

## المذكرة الموجزة رقم 32 الصادرة عن مؤسسة مايكروساف انديا<sup>1</sup>

معاونة نموذج المراسلة البنكية على النجاح – عبور 'نقطة التعادل المالي' الثانية

برت هودسون ماتيسوس

يناير/كانون ثان 2010

أظهر تقرير حديث عن المراسلة البنكية في الهند<sup>2</sup> أن خمس وتسعين بالمئة من قرى الهند البالغ عددها ستمائة ألف قرية ليس بها فرع لأي بنك. وفي الوقت نفسه، فإن بنك الاحتياطي الهندي اتخذ خطوتين رئيسيتين نحو خلق نموذج مستدام للمراسلة التجارية، حيث أجاز للمراسلين التجاريين تحصيل رسوم معقولة مباشرة من العملاء ووسع قاعدة الجهات التي يحق لها العمل في المراسلة البنكية .

أشارت مذكرة موجزة سابقة<sup>3</sup> لمؤسسة مايكروساف لضرورة عبور وكالات المراسلة البنكية نقطتي تعادل مالي قبل وصولهم لنقطة الربحية المستدامة (أنظر الرسم التوضيحي التالي، وهو منقول من نموذج تخطيط حقيقي لأحد المشروعات). تتخطى وكالة المراسلة نقطة التعادل المالي الأولى عندما تنجح في تسجيل عدد كبير من العملاء القرويين وتحصل من البنك على رسوم التسجيل، ويمكن أن تتم المؤسسة هذا العبور الأول في السنة الأولى من تشغيلها. كما تستطيع تلك المؤسسات تسجيل العملاء الجدد في فترات الخمول التي تتخلل أنشطتها الأخرى، ويمكنها أن ترجأ إلى وقت لاحق توفير متطلبات معاملات المراسلة.

---

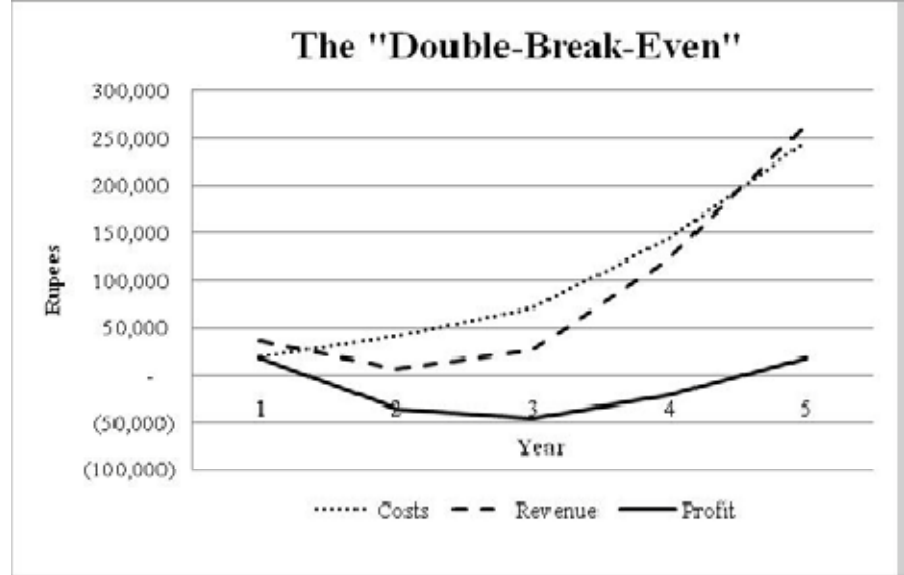
<sup>1</sup>تمت ترجمة هذه الوثيقة بواسطة سنابل: شبكة التمويل الأصغر للبلدان العربية، مع دعم من شركة جرامين - جميل شركة محدودة المسؤولية، ذات ملكية مشتركة بين مؤسسة جرامين بالولايات المتحدة الأمريكية ومجموعة عبد اللطيف جميل هدفها تقليل الفقر في المنطقة العربية من خلال التمويل الأصغر.

“This document was translated by Sanabel, the Microfinance Network of Arab Countries, Inc., with support from Grameen-Jameel, a social business jointly owned by ALJ Foundation and Grameen Foundation to alleviate poverty in the Arab region through microfinance.”

<sup>2</sup> Kochhar, Sameer, “Speeding Financial Inclusion”, Skoch Development Foundation, 2009, p. 40.

<sup>3</sup> 2 ‘Making Business Correspondence Work in India’. India Focus Note #24, MicroSave, 2009.

## نقطتي التعادل المالي (عتبتي الربحية)



المبالغ بالروبية..... التكاليف -- الإيراد — الأرباح

**عبور نقطة التعادل المالي الثانية** تحتاج المؤسسة لوقت أطول لعبور النقطة الثانية، لأنها تتطلب استثمارات حقيقية وتكون نتائجها غير أكيدة. وهذه الحقيقة تكشف لنا السر في تفعيل ثلاث ملايين حساب فقط من أصل خمسة وعشرين مليون حساب مفتوح بالحد الأدنى من الرسوم والخدمات، بنسبة لا تتجاوز 11%.<sup>4</sup> تستكشف هذه المذكرة الموجزة الطريق إلى نقطة التعادل المالي الثانية في ضوء خبرتها في أنشطتها التخطيطية مع مؤسسات مراسلة متعددة أو وكلاء. تركز المذكرة في النموذج السائد حالياً وهو النموذج المرتكز على المعاملات (حيث يدفع البنك لمؤسسة المراسلة أو الوكلاء على أساس حجم المعاملات).

### تنقسم عملية عبور نقطة التعادل الثانية إلى قسمين:

1. كسب ثقة العملاء من خلال إنشاء نظام سليم لإدارة المعاملات.
2. توليد الزخم لضمان سرعة جذب العميل لاستخدام منتجات المؤسسة.

### إنشاء نظام سليم لإدارة المعاملات

إن انتشار الحسابات الخاملة يشير إلى فشل نظام إدارة المعاملات التي تمنحها المؤسسة.<sup>5</sup> بالنسبة للعملاء تهتز ثقتهم في المؤسسة إذا مروا بإحدى التجارب التالية:

- تأخير استلام العميل لشهادة فتح الحساب من بنك المراسلة لعدة أشهر؛
- تأخير استلام العميل للكروت الذكية من شركات التكنولوجيا لعدة أشهر؛
- عدم تسليم العميل النقود عند حضوره لاستلامها؛

<sup>4</sup> Kochhar, p. vii. 4 "[A] governance

<sup>5</sup> "[A] governance structure is ... an institutional framework in which the integrity of a transaction, or related set of transactions, is decided", Williamson, Oliver E., "The Mechanisms of Governance", Oxford University Press, New York, 1996, p.

### 11. MicroSave

شركة مايكروساف لها مكاتب في كينيا وأوغندا والهند ولها شركات مرتبطة بها في بنين وجواتيمالا  
البريد الإلكتروني: [Info@MicroSave.org](mailto:Info@MicroSave.org) الموقع الإلكتروني: [www.MicroSave.org](http://www.MicroSave.org)

- عدم قدرة العميل على فهم المطبوعات التي تصدرها ماكينات الخدمات المالية بسبب عدم تمكنه من القراءة، مما يؤدي لنشوء توقعات غير واقعية عن الخدمات التي تقدمها هذه الماكينات؛
- عدم قدرة العميل على فحص أو تأكيد حسابه؛
- تصرفات أخرى تصيب بالإحباط مثل عدم وصول كشف الحساب في الوقت المتوقع.

وبالنسبة للوكلاء، يأتي يتجسد الفشل في تجارب مؤلمة من قبيل ما يلي (وكلها جارب مكلفة للغاية للوكلاء المتحمسين الذين يغامرون في الاستثمار بسرعة):

- لتأخير صرف مستحقاتها لعدة شهور؛
  - تأخير تسليمها المعدات لعدة شهور؛
  - غياب الدعم اللازم لحل مشاكل العملاء؛
  - التأخير نتيجة لتعطل شبكات البيانات سواء في تحميل البيانات المطلوبة أو في معالجته.
- هذه المشكلات قد تدفع الوكيل للتوقف عن تقديم خدمة المراسلة للعملاء، حتى لا يخسر ثقتهم فيه في الأنشطة الأخرى التي تجمعهم.

#### شركات المراسلة البنكية

تحتاج شركات المراسلة البنكية لاستثمارات كبيرة للسيطرة على مشكلات إدارة المعاملات، حيث تحتاج لتصميم الأنظمة التالية:

- نظام تقديم الخدمة شامل يستوعب جميع خطوات المعاملات ويتولى تشغيل موارد بشرية كافية؛
- أنظمة رقابة لضمان جودة الخدمة؛
- نظام حوافز كافية للعملاء لتشجيعهم على تفعيل الحسابات؛
- نظام تدريب وحوافز ملائم لوكلاء التوزيع لتشجيع العملاء على استخدام الحسابات المفتوحة.

حتى في حالة اعتماد شركة المراسلة على تحالف أو شركات أخرى في التوزيع، تحتاج للرقابة على وكلاء التوزيع وأن تظل دائماً متأهبة للتوقف عن تقديم خدماتها عندما تفقد السيطرة على الجودة أو الكمية. يمكن للشركة تحقيق ذلك بالاستثمار في شبكة من الفروع المحلية أو 'الوكلاء الممتازين' ووكلاء المراسلة البنكية

ينبغي على شركات المراسلة أن تتعامل مع الوكلاء كشركاء رئيسيين في النجاح. وقد يتطلب ذلك معاونتهم في التخطيط وتقديم حوافز لتشجيعهم على تحسين الأداء. يجب أن تراعى النقاط التالية في نموذج التخطيط لشركات المراسلة<sup>6</sup>:

- الوقت والمال الذي يستثمره الوكلاء ونسبة الإيرادات المعيارية المتوقعة عند استثمار هذه الموارد في نشاط آخر؛
- نسبة الحسابات الخاملة وكيفية تأثرها بالمبادرات والاستثمارات المختلفة في نشاط المراسلة؛
- تكلفة الوصول لنقطة التعادل المالي والوقت اللازم لذلك؛
- التكاليف الفعلية التي يتكبدها الوكلاء عند تعيين موظفين جدد والإيرادات المعيارية المتوقعة عند تشغيلهم في نشاط آخر.

#### الإسراع بجذب العميل لاستخدام خدمات شركة المراسلة

بمجرد الانتهاء من تصميم أنظمة إدارة المعاملات، تستطيع الشركة تقديم حزمة خدمات تحقق لها الربحية. يتألف السوق من عدد مستخدمين ضخم ولكن حجم تعاملاتهم محدود.<sup>7</sup> أظهرت التجربة العملية أن المدفوعات وتحويل الأموال هي الخدمات الرئيسية في نشاط المراسلة.<sup>8</sup> ففي الهند مثلاً ترتفع القيمة المباشرة لخدمة التحويلات النقدية، بفضل انشاز الهجرة بين الولايات. وفي كينيا نجحت وحدة ام-بيسا التابعة لشركة الاتصالات تلو سفاريكوم في جذب ستة ملايين عميل جديد في غضون عامين بفضل شعار تجاري واحد "أرسل نقودك للمنزل".<sup>9</sup>

<sup>6</sup> طورت مؤسسة مايكرو ساف نموذج معياري لشركات المراسلة ينبثق عنه مجموعة استثمارات تحليل معدة مسبقاً على مستوى الوكيل وعلى مستوى الشركة. يساعد هذا النموذج في تكامل التخطيط بين الشركة ووكلائها

<sup>7</sup> The salient characteristic of financial activity recently demonstrated (again) in Collins et. al., "Portfolios of the Poor", Princeton University Press, Princeton, New Jersey, 2009.

<sup>8</sup> Pickens, Mark et. al., "Scenarios for Branchless Banking in 2020", CGAP & DFID, 2009, pp. 4-5.

<sup>9</sup> Mas, Ignacio and Olga Morawczynski, "Designing Mobile Money Services: Lessons from M-PESA", Innovations, Spring, 2009, p. 79.

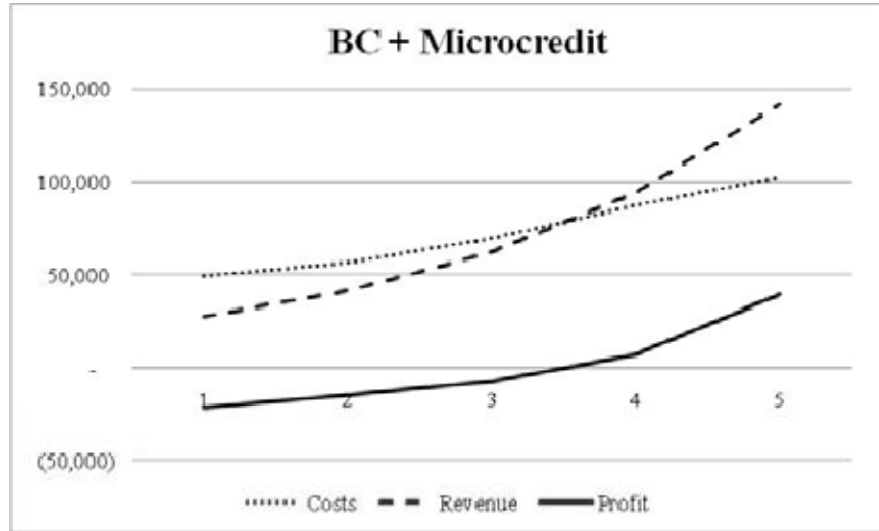
إن حجم تحويلات العمالة المهاجرة يكفي لاجتذاب عمولات من البنوك لتغطية تكاليف الخدمة. كما يمكن أن تلعب خدمة إيداع الشيكات دوراً مماثلاً خاصة في ظل برامج المدفوعات الحكومية مثل البرنامج الوطني لضمان التوظيف في الريف وفي ظل حاجة صغار التجار والحرفيين لهذه الخدمة. في بداية نشاطها في المراسلة، يستحسن أن تكتفي الشركة بتنفيذ إجراءات الصرف من البنك لصالح العميل، ولا تلزم نفسها بالصرف النقدي للعميل مباشرة.

وينبغي على شركة المراسلة الإسراع بتقديم خدمات الدفع الميسر لعملائها مثل سداد فواتير المرافق وقيمة المشتريات من المتاجر المحلية. وهذا النجاح ربما يتطلب تفعيل برنامجاً للقروض لمساعدة التجار المحليين على شراء ماكينات الخدمات المالية أو أنظمة الخدمات المالية عبر الهاتف المحمول. تكتسب حلول الدفع عبر الهاتف المحمول أهمية خاصة في المناطق الريفية النائية. وتستطيع شركة المراسلة اجتذاب عدد ضخم من العملاء الجدد إذا ما أرسلت وكلائها للمناطق النائية بشكل منتظم ومعهم ماكينات الدفع الإلكتروني. وكلما زادت وتيرة زيارة الوكلاء لتلك المناطق زادت ثقة العملاء وزاد أقبالهم على خدمات الشركة، وقلت مشكلات تأمين أموال الشركة السائلة. وسوف تنجح الشركة زيادة عدد عملائها بسرعة كبيرة إذا اعتمدت على مجموعة من الوكلاء المدربين الإيجابيين الذين يقدمون الخدمات المطلوبة في الوقت المناسب والنصيحة الملائمة. ويمكن أيضاً للشركة تعجيل بالربحية بتقديم خدمات الائتمان الأصغر. ولكن خدمات الائتمان الأصغر تهدد بصرف اهتمام الشركة عن خدمات المراسلة الوليدة التي تنمو ببطء. غير أن شركة درشتي للمراسلة بإقليم أوتار برادش واسام نجحت في التخلص من هذا التهديد بعد أن ربطت جميع منتجاتها بنظام متكامل للرقابة والتحكم. بهذه الطريقة تنخفض للغاية التكلفة التي يتحملها الوكيل في توصيل خدمات بطيئة النمو. كما تعد الدعاية للمنتجات من أهم عوامل النجاح. وبينما تكون الدعاية خافتة في أنظمة الدفع عبر المحمول وفإنها تكون مطبوعة على ملابس الوكيل وعلى ماكينات الخدمات المالية وعلى قسائم السداد وعلى اختتام دفتر الحساب و على غيرها من الأشياء. وتجذب الشركة العملاء الأميين من خلال تبسيط مطبوعات ماكينات الخدمات المالية وتبسيط استثمارات المعاملات. ومهما اختلف الأسلوب الشركة في الترويج، يجب أن ينبع من فهم احتياجات العميل. ومن ثم فلا غنى عن أبحاث التسويق والاختبارات الأولية للمنتج والتجريب المحدود للمنتج قبل طرح لجميع العملاء.

## الخاتمة

يمكن أن تصبح المراسلة نشاطاً مربحاً، ولكن بعد نجاح الشركة في تطبيق أنظمة دقيقة لإدارة المعاملات. ويتطلب المنهج المتكامل في إدارة النشاط قيام كل من الشركة ووكلائها بالاستثمار المبكر في متطلبات النشاط. هذه الاستثمارات الأولية تقود الشركة ووكلائها لعبور نقطة التعادل المالي الأولى ويؤدي لاختفاء تفعيل الحسابات الخاملة واختفاء العملاء المحبطين.

## نشاط المراسلة + الائتمان الأصغر



..... التكاليف - - الإيراد - الأرباح

أما عبور نقطة التعادل الثانية وهو التحدي الحقيقي فيمكن تحقيقه في وقت مبكر بفضل النجاح في فهم احتياجات العملاء كما يوضحها الرسم السابق.