CGAP
مذكرة تقنية
رقم 47
مايو/أيار 2008
إغناسيو ماس
وهنّا سيديك

الأنشطة البنكية المقدمة من خلال شبكات وكلاء خدمات التجزئة

يمتلك الربع فقط من الأسر المعيشية في البلدان النامية شكلاً من أشكال المدخرات المالية لدى المؤسسات المصرفية الرسمية: 10 في المائة في كينيا، و 20 في المائة في مقدونيا، و 25 في المائة في المكسيك، و 32 في المائة في بنغلاديش. إلا أن الحصول على الخدمات المالية ـ سواء في صورة مدخرات أو مدفوعات أو ائتمان أو تأمين ـ يعد أداة ضرورية لإدارة شؤون رفاهة الأسرة وقدراتها الإنتاجية: من أجل تنظيم النفقات في حالة عدم انتظام التدفقات النقدية (نتيجة للأعمال العارضة أو موسمية المحاصيل)، أو لإيجاد القدرة على بناء قوة شرائية عندما تكون النفقات كبيرة ومتقطعة (دفع مصاريف المدارس وشراء البذور)، أو للحماية من حالات الطوارئ (الكوارث الطبيعية وحالات الوفاة في الأسرة).

لكن، كما أن الحصول على الماء النقي يتعدى مجرد القدرة على شراء زجاجة من المياه، فإن الحصول على التمويل يتعدى مجرد القدرة على الحصول على قرض عرضي. فالقدرة على الحصول على التمويل تتضمن في الحقيقة توفر الاتصال بنظام مدفوعات وطني، يماثل إلى حد كبير الإتصال بشبكة الكهرباء الوطنية. وبمجرد امتلاك المرء حساب معاملات في "شبكة وطنية للمدفوعات"، يمكنه أن يتلقى القروض ويسددها، ويودع المدخرات في حساب ادخار ويسحب منه، ويستخدم العائدات في دفع ثمن ما يحتاجه. وكذلك يصير هذا الحساب بوابة توصله إلى مجموعة من الخدمات المالية، ويصبح له بذلك تاريخ مالي، كما أنه يشكل أساساً يتسنى من خلاله تدبير شؤون حياته المالية. لاحظ الفروق الأساسية بين خدمات الادخار/المدفوعات/التحويل وبين خدمات الائتمان: فعلى الرغم من عدم مقدرة الكثير من الناس، خاصة شديدي الفقر منهم، على استيعاب الديون والاستفادة من القروض، يمكن للغالبية العظمى منهم الاستفادة من خدمات الادخار والمدفوعات والتحويلات التي تستجيب لاحتياجات العملاء.

لماذا لا يمتلك سوى عدد ضئيل للغاية من الناس حسابات في المؤسسات الرسمية المُجازة؟ من بين القيود الرئيسية التي تحول دون ذلك هي التكلفة التي تتحملها البنوك لإقامة وصيانة شبكات الفروع المصرفية بغرض الوصول إلى السكان المتفرقين في مناطق واسعة أو المنخفضي الدخل. وتحتاج البنوك، لكي تحقق وصولاً شاملاً، إلى مواءمة أنظمتها مع بيئة معاملات منخفضة القيمة، عالية الحجم، وإقامة شبكات من نقاط التجزئة المصرفية أكثر مرونة وقابلية للتوسع، يتسنى للناس من خلالها التسديد في حسابات المعاملات التي يمتلكونها أو السحب منها، بشكل مريح.

تتيح التكنولوجيا لكل من البنوك والعملاء التفاعل عن بعد بطريقة مأمونة من خلال منافذ التجزئة المحلية القائمة. ويمكن أن يصدر للعملاء بطاقات مصرفية تحتوي على سمات أمنية تستند إلى أرقام التعريف الشخصية (PIN) أو التعريف الحيوي، وكذلك تجهيز المتجر المحلي ـ "الوكيل المصرفي" ـ بجهاز نقطة بيع يخضع لتحكم البنك ويتصل به بواسطة خط هاتفي أو تكنولوجيا اللاسلكي أو الأقمار الصناعية. ويمكن تقليص متطلبات البنية الأساسية بدرجة أكبر عن طريق استخدام الهواتف المحمولة سواء لتوفير "بطاقات افتراضية" للعملاء أو العمل كنقاط بيع في المتاجر.[1]

وإذا رغب العميل في إجراء إيداع لدى أحد المتاجر، فإنه يقوم بإمرار البطاقة الصادرة من البنك ليصبح على اتصال مباشر معه. ويقوم البنك تلقائياً بسحب مبلغ مماثل من الحساب البنكي للوكيل المصرفي لتمويل عملية الإيداع ويصدر إيصالاً ورقياً للعميل من خلال جهاز نقطة البيع. ويحتفظ الوكيل بالنقود مقابل المبلغ الذي سحب من حسابه البنكي.

تتيح التكنولوجيا لكل من البنوك والعملاء التفاعل عن بعد بطريقة مأمونة من خلال منافذ التجزئة المحلية القائمة.

أما إذا رغب العميل في إجراء سحب نقدي، يحدث العكس: يقوم الوكيل بتقديم النقود للعميل من درج النقدية، ولكن يعوض ذلك بزيادة مماثلة في حسابه البنكي. غير أن مدير المتجر سيحتاج بالطبع في وقت ما للذهاب إلى البنك لموازنة ما لديه من نقدية في المتجر. وفي الواقع، لقد ألقى عملاء البنك على عاتق مدير المتجر المهمة المزعجة (والخطيرة في بعض الأحيان) المتمثلة في الذهاب إلى البنك لموازنة متطلبات المجتمع المحلي من صافي النقدية، ومقابل ذلك يحصل مدير المتجر على عمولة بناء على عدد المعاملات.

ويعد العنصر الحيوي لنجاح أي بنك في بناء شبكة وكلاء هو البرنامج التكنولوجي. ويماثل ذلك ملايين التجار المشتركين مع فيزا وماستركارد وبطاقات الخصم، إلا أن المدفوعات التي تتم في متاجر التجزئة باستخدام البطاقات لن تكون مقابل السلع المبيعة فقط، ولكن أيضاً مقابل استلام وتسليم النقود نيابة عن البنوك. وإذا ما توفر للبنك التكنولوجيا المناسبة، فيمكنه (ويلحق به كذلك مراقبو البنوك) أن يكون أكثر ارتياحاً فيما يتعلق بكيفية إنجاز معاملات العملاء حيث إنها تتم على يد تجار مدفوعات قائمين. كما يمكن تقليص تكلفة توزيع خدمات البنك، مع استمرار التحكم في المخاطر المصرفية بكفاءة.

هذا ما يحدث الآن. وشهدت البرازيل افتتاح 95 ألف وكيل مصرفي، غالبيتها في السنوات الخمس الأخيرة، وكان من ثمرة ذلك أن أصبح النظام المصرفي الرسمي يغطي جميع البلديات الآن. وفي الفلبين وكينيا، تعتمد خدمات المدفوعات المقدمة

1 نتناول في هذه الدراسة بصفة أساسية أنظمة البطاقات/نقاط البيع الأكثر تقليدية، ولكن النقاش ينسحب برمته على أنظمة الأعمال المصرفية المستندة إلى الهواتف المحمولة. ويتضمن الملحق 1 قائمة تفصيلية لخيارات تكنولوجيا نقاط البيع.

من شركات تشغيل الهاتف المحمول على ما تمتلكه من شبكة واسعة من موزعي البطاقات المدفوعة مسبقاً، بحيث تعمل أيضاً كنقاط لتلقي وصرف الأموال. ويجري اعتماد ذلك النموذج في كل من بوليفيا وكولومبيا والهند والمكسيك وباكستان وبيرو وجنوب أفريقيا.[2] ويبين الجدول 1 الوضع الراهن لنشر شبكات الوكلاء على مستوى مجموعة من البلدان.

يشير تعبير "البنك" المستخدم في هذه الدراسة إلى نوع المؤسسات المُجازة لتلقي الودائع، ومن ثم يشمل بصفة عامة بعض الأشكال غير المصرفية والتعاونيات ومؤسسات التمويل الأصغر. وفي بعض البلدان، قد يضم ذلك أيضاً بعض الأطراف الفاعلة الأخرى المرخص لها بإصدار حسابات مختزنة للقيمة مثل شركات تشغيل شبكات المحمول. ويستخدم تعبير "وكيل مصرفي" في هذه الدراسة لوصف منفذ تجزئة يقوم بتجهيز المعاملات البنكية (أي السحوبات والإيداعات وتحويلات الحسابات) بالنيابة عن البنوك.

ويشكل إقامة قناة وكالة مصرفية للبنك مجموعة من التحديات التقنية والتشغيلية التي قد تكون جديدة على البنك. إلا أن التحدي الرئيسي يعد استراتيجياً، وهو: الفهم المحدد لموقع تلك القناة الجديدة من تقسيم قطاعات العملاء، وعروض الخدمات، وأهداف التميّز. ويمثل ذلك التحدي أهمية خاصة للبنوك التي تلجأ إلى الوكلاء كوسيلة لتقديم الخدمات المصرفية للأشخاص الذين لم يسبق لهم أن فتحوا حسابات بنكية. ويجب على البنوك القيام بما يلي:

- التصدي للحواجز التي تحول دون توفير التوعية المالية الأساسية لهؤلاء العملاء المحتملين.
- إعداد منتجات مناسبة تستهدف احتياجاتهم ومواردهم الاقتصادية.
- إيجاد وسائل تتسم بالكفاءة للوصول إليهم من خلال رسائل تسويقية فعالة.
- تنفيذ آلية للتحقق من هويات العملاء (نظراً لافتقار الكثير منهم إلى أشكال رسمية لتحديد الهوية).

فلا يمكن للوكيل أن يقوم بذلك بنفسه. بل يجب أن تتوفر مساندة مناسبة من البنك في جميع تلك الجوانب. وإلا، فسيتوفر للبنك مراكز وكلاء ونقاط بيع، ولكن لن يتوفر له الانتشار المنشود.

لقد قمنا بتحليل بنية شبكات الوكلاء وأدائها في مجموعة متنوعة من البلدان، وكيفية مساندتها للأهداف والمقاصد التي وضعها صانعو السياسات والبنوك وشركات تشغيل شبكات الهاتف المحمول والبنوك المحصلة التابع لها الوكلاء. تشرح مذكرة المناقشة المركزة هذه بالتفصيل كيفية عمل نموذج الوكيل المصرفي وكيف يمكنه تحديداً مساعدة البنوك على الوصول إلى نطاق أكثر اتساعا وعمقا إلى المجتمعات المحلية المحرومة من الخدمات. وننتقل من الحديث عن المفهوم إلى الجانب العملي:

- من هم الوكلاء؟ ما هو دورهم الاقتصادي الرئيسي؟
- بأي الطرق يمكنهم مساندة الاستراتيجيات التجارية للبنوك واستراتيجياتها الخاصة بقنوات تقديم الخدمات؟
- كيف يمكن إعداد شبكات الوكلاء وتنميتها؟
- ما هو نموذج الأعمال والإثابة/التعويض للوكلاء؟

بنية تحتية لتحقيق الثقة في الوكلاء المصرفيين

يمثل منفذ التجزئة الذي يعمل وكيلا لأحد البنوك، في أبسط صوره قناة معاملات تتيح لعملاء البنك إيداع النقود وسحبها من حساباتهم، إلى جانب إجراء مجموعة من المعاملات الإلكترونية، بما في ذلك الاستعلام عن أرصدة الحسابات أو أحدث بيان للحركات أو التحويلات النقدية فيما بين الحسابات.

ويمكن أن يقوم نشاط الوكيل على أساس ألا يتحمل العميل أو البنك مخاطر التسويات، أو بطريقة أخرى الوثوق في الوكيل مالياً عند إجراء التعاملات من خلاله. ويمكن إيجاد الثقة بين البنك والعميل من خلال الإجراءات التالية لإتمام المعاملات.

التسجيل الإلكتروني لجميع المعاملات. يجب أن تجرى جميع المعاملات من خلال وحدة نقطة بيع يقوم البنك بتركيبها وإدارتها ـ ومن ثم يكون موثوقا فيها من جانبه. ويجب أن تنشأ جميع المعاملات من جانب العميل وأن تسجل إلكترونياً من قبل البنك من خلال وحدة نقطة البيع ـ فيجب ألا يتم تجهيز المعاملات "نيابة" عن" العميل أو "بشكل مباشر مع صاحب المتجر" دون استخدام جهاز نقطة البيع. وعادة ما تكون تلك الوحدة جهازاً مخصصاً يوجد داخل منشأة خدمات التجزئة، ولكنها قد تكون قائمة كذلك على الهاتف المحمول الخاص بمدير المتجر.

2 تعتمد هذه الدراسة على نماذج مختارة للاستراتيجيات التجارية المتعلقة باستخدام الوكلاء المصرفيين من البرازيل بصفة أساسية، حيث ظهر مفهوم الوكيل الحديث لأول مرة في البرازيل وحيث شهد ذلك النموذج أعلى مستوى من النجاح. للاطلاع على وصف تفصيلي للتجربة البرازيلية مع الوكلاء المصرفيين، راجع Kumar, Nair,

الجدول 1. شبكات الوكلاء في بلدان مختارة[أ]

البلد[ب]	# الوكلاء (إيداع/سحب النقود)	البنوك التي تملك أكبر شبكات للوكلاء	شركات تشغيل الهاتف المحمول التي تمتلك أكبر شبكات للوكلاء[ج]	تجار التجزئة العاملون كوكلاء
البرازيل	95,000	براديسكو (بنك البريد)، والبنك الشعبي، وبنك لمون، وبانكو نوسه كيكسا، وبنك كيكسا إيكونوميكا الاتحادي، وبنك إيه بي إن أمرو، وإتش إس بي سي	–	Correios (بريد)، Lotéricas (يانصيب)، Pague Menos (صيدلية)
كولومبيا	185 (3251+ للسحب النقدي فقط)[د]	فيلاز إيه في، البنك الزراعي، وبنك كولومبيا، بانكو دي بوغوتا، وبنك دي أوكسيدينت، البنك الشعبي، وبي بي في إيه، وبي سي إس سي، وسيتي بنك، وإتش إس بي سي	–	Baloto (يانصيب)
إكوادور	63	برودبانكو، وسيتي بنك، ويونيبانكو، وبانكو أمازوناس، وبنك إكيوتوريانو دي لا فيفيندا، وبنك التضامن، وإم إم جاراميلو أرتيجا	–	Servipagos (منفذ سداد فواتير)
الهند	460	بنك الشركة الهندية المحدودة للتسليف والاستثمار الصناعي، وبنك إس بي أي	–	إنديا بوست (India Post)، مؤسسة زيرو ماس (Zero Mass Foundation)، مؤسسة فينو (FINO Foundation)[هـ]
كينيا	2,700	بنك إيكوتي (Equity Bank)	سفاريكوم	G4S Security Services (شركة نقل، وشركة خدمات أمنية، وغير ذلك)، Nakumatt (سوبرماركت)، مكاتب بريدية
بيرو	2,303	بانكو دي كريديتو دي بيرو، وبانكو كونتينينتال ببفا، إنتربنك، وسكوشا بنك	–	Boticas y Salud (صيدلية)، Boticas Felicidad (صيدلية)
باكستان	30	بتك التعمير		
الفلبين	6,500	–	Globe Telecom، Smart (مع Banco de Oro و 4 بنوك أخرى)	VideoCity، SM Department Stores، Jollibee (سلسلة مطاعم وجبات سريعة)
جنوب أفريقيا	~5,000	مؤسسة ديسكفري لايف، والبنك الوطني الأول، وويزيت، وبنك أثينا الجنوب أفريقي	MTN (مع Standard Bank)،Smartcell/ Vodacom	Pick'n'Pay (متجر تجزئة شامل)، Shoprite (سوبرماركت)

مصادقة جميع الأطراف. هناك ثلاثة أطراف في كل معاملة: العميل، والموظف لدى الوكيل الذي يقوم بتشغيل جهاز نقطة البيع، والبنك. ويجب على كل طرف مصادقة نفسه قبل البدء في أي معاملة، ويفضل أن يتم ذلك بالاستعانة بعاملين أمنيين (يتم اختيارهما من بين فئات السمات الشخصية لشيء تملكه، أو شيء تعرفه، أو شيء تتصف به). وبالتالي، يكون لكل من العميل والموظف المرخص له من قبل الوكيل بطاقة شخصية (يمكن أن يقوم كل منهما بإدماجها في هاتفه المحمول) إضافة إلى رقم تعريف شخصي سري.[3] ولمنع تعرض العملاء لوحدات نقاط البيع الخداعية، يمكن للبنك أن يعلم العميل برقم سري فريد يعرف البنك نفسه من خلاله للعملاء قبل كل معاملة.[4]

مقاصة المعاملات النقدية للعميل مع الحساب البنكي للوكيل. تتم جميع معاملات العملاء على حساب الوكيل مع البنك. ويمكن تمويل ذلك الحساب من أموال الوكيل الخاصة أو من خلال خط ائتماني (محدود) متفق عليه مسبقاً أو تسهيل بالسحب على المكشوف ممنوح من البنك. وعندما يقوم العميل بإيداع نقدي، يقوم البنك تلقائياً بسحب مبلغ مماثل من الحساب البنكي للمتجر لتمويل الإيداع، ويحتفظ المتجر بالنقدية مقابل المبلغ الذي سحب من حسابه المصرفي. وفي حالة السحب النقدي، يحدث العكس: يقوم المتجر بتقديم النقود للعميل من درج النقدية، ولكن حسابه البنكي يزيد بنفس المقدار. وبهذه الطريقة، يتحمل العميل على الدوام المخاطر الائتمانية للبنك ـ لا الوكيل.

المصادقة الآنية للمعاملات. قبل مصادقة المعاملة النقدية، يحتاج البنك إلى التحقق من وجود أموال كافية في حساب الوكيل (في حالة الإيداع) أو حساب العميل (في حالة السحب). ويجب أن يتم ذلك بصورة آنية لتفادي المخاطر الائتمانية. ويمكن لأنظمة البطاقات/نقاط البيع القيام بذلك بطريقتين.

مباشرة، عندما يتوفر رابط اتصال مباشر (من خلال خط الهاتف العادي أو اللاسلكي أو القمر الصناعي) بين نقطة البيع والبنك، ومن ثم يمكن لوحدة نقطة البيع طلب المصادقة من البنك بكل يسر. أي أن "المعلومات" تكون في جانب البنك، ولكن تلك العملية ينجم عنها تكاليف اتصالات أعلى.

وعلى الجانب الآخر، في المعاملة غير المباشرة، تحتفظ وحدة نقطة البيع والبطاقة البنكية بمعلومات عن الحسابات البنكية (عن حسابات الوكيل والعميل)، بحيث يتوفر لوحدة نقطة البيع معلومات كافية لمصادقة المعاملة محلياً. ويتطلب ذلك استخدام البطاقات الذكية (التي يمكنها تخزين المعلومات) ووحدات نقاط بيع أكثر تطوراً مزودة بقدرة مناسبة للذاكرة والمعالجة. ومن وقت لآخر، ستحتاج وحدة نقطة البيع إلى الاتصال بالبنك لتحميل المعاملات، بحيث يتمكن البنك من تحديث الأرصدة البنكية التي يحتفظ بها على أنظمته. ويصف الملحق 1 الحل غير المباشر بمزيد من التفصيل.

الإصدار التلقائي للإيصال. عنصر آخر للبنية التحتية للثقة هو إصدار إيصال تلقائيا للعميل. ويفضل أن يكون الإيصال صادراً من طابعة مدمجة في وحدة نقطة البيع، ولكن يمكن أن يتخذ صورة رسالة نصية قابلة للتخزين ترسل إلى الهاتف المحمول للعميل. ويجب أن يصدر الإيصال باسم البنك، حيث يمثل أداة مطالبة وادعاء ضد المعاملة البنكية.[5] ويمثل الإيصال الحماية القصوى للعميل: فبمجرد أن يصدر إيصال للعميل، يحق للعميل قانوناً الحصول على أي مطالبة بنكية محددة في الإيصال. وهو يشير إلى نهائية المعاملة وعندها يمكن للعميل أن يغادر المتجر، مرتاح البال.

ومن خلال تلك الآلية، يصبح الوكيل المصرفي قناة تبادل للنقود والالتزامات المصرفية فيما بين العميل والبنك. وتمر تلك المعاملات عبر الحساب البنكي للوكيل بحيث يتم تعويض النقود التي تلقاها من العميل أو صرفها له بشكل دقيق.

يتحقق ضمان الثقة في المعاملات التي تتم عبر الوكلاء بصفة أساسية من خلال نشر التكنولوجيا المناسبة، مدعومة بتعاقد بين الوكيل والبنك التابع له يحدد كيفية استخدام هذه التكنولوجيا ودور ومسؤوليات كل منهما. ولكن يجب على البنك مساندة تلك العملية بواسطة بعض العناصر الأخرى:

- **التوعية المالية الأساسية**. إن آلية الثقة القائمة على التكنولوجيا التي سبق الحديث عنها معرضة للانهيار بكاملها في حالة عدم التمكن من حمل عملاء البنك على تحمل مسؤولياتهم الشخصية عن جانبين أساسيين: ضرورة عدم مشاركة بطاقاتهم البنكية مع شخص آخر والاحتفاظ بسرية أرقام التعريف الشخصية، والتحقق من الإيصال الصادر من نقطة البيع قبل مغادرة المتجر لضمان دقته. ويجب على البنك التأكد من فهم عملائه لهاتين النقطتين الأساسيتين.
- **الشفافية والإفصاح**. يجب على العميل معرفة المسؤوليات المنوطة بكل من الوكيل والبنك، والخدمات المالية التي يمكن ولا يمكن إجراؤها لدى الوكيل، وتكلفة العمولات لكل معاملة وما إذا كانت تدفع نقداً للوكيل أم تخصم مباشرة من قبل البنك، وإجراءات رفع الشكاوى أو المطالبات. كما يجب أيضاً على العميل أن يدرك أن المعاملات النقدية قد لا تكون متاحة في جميع الأوقات (كأن لا يتبقى لدى الوكيل

---

3 في العديد من الحالات، لا يمتلك الموظف الذي يعمل لدى الوكيل بطاقة ولكنه يقوم فقط بإدخال اسم مستخدم وكلمة مرور. ويعد دخول ذلك الشخص على وحدة نقطة البيع عامل المصادقة الثاني (أي، تعد وحدة نقطة البيع بمثابة "الشيء الموجود لديك بالفعل").

4 تم استحداث هذه الميزة، "رقم التعريف الشخصي العكسي"، في بعض تطبيقات الخدمات المصرفية على شبكة الإنترنت، ولكنها لم تستخدم ـ في حدود علمنا ـ في أنظمة نقاط البيع. فربما يحول دون انتشارها صعوبة فهمها من قبل المستخدمين وتعقيدها بالنسبة للبنوك. يجب المطالبة بذلك فقط في الحالات التي ترتفع فيها مخاطر الاحتيال.

سيولة أو رصيد بنكي، أو تعطل الاتصال في الوقت الحقيقي بالبنك، أو نفاد أوراق الطابعة). ويجب على البنوك التأكد من إفصاح الوكلاء عن مثل تلك المعلومات بلغة يسيرة وسهلة بالنسبة للعملاء على لافتة واضحة بالقرب من وحدة نقطة البيع.

- **آلية تلقي الشكاوى وتعويض المطالبات**. يجب أن يتوفر للعملاء الذين يعتقدون أن العملية سارت على وجه مجحف القدرة على الاستيضاح، وتقديم الشكاوى، أو السعي للحصول على تعويض. فيجب ألا يشعر العملاء بأنهم محصورون في محبس تكنولوجي. ويجب أن ترفع المطالبات مباشرة للبنك، وليس من خلال الوكيل، والتعامل معها في إطار عملية واضحة المعالم تحدد فيها الأدوار، والمسؤوليات، والفترة الزمنية المتوقعة.
- **ضوابط داخلية مناسبة**. يجب على البنك الاحتفاظ بسجل للأحداث المبلغ عنها عن كل وكيل، بغرض التعرف على الأنماط المريبة ورصد نوعية الخدمة من واقع الشكاوى. ويجب عليه الاحتفاظ بقائمة سوداء للوكلاء الذين تم إنهاء خدمتهم، ومبادلتها مع البنوك والسلطات الأخرى.

تحدث السرقات، وتقع الأخطاء وحالات الاحتيال من خلال قنوات الوكلاء وستظل تحدث ـ تماماً مثل ما تتعرض الفروع البنكية في بعض الأحيان للسرقة، وتعين البنوك موظفين محتالين، وتتعرض للاحتيال عن طريق الإنترنت، والمهم في كل من تلك الحالات هو تفهم طبيعة المخاطر، واتخاذ خطوات لاحتواء خطرها للوصول بها إلى مستويات قابلة للسيطرة عليها، وأن تتعامل بطريقة واضحة من الناحية القانونية والتعاقدية فيما يتعلق بالجهة التي تتحمل الخسائر المتبقية عندما تقع تلك المخاطر على أرض الواقع. يبين الملحق 2 المخاطر الرئيسية التي يمكن أن تنشأ في معاملات العملاء من خلال الوكيل. وهي تحدد، في كل حالة، الطرف الذي يتحمل المخاطر وأنواع الخطوات التي يمكن اتخاذها للتخفيف من المخاطر من خلال الاستخدام المناسب للتكنولوجيا، والعمليات البنكية، وتوعية العملاء.

الدور الاقتصادي للوكلاء المصرفيين

يمكن إيجاز الدور الذي يقوم به الوكيل المصرفي في تقديم ثلاثة عناصر للخدمة:

1. يقدم الوكيل خدمات الخط الأمامي للعملاء (بما في ذلك الحيز المادي وتشغيل جهاز نقطة البيع).
2. يقوم الوكيل بدور الوسيط في المعاملات البنكية من خلال مركزه المالي، وتحويل الأموال التي في درج النقدية إلى أموال في البنك، والعكس. ولا يختلف ذلك في الواقع عن النشاط المعتاد الذي يتم في المتجر: تحويل المخزون إلى نقدية (أو مبالغ مستحقة) والعكس (وذلك عندما يقوم المتجر بتخزين السلع، مما يؤدي إلى تقييد رأسماله العامل إلى أن يتم بيع السلع). في الآلية المشار إليها التي يقوم بها الوكلاء، يقوم المتجر أيضاً بتقييد رأس المال العامل، ولكن في صور نقود في درج النقدية ورصيد في حسابه وليس على هيئة مخزون مادي.
3. يلزم الوكيل الذهاب إلى البنك من وقت لآخر لإعادة موازنة النقدية التي في درج النقدية مقابل رصيده المالي في حسابه البنكي. يقوم الوكيل بامتصاص/توفير فائض السيولة من / إلى مجموعة عملاء البنك ويقوم بإيداع ذلك في البنك أو السحب منه، نيابة عنهم. وفي الواقع، يقوم المجتمع المحلي بتفويض الوكيل للقيام بالمهمة المزعجة المتمثلة في الذهاب إلى البنك. ويحقق هذا التفويض كفاءة اقتصادية. فعن طريق عمل مقاصة لصافي الوضع النقدي العام للمجتمع المحلي (مقاصة عمليات السحب والإيداع)، يقل مجموع المبالغ النقدية اللازم نقلها من البنك وإليه. وبتجميع المتطلبات النقدية لجميع العملاء، تقل عدد الرحلات اللازمة إلى البنك. (انظر الإطار 1.)

وفي ضوء ذلك، يتمثل الدور الأساسي للوكيل في تجميع المتطلبات النقدية للمجتمع المحلي. ويتمثل نشاط الوكيل في الواقع في حفظ النقد ونقله، حيث يتحمل المخاطر الأساسية لتداول النقد. ويعد خيار العمل الرئيسي الذي يتوجب على الوكيل تقريره هو معدل الذهاب إلى البنك ـ مع ما يعنيه ذلك من الموازنة بين تكلفة رأس المال العامل والأمن المادي للاحتفاظ بالنقد في المتجر وبين تكلفة الرحلات المتكررة إلى البنك. وفي معرض اتخاذه لذلك القرار، ستواجهه بعض العوامل المقيدة (خاصة حجم رصيده البنكي، بما في ذلك أي سحوبات على المكشوف تلقاها من البنك). فإن المخاطر الأمنية الأكبر التي يتعرض لها منفذ التجزئة الذي يقوم بنشاط الوكيل يقابلها مخاطر أمنية أقل على عملاء البنك الذين لم يعودوا في حاجة إلى حمل النقود إلى البنك بصورة فردية. وستساهم العديد من المجتمعات المحلية بنشاط في حماية وكيلها نظراً لتقديرها لما يتيحه لها من خدمات المدفوعات والإدخار والائتمان.

ويتبين من تلك المناقشة أن نشاط الوكيل يختلف عن الفرع البنكي من عدة نواح هامة:

- الرصيد النقدي الموجود في درج النقدية لدى الوكيل هو ملك له وحده ـ حتى ولو كان النقد ناتجاً عن نشاط الوكيل. كما أن كيفية إنفاق ذلك النقد أو حتى حراسته ليست من شأن مديري البنك. أما في حالة الفرع البنكي، فإن النقد الموجود

في الخزائن ملك للبنك لدعم التزاماته تجاه العملاء.[6] ومن ثم، لا يجوز إخضاع الوكيل إلى اللوائح التنظيمية المتعلقة بأمن النقدية.

- كما أن ثقة العملاء والبنك (وبالتبعية مراقبي البنوك) في الوكيل تعتمد بالأساس على قوة نظام التكنولوجيا المقدم من البنك ـ وبدرجة أقل ـ على الفرد الذي يعمل على وحدة نقطة البيع لدى منفذ التجزئة. وفي الفرع البنكي، على الجانب الآخر، فإن الثقة منوطة بدرجة كبيرة بالبنية الأساسية مثلما هي منوطة بالصراف الجالس خلف شباك البنك (الذي، في نهاية الأمر، يحتفظ بالإيداعات النقدية في درجه الخاص على الرغم من أن الأموال ليست ملكاً له بأي حال من الأحوال). ولهذا السبب فإن صرافي البنوك هم موظفين في البنك (أو يتم جلبهم من شركة مبرم معها عقد مباشر)، ولا يلزم ذلك مع القائمين على تشغيل أجهزة نقاط البيع لدى الوكيل. وبذلك يمثل الوكيل تحويلاً للثقة من الصراف إلى نظام التكنولوجيا. ويمكن اعتبار الوكلاء بمثابة "شبكة لا تحتاج إلى الثقة فيها" ـ حيث لا يحتاج العميل أو البنك إلى وضع ثقة كبيرة في الفرد الذي يقوم على تشغيل نقطة البيع.

وكل من هذين الجانبين يتيح للبنك احتمال فتح قناة وكلاء تخضع لمستويات أقل من التنظيم وتكلفة أقل للانتشار مقارنة بإنشاء فروع بنكية خاصة بها. ولكن ذلك يحمل بين طياته بعض القيود التي يجب على البنوك وضعها في الاعتبار بعناية:

- يقل تحكم البنك في التجربة التي يمر بها العميل لدى الوكيل مقارنة بالفرع البنكي التابع له، لسببين. الأول: عدم خضوع طاقم العاملين لدى الوكيل لنفس معايير الاختيار والتدريب كما هو الحال مع موظفي الفرع البنكي. والثاني، أنه في منفذ التجزئة، يتمثل عمل الوكيل في الجلوس إلى جوار مجموعة من منتجات وعروض التجزئة الأخرى خارج نطاق تحكم البنك.
- كما ينفذ الوكيل مجموعة من أنشطة المعاملات محدودة بدرجة أكبر مقارنة بالفرع البنكي النموذجي، وسيناقش ذلك الأمر لاحقاً في هذه الدراسة.

الإطار 1. تحليل للوكلاء المصرفيين "cajeros corresponsales" في بيرو.

دأبت البنوك البيروفية على إقامة شبكات من الوكلاء المصرفيين، أو cajeros corresponsales، منذ ديسمبر/كانون الأول 2005. وتأتي بيرو في المرتبة الرابعة من حيث عدد الوكلاء على مستوى العالم حيث يزيد عددهم على 2400 وكيل، وبذلك تأتي في الترتيب بعد كل من البرازيل والفلبين وجنوب أفريقيا.

وتستخدم معظم البنوك في بيرو الوكلاء المصرفيين بالأساس لتحويل المعاملات منخفضة القيمة بعيداً عن قناة الفروع البنكية الأكثر كلفة، ولتوسيع نطاق تغطية فروعها البنكية القائمة. وعلى ذلك، تقع العديد منها على بعد مبنى أو مبنيين من أحد الفروع التابعة لنفس البنك. ولا تأخذ البنوك رسوماً من العملاء نظير استخدام قناة الوكالة المصرفية (ولا تسمح كذلك للوكلاء بأخذ رسوم من العملاء)، ومن ثم تجعل من قناة الوكالة المصرفية قناة منخفضة التكلفة إلى أقصى حد. ويمضي بنك بيرو للإقراض Banco de Crédito del Peru (BCP) بنشاط في تجربة استخدام الوكلاء لتحقيق تواجد فضلاً عن شبكة التجزئة القائمة التي يملكها. حيث يقوم البنك بإنشاء قناة لمساندة المبيعات لصالح الوكلاء، من خلال تعيين ما يقرب من 33 خبيرا في تنمية الأعمال من أجل الترويج للائتمان وبيعه إلى العملاء في محيط محدد للوكيل.

ونظراً لأن معظم الحركة التي يشهدها الوكلاء مردها إلى الفرع البنكي، فإن وعي غير العملاء بتلك القناة منخفض للغاية. لذا تقدم البنوك لافتات خاصة لوكلائها، تحمل علامة تجارية فرعية تشير إلى التبعية للبنك (مثل، وكيل بنك بيرو للإقراض (BCP)، مباشرة مع بنك إنتر (Interbank Direct)، الوكيل السريع للبنك القاري (Banco Continental) ، الوكيل السريع لبنك سكوتيا (Scotiabank). كما أن التعبيرات العامة المختلفة التي يستخدمها كل بنك للتعبير عن الوكلاء تحد من وعي الجمهور بذلك المفهوم. وفي الواقع، يبدو أن معظم الناس ليسوا على معرفة بنوع الأنشطة التي يمكن إجراؤها لدى الوكيل.

وعليه، أين اختارت البنوك أن تقيم شبكات الوكلاء التابعين لها؟[1] كما يبين الجدول 1-أ، تهيمن أربعة بنوك كبار على شبكات الوكلاء: 53 في المائة من الوكلاء في منطقة العاصمة ليما؛ و 31 في المائة في العواصم الإدارية الباقية البالغ عددها 24 مدينة. ويحظى بنك BCP بأعلى معدل تغطية للسكان في بيرو بشبكة فروعه (48 في المائة)، ولكنه حقق كذلك أعلى مستوى لتغطية السكان بوكلائه (64 في المائة)، ممثلاً زيادة بنسبة 33 في المائة في تغطية السكان باستخدام قناة الوكالة المصرفية. ويرجع ذلك إلى أن 54 في المائة من وكلائه قائمون في الأحياء التي لا يوجد بها أي فروع لبنك BCP. بينما تمتلك البنوك الثلاثة الكبرى الأخرى في بيرو نسبة أقل من الوكلاء في الأحياء التي لا يوجد فيها فروع بنكية (35-41 في المائة).

[1] أجري التحليل الجغرافي في هذا الجزء على مستوى المحافظة. وتوجد 1800 بلدية في بيرو مجمعة في 195 مقاطعة، تشكل بدورها 25 إدارة. وتم الحصول على البيانات عن الفروع البنكية والوكلاء من هيئة الإشراف على البنوك في بيرو (AFP).

6 أي تسهيل ائتماني أو سحب على المكشوف يمكن للبنك منحه للوكيل لا يكون مكفولاً تحديداً بالأموال المتوفرة في صندوق نقدية الوكيل وعلى ذلك فهو يمثل التزاماً (عاماً) منفصلاً تماماً على الوكيل تجاه البنك.

الجدول 1-أ. عدد الفروع والوكلاء، لكل بنك

	BCP	BBVA	Interbank	Scotiabank	TRBJO	Mibanco	المجموع
الفروع البنكية							
المجموع	261	198	156	144	96	82	937
في ليما العاصمة	150	129	105	104	42	41	571
العواصم الإدارية الأخرى	66	45	39	29	32	28	239
في البلدات الصغيرة/المناطق الريفية	45	24	12	11	22	13	127
السكان في الأحياء التي يوجد بها فروع كنسبة مئوية من مجموع السكان	48%	44%	39%	36%	38%	39%	
الوكلاء المصرفيون							
المجموع	1220	268	586	299	39	3	2415
في ليما العاصمة	595	75	423	155	34	1	1283
العواصم الإدارية الأخرى	382	133	131	98	4	2	750
في البلدات الصغيرة/المناطق الريفية	243	60	32	46	1	0	382
السكان في الأحياء التي يوجد بها فروع كنسبة مئوية من مجموع السكان	64%	45%	46%	44%	18%	5%	
ملخص							
الوكلاء كنسبة من إجمالي (نقاط التجزئة (الفرع + الوكيل) المتواجدة	82%	58%	79%	67%	29%	4%	72%
% الوكلاء في الأحياء التي لا يوجد بها فروع	54%	41%	43%	35%	22%	0%	

ملاحظة: BCP = بنك بيرو للاقراض ؛ BBVA = البنك القاري ؛ TRBJO = بنك تراخو

يبين الجدول 1-ب في المقابل إن 86 في المائة من الأحياء التي تضم 34 في المائة من السكان، لا يوجد بها أي بنوك على الإطلاق (الخلية 0,0). وعلى الجانب الآخر، فإن 4 في المائة من الأحياء التي تضم 42 في المائة من السكان تشهد وجودا تنافسيا لخدمات التجزئة المصرفية، حيث يوجد بها ثلاثة فروع وثلاثة وكلاء على الأقل. (الخلية >3، >3). وكما هو متوقع، تتميز الأحياء التي تنتمي إلى الفئة الأخيرة بأقل متوسط لمؤشر الاحتياجات (0.05)، بينما تتميز الأحياء التي تنتمي إلى الفئة الأولى بأعلى مؤشر للاحتياجات (0.56). [ب]

وعليه، فما هي المساهمة التي قدمها الوكلاء من حيث زيادة الوجود المادي للخدمات المصرفية في البلد؟ ما يقرب من 8 في المائة من الأحياء، التي يقطنها 16 في المائة من السكان، يوجد فيها الآن خدمات مصرفية خاصة من خلال قنوات الوكالة المصرفية (مجموع الخلايا 0,1 وحتى 0,<3). ويمثل ذلك إنجازاً جيداً تحقق في غضون ما يزيد قليلاً على عامين. ولكن يجب تذكر أن توسيع نطاق التغطية المادية للخدمات المصرفية لا يعني بالضرورة استفادة الأشخاص الذين لم يسبق لهم التعامل مع البنوك بتلك الخدمات المصرفية. وإذا ما قسمنا هذه الأرقام على العدد الإجمالي للأحياء التي يوجد بها وكلاء (مجموع جميع الخلايا ما عدا العمود 0)، سنجد أن 55 في المائة من الأحياء التي يوجد بها وكلاء ـ أي ما يعادل 24 في المائة من السكان ـ لا يوجد بها فروع بنكية. ويشير ذلك إلى أن البنوك تعمدت بدرجة كبيرة استهداف المناطق المحرومة من الخدمات. وحتى ضمن المجموعة الفرعية لتلك الأحياء، نرى توجه عدد كبير من الوكلاء إلى تلك الأحياء التي تتميز بمؤشر احتياجات أدنى.

[ب] يقوم مؤشر الاحتياجات ـ الذي يتراوح بين 1,0 ـ على تحليل المكونات الأساسية على مستوى مجموعة من المتغيرات الاجتماعية الاقتصادية. للاطلاع على وصف للمنهجية، راجع http://www.foncodes.gob.pe/mapapobreza/.

الجدول 1-ب: أثر الوكلاء على المنافسة المصرفية

الأحياء التي يوجد فيها فروع بنكية	الأحياء التي يوجد بها وكلاء مصرفيون					
	0	1	2	3	3<	
0	86%	4%	1%	1%	1%	من الأحياء
	34%	6%	3%	3%	4%	من السكان
	0.56	0.27	0.22	0.19	0.08	مؤشر الاحتياجات
1	0%	0%	0%	0%	0%	من الأحياء
	0%	1%	2%	0%	1%	من السكان
	0.14	0.21	0.13	0.33	0.13	مؤشر الاحتياجات
2		0%	0%	0%	0%	من الأحياء
		0%	0%	0%	2%	من السكان
		0.11	0.20	0.06	0.08	مؤشر الاحتياجات
3			0%	0%	0%	من الأحياء
			0%	1%	0%	من السكان
			0.03	0.10	0.06	مؤشر الاحتياجات
3<				0%	4%	من الأحياء
				0%	42%	من السكان
				0.15	0.05	مؤشر الاحتياجات

الدور الاستراتيجي للوكلاء المصرفيين

يجب احتواء الوكلاء المصرفيين ضمن استراتيجيات التوزيع الخاصة بالبنوك، إلى جانب القنوات الأخرى، مثل الفروع البنكية أو آلات الصراف الآلي. ويمكن للوكلاء تقديم منافع متعددة: زيادة راحة العملاء، تقليل تكاليف المعاملات، والوصول إلى عملاء جدد. ولكن من الأهمية بمكان أن يكون للبنك أساس منطقي استراتيجي واضح لكل وكيل يقوم بإنشائه، لتوجيه اتخاذ القرار، وضمان الإعداد الصحيح للوكيل ومساندة القناة، والسماح بالتقييم اللاحق للأداء مقارنة بالغرض الاستراتيجي الأصلي.

وثمة أربعة أنواع من قنوات الوكلاء، بحسب دورهم الاستراتيجي بالنسبة للبنك:

تخفيف زحام/اكتظاظ الفروع البنكية. يمكن اعتبار وكلاء التجزئة المصرفية بمثابة "ماكينات صراف آلي بشرية" تعمل على توفير راحة أكبر للعملاء (مزيد من النقاط، طوابير أقل، تفاعل مباشر مع الأموال) وتكلفة أقل على البنوك (تحويل المعاملات المنتجة لعائد منخفض خارج البنية الأساسية المكلفة للفروع البنكية). ووفقاً لهذا الأساس المنطقي، سيعمل الوكلاء على الأرجح على خدمة عملاء البنك الحاليين، وسيكونون على مقربة ضمن الحدود المعقولة من شبكة الفروع البنكية القائمة (حيث يتواجد العملاء على الأرجح). وبالنسبة للبنك، يعد الوكيل قناة أخرى لا تتطلب أي مواءمة مع استراتيجيته التجارية أو يتطلب اليسير منها. ولبيان ذلك الأمر، نسوق مثالاً لتلك الفئة من الوكلاء المصرفيين البالغ عددهم 3000 الذين أنشأهم بنك HSBC في البرازيل. وتستهدف تلك الشبكة بالأساس عملاء HSBC الحاليين والأشخاص الراغبين في سداد فواتيرهم نقداً.

استهداف قطاعات جديدة من العملاء.ربما تدفع التكلفة التشغيلية المنخفضة، التي تقدمها قناة الوكالة المصرفية بالمقارنة مع القنوات الأخرى القائمة، البنوك إلى استخدام تلك القناة لخدمة قطاعات جديدة من العملاء كانت في السابق غير جذابة اقتصادياً بالقدر الكاف، مثل العملاء الأقل دخلاً في المناطق شبة الحضرية. وفي تلك الحالة، يجب على البنوك إعداد استراتيجية للوكلاء في إطار عرض مناسب متناسق من أجل قطاعات العملاء الجديدة. فلا يكفي مجرد امتلاك قناة: فعلى البنك أن يعد مجموعة أدوات خاصة تتناسب مع الاحتياجات والموارد الاقتصادية للقطاع الجديد، ورسائل تسويقية تجذبه، وإجراءات فعالة لتطوير المبيعات وتحصيل الديون. وتبعاً لمدى اختلاف القطاع الجديد المستهدف عن مجموعة عملاء النشاط الرئيسي للبنك، يمكن للبنك أن يصل إلى حد إقامة مؤسسة منفصلة أو حتى علامة تجارية

منفصلة للتعامل مع الفرصة الجديدة ـ أشبه ما يكون "بنكاً داخل البنك". وينبغي أن يكون لهذا الكيان شبكات التوزيع وقنوات البيع الخاصة به مع تقديم أدوات ورسائل تسويقية تستجيب لاحتياجات العملاء. وذلك ما قام به بنك البرازيل عندما أنشأ البنك الشعبي في عام 2004. ففي غضون ثلاث سنوات فقط، وصل البنك إلى أكثر من 1.4 مليون شخص لم يسبق لهم التعامل مع البنوك من قبل من خلال أكثر من 5000 وكيل.

توسيع نطاق التغطية الجغرافية. يمكن النظر إلى وكلاء التجزئة المصرفية باعتبارهم بدائل عن الفروع البنكية في المناطق التي تقل فيها أعداد المعاملات وحجمها إلى حد أقل كثيراً من أن يدعم إقامة فرع بنكي مكتمل. وبالاعتماد على البنية الأساسية القائمة لمتاجر التجزئة، يمكن أن تصبح شبكات الوكالة المصرفية حلاً حيوياً للبنوك التي تخطط لتوسيع نطاق تغطيتها. فسكان المناطق الريفية، الذين لم يكن في استطاعتهم الحصول على خدمات مالية أو كان عليهم القيام برحلات طويلة بالباص للوصول إلى أقرب فرع بنكي، أصبح بإمكانهم الآن إجراء المعاملات في الأحياء التي يعيشون فيها. ونظراً لوجود هؤلاء الوكلاء في الغالب في مواقع يوجد بها عدد قليل من الخدمات المصرفية أو تنعدم بها تلك الخدمات، فإن إدارة النقود من قبل الوكلاء تشكل مشاكل تشغيلية أكبر كثيراً من الحالات السابقة. حيث يجدون أن إيداع فائض النقود في البنوك أمر مكلف ويستغرق وقتاً. في البرازيل، دخل بنك براديسكو (Bradesco) في شراكة مع مصلحة البريد الوطنية لتحقيق تغطية وطنية باستخدام المكاتب البريدية كوكلاء، من خلال إنشاء بنك البريد .

إقامة بنك افتراضي دون البنية التحتية الخاصة به. ربما يسعى البنك إلى إسناد التعامل مع العملاء بالكامل إلى وكلاء التجزئة، تنفيذاً لاستراتيجية منخفضة القيمة عالية الحجم. ويستهدف مثل ذلك البنك في الغالب العملاء الأقل دخلاً الذين يقل بينهم الطلب على الأدوات المالية الأكثر تعقيداً، والذين يجذبهم إجراء المعاملات في المتجر المحلي أكثر من إجرائها في أجواء رسميات الفروع البنكية. ويجب على البنك التشديد على التسويق والعلامة التجارية. حيث يجب عليه تصميم أدوات يسيرة للغاية يسهل فهمها، من أجل تقليل الاعتماد على العاملين لدى الوكلاء إلى أقصى حد. وسيحتاج وكلاء التجزئة المصرفية إلى إيداع أو سحب فائض الأموال في فروع بنكية أخرى، مما قد يؤدي إلى تحمل البنك رسوما كبيرة على التعاملات مع المصارف الأخرى. وفيما يلي النهج الذي تبعه بنك الليمون (Lemon Bank) في شمال شرقي البرازيل: حيث يمتلك 5700 وكيل ولا يمتلك فرعاً واحداً.

تبين هذه السيناريوهات أن الغرض من شبكة وكلاء التجزئة سيؤثر على القيمة التي يحصلها كل من البنوك والعملاء من قناة الوكالة المصرفية. كما ستحدد أيضاً المتطلبات بالنسبة للوكيل، والأهم من ذلك، التعديلات التي يتوجب على البنك عملها على العمليات ومجموعة الأدوات القائمة من أجل الاستفادة من قناة الوكالة المصرفية الجديدة.

إدراج الوكلاء المصرفيين في استراتيجية القنوات الكاملة

يعد الفرع البنكي في العادة مكاناً موحداً لتقديم عدد من الخدمات المالية. حيث يأتي العملاء إلى الفرع لإتمام المعاملات، شراء الأدوات المالية، طلب المشورة المالية، أو تسجيل شكوى. كما تشتمل الفروع في الغالب على فرق خارجية للمبيعات واسترداد الائتمان. أما ماكينات الصراف الآلي فهي قناة معاملات خالصة. ويعد الوكيل المصرفي أقرب إلى بيئة ماكينات الصراف الآلي في كون تجهيز المعاملات الدور الرئيسي الذي يضطلع به. إلا أن الغرض الاستراتيجي، في جميع نماذج الوكلاء باستثناء الأول، هو نشر الوكلاء في إطار استراتيجية أوسع نطاقاً؛ من أجل استهداف قطاعات جديدة للعملاء، وخدمة مناطق جغرافية جديدة، أو تجنب إنشاء نقاط بيع وخدمات خاصة.

ومن ثم، يجب على البنوك وضع تصور لكيفية تلبية متطلبات العملاء واسعة النطاق في ظل عدم وجود فروع بنكية. أما مجرد إنشاء وكلاء أملاً في أن يتمكنوا من تلبية جميع متطلبات العملاء يعد في جوهره إحالة لدور تخفيف الزحام (جزئياً) عن الفروع البنكية إلى الوكلاء. ويؤدي ذلك إلى إحلال القنوات، مع بعض الخفض في التكاليف الإجمالية للقناة، إلا أنه من المستبعد أن تؤدي إلى توليد أعمال مصرفية جديدة ذات أهمية. وفي الواقع، أظهرت التجربة على المستوى الدولي أن الوكلاء المصرفيين يعتمدون على القيام بخدمات دفع الفواتير لكل من العملاء المصرفيين وغير المصرفيين، ولا يمثلون أثراً كبيراً على اكتساب عملاء جدد للخدمات المصرفية الأساسية.

يجب على البنوك ضمان توافق الدور الذي يقوم به الوكلاء ضمن استراتيجياتها التجارية الأوسع نطاقاً. وتتمثل أفضل طريقة لمقاربة تلك المسألة في التفكيك النظري لأنشطة شبكة التوزيع البنكية وتحديد أي منها يمكن للوكلاء القيام به وأيها يمكن تقديمها بصورة أفضل من خلال آلية مختلفة (ولكن مساندة). وتتوقف الإجابات على الغرض الاستراتيجي من نشر الوكلاء (وفقاً للنماذج الأربعة السابق ذكرها) والحقيقة على أرض الواقع.

ويمكن تقسيم شبكة توزيع الفروع البنكية وفقاً للطريقة التالية.

قناة المعاملات. وهي الغرض الأساسي من شبكة الوكلاء. فهي تحرر البنك من مهمة تسليم وتحصيل النقود من/إلى كل عميل ومن نشر طواقم عامليها بشكل دائم بالقرب من العملاء. ويمكن

تكميل قناة الوكالة المصرفية بقناة الخدمات المصرفية من خلال الهاتف المحمول التي تتيح للعملاء القيام بالتحويلات من حساباتهم البنكية مباشرة، ولكن يظل على الوكلاء مهمة إتمام المعاملات النقدية.

قناة تسويق وإحالة. ربما لا تكون متاجر التجزئة المملوكة لآخرين من القنوات النافعة إلى حد كبير في الترويج للأدوات المصرفية وبيعها، وذلك لعدة أسباب. فربما كانت درجة تفهمها للأدوات المالية محدودة، مما يحد من فعاليتها في عرض الخدمات على العملاء. كما تتمثل خبرتها في المبيعات التفاعلية القائمة على المعاملات بصورة كبيرة (مثل وضع المنتجات على الأرفف)، لذلك قد لا يكون أداؤها جيداً إذا ما تطلب الأمر إجراء عملية بيع استباقية، انتقائية، قائمة على العلاقات. كما إنها قد تنحاز إلى إحالة عملائها التجاريين الجيدين، بدلاً من السعي إلى استقطاب أشخاص ربما كانوا أفضل من منظور البنك ولكنهم ليسوا من مرتادي المتجر. علاوة على ذلك، قد لا يفضل بعض العملاء أن يكون التاجر الذي يتعاملون معه على معرفة تامة باحتياجاتهم المالية وأدواتهم المصرفية.

ولا يعني ذلك بالضرورة فشل الوكلاء في توليد بدايات مبيعات جديدة: في كولومبيا يوجد وكلاء من بين قادة المجتمع الأقوياء ويمكنهم اجتذاب الناس إلى الحصول على الخدمات المصرفية. إلا أن الشواهد تشير إلى أن العاملين في متاجر التجزئة لا يشكلون قناة قوية لبيع الخدمات المصرفية.

ومن ثم، يجب على البنوك تكميل قناة الوكالة المصرفية بجهود موازية لتنمية المبيعات، وذلك من خلال (أ) فرق خارجية من مستشارين متخصصين في تنمية الأعمال وأخصائيي الإقراض الذي يقومون بزيارة البلدات بصورة منتظمة لتحديد آفاق المبيعات والمساعدة في دفع الأعمال إلى الوكيل المحلي، (ب) إقامة شراكات مع أطراف فاعلة في المجتمع المحلي يمكنهم حشد الآخرين، سواء من خلال رابطات المنتجين، شبكات سلاسل التوريد، أو منظمات المجتمع المحلي، أو (ج) حملة إعلانية قوية تحمل دعوة إلى التحرك وتوجه العملاء إلى أحد مراكز الاتصال.

قناة لفتح الحسابات والتعرف على العميل. يشكل فتح الحساب تحدياً خاصاً نظراً لمتطلبات التعرف على العميل التي تفرضها اللوائح التنظيمية لمكافحة غسل الأموال وتمويل الأنشطة الإرهابية. حيث يتوجب على البنوك التحقق من هوية عملائهم، ويتطلب ذلك في الغالب إقامة مقابلات شخصية يتم خلالها التحقق من هوية العميل بواسطة بعض أشكال تحديد الهوية مع طرح بعض الأسئلة ذات الصلة. وبالرغم من السماح للبنوك بصفة عامة بتفويض تلك المهمة إلى أطراف أخرى، إلا أنها تبقى مسؤولة عن أي انتهاك لإجراءات التعرف على العميل. ومن ثم، يجب على البنوك ضمان تطبيق إجراءات التعرف على العميل من قبل أطراف مدربة بشكل جيد لذلك الغرض والتي يمكن الثقة في تطبيقها لتلك الوظيفة بكل عناية.

ويمكن أن يقوم الوكيل بذلك، إلا أنه ربما تولي البنوك ثقة أكبر في أطراف أخرى في القيام بإجراءات التعرف على العميل بشكل صحيح سواء أكانوا مستشاري تنمية الأعمال الذي يزورون البلدات من وقت لآخر أو غيرهم من السلطات البارزة أو سكان البلدة البارزين.

قناة استرداد الائتمان. يلعب الوكلاء دوراً كبيراً في تلقي مدفوعات سداد الديون من العملاء، ولكنهم ليسوا في وضع يسمح لهم بتعقب العملاء الذين تأخروا في سداد مدفوعات القروض التي حصلوا عليها. وبالتالي، تعد ملاحقة المدفوعات خارج النطاق الطبيعي لأنشطة الوكلاء، كما إنهم لا يفضلون أن ينظر إليهم بوصفهم جهة محلية لإنفاذ التعاقدات إذا كان ذلك من شأنه أن يؤثر سلباً على أنشطتهم التجارية المعتادة (غير المصرفية). ومن ثم، إذا كان البنك يرغب في إعداد حافظة قروض محلية، يجب عليه إعداد آلية لاسترداد الائتمان للقروض التي فات موعد سدادها.

خدمة العملاء. طالما كانت الفروع البنكية نقطة التماس الرئيسية لتقديم خدمة الخط الأمامي للعملاء، يجب على البنوك المنخرطة في الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية استخدام مراكز الاتصال أو القنوات المباشرة على الإنترنت للتعامل مع استفسارات العملاء.

وتحاول هذه المناقشة إلقاء الضوء على حقيقة عدم مقدرة الوكيل، بذاته، اكتساب وتطوير الأعمال المصرفية عندما يحاول البنك التعامل مع قطاعات عملاء جديدة أو منطقة جغرافية جديدة. ويجب تطوير قناة الوكالة المصرفية ضمن السياق الأوسع نطاقاً لاستراتيجية توزيع متكاملة. وتكمن قوة قناة الوكالة المصرفية بالأساس في تخصيص مجموعة من الأطراف الفاعلة لتنفيذ المعاملات نيابة عن البنك، ولكن ذلك يتطلب تقسيم شبكات التوزيع التقليدية للبنوك. فلا تزال هناك أدوار أخرى (لا تتعلق بالمعاملات) يجب الاضطلاع بها. ويستلزم نجاح استراتيجية الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية ـ سواء أكانت مدفوعة بقطاعات العملاء أو المناطق الجغرافية ـ أن تعيد صياغة تلك الأدوار بطريقة فعالة وميسورة التكلفة.

إنشاء الوكالات المصرفية

يتنوع الوكلاء المصرفيون شكلاً وحجماً: ومن بينهم صغار التجار المستقلين، أو سلاسل كبيرة للبيع بالتجزئة مثل السوبرماركت أو محطات الوقود، أو مكاتب البريد، أو الوكلاء المتنقلون مثل موزعي الخبز أو الألبان. ويمكن لصاحب أي نشاط تجزئة يمتلك درج نقدية أن يصبح وكيلاً. وفي العديد من

البلدان التي زارتها المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، تختار البنوك عادة محلات السوبرماركت المحلية أو الصيدليات، لكونها منافذ يكثر تردد العملاء عليها وتحظى بثقتهم. في حالة تقديم الخدمة من قبل شركة تشغيل شبكات محمول (بقيادة شركة اتصالات)، فإن غالبية شبكة الوكلاء تتكون من بائعي بطاقات شحن أرصدة الهاتف (الذين يمتلكون في العادة متاجر تجزئة "عائلية" صغيرة).

ويجب على كل بنك تحديد معايير اختيار الوكلاء الخاصة به بناء على استراتيجيته التجارية وقواعد وأنظمة إدارة المخاطر التي يعمل بها. إلا أنه، من واقع ملاحظاتنا، تعد فئات المعايير العامة التالية الأكثر استخداماً على نطاق واسع.

- **موثوق من جانب العملاء-** تاريخ النشاط، السمعة الشخصية، وريادة مالك المتجر في المجتمع المحلي، مستوى معرفة السكان بالمتجر، طبيعة النشاط في المتجر، أمان المنطقة التي يقع بها المتجر.
- **مريح بالنسبة للعملاء-** الحجم، الموقع، نظافة المتجر، عدد طاقم العاملين ومدى مودتهم، نطاق احتياجات العملاء التي يمكن للمتجر الوفاء بها.
- **موثوق من جانب البنك-** التاريخ الائتماني، سجل إنجازات العمليات التجارية للمتجر، السجل الجنائي لمالكي المتجر، نوعية الآليات القائمة لتداول النقود والمحافظة عليها.
- **سهولة التأسيس بالنسبة للبنك-** وجود حساب بنكي للمتجر، مستوى اعتياد طاقم العاملين على التكنولوجيا، توفر خط هاتفي أو أي رابط اتصالات آخر أو إمكانية تركيبه، توفر مساحة مناسبة داخل المتجر، الانفتاح على تفضيلات البنك بخصوص مشاركة العلامة التجارية.
- **وجود تضافر محتمل بين نشاط المتجر الحالي ونشاط الوكالة الجديد-** إمكانية توليد حركة زائدة للعملاء وتنشيط مزيد من المبيعات (يساعد ذلك على ضمان الالتزام وقد يساعد أيضاً على مساندة مبررات إقامة العمل). وقد سجلت العديد من المتاجر في البرازيل زيادة بلغت 30 في المائة في المبيعات بفضل خدمة الوكالة المصرفية الجديدة.

كما سبق بيانه، فإن الأداة الرئيسية الحاكمة للعلاقة بين البنك والوكيل هي العقد المبرم بينهما ونظام التكنولوجيا الذي تتم جميع المعاملات من خلاله. ويشمل العقد عادة ما يلي:

- أنواع المعاملات التي يمكن للوكيل الاضطلاع بها نيابة عن البنك وقائمة بالأنشطة الممنوعة
- العملية التي يجب أن تتبع في كل نوع من المعاملات
- البنية التحتية الماديّة والخدمية التي يجب على الوكيل توفيرها والمحافظة عليها
- القاعدة التكنولوجية التي يجب على البنك توفيرها والمحافظة عليها
- الإجراءات التي يجب أن يطبقها كل من البنوك والوكلاء للسيطرة على المخاطر والحفاظ على سرية بيانات العملاء
- الحقوق الرقابية للبنك
- هيكل عمولات الوكلاء

هناك جانبان تقع المسؤولية عنهما بشكل جلي على عاتق الوكيل: (1) السلامة المادية لطاقم العاملين لديه وللنقود التي في درج النقدية و (2) الحفاظ على أموال كافية في الحساب البنكي للتمكين من مقاصة معاملات العملاء. هذه عوائق كبيرة أمام بعض متاجر التجزئة التي قد تكون مهتمة في أن تصبح من الوكلاء المصرفيين.

ومن ثم، تساند البنوك الوكلاء بطريقتين إضافيتين. الأولى، توفر البنوك في العادة تأميناً مجمعاً لجميع الوكلاء ضد سرقة النقود أو الأذى الشخصي.

والثانية، توفر البنوك عادة لوكلائها سحباً على المكشوف دون فوائد يمكن أن يستخدم فقط في تمويل معاملات الوكيل المصرفي. وفي هذه الحالة، تصادق نقطة البيع بالمتجر على المعاملات طالما لم يقل رصيد حساب المتجر لدى البنك عن مبلغ السحب على المكشوف. يمكن لمدير المتجر زيادة حجم أعمال الوكيل التي يمكنه القيام بها عن طريق إيداع أمواله الخاصة في نفس الحساب. ويعد السحب على المكشوف شكلاً من أشكال تمديد الائتمان يتم على نحو صارم بين البنك وبين منفذ التجزئة. وعلى البنك أن يضمن إعادة سدادها، فلن يعرف العميل ما إذا كانت المعاملات البنكية تتم مقاصتها بدعم من تسهيل السحب على المكشوف أو بدونه. ومن ثم، ففي حالة تأخر المتجر في سداد المبلغ المسحوب على المكشوف، فلا ينبغي العودة على العملاء الذين تمت معاملاتهم المصرفية من خلال استخدام السحب على المكشوف.

ويتحدد الحد الأقصى للمبلغ المتاح للسحب على المكشوف الذي يمكن للبنك تقديمه للمتجر في المقام الأول من خلال عملية مراجعة ائتمانية عادية وثانياً، من خلال الحجم المتوقع لأعمال الوكيل. ويمكن تحديد حد السحب على المكشوف عند مستوى أدنى إذا كان منفذ التجزئة يعمل في بيئة غير آمنة من الناحية الإنشائية، مما يفرض على الوكيل الذهاب إلى الفرع البنكي بمعدل أكبر. وعلى الرغم من أن سلامة نقود المتجر هي مسؤولية المتجر، إلا أن البنوك تشعر أحياناً بمسؤوليتها تجاه الرفاهة المادية لطاقم العاملين في المتجر وعملائه، ولا ترغب في زيادة تلك المخاطر بصورة كبيرة نتيجة لأعمالهم.

توسيع قناة الوكالة المصرفية

تتميز الأنظمة المالية الفعالة بكبر الحجم وبالتخصص. وهما يعدان من الأضداد في الأسواق: فكبر الحجم يتطلب تركيز

النشاط في أيدي أطراف أقل، بينما يتطلب التخصص تجزئة الأدوار على أطراف متعددة، ويتمثل كبر الحجم في إنجاز الأمور بتكلفة منخفضة، بينما يتمثل التخصص في إنجازها بشكل جيد. وهما يضمنان معاً مهارة الأطراف القائمة فيما تقوم به، واستمراريتها في القيام به.

ويفتح استحداث الوكلاء المصرفيين الباب أمام إسناد بعض عمليات الفروع البنكية إلى منافذ تجزئة أمامية. من الممكن أن يذهب تقسيم القنوات مذهباً أبعد ـ بل يحدث ذلك بصفة عامة ـ موجداً العديد من الأطراف الفاعلة المحتملة الذين يحققون لقنوات التجزئة المصرفية درجات إضافية من التخصص والحجم، ومن ثم، كفاءات ممكنة. ولنلق نظرة على الأمثلة التالية.

سلاسل التجزئة أم حقوق الامتياز. بدلاً من أن يلجأ البنك إلى اختيار منافذ فردية واحداً بعد واحد، من الأفضل أن يبحث عن سلاسل تجارية أو سلسلة حقوق امتياز قائمة يمكن أن يتعاقد من خلالها مع مجموعة من المنافذ. وسيتوفر لتلك السلاسل اسم مشهور على نطاق واسع (مما سيساعد في الإعلان عن أماكن وجود الوكلاء)، كما يتوفر لها مجموعة عملاء أوفياء لها (مما سيساعد على تحقيق حركة عملاء فورية إلى الوكيل)، ومجموعة من المواقع المتميزة في المناطق التي تخدمها.

كما يؤدي إقامة شراكة مع سلاسل التجزئة أو حقوق الامتياز إلى تحقيق مزايا تشغيلية كبيرة للبنك. وتشمل تلك المزايا التفاوض بشأن عقد واحد، وإمكانية منح خط ائتماني موحد لتمويل المعاملات المصرفية على مستوى المتجر، تعزيز تعليم طاقم العاملين والبرامج التدريبية، وتيسير التحري عن المنافذ لبيان مدى أهليتها، ودعم نشر التكنولوجيا في المتاجر.

وتضم السلاسل الأقوى في البرازيل، الشركة المشتركة بين بنك براديسكو والشبكة البريدية (مؤخراً يمتلك البنك البريدي حديث الإنشاء 5569 منفذا)، والصفقة التي أبرمتها المؤسسة الاقتصادية (Caixa Economica) مع 8867 منفذ يانصيب. على الجانب الآخر، تشير تقارير البنوك في بيرو إلى صعوبة تحقيق تسويق وتميّز كافي في المتاجر ذات السلاسل الكبيرة، التي تولي اهتماماً أكبر للتحكم في "شكل وروح" متاجرها.

شركات إدارة شبكة الوكلاء. تتضمن الإدارة اليومية لشبكة الوكلاء وتطويرها اختيار الوكلاء بشكل فردي، وإعدادهم، وتدريبهم؛ مراقبة النظام التقني وأجهزة نقاط البيع في كل متجر وتقديم الدعم الفني عندما تتعطل وحدة نقطة البيع؛ التحقق من مستويات النقد عند كل نقطة؛ وملاحقة الوكلاء الذين بلغوا حدهم النقدي دون إيداع النقود في الفرع البنكي.

وبدلاً من تنمية تلك الخبرة داخلياً ـ وهو نشاط ليس من صلب أنشطة المؤسسات المالية ـ تختار غالبية البنوك إسناد إدارة الوكلاء إلى شركات إدارة شبكات الوكلاء. وهي شركات خدمة تقدم كل شيء بداية من مجرد توفير نظام التكنولوجيا، إلى تقديم حزمة متكاملة "جاهزة"، بما في ذلك اختيار الوكيل والتعاقد (إما مباشرة أو نيابة عن البنك)، وإتمام التركيبات اللازمة للوكيل وتدريبه، والدعم التسويقي للمنافذ، والتعامل مع النزاعات القانونية إذا وقع خطأ ما.

وفي البرازيل، تتحمل شركات إدارة الشبكات أيضاً جزءاً من المخاطر التي تنشأ من تصرفات الوكلاء ويدفع لها عمولة عن كل معاملة، إضافة إلى مكافأة عن زيادة حجم المعاملات التي تتم لدى الوكلاء التابعين لها. ويستخدم بنك الليمون, الذي لا يمتلك أي بنية أساسية لفروع بنكية، ما يقرب من 16 شركة إدارة شبكات لإدارة شبكته المكونة من 5580 نقطة.

شركات التوزيع بالتجزئة. ربما تلجأ البنوك أيضاً إلى إقامة شراكات مع آخرين لتلبية الأدوار الأكثر دقة في دعم شبكات الوكلاء. حيث تمتلك شركات التوزيع أساطيل من الشاحنات التي تمر مراراً على مختلف أنواع المتاجر التي يمكن في الغالب أن تصبح وكلاء مصرفيين. ويمكن لتلك الشركات أن تقدم معلومات عن المتاجر وأن تعمل كآليات لتسليم النقود، مما يوفر حلاً للمشكلة الشائكة المتمثلة في كيفية نقل النقود الفائضة من الوكلاء المنعزلين إلى أقرب فرع.

وأخيراً، يمكن تحقيق الحجم والانتشار باللجوء إلى شبكات الوكلاء المشتركة أو التي تعمل بشكل بيني لخدمة بنوك متعددة، مثلما يقبل المتجر المزود بنقطة بيع بطاقات فيزا وماستركارد الصادرة من أي بنك. ويقدم ماس ـ (2008) Mas وصفاً لنظام يتعاقد فيه الوكيل مع بنك واحد على الأقل، ولكن يمكنه تقديم الخدمة لعملاء بنوك أخرى لا يوجد بينه وبينها تعاقد مباشر طالما كانت معاملات الوكيل التي يؤديها لتلك البنوك (المصدرة) الأخرى محكومة بما يلي: (1) تعاقد بين الوكيل والبنك الخاص به (المحصل) (2) اتفاق مستقل (سواء كان ثنائياً أو من خلال شبكة مدفوعات مشتركة) بين البنوك المصدرة والمحصلة.

ولكن، من الأهمية بمكان التأكيد على أن الدافع لتحقيق الحجم والانتشار يجب أن يكون متسقاً مع الاستراتيجية التجارية الشاملة للبنك. وكما سبق بيانه في القسم السابق، فإن الدور الأصلي للوكلاء هو تنفيذ المعاملات فقط، وبدون التسويق المناسب، وكذا المبيعات، ودعم تحصيل الائتمان، لن يتمكنوا في الغالب من توليد مزيد من الأعمال المصرفية للبنك. فالأعداد المحضة للوكلاء لن تعوض انعدام التماسك في استراتيجية التوزيع الخاصة بالبنك.

الإطار 2. تطور حجم المعاملات والنقدية في منفذ الوكيل المصرفي

إن إعداد شبكة وكلاء ـ تحديد الوكيل المناسب، وتسويق خدماته، واكتساب أعمال جديدة في موقعه ـ ليست عملية سهلة. وقد تحدثنا إلى عدد من البنوك التي كانت تشرع في إقامة أول وكلاء لها، وكانت تجاربها في الغالب متماثلة: كثير من الأموال تتدفق إلى درج نقدية الوكيل. يتألف الحجم الأولي للمعاملات بصفة عامة من مدفوعات الفواتير، نظراً لحاجة العملاء إلى تنمية مزيد من الثقة في إجراء المعاملات المصرفية، ويجب على البنك تجميع مزيد من العملاء حول الوكلاء. كما تتطلب المبالغ الكبيرة من النقد التي يجمعها الوكلاء من مدير المتجر التنقل عدة مرات في اليوم إلى أقرب فرع بنكي من أجل إيداع الأموال الفائضة، خاصة في بداية كل شهر. في الأمثلة المنمطة التالية، نبين كيف يمكن

الجدول 2-أ. تقدير حجم المعاملات والنقود في شبكة الوكالة المصرفية ـ مثال منمط

عدد السكان	20,000	
عدد الأسر المعيشية	5,000	4 لكل أسرة معيشية
مدفوعات الفواتير المقدرة خلال الشهر الأول		
عدد المعاملات الحجم	1,250 12,500 دولارا أمريكيا	1 فاتورة شهرياً لكل أسرة معيشية، 25 في المائة منها تدفع لدى الوكيل، بمتوسط 10 دولارات أمريكية للفاتورة
أيام الدفع في الشهر	70% اليوم 1-5، 30% اليوم 6-10	
عمليات سحب فورية		
رواتب رسمية عدد المعاملات الحجم	30 3,600	60% ممن فوق 18 عاماً نشطون اقتصادياً، 5% موظفون بشكل رسمي ذوي إيداعات مباشرة، 5% يستخدمون الوكيل لسحب 60% من متوسط الراتب الشهري البالغ 200 دولار أمريكي
أيام الدفع في الشهر	50% اليوم 6-10، 50% اليوم 16-20	
عمليات سحب أخرى: عدد المعاملات الحجم	250 6250 دولارا أمريكيا	5% من الأسر المعيشية تسحب مرة واحدة في الشهر، في المتوسط 25 دولارا أمريكيا
أيام الدفع في الشهر	20% اليوم 6-10، 50% اليوم 21-26 30% اليوم 26-30	

ملاحظة: للاطلاع على محاكي بسيط للتنبؤ بحجم معاملات شبكات الوكالة المصرفية والتدفق النقدي إليها يرجى زيارة العنوان www.cgap.org/technology

ويقدر البنك أن الوكيل الواحد يمكنه معالجة 120 معاملة تقريباً في اليوم (بافتراض وجود جهاز نقطة بيع واحد، واستغراق كل معاملة أربع دقائق، والعمل مدة 10 ساعات في اليوم). وبناءً على ذلك، يحتاج البنك إلى وكيلين مصرفيين على الأقل لاستيعاب 200 معاملة يومية خلال الأيام الخمسة الأولى. وبموجب هذا السيناريو، تقوم شبكة الوكالة المصرفية

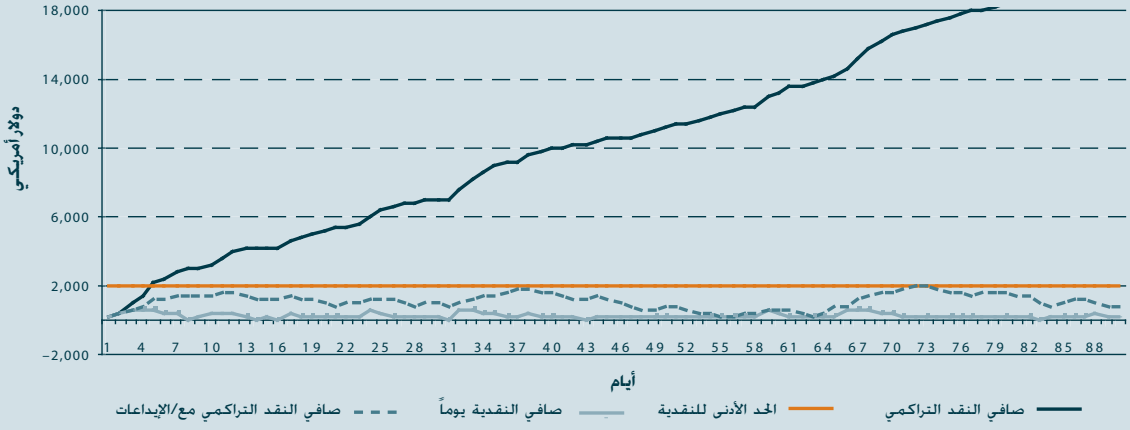
- بتجهيز 1530 معاملة في كل شهر
- يظهر صافي وضع نقدي إيجابي يبلغ 2650 دولارا أمريكيا (يتدفق أكثر النقد خلال الأيام من 1-5)
- يحصل على عمولات تبلغ 278 دولارا أمريكيا (0.2 دولار أمريكي لمدفوعات الفواتير، 0.1 دولار أمريكي على عمليات السحب)[أ]
- يودع الأموال (على الأقل خلال الأيام من 1-10) ويسحبها (بعد يوم 10) من الفرع البنكي

يحقق البنك 500 دولار أمريكي من "المستخدمين" (أي الأشخاص الذين يسددون فواتيرهم نقداً) (رسوم المعاملة تبلغ 0.4 دولار أمريكي عن كل فاتورة مدفوعة)، إضافة إلى 84 دولارا أمريكيا من العملاء مقابل سحب الأموال من حساباتهم البنكية (رسم المعاملة 0.3 دولار أمريكي). وذلك قبل دفع عمولات الوكلاء.

قياس حجم المعاملات والنقود في منفذ الوكالة المصرفية

قام البنك مؤخراً بإنشاء وكيل مصرفي. الشكل 2-أ يبين التدفقات النقدية للمنفذ خلال الأيام التسعين الأولى. سحب الوكيل 2000 دولار أمريكي على المكشوف. وبعد أقرب فرع 15 دقيقة بالباص (وتبلغ تكلفة تذكرة الباص 2.5 دولار أمريكي ذهاباً وإياباً)، ويمضي الوكيل 45 دقيقة واقفاً في الطابور من أجل إيداع أو سحب الأموال.

الشكل 2-أ. أول 90 يوماً: حجم النقود لدى منفذ الوكالة المصرفية [٢]



على الرغم أن صافي الأوضاع النقدية اليومية ليست مرتفعة للغاية، فإن الوضع النقدي التراكمي يرتفع بشكل سريع، وبدون أي إيداع نقدي في الفرع، يمكن أن يصل الوكيل إلى حده النقدي في اليوم الخامس.

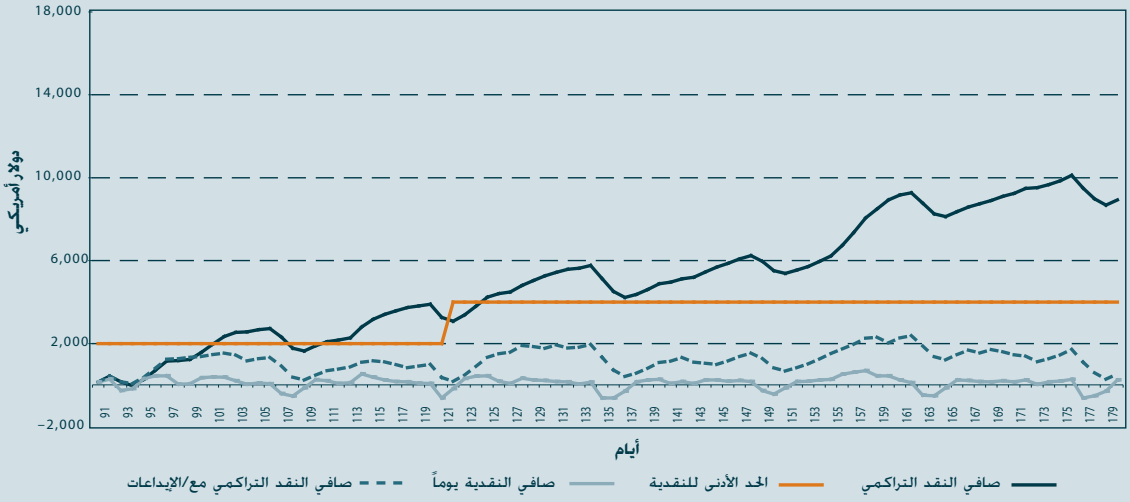
من بين المعلومات الأساسية الجديرة بملاحظة البنك خلال 90 يوماً من التشغيل:

- إجمالي عدد المعاملات: 1407 (21 لكل يوم عمل، 469 في الشهر).
- حجم المعاملات التي يقوم الوكيل بتجهيزها: 25149 دولارا أمريكيا (370 دولارا أمريكيا في اليوم) منها 89 في المائة تمثل تدفقات نقدية داخلة. يبلغ صافي الوضع النقدي بعد 90 يوماً 19875 دولارا أمريكيا.
- نمط المعاملة: عدد أكبر من المعاملات في بداية كل شهر، ويلاحظ إتمام مزيد من المعاملات في أيام الاثنين بصفة عامة.
- يقوم مدير المتجر بإيداع 300 دولار أمريكي كل يوم عمل لدى الفرع، ناقلاً مبلغاً إجمالياً قدره 19200 دولار أمريكي إلى الفرع.
- يحقق الوكيل عمولات قدرها 281 دولارا أمريكيا وينفق 160 دولارا أمريكيا على تذاكر الباص و 80 ساعة (أي 8 أيام عمل) في الباص وفي الطابور بالفرع البنكي.

ولتحسين صافي الوضع النقدي للوكيل وتقديم حافز له، يتخذ البنك بعض الإجراءات، من بينها إجراء حملة تسويقية في أقرب فرع لتعريف العملاء الحاليين بمنفذ الوكيل الأقرب لمنازلهم. كما ينظم البنك أيضاً حدثاً ترويجياً صغيراً في المتجر بغرض اكتساب عملاء جدد.

يتفاوض البنك مع البلدية على توزيع المدفوعات الإجتماعية نصف الشهرية إلى 100 مستفيد (كل دفعة 20 دولارا أمريكيا) من البلدة. واستجابة لشكوى الوكيل من التكلفة المرتفعة التي يتكبدها في الانتقال إلى الفرع البنكي، يغير البنك هيكل عمولة الوكيل. حيث أصبح الوكيل يحصل عن كل معاملة تلقي أموال على 0.3 دولار أمريكي وعن كل معاملة صرف أموال يحصل على 0.1 دولار أمريكي. (انظر القسم التالي للاطلاع على مناقشة أكثر تفصيلاً عن هياكل عمولات الوكلاء). علاوة على ذلك، يضيف البنك طابوراً سريعاً أو "منفذاً للأشخاص المهمين" في الفرع يمكن للوكلاء أن يودعوا من خلاله الأموال ويسحبوها دون الانتظار أكثر من خمس دقائق. ويؤدي ذلك إلى خفض زمن الرحلة إلى الفرع البنكي من 75 دقيقة إلى 35 دقيقة. ويشعر البنك بالرضا بشكل عام عن أداء الوكيل ويقرر زيادة تسهيل السحب على المكشوف إلى 4000 دولار أمريكي.

الشكل 2-ب. ثاني 90 يوماً: حجم النقود لدى منفذ الوكالة المصرفية



من بين المعلومات الأساسية الجديرة بملاحظة البنك خلال ثاني 90 يوماً من التشغيل:

- إجمالي عدد المعاملات: 2148 (31 لكل يوم عمل، 716 في الشهر) (أي، زيادة 741 من بينها 600 من المدفوعات الاجتماعية).
- حجم المعاملات التي يقوم الوكيل بتجهيزها: 40599 دولارا أمريكيا (597 دولارا أمريكيا في اليوم) 64 في المائة منها إيداعات. يبلغ صافي الوضع النقدي بعد 90 يوماً 8927 دولارا أمريكيا.
- لا يزال الوكيل يذهب إلى الفرع 27 مرة (في حالة المبلغ الأصلي لتسهيل السحب على المكشوف، كان على الوكيل الذهاب 37 مرة)، ولكن تلك المرة ليس من أجل الإيداع فقط ولكن من أجل سحب الأموال للمدفوعات الاجتماعية خاصة. ويحمل الوكيل مبلغا صافيا قدره 8400 دولار أمريكي إلى الفرع. تتراكم المدفوعات الاجتماعية لتصل إلى إجمالي مدفوعات يبلغ 12000 دولار أمريكي خلال التسعين يوماً.
- يحقق الوكيل عمولات تبلغ 489 دولارا أمريكيا، وينفق 37.50 دولار أمريكي على تذاكر الباص، ويمضي الآن 16 ساعة فقط (أي يومي عمل) في الباص وفي الطابور السريع في الفرع البنكي.

ونظراً لثبات التدفقات النقدية الخارجة، يتحسن صافي الوضع النقدي للمنفذ بصورة كبيرة. ولكن، بالنسبة للوكيل، لا يهم صافي الوضع النقدي في نهاية الشهر، ولكن الأهم الارتفاعات اليومية المفاجئة في حركة الإيداع والسحب. ومن حسن الحظ أن إجمالي المدفوعات النقدية في ذلك المثال لم تكن كبيرة للغاية، ولكن عمليات السحب نصف الشهرية يمكن أن تضع الوكيل في وضع صعب إذا لم يكن يمتلك أموالاً كافية. لذا، ينبغي ألا يساعد البنك الوكيل على موازنة الإيداع والسحب عن فترة محددة وحسب، بل يجب عليه توزيع معاملات الإيداع والسحب إلى أكبر قدر ممكن. ويمكن تحقيق ذلك بالتفاوض مع شركات الخدمات المحلية على عدم دفع الفواتير مرة واحدة في الشهر فقط، ولكن في كل أسبوع، ومن الممكن ضبط مواعيدها مع مواعيد المدفوعات الاجتماعية أو مواعيد سحب الرواتب الرسمية.

يبين ذلك المثال كيفية تأثير المعاملات النقدية على منفذ الوكيل وكيف يمكن للبنوك توقع بعض المشاكل، وليس جميعها. ومن أكبر التحديات التي تلمسها البنوك حالياً مع شبكات الوكلاء إدارة النقود. يمكن تقليل نقل النقود من الوكيل إلى الفرع من خلال بعض التدابير التي تم توضيحها. ولكن يبقى نقل النقود دائماً شأناً يخص الوكيل. سيجمع الوكيل التدفق النقدي للمجتمع المحلي، وبدلاً من أن يذهب 200 شخص لدفع فواتيرهم في الفرع، سيتوجه مدير المتجر فقط أو أحد الموظفين إلى الفرع للقيام بذلك.

[أ] وهو مقدار كبير، فعلى سبيل المثال يبلغ الحد الأدنى للأجور في كولومبيا 250 دولارا أمريكيا في الشهر.

[ب] في الشكل 2-أ، يظهر "صافي النقد التراكمي" حجم النقد الذي تم جمعه أو دفعه خلال الأشهر الثلاث الأولى: (نقد داخل ـ نقد خارج) اليوم 1 + (نقد داخل ـ نقد خارج) اليوم 2 + (نقد داخل ـ نقد خارج) اليوم 3 + ... يظهر "صافي النقد التراكمي مع الودائع" التقلبات في النقد المحتفظ به لدى الوكيل مع الأخذ في الاعتبار الإيداعات النقدية المتكررة لمالك المتجر: (نقد داخل ـ نقد خارج ـ نقد مودع في الفرع + نقد مسحوب من الفرع) اليوم 1 + (نقد داخل ـ نقد خارج ـ نقد مودع في الفرع + نقد مسحوب من الفرع) اليوم 2 + (نقد داخل ـ نقد خارج ـ نقد مودع في الفرع + نقد مسحوب من الفرع) اليوم 3 + ...

[ج] يمكن هيكلة العمولة أيضاً بمكون ثابت لكل معاملة، إضافة إلى مبلغ مطرد يتوقف على مبلغ المعاملة. للاطلاع على شرح تفصيلي لهيكل عمولة الوكيل الموصى به، انظر "إنجاح نموذج الأعمال".

إنجاح نموذج الأعمال

في أي استراتيجية لقنوات التوزيع، يجب أن يعمل نموذج الأعمال بنجاح مع جميع الأطراف المشاركة. وإذا لم يتحقق ذلك فلن يكتب لذلك النموذج الاستمرار، ويجب عندها إعادة التفاوض حول التعاقد وإلا فلن يجد أحد الأطراف حافزاً كافياً للاستمرار في تطوير تلك القناة. وفي الواقع، في الأيام الأولى لشبكات الوكالة المصرفية في البرازيل، عانى النظام من تقلب مرتفع للغاية في الوكلاء، حتى وإن كان جزئياً، نظراً للتوقعات غير الواقعية للعديد من الوكلاء بشأن الربح الذي قد ينتجه نشاط الوكالة المصرفية. ولننظر أولاً في هيكل المكافأة المناسبة للوكيل؛ تناقش المبادئ العامة فيما يلي، وتقدم دراسة الحالة في الإطار 2 مثالاً على ذلك.

منظور الوكيل

في حالة قلة المنافسة الفعالة أو انعدامها بين الوكلاء، يجب دفع العمولة من جانب البنك (وإن كانت تخصم من العميل مباشرة من حسابه) بدلاً من دفعها نقداً من العميل إلى الوكيل بشكل مباشر. ومن شأن ذلك أن يوجد شفافية ويقضي على فرص الاستغلال السيء من جانب الوكلاء بالتلاعب في الرسوم. وفي حالة وجود منافسة، ربما يسمح للوكلاء بالتنافس على الأعمال المحلية من خلال تحديد العمولات التي يتقاضونها من العملاء. ومن ثم، يمكن للعملاء تقييم الرسوم المفروضة من قبل الوكيل مقارنة بالمستوى العام للخدمة المقدمة (بما في ذلك امكانية الوثوق في توفر السيولة النقدية).

ويجب أن يكون هيكل الرسوم ومستواها دالة/اقتران لشيئين: التكاليف التي يتكبدها الوكيل والحوافز التي يرغب البنك في إيجادها من أجل كل من الوكيل والعملاء. وفي جميع شبكات الوكالة المصرفية التي نعرفها تقريباً، تدفع البنوك عمولة عن كل معاملة إلى الوكيل، وتختلف تبعاً للمنتجات المحددة.

وتعد تكاليف نشاط الوكالة المصرفية متفاوتة في الغالب بالنسبة لمالك المتجر. ويمكن تفصيلها كالتالي:

- استخدام الحيز في المتجر، وهو ما يعد اسمياً تكلفة ثابتة كل شهر.
- الوقت الذي يستغرقه العاملون في تجهيز المعاملات من خلال أجهزة نقاط البيع، وهو ما يتناسب مع العدد المطلق للمعاملات التي يتم تجهيزها. (مع زيادة نشاط الوكيل المصرفي، يمكن أن تصبح تلك تكلفة ثابتة إذا كان مدير المتجر قد عين شخصاً من أجل إدارة وحدة نقطة البيع فقط).
- كما إن الحفاظ على سيولة كافية في درج النقدية، ستكلف الوكيل ضياع الفائدة، ومخاطر أمنية إضافية، والوقت الذي يستغرقه العاملون وتكاليف النقل التي يتكبدها الوكيل من أجل إيداع / سحب النقود في البنك. وتكون تلك التكاليف محددة بصافي حجم المعاملات المجهزة (أي النقود المودعة مخصوماً منها النقود المسحوبة). وعملياً، يحصل أغلب الوكلاء على نقد داخل صاف، لذا فسيكون هناك تكلفة متزايدة على الودائع فقط في غالب الأحوال.
- الاحتفاظ بأرصدة حساب كافية في البنك لمقاصة معاملات العملاء. وستكون التكلفة المصاحبة لذلك صفراً، كما هو الحال في الغالب، إذا كان الرصيد البنكي مقدماً كسحب على المكشوف بدون فوائد. بخلاف ذلك، سيكون متوسط الرصيد البنكي مضروباً في الفرق بين العائد المعدل بالمخاطر وبين النشاط التجاري المعتاد للمتجر وسعر الفائدة على الودائع بالبنك.

وإضافة إلى استعادة التكلفة، تضم الحوافز التي يعمل البنك على تحقيقها للوكلاء ما يلي:

- توجيه حجم المعاملات ـ ربط المكافأة بالمعاملات المجهزة.
- خدمة كل من المعاملات الصغيرة والكبيرة ـ يجب أن تعكس العمولة العبء المكلف الذي تجره المعاملات النقدية الأكبر على المتجر من حيث الأمن، استخدام السيولة المحدودة، وتكرار الرحلات إلى البنك. ولو كانت جميع المعاملات المالية تجلب نفس الرسوم بغض النظر عن القيمة، فسيتجنب الوكلاء قبول المعاملات ذات القيمة المرتفعة.
- دفع العملاء لجلب مزيد من الأموال إلى النظام ـ فالإيداع يعد أفضل بالنسبة للبنك من السحب نظراً لأن البنك يحصل على أموال إضافية، وسيجلب ذلك تحديداً رسوم معاملة أخرى (مصاحبة للسحب، أو تحويل، أو سداد) فيما بعد، يمكن تقاسمها بين كل من البنك والوكيل. ولكن إذا النقد الداخل غالبه سداداً للفواتير والقروض وليس إيداعاً، فلن يحقق تقديم حوافز للنقد الداخل النتيجة المرجوة.
- استخدام أموال الوكيل الخاصة لتعويض النقص في الحساب البنكي للوكيل، بدلاً من الاعتماد على تسهيل السحب على المكشوف المقدم من البنك.

ونحن نوصي بإعداد هيكل مكافأة للوكيل بناء على عمولة مكونة من جزء ثابت لكل معاملة (إلكترونية) يتم تجهيزها وجزء متغير (يحتسب إما كنسبة أو زيادات تدريجية بمبالغ ثابتة) على قيمة المعاملات النقدية التي يتم تجهيزها. ويمكن أن تكون عمولة الوكيل عن الودائع أعلى من عمولته عن عمليات السحب نظراً لأنها تعكس التكلفة الأعلى للوكيل عن تلك المعاملات ويعطي الوكيل حافزاً للسعي لجلب أعمال جديدة. كما يمكن أن تعتمد العمولة أيضاً على مبلغ السحب على المكشوف الممنوح من قبل البنك (يعني تسهيل السحب على المكشوف الأعلى مستوى أدنى من العمولة) وعلى المعدل الذي يتوقعه البنك من الوكيل لتصفية السحب على المكشوف عن طريق إيداع فائض النقد في الفرع (يعني الإيداع المتكرر مستوى أعلى من العمولة)، ومن ثم يعكس مستوى مخاطر الائتمان التي يتكبدها البنك.

يجب أن يكون هيكل العمولة يسيراً للغاية، في البداية على الأقل، بحيث يتمكن الوكلاء من فهم فرصة العمل. ويمكن أن تتبنى البنوك في البداية رسماً بسيطاً لكل معاملة، مع ضمان حد أدنى للرسوم عن الأشهر القليلة الأولى. وبمرور الزمن يمكن للبنوك تعديل هيكل العمولة لتقديم الحوافز المناسبة لجعل نموذج الأعمال أكثر قابلية للاستمرار.

إلى جانب مستوى العمولات، يعد عدد وحجم المعاملات المتوقع معالجتها المحدد الأساسي الآخر لمبررات إقامة الأعمال بالنسبة للوكيل. وسيتحدد ذلك بالأساس بإطار التسويق الخاص بالبنك: نطاق وطبيعة الخدمات المقدمة، وجود العلامة التجارية والمبيعات المحلية، والاتفاقات مع شركات مرافق الخدمات بخصوص مدفوعات الفواتير ومع أصحاب الأعمال المحليين بخصوص مدفوعات الرواتب. يمتلك الوكيل أدوات أكثر محدودية لجذب الأعمال الجديدة، إلا أننا كما سبق بيانه شهدنا أمثلة محددة لتفاوت كبير في أحجام المعاملات فيما بين وكلاء مختلفين يعملون في بيئات متشابهة لنفس البنك. واستناداً إلى الخبرة الدولية، يبدو أن الوكلاء بإمكانهم دفع نشاطهم في مجال أعمال الوكالة المصرفية، ولكن الأكثرية سترى أنه ليس من مهمتها القيام بالترويج النشط لتلك الأعمال إلا كما يقوم الواحد منهم بالترويج للأرز المعروض على أرفف متجره.

أما المكون الأخير في مبررات إقامة الأعمال بالنسبة للوكيل فيتمثل في الفائدة التي تعود على الوكيل في نشاطه الرئيسي، إما من خلال زيادة حركة الزبائن إلى متجره أو قيامهم بشراء مزيد من الأشياء عند حضورهم إلى المتجر لإيداع النقود أو سحبها. ومن الصعب قياس ذلك كمياً، كما يصعب قياس فائدة أخرى أطلعنا عليها: حيث يرى بعض مالكي المتاجر أنه ثمة فائدة تعود عليهم من ارتباط المتجر بأحد شعارات البنك، ألا وهي المصداقية.

منظور البنك

تتمثل التكاليف التي يتحملها البنك نتيجة استخدام قناة الوكالة المصرفية عادةً فيما يلي:[7]

- إهلاك التكلفة الثابتة المبدئية لإنشاء الوكيل (بما في ذلك تركيب وحدة نقطة البيع، تكييف المكان، تدريب العاملين، وبدء الأنشطة التسويقية)، إضافة إلى الدمج المبدئي للنظام.
- تكلفة لمرة واحدة ـ إصدار البطاقة لكل عميل.
- عمولات العمليات المدفوعة للوكيل.
- تكلفة الاتصال لنقطة البيع. وستكون هذه التكلفة لكل معاملة (في حالة الحاجة إلى تأسيس اتصال مع البنك في كل مرة) بالنسبة للمعاملات المباشرة، كما يمكن أن تكون تكلفة ثابتة شهرياً في الاستخدام الثابت لاتصالات بالإنترنت.
- تكلفة المكتب الخلفي (الدعم) من أجل معالجة المعاملات، والتي تتناسب طردياً مع عدد المعاملات.

من الضروري إعداد هيكل مناسب للرسوم التي يفرضها البنك على العملاء المستخدمين لقناة الوكالة المصرفية للدفع إلى اعتمادها. ونحن نقترح المبادئ التالية:

- عدم فرض رسوم لفتح الحساب أو الإبقاء عليه، حيث إن العملاء يعتبرونها حائلاً أمام إقدامهم على الدخول. يجب إهلاك/توزيع التكاليف الثابتة (التركيب، البطاقات) على متغيرات الاستخدام.
- ويجب أن يكون الوكلاء المصرفيون، بالأساس، هم القناة الأدنى تكلفة للمعاملات النقدية، ويجب أن تعكس رسوم استخدام الوكلاء ذلك. حيث ينبغي مكافأة العملاء على استخدام تلك القناة بدلاً من استخدام ماكينات الصراف الآلي أو الفروع البنكية الأكثر كلفة والأكثر قابلية للازدحام.
- ويجب أن تكون تكاليف المعاملات أقل على الإيداع عنها على السحب، مما يعكس العائد الإضافي الذي تجلبه الودائع (مرة أخرى، أموال إضافية إلى جانب المعاملة العكسية اللاحقة). قد يبدو ذلك متعارضاً مع العمولة الأكبر التي يدفعها البنك للوكيل عن الإيداع، ولكنه يعكس أيضاً استعداد البنك لتحقيق مكسب من الإيداع أكبر كثيراً من السحب. لذا يجب على البنك استعادة القدر الأكبر من تكلفته عندما تكون الأموال في طريقها إليه، لا وهي خارجة منه.

7 تفترض هذه المناقشة أن البنك يدير شبكته داخلياً. أما إذا كان يستخدم شركة لإدارة الشبكة، فربما اختلف هيكل التكلفة بالنسبة للبنك، بما يعكس طبيعة المهام المسندة لشركة الإدارة والترتيبات التعاقدية معها. كما إن بعض التكاليف الواردة هنا يمكن تحويلها إلى الوكيل، خاصة تكلفة الاتصال.

الجدول 2: اللوائح التنظيمية للوكلاء المصرفيين في خمسة بلدان مختلفة

	البرازيل	بوليفيا	كولومبيا	الهند	بيرو
تاريخ اللائحة التنظيمية	1999 (CMN 2640/99)، 2000 (CMN 2707/2000)، 2002 (CMN 2953/02)، 2003 (CMN 3110/03 و CMN 3156/03)	2007 (منشور دوري 535/2007)	2006 (المرسوم 2233)	RBI Circulars DBOD.No.BL. BC. 58/22.01.001/2005-2006، DBOD.No.BL.BC. 72/22.01.009/2005-2006، DBOD.No.BP.40/21.04.158/ 2006-2007[1]	2005 (منشور دوري 2147-2005) ملغى. 2008 (القرار 08-775)
ما هي الأطراف الأخرى التي يمكن أن تعمل كوكلاء؟	أي مؤسسة	أي كيان أو شخص قانوني، مقتدر وبدون أي تاريخ ائتماني سلبي	أي كيان أو شخص قانوني يخدم الجمهور العام	المنظمات غير الحكومية/ مؤسسات التمويل الأصغر التي تم تأسيسها كاتحاد أو جمعية لا تسعى لتحقيق الربح، جمعيات تعاونية، شركات لا تسعى لتحقيق ربح خاضعة لأحكام المادة 25، مكاتب بريد	أي كيان قانوني أو شخص يخدم الجمهور العام وليس له أي تاريخ ائتماني سلبي
ما هي الموافقات اللازمة من البنك المركزي قبل التعاقد مع منفذ وكيل / سلسلة تجزئة؟	موافقة على الوكلاء المقدمين "للخدمات المصرفية" (أي فتح الحساب، الإيداع، السحب، وليس فقط دفع الفواتير)	الإخطار فقط	الموافقة على العقد الخاص بوكيل البنك، ولا شيء غير ذلك	لم يحدد شيء في اللائحة التنظيمية. تقوم البنوك عملياً بإخطار البنك المركزي	الموافقة فقط على العقد الذي تم توقيعه مع الوكيل الأول، ثم الاقتصار فقط على مجرد الإخطار بكل وكيل جديد
هل يجب على البنك توقيع عقد مع كل وكيل أو كل مدير شبكة؟	مع كل وكيل أو كل مدير شبكة يمتلك أو يتعاقد من الباطن مع مجموعة من الوكلاء	مع كل وكيل بصورة فردية. لا يوجد ذكر لمديري الشبكات في اللوائح التنظيمية.	مع كل وكيل أو كل مدير شبكة يمتلك أو يتعاقد من الباطن مع مجموعة من الوكلاء	مع كل وكيل أو كل مدير شبكة يمتلك أو يتعاقد من الباطن مع مجموعة من الوكلاء	مع كل وكيل أو كل مدير شبكة يمتلك أو يتعاقد من الباطن مع مجموعة من الوكلاء
هل يلزم الوكيل بالعمل حصرياً مع بنك واحد؟	لا	نعم	لا [2]	لا	لا
إن لم تكن الإجابة بالنفي، هل يمكن للوكيل توقيع عقد رئيسي واحد مع بنك محصل يقوم من خلاله بتمرير معاملات بنك آخر؟	غير مذكور في اللوائح التنظيمية	لا	لا	لا	غير مذكور في اللوائح التنظيمية
هل البنك مسؤول عن جميع المعاملات التي تتم لدى الوكيل أمام جميع أصحاب الحسابات لديه؟	نعم	نعم	نعم	نعم	نعم
هل يجب تسوية المعاملات بشكل فوري؟	لا، في غضون 48 ساعة	نعم	نعم	لا، يجب إرسال البيانات في نهاية اليوم أو يوم العمل التالي	نعم
هل يمكن أن يقوم الوكلاء بإجراءات التعرف على العميل من أجل فتح الحسابات؟	لا، يمكن للوكيل فقط تعبئة استمارات فتح الحساب وأخذ صور لبطاقة الهوية وغيرها من الوثائق.	نعم	لا، يمكن للوكيل فقط تعبئة استمارات فتح الحساب.	لا، يمكن للوكيل فقط تعبئة استمارات فتح الحساب وأخذ صور لبطاقة الهوية وغيرها من الوثائق.	لا

[1] الشمول المالي عن طريق توسيع الخدمات المالية ـ استخدام وكلاء ومسهلي الأعمال، منشور 25 لبنك الهند الجمهوري (RBI) يناير/ كانون الثاني 2006، المعدل في 22 مارس/آذار 2006. إرشادات حول إدارة المخاطر ومدوّنة لقواعد السلوك عند تنفيذ البنوك للخدمات المالية عن طريق طرف ثالث، منشور 3 لبنك الهند الجمهوري (RBI) نوفمبر/تشرين.

[2] ولكن يجب أن يكون للوكيل حساب بنكي في كل بنك يقوم بتجهيز/معالجة معاملاته.

تتعلق هذه الاعتبارات تحديداً باستخدام الوكلاء كقناة لإتمام المعاملات. وتبعاً لاستراتيجية البنك، يجب مساندة تلك القناة بمجموعة من الأنشطة الأخرى التي يجب على البنك أن يضمنها في مبرراته لإقامة ذلك العمل. ويجب أن تستند مبررات إقامة العمل إلى إستراتيجية شاملة للانتشار، وليس فقط على قناة الوكالة المصرفية بشكل ضيق. ومن ثم، لا يمكن تعميم كيفية تأسيس البنك لمبررات إقامة الأعمال.

ما الذي يمكن أن تفعله كل من الجهات التنظيمية والبنوك من أجل إطلاق العنان لقدرات شبكات الوكالة المصرفية؟

تقوم الحالة الواردة في الأقسام الأخيرة على افتراض أن البنوك يسمح لها بإسناد بعض الوظائف إلى جانب سلسلة تقديم الخدمات المالية. من منظور السياسات، تعد البيئة التنظيمية المحددة والمؤاتية الأساس لجميع الأنشطة القانونية للوكلاء المصرفيين.[8] يجب أن يتمتع الوكلاء بنمط مختلف من اللوائح التنظيمية أكثر يسراً من ذلك المفروض على الفروع البنكية، نظراً لعدم وجود مشاكل تتعلق بأمن الأرصدة النقدية التي يحتفظ بها الوكيل (من وجهة نظر البنك وعملائه). علاوة على ذلك، لا يوجد ما يلزم بالاحتفاظ بنظام تكنولوجيا شامل يحتوي على سمات أمن صارمة لضمان سلامة المعاملة التي تتم عبر الوكيل. وفي الواقع، في بعض البلدان مثل البرازيل، كانت اللوائح التنظيمية الصارمة للفروع البنكية سبباً في زيادة الجاذبية النسبية للبنوك لاستخدام الوكلاء المصرفيين (Kumar, Nair, Parsons, and Urdapilleta 2006). يبين الجدول 2 كيفية تناول الجهات التنظيمية في خمس بلدان مختلفة لتنظيم الوكلاء المصرفيين.

لقد سبق أن عرضنا الرؤية التي ترى أن شبكة الوكلاء المصرفيين هي بالأساس أداة تكنولوجية للبنك. فمع توفر التكنولوجيا المناسبة، يحق للبنك الشعور ببعض الراحة بشأن كيفية إتمام معاملات العملاء. كما يمكن تقليص تكلفة شبكة التوزيع الخاصة بالبنك، مع استمرار التحكم في المخاطر المصرفية بكفاءة. ولكن تركيب التكنولوجيا المناسبة يعد في الغالب جزءاً سهلاً طالما كانت الكهرباء والاتصالات السلكية واللاسلكية متوفرة لدى منافذ الوكلاء.

ويعد التحدي الرئيسي استراتيجياً: فهم الغرض الرئيسي لتلك القناة الجديدة وما هو موقعها من تقسيم/تشريح قطاعات العملاء، وعروض الخدمة، وأهداف تميز البنك. وثمة ثلاث مشاكل يجب معالجتها، خاصة بالنسبة للبنوك التي تسعى إلى استهداف قطاعات عملاء جدد أو مناطق جغرافية جديدة:

1. يجب على البنك الإلمام بكيفية إقامة وتشغيل شبكة الوكلاء المصرفيين، والتغلب على التحديات التكنولوجية والتشغيلية التي سبق توضيحها.
2. ويجب على البنك اعتماد نشاط بيع وتسويق، إضافة إلى تصميم منتجات وخدمة عملاء من أجل عملائه الجدد.
3. وربما كان على البنك معالجة بعض عوائق الوعي المالي الأساسي وإعداد طرق لتحديد هوية العملاء الذين لا يملكون أي شكل رسمي لتحديد الهوية بأسلوب فعال.

تركز العديد من البنوك بشكل أساسي على المسألة الأولى، بناء البنية الأساسية، وتترك بقية التحديات للوكلاء لحلها بأنفسهم. وربما كان ذلك أحد الأسباب وراء استخدام الأشخاص منخفضي الدخل الوكلاء في دفع الفواتير، ولكن مع عدم تحقق زيادة كبيرة في استخدام الخدمات المصرفية الرسمية الأخرى. ونحن نرى أنه لا ينبغي توقع اضطلاع الوكلاء بما هو أكثر من إتمام المعاملات. وبدون إعداد منتجات مناسبة، ومساندة التسويق والمبيعات من جانب البنك، فسيكون دور الوكلاء في مساندة مجتمعاتهم المحلية وتطويرها، محدوداً.

8 لمزيد من المعلومات عن البيئة التنظيمية من أجل الوكلاء انظر Lyman, Pickens, and Porteous (2008).

الملحق 1. دليل غير فني بشأن خيارات تكنولوجيا نقاط البيع

يصف هذا الملحق خيارات بديلة لتطبيق التكنولوجيا لأجهزة نقاط البيع التي يمكن لأي وكيل استخدامها في إطار نظام الثقة السابق وصفه. كحد أدنى، يجب أن تحتوي نقطة البيع على:

- قارئ بطاقات يمكنه قراءة معلومات مخزنة على شريط مغناطيسي أو رقاقة على بطاقة. (كما هو موضح أدناه، يمكن أيضاً أن يكون قادراً على كتابة معلومات على الرقاقة، في حالة استخدام الوضع غير المباشر، وقد تكون البطاقة افتراضية أي مدمجة في هاتف محمول).
- لوحة مفاتيح رقمية، يمكن للمستخدمين بواسطتها إدخال رقم التعريف الشخصي ومبالغ المعاملات.
- شاشة بحجم كاف ليتمكن المستخدمون من مشاهدة المعلومات الخاصة بالمعاملات والتحقق منها.
- مجموعة من مفاتيح التشفير المحفوظة على ذاكرة مؤمنة إلى أقصى حد، حتى يتم نقل جميع الاتصالات بين وحدة نقطة البيع وسيرفر البنك بأمان، مع عدم إمكانية فك التشفير من قبل أطراف أخرى. وقياسياً تستخدم مفاتيح لا يقل طولها عن 128 بايت.
- طابعة، لإصدار الإيصالات عن كل معاملة (سواء تمت بنجاح أو كانت مجرد محاولة).

ويمكن أن يتضمن جهاز نقطة البيع، اختيارياً، لوحة مفاتيح كاملة (في حالة الحاجة إلى جمع معلومات إضافية عن العميل مثل الاسم والعنوان من أجل فتح الحساب) قارئ قياسات حيوية (مثل بصمة الأصابع)، ماسح كود شريطي (لجمع معلومات الفاتورة)، أو كاميرا لأغراض الأمن.

وهناك طرق عديدة يمكن بواسطتها تطبيق تلك المتطلبات. وسنلقي الضوء على الخيارين الرئيسيين اللذين يتوجب اتخاذ القرار بشأنهما: الاختيار بين نظام قادر على الاتصال المباشر أو غير المباشر، والاختيار بين الوحدات المخصصة أو الهواتف المحمولة كأجهزة نقاط بيع. ثم نناقش بعد ذلك مزايا ومتطلبات قابلية التشغيل البيني من الناحية التقنية.

مصادقة المعاملات من خلال الاتصال المباشر مقابل الاتصال غير المباشر

من بين أيسر آليات المصادقة التي يمكن تأسيسها في المتجر هي وجود رابط اتصالات آنية بين المتجر وبين البنك. وتكون وحدة المصادقة في سيرفر البنك، بينما تعمل وحدة نقطة البيع كآلية لتوصيل المعلومات فقط. ويتكلف إجراء المعاملات من خلال الاتصال المباشر تكلفة اتصالات أعلى ويتطلب وجود قوة إشارة مستمرة ثابتة أو لاسلكية. ولكنها تعمل مع البطاقات القياسية ذات الشريط المغناطيسي ومع وحدات نقاط البيع متواضعة المواصفات، نظراً لعدم الحاجة إلى تحميل أي معلومات عن المعاملات على البطاقة.

ويتوفر حل لتكنولوجيا الاتصال غير المباشر لا يتطلب سوى اتصال متقطع، قد يصل إلى مرة واحدة فقط. ويتطلب استخدام البطاقات الذكية ـ البطاقات التي يدمج بها رقاقة ويمكنها أن تخزن وتحدث المعلومات الخاصة بالأرصدة البنكية والمعاملات الأخيرة بأمان. تحتفظ البطاقة الذكية الخاصة بمنفذ التجزئة برصيد حساب المنفذ بالبنك، وتحتفظ البطاقة الذكية الخاصة بالعميل برصيد حساب العميل في البنك. وطالما كانت جميع المعاملات تتم من خلال البطاقات ويتم تحديثها بعد كل معاملة بواسطة جهاز نقطة البيع، فمن المتوقع أن تحتوي تلك البطاقات على آخر أرصدة كل من الحسابين. وبالتالي يتيسر لجهاز نقطة البيع مصادقة المعاملة بين بطاقة الوكيل ـ التي تحتفظ برصيد حساب المتجر ـ وبطاقة العميل ـ التي تحتفظ بحساب العميل ـ دون الاتصال بسيرفر البنك الرئيسي. وطالما كانت كلتاهما ضمن الحدود، فسيتم مصادقة المعاملة، وتحديث الأرصدة على كل من البطاقتين بواسطة وحدة نقطة البيع (التي تعمل الآن ككاتب على البطاقة لا قارئ لها). وهكذا يعمل جهاز نقطة البيع الذي قام البنك بتركيبه في المتجر (بدلاً من السيرفر المركزي للبنك) كوحدة مصادقة.

ومن حين لآخر، ينبغي تأسيس اتصال لاسلكي بواسطة وحدة نقطة البيع لنقل الأرصدة المحدثة والتاريخ الكامل للمعاملات المسجلة على جهاز نقطة البيع التي تمت منذ آخر مزامنة، للتمكين من إعادة حساب جميع أرصدة الحسابات على السيرفرات الخاصة بكل من البنكين المحصل والمصدر. علاوة على ذلك، يجب أن تسجل جميع وحدات نقاط البيع في النظام جميع المعاملات الأخيرة التي تمت، حتى إذا ما فقد أحد العملاء بطاقته، يكون في الإمكان إعادة بناء تاريخ المعاملات وإصدار بطاقة جديدة، دون أية خسارة للعميل. ويجب أن تتم جميع معاملات العميل بواسطة البطاقة وإلا فلن تتمكن البطاقة من تتبع الرصيد البنكي المتاح.

جهاز نقطة بيع متخصص مقابل الهاتف المحمول

تفترض المناقشة الواردة في هذه الدراسة أن المعاملات النقدية التي تجري في منافذ التجزئة يتم تسجيلها بواسطة أجهزة نقاط بيع بالمتجر، ولكن يمكن إتمامها أيضاً من خلال الهواتف المحمولة. وكلاهما الشيء نفسه بالأساس: فالهاتف المحمول يعد بمثابة جهاز نقطة بيع في جيبك.

تفصل أجهزة نقاط البيع التقليدية مادياً بين البطاقة التي يحتفظ بها العميل، وبين قارئ البطاقة التي عادة ما يتم وضعه في المتجر. أما الهاتف المحمول فهو عبارة عن بطاقة (اعتبره بطاقة SIM مثلاً) مرفق معها قارئ بطاقة (عدة الهاتف ذاتها).

أما اختيار الجهاز الذي سيقوم عليه حل إجراء المعاملات فيتوقف على الأعداد. ففي حالة عدم وجود أي بنية أساسية على الإطلاق، فمن المنطقي أن يتم إقامة البنية الأساسية لدى الوكيل نظراً لقلة عدد المتاجر بالنسبة للعملاء، وكل ما على العميل فعله هو الاحتفاظ بالأداة التي يتم عليها حفظ معلوماته الشخصية. ولكن مع انتشار الهواتف المحمولة، أصبح متاحاً لدينا عدد كبير من الأجهزة التي تصلح أن تكون أجهزة نقاط بيع ـ حيث يمتلك أغلب العملاء هاتفاً محمولاً. وبالاستفادة من تلك القاعدة المنتشرة من قارئات البطاقات، يمكن للعملاء إجراء المعاملات القائمة على أجهزة نقاط البيع عن بعد دون الحاجة إلى استخدام قارئات بطاقات خاصة بأطراف أخرى. وتلك هي القدرة التحويلية الحقيقية للمعاملات التي تجري بواسطة الهاتف المحمول.

ولكن المعاملات المصرفية التي تجري بواسطة الهاتف المحمول تختلف من ناحيتين عن المعاملات القائمة على أجهزة نقاط البيع. أولهما، أن المعاملات القائمة على الهاتف المحمول تتضمن جهازين: أحدهما في يد الوكيل والآخر في يد العميل. وهما قناتا اتصال منفصلتان يلزم الربط بينهما بصورة أو بأخرى بحيث يتمكن البنك من التعامل مع المعلومات الخاصة بالمعاملة. ويمكن حل ذلك عن طريق مطالبة أحد الأطراف للطرف الآخر برقم هاتفه المحمول (كأن يطلب منفذ التجزئة من العميل ملء استمارة إيداع / سحب نقدي يذكر فيها رقم الهاتف المحمول ومبلغ المعاملة). وبعد ذلك يتصل كل طرف عبر هاتفه الخاص، إلا أن الوضع يصبح أشبه ما يكون بالمشاركة في جهاز نقطة بيع.

ثانيهما، في حالة الأنظمة القائمة على البطاقات، يعمل رقم البطاقة على تحديد البنك المصدر ورقم حساب العميل، وعند تمرير البطاقة يتم نقل معلومات الحساب إلى الوكيل. أما في حالة استخدام الهاتف المحمول، فلا يمكن توقع أن يقوم العميل بكتابة تفاصيله البنكية على لوحة المفاتيح الصغيرة للهاتف في كل مرة يرغب فيها في إجراء معاملة، لذا يجب ربط رقم هاتفه المحمول بحسابه البنكي تلقائياً، من خلال قاعدة بيانات يديرها البنك (إذا كان النظام المصرفي القائم على الهاتف المحمول مملوكاً له) أو الجهة الموفرة لشبكة المدفوعات (إذا كان ذلك يتم عبر حل قائم على التشغيل البيني بين عدة أطراف). ويجب صيانة قاعدة البيانات المشار إليها مع إيلاء العناية الواجبة بخصوصية معلومات العميل وسريتها.

قابلية التشغيل البيني من الناحية التقنية

لابد من توفر درجة عالية من قابلية التشغيل البيني من الناحية التقنية بين جميع البطاقات ووحدات نقاط البيع المصدرة في سوبرماركت بعينه. وحتى في حالة عدم وجود ترتيبات تجارية تتيح مشاركة البنية الأساسية بين البنوك، فمن شأن نشر حلول قابلة للتشغيل البيني من الناحية التقنية أن يحقق مميزات متعددة: حيث يسمح للبنوك بالاحتفاظ بخيار الوصول إلى اتفاقيات تجارية للعمل البيني في المستقبل دون الحاجة إلى تغيير أنظمة البطاقات وأجهزة نقاط البيع القائمة، ويتيح للبنوك شراء معدات قياسية بتكلفة أقل للوحدة نظراً لوفورات الحجم الأكبر في الإنتاج، كما يقلل ذلك من مخاطر التقادم التقني للمعدات. ويتطلب تحقيق قابلية التشغيل البيني من الناحية التقنية ما يلي:

- يجب توحيد الحجم والخصائص الفنية لكل نوع عام من البطاقات المادية (شريط مغناطيسي، بطاقة ذكية). على سبيل المثال، يمكن تصميم البطاقات الذكية وفقاً للمواصفات المقبولة حالياً على نطاق واسع لبطاقات يوروكارد، ماستركارد وفيزا.
- يجب على وحدات نقاط البيع الأكثر تقدماً أن تكون قادرة على التفاعل مع أنواع متعددة من البطاقات (خاصة الأقدم) (مثل قارئات البطاقات الذكية التي يتوفر بها أيضاً قارئ شريط مغناطيسي، إلى جانب عملاء المدفوعات القائمة على الهاتف المحمول).
- ويجب توفر نظام ترقيم فريد لجميع البطاقات، بحيث يمكن ربط أي بطاقة من حيث المبدأ بحساب بنكي في أي بنك.

الملحق 2. تحليل المخاطر للوكلاء المصرفيين

يتضمن الجدول التالي مجموعة متنوعة من المخاطر التي قد تنشأ عند التفاعل بين العميل والبنك من خلال طرف ثالث. ومبين مع كل نوع من المخاطر خيارات تخفيف المخاطر المرتبطة به والطرف الذي يتحمل المخاطر المتبقية في حالة وقوعها. وهذا الجدول ليس إلا جدولاً توضيحياً، وليس المقصود منه أن يضم قائمة شاملة بجميع المخاطر، ولا جميع التدابير اللازم اتخاذها. ولكن المقصود منه أن يبين وجود حل تقني ممكن لمعظم المخاطر التي يمكن أن ترد على أذهاننا، وعلى الجهات التنظيمية والبنوك اتخاذ القرار بشأن التوازن المناسب بين تقليل المخاطر وتكلفة وتعقيد الحل التقني.

نوع المخاطر	الخيارات الممكنة للتخفيف من المخاطر	
سرقة النقود		
سرقة العميل داخل منشأة الوكيل أو قربها	• يختار البنك الوكلاء على أساس أمن الموقع. • يراقب البنك الحوادث التي تقع لتحديد أنماطها ومدى إمكانية وجود تواطؤ من جانب طاقم العاملين عند الوكيل.	العميل (كما هو الحال مع ماكينات الصراف الآلي)
تعرضت خزينة الوكيل للسرقة، أو تعرض الوكيل للسرقة في طريقه من/إلى الفرع البنكي.	• يمكن أن يحتفظ الوكيل بمبالغ أصغر من النقد وأن يذهب إلى الفرع بمعدل أكبر. • يمكن للبنك أن يقدم تأميناً مجمعا لجميع وكلائه.	الوكيل
انتحال الشخصية		
يقوم العملاء بإطلاع الآخرين على بيانات اعتمادهم أو لا يحافظون عليها بالشكل الكافي	• طلب مصادقة تستند إلى عاملين (مثل البطاقة ورقم تعريف شخصي) • توعية مالية من قبل البنك	العميل (كما هو الحال مع ماكينات الصراف الآلي)
في أحد الأوقات التي تكون فيها وحدة نقطة البيع غير مراقبة، يقوم شخص ما باستخدامها بطريقة احتيالية	• يجب على مشغلي نقاط البيع إجراء مصادقة ذاتية بواسطة بطاقة ورقم تعريف شخصي. • تحديد فترات معينة لعمل الوحدة، يجب على المشغل بعدها إعادة المصادقة. • لا تعمل وحدة نقطة البيع إلا في وجود بطاقتين ورقمي تعريف شخصي (لكل من المشغل والعميل)، فلا يكفي تأمين نقطةالبيع وحدها.	الوكيل
الأخطاء أو حالات الاحتيال المتعلقة بالإيصالات		
المعاملة التي أجراها العميل لا تتوافق مع المعلومات المسجلة على إيصال الوكيل	• يتم إصدار الإيصال آلياً من جهاز نقطة البيع، دون أي تدخل يدوي. • تحدد اللوائح التنظيمية الحد الأدنى لمحتوى الإيصال (اسم البنك، اسم الوكيل، رقم تعريف جهاز نقطة البيع، الوقت والتاريخ، مبلغ المعاملة، الخ.) • التوعية المالية: تحقق من الإيصال.	العميل (كما يحدث في الفرع البنكي)
المعاملة التي يبدو أنها فشلت (ومن ثم، لم يحدث أي تبادل للنقود) تم تمريرها بالفعل.	• يتم إصدار إيصال في جميع الأحوال، حتى في حالة فشل المعاملة، لإخطار العميل بحالة المعاملة. • التوعية المالية: احصل دائماً على إيصال وتحقق منه قبل المغادرة.	العميل
إبلاغ العميل بأن الطابعة لا تعمل لكن تم التأكيد بإمكانية إتمام المعاملة على الرغم من ذلك.	• يتعطل جهاز نقطة البيع تلقائياً في حالة عدم وجود ورق أو أعطال بالطابعة. • يجب أن تكون الطابعة مرئية بوضوح للعميل، بحيث يتمكن من رؤية الإيصال أثناء إصداره.	العميل (إذا وافق على إتمام معاملة غير آنية)

نوع المخاطر	الخيارات الممكنة للتخفيف من المخاطر	
الأخطاء أو الاحتيال من جانب البنك		
ينص الإيصال على إتمام المعاملة بنجاح، ولكن ذلك لا يتوافق مع ما حدث في حساب العميل	• توفر اتصال مباشر بين نقطة البيع الموجودة لدى الوكيل وبين أنظمة البنك الأساسية. • وجود رقابة ملائمة على أنظمة البنك.	البنك
يظهر الإيصال نجاح المعاملة، ولكن مبلغ الوديعة يختفي لاحقاً	• التنظيم والرقابة البنكية القياسية. • التأمين على ودائع العملاء في حالة توقف البنك عن ممارسة النشاط.	البنك
الاحتيال من جانب أطراف أخرى		
تم سرقة جهاز نقطة البيع واستخدامه بطريقة احتيالية	• يجب استخدام نقطة البيع من قبل عامل تشغيل يحمل بطاقة ورقم تعريف شخصي. لمنع الاستخدام غير السليم، ينبغي أيضاً تزويد العميل ببطاقة ورقم تعريف شخصي. • تكون نقطة البيع مرتبطة بنقطة اتصالات الوكيل (رقم هاتفه، أو عنوان بروتوكول إنترنت IP). • غلق نقطة البيع تلقائياً من قبل البنك بعد انتهاء مواعيد عمل الوكيل.	البنك
يتوجه العميل إلى وكيل محتال لديه نقطة بيع "مزيفة"	• يمكن للبنك أن يعطي لكل عميل رمز تعريف فريد، ويمكن لنقطة البيع إظهاره قبل إجراء المعاملة لكي يتحقق العملاء من "تعاملهم" مع البنك. • يجب أن يكون في مقدور العملاء مراجعة قائمة الوكلاء المرخصين لدى البنك أو السجل العام بسهولة.	البنك
تم التلاعب بجهاز نقطة البيع (مثل إدخال برنامج تجسس)	• استخدام وحدات مصنعة لأغراض محددة، وتجنب البنى المفتوحة. • لا يمكن تحديث البرنامج إلا عن بعد مع إجراء المصادقة المناسبة من قبل البنك.	البنك
تم اعتراض الاتصال بين نقطة البيع والبنك والتلاعب بها	• جميع الاتصالات مشفرة من طرف إلى طرف. • مستوى الأمن المناسب (مثل، مفاتيح تشفير 128 بايت على الأقل).	البنك

رقم 47
مايو/أيار 2008

رجاء, لا تتردد في تبادل مذكرة المناقشة المركزة هذه 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 على موقع المجموعة على شبكة الإنترنت وهو: www.cgap.org .

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

هاتف: 202-473-9594
فاكس: 202-522-3744

بريد إلكتروني:
cgap@worldbank.org
© CGAP, 2008

المراجع

ايفاتوري، غاوتام، وإغناسيو ماس. 2008. «التجارب المبكرة للأعمال المصرفية غير القائمة على الفروع». مذكرة مناقشة مركزة رقم 46. واشنطن العاصمة. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء ـ سيجاب.

كومار،ا.ا، بارسونز، وأوردابيلليتا. 2006. «توسيع انتشار البنوك من خلال شراكات التجزئة: الأعمال البنكية عبر الوكلاء في البرازيل». ورقة عمل البنك الدولي رقم 85. واشنطن العاصمة. البنك الدولي.

تيموثي لايمان، مارك بيكينز، ودافيد بورتيوس. 2008. «تنظيم الأعمال البنكية بدون فروع: الهاتف المحمول والتكنولوجيات الأخرى، لزيادة إمكانية الوصول المالي». مذكرة مناقشة مركزة رقم 43. واشنطن العاصمة. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء ـ سيجاب.

ماس، إغناسيو.2008. « القدرة على عمل إيداعات ودفعات (صغيرة) في أي مكان.» مذكرة مناقشة مركزة رقم 45. واشنطن العاصمة. المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء ـ سيجاب.

قام بتأليف مذكرة المناقشة المركزة الحالية كل من إغناسيو ماس، مستشار البرنامج التكنولوجي في المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء، وهنّا سيديك، خبير التمويل الأصغر العامل في فريق التكنولوجيا بالمجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء. يتوجه المؤلفان بالشكر إلى لويس بارنتس آرس وكبير كومار لما قدماه من مساعدة في البيانات التحليلية الواردة في كل من الإطار 1 و 2، على التوالي.

كثيراً ما يتم الاقتباس من إصدارات المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء في أعمال أخرى. وفيما يلي صيغة مقترحة للاستشهاد بالبحث الحالي:
Mas, Ignacio, and Hannah Siedek. 2008. "Banking through Networks of Retail Agents." Focus Note 47. Washington, D.C.: CGAP, May.