कोर बैंकिंग समाधान से परे: तेज भागती बैंकिंग 2.0!*

के.सी. चक्रबर्ती

श्री एम.वी. नायर, अध्यक्ष एवं प्रबंध निदेशक, यूनियन बैंक ऑफ इंडिया, श्री बी. सांबमूर्ति, निदेशक, बैंकिंग प्रौद्योगिकी विकास एवं अनुसंधान संस्थान, श्री एस.एस. मुंद्रा, कार्यपालक निदेशक, यूनियन बैंक ऑफ इंडिया, श्री एम.जी. संगवी, कार्यपालक निदेशक, बैंक ऑफ महाराष्ट्र, वरिष्ठ बैंकर्स, अन्य गणमान्य अतिथिगण, देवियो और सज्जनो। 'कोर बैंकिंग से परे' विषय पर यूनियन बैंक ऑफ इंडिया के साथ मिलकर बैंकिंग प्रौद्योगिकी विकास एवं अनुसंधान संस्थान द्वारा आयोजित इस एक्जिक्यूटिव राउंडटेबल में आज आपके बीच मेरी मौजूदगी हर्ष का विषय है। जैसा कि आप जानते हैं यह बैंकिंग प्रौद्योगिकी विकास एवं अनुसंधान संस्थान द्वारा बैंकों के सहयोग से इस विषय पर आयोजित की जाने वाली राउंडटेबल श्रृंखलाओं की एक कड़ी है और मुझे खुशी है कि उनमें से कुछ में मैंने भी भाग लिया है। बैंकिंग प्रौद्योगिकी विकास एवं अनुसंधान संस्थान बैंकिंग तकनीक और अनुसंधान की भूमिका को बढ़ाने का सराहनीय प्रयास कर रहा है और मुझे याद नहीं कि पूरे विश्व में ऐसा कोई दूसरा संस्थान है। सांबमूर्ति जी के नेतृत्व में यह संस्थान अपने अधिदेशों का पालन करते हुए यह लेनदेन के क्षेत्र से निकलकर अधिक रणनीतिक और अनुसंधानपरक क्षेत्रों की ओर बढ़ रहा है।

2. अगली सूचना-क्रान्ति पदार्पण के लिये तैयार है। पीटर ड्रकर ने *नेक्स्ट इन्फार्मेशन रिवोल्युशन में कहा है और मैं उन्हें उद्धृत करता हूँ - 'अगली सूचना क्रान्ति हमें बाध्य कर रही है कि व्यावसायिक उद्यमशीलता को पुनः परिभाषित किया जाए - जो वास्तव में मूल्यों और संपदा का निर्माण है।'* परंतु यह क्रांति वहाँ नहीं हो रही है जहाँ सूचना वैज्ञानिक, सूचना कार्यपालक और सूचना उद्योगजगत इसे खोज रहा है। यह प्रौद्योगिकी, मशीनरी, तकनीक, सॉफ्टवेयर या गति में होने वाली क्रांति नहीं है। यह संकल्पनाओं - इंटरनेट, वेब आदि में होने वाली क्रांति है। यह 'प्रोस्यूमर' अर्थात् सूचना के उत्पादक और ग्राहक का युग है। यह प्रोस्यूमर आप हैं - ऐसा वेब प्रयोक्ता जो वेब साइट पर सूचना सृजित करता है और उसका उपयोग करता है। पचास वर्ष तक सूचना क्रांति आंकड़ों अर्थात् उनके संग्रहण, भंडारण, परेषण, विश्लेषण और प्रस्तुतीकरण पर केन्द्रित थी। अब यह आइटी के 'टी' पर केंद्रित है।

अगली सूचना क्रांति दो प्रासंगिक प्रश्न उठाती है:

सूचना का क्या अर्थ है और इसका उद्देश्य क्या है?

3. और यह सूचना की सहायता से पूरे किए जाने वाले कार्यों को तेजी से पुनः परिभाषित कर रहा है और इसके साथ ही इन कार्यों को संपादित करने वाले संस्थानों को भी पुनः परिभाषित कर रहा है। इसमें बैंकों की भलाई भी निहित है। मेरा आज का भाषण बैंकिंग को नये स्तर के केन्द्र पर लाने के तरीकों पर केन्द्रित रहेगा जिसका आधार 'संपूर्णतः नयी ग्राहक सेवा' और ग्राहक केंद्रित रणनीति की महत्ता होगी। हमें यह समझना ही होगा कि ग्राहक विशिष्ट बैंकिंग सेवाएं चाहते हैं जो उनकी आवश्यकताओं के अनुरूप बनायी गयी हो और जो एक समय काल में प्रभावी हो। मैं कोर बैंकिंग से परे की प्रौद्योगिकियों और वित्तीय समावेशन की व्यावसायिक और प्रौद्योगिकीय आवश्यकताओं पर भी चर्चा करूँगा। संक्षेप में मैं व्यवसाय और आइटी के बीच तालमेल पर भी चर्चा करूँगा और प्रौद्योगिकी के क्षेत्र में रिज़र्व बैंक द्वारा किये गये हालिया प्रयासों से अपनी बात समाप्त करूँगा।

पुराना हटाएं - नया लाएं

4. हम सभी इस बात से सहमत होंगे कि प्रौद्योगिकी का अर्थ अब केवल प्रक्रियाओं को स्वचालित कर देना भर नहीं रह गया है। इसने विश्व भर में ग्राहकों को तेज और लागत प्रभावी उत्पाद और सेवाएं मुहैया कराकर प्रत्येक उद्योग में क्रांति ला दी है जो सामान्य स्थिति में वहनीय नहीं था और इसके साथ ही साथ वस्तुएं और सेवा के उत्पाद व्यवहार्य और लाभप्रद भी बने रहे। किसी भी उत्पाद और/या सेवा को एक साथ लाने का सटीक और सही उपाय प्रौद्योगिकी है।

5. बैंकिंग सेवाएं भी इससे अलग नहीं हैं। बैंकिंग में प्रमुख तकनीकी नवोन्मेष 25 वर्ष पूर्व एटीएम के रूप में आया। 1990 के पूर्वार्द्ध तक वही एकमात्र ग्राहक केंद्रित प्रौद्योगिकी थी। इसके पश्चात फोन बैंकिंग, इंटरएक्टिव वॉइस रेसपान्स प्रणाली, इंटरनेट, जटिल डाटाबेस माइनिंग और दूरस्थ वितरण चैनल अर्थात् रीमोट डिस्ट्रीब्यूशन चैनल आये

*डॉ. के. सी. चक्रवर्ती, उप गवर्नर, भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा यूनियन बैंक ऑफ इंडिया के साथ मिलकर बैंकिंग प्रौद्योगिकी विकास एवं अनुसंधान संस्थान (आइडीआरबीटी) द्वारा 18 फरवरी 2011 को मुंबई में आयोजित एक्जिक्यूटिव राउंडटेबल में दिया गया भाषण। इस भाषण की प्रस्तुति में श्रीमती निखिला कोडुरी द्वारा प्रदान की गयी सहायता के लिए कृतज्ञता व्यक्त की जाती है।

और इनके उपयोग में वृद्धि हुई। बैंकिंग और खुदरा वित्तीय सेवाओं को समान्यतः परांपरागत व्यवसाय क्षेत्र माना जाता है परंतु तथ्य यह है कि पिछले 10 से 15 वर्षों में इस क्षेत्र में पिछले 100 वर्ष की तुलना में कहीं अधिक परिवर्तन हुए हैं। यदि 15 वर्ष पूर्व मैंने आपसे कहा होता कि 'गूगल' विश्व का सबसे बड़ा ब्रांड होगा तो आप कहते 'कौन'? यदि पांच वर्ष पूर्व मैने कहा होता कि आज के फेसबुक उपयोगकर्ताओं की कुल संख्या संसार के आधे देशों की आबादी से अधिक है तो आप कहते 'क्या'? इसी प्रकार यह संभव है कि कोई अति उत्साही उद्यमशील कार्पोरेट ग्राहक व्यवहार की गोपनीयता का पता लगा ले और वह उद्देश्यपरक ऐसी खुदरा बैंकिंग निर्मित करे जो 'ट्विटर' की तरह विश्व भर में फैल जाए। हम ऐसे युग में रह रहे हैं जहाँ इंटरनेट और मोबाइल उपकरणों के प्रभाव डिलीवरी चैनलों के प्रबंधन के नियम और 'गतिशील लक्ष्य' - ग्राहकों तक पहुँचने के तरीके गढ़ रहे हैं। इस लक्ष्य को पूरा करना बैंकों के लिए चुनौती होगी।

6. यहां मैं एक प्रश्न पूछना चाहूँगाः मुर्गी और अंडे में से कौन पहले आया - प्रौद्योगिकी या प्रौद्योगिकी के लिये ग्राहक की मांग? क्या प्रौद्योगिकी ग्राहक का व्यवहार बदलती है या यह ग्राहक की मांग है जो बैंकिंग में प्रौद्योगिकी को प्रभावित करती है। पूर्व में बैंकिंग के लिए यह कहा जाता थाः 'इसे बना दो और वे आ जायेंगे'। परंतु आज यह बात सही नहीं है। व्यापार में प्रौद्योगिकी का उपयोग इस उद्देश्य के साथ होना चाहिए कि वह इसके उत्पादों और सेवाओं को संगत बनाये और यह ग्राहकों तक पहुँचे, बजाय इसके कि यह एक निश्चित रूप से डूबी हुई लागत के रूप में हो जो बैंक के लाभ-हानि खाते में भार बन जाए। प्रौद्योगिकी को केवल लागत में कमी करने के दृष्टिकोण से नहीं देखना चाहिए अपितु ग्राहकों के लिए मूल्य-निर्माण और संगठन के लिए अवसर के रूप में देखना चाहिए।

7. मैं इस गणमान्य समूह से कहना चाहूँगा कि हमारे जीवन में प्रौद्योगिकी और नवोन्मेष की स्वीकार्यता बढ़ती जा रही है मैं आपको बतलाना चाहूँगा कि 'महत्त्वपूर्ण घटक' तक पहुँचने में टेलीफोन को लगभग 50 वर्ष लग गये; लेकिन टेलीविज़न ने उसका आधा समय (25-35 वर्ष) लिया, पर्सनल कम्प्यूटर ने लगभग 12-14 वर्ष और इंटरनेट उन तक केवल 7 वर्षों में ही पहुंच गया। अंततः अब फेसबुक और ट्विटर को अपनाने में वर्ष नहीं अपितु माह ही लगे हैं। इससे हमें यह सबक मिलता है कि प्रौद्योगिकी और तकनीक के जितना हम आदी होते जाते हैं अपने जीवन में उन्हें अपनाने में कम समय लगता है और इससे आगे के नवोन्मेषों को बढ़ावा मिलता है और इसका प्रभाव हमारे व्यवसाय पर पड़ता है। मैं यहां यह कहना चाह रहा हूं कि यदि बैंक तेजी से सेवा प्रदान नहीं करते हैं तो ऐसे परिवर्तनों के कारण उनके कारोबार पर पड़ने वाले प्रभाव का अनुमान लगाने और सुधारात्मक उपाय करने के लिए उनके पास कम समय होगा।

तीव्र परिवर्तनों साथ समन्वय

8. प्रौद्योगिकीय उन्नयन बैंकिंग क्षेत्र को व्यापक और समावेशी बनाता है और इस दौरान यह अर्थव्यवस्था की निरंतर और समावेशी प्रगति के लिए मुख्य भूमिका का निर्वाह करता है। प्रौद्योगिकी अपने आप में कोई रामबाण दवा नहीं है परंतु प्रौद्योगिकी ने इस सीमा तक अपने आप को विकसित कर लिया है कि यह आपके उद्देश्यों की प्राप्ति की चाबी बन गयी है - यदि बैंक परिवर्तनों को स्वीकार करने के लिये तैयार हैं तो उन्हें उस चाबी तक पहुंचने का प्रयास करना होगा। बैंकों ने कोर बैंकिंग समाधान लागू किया और इसने कई रूपों में आमूल-चूल परिवर्तन किया और अब ब्रांच के ग्राहक बैंक के ग्राहक बन गए हैं क्योंकि वे निर्धारित उद्देश्यों के लिये किसी भी शाखा से अपना खाता चला सकते हैं। ऐसा सोचा गया था कि कोर बैंकिंग समाधान सूचना प्रबंधन, बेहतर ग्राहक सेवा और उन्नत जोखिम प्रबंधन के लिए नये अवसर प्रदान करेगा। यदि सफल और असफल दोनों प्रकार के लेन-देनों को विचार में लिया जाए तो जिस तेजी के साथ लेन-देन किये जाते हैं उसके संदर्भ में कम कीमत के लेने-देनों की लागत में कमी, प्रगत ग्राहक सेवाओं और बैंकों में नियामक के यहां भी सूचना के प्रभावी प्रवाह के संदर्भ में बैंक प्रौद्योगिकी का लाभ उठाने में सक्षम नहीं हो सके। कुशलता के संदर्भ में बैंकों को ज्यादा फायदा इसलिये नहीं मिला क्योंकि अत्यावश्यक व्यावसायिक प्रक्रिया का पुनर्निर्माण नहीं किया गया। इसके अलावा, बैंकों ने लेन-देनों की प्रक्रिया के लिए प्रौद्योगिकी का उपयोग किया परंतु ग्राहक संबंध प्रबंधन और निर्णय लेने जैसी विश्लेषणात्मक प्रक्रियाओं में इसके उपयोग के लिए विस्तृत खोज नहीं की। अतः आवश्यकता इस बात की है कि प्रौद्योगिकी के कार्यान्वयन के पहले चरण में हम जो प्राप्त नहीं कर सके उनकी तरफ ध्यान दें और कोर बैंकिंग समाधान से आगे की बात सोचे। अद्यतन प्रौद्योगिकी की मदद से बैंकों के लिये यह आवश्यक होगा कि वे नये व्यावसायिक तबके की खोज करें ताकि आवश्यकतानुसार सेवाओं को विकसित किया जा सके, नवोन्मेषी रणनीतियों को लागू किया जा सके और बाजार के नये अवसरों का लाभ उठाया जा सके। वित्तीय उद्योग के और अधिक वैश्वीकरण, संकेन्द्रीकरण, विनियमन और विविधीकरण के साथ ही बैंकिंग क्षेत्र और अधिक जटिल बन जायेगा। परंतु सफल बैंक इसे सरल बनायेंगे और जो इसे प्राप्त कर सकेंगे वे और अधिक सफल बन जायेंगे। यहीं पर अगली पीढ़ी की बैंकिंग की संकल्पना केन्द्र में आ रही है। यहां आवश्यकता है तेज भागती बैंकिंग 2.0 की।

अगली पीढ़ी की बैंकिंग

9. एक बार बिल गेटस ने कहा था 'बैंकिंग जरूरी है परंतु बैंक नहीं'। अगली पीढ़ी की बैंकिंग का उद्देश्य ग्राहक केन्द्रित सुविधायें देना होना चाहिए, प्रयोगकर्ताओं को अप्रतिम वैयक्तिक अनुभव देने के साथ-ही-साथ उन्नत आसूचना और स्वचालित सुविधाएं देना होना चाहिए ताकि बैंकों को अपने ग्राहकों को समुचित उत्पाद और सेवाएं बेचने में मदद मिल सके। बैंकों की सफलता इस बात पर निर्भर करेगी कि जन-सांख्यिकी के फायदों को लेने के लिए बैंक अपने आपको कैसे पुनः व्यवस्थित करते हैं। अगली पीढ़ी के बैंक जीवनचक्रीय उत्पादों और सेवाओं को एक छत तले जीवन से मृत्युपर्यन्त उपलब्ध करायेंगे। इसकी मुख्य बात यह है कि एक बार संबंध बन जाने पर वह जन्म से मृत्यु पर्यंत कायम रहेगा और सभी उत्पाद एवं सेवाएं एक छतरी के तहत मिलेंगी। प्रौद्योगिकी की भाषा में अगली पीढ़ी की बैंकिंग का अर्थ विभिन्न अंतर-संबंध एप्लीकेशन होगा और वे व्यवसाय की आवश्यकता के अनुसार लचीले होंगे और उनके बीच कोई अंतराल चक्र नहीं होगा। इसके लिए यह आवश्यक होगा कि सभी प्रणालियों और प्रचालन यूनिटों के बीच बाधा रहित श्रृंखला बनी रहे और यह सब निश्चित रूप से नियंत्रणाधीन लागत के भीतर प्राप्त किया जाये। इस नये संसार के समर्थन में वह प्रौद्योगिकी मौजूद होगी जो इन सभी और अधिकाधिक सुविधाओं को समाविष्ट कर सके। हमने प्रौद्योगिकी को ग्राहक-केन्द्रित रूप में नहीं अपनाया अपितु यह कर्मचारी-केन्द्रित थी। मैं कोर बैंकिंग से परे कुछेक प्रौद्योगिकियों का उल्लेख सोदाहरण करना चाहूँगा जो बैंकों को लाभ पहुंचाएगी और निकट भविष्य में इनका महत्त्व और बढ़ेगा।

ग्राहक संबंध प्रबंधनः ब्रांच बैंकिंग, मोबाइल बैंकिंग जैसे विविध चैनलों की प्रभावशीलता को बढ़ाने, इंटरनेट बैंकिंग के लिये बैंक विस्तृत सेल्स ग्राहक संबंध प्रबंधन समाधान का प्रयोग करने पर विचार कर सकते हैं जो प्रयोगकर्ता की संपूर्ण ग्राहक विवरण तक पहुंच बनाता है और 360 डिग्री का विहंगम दृष्य सभी चैनलों और उत्पादों के बीच उपलब्ध कराता है और सेवा गुणवत्ता में सुधार लाता है। यह विविध स्पर्श बिन्दुओं (जैसे कि फोन काल या ई-मेल) के बीच ग्राहक-संबंधों को केन्द्रीकृत एकल प्रणाली के तहत लाने में सक्षम बनाता है। हमारे लिए आवश्यक है कि हम लेन-देन आधार से ग्राहक आधार की ओर बढ़ें।

डाटा विश्लेषण का उपयोग (व्यावसायिक आसूचना)ः व्यावसायिक आसूचना ग्राहक क्षेत्रों, उत्पाद-मिश्रण, चैनल मिश्रण आदि सहित विविध व्यावसायिक रणनीतियों पर निर्णय लेने में बैंक की मदद करती है। एक अच्छा डाटा भंडार कॉल सेंटर प्रौद्योगिकी के समान आउटबाउंड फोन काल करने के रूप में सक्षम बना सकता है ताकि उसका उपयोग न केवल लेन-देनों के लिये अपितु सक्रिय विपणन एवं बिक्री चैनलों के लिए किया जा सके।

मानव संसाधन प्रबंधनः मध्यम और बड़े उद्यमों के लिए एक प्रभावी मानव संसाधन प्रबंधन प्रणाली स्पष्ट रूप से प्रभावी हो सकती है और कर्मचारियों की विभिन्न आवश्यकताओं का ध्यान रख सकती है। इस प्रकार की प्रणाली विभिन्न देशों में परिचालन करने वाले बैंकों की स्थानीय अपेक्षाओं का भी ध्यान रख सकती है। जन सांख्यिकीय रूपी लाभांश जिनका पूर्व में संकेत किया गया था का प्रभाव न केवल ग्राहक प्रत्याशा के पक्ष में है अपितु मानव संसाधन की ओर भी है क्योंकि काफी बड़ी मात्रा में संभावित क्षमता उपलब्ध है।

मोबाइल बैंकिंग: उपभोक्ता की गतिशीलता में हुई तेज वृद्धि ने अंतिम सिरे पर मौजूद उपयोगकर्ता के लिए मोबाइल को एक माध्यम बना दिया है। मोबाइल बैंकिंग प्लेटफार्म की व्यापारिक आवश्यकताओं में निम्नलिखित शामिल हैंः-

- अन्य माध्यमों की तुलना में मोबाइल बैंकिंग में प्रति बैंक लेनदेन की लागत न्यूनतम आती है।
- उत्पादों का प्रचार मोबाइल से किया जा सकता है और इससे सेवाओं की मांग में वृद्धि हो सकती है।
- प्रीपेड मोबाइल रीजार्च, निधि अंतरण और बिल भुगतान जैसी मूल्यवर्धित सेवाओं को भी शुरू किया जा सकता है।

पूंजी पर्याप्तता फ्रेमवर्कः पूंजी पर्याप्तता फ्रेमवर्क की अपेक्षाओं को पूरा करने के लिए एप्लीकेशन सिस्टम मौजूद हैं जो परिचालन जोखिम और अन्य प्रबंधन रिपोर्टिंग के लिए स्टैंडर्डाइज़्ड एडवांस इंटरनल रेटिंग आधारित अग्रिम प्रबंधन तरीकों के साथ भारतीय रिज़र्व बैंक के दिशानिर्देशों के अनुरूप पूंजी पर्याप्तता की गणना करने की क्षमता प्रदान करने में सक्षम हैं। इस प्रकार, उन प्रणालियों का उपयोग करके ऋण जोखिम, बाजार जोखिम और परिचालन जोखिमों को मापा जा सकता है, उनका मॉडल बनाकर उन्हें नियंत्रित किया जा सकता है।

वैकल्पिक माध्यम (टीवी बैंकिंग)ः आज यह आवश्यक है कि बैंकिंग सेवाएं अधिक से अधिक परिवारों तक पहुंचे और आज के परिवारों में टेलीविज़न सर्वव्यापी माध्यम है। टीवी बैंकिंग टीवी दर्शकों के एक बटन छूने भर से बैंकिंग उत्पादों / सेवाओं की जानकारी उन तक पहुंच जाती है।

कोषागार प्रणालियाँः बैंक की प्रमुख गतिविधि के एक भाग के रूप में प्रौद्योगिकीय समाधानों के संदर्भ में कोषागार की ओर पर्याप्त ध्यान

दिया जाना आवश्यक है। विदेशी मुद्रा, मनी मार्केट, निर्धारित आय और डेटीवेटिव्ज आदि सहित आस्तियों की व्यापक प्रकृति के साथ व्यवहार करने के लिये एकीकृत प्लेटफार्म बहुत ही उपयोगी रहेगा। इस प्रकार की प्रणालियां मूल्यांकन, बुकिंग, जोखिम प्रबंधन, जोखिमगत मूल्य, लिमिट नियंत्रण, कन्फर्मेशन, भुगतान और हिसाब आदि विभिन्न प्रकार के कार्यों को कवर कर सकेंगी। इस प्रकार की प्रणालियों के परिणामस्वरूप कोषागार परिचालन और अधिक कुशल बनेगा और उस पर बेहतर नियंत्रण रखा जा सकेगा।

सही मिश्रण

10. बैंकिंग उद्योग की संस्थाएं जैसे-जैसे नये प्रतिस्पर्द्धी वातावरण और संशोधित प्रथामिकताओं के साथ सामंजस्य स्थापित कर रहे हैं वैसे-वैसे कोर प्रणाली की भूमिका और अधिक महत्त्वपूर्ण होती जा रही है। नये युग की बैंकिंग अद्यतन प्रौद्योगिकी की मांग करती है अतः बैंकों को ऐसे पुराने समाधानों के बोझ से अपने को मुक्त करना होगा जिन्हें उस समय बनाया और क्रियान्वित किया गया था जब वित्तीय विश्व की स्थिति बिल्कुल भिन्न थी।

11. जैसी कि आशा की जाती है, सुस्थापित परिचालनात्मक उद्देश्य - जैसे राजस्व और कौशल में सुधार के साथ ही साथ लागत को कम करते रहना - प्रमुख भूमिका में बने रहेंगे। यहाँ मैं डार्विन के विकासवाद के सिद्धांत के साथ एक समांतर रेखाचित्र खींचना चाहूँगा जैसा कि उन्होंने अपने प्रकाशन 'दि ओरिजन ऑफ स्पीशीज़' में लिखा है और जो यह प्रतिपादित करता है कि आबादी प्राकृतिक चुनाव की प्रक्रिया से विकसित होती है जहाँ अनुकूल गुण अधिक सामान्य बन जाते हैं और प्रतिकूल गुण चुनिंदा ही मिलते हैं। समय के साथ इस प्रक्रिया के परिणामास्वरूप, गुण विशेष को अपनाया जायेगा और इससे नयी जातियाँ उत्पन्न होंगी। यदि इस सिद्धांत को बैंकिंग में लागू करें तो हम इससे कई समानांतर निष्कर्ष निकाल सकते हैं और उनमें से एक यह है कि प्रतिकूल प्रौद्योगिकी खत्म होती जायेगी जबकि नवीन, अधिक दक्ष और लचीली प्रौद्योगिकी अधिक प्रतिस्पर्धी बनकर उभरेगी और अंततः इस परीक्षण में खरे उतरेंगी। इस सिद्धांत में तेजी से बदलाव हो रहा कि उनको (ग्राहकों को) बैंकों की अधिक जरूरत है न कि बैंकों को उनकी (ग्राहकों की)।

ग्राहक संबंधी अनिवार्यताएं

संदेश बिलकुल स्पष्ट है, ''अपने ग्राहकों को खुश रखो और अपना अस्तित्व बनाए रखो''।

12. मैं पाँच ग्राहक अनिवार्यताओं पर प्रकाश डालूँगा जो अगली पीढ़ी की बैंकिंग को चलायेंगी।

माध्यम में सुधारः बैंकों को मदद प्रदान करनेवाले और स्वयं-सेवा वाले माध्यमों के सही मिश्रण का विकास करना होगा ताकि वे समृद्ध, स्वीकृत और भरोसेमंद बैंकिंग प्रदान कर सकें। अधिकतर ग्राहक किसी एक माध्यम का चुनाव कर लेते हैं क्योंकि उनके पास विकल्प नहीं होता है। इसके लिए ग्राहकों की चैनलों तक पहुँच को ध्यान में रखते हुए बैंकों को माध्यम की रणनीति के साथ अपने व्यवसाय को बदलने की आवश्यकता होगी ताकि उनकी पहुँच संवर्धन की हो न कि विकल्प की। इसके परिणामस्वरूप बेहतर संप्रेषण, बेहतर तालमेल और बेहतर ग्राहक दृष्टिकोण परिलक्षित होगा।

सेवाओं तक पहुँचः बैंकों के पास अवसर भी हैं कि वे ऐसी प्रौद्योगिकी का उपयोग करें जो विस्तृत आबादी के लिए बैंकिंग को सुगम बनाये। इससे मेरा यह मतलब है कि बैंक बोलने वाली एटीएम, ब्रेल में विवरण, ब्रेल की-बोर्ड वाली एटीएम, मूक या बधिर ग्राहकों के लिए समर्पित सेवा माध्यम, कमजोर नज़र वाले व्यक्तियों के लिए इंटरनेट सेटिंग को कास्टमाइज़ करने जैसे रुझानों की ओर दृष्टिपात कर सकते हैं।

ग्राहक को सेवा देना: आप मानेंगे कि आज ग्राहक दिन के 24 घंटे, सप्ताह के 7 दिन वैयक्तिक रूप में, फोन पर, ऑनलाइन या कुछ स्थलों में टेलीविजन के द्वारा बैंकिंग सेवाओं तक पहुँच रहे हैं। बढ़ता हुआ ग्राहक आधार तत्काल परितोष का ही एक उत्पाद है जबकि बैंकों के लिए आवश्यक है कि सभी क्षेत्रों के ग्राहको के लिए पेश की जा रही सेवाओं में संतुलन बनाये रखें, उनके लिए यह भी आवश्यक है कि वे जरूरत के अनुरूप, विश्वसनीय और प्रतिस्पर्द्धी सेवा का नमूना पेश करें जो विभिन्न माध्यमों के जरिए एक समान स्तरीय सूचना और इंटरएक्शन प्रदान कर सकें।

डाटा गोपनीयता और सुरक्षाः प्रौद्योगिकीय प्रगति के बावजूद बैंकिंग के ग्राहकों के लिये डाटा की गोपनीयता अभी भी एक संगत चिंता का विषय है और बैंकों के भीतर मजबूत जोखिम प्रबंधन प्रक्रियाएं न केवल ग्राहकों की वित्तीय हानियों को कम करेगी अपितु ग्राहकों का भावनात्मक रूप से शोषण होने से भी सुरक्षा प्रदान करेगी।

सरल बैंकिंगः यह प्रयास अधिक अर्थपूर्ण होगा यदि बैंक प्रक्रियाओं और सेवाओं की दृष्टि से बैंकिंग को और अधिक उन्नत बनायें किंतु सरल रखें ताकि बैंकिंग का अनुभव अच्छा रहे। बैंकों का आज के समय का सबसे महत्त्वपूर्ण कार्य स्वयंपूर्ण किंतु सरल बैंकिंग की सुविधा देना ही है।

सूचना प्रौद्योगिकी के साथ वित्तीय समावेशन

13. व्यापारिक अपेक्षाएंः मैं इस बात पर जोर देना चाहूँगा कि नये खाते खोलना, आवश्यकता के आधार पर ऋण देना, धन प्रेषण की

सुविधा देना और ग्रामीण भारत में वित्तीय साक्षरता को बढ़ावा देना जरूरी है। ऐसी आशा की जाती है कि नयी प्रौद्योगिकी और व्यापार - संपर्की इस प्रयास को गति प्रदान करेंगे। ऐसा महसूस किया जा रहा है कि दीर्घावधि में ग्रामीण और शहरी भारत के बीच की आर्थिक खाई को पाट लिया जायेगा। यही वो स्थान है जहाँ निर्धारित उद्देश्यों को प्राप्त करने में प्रौद्योगिकी अपनी महत्त्वपूर्ण भूमिका निभायेगी। वे सभी सेवाएं, जिनमें नागरिकों को भुगतान करना शामिल है, *इंटरफेस की अंतिम कड़ी हैं और वही सबसे कमजोर हैं*। एक प्रभावशाली भुगतान और अंतरण प्रणाली के लिए आवश्यक है कि बैंक-कनेक्टिविटी दूरस्थ ग्रामीण क्षेत्रों में रहने वालों सहित प्रत्येक व्यक्ति और संस्थान के पास मौजूद रहे। इस उद्देश्य को पूरा करने के लिये बनाये गये प्रौद्योगिकीय इंटरफेस वित्तीय समावेशन के लिए चमत्कारी परिणाम ला सकेंगे।

14. प्रौद्योगिकीय अपेक्षाएंः प्रौद्योगिकी बैंकिंग सेवाएं मुहैया कराने के परिचालन लागतों में, विशेष रूप से ग्रामीण क्षेत्रों में, कमी लाने के साथ ही वित्तीय संस्थान को ग्राहक तक पहुँचाने में मदद करती हैं। इंटरनेट और मोबाइल प्रौद्योगिकी का फैलाव हुआ है और प्रौद्योगिकी की डिलीवरी श्रृंखला के विभिन्न स्तरों पर यह दिखता भी है। परंतु वित्तीय समावेशन के संदर्भ में यहाँ चुनौती यह है कि विभिन्न प्रकार की प्रौद्योगिकी में सामंजस्य स्थापित कर उन्हें एक स्थान पर लाया जाए जो व्यवहार्य और स्थायी हो। सभी बैंकों को कनेक्टिविटी बनाये रखने को सर्वोच्च प्राथमिकता देनी चाहिये ताकि बैंकिंग सुविधाएं अपने सभी ग्राहकों को सर्वत्र प्राप्त हो सकें।

स्पष्ट रणनीति और योजनाबद्ध दृष्टिकोण की आवश्यकता

15. किसी योजना की सफलता के लिए दृष्टि और उसे कार्यान्वित करने के लिए रणनीति का होना आवश्यक है। प्रौद्योगिकी किस प्रकार व्यापार और ग्राहक संबंधों को प्रभावित करेगी यहाँ इसका स्पष्ट अभाव है। इस प्रकार बैंकों में प्रौद्योगिकी को बाह्य दबावों के परिणामस्वरूप अपनाया जा रहा है न कि बैंक स्टॉफ द्वारा शेयर किये जा रहे विज़न के द्वारा जो कि एक निचले स्तर या एकदम ऊपरी स्तर पर मौजूद हो या कि सकारात्मक बाह्य प्रभावों पर आधारित कार्पोरेट विज़न से प्रभावित हो। दीर्घावधि विज़न और रणनीति के अभाव ने प्रौद्योगिकी के उस प्रभाव को कम किया जिस रूप में उसका उपयोग किया जाता था।

व्यापार और सूचना प्रौद्योगिकी के बीच तालमेल

16. व्यापार - सूचना प्रौद्योगिकी की दीवार एक रूपक मात्र है परंतु आजकल अधिकतर संगठनों में यह वास्तव में व्यापार और सूचना प्रौद्योगिकी को अलग करती है। सभी उद्यम-व्यापी सूचना पहलों की सफलता के लिए यह अपेक्षित है कि इस दीवार को गिरा दिया जाए और व्यापार तथा सूचना प्रौद्योगिकी के मतभेद को खत्म किया जाए तथा उन्हें नए रूप में एकीकृत कर दिया जाए।

बॅक ऑफिस केंद्रीकरण

17. बॅक ऑफिस प्रौद्योगिकी अपनाने अर्थात् परिचालनगत और रणनीतिक लाभ प्राप्त करने के लिए सूचना प्रौद्योगिकी के सफल प्रयोग में भारतीय बैंक आगे रहे हैं। यह मुख्यत: बॅक ऑफिस परिचालनों में प्रौद्योगिकी अपनाने और उसका उन्नयन करने के माध्यम से संभव हुआ है। ऐसा विचार किया गया था कि बॅक ऑफिस परिचालनों के कंप्यूटरीकरण से वहां कुछ स्टाफ अतिरिक्त हो जाएगा जिसे फ्रंट ऑफिस में लगाकर ग्राहकों को अधिक संतोषप्रद सेवा दी जा सकेगी और यह कार्य कम प्रत्यक्ष और परोक्ष लागत पर हो जाएगा। किंतु यह कार्य योजना के अनुसार नहीं हो पाया। बैंक अब भी अपने बॅक ऑफिस के अनेक स्टाफ सदस्यों को विभिन्न प्रकार की विवरणियां तैयार करने और प्रस्तुत करने के कार्य में लगा रहे हैं। विवरणियों को स्वचालित तरीके से तैयार करने के लिए प्रबंध सूचना प्रणाली सर्वर शीघ्र तैयार करने की आवश्यकता है। इस संबंध में मैं आपको सूचित करना चाहूंगा कि वाणिज्य बैंकों के कोर बैंकिंग समाधान या अन्य सूचना प्रौद्योगिकी प्रणालियों से रिज़र्व बैंक को सूचना के स्वचालित डाटा प्रवाह (सीधी प्रेषण प्रक्रिया) पर रिज़र्व बैंक ने एप्रोच पेपर तैयार किया है। इस एप्रोच पेपर में अन्य बातों के साथ-साथ इस कार्यप्रणाली पर चर्चा की गयी है जो कि बैंक प्रौद्योगिकी और प्रक्रिया आयामों के आधार पर स्वयं को एक समूह में वर्गीकृत करने के लिए अपनायेंगे। तदनुसार बैंकों को सूचित किया गया है कि वे स्व-मूल्यांकन करें और परियोजना के लिए अनुमानित अवधि की रूपरेखा प्रस्तुत करें।

सूचना सुरक्षा, इलेक्ट्रॉनिक बैंकिंग, प्रौद्योगिकी जोखिम प्रबंधन और साइबर धोखाधड़ियों से निपटने के संबंध में रिपोर्ट

18. भारतीय रिज़र्व बैंक ने हाल ही में सूचना सुरक्षा, इलेक्ट्रॉनिक बैंकिंग, प्रौद्योगिकी जोखिम प्रबंधन और साइबर धोखाधड़ियों से निपटने के संबंध में रिपोर्ट जारी की। इस रिपोर्ट को तैयार करने वाले समूह ने बैंकों में सूचना प्रौद्योगिकी के प्रयोग के संबंध में आने वाले विभिन्न मामलों की जांच की और अपनी सिफारिशें प्रस्तुत कीं। ये सिफारिशें विस्तृत रूप में हैं और यदि बैंक इन्हें अपनाते हैं तो बैंकों को बार-बार परेशान करने वाली अनेक जोखिमें कम हो सकती हैं। मैं उक्त रिपोर्ट में रेखांकित किये गये कुछ मामलों पर बोलना चाहूंगा जो कि बैंकों के कार्यों को प्रमुख रूप से प्रभावित करते हैं।

सूचना प्रौद्योगिकी का नियंत्रण

19. बैंकरों को इस बात का विश्वास होना चाहिए कि सूचना प्रौद्योगिकी में निवेश से उद्यम को लाभ पहुंचता है। उन्हें अपनी सूचना प्रौद्योगिकी संबंधी इन प्रश्नों पर विचार करना चाहिए:

- क्या हम सही कार्य कर रहे हैं?
- क्या हम कार्य सही तरीके से कर रहे हैं?
- क्या हम कार्य सही प्रकार से करवा रहे हैं?
- क्या हमें लाभ मिल रहा है?

उक्त बातें समझ में आने से वे इन निवेशों का लाभ उठाने के साथ-साथ इसे और बढ़ा पायेंगे जिससे उनके कारोबारी परिचालन बढ़ेंगे। इस संबंध में बैंकिंग प्रौद्योगिकी विकास एवं अनुसंधान संस्थान ने पहले ही एक मॉडल सूचना प्रौद्योगिकी संचालन ढांचा बनाया हुआ है जिसका अनुकरण बैंक अपने लाभ के लिए कर सकते हैं। इस मॉडल ढांचे में इनफुट कारोबारी लक्ष्यों से लिये गये हैं। इन इनपुटों को एक कार्य के रूप में सूचना प्रौद्योगिकी के चार आयामी अंतर-संबंधित दृष्टिकोण के माध्यम से रखा जाता है - रणनीति बनाओ, निर्माण करो, परिचालित करो और निश्चित करो (एसबीओए) - जिसका लक्ष्य पूर्व-परिभाषित कार्यनिष्पादन संकेतकों के संदर्भ में वांछित परिणाम देना है जिससे बैंकों के कारोबार की उभरती अपेक्षा के आधार पर और लाभ लिया जा सकता है। उक्त मॉडल में सुझाव दिया गया है कि सूचना प्रौद्योगिकी कार्यों के लिए रणनीति बनाओ, निर्माण करो, परिचालित करो और निश्चित करो चक्र को उचित लिंकेजों और अंतर-निर्भरता के माध्यम से प्रभावी सूचना प्रौद्योगिकी संचालन के तहत लाया जाना चाहिए। अब यह बैंकों का दायित्व है कि वे इस संबंध में बैंकिंग प्रौद्योगिकी विकास एवं अनुसंधान संस्थान द्वारा किये गये अग्रगामी कार्य से लाभ उठायें।

सूचना सुरक्षा

20. बैंकों में संवेदनशील सूचना प्रौद्योगिकी प्रणाली का प्रयोग बढ़ा है जिससे ऐसी प्रणालियों पर इन सूचना प्रणालियों के बीच बढ़ते संबंध, इंटरनेट और अन्य बुनियादी सुविधाओं के चलते इन प्रणालियों पर आक्रमणों के बढ़ने की संभावना होती है। अत: यह सुनिश्चित करना आवश्यक है कि संवेदनशील सूचना प्रणालियों में किसी भी प्रकार की रुकावट न आने दिया जाए और इसे ऐसे संभाला जाए कि इनका प्रभाव कम से कम हो। महत्त्वपूर्ण परियोजनाओं का सुरक्षा दल सर्वोत्तम और सुरक्षा समाधान अत्याधुनिक होने चाहिये। सुरक्षा को बचाव संबंधी ऐसा कारक माना जाता है जिसका महत्त्व संकट की घड़ी में ही सामने आता है जबकि सुरक्षा का उत्तम प्रबंध करने वाले संगठनों में सुरक्षा का दायित्व संचालन के उच्चतम स्तर में होता है। सुरक्षा लागू करना एकबारगी वाला कार्य माना जाता है जो तभी सफलतापूर्वक पूरा होता है जब प्रौद्योगिकी का प्रयोग बढ़ाने के लिए निधीयन की अनुमति दे दी जाती है। अक्सर ऐसा माना जाता है कि सूचना-सुरक्षा के साधन उपलब्ध होने से उचित अवधि तक पर्याप्त सुरक्षा सुनिश्चित की जा सकती है। सूचना -सुरक्षा का तंत्र गतिशील स्वरूप का होता है जिससे हो सकता है कि किसी समय उपयोगी रही कोई तकनीक बाद में उपयोगी न रहे। कई बार एक नियमित उच्च स्तरीय समीक्षा और निगरानी तंत्र स्थापित नहीं होता जिससे सूचना-सुरक्षा के प्रति अनुक्रियात्मक दृष्टिकोण के बजाय प्रतिक्रियात्मक दृष्टिकोण अपनाया जाता है।

सूचना प्रणाली लेखापरीक्षा

21. बैंकों को यह देखना चाहिए कि सूचना प्रणाली लेखा-परीक्षा आवधिक रूप से की जाती है। लेखा-परीक्षा में निम्नलिखित बातें शामिल होनी चाहिए:

प्रौद्योगिकी की समीक्षा: इसमें सूचना प्रौद्योगिकी परियोजनाओं की प्रौद्योगिकी के निम्नलिखित घटक कवर होने चाहिए, जैसे-

(क) नीतिपरक हैकिंग: नेटवर्क की संवेदनशीलता और उसके अंदर प्रवेश की संभावना की जांच।

(ख) अप्लिकेशन सुरक्षा: ज्ञात संवेदनशीलताओं की पहचान करने के लिए अप्लिकेशन सुरक्षा और स्रोत कोड की समीक्षा।

(ग) ढांचे की समीक्षा: सुरक्षा की दृष्टि से सूचना प्रौद्योगिकी ढांचे की समीक्षा और विफलता के एकल बिंदु की पहचान।

प्रक्रिया की समीक्षा: सूचना प्रौद्योगिकी परियोजनाओं द्वारा अपनायी गयी सुरक्षा संबंधी संपूर्ण प्रक्रिया को कवर करते हुए प्रक्रिया की समीक्षा।

तीसरे पक्ष द्वारा समीक्षा: इस समीक्षा में तृतीय पक्षों द्वारा सरकारी आंकड़ों/सूचना पर लगाये गये सुरक्षा नियंत्रण कवर होने चाहिए।

कारोबार निरंतरता योजना

22. यदि किसी बैंक को संकट से बचना है तो उसे 'सही' रणनीति का चुनाव करना पड़ेगा। वैकल्पिक कारोबार निरंतरता योजना का विकास कारोबार प्रभाव विश्लेषण के परिणाम पर आधारित होना चाहिए।

साइबर धोखाधडियां और सुरक्षा

23. भारत में साइबर अपराधों के कारण होने वाली हानि का वास्तविक मूल्य अधिक न होने के बावजूद इनमें से 39 प्रतिशत मामले

बैंकों और वित्तीय संस्थाओं से संबंधित हैं जिनमें सरकार के मामले शामिल नहीं हैं। साइबर अपराधी ऐसे अपराधों के लिए बैंकों को लाभप्रद निशाना समझते हैं। क्रेडिट कार्ड लेनदेनों, इंटरनेट बैंकिंग और एटीएम की बढ़ती लोकप्रियता के कारण क्रेडिट कार्डों संबंधी धोखाधड़ियों की घटनाएं आम हो गयी हैं। वर्तमान में साइबर अपराधी साइबर-अपराध को रोकने वालों से कुछ कदम आगे दिखते हैं। यही वह क्षेत्र है जहां बैंकों को निवारक उपाय करने की आवश्यकता है।

धोखाधड़ी प्रबंधन

24. धोखाधड़ियां सीधे लाभ को प्रभावित करती हैं। इसलिए यह अनिवार्य है कि बैंक उनका मुकाबला प्रभावी रूप से करें। यदि कारोबारी आसूचना ढांचे में आंकड़ों का एकीकरण किया जाए तो डाटा प्राप्त करना, विभिन्न ऑनलाइन चैनलों पर संदेहजनक लेनदेनों का पता लगाना और उचित कार्रवाई का सुझाव देना संभव हो जाएगा। अत: बैंकों द्वारा उचित नीतियां और प्रणालियां लागू करने की आवश्यकता है। आज के इस प्रौद्योगिकी के युग में छोटे संदेहजनक लेनदेनों की भी अनदेखी नहीं की जा सकती क्योंकि हो सकता है कि उसका प्रभाव व्यापक हो।

समापन

25. मैं यह कहते हुए समापन करना चाहूंगा कि नये कारोबारी विचारों, नये उत्पादों और सेवाओं तथा ग्राहक को अपना बनाये रखने पर ध्यान केंद्रित किये बिना किसी भी बैंक को दीर्घकालिक सफलता नहीं मिल सकती। बैंकों को यह बात अपने मन में बिठानी होगी कि उनके यहां ग्राहक को निरंतर सकारात्मक अनुभव मिलना चाहिए तभी बैंक विश्वसनीय सलाहकार बन पायेंगे। बैंकिंग के संपूर्ण इतिहास में यह बात इतनी महत्त्वपूर्ण कभी नहीं थी। बैंकों ने प्रौद्योगिकी तो अपना ली किंतु लागत, गति और सुविधा की दृष्टि से उन्हें इसका पूरा लाभ नहीं मिल पाया। बैंकों को चाहिए कि वे सूचना अथवा डिजिटल युग के आज के ग्राहकों को अधिक विकल्प, अधिक पहुंच और सुपुर्दगी तथा सेवा की बेहतर, तेज और अधिक कुशल पद्धति प्रदान कर उन्हें समर्थ बनाएं। ग्राहक अब पुराने प्रकार की बैंकिंग की ओर नहीं लौटेंगे। वे आगे बढ़ रहे हैं। बैंकों को ग्राहकों की गति से चलना होगा। प्रौद्योगिकी में इतनी तेजी से बदलाव हो रहा है कि जांच परख के बाद इसे अपनाने के लिए आप तीन वर्ष भी इंतजार नहीं कर सकते। इसका कारण यह है कि किसी प्रौद्योगिकी को अपनाने के तीन वर्ष के अंदर ही कोई और बड़ी चीज आ जाती है। अत: मैं तो यही कहूंगा कि आगे बढ़ते रहिए, कुछ नया कीजिए और प्रयोग करते रहिए !