

सूचना प्रौद्योगिकी की सही राह *

जी. पद्मनाभन

साउथ इंडियन बैंक के प्रबंध निदेशक एवं मुख्य कार्यपालक अधिकारी, डॉ. बी.ए. जोसफ, बैंकिंग प्रौद्योगिकी अनुसंधान और विकास संस्थान (आइडीआरबीटी) के निदेशक श्री बी. सांबमूर्ति, अन्य वरिष्ठ बैंक अधिकारीगण, देवियो और सज्जनो ! 'कोर बैंकिंग से आगे' विषय पर आयोजित इस कार्यशाला में प्रमुख भाषण देते हुए आज मैं बहुत गर्व का अनुभव कर रहा हूँ। मुझे यह अवसर प्रदान करने के लिए, मैं आइडीआरबीटी का हृदय से आभार प्रकट करता हूँ।

2. कोच्चि का नाम लेते ही मेरे मन में बहुत से विचार आते हैं परंतु आज मैं स्वयं को इस गोलमेज के विषय तक ही सीमित रखूंगा। कोच्चि को इस राज्य की 'विदेशी-मुद्रा- राजधानी' रहने का अनोखा गौरव प्राप्त रहा है (इसीलिए रिजर्व बैंक को यहां काफी वर्ष पूर्व एक कार्यालय भी स्थापित करना पड़ा था) तथा विदेशी मुद्रा प्रबंधन से संबंधित बहुत से निर्णय इस क्षेत्र की अंतरराष्ट्रीय व्यापारिक गतिविधियों के आधार पर ही लिए जाते रहे हैं। कोच्चि को दो समाशोधन गृह होने की भी अनूठी ख्याति प्राप्त है। एक तो टापू क्षेत्र में तथा दूसरा कुछ वर्ष पहले तक एर्णाकुलम में। इन दोनों का प्रौद्योगिकी तथा एमआइसीआर टेक्नोलोजी के प्रयोग से कम्प्यूटरीकृत समाशोधन द्वारा, लगभग एक दशक पूर्व विलय कर दिया गया था। इस प्रकार, एक तरह से इस नगर ने प्रौद्योगिकी का, अपने लाभार्थ सही प्रयोग किया और आज यह क्षेत्र सूचना प्रौद्योगिकी के क्षेत्र में, 'प्रवृत्ति-निर्धारक' का दर्जा पाने के लिए प्रयासरत है और यदि ऐसा है तो क्या सूचना प्रौद्योगिकी आधारित टेक्नो बैंकिंग, जो कि आज का मानक है, पीछे रह सकती है? इसलिए यह सर्वथा उपयुक्त है कि हम आज यहां बैंकिंग के भविष्य पर चर्चा करने के लिए एकत्र हुए हैं, और इसलिए भी कि अब हमें कोर बैंकिंग से आगे भी सोचना चाहिए।

3. अब मैं आज संक्षेप में यह प्रस्तुत करना चाहूंगा कि आज हम यहां 'कोर बैंकिंग' या यह कहिए कि 'कोर बैंकिंग के बाद क्या?' पर चर्चा क्यों कर रहे हैं। इसके कारण ढूँढना ज्यादा मुश्किल नहीं है। भारतीय बैंकिंग ने गत कुछ दशकों में काफी लंबी छलांग लगाई है और यह मजबूती से आगे बढ़ रही है। एक अनुमान के अनुसार, भारतीय बैंकिंग का परिसंपत्ति आकार 2025 तक, विश्व का तीसरा सबसे बड़ा हो जाएगा (देखें आइबीए-फिक्की - बीसीजी रिपोर्ट - उत्पादकता में

* 14 नवंबर 2011 को कोच्चि, भारत में कोर बैंकिंग से आगे क्या? विषय पर आयोजित सेमिनार में भारतीय रिजर्व बैंक के कार्यपालक निदेशक श्री जी. पद्मनाभन द्वारा दिया गया प्रमुख भाषण। श्री पी.के. चोपला, श्रीमती निखिला कोडुरी, श्री ए. माधवन तथा श्रीमती राधा सोमाकुमार द्वारा प्रदान की गई सहायता के लिए हार्दिक आभार।

पंचतारा होना - भारतीय बैंकिंग में उत्कृष्टता के लिए रोडमैप)। अब तक हुए और आगे होने वाले विकास को सुगम बनाने के लिए कई कारक हैं। मगर प्रौद्योगिकी का कार्यान्वयन तथा विस्तार इसके सबसे बड़े सहायक रहे हैं।

4. मैंने अपने भाषण को तीन भागों में बांटा है। पहले भाग में हम कोर बैंकिंग पर चर्चा करेंगे - इसकी अब तक की यात्रा तथा 'कोर बैंकिंग के बाद क्या' इस पर चर्चा। दूसरे भाग में मैं आइडीआरबीटी के प्रयासों और उन क्षेत्रों और प्रौद्योगिकियों पर चर्चा करूंगा जिनपर बैंकों को अपना ध्यान केन्द्रित करना चाहिए। अंतिम भाग में मैं, सूचना प्रौद्योगिकी के क्षेत्र में, भारतीय रिजर्व बैंक द्वारा किए गए प्रयासों पर चर्चा करूंगा।

भाग I

कोर बैंकिंग समाधान - एक आकलन

5. कोर बैंकिंग प्रणाली ने बैंकिंग सेवाओं को न केवल फ्रंट एन्ड पर ग्राहक केन्द्रित तथा सेवाउन्मुख बनाने में मदद की है बल्कि इसने बड़े-बड़े लेन-देनों, आंकड़ों तथा खाता बही संबंधी अपेक्षाओं को कुशलतापूर्वक संचालित करने की क्षमता भी निर्मित की है। सीबीएस, खास तौर पर खुदरा और छोटे कारोबारी घटकों की जमाराशियों, आहरणों, ऋण वितरण, तथा बैंक-एण्ड-कार्यो को संभालने संबंधी, बैंकों के मूलभूत परिचालनों के लिए एक 'एकीकृत समाधान' के रूप में कार्य करता है। इसने एटीएम, नेट बैंकिंग, टेली-बैंकिंग जैसे सक्षम और सुविधाजनक वितरण माध्यमों को शुरू करने में भी योगदान दिया है। अतः जहां तक सीबीएस के प्रयोग का संबंध है जब बैंकिंग उद्योग ने इसमें महारत हासिल कर ली है तो प्रश्न उठता है कि अब आगे और क्या? क्या हमें "कोर बैंकिंग से आगे जाना चाहिए?" और यदि हां, तो ऐसे कौन से क्षेत्र और प्रौद्योगिकियाँ हैं, जिनपर बैंकों को ध्यान केन्द्रित करना चाहिए?

6. आइये, अब हम भारतीय बैंकिंग सेवाओं को एक दूसरे नजरिये से देखें। कहा जाता है कि भारत गांवों में बसता है। तो यह विचित्र नहीं लगता कि इनमें से केवल 5 प्रतिशत के पास ही समुचित बैंकिंग सेवाएं उपलब्ध हैं और 15000 लोगों के लिए केवल एक ही शाखा उपलब्ध है। यह भी एक सच्चाई है कि हालांकि भारत के कुछ क्षेत्रों में बैंकिंग काफी सुविकसित है परंतु कुछ अन्य क्षेत्रों में इसकी उपस्थिति बहुत ही कम है, और सेवाएं भी अल्प हैं। जिन क्षेत्रों में अब तक बैंकिंग सुविधाएं नहीं पहुंची हैं, यदि इन्हें देखा जाए तो यह कहा जा सकता है कि अब

तक बैंक, देहाती इलाकों में, बैंकिंग को कोई आकर्षक कारोबार नहीं मानते, हालांकि पिछले कुछ समय से देहाती बाजारों में अवसर और वृद्धि की संभावनाएं, शहरी क्षेत्रों के बराबर ही हो गई हैं। “समावेशी-बैंकिंग” की विशाल संभावनाओं को दृष्टिगत रखते हुए अब बैंक मानने लगे हैं कि ग्रामीण बैंकिंग, कुछ सीमा तक आर्थिक रूप से साध्य है। इसे और आकर्षक बनाने के समाधान प्रौद्योगिकी प्रदान कर सकती है। समुचित वितरण माध्यमों सहित, इन बाजारों के लिए उपयुक्त उत्पाद प्रदान करके इस संभावना का लाभ उठाने के लिए बैंक, प्रौद्योगिकी को उपयोग में ला सकते हैं।

7. भारत की बैंकिंग सेवाओं और प्रौद्योगिकी उपयोग को एक और नजरिये से भी देखा जा सकता है और वह यह कि उत्पादों, सेवाओं, माध्यमों और कार्यनीतियों को विकसित करते समय केवल ग्राहकों की वर्तमान श्रेणी / श्रेणियों को ही बेहतर और सक्षम सेवाएं प्रदान करने पर ही अधिकांशतः ध्यान दिया गया क्योंकि वर्तमान सेवाएं भी जरूरतों / अपेक्षाओं से काफी कम थीं। उद्योग के कई सहभागियों की धारणा यह थी कि उनके परिचालन, ग्राहक केन्द्रित इसलिए थे क्योंकि उनके पास ग्राहक थे। तथापि, उन्हें उचित सम्मान देते हुए, जब बैंकिंग क्षेत्र को खोला गया तो उन्होंने बड़ी तेजी से कारोबार के नियमों में खुद को ढाल लिया। परंतु खेल के नियम बदल रहे हैं क्योंकि बैंकिंग उद्योग का बड़ी तेजी से रूपांतरण हो रहा है। पहले के विपरीत आज के बैंक बाजार संचालित हैं और बाजार की जरूरतों के अनुसार प्रतिक्रिया देते हैं। प्रत्येक बैंक की अब यही सबसे बड़ी चिंता है कि कैसे बाजार के अपने हिस्से को बढ़ाएं या कम-से-कम बरकरार तो रखें। इसके लिए यह अनिवार्य हो जाता है कि बैंक, ग्राहक संतुष्टि को सुनिश्चित करने के लिए यथासंभव, सर्वोत्तम उत्पाद और सेवाएं प्रदान करें। चूंकि सभी आयु वर्गों में ग्राहकों का तकनीकी कौशल निरंतर बढ़ रहा है अतः ग्राहकों की संतुष्टि सुनिश्चित करने के लिए बैंकों के सामने बड़ी चुनौतियाँ आ खड़ी हुई हैं। उन्नत प्रौद्योगिकियों के आने से, प्रौद्योगिकी निर्मित सेवाओं के माध्यम से एकत्र की गई जानकारी / आंकड़ों के उपयोग की संभावना बहुत बढ़ गई है। इन मुद्दों में से कुछ पर मैं बाद में विस्तार से चर्चा करूँगा।

भाग II

आइडीआरबीटी द्वारा किए गए नए प्रयास

8. मैं आइडीआरबीटी को बधाई देता हूँ कि इस संस्था ने, ‘कोर बैंकिंग से आगे क्या?’ की भारतीय बैंकों की यात्राओं में निरंतर योगदान दिए हैं और दे रही है। बैंकों के सहयोग से यह संस्था इस विषय पर सेमीनार आयोजित करती है और यह इस श्रृंखला का पांचवां सेमीनार है। यह प्रशंसनीय है कि यह संस्था ऐसे समय में भी उत्साह और लगन से अपनी भूमिका और दायित्वों को निभा रही है जब प्रौद्योगिकी तेजी से

बदल रही है, लगातार विकसित हो रही है तथा किए जाने वाले कारोबार के स्वरूप को भी बदल रही है।

अगला कदम - अवसर को पकड़ो

9. प्रौद्योगिकी का बढ़ता प्रयोग सभी जोखिम धारकों के लिए सामान्य बैंकिंग वातावरण के स्तर में सुधार ला रहा है। इस संदर्भ में बैंकों को ऐसी प्रौद्योगिकियां शुरू करने के अवसर खोजने चाहिए जो लागत नियंत्रण तथा ग्राहक सेवा के बीच संतुलन ला सकें। सीबीएस में इन तीनों का ध्यान रखा गया बताया गया है। पर क्या यह सच है? मुझे अक्सर हैरानी होती है कि किसी तथाकथित ‘गैर-गृह-शाखा’ में पासबुक अद्यतन करवाने के लिए किसी ग्राहक से शुल्क क्यों वसूला जाता है? क्या सीबीएस से इस संबंध में बैंकों पर अधिक लागत आती है? क्या सीबीएस ने सच में बेहतर नियंत्रण प्रदान किया है? मुझे बताया गया है कि कुछ खास तरह के लेन-देन में व्युत्पत्ति संबंधी पूरे विवरणों की खोज कर पाना बहुत कठिन होता है। यदि ऐसा है तो प्रभावी नियंत्रण कहाँ रहा? ‘सीबीएस परिदृश्य’ में किसी सममूल्य चेक पर यह लिखकर उसे लौटा देने का क्या तर्क है कि “हम पर आहरित नहीं है?” इसलिए अब समय आ गया है कि आगे बढ़ने से पहले हम सीबीएस के अंतर्गत भी चल रही पारंपरिक विधियों से जुड़े मामलों के समूचे परिदृश्य पर पुनर्विचार करें। मेरे विचार से यह “कोर बैंकिंग से आगे” विषय पर सर्वाधिक महत्वपूर्ण पूर्व-पीठिका होगी। मुझे यकीन है कि आइडीआरबीटी इन महत्वपूर्ण मुद्दों पर चर्चा के लिए बैंकों से तालमेल बैठाने के लिए अति उत्साह से कार्य करेगा।

ग्राहक संबंध प्रबंधन (सीआरएम): सेवा प्रदान करना ही प्रमुख है

10. अब मैं सीबीएस के बाद, अगले पड़ाव पर आता हूँ। हम सब ग्राहक-संबंध-प्रबंधन के महत्व तथा बेहतर वैल्यू प्रदान कर ग्राहक बनाने, और उसे बनाए रखने में इसकी महत्वपूर्ण भूमिका के बारे में अच्छी तरह जानते हैं। आजकल बैंक, खाता-औसत शेष राशि, खाते की गतिविधि, सेवाओं के उपयोग, तथा शाखा में आने तथा अन्य परिवर्तनीय कारकों के आधार पर, ग्राहक वैल्यू का नियमित रूप से आकलन करते हैं। तथापि, ग्राहक-संबंध-प्रबंधन समाधान, जो सीबीएस इनपुट्स पर आधारित होते हैं, विपणन के पूर्ण चक्र तथा बैंकिंग उत्पादों की बिक्री और सेवा संबंधी जरूरतों की प्रभावी रूप से पूर्ति के लिए, आद्योपान्त परिचालन का समाधान प्रस्तुत करते हैं, जिससे ग्राहक बनाये रखने में मदद मिलती है। जरूरत इस बात की है कि बैंक अपने ‘सेवा-प्रदायकता-स्तरों’ में सुधार लाने का प्रयास करें, घटक विशिष्ट उत्पादों की डिजाइन के लिए अपने व्यापक सूचना आधार को प्रभावी रूप से प्रयोग में लाएं, ग्राहकों को उनके लिए उपयुक्त उत्पाद प्रस्तावित करें, तथा साथ ही भावी ग्राहकों को उत्पाद की उपलब्धता के बारे में भी

संसूचित करें। उपर्युक्त ग्राहक-संबंध-प्रबंधन विश्लेषणों का प्रयोग, बैंकों को, प्रभावशाली विपणन अभियानों के जरिए, अपनी पहुंच बढ़ाने में, प्रौद्योगिकी का मजबूत सहारा प्रदान करता है। इससे सेवा, उत्पाद तथा वितरण सरणियों का स्तर बढ़ता है, जिससे बैंकों की बढ़ती जरूरतों को पूरा करने में मदद मिलती है। इससे कुशल और किफायती विपणन के लिए, “प्रति-विक्रय विकल्प” खोजने की क्षमताओं में भी वृद्धि होती है।

11. मेरे विचार से, यदि अब तक प्रतियोगिता का आधार ‘ब्याज में लचीलापन’ है, तो यह अगर अभी तक नहीं हुआ है तो, जल्दी ही ‘तकनीकी लचीलेपन’ में बदल जाएगा और सुगमतापूर्वक परिचालित की जा सकने वाली सरल वित्तीय सेवाओं और बेहतर तथा आधुनिक प्रौद्योगिकी से युक्त बैंक ही, ग्राहक कारोबार का अधिक हिस्सा पाने में समर्थ होंगे। आज का ग्राहक सबसे पहले बैंक से यह पूछता है कि आपके पास कितने एटीएम हैं, नेट बैंकिंग के लिए बैंक कितने यूजर-आइडी देगा, नेट बैंकिंग / एनईएफटी / आरटीजीएस के लिए बैंक कितना चार्ज लगाएगा “गैर-गृह-शाखाओं” से कारोबार कैसे किया जा सकता है, आदि। स्पष्टतः जितनी बेहतर टेक्नॉलोजी होगी, प्रतियोगिता में उतना ही लाभ मिलेगा। आज का ग्राहक कम-से-कम 3-4 बैंकों में अपने खाते रखता है और यदि इन खातों के उपयोग और टर्नओवर के संबंध में कोई सर्वेक्षण किया जाय तो मुझे यकीन है कि जिसके पास अच्छी प्रौद्योगिकी होगी ग्राहक का झुकाव भी उसी की तरफ होगा। अतः मैं निष्कर्षस्वरूप यह कहना चाहूंगा कि प्रभावी ग्राहक-संबंध-प्रबंधन प्रणालियां सीबीएस के प्राकृतिक अंकुर हैं, और बैंकों को अब इसी पर ध्यान केन्द्रित करने की जरूरत है।

विश्लेषण-कला और कारोबारी बुद्धिमत्ता - सही प्रौद्योगिकी का प्रयोग करें

12 आज के बैंक, सावधानीपूर्वक चयनित ग्राहकों के साथ, सीधे और टिकाऊ संबंध बनाने का प्रयत्न करते हैं, न कि बाप-दादा के जमाने से चली आ रही प्रथा के अनुसार, जो भी सामने आ गया उसी को ग्राहक बना लेते हैं। बैंक अपने लिए मूल्यवर्द्धित ग्राहकों और उत्पादों का चयन कैसे करते हैं? इसका उत्तर विश्लेषण-कला में छुपा है। बैंक अपने आंकड़ों के भंडार में रखी विशाल जानकारी का उपयोग करते हैं। इन आंकड़ों की जांच-पड़ताल से व्यक्तिगत रुचियों के बारे में महत्वपूर्ण जानकारी मिल सकती है जिससे ग्राहकों को घटकों में विभाजित कर, घटक-विशेष के हिसाब से नए उत्पाद बनाकर, इनको लक्षित किया जा सकता है। ग्राहक-सेवा प्रदान करने के मामले में कोई बैंक दूसरों से आगे कैसे निकल सकता है। मेरे विचार से विश्लेषण-कला के पास ही इसका जवाब है। अत्याधुनिक आंकड़ा संग्रहण, प्रौद्योगिकी

तथा विश्लेषण-कला का प्रयोग, बैंकों के लिए जबर्दस्त लाभकारी हो सकता है। विश्लेषण-कला में, प्रौद्योगिकी को, एक सहायक औजार से, रणनीतिक हथियार के रूप में बदलने की शक्ति है। सभी प्रकार के आंकड़ों को तत्काल खोजने, उनका विस्तार करने एवं विश्लेषण करने की योग्यता एक ऐसा प्रतियोगितात्मक लाभ प्रदान करती है, जिसे हर बैंक लेना चाहेगा। गंभीर विश्लेषण-कला के लिए एक सुदृढ़ आंकड़ा कार्यनीति, अच्छा कारोबारी-बुद्धिमत्ता साफ्टवेयर, तथा उससे एक मेल खाता कम्प्यूटिंग हार्डवेयर, काम करने के लिए होना चाहिए।

वित्तीय समावेशन - प्रौद्योगिकी को दूरदराज के गांवों तक ले जाना

13. वित्तीय समावेशन एक महत्वपूर्ण ध्यानाकर्षण केन्द्र बन गया है क्योंकि इससे गांवों के दूरदराज के लोगों को, मुख्यधारा की आर्थिक और सामाजिक प्रक्रियाओं में हिस्सा लेने का मौका मिलेगा। एक सफल और टिकाऊ ग्रामीण बैंकिंग मॉडल वह है, जो ऐसे अभिनव सेवा विचार प्रदान करता है, जिससे लोगों में विश्वास जगता है, ऋण तक लोगों की पहुंच सुगम बनाता है, तथा नकदी-आधारित देहाती जनसंख्या को मुख्य धारा की बैंकिंग अर्थव्यवस्था तक लेकर आता है। परंपरागत बैंकिंग ढांचे के माध्यम से देहाती इलाकों में बैंकिंग सेवाएं प्रदान करना सदा व्यवहार्य नहीं होता, परंतु मुझे विश्वास है कि आज जो प्रौद्योगिकी उपलब्ध है उससे कार्यान्वयन योग्य ऐसे नए तंत्र निर्मित और लागू किए जा सकते हैं जिनसे बैंकों के तुलन-पत्र पर बोझ पड़ने की बजाय, वे उन्हें और मजबूत करेंगे। बैंक, भुगतान के वैकल्पिक माध्यमों के जरिये, अभिनव उत्पाद प्रयोग में ला सकते हैं, जो गरीब लोगों को किफायती और उन्नत उत्पाद तथा सेवाएं प्रदान करने में निर्णायक भूमिका निभा सकते हैं। समय आ गया है कि बैंक अपने कारोबार में सुधार लाने के लिए प्रौद्योगिकी का उपयोग करने की बात सोचें, चाहे वह मोबिलिटी के जरिए हो या फिर कम लागत वाले एटीएम, राजस्व-हिस्सेदारी मॉडलों या फिर सेवा प्रबंधन के जरिये हो। अतः बैंकों को इसके लिए ‘अग्र-सक्रिय होना पड़ेगा’ और इन्हें अवसर के रूप में परिवर्तित करने की दिशा में काम करना चाहिए। मैं इस परिवर्तन में सेवा-प्रदाताओं द्वारा द्वारा निभाई जा रही भूमिका को कम करके नहीं आंक रहा हूं। यद्यपि बैंक इस दिशा में छोटे-छोटे कदम तो उठा रहे हैं मगर अब इन्हें विश्वासपूर्वक बड़े कदम चाहिए।

सूचना प्रौद्योगिकी गवर्नेंस

14. न केवल दैनंदिन परिचालनों, बल्कि प्रबंधकीय निर्णयों में भी, सूचना प्रौद्योगिकी पर बढ़ती हुई निर्भरता, बैंकों के लिए इस जरूरत को रेखांकित करती है कि वे अपने स्तर पर सूचना प्रौद्योगिकी के बेहतर कार्यान्वयन पर अपना ध्यान केन्द्रित करें। इसके अतिरिक्त प्रौद्योगिकी

की हरदम बदलती प्रकृति, बढ़ती स्पर्धा और कारोबार बढ़ाने के वातावरण में, उन्नत प्रौद्योगिकी की अनिवार्य जरूरत तथा प्रौद्योगिकी परियोजनाओं के कार्यान्वयन में शामिल लागत को देखते हुए, इन पहलुओं पर ध्यान दिया जाना आवश्यक है, ताकि उपयुक्त निर्णय लिए जा सकें, दिशानिर्देशन किया जा सके तथा पर्याप्त परिवीक्षण उत्तरदायित्व लिया जा सके। यही वह स्थिति है जहां सूचना प्रौद्योगिकी गवर्नेंस का महत्व और भी बढ़ जाता है। सूचना प्रौद्योगिकी गवर्नेंस में सूचना प्रौद्योगिकी परियोजनाओं / आर्किटेक्चर, सूचना प्रौद्योगिकी सुरक्षा, आंतरिक नियंत्रण से जुड़े क्षेत्र तथा साथ ही परामर्शक भूमिका भी शामिल हैं। निदेशक-मण्डल स्तरीय प्रौद्योगिकी गवर्नेंस वहां और भी महत्वपूर्ण होती जा रही है जहां बैंक का सर्वोच्च प्रबंधन यह समझता है कि वे किस हद तक 'प्रौद्योगिकी परियोजना व्यय' तथा सूचना प्रौद्योगिकी से मिलने वाले निवेश प्रतिफल की निगरानी के लिए उत्तरदायी हैं।

15. यहां आइटी गवर्नेंस श्रृंखला पर प्रकाशन निकालने में, आइडीआरबीटी द्वारा किए गए कार्यों की मैं सराहना करता हूंगा। इस क्षेत्र में आइडीआरबीटी द्वारा निकाली गई पहली पुस्तिका भारतीय बैंकिंग क्षेत्र में सूचना प्रौद्योगिकी के लिए संगठनात्मक ढांचे पर तथा नवीनतम पुस्तिका "भारतीय बैंकिंग क्षेत्र के लिए सूचना सुरक्षा गवर्नेंस" से संबंधित है। "भारतीय बैंकिंग उद्योग में संगठनात्मक ढांचा" नामक पुस्तिका में बैंकों को अंतर्दृष्टि दी गई है कि वे सूचना प्रौद्योगिकी गवर्नेंस समितियां कैसे स्थापित करें तथा समिति के सदस्यों की विभिन्न भूमिकाएं तथा जिम्मेदारियां क्या-क्या हैं। सूचना प्रौद्योगिकी तथा कारोबार के बीच बेहतर संपर्क बनाने, क्षमताएं निर्मित करने, समग्र सूचना प्रौद्योगिकी कार्यानिष्ठादन में सुधार लाने तथा सुरक्षा और नियंत्रण को बेहतर बनाने के लिए भी बैंकों को सु-संरचित आइटी गवर्नेंस मॉडल्स अपनाने की जरूरत है।

16. क्षमता बढ़ाने, लागत इष्टतम रखने, प्रोसेसिंग की गति और सटीकता, स्ट्रेट-थ्रू प्रोसेसिंग जैसे अन्य क्षेत्रों के साथ-साथ, एक ऐसा मुद्दा भी है जो प्रौद्योगिकी आधारित परिचालन को बना भी सकता है और बिगाड़ भी सकता है। वह है - परिचालनों की सुरक्षा और सेक्योरिटी। बैंकों में सूचना प्रौद्योगिकी सेक्योरिटी के रूप में, कुछ अनिवार्य सेक्योरिटी नियंत्रण, नियंत्रण और संतुलन भी लागू रहने जरूरी हैं। मुझे आशा है कि आइडीआरबीटी द्वारा प्रकाशित, सूचना सुरक्षा गवर्नेंस की हैण्डबुक, एक सुरक्षित पर्यावरण के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए उपयुक्त कार्यनीतियां कार्यान्वित करने हेतु, बैंकों को उपयोगी जानकारी प्रदान करेगी। मुझे विश्वास है कि यह हैण्डबुक, बैंकों में प्रभावी सूचना सुरक्षा गवर्नेंस के लिए एक ढांचा (फ्रेमवर्क) स्थापित करने में भी मदद करेगी।

कुछ नया करो या खत्म हो जाओ

17. ऐतिहासिक रूप से बैंकों ने अन्य कारोबारों की तुलना में धीमी गति से नवोन्मेष किया है। विनियमन तथा जोखिम अल्पीकरण, इस पर भी लागू है, इस तथ्य के साथ, कि नवोन्मेष के परिणाम दिखने में समय लगता है परंतु गति बढ़ रही है। डेरिवेटिव्स जैसे संरचित वित्तीय उत्पाद, उत्पादों में किए गए नवोन्मेष के ही परिणाम हैं। इसके साथ, प्रणालियों और प्रक्रियाओं में किए गए नवोन्मेषों ने, बैंक ऑफिस को रूपांतरित किया है। ग्राहकों के साथ विचार-विमर्श को सुव्यवस्थित किया है तथा आउटसोर्सिंग जैसी कई किफायती लागत प्रबंधन कार्यनीतियां भी निर्मित की हैं।

18. भविष्य में खुद को बनाए रखने के लिए, बैंकों को नवोन्मेष की जरूरत है। जो बैंक, बदलते बाजार और प्रौद्योगिकी पर्यावरण के प्रत्युत्तर में, सफलतापूर्वक नए उत्पाद, सेवाएं और सरणियां विकसित कर पाएंगे, केवल वही बैंक बच पाएंगे। और कौन सी प्रवृत्तियां हैं जो बैंकिंग सेवाओं की डिलीवरी को नया स्वरूप दे पाएंगी? अब तक सरणी (माध्यम) नवोन्मेष में इन्टरनेट ही सबसे आगे है जिसने पहले "ऑन-लाइन" तथा बाद में "सीधी बैंकिंग" शुरू की, परंतु अब अन्य नवोन्मेषी माध्यम भी उभरकर आ रहे हैं, जैसे मोबाइल प्रौद्योगिकी, समीप क्षेत्र संचरण आदि। सबसे सफल बैंक वही होंगे जो विजनरी प्रौद्योगिकी को सुदृढ़ ग्राहक उन्मुखता से जोड़ेंगे।

19. नवोन्मेष की बात करते समय मैं हाल के समय के सबसे महान नवोन्मेषकर्ता की बात किये बगैर नहीं रह सकता जिसकी तुलना सर्वकालीन महानतम वैज्ञानिकों के साथ की जाती है - जी हां आपने ठीक सोचा, वे हैं - स्टीव जॉब्स। आप मुझे सहमत होंगे कि एप्पल जो भी उत्पाद बनाता है वे प्रयोगकर्ताओं द्वारा कला के सर्वोत्कृष्ट नमूने माने जाते हैं, चाहे वह आइ-पॉड हो, आइ-फोन हो, या फिर आइ-पैड हो। यही तो है नवोन्मेष या इन्नोवेशन। मैं उस महान नवोन्मेषक के स्वयं के शब्द यहां उद्धृत करना चाहूंगा, जिससे प्रकट होगा कि वे किस तरह की पूर्णता में यकीन रखते थे "हम ये इसलिए नहीं बनाते कि हम सर्वेसर्वा हैं, बल्कि इसलिए बनाते हैं कि हम प्रयोगकर्ता की परवाह करते हैं और हम दूसरे लोगों की तरह कोई भी ऐरागैरा माल बनाकर नहीं फेंक देते, बल्कि हम अपने समस्त अनुभव की जिम्मेदारी लेते हैं"।

चुस्तीफुर्ती तथा बदलाव: एक दूसरे के प्रतिबिम्ब

20. चुस्तीफुर्ती और परिवर्तन में एक आपसी रिश्ता है। परिभाषा के अनुसार एक चुस्त बैंक, सदा परिवर्तनों से घिरा रहता है और निरंतर परिवर्तन करता रहता है; और केवल एक चुस्त बैंक ही सफलतापूर्वक परिवर्तन का प्रबंधन कर सकता है। प्रायः परिवर्तन संचालक ही वह कारक होता है जो बैंक को एहसास कराता है कि इसे और अधिक चुस्त

होने की जरूरत है। इसीलिए बैंक के लिए जरूरी है कि वह परिवर्तन संचालकों को समय रहते ही पहचान ले और साथ ही उन कारकों की भी पहचान कर ले जिनकी मदद से वह परिवर्तन का चुस्तीपूर्वक प्रत्युत्तर दे पाएगा, कभी-कभी इस बदलाव की पहचान करने तथा इसके प्रत्युत्तर मैकेनिज्म में कई बड़े निर्णय शामिल होते हैं, जैसे सेवा-स्वचालन अथवा कोई नयी बैंकिंग सरणी।

21. इसलिए यह आवश्यक है कि परिवर्तन तथा चुस्ती का प्रबंधन, शीर्षतंत्र का समुचित ध्यानाकर्षण प्राप्त करे और सुगम संचरण कार्यान्वयन तथा ट्रांजिशन को सुनिश्चित करने के लिए उत्तरदायी विभागीय दलों द्वारा आधार स्तर पर समर्थित हो। परिवर्तन प्रबंधन रणनीति तैयार करते और निर्णय लेते समय सर्वोत्तम श्रेणी की प्रौद्योगिकी तथा 'विश्लेषण विद्या समाधान' मूल्यवान् आस्तियां सिद्ध हो सकते हैं।

उभरती प्रवृत्तियां

महाधमाका - मोबाइल बैंकिंग क्रांति

22. जब मोबाइल प्रौद्योगिकी में क्रांति की बात आती है तो मैं दो प्रकार की क्रांति की बात सोचता हूँ। एक तो मोबाइल क्रांति है ही, दूसरी है - "मोबाइल-बैंकिंग-क्रांति"। मोबाइल क्रांति से अभिप्राय, मोबाइल उपकरणों में तेजी से हो रहे नवोन्मेषों से है जिन्हें देखकर ग्राहक अभिभूत हो रहे हैं, जैसे गुगल की एन्ड्रॉयड ऑपरेटिंग प्रणाली, रिसर्च इन मोशन की ब्लैकबेरी ओएस, तथा एप्पल का नवीनतम आइओएस आइ फोन प्लेटफॉर्म, टैबलेट कम्प्यूटर आदि। मोबाइल बैंकिंग क्रांति से अभिप्राय उन संभावित सेवाओं से है जो कोई बैंकर, मोबाइल प्रौद्योगिकी के माध्यम से ग्राहकों को प्रदान कर सकता है। उदाहरणार्थ अमरीका में, बैंकों द्वारा मोबाइल की मदद से प्रदान की जा रही वैल्यू "रिमोट डिपोजिट कैप्चर" है अर्थात् जहां ग्राहक "पेपर चेक्स" जमा करने के लिए, ऑनलाइन मोबाइल सेवाओं का अधिकाधिक प्रयोग कर रहे हैं। हालांकि यह मोबाइल बैंकिंग अपनाने की दिशा में एक प्रेरक तत्त्व है, तथापि यदि भारतीय परिप्रेक्ष्य में देखा जाय तो चेक्स के प्रयोग में बढ़ती हुई दक्षता एक महत्वपूर्ण मूल्य-वर्द्धन है।

क्लाउड कम्प्यूटिंग - 'जितना प्रयोग करो उतना ही भुगतान करो'

23. यह अब सिद्ध होता जा रहा है कि सूचना प्रौद्योगिकी ढांचे की स्थापना में क्लाउड कम्प्यूटिंग अब किफायती होती जा रही है। बड़े और मध्यम उद्यम, अब वर्णसंकर क्लाउड मॉडलों की ओर जा रहे हैं। यद्यपि गैर-वित्तीय उद्योग ने इस दिशा में काफी बड़ी छलांग लगाई है मगर कम से कम भारत का बैंकिंग क्षेत्र, इस दिशा में आगे बढ़ता हुआ प्रतीत हो रहा है। क्लाउड कम्प्यूटिंग अपनाने वाले बैंकों के लिए सुरक्षा

प्रायः एक चिंता का विषय माना जा रहा है परंतु चूंकि आजकल मजबूत और आधुनिक सुरक्षा उपकरण और सॉफ्टवेयर उपलब्ध हैं, अतः बैंकों की आंकड़ों की सुरक्षा से संबंधित चिंताएं अब दूर हो जाएंगी। क्लाउड की धारणा अब स्थापित हो चुकी है, इसलिए ध्यान अब इस बात पर केन्द्रित होना चाहिए कि कैसे इस प्रौद्योगिकी का प्रयोग सुरक्षित तरीके से किया जाये।

एकदम स्वचालित जैसी शाखा?

24. हालांकि इन्टरनेट तथा मोबाइल के माध्यम से ऑन-लाइन बैंकिंग की प्रवृत्ति तो स्पष्ट दिख रही है मगर भारत जैसे देश में बैंकिंग आदत का मूल व्यक्तिगत बैंकिंग ही है, अर्थात् बैंक शाखा में जाना। अतः एक चुस्त, अधिक कुशल, अधिक मित्रवत तथा अधिक स्वचालित बैंक शाखा में, समानांतर शिफ्ट, आज वक्त की मांग है। स्वयं सेवा क्षमताओं का बैंक शाखाओं में एकीकरण, बहुत अच्छा उपाय होगा। क्यों नहीं ग्राहकों को 'अपनी घर की शाखा' में चलकर आने दिया जाय। हमारे मूल्यवान् ग्राहकों के साथ 'वीडियो बातचीत' के लिए 'प्रौद्योगिकी-ताल-मेल' के प्रयोग की बात क्यों न सोची जाय? इसी से मेरे मन में एक और नया विचार आ रहा है।

सामाजिक मीडिया कैसा रहेगा

25. हम फेसबुक तथा ट्विटर जैसी विभिन्न सामाजिक नेटवर्किंग साइट्स के जरिए अपने सम-वर्गों के साथ सामाजिक नेटवर्किंग कर रहे हैं। ग्राहक अपने बैंकों के साथ उनकी अच्छी बुरी सेवाओं के बारे में उनसे संपर्क कर रहे हैं और अपने बैंकिंग अनुभवों के बारे में भी उन्हें बता रहे हैं। परंतु क्या बैंकों ने सोचा है कि इन सामाजिक साइट्स पर अपने विज्ञापन देने के अलावा वे उक्त बातचीत में भी भाग लें ताकि वे अच्छे सुझाव लेकर ग्राहकों की जरूरत के अनुसार उत्पाद / सेवाओं में सुधार ला सकें? हालांकि पश्चिमी देशों के बैंकों ने सामाजिक मीडिया में बढ़चढ़कर सहभागिता शुरू कर दी है फिर भी वे सुरक्षा तथा सामाजिक मीडिया में भाग लेने के अपने उत्तरदायित्व से जुड़ी चिंताओं के बारे में अभी भी सोच-विचार की स्थिति में हैं। परंतु जैसा कि प्रौद्योगिकी तथा किसी भी अन्य क्षेत्रों में होता है, बैंक आगे बढ़ने से पहले, पूरी सतर्कता बरतना चाहते हैं और यह क्षेत्र भी कोई अपवाद नहीं है।

कारोबार के लाभ और बढ़े हुए जोखिम के बीच संतुलन लाना

26. बड़े और छोटे - सभी बैंकों का एक सार्वभौमिक जोखिम होता है और वह है ऋण जोखिम। विनियामक चाहेंगे कि बैंकों का ऋण जोखिम कम रहे, मगर उनका ऋण दर्जा ऊंचा रहे। जब तक जमाकर्ताओं के हितों को सर्वोपरि रखा जाएगा, तब तक ऋण पर अधिक ध्यान केन्द्रित

किया ही जाएगा। इसके परिणामस्वरूप बैंकों को, ऋण संबंधी निर्णय लेने के लिए, और अधिक, तथा बेहतर आंकड़े प्राप्त करने ही होंगे और उन्हीं के आधार पर विश्लेषण करने होंगे। परंतु विश्लेषण का सार यह है कि गुणात्मक आंकड़ों को समेकन के लिए अलग-अलग नहीं किया जाता है। डैशबोर्ड को ऋण पोर्टफोलियो के बड़े ऋणकर्ताओं के अंतर्निहित ऋण जोखिमों को स्पष्ट रूप से दिखाना चाहिए।

कोर को आधुनिक क्यों न बनाएं ?

27. मुझे प्रसन्नता है कि अब कोई भी बैंक यह विज्ञापित नहीं करता कि, “हम 100 प्रतिशत कम्प्यूटरीकृत हैं अथवा हमारी शत-प्रतिशत शाखाएं कोर बैंकिंग समाधान युक्त हैं”। अब विपणन की यह प्रवृत्ति पीछे छूट चुकी है। परंतु सीबीएस लहर के एक दशक बाद महत्वपूर्ण बिंदु यह है कि कितने बैंकों ने इस क्षेत्र में स्वयं को अगले सर्वोत्तम स्तर तक अपग्रेड किया है? क्या हम नवीनतम ओएस एप्लीकेशन प्रौद्योगिकी, सुरक्षा उपकरणों आदि को अपना चुके हैं? कितने बैंकों ने नवीनतम सीबीएस प्लैटफॉर्म को लागू किया है? संभवतः जिन्होंने लागू किया उन्हें समस्याएं भी आईं इसीलिए दूसरे वैसा करने से कतराए। परंतु स्पर्धा के युग में अपग्रेड ही एकमात्र रास्ता है वास्तविकता से सामना करने का। कोर बैंकिंग के नवीकरण से, कारोबार की तत्काल डिलीवरी की संभावनाएं भी बनती हैं। अतः आगामी वर्षों में सही मायने में बैंकिंग को आधुनिक बनाना ही बैंकों के ध्यानाकर्षण का मुख्य केंद्र होगा।

सहयोग क्यों न करें?

28. आधुनिक सहयोग ने, तत्काल साथ कार्य करने की योग्यता प्रदान की है। नई सहयोग प्रौद्योगिकियों में - चाहे वेब आधारित हों या क्लाउड आधारित, और चाहे वे वीडियोकॉन्फ्रेंसिंग, ध्वनि, वीडियो, सॉफ्टवेयर या फिर ‘होस्टेड सॉल्यूशन्स द्वारा शक्ति प्रदत्त हों - सहयोग उपकरण ऐसे बिंदु पर पहुंच गए हैं जहां उनकी लागत या उनकी समझ, उन्हें अपनाने की दिशा में बाधक नहीं है बल्कि जो विषय सामग्री वे देते हैं, वह सबसे महत्वपूर्ण हो गई है। किसी चोरी किए गए कार्ड-स्वाइप के एसएमएस एलर्ट के बारे में और उसके परिणाम स्वरूप तत्काल कार्ड ब्लॉक करने की कार्रवाई के बारे में सोचिए। इस संबंध में मैं बैंकों के डेटा वेयरहाउसिंग और मॉडेलिंग में भारी राशियां निवेश करने के मुद्दों का उल्लेख करना चाहता हूँ। इनके लिए हर बैंक अलग-अलग क्यों खर्च कर रहा है? क्या उद्योग तथा आइडीआरबीटी इस संबंध में कोई समन्वयात्मक मॉडेल नहीं बना सकते?

भाग III

रिजर्व बैंक द्वारा किये गये प्रयास

29. बैंकों के सूचना प्रौद्योगिकी कार्यान्वयन के प्रयासों में रिजर्व बैंक एक प्रेरक शक्ति प्रदान करता है। एक केन्द्रीय बैंक के रूप में इसने

वित्तीय क्षेत्र में प्रौद्योगिकी अपनाने को प्रोत्साहित करने के लिए एक अनुकूल वातावरण प्रदान कर एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाई है। गत एक वर्ष में रिजर्व बैंक ने दो दस्तावेज जारी किए हैं जो बैंकों के लिए अत्यंत महत्व के हैं।

सूचना सुरक्षा, इलेक्ट्रॉनिक बैंकिंग, प्रौद्योगिकी जोखिम प्रबंधन तथा साइबर धोखाधड़ी पर गठित कार्यदल की सिफारिशें

30. आपको ज्ञात ही होगा कि सूचना सुरक्षा, इलेक्ट्रॉनिक बैंकिंग, प्रौद्योगिकी जोखिम प्रबंधन, तथा साइबर धोखाधड़ी के विषय में गठित कार्यदल की सिफारिशों के आधार पर, बैंकों को दिशानिर्देश जारी कर दिए गए हैं। ये दिशानिर्देश “हरेक के लिए एक ही समाधान” जैसे नहीं हैं, बल्कि इन सिफारिशों का कार्यान्वयन जोखिम पर आधारित होना चाहिए तथा यह कार्यान्वयन बैंक की गतिविधियों की प्रकृति और स्कोप, बैंकों के प्रौद्योगिकी पर्यावरण तथा कारोबारी प्रक्रियाओं को, प्रौद्योगिकी द्वारा दी गई सहायता के अनुरूप होना चाहिए। बैंकों को अपनी वर्तमान स्थिति तथा रिजर्व बैंक द्वारा यथानिर्धारित विनिर्देशों के बीच एक औपचारिक अंतराल विश्लेषण करवाना होगा और इस अंतराल को भरने के लिए एक समयबद्ध कार्रवाई योजना बनाकर लागू करनी होगी और दिशानिर्देशों का अनुपालन करना होगा। इन नए घटनाक्रमों तथा उभरती चिंताओं के आधार पर बैंकों को, अपनी नीतियों, प्रविधियों तथा प्रौद्योगिकियों को ‘अग्रसक्रिय-रूप-से’ निर्मित/ परिष्कृत/ संशोधित करना होगा।

आईटी विज्ञान दस्तावेज 2011-17 की सिफारिशें

31. वर्ष के प्रारंभ में जारी किए गए आईटी विज्ञान दस्तावेज की विषयवस्तु के बारे में तो आपको ज्ञात ही होगा। इस विज्ञान दस्तावेज में, वाणिज्य बैंकों के लिए, अपने कोर बैंकिंग समाधानों से आगे निकलकर, प्रबन्ध सूचना प्रणाली (एमआइएस), विनियामक रिपोर्टिंग, वित्तीय समावेशन तथा ग्राहक संबंध प्रबंधन जैसे क्षेत्रों में, सूचना प्रौद्योगिकी का प्रयोग बढ़ाने के लिए, प्राथमिकताएं तय की गई हैं। इस दस्तावेज में, बैंकिंग क्षेत्र में प्रौद्योगिकी अपनाने से होनेवाले उन संभावित परिचालनात्मक जोखिमों पर भी ध्यान केंद्रित किया गया है जिनसे वित्तीय स्थिरता पर असर पड़ सकता है। इसमें आंतरिक नियंत्रणों, जोखिम रोध प्रणालियों, धोखाधड़ी का पता लगाने/धोखाधड़ी की रोकथाम करने तथा कारोबार निरंतरता योजनाओं पर भी बल दिया गया है। हालांकि बैंकों ने लेन-देन प्रोसेसिंग के लिए तो प्रौद्योगिकी लगा दी है मगर विश्लेषणात्मक प्रोसेसिंग अभी तक शैशवावस्था में है। रिपोर्ट में बैंकों से कहा गया है कि वे छोटी राशियों के लेन-देन की लागत घटाने, बेहतर ग्राहक सेवाओं तथा बैंक के भीतर तथा विनियामकों

को सूचना के प्रभावी प्रवाह के संदर्भ में, प्रौद्योगिकी का लाभ उठाने का प्रयास करें।

अगली पीढ़ी की आरटीजीएस (एनजी-आरटीजीएस)

32. रिज़र्व बैंक, वर्तमान आरटीजीएस को 'एनजी-आरटीजीएस' प्रणाली से बदल रहा है, जिसके अंतर्गत नवीनतम प्रौद्योगिकी तथा कई नई विशेषताएं उपयोग में ला रही हैं, जैसे आधुनिकतम नकदी प्रबंधन सुविधा, अंतरराष्ट्रीय मानकों के अनुरूप एक्स्टेंसिबल मार्कअप लैंग्वेज (एक्सएमएल)/आइएसओ 20022/स्विफ्ट कंपैटिबल आधारित मैसेजिंग प्रणाली; तथा रीयल टाइम सूचना और लेन-देन निगरानी तथा नियंत्रण प्रणाली।

निष्कर्ष

33. संक्षेप में, भारतीय बैंकों ने, सक्षम और ग्राहक आधारित सेवाएं प्रदान करने की अपनी यात्रा में काफी आड़े-तिरछे पड़ाव पार किए हैं। बैंकों को, ग्राहकों की विविध और बढ़ती हुई मांग तथा अपेक्षाओं को भी पूरा करना है और बढ़ते विनियमों, स्पर्धा तथा समेकन को भी देखना है। ऐसे परिदृश्य में सूचना प्रौद्योगिकी को अपनाना, खासकर सीबीएस को, अब तक हुई प्रगति में काफी सहायक सिद्ध हुआ है। परंतु अभी और बेहतर तथा सक्षम विकास के लिए प्रौद्योगिकी को ऊपर उठाने हेतु अभी सीबीएस से और आगे देखना जरूरी है।

34. जहां अत्याधुनिक प्रौद्योगिकियों और सर्वोत्तम वैश्विक पद्धतियों से निःसंदेह चुस्ती बढ़ी है, क्षमता बढ़ी है और कार्यान्वयन चक्रों में गति आई है, वहीं, बैंकों को, सूचना प्रौद्योगिकी के प्रयोग से जुड़ी चुनौतियों के प्रति सावधानी बरतने की जरूरत है। एक बार इन चुनौतियों को ठीक से समझ लिया जाए और इनका शमन कर दिया जाय, तो ये चुनौतियां पूर्णतः प्रबंधनीय हैं। आनेवाले वक्त में पहले से भी अधिक दृष्टि वाले, अधिक व्यावसायिक तथा समझदारी से भरे सूचना प्रौद्योगिकी नेतृत्व की जरूरत पड़ेगी। इतिहास बताता है कि सफल बैंक वही हैं जिन्होंने नई प्रौद्योगिकियों की क्षमता को समझा है तथा उसकी शक्ति के पूर्ण उपयोग के लिए स्वयं को उससे जोड़ा है। ये वे बैंक हैं जिन्होंने उस अनुकूलनकारी परिवर्तन पर ध्यान दिया है जिसने प्रौद्योगिकी रूपान्तरण प्रक्रिया को सफल बनाया।

35. चुनौतियों की बात लें तो एक चुनौती ऐसी है जिसका सामना समस्त बैंकिंग उद्योग तथा सेवा प्रदाताओं को करना ही पड़ेगा, वह है सामान्य हालातों में, तथा साथ ही उथल-पुथल, तोड़-फोड़, युद्ध, दंगों, बिजली फेल होने तथा स्थान-विशेष से जुड़े असामान्य हालात में, ग्राहकों को अबाधित रूप से अपेक्षित सेवाएं प्रदान करने की योग्यता रखना। प्रौद्योगिकी के बढ़ते प्रयोग ने मूलभूत ढांचे को बांटने तथा अंतर्निर्भरता को भी काफी हद तक बढ़ावा दिया है। इसके अतिरिक्त,

चूंकि वित्तीय बाजार अधिकाधिक एकीकरण की अवस्था में हैं अतः भुगतान तथा निपटान जैसे किसी एक घटक में हुई समस्या, दूसरे कई क्षेत्रों पर भारी असर डाल सकती है, खास तौर पर यदि कुछ समस्याएं, किसी महत्वपूर्ण बाजार प्रतिभागी/सेवा प्रदाता के स्तर पर होती हैं तो असर और भी बुरा होता है। अतः कारोबार निरन्तरता प्रबंधन तथा विपत्ति रिकवरी तैयारियों को उच्च महत्व दिया जाना होगा। वे दिन चले गए जब कारोबार निरन्तरता प्रबंधन तथा विपत्ति रिकवरी, आमतौर पर दस्तावेजीकृत होते थे परंतु उनकी प्रभावी रूप से निगरानी नहीं होती थी और विपत्ति रिकवरी तो केवल 'आंकड़ा-बैंक अप-व्यवस्थाओं' तक ही सीमित समझा जाता था। हाल ही में एक ऐसी घटना हुई थी जिसमें एक बड़े बैंक में बहुत से ग्राहकों को असुविधा का सामना करना पड़ा था, क्योंकि तकनीकी समस्याओं के कारण, काफी समय तक बैंक का कामकाज बाधित रहा। हो सकता है कि आयोजना, कार्यान्वयन अथवा बीसीपी व्यवस्थाओं के परीक्षण में कोई महत्वपूर्ण चीज छूट गई हो। सौभाग्यवश इसका, अन्य बाजार घटकों पर, कोई प्रणालीगत असर नहीं पड़ा। हो सकता है अगली बार हम इतने सौभाग्यशाली न हों, इसलिए मेरा बैंकों से अनुरोध है कि वे एक प्रभावी कारोबार निरन्तरता प्रबंधन बनाएं और उसे मात्र प्रौद्योगिकीका मुद्दा न समझें, हालांकि इन व्यवस्थाओं में प्रौद्योगिकी सबसे महत्वपूर्ण घटक है।

36. मैंने पहले कई मुद्दों पर ध्यान देने की जरूरत का उल्लेख किया है। इनमें मैं एक और मुद्दा जोड़ना चाहता हूँ जो स्पष्टता से संबंधित है। प्रत्येक बैंक के लिए सूचना प्रौद्योगिकी मॉडल की उपयुक्तता से संबंधित कई चुनौतियां हैं। अक्सर सूचना प्रौद्योगिकी ही कारोबारी समस्याओं के हल निकालती है न कि इसके उलट। चूंकि अब सीबीएस पूर्णतः स्थापित हो चुका है इसलिए अब समय आ गया है कि कारोबार, सूचना प्रौद्योगिकी से अपनी मांग की प्रक्रिया को प्रारंभ करें और एक बार जब जरूरतें स्पष्ट हो जाएंगी तो सही प्रौद्योगिकी समाधान का विकल्प सुगम हो जाएगा। इस दृष्टि से हमें अपने प्रयासों को नया स्वरूप देना होगा, ताकि सूचना प्रौद्योगिकी प्रणालियां, हमारी दास बनें, न कि हम उनके।

37. अंत में, बैंकिंग में, लागत संरचनाओं को कम करने के लिए आय दक्षताओं, प्रौद्योगिकी संचालित दक्षताओं तथा सेवा दक्षताओं का निर्माण करना अनिवार्य होता है। जैसे-जैसे प्रौद्योगिकी परिपक्व होगी और उसमें सुधार होगा वैसे-वैसे कौशल, प्रक्रियाओं तथा अंतिम परिणामों में भी सुधार आएगा। और यदि एक बार सूचना प्रौद्योगिकी सही राह पर चली तो बैंकों को बहुत कम खर्च में बहुत ज्यादा लाभ मिलेगा।

38. मैं इस कार्यशाला की सफलता के लिए हृदय से कामना करता हूँ।