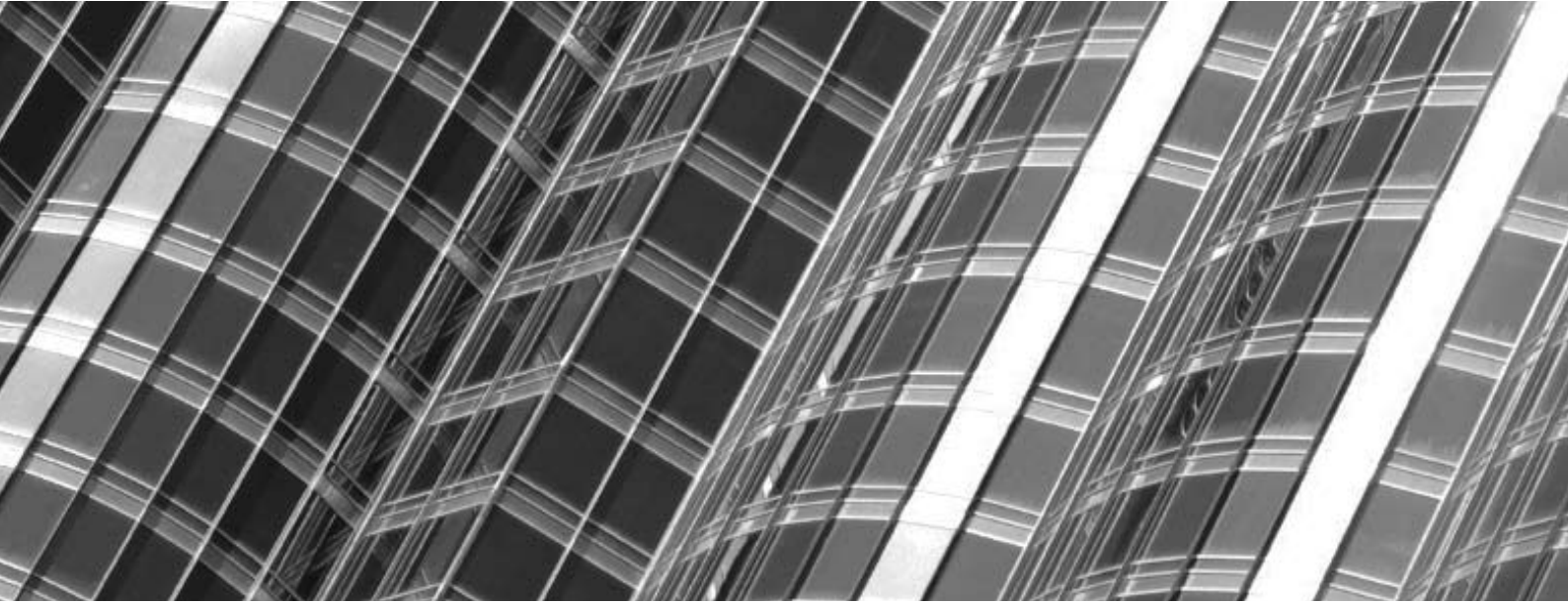


BAIN & COMPANY

بين ومشاركوه

# المنتدى المالي

الشرق الأوسط وشمال أفريقيا



الأسواق الإقليمية:  
التحديات والفرص

ديسمبر / كانون الأول ٢٠١٠

في بداية سنة ٢٠١١, تطلق شركة بين ومشاركوه  
(Bain & Company) سلسلة من ورشات عمل  
"أفكار بين المالية" تضم مجموعة مختارة من المدراء  
التنفيذيين من عالم الخدمات المصرفية والتأمين, وذلك  
لمناقشة أهم المواضيع التي تشهدها قطاعاتهم.

و توفر شركة بين عبر هذه الاجتماعات, بناء على المعرفة  
والخبرة الميدانية المقتبسة من خلال المشاريع التي  
أدارتها, نقاشا للحديث عن القضايا الملحة التي تعرفها  
المنطقة.

وتشكل هذه الاجتماعات فرصة فريدة للقاء مع مدراء  
ومهنيي قطاعات الخدمات المصرفية والتأمين الذين  
يواجهون تحديات مماثلة, ومناسبة لربط علاقات جديدة  
مع هؤلاء في جو يسوده الود.

للاغبين بالمشاركة, الاتصال  
caroline.detalle@bain.com

Bain & Company's Forum Finance is a quarterly  
publication that focuses on the critical issues facing  
banks, insurance companies and other financial  
institutions in the Middle East and North Africa.

Should you want to subscribe to this free publication  
and receive the registration form, please contact:  
Caroline Detalle  
Director of Business Development & Public Relations  
caroline.detalle@bain.com

Copyright © 2010 Bain & Company, Inc. All rights reserved.

Content: Alexander Iannaccone, Bianca Leodari, Julien Faye,  
Philippe De Backer, Francois de Vivies

يسعدني أن أقدم العدد الأول من مجلة "المنتدى المالي" (Forum Finance) لشركة "بين ومشاركوه" (Bain & Company)، وهي مطبوعة فصلية تركز على القضايا الهامة التي تواجه البنوك وشركات التأمين وغيرها من المؤسسات المالية في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا.

وبما أن هناك العديد من التحديات التي تواجه مؤسسات الخدمات المالية، فإننا واستناداً إلى خبرة فريق عملنا الإقليمي وشبكتنا العالمية التي تتألف من أكثر من ٣٠٠ متخصص، سنقوم بمعالجة المواضيع الرئيسية ابتداءً من استراتيجية النمو ووصولاً إلى قنوات التوزيع لاتخاذ القرارات الفعالة. وبصرف النظر عن الادعاء بأن لنا الكلمة الأخيرة في هذه المواضيع، فإننا نريد أن نجعل من "المنتدى المالي" نقطة إنطلاق للحوار. ومع أخذ ذلك بعين الاعتبار، فإن كل عدد سيحتوي على مقابلة مع متحدث رائد في هذا القطاع.

وسنقوم في هذا العدد باستكشاف التحديات التي تواجه شركات الوساطة المالية في المنطقة ومسار أسواق الأسهم الإقليمية. كما سنقوم بإجراء مقابلة مع سمير الأنصاري، الرئيس التنفيذي لشركة شعاع كابيتال وذلك لإلقاء نظرة على آفاق الصيرفة الاستثمارية ودروس حول الإدارة في الأوقات الصعبة.



جوليان فاي  
شريك  
رئيس الخدمات المالية  
بين ومشاركوه (Bain & Company) في الشرق الأوسط

julien.faye@bain.com

# شركات الوساطة المالية

وبالنسبة لقطاع الوساطة المالية في المنطقة، مثلت هذه الفترة مرحلة عصيبة، إذ أنه بالإضافة إلى الانخفاض في نشاط السوق، شهدت شركات الوساطة ضغطاً نزولياً على العمولات وأرباح السهم من قبل خدمات الوساطة المالية الإلكترونية الجديدة.

ولكي تتصدى شركات الوساطة المالية لهذه التحديات، ينبغي عليها الإجابة عن ثلاثة أسئلة رئيسية هي:

## 1- الانتظار أم الخروج؟

لا تمثل العديد من شركات الوساطة المالية الأعمال الأساسية بالنسبة لشركاتها الأم، التي غالباً ما تكون شركات عائلية أو مؤسسات مالية واسعة. ونظراً لمتطلبات رأس المال التنظيمي، والقاعدة الثابتة للتكاليف ومجال العمل شديد التنافسية، فإن أصحاب هذه الشركات بحاجة لمعرفة ما إذا كان الأمر يستحق الاستثمارات المطلوبة للاستمرار في العمل.



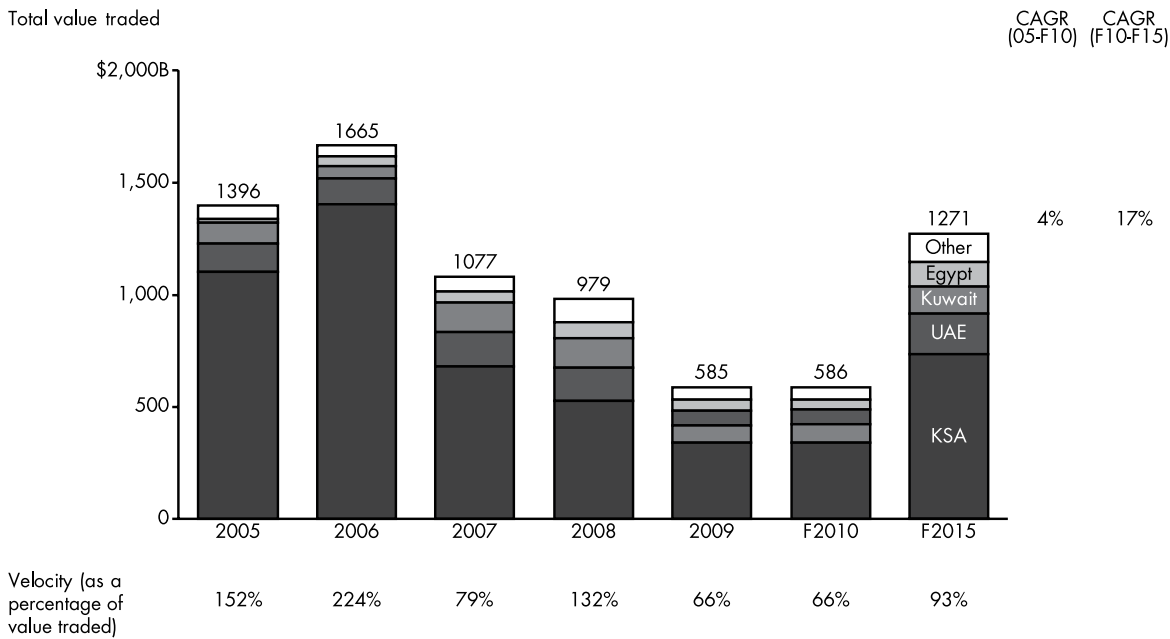
فرنسوا دو فيفيه  
مدير في "بين ومشاركوه"  
(Bain & Company) في الشرق الأوسط  
francois.devivies@bain.com



فيليب دو باكر  
شريك ومدير تنفيذي "بين ومشاركوه"  
(Bain & Company) في الشرق الأوسط  
phillipe.debacker@bain.com

بعد الطفرة الكبيرة في نشاط التداول ومستويات مؤشر البورصة خلال منتصف العام ٢٠٠٨، سعت أسواق دول مجلس التعاون الخليجي بجد للحفاظ على حالة الانتعاش بعد فترة الركود العالمي. ووفقاً لبيانات القطاع المالي، انخفضت قيمة الأسهم المتداولة في بورصات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا بنسبة ٦٥%، من نحو ١.٧ تريليون دولار في العام ٢٠٠٧ إلى ٥٨٥ مليار دولار في العام الماضي.

## الشكل ١ : قيمة الأسهم المتداولة في بورصات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا



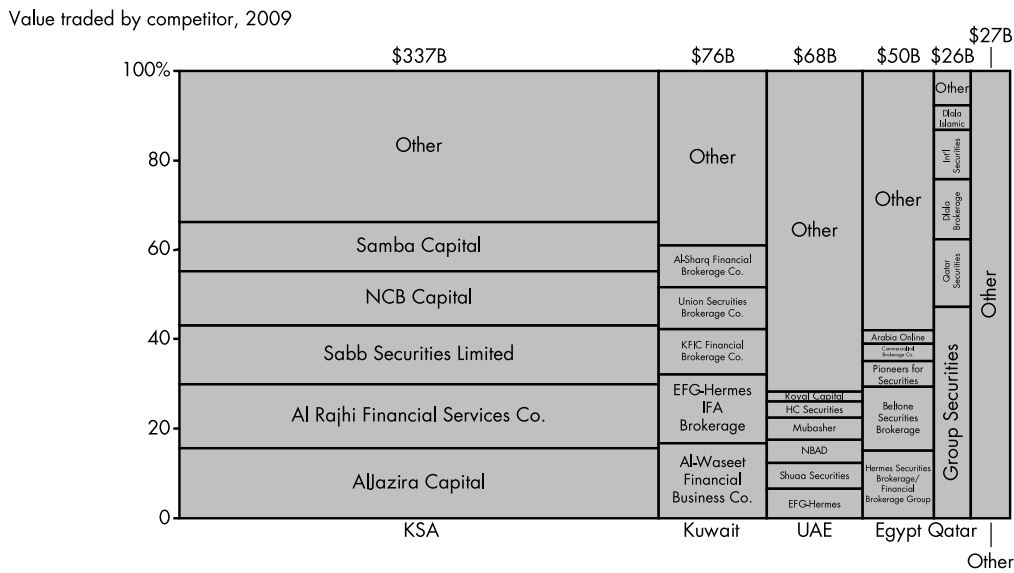
- Increasing demand for direct regional access
- Institutions to gain share vs. current individual-dominated market
- Product ranges to extend from long equity to fixed income and derivatives
- Increasing share of online vs. phone/physical channels

## أصحاب الشركات بحاجة إلى التحقق من جدوى مواصلة الاستثمار في الأسواق المالية

### ٢- ما الذي يفضله العميل؟

للشركات التي تختار الانتظار، فإن الحل للبقاء في دائرة المنافسة خلال الأوقات الصعبة وبالتالي الازدهار مستقبلاً هو التقسيم الصحيح لقطاعات العملاء المستهدفة والتركيز على مجموعات العملاء الرئيسية. ويختلف مفهوم ما يفضله العميل من شركة وساطة مالية إلى أخرى اعتماداً على قدراتها.

### الشكل ٢ : خريطة الأسواق الإقليمية



Note: 'Other' include: Bahrain, Oman, Lebanon, Syria, Jordan, Tunisia and Morocco; Moroccan brokers market shares based on volume traded vs value traded for all other countries

ما ترغب المجموعة الأولى في الوصول إلى المنتجات التي توفر التنوع (مثل صناديق الاستثمار المشترك) وانخفاض مخاطر العائد (الدخل الثابت على سبيل المثال). أما المجموعة الثانية فتحتاج إلى منصة معلومات عن السوق وأفكار حول التداول وآخر الأخبار بالإضافة إلى منصة تداول إلكترونية سهلة الاستخدام.

وبالنسبة للمجموعة الأخيرة من الأفراد فهي التي ندعوها "المضاربون المستقلون" (instividuals) وهم عبارة عن مستثمرين وافري الثراء بحيث إن إدارة ثروتهم غالباً ما تتداخل مع المؤسسات الاستثمارية. وستحتاج الشركات التي تهدف إلى الاستثمار في هذا المجال المربح إلى توفير استثمار عالي المستوى وخبرة في مجال تنظيم الممتلكات، بالإضافة إلى مجموعة من المواهب البحثية ومجموعة كاملة من المنتجات المالية، بما في ذلك

ويمكن تقسيم العملاء من المؤسسات إلى تلك التي تتطلب مشورة كبيرة وقدرات تنفيذ التداول بدون تدخل تقني (high-touch) وأخرى ترغب ببساطة الوصول إلى السوق مع تدخل تقني (low-touch). وتمثل تلبية احتياجات النوع الثاني من هذه المؤسسات في مسألة امتلاك التكنولوجيا الصحيحة لتقديم خدمات كاملة، في حين أن يتطلب النوع الأول من هذه المؤسسات خبرة واسعة في مجال التداول وفريق بحث متمرس.

ويمكن تقسيم الأشخاص الأثرياء إلى مجموعتين كبيرتين تمثلان مستثمري "الشراء والاحتفاظ" (Buy and hold) الذين يبحثون عن مخاطر منخفضة وارتفاع طويل الأجل لرأس المال؛ والمضاربين اليوميين (day traders)، الذين يتابعون السوق بدقة بدقيقة ويبحثون عن عوائد مرتفعة في أطر زمنية قصيرة. وغالباً

مختلف الأسواق في المنطقة. وعندما يتم استهداف المؤسسات التي لا تعتمد التدخل التقني في عمليات التداول، فإن ذلك يعني أيضاً رفع أهمية فرق البحث والمبيعات والتداول.

ولم يعد بإمكان الشركات التي تركز على الأفراد من المستثمرين القدرة على انتظار الهاتف للقيام بعملية التداول. فهي بحاجة إلى البحث عن عملاء جدد بشكل استباقي والحصول على انطباعات كبار عملائها حول كيفية تحسين عروض منتجاتها وخدماتها. وعلى سبيل المثال، تحتاج شركات الوساطة المالية المرتبطة بمصارف خدمات الأفراد إلى تقديم حزمة متكاملة من خدماتها من خلال شبكة فروع المصارف الأم. كما تحتاج شركات الوساطة المالية إلى معرفة لغة التواصل وكم النصائح والأفكار التي يرغب عملائها في الحصول عليها.

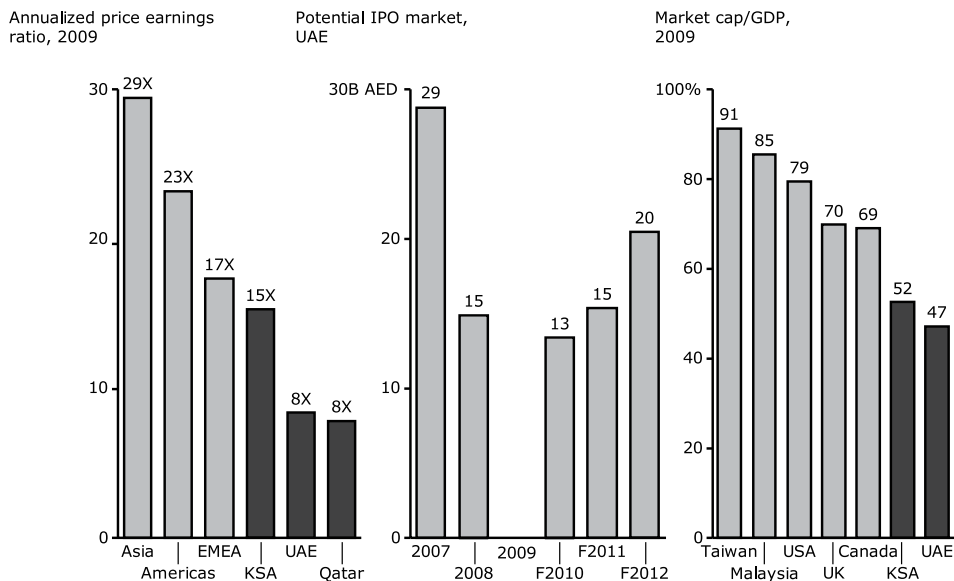
وفي جميع الحالات، ينبغي أن يكون السعر خاضعاً لتكلفة الخدمة. ولا يوجد هناك إلا اختلاف بسيط على أساس قطاع العملاء أو قنوات التوزيع مثل التداول الإلكتروني مقابل التداول عبر الهاتف. وفي الأسواق الأخرى، فإن مستويات الأسعار ارتفعت بشكل كبير في ظل دفع الأفراد ما مقداره خمس أضعاف للتداول عبر الهاتف مقارنة بالتداول الإلكتروني.

فرص المشاركة في صناديق الاستثمار الخاصة وصناديق التحوط والاستثمارات الخارجية. أما الشركات المحلية التي تركز على "المضاربين المستقلين" فهي بحاجة إلى أن تدرك بأنهم ينافسون شركات الاستثمار الدولية الكبرى والبنوك الخاصة التي تعزز من الإمكانيات العالمية.

## لم يعد بإمكان الشركات التي تركز على الأفراد من المستثمرين القدرة على انتظار الهاتف للقيام بعملية التداول

٣- كيف يمكن توفير قيمة أفضل لهؤلاء العملاء؟ حالما يتم انتقاء العملاء الرئيسيين، فإن شركات الوساطة بحاجة إلى دراسة قدراتهم الحالية بدقة واتخاذ الخطوات الضرورية لتوفير أفضل قيمة لهم. وبالنسبة لشركات الوساطة التي تركز على المؤسسات، فإن ذلك يعني رفع مستوى عمليات خدمات الدعم وسوية تكنولوجيا التداول لتكون وفق أفضل المعايير الدولية وإتاحة الوصول إلى

### الشكل ٣ : إمكانية للنمو في الأسواق الإقليمية



وبالنسبة لشركات الوساطة المالية التي تستطيع الصمود في ظل الأوضاع الصعبة، فإننا نرى إمكانات أداء جذابة تلوح في الأفق. بدأت تظهر بالفعل مؤشرات نشاط في الأسواق المحلية، إلا أنه يبقى أن نرى ما إذا كان هذا الزخم سيستمر. ولكن على المدى الطويل، نعتقد بأن هناك ثلاثة عوامل ستدفع عجلة النمو في أسواق دول مجلس التعاون الخليجي.

### ٣ توسيع قاعدة المستثمرين

فيما يتعلق بالخدمات المقدمة للأفراد، فإن هناك مجال كبير لتحقيق النمو في قاعدة المستثمرين مدفوعاً بزيادة انتشار الخدمات المالية. في حين يشكل كبار المستثمرين من ذوي الأصول الصافية المرتفعة قطاعاً استثمارياً نما بشكل صحي، إلا أن قطاعات المستثمرين الأثرياء وخدمات الأفراد لم تصل بعد إلى مرحلة النضج. وبالنسبة للمستثمرين من المؤسسات، فإننا نتوقع أن يكون لدى قطاع إدارة الأصول المحلي مجالاً كبيراً للنمو (انظر الشكل ٣). وقد يتطلب استقطاب استثمارات أجنبية ضخمة إحداث تغييرات تنظيمية، إلا أن الفرصة المتاحة كبيرة للغاية. وتقدر "بين ومشاركوه" (Bain & Company) أن يكون لدى دول مجلس التعاون الخليجي، التي جرى تصنيفها كسوق ناشئة من قبل "مورغان ستانلي كابيتال انترناشيونال"، القدرة على تحقيق ما لا يقل عن ١٣ مليار دولار أمريكي في رأس مال أسواق الأسهم.

### ٢ التقييم الأفضل

تعد الأسعار السوقية للسهم في دول مجلس التعاون الخليجي أقل بكثير من المناطق الأخرى. وقد بلغت الأسعار السوقية للسهم في الإمارات وقطر خلال العام الماضي ما يقارب ضعف سعر السهم ٨ مرات مقارنة بمتوسط بلغ ٢٩ مرة في آسيا و ٢٣ مرة في الأمريكيتين. وعند تحسن القيم المقدرة للشركات المدرجة الحالية، فإن القيمة السوقية الإجمالية سترتفع.

### ١ زيادة "تعويم" الاقتصاد

لا تزال الملكية في معظمها في أيدي الشركات العائلية الخاصة والكيانات المملوكة للحكومة. وتعتبر القيمة السوقية كنسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي مقياساً جيداً لمدى تغلغل أسواق صناديق الاستثمار العامة في الاقتصاد. وقد كان هذا المقياس منخفضاً في العام الماضي وبنحو ٤٧% في الإمارات و ٥٢% في السعودية و ٧٩% في الولايات المتحدة و ٨٥% في ماليزيا و ٩١% في تايوان. وستعزز عملية زيادة "تعويم" الاقتصاد من فرص المستثمرين وبالتالي زيادة حصة شركات الوساطة المالية.

الرسالة الصادرة من السوق إلى شركات الوساطة المالية واضحة بما فيه الكفاية، فالوسطاء لم يعودوا في أيام مجدهم عندما كان العملاء يطرقون أبوابهم. أما الآن، وفي تكرار لدعاية إعلانية قديمة استخدمتها شركة أمريكية سابقة للوساطة المالية، فإن على شركات الوساطة المالية أن تخرج وتنتهز الفرص المتاحة.

باعتقادي فإنّ من  
ينجو من هذه الأزمة  
والتقلبات المالية  
الصعبة سيخرج  
منها أكثر قوةً  
وقدرة على النجاح



## مقابلة صحفية

مع السيد سمير الأنصاري  
الرئيس التنفيذي  
لشركة شعاع كابيتال

## فيليب دو باكر: ما هي توقعاتكم المستقبلية حول سوق الإستثمار المصرفي في منطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا؟

سمير الأنصاري: نؤمن بإمكانات المنطقة لا سيّما فيما يتعلق بالطاقات الأساسية والفرص المتاحة. ومع وصول أسعار النفط إلى أكثر من ٦٠ دولار أمريكي (للبرميل الواحد)، من المتوقع أن يستمر الإنفاق الحكومي في القيام بدور جوهري في رسم مستقبل المنطقة بالتوازي مع القطاع الخاص الذي يساهم بفعالية في دعم التنوع الإقتصادي وتعزيز الشراكة الإستراتيجية مع القطاع العام.

بصفتنا إحدى الشركات العاملة في أسواق رأس المال والقطاع المالي، نرى أمامنا العديد من التقديرات الإيجابية والعوامل المشجعة في المنطقة. كما أننا على ثقة تامة بأن أسواق الإمارات لم تأخذ حقتها بعد لذا ستعود النمو مجدداً بزخم كبير. أما المملكة العربية السعودية فستواصل تعزيز مكانتها كسوق ضخمة تتمتع بإمكانيات نمو هائلة، حيث ستعكس تأثيراتها الإيجابية على مختلف أنحاء المنطقة. وكلما قمت بزيارة المملكة تزداد ثقتي بنجاحها ودورها المؤثر في المنطقة نظراً لما تتمتع به من عوامل هامة مثل النمو السكاني المتسارع وإتساع شريحة الشباب ونمو الناتج المحلي الإجمالي وارتفاع أسعار النفط ونمو المجتمع الاستهلاكي والانخفاض النسبي بمعدلات المخاطر، ما يقودنا إلى الاعتقاد بوجود إمكانيات واعدة لزيادة الإستثمار المحلي والاستثمار الأجنبي المباشر.

## جوليان فاي: ما هو برأيك سبب استمرار انخفاض الثقة بالسوق الإماراتية؟ وهل تعتقد بأن هنالك إجراءات معينة يتوجب اتخاذها على مستوى القطاعين الخاص والعام أم أنها مسألة وقت فحسب؟

سمير الأنصاري: مرت دبي بأزمة إقتصادية كبيرة، نتيجة الترابط الكبير بين المحاور الثلاثة المكونة للاقتصاد الإماراتي، والمتمثلة في القطاع المصرفي والقطاع العقاري وقطاع الأسواق المالية، والتي كانت على مدى الأشهر الثمانية عشر الماضية، تتغذى من بعضها بطريقة سلبية. وبهذا نكون قد شهدنا أزميتين، الأزمة المالية العالمية والأزمة العقارية المحلية التي أدت إلى هبوط بنسبة ٧٥% في أسواق الأسهم وتلاشي الثروات بشكل كبير كنتيجة لذلك. أما بالنسبة للبنوك، فقد كانت مَكشوفة بشكل مباشر وغير مباشر أمام السوق

العقاري من خلال الرهون والقروض الشخصية بالتوازي مع إنفتاحها الكبير على سوق رأس المال من خلال المحافظ والصناديق المالية الخاصة بهم.

وبعد مرور ١٨ شهراً، أرى بأن النتيجة تحمل قدراً كبيراً من الإيجابية، إذ تمكنت دبي من تجاوز تبعات الأزمة من خلال الجهود الحثيثة التي بذلتها الحكومة في هذا السياق. ولعل إصدار حكومة دبي في أيلول/سبتمبر من السندات الحكومية تأكيداً على ذلك، حيث أصدرت سندات بما

## يشكل الحضور المحلي والعلاقات محوريين أساسيين للنجاح في هذه المنطقة وضمن هذا القطاع، إلا أنهما في الوقت ذاته لا يكفيان لتحقيق النجاح

قيمتها ١.٢٥ مليار دولار أمريكي بأسعار منافسة تمت تغطيتها بنسبة ٤٠%.

عندما نتحدث عن أسواق رأس المال، فنحن نحتاج إلى الكثير من التغييرات لرفع سوية السيولة، إذ علينا إعادة النظر في طريقة تداول الأسهم وقوانين الملكية والاستثمار الأجنبي وتصنيفات الأسهم والبيع المكشوف وإدراج الأسواق المحلية ضمن المؤشرات العالمية للأسواق الناشئة. وبالتأكيد سيكون لهذه الخطوة نتائج إيجابية على مستوى التقييمات والاقتصاد الإماراتي عموماً، وينطبق الأمر ذاته على مختلف أرجاء المنطقة.

## فيليب دو باكر: هل تظن بأن الأسواق في المنطقة قد عاودت نشاطها الآن؟

سمير الأنصاري: منذ بداية شهر أيلول/سبتمبر الفائت، عمّ جو إيجابي أسواق المنطقة وبدأت مؤشرات التحسن تظهر بوضوح، حيث ازدادت أحجام السيولة وتحسنت التقييمات وحققت أسواق الأسهم قفزة نوعية في كافة أرجاء المنطقة وبشكل خاص في الإمارات. كل هذا ساهم

وبالرغم من كونه بعيد المنال في الأوقات التي تتزايد فيه الضغوط والأزمات، إلا أنه يتوجب عليك بذل جهد كبير للتحلي بالصبر. حيث يتطلب تجاوز أزمة العمل بحذر.

كما لا بد أن تولي إهتماماً كبيراً بمعرفة عملائك وطبيعة متطلباتهم وتوقعاتهم، وذلك في خطوة لمواكبة التغيير المتسارع الذي يشهده العالم من حولك. وهنا لا بدّ من الإنفتاح الكبير على التغيير لكي تتمكن من التأقلم والاستمرار.

في تعزيز النظرة الإيجابية تجاه السوق وعملية توليد الثروات والثقة الاستثمارية التي تقود بدورها إلى إعادة فتح أسواق الاكتتاب العام الأولي التي تعمل على تحفيز السوق بصورة أكبر. إنها حلقة متصلة، ولسوء الحظ كانت هذه الحلقة مفرغةً خلال الأشهر الثمانية عشر الماضية، أما الآن فأنا أرى أننا قد وصلنا إلى المرحلة التي يمكننا خلالها التعافي من الأزمة والبدء بالانتعاش مجدداً.

## جوليان فاي: ما هي الصفات التي ترى بأنه يتوجب على الشركات التي تتمتع بمكانة قوية في أسواق رأس المال التحلي بها خلال المرحلة القادمة؟

سمير الأنصاري: يشكل الحضور المحلي والعلاقات محوريين أساسيين للنجاح في هذه المنطقة وضمن هذا القطاع، إلا أنهما في الوقت ذاته لا يكفيان لتحقيق النجاح. لذا لتحقيق هذه الغاية لا بد على الشركات من الوصول إلى فهم عميق والتكيف مع آلية التغيير الذي تشهده المنطقة على مستوى الأسواق واحتياجات العملاء سواء كانوا من الشركات أم المؤسسات أم الأفراد. وعلوّة على ذلك، لا تكفي القدرة على تقديم خدمات شاملة للعملاء من خلال تقليد النماذج أو محاولة القيام بكل شيء على حدى للوصول إلى النجاح، بل لا بد من القيام بذلك من خلال الدخول في شراكات فاعلة وتأسيس علاقات إستراتيجية متينة مع الأطراف المناسبة.

## فيليب دو باكر: ما هي الدروس التي تعلمتها بصفتك رئيساً تنفيذياً في ظل هذه الظروف العصيبة؟

سمير الأنصاري: تعلمت بأنه لا بدّ من التركيز أولاً على الأساسيات والنشاط التجاري الرئيسي الخاص بالشركة واتمامه على أكمل وجه.

وفي المقام الثاني، لا بد من مراقبة حركة النقد وإدارة السيولة عن كثب، سيّما وأنه في أزمات كهذه تلعب القضايا المتعلقة بالسيولة دوراً محورياً في استمرارية المؤسسة. وبالأخص أنه يمكن تدبر كافة الأمور ولكن السيولة أمر لا يمكن تجاهله بتاتاً.

أما العامل البشري فهو من أهم الأصول التي تمتلكها أية مؤسسة. لذا فإنّ تحديد الكوادر المميزة والمحافظة عليها إلى جانب تعزيز فريق العمل من خلال اعتماد سياسات التوظيف السليم يعد أمراً بالغ الأهمية في تجاوز الأزمات. كما يتوجب التأكد من إتباع هيكليات مناسبة للتعويض على المدى القريب والبعيد وذلك للحفاظ على استمرار فرق العمل.

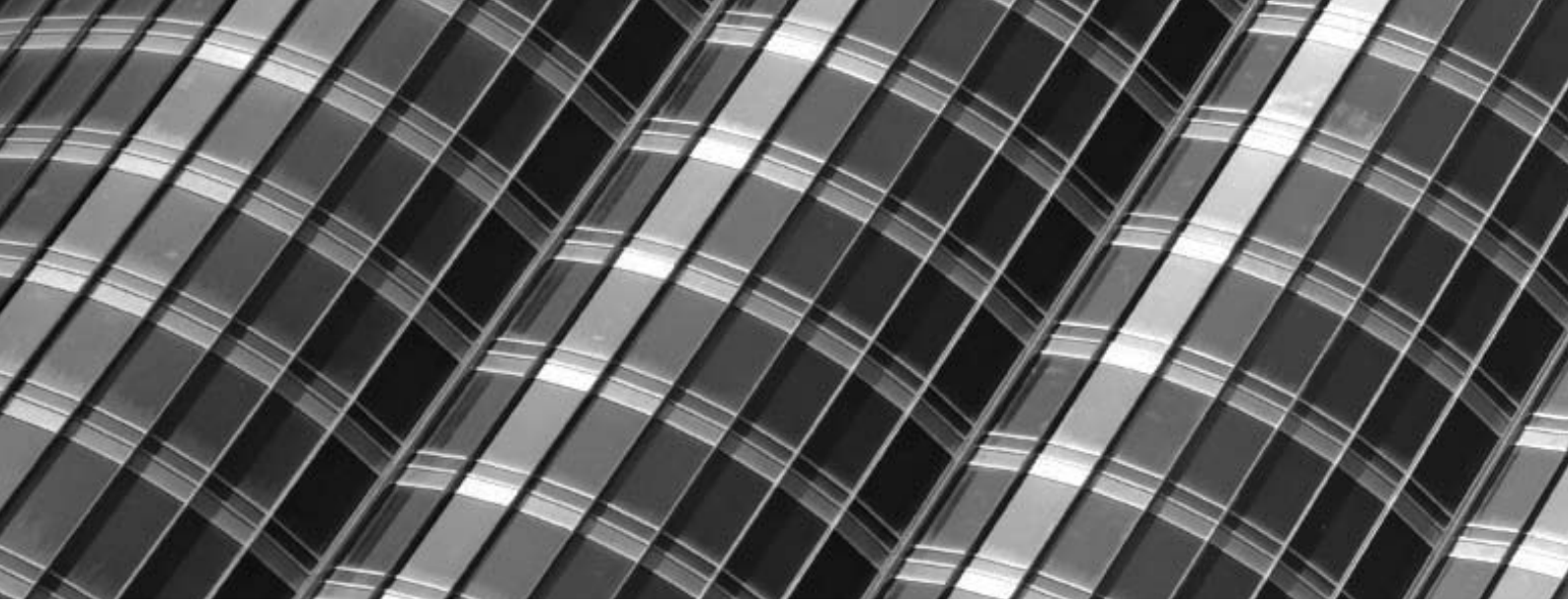
بالرغم من كونه بعيد المنال في الأوقات التي تتزايد فيه الضغوط والأزمات، إلا أنه يتوجب عليك بذل جهد كبير للتحلي بالصبر. حيث يتطلب تجاوز أزمة العمل بحذر.

وأخيراً، لا بدّ من القيام بإعادة بناء العلاقات وتأسيس الشراكات وتعزيز الإنداماجات الضرورية لتحقيق النجاح.

وباعتقادي فإنّ من ينجو من هذه الأزمة والتقلبات المالية الصعبة سيخرج منها أكثر قوة وقدرة على النجاح، ومن هنا تنبع الحاجة إلى معرفة ظروف البيئة المحيطة الحالية التي تناسب مؤسستك لتتمكن من القيام بدور أساسي في رسم ملامح المستقبل وقيادته عوضاً عن الاكتفاء بالتبعية.

# BAIN & COMPANY

تأسست "بين ومشاركوه" (Bain & Company) في عام ١٩٧٣ 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. كما أنها تهدف إلى تقديم التوصيات العملية التي يمكن تحويلها إلى واقع ملموس ومؤثر وانتهاجها لأسلوب عمل مباشر وعملي واضحة على الدوام احتياجات عملائها في المقدمة. توفر للعملاء خدمات تتعلق بالقضايا الإستراتيجية والعمليات والتنظيم وعمليات الإكتساب والاستحواذ والاتصالات والمرافق. وتتميز الشركة بالقدرة على تزويد عملائها في مختلف أنحاء العالم بالنتائج وليس التقارير فقط. كما أنها تهدف إلى تقديم التوصيات العملية التي يمكن تحويلها إلى واقع ملموس ومؤثر.



## قسم الخدمات المالية:

### إيمانويل يو

شريك

"بين ومشاركونه" (Bain & Company)

هاتف: + ٩٧١ ٤ ٣٦٥ ٧٣٨٠

emmanuel.yoo@bain.com

### فيليب دو باكر

شريك ومدير تنفيذي

"بين ومشاركونه" (Bain & Company)

هاتف: + ٩٧١ ٤ ٣٦٥ ٧٣٦٠

philippe.debacker@bain.com

### جوليان فاي

شريك

"بين ومشاركونه" (Bain & Company)

هاتف: + ٩٧١ ٤ ٣٦٥ ٧٣٥٠

julien.faye@bain.com

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

أمستردام • أتلنتا • بوسطن • بروكسل • بيونس آيرس • شيكاغو • كوبنهاغن • دلاس • دبي • دوسلدورف • فرانكفورت • هالسنكي • هونغ كونغ • هوستن • جوهانز برغ • كييف  
لندن • لوس أنجلس • مدريد • ملبورن • مكسيكو سيتي • ميلان • موسكو • مومباي • ميونش • نيودلهي • نيويورك • أوسلو • بالو ألتو • باريس • روما • سان فرانسيسكو  
ساو باولو • سيول • شانغهاي • سنغافورة • سيدني • طوكيو • تورونتو • زوريخ.