

वंजी से विकसित भारत तक: विश्वास, प्रौद्योगिकी और परिवर्तन पर बैंकिंग*

श्री स्वामीनाथन जे

करूर वैश्य बैंक परिवार - यहाँ उपस्थित चेयरपर्सन, बोर्ड के निदेशक-गण, शेयरधारक, एमडी सीईओ, कर्मचारीगण, अधिकारीगण, बैंक के ग्राहक और उनके परिवार-जन, देवियो और सज्जनो, अनिवरुक्कम वणक्कमा नमस्कारमा आप सभी का हार्दिक अभिवादन।

केवीबी के 109वें स्थापना दिवस के महत्वपूर्ण अवसर पर करूर में आपके साथ शामिल होना मेरे लिए सम्मान और सौभाग्य की बात है। मैं प्रबंध निदेशक एवं मुख्य कार्यकारी अधिकारी श्री रमेश बाबू के इस स्नेहपूर्ण आमंत्रण के लिए उनका हार्दिक आभार व्यक्त करता हूँ।

करूर एक ऐसा शहर है जहाँ इतिहास, वाणिज्य और चरित्र गहराई से जुड़े हुए हैं। संगम साहित्य में इसे 'करुवूर' या 'वंजी' के नाम से जाना जाता है—काव्य, व्यापार और शिल्पकला का एक समृद्ध केंद्र, जो प्रारंभिक चेर राजाओं की राजधानी रहा। उद्यमशीलता और सांस्कृतिक गौरव की यह भावना केवीबी जैसी संस्थाओं के माध्यम से जीवित है।

दूरदर्शिता के साथ स्थापना¹

आज का दिन केवल बीते समय को याद करने के प्रतीकात्मक एक औपचारिक समारोह नहीं है। यह दूरदर्शिता, दृढ़ संकल्प और दृढ़ निश्चय का उत्सव है—यह उन लोगों के प्रति श्रद्धांजलि है जिन्होंने अनिश्चितता के बावजूद एक स्थायी संस्था का निर्माण करने का निर्णय लिया।

1916 में, जब प्रथम विश्व युद्ध के कारण व्यवधान और कठिनाइयाँ उत्पन्न हो रही थीं, तब करूर के दो दूरदर्शी व्यक्ति,

* शुक्रवार को करूर वैश्य बैंक के 109वें स्थापना दिवस पर भारतीय रिजर्व बैंक के डिप्टी गवर्नर श्री स्वामीनाथन जे. का संबोधन।

¹ श्रीराम, वी, करूर वैश्य बैंक, शताब्दी पुस्तक, <https://www.kvb.co.in/docs/kvb-history-book-part1.pdf> (20 जुलाई 2025 को एक्सेस किया गया) से सामग्री पर आधारित।

श्री एम.ए. वेंकटराम चेट्टियार और श्री अथी कृष्ण चेट्टियार एक साथ आए और विश्वास और सामुदायिक सेवा पर आधारित एक बैंक की स्थापना की।

संस्थापकों ने पूरे क्षेत्र में यात्रा की, कभी-कभी वे अमरावती नदी को डोली से पार कर ज़मींदारों और व्यापारियों से अपील करते थे और हिचकिचाते निवेशकों को आश्वस्त करने के लिए अपनी व्यक्तिगत गारंटी देते थे। आर्बुथनॉट दुर्घटना² जैसी वित्तीय विफलताओं की यादें अभी भी ताज़ा थीं, और बैंकिंग में जनता का विश्वास कमजोर था। फिर भी, संस्थापकों की ईमानदारी और दृढ़ता ने जीत हासिल की। 22 जून 1916 को ₹1.20 लाख की चुकता पूँजी के साथ केवीबी का औपचारिक पंजीकरण हुआ, जो उनके मूल लक्ष्य से कहीं अधिक थी। संयोगवश, पहली शेयरधारक भगवती गायत्री देवी थीं, जो आज भी बैंक और उसके ग्राहकों पर अपना आशीर्वाद बनाए हुई हैं।

बैंक की संस्थापक टीम ने इसके ढांचे में दूरदर्शी सिद्धांतों को शामिल किया: उन्होंने स्वेच्छा से एक ऐसा प्रावधान शामिल किया जो निदेशकों को बैंक से ऋण लेने से रोकता था—एक सुरक्षा उपाय जो दशकों बाद बैंककारी विनियमन अधिनियम, 1949 के साथ एक वैधानिक आवश्यकता बन गया। उन्होंने कर्मचारियों को शेयर आवंटित करके बैंक के भविष्य में कर्मचारियों की भागीदारी की भी परिकल्पना की—स्टॉक विकल्पों के विचार के प्रचलन में आने से बहुत पहले। प्रत्येक प्रबंधक के पास 50 शेयर, अधिकारियों के पास 20 शेयर और कैशियर को, उनकी प्रमुख भूमिका को दर्शाते हुए, 40 शेयर आवंटित किए जाने थे।

जो कार्य उन्होंने विवेक और उद्देश्य के साथ शुरू किया था, वह आज ₹1.86 लाख करोड़ के संस्थान के रूप में विकसित हो चुका है, जो उनके मूल्यों, दूरदर्शिता और सामुदायिक उद्यम में अटूट विश्वास का प्रमाण है।

² 1906 की आर्बुथनॉट दुर्घटना औपनिवेशिक भारत की सबसे कुख्यात बैंकिंग विफलताओं में से एक थी। मद्रास स्थित एक प्रमुख ब्रिटिश फ़र्म, आर्बुथनॉट एंड कंपनी का अव्यवहार्य कुप्रबंधन के कारण पतन हो गया, जिससे व्यापक रूप से अफरा-तफरी मच गई। पेंशनभोगियों और अधिकारियों, यहाँ तक कि मद्रास के गवर्नर सहित हजारों जमाकर्ताओं ने अपनी बचत गँवा दी। इस घटना ने विदेशी बैंकों में विश्वास को बुरी तरह से कम कर दिया और 1907 में इंडियन बैंक की स्थापना को प्रेरित किया।

विकसित भारत के लिए बैंकिंग: उद्देश्य और तत्परता के साथ अनुकूलन

केवीबी का 109वां वर्ष भारत की अर्थव्यवस्था और व्यापक वित्तीय प्रणाली में व्यापक परिवर्तन के दौर में आ रहा है। जैसे-जैसे राष्ट्र विकसित भारत 2047 के विजन की ओर बढ़ रहा है, बैंकों से न केवल ऋण का विस्तार करने, बल्कि समावेशी विकास को बढ़ावा देने, वित्तीय स्थिरता बनाए रखने और ज़िम्मेदार नवाचार को बढ़ावा देने में एक गहन भूमिका निभाने का भी आह्वान किया जा रहा है।

मुझे यकीन है कि केवीबी ने इस दिशा में पहले ही सार्थक कदम उठा लिए हैं। लेकिन आगे की यात्रा और भी अधिक तत्परता, दूरदर्शिता और उद्देश्य के प्रति प्रतिबद्धता की मांग करेगी।

केवीबी जैसे बैंक किस प्रकार आगे का रास्ता तय कर सकते हैं, इस बारे में सोचते हुए मुझे तिरुक्कुरल की एक पंक्ति याद आती है, जो विचारशील कार्यवाई के लिए शाश्वत मार्गदर्शन का खजाना है:

“பொருள் கருவி காலம் வினை-யிடனொடு

ஐந்தும் இருந்தீர் எண்ணிச் செயல்”

(Poru! karuvi kāalam viṇai-yiṭaṇodu aindhum

iru!theera eṇṇi cheyal)

शाब्दिक अर्थ³:

“**धन, साधन, समय, निष्पादन और स्थान-** इन पाँच बातों पर उचित विचार करने के बाद ही कोई कार्य करें।”

संत तिरुवल्लुवर हमें बताते हैं: “बुद्धिमान व्यक्ति किसी भी अनिश्चितता को दूर करने और स्पष्टता के साथ कार्य करने के लिए पांच चीजों - संसाधन, उपकरण, समय, कार्य और स्थान या संदर्भ - पर विचार करने के बाद ही कार्य करता है।”

मेरे विचार से, यह केवल शास्त्रीय ज्ञान नहीं है—यह एक व्यावहारिक ढाँचा है, जो आधुनिक बैंकिंग के लिए अत्यंत

³ तिरुक्कुरल 675: रेव्ह डॉ. जी. यू. पोप, रेव्ह डब्ल्यू. एच. डू, रेव्ह जॉन लाज़रस और श्री एफ. डब्ल्यू. एलिस द्वारा अंग्रेजी अनुवाद और व्याख्या। प्रोजेक्ट मदुरै पर उपलब्ध। https://www.projectmadurai.org/pm_etexts/utf8/pmuni0153.html

प्रासंगिक है। इन पाँच तत्वों ने केवीबी की अब तक की यात्रा को आकार दिया है, और ये इसके भविष्य को आकार देने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाएँगे। तो आइए हम इनमें से प्रत्येक पर विचार करें—दर्शन के रूप में नहीं, बल्कि एक मज़बूत, चुस्त और ज़िम्मेदार बैंकिंग संस्थान की आधारशिला के रूप में।

पोरुल (धन/संसाधन): अनुशासन के साथ शक्ति का प्रयोग

बैंकिंग में, संसाधन केवल वित्तीय पूँजी नहीं हैं। वे इससे कहीं ऊपर हैं। इनमें लोग, प्रणालियाँ, संस्थागत स्मृति, ग्राहक विश्वास और प्रतिष्ठा शामिल हैं। सुदृढ़ संसाधन प्रबंधन का तात्पर्य निर्णयों की गुणवत्ता और परिणामों की स्थिरता से है।

विनियामकीय सीमाओं को पूरा करना या प्रमुख आंकड़ों में सुधार करना ही पर्याप्त नहीं है। महत्वपूर्ण यह है कि इन वित्तीय संसाधनों का उपयोग कैसे किया जाता है—चाहे वे समावेशी ऋण, दीर्घकालिक निवेश, या विश्वास और पारदर्शिता को बढ़ावा देने वाले व्यावसायिक मॉडल का समर्थन करते हों। प्रत्येक रुपये में केवल ब्याज नहीं, बल्कि उद्देश्य भी होना चाहिए।

उतने ही महत्वपूर्ण वे कम मूर्त, लेकिन कम आवश्यक नहीं, संसाधन हैं जो बैलेंस शीट में शामिल नहीं होते। इनमें वे लोग शामिल हैं जो हर दिन ग्राहकों से जुड़ते हैं, आंतरिक नियंत्रण जो निर्णय लेते हैं और जोखिम प्रबंधन करते हैं, और संस्थागत मूल्य जो आंतरिक संस्कृति को आकार देते हैं।

एक बार स्थापित हो जाने पर, किसी बैंक की प्रतिष्ठा उसकी सबसे मूल्यवान संपत्तियों में से एक बन जाती है। बढ़ती प्रतिस्पर्धा और बदलती ग्राहक अपेक्षाओं के माहौल में, आगे बढ़ने का रास्ता ग्राहक-केंद्रित दृष्टिकोण अपनाने में निहित है जो विश्वास, निष्ठा और दीर्घकालिक मूल्य को बढ़ावा देता है।

करुवी (उपकरण/साधन): ज़िम्मेदार नवाचार के साथ आगे बढ़ना

बैंकिंग के उपकरण तेज़ी से विकसित हुए हैं—पासबुक और लेज़र से लेकर कोर बैंकिंग प्लेटफॉर्म, मोबाइल ऐप, रियल-टाइम भुगतान प्रणाली और कृत्रिम बुद्धिमत्ता तक।

ये उपकरण यह निर्धारित करते हैं कि सेवाएँ कैसे प्रदान की जाती हैं, निर्णय कैसे लिए जाते हैं, और धीरे-धीरे, जोखिमों का प्रबंधन कैसे किया जाता है। इस परिवेश में, किसी बैंक की तकनीकी क्षमताएँ अब केवल परिचालन संबंधी सहायक नहीं रह गई हैं; वे रणनीतिक विभेदक बन गई हैं।

हालाँकि, हर उपकरण जिम्मेदारी के साथ आता है। डिजिटल अपनाने की गति और पैमाने के साथ-साथ साइबर सुरक्षा, डेटा गोपनीयता और नैतिक सुरक्षा उपायों में भी उतना ही मज़बूत निवेश ज़रूरी है। हाल के वैश्विक और घरेलू अनुभवों ने दिखाया है कि अगर समय रहते तकनीकी कमियों को दूर नहीं किया गया, तो वे प्रणालीगत कमजोरियों का कारण बन सकती हैं।

जिम्मेदारी से विस्तार करने की चाह रखने वाले बैंकों के लिए, उपकरण आधुनिक, चुस्त और निरंतर विकसित होने वाले होने चाहिए। इससे भी महत्वपूर्ण बात यह है कि उनका प्रबंधन सुचारु होना चाहिए। तकनीक को कभी भी संगठन की प्रबंधन क्षमता से आगे नहीं बढ़ना चाहिए। निदेशकों और वरिष्ठ प्रबंधन को इस संवाद का नेतृत्व करना चाहिए और यह सुनिश्चित करना चाहिए कि जोखिम, अनुपालन और आंतरिक लेखा परीक्षा कार्यों में गति बनाए रखने के लिए आवश्यक संसाधन और दृश्यता उपलब्ध हो।

कालम (समय): यह जानना कि कब कार्य करना है

बैंकिंग में, समय का सही होना सफलता और छूटे हुए अवसर के बीच, लचीलेपन और पछतावे के बीच का अंतर हो सकता है। चाहे ऋण देना हो, नए बाज़ारों में प्रवेश करना हो, या पोर्टफोलियो को पुनर्संतुलित करना हो, सही समय पर और सही निर्णय लेने की क्षमता ज़रूरी है।

समय का सही आकलन करने के लिए संदर्भगत जागरूकता की भी आवश्यकता होती है। आर्थिक चक्र, ब्याज दरों में बदलाव, नियामक परिवर्तन, भू-राजनीतिक घटनाक्रम और यहाँ तक कि जलवायु परिवर्तन—ये सभी इस बात को प्रभावित करते हैं कि निर्णय कब और कैसे लिए जाने चाहिए। किसी तनाव को जल्दी पहचानने में देरी, या बाज़ार के संकेतों पर जल्दबाज़ी में प्रतिक्रिया देने के दीर्घकालिक परिणाम हो सकते हैं।

लेकिन समय का मतलब सिर्फ़ बाहरी घटनाओं पर प्रतिक्रिया देना नहीं है। इसका मतलब यह भी है कि किसी संस्था

को कब आंतरिक रूप से बदलने की ज़रूरत है—कब प्रणालियों का आधुनिकीकरण करना है, कब नेतृत्व को नया रूप देना है, कब रुकना और समेकित करना है, और कब आगे बढ़ने के लिए साहसिक कदम उठाने हैं। इतिहास उन संस्थाओं को पुरस्कृत करता है जो जल्दी काम करती हैं, न कि उन्हें जो उत्तम काम करती हैं।

केवीबी के संस्थापकों ने ऐसे ही क्षण में कदम उठाया। युद्ध और आर्थिक अनिश्चितता के बीच, 1916 में बैंक स्थापित करने का उनका निर्णय साहसिक, सामयिक और सामुदायिक ज़रूरतों के अनुरूप था। समय और संवेदनशीलता की यही समझ अब बैंक को अपने अगले चरण में मार्गदर्शन प्रदान करेगी।

विनय (कार्य/निष्पादन): विचार को क्रियान्वयन में परिवर्तित करना - बोर्डरूम से शाखा तक

रणनीति का कोई मतलब नहीं है, जब तक कि उसे अमल में न लाया जाए। एक बैंक के लिए, इसका मतलब यह सुनिश्चित करना है कि शीर्ष स्तर के इरादे ज़मीनी स्तर पर नतीजों में दिखाई दें। बोर्डरूम में बनाई गई नीतियों को शाखा में सार्थक अभिव्यक्ति मिलनी चाहिए। सबसे मज़बूत ढाँचे—चाहे वे जोखिम, ऋण, तकनीक या अनुपालन से संबंधित हों—तभी प्रभावी होते हैं जब ग्राहक इंटरफ़ेस पर उनका क्रियान्वयन होता है।

प्रभावी कार्रवाई के लिए स्पष्टता, समन्वय और जवाबदेही ज़रूरी है। चाहे कोई नया उत्पाद लॉन्च करना हो, किसी नए क्षेत्र में प्रवेश करना हो, या अनुपालन सुधार लागू करना हो, सफलता इस बात पर निर्भर करती है कि लक्ष्यों को कितनी अच्छी तरह से संप्रेषित किया जाता है, भूमिकाएँ कितने स्पष्ट रूप से परिभाषित की जाती हैं, और परिणामों पर कैसे नज़र रखी जाती है।

हालाँकि, तीव्र प्रतिस्पर्धी दबावों और अल्पकालिक सफलता की चाहत से प्रेरित होकर, कुछ बैंकों और एनबीएफसी के प्रबंधन का मानना है कि साध्य साधन को उचित ठहराता है। रचनात्मक लेखांकन, विनियमों की उदार व्याख्या, सौम्य नीतिगत ढाँचे और अपर्याप्त आंतरिक नियंत्रण जैसी प्रथाएँ कुछ बोर्डरूम में सामान्य हो रही हैं—जिसके लिए पर्यवेक्षी हस्तक्षेप आवश्यक हो गया है। हालाँकि ऐसे उदाहरण सीमित हो सकते हैं, लेकिन इनसे बैंकिंग प्रणाली की अखंडता में जनता का विश्वास कम होने का खतरा है।

इसलिए, बोर्डरूम से लेकर शाखा तक—ऐसी प्रणालियों, लोगों और प्रक्रियाओं के साथ विकास को आगे बढ़ाना ज़रूरी है जो नैतिक प्रथाओं के अनुरूप हों और नैतिकता उनमें निहित हो।

इदान / इदाम (संदर्भ/स्थान): प्रदेश को समझना

प्रत्येक संस्था एक व्यापक परिवेश में कार्य करती है—आर्थिक, सामाजिक, तकनीकी और भौगोलिक। सबसे अधिक लचीले बैंक वे होते हैं जो अपने संदर्भ के प्रति गहराई से जागरूक रहते हैं और लगातार उसके अनुकूल ढलते रहते हैं।

केवीबी को लंबे समय से अपनी सामुदायिक जड़ों से ताकत मिलती रही है। अर्ध-शहरी और ग्रामीण बाजारों के प्रति इसके रुझान और स्थानीय व्यवसायों व परिवारों की जरूरतों से इसके गहरे जुड़ाव ने इसकी पहचान और ग्राहक संबंधों को आकार दिया है।

हालाँकि, संदर्भ कभी स्थिर नहीं रहता। बदलती जनसांख्यिकी, जलवायु परिवर्तनशीलता, डिजिटल पहुँच, प्रवासन पैटर्न और क्षेत्रीय बदलाव लगातार परिचालन परिवेश को नया रूप दे रहे हैं। जैसे-जैसे भारत 2047 तक विकसित भारत के लक्ष्य की ओर बढ़ रहा है, बैंकों से लगातार अनुकूलन करने का आह्वान किया जाएगा—ताकि वे अधिक आकांक्षी, मोबाइल और डिजिटल रूप से जुड़ी आबादी को सेवा प्रदान कर सकें।

भौगोलिक संकेंद्रण सुपरिचय ला सकता है, लेकिन यह जोखिम भी लाता है। क्षेत्रीय मंदी और नीतिगत बदलाव संकेंद्रित पोर्टफोलियो को और तीव्रता से प्रभावित कर सकते हैं। बैंकों को लगातार यह आकलन करना चाहिए कि क्या उनका शाखा नेटवर्क, सेक्टरल मिक्स और ऋण जोखिम उनके आसपास की उभरती वास्तविकताओं के अनुरूप हैं।

नये बाजारों या उत्पाद खंडों में विस्तार से आशा की किरण जगती है, लेकिन इसके लिए लोगों, प्रक्रियाओं और स्थानीय ज्ञान के संदर्भ में क्षमता निर्माण की भी आवश्यकता होती है।

सबसे प्रभावी बैंक वे होते हैं जो न केवल अपनी खूबियों को समझते हैं, बल्कि उस क्षेत्र को भी समझते हैं जिसमें वे काम करते हैं। केवीबी जैसे समृद्ध विरासत और परंपरा वाले बैंक के

लिए, व्यापक विविधीकरण के साथ गहन स्थानीय अंतर्दृष्टि को संतुलित करने की क्षमता, विकास के अगले चरण में आगे बढ़ने के लिए महत्वपूर्ण होगी। इस गतिशील परिवेश में, नवाचार और अनुकूलनशीलता को अपनाते हुए अपनी सामुदायिक जड़ों के प्रति समर्पित रहना ही वास्तव में "स्मार्ट वे टू बैंक"⁴ को परिभाषित करेगा।

निष्कर्ष: आगे की राह के लिए अंतिम विचार

अंत में, मैं तिरुक्कुरल के उन शब्दों पर लौटता हूँ जिन्होंने आज मेरे विचारों को दिशा दी। ये हमें याद दिलाते हैं कि स्थायी सफलता संयोग या पैमाने पर नहीं, बल्कि सावधानीपूर्वक विचार और सुविचारित कार्यों पर आधारित होती है। संसाधनों का उपयोग अनुशासन के साथ किया जाना चाहिए। उपकरण आधुनिक और सुव्यवस्थित होने चाहिए। समय का निर्धारण जागरूकता से होना चाहिए। कार्य को उद्देश्य को परिणाम में बदलना चाहिए। और हर कदम पर संदर्भ को निर्णय लेने का मार्गदर्शन करना चाहिए।

आज अपने संबोधन में, मैंने अपने 37 वर्षों के अनुभव को—एक बैंकर के रूप में और हाल ही में, एक बैंकिंग पर्यवेक्षक के रूप में—विवेकशील तिरुवल्लुवर द्वारा प्रदान किए गए शाश्वत ढाँचे में समेटने का प्रयास किया है। उनके शब्द न केवल व्यक्तिगत बुद्धिमत्ता, बल्कि संस्थागत उद्देश्य की भी बात करते हैं।

अपनी स्थापना के बाद से 109 वर्षों में, केवीबी ने इन सिद्धांतों का कई तरीकों से—शांतिपूर्वक, दृढ़तापूर्वक और उद्देश्यपूर्ण ढंग से—सम्मान किया है। लेकिन आगे का रास्ता अधिक जटिल, अधिक प्रतिस्पर्धी और अधिक चुनौतीपूर्ण होगा। इस परिवेश में नेतृत्व करने वाली संस्थाएँ वे नहीं होंगी जो सबसे तेज़ गति से आगे बढ़ेंगी, बल्कि वे होंगी जो स्पष्टता, साहस और दृढ़ विश्वास के साथ आगे बढ़ेंगी।

रिजर्व बैंक के दृष्टिकोण से, हम उम्मीद करते हैं कि केवीबी जैसे बैंक निरंतर विकास करते रहेंगे—अभिशासन और ग्राहक सेवा में मानक स्थापित करते रहेंगे, अपने आश्वासन कार्यों को सशक्त बनाते रहेंगे, और तकनीक का उपयोग न केवल दक्षता के

⁴ "स्मार्ट वे टू बैंक" करूर वैश्य बैंक की टैगलाइन है।

लिए, बल्कि समावेशन के लिए भी करते रहेंगे। प्रत्येक बैंक बोर्ड और प्रबंधन की जिम्मेदारी है कि वे उत्तरदायी सेवा, विश्वसनीय प्रणालियाँ और जिम्मेदार नेतृत्व के माध्यम से कड़ी मेहनत कर अर्जित विश्वास को और गहरा बनाएँ।

इस उल्लेखनीय उपलब्धि पर पूरे केवीबी परिवार— पूर्व और वर्तमान—को मेरी हार्दिक बधाई। भविष्य का निर्माण विवेकपूर्ण नवाचार, जिम्मेदारी के साथ विकास और अखंडता के साथ नेतृत्व पर हो।

नंद्री। धन्यवाद और शुभकामनाएँ। जय हिंद!!