

# سيناريوهات للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية في عام 2020

جديراً بالاهتمام لتحقيقه في ذلك العقد، وبما أن ذلك ليس كافياً لضمان استخدام الفقراء للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، وخلق الفرص للمساعدة على التخفيف من حدة الفقر، فإنه يجب على الحكومات ومقدمي الخدمات القيام عن كذب برصد ومتابعة أنماط تبني العملاء لتلك الخدمات وفهم احتياجاتهم. كما يجب على الأطراف الفاعلة في القطاع الخاص تعديل توقعاتها بخصوص العائدات: حيث أن بلوغ نماذج أعمال قوية وقابلة للتطوير في ميادين الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية سيستغرق وقتاً أطول من المتوقع. أما فعالية الحكومة فيمكن أن تشكل قوة هائلة لتشجيع بسط الخدمات المالية المقدمة بدون فروع بنكية على نحو أشمل وأوسع نطاقاً، شريطة قيام الجهات التنظيمية بدورها بإطلاق طاقات الإبداع والابتكار من خلال تحفيز المنافسة في أسواق الخدمات المالية على مدى مراحل التطور. وإضافة إلى ذلك، يمكن للحكومات أن تشجع المشاركة الشاملة في استخدام هذه المعاملات المالية عن طريق ضمان تنفيذ ما تقدمه من مدفوعات الرعاية الاجتماعية والرواتب عبر قنوات الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية.

## مقدمة

لم تعد الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية تحمل كثير شيو اليوم بما كانت عليه من عشر سنوات مضت. ففي عام 1999، عندما كانت الفقاعة بشأن استخدامات المواقع الإلكترونية في أوج ذروتها، رجح البعض أن الفروع البنكية أصبحت تقليداً أكل عليه الدهر وشرب أن "نقرات الماوس (clicks)" سرعان ما ستحل محل "لبات بناء البنوك (وفي الوقت الذي استحدثت فيه بعض الشركات الرائدة، لا سيما في أوروبا، المرحلة المبكرة لخدمات الدفع بواسطة الهاتف الجوال، لم تكن نسبة الاشتراكات في الهواتف الجوال تتجاوز 8 في المائة من تعداد سكان العالم (ماس وروتمان 2008). وكان المشتركون سواء في الإنترنت أو الهاتف الجوال، لا سيما في الدول منخفضة الدخل، قليلين للغاية<sup>3</sup>. أما من حيث الخدمات المصرفية والفقراء، فكانت كافة العيون تراقب بزوغ مجموعة من مؤسسات التمويل الأصغر التي كانت تعتمد على الاتصال الشخصي بالعملاء.

ما أعظم الفارق الذي يمكن أن يحدثه عقد من الزمان! لقد انكشفت فقاغة مواقع شركات الإنترنت في عام 2000، ولم تمت الفروع البنكية، بل زاد عددها في العديد من البلدان بالقيمة المطلقة ومن حيث متوسط النصيب الفردي على مدى ذلك العقد. كما استمرت مؤسسات التمويل الأصغر في النمو لتخدم ما يقرب من 100 مليون من عملاء القروض الجارية في نهاية عام 2008 (غونزالز 2008).

**سوف** يصبح الاستخدام المتزايد لقنوات الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية<sup>1</sup> أمراً حتمياً في معظم البلدان على مدى الأعوام القادمة. إلا أنه لا يمكن الجزم، فيما يتجاوز نطاق معاملات الدفع والسادات، بإقدام أعداد كبيرة من الفقراء - الذين لا يتعاملون مع البنوك - على استخدام تلك القنوات البديلة لإنجاز خدمات مالية مثل الادخار والائتمان. وقد نفذت كل من المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (سيجاب) ووزارة التنمية الدولية (المملكة المتحدة) مشروعاً استغرق ستة أشهر لبناء هذه السيناريوهات، حيث ساعد أكثر من 200 خبير من أكثر من 30 بلداً في الإجابة على السؤال التالي: "كيف يمكن للحكومة والقطاع الخاص تعزيز التأثير في إقبال الغالبية المحرومة من الخدمات المالية على استخدام الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية قبل عام 2020؟".

وقد حددنا أربع قوى يمكنها على الأرجح أن تصوغ الإجابات على التساؤلات المطروحة:

- تغير الخصائص الديموغرافية لمستخدمي هذا النوع من العمليات المصرفية.
  - الإجراءات من قبل الحكومات النشطة بشكل متزايد.
  - ارتفاع معدلات الجريمة.
  - انتشار استخدام الإنترنت عن طريق الهواتف المجهزة بتقنيات التعامل مع البيانات حتى في البلدان والمجتمعات المحلية الفقيرة.
- كما حصرنا أيضاً أبرز أربعة احتمالات محيولة رئيسية لها تأثيرات مهمة ولكن نتائجها غير مؤكدة:

- ما هي أنواع الكيانات التي سيسمح لها بتقديم الخدمات المالية المقدمة من دون فروع بنكية؟
- هل سيستحدث مقدمو الخدمات نماذج عمل صالحة لتقديم الخدمات بخلاف معاملات الدفع والسادات؟
- ما هي الكيفية التي ستعمل فيها المنافسة؟
- كيف ستتأثر ثقة كل من المستهلكين، والأعمال التجارية، والجهات التنظيمية جراء حالات الإخفاق التي لا يمكن تفادي وقوعها؟

قمنا بصياغة أربعة سيناريوهات مازجة بين تلك القوى والاحتمالات المحيولة في بيئات مختلفة من أجل استنباط مسارات مختلفة للغاية على مدى الأعوام العشرة المقبلة.

على الرغم من المبالغة في الأونة الأخيرة بشأن آفاق الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية الموجهة للفقراء، إلا أنها لا زالت في أولى مراحل التطور. ومن المحتمل أن أغلب غير القادرين اليوم على الحصول على الخدمات المالية الرسمية سوف يتمكنون من استخدام أدوات الدفع الإلكترونية قبل نهاية العقد المقبل. لذا يُعدّ تمديد طرق سريعة للدفع الإلكتروني هدفاً

1 تُعرف كل من المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء (سيجاب) ووزارة التنمية الدولية البريطانية للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية بأنها: تقديم خدمات مالية خارج الإطار التقليدي للفروع البنكية باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ووكلاء التجزئة غير المصرفيين، كالتشيكات القائمة على استخدام البطاقات والهواتف الجواله على سبيل المثال.

2 "ستواجه الصناعة المصرفية نفس مصير الديناصورات في غضون السنوات الخمس المقبلة ما لم يتم الاستغناء عن النظام المصرفي القائم على المباني والمنشآت لإفساح الطريق لبدائل أكثر ذكاء لتقديم الخدمات" (Fowler and Hickey 1995).

3 أرقام انتشار الهاتف الجوال مستمدة من Wireless Intelligence. أرقام انتشار الإنترنت مستمدة من الاتحاد الدولي للاتصالات: "Internet indicators: subscribers, users and broadband subscribers" 1998-2008 at <http://www.itu.int/ITU-D/ICTEYE/Reports.aspx>

القدرة الأكبر على التأثير في كيفية تطور الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية في الأعوام المقبلة؟ وما هي الإجراءات الواجب اتخاذها للتأثير على النتائج؟. تصف هذه الدراسة نتائج المشروع الذي استغرق ستة أشهر لبناء هذه السيناريوهات وتمثل هدفه في تحديد إستراتيجيات الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية التي من شأنها أن ترتقي بمسار شمولية استخدام هذه القنوات المالية عالمياً أو تعيقه.

استند توجه المشروع إلى سؤال رئيسي مضمونه "كيف يمكن للحكومة والقطاع الخاص إحداث التأثير الأكبر في الإقبال على الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية واستخدامها من جانب الغالبية المحرومة من هذه الخدمات قبل عام 2020؟"<sup>6</sup> وفي الفترة بين فبراير/شباط وأغسطس/آب 2009، شارك 194 شخصاً من أكثر من 30 بلداً في حلقات نقاش في كينيا، وجنوب أفريقيا، والمملكة المتحدة، والولايات المتحدة؛ وفي هذه السلسلة من اللقاءات المعمقة والتجمع المعني بتنبؤات المعاملات الالكترونية، أدلى المشاركون بدلوهم بشأن مستقبل الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، وكان من بينهم بعض كبار المديرين من شركات تشغيل الهواتف الجواله والبنوك ومؤسسات التمويل الأصغر وشركات التكنولوجيا، وأكثر من 60 قطاعاً مالياً وجهات تنظيمية أخرى. وأجرى فريق أساسي تحليلاً إضافياً وتجميعاً نسقياً وتوليفياً لنتائج هذه العملية.

سنعرض استنتاجاتنا، في مذكرة المناقشة المركزة هذه، في إطار الهيكل المعياري البنيوي لعملية بناء السيناريوهات.<sup>7</sup> ويصف القسم الأول السمات البارزة للمشاهد الراهن لبيئة الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، فيما يلقي القسمان الثاني والثالث الضوء على القوى الأربع والاحتمالات الظنية الأربعة التي ستشكل على الأرجح كيفية تطور هذا القطاع على مدى العقد المقبل. وبعدها سنقوم ببناء أربعة سيناريوهات لا تمثل تنبؤات بالمستقبل بل سرداً وصفيًا يبين كيفية امتزاج هذه القوى والاحتمالات لتحقيق نواتج متباينة - بعضها مألوف والآخر مثير للدهشة. وستمكن السيناريوهات القراء من التفكير في إستراتيجياتهم تجاه الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية. وتهدف الاستنتاجات إلى تجميع الردود والاستجابات العامة إزاء أفضل طريقة لتشكيل الاتجاه المستقبلي للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية بصفتها وسيلة لتحسين فرص حصول الفقراء على الخدمات المالية.

أما قصة النجاح التي لم تكن متوقعة في العقد الماضي فتمثلت في سرعة انتشار الهاتف الجوال ومداه، حيث أصبح ما يقرب من 80 في المائة من سكان العالم اليوم ضمن تغطية الهاتف الجوال. وفي عام 2009، أعلنت مؤسسة (GSMA) تجاوز عدد مشتركي الهاتف الجوال عالمياً الأربعة مليارات مشترك، وأن 80 في المائة من خطوط الاتصالات الجديدة تتم في الأسواق الصاعدة من قبل العملاء منخفضي الدخل في الغالب.<sup>4</sup> وقد نشأت الخدمات المصرفية بدون فروع بنكية بوصفها نهجاً جديداً من شأنه التعجيل بجذب الجميع للمشاركة في الانتفاع بهذه الخدمات المالية. ومن خلال تغيير تكاليف ومخاطر توزيع الخدمات المالية، أدت القنوات خارج الفروع البنكية إلى تمكين البنوك التجارية الكبيرة والداخليين الجدد في هذا المجال، مثل شركات تشغيل شبكات الهاتف الجوال، من التفكير في الوصول إلى أعداد كبيرة من الأشخاص المحرومين من هذه الخدمات المالية.

في السنوات الأخيرة، ما من نموذج من نماذج الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية أثار الحماس الذي أثاره نموذج م-بيسا. وهو نموذج خدمة معاملات الدفع والسداد عبر الهاتف الجوال من قبل شركة سفاريكوم التي تُعد أكبر شركة تشغيل هواتف جواله في كينيا. فمنذ إطلاق هذه الخدمة على أساس تجاري في مارس/آذار 2007، اشترك فيها أكثر من 7 ملايين شخص يمثلون ما يقرب من ربع البالغين في كينيا. وبصفة عامة (وليس حصرياً)، يرجع الفضل إلى نموذج م-بيسا في مضاعفة نسبة الكينيين المشمولين بصفة نظامية في هذه الخدمة إلى 41 في المائة في غضون ثلاث سنوات فقط (FSD Kenya 2009a). وفي بعض الأحيان يطغى نموذج م-بيسا على نجاح نهج مختلف للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية مطبق في البرازيل ولا يعتمد على الهواتف الجواله بل على أجهزة نقاط البيع الموزعة على الوكلاء. وبفضل الزيادة في عدد وكلاء كل من بنوك الدولة والبنوك الخاصة، أمكن للبرازيل، بحلول عام 2005، أن تزعم وجود نقطة خدمة مالية في كل بلدية في البلاد، مما يعني تغيير جغرافية شمولية التغطية. وبناء على تلك التجارب وغيرها من التجارب الرائدة الواعدة، تستثمر الجهات المانحة مبالغ كبيرة في الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية.<sup>5</sup>

تشير تلك الأمثلة إلى أن الاتجاه إلى استخدام قنوات الخدمات المالية المقدمة بدون فروع بنكية أخذ في التعزز، ولكن هل يعد نمو هذه القنوات أمراً حتمياً؟ وهل ستستمر زيادة استخدام هذه القنوات، أم سترجع معدل الزيادة بسبب نقص الإقبال أو عدم صلاحية نماذج العمل؟ وما هي العوامل ذات

4 GSMA و GSMA، Wireless Intelligence هي الرابطة المهنية العالمية لصناعة الاتصالات المتنقلة.

5 تركز مؤسسة بيل وميلندا غينس جزئياً على إستراتيجيات "خفض التكلفة وزيادة القيمة لمقدمي الخدمات والفقراء من خلال نماذج الأعمال الممكنة بالتكنولوجيا". اقترحت وزارة التنمية الدولية البريطانية إنشاء صندوق جديد يدعى صندوق التحدي لتشجيع نشر الابتكارات المرتبطة بالخدمات الهاتفية المتنقلة (DFID 2009). تمثل التكنولوجيا إحدى ركائز إستراتيجية سيجاب في تحسين قدرة فقراء العالم على الحصول على الخدمات المالية.

6 يعكس هذا السؤال عدة مكونات مختارة بشكل مدروس. وتعد الإشارة إلى القطاع الخاص والحكومة اعترافاً لما لهما من دور حاسم الأهمية. أما عبارة "التأثير الأكبر" فترك الباب مفتوحاً لكل من الاحتمالات السلبية والإيجابية للآثار الناتجة عن إجراءاتهما. في حين أن إضافة كلمة "استخدام" تؤكد على أن الاكتفاء بمجرد فتح الحساب هو مقياس ضعيف لشمولية المشاركة في الاستخدام، ما لم يقترن هذا المقياس ببيانات توضح أثر الاستخدام في تلبية احتياجات العملاء. أما عبارة "الغالبية المحرومة من الخدمات" فتشير عموماً إلى العدد الكبير من الأفراء، وأكثرهم من الفقراء، الذين لا يملكون اليوم القدرة على الحصول و/أو استخدام هذه الخدمات المالية بطريقة مريحة وآمنة وميسورة التكلفة.

7 يصف كيلي (2005) بناء السيناريوهات على أنه "شكل منظم لرواية قصة عن المستقبل المحتمل. ولا تمثل هذه السيناريوهات تنبؤات، بل هي بالأحرى فرضيات بديلة ومعقولة على حد سواء، كما أنها طروحات مختلفة تماماً بشأن ما يمكن أن يحدث. وهي تهدف إلى توسيع أفق تفكيرنا واستئثاره فرضياتنا ومساعدتنا على الاستعداد لاحتمالات متعددة بدلاً من افتراض مستقبل واحد أو انتظار التفاعل مع "ما عساه تكون أقدارنا".

لعبت التكنولوجيا دوراً في هذا التوسع، إلا أنه ينبغي لنا عدم المغالاة في دورها إلى الآن، حيث ساعدت تكنولوجيا المعلومات أساساً في التمكين للتوسع من خلال القنوات المصرفية التقليدية، مثل الفروع البنكية وماكينات الصراف الآلي. فعلى سبيل المثال، لكي يتمكن بنك أزيكا في المكسيك من زيادة عملاء الإيداع لديه من 0 إلى 8 ملايين في خمسة أعوام، استخدم البنك نظاماً مصرفياً إلكترونياً قوياً للاتصال بشبكة كبيرة من الفروع الصغرى في المتاجر التابعة للمؤسسة الأم (إلكترا)، التي تعد من أكبر بائعي السلع المعمرة، وغيرها من سلاسل التجزئة (Rhyne 2009). وبالنسبة لبنك إكويتي في كينيا مثلاً، كان الانتشار المستمر للفروع التقليدية والفروع المتنقلة على العريات، إضافة إلى الانتشار السريع لماكينات الصراف الآلي، سبباً في تحفيز هذا النمو الهائل: من أقل من 100 ألف إلى 3.4 مليون عميل في أقل من عقد من الزمان<sup>9</sup> ويخدم كلا البنكين بالأساس قاعدة عملاء متوسطي ومنخفضي الدخل. ويعد حساب (ميزانسي) في جنوب أفريقيا حساباً مصرفياً قائماً على بطاقة خصم مستخدمة بشكل رئيسي في ماكينات الصراف الآلي. وقد صممت أكبر بنوك جنوب أفريقيا هذا الحساب بحيث يكون ميسور التكلفة ومناسباً لغير المتعاملين مع البنوك، وكان الإقبال كبيراً للغاية؛ فمنذ إنطلاقه في عام 2004، تم فتح أكثر من 6 ملايين حساب، غالبيتها لأشخاص لم يسبق لهم مطلقاً امتلاك حساب بنكي (Bankable Frontier Associates 2009).

وعلى المستوى القطري أيضاً، ارتفعت نسبة نقاط التماس البنكية التقليدية - الفروع وماكينات الصراف الآلي - في البلدان المنخفضة والمتوسطة والمرتفعة الدخل على حد سواء. ففي كينيا، زاد عدد ماكينات الصراف الآلي بواقع سبعة أضعاف، وتضاعفت الفروع البنكية تقريباً منذ عام 2003 (FSD Kenya 2009a). وفي البرازيل، زادت النسبة المجمعة لكل من ماكينات الصراف الآلي والفروع لكل 100 ألف شخص من 62 في عام 1999 إلى 99 في عام 2009 (بنك البرازيل المركزي 2009). وتزامن ذلك مع الزيادة الهائلة في عدد وكلاء الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية في البرازيل. وبالتالي، فإن القنوات المصرفية التقليدية أبعد ما تكون عن شفا الموت.

ولكن النمو المستقبلي للقنوات التقليدية يُواجه بعض القيود الذاتية الكامنة. فبعد عشر سنوات من زيادة عدد الفروع، قرر بنك أمريكا (Bank of America) مؤخراً غلق 10 في المائة من شبكته في الولايات المتحدة، مشيراً إلى تغيير أفضليات العملاء نحو القنوات الجديدة مثل الإنترنت والهاتف الجوال (Wall Street Journal Market Watch 28 July 2009). ويعتقد بنك إكويتي أنه ربما يصل قريباً إلى الحد الأقصى المجدي لعدد الفروع وماكينات الصراف الآلي. كما يتمثل أحد الموانع في ضخامة الاستثمار اللازم للوصول للبلدان النامية إلى مستوى البلدان الأكثر تقدماً من حيث نصيب الفرد من انتشار نقاط التماس المصرفية التقليدية. فعلى سبيل المثال، يتطلب بلوغ كينيا مستوى البلدان المتوسطة الدخل من حيث الفروع وماكينات الصراف الآلي، بالتكاليف الحالية، إنفاقاً رأسمالياً يقرب من ملياري دولار أمريكي. ويساوي هذا المبلغ ستة أمثال أرباح القطاع المصرفي الكيني بأكمله، قبل خصم الضرائب، في عام 2008. ومن ثم يصبح البحث عن القنوات الأقل تكلفة أمراً

## الواقع الراهن للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية

### الرسائل الرئيسية

- شمولية المشاركة في هذا النوع من الخدمات المالية متزايدة في معظم البلدان، إلا أن الزيادة ناتجة في أغلب الأحيان عن التوسع في قنوات الخدمات المصرفية التقليدية، مثل الفروع البنكية وماكينات الصراف الآلي.
- محدودية نمو المنشآت البنكية بسبب التكلفة بطبيعة الحال. ومع ذلك، فإن انتشار الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، على الرغم من أنها أرخص تكلفة، كان متواضعاً في معظم البلدان حتى وقتنا هذا.
- حيثما توجد الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، تنشأ العديد من العوامل التالية: (1) ثقة الصناعة في إمكانية تحقيق أرباح في المستقبل؛ (2) التغيير الإيجابي في البيئة التنظيمية؛ (3) الانخفاض الكبير في تكاليف الاتصال بالشبكات؛ (4) إيجاد وكلاء لإجراء المعاملات النقدية باستخدام الشبكات القائمة.
- المبالغة المفرطة حالياً بشأن إمكانات الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية تُجافي الواقع الراهن. ويتطلب تحقيق نجاح هائل ومستدام في انتفاع الغالبية المحرومة من الخدمات، من بين أشياء أخرى، فهماً أكثر استنارة للاحتياجات المالية للقراء وسلوك تبنيهم للخدمات. وقد بدأ تجسيد ذلك في الوقت الحاضر فقط.

يبلغ عدد غير المتعاملين مع البنوك ما يقرب من 4 مليارات - أي أكثر من ثلثي سكان بلدان العالم المنخفضة والمتوسطة الدخل<sup>8</sup>. فهؤلاء هم الغالبية الهائلة من المحرومين من الخدمات اليوم. وكان هناك جهد واهتمام متزايدان في السنوات الأخيرة بقياس شمولية المشاركة في الانتفاع بهذه الخدمات، ولكن لا توجد حتى الآن أية قواعد معلومات متسقة عالمياً وقادرة على إعطائنا صورة واضحة لكيفية تغيير تلك النسبة على مدى العقد الماضي. إلا أن ثمة شواهد من بلدان كالبرازيل، وجنوب أفريقيا، والهند، وكينيا تشير بقوة إلى وجود اتجاه عام تصاعدي (FinMark Trust 2003 and 2008; FSD Kenya 2009a; Kumar 2005; World Bank 2008a). وفي العديد من البلدان النامية، أدى النمو الاقتصادي المتواصل على مدى العقد الماضي إلى تحقيق ثروات جديدة والطلب على الخدمات المالية، بينما أدت سياسة التحرر الاقتصادي إلى زيادة المنافسة في مجال الخدمات المالية المقدمة للأفراد في العديد من الأماكن. ونتيجة لذلك، زاد نطاق الوصول والتغطية في القطاع المالي الرسمي.

8 دراسة تحليلية لمجموعة سيجاب و GSM، وماكينزي باستخدام بيانات مستمدة من البنك الدولي (2008a). ويوجد تصنيف البنك الدولي للبلدان على: <http://go.worldbank.org/K2CKM78CC0>

9 <http://www.equitybank.co.ke/>, [www.themix.org](http://www.themix.org)

وقد تمكّننا من تحديد بعض مقدمي الخدمات القائمين الآن بصورة رئيسية بإتاحة قنوات الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، والمستوفين لمعيارين هما: خدمة أكثر من مليون عميل نشط من المعوزين مالياً؛ وتحقيق أرباح من وراء ذلك. ومن بين المؤسسات القليلة المقدمة لهذه الخدمة وحدة الأعمال المصرفية عبر الهاتف الجوال التابعة لبنك فيرست ناشونال، وهو بنك تجاري كبير في جنوب أفريقيا يسعى بوضوح إلى جعل الدفع عبر الهاتف الجوال بمثابة القناة الرئيسية لخدمة العملاء المحرومين من الخدمات المالية أو المهمشين. وتجنّي هذه الوحدة أرباحاً مؤكدة على أساس التكلفة المستوعبة بالكامل (FNB 2006). ومن ناحية أخرى، وعلى الرغم من كبر عدد العملاء لدى شركة سفاريكوم وعائداتها المرتفعة، إلا أن رئيسها التنفيذي مايكل جوزيف صرّح في مايو/أيار 2009 بأن نموذج م-بيسا لم يحقق ربحية بعد على نحو مستقل بذاته، ولكن لا شك أن الأرباح غير المحتسبة من واقع وفورات عمولات أرصدة الهاتف، والمعدل المتوسط لانسحاب العملاء من الاشتراك في الخدمة، تجعل الصورة المالية العامة لبرنامج م-بيسا جيدة ومُفنعة (Wireless Federation 7 May 2009).

ومن غير المحتمل أن يثير ذلك النقص في النماذج الكبيرة القوية أي دهشة إذا ما نظرنا إلى هيئتها ومظهرها في الأونة الأخيرة: فالخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية ما زالت نشاطاً "حديث العهد" بصفة عامة. فالبرازيل هي الدولة الوحيدة التي شهدت استمرار هذه الخدمات على مدى عقد كامل، حيث انطلقت بفعل تغيير اللوائح التنظيمية المعنية بأنشطة الوكلاء في عام 1999 (انظر الإطار الأول) (بنك البرازيل المركزي 2009).

كان انتشار الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية مدفوعاً بأربعة عوامل أساسية:

- ثقة الصناعة في إمكانية تحقيق أرباح في المستقبل. إن النقص في نماذج العمل الكبيرة الحجم والقادرة على تحقيق أرباح لم يُثبط عزيمته الداخليين الجدد في هذا المجال الذين يرون قيمة المنافع الناتجة من

حاسم الأهمية بالنسبة لكبار مديري البنوك وواضعي السياسات المسؤولين عن شمولية المشاركة في استخدام هذه القنوات المالية.

ولقد جذب انتباه مقدمي الخدمات المالية العرض الأساسي للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية<sup>10</sup> حيث يمكن لمقدمي الخدمات المالية خفض التكاليف الثابتة عن طريق استخدام المرافق والأجهزة القائمة، سواء أكانت مملوكة للعميل (مثل الهواتف الجوال) أم للوكلاء. ولكن يبقى السجل إلى يومنا هذا متواضعاً.

بدأت استقصاءات أجريت مؤخراً عن عملاء قنوات الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية في كينيا والبرازيل والفلبين وجنوب أفريقيا والهند في تكوين صورة عن العملاء وأنماط استخدامهم لها. فالعملاء اليوم ليسوا بالأساس الغالبية المحرومة من الخدمات، ومع ذلك فقد بدأ الفقراء وغير المتعاملين مع البنوك في استخدام قنوات الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية: حيث كان 30 في المائة من مستخدمي نموذج م-بيسا في عام 2008 من غير المتعاملين مع البنوك في السابق (FSD Kenya 2009b)، وكان 26 في المائة من الفلبينيين مستخدمي نظام الخدمات المالية عبر الهاتف الجوال يعيشون على أقل من 5 دولارات أمريكية في اليوم (Pickens)، تقرير يُنشر قريباً). وتأتي تلك النتائج تأكيداً لما توصل إليه البحث في عام 2006 من أن ما يزيد على ثلث عملاء خدمة ويزيت المصرفية المقدمة عبر الهاتف الجوال في جنوب أفريقيا كانوا في السابق من غير المتعاملين مع البنوك (Ivatury and Pickens 2006). وفي ولاية بيرنامبوكو البرازيلية، كان 90 في المائة من الأشخاص المندرجين في أفقر ثلاث شرائح سكانية يستخدمون الوكلاء المصرفيين في سداد الفواتير (CGAP 2007).

#### الإطار 1: القواعد المنظمة للوكلاء في البرازيل

التي تسمح الآن لأية مؤسسة مالية باستخدام الوكلاء. ومنذ ذلك الحين، زاد استخدام الوكلاء على نحو متواصل، حيث تضاعف إجمالي عدد الوكلاء ثلاث مرات من 36474 في عام 2003 إلى 117 ألف وكيل في عام 2008. وهيمنت المدفوعات وتحصيل الفواتير على كل من حجم المعاملات (1.6 مليار معاملة في 2007) وقيمتها (93.3 مليار دولار أمريكي). ومع ذلك، فإنه يتم أيضاً استخدام الوكلاء بكثافة في تشغيل الحسابات البنكية: حيث أنجز الوكلاء 398 مليون معاملة إيداع وسحب بقيمة 39.6 مليار دولار أمريكي في 2007، أي معاملة واحدة من كل خمس معاملات وما نسبته 30 في المائة من إجمالي القيمة المتدفقة من خلال الوكلاء.

المصادر: البنك المركزي البرازيلي، اتحاد البنوك البرازيلية (FEBREBAN)

تستخدم البنوك البرازيلية نظام الوكلاء منذ سبعينيات القرن الماضي، ولكن البنك المركزي لم يبدأ في توسيع نمط استخدام البنوك للوكلاء إلا في عام 1999 - حيث سمح للوكلاء بفتح الحسابات البنكية، وإجراء معاملات السحب والإيداع، وتيسير دفع الفواتير. وفي إطار الاستفادة من الانفتاح الجديد، قام بنك كايكسا إيكوتوميكا المملوك للدولة بإبرام اتفاق لتحويل 9000 كمشك بانصيب إلى وكلاء. وفي العام التالي رفع البنك المركزي قيده سابقاً كان يقصر الوكالات على البلديات التي لا توجد بها فروع بنكية. وسرعان ما توسع بنك كايكسا ليغطي جميع بلديات البرازيل البالغ عددها 5600 بلدية. وفي عام 2003، صدرت مجموعة جديدة من اللوائح التنظيمية، المدفوعة بالسياسات الحكومية للاهتمام المالي:

جديدة. ولكن في تلك الحالة كان لدى الجهات المقدمة للخدمات تصور أوضح عن كيفية الاستفادة من الفرصة.<sup>10</sup>

يتوقف نجاح الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية في نهاية الأمر على تقديم عروض أفضل لخدمة العملاء من الخيارات الموجودة. وحتى يومنا هذا، لا تقدم قنوات الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية هذا المستوى القياسي إلا لبعض العملاء، والواقع أن ارتفاع المعدل المبدئي لتبني الخدمة يمكن أن تعقبه معدلات مرتفعة للخمول، أو الاستخدام غير المتكرر، مما يشير إلى أن عرض الخدمة لم يكن مفيداً كما بدأ أول مرة. إذ أصبح ما يقرب من 40 في المائة من حسابات ميزانسي المصرفية الأساسية في جنوب أفريقيا حسابات غير نشطة، كما شهدت خدمة الأموال عبر الهاتف الجوال في الفلبين أيضاً خمولاً بنسبة أعلى بين المستخدمين المسجلين. وفي الحقيقة، تجاوز معدل خمول حسابات ميزانسي معدل خمول الاشتراكات القائمة على شحن أرضة المكالمات مسبقاً في جنوب أفريقيا، مع أن المعدل الأخير يعتبر مرتفعاً بالفعل (Bankable Frontier Associates 2009).

وفي نهاية الأمر، سيقوم الفقراء ضمن الأغلبية المحرومة من الخدمات المالية باستخدام الخدمات الإلكترونية الجديدة إذا كانت تلي احتياجات حقيقية. ومن بين وسائل التصنيف التقسيمي للاحتياجات تصنيفها على أساس سبل كسب العيش. ويعرض الشكل 1 هذا التصنيف بالنسبة لفقراء العالم البالغ عددهم 2.6 مليار نسمة (باستخدام خط للفقر من دولارين كدخل للفرد في اليوم). وقد برزت عدة مجموعات كبيرة من حيث احتياجاتها المتميزة إلى الخدمات المالية:

- الشباب. يمثل الشباب من سن 16 عاماً وما بعدها الشريحة الأكبر البالغ عددها 800 مليون، وهم يفتقرون إلى الدخل المنتظم ويعتمدون بدرجة أكبر على تلقي التحويلات من أفراد الأسرة، مما يعني أنهم مصدر لإمكانية تحقيق عوائد منخفضة على المدى القصير إلى المتوسط. ومع ذلك، فهم في الغالب أول من يُظهر الخصائص المبكرة لتبني الخدمات الجديدة.
- المُستَوون. وهذه الفئة أيضاً فئة كبيرة وأخذت في الزيادة في بعض البلدان، وهي تحصل على بعض أشكال المعاشات الاجتماعية في صورة دخل صغير منتظم يعتمد عليه أفراد الأسرة الآخرون.
- المزارعون ذوو الحيازات الصغيرة. فئة مهمة للغاية (610 ملايين) ذات احتياجات متنوعة للخدمات المالية التي تتراوح من العديد من معاملات الدفع والسداد (للموردين، من جانب العملاء الذين تتراوح

مجرد عدد العملاء المحتملين في صفوف الغالبية غير المتعاملة مع البنوك. ومن الممكن أن ينطلق في عام 2009 ما يصل إلى 120 خدمة مصرفية عبر الهاتف الجوال، وفقاً لاستقصاء عن شركات تشغيل الهاتف الجوال والبائعين وغير ذلك من الأطراف المعنية بهذا المجال، أجرته سيجاب ومؤسسة GSMA بالاشتراك مع مؤسسة ماكنزي في أبريل/نيسان 2009 (بيكنز - Pickens، تقرير وشيك الصدور).

- مناهج تنظيمية مواتية. أتاحت تلك المناهج إنشاء نماذج جديدة، وإن كانت قد أثرت أيضاً في نموها. وسيراً على خطى النموذج البرازيلي، سمح بنك الاحتياطي الهندي (البنك المركزي للبنوك بتعيين بعض أنواع الوكلاء ابتداءً من عام 2006. ووفر ذلك التغيير مدخلاً كافياً لظهور مقدمي خدمات جدد، مثل "فينو" (إحدى الجهات المقدمة لتكنولوجيا الخدمات المالية). وفي أقل من عامين، وصلت "فينو" إلى 5.8 مليون عميل من الفقراء من خلال تقديم خدمات مالية متنوعة بالنيابة عن البنوك.
- الانخفاض السريع في تكاليف الاتصال الفوري بالشبكات. تعد قنوات نقل البيانات عبر الهاتف الجوال، والمستخدمة على نطاق واسع الآن في اتصالات شبكات نقاط البيع وماكينات الصراف الآلي، أرخص بواقع 50 مرة على الأقل من خيارات اتصالات الخطوط الثابتة المتوافرة في عام 1999 وأسهل كثيراً من حيث توزيعها وانتشارها. وقد أتاحت زيادة التوافر وانخفاض تكلفة الاتصال إجراء اتصالات فورية لم يكن في الإمكان تطبيقها عملياً في السابق.
- استغلال شبكات التوزيع القائمة في إجراء المعاملات النقدية. مكنت العمولات المدفوعة على شحن أرضة المكالمات مقدماً من النمو السريع لشبكة التوزيع الواسعة النطاق والوصول حتى إلى القرى الصغيرة من خلال صغار التجار. وكان مقصود نماذج الخدمات المصرفية الجديدة المقدمة بدون فروع بنكية هو الاستفادة من حقيقة التعامل النقدي في تلك الشبكة فعلياً. وقد أعلن برنامج م-بيسا حالياً عن وجود أكثر من 11 ألف وكيل (أربعة أمثال العدد المجمع للفروع البنكية وماكينات الصراف الآلي في الدولة).<sup>11</sup>

ومن حيث تطور السوق، تعتبر الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية أخذت في الانطلاق في عدد متزايد من البلدان في ظل حماس العديد من مقدمي الخدمات الجدد لدخول السوق، مع الاكتفاء غالباً بمحاكاة نماذج الرواد الأوائل الفلائل في ذلك المجال دون أن يكون لديهم نموذج أعمال واضح خاص بهم.<sup>12</sup> ويتوازي ذلك مع المراحل التي تمر بها أسواق أخرى، مثل التجارة عبر الإنترنت في زمن كَثُرَت فيه مواقع الشركات على الإنترنت، عندما كانت الدرجة العالية من اليقين بشأن إمكانات السوق دافعاً للتطوير وإدخال تكنولوجيات

11 انظر موقع سفاريكوم للاطلاع على عدد الوكلاء (<http://www.safaricom.co.ke/index.php?id=749>). أرقام الفروع البنكية وماكينات الصراف الآلي مستمدة من تقرير FSD Kenya (2009a).

12 حقق برنامج M-PESA، على سبيل المثال، نجاحاً أقل في تنزانيا. ولكن على الرغم من عدم انطلاقه سريعاً كما حدث في كينيا، إلا أنه قد يصادف نجاحاً وإن احتاج لوقت أطول. راجع <http://technology.cgap.org/2009/08/18/mobile-banking-in-tanzania-concluding-thoughts>.

13 في الحقيقة، هناك العديد من أوجه الشبه المثيرة للاهتمام فيما بين واحدة من قصص نجاح شركات الإنترنت - PayPal، التي يبلغ عدد الحسابات لديها 184 مليون حساب على مستوى العالم، والتي لم تكن موجودة في عام 1998 - وبرنامج م-بيسا اليوم. فكلاهما كان في حاجة إلى مراجعات متكررة قبل إيجاد نموذج أعمال مربح، وواجهتا بينات تنظيمية محفوفة بالاحتمالات المجهولة نظراً لكونتهما نوعاً جديداً من اللاعبين في السوق، فضلاً عن بنائهما قدرات فنية ذات كفاءة في التعامل مع الاحتمال الإلكتروني.

(1.55 دولار أمريكي في اليوم). ويتطلب ذلك تحقيق متوسط مرتفع لحجم المعاملات. وينجز وكلاء برنامج م-بيسا حوالي 86 معاملة في المتوسط يوميا، بينما يتعامل الوكلاء في بلدان أخرى، كالفلبين، مع عدد أقل كثيراً من العملاء ويكافحون من أجل تحقيق عائد كاف. وفي مقابل تدفق العائدات، يجب على الوكلاء تحمل تكاليف، مثل تكلفة الحفاظ على أموال إلكترونية عائمة بمستويات كافية، مما يتطلب القيام برحلات متكررة للفرع البنكي تستغرق الكثير من الوقت. ولا يزال هناك الكثير من العمل الواجب إنجازه لفهم كيفية بناء وإدارة شبكات وكلاء قابلة للاستمرار.<sup>14</sup>

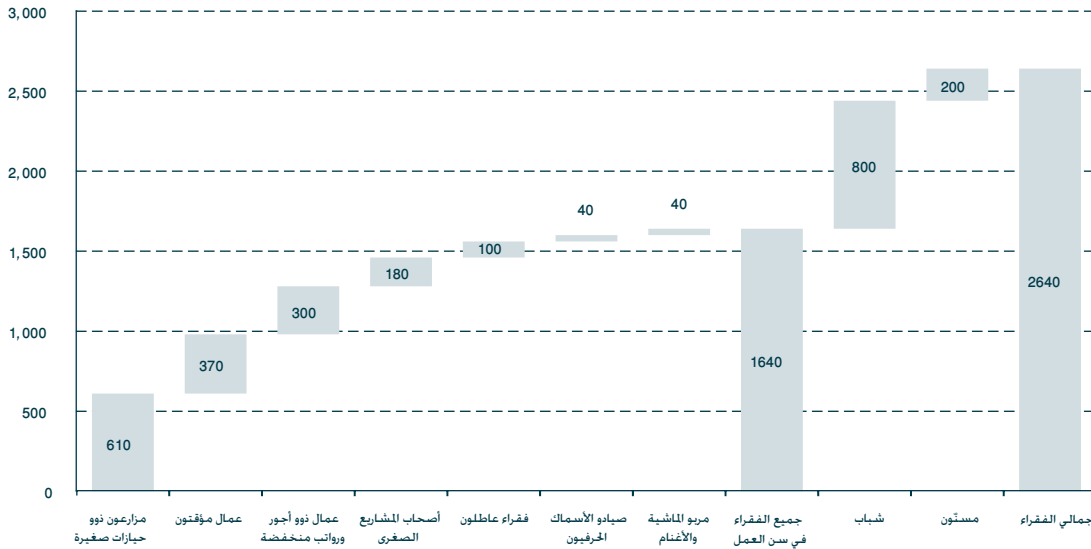
والخلاصة أن ثمة توقعات متزايدة بشأن إثبات الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية لفعالية تكاليفها كوسيلة للوصول إلى عدد كبير من العملاء المحرومين من الخدمات المالية. إلا أن هذه التوقعات لم تأخذ في اعتبارها أن قنوات الخدمات المالية المقدمة بدون فروع بنكية كانت، حتى وقتنا هذا، محدودة الدور في الوصول إلى عدد كبير من العملاء الأقل دخلاً على نحو مستدام. ولتقييم دور الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية في الوصول إلى الغالبية المحرومة من الخدمات المالية، يجب علينا أن نتجاوز نطاق الواقع الراهن من أجل فهم القوى والاحتمالات المجهولة الفاعلة، والبحث في كيفية تأثيرها على نشر الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية.

فئاتهم من الأفراد الآخرين الفقراء إلى مؤسسات الأعمال التجارية الزراعية الكبيرة)، إلى التأمين، والأدوات الادخارية التي تساعد على التعامل مع التقلبات الدورية لتيار الدخل وعدم اليقين بشأنه.

- أصحاب المشروعات الصغرى. وهي من حيث العدد (180 مليون) فئة أصغر من المزارعين ذوي الحيازات الصغيرة، ولكنها فئة نشطة اقتصادياً ولها كذلك مجموعة من الاحتياجات المالية المتنوعة، بما فيها الائتمان المتعدد النوعيات، والمدخرات القصيرة والطويلة الأجل. وهؤلاء على الأرجح نشطون في إرسال الحوالات المالية وتلقيها.

يجب ألا يقتصر نفع نماذج العمل الناجحة للخدمات المالية المقدمة بدون فروع بنكية على الجهات المقدمة لهذه الخدمات والعملاء النهائيين فحسب، بل يجب أن تعود بالنفع أيضاً على الوكلاء. فالجهات المقدمة للخدمات المالية تعتمد على مهمة الوكلاء في اكتساب العملاء وإدارة السيولة لمساندة عمليات سحب وإيداع النقد. وفي الواقع، تنظر جهات تقديم الخدمات الناجحة إلى وكلائها بوصفهم فئة مهمة من عملائها، وليس بوصفهم قناة سلبية. وقامت تلك البرامج، إلى جانب أشياء أخرى، بهيكله عمولاتهم بحيث يحصل الوكلاء على مقابل جيد. فعلى سبيل المثال، يحصل الوكيل التقليدي لبرنامج م-بيسا في الأحياء الفقيرة من المدن والمناطق الريفية - لكونه وكلياً - على ربح أكبر بمقدار 4.3 أمثال (5.01 دولار أمريكي في اليوم) من الذي يحصل عليه من بيع أرصدة المكالمات المدفوعة مسبقاً

الشكل 1: تقسيم الفقراء تبعاً لوسيلة كسب العيش



المصدر: أوليفر وايمان (2007) Oliver Wyman.

هل تمثل الأزمة المالية 2008-2009 إحدى تلك القوى؟

لا شك أن آثار الأزمة المالية التي اندلعت في الولايات المتحدة والمملكة المتحدة كانت شديدة على العديد من البلدان. ولكن أسوأ التوقعات لم تتحقق في أغلب الأحيان، لذا يمكننا القول بكل ثقة: إن الأزمة المالية ذاتها لم تؤد عموماً إلى نوع من الآثار الطويلة الأجل على الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية إلى الحد الذي يؤهلها لأن تكون إحدى تلك القوى على مدى العقد القادم. إلا أن الأزمة المالية يمكن أن تتسبب في تفاقم قوى أخرى وتحدث آثاراً غير مباشرة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المحفزات المالية ستؤدي إلى إنكفاء جذوة التضخم، الذي هو في الواقع إحدى القوى الضاغطة على الفقراء بسبب زيادة أسعار الغذاء والطاقة (البنك الدولي 2008b)، فسيؤدي ذلك إلى مزيد من التآكل في الدخل الممنوح للفقراء، والحد من قدرتهم على امتلاك أدوات مالية جديدة، وتقويض القيمة الحقيقية للمدخرات الرسمية. وفي الوقت نفسه، إذا كان التضخم مرتفعاً بقدر كاف، فيمكنه أن يدفع الطلب على أدوات وأنظمة دفع فورية فعالة. وذلك العامل الأخير هو الذي حفز نمو أنظمة الدفع الإلكترونية في البرازيل في ثمانينيات القرن الماضي.

ولكن الذي لا شك فيه هو أثر الأزمة الفعلي على دور الحكومات. فمن المرجح أن تخضع الحكومات القطاع المالي لقواعد تنظيمية محكمة، مظهرة مزيداً من التشكك تجاه المناهج المبتكرة والأطراف الفاعلة الجديدة. ولكن من واقع تعاملنا مع الجهات التنظيمية، شعرنا بالإعجاب لمدى حفاظ هدف الاشتغال المالي على قوته في البلدان النامية. وربما لطف هذا الهدف من رد الفعل تجاه الأزمة. كما أن الحكومات تستجيب أيضاً للانكماش الاقتصادي العالمي بالاستثمار بنشاط أكبر في توسيع نطاق شبكات الأمان الاجتماعي. وسنناقش تلك العوامل بتفصيل أكبر في إطار الحديث عن القوة الثانية.

### القوة الأولى. الخصائص السكانية المتغيرة على نحو يؤدي إلى:

- 1.1 زيادة عدد المستهلكين الشباب في معظم البلدان النامية
- 2.1 زيادة عدد الأشخاص المتنقلين إلى المدن وفيما بين البلدان

تعد الخصائص السكانية قوة دائمة الحضور ذات تأثير وبقين عاليين في معظم السيناريوهات<sup>15</sup> وعليه، فإن مستخدمي الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية في عام 2020 هم أحياء اليوم. وستضم قاعدة العملاء في عام 2020 عدداً كبيراً من شباب اليوم، كما هو مبين في الشكل 2. وعلى الرغم من قدرة الشباب المحدودة على الإنفاق على الخدمات الجديدة، إلا أن لديهم ميلاً أكبر لتبني التكنولوجيات الجديدة.

من الواضح أن قوة خصائص سكانية أخرى لا يمكن إيقافها تتمثل في حركة

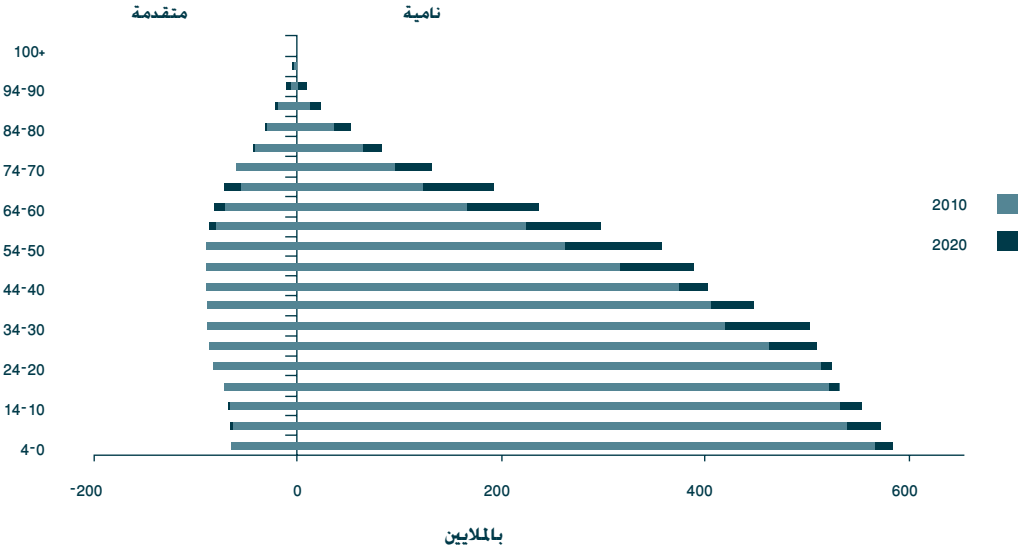
## القوى الأربع الراسمة لملامح مستقبل الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية

### الرسائل الرئيسية

- تغيرات الخصائص السكانية - بما في ذلك دخول عدد أكبر من المستهلكين الشباب إلى السوق، والقدرة الأكبر على الحركة والانتقال داخل البلدان على الأقل - ستكون عوامل مواتية لتبني الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية.
- ستلعب الحكومات النشطة دوراً أكبر كجهات منظمة للقطاع المالي، وجهات مقدمة لشبكات الأمان الاجتماعي، ومُتَبِحَة أو مشجعة لانتشار الحسابات البنكية والبنية الأساسية المالية منخفضة التكلفة. ومن شأن ذلك الدور المتوسع أن يساعد على الاشتغال المالي.
- على الرغم من أن الشواغل الأمنية بشأن جرائم النقد تظل دافعاً لتبني قنوات المعاملات الإلكترونية، إلا أن ارتفاع معدل الجرائم الإلكترونية سيؤثر على ثقة المستهلك، ويضع قدرة الجهات - المقدمة للخدمات المالية - في مجال إدارة المخاطر على المحك.
- من شأن تصفح الإنترنت بواسطة الهواتف الجوالة أن يقلل من تكاليف المعاملات المالية، ويمكّن أطرافاً فاعلة جديدة من تقديم الخدمات المالية.
- سيكون للأزمة المالية العالمية آثار غير مباشرة على الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية عن طريق تعزيز دور الحكومة وازدياد التضخم.

تشبه هذه القوى الرياح المضادة في الاتجاه والرياح الموافقة للاتجاه التي تؤثر على رحلة طويلة المسافة. فربما غيرت اتجاهها، وربما تسببت في بعض الأحيان في رحلة شديدة الاضطراب، وعلى الرغم من كونها غير مرئية، إلا أنها موجودة على الدوام، وتؤثر دائماً على سرعة الرحلة وراحتها. وفي هذا القسم، سنضع أيدينا على القوى المؤثرة على الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية التي ربما عملت كرياضة مسابرة للاتجاه وتعطى دفعة للاتجاه العام لشمولية المشاركة في الانتفاع بالخدمات المالية في السنوات العشر المقبلة، أو كرياضة معاكسة للاتجاه تتسبب في تباطؤها. وعلى الرغم من تناولنا في هذا القسم لهذه القوى واحدة تلو أخرى، وفقاً لمعطيات الواقع، وكذلك في القسم التالي المعني بالسيناريوهات، فإن هذه القوى تتفاعل فيما بينها مؤدية إلى احتمالات مجهولة بشأن النتائج. وقد استُخْلِصت القوى التالية من قائمة أطول كثيراً من القوى التي أسفرت عنها البحوث.

الشكل 2: الخصائص السكانية للبلدان المتقدمة والنامية



المصدر: قاعدة البيانات الدولية لمكتب الإحصاء السكاني الأمريكي

### القوة الثانية. ستصبح الحكومات أكثر نشاطاً في ذلك المجال من خلال

- 1.2 توسيع نطاق شبكة الأمان عن طريق التحويلات النقدية أو النقد مقابل العمل
- 2.2 زيادة شدة اللوائح التنظيمية على المؤسسات المالية الخاضعة فعلياً للتنظيم
- 3.2 تشجيع توافر البنية الأساسية المصرفية والمالية منخفضة التكلفة

ستنشط الحكومات، مدفوعة بالأزمة، في ثلاثة مجالات من شأنها التأثير على قابلية استمرار الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية وهي: توسيع نطاق شبكات الأمان الاجتماعي، وتشديد اللوائح التنظيمية، والدفع في الوقت نفسه باتجاه الاشتغال المالي الرسمي. إلا أن الإجراءات الحكومية ستكون في الغالب مدفوعة بمجموعة متنوعة من الدوافع والوسائل المختلفة، ولكنها ستكون بالضرورة مدفوعة بإستراتيجية متماسكة لمساندة التوسع في الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية. وسترتبط بعض تلك الدوافع برغبة الحكومات في خدمة - أو الظهور بمظهر الذي يخدم - المواطنين الفقراء من خلال آليات إعادة التوزيع من أجل تخفيف حدة الفقر المدقع؛ بينما ترتبط دوافع أخرى بالسلطة التنظيمية للدولة في إدارة المخاطر التي تكتنف الأسواق المالية؛ وترتبط دوافع غيرها باهتمام الحكومة بتشجيع مقدمي الخدمات المالية أو إلزامهم بإتاحة الأدوات والخدمات الأساسية على نطاق واسع.

الناس، سواء داخل البلدان نتيجة للشيخوخة المستمر، وعبر البلدان عن طريق الهجرة الدولية. وتتوقع شعبة السكان بالأمم المتحدة (2007) أن البلدان النامية ستكون حضرية بنسبة 51 في المائة بحلول عام 2020، مقارنة بنسبة 45 في المائة في الوقت الراهن. وسيكون ذلك وحده كافياً لتحفيز الطلب المتزايد على الوسائل المحسنة لتحويل الأموال عن بعد من المناطق الحضرية إلى الأسر في المناطق الريفية.

أما الهجرة الدولية فهي أصعب من حيث توقعات أنماطها. فالطلب على العمالة في البلدان المتقدمة، إضافة إلى عمليات النزوح الداخلية في البلدان النامية، سيعمل على الأرجح على تشجيع الهجرة المستمرة عبر الحدود، حتى في ظل تنامي القيود الرسمية في مواجهة الهجرة. وستؤثر طبيعة تلك العوائق على ما إذا كانت سوق تحويلات المغتربين الرسمية ستتنمو بنفس السرعة التي كانت عليها على مدى السنوات العشر الماضية أم لا، حيث تضاعفت بواقع أربعة أمثال لتصل إلى أكثر من 300 مليار دولار أمريكي سنوياً (البنك الدولي 2008c). وعلى سبيل المثال، فإن الوضع القانوني للعمال له تأثيره الجوهري في قدرتهم على استيفاء الإجراءات الاحتياطية الواجبة تجاه العملاء ليكونوا مؤهلين للحصول على الخدمات المالية الرسمية في البلد المضيف.

إن قوة الخصائص السكانية في مختلف صورها تنتج استقطاباً إيجابياً قوياً باتجاه سرعة تبني الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، نظراً لزيادة عدد الشباب المستخدم للتكنولوجيا الجديدة، ومطالبه المهاجرين بوسيلة موثوق بها ومريحة وميسورة التكلفة لتحويل مدفوعاتهم عن بعد.



الشكل 3: برامج التحويلات الاجتماعية التي تم إطلاقه في الفترة (1999-2009)

1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
الصين		كولومبيا	الأرجنتين	البرازيل	بنغلاديش	كمبوديا	بوليفيا	هايتي	بوركينافاسو	بنغلاديش
		جامايكا	بنغلاديش	إكوادور	كينيا	كولومبيا	جمهورية الكونغو الديمقراطية	إندونيسيا	غواتيمالا	كينيا
		تركيا	كمبوديا	المكسيك	باكستان	الجمهورية الدومينيكية	ملاوي	سوازيلند	نيجيريا	باكستان
			شيلي	زامبيا	بيرو	السلفادور	باكستان	اليمن	الفلبين	
						الهند	بنما			
						بيرو	باراغواي			

المصدر: بيكينز بورتيواس وروتمان (تقرير يُنشر قريباً).

فعلى جانب العرض، ستصوغ الحكومات نطاق الفرصة المتاحة من خلال سياساتها تجاه تقديم الخدمة، سواء عن طريق البنوك المملوكة للدولة (كما في البرازيل)، أو عن طريق الإقناع الأدبي ووضع حد للرسوم (كما في الهند)، أو طرح عطاءات بصفة عامة (كما في جنوب أفريقيا). وبفضل الأعداد الكبيرة المشاركة في برامج الحماية الاجتماعية، يمكن أن تصبح نماذج الأعمال المنخفضة التكلفة قابلة للاستمرار. وتتنامى الضغوط على البنوك لخدمة العملاء منخفضي الدخل، حيث صار الاشتغال المالي أكثر أهمية بوصفه أحد أهداف سياسات البلدان النامية. ويحتاج فعلياً ما يزيد على بلد واحد من كل 10 بلدان إلى المؤسسات المالية القائمة بتقديم حسابات بنكية أساسية.<sup>16</sup> وتعتبر البنوك أن هذه الحسابات في العادة غير مربحة، كما أنها، كإحدى أدوات الاشتغال المالي، تعطي نتائج مختلطة حتى الآن. ومنذ أن طبق البنك المركزي الهندي سياسته الرامية لتشجيع الحسابات "المخفضة التكلفة" في عام 2005، فتح المواطنون والبنوك الخاصة في الهند 15.8 مليون حساب (Ramji 2009). ومن ناحية أخرى، أشارت دراسة أجريت مؤخراً إلى أن ما يزيد على 85 في المائة من تلك الحسابات هي حسابات خاملة في بعض المناطق على الأقل، ويرجع ذلك بالأساس إلى بُعد العملاء عن الفروع البنكية، وقلة التوعية المالية، وضعف التسويق من قبل البنوك (Thyagarajan and Venkatesan 2008). وتمثل تجربة جنوب أفريقيا مع حساب ميزانسي البنكي الأساسي نموذجاً أكثر إيجابية للاستجابة للإقناع الأدبي والمعنوي، على الرغم من ادعاء البنوك المصدرة خسارتها أموالاً عن كل حساب من حسابات نظام ميزانسي، مما يجعل تلك الأداة غير قابلة للاستمرار في غياب الإقناع (Bankable Frontier Associates 2009).

تعمل الحكومات أيضاً كجهات تنظيمية للقطاع المالي. وقد عززت الأزمة المالية العالمية جزئياً إلى اللوائح التنظيمية المترامية وعدم كفاية حماية

سيؤدي استمرار انتشار برامج اجتماعية جديدة وموسعة إلى نشوء طلب قوي من قبل الحكومات على البنية الأساسية لخدمة المدفوعات المقدمة بدون فروع بنكية، بحيث تكون هذه الخدمة قادرة على دفع الأموال إلى المستفيدين بما يحقق فعالية التكلفة ويحد من احتمالات الاحتيال أو الفساد. وعلى مدى السنوات العشر الماضية، أصبحت برامج التحويلات النقدية جزءاً مهماً من شبكة الأمان العامة، لا سيما في البلدان النامية متوسطة الدخل (Fiszbein and Schady 2009). ويوجد مثل تلك البرامج في أكثر من 60 بلداً (البنك الدولي 2009)، انطلق أكثرها في غضون السنوات الثماني الماضية (انظر الشكل 3). ويصل بعضها إلى قطاعات عريضة من السكان: فهي تغطي على سبيل المثال واحدة من كل أربع أسر في البرازيل و22 في المائة من الأسر المعيشية في جنوب أفريقيا. وعلى المستوى العالمي، فإن معدل وصول المدفوعات الحكومية للفقراء يبعث على التقدير والإعجاب: حيث يحصل فعلياً 170 مليون فقير على الأقل في جميع أنحاء العالم على نوع ما من المدفوعات المنتظمة من حكوماتهم (بيكينز، بورتيواس وروتمان، تقرير يُنشر قريباً).

ولكن تقديم تلك المدفوعات لن يقوده وحده إلى توسيع نطاق الاشتغال المالي. حيث يمكن إقناع الحكومات بأن تقديم الخدمات المالية إلى المستفيدين يمثل استراتيجية تفوز فيها جميع الحكومات والمستفيدين والمؤسسات المالية. وعززت العطاءات الأخيرة بشأن دفع التحويلات الاجتماعية في كولومبيا وكينيا شمولية الانتفاع بالخدمات المالية عن طريق مطالبة الجهات المقدمة للخدمات بتقديم أدوات ادخارية أساسية للمستفيدين. وتستخدم الحسابات البنكية القائمة على البطاقات بالفعل على نطاق واسع من قبل ملايين المستفيدين في الهند، وجنوب أفريقيا، والبرازيل (بيكينز، بورتيواس وروتمان، ينشر قريباً). ولكن يلزم توافر مزيد من الشواهد حول كيفية استخدام المستفيدين للحسابات في حالة توافرها.

### القوة الثالثة. الجريمة بمختلف أنواعها ستستمر في الزيادة

تعد مخاطر وتكاليف جرائم النقد إحدى القوى المهمة على جانب الطلب - حيث تدفع العملاء إلى تبني أشكال الدفع الإلكترونية - كما تؤثر على مبررات القيام بالأعمال بالنسبة لمقدمي الخدمات. وتنبأ الجرائم في مظاهرها ومعدل انتشارها فيما بين البلدان. وثمة نوعان وثيقا الصلة بذلك التحليل:

1. جرائم النقد، حيث يكون الأفراد أو المؤسسات (مثل البنوك أو التجار) المعلوم عنهما حمل النقود عرضة لمخاطر السرقة
2. الجريمة الإلكترونية، حيث تُستهدف أشكال جديدة من الجريمة للقنوات الإلكترونية لتقديم الخدمة المالية

ترفع جرائم النقد تكلفة عملية الاحتفاظ بالنقد (والتي عادة ما يعتبرها المستهلكون "مجانية") بالمقارنة بالبدائل الأخرى. ففي كينيا على سبيل المثال، ارتفعت تكلفة تأمين النقد ونقله بصورة كبيرة في السنوات الأخيرة، ويرجع ذلك في جزء منه إلى اللوائح التنظيمية للبنك المركزي التي تفرض أمنًا زائدًا بعد حدوث سلسلة من السرقات الكبيرة لمحتويات السيارات المدرعة<sup>17</sup> وفي جنوب أفريقيا، زادت حوادث تفجير ماكينات الصراف الآلي بصورة هائلة منذ عام 2005 - مما أدى إلى بث الرعب في نفوس العملاء وصرخهم عن استخدامها<sup>18</sup>. وطالما بقيت جرائم النقد من بين العوامل القائمة، وهو الأمر

المستهلكين. وعليه يبدو من المرجح أن تتخذ الجهات التنظيمية موقفًا حذرًا بشأن مساندة المؤسسات المالية الجديدة والأدوات المبتكرة، أو السماح بها أو الموافقة عليها. وتفاوتت أشكال ردة الفعل المعاكسة للتحجر المالي ومداهما على مستوى البلدان، إلا أن كلا من الجهات التنظيمية في البلدان النامية والكيانات الخاضعة للتنظيم بها التي أجريت معها مقابلات في إطار عملية بناء السيناريوهات تتوقع زيادة تشديد وإحكام اللوائح التنظيمية. وسيؤثر ذلك على القدرة على الابتكار، وإن كانت طاقة الابتكار تنشق طريقها مزدهرة حتى في ظل البيئات التنظيمية المتشددة.

وربما اتخذت بعض الحكومات خطوات أكثر صرامة لدفع وتيرة تنمية القطاع المالي. فعلى سبيل المثال، تزداد سلطة الجهات التنظيمية على أنظمة المدفوعات بتمرير المزيد من البلدان لقوانين وطنية للمدفوعات لتغطية أي مجال لم يكن خاضعاً قبل ذلك للقواعد التنظيمية، إذا لم تقم البنوك نفسها بتنظيم ذلك المجال. ويمكن للجهات التنظيمية أن تستخدم صلاحيات جديدة تشترط قابلية التشغيل البيني بين أنظمة المدفوعات، كما يمكنها أن تنشئ مراكز تحويل وطنية مملوكة للبنك المركزي لإتاحة هذه الخاصية البينية (البنك الدولي 2008). وربما عملت بعض الحكومات على تعجيل الوصول إلى مجتمع بلا نقود. وتقدم كل من مالوي وسنغافورة قصة تحذيرية بشأن التدخل الحكومي المباشر في تلك المجالات (الإطار 2).

#### الإطار 2: قفزات كبيرة إلى الأمام؟ نظام "مالسويتش" و"سيلت"

في محاولة لتعجيل الربط البيني، أطلق بنك الاحتياطي الملاوي نظام "مالسويتش" في عام 2002 كنظام معني بتحويل المدفوعات على الصعيد الوطني وقادر على توصيل جميع عملاء البنوك بشبكة ماكينات الصراف الآلي ونقاط البيع. ويصدر برنامج مالسويتش أيضاً للجمهور بطاقات ذكية تعمل بالبطاقة الإلكترونية، وهدفها من بين أشياء أخرى تيسير المعاملات المالية لغير المتعاملين مع البنوك. إلا أن البنوك الخاصة الكبيرة أحجمت عن الانضمام، حيث رأت في نشاط إصدار بطاقات مالسويتش منافسة مباشرة. كما أعربت أيضاً عن شكوكها بشأن تكلفة حقوق ملكية تكنولوجيا البطاقات الذكية. وبحلول عام 2007، لم ينضم سوى أربعة بنوك أصغر حجماً، ولم يتم إصدار سوى عدد صغير من البطاقات 90- ألف بطاقة. ومنذ ذلك الحين أنشأت البنوك أنظمة معتمدة من مؤسسة فيزا للربط البيني فيما بينها. وبسبب انخفاض حجم المعاملات يتطلب برنامج مالسويتش توافر دعم مستمر من الحكومة.

وذهبت حكومة سنغافورة إلى ما هو أبعد من ذلك. ففي عام 2001، أعلن مجلس مفوضي شؤون النقد في سنغافورة عن نيته إحلال عملة قانونية إلكترونية محل العملة النقدية، وسميت العملة القانونية الإلكترونية لسنغافورة (سيلت). وكانت الحكومة تطمح إلى جني مخرجات كبيرة.

توصل استقصاء أجرته مؤسسة إيثيان بانكر (المصرفي الآسيوي) إلى أن تكلفة العملة النقدية في سنغافورة بلغت 656 مليون دولار أمريكي في عام 1998، وتوقع الاستقصاء أن تتجاوز التكلفة المليار دولار أمريكي بحلول عام 2006. وكانت الحكومة تهدف إلى تطبيق نظام "سيلت" بحلول عام 2008. ولكن المقاومة واسعة النطاق من جانب الجمهور - الذي كان يرى العملة النقدية أسهل في الحمل - وعدم وجود قاعدة أموال إلكترونية جيدة التطور أدباً إلى إرجاء مصير "سيلت". وتبين حتى في مجتمع صغير وثري كسنغافورة أن التحول إلى القنوات الإلكترونية أبطأ وأصعب مما كان متوقفاً.

المصادر: مقابلات مجموعة سيجاب مع مسؤولي برنامج مالسويتش، وبنك الاحتياطي الملاوي، ووزارة المالية والبنوك الملاوية، (Kok (2001)، Papadopoulos (2003)، Van Hove (2007).

العقد المقبل. وبلا شك، من شأن التعامل مع الاحتيال الإلكتروني بكفاءة أن يحدد أي الجهات المقدمة للخدمات المالية ستبقى وتحقق نجاحاً على مدى العقد المقبل.

### القوة الرابعة. تصفح الإنترنت بواسطة الهواتف الجواله من شأنه أن يغيّر بيئة المنافسة

لقد اعتبرنا استمرار انتشار الاتصالات المتنقلة أمراً مسلماً به، وإن كان ذلك بوتيرة أقل مع تشبع الأسواق بما في ذلك المنخفضة الدخل منها. ومن المرجح، بحلول عام 2020، ألا يكون هناك سوى القليل من الناس الذين لا تصل إليهم الاتصالات اللاسلكية، والقليل الذين لن يتوفر لديهم أحد أشكال الاتصال بالخدمات اللاسلكية. وفي الواقع فإن نقص مصادر الطاقة المؤثوقة وميسورة التكلفة يعد اليوم قيداً أكبر، من الاتصالات، على التنمية في المناطق الفقيرة والنائية. فأجهزة كالهواتف الجواله التي تتطلب طاقة أقل من أجهزة الكمبيوتر الشخصي وماكينات الصراف الآلي، والتي يمكن إعادة شحنها بواسطة الطاقة الميكانيكية اليدوية أو الطاقة الشمسية،<sup>19</sup> تعد جزءاً مهماً على نحو متزايد في أي انتشار لقنوات الخدمات المالية المقدمة بدون فروع بنكية إلى المناطق التي لا تصل إليها شبكات الطاقة الكهربائية.

ويبدو ذلك الأمر بديهياً إلى حد بعيد. لذا اخترنا أن نلقي الضوء على قوة مختلفة، لم نل إدراكاً كاملاً لها من جانب جميع الجهات القائمة حالياً بتقديم الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية. علماً بأن خدمات الدفع الناجحة في البلدان النامية تقوم اليوم باستخدام بعض القنوات الخاصة بالهواتف الجواله تحديداً<sup>20</sup> بحيث يكون في مقدور أبسط الهواتف دعمها.

إلا أن انتشار الهواتف المجهزة بتقنيات التعامل مع البيانات، والمعقولة التكلفة في البلدان النامية على مدى العقد القادم سيمكن المزيد والمزيد من العملاء من التمتع باتصال مباشر بالإنترنت. وأضحى ذلك ممكناً مع الانخفاض الهائل في أسعار أجهزة الهواتف الجواله المجهزة بخاصية التصفح الأساسي للإنترنت (انظر الشكل 4)، وانخفاض أسعار خدمات البيانات، التي أصبحت هي الأخرى متاحة بدفع تكلفتها مسبقاً. وشيئاً فشيئاً ستصبح هذه الهواتف "المحسنة" بمثابة أجهزة الهاتف الأساسية في المستقبل. بل إنها، كما يبين الشكل 5، أصبحت تشكل في الواقع ما يصل إلى نصف إجمالي الهواتف الموردة إلى الأسواق الصاعدة في 2009. كما أن توافر السرعات الأعلى وانخفاض الأسعار لكل من أجهزة الهواتف المجهزة بتقنيات التعامل مع البيانات، وشبكات نقل البيانات على الهاتف الجوال، يعني زيادة استخدام قنوات البيانات على تلك الهواتف، مما سيؤدي عملياً إلى انتشار الدخول على الإنترنت في العديد من البلدان النامية خلال العقد التالي.

المرشح للاستمرار على مدى العقد المقبل في أكثر الأماكن، فسيؤدي ذلك إلى زيادة الطلب على القنوات الإلكترونية.

ومع أن السرقات تظل هي أكثر أشكال الجريمة ظهوراً، إلا أنه بالنظر إلى المستقبل، نجد أن الأشكال الناشئة للجريمة الإلكترونية تسبب القلق لمقدمي الخدمة المالية على الأقل، كما تسبب القلق أيضاً للعملاء على نحو متزايد. فقد فتح انتشار التجارة الإلكترونية أبواب فرص جديدة للمجرمين، مما مكنهم من ارتكاب جرائم الاحتيال بشكل أسرع وعلى نطاق أوسع ومتجاوز للحدود (Glaessner, Kellerman, and McNevin 2004). وقد بينت الأيام الأولى للتجارة الإلكترونية السرعة التي يمكن أن تبتكر بها الجريمة الإلكترونية وسائل تستفيد من نقاط الضعف في القنوات الجديدة لتبذغ سريعاً متحولة إلى تهديدات، وكذلك كيفية التعامل معها. وكانت القدرة على التعامل مع مخاطر الاحتيال الإلكتروني من العوامل الرئيسية لصدوم PayPal ونجاحها (Jackson 2004).

تعد الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية في البلدان النامية في مراحلها المبكرة للغاية من حيث المعاناة من الجريمة الإلكترونية، ويعزى ذلك ببساطة إلى أن حجم الاستخدام لم يجذب انتباه الضالعين في الجريمة المنظمة الذين يملكون ما يجعل من ذلك الأمر أكثر من مجرد سبب لإزعاج النظام برتمه. ولكن مع تنامي الاستخدام ستزيد كذلك الجريمة الإلكترونية. وفي يوليو/تموز 2009، أوردت صحف جنوب أفريقية تقارير عن الاحتيال الذي تضمن اعتراض كلمات المرور المستخدمة لمرة واحدة والخاصة بالخدمات المصرفية عبر الإنترنت والتي أرسلت إلى الهواتف الجواله للعملاء، ثم استخدامها بطريق الاحتيال (جريدة المواطن (ذا سيتيزن) 12 يوليو/تموز 2009).

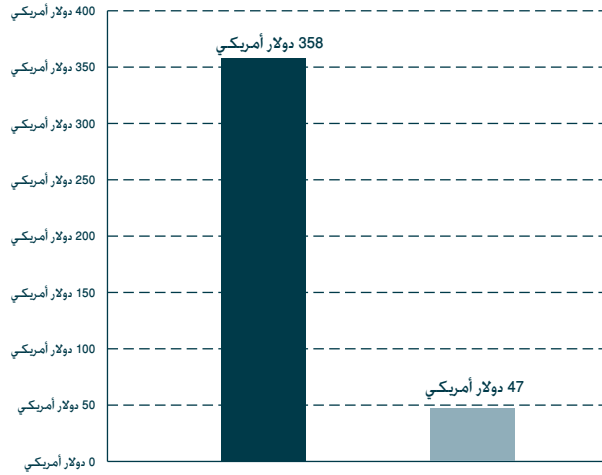
وأدى كبار مديري برامج الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية الذين التقينا بهم في إطار ذلك المشروع حساسية شديدة تجاه التهديد الذي تشكله الجريمة، خاصة إذا ما تسببت في حادثة واحدة كبيرة أو حدوث حالات احتيال وتهديد مزمنة تؤدي إلى فقدان ثقة العميل. وقد وصف أحد الذين قابلناهم الأمر بأنه "سيناريو كابوسي"، وأنه الأمر الوحيد الذي من المتصور أن يعيق نمو الخدمات المالية عبر الهواتف الجواله. هذا وقد لعبت القوانين التي تحد من مسؤولية العملاء الناشئة عن الاستخدام غير المصرح به لبطاقات الائتمان وغيرها من الحسابات الإلكترونية دوراً مهماً في إيجاد ثقة العملاء التي عجلت بدورها انتشار التجارة الإلكترونية في بلدان مثل الولايات المتحدة. وربما كان هناك مبرر وضرورة لمثل هذه القوانين من أجل تشجيع الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية في أماكن أخرى. ومن بين الاحتمالات المجهولة الأساسية مدى تقبل المستهلكين لارتفاع شبه مؤكد في الجرائم الإلكترونية في القنوات الجديدة، التي ربما تؤدي إلى انهيار بعضها. وسنناقش ذلك في القسم التالي ضمن الاحتمالات المجهولة الأساسية الأربعة في

19 مثل الجهاز الجديد الذي طرحته سفاريكوم في عام 2009 في كينيا، ويبلغ سعره 35 دولاراً أمريكياً (Basu and Karimi 2009).

20 مثل الرسائل النصية القصيرة بنظامي (SMS) و (USSD)، وهما نوعان مختلفان من معايير تكنولوجيا الهواتف الجواله المستخدمة في نقل البيانات. راجع [http://en.wikipedia.org/wiki/Unstructured\\_Service\\_Data](http://en.wikipedia.org/wiki/Unstructured_Service_Data) و [http://en.wikipedia.org/wiki/Short\\_messaging\\_service](http://en.wikipedia.org/wiki/Short_messaging_service)

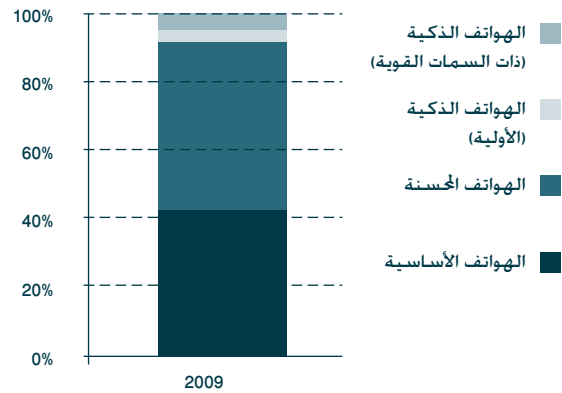
الشكل 4: التكلفة الحقيقية للهواتف<sup>21</sup>

لم يتم (حتى الآن) تقديم الكثير من الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية على إنترنت الهاتف الجوال في البلدان النامية، إلا أن محتوى شبكات التواصل الاجتماعي تلقى بالفعل إقبالاً بين قطاعات كقطاع الشباب. ففي جنوب أفريقيا، جذبت خدمة الرسائل الفورية على الهاتف الجوال MXit أكثر من 13 مليون مستخدم، أرسلوا 250 مليون رسالة في اليوم (في بلد تعدادها 47 مليون) (Lombard 2009 و Vecchiato 2009). كما أن عقبات المكونات المادية التي تواجه الاتصال بالإنترنت آخذة هي الأخرى في التضاؤل. أعلنت ميكروسوفت مؤخراً عن OneApp، وهو تطبيق يمكن الهواتف ذات المعالجات البطيئة والذاكرة المنخفضة من الإبحار في الويب على نحو شبيه بأجهزة الهاتف الأكثر قدرة. ويتمكن المستخدمون من الدخول إلى عشرات المواقع بصفة أساسية، مثل فيس بوك وتويتر<sup>22</sup> وفي أغسطس/آب 2009، أعلنت نوكيا عن نيتها توفير خدمات دفع واسعة النطاق بواسطة الهاتف الجوال في إطار رغبتها في تعزيز انتشار الإنترنت الذي "يصل بين الناس" (Young 2009)، وباختصار، ثمة كثير من العمل المبذول اليوم لجعل الاتصال بالإنترنت عبر الهاتف الجوال متوافراً على نطاق واسع في البلدان النامية.



ماذا تعني هذه القوة بالنسبة للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية؟ أولاً، من شأن واجهات الويب البنكية أن تحسن تجربة المستخدم مقارنة بخدمات اليوم التي تتم باستخدام القنوات الناقلة لخدمات USSD أو SMS، والتي تتطلب من العملاء في العادة إدخال متواليات هجائية عديدة أو التنقل عبر قوائم معقدة نوعاً ما. ومع تحسن القدرة على الاستخدام ستصبح الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية في متناول قطاعات أوسع من العملاء منخفضي الدخل، من خلال تصميم قوائم تستند إلى الرموز لخدمة العملاء ضعاف الإلمام بالقراءة والكتابة، على سبيل المثال. كذلك، ومع التوسع في استخدام الإنترنت، سيصبح العملاء أكثر ارتياحاً لاستخدام أجهزة هواتفهم في أغراض أكثر تعقيداً، وهو الأمر الذي من شأنه أن ينشط تبني القنوات الإلكترونية للخدمات المالية.

ثانياً، سيمكن الاتصال بالإنترنت الجهات المقدمة للخدمات من تقديم حلول لا تعتمد على حلول الأمان المقدمة باستخدام شرائح الهاتف (بطاقات SIM). فالتطبيقات الموجودة في بطاقات SIM يمكنها أن توفر أماناً للرسائل من طرف إلى آخر، ولكنها تتطلب تعاون شركة تشغيل الهاتف الجوال. وعلى الرغم من النقاش الدائر حول إمكانية توفير تطبيقات جافا<sup>24</sup> لمستويات أمان مماثلة لتلك التي توفرها التطبيقات الموجودة في بطاقات SIM، إلا أنها توفر على الأرجح مستوى أمان أعلى من الخدمات المطبقة اليوم التي تستند إلى خدمات USS و SMS. وسيقلص ذلك من العوائق أمام دخول أطراف جديدة غير شركات تشغيل شبكات الهاتف الجوال، سواء أكانت بنوكاً أم أطرافاً أخرى. وربما أدى نمو الإنترنت عبر الهاتف الجوال إلى إحداث طفرة في الجيل الجديد من الجهات المقدمة للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، مما يثير أسئلة جوهرية حول المخاطر على العملاء، وكذلك شكل مستقبل بيئة المنافسة، وهو أحد الاحتمالات المجهولة التي سيجري تناولها في القسم التالي.

الشكل 5: مبيعات أجهزة الهواتف في الأسواق النامية<sup>22</sup>

21 الأجهزة في الشكل 4 هي من طراز RIM 850، الذي طُرح في الأسواق عام 1999 مزوداً بخدمة تصفح أساسية، وسامسونج B100، الذي يعد واحداً من أرخص أجهزة الهاتف المزودة بتقنيتي GPRS و JAVA. المصادر: PC World (2000)، GSM Arena، وتوجد ومواصفات جهاز RIM.850 على الموقع: blackberry.com.

22 تعرف "الأسواق النامية" في الشكل 5 ببلدان أفريقيا، آسيا (باستثناء اليابان)، أمريكا اللاتينية، والشرق الأوسط، وتعرف "الهواتف الذكية (الأولية)" بالهواتف ذات المستوى الأولي. البيانات مستمدة من (Gartner 2009).

23 <http://blogs.msdn.com/oneapp/archive/2009/08/24/microsoft-introducing-oneapp.aspx>

24 جافا لغة برمجة حاسوبية يمكن استخدامها في تطوير برمجيات قابلة للنشر عبر العديد من أنظمة الحاسب الآلي بما فيها الهواتف الجوال في الطرف الأدنى وحتى أجهزة الكمبيوتر الفائقة على الطرف الأعلى. [http://en.wikipedia.org/wiki/Java\\_%28programming\\_language%29](http://en.wikipedia.org/wiki/Java_%28programming_language%29)

## الاحتمالات الأربعة المجهولة

### الرسائل الرئيسية

استخلصنا أربعة احتمالات مجهولة رئيسية من شأنها أن تشكل ملامح الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية على مدى السنوات العشر المقبلة:

- ما هي الكيانات التي ستسمح لها الجهات التنظيمية بتقديم الخدمات المالية، وبموجب أية شروط.
- هل سيطور مقدمو الخدمات من القطاع الخاص نماذج قوية للخدمات المالية التي تتناول ما هو أكثر من معاملات الدفع والسداد، وهل سيتبناها العملاء.
- هل ستحفز المنافسة المتزايدة تقديم المزيد من الخدمات، وإطلاق طاقات الابتكار، وخفض الأسعار.
- مدى تأثير حالات التعطل واسعة النطاق للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية على ثقة العملاء والجهات الأخرى المقدمة للخدمات والحكومة، وكيفية ذلك التأثير.

لقد درسنا عدداً كبيراً من الاحتمالات المجهولة قبل أن نختار أربعة رئيسية منها.

### الاحتمال المجهول الأول: من الذي سيفسح له المجال؟

ستتخذ الجهات التنظيمية قرارات بشأن تحديد الكيانات التي يمكنها قانوناً تقديم الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، ونماذج العمل الصالحة. ولقرارين من هذه القرارات أهمية خاصة:

- أيمن للجهات المقدمة للخدمات المالية استخدام الوكلاء في فتح الحسابات وإنجاز المعاملات النقدية؟ في استقصاء أجرته سيجاب مؤخراً عن الجهات التنظيمية في 139 بلداً تبين سماح 40 في المائة من السلطات المختصة للوكلاء المصرفيين بذلك، ولكن من بين هؤلاء لم يسمح سوى الثلث منهم للوكلاء بفتح حسابات بنكية للعملاء، بما في ذلك القيام بإجراءات التعرف على العميل (CGAP 2009). وتؤثر أنظمة التعرف على العميل على تكلفة اكتساب عملاء جدد، وعلى الأنظمة التي لا يُسمح فيها بنظام الوكلاء، فإن الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية التي تعتمد على الوكلاء لا يمكنها أن تنطلق على الإطلاق.
- هل يمكن للكيانات غير المصرفية أن تصدر أموالاً إلكترونية؟ لا تسمح أكثر البلدان اليوم للجهات غير المصرفية بتلقي الودائع الادخارية، ومن المستبعد أن يتغير ذلك الأمر في ضوء حذر الجهات التنظيمية من الأشياء المبتكرة، الذي سبق تناوله في إطار الحديث عن القوة الثانية. إلا أن هناك انقساماً متزايداً بين البلدان التي تسمح بوضوح بإنشاء طبقة جديدة من الجهات المصدرة للأموال الإلكترونية الخاضعة

للتنظيم مثل الاتحاد الأوروبي، والفلبين ابتداءً من مارس/آذار 2009، وبين تلك الجهات التي تحصر إصدار الأموال الإلكترونية في المؤسسات المالية القائمة فقط (مثل جنوب أفريقيا، والهند). وتعد هذه المسألة ذات أهمية جلية بالنسبة لدخول الكيانات، مثل شركات تشغيل الهاتف الجوال، التي لديها من مبررات الأعمال القوية التي تدفعها للاندماج إلى السوق الدنيا بخدمات مالية أساسية، وهي مبررات أقوى مما لدى البنوك التقليدية.

سيحدد المدى الذي يمكن أن تصل إليه الجهات التنظيمية في اتخاذ قرارات "ميسرة للوصول" بمقدار الثقة بإمكانية التعامل مع مخاطر الابتكار. وستشكل ملامح ذلك الأمر من واقع تجربة أنشطة الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية بمرور الوقت. كما أن قدرة الأطراف الفاعلة في القطاع الخاص على التأثير على اتخاذ القرار من شأنها أن تؤثر أيضاً على النتائج. وربما تكتلت الأطراف ذات الصوت الأعلى، وهي تقليدياً البنوك بالنسبة للجهات المالية التنظيمية، وممارست ضغطاً لكونها أقل انفتاحاً على أطراف وخدمات جديدة لحماية امتيازاتها. وفي الوقت نفسه، ثمة عدد متزايد من الجماعات الداعية إلى الاشتغال المالي في العديد من البلدان، والتي قد تحاول أيضاً التأثير على الجهات التنظيمية لكي تسمح ببعض أشكال الابتكار، شريطة عدم تعريض أموال العملاء الفقراء للمخاطر. وأخيراً، تعتمد الجهات التنظيمية اعتماداً كبيراً على مبدأ الحلول التنظيمية المقبولة لدى نظرائها في البنوك المركزية الأخرى. وفيما يتعلق بقضايا كقضايا الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، تكمن ميزة الريادة للابتكار التنظيمي في البلدان النامية، لذا ينظر مسؤولو البنوك المركزية إلى الحوار بين بلدان الجنوب بصفته جزءاً مهماً في صياغة قراراتهم.

### الاحتمال المجهول الثاني: إلى أي مدى ستذهب الخدمات المصرفية بدون فروع بنكية إلى ما هو أبعد من معاملات الدفع والسداد لتقدم خدمات ادخار وخدمات مصرفية أخرى للأشخاص المحرومين من الخدمات؟

قامت برامج الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية حتى الوقت الراهن بصفة عامة على تقديم خدمات الدفع والسداد والحوالات الداخلية. ويستخدم أكثر من نصف عملاء م-بيسا الخدمة بالأساس لإجراء مدفوعات بين أشخاص في المناطق النائية؛ بينما تشكل خدمات الدفع والسداد إلى مؤسسات الأعمال ما يصل إلى ثلاثة أرباع المعاملات التي تتم لدى الوكلاء البرازيليين.

ومن ناحية أخرى، تُقدّم بالفعل خدمات بخلاف عمليات الدفع والسداد التي يستخدمها العملاء منخفضو الدخل. ففي أقل من خمسة أعوام، فتح بانكو أرتيكا 8.1 ملايين حساب إيداع و8.3 ملايين حساب قروض وبيع 11 مليون بوليصة تأمين إلى المكسيكيين الأقل دخلاً في أغلب الحالات (Rhyne 2009). وبالمثل، وبالإضافة إلى الخدمات المصرفية الأساسية ودفع التحويلات الاجتماعية، تقدم "فينو" في الهند خدمات تأمين صحي.<sup>25</sup>

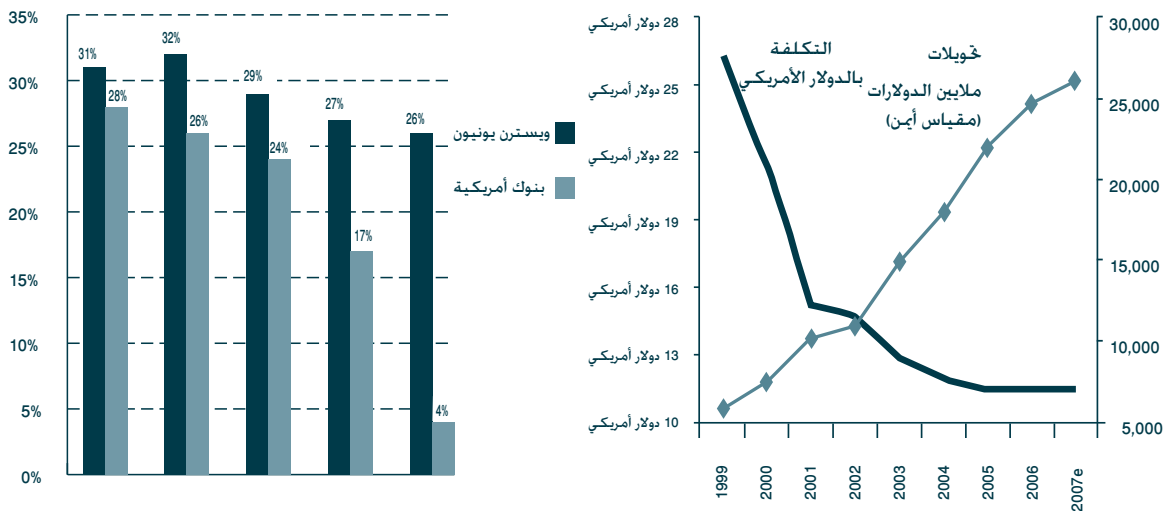
ويحتمل أن يكون النموذج التقليدي للحساب البنكي آخذاً في التغيير. فبينما تقدم البنوك في البلدان المتقدمة حسابات كأداة هي على استعداد لتقديمها بخسارة لكونها أداة "جاذبة" بشدة وتُمكن من بيع خدمات أخرى تدر ربحاً، إلا أن ذلك الأمر لا ينطبق على البلدان النامية. ( ) ففي عالم الخدمات المدفوعة مسبقاً (في الكهرباء، والمياه، وكذلك الهاتف الجوال) حيث يعيش أكثر فقراء المستهلكين، تُقدم الخدمات في إطار علاقة بين مقدم الخدمة والمستهلك قائمة على الدفع مقابل الاستخدام. وفي حالة وجود جهات تقديم خدمة متعددة، فسيكون هنالك حركة عالية للانسحاب من الاشتراكات؛ وسيجد ذلك من القدرة على البيع المتبادل، ولكنه سيزيد أيضاً من أهمية البيع المتبادل كمبرر لأنشطة الأعمال.

تتحدد القدرة على البيع المتبادلي جزئياً من خلال اللوائح التنظيمية. فقدرة البنوك على التوسيط بشأن الودائع ممنوعة بشكل عام تقريباً على مصدري الأموال الإلكترونية على سبيل المثال، مما يحرمهم من هامش الائتمان. ولن يجادل ضد ذلك التقييد سوى القلة القليلة. ولكن بدون ذلك الهامش، فسيتعين على نماذج الأعمال المعنية بالمخدرات الصغيرة أن تكون عالية الكفاءة من حيث التكلفة، وأن تكون كبيرة الحجم كذلك في ضوء وفورات الحجم التي تحيط بأنظمة وشبكات تكنولوجيا المعلومات، وسيؤثر ذلك العامل على ديناميكيات المنافسة.

وحتى النماذج القائمة على معاملات الدفع والسداد فقط تتعرض للضغط من قبل العملاء من أجل خدمة الأغراض الأخرى بخلاف معاملات الدفع والسداد. فعلى سبيل المثال، قال 21 في المائة من مستخدمي م-بيسا إنهم يستعملون الخدمة في الاحتفاظ بالأموال لاستخدامها مستقبلاً (FSD Kenya 2009b). والطلب على تلك الخدمات قوي. ففي الفلبين، عند سؤال المستخدمين عن الاستخدامات الإضافية للخدمات المصرفية المقدمة عبر الهاتف الجوال، كان الادخار هو الأكثر شيوعاً بين غير المتعاملين مع البنوك، حيث صرح 53 في المائة من مستخدمي خدمات الأموال عبر الهواتف الجوالية من غير المتعاملين مع البنوك بتفكيرهم في تجربة خدمة الادخار القائمة على الهاتف الجوال (دراسة لبيكنز تنشر قريباً).

ويشير المفهوم الشائع إلى أن العملاء يرتقون سلم الأدوات المالية الذي يبدأ بمعاملات الدفع والسداد مثل التحويلات ومبيعات أرصدة المكالمات المدفوعة مسبقاً كدرجة أولى. ويؤدي استعمال هذا المفهوم إلى فتح الشهية للانتقال إلى الدرجة الثانية - حساب بنكي - وأخيراً الارتقاء إلى أعلى وتقديم الائتمان والتأمين الرسميين. وثمة شواهد عديدة تدعم هذا التوقع بازدياد الطلب في العلاقات الأكثر تقليدية بين العملاء والبنوك التي يعد فيها المستهلكون أسير حالاً. ولكن من ناحية أخرى ثمة أسباب تدعو إلى الاعتقاد بضعف ذلك الأمر بالنسبة للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية واللفقراء. فعلى سبيل المثال، تثبت تجربة ميزانسي - التي لم يقبل فيها من العملاء على شراء الأدوات المالية الأخرى من البنك سوى 11 في المائة - أن الإقبال على الخدمات الإضافية أبعد من أن يكون أمراً تلقائياً (Bankable Frontier Associates 2009).

الشكل 6: هبوط هوامش التشغيل والأسعار للبنوك وشركات التحويل والمستهلكين



المصادر: ويسترن يونيون (2008)، المؤسسة الفيدرالية للتأمين على الودائع المصرفية (FDIC)، قاعدة بيانات البنك الدولي لأسعار التحويلات الخاصة بجمهورية الولايات المتحدة - المكسيك

شأن الاحتمالات المجهولة - المتعلقة بمن سيُسمح لهم بلعب دور - أن تبين إلى أي مدى ستكون سوق الخدمات المالية المستقبلية مثيرة للجدل والطمع والاعتراض.

### الاحتمال المجهول الرابع: كيف يمكن إخفاق النماذج الكبيرة للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية أن يؤثر على الثقة في السوق؟

كما هو شائع بالنسبة للخدمات الجديدة الأخرى، فإن ثقة كل من العملاء وجهات تقديم الخدمات والجهات التنظيمية في قنوات تقديم الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية لا تزال هشة، ومن شأن حدوث حالة إخفاق بارزة أن تقلص ثقة المستهلكين في بنى الخدمة، وتُنقص شهية أطراف الصناعة في دخولها وإقدام الجهات التنظيمية على تمكينها. ويرغب المستهلكون، بما فيهم الفقراء، في الانتقال إلى استخدام القنوات الإلكترونية طالما كانت لديهم ثقة في مقدمها. وتكفي الثقة في العلامة التجارية لمقدم الخدمة الأعلى، بل ولا حاجة لمستخدم الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية إلى الثقة في الوكلاء (Moracynski 2007).

ونظراً لانتشار وسائل الاتصالات، فإن الأخبار والشائعات تنتشر بسرعة أكبر من ذي قبل. ويمكن في القرن الحادي والعشرين أن يتدافع الناس لسحب أموالهم من بنك ما في غضون ساعات وليس أيام حيث يمكن للعملاء إذا ما علموا بوقوع مشكلة ما نقل أموالهم إلكترونياً. وقد نشرت الصحافة الكينية مؤخراً تقريراً عن آثار تعطل خدمة م-بيسا لأجل قصير فقط: "انقطاع فني في خدمة م-بيسا لتحويل الأموال يؤدي إلى تزاخم العملاء القلقين على منافذ الخدمة لتحديث حساباتهم... وقد منع العملاء في بداية الأمر من دخول المنشآت نظراً لوجود مخاوف أمنية بعد أن شابت مطالبهم لتحديث حساباتهم بعض مظاهر الصخب والهيياج. هذا وقد انتشر بعض ضباط الشرطة الإدارية في المركز لتعزيز جهود الحرس الخاص الرامية إلى تهدئة الجماهير الغاضبة" (Business Daily 4 August 2009).

ومع تنامي برامج الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية في الحجم، ستنامي أيضاً الآثار المضاعفة والمحتمة للفشل. فنماذج الأموال الإلكترونية غير المصرفية، مثل م-بيسا، تعتمد على تجميع الودائع المؤسسية في النظام المصرفي. وبهذا المعنى، فهي تعيد توزيع السيولة داخل الاقتصاد، حيث تأخذ آلاف أو ملايين الأرصدة الصغيرة وتدمجها في وديعة واحدة أو بضع ودائع كبيرة في البنوك. وربما زادت عملية التجميع تلك من مخاطر السيولة للبنك المؤسسي حيث أنه أكثر عرضة لتحركات حسابات الإيداع المؤسسية الكبيرة، لذا فأى إخفاق في النماذج غير المصرفية سيلقي بظلاله على النظام المصرفي.

### الاحتمال المجهول الثالث: ما الدور الذي ستلعبه المنافسة؟

من المرجح أن يزيد التنافس على العملاء والوكلاء مع انضمام مزيد من الداخلين إلى الميدان. ويتمثل السؤال وثيق الصلة بنشاط بناء السيناريوهات الحالية فيما إذا كانت المنافسة ستحفز تقديم المزيد من الخدمات والابتكار وهوامش وأسعار أقل مثلما كانت عليه في العقد الماضي بالنسبة للبنوك وشركات التحويلات المالية (انظر الشكل 6).

تشير النماذج المبكرة للأعمال الإلكترونية وخدمات الهاتف الجوال (مثل غوغل، PayPal، وكذلك م-بيسا) إلى أن النجاح يتأتى من الاستفادة من الأنظمة القابلة للتطوير والعلامات التجارية المشهورة على نطاق واسع. ويمكن للنجاح المبكر أن يوصل الأبواب في وجه المنافسة. ففي قطاعات مثل الخدمات المصرفية والاتصالات، تتغير تركيبة السوق نتيجة للاندماجات، وذلك حتى قبل أن تؤدي الأزمة المالية إلى تفاقم ذلك الاتجاه في القطاع المصرفي للبلدان المتضررة. وبالنسبة لشركات تشغيل الهواتف الجوال، على سبيل المثال، تتحكم أكبر 20 مجموعة اليوم في أكثر من 70 في المائة من المشتركين.<sup>27</sup>

لن يكون زيادة عدد جهات تقديم الخدمة أمراً مضرراً، فربما ساعد على خفض التكاليف، مما يشجع على الاشتغال المالي إذا تم نقل الاستفادة من تلك الوفورات إلى العملاء. إلا أن الحجم في ذاته يمكن أن يتسبب في مخاطر تشغيلية أكبر. فعلى سبيل المثال، تعني المجموعة القليلة من برامج الدفع المستقلة مخاطر أكبر في حالة حدوث خلل في عمل إحداهما أو انهيارها.

وإضافة لذلك، فإن للحجم آثاره على الابتكار المستمر في مجال الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية. فمن المستبعد أن تكون الأطراف المسترخية الموجودة فعلياً في السوق مصدراً للابتكار في السوق الذي تعمل فيه. بل ربما زادت في الحجم إلى حد إبعاد المنافسين المحتملين، لا سيما في الأسواق الأصغر حجماً التي يوجد بها طرف كبير بدأ مبكراً في السوق واستحوذ على حصة سوقية لا يمكن تخطيها. وربما أدى ذلك الوضع إلى أن يبحث الداخلون الجدد عن مجموعات جديدة من العملاء المحرومين من الخدمات أو ذوي احتياجات مالية لا توفرها جهات تقديم الخدمة الراسخة فعلياً في السوق. ويمكن أن يؤدي ذلك أيضاً إلى نداءات أكبر للتشغيل البيئي. فيمكن لأنظمة تكنولوجيا المعلومات والبنى الأساسية المشتركة أن تمكن جهات تقديم الخدمات الأصغر حجماً - التي تخدم نماذج أعمالها قطاعات متخصصة من السوق - من بدء التشغيل والعمل من نقطة أمامية، وأن تتقاسم إمكانية الاستفادة من البنية الأساسية القائمة.

ولكن يقوم عدد متزايد من الأطراف، في جميع الأسواق عدا القليل منها، بطرح قنوات تقديم الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية نتيجة لمزيج من فرص السوق والضعف التي تمارسها القوى السابق ذكرها. مثل إمكانيات السوق والاستخدام المتزايد لهواتف الأجهزة بتقنيات معالجة البيانات. ومن

## سيناريوهات أربعة للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية في عام 2020

السيناريوهات لا تتنبأ بالمستقبل، ولكنها تصور بالأحرى تصورات معقولة ناشئة عن تفاعل معقد في الغالب بين قوى واحتمالات مجهولة متعددة على مدى الزمن. وربما كانت نتائجها متوقعة أو غير متوقعة، ولكن السرد القصصي من شأنه أن يكشف النقاط الفاصلة على الطريق والمعرضة للتأثر. ويمكن للقراء استخدام تلك القصص المتصورة في اختبار مدى متانة إستراتيجياتهم. وقد وضعنا أربعة سيناريوهات لتوضيح المسارات والنتائج المختلفة من الوقت الحاضر وحتى عام 2020.

### السيناريو الأول: بهاراتيا: جيل جديد من الروابط للتمويل الأصغر التقليدي

#### الرسائل الرئيسية

هذا السيناريو، الذي روى جزءاً منه أحد العملاء، يصف كيف اضطرت شركة في بدايتها - بهاراتيا المحدودة للخدمات - إلى البحث عن فرص غير مطروقة نظراً لأن المنافسة على الوكلاء كنفاد لدفع الفواتير أدت إلى زيادة العمولات، وقلصت قابلية استمرار خدمات الدفع التقليدية خارج الفروع البنكية. وبعد إجراء بحوث سوقية مكثفة، أعدت شركة بهاراتيا عرضاً أكثر مرونة للقروض والمدخرات لأعضاء مجموعة المساعدة الذاتية، الذين في مقدورهم، لاحقاً في هذا العقد، الحصول على هواتف خلوية. ونحن ندلف إلى تلك القصة في اللحظة التي أدركت فيها شركة بهاراتيا قيمة الفرصة التي اكتشفتها.

تقول ماهو، لمديرة جلسة مجموعة النقاش المركزة: "إن مجموعة المساعدة الذاتية<sup>28</sup> مهمة جداً بالنسبة لي". "صحيح، كنت عضوة وتركتهم. ولكنني عدت مرة أخرى العام الماضي لأن القروض والمدخرات أصبحت مرنة الآن. لا يمكنني القول إنني أفهم حقيقة كيف يعمل النظام المحاسبي من خلال هاتف بريبا الجوال، ولكن النتائج جيدة جداً".

كان آشوك بوز ينظر من خلال المرأة أحادية الاتجاه إلى النساء اللواتي كنّ في غرفة المقابلة التي تجتمع بها مجموعة النقاش المركزة، كانت تلك الجلسة الرابعة التي حضرها اليوم في إطار دوره ككاتب رئيس شركة بهاراتيا للشؤون الإستراتيجية. وأخذ يفكر "نعم، إننا الآن أمام أمر يستحق الاهتمام. ومنافسونا غافلون عنه تماماً!" وقد تمخض عن الجلسات الأربع يقين متزايد بأن النظام المحاسبي لشركة بهاراتيا المقدم من خلال الهاتف الجوال (م-كاونت) كان ملائماً لأعضاء مجموعة المساعدة الذاتية. وعلى الرغم من إحاطته المسبقة بالأرقام الأساسية للقروض الممنوحة لأعضاء المجموعة والودائع في صناديق

ونظراً للحدائق النسبية للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، فلم نشهد بعد آثار وقوع حالات إخفاق كبير على المستخدمين المحليين، والشركات، والجهات التنظيمية. وفي مجال الخدمات المصرفية المقدمة بواسطة الهاتف الجوال، ربما كان أقرب مثال هو إخفاق خدمة مونييتا النقدية التابعة لشركة إس. كيه. تليكوم في كوريا الجنوبية في عام 2002 (ماس وروتمان 2008)، وعلى الرغم من هذا الإخفاق المبكر البارز، لا يزال المستهلكون في جنوب أفريقيا، وكذلك اليابان، في طلبية المقبلين على قنوات الخدمات المصرفية عبر الهاتف الجوال على مستوى العالم، مما يدل على إمكانية استعادة ثقة العملاء.

وبخلاف تلك الاحتمالات المجهولة الأربعة الرئيسية، ندرك كذلك إمكانية وقوع أحداث أقل احتمالاً وأعلى تأثيراً - ما يطلق عليه "البطاقات الطائشة" أو "الإوز الأسود" - مثل الأحداث التالية:

- الحرب. في حالة نشوب نزاع عالمي، من المرجح أن يدور جزء منه في فضاء الإنترنت في صورة تعطيل البنية الأساسية للاتصالات السلكية واللاسلكية، والأنظمة المصرفية، بل وحتى الحكومات. أما على الجانب الإيجابي للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، فقد اقترح البعض الحاجة إلى "خدمات مصرفية عاجلة" تسمح بانتشار سريع لأنظمة الدفع في المجتمعات الخارجة من الصراعات من أجل تقديم المساعدات الإنسانية، والبدء السريع للأنشطة التجارية، وتيسير المدفوعات الحكومية (Kunkel 2008).
- الأوبئة/الجوائح. ربما عجلت الأوبئة/الجوائح العالمية الحاجة إلى أنظمة دفع عن بعد لتجنب الاتصال المباشر وجهاً لوجه أثناء فترات الإغلاق. ويجب النظر إلى تلك الأنظمة باعتبارها بنية أساسية ضرورية، إن كان لها أن تستمر في العمل أثناء الأزمات الصحية.
- يمكن لمجتمع ما التخلص من النقود بحلول عام 2020؟ تعد القدرة على جلب النقود إلى القرب من المستهلكين من خلال العديد من نقاط الخدمة (الوكلاء) إحدى السمات المحددة للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية. ولكن ماذا لو نجحت حكومة ما أو أكثر في حظر النقود واستبدلتها بعملة إلكترونية بالكامل؟ فجزر المالديف تأمل في تقليل النقود، وبلدان الشمال منعت الشيكات، وتأمل سنغافورة في إحلال عملة إلكترونية بالكامل محل العملات الورقية في المستقبل القريب، مع أنه يتبين لنا من تجربتها أن تحديات التحول إلى نظام بلا نقود لا تزال قوية إلى حد بعيد (انظر الإطار 2).

28 مجموعة المساعدة الذاتية عبارة عن مجموعة وساطة مالية قائمة على الأعضاء وتتألف عادة من 10-15 امرأة من المجتمع المحلي. حيث تُجمع المساهمات الادخارية من الأعضاء إلى أن تصل إلى مبلغ كاف لتقديم قرض جماعي.



لقد كانت التكنولوجيا الجزء الأسهل. فقد كان تصميم نظام م-كاونت رخيصاً نسبياً - وحتى مع ما وفره من شروط أكثر مرونة للقروض والربط بخيارات أساسية من صناديق الاستثمار التعاوني، فقد كان ما فعلته مجموعات المساعدة الذاتية بسيطاً للغاية مقارنة بأي بنك. وقد أظهرت الأبحاث السوقية التي أجرتها شركة بهاراتيا في 2015 وجود عضو واحد على الأقل لديه هاتف جوال، في العديد من مجموعات المساعدة الذاتية. بل كان الجزء الأصعب هو إقناع المدير التنفيذي لشركة بهاراتيا بالاهتمام بمجموعات المساعدة الذاتية.

ما زال أشوك يذكر العشاء الذي تناوله مع مديره التنفيذي في يونيو/حزيران الماضي "يمكننا أن نكسب الكثير من الأموال، فيجاي، إذا قمنا بربط مع مجموعات المساعدة الذاتية، فهناك 35 مليون عضو منهم في الوقت الحالي". اعترض مديره التنفيذي بأن آخرين حاولوا إقراض مجموعات المساعدة الذاتية بشكل مباشر، محققين بعض النجاح، في حين حاول البعض الآخر أن يخلق نمطا لعمليات مجموعات المساعدة الذاتية من خلال أجهزة نقاط البيع. ألم يسبق تجربة ذلك؟ إضافة إلى ذلك، فإن العمل الحقيقي يتمثل في قيام الوكلاء بتجهيز مدفوعات الفواتير. وقد شهد ذلك المجال انطلاقة هائلة منذ حرر البنك المركزي القواعد الخاصة بالسماح للتجار بالعمل كوكلاء.

رد أشوك على رئيسه قائلاً: "لا يا فيجاي، لقد أصبح مجال دفع الفواتير متشعباً" فالبنوك ومدبرو شبكاتنا يتنافسون الآن على الوكلاء في المدن، ويسرق بعضهم وكلاء بعض عن طريق العمولات الأعلى، وسيكلفك الاستمرار في تلك اللعبة العمل من أجل مواصلة الصعود، والمكان المناسب هو الريف، على أن تقدم فيه شيئاً يدر ربحاً بهامش أعلى، أعني القروض والاستثمارات. وإذا استطعنا الحصول على عشر أعضاء مجموعات المساعدة الذاتية، فيمكن لهذه الثلاثة ملايين قرض أن تجعل منا أكبر اللاعبين المنفردين في مجال التمويل الأصغر في بهاراتيا".

فتساءل المدير التنفيذي قائلاً: "وكيف سنفعل ذلك؟"

أجاب أشوك بحماس: "ظللت أفكر في وسيلة يسيرة للقيام بذلك، فاهتديت إلى أن نقدم لهم نظاماً محاسبياً أفضل، بعد ذلك نركز على الطلب على القروض الأكبر حجماً والأطول أجلاً الذي لم يلب حتى الآن، عن طريق توجيه رأسمال جديد من البنوك، في بداية الأمر، ربما احتجنا إلى الموافقة على تحمل نصيب من خسائر القروض، ولكنني أراهن على أننا يمكننا تكوين سجلات تاريخية ائتمانية إلكترونية عن تلك النسوة بصورة سريعة للغاية. ويمكننا كذلك التواصل مع أحد مستشاري صناديق الاستثمار التعاوني لإدارة استثمار مجمع نيابة عن أعضاء مجموعة المساعدة الذاتية".

الاستثمار التعاوني، إلا أن مجموعات المناقشة المركزة كشفت حقيقة ما يجري. وصرف أشوك انتباهه مرة أخرى للنساء اللاتي كن في غرفة المقابلة.

وتسأل مديرة الجلسة النساء: "كيف كان الحال قبل م-كاونت؟". وعادت مدهو لرفع صوتها مرة أخرى: "أوه، كان الأمر شديداً جداً، وقاسياً للغاية. لم يكن بوسعي سوى الحصول على قرض بقدر معين، ومقابل معدل فائدة محدد، ودائماً لنفس المدة الزمنية، هكذا كان النظام، وإذا أردت الخروج من المجموعة كان عليّ الانتظار إلى نهاية الدورة حين يستعيد كل شخص أمواله. وكان صعباً علينا للغاية أن نجري جميع الحسابات، لذا مضينا على نمط واحد في إدارة المجموعة. لقد بدا الأمر وكأنه محكوم بنصوص ملزمة لا تقبل الجدل".

"والآن"، يسأل مجري المقابلة.

قالت مدهو: "أوه، إن الأمر مختلف تماماً الآن". وهزت امرأة أخرى رأسها موافقة بحماس: "نقوم بإدخال المعلومات عن دفعات السداد والإيداعات التي يقوم بها كل عضو في المجموعة، والقروض الجديدة التي يرغب الأفراد في الحصول عليها، وعلى هذا، يخبرنا الهاتف بمعدل الفائدة الواجب احتسابه، ومدة القرض. نقول فائدة مجموعتنا مايا: إن الهاتف يتحدث إلى جهاز الكمبيوتر في هايراني، لا أفهم حقيقة معنى ذلك، ولكن يبدو أمراً موفياً، وأصبحنا الآن نحصل على القرض الذي نريد، كما يقدم لنا الهاتف أيضاً خيارات لما يمكننا فعله بمدخراتنا. مايا تضع جميع مدخراتها في شيء يدعى صندوق تعاوني".

يقاطعها مدير الجلسة قائلاً: "أتعين صندوق استثمار مشترك؟"

"نعم، شيء من هذا القبيل، ولكنها تقول إنه آمن. لقد كسبت الكثير من الأموال، وأنا أنتظر لأرى كيف ستسير الأمور معها، فإذا لم تخسر أموالها، فسأضع بعض أموالني في ذلك الصندوق التعاوني أيضاً".

على الجانب الآخر من المرأة، يقول أشوك وهو مستغرق في التفكير: "إن أكبر ما حققناه هو أننا أوجدنا المرونة". إن مجموعات المساعدة الذاتية موجودة منذ دهور، ويرجع ذلك في الأساس إلى بساطتها، فإدارتها يسيرة في العادة، حيث تُسجل المعاملات في دفتر صغير بواسطة قلم رصاص. ولكن ثمن تلك البساطة هو المحدودية الشديدة. فليس هناك سوى نوع واحد من القروض، ونوع واحد من المدخرات. وأكثر من ذلك، جميع التاريخ المالي الذي كونه تلك النسوة حبيس في الدفتر. يقول أشوك: "نعم، لقد نقلنا فكرة مجموعات المساعدة الذاتية كما كانت في القرن التاسع عشر إلى القرن الحادي والعشرين".

لم يحدث هذا التحول في تلمار بين عشية وضحاها. على الرغم من أن الأزمة المالية العالمية التي حدثت في عام 2008، تبدو الآن ذكرى بعيدة، إلا أنها كانت حافزاً لتحقيق الاشتغال المالي في تلمار. ففي أوائل عام 2010، وفي إطار الاستجابة للأزمة المالية، أصدرت مجموعة عمل عالمية معنية بتوفير القدرة على الحصول على التمويل بياناً دعت فيه البنوك وشركات تشغيل الهواتف الجوالة في منطقة المحيط الهادئ إلى معالجة المستويات المنخفضة للقدرة على الحصول على التمويل في العديد من بلدان جزر المحيط الهادئ، ولا سيما تلمار الخارجة من نزاعات. وصرح إدواردو فارغاس، ممثل البرازيل في مجموعة العمل: "نعلم أن تلمار تمثل أفضل بلد توضيحي يمكن أن نبرهن من خلاله للحكومات، والجهات المانحة، والقطاع الخاص أن توفير الخدمات المصرفية للفقراء هو التصرف السليم الذي يمكن عمله". ولقد استهدفنا، بصفة خاصة، أكبر جهتين لتقديم الخدمات المالية وخدمات الاتصال في المنطقة، واللذين لديهما القدرة على تقديم مثل تلك الخدمات: بنك باسيفيك تراست، وشركة سيرفيسل، على التوالي".

وقد وصف المدير التنفيذي لسيرفيسل، أندرسون ماتشين، رد فعله الأولي تجاه عرض مجموعة العمل. "لقد ظننت أنهم مجانيين. ما الذي يدفعني للدخول إلى سوق صغيرة، متقلبة، وفقيرة مثل تلمار؟ لقد أفضيت أنا وفريقي ساعات نقلاب فيها الأرقام، ولم نتمكن من إيجاد وسيلة لتحقيق أي ربح من وراء تلك المجازفة". وشعر مسؤولو بنك باسيفيك الإداريون بنفس الشعور.

إلا أن ثلاثة أمور حدثت في أواخر 2010 غيرت من وجهة نظر كل من بنك باسيفيك وشركة سيرفيسل.

أولها: قررت مجموعة العمل التعاون مع بنك باسيفيك وسيرفيسل على نشر برامج الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية في منطقة المحيط الهادئ بأكملها، وليس في جزيرة تلمار وحدها. وبفضل التركيز الإقليمي، وما استتبعه من توافر قاعدة عملاء أوسع يمكن الاستفادة منها، أصبح كل من البنك وشركة تشغيل الهاتف الجوال أكثر اهتماماً. كما التزمت مجموعة العمل أيضاً بتقديم المساندة الضرورية للعمل بنجاح مع الجهات التنظيمية في كل بلد لتنفيذ ذلك الانتشار على أرض الواقع.

ثانياً: أعلنت حكومة تلمار عن حق امتياز يمنح لشركة أو لاتحاد شركات فرصة تقديم جميع التحويلات الاجتماعية، كتلك التي تقدم للمحاربين والنازحين، والذين بلغ عددهم في ذلك الوقت ما يقرب من 200 ألف من بين مليون مواطن في تلمار.

ثالثاً: استجابت الهيئة الدولية المانحة لنداء مجموعة العمل عن طريق الإعلان عن صندوقها العالمي الخاص المعني بالخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية لمساعدة مقدم الخدمات الذي سيحصل في نهاية الأمر على امتياز حكومة تلمار لتقديم مدفوعات الحكومة إلى الأفراد ليتسنى له تقديم المزيد من الأدوات الاشتمالية. وبعد مضي العطاء في مساره، منحت الحكومة الامتياز لبنك باسيفيك وشركة سيرفيسل.

وفي غضون ستة أشهر كان المشروع التجريبي يسير على ما يرام. بطريقة جيدة للغاية. لكن شيئاً جذب انتباه آشوك مرة أخرى إلى غرفة المقابلة.

حيث قالت مادوهو: "نساء القرية المجاورة جئن الأسبوع الماضي يسألننا عن كيفية الحصول على م-كاونت". "لقد سمعوا به منا".

"يا الله، إن الأمر ينتشر انتشار النار في الهشيم"، هذا ما جال في ذهن آشوك.

## السيناريو الثاني: تلمار: قفزات واسعة نحو زيادة الحجم في سوق صغيرة هامشية بمنطقة المحيط الهادئ

### الرسائل الرئيسية

عند النظر إلى إمكانيات البلدان من حيث الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، لا ينبغي إغفال بلد ما. حتى البلدان الصغيرة الخارجة من النزاعات. ففي سيناريو تلمار، أمكن من خلال الجمع بين الحكومة والجهات المانحة الدولية والقطاع الخاص تقديم الخدمات المصرفية للفقراء من خلال قنوات تقديم الخدمات المقدمة من دون فروع بنكية. وفي هذه الحالة، قُدمت حوافز إلى اثنين من كبار مقدمي الخدمة التقليديين (بنك وشركة تشغيل هاتف جوال) من أجل تكوين شركات مشتركة على أساس إقليمي بغرض الوصول إلى أماكن لا يمكن لكل منهما الوصول إليها بمفرده. ولقد نجحنا في الفوز بعطاء لتقديم المدفوعات الحكومية للمواطنين على نطاق واسع، ولكن إدارة شراكة معقدة بين بنك وشركة تشغيل هواتف جوال لا تخلو من التحديات. وفي النهاية، أدى انفتاح الجهات التنظيمية إلى ابتكار متواصل ودائم، وبذلك أصبح الاشتغال المالي واسع النطاق.

### الحد الزمني: 16-22 أغسطس/آب 2020، تلمار

عندما تنظر بعض الأطراف الخارجية إلى جزيرة صغيرة خارجة من نزاعات مثل تلمار، ربما ساورها الشك في إمكانية وجود قطاع مالي نشط واشتمالي بها، إلا أن مراسلك يكتشف في زيارة أجراها مؤخراً إلى العاصمة مويبا، والمناطق الريفية المحيطة بها، أن ذلك صحيح تماماً. فالوكلاء المصرفيون التابعون لشركة تشغيل الهواتف الجوالة سيرفيسل، الذين يقدمون خدمة فاست باي، منتشرون في كل مكان تقريباً. والمتاجر ممتلئة بالعملاء الراغبين في إجراء المعاملات على هواتفهم العادية. وتتساءل امرأة أثناء وقوفها في طابور الانتظار: "لم أتكدب أجرة حافلة تقلني إلى الفرع البنكي الذي يبعد مسافة 10 كيلومترات ثم أجده مغلقاً بالفعل؟" لقد أغلقت لتوها الكشك الذي تملكه في السوق، وترغب في إيداع مكاسبها من ذلك اليوم في حسابها.

تلمار ليصل إلى 325 ألف عميل في غضون الأعوام الثلاثة التالية.

في عام 2018، قام البنك المركزي بالاتفاق مع جهات تنظيمية إقليمية أخرى، بإصدار تعديل آخر للوائح التنظيمية، سمح للكلاء بفتح حسابات للعملاء بالنيابة عن البنوك، ويعلق كيبلينغ على ذلك موضحاً: "لقد شعرنا بارتياح لأن تلك اللوائح الجديدة كانت في صالحنا بشكل واضح، حيث يسرت على وكلاء بنك باسيفيك وشركة سيرفسل فتح حسابات بنكية لدى بنك باسيفيك بحيث يتمكن العملاء من إجراء المعاملات من خلاله باستخدام خدمة فاست باي لشركة سيرفسل".

وهكذا تحقق ما تريد، لقد وصل عدد العملاء اليوم إلى 400 ألف عميل، وحققت تلمار تقدماً ملحوظاً باتجاه تحقيق الاشتغال المالي لشعبها. ويقول سيلفا: "إن التقدم الذي تحقق في مجال الاشتغال المالي على مدى العقد الماضي لمذهل حقاً، وبمكثني أن أقول اليوم بكل ثقة إن الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية ينتظرها مستقبل مشرق في تلمار". ويوافق مراسلك على ذلك تماماً.

### السيناريو الثالث: تضخم الفروع البنكية والهواتف الممكنة بخدمة البيانات في أمازونيا

#### الرسائل الرئيسية

تحكي قصة أمازونيا كيف يمكن لنظام الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية أن يكون عرضة لمخاطر التعطل. ولننظر إليها بعيون أحد البنوك الكبيرة المملوكة للدولة، بانكو فيديرال، حيث جعل حكم قضائي قنوت الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية أقل جاذبية، وخلق بواعت معاكسة لبناء أفرع جديدة وإيجاد خدمات جديدة ليقدمها الوكلاء، مثل الائتمان، للتعويض عن انخفاض أرباح نشاط المعاملات. ولكن قوى أساسية، بما فيها الجريمة وتكلفة نقل النقود، جعلت من تلك الاستراتيجيات التي ركزت على الفروع البنكية غير صالحة للاستمرار، وفي الوقت نفسه، مكن انتشار الهواتف المجهزة بتقنيات التعامل مع البيانات المنافسين الجدد من التهام حصة من السوق، لا سيما بين المستهلكين الشباب.

كان روبرتو باربوزا في موقف لا يحسد عليه بينما كان يتلقى تعيناً حاداً من وزير المالية على أداء بنكه، وقد تعرض رئيس بانكو فيديرال المملوك للدولة لهجوم شديد في الأونة الأخيرة بسبب زيادة التكلفة مع النقص الظاهر في

بحلول عام 2012، كان كل من بنك باسيفيك وشركة سيرفسل جاهزين للبدء في تقديم خدمات مدفوعات الحكومة إلى الأفراد من خلال خدمة سيرفسل فاست باي، التي ربطت بحساب ادخاري مبسط في بنك باسيفيك. وقد استغرقت العملية أطول من المتوقع، حيث وجد فريق المشروع المؤلف من مسؤولين من كل من بنك باسيفيك وشركة سيرفسل صعوبة شديدة في بداية الأمر في العمل معاً - "موظفو الاتصالات هؤلاء ينتمون إلى عالم آخر - فهم يحسبون المدفوعات بسهولة إجراء مكالمات هاتفية، ويجب علينا نحن المصرفيين أن نعلمهم بعض الأمور"، هكذا قال أحد الأشخاص.

وبخلاف التأخير، الذي كان يهدد بإلغاء العقد، كانت حكومة تلمار راضية بالنتائج، حيث صرح لوردس سيلفا، وزير الحماية الاجتماعية لتلمار قائلاً: "نشعر بالحماس من الزيادة الفورية التي أحدثتها ذلك الأمر في الكفاءة - قلة حالات الاحتيال - كما أن الناس مسرورون أيضاً". في أعقاب العرض الإقليمي المقدم من مجموعة العمل، بدأ كل من بنك باسيفيك وشركة سيرفسل أيضاً في تقديم الخدمات المصرفية عبر الهاتف الجوال في بلدان جزر المحيط الهادئ المجاورة مثل باكي، ووايون، وأوروسي، وتاناها ماسا، مقدمة خدماتها لسوق قوامه 2.2 مليون عميل محتمل.

بعد حضور مؤتمر للجهات التنظيمية الإقليمية في مارس 2015، أجرى محافظ البنك المركزي في تلمار تغييراً مهماً في اللوائح التنظيمية أتاح للجهات غير المصرفية إصدار حسابات أموال إلكترونية. ووفقاً للوائح التنظيمية الجديدة في تلمار، تمكنت سيرفسل من عمل حركة كبيرة في السوق عن طريق تقديم محفظة إلكترونية. ولم تقتصر الاستفادة منها على المستفيدين من مدفوعات الحكومة إلى الأفراد، بل أمكن لجميع عملاء سيرفسل إجراء أية معاملات بين الأشخاص عن طريق الهاتف الجوال. ولاقت تلك الخدمة جاذبية ضخمة من جانب مجتمع الشباب الآخذ في التزايد في تلمار. كما صرح بذلك أحد الشباب الذين التقاهم مراسلك لدى أحد منافذ الوكلاء: "رائع جداً أن أتمكن من إرسال أموال لصديقي في موبا من جيبتي الخاص!" كما أن انشغال الناس المستمر بقضيتي الجريمة والأمن في ظل الظروف الهشة التي يمر ذلك البلد الخارج من النزاع، كان دافعاً لهم على الحرص على حمل نقود أقل.

ولكن بنك باسيفيك، كما أشار رئيسه التنفيذي مايكل كيبلينغ، لم يكن سعيداً بالمنحى الذي نحتته الأحداث. "لقد شعرنا، في بنك باسيفيك، أننا قد أقصينا عن خدمة قطاع من السكان غير المتعاملين مع البنك، بعد أن ساعدنا في وقوف المشروع على قدميه". وبعد كثير من المفاوضات، وافقت سيرفسل أخيراً على ربط محفظتها الإلكترونية بحساب بنكي يديره بنك باسيفيك، بحيث يتمكن العملاء من تحويل أموالهم منه وإليه. ويقول كيبلينغ ناصحاً: "لا تقلل من شأن الجهد المطلوب لتسيير شراكة بين بنك وشركة تشغيل هواتف جوال على نحو صحيح في مجال الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية". "إنه عمل دقيق ومعقد". وعلى الرغم من تلك العثرة، إلا أن عدد العملاء زاد مع بعض أنواع الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية في

"كانت تلك التكاليف ضرورية، سيادة الوزير" أجاب باربوزا. "تعلم مدى سوء أوضاع الجرائم، ولقد أصبح نقل الأموال إلى فروعنا وماكينات الصرف الآلي أبهظ مما كنا نتوقع بسبب التكاليف الأمنية، ولا يمكن أن يلام البنك على إضاعة الأموال على منع الجريمة، أليس كذلك؟"

"سيد باربوزا، أنا لا يشغلني أمر منع الجريمة، بل المشكلة الائتمانية التي تسببت فيها، ففي خلال ثلاثة أعوام، زدت الإقراض بنسبة 50 في المائة تقريباً، أكثرها في صورة قروض منحها الوكلاء إلى المستفيدين من برنامج العمل مقابل خدمات الرعاية الاجتماعية الذي يكفل لهم حداً أدنى من أيام العمل كل عام، ألم تتعلم أي شيء من الأمريكيين فيما يتعلق بعواقب منح وسطاء الرهان العقاري قروضاً لأناس لا يستطيعون ردها؟"

لقد بدا وكأن الوزير يتخذ موقفاً شخصياً، في الحقيقة، لم يكن أمام باربوزا أي خيار سوى تقديم قروض، وإلا لواجه مزيداً من الخسارة في الوكلاء.

"بعد صدور قرار المحكمة، كان وكلاؤنا في حاجة إلى دخل إضافي لدفع أجور الموظفين، واتفقنا جميعاً على أن الحل يكمن في الائتمان - ناهيك عن توقعات العملاء الذين أعادوا انتخاب تلك الحكومة في عام 2015". شاب هذه العبارة الأخيرة نوع من القسوة - ألا يفكر الوزير في كيفية انتخابه؟

"أقل ما يمكن قوله، أن ذلك كان قصر نظر منك، سيد باربوزا، ليس صحيحاً أن الحل الذي خرجت به كان الحل الوحيد،" أجاب الوزير: "PeerPay تسير على ما يرام، إنهم يسرقون عملائنا ويحققون أرباحاً في الوقت ذاته".

باربوزا كان يعلم أن ذلك الأمر سيثار، ولكنه شعر بالضيق من حماس الوزير لنجاح منافسه في عام 2015، عندما سمح البنك المركزي للجهات غير المصرفية بإصدار أموال إلكترونية، دخلت شركة PeerPay السوق الأمازونية، وهي مؤسسة تجارة إلكترونية تتيح إجراء معاملات الدفع والسداد من خلال بدائل إلكترونية مثل الإنترنت. وقد بدأت بالسماح للتجار الصغار بقبول بطاقات الائتمان الصادرة من بنوك أخرى دون أجهزة نقاط بيع. ومع زيادة عدد الهواتف المجهزة بتقنيات التعامل مع البيانات ووصولها إلى حجم حاسم/مهم، وأصبح المستهلكون مرتاحين لتلك الخدمة، بدأت PeerPay في الاقتطاع من السوق الرئيسية لبانكو فيديرال، ألا وهي الخدمات المالية للمستهلكين. وكان ارتباطا PeerPay مع موقع التواصل الاجتماعي Orput بمثابة ضربة معلم. لقد جعلت PeerPay في صدارة أي شيء يقوم به الشباب على الإنترنت. وكان الشباب هم الذين ينتقلون على نحو متزايد إلى قوة العمل.

النتائج. ففي العامين الأخيرين خسر البنك مبالغ كبيرة، مما تطلب ضخ رأسمال ضخيم من الحكومة. والأدهى من ذلك، خسارة البنك لما يزيد على 600 ألف عميل.

فتساءل الوزير لوبي: "ما الذي يدفعنا إلى الاستمرار في تمويل عملياتكم؟" لقد استثمرنا أكثر من 350 مليون دولار على مدى السنوات الثماني الماضية في بناء فروع جديدة وتثبيت ماكينات صراف آلي - وهو ما قلت إنه السبيل الوحيد لتحقيق أهداف مبادرة الاشتغال المالي. ولكن ماذا حصلنا في مقابل ذلك؟ مزيد من الانخفاض في العملاء؟"

باربوزا كان يعلم أن ذلك ليس عدلاً، فالوزير يلومه على أشياء خارج سيطرته: "ما زال لدينا أكبر عدد من العملاء في البلد، وما زال في مقدورنا تحقيق نقطة التعادل بين النفقات والدخل. فرغم كل شيء، نمتلك الآن فروعا وماكينات الصراف الآلي الخاصة بنا في كافة البلديات البالغ عددها 6000 تقريباً، وما زلنا نخدم برامج الحكومة للتحويلات الاجتماعية. لقد أنفقنا 350 مليون دولار على أكثر من مجرد فروع وماكينات صراف آلي. تذكر سيادة الوزير أن الحكم القضائي الصادر عام 2011 جعل نشاط وكلائنا غير مريح، وتعين علينا زيادة عمولاتهم للحفاظ على قدرتنا على دفع منح المواطنين إلى جميع مستحقيها في إطار القوانين الوطنية".

لقد كان قرار المحكمة موجعاً لباربوزا، عندما رضخ القاضي لضغوط الاتحاد العمالي، وأصدر حكماً ألزم بشكل جوهري بزيادة الحد الأدنى للمبلغ المدفوع لموظفي الخطوط الأمامية لدى الوكلاء غير المصرفيين، مثل متاجر التجزئة الصغيرة التي تؤدي وظائف مصرفية، من 200 دولار إلى 800 دولار في الشهر. طالب الوكلاء بأجر أعلى، ولكن نظراً للهوامش الضيقة لبانكو فيديرال لم يستطع باربوزا إعطاءهم أجراً كافياً يعوض عن التكاليف المرتفعة. وفي غضون ستة أشهر، أغلق أكثر من 20 ألف موقع لصغار الوكلاء، مما أدى إلى حرمان ربع البلديات تقريباً من الحصول على خدمات البنك. وفي رد فعل على ذلك، أطلق باربوزا برنامجاً طموحاً للبناء، فأسس 1000 فرع جديد، وثبت أكثر من ماكينات صراف آلي، كان لها الفضل في إعادة الخدمات البنكية للناس، وتمتع لمدة بإطراء الصحف التي أطلقت عليه لقب "مصرفي الشعب".

كان ذلك ماضياً انقضى "إنك تخسر عملاء، سيد باربوزا، كيف تستثمر 350 مليون دولار لتخسر عملاء؟"

## السيناريو الرابع: "إمبايز"، ضحايا النجاح في التحول إلى تقليل الاعتماد على النقود

### الرسائل الرئيسية

"إمبايز" شركة ناجحة تعمل في مجال الدفع عبر الهاتف الجوال وتمتتع بشبكة وكلاء قوية، وهي تصارع لمحاولة فهم السبب وراء ظهور علامات الانكماش على شبكة وكلائها التي كانت في الماضي تتوسع باستمرار. حددت "إمبايز" مستوى مرجعياً عالياً للممارسات الجيدة في مجال خدمات الدفع المقدمة بدون فروع بنكية: هياكل عمولة جيدة للوكلاء، أبحاث سوقية شاملة، استقصاءات دورية عن العملاء، وصورة ذهنية (برانند) قوية. وكانت تمتلك شبكة وكلاء قوية واسعة النطاق، تقدم الخدمات إلى عملاء "إمبايز" الراضين عنها بشكل تام، وبمرور الزمن أضافت مزيداً من معاملات الدفع والسداد إلى خدمات "إمبايز". ومع ازدياد استخدام العملاء لتلك الخدمات، تقلصت حاجة العملاء إلى التحويل إلى نقود من خلال شبكة الوكلاء تدريجياً، مما أدى إلى انخفاض العمولات التي يحصل عليها الوكلاء، ومن ثم ففي الوقت الذي لا تزال "إمبايز" ترى فيه زيادة في أعداد العملاء وارتفاعاً في أحجام المعاملات، بدأ عدد الوكلاء النشطين في التناقص، فتحوّلت "إمبايز" من النمو الشامل في الوكلاء إلى رعاية عدد أقل من الوكلاء وتزويدهم بمجموعة أوسع نطاقاً من الخدمات عالية الجودة.

تصفحت نانا ميوغا التقرير الضخم الذي أعده طاقم العاملين لديها، ولاحقاً في ذلك اليوم، رأست اجتماع اللجنة التنفيذية لمناقشة ما عساه يكون رد فعل شركة "إمبايز" - الشركة الكازانية لخدمات الدفع عبر الهاتف الجوال التي ترأسها - تجاه تناقص عدد الوكلاء النشطين في المعاملات النقدية.

لم يُكتشف هذا الاتجاه المثير للقلق إلا منذ ستة أشهر مضت، وحتى ذلك الحين، ظل هذا الاتجاه محجوباً، حيث أن مؤشر الوكلاء التقليدي - العدد المطلق للوكلاء المسجلين - لم يبدأ في الانخفاض إلا مؤخراً وبمعدلات متوسطة. ولكن رئيس الشؤون الاستراتيجية في الشركة أشار إلى أن توقف نشاط الوكلاء يمثل مؤشراً رئيسياً على حدوث حالات إنهاء للخدمة مستقبلاً. فإذا أخفق الوكلاء في تحقيق ما يزيد على المستوى الأدنى للمعاملات في الشهر، أي 100 معاملة، فلن يكون منطقياً من الناحية التجارية الإبقاء على الودائع العائمة المطلوبة، فضلاً عن تحمل مخاطر تداول النقد، وعماً قريب، فسيقومون في الغالب بإلغاء عقد الوكالة ويطالبون باستعادة النقود. كان ذلك الاتجاه مثيراً للقلق بحق، نظراً لاعتماد إمبايز في نجاحها على تقديم حوافز لشبكة وكلائها وإدارتها، وكانت تدفع دائماً مستويات سخية

نعم، إن PeerPay تسير بشكل جيد، ولكنها لا تقدم مستوى الخدمة الذي تقدمه، لقد جذب حساب الطلاب على الهاتف الجوال الكثير من الشباب ببعض الأمور الشكلية الكمالية، ولكن في نهاية الأمر، لا يملكون ما تملك من فروع، فهم أقل في التكلفة، وأقل في مستوى الخدمة أيضاً.

"لا يبدو لي أنهم يقدمون مستوى خدمة أقل" صرح الوزير "بل إنني أستعمل خدمتهم على هاتفي، وهي تعمل بشكل جيد بالنسبة لي، انظر". قام الوزير بإخراج هاتفه البلاستيكي وقام بتنشيط تطبيق PeerPay قائلاً: "يمكنني تحويل الأموال إلى حساب ابنتي لكي تشتري كتباً، بل يمكن لعمها وجميع أصدقائها على شبكة Orput المساهمة في حسابها الادخاري لتمويل الكتاب الجامعي، وكل ذلك مجاناً، ولا يبدو ذلك مستوى خدمة أدنى، وإذا رغبت في الحصول على نقد فسييسد التجار التابعون لشركة PeerPay إعطائي النقود مجاناً، فلماذا لا يقوم البنك بذلك؟

"سيادة الوزير، لو توافر للبنك شبكة مدفوعات عالمية وقاعدة مستخدمي ضخمة مثل التي لديهم، لكان بوسعنا أن نفعّل مثلهم، أيضاً اكتسبت PeerPay التجار عن طريق منحهم القدرة على الوصول إلى شبكتها والسماح لهم بقبول بطاقات فيزا وماستر كارد. وحيث إن نقاط التماس الخاصة بهم اعتبرت تجاراً يقومون بإحراز معاملات، وليسوا وكلاء يتداولون النقود من وجهة نظر القانون القديم، فلم يقعوا تحت طائلة قواعد الرواتب القديمة، لذا لم يتضرروا من حكم المحكمة، ولا يمكننا ببساطة دعم تلك الخدمات الأساسية إلى نفس المدى الذي تقوم به PeerPay نظراً لأن التجار التابعين لها أقل كلفة من وكلائنا". هكذا أجاب باربوزا بكل حزم وخشونة على اتهامات الوزير التي لا تستند إلى علم، وبدا واضحاً أن المقابلة قد وصلت إلى نهايتها.

"ألم تقم الحكومة بدعم خدماتك بالقدر الكافي؟ هذا كل شيء إذن، سيد/ باربوزا".

"شكراً سيادة الوزير".

الصغار الجدد كانوا في العادة قليلي الاهتمام بحمل مزيد من النقود والعمل كوكلاء لـ"إمبايز".

بالطبع! لقد بدأت القطع الصغيرة تتجمع مع بعضها البعض، لقد كانت "إمبايز" تعاني من التبعات الطبيعية، وإن كانت غير مرئية، لنجاحها، وكان الضحايا الأبرياء في ذلك هم الوكلاء المتداولون للنقود، فقد كان عرض العمل للوكلاء قائماً على جلب المزيد والمزيد من العملاء الذين بدورهم يجلبون المزيد من معاملات تداول النقود، مما يؤدي إلى تحقيق دخل للوكلاء من الرسوم، ولكن مع اكتساب الخدمة للانتشار والثقة، قلت الحاجة إلى تحويل الأرصدة إلى نقود. فالقيمة الإلكترونية أصبحت الآن تدور بصفة مستمرة في النظام، وهو ما برهن عليه العدد المتزايد لمعاملات كل مستخدم، ومما زاد الأمر سوءاً على الوكلاء، الذين كان العديد منهم من بائعي أرصدة المكالمات، إقدام المزيد من العملاء على شراء أرصدة المكالمات مباشرة من حسابات "إمبايز" الخاصة بهم، مما أدى إلى القضاء على ذلك المصدر المهم للدخل من العمولة الإضافية للوكلاء، وتحويلها إلى "إمبايز".

وسرعان ما فطنت إلى أمر آخر، بمجرد الوصول إلى نقطة التحول تلك، فإن الهبوط في عدد الوكلاء سيكون الآن سريعاً جداً، وكلما قلت القدرة على الوصول للنقد زادت الحاجة إلى المعاملات الإلكترونية في دورة حميدة بالنسبة لـ"إمبايز". ولكن الأمر على العكس من ذلك بالنسبة للوكلاء، إذ ما الذي ينبغي لـ"إمبايز" فعله تجاه ذلك الأمر؟ كانت نانا تدرك أنه على الرغم من النمو السريع في عدد العملاء، فلا يزال العديد من الناس في كازانيا لا يملكون وسيلة للمدفوعات الإلكترونية، وما زال الطريق أمام التحول إلى مجتمع بلا نقود طويلاً. ولم يكن من الحكمة التعجيل بمزيد من الخفض في أعداد الوكلاء عن طريق خفض رسومهم، على سبيل المثال، ففي الواقع، إذا تقلصت الشبكة بشكل سريع، فسيزتفع عامل عدم الملاءمة، مما يعطي ميزة لمنافسي "إمبايز".

لا، إن الإستراتيجية السليمة لـ"إمبايز"، كما استنتجت نانا، كانت في الحقيقة ضمان بقاء نواة قوية من منافذ الوكلاء المؤمنة، ذات الموقع المدروس، والتي تقدم خدمة جيدة، ويمكن دفع رسوم أعلى قليلاً من الباقين لتلك الأنشطة لمعادلة تأثير الهبوط في المعاملات النقدية، أقل في العدد، وأكبر في الحجم، في مواقع مدروسة، ومنافسة أكثر تأمناً، ومزودة بأطقم عاملين مدربة جيداً؛ لقد بدأ الأمر لنانا شبيهاً بإنشاء شبكة جديدة من الأفرع البنكية، ولكن مع المزيد منها. "هل هذه هي حقاً محصلة رحلتنا التي دامت ثماني سنوات؟" تساءلت نانا، "أن نجد أنفسنا قد تحولنا إلى مصرفيين في نهاية الأمر؟"

من العمولات للوكلاء من أجل تسجيل عملاء جدد، وإجراء معاملات سحب وإيداع النقود، وكانت تلك الحساسية لاحتياجات الوكلاء سبباً في مكافحة منافسي "إمبايز" لاقتحام السوق الكازانية، حيث وجدت صعوبة في إغراء وكلاء "إمبايز"، فهذه الميزة التوزيعية كانت سبباً في النجاح المبكر الذي أحرزته الشركة في كسب العملاء.

وداع صيت نجاح "إمبايز" على نطاق واسع تخطى حدود البلد الأفريقي كازانيا الذي شهد أول إطلاق للخدمة في عام 2008. وشعرت نانا بالفخر من أن الغالبية العظمى من العملاء ظلت نشطة، حيث تجري معاملة واحدة على الأقل شهرياً، ومنذ أيامها الأولى استثمرت "إمبايز" بكثافة في دراسات السوق من أجل فهم مختلف قطاعات قاعدة عملائها، وظلت مستويات رضا العملاء كما كانت منذ أول الدراسات. لذا لم يكن مفاجئاً أن تصبح صورة "إمبايز" الذهنية واحدة من أكثر الصورة الذهنية القيمة في كازانيا.

كان التحليل الدقيق معروضاً الآن أمام نانا. تضمن الملف نتائج استقصاء كبير حول الوكلاء، وسجلات لشكاوى العملاء من الوكلاء، ومحاضر تفصيلية للمفاتيح التي أجريت مع كبار الوكلاء في إطار الرابطة الكازانية لوكلاء "إمبايز". كما أُجري أيضاً تحليل لما يقرب من ثماني سنوات من البيانات المعنية بالاتجاهات والأنماط: استمرار الزيادة في أعداد العملاء ولكن بمعدل متناقص، وارتفاع أحجام المعاملات. ثم بعد ذلك بدأ الانخفاض المثير للقلق في أعداد الوكلاء النشطين من مستوى الذروة الذي وصل إليه في عام 2015.

في ملخص نتائج مقابلات العملاء، لاحظت نانا تصريح المزيد والمزيد من العملاء باستخدام أرصدتهم في شراء سلع وخدمات، سمحت بها الجهات التنظيمية في عام 2012، إضافة إلى ذلك، كانت غالبية العملاء تحمل حسابات "إمبايز" الخاصة بها مباشرة من حسابات بنكية، فقد زاد استخدامهم للإمكانية التي تم استحداثها في عام 2013، حينما تزايد عدد البنوك التي بدأت تسمح للعملاء بإنشاء محافظ "إمبايز" من أحد الحسابات البنكية المرتبطة وإعادة شحنها تلقائياً منه.

واشتمل تقرير مناقشات مجموعة النقاش المركزة على قصة رجل أعمال صغير يدعى دان، كان يدبر ورشة إصلاح محركات، حيث لاحظ تزايد رغبة عملائه في دفع فواتيرهم باستخدام "إمبايز"، وبالفعل، شجع هو على ذلك بتقديم خصومات صغيرة، حيث أراحه ذلك من عناء الاحتفاظ بالنقود في مرآبه لحين إيداعها في البنك، وبالمثل، كان العاملون الخمسة الذين يعملون لديه راغبين، بل متحمسين لفكرة الحصول على رواتبهم الأسبوعية بواسطة "إمبايز"، ففيما يبدو، وجدوا هم أيضاً عدداً متزايداً من التجار الذين يقبلون التعامل بتلك الطريقة. وقد أكدت شواهد استقصاء آخر على أن هؤلاء التجار

الخدمة (بانكو فيديرال) للتأكل بسبب منافسين جدد (PeerPay) وقرارات من السلطات الحكومية. إن عصا الابتكار يمكن تمريرها إلى لاعبين جدد على مدى العقد القادم.

سيحدد الطرف الذي سيلتقط العصا بصورة كبيرة من خلال القوى والاحتمالات المجهولة التي سبق إلقاء الضوء عليها في هذه الدراسة، على سبيل المثال، من سيسمح له بالعمل في تلك السوق الجديدة؟ في بهاراتيا، أعادت الحكومة النظر في القيود التي فرضتها على من يمكنه العمل كوكيل. ومنحت تلمار امتيازاً لتقديم جميع المدفوعات الحكومية من أجل إضفاء جاذبية على تلك السوق الهامشية الصغيرة، كما كان قرار البنك وشركة تشغيل الهاتف الجوال بتشغيل قاعدة إقليمية حاسم الأهمية أيضاً بالنسبة لمبررات القيام بالعمل. وفتح قرار السماح للجهات غير المصرفية بإصدار أموال إلكترونية في أمازونيا الباب أمام طرف جديد تماماً - شركة تجارة إلكترونية متعددة الجنسيات ركبت موجة خدمة الإنترنت عبر الهاتف الجوال لاحقاً في ذلك العقد.

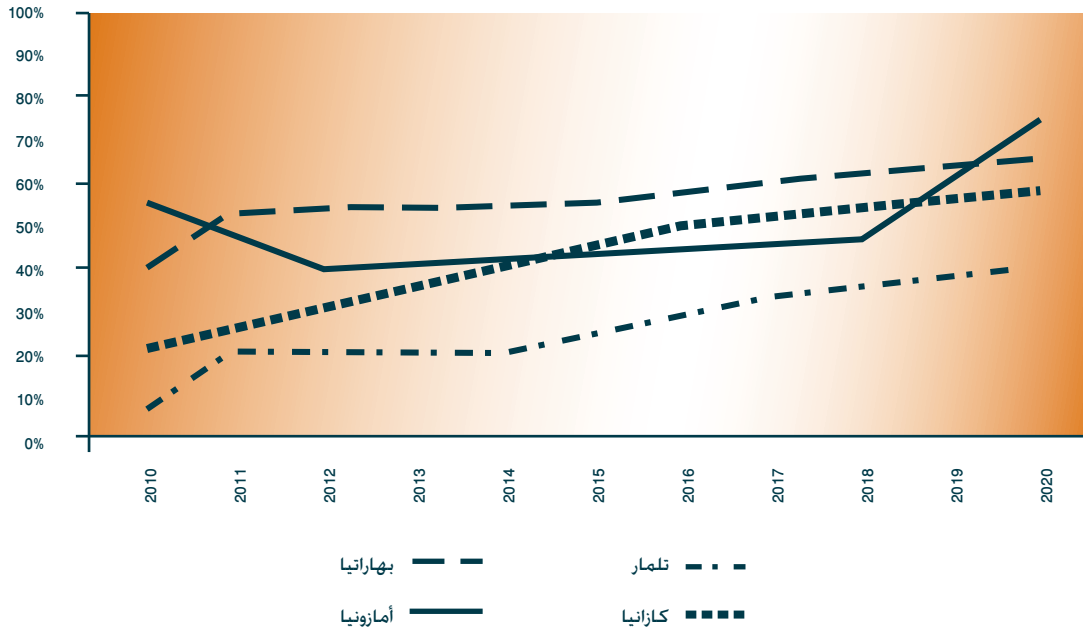
تمثلت نقطة التشابه بين الناجحين في كل من تلك السيناريوهات في نجاحها في وضع أيديها على مورد نري لطلب غير ملبى واستفادتهم منه. وتدور قصة بهاراتيا المحدودة للخدمات حول إدراك جوانب الضعف في النماذج الحالية لكيفية حصول الفقراء على الائتمان والمدخرات، وكيف يمكن

## الاستنتاجات: بعض الإجابات على السؤال الرئيسي

يصف كل من السيناريوهات مساراً مختلفاً للتطور في أربعة سياقات سوقية مختلفة، يصور الشكل 7 مؤشراً عاماً للاهتمام المالي (نسبة البالغين المشمولين رسمياً) في كل من البلدان - بهاراتيا، تلمار، أمازونيا، وكازانيا - الموصوفة أو الملمح إليها في كل قصة.

وعلى الرغم من اختلاف المسارات، في كل حالة، إلا أن نقطة النهاية أعلى من نقطة البداية. ويعكس ذلك استنتاجنا بأن انتشار الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية بات شبه مؤكد في أكثر الأسواق. وإذا توفرت الظروف المناسبة، يمكن أن يتحقق في بلدان صغيرة خارجة من نزاعات مثل تلمار، ولكن سرعة ذلك الانتشار وعمقه - على مستوى البلدان أو القطاعات السكانية، لا سيما الغالبية المحرومة من الخدمات المالية - فهما غير مؤكدين، على سبيل المثال، شهدت كل من بهاراتيا وأمازونيا تسارعاً مفاجئاً، وكذلك فترات من الهبوط أو السكون في النمو. وفي كازانيا فقط ظلت الشركة الرائدة في السوق في عام 2010 على القمة في 2020، معززة هيمنتها المبكرة باهتمامها المستمر بعملائها ووكلائها. وفي كل من الأسواق الأخرى، ظهر طرف غير متوقع على الساحة (بهاراتيا المحدودة للخدمات، سيرفسل، PeerPay). وفي الواقع، تعرضت الميزة التنافسية للوكلاء لإحدى جهات تقديم

الشكل 7: مسارات الاهتمام



سبيل المثال. تُعد شكاوى العملاء مصدراً مهماً للبيانات لكل من الجهات التنظيمية (لكي تكون تدابير حماية المستهلك مبنية على علم) أو للجهات المقدمة للخدمات (لتحسين خدماتها).

وبلا شك، فعلى الرغم من تداخل المعلومات اللازمة لكل من الحكومة والقطاع الخاص، في بعض الأحيان، إلا أن معلومات أخرى ستكون متميزة وتتطلب أساليب مختلفة لجمعها، فحتى الآن لم تقم بعض البلدان النامية بقياس تكاليف النقد مقارنة بالأدوات الإلكترونية على مختلف الأطراف - المستهلكين، والتجار، والبنوك - وعلى المجتمع ككل، بينما تقوم البنوك المركزية والأكاديميون في البلدان المتقدمة بتلك الدراسات بصفة منتظمة.<sup>29</sup> وعلى الرغم من صعوبة إجرائها في ظل عدم توافر البيانات، إلا أن ذلك القياس يمكن أن يشكل مؤشراً أساسياً للسياسات في معرض سعي المجتمعات إلى تعزيز القنوات الإلكترونية.

ويستحسن لمقدمي الخدمات وضع توقعات واقعية للأفق الزمني والعائد المحتمل، حتى يمكن تعجيل خطى استعمال أنظمة جديدة إلى حد كبير، ولكن الانطلاق السريع ليس هو المعيار، وحتى مع حدوث تلك الانطلاقة، لن يؤدي تبني الأنظمة وحده بالضرورة إلى تحقيق عائد مالي مناسب؛ فإن الاستخدام المستمر ضروري لتوليد عائدات، ويحتاج التغلب على حذر العملاء ومقاومتهم صبراً وتجربة، ومن شأن نماذج الأعمال التي توجد وسائل لخدمة سوق الشباب بشكل مريح أن تحقق اعتماداً أسرع، أما النماذج التي تعتمد على الوكلاء فستزدهر إذا كانت تخدم فئات الوكلاء وترعى احتياجاتها بفاعلية، بدلاً من معاملتها كوسيلة توزيع سلبية أو دونية. ويتطلب ذلك في الغالب نهجاً متعدد القنوات، يشمل شكلاً من أشكال الاتصال بالإنترنت من خلال الهاتف الجوال، ومن شأن جهات تقديم الخدمات التي لديها الكفاءة للتعامل مع مخاطر الاحتيال الإلكتروني مبكراً على أساس "ضرورة ذلك" لا "استجابته"، من شأنها أن تكون أقوى.

تمتلك الحكومات عدة أدوات متاحة لتعزيز استفادة أشمل وأوسع نطاقاً لقنوات الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية في الخدمات المالية. ويمكن توجيه نشاطها إلى وسائل لتعزيز فرص نشر قنوات الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، أولاً: بصفتها جهات وضع سياسات، حيث يمكنها أن تشكل البيئة التنظيمية بحيث تتيح التجريب في المراحل الأولى وزيادة الرقابة والإشراف على مدى المراحل المختلفة لتطور السوق. وفي كل مرحلة، سيستفيد مقدمو الخدمات من الوضوح الذي يوفره قيام واضعي السياسات بترتيب استجاباتهم بشكل تسلسلي يتناسب مع المخاطر والفرص. وفي

للتكنولوجيا أن تحقق المرونة دون تدمير العناصر المستحبة في المجموعات غير الرسمية. أما PeerPay فألقت بنفسها في طفرة شيوع الإنترنت والطلب على وسائل آمنة، ومريحة، وميسورة التكلفة للدفع. وكانت "إمبايز" أسبق إلى تلبية احتياجات العملاء، وعاملتهم كعملاء من نوعية خاصة لها احتياجاتها ومصالحها المحددة.

كما أشرنا أيضاً إلى العوامل التي من شأنها أن تعيق مسار الاستفادة من خلال تقليص جاذبية القنوات الجديدة لكل من مقدمي الخدمات والعملاء. في بهاراتيا، أدى التنافس على الوكلاء إلى المزايدة على أسعار خدماتهم، مما ضغط هوامش أرباح مقدمي الخدمات الذين يعتمدون فقط على مدفوعات الفواتير ذات الهامش المنخفض، وكان ذلك نتيجة طبيعية للمنافسة، التي أدت في النهاية بهاراتيا المحدودة للخدمات إلى البحث عن فرص جديدة خارج نطاق تلك الأدوات. كما أدى حكم المحكمة الأمازونية إلى الضغط على نموذج الوكلاء، ولكن من ناحية الوكلاء نظراً لارتفاع تكلفة العاملين. ومن دون وجود نظام قانوني واضح ومستقر لنمو القنوات، فمن المحتمل حدوث خلل حتى (أو لا سيما) عندما تصل القنوات إلى حجم كبير يهدد مصالح أطراف أخرى. في تلمار، مرت الشراكة بين سيرفيسل وبنك باسيفيك تراست بفترات من الاضطراب، ورجع ذلك جزئياً إلى صدام الثقافات بين عالمي شركات تشغيل هواتف الجوال والبنوك. ومن السهل تصور نهاية أخرى حيث يتفكك الاتحاد، على الرغم من الحوافز الدافعة باتجاه نجاحه.

وتعدنا تلك السيناريوهات إلى نقطة بدء مشروع بناء السيناريوهات: البحث عن إجابات عن كيفية تحقيق الحكومات والقطاع الخاص لأقصى انتشار وعمق للخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية في صفوف الغالبية المحرومة من الخدمات. وعلى الرغم من الزيادة التدريجية المتوقعة في قنوات الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية، إلا أن سرعة وصول تلك الخدمات إلى العملاء الفقراء، وسعة نطاق الخدمات المقدمة تخضع لإجراءات وقرارات تؤخذ من قبل هذين الطرفين.

ولكي تكون تلك القرارات مبنية على علم، فسيستفيد كل من الحكومة والقطاع الخاص من جمع المعلومات الأساسية وتتبعها عن كثب، علماً بأن أنظمة المعلومات الحالية، لا تلتقط دائماً المؤشرات الصحيحة لنماذج الأعمال الجديدة، كما هو الحال مع "إمبايز"، أو لقياس أثارها على الاقتصاد، ومن شأن الوصول إلى فهم أفضل لأنماط الاستخدام والآثار الناتجة عن الخدمات الجديدة على معيشة العملاء المحرومين من الخدمات على مدى الزمن، من شأن ذلك أن يمد السياسات ونماذج الأعمال بمعرفة أفضل، على

29 على سبيل المثال، قامت السلطات المالية في هولندا، والنرويج، وأستراليا، إلى جانب بلدان أخرى، ببحث التكلفة النسبية للنقد في السنوات الأخيرة، وكذلك فعل الأكاديميون مثل Garcia-Swartz et al (2006) في الولايات المتحدة.



يقول وليم غيبسون أحد أتباع المستقبلية: "إن المستقبل هنا بالفعل. ولكنه غير موزع بعدالة". هذه العبارة تصف حال الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية اليوم، فالتجارب الرائدة في أماكن مثل البرازيل، وكينيا، والفلبين، وجنوب أفريقيا، تعطي دلائل لما يمكن أن يبدو عليه العالم في عام 2020. فللمرة الأولى في التاريخ، أصبح ممكناً تصور توافر قدرة الحصول على خدمات معاملات الدفع والسادد الإلكترونية الحديثة لدى غالبية من الناس في غالبية المناطق، بما فيها البلدان منخفضة الدخل. وإذا كان ذلك هو المقياس الوحيد للاشمتمال المالي، فإن أمامنا عقداً من التفاؤل.

يعد تمديد البنية الأساسية لمدفوعات التجزئة الإلكترونية هدفاً جذباً بالاهتمام في هذا العقد، ولكنه ليس كافياً. فقد نشأ التمويل الأصغر على فكرة مفادها أن استخدام الخدمات المالية المناسبة، لا سيما المدخرات والائتمان، قادر على تغيير معيشة الأشخاص المحرومين من الخدمات وإنشاء مسارات للخروج من ريف الفقر، ولكن نماذج الأعمال الهشة والضيقة للمؤسسات الرائدة الأولى ربما قيّد اتساع نطاق الخدمات المالية المقدمة. وربما لا تمكن الأطر التنظيمية القائمة الجهات المقدمة للخدمات من التوسع بما يتجاوز تلك الخدمات المقدمة أو السماح لمقدمي خدمات آخرين بالوصول إلى الطرق السريعة الجديدة للدفع الإلكتروني.

ومقارنة بالعقد الماضي، يمكن أن يواجه الاشمتمال المالي المزيد من الرياح المعاكسة على مدى السنوات العشر المقبلة نتيجة للعوامل المبينة هاهنا. ولكن الاستخدام المتزايد لقنوات الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية سيساعد على الارتقاء بمسار الاشمتمال. وسيتحدد مقدار ذلك الارتقاء بالقرارات حاسمة الأهمية التي ستخذها الحكومة والأطراف الفاعلة في القطاع الخاص.

جميع الأحوال. ثمة حاجة إلى تشجيع مقدمي الخدمات الذين لديهم النية والقدرة على المداومة على تقديم خدمات عالية الحجم، ومنخفضة القيمة بمرور الزمن. وفي الوقت الذي سيستمر فيه اضطلاع البنوك بدور أساسي، لا سيما في تلقي المدخرات وتقديم الائتمان، فإن الجهات غير المصرفية تتوفر لها كذلك مجموعة من الأدوار الحيوية، حيث يمكن أن تعمل في استضافة نظم المدفوعات (مثل إمبايز)، أو تقديم أدوات مدفوعات للأفراد (مثل سيرفسل)، وفي إدارة شبكات الوكلاء (مثل بهاراتيا المحدودة للخدمات). وعلى الجهات التنظيمية الساعية إلى تحقيق أقصى انتشار ووصول أن تحاول بنشاط فهم هذه الجهات المقدمة للخدمات، وإشراكها، بل وتشجيعها. كما أن التكنولوجيا المتغيرة باستمرار تشكل تحدياً أمام الحدود والتعاريف التنظيمية، لذا يستحسن للجهات التنظيمية أن تقوم ببناء القدرات على الانخراط في نهج تجريبي واستبقاء نشاطه. كما أن التبادل المستمر للتجارب الناشئة مع الجهات التنظيمية المناظرة من شأنه أن يساعد في عملية تعلم الدروس المستفادة.

ومن شأن السماح بالتجريب مع عدم معارضته أو مع إخضاعه لتنظيم متخصص، أن يوسع المجال للابتكار. ولكن هذا الانفتاح يجب أن يكون مشمولاً في قانون متماسك على نحو ملائم، وفيما عدا ذلك، ربما يحدث اختلال على الطراز الأمازوني، فعلى الرغم من أن الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية تقوم على أساس التمكين لقنوات جديدة، إلا أن لها آثاراً مهمة على النهج التنظيمي تجاه القنوات "القديمة" كالقنوات البنكية، فستبقى الفروع البنكية جزءاً حيوياً في التوزيع العام للنقد في أي اقتصاد، وستظل ضرورية في أي سيناريو من دون فروع بنكية، وإن كان عددها ومواقعها عرضة للتغير على مدى الزمن. ويجب على الجهات التنظيمية التحلي بالمرونة بشأن كيفية تنظيم قنوات التوزيع البنكية التقليدية، حتى وهي تمكّن لقنوات من دون فروع بنكية كالوكلاء.

علاوة على ذلك، يمكن للحكومات استغلال قدرتها في الإقناع من أجل تعجيل خطى الاشمتمال المالي. فمع تكاثر برامج الحماية الاجتماعية استجابة للاحتياجات المستمرة وحالات الأزمات، يمكن للحكومات التنسيق بين الوزارات أو الهيئات المسؤولة عن المدفوعات الاجتماعية وأولئك المسؤولين عن الاشمتمال المالي. ويتطلب ذلك التنسيق الموازنة بين رغبة الحكومة باعتبارها جهة صرف الرواتب في خفض تكاليف تقديم المدفوعات على الأجل القصير، وبين أهداف الاشمتمال المالي، التي قد تبرر تقديم مدفوعات أعلى في الأجل القصير من أجل تغطية تكاليف إصدار أدوات جديدة إلى المستفيدين من غير المتعاملين مع البنوك وإنشاء بنية أساسية لخدمهم.

FSD Kenya. 2009b. "The Performance and Impact of M-PESA: Preliminary Evidence from a Household Survey." Presentation at the Mobile Money Summit, June.

Garcia-Swartz, Daniel, Robert Hahn, and Ann Layne-Farrar. 2006. "The move toward a cashless society: A closer look at payment instrument economics." *Review of Network Economics* 5:2.

Gartner. 2009. "Forecast: Mobile Devices Worldwide, 2003-2013." Stamford, CT: Gartner.

Glaessner, Thomas C., Tom Kellermann, and Valerie McNevin. "Electronic Safety and Soundness: Securing Finance in the New Age." Washington, D.C.: The World Bank.

Gonzalez, Adrian. 2008. "How many borrowers and MFIs exist?" 31 December. Washington, D.C.: The Microfinance Information Exchange.

ITU. 2009. "Internet indicators: subscribers, users and broadband subscribers" (1998-2008). <http://www.itu.int/ITU-D/ICTEYE/Indicators/Indicators.aspx>

غوتام إيفاتوري وإغناسيو ماس. 2008. "التجارب الأولية مع الخدمات المصرفية المقدمة بدون فروع بنكية". مذكرة مناقشة مركزة رقم 46. واشنطن العاصمة: المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء.

Ivatury, Gautam, and Mark Pickens. 2006. "Mobile Phone Banking and Low-Income Customers." Washington, D.C.: CGAP, the Vodafone Group Foundation, and the United Nations Foundation (in collaboration with FinMark Trust).

Jackson, Eric. 2004. *The PayPal Wars: Battles with eBay, the Media, the Mafia and the Rest of Planet Earth*. Los Angeles: World Ahead Publishing, Inc.

Kelly, Eamonn. 2005. *Powerful Times: Rising to the Challenge of Our Uncertain World*. Philadelphia: Wharton.

Kok, Low Siang. 2001. "Singapore Electronic Legal Tender (SELT)." In *The Future of Money*. Paris: OECD.

Kumar, Anjali. 2005. *Access to Financial Services in Brazil*. Washington, D.C.: The World Bank.

Kunkel, Peter E. 2008. "How Jesse James, the Telegraph, and the Federal Reserve Act of 1913 Can Help the Army Win the War on Terrorism: The Unrealized Strategic Effects of a Cashless Battlefield." *Military Review: The Professional Journal of the U.S. Army*, November-December.

## المصادر

Banco Central do Brasil. "Correspondents no pais" downloaded 15 July 2009 from <http://www.bcb.gov.br/?CORPAIS>

Bankable Frontier Associates. 2009. "The Mzansi Bank Account Initiative in South Africa." Johannesburg: FinMark Trust.

Basu, Moni, and Faith Karimi. 2009. "Solar cell phones take off in developing nations." CNN.com, 21 August.

Business Daily. 2009. "M-PESA technical hitch causes panic among customers." 4 August.

CGAP. 2009. *Financial Access 2009: Measuring Financial Inclusion around the World*. Washington, D.C.: CGAP.

CGAP. 2007. "Banking Agents." Powerpoint presentation. <http://www.cgap.org/p/site/c/template.rc/1.11.1029/>

The Citizen. 2009. "Big SMS banking scam exposed." 12 July.

DFID. 2009. "Eliminating World Poverty: Building our Common Future." <http://www.dfid.gov.uk>

FEBREBAN. 2009. "Bancarizacao Coletiva: O Sector Bancario em Numeros." Powerpoint presentation.

FinMark Trust. 2008. "FinScope 2008 Launch Presentation." Johannesburg: FinMark Trust.

FinMark Trust. 2003. *FinScope 2003 Findings Brochure*. Johannesburg: FinMark Trust.

Fiszbein, Ariel, and N. Schady. 2009. *Conditional Cash Transfers: Reducing Present and Future Poverty* World Bank Policy Research Report Series. Washington, D.C.: The World Bank.

Fowler, Judge, and John Hickey. 1995. "The Branch Is Dead! Long Live the Branch." ABA Banking Journal, Vol. 87.

FNB. 2006. "FNB Cellphone Banking profitable a year ahead of target." <https://www.fnb.co.za/news/archive/2006/20060223cellphone.html>

FSD Kenya. 2009a. "The state of financial service delivery in Kenya today." Presentation at "The Future of Financial Service Delivery in Kenya," 22 May, sponsored by the Central Bank of Kenya and FSD Kenya.

- Thyagarajan, S., and Jayaram Venkatesan. 2009. "Cost-Benefit and Usage Behaviour Analysis of No Frills Accounts: A Study Report on Cuddalore District." Pune and Chennai: College of Agricultural Banking and IFMR Centre for Microfinance.
- UN Population Division. 2007. "World Urbanization Prospects: The 2007 Revision." New York: United Nations.
- U.S. Census Bureau International Database, accessed 1 September 2009 at <http://www.census.gov/ipc/www/idb/index.php>
- Van Hove, Leo. 2003. "Making e-money legal tender: pros & cons." Brussels: Free University of Brussels, September.
- Vecchiato, Paul. 2009. "MXit becomes teacher's pet." 20 April. <http://www.itweb.co.za/sections/telecoms/2009/0904201036.asp?S=Cellular&A=CEL&O=FRGN>
- Wall Street Journal Market Watch. 2009. "Bank of America to close 10% of branches." 28 July. <http://www.marketwatch.com/story/bank-of-america-to-close-10-of-branches-wsj-2009-07-28>
- Western Union. 2008. Annual Report. Englewood, Calif.: Western Union.
- Wireless Federation. 2009. "M-PESA still not profitable." 7 May. <http://wirelessfederation.com/news/15801-M-PESA-still-not-profitable-despite-high-growth-rate-safaricom-ceo/>
- Wireless Intelligence. 2009 "Data tables." Accessed 15 July. [www.wirelessintelligence.com](http://www.wirelessintelligence.com)
- World Bank. 2009. "Safety nets and the current economic crisis." Powerpoint presentation.
- World Bank. 2008a. *Finance for All: Policies and Pitfalls in Expanding Access*. Washington, D.C.: The World Bank.
- World Bank. 2008b. *Global Economic Prospects*: 2009. Washington, D.C.: The World Bank.
- World Bank. 2008c. *Migration and Remittances Factbook*. Washington, D.C.: The World Bank.
- World Bank. 2008d. "Payment Systems Worldwide: A Snapshot. Outcomes of the Global Payment Systems Survey 2008." Washington, D.C.: The World Bank.
- Young, Brett. 2009. "Nokia to Launch Mobile Financial Service" Reuters, 26 August.
- إيزابيث ليتلفيلد وبريجيت هيلمز وديفيد بورتبوس 2006. "تحقيق الاشتغال المالي في عام 2015: أربعة سيناريوهات لمستقبل التمويل الأصغر". مذكرة مناقشة مركزة رقم 39. واشنطن العاصمة: المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء.
- Lombard, Charl. (2009). "SA teens prefer MXit to Facebook, Google." 1 June 2009 IT News Africa.
- Mas, Ignacio, and Sarah Rotman. 2008. "Going Cashless at the Point of Sale: Hits and Misses in Developed Countries." Focus Note 51. Washington, D.C.: CGAP.
- إغناسيو ماس وهتا سيديك. 2008. "الأنشطة البنكية المقدمة من خلال شبكات وكلاء خدمات التجزئة". مذكرة مناقشة مركزة رقم 47. واشنطن العاصمة: المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء.
- Morawczynski, Olga. 2007. "Innovations in Mobile Banking: The Case of M-PESA." First National Consultative Forum on Microfinance.
- Oliver Wyman. 2007. "Sizing and Segmenting Financial Needs of the World's Poor." Bill & Melinda Gates Foundation.
- Papadopoulos, Georgios. 2007. "Electronic money and the possibility of a cashless society." Working Paper 18.02.2007. Rotterdam: Jan Van Eyck Academie; Erasmus University, February.
- PC World. 2000. "Message in your pocket." 22 March.
- Pickens, Mark. Forthcoming. "Window onto Unbanked Consumers: Mobile Money in the Philippines." Brief. Washington, D.C.: CGAP.
- مارك بيكنز وديفيد بورتبوس. وسارة روتمان. على وشك الصدور. "تقديم الخدمات المصرفية إلى الفقراء عن طريق المدفوعات الحكومية للأفراد". مذكرة مناقشة مركزة رقم 58. واشنطن العاصمة: المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء وزارة التنمية الدولية البريطانية .
- Ramji, Minakshi. 2009. "Financial Inclusion in Gulbarga: Finding Usage in Access." Working Paper Series No. 26. Chennai: IFMR Centre for Microfinance.
- Rhyne, Elizabeth. 2009. *Microfinance for Bankers and Investors: Understanding the Opportunities and Challenges of the Market at the Bottom of the Pyramid*. New York: McGraw-Hill.
- Schäfer, Stefan. 2008. "Mobility of bank customers in the EU: Much ado about little." EU Monitor No. 60. Frankfurt: Deutsch Bank Research.
- Taleb, Nassim N. 2007. "The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable." New York: Random House.

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

ترحب المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء بملاحظاتكم حول هذه الدراسة.

جميع إصدارات المجموعة الاستشارية لمساعدة الفقراء متاحة بموقع المجموعة على شبكة الإنترنت: [www.cgap.org](http://www.cgap.org)

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

هاتف: 202-473-9594  
فاكس: 202-522-3744

بريد إلكتروني:  
[cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org)

© CGAP, 2009

التي قدمها فريق البحث الأساسي، والذي تضمن يوهان بيزويدنهورت، وديفيد كيم من Bankable Frontier Associates، وسارة رونمان (سجباب)، كما قدمت اللجنة التوجيهية المؤلفة من أنو باجاج من وزارة التنمية الدولية البريطانية، ونيم ليمان، وستيف راسموسين من سجباب إرشاداً قهماً على مدى مسار المشروع. وبالإضافة إلى العديد من الأشخاص الذين شاركوا في المقابلات الشخصية وورش العمل في مختلف البلدان، يتقدم المؤلفون بالشكر والعرفان للمساهمات والمشورة البحثية

مؤلفو مذكرة المناقشة المركزة هذه هم مارك بيكنز (سجباب)، ديفيد بورتوس (Bankable Frontier Associates) وسارة رونمان (سجباب). كما قدمت اللجنة التوجيهية المؤلفة من أنو باجاج من وزارة التنمية الدولية البريطانية، ونيم ليمان، وستيف راسموسين من سجباب إرشاداً قهماً على مدى مسار المشروع. وبالإضافة إلى العديد من الأشخاص الذين شاركوا في المقابلات الشخصية وورش العمل في مختلف البلدان، يتقدم المؤلفون بالشكر والعرفان للمساهمات والمشورة البحثية

وفيما يلي الصيغة المقترحة للاستشهاد بمذكرة المناقشة المركزة هذه:  
بيكنز، مارك، ديفيد بورتوس، وسارة رونمان 2009، سيناريوهات الخدمات المصرفية المقدمة بفروع بنكية في عام 2020 مذكرة المناقشة المركزة رقم 57، واشنطن العاصمة: سجباب

