

भारतीय बैंकिंग उद्योग के परिवर्तनोन्मुख दशक में स्पर्धा भावना की तैयारी*

के.सी. चक्रवर्ती

1. प्रस्तावना

भारतीय ओवरसीज बैंक के अध्यक्ष एवं प्रबंध निदेशक तथा बैंकॉन के मेजबान प्रिय श्री नरेंद्र, भारतीय बैंक संघ के अध्यक्ष तथा बैंक ऑफ बड़ौदा के अध्यक्ष एवं प्रबंध निदेशक श्री एम.डी. माल्या, यूनियन बैंक ऑफ इंडिया के अध्यक्ष एवं प्रबंध निदेशक श्री एम.वी. नायर, केनरा बैंक के अध्यक्ष एवं प्रबंध निदेशक श्री एस. रामन, यहां उपस्थित अन्य बैंकों के अध्यक्ष एवं प्रबंध निदेशक तथा कार्यपालक निदेशकगण, बैंकिंग जगत के अन्य साथी, बैंकॉन 2011 में उपस्थित अन्य सभी प्रतिनिधिगण, समाचार-पत्रों और संचार माध्यमों के प्रतिनिधिगण, देवियो और सज्जनों।

2. इस सम्मेलन के थीम पर आपके साथ विचारों का आदान-प्रदान करते हुए मुझे बड़े हर्ष और गर्व का अनुभव हो रहा है। मैं यह विचार विमर्श बैंकों के विनियामक के रूप में रिजर्व बैंक के नीतिगत परिप्रेक्ष्य के दृष्टिकोण से नहीं करूँगा। मैंने विनियामक सीमा के दोनों ओर कार्य किया है, इसलिए मैं बैंक कार्यपालक के रूप में तथा विनियामक नीति के अपने अनुभव, दोनों की अपनी समझ को मिलाकर कुछ विचार प्रस्तुत करने की कोशिश करूँगा जिसपर आप चिंतन कर सकें और सम्मेलन के दौरान उस पर चर्चा कर सकें। मैं भारतीय बैंकिंग पर निष्पक्ष भाव से दृष्टि डालूँगा और इस पर अपने स्पष्ट विचार रखूँगा कि मैं बैंकिंग उद्योग के विकास को किस तरह से देखता हूँ, और अवसरों का लाभ उठाने के लिए हमें सही दिशा में क्या करने की जरूरत है। सम्मेलन की विषयवस्तु 'भारतीय बैंकिंग के परिवर्तनोन्मुख दशक में स्पर्धा' एक ध्येय वाक्य के रूप में है। भारत के बैंकों को इसे अपने मिशन के रूप में हृदयंगम कर लेना चाहिए और इस उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए एक स्पष्ट दृष्टि विकसित करनी चाहिए। आज इस विषय की प्रासंगिकता क्या है? इसकी तात्कालिक प्रासंगिकता इस तथ्य से उभरती है कि 2008 के वैश्विक वित्तीय संकट के कारण वित्तीय क्षेत्र के सुधारों ने, अपनी गति थोड़ी खो दी है और धीरे-धीरे फिर पटरी पर वापस आने लगे हैं। इसलिए स्पर्धा फिर तेज हो जाएगी।

1.1 बड़ी संख्या में सेवानिवृत्तियां भारतीय बैंकों के लिए परिवर्तनोन्मुख क्षण प्रदान कर रही हैं

3. अगला दशक एक परिवर्तनोन्मुख दशक होने की संभावना कैसे है? मेरे विचार में आगामी वर्षों में भारतीय बैंकिंग आज जिन

* 4 नवंबर 2011 को चेन्नै में आयोजित बैंकॉन 2011 में भारतीय रिजर्व बैंक के उप गवर्नर द्वारा दिया गया विशेष भाषण। इस भाषण की तैयारी में डॉ. मृदुल सागर द्वारा प्रदान की गई सहायता के लिए हार्दिक आभार।

कठिनाइयों की बेड़ियों में जकड़ी है उन्हें तोड़ सकेगी और वैश्विक स्पर्धात्मक बैंकिंग के रूप में एक आमूल-चूल परिवर्तन करेगी। इसमें सबसे बड़ी कठिनाई है स्टाफिंग की दाय (लेगेसी), जिनका सामना सरकारी क्षेत्र के बैंक कर रहे हैं। भारतीय बैंक, लगभग 10 लाख लोगों को नौकरी में रखते हैं जिनमें से तीन चौथाई सरकारी क्षेत्र के बैंकों में हैं। यह अनुमान है कि लगभग 55 प्रतिशत कर्मचारी आगामी दशक में सेवानिवृत्त हो जाएंगे। इससे इन बैंकों को एक परिवर्तन का मौका मिलेगा कि वे सही प्रतिभा को नौकरी पर रख सकें, अपने कर्मचारियों को सही कौशल प्रदान कर सकें और बैंकों के कार्यों को नया रूप दे सकें। अपने श्रमशक्ति के कायापलट के आधार पर उन्हें अपनी कारोबारी प्रक्रियाओं का पुनर्गठन करने का भी अवसर मिलेगा। इससे प्रबंधन तथा साथ ही आचार-व्यवहार में भी परिवर्तन आएगा। हालांकि एक पूर्णतः लचीले वेतन मॉडल पर तत्काल आना तो संभव नहीं होगा, फिर भी मौद्रिक तथा गैर-मौद्रिक प्रोत्साहनों को उत्पादकता और क्षमता के साथ जोड़ने के लिए काफी कुछ किया जा सकता है।

4. बड़ी संख्या में कर्मचारियों की सेवानिवृत्ति के बाद, बैंक, भारतीय बैंकिंग की अन्य कठिनाइयों को भी दूर करना शुरू कर सकते हैं। ऐसे कई चालक तत्त्व हैं जो आगामी वर्षों में स्पर्धा को बढ़ाएंगे और भारतीय बैंकिंग क्षेत्र के कायापलट को सुनिश्चित करेंगे। इन तत्त्वों में बैंक से बाहर के तत्त्व, विनियामक तत्त्व और बैंक की आंतरिक व्यवस्था के चालक तत्त्व भी शामिल हैं। बाहरी तत्त्वों में वित्तीय समावेशन, बढ़ती बचतें, समेकन, वैश्वीकरण तथा स्वयं स्पर्धा शामिल हैं। विनियामक संचालन तत्त्वों में जो उपाय शामिल हैं वे हैं: विनियामकों का ध्यान ग्राहकों की समस्याओं को सुलझाने तथा कड़े के वाय सी मानदंडों पर केन्द्रित करना, जोखिम प्रबंधन दिशानिर्देशों पर ध्यान देना तथा बैंकों के नए लाइसेंसों के माध्यम से प्रवेश अवरोधों को कम करना। आंतरिक संचालन तत्त्वों में श्रम शक्ति में परिवर्तन के अवसर शामिल हैं जो सेवानिवृत्तियों के कारण आएंगे। एक स्पर्धात्मक बाजार में प्रतिभावान लोगों के लिए युद्ध जीतने की तैयारी भी बैंकों को करनी होगी। अगर वे ऐसा करने में समर्थ होते हैं तो नई प्रौद्योगिकियों तथा नए परिचालन मॉडलों जैसे बाह्य संचालन तत्त्व बैंकों को अपनी क्षमता सुधारने में मदद देंगे। तथापि जैसे-जैसे बैंक इन चुनौतियों और अवसरों का सामना

करने के लिए तैयार होते हैं, सबसे पहला और सबसे महत्वपूर्ण कार्य यह होगा कि वे वित्तीय समावेशन को अपनी कार्यसूची में सबसे ऊपर रखें।

II. भारत में बैंकिंग में आमूल परिवर्तन के लिए बाह्य संचालक तत्त्व

II.1 वित्तीय समावेशन से होगा अर्थव्यवस्था और बैंकिंग का रूपांतरण

5. वित्तीय समावेशन को आगामी कुछ वर्षों तक बैंकिंग कार्यसूची में शीर्ष पर रखने की जरूरत है, क्योंकि यह गत चार दशकों से अपूर्ण कार्य बना हुआ है। आम लोगों के साथ जिस तरह की बैंकिंग की जा रही है उसमें यह बदलाव लाएगा। ऐसा करके बैंक केवल कम आय वाले लोगों की बैंकिंग तथा अन्य प्रकार की वित्तीय सेवाओं की जरूरतों को ही पूरी नहीं करेंगे बल्कि आने वाले समय में मूल्यवर्धित बैंकिंग सेवाओं के आधार को भी बढ़ाएंगे। गरीबी और बेरोजगारी में कमी लाने तथा वृद्धि को तेज करने में सहभागी होना, बैंकों के लिए केवल एक परोपकारमूलक ध्येय ही नहीं होना चाहिए बल्कि उनका ध्येय स्वयं-सेवा का भी होना चाहिए। यह कार्य उन्हें एक साध्य और लाभकारी ढंग से करना होगा तथा उपयुक्त कारोबारी और वितरण मॉडल बनाने होंगे ताकि ग्राहकों को सुलभ वित्तीय उत्पाद और सेवाएं प्रदान की जा सकें। ऐसा करके वे आने वाले वर्षों में बैंकिंग व्यवसाय के आकार को बढ़ाने में नई राह दिखाएंगे। एक बार बैंक वित्तीय समावेशन के क्षेत्र में प्रगति की राह पर बढ़ जाएं तो वे अन्य कठिनाइयों के हल भी खोज सकेंगे। नई प्रतिभाएं आने से ग्राहक सेवा, जोखिम प्रबंधन, प्रौद्योगिकी के समाधान जैसे क्षेत्रों में काफी कुछ पाया जा सकता है और जहां संभव हो वहां समेकन और पुनर्गठन के द्वारा सहक्रिया का लाभ लिया जा सकता है। बैंक प्रबंधनों के लिए महत्वपूर्ण पहलू यह है कि वे आद्योपांत दृष्टिकोण अपनाकर समूची संस्था को नई दिशा देने के लिए नेतृत्व प्रदान करें। जो बैंक इस बदलाव के अवसर का लाभ नहीं उठाएंगे वे न केवल एक पीढ़ी पीछे रह जाएंगे बल्कि उनके अस्तित्व पर भी खतरा आ सकता है। जो बैंक बदलाव के प्रति रुझान दिखाएंगे वे केवल भारत में ही अपने कारोबारी अवसरों को नहीं बढ़ाएंगे बल्कि उन्हें विश्व की बड़ी-बड़ी संस्थाओं की बगल में भी खड़े होने का अवसर मिलेगा।

6. बैंकों को जल्दी-से-जल्दी सर्वव्यापी वित्तीय समावेशन की ओर बढ़ने की जरूरत है। यह न केवल एक राष्ट्रीय वचनबद्धता है बल्कि सरकारी नीति की एक प्राथमिकता भी है। देश के सभी 6 लाख गांवों में बैंकिंग सेवाएं पहुंचाने के अंतिम उद्देश्य की प्राप्ति के साथ ही वित्तीय समावेशन को बैंकों के लिए एक साध्य कारोबारी कार्य भी बनना है।

मुख्य धारा की विनियमित वित्तीय संस्थाओं तथा वैकल्पिक बैंकिंग संस्थाओं, जिनमें माइक्रोफाइनेंस संस्थाएँ भी शामिल हैं, के जरिए समाधान प्रदान करना एक छोटा-मोटा विकल्प ही है क्योंकि ये प्रयास केवल पूरक का काम कर सकते हैं। हमें मुख्य धारा की बैंकिंग के जरिए वित्तीय समावेशन के लिए लाभकारी मॉडल ढूँढने की जरूरत है जिनमें ऐसे अन्य स्तरों को भी शामिल कर सकते हैं, जो शक्ति को कई गुना बढ़ाने के लिए उपयुक्त हों।

7. ऐसा करने के लिए डिलीवरी मॉडल को लागत-केंद्रित मॉडल से लाभ कमाने वाले मॉडल के रूप में बदलना होगा। इससे ग्राहकों को न केवल उनके दरवाजों पर गुणवत्तायुक्त बैंकिंग सेवाएं प्रदान करने में मदद मिलेगी, बल्कि बैंकों के लिए कारोबारी अवसरों का भी निर्माण होगा। यह व्यवस्था तभी टिकाऊ होगी जब बैंकिंग सेवाओं की डिलीवरी में कम से कम ये चार उत्पाद शामिल हों: (i) बचत-सह ओवरड्राफ्ट खाता (ii) इलेक्ट्रॉनिक बेनेफिट्स ट्रांसफर (ईबीटी) तथा धनप्रेषण के लिए एक अन्य धनप्रेषण उत्पाद (iii) एक विशुद्ध बचत उत्पाद, आदर्शतः एक आवर्ती जमा योजना तथा (iv) किसान क्रेडिट कार्ड / जनरल क्रेडिट कार्ड के रूप में उद्यमशीलता क्रेडिट।

8. रिजर्व बैंक एक टिकाऊ तथा क्रियागत अर्थों में वित्तीय समावेशन प्राप्त करने के लिए नए उत्पाद प्रदान करने, विनियामक दिशानिर्देशों में छूट देने तथा अन्य समर्थक उपायों की कार्यनीतियों के जरिए वित्तीय समावेशन के प्रयासों को एक मिशन के रूप में लेता आ रहा है। भारतीय रिजर्व बैंक ने भारत में वित्तीय समावेशन बढ़ाने के लिए कई उपाय शुरू किए हैं, जैसे 'नो-फ्रिल्स' खाते तथा 'जनरल क्रेडिट कार्ड', जो कि छोटी जमाराशियों और ऋणों के लिए हैं। समय की कमी के कारण और इस उम्मीद से कि यहां बैठे श्रोता इन प्रयासों के बारे में अच्छी तरह जानते हैं, मैं इनका विस्तार से वर्णन नहीं करूंगा, परंतु मैं यहां यह अवश्य दोहराना चाहूंगा कि रिजर्व बैंक इस बारे में बहुत गंभीर है कि, सरकारी और निजी क्षेत्र के सभी बैंक, अपने-अपने निदेशकमंडल से अनुमोदित तीन वर्षीय वित्तीय समावेशन योजना का कार्यान्वयन करें। इन योजनाओं और लक्ष्यों की निकट से निगरानी की जाएगी। ऐसा करते समय बैंकों को ध्यान रखना होगा कि वित्तीय समावेशन का अर्थ केवल बैंक शाखाएं खोलना नहीं है। जिन्हें वित्तीय सेवाएं उपलब्ध नहीं हैं ऐसे लोगों को प्रासंगिक उत्पाद प्रदान करना भी उतना ही महत्वपूर्ण है। पर इससे भी ज्यादा जरूरी यह है कि बैंक इस बारे में भी गंभीर हों कि सुलभ उत्पाद और सेवाएं प्रदान की जाएं, व लाभकारी और साध्य रीति से प्रदान की जाएं।

9. हाल ही में विश्व की जनसंख्या ने 7 बिलियन का आँकड़ा पार कर लिया है और भारत का हिस्सा इसमें से 18 प्रतिशत है। इतनी विशाल जनसंख्या को देखते हुए हमें वित्तीय समावेशन को प्राथमिकता सूची में सर्वोच्च स्थान पर रखना होगा। यदि हम अपनी जनसंख्या के बड़े वर्ग को वित्तीय सुविधाओं की पहुंच से दूर रखेंगे तो हम विश्व-बैंकिंग में बड़े भागीदार कभी नहीं बन सकते। हमें स्पर्धा तथा बाह्य प्रभावों से चिंतित होने की तो जरूरत है पर इस कीमत पर नहीं कि जिन्हें हमारे उत्पादों की जरूरत है उन्हें हम उत्पाद प्रदान करने के अपने मुख्य लक्ष्य को ही प्राप्त न कर पाएं।

11.2 वित्तीय बचतों को ताल से बाहर लाकर आर्थिक विकास को उत्प्रेरित करना

10. गत दो दशकों में यह मान्यता बढ़ी है कि विकास के लिए वित्त आवश्यक है। जिन देशों में बैंक और वित्तीय बाजार बेहतर कार्य करते हैं वहां विकास तेजी से होता है। यह बात उतने मायने नहीं रखती कि किसी देश की वित्तीय प्रणाली कितनी बैंक-आधारित अथवा बाजार आधारित है, मायने यह रखती है कि बेहतर कार्य करने वाली वित्तीय प्रणालियां, बाहरी वित्तीय कठिनाइयों को कम करके, वृद्धि को प्रोत्साहित करती हैं। आय वितरण तथा गरीबी उन्मूलन के लिए वित्त का भी महत्त्व है क्योंकि यह सूचना और लेन-देन की लागतों को कम करता है। सहजबुद्धि से यह स्पष्ट हो जाना चाहिए कि विकास के लिए वित्त महत्त्वपूर्ण है क्योंकि आर्थिक विकास इसी पर आधारित है कि कौन क्या निवेश करता है और इसीलिए बचत के साथ इसका एक दीर्घावधि रिश्ता बनता है। घरेलू बचतों में वृद्धि तथा आर्थिक वृद्धि के बीच दुतरफा संबंध है, ऊँचे विकास से बचतें जुड़ती हैं और अधिक बचत से विकास में वृद्धि होती है।

11. हालांकि 1990 से भारत में वित्तीय बाजारों का काफी विकास हुआ है फिर भी भारत, बैंकों की प्रधानता वाली वित्तीय प्रणाली ही रही है। अर्थव्यवस्था के कुल वित्तीय प्रवाहों में से 29 प्रतिशत हिस्सा बैंकों का ही रहा है। मगर अब इसे गैर-बैंकिंग वित्तीय मध्यवर्ती संस्थाओं की बढ़ती स्पर्धा का सामना करना पड़ेगा जिनका हिस्सा तेजी से बढ़कर 2007-08 में 16 प्रतिशत तक पहुंच गया है। यद्यपि परिवारों के वित्तीय अधिशेष का 51 प्रतिशत बैंकों के जरिए ही निवेशित होता है तथापि अन्य वित्तीय संस्थाओं का हिस्सा भी, अब 41 प्रतिशत हो गया है। भारत की उच्च बचतों की दर इसकी आर्थिक तेजी में महत्त्वपूर्ण संचालक तत्त्व रही है जिसने उत्पादक पूंजी प्रदान की है और उच्चतर वृद्धि, उच्चतर आय, तथा उच्चतर बचत के सुचक्र को उत्प्रेरित करने में मदद की है।

12. 1990 से, सकल घरेलू बचत दर 23 प्रतिशत औसत से तेजी से बढ़कर 2007-08 में 36.9 प्रतिशत हो गई मगर बाद में थोड़ी घट गई और 2009-10 में 33.7 प्रतिशत रह गई। भारत में बचतों की गिरावट का कारण, सरकारी क्षेत्र की बचतों का कम होना है क्योंकि राजस्व घाटे बढ़े और साथ ही निजी कारपोरेट क्षेत्र की बचतें कम हुईं क्योंकि रखी हुई कमाई पहले हुई वृद्धि की गति से मेल नहीं रख पाई। घरेलू बचत भी स्थिर हो गई और बढ़ा हुआ सरकारी खर्च भी प्राइवेट एजेंटों की बढ़ी हुई बचतों में रूपांतरित नहीं हो पाया। इसके अलावा परिवारों की वित्तीय बचत 2009-10 की जीडीपी के 12.1 प्रतिशत से घटकर 2010-11 में जीडीपी के 9.7 प्रतिशत तक रह गई। उच्च मुद्रास्फीति, कम बैंक डिपॉजिट दरें, उतार-चढ़ाव वाले शेयर बाजार, और परिवारों द्वारा वृद्धिशील लीवरेज के कारण, वित्तीय बचतों की दर प्रभावित हुई। निर्माण गतिविधियाँ भी अब धीमी हो गई हैं इसलिए परिवारों की भौतिक बचत के लिए भी जोखिम पैदा हो गया है।

13. यदि भारत को बारहवीं योजना के दौरान 9 प्रतिशत प्रतिवर्ष की परिकल्पित दर से विकास करना है, तो ये गिरती हुई बचतें, भारत के लिए चिंता का विषय हैं। यदि वृद्धिशील पूंजी उत्पाद अनुपात (आइसीओआर) 4.5 पर अपरिवर्तित बना रहता है, जिसे ग्यारहवीं योजना में निरंतर प्राप्त रखा गया है, तो इसे 40.5 प्रतिशत निवेश दर की जरूरत होगी। यह मानते हुए कि इस अवधि में चालू खाता घाटा जीडीपी का औसतन 2 प्रतिशत रहता है, क्योंकि अधिक औसत चालू खाता घाटा वृद्धिदर की निरंतरता को जोखिम में डाल सकता है, तो 38.5 प्रतिशत की बचत दर आवश्यक होगी। यदि हम इस लक्ष्य की प्राप्ति के लिए कुल बचत दर चालू स्तर से 5 प्रतिशत से अधिक बढ़ाने की उम्मीद करते हैं तो बैंकों को वित्तीय बचतों को विकास हेतु उपलब्ध कराने में अपनी भूमिका निभानी होगी। वर्तमान आर्थिक स्थिति, कंपनियों की लाभप्रदता तथा सरकारी वित्त, दोनों पर दबाव डाल रही है। चूंकि इन दोनों क्षेत्रों की बचतें उतनी तेजी से बढ़ने की संभावना नहीं है जितनी कि पहले बढ़ी थीं, इसलिए घरेलू बचत, खासकर इनकी वित्तीय बचत भारत के विकास की मुख्य कुंजी होगी। इस चुनौती का सामना करने और इस स्थूल गणना के आधार पर उभरकर सामने आने वाली परिस्थितियों का मुकाबला करने के लिए बैंकों को अपने को तैयार करना होगा।

14. बैंकों के पास विशाल कारोबारी अवसर हैं। वित्तीय वर्ष 2010-11 के दौरान 10.4 ट्रिलियन परिवारों के बचत पूल में से, लगभग 42 प्रतिशत बैंक जमा राशियों के रूप में था। यह पूल और भी तेजी से बढ़ेगा जिससे बैंकों को थोक और खुदरा बैंकिंग में विस्तार के महत्त्वपूर्ण अवसर मिलेंगे। इसके अतिरिक्त भारतीयों की काफी भौतिक बचतें अभी भी अनुत्पादक भौतिक परिसंपत्तियों के रूप में पड़ी हुई हैं जैसे कि घर और सोना, और बैंक उनमें से काफी बड़े हिस्से को वित्तीय परिसंपत्तियों

में शनैः शनैः परिवर्तित करने में इन परिवारों की मदद कर सकते हैं। जहां बैंक अपने परिसंपत्ति पक्ष को बढ़ाने के लिए कॉरपोरेट बैंकिंग पर ध्यान केंद्रित कर रहे हैं वहां उन्हें उन अवसरों को भी नहीं भूलना चाहिए जो कारोबार का देयता पक्ष प्रदान कर रहा है, और गैर-बैंकिंग वित्तीय संस्थाओं से होने वाली स्पर्धा का मुकाबला करने के लिए अपने हितों की भलीभाँति सुरक्षा करनी चाहिए।

III.3 भारतीय बैंकिंग को नया स्वरूप प्रदान करने के लिए स्पर्धा, सुदृढीकरण तथा वैश्वीकरण

15. भारतीय बैंकिंग के लिए प्रतियोगिता अथवा स्पर्धा पसंद करके चुनने जैसी कोई चीज नहीं है। यह भारतीय अर्थव्यवस्था के विनियामक आवेगों तथा बढ़ते हुए खुलेपन के साथ स्वतः ही आ जाएगी। इसके साथ-साथ न केवल प्रतियोगियों की संख्या बढ़ेगी बल्कि उत्पादों और सेवाओं की संख्या और स्वरूप में भी बदलाव आएगा। आगामी दशक में बढ़ती प्रतियोगिता की संभावना के साथ ही बैंकों के बीच समेकन की प्रक्रिया भी संभावित हो सकती है, जैसा कि विश्व में अन्य कई जगह भी हुआ। यह प्रक्रिया बाजार से संचालित होने की आशा है। जैसे-जैसे बैंक मात्रा की अधिकता के कारण लागत में कमी आने तथा अन्य अवसरों का लाभ उठाने की कोशिश करेंगे वैसे-वैसे इस प्रक्रिया से उत्पादन क्षमता में लागत संबंधी सुधार होने की संभावनाएं भी बनेंगी। छोटे बैंकों के लिए विलय काफी लाभकारी रहेगा ताकि वे अपने काम की मात्रा बढ़ा सकें और नए उत्पाद ला सकें।

16. हाल के वित्तीय संकट ने, 'बड़े बैंक इतने बड़े होते हैं कि वे फेल नहीं हो सकते' के संदर्भ में, स्केल एंड स्कोप अर्थव्यवस्थाओं पर बहस फिर से खोल दी है। उदाहरण के तौर पर नोबल पुरस्कार विजेता, जॉन विकर्स ने 'इतना बड़ा कि फेल न हो सके' की समस्या को रोकने के लिए, इंग्लैंड के बड़े बैंकों को छोटे-छोटे टुकड़ों में बाँटने की स्पष्ट रूप से वकालत की है। अमरीका में भी सबसे बड़ी तथा सबसे जटिल वित्तीय कंपनियों की सामाजिक उपयोगिता को बढ़ाने के लिए डॉड-फ्रैंक अधिनियम के जरिए कुछ विनियामक विशेषताएं भी जोड़ी गई हैं।

17. भारत में अधिकांश कार्यरत बैंक अभी वैश्विक आकार के नहीं हैं, वे इतने बड़े नहीं हैं कि स्पर्धात्मक बन सकें, और इसलिए हमारी समस्याएं अलग हैं। हमें आगामी दशक के लिए बैंकिंग का एक दृष्टिकोण विकसित करने की जरूरत है, जिसमें न केवल विलय और अधिग्रहण होगा बल्कि संरचना और परिचालनात्मक फ्रेमवर्क में बदलाव भी शामिल होगा। बैंकों को ऐसे आद्योपांत परिचालनगत परिवर्तनों के बारे में सोचना होगा जो पिरामिड में सबसे ऊपर ग्राहक को रखें और फिर प्रक्रियाओं को नया रूप दें। हमारी पहली प्राथमिकता सर्वव्यापी वित्तीय समावेशन की है, तथापि वित्तीय समावेशन पूरा होने के बाद बैंक समेकन पर ध्यान केंद्रित कर सकते हैं।

18. स्पर्धा तथा समेकन से ही भारतीय बैंकों का वैश्वीकरण संभव होगा। उभरते बाजारों में भारत को एक सबसे बड़ी 'विकास कथा' के रूप में देखा जा रहा है। वस्तुओं, सेवाओं और वित्त के व्यापार में तो जैसे विस्फोट हो गया है। विदेशी बैंक तेजी से भारत में अपनी उपस्थिति दर्ज करवाना चाहते हैं। वे पूर्ण स्वामित्व वाली सहायक संस्थाओं के माध्यम से भारत में आसानी से प्रवेश पा सकते हैं। इधर भारतीय बैंक भी वैश्विक बनना चाह रहे हैं। जहां भारतीय कारोबार विदेशों में अधिग्रहण कर रहे हैं, वहीं भारत में भी तेजी से प्रत्यक्ष विदेशी निवेश आ रहा है। यह बैंकों को विश्व-व्यापी बनने के लिए मजबूर करेगा ताकि वे बेहतर थोक और कॉरपोरेट बैंकिंग सेवाएं प्रदान कर सकें। इसलिए स्पर्धा का केंद्रबिंदु संस्थाओं, उत्पादों तथा सेवाओं की प्रकृति होगी; प्रतियोगिता कड़ी होगी; क्योंकि संस्थाओं के स्वरूप तथा साथ ही उत्पादों और सेवाओं के स्वरूप में भी व्यापक विभिन्नताएं होंगी। इससे उत्पादों और सेवाओं की लागत कम होगी जिससे ये समाज के समूचे घटक के लिए सुगम हो जाएंगे।

III. विनियामक संचालन तत्त्व, परिवर्तन को गति प्रदान कर सकते हैं

19. बैंकों को परिवर्तन के संकेत पढ़ने की जरूरत पड़ेगी। विनियामक परिवर्तनों द्वारा प्रदान की जा रही प्रेरणा से, स्पर्धाजनित बदलाव के प्रेरक, पहले से ही उभरने शुरू हो गए हैं। आने वाले वर्षों में और भी विनियामक प्रेरक आएंगे। विश्वभर में संकट के परिणामस्वरूप बैंकिंग तथा वित्तीय सेवा उद्योग में, कई वित्तीय नवोन्मेष शुरू होंगे। इन नवोन्मेषों से विनियामकों का आराम भी कुछ कम होगा। जैसे-जैसे संकट सामने आया, उसके लिए विनियामक सहिष्णुता की भी जरूरत पड़ी। विनियामक सुधार पीछे रह गए। इसके परिणामस्वरूप पैदा हुई आर्थिक शिथिलता ने, इस दौरान, विकसित देशों के केंद्रीय बैंकों को अति लचीली मौद्रिक नीतियां अपनाने को प्रोत्साहित किया। इसके परिणामस्वरूप, कम ब्याज दरों वाली व्यवस्था के कारण, प्रणाली में विद्यमान कुछ जोखिम छिप गए। बैंकों ने जोखिम से बचने वाला व्यवहार अपनाकर, अपने तुलनपत्रों को कम करना शुरू कर दिया। इस प्रकार के घटे हुए प्रोत्साहनों से, बैंकों ने वित्तीय नवोन्मेष का कार्य शिथिल कर दिया। पूरी प्रणाली में एक तरह की शिथिलता आ गई। भारत में भी ऐसा ही व्यवहार देखा गया।

III.1 बचत जमाराशि की दर का गैर-विनियमन, बैंकों तथा अर्थव्यवस्था के लिए अच्छा है

20. तथापि, कम-से-कम भारत में स्पर्धा की भावना फिर जागृत हो रही है जहां वित्तीय क्षेत्र के सुधारों का कार्य फिर से शुरू हो गया है। रिजर्व बैंक ने अक्टूबर 2011 की अपनी नीति में बचत-जमा-दर का, गैर-विनियमन कर स्पर्धा की भावना फिर से तेज कर दी। इसने

प्राइवेट क्षेत्र के नए बैंकों के प्रवेश का मार्ग प्रशस्त कर दिया है और स्पष्ट संकेत दे दिए हैं कि विदेशी बैंक, भारत में अपनी सहायक संस्था स्थापित करके, भारत में प्रवेश कर सकते हैं। रिजर्व बैंक ने घरेलू अनुसूचित वाणिज्य बैंकों (क्षेत्रीय ग्रामीण बैंकों को छोड़कर) को भी स्तर दो के केंद्रों में, नई शाखाएं खोलने का पूर्णाधिकार दे दिया है जहां वैश्विक वित्तीय प्रणाली अभी तक भी काफी जोखिम में है। मुझे लगता है कि भारत में बैंकों के लिए समय आ गया है कि वे अब इन जोखिमों के साथ रहना सीख लें और बैंकिंग सेवाएं प्रदान करने के कार्य में लग जाएं।

21. बैंकों तथा अर्थव्यवस्था - दोनों के लिए बढ़ती प्रतियोगिता वांछनीय है। बचत-बैंक जमा ब्याजदरों के गैर-विनियमन से संबंधित, चिर-प्रतीक्षित सुधार की ही बात लें। इस उपाय से अर्थव्यवस्था में बचत को प्रोत्साहन मिलेगा जिससे इसे तेजी से बढ़ने में मदद मिलेगी। यह संभव है कि यह बैंकों, खास तौर से अधिक चालू खाते और बचत खाते वाले बैंकों के निवल ब्याज मार्जिनों पर अस्थायी रूप से असर डाले। तथापि यह विश्वास करने का कोई कारण नहीं है कि है कि ये बैंक, मजबूत लचीले और सक्षम बैंकों के रूप में उभरने के लिए, बेहतर परिसंपत्ति-देयता प्रबंधन, मध्यवर्ती लागतें घटाने तथा अधिक मूल्यवर्धित सेवाएं प्रदान करके आवश्यक समायोजन करने में समर्थ नहीं होंगे। इसी के साथ कम चालू खाते और बचत खाते वाले बैंकों के पास अवसर होगा कि वे अपने कारोबार की मात्रा वृद्धि करके, भारतीय बैंकिंग को अधिक स्पर्धात्मक बनाएं।

22. कुछ बैंकों ने मुझे बताया है कि गैर-विनियमन का समय, संभवतः सही नहीं है क्योंकि इस समय अनर्जक आस्तियों का चक्र तेजी पर है। परंतु यह सच्चाई हम सब जानते हैं कि ऐसे सुधारों के लिए कोई पूर्णतः उपयुक्त समय कभी भी नहीं हो सकता। कम-से-कम आज तो हमें संतोष है कि जमाराशि की वृद्धि से, ऋण की वृद्धि द्वारा निर्मित, परिसंपत्ति देयता की असमानता से तो, बैंकों ने काफी हद तक छुटकारा पा लिया है। विनियामक के रूप में हमारा कार्य वित्तीय स्थिरता तथा बैंकिंग प्रणाली की अच्छी सेहत में मदद देना है, परंतु जो वित्तीय सेवाएं प्राप्त करते हैं उनके कल्याण की कीमत पर हमें बैंकिंग कारोबार की अनावश्यक सुरक्षा नहीं करनी है। भारतीय बैंकिंग में मध्यवर्ती लागतें ऊंची रही हैं। हमें भारतीय बैंकिंग में स्पर्धात्मकता निर्मित करने के लिए एक नया निदर्शन विकसित करने की जरूरत है, जो मध्यवर्ती लागतों को कम कर सके।

III.2 स्पर्धा बढ़ाने के लिए प्रवेश की रुकावटें कम करना

23. जैसे-जैसे प्रवेश की रुकावटें कम होंगी वैसे-वैसे भारत में पहले से कार्यरत बैंकों को नए बैंकों से स्पर्धा के लिए स्वयं को तैयार करना होगा। हमें ऐसे क्षेत्रों में बैंकों की पहुंच बढ़ानी होगी जहां इस

समय बैंक नहीं हैं और उन लोगों तक बैंकिंग सेवाएं पहुंचानी होंगी, जिन्हें यह सुविधा बिल्कुल प्राप्त नहीं है, या कम प्राप्त हैं। वर्तमान नीति यह है कि औद्योगिक घरानों को नए बैंक प्रमोट करने की अनुमति नहीं है। इसमें अच्छा तर्क था क्योंकि इससे संबद्ध ऋण वितरण का जोखिम कम होता था जिसने कि कई देशों में बैंकिंग समस्याएं खड़ी कर दी थीं। भारत में बड़े औद्योगिक घरानों से प्रत्यक्ष अथवा अप्रत्यक्ष रूप से जुड़ी व्यक्तिशः कंपनियों को किसी बैंक की इक्विटी के केवल 10 प्रतिशत स्वामित्व की अनुमति थी और यह किसी नियंत्रक हित के बिना थी। तथापि रिजर्व बैंक ने एक अधिक खुली व्यवस्था का निर्देश दिया है, लेकिन इस व्यवस्था में बहुत से नियंत्रण और संतुलन विकसित करने की जरूरत है, न कि आवश्यक सुरक्षा सिद्धांतों के बलिदान की। रिजर्व बैंक ने भी यह कहा है कि पूर्ण स्वामित्व वाली सहायक संस्थाओं के माध्यम से और अधिक विदेशी बैंकों के भारत में प्रवेश के लिए उसकी नीति खुली है। कम प्रवेश संबंधी रुकावटें और उसके परिणामस्वरूप स्पर्धा में होने वाली वृद्धि, वर्तमान बैंकों के लिए परिवर्तन हेतु, एक महत्वपूर्ण संचालन तत्त्व सिद्ध होगी।

III.3 बैंकों को ग्राहक केंद्रित मॉडल अपनाने की जरूरत है

24. हाल ही में, बैंकों में ग्राहक सेवा सुधारने के लिए, रिजर्व बैंक ने एक विनियामक उपाय किया है। यह विनियामक-संचालक बैंकिंग के परिचालन मॉडल को कई तरह से बदल सकता है। बैंकों को, विकास और सेवा के और अधिक ग्राहक केंद्रित मॉडल, अपनाने की जरूरत है। प्रौद्योगिकी साध्य नहीं है, बल्कि कारोबार का साधन है और इसे मध्यवर्ती लागतें कम करने में सहायक होना ही चाहिए। बैंकों को इस बारे में जागरूक रहने की जरूरत है कि 'ऋणदाता की जिम्मेदारी' सच्चाई में तब्दील हो सकती है और अगर उनकी ऋण वितरण नीतियों से कारोबार को आँच आती है तो बैंकों को इसके लिए जिम्मेदार भी ठहराया जा सकता है। उन्हें जमाकर्ताओं के अधिकारों के बारे में भी सतर्क रहना होगा।

25. यहां मैं उस प्रश्न को भी दोहराना चाहूंगा जो मुझसे अक्सर पूछा जाता है, 'एक विनियामक के रूप में हम ग्राहक का ध्यान रखने और उसकी सुरक्षा से हम क्यों संबंधित हैं? क्यों नहीं इसे बाजार और स्पर्धा पर छोड़ जाता?' इसका उत्तर इस तथ्य में निहित है कि किसी सेवा उद्योग में तो यह सही हो सकता है जहां बाजार की ताकतें और स्पर्धा खुला खेल खेलती हैं। परंतु बैंकिंग / वित्तीय सेवा उद्योग बहुत ही विनियमित सेवा उद्योग है जिसके प्रवेश-मानदंड कड़े हैं। वहां ग्राहक-सुरक्षा को पूरी तरह बाजार की शक्तियों के हाथों में नहीं छोड़ा जा सकता। इसीलिए यहां विनियामक की भूमिका आती है। अबाधित आधार पर, सुलभ कीमतों पर, वित्तीय

सेवाओं / उत्पादों की उपलब्धता वित्तीय क्षेत्र के स्थायित्व का प्रयोजन और परिणाम है।

26. ग्राहक सेवाओं पर विनियामक का ध्यान केंद्रित होना, अंततः सभी बैंकों के हित में ही है। आखिरकार बैंकिंग, कारोबार में वृद्धि के लिए ही है, पर वह भी बेहतर ग्राहक सेवा पर आधारित है। उत्तरदायित्वपूर्ण विपणन, उत्तरदायित्वपूर्ण ऋण वितरण, उत्तरदायित्वपूर्ण शिकायत निवारण तंत्र तथा उत्तरदायित्वपूर्ण ग्राहक सुरक्षा, पारस्परिक रूप से अलग-अलग नहीं हैं बल्कि एक दूसरे पर निर्भर हैं। जनता से प्राप्त जमाराशियों और वित्तीय सेवा उद्योग के पास उपलब्ध निधियां एक राष्ट्र की संपदा होती हैं। इसलिए इस संपदा के स्वामियों की सुरक्षा के बारे में तो हम सोच ही सकते हैं, न केवल जमा बीमा के संदर्भ में बल्कि दैनंदिन लेन-देन तथा बैंकिंग और वित्तीय सेवा उद्योग के साथ ग्राहक के संविदात्मक संबंधों के संदर्भ में भी।

27. एक दूसरा विचार जिस पर मैं चाहूंगा कि सभी प्रतिनिधि इस पर चर्चा करें - वह इस बात का आकलन करना है कि क्या हम घरेलू दृष्टि से प्रतियोगितात्मक हैं? बैंकिंग बाजार में केंद्रीकरण की डिग्री, स्पर्धा की गहनता के लिए कोई विश्वसनीय विकल्प नहीं है। नई संस्थाओं के आने, औद्योगिक विकास मध्यस्थों द्वारा निभाई जा रही वृद्धिशील भूमिका, तथा वित्तीय सेवाओं के प्रदाताओं द्वारा प्रयुक्त की जा रही विभिन्न कॉरपोरेट कार्यनीतियों ने, वित्तीय बाजारों का, खासकर खुदरा ग्राहकों के संबंध में, प्रतियोगिता का वातावरण निरंतर रूप से बदला है। बैंकों की निवल आमदनी को उत्पादों और सेवाओं के मूल्यन के बारे में ग्राहक की राय को परिलक्षित करना चाहिए। ग्राहक की राय (ग्राहक संतुष्टि के रूप में मापित) तथा व्यवहार (वफादारी) बैंकों के व्यवहार के मूल्यांकन में प्रमुख तत्त्व होना चाहिए और उसमें ऋण उपलब्धता तथा मूल्यन जैसे अधिक वस्तुनिष्ठ उपाय भी शामिल होने चाहिए। 'इतना बड़ा कि फेल नहीं हो सकता' बनाम 'इतना छोटा कि बच नहीं सकता' लगातार बहस का मुद्दा बनता जा रहा है। प्रतियोगिता अथवा स्पर्धा से 'समान अवसर क्षेत्र' निर्मित होना चाहिए और ग्राहक सुरक्षा का वांछित उद्देश्य, उद्योग से जुड़ी संस्थाओं द्वारा अपनाई गई स्पर्धात्मक कार्यनीति में अंतर्निर्मित होना चाहिए।

28. एक अन्य बिंदु जिसे छोड़ा नहीं जा सकता - वह है - प्रतियोगिता का बदलता स्वरूप और विपणन की भूमिका। बैंकिंग सदा ही 'लोगों का कारोबार' रही है और सदा रहेगी। मूल्यन भी महत्वपूर्ण है; परंतु इसके और भी कारण हो सकते हैं कि लोग कोई खास बैंक क्यों चुनते हैं और उसी के साथ क्यों बने रहते हैं? खास तौर पर उच्चस्तर की स्पर्धा वाली पारदर्शी स्थितियों में, बैंकों को अपनी पात्रता और छवि निर्मित करके औरों से अलग दिखने की

कोशिश करनी चाहिए। कतिपय ग्राहक वर्गों को आकर्षित करने और बनाए रखने के लिए उन्हें आधारभूत मूल्यों पर स्पष्टतः बल देना चाहिए। 'मजबूत' 'विश्वसनीय', 'अभिनव' 'अंतरराष्ट्रीय' 'निकट', 'सामाजिक रूप से उत्तरदायी' 'भारतीय' इत्यादि मूल्यों को बैंकों के विज्ञापनों के शब्दभर नहीं होना चाहिए, बल्कि इन मूल्यों को बैंकिंग के क्षेत्र में ठोस कार्यों के माध्यम से सिद्ध किया जाना चाहिए।

29. अब मैं आपका ध्यान ग्राहकों के साथ उचित व्यवहार से संबंधित पहलुओं की ओर खींचना चाहूंगा। ग्राहकों और वित्तीय सेवा प्रदायकों के बीच सूचना और संसाधनों के संबंध में शक्ति का असंतुलन है। इससे बाजार असफल हो सकता है। ग्राहक सुरक्षा तथा वित्तीय साक्षरता, क्षमता और पारदर्शिता को बढ़ाती है, तथा खुदरा वित्तीय बाजारों को और सुदृढ़ करती है। यह वित्तीय क्षेत्र को सरकार की अति प्रतिक्रिया के जोखिम से बचाती है। तथापि बाजार की शक्तियां और प्रतियोगिता नीतियां ग्राहक सुरक्षा के मुद्दों का पूरी तरह समाधान नहीं कर पाएंगी। विनियमन और बाजार स्पर्धाओं के बीच सही संतुलन बनाना भी एक चुनौती है। उचित रीति आचार संहिता, ग्राहकों के प्रति वचनबद्धता की संहिता, आदि विनियमन की स्थानापन्न नहीं हो सकतीं, मगर ये बैंकों की कारोबारी रीतियों में सुधार के लिए उपयोगी हो सकती हैं। हमें पारदर्शिता, शोषणरहित मूल्यन, उचित और बिना जोर जबरदस्ती वाली विक्रय रीतियों, कम खर्चीले और त्वरित शिकायत-निवारण तथा व्यक्तिगत वित्तीय सूचना की प्राइवैसी का आदर करने की जरूरत है।

30. ग्राहक सेवा पर अपनी बात खत्म करने से पहले मैं तीन महत्वपूर्ण परिवर्तनों के बारे में बतलाना चाहूंगा जो बैंकों में ग्राहक सेवा संबंधी समिति (दामोदरन कमेटी) द्वारा की गई सिफारिशों की पृष्ठभूमि के आलोक में होने अपेक्षित हैं। पहला परिवर्तन, अस्थिर ब्याज दरों वाले गृह ऋणों पर लगाए जाने वाले फोरक्लोजर प्रभार हटाने से संबंधित है। दूसरा परिवर्तन एटीएम तथा ऑनलाइन लेन-देन में हुई हानि के संदर्भ में शून्य देयता से संबंधित है। अंतिम परिवर्तन यह है कि बैंकों को अपने ग्राहकों को पारदर्शी तथा भेदभावरहित मूल्यन देने चाहिए। इन परिवर्तनों से, बैंकों की पहुंच, तथा इनके द्वारा प्रदान किए जा रहे ग्राहक कल्याण में भी बदलाव आ सकते हैं।

III.4 केवाइसी तथा बैंकिंग में कारोबार का एकीकरण

31. रिजर्व बैंक सुदृढ़ केवाइसी नीतियां लागू करने की बात, लंबे समय से कहता आ रहा है। काले धन को वैध बनाने, आंतकवादियों का वित्तपोषण करने, तथा अन्य गैर कानूनी कार्रवाइयां चलाने में, बैंकों के इस्तेमाल की संभावनाएं कम करके, ये नीतियां, बैंकिंग

प्रणाली की निष्पक्षता की रक्षा करती हैं। इस तरह केवाइसी जनहित का कार्य बन गया है। इन सब पर निजी लागत भी आती है क्योंकि बैंकों को, केवाइसी सुनिश्चित करने के लिए खर्च करना पड़ता है और ग्राहकों को भी केवाइसी की अपेक्षाओं को पूरा करने के लिए, समय और धन खर्च करना पड़ता है। ऐसा नहीं है कि सभी लाभ सरकारी हैं और लागत गैर-सरकारी है और केवाइसी मानदंडों को पूरा करना बैंकों पर एक बोझ है। बैंकों को इससे निजी लाभ भी होते हैं। ये प्रक्रियाएं स्वयं बैंकों के हित में ही हैं क्योंकि ये बैंक की सुरक्षा और मजबूती में योगदान देती हैं। केवाइसी से चूक के जोखिम कम होते हैं इससे बैंकों को लाभ होता है क्योंकि इससे चूक की लागतें कम हो जाती हैं। इससे ग्राहक को भी लाभ होता है क्योंकि ऋण मूल्यन में जोखिम प्रीमियम घट जाता है। इससे समाज को भी लाभ होता है क्योंकि इससे समाज, रहने और कारोबार करने की, सुरक्षित जगह बन जाता है।

32. बैंकों को केवाइसी की, और अधिक विनियामक व्यवस्थाओं के लिए भी तैयार रहना है। साथ ही केवाइसी की लागतें भी बढ़नी नहीं चाहिए क्योंकि प्रौद्योगिकी का बेहतर प्रयोग किया जा सकता है, खासकर केवाइसी और यूआइडी का एकीकरण करके। इस एकीकरण से केवाइसी की कुछ हद तक यूआइडी के साथ सुवाह्यता (पोर्टेबिलिटी) हो सकती है, जिससे बैंकों के लिए वृद्धिशील लागत घटेगी और ग्राहक को यह फायदा होगा कि वह बैंकों में से किसी अच्छे बैंक को चुन सकेगा। अतः बैंकों को केवाइसी पर और अधिक कार्य करने की जरूरत है। उन्हें केवाइसी को तभी पूरा हुआ मानना चाहिए, जब उन्होंने अपने ग्राहकों के कारोबार को भलीभाँति समझ लिया हो और उन्होंने अपने ग्राहकों के कारोबार में से, प्रत्येक के जोखिम को समझकर उनका आकलन कर लिया हो। आगामी वर्षों में यह बैंकों की प्रारंभिक जोखिम प्रबंधन प्रक्रिया का एक अविभाज्य अंग बन जाएगा परंतु यह बदलाव भी एक अच्छी कारोबारी समझ प्रदान करता है। इस प्रकार उपर्युक्त तीनों स्थितियों में केवाइसी का कार्यान्वयन और बैंकिंग को अधिक ग्राहक केंद्रित और दोस्ताना बनाना आगामी दशक को एक परिवर्तनोन्मुख दशक बनाने के लिए एक अन्य संचालक (ड्राइवर) का कार्य करेगा।

III.5 जोखिम प्रबंधन में श्रेष्ठ वैश्विक नीतियां

33. विश्व आज भारत को एक ऐसे उदाहरण के रूप में देखने लगा है जिससे वैश्विक सर्वोत्तम रीतियों पर विचार करते समय वह कुछ सकारात्मक सोच ले सकता है। 2008 के वैश्विक वित्तीय संकट से जो कुछ बैंक बचकर निकल आए थे, उनमें से बहुत से भारतीय बैंक भी थे। तथापि, वैश्विक वित्तीय प्रणाली में एक बार फिर जोखिम बढ़ गए हैं। हालांकि ये 2008 के स्तर के तो नहीं हैं फिर भी विश्व

अर्थव्यवस्था में आने वाली मंदी, और 'यूरो क्षेत्र सरकारी कर्ज' तथा बैंकिंग समस्याओं के अभी भी न सुलझ पाने के कारण उनकी उपेक्षा नहीं की जा सकती। इसके साथ जहां भारतीय बैंक स्वयं अपने विकास तथा यथासंभव सुदृढ़ीकरण के माध्यम से, बड़े पैमाने और बड़े स्कोप वाली अर्थव्यवस्थाओं के लाभ लेने की प्रत्याशा कर रहे हैं, वहीं उन्हें जोखिम प्रबंधन में भी नई चुनौतियों का सामना करना पड़ेगा। इनका सामना उद्यम-जोखिम-प्रबंधन के जरिये करना होगा।

34. बैंकों के पास पहले से ही आंतरिक नियंत्रण और जोखिम प्रबंधन प्रणालियां विद्यमान हैं। इसलिए अब जोखिमों की मात्रा और गुणवत्ता के बेहतर उद्यमवार आकलन की जरूरत है। इस आकलन का, पर्याप्तता और उपयुक्तता की दृष्टि से, 'दबाव-परीक्षण' किए जाने की जरूरत है। जोखिम पूंजी का संविभाग-समेकन आवश्यक है और आर्थिक इक्विटी - जो सामूहिक स्तर पर विविधीकरण के लाभों का परिणाम है - पर भी विचार करना जरूरी है ताकि पूंजी-प्रभार निर्धारित किए जा सकें। केवल इसी प्रकार के दृष्टिकोण से भारतीय बैंक 'जोखिम-प्रबंधन की वैश्विक श्रेष्ठतम विधियों' की ओर अग्रसर हो सकते हैं और इस प्रयोजन के लिए विशाल मात्रात्मक कार्य करना पड़ेगा और बैंकों को इस प्रयोजन के लिए ऐसी प्रतिभाएं खोजनी होंगी जो अर्थशास्त्र, सांख्यिकी, वित्तीय अर्थमापन तथा जोखिम मापन में कुशल हों।

35. जोखिम प्रबंधन की कुंजी यह सुनिश्चित करना है कि बैंकों के पास पर्याप्त पूंजी है तथा उत्पादों और सेवाओं के जोखिम आधारित मूल्यन के लिए एक फ्रेमवर्क है। जहां बासेल मार्गनिर्देश, पूंजी आयोजना की चुनौतियों सामने लाएंगे, वहीं बैंकों को पूंजी आवश्यकताओं की चुनौतियों को पूरा करने के लिए सख्त मेहनत करनी होगी। इससे भी ज्यादा जरूरी है कि आगे बढ़ने वाले भारतीय बैंक, जोखिम आधारित मूल्यन के क्षेत्र में प्रवेश करेंगे जो कि एक चुनौती है। बैंक, जोखिम के मूल्यन के लिए, एक सूचना आधारित परिचालनगत ढांचे को स्थापित नहीं कर पाए हैं जिसके लिए नींव रखनी होगी और उसे मजबूत बनाना होगा। इस नींव के तीन तत्त्व हैं: (क) एक सक्षम और विश्वसनीय अंतरण मूल्यन तंत्र (टीपीएम) (ख) प्रत्येक उत्पाद और सेवा के लिए एक लागत लाभ ढांचा, जिसमें एक वैज्ञानिक लागत प्रणाली और मूल्यन तंत्र की विशिष्ट उपस्थिति की आवश्यकता पड़ेगी, और (ग) जोखिम उत्तरदायित्व की वर्तमान अवधारणों के अतिरिक्त बैंकों द्वारा लाभ उत्तरदायित्व की अवधारणा की शुरुआत। यदि बैंकों को पूंजी तथा साथ ही जोखिम प्रबंधन की चुनौतियों को पूरा करना है तो उन्हें इस क्षेत्र में शीघ्र प्रवेश करना होगा।

36. बैंकों की जोखिम प्रबंधन कार्यनीतियां तीन स्तंभों पर खड़ी हो सकती हैं: पहला 'जोखिम प्रतिफल रूपांतरण सीमा' पर इष्टतम

रूप से परिचालन के लिए इसके सभी कारोबारों के लिए “जोखिम प्रतिफल-समझौताकारी तालमेल” (रिस्क रिटर्न ट्रेड-ऑफ) का आकलन किया जाना होगा तथा सावधानीपूर्वक विकल्प चुनने होंगे, ताकि कुछ छोटे-छोटे जोखिमों और अप्रत्याशित स्थितियों को छोड़कर हर समय बैंक की नकदी स्थिति (लिक्विडिटी) और तरलता बनी रहे। दूसरा, बैंक में, इसके सभी उत्पादों और सेवाओं का एक लागत-लाभ फ्रेमवर्क होना चाहिए; इससे बैंकों को जोखिम घटाने के लिए कार्यनीति आयोजना बनाने में मदद मिलेगी और अंत में बैंकों को अपनी सभी कार्यात्मक और क्षेत्र इकाइयों में लाभ-उत्तरदायित्व लेने की जरूरत है। प्रत्येक इकाई को न केवल कारोबार की लागत को समझना चाहिए, बल्कि कारोबार न करने की आवश्यक लागत को भी समझना चाहिए। जोखिम प्रबंधन पर अधिक ध्यान केन्द्रित करना इसलिए भी जरूरी है क्योंकि भारत में बैंक, स्वयं को ‘बासेल III व्यवस्था के लिए तैयार कर रहे हैं। रिजर्व बैंक, दिसंबर 2011 के अंत तक इस विषय में दिशानिर्देश जारी करने की योजना बना रहा है ताकि अगले वर्ष से, बासेल III का चरण शुरू हो जाय। हमारा अनुमान है कि भारत में बैंक, प्रणाली स्तर पर, पर्याप्त रूप से पूंजीकृत हैं और ऐसा अधिकांश बैंकों के मामले में है, और यद्यपि बैंक पूंजी जुटाने के अपेक्षाकृत कठिन परिवेश में प्रवेश कर रहे हैं, तो भी बासेल III में उनका सुगम प्रवेश संभव होगा।

IV. बैंकों में परिवर्तन के लिए आंतरिक चालक तत्त्व एक अतिरिक्त शक्ति होंगे

IV.1 एक प्रतियोगिता भरे बाजार में प्रतिभा के ‘युद्ध’ को जीतना

37. श्रम शक्ति रूपांतरण, भारत के बैंकों के लिए सबसे बड़ा रूपांतरकारी तत्त्व है। अर्थव्यवस्था अथवा किसी संस्था के विकास में, मानव पूंजी के अंशदान को प्रायः कम करके आँका जाता है। जहां भौतिक पूंजी काफ़ी ध्यान आकर्षित करती है वहां मानव पूंजी को साधारण मान लिया जाता है, जब तक कि अर्थव्यवस्था में श्रम आपूर्ति से संबंधित कोई रुकावट न हो। यह असंगति सुधर रही है, क्योंकि बैंकिंग का दर्जा ऊंचा उठने के कारण, श्रम बाजार में मानव पूंजी की कीमत लग रही है और वह भी व्यापक भिन्न-भिन्न प्रतिफल के साथ। कम-से-कम प्राइवेट और विदेशी बैंकों की यही स्थिति है। सरकारी क्षेत्र के बैंक, मानव संसाधन प्रबंधन संबंधी कठोरताओं के कारण कठिनाई झेल रहे हैं।

38. बैंकिंग जैसे प्रतियोगी वातावरण में नेतृत्व तथा व्यावसायिकता जैसे मानवीय गुण, ऋणदाताओं तथा ऋणकर्ताओं को जीतने की मुख्य कुजी साबित होंगे। ग्राहक, ग्राहक सेवा के आधार पर, बैंकों को परख रहे हैं। वे न केवल बैंक उत्पादों पर ध्यान देते हैं बल्कि बैंक द्वारा दी जा रही सेवा की गुणवत्ता को भी परख रहे हैं। मानव पूंजी दोनों को प्रभावित

कर सकती है - बैंकों के उत्पादों को भी और इसके द्वारा दी जाने वाली सेवा को भी। यद्यपि उत्पादों संबंधी जानकारी का अंतरण आसान होता है, तथापि ग्राहक सेवा, मुख्यतः मानव पूंजी की गुणवत्ता पर आधारित होती है। कार्य का वातावरण, मित्रता, तथा बैंक कर्मचारियों के बीच तालमेल, बैंक ग्राहक संबंधों पर सकारात्मक प्रभाव डालते हैं।

39. इस परिप्रेक्ष्य में “प्रतिभा” के लिए “युद्ध” महत्वपूर्ण हो जाता है। चुनौती यह है कि एक उच्च कार्य-निष्पादक कार्यस्थल में, सर्वश्रेष्ठ और सबसे प्रखर व्यावसायिकों की भर्ती उन्हें वातावरण के समनुरूप बनाने, शक्ति प्रदान करने, पुरस्कार देने, तथा संस्था में बनाए रखने के कार्य कैसे किए जाएं। यह पहचानना बड़ा जरूरी है कि वित्तीय सेवाओं में उच्चता आने से, प्रतिभा की खोज का अब कोई विकल्प नहीं है। उदाहरण के तौर पर जोखिम प्रबंधन पर बढ़ते हुए भरोसे का विषय ही लीजिए। इसके लिए एक लंबे इतिहास के विविध आंकड़ों का अध्ययन अपेक्षित है और इसके लिए सांख्यिकी तथा बैंकिंग विशेषज्ञता और साथ ही सॉफ्टवेयर की जानकारी की भी जरूरत है। खजाने (ट्रेजरी) की ही बात लें, कोई भी खजाना अर्थशास्त्र, वित्त, वित्तीय अर्थशास्त्रमापन, परिचालन-अनुसंधान, तथा वैश्विक नेटवर्कों की समझ के बिना प्रभावी रूप से परिचालित नहीं किया जा सकता। इसलिए साधारण भर्ती के माध्यम से, ट्रेजरी का विकास बिल्कुल भी संभव नहीं है। हमें न केवल शिक्षित श्रम-शक्ति चाहिए बल्कि एक ऐसी श्रम-शक्ति चाहिए जिसके पास सही कौशल हो और जो तेजी से बढ़ रहे ज्ञान भंडार से स्वयं को निरंतर परिचित रखने के लिए तैयार रहे। बैंकों को, स्वयं को, ज्ञान संस्थाओं के रूप में बदलने की जरूरत है और संस्थानीकृत ग्राहकों की बढ़ती मांग के अनुसार, उन्हें उच्च गुणों वाली सेवाएं प्रदान करने के लिए ज्ञान प्रबंधन उपकरण लगाने की जरूरत है। वैश्वीकरण से नई मानव संसाधन चुनौतियां और अवसर आएंगे। कंपनियां बहुराष्ट्रीय और बहुसंस्कृतीय बन जाएंगी। प्रबंधन को न केवल प्रवेश स्तर के कर्मचारियों, बल्कि वरिष्ठ स्तरीय परिवर्तनों को भी संभालना होगा। कर्मचारी विश्व में कहीं भी जाने के इच्छुक होने चाहिए। बैंकों को प्रवेश स्तर तथा अन्य सभी स्तरों पर भर्ती के लिए तैयार रहना होगा। यदि भर्ती, बाजार और प्रमोशंस से नहीं जुड़ी है, तो बाजार से जुड़े वेतन देना भी धारणीय नहीं होगा, जिसकी कि आज इतनी मांग है। यहां तक कि वरिष्ठ प्रबंधन तथा कार्यपालक भी बाजार से लिए जा सकते हैं। इससे कार्य-निष्पादन मूल्यांकन में अधिक पारदर्शिता का भार पड़ेगा जिससे कार्यभूमिकाओं को परिभाषित करने के लिए, कौशल संबंधी अपेक्षाओं की पहचान करने और कौशल का विकास करने अथवा उस कौशल वाले किसी व्यक्ति को भर्ती करने की जरूरत पड़ेगी। कर्मचारी को भर्ती करना और संस्था में उसे बनाए रखना एक बड़ी चुनौती होगी और बैंकों को

एक ऐसा स्वस्थ वातावरण बनाना होगा जहां ज्ञानवान कर्मचारी आगे बढ़ सकें।

40. मानव संसाधन प्रबंधन की रीतियां तब सबसे अधिक प्रभावी होती हैं जब वे संस्थाओं के कार्यनीति संबंधी लक्षणों से मेल खाएं। कर्मचारियों की संख्या के संबंध में खुदरा बैंकिंग में भर्ती की बड़ी संभावना है। चूंकि हर साल बाजार में बड़ी संख्या में प्रबंधन के स्नातक आते हैं इसलिए भर्ती में कोई मुश्किल नहीं होनी चाहिए, तथापि प्रतिबद्धता पर आधारित रीतियों को विकसित करने और कर्मचारियों की प्रेरणा और उनकी प्रतियोगिता की भावना को बनाए रखना भी एक बड़ी चुनौती है। इस क्षेत्र में संघर्षण की दर तेजी से बढ़ रही है।

IV.2 नई राहें खोलने के लिए कोर-बैंकिंग समाधान पर निर्भरता

41. दूसरा आंतरिक संचालन तत्त्व कोर-बैंकिंग समाधान से आ सकता है। इसके लिए संगठनों के बीच एकीकृत आयोजना की आवश्यकता होगी। बैंकों ने सीबीएस अपनाकर हाल के वर्षों में एक ऊंची छलांग लगाई है। तथापि सीबीएस में शिफ्ट करने की सफलता पर ही उन्हें संतुष्ट नहीं होना चाहिए बल्कि उन्हें प्रौद्योगिकी पर और निर्भरता बढ़ाने की जरूरत है। असल में सीबीएस, जल्द ही एक भूला हुआ परिवर्णी शब्द बन जाएगा। उन्हें अपने कार्यों को ऊपर बढ़ाने की जरूरत है। असली प्रश्न तो यह है कि क्या भारत के बैंक-ग्राहक को प्रौद्योगिकी से कुछ लाभ हुआ है। अभी भी हम गृह शाखा, गैर-गृह शाखा से जूझ रहे हैं। ग्राहक बनाने के लिए नहीं बल्कि 'कहीं भी बैंकिंग' के उद्योग के वायदे के आधार पर कहीं से भी बैंक तक पहुंच के लिए ग्राहक से प्रभार ले रहे हैं। बैंक शाखाओं का स्टाफ अभी तक शाखा की मनोवृत्ति से बाहर नहीं आया है, बल्कि यह अपेक्षा करता है कि केवल ग्राहक ही 'समझे'। मैंने सदा ही कपड़ा उद्योग, प्रकाशन उद्योग तथा मोबाइल फोन प्रौद्योगिकी का उदाहरण दिया है जहां ग्राहक को प्रौद्योगिकी के व्यापक प्रयोग और परिचालनों को ऊंचा उठाने का लाभ मिला है। बैंकिंग उद्योग, आउटसोर्सिंग से पहले भी सम्मोहित था और अब भी है। हमें अपनी आँखें और मन को खोल कर यह समझने की जरूरत है कि आज विश्व भर के बैंक 'इन-सोर्सिंग' तथा 'सह-सोर्सिंग' की बातें कर रहे हैं।

42. बैंक, मध्यम दर्जे की कंपनियों तथा एसएमई (छोटे और मझोले उद्यमों) पर ध्यान केंद्रित कर, थोक बैंकिंग में नई राहें खोल कर सीबीएस का लाभ उठा सकते हैं। विस्तृत हो रही भारतीय अर्थव्यवस्था का उच्च विकास चरण अपने साथ थोक बैंकिंग के नए अवसर भी लेकर आया है। थोक बैंकिंग से अगले पांच-छह वर्षों में राजस्व दुगने से भी अधिक होने की संभावना है। विकसित हो रही मझोली कंपनियों से भारत में इस तरह की बैंकिंग के बड़े अवसर

मिलने वाले हैं। बैंकिंग उद्योग द्वारा किए गए बड़े इन्फ्रास्ट्रक्चर निवेशों से, अतिरिक्त बैंकिंग उत्पादों के लिए पूरक मांग बन रही है। दुतरफा एफडीआई निवेशों के साथ, भारतीय कंपनियों का वैश्वीकरण भी, थोक बैंकिंग की मांग को बढ़ा रहा है। हालांकि वैश्विक वित्तीय संकट ने, अस्थायी रूप से, निवेश बैंकिंग की तेज वृद्धि को थोड़ा धीमा कर दिया है, परंतु जल्दी ही वृद्धि तेज होने लगेगी। प्राइवेट क्षेत्र के नए बैंकों के प्रवेश को, सुगम बनाने से, विलय और अधिग्रहण का कार्य भी तेजी पकड़ेगा।

43. अर्थव्यवस्था के बढ़ते हुए खुलेपन का अर्थ है कि विदेशी कारोबार की मांग बढ़ेगी। इस तरह वैश्विक सेवाएं प्रदान करने के लिए थोक बैंकिंग को खुद को तैयार करना पड़ेगा। इन सेवाओं को, व्यापारिक वित्त तथा साथ ही खजाना परिचालनों को भी कवर करना पड़ेगा। नकदी प्रबंधन और अधिक जटिल हो जाएगा।

44. अब तक भारतीय बैंकों ने बड़े कॉर्पोरेट ग्राहकों की सेवा की ओर ही अत्यधिक ध्यान दिया है। उन्हें नए स्तर के संबंध प्रबंधन की आयोजना द्वारा, तथा अधिक सुगठित ऋण उत्पाद तथा उच्च निवेश बैंकिंग सेवाओं की पेशकश द्वारा, अपना ध्यान मझोली कंपनियों तथा छोटे और मझोले उद्यमों की ओर देने की जरूरत है। इस संबंध में, खास तौर पर सरकारी क्षेत्र के बैंकों को, अपने गैर-निधि आधारित बैंकिंग कार्यों को बढ़ाने की जरूरत है। अपनी विदेशी कारोबारी क्षमताओं में सुधार करने तथा थोक बैंकिंग में मदद के लिए प्रौद्योगिकी को ऊपर बढ़ाने की जरूरत है।

IV.3 बैंकिंग में गवर्नेंस, प्रबंध सूचना प्रणाली (एमआईएस) तथा प्रौद्योगिकी में "एस वक्र"

45. पिछले दो दशकों में वित्तीय क्षेत्र में काफी तेज गति से प्रौद्योगिकी में अभिनव कार्य हुए हैं। इसमें प्रौद्योगिकी की सहायता और बेहतर नेटवर्किंग के माध्यम से इलैक्ट्रॉनिक माध्यम से भुगतान का कार्य शामिल है। आज की बैंकिंग, प्रौद्योगिकी के तेज विकास और पुरानी चीजें शीघ्र अप्रचलित हो जाने के परिणामस्वरूप, लागतों पर पड़ने वाले भारी बोझ से जूझ रही है। फिर भी बैंक नई बैंकिंग प्रौद्योगिकी लागू करने की बात को नकार नहीं सकते। इसके साथ ही प्रौद्योगिकी ने बैंकों में प्रबंध सूचना प्रणाली को सुधारने में मदद की है। उन्हें इसका लाभ उठाना चाहिए। अंततः किसी बैंक के रूपांतरण की सफलता की कुंजी, उसका गवर्नेंस सुधारने में ही है।

46. यह देखा गया है कि नई प्रौद्योगिकी का विस्तार 'एस-वक्र' अर्थात् 'सिग्माइड कर्व' का अनुकरण करता है और लॉजिस्टिक कर्व इसी का एक खास केस है। यह पैटर्न नए उपभोक्ता उत्पादों में

प्रायः देखा गया है पर नई तकनीक में यह और भी तेजी से परिलक्षित होता है। साधारण शब्दों में एस-कर्व तकनीकी अभिनवता के चक्र की चार स्थितियों को स्पष्ट करता है: शुरुआत, बढ़ना, परिपक्वता और पुराना हो जाना।

47. हमें नई प्रौद्योगिकियों के लिए अपने दरवाजे तो खुले रखने हैं मगर, उन्हें पूरी तरह समझे बिना उन्हें अपनाना नहीं चाहिए। तथाकथित वेब 3.0 समूह प्रौद्योगिकियां, व्यापक रूप से सोशल मीडिया का इस्तेमाल करती हैं। तथापि, सहभागिता, आदान-प्रदान, रचनात्मकता, वार्तालाप-विपणन, ग्राहक अनुमोदन तथा अभिनवता के लिए पहले उपयुक्त सुरक्षा समाधान ढूढ़ने जरूरी हैं। इंटरनेट-आधारित अत्यंत उच्चस्तरीय कॉम्प्यूटिंग इन्फ्रास्ट्रक्चर क्लाउड कम्प्यूटिंग भी काफी आकर्षक दिखता है, परंतु बैंकों को एक उत्पाद के रूप में कम्प्यूटिंग तथा एक सेवा के रूप में कम्प्यूटिंग, दोनों पर ध्यान देने की जरूरत होगी। नए आइटी हार्डवेयर तथा सॉफ्टवेयर में न्यूनतम निवेश करके क्लाउड कम्प्यूटिंग द्वारा क्षमताओं को बढ़ाया जा सकता है। 'बिग डेटा' से बैंकों की आंकड़ा विश्लेषण की क्षमता बढ़ाने में काफी मदद मिलेगी और अनुपालन, जोखिम प्रबंधन और अन्य कार्य नीतिगत निर्णयों के लिए भी काफी सीमा तक लाभ होगा। इससे ग्राहक के अनुसार उत्पाद बन सकेंगे और अभिनव कारोबारी मॉडल विकसित होंगे जिससे बैंक अधिक प्रतियोगी वातावरण का मुकाबला और अच्छे ढंग से कर पाएगा।

48. हमें यह भी पहचानना है कि इन आंकड़ा तकनीकों को, बैंकिंग के मूल में आने के लिए, अभी एक शुरुआत ही है, फिर भी व्यापक विविधता और कारोबारी जटिलताओं को भी समझने की जरूरत है। समय आने पर ये तकनीकें ग्राहकों की जरूरतों को सही समय पर पूरा करने के लिए नए रास्ते खोल देंगी। इसी के साथ बैंकिंग के लिए नए 'एस-वक्र', किसी अन्य रूप में सामने आ सकते हैं। उदाहरण के तौर पर जैसे-जैसे आरटीजीएस के लिए प्रौद्योगिकी प्रसारण परिपक्व हो रहा है और बैंकों तथा ग्राहकों को कई प्रकार के लाभ प्रदान कर रहा है वैसे-वैसे रिजर्व बैंक, नई जेनरेशन के आरटीजीएस की शुरुआत की योजना बना रहा है।

49. प्रौद्योगिकी अपनाने का फोकस वेंडर्स अथवा कर्मचारियों की बजाय, ग्राहक होने चाहिए। मुख्य उद्देश्य है - बैंकिंग उत्पादों और सेवाओं की लागत घटाना और उन्हें सुलभ बनाना। इसलिए प्रौद्योगिकी को उत्पाद और सेवाएं सस्ती, तेज और सुविधाजनक बनानी चाहिए। बैंक ऑफिस केंद्रीकरण, व्यवसाय प्रक्रिया की री-इंजीनियरिंग, जैसे कदम शाखा के कार्य के बोझ को काफी घटा देंगे जिससे शाखाएं बिक्री और और सेवा केंद्रों के रूप में काम कर पाएंगी।

50. बदलती प्रौद्योगिकी के साथ चलते हुए हमें कुछ विचार आइटी गवर्नेंस तथा प्रबंध सूचना प्रणाली पर भी देने की जरूरत है। तेजी से बढ़ रही, नई-नई प्रौद्योगिकी के साथ, सूचना प्रौद्योगिकी इन्फ्रास्ट्रक्चर में, उच्च लागत वाले निवेश से भी चिंताएं बढ़ रही हैं। बैंकों के रोजमर्रा के कार्यों के परिचालन और प्रबंधन के लिए सूचना प्रौद्योगिकी पर निर्भरता, लगातार बढ़ रही है। इसलिए सूचना प्रौद्योगिकी प्रणालियों, सूचना प्रौद्योगिकी सुरक्षा, उनकी कार्य निष्पादन लेखा-परीक्षा तथा कारोबारी अवसरों तथा जोखिम प्रबंधन के प्रौद्योगिकी के साथ जुड़ाव पर ध्यान केंद्रित करने के लिए सूचना प्रौद्योगिकी गवर्नेंस की जरूरत है। प्रबंध सूचना प्रणाली को री-डिजाइन करने की जरूरत है, ताकि यह केवल किसी लेखा सूचना प्रणाली के रूप में कार्य न करके, सही अर्थों में एक प्रबंध सूचना प्रणाली के रूप में कार्य कर सके। समूचे सूचना प्रौद्योगिकी प्रयासों में सूचना पर ज्यादा ध्यान केंद्रित करने की जरूरत है।

V. 'रूपांतरण मनोवेग' लाएंगे भारत में बैंकिंग में निर्णायक परिवर्तन

51. अंत में मैं यह कह कर सारांश प्रस्तुत करना चाहूंगा कि भले ही हम चाहें या न चाहें, बैंकों के लिए 'रूपांतरण-मनोवेग' प्रदान करने हेतु, बाह्य विनियामक तथा आंतरिक बदलाव आ रहे हैं। उन श्रम शक्ति आयोजना अवसरों से बैंकिंग परिदृश्य में पूर्ण परिवर्तन संभव है, जो आगामी तीन वर्षों में सेवा निवृत्तियां प्रदान करेंगे। बैंकों को 'प्रतिभा की खोज' के लिए खुद को तैयार करना होगा - शीर्ष प्रबंधन स्तरों पर भी तथा नीचे कनिष्ठतम प्रोफेशनल स्तर पर भी। उन्हें आद्योपांत कारोबारी बदलाव की योजना बनानी होगी। अधिक समावेशी, अधिक स्पर्धात्मक, तथा अधिक वैश्वीकृत बैंकिंग के माध्यम से, ये अवसर प्राप्त होंगे। जो बैंक रूपांतरण के इस अवसर को छोड़ देंगे वे एक पीढ़ी पीछे चले जाएंगे। बैंकों को रूपांतरण करना होगा, और मुझे यकीन है कि वे ऐसा करेंगे। जो बैंक रूपांतरण करेंगे, वे वैश्विक रूप से प्रतियोगी बैंक बन जाएंगे और जीत जाएंगे, और जो नहीं करेंगे वे हार जाएंगे। इन संचालन तत्त्वों से भारतीय बैंकिंग में पूर्ण परिवर्तन संभव है। असल में संपूर्ण परिवर्तन 'दीवार पर लिखी इबारत है'। व्यक्तिगत संस्थाएं और समूह या तो स्वयं को बदलें या फिर समाप्त हो जाएं। मुझे पूरा यकीन है कि आज के बैंकों का नेतृत्व अपने बैंकों को और आगे ले जाएगा। और इस दशक में उन्हें और वैश्विक, प्रतियोगी और ग्राहक केंद्रित बनाएगा। आपके प्रयासों के लिए मेरी ओर से हार्दिक शुभकामनाएं।

इस विचार के साथ बैंकों 2011 और विशेष रूप से इसके अदभुत मेजबान श्री नरेंद्र का खास तौर पर धन्यवाद करता हूँ। धन्यवाद भाइयो और बहनो।