

Микрофинансирование и мобильный банкинг: стирание границ?

В январе 2012 года на Филиппинах сформировался новый вид банковских операций. После двух лет ведения оптового микрофинансирования банк VanKO (лицензированный как ссудо-сберегательный банк) был готов заняться розничным микрофинансированием с использованием мобильной телефонной связи в качестве основного канала предоставления услуг. Имея за плечами многолетний опыт, приобретенный в Банке Филиппинских Островов (BPI), руководитель банка Терезита Тан хорошо представляла себе высокую стоимость открытия отделений и понимала, что использование мобильной телефонной связи будет иметь решающее значение для создания малозатратного бизнеса, который может быть воспроизведен в более широких масштабах.¹ В итоге появился новый микрофинансовый банк, который предлагает клиентам платежные, сберегательные, кредитные и страховые продукты, доступные, главным образом, посредством мобильной телефонной связи и в 2 000 отделений партнеров банка VanKO. По мере того как клиент создает «историю своих накоплений», он начинает отвечать критериям для получения кредитов, которые напрямую зачисляются на его счет в банке VanKO без проведения предварительной проверки клиента в порядке личного обращения.

Банк VanKO представляет собой новую бизнес-модель, сформировавшуюся в последние несколько лет, после того как CSGAP впервые опубликовала свой документ о пересечении микрофинансирования и мобильного банкинга (м-банкинга).^{2, 3} Однако на данный момент банк VanKO является исключением. Большинство микрофинансовых организаций (МФО) до сих пор пытаются решить проблему, как наилучшим образом использовать м-банкинг в своих операциях, исходя из своего нормативно-правового режима и операционного контекста.⁴ В этом документе изучаются последние данные о том, как м-банкинг влияет на осуществление МФО их базовых операций и обслуживание клиентов, а также рассматриваются формирующиеся новые бизнес-модели.

Прежде чем обратиться к последним данным от МФО, которые используют м-банкинг, полезно сделать текущий обзор индустрии м-банкинга. Согласно последнему обзору ассоциации GSMA «2012 Mobile Money for the Unbanked Global Mobile Money Adoption Survey» (Обзор глобального внедрения мобильных денег 2012 года: мобильные деньги для лиц, не обеспеченных банковскими услугами), в настоящее время действует 150 операторов мобильных денег в 72 странах, из которых 41 оператор начал работать только в 2012 году.⁵ По всему миру зарегистрированы 82 миллиона клиентов, из которых 30 миллионов имеют активные счета.⁶ Эти операторы используют 520 000 агентов мобильных платежей для выполнения операций клиентов. Хотя 61 процент объема мобильных платежей представляет собой операции пополнения счета мобильного телефона, 82 процента от суммы операций составляют переводы денежных средств между частными лицами (P2P).

Эти цифры четко указывают на дальнейший рост индустрии мобильных денег, однако серьезные препятствия для ее устойчивого роста и полезности для малоимущих и лиц, не обеспеченных банковскими услугами, сохраняются. Эффективное управление агентской сетью по-прежнему является непростой задачей. Многие агенты не находят мобильные платежи особо привлекательными с коммерческой точки зрения и сталкиваются с непредвиденными расходами при управлении ликвидностью. Только 63 процента зарегистрированных агентов считаются активными.⁷ В то время как клиенты могут регистрироваться в качестве пользователей новой услуги, многие из них не продолжают осуществлять таких операций или осуществляют их только периодически. В результате многие операторы имеют широкую, но не активную клиентскую базу, и не знают, с помощью каких стимулов побудить их стать более активными. В действительности только шесть провайдеров услуг мобильных платежей смогли создать базу из более 1 миллиона активных клиентов.

1 Источником информации о VanKO послужили интервью с руководителем банка Терезитой Тан в декабре 2012 года, а также последующее общение в период по июнь 2013 года.

2 В этом документе понятие м-банкинг используется в самом широком смысле и охватывает мобильные платежи и мобильные деньги. При этом признается, что многие услуги, такие как M-PESA в Кении, являются в действительности мобильными платежами. Под мобильными платформами понимаются определенные используемые технологические платформы. Кроме того, предметом этого документа является м-банкинг в отличие от дистанционного банкинга, который включает в себя другие технологические механизмы, такие как карты, торговые терминалы и банкоматы. В документе внимание сосредоточено на использовании мобильных устройств для проведения только финансовых, а не нефинансовых операций, таких как сбор данных или направление напоминаний о необходимости погашения задолженности.

3 См. Kumar, McKay, and Rotman (2010).

4 В этом документе МФО в целом определяются как формальные финансовые организации, оказывающие, по крайней мере, кредитные услуги преимущественно клиентам с низкими доходами. В число этих организаций входят как неправительственные организации, занимающиеся только предоставлением кредитов, так и небанковские финансовые организации, микрофинансовые и коммерческие банки, уделяющие повышенное внимание операциям микрофинансирования.

5 http://www.gsma.com/mobilefordevelopment/wp-content/uploads/2013/02/MMU_State_of_industry.pdf

6 Оценка GSMA построена на следующем определении активных счетов: счета, с помощью которых были произведены, по меньшей мере, один перевод денег между частными лицами, оплата счетов, массовый платеж, пополнение счета мобильного телефона, внесение или снятие наличных денежных средств за предшествующий 30-, 60-, или 90-дневный период. В тех случаях, когда провайдеры предоставляют показатели активности клиентов за более чем один временной период, GSMA использует самый широкий временной период.

7 Свыше 60 процентов участников обзора GSMA определяют активных агентов как агентов, которые осуществили, по меньшей мере, одну финансовую операцию за последние 30 дней.

Данный документ имеет своей целью ответить на следующие вопросы:

- Раздел 1: Каковы возможности МФО в использовании м-банкинга для развития операций микрофинансирования?
- Раздел 2: Каким был опыт МФО, работавших агентствами для систем м-банкинга?
- Раздел 3: Получают ли МФО и их клиенты выгоды от м-банкинга?
- Раздел 4: Почему некоторые МФО приняли стратегическое решение воздержаться от использования м-банкинга?
- Раздел 5: Каким образом м-банкинг создает возможности для появления новых инновационных бизнес-моделей микрофинансирования?

Методология исследования заключалась в проведении интервью с отдельными МФО, которые экспериментировали с м-банкингом или использовали его в полном масштабе в своих операциях микрофинансирования. Некоторые из этих МФО также были предметом изучения в рамках прошлого исследования CGAP по данной теме, проведенного с целью извлечь опыт из их деятельности за последние несколько лет. Другие МФО, включенные в исследование, только начинают заниматься м-банкингом. В отличие от предыдущего исследования, для целей которого было найдено лишь ограниченное число подходящих МФО, в рамках этого исследования было обнаружено значительно большее число МФО, чем можно было отразить в исследовании. Основные выводы исследования кратко изложены во Вставке 1.

Вставка 1. Основные выводы

- Нет доказательств того, что МФО или их клиенты являются движущей силой развития м-банкинга.
- МФО, которые успешно используют в своей работе м-банкинг, как правило, расположены в странах, в которых м-банкинг уже находит широкое применение. На рынках таких стран клиенты МФО могут даже ожидать или требовать от МФО предложения услуг м-банкинга для погашения своей задолженности.
- Выгоды услуг м-банкинга для МФО во многом зависят от успеха самой существующей услуги м-банкинга. На тех рынках, на которых м-банкинг занимает прочные позиции, МФО и их клиенты могут скорее получить определенные выгоды.
- В настоящее время МФО наиболее часто используют м-банкинг для погашения кредитов. Больше число МФО используют м-банкинг для привлечения сбережений, а не выдачи кредитов.^a Доказано, что обычно высказываемые МФО сомнения в отношении м-банкинга в связи с тем, как он может повлиять на динамику группы и показатели возвратности кредитов, как увязать его с системой управленческой информации и как клиенты и персонал смогут приспособиться к новым платежным механизмам, вполне могут быть преодолены.
- МФО обычно не имеют достаточных возможностей для создания собственных систем м-банкинга и взамен должны стремиться использовать существующие системы.
- Собранные данные свидетельствуют о смешанных результатах выполнения МФО функций агентов для систем м-банкинга, главным образом, вследствие затрат на управление ликвидностью и структуры стимулов в виде комиссионных сборов.
- Нет реальных свидетельств того, что благодаря м-банкингу МФО удастся охватить клиентов в новых географических регионах или сегментах с низкими доходами. Существуют качественные доказательства того, что МФО используют м-банкинг для получения конкурентного преимущества; однако эти преимущества, вероятно, будут снижаться по мере того, как все большее число МФО будут интегрировать м-банкинг в свои операции.
- Степень снижения операционных издержек МФО, которые используют м-банкинг, зависит от того, насколько

эти МФО уже переложили расходы, связанные с погашением кредитов, на заемщиков. Аналогичным образом, степень эффективности привлечения сбережений посредством м-банкинга в плане снижения стоимости средств для МФО частично зависит от того, оплачивают ли транзакционные сборы МФО или клиенты.

- Поступает все больше свидетельств, указывающих на то, что клиенты МФО ценят экономию времени и затрат при использовании м-банкинга для погашения кредитов, а также повышение уровня обслуживания при возможности осуществлять платежи посредством м-банкинга.
- Одним из основных определяющих факторов выбора клиентом метода погашения кредита является такой простой фактор, как близость нахождения агента по сравнению с близостью расположения банковского отделения.
- Даже в стране с жизнеспособной системой м-банкинга могут быть институциональные или специфические рыночные причины для отсрочки интеграции м-банкинга. Одним из примеров этого является ухудшение качества портфеля кредитов.
- Новые МФО должны с самого начала внедрять услуги м-банкинга, чтобы избежать расходов и проблем, связанных с процессом управления организационными изменениями, а также обеспечить то, чтобы вложения в м-банкинг заменили собой другие расходы, а не были бы дополнением к параллельным расходам на осуществление операций с наличными.
- Одно из самых больших недавних преимуществ, вытекающих из пересечения микрофинансирования и м-банкинга, заключается в появлении новых бизнес-моделей микрофинансирования, в которых мобильная телефонная связь и услуги агентов используются для подачи клиентами заявлений на получение кредитов, проведения проверки клиентов и принятия решений о выдаче кредитов.

a. Согласно недавно проведенному обзору Triple Jump Advisory Services (2013).

1. Каковы возможности МФО в использовании м-банкинга для развития операций микрофинансирования?

На рис. 1 показан традиционный процесс операции микрофинансирования. Не преследуя цели высветить все тонкости всех моделей микрофинансирования, он позволяет определить, в каких случаях м-банкинг играет полезную роль в операциях микрофинансирования. На сегодняшний день тремя основными сферами, в которых м-банкинг оказывает влияние на деятельность МФО, являются погашение кредитов, выдача кредитов и привлечение сбережений. С другой стороны, новые бизнес-модели микрофинансирования, как обсуждается в Разделе 5, привносят инновации в весь коммерческий процесс.

МФО обычно придерживаются одной из двух четких стратегий использования систем м-банкинга, каждая из которых имеет различные последствия в плане необходимого уровня инвестиций и предлагаемых клиентам функций. (Эти две широкие стратегии не являются исчерпывающими, но отражают наиболее общие подходы, которые в настоящее время используют МФО.) Первая основана на простом использовании функции оплаты счетов существующего провайдера м-банкинга и сети его агентов для облегчения погашения кредитов и/или привлечения сбережений или функции пакетных платежей для облегчения выдачи кредитов. При такой схеме МФО использует собственный код оплаты счетов подобно тому, как газовая или водопроводная компания использует свой код для получения мобильных платежей по выставленным счетам. Эта стратегия

представляет собой самый быстрый способ привлечения МФО м-банкинга и требует наименьших инвестиций, поскольку МФО может импортировать данные и проводить ручную выверку. МФО может также вложить средства в межплатформное программное обеспечение, что автоматизирует процесс загрузки и выверки данных о погашении кредитов и их передачи от платформы м-банкинга в систему управленческой информации МФО; межплатформное программное обеспечение может также использоваться для загрузки и выверки данных о выдаче кредитов и сбережениях. Согласно некоторым провайдерам технических услуг, такое межплатформное программное обеспечение в Кении стоит от 10 000 до 20 000 долл. США, в зависимости от уровня автоматизации и характера системы управленческой информации МФО. Автоматизация становится более привлекательной по мере увеличения числа клиентов, использующих систему м-банкинга для операций МФО, поскольку низкая автоматизация может препятствовать росту.

Вторая стратегия связана с вложением средств МФО в технологию, которая объединяет мобильные кошельки клиентов с их счетами в МФО. Это позволяет клиентам получать доступ к своим счетам в МФО через мобильные телефоны и переводить средства между счетом и мобильным кошельком.⁸ МФО используют агентскую сеть существующего провайдера м-банкинга для упрощения операций по внесению/снятию средств⁹ через мобильный кошелек клиента и впоследствии его счет в МФО. Этот вариант может быть более привлекательным решением для МФО, которые пытаются мобилизовать сбережения, в отличие от первой стратегии, поскольку сбережения, переведенные на счет в МФО, по-прежнему доступны через мобильный кошелек клиента и сеть агентов

Рисунок 1. Традиционный бизнес-процесс микрофинансирования



8 Чаще всего МФО предоставляет для этого свой собственный код USSD (код неструктурированных дополнительных служебных данных). Он представляет собой цепь знаков, обычно начинающуюся с символа «звездочка» и заканчивающуюся символом «решетка» (например, *2427#). USSD является одним из наиболее эффективных коммуникационных каналов для мобильных платежей. Он известен как наиболее безопасный и дружелюбный по отношению к пользователю, в сравнении с SMS, но в отличие от интернет-программ доступен даже на базовых мобильных телефонах. Описанный вариант возможен не только при использовании USSD, но также при использовании SMS или интернета для уязвки мобильных кошельков клиентов МФО с их счетами в МФО.

9 Операции внесения наличных облегчают погашение кредитов и привлечение сбережений, в то время как операции снятия упрощают выдачу кредитов и доступ к сбережениям.

провайдера м-банкинга.¹⁰ На относительно развитом рынке мобильных платежей, например в Кении, где несколько технологических компаний конкурируют между собой в предоставлении таких услуг многочисленным финансовым учреждениям, которые связаны с M-PESA, МФО с надежной системой управленческой информации, согласно некоторым провайдерам технологических услуг, должна инвестировать от 50 000 до 100 000 долл. США для реализации этого варианта. Затраты для начинающих компаний на других рынках могут быть еще выше, но вероятно будут снижаться по мере стандартизации технологии и методов интеграции. Ряд МФО в Кении перешли со временем от первой ко второй стратегии, обеспечив большую функциональность связей между мобильными кошельками клиентов и их счетами в МФО.

Представляется полезным помнить об этих двух стратегиях при рассмотрении опыта МФО, пытающихся использовать существующие системы м-банкинга.

Погашение кредитов

Там, где существуют широко используемые системы м-банкинга с разветвленной и хорошо функционирующей агентской сетью, принятие платежей по погашению кредитов, возможно, является самой быстро ощутимой выгодой для МФО. Существуют три момента, которые обычно вызывают озабоченность руководства МФО по поводу этого варианта погашения кредитов: как это отразится на динамике группы и кредитной дисциплине; как будет происходить выверка данных в системе управленческой информации; и смогут ли клиенты и персонал, в частности, кредитные сотрудники, приспособиться к новой процедуре?

SMEP DTM Limited является кенийской МФО, которая использует M-PESA в операциях с 168 000 клиентов при погашении и выдаче кредитов и привлечении сбережений.¹¹ SMEP DTM начала действовать в 2009 году и вначале использовала только функцию оплаты счетов M-PESA. МФО испытывала характерные сомнения относительно потенциального воздействия на степень солидарности между членами клиентских групп и, следовательно, на возвратность кредитов, а также относительно того, приведет ли система мобильного погашения кредитов к повышению эффективности или

усложнению работы кредитных сотрудников в результате больших затрат времени на процедуру ручной выверки. После нескольких лет работы SMEP DTM указала, что несмотря на уменьшение частоты собраний группы с одного раза в неделю до одного раза в месяц, клиенты успешно адаптировались к новой системе без негативных последствий для показателей погашения кредитов. Некоторые члены групп по-прежнему осуществляют платежи еженедельно, другие раз в месяц до проведения собрания, в то время как третьи – во время самого собрания.¹² Возможность производить платежи в удобное время, а также в некоторых случаях уменьшение частоты собраний воспринимается некоторыми клиентами как существенное преимущество.

С целью преодоления сомнений, связанных с ручной выверкой, SMEP DTM инвестировала средства в межплатформное программное обеспечение, которое обеспечивает более полную интеграцию ее системы управленческой информации с M-PESA. Это существенно уменьшило необходимость в ручной выверке и снизило обеспокоенность кредитных сотрудников. В настоящее время кредитные сотрудники в большей степени поддерживают использование M-PESA, что оказало положительное влияние на готовность членов групп также воспользоваться данным вариантом осуществления выплат. Вознаграждение кредитных сотрудников часто зависит от размера и качества их портфеля, и поэтому создание стимулов, позволяющих кредитным сотрудникам получать выгоды от эффективности, обеспечиваемой м-банкингом, отвечает интересам как МФО, так и кредитных сотрудников.¹³

Кенийская депозитная микрофинансовая организация Faulu Kenya Deposit Taking Micro-Finance Limited ввела м-банкинг по двум основным причинам: спрос клиентов и экономия затрат.¹⁴ Прежде чем была предложена возможность погашения кредитов посредством M-PESA, клиенты должны были пользоваться длительной процедурой, заключающейся в депонировании наличных средств на счет Faulu в отделении коммерческого банка и предъявлении квитанции к приходному ордеру вместе с формой погашения кредита в отделении Faulu или на собрании группы. В настоящее время клиенты могут погашать кредиты или вносить депозиты посредством M-PESA, используя свои мо-

10 Первая стратегия может быть применена для привлечения сбережений путем предоставления клиентам возможности использовать функцию оплаты счетов в целях перевода средств на счет в МФО. Однако клиенты не могут использовать мобильный телефон или сеть агентов провайдера м-банкинга для доступа к этим средствам на счете в МФО.

11 Источником информации о SMEP DTM послужили встреча консультанта CGAP Тони Ойера с представителями SMEP DTM в январе 2013 года, а также последующее общение в период по июнь 2013 года.

12 Некоторые группы погашают кредиты с одного мобильного телефона: руководитель группы получает средства от других членов на счет своего кошелька M-PESA, а затем депонирует средства со счета своего кошелька M-PESA на другие счета SMEP DTM членов группы.

13 Интервью с Джорджем Киньяню в ноябре 2012 года, а также последующее общение в период по июнь 2013 года. Киньяню был консультантом нескольких МФО, включая SMEP DTM, при осуществлении ими перехода к м-банкингу.

14 Источником информации о Faulu послужили интервью с управляющим ICT Кеннеди Кипкембой в августе 2012 года, а также последующее общение в период по июнь 2013 года.

бильные телефоны. В соответствии с установленными для групп правилами, собрания членов групп должны проводиться с прежней регулярностью и в прежнем объеме. Для обеспечения стабильности состава групп и управления качеством портфеля Faulu продолжает проводить программы повышения финансовой грамотности для своих клиентов. За двухлетний период, прошедший после введения данной услуги в декабре 2010 года, почти 54 процента от 300 000 клиентов Faulu зарегистрировались в качестве пользователей м-банкинга, хотя только 15 000 из них являются регулярными пользователями этой услуги.¹⁵ Те, кто пользовались услугой, проявляли высокую активность, совершая в среднем более 10 операций в месяц, включая запросы о состоянии счета и получение мини-отчетов.

Выдача кредитов

В то время как некоторые МФО используют м-банкинг для выдачи кредитов, высокие средние суммы выдаваемых кредитов в сравнении с суммами платежей по погашению кредитов могут создавать две проблемы. Первая заключается в том, что агенты могут не справляться с крупными операциями, учитывая ограничения ликвидности, а вторая – в том, что лимиты на операции м-банкинга могут быть слишком низкими для некоторых кредитов.¹⁶

Musoni – это кенийская МФО, которая заявляет, что является первой в мире МФО, полностью перешедшей на безналичные операции. К апрелю 2013 года она имела около 10 000 клиентов и выдала кредиты на сумму свыше 6,3 млн долл. США.^{17, 18, 19} В дополнение ко всем выплатам в счет погашения кредитов, осуществляемым посредством М-PESA, Musoni также выдает все кредиты через М-PESA. Однако проведенное в 2011 году обследование клиентов Musoni выявило ограничения ликвидности, с которыми сталкиваются агенты. Многие агенты испытывали трудности при выплате сумм в размере свыше 58-116 долл. США на одного клиента, в то время как кредитные продукты Musoni находились в диапазоне от 58 до 2 316 долл. США (Sadana et al. 2011).²⁰ Таким образом, клиенты, желавшие получить всю сумму кредита, должны были обращаться к нескольким агентам, что вело к неудоб-

ствам и повышению издержек. Хотя Musoni покрывает сбор за выдачу кредита в размере 0,35 долл. США, который Safaricom взимает со счетов клиентов, клиенты должны платить сбор в размере 0,29 долл. США за каждую операцию получения наличных средств (Cracknell 2012). Кроме того, разделение операции на несколько агентов может не полностью решать проблему в районах, в которых лишь небольшое число агентов обслуживает клиентов МФО.

SMEP DTM также использует М-PESA для выдачи кредитов, однако ее подход не столь прямой. SMEP DTM перечисляет кредит на счет клиента в SMEP DTM, после чего клиент может использовать функцию м-банкинга SMEP DTM для перевода средств на счет своего кошелька М-PESA в целях их дальнейшего получения от агента или через банкомат. Ежедневно со счетов SMEP DTM посредством М-PESA снимаются суммы от 34 700 до 46 300 долл. США, что в два раза превышает размер сумм, перечисляемых с М-PESA в SMEP DTM для погашения кредитов и накопления сбережений. Это свидетельствует о том, что клиенты ценят доступ к своим средствам вне отделений SMEP DTM посредством функции м-банкинга SMEP DTM.

До внедрения М-PESA для выдачи кредитов SMEP DTM использовала чеки, каждый из которых стоил 0,64 долл. США. Хотя сбор Safaricom за выдачу кредита в размере 0,35 долл. США уже обеспечивает экономию затрат в 45 процентов, дополнительную экономию для МФО обеспечивает уменьшение расходов на содержание персонала. Согласование банковских выписок с чеков требовало найма двух бухгалтеров на полный рабочий день, в которых нет необходимости при выдаче кредитов в режиме мобильных платежей. Средства доступны клиентам незамедлительно, так как им нет необходимости дожидаться клиринга чеков. Однако м-банкинг может требовать определенной ручной обработки, что обычно вызвано тем, что клиенты меняют номера своих мобильных телефонов, или ошибками при вводе данных о счетах клиентов. Даже в случае Musoni, специально созданной для работы с системой М-PESA, 7-8 процентов операций требуют ручной обработки (Cracknell 2012).²¹

15 <http://www.nation.co.ke/business/news/-/1006/1065316/-/5kkxr3z/-/index.html>

16 Данные лимиты на операции обычно вводятся в целях регулирования деятельности и связаны с соображениями управления рисками и противодействия отмыванию денег и финансированию терроризма (ПОД/ФТ).

17 <http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2013/02/microfinance> (по состоянию на 11 апреля 2013 года).

18 Источником информации о Musoni послужили интервью с финансовым директором Джеймсом Оуино в августе 2012 года, а также последующее общение в период по июнь 2013 года.

19 В данном документе принят обменный курс в 1 долл. США за 86,36 кенийских шиллингов (средний обменный курс за год по 18 апреля 2013 года). Источник: <http://www.centralbank.go.ke>

20 <http://www.musoni.co.ke/index.php/products> (по состоянию на 11 апреля 2013 года).

21 Данные за 2012 год; по имеющейся информации, на тот момент показатели снижались.

Привлечение сбережений

Депозитная МФО Kenya Women Finance Trust (KWFT) привязала свои счета к мобильным кошелькам M-PESA в целях упрощения привлечения депозитов.²² Согласно оценкам KWFT, в первые семь месяцев работы системы 30 процентов всей базы депозитов обеспечили клиенты, которые перевели свои средства на счета в KWFT с помощью MPESA. SMEP DTM также успешно использует M-PESA для привлечения депозитов. В январе 2013 года из M-PESA в SMEP DTM ежедневно переводилось от 17 400 до 23 200 долл. США. Хотя эти суммы включают погашение кредитов, они составляют от 30 до 40 процентов всех депозитов клиентов, внесенных на сберегательные счета.

М-банкинг используется для привлечения сбережений и за пределами Кении. BRAC, один из крупнейших микрофинансовых кредиторов в мире, в декабре 2012 года приступил к осуществлению в Бангладеш пилотного проекта, в рамках которого его 12 отделений предлагают услугу мобильных платежей bKash в качестве способа депонирования средств на сберегательные счета BRAC.^{23,24} Среди зарегистрированных ежемесячно владельцев счетов в этих отделениях уже в первые три месяца пилотного проекта 28 процентов использовали bKash для депонирования средств. Выверка данных с системой управленческой информации BRAC делается вручную, но не является настолько сложным процессом, чтобы служить основанием для закупки межплатформного программного обеспечения. BRAC оплачивает bKash стоимость перевода средств своих клиентов, так как считает важным привлечь в систему как можно большее число вкладчиков, что, в конечном итоге, ведет к снижению стоимости капитала.

Резюмируя вышесказанное, мы видим все больше примеров того, как МФО используют м-банкинг для облегчения погашения кредитов. МФО, особенно в Кении, также успешно используют м-банкинг для привлечения дополнительных сбережений. Меньшее число МФО используют м-банкинг для упрощения выдачи кредитов, а те, которые используют его в этих целях, продолжают сталкиваться с проблемами ликвидности у своих агентов. МФО наиболее часто высказывают сомнения в отношении использования м-банкинга,

в частности, с точки зрения того, как он повлияет на динамику группы и возвратность кредитов, как будет осуществляться выверка данных в системе управленческой информации и насколько клиенты и сотрудники смогут адаптироваться к новым возможностям осуществления платежей, но все эти вопросы, как показывает практика, вполне решаемы. Как объясняется во Вставке 2, создание собственных систем м-банкинга остается для МФО трудным делом.

2. Каков опыт МФО, выполнявших агентские функции для систем м-банкинга?

Имеющиеся данные в отношении опыта выполнения МФО агентских функций для систем м-банкинга неоднозначны. Это связано с двумя особенностями филиальных сетей МФО. Во-первых, хотя многие МФО могут иметь самую крупную сеть отделений среди финансовых учреждений страны, они будут представлены, в лучшем случае, в 200-300 населенных пунктах. В то время как МФО могут существенно дополнить любую агентскую сеть, такая сеть должна насчитывать тысячи агентов, чтобы обеспечивать действительно широкий охват. Во-вторых, поскольку комиссионные сборы, вероятно, собираются головным отделением МФО, операционисты отделений на местах не будут заинтересованы в продвижении услуг м-банкинга. Хотя некоторые МФО изменили порядок распределения агентских комиссионных между отделениями, он по-прежнему не является столь же прямым, как в случае сбора комиссионных независимыми агентами, которые напрямую получают комиссионные от операций и имеют стимул тратить время на то, чтобы показать клиентам, как пользоваться данной услугой.

KAFO Jiginew, одна из крупнейших МФО в Мали, насчитывающая 280 000 вкладчиков и 46 000 заемщиков,²⁵ использует 102 из своих 169 отделений в качестве агентов системы Orange Money со времени ее введения в строй в 2009 году.²⁶ Главным преимуществом для компании Orange является то, что данное партнерство позволило включить в ее сеть свыше 100 новых агентских пунктов путем заключения всего одного договора с руководством KAFO Jiginew. Таким образом, Orange нет необходимости в длительной и трудоемкой про-

22 Источником информации о KWFT послужили встреча между Тони Ойером (консультант CGAP), Изабеллой Ниамбурой (помощник управляющего директора) и Кристиной Муза (генеральный менеджер, отдел обязательств) в январе 2013 года, а также последующее общение в период по июнь 2013 года.

23 bKash – это система м-банкинга, работающая с июля 2011 года как дочерняя компания банка BRAC.

24 Информация по пилотному проекту BRAC в области привлечения сбережений была предоставлена Сазардом Хоссейном (BRAC) и Греггом Ченом (CGAP).

25 Mix Market, по состоянию на апрель 2013 года.

26 Источником информации о Kafo Jiginew и Orange Money послужили интервью с Дэйвидом Дао, заместителем Генерального директора Kafo Jiginew, и Хава Диалло Туре, руководителем Отдела продаж и коммерческих операций Orange Money в Мали, в январе 2013 года, а также последующее общение в период по июнь 2013 года.

Вставка 2: Следует ли МФО строить собственные системы м-банкинга?

Хотя для МФО может представляться заманчивой перспектива создания собственной системы м-банкинга на рынке страны, в которой не существует подобной жизнеспособной системы, опыт показывает, что основные навыки, требуемые для работы успешной МФО, не совпадают с техническими навыками, необходимыми для создания системы м-банкинга, а также навыками, необходимыми для управления соответствующей агентской сетью. Даже при наличии средств для такой инвестиции многие МФО не обладают достаточным масштабом операций, который мог бы оправдать необходимые первоначальные вложения в м-банкинг. Многие МФО также не имеют надежного банковского программно-технического обеспечения. Кроме того, МФО должны четко понимать стратегические цели м-банкинга и быть уверенными в том, что м-банкинг служит наилучшим способом решения конкретных задач организации.

В Малави банк Opportunity International Bank in Malawi (OIBM), о котором рассказывается в работе Kumar, McKay, and Rotman (2010), создал в мае 2010 года собственную систему м-банкинга, Banki M'manja.^a Несмотря на полученное в ноябре 2011 года разрешение от органа регулирования, OIBM еще предстоит создать свою агентскую сеть.^b Banki M'manja предлагает только услуги получения информации о состоянии счета, пополнения счета мобильного телефона, оплаты счетов за услуги и перевода средств другим клиентам OIBM. Хотя эти услуги позволили OIBM снизить эксплуатационные расходы, связанные с такими операциями, получить определенный доход от транзакционных и комиссионных сборов, а также несколько уменьшить рабочую нагрузку на отделения банка, они не

обеспечили полной реализации потенциала данной инициативы для OIBM или его клиентов. Например, система Banki M'manja не упрощает погашение кредитов или привлечение сбережений. OIBM удалось вдвое увеличить количество депозитных счетов за период с конца 2009 года по сентябрь 2012 года, которое, согласно MIX Market, составило более 500 000. Однако учитывая то, что только 60 000 клиентов зарегистрированы в системе Banki M'manja и только 20 процентов из них являются активными, маловероятно, что м-банкинг был главной движущей силой такого увеличения количества депозитных счетов.

Спустя почти два с половиной года после создания системы Banki M'manja в Малави была вновь запущена система Airtel Money с более чем 5 000 агентов (1800-2000 из этих агентов являются активными). OIBM быстро присоединился к этой системе и разрешил своим клиентам Banki M'manja осуществлять погашение кредитов и накапливать сбережения, пользуясь услугами этих агентов. Таким образом, OIBM перешел от попыток создания собственной системы м-банкинга, включая агентскую сеть, к использованию существующей системы м-банкинга для проведения операций микрофинансирования.

- Источником информации о OIBM послужили интервью с Лаквеллом Нгамби, старшим специалистом по развитию, в ноябре 2012 года, а затем вновь с Лаквеллом Нгамби и Лумбани Манда, руководителем системы управленческой информации, в апреле 2013 года.
- Условия операционной деятельности в Малави были трудными со времени создания OIBM системы м-банкинга, и характерными примерами препятствий в работе служат дефицит топлива и иностранной валюты.

цедуре заключения отдельных соглашений с независимыми агентами. Orange также извлекает выгоду из дополнительного охвата сельского населения за счет системы отделений Kafo Jiginew. Хотя МФО обрабатывают немалую часть операций Orange Money, они не являются наиболее активным сегментом агентов в сети Orange, что, возможно, объясняется отсутствием прямых стимулов. Наибольшее число операций обеспечивает независимый супер-агент, который делит комиссионные сборы с управляемыми им агентами-подрядчиками.

Существуют также издержки и выгоды для МФО. В случае Kafo Jiginew заключение партнерства с ведущим оператором сотовой связи (ОСС) в Мали явилось важным стратегическим альянсом, благодаря которому Kafo Jiginew смогла выделиться среди других конкурентов. По аналогичным причинам крупнейшая МФО в Сенегале, CMS, использует свои 200 отделений для

работы с системой мобильных кошельков Yoban'tel банка Societe Generale Banque du Senegal. Альянс с таким сильным банком, как Societe Generale, было достаточной причиной для заключения партнерства. Однако помимо очевидных причин, Kafo Jiginew сочла, что работа с Orange Money служит способом приступить к диверсификации предлагаемых продуктов, что несколькими годами ранее было определено организацией в качестве важной задачи. Доход от комиссионных сборов с операций в системе Orange Money также послужил важным фактором принятия решения руководством МФО. В 2011 году Kafo Jiginew заработала комиссионные сборы на сумму 17 500 долл. США; в 2012 году – на сумму 42 300 долл. США; и за первые пять месяцев 2013 года – на сумму 40 000 долл. США.²⁷ Однако данное партнерство создало и ряд трудностей для Kafo Jiginew, наибольшей из которых было дальнейшее управление ликвидностью, что, в конечном итоге, сказывается на способности Orange поддержи-

27 При обменном курсе в 487,750 франков КФА за 1 долл. США по состоянию на 18 июня 2013 года. Источник: www.bceao.int

вать качественное обслуживание клиентов в агентских пунктах. МФО следует также учитывать и соображения конкуренции. Выполнение МФО функций агента может привести к тому, что клиенты МФО-конкурентов станут использовать отделения МФО-агента для осуществления платежей по погашению кредитов. Это открывает интересную для МФО-агента возможность переманить клиентов своих конкурентов.

Выполнение функций агента для системы м-банкинга не обязательно означает, что МФО будет предлагать своим клиентам пользоваться системой для погашения кредитов. С другой стороны, это логично, если агентская сеть имеет столь же широкий охват, как и сеть отделений МФО. Это незначительно повышает удобство пользования услугой для клиентов, так как ближайший пункт для осуществления платежей, будь то наличными или с помощью системы м-банкинга – это по-прежнему отделение МФО. С другой стороны, в случаях, когда охват агентской сетью шире охвата сетью отделений МФО, удивительно, если выполнение агентских функций не используется МФО в качестве основы для предложения такой услуги собственным клиентам.

В качестве примера можно привести микрофинансовый банк Tameer, который имеет настолько тесные отношения с системой м-банкинга, насколько это возможно для МФО. OCC Telenor приобрел контрольный пакет акций Tameer и на его основе создал систему мобильных платежей EasyPaiza.²⁸ За четыре года, прошедшие после введения в действие системы EasyPaiza в 2009 году, не произошло широкого перехода клиентов микрофинансовых услуг банка Tameer к использованию системы EasyPaiza. В то время как в отделениях Tameer заключаются договора с новыми клиентами системы EasyPaiza и осуществляются операции по внесению и снятию наличных, система EasyPaiza не используется клиентами Tameer для погашения или получения кредитов. Банк Tameer имел крайне высокие показатели дефолта по кредитам – до 25 процентов, – когда он впервые начал работать как микрофинансовый банк в 2005 году, поскольку он не занимался тщательной проверкой личности и мониторингом клиентов. Банк быстро понял, что рынок нуждается в четких критериях отбора клиентов. Требовалось постоянное управление получившими кредиты клиентами, работу с которыми должны вести сотрудники отдела по связям с клиентами для поддержания платежной дисциплины. В настоящее время показатель неплатежей по

необеспеченным кредитам банка Tameer составляет менее 0,5 процента, и банк понимает, что требуется изменить существующую модель путем введения новых механизмов для погашения кредитов. Микрофинансовые банки в Пакистане стараются не брать на себя риски, связанные с процессом погашения кредитов клиентами, так как даже небольшие просрочки могут серьезно повлиять на норму прибыли.²⁹ Однако, как показывает пример ряда МФО в Кении, при этом не обязательно должны страдать групповая динамика и кредитная дисциплина. В третьем квартале 2013 года Банк Tameer готовится приступить в ряде своих отделений к осуществлению пилотного проекта, связанного с применением системы EasyPaiza для погашения кредитов.

Есть и другие роли, которые МФО могут играть по отношению к агентской сети, помимо того, чтобы самим становиться агентами. При наборе и определении агентов на раннем этапе и управлении ликвидностью система bKash в Бангладеш пользовалась услугами неправительственной организации (НПО) BRAC. Это было формальное партнерство, в рамках которого bKash оплатила НПО BRAC услуги по подбору 5600 агентов и управлению ее ликвидностью в течение первого года работы. Эти первоначальные агенты были отобраны из числа индивидуальных заемщиков BRAC, т.е. клиентской базы, с которой существовали прямые и тесные контакты. После данного первоначального периода прямое управление агентской сетью было передано bKash, что позволило ей создать первую агентскую сеть намного быстрее, чем это было бы возможно при ином подходе.

Резюмируя вышесказанное, МФО и системам м-банкинга следует совместно решать на более стратегическом уровне, как МФО могут наиболее эффективно выполнять функции агентов м-банкинга. Возможно, отделения МФО целесообразно использовать для регистрации новых клиентов и в меньшей степени для операций по внесению и снятию денежных средств во избежание проблем с управлением ликвидностью. Некоторые МФО, вероятно, могут предлагать только операции по внесению наличных, в то время как другие МФО имеют возможности для управления агентскими пунктами в среде своих клиентов. В целом, как представляется, исходя из опыта последних лет, роль МФО как агентов услуг м-банкинга не особенно заметна.

28 Источником информации о микрофинансовом банке Tameer послужили беседы с заместителем Генерального директора Тариком Мохаром в декабре 2012 года, а также последующее общение в период по июнь 2013 года.

29 Микрофинансовые банки регулируются Государственным банком Пакистана в рамках строгого кредитного режима. Дефолт признается при просрочке в 30 дней, что ведет к приостановке начисления всех доходов по кредиту. При просрочке в 60 дней отчисления в резервы на покрытие убытков по кредитам производятся в размере 25 процентов непогашенной основной суммы займа. При просрочке в 180 дней создается резерв на всю сумму непогашенного кредита, и кредит списывается с активов банка.

3. Существуют ли выгоды для МФО и их клиентов от м-банкинга?

В работе Kumar, McKay, and Rotman (2010) были рассмотрены три потенциальные выгоды м-банкинга для МФО, каждая из которых будет вновь проанализирована в этом разделе: (i) охват новых клиентов; (ii) улучшение экономических показателей МФО; и (iii) улучшение обслуживания существующих клиентов.

Охват новых клиентов

М-банкинг может помочь МФО расширить клиентскую базу тремя основными способами: МФО могут начать *работать в новых географических регионах*; введение м-банкинга на раннем этапе может повысить привлекательность продуктов МФО и *привлечь новых клиентов на существующем рынке*;³⁰ и/или МФО могут привлечь *новые сегменты населения с более низкими доходами* путем предложения услуг по более приемлемой цене.

Очевидных свидетельств того, что МФО удастся использовать м-банкинг для привлечения значительного числа новых клиентов в новых географических регионах или среди сегментов населения с более низкими доходами, не существует. Для привлечения сегментов населения с более низкими доходами, в частности, необходимо ощутимым образом снизить операционные издержки организации, что само по себе является трудной задачей, как будет показано в следующем разделе. Любой рост числа клиентов, по мнению Faulu, обеспечивается путем «маркетинга» услуг довольными клиентами среди своих знакомых, которые либо еще не являются клиентами микрофинансирования, либо являются клиентами другой МФО.

Улучшение экономических показателей МФО

Существуют как издержки, так и выгоды, связанные с использованием МФО систем м-банкинга.

Инвестиции в технологию. Любая МФО, стремящаяся предложить клиентам созданную с учетом их специфики систему м-банкинга, используя при этом существующее или новое решение для системы м-банкинга, должна будет вложить средства в соответствующую технологию. Учитывая сложность выбора поставщика технологии и внедрения решения, вполне возможно возникновение непредвиденных расходов. OIBM в

настоящее время меняет поставщика технологии и решила списать предыдущие вложения.

Стоимость средств. Согласно сведениям из Кении, использование существующей и широко распространенной системы м-банкинга может быть эффективным способом привлечения депозитов. Как упоминалось ранее, KWFT за период с июня по декабрь 2012 года привлекла 30 процентов от всего объема сберегательных вкладов благодаря депозитам, привязанным к M-PESA. Аналогичным образом, SMEP DTM привлекает 30–40 процентов всех сберегательных депозитов в день через M-PESA. Эффективность этого метода в плане снижения стоимости средств зависит от того, кто уплачивает взимаемый M-PESA транзакционный сбор в размере 0,35 долл. США – клиент или МФО, и какую процентную долю от среднего депозита составляет данный транзакционный сбор. Она также зависит от того, в течение какого времени депозиты остаются на счетах МФО, равно как и от разницы в процентных ставках, которые МФО оплачивает за получение оптового финансирования и которые она выплачивает по депозитам. SMEP DTM убеждена, что депозиты, полученные от клиентов с помощью M-PESA, являются более дешевым источником финансирования.³¹

Операционные издержки. М-банкинг может существенно влиять на стоимость людских ресурсов для МФО, особенно в средне- и долгосрочной перспективе. Автоматизация позволяет сократить потребности в сборщиках данных на уровне головного отделения и высвобождает кредитных сотрудников, с тем чтобы они могли сосредоточить внимание на увеличении портфелей, как это было в случае SMEP DTM. Кредитные сотрудники SMEP DTM также извлекают пользу за счет уменьшения частоты проведения групповых собраний. Однако МФО, которые решают сохранить неизменной продолжительность и периодичность собраний, не смогут полностью реализовать возможности сокращения издержек. Кроме того, м-банкинг может повлечь за собой собственные издержки. Операционные издержки возросли в случае KWFT вследствие сборов, связанных с доступом к USSD-сервису, а также необходимостью создания круглосуточного колл-центра, отвечающего на вопросы клиентов о новой услуге м-банкинга. В случае МФО, таких как Faulu, которые решают субсидировать транзакционные сборы, взимаемые существующим провайдером м-банкинга, это также может вести к значительному увеличению операционных расходов.

Степень сокращения операционных издержек также зависит от того, переложила ли уже МФО стоимость

30 Новые клиенты могут быть либо новыми клиентами услуг микрофинансирования, либо клиентами конкурирующих организаций.

31 В случае SMEP DTM клиент оплачивает транзакционный сбор M-PESA, в то время как KWFT несет эти расходы за своих клиентов.

погашения кредитов на заемщиков. Ввиду факторов безопасности, мошенничества, административных ошибок и, в конечном итоге, затрат, многие МФО уже требуют от заемщиков, чтобы они самостоятельно занимались погашением кредитов, освобождая от этой работы своих кредитных сотрудников. В этих случаях выгоды от сокращения затрат времени и ресурсов получают клиенты, а не МФО.

Операционный доход. М-банкинг может также обеспечивать получение транзакционных и комиссионных сборов для МФО, которые вкладывают средства в технологию м-банкинга, позволяющую клиентам получать доступ к их счетам в МФО посредством мобильной телефонной связи. Faulu взимает сборы за мини-выписки со счетов, запросы о состоянии счета, перевод средств со счета Faulu на счет кошелька M-PESA, а также перевод средств на другие счета Faulu. Однако нет достоверных сведений о том, что в настоящее время эти доходы являются значительными, а KWFT лишь отмечает, что они приносят «положительный финансовый результат».

Улучшение обслуживания существующих клиентов

В странах, в которых м-банкинг уже прочно укоренился, спрос клиентов может побудить МФО вводить услугу м-банкинга. В Кении ряд МФО указывают на спрос клиентов в качестве фактора вложения средств в м-банкинг. Согласно SMEP DTM, м-банкинг в настоящее время рассматривается как базовая услуга, ожидаемая клиентами. Отсутствие этой услуги ведет к потере клиентов и репутации. По мере распространения м-банкинга в других странах, давление со стороны клиентов, по-видимому, будет приобретать общий характер.

Хотя нет никаких доказательств того, что МФО являются движущей силой развития индустрии м-банкинга в какой-либо стране, недавний пилотный проект BRAC по использованию bKash для погашения кредитов показывает, что даже в стране, не имеющей широко распространенной системы м-банкинга, клиенты могут по достоинству оценить преимущества м-банкинга при осуществлении операций микрофинансирования (подробнее о пилотном проекте см. Вставку 3). Последующее обследование клиентов пилотного проекта позволило понять факторы, влияющие на более широкое использование услуг м-банкинга в операциях микрофинансирования. Во-первых, главным определяющим фактором выбора клиентами определенного варианта погашения кредита оказалось столь простое соображение, как близость нахождения агента по сравнению с отделением банка. Экономия 15 минут времени, затрачиваемого на поездку в каждую сторону, является достаточно убедительным фактором

для клиентов, чтобы продолжать пользоваться услугами агента bKash вместо отделения BRAC.

Во-вторых, те клиенты, которые продолжали пользоваться системой bKash, как исключительно, так и в сочетании с обращениями в отделения банка, были лучше знакомы с услугами, предлагаемыми bKash. Они знали, что bKash можно использовать не только для погашения кредитов, но также, например, для перевода средств, оплаты счетов, пополнения счета мобильного телефона, хотя лишь меньшинство пользовались такими дополнительными услугами.

В-третьих, важен определенный уровень удобства использования системы м-банкинга. Некоторые клиенты, которые перестали пользоваться системой bKash, указали, что это связано с тем, что они не знали, как осуществлять операции с помощью мобильного телефона, и большинство из них отметили, что пользовались помощью агентов для проведения операций.

Пилотный проект послужил источником информации только по одной МФО в одной стране; тем не менее, он является ценным ориентиром для улучшения обслуживания существующих клиентов в системе м-банкинга. Он также высветил необходимость в более широких контактах с клиентами по данной теме в различных контекстах для более глубокого понимания отрасли микрофинансирования потенциала м-банкинга как инструмента улучшения обслуживания клиентов.

Резюмируя три предыдущих раздела, посвященные выгодам м-банкинга, мы не располагаем реальными сведениями о том, что МФО выходят на новых клиентов в новых географических районах или в сегментах населения с низкими доходами благодаря м-банкингу. Есть количественные данные по МФО, использующим м-банкинг, чтобы получить конкурентные преимущества, однако эти преимущества, вероятно, будут уменьшаться по мере того, как все большее число МФО начнет интегрировать м-банкинг в свои операции. Расчеты экономических затрат и выгод МФО являются сложным делом, и они зависят от ряда решений, которые в процессе работы принимает каждая МФО. Хотя имеются данные об экономии определенных затрат, например об экономии времени кредитными сотрудниками в МФО, требуется более детальная и целостная работа по анализу экономического обоснования м-банкинга для организаций. В действительности большинству МФО было бы целесообразно вести более тщательный учет издержек и прибыли, связанных с м-банкингом. Как показал пилотный проект BRAC-bKash, поступает все больше сведений, показывающих, что клиенты МФО ценят экономию времени и затрат, которую обеспечивает м-банкинг при погашении кредитов, и, кроме того, возрастает качество обслуживания, когда клиенты имеют возможность выбрать вариант погашения кредитов посредством м-банкинга.

Вставка 3: Пилотный проект BRAC по использованию системы bKash

В ноябре 2011 года BRAC приступила к осуществлению пилотного проекта для системы погашения кредитов малыми предприятиями-заемщиками с использованием bKash. Эта система была введена в пяти городских отделениях, охватывавших приблизительно 3000 индивидуальных заемщиков. Все заемщики должны были осуществлять платежи по погашению кредитов посредством мобильного счета bKash, но комиссионные за операции с ним не взимались.³² После восьми месяцев обязательного использования bKash клиентам предоставлялся выбор между погашением кредитов посредством bKash и возвращением к традиционному обслуживанию в банковском отделении. В следующие три месяца 42 процента клиентов использовали поочередно услуги bKash и банковских отделений, 21 процент пользовались только bKash и 37 процентов пользовались исключительно услугами банковских отделений.

Чем объяснялся выбор варианта платежей клиентами?³³

Клиенты, которые продолжали осуществлять платежи через bKash. Восемьдесят два процента клиентов в этой группе заявили, что они продолжали пользоваться bKash либо потому, что агент располагался ближе, чем отделение BRAC, либо потому, что это позволяло больше времени проводить дома или на работе. В среднем агент находится ближе к клиенту на 1,7 километра, что означает экономию 15 минут времени в пути в каждую сторону. Возможность использования bKash для других целей, как представляется, не служило важным определяющим фактором. Шестьдесят пять процентов не пользовались bKash в других целях, помимо погашения кредитов BRAC, даже несмотря на то, что 82 процента были информированы о других возможностях. Клиенты были довольны системой bKash для погашения кредитов, но указали, что они пересматривают целесообразность пользования системой bKash в случае введения комиссионных сборов.

Клиенты, которые перестали осуществлять платежи через bKash. Тридцать восемь процентов клиентов в этой группе вернулись к осуществлению платежей в отделениях потому, что им было не комфортно пользоваться технологией bKash, а еще 38 процентов потому, что у них

возникли проблемы с агентами. В среднем эти клиенты пользовались агентами, которые были расположены лишь на 0,7 километра ближе, чем отделения банка, что означало экономию 7 минут времени в пути в каждую сторону. Клиенты указали, что они тратили только 0,12–0,25 долл. США^c на транспортные расходы для поездок в отделение банка и часто имели другие причины для посещения местонахождения отделения, что исключало небольшое преимущество более близкого нахождения агента. В отличие от клиентов, которые решили продолжать пользоваться системой bKash, 62 процента клиентов не были информированы о том, что системой bKash можно пользоваться не только для погашения кредитов BRAC. Почти все клиенты (85 процентов) заявили, что основным изменением, которое может побудить их вновь начать пользоваться системой bKash, будет получение бумажной квитанции, а не только подтверждения по SMS.

Клиенты, которые поочередно осуществляли платежи через bKash и в банковских отделениях. Причины для поочередного пользования услугами были разными. Семнадцать процентов имели проблемы с агентами; 33 процента пользовались отделениями банка, если оказывались вблизи от них, и 28 процентов просто предпочитали возможность гибкого выбора между двумя вариантами. Однако основная причина, по которой клиенты продолжали пользоваться системой bKash, состояла в том, что либо агент находился ближе, чем отделение банка, либо это позволяло больше времени проводить дома или на работе.

- На момент начала пилотного проекта система bKash работала только четыре месяца. М-банкинг был новшеством для всех агентов, и почти никто из их клиентов ранее не проводил операций посредством м-банкинга. Данный пилотный проект заменил традиционную процедуру погашения кредитов, при которой клиенты должны были раз в месяц посещать отделения BRAC.
- Чтобы ответить на этот вопрос, группа аналитиков BRAC, пользуясь аналитической поддержкой CGAP, провела интервью и собрала количественные и качественные данные среди 65 клиентов, имевших кредиты в сумме от 1875 до 8750 долл. США.
- Обменный курс в 1 долл. США = 77,76 бангладешских таки (BDT) по состоянию на 19 июня 2013 года. Источник: www.bangladesh-bank.org.

4. Почему некоторые МФО приняли стратегическое решение отложить введение м-банкинга?

Несмотря на тот факт, что эффективно функционирующая система м-банкинга может положительно повлиять на бизнес-процессы МФО, это не обязательно означает, что каждая МФО должна вводить услугу м-банкинга. Даже в стране с жизнеспособной системой м-банкинга возможны институциональные или рыночные причины, по которым может быть необходимо отложить введение м-банкинга.

М-банкинг не может быть решением проблем с качеством портфеля МФО. Таким МФО следует вначале решить свои проблемы с портфелем и сосредоточить внимание на аспектах устойчивости организации, прежде чем вводить м-банкинг. В 2011 году марокканская МФО Al Amana разрабатывала амбициозный проект введения м-банкинга.³² Генеральный директор МФО, который на тот момент был только назначен на свою должность, решил остановить проект, пока он находился только на стадии разработки. В силу ряда причин качество портфеля МФО падало,³³ и Al Amana решила отложить выгоды от потенциального прироста

32 Источником информации о Al Amana послужили интервью с исполнительным директором Юусефом Бенчекруном в ноябре 2012 года, а также последующее общение в период по июнь 2013 года.

33 Одной из причин были события «арабской весны». См. работу Chehade and Negre (2013).

эффективности за счет введения м-банкинга, пока не будут решены проблемы с качеством портфеля.

Решение Al Amana было схожим с решением, принятым в Пакистане ранее упоминавшейся организацией Tameer, которая решила отложить введение м-банкинга, пока не будет обеспечено качество кредитного портфеля. Однако другие МФО в Пакистане, в частности, регулируемые как НПО, начали использовать м-банкинг для погашения кредитов.³⁴ В то время как Пакистан является одной из ведущих стран по степени активности м-банкинга, большинство операций по-прежнему проводится в офисе через операциониста. Это означает, что операции проводятся через агентов, а не с использованием собственных мобильных кошельков клиентов. В соответствии с общей средой м-банкинга даже те неправительственные МФО, которые в пилотном режиме вводили использование мобильных кошельков для погашения кредитов, все же предпочитают услуги агентов для оказания услуг по погашению кредитов в офисах агентов.

МФО Asasah, действующая в качестве НПО и имеющая 12 000 клиентов и 19 отделений в Пакистане, использовала в пилотном режиме для погашения кредитов систему мобильных кошельков EasyPaisa, но затем перешла на прием платежей по кредитам через офисы агентов EasyPaisa.³⁵ Клиенты сталкивались с множеством трудностей при использовании мобильных кошельков. Руководители групп отвечали за внесение наличных средств на сумму погашения через агента EasyPaisa, после чего соответствующая сумма подлежала перечислению в Asasah со счета мобильного кошелька. Однако руководители групп сталкивались с трудностями при управлении номером мобильного телефона, номером счета и личным идентификационным номером, которые необходимы для завершения операции. Когда операция проводится в офисе, все этапы осуществляются агентом EasyPaisa за клиента Asasah.

Учитывая значительно более широкую агентскую сеть EasyPaisa, насчитывающую 20 000 пунктов, в сравнении с собственной сетью отделений Asasah, переход на осуществление операций через офисы агентов по-прежнему является удобством для клиентов Asasah и экономит время на поездки, что отмечалось ими как преимущество использования мобильных кошельков. Подобно Al Amana, Asasah по-прежнему верит в полезность функции мобильных кошельков и считает, что они не лишены будущего. Однако она будет дожидаться более эффективных стимулов для использо-

вания клиентами мобильных кошельков взамен операций через офисы агентов.

Фонд Kashf, неправительственная МФО, обслуживающая свыше 300 000 клиентов в Пакистане, начала использовать агентов системы Omni банка United Bank Limited (UBL) в январе 2011 года, предложив их услуги своим индивидуальным клиентам, составляющим около 65 процентов клиентской базы, в качестве одного из вариантов осуществления платежей в счет погашения кредитов.³⁶ В настоящее время 40 процентов платежей от индивидуальных клиентов в счет погашения кредитов осуществляются через 1800 агентов системы Omni, которые в среднем ежемесячно обрабатывают 75 000 операций на общую сумму 1,85 млн долл. США.³⁷ Клиенты ценят экономию времени и затрат на поездках, имея возможность посетить агента Omni вместо одного из 160 отделений Kashf; экономия транспортных расходов составляет 0,41-1,02 долл. США. До настоящего времени Kashf покрывал транзакционный сбор, который взимает UBL. Клиенты сами выбирают метод погашения кредита, обычно в зависимости от того, находится ли к ним ближе агент или отделение. Kashf отмечает, что 30 процентов платежей в счет погашения кредитов в настоящее время производится по окончании рабочего времени и по выходным дням. Погашение кредитов через офисы агентов оказалось столь эффективным, что Kashf не торопится переходить на систему мобильных кошельков для погашения кредитов. Выгодами для Kashf являются меньшие очереди в отделениях, меньшие суммы наличности, хранимые в отделениях, и экономия на расходах на страхование. Наиболее важным, по мнению Kashf, является то, что клиенты теперь могут выбирать вариант осуществления платежей для погашения кредитов.

Опыт Пакистана указывает на важный аспект взаимосвязи между м-банкингом и микрофинансированием. Клиенты МФО обычно следуют за тенденциями на местном рынке м-банкинга, и в случае Пакистана они предпочитают операции в офисах агентов операциям с кошельками, подобно клиентам м-банкинга в Пакистане в целом.

Резюмируя вышесказанное, решение отложить введение м-банкинга, как правило, связано с отсутствием подходящего момента – либо из-за более актуальных соображений устойчивости и наличия более «простых» альтернатив, таких как осуществление платежей через офисы агентов, или же из-за отсутствия готовой для использования системы м-банкинга.

34 В Пакистане МФО, действующие как НПО, подлежат менее строгому регулированию, чем микрофинансовые банки, следствием чего может быть ухудшение кредитного портфеля.

35 Источником информации о Asasah послужили интервью с генеральным директором Табиндой Джаффри и ее сотрудниками в июле 2012 года, а также последующее общение в период по июнь 2013 года.

36 Источником информации о фонде Kashf послужили интервью с директором-распорядителем Роханехом Зафаром, руководителем отдела информационных технологий Файзалом Саидом Маликом и финансовым директором Шахзадом Икбалом в июле 2012 года, а также последующее общение в период по июнь 2013 года.

37 Средний обменный курс в 1 долл. США = 98,06 пак. рупий по состоянию на март 2013 года. Источник: www.sbp.org.pk.

5. Как м-банкинг создал возможности для появления новых бизнес-моделей инновационного микрофинансирования?

До сих пор в настоящем документе говорилось о том, как м-банкинг позволяет МФО применять инновационные решения в процессе операций микрофинансирования, а именно для погашения кредитов, предоставления кредитов и привлечения сбережений. Целый ряд новых организаций начали использовать м-банкинг для значительно большего числа операций, как показано на рисунке 2.

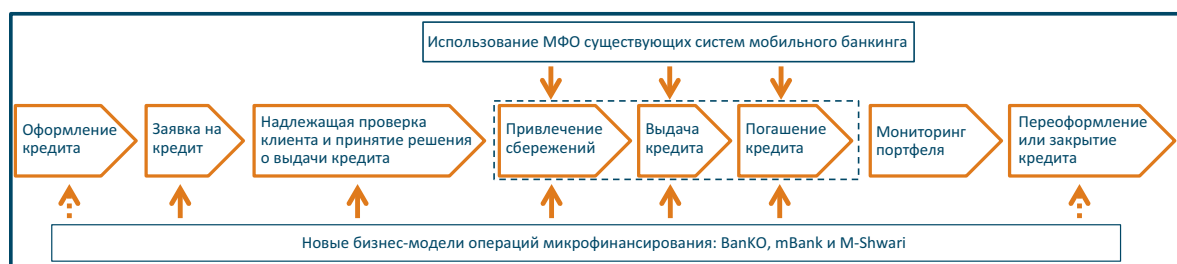
В целях значимого сопоставления с традиционными бизнес-моделями микрофинансирования в данном разделе внимание сосредоточено на организациях, которые предлагают, *по крайней мере, кредитные и, возможно, другие виды финансовых услуг* малоимущему населению с использованием м-банкинга. В соответствии с данными критериями формируется несколько интересных типов организаций.

Одним из примеров таких организаций служит VanKO на Филиппинах ввиду того, как он использует м-банкинг для оформления и выдачи кредитов и надлежащей проверки клиентов. Когда VanKO занялся розничными операциями, он использовал кредитных сотрудников подобно другим традиционным МФО. Однако это оказалось слишком трудоемким и слишком дорогостоящим процессом, поэтому VanKO начал пробовать инновационные подходы к обработке заявок на получение кредитов и осуществлению надлежащей проверки клиентов. VanKO понимал, что его бизнес-модель не позволит посещать клиентов на дому в целях их надлежащей проверки. Поэтому он взамен полагается на информацию о сбережениях, а

впоследствии и погашении кредитов клиентами. Он открывает для своих новых клиентов счета, которые объединяют в себе накопление сбережений, оформление страхования, мобильные платежи, а впоследствии и оформление кредитов. В первый день клиент получает сберегательный счет и полис страхования жизни. Если клиент имеет 50 долл. США сбережений, он может получить кредит в размере 50 долл. США.³⁸ После того как в течение нескольких месяцев клиентом будет сформирована положительная кредитная история, он сможет получить кредит в двукратном размере своих сбережений и так далее. Открытие счета производится у агента, и по завершении процедуры регистрации, занимающей 10-15 минут, клиент получает полностью активированный счет и карточку для банкомата. VanKO в начале своих розничных операций затратил много времени на создание агентской сети. Вначале планировалось использовать главным образом агентов GCASH, поскольку VanKO был сформирован как трехстороннее партнерство между BPI (40 процентов), Globe Telecom (40 процентов) и корпорацией Ayala (20 процентов). Однако вскоре стало ясно, что агенты GCASH не смогут обеспечить все потребности в ликвидности клиентов VanKO. Поэтому VanKO начал заключать партнерские договора с собственными агентами. Однако GCASH играет важную роль в операциях VanKO, поскольку кошельки GCASH служат каналом доступа к счетам VanKO при проведении операций через агентов. Клиенты GCASH также получают выгоду от использования агентской сети VanKO для проведения операций.

Еще один созданный на Филиппинах банк mBank использует аналогичный с VanKO подход, но в сотрудничестве с другим ведущим ОСС на Филиппинах – SMART Communications.³⁹ Клиенты mBank начинают с открытия счета мобильного кошелька, после чего открывается сберегательный счет. На основе истории операций клиента с использованием мобильного кошелька и кредитного скоринга, привязанного к пользованию

Рисунок 2. Новый бизнес-процесс операций микрофинансирования



38 Обменный курс в 541,2 филиппинских песо за 1 долл. США по состоянию на 18 апреля 2013 года. Источник: www.bsp.gov.ph.

39 Источником информации о mBank послужили встреча с генеральным директором Арно де Лавалетт в декабре 2012 года, а также последующее общение в период по июнь 2013 года.

мобильным временем в системе SMART, банк предлагает кредитный продукт, по своему характеру аналогичный счету с овердрафтом. После того как новый клиент просит по SMS открыть ему счет, его посещает сотрудник банка mBank для заполнения заявки. После получения от этого сотрудника по мобильной телефонной связи фотографии заявки сотрудники mBank в головном отделении заводят данные клиента в систему управленческой информации.

Итак, чем отличаются данные две бизнес-модели от традиционных способов ведения операций? Во-первых, они используют м-банкинг для различных аспектов операций микрофинансирования. В обеих моделях м-банкинг облегчает в разной степени удаленную регистрацию клиентов. В качестве основного инструмента надлежащей проверки клиентов и андеррайтинга кредитов используется история осуществленных операций, а в случае банка mBank было начато применение данных о пользовании мобильной связью для составления кредитного скоринга. Их бизнес-модель основана не только на объеме кредитного портфеля, но также на объеме операций и сумме сбережений. В конечном счете основное различие связано с эффективностью затрат на операции. VanKO использует лишь немногим более 200 сотрудников для обслуживания 300 000 клиентов. Розничные кредиты предоставляются под 2,5 процента в месяц на остаток задолженности. Данная ставка немногим ниже рыночной для микрокредитов, в частности среди небанковских МФО, однако еще рано судить о том, какая экономия затрат будет получена за счет бизнес-модели, основанной на применении средств мобильной связи.

Во-вторых, VanKO и mBank сочетают в себе элементы как организаций микрофинансирования, так и систем м-банкинга. В отличие от кошельков GCASH, счета VanKO преднамеренно не предусматривают предоплаты. Для VanKO было очевидно, что малоимущие клиенты хотят получать проценты на свои сбережения, иметь возможность заимствовать средства, формировать кредитную историю и пользоваться страхованием. Такие продукты труднее предлагать на основе полностью предоплаченных мобильных кошельков, отчасти ввиду существующих нормативных актов. В то же время малоимущие клиенты нуждаются в легком доступе к своим сбережениям, более быстром доступе к кредитам в соответствии с их кредитоспособностью, а также простых отношениях с провайдерами финансовых услуг, что трудно предложить в рамках традиционных моделей микрофинансирования. На стыке

элементов двух систем появляются потенциально интересные инновации. Однако также возникают новые вызовы. Поскольку системами VanKO и mBank можно пользоваться соответственно только с помощью сим-карт Globe и SMART, их рост может в определенной степени ограничиваться рыночной долей каждого партнера-ОСС.⁴⁰

Как упоминалось ранее, Musoni служит еще одним примером нового типа МФО, которая иным образом ведет кредитные операции, используя с самого начала м-банкинг для выдачи кредитов и их погашения. В отличие от VanKO и mBank, подача групповых заявлений на получение кредитов, надлежащая проверка клиентов и принятие решений о выдаче кредитов по-прежнему осуществляются в личном порядке. Однако после утверждения кредита перечисление средств происходит в течение 72 часов через систему M-PESA. Погашение кредитов также осуществляется через функцию оплаты счетов в системе M-PESA. Musoni является особой организацией, так как она начинала свою деятельность с использования только системы M-PESA в качестве механизма пакетного перечисления и погашения кредитов. Многие МФО, которые были изучены при написании данного документа, пережили длительный период дорогостоящего и часто сложного перехода к введению мобильных платежей в качестве возможной услуги для своих клиентов. Musoni избежала этих трудностей начального периода, используя с самого начала систему M-PESA и потребовав от клиентов, чтобы они пользовались ею. Ее опыт показывает, что новым МФО на рынках с существующей инфраструктурой м-банкинга следует серьезно относиться к использованию м-банкинга с начала осуществления операций с целью избежать затрат и трудностей, связанных с управлением переходными процессами, а также с целью обеспечить, насколько это возможно, чтобы инвестиции в м-банкинг заменили другие затраты, например связанные с управлением наличностью, вместо того чтобы нести параллельные издержки.

Резюмируя вышесказанное, формируются новые бизнес-модели, предусматривающие более интенсивное использование м-банкинга в рамках всего комплекса операций микрофинансирования. Время покажет, насколько устойчивы эти модели и каково отношение клиентов к новым поставщикам услуг и их продуктам. Однако очевидно, что эти инновации не были бы возможны без инфраструктуры м-банкинга, сложившейся на многих рынках за последние несколько лет.

⁴⁰ По состоянию на первый квартал 2013 года SMART имел 67 процентов, а Globe – 33 процента рынка (источник: www.gsmainelligence.com).

Вставка 4. Пример M-Shwari

M-Shwari – это процентный мобильный сберегательный и ссудный продукт, созданный системой Safaricom и банком Commercial Bank of Africa (CBA) в Кении в ноябре 2012 года. Данный продукт опирается на клиентскую базу M-PESA, насчитывающую 17 миллионов клиентов, и по многим аспектам является инновационным, не в последнюю очередь потому, что он объединяет двух необычных партнеров, которые ранее не предлагали кредиты на малые суммы на массовом рынке.

Все операции по счетам M-Shwari проводятся через мобильные телефоны, а регистрация производится мгновенно посредством опций меню M-PESA, независимо от того, является ли клиент держателем существующего счета CBA. Для расчета скоринга клиентов используются данные о клиентах системы Safaricom, и после прохождения процедуры регистрации клиенты получают доступ к средствам в пределах кредитного лимита посредством мобильных телефонов. На сбережения начисляется процент в размере от 2 до 5 процентов без ограничений для суммы сбережений. Клиенты получают доступ к небольшим мгновенным кредитам в размере 1-240 долл. США под 7,5 процента при условии погашения в течение месяца.

Этот продукт, очевидно, удовлетворил ранее необеспеченный спрос: в течение первого месяца предложения продукта счета были открыты 1 миллионом клиентов, накопивших 11,5 млн долл. США сбережений и получивших почти 1,2 млн долл. США в виде кредитов. Столь быстрое восприятие продукта указывает на возможности данных новых бизнес-моделей быстро найти широкое применение, на что не были способны более традиционные МФО. Клиенты ценят удобство обслуживания в рамках кредитного продукта и то, что он служит альтернативой обычным общинным источникам кредитования. В числе первых клиентов были типичные клиенты МФО, например торговцы, которые пользуются кредитами до востребования для расширения своего бизнеса.

Как показывает опыт основных операций м-банкинга за последние несколько лет, самым трудным в обеспечении работоспособности нового вида бизнеса или продукта является создание правильного партнерства. Одной из характеристик, отличающих M-Shwari, является то, что еще на раннем этапе было сформировано сильное деловое партнерство между Safaricom и CBA. Safaricom руководит всей маркетинговой и дистрибутивной деятельностью, а также предоставляет в CBA данные об использовании клиентами голосовой связи и данные о пользовании услугами M-PESA. CBA руководит всеми базовыми операциями по сверке наличности и электронной денежной массы, хранит средства, управляет системой кредитного скоринга, несет риск неплатежей и предоставляет банковскую лицензию. Немаловажным для работоспособности данного партнерства было то, что Safaricom нашел банк, который не был конкурентом на рынке для малообеспеченных клиентов.

Интересно отметить, что ранее уже проводилось немало экспериментов, когда по мобильным каналам в Кении предлагались продукты, аналогичные M-Shwari, но по ряду причин они не получили широкого распространения. M-Kesho, партнерство между Safaricom и банком Equity Bank, имело много недостатков, включая недостаточную рекламу продукта каждым из партнеров, а также плохо организованную процедуру регистрации, когда только ограниченное число агентов M-PESA могли регистрировать новых клиентов, а активация счета занимала 48 часов. Слабость рекламных кампаний отчасти может быть объяснена конкурентной напряженностью между Safaricom и Equity Bank, когда оба игрока самостоятельно конкурировали за предложение финансовых услуг на массовом рынке.

Источник: исследование, проведенное группой специалистов AppLab Money team фонда Grameen Foundation; справочная записка MicroSave Briefing Note #139: «M-Shwari: Market Reactions and Potential Improvements», («M-Shwari: реакция рынка и потенциальные усовершенствования»), февраль 2013 года. <http://www.ignacios.com/announcements/safaricomsm-shwarimobileyesbuthowcool>.

6. Заключение

«МФО не задают вопросов, они видят мобильный банкинг в качестве ответа. Они должны понимать, для чего он служит. Это не просто вопрос информационной технологии и маркетинга. Это изменение, затрагивающее все операции». Данное высказывание одного бывшего генерального директора в Африке достаточно точно характеризует современную ситуацию. МФО необходимо продолжать развивать свою «теорию изменений» относительно возможностей использования м-банкинга для совершенствования операций микрофинансирования и оценки вероятных затрат и выгод для организаций и их клиентов.

Наше исследование подтвердило, что МФО и их клиенты получают пользу от м-банкинга. Однако нет доказательств того, что МФО играют ведущую роль во введении услуг м-банкинга. До настоящего времени

МФО, которые успешно использовали м-банкинг в своих операциях, работали в странах с развитыми системами м-банкинга, в которых клиентам уже известно, что мобильными телефонами можно пользоваться для осуществления платежей, и существует прочная система м-банкинга с эффективно работающей агентской сетью, которой может воспользоваться МФО. Опыт показывает, что для того чтобы МФО и их клиенты могли начать пользоваться преимуществами м-банкинга до этого требуется создать такую инфраструктуру м-банкинга и вызвать соответствующие изменения в массовом поведении. Как указывает Директор BRAC Microfinance Шамеран Абед, «пилотный проект bKash был успешным с операционной точки зрения и мы видим потенциальные удобства для наших клиентов, но мы начнем расширять его масштабы только после того, как агентская сеть станет более развитой и население станет более информированным о финансовых услугах на базе мобильной телефонной связи».

Наибольший прогресс на стыке микрофинансирования и м-банкинга, вероятно, основан на новых формирующихся бизнес-моделях микрофинансирования. М-банкинг упростил новые подходы к операциям микрофинансирования путем использования мобильных телефонов, сбора данных об интенсивности пользования клиентами и привлечения агентов для оформления кредитов, проведения надлежащей проверки клиентов и принятия решений о предоставлении кредитов. Началось слияние области микрофинансирования с областью мобильных платежей, что обеспечивает значительно более широкие услуги, чем по отдельности услуги микрофинансирования и мобильных платежей. М-банкинг также упростил формирование новых и ранее маловероятных партнерств между участниками, уникальный опыт каждого из которых может обеспечить инновационные финансовые услуги для сегментов населения, которые ранее не были охвачены банковскими услугами.

Мы все еще находимся в начале пути: лидирующая система м-банкинга в мире существует всего немногим более шести лет. Остаются вопросы. Каково оптимальное сочетание м-банкинга и микрофинансирования? Сможет ли модель, основанная на доверительных отношениях, но без оборота наличности, обеспечить необходимый масштаб деятельности? Смогут ли все более зависящие от технического прогресса подходы обеспечить в режиме удаленного доступа необходимое качество финансовых услуг при достаточно низком коэффициенте неплатежей среди клиентов? По мере того как все большее число провайдеров м-банкинга выходит на широкий масштаб операций, будут ли возможности для МФО пользоваться данным техническим прогрессом перевешивать возросшую конкуренцию, создаваемую новыми бизнес-моделями микрофинансирования? МФО переживают интересный период, но, что еще более важно, клиенты МФО имеют возможности с большой выгодой для себя использовать многочисленные современные инновации.

Библиография

Bernhardt, Jennifer, and Stephanie Grell Azar. 2012. «Using Mobile Technology to Expand Financial Inclusion: The Credit Union Experience.» Technical Guide. Madison, Wisc.: WOCCU.

Caruso, Carol. 2011. «Mobile Banking for MFIs: Why It Pays to Take Your Time.» Amsterdam: Triple Jump Advisory Services. http://www.triplejump.eu/upload/media/Mobile_banking_Feasibility_article_Q311_final_1_.pdf

Chegade, Nadine, and Alice Negre. 2013. «Lessons Learned from the Moroccan Crisis.» Brief. Washington, D.C.: CGAP, July.

Cracknell, David. 2012. «Policy Innovations to Improve Access to Financial Services in Developing Countries: Learning from Case Studies in Kenya. Washington, D.C.: Center for Global Development. http://www.cgdev.org/doc/LRS_case_studies/Cracknell_Kenya.pdf

Insight. 2009. «Accelerating Financial Inclusion through Innovative Channels: 10 Obstacles for MFIs Launching Alternative Channels—And What Can Be Done about Them.» Boston: Insight Accion International, December. <http://centerforfinancialinclusionblog.files.wordpress.com/2011/09/accelerating-financial-inclusion-through-innovative-channels.pdf>

Karlan, Dean, Melanie Morten, and Jonathan Zinman. 2012. «A Personal Touch: Text Messaging for Loan Repayment.» Cambridge, Mass.: National Bureau of Economic Research, March. http://www.nber.org/papers/w17952.pdf?new_window=1

Kumar, Kabir, Claudia McKay, and Sarah Rotman. 2010. «Microfinance and Mobile Banking: The Story So Far.» Focus Note 62. Washington, D.C.: CGAP, July. <http://www.cgap.org/sites/default/files/CGAP-Focus-Note-Microfinance-and-Mobile-Banking-The-Story-So-Far-Jul-2010.pdf>

Mas, Ignacio, Akhand J. Tiwari, Alphina Jos, Denny George, Krishna U. M. Thacker, Nitin Garg, Raunak Kapoor, V. Shivshankar, Swati Mehta, and Vartika Shukla. 2012. «Are Banks and Microfinance Institutions Natural Partners in Financial Inclusion?» Lucknow, India: MicroSave, May. http://www.microsave.net/files/pdf/Are_Banks_and_Microfinance_Institutions_Natural_Partners_in_Financial_Inclusion.pdf

McCaffrey, Mike, Olivia Obiero, and George Mugweru. 2013. «M-Shwari: Market Reactions and Potential Improvements.» MicroSave Briefing Note #139. Nairobi, Kenya: MicroSave, February. http://www.microsave.net/files/pdf/BN_139_M_Shwari_Market_Reactions_and_Potential_Improvements.pdf

Sadana, Mukesh, George Mugweru, Joyce Murithi, David Cracknell, and Graham A. N. Wright. 2011. «Analysis of Financial Institutions Riding the M-PESA Rails.» Nairobi, Kenya: MicroSave, March. http://www.microsave.net/files/pdf/Analysis_of_Financial_Institutions_Riding_the_M_PESA_Rails.pdf

Triple Jump Advisory Services and Microfinance Opportunities. 2013. «Mobile Banking Study: Experiences and Perspectives of Microfinance Institutions.» Amsterdam: Triple Jump Advisory Services and Microfinance Opportunities, January. http://www.triplejump.eu/upload/media/Triple_Jump_Mobile_Banking_Survey_Public_Version_final.pdf

Ventura, Arnaud, Thierno Seck, Greg Rung, and Prakriti Singh. 2011. «Beyond Payments: Next Generation Mobile Banking for the Masses.»

PlaNet Finance & Oliver Wyman. http://www.oliverwyman.com/media/OW_En_FS_2011_Publ_NextGenerationMobileBanking.pdf

Voorrips, Gera, Philippe Breul, and Francois Coupienne. 2012. «Mobile Financial Services: The Microfinance Perspective.» Brussels, Belgium: PHB Development,

March. http://www.phbdevelopment.com/images/stories/downloads/phb%20brief%20_march%202012_mmoney%20models%20for%20mfis_final.pdf

Yousif, Fatima, with Elizabeth Berthe, Jacinta Maiyo, and Olga Morawczynski. 2012. «Best Practice in Mobile Microfinance.» Grameen Foundation and Institute for Money, Technology & Financial Inclusion, July. http://www.grameenfoundation.org/sites/default/files/Best_Practice_in_Mobile_Microfinance.pdf

