

## बैंकिंग में प्रौद्योगिकी: आर्थिक वृद्धि का एक साधन\* के.सी. चक्रवर्ती

श्री बोधिसत्व गांगुली, निवासी संपादक, इकॉनामिक टाइम्स, विशिष्ट अतिथियो, देवियो और सज्जनो। आरम्भ में, मैं कहना चाहता हूँ कि इस महती सभा के बीच शामिल होना और बैंकिंग प्रौद्योगिकी सम्मेलन 2010 का हिस्सा बनना एक खुशी और सम्मान की बात है। मैं 'वृद्धि एवं विकास के संवर्धन के लिए प्रौद्योगिकी का इस्तेमाल' विषय पर प्रौद्योगिकी सम्मेलन, इस श्रृंखला में चौथा, के आयोजन के लिए इकॉनामिक टाइम्स को बधाई देता हूँ। वृद्धि और विकास की प्रक्रिया में प्रौद्योगिकी का योगदान स्पष्ट रूप से सराहनीय है और इसे सार्वभौमिक रूप से स्वीकार किया गया है। बैंकिंग में प्रौद्योगिकी की भूमिका ने हमें आर्थिक वृद्धि की चुनौती को पूरा करने और वित्तीय स्थिरता सुनिश्चित करने के लिए, जो अब सबसे पहला लक्ष्य है, समर्थ बनाया है। प्रौद्योगिकी के प्रभावी इस्तेमाल का वृद्धि और विकास पर एक गुणक प्रभाव पड़ता है। प्रौद्योगिकी बैंकिंग प्रणाली की पैठ बढ़ाने में सक्षम बनाती है, लागत को कम करती है और छोटे मूल्य के लेनदेनों को व्यवहार्य बना देती है। सूचना और संचार प्रौद्योगिकी (आइसीटी) की लागत कम होने के साथ, व्यावसायिक वृद्धि के मसले को हल करने में प्रौद्योगिकी का उपयोग करने का यह सही समय है। प्रौद्योगिकीय नवोन्मेष लागत और पहुंच का समीकरण बदल देते हैं - इसकी मदद से वित्तीय सेवा प्रदाताओं के लिए, अक्सर साझेदारी में, गरीबों सहित ग्राहकों तक व्यापक श्रेणी के उत्पादों और सेवाओं को उपलब्ध कराना आर्थिक रूप से व्यवहार्य बन जाता है। हमारा दृढ़ विश्वास है कि आइसीटी-आधारित वितरण मॉडल को अपनाए बिना अपने व्यावसायिक मॉडल का संवर्धन करना संभव नहीं है। इसलिए, आपने जो विषय चुना है, वह सामयिक है।

2. मेरा शेष भाषण चार व्यापक विषयगत वर्गों के आसपास संरचित है। सबसे पहले, मैं यह स्पष्ट करना चाहूंगा कि प्रौद्योगिकी किस प्रकार वृद्धि को प्रेरित और प्रभावित करती है। दूसरे, इसने बैंकिंग परिदृश्य में कितना बड़ा परिवर्तन लाया है। मैं संक्षेप में उन व्युत्पन्न लाभों

\* मुंबई में 3 सितंबर 2010 को आयोजित इकॉनामिक टाइम्स बैंकिंग प्रौद्योगिकी सम्मेलन 2010 में भारतीय रिजर्व बैंक के उप गवर्नर डॉ. के.सी. चक्रवर्ती द्वारा दिया गया भाषण।

की व्याख्या करूंगा, जो भारतीय बैंकों द्वारा प्रौद्योगिकी को अपनाए जाने से प्राप्त हो सकते हैं। तीसरा, मैं प्रगति में बाधा डालने वाले अवरोधों की चर्चा करूंगा और इस बात को उजागर करूंगा कि हम प्रौद्योगिकी के पूरे लाभ का इष्टतम दोहन करने में समर्थ क्यों नहीं हो पाए। मैं इस बात की व्याख्या करते हुए अपनी बात को समाप्त करूंगा कि हम समष्टि नीति के स्तर पर इन मुद्दों का समाधान किस तरह से कर रहे हैं। इस प्रकार, मैं आपके समक्ष समग्रता में एक तस्वीर पेश करने की कोशिश करूंगा, आप के साथ इस बात की चर्चा करूंगा कि आज हम कहां खड़े हैं और उस सपाट दुनिया का, तेजी से भूमंडलीकृत दुनिया का, जिसके साथ आपको आवश्यक तौर पर बैंकों के रूप में कार्य करना है, हिस्सा बनने के लिए हमें प्रौद्योगिकी का लाभ उठाकर कहां पहुंचना है।

### प्रौद्योगिकी और आर्थिक वृद्धि

3. औद्योगिक क्रांति के साथ अठारहवीं सदी के अंत से, दुनिया पूरी तरह बदल गई है। नीति निर्माताओं ने प्रौद्योगिकी की संभाव्यता; आर्थिक वृद्धि के साथ इसके अंतर-संबंध; विकास करने की इसकी क्षमता को पहचाना। प्रौद्योगिकी बैंकिंग सहित सभी विकास का प्रमुख चालक बनी हुई है।

4. प्रौद्योगिकी अपनाने से सामान और सेवाओं की पहुंच बढ़ाने में मदद मिलती है। निस्संदेह आप सब इस बात से सहमत होंगे कि प्रौद्योगिकी अब स्वचालन की प्रक्रिया की एक विधि मात्र नहीं है। इसने बैंकिंग उत्पादों और सेवाओं को सस्ता और सुलभ बना दिया है, साथ ही अनुकूलन की प्रक्रिया के कारण अर्थक्षमता और लाभप्रदता सुनिश्चित की गई है, जिससे परिचालन मार्जिन में सुधार होगा। प्रौद्योगिकी से लेनदेन की गति में तेजी आती है और लागत में कमी आती है।

5. प्रौद्योगिकी विकल्पों को बढ़ाती है, नए बाजार बनाती है, उत्पादकता में सुधार लाती है और इसका एक गुणक प्रभाव पड़ता है। बैंकिंग के क्षेत्र में प्रौद्योगिकी जादुई

गोली की तरह कार्य करती है, जिसमें समाज के एक बड़े वंचित वर्ग को औपचारिक वित्तीय प्रणाली में लाकर उन्हें बैंकिंग सेवाएं और उत्पाद एक मितव्ययी ढंग से उपलब्ध कराने की संभाव्यता है। इसमें सार्वभौमिक पहुंच का वादा है, जिससे बैंकिंग की सीमाएं बाहरी विश्व तक चली जाती हैं। यह पूरे खेल की तस्वीर बदल देती है।

6. आर्थिक वृद्धि प्रौद्योगिकी के क्षेत्र में धीमे और स्थिर सुधार से तथा भौतिक और मानव पूंजी में सम्मिलित ज्ञान एवं 'सफल' आविष्कार दोनों से संभव होती है। प्रौद्योगिकी वैश्विक वृद्धि की तीव्र गति का एक सहवर्ती है और इसने सभी स्तरों पर संरचनात्मक परिवर्तन करने का नेतृत्व किया है।

7. वैश्वीकरण और उसके फलस्वरूप संरक्षणवादी बाधाओं के विध्वंस के इस युग में, प्रौद्योगिकी की मदद से बैंकों को उपयुक्त व्यावसायिक और वितरण मॉडल अपनाने चाहिए, ताकि नए ग्राहक बनाए जा सकें और अब तक अनछुए क्षेत्रों में विस्तार किया जा सके। बढ़ती प्रतिस्पर्धा और ग्राहक आकांक्षाओं में वृद्धि - गुन्नार म्यर्दल की 'बढ़ती उम्मीदों की क्रांति' - ने बैंकिंग प्रौद्योगिकी की क्षमता और उसके महत्व के बारे में बैंकों के बीच जागरूकता बढ़ा दी है। सूचना और प्रौद्योगिकी के बीच विलगाव नहीं किया जाना चाहिए, दोनों एक साथ मांग करने वाले और तकनीक की समझ रखने वाले ग्राहकों की अपेक्षाओं को पूरा करने के लिए बैंकों की मदद करेंगे। त्वरित संतुष्टि के इस दौर में अगली पीढ़ी के ग्राहक त्वरित, किसी भी समय और कहीं भी उपलब्ध बैंकिंग सुविधाओं की मांग करते हैं। बेहतर अत्याधुनिक प्रौद्योगिकी पर आधारित सेवाओं के साथ विदेशी और निजी क्षेत्र के बैंकों के आगमन से प्रतिस्पर्धा की भावना उत्पन्न हुई और भारतीय बैंकिंग उद्योग के सामने नई प्रौद्योगिकी, नए मानदंड को अपनाने और नए तरीके से कार्य करने की चुनौती आई, और बैंकों ने सराहनीय तरीके से इसे कार्यरूप दिया है। विनियामक और बाजार की ताकतों के संयोजन ने भारतीय बैंकिंग उद्योग में

प्रौद्योगिकी और स्वचालन के कार्यान्वयन का समर्थन किया। एक विकासशील देश में एक केन्द्रीय बैंक के रूप में, रिजर्व बैंक ने बैंकिंग और वित्तीय बाजारों के विकास को अपना एक मुख्य उद्देश्य बनाया है। 'संस्थागत विकास' 1950 के दशक से 1970 के दशक तक इस दृष्टिकोण की बानगी था। 1980 के दशक में रिजर्व बैंक ने बैंकिंग क्षेत्र में 'उत्पादकता में सुधार' पर जोर दिया। यह विश्वास होने पर कि प्रौद्योगिकी उत्पादकता और कार्यकुशलता में सुधार के लिए महत्वपूर्ण है, रिजर्व बैंक ने भारत में बैंकों द्वारा प्रौद्योगिकी के प्रयोग को लोकप्रिय बनाने के लिए कई कदम उठाए।

8. बैंकों और वित्तीय संस्थाओं ने परिष्कृत उत्पाद विकास, बाजार के बेहतर बुनियादी ढांचे और जोखिम के नियंत्रण के लिए विश्वसनीय तकनीक के कार्यान्वयन के एक समर्थक के रूप में सूचना प्रौद्योगिकी की क्षमता की पहचान की है। प्रौद्योगिकी के क्षेत्र में हो रही निरंतर और तीव्र प्रगति के साथ अनुकूलन करते हुए, बैंकिंग के क्षेत्र में रूपांतरकारी वृद्धि का अनुभव होगा। प्रौद्योगिकी आगे चलकर मौजूदा बाजार को और उन्मुक्त करेगी तथा बैंकिंग उद्योग के लिए नए बाजारों, नए उत्पादों और सेवाओं और कुशल वितरण चैनल का निर्माण करेगी। सूचना प्रौद्योगिकी नई अर्थव्यवस्था की चुनौतियों से निपटने के लिए बैंकिंग उद्योग को साधन उपलब्ध कराएगी।

9. कोर बैंकिंग सॉल्यूशन (सीबीएस) बैंकों को 24x7 आधार पर अनेक ग्राहक-केंद्रित सेवाओं की पेशकश एक ही स्थान से करने की अनुमति देकर, खुदरा के साथ ही कॉर्पोरेट बैंकिंग गतिविधियों को समर्थन देकर, साथ ही मौजूदा और प्रस्तावित हर संभव वितरण चैनल खोलकर एटीएम, टेली बैंकिंग, मोबाइल बैंकिंग, इंटरनेट बैंकिंग, कार्ड बैंकिंग (एकाधिक वितरण चैनल) का पूरा लाभ सभी ग्राहकों को उपलब्ध कराने के लिए बैंकों को सक्षम बनाता है। केंद्रीकरण इस प्रकार वित्तीय सेवाओं के लिए 'एक-स्थानिक' लेन-देन संभव बनाता है। सीबीएस का प्रयोग कर ग्राहक किसी भी शाखा से और

कहीं से भी अपने खाते का उपयोग कर सकते हैं, चाहे उनका खाता भौतिक रूप से कहीं भी क्यों न खोला गया हो।

## क्या बैंकिंग प्रौद्योगिकी का इष्टतम लाभ उठाया गया है?

10. इस पृष्ठभूमि में, मुझे सिर्फ दो सवाल पूछना है। क्या बैंकिंग की पैठ बढ़ी है?

क्या इससे उत्पादकता और कार्यकुशलता में सुधार हुआ है?

11. ठोस डेटा द्वारा समर्थित ऐसे अनुभवजन्य साक्ष्य की कमी है, जो इसे निर्णायक रूप में साबित कर सकें। अनेक उपाख्यानात्मक सबूत और व्यापक संकेतक यह सुझाते हैं कि ऐसा नहीं हुआ है। उच्च आय वाले ओईसीडी के चयनित सदस्य देशों के लिए बेंचमार्क संकेतकों के साथ भारत में बैंकों के निष्पादन और उनकी क्षमता तथा वित्त तक पहुँच के लिए कुछ महत्वपूर्ण संकेतक अनुबंध सारणी 1 और 2 में दिए गए हैं। प्रवेश संकेतकों से पता चलता है कि 2001-08 के दौरान सुधार किया गया है लेकिन अभी भी ओईसीडी अर्थव्यवस्थाओं की तुलना में बहुत प्रतिकूल स्थिति है। बैंकिंग प्रणाली की दक्षता में सुधार, अन्य बातों के साथ, सामान्य रूप से परिचालन खर्च, ब्याज स्प्रेड और मध्यस्थता की लागत में कमी लाने में परिलक्षित होने की संभावना है। बैंकों का शुद्ध ब्याज मार्जिन ज्यादा कम नहीं हुआ है, खासकर तब जब कि कारोबार की संरचना नहीं बदली है। यह दर्शाने के लिए पर्याप्त अनुभवजन्य सबूत नहीं है कि छोटे लेनदेनों की लागत नीचे नहीं गई है। जब तक कम मूल्य के लेनदेन कम-खर्चीले ढंग से नहीं किये जाते, क्षमता पर इसका बड़ा प्रभाव नहीं पड़ने जा रहा है। प्रति खाता जमा और अग्रिम में बढ़त की प्रवृत्ति है जो दर्शाता है कि कारोबार में वृद्धि पिरामिड के निचले स्तर में ग्राहक जुटाने के कारण नहीं है। भारत में बैंकों की मध्यस्थता लागत अभी

भी विकसित बैंकिंग बाजारों की तुलना में अधिक होती है। इस प्रकार, बैंकिंग का प्रवेश बढ़ाया जाना है और प्रति लेनदेन लागत को कम किया जाना है। अतः स्पष्ट तौर पर यह प्रश्न पूछा जा सकता है कि प्रौद्योगिकी को अपनाए जाने के बावजूद ऐसा क्यों नहीं हुआ है। मैं इसका जवाब देने का प्रयास करूंगा:

#### *प्रौद्योगिकी ग्राहक-केंद्रित होनी चाहिए*

12. ग्राहक को ध्यान में रखते हुए प्रौद्योगिकी लागू की जानी चाहिए। लागत, समय और सुविधा के मामले में प्रौद्योगिकी से ग्राहक को सुविधा होनी चाहिए। यह ग्राहकों की जरूरतों और प्रत्याशाओं के अनुरूप होनी चाहिए। इसके ठीक विपरीत, सार्वजनिक क्षेत्र के हमारे बैंकों में प्रौद्योगिकी का कार्यान्वयन विनियामक और नीतिगत अनुपालन के लिए अधिक प्रतीत होता है। इसने बैंकिंग प्रौद्योगिकी को ग्राहक के अनुकूल बनाने के बजाय और कर्मचारियों के अधिक अनुकूल बना दिया है।

13. आइए हम भारतीय रेलवे की यात्री आरक्षण प्रणाली को देखें। यह भी सार्वजनिक क्षेत्र का एक उद्यम है जो एक केंद्रीकृत समाधान लागू कर रहा है। ग्राहकों को एक खिड़की पर सभी सेवाएं उपलब्ध हैं, वह सेवा पूछताछ, आरक्षण, आशोधन, निरसन, या वापसी आदि किसी से भी संबंधित क्यों न हो। आइए हम बैंकिंग प्रणाली में समानांतर स्थिति देखें। हमारे बैंकों की अधिकांश शाखाओं में सीबीएस को कार्यान्वित किया गया है। एक ग्राहक के दृष्टिकोण से, वह शाखा में जो विभिन्न नियमित लेनदेन और कारोबार करना चाहता है, उसे सुकर बनाने एवं उसमें गति लाने के लिए एकल खिड़की सुविधा उपलब्ध नहीं है।

14. यह बड़ा सवाल खड़ा करता है। चूंकि प्रौद्योगिकी का कार्यान्वयन ग्राहकों पर केंद्रित नहीं था, अतः हम कुछ बुनियादी जवाब से भी बचते हैं। उदाहरण के लिए, बैंकों के रूप में क्या हमें यह मालूम है कि हमारा बैंक कितने ग्राहकों को सेवा प्रदान कर रहा है? क्या हम, बैंकों के रूप में और ग्राहकों के रूप में, यह जानते हैं

कि हमारे बैंकों के पास कितने प्रकार के प्रॉडक्ट उपलब्ध हैं? मुझे विश्वास है कि सीबीएस प्रौद्योगिकी अपनाने के बाद भी उक्त दोनों प्रश्नों के बारे में विश्वसनीय जानकारी के आधार पर उत्तर तथा कई ऐसे आसान प्रश्नों के उत्तर हमारे पास उपलब्ध नहीं हैं। कारोबार की वृद्धि पर इसका स्पष्ट प्रभाव पड़ता है।

#### *कारोबारी प्रक्रिया की रि-इंजीनियरिंग - एक पूर्व-शर्त*

15. कारोबारी प्रक्रिया की रि-इंजीनियरिंग नहीं की गई है, जोकि कारोबार बढ़ाने तथा लाभप्रदता में वृद्धि करने के लिए जनबल का लाभ उठाने के लिए तथा अन्य स्थितियां अपरिवर्तित रहने पर प्रौद्योगिकी को अपग्रेड करने से प्राप्त होनेवाला इष्टतम लाभ वांछित मात्रा में प्राप्त करने के लिए जरूरी है। वैश्विक रूप से, प्रौद्योगिकी अपनाने के बाद सिर्फ 10 प्रतिशत बैंकिंग स्टाफ 'बैंक-आफिस' कार्य में सलग्न है तथा शेष 90 प्रतिशत बैंकिंग स्टाफ ग्राहक प्राप्त करने, उन्हें सेवा प्रदान करने तथा ग्राहक की निष्ठा सुनिश्चित कर उन्हें बनाए रखने संबंधी 'फ्रंट-ऑफिस' कार्य करने के लिए उपलब्ध है। कारोबार की प्रक्रियाओं तथा प्रबंध सूचना प्रणाली (एमआइएस) की रि-इंजीनियरिंग, परंपरागत रूप से प्राप्त प्रणालियों को छोड़े बिना प्रौद्योगिकी को अपग्रेड करने के कार्यक्रम में आनेवाली बाधाएं सुस्पष्ट हैं। इसका शुद्ध परिणाम यह है कि हम सुधार का कार्य टुकड़ों में करते हैं, तथा आवश्यक प्रणालीगत पूर्णपरिवर्तन नहीं करते हैं जोकि बैंकों द्वारा योजनाबद्ध रूपांतरणात्मक प्रबंधन प्रणाली अपनाए जाने पर प्राप्त हो सकता था।

#### *एक रणनीतिक परिदृष्टि तथा कार्य-योजना का अभाव*

16. किसी भी योजना के सफल होने के लिए, उसमें एक ऐसी परिदृष्टि तथा रणनीति अवश्य होनी चाहिए जो उसके कार्यान्वयन को चालित करे। ऐसी परिदृष्टि का स्पष्ट अभाव है कि प्रौद्योगिकी द्वारा किस तरह से व्यवसाय और ग्राहक संबंध स्थापित किया जाना है। इस प्रकार

बैंकों में बाह्य दबावों के फलस्वरूप प्रौद्योगिकी को अपनाया जा रहा है, न कि यह बैंक स्टाफ की ऐसी साझा परिदृष्टि के रूप में हो जो सर्वोच्च स्तर से नीचे के स्तर की ओर फैला हो अथवा जो सकारात्मक बाह्य तत्वों की कारपोरेट परिदृष्टि के रूप में है। फलस्वरूप, दीर्घकालिक परिदृष्टि एवं रणनीति के अभाव के कारण इस बात पर असर पड़ा है कि प्रौद्योगिकी का उपयोग किस रूप में किया जाए। इसका 'कार्यान्वयन' किया जा चुका है; परंतु इसे अंगीकार नहीं किया गया है, इसे इष्टतम नहीं बनाया गया है अथवा इसका पूरा लाभ नहीं उठाया गया है।

*सूचना और प्रौद्योगिकी को समन्वित करने की जरूरत है*

17. कारोबार तथा लाभ में वृद्धि करने के लिए प्रौद्योगिकी का फायदा उठाने हेतु कोई कारोबारी और आइटी योजना नहीं बनायी गयी थी। इससे बैंकों को न सिर्फ न्यूनतर लागत पर उनके ग्राहकों को अच्छी और भरोसेमंद सेवाएं प्रदान करने में मदद मिलनी चाहिए, अपितु सूचना का सृजन और प्रबंधन भी कारगर तौर पर किया जाना चाहिए। सूचना में ऐसे आंकड़े शामिल होते हैं जिनका संग्रहण अखंडता, विश्वसनीयता तथा परिशुद्धता के सिद्धांतों के आधार पर किया जाता है। बैंकों द्वारा ग्राहकों तथा लेनदेनों से संबंधित आंकड़े बड़ी मात्रा में एकत्र किए जा रहे हैं और व्यापक परिमाण में उनका भंडारण किया जा रहा है। इस जानकारी का उपयोग ऐसे सार्थक विश्लेषण, प्रयोग और डेटाबेस के सृजन के रूप में नहीं किया जा रहा है ताकि इससे न सिर्फ आंतरिक एवं बाह्य विविध एमआइएस अपेक्षाएं पूरी हों अपितु इस जानकारी का उपयोग करके ग्राहक संबंध प्रबंधन (सीआरएम) जैसी अनूठी तकनीकों का उपयोग कर लाभप्रद कारोबार की मात्रा बढ़ाई जा सके। यह कहना गलत नहीं होगा कि 'सूचना प्रौद्योगिकी' से 'सूचना' गायब है।

*सरल, कम खर्चीले सुपुर्दगी मॉडल का अभाव*

18. हम अभी तक एक कम-खर्चीला, विकेन्द्रीकृत और यथार्थ वितरण मॉडल तैयार नहीं कर सके हैं। अनुभवहीन

सुपुर्दगी मॉडलों का उपयोग प्रायोगिक तौर पर किया जा रहा है। घटित होने पर किसी समस्या/ दुर्घटना का समाधान करना सबसे बड़ी कमजोरी है। यह मुद्दा उस समय और महत्वपूर्ण हो जाता है जब इस हम बात पर विचार करते हैं कि अब तक बैंक सुविधा से वंचित लोग बड़ी संख्या में दस्ती/मोबाइल फ्रंट-एंड डिवाइसों के माध्यम से बैंकों के साथ लेनदेन करने लगे हैं। पूरी प्रणाली की विश्वसनीयता दांव पर होगी तथा स्थिति अत्यधिक आघातपूर्ण हो जाएगी यदि इन समस्याओं का समाधान उनके उत्पन्न होने के साथ तुरंत नहीं किया गया तथा तात्कालिक समाधान प्रस्तुत नहीं किए गए।

## हमने क्या किया है? आगे का रास्ता

19. उन कारणों का पता लगाने के बाद, जिनकी वजह से सकारात्मक बाह्य-प्रभाव व्यापक रूप में बढ़ाने तथा वृद्धि की गति को उन्मुक्त करने में बैंकिंग प्रौद्योगिकी का लाभ नहीं उठाया जा सका, आगे का रास्ता काफी स्पष्ट है। हमें पूर्वनिर्धारित मुद्दों और चिंताओं का समाधान करना है तथा प्राथमिकताएं निर्धारित करनी हैं।

### *प्रौद्योगिकी निर्धारित करना और सुपुर्दगी मॉडल*

20. हमारे सभी प्रयास तब तक सफल नहीं होंगे जब तक प्रौद्योगिकी संबंधी मसलों का पहले समाधान नहीं किया जाता। आज तक, सभी वाणिज्यिक बैंक एवं क्षेत्रीय ग्रामीण बैंक की शाखाओं को सीबीएस की परिधि में नहीं लाया जा सका है। स्थिर तथा विश्वसनीय सूचना और संचार प्रौद्योगिकी (आइसीटी)-आधारित मॉडलों के बिना वित्तीय समावेशन में वृद्धि करना संभव नहीं होगा। दस्ती फ्रंट-एंड डिवाइसों के माध्यम से किए जानेवाले लेनदेनों को बैंकों के बैक-एण्ड सर्वरों के साथ सीवनहीन तरीके से समन्वित किया जाना चाहिए। बैंकों के साथ की जानेवाली अपनी चर्चाओं में हम इस बात पर बल देते हैं कि प्रौद्योगिकी संबंधी पहलुओं पर हमें तत्काल ध्यान देना चाहिए। हमें इस बात का गहन विश्लेषण करना चाहिए कि क्या कोई प्रौद्योगिकी/विक्रेता/प्रणाली संबंधी

कमी सीबीएस के इष्टतम लाभकारी उपयोग - बैंक-एंड प्रक्रियाओं के केंद्रीकरण तथा सूचना के प्रसंस्करण की क्षमताओं दोनों के लिए - में बाधा बन रही है। बैंकों को वित्तीय समावेशन की ओर एक व्यावसायिक अवसर के रूप में देखना चाहिए तथा उन्हें अधिक प्रभावशालिता एवं दक्षता लाने के लिए अपने सुपुर्दगी मॉडलों को संशोधित करना चाहिए। कारोबार संपर्की (बीसी)-आधारित सुपुर्दगी मॉडल को अधिक लचीला तथा समावेशक बनाया गया है।

*बीपीआर, सीआरएम, एमआइएस और आइटी अभिशासन देखने की जरूरत*

21. बैंकों को उनकी कारोबारी प्रक्रिया की रि-इंजीनियरिंग (बीपीआर) की प्रणाली अपनानी होगी ताकि वे अपनी कारोबारी प्रक्रियाओं, सुपुर्दगी मॉडलों तथा सूचना के प्रसंस्करण की प्रणालियों में बदलाव ला सकें। उन्हें समग्र प्रोसेस पर नए नजरिए से देखना होगा तथा एकीकृत एवं समन्वित दृष्टिकोण अपनाना होगा ताकि वे बैंकों में प्रौद्योगिकी के उन्नयन का पूरा लाभ उठा सकें। उन्हें अपनी कारोबारी प्रक्रियाओं को सीबीएस सॉफ्टवेयर के मुताबिक पूरी तरह से पुनरभियंत्रित (रि-इंजीनियर) करना होगा। रि-इंजीनियरिंग में नए प्रोसेस मैनुअल तैयार करना तथा कर्मचारियों को प्रशिक्षित करना शामिल है ताकि वे नयी प्रणालियों का कारगर तरीके से उपयोग कर सकें। इससे स्टाफ-सदस्य फ्रंट-ऑफिस कामकाज करने के लिए मुक्त हो सकेंगे।

22. प्रतिस्पर्धी बाजार की शक्तियों का मुकाबला करने तथा सबसे आगे रहने की कुंजी है - ग्राहक-केंद्रित विकास। अभिग्रहण के माध्यम से ग्राहक आधार में वृद्धि करने पर ध्यान केंद्रित किया गया है, साथ ही खर्च का अंश बढ़ाकर मौजूदा ग्राहकों को बनाए रखने और उनके रिश्ते को अधिक मजबूत करने पर भी ध्यान केंद्रित किया गया है। जहां परिचालनात्मक ग्राहक संबंध प्रबंधन (सीआरएम) से बैंकों को अपने वितरण चैनल को कारगर बनाने में मदद मिलेगी, वहीं कारोबारी बुद्धिमत्ता की शक्ति से परिपूर्ण सीआरएम

से बैंकों को निर्णय लेने की क्षमता बढ़ाने के लिए अधिक कार्ययोग्य जानकारी उपलब्ध होगी। बैंकों को व्यापक ग्राहक संबंध प्रबंधन (सीआरएम) तकनीक तैयार करने के लिए आइटी का लाभ उठाने की जरूरत है, ताकि वे कारोबार की मात्रा, गुणवत्ता और लाभप्रदता बढ़ा सकें।

23. एक संबद्ध क्षेत्र, जिसमें सुधार की जरूरत है, वह डेटा की अखंडता और विश्वसनीयता है, दक्षता और सूचित निर्णय लेने की योग्यता बढ़ाने के लिए एक प्रभावी एमआइएस अनिवार्य है। लेनदेन सर्वर से एमआइएस सर्वर में एक सीवनहीन डेटा निष्कर्षण प्रक्रिया की जरूरत है ताकि बैंक के भीतर आंतरिक रूप से कार्य करने के लिए और बाहरी एजेंसी को देने के लिए अपेक्षित विवरणी तैयार की जा सके।

24. प्रौद्योगिकी के अप्रचलन की ऊंची दर को देखते हुए और सीआरएम की सफलता के लिए, समुचित आइटी अभिशासन, विशेष रूप से बैंकों के मामले में, की जरूरत बढ़ती जा रही है। कारपोरेट अभिशासन के मामले की तरह, आइटी अभिशासन भी निदेशक बोर्ड और कार्यपालक प्रबंधन की जिम्मेदारी है। वस्तुतः, यह कहा जा सकता है कि बैंकिंग क्षेत्र में आइटी अभिशासन समग्र कारपोरेट अभिशासन का एक महत्वपूर्ण उपांग है। आइटी संबंधी बुनियादी ढांचे में किए गए व्यापक निवेश तथा दिन-प्रति-दिन के कारोबारी कार्यकलापों के परिचालन एवं प्रबंधन के लिए आइटी पर हमेशा बढ़ रही निर्भरता को देखते हुए, विभिन्न पणधारियों के बीच चिंताएं हैं, तथा इन्हीं चिंताओं से बेहतर आइटी अभिशासन की मांग में वृद्धि उत्पन्न हुई है। बैंकों में आइटी अभिशासन के तहत सूचना प्रौद्योगिकी संबंधी प्रणालियों, उनके निष्पादन एवं जोखिम प्रबंधन पर फोकस किया जाता है। बैंकों में आइटी अभिशासन अपनाए जाने से कारगर नियंत्रण संभव होगा तथा बैंकों द्वारा बनाए गए आइटी संबंधी व्यापक बुनियादी ढांचे का बेहतर लाभ उठाया जा सकेगा। इससे अंततः आइटी और कारोबार के बीच बेहतर संरेखण संभव होगा, दक्षताओं में वृद्धि होगी,

अंतरराष्ट्रीय तौर पर स्वीकृत सर्वोत्तम प्रथाओं के अनुरूप कार्य करने में वृद्धि होगी तथा बैंकों का समग्र आइटी निष्पादन सुधरेगा। इस प्रकार, कारोबार करने के लिए एक समन्वित आइटी और कारोबारी योजना तथा आइटी और कारोबारी रणनीति की जरूरत है।

### *सभी पणधारकों को साथ लेकर चलें*

25. यह आवश्यक है कि साझा हितों और सभी सहभागियों की सक्रिय भागीदारी बनायी जाए। इन सभी प्रयासों के बाद भी बैंक अकेले ऐसा नहीं कर सकेगे, यदि सभी पणधारकों यथा सरकारों, केंद्र और राज्य दोनों, विनियामकों, गैर सरकारी संगठनों, प्रौद्योगिकी विक्रेताओं, उद्योग संघों, बीमा और म्यूच्युअल फंड कंपनियों, और व्यापक समाज को शामिल नहीं किया जाए। बड़ी प्रौद्योगिकी संस्थाएं इस प्रक्रिया को सुकर बनाने और हमारे देश के लिए उपयुक्त हार्डवेयर और सॉफ्टवेयर का विकास करने के लिए आगे आ गई हैं। सभी पणधारकों से एक योजनाबद्ध रणनीतिक और व्यापक ठोस प्रयास की जरूरत है। चुनौती बड़ी है, अवसर और भी बड़ा है।

### *सुपुर्दगी योग्य स्पष्ट लक्ष्य के साथ इसे मिशन मोड में लाना*

26. मुद्दों के सभी पहलुओं के लिए एक योजनाबद्ध दृष्टिकोण की जरूरत है। इसे मिशन मोड में लाकर स्पष्ट रूप से परिभाषित, मापने योग्य और निगरानी योग्य लक्ष्यों के साथ बैंकिंग क्षेत्र की व्यापक वृद्धि करने और तेजी से उसका विकास करने के लिए, हम प्रौद्योगिकी का लाभ उठा सकते हैं। इसके लिए निम्नलिखित बातें आवश्यक हैं:

क) ग्राहक पर फोकस करना

ख) बैंकिंग के दायरे में अधिक लोगों को लाना

ग) ग्राहकों की आवश्यकता के अनुसार उत्पाद विकसित करना और उसकी योजना बनाना

घ) स्थापित प्रौद्योगिकी और बी.सी. आधारित वितरण मॉडल, जो सरल और कम खर्चीला हो

ङ) सूचना और प्रौद्योगिकी को एकीकृत किया जाना

ज) यह सुनिश्चित किया जाए कि सरल एमआइएस और केंद्रीकृत प्रसंस्करण की सुविधा उपलब्ध हो

छ) उचित आइटी अभिशासन संरचना हो।

### **निष्कर्ष**

27. हमारे बैंकों ने एक सराहनीय काम किया है, बैंकों ने पैठ बढ़ाने की कोशिश की है, बैंकिंग क्षेत्र की सेहत अच्छी है और तकनीक को अपनाया गया है लेकिन हमें आत्मतुष्ट नहीं होना है। एक विशाल अप्रयुक्त बाजार है, जो इसका दोहन करने की क्षमता रखने वाले लोगों के लिए व्यावसायिक अवसर है। हमारा प्रौद्योगिकी पूल विश्व स्तर का है जो एक अतिरिक्त लाभ है। उन संगठनों के नेताओं के रूप में, जिनमें सेवाओं में उत्कृष्टता लाने की दिशा में प्रौद्योगिकी का उपयोग अत्याधुनिक साधन के रूप में किया जाएगा, आप मुझसे निःसंदेह इस बात से सहमत होंगे कि मेरे द्वारा उल्लिखित सभी अपेक्षाओं का पूर्णतः समाधान किया जाना चाहिए, ताकि बैंकिंग की पैठ बढ़े, उत्पादकता और दक्षता बेहतर हो तथा समग्र वृद्धि और विकास में इसका योगदान हो। हम विफल होना सहन नहीं कर सकते। मुझे उम्मीद है कि इन सभी मुद्दों पर इस सभा में चर्चा होगी और यह सभा एक रूपरेखा और एक कार्य-योजना तैयार करेगी, ताकि बैंकिंग प्रणाली दोहरे अंकों की स्थायी और समावेशी वृद्धि सुनिश्चित करने में एक महत्वपूर्ण भूमिका निभा सके।

## भाषण

बैंकिंग में प्रौद्योगिकी:

आर्थिक वृद्धि का

एक साधन

के.सी. चक्रवर्ती

### अनुबंध

सारणी 1: भारत के लिए वित्तीय संकेतक प्राप्त करना 2001-08

संकेतक	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	बेचमार्क (ओईसीडी)
<b>वित्तपोषण</b>									
शाखा की जनसांख्यिकीय पहुंच (प्रति 100,000 लोग शाखा)	6.42	6.33	6.25	6.26	6.33	6.37	6.35	6.6	10—69
एटीएम की जनसांख्यिकीय पहुंच (प्रति 100,000 लोग एटीएम)					1.63	1.93	2.4	3.28	47—167
प्रति 1,000 लोगों के लिए जमा खाते	416.77	420.84	418.67	426.11	432.11	442.87	459.52	467.35	976-1671
प्रति 1,000 लोगों के लिए उधार खाते	50.99	53.93	55.84	61.88	71.42	78	83.59	89.03	248-513
शाखा की भौगोलिक पहुंच (प्रति 1,000 वर्ग कि.मी. पर शाखाएं)	22.18	22.26	22.41	22.57	22.99	23.46	24.13	25.49	1-159
एटीएम की भौगोलिक पहुंच (प्रति 1,000 वर्ग कि.मी. पर एटीएम)					5.93	7.11	9.11	12.68	1-437
<b>प्रदर्शन और क्षमता</b>									
इविचटी पर प्रतिलाभ (%)	13.8	17.3	21	23	16.9	17	17.31	17.34	1.90—28.10
आस्तियों पर प्रतिलाभ (%)	0.9	1.1	1.5	1.7	1.3	1.31	1.43	1.57	0.10—1.80
कर्मचारी लागत अनुपात (%)	68.1	64.7	62.1	60.17	58.29	56.9	54.54	51.55	14.87—54.63
शुद्ध ब्याज मार्जिन (%)	2.98	2.66	2.85	3.07	3.07	3.01	2.99	2.61	0.40-3.55

**नोट:** बेचमार्क संकेतक दायरे उच्च आय वाले चयनित ओईसीडी सदस्य देशों (ऑस्ट्रेलिया, कनाडा, फ्रांस, जर्मनी, इटली, जापान, कोरिया, गणतंत्र, न्यूजीलैंड और संयुक्त राज्य अमरीका) के लिए हैं।

**स्रोत:** गेटिंग फाइनेंस इन साउथ एशिया 2010, फिटचाइ सोफास्टीफिंग अनोमा कुलथुंगा, विश्व बैंक।

सारणी 2: परिचालन व्यय / अनुपात में रुझान

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
कुल आस्तियों के प्रतिशत के रूप में परिचालन व्यय (%)	2.4	2.4	2.4	2.3	2.3	2.1	2.0	1.9
कुल आस्तियों के प्रति अन्य आय	1.6	1.9	2.0	1.5	1.4	1.1	1.4	1.4
प्रति खाता जमा (रुपये)	25532.19	28609.12	33058.01	37421.68	43108.28	50020.21	55873.93	59217.32
प्रति खाता अग्रिम (रुपये)	116333.52	127072.80	132597.08	149378.22	177190.19	206168.83	225907.46	258751.28
शहरी + महानगरीय कारोबार / कुल कारोबार (%)	68.96	69.05	71.23	71.99	74.97	76.70	76.83	77.63

**स्रोत:** भारत में अनुसूचित वाणिज्यिक बैंकों की मूल सांख्यिकीय विवरणियां।