

أهمية الدمج في إعادة هيكلة القطاع المصرفي والمالي

إنه لمن دواعي سروري أن أشارك في هذا المؤتمر الذي يناقش موضوع الدمج المصرفي والمالي. وأود بداية أن أشكر، بالأصالة عن نفسي وبالنيابة عنكم، منظمي هذا المؤتمر على جهودهم في حشد هذه النخبة من المسؤولين والمتخصصين في القطاع المصرفي والمالي لكي يتم تبادل وجهات النظر والآراء والخبرات معهم.

لقد لجأت المؤسسات المصرفية وغيرها من المؤسسات الاقتصادية إلى الدمج منذ فترة زمنية طويلة بغرض تحقيق أهداف استراتيجية تتطلب النمو والتوسع، وذلك لكي تتأقلم مع مستجدات البيئة الداخلية والظروف الخارجية المحيطة بها. وقد شهدت السنوات العشر الأخيرة ظاهرة ازدياد عمليات الدمج على الساحة الدولية بشكل مكثف وانتشارها بصورة واسعة. فعلى سبيل المثال، شهدت الولايات المتحدة الأمريكية وحدها خلال عقد الثمانينيات ما يزيد على أربعة آلاف عملية دمج فيما بين مؤسسات مصرفية محلية. ولم

تقتصر عمليات الدمج خلال تلك الفترة على المؤسسات المحلية في كل دولة فقط بل شملت في أحيان كثيرة على حالات دمج بين مؤسسات مصرفية من دول مختلف (Cross Border Mergers)، حيث بلغ عدد هذه الحالات خلال السنوات الخمس الماضية فقط نحو ٦٠٠ عملية دمج، بقيمة إجمالية تقدر بنحو ٣٤ بليون دولار أمريكي.

وتعزى ظاهرة ازدياد عمليات الدمج فيما بين المؤسسات المصرفية والمالية بوجه عام في السنوات الأخيرة إلى عدة عوامل، منها :

أولاً : احتدام المنافسة الدولية واشتداد الحاجة إلى ترشيد النفقات من أجل البقاء والإستمرار في العمل، وذلك بسبب التغيرات التي يشهدها الاقتصاد العالمي منذ بداية عقد الثمانينيات من استمرار تباطؤ معدلات النمو الاقتصادي، لاسيما في الدول الصناعية الرئيسية، والأوضاع الناجمة عن تحرير القيود المفروضة على النشاط الاقتصادي (Deregulation)، والتوجه نحو تدويل الأسواق المصرفية والمالية (Globalization) نتيجة للتقدم التكنولوجي والإبتكارات في مجال الأدوات النقدية والمالية .

ثانياً: ظهور المؤسسات الضخمة عقب قيام التكتلات الاقتصادية الكبيرة في كل من أوروبا، وأمريكا، وآسيا، مما زاد من صعوبة استمرار الوحدات الاقتصادية الصغيرة في مزاوله النشاط وتحقيق الأرباح .

ثالثاً: نشوء الأزمات الاقتصادية العالمية كأزمة ديون العالم الثالث، وما نجم عنها من ازدياد حالات التعثر في البنوك العالمية، مما اضطر بعضاً منها إلى اتخاذ الدمج كوسيلة لتحسين أوضاعها المالية .

رابعاً: لجوء السلطات الرقابية إلى تطوير واستحداث أساليب وأدوات رقابية جديدة لمواكبة التطورات المتلاحقة في النشاط المصرفي والأسواق

المالية والنقدية الدولية، وبخاصة في مجال كفاية رأس المال، والتركزات الائتمانية، وذلك بغرض تدعيم القاعدة الرأسمالية للمؤسسات المصرفية والمالية، وترسيخ مبدأ العدالة في المنافسة على المستوى العالمي، والعمل على توزيع المخاطر الائتمانية على أكبر عدد ممكن من العملاء.

وكمثال على أثر هذه العوامل في الإسراع من عمليات الدمج ما حدث في الولايات المتحدة الأمريكية حيث أن الأزمات الاقتصادية التي عانت منها المؤسسات المصرفية والمالية بصفة خاصة، كتراجع قيم الأصول العقارية، وأزمة تعثر مؤسسات التسليف والإدخار، وتباطؤ معدلات النمو الاقتصادي، واستمرار ذبول أزمة مديونيات العالم الثالث، قد دفعت المؤسسات المصرفية الأمريكية إلى القيام بعمليات دمج لإعادة هيكلة أنشطتها وخدماتها وتوزيعها الجغرافي، بما يعزز من مراكزها المالية، ويزيد من ربحيتها، إضافة إلى تمكينها من الصمود أمام المنافسة المتنامية للبنوك الأجنبية. وتشير الإحصاءات الرسمية هناك إلى ازدياد عدد حالات الدمج المصرفي حيث تصاعد من ١٨٨ حالة خلال عام ١٩٨٠ إلى ٥٥٠ حالة خلال عام ١٩٩٠، وقد ترتب على ذلك انخفاض عدد المؤسسات المصرفية العاملة في الولايات المتحدة بشكل ملحوظ خلال عقد الثمانينيات حيث انخفض من ١٢,٦٧٩ مؤسسة في عام ١٩٨٠ ليصبح ٩,٦٨٨ مؤسسة في عام ١٩٩٠، أي بانخفاض في عدد المؤسسات نسبته ٢٤%. وفي أوروبا، إتجهت معظم البنوك في أواخر الثمانينيات وأوائل التسعينيات إلى التكتل والاندماج إستعدادا لقيام السوق الأوروبية الموحدة، مما ترتب عليه انخفاض عدد البنوك في دول أوروبية كفرنسا، وبريطانيا، وإيطاليا، وأسبانيا، وهولندا.

وتشير بعض الإحصاءات المتوافرة إلى تقلص عدد البنوك في بريطانيا خلال الفترة ١٩٨٧-١٩٩٣ بنسبة ٢٤%، حيث انخفضت من ٣٣٤ بنكا إلى ٢٥٣ بنكا، وذلك لأسباب من أهمها الدمج المصرفي والمالي .

ولم تقتصر عمليات الدمج على مؤسسات مصرفية ومالية صغيرة الحجم، بل شملت أيضا دمج بنوك كبيرة. ففي الولايات المتحدة تم الإندماج بين بنكي كميكال ومانيوفاكشرز هانوفر، وكذلك بين بنكي بانك أمريكا وسيكيورتي باسيفيك. وفي المملكة المتحدة تم الإندماج بين بنكي ميدلاند وهونج كونج شنغهاي بانكنج كوربوريشن. وفي هولندا دمج بنكي الجمن بنك مع بنك أمستردام روتردام.

ويتضح من ذلك أن الدمج فيما بين المؤسسات المصرفية والمالية قد حظي عالميا على اهتمام كبير ازداد على نطاق واسع خلال السنوات العشر الأخيرة، مما ترتب عليه تراجع عدد الوحدات المصرفية في مختلف دول العالم بشكل ملحوظ، وذلك كنتيجة للظروف والمتغيرات التي يشهدها العالم حاليا.

إن دمج وحدات القطاع المصرفي والمالي في دولة الكويت كان أحد التوجهات الجدية لبنك الكويت المركزي منذ عام ١٩٨٩ لإعادة ترتيب أوضاع هذا القطاع، وذلك باعتباره وسيلة فعالة لإيجاد وحدات مصرفية ومالية كبيرة نسبيا وقادرة التغلب على المشاكل التي واجهت البنوك والمؤسسات المالية الكويتية إثر الأحداث والتطورات التي أثرت سلبا في اقتصادنا الوطني قبل الإحتلال، كأزمة سوق الأوراق المالية، والحرب

العراقية - الإيرانية، حيث انعكست آثارها على القطاع المصرفي والمالي المحلي. وقد كان ثمة سعي جاد باتجاه تطبيق الدمج خلال عام ١٩٩٠، ولكن الإحتلال العراقي لغاشم لدولة الكويت، والذي بدأ بغزوه الغادر في الثاني من شهر أغسطس من ذلك العام، قد أوقف تلك المساعي والجهود، وأدى إلى تعطيل العجلة الاقتصادية المحلية بوجه عام، والتأثير سلبا في القطاع المصرفي والمالي بوجه خاص .

وعقب أن تم بعون الله تعالى تحرير دولة الكويت من براثن ذلك الإحتلال الغاشم، فقد ازدادت قناعة بنك الكويت المركزي بأهمية الدمج كأداة فعالة يمكن من خلالها تطوير وإعادة هيكلة القطاع المصرفي والمالي، حيث يرى البنك المركزي، كسلطة رقابية، أن الدمج الناجح من شأنه أن يحقق الأهداف الرئيسية التالية :

أولا: تكوين وحدات مصرفية كبيرة تتمتع بقاعدة رأسمالية راسخة:

ونشير في هذا المجال إلى أنه على الرغم من أن الدولة، من منطلق مسؤوليتها عن حماية حقوق المودعين لدى البنوك المحلية، قد قامت بشراء المديونيات الصعبة من وحدات القطاع المصرفي والمالي، مما ترتب عليه تخليصها من مشكلة مزمنة كان لها أثرها السلبي في ملاءتها ونتائج نشاطها، وجعل هذه الوحدات تلبية المتطلبات العالمية لمعيار كفاية رأس المال حيث بلغ متوسط هذا المعيار ٢٢,٣% لدى البنوك الوطنية في نهاية الربع الثاني من عام ١٩٩٣، وذلك كنتيجة

لإحلال سندات ديون حكومية لا تحمل أية درجة مخاطر محل المديونيات التي تم شراؤها.

ولكن البنك المركزي يرى أن وحدات القطاع المصرفي والمالي تظل في حاجة إلى زيادة قاعدتها الرأسمالية لمواجهة الظروف المستجدة والتي تتمثل في قيام الدولة برفع ضمانتها لحقوق المساهمين في البنوك الكويتية، مما يتعين معه على هذه البنوك أن تركز على قاعدة رأسمالية مناسبة تؤهلها لتحمل نتائج قراراتها بذاتها. كما لن تستمر الدولة في ضمان حقوق المودعين لدى هذه البنوك إلى الأبد، وبالتالي فإن قدرتها على جذب الودائع سوف يعتمد على ثقة جمهور المودعين في أوضاعها المالية، الأمر الذي يتأتى من خلال قيام هذه البنوك بتكوين قاعدة رأسمالية تمثل الحد الأدنى من الحماية لودائع هؤلاء العملاء.

ثانياً: أن يتناسب عدد الوحدات المصرفية والمالية مع ظروف دولة الكويت:

ويرى بنك الكويت المركزي أن الوضع الحالي يستوجب تخفيض عدد وحدات القطاع المصرفي والمالي المحلية ليتواءم مع عدد السكان وطبيعة النشاط الاقتصادي. فمن المؤشرات الدالة على وجود تخمة مصرفية، أو ما يسمى بالتمصرف الزائد (Over-banking)، احتواء هذا القطاع على ستة بنوك تجارية وطنية بالإضافة إلى فرع لبنك تجاري أجنبي، وبنكين وطنيين متخصصين، و ٢٣ شركة

استثمار وطنية، و ٢١ شركة صرافة وطنية، إضافة إلى بيت التمويل الكويتي.

ولا يتناسب ذلك العدد الكبير نسبيا مع حجم السكان الذي انخفض من حوالي ٢,٢ مليون نسمة قبل الإحتلال العراقي الغاشم إلى حوالي ١,٥ مليون حاليا، خاصة في ظل تغير التركيبة السكانية واحتياجاتها من الخدمات المصرفية والمالية في مرحلة ما بعد التحرير. وأشار في هذا الصدد إلى أن نسبة عدد البنوك المحلية منسوبا إلى عدد السكان في دولة الكويت يمثل ضعف هذه النسبة لدى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، ففي حين أن كل بنك في دولة الكويت يخدم في المتوسط نحو ١٥٦ ألف نسمة، فإن كل بنك في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية يخدم في المتوسط نحو ٣١٥ ألف نسمة.

ومن المؤشرات الأخرى الدالة على التخمة المصرفية في دولة الكويت تقلص حجم النشاط الاقتصادي المحلي، وكذا انحسار الفرص الإستثمارية، حيث انخفض الناتج المحلي للقطاعات غير النفطية بعد استبعاد الصناعات التحويلية من ٣٣٢٨,٣ مليون دينار في عام ١٩٨٩ ليصبح ٢٧١٦,٤ مليون دينار في عام ١٩٩٢ أي بنسبة انخفاض مقدارها ١٨%، وتتنخفض هذه النسبة بشكل أكبر إذا ما تم تحييد أثر بعض الأنشطة التي تتسم، في اعتقادنا، بعدم التكرارية وأدت إلى زيادة حجم الناتج المحلي خلال عام ١٩٩٢.

كما سيزيد من هذه التخمة المصرفية الففزة النوعية التي
يجرى تحقيقها في مجال العمل المصرفي سواء فيما يتعلق
بإقامة نظام الصرف الآلي الموحد الذي يربط جميع أجهزة
الصرف الآلي التابعة لمختلف البنوك المحلية مع بعضها
البعض، أو استحداث بطاقة للمشتريات العامة تتيح
سداد قيمة المشتريات المحلية خصما على
حسابات العملاء بشكل فوري عند نقطة المبيعات (Point
of Sale)، والتي سيبدأ العمل بها اعتبارا من بداية العام القادم
بإذن الله.

**ثالثا: المحافظة على سلامة واستقرار القطاع المصرفي والمالي من خلال
تكوين وحدات ذات مراكز مالية قوية تستفيد من الوفورات والمزايا
التي يحققها الدمج :**

فمن المعلوم أن الدمج الناجح يحقق ما يسمى بوفورات الحجم والتي
تنقسم إلى ثلاثة أنواع من الوفورات :

- وفورات داخلية وهي تتأتى من تحقيق إيرادات من بيع العقارات
غير المستغلة والإستخدام الأمثل للأصول القائمة وترشيد النفقات،
كنتيجة لإعادة هيكلة موارد واستخدامات المنشأة الجديدة .
- وفورات إدارية ناتجة من إعادة تنظيم الهيكل الإداري واتباع
سياسة انتقائية في اختيار العناصر التي تتولى إدارة المنشأة الجديدة،

مصحوبة بتحسين كفاءة الأداء للعاملين وزيادة فاعلية نظم الرقابة الداخلية .

- وفورات خارجية تتمثل في المكاسب التي يمكن تحقيقها عند الحصول على خطوط إئتمان معينة أو إبرام اتفاقات مع البنوك الأخرى بمزايا أفضل، نتيجة تحسن الوضع الائتماني للمنشأة الجديدة، وازدياد حجم تعاملها عقب الدمج .

كما يساعد الدمج المنشأة الجديدة على تعزيز موقعها وزيادة حصتها وقدرتها التنافسية في السوق المصرفي والمالي، سواء على المستوى المحلي أو الخارجي، وذلك من خلال تمكينها من إعادة النظر في الأنشطة والخدمات التي تمارسها، وبحيث يتم إيقاف بعض الأنشطة أو التوسع فيها أو ممارسة أنشطة وخدمات جديدة، مما يؤدي إلى تحسين مستوى ونوعية الخدمات التي تقدم للعملاء. كما يتيح الدمج أيضا فرصة أكبر للمنشأة الجديدة لترسيخ قاعدة الودائع واستقرار وتنوع مصادر الأموال، إضافة إلى إمكانية ازدياد الانتشار الجغرافي.

وإذا كان بنك الكويت المركزي يرى أن الدمج فيما بين وحدات القطاع المصرفي والمالي قد أصبح ضرورة حتمية لتحقيق الأهداف المتوخاة منه، وذلك على النحو الذي ذكرته، فإنني أرى أن الدمج من منظور وحدات القطاع المصرفي والمالي يعتبر ضرورة ملحة، حيث أنه يساعد على تحقيق الهدف النهائي الذي تسعى أي وحدة تعمل على أسس تجارية إلى الوصول إليه وهو **تعظيم الربحية**، حيث أن الوفورات التي يحققها الدمج تزيد من

فرص تحقيق الأرباح، كما أن زيادة القاعدة الرأسمالية الناجم عن الدمج من شأنه زيادة قدرة المنشأة الجديدة على منح الإئتمان لعملائها في ظل تطبيق قواعد للتركز الإئتماني التي تضع حدا أقصى للإئتمان الذي يجوز للبنك منحه للعميل الواحد مقارنة برأس مال البنك بمفهومه الشامل، وبالتالي زيادة القدرة على توليد إيرادات. كما يمكن الدمج المنشأة الجديدة من زيادة قاعدة ودائع العملاء، وزيادة حجم تعاملاتها مع البنك المركزي ومع المؤسسات المصرفية والمالية - المحلية والخارجية - بتكلفة أقل، الأمر الذي سينعكس إيجابيا على نتائج النشاط وعلى سعر سهم المنشأة الجديدة في الأسواق، وذلك بما يعود بالنفع على المساهمين .

وإذا كانت حتمية الدمج واضحة على النحو المشار إليه سابقا، فإن تطبيق لدمج ليس بالأمر السهل، حيث أنه يترتب عليه اتخاذ قرارات صعبة وقد تكون مؤلمة، وذلك التماسا للأهداف المتوخاة من الدمج . كما أن نجاح الدمج ليس بالأمر المسلم به. فإذا كانت معظم عمليات الدمج قد لاقت النجاح، فقد صادف الفشل بعضا منها. ولكن الخوف من الفشل ينبغي ألا يثني عن السعي بجدية إلى الدمج. لذا فإن الوحدات التي ترغب في الدمج يتعين عليها أن تجري دراسات مستفيضة، حيث يتعين عليها أن تحدد في البداية الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، يلي ذلك تحديد الأسلوب الذي يتم به الدمج، سواء من خلال التوسع الأفقي بالاندماج مع مؤسسات مماثلة في النشاط أو التوسع الرأسي بالاندماج مع مؤسسات مختلفة في النشاط، ومن ثم يتعين التوصل إلى إجابات شافية عن الأسلوب الذي سيتم به الدمج من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية :

- هل يدمج البنك مع بنك آخر مثلا ؟
- هل يدمج البنك مع مؤسسة مالية كشركة إستثمار؟
- ما هي هوية المنشأة الجديدة المتولدة عن الدمج ؟ وما هي أغراضها؟

ويلي تحديد أهداف الدمج وأسلوبه، تحديد الطريقة التي ستبشر بها عملية الدمج، هل هي الضم/الإملاك (Takeover/Acquisition) أو المزج (Merger)؟، ثم يأتي بعد ذلك ضرورة إعداد دراسة متكاملة ودقيقة عن عملية الدمج المقترحة أو ما يعرف بخطة الدمج (Merger Plan)، والتي يتم إعدادها بالإستعانة بالجهات المتخصصة ذات الخبرة في هذا المجال.

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية وضوح الهدف من الدمج لدى القائمين عليه، والدقة في تقدير المنافع المتوقعة منه، والتكاليف والمصاعب المترتبة عليه. وكذلك أهمية اتخاذ قرارات موضوعية وصائبة بشأن تفاصيل ومتطلبات التطبيق العملي لعملية الدمج.

وفي هذا السياق، قد يكون من المناسب الإشارة إلى بعض الصعوبات والمحاذير التي قد تحول دون القيام بعمليات دمج ناجحة والتي يخرج بعضها عن سيطرة الوحدات الراغبة في الدمج. ومن هذه الصعوبات أن التشريعات المحلية لا تشجع على الإقدام على عمليات الدمج عن طريق المزج، حيث لا يجوز وفقا للنصوص القانونية الحالية تداول أسهم الشركة الجديدة التي تؤسس نتيجة الإندماج بطريق المزج إلا بعد مضي ثلاث سنوات على تأسيسها نهائيا. ونظرا لما يمثله ذلك من عقبة أمام الشركات

التي ترغب في الدمج، فقد اقترح البنك المركزي على الجهات المعنية تعديل التشريعات القائمة بما يشجع ويعجل من عمليات الدمج.

كما تتطلب عملية الدمج قيام أصحاب المراكز القيادية في وحدات القطاع المصرفي والمالي بتكثيف الجهود الرامية إلى الإتجاه نحو الدمج، واتخاذ قرارات صعبة لتغليب المصلحة العامة للمؤسسة التي يعملون فيها .

والسؤال المطروح هنا: ما هو دور بنك الكويت المركزي في عمليات الدمج؟

إن بنك الكويت المركزي لا يسعى إلى فرض الدمج على وحدات القطاع المصرفي والمالي، بل إن قرار الدمج ينبغي أن يكون نابعا من قناعة الوحدات الراغبة في الإندماج، وذلك بموافقة جمعياتها العمومية .

فبنك الكويت المركزي لا يشجع الدمج كغاية في حد ذاته، بل كوسيلة لتحقيق الصالح العام المتمثل في تعديل مسار العمل المصرفي والمالي .

ويقع على عاتق بنك الكويت المركزي بصفته السلطة الرقابية مهام تقييم الدراسة المبدئية التي تعدها الوحدات الراغبة في الإندماج، والتي تتناول أهداف الدمج وأسلوبه وطريقته، أخذا في الإعتبار انعكاس المؤسسة الجديدة على وضع المنافسة في السوق المحلي. وبعد اتخاذ بنك الكويت المركزي قراره بالموافقة المبدئية على الدمج، يقوم في مرحلة لاحقة بمهام تقييم خطة الدمج التي تقدم إليه، وذلك للتحقق من واقعتها، وأنه قد روعي لدى تقييم

الوحدات المندمجة قواعد المحاسبة الدولية. يضاف إلى ذلك تقييم أثر الدمج في ملاءة المنشأة الجديدة، ومدى سيولتها وقدرتها على تحقيق أرباح.

وإذ يدرك البنك المركزي أن عملية الدمج لا تتم بين ليلة وضحاها، بل تتطلب فترة زمنية للبحث والدراسة، وأن اتخاذ قرار الدمج يعتبر في حقيقته قراراً صعباً، إلا أن البنك المركزي على ثقة من أن الوحدات المصرفية والمالية الكويتية - التي ترى أن الدمج ضرورة حتمية لها - ستمضي قدماً في هذا الطريق الذي سبقها إليه الكثير من الوحدات الأجنبية، حيث لا يوجد ثمة ما يجعل الوحدات الوطنية هذه تختلف عن مثيلاتها في الدول الأخرى من حيث إمكانية تحقيق النجاح في عمليات الدمج.

وفي نهاية كلمتي هذه أود التأكيد على أن بنك الكويت المركزي سيقدم كل عون ممكن ومشورة من أجل إنجاز عمليات الدمج، باعتبارها أفضل السبل لأغراض إعادة ترتيب أوضاع القطاع المصرفي والمالي الكويتي، والإرتقاء بأدائه وتطويره. كما سيبدل قصارى جهده لتذليل الصعوبات التي تواجه الوحدات المصرفية والمالية الراغبة في الإندماج، بما في ذلك السعي لدى الجهات ذات العلاقة لتهيئة المناخ التشريعي المناسب لتسهيل إجراءات الدمج

وختاماً، أعتقد أن لدى السادة المشاركين في هذا المؤتمر الكثير مما يفيد في إثراء هذا الموضوع وتبسيط الأضواء على جوانبه المختلفة. وإني قبل أن أترك لهم المجال أود أن أعبر عن سعادتي بهذا اللقاء، متمنياً لهذا المؤتمر التوفيق والنجاح في تحقيق أهدافه المتوخاة .