◆ مینا حاجی

در گفت‌وگو با مدیران بانک قرض‌الحسنه رسالت عنوان شد

هدف استفاده آسان از خدمات بانکی است، نه ایجاد نئوبانک

بانک قرض‌الحسنه رسالت این روزها به‌عنوان یکی از نمونه‌های پیشرو در حوزه بانکداری دیجیتال شناخته می‌شود و مدیرانش معتقدند هیچ‌گاه هدف‌شان ایجاد نئوبانک نبوده و اگر امروز شباهت‌های زیادی با نئوبانک‌ها دارند، به‌دلیل تمرکزشان روی تسهیل استفاده از خدمات بانکی است

بانک قرض‌الحسنه رسالت جزء معدود بانک‌های کشور است که در سه، چهار سال گذشته، اقدام به کاهش شعب خود و ارائه خدمات بانکی به‌صورت غیرحضوری کرده است؛ این بانک که معتقد به سرویس‌دهی غیرحضوری است، با کاهش بیش از ۲۰۰ شعبه خود، اکنون قصد دارد تا پایان سال ۱۴۰۰، پروژه حذف شعب را به اتمام برساند و مشتریانش را کاملاً به بانکداری دیجیتالی سوق دهد. این بانک با حذف شعب خود و ارائه خدمات به‌صورت غیرحضوری به‌دنبال تبدیل‌شدن به یک نئوبانک یا رقابت با سایرین در این حوزه نیست، بلکه فقط قصد دارد استفاده آسان از خدمات بانکی را بین مردم فرهنگ‌سازی کند. در این راستا نیز «پیشخوان مجازی رسالت» را ایجاد کرده که فرایندهای شعب در آن به‌صورت آنلاین انجام می‌شود. با سیدمحمدرضا مصطفوی، مدیر اجرایی فناوری اطلاعات؛ سیدمحمد مهدوی، معاون مدیریت اجرایی فناوری اطلاعات و مهدی دعاگویی، مدیر مرکز ارتباط با اعضا و اطلاع‌رسانی بانک قرض‌الحسنه رسالت درباره رویکرد دستیابی به بانکی بدون شعبه در کشور و اقداماتی که در این مسیر انجام داده‌اند، گفت‌وگو کردیم.

فرهنگ‌سازی استفاده آسان از خدمات بانکی

سیدمحمدرضا مصطفوی، مدیر اجرایی فناوری اطلاعات بانک قرض‌الحسنه رسالت درباره نگاه بانک قرض‌الحسنه رسالت به نئوبانک و بانکداری بدون شعبه می‌گوید: «ما حرکت به سوی بانکداری بدون شعبه را قبل از مطرح‌شدن مفهوم نئوبانک شروع کردیم. نئوبانک یک تعریف جدید است که از یک سال پیش باب شده؛ اما حدود چهار سال است که بانک قرض‌الحسنه رسالت به فکر افتاده تا شعب خود را جمع‌آوری و از زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در سطح کشور برای ارائه خدمات غیرحضوری به مشتریان استفاده کند. از چهار سال پیش این جرقه در ذهن مدیرعامل بانک قرض‌الحسنه رسالت زده شد که شعب را یکی پس از دیگری جمع کند. «ما نزدیک به ۳۰۰ شعبه در سطح کشور داشتیم که به‌تدریج تمام فرایندهای شعب مستند و پس از بررسی ریسک‌های ارائه خدمت به‌صورت مجازی، راهکارهای جدیدی تدوین کردیم. حتی چارت سازمانی ما نیز به‌مرور تغییر کرد و برخی شعب تعطیل و ابزار و فناوری روز با احراز هویت غیرحضوری جایگزین آن شد. ما به‌دنبال تبدیل‌شدن به بانک دیجیتال یا نئوبانک یا رقابت با سایرین در این حوزه نبودیم؛ فقط می‌خواستیم استفاده آسان از خدمات بانک را فرهنگ‌سازی کنیم.»

مصطفوی معتقد است شکل‌گیری نئوبانک مستلزم پذیرش امضای دیجیتال از سوی رگولاتور و حذف ملزومات فیزیکی برای مشتریان و دیجیتالی‌شدن صفر تا صدی امور بانکی است: «هنوز امضای دیجیتال در کشور نداریم و بانک‌ها ملزم به دریافت امضای خیس مشتری به‌صورت حضوری هستند. همین دفعات مراجعه برای دریافت امضای خیس افراد و رساندن ملزومات کارت یا دسته‌چک و... مفهوم نئوبانک را زیر سؤال می‌برد. در نتیجه خدمات غیرحضوری فعلی در بانک قرض‌الحسنه رسالت را نمی‌توان یک نئوبانک کامل به‌شمار آورد. ان‌شاءالله به سمتی خواهیم رفت که تمام ملزومات فیزیکی حذف شوند و یک کشور دیجیتال داشته باشیم.»

مدیر اجرایی فناوری اطلاعات بانک قرض‌الحسنه رسالت تبدیل ۳۰۰ شعبه این بانک به ۳۰ شعبه را یک دستاورد مهم می‌داند و توضیح می‌دهد که همین ۳۰، ۴۰ شعبه نیز در جاهایی قرار گرفته‌اند که فرهنگ آن جامعه هنوز به محیط وب و بهره‌گیری از گوشی‌های هوشمند اعتماد ندارد. این ۳۰، ۴۰ شعبه نیز تا پایان سال ۱۴۰۰ جمع می‌شوند. «امیدواریم تا پایان سال ۱۴۰۰ بانک قرض‌الحسنه رسالت هیچ شعبه‌ای نداشته باشد.»

مصطفوی یادآوری می‌کند که بانک قرض‌الحسنه رسالت در پی مطرح‌شدن به‌عنوان اولین بانک بدون شعبه نیست: «ما فقط در پی فرهنگ‌سازی ارائه خدمت به مشتریان به‌صورت آسان، ارزان و شرعی به‌صورت غیرحضوری هستیم. تبدیل‌شدن به اولین بانک دیجیتال یا اولین نئوبانک در کشور را در اهداف‌مان نگنجانده‌ایم. در راستای این فرهنگ‌سازی نیز «پیشخوان مجازی رسالت» را ایجاد کردیم که فرایندهای شعب در آن به‌صورت غیرحضوری انجام می‌گیرد.»

شکل‌گیری سامانه پیشخوان مجازی رسالت

سیدمحمد مهدوی، معاون مدیریت اجرایی فناوری اطلاعات بانک قرض‌الحسنه رسالت، شروع رویکرد «بانکداری اجتماعی» در این بانک در سال ۱۳۹۳ را یک نقطه‌عطف در «رسالت» تلقی می‌کند: «بحث جمع‌آوری شعب از سال ۱۳۹۶ مطرح شد. آن زمان فرایندهای شعب را بررسی کردیم. هر شعبه بیش از ۱۳۰ فرایند را انجام می‌داد که مشتری به خاطر آنها مجبور بود به شعبه مراجعه کند. از سال ۱۳۹۸ سامانه‌ای به نام «پیشخوان مجازی رسالت» کلید



از راست به چپ: مهدی دعاگویی، مدیر مرکز ارتباط با اعضا و اطلاع‌رسانی
سیدمحمدرضا مصطفوی، مدیر اجرایی فناوری اطلاعات و سیدمحمد مهدوی
معاون مدیریت اجرایی فناوری اطلاعات بانک قرض‌الحسنه رسالت

ساره سلطانیه

خورد که پس از احراز هویت مشتری، هرگونه خدمت شعبه را به‌صورت غیرحضوری ارائه می‌داد. با توجه به استراتژی بانک، تبادل پول نقد را راهکار صحیحی نمی‌دانستیم و کرونا نیز باعث ترغیب همگان به بهره‌گیری از اپلیکیشن و موبایل‌بانک به جای پول نقد کرد. ما آینده خوبی برای پول نقد متصور نبودیم و در این راستا در سال ۱۳۹۷ نیز سعی کردیم پرداخت و دریافت‌های نقدی در شعب را به حداقل برسانیم. در حال حاضر بیش از ۲۰۰ شعبه بانک جمع‌آوری شده‌اند. البته فرایند کاهش تعداد شعب با فازبندی صورت گرفت. بدین صورت که ابتدا شعب رسالت از دریافت پول نقد خودداری کردند و به‌تدریج با محدود کردن ارائه خدمات حضوری، اقدام به کاهش شعب کردیم.»

از سال ۱۳۹۸ که پیشخوان مجازی رسالت شروع به فعالیت کرد، ارائه خدمات بدون شعبه این بانک برای اولین‌بار در کشور آغاز شد. یکسری امکان‌سنجی و مطالعه انجام گرفت که مستندات آنها طی دو سال اخیر به‌روزرسانی‌هایی داشت. مهدوی توضیح می‌دهد: «مستندات اولیه‌ای که تهیه کردیم، هر دو هفته یک بار اصلاح و به‌روز می‌شد. اینکه آیا سامانه را خودمان تولید یا به تیم بیرونی بسپاریم، یک تصمیم استراتژیک به‌شمار می‌رفت. به این نتیجه رسیدیم که در فاز نخست، بهترین راه این است که تولید را خودمان انجام دهیم. خوشبختانه با حمایت مدیریت بانک توانستیم تیم‌های گوناگون امنیتی، نرم‌افزاری و سخت‌افزاری را در کنار هم برای تولید مجهز و سامانه پیشخوان مجازی رسالت شکل دهیم که اکنون بیش از ۴۳ فرایند را ارائه می‌کند. سال ۱۳۹۳ پرداخت اقساط را از طریق اینترنت‌بانک میسر کردیم. آن موقع بحث بانکداری بدون شعبه مطرح نبود. در همان ماه اول که پرداخت اقساط از طریق اینترنت‌بانک ممکن شد، نزدیک به ۱۰ هزار پرداخت قسط به شکل غیرحضوری صورت گرفت؛ یعنی ۱۰ هزار مراجعه به شعبه کاهش یافت. همین آمارها و گزارش‌های تحلیلی مربوط به آن موجب ترغیب بانک قرض‌الحسنه رسالت به غیرحضوری کردن سایر خدمات شد.»

او با بیان اینکه ایده‌آل مدیریت بانک قرض‌الحسنه رسالت در حوزه‌های استراتژیک مثل بانکداری اجتماعی و فناوری اطلاعات به‌شدت جلوتر از مدیران است، می‌گوید: «خوشبختانه مدیرعامل بانک قرض‌الحسنه رسالت در حوزه‌های اجرایی، کسب‌وکار و حتی فناوری اطلاعات، دیدگاهی فراتر از نئوبانک دارد و همواره افق‌های بلند را در نظر می‌گیرد.»

سامانه پیشخوان مجازی رسالت در حال حاضر سرویس‌های مهمی مثل برآورد تسهیلات، خدمات مبتنی بر کارت، درخواست کارت، تغییر سپرده و در مجموع ۴۳ فرایند را انجام می‌دهد و آنلاین‌شدن درخواست واریز تسهیلات نیز در برنامه امسال بانک قرض‌الحسنه رسالت قرار دارد. معاون مدیریت اجرایی فناوری اطلاعات بانک قرض‌الحسنه رسالت در این‌باره می‌افزاید: «به‌دنبال به‌روز کردن وب‌سرویس‌های موجود هستیم تا نیازهای بانک قرض‌الحسنه رسالت را

برآورده کنند. ان‌شاءالله تا پایان سال بتوانیم به محض اینکه مشتری درخواست تسهیلات بدهد، همان لحظه وام او را واریز کنیم.» مهدوی درباره آمادگی مشتریان برای دریافت خدمات غیرحضوری معتقد است، تقاضا و پذیرش خدمات غیرحضوری از سوی مشتریان از ابتدا وجود داشت، ولی نیازمند زمینه‌سازی و فرهنگ‌سازی بود. مصطفوی نیز در این‌باره می‌گوید: «این موضوع فقط مختص مشتریان ما نیست. تمام بانک‌ها اینترنت‌بانک و موبایل‌بانک را راه‌اندازی کرده‌اند، ولی ما به سمت فرهنگ‌سازی دریافت خدمات غیرحضوری در میان مشتریان رفتیم. ما به‌مرور دریافت پول نقد در شعبه را متوقف کردیم.

مشتری می‌دانست که از بانک قرض‌الحسنه رسالت نمی‌تواند پول نقد بگیرد؛ پس ناچار بود به سراغ خودپرداز یا راهکارهای جایگزین برود. برای بررسی ریسک‌های این رویکرد، مطالعاتی بدین ترتیب متوجه می‌شویم که فرد تا سقف چه مبلغی می‌تواند ماهیانه قسط بپردازد. از آن به بعد اگر آن فرد به پیشخوان مجازی رسالت، موبایل‌بانک یا اینترنت‌بانک رسالت مراجعه کند، می‌تواند درخواست تسهیلات قرض‌الحسنه بدهد. مشتری بعد از امضای قرارداد، وام در نرم‌افزارهای مربوطه و ظرف کمتر از دو روز، بدون هیچ‌گونه مراجعه مشتری تأیید می‌شود و وام مربوطه پرداخت می‌شود.»

بانک قرض‌الحسنه رسالت از فناوری‌های روز دنیا برای ارائه خدمات غیرحضوری نیز استفاده می‌کند. مصطفوی می‌گوید: «برای احراز هویت غیرحضوری از فناوری هوش مصنوعی کمک می‌گیریم. همچنین برای وصول چک‌ها هوش مصنوعی به کمک ما آمده است. در حوزه امنیت نیز استفاده از روبات‌های هوشمند جلوگیری از تقلب‌های تکرارشونده را در دستور کار دارد. سعی داریم بهترین باشیم و از فناوری‌های

> **سیدمحمدرضا مصطفوی: ما حرکت به سوی بانکداری بدون شعبه را قبل از مطرح‌شدن مفهوم نئوبانک شروع کردیم. نئوبانک یک تعریف جدید است که از یک سال پیش باب شده؛ اما حدود چهار سال است که بانک قرض‌الحسنه رسالت به فکر افتاده تا شعب خود را جمع‌آوری و از زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در سطح کشور برای ارائه خدمات غیرحضوری به مشتریان استفاده کند**

صورت گرفت و متوجه شدیم که مشکل جدی در دریافت خدمت به‌صورت غیرحضوری ایجاد نخواهد شد. همزمان با توسعه پیشخوان مجازی رسالت، خدماتی که مشتری از شعبه دریافت می‌کرد، آنلاین شد. به‌تدریج پیشخوان مجازی رسالت توانست مشتریان را از شعب فاصله دهد.»

مصطفوی با تأکید بر اینکه رسالت به‌دنبال تبدیل‌شدن به اولین بانک دیجیتال نیست، ارائه خدمت آسان و باکیفیت را اولویت این بانک می‌داند: «دلیلی ندارد مشتری برای هر کار مالی کوچک، به شعبه مراجعه کند و دردسر حضور را به جان بخرد. ما مشتریان را دورادور مدیریت و رصد می‌کنیم و هر سرویسی بخواهند در اختیارشان قرار خواهیم داد.»

اعتبارسنجی از طریق مرآت

مدیر اجرایی فناوری اطلاعات بانک قرض‌الحسنه رسالت الزام قانون‌گذار به دریافت حضوری امضای خیس را دارای مزیت می‌داند؛ اینکه بانک برای احراز هویت یک مرتبه به مشتری و آدرسی که ثبت کرده، مراجعه می‌کند. «البته توجه داشته باشید که این مراجعه، اولین و آخرین ملاقات حضوری ما خواهد بود. ارسال و دریافت کارت، دسته‌چک و هرگونه مدارک فیزیکی دیگر نیز از طریق پست انجام می‌گیرد. همچنین کلیه فرایندها به‌صورت سیستمی صورت می‌گیرد و خطای انسانی به حداقل رسیده است.»

بانک قرض‌الحسنه رسالت سامانه «مرآت» را برای اعتبارسنجی مشتریان شکل داده که در حال حاضر فقط اعتبارسنجی مشتریان بانک قرض‌الحسنه رسالت را انجام می‌دهد. مصطفوی درباره این سامانه می‌گوید: «مشتریانی که از قبل احراز هویت شده باشند، مجدداً در سامانه مرآت از طریق صوت، عکس و اثرانگشت احراز هویت می‌شوند. درآمدهای افراد از طریق خوداظهاری یا ارائه اسناد و مدارک مشخص می‌شود. بهبوددهنده هم از شخص دریافت می‌شود. روز دنیا بهره بگیریم. استفاده از هوش مصنوعی یکی از الزامات خدمات مجازی است.»

چابکی؛ یکی از مزایای بانک قرض‌الحسنه رسالت

سیدمحمدرضا مصطفوی برنامه جامع فناوری اطلاعات بانک قرض‌الحسنه رسالت را به‌عنوان اولویت هیئت‌مدیره و محور توسعه هرگونه خدمات غیرحضوری می‌انگارد و دلیل آن را این‌طور توضیح می‌دهد: «چون مراجعات فیزیکی را نمی‌پذیریم، باید Backend ما بسیار قوی باشد. اکنون یک دیتاسنتر اصلی و یک دیتاسنتر بک‌آپ داریم. امسال «دیتاسنتر بحران» را نیز در سمنان راه‌اندازی می‌کنیم. بهبود امنیت و ارتقای پیشخوان مجازی رسالت در دستور کار ماست. همچنین دریافت تسهیلات به‌زودی به‌صورت آنلاین ارائه خواهد شد. علاوه بر این موارد، بهبود نرم‌افزارهای کشف تقلب و پول‌شویی نیز جزء برنامه‌های اصلی ما هستند. همچنین با دستور هیئت‌مدیره و مدیرعامل بانک، سایر شعب را نیز تا پایان سال جاری جمع‌آوری خواهیم کرد.»

مهدوی با اشاره به اینکه فاصله تصمیم تا اقدام در بانک قرض‌الحسنه رسالت کوتاه و سرعت عمل زیاد است، توضیح می‌دهد: «معمولاً هر تصمیمی در بانک قرض‌الحسنه رسالت گرفته شود، بعد از تحلیل و کارشناسی ریسک‌های موجود به اقدام می‌انجامد. فاصله تصمیم تا اقدام در بانک کوتاه و سرعت عمل زیاد است. بعد از اجرای هر طرح، نظراتی دریافت و اصلاحاتی انجام می‌شود. ما دنبال بازی با کلمات و اصطلاحاتی مثل نئوبانک یا نیوبانک نیستیم. آنچه در بانک قرض‌الحسنه رسالت مستند و کارشناسی شده باشد، بلافاصله به عرصه عمل درمی‌آید و برای تعیین اسم معطل نمی‌ماند. ما از ITIL و «کوبیت» بهره زیادی بردیم و فرایندهای آنها را بومی‌سازی کردیم. ما پس از تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری، به جای بحث‌های تئوری و واژه‌یابی، به سمت اجرا می‌رویم. چابکی یکی از مزایای بانک قرض‌الحسنه رسالت به‌شمار می‌رود. کمتر جایی را می‌بینید که مشابه رسالت، هر هفته جلساتی برای تصمیم‌گیری و اجرایی‌سازی سریع فرایندها تشکیل دهد. گاهی اوقات باید ریسک را پذیرفت، اقدام کرد، نظرخواهی کرد و به سمت ارتقای خدمات با کمک نظرهای مثبت و منفی رفت.»

از دید مصطفوی نیز تسلط هیئت‌مدیره بانک قرض‌الحسنه رسالت بر فناوری اطلاعات یکی از ارزش‌های کلیدی این بانک به حساب می‌آید: «هیئت‌مدیره بانک حداقل هفته‌ای سه، چهار بار با بخش فناوری اطلاعات بانک جلسات طولانی برای پیشبرد اهداف تشکیل می‌دهند. این چابکی که در رسالت وجود دارد به خاطر آن است که «کوبیت» به شکل جدی در بانک قرض‌الحسنه رسالت اجرا شد. همچنین تمام اعضای هیئت‌مدیره رسالت اشراف کامل به مسائل فناورانه دارند و در همه جلسات فناوری بانک شرکت می‌کنند. این مسئله باعث چابکی تصمیم‌گیری شده است.»

مصطفوی می‌افزاید: «ما هفت یا هشت میلیون مشتری داریم که سه، چهار میلیون نفر از آنها به‌صورت غیرحضوری خدمت می‌گیرند. دوست داریم با فرهنگ‌سازی در کل کشور، سایر مشتریان را نیز به سمت فرایندهای غیرحضوری ببریم. یکی از استراتژی‌های ما مربوط به بهبود سطح فرهنگ مشتریان است؛ به نحوی که از راه دور با فراغ بال و با سرعت و امنیت، کار مالی خود را انجام دهند.»

دغدغه‌ای از جنس پاسخگویی به نیاز مشتریان

پاسخ به درخواست‌ها و سؤال‌های مشتریان برای هر بانکی یکی از موضوعات مهم است؛ زمانی که بانکی به سمت کاهش تعداد شعب و ارائه غیرحضوری سرویس‌های خود می‌رود، این دغدغه بیشتر نیز می‌شود.

مهدی دعاگویی، مدیر مرکز ارتباط با اعضا و اطلاع‌رسانی بانک قرض‌الحسنه رسالت، درباره راه‌اندازی این مرکز که ۱۲۰ کارشناس در سه شیفت برای پاسخ به نیاز مشتریان فعالیت می‌کنند، توضیح می‌دهد: «با توجه به استراتژی و سیاست‌های بانک قرض‌الحسنه رسالت مبنی بر جمع‌آوری شعب و تبدیل به بانکداری دیجیتال و در واقع بانکداری بدون شعبه، تمام فعالیت و سرویس‌های بانکی از طریق همراه‌بانک، اینترنت‌بانک و سامانه پیشخوان مجازی رسالت ارائه می‌شوند. وقتی بانک به این سمت‌وسو حرکت کرد، پاسخگویی به نیاز مشتریان در هر ساعت از شبانه‌روز را دغدغه خود دانست و با راه‌اندازی مرکز ارتباط با اعضا و اطلاع‌رسانی بدون محدودیت زمانی و مکانی به‌صورت ۲۴ساعته در ۳۶۵ روز سال با شماره تماس ۴۷۴۷-۰۲۱ پاسخگوی سؤالات مشتریان است.»

دعاگویی در پاسخ به این سؤال که بانک قرض‌الحسنه رسالت تاکنون برای پاسخگویی هرچه بهتر به مشتریان چه اقداماتی را در این مرکز انجام داده، می‌گوید: «آموزش تخصصی کارشناسان یکی از مهم‌ترین کارهایی است که انجام می‌شود. هر خدمتی که در بانک قرض‌الحسنه رسالت تعریف و عملیاتی شود، یک دوره آموزشی در خصوص خدمات جدید برای کارشناسان برگزار می‌شود. همچنین در این مرکز واحد CRM (ارتباط با مشتریان) به‌صورت تخصصی راه‌اندازی شده است.» طبق گفته‌های مدیر مرکز ارتباط با اعضا و اطلاع‌رسانی بانک رسالت، در هفته‌های آتی ارتباط با کارشناسان این مرکز از طریق چت در شبکه‌های مجازی و در وب‌سایت‌های مختلف مجموعه از جمله پیشخوان مجازی رسالت، همراه‌بانک، اینترنت‌بانک و وب‌سایت بانک قرض‌الحسنه رسالت در دستور کار قرار دارد. ■