

القدرة على عمل إيداعات ومدفوعات (صغيرة) في أي مكان

سباقاً إلى ضمان وجود إطار تنظيمي مناسب لتلك الأنشطة؛ فتجنّب لا نقلل من تلك الشواغل، ولكننا نسعى إلى تناولها والتعامل معها (Lyman, Pickens, and Porteous 2008).

من غير الوارد أن تنجح البنوك في تقديم خدمات مصرفية واسعة الانتشار عن طريق نشر الفروع البنكية على نطاق واسع، لذا ينبغي لها الاستفادة من شبكات التجزئة القائمة.

تقوم النهج الحالية للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، التي نطلق عليها "الإصدار ١.٠ (الإصدار الأول)" على دخول البنوك المتلقية للودائع في اتفاقيات تعاقدية مع أطراف أخرى تكون بمثابة قنوات التجزئة الخاصة بها. ولكن حتى في البلدان التي تطور فيها ذلك النموذج إلى أبعد حد - أولاً في البرازيل، ثم في بلدان مثل الفلبين وبيرو وكولومبيا، وقريباً في بوليفيا والمكسيك والهند وباكستان - تتطلب اللوائح التنظيمية للخدمات المصرفية من البنك تحمل المسؤولية القانونية والمالية عن تصرفات جميع بائعي التجزئة التابعين له. أي أن البنوك يمكنها أن تسند العمليات لهم، ولكن لا يمكنها أن تتوضّ لهم المسؤوليات أيضاً. وفي الواقع، تتطلب اللوائح التنظيمية في معظم البلدان من البنوك الدخول في تعاقدات حصرية مع بائعي التجزئة الحاصلين على الامتياز، وفي الكثير من الأحوال ينبغي لكل حاصل على الامتياز أن يكون مرخصاً من الجهاز التنظيمي للبنوك.

وبالطبع يؤدي ذلك إلى تقليل شهية البنوك للدخول في مثل تلك الترتيبات ويؤدي إلى تجزئة عالم بائعي التجزئة إلى امتيازات حصرية لتقديم خدمات التجزئة البنكية. فربما تحقق البنوك تكاليف أقل، ولكن تلك الترتيبات مع بائعي التجزئة لن تغير من طبيعة المشكلة. وسيبقى من الصعب بل ومن المكلف على البنوك مباشرة العمل في أماكن يقل فيها حجم الودائع نسبياً، إما بسبب قلة الكثافة السكانية أو تدني مستويات الدخل.

نطرح في هذه الدراسة رؤية لتمكين الأفراد من إيداع مبالغ صغيرة في حساباتهم البنكية من خلال منافذ متنوعة لتداول النقد موجودة في الأحياء التي يقطنون فيها. وفي الحقيقة، يعد بيع وشراء الودائع (أي إيداع وسحب الأموال من حسابك الجاري) منتجاً آخر يقدمه لك المحل أو السوبر ماركت المحلي إلى جانب ما يقدمه من منتجات كمعاجين الأسنان وبطاقات الهاتف المحمول المدفوعة مسبقاً.

وتعمل منافذ التجزئة المصرفية مع جميع البنوك، ويوزع الناس أعمالهم على هذه المنافذ بناء على نوعية وموثوقية خدمة تداول النقد التي تقدمها، والرسوم التي تفرضها، بل وربما نطاق المنتجات الأخرى (الخبز واللبن) التي يمكنهم شراؤها من ذلك المنفذ في الوقت نفسه. ولا يتوقع المودعون ولا البنوك من منافذ بيع التجزئة مستوىً خاصاً من الثقة أكثر من ذلك الذي يتوقعونه عند شراء معجون أسنان أو بطاقة هاتف محمول مدفوعة مسبقاً. ويمكن للبنوك، مثلها في ذلك مثل شركة كولجيت المنتجة لمعاجين الأسنان، التركيز على جودة المنتج وتسويقه (أي تمييز العلامة التجارية) تاركة عمليات التجزئة لأطراف أخرى. فلا تحتاج البنوك المحفظة بتلك الودائع إلى الدخول في أية علاقات تعاقدية مع منافذ التجزئة بشكل مباشر.

ولا شك أنه ثمة اهتماماً متنامياً بما يطلق عليه "الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية". ومن غير الوارد أن تنجح البنوك في تحقيق خدمات مصرفية واسعة الانتشار عن طريق نشر الفروع البنكية على نطاق واسع، لذا ينبغي لها الاستفادة من شبكات التجزئة القائمة. فثمة نشاط تجاري في كل مكان - في المتجر وفي الكشك - ولكن كيف يمكن استثمار ذلك لصالح البنوك من أجل توجيه أدواتها إلى جميع العملاء، مهما كانت ظروفهم وأماكن تواجدهم؟ إن الجهات التنظيمية يعترها قلق له ما يبرره بشأن الثقة في واجهة نظام التجزئة (retail interface): ماذا سيحدث، على سبيل المثال، لو أن أحد المودعين قام بتسليم أمواله في أحد المنافذ، ولكن منفذ التجزئة لم يقم بتقييد المبلغ في الرصيد الدائن للعميل؟ لذا فقد كانت المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء



من وجهة النظر التنظيمية، فإن الإصدار الثاني يتطلب من البنوك أن تكون قادرة على العمل من خلال شبكات مشتركة من وكلاء آخرين تتوفر لها تدابير وقائية مناسبة للحماية التكنولوجية وحماية المستهلك، لتقليل تعرض عملاء البنك للمخاطر المرتبطة بالوكلاء. علاوة على ذلك، يمكن للحكومة أن تنشئ شبكة موازية من الوكلاء الموثوقين (تتكون من المكاتب البلدية، والمدارس، والمراكز الطبية، الخ) لتقوم بإجراءات العناية الواجبة تجاه العملاء لحساب البنوك في المناطق النائية التي تكون فيها تكلفة نشر البنية الأساسية الخاصة بالبنوك مكلفة للغاية بالنسبة لها. ويجب أن يكون هناك تشديداً متجدداً على اللوائح التنظيمية للبنوك التي تركز على المحافظة على قيمة حسابات العملاء، مع تخفيف اللوائح التنظيمية على واجهات العملاء (customer interface).

ومن وجهة النظر التجارية، فإن البنوك ستحتاج إلى إعادة تقييم الفرص التي أصبحت متوفرة الآن، بفضل التكنولوجيا الجديدة، لإطلاق العنان لكامل إمكانيات الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية في توفير فرص الحصول على الخدمات المالية الأساسية للجميع. ومن شأن وجود شبكات وكلاء مشتركة، مع التصميم الملائم للأدوات، وحملة التسويق الفعالة، وأنظمة تجهيز المعاملات منخفضة التكلفة، أن تؤدي إلى إنتاج حلول مجدية من الناحية الاقتصادية لاستهداف الفئات منخفضة الدخل من السكان. ولكي تشجع البنوك على المشاركة في شبكات الوكلاء، يجب عليها إدراك أن قوة الوصول واسع النطاق أكبر من السيطرة التشغيلية على عدد أقل من الوكلاء وضرورة أن تكون المنافسة على أساس تقديم أدوات وخدمات أفضل بدلاً من محاولة إقامة مناطق جغرافية حصرية مع وضع عوائق كثيرة أمام دخولها.

لم يتم التحقق من النظام المقترح في هذه الدراسة: فلا يوجد أي مثال مطبق للإصدار الثاني للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية في أي مكان في العالم اليوم. ذلك على الرغم من أن جميع عناصر مطبقة بالفعل. حيث تمثل فيزا وماستركارد نموذجين لشبكات الدفع بالبطاقات تفصل دور البنوك التي تخدم المستهلكين عن منافذ التجزئة. وتعد شعبية شبكات البطاقات وماكينات الصراف الآلي برهاناً على قدرة المشاركة في البنية الأساسية، التي تسمح للعملاء بسحب الأموال من حساباتهم أو دفع ثمن أية سلع في أي مكان. ويعد تحقيق ذلك مع الودائع أكثر تعقيداً، نظراً لأن مدفوعات العملاء

تقدم مذكرة المناقشة المركزة الحالية نهجاً نظامياً بديلاً للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، ”الإصدار ٢,٠ (الإصدار الثاني)“، لا تحتاج البنوك في ظلّه إلى الدخول في علاقات تعاقدية مع تلك المئات أو الآلاف من منافذ التجزئة التي تستوعب من خلالها ودائع عملائها أو تلبى مطالبهم من السيولة النقدية. ويتم ذلك في إطار منظومة بيئية أكثر تجزؤاً، يلعب فيها كل طرف فاعل دوراً أكثر تخصصاً يناسب ما يتمتع به من مزايا تجارية نسبية، وفي الوقت نفسه يمكن للأطراف الفاعلة، سوياً، أن تتعامل مع مخاطر المعاملات بشكل أكثر كفاءة وفعالية. ومع توفر المزيج المناسبة من التكنولوجيا، وإجراءات العمل، وتصرفات السوق، ونظم حماية المستهلك، فلن يحتاج المودعون أو بنوكهم إلى إناطة الثقة بمنافذ التجزئة. ومن ثم تصبح المحصلة النهائية هي قدرة البنوك على إعداد استراتيجيات أكثر مرونة للتجزئة المصرفية.

ويمثل الشرط الذي يقوم عليه الإصدار الثاني في إيجاب وجود حساب بنكي لكل منفذ تجزئة لتتم مقاصة جميع معاملات العملاء النقدية منه في الوقت الفعلي. ونطلق على بنك المنفذ ”البنك المحصل“، والذي قد يكون هو نفس بنك العميل (”المصدر“) أو بنكاً آخر. فعندما يتلقى أحد منافذ التجزئة إيداعاً نقدياً فإن البنك المحصل الذي يتبعه يقوم بإخراج نفس المبلغ من حسابه على الفور. وبالمثل، لو قام أحد منافذ التجزئة بدفع مسحوب نقدي لأحد العملاء فإن البنك المحصل الذي يتبعه يقيد في الرصيد الدائن له نفس المبلغ تلقائياً. وبهذه الطريقة، يتخذ البنك المحصل الخاص بالوكيل المركز المالي للوكيل بالنسبة للعميل والبنك المصدر الخاص به. وبذلك يكون العميل والبنك المصدر الخاص به بمنأى عن المخاطر الائتمانية للوكيل. وعندئذ تصبح معاملة عادية بين البنوك ومن ثم، تصبح بالكامل ضمن نطاق النظام المصرفي الخاضع للتنظيم.

من وجهة النظر الفنية، يتطلب الإصدار الثاني من منافذ التجزئة والبنك المحصل الخاص به توفر إمكانية تجهيز معاملات آمنة وآنية، إما عن طريق الاتصال المباشر لاسلكياً أو باتصال الإنترنت، أو بدون اتصال باستخدام البطاقات الذكية القادرة على تحديث الأرصدة وتسجيل المعاملات. كما يجب توفر أيضاً شبكة مدفوعات تسمح للبنك المحصل الخاص بمنفذ بيع التجزئة تدوين المعاملات وتسويتها مع جميع البنوك المصدرة المشاركة. وتتوفر تقنيات آمنة محققة لكل من هذين الجانبين.

الجمهور. وتركز تلك الدراسة بأكملها على حساب "المعاملات"، التي تتصف بثلاث سمات أساسية، هي:

- ممولة مسبقاً (أي ليست حسابات ائتمانية)
- الأرصد متوفرة عند الطلب
- ممكنة بصفة أساسية للمدفوعات إلكترونية

ومن ثم، فحسابات المعاملات، في أبسط صورها، لن تشمل تسهيلاتاً بالسحب على المكشوف أو امتيازات تحرير الشيكات ويمكن تسويقها باعتبارها "حسابات مصرفية" أو حسابات "مدفوعة مسبقاً". ويمكن لحائزي حساب المعاملات تجميع أرصدة يمكنهم التصرف فيها بحرية في أي وقت (حتى حدود معينة بناء على مستوى العناية الواجبة المتخذة تجاه العملاء)، إضافة إلى إرسال وتلقي المدفوعات إلكترونياً. ولا تتناول تلك الدراسة أدوات الادخار، أو الائتمان، أو التأمين الأكثر تعقيداً، التي تتطلب على حدة أكبر إلى تفهم صفات العملاء، وتثير مجموعة أوسع نطاقاً من المسائل المتعلقة بحماية المستهلك. ولكن يمكن أن يمثل امتلاك حساب معاملات "أداة نفاذ" لمساندة تقديم تلك الأدوات المالية الأخرى، عن طريق ربطها إلكترونياً بحساب المعاملات. ويمكن تمويل الودائع أو الحسابات لأجل أو القروض من حساب المعاملات أو سدادها في ذلك الحساب، كما يمكن الدخول إلى أرصدها من خلاله.

ويستخدم تعبير "الوديعة" في تلك الدراسة بمعنى تسليم العميل للنقود إلى أحد المنافذ المصرفية سواء بغرض الحفاظ على القيمة (مدخرات) أو تحويل القيمة إلى طرف آخر (معاملة). وكلاهما سيمر عبر حساب المعاملات الخاص بالعميل، ومن ثم فهما متماثلان من ناحية المعاملة الفنية.

وتركز هذه الدراسة على قنوات تقديم خدمات التجزئة المصرفية: أي النقاط التي يتعامل العملاء من خلالها مع بنوكهم. ويؤدي ذلك العنصر في سلسلة تقديم خدمات البنك إلى أوجه الجمود التشغيلية والتكاليف المرتفعة للمعاملات التي تسبب في الكثير مما سبق الإشارة إليه من "عوائق جانب العرض" أمام فرص الحصول على الخدمات المالية المشار إليها عاليه - بما في ذلك الغياب التام لنقاط

إلى منافذ التجزئة تعرض العملاء وبنوكهم إلى المخاطر الائتمانية للوكلاء. وتلك المشكلة تحديداً هي التي يعالجها الحل المقترح.

وفيما يلي التحديات الرئيسية التي تواجه تحقيق تلك الرؤية: (١) تفعيل الإطار التنظيمي المناسب الذي يسمح باختبار نماذج التوزيع المصرفي الجديد المناسبة للسكان منخفضي الدخل والريفيين في الوقت الذي يضمن فيه تحقق أغراض حماية المستهلك وصيانة الثقة في النظام المصرفي؛ (٢) إقناع البنوك بمزايا مشاركة شبكات وكلائها في المناطق التي يتواجد بها منخفضو الدخل والسكان الريفيين وبالتبعية، بالتناقص على جودة الأدوات والخدمات بدلاً من التناقص على التواجد الجغرافي؛ و(٣) إعداد نموذج عمل يعود بالنفع على جميع الأطراف الفاعلة على نحو مناسب في الوقت الذي يستمر فيه تقديم حلول منخفضة القيمة لأدوات المعاملات والادخارات منخفضة القيمة المقدمة للقطاعات المستهدفة. في الوقت الذي تبقى فيه تلك القضايا محل مناقشة، فسيكون من المستحسن المشورة على واضعي السياسات باتخاذ خطوات واقعية تسمح لهم باختبار النهج المختلفة للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية. وتمثل الرؤية المطروحة هنا غاية أكثر منها حلاً فورياً.

المجال والنهج

لا يمتلك سوى ثلث السكان المقيمين في البلدان النامية شكلاً من أشكال المدخرات المالية في مؤسسات رسمية. وفي العديد من البلدان، تبقى تلك النسبة ثابتة عند مستوى يقل كثيراً عن المؤشرات الأخرى للتنمية الاجتماعية الاقتصادية: فرصة الحصول على التعليم، وبرامج التحصين، والصرف الصحي، وشبكات المياه النظيفة، وما إلى ذلك.

تهتم هذه الدراسة بالأساس بأولئك الذين لا يتمكنون من الاستفادة من خدمات المؤسسات المالية الرسمية بسبب "قيود جانب العرض": عدم وجود فروع بنكية قريبة، وعدم الراحة (مثل الطوابير والشعور بالرهبة)، أو التكاليف المرتفعة. ونحن نستخدم تعبير "البنك" في أوسع معانيه: أي مؤسسة مصرح لها رسمياً بتلقي الودائع من

قدرة شبكات التجزئة الموزعة التابعة للغير

لا تمتلك معظم منشآت الأعمال في العالم متاجر التجزئة الخاصة بها. وتختار بدلاً من ذلك بيع سلعها من خلال مجموعات من منافذ البيع المملوكة للغير حتى تستفيد من المرافق وعلاقات العملاء القائمة، بطريقة نفعية، قابلة للتكرار على نحو جيد. وبدلاً من تكبد تكاليف ثابتة عالية لامتلاك البنية الأساسية من المتاجر الخاصة بها، فإن تكاليف البيع (العمولات) تكون مدفوعة بالكامل بالمبيعات. وفي الواقع، تعد معظم منشآت الأعمال "باعة جملة"، والاستثناء هو امتلاك متجر تجزئة.

ولندرس مثالين يوضحان كيف يمكن لنماذج التوزيع غير المباشر الناجحة أن تعطي دفعة للشركات وتغير من الأسواق.

كوكاكولا

لماذا تأخذ شركة كوكاكولا العالمية التي تحقق رقم أعمال سنوي يبلغ ٤٠ مليار دولار أمريكي على عاتقها توفير علب وزجاجات الكوكاكولا بحيث تكون على بعد ١٥ دقيقة من أي شخص في هذه المعمورة؟ ولماذا لا يخطر على بال مؤسسات مالية مثل Wells Fargo و Barclays، التي تحقق عائدات مماثلة، أن تقدم ذلك المستوى من الخدمة على مستوى العالم؟ ولننح جانباً الائتمان وعمليات التحقق وما يتعلق بها من القضايا المتعلقة بسداد العملاء: لماذا لا تعمل مثل تلك الأسماء الراسخة معاً لافتتاح سوق مدخرات المعاملات العالمية - وبالتحديد في الأماكن التي تكون فيها المنافسة أضعف ما يكون؟

يبدو أن البنوك الكبيرة (سواء الوطنية أو الدولية) قد انسحبت من العديد من الأسواق المحلية تاركة المجال مفتوحاً أمام عدد كبير من الأطراف الأصغر حجماً. لماذا؟ هل يجب أن تسير الأمور على هذا النحو؟ يمكننا هنا أن نستخلص دروساً من التمثيل بكوكاكولا. لا تتجاهل شركة كوكاكولا الفقراء، أينما كانوا، الذي يمكنهم أن يجدوا قيمة في أحد المشروعات الخفيفة التي تقدمها، فلماذا تتجاهلهم البنوك الكبيرة كعملاء؟

الخدمة في العديد من المناطق الفقيرة. والثقة هي القضية الفعلية في خدمات التجزئة المصرفية التي تؤدي إلى تلك المشاكل، وليست الحاجة إلى بنية أساسية محلية لتقديم الخدمة للأفراد. وحيث إننا بصدد وضع نهج جديد لعمليات التجزئة البنكية، فسنبحث في كل من الأشياء التي يمكن أن تسلك مسلكاً خاطئاً في معاملات التجزئة، والتي قد تؤدي إلى تقويض الثقة سواء عن إهمال أو عمد، وسنوضح كيف يمكن حل تلك المشاكل بطريقة مباشرة، ومنخفضة التكلفة نسبياً، باستخدام التقنيات المناسبة.

وفي تحليلنا للنهج التجارية والتنظيمية البديلة لأنشطة التجزئة للبنوك، سنستفيد من العديد من الأمثلة. وسنستخدم كل من كوكا كولا و بطاقات الهاتف المحمول المدفوعة مسبقاً لبيان قوة شبكات التجزئة الموزعة. كما ندرس أيضاً كيفية استخدام الجهات المنظمة للاتصالات مفهوم "الفصل بين وظائف الشبكة network unbundling" لتضييق مجال تركيز اللوائح التنظيمية ما أمكن على الأنشطة المحددة التي تتسبب في المشاكل التنظيمية المعينة.

وتدور كل تلك المقارنات حول التخصص: توزيع وظائف التجزئة بمرونة على مجموعة الأطراف الفاعلة، وحصر اللوائح التنظيمية بأدق شكل ممكن في المجالات التي يمكن أن تنشأ بها مخاطر على الحيطة الواجبة أو مخاطر متعلقة بتصرفات السوق. ويسمح ذلك بإعادة تنظيم الوظائف المصرفية على أطراف فاعلة متنوعة، يمكن الجمع بينها من خلال التفاعل البنكي الطبيعي لقوى السوق من أجل تقديم مجموعة عريضة القاعدة من الخيارات إلى مجموعة أوسع نطاقاً من الأفراد.

ونبسط في القسم التالي من تلك الدراسة رؤيتنا لشبكات التجزئة المصرفية المشتركة وما لها من انعكاسات هامة على جميع الأطراف في المعاملات المصرفية. ثم نتناول النهج الحالية للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية والعقبات التي تحول دون تحقيق رؤيتنا. ويلي ذلك عرض تفصيلي للحل المقترح للتغلب على تلك العقبات. وفي القسم الأخير نناقش الانعكاسات على اللوائح التنظيمية للبنوك.

١ حتى الأنشطة التي تمتلك متاجر خاصة بها تعتبر علامات تسويقية مساندة نشاطها في البيع بالجملة. فالعديد من مصانع الملابس التي تحمل علامات تجارية تفتتح متجراً رفيع المستوى في شارع رئيسي، ولكنها تتوقع أن تحقق حجماً كبيراً من المبيعات عن طريق قنوات أخرى، مثل المتاجر الكبرى.

فما الذي يحول دون تطبيق نموذج "كوكاكولا" على الخدمات المصرفية؟ أحد الاحتمالات هو أن نقص الخدمات المصرفية راجع ببساطة إلى ضعف الطلب الأساسي^٤، ولكن كيف هذا؟ لا نرغب في التعلق بمثال الكوكاكولا، ولكن استخدام تعبير "تطبيق نموذج كوكاكولا على الخدمات المصرفية" ليس عبثياً كما قد يبدو. فنحن نعني "بتطبيق نموذج كوكاكولا" تصميم نموذج عمل قابل للتوسع، قادر على تحقيق الانخفاض الضروري في التكلفة وكثافة التوزيع. ويتميز ذلك بالأساس بنموذج توزيع كامل التطور، قائم على شبكة عنكبوتية من الموزعين (لمنتجات متعددة)، تستند بدورها إلى سلسلة قيمة عالية التنظيم تحدد بكل وضوح كيفية توزيع القيمة على كل من مالك العلامة التجارية، وشركة التعبئة، والموزع، والتاجر المحلي^٥. ويتم ذلك كله بطريقة موزعة، دون تعاقد مباشر بين كوكاكولا وبين كل منفذ تجزئة.

بطاقات الهاتف المحمول المدفوعة مسبقاً

حققت تكنولوجيا الهاتف المحمول زيادة غير مسبوقه في الانتشار والاستخدام من حيث سرعتها ومن حيث مدى تغطية السكان. وتكررت نفس العملية بقوة دافعة مماثلة في البلدان النامية، وإن كان يشوبها بعض التأخير. ويعد هذا الانتشار غير العادي شاهداً على المزايا التي تجلبها تكنولوجيا الهاتف المحمول للناس. حيث يستطيع العملاء أن يدرکوا على الفور عرض القيمة. ولكن لو لم يكن هناك سوى سبب واحد لهذا التسارع في منحى الانتشار، لكان هذا السبب هو ظهور البطاقات المدفوعة مسبقاً.

فقد كان ينظر إلى بطاقات الهاتف المحمول المدفوعة مسبقاً في بادئ الأمر باعتبارها شكلاً بديلاً للدفع وحسب. ولكنها تحولت إلى ما هو أكثر من ذلك: لقد أتاحت إمكانية تحويل الخدمة إلى منتج يمكن توزيعه عن طريق قنوات التجزئة - في هيئة مغلفة، له سعر محدد، ويمكن وضعه على الأرفف في أي مكان^٦، وبتحرر شركات التشغيل من التعاقدات، لم تعد في حاجة إلى أن تعتمد على الموزعين في

تشير الحكمة التقليدية إلى أن الهوامش على الودائع أصغر جداً من أن تجذب الأطراف الرسمية الراسخة. ومرة أخرى نتساءل، لماذا يحدث ذلك؟ هناك أربعة أسباب تبين لماذا ينبغي لأدوات الادخار أن تدر أرباحاً، تماثل إن لم تتجاوز أرباح بيع الكوكاكولا للقراء.

الأول هو أن قيمة المعاملة بالنسبة للمشروبات الخفيفة أصغر من الوديعة التقليدية في معظم الحالات^٧. ومن ثم، ستكون تكاليف المعاملات أكثر بساطة بالنسبة لشركة كوكاكولا في بيعها للمشروبات الخفيفة مقارنة بالبنك الذي يحاول جذب وداًع إضافية.

الثاني أن كوكاكولا تمتلك تجسيدا مادياً كبيراً، على العكس من أدوات الادخار - التي لا تتعدى كونها مجرد معلومات، إقرار بالدين من البنك، الذي قد يسجل في الأوراق (إيصال أو دفتر حساب مصرفي) أو إلكترونياً فقط. كما أن تقديم أدوات الادخار يتطلب أخذ أموال، التي قد يكون مكلفاً الحفاظ عليها ونقلها، ولكن شراء الكوكاكولا يتطلب نفس متطلبات إدارة النقود بالنسبة للتجار.

الثالث، أن نموذج بيع الكوكاكولا يرتبط بصورة كبيرة بالمعاملات، حيث يتحقق تكرار الشراء وولاء العملاء من خلال سمعة تجارية تحققت بمشقة بالغة وجهود مضمّنة لتمييز المنتج عن غيره. أما الخدمات المصرفية فهي نشاط قائم على العلاقات: فعلى الأرجح أن أقوم بإعطاء مدخراتي اليوم لنفس المؤسسة التي أعطيتها مدخراتي بالأمس. فإن ولائتي للبنك ليس محل تساؤل أو شك في كل مرة أقوم فيها بإيداع مبلغ، بنفس الطريقة التي أفلهاها في كل مرة أذهب فيها إلى المتجر لشراء شراب منعش. ولأنه نشاط قائم على العلاقات، فمن المفترض أن يكون من الأيسر على البنوك تحقيق ربحية جيدة من العملاء من المعاملات ذات القيمة الصغيرة.

وأخيراً، يمكن القول بأن المدخرات تلبية حاجة أساسية، ومن ثم يمكن أن يكون العملاء أكثر رغبة في دفع مقابل الخدمة أو تحمل المشاق من أجل الحصول على الخدمة^٨.

^٢ فيما يلي بعض الحسابات التقريبية. لنفترض وجود أسرة تعيش على دولارين أمريكيين في يوم للشخص - مستوى متدن ولكن ليس الأشد فقراً. ولو كان نصف الأسرة يعمل (أي بدون عد الصغار جداً أو المسنين)، فسبيل متوسط الأجر اليومي الفعلي ٤ دولارات أمريكية. تتكلف علبة الكوكاكولا (تقريباً) ٥٠ سنتاً. ومن ثم، يوازي شراء علبة الكوكاكولا إيداع ١٢,٥ في المائة من الأجر الشخصي اليومي، وذلك ليس بعيداً عن المنطق (وتذكر أن المقارنة بين علبة الكوكاكولا ومعاملات الادخار تستند إلى قيام الأجير بالإيداع يومياً).

^٣ ونحن لسنا هنا بصدد عرض جدل أخلاقي بشأن القيمة النسبية لاستهلاك علبة الكوكاكولا وشراء أدوات ادخار. ولكن إن كنت مثلاً وتعتقد أن الحصول على التمويل هو سبيل للتنمية الشخصية والاقتصادية، فمن ثم ستعتقد كذلك أن على الناس الإقبال على التمويل بنفس القوة، على الأقل، التي يقبلون بها على شراء علبة الكوكاكولا إذا عرض عليهم ذلك.

^٤ يورد العديد من الناس أسباباً مقاربة لنقص فرص الحصول على أدوات ادخار: الفروع البنكية بعيدة للغاية، طوابير الانتظار طويلة، لا أشعر بأنني أنتمي إلى ذلك المكان. لا أثق بهم، إلى غير ذلك. ولكن كل تلك الأسباب تعد ظروفاً ذاتية؛ ولكن ما من شك أن البنوك لو كانت لديها رغبة جادة في السعي نحو هؤلاء العملاء، لتمكنت من إيجاد وسائل للتغلب على تلك العقبات التي تحول دون شراء العملاء لتلك الأدوات.

^٥ إلى جانب شبكات التوزيع المحلية القوية، تستهدف استراتيجية تمييز منتج كوكاكولا تلبية احتياجات مختلف القطاعات، وزيادة التوافق مع النكهات المحلية (عن طريق توزيع تركيب المنتجات الأساسية أو الاستحواذ على المنتجات والعلامات التجارية المحلية أو تطويرها).

^٦ وإضافة إلى كون بطاقات الهاتف المحمول المدفوعة مسبقاً وسيلة بديلة للدفع واستراتيجية بديلة للتوزيع، استخدمت كذلك من قبل شركات تشغيل شبكات المحمول كأداة تقسيم. ففي العادة توجه بطاقات الهاتف المحمول المدفوعة مسبقاً، بصفة خاصة، إلى الفئات الأصغر سنناً والأقل غنى، والتي ترى في ما تقدمه تلك البطاقات من حرية مالية وبيع بالتجزئة في السوق الواسعة أمراً جذاباً لها.

وأن المتجر يعمل بالفعل تحت الولاية المباشرة للبنك.^٧ والخدمات المصرفية ليست بالطبع مثل علبه الكوكاكولا، كما أن الجهات التنظيمية لن تسمح بعمل ترتيبات توزيع فضفاضة. وبدون وجود نموذج توزيع مرّن، تقوم البنوك باختيار المواقع بعناية؛ فيما عدا ذلك، لن تقدم البنوك على التوزيع.

وفي الواقع، عندما تتبع البنوك الودائع، فهي تتبع الثقة - الوعد بالوفاء بالنقود في المستقبل. ونظراً لكون البنوك مؤسسات معقدة لا تتمتع بالشفافية التامة، فإن المودعين لا يكونون في وضع جيد يسمح لهم بتقييم مدى جدارة البنوك بالثقة. وتساعد الجهات التنظيمية المؤسسات المتلقية للودائع على ضمان توفر الأموال اللازمة للوفاء بتعهداتها. حيث تسعى الجهات التنظيمية إلى "ربط" المصرفيين بالجهود التي قطعوها لعملائهم عن طريق ضمان تعريض بعض الأموال الخاصة بأصحاب المصارف للمخاطر، على هيئة متطلبات رأسمالية تتناسب مع المخاطر. كما تحمل الجهات التنظيمية البنوك مسؤولية أية مخاطر تشغيلية تحدث في واجهة العميل ذاتها، أي في النقطة التي يتم فيها تسليم النقود، ويتم فيها تسجيل التعهدات أو تسديدها. وقد تستغرق اللوائح التنظيمية المعنية بالفروع البنكية العديد من الصفحات في الكتب التنظيمية.

فتلقي الودائع على وجه الخصوص يشكل قضية ثقة أساسية لكل من البنوك وعملائها. ومما يثير الاهتمام أن عدداً كبيراً من المؤسسات العاملة في مجال التمويل الأصغر أنشئ كجهة ائتمان أصغر وليس كجهة ادخار أصغر. وكلتا الأداةين تتعلقان بدفع العملاء مدفوعات صغيرة متعددة في مقابل استلام مبالغ أكبر من الأموال، مع اختلاف التوقيت النسبي لها فقط.

وقد يبدو ذلك غير متوقع لأول وهلة: إذا كان تقديم المعاملات الصغيرة للفقراء مكلفاً بالضرورة، لماذا يقوم الوسيط المالي أيضاً بتحمل مخاطر ائتمانية إضافية؟ ولماذا لا تجعل العميل يتوق بك (بأن يقوم بالإيداع قبل السحب) بدلاً من أن تولي أنت ثقتك في العميل (من خلال إعطاء المال مقدماً على أن يسدده لاحقاً في المستقبل)؟

جمع المعلومات الضرورية عن العملاء وإجراء عمليات تحقق ائتماني وتجهيز الأعمال الورقية. وكذلك كان العملاء في ارتياح فعلي بدفع مبلغ إضافي مقابل ذلك (فيما يتعلق بعقود الدفع اللاحق).

فعندما تلاقت الخدمة الجديدة التي تقدم عرض قيمة رائع مع قنوات التجزئة السائدة، انطلقت المبيعات وزاد الانتشار. ونظراً للتحرر من المتطلبات المزدوجة للالتزام التعاقدية من قبل المستهلك (التي تتطلب نموذج مبيعات أكثر شمولاً) وعمليات التحقق الائتماني من جانب شركة التشغيل (لدفع التأمين المالي لأجهزة الهاتف التي تدعم عادة عقد البيع)، مكنت البطاقات المدفوعة مسبقاً المنتج من التحرر من القنوات التي تديرها شركات التشغيل. فقد أصبحت أسهل في الشراء؛ وقد شعر العملاء بمزيد من السيطرة على الأمور.

جبهة الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية

لا تقوم البنوك بتقديم خدماتها للأفراد بهذه الطريقة. فالبنوك تمتلك شبكات التوزيع الخاصة بها - الفروع - أو ربما تشارك في أجهزة نقاط البيع المادية أو الافتراضية التي يمكن أن تتم بواسطتها معاملات محدودة (دفع ثمن السلع، السحب النقدي). فهي تبيع المنتجات الخاصة بها فقط من خلال شبكات التوزيع الخاصة بها. وذلك النهج ليس قابلاً للتوسع - ذلك إن كان مفهومك لقابلية التوسع هو التواجد على بعد ١٥ دقيقة من كل شخص في هذا العالم. ففي هذا الفراغ، يمكن - وربما لا يمكن - أن تنشأ مجموعة صغيرة من المؤسسات المحلية (مؤسسات تمويل أصغر، واتحادات ائتمانية، وجهات إقراض أموال). لماذا لا تستطيع البنوك رؤية الفرص السانحة، أو لماذا لا تستفيد منها؟

من بين الأشياء التي تؤدي إلى إحجام البنوك عن الانتشار الواسع في منافذ التجزئة الشواغل التنظيمية المتعلقة بالحفاظ على ثقة العملاء. فسواء اشترت علبه الكوكاكولا أو بطاقة مدفوعة مسبقاً من هذا المتجر أو ذاك، فلن يشكل ذلك فرقاً في القيمة التي تلحقها باستمتاعك بالمنتج. أما إذا اشترت أدوات ادخارية من متجر، فستكون لديك الرغبة في معرفة البنك الذي يقف وراء تلك الأداة،

^٧ ثمة فرق آخر بين دفع نقود في متجر لشراء علبه الكوكاكولا وبين إيداع أموال، ففي الحالة الأولى، هناك تبادل مادي ثنائي الاتجاه: النقود مقابل المنتج. ويعرف العملاء بالسليقة متى يقومون بدفع النقود؛ عندما تكون علبه الكوكاكولا على طاولة المتجر جاهزة لأن توضع في الكيس. ومن ناحية ثانية، لا يوجد تعبير مادي للوديعة، لذلك يكون العملاء محتررين (أو مضللين) بشأن توقيت تسليم النقود؛ فهم معرضون للقيام بذلك دون الحصول على ما يثبت قيامهم بالإيداع. وسيتم بحث ذلك الأمر فيما بعد في تلك الدراسة.

الإصدار الأول من الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية إسناد عمليات التجزئة المصرفية إلى جهات خارجية

قامت البنوك بابتكارات هامة في مجال قنوات تقديم الخدمات المصرفية. ويرجع الفضل إلى التقدم التكنولوجي في التمكين لمعظم تلك الابتكارات. وفيما يلي تلك الابتكارات حسب الترتيب التقريبي لظهورها:

- **آلات الصراف الآلي — فروع بنكية في صندوق.** يمكن أن تتجز جميع المعاملات الأساسية التي تقوم بها عادة في الفروع البنكية، ولكن بواسطة آلة وليس بواسطة صراف.
- **العربات المصرفية — فرع يسير على عجلات.**^٨ تستخدم العربات (أو المراكب في بعض البلدان) المجهزة بأنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المناسبة وطاقم عاملين في تقديم خدمة لمنطقة واسعة عن طريق التنقل إلى عدة بلدات. وتستخدم عادة في البيئات منخفضة الكثافة، التي يكون الاحتفاظ فيها ببنية أساسية مصرفية دائمة أمراً مكلفاً للغاية.
- **أنظمة نقاط البيع داخل المتاجر — مدفوعات بدون نقدية.** تستخدم في سداد المشتريات المادية في الحال، ومؤخراً، للسحب النقدي من حسابك البنكي ("استعادة النقود").
- **الأعمال المصرفية عبر الإنترنت — نقاط البيع الافتراضية.** تتيح إتمام المعاملات البعيدة وعمليات شراء السلع عن بعد (مع تسليمها إلكترونياً على الفور أو بشكل مادي لاحقاً) ولكن بالطبع لا تتوفر إمكانيات السحب النقدي.
- **الوكلاء المصرفيون — فروع بنظام الإسناد الخارجي.** تقوم البنوك بالدخول في مجموعة من العلاقات التعاقدية مع كيانات قائمة من أصحاب امتيازات البيع بالتجزئة أو منافذ معينة، تقوم بنشر أنظمة نقاط البيع فيها. ويمكن للعملاء أن يقوموا بعمليات الإيداع، إضافة إلى عمليات سداد المدفوعات أو السحب النقدي التي يمكنهم القيام بها باستخدام نقاط البيع المعتادة.

يرجع ذلك، إلى حد ما، إلى الاعتقاد بافتقار الفقراء إلى الموارد التي يمكن ادخارها. كما أن الائتمان يعد أكثر ربحية نظراً لكونه يتطلب الحصول على عمولات أعلى. ولكنه يرجع في جانب آخر إلى أن الودائع تشكل تحديات أكبر فيما يتعلق بإدارة النقود: مدفوعات سداد القروض محددة بجدول زمنية، بينما الودائع، من حيث المبدأ، يمكن عملها في أي وقت. وفي ظل غياب نقاط تلقي أموال مرنة وواسعة الانتشار تحت تصرف مؤسسات التمويل الأصغر، فإنها تفضل إنشاء آليات تحصيل أموال على أساس دفعات مجدولة - ائتمان - كوسيلة للتخفيف من تكلفة إدارة النقود.

وإذا أمكن إنشاء منافذ تجزئة لإيداع وسحب النقود وإدارتها كنشاط قائم بذاته، دون حصرها في نطاق تقديم الخدمات لبنوك خاصة ترتبط معها بعلاقة تعاقدية مباشرة، فعندها فقط يمكن أن يبرز حل نظامي للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية. وذلك حيثما توجد مجموعة متخصصة من الأطراف الفاعلة في سلسلة القيمة يعملون بشكل مستقل عن بعضهم البعض، ولكنهم في مجموعهم يلبون الاحتياجات المصرفية للمجتمع الذي يخدمونه. وتجعل التكنولوجيا من الممكن إخراج منافذ التجزئة من معادلة الثقة، بحيث يتمكن أي أحد من الإيداع في حسابه البنكي من خلال منفذ التجزئة، دون الحاجة إلى معرفة العميل أو البنك بمنفذ التجزئة أو اعتماده، أو الإشراف عليه، أو الوثوق به بأية صورة أخرى.

وتتمثل الرؤية الدافعة وراء مبادرة المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء الخاصة بالخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية في استخدام مجموعة من الحلول التي تتيح معاً للعملاء التفاعل مع البنوك دون أن تحتاج البنوك إلى نشر بنية أساسية مادية خاصة بها.^٩ ولكن إلى أي مدى تعكس ممارسات الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية تلك الأمثلة؟

٨ للاطلاع على عرض للقضايا الرئيسية والنماذج القطرية المعنية بالخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، راجع (Ivatury 2006) و(Lyman, Ivatury, and Staschen 2006).

٩ يشار إلى ذلك عادة باسم "الخدمات المصرفية المتنقلة mobile banking". ولتجنب سوء الفهم، سنستخدم تعبير (mobile banking) في هذه الدراسة للإشارة فقط للخدمات المصرفية التي تتم عبر الهواتف المحمولة.

التنظيمية، ولأن العرض سيتقوض بشدة إذا لم يتم تجهيز أي من عناصر ذلك الحل بشكل سليم. وبالفعل، تعمل الترتيبات التجارية بين الأطراف على الإبقاء على النظام متماسكاً.

علاوة على ذلك تتعدّد خدمات الدفع بواسطة الهاتف المحمول المقدمة من كل من Globe، و Smart، و Safaricom، و WIZZIT نظراً لطبيعة نظام الخدمة:

- تعمل في سوق ثنائية الجانب. في المراحل المبكرة، قد تقع في الدائرة المفرغة ما بين تسجيل الوكلاء وتسجيل العملاء: حيث يفقد العملاء الاهتمام نظراً لقلّة خيارات المعاملات النقدية أو معاملات نقاط البيع، وكذلك لا يقدم الوكلاء على التسجيل نظراً لقلّة العملاء. كما أن رفع عمولة الوكلاء للتشجيع على تسجيل وكلاء جدد، يمكن أن يؤدي إلى إجهام العملاء إذا كان ذلك سيؤدي إلى أن تصبح الخدمة أكثر كلفة بالنسبة لهم.
- تخضع لاقتصادات الشبكة. تتوقف القيمة التي يحققها عميل ما على عدد العملاء في الشبكة الذين يمكن سداد المدفوعات لهم (بفرض بقاء عدد الوكلاء ثابتاً). فقد يتخذ بعض العملاء موقف الانتظار لما تسفر عنه الأمور ويؤجل التسجيل إلى أن يصبح النظام "كبيراً بدرجة كافية".

وربما يصعب على أنظمة مدفوعات التجزئة النمو في أول الأمر لهذه الأسباب. ولكن ما إن يصل النظام إلى حجم معين، سيصل إلى نقطة تحول يمتلك فيها النظام زمام السوق بشكل لا يمكن عملياً إيقافه، مما يخلق مشاكل مناوئة للمنافسة أمام السلطات.

ويتضمن الإصدار الأول من الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية "الإسناد الخارجي" لبعض الوظائف إلى أطراف فاعلة متخصصة، ولكن ذلك يبقى في سياق طرف واحد يكون "قائداً"، وكذلك في نهاية الأمر، مسؤولاً قانونياً ومالياً عن العديد من التصرفات المسندة إلى الشركاء الخارجيين.

ولكن هل ينبغي أن يكون الأمر بتلك الصعوبة؟ ألا يمكن لمختلف الأطراف الفاعلة أن تجتمع سوياً من خلال تفاعلات سوقية طبيعية، موجهة بأيادي خفية، بدلاً من الخضوع للتنظيم الصارم من قبل طرف قائداً بعبارة أخرى، أليس من الممكن التفكير في "تفكيك طبقات de-layering" العملية المصرفية، بحيث تستطيع مجموعة من الأطراف الفاعلة المتخصصة التعاون بشكل طبيعي فيما بينها دون أن تكون مرتبطة بالضرورة بمجموعة من العقود الشاملة، ولكن أن ينبع ذلك من المصلحة الذاتية المحضة؟

• المعاملات بواسطة الهاتف المحمول — نقطة بيع في

جيبك. تتيح لك القيام بنفس مجموعة المعاملات التي تقوم بها في الأعمال المصرفية عبر الإنترنت. ولكن عنصر التنقل يتيح لك إتمام المعاملة في المتجر، ومن ثم يمكن استخدامها كبديل وظيفي لنقطة البيع داخل المتجر.

وقد أثبتت كل من تلك القنوات صلاحيتها في الأسواق، وهي تستخدم بالفعل بدرجات متفاوتة. وفي بعض الحالات، دفعت تلك القنوات إلى استبدال القنوات (أي حولت المعاملات التي كان من الممكن أن تتم عبر الفرع البنكي، إما لأنها تحقق راحة أكبر للعميل أو بسبب تكلفتها الأقل بالنسبة له). كما سبق ذكره، لا تقبل أنظمة نقاط البيع التقليدية الودائع؛ وقنوات الإنترنت والهواتف المحمولة لا تتوفر لها بطبيعة الحال إمكانيات المعاملات النقدية؛ والعربات المصرفية قد لا تأتي بالمعدل الذي يناسب احتياجات العملاء. ومن ثم، لا يمكن لكل قناة منها على حدة أن تحل محل القنوات التقليدية مجتمعة.

وفي الواقع، ستحقق تلك القنوات أقصى طاقة لها عند استخدامها مجتمعة في الوصول إلى قواعد عملاء جديدة (سواء جغرافياً أو حسب الطبقات الاجتماعية الاقتصادية) لم تكن تحظى بأية خدمات في السابق على الإطلاق. ونحن نرى ذلك اليوم: (١) هاتف محمول يسمح بالمعاملات البعيدة (٢) يُستخدم من قبل التجار كجهاز نقطة بيع داخل المتجر و(٣) يرتبط بشبكة وكلاء تتولى المعاملات النقدية للعملاء.

هذا ما تطبقه شركة تشغيل شبكة المحمول Smart Communications في الفلبين منذ عام ٢٠٠١: مجموعة من هاتف محمول وبطاقة تسمح بالمعاملات من/إلى مجموعة من البنوك، والدخول على أية نقطة بيع خاصة ببطاقة ماستر كارد، وإيداع وسحب الأموال لدى شبكة من الوكلاء المحليين المسجلين من قبل Smart — وكل ذلك من خلال حساب مدفوع مسبقاً. وتقدم WIZZIT في جنوب أفريقيا خدمة مماثلة، تعمل مع أية شركة تشغيل شبكات محمول، ولكن مع بنك واحد وعدد قليل من الوكلاء النقديين غير المصرفيين. كما نفذت شركات تشغيل شبكات محمول أخرى مثل Globe Telecom في الفلبين (GCash) و Safaricom في كينيا (MPESA)، حلولاً للهاتف المحمول فقط.

ويمكن اعتبار تلك الحلول بديلاً عن وظيفة الفروع البنكية في منظومة بيئية من الأطراف الفاعلة - تتألف من مجموعة من البنوك، وشركات تشغيل شبكات المحمول، والتجار، والوكلاء النقديين. ومن الصعب إقامتها نظراً لما تتطلبه من تعاغم قوي فيما بين الأطراف المتعددة، ولكنها تمتد بالأساس - على مدى العديد من المجالات

الإصدار الثاني من الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية: إقامة سوق لعمليات التجزئة المصرفية

شبكة من موزعي بطاقات الهاتف المدفوعة مسبقاً للعمل كوكلاء. وفي الفلبين، قامت شركتا تشغيل أنظمة الدفع بواسطة الهاتف المحمول Smart وGlobe بإنشاء شبكة الوكلاء الخاصة بهما.

٢. يركز المصرفي الذي يتعامل معه صاحب المتجر على عملاء مؤسسات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم. وهو يجب العمل مع متاجر التجزئة وأصحاب حقوق الامتياز نظراً لكل ما تحصله من ائتمانات التوريد وكل ما تدره من معاملات. وقام المصرفي بتسجيل المتجر كمنفذ معاملات نقدية تحت إدارة مصرفه، مما يمكن المتجر أن يصبح منفذ إيداع وسحب للنقود لأي بنك في البلد. (تتم هذه المعاملات النقدية على الحساب البنكي للمتجر). وبذلك صار لصاحب المصرف عملاء أكثر رضاً، وأكثر ولاءً، وهو يحصل على نسبة من عمولات المعاملات التي يجريها المتجر. وفي الواقع تمثل تلك الحسابات، بالنسبة للبنك المحصل، محرك للمعاملات - كميات من النقد تدخل وتخرج، ولكنها كلها مموله مسبقاً، ولا ينطوي الأمر على أي ائتمان، ولا حاجة إلى اتخاذ قرارات صعبة على مستوى العملاء.

ويمثل ذلك بالكامل كيفية إدارة كل من فيزا وماستركارد لشبكات القبول التجاري الخاصة بها. فلا توجد بين البنكين المحصل (من جهة التاجر) والمصدر (من جهة العميل) أية علاقة مباشرة فيما بينهما، ولكن كلاهما جزء من شبكة فيزا وماستركارد ومن ثم يمكن لكل منهما خدمة عملاء الآخر.

٤. يقرر مدير بنك آخر إطلاق حملة نشطة لكسب عملاء جدد في منطقة حضرية فقيرة. وهو يقدم حساباً أساسياً للمعاملات الادخارية للجميع؛ وكل ما على العميل فعله هو إبراز ما يثبت هويته. فلا حاجة إلى إجراء فحص ائتماني، ولا حد أدنى للرصيد، ولا رسوم لفتح الحسابات، ولا رسوم دفعة على المعاملات - مما يعني تيسير الأمور على العميل. وهذا الحساب ممول بالكامل من قبل العميل. ويعني عدم الحاجة إلى إجراءات فحص وتحقق، أو سحب على المكشوف، أو كشوفات حساب شهرية، تيسير الأمور على البنوك. ويعلن البنك عن هذه الأداة بشكل مكثف؛ فيتعرف العملاء على المزيد من المعلومات وفي النهاية يقومون بالتسجيل عن طريق الاتصال بمركز اتصالات البنك. (وكما هو موضح لاحقاً في تلك الدراسة، يمكن القيام بإجراءات العناية الواجبة تجاه العملاء من خلال شبكة وكلاء مشتركة بين جميع البنوك تحت رعاية الحكومة). ويراقب البنك عندئذ تدفق الودائع يومياً، وأُسبوعياً، دون أن يتدخل في عملية تحصيل النقود - حيث يتم كل ذلك في المتاجر المحلية التي

فيما يلي رؤية محددة لبيئة مصرفية محورة تعمل لصالح الفقراء، والدور الذي يمكن أن تلعبه التكنولوجيا في تحقيقها.

لنتأمل الصور الموجزة التالية. سنذكر في كل حالة الرؤية أولاً ثم نتبعها (بالأحرف المائلة) بنماذج واقعية من الحياة ترتبط بتلك الرؤية:

١. في طريق عودتها إلى المنزل، بعد أن باعت محصولها في سوق البلدة، تتوقف إحدى القرويات في المتجر المحلي لإيداع العشرين بيزو التي كسبتها في ذلك اليوم في حسابها البنكي. وفي كل مرة تريح فيها بعض المال، تجنب ١٠ في المائة - على الفور - في حسابها البنكي. وهي تحب أن تتم عملياتها المصرفية في متاجر مختلفة وفي أوقات مختلفة - فأصحاب المتاجر معروفون بحب الثثرة والقبل والقال، وليس من المعقول أن يكون أي واحد منهم على اطلاع بأحوالها المالية.

في غانا، يتيح نظام جمع السوسو (جمع المدخرات) للقرويين ادخار مبلغ يومي ثابت لدى محصل يقوم بزيارتهم في بيوتهم أو في أماكن عملهم^{١٠} وتبقى أنظمة التحصيل تلك غير رسمية، ويعتمد إمساك السجلات على الأوراق بالكامل، بحيث تكون ثقة العميل منوطاً بالكامل بالمحصل^{١١}.

٢. يرغب صاحب المتجر في أن تمر عليه المرأة القروية بصفة يومية للإيداع لديه. ويعني ذلك حصوله على عمولة إضافية، وزيادة حركة العملاء في متجره. وعندما يأتي الناس مرة أخرى للسحب من مدخراتهم، فإن ذلك يتيح له تزيغ الفائض من النقود التي جمعها أثناء أعماله اليومية - ويعد ذلك أكثر أماناً بالنسبة له.

في البرازيل، قامت البنوك بتسجيل ما يقرب من ٩٠ ألف منفذ تجزئة لتعمل كقاط لتلقي وصرف النقود لخدماتها المصرفية. ولكن هؤلاء الوكلاء لا يمكنهم سوى خدمة عملاء البنك الذين يرتبطون معه بعلاقة تعاقدية مباشرة. وفي كينيا، تستخدم Safaricom

١٠ في ظل نظام سوسو التقليدي للمدخرات، يقوم محصلو السوسو بالانتقال عبر القرية لجمع مبلغ ثابت يومياً من كل عميل لمدة ٢١ يوماً. في آخر الشهر يعيد المحصل جميع المتحصلات بعد خصم قيمة يوم واحد، حيث يحتفظ بها كمقابل لخدماته.

١١ الترتيبات غير الرسمية التي تعتمد على الأوراق عرضة لمخاطر إساءة الاستعمال، في مقابل الترتيبات المعتمدة على التكنولوجيا التي لا تتعرض لنفس تلك المخاطر. حيث أعلن أن ٤٠ في المائة من المدخرين في غانا فقدوا أموالهم نتيجة هروب محصلي الودائع. راجع (Aryeetey and Gockel 1991).

يبين الشكل رقم ١ المزايا الرئيسية التي تعود على جميع الأطراف الفاعلة الرئيسية بالنسبة إلى الإصدار الأول من الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، ويمكن إيجازها فيما يلي:

- سيتمكن العملاء من بسط معاملاتهم المصرفية عبر مجموعة أكبر من منافذ التجزئة، مما يمنحهم مزيداً من الراحة ويخفف من الشواغل بشأن الخصوصية.
- ستستفيد منافذ التجزئة من تحسن الاقتصادات حيث يمكنها خدمة (التنافس على) عملاء أي بنك.
- تجميع السيولة النقدية على مستوى منافذ التجزئة يؤدي إلى انخفاض احتمال عدم قدرة العملاء على إتمام معاملاتهم النقدية (الإيداع، أو السحب، أو السداد).
- يمكن للبنوك أن تتنافس بفاعلية في المناطق النائية والحدية، دون الحاجة إلى الاستثمار في إنشاء بنى أساسية كبيرة. علاوة على ذلك، لن تجد البنوك نفسها في وضع إدارة "احتكارات محلية" في الحالات التي ليس لها فيها إلا التواجد؛ ومن ثم سيسجعها ذلك على التركيز على جهود التمييز التنافسي للأدوات والعلامة التجارية.^{١٤}

وسيكون ذلك النموذج قوياً بشكل بارز في حالة نشره بالاقتران مع أنظمة المدفوعات بواسطة الهاتف المحمول من قبل البنوك. وفي تلك الحالة، ستتوفر للعملاء الفرصة الكاملة للحصول على خدمات المدفوعات والادخار عن بعد، دون الحاجة إلى الذهاب إلى منافذ التجزئة على الإطلاق. وفي الواقع، تسمح القناة بواسطة الهاتف المحمول للعملاء بالتعامل مباشرة مع أنظمة المكتب الرئيسي. وإلى جانب إيداع وسحب النقود، يمكن للعملاء إجراء تحويلات لمستخدمين آخرين أو حسابات أخرى، وسداد الفواتير، والاطلاع على كشوف الحساب البنكية، وما إلى ذلك. وهكذا يصبح البنك بلا فروع حقيقة واقعة.

لا يرتبط البنك معها بأية علاقة تعاقدية. ولا يكثر مدير البنك ما إذا كانت آخر ١٠ دولارات تم إيداعها كان مصدرها أحد العملاء الأكثر غنى أم جاءت من ١٠ عملاء - فكلها في النهاية متساوية.

تم استحداث مثل تلك الحسابات في البرازيل ("حسابات مبسطة")^{١٢} وفي جنوب أفريقيا ("حسابات Mzansi")^{١٣} كأدوات رئيسية لزيادة اعتماد البنك. وقد كانت مصحوبة بأنظمة خدمات مصرفية بواسطة الهاتف المحمول (مثل: MPESA، GCash، و Smart Money، و WIZZIT)، على هيئة "حسابات مدفوعة مسبقاً"، كوسيلة لتجنب الأعباء التنظيمية والتعقيدات التشغيلية لحسابات البنوك التقليدية.

٥. ترغب مؤسسة ائتمان أصغر في إقراض إحدى القرويات من أجل إتمام مشروعها الصغير. ويتم إجراء الفحص الائتماني والموافقة على القرض. ثم تجد المرأة القروية المال في حسابها البنكي وتتعرف على كيفية سداد الدين من حسابها إلى حساب مؤسسة الائتمان الأصغر لدى المتجر المحلي - فلا يحتاج مسؤول الإقراض إلى مس أية أموال بيديه. ويعد حساب المعاملات في الواقع مدخلاً إلى مجموعة أكمل من الأدوات المالية. حيث يمكن للعملاء شراء حسابات ادخار آجلة أو مجدولة، إلى جانب تسهيلات قروض أو ائتمان - من نفس المؤسسة المالية أو غيرها. وتعد هذه حسابات منفصلة بالكامل: لا يمكن أن يتم تحويلها إلى نقد (تسييلها) بسهولة (حسابات ادخارية ذات عائد مرتفع)، ولا يمكن تمويلها مسبقاً (ائتمان). ونتيجة لذلك، قد يحمل فتح تلك الأنواع من الحسابات بين طياته متطلبات إضافية. ولكن بمجرد فتح تلك الحسابات، يمكن تمويلها مباشرة من حساب المعاملات الادخاري.

تقيم شركة Globe - الشركة التي تقف وراء أداة المحفظة المحمولة GCash في الفلبين - شراكات مع البنوك الريفية لمساندة مجموعة أدواتها بالكامل بإمكانيات المعاملات التي توفرها GCash.

١٢ استحدثت الحسابات المبسطة في البرازيل في عام ٢٠٠٢. ومن بين السمات التي تساعد على خفض تكلفتها إمكانية إجراء عمليات السحب باستخدام البطاقات فقط (أي لدى أحد الوكلاء وليس الفرع البنكي). كما أن المعاملات مجانية حتى حدود معينة. والأرصدة محدودة بمبلغ ١٠٠٠ ريال برازيلي، مع تبسيط شروط فتح الحسابات البنكية، دون الحاجة إلى إثبات الدخل.

١٣ منذ استحداث حسابات Mzansi في نوفمبر/ تشرين الثاني ٢٠٠٤، بلغ عدد الحسابات الجديدة ٣.٦ مليون في نهاية عام ٢٠٠٦. وترجع دراسة Finscope وجود ٢ مليون مستخدم فقط (مع استثناء الحسابات المكررة وغير النشطة)، من بينها ١.٢ مليون لم يكن سبق لهم التعامل مع البنوك من قبل. راجع (Porteous 2007).

١٤ يعكس ذلك تجربة قطاع الهواتف المحمولة. في الأيام الأولى لبناء الشبكة، كانت المنافسة قائمة بالكامل تقريباً على التغطية المادية للشبكة. وعندما وصلت جميع الشبكات للانتشار الواسع تقريباً، انتقل الأساس التنافسي في ذلك المجال إلى تمييز المنتج، وجودة خدمة العملاء، وأنظمة تشجيع ولاء العملاء. وبهذه الطريقة، أمكن تلبية الاحتياجات الأوسع نطاقاً للعملاء بشكل أفضل، وأصبح مستوى أعلى من توجيه المنتجات وفقاً لاستراتيجيات تقسيم قطاعات العملاء. وهذا ما ينبغي على البنوك عمله إذا كانت ترغب في المنافسة بفاعلية في أسواق منخفضي الدخل.

مسائل استراتيجية للبنوك

التابعة لها. ومن ثم سيتطلب ذلك من البنوك التفاضل حول خاصيات أساسية أخرى، مثل سرعة استجابة الأدوات والخدمة.

- حجم السوق المستهدفة. ستتيح مشاركة شبكات التجزئة لكل بنك مشارك إقامة سوق مستهدفة أكثر اتساعاً مما لو أقدم على ذلك وحده.

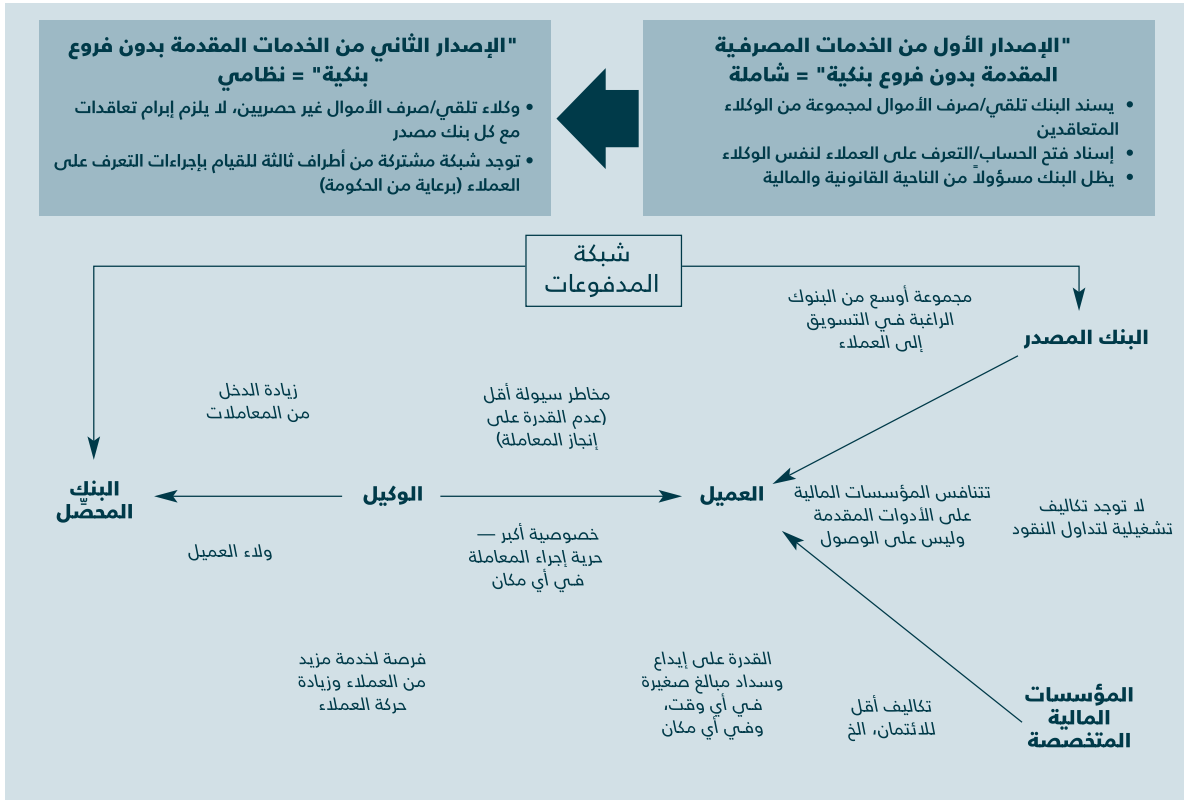
وستحظى الشبكات المشتركة على الأرجح بنظرة أكثر إيجابية من جانب البنوك المتوجهة نحو تحقيق النمو ذات التوجه القوي نحو قطاعات العملاء والأدوات. وكذلك، تخضع سرعة تبني البنوك للشبكات المشتركة إلى آثار قوية للشبكة: فطالما كان عدد المنافذ المشتركة قليلاً، فلن يكون لدى البنك حافز كبير "للتخلي عن" وكلائه الخاصين، لأن الزيادة المحتملة في حجم السوق المستهدفة لن تعوض الخسارة المحتملة في التميز التنافسي. ولكن بمجرد نمو الشبكة المشتركة في الحجم، فسيقل عدد البنوك المساندة لاستراتيجية التميز القائمة على النقاط الجغرافية الحصرية. ويثير ذلك إمكانية إقدام الحكومات على "وضع بذور" للشبكات المشتركة

ستحتاج البنوك إلى تقييم الفرص المستمدة من الرؤية التي تم بسطها للتو بالمقارنة مع ثلاث مسائل استراتيجية رئيسية: (١) مدى الرغبة في استخدام شبكات تجزئة مشتركة بدلاً من شبكات الوكلاء الخاصة، الميزة بعلامة تجارية قوية وإن كانت أصغر حجماً؛ (٢) التغيرات التشغيلية والتنظيمية المطلوبة للاستفادة من تلك الفرص؛ و (٣) الربحية المالية لقناة التجزئة المكونة من أطراف أخرى.

ينبغي أن يكون قرار البنك بشأن المشاركة في شبكات التجزئة مدفوعاً باعتبارين أساسيين:

- أساس التميز التنافسي. يؤدي التشارك في شبكات التجزئة مع بنوك أخرى إلى تضائل قيمة التواجد الجغرافي كاستراتيجية أساسية ممكنة للتميز. كما يجعل أيضاً من الصعوبة على البنوك تحقيق تجربة استخدام متسقة للعملاء عبر جميع نقاط الاتصال

الشكل ١: الاستثمار الأجنبي في مجال التمويل الأصغر



- نشر قناة لكسب العملاء، بالتوازي مع قناة إتمام المعاملات الممكنة من خلال منافذ التجزئة المشتركة
 - الاستثمار في أنظمة تجهيز معاملات عالية الحجم ومنخفضة التكلفة، لضمان اتساق هيكله تكلفة المكاتب الخلفية مع الواجهة الأمامية منخفضة التكلفة للقنوات عديمة الفروع
- وإذا كان البنك غير مستعد للقيام بالاستثمارات الضرورية المساندة في مجال التسويق، والمبيعات، وأنظمة المكاتب الخلفية، فلن يجد قيمة فعلية كبيرة في إنشاء قناة تجزئة من أطراف أخرى.

ومن حيث المبدأ، تملك القنوات المشتركة إمكانية خفض التكلفة الإجمالية لتقديم الخدمات للسكان الريفيين ومنخفضي الدخل لأسباب ثلاثة، هي: (١) تكرار أقل للبنية الأساسية على مستوى التجزئة؛ (٢) ستكون هناك درجة أعلى من التخصص في أدوار سلسلة القيمة، ومن ثم سيتوفر لكل منها مزيد من قابلية التوسع في أدائها لدورها؛ و (٣) سيشجع ذلك درجة أعلى من التنافسية (القدرة على المنافسة) على العملاء فيما بين البنوك.

ولكن، سيتوقف مدى تحقيق خفض في التكاليف الفعلية بالنسبة للعملاء على نتيجة المفاوضات التجارية بين الأطراف الفاعلة المختلفة المشاركة في إنجاز المعاملات، أي: منفذ التجزئة، والبنك المحصل، والجهة الموفرة لشبكة الدفع، والبنك المصدر. ولو كان أحدها يمارس قوة سوقية على الآخرين، فربما أدى ذلك إلى استحواذه على المزايا الاقتصادية للبرنامج على حساب العملاء والأطراف الأخرى. وقد ينشأ ذلك، على سبيل المثال، إذا كانت لأحد البنوك شبكة فروع أكبر كثيراً من البنوك الأخرى، مما يتيح لك الاستحواذ على نشاط التحصيل، ومن ثم، ليس أمامنا سوى انتظار ما إذا كانت ستبزغ نماذج أعمال صالحة في معظم البلدان.

لخدمات التجزئة المصرفية عن طريق المساهمة بسلاسل تجزئة خاضعة لسيطرة الحكومة مثل مكاتب البريد.

كما يؤدي نهج المعاملات في الإصدار الثاني للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية إلى شحذ أدوار تميز العلامات التجارية. فمن الممكن أن تمثل العلامة التجارية للبنك بحق رمز الثقة - الثقة في بقاء قيمة مدخراتي عندما أعود إليها مرة أخرى، وفي الواقع، الثقة في قدرتي الفعلية على الحصول على مدخراتي على هيئة نقود عند الحاجة إليها، من خلال شبكة كثيفة من منافذ التجزئة.

وما الدور الذي ستلعبه العلامة التجارية بالنسبة لمنفذ التجزئة؟ لا يحتاج منفذ التجزئة إلى بيع الثقة للعميل. ومن ثم يمكن تركيز علامته التجارية على جوانب بيع التجزئة التقليدية، مثل الراحة - الخدمة المصحوبة بابتسامة، عدم وجود طوابير انتظار، وساعات عمل طويلة - والموقع، ثم الموقع، ثم الموقع. ومن الممكن وضع علامة تجارية كتلك الخاصة بالبنوك جنباً إلى جنب مع علامة تجارية كتلك الخاصة بوسترن يونيون، حيث تساند كل منهما الأخرى، فكلاهما من أجل صالح العميل. إنها منظومة بيئية شاملة من الخدمات والعلامات التجارية.

وستتولى شبكات توزيع التجزئة المشتركة تحديداً إيصال خدمات النقد إلى عملاء البنك. ولكن الخدمات النقدية لا تشكل سوى عنصراً واحداً في العرض المقدم للعميل. ولكي يحقق البنك الاستفادة الكامل من إمكانيات الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، سيحتاج إلى إعادة تصميم عمليات أخرى وعناصر خدمة أخرى بالتوازي، تشمل ما يلي:

- تصميم أدوات مناسبة للعملاء الريفيين ومنخفضي الدخل الذين ستستهدفهم قناة الخدمة المقدمة بدون فروع بنكية

الحل المقترح

ألقينا الضوء في القسم السابق على تحولين. حيث يتيح استحداث الإصدار الأول من الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية بنية أساسية أقل تكلفة وتقديم للخدمة عند واجهة المستخدم، ولكنها لا تتطلب مجموعة منافذ تجزئة ذات أغراض خاصة. ويحدث ذلك التحول بالفعل في العديد من البلدان. أما الإصدار الثاني من الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية فيستخدم البنية الأساسية القائمة لمنافذ التجزئة بصورة أكثر كفاءة، ومن ثم، يفتح الباب لإمكانية بناء شبكة واسعة الانتشار من "محصولي الودائع". ولكنها تبقى رؤية نظرية لم تطبق بعد في أي مكان. (انظر الشكل رقم ٢).

نتقل الآن إلى وصف للنظام الذي من شأنه أن يحقق تلك الرؤية. نعلم في ذلك نهجاً يقوم على "الفصل بين" الأنشطة التي يقوم بها الفرع البنكي، لنرأين تكمن المشاكل التنظيمية في كل حالة، وكيفية القضاء عليها أو إعادة تنظيمها لجعلها أكثر تطويعاً. والغرض هو استكشاف قدر المرونة التي يمكن أن تتوفر لدى البنوك في تصميم استراتيجية التجزئة الخاصة بها. هل بإمكاننا التخلص من الفروع البنكية واستعمال قنوات التجزئة العادية إلى أبعد حد ممكن؟ وينتظم هذا القسم حول كل من الأنشطة التي تتخرب فيها الفروع البنكية، وهي:

- إجراء خدمات تلقي/صرف النقود وتداول المدفوعات
- تسويق وبيع الحسابات وإجراء العناية الواجبة تجاه العملاء في هذا الصدد
- الإجابة على استفسارات العملاء وتقديم المشورة المالية

منافذ التجزئة لتلقي/صرف النقود

مشكلة الثقة في منافذ التجزئة

يعد إقدام العميل على دخول البنك الذي يتعامل معه ("البنك المصدر") لإيداع مبلغ في حسابه البنكي، في ظاهر الأمر، مهمة يسيرة. ويمثل ذلك السهم الأعلى في الشكل رقم ٣، حيث يخرج مباشرة من العميل إلى البنك. فلا يحتاج العميل سوى إلى الثقة في البنك، وليس أحداً آخر، نظراً لعدم وجود "وسيط" في المعاملة. ولكن ذلك يخفي وراءه بنية أساسية كاملة لتحقيق "الثقة" قام البنك بالاستثمار فيها: وجود حراس وخزينة لحماية الأموال من اللصوص؛ ونظام محاسبي متطور، لتفادي حدوث أخطاء؛ وتطبيق بروتوكولات لمستويات المصادقة والتوقيع المعتمدة، للحيلولة دون احتيال الموظفين؛ وأدلة إرشادية، لضمان امتثال طاقم العاملين لجميع اللوائح التنظيمية المصرفية.

وبالفعل، تفرض اللوائح التنظيمية توفر الكثير من تلك التدابير، ولكن البنك قد يختار تطبيق ما هو أبعد من تلك المتطلبات الصارمة: حيث يدرك أنه في حالة حدوث نهب، أو خطأ، أو احتيال، أو خطأ تنظيمي غير مقصود، فسيكون مسؤولاً من الناحيتين القانونية والمالية. وقد لا يدرك العميل كل تلك الترتيبات الرامية إلى تحقيق الثقة، ولكن البنك سيكون حريصاً على "تعبئتها" بحيث يتمكن المستخدم من الشعور بها: فخامة المكاتب، والمظهر الصارم لمدير الفرع، والعلامة التجارية التي تشدد على الراحة والثقة، وما إلى ذلك. فتذكر أن المنتج الذي يبيعه البنك مقابل الحصول على الودائع النقدية للعملاء هو الثقة (في إعادة النقود في وقت لاحق).

الشكل ٢. التحولات من الفروع البنكية إلى الإصدار الأول من الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، إلى الإصدار الثاني من الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية



بعلاقة مع بنك آخر - ”البنك المحصل“. وكلا البنكان المصدر والمحصل عضوان في نظام المدفوعات الوطني ويتبادلان الأموال من خلال شبكة مدفوعات. وتدار شبكة المدفوعات من قبل طرف مستقل ربما يكون مملوكاً لاتحاد بنوك (من المحتمل أن يضم البنك المصدر والمحصل)، أو الحكومة، أو طرف آخر موضع ثقة.

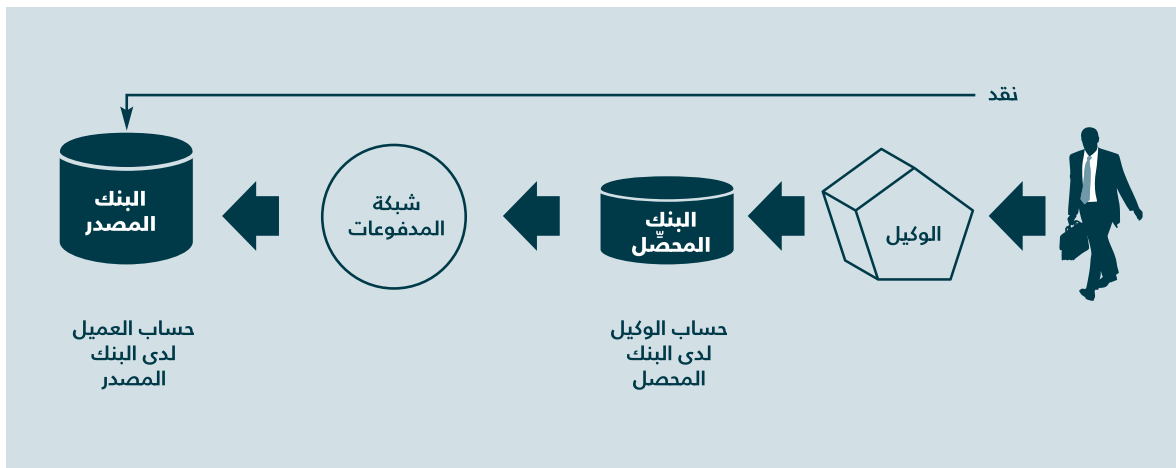
تحليل مخاطر المعاملات: هل يمكن القضاء على مخاطر وقوع أخطاء أو حالات احتيال في منافذ التجزئة؟

تصور السيناريو التالي. عندما يرغب العميل في عمل إيداع نقدي، لنقل، بقيمة ١٠ دولارات في حسابه لدى البنك المصدر، فيسيذهب إلى منفذ التجزئة ويسلمه النقود. وسيتم إخطار البنك المحصل بتلك المعاملة وسيقوم على الفور وبشكل تلقائي بأخذ ١٠ دولارات من الحساب الذي يحتفظ به باسم منفذ التجزئة. وبالتالي تتم موازنة حسابات منفذ التجزئة: وفي الواقع، لقد قام منفذ التجزئة بمبادلة ١٠ دولارات من حسابه البنكي بدولارات عشرة من درج نقوده.

هل يمكن أن تسير الأمور على نحو مختلف؟ هل يمكن إسناد التوزيع (دفع وتحصل النقود المتعلقة باحتياجات معاملات الناس والمدخرات صغيرة الحجم) إلى أطراف أخرى؟ بالطبع يمكن، ولكن هل يمكن أن يتم بطريقة تحافظ على سيطرة البنك الكاملة على الوفاء بعرض الثقة الذي يقدمه للعميل؟ إذا كان البنك في حاجة إلى تنمية الثقة أو التعهد بها مع كل منفذ تجزئة يقوم بتسجيله في شبكة التوزيع الخاصة به (على طريقة الإصدار الأول من الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية)، فلن يكون ذلك، في الحقيقة، مختلفاً بشكل جذري عن فتح فرع جديد بشكل مباشر، فيما عدا بعض الوفر في التكلفة. ولكن هل يمكن للبنك أن يقيم علاقة وثيقة مع منافذ توزيع التجزئة التابعة له لا تتجاوز حدود العلاقة التجارية، دون أن يقوض ذلك منتج الثقة؟

يبين المسار الأسفل في الشكل رقم ٣ ما يفترض أن تبدو عليه شبكة توزيع التجزئة غير المملوكة للبنك. ولا يتعامل العميل سوى مع منفذ التجزئة - وليكن المتجر الذي على زاوية الطريق. وقد لا تكون لذلك المتجر أية علاقة تعاقدية على الإطلاق مع البنك المصدر التابع للعميل. ففي الواقع، يرتبط منفذ التجزئة هذا

الشكل ٣. مخطط سير معاملات الودائع



بدء عمليات التحويل اللازمة. وستصدم العميل المخدوع المفاجأة عندما يتحقق من رصيد حسابه البنكي. ولتجنب هذه المخاطر، يجب أن يشارك العميل في عملية تسجيل المعاملة، ولا يكتفي بالاعتماد على منفذ التجزئة في القيام بذلك. فمن الممكن أن يتفاعل العميل مع جهاز نقطة بيع بشكل مباشر (مثل الضغط على زر "موافق" على المبلغ المودع): ومن ثم يقوم الجهاز تلقائياً بإبلاغ البنك المحصّل بالمعاملة، ويكون العميل مطمئناً إلى أن تبادل المعلومات قد تم.

كما قد تنشأ مخاطر مماثلة في عمليات السحب النقدية. وفي هذه الحالة ربما يفكر موظف منفذ التجزئة في عمل معاملة وهمية: فقد يدعي أن عميلاً سحب نقوداً - يقوم الموظف بأخذها لنفسه - ويقوم بتجهيز المعاملة وفقاً للإجراء المعتاد. وقبل أن يفتن العميل لتعرضه للاحتيال، يكون الموظف قد فر هارباً. وكما هو الحال في الحالة السابقة، يمكن الحماية من ذلك الخطر عن طريق جعل العميل يؤكد المعاملة بشكل مادي عن طريق إدخال رقم تعريف شخصي في جهاز نقطة بيع آمن، حيث يضمن ذلك تسجيل المعاملة بشكل سليم.

وفي شكل آخر لذلك النوع من المخاطر، حيث يقوم العميل بتسليم النقود، ثم يتم رفض العملية بسبب نقص السيولة، ولكن منفذ التجزئة لا يعيد النقود. ويمكن تجنب ذلك عن طريق الإلزام بتجهيز المعاملة الإلكترونية قبل تسليم النقود. وعند عودة رسالة التصريح بإتمام المعاملة إلى المستخدم، فستطالب المستخدم بتسليم المبلغ المتفق عليه إلى تلك النقطة. وربما كان مناسباً أن يقوم المستخدم بالتأكد عن طريق الرد برسالة بمجرد تسليم المبلغ. وسيشير ذلك إلى نهاية المعاملة. وسيتم ذلك إرسال رسالة تأكيد للعميل.

يقوم البنك المحصّل على الفور بإخطار البنك المصدر بالدولارات العشرة المدين بها بالنيابة عن عميله؛ ويتم تعديل الحسابات في الوقت الفعلي، إلا أنه من الممكن تبادل الأموال لاحقاً ضمن إجراءات مقاصة وتسوية متفق عليها. من ناحية البنك المحصّل، تمت موازنة سجلاته: فقد أخذ ١٠ دولارات من حساب المنفذ ودفع ١٠ دولارات إلى البنك المصدر. وعند تلقي الأموال، سيقوم البنك المصدر بأخذ الدولارات العشرة التي تلقاها في حسابه لدى مصرف المقاصة في شبكة المدفوعات وينقلها إلى حساب العميل. وسيجد العميل أن الدولارات العشرة التي سلمها نقداً إلى منفذ التجزئة قد حل محلها ١٠ دولارات زائدة في حسابه البنكي.^{١٥} وهكذا تمت المعاملة.

في تلك السلسلة، ما هو قدر الثقة التي يحتاج العميل (أو البنك المصدر، باعتباره المؤسسة التي ستكون سمعتها التجارية على المحك إذا ما انتهكت ثقة العميل) أن يوليها في منفذ التجزئة لإتمام معاملة الإيداع؟ هل يحتاج البنك المصدر (أو البنك المحصّل، بالنيابة عنه) أن يمد منفذ التجزئة بذلك الدليل الإرشادي الكبير الممثل؟ وهل يحتاج أي من البنكين إلى الإشراف على منفذ التجزئة على الإطلاق؟

في ذلك المثال، تم إخطار جميع أطراف المعاملة في الوقت الفعلي، ومن ثم يمكن للبنوك التصريح بالمعاملات بناء على معرفة تامة مع تحديث حساباتها بشكل مباشر. وتبقى بعد ذلك مخاطر التسوية، ولكنها بين كل من البنكين المصدر والمحصّل بشكل محض. لندرس الآن المواقف التي من الممكن أن تعوق اكتمال أو سلامة المعاملة، وسناقش كيفية التعامل مع تلك المخاطر.

لكي تتم معاملة الإيداع بنجاح، يجب توفر معلومات دقيقة عن إتمام المعاملة لجميع الأطراف المعنية. ويمكن أن يتعرض ذلك الأمر للتقويض، على سبيل المثال، إذا ما دفع العميل ١٠ دولارات نقداً ولكن منفذ التجزئة أخفق في تسجيلها بشكل صحيح (إما بطريق الخطأ أو الاحتيال). وفي تلك الحالة، لن يعلم أي من البنك المحصّل أو البنك المصدر بوقوع عملية إيداع الدولارات العشرة، ولن يكون في إمكانهما

١٥ لا يفترض هذا المثال تحصيل أية عمولات. عملياً، قد ينتج عن إيداع مبلغ ١٠ دولارات إلى تسجيل الوديعة بقيمة أقل في البنك نظراً للعمولات المحصلة خلال السلسلة.

ذلك للنقود فستتبعات المشكلة بالكامل على منفذ التجزئة. وقد يبدو ذلك غير عادل بالنسبة لمنفذ التجزئة، ولكن منفذ التجزئة يتعرض لتلك المخاطر في كل مرة يبيع فيها أية منتجات لديه من فوق أرفف متجره - وبمجرد أن تنتقل النقود إلى حوزة منفذ التجزئة، فتصبح المسؤولية مسؤوليته. وينطبق ذلك الأمر على الحالات التي يتوقف فيها نشاط منفذ التجزئة بعد إيداع النقود ولكن قبل تسوية المعاملة. وفي هذا الوقت، ستكون الدولارات العشرة قد أخذت بالفعل من حسابه البنكي ولن يكون منفذ التجزئة مديناً بأية أموال أخرى على ذلك الحساب.

حماية المستهلك

تطوي الحلول التكنولوجية، كتلك المصورة في تلك الدراسة، ليس فقط على إمكانية تعزيز الكفاءة ولكن على الحد من إساءة الاستعمال أيضاً. ومن شأن تجهيز المعاملات في الوقت الفعلي أن يقلل من مخاطر الائتمان، وكلما زادت إمكانية تتبع المعاملات كلما زادت الشفافية. بالطبع، على الوجه الآخر، فإن الكشف عن هوية المستهلك يشكل مخاطر على خصوصيته^{١١} مع ذلك، لا يمكن للتكنولوجيا وحدها أن تضمن معاملة عادلة للمستخدمين من قبل البنوك أو منافذ التجزئة، لذا من المهم تأطير تلك العلاقات السوقية ضمن إطار واضح لتوعية وحماية المستهلك.

وتنشأ مشاكل المستهلكين تحديداً مع الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية نتيجة "الإسناد الخارجي" لوظيفة التجزئة المصرفية إلى وكلاء آخرين واستخدام الأجهزة الإلكترونية لأغراض المعاملات - والناس غير معتادين على هذين العاملين. ولكن هذين العاملين - وما يترتب عليهما من آثار على حماية المستهلك - مشتركان فيما بين الإصدارين الأول والثاني. ويكمن الفارق الأساسي بينهما، أنه في ظل الإصدار الأول، يشترك طرفان فقط في خدمة العميل (أي البنك ووكيل التجزئة التابع له)، بينما في ظل الإصدار الثاني، ربما يشارك أربعة أطراف على الأقل (أي منفذ التجزئة، والبنك المحصل التابع له، والبنك المصدر الخاص بالعميل، وشبكة المدفوعات). ومن

ويجب أن يتم إرسال رسائل الطلب/ التصريح إلى المستخدم بطريقة آمنة من البنك المصدر - بنك العميل - بدلاً من البنك المحصل. وذلك تضادياً للحالات التي قد يقوم فيها منفذ التجزئة بالتعاقد مع شركة تدعي كونها بنك معتمد على خلاف الواقع. وعلى البنك المصدر عندئذ أن "يتعرف" على البنك المحصل، ويمكنه التحقق من مشروعية قيام ذلك الطرف بالمعاملة. ولن يحتاج العميل إلى الثقة في منفذ التجزئة أو حتى معرفة ما إذا كان مرتبطاً ببنك محصل معتمد نظراً لأن منفذ التجزئة لن يتلقى رسائل خاصة بالمعاملات من البنك المصدر لولم يكن مرتبطاً بالبنك المحصل.

ومن خلال تلك الآلية، ستكون العملية "مؤمنة" بصورة تلقائية من مخاطر الائتمان من قبل منفذ التجزئة؛ فلن تحتاج إلى الثقة في منفذ التجزئة. بدلاً من ذلك، يواجه العميل نوعين آخرين من مخاطر المعاملات. أولاً، مخاطر السيولة لدى منفذ التجزئة؛ ففي حالة عدم وجود أموال تكفي لتغطية المعاملة، يعطي البنك المحصل تعليمات لمنفذ التجزئة (والعميل) تصيد رفض المعاملة، ولا يسمح للعميل بالإيداع. ويسبب ذلك الأمر إزعاجاً ولكن لا يتسبب في خسارة مالية في حد ذاتها. ثانياً، سيكون العميل معرضاً لمخاطر تسوية البنك المحصل (نظراً لأن البنك المحصل يحتفظ الآن بالأموال التي ينبغي أن تحول إلى حساب العميل). ومن الممكن أن يتحمل البنك المصدر، أو شبكة المدفوعات، أو طرف ثالث هذه المخاطرة بالنيابة عن عميله؛ وعلى أي حال، طالما كانت مخاطر الائتمان من مؤسسة خاضعة للتنظيم، فإن ذلك يعتبر مقبولاً.

في حالة وجود مرفق للتسوية التلقائية (settlement facility) لحساب منفذ التجزئة وسير للمعاملات والرسائل كما هو موضح أعلاه، فلن يحتاج البنك المصدر ولا البنك المحصل إلى الإشراف على درج نقود منفذ التجزئة. لنفرض أن إيداع العميل قد تم تسجيله بشكل سليم، ولكن موظف منفذ التجزئة يضع النقود في غير محلها أو يسيء استخدامها، أو يتعرض منفذ التجزئة للسرقة. في أي من تلك الحالات، سيكون البنك المحصل قد أخذ ١٠ دولارات من حساب منفذ التجزئة، بحيث يكون النقد الذي قام منفذ التجزئة بتحصيله، حتى هذه النقطة، ملكاً بالكامل لمنفذ التجزئة. وأي شيء يحدث بعد

تحمل الأخطار المتبقية. يجب أن يكون واضحاً أمام جميع الأطراف الطرف الذي سيتحمل مخاطر المعاملات غير المصرح بها، والإجراءات التي ستتبع في حالات دعاوى الخطأ، ومتى تعد المعاملات نهائية، ومتى يمكن الرجوع فيها. وفيما يتعلق بتحميل التكاليف، يجب أن يتوفر الوضوح بشأن مسوغات الرجوع في المعاملة (مثل سرقة الهوية، وعدم الحصول على الأموال أو البضائع، وأخطاء في الفواتير)، أية معايير مطبقة لأخطاء المستخدم (مثل متطلبات العناية الواجبة تجاه المستهلك، أو التأخر في الإبلاغ عن الخطأ أو السرقة)، وأعباء التحقيق والإثبات على البنك المحصل ومنفذ التجزئة. وتتضمن القواعد القياسية في شبكات الدفع بالبطاقات كل ذلك، ولكن على السلطات أن تحدد ما إذا كانت ستبقي عليها كقواعد موضوعية بصفة خاصة من قبل مثل تلك الشبكات، أم ينبغي لها صياغتها في لوائح تنظيمية.

الشكاوي. يجب أن تتوفر للعملاء القدرة على الاستفادة من إجراءات سريعة وفعالة للشكاوي والتعويض في حالة اعتقادهم وقوع ضرر عليهم جراء أي تصرف من منفذ التجزئة. علاوة على ذلك، ينبغي توعية العملاء بوجود مثل تلك الإجراءات وكيفية البدء فيها. وتقع مسؤولية ذلك على البنك المصدر (أي البنك الذي توجد بينه وبين العميل علاقة مباشرة قائمة على الثقة). على سبيل المثال، إذا ما وقعت مشكلة بين العميل ومنفذ التجزئة، فينبغي إثارة ذلك الأمر مع البنك المصدر، الذي يحيل المسألة إلى البنك المحصل المعني، الذي يسعى بدوره إلى حل المسألة مع منفذ التجزئة.

رصد المعاملات المشبوهة والإبلاغ عنها

تتطلب القواعد المعنية بمكافحة غسل الأموال ومحاربة تمويل الإرهاب من البنوك رصد المعاملات المشبوهة والإبلاغ عنها والاحتفاظ بالسجلات لفترة معينة. ونظراً لأن البنك المصدر سيكون على علم تام بجميع المعاملات المطلوبة من قبل عملائه، فسيكون في وضع جيد يسمح له بتطبيق أنظمة تكنولوجيا المعلومات اللازمة لإجراء الرصد والتخزين اللازمين لبيانات المعاملات حتى ولو كانت المعاملات تسري عبر منافذ التجزئة.

ثم، يصبح من الأهمية بمكان تحديد المسؤول عن حل كل جانب من جوانب حماية المستهلك.

ومن الممكن أن يتألف إطار حماية المستهلك الذي يقوم عليه الإصدار الثاني من العناصر التالية.

ضمانات توعية المستهلك. سيحتاج المستهلكون إلى آلية لتحديد منافذ التجزئة التي يمكنها أن تتولى إجراء المعاملات النقدية بأمان. وفي الحالات التي تكون فيها منافذ التجزئة مشتركة بين العديد من البنوك، فلن يكون عملياً عرض شعار كل بنك في منفذ التجزئة. وأفضل طريقة لإيصال تلك المعلومة هي إلزام المنافذ المعتمدة بعرض شعار خاص تمتلكه وتصدره الجهة الموفرة لشبكة المدفوعات، تماماً مثل شعار فيزا وماستركارد على شبكات الائتمان. ومن الممكن أن يعمل البنك المحصل على ضمان استخدام منافذ التجزئة التي يدعمها بشكل سليم للشعار.

إلى جانب ذلك، يجب تعليم العملاء العملية التي ينبغي لهم اتباعها لإتمام المعاملة لدى منفذ التجزئة، خاصة، في حالة القيام بتسليم نقدية. ويجب على كل بنك مصدر أن يؤكد على تلك الرسائل مع عملائه، ففي نهاية الأمر، من صميم مصلحته أن يضمن عدم شعور العميل بالإحباط أو أن يتعرض للاحتيال. ولكن لعل من أكثر الآليات عملية استخدام اللافتات المناسبة في منفذ التجزئة، وسيكون البنك المحصل في وضع يسمح له بضمان تحقيق ذلك.

شفافية الرسوم. يجب أن تتوفر الشفافية بخصوص الرسوم التي تحصل أو لا تحصل لدى منفذ التجزئة و/أو البنك المحصل لإتمام المعاملة. ويجب إلزام منافذ التجزئة بالإعلان عن العمولات القياسية التي تحصلها عن إيداع وسحب النقود (إن كان ذلك مطبقاً). كما يجب أن تكون أية رسوم تفرضها الجهة الموفرة لشبكة المدفوعات شفافة أمام جميع الأطراف. ويمكن للبنوك المحصلة أن تلعب دوراً في فرض شفافية منافذ التجزئة التابعة لها فيما يتعلق بالرسوم.

المحصل يخضم مبلغ الإيداع من حساب منفذ التجزئة). ولكن يبقى إرسال تلك الأموال إلى البنك المصدر، مما يؤدي إلى ظهور مخاطر التسوية بين البنوك. ومما يدعم السوق وجود طرف ثالث يضمن مثل تلك التسويات بين البنوك، بحيث لا يحتاج البنك المصدر إلى الاهتمام بمعرفة منفذ التجزئة أو الجهة المحصلة منه - ما دامت تلك الجهة المحصلة جزءاً من النظام.

• **تحديد علامة تجارية للبطاقات.** من شأن تحديد علامة تجارية مشتركة أن يؤدي إلى قبول أكبر للبطاقات لدى التجار ويساعد على بناء شبكة التجار.

• **إعداد قائمة سوداء لمنافذ التجزئة.** ربما تقدم منافذ التجزئة على امتهان قواعد حماية المستهلك أو تعاني أنظمة الأمن لديها من قلقلة وعدم استقرار بالعين. ويمكن لطرف ثالث أن يرصد شكاوى العملاء ويعد قائمة سوداء يتم تبادلها مع جميع الجهات المحتملة المحصلة من منافذ التوزيع لمساعدتها في تجنب التعامل مع منافذ التجزئة التي ثبت عدم مسؤوليتها أو كثرة إثارته للمشاكل.

يوجز الجدول رقم ١ المسؤوليات الرئيسية للأطراف المصرفية الرئيسية الثلاثة المشاركة في المعاملة النموذجية: البنك المصدر، والبنك المحصل، وشبكة المدفوعات التي يتفاعلان من خلالها. في ظل الإصدار الأول من الخدمات المصرفية المقدمة بدون بنكية، تقع تلك المسؤوليات على عاتق البنك وحده؛ بينما في ظل الإصدار الثاني، توزع تلك المسؤوليات فيما بين الأطراف ولكن تمثل جميعاً نفس مستوى الحماية بالنسبة لكل من العملاء ومنافذ التجزئة.

سيولة منفذ التجزئة

لقد رأينا كيف ينبغي للعميل أن يتمكن من إتمام الإيداع النقدي (أو بالمثل، السحب النقدي) لدى منفذ تجزئة لا توجد له أو لبنكه أية علاقة تعاقدية مباشرة معه، طالما كان (١) العميل قادراً على تأكيد المعاملة إلكترونياً مع البنك المصدر الخاص به من خلال جهاز نقطة بيع، و(٢) يمكن للبنك المحصل أن يخضم تلقائياً وفورياً (في حالة الإيداع، أو يضيف إلى الحساب في حالة السحب) مبلغ المعاملة من حساب منفذ التجزئة. مع وجود تلك الشروط، لن يحتاج العميل إلى أن يولي ثقة خاصة في منفذ التجزئة قبل أن يجري المعاملة النقدية (أكثر من مجرد الأمان المادي). ويتيح الحل درجة من التحرر في عنصر صرف الأموال في الخدمات المصرفية - مبادلة الأرصدة بالتقود أو العكس.

ولكن، نظراً لأن الشكوك تعد بطبيعتها أمراً شخصياً، فلا يمكن لأنظمة تكنولوجيا المعلومات أن تحل محل العنصر البشري في واجهة التعامل مع العميل. وربما يلزم إجراء نوع من التدريب أو رفع الحس لطاقم العاملين في منافذ التجزئة، على أن يضطلع بذلك البنك المحصل. وستقوم منافذ التجزئة برفع أية شكوك لديها إلى البنك المحصل، الذي سيتفاعل بدوره مع البنك المصدر لحل الموقف.

شبكة المدفوعات بين البنوك

من غير الوارد أن تنشأ مختلف أنواع الأطراف اللازمة في المنظومة البيئية للإصدار الثاني من الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية - البنوك المصدرة، والبنوك المحصلة، ومنافذ التجزئة التي تسعى إلى الانخراط في مجال جديد للأعمال، والعملاء الذين يقومون بفتح حسابات جديدة - بصورة مستقلة عن بعضها بعض. فتمة حاجة إلى طرف أو عدة أطراف أكثر تخصصاً للقيام ببعض الأدوار الأساسية لتدعيم السوق، ولكن مع عدم المشاركة في إدارة عروض العملاء الكاملة أو التحكم في سلسلة تقديم الخدمة بشكل شامل.

ومثل الدور الذي تلعبه شبكات المدفوعات بالبطاقة، مثل فيزا، أو الشبكات بين البنوك، مثل سيروس، تشمل الأدوار التي يمكن أن تلعبها شبكة المدفوعات في تنمية تلك السوق، ما يلي:

- **وضع قواعد وإجراءات تسوية المعاملات.** يشمل ذلك وضع مواصفات لضمان عمل البطاقات في نفس وحدات نقاط البيع (مثل حجم البطاقة، وترقيم متسق للحساب)، هيكل لاحتساب الرسوم يعمل على مستوى سلسلة الأطراف الفاعلة، وقواعد بشأن إنهاء المعاملات وقابلية الرجوع فيها.
- **تسهيلات للمقاصة والتسوية بين البنوك.** يمكن أن يوفر الطرف الثالث نظام إرسال الرسائل في الوقت الفعلي مما يسمح للبنكين المحصل والمصدر بتأكيد المعاملات لدى طرف منفذ التجزئة.
- **معايير وإجراءات الأمن التقنية (الفنية) التي يستند إليها نظام نقطة البيع.** يمكن للطرف الثالث أن يوفر المواصفات الفنية لنقطة البيع أو أنظمة الدفع بواسطة الهاتف المحمول التي يمكن أن يستخدمها البنكان المصدر أو المحصل للاتصال بعملائهما أو منافذ التجزئة.
- **ضمان التسويات بين البنوك.** في تخطيط سير المعاملات المبين في الشكل ٢، قمنا باستبدال المخاطر الائتمانية للبنك المحصل بالمخاطر الائتمانية لمنفذ التجزئة (وذلك يجعل البنك

الجدول ١: المسؤوليات المنوطة بكل من البنكين المصدر والمحصل

الجهة الموفرة لشبكة المدفوعات	البنك المحصل	البنك المصدر	مجال المسؤولية
وضع المتطلبات العامة للأمن والتشغيل البيئي. إدارة شبكة إرسال الرسائل بين البنوك.	تجهيز، وصيانة، ومراقبة أجهزة نقاط البيع في منافذ التجزئة واتصال نقاط البيع بسرفر البنك (Server).		النظام التقني
تحديد المعايير الدنيا للمصادقة.	مصادقة نقطة البيع ومشغل نقطة البيع في منفذ التجزئة.	المصادقة على العميل.	المصادقة على المستخدم
	عمليات الإيداع في حسابات العملاء: يوجد رصيد بنكي كاف لمنفذ التجزئة لتعويض المعاملة النقدية للعميل.	عمليات السحب من حسابات العميل: العميل لديه رصيد كاف.	تصاريح المعاملات
إمكانية المشاركة في حملات تعليم الجمهور، بالنيابة عن جميع البنوك.	المسؤولية الثانوية، من خلال اللافئات الموجودة بمنفذ التجزئة.	المسؤولية الرئيسية، بصفته المحافظ على علاقة العميل.	تعليم العميل
	توفير لافئات مناسبة لمنافذ التجزئة؛ ويجب أن يتضمن التعاقد مع منفذ التجزئة الإلزام بإعلانها.	الإفصاح عن الحقوق والمسؤوليات على الأقل من خلال العقود مع العملاء.	الإفصاح للعملاء عن الخدمات، والعمولات، والشروط الأخرى
تحديد الأدوار والمسؤوليات؛ ووضع القواعد بشأن تحميل التكلفة على العميل.	يجب التعاون مع البنك المصدر (وإقامة صلة مع منافذ التجزئة التابعة له) لحل جميع مشاكل العميل.	توجه جميع شكاوى العملاء إلى البنك المصدر. ويجب أن تكون إجراءات البنك للتعامل مع الشكاوى معلنة بشكل جيد.	شكاوى العملاء

من الممكن تفعيل التكنولوجيا التي يستند إليها حل المسألة المتعلقة بالثقة. ولكن هل يمكننا الاعتماد على شبكة لا مركزية من منافذ التجزئة لتلبية احتياجات المجتمع الذي تخدمه من النقد؟ الاحتياجات النقدية فيما يتعلق بالمدخرات يمكن، على الجانب الآخر، أن تكون متفاوتة للغاية ومركزة في توقيتها مقارنة بالتدفقات النقدية المعتادة لدى معظم أنشطة التجزئة.^{١٨}

إضافة إلى مهارات التجزئة التقليدية (التركيز على الخدمة، ومهارات إدارة المنشآت، الخ)، يحتاج تاجر التجزئة الذي يرغب في الدخول في نشاط منافذ التجزئة النقدية إلى شيء آخر إضافي: سيولة وافرة. إذا كنت منفذ تجزئة وكانت لديك سيولة في درج نقودك وفي حسابك البنكي، ولا تمنع في التحويل فيما بين هذين المستودعين، يمكنك أن تربح عمولات عن طريق التوفيق بين تفضيلات العملاء ما بين حصولهم على نقود في اليد ونقود في البنك.^{١٩}

١٧ تمثل الوساطة المالية في "تأجير" الأطراف المتخصصة لميزانيتها العمومية لتتمكن من شغل الجانب الآخر من المعاملة.

١٨ هناك نقطة أخرى: في حالة وقوع كارثة، يوفر وجود شبكة وكلاء آية ممتازة لتقديم الدعم للمجتمع عن طريق التمكن من تقديم المساعدة بشكل سريع وفعال من خلال ضخ السيولة.

هناك ثلاثة أسباب أساسية للادخار:

التي تنشأ في كل مجتمع محلي، من حيث المبدأ، احتياجات المجتمع المحلي من النقد بشكل عام.

- سلاسة (تيسير) الاستهلاك — عندما تكون التدفقات الواردة متفاوتة (على سبيل، في حالة دفع مرتبات أو تحويلات) أو لا يمكن توقعها على مر الزمن (على سبيل المثال، نظراً لموسمية المحاصيل الزراعية)، بينما الاستهلاك اليومي يسير بنمط أكثر سلاسة. وفي ظل هذا الدافع للادخار تميل الإيداعات النقدية إلى أن تكون أكثر تفاوتاً من السحوبات النقدية.
- تجميع القوة الشرائية — حيث يقدم المدخرون على ادخار مبالغ صغيرة منتظمة للتمكن من تمويل مصروفات أكبر (سواء أكانت سلعاً، أم مصاريف مدرسية، أم استثماراً إنتاجياً)^{١٩} وتكون الإيداعات النقدية، في ظل ذلك الدافع للادخار، صغيرة وثابتة، بينما تميل عمليات السحب إلى أن تكون متغايرة.
- التأمين الذاتي — حيث تجمع الأرصدة الادخارية لتلبية حالات الطوارئ المستقبلية، وترتبط تلك بحادثة تؤثر على المجتمع المحلي ككل (عطلة، جفاف). ويشبه ذلك الحالة السابقة، إلا أن احتياجات سحب الأموال في آن واحد قد تكون كبيرة.

كيف يمكننا عندئذ ضمان تلبية تلك الاحتياجات من النقد؟ ثمة أربعة عناصر تبرز بعضها بعضاً يمكنها عند اجتماعها أن توفر اطمئناناً كافياً بأن احتياجات المجتمع المحلي ستتم تليبيتها.

تنوع المنافذ المصرفية. ستنشأ بشكل طبيعي منافذ مصرفية لها مواقف نقدية تعويضية للاحتياجات النقدية للمجتمع المحلي. على سبيل المثال، إذا كان المجتمع المحلي يحتاج إلى سحب نقدي صاف، أو في حالة وجود احتياجات عالية التفاوت للسحب النقدي، فسيكون أصحاب المتاجر منافذ مصرفية المثلى - حيث يتلقون نقوداً أثناء سير عملهم في بيع السلع ويمكنهم تعويض هذا الموقف النقدي بشكل طبيعي عن طريق تسهيل عمليات السحب النقدي للمودعين. في المجتمعات المحلية ذات الاحتياجات المتفاوتة أو الكبيرة من صافي الإيداع النقدي، فستكون الأنشطة الأفضل كمنافذ مصرفية هي تلك الأنشطة ذات التدفق النقدي الأقل تكرراً، مثل منافذ الخدمات (وليس المبيعات)، أو تلك التي تحتاج إلى تكرار الذهاب إلى الفروع البنكية في جميع الأحوال. ومن ثم، يجب أن تعكس المنافذ المصرفية

حواجز المنافذ المصرفية. يجب مكافأة المنافذ المصرفية على الخدمات النقدية التي تقدمها. وهي في حاجة إلى حافز يدفعها إلى تجميع السيولة سواء في درج النقدية أو في حسابها النقدي. وتمثل عمولة المنفذ المصرفي مكافأة له على ثلاث وظائف يقوم بها: (١) تقديم الخدمة للعملاء، بما في ذلك تخصيص أفراد لذلك واستخدام المرافق والمنشآت؛ (٢) تحمل مخاطر أمنية متمثلة في الاحتفاظ بالنقود بشكل مادي (٣) الذهاب إلى البنك من أن لآخر لإعادة موازنة سيولتها النقدية فيما بين النقدية التي في درج النقدية وتلك الموجودة في الحساب.

وتعد الوظيفة الثالثة حاسمة. فمن حيث الأساس، يفوض المجتمع المحلي المنافذ المصرفية في مهمة الذهاب إلى الفرع البنكي نيابة عنه. وبالتالي لم يتم القضاء على رحلات الذهاب إلى البنوك ولكن تم "تجميعها" في أطراف أقل^{٢٠} وغالباً ما سيتعرض المنفذ المصرفي الذي لا يرغب في الإكثار من الذهاب إلى البنك، بفرض تساوي العوامل الأخرى، لنقص في السيولة بصورة أكبر ولن يتمكن من الحفاظ على خدمة تلقي/صرف نقود موثوقة مقارنة بالمنافذ البنكية الأخرى. وسيحتاج المنفذ المصرفي أيضاً إلى المقايضة بين تكاليف الأمن المادية (تكاليف السرقات، والاستثمارات اللازمة لمنعها، الخ) في مقابل تكاليف الذهاب إلى البنك بمعدل أكبر - كلما زادت رحلات الذهاب إلى البنك، كلما قلت الحاجة إلى حفظ المال بالموقع لمستوى معين من الخدمة.

ويجب أن تترك للمنافذ المصرفية حرية تحديد رسومها، حتى تتمكن من وضع استراتيجياتها التنافسية الخاصة. ويجب عليها كذلك تحديد رسومها مقابل الخدمات النقدية بناء على حجم المعاملات النقدية التي ترغب في مسانبتها، وأماكن صرف وإيداع النقود البديلة المتوفرة أمام العملاء، والتكلفة التي تتحملها في إدارة السيولة (بما في ذلك تكلفة الذهاب إلى الفرع البنكي بمعدل التكرار المطلوب). وربما فرض أحد المنافذ رسوماً منخفضة، ولكن مع عدم الاحتفاظ بالكثير من النقد في المتناول؛ بينما قد يفرض آخر رسوماً

١٩ هذا هو الحال كما عبر عنه بكل وضوح (Rutherford 2001)، ألا وهو أن الفقراء يودعون مبالغ صغيرة متكررة من المال لتكوين "مبالغ مالية كبيرة يمكن الاستفادة منها" في مواجهة أحداث الحياة والاستثمار.

٢٠ يعد ذلك تردداً للرأي القائل بأن خدمة جمع الودائع التقليدية تماثل مجتمعاً يقوم بتعيين شخص واحد لأداء مهمة عن المجتمع ككل بدلاً من أن يقوم كل شخص بأداء نفس المهمة بشكل مستقل. راجع (Wright 1997).

التسويق البيع وخدمة العميل

تناولنا حتى الآن العناصر ذات الصبغة الأكثر عملية في خدمات التجزئة المصرفية: إجراء المعاملات. وقد رأينا كيف يمكن إقامة نموذج توزيع قابل للتوسع لتلك الخدمات التي تتيح للبنوك الاستفادة من شبكة من منافذ التجزئة التابعة لآخرين دون تطلب ذلك لإطار تعاقدى شامل موثوق، أو بنية أساسية إشرافية. وسنتقل بعد ذلك إلى الأنشطة المتعلقة بالبيع وفتح الحسابات والحفاظ عليها، وبحث ما إذا كانت تلك الوظائف من الممكن أن تتمهدها منافذ التجزئة التابعة لآخرين كما ينبغي.

التسويق والبيع

من حيث المبدأ، يمكن أن يسند ذلك الأمر إلى منافذ التجزئة، ولكن الأفضل من الناحية العملية استبعاد منافذ التجزئة من الانخراط في أي نوع من أنشطة التسويق أو البيع بالنيابة عن البنوك. أولاً، لأن من شأن ذلك أن يقوض من استقلالية ونزاهة منافذ التجزئة النقدية في حالة تلقيها عمولات من بعض البنوك دون أخرى نظير أنشطتها التسويقية. ثانياً، ثمة مسائل أكثر تعقيداً فيما يتعلق بحماية المستهلك ترتبط ببيع الأدوات المالية، وقد لا يتوفر لمنافذ التجزئة التدريب اللازم أو الوعي بتلك المسائل. وربما يسمح لمنافذ التجزئة بتوزيع مطبوعات تسويقية خاصة بالبنوك، طالما لا تقدم أية نصائح بالشراء إلى عملائها. ومن ثم تبقى المسؤولية الأساسية للمبيعات والتسويق على البنك المصدر. ومن الممكن أن يتولى البنك ذلك من خلال الإعلان، وتعيين الموظفين في مكاتب المبيعات والخدمات المتخصصة، والمراسلات البريدية المباشرة، وحملات خارجية من خلال مركز الاتصالات أو الرسائل النصية القصيرة. ولن تحتاج تلك المكاتب إلى تداول نقود العملاء.

تقدم البنوك أدوات وخدمات أخرى غير حسابات المعاملات، بما في ذلك الاستشارات المالية والاستثمارية، والبيع التبادلي لأدوات الادخار، والائتمان، والتأمين الأخرى. ويجب أن يتولى تلك الأنشطة موظفون على علم ويتحلون بالشعور بالمسؤولية. ومن ثم تبقى تلك

أعلى، ولكن مع مستوى أعلى كثيراً من الموثوقية فيما يتعلق بتوفر الخدمات النقدية. وتعد جميع تلك الاستراتيجيات صالحة ولكن يجب، في نهاية الأمر، تعزيزها بتفضيلات العملاء التي ترمي تلك المنافذ إلى خدمتهم.

كثافة المنافذ المصرفية. في حالة نفاذ النقدية من المنفذ المصرفي (مما يمنعه من تنفيذ عمليات السحب النقدي) أو سيولته في البنك (مما يمنعه من تقبل الودائع)، يمكن للعملاء الذهاب إلى منافذ مصرفية أخرى قريبة يمكنها تنفيذ المعاملة بدلاً منه. ولكي يكون في الإمكان الاعتماد على كثافة المنافذ المصرفية، من المهم مشاركة المنافذ المصرفية على مستوى البنوك بدلاً من أن تكون خاصة بكل بنك بحيث يكون في الإمكان تحقيق أقصى استفادة من إجمالي سيولة المنافذ البنكية في أي مجتمع محلي ونشرها بأكثر الصور فاعلية. ولكن إن كانت قاعدة المنافذ المصرفية مجزأة عبر البنوك، سيكون الاحتياج من السيولة الإجمالية اللازمة لتلبية الاحتياجات النقدية للمجتمع المحلي أكبر مما لو كانت المنافذ البنكية تشكلاً مجتمعاً موحداً للسيولة.

المعاملات الإلكترونية. أخيراً، ستكون الاحتياجات الإجمالية من سيولة المنافذ المصرفية أقل كلما كانت المعاملات تتم بصورة إلكترونية، دون نقود. فإذا كانت الأجور والرواتب تدفع مباشرة في حسابات الأفراد، وكان الأفراد بدورهم يشترون السلع في المتاجر ويسددون ثمنها إلكترونياً، فستكون عمليات الإيداع والسحب النقدية أقل وأكثر اتساقاً. وسيقل الضغط على سيولة المنافذ المصرفية.^{٢١}

وتتترح هذه المناقشة عدة أسباب لكون مشكلة سيولة المنافذ المصرفية أكثر قابلية للإدارة إذا كانت منافذ التجزئة تعمل على مستوى جميع البنوك بدلاً من الارتباط ببنوك معينة. أولاً، من شأن تجميع السيولة على مستوى جميع منافذ التجزئة أن يقلل مخاطر أزمات السيولة في المجتمع. ثانياً، ستزيد منافذ التجزئة إلى حد أن تؤدي الحلول المنهجية إلى تحفيز التبنّي على نطاق أوسع، وستكون حلقة حميدة من الإيداعات المباشرة والمدفوعات الإلكترونية على مستوى المجتمع المحلي مما يقلل من الاحتياجات النقدية.

٢١ من بين عوامل التسعير التي ينبغي وضعها في الاعتبار العلاقة بين حسومات التاجر على عمليات الشراء التي تتم في نقاط البيع ورسوم السحب النقدي. حيث يدفع التاجر عادة عمولة تداول البطاقات على المشتريات الإلكترونية. ومن ثم، سيكون لدى التاجر دافع خبيث لمطالبة عملائهم باستخدام بطاقتهم للحصول على نقود ودفع ثمن السلع نقداً، لكي يحصلوا بذلك على رسوم بدلاً من تكبد حسومات.

الأمر من صميم الأنشطة المصرفية التي ينبغي للبنك أن يقدمها من خلال القنوات المناسبة. ولا ينبغي لمناخذ التجزئة التابعة لآخرين (غير المرتبطة بعقود) أن تتدخل في بيع أو تقديم تلك الخدمات.

تسجيل الحساب

من حيث المبدأ، يعد إتمام عملية البيع نشاطاً ألياً، ولكنه من الناحية العملية يرتبط ارتباطاً وثيقاً جداً بالتسويق. ويمكن السماح لمناخذ التجزئة بالقيام بإجراءات التسجيل نيابة عن البنوك، طالما كانت ممنوعة من إعطاء أي شكل من أشكال المشورة المالية أو الشرائية. من ناحية أخرى، من الممكن أن تتبنى البنوك إجراءات تسجيل مباشرة من خلال الهاتف المحمول (مثل إرسال رسالة نصية قصيرة أو الاتصال بمركز الاتصالات التابع للبنك)، ومن ثم يمكن تحاشي الحاجة إلى فرع مادي.

إجراء العناية الواجبة تجاه العملاء

ربما تكون متطلبات العناية الواجبة تجاه العملاء (أو التعرف على عميلك) أكثر جوانب التسويق، والبيع، وخدمة العملاء، صعوبة نظراً لأنها تتطلب كلاً من الثقة (ضمان التحقق المخلص من بيانات العميل اللازمة) والاتصال مع العميل (مثل، مضاهاة الوجه والتوقيع مع بطاقة الهوية). ويجب أن تتناسب متطلبات التعرف على العميل مع المخاطر التي يشكها كل من العملاء والأدوات. وفي هذه الحالة، تعد الأداة هي حساب معاملات أساسي للفقراء. وإذا كانت تلك الأداة خاضعة لحدود مناسبة للمعاملات، فإن مخاطر غسل الأموال ستكون منخفضة بطبيعة الحال. ومن ثم سيكون لدى الجهات التنظيمية ما يبرر لها السماح للبنوك بتطبيق تدابير أقل صرامة للعناية الواجبة فيما يتعلق بتلك الأدوات.

وفي نهاية الأمر، سيكون البنك المصدر مسؤولاً عن التحقق من إجراءات التعرف على العميل، ومن ثم ينبغي له التأكد من أن إجراءات التعرف على العميل تُتبع على النحو المناسب. فعلى سبيل المثال، تستخدم WIZZIT في جنوب أفريقيا حلاً يقوم على الاستفادة من الوكلاء ولكن دون التخلي عن مسؤولية البنك: حيث يستخدم الوكلاء هواتفهم المحمولة لتصوير هويات العملاء؛ ثم ترسل الصور إلى البنك للتحقق.

وبدلاً من ذلك، يمكن العمل مع السلطات المالية المعنية على إنشاء فئة من الوكلاء (سواء كانت منافذ تجزئة أم لا) يمكنها أن تجري إجراءات التعرف على العميل في المجتمعات المحلية، بالنيابة عن جميع البنوك وتحت إشراف السلطات. ويمكن أن تشمل تلك الفئة من الوكلاء مكاتب بلدية، ومكاتب توثيق، وعيادات طبية، وما شابهها. ومن ثم، يمكن للبنوك العمل مع شبكة من الوكلاء "الموثوقين (المعتمدين)" في أنشطة معينة (مثل إجراءات التعرف على العميل) وشبكة مختلفة من منافذ التجزئة "غير الموثوقة (المعمدة)" للقيام بأنشطة أخرى (مثل المعاملات النقدية).

خدمة العملاء

من بين الوظائف الأساسية للفرع البنكية الإجابة على استفسارات العملاء. ولا ينبغي للعاملين في منافذ التجزئة التابعة لآخرين الاطلاع على أية بيانات للعملاء (بما في ذلك أرصدة الحسابات وسوابق المعاملات)، حيث إن البنك المصدر لن تتوفر لديه أية وسائل لضمان استخدام منافذ التجزئة التي لا ترتبط معه بأية تعهدات بالحفاظ على السرية، لتلك البيانات بشكل سليم. ويجب أن تبقى خدمة العملاء المسؤولية الرئيسية للبنوك، حيث إنها وحدها التي لها حق الاطلاع على بيانات العملاء الضرورية. وفي حالة عدم وجود شبكة فروع، يجب على البنوك إقامة بنية أساسية مناسبة لمركز اتصالات (وكذلك على الويب) لتنفيذ هذا الشرط. ومع ذلك، وعلى الرغم من عدم السماح لمناخذ التجزئة بالإجابة على الاستفسارات المتعلقة بالجوانب المالية، فمن الممكن أن تلعب دوراً مجتمعياً قوياً جداً في مجال توعية المستهلكين وتعريفهم بقنوات الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية.

إذن، ماذا تبقى للفرع البنكية؟ سيصبح الفرع البنكي في المقام الأول مكتباً أساسياً للتسويق والمبيعات. وستعمل فرق الخط الأمامي للتسويق والمبيعات على جلب الأعمال؛ بينما يعمل كل من شبكة منافذ التجزئة والمكتب الخلفي الخاص بالبنك على تقديم الخدمات.

فاعلية الفصل بين الأنظمة (regulatory unbundling)

يحتاج عملاء البنوك إلى الحماية منذ اللحظة التي يبدأون فيها المعاملة المصرفية (مثل الإيداع، أو السحب، أو السداد). ولكن المناقشات السابقة تشير إلى ضرورة نقل التركيز من تنظيم واجهات العملاء من خلال لوائح تنظيمية مصرفية محددة إلى قواعد أوسع نطاقاً لحماية المستهلك. ويجب على اللوائح التنظيمية أن تضع يدها على المواطن الحقيقية لمشاكل الثقة، وإن أمكن تضييق "هوات" الثقة أو القضاء عليها من خلال الاستخدام الذكي للتكنولوجيا وإجراءات العمل الجديدة، فستراجع اللوائح التنظيمية المصرفية تبعاً لذلك.

سيبدأ ذلك القسم بدراسة كيفية استفادة الجهات المنظمة للاتصالات من توفر التكنولوجيات الجديدة، واتجاهات السوق، وممارسات العمل في التقليل التدريجي لنطاق اللوائح التنظيمية. فمن خلال التركيز على أصول الشبكات وعناصر الخدمة التي تتسبب تحديداً في مشاكل تنظيمية، استطاعت أن تسمح بازدهار المنافسة في مكونات الخدمة الأخرى بطريقة كان من الصعب تصورها قبل ١٠ سنوات. ومن ثم ندرس بعد ذلك إمكانية تطبيق ذلك النموذج على الخدمات المصرفية.

تخفيف القيود التنظيمية، قطاع الاتصالات مثالا

على الرغم من أن الثقة واستقرار النظام هما السببان الجوهران للحاجة إلى تنظيم البنوك، إلا أنه في مجال الاتصالات، قام التنظيم على فرضيات الاحتكار الطبيعي. فقبل ثلاثين عاماً، كان ينظر إلى شركات الاتصالات ككتل تشغيلية وحيدة ينبغي تنظيمها بأكملها. وبفضل التقدم التكنولوجي والزيادة الشديدة في الطلب على خدمات الاتصالات تغيرت اقتصاديات التكلفة وضعفت خصائص الاحتكار الطبيعي للعديد من عناصر شبكات وخدمات الاتصالات. وقد استجابت الجهات التنظيمية بتقليل قدر اللوائح التنظيمية، وتخفيف نوعية اللوائح التنظيمية وإن لم يكن بنفس القدر، ولكن عن طريق تضييق نطاق اللوائح التنظيمية في شبكة الاتصالات. وسارت العملية كما يلي تقريباً:^{٢٢}

• تمثلت البداية في "المعدة الموجودة في مبنى العميل" - أي الهاتف الذي في نهاية الخط، في منزلك. لماذا لم يكن في الإمكان تقديم

ذلك بشكل تنافسي؟ كان هناك جدل واسع في ذلك الوقت حول المخاطر التي يجلبها على الشبكة "الكشف" عن تلك الجزئية فيها. والآن، أصبح من المقبول لدينا جميعاً أن تلك المشكلة يمكن التعامل معها بسهولة، مع الحصول على الموافقات المناسبة على نوع المعدة. وكانت استجابة السوق فورية: آلات الفاكس، التي كانت من بين الابتكارات التي نظرت إليها شركات التشغيل بعين الريبة نظراً لإمكانية قضاؤها على المكالمات الصوتية التي تعد مصدر الدخل الرئيسي لها. فقد كانت القدرة على توصيل جهاز فاكس من النقاط التي تحتل الصدارة التنظيمية!

• بعدها جاءت خدمة استعلامات الدليل والصفحات الصفراء. لماذا لم يكن في الإمكان تقديم ذلك بشكل تنافسي؟ لقد خففت القيود التنظيمية عن ذلك أيضاً.

• ثم جاء دور التحول الرئيسي في الشبكات. فمع ازدياد حجم المكالمات، تضخمت متطلبات البنية الأساسية لشبكات التحويل والنقل الأساسية حتى تجاوزت فرضية الاحتكار الطبيعي. وأصبح من الممكن تقديم وظائف التحويل والنقل الأساسية على أساس تنافسي (ولكن مع استخدام شبكة الوصول الخاصة بالشركة المهيمنة على طول الطريق حتى المنازل، نظراً لصعوبة تكرارها) بتطبيق قواعد المساواة في الوصول.^{٢٣}

• في الشبكات الحضرية الصغيرة (metropolitan network)، كان يعتقد بإمكانية توفير الكبلات على نحو تنافسي طالما كانت الشركة المهيمنة تسمح بمشاركة مجاري الكبلات التي ستمر خلالها كبلات الأطراف الأخرى. وكانت مجاري الكبلات تعتبر عنق الزجاجة (نظراً لعدم رغبة السلطات البلدية في حفر الشوارع في كل مرة يدخل فيها منافس جديد)، ومن ثم سمح تنظيم الوصول إلى مجاري الكبلات بتخفيف القيود التنظيمية على الكبلات التي تُمدد خلالها.

• وتمثلت الجبهة التالية في شبكة الوصول ذاتها - "الخطوة الأخيرة" الثمينة. فمن خلال الوصول إلى دوائر الشبكة المحلية (Local loop unbundling)، سعت الجهات التنظيمية إلى التمكين من توفير خدمات الإنترنت عريضة النطاق (باستخدام تكنولوجيا xDSL) على أساس تنافسي، باستخدام جزء من البنية الأساسية لا يزال خاضعاً للتنظيم - الأسلاك النحاسية المزدوجة. حيث يخضع الكبل للتنظيم لكي يتم تخفيف القيود التنظيمية عن الخدمات التي تجري فيه.

وكان المبدأ التنظيمي الجاري كما يلي: العثور على الأجزاء التي من الممكن أن تكون تنافسية في سلسلة الشبكة والخدمة، وتنظيم الواجهات البينية التي بين تلك الأجزاء وبين بقية الشبكة (أي،

٢٢ جاء ذلك التسلسل وفق نمط معين، ولا يشترط أن تسلك جميع البلدان نفس المسار. وقد اكتسبت تلك العملية زخماً في الولايات المتحدة، مع تقسيم شركة AT&T، وفي المملكة المتحدة مع خصخصة شركة الاتصالات BT وتكوين OFTEL، كجهة تنظيمية مستقلة للاتصالات.

٢٣ يتم ذلك إما على أساس مكالمات تلو أخرى حسب رقم البادئة أو الاختيار المسبق للشركة الناقلة.

- إجراء سلسلة من مهام الرصد والإبلاغ التي تفرضها اللوائح التنظيمية، بما في ذلك المعاملات المشبوهة

وتشغل عناصر الخدمة التالية الجزء المركزي من ثقة العميل: هل يمكنني استعادة أموالى لاحقاً بعد إيداعها؟ وهل ستحتفظ بقيمتها؟ تدعو تلك الدراسة إلى تجديد التأكيد على اللوائح التنظيمية للبنوك التي تعمل على الحفاظ على قيمة حسابات العملاء، وفي الوقت نفسه تخفيف اللوائح التنظيمية على مستوى واجهات العملاء. وكما سبق بيانه، يمكن تخفيف اللوائح التنظيمية للأفرع بشكل آمن من خلال تطبيق مجموعة من قواعد حماية المستهلكين وبرامج توعيتهم. وإذا أمكن إخراجها من المعادلة التنظيمية، سيبتح ذلك للجهات التنظيمية والمشرفة على البنوك تركيز أنشطتها على المجالات التي في أمس الحاجة لذلك - أعني الحفاظ على القيمة المودعة.

وقد يجاب عن ذلك بأن العكس هو ما يحدث اليوم في العديد من البلدان. فبعض الجهات التنظيمية، واضعة في أذهانها مشكلة القدرة على الحصول على الخدمات، تتعامل مع السوق بشكل طبقي، فتوفر بيئات تنظيمية وإشرافية أخف للمؤسسات المالية الأصغر حجماً التي تخدم القاعدة الشعبية، والتي تصل إلى أغوار المجتمع العميقة. بينما تقوم جهات تنظيمية أخرى، واضعة نصب أعينها النجاح الذي حققته بعض مشاريع الدفع عن طريق الهاتف المحمول التي تديرها شركات الاتصالات الهاتفية، بفتح الباب أمام الجهات غير المصرفية (شركات الاتصالات) لإصدار أدوات للقيمة المحفوظة في ظل نمط غير خاضع للتنظيم أو خاضع لتنظيم أكثر يسراً. وفي كلتا الحالتين، يخضع هؤلاء الأطراف لرقابة تنظيمية أقل في مقايضة واضحة مقابل "المساعدة" في مجال توفير القدرة على الحصول على الخدمات. ويمكن تبرير المعايير التنظيمية الأقل بانخفاض مخاطر تلقي الإيداعات منخفضة القيمة على سلامة نظام المدفوعات الوطنية. ولكن ذلك يعرض المودعين لمستوى أدنى من الحماية التنظيمية.

ولكن إن كان في استطاعتنا أن نعيد تركيز اللوائح التنظيمية بشكل جوهري على منافذ التجزئة، فستقل الأسباب الداعية إلى السماح بمستويات مختلفة من الحماية التنظيمية على الودائع حسب نوع المؤسسة. وربما تجد المؤسسات غير المصرفية لنفسها دوراً تلعبه في سلسلة تقديم الخدمة، ولكن يجب أن تبقى الخدمة التي يتم إيلاؤها الثقة الأساسية (حسابات الودائع في البنك المصدر) بالكامل في أيدي مؤسسات مرخصة.

"عزل" الأجزاء غير التنافسية). ويمكن اعتبار أن تلك العملية تشكل تعدياً على عمل شركة تشغيل الاتصالات (المهيمنة): فقد تم "الفصل" بين مكونات شبكتها، بحيث تتمكن الأطراف الخاصة من اختيار توريد بعض عناصر تلك السلسلة. ولكن يبقى مدار الأمر على السماح لمعظم الأطراف الفاعلة بالعمل في كل قطاع، دون غض الطرف عن أصول عنق الزجاجة التي تسبب المشاكل التنظيمية. وكلما بزغت تكنولوجيات جديدة، كلما ضاق النطاق التنظيمي.

الانعكاسات على تنظيم البنوك

هل يمكن تطبيق هذه النظرية على الخدمات المصرفية؟ هل يمكننا أن ننظر إلى البنوك بوصفها كتلاً موحدة يحتاج سلوكها السوقي إلى الخضوع للتنظيم بشكل شامل؟ في حالة الفصل بين البنوك، وتحديدًا فيما يتعلق بأدوات المعاملات والمدخرات، من المفيد أن يوضع في الاعتبار مستويان: المكتب الرئيسي للبنك والفروع. وقد ركزت هذه الدراسة على مجموعة أنشطة الفروع، بغرض فهم كيفية التخفيف من حدة المشاكل المتعلقة بثقة العميل أو التعامل معها من خلال اللوائح التنظيمية المصرفية الشاملة الصارمة. هل هناك هيكل بديل لخدمات التجزئة يمكنه تقديم عناصر الخدمة بتكلفة أقل، دون التأثير سلباً بأي شكل من الأشكال على ثقة العميل في أمان الودائع واستقرار نظام المدفوعات؟

نحن نعتقد بإمكانية ذلك. ويمكن تقليص نطاق اللوائح التنظيمية للبنوك بأمان فيما يتعلق بعمليات التجزئة للبنوك، شريطة وجود آليات آنية للمعاملات فيما بين البنك وشبكه توزيعه. ومن غير ريب، لا تزال هناك مجموعة واسعة من الوظائف المصرفية الأساسية، التي يقوم بها عادة المكتب الرئيسي، والتي ينبغي أن تظل تحت الرقابة التنظيمية الوثيقة، من بينها ما يلي:

- الحفاظ على الأعمال المحاسبية المتعلقة بأرصدة العملاء بناء على المعاملات التي تم إجراؤها
- استثمار الأرصدة بطريقة تحمي قيمة أموال العملاء
- الحفاظ على روابط مع أنظمة المدفوعات الوطنية بحيث يكون من الممكن عمل تحويلات من وإلى الحسابات في بنوك أخرى
- القيام بأنشطة معينة لخدمة العملاء (مثل مراكز الاتصالات أو مواقع الويب)

(ج) **حماية المستهلك - منافذ التجزئة.** يجب على منافذ التجزئة أن تعلن عن جداول الرسوم التي تحصلها في مكان بارز بمنشأتها. ولا يجوز لمنافذ التجزئة أن تقدم للعملاء أي شكل من أشكال المشورة المالية، وضمانات الخدمة، أو سلف في انتظار الحصول على أموال من البنك. ولا يجوز لمنافذ التجزئة بيع الخدمات بشكل نشط أو الترويج لبنك معين، أو إجراء بيع تبادلي للمدخرات، أو الائتمان، أو التأمين للعملاء. ولا يجوز لأي منفذ تجزئة الحصول على عمولات من البنوك مقابل تسويق أو بيع أنشطته، ولكن يمكنه توزيع المطبوعات الخاصة بالبنوك.

(د) **حماية المستهلك — مدفوعات التجزئة.** يجب على قانون المدفوعات أن يحدد بوضوح الطرف الذي يتحمل مخاطر المعاملات غير المصرح بها، والإجراءات المتبعة في حالات دعاوى الخطأ، ومتى تصبح المعاملات نهائية، ومتى يمكن الرجوع فيها. كما يجب أن يعزز أيضاً الشفافية بشأن التكاليف المصاحبة لاستخدام أنظمة المدفوعات وبشأن القواعد التي تفرضها شبكات المدفوعات الخاصة على المشاركين.

(هـ) **قابلية التشغيل البيئي — مدفوعات التجزئة.** يجب على السياسات مساندة مشاركة منافذ التجزئة على مستوى البنوك، من خلال شبكة مدفوعات مشتركة وقاعدة تربط الهواتف المحمولة بالحسابات. ويجب أن تحدد اللوائح التنظيمية لنظام المدفوعات المعايير التحوطية للتسوية، والدخول على الأنظمة، والعمليات التشغيلية المطبقة.

(و) **العناية الواجبة تجاه العملاء.** يجب على الجهات التنظيمية أن تتحلّى بالمرونة والسماح للبنوك بتطبيق إجراءات أقل صرامة للعناية الواجبة فيما يتعلق بتلك الأدوات، بحسب المخاطر التي تنطوي عليها. ومن الممكن إنشاء فئة من الوكلاء الموثوقين للاضطلاع بإجراءات التعرف على العملاء في المجتمعات المحلية، بالنيابة عن جميع البنوك وتحت إشراف السلطات.

وبالإضافة إلى ذلك الإطار التنظيمي، يمكن للحكومات تحفيز الصناعة المصرفية للمضي قدماً في مسار الإصدار الثاني من الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية من خلال إجراءات غير تنظيمية، كتلك التي تلي:

(ز) **الأدوات.** تشجيع جميع البنوك المرخصة على تقديم أدوات ادخار حسب الطلب قائمة على المعاملات الأساسية، دون تسهيلات

وكثيراً ما يجد واضعو السياسات أنفسهم ممزقين بين غرضين مزدوجين، ألا وهما: القدرة على الحصول على الخدمات بشكل شامل واستقرار النظام. يقدم الإصدار الثاني من الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية طريقة لفصم المفاضلة بين القدرة على الوصول وتعزيز الاستقرار. فلدينا الآن أداتان لتناول هذين الغرضين: يمكن تشجيع القدرة على الحصول على الخدمات المالية عن طريق توسيع نطاق الشبكة المشتركة (من خلال إنشاء نظام مدفوعات التجزئة، وترويج النشاط، أو حوافز مالية لمنافذ التجزئة المشتركة)، بينما يمكن تعزيز الاستقرار عن طريق الحفاظ على معايير إشرافية عالية للغاية على البنوك المصدرة.

تمكين السياسات: موجز للانعكاسات

الرؤية المطروحة هنا في هذه المذكرة بشأن تخفيف القيود التنظيمية على الفروع البنكية تسمح للبنوك بإنشاء شبكات قابلة للتوسع مناظرة لتلك الخاصة بالعديد من تجار التجزئة، دون أن تقوض بأي شكل من الأشكال من جدارة منتجاتها بالثقة. ويمكن إنجاز بيئة السياسات التي من شأنها التمكين من تحقيق ذلك، في المبادئ التالية:

(أ) **القناة.** يسمح للبنوك بجمع الودائع وتوزيع النقد على عملائها من خلال منافذ تجزئة تابعة لآخرين. ويمكن لأية منشأة أن تصبح منفذاً للتجزئة النقدية لواحد أو أكثر من البنوك (المصدرة)، طالما كانت تمتلك حساباً في بنك مرخص (البنك المحصل). ويجب تجهيز منافذ التجزئة بمعدات نقاط البيع المناسبة (قارئ بطاقات أو هاتف محمول)، معتمد من البنك المحصل، وقادرة على الحفاظ على رابط اتصالات في الوقت الفعلي مع البنك (يفي الهاتف المحمول بالغرض).

(ب) **خطوات المعاملة.** يجب ألا يجري العملاء معاملاتهم في منافذ التجزئة النقدية إلا إذا كانوا قادرين على تأكيد المعاملة إلكترونياً مع بنوكهم، من خلال جهاز نقطة البيع الخاص بمنفذ التجزئة أو هاتمتهم المحمول. ولا ينبغي أن يسلم العملاء النقدية إلى منافذ التجزئة إلا بعد الحصول على تعليمات بذلك من خلال جهاز نقطة البيع. ويجب تدريب منافذ التجزئة أو زيادة حسنها بشأن قضية المعاملات المشبوهة وإجراءات الإبلاغ عنها.

إلى فرض رسوم باهظة على عملائها مقابل استخدام النظام، أو الانسحاب بالمرّة. ويمكن للحكومة تمويل آلية ضمان لمخاطر التسوية لتغطي جميع البنوك المشاركة في نظام التجزئة القابل للتشغيل البيئي. وبمرور الزمن، يمكننا توقع ضمان تلك المخاطر تجارياً.

وتبين تلك الدراسة كيف يمكن من خلال استخدام المزيح المناسب من التكنولوجيا، والبنية الأساسية السوقية، وحماية المستهلك، مساعدة الفقراء على الادخار وإجراء المعاملات. حيث توفر أدوات أساسية للناس لإدارة رفاهتهم بشكل أكثر فاعلية، عن طريق الاستثمار من أجل مستقبلهم، وحماية أنفسهم من المخاطر، وإدارة أوقاتهم. ويجد بري أن أكرر أن الأفكار الواردة في هذه الدراسة تشكل رؤية لم تختبر بعد في أي سوق من الأسواق. وينبغي على واضعي السياسات الراغبين في سبر أغوار ذلك المسار أن يقوموا بذلك بحذر. وعلى كل، ثمة مزايا نفسية، من حيث المبدأ، يحققها ذلك النهج بالنسبة للسياسات:

- زيادة قدرة الحصول على الخدمات المالية للأشخاص الذين في "قاعدة الهرم"، مما يعود بأثار مباشرة وغير مباشرة على النمو والمساواة. والفرضية التي يستند ذلك إليها مؤداها زيادة فرص الحصول على أدوات ادخارية، مما يؤدي بدوره إلى إنشاء سجلات أكثر اكتمالاً لتواريخ حدوث تلك المعاملات للعملاء مما يحسن من فرص حصولهم على أدوات ائتمانية.
- زيادة (صغيرة) في المدخرات الوطنية، مدفوعة باستحداث أشكال مريحة للادخار.^{٢٥، ٢٦}
- تخفيف أعباء الإشراف من على عاتق السلطات التنظيمية، عن طريق القضاء على الحاجة إلى تنظيم الخدمات المصرفية المقدمة في الفروع البنكية.
- بنية أساسية مالية أكثر أمناً حيث سيشكل عدد أكبر من الناس جزءاً من النظام المالي الرسمي، مع تقليل استخدام النقود، وتوجههم نحو أنماط معاملات يمكن تتبعها والتحقق منها.

تحرير شيكات أو سحب على المكشوف، وحساب محدود بحجم معين (حسب مستوى العناية الواجبة المتبعة تجاه العملاء). ويجب أن يكون ذلك الحساب معضياً من جميع رسوم الدمغة، وينبغي منح حوافز حتى لا تحتسب البنوك أية رسوم لفتح الحساب أو رسوم متكررة. وسيساعد ذلك البنوك على تسويق وبيع الخدمات للقطاعات المستهدفة التي يمكنها أن تصل إليها بطريقة فعالة من حيث التكلفة من خلال قنوات المعاملات المقدمة بدون فروع بنكية.

(ح) **شبكة معاملات التجزئة الرئيسية.** يجب أن تكون الحكومات قادرة على لعب دور تحفيزي لإنشاء شبكات معاملات تجزئة مشتركة من خلال المساهمة بشبكات التجزئة الخاصة بها، مثل شبكة المكاتب البريدية. ويمكن إعطاء الشبكة البريدية إلى بنك محصل لإدارتها بشرط أن تكون الشبكة متاحة للتعامل نيابة عن عملاء جميع البنوك المرخصة التي ترغب في المشاركة في نظام قابل للتشغيل البيئي. ومن شأن ذلك المساعدة على إيجاد اقتصاديات مؤاتية للشبكة، مما سيثجع البنوك على المشاركة في نظام التجزئة المشترك في وقت مبكر.

(ط) **القائمة السوداء لمنافذ التجزئة.** تفادياً لمرور العملاء بتجارب سلبية مع قنات معاملات التجزئة المشتركة، يجب وضع إجراءات مناسبة لإضافة المنافذ التي تتسبب في الكثير من المشاكل مع العملاء إلى قائمة سوداء. ويجب إلزام البنوك المحصلة بالإبلاغ عن الوقائع ودعاوى العملاء التي تثبت بالدليل إلى هيئة الإشراف على منافذ التجزئة، مع إيلاء العناية للحفاظ على خصوصية البيانات. ويمكن أن تترك تلك المهمة للجهة الموفرة لشبكة المدفوعات. وبدلاً من ذلك، يمكن أن تنشئ الحكومة هيئة مستقلة، أو تستفيد من مؤسسة موثوقة قائمة، مثل مكاتب الائتمان، للتجميع المركزي لتلك المعلومات.

(ي) **ضمانات المعاملات.** سيبقى المشاركون في النظام المصور هنا عرضة لمخاطر التسوية مع البنوك، وربما تكون تلك المخاطر عالية للغاية بالنسبة لبعض البنوك، على الأقل في المراحل المبكرة لنمو ذلك النظام. وقد تدفع مثل تلك التصورات بشأن المخاطر على البنوك

٢٤ أظهرت التجارب الموجهة باستخدام عينات عشوائية التي صاحبت استحداث خدمة جمع المدخرات من المنازل، إلى زيادة المدخرات بنسبة ٢٥ في المائة على مدى فترة ١٥ شهراً، من بين أولئك الذين انتفعوا بتلك الخدمة. ولكن مع الأسف، لم تدم تلك الزيادة في المدخرات على مدى فترة أطول. راجع (Ashraf, Karlan, and Yin 2005).

٢٥ ولكن التأثير الإجمالي على المدخرات سيكون صغيراً نسبياً. وفقاً لموجز (Honohan 2006) عن بيانات المدخرات لعدد من البلدان، يرجع ما يقل عن ٥ في المائة في أي بلد من مدخرات الأسر المعيشية الوطنية إلى النصف الأدنى من السكان من حيث الدخل. وتشكل الأسر المعيشية، بدورها، ما بين ٦٠ إلى ٧٠ في المائة من المدخرات الوطنية. ومن ثم، لا ينتظر أن يتجاوز إجمالي الزيادة الصافية في المدخرات من هذا البرنامج نسبة ٣ في المائة وفقاً لأكثر سيناريوهات الانتشار تفاؤلاً.

ثبت المراجع

- Lyman, T., M. Pickens, and D. Porteous. 2008. "Regulating Transformational Branchless Banking: Mobile Phones and Other Technology to Increase Access to Finance." Focus Note 43. Washington, D.C.: CGAP, February.
- Mas, I., and H. Siedek Forthcoming. "Banking through Networks of Retail Agents." Focus Note 47. Washington, D.C.: CGAP.
- Porteous, D. 2007. "Just How Transformational is MBanking?" South Africa: FinMark Trust, February.
- Rosenberg, A. 2006. "Better than Cash? Global Proliferation of Payment Cards and Consumer Protection Policy." Columbia Journal of Transnational Law 44:520.
- Rutherford, S. 2001. *The Poor and Their Money*. United Kingdom: Oxford University Press.
- Wright, G. 1997. "A Critical Review of Savings Services in Africa and Elsewhere." UNDP/DFID Initiative working paper. London: UNDP/DFID.
- Aryeetey, E., and F. Gockel. 1991. "Mobilizing Domestic Resources for Capital Formation in Ghana: The Role of Informal Financial Sectors." African Economic Research Consortium Research Paper 3. Nairobi, Kenya: African Economic Research Consortium.
- Ashraf, N., D. Karlan, and W. Yin. 2005. "Deposit Collectors." Yale University, Economic Growth Center Discussion Paper no. 930. New Haven, Conn.: Yale University, December.
- Honohan, P. 2006. "Household Financial Assets in the Process of Development." World Bank Policy Research Working Paper 3965. Washington, D.C.: The World Bank, July.
- Ivatury, G. 2006. "Using Technology to Build Inclusive Financial Systems." Focus Note 32. Washington, D.C.: CGAP, January.
- Lyman, T., G. Ivatury, and S. Staschen. 2006. "Use of Agents in Branchless Banking for the Poor: Rewards, Risks, and Regulation." Focus Note 38. Washington, D.C.: CGAP, 2006.

رجاء، لا تتردد في تبادل
مذكرة المناقشة المركزة تلك
مع زملائك ولا تتردد في
طلب نسخ إضافية من هذه
الدراسة أو غيرها في هذه
السلسلة.

ترحب المجموعة الاستشارية
لمساعدة الفقراء بملاحظاتكم
على هذه الدراسة.

جميع إصدارات المجموعة
الاستشارية لمساعدة الفقراء
متاحة بموقع المجموعة
على شبكة الإنترنت العنوان:
www.cgap.org

CGAP

H Street, NW 1818
MSN P3-300 MSN
Washington, DC
20433 USA

هاتف: ٢٠٢-٤٧٣-٩٥٩٤

فاكس: ٢٠٢-٥٢٢-٣٧٤٤

البريد الإلكتروني:

cgap@worldbank.org

© حقوق الطبع محفوظة

للمجموعة الاستشارية

لمساعدة الفقراء، ٢٠٠٨

كثيراً ما يجري الاستشهاد بمواد المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء في أعمال أخرى.
وفيما يلي صيغة مقترحة للاستشهاد بمذكرة المناقشة المركزة الحالية:

مؤلف مذكرة المناقشة المركزة الحالية هو إغناسيو ماس، مستشار في برنامج التكنولوجيا
في المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء. ويتقدم المؤلف بالشكر لجميع أعضاء برامج
التكنولوجيا والسياسات في المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء على المناقشات المفيدة
أثناء إعداد هذه الدراسات.

Mas, Ignacio. 2008. "Being Able to Make (Small) Deposits and Payments, Anywhere." Focus Note 45.
Washington, D.C.: CGAP.



FORD FOUNDATION

