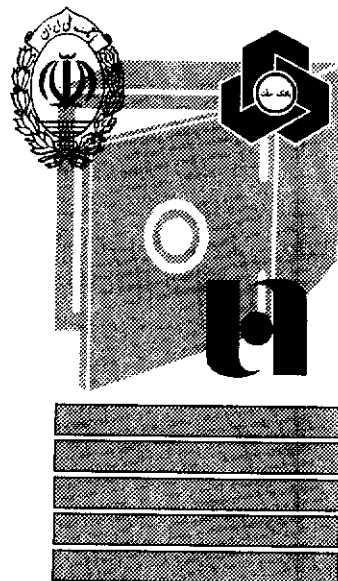


# بانکداری



## سیستم‌های جدید اعتباری به جای بانکداری سنتی

قسمت سوم

ترجمه و اقتباس از: فریده تذهیبی

### کوشش برای آینده

کاهش هزینه، پیدا کردن راه‌های فعالیت جدید و بعد فکر کردن راجع به این که کی هستیم. عـــمدم واسطه‌گری (۸) در خدمات مالی به صورت یک تحقیق دیوانه‌وار برای استراتژیهای بقا و نجات درآمده است. در نهایت همه بانکها سعی کرده‌اند هزینه‌ها را کاهش دهند،

از تکنولوژی استفاده بیشتر ببرند و بازدهی بیشتری را از شعب دریافت کنند. بیشتر بانکها خدمات و کارهای جدیدی به فعالیتهای قبلی خود اضافه کرده‌اند و بسیاری دیگر ادغام شده‌اند. تعداد کمی از بانکها حتی جرأت کرده‌اند به نصاب مدیریت گوش فراداده و به تجدید اختراع فعالیتهای خود از پائین‌ترین نقطه بپردازند. باید اذعان داشت که

اجرای هیچ‌یک از این استراتژیها از پیش پافشارانه‌ترین تا بالاترین آن ساده نیست.

کوشش بانکها را برای کاهش تعداد کارکنان در نظر بگیریم. یک ربع قرن است که بانکها سرمایه‌گذاری سنگینی در تکنولوژی اطلاعاتی کرده‌اند. بانکهای تجاری امریکا بیش از بیست میلیارد دلار تنها در سال ۱۹۹۳ روی لوازم کامپیوتری هزینه کرده‌اند. از آنجا که بیشتر فعالیت بانک مانند روش‌های انجام معامله و پرداختها بستگی بسیار به اتوماسیون دارد این امر جهش چشمگیری در قابلیت تولید بانک ایجاد کرده از طرف دیگر مشاغل بسیاری را حذف کرده است. در سال ۱۹۸۴ بیش از سیصد هزار شغل بانکی در امریکا از بین رفت تحقیق اخیری که روی بانکهای اروپائی صورت گرفته نشان می‌دهد که ۸ درصد پاسخ دهندگان، انتظار کاهش مداوم تعداد مستخدمین سیستم‌های بانکی و بازارهای سرمایه را داشته‌اند. این گزارش تحقیقی پیش‌بینی می‌کند که در عرض ۵ تا ۷ سال آینده حدود ۲۵۰۰۰۰ شغل در صنعت بانکداری اروپا حذف خواهد شد.

باین ترتیب ثابت شده است که تکنولوژی آن‌گونه که بانکها انتظار داشته‌اند درمانی برای سیستم نیست. یکی از دلایل این است که بانکها برای این که بدانند یکی از بزرگترین امتیازات آنها یعنی آنچه که می‌دانند یا باید در مورد رفتار مالی مشتریان نشان بدانند بتدریج از بین می‌رود. با ایجاد اطلاعات آماری مناسب در مورد مشتریان می‌توان آنها را برای دریافت خدمات جدید مشخص نمود. هرکس که کارتی از

فروشگاه "مارکس اند اسپنسر" داشته باشد و موئسه را از تغییر آدرس خود مطلع کند بازیرکی یک کاتالوگ تبلیغی وسائل و اسباب‌خانه‌برایش ارسال می‌شود. بیشتر سیستم‌های اطلاعاتی که بانکها قصد سرمایه‌گذاری روی آنها را دارند، اساساً "برای فرایند معاملاتی در شعب طراحی شده‌اند و همه برای این نوع عملیات مناسب نیستند. گرچه بانکهای نوآور هم اکنون سعی به اضافه کردن اطلاعاتی به سیستم دارند تا بتوانند روابط مشتریان را در جنبه‌های مختلف اداره کنند ولی تعداد کمی از آنها موفق به ایجاد آن شده‌اند. افزون بر آن، تکنولوژی همانقدر که به رقبای بانکها خدمت می‌کند در خدمت سیستم بانکی نیز هست. باید پذیرفت که در چند مورد دارا بودن تکنولوژی مربوطه برای بانک ایجاد مانع نیز کرده است. مثلاً گاه برای تجهیز یک طبقه بانک مجبور شده مبلغی حدود ۵۰ میلیون دلار بپردازد. گاه بانکها می‌توانند تکنولوژی خریداری شده را انحصاراً " برای فعالیتهای جدید خود بکار گیرند. اما بعضی از بانکها فرایند اطلاعاتی سایر موئسه‌ها و معمولا " بانکهای دیگر را با پرداخت مبلغی مورد استفاده قرار می‌دهند ولی امروزه هر موئسه‌سهای می‌توانند دستگاه کامپیوتری خریداری کنند که مقداری از کارهای آن موئسه را انجام دهد مثلاً " نحوه معاملات و واردات و صادرات و تأمین مالی آنها یا معاملات مربوط به کارتهای اعتباری. قیمت‌های روبه‌کاهش و سائل‌های کامپیوتری بگونه‌ایست که دیگر لازم نیست موئسه‌سهای به قدرت فورد یا مریل لینچ باشد تا بتوانند این ابزار

را خریداری کند یا با نادرستی آنرا بدست آورد. تکنولوژی جدید برای کمپانیهای زرنگ تک محصولی که زیر بار بدهی عظیم بانکها نیستند این امر را امکان پذیر ساخته است که جنبه پرسود بانکی را مشخص نموده و آنرا بدست آورند.

مطلب نامید کننده دیگرسرد ارتباط بانکولوژی این است که هنوز هیچ بانکی که عملیات خود میانکی انجام می دهد برای توزیع آن در شعب خود ترغیب نشده است و ارزش بکارگیری این سیستم ها دائما مورد بحث است. اگر چه بیشتر بانکهای که به عملیات خرده بانکی اشتغال دارند، به مشتریان خود امکان می دهند تا بیشتر امور خود را با تلفن انجام دهند، اما این مورد، مثال خاصی است.

بانک FIRST DIRECT بریتانیا هیچ شعبه ای ندارد. این بانک مشتریان را با این وعده که هر معامله ای را سریعاً با تلفن در ۲۴ ساعت و به طور شبانه روزی انجام دهد تضمین می کند. بهر حال باید توجه داشت که FIRST DIRECT شعبه ای از میدلند بانک است که شبکه ای بیش از ۱۷۰۰ شعبه دارد. آگهی تلفن بانکی پیوستگی با میدلند را بسیار روشن و واضح می نماید.

قسمتی از علل مقاومت شعب در مقابل تکنولوژی این است که مشتریان گرچه هنگام پول گرفتن از حسابهای سپرده خود و گذاشتن آن در بازار بورس بسیار ماجراجو هستند و اما وقتی صحبت از انتظار خدمات خرده بانکی است بسیار محافظه کار می شوند. به رغم معرفی ماشینهای اتوماتیک دریافت پول بنظر می رسد بسیاری از مسریان تماس شخصی

را با کارمندان در شعب ترجیح می دهند. حتی "فیدلنتی" مؤسسه صندوق سرمایه گذاری امریکا، گرچه از نظر استانداردهای بانکی مؤسسه کوچکی است ولی بندریج شبکه شعبه ای ایجاد می کند.

علی الاصول صرف نظر کردن از شعب برای بانکها استراتژی پرخطر است. اما از طرف دیگر داشتن شعبه زیاد نیز اتخاذ سیاستی پرخطر است. روش درست اینست که راههای متفاوت مشتریان را دسته بندی

در دهه گذشته بانکهای بریتانیایی تقریباً "از هر پنج شعبه یکی را بسته اند. سرپرست بخش فعالیتهای خرده بانکی دویچ بانک عقیده دارد که لزوم کاهش هزینهها بویژه انتخاب بین هزینههایی که مربوط به شعب است، در مقایسه با مخارج معرفی فعالیتهای تولیدات جدید بانکی، نزدیکترین موضوع ملموس برای نیروی است که انجام فعالیتهای خرده بانکی را در آینده به عهده دارد. او استدلال می کند که



کنیم و تقسیم بندی را که آنها مایلند در اختیارشان بگذاریم بجای این که آنها را مجبور کنیم از رد بندندی موجود بانک استفاده نمایند. این نظریه بسیار خوبی است البته تا زمانی که بتوانید تقسیم بندی مورد نظر مشتریان را در اختیارشان بگذارید و همچنان سوددهم باشید. هنگامیکه بانکها محتاج به انتخاب بین کاهش هزینهها و بستن شعب هستند، در جستجوی راه حل های مختلفی برای این امر برمی آیند.

آلمان بطور کلی تعداد زیادی شعب بانک وجود دارد، یعنی برای هر ۱۰۰۰ نفر یک شعبه بانک موجود می باشد که یکی از آنها پست بانک است. بانکهای تعاونی و پسانداز مایلند تقریباً "در هر روستایی یک شعبه داشته باشند. برای دویچ بانک مساله شعبه کمتر مطرح است زیرا شعب آن تقریباً "در نقاطی واقعند که دست کم بیست هزار نفر مشتری بالقوه داشته باشد. با اینوصف رئیس فعالیتهای خرده بانکی

دویچ بانک، کاهش هزینه شعب را در آلمان یک مساله بزرگ می داند. قسمتی از استدلال دویچ بانک برای داشتن شعبه زیاد این است که در آینده برنامه این نیست که هر یک از شعب مسئول ارائه تمام فعالیتهای بانک به مشتریان باشند. هم اکنون دویچ بانک بین مشتریان ثروتمندتر خود و دیگران تفاوت قائل می شود. تقریباً "۳۰۰ شعبه از ۱۵۰ شعبه بانک خدماتی را که خاص این گونه مشتریان است ارائه می دهند و کمتر از سیصد شعبه با امور تجاری بانکی سروکار دارند. شرکت های مشتری بانک ترغیب شده اند که "مراکز عالی" را در شهرها مورد استفاده قرار دهند. برای کاهش بیشتر هزینهها، دویچ بانک روی پیروی از بسیاری از روشهای بانکهای آمریکایی فکر می کند، باین ترتیب که تصمیمات مربوط به دادن اعتبار در مراکز منطقه ای تخصصی متمرکز شده و از وظیفه شعبه منتزع گردد.

این امر هم به عنوان فرصتی برای کاهش هزینهها و در عین حال اصلاح کیفیت تصمیمات مربوط به وام دهی تلقی می شود.

اگر بانکها در مورد وضعیت شعب مصمم نیستند دلیل این است که همان مشکلات مدیران در صنایع دیگر روبرو می باشند. بدین معنی که تمایل شدید آنها برای کاهش هزینهها در مقابل میل بسیار زیادشان برای توسعه و فروش فعالیتهای جدید قرار می گیرد. بخاطر بیاوریم شعبه تنها جایی نیست که مشتریان برای سپرده گذاری یا دریافت پول بآن مراجعه می کنند بلکه شعبه منبع اطلاعات محلی بانک است. جایی است که ارتباط با

شرکتها آغاز می شود و بنابراین شعبه سرچشمه دارائی با ارزش بانک که همانا وام به شرکتهاست ، می باشد . این روزها شبهه سنگریست که از طریق آن بانکها امیدوارند محصولات و فعالیتهای جدید خود را که در نهایت ممکن است جایگزین سپرده ها و وامهای روبه کاهش آنها شود ، بفروش رسانند .

مثلا " ، تا سال ۱۹۹۰ ، بیشتر بانکهای بزرگ امریکائی ، صندوقهای سرمایه گذاری خود را داشتند ، بانکداران اروپائی چشم انداز متفاوتی دارند . تغییرات جمعیت (رسیدن بچه ها به میانسالی) و سیاستهای اجتماعی ( تغییرات تأمین بازنشستگی از بخش عمومی به خصوصی) بازارهای جدیدی برای خدمات بیمه و بازنشستگی بوجود می آورد . گرچه هنوز بانکهائی امریکائی از ورود به داد و ستد بیمه استثناء می شوند ، بانکهای اروپائی از تعداد کمی از این کوشش هالطمه دیدمانند . بانکها از بعضی جهات نسبت به صنعت بیمه مزایائی دارند . بعضی از موسسات بیمه دارای نام خاصی هستند که مانند بانکهای بزرگ باعث جلب اطمینان می شود و از آنجا که این فعالیت به نوعی است که دارا بودن یک شبکه توزیع برای آن حیاتی است ، این امر به شعب اجاره ای مادام العمر می دهد .

بانکها برای بدست آوردن چنین فرصتی ممکن است به طراحی مجدد و بسیاری تجدید نظر اطلاعاتی خود مجبور باشند . آنها به سازمان دهی فرهنگی جدیدی نیازمندند . موسسه های بیمه اروپائی ممکن است به این حقیقت توجه کنند که بانکهای

امریکائی پس از گذشت سالها از فروش صندوقهای سرمایه گذاری خود ، هنوز تنها حدود ۱۸۰ میلیارد دلار دارائی از کل دوهزار میلیارد دلار دارائی صندوقهای سرمایه گذاری را دارا هستند .

بدون شک تاحدی دلیل این امر مجاز است دیروار شدن به بازار است و از طرف دیگر محدودیتهای قانونی که بانکهای امریکائی برای جلب سرمایه با آن مواجه هستند مانع دیگری است . مقررات بسیار دقیقی وجود دارد که بسیار اندکندگان آگاه باشند مبالغ سپرده آنها در صندوقهای سرمایه گذاری مانع سپرده های بانکی بیمه شده دولت فدرال نیست . بانکها نمی توانند اوراق صندوق سرمایه گذاری را بنام خود بفروشند و حتما " باید آنها را در قسمت جداگانه ای در شعبه بفروش برسانند . توجیه این مقررات این است که کارمندان باجه های بانک فروشنده نیستند . موفق ترین بیمه بانکی ، TSB یک مثال جالب توجه است . این موسسه نه تنها کارمندان خود را نگهداشته بلکه روش عملیاتی خود را از یک شعبه سنتی به یک مغازه خوشایند تبدیل کرده است . کارمندان TSB چهار برابر سایر شرکت های بیمه فروش دارند .

## بسیار یا بخر

برخی از موسسه ها بخاطر مشکلات ایجاد محصولات و فعالیتهای جدید ترجیح می دهند خیلی ساده به خریداری آنها اقدام کنند . گرچه اقتصاددانان اغلب این سؤال را مطرح می کنند که " بازده تولید نسبت به مقیاس (۹) " در بانکداری

هم مورد پیدامی کند یا نه ، اما تعداد بانکهای ادغام شده در دهه گذشته افزایش یافته است . سرانجام برخی از این ادغام ها شکستهای وحشتناک بوده است زیرا لازم نیست کسی اقتصاددانان باشد تا بفهمد اگر دو بانک بیمار را با هم ادغام کنیم بسادگی در خطر مضاعف کردن مساله قرار می گیریم . اما از طرف دیگر تعداد کمی از ادغام ها بنحوی چشمگیری خوب عمل کرده اند ، به عنوان مثال می توان ادغام کمیکال بانک را با فکچرز هانور ذکر کرد .

ادغام هائی که دارای شرایط خوب بوده است تنها محصول تحقیق برای مفاهیم اغفال کننده " بازده تولید نسبت به مقیاس " نیست بلکه راهی است که اتخاذ آن به بانکها قدرت خاص داده آنها را از یکدیگر متمایز می سازد . مثلاً " خرید کمینتال بانک توسط بانک اوامریکا به بانک کالیفرنیا امکان داد که دوهزار مشتری شرکتی بانک شیکاگو را بدست آورد . و این امر با استراتژی بانک سازگار است ، بانکداری برای شرکتها نصف درآمد سال ۱۹۹۳ بانک اوامریکا را تشکیل می داد که در مقایسه با رقم ۱۰۰ در پنج سال قبل چشمگیر است . از طرف دیگر بانک کنتیننتال از زبانهای قبلی خود با تمرکز روی خدمات شرکتها نیز وضعیت خود را ترمیم کرد .

به نظر می رسد این نمونه تخصصی شدن ادامه پیدا کند . رئیس بانک جیس عقیده دارد که بانکها هریک راهی را که برای خودشان مناسب تر است بخواهند گزید و بانکهای یک جو رو یک دست دیگر در امریکا وجود نخواهد داشت . در سالهای ۱۹۷۰ اختلاف اساسی این بود که بانکها به

چه مشتریانی خدمت ارائه می دهند و حجم فعالیت این مشتریان چقدر است . غیر از این تقریبا " همه " بانکها یک نوع فعالیت داشتند ، سپرده می گرفتند و وام می دادند و برای مشتریان به انجام معاملات می پرداختند . اما اکنون تغییرات بسیار چشمگیری در انتظارات مردم از بانکها صورت گرفته است .

اگر صنعت بانکداری تکنولوژی ، سیستم توزیع ، سیستم فرهنگی و در بسیاری از موارد مشتریان خود را تغییر می دهد ، ارزش دارد با خود ببیند شیم که واقعا " طبیعت این کار چیست ؟ بعضی از بانکداران به مرغم سابقه غم انگیز سالهای اخیر خود ، ادعای می کنند که در قضاوت های مربوط به ریسک توانا هستند ، دیگران ادعا دارند که برای درک احتیاجات مربوط به کارهای منفرد بسیار خوب جا افتاده اند . یکی از کارشناسان عقیده دارند که توانائی بانکها برای ارائه خدمات در سطح عالی باعث تمایز آنها از یکدیگر می شود .

اما پاسخ آقای JAMES CHESSEN اقتصاددان موسسه بانکداران آمریکا متفاوت است او عقیده دارد که اساس کار یک بانک دسترسی به اطلاعات است تا از طریق آن ارتباط با مشتریان را تنظیم کند . معنای این نظر این است که علی الاصول هیچ دلیلی وجود ندارد که یک شرکت تلفن یا تلویزیون نتواند یک بانک بشود . بنابراین توانائی بانک برای رقابت اساسا " بستگی به قدرت تطبیق و ارائه محصولات و خدمات جدید مقارن با تغییر تقاضا دارد مثل اوراق بهادار ، مدیریت مالی و محصولات مالی که

الزما " دارای بیمه سپرده دولت فدرال نیست. آقای CHESSEN میگوید " اگر ما انبار وامهای بیمه شده بشویم خواهیم مرد. اگر در این دام بیفتیم بسیار وحشتناک است. درست بهمین دلیل است که به رغم تمام انرژی که بانکداران آمریکائی باء مقاومت در بازار صرف کرده اند همیشه به مسالمت سوال قدرت بانکی برمی گردند. شعار آنها آزادی بیشتر برای بانکهاست تا بتوانند همان خدماتی را که رقبا ارائه میدهند به مشتریان پیشنهاد کنند. اما نگاه دقیقتری به تجربه اروپا که در آنجا سیستم بانکی در طیف قانون GLASS-STEEGALL نبوده است این مطلب را پیش می آورد که ممکنست این برداشت کاملاً صحیح نباشد.

## حتی بانکداری جهانی محدودیتهای خود را دارد

بانکهای اروپای غربی، در مقایسه با هم طرازان خود در آمریکا کمتر در مورد مساله هویت مشکل داشته اند. سنت بانکداری جهانی آنها را برای ورود به انواع داد و ستد آزاد گذارده است. بانکهای انگلیسی از خدمات زیاد مالی دور نیفتاده اند، اما بیشتر بانکهای اروپائی آزادند که تقریباً هر فعالیتی را از فروش اوراق بیمه تا مالکیت سهام عمده در شرکتهای صنعتی انجام دهند. افزون بر آن در اروپا، مانند آمریکا قانونی نیست که از ادغام در مورد نوع فعالیتها

جلوگیری کند یا مرزهای ایالتی وجود داشته باشد. صنعت بانکداری و اوراق بهادار دست در دست هم توسعه یافته است و بسیاری از بانکهای بزرگ اروپائی بوسیله تحصیل درآمد چند جانبه به عظمت فعلی خود رسیدند. فرایند عدم واسطهگری (۱۰) توسط تعداد کمی از بانکهای بزرگ که اکثر آنها دارای مالکیت دولتی هستند و به اقتصاد ملی احاطه دارند، به آهنگ شکوهمند بیشتری در مقایسه با آمریکا رسیده است. تعداد کمی از مؤسسههای غیر بانکی قادر به انجام مبارزات قوی بودند و مشتریان اروپائی وفاداری بیشتری به بانکهای خود نشان داده و درخواستهای کمتری از بانک خود داشته اند. بانکهای بزرگ به رغم شبکه گسترده هونامهای مورد اعتماد خود، مانند ویچ بانک و کردی لیونه (فرانسه) و افزون بر مشکلات اخیر خود برای دور کردن مداخلات و فضولیه قدرت خوبی داشته اند. توانائی بانکهای اروپائی برای استفاده از یکی از انواع فعالیتها متفاویشان برای کمک به فعالیت دیگر اسلحه مرند های علیه مفت خورها بوده است. تازه واردی که سعی می کند گوشه ای از کار یک بانک بزرگ را بخود اختصاص دهد مواجهه باریسک بالائی است یعنی ممکن است به خورد شدن او در جنگ قیمت بیانجامد. مطالب بالا معنایش آن نیست که مؤسسههای غیر بانکی کوشش نمی کنند. فیدلنتی که وابسته به بانکهای آمریکائی است، اوراق صندوق سرمایه گذاری اش را در بسیاری از کشورهای اروپائی می فروشد. در فرانسه و اسپانیا صندوقهای سرمایه گذاری سپرده های بانکی را به خارج می کشند. اما در آلمان صندوقهای

سرمایه گذاری مجاز به فعالیت نیستند و در هیچ جای اروپا عدم واسطهگری مفهومی را که در آمریکا دارد دارا نیست. معمولاً موضوع باین صورت است که رقبای بانکها باینحت کنترل بانکها هستند یا برای استفاده از نام معروف بانک یا شبکه توزیع آن احساس اجبار می کنند. باین ترتیب روبه کو (۱۰) که یک صندوق سرمایه گذاری هلندی است اوراق فروشی خود را از طریق شعب بانکها بفروش می رساند. و دوم بسیار صندوقهای سرمایه گذاری آلمانی قصد دارند که اوراق و خدمات خود را از طریق گروههای بانکی آلمانی بفروش رسانند. اندازه و شهرت، بانکهای اروپائی رانه تنها واحدی در مقابل مؤسسه های غیر بانکی بلکه در مقابل یکدیگر نیز حفظ کرده است. از نظر فعالیتهای خرد بانکی، بانکهای اروپای غربی فعالیتها را فرامرز می انجام دادند. البته این امر برای کشاورزان اروپائی با بازار واحد موضوع نا امید کننده است. گزارش تخصصی سال ۱۹۸۸ پیش بینی می کند رقابتی که به برداشتن موانع تجاری در ۱۹۹۲ بستگی ندارد هزینه خدمات مالی را در اروپا بشدت کاهش می دهد. تا ژانویه ۱۹۹۳ هریانکی که در یکی از کشورهای اتحادیه اروپا ثبت شده بود آزاد بود که در کشور دیگر شعبه داشته باشد. تاکنون چنین اقدامی صورت نگرفته است و تعداد کمی از بانکداران انتظار دارند که بزودی تأسیس شعب فرامرز صورت گیرد. یکی از بانکهای انگشت شماری که شبکه خدمات بانکی خرده را در اروپا گسترش داد کردی لیونه فرانسه است که در

خارج از بازار کشور خود نهصد شعبه دارد. درک این مطلب که چرا اکثر بانکها در کشور خودشان مانده اند مشکل نیست. هریانکی که سعی به نفوذ در بازار اروپائی دیگری بکند، قبل از اینکه بتواند با رقبای سنگر بسته موجود رقابت کند، احتیاج به سرمایه گذاری وسیع و تکنولوژی پیشرفته دارد. علاوه بر آن بانکهای محلی معمولاً بسیار مایلند که نفوذ سیاسی محلی خود را برای دورنگاه داشتن یک رقیب خارجی بکار گیرند. " بارکلیز بانک " نمونه خوبی در این مورد است. اقدام بارکلیز برای گشایش حسابهای بهره دار در فرانسه با سازشی که بین بانکهای فرانسوی (که بیشتر آنها دولتی بودند) و نظار بانکی صورت گرفت با شکست مواجه شد. تنها برای ثبوت اصل قاعده، استثنائات کمی در مورد آن وجود دارد. مثلاً " بانک آمریکائی " سیتی کورپ " فعالیتها را اساسی خرد بانکی در آلمان ایجاد کرده و بوسیله تمرکز روی مشتریان جوان و مرفه بطور موفقیت آمیزی فعالیت خود را با بانکهای موجود متفاوت ساخته است. این بانک جزء اولین بانکهای است که خدمات تلفنی بانکی را در آلمان معرفی نمود. اما سیتی کورپ بوسیله خرید، و نه بسا استفاده از نام خود، جای پای خویش را باز کرد. در حالی که در دهه ۱۹۷۰ یک بانک آلمانی را خریده بود، یک دهه منتظر ماند تا به آن تغییر شکل بدهد و نام بانک خودش را روی آن بگذارد. بانکهای دیگر باینلند پروازی خدمات خرده بانکی در سطح جهانی مانند HSBC

