

BAIN & COMPANY بين ومشاركوه

المنتدى المالي

الشرق الأوسط، تركيا، وشمال أفريقيا



تحسين الكفاءة:
التخلص من التعقيد وتنسيق عمليات المؤسسة

النسخة الثالثة

أطلقت شركة «بين ومشاركوه» (Bain & Company) سلسلة من ورش عمل « أفكار الاستراتيجية» : 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.

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

منتدى "بين ومشاركوه" هو منشور فصلي يركز على القضايا التي تواجه البنوك وشركات التأمين والشركات المالية في الشرق الأوسط وتركيا و شمال أفريقيا.

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

النسخة الثالثة من المنتدى المالي، مايو – حزيران ٢٠١١
جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

المحتوى: الكسندر يناكون، فيليب دو باكر، جوليان فاي، بيانكا ليو داري، جيو فاني بيو، ايمانويل يو

كما يضم هذا العدد لقاء مع ديفيد مارتن من بنك "رأس الخيمة"، الذي قاد واحدة من أبرز قصص نمو الخدمات المصرفية للأفراد والشركات الصغيرة والمتوسطة في المنطقة، حيث سيقدم لنا دروساً مهمة أستخلصها من خلال تجربته الكبيرة التي بلغت ١٥ عاماً على المستوى التنفيذي في إدارة النمو والكفاءة التشغيلية، فضلاً عن رؤاه حول مستقبل القطاع المصرفي في الإمارات.

وقد أنشغلنا هذا الشهر أيضاً بالتحضير للجزء الثاني من أحداث "المجلس المالي". وسيسلط هذا الجزء الذي يحمل عنوان: الجيل الجديد من الخدمات المصرفية للأفراد لقيادة المرحلة القادمة من النمو في الأسواق الناشئة والناضجة، الضوء على قدرة الفرع المصرفي "الأقل تعقيداً" من أن يبسهل كلا من النمو السريع والفعال في قاعدة العملاء. وأستضافت هذه الدورات التي عقدت في الرياض ودبي وأبوظبي، قادة الفكر من شركة "بين" للممارسات العالمية للخدمات المالية. وللمزيد من المعلومات، يرجى منكم الإتصال بنا.

سوف نناقش في هذا العدد من "المنتدى المالي"، كيفية الوصول إلى عمليات متكافئة ومرنة ("الأقل تعقيداً") وكفاءة التكاليف، وهما عمليتان مهمتان لمكافحة التعقيد في المنظمات وتحسين عائدات المساهمين. ويمكن للتعقيدات التنظيمية والتعقيدات في العمليات، ضمن بيئة شركات الخدمات المالية، أن تتراكم بصمت مع طرح منتجات وخدمات جديدة. لكن، يمكن للإدارة معالجة هذا "التعقيد المتسلسل" من خلال تطوير فهمها لإحتياجات العملاء وتنظيم فعالية كل من عرض المنتج والشركة.



كاراشا كاستيلي،
شريك،
قسم الخدمات المالية، تركيا
Karaka.kestelli@bain.com

فرص لتحسين العمليات: التخلص من التعقيد وتنسيق عمليات المؤسسة

وبالنسبة لشركات الخدمات المالية- إبتداءً من بنوك التجزئة والإستثمار وشركات التأمين ومُوفري بطاقات التأمين- فإن التعقيد في العمل المؤسسي يعد مشكلة كبيرة من الصعب تحديدها. وتشهد شركات تصنيع البضائع دلائل حية على التعقيد من حولهم، أما في شركات الخدمات، فإن التعقيد غالباً ما يكون ظاهرياً ومن الصعب إخفائه، حيث يمكن أن يزداد دون ضوابط. وغالباً ما يتم طرح "منتج" ما ببساطة من خلال اللجوء إلى خدمات حالية والقيام بحملات تسويقية و تزويد مراكز الإستعلامات بمزيد من الموظفين والنصوص. وإن تكاثر المنتجات الخدمية الجديدة التي تزيد من التعقيد وضرره أمر في غاية السهولة. وما التكاليف الإضافية المنخفضة ظاهرياً إلا مظهر خادع، وبالتالي تتراكم شيئاً فشيئاً وتلحق الضرر.



جيوفاني بايو
مدير
قسم الخدمات المالية،
"بين ومشاركوه الشرق الأوسط"
giovanni.pio@bain.com



إمانويل يو
شريك
قسم الخدمات المالية،
"بين ومشاركوه الشرق الأوسط"
emmanuel.yoo@bain.com

مع استمرار معاناة مؤسسات الخدمات المالية من آثار الأزمة المالية العالمية، ركزت العديد منها على إيجاد سبل لتأسيس شركات تعمل على خفض التكاليف وتحسين كفاءة نماذجها التشغيلية. وعلى الرغم من عدم توفر وصفاً شاملة تحل جميع المشكلات الخاصة بكل شركة، إلا أن تجربتنا مع أبرز شركات الخدمات المالية قد قادتنا إلى استنتاج أن الأهمية القصوى للشركات تكمن في التخلص من التعقيد والتركيز على خفض التكلفة التي تشكل عاملاً هاماً في تعزيز عوائد المساهمين كما تظهر تجارب شركة "بين ومشاركوه".
(الشكل رقم ١)

ويدرك العديد من المدراء أن التعقيد يضر بمؤسساتهم ويؤدي إلى زيادة التكاليف. وفي إستطلاع أجرته مؤخراً شركة "بين ومشاركوه" شمل مسؤولين تنفيذيين في ٩٦٠ شركة حول العالم، أفاد ٧٠٪ منهم أن التعقيد يزيد من التكاليف ويعيق النمو. وعند البحث في مدى تأثير تعقيد سير العمل المؤسسي على ١١٠ شركة في ١٧ قطاعاً مختلفاً، بما في ذلك الخدمات المالية، وجدنا أن هذا التعقيد يحد بشكل كبير من إمكانيات نمو الأعمال.
(الشكل رقم ٢)

التعقيد يحد بشكل كبير من إمكانيات نمو الأعمال

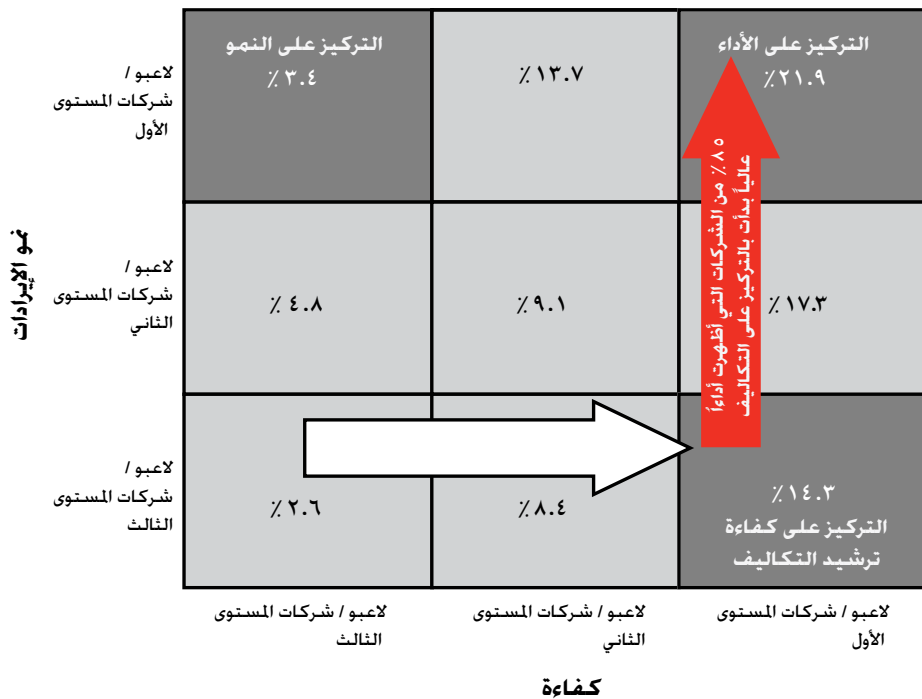
إذاً للتخلص من التعقيد على المدراء التركيز أولاً على مجالين أساسيين:

١. تشخيص ومعالجة وتعقب التعقيد في محفظة المنتجات مقابل حاجات المستهلكين.
٢. تنظيم المؤسسة بفعالية من خلال إيجاد المزيج الملائم من "الفسحات" و"الطبقات".

ومن شأن تقسيم العملاء الدقيق أن يساعد على تجنب

الشكل رقم ١: يساعد كل من نمو الإيرادات وترشيد التكاليف في دفع عائدات المساهمين، ولكن تبقى التكلفة محور الاهتمام الرئيسي

العائد الإضافي الكلي للمساهمين



- تساهم زيادة الإيرادات دون معالجة القضايا المتعلقة بالكفاءة في خلق تأثير محدود وتعمل على زيادة التعقيد

- معالجة مسألة التكاليف أولاً يسمح في إصلاح أوجه هذه القصور والاستفادة من الإمكانيات الكاملة لنمو الإيرادات

الشخصي مع مدير العلاقات عند استخدام بعض الخدمات الرئيسية. وتمكن البنك من خلال عرض إمكانية التحويل والإيداع الإلكتروني من ترشيد شبكة التوزيع وزيادة إنتاجية الفروع وتخفيض معدل الوقت والتكلفة اللازمين لخدمة العميل في الفروع.

في حين تعتبر مواءمة العروض مع احتياجات العملاء أمراً أساسياً للحد من التعقيد، فإن تبسيط العمل المؤسسي يعد معياراً أساسياً آخر للنجاح.

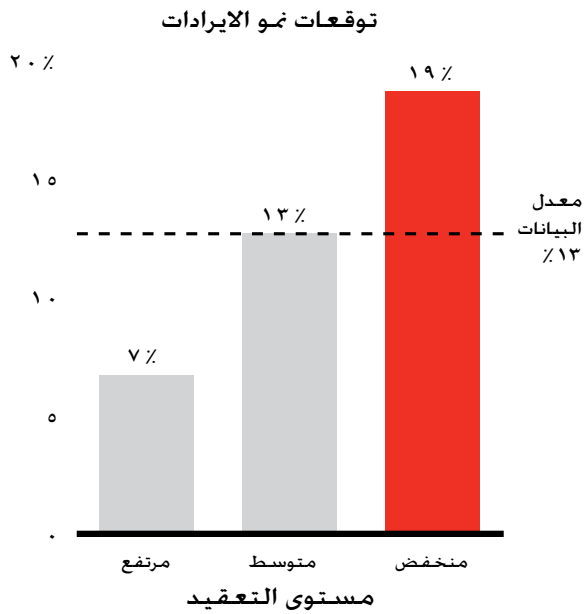
ولكونها تزيد من عروض خدماتها، فغالباً ما تنشئ الشركات أقساماً أو وظائف متخصصة وجديدة. وتكون النتيجة بالتالي زيادة في تخصص المِدرء والحد من "مسؤولياتهم"، أو نطاق عملهم، فضلاً عن زيادة في "طبقات" التواصل بين الإدارة العليا وموظفي خدمة العملاء. فمع تراكم التعقيد المؤسسي والتكاليف، فإن

أفخاخ تكاليف التعقيد بطريقتين: تحسين المنتج ومحفظة الخدمات وتقليل التعقيد في التوزيع. وتتطلب عملية التقسيم من الشركات تحديد حاجات العملاء الأساسية وتطوير مقترح قيمة مركزة لخدمتهم.

وتعتمد البنوك في الشرق الأوسط على مقاربة تقليدية تتمثل بتعريف مجموعات العملاء، من خلال التركيز الشديد على الموازين مثل الإيداعات الجارية والقروض مع البنك. ويعتبر التركيز على العملاء أنفسهم لبدل أفضل، وذلك بأخذ معايير معينة بعين الاعتبار ومنها السنّ والدخل والحالة الاجتماعية وأنماط السلوك، ما يسمح للبنوك إستيعاب قاعدة عملائهم وتحسين خدمتهم.

واكتشف بنك شرق أوسطي من خلال تحسينه لفهم حاجات عملائه أن العملاء الأساسيين لم يقدروا التفاعل

الشكل رقم ٢ : تحقق الشركات الأقل تعقيداً في مختلف القطاعات نمواً أسرع بمعدل ١,٥ مقارنةً بالمعدل المتوسط للمنافسين



• تأثير التعقيد على نمو ١٠ شركات من مختلف القطاعات

– الأعمال الموجهة للمستهلكين: إدارة الأصول والرهن العقاري وبطاقات الإئتمان وخطوط الطيران والسيارات وخدمات الهاتف والاتصالات ومستحضرات التجميل والوجبات السريعة والأدوية والإطارات

– الأعمال الموجهة للشركات: الفضاء والتصنيع الخلوي وأجهزة ومعدات الكمبيوتر والتعدين والإنشاءات والمعدات الطبية والحديد والصلب

• القياسات ذات الصلة وفق كل قطاع

– مثلاً: منتجات الرهن العقاري / خيارات إعادة الدفع

• التعقيد يمتلك قدرة على التنبؤ بالنمو بمعدل ٧,٨x مرة مقارنةً بالحجم النسبي

إنخفاض مستوى التعقيد يندرج في إطار نموذج عمل متكامل يقود لمشروع تجاري ناجح

المصدر : دراسة * بين ومشاركوه* ل ١٠ شركات في ١٧ قطاع مختلف. مستوى التعقيد العالي هو إنحراف معياري بمعدل درجة واحدة فوق متوسط التعقيد، بينما مستوى التعقيد المنخفض هو إنحراف معياري بمعدل درجة واحدة تحت متوسط التعقيد.

وضع أهداف مرنة

يساعد اختبار الأداء مقارنة مع الشركات الأقوى في الصناعة على الوصول إلى الهدف الصحيح. ومن خلال تجربتنا، نجد أنه من الأفضل أولاً فهم تنوع خلفيات الموظفين وأنواع الوظائف (ذات توجه مهاتراتي أو مهماتي)، ووضع أهداف تناسب الوظيفة أو مجال الأعمال والعمل تنازلياً.

التنفيذ

ان الإتفاق على المستوى الصحيح من الفسحات والطبقات قد لا ينفذ على أرض الواقع، حيث يقوم المدراء بحماية أو نقل الموظفين إلى قطاعات ومجالات أخرى من الشركة. وفي هذه المرحلة، تعتبر عملية ربط أهداف الفسحات والطبقات مع موازين الأداء الرئيسية أمراً مهماً لجعلها جزءاً من مراجعات الإدارة العليا.

الأفكار والقرارات التي تعد من مرتكزات الشركة القوية لم يعد بالامكان تفعيلها بسهولة في الشركة. (الشكل رقم ٣)

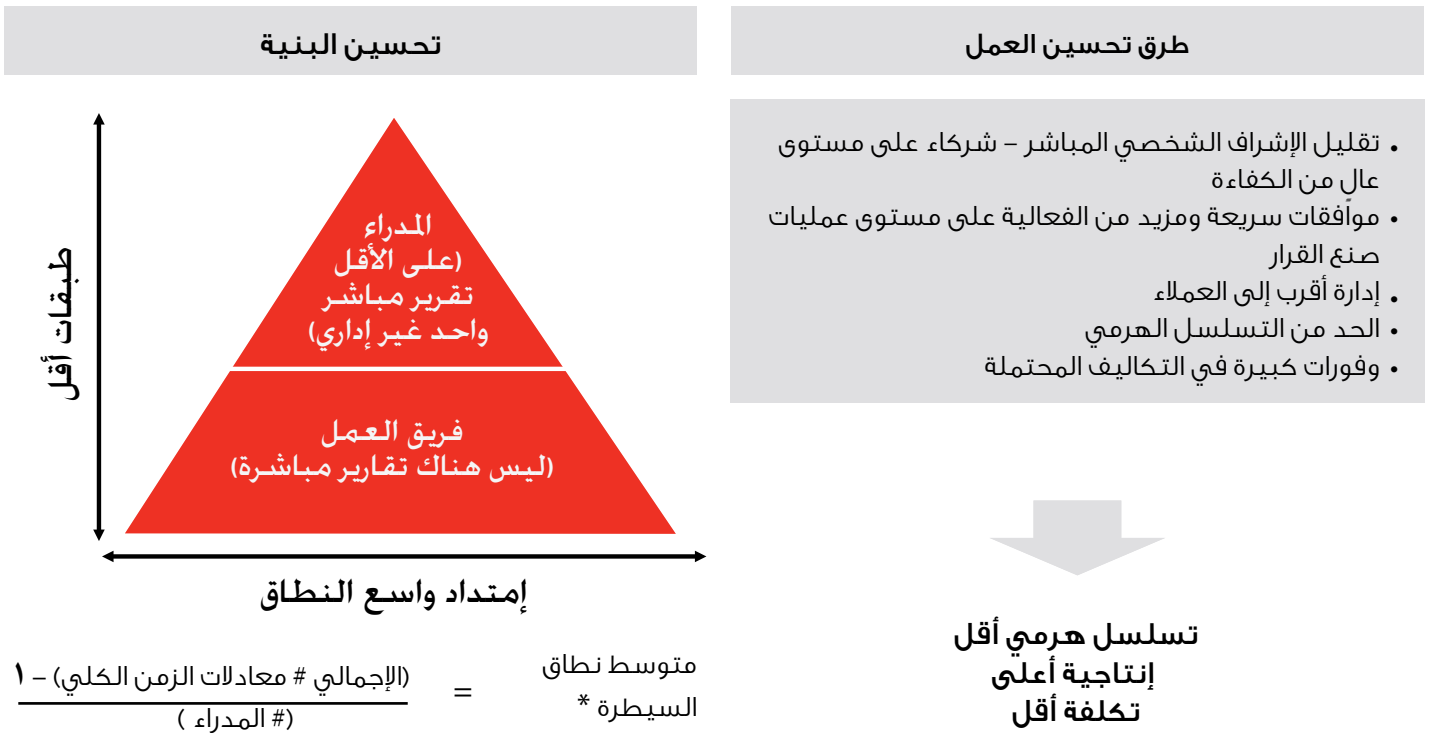
وكشف تحليلنا لأكثر من ١٢٥ شركة عالمية أن المدير يتمتع بفسحة وسطية قدرها ستة إلى سبعة تقارير بينما تتمتع الشركة بثمان إلى تسع طبقات بين القيادة العليا والمستوى الأدنى من الموظفين. وتتمتع الشركات الأفضل بين نظيراتها التي تمتلك قاعدة بيانات "بين" بفسحات وسطية بين ١-١٥ تقرير مباشر وسبع طبقات كحد أقصى.

ومن خلال تجربتنا، يتطلب وضع الفسحات والطبقات معاً تحت السيطرة أربع خطوات هي:

تأسيس قيمة قاعدية

قد يكون هذا صعباً بالنظر إلى تغير أفضل الممارسات وتطور الصناعة والشركة مع توظيف أو طرد أو نقل موظفين. إلا أن التوصل إلى قيمة قاعدية مشتركة كخطوة أولى تعتبر أمراً شديداً الأهمية، حيث يقود ذلك إلى كشف مدى مشاكل الشركة، فضلاً عن المكافآت المحتملة نتيجة إصلاح هذه المشاكل.

الشكل رقم ٣ : الشركة الأقل تعقيداً مرتكزة على إمتداد أوسع وطبقات أقل



*يستخدم هذا الحساب لتقدير نطاق إمتداد المجموعة الكلية في حال عدم إجراء تحليل مفصل، وفي حال إجراء تحليل مفصل، فإن معدل الإمتداد يمكن حسابه إنطلاقاً من الإمتداد الفعلي لكل مدير ضمن المجموعة

"الإجمالي # معادلات الزمن الكلي" = باستثناء موظفي الإدارة والمساعدين الشخصيين
 "- = تستثنى الرئيس التنفيذي أو مدير المجموعة، باعتبار أن هذا الشخص لا يخضع لإدارة سلطة أخرى والعوامل المتضمنة سوف تتخلص من الحسابات
 "# المدرء" = # من الأشخاص الذي يعملون وفق تقارير مباشرة (ما عدا فريق الإدارة والمساعدين الشخصيين)

التخلص من الموارد البشرية الزائدة والحفاظ على هيكل المؤسسة

تحتاج الشركات للاستثمار في عمليات إدارية وأنظمة تمنع المؤسسة من العودة إلى حجمها القديم. ومن الخطط الوقائية الذكية إعداد لوحة موارد بشرية تسمح للمؤسسة بتعقب الموازين الصحيحة، واعتبار المدرء مسؤولين عن الفسحات في أقسامهم.

تتطلب مكافحة التعقيد إتباع نهج ثنائي يتمثل بإزالة التعقيد من المنتجات بالإضافة إلى الهياكل التنظيمية للمؤسسات. ومع إستمرار ضعف ومعاونة سوق الخدمات المالية من آثار الأزمة المالية، يعتبر التركيز على التعقيد كما ذكرنا سابقاً طريقة ناجحة ومجدية لبناء مؤسسة أكثر رشداً تتمتع بربحية، لتكون بالتالي على الطريق الصحيح نحو التوسع والنمو.

هناك عاملان
رئيسيان لتحقيق
النجاح هما؛
الحفاظ على
تبسيط الأمور
والتركيز على جودة
الخدمة

مقابلة

ديفيد مارتين،
رئيس قسم تطوير الأعمال
بنك رأس الخيمة



مصرفي جديد و٥,٠٠٠ عميل جديد مهتمين بالحصول على بطاقات إئتمانية.

وأنا أرى أن هناك أربعة أو خمسة مصارف تجارية محلية كبرى ستظهر خلال السنوات المقبلة

إيمانويل يو: فيما يتعلق بتوفير المنتجات والخدمات، ما هي "مقوماتكم السرية"؟

هناك عاملان بارزان: الإبقاء على الأمور بسيطة والتركيز على جودة الخدمات. فيما يتعلق بتوفير المنتجات، نحن نحرص على تلبية الإحتياجات المالية الأساسية للمستهلك والشركات الصغيرة والمتوسطة: إيداع الأموال في منظمة محترمة ذات عائدات مقبولة، وتحويل الأموال بأمان وسهولة، واقراض الأموال بتكلفة معقولة. أما فيما يتعلق بالخدمات، يوجد فريق من ٥٥ شخصاً معنيين بجودة الخدمات واللذين يدرّبون الموظفين لتلبية، بل تتجاوز، المعايير الصارمة. ولدينا أهداف واقعية لمعايير الخدمات في البنك، حيث نقوم بتقييمها بشكل منتظم من خلال المتسوقين المجهولين والوكالات الخارجية.

جوليان فاي: تطلعا بالمستقبل، ما المجالات الجديدة للنمو، برأيك، من حيث الأسواق والأعمال؟

ندقق في البنوك الخارجية وبعض البنوك المحلية محاولة لرسم مسار التوسع إلى العالم، ولكن تبقى استراتيجيتنا المفضلة للنمو في التمركز وتعزيز تواجدنا في دولة الإمارات. ونحن نعتزم إطلاق نظام مصرفي إسلامي في ابريل/نيسان ٢٠١٢، وذلك من خلال منصة مماثلة لتلك التي تعرضها البنوك التقليدية. كما ونسعى إلى تقديم هذا النظام بقدر الجودة التي توفرها البنوك التقليدية. ونعتقد أن لدينا قاعدة عملاء طبيعية في شمال دولة الإمارات حيث يعتزم مئات الآلاف للتعامل معنا.

جوليان فاي: بصفتك مسؤولاً تنفيذياً في القطاع المصرفي الإماراتي لأكثر من ١٥ عاماً، ما نظرتك حول مستقبل هذا القطاع في الإمارات؟

سأركز هنا على القطاع المصرفي للأعمال والأفراد في الإمارات، وهو المحور المركزي لبنك رأس الخيمة. يقوم ٣٠ بنكاً اليوم بتغطية هذه القطاعات في الإمارات، مما يفصح المجال لقيام بعملية الإندماج. لطالما كانت الحساسيات السياسية قائمة، وستبقى للمستقبل، غير أن اقتصادات السعة هي التي ستساهم بفرض سياسة الإندماج على القطاع المصرفي. وبوجود حوالي مليونين إلى مليونين ونصف عميل لدى بنوك هذه الدولة، ستخدم المنافسة بين الشركات بشكل أكبر، الأمر الذي سيدفع الأسعار إلى الإنخفاض، وبالتالي سيؤدي إلى فرض سياسة الإندماج. أما السعي لتعزيز التنظيم في القطاع المصرفي سيكون حافزاً آخر للتغيير والتحركات الإستراتيجية بين البنوك. فأنا أتوقع افتتاح أربع إلى خمس بنوك تجارية ومحلية كبرى في السنوات القادمة.

إيمانويل يو: شهد بنك رأس الخيمة إحدى أهم روايات النمو المصرفي في دولة الإمارات. فكيف تصنّف نهج أعمالكم وما يميزكم عن منافسينكم؟

أعتقد أننا بنك فريد من نوعه في المنطقة لتركيزنا على مجال معين. ولكن هذا ليس بالمسار السهل نسبياً أيضاً، إذ يعتمد مزيج الأعمال هنا بشكل كبير على عنصرين: ٧٨٪ للتجزئة و٢٢٪ للمشاريع الصغيرة والمتوسطة (بتغيير ٤٠/٦٠ في المئة على مدى السنتين القادمتين). هذا، وقد حاولت بنوك أخرى بتقليد نهج بنك رأس الخيمة، ولكن أياً منها استطاعت تطوير مشروع مستدام للتجزئة المصرفية، وذلك نتيجة إعتقاد معظم البنوك على ثلاث أو أربع مجالات عمل أساسية هي: الخدمات المصرفية للشركات، والتجزئة، والخزينة، والإستثمار. وتعود ما لا يزيد عن ٢٥٪ من دخلها إلى قطاع التجزئة، أي ما يصل إلى ربع ما يطمح له المدراء التنفيذيين الذي يضعون الرؤية التي ستقوم عليها تلك البنوك.

أما نحن، في المقابل، فنركز على هذه المجالات على أنها المحور الأهم لأعمالنا. ونحن نضع أفضل الكفاءات تحت مظلتنا ونقدم أفضل المنتجات والخدمات في قطاع الخدمات المصرفية للأعمال والتجزئة. فهكذا استطعنا القفز من ٥٪ من نسبة الإستحواذ على السوق في مجال أعمال التجزئة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة في عام ٢٠٠٠، إلى ١٥-٢٠٪ في جميع مجالاتنا المتعلقة بالمنتجات والعملاء اليوم. ونقوم كل شهر باكتساب ١٠,٠٠٠ عميل

أولاً، عليك تكوين رؤية خاصة بك وإستنباط أهدافك الإستراتيجية. ثانياً، عليك البحث عن قادة أفضل الفرق في السوق لضمهم إلى العمل. ثالثاً، تبدأ بعملية التنفيذ تدريجياً وبطريقة منضبطة. وبالعودة إلى عام ٢٠٠٠، حين بدأت قصة بنك رأس الخيمة، كانت الإستراتيجية المحددة بوضوح ترمي إلى إستحواذ الريادة في مجال تقديم الخدمات وبأن نصح البنك الأكثر ربحاً في مجالي التجزئة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة في دولة الإمارات. وإذا اطلعتم على تطور البنك، ستلاحظون أن إيقاع النمو كان هادئاً في السنوات الأربع الأولى. فعلى سبيل المثال، عندما اطلقنا خدمة بطاقات الإئتمان، كان تركيزنا الوحيد على عملائنا، فقيدنا أنفسنا بـ ٤٠٠٠ بطاقة إئتمان في السنة الأولى، وهي وتيرة أبطأ بكثير من تلك التي طمح إليها المجلس والإدارة. ومع الوقت، توسعت قاعدة عملائنا لتصبح للعملاء غير المصرفيين أيضاً. أما اليوم، بتعاملنا مع ٣٥٠,٠٠٠ بطاقة إئتمان، اصبحنا من أهم الرائدة في دولة الإمارات.

والأهم من ذلك: عليك أن تفهم إحتياجات عملائك، وأن توظف أفضل الأشخاص لتلبية هذه الإحتياجات، وتوفر للعملاء سهولة الحصول على الخدمات. فالعمليل مثل المرسيديس الخاصة بك التي تقوم بالإهتمام بها دائماً، مثل إعادة صقلها على الدوام!!

وتشمل المجالات الأخرى التي نتطلع فيها لاحتراز النمو والتي نبحث في أمرها: تطوير منصة مبيعات البنك المباشرة عبر الإنترنت، فضلاً عن المنصات الإعلامية والإجتماعية، بحيث ٧٠٪ من المقيمين في دولة الإمارات يتمتعون بخدمة الإنترنت، لذا، نحن على يقين من إمكانية النمو في هذا المجال.

إيمانويل يو: بمثل حالتكم، تكون العمليات نقطة مركزية. فما تصنيف الكفاءة الداخلية اليوم في جدول أعمالكم؟ وما المبادرات التي اتخذت مؤخراً لتوسيع نطاق المنصات؟

لطالما إستند بنك رأس الخيمة على الكفاءة الداخلية التي يتم تقييمها وفقاً لنسبة الكلفة على الدخل والتي وصلت إلى ٤٢٪ حتى الآن (وهذا مستوى ممتاز للبنك القائم على التجزئة). ولكن بات الوضع يتغير الآن، إذ نقوم حالياً بتطوير النظام المصرفي المركزي في البنك وسنحتاج لإعادة هيكلة عملياتنا من جديد. لقد سبق ومررنا بتجربة إعادة الهيكلة، وبشكل رئيسي، في عام ٢٠٠٢ حين قمنا بدمج جميع العمليات الداخلية في مركز واحد. أما الآن، فنحن ندخل عتبة مجال الإيداع الآلي السريع. ونأمل على المدى البعيد أن نحافظ على أن تمثل الكلفة نحو ٤٠٪ من اجمالي الدخل.

فنحن نقوم بمراقبة الكلفة، لا تخفيضها؛ ولم نشعر أياً من موظفينا يوماً أنهم فائضين، ونعلن مرة أخرى عن عدم وجود وفرة هذا العام أيضاً، أو لأي عام قادم. فلقد إزداد عدد موظفينا من ١٣٠ شخصاً في عام ٢٠٠٠ إلى حوالي ٤٠٠ شخصاً اليوم. ونحن نعمل في مجال التجزئة والمشاريع الصغيرة والمتوسطة، ونعتمد البقاء على هذا النحو.

إن عميلك هو كنزك

الذي ينبغي عليك

أن تحافظ عليه دائماً!

جوليان فاي: وبالعودة بالزمن إلى التحديات التي واجهتها في عملك وكيفية تصديق لها، ما نصيحتك اليوم إلى الرؤساء التنفيذيين في المنطقة؟ وما المقومات المطلوبة لخوض قصة ناجحة؟

بين ومشاركوه

أعمال "بين" تساعد في تعزيز قيمة الشركات

تأسست "بين ومشاركوه" 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. وقد تفوق عملاء "بين" تاريخياً بنسبة ٤٠٪ في سوق الأسهم المالية.

ونحن نعمل مع

عملائنا جريؤون ورجال أعمال طموحين يتمعون بالموهبة والادارة 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 اطول. 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.



معلومات للاتصال بـ قسم الخدمات المالية في "بين ومشاركوه" في الشرق الأوسط، تركيا، وشمال أفريقيا:

كاراشا كاستيلي
شريك
"بين ومشاركوه" (تركيا)
(Bain & Company)
هاتف: + ٩٠ ٥٣٢ ٣٣٧٧ ٦٧٠
Karak.kestelli@bain.com

إيمانويل يو
شريك
"بين ومشاركوه"
(Bain & Company)
هاتف: + ٩٧١ ٤ ٣٦٥ ٧٣٨٠
emmanuel.yoo@bain.com

فيليب دو باكر
شريك
"بين ومشاركوه"
(Bain & Company)
هاتف: + ٩٧١ ٤ ٣٦٥ ٧٣٦٠
philippe.debacker@bain.com

جوليان فاي
شريك
"بين ومشاركوه"
(Bain & Company)
هاتف: + ٩٧١ ٤ ٣٦٥ ٧٣٥٠
julien.faye@bain.com

لمزيد من المعلومات، يرجى زيارة الموقع الإلكتروني www.bain.com

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