

Банковское обслуживание через сети розничных агентов

Лишь около четверти домохозяйств в развивающихся странах хранят свои финансовые сбережения в официальных банковских учреждениях: в Кении – 10 процентов, в Македонии – 20 процентов, в Мексике – 25 процентов, в Бангладеш – 32 процента. При этом доступ к финансовым услугам – будь то в виде сбережений, платежей, кредита или страховки – является одним из основных средств обеспечения благосостояния и производственного потенциала семьи, позволяющих выравнивать расходы в случае неравномерного поступления доходов (нерегулярная работа, сезонность сельскохозяйственных культур), увеличивать покупательную способность в случае крупных единовременных расходов (плата за обучение, покупка семян) или обеспечивать защиту в случае чрезвычайных ситуаций (природные катастрофы, смерть члена семьи).

Однако подобно тому как доступ к питьевой воде – это не просто возможность купить бутылку воды, доступ к финансам – не сводится к возможности время от времени получить кредит. На самом деле доступ к финансам предполагает присоединение к национальной платежной системе – во многом аналогичное подключению к национальной сети электроснабжения. Открыв расчетный счет внутри «платежной сети», можно получать и погашать кредиты, откладывать деньги на сберегательный счет и снимать их со счета, и использовать эти средства для осуществления необходимых платежей. Этот расчетный счет открывает его владельцу доступ к целому ряду финансовых услуг, формирует его «финансовую историю», служит основой для планирования финансовой жизни. Обратите внимание на ключевое различие между сбережениями/платежами/переводами и кредитными услугами: хотя многие люди, особенно неимущие, не могут погашать задолженность и улучшать свое положение с помощью кредитов, подавляющее большинство может пользоваться отвечающими требованиям клиентов услугами по накоплению сбережений, осуществлению платежей и переводу средств.

Почему же столь невелика доля тех, кто имеет счета в официальных, уполномоченных банковских учреждениях? Одно из основных ограничений – величина затрат банков на создание и содержание сети отделений, необходимой для охвата районов с низкой плотностью населения либо групп населения с низкими доходами. Чтобы обеспечить всеобщую доступность своих услуг, банкам необходимо адаптировать свои системы к работе в условиях большого объема операций с небольшими суммами и создавать более гибкие, масштабируемые сети из розничных пунктов, в которых люди смогут, не испытывая затруднений, вносить денежные средства на свои расчетные счета или снимать с них наличность.

Технология может обеспечить банкам и их клиентам возможность надежного удаленного взаимодействия через существующие местные розничные предприятия. Клиентам можно выдать банковские карты с соответствующей защитой на основе персонального кода пользователя (PIN) или биометрических средств, а местный магазин – «банковский агент» – может быть оборудован терминалом для осуществления платежей в месте совершения покупки (POS-терминалом), контролируемым банком и связанным с ним через телефонную сеть либо посредством беспроводной или спутниковой связи. Требования к инфраструктуре можно дополнительно снизить за счет использования мобильных телефонов в качестве и «виртуальных клиентских карт», и POS-терминалов в магазине¹.

Если зашедший в магазин клиент желает внести денежные средства на свой счет, то для того, чтобы

Технология может обеспечить банкам и их клиентам возможность надежного удаленного взаимодействия через существующие местные розничные предприятия.

¹ В настоящей работе рассматриваются в первую очередь более традиционные системы на основе карт и POS-терминалов, но обсуждение этих вопросов в полной мере относится и к системам на основе мобильных телефонов. Подробный перечень вариантов с использованием POS-технологий, приводится в приложении 1.

установить прямую связь с банком, достаточно вставить карту, выданную банком такому клиенту, в считывающее устройство. Банк автоматически списывает соответствующую сумму с банковского счета своего агента и направляет клиенту через POS-терминал подтверждение о получении платежа. Полученные наличные агент оставляет себе, компенсируя списание средств с его банковского счета.

Если клиент желает снять денежные средства со своего счета, происходит обратный процесс: агент выдает ему наличные средства из кассы, а аналогичная сумма зачисляется в качестве компенсации на его банковский счет. Разумеется, в какой-то момент управляющий магазином должен будет посетить банк для сверки кассового остатка. На самом деле, клиенты банка *делегируют* управляющему магазином беспокойную (а в некоторых случаях – опасную) задачу посещения банка для обеспечения потребностей местного населения в наличности, и за это управляющий получает комиссионные, размер которых определяется количеством операций.

В сущности, для банка агентская сеть представляет собой чисто технический вопрос. Она аналогична миллионам действующих торговых точек, принимающих карты Visa, Mastercard и дебетовые карты, с той лишь разницей, что в этом случае платежи по картам в розничных торговых точках производятся не только для приобретения товаров, но еще и для приема и выдачи наличных средств от имени банков. При наличии соответствующей технологии банк (и, в более широком смысле, органы банковского надзора) может позволить себе быть более или менее спокойным относительно осуществления клиентских

транзакций – точно так же, как в случае карточных платежей в обычных торговых точках. Таким образом можно сократить затраты на розничное банковское обслуживание и в то же время по-прежнему держать под контролем банковские риски.

И это уже происходит. В Бразилии функционируют 95 тыс. банковских агентов, большинство из которых открылись в последние пять лет; в результате услугами официальной банковской системы охвачены все муниципальные образования страны. На Филиппинах и в Кении операторы мобильной связи оказывают платежные услуги, используя свою обширную сеть продажи prepaid карт, пункты которой выполняют также и функции пунктов приема и выдачи наличных. Такая же модель внедряется в Боливии, Индии, Колумбии, Мексике, Пакистане, Перу и Южной Африке². В таблице 1 показана текущая ситуация с развертыванием агентских сетей в целом ряде стран.

Под термином «банк» в настоящей Обзорной статье подразумеваются любые виды лицензированных депозитных учреждений, поэтому это понятие в большинстве случаев охватывает и некоторые виды небанковских учреждений, кооперативы и учреждения микрофинансирования. В некоторых странах оно может распространяться и на иные организации, уполномоченные открывать клиентам предоплатные счета, например, на операторов сетей мобильной связи. Термин «банковский агент» в настоящей статье означает розничные предприятия, осуществляющие банковские операции (т. е., снятие средств со счета, их внесение на счет и перевод с одного счета на другой) от имени банков.

² В настоящей работе в качестве примеров рассматриваются некоторые коммерческие стратегии использования банковских агентов, главным образом, разработанные в Бразилии, поскольку именно в этой стране появились первые современные банковские агенты и именно здесь эта модель применяется наиболее успешно. Подробное описание бразильского опыта использования банковских агентов см. в работе Kumar, Nair, Parsons, and Urdapilleta (2006). Более всесторонний обзор опыта применения агентских сетей в развивающихся странах до настоящего времени см. у Ivatury and Mas (2008).

В процессе создания агентского канала банковского обслуживания перед банком может встать целый ряд неизвестных ранее проблем технического и операционного характера. Однако основная проблема носит стратегический характер – это проблема четкого понимания того, как этот канал соответствует сегментации банковской клиентуры, предлагаемому набору услуг и задачам брендинга. Эта проблема имеет особое значение для тех банков, которые рассматривают агентскую сеть как способ охвата банковскими услугами лиц, прежде не имевших банковских счетов. Банкам необходимо будет сделать следующее:

- Повысить уровень финансовой грамотности потенциальных клиентов.
- Разработать подходящие банковские продукты, соответствующие их потребностям и уровню благосостояния.
- Изыскать эффективные способы охвата этой аудитории убедительными маркетинговыми обращениями.
- Ввести механизм проверки личности клиентов (поскольку многие из них могут не иметь никаких официальных документов, удостоверяющих их личность).

Агент не способен решить эти задачи самостоятельно: по всем этим аспектам ему необходима надлежащая помощь со стороны банка. В противном случае банк будет располагать сетью «форпостов», которые не смогут обеспечить широкого охвата клиентов.

Мы проанализировали структуру агентских сетей в различных странах, результаты их деятельности и степень их содействия достижению целей и задач политиков, банков, операторов сетей мобильной связи и специализированных эквайринговых компаний, обслуживающих агентов. В настоящей Обзорной статье подробно разъясняется принцип действия модели оказания услуг банковскими агентами, в частности, каким

образом эта модель может помочь банкам шире и глубже охватить своими услугами сообщества, недостаточно обеспеченные ими. От концептуальных вопросов перейдем теперь к вопросам практическим:

- Кто такие агенты? В чем заключается их основная экономическая роль?
- Какую поддержку они могут оказать банкам в реализации их коммерческой стратегии и стратегии развития каналов обслуживания?
- Как создавать и расширять агентские сети?
- Каково экономическое обоснование деятельности агентов и какова система их вознаграждения?

Инфраструктура доверия для банковских агентов

В своей основной форме розничное предприятие, оказывающее банку агентские услуги, представляет собой операционный канал, обеспечивающий клиентам банка возможность вносить наличные средства на свой банковский счет или снимать с него деньги, а также осуществлять целый ряд электронных операций, включая запросы об остатке средств на счете и о последних операциях по счету, а также о переводе средств с одного счета на другой.

Агентский бизнес может быть организован таким образом, что ни клиенту, ни банку не потребуются нести расчетный риск при проведении операций через агента или иным образом оказывать ему финансовое доверие. Доверие между банком и клиентом может быть установлено благодаря следующему процессу проведения операций.

Электронная регистрация всех операций.

Все операции должны проводиться через POS-терминал, который был установлен и обслуживается банком и которому банк, соответственно, доверяет. Все операции инициируются клиентом и автоматически

регистрируются банком в электронном виде при помощи POS-терминала – ни одна операция не должна проводиться «от имени» клиента или «неофициально», без использования POS-терминала. Такой терминал обычно

представляет собой специальное устройство, расположенное в помещении розничного предприятия, однако в его роли может выступать и мобильный телефон владельца розничного предприятия.

Таблица 1. Агентские сети в некоторых странах мира^а

Страна ^б	К-во агентов (по выдаче/приему наличных)	Банки, располагающие крупнейшими агентскими сетями	Операторы мобильной связи, располагающие крупнейшими агентскими сетями ^с	Розничные предприятия, выступающие в роли агентов
Бразилия	95 000	Bradesco (Banco Postal), Banco Popular, Lemon Bank, Banco Nossa Caixa, Caixa Econômica Federal, ABN Amro, HSBC	–	Correios (почта), Lotéricas (распространители лотерейных билетов), Pague Menos (аптеки)
Колумбия	185 (+3251 только по выдаче наличных) ^д	AV Villas, Banagrario, Bancolombia, Banco de Bogota, Banco de Occidente, Banco Popular, BBVA, BCSC, Citibank, HSBC	–	Baloto (распространители лотерейных билетов)
Эквадор	63	Produbanco, Citibank, Unibanco, Banco Amazonas, Banco Ecuatoriano de la Vivienda, Banco Solidario, MM Jaramillo Arteaga	–	Servipagos (пункты оплаты счетов)
Индия	460	ICICI, SBI	–	Почта Индии, Zero Mass Foundation, FINO Foundation ^е
Кения	2 700	Equity Bank	Safaricom	G4S Security Services (услуги экспресс-доставки, охраны и т. д.), Nakumatt (супермаркеты), отделения связи
Перу	2 303	Banco de Credito de Peru, BBVA Banco Continental, Interbank, Scotiabank	–	Boticas y Salud (аптеки), Boticas Felicidad (аптеки)
Пакистан	30	Tameer Bank		
Филиппины	6 500	–	Globe Telecom, Smart (совместно с Banco de Ogo и четырьмя другими банками)	VideoCity, универмаги SM, Jollibee (сеть закусок быстрого питания)
Южная Африка	~5 000	Discovery Life, First National Bank, WIZZIT, South African Bank of Athens	MTN (совместно со Standard Bank), Smartcell / Vodacom	Pick'n'Pay (универмаги), Shoprite (супермаркеты)

^а Более подробную информацию о нормативно-правовой базе в Бразилии, Индии, Кении, Пакистане и Южной Африке см. на сайте <http://cgap.org/portal/site/Technology/policy/diagnostics/>. Готовятся к публикации доклады о Колумбии, Мексике, России и Филиппинах.

^б В Боливии в 2007 году регулирующие органы разрешили использование услуг агентов, однако по состоянию на февраль 2008 года функционирующие агентские точки там отсутствовали.

^с В этом столбце приводятся данные о системах банковских или платежных услуг, оказываемых операторами мобильной связи, а не банками. Хотя вопросы, которым посвящена настоящая работа, рассматриваются в основном с точки зрения банков, сходные проблемы встают перед операторами электросвязи, которые хотят предложить клиентам услуги «мобильного кошелька».

^д Citibank создал свою сеть Vía, опираясь на 3 251 пункт распространения лотерейных билетов Baloto, через которые сегодня можно только оплатить счета за коммунальные услуги и снять со счета наличные.

^е В соответствии с индийским законодательством фонды Zero Mass Foundation и FINO Foundation выступают в качестве «бизнес-корреспондентов», но для оказания клиентам банков услуг от их имени используют сеть пунктов обслуживания клиентов (фактически розничные предприятия).

Идентификация всех сторон. В транзакции участвуют три стороны: клиент, сотрудник учреждения-агента, обслуживающий POS-терминал, и банк. Перед проведением любой операции каждый из них должен удостоверить свою личность, предпочтительно с использованием двух факторов обеспечения безопасности (выбранных среди личностных характеристик, касающихся того, что у вас имеется, того, что вам известно и того, кем вы являетесь). Поэтому и у клиента, и у уполномоченного сотрудника учреждения-агента есть личные карты (которые могут быть вмонтированы в их мобильные телефоны) плюс секретный ПИН-код³. Во избежание пользования фальшивыми POS-терминалами банк может также сообщить каждому своему клиенту уникальный секретный ключ, посредством которого банк идентифицирует себя перед своими клиентами до совершения каждой операции⁴.

Операции клиентов с наличными средствами производятся через банковский счет агента. Все операции клиентов производятся через счет, открытый агентом в банке. На этот счет могут поступать собственные средства агента, либо средства открытой банком в заранее согласованном (ограниченном) размере кредитной линии или предоставленного банком овердрафта. Если клиент осуществляет взнос наличными, то для пополнения его счета банк автоматически списывает соответствующую сумму с банковского счета торговой точки, а полученные наличные торговая точка оставляет себе в качестве компенсации списания средств с ее банковского счета. Если речь идет о снятии наличных со счета клиента, происходит обратный процесс: торговая точка выдает клиенту средства

из своей кассы и получает компенсацию в виде эквивалентного увеличения своего банковского счета. Таким образом, клиент в любом случае несет кредитный риск банка, а не агента.

Авторизация операций в режиме реального времени. До авторизации операции с наличными банку необходимо убедиться в достаточности средств на счете агента (если речь идет о депозите) либо клиента (в случае снятия средств). Для устранения кредитных рисков эту процедуру необходимо осуществить в режиме реального времени. В системах, использующих карточки POS-устройства, она может осуществляться двумя способами.

В онлайн-режиме между POS-терминалом и банком имеется прямая связь (обычная телефонная, либо беспроводная или спутниковая), так что POS-терминал может просто послать в банк запрос на авторизацию операции. Основные вычислительные средства в этом случае находятся в банке, однако этот процесс требует повышенных расходов на связь.

В альтернативном варианте – при проведении операции в автономном режиме – POS-терминал и банковская карточка содержат информацию об остатках средств в банке (на счетах агента и клиента), поэтому POS-терминал располагает достаточной информацией для авторизации операции на месте. Для этого необходимо использовать смарт-карты (способные к динамическому хранению данных) и POS-терминалы усовершенствованной конструкции с соответствующей емкостью памяти и производительностью процессора. Время от времени содержащуюся в

3 Во многих системах сотрудник учреждения-агента карты не имеет: он лишь вводит имя пользователя и пароль. Доступ этого лица к POS-терминалу считается вторым фактором идентификации (т. е., POS-терминал трактуется как «то, что у вас имеется»).

4 Эта функция – «ответный ПИН-код» – применяется в некоторых приложениях для банковского обслуживания через Интернет; однако, насколько нам известно, в POS-системах еще не используется. Возможно, банкам будет сложно внедрить эту функцию, а пользователям – разобраться в ней. Поэтому ее применение может быть оправданным только в случаях повышенного риска мошенничества.

POS-терминале информацию об операциях необходимо передавать в банк для обновления данных о хранящихся в нем остатках средств. Вариант проведения операций в автономном режиме подробнее описан в Приложении 1.

Автоматическая выдача чека, подтверждающего проведение операции. Заключительное звено инфраструктуры доверия – автоматическая выдача клиенту чека, подтверждающего проведение операции. Желательно, чтобы этот чек распечатывал встроенный в POS-терминал принтер, хотя он может представлять собой и сохраняемое текстовое сообщение, высылаемое на мобильный телефон клиента. Чек должен выдаваться от имени банка, поскольку он служит основанием для подачи претензий по банковской операции⁵. Чек – это гарантия защиты прав клиента: клиент, получивший чек, имеет законное право на предъявление банку любых предусмотренных чеком претензий. Его выдача указывает на завершение операции и обозначает момент, когда клиент может со спокойной душой покинуть пункт обслуживания.

При помощи этого механизма через банковского агента происходит обмен наличными средствами и банковскими обязательствами между клиентом и банком. Эти операции осуществляются через банковский счет агента с полным зачетом или компенсацией наличных средств, полученных агентом от клиента или выданных клиенту.

Доверие к операциям, осуществляемым через агентов, обеспечивается, прежде всего, за счет применения соответствующей технологии на основе заключения между агентом и его банком договора, в котором указывается, как должна использоваться эта технология, и определяются роли и обязанности обеих сторон. Однако банк

должен подкрепить этот процесс некоторыми другими элементами:

- **Основы финансовой грамотности.** Весь описанный выше механизм обеспечения доверия, основывающийся на технологических решениях, рухнет, если клиенты банка не будут нести личную ответственность в отношении выполнения двух ключевых требований: не передавать другим лицам свою банковскую карту и хранить в тайне свой ПИН-код, а также проверять выданные POS-терминалом чеки на предмет их точности до того, как покинут пункт обслуживания. Банку необходимо принять меры, направленные на то, чтобы его клиенты осознали эти два основополагающих принципа.
- **Прозрачность и раскрытие информации.** Необходимо, чтобы клиент был информирован об обязанностях агента и банка, финансовых услугах, которые вправе и не вправе оказывать агент, взимаемых за операции комиссионных, о том, подлежат ли они уплате наличными агенту, либо взимаются непосредственно банком, а также о порядке подачи жалоб или претензий. Клиент должен также знать, что проведение операций с наличными возможно не всегда (например, если у агента отсутствует наличность в кассе или закончились средства на счете, не работает канал связи с банком в режиме реального времени, либо в принтере закончилась бумага). Банки должны обеспечить клиентов данной информацией, которую до их сведения должны будут довести агенты посредством размещения четких и понятных клиентам объявлений вблизи POS-терминала.
- **Механизм подачи жалоб и возмещения по претензиям.** Клиентам, считающим, что операция была проведена ненадлежащим образом, должна быть предоставлена

⁵ Чек должен содержать все сведения об операции: ее вид, сумму и номера счетов отправителя и/или получателя. Должен быть также полностью идентифицирован сам процесс операции: дата, время, наименование агента и уникальный идентификационный номер POS-терминала, через который осуществлялась операция.

возможность запросить разъяснений, подать жалобу или требовать возмещения иным образом. Клиентам не должно казаться, будто технология загоняет их в угол. Претензии следует предъявлять непосредственно банку, а не через агента; их рассмотрение следует производить в соответствии с четко сформулированным порядком, устанавливающим роли, обязанности и вероятные сроки рассмотрения.

- **Надлежащие механизмы внутреннего контроля.** Банку следует вести учет сообщений об инцидентах, имевших место в каждом пункте агентской сети, в целях мониторинга качества обслуживания и выявления на основе жалоб подозрительных тенденций. Банк должен также вести «черный список» агентов, отношения с которыми были прекращены, чтобы иметь возможность направлять такой список другим банкам и властям.

В агентских сетях происходят и будут происходить хищения, ошибки и мошенничество – точно так же, как время от времени отделения банков подвергаются ограблениям, а сами банки оказываются жертвами нечистых на руку сотрудников и мошенничества через Интернет. Во всех случаях главное – определить характер риска, принять меры по его снижению до допустимого уровня и добиться ясности (на уровне законодательства и договоров) по вопросу о том, кто несет остаточные убытки в случае материализации этих рисков. В приложении 2 перечисляются основные риски, которые потенциально могут возникнуть при осуществлении клиентом операции через агента. В каждом случае указывается, кто несет риск и какие меры можно принять по снижению риска посредством надлежащего использования технологии, банковских процессов и разъяснительной работы среди клиентов.

Экономическая роль банковских агентов

Обобщая функции банковских агентов, можно сказать, что предоставляемые ими услуги распределяются по трем категориям:

1. Агент осуществляет непосредственное обслуживание клиентов (в том числе предоставляет необходимое помещение и обеспечивает эксплуатацию POS-терминала).
2. Агент оказывает посреднические услуги, проводя банковские операции по своему балансу: преобразует кассовую наличность в безналичные средства на банковском счету и наоборот. Фактически это не слишком отличается от обычной коммерческой деятельности магазина: магазин преобразует имеющиеся у него товары в наличные средства (или суммы к получению), и наоборот (т. е., накапливает товары, что связывает его оборотный капитал до момента их продажи). В описанном выше механизме деятельности агента оборотный капитал пункта обслуживания также связывается, но не в виде товарных запасов, а как кассовая наличность и остатки на счету.
3. Время от времени агенту необходимо посещать банк для сверки своих денежных средств в кассе и банковских счетов. Агент принимает у сообщества клиентов банка избыточную ликвидность/предоставляет такую ликвидность и помещает ее в банк, либо снимает средства со счетов от имени таких клиентов. Фактически это сообщество делегирует агенту хлопотную задачу посещения банка. Такое делегирование функций экономически эффективно. Благодаря зачету встречных требований в отношении чистых денежных поступлений сообщества (взаимозачету сумм, вносимых

на счета и снимаемых с них) сокращается общая сумма наличных средств, которые необходимо доставлять в банк или из банка. Кроме того, благодаря объединению потребностей всех клиентов в наличности сокращается необходимое количество посещений банка. (См. вставку 1.)

С этой точки зрения ключевая роль агента заключается в агрегировании потребностей сообщества клиентов в наличности.

Действительно, бизнес агента – это хранение и транспортировка наличности; он принимает на себя основной риск работы с наличными средствами. Основной выбор, который агенту необходимо сделать в ходе своей предпринимательской деятельности, – это частота посещения банка: необходимо найти компромисс между стоимостью оборотного капитала и обеспечения физической безопасности наличности, хранимой в пункте обслуживания, – и затратами на более частое посещение банка. Принимая соответствующее решение, он столкнется с некоторыми ограничителями (главным образом, размером остатка средств на его банковском счете, включая любые полученные от банка овердрафты). Повышенный с точки зрения безопасности риск, который розничное предприятие принимает на себя, занимаясь агентской деятельностью, компенсируется снижением такого риска для клиентов банка, которым больше не нужно самостоятельно доставлять наличные в банк. Многие сообщества примут активное участие в обеспечении защиты своих банковских агентов, так как они высоко ценят удобный доступ к платежным, сберегательным и кредитным услугам.

Из высказанных выше соображений следует, что между деятельностью агента и отделения банка есть несколько существенных различий:

- Денежная наличность в кассе агента всегда принадлежит агенту и только агенту – даже если источником этой наличности была коммерческая деятельность агента. Как расходуется и даже как хранится эта наличность, руководства банка не касается. В то время, как денежная наличность в сейфе отделения банка принадлежит банку и гарантирует обязательства банка перед клиентами, доверившими ему свои сбережения⁶. Поэтому на агентов не следует распространять действие нормативных актов о безопасном хранении наличных.
- Доверие клиентов и банка (и, в более широком смысле, органов банковского надзора) к агенту, в сущности, зависит от надежности предоставленной банком технологической платформы и в гораздо меньшей мере – от персонала, обслуживающего POS-терминал в пункте розничного обслуживания. Напротив, в отделении банка мы в равной мере доверяемся и инфраструктуре, и банковским кассирам (ведь, в конце концов, они хранят наши депозиты в своих денежных ящиках, хотя эти деньги ни в коей мере им не принадлежат). Вот почему кассиры обычно состоят в штате банка (или в штате подрядной компании, заключившей договор непосредственно с банком), а оператор POS-терминала, установленного у агента, может в штате не состоять. Агент олицетворяет собой сдвиг доверия от кассира к технологической платформе. Можно сказать, что агентская сеть не является «доверенной сетью», в том смысле, что ни у клиента, ни у банка нет необходимости доверяться оператору POS-терминала.

Оба эти аспекта открывают перед банками возможность создавать агентские каналы обслуживания с менее жестким регулированием и меньшими затратами по сравнению с развертыванием сети собственных отделений.

⁶ Денежная наличность в кассе агента не служит обеспечением каких-либо конкретных кредитных линий или овердрафтов, предоставленных банком агенту, поэтому такие кредиты представляют собой совершенно самостоятельное (общее) обязательство агента перед банком.

Однако при этом возникают некоторые ограничения, которые банку следует тщательно взвесить:

- Банку сложнее влиять на качество обслуживания клиентов в агентском учреждении, чем в своем отделении. На это есть две причины: во-первых, на сотрудников агентского учреждения не распространяются стандарты набора и подготовки персонала

отделения банка. Во-вторых, в условиях розничного предприятия агентская деятельность осуществляется наряду с продажей разнообразных иных продуктов и предложений, неподконтрольных банку.

- Агент осуществляет намного более ограниченный набор операций, нежели типичное отделение банка; мы рассмотрим этот вопрос ниже.

Вставка 1. Анализ деятельности «агентских касс» в Перу

Перуанские банки начали создавать сети банковских агентов (*cajeros corresponsales*) в декабре 2005 года. Сейчас в Перу действует свыше 2 400 агентов, и страна занимает по этому показателю четвертое место в мире после Бразилии, Филиппин и Южной Африки.

Большинство перуанских банков прибегают к услугам агентов, как правило, для того, чтобы освободить отделения банка, содержание которых обходится достаточно дорого, от проведения операций на небольшие суммы, а также чтобы расширить сферу охвата существующих отделений. Соответственно, многие агенты располагаются в одном-двух кварталах от отделения того же банка. Банки не взимают с клиентов платы за пользование услугами агентов (и запрещают самим агентам взимать такую плату с клиентов), и в результате этот канал обслуживания становится наиболее дешевым. Банк *Banco de Credito del Peru* (BCP) наряду с действующей сетью розничного обслуживания активно проводит эксперименты в области использования услуг агентов в целях укрепления своего присутствия на других сегментах рынка. Банк создает канал поддержки агентских продаж, в рамках которой примерно 33 специалиста по развитию бизнеса занимаются рекламированием и предоставлением кредитов клиентам в зоне действия одного агента.

Поскольку большую часть клиентов направляют агентам отделения банка, те, кто не является

его клиентами, мало что знают об этом канале обслуживания. Банки обеспечивают своих агентов рекламно-информационными материалами, на которых размещается суб-бренд, показывающий, с каким именно банком работает агент (например, *Agente BCP*, *Interbank Direct*, *Agente Express [Banco Continental]* и *Cajero Express [Scotiabank]*). Использование каждым банком разных общих наименований для агентов снижает уровень осведомленности граждан о самой концепции. Как представляется, большинство жителей страны не знают, какие именно операции они могут проводить через агентов.

В каких регионах страны банки предпочитают пользоваться услугами агентов?^a Как видно из таблицы 1-А, агентские сети действуют преимущественно в интересах четырех крупнейших банков: 53 процента агентов работают в столице страны Лиме и ее окрестностях, 31 процент – в главных городах остальных 24 департаментов Перу. Наиболее широкого охвата населения (48 процентов) своей сетью отделений достиг банк BCP; ему же принадлежит и наибольшая доля охвата населения агентской сетью (64 процента). За счет использования агентов банк расширил охват населения своими услугами на 33 процента. Это произошло благодаря тому, что 54 процента агентов банка действуют в районах, где нет отделений BCP. У трех других крупнейших банков Перу доля агентов, работающих в округах, где нет отделений этих банков, ниже (35-41 процент).

^a Географический анализ в данном разделе проводится на уровне округов: 1800 муниципалитетов в Перу объединены в 195 провинций, а провинции, в свою очередь, в 25 департаментов. Данные об отделениях и агентах банков предоставлены Управлением по делам банков, страховых компаний и частных пенсионных фондов (*Superintendencia de Banca, Seguros y AFP*).

Таблица 1-А. Количество отделений и агентов, в разбивке по банкам

	BCP	BBVA	Interbank	Scotiabank	TRBJO	Mibanco	Всего
Отделения банка							
Всего	261	198	156	144	96	82	937
В столичном регионе Лима	150	129	105	104	42	41	571
В столицах других департаментов	66	45	39	29	32	28	239
В малых городах/сельской местности	45	24	12	11	2213	127	
Количество населения в округах, где имеются отделения, в % от общего количества населения	48%	44%	39%	36%	38%	39%	
Банковские агенты							
Всего	1220	268	586	299	39	3	2415
В столичном регионе Лима	595	75	423	155	34	1	1283
В столицах других департаментов	382	133	131	98	4	2	750
В малых городах/сельской местности	243	60	32	46	1	0	382
Количество населения в округах, где имеются отделения, в % от общего количества населения	64%	45%	46%	44%	18%	5%	
Суммарные данные							
Доля агентов в % от общего количества пунктов розничного обслуживания (отделения + агенты)	82%	58%	79%	67%	29%	4%	72%
% агентов в округах, где нет отделений банка	54%	41%	43%	35%	22%	0%	

Примечание: BCP – Banco de credito del Pery, BBVA – BBVA Banco Continental, TRBJO – Banco de Trabajo.

В таблице 1-В показано, что, с одной стороны, в 86 процентах округов, на долю которых приходится 34 процента населения страны, банков нет совсем (ячейка 0,0). С другой стороны, в 4 процентах округов, где проживает 42 процента населения страны, имеет место конкуренция в сфере розничных банковских услуг, поскольку здесь действуют как минимум три отделения банков и три агента (ячейка >3, >3). Как и следовало ожидать, в округах, относящихся к последней категории, индекс средних потребностей самый низкий (0,05), тогда как в округах, входящих в первую категорию, такой индекс потребностей – самый высокий (0,56)^b.

Какую же роль сыграли агенты в повышении уровня физического присутствия банковских услуг в стране? Примерно в 8 процентах округов, на долю которых приходится 16 процентов населения страны, банковское обслуживание

осуществляется сегодня исключительно силами агентов (сумма показателей ячеек от 0,1 по 0,>3). Для всего лишь двух лет работы это достаточно хороший результат, однако не следует забывать, что расширение масштабов физического охвата банковскими услугами не обязательно означает, что те, кто раньше такими услугами не пользовался, теперь начинают к ним обращаться. Разделив эти показатели на общее количество округов, в которых работают агенты (сумма показателей во всех ячейках, кроме колонки «0»), мы обнаружим, что в 55 процентах округов, где есть агенты (в этих округах проживает 24 процента населения страны), банковских отделений нет. Это наводит на мысль, что банки в значительной мере сознательно ориентировались на районы, где банковских услуг не оказывалось. Но даже если взять только эти округа, мы увидим, что большее число агентов начинает работать в округах, где индекс потребностей ниже.

^b Индекс потребностей, колеблющийся в пределах от 0 до 1, рассчитывается на основе анализа основного компонента ряда социально-экономических показателей. Описание методологии см. на <http://www.foncodes.gob.pe/mapapobreza/>.

Таблица 1-В: Влияние агентов на конкуренцию между банками

		Округа, в которых действуют банковские агенты					
		0	1	2	3	>3	
Округа, в которых есть отделения банков	0	86% 34% 0,56	4% 6% 0,27	1% 3% 0,22	1% 3% 0,19	1% 4% 0,08	округов численности населения Индекс потребностей
	1	0% 0% 0,14	0% 1% 0,21	0% 2% 0,13	0% 0% 0,33	0% 1% 0,13	округов численности населения Индекс потребностей
	2		0% 0% 0,11	0% 0% 0,20	0% 0% 0,06	0% 2% 0,08	округов численности населения Индекс потребностей
	3			0% 0% 0,03	0% 1% 0,10	0% 0% 0,06	округов численности населения Индекс потребностей
	>3				0% 0% 0,15	4% 42% 0,05	округов численности населения Индекс потребностей

Стратегическая роль банковских агентов

Банковские агенты, как и другие каналы предоставления банковских услуг, такие как отделения банков или банкоматы, должны соответствовать банковской стратегии обслуживания. Деятельность агентов имеет много положительных сторон: они могут повысить степень удобства для клиентов, сократить транзакционные издержки и привлечь новых клиентов. Но важно, чтобы банк имел в отношении каждого привлекаемого для работы агента четкое стратегическое видение, определяющее характер принимаемых решений, обеспечивающее необходимый круг функций агента и порядок оказания ему поддержки, а также позволяющее проводить в дальнейшем оценку его деятельности в сравнении с первоначальным стратегическим замыслом.

В зависимости от стратегической функции банковских агентов их можно разделить на четыре категории:

«Разгрузка» отделений. Розничных агентов можно рассматривать просто как «банкоматы в человеческом обличье», функция которых заключается в создании больших удобств

для клиентов (больше точек обслуживания, меньше очередей, более непосредственное взаимодействие с вашими деньгами) и снижении банковских расходов (вывод низкодоходных операций за пределы дорогостоящей банковской инфраструктуры). В соответствии с этой стратегией агенты призваны обслуживать уже имеющихся у банков клиентов, и им следует располагаться в разумной близости от действующих отделений банка (то есть, в конечном итоге, там, где удобнее клиентам). Для банка агент – это еще один канал розничного обслуживания, адаптация которого к коммерческим стратегиям банка не требуется вообще или требуется в очень малой степени. В качестве иллюстрации скажем, что к этой категории можно отнести 3000 агентов банка HSBC в Бразилии. Эта сеть ориентируется, главным образом, на нынешних клиентов банка и на лиц, которые хотят оплачивать свои счета только наличными.

Привлечение новых категорий клиентов.

Меньшие операционные расходы агентов по сравнению с другими действующими каналами осуществления банковских операций могут стать для банков побудительным стимулом в использовании этого механизма для работы с новыми категориями клиентов, которые ранее не представлялись привлекательными

с экономической точки зрения, например, с клиентами, имеющими невысокий уровень доходов и проживающими в пригородных зонах. В этом случае банкам придется при разработке стратегии работы с агентами предусмотреть соответствующие и последовательные предложения для таких новых категорий клиентов. Создания канала банковского обслуживания недостаточно: банкам, по всей вероятности, необходимо будет разработать конкретный продукт, отвечающий потребностям и экономическим возможностям новой категории клиентов, ориентированную на них тактику маркетинга, а также эффективно работающие процедуры развития продаж и взимания задолженности. В зависимости от того, насколько эта новая категория отличается от тех клиентов, с которыми банк ведет свой основной бизнес, банк может счесть целесообразным создать отдельную организацию или даже отдельный бренд, предназначенные для новых клиентов, – что-то вроде «банка в банке». Это подразделение должно будет иметь собственные сети оказания банковских услуг и канал продаж, предлагающие такие продукты и такие средства маркетинга, которые учитывали бы запросы этих клиентов. Именно так поступил Banco do Brasil, создавая в 2004 году Banco Popular. Всего через три года благодаря усилиям более чем 5000 агентов клиентами банка стали более 1,4 млн. человек, ранее не пользовавшихся банковскими услугами.

Расширение географического охвата. Розничных агентов можно рассматривать как замену банковских отделений в районах, где количество и объем операций, возможно, слишком малы, чтобы имело смысл содержать здесь полноценное отделение. Агентские сети, использующие существующую инфраструктуру розничных продаж, могут стать удачным решением для банка, планирующего расширить сферу своего охвата. Сельские жители, которые ранее не имели доступа к финансовым услугам или были вынуждены совершать долгие автобусные

поездки до ближайшего отделения, теперь могут совершать банковские операции в непосредственной близости от дома. Поскольку такие агенты, как правило, действуют в тех районах, где банки отсутствуют вообще или представлены крайне слабо, работа таких агентов с наличностью будет порождать гораздо более серьезные операционные проблемы, нежели в предыдущих случаях. Агенты поймут, что сдача излишков наличности в банк обходится слишком дорого и занимает много времени. Banco Bradesco в Бразилии вступил в партнерские отношения с национальной почтовой службой, чтобы добиться общенационального охвата посредством использования почтовых отделений в качестве агентов. В результате был создан Banco Postal.

Создание виртуального банка, не имеющего собственной инфраструктуры. Банк, придерживающийся стратегии малых затрат и больших объемов, может попытаться передать контакты с клиентами полностью на подряд розничным агентам. Целевой группой для такого банка станут, по всей вероятности, клиенты с низким уровнем доходов и малой потребностью в сложных финансовых продуктах. Для таких клиентов осуществление транзакций через местный магазин без всех тех формальностей, с которыми связано обслуживание в банковском отделении, представляется более привлекательным. Банку придется уделять повышенное внимание маркетингу и брендингу. Ему необходимо будет разработать очень простые и понятные продукты, чтобы свести к минимуму зависимость от сотрудников, работающих в агентской точке. Розничным агентам придется вносить излишек средств в отделения других банков или брать их оттуда, в результате чего банку, возможно, придется выплачивать существенные комиссионные за выполнение межбанковских операций. Именно этого подхода придерживается Lemon Bank на северо-востоке Бразилии: у него здесь имеется 5700 агентов и нет ни одного отделения.

Эти сценарии показывают, что цель, с которой создавалась сеть розничных агентов, будет определять их ценность как для банков, так и для их клиентов. Эта цель определяет также требования, предъявляемые к агенту, и, что еще важнее, коррективы, которые банку придется внести в свои нынешние операции и ассортимент продуктов, чтобы воспользоваться преимуществами новой – агентской – формы банковского обслуживания.

Полномасштабное включение банковских агентов в стратегию банковского обслуживания

Отделение, как правило, является пунктом, предоставляющим весь спектр финансовых услуг. Клиенты приходят сюда совершить банковскую операцию, приобрести финансовые продукты, получить консультацию по финансовым вопросам или подать жалобу. В отделениях зачастую также работают и сторонние группы специалистов по продажам или возврату кредитов. Банкомат же представляет собой устройство, предназначенное только для осуществления банковских операций. По своим функциям банковский агент ближе к банкомату, поскольку он, прежде всего, занимается осуществлением операций. Однако во всех моделях использования агентов, за исключением первой, основная цель состоит в том, чтобы использовать агентов в рамках более широкой стратегии в интересах охвата новых категорий клиентов, освоения новых территорий или во избежание необходимости создавать собственные пункты продаж и обслуживания.

Именно поэтому банкам необходимо представлять себе, каким образом можно удовлетворять широкий спектр запросов клиентов в отсутствие отделений. Просто разместить агентов в определенных местах и рассчитывать на то, что они сумеют удовлетворить все запросы клиентов, – значит, в сущности, свести роль агента (частично) к «разгрузке» отделения. В результате это

приведет к замещению канала предоставления банковских услуг, несколько снизит общие расходы на такое обслуживание, но, как представляется, не приведет к появлению существенно нового вида банкинга. Международный опыт показывает, что банковские агенты хорошо зарекомендовали себя в предоставлении услуг по приему оплаты счетов клиентов как банков, так и небанковских учреждений, оказывая при этом крайне слабое влияние на привлечение новых клиентов, которые пользовались бы основными банковскими услугами.

Банкам необходимо добиваться, чтобы роль агентов была четко увязана с более широкой коммерческой стратегией. Лучший метод решения этой задачи состоит в том, чтобы концептуально «развязать» виды деятельности сети банковского обслуживания и определить, какие функции можно передать агентам, а какие лучше всего осуществлять посредством иного (но оказывающего агентам поддержку) механизма. Ответ на этот вопрос определяется стратегическими намерениями, обусловившими использование агентов (в соответствии с описанными выше четырьмя моделями), а также реальным положением дел на местах.

Можно выделить следующие направления деятельности сети банковского обслуживания:

Проведение банковских операций. Это – основная цель деятельности агентской сети. Она освобождает банк от работы по приему/выдаче наличности в отношении каждого клиента, а также от необходимости иметь штат сотрудников, постоянно работающих непосредственно с клиентами. В дополнение к агентской сети может действовать и система мобильного банкинга, позволяющая клиентам совершать перевод средств непосредственно с их банковских счетов, однако при этом агенты по-прежнему должны будут проводить операции с наличными средствами.

Маркетинг и предоставление информации.

Сторонние магазины розничной торговли по ряду причин, возможно, не являются наиболее эффективным каналом рекламирования и продажи банковских продуктов. Такие агенты могут недостаточно хорошо разбираться в финансовых продуктах, что ограничивает их эффективность в плане предложения услуг клиентам. Они имеют опыт только чисто транзакционных, «реактивных» продаж (например, размещение продуктов на полках), и потому не могут быть столь же эффективны в части осуществления более избирательных, основанных на личных контактах с клиентом, упреждающих продаж. Есть вероятность, что они будут информировать своих самых выгодных клиентов, вместо того, чтобы искать тех людей, в работе с которыми банк может быть заинтересован, но которые не являются постоянными покупателями в их магазине. Кроме того, возможно, некоторые клиенты не захотят, чтобы продавец был полностью в курсе их финансовых потребностей и используемых ими банковских продуктов.

Это не означает, что агенты обязательно потерпят неудачу в выявлении потенциальных клиентов: некоторые агенты в Колумбии являются авторитетными лидерами своих сообществ и способны побуждать их членов к приобретению банковских услуг. Однако международный опыт показывает, что работники магазинов розничной торговли – это не самый мощный канал продажи банковских услуг.

Поэтому банкам необходимо параллельно с деятельностью агентов развивать и систему расширения продаж с помощью, например, *a)* групп профессиональных сторонних консультантов по развитию бизнеса и специалистов по оформлению кредитов, которые могли бы регулярно приезжать в город, определять перспективы продаж и помогать работающему здесь агенту вести бизнес; *b)* партнерств с влиятельными игроками

на местах, которые способны организовать остальных жителей, будь то посредством ассоциаций производителей, сетей поставок или иных организаций сообщества, а также *c)* активной рекламной кампании, в ходе которой клиентам предлагалось бы обращаться в контактный центр.

Открытие счетов и проверка благонадежности

клиентов. Открытие счетов сопряжено с определенными проблемами, поскольку правила в отношении борьбы с отмыванием денег и финансированием терроризма требуют проверки благонадежности клиентов. Банки обязаны устанавливать личность своих клиентов, и это зачастую предполагает проведение собеседований, в ходе которых личность клиента проверяется в соответствии с определенным порядком, и, кроме того, ему задаются другие соответствующие вопросы. Хотя, как правило, банки вправе передавать эту работу третьим сторонам, они несут ответственность за любые нарушения в процедуре проверки благонадежности клиентов. Поэтому банки обязаны обеспечить, чтобы такую проверку проводили специально обученные лица, в отношении которых можно быть уверенным, что они выполняют эту задачу должным образом.

Такой стороной может быть агент, но может случиться и так, что банк будет с большей готовностью поручать проведение соответствующих процедур проверки благонадежности клиентов другим лицам – будь то те же самые консультанты по развитию бизнеса, время от времени приезжающие в город, или другие пользующиеся авторитетом представители власти или местные жители.

Возврат кредитов. Агенты играют важную роль в получении от клиентов выплат по кредитам, однако им не слишком удобно заниматься поиском клиентов, просрочивших такие выплаты. Обеспечение платежей чересчур далеко выходит за рамки обычной деятельности таких агентов,

и, возможно, они не захотят, чтобы их считали местными сборщиками задолженности, поскольку это может повредить их обычной (не связанной с банками) коммерческой деятельности. Поэтому, если банк хочет развивать портфель местных займов, ему следует разработать механизм возврата просроченных платежей по кредитам.

Обслуживание клиентов. Банковские отделения традиционно были на переднем крае в плане обслуживания клиентов. Банки, развивающие внеофисный банкинг, должны использовать колл-центры или другие онлайн-механизмы ответа на вопросы клиентов.

Сказанное выше показывает, что сам по себе агентский канал не может быть средством начала или развития банковского бизнеса в том случае, если банк пытается привлечь новую категорию клиентов или расширить территориальный охват. Развитие агентского канала должно осуществляться в более широком контексте полномасштабной стратегии банковского обслуживания. Сильная сторона деятельности агентов состоит в том, что они специализируются на определенной категории участников рынка при проведении транзакций от имени банка, однако это предполагает дезагрегирование традиционных сетей банковского обслуживания. Другие (не связанные с проведением банковских операций) задачи еще предстоит решить. Успешная стратегия внеофисного банкинга – нацеленная как на работу с новыми категориями клиентов, так и на расширение территориального охвата – позволяет решать все эти задачи эффективно, и при этом с разумными затратами.

Создание сети банковских агентов

Банковские агенты могут быть очень разными по конфигурации и размеру: небольшие независимые торговцы; крупные розничные сети, например, супермаркеты или автозаправочные станции; почтовые отделения; передвижные агенты, например, фургоны, развозящие хлеб или молоко.

Потенциально агентом может стать любое розничное предприятие, имеющее кассовый аппарат. В странах, где удалось побывать представителям CGAP, банки, как правило, выбирали местные супермаркеты или аптеки – торговые точки, которые часто посещают клиенты и которым они, в большинстве своем, доверяют. Если же услугу предоставляет компания – оператор мобильной связи (созданная оператором телекоммуникационных услуг), большинство агентов – это реселлеры эфирного времени [продавцы карточек предоплаченной мобильной связи] (как правило, небольшие семейные магазины).

Каждый банк должен определить собственные критерии отбора агентов, исходя из собственной стратегии ведения бизнеса и правил и систем управления рисками. Однако на основании наших наблюдений мы пришли к выводу, что шире всего применяются следующие критерии:

- **Доверие со стороны клиентов** – история предпринимательской деятельности, личная репутация и авторитет владельца магазина в сообществе; уровень осведомленности жителей о магазине; характер деятельности, которой занимается магазин; безопасность района, в котором он находится.
- **Удобство для клиентов** – размер, местонахождение и санитарное состояние магазина; количество сотрудников, их дружелюбие в отношении клиентов; спектр потребностей клиентов, которые магазин может удовлетворить.
- **Доверие со стороны банка** – кредитная история; история коммерческих операций магазина; полицейское досье на владельцев магазина; качество действующих механизмов работы с наличными деньгами и контроля.
- **Простота ввода в действие для банка** – магазин уже имеет счет в банке; уровень владения персоналом технологией; наличие или возможность установки телефона или иной линии связи; наличие подходящего места в

магазине; готовность учитывать предпочтения банка в отношении одновременного использования других брендов.

- **Наличие возможной синергии между нынешней предпринимательской деятельностью магазина и новым направлением бизнеса – агентскими услугами** – возможность привлечь новых клиентов и увеличить продажи (это помогает обеспечить готовность к сотрудничеству и может также послужить дополнительным аргументом в пользу экономической выгоды агентских услуг). Многие владельцы магазинов в Бразилии сообщили, что, предоставляя новые услуги в качестве банковских агентов, они увеличили объем своих продаж, в некоторых случаях – на 30 процентов.

Как отмечалось выше, основной инструмент регулирования взаимоотношений между банком и агентом – это заключенный между ними контракт и технологическая платформа, при помощи которой осуществляются все банковские операции. В контракте, как правило, оговариваются следующие моменты:

- виды операций, которые агент может проводить от имени банка, и перечень запрещенных направлений деятельности;
- процедура проведения операций каждого вида;
- физическая инфраструктура и услуги, которые должен предоставлять и поддерживать агент;
- техническая платформа, которую должен предоставлять и поддерживать банк;
- процедуры, которые обязаны применять как банк, так и агенты для контроля рисков и сохранения конфиденциальности данных клиентов;
- права банка по осуществлению надзора;
- структура комиссионных, которые получает агент.

Два вопроса, ответственность за которые со всей очевидностью возлагается на агентов, – это (i) обеспечение физической безопасности его сотрудников и наличие денег в его кассе, и

(ii) обеспечение наличия на банковском счету средств, достаточных для покрытия транзакций клиентов. Это представляет серьезную проблему для некоторых розничных предприятий, которые в ином случае могли бы быть заинтересованы в том, чтобы стать банковскими агентами.

Исходя из этого, банки часто оказывают поддержку агентам двумя дополнительными способами. Во-первых, они, как правило, предоставляют всем своим агентам комплексное страхование на случай хищения наличных средств или причинения персонального ущерба.

Во-вторых, банки, как правило, предоставляют своим агентам беспроцентный контокоррентный кредит (овердрафт), который можно использовать только на проводимые таким агентом транзакции. В этом случае установленный в магазине POS-терминал дает разрешение на проведение транзакции только при условии, что остаток на банковском счете магазина не опускается ниже суммы овердрафта. Управляющий магазином может расширить масштабы своей деятельности в качестве агента, внося на тот же счет собственные средства. Овердрафт представляет собой вид кредита, предоставляемого только банком и только розничному предприятию. Дело банка – обеспечить, чтобы перерасход средств был возмещен; клиент не будет знать, проводятся ли его транзакции при помощи овердрафта или нет. Таким образом, в случае неспособности магазина исполнить свои обязательства по овердрафту не может быть предъявлено претензий тем клиентам, чьи банковские транзакции были проведены с привлечением овердрафта.

Максимальная сумма овердрафта, который банк предоставляет магазину, определяется, прежде всего, результатами обычной процедуры анализа кредитоспособности, а во вторую очередь – масштабами предпринимательской деятельности потенциального агента. Лимит овердрафта может быть минимальным в том случае, если

розничное предприятие действует в небезопасном районе, что вынуждает агента чаще приезжать в отделение банка. Хотя сохранность наличных средств в магазине – это дело самого магазина, банки иногда ощущают себя ответственными за физическое благополучие его сотрудников и клиентов и не хотят повышать своими действиями степень риска.

Расширение масштабов банковского обслуживания силами агентов

Характерная отличительная черта эффективных финансовых систем – их масштабы и специализация. Это – две противоположные, но при этом неразрывно связанные друг с другом характеристики рынка: масштабы требуют сосредоточения деятельности в руках меньшего количества игроков на рынке; специализация требует распределения ролей среди множества игроков; масштабы необходимы для удешевления процесса, специализация – для повышения его качества. Взятые вместе, они обеспечивают весьма высокое качество действий участников рынка и его устойчивость.

Использование услуг банковских агентов дает возможность передавать некоторые операции банковских отделений на подряд предприятиям розничной торговли, имеющим дело непосредственно с клиентами. Рассредоточение каналов банковского обслуживания может заходить и, как правило, заходит дальше, приводя к появлению ряда новых игроков, усиливающих специализацию и масштабы банковских розничных операций и, тем самым, их потенциальную эффективность. Рассмотрим следующие примеры.

Розничные сети или франшизы. Вместо того чтобы отбирать предприятия розничной торговли поодиночке, банку имеет смысл подыскивать уже существующие сети или франшизы, посредством которых он может

вступить в договорные отношения сразу с группой таких предприятий. Такие сети широко известны по названиям (что помогает рекламировать точки, в которых работают агенты), имеют свой круг лояльных клиентов (что способствует привлечению клиентов, живущих в непосредственной близости от агента) и расположены в наиболее выгодных местах тех районов, которые они обслуживают.

Установление партнерских отношений с розничными сетями или франшизами может также обернуться значительными операционными выгодами для банка. К числу таких выгод относится возможность заключать единый договор, потенциально открывая единую консолидированную кредитную линию для финансирования банковских операций на уровне розничного предприятия, проводить программы обучения и повышения квалификации персонала, вводить единый порядок проверки предприятий на предмет их соответствия критериям и оказывать содействие в техническом оснащении предприятий.

В Бразилии к числу наиболее влиятельных сетей относятся совместное предприятие с участием Banco Bradesco и сети отделений связи (вновь созданный Banco Postal располагает 5569 пунктами розничных продаж), а также сеть банка Caixa Econômica, который работает с 8867 пунктами продажи лотерейных билетов. С другой стороны, по сообщениям перуанских банков, сложнее оказывается добиться достаточной представленности марки и бренда в магазинах, входящих в более крупные сети: их владельцы заботит, в первую очередь, контроль за внешним видом и функциональностью продуктов, представленных в их магазинах.

Управляющие агентскими сетями. Повседневная работа по управлению агентской сетью и ее развитию включает в себя подбор, привлечение и подготовку отдельных агентов, мониторинг состояния технической платформы и POS-терминалов в каждом магазине и оказание

технической поддержки в случае неисправности такого POS-терминала, проверку объемов наличных денег в каждом пункте розничных продаж, а также работу с агентами, которые достигли лимита кассового остатка, но не внесли деньги в отделение банка.

Вместо развития у себя этого направления деятельности, которое не входит в круг основных задач финансового учреждения, большинство банков предпочитает передать управление работой агентов на подряд сетевым эквайринговым компаниям. Это – сервисные компании, предоставляющие полный набор услуг: от отдельно взятой технологической платформы до полного пакета «подключи и работай», включающего в себя подбор агентов, заключение с ними контрактов (напрямую или от имени банка), предоставление необходимого оборудования, подготовку агентов, оказание маркетинговой поддержки розничным предприятиям, а также урегулирование юридических споров в случае возникновения проблем.

В Бразилии администраторы сети принимают на себя также часть риска от действий агентов и получают комиссионные за каждую операцию плюс бонус в случае роста объема операций, проводимых их агентами. Lemon Bank, не имея собственной инфраструктуры отделений, использует для работы со своей сетью, состоящей из 5580 пунктов розничных продаж, около 16 сетевых администраторов.

Розничные дистрибьюторы. Банки могут также вступать в партнерские отношения с другими структурами, роль которых в поддержке агентских сетей будет гораздо более узкой. Компании-дистрибьюторы располагают парком автофургонов, часто приезжающих в разного рода магазины, которые могут выполнять роль

банковских агентов. Такие компании могут поделиться информацией о магазинах, а также принять на себя функции перевозки наличных денег, что помогает решить сложную проблему доставки излишков наличности от удаленных агентов в ближайшее отделение банка.

Наконец, вопрос масштабов и повсеместного присутствия лучше всего решается путем вхождения в совместно используемую или функционально совместимую агентскую сеть, обслуживающую несколько банков, во многом подобно тому, как сегодня оборудованный POS-терминалом магазин может принимать карточки Visa или MasterCard, выпущенные любым из входящих в объединение банков. Мас (Mas 2008) описывает систему, при которой агент заключает договор хотя бы с одним банком, но может обслуживать клиентов и других банков, с которыми у него нет прямого договора, при условии, что проведение агентом операций в интересах этих других банков (эмитентов) регулируется (i) договором между агентом и его собственным банком (эквайером), а также (ii) отдельным договором (двусторонним или в рамках общей платежной сети) между банком-эмитентом и банком-эквайером.

В любом случае, необходимо отметить, что стремление к увеличению масштабов и повсеместному присутствию следует увязывать с общей коммерческой стратегией банка. Как говорилось в предыдущем разделе, агенты в чистом виде выполняют исключительно операционные функции, и без соответствующей поддержки в части маркетинга, продаж и возврата кредитов они вряд ли смогут обеспечить сколько-нибудь значительное расширение банковских операций. Недостаточную четкость дистрибьютерской стратегии банка невозможно компенсировать простым увеличением числа агентов.

Вставка 2. Изменение количества операций и объема наличности в агентском пункте

Создать агентскую сеть – правильно подобрать агента, разрекламировать его услуги, расширить масштабы обслуживания в месте его расположения – дело нелегкое. Из наших бесед с представителями нескольких банков, занимающихся привлечением первых агентов, явствует, что в приобретенном ими опыте зачастую много общего: в кассу агента поступает слишком много наличности. Первоначально основной объем операций состоит, как правило, из оплаты счетов, поскольку, чтобы начать совершать через агента банковские операции, клиентам еще необходимо

укрепиться в доверии к нему, а банку необходимо подыскать больше клиентов, проживающих вблизи от агента. Большие объемы наличных денег, полученные агентом, – особенно в начале каждого месяца, – вынуждают управляющего магазином несколько раз в день приезжать в ближайшее отделение банка, чтобы внести этот излишек средств на счет. Ниже на примерах общего характера мы покажем, как банк может оценить количество операций и объем наличных денег в данной точке и как эти показатели могут со временем изменяться.

Таблица 2А. Оценка количества операций и объема наличных денег в агентской сети – обобщенный пример

Население	20 000	
Количество домохозяйств	5 000	4 человека на домохозяйство
Примерная величина оплаты счетов в течение первого месяца		
Количество операций	1 250	1 счет в месяц на домохозяйство, 25% счетов оплачиваются через агента, средняя сумма счета – 10 долл. США
Объем	12 500 долл. США	
Дни месяца, на которые приходятся платежи	70% – 1-5-й день, 30% – 6-10-й день	
Быстрое снятие денег со счета		
Официальная заработная плата:		60% жителей старше 18 лет являются экономически активными, 5% имеют официальную работу с прямым переводом заработной платы на счет, 5% прибегают к услугам агента для того, чтобы снять со счета 60% среднемесячной заработной платы (200 долл. США)
Количество операций	30	
Объем	3 600	
Дни месяца, на которые приходятся платежи	50% – 6-10-й день, 50% – 16-20-й день	
Другие виды снятия денег со счета:		
Количество операций	250	5% домохозяйств снимают деньги со счета не чаще одного раза в месяц – в среднем 25 долл. США
Объем	6 250 долл. США	
Дни месяца, на которые приходятся платежи	20% – 6-10-й день, 50% – 21-26-й день, 30% – 26-30-й день	

Примечание: простая расчетная программа, позволяющая прогнозировать объем операций и притока наличных денежных средств в сети банковских агентов, приводится на www.cgap.org/technology.

По оценкам банка, один агент может провести приблизительно 120 операций в день (с учетом наличия одного POS-терминала, четырех минут на одну операцию и 10-часового рабочего дня). Исходя из этого, в первые пять дней банку для проведения 200 операций в день требуется иметь, по меньшей мере, двух банковских агентов. В соответствии с этим сценарием, агентская сеть:

- проводит 1530 операций в месяц;
- имеет положительный чистый кассовый остаток в размере 2 650 долл. США (большая часть наличных поступает в 1-5-й дни месяца);

- получает 278 долл. США в качестве комиссионных (0,2 долл. США при оплате счетов, 0,1 долл. США при снятии денег со счета)^а;
- вносит (как минимум, в 1-10-й дни месяца) средства в банковское отделение и забирает их оттуда (после 10-го дня).

Банк получает 500 долл. США от «пользователей» (т. е., тех, кто оплачивает счета наличными) (плата за операцию составляет 0,4 долл. США за один оплаченный счет), а также 84 долл. США от своих клиентов за снятие средств с их банковских счетов (плата за операцию – 0,3 долл. США). Все это – до выплаты комиссионных агентам.

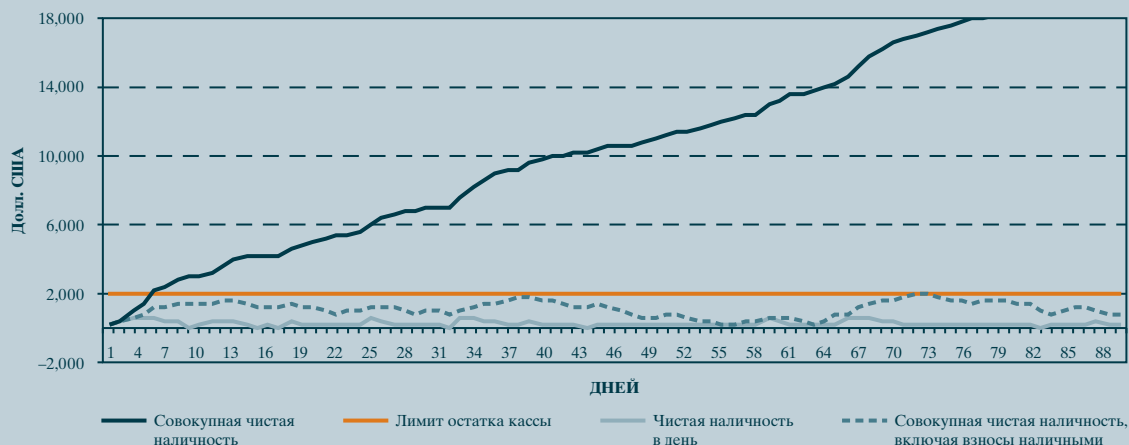
^а Это немалая сумма, если вспомнить, например, что минимальная заработная плата в Колумбии составляет 250 долл. США в месяц.

Измерение количества операций и объема наличных денежных средств в агентском пункте

Банк недавно начал работать с банковским агентом. На рис. 2-А показано движение кассовой наличности в агентском пункте в течение первых

90 дней. Овердрафт агента равен 2 000 долл. США. До ближайшего отделения банка агент добирается в течение 15 минут на автобусе (2,5 долл. США за билет «туда и обратно»), а на ожидание своей очереди на вложение или снятие денег у него уходит 45 минут.

Рисунок 2-А. Первые 90 дней: объем наличности в агентском пункте^b



Даже если ежедневный объем наличности в кассе не особенно велик, ее совокупный объем быстро растет, и, не внося ее в отделение банка, агент превысит свой лимит остатка кассы уже на 5-й день.

В течение первых 90 дней работы банку необходимо учитывать следующие ключевые данные:

- Общее количество операций: 1 407 (21 в рабочий день, 469 в месяц).
- Объем проведенных агентом операций: 25 149 долл. США (370 долл. США в день); 89 процентов этих операций связаны с поступлением наличных денежных средств. Чистая кассовая наличность через 90 дней — 19 875 долл. США.
- Распределение операций: больше операций приходится на начало каждого месяца; как правило, больше операций проводится по понедельникам.
- Управляющий магазином каждый рабочий день вносит в отделение банка 300 долл. США; в общей сложности, он доставляет в отделение 19 200 долл. США.

- Агент получает 281 долл. США в качестве комиссионных и тратит 160 долл. США на автобусные билеты и 80 часов (т. е., восемь рабочих дней) на поездки и ожидание очереди в отделении банка.

Банк принимает определенные меры для улучшения структуры чистых денежных поступлений агента и его стимулирования, в том числе проводя маркетинговую кампанию в отделении банка, в рамках которой клиентов информируют о наличии агентского пункта, расположенного ближе к их дому. Банк проводит также небольшую рекламную акцию в магазине для привлечения новых клиентов.

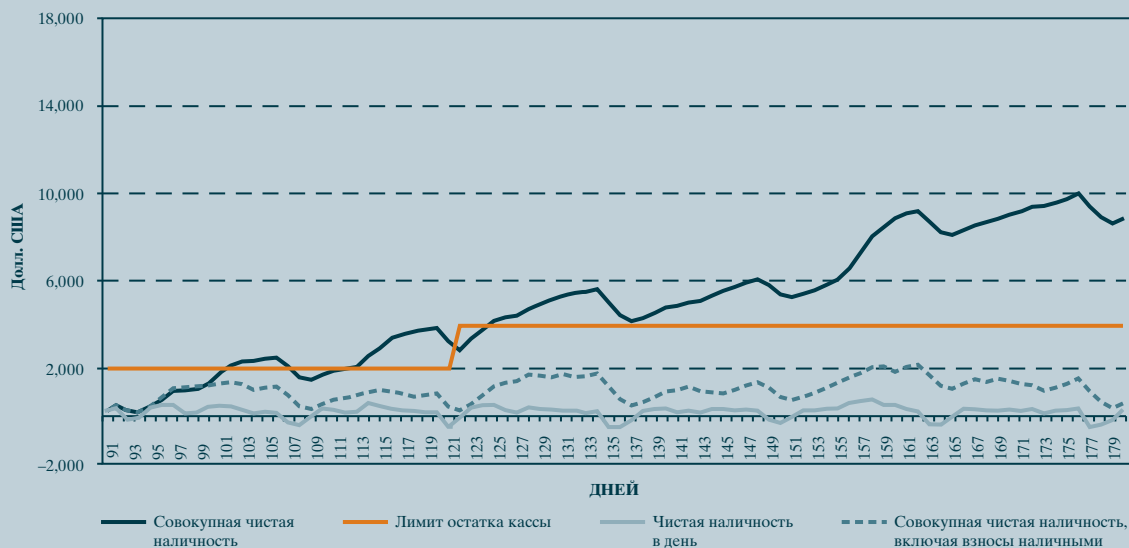
Банк договаривается с муниципалитетом о том, что муниципальные социальные пособия (в размере 20 долл. США каждое), которые раз в две недели получают 100 жителей города, будут выплачиваться через банк. Поскольку агент жалуется на то, что поездки в отделение банка обходятся ему слишком дорого, банк изменяет структуру его комиссионных. Теперь за каждую операцию, связанную с приемом наличных, агент получает 0,3 долл. США, а за каждую операцию,

^b На рис. 2-А «Совокупная чистая наличность» показывает сумму наличных денежных средств, собранных или выданных в течение трех месяцев: День 1 («принятая сумма» – «выданная сумма») + День 2 («принятая сумма» – «выданная сумма») + День 3 («принятая сумма» – «выданная сумма»).... «Совокупная чистая наличность, включая взносы наличными» показывает колебания в объеме наличных денежных средств у агента с учетом частых взносов наличными, осуществляемых владельцем магазина в отделении банка: День 1 («принятые наличные» – «выданные наличные») – «наличные, внесенные в отделение банка» + «наличные, снятые в отделении банка») + День 2 («принятые наличные» – «выданные наличные») – «наличные, внесенные в отделение банка» + «наличные, снятые в отделении банка») + День 3 («принятые наличные» – «выданные наличные») – «наличные, внесенные в отделение банка» + «наличные, снятые в отделении банка») + ...

связанную с выдачей наличных, – 0,1 долл. США (подробнее о структуре комиссионных агентам см. следующий раздел). Кроме того, банк открывает в своем отделении «окно быстрого обслуживания», или «ВИП-проход», где

для внесения или снятия средств агенту приходится ждать не более пяти минут. Это сокращает время его поездки в отделение с 75 до 35 минут. Банк в целом удовлетворен качеством работы агента и планирует повысить его овердрафт до 4 000 долл. США.

Рисунок 2-В. Следующие 90 дней: объем наличности в агентском пункте



В течение следующих 90 дней работы банку необходимо учитывать следующие ключевые данные:

- Общее количество операций: 2 148 (31 в рабочий день, 716 в месяц). (т. е., увеличение на 741, причем 600 из них – за счет социальных выплат).
- Объем проведенных агентом операций: 40 599 долл. США (597 долл. США в день); 64 процента этих операций связаны с поступлением наличности. Чистая кассовая наличность через 90 дней – 8 927 долл. США.
- Агенту по-прежнему приходится приезжать в отделение 27 раз (при первоначальном размере овердрафта ему пришлось бы приезжать 37 раз), однако теперь не только для внесения средств, но и для их снятия, особенно для социальных выплат. В общей сложности, агент привозит в отделение 8 400 долл. США. На социальные выплаты в течение 90 дней расходуется 12 000 долл. США.
- Агент получает 489 долл. США в качестве комиссионных и тратит 37,50 долл. США на автобусные билеты и всего около 16 часов (т. е., два рабочих дня) на поездки и совершение операций через окно быстрого обслуживания в отделении банка.

Благодаря постоянному оттоку наличности чистая кассовая позиция в пункте розничных продаж существенно улучшается. Однако для агента важна не сумма чистой денежной наличности на конец месяца, а ежедневные пиковые колебания поступающих и снимаемых сумм. К счастью, выплаты наличными, о которых

шла речь в данном примере, были не слишком большими, однако осуществляемые раз в две недели операции по снятию средств могли бы поставить агента в сложное положение, если бы у него не оказалось достаточно наличных денег. Поэтому банку необходимо не только помогать агенту поддерживать в течение определенного времени баланс между объемами вносимых и снимаемых наличных денег, но и как можно шире популяризировать операции по внесению и снятию средств. Для этого можно договориться с местными обслуживающими компаниями об оплате счетов не один раз в месяц, а каждую неделю, возможно, увязав такие платежи по времени с социальными выплатами или снятием со счета официальной заработной платы.

Этот пример показывает, как операции с наличностью влияют на деятельность агентского пункта, и как банк может прогнозировать появление некоторых проблем, хотя и не всех. Один из самых серьезных вопросов, который банкам приходится сегодня решать в связи с их агентскими сетями, заключается в управлении наличностью. Объем работы агента по перевозке наличных средств в банк можно уменьшить, применяя для этого некоторые из описанных выше мер. Однако перевозка наличных денег всегда будет одной из составляющих работы агента. Агент замкнет на себе движение наличных средств в местном сообществе, и, вместо 200 человек, оплачивающих счета в отделении банка, это будет делать только один человек – сотрудник магазина или его управляющий.

^c Комиссионные могут также складываться из фиксированной ставки за операцию и дифференцированной суммы, колеблющейся в зависимости от суммы операции. Более подробные рекомендации по структуре комиссионных агентам см. в разделе «Как заставить эту бизнес-модель работать».

Как заставить эту бизнес-модель работать

При любой стратегии розничного банковского обслуживания бизнес-модель должна работать в интересах всех сторон. В противном случае модель не будет устойчивой, и либо придется перезаключать договор, либо у одной из сторон не будет соответствующих стимулов для дальнейшего развития этого направления. Однако в Бразилии на первых этапах деятельности агентских сетей эта система страдала от слишком большой сменяемости агентов, что отчасти было связано с нереалистичными ожиданиями многих из них относительно тех прибылей, которые принесет им это направление деятельности. Для начала рассмотрим адекватную структуру вознаграждения агента, а затем – общие принципы. Во вставке 2 приводится конкретный пример практической деятельности.

Точка зрения агента

Если реальная конкуренция между агентами отсутствует, или ее уровень низок, комиссионные агентам должен платить не клиент напрямую наличными, а банк (хотя, возможно, возмещая их затем за счет суммы, списанной непосредственно со счета клиента). Такой порядок обеспечивает прозрачность и не позволяет агенту совершать махинации с размерами комиссионных. При наличии конкуренции агентам можно позволить вести конкурентную борьбу за местный рынок, предоставив им возможность определять размер комиссионных, взимаемых с клиентов. Затем клиент может сопоставить размер взимаемых агентом комиссионных с общим качеством обслуживания (в том числе и с точки зрения уверенности в возможности всегда получить наличные деньги).

Структура и размер комиссионных должны определяться двумя соображениями: расходами, которые несет агент, и теми стимулами, которые банк хотел бы создать для агента и клиентов. Почти во всех известных нам сетях банковских агентов банки платят агенту комиссионные за

каждую операцию, и для разных продуктов часто устанавливается дифференцированный размер таких комиссионных.

Расходы, которые владелец магазина несет, работая в качестве банковского агента, чаще всего варьируются. Их можно разделить на следующие категории:

- Использование помещения магазина – как правило, за фиксированную месячную плату.
- Время, затрачиваемое сотрудниками на проведение операций через POS-терминал, – пропорционально общему количеству проведенных операций (при росте масштабов деятельности в качестве банковского агента это может быть фиксированная сумма, если управляющий магазином нанимает отдельного сотрудника только для работы с POS-терминалом).
- Обеспечение достаточного количества наличных денежных средств в кассе – расходы на решение этой задачи складываются из упущенного процентного дохода, страхования дополнительного риска, затрат времени персонала и расходов на транспорт в связи с необходимостью отвозить наличные деньги в банк и забирать их оттуда. Величина этих расходов зависит от чистого объема проведенных операций (т. е., сумма внесенных наличных средств минус сумма снятых средств). На практике большинство агентов занимается только приемом наличных денег, и поэтому чаще всего приростные издержки будут пропорциональны только росту объема взносов наличными.
- Поддержание на банковском счету остатка средств, достаточного для компенсации операций клиентов. Связанные с этим расходы будут равны нулю, если, как это часто бывает, поддержание остатка средств обеспечивается за счет беспроцентного овердрафта. В противном случае расходы будут равны среднему остатку средств на банковском счету, умноженному на разницу в скорректированной по риску доходности между обычной

предпринимательской деятельностью магазина и банковской ставкой по депозитам.

Помимо возмещения расходов, банк, возможно, сочтет необходимым предложить агенту следующие стимулы:

- Для увеличения объема транзакций размер вознаграждения может быть привязан к объему проведенных операций.
- Для обслуживания как мелких, так и крупных операций комиссионные должны отражать тот факт, что более крупные операции с наличными являются более обременительными для магазина с точки зрения безопасности, использования ограниченных наличных средств и более частых поездок в банк. Если комиссионные за любые операции с наличностью, независимо от их объема, одинаковы, у агентов может снизиться стимул к проведению операций с большими суммами.
- Для побуждения клиентов вносить наличные в систему, депонирование средств должно быть лучшим бизнесом, чем их снятие, потому что банк получает наличность и, по определению, когда-либо позднее во второй раз получит комиссионные за операцию (при снятии денег, их переводе или платеже), которые можно будет разделить между банком и агентом. Однако если деньги поступают в основном не в качестве вкладов, а в рамках оплаты счетов или погашения кредита, создание стимулов для внесения денег может и не дать желаемого результата.
- Использование агентом собственных средств для пополнения своего банковского счета вместо использования предоставляемого банком овердрафта.

Мы рекомендуем избирать для агента структуру вознаграждения в зависимости от суммы наличных, с которыми проведена операция. Такое вознаграждение сочетает в себе фиксированную часть за проведенную (электронную) операцию и изменяемую часть (выражаемую либо в процентах, либо в виде поэтапного увеличения

фиксированной суммы) в зависимости от суммы осуществленных операций с наличностью. Комиссионные агенту за взнос наличными могут быть выше, чем за снятие денег, поскольку это отражает большие затраты агента на такие операции и создает для него заинтересованность в новом бизнесе. Размер комиссионных может определяться также размером предоставляемого банком овердрафта (чем выше овердрафт, тем ниже будет размер комиссионных), а также той частотой, с которой, по мнению банка, агенту следует покрывать овердрафт, внося излишек наличных средств в отделение банка (чем чаще это делается, тем выше размер комиссионных). Все это отражает уровень кредитного риска банка.

Структура комиссионных должна быть очень простой, по крайней мере, на начальном этапе, чтобы агенты могли в полной мере использовать открывающиеся для них коммерческие возможности. Сначала банк может предусмотреть простое вознаграждение за каждую операцию, возможно, гарантировав минимальный размер такого вознаграждения в течение нескольких первых месяцев. Со временем банк может внести коррективы в систему комиссионных, создавая надлежащие стимулы для повышения устойчивости бизнес-модели.

Помимо размера комиссионных, еще одним важным фактором, определяющим экономическую модель агента является размер и объем операций, на проведение которых он может рассчитывать. Этот показатель будет определяться, прежде всего, системой банковского маркетинга: спектром и характером предоставляемых услуг, наличием брендинга и продаж на местах, а также договоренностями с коммунальными службами об оплате счетов и с местными работодателями о форме выплаты заработной платы. Возможности агента по развитию бизнеса ограничены, хотя, как указывалось выше, мы располагаем конкретными примерами значительных колебаний в объемах операций у разных агентов, работающих в

одинаковых условиях и на один и тот же банк. Международный опыт показывает, что агенты в состоянии привлекать новых клиентов в систему банковского обслуживания, однако большинство из них сочтут, что они не обязаны заниматься этим более активно, нежели рекламированием товаров на полках своего магазина.

Последняя составляющая, определяющая экономическую модель агента, – это выгода для его основного бизнеса, будь то увеличение числа постоянных покупателей в его магазине или то, что, придя в магазин для внесения денег или снятия их со счета, посетители попутно покупают больше товаров. Этот показатель трудно измерить, равно как и выгоду другого рода, о которой нам говорили: некоторые владельцы магазинов полагают, что, видя в магазине логотип какого-либо банка, люди начинают больше доверять этому магазину.

Точка зрения банка

Банк, использующий систему агентов, как правило, несет следующие расходы⁷:

- Амортизация первоначальных фиксированных расходов на оборудование помещения, в котором работает агент (в том числе установка POS-терминала, приведение помещения в порядок, обучение сотрудников и проведение маркетинговых мероприятий), а также на изначальную интеграцию системы.
- Единовременные расходы на оформление банковской карточки на каждого клиента.
- Комиссионные агентам за каждую операцию.
- Расходы на связь с POS-терминалом. Это может быть оплата за каждую онлайн-операцию (если соединение с банком необходимо устанавливать каждый раз) или фиксированная ежемесячная плата при использовании постоянного подключения к сети Интернет.

- Операционные расходы на проведение операций – пропорционально количеству операций.

Для обеспечения принятия системы клиентами необходимо разработать соответствующую структуру платежей, взимаемых банком с клиентов за пользование услугами агентов. Мы предлагаем следующие принципы:

- Не брать комиссионных за открытие или ведение счета – это отпугивает клиентов. Постоянные издержки (установка оборудования, обслуживание карточек) следует покрывать за счет переменных издержек, определяемых частотой пользования услугами.
- В принципе, банковские агенты должны быть самым дешевым каналом осуществления операций с наличностью, и это должно находить свое отражение в плате за пользование этим каналом. Клиентов следует поощрять пользоваться этим каналом вместо более дорогостоящих и перегруженных отделений банков или банкоматов.
- Операционные сборы за депонирование средств должны быть ниже сборов за снятие денег со счета, чтобы отражать дополнительный доход, приносимый депозитом (поступление денег в кассу плюс последующие комиссионные за обратную операцию). Здесь можно усмотреть противоречие с более высокими комиссионными, которые банк, возможно, платит агенту за депозит, однако все это отражает тот факт, что банк, как правило, больше выигрывает от внесения денег на счет, нежели от их снятия со счета. Поэтому банк должен стремиться покрыть большую часть своих затрат при внесении, а не при снятии денег.

Все вышесказанное касается непосредственно использования агентов в качестве канала

⁷ В данном случае мы исходим из предположения, что банк сам управляет своей сетью. В случае найма управляющего сетью структура издержек банка может быть иной, то есть она будет отражать характер переданных на подряд функций и положения договора, заключенного с управляющим сетью. Кроме того, некоторые из указанных здесь статей расходов, в первую очередь, расходы на связь, могут быть возложены на агента.

Таблица 2: нормативная база регулирования деятельности банковских агентов в пяти странах

	Бразилия	Боливия	Колумбия	Индия	Перу
Дата принятия документа	1999 (CMN 2640/99), 2000 (CMN 2707/2000), 2002 (CMN 2953/02), 2003 (CMN 3110/03 и CMN 3156/03)	2007 (Циркуляр 535/2007)	2006 (Декрет 2233)	Циркуляры Резервного банка Индии 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 ^a	2005 (Циркуляр 2147-2005) отменен. 2008 (Постановление 775-08)
Какие третьи стороны могут выступать в качестве агентов?	Любое предприятие	Любое платежеспособное юридическое или физическое лицо, не имеющее негативной кредитной истории	Любое юридическое или физическое лицо, оказывающее услуги неопределенному кругу лиц	НПО/МФУ, созданные как некоммерческие трастовые фонды или объединения, кооперативы, не преследующие целей извлечения прибыли компании, учрежденные в соответствии с Разделом 25, почтовые отделения	Любое юридическое или физическое лицо, оказывающее услуги неопределенному кругу лиц и не имеющее негативной кредитной истории
Какого рода разрешение требуется получить от Центрального банка, прежде чем заключать агентский договор с предприятием/сетью розничной торговли?	Утверждение перечня агентов, оказывающих «банковские услуги» (т. е., открытие счетов, внесение депозитов, снятие средств со счетов, а не только оплату счетов)	Только уведомление	Утверждение договора банка с агентом; других разрешений не требуется	В нормативных документах не указано. На практике банки уведомляют Центральный банк.	Утверждается только первый подписанный с агентом договор; затем – только уведомление о каждом новом агенте
Должен ли банк подписывать договор с каждым агентом или с управляющим каждой сетью?	С каждым агентом или управляющим сетью, имеющим в собственности или на условиях субподряда несколько предприятий-агентов	С каждым отдельным агентом. Управляющие сетями в нормативных документах не упоминаются.	С каждым агентом или управляющим сетью, имеющим в собственности или на условиях субподряда несколько предприятий-агентов	С каждым агентом или управляющим сетью, имеющим в собственности или на условиях субподряда несколько предприятий-агентов	С каждым агентом или управляющим сетью, имеющим в собственности или на условиях субподряда несколько предприятий-агентов
Обязан ли агент работать только на один банк?	Нет	Да	Нет ^b	Нет	Нет
Если нет, то может ли агент подписать одно генеральное соглашение с банком-эквайером, через который он проводит операции в интересах других банков?	В нормативных документах не указано.	Нет	Нет	Нет	В нормативных документах не указано.

	Бразилия	Боливия	Колумбия	Индия	Перу
Несет ли банк ответственность за все операции, проведенные агентом в отношении владельцев счетов в этом банке?	Да	Да	Да	Да	Да
Должна ли операция получать подтверждение в режиме реального времени?	Нет, в течение 48 часов	Да	Да	Нет, данные следует направлять в конце дня или на следующий рабочий день	Да
Могут ли агенты проверять благонадежность клиента, чтобы открыть ему счет?	Нет, агент может только заполнить формуляры, необходимые для открытия счета, и получить копии удостоверения личности и других документов.	Да	Нет, агент может только заполнить формуляры, необходимые для открытия счета.	Нет, агент может только заполнить формуляры, необходимые для открытия счета и получить копии удостоверения личности и других документов.	Нет

^a "Financial Inclusion by Extension of Banking Services— Use of Business Facilitators and Correspondents," RBI Circular, 25 January 2006, as amended 22 March 2006.

^b "Guidelines on Managing Risks and Code of Conduct in Outsourcing of Financial Services by Banks," RBI Circular, 3 November 2006.

^c Однако агент должен иметь банковский счет в каждом банке, через который он проводит транзакции.

проведения операций. В зависимости от стратегии, которой придерживается банк, для поддержания этого канала ему потребуется провести ряд других мероприятий, которые ему следует учитывать при экономическом обосновании модели своей деятельности. Такое обоснование должно опираться на стратегию расширения охвата банковскими услугами в целом, а не только на использование услуг агентов. Поэтому предложить общие рекомендации относительно создания банком своей бизнес-модели не представляется возможным.

Что могут сделать регулирующие органы и банки для того, чтобы в полной мере использовать потенциал агентских сетей?

Все, о чем говорилось в предыдущих разделах, исходит из предпосылки, что банки уполномочены

передавать подрядчикам те или иные функции в цепочке финансовых услуг. С точки зрения политики, основой для всех видов законной деятельности банковских агентов является четкая и стимулирующая такую деятельность регулятивная среда⁸. В сравнении с отделениями банков к агентам следует применять иные, более мягкие меры регулирования, поскольку в данном случае у банка и его клиентов не возникает вопрос о сохранности денежной наличности, полученной агентом. Кроме того, действует требование относительно единой технологической платформы с жесткими параметрами безопасности, которая обеспечила бы защиту проводимых агентом операций. На деле, в некоторых странах, как, например, в Бразилии, именно жесткое регулирование деятельности банковских отделений повысило для банков относительную привлекательность использования банковских агентов (Kumar, Nair, Parsons, and Urdapilleta 2006). В таблице 2 показаны подходы регулирующих

⁸ Подробнее о регулятивной среде, определяющей использование агентов, см. Lyman, Pickens, and Porteous (2008).

органов пяти стран к регламентации деятельности банковских агентов.

Мы высказали здесь мнение о том, что, в сущности, для банка развертывание сети банковских агентов является вопросом технологии. При наличии соответствующей технологии банк может позволить себе немного меньше беспокоиться о том, каким образом проводятся клиентские операции. Затраты банка на создание распределительной сети могут быть сокращены при сохранении эффективного контроля над банковскими рисками. Установка необходимого оборудования зачастую не вызывает особых проблем, если агентские точки подключены к электричеству и телекоммуникационным системам.

Основная проблема носит стратегический характер: необходимость понимания главной цели создания этого нового канала и степени его соответствия другим задачам банка по сегментации клиентов, предложению услуг и брендингу. Банкам, прежде всего, тем из них, кто стремится работать с новыми сегментами клиентов или на новых территориях, необходимо решить три проблемы:

1. Научиться создавать агентскую сеть и организовывать ее деятельность,

преодолевая при этом те технологические и операционные трудности, о которых говорилось выше.

2. Адаптировать к требованиям новой клиентуры свою сбытовую и маркетинговую деятельность, ассортимент продуктов и обслуживание клиентов.
3. Повысить уровень финансовой грамотности новых клиентов и разработать действенные способы идентификации клиентов, не имеющих никаких официальных документов, удостоверяющих их личность.

Многие банки занимаются преимущественно решением первой проблемы – созданием инфраструктуры, оставляя агентам решение остальных задач. Возможно, именно по этой причине население с низким уровнем доходов пользуется услугами агентов для оплаты счетов, однако при этом не наблюдается существенного роста уровня пользования другими формальными банковскими услугами. Мы считаем, что на агентов не следует возлагать иных задач, помимо проведения банковских операций. Без надлежащей разработки продукта, маркетинга и поддержки продаж со стороны банка агенты смогут выполнять свои функции по содействию своим общинам и их развитию в весьма ограниченном масштабе.

Приложение 1. Нетехническое знакомство с возможными POS-технологиями

В настоящем приложении рассматриваются возможные альтернативные технологические решения для оснащения POS-терминалов, которые могут использоваться агентом в соответствии с описанной выше схемой обеспечения доверия. Как минимум, POS-терминал должен содержать:

- Устройство считывания с карты, которое может считывать информацию, записанную на магнитной полосе или на чипе карты (как отмечалось выше, это устройство может также записывать информацию на чип при работе в автономном режиме; кроме того, сама карта может быть виртуальной, например, встроенной в мобильный телефон).
- Цифровую клавиатуру, посредством которой пользователи могут вводить свои ПИН-коды и указывать суммы операций.
- Экран, достаточно большой, чтобы пользователи могли видеть и подтверждать данные, касающиеся операции.
- Набор ключей шифрования, содержащийся в хорошо защищенной памяти и обеспечивающий безопасность всех контактов между POS-терминалом и банковским сервером и невозможность их расшифровки третьей стороной. Стандартными являются ключи длиной не менее 128 бит.
- Принтер для распечатки чеков по каждой (успешной или неудавшейся) операции.

Дополнительно POS-терминал может быть оснащен полноразмерной клавиатурой (если необходимо ввести другие данные клиента, например, его имя и адрес для открытия счета), устройством для считывания биометрических данных (например, отпечатков пальцев), устройством для считывания штрихового кода (для фиксации данных счетов) или фотокамерой (в целях обеспечения безопасности).

Эти требования могут быть выполнены разными способами. Мы рассматриваем варианты выбора решения из двух основных альтернатив: использование онлайн-ой или

автономной системы, и применение в качестве POS-терминалов специальных устройств или мобильных телефонов. Затем мы рассмотрим преимущества каждого из этих вариантов и требования к технической совместимости.

Авторизация транзакций: онлайн-ый или автономный режим

Простейший механизм авторизации транзакций в магазине – это действующая в режиме реального времени линия связи между этим магазином и банком. Модуль авторизации встроен в банковский сервер, а POS-терминал выступает только как механизм передачи информации. Подобные онлайн-ые транзакции влекут за собой более высокие расходы на связь и требуют наличия в сетях фиксированной или беспроводной связи сигнала постоянной мощности. Однако эти транзакции можно осуществлять посредством стандартных карт с магнитной полосой и более простых POS-терминалов, поскольку сами по себе карты не являются носителями информации о транзакциях.

Существует и автономная технология, которая предполагает только отдельные сеансы связи, как минимум, один раз в день, и использование смарт-карт – карт со встроенным чипом, на котором можно безопасно хранить и обновлять информацию о состоянии банковского счета и последних транзакциях. На смарт-карте пункта розничных продаж хранятся данные о состоянии банковского счета этого пункта, а на смарт-карте клиента – об остатках на его банковском счете. При условии, что все транзакции проводятся посредством таких карт, а POS-терминал после каждой такой транзакции обновляет записанную на них информацию, эти карты будут содержать самую последнюю информацию о состоянии соответствующих банковских счетов. В этом случае POS-терминал может авторизовать транзакцию между картой агента, на которой записаны данные об остатке на счете пункта розничных продаж, и картой клиента, содержащей данные об остатке на его счете, не

соединяясь при этом с банковским сервером. Если сумма операции находится в пределах лимитов по обоим счетам, транзакция будет авторизована, а POS-терминал (выступающий теперь скорее как записывающее, а не как считывающее устройство) внесет соответствующие изменения в информацию об остатках на обоих счетах. Таким образом, авторизацию в данном случае осуществляет POS-терминал, установленный банком в магазине (а не центральный сервер банка).

Время от времени будет возникать необходимость связываться по системе беспроводной связи с POS-терминалом, чтобы получить от него обновленные данные о состоянии счетов и полную информацию о транзакциях, проведенных с момента последней синхронизации, с целью внесения соответствующих изменений в информацию об остатках на счетах как в серверах банка-эквайера, так и банка-эмитента. Кроме того, все входящие в систему POS-терминалы должны фиксировать все последние проведенные транзакции, чтобы в случае потери клиентом своей карты можно было восстановить историю транзакций и выдать новую карту без каких-либо потерь для клиента. Клиент должен проводить все транзакции только посредством карты – в ином случае на ней не будут фиксироваться изменения в состоянии счета.

Специальное POS-устройство или мобильный телефон

В настоящем документе мы исходили из предположения, что транзакции с наличными денежными средствами в пунктах розничных продаж фиксируются размещенными здесь же POS-устройствами, но эту же функцию могут выполнять и мобильные телефоны. В сущности, это одно и то же: мобильный телефон – это POS-устройство в вашем кармане. В традиционных POS-системах карта, хранящаяся у клиента, и считывающее устройство, как правило, размещающееся в пункте розничных продаж, физически отделены друг от друга. Мобильный телефон – это карта (представляющая собой SIM-карту) с приложенным к ней устройством для считывания (самим телефонным аппаратом).

Какое из двух устройств взять за основу при проведении транзакций – это только вопрос количества. Если инфраструктура полностью отсутствует, имеет смысл создавать ее в агентских пунктах, поскольку таких пунктов меньше, чем клиентов; главное, чтобы у клиента была карточка, на которой записана его персональная информация. С широким распространением мобильных телефонов сложилась очень удачная ситуация, когда количество потенциальных POS-устройств резко пошло вверх – мобильный телефон есть у большинства клиентов. Если задействовать эту существующую базу считывающих устройств, клиенты смогут проводить POS-транзакции дистанционно, без необходимости иметь доступ к считывающему устройству, принадлежащему третьей стороне. В этом и состоит реальный преобразующий потенциал мобильных транзакций.

Мобильные банковские транзакции отличаются от операций, проводимых через POS-терминалы, в двух отношениях. Во-первых, при транзакции через мобильный телефон задействованы два устройства: одно – у агента, а второе – у клиента. Это – два разных канала связи, которые так или иначе необходимо соединить, чтобы банк мог обработать информацию о данной операции. Для решения этой проблемы одна сторона дает другой номер своего телефона (например, пункт розничных продаж может предложить клиенту заполнить бланк о внесении денег на счет или снятии их со счета, указав на ней номер своего мобильного телефона и сумму операции). С этого момента каждая из сторон поддерживает связь посредством своего мобильного телефона, но все это происходит так, как если бы они работали с одним и тем же POS-терминалом.

Во-вторых, если применяется система с картами, номер карты указывает на банк-эмитент и номер счета клиента, и поэтому сканирование карты позволяет агенту получить информацию о счете. При использовании мобильного телефона клиент вряд ли каждый раз будет набирать на крошечной клавиатуре свои банковские реквизиты для проведения операции, и, следовательно, его мобильный телефон должен быть связан с его банковским счетом автоматически, через базу

данных, находящуюся в ведении либо банка (если он выступает в качестве владельца системы мобильного банковского обслуживания), либо поставщика услуг платежной системы (если это функционально совместимая отраслевая платформа). При поддержании этой базы данных необходимо будет уделять должное внимание обеспечению неприкосновенности частной жизни и конфиденциальности данных клиентов.

Техническая совместимость

Необходимо обеспечить высокую степень технической совместимости всех карт и POS-терминалов, применяемых на конкретном рынке. Даже при отсутствии коммерческих договоренностей о совместном использовании банками такой инфраструктуры применение технически совместимых решений имеет ряд преимуществ: оно позволяет банкам придти в будущем к соглашениям о коммерческом сотрудничестве, не изменяя при этом уже существующую базу карт и POS-терминалов; банки смогут приобретать стандартное оборудование по более низким расценкам за

счет более высокой экономии производителей в результате роста масштаба производства; при этом риск технологического устаревания оборудования сводится к минимуму. Для обеспечения технической совместимости необходимы:

- Стандартизация размеров и технических характеристик всех видов карт (магнитная полоса, смарт-карта). Например, за основу для смарт-карт можно было бы принять широко распространенные сегодня спецификации Eurocard MasterCard Visa (EMV).
- Более совершенные POS-терминалы, которые должны быть в состоянии работать с разными (как правило, более старыми) видами карт (например, считывающие устройства для смарт-карт, оснащенные также устройством для считывания информации с магнитных полос и клиентским программным обеспечением для мобильных платежей).
- Все карты должны иметь единую систему нумерации, чтобы любая карта в принципе могла бы быть связана со счетом в любом банке.

Приложение 2. Анализ рисков банковских агентов

Ниже в таблице приводится перечень рисков, возникающих при установлении взаимодействия между клиентом и банком через третью сторону. В отношении каждого риска представлены возможные меры по его снижению, а также указана сторона, которая принимает на себя остаточный риск в том случае, если ситуация риска действительно наступает. Эта таблица носит только иллюстративный характер: она не

содержит исчерпывающего перечня рисков или всех тех мер, которые должны быть приняты. Ее цель – показать, что для большинства рисков, которые можно себе представить, как правило, есть техническое решение; регулирующие органы и банки должны найти наиболее точный баланс между минимизацией рисков и стоимостью и степенью сложности технического решения.

Тип риска	Возможные меры по снижению риска	
Хищение наличных денежных средств		
Клиент подвергается ограблению в помещении агента или вблизи него	<ul style="list-style-type: none"> • Банк подбирает агента, учитывая безопасность места его расположения. • Банк ведет мониторинг происшествий, выявляя их характерные черты и возможное соучастие сотрудников агента. 	Клиент (как и в случаях с уличными банкоматами)
Ограбление кассы агента, либо ограбление агента по пути в отделение банка или на обратном пути	<ul style="list-style-type: none"> • Агент может держать в кассе меньше наличных денежных средств и чаще посещать отделение банка • Банк может предложить единое страхование всем своим агентам. 	Агент
Хищение персональных данных		
Клиент разглашает свои персональные данные или не обеспечивает достаточной их защиты	<ul style="list-style-type: none"> • Необходима двойная идентификация (например, карта плюс ПИН-код) • Банк принимает меры по повышению финансовой грамотности клиентов 	Клиент (как и в случае с банкоматом)
В момент отсутствия надзора за POS-терминалом его используют в мошеннических целях	<ul style="list-style-type: none"> • Операторы POS-терминала должны удостоверить свою личность посредством карты и ПИН-кода. • Устанавливается определенная продолжительность сеанса, после чего оператор должен вновь пройти идентификацию. • POS-терминал работает только при наличии двух карт и двух ПИН-кодов (оператора и клиента) – поэтому при вводе данных недостаточно обеспечить безопасность функционирования только POS-терминала. 	Агент
Ошибки или мошенничество с чеками		
Проведенная клиентом операция не соответствует данным, указанным в выданном агентом чеке	<ul style="list-style-type: none"> • POS-терминал выдает чек автоматически, без вмешательства человека. • Регулирующие органы устанавливают минимальные требования к содержанию чека (название банка, название агента, идентификационный код POS-терминала, дата и время, сумма операции и т. д.) • Повышение финансовой грамотности: необходимо проверять чек. 	Клиент (как и в отделении банка)
Транзакция, которая, как представляется, не состоялась (и, соответственно, не было передачи наличных денег) на деле была проведена.	<ul style="list-style-type: none"> • Чек выдается в любом случае, даже если транзакция не состоялась, чтобы известить клиента о состоянии транзакции. • Повышение финансовой грамотности: необходимо всегда получать чек и проверять его на месте. 	Клиент

Тип риска	Возможные меры по снижению риска	
Клиенту говорят, что принтер не работает, но уверяют его, что транзакцию все же можно провести.	<ul style="list-style-type: none"> • При отсутствии бумаги в принтере или неполадках в его работе POS-терминал автоматически блокируется. • Принтер установлен в зоне видимости клиента, чтобы клиент мог видеть, как печатается чек. 	Клиент (если он согласен на проведение транзакции не в режиме реального времени)
Ошибки или мошенничество со стороны банка		
Чек свидетельствует об успешном проведении транзакции, но не соответствует состоянию счета клиента	<ul style="list-style-type: none"> • Прямая связь между POS-терминалом агента и основными банковскими системами. • Надлежащий контроль над банковскими системами. 	Банк
Чек свидетельствует об успешном проведении транзакции, но впоследствии деньги на счете исчезают	<ul style="list-style-type: none"> • Стандартное банковское регулирование и надзор. • Страхование вкладов клиентов на случай прекращения выполнения банком операций. 	Банк
Мошенничество третьих сторон		
Хищение POS-терминала и его использование в мошеннических целях	<ul style="list-style-type: none"> • POS-терминал должен функционировать только при использовании карты и ПИН-кода уполномоченного оператора. Во избежание злоупотреблений необходимы также карта и ПИН-код клиента. • POS-терминал привязан к пункту связи агента (номер телефона, IP-адрес). • POS-терминал автоматически отключается банком по окончании рабочего дня агента. 	Банк
Клиент обращается к агенту-мошеннику, имеющему «поддельный» POS-терминал	<ul style="list-style-type: none"> • Банк может выдать каждому клиенту уникальный идентификационный код, и POS-терминал должен показывать его перед осуществлением транзакции, чтобы клиент мог убедиться в наличии связи с банком. • Клиенты должны иметь возможность без проблем проверить в банке или в открытом реестре список уполномоченных агентов. 	Банк
Манипуляции с POS-терминалом (например, установлено шпионское программное обеспечение)	<ul style="list-style-type: none"> • Использовать специально разработанные терминалы, избегать открытой архитектуры. • Программное обеспечение может обновляться только дистанционно при наличии должным образом оформленного разрешения банка. 	Банк
Контакты между POS-терминалом и банком перехватываются и становятся объектом манипуляций	<ul style="list-style-type: none"> • Все контакты от начала и до конца шифруются. • Обеспечивается надлежащий уровень безопасности (например, ключи шифрования длиной не менее 128 бит). 	Банк

Литература

Ivatury, Gautam, and Ignacio Mas. 2008. "The Early Experience with Branchless Banking." Focus Note 46. Washington, D.C.: CGAP.

Kumar, A., A. Nair, A. Parsons, and E. Urdapilleta. 2006. "Expanding Bank Outreach through Retail Partnerships: Correspondent Banking in Brazil." World Bank Working Paper No. 85. Washington, D.C.: The World Bank.

Lyman, Timothy, Mark Pickens, and David Porteous. 2008. "Regulating Transformational Branchless Banking: Mobile Phones and Other Technologies to Increase Access to Finance." Focus Note 43. Washington D.C.: CGAP.

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

Просим Вас распространить этот выпуск Обзорной статьи среди Ваших коллег или запросить дополнительные экземпляры данного или других выпусков из этой серии. CGAP будет благодарна Вам за Ваши замечания по поводу данного выпуска. Все публикации CGAP находятся в открытом доступе на веб-сайте CGAP: www.cgap.org.

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

Тел.: 202-473-9594
 Факс: 202-522-3744

Электронная почта:
cgap@worldbank.org
 © CGAP, 2008

Авторами данной Обзорной статьи являются Игнасио Мас, консультант Технологической программы CGAP, и Ханна Зидек, аналитик по вопросам микрофинансирования Технологической

группы CGAP. Авторы благодарят Луиса Баррантеса Арсе и Кабира Кумара за помощь в подготовке аналитических материалов во вставках 1 и 2, соответственно.

Материалы CGAP часто цитируются в других работах. При цитировании просьба ссылаться на данную статью следующим образом: Mas, Ignacio, and Hannah Siedek. 2008. "Banking through Networks of Retail Agents." Focus Note 47. Washington, D.C.: CGAP, May.

