

## ग्राहक-केंद्रित दृष्टिकोण - ग्राहक सेवा में उत्कृष्टता लाना\*

### स्वामीनाथन जे

बैंकों की ग्राहक सेवा समितियों के अध्यक्ष, ग्राहक सेवा कार्यक्षेत्र के प्रभारी पूर्णकालिक निदेशक, प्रधान नोडल अधिकारी और भारतीय रिज़र्व बैंक के मेरे सहयोगी। आप सभी को नमस्कार!

हम आज यहां अपने बैंकिंग और वित्तीय सेवा क्षेत्र के एक महत्वपूर्ण पहलू पर चर्चा करने के लिए एकत्र हुए हैं: आरबीआई द्वारा विनियमित संस्थाओं में ग्राहक-सेवा मानक और शिकायत निवारण तंत्र।

इस महत्वपूर्ण क्षेत्र का कार्य देखने वाले वरिष्ठ पदाधिकारी के रूप में, आप अपने संबंधित वित्तीय संस्थानों द्वारा प्रदान की जाने वाली ग्राहक सेवा की गुणवत्ता को आकार देने में एक महत्वपूर्ण जिम्मेदारी निभाते हैं। हमारा ध्यान ग्राहक-केंद्रित दृष्टिकोण को विकसित करने पर होना चाहिए, क्योंकि विश्वास वित्त-सेवा कारोबार का आधार है, और त्वरित शिकायत निवारण के साथ ग्राहक सेवा उस विश्वास को बनाने का पुल है। आज अपने संबोधन के दौरान, मैं आपके विचार के लिए पांच महत्वपूर्ण क्षेत्रों पर प्रकाश डालना चाहूंगा जो इस प्रकार हैं:

- I. ग्राहक-केंद्रित दृष्टिकोण की आवश्यकता
- II. शिकायतों के मूल कारण का समाधान करना
- III. प्रथम संपर्क बिंदु पर समाधान का महत्व
- IV. शिकायतों का जिम्मेदारी पूर्वक निवारण
- V. साइबर अपराध से मुकाबला

समापन से पहले, मैं निरंतर सुधार की संस्कृति विकसित करने के महत्व पर भी प्रकाश डालना चाहूंगा क्योंकि ग्राहक सेवा की गुणवत्ता सुनिश्चित करना एक यात्रा है न कि कोई गंतव्य।

\* श्री स्वामीनाथन जे, उप गवर्नर, भारतीय रिज़र्व बैंक, का मुंबई में ग्राहक सेवा पर आयोजित सम्मेलन में भाषण – दिनांक 21 सितंबर 2023।

## ग्राहक-केंद्रित दृष्टिकोण की आवश्यकता

मैं एक सरल सत्य की पुष्टि करके शुरुआत करना चाहता हूँ: वित्तीय सेवा संस्थान अपने ग्राहकों के कारण अस्तित्व में हैं। वे विनियमित संस्थाओं को अपनी मेहनत की कमाई, अपने सपने और अपनी आकांक्षाएं सौंपते हैं। जैसा कि आप सभी जानते होंगे, आपकी देनदारियों का प्रमुख स्रोत ग्राहक की जमाराशि है जिसके हितों की हम सभी रक्षा करना चाहते हैं। इसलिए, उन्हें किसी भी बैंक के संचालन के केंद्र में रखना अनिवार्य है। वास्तव में, ग्राहक-केंद्रित दृष्टिकोण कोई वैकल्पिक चीज़ नहीं है; यह एक आवश्यकता है।

वित्त की दुनिया में विश्वास ही मुद्रा है। प्रत्येक लेन-देन, प्रत्येक निवेश और प्रत्येक विनियमित वित्तीय संस्थानों में ग्राहकों के विश्वास पर आधारित होता है। जब आप ग्राहकों की जरूरतों और चिंताओं को प्राथमिकता देते हैं, तो आप इस विश्वास को मजबूत करते हैं, जो बदले में आपके कारोबार और वित्तीय लचीलेपन को साथ-साथ बढ़ावा देता है।

वाणिज्यिक संस्थाएं होने के नाते, लक्ष्य से प्रेरित होने में कुछ भी गलत नहीं है, लेकिन विनियमित संस्थाओं को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि कर्मचारी समझें कि उनकी प्राथमिक जिम्मेदारी ग्राहकों की वित्तीय जरूरतों को पूरा करना है। स्पष्ट और पारदर्शी प्रोत्साहन संरचनाएं होनी चाहिए जो कर्मचारियों को केवल बिक्री करने के बजाय गुणवत्तापूर्ण वित्तीय सलाह और सेवाएं प्रदान करने के लिए पुरस्कृत करें। कर्मचारियों को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि उत्पादों की अनुशंसा ग्राहक की वित्तीय स्थिति, लक्ष्य और जोखिम सहन-क्षमता के आधार पर की जाए। इस दिशा में, प्रत्येक वित्तीय संस्थान के पास ग्राहक उपयुक्तता और उत्पाद उपयुक्तता ढांचे के लिए एक नीति होनी चाहिए। इस तरह के नीतिगत ढांचे का अक्षरशः पालन कर, विनियमित संस्थाएं गलत बिक्री की शिकायतों को काफी हद तक कम कर सकती हैं, जो प्राप्त शिकायतों का एक बड़ा हिस्सा है।

## ग्राहक शिकायतों के मूल कारण को दूर करना

ग्राहक-केंद्रीयता के लिए, हमें ग्राहक शिकायतों के मूल कारणों की जांच करनी चाहिए। शिकायतें केवल असुविधाएँ नहीं बल्कि महत्वपूर्ण प्रतिक्रिया हैं। जैसा कि बिल गेट्स ने कहा, "आपके सबसे नाखुश ग्राहक आपके सीखने का सबसे बड़ा स्रोत

हैं।<sup>1</sup> वे हमें उन क्षेत्रों की ओर इशारा करते हैं जिनमें सुधार की आवश्यकता है। इन मूल कारणों का समाधान करके, हम शिकायतों को शुरु से ही उत्पन्न होने से रोक सकते हैं।

इसलिए मैं आपसे मूल कारणों की पहचान करने में सक्रिय दृष्टिकोण अपनाने का आग्रह करूंगा। ग्राहकों की प्रतिक्रिया, शिकायतों और सुझावों का नियमित विश्लेषण सेवा-उन्मुख भविष्य की ओर बढ़ने में एक अमूल्य दिशा-निर्देश के रूप में काम कर सकता है। मूल कारण विश्लेषण न केवल व्यक्तिगत शिकायतों के सुधार की अनुमति देगा बल्कि पुनरावृत्ति को रोकने के लिए प्रणालीगत प्रक्रियाओं को भी बढ़ाएगा। मैं ग्राहक सेवा समितियों से आग्रह करूंगा कि वे पर्याप्त समय आबंटित करें और ऐसे मूल कारण विश्लेषण के परिणाम पर चर्चा करने पर ध्यान केंद्रित करें ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि संस्थान ऐसे तंत्र स्थापित करें जो इस तरह शिकायतों की पुनरावृत्ति को रोक सकें।

यह भी हमारे संज्ञान में आया है कि कुछ बैंकों ने कुछ शिकायतों को प्रश्नों के रूप में वर्गीकृत करने के लिए एक अभिनव दृष्टिकोण अपनाया है जिसके परिणामस्वरूप समस्या को कम करके आंका जाता है। इसका परिणाम आत्मसंतुष्टि की झूठी भावना है, और सच्चाई किसी भी स्थिति में सामने आ जाएगी। हम ऐसी प्रथाओं को हतोत्साहित करना चाहते हैं और एक विनियामक के रूप में, यदि यह एक संस्थाव्यापी व्यवहार साबित होता है तो हम कार्रवाई करने में संकोच नहीं करेंगे। इसलिए, मैं ग्राहक सेवा समितियों से अनुरोध करता हूँ कि वे ऐसी प्रथाओं पर कड़ी नजर रखें और सावधान रहें।

### प्रथम संपर्क बिंदु पर समाधान

प्रत्येक ग्राहक-शिकायत सेवा उत्कृष्टता के प्रति हमारी प्रतिबद्धता साबित करने का एक अवसर भी है। इसलिए, यह आवश्यक है कि ग्राहकों की शिकायतों का, एक मजबूत और कुशल शिकायत निवारण प्रक्रिया के माध्यम से, त्वरित और निष्पक्ष समाधान किया जाए।

विनियमित संस्थाओं को, ग्राहक को सुनने वाले अपने कर्मचारियों को, प्रथम संपर्क बिंदु पर ही समस्याओं को हल करने के लिए सशक्त बनाना चाहिए। इसका उद्देश्य यह सुनिश्चित करना होना चाहिए कि शिकायतों को शायद ही कभी आंतरिक लोकपाल या रिजर्व बैंक लोकपाल के पास भेजने की आवश्यकता पड़े।

इसे प्राप्त करने के लिए, विनियमित संस्थाओं को अपने फ्रंटलाइन कर्मचारियों को न केवल प्राधिकरण, बल्कि ग्राहकों की चिंताओं को प्रभावी ढंग से दूर करने के लिए आवश्यक उपकरण और प्रशिक्षण से भी लैस करना होगा।

वॉलमार्ट के संस्थापक सैम वाल्टन<sup>2</sup> कहते थे, 'जिस तरह प्रबंधन सहयोगियों के साथ व्यवहार करता है, ठीक उसी तरह सहयोगी भी ग्राहकों के साथ व्यवहार करेंगे।' संसूचित और सशक्त फ्रंटलाइन कर्मचारी ग्राहकों की शिकायतों को मजबूत रिश्ते बनाने के अवसरों में बदल सकते हैं। आखिरकार, कर्मचारी आपके राजदूत हैं - वे वह चेहरा और आवाज हैं जिनसे ग्राहक रूबरू होते हैं। कम संतोषजनक कार्य-वातावरण के कारण कर्मचारियों में असंतोष पनपता है, जिसके परिणामस्वरूप मुस्कुराहट के साथ अपने ग्राहकों को सेवा देने की उनकी क्षमता प्रभावित होती है। यहां यह उल्लेख करना अनुचित नहीं होगा कि शीर्ष-प्रबंध का रवैया बहुत महत्वपूर्ण है - यदि आप अपने कर्मचारियों को किसी भी कीमत पर कारोबार के लिए प्रेरित करते हैं, तो संभावना है कि वे ग्राहकों के हितों को अनदेखा करने लगेंगे।

इसलिए, कर्मचारियों को ग्राहक सेवा से संबंधित मुद्दों से निपटने के लिए पूरी तरह से तैयार किया जाना चाहिए। ग्राहकों को अच्छी तरह से संभालने के लिए उन्हें पर्याप्त प्रशिक्षण और उपकरण प्रदान किए जाने चाहिए। इसके अलावा, प्रशिक्षण और विकास के प्रति प्रतिबद्धता प्रारंभिक ऑनबोर्डिंग प्रक्रिया से शुरु होनी चाहिए। कर्मचारियों को ग्राहकों की बदलती अपेक्षाओं और वित्तीय सेवाओं के उभरते परिदृश्य के प्रति अनुकूल बनाने के लिए निरंतर सीखने और कौशल बढ़ाने के कार्यक्रम आयोजित किए जाएं।

एक अन्य संबंधित पहलू जिसे मैं रेखांकित करना चाहूंगा वह है - कर्मचारियों के दुर्व्यवहार से उत्पन्न होने वाली शिकायतों। हालाँकि, ग्राहकों की मांगों को उनकी पूर्ण संतुष्टि के साथ पूरा करना संभव नहीं हो सकता है, लेकिन किसी को भी ग्राहक के साथ बुरा व्यवहार करने का अधिकार नहीं है। ऐसी शिकायतों से सख्ती से निपटा जाना चाहिए और यह सुनिश्चित करने के लिए त्वरित कार्रवाई शुरु की जानी चाहिए कि कर्मचारी इस तरह के दुर्व्यवहार में शामिल न हों।

<sup>1</sup> बिल गेट्स, बिजनेस @ द स्पीड ऑव थॉट, ग्रैंड सेंट्रल पब्लिशिंग, 1999

<sup>2</sup> सैम वाल्टन, सैम वाल्टन: मेड इन अमेरिका, बैंटम, पुनर्संस्करण 2012

## शिकायतों का जिम्मेदारी पूर्वक निवारण

जैसा कि आप जानते हैं, रिज़र्व बैंक ने मई 2015 में भारत में बैंकों में आंतरिक लोकपाल (आईओ) योजना शुरू की थी, जिसे बाद में अन्य विनियमित संस्थाओं, जैसे- गैर-बैंकिंग वित्तीय कंपनियों, गैर-बैंक भुगतान प्रणाली सहभागियों और हाल ही में क्रेडिट सूचना कंपनियों में भी लागू किया गया। आईओ योजना के पीछे का उद्देश्य ग्राहकों की उन शिकायतों, जिनका समाधान संतोषजनक ढंग से नहीं किया गया है, के समाधान हेतु विनियमित संस्था के भीतर एक स्वतंत्र और निष्पक्ष शीर्ष स्तर का प्राधिकरण प्रदान कर ग्राहक-सेवा-स्तर को बढ़ाना है।

तदनुसार, शिकायतों को आंतरिक लोकपाल द्वारा सावधानीपूर्वक जांच के बाद ही खारिज किया जाना चाहिए। इसे प्रभावी ढंग से निपटाने के लिए, विनियमित संस्थाओं को यह सुनिश्चित करना होगा कि आंतरिक लोकपाल के पास पर्याप्त संसाधन हैं। निष्पक्ष और उचित समाधान सुनिश्चित करने में आईओ की भूमिका महत्वपूर्ण है। इसलिए, उनके संसाधन कार्य के पैमाने और जटिलता के अनुरूप होने चाहिए। हमारा फीडबैक बताता है कि कुछ संस्थानों में आईओ ढांचा आवश्यकता से काफी निम्न है और प्रबंधन द्वारा इस प्रक्रिया को पर्याप्त महत्व नहीं दिया जा रहा है। यह एक और क्षेत्र है जहां मैं चाहूंगा कि बोर्ड की ग्राहक सेवा समितियां अधिक ध्यान दें।

आंतरिक लोकपाल की क्षमताओं को बढ़ाकर, विनियमित संस्थाएँ पारदर्शी और निष्पक्ष शिकायत निवारण के प्रति अपनी प्रतिबद्धता प्रदर्शित करें। यह, बदले में, ग्राहकों के विश्वास को मजबूत करेगा - यह जानते हुए कि उनकी शिकायतों को विनियमित संस्था के भीतर ही निष्पक्ष रूप से दूर किया जाएगा।

## साइबर अपराध से मुकाबला

आज के डिजिटल युग में साइबर क्राइम के खिलाफ लड़ाई निरंतर जारी है। विनियमित संस्थाओं को अपने सिस्टम को मजबूत करना चाहिए, ग्राहक जागरूकता बढ़ानी चाहिए और अन्य बैंकों और कानून प्रवर्तन एजेंसियों के साथ सहयोग करना चाहिए। साइबर सुरक्षा सिर्फ एक तकनीकी चुनौती नहीं है; ग्राहकों के विश्वास की सुरक्षा के लिए यह अनिवार्य है।

साइबर सुरक्षा बढ़ाने में न केवल मजबूत प्रौद्योगिकियों को लागू करना शामिल है बल्कि कर्मचारियों के बीच सतर्कता की

संस्कृति को बढ़ावा देना भी शामिल है। साइबर सुरक्षा जागरूकता अभियान, नियमित अभ्यास और सहयोगात्मक पहल डिजिटल क्षेत्र में लगातार विकसित हो रहे खतरों के खिलाफ हमारी सुरक्षा को मजबूत कर सकते हैं।

## सतत सुधार की संस्कृति विकसित करना

अंततः, यह महत्वपूर्ण है कि हम निरंतर सुधार की संस्कृति विकसित करें। ग्राहकों की अपेक्षाएँ विकसित होती हैं, और इसलिए दी जाने वाली सेवाएँ भी विकसित होनी चाहिए। हमें यह ध्यान में रखना चाहिए कि जिस तरह से एक सेवा के रूप में बैंकिंग प्रदान की जा रही है और उपभोग की जा रही है वह तेजी से बदल रही है। इसलिए, विनियमित संस्थाओं को सक्रिय रूप से ग्राहकों से फीडबैक लेना चाहिए, नवोन्मेष को प्रोत्साहित करना चाहिए और बदलती परिस्थितियों के अनुकूल होने के लिए तैयार रहना चाहिए।

निरंतर सुधार एक बार का प्रयास नहीं बल्कि निरंतर चलने वाली प्रतिबद्धता है। इसके अलावा, निरंतर सुधार की प्रतिबद्धता आपके परिचालन के हर पहलू तक विस्तारित होनी चाहिए, उत्पाद पेशकश से लेकर, डिजिटल सेवाओं और शाखा कार्यों तक। परिवर्तन और नवोन्मेष को अपनाकर, विनियमित संस्थाएँ तेजी से विकसित हो रहे वित्तीय परिदृश्य में आगे रह सकती हैं।

फिनटेक कंपनियां नवीन और सुविधाजनक वित्तीय सेवाएँ प्रदान करने के लिए प्रौद्योगिकी का लाभ उठाकर उद्योग को नया आकार दे रही हैं। इन कंपनियों में अक्सर चपलता और लचीलापन होता है जो पारंपरिक संस्थानों से आगे निकल सकता है। हमें फिनटेक को खतरे के रूप में देखने के बजाय इसे एक अवसर के रूप में देखना चाहिए। परिवर्तन और नवप्रवर्तन को अपनाना केवल प्रतिस्पर्धी बने रहने के बारे में नहीं है बल्कि यह प्रासंगिक बने रहने के बारे में भी है। इस बदलते परिदृश्य को नेविगेट करने के लिए, पारंपरिक संस्थानों को अनुकूलन और विकास के साथ चलने के लिए तैयार रहना चाहिए। मुझे खुशी है कि आपमें से अधिकांश ने इस तरह का सहयोगात्मक दृष्टिकोण अपनाया है, लेकिन कृपया ध्यान रखें कि आपके ग्राहकों के प्रति मुख्य जिम्मेदारी आपकी है, न कि आपके भागीदारों की। इसलिए जब भी किसी उत्पाद या सेवा को ऐसे साझेदारी चैनलों के माध्यम से पेश किया जा रहा हो, तो पर्याप्त निगरानी रखना आवश्यक है।

वॉरेन बफ़ेट कहते हैं, “प्रतिष्ठा बनाने में 20 साल लगते हैं और इसे बर्बाद करने में पाँच मिनट लगते हैं। यदि आप इसके बारे में सोचेंगे तो आप चीजों को अलग तरीके से करेंगे।” आप जिस तरीके से ग्राहकों की शिकायतों का निवारण करते हैं उसका आपकी प्रतिष्ठा पर काफी हद तक असर पड़ता है। इसलिए, मैं आपसे अपने संबंधित संस्थान में मजबूत, प्रभावी और कुशल ग्राहक शिकायत निवारण तंत्र को लागू करने पर ध्यान केंद्रित

करने का आग्रह करूंगा। इस यात्रा में, एक विनियामक के रूप में, हम विनियमित संस्थाओं के साथ चलने के इच्छुक हैं, क्योंकि हमारा मानना है कि एक साथ मिलकर हम ग्राहकों के हितों की बेहतर रक्षा कर सकते हैं, इसलिए बेझिझक अपना फीडबैक हमारी टीम के साथ साझा करें। इसके साथ ही मैं इस सम्मेलन में सफल और सार्थक विचार-विमर्श की कामना करता हूँ।  
धन्यवाद !