

INTERNATIONAL COMMERCIAL BANK CEPAT BERKEMBANG

Oleh **Abd. Razak Abu Bakar**



**ICB FINANCIAL GROUP
HOLDINGS AG**

Usaha menceburi perbankan antarabangsa bukanlah mudah, lebih-lebih lagi dalam era persaingan global yang sengit ketika ini. Walau bagaimanapun, International Commercial Bank (ICB), yang asalnya beroperasi di Eropah Timur, berjaya menembusi pasaran kewangan di Afrika, Bangladesh dan Indonesia dengan mengamalkan ciri-ciri perniagaan yang cemerlang. Antara ciri-ciri perniagaan yang cemerlang termasuklah pengurusan yang berwibawa, kejayaan menghadapi persaingan, dan keupayaan mencari pasaran yang belum diterokai bank-bank lain, serta kebolehan memanfaatkan teknologi.

Kesejahteraan kewangan pula bergantung pada jualan, margin, keuntungan, susut nilai, kadar cukai, sumber pembiayaan, penggunaan aset, dan sebagainya. Dalam analisis terakhir, nilai sesebuah perniagaan seperti ICB ditentukan oleh aliran tunai dan kadar pulangan yang diperlukan. Menurut *Malaysian Business*, September 2004, keseluruhannya, jumlah aset ICB mengalami kadar pertumbuhan purata 60 peratus setahun. Pulangan ke atas ekuiti pula mengalami pertumbuhan sebanyak lima peratus hingga 20 peratus dalam tempoh tiga tahun sebelum tahun 2004. Hal ini terbukti benar apabila pada tahun 2007, jumlah aset ICB meningkat kepada AS\$1 bilion, manakala pulangan ke atas ekuiti sebanyak 5.26 peratus, menurut Laporan Kewangan Interim Yang Berakhir pada 30 Jun 2007.

Menurut Laporan Kewangan Interim itu lagi, keuntungan yang disumbangkan kepada pemegang saham meningkat daripada 54.1 peratus kepada AS9.17 juta; pendapatan bersih daripada faedah meningkat 62 peratus pinjaman dan pendahuluan meningkat 11.6 peratus;

deposit pelanggan meningkat 16.4 peratus; dan pulangan sesaham kekal AS\$0.08.

Pertumbuhan yang pesat itu sebahagian besarnya disumbangkan oleh aktiviti peminjaman. Segmen pasaran ICB ialah pasaran pertengahan, industri kecil dan sederhana, dan segmen pengguna. Perniagaan perdagangan kewangan turut mengalami pertumbuhan yang pesat. Pertumbuhan pinjaman semuanya ditampung oleh deposit pelanggan, yang demikian, peningkatan deposit menunjukkan keyakinan orang awam terhadap ICB.

Pengurusan yang berwibawa merangkumi imej korporat dalam kalangan pengurus, penggunaan rancangan strategik, penilaian dan peramalan persekitaran, kepantasan reaksi terhadap perubahan persekitaran seperti persaingan, kelenturan struktur organisasi dan orientasi keusahawanan.

Dari segi imej korporat, ICB telah beralih kepimpinan pada tahun 2006, apabila Tun Daim Zainuddin menyerahkan jawatan pengerusi bank itu kepada Michael Hanton, seorang ahli bank yang berpengalaman luas dalam perbankan antarabangsa. Pengarah-pengarah lain pula terdiri daripada tokoh yang berlatarbelakangkan undang-undang dan perbankan antarabangsa. Berdasarkan penyata kewangan ICB, pada saat Tun Daim menyerahkan kepimpinan ICB kepada Michael Hanton, bank ini mencatatkan keuntungan daripada AS\$4759 000 000 pada tahun 2005 kepada AS\$8236 000 000 pada tahun 2006. Hal ini menunjukkan ICB semakin mantap dan berada di landasan yang betul dalam bidang perbankan antarabangsa.

Dalam menganalisis keteguhan kewangan ICB, beberapa indeks

digunakan: Antaranya, analisis keberuntungan, analisis kecairan, penuilan (leverage) dan aktiviti. Analisis keberuntungan terdiri daripada pulangan ke atas ekuiti dan pulangan ke atas aset. Dalam kes ICB, pulangan ke atas ekuiti ialah sebanyak 3.7 peratus pada tahun 2005 dan 4.2 peratus pada tahun 2006. Pulangan ke atas aset pula ialah sebanyak 0.64 peratus pada tahun 2005 dan 1.11 peratus pada tahun 2006. Kedua-dua indeks di atas, pulangan ke atas aset dan pulangan ke atas ekuiti, jelas menunjukkan ICB mempunyai potensi yang tinggi dari segi pertumbuhan keuntungan.

Analisis kecairan ICB menunjukkan bank ini lebih daripada mampu untuk melangsaikan liabiliti jangka pendeknya, berdasarkan aset semasanya yang melebihi liabiliti semasanya. Pada tahun 2005, nisbah semasa ICB ialah 1.25 dan pada tahun 2006, nisbah ini sebanyak 1.27. Nisbah semasa yang lebih daripada 1:1, tetapi kurang daripada 2:1, menggambarkan kecekapan menguruskan aset semasa, memandangkan nisbah yang 2:1 menunjukkan ketidakcekapan pengurusan dalam menguruskan modal kerja. Dalam kes ICB, nisbah semasa 1.27 menunjukkan tahap pengurusan yang cekap dari segi pengendalian modal kerja.

Dalam analisis penuilan pula, jumlah liabiliti ICB sebanyak AS\$807 650 000 berbanding dengan jumlah ekuiti AS\$201 590 000, berdasarkan Laporan Kewangan Interim Berakhir pada Jun 2007. Mengikut angka di atas, penuilan ICB ialah empat kali daripada jumlah dana pemegang saham, atau empat per lima daripada aset perniagaan ICB dibiayai pemberi hutang, manakala



Tun Daim bukan lagi insan pendiam seperti dahulu. Daim sedang diwawancara oleh editor Dewan Ekonomi, Muhammad Azli Shukri.

satu per lima lagi dibiayai pemilik bank ini.

Keteguhan ICB dicapai melalui strategi pengembangan perniagaan di peringkat antarabangsa. Hakikat ini jelas digambarkan dalam Penyata Kewangan Disatukan yang berakhir pada tahun 2006. Dalam penyata kewangan ini, ICB rugi dari segi operasi sebanyak AS\$4 028 000 pada tahun 2005, tetapi kerugian ini ditampung oleh sumbangan syarikat subsidiarinya, berjumlah AS\$8 169 000, menjadikan keuntungan keseluruhan sebanyak AS\$4 759 000 pada akhir tahun 2006.

Syarikat subsidiari ICB yang semuanya perbankan komersial terdapat di Afrika, Bangladesh dan Indonesia. Di Afrika, cawangan ICB bertapak di Ghana, Guinea, Mozambique, Tanzania, Sierra Leone, Gambia, Senegal dan Djibouti. Di Malaysia pula, ICB tidak berkecimpung dalam perbankan komersial, sebaliknya menumpukan pada perniagaan perkhidmatan pengurusan dan teknikal.

Tun Daim sudi diwawancara walaupun beliau lebih banyak berada di luar negara untuk menguruskan perniagaannya. Ikuti wawancara tersebut.

Bagaimana Tun membangunkan International Commercial Bank (ICB) sehingga dikagumi banyak pihak?

Pelibatan saya dalam industri perbankan sebenarnya bermula di Malaysia, iaitu sekitar awal tahun 1980-an. Pada tahun 1982, saya menguasai Malaysia-French Bank yang saya beli daripada kerajaan Perancis. Saya mengikuti secara dekat polisi President Mitterrand, Presiden Perancis ketika itu. Pendiriannya jelas, iaitu bersikap nasionalis terhadap semua bank milik negaranya. Dia mahu menguasai bank-bank miliknya di luar negara. Lagipun, dia seorang sosialis.

ICB masih lagi berkembang, baik melalui pembukaan bank baharu mahupun secara pengambilalihan. Kami ingin melebarkan perniagaan ke empat atau lima buah negara lagi dalam jangka masa tiga tahun akan datang tertumpu di Afrika dan Asia. Kami juga sudah mendapat kelulusan untuk membuka bank di Laos.

Secara ringkasnya, saya mengambil masa 15 tahun untuk membangunkan ICB daripada hanya sebuah bank bermula di Republik Czech hingga menjadi 11 buah semuanya pada hari ini dengan merangkumi tiga benua.

Saya perlu tekankan bahawa kejayaan ini tidak boleh dicapai dalam masa yang singkat. Kejayaan ini memerlukan perancangan yang panjang dan teliti serta usaha kuat dan dedikasi dari semua peringkat di ICB. Saya bersyukur kerana mendapat pekerja yang berdedikasi. Bukan mudah meyakinkan orang untuk bekerja di luar negara, khususnya di Afrika.

Atas inisiatif dan pelaburan saya di Afrika, saya dianugerahkan African Investor 2006. Sebelum ini, anugerah yang sama diterima oleh Bill Gates pada tahun 2004 dan Richard Branson pada tahun 2005.

Apakah hasrat dan keinginan Tun apabila menubuhkan bank sendiri di peringkat antarabangsa?

Saya melihat penubuhan ICB ini sebagai usaha menyambut cabaran Tun Dr. Mahathir Mohamad dalam menjayakan idea Kerjasama Selatan-Selatan yang dipelopori beliau semasa beliau menjadi Perdana Menteri dahulu. Sebagai seorang yang mempunyai pengalaman sebagai ahli perniagaan dan memahami sedikit banyak selok-belok bidang perbankan, saya mengambil keputusan untuk menubuhkan rangkaian bank di Eropah Timur dan Afrika bermula tahun

1993, selepas saya bersara dari jawatan Menteri Kewangan.

Hasrat saya adalah untuk melihat ICB menjadi dan diakui sebagai sebuah bank antarabangsa yang berjaya, serta dapat bersaing dengan kumpulan bank antarabangsa yang ternama. Kami telah melihat hasilnya apabila bank ICB di Guinea dan Ghana berjaya mendapat anugerah berprestij Bank Terbaik negara masing-masing daripada majalah terulung *The Banker*.

Satu lagi kejayaan yang sungguh membanggakan ialah apabila ICB berjaya menyenaraikan sahamnya di Bursa Saham London pada bulan Mei tahun lalu. Hal ini membuktikan bahawa ICB telah mencapai tahap sehingga kumpulan ini diterima oleh pelabur antarabangsa sebagai syarikat yang berjaya dan setaraf dengan kumpulan bank antarabangsa yang lebih awal dibina.

Kejayaan ICB membuktikan bahawa anak Malaysia boleh bersaing dan berjaya dalam menjalankan perniagaan di luar negara. Saya berharap kejayaan ini menjadi pendorong agar lebih banyak lagi peniaga dan pelabur Malaysia keluar mencari pasaran di luar negara.

Secara peribadi saya ingin membuktikan bahawa sebagai anak Malaysia saya boleh berjaya di luar negara tanpa bantuan Dasar Ekonomi Baru (DEB) jika kita merancang dengan betul dan bekerja keras dalam perniagaan.

Saya nampak sekarang ramai anak Malaysia berniaga di luar negara. Hal ini merupakan satu perkembangan yang baik. Hal ini juga membuktikan bahawa mereka boleh bersaing di peringkat global. Namun begitu, di Afrika tidak banyak anak Malaysia yang berniaga. Peluang melabur di Afrika begitu luas sekali.

Bagaimana Tun melihat risiko pelaburan di negara-negara Afrika?

Risiko berlaku di mana-mana, inflasi, krisis kewangan, peperangan semuanya berlaku di Afrika. Di Afrika, cuma 18 peratus hingga 20 peratus penduduknya yang menyimpan wang di bank, yang

lain menyimpannya secara tunai di rumah. Apabila berlaku peperangan, kami pun secara tidak langsung mendapat keuntungan sedikit, iaitu apabila mereka takut wang mereka dicuri atau hilang, maka mereka membuat keputusan menyimpan wang di bank.

Apakah cabaran utama dalam membangunkan sebuah bank dan apakah falsafah Tun sehingga boleh berjaya?

Cabaran membangunkan sesebuah bank, lebih-lebih lagi di negara-negara yang berlainan adat resam, bahasa, budaya kerja, taraf pendidikan dan kemahiran amat banyak dan berbeza antara sebuah negara daripada sebuah negara yang lain. Yang penting ialah kita hendaklah mempelajari keadaan persekitaran serta mendekati diri dengan masyarakat setempat supaya kita faham apa-apa yang dikehendaki mereka dari sesebuah bank. Dari sini, kita boleh menyediakan produk dan perkhidmatan yang diperlukan oleh mereka.

Saya menceburkan diri dalam perniagaan perbankan ini bukan sahaja untuk membuat keuntungan, memanglah keuntungan penting, tetapi saya juga melihatnya sebagai satu cara untuk saya membantu peniaga setempat yang memerlukan bantuan bank dalam menjayakan usaha mereka.

Pelaburan saya ini hendaklah juga dilihat dari segi sumbangan kepada pembangunan sesebuah negara. Apabila bank saya membuat keuntungan, negara tersebut akan memperoleh cukai. Dengan ini, sedikit banyak saya dapat memberikan sumbangan kepada pembangunan sosioekonomi negara berkenaan. Inilah falsafah saya.

Bagaimana Tun dalam diam mampu menguruskan perniagaan sehingga berjaya tanpa disedari banyak pihak?

Saya tidak pernah diam dalam melakukan kerja. Saya suka bersikap sederhana dan tidak banyak bercakap. Saya suka mendengar apa-apa yang

orang cakap. Yang penting ialah kita mampu memperoleh sesuatu ilmu pengetahuan daripada orang ramai melalui mendengar apa-apa yang disuarakan oleh mereka. Tentang bagaimana saya menjalankan perniagaan saya, saya hanya memilih pekerja yang mahir sahaja dalam bidangnya. Saya hanya memberikan garis panduan tentang apa-apa yang saya mahu laksanakan dan saya akan mengawasi prestasi mereka. Jika mereka tidak boleh mengikut cara saya, mereka boleh berhenti. Sebaliknya, jika mereka boleh bertahan, mereka akan kekal dan diberi penghargaan. Saya memupuk para pekerja saya agar mereka mementingkan kesetiaan, kerja keras, amanah dan efisien.

Apakah wawasan Tun terhadap bank yang telah Tun tubuhkan ini?

Wawasan saya turut diterapkan dalam wawasan dan misi ICB, iaitu untuk menjadikan ICB sebagai sebuah kumpulan bank bertaraf dunia dengan fokus utamanya adalah di negara-negara membangun. Sama ada saya berjaya mencapai wawasan tersebut, terpulang kepada semua yang terlibat dengan saya untuk membangunkan ICB. Saya telah meletakkan batu asas yang baik dan berharap kami mampu bergerak ke peringkat yang berikutnya dalam industri ini. Walau bagaimanapun, yang penting ialah keuntungan, kami mesti menjadi warga kerja yang baik dan cemerlang. Kami mengharapkan kehadiran kami disambut baik di negara tempat kami masuk dan melabur, di samping tugas kami adalah membantu membangunkan negara tersebut.

Apakah nasihat Tun kepada usahawan yang ingin menempa kejayaan dalam perniagaan.

Apabila kita ingin membina sesebuah perniagaan, kita perlu memikirkan apakah yang kita inginkan dalam kehidupan ini. Kalau kita hendak menjadi penyanyi, kita berusaha dan laksanakannya bersungguh-sungguh hingga menjadi seorang penyanyi yang baik dan berjaya. Kalau hendak menjadi

tukang masak, maka kita berusaha untuk menjadi tukang masak yang terbaik. Yang penting dalam kehidupan ini ialah pertama kita mesti mencapai kejayaan dahulu dan percayalah selepas itu kejayaan-kejayaan yang lain akan datang mengiringi kita. Oleh itu, kenal pastilah dahulu apa-apa yang ingin kita capai dalam hidup ini. Selepas itu, carilah jalan untuk mencapai kejayaan.

Adakah ICB ini milik Tun sepenuhnya?

Saya pemegang saham majoriti dalam ICB. Dahulu orang tidak kenal ICB, jadi orang tidak berminatlah, tetapi apabila ICB sudah disenaraikan di Bursa Saham London, harga bank saya pun sudah naik, maka orang pun berminatlah.

Apakah pandangan Tun tentang ekonomi Malaysia masa kini?

Tentang struktur ekonomi Malaysia, sukar sedikit untuk saya memberikan pandangan kerana saya jarang-jarang berada di Malaysia. Walaupun Malaysia mempunyai pertumbuhan ekonomi yang baik, rakyat tidak rasa semua itu. Perkembangan ekonomi itu tidak sampai kepada rakyat biasa. Hal inilah yang menyebabkannya rakyat berasa kecewa. Walaupun kerajaan menyatakan bahawa pertumbuhan ekonomi negara bagus, harga barang dan minyak tetap naik, jadi rakyat berasa susah.

Pada pandangan saya, kerajaan gagal memberikan penerangan yang tepat kepada rakyat. Kerajaan beritahu, mereka telah memberikan subsidi yang banyak, tetapi rakyat bertanya balik, mengapa harga barang tetap naik? Maka, rakyat syak kerajaan tidak bercakap benar. Sepatutnya kerajaan harus menerangkan subsidi yang telah diberikan agar rakyat faham, walaupun kerajaan memberikan subsidi, orang kaya pun dapat subsidi sama. Sepatutnya subsidi untuk orang miskin sahaja. Pada asasnya, dasar kerajaan betul, tetapi pelaksanaannya tidak begitu betul.

Saya sudah lebih daripada tujuh tahun berada di luar kerajaan, susah bagi saya untuk menasihatkan apa-apa yang harus dilakukan untuk mencapai

Wawasan 2020. Saya tidak mempunyai fakta dan perangkaan tentang ekonomi Malaysia, kerana saya sering berada di luar negara. Walau bagaimanapun, saya percaya, kerajaan sedia maklum, untuk mencapai semua itu, pertumbuhan ekonomi negara kita harus bergerak tujuh peratus setahun. Namun begitu, beberapa tahun yang lalu negara kita tidak mencapainya. Banyak perkara yang perlu dilakukan sekarang. Kerajaan perlu juga memberikan perhatian serius terhadap pertumbuhan ekonomi, banyakkann peluang pekerjaan dan pastikan rakyat mempunyai pendapatan

yang mencukupi untuk mereka hidup dengan selesa.

Bagaimana pula ekonomi Malaysia pada masa hadapan?

Saya fikir negara kita menuju ke arah ekonomi yang berasaskan pertanian (agrobusiness). Hal ini bukanlah idea yang kurang baik, tetapi kita harus efisien. Jika tidak, kita tidak akan berjaya bersaing dengan negara-negara lain. Ambil contoh pengeluaran beras, saya tidak fikir kita mampu menyaingi Vietnam atau Thailand yang jelas lebih efisien, malah kos pengeluaran mereka pun cukup murah. ■

Ceria, Daim mahu orang Melayu bekerja kuat dan bersungguh-sungguh.

