

چه زمانی یک بانک دیگر بانک نیست؟

ترجمه: هادی دستباز

U.K. Retail Banking داشته و باعث شده است که سود ۵۹۱ میلیون لیره‌ای سال گذشته بدست آید. صنعت بانکداری و خزانه‌داری در سال ۱۹۹۰، ۸ میلیون استرلینگ از سود خود را از دست داده است. کاهش و از دست دادن بخشی از سود ۱۲۵ میلیون پوندی سال گذشته به علت بروز پاره‌ای مشکلات اقتصادی ناشی از اوضاع و احوال بد اقتصادی بوده است که گریبانگیر مشتریان بانک شده بود. از طرف دیگر یک سود ارزی ۱۲۵ میلیون پوندی لویڈز بانک را قادر ساخت که سود اندکی معادل ۲۷ میلیون پوند نشان دهد که در مقایسه با ضرر و زیان ۱۷۳۸ میلیون پوند سال گذشته چشمگیر بوده است.

بیمه‌های عمر برای گروه به سرعت رشد و توسعه پیدا کرد و اهمیت ویژه خود را آشکار ساخت. سود حاصله از عملیات بیمه عمر به سرعت از ۳ میلیون پوند در سال ۱۹۸۷ به ۲۶ میلیون پوند در سال ۱۹۸۸ و ۷۴ میلیون پوند در سال ۱۹۸۹ و ۸۸ میلیون پوند در سال ۱۹۹۰ افزایش پیدا کرد. این افزایش سود، بر ارزش سهام اثر گذاشت.

لویڈز از این فرصت طلائی استفاده کرد و ۵ شرکت بیمه و مؤسسات مالی و اعتباری خودش را به واحد و ساختمان جدید منتقل کرد. گروه از آن تاریخ سهم خودش را افزایش داده و به ۶۰٪ رسانید. رغبت و تمایل برای فعالیت هر چه بیشتر وضعیت کنونی اروپا را تحت الشعاع قرار داد. از فنلاند تا یونان سدهای موجود میان صنعت بیمه و بانکداری فرو ریخته است.

اگر به سایر بانکهای انگلیس نگاهی بکنیم مشاهده خواهیم کرد که شعبه خدمات مالی بانک بار کلی درآمدی معادل ۱۸۱ میلیون پوند قبل از وضع مالیات در گروه داشته است. توماس آندرو یو کستون

آیا شما می‌توانید تفاوت بین لویڈز Lloyds و لویڈز Lloyd's را متوجه شوید؟ شباهت این دو اسم برای مدتهای مدید باعث بروز ناهمگونی و سردرگمی بین بانک انگلیسی لویڈز و بازار بیمه لندن شده است. حتی امروزه دلایل این سردرگمی و اغتشاش بیشتر شده است، لویڈز بدون آپاستروف در دیکته انگلیسی آن (Lloyds) قادر است سود و منافع بیشتری را از عملیات بیمه‌ای خود علی‌الخصوص بیمه‌های عمر و بازنشستگی بدست آورد یا لویڈز بانک انگلیس از عملیات بانکی.

نتایج عملیات این دو بخش قبل از کسر مالیات، بیانگر عملیات سود آور بیمه‌ای و عملیات وابسته به آن بوده است. شرکت بیمه عمر ابی لویڈز (Lloyds Abbey) که ۶٪ سهام آن متعلق به گروه لویڈز است سودی معادل ۳۱۹ میلیون پوند استرلینگ (۵۶۵ میلیون دلار) از جمع کل تولید گروه در سال که معادل ۵۹۱ میلیون پوند استرلینگ بوده است به خود اختصاص داده است. شرکت بیمه ابی در کار صدور بیمه‌نامه‌های عمر، بازنشستگی، بیمه‌های درمانی بوده و خدمات دلالی، خرید و فروش مستغلات و کارهای اجاره و وام را هم انجام می‌دهد. اگر در طول همان زمان مورد بررسی عملیات U.K. Retail Banking ۱۶۸ میلیون پوند استرلینگ سود نشان داده است بانکهای حقوقی و مؤسسات اعتباری ۶۷ میلیون لیره و بانکداری بین‌المللی ۴۱ میلیون و "Lloyds Merchant Bank" ۱۰ میلیون پوند سود داشته‌اند.

سال گذشته، سال بخصوصی برای صنعت بانکداری انگلستان بوده است. (چندین سال به همین شیوه و روش بوده است). شرایط بد و مشکوک وامهای اعطایی اثرات بسیار زیادی بر عملیات Lloyds

که سهم خود را از بازار پس انداز و سپرده گذاری علی الخصوص در مورد سپرده های بیمه های عمر و بازنشستگی که در صنعت بیمه جمع آوری می گردد و یا سایر اشکال سرمایه گذاری های جمعی حفظ نمایند. سایر عواملی را که باعث تشویق بانکها و کشش آنها به سوی بیمه می گردد باید ناشی از افزایش جمعیت در اروپا و تمایل روزافزون آنها به پس انداز برای زمان بازنشستگی دانست.

استدلال کنندگان این نحوه توسعه و گسترش راجع به مزایای موجود این روش بحث نموده و درباره ایجاد یک شبکه سراسری توزیع و یک پایگاه فعال مردمی از مشتریان خوب که بتوان تولیدات مالی مشابه آن چیزی که امروزه به آنها فروخته می شود فروخت بحث می نمایند.

برای مثال، رهبری و هدایت این شیوه امروزه در دست مدیران شعب لویدز بانک است، زیرا فعالیت این شعب در فروش بیمه نامه ۴ برابر شیوه های متداول بازاریابی بوده است. این شیوه بحث و استدلال به بهترین وجهی در آلمان متجلی است زیرا مشتریان Allfinanz قادرند که کلیه نیازهای مالی و اقتصادی خود را در یک توقفگاه (شعبه) انجام دهند.

کارشناسانی هم هستند که مخالف این شیوه می باشند و نمی خواهند که یک توقفگاه (شعبه) بتواند پاسخگوی کلیه نیازهای مالی - اقتصادی و تجاری مشتری باشد. رسته های بیمه ای متداول مانند بیمه های اموال، حادثه، اتومبیل مورد درخواست بانکها نیست (پوشش اعتباری برای بانکها دارای جاذبه است و به عبارت دیگر شاید بتوان گفت که یک فریب و خدعه بسیار ترو تمیز است، زیرا بانک در ابتدا اعتباری را به مشتری می دهد و آنگاه به او بیمه ای می فروشد که اگر نتوانست اعتبار را واریز کرده و پرداخت نماید از آن محل تأمین می کند).

اصولاً بانکها عملیات بیمه ای مربوط به بخش بیمه های غیر زندگی را جاذب نمی دانند و تمایلی هم به شروع فعالیت در آن ندارند. بانکداران نگرانی خود را در رابطه با تضادهای موجود بین امکانات بانک و بیمه ابراز داشته به مشکلات اصلی و اساسی در ارتباط با ارائه

مدیر عامل این قسمت ابراز می دارد که موفقیت آمیزترین عملیات آنها در گروه و در انگلستان برای سال ۱۹۹۰ محسوب می شده است. این رقم شامل بیمه های عمومی (۷۷ میلیون قبل از وضع مالیات) و بیمه های عمر (۷۰ میلیون قبل از وضع مالیات) بوده است. بانک نشنال وست مینستر که خود دارای یک شرکت دلالی بیمه است درآمدی حدود ۹۷ میلیون پوند قبل از وضع مالیات در مجموع درآمد گروه که بالغ بر ۵۰۴ میلیون پوند بوده داشته است. در میدلند بانک که سخت در تکاپو و فعالیت است، قسمت اعتبارات و خدمات مالی که شامل فعالیتهای بیمه ای هم هست افزایش درآمدی معادل ۱۸٪ به نسبت ۱۵۱ میلیون درآمد سال قبل خود نشان داده است. میدلند بانک بخش اعظم سهام یک شرکت بیمه را در مشارکت با شرکت بیمه کامرشال یونیون دارا است.

روش و شیوه های مشارکت هر کشوری با کشور دیگر متفاوت است. سه راه و شیوه اصلی در مقابل بانکها قرار دارد که از آن طریق بتوانند وارد فعالیتهای بیمه ای شوند. رایج ترین شیوه ها آن است که از طریق شعب خودشان تولیدات شرکتهای بیمه را به فروش رسانند. راه حل دوم این است که می توانند خودشان شرکت و مؤسسات بیمه دایر کنند. راه حل سوم خرید سهام شرکتهای بیمه است، تا در سود عملیات آنها سهیم گردند. اما بحث انگیزتر از همه این شیوه ها، ادغام میان شرکت - Dutch insurer Nationale - NMB postbank و بانک Nedelronden بوده است که به هیچ کدام از شیوه های گفته شده قبلی شباهت ندارد. نیروها و علائقی که باعث می شوند بانکها رو به شرکت بیمه آورند ابعاد بسیار زیاد و گسترده ای دارد. جدائی بین بیمه و بانکها براساس قوانین نظارتی ایجاد شده بود و اینک این قوانین در اروپا در حال فروپاشی است. استراتژی و سیاستهای بلندمدت دائماً در جستجوی افزایش سپرده ها از طریق پس انداز در یک بازار رقابت فشرده است. در اغلب کشورهای اروپائی، دیگر بانکها تمایلی ندارند که متکی بر سپرده های موقت مشتریانی باشند که نمی تواند پایه و اساس محکمی محسوب شود و در عوض آنها در پی آند

بانک Credit Mutuel در فرانسه نام برد که کلیه شعب آن پوششهای متنوع بیمه‌ای در معرض فروش قرار داده‌اند. این یک واقعیتی است که در فرانسه اتفاق افتاده که کارکنان یک بانک پس از گذراندن مراحل آموزش بسیار فشرده و متنوع امروزه قادرند ضمن حفظ آن اصول و استانداردها، چنین طیف وسیع و گسترده‌ای از خدمات را ارائه نمایند.

ذکر حدود و نفوذ فعالیت و گستره عملیات صرفاً به منظور ادغام و یا همکاری در این صنعت ذکر می‌گردد. مبدع و مبتکر این شیوه‌آقای W.S.Rom رئیس قبلی هیئت مدیره و عضو هیئت عامل - NMB Post Bank بوده است که امروزه نفر دوم شرکت عظیم و بزرگ International Nederlanden که با شرکت بیمه Natned ادغام شده می‌باشد.

این گروه مرکب امید دارند که در نتیجه این ادغام افزایش سودی معادل ۱۰۰ میلیون فلورن (معادل ۵۳ دلار) داشته باشند که این رقم بیشتر و بالاترین رقمی است که می‌توان بر اثر صرفه‌جویی در هزینه‌ها بدست آورد. برآورد شده که سود حاصله ناشی از فروش طرحهای آماده بیمه‌های عمر Natned و از طریق مجاری خروجی (شعب) NMB - Post Bank خواهد بود. بانک از یک گروه مشتریان خوب و مناسب برخوردار است زیرا در آمارگیری حاصله مشخص گردیده ۵۰٪ جمعیت سنی به حد بلوغ رسیده در آلمان و ۶۰٪ کلیه مؤسسات تجاری و صنعتی در این بانک حساب دارند.

انجام صرفه‌جویی در هزینه‌ها ممکن است هر روزه مشکل تر شود. تحلیل گران به این واقعیت اشاره‌ای دارند که انطباق بسیار اندکی در عملیات اجرائی بین بانک و بیمه وجود دارد. کارکنان داخلی هر دو صنعت از خود سؤال می‌کنند که آیا کارکنان بانکها قادرند چیزی بیشتر از بیمه‌های عمر ساده یا حق بیمه یکی را عرضه نمایند؟ آیا قادرند تولیدات بسیار پیچیده و فنی موجود در بیمه‌های اموال و اشیاء را ارائه دهند؟

بنابر این فرصتهای حاصل در جهت کاهش نیروی کاری در نتیجه این ادغام بسیار اندک و بسیار محدود است. هر گونه کوششی در جهت کاهش نیروی

خدمات و سرویس‌های مناسب خسارتی به مشتریان خوب بانکها ابراز می‌دارند. به علاوه رشته‌های غیر زندگی (بیمه‌های اشیاء) در تمامی اروپا در مقایسه با رشته بیمه‌های عمر دارای سود مناسب و چشمگیری نیست. در حقیقت سالامون شک دارد که جز تعداد معدودی از مدیران بانک/بیمه‌دارای این امکان باشند که بتوانند محصولات پیچیده‌تر بیمه‌های عمر را به بازار عرضه کنند.

این گزارش بیانگر این واقعیت است که چنانچه نیروهای فروش بانکها توجه و فشار خود را به سونی دیگر و محصولی دیگر که می‌تواند جایگزین عملیات بانکی شود معطوف دارند افزایش و توسعه در امر فروش و سودآوری به مراتب مشکل تر خواهد بود.

عدم تمایل بانکها در فروش بیمه‌های اشیاء و حادثه مؤثر بر ابتکارات بیمه‌گذاران است.

بیشتر از یک سوم از ۴۲۰ نفر مدیران و متخصصان شرکتهای بیمه اروپائی که از طریق آرتور آندرسن در این تحقیق کارشناسان مورد مصاحبه و سؤال و جواب قرار گرفته‌اند متفقاً اظهار می‌دارند که سهم فروش بانکها از بیمه‌نامه‌های اموال^۲ و بیمه حوادث^۳ تا سال ۱۹۹۵ به کمتر از ۱۰٪ کاهش خواهد یافت و از هر سه نفر کارشناس مصاحبه شده معتقد بودند که این نسبت به ۲٪ قابل کاهش است. نفوذ بانکها در سیستم فروش و ارائه خدمات بیمه‌های عمر گروهی، بازنشستگی گروهی و بیمه‌های درمانی به صورتی قابل قبول و معقول خواهد بود.

متخصصانی که آقای آرتور آندرسن با آنها مصاحبه کرده است با شک و تردید ابراز می‌دارند که Allfinanz قادر باشد از این موقعیت بهره برداری نماید آندرسن می‌گوید، خوش بینی در مورد ایجاد یک دستگاه خرید قابل فهم و درک است اما باید به تنوع و گوناگونی و پیچیدگی محصولات بیمه‌ای هم توجه لازم را مبذول نمود و لذا یک فرد، زن و یا مرد، احتمالاً قادر به فروش و عرضه خدمات بانکی و محصولات متنوع و پیچیده بیمه‌ای نخواهد بود، اگر چه قادر است محصولات ساده‌تری را به فروش رساند. البته در این زمینه استثنائاتی هم وجود دارد که از آن جمله می‌توان از

باز دارنده به حساب نمی آید و به همین دلیل شرکاتی که در چند بخش در مسائل ادغام به فعالیت مشغولند باید اسنادی دال بر سودآوری ارائه دهند تا باعث شود نظرهای نسل آینده به سوی دیگری معطوف گردد. این متجاوزان و یا به عبارت دیگر غارتگران، جذب آن دسته از سهامی می شوند که ارزش آنها منمکس کننده ارزش واقعی تجارت نیست. مؤسسات مالی آلمان کاملاً نگران این دورنما نیستند. سایرین، یعنی شرکتهای کوچکتر در هلند شامل این ادغامها و جابجانیها شدهاند که از این مقوله باید از ادغام یک بانک پس اندازی به نام VSB توسط شرکت بیمه AMEY و خرید دارائیهای شرکت بیمه Interpolis توسط بانکی به نام Rabobank's VSB نام برد.

مدیران شرکتهای بیمه در اروپا بر این اعتقادند که حمله و تجاوز بانکها به قسمتهای بیمه های عمر و بازنشستگی ادامه داشته و زمینه هم مساعد است. براساس بررسی و آمار آقای آرتور آندرسن، تیمی از ۴۲۰ شرکت بیمه آمارگیری شده انتظار دارند که بانکها سهمی در حدود ۱۰٪ و یا بیشتر از بازار بیمه عمر و بازنشستگی انفرادی را به عنوان بیمه گران مستقیم تا سال ۱۹۹۵ به خود اختصاص دهند. در حدود ۶۰٪ این افراد معتقدند که سهم بانکها در بیمه های عمر انفرادی و بازنشستگی در سال ۱۹۹۵ بیشتر از ۱۰٪ خواهد بود. دگرگونی و تغییرات عمده ای در ساختار نقش بانکها به عنوان واسطه در این زمینه به چشم می خورد.

آقای آندرسن اظهار نظر می کند که «در بسیاری از کشورهای امروزه، سهم بانکها از بازار مکفی و مناسب به نظر نمی رسد» اولین کشورهایی که شاهد و نظاره گر این شیوه بودند، انگلستان بود که به تدریج به این شیوه کشیده شده و اخیراً فرانسه و اسپانیا هم به نتایجی دست یافته اند که سؤال برانگیز و مبهم است. به علاوه آلمان، ایتالیا و سوئیس، همانند بسیاری از دیگر کشورها، ورود بانکها به جرگه این گونه فعالیتهای آغاز کار است. این طرز تفکر و اندیشه به تدریج دارد جای خود را در سایر کشورها باز می کند. اخیراً دو بانک بزرگ فنلاند به نامهای Kansallisosake Pankki و

کاری در این دو صنعت می تواند با عکس العمل اتحادیه کارگری آلمان مواجه شود. با توجه به مسائل یاد شده بالا سود و عوائد ناشی تولید در کوتاه مدت قابل دسترسی نیست. جای شگفتی نیست که NMB - Post Bank که خود حاصل ادغام اخیر دو بانک است در نظر داشت که در حدود ۲۸۰۰ نفر از کارکنان خود را در زمانی که تصمیم بر ادغام گرفتند کاهش دهد. در نتیجه در سال ۱۹۹۰ در حدود ۳/۵٪ کاهش در سود نشان داد که علت آن کاهش نرخ بهره و افزایش دستمزد و هزینه ها بوده است.

رؤیای آقای «S. Rom» در این است که در اروپای متحد ۱۹۹۲ وضعیت «Nederlanden» را یک موقعیت ممتاز بین المللی نبینند. نتیجه ادغام در کشور اصلی و مادر بسیار خوب بوده و پایگاه بسیار مناسبی را هم در آنجا کسب نموده است. سرمایه و ذخایر دو شرکت در زمان اعلام ادغام در حدود ۱۱/۵ میلیون فرانک بوده است. و از آن جایی که اروپای متحد به سوی یک پول واحد در حرکت است، لیست دارائیهای این شرکت شامل «British Building Society» و Continental Retail Bank است که در واقع مدل سازی و فرمول اقتباس شده از Allfinanz در خارج از کشور می باشد که نوعی طرحهای سرمایه گذاری از قبیل بانکداری و اجاره است.

مزیت دیگر این ادغام، ایجاد یک سپر حفاظتی در قبال متجاوزان و غارتگران طماع و سلطه گر است و شرکتهای آلمانی هر چه بیشتر تحت فشار قرار می گیرند به این عامل بیشتر توجه می نمایند. مؤسسات NMB - Post Bank, Nat.Ned کمتر در معرض خطر ادغام در مقایسه با سایر مؤسسات مشابه قرار دارند. NMB - Post Bank از نقطه نظر بنیه مالی یک مؤسسه متوسط در استانداردهای اروپایی به حساب می آید که دارای ۲۳ هزار نفر کارمند و ترازنامه ای معادل ۱۶۶ میلیارد فرانک بود. از نقطه نظر تعداد سهامدار، این شرکت مقام هفتم جهان را دارا بوده و حال آنکه از نظر آمارگیری انجام شده توسط «Euromoney» مقام پانزدهم را دارا است.

البته، صرف کوچکی و بزرگی یک عامل

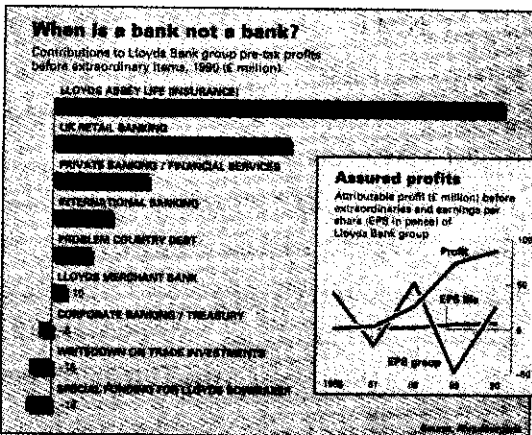
زمینه بیمه‌های عمر و اموال، اخیراً به صورت بخشی از گروه فرانسوی Suez شده است که این تحول و دگرگونی ناشی از در اختیار گرفتن سهام گروه Victoire به وسیله «Suez Group» صورت پذیرفته. گروه «Suez» امروزه بخش عظیمی از سهام بانکها و مؤسسات و صنایع اعتباری اروپا را در اختیار کنترل دارد.

مؤسساتی مانند Bancassurance و یا شرکت Allfinanz به سبک و شیوه فرانسوی امروزه دارای قدرت تملک و دست‌اندازی بسیار زیادی به حدود و ثغور دیگران شده‌اند. مؤسسه Credit Agricole یک شرکت بیمه عمر را در سال ۱۹۸۵ از هیچ تأسیس نمود. سه سال بعد این شرکت از لحاظ تولید و درآمد حق بیمه عمر در بازار فرانسه به مقام دوم رسید. بانک National de paris یک پرتفوی بیمه عمر را اداره می‌نماید و دارای یک قرارداد بازاریابی با شرکت بیمه «Union Des Assurance de paris» می‌باشد. شرکت «Cardif»، شرکتی که وابسته و جزئی از شرکت و گروه Paribas Group Member Compagnie Bancaire می‌باشد، افزایش سالانه خود را به طور میانگین معادل ۱۵٪ رشد ناخالص در سه سال گذشته منتهی به سال ۱۹۹۰ گزارش کرده است. این شیوه فعالیت به دروازه‌های یونان هم کشیده شده و وزارت بازرگانی تجدید نظر لازم را برای لغو و ملغی ساختن ممنوعیت بانکها در فروش تولیدات و محصولات بیمه‌ای انجام داده است.

و Bank Union، ارتباطات بسیار نزدیکی را به ترتیب با دو شرکت بیمه Sampo و Pohjola برقرار کرده‌اند. تأسیس شرکت‌های مشترک شامل بانک و بیمه از مواردی است که تحت بررسی دقیق و فوری قرار گرفته‌اند. سوئد مشکلات موجود در رابطه با همکاری و یا ادغام این دو صنعت را در ماه ژوئیه سال ۱۹۹۱ از میان برداشت. انتظار می‌رود که دو مرکز قدرت جدید از ادغام دو غول یکی شرکت بیمه Spp - Trygg و دیگری بانک Gota Bank پدید آید. ادغام و یا به عبارت دیگر ارتباط و هماهنگی جدیدی هم بین بانک Skandinaviska و Enskilda و شرکت بیمه Eskandia پدید آمده است. گروه شرکت بیمه Baltica و Hafnia هلند هم دارای علائق و پیوندهای مشترک با سیستم بانکداری در این کشور هستند. مؤسسه Topdan Mark، یک شرکت مشترک، نظارت و کنترل بر بانک Aktivbanken و هم چنین عملیات شرکت بیمه Topsikring دارد. بسیار از بانکهای اسپانیا دارای فعالیتهای فوق‌العاده زیادی در زمینه بیمه هستند. در سوئیس، بانک «Credit suisse» به فعالیت در زمینه فروش بیمه‌های عمر از طریق یک شرکت فرعی وابسته دست زده است.

دو بچه بانک آلمان غربی (Deutsche Bank) این گونه فعالیتها را با تأسیس یک شرکت بیمه عمر به نام «Lebensversicherung» در سال ۱۹۸۹ آغاز کرده است. اثر این فعالیت جدید بر نتایج مالی و اقتصادی این غول عظیم هنوز ناچیز است. شرکت بیمه عظیم و معروف آلیانس (Allianz) و درسدنر بانک (Dresdner) ارتباطات نزدیک بازاریابی و سرمایه‌گذاری مشترک پیدا کرده‌اند.

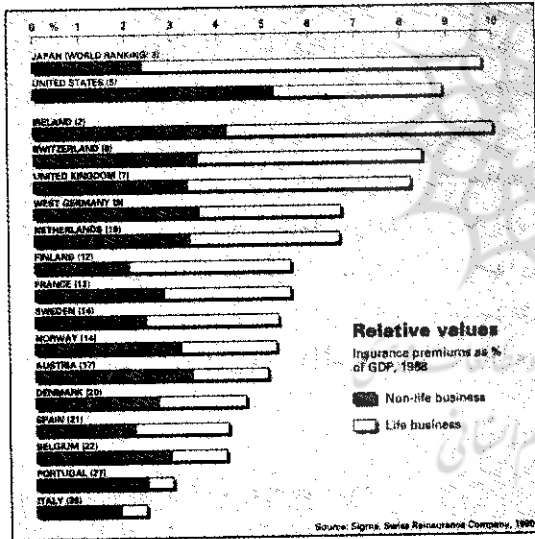
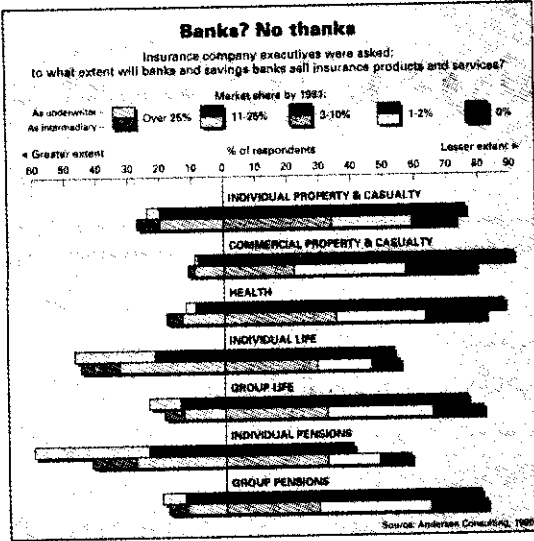
بیمه گرانی همانند مونیخ‌ری (Munchener) و «Aachenner» کنترل بانک و Furgemeinwirtschaft را که سابقاً متعلق به کارگران بود به دست گرفته‌اند، اما مجبور شده‌اند که مقادیر متنابهی در آن سرمایه‌گذاری نمایند. شرکت Colonia، یکی از بزرگترین شرکت‌های بیمه هم در



نقشه‌های خاصی وجود ندارد که راهنمای بانکها در زمانی که وارد قلمرو بیمه‌ای می‌شوند قرار گیرد. گزینش برای یک آغاز نو و جدید، حفظ و ادامه یک کار و فعالیت موجود و یا انجام کارهای بازاریابی جدید ممکن صرفاً زمانی به محدودیت کشیده شود که شرکتها شرکاء تجاری خود را انتخاب می‌کنند. اما نحوه فعالیت امروزه این واحدها نشان‌دهنده یک شیوه تفکری است که صرفاً به فکر حساب سود و زیان نیست. این طرز فکر را آقای برایان پیت من Brian Pitman رئیس Lloyd Bank در گزارش سال ۱۹۹۰ ترسیم می‌نماید. «آنچه که ما شاهد و ناظر آن هستیم، بازسازی دوباره صنعتی است که خدمات مالی را ارائه می‌دهد».

با در نظر گرفتن این دگرگونی و تحولات، ما بازسازی و متحول شدن را از ۵ سال قبل آغاز کرده‌ایم و بر اساس همین گونه اندیشیدن، ما فعالیتهای کم سود و یا غیر قابل انطباق با پروژه‌ها و استراتژی دراز مدت خود را یا می‌فروشیم و یا تعطیل می‌کنیم و در فعالیتهای جدید با پتانسیل‌های بهتر مانند بیمه‌های عمر سرمایه گذاری می‌نمائیم. باید به صراحت گفت که کمتر از ۳۰٪ بازده سرمایه گذاری برای هر سهم قابل پذیرش نبوده و نباید از آن غفلت نمائیم.

منبع: مجله Euromoney April 1991 مقاله
When is a Bank not a Bank?



- 2) Property
- 3) Casualty