

खुदरा (जन) बैंकिंग से संबंधित तथ्य : मुद्दे और चुनौतियाँ*

के. सी. चक्रवर्ती

श्रीमती उषा थोरात, निदेशक, सेंटर फॉर एडवांस्ड फाइनेंशियल रिसर्च एंड लर्निंग (सीएफआरएएल); श्री बी.डी.डब्लू.ए.सिल्वा, उप गवर्नर, केंद्रीय बैंक, श्रीलंका; दुनिया भर के विभिन्न वाणिज्यिक बैंकों से आये सीइओ, अन्य साथी केंद्रीय बैंकर; देवियो और सज्जनो। सबसे पहले मैं सभी डेलीगेटों का, विशेष रूप से उन विदेशी डेलीगेटों का, जो इस सम्मेलन में भाग लेने के लिए भारत आये हैं, हार्दिक स्वागत करता हूँ। यह मेरे लिए वास्तव में सौभाग्य का विषय है कि उदयपुर के इस नयनाभिराम लेक सिटी में एकत्रित हुए सम्मान्य जनों को संबोधित करने का मुझे अवसर दिया गया है, जिसमें एक बहुत ही प्रासंगिक विषय-खुदरा बैंकिंग को जन साधारण तक पहुंचाने के लिए सही मॉडल की तलाश करना-पर गहन चर्चा होनी है। मुझे विश्वास है कि यहाँ उपस्थित अनेक सीइओ ने इस गोलमेज सम्मेलन का हिस्सा बनने के लिए अपनी स्वीकृति देने में एक मिनट का भी समय नहीं लिया होगा, क्योंकि यह उन्हें एक अनोखा अवसर प्रदान करेगा कि वे अपने साथी सीइओ के अनुभवों से कुछ सीख सकेंगे और उन विचारों को आत्मसात कर सकेंगे, जो उन्हें अपने-अपने खुदरा बैंकिंग उत्पादों और सेवाओं के लिए इष्टतम सुपुर्दगी मॉडल का सृजन करने में सहायक हो सकता है। इसी प्रकार, मुझे भी इस अग्रगण्य समूह के साथ परस्पर संवाद करने का आमंत्रण जब श्रीमती थोरात की ओर से मिला, तब मैंने भी इसे स्वीकार करने में एक क्षण भी नहीं गँवाया, क्योंकि मैंने इस अवसर को भिन्न-भिन्न प्रकार की अड़चनों/उत्तेजनाओं के बारे में, जिनका सामना उन्हें जनसाधारण तक अपने बैंकिंग के ब्रैंड को ले जाने में करना पड़ता है, सीखने का उपयुक्त समय समझा। आरबीआई के भीतर उस विभाग का, जो भारत में वित्तीय समावेशन के लिए किये गये उपक्रमणों की देखरेख करता है, प्रभारी होने के नाते मैं हमेशा पणधारियों के किसी भी

* 2 अक्टूबर 2013 को उदयपुर में सीएफआरएएल द्वारा आयोजित बैंक सीइओ गोलमेज सम्मेलन में डॉ.के.सी. चक्रवर्ती, उप गवर्नर, भारतीय रिज़र्व बैंक, द्वारा दिया गया उद्घाटन भाषण।

सुशिक्षित समूह से मिलने की ताक में रहता हूँ। ऐसे पणधारी हमेशा लोगों तक बैंकिंग सेवाएँ पहुँचाने के लिए समान रूप से तत्पर रहते हैं। जहाँ तक भारतीय बैंकों का प्रश्न है, मैं कहना चाहता हूँ कि यह सेमीनार बिलकुल सही समय पर आयोजित किया गया है, क्योंकि इस समय हमारे बैंक भारत में वित्तीय समावेशन के लिए किये गये उपक्रमणों के पहले चरण से प्राप्त लाभों का उपयोग आगे विकास का आधार बनाये जाने के लिए सोच रहे हैं।

2. आपने अपने व्यस्त समय में से कुछ समय निकाल कर खुदरा बैंकिंग के संबंध में आयोजित इस सेमीनार में भाग लेना पसंद किया, यह इस तथ्य का प्रतीक है कि बैंकिंग के इस खंड ने कितना महत्वपूर्ण स्थान बना लिया है, विशेष रूप से उभरते बाजारों में। मैं अपना भाषण उस संदर्भ को आलोकित करने से आरंभ करूँगा, जिसमें खुदरा बैंकिंग ने वाणिज्यिक बैंकों और विनियामकों/पर्यवेक्षकों के बीच महत्वपूर्ण स्थान ग्रहण कर लिया है। मैं इसके बाद इस बात पर चर्चा करूँगा कि क्यों इस खंड पर अब तेजी से ध्यान दिया जाने लगा है। मैं खुदरा बैंकिंग की विशेषताओं पर और इसकी सफलता के लिए पूर्व शर्तों पर विस्तारपूर्वक चर्चा करूँगा और अंत में अपने विचारों को आपके साथ साझा करते हुए खुदरा बैंकिंग खंड में सामना की गयी चुनौतियों पर और भावी पथ पर ध्यान दूँगा।

संदर्भ

3. आप सभी इस बात से सहमत होंगे कि वैश्विक वित्तीय संकट वित्त के इतिहास की एक युगांतरकारी घटना सिद्ध हुई है। संकट का मान इस अर्थ में अभूतपूर्व है कि इसने विश्व की सभी अर्थव्यवस्थाओं को किसी न किसी रूप में प्रभावित किया। सच में, इसके आघात की गंभीरता और उसका उत्तर प्रभाव भिन्न-भिन्न मात्रा में दुनिया के विभिन्न क्षेत्रों में हुआ। वैश्विक संकट के परिणामस्वरूप किये गये विनियामक उपायों का लक्ष्य यह रहा कि वित्तीय क्षेत्र में और अधिक स्थिरता लायी जाये। इन उपायों में सबसे प्रमुख था बैंकों के निवेश/थोक बैंकिंग खंडों द्वारा किये जा रहे उच्च जोखिम वाले कार्यकलापों पर, संरचनात्मक उपायों के माध्यम से, रोक लगायी जाये, ताकि प्रणालीगत जोखिम को नियंत्रित किया जा सके। इस संकट ने इस तथ्य को भी आलोकित किया कि वित्तीय स्थिरता के साधन के रूप में समावेशी वृद्धि को बढ़ाये जाने की आवश्यकता होगी। अविवेकी बाजार प्रथाओं और

बैंकिंग/वित्तीय प्रणाली द्वारा उपभोक्ता संरक्षण के प्रति घोर उपेक्षा भाव का भी भारी विरोध हुआ, जिसने अनेक क्षेत्रों को प्रेरित किया कि वे नये विनियामक/पर्यवेक्षकीय प्राधिकरणों की स्थापना करें, जो विनिर्दिष्ट रूप से उपभोक्ता संरक्षण से संबंधित मुद्दों पर ध्यान रखे। इस गोलमेज पर जब आप खुदरा जन बैंकिंग के लिए आदर्श मॉडल पर चर्चा करेंगे, तब आपको इन चिंताओं पर उपयुक्त रूप से ध्यान रखना होगा। मैं आपको याद दिलाना चाहता हूँ कि वित्तीय क्षेत्र को अभी भी लोगों द्वारा 'अल्प भरोसा' वाला उद्योग माना जा रहा है और इसीलिए मुख्य पणधारियों के रूप में हमारा यह परम कर्तव्य होगा कि हम अपने पेशे की खोई हुई विश्वसनीयता को बहाल करें।

बैंकिंग क्या है ?

4. खुदरा बैंकिंग के विषय पर चर्चा आरंभ करने के पूर्व मैं यह स्पष्ट करना चाहता हूँ कि बैंकिंग क्या है। आपको आश्चर्य हो रहा होगा कि मैं क्यों इस समय बुनियादी बातों की ओर जा रहा हूँ। मेरा विश्वास कीजिए, इसका एक प्रयोजन है। हम सभी 'परंपरागत' बैंकिंग को वित्तीय मध्यस्थता की प्रक्रिया के रूप में समझते हैं, जिसमें बैंक बचत करने वालों और उधार लेने वालों के बीच मध्यस्थ का काम करता है। यह जमाराशि स्वीकार करता है, ताकि उधारकर्ताओं को ऋण दे और यह देश की भुगतान एवं निपटान प्रणालियों के भाग के रूप में भुगतानों को सुविधाजनक भी बनाता है। तथापि, बैंकिंग उद्योग में पिछले तीन दशकों में अनेक रूपांतरण हुआ है। बैंक अब वास्तविक बाजार बन गये हैं, जहाँ अन्य बातों के साथ-साथ बैंकेंतर वित्तीय उत्पाद और सेवाएँ ग्राहकों को दी जा रही हैं। इसके अतिरिक्त, जिस परंपरागत अर्थ में बैंकिंग को समझा जाता है, उसमें मेरे विचार से बैंकिंग एक ऐसा कार्यकलाप होता है, जिसमें बैंक अन्य उत्पाद और सेवाएँ अपने ही ग्राहकों को देते हैं। 'अपने' शब्द पर मेरा जोर अचानक से नहीं है। विकसित बाजारों में बैंक अपने ग्राहकों को उत्पाद और सेवाएँ तब तक नहीं प्रदान करते हैं, जब तक कि उन्होंने केवाईसी/एएमएल ढाँचे के अनुसार ग्राहक पर सतर्क नजर नहीं डाल ली हो। जबकि उभरते बाजारों में हमारे पास बैंक सुविधा रहित आबादी तक वित्तीय पहुँच सुनिश्चित करने के लिए कुछ शिथिल केवाईसी मानदंड होते हैं, यदि हमें खुदरा (जन) बैंकिंग को काफी आगे बढ़ाना हो, तो हमारे लिए यह आवश्यक होगा कि हम न केवल ग्राहकों को जानें, बल्कि

उनके व्यवसाय को और उनके व्यवसाय से जुड़ी जोखिमों को भी जानें।

बैंकिंग का विकास

5. विकसित बाजारों में, बैंकिंग वर्षों से निम्नलिखित तीन चरणों में विकसित हुई है। ये तीन चरण संबंधित क्षेत्र में वास्तविक अर्थव्यवस्था के विकास के स्तर के साथ एक ही समय शुरू हुए हैं।

क) प्रारंभिक चरण : इस चरण के दौरान बैंक प्रमुख रूप से बुनियादी वित्तीय मध्यस्थता सेवाएँ, अर्थात्, बचत सुविधा का प्रावधान और उत्पादक प्रयोजनों के लिए ऋण तथा धन-प्रेषण सहित भुगतान सेवाओं की सुविधा, भी प्रदान किया करते थे।

ख) मध्यवर्ती चरण : प्रारंभिक चरण में दी गयी सेवाओं के अतिरिक्त, बैंकों ने इस चरण में अतिरिक्त रूप से उपभोग के प्रयोजनों के लिए भी उधार देना शुरू किया। बैंकों ने बीमा, आदि जैसी कुछ पराबैंकिंग सेवाएँ भी प्रदान करना आरंभ किया। इस प्रकार की सेवाओं की माँग मुख्यतः अर्थव्यवस्था के निवेश (उत्पादन) नीत वृद्धि के चरण से उपभोग नीत वृद्धि के चरण में रूपांतरित होने से उत्पन्न होती है। अर्थव्यवस्था और समाज के विकास के इस प्रक्रम पर खुदरा बैंकिंग प्रासंगिक हो जाती है।

ग) उन्नत चरण : मध्यवर्ती चरण में दी गयी सेवाओं के अतिरिक्त बैंकों ने अतिरिक्त रूप से उच्च बचत एवं निवेश उत्पाद, धन प्रबंध उत्पाद और व्यक्तियों एवं कारपोरेटों, दोनों को सुनियोजित उत्पाद मुहैया कराना आरंभ किया। दूसरे शब्दों में, इस चरण में, बैंकिंग प्रणाली अतिरिक्त रूप से सट्टेबाजी कार्यकलापों का समर्थन उत्पादन तथा उपभोग कार्यकलापों के अतिरिक्त करती है। निजी बैंकिंग, जो 'वर्ग विशेष' के लिए खुदरा बैंकिंग का उन्नत रूपांतर है, इस प्रक्रम पर प्रासंगिक बन जाती है।

खुदरा बैंकिंग क्या है ?

6. मैं आप सब के समक्ष एक मौलिक प्रश्न रखना चाहता हूँ। खुदरा बैंकिंग क्या है? इसका उत्तर एकदम स्पष्ट हो सकता है, लेकिन मैं आपको कहना चाहता हूँ कि इसके बारे

में उतने ही प्रकार के भिन्न-भिन्न बोध हो सकते हैं, जितनी यहाँ प्रतिभागियों की संख्या होगी। केवल यही क्यों? मैंने देखा है कि पूरी दुनिया में खुदरा बैंकिंग की परिधि के बारे में कोई स्पष्ट समझदारी नहीं है। अतः, इस मुद्दे पर उचित रूप से ध्यान देने के पूर्व मैं 'खुदरा बैंकिंग' को भी परिभाषित करना और इसकी परिधि खींचना चाहता हूँ, ताकि यह सुनिश्चित हो सके कि हममें से सभी में इस विषय की एकसमान समझदारी हो, जिस पर हम आज की सांध्य बेला में चर्चा कर रहे हैं।

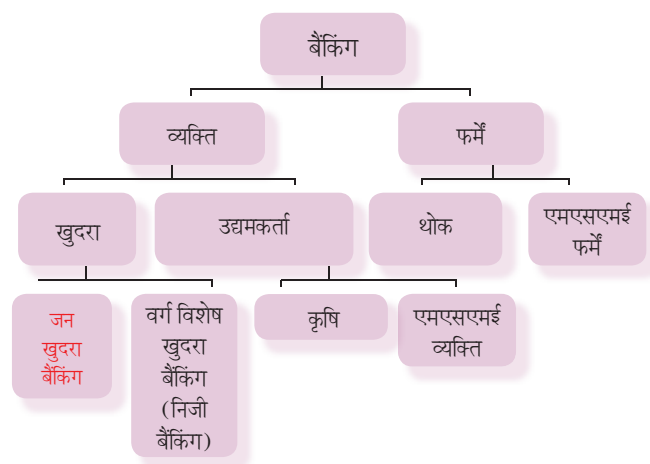
7. खुदरा बैंकिंग का संबंध उन बैंकिंग उत्पादों और सेवाओं के प्रावधान से है, जो अलग-अलग ग्राहकों को प्रदान की जाती है, विशेष रूप से गैर उद्यमकर्ता प्रयोजनों के लिए। मैं बैंकिंग के बारे में एक दूसरे विंदु की बात करता हूँ। देयता पक्ष में बैंकिंग हमेशा से ही 'खुदरा' रही है, अर्थात्, बैंकों ने बड़ी संख्या में फुटकर जमाकर्ताओं से संसाधन जुटाये हैं। इस अर्थ में, जब हम खुदरा बैंकिंग की बात करते हैं, तब हमारा ध्यान आस्ति-पक्ष पर केंद्रित होता है, अर्थात्, फुटकर खंड को उधार देना। इस प्रकार, कुल मिला कर खुदरा बैंकिंग में उत्पादों को तुलनपत्र की दोनों ओर दिया जाना शामिल होता है, उदाहरणार्थ, देयता पक्ष में सावधि, चालू/बचत खाते; और बंधक, ऋण (उदाहरणार्थ, वैयक्तिक, आवास, ऑटो, और शिक्षा ऋण) आस्ति पक्ष में। इसके अतिरिक्त, खुदरा बैंकिंग में क्रेडिट कार्ड, निक्षेपागार सेवाएँ और अन्य पराबैंकिंग सेवाएँ, यथा, बीमा उत्पाद, पूँजी बाजार उत्पाद, आदि व्यक्तियों को प्रदान किया जाना शामिल होता है। इस प्रकार, खुदरा बैंकिंग सेवाएँ व्यापक तौर पर उन बैंकिंग सेवाओं के अनुरूप होती हैं, जो बैंकिंग के विकास के मध्यवर्ती चरण में प्रदान की जाती हैं। यहाँ यह उल्लेख करना प्रसंगाधीन होगा कि अधिकांश विकासशील देशों में वास्तविक अर्थव्यवस्थाएँ काफी परिपक्व हो चुकी हैं और वे दी जा रही उत्पाद एवं सेवाओं की माँग न केवल मध्यवर्ती चरण में करती हैं, बल्कि उन्नत चरण के दौरान भी करती हैं और इसलिए खुदरा बैंकिंग सभी उत्पादों और सेवाओं के साथ, जो अर्थव्यवस्था के उपभोग एवं अटकल संबंधी कार्य से जुड़े होते हैं, इस क्षेत्र में प्रासंगिक बन गयी है।

8. खुदरा बैंकिंग जनसाधारण के लिए बैंकिंग का सर्वाधिक स्पष्ट रूप होता है। ये सेवाएँ विशिष्ट रूप से वास्तविक परंपरागत शाखाओं में और सर्वव्यापी एटीएम में उपलब्ध होती हैं। अब खुदरा बैंकिंग की सुपुर्दगी सरणी केवल

शाखाओं और एटीएम तक ही सीमित नहीं हैं, बल्कि उसका विस्तार टेलीफोन और सर्वाधिक गति से बढ़ रही सरणी, अर्थात्, इंटरनेट तक हो चुका है। वस्तुतः, पश्चिमी देशों में कुछ फुटकर बैंक केवल इंटरनेट के माध्यम से परिचालन करते हैं और वास्तविक आउटलेटों में ग्राहकों की सेवा करने की सुविधाएँ उनके पास नहीं होती हैं। तथापि, सामान्य रूप से जो बैंक केवल फुटकर ग्राहक वर्ग पर ध्यान केंद्रित करते हैं, उनकी संख्या अपेक्षाकृत कम है और खुदरा बैंकिंग कार्यकलाप सामान्यतः बैंकों के भीतर अलग खंडों द्वारा संपन्न किये जाते हैं।

9. विशिष्ट रूप से, खुदरा बैंकिंग सेवाएँ लक्ष्यित ग्राहक वर्ग, जो जनसाधारण होते हैं, के साथ शुरू होती है और धीरे-धीरे उस श्रेणी तक पहुँचती है, जिसे 'वर्ग विशेष के लिए खुदरा बैंकिंग' कहा जा सकता है। 'जन खुदरा बैंकिंग' वह प्रक्रम होता है, जिसमें बैंक मानवीकृत बैंकिंग उत्पाद और सेवाएँ अपने ग्राहकों को मुहैया कराता है। इस चरण में बैंक काफी व्यापक आधार निर्मित करने का प्रयास करते हैं, जो निधीयन के स्थायी स्रोत के रूप में काम कर सकें। दूसरी ओर, 'वर्ग विशेष खुदरा बैंकिंग' वह प्रक्रम होता है, जिसमें बैंक ग्राहकोपयोगी उत्पाद और सेवाएँ एक उपयुक्त ग्राहक खंड, उच्च निवल संपत्ति वाले व्यक्तियों, को मुहैया कराता है। जो खुदरा बैंकिंग केवल उपयुक्त ग्राहक खंड पर ध्यान केंद्रित करती है, उसे निजी बैंकिंग खंड भी कहा जा सकता है।

10. बैंकों के अन्य खंडों की तुलना में वर्ग विशेष खुदरा बैंकिंग की स्थिति का एक सुचित्रित प्रदर्शन निम्नानुसार है



11. जैसाकि मैंने इसके पूर्व उल्लेख किया है, खुदरा बैंकिंग की परिधि के बारे में बहुत भ्रांतियाँ हैं। यह भ्रांति केवल

उभरते बाजारों तक सीमित नहीं हैं, बल्कि यह वैश्विक घटना हो गयी है। यह भ्रांति मुख्य रूप से इस तथ्य से उभरती है कि क्या उद्यमकर्ता प्रयोजनों के लिए दी गयी बैंकिंग सेवाओं को खुदरा बैंकिंग के हिस्से के रूप में माना जाये या नहीं माना जाये। अधिकांश बैंक छोटे उधारकर्ताओं और एसएमई ग्राहकों को दी गयी बैंकिंग सेवाओं को वर्ग विशेष खुदरा बैंकिंग के भाग के रूप में शामिल करते हैं। मेरे विचार से, खुदरा बैंकिंग अपने सर्वाधिक बुनियादी रूप में केवल व्यक्तियों की सेवा (अधिकांशतः जनसाधारण) गैर उद्यमकर्ता प्रयोजनों के लिए करने के बारे में होती है। कालक्रम में खुदरा बैंकिंग का परिवर्तन वर्ग विशेष बैंकिंग में और व्यक्तियों के लिए उद्यमकर्ता प्रयोजनों के लिए, कृषि के लिए या छोटे व्यवसायों (एसएमई) के लिए बैंकिंग में हो सकता है। यह विशेष रूप से ऐसा इसलिए है, क्योंकि सेवाओं की सुपुर्दगी (बड़ी संख्या में छोटी राशि के लेन देन) और जोखिम प्रबंध प्रथाओं (समंकन मॉडल, मॉडल आधारित पूँजी मूल्यांकन) को उन छोटे व्यवसायों पर भी लागू किया जा सकता है, जो अलग अलग उद्यमियों द्वारा किये जाते हैं।

खुदरा (जन) बैंकिंग की विशेषताएँ

12. अब मैं खुदरा बैंकिंग की प्रमुख विशेषताओं को आलोकित करूँगा। खुदरा बैंकिंग के अंतर्गत उत्पादों और सेवाओं को मानकीकृत मान लिया जाता है। दूसरे शब्दों में, वे 'तैयार' उत्पाद होते हैं, जो किसी व्यक्ति-विशेष के उपयुक्त नहीं बनाये गये होते हैं। तुलना के लिए, मैं उनकी बराबरी ब्रैंडेड खुदरा दुकान में प्रदान किये गये उत्पादों से करूँगा। खुदरा दुकान में आप जिस किसी सामान को पसंद करते हैं उस पर अंकित कीमत का भुगतान करते हैं। वहाँ उपलब्ध उत्पाद और सेवाओं में एकरूपता, पारदर्शिता होती है और उनमें विभेद नहीं होता। इसलिए, फुटकर बैंकों द्वारा मुहैया कराये गये उत्पादों में भी इसी प्रकार की विशेषताएँ होनी चाहिए। पुनः, खुदरा बैंकिंग उत्पाद बहुविध सरणियों के माध्यम से बहुविध स्थानों (शाखा, इंटरनेट, एटीएम, टेलीफोन) पर मुहैया कराये जाते हैं। बैंकों का लक्ष्य यह होता है कि ये सेवाएँ सर्वाधिक दक्षता से की जायें। चूँकि खुदरा (जन) बैंकिंग में व्यक्ति समूह तक पहुँच रखना शामिल होता है, बैंकों के लिए यह भी आवश्यक है कि उनके पास लक्ष्य ग्राहक वर्ग के लिए युक्तियुक्त प्रणाली, संरचना, श्रम-शक्ति और प्रक्रियाएँ

उपलब्ध हों, ताकि वे समूह, समूह के लक्षणों, समूह व्यवहार और समूह के गति-सिद्धांत के संबंध में कार्रवाई कर सकें।

खुदरा बैंकिंग की सफलता के लिए पूर्व शर्त

13. खुदरा बैंकिंग क्या है और खुदरा बैंकिंग के विशिष्ट लक्षण क्या होते हैं, इसकी रूपरेखा प्रस्तुत करने के बाद अब मैं खुदरा बैंकिंग की सफलता के लिए कुछ आवश्यक पूर्व शर्तों की चर्चा करना चाहूँगा। मेरे विचार से, खुदरा बैंकिंग की सफलता के लिए सर्वाधिक महत्वपूर्ण पूर्वापेक्षा एक सुदक्ष सुपुर्दगी सरणी की मौजूदगी होती है। जो चीज ग्राहकों को उनके बैंकों से अनिवार्य रूप से आबद्ध रखती है, वह दी गयी सेवाओं की गुणवत्ता, कीमत-निर्धारण की निष्पक्षता और यथेष्टता तथा तत्पर सेवा होती है। जबकि बैंकों के लिए इसकी बहुत अधिक गुंजाइश नहीं होती है कि वे उत्पाद और सेवाएँ प्रदान करने में अंतर करें, जहां तक बुनियादी उत्पादों का संबंध है, बैंकों के लिए यह आवश्यक है कि वे यह सुनिश्चित करते हुए ग्राहक अनुभव को बढ़ायें कि जब कभी और जहाँ कहीं ग्राहक द्वारा माँग की जाये, उसे सेवाएँ उपलब्ध करायी जायें। पुनः, बैंक अपनी सेवा सुपुर्दगी की लागत कम कर सकते हैं, यदि वे अपनी परिचालन दक्षता में सुधार करने में समर्थ हों। संक्षेप में, बैंकों को उत्पादों और सेवाओं की सुपुर्दगी ग्राहकों को सुरक्षित, तत्पर और किफायती ढंग से, प्रौद्योगिकी का उपयोग करते हुए, देने में समर्थ होना चाहिए। मैंने पूरी दुनिया में बैंकिंग प्रणाली के लिए परिचालन दक्षता के विविध पैमानों का विश्लेषण किया है और मैं आपसे यह कह सकता हूँ कि बैंकों के बीच संबंधित क्षेत्रों में परस्पर असमानता होते हुए भी आज जितने क्षेत्रों का प्रतिनिधित्व यहाँ किया जा रहा है, उन सभी में परिचालन दक्षता बढ़ाया जाना आवश्यक है, ताकि वे विकसित विश्व में कहीं भी अपने काउंटरपार्ट तक पहुँच सकें। तथापि, हमारे बैंकों के लिए सकारात्मक कारक यह है कि ऋणात्मक संभावना सीमित है और इसीलिए धनात्मक संभावना विपुल है।

14. खुदरा बैंकिंग की सफलता के लिए दूसरी अनिवार्य पूर्व शर्त है ग्राहकों के लिए उत्पाद और सेवाओं की युक्तियुक्तता। चूँकि बैंक नये ग्राहकों को अपने यहाँ आकृष्ट करने के लिए प्रयास करते हैं और वर्तमान ग्राहकों को अपने साथ रखना भी चाहते हैं, इसलिए उन्हें आँकड़ों की विश्लेषण पद्धति में भी भारी निवेश करना चाहिए और यह मूल्यांकन करना चाहिए कि उनके ग्राहकों के विशिष्ट वर्ग के लिए कौन-से

उत्पाद और सेवाएँ उपयुक्त हैं। बैंकों को ग्राहकों की जरूरतों और अपेक्षाओं के प्रति संवेदनशील होना होगा। आइए, मैं एक उदाहरण दूँ। एक प्रवासी श्रमिक, जो किसी मेट्रोपॉलिटन केंद्र में रहता है और एक श्रमिक, जो गाँव में रहता है, के पास अपने-अपने बैंक खातों में एकसमान राशि है, लेकिन उनकी अपेक्षाएँ सुभिन्न होंगी और इसीलिए बैंकों द्वारा इन ग्राहकों के सेट के लिए उपलब्ध कराये गये उत्पाद भिन्न-भिन्न प्रकार के होंगे। सारांशतः, यह कहा जा सकता है कि ग्राहकों की वित्तीय सामर्थ्य पर ध्यान केंद्रित करने की बजाये, बैंकों को अपने ग्राहकों की बातें सुनने की आदत डालनी चाहिए और उनके साथ संवाद के आधार पर विश्लेषण पद्धति तैयार करनी चाहिए।

15. अनिवार्य पूर्व शर्त का अगला सेट कीमत-निर्धारण से संबंध रखता है। भारत में हमारा अनुभव यह दर्शाता है कि उत्पाद और सेवाओं का कीमत-निर्धारण, देयता पक्ष और आस्ति पक्ष, दोनों में समूह के रूप में फुटकर ग्राहकों पर विचार किया जाता है। वस्तुतः, हमने पाया है कि फुटकर ग्राहकों को एक ही बैंक में एक ही स्वस्व की जमाराशियों पर अलग-अलग ब्याज दरों का भुगतान किया जाता है। इसी प्रकार, मैंने एक खास बैंक के ऑटोमोबाइल ऋण के लिए उधार दर में व्यापक अंतर देखा है। मैं नहीं जानता कि ऑटोमोबाइल ऋण जैसे एक मानकीकृत ऋण उत्पाद की कीमत अलग-अलग ग्राहकों के लिए भिन्न-भिन्न रूप में निर्धारित की जाती है, जबकि यह जमानती ऋण होता है। इस प्रकार के मामलों में बैंकों को चाहिए कि वे पहले ही यह निर्णय ले लें कि क्या ग्राहक को ऋण दिया जाये या नहीं और एक बार जब उधार देने का निर्णय ले लिया जाये, तब ऋण के कीमत-निर्धारण में भेद-भाव करने का कोई कारण मैं नहीं देखता हूँ। मैं यह नहीं समझ पाता कि बैंकों को क्यों सूचना अंतरपणन से, जो उनके पास है, फायदा उठाना चाहिए, बनिस्बत इसके कि वे अपने उत्पादों का कीमत-निर्धारण पारदर्शी ढंग से करें। विकसित अर्थव्यवस्थाओं में जो स्थिति है, उसकी तुलना में ऐसी समस्याएँ विकासशील अर्थव्यवस्थाओं में स्थानिक होती हैं क्योंकि यहाँ वित्तीय शिक्षा का स्तर और साक्षरता न केवल न्यून होती है, बल्कि वित्तीय उपभोक्ता सक्रियतावाद भी काफी निराशाजनक होता है।

16. जहाँ तक खुदरा बैंकिंग के व्यवसाय में उधार संबंधी निर्णय लेने का प्रश्न है, मेरा मानना है कि बैंकों को उधारकर्ताओं

की ऋण पात्रता का मूल्यांकन करने के लिए समंकन मॉडलों का प्रयोग करना आरंभ करने की आवश्यकता है, ताकि इसमें व्यापक पारदर्शिता और दक्षता लायी जा सके। ऋण समंकन मॉडल एक सांख्यिकीय तकनीक होती है, जिसमें अनेक वित्तीय लक्षणों को सम्मिलित करते हुए पूर्ववर्ती आवेदकों के कार्य-निष्पादन के आधार पर नये आवेदकों के व्यवहार का पूर्वानुमान लगाया जाता है। कम से कम भारतीय बैंकों में, सिवाय कुछ विदेशी बैंकों और नयी पीढ़ी के नजी बैंकों के, किसी अन्य बैंक में इस तकनीक का प्रयोग किया जाना नहीं देखा जाता है। वास्तव में, बैंकों के साथ किये गये परस्पर संवाद में मैंने यह महसूस किया है कि उनके मन में समंकन मॉडलों के बारे में अनेक प्रकार की आशंकाएँ हैं और सामान्यतः इसे लोग गलती से श्रेणी निर्धारण मॉडल समझ लेते हैं। मेरा पक्का विश्वास है कि खुदरा उधार प्रक्रिया में एकरूपता, पारदर्शिता और औचित्य लाने के लिए बैंकों को ऋण समंकन प्रारंभ करने की आवश्यकता होगी।

17. जैसाकि मैंने संक्षेप में उपर्युक्त के बारे में संकेत किया, विकासशील बाजारों में खुदरा बैंकिंग व्यवसाय के फलने-फूलने के लिए यह अनिवार्य है कि द्रुत गति से एक कारगर उपभोक्ता संरक्षण वातावरण बनाया जाये। आपमें से अधिकांश लोग जानते होंगे कि दुनिया भर में विनियामक और पर्यवेक्षक बाजार प्रतिभागियों द्वारा अनुचित बाजार प्रथाओं को अपनाये जाने से अधिकाधिक असहिष्णु हो रहे हैं। हमने देखा है कि विनियामकों द्वारा बैंकों पर भारी जुर्माना लगाया गया है, मुख्यतः इस कारण से कि वे ग्राहक हितों की रक्षा करने में विफल हुए और अनुचित प्रथाओं को अपनाया। वास्तव में, लोगों में यह भावना बढ़ रही है कि विनियामक/पर्यवेक्षक इन अनुचित प्रथाओं पर कारगर नियंत्रण नहीं रख पाये हैं और उपभोक्ताओं को प्रभावी ढंग से संरक्षण दे पाने में विफल हुए हैं। इससे यह माँग उठती रही है कि उचित बाजार आचरण लागू करने के लिए और वित्तीय उपभोक्ताओं को संरक्षण प्रदान करने के लिए अलग प्राधिकरण का गठन किया जाये। यह रूपांतरण नीदरलैंड्स, दक्षिण अफ्रीका, आस्ट्रेलिया, यूके और अनेक अन्य देशों में हुआ है। इसलिए, जब तक विकासशील देशों में बैंक अपने ग्राहकों के साथ उचित व्यवहार करने की प्रतिबद्धता नहीं जताते और यह सुनिश्चित करने के लिए युक्तियुक्त प्रणालियों और प्रक्रियाओं का सृजन नहीं करते, तब तक उन्हें सूचित किया जाना चाहिए कि वे खुदरा बैंकिंग स्पी बैडवैगन की सवारी न करें।

खुदरा बैंकिंग में दिलचस्पी क्यों बढ़ रही है।

18. विकासशील अर्थव्यवस्थाओं में खुदरा बैंकिंग के प्रति बढ़ती दिलचस्पी को कुछ बड़ी गतिविधियों के आधार पर स्पष्ट किया जा सकता है। इनमें पहली के बारे में मैंने ऊपर उल्लेख किया है और वह है अर्थव्यवस्थाओं का संक्रमण मध्यवर्ती चरण में होना। जैसाकि मैंने पूर्व में उल्लेख किया है, बैंकिंग के विकास के पहले चरण में नीति-निर्माताओं ने बैंक ऋण का प्रवाह अर्थव्यवस्था के उत्पादक क्षेत्रों में सुनिश्चित करने पर अपना ध्यान केंद्रित किया। लेकिन कालक्रम में जैसे-जैसे बुनियादी औद्योगिक और आधारभूत संरचना क्षेत्रों से ऋण की माँग कम होने लगी, विनियामकों ने बैंकों को उपभोग के प्रयोजन के लिए भी उधार देने की अनुमति प्रदान की। दूसरी गतिविधि, जिसने बैंकों की खुदरा बैंकिंग संबंधी आवश्यकताओं को बढ़ावा दिया, वह है समर्थक प्रौद्योगिकी। चूँकि खुदरा बैंकिंग में व्यापक उत्पादन तकनीकें अपेक्षित होती हैं, प्रौद्योगिकी के आगमन ने बैंकों को समर्थ बनाया है कि वे युक्तियुक्त प्रौद्योगिकी आधारित सरणियों की डिजाइन बनायें। वित्तीय संकट के परिणामस्वरूप विनियामकों/पर्यवेक्षकों की ओर से भी दबाव डाला गया है कि समावेशी वृद्धि के लिए खुदरा बैंकिंग के वास्ते प्रयास किये जायें। दुनिया भर की सरकारें बैंकों को वित्तीय समावेशन के उद्देश्य को पूरा करने के लिए प्रमुख घटक के रूप में देखती हैं। हम भी एक बैंक-नीत वित्तीय समावेशन मॉडल का संवर्धन करते रहे हैं और जन-बैंकिंग को सर्वव्यापी वित्तीय समावेशन के लक्ष्य की प्राप्ति के लिए सोपान के रूप में देखते हैं। इसके समान ही महत्वपूर्ण कारण खुदरा बैंकिंग में बढ़ती दिलचस्पी के लिए यह है कि बैंकों द्वारा राजस्व के नये स्रोतों और लाभार्जन के लिए नयी सरणियों की तलाश की जाती है। धीरे-धीरे ही सही, लेकिन बैंकों ने निश्चय ही यह महसूस किया है कि दुनिया में कहीं भी गरीबों के लिए व्यापार धनी लोगों के लिए व्यापार की तुलना में अधिक व्यवहार्य होता है और इसलिए वे वंचित जनसाधारण को दीर्घावधि में लाभ के संभावित स्रोत के रूप में देखते हैं। वाणिज्यिक बैंक इस लोकोक्ति की उपेक्षा नहीं कर सकते कि “बैंकिंग का भविष्य खुदरा बैंकिंग है।”

खुदरा बैंकिंग की कमियाँ/के लिए चुनौतियाँ

19. खुदरा बैंकिंग की सफलता के लिए, जिन्हें मैं अनिवार्य पूर्वपेक्षा मानता हूँ, चर्चा कर लेने के बाद, अब मैं उन मुद्दों को आलोचित करना चाहता हूँ, जो खुदरा बैंकों के लिए चुनौतियाँ

खड़ी करते हैं। मेरे विचार से, उत्पाद एवं सेवाओं का पारदर्शी और युक्तियुक्त कीमत-निर्धारण करते हुए उपभोक्ता संरक्षण को सुनिश्चित करना, अप-विक्रय को रोकना, केवाईसी को सभी अभिव्यक्तियों में समझना, जोखिमों का प्रबंध करना, एमआइएस की अपर्याप्तता, नयी प्रौद्योगिकी के विघटनकारी प्रभावों का मुकाबला करना, ग्राहक-निष्ठा को बनाये रखना, लागत-प्रबंध और वृद्धि को सुनिश्चित करना, ये कुछ चुनौतियाँ हैं, जिनका फुटकर बैंकों को इस संधि-काल में एक साथ मुकाबला करना होगा। मैं इनमें से कुछ कमियों/चुनौतियों के बारे में विस्तार से चर्चा करूँगा।

(क) उपभोक्ता संरक्षण और कीमत-निर्धारण

20. आपने अब तक यह देखा होगा कि आज मेरे भाषण में उपभोक्ता संरक्षण का विषय बार-बार दुहराया गया। यह कहना कि उत्पादों और सेवाओं का कीमत-निर्धारण पारदर्शी नहीं होता है, एक न्यूनोक्ति होगी। वस्तुतः, मेरे पास अनेक उदाहरण हैं, जिसमें कीमत-निर्धारण विभेदक, मनमाने और कुछ हद तक तर्कविरुद्ध ढंग से किया गया है। मैं विस्तार से यह नहीं बताना चाहता कि बैंक किस प्रकार अपने ग्राहकों को लूटने के लिए नये-नये तरीके अपनाते रहे हैं, लेकिन मैं इसके बारे में कुछ कहना चाहता हूँ। बैंकों में खातों में न्यूनतम राशि बनाये नहीं रखने के लिए, चेक वापसी के लिए प्रभार वसूले जाते हैं और जहाँ कोई सेवा प्रदान नहीं की गयी हो, उसके लिए भी प्रभार लगाये जाते हैं। अर्थात् ऐसे ग्राहकों से प्रभार लिये जाते हैं, जिन्होंने कोई लेन/देन नहीं किया हो। मैं समझ सकता हूँ कि आपने एक बार ग्राहक से न्यूनतम शेष नहीं बनाये रखने के लिए प्रभार लिया होगा, जिसे बनाये रखना उसके लिए आवश्यक था। लेकिन दूसरे, तीसरे और चौथे अवसर पर ऐसा क्यों किया गया? इतना तक कि अंततः उसका शेष ऋणात्मक हो जाता है। आप इसके बदले उसे सूचित क्यों नहीं करते और उसका खाता पहले दृष्टांत के बाद बंद क्यों नहीं कर देते या उसे मूलभूत बचत बैंक खाते में क्यों नहीं बदल देते। वास्तव में, मैं बैंकों द्वारा उत्पादों और सेवाओं के कीमत-निर्धारण में दूसरा बेचैन करने वाला लक्षण पाता हूँ और वह यह है कि निर्धन लोग धनी लोगों की सहायता करते हैं। मैंने नहीं देखा है कि बैंक ग्राहकों को उनकी जमाराशियों के प्रतिफल के बारे में, या उधार-उत्पादों के बारे में प्रभावी उधार लागत की सूचना देते हैं। बैंक क्यों अपने जमा एव ऋण उत्पादों के संबंध में क्रमशः वार्षिक समतुल्य

दरें/वार्षिक प्रतिशत दरें विज्ञापित नहीं कर सकते हैं? आपका खुदरा बैंकिंग मॉडल सफल हो, इसके लिए आपका कीमत-निर्धारण गैर विभेदक, जोखिम आधारित, प्रतिस्पर्धात्मक और मूल्यवर्धित होना चाहिए।

21. केंद्रीय बैंक में ग्राहक सेवा विभाग का प्रभारी होने के नाते मुझे अनेक शिकायतें मिलती हैं, जिनमें भोले-भाले उपभोक्ताओं को उत्पादों के अपविक्रय के बारे में बताया गया होता है, जिनमें से कुछ तो दहला देने वाली होती हैं। मेरा विश्वास कीजिए, यदि आप यह चाहते हैं कि आपकी खुदरा बैंकिंग सफल हो, तो आपको इस कमी पर शीघ्रताशीघ्र ध्यान देना होगा। अन्यथा, जैसाकि मैंने इसके पूर्व संकेत किया था, विनियामक/पर्यवेक्षक पहले की तरह जुर्माना लगाने और निंदन-प्रस्ताव जारी करने में अब अधिक सहिष्णुता नहीं दिखायेंगे।

(ख) एमआइएस की अपर्याप्तता

22. किसी व्यवसाय की सफलता के लिए महत्वपूर्ण आशय होता है इसके विविध घटकों के बारे में परिशुद्ध, सुसंगत और विश्लेषणात्मक सूचना का होना। मैंने इसे अतीत में आलोकित किया है और इस मुद्दे को एक बार फिर से उठाना चाहता हूँ। भारतीय बैंकों में सूचना प्रणाली अल्पविकसित अवस्था में बनी हुई है, जिसके चलते सूचना आधारित निर्णयन की बजाय प्रभाववादी निर्णयन किया जाता है। बैंकों के पास इस बुनियादी सूचना का भी अभाव होता कि उनके पास कितने ग्राहक और कितने उत्पाद हैं। खंडीय राजस्व और खंड के लाभ के संबंध में विश्लेषणात्मक आँकड़े भी उपलब्ध नहीं होते हैं। इन परिस्थितियों में बैंकों को अपना कीमत-निर्धारण जोखिम-आधारित करने में कठिनाई का सामना करना होता है। अतः, यह महत्वपूर्ण होगा, यदि खुदरा बैंकिंग की सफलतापूर्वक शुष्भात करनी हो, तो बैंकों को एक युक्तियुक्त एमआइएस का सृजन करने की आवश्यकता होगी।

(ग) केवाइसी/एएमएल मुद्दों को समझना और उनका मुकाबला करना

23. मैंने बैंक ग्राहकों के लिए केवाइसी/एएमएल के संचालन के महत्व का उल्लेख किया था। जैसाकि आप सभी जानते हैं, विकसित देशों के बैंकों ने अपने ग्राहकों पर सतर्क दृष्टि रखने में विफलता के लिए विनियामकों की ओर से काफी जुर्माना लगाये जाने को देखा है। भारत में भी, हमें कुछ बैंकों

पर अपने ग्राहकों पर सतर्क दृष्टि रखने में विफल होने के चलते जुर्माना लगाना पड़ा था। केवाइसी अपेक्षाओं की सभी अभिव्यक्तियों। चाहे वह तुलनपत्र के आस्ति पक्ष से संबंधित उत्पादों के संबंध में हो या देयता पक्ष के उत्पादों के संबंध में हो, को समझना महत्वपूर्ण होता है। बैंकों के लिए यह भी आवश्यक होगा कि वे अन्य पक्ष उत्पादों के लिए, जिन्हें वे अपने परिसरों में/अपनी सुपुर्दगी सरणियों के माध्यम से बेचते हैं, केवाइसी की सम्यक सतर्कता के बारे में ध्यान रखें। आने वाले दिनों में आपको अधिकाधिक सतर्क रहना होगा, क्योंकि विदेशी मुद्रा अंतर्वाह की प्रवृत्ति पलटने वाली है, जो बैंकों को पश्चिम के मेजबान देशों से अधिक कठोर केवाइसी अपेक्षाओं के प्रति अरक्षित बना देगा।

(घ) जोखिम का प्रबंध करना

24. खुदरा बैंकिंग के व्यवसाय में बड़ी संख्या में ग्राहकों के साथ विविध सुपुर्दगी सरणियों के माध्यम से व्यवहार करना शामिल होता है, जिससे बैंकों की प्रणालियों में सुभेद्यता का सृजन होता है। ये सुभेद्यताएँ आंतरिक दिशा-निर्देशों की अपर्याप्तता या स्टाफ द्वारा अननुपालन, विक्रेताओं द्वारा आपूर्ति की गयी प्रौद्योगिकी प्रणालियों की अपर्याप्तता, ग्राहकों, हैकरों, आदि के द्वारा नियोजित कपटपूर्ण प्रथाओं के रूप में हो सकती हैं। जबकि बैंकों ने परंपरागत सुपुर्दगी सरणियों के साथ जुड़ी परिचालनगत जोखिमों की घटना पर कार्रवाई करने के लिए बचाव के पर्याप्त उपाय विकसित कर लिये हैं, यह गैर परंपरागत सरणियों के उद्भव के कारण आगे बैंकों के लिए दबाव विंदु बनने वाले हैं। यह बड़ी संख्या में प्रौद्योगिकी संबंधी धोखाधड़ी किये जाने के मामलों से स्पष्ट होता है, जिन्हें हमने पिछले कुछ वर्षों में भारतीय बैंकों में देखा है। हालाँकि मूल्य की दृष्टि से ये धोखाधड़ियाँ महत्वपूर्ण नहीं हैं, फिर भी एक व्यक्ति के दृष्टिकोण से वे काफी महत्वपूर्ण हैं। बैंकों के लिए अन्य व्यवसाय जोखिमों, यथा, बाजार जोखिम, चलनिधि जोखिम, ब्याज दर जोखिम, आदि के अतिरिक्त अप-विक्रय, आदि से उत्पन्न होने वाली जोखिमों को पहचानना और उनका प्रबंध करना आवश्यक होगा। जब तक बैंक इन मुद्दों पर द्रुत गति से ध्यान नहीं देते, तबतक न्यून मूल्य की धोखाधड़ियाँ भी प्रतिष्ठामूलक जोखिम और बैंकों के लिए अनपेक्षित मुकदमेबाजी का संभावित कारण बनती रहेंगी। अतः, यह नितांत आवश्यक है कि बैंक अपनी जोखिम प्रबंध

प्रणाली को सुधारें, ताकि इन सुभेद्यताओं पर ध्यान दिया जा सके।

(ड) विघटनकारी नयी प्रौद्योगिकियों के प्रभाव का मुकाबला करना

25. खुदरा बैंकिंग प्रौद्योगिकी से सर्वाधिक प्रभावित हुई है, जिसकी जड़ में सुपुर्दगी की वैकल्पिक सरणियाँ (एटीएम, इंटरनेट और टेलीफोन बैंकिंग) हैं। जिस गति से विकासशील देशों के ग्राहकों ने भी डिजिटल प्रौद्योगिकी को अपनाया है, वह विस्मयकारी है। उपलब्ध सांख्यिकी के अनुसार, वर्ष 2011 के अंत तक चीन और भारत इंटरनेट उपयोगकर्ताओं की संख्या की दृष्टि से पूरी दुनिया में क्रमशः पहले और तीसरे स्थान पर थे। इंटरनेट तक पहुँच बनाने के लिए मोबाइल प्लैटफार्म का उपयोग भी भिन्न था; चीन में 65 प्रतिशत मोबाइल फोन उपयोगकर्ता अपने फोन के माध्यम से इंटरनेट तक पहुँच बनाते हैं, जबकि भारत में केवल मोबाइल से वेब ब्राउज करने वालों की संख्या 2015 तक इंटरनेट उपयोगकर्ताओं की कुल संख्या का 55 प्रतिशत होने की उम्मीद है। उप-सिद्धांत के रूप में बैंकिंग सेवाओं तक पहुँच बनाने के लिए परंपरागत सुपुर्दगी सरणियों के उपयोग में बोधगम्य गिरावट देखी गयी है। एक मैकिंसे वैयक्तिक वित्तीय सेवा सर्वेक्षण के अनुसार, वर्ष 2011 में एशिया के उभरते और विकसित बाजार, दोनों में पूर्व के वर्षों की तुलना में बैंकिंग सेवाओं तक पहुँच बनाने के लिए शाखाओं तक जाने वाले उपभोक्ताओं की संख्या में काफी कमी (25 प्रतिशत से अधिक) देखी गयी। इसी प्रकार, बैंकिंग सेवाओं तक पहुँच बनाने के लिए डिजिटल सरणी का उपयोग करने वालों की संख्या में बढ़ोतरी (35 प्रतिशत से अधिक) देखी गयी। जबकि भारत में और कुछ अन्य विकासशील देशों में बैंक ग्राहकों की संख्या अभी भी कम हो सकती है, बैंकों को इस उभरती प्रवृत्ति का संज्ञान रखना होगा और नये प्रतिमान के प्रति समायोजन करना होगा, जहाँ उनके अधिकाधिक ग्राहक बैंकिंग सेवाओं तक ऑनलाइन पहुँच बनाते हैं। जैसे-जैसे जनांकिकी परिवर्तन होते जाते हैं, 'प्रौद्योगिकी को स्वीकारने वाले' की संख्या 'प्रौद्योगिकी को नकारनेवाले' की संख्या से अधिक हो जायेगी और बैंकों को इस अल्पकालिक अवधि में स्वयं को पर्याप्त रूप से सज्जित करना होगा, ताकि वे इस वैकल्पिक सरणी से उत्पन्न विघटनकारी तत्व का प्रबंध कर सकें। पुनः, चूँकि इंटरनेट सेवा "24x7 आधार" पर उपलब्ध रहती है, इसलिए बैंकों को युक्तियुक्त प्रौद्योगिकी में

काफी निवेश करने की जरूरत होगी और यह सुनिश्चित करना होगा कि यह सेवा न्यूनतम कामबंदी के साथ अहर्निश उपलब्ध रहे। जबकि प्रौद्योगिकी समर्थित सुपुर्दगी सरणियों में अनेक गुणा बढ़ोतरी हुई है, उसी प्रकार प्रतिरूपण और पहचान की चोरी के माध्यम से कपटपूर्ण लेन देन की गुंजाइश भी काफी बढ़ी है। बैंकों को टिकाऊ प्रौद्योगिकी आधारित समाधानों को भी यथास्थान रखना होगा, ताकि धोखेबाजों के प्रयासों को निष्फल किया जा सके और ग्राहकों को शिकायत करने का कम मौका मिले। जैसे-जैसे नयी सुपुर्दगी सरणियों का उपयोग अधिक लोकप्रिय होगा, बैंकों के लिए यह सुनिश्चित करना आवश्यक होगा कि उनके ग्राहकों को अच्छा अनुभव होता रहे और वे उनके प्रति निष्ठावान बने रहें।

(च) वृद्धि को जारी रखना

26. मैं नहीं सोचता कि विकासशील अर्थव्यवस्थाओं में वृद्धि एक चुनौती है, जैसाकि यह विकसित अर्थव्यवस्थाओं में है। बैंकिंग के व्यापन को बढ़ाने और अधिक से अधिक वयस्क आबादी को औपचारिक वित्तीय प्रणाली के अंतर्गत लाने के लिए पिछले 6-7 वर्षों से किये गये हमारे एकजुट प्रयासों के बाद भी आधा से अधिक लक्ष्यित आबादी अभी भी इसके दायरे से बाहर है। मार्च 2013 की स्थिति के अनुसार, भारत के छह लाख से अधिक गाँवों में लगभग 2.68 लाख गाँवों को ही या तो शाखा मोड या बैंकिंग करेसपॉइंट या अन्य सरणियों के माध्यम से बैंकिंग सेवाओं तक पहुँच प्राप्त थी। इसी प्रकार, देश में बैंकिंग प्रणाली के माध्यम से ऋण का व्यापन लगभग 10 प्रतिशत पर बहुत ही कम है। वित्त के औपचारिक स्रोतों तक पहुँच के अभाव में लोगों के लिए निधियों की लागत हद से ज्यादा अधिक होती है। चूँकि अब ऋण का कीमत-निर्धारण किसी विनियामक/सरकारी अधिदेश के चलते प्रतिबंधित नहीं होता है, बैंक अपने ग्राहकों से प्रभार वसूलने के लिए स्वतंत्र होते हैं। इस सबका अर्थ यह होता है कि खुदरा बैंकिंग को पनपने के लिए कालक्रम में काफी संभावना है। मेरा मानना है कि जिन क्षेत्रों का प्रतिनिधित्व यहाँ आज किया जा रहा है, उनके देशों में भी तत्समान स्थितियों का सामना किया जाता है। अतः, मेरा तर्क यह होगा कि खुदरा बैंकिंग के लिए चुनौती नये ग्राहकों को या नये बाजारों को खोजने में नहीं है, यह उससे अधिक मानसिकता का मुद्दा है, बैंकों के शीर्ष प्रबंध तंत्र और निदेशक मंडल को यह विश्वास होना चाहिए कि वित्तीय समावेशन एक व्यवहार्य और लाभ-अर्जन का प्रस्ताव

होता है और उन्हें इस उद्देश्य का अनुसरण मिशनरी उत्साह के साथ करना चाहिए।

भावी पथ

27. जैसाकि मैंने थोड़ी देर पहले उल्लेख किया था, खुदरा बैंकों द्वारा दी गयी बुनियादी उत्पाद और सेवाओं के बीच विभेद कर पाने की बहुत कम गुंजाइश है। इसे स्वीकार कर लेने के बाद, उत्पादों एवं सेवाओं की पैकेजिंग और ब्रैंडिंग करने का कार्य बैंकों के बीच प्रमुख विभेदक बनेगा। बैंकों को नवोन्मेष, अनुसंधान और उत्पाद की डिजाइन के लिए काफी निवेश करना होगा, ताकि वे अपने उत्पाद और सेवाओं को उभरते ग्राहकों की आवश्यकताओं के प्रासंगिक और समसामयिक बना सकें। उन्हें भारी मात्रा में ग्राहक संबंधी आँकड़ों की छानबीन करनी होगी, जो प्रतिदिन लेन देन के क्रम में तैयार होते हैं और बदलती ग्राहक तरजीह को ध्यान में रखते हुए युक्तियुक्त विश्लेषण पद्धति को विकसित करना होगा। इस संदर्भ में, बैंक अपने वेब पेज में एक प्लैटफार्म ग्राहकों के लिए दे सकते हैं, ताकि उनके विचारों/अपेक्षाओं को जाना जा सके।

28. चूँकि प्रतिस्पर्धा धीरे-धीरे स्प्रेड और लाभप्रदता को कम करती जाती है, बैंकों को अपनी उत्पादकता और कुशलता में सुधार करने के लिए निरंतर काम करना होगा, ताकि वे अपना आरओई बनाये रख सकें। इस उद्देश्य से प्रौद्योगिकी एक प्रमुख समर्थक होगी। यद्यपि प्रौद्योगिकी बैंकिंग क्षेत्र में अभी दस वर्षों से अधिक समय से उपलब्ध है और उसका व्यवहार किया जा रहा है, मेरा मानना यह है कि इसका अभी तक इष्टतम संभावना के लिए दोहन नहीं किया गया है। प्रौद्योगिकी बैंकिंग कार्यकलाप के सभी क्षेत्रों में सहायता कर सकती है। आयोजना, रणनीति, एमआइएस, संसाधन, सुपुर्दगी, अनुश्रवण से ले कर अनुवर्ती कार्रवाई तक। मैं यह महसूस करता हूँ कि जो बैंक द्रुत गति से अपने उत्पाद और सेवाओं के लिए प्रौद्योगिकी आधारित किफायती सुपुर्दगी मॉडल को ध्यान में रख कर कार्य करेंगे, वे दीर्घावधि में विजेता होंगे।

29. मैंने संक्षेप में खुदरा बैंकिंग संबंधी उपक्रमणों को आगे बढ़ाने के लिए मानकीकृत उत्पाद एवं सेवाओं को विकसित किये जाने की आवश्यकता पर चर्चा की। दुनिया भर में, वाणिज्यिक बैंकिंग के क्षेत्र में हाल के वर्षों में खुदरा उधार के कार्य में प्रभावशाली नवोन्मेष देखा गया है। खुदरा उधार

के क्षेत्र में वृद्धि, विशेष रूप से उभरती अर्थव्यवस्थाओं में, का कारण सूचना प्रौद्योगिकी में द्रुत प्रगति, विकसित होता समष्टिआर्थिक वातावरण, वित्तीय बाजार सुधार, और अनेक व्यष्टि स्तर वाले माँग-आपूर्ति कारक रहे हैं। खुदरा उधार के संदर्भ में, समंकन मॉडलों के अभिनियोजन से अवास्तविक तत्व कम होंगे और इससे निर्णयन-प्रक्रिया में तेजी आयेगी। आज जन खुदरा बैंकों को भी वर्ग विशेष बैंकिंग के लिए संक्रमण-पथ की योजना बनानी होगी और धीरे-धीरे उद्यमकर्ता बैंकिंग की ओर बढ़ना होगा।

30. बैंकों द्वारा दी गयी सेवाओं की गुणवत्ता एक अन्य प्रमुख विभेदक बनने वाली है। अंतिम विश्लेषण में, ग्राहकों को बेहतर सेवा प्रदान करना बैंकों के लिए बड़े राजस्व का अर्जन करने की चाबी होगा।

समाहार

31. खुदरा बैंकिंग क्षेत्र वित्तीय सुनामी द्वारा सृजित शोरगुल के बीच, जिसका मुकाबला विश्व आज भी कर रहा है, एक राहत भरी शांति देने वाला सिद्ध हुआ है। खुदरा बैंकिंग द्वारा ग्राहकों से संग्रह की गयी जमाराशि अधिकांश बैंकों के लिए स्थायी निधीयन के अत्यंत महत्वपूर्ण स्रोत का द्योतक है। इस संदर्भ में, बैंकों के लिए यह आवश्यक होगा कि वे खुदरा बैंकिंग के क्षेत्र में नवोन्मेष और प्रयोग करते रहने के कार्य को और आगे बढ़ाते रहें, ताकि उनका अस्तित्व बना रहे और वे प्रासंगिक भी बने रहें। ग्राहक-बैंक संबंध का एक सर्वाधिक अनिवार्य तत्व होता है बैंकों द्वारा ग्राहक की आवश्यकताओं और पसंद के बारे में समझदारी रखना। तथापि, अपने आकार और ग्राहक आधार में भारी बढ़ोतरी होने के साथ बैंक अपने ग्राहकों की आवश्यकताओं और पसंद की समझदारी रखने से थोड़ा दूर होते गये हैं। पुनः, वैकल्पिक सुपुर्दगी सरणियों की भरमार ने बैंकों के लिए यह आवश्यक बना दिया है कि वे अपनी मौजूदगी सभी सरणियों में (सर्वव्यापी सरणी उपस्थिति) बनाये रखें, ताकि वे अपने ग्राहकों को अपनी सेवाएँ दे सकें। चूँकि बैंक संभवतः अपने ग्राहकों को यह आदेश नहीं दे सकते कि वे विनिर्दिष्ट सरणी का चुनाव करें, अतः बैंकों के लिए चुनौती यह होगी कि वे ऐसे उत्पादों/प्रणालियों की डिजाइन बनायें, जो सरणी/खंड तटस्थ हों।

32. जबकि वृद्धि के लिए खुदरा बैंकिंग अपूर्व अवसर प्रदान करता है, इसकी चुनौतियाँ इसी प्रकार निरुत्साहित करने वाली होती हैं। उपभोक्ता संरक्षण के मोर्चे पर श्रमसाध्य विनियामक अपेक्षाओं को एक धीमी हो रही वैश्विक अर्थव्यवस्था के चलते ढाँच पर लगाया जाता है और बढ़ती ग्राहक प्रत्याशाओं का अर्थ यह होता है कि बैंकों को पनपने के लिए नवोन्मेष करना होगा। भविष्य में जन खुदरा बैंकिंग कहाँ तक इस समाजार्थिक उद्देश्य को पूरा कर पाने में समर्थ हो सकेगी, वह बहुत हद तक बैंकों की नवोन्मेष करने की उत्सुकता और इस उद्देश्य के लिए अपनी व्यवसाय प्रक्रियाओं एवं संरचनाओं को सुधारने की उत्सुकता पर निर्भर करेगा। यह बैंकों के अपने ही हित में होगा कि वे ग्राहक-हित के प्रति सजग रहें, अन्यथा उन्हें कठोर विनियामक प्रतिबंधों का सामना करना पड़ सकता है। संकट के बाद, विकसित दुनिया के अनेक क्षेत्रों में नैतिक मूल्य निर्धारण के लिए सार्वजनिक माँग का अनुभव किया गया होगा। आज के फेसबुक और ट्विटर युग में बैंक सोशल मीडिया की ताकत को भूल नहीं सकते, जो नकारात्मक प्रचार के माध्यम से बहिर्वासियों को जबरदस्ती सुधारने के लिए काफी प्रभाव उत्पन्न करते हैं। केवल वैसे खुदरा बैंक, जो प्रगामी प्रवृत्ति

वाली प्रौद्योगिकी को काम में ला कर नवोन्मेषी एवं विभेदक उत्पादों को आलोड़ित करने की सामर्थ्य ला सकते हैं, अपनी उत्पादकता और दक्षता में काफी सुधार कर सकते हैं, उचित, पारदर्शी और गैर विभेदक कीमत-निर्धारण कर सकते हैं और अपने ग्राहकों के साथ उचित व्यवहार करने के लिए प्रतिबद्ध होते हैं, अपना अस्तित्व बनाये रखने में समर्थ होंगे और समाज के लिए मूल्यवान होंगे।

33. मैं एक बार पुनः श्रीमती थोरात और सीएएफआरएएल का धन्यवाद करता हूँ कि उन्होंने मुझे इस गोलमेज सम्मेलन में आमंत्रित किया और अपने विचारों को एक ऐसे विषय पर साझा करने का अवसर प्रदान किया, जो बैंकों और विनियामकों तथा नीति-निर्माताओं के लिए बहुत ही प्रासंगिक है। मैं आशा करता हूँ कि अगले दो दिनों में आप जैसे-जैसे खुदरा बैंकिंग के सूक्ष्म भेदों पर विचार-विमर्श करेंगे, आप उन मुद्दों पर भी चिंतन करेंगे, जिन्हें मैंने अपने भाषण के क्रम में आज उठाया है। मैं इस गोलमेज सम्मेलन की सफलता की कामना करता हूँ।

धन्यवाद !