

بين ومشاركوه

# المنتدى المالي

الشرق الأوسط وشمال إفريقيا



اتجاه عمليات الإستخاوذ:  
القطاع المصرفي في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا

مارس – نيسان ٢٠١١

---

أطلقت شركة «بين ومشاركوه» (Bain & Company) سلسلة من ورش عمل « أفكار الإستراتيجية » : تضم مجموعة مختارة من المدراء التنفيذيين من عالم الخدمات المصرفية والتأمين وذلك لمناقشة أهم المواضيع التي تشهدها مختلف القطاعات.

وتوفر شركة «بين» عبر هذه المنصة، المعرفة والخبرة الميدانية المقتبسة التي يقدمها أبرز الخبراء وتسهل الحديث عن القضايا الملحة التي تعرفها المنطقة.

وتشكل هذه الاجتماعات فرصة فريدة للقاء مع مدراء وقادة في قطاعات الخدمات المالية الذين يواجهون تحديات مماثلة لربط علاقات جديدة مع هؤلاء في جو يسوده الود.

للاغبين بالمشاركة، يرجى الاتصال بـ:  
dana.jaber@bain.com

منتدى «بين ومشاركوه» هو منشور فصلي يركز على القضايا التي تواجه البنوك والشركات المالية في الشرق الأوسط وأفريقيا.

إذا كنت ترغب بالمشاركة والحصول على هذه النشرة مجاناً وعلى استمارة تسجيل، يرجى الاتصال بـ:  
Caroline.detalle@bain.com

مدير تطوير الأعمال والعلاقات العامة

حقوق الطبع و النشر © ٢٠١١ جميع الحقوق محفوظة.  
المحتوى: الكسندر بناكون ، فيليب دو باكر، جوليان فاي ، بيانكا ليو داري ، إيمانويل يو

نستعرض في هذا العدد من المنتدى الاقتصادي (Forum Finance)، اتجاهات الاندماج في قطاع الخدمات المصرفية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. كما نناقش الطرق التي يمكن من خلالها للمدراء التنفيذيين مباشرة تنفيذ مهمة التكامل في مرحلة ما بعد الاندماج، حيث ستعتبر عمليات الاندماج والاستحواذ في ظل استمرار نمو قطاع الخدمات المصرفية في المنطقة، وسيلة هامة للنمو.

ومن المهم بالنسبة إلى الغائبين على البنوك أن يبدأوا بالتخطيط الميكر لكيفية تجنب الأخطاء التي يمكن أن تظهر بعد التوقيع على صفقة الاندماج. وهذا يعني الاستعداد التام للتغيرات التشغيلية والتنظيمية والثقافية الناجمة عن هذا الاندماج.

ولتسليط الضوء على كيفية شروع المدراء التنفيذيون في تنفيذ هذه المهمة، قمنا في هذا العدد بإجراء مقابلة مع ريك بدنر من بنك الإمارات دبي الوطني. وقد قاد السيد بدنر عملية اندماج بنك الإمارات الدولي وبنك دبي الوطني لإنشاء واحدة من أكبر مؤسسات الخدمات المالية في المنطقة. كما يقدم السيد بدنر في هذا العدد دروساً من تجربته الواسعة في مجال التكامل ما بعد عملية الاندماج وأفكاراً حول مستقبل القطاع المصرفي في المنطقة.

ونرحب بتعليقاتكم وأسئلتكم حول كافة هذه المواضيع. كما يسرنا أن نعلن عن إطلاق "أفكار الإستراتيجية"، وهي سلسلة من ورش العمل خاصة برؤساء أقسام الاستراتيجية في شركات الخدمات المالية الرائدة في المنطقة. وقد بدأت ورش العمل مؤخراً، حيث ركزت أولى نقاشاتنا على إيجاد عمليات قوية وفعالة في مجال الخدمات المالية. ويرجى الاتصال بنا للحصول على مزيد من المعلومات.



إيمانويل يو،  
شريك،  
قسم الخدمات المالية، الشرق الأوسط  
Emmanuel.yoo@bain.com

في هذا العدد من منتدى التمويل، ندرس اتجاهات الاندماج في القطاع المصرفي الشرق الأوسط ومناقشة السبل التي تمكن الرؤساء التنفيذيين من تحقيق التكامل في مرحلة ما بعد الاندماج.

حيث أن القطاع المصرفي في المنطقة لا يزال غير ناضج، وسوف تكون عمليات الاندماج والاستحواذ هامة جداً للنمو.

# التكامل في مرحلة ما بعد الاندماج

## ضرورة تلافى المؤسسات المالية تأثير ما بعد الاندماج

### بقلم: جوليان فاي وفيليب دو باكر

وغالباً ما تتميز صفقات الاستحواذ التي تتم خلال فترات الاضطراب بالأداء العالي. وقد قامت شركة «بين ومشاركوه» مؤخراً بتحليل أكثر من ٢٤,٠٠٠ صفقة في فترة امتدت لعشر سنوات بين عامي ١٩٩٦ و٢٠٠٦، وهي الفترة التي شهدت أزمة في العملات الآسيوية وركود عالمي. وأظهر هذا التحليل أن عمليات الاستحواذ التي تمت خلال أو بعد فترة الركود ٢٠٠١-٢٠٠٢ قد ولدت قرابة ثلاثة أضعاف فائض العائد من عمليات الاستحواذ التي تمت خلال سنوات الطفرة السابقة. ويشير فائض العوائد إلى عائدات المساهمين من أربع أسابيع قبل الصفقة إلى أربعة أسابيع بعدها، بالمقارنة مع الصفقات الأخرى.



فيليب دو باكر  
شريك «بين» العالمية

philippe.debacker@bain.com



جوليان فاي  
شريك «بين» الشرق الأوسط

julien.faye@bain.com

### « الصفقات التي تتم خلال فترات مضطربة غالباً ما تكون الأفضل »

وقد ثبتت صحة هذا الأمر بغض النظر عن القطاع أو حجم الصفقة. وفي الوقت نفسه، فإن أداء العديد من الشركات يأخذ بالتحسن عند إجراء عمليات الاندماج والاستحواذ. ففي الفترة بين ١٩٩٥-١٩٩٨، كان أداء حوالي ٦٥٪ من عمليات الإندماج في الولايات المتحدة دون مستوى مؤشر السوق، وبعد عشر سنوات كان الرقم بحدود ٤٠٪. ونعتقد بأن ذلك يرجع إلى خبرة المستحوذين وزيادة استخدام النقد - بدلاً من الأوراق المالية- لتمويل الصفقات، والذي يبدو أنه يشجع على إجراء تدقيق مالي وقانوني أفضل ووضع أسعار أكثر واقعية. وبدرج المستحوذون المحنون بأن التكاليف غير المتكررة لعملية الاستحواذ والتكامل يمكن أن تكون مرتفعة للغاية، وهو الأمر الذي يأخذونه بالاعتبار عند تسعير صفقة الاستحواذ.

وحتى عندما تكون الصفقات سليمة من الناحية الاستراتيجية، فإن العديد منها لا يرقى إلى مستوى التوقعات. ويكمن الخطأ في كثير من الأحيان في الأمور التي تحصل في عملية التكامل خلال مرحلة ما بعد الاندماج. ويحرم العديد من المستحوذين من قيمة وفوائد كبيرة من خلال الفشل في التنفيذ خلال ثلاثة مجالات رئيسية هي:

**تحديد وتحقيق الأهداف الصحيحة.** إن الفشل في تحديد فرضية الاستثمار للصفقة - والمخاطر - بشروط واضحة تماماً يظهر عدم وجود أولويات واضحة للتكامل، الأمر الذي يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المرجوة. كما أن معرفة ما إذا كانت الصفقة هي لتعزيز «النطاق» أو «الحجم» تعتبر أمراً بالغ الأهمية.

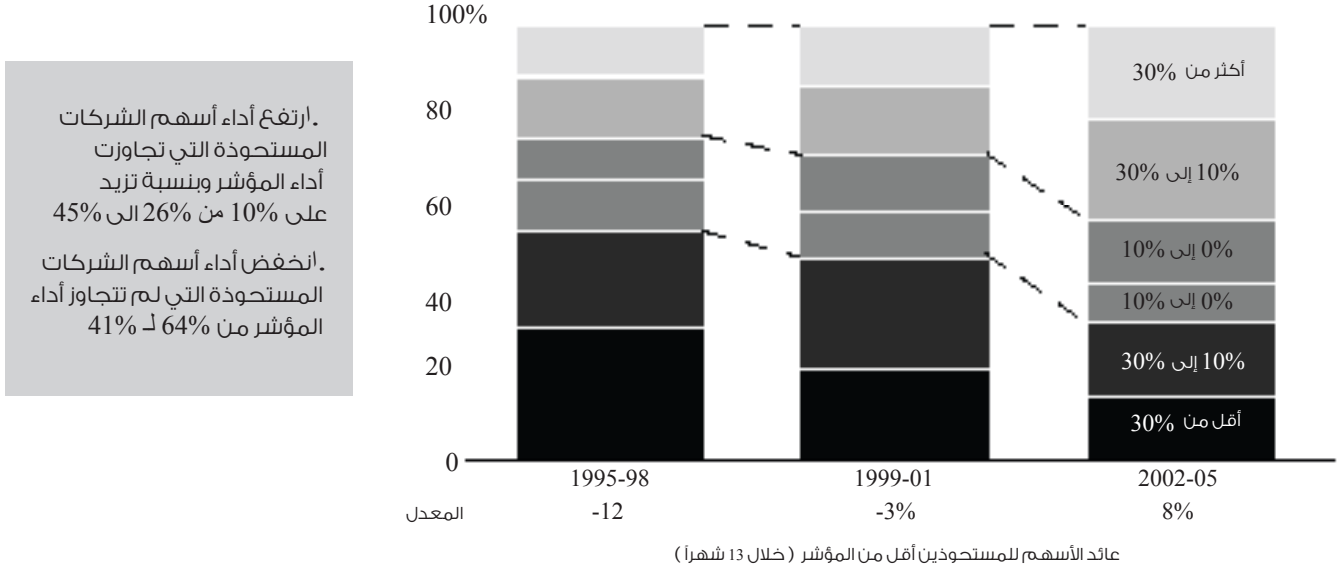
في الوقت الذي يتجه فيه التعافي الاقتصادي إلى اكتساب مزيد من الزخم، تبرز العديد من الشركات في دول مجلس التعاون الخليجي من مرحلة الركود بشكل أكثر قوة وتنافسية نظراً لامتلاكها سيولة نقدية كبيرة. وحتى في أوج الأزمة المالية العالمية، كانت الشركات الكبرى في سوق دبي المالي وسوق أبوظبي للأوراق المالية و«ناسداك دبي»، تمتلك كمية كبيرة من النقد بقيمة إجمالية بلغت ٥٧٨ مليار دولار أمريكي خلال العام ٢٠٠٩. ويعكس ذلك أنباء طيبة للبنوك في دول مجلس التعاون الخليجي التي وضعتها ميزانياتها العمومية نسبياً في موقف يتيح لها دعم المستهلكين والشركات في المنطقة.

وفي ظل سعي المؤسسات المالية في المنطقة إلى تحقيق التوسع والحجم المطلوب لتصبح شركات رائدة في السوق، فإن المنافسة في هذا الإطار ستكون شديدة. وتعتبر عمليات الدمج والاستحواذ إحدى الطرق المتبعة لتحقيق المزيد من وفورات الحجم والتوسع نحو مجالات أعمال جذابة لا تزال ناشئة في المنطقة، مثل إدارة الأصول والخدمات المصرفية الإستثمارية وإدارة الثروات الخاصة.

ولعل المثال الأبرز على نشاط الدمج الذي اكتسب زخماً في مناطق أخرى ويعد مؤشراً إلى حدوث أشياء أخرى مقبلة في دول مجلس التعاون الخليجي، هو اندماج بنك الإمارات الدولي مع بنك دبي الوطني. وقد نجم عن عملية الدمج هذه، التي شجعتها حكومة دبي، قوة مصرفية بأصول بلغت قيمتها ١٦٥ مليار درهم إماراتي، حيث جمعت بين العلامة التجارية القوية والحضور الكبير في مجال الخدمات المصرفية للأفراد لبنك الإمارات الدولي والحضور الكبير لبنك دبي الوطني في مجال الخدمات والعمليات المصرفية للشركات.

الشكل 1: احتمالات النجاح لعمليات الاستحواذ الكبرى للمؤسسات المالية تبدو ضعيفة تشهد تحسناً

النسبة المئوية لعمليات الإستحواذ في الولايات المتحدة



المصدر: دراسة "بين ومشاركوه" حول نجاح عمليات الإستحواذ في الولايات المتحدة (2007)

عن سابقتها، إلا أنها تتطلب كفاءات مختلفة، ويتمثل الحل في تحقيق التوازن الصحيح بين الحفاظ على علاقات العملاء وتحسين المنتجات وقنوات التوزيع والأسعار.

**الاحتفاظ بأهم الموظفين.** تؤجل العديد من الشركات قراراتها التنظيمية والقيادية عندما يتعلق الأمر بمسائل الموارد البشرية. وفي أثناء ذلك، قد تتاح لكبار الموظفين فرص وظيفية في شركات منافسة. ويحظى المستحوذون من ذوي الخبرة بسمعة أفضل لاحتفاظهم بهؤلاء الموظفين وتأمين فرص عمل لهم. وللقيام بذلك ينبغي انتقاء المواهب في وقت مبكر، مع التأكد من أن الشركة مُعدة بشكل مناسب لاحتياجات العمل، وتمكين كبار الموظفين من تولي قيادة قطاع الأعمال وعملية التكامل.

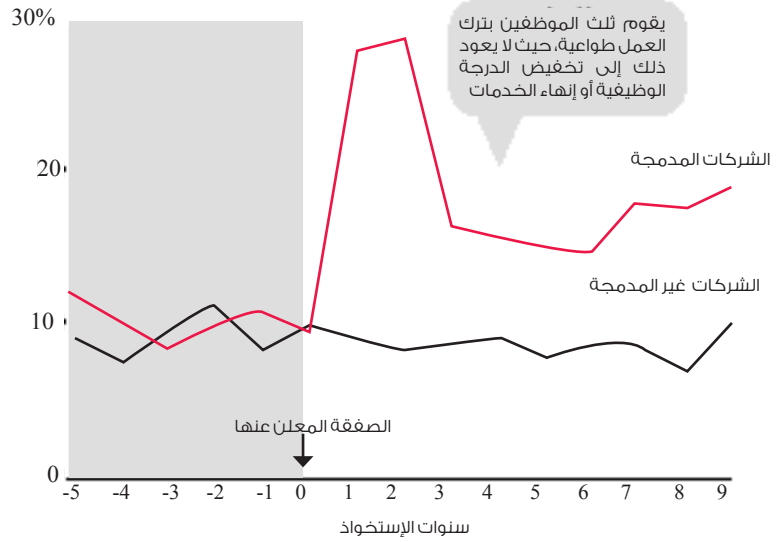
حيث تستلزم الصفقات التي تتم بهدف «توسيع النطاق» تعزيز بعض قدرات الشركة المستحوذ عليها ودمج المجالات ذات الأولوية القصوى. في المقابل، تركز صفقات «الحجم» على جمع شركتين متشابهتين لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة.

ويستلزم دمج الشركات الكبرى متعددة الفروع خطة تكامل محكمة لتوفير الفوائد الكاملة من نطاق (أسواق وعروض منتجات جديدة) وحجم (دمج عمليات مكتب الدعم) صفقة الاستحواذ. وفي المراحل النهائية، يحتاج المستحوذون إلى إعداد عملية سريعة وفعالة لتقليل التكاليف بشكل كبير من خلال تعزيز خدمات تكنولوجيا المعلومات ومراكز الاتصال لتلبية احتياجات العملاء وإنجاز الأعمال الكتابية. أما عملية التكامل في المرحلة الأولية فهي دقيقة ولا تقل أهمية

## الشكل ٢: ترك الموظفين الأكثر كفاءة للعمل يعود لوجود مخاوف ولانعدام التواصل

معدل ترك الموظفين التنفيذيين

- العوامل المحفزة للكفاءات العالية
- القرارات في المؤسسة لا تكون عادلة/شفافة
- بطء اتخاذ القرارات في المؤسسة
- عدم اجتذاب أهم الكفاءات
- الفرض التعسفي لـ «ثقافة الشركة المستحوذة»
- يتسبب بإحداث نزاع واستياء
- إنعدام التواصل حول طبيعة سير العمل و/أو الرؤية
- يؤدي إلى الفشل في كسب قلوب الموظفين في الشركتين
- إطالة أمد الموافقة على إتمام الصفقة
- تسهم في منع المستحوذ من توضيح الأدوار الجديدة للشركة



المصدر: جفري كيرغ "لماذا يستمرون بترك العمل؟" نشرت في "هارفرد بزنس ريفيو" شباط ٢٠٠٣، جامعة إلينوي، أوريانا شامبين، خبرة بين

مع ظروف كل منطقة، ومعالجة الاختلافات الثقافية الفعلية والمتصورة بشكل سريع، والأخذ بالاعتبار العمليات الموزعة جغرافياً والمساهمين وكذلك الأطر القانونية والتنظيمية المعقدة التي يمكن أن تعرقل عملية الاندماج.

وفي ظل وجود مصارف ذات سيولة نقدية كبيرة وقيود تنظيمية محدودة نسبياً، فإننا نتوقع زيادة وتيرة عمليات الاندماج في قطاع المؤسسات المالية ضمن دول مجلس التعاون الخليجي، لا سيما بين البنوك التي تقدم الخدمات المالية للأفراد، وشركات الوساطة وشركات إدارة الأصول. وستعزز عملية الاندماج من اتساع وإمكانيات القطاع المالي على المستوى الإقليمي ومنح كبار اللاعبين النطاق والكفاءات اللازمة لتنفيذ عملياتهم في جميع أنحاء الشرق الأوسط وشمال أفريقيا. وفي الوقت الذي تعود فيه الاقتصادات الإقليمية مرة أخرى إلى مسار النمو، فإن الوقت الآن قد حان لخفض الأصول غير الأساسية والإعداد لعمليات توسع أكبر وإحداث مزيد من التطوير. وفي حين أن النمو الاقتصادي يمكن أن يحو العديد من العثرات الناجمة عن مرحلة ما بعد عمليات الاستحواذ، فإن المؤسسات الناجحة هي تلك التي ستعمل بسرعة وفعالية لضمان تحقيق عمليات استحواذ ترقى إلى مستوى إمكاناتها.

جوليان فاي وفيليب دو باكر هما شريكين في قسم الخدمات المالية في شركة «بين ومشاركوه»، مكتب دبي.

**• ربط التكامل مع الأعمال.** يظهر ضعف الأداء في الأعمال الأساسية عندما تفقد عملية التكامل الكثير من طاقتها أو الاستمرار في صرف مديري الأعمال الرئيسية. وفي العادة، ينبغي أن يتم تركيز ٩٠٪ من قدرات الشركة على أعمالها الأساسية، مع وجود أهداف وحوافز واضحة للحفاظ على نشاط هذه الأعمال. أما الـ ١٠٪ المتبقية فهي للتركيز على متطلبات التكامل بحيث ينبغي أن تكون منضبطة وقابلة للتكيف مع احتياجات الشركة.

ويملك المستحوذون المخضرمون أفضل سجل فيما يتعلق بتلافي هذه العثرات، حيث تظهر دراساتنا بأن المستحوذين من ذوي الخبرة يتفوقون على غيرهم من المستحوذين من خلال التنفيذ الصحيح لعملية التكامل وجعلها من الكفاءات الأساسية. فلو استثمرت دولاراً واحداً في كل مجموعة، فإن العوائد من جانب مجموعة المستحوذين الخبراء ستكون أكبر بنسبة ٢٥٪ مقارنة بمجموعة المستحوذين العاديين خلال فترة تمتد لـ ٢٠ عاماً. ومع إدراكها بأن الخبرة تعطي نتائج أفضل، فإن الشركات غالباً ما توظف موظفين من ذوي الخبرة لمساعدتها على تنفيذ عملية التكامل بنجاح.

وفي الوقت نفسه، أظهرت دراسة «بين ومشاركوه» أنه مع ارتفاع عدد عمليات الاستحواذ والصفقات الخارجية، فإن معدل نجاحها يماثل معدل نجاح الصفقات المحلية، إلا أن عملية التكامل تكون عادة أكثر تعقيداً. ومن بين التحديات الفريدة التي تواجه هذه الصفقات تخصيص فرضية التكامل بما يتناسب

الشكل ٣: مواءمة عملية التكامل مع نوع صفقة الاستحواذ والفرضية الخاصة بها



<p>يتم التكامل الإنتقائي في الحالات المتداخلة فقط . ضمان مواءمة نماذج العمل عند الضرورة وتعزيز القوى</p>	<p>دمج كافة الأنشطة بشكل شامل . ضمان تنسيق منهجية التكامل بين الوظائف والأعمال والمناطق</p>	<p><b>درجة التكامل:</b></p>
<p>الحفاظ على استقلال المؤسستين؛ ودمج الإدارة في نقاط التقاطع . تحديد دور المركز والبنية الفوقية الإقليمية/الوظيفية . اتخاذ القرارات بشكل مبكر قدر الإمكان</p>	<p>دمج الهياكل التنظيمية في هيكل واحد؛ وإدراك أن يكون الهدف محدوداً أو دون المستوى . اتخاذ القرارات بشكل مبكر، دون التضحية بالقرارات المدروسة لأجل السرعة</p>	<p><b>هيكل المؤسسة:</b></p>
<p>الاحتفاظ بنسبة عالية من الموظفين التنفيذيين . اتخاذ القرارات فور الإعلان عن صفقة الإندماج . جعل عملية الاحتفاظ بالموظفين أولوية وتقديم الحوافز</p>	<p>اختيار عدد صغير من الموظفين التنفيذيين للهدف المطلوب، ومن ثم اختيار عدد أكبر عندما يكون الهدف أكبر أو لتقديم أداء أفضل . اتخاذ القرارات بشكل مبكر، حيث يتم ذلك بشكل مثالي فور الإعلان عن صفقة الإندماج</p>	<p><b>اختيار الموظفين التنفيذيين:</b></p>
<p>استهداف الكفاءات اللازمة لنجاح الشركة</p>	<p>استهداف الكفاءات اللازمة لعملية التحول/التكامل</p>	<p><b>الاحتفاظ بالموظفين:</b></p>
<p>الحفاظ على ثقافتي الشركتين إذا لزم الأمر بهدف المحافظة على نموذج الأعمال وفريق العمل في الشركة المستحوذ عليها . التنسيق على مستوى القيادة (توضيح «أسلوب العمل» وكيفية اتخاذ القرارات)</p>	<p>دمج ثقافتي المؤسستين، حيث يتم ذلك بشكل مثالي من خلال اختيار «أفضل الثقافتين» أو التكامل مع أفضل ما يميز الشركة المُستحوذ عليها . كسب قلوب وعقول موظفي الشركتين</p>	<p><b>التكامل الثقافي:</b></p>

"التحدي  
الرئيسي  
الذي يجب  
التركيز عليه  
هو دمج  
وتكامل  
الثقافة"

## مقابلة

ريك بدنر،  
المدير التنفيذي، بنك الإمارات  
دبي الوطني



سريعاً قد مكنت بنك الإمارات دبي الوطني، مع الزيادة في رأس المال ووجود قاعدة أكبر من العملاء، من تخطي الأزمة المالية بشكل أفضل بكثير مما كان يمكن أن يكون بالنسبة لبنكين منفصلين.

## " التركيز على الحفاظ على المهارات عالية المستوى "

وبدءاً من كلمة "انطلق"، قمنا بتحديد أوجه التآزر الممكنة سواء فيما يتعلق بجانب التكلفة أو الإيرادات. وقد حققنا بل وتفوقنا بتحقيقها. إن تحديد المكاسب السريعة والقيام بها بسرعة كان أمراً حاسماً في عملية التكامل.

**جولييان فاي:** ما النصيحة التي تسديها لمدير تنفيذي يعتزم القيام بعملية دمج؟

**ريك بدنر:** بغض النظر عن حجم عملية الدمج التي تقوم بها، فهي تعتبر تحدياً. ولعل التحدي الرئيسي الذي ينبغي التركيز عليه يبقى دائماً بالتكامل الثقافي. وأنا أعتقد أنه من المثير للاهتمام أن هذين البنكين كانا يتميزان بثقافتين مؤسستين مختلفتين جداً بالرغم من أنهما على نفس الجانب من خور دبي، لا يفصلهما سوى كيلو متراً ونصف. فقد كان بنك الإمارات يتميز بأسلوبه المبتكر، في حين أن بنك دبي الوطني كان تقليدياً بشكل كبير وذو ثقافة تتسم بالسيطرة. ومع جمع هذه الصفات لم نكن نرغب بدمج هاتين الثقافتين معاً فحسب، بل أردنا إنشاء ثقافة جديدة للبنك الجديد.

إن انتقاء أفضل المواهب والتأكد من استقطاب أفضلها والحفاظ عليها، يعد نقطة هامة وجوهرية، حيث يعتبر ذلك جزءاً لا يتجزأ من إعداد فريقك الأمثل في وقت مبكر.

## " قم بالتواصل والمزيد من التواصل قدر المستطاع "

كما أنصح بالتواصل وإجراء المزيد من التواصل بقدر ما يستطيع. والحقيقة أن عملية الدمج التي قمنا بها كانت أول عملية دمج لمؤسستين ماليتين كبيرتين في المنطقة لكل منهما تاريخها المميز، حيث شكل ذلك تحدياً بالنسبة لنا من حيث التواصل بشكل جيد مع الموظفين والمستثمرين والجهات المعنية الأخرى. وأعتقد أنه لا يوجد أسوأ من كره الموظفين لعدم اليقين تجاه ما يحدث. لذا، يجب عليك اتباع خطط واضحة.

**فيليب دو باكر:** ما هي رؤيتك لاتجاهات عمليات الدمج في المنطقة؟ هل ترى بأن بنك الإمارات دبي الوطني يمتلك ميزة تنافسية بفضل وجود الخبرة ورأس المال البشري والقدرة على تكرار ما قمت به بالفعل؟

**جولييان فاي:** أين ترى المكانة التنافسية لبنك الإمارات دبي الوطني بعد عملية الدمج؟ وما هي المجالات التي عززتهم مكانتهم فيها؟

**ريك بدنر:** أعتقد أن الأساس المنطقي لعملية الدمج من البداية كان توسيع الحجم والنظر في بدايات بعض عمليات الدمج في القطاع المصرفي بدولة الإمارات. وكان تبني نموذج بسيط جداً مثل 1+1=2، أو 3 منطقياً للغاية، حيث لقي هذا النموذج استحسان المحللين الذين قالوا: «إن دمج بنكين يقعان على نفس الجانب من خور دبي هو أمر منطقي».

وعلى الرغم من أن البنكين كانا تابعين لإمارة دبي، إلا أن التداخل في توزيع الفروع لم يكن كبيراً. ولم نكن مضطرين لإغلاق العديد من الفروع المتداخلة، حيث كان لدينا ميزة تتمثل في أن بنك الإمارات كان لديه بنكا إسلامياً تابعاً والذي استطعنا أن نخصص له بعض الفروع بدلاً من إغلاقها. وهكذا، أتاحت لنا القدرة على التوزيع الصحيح للفروع. ولدينا الآن أكثر من مئة فرع في دولة الإمارات وستمائة صراف آلي. وليس هناك من سبب لا يشجع الوافدين إلى دبي على التعامل مع بنك الإمارات دبي الوطني نظراً لسهولة الوصول لفروعنا بالإضافة إلى المجموعة المتكاملة من الخدمات المصرفية الالكترونية المتطورة التي نقدمها.

وفيما يتعلق بالانتشار الجغرافي، كان هناك عدد من النتائج الإيجابية، فقد كان بنك الإمارات بصدد افتتاح فرع في قطر، إلا أن بنك دبي الوطني كان لديه فرع هناك. كما أردنا افتتاح مكتب في سنغافورة، إلا أن بنك الإمارات كان لديه مكتب هناك أيضاً.

## " تحديد الصفقات السريعة الربح والإستفادة منها كانت خطوة هامة لدعم عمليات الربح "

كما كان للبنك بعد دمج مجموعة واسعة من مجالات الأعمال، حيث أضاف بنك دبي الوطني بنكا خاصاً وبنكا استثمارياً واللذان تم تأسيسهما قبل عام ونصف من عملية الدمج.

**جولييان فاي:** يستغرق الأمر وقتاً طويلاً لتظهر النتائج بعد عملية الدمج، ولا بد أن ذلك يشكل تحدياً لا سيما خلال فترة الركود الاقتصادي. هل بدأت النتائج في الظهور؟

**ريك بدنر:** أنا دائماً أقول لفريقي: «لو بدأتهم عملية دمج بنك الإمارات دبي الوطني وقام أحدهم بوضع قائمة بأصعب التحديات فإني لا أعتقد بأن أحداً سيأتي بقائمة تماثل الصعوبات التي واجهتنا». أعتقد بأن التوقيت كان أمراً جوهرياً، حيث إن عملية الدمج في مرحلة تشهد نمواً

عمليات الاندماج، حيث إنني أعتقد أننا منحنا بنك الإمارات دبي الوطني بنية تحتية متطورة فيما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات والبنية التحتية العامة بحيث يكون قادراً على التعامل بشكل إيجابي مع الفرص المتاحة.

**فيليب دو باكر:** هل يمكن للمرء أن ينظر، بدلاً من عمليات الدمج الضخمة، إلى التوسع من خلال عمليات الدمج والاستحواذ في قطاعات أعمال محددة مثل إدارة الأصول أو الخدمات المصرفية الخاصة؟

**ريك بدنر:** بالطبع، أعتقد أن هذا هو ما يميز شبكتنا الآن. فلدينا مثل هذا التنوع في شبكة خدماتنا المالية ابتداءً من إدارة الأصول مروراً بالخدمات المصرفية الإسلامية ووصولاً إلى إصدار البطاقات المصرفية وهي مجالات يمكننا التوسع بها. كما أن هناك العديد من الفرص المحتملة. ومن منظور السوق، أعتقد أنه ينظر إلينا بأننا البنك الذي أتم بنجاح عملية اندماج متكاملة وبالتالي ومن الناحية التقنية فإننا نمتلك المعرفة للمضي قدماً في هذا المجال.

**ريك بدنر:** يتم دائماً التحدث عن عمليات الدمج. وأنا أعتقد أنها العملية التي ربما تكون الأكثر تحدياً في مختلف أنحاء دول مجلس التعاون الخليجي لما تبدو عليه من الوهلة الأولى نظراً للقضايا السياسية المعقدة وحقوق المساهمين. وأنت لا تعرف أبداً متى ستحدث هذه العملية. فعندما كنت في المنطقة خلال العام ٢٠٠٠، كان هناك حديث لدمج بنك الإمارات مع بنك دبي الوطني. فالقصة مشابهة تماماً لقصة جدار برلين. فقد كنت في فرانكفورت عندما إنهار الجدار، حيث قبل ذلك بثلاثة أسابيع كان الجميع لا يزال يعتقد أن هذا الأمر سيستمر لعشرين عاماً أخرى. إذاً، لا أحد يمكنه التنبؤ بما سيجري.

ومن الواضح أنه خلال السنوات القليلة الماضية، تم تأسيس العديد من المصارف الجديدة. ووصول هذه المصارف إلى مستوى معين لا يزال يشكل تحدياً. ففي دولة الإمارات على سبيل المثال، هناك ٢٢ بنكاً تعمل في الخدمات المصرفية المخصصة للأفراد مع عدد سكان قليل نسبياً. لذلك، إذا كنت تبحث عن إحصاءات أو لعبة الأرقام، فإن هناك مستوى عالٍ من التنافسية.

أعتقد أن القصة من جانبنا هو أننا قمنا بالكثير من العمل المضني لتحقيق مكانة متميزة. وأنا أتوقع مزيداً من

# بين ومشاركوه

أعمال «بين» تساعد في تعزيز قيمة الشركات

تأسست «بين ومشاركوه» في عام 1973 وتركز على قياس مدى نجاحها بناءً على النتائج المالية التي يحققها عملائها. وتتميز الشركة بالقدرة على تزويد عملائها في مختلف أنحاء العالم بالنتائج وليس التقارير فقط. وقد تفوق عملاء «بين» تاريخياً بنسبة 04:01 في سوق الأسهم المالية.

## ونحن نعمل مع

عملائنا جريؤون ورجال أعمال طموحين يتمعون بالموهبة وللادارة والانفتاح المطلوب للنجاح وغير راضين على البقاء في الوضع الراهن.

## ما نقوم به

ونحن نساعد الشركات لايجاد طرق لجني أموالهم بشكل أسرع والحفاظ على نمو الشركات لفترة أطول. ونساعد الادارة على اتخاذ القرارات الكبرى فينا يتعلق ب: الاستراتيجية والعمليات والتكنولوجيا وعمليات الاندماج والاستحواذ والتنظيم. ونعمل معهم لتحقيق ذلك في الظروف المؤاتية.

## كيف نفعل ذلك

ونحن ندرك أن مساعدة الشركة للتغيير يتطلب أكثر من مجرد توصية. لذا نحن نحاول أن نضع أنفسنا في مكان عملائنا ونركز على الاجراءات العملية.



## قسم الخدمات المالية :

فيليب دوباك  
شريك

Bain & Company «بين ومشاركوه»  
هاتف: +٩٧١ ٤ ٣٦٥٧٣٦٠

philippe.debacker@bain.com

جوليان فاي  
شريك

Bain & Company «بين ومشاركوه»  
هاتف: +٩٧١ ٤ ٣٦٥٧٣٥٠

julien.faye@bain.com

إيمانويل يو  
شريك

Bain & Company «بين ومشاركوه»  
هاتف: +٩٧١ ٤ ٣٦٥٧٣٨٠

emmanuel.yoo@bain.com

لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني [www.bain.com](http://www.bain.com)

أمستردام - أتلنتا - بانكوك - بوسطن - بروكسل - بيونس آيرس - شيكاغو - كوبنهاغن - دلاس - دبي - دوسلدورف - فرانكفورت  
هالسنكي - هونغ كونغ - هيوستن - جوهانزبرغ - كوالالمبور - كييف - لندن - لوس أنجلوس - مدريد - ملبورن - مكسيكو سيتي  
ميلان - موسكو - مومباي - ميونش - نيودلهي - نيويورك - أوصلو - بالو ألتو - باريس - روما - سان فرانسيسكو - ساو باولو - سيول  
شانغهاي - سنغافورة - سيدني - طوكيو - تورونتو - زوريخ