

## सीबीएस से परे बैंकिंग प्रौद्योगिकी: मुद्दे और भावी मार्ग\*

के.सी. चक्रवर्ती

आइडीआरबीटी द्वारा आयोजित किये जा रहे आइटी कॉन्क्लेव तथा सीबीएस से परे बैंकिंग प्रौद्योगिकी पर अपने विचारों को व्यक्त करने के लिए आज आप के बीच मैं बहुत अधिक हर्ष का अनुभव कर रहा हूँ।

2. मैं पूछता हूँ कि प्रौद्योगिकी का क्या उद्देश्य है? हम सभी सहमत होंगे कि प्रौद्योगिकी अब केवल एक स्वचलित प्रक्रिया के साधन के रूप में नहीं रह गयी है। इसने ग्राहकों को उत्पादों और सेवाओं की तीव्र तथा लागत-प्रभावी सुपुर्दगी प्रदान करके संसार में प्रत्येक उद्योग में क्रांति लायी है अन्यथा सामान्य दशा में ये ग्राहक इनकी लागत को वहन नहीं कर सकते थे और साथ ही, माल और सेवाओं के उत्पादक अर्थक्षम और लाभ की स्थिति में रहते। प्रौद्योगिकी किसी उत्पाद और / अथवा सेवा के संबंध में समावेशन लाने का सबसे सुनिश्चित और सर्वाधिक उचित मार्ग है।

3. बैंकिंग क्षेत्र के संबंध में, प्रौद्योगिकी ने समूचे संसार में बैंकिंग सेवाओं की सुपुर्दगी के स्वरूप और गति को पूरी तरह से बदल दिया है। इसने न केवल गति में बल्कि प्रदान की गई सेवाओं की गुणवत्ता में सुधार किया है, और साथ ही इसने बैंकों तथा ग्राहकों के लिए लेन-देन लागत में बहुत अधिक कमी की है तथा इसने विभिन्न सुपुर्दगी माध्यमों से ग्राहक सेवा प्रदान करना संभव बनाया है।

4. हमारे जैसे विकासशील देश में, प्रौद्योगिकी उन्नयन बैंकिंग क्षेत्र को और व्यापक तथा समावेशी बनाता है और इस प्रक्रिया में यह अर्थव्यवस्था के निरंतर और समावेशी वृद्धि का एक प्रमुख प्रेरक है। प्रौद्योगिकी, समावेशन और आर्थिक वृद्धि के बीच घनिष्ठ संबंध को महसूस करते हुए, रिजर्व बैंक एक तरफ आइडीआरबीटी जैसी संस्थाओं और दूसरी तरफ बैंकिंग क्षेत्र की मदद से भारतीय बैंकिंग क्षेत्र के विकास के लिए प्रौद्योगिकी के उपयोग के लिए सक्रिय रूप से लगा हुआ है। मैं यहां

\* 2 जुलाई 2010 को कोलकाता में आइडीआरबीटी द्वारा आयोजित कार्यपालक गोलमेज के अवसर पर भारतीय रिजर्व बैंक के उप गवर्नर डॉ. के. सी. चक्रवर्ती द्वारा दिया गया अभिभाषण। इस अभिभाषण को तैयार करने में डॉ. हिमांशु जोशी, श्रीमती पल्लवी चव्हाण, श्री एम. के. मल्ल और श्रीमती निखिला कोडरी द्वारा प्रदान की गयी सहायता सराहनीय है।

उल्लेख करना चाहूँगा कि आइडीआरबीटी भारतीय बैंकिंग क्षेत्र में प्रौद्योगिकी को अपनाने और विकसित करने में एक महत्वपूर्ण सुविधा प्रदाता बना हुआ है।

5. प्रौद्योगिकीय नवोन्मेष की सहायता के साथ बैंकिंग क्षेत्र का बदलता चेहरा हाल की विभिन्न गतिविधियों में देखा जा सकता है। सबसे अधिक उल्लेखनीय एटीएम प्रौद्योगिकीय का उपयोग रहा है। एटीएम बैंक शाखाओं के स्थानापन्न के रूप में शुरू किये गये जिसमें उनके ग्राहकों को किसी भी समय नकदी आहरण की अनुमति दी गयी और बैंकों ने अपनी सेवाओं को वहाँ तक बढ़ाया जहाँ तक भौतिक शाखा को परिचालित करना व्यवहार्य नहीं होता। कहा जा सकता है कि सुपर्दगी चैनल क्रांति एटीएम से शुरू हुई। एटीएम की अभूतपूर्व सफलता ने लागत और सेवा कार्य कुशलता लाने के लिए बैंकिंग क्षेत्र को और अधिक नवोन्मेषी सुपर्दगी चैनल विकसित करने में मदद की। परिणाम के रूप में, बैंकों ने टेली बैंकिंग, कॉल सेंटर, इंटरनेट बैंकिंग और मोबाइल बैंकिंग शुरू की है।

6. ग्राहकों के नेमी प्रश्नों के लिए टेली बैंकिंग एक अच्छा माध्यम है और मानव संसाधनों को कम करने में बैंकों के लिए एक सक्षम साधन भी है। कॉल सेंटर एक ऐसा दूसरा माध्यम है जो बैंकों और ग्राहकों की भावनाओं के अनुरूप कार्य करता है। इन केंद्रों पर, बहुत सारी जानकारी प्रशिक्षित ग्राहक सेवा प्रतिनिधियों की उंगलियों पर होती है। एक कॉल सेंटर न केवल लागत में कमी करता है बल्कि ग्राहक संतोष भी बढ़ाता है। यह 24 x 7 कार्य करता है और ग्राहकों को 'मानवीय स्पर्श' प्रदान करता है। मोबाइल बैंकिंग को 'भविष्य के सुपर्दगी चैनल' के रूप में माना जा सकता है। ऐसा इसकी सुवहनीयता और प्रयोक्ता की सुविधा के कारण है। यह ठीक वैसा ही है जैसे जेब में एक बैंक।

7. यह बैंकों के लिए यह संभव नहीं पाता कि वे बिना एक उपयुक्त बैंकिंग सोल्यूशन के अपने ग्राहकों को

टेली बैंकिंग, मोबाइल बैंकिंग, इंटरनेट बैंकिंग और कार्ड बैंकिंग (बहु सुपर्दगी चैनल) के पूरे लाभ दे पाते। केन्द्रीकृत सीबीएस एक ऐसा विकास है जिसमें बैंकिंग क्षेत्र में क्रांति ला दी है। सीबीएस को एक ऐसे सोल्यूशन के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जो बैंकों को एक स्थान से 24 x 7 आधार पर विभिन्न प्रकार की ग्राहक केन्द्रित सेवा प्रदान करता है, खुदरा और कंपनी बैंकिंग गतिविधियों तथा मौजूदा और प्रस्तावित सभी संभावित सुपर्दगी चैनलों को सहायता प्रदान करता है। इस प्रकार केन्द्रीकरण वित्तीय सेवाओं के लिए एक 'एकविराम' दुकान की वास्तविकता को सच बनाता है। सीबीएस को प्रयोग करते हुए, ग्राहक किसी भी शाखा से कहीं भी अपने खाते को एक्सेस कर सकता है चाहे उन्होंने वहाँ स्वयं अपना खाता खोला हो अथवा नहीं।

8. बैंकिंग क्षेत्र में अब सीबीएस सुस्थापित हो गया है। आरआरबी सहित वाणिज्यिक बैंकों की अधिकांश शाखाएं निरंतर कोर बैंकिंग के अंतर्गत लायी जा रही हैं। अब तक सार्वजनिक क्षेत्र की बैंक शाखाओं की कुल संख्या का 79.4 प्रतिशत सीबीएस को अपना चुका है। सीबीएस प्रौद्योगिकी अपनाने में हुई इस उल्लेखनीय प्रगति के साथ-साथ, हम अपने समक्ष कुछ मूल प्रश्न रखें। बैंकर के रूप में क्या हम जानते हैं कि हमारा बैंकिंग क्षेत्र कितने ग्राहकों को सेवा प्रदान करता है? बैंकर और ग्राहक के रूप में क्या हम जानते हैं कि हमारे बैंक कितने उत्पादों को बेच रहे हैं? मुझे विश्वास है कि सीबीएस प्रौद्योगिकी अपनाने के बाद भी इन दोनों से संबंधित विश्वसनीय जानकारी पर आधारित उत्तर और ऐसे ही कई साधारण प्रश्न हमारे पास उपलब्ध नहीं हैं। 'सूचना प्रौद्योगिकी' संबंधी 'जानकारी' गायब प्रतीत होती है अथवा उसका गंभीर रूप से अभाव प्रतीत होता है।

9. वैश्विक रूप से, प्रौद्योगिकी अपनाने के पश्चात, 90 प्रतिशत बैंकिंग स्टाफ ग्राहक आधार को बढ़ाने और

ग्राहक सेवा सुनिश्चित करने के 'फ्रंट ऑफिस' कार्य में लगा हुआ है। केवल 10 प्रतिशत बैंकिंग स्टाफ 'बैक ऑफिस' कार्य में लगा हुआ है। सीबीएस अपनाने के पश्चात भी, भारत में स्थिति ठीक विपरीत है। हमारे बैंकिंग स्टाफ का एक काफी बड़ा हिस्सा अभी भी विभिन्न विवरणियों की तैयार करने और उनको प्रस्तुत करने में बहुत अधिक लगा हुआ है। मैं कहना चाहूँगा कि इन सबके लिए हमें विवरणियों को स्वचलित रूप से तैयार करने के लिए एक एमआइएस सर्वर की आवश्यकता है। हमें बैंकिंग क्षेत्र के लिए केवाइसी मानदंडों के केंद्रीकरण और सभी कार्यों के लिए एक विन्डो की भी आवश्यकता है। भारतीय रेल जैसे विशालकाय सार्वजनिक क्षेत्र के उद्यम ने सभी कार्यों के लिए एक विन्डो सुनिश्चित करने हेतु आईटी के उपयोग की व्यवस्था की है। तब हमें अपने से पूछना चाहिए कि बैंकिंग क्षेत्र इसका अनुकरण क्यों नहीं कर सकता है। इसका उत्तर साधारण है, हमें अपनी कारोबार प्रक्रियाओं, प्रणालियों और सुपुर्दगी मॉडलों को बदलने की आवश्यकता है।

10. आइटी को बैंकों को न केवल अपने ग्राहकों को कम लागत पर सुदृढ़ और भरोसेमंद सेवाएं प्रदान करने में बल्कि सूचनाओं को प्रभावी रूप से उत्पन्न करने और प्रबंध करने में भी मदद करनी चाहिए। सूचनाओं में वे आंकड़े होना चाहिए जो एकीकरण, विश्वसनीयता और शुद्धता के सिद्धांत के आधार पर एकत्रित किए जाने चाहिए। बैंक ग्राहकों और लेन-देन से संबंधित आंकड़ों को बड़ी मात्रा को एकत्रित करते हैं। न केवल विविधीकृत आंतरिक और बाह्य एमआइएस अपेक्षाओं के उद्देश्य को पूरा करने के लिए बल्कि ग्राहक संपर्क प्रबंधन (सीआरएम) की एकल तकनीक का प्रयोग करते हुए लाभकारी कारोबार की मात्रा को बढ़ाने के लिए भी इस जानकारी का प्रयोग करने के साथ-साथ, इस सूचना का बैंकिंग क्षेत्र में डाटा बेस के सार्थक विश्लेषण, प्रयोग और निर्माण में कितना प्रयोग किया गया है, पता नहीं है।

11. इसलिए मैं कहना चाहूँगा कि सीबीएस से परे देखने की आवश्यकता है। आज की दुनिया में बैंकिंग क्षेत्र में गला काट प्रतिस्पर्धा को देखते हुए, बढ़ते ग्राहक आधार के साथ-साथ ग्राहकों को बनाए रखना बहुत अधिक महत्वपूर्ण है। शाखा बैंकिंग, मोबाइल बैंकिंग और इंटर-नेट बैंकिंग जैसे विभिन्न चैनलों की प्रभावशीलता को बढ़ाने के लिए, बैंक व्यापक सीआरएम सोल्युशन के प्रयोग पर विचार करें जिससे वे संपूर्ण ग्राहक ब्यौरों तक पहुंच सकेंगे और उनकी विभिन्न चैनलों और उत्पादों तक सीधे-सीधे पहुंच हो सकेगी तथा वे सेवा गुणवत्ता बढ़ा सकेंगे।

12. सीआरएम को एक ऐसी प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जिसमें *सही चैनल* के माध्यम से *सही समय* पर *सही ग्राहक* को *सही प्रस्ताव* देने की क्षमता है। बैंकों के कारोबार प्रोफाइल और इसके मार्जिन, कारोबार से जुड़े जोखिमों, उत्पादों की संख्या, ग्राहक सूचना, कारोबार मात्रा और विभिन्न स्रोतों से आय संबंधी जानकारी एक लाभप्रद और प्रभावी सीआरएम पर ध्यान केंद्रित करने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाती है।

13. ऐसे पांच तरीके हैं जो सीआरएम को जोखिम के आस-पास उभरती वास्तविकताओं, विनियमन और ग्राहक धारणीयता का सामना करने के लिए सीबीएस में नयी क्षमताओं के निर्माण में सहायता करते हैं। एक, यह ग्राहकों का एक एकीकृत विचार प्रस्तुत कर सकता है। दो, यह ग्राहकों को निरंतर संदेश देने में मदद कर सकता है। तीन, यह ग्राहकों को शुरू से अंत तक सेवा प्रदान कर सकता है। चार, यह दीर्घकालिक ग्राहक संपर्क को बढ़ाने में मदद कर सकता है। पांच, यह सर्वोत्तम ग्राहक को पहचानने में मदद करता है। इस प्रकार, ग्राहक धारणीयता और ग्राहक संख्या में वृद्धि के अनुसार, सीआरएम को अन्य बैंकों से परे जाने हेतु बैंकों के लिए एक सुविधा के रूप मान्यता दी गई है।

14. लेकिन, सीआरएम के सफलतापूर्वक कार्यान्वयन के लिए कुछ पूर्व शर्तें हैं। एक, कारोबार अपेक्षाओं और लक्ष्यों को परिभाषित करना होगा। मैं कहना चाहूंगा कि प्रौद्योगिकी समाधान प्रदान करती है, न कि अन्य कुछ। दो, यह उल्लेख करना महत्वपूर्ण है कि सीआरएम किसी बैंक की सभी समस्याओं का समाधान नहीं कर सकता है इसलिए पहले समस्या और सीआरएम के संभावित प्रभाव का विश्लेषण करना आवश्यक होगा तथा इसके पश्चात प्राथमिकताएं निश्चित करनी होंगी। तीन, बैंकों यह समझना होगा कि उन्हें शुरुआत करने की आवश्यकता है। यह एक छोटी शुरुआत होगी लेकिन शुरुआत करना महत्वपूर्ण होगा। चार, सीआरएम के कार्यान्वयन के पहले प्रक्रिया के बिजनेस प्रोसेस रिइंजीनियरिंग (बीपीआर) की आवश्यकता होगी। पांच, कर्मचारियों की मानसिकता को बदलने की आवश्यकता है।

15. अंत में, सीआरएम की सफलता के लिए हमें आइटी अभिशासन को भी लाने की आवश्यकता है, यह एक दूसरा क्षेत्र है जिसे आज के सेमिनार में शामिल किया जाएगा। अभिशासन वह नहीं है कि क्या निर्णय लिए गए - बल्कि यह तो प्रबंधन है - लेकिन यह वह है कि कौन निर्णय लेता है और वे निर्णय कैसे लिए जाते हैं। आइटी अभिशासन आइटी के प्रयोग में वांछनीय व्यवहार को बढ़ावा देने के लिए, निर्णय अधिकारों और उत्तरदायित्व संरचना को सुनिश्चित करने की प्रक्रिया है। कंपनी अभिशासन के मामले में, आइटी अभिशासन निदेशक मंडल और कार्यकारी प्रबंधन की जिम्मेदारी है। वास्तव में यह कहा जा सकता है कि बैंकिंग क्षेत्र में आइटी अभिशासन समग्र कंपनी अभिशासन का एक महत्वपूर्ण छोटा हिस्सा है।

16. आइटी इन्फ्रास्ट्रक्चर में व्यापक निवेश तथा दैनिक कारोबार गतिविधियों को परिचालित करने और प्रबंधन करने के लिए आइटी पर बढ़ती निर्भरता को देखते हुए,

विभिन्न हितधारी चिंतित हैं तथा आइटी अनुशासन की मांग में तेजी इसी चिंता से उपजी है। बैंकों में आइटी अभिशासन सूचना प्रौद्योगिकी प्रणाली, उनके कार्यनिष्पादन और जोखिम प्रबंधन पर फोकस करता है।

17. प्रौद्योगिकी के बड़े स्तर पर अप्रचलित होने के कारण, सही आइटी अभिशासन की आवश्यकता, विशेष रूप से बैंकों की मामले में, का महत्व बढ़ता जा रहा है। बैंकों में आइटी अभिशासन को अपनाने का परिणाम प्रभावी नियंत्रण होगा और बैंकों द्वारा तैयार किए गए विशाल आइटी इन्फ्रास्ट्रक्चर के लिए बेहतर मूल्य निकल सकेगा। अंत में इसका परिणाम आइटी और कारोबार के बीच बेहतर तालमेल, कार्यकुशलता निर्माण, अंतरराष्ट्रीय रूप से स्वीकृत सर्वोत्तम व्यवहारों के लिए सुसंगतता बढ़ाने और बैंकों के समग्र आइटी निष्पादन में सुधार के रूप में होगा।

18. एक प्रभावी अभिशासन संरचना को लागू करने के लिए, ऐसे संगठन, विशेष रूप से वे जिनका बहुत अधिक आइटी निवेश है, कई कारकों से विवश हैं। ऐसे बाधक कारकों में कुछ इस प्रकार हैं - जैसे कारोबार और आइटी सामरिकता के बीच सामरिक तालमेल, उपयुक्त और रिइंजीनियर्ड कारोबार प्रक्रिया तथा सुपुर्दगी मॉडल का अभाव, परियोजना स्वामित्व का अभाव, दुर्बल जोखिम प्रबंधन, अप्रभावी संसाधन प्रबंधन। बैंकों के लिए समय आ गया है कि वे सीबीएस प्रणाली से परे जाकर इन मुद्दों पर फोकस करें और इस प्रकार प्रौद्योगिकी उन्नयन का पूरा लाभ उठाएं।

19. आइटी अभिशासन का दूसरा पहलू प्रौद्योगिकी से संबंधित बड़ी हुई सुरक्षा के बारे में बताने की आवश्यकता है। यद्यपि सेमिनार में ऐसे मुद्दों पर चर्चा की जाएगी, मैं साइबर अपराध जगत में प्रयुक्त अनेक नामों जैसे मैलवेयर, वायरस, ट्रोजन्स, वॉर्म्स, स्पाइवेयर और

बोट्स, फिशिंग, स्पैम, स्पूफिंग आदि के बारे में केवल आपका ध्यान आकर्षित करना चाहूंगा। मूल सुरक्षा उपायों में भली प्रकार चुने गये पासवर्ड द्वारा सुरक्षा, फाइल परमीशन में परिवर्तन और कम्प्यूटर डेटा का बैकअप शामिल है। आइटी एजेंडे में संभवतः सुरक्षा हमेशा उच्च स्थिति में रखी जाती है, सामान्य तौर पर क्योंकि साइबर अपराधी जानते हैं कि सफलतापूर्वक आक्रमण काफी लाभकारी हो सकता है। इसका मतलब है कि वे हमेशा आइटी सुरक्षा से बचने के लिए नये-नये तरीके खोजने का प्रयास करेंगे और परिणामस्वरूप प्रयोक्ताओं को निरंतर सतर्क रहने की आवश्यकता होगी। इसके लिए पुनः बैंकों को आज के सीबीएस से परे जाने की आवश्यकता होगी।

20. सारांश में, मैं कहना चाहूंगा कि सूचना प्रौद्योगिकी भारतीय बैंकिंग क्षेत्र में काफी मददगार साबित हुई है। फिर भी, और अधिक ग्राहककेन्द्रित होने के लिए विशेषरूप से मौजूदा सीबीएस के पुनर्विन्यासन और बैंकिंग क्षेत्र में अन्य प्रौद्योगिकीय समाधानों के अनुसार अभी बहुत कुछ

करने की आवश्यकता है तथा अभी और अधिक सुसंचालित प्रौद्योगिकी समाधान, गुणवत्ता, गति और शुद्धता के अनुसार एमआइएस क्षमता में सुधार, प्रभावी सीआरएम के लिए आइटी को सुसज्जित करने, इस प्रकार कारोबार और लाभ प्रदत्ता को बढ़ाने, की आवश्यकता है। आगामी वर्षों में सीबीएस के भौतिक रूप से कार्यान्वयन से परे, सुदृढ़ आइटी सुरक्षा और अंत में, बेहतर जोखिम प्रबंधन को प्राप्त करने के लिए अच्छा आइटी अभिशासन बैंकों का प्रमुख फोकस क्षेत्र होगा।

21. बैंकों को जानने की आवश्यकता है कि भविष्य में आइटी और अधिक लागत प्रभावी होगी तथा इस प्रकार समावेशी बैंकिंग प्रणाली शुरू होगी। उन्हें यह भी याद रखना होगा कि बैंकिंग की ब्रैंडिंग हो रही है और वह ग्राहकों के साथ संबंध निर्माण कर रही है, तथा इस संबंध निर्माण में, आइटी एक महत्वपूर्ण साधन हो सकती है। बैंकों के बीच आइटी की इस संभावना को साकार रूप देने और इस संभावना को प्राप्त करने में उनकी योग्यता आगामी वर्षों में बैंकिंग क्षेत्र की वृद्धि के लिए रास्ता बनायगी।