

कारोबारी उत्कृष्टता के लिए सूचना प्रौद्योगिकी *

वी. लीलाधर

विश्व में बैंकिंग कारोबार के एक महत्वपूर्ण प्रेरक पर अपने विचारों का आदान-प्रदान करने के लिए यहाँ उपस्थित होने पर मुझे अत्यंत प्रसन्नता हो रही है। सूचना प्रौद्योगिकी या आईटी ने वित्तीय क्षेत्र में काफी पैठ बना ली है और वस्तुतः इसने बैंकिंग कारोबार के संचालन का तरीका ही बदल दिया है। भारी मात्रा में प्रसंस्करण करने, त्वरित, सुरक्षित लेनदेन की प्रक्रिया करने, प्रचुरताजन्य मितव्ययिता लाने, तथा बैंकिंग सेवाओं की व्याप्ति और पैठ बढ़ाने और सबसे बढ़कर, उत्पाद नवोन्मेष ये सभी अनेक प्रकार से आई टी द्वारा प्रदान किए गए लाभ हैं।

आज का बैंकिंग कारोबार काफी चुनौतीपूर्ण हो गया है जिसमें प्रतिदिन ग्राहक की अपेक्षाएं बढ़ती जा रही हैं। यह बैंकिंग कारोबार करने के वर्तमान तरीकों और उनके द्वारा उपलब्ध कराए जा रहे उत्पादों के स्वरूप में भारी परिवर्तन किए जाने की मांग करती है। यदि अच्छी तरह से स्वीकृत छह सिगमा के सिद्धांतों को जो कारोबारी प्रक्रिया में उत्कृष्टता को व्यक्त करते हैं, भारतीय वित्तीय क्षेत्र में अपना लिया जाए तो निःसंदेह इसमें सूचना प्रौद्योगिकी को महत्वपूर्ण भूमिका निभानी होगी।

मैं कुछ मुद्दों की ओर आपका ध्यान आकृष्ट करूंगा जो सूचना प्रौद्योगिकी के व्यापक उपयोग से उभरते हैं। वे संगठन जो इन मुद्दों को समझते हैं और उनसे निपटते हैं (मैं इन्हें आम दृष्टि से ‘प्रीमाइसेस’ या ‘आधार वाक्य’ कहना चाहूंगा) वे अवसरों को भुनाने की बेहतर स्थिति में होंगे। यह विजेता और पराजित के बीच के अंतर को स्पष्ट करता है।

- सबसे आम प्रीमाइस (आधार-वाक्य) सफल प्रौद्योगिकीगत सुधारों के लिए यह है - सही रुझान वाले व्यक्ति होने चाहिए। अनेक संगठन ‘सही’ रुझान वाले व्यक्तियों को चुनने के लिए अभिरुचि परीक्षण भी लेते हैं। मेरा अपना अनुभव यह है कि मनोवृत्ति अभिरुचि से ज्यादा महत्वपूर्ण है। जो व्यक्ति सीखने का इच्छुक है वह उस व्यक्ति की अपेक्षा जो प्रौद्योगिकी का जानकार तो है, परंतु किसी परिवर्तन या बदलाव को स्वीकार करने से इनकार कर देता है, बेहतर आस्ति है।
- अन्य आधार-वाक्य यह है कि प्रौद्योगिकीगत परिवर्तन निम्नतर स्तरों पर लागू किए जाते हैं तो ये संगठन के सभी स्तरों पर अनुकृत किए जा सकते हैं। यह हमेशा सही नहीं हो सकता है। सर्वाधिक सकल प्रौद्योगिकी उन्नयनों को ऊपर से नीचे के दृष्टिकोण को अपनाकर लाया गया है। जहाँ परिवर्तनों को न केवल सर्वोच्च स्तर से शुरू किया गया

है, परंतु पूरी हायरार्की (ऊर्ध्वाधर क्रम) में सर्वोच्च अधिकारियों द्वारा पूर्ण कर्तव्यनिष्ठा के साथ अपनाया जाता है। अधिकांश संगठन जिनके पास प्रभावी सूचना सुरक्षा नीतियां हैं, वे संगठन हैं जिनमें वचनबद्धता तथा कर्तव्यनिष्ठा और अनुपालन का स्तर सर्वोच्च प्रबंध-तंत्र से शुरू किया जाता है और वह ऊपर से नीचे की ओर फैलता है।

- प्रौद्योगिकी के बारे में एक सामान्य आधार-वाक्य यह है कि प्रौद्योगिकी सभी समस्याग्रस्त स्थितियों के लिए समाधान उपलब्ध कराती है। जहाँ यह सामान्यतः सही हो सकती है, परंतु प्रायः ऐसा देखा जाता है कि प्रौद्योगिकीगत समाधान परिचालनगत समस्याओं के लिए होते हैं, परंतु परिचालनगत प्रतिबंध प्रौद्योगिकीगत समस्याओं की सहायता के लिए आगे नहीं आ सकते। दूसरे शब्दों में, प्रौद्योगिकी से संबंधित समस्याएं और मुद्दों का समाधान स्वयं प्रौद्योगिकीगत समाधानों में ही परिवर्तन करके करना होगा। हम सभी को ऐसे बिक्रेताओं से वास्ता पड़ा होगा, जो यह सुझाते हुए तकनीकी समाधान उपलब्ध कराते हैं कि कुछ प्रक्रियाएं या कुछ परिवेशगत पहलू जो लागू किए गए हैं। प्रौद्योगिकीगत प्रक्रियाओं की सुविधा के अनुसार संशोधित किए जा सकते हैं। यह निश्चित रूप से असफलता का मामला है। एक नए बैंक का मामला है जिसने अपने परिचालन बचत बैंक की पास बुकों की परंपरा को त्याग कर शुरू किए थे, परंतु उसे शीघ्र ही इसे पुनः शुरू करना पड़ा, तथा उसे अपने ग्राहकों को प्रौद्योगिकीगत समाधान देकर यह विकल्प देना पड़ा - कि वे अपने खातों का विवरण अपने यहाँ ही अपनी प्रणाली से कभी भी मुद्रित कर सकते हैं।
- एक अन्य आधार-वाक्य यह है कि परिवर्तन की प्रक्रिया लोगों पर लादी जा सकती है। अब यह व्यापक रूप से स्वीकार कर लिया गया है कि परिवर्तन अंदर से आने चाहिए और बाहरी शक्तियां इस गति को तेज कर सकती हैं या उसे सुविधाजनक बना सकती हैं। इस संदर्भ में पुरानी कहावत बड़ी प्रासंगिक लगती है कि आप घोड़े को पानी तक तो ले जा सकते हैं पर उसे पानी पीने के लिए मजबूर नहीं कर सकते। ऐसा ही एक मामला है बैंक के ग्राहकों द्वारा हमारे कार्डों का उपयोग करना। एक दशक पहले बैंकों को अपने ग्राहकों को अपने कार्ड प्रयोग करने के लिए प्रोत्साहन देना पड़ता था और यहाँ तक कि बुद्धिमान ग्राहक भी उनके उपयोग पर अनिच्छुक रहते थे। आज ग्राहकों

* श्री वी. लीलाधर, उप गवर्नर, भारतीय रिज़र्व बैंक द्वारा 21 सितंबर 2006 को मुंबई में आयोजित बैंक नेट इंडिया के दूसरे अंतरराष्ट्रीय बैंक टैक तकनीकी शिखर वार्ता में दिया गया व्याख्यान।

ने यह महसूस किया है कि कार्ड बेहतर सुविधाएं प्रदान करते हैं और अपनी धारणा के आधार पर भारी मात्रा में उनका प्रयोग करते हैं। बैंकों द्वारा लगाए गए सीधे बेचने वाले एजेंटों ने अंतरण की प्रक्रिया में गति ला दी है यह एक स्वीकृत तथ्य है, परंतु परिवर्तन की प्रक्रिया में यह मुख्य कारक नहीं था।

- शायद बदलाव के संबंध में सबसे महत्वपूर्ण आधार-वाक्य सुरक्षा और स्थिरता के बीच के संबंध से जुड़ा है। यदि बदलाव की प्रक्रिया को सफल होना है तो सहभागियों द्वारा बदलाव की इस प्रक्रिया में असुरक्षा और अस्थिरता के मान्य स्तरों के बीच सामरस्यपूर्ण संतुलन होना चाहिए। यदि इनमें से एक भी कारक को ज्यादा महत्व मिला तो बदलाव को लागू करना कठिन हो जाएगा।

सारांश में, यह अनिवार्य है कि बदलाव के कार्य के प्रबंधन को बहुत गंभीरता से लिया जाना चाहिए जिसमें सभी संगठनों के सर्वोच्च स्तरों से पूर्ण समर्थन और वचनबद्धता मिलनी चाहिए। यह तथ्य बैंकों के बारे में तो और भी प्रासंगिक है जहाँ फ्रंट डेस्कों पर काम करने वाले व्यक्ति बैंक और ग्राहकों के बीच सबसे महत्वपूर्ण कड़ी हैं और वे इस बदलाव को सफल या असफल बना सकते हैं। ग्राहक से यदि बैंक स्टाफ यह कहता है कि “मेरे बैंक द्वारा लागू की गई यह नई प्रणाली काफी लंबा समय लेती है, अपनी पासबुक को अपडेट कराने के लिए इंतजार कीजिए।” या यदि वह कहता है “हमने कोर बैंकिंग सोल्यूशन को अपनाया है, कृपया अपनी चेक बुक मार्ग पर्ची छोड़ जाईए और चेक बुक के लिए दो दिन बाद आइए” तो इतना कहना इस परिवर्तन की प्रक्रिया और अपनी छबि का निर्माण करने की प्रक्रिया, जिसके लिए बैंक महत्वकांक्षापूर्वक प्रयास कर रहा है, को तोड़ने के लिए काफी है।

परिवर्तन को प्रभावी रूप से लागू करने की आवश्यकता पर संक्षिप्त रूप में बात करने के बाद मैं अब कुछ ऐसे क्षेत्रों की रूपरेखा देना चाहूंगा जो भारी मात्रा में प्रौद्योगिकी उन्नयन के क्षेत्र में भारी चुनौतियां खड़ी करते हैं।

चुनौतियों के इस शिखर पर है - सही प्रौद्योगिकी समाधान का चयन अकसर हम चयन को इस प्रक्रिया में विक्रेता के प्रस्तुतीकरण से संगठनों के अनुभवों से प्रभावित होते हैं और अंत में हम ऐसी प्रणाली प्राप्त कर लेते हैं जो कि संबंधित बैंक के लिए सर्वोत्तम नहीं हो सकती है। जहाँ मोटे तौर पर तकनीकी उपकरण वही हो सकते हैं, वहीं ग्राहकोन्मुखीकरण प्रत्येक अलग-अलग संगठन के लिए सही प्रणाली उपलब्ध कराने की कुंजी हो सकती है। मुझे एक बैंक का उदाहरण याद रहा है जिसने कुछ वर्ष पहले पश्चिम के कुछ अनुभवों के आधार पर अपने यहाँ नकदी वितरण मशीन (कैश डिपॉसिंग मशीन) लगाने की शुरुआत की थी। आज हमने देखा है कि बहुकार्य प्रणाली तथा प्रांतीय भाषाओं की क्षमता वाली एटीएम (ओटेमेटिड टैलर मशीन) ग्राहकों की नकदी आधारित तथा अन्य संबंधित लेनदेनों के लिए अभीष्टतम रूप से (सर्वाधिक) उपयुक्त है।

अगली चुनौती बैंकों में आई टी आधारित प्रणालियों के उपयोग में सुरक्षा के स्तर से जुड़ी है। बैंकों में फुल पुफ सुरक्षा प्रणालियों की आवश्यकता के बारे में काफी कुछ कहा गया है और इसका ब्यौरा दिया गया है, परंतु हम पाते हैं कि सुरक्षा भंग हो जाती है और उसके फलस्वरूप धोखाधड़ियों की घटनाएं भी निरंतर हो रही हैं। बैंकों के अनुप्रयोगों में सुरक्षा कोई विशेषता नहीं है, बल्कि आंतरिक प्रक्रिया का ही अंग है। पब्लिक की इन्फ्रास्ट्रक्चर (पीकेआई) जिसे अत्यधिक उन्नत प्रक्रिया-तंत्र के रूप में बनाया गया है, वह भी असफल हो सकती है, यदि डिजिटल हस्ताक्षर वाले स्मार्ट कार्ड के धारक द्वारा उसके प्रयोग के मानकों के साथ कोई समझौता किया जाता है और वह अपना कार्ड किसी अनधिकृत व्यक्ति को दे देता है। इसप्रकार किसी प्रणाली की प्रक्रियाओं और घटकों की संपूर्ण श्रृंखला को अपनी परिपूर्णता में देखना होगा और यह सुनिश्चित करना होगा कि सुरक्षा उन गतिविधियों की पूरी श्रृंखला में व्याप्त है।

एक अन्य महत्वपूर्ण चुनौती जिसे हम सब भुगत रहे हैं, वह है, मानकीकरण की जरूरत। जहाँ मानकीकरण का तात्पर्य यह नहीं है कि सभी बैंकों में एक समान प्रणालियां अपनायी जाएं, फिर भी अंतः परिचालनगतता के लिए न्यूनतम अपेक्षाओं को पूरा करने को अवश्य सुनिश्चित किया जाना चाहिए। कारोबार में सभी सहभागियों के लिए मार्जिन दिन प्रतिदिन कम होते जा रहे हैं, तो यह अनिवार्य है कि बैंक अपने संपूर्ण प्रौद्योगिकीगत कार्यान्वयन में स्ट्रेट-थ्रो प्रक्रिया करने तथा अंतः परिचालनगतता को मुख्य मुद्दों से निपटने का प्रयास करें। ऐसी आशा की जाती है कि बैंकिंग प्रौद्योगिकी में विकास और अनुसंधान संस्था (आईडीआरबीटी) द्वारा विकसित सांचागत वित्तीय संदेशन समाधान (एसएफएमएस) का प्रयोग इस समस्या को काफी सीमा तक हल कर सकेगी। यह एक चुनौती भी है और मुझे विश्वास है कि संपूर्ण वित्तीय क्षेत्र के हित के लिए आईडीआरबीटी इस चुनौती से निपटने की पूरी निष्ठा से प्रयास करेगा।

मोबाइल संचार प्रणाली में वृद्धि तथा भारत की आम जनता द्वारा मोबाइल टेलीफोनों का भारी मात्रा में उपयोग एक ऐसा पहलू है जिसे मेरी दृष्टि में बैंकों को अपने लाभ को प्राप्त करने के लिए अवसर के रूप में देखना चाहिए। मोबाइल फोन में चिप की शक्तियां अपार हैं तथा सुरक्षित बैंकिंग लेनदेनों के लिए इसके प्रयोग को जाँचा परखा जाना चाहिए और उसकी व्यवस्था की जानी चाहिए।

मैं एक अन्य चुनौती के बारे में भी बात करना चाहूंगा जिससे बैंक धीरे-धीरे उभर रहे हैं। कुछ समय पहले से ही रिज़र्व बैंक एक नियमित और निरंतर रूप से आइएस ऑडिट की आवश्यकता को रेखांकित करता आ रहा है। जहाँ बैंकों द्वारा इस लक्ष्य की प्राप्ति के लिए कुछ कदम उठाए गए हैं, परंतु अभी भी काफी कुछ किया जाना बाकी है। जिस गति से सूचना प्रौद्योगिकी को लागू किया जा रहा है या उसका उन्नयन किया जा रहा है वह आइएस लेखा परीक्षा की बारंबारता को पीछे छोड़ देगी और यह बैंकों के सर्वोत्तम हित में ही होगा कि इस महत्वपूर्ण गतिविधि को उपयुक्त महत्व दिया जाए।

आइटी अन्य गतिविधियों के समूह को करने की भी सुविधा देता है। जिन्हें बैंक अब तक हाथ से कर रहे थे। मैं ग्राहक की सच्चाई के सत्यापन का मामला उठाता हूँ। अपने ग्राहक को जानिए अर्थात् 'के वाई सी' कारक को। प्रौद्योगिकी सूचना के सत्यापन को तत्काल आधार पर आसानी से पहुँचने की सुविधा देती है। चूंकि आई टी साधन निधियों की गतिविधियों की एक वैज्ञानिक और लगभग तत्काल आधार पर निगरानी और विश्लेषण उपलब्ध कराता है, अतः यह काले धन को वैध बनाने से रोकने संबंधी अपेक्षाओं को सुनिश्चित करने में काफी मदद करता है। अनेक आई टी आधारित बैंकिंग सोल्यूशन्स में अति उन्नत दशमल प्रणाली तथा व्यापक परम्यूटेशन (क्रम परिवर्तन) और कोम्बीनेशन्स (संमिश्रण) को शामिल किया गया है जो तत्काल वास्तविक आधार पर हमें सचेत कर देते हैं। ऐसी सुविधा हाथ से काम करने पर असंभव रहती है।

दूसरा महत्वपूर्ण पहलू जिसे मान्य करना होगा, वह है - प्रौद्योगिकी का नियोजन प्रत्येक बैंक में विशेषज्ञता के स्तरों तथा उसके ग्राहकों के स्वरूप और उन्नयन के अनुरूप होना चाहिए। या विकल्पतः यह महत्वपूर्ण होगा कि सभी पणधारकों को प्रशिक्षित किया जाए ताकि प्रौद्योगिकी रूपांतरण कार्य सुचारु रूप से हो सके। आपमें से अनेकों ने स्टीवेन लेविट और स्टीफेन डबनेर की पुस्तक फ्रीकोनोमिक्स को पढ़ा होगा। उसमें अमरीकन-ब्रेड-बेगल्स की बिक्री पर पॉल फेल्डमेन की जीवन भर की गाथा का वर्णन आखें खोलने जैसा है। उसने बेगल्स की बिक्री बिना किसी पर्यवेक्षण के शुरु की, जिससे वह एक ऐसी स्थिति में पहुँच गया जहाँ क्रेता अपनी खरीदी का भुगतान हमेशा नहीं करते थे। तथापि वसूली की दर उत्साहवर्धक थी। उसने फिर व्यवहार बनाम भुगतान स्वरूपों का अध्ययन किया और उसने ये सह-संबंध निकाले कि क्रिसमस या आनंद दायक मौसमी स्थितियों के दौरान भुगतान बढ़ जाते हैं तथा आपत्तिक स्थिति (जैसे कि 9/11 की घटना) या खराब मौसम में भुगतान की वसूलियां कम हो जाती हैं। इसके

आधार पर उसने अपनी रणनीतियों की पुनर्योजना बनाई। बैंक इस कहानी को अपने दिमाग में रखकर अच्छा कार्य कर सकते हैं कि वे अपनी योजना इस रूप में बनाएं कि उनके उत्पाद और सेवाएं कर्मचारियों और ग्राहकों की अपेक्षाओं को पूरा करें - जो सभी आगे चलकर बैंकों को बेहतर प्रतिलाभ अर्जित करा सकें।

अब मैं अनुकूल टिप्पणी के साथ अपनी बात समाप्त करना चाहूंगा। भारतीय बैंकों ने यह सिद्ध कर दिया है कि बैंकिंग सेवाओं का आई टी आधारित उन्नयन को अल्प समय में ही प्राप्त किया जा सकता है और वह भी उल्लेखनीय सटीक स्तरों के साथ हमने विश्व में सबसे बड़ी कोर बैंकिंग को लागू किया है। हमारे पास इनफिनेट के रूप में बैंकों के उपयोग के लिए अद्वितीय नेटवर्क है। बैंकों के अपने कोरपोरेट इंटर-नेट हैं, जो प्रभावी रूप से कार्य कर रहे हैं। हमारे पास भारी मात्रा में आईटी के नियोजन के लिए समर्थनकारी वैध बुनियादी सुविधा है और सबसे बढ़कर हमारे पास भारी ग्राहक जनसंख्या है जिसने बदलती प्रौद्योगिकी को भलीभांति अपना लिया है। ये हमें संतोष देते हैं, परंतु इनसे हमें आत्मतुष्ट नहीं हो जाना चाहिए। जैसा कि भारत ने आई टी क्षेत्र में अपना एक स्थान बना लिया है, वह दिन दूर नहीं है कि जब हम सारे विश्व में आई टी समर्थित बैंकिंग के क्षेत्र में भी अपनी उपस्थिति महसूस करा देंगे। भारतीय बैंक हमेशा से चुनौतियों का सामना करने के लिए आगे आते रहे हैं और उन पर हमने सफलतापूर्वक काबू पाया है। उत्कृष्टता प्राप्त करने के लिए आज का सफलता मंत्र है - उस रूप में प्रौद्योगिकी का अभीष्टतम उपयोग जिसमें परिवर्तन की प्रक्रिया को भलीभांति प्रबंधित किया जाए तथा वह उत्कृष्ट ग्राहक सेवा के बारे में ग्राहक की अपेक्षाओं के अनुरूप हो। इसके फलस्वरूप बैंकों के लिए बेहतर हाउस कीपिंग प्राप्त होगी और बेहतर लाभ / प्रदत्ता और सबसे बढ़कर समग्रतः सर्वांगी दक्षता प्राप्त होगी।