



مديرة الاستثمارات الداخلية والخارجية في مجموعة فؤاد الغانم ورئيسة مجلس إدارة شركة كفيك ريهام الغانم (أحمد علي)



## مديرة الاستثمارات الداخلية والخارجية في المجموعة ورئيسة مجلس إدارة 'كفيك' في أول مقابلة مع 'الأنباء'

# ريهام الغانم: مجموعة فؤاد الغانم تدير مشاريع تنموية بـ 1,6 مليار دينار.. والإنجاز 100%

■ نعمل بأسس عالمية مهنية في مجموعتنا.. ولدينا إستراتيجية وأهداف واضحة

■ الجيل الجديد في مجموعة فؤاد الغانم لا يرى ضرورات ملحة للتغيير ■ ممنوع تأخير تسليم المشاريع في مجموعتنا.. حتى لو يوم واحد

■ مهتمون بقطاع التكنولوجيا ودخلنا مشاريع ناشئة خارج الكويت ■ لا نفكر بالإدراج في البورصة.. ربما بالمستقبل البعيد

■ فخورون بأننا أصبحنا جزءاً من النهضة العمرانية والتنمية في الكويت.. وهذا تشريف لنا

كثيرون يريدون معرفة ريهام فؤاد الغانم عن قرب، كيف بدأت مشوارها في عالم المال والأعمال؟ كيف أصبحت مديرة فؤاد الغانم في الواقع، اعتبر نفسي محظوظة التي ولدت في عائلة علمتني معنى الإدارة الحقيقية والجهد والعمل.. فعندما تخرجت من الجامعة، أرسلني والدي إلى أصغر إدارة في شركته لتتعلم من الصفر، وكان ذلك في العام 1995. كانت المهمة صعبة جدا بالنسبة لي، وأحسست بأنه تأنيب وليس مكافأة، وبدأت «أحطلم» مع والدي التي أريد منصباً أعلى، خصوصاً أنني كنت وتوقعت أن أكون مميزة في بداية حياتي العملية كوني انتمى إلى مجموعة كفيك. لكن في الواقع، هذه القصة صنعت مني إنسانة جديدة، فأصرار والدي على أن أبدأ في أصغر إدارة جعلني أدرك معنى أن تكون موظفاً صغيراً وتتعب وتتجهد لكي تترقي، وهو نهج وضعناه في مجموعة فؤاد الغانم، حيث نتابع الموظف من أصغر حلقة إلى أكبرها، ونكافئ الجتهد وترقيه، فينالك KPI واضح لقياس أداء الموظف، وهو ما يميز موظفينا ونحن فخورون بهم.

لاحقا، كيف تابعت مسيرتك المهنية؟ بعد ذلك، بدأت في التدرج في وظيفتي. من واقع خبرتي أعتقد أن التعليم الميداني واليد من الصفر، يعطي خبرة أكبر بكثير من الدراسة، وهو ما أنصح به الشباب الكويتي الذي يريد أن يصنع نفسه بنفسه، فالوظيفة الصغيرة التي بدأت بها في مجموعتنا أثرت تجربتي كثيراً. فخلالها اختلفت مع الموظفين وتعلمت منهم وعرفت كيف يديرون كافة أمور أعمالهم، وعرفت طريقة إدارة الأعمال بالكامل وحجم الجهد المبذول في عمل هؤلاء الموظفين، باختصار «تعرف قيمة الفلوس وكيف تجي ووين تروح».

بداية مثيرة، لكن ماذا عن طبيعة عملك الآن بعد أن أصبحت بمنصب مهم في مجموعة فؤاد الغانم؟ أنا لست من المديرين الذين يجلسون خلف المكتب ويتابعون من بعيد، فطموحي كبير في تطوير الأعمال لذا أنا أحب متابعة العمل بنفسى ميدانياً. فخلال مسيرتي، تعلمت الكثير من والدي، وهو شخصيته تعلمك الدخول بتفاصيل العمل الميداني ومعرفة الأمور بشكل عميق، وأرادني في ذلك للتعمق أكثر في قطاع الاستثمارات. كما يعود الفضل أيضاً للاستاتي في الاستثمارات محمود أمام الذي اعتبره مديري ومعلمي الأول في الاستثمارات. والسيد محمود هو الرئيس المالي للمجموعة، وهو يعمل في المجموعة منذ أكثر من 45 سنة، وهو من أوصلني في الاستثمار إلى ما أنا عليه الآن، إضافة إلى التجارب والاحتكاك مع الناس التي ساعدتني أيضاً على التكوين المهني.

كثير من القياديين في المجموعات الكويتية يفضلون الشهادات في موظفيهم، كيف تنظرون لهذا الأمر؟ بالنسبة للموظفين، أنا أفضل الخبرات على الشهادات، ومن هم يعملون على أرض الواقع أكثر من حملة الدراسات العليا. بالنسبة لي، اهتمت بالجانب العملي أكثر من الجانب الدراسي، وطبعاً لعبت الظروف دوراً أيضاً، ففي التسعينيات كان الغزو العراقي الذي اضطرتني وكثيرين مثلني إلى الجلوس في البلاط المتابعة عملية إعادة أعمار الكويت، وهو أمر نعتزّ وفخور به كمجموعة.

### مجموعة فؤاد الغانم

أين مكانك اليوم في المجموعة؟ حالياً أدير من خلال موقعي الاستثمارات الداخلية والخارجية في المجموعة، وفي مجموعتنا، نعمل على أسس عالمية مهنية متحركة، إذ لدينا اجتماعات دورية بشكل أسبوعي تراجع فيها كل الملفات والمخططات والاستراتيجيات، ونخرج بنتائج نعمل على أساسها، لذلك مهما كان موقعك، فعليك الالتزام بالاستراتيجية وأن تعمل بشكل واضح لتحقيق أهدافها.

أي مكان ينوي الجيل الجديد أو الجيل الثاني في المجموعة أخذ مجموعتكم؟

فليس كل شيء سهلاً كما يعتقدون في عالم المال والأعمال. لريهام الغانم الآن خبرة طويلة استقتها من احتكاكها بالعمل الميداني، «فأنا لست من المديرين الذين يجلسون خلف المكاتب» كما تقول شارحة طبيعة عملها في مجموعة فؤاد الغانم التي تعزز أنها مشاركة اليوم في النهضة العمرانية والتنمية للكويت بحجم مشاريع تقارب 1,6 مليار دينار. ولتنفيذ هذا الكم الهائل من المشاريع يحتاج إلى استراتيجية واضحة وخطط تنفيذية محكمة، والخطا ممنوع وكذلك التأخير غير مسموح حتى لو يوم واحد»، إذ تشرح الغانم كيف وضعت المجموعة العائلية معايير علمية في الإدارة وفصل الاختصاصات وتقييم الوظائف بكل مستوياتها، وهو أمر أفضى إلى ظهور مشاريع عدة مؤخرًا منها على سبيل المثال مستشفى الرازي والخط السريع ومستشفى السرطان. ومن عالم مجموعة فؤاد الغانم المتشعب في قطاعات عدة أهمها المقاولات، والممتد بين الخليج وأوروبا، ترأس ريهام

أحمد بهزي ويوسف لوز

المنطقة، بالنسبة لنا، نحن مؤمنون بـ «كفيك»، ومستقبلها، ونخطط اليوم إلى توسيع البرنس، ونحن بصدد التعاون مع شركات أخرى في هذا الإطار.

### توجهات البورصة

كيف تقيمين واقع البورصة الكويتية الآن؟ نحن متخصصون في القطاع الإنشائي والمقاولات وطاقة الكهرباء، ومجموعتنا تضم كل الشركات والمصانع التي تخدم هذا القطاع من أسمنت والخبث وعوازل ومعدات ثقيلة، وأعمالنا تمتد بالوطن العربي وتصل إلى أوروبا.

هل لديكم اهتمام بقطاع التكنولوجيا كجيل جديد؟ نعم، لدينا اهتمام بهذا القطاع. دخلنا في مشاريع ناشئة، وكل الفرص التي جاءتنا من خارج السوق الكويتي وليس من الداخل، وخلال فترة وجيزة لا تتجاوز العامين تدرج في البورصة.

ما حجم المشاريع التي تديرونها حالياً؟ المجموعة تدير مشاريع عدة تصل قيمتها إلى 1,6 مليار دينار، وحجم النمو لدينا جيد. نحن نعمل على إدارة مشاريعنا بأفضل صورة، لتكون النتائج دائماً على قدر المسؤولية التي كلفنا بها من قبل الحكومات أو القطاع الخاص. فنحن نبني علاقاتنا على أسس استراتيجية وليس مرحلية، وبهنا أن تكون مخرجات المشاريع أفضل مما توقعتها الحكومات، وموعد التسليم والإنجاز لا يحد منه، إذ يجب أن يتم بالوقت ومن دون تأخير حتى يوم واحد.

من واقع خبرتكم في أسواق المال، هل تعتقدون أنه الوقت المناسب لعودة المستثمرين إلى الأسهم؟ هناك فرص كثيرة في الأسهم، وأصبح مهما عودة المستثمرين للسوق لصيدها. طبعاً الواقع تغير اليوم من السابق، إذا أراد المستثمر شراء سهم فالأفضل أن يبحث عن سهم بعائد جيد وتوزيعات مناسبة، فالشركات التشغيلية هي اليوم التي تقود بعد أن كانت شركات وريقة فيما قبل الأزمة، وهذه زمانها انتهى. تعتبر بين الأعلى عالمياً.

من واقع خبرتكم في أسواق المال، هل تعتقدون أنه الوقت المناسب لعودة المستثمرين إلى الأسهم؟ هناك فرص كثيرة في الأسهم، وأصبح مهما عودة المستثمرين للسوق لصيدها. طبعاً الواقع تغير اليوم من السابق، إذا أراد المستثمر شراء سهم فالأفضل أن يبحث عن سهم بعائد جيد وتوزيعات مناسبة، فالشركات التشغيلية هي اليوم التي تقود بعد أن كانت شركات وريقة فيما قبل الأزمة، وهذه زمانها انتهى.

### المشاريع التنموية

البيعض يرى أن الإنفاق الرأسمالي على مشاريع الدولة الكبرى لم ينعكس على السوق كما كان متوقعا؟ في الغالب هذه المشاريع الكبرى تحتاج وقتاً لتنعكس على الاقتصاد الجزئي، والبعض خلط بين السياسة والاقتصاد لضرب جهود حكومية لا يمكن إنكارها. فكل الحكومات تعمل على تشييط البنية التحتية كوسيلة لإعادة تحريك الاقتصادات في الأزمة، وهو ما فعلته الحكومة الكويتية بإطلاق خطة مشاريع عمرانية وتنموية في مناطق عدة، حالياً الاتجاه العالمي يقضي بإشراك القطاع الخاص من شركات القطاع في هذه المشاريع، حتى تخفف الحكومة عبء التمويل أو إيجاد سوية لهذه المشاريع، وفي وقت يمكن للقطاع الخاص أن يشاركها في التمويل والإنشاء، وهو ما يعرف بـ PPP، صحيح أن هذه المشاريع لم تظهر حتى الآن بالصورة المأمولة، لأنها نموذج عمل جديد، ولم تعد الحكومات الثرية عليها لكن لا شك أنه اتجاه حديث وسيزداد، خصوصاً عندما تبدأ في حصاد نتيجته مثل اكتتاب المواطنين في هذه الشركات ثم إدراجها في البورصة، سيشعر المواطنون أنهم فعلاً مشاركون في مشاريع الدولة الإنمائية. ونحن

### صائح للشباب

### الكويتي ورؤية

### ريهام الغانم للأعمال

أين تقع فؤاد الغانم في الواقع، الجيل الأول في المجموعة وضع أسساً عالية في العمل، كما ذكرت آنفاً، لذا لا ترى نحن في الجيل الثاني أي تغييرات ضرورية أو ملحة، بل بالعكس، نرى أن ما صنعناه حتى الآن حدث بهووه وبروية ومبني على قرارات استراتيجية.

على ماذا تركزون أعمالكم الآن؟ نحن متخصصون في القطاع الإنشائي والمقاولات وطاقة الكهرباء، ومجموعتنا تضم كل الشركات والمصانع التي تخدم هذا القطاع من أسمنت والخبث وعوازل ومعدات ثقيلة، وأعمالنا تمتد بالوطن العربي وتصل إلى أوروبا.

هل لديكم اهتمام بقطاع التكنولوجيا كجيل جديد؟ نعم، لدينا اهتمام بهذا القطاع. دخلنا في مشاريع ناشئة، وكل الفرص التي جاءتنا من خارج السوق الكويتي وليس من الداخل، وخلال فترة وجيزة لا تتجاوز العامين تدرج في البورصة.

ما حجم المشاريع التي تديرونها حالياً؟ المجموعة تدير مشاريع عدة تصل قيمتها إلى 1,6 مليار دينار، وحجم النمو لدينا جيد. نحن نعمل على إدارة مشاريعنا بأفضل صورة، لتكون النتائج دائماً على قدر المسؤولية التي كلفنا بها من قبل الحكومات أو القطاع الخاص. فنحن نبني علاقاتنا على أسس استراتيجية وليس مرحلية، وبهنا أن تكون مخرجات المشاريع أفضل مما توقعتها الحكومات، وموعد التسليم والإنجاز لا يحد منه، إذ يجب أن يتم بالوقت ومن دون تأخير حتى يوم واحد.

الغانم شركة «كفيك»، وهي من الشركات الاستثمارية التي تأثرت سلباً في الأزمة المالية، لتعود اليوم إلى الحياة بعد إعادة هيكلتها. وعن «كفيك» تقول الغانم إنها اليوم أنهت النسبة الأكبر من ملف ديونها وعادت لتنافس في قطاع الاستثمار متخذة نموذج عمل يركز على الاستثمارات المباشرة، إضافة إلى الاهتمام بالاككتبات الجديدة حيث العوائد جيدة.

في الاستثمار أيضاً هناك وجهة نظر لريهام الغانم في الأسهم، فصحيح أن هناك فرصاً كثيرة لكنها تدعو إلى الانتباه من «الطفيليين» الذين يظهرون مع صعود البورصات. وتنصح في ظل الأوضاع السياسية والجيوسياسية في المنطقة أن يتخذ المستثمر مراكز في شركات تشغيلية تؤمن عائداً ثابتاً. في المقابلة التالية تفاصيل كثيرة أخرى:

ننظر الآن أول تجربة وهي شركة الزور للكهرياء، أضاف إلى ذلك، ما أن يجري اليوم من استحوذات واندمجات بدل على عودة النشاط إلى الاقتصاد بفضل عودة السيولة إلى الشركات التي كان سببها أصلاً الضخ الحكومي للسيولة في الاقتصاد، لأن البنوك توقفت عن الإقراض بشكل كبير بعد الأزمة، لذا كان الحل الوحيد بتدخل الحكومة.

عند الحديث عن صفقات الاستحوذات، كيف تقيمين صفقات «كامكو» و«غلوبل» وهل تخشون شركة استثمارية من وجود شركات ضخمة؟ على العكس استحوذ «كامكو» على «غلوبل» سعيدهم النشاط الحركة إلى قطاع الاستثمار، واقتصاد الكم غالباً ما يساعد على تحريك السوق، لأن التكاليف تصبح أقل ما يساعد هذه الشركات على اتخاذ مخاطرة أكبر وتمويل أو الاقتراض بشكل أكبر، وهي عوامل ستحرك الائتمان وتجذب المستثمرين للأسهم.

عند الحديث عن صفقات الاستحوذات، كيف تقيمين صفقات «كامكو» و«غلوبل» وهل تخشون شركة استثمارية من وجود شركات ضخمة؟ على العكس استحوذ «كامكو» على «غلوبل» سعيدهم النشاط الحركة إلى قطاع الاستثمار، واقتصاد الكم غالباً ما يساعد على تحريك السوق، لأن التكاليف تصبح أقل ما يساعد هذه الشركات على اتخاذ مخاطرة أكبر وتمويل أو الاقتراض بشكل أكبر، وهي عوامل ستحرك الائتمان وتجذب المستثمرين للأسهم.

بما أنك تحدثت عن الضرائب، كيف تنظرون لملف فرض الضرائب؟

أظن أن الحكومة كانت حكيمة في تأجيل تطبيق هذا الملف، لأن توقيتها لم يكن مناسباً في حال لو طبق العام الماضي. فالشركات كانت غير مستعدة لهذا التطبيق بنسبة 10٪، وكان سيؤدي لتباطؤ إضافي لنمو القطاع الخاص. فنحن نعيش عصر الفائدة الصاعدة، وحتى لو اتخذ بنك الكويت المركزي قرارات جريئة بعدم الحاق بالمركي الأمريكي في كل مرة برفع فيها الأخرى الفائدة، إلا أننا سنحصل يوماً ما إلى فائدة مرتفعة جداً ولو أضفنا إليها الضرائب لما كنا استطعنا النهوض مجدداً، وسنقصد دورة الانتعاش التي تعيشها الأسواق العالمية الآن.

ماذا عن اندماج «بيتك» مع «الاهلي»؟ ظاهرة الاستحوذات والاندمجات صحية عموماً، وتظهر أن الاقتصاد حي ونمو. «بيتك» ينوي الاستحواذ على بنك بحريني، وهناك الكثير من المؤشرات الإيجابية لهذا الاستحواذ. فعلى الصعيد الداخلي، هما بنكان مكملان لبعضهما من الناحية التشغيلية، فكل بنك متواجد في سوق يحتاجها الآخر. على الصعيد الخارجي، نحن نفخر بأن بنكا كويتيا يتوسع خارج الحدود، وهو أمر ليس جديداً على «بيتك» كما قام بالأمم نفسه البنك الوطني وبنك الأهلي الكويتي في السابق بدخولهما مصر.

### ملف الاستثمار

لديكم اتصال مباشر مع المستثمرين، فإين ترين توجههم خلال الفترة المقبلة؟ في نظري، المستثمرون يتجهون في السوق الكويتي للأسهم القيادية والأسهم ذات التوزيعات الجيدة، وهذا ما نراه من خلال مراقبتنا للسوق عبر «كفيك». واعتقد أن هذا توجهها سليماً ونجح في وعي استثماري جديد لدى الجيل الجديد من الشباب المستثمر أو للمستثمرين الذين عانوا الأمرين في الأزمة الماضية. وإن كانت هناك حساسات للأزمة، فهي أنها تعلمك أين تضع أموالك وكيف تستثمر بشكل صحيح. فالخسارة دائماً تنتظر لها بشكل سلبي، وهي فعلاً كذلك لأن «المال عديل الروح»، لكن لابد أن ننظر الآن للجانب الإيجابي فيها، حيث أنها علمت الناس درساً في الاستثمار، يمكن أن يؤسس لشئ جيد بالمرحلة المقبلة، وأدرك هنا بالمأضي لكي أقول لن يرى بدون الاستثمار بالأسهم أن ينتهبوا فالطفيليين يظهرون دائماً بشكل وطريقة عمل جديدة.

ريهام الغانم، أين تفضل الاستثمار شخصياً؟ أفضل الاستثمار في المقاولات نظراً إلى طبيعة عملي فيها وخبرتي فيها. أما على صعيد الأسهم، فأختار الأسهم الرائدة وذات التوزيعات الجيدة والمستمرة بشكل سنوي، حتى لو كان العائد ثابتاً، فعلى الأقل يكون وضع وأداء السهم واضحاً بالنسبة لي. وغالباً توزيعات الأسهم سواء في الكويت أو خارجها تكون في القطاعات الصحية أو التعليمية بالإضافة إلى قطاعات أخرى مثل البنوك وشركات قديمة ورائدة.

هل تلاحظون اهتماماً من قبل المستثمر الأجنبي بالسوق الكويتي من خلال علاقاتكم؟ نعم، هناك اهتمام من الأجنبي لدخول السوق الكويتية. والأخط من الحكومة تبذل جهداً كبيراً لاستقطاب المستثمر الأجنبي، وهم أي المستثمرون الأجنبي الذين يلتفتهم، نلاحظهم يسألوننا عن

## سلمنا مشروعات عدة منها مستشفى الرازي والخط السريع ومستشفى السرطان

### عن «كفيك» والبورصة

شركة كفيك تجاوزت المرحلة الحرجة..

وبقاؤها إشارة إلى اهتمام الملاك بها

أجرينا تغييرات عدة في «كفيك» وعدنا بها

لربحية ولقنا الديون

نموذج عمل «كفيك» يركز الآن على الاستثمار

المباشر.. ومهتمون بأوروبا والصين

اقتصاد الكم يحرك الأسواق.. لنا صفقات

الاستحوذ والاندماج لمصلحة السوق

اندماج «بيتك» والأهلي المتحد' مؤشر على أن

اقتصاد الشركات حي وينمو رغم التحديات

الأزمة السابقة علمت الناس التفرقة بين الغث

والسمين.. لكن انتبهوا الطفيليين يعودون دائماً

للحكومة.. خيراً فقلتم بتأجيل الضرائب فلا

يمكن تحملها مع ارتفاع الفوائد

### بين السياسة والاقتصاد.. والفرص

لا نخلطوا بين السياسة والاقتصاد..

النمو الحاصل بفضل الإنفاق الحكومي

الحكومة فعلت ما يفترض فعله في الأزمات..

ضخت سيولة بالمشاريع العملاقة

نامل أن نرى سريعاً نتائج مشاريع الشراكة..

سفير المنشهد شكلاً ومضموناً

أذهبوا بعيداً في تنوع الاقتصاد ولا تقلدوا

نماذج إقليمية.. لكن مركزاً لتعدين العملات

أرى فرصاً بالسوق المصرية.. عائد العقار

يقارب 30%

الفرص أيضاً بالسوق البريطانية.. لمن يملك

'كاش' عليه استغلال الفرصة

### معايير انتقاء الأسهم

● ابحث عن السهم التشغيلي.. فالشركات التشغيلية هي التي تقود اليوم.

● السهم الجيد في وضعنا الاقتصادي والجيوسياسي هو السهم ذو العائد والتوزيعات المناسبة.

● ابحث عن الشركة التي تطلعت ميزانيتها وتمكنت من عبور أزمة في تاريخ الشركات.

● الإدارة الجيدة وسمعة الملاك أمر ضروري أيضاً لانتقاء سهم جيد الوتوق به.