

## बिंदुओं को जोड़ना\*

### के.सी. चक्रवर्ती

श्री एन चंद्रशेखरन, मुख्य कार्यपालक अधिकारी और प्रबंध निदेशक, टाटा कंसल्टेन्सी सर्विसेज लि., श्री प्रवीण तोशनीवाल, अध्यक्ष, भारतीय उद्योग परिसंघ, पश्चिमी क्षेत्र, श्री रॉबर्ट लटिमोर, कार्यपालक निदेशक, प्राइस वाटरहाउस कूपर्स (पीडब्ल्यूसी), श्री देव रंजन मुखर्जी, भारतीय उद्योग परिसंघ, प्रमुख, गुजरात, सम्माननीय अतिथिगण, मीडिया के दोस्त, देवियो और सज्जनो। मैं भारतीय उद्योग परिसंघ के प्रति बहुत आभारी हूँ कि उन्होंने मुझे छोटे बैंकिंग टेक समिट के सहभागियों को सम्बोधित करने का अवसर प्रदान किया। सबसे पहले मैं भारतीय उद्योग परिसंघ और पीडब्ल्यूसी को "चेंजिंग दि रूल्स ऑफ दि गेम थ्रू टेक्नॉलॉजी" शीर्षक रिपोर्ट प्रस्तुत करने के लिए बधाई देता हूँ और आशा करता हूँ कि यह रिपोर्ट उन तमाम चुनौतियों के बारे में गंभीर विचार करेगी जिनका समाधान प्रौद्योगिकी के जरिए किया जाना है।

2. प्रौद्योगिकी ने हमारे सांस्कृतिक और कारोबारी तानेबाने में आमूलचूल बदलाव ला दिया है। आप इस बात से सहमत होंगे कि दुनिया भर के संगठन वर्तमान कारोबार को लाभप्रद बनाने के लिए और भविष्य में इसकी बढ़ोतरी के लिए प्रौद्योगिकी की चमत्कारी शक्ति का प्रयोग कर रहे हैं। और बैंकिंग क्षेत्र इसका कोई अपवाद नहीं है।

3. आपको इस भाषण का शीर्षक अजीब-सा लगा होगा और सोच रहे होंगे कि बैंकिंग से इसका क्या संबंध है। स्टीव जॉब्स द्वारा स्टैनफोर्ड विश्वविद्यालय में छात्रों को दिए गए भाषण में कही गई बातों से प्रेरित होकर मैंने यह शीर्षक चुना है और मैं संबंधित हिस्से को यहां उद्धृत कर रहा हूँ: "आप केवल आगे देखकर बिंदुओं को जोड़ नहीं सकते; आप ऐसा तभी कर सकते हैं जब आप पीछे की ओर देखेंगे। इसलिए आपको किसी पर या स्वयं के विश्वास, भाग्य अथवा जीवन पर भरोसा करना होगा। इस दृष्टिकोण के चलते मेरी कभी भी हार नहीं हुई और मेरे जीवन में जो परिवर्तन हुए हैं वे इसी की वजह से हैं।" क्या हम इस दृष्टांत से प्रेरित होकर बैंकिंग के क्षेत्र में 'बिंदुओं को जोड़ने' के लिए कार्य नहीं कर सकते ताकि उचित कारोबारी माहौल तैयार किया जा सके?

4. आज का मेरा भाषण तीन मुख्य हिस्सों में बंटा हुआ है। पहले हिस्से में मैं उन बातों पर प्रकाश डालूंगा जिनसे भारत में बैंकिंग क्षेत्र में

बदलाव आए अथवा वर्षों के दौरान इनका विकास किस प्रकार हुआ, प्रौद्योगिकी के संभावित लाभ क्या-क्या हैं और भारतीय बैंकर की जटिल भूमिका क्या है। दूसरे हिस्से में मैं अगली पीढ़ी की बैंकिंग के प्रेरकों के बारे में बात करूंगा जिसमें विश्लेषण, प्रौद्योगिकी (बाधाकारी प्रौद्योगिकी सहित) और बैंकों द्वारा उपयोग की जा सकने वाली प्रौद्योगिकी की वर्तमान और संभावित प्रवृत्तियां शामिल हैं जो कारोबार में भारी रूपांतरण लाने वाले साबित हो सकते हैं। तीसरे हिस्से में मैं रिजर्व बैंक की हाल की प्रौद्योगिकीय पहलों की चर्चा करूंगा।

### भाग I

#### परिचय-भारतीय बैंकिंग व्यवस्था का प्रारंभ

5. 1980 के दशक का प्रारंभिक समय भारतीय बैंकों में मशीनीकरण और कंप्यूटरीकरण की शुरुआत का दौर रहा। यह वह समय था जब अन्य बैंक तथा भारतीय रिजर्व बैंक मशीनीकरण को धीरे-धीरे अपना रहे थे और सावधानीपूर्वक कंप्यूटरों के उपयोग को टाल रहे थे ताकि कर्मचारी यूनियनों से टकराव न हो। तथापि, यह समय काफी महत्वपूर्ण था क्योंकि इसी के बाद बड़ी मात्रा में प्रौद्योगिकी को अपनाने की दिशा में धीमी परंतु सतत प्रगति हुई।

6. पिछले कुछ वर्षों में बैंकिंग के नये-नये क्षेत्रों में प्रौद्योगिकी के उपयोग का लक्ष्य ग्राहक बैंकिंग और सतत समावेशी वृद्धि के दायरे को बढ़ाना, परिवारों और कारोबारी गतिविधियों की मांगों को पूरा करना, खास लोगों की बैंकिंग की जगह आम लोगों की बैंकिंग को अपनाना और सूचना का आदान-प्रदान कम लागत में और आसानी से करना था। हम भारत में बैंकों में मशीनीकरण के युग से ऐसे वर्तमान युग में आ चुके हैं जहां बैंक पुरानी प्रौद्योगिकी के स्थान पर नई प्रौद्योगिकियों का सफलतापूर्वक प्रयोग कर रहे हैं।

#### प्रौद्योगिकी के प्रयोग के संभावित लाभ

7. यह अपेक्षा थी कि प्रौद्योगिकी को अपनाने से बैंकिंग क्षेत्र को वैश्विक वित्तीय बाजारों के साथ जुड़ने, अंतरराष्ट्रीय सर्वोत्तम संयंत्रव्यवहार को अपनाने और बेहतर ग्राहक सुविधाएं प्रदान करने में मदद मिलेगी। यह भी अपेक्षा थी कि बेहतर उत्पादकता, लाभप्रदता और कुशलता का लाभ मिलेगा; त्वरित सेवा मिलेगी और ग्राहक संतुष्टि में बढ़ोतरी होगी; सुविधा और लचीलेपन में वृद्धि होगी और स्थान और लागत में बचत होगी। यह माना गया था कि ग्राहकों को कम लागत पर सुदृढ़

\* डॉ. के.सी. चक्रवर्ती, उप गवर्नर, भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा मुम्बई में 28 जून 2011 को आयोजित छोटे सीसीआई बैंकिंग टेक समिट 2011 में दिया गया भाषण। इस भाषण को तैयार करने में श्रीमती निखिला कोदूरी और श्रीमती सी.एस.कर द्वारा प्रदान किए गए सहयोग के लिए उनके प्रति आभार प्रकट किया जाता है।

और विश्वसनीय सेवाएं प्रदान की जा सकेंगी, साथ ही साथ बैंकों को बेहतर निर्णय लेने में भी मदद मिलेगी। सूचना प्रौद्योगिकी के प्रयोग से आशा थी कि प्रोसेस इंटीग्रेशन और लचीलेपन में सुधार होगा, ऐसे परिचालनात्मक अपवाद कम होंगे जिनका निर्णय शीर्ष प्रबंधतंत्र द्वारा लिये जाने की जरूरत हो और इस तरह समय की जो बचत होगी प्रबंधन द्वारा उसका उपयोग महत्वपूर्ण निर्णय लेने में लगाया जा सकता है।

*परंतु क्या ऐसा हुआ? प्रौद्योगिकी के अंगीकरण से जो लाभ मिलने की आशा थी क्या बैंक उन्हें प्रदान करने में सफल हुए?* इन प्रश्नों के उत्तर बहुत उत्साहवर्धक नहीं हैं। इस दिशा में बाधा बनने वाले कारक ये रहे हैं- कारोबारी रणनीति और सूचना प्रौद्योगिकी की रणनीति के बीच कमजोर संबंध, उचित और रिइंजीनियर्ड कारोबारी प्रक्रिया और डिलिवरी मॉडलों का न होना, परियोजनाओं के स्वामित्व की कमी, कमजोर जोखिम प्रबंधन, निष्प्रभावी संसाधन प्रबंधन और अभिशासन के सिद्धांतों का न होना।

8. साथ ही, बैंकों में मानव संसाधनों का उपयोग पूरी तरह नहीं हुआ क्योंकि सूचना प्रौद्योगिकी परियोजनाओं को लागू करने से पहले उन्होंने उचित कारोबारी प्रक्रिया की रि-इंजीनियरिंग नहीं की थी। इसके अतिरिक्त, बैंकों के पास प्रोसेसिंग करने लायक कारोबार और सूचना प्रौद्योगिकी संबंधी योजनाएं नहीं थीं जिनसे कारोबार और लाभ को बढ़ाया जा सके। अंतिम लेकिन महत्वपूर्ण बात यह कि बैंकों ने ऐसी जानकारी का उपयोग प्रबंध सूचना प्रणाली और सूचना समर्थन प्रणाली के लिए नहीं किया।

### भारतीय बैंकर की जटिल भूमिका-वित्तीय समावेशन और ग्राहक संबंध प्रबंध का प्रबंधन

9. भारतीय बैंकों की भूमिका बहुत ही चुनौतीपूर्ण है। उनके सामने एक ओर जहां बैंकिंग की औपचारिक प्रणाली में अब तक शामिल नहीं की जा सकी लगभग 50 प्रतिशत आबादी के वित्तीय समावेशन की चुनौती है वहीं दूसरी ओर मौजूदा ग्राहकों की जरूरतों को पूरा करने की भी है।

### ग्राहक संबंध प्रबंध-तस्वीर को पूरा करना

10. जो बैंक अपनी कारोबारी रणनीति के साथ प्रौद्योगिकी संबंधी रणनीति को मजबूती से जोड़ता है उसे ग्राहक संबंध के प्रबंधन के निम्नलिखित लाभ अवश्य मिलते हैं क्योंकि इससे बैंक को सही चैनल का उपयोग करते हुए लक्षित ग्राहक तक पहुंचने में, बैंकों की दृष्टि से ग्राहक के महत्व को समझने में और सेवा की गुणवत्ता में सुधार करने में, रि-सेलिंग के अवसरों के अलावा उचित क्रॉस-सेलिंग और अप-

सेलिंग के तरीकों से ग्राहक को "समझने और उनकी सहायता करने" में मदद मिलती है।

11. बैंक अपने ग्राहकों को बेहतर ढंग से समझने की जरूरत को पहले से कहीं अधिक महसूस कर रहे हैं। आज का ग्राहक अपेक्षा ही नहीं बल्कि मांग करता है कि उसके साथ एक व्यक्ति के रूप में व्यवहार किया जाए। ग्राहक और कारोबारी जमाकर्ता बैंकों के लिए पहले से कहीं अधिक महत्वपूर्ण हो गए हैं। इन ग्राहकों से सही समय पर, सही चैनल के माध्यम से और सही प्रस्ताव के साथ संपर्क करने में असफल रहने पर इनकी संख्या धीरे-धीरे कम होती जाएगी। इसके अतिरिक्त, ग्राहकों से संबंधित सभी जानकारी की उपलब्धता बैंकों के लिए मददगार होगी। वे जितनी जल्दी इन मुद्दों को समझेंगे उतनी ही जल्दी वे अन्य बैंकों से प्रतिस्पर्धा करने में समर्थ होंगे। इसलिए इस समय की सबसे बड़ी आवश्यकता यह है कि जनता की मांग के प्रति जागरूक हुआ जाए और यह सुनिश्चित किया जाए कि प्रौद्योगिकी के लाभ सबसे नीचले तबके के लोगों तक भी पहुंचें। कहावत भी है कि "शृंखला की मजबूती सबसे कमजोर कड़ी तय करती है"।

### शृंखला की मजबूती-वित्तीय समावेशन

12. मुझे विश्वास है कि यहां उपस्थित बैंकों को वित्तीय समावेशन का परिचय देने की आवश्यकता नहीं है। आज यह प्रत्येक बैंकर के उत्तरदायित्व का अभिन्न अंग है जिसका मुख्य फोकस "समावेशी वृद्धि" होता है। बैंकों द्वारा प्रौद्योगिकी को तेजी से अपनाए जाने के साथ यह बहुत ही स्वाभाविक बात है कि सभी हितधारक इसका लाभ उठाना चाहते हैं। परन्तु क्या यह सही होगा कि इसके लाभ केवल उन्हीं लोगों को मिलें जिनकी पहुंच इन सेवाओं तक है अथवा जो इनकी लागत वहन कर सकते हैं? वास्तव में सरकार का फोकस रहा है कि केंद्रीय बैंक सूचना प्रौद्योगिकी समर्थित वित्तीय समावेशन के प्रति समर्पित रहे। वित्तीय समावेशन प्रौद्योगिकी कोष की स्थापना और बैंकों से मार्च 2013 तक तीन वर्षों के लिए बोर्ड द्वारा स्वीकृत वित्तीय समावेशन योजना तैयार करने के लिए बैंकों से आग्रह किया जाना इस संबंध में उठाए गये कुछ कदम हैं। संसाधन और रणनीतिक योजना के अतिरिक्त अगला स्वाभाविक रूप से ध्यान दिया जाने वाला क्षेत्र है डिलिवरी मॉडल और यही वह जगह है जहां प्रौद्योगिकी वास्तव में लाभ पहुंचा सकती है। हमें यह याद रखना चाहिए कि हमें लगभग 400 मिलियन नागरिकों को बैंकिंग क्षेत्र के औपचारिक दायरे में लाने के लिए कार्य करना होगा। इसका संबंध केवल "नो फ्रिल" खातों के खोले जाने से नहीं है। आज की स्थिति पर 75 मिलियन "नो फ्रिल" खाते खोले गए हैं किंतु अभी तक इनमें कोई भी लेनदेन नहीं किया गया है। बैंकों को सभी प्रकार की वित्तीय सेवाएं प्रदान करने के लिए कार्य करना चाहिए और इसके लिए कम लागत वाली, विश्वसनीय, उपयोग करने में आसान और सुरक्षित

प्रकार की ऐसे प्रौद्योगिकीय बैकबोन की आवश्यकता होगी जो अगले 4/5 वर्षों में देश के 6 लाख गांवों को जोड़ सके।

13. **पहली वरीयता** क्षेत्रीय ग्रामीण बैंक सहित सभी बैंकों द्वारा कोर बैंकिंग सल्यूशन्स को अपनाए जाने की है। **उसके बाद** हस्तधारित औजारों, मोबाइल्स, कार्ड्स, माइक्रो-एटीएम, शाखाओं, किओस्क इत्यादि का प्रयोग करके मल्टी-चैनल पद्धति का उपयोग किया जा सकता है। तथापि, यह भी सुनिश्चित किया जाना चाहिए कि ऐसी फ्रंट-एंडेड उपकरणों के माध्यम से किए गए लेनदेन बैंक के सीबीएस में स्वतः ही शामिल हो जाते हों।

14. वित्तीय समावेशन का लक्ष्य पूरा न हो पाने के लिए कई परिचालनात्मक कारण गिनाए जाते हैं। जब तक प्रौद्योगिकी के पूरी तरह से एकीकरण का कार्य पूरा नहीं हो जाता है तब तक ऐसे स्थल अवश्य होंगे जहां वर्तमान बैंक भवन वाले स्वरूप की आवश्यकता होगी। यहां तक कि बिजनेस करेस्पॉण्डेंट्स के साथ भी उनके पर्यवेक्षण, ग्राहकों की शिकायतों के निपटान आदि के मामले जुड़े होते हैं। इस संबंध में कतिपय लेखांकन संबंधी मामलों का भी समाधान किया जा रहा है। यदि बैंक वित्तीय समावेशन को बाध्यकारी कारपोरेट सामाजिक उत्तरदायित्व संबंधी लक्ष्य के रूप में न देखकर उसे एक कारोबारी अवसर के रूप में देखना शुरू करेंगे तो इन सभी परिचालनात्मक मामलों और कई अन्य मामलों का समाधान किया जा सकता है।

15. इस संबोधन के दूसरे भाग में जाने से पहले एक अंतिम बात कहना चाहता हूं। चूंकि बिजनेस करेस्पॉण्डेंट सबसे पहले ग्राहकों के संपर्क में आते हैं अतः बैंकों को यह समझना होगा कि इस मॉडल की सफलता के लिए उन्हें पर्याप्त पारिश्रमिक दिया जाना चाहिए ताकि वे भी इसे कारोबारी अवसर के रूप में देख सकें। क्या ऐसा हो रहा है? मेरे विचार में ऐसा नहीं हो रहा है। इसी तरह जहां तक मोबाइल सेवा प्रदाताओं का बिजनेस करेस्पॉण्डेंट्स के रूप में कार्य करने का संबंध है, हमें मिल रही रिपोर्टों से ऐसा लगता है कि इस कार्य में सहयोग की सही भावना पनप नहीं पाई है, हर कोई दूसरे को कमजोर करने की कोशिश कर रहा है। भारत में किये जा रहे इस प्रयोग पर सारी दुनिया की नजरें टिकी हुई हैं और मैं यह अनुरोध करूंगा कि आप सभी मिलकर इस दिशा में काम करेंगे।

## भाग II

### अगली पीढ़ी की बैंकिंग के प्रेरक - स्थिति में बदलाव लाने वाले कारक

16. इस सदी का प्रथम दशक पीछे छूट चुका है और हमने इस दौरान जहां वृद्धि की अच्छी स्थिति देखी वहीं वैश्विक वित्तीय संकट से उत्पन्न उदासीनता का दौर भी देखा। हमने देखा कि केवल प्रौद्योगिकी से सभी

समस्याओं का समाधान नहीं होता। हम पर बहुत बड़ी जिम्मेदारी है और आशा है कि प्रौद्योगिकी अर्थात् अगली पीढ़ी की प्रौद्योगिकी हमें आगे ले जाने में हमारी मदद करेगी। नीचे कुछ ऐसे प्रमुख प्रेरक तत्व दिए गए हैं जो स्थिति में बदलाव ला सकते हैं।

### पहचान का प्रबंधन

17. इस संबंध में भारतीय विशिष्ट पहचान प्राधिकरण (यूआईडीएआई) स्थिति में भारी बदलाव लाने वाला कारक सिद्ध हो सकता है क्योंकि इससे नागरिकों की पहचान डिजिटल मोड में उपलब्ध हो सकेगी। इसके प्रयोग से ग्राहकों की संख्या बढ़ाने और सेवाओं में सुधार लाने में नाटकीय बदलाव आ सकता है। इसलिए बैंकों को नए तरीके से सोचना होगा और भारतीय विशिष्ट पहचान प्राधिकरण के आर्किटेक्चर को ध्यान में रखकर सभी वित्तीय सेवाएं प्रदान करने की व्यवस्था करनी होगी। यदि नागरिक के पास आधार कार्ड हो तो बैंकों को अपने ग्राहक को जानें संबंधी अपेक्षाओं को पूरा करने में आसानी होगी।

### प्रतिस्पर्धा

18. अन्य बातों के साथ-साथ बैंकों, सूचना प्रौद्योगिकी सल्यूशन प्रदाताओं और बिजनेस करेस्पॉण्डेंटों के बीच की प्रतिस्पर्धा से अलग कारोबारी रणनीतियां बनाना आवश्यक हो जाएगा और बैंकिंग उद्योग द्वारा ग्राहक केंद्रित सूचना प्रौद्योगिकी की अगली पीढ़ी का सुदृढ़ आर्किटेक्चर तैयार किये जाने की मांग बढ़ेगी। इस तरह से यह प्रतिस्पर्धा स्थिति में बदलाव लाने वाली सिद्ध होगी।

### विश्लेषण का उपयोग

19. श्रेष्ठ निष्पादन, सुविचारित निर्णय, कार्रवाई हेतु आधारभूत जानकारी और विश्वसनीय जानकारी हेतु विश्लेषण की भूमिका महत्वपूर्ण है और इस प्रकार यह स्थिति में बदलाव लाने वाले कारक के रूप में उभरकर आ सकता है। संगठन की सभी संबंधित जानकारी एक साथ उपलब्ध हो तो बैंक मूलभूत प्रश्नों का जवाब दे सकते हैं, जैसे कि-

**क्या हो रहा है? ऐसा क्यों हो रहा है? भविष्य में क्या होने की संभावना है? हमें भविष्य की तैयारी कैसे करनी चाहिए?**

20. बैंक निर्णय लेने की प्रक्रिया में सुधार लाने वाले साधारण पूछताछ और रिपोर्टिंग तंत्र के जरिए कारोबारी आसूचना; डेटा माडलों, प्रोसेस वर्कफ्लो आदि के जरिए विश्लेषणात्मक अप्लिकेशन; बजट और आयोजना तथा स्कोरकार्ड का उपयोग करके वित्तीय निष्पादन तथा रणनीतिक प्रबंधन; तथा डेटा माइनिंग, प्रीडिक्टिव माडलिंग, 'ह्याट इफ' सिम्यूलेशन के जरिए उन्नत विश्लेषणात्मक उपायों का व्यापक

तौर पर उपयोग कर सकते हैं। बैंक आंतरिक ग्राहकों के आंकड़ों को बेहतर ढंग से समझने के लिए 'सेंटीमेंट एनालिसिस' करने की भी सोच सकते हैं ताकि बैंक के ब्रांड, उत्पाद और सेवाओं को समझा जा सके और ग्राहकों के अनुभवों से समस्या का पता लगाया जा सके ताकि बैंक कुशलतापूर्वक और प्रभावी ढंग से कार्य कर सकें।

## कमजोर कड़ियों को ठीक करना -धोखाधड़ियों को रोकना

21. बैंकों के पास खुद के ऐसे आंकड़े होते हैं जो ग्राहकों, लेनदेनों, खातों और उनकी व्यापक प्रवृत्ति और तरीकों के बारे में पर्याप्त जानकारी देते हैं और ये धोखाधड़ियों को रोकने और उनका पता लगाने का महत्वपूर्ण साधन हो सकते हैं। इन आंकड़ों के प्रभावी उपयोग और विश्लेषण से महत्वपूर्ण जानकारी मिल सकती है क्योंकि इनसे धोखाधड़ी के तरीकों, गड़बड़ियों और आंकड़ों से मिलने वाले सामान्य संकेतों की पहचान की जा सकता है जो धोखाधड़ी वाले खातों और समूह में होने वाली धोखाधड़ी की गतिविधियों के बीच के संबंध को स्पष्ट करता है। बैंकों को चाहिए कि वे उपलब्ध सबसे मजबूत विश्लेषण तकनीकों का प्रयोग करें, आंकड़ों और विभिन्न धोखाधड़ी-रोधी घटकों को मजबूत करें और कई चरणों वाली जांच की तकनीक का प्रयोग करें। आखिर यह बैंकों की सबसे महत्वपूर्ण संपत्ति अर्थात् ग्राहकों की सुरक्षा का मुद्दा है।

## आंकड़ों की बहुलता - प्रचुर संभावना

22. आंकड़ों की बहुलता हाल की प्रौद्योगिकी की प्रवृत्ति है जो काफी प्रचलन में आ रही है। आंकड़ों की बहुलता में आंकड़े, टूल्स, प्लेटफॉर्म और विश्लेषण शामिल हैं जिनकी आवश्यकता आंतरिक और बाह्य आंकड़ों के बड़े भंडारों को प्रवृत्तियों, सांख्यिकी और अन्य कार्रवाई योग्य सूचना में परिवर्तित करने में पड़ती है और ये निर्णय लेने में मददगार साबित होते हैं। जैसे-जैसे कीमतें गिरेगी और आंकड़ों का आपसी संबंध दिखाने के नए-नए तरीके सामने आएंगे वैसे-वैसे भारी मात्रा में आंकड़ों का विश्लेषण आम हो जाएगा और इस तरह से भारी मात्रा में आंकड़ों के विश्लेषण की विधि बदलाव लाने वाला एक कारक साबित होगी।

## वैकल्पिक चैनल- सामाजिक मीडिया की भूमिका

23. सामाजिक मीडिया मूल्य के सह-सृजन के लिए प्रौद्योगिकी और सामाजिक पारस्परिक क्रिया का मेल है और यह भी स्थिति में परिवर्तनकारी साबित हो सकता है। यह एक विकसित होता हुआ चैनल है जो ग्राहकों के रुझान और वरीयताओं को समझने में बैंकों की मदद करेगा और इसका उपयोग विपणन अभियानों और बेहतर ग्राहक सेवा प्रदान करने में किया जा सकता है। बैंकों के लिए सामाजिक मीडिया के

उपयोग के अपने फायदे और नुकसान हैं। एक प्रभावशाली व्यक्ति हजारों ग्राहकों को वेबसाइट की ओर आकर्षित कर सकता है। परंतु, वही व्यक्ति अपने असंतोष को भी सभी तक पहुंचा सकता है जिससे ब्रांड इक्विटी और लाभप्रदता में गिरावट आएगी। फिर भी बैंकों के लिए सामाजिक मीडिया को अपनाने का समय नहीं आया है; यद्यपि ऐसा करना आवश्यक हो सकता है। सौभाग्यवश जैसे-जैसे सामाजिक मीडिया का विकास हुआ वैसे-वैसे उपयोगकर्ताओं और उनके नेटवर्कों को समझने की प्रौद्योगिकी भी विकसित हुई है। सामाजिक मीडिया के आंकड़ों का विश्लेषण करने के कई लाभ हैं जिनमें उत्पाद और सेवा की गुणवत्ता में सुधार, ग्राहकों की भावनाओं का आकलन करना और धोखाधड़ी को सबके सामने लाना शामिल है। बैंक इस बात की तह तक जा सकते हैं कि समाज के लिए सामाजिक मीडिया के क्या मायने हैं और वे इसके जरिए अपने संगठन को वस्तुतः लाभ पहुंचा सकते हैं।

## ग्राहकों की सुविधा के क्षेत्र में नवोन्मेष

24. ग्राहक की सुविधा का अनुभव शाखा में जाकर ही किया जा सकता है, अब ऐसी बात नहीं रही। हम जो कुछ करते हैं उन सभी में हमारा प्रयास झलकता है और ग्राहक बैंकों से बेहतर व्यवहार की अपेक्षा करते हैं। ग्राहकों के अनुभव, उनके व्यवहार संबंधी शोध और विपणन उभरता हुआ वह क्षेत्र है जहां ग्राहकों की संतुष्टि के नये तरीके विकसित किये जाते हैं और यह अंततः स्थिति में परिवर्तनकारी साबित हो सकता है। ग्राहकों को नयी-नयी सुविधाएं देना अब चुनाव का मुद्दा नहीं रहा बल्कि यह आवश्यकता बन गया है और यह प्रतिस्पर्धा के साधन के रूप में महत्वपूर्ण बन गया है। नवोन्मेष हेतु बैंक में बनाया गया एक समूह अथवा नेटवर्क नए विचारों के सृजन के लिए काफी उपयोगी हो सकता है। मैं जनरल इलेक्ट्रिक के मुख्य कार्यपालक अधिकारी जेफरी इमेल्ट द्वारा नवोन्मेष पर कही गई एक बात को उद्धृत करना चाहूंगा:

*"भविष्य में कंपनियों में निवेश करने का एकमात्र हेतु और लाभ का एकमात्र स्रोत नवोन्मेष करने की और एक अलग पहचान बनाने की उनकी क्षमता पर निर्भर करेगा।"*

## प्रौद्योगिकी की वर्तमान और आगे की संभावित प्रवृत्तियां

25. मैं अपने भाषण के तीसरे भाग की ओर बढ़ने से पहले प्रौद्योगिकी की मौजूदा प्रवृत्तियों के बारे में बात करना चाहूंगा। ऐसा लग रहा है कि क्लाउड कंप्यूटिंग अभी भी मध्यम या निम्न स्तर की वरीयता वाला क्षेत्र बना रहेगा। ऐसा अनुमान लगाया गया है कि विश्व भर में नई प्रौद्योगिकियों, जैसे कि बैंक ऑफिस वर्चुअलाइजेशन, मोबाइल टेलीफोनी और सेवा अभिमुखी आर्किटेक्चर(एसओए) से सूचना प्रौद्योगिकी में किये जाने वाले कुल खर्च में कमी आएगी। आप सभी जानते हैं कि मोबाइल टेलीफोनी के 700 मिलियन ग्राहक हैं और यह सर्वव्यापी है। इसीलिये

मोबाइल बैंकिंग में जो संभावनाएं हैं वे लागत, सुविधा और पहुंच की तेजी की दृष्टि से क्रांतिकारी बदलाव ला सकती हैं। बैंकों, टेलीकॉम ऑपरेटरों और अन्य हितधारकों के बिजनेस मॉडलों में एकरूपता होनी चाहिए।

ये सभी भविष्य में स्थिति में क्रांतिकारी बदलाव लाने वाले साबित होंगे।

### भाग III

#### प्रौद्योगिकी के क्षेत्र में भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा हाल ही में की गई पहलें

26. मैं आपका ध्यान प्रौद्योगिकी से संबंधित क्षेत्रों में भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा हाल ही में की गई पहलों की ओर आकर्षित करना चाहूंगा।

#### रिजर्व बैंक का 2011-17 का सूचना प्रौद्योगिकी विज्ञान

27. रिजर्व बैंक ने 2011-17 के लिये अपना सूचना प्रौद्योगिकी विज्ञान दस्तावेज जारी किया है। इस दस्तावेज की प्रमुख सिफारिशें सूचना प्रौद्योगिकी का प्रमुख संसाधन के रूप में उपयोग करते हुए और सूचना प्रौद्योगिकी अभिशासन और पर्यावरण के अनुकूल पहलों (ग्रीन कंप्यूटिंग सहित) का उपयोग करके भारतीय रिजर्व बैंक को ज्ञान आधारित संगठन बनाने से संबंधित हैं। विज्ञान दस्तावेज में वाणिज्यिक बैंकों के लिए भी प्राथमिकताएं तय की गई हैं जिनमें कोर बैंकिंग सल्यूशन्स से आगे बढ़कर एमआईएस, रेगुलेटरी रिपोर्टिंग, समग्र जोखिम प्रबंधन, वित्तीय समावेशन और ग्राहक संबंध प्रबंधन जैसे सूचना प्रौद्योगिकी क्षेत्रों का ज्यादा से ज्यादा उपयोग करना शामिल है। इसमें बैंकिंग क्षेत्र में प्रौद्योगिकी को अपनाए जाने के कारण उत्पन्न हो सकने वाले परिचालनात्मक जोखिमों पर विचार किया गया है जो वित्तीय स्थिरता को प्रभावित कर सकते हैं और इसमें आंतरिक नियंत्रणों, जोखिमों को कम करने वाली प्रणालियों, धोखाधड़ी की पहचान/रोकथाम और कारोबारी निरंतरता संबंधी योजनाओं पर बल दिया गया है। यद्यपि बैंकों ने अपने लेनदेनों की प्रोसेसिंग के लिए प्रौद्योगिकी का उपयोग किया है, परंतु उनमें विश्लेषणात्मक प्रोसेसिंग अभी अपनी शुरुआती चरण में है। बैंक लागत में कमी, बेहतर ग्राहक सेवा और बैंकों के भीतर और विनियामक तक सूचना के प्रभावी प्रवाह की दृष्टि से प्रौद्योगिकी का फायदा उठाना आरंभ कर सकते हैं। जैसा कि विज्ञान दस्तावेज में दर्शाया गया है इन सिफारिशों के कार्यान्वयन के संबंध में कदम पहले ही उठाए जा चुके हैं।

#### स्वचालित आंकड़ा प्रवाह

28. बैंकों को यह सूचित किया गया कि वे एक ऐसी कार्य-योजना तैयार करें जिसमें यह दर्शाया गया हो कि किन-किन विवरणियों को सिस्टम से सीधे बिना मानवीय हस्तक्षेप के उनके केंद्रीकृत

भंडार में लेकर बाद में रिजर्व बैंक को प्रस्तुत किया जा सकता है। एक तिमाही निगरानी प्रारूप तैयार करने का भी निर्णय लिया गया था जिसमें बैंकों को सूचित किया गया था कि वे उन विवरणियों की सूची को प्रमाणित करें जिन्हें सूचना प्रौद्योगिकी की स्रोत प्रणालियों से बिना किसी मानवीय दखल के आंतरिक तौर पर सृजित किया गया हो।

#### अगली पीढ़ी का आरटीजीएस (एनजी-आरटीजीएस)

29. सभी प्रकार के अपग्रेडों के बावजूद मौजूदा आरटीजीएस प्रणाली लेनदेनों की बढ़ती हुई मात्रा को सम्हाल नहीं पा रही है जो कि प्रौद्योगिकी में आ रहे नित नए बदलावों के अनुरूप इनमें विस्तार की गुंजाइश, लचीलेपन और अनुकूलन-क्षमता के न होने की वजह से है। इसके अतिरिक्त विश्व भर में इसकी विशेषताओं और कार्यकुशलता में काफी सुधार हुए हैं। इसलिए यह निर्णय लिया गया था कि आधुनिक प्रौद्योगिकी और नई कारोबारी अपेक्षाओं का ध्यान रखते हुए मौजूदा एप्लीकेशन के स्थान पर उच्चस्तरीय एप्लीकेशन लगाया जाए।

#### सूचना सुरक्षा, इलेक्ट्रॉनिक बैंकिंग, प्रौद्योगिकी जोखिम प्रबंधन और साइबर धोखाधड़ियों पर कार्यदल की रिपोर्ट

30. उपर्युक्त रिपोर्ट में बैंकों में सूचना प्रौद्योगिकी के उपयोग से उत्पन्न होने वाले विभिन्न मुद्दों की समीक्षा की गई है और इसमें नौ प्रमुख क्षेत्रों के बारे में सिफारिशें की गई हैं, नामतः सूचना प्रौद्योगिकी अभिशासन, सूचना सुरक्षा, आईएस लेखापरीक्षा, सूचना प्रौद्योगिकी परिचालन, सूचना प्रौद्योगिकी सेवा आउटसोर्सिंग, साइबर धोखाधड़ियां, कारोबारी निरंतरता कार्य-योजना, ग्राहक जागरूकता कार्यक्रम और कानूनी पहलू। इस रिपोर्ट का उद्देश्य सभी बैंकों द्वारा अपनाए जाने वाले न्यूनतम सामान्य मानकों का निर्धारण करना और साथ ही साथ सुरक्षित और मजबूत बैंकिंग माहौल के लिए सर्वोत्तम प्रथाओं की शुरुआत करना है। उपर्युक्त क्षेत्रों में क्रियान्वयन के लिए अंतिम दिशानिर्देश बैंकों को जारी कर दिए गए हैं।

31. ग्राहकों को ध्यान में रखते हुए बैंकों को यह सुनिश्चित करना होगा कि वे अपने अद्यतन उपलब्ध प्रौद्योगिकी का उपयोग करके ऐसे एप्लीकेशन/सल्यूशन को कार्यान्वित करें ताकि ग्राहकों की संतुष्टि के साथ-साथ बैंकिंग सेवाओं में वृद्धि भी सुनिश्चित की जा सके; यद्यपि ऐसा करते समय सुरक्षा के पर्याप्त उपाय करने होंगे। इसके बाद मैं बैंकों को इस बात का आगाह करना चाहता हूँ कि यदि वे इन्हें सरल नहीं रखेंगे तो उनके ग्राहक उनके प्रतिस्पर्धियों के पास चले जाएंगे। यह भी जरूरी है कि वैकल्पिक सेवा सुपुर्दगी चैनल ग्राहकों को उपलब्ध हो। हमें इस बारे में सोचना होगा और यदि हम ग्राहकों को बैंकिंग में बनाए

रखना चाहते हैं तो हमें शीघ्रताशीघ्र एक व्यावहारिक व्यवस्था उपलब्ध करानी होगी।

32. सूचना प्रौद्योगिकी में हुई प्रगति के चलते कई तरह की चुनौतियां सामने आ गई हैं। इनमें शामिल हैं- प्रौद्योगिकी में आने वाले तेज बदलाव, जटिलताएं, उच्च लागत, सुरक्षा और आंकड़ों की गोपनीयता संबंधी मामले, नए कानून और विनियम और अपर्याप्त रूप से प्रशिक्षित श्रम शक्ति। आज वर्तमान अंतरराष्ट्रीय मानकों और सर्वोत्तम प्रथाओं के अनुरूप सूचना प्रौद्योगिकी के अभिशासन को सुदृढ़ करने और बैंकिंग क्षेत्र में सूचना सुरक्षा संबंधी मजबूत उपाय किए जाने की आवश्यकता है। हाल ही में बैंकों में हुई साइबर धोखाधड़ियों की घटनाओं को देखते हुए यह आवश्यक है कि नियंत्रण व्यवस्था को बेहतर किया जाए और वाणिज्यिक बैंकों में धोखाधड़ियों से जुड़े हुए जोखिमों के सक्रिय आकलन और प्रबंध प्रक्रिया की समीक्षा की जाए। बैंकों को सूचना प्रौद्योगिकी सुरक्षा नीति और प्रक्रियाओं और संबंधित मानदंडों को परिचालन से जुड़े सभी पदाधिकारियों के बीच प्रचारित करने की दिशा में भी कार्य करना चाहिए।

### सारांश

33. बैंक बेहतर ग्राहक लाभप्रदता कैसे प्राप्त कर सकते हैं? इस दिशा में बैंक जो पहला कदम उठा सकते हैं वह है ग्राहकों से संबंधित आंकड़ों को एकत्र करके उसे व्यवस्थित रूप देना। सही-सही, ब्योरेवार और आसानी से प्राप्त किये जा सकने वाले आंकड़ों की सहायता से विश्लेषण टूल्स का उपयोग रणनीति और माडल तैयार करने, उचित बिक्री के माध्यमों का पता लगाने, मूल्य संबंधी उपायों का आकलन करने के लिए किया जा सकता है और प्रत्येक ग्राहक वर्ग और संबंधित ग्राहक की लाभप्रदता में वृद्धि के लिए लक्ष्य निर्धारित किये जा सकते हैं। जब यह प्रक्रिया सुचारु रूप से चल रही हो तब बैंक अपनी कारोबारी आसूचना और नियोजन प्रौद्योगिकियों का उपयोग स्वयं की पहलों की सफलता के मूल्यांकन के लिए कर सकते हैं और प्राप्त जानकारी का उपयोग आगे सतत प्रगति के लिए कर सकते हैं, इस तरह वे अपने

लक्ष में सफल हो सकते हैं और ग्राहक लाभप्रदता के लक्ष को प्राप्त कर सकते हैं।

34. बैंकों को नए मानक स्थापित करने चाहिए ताकि वे अपने ग्राहकों को आकर्षित करने, उन्हें बनाए रखने और उन्हें बेहद तेजी से दक्षतापूर्ण और संतोषजनक सेवा देने में सक्षम हो सकें। बैंकिंग क्षेत्र में सूचना प्रौद्योगिकी का उपयोग सर्वत्र हो रहा है। ग्राहक बनाने, ग्राहकों की आवश्यकताओं का ध्यान रखने, ग्राहकों से संबंध बनाए रखने से लेकर कर्मचारियों, प्रक्रियाओं और भागीदारों के प्रबंधन तक बैंक के महत्वपूर्ण कार्यों की श्रृंखला में किया जाने वाला प्रत्येक कार्य प्रौद्योगिकी पर आश्रित है ताकि इन्हें प्रभावी ढंग से और दक्षतापूर्ण तरीके से किया जा सके। वर्तमान आर्थिक माहौल में केवल वे खुदरा बैंक अपना अस्तित्व बनाए रख पाएंगे जो ग्राहकों की जरूरतों को समझते हुए उचित दर पर उचित उत्पाद और सेवा प्रदान करने के माध्यम से और संस्था के लिए ग्राहक से जीवनपर्यन्त जुड़े रहने के महत्त्व को समझते हुए आधारभूत सेवाओं जैसे कि जमा और ऋण से अपनी आप बढ़ाने के लिए आधुनिक प्रौद्योगिकियों और चैनलों का उपयोग करेंगे।

35. मैं श्रोताओं के समक्ष तीन प्रश्न रखते हुए अपना भाषण समाप्त करूंगा:

### **क्या हम अपने बैंकिंग को कागज रहित, चेक रहित और नकदी रहित बना सकते हैं?**

मैं यह जानता हूँ कि इन प्रश्नों का उत्तर आसान नहीं है और किसी के पास इसका तत्काल समाधान भी नहीं है। किंतु यह हमें "कुछ हटकर" और "बड़ा" सोचने के लिए प्रेरित करता है। उपर्युक्त लक्ष्यों को प्राप्त करने में अवश्य ही काफ़ी समय लगेगा किंतु यह असंभव नहीं है। दुनिया भर में इस दिशा में कार्य की शुरुआत हो चुकी है। क्या हम उपर्युक्त लक्ष्यों को एक ही छलांग में प्राप्त कर सकते हैं? मैं आशा करता हूँ कि इस सम्मेलन के सहभागी इन मुद्दों पर चर्चा करेंगे और कुछ ऐसी व्यापक सिफारिशें करेंगे जिनको बैंकिंग क्षेत्र में लागू किया जा सकता है।