

## पिच को परखना: लंबी पारी के लिए बैंकिंग रणनीतियाँ\*

श्री स्वामीनाथन जे.

महान क्रिकेटर, लक्ष्मण जी; स्टैंडर्ड चार्टर्ड बैंक, भारत और दक्षिण एशिया के सीईओ श्री पी.डी. सिंह, बैंकिंग, वित्त और पूंजी बाजार इकोसिस्टम के प्रतिष्ठित नेतागण, सहकर्मियों, देवियों और सज्जनों !

आज शाम “सहयोग से सफलता” में आपके साथ होना खुशी की बात है। यह वार्षिक कार्यक्रम विचार-विमर्श, हमारे उद्योग की प्रगति देखने के लिए एक अनूठा मंच है। मैं कुछ विचार साझा करने के इस अवसर देने के लिए आभारी हूँ।

मुझे यह भी पता है कि मैं आपके और एक विख्यात क्रिकेटर के बीच खड़ा हूँ। इसलिए, मैं अपनी पारी को संक्षिप्त और तेज रखूंगा, कुछ प्रमुख विषयों के बीच स्ट्राइक को रोटेट करूंगा और फिर डगआउट में जल्दी से रिटायर हो जाऊंगा ताकि हम सभी महान खिलाड़ी लक्ष्मण को उनके स्ट्रोक खेलते हुए देख सकें!

हम ऐसे समय में मिल रहे हैं जब शक्तिशाली ताकतों द्वारा बैंकिंग को नया आकार दिया जा रहा है। प्रौद्योगिकी ग्राहक वित्तीय सेवाओं में बदलाव लाई है। बाजार अधिक एकीकृत हैं, और आघात तेजी से फैलते हैं। भू-राजनीतिक घटनाक्रम, जलवायु जोखिम और साइबर खतरों ने जटिलताओं को बढ़ा दिया है। साथ ही, भारत की आर्थिक संभावनाएं, डिजिटल सार्वजनिक बुनियादी ढांचा और उद्यमशीलता ऊर्जा बड़े अवसर पैदा कर रही है।

ऐसे माहौल में किसी एक संस्था को सफलता को अलग-थलग नहीं देखना चाहिए। यह पूरे परितंत्र की ताकत और बैंकों, गैर-बैंकों, बाजार प्रतिभागियों, फिनटेक, विनियामकों और ग्राहकों के बीच सहयोग की गुणवत्ता पर निर्भर करता है। यही कारण है कि “सहयोग से सफलता” उपयुक्त विषय है।

\* 28 नवंबर 2025 को स्टैंडर्ड चार्टर्ड बैंक द्वारा आयोजित वार्षिक बैंकिंग कार्यक्रम “सहयोग से सफलता” में उप गवर्नर, श्री स्वामीनाथन जे. का भाषण।

चूंकि यहाँ एक क्रिकेटर इंतजार कर रहा है, इसलिए मुझे खेल से कुछ उधार लेने दीजिए। मेरे भाषण के अगले भाग को एक ओवर के रूप में सोचें, जिसमें छह डिलीवरी हैं। प्रत्येक गेंद एक प्रमुख विचार है जो मुझे विश्वास है कि भारत में बैंकिंग के भविष्य को आकार देगा। मैं वादा करता हूँ कि कोई गुगली नहीं होगी।

### गेंद 1: बैंकिंग में नई चुनौतियाँ

पहला जोखिम की प्रकृति के बारे में है। जिन पारंपरिक जोखिमों के साथ हम बड़े हुए हैं - जैसे कि ऋण, बाजार और चलनिधि जोखिम - अभी दूर नहीं हुए हैं। कुछ मायनों में, वे अधिक जटिल हो गए हैं। ऋण देना अधिक जटिल है, बाजार गहरे हैं और अंतर्संबंध बढ़ गए हैं। साथ ही, जोखिम की नई श्रेणियाँ सामने आई हैं।

प्रौद्योगिकी ने बैंकों, गैर-बैंकों और बड़ी तकनीकी फर्मों के बीच की सीमाओं को धुंधला कर दिया है। प्रतिस्पर्धा अब केवल सड़क के उस पार के बैंक से नहीं है। यह किसी ऐसे ऐप (App) से हो सकता है जो आपके ग्राहक के फोन में है। ऐसी दुनिया में प्रतिष्ठा का जोखिम तेज हो गया है जहां सूचना, और गलत सूचना तुरंत फैलती है। एक एकल ग्राहक शिकायत अगर अच्छी तरह से निपटायी नहीं जाती है, तो कुछ घंटों में एक सार्वजनिक मुद्दा बन सकती है।

जलवायु से संबंधित जोखिम, भौतिक और साथ ही संक्रमण से संबंधित, प्रभाव डालना शुरू कर रहे हैं। साइबर जोखिम अब बैंक जोखिम रजिस्ट्रों की एक स्थायी विशेषता है। एक बड़ी घटना की लागत पारंपरिक धोखाधड़ी से होने वाले नुकसान से कहीं अधिक हो सकती है।

इस पृष्ठभूमि में, जोखिम प्रबंधन और शासन एकल बैंक-ऑफिस कार्य नहीं हो सकता है। वे रणनीति के केंद्र में हैं। वरिष्ठ प्रबंधन और बोर्डों को न केवल खुद से पूछना होगा कि “पूँजी पर हमारा प्रतिलाभ क्या है” बल्कि “हम किस जोखिम संस्कृति का निर्माण कर रहे हैं”।

### गेंद 2: डिजिटल युग में ग्राहक सेवा के वाहक

दूसरा मुद्दा ग्राहक सेवा का है। प्रौद्योगिकी ने हमें ग्राहकों तक पहुंचने, प्रक्रियाओं को सरल बनाने और भुगतान और क्रेडिट को अधिक सुविधाजनक बनाने के लिए शक्तिशाली उपकरण दिए हैं।

लेकिन ग्राहकों की बुनियादी अपेक्षाएं बहुत मानवीय बनी हुई हैं। वे चाहते हैं कि उनके साथ उचित व्यवहार किया जाए। वे ऐसे उत्पाद चाहते हैं जो उनकी आवश्यकताओं के लिए उपयुक्त हों, जिन्हें सरल शब्दों में समझाया गया हो। वे मूल्य निर्धारण और शर्तों में पारदर्शिता चाहते हैं। और जब कुछ गलत होता है, तो वे चाहते हैं कि कोई उनकी समस्या को सुने और तुरंत हल करे।

एक डिजिटल, उच्च गति वाली दुनिया में, ग्राहक सेवा का परीक्षण न केवल “क्या हमने जवाब दिया?” बल्कि “क्या हमने वास्तव में इस मुद्दे का निष्पक्ष और त्वरित निपटान किया?” – प्रश्न से किया जा सकता है।

ग्राहक सेवा भी समावेशन के बारे में है। उत्पादों और इंटरफेस के डिजाइन तक पहुंचना आसान होना चाहिए, न केवल तकनीक-प्रेमी लोगों के लिए, बल्कि उन लोगों के लिए भी जो डिजिटल इंटरफेस के साथ कम सहज होते हैं।

### गंद 3: फिनटेक नवोन्मेष और साझेदारी

तीसरा बिंदु नवोन्मेष और साझेदारी के बारे में है। फिनटेक ने वित्तीय सेवाओं के लगभग हर क्षेत्र में प्रवेश किया है, जिसमें भुगतान और छोटे टिकट क्रेडिट से लेकर धन-प्रबंधन और सीमापार विप्रेषण तक शामिल हैं। उनमें से कई नए विचार, चपलता और ग्राहकों की कठिनाइयों को देखने का एक नया तरीका शामिल है।

बैंक हमेशा कुछ महत्वपूर्ण लाते हैं। वे विश्वास, बैलेंस शीट की ताकत, चक्रों पर जोखिम के प्रबंधन में अनुभव, विनियमन और अनुपालन का गहरा ज्ञान लाते हैं।

सवाल यह नहीं है कि क्या बैंक फिनटेक के खिलाफ “जीतेंगे” या इसके विपरीत। सवाल यह है कि हम साझेदारी की संरचना कैसे कर सकते हैं, जहां प्रत्येक की ताकत को सुरक्षित और टिकाऊ तरीके से एकीकृत किया जाता है।

क्रिकेट के संदर्भ में, यह एक अच्छी बल्लेबाजी साझेदारी की तरह है जहां दोनों खिलाड़ी एक-दूसरे के पूरक हैं, वे मैच की परिस्थितियों का सम्मान करते हैं और आपसी समझ के साथ विकेटों के बीच दौड़ते हैं।

### गंद 4: ग्राहक केंद्रीयता, शिकायत निवारण और साइबर धोखाधड़ी

चौथा मुद्दा एक बहुत ही महत्वपूर्ण विषय है। ग्राहक केंद्रीयता कोई नारा नहीं है। यह स्पष्ट रूप से दिखाई देना चाहिए जब कुछ

गलत हो गया हो। यह वह जगह है जहां मजबूत आंतरिक शिकायत निवारण तंत्र महत्वपूर्ण हैं।

साइबर धोखाधड़ी और डिजिटल घोटाले बढ़ गए हैं, और वे आम ग्राहकों के लिए वास्तविक कठिनाई पैदा कर सकते हैं। बैंकों ने संदिग्ध लेनदेन का पता लगाने, अलर्ट भेजने और प्रमाणीकरण को मजबूत करने के लिए सिस्टम में निवेश किया है। ये प्रयास स्वागत योग्य हैं और इसे जारी रखा जाना चाहिए। लेकिन केवल तकनीक ही पर्याप्त नहीं है। धोखाधड़ी के प्रकारों को साझा करना, ‘म्यूल’ खातों को हटाने के लिए समन्वित प्रयास और विधि प्रवर्तन एजेंसियों के साथ मिलकर काम करना, सभी महत्वपूर्ण हैं।

ग्राहक के दृष्टिकोण से, जो मायने रखता है वह यह नहीं है कि फाइंड प्रिंट के तहत कानूनी रूप से कौन उत्तरदायी है। मायने यह रखता है कि क्या उन्हें लगता है कि उनका बैंक दबाव के क्षण में उनके साथ खड़ा है। लंबे समय में, यह धारणा किसी भी विज्ञापन अभियान की तुलना में विश्वास को अधिक प्रभावित करती है।

यहीं पर वित्तीय साक्षरता और जागरूकता भी हमारे एजेंडे का हिस्सा बन जाती है। जब बैंक उपयोगकर्ताओं को डिजिटल चैनलों को सुरक्षित रूप से नेविगेट करने में मदद करते हैं, तो वे अधिक लचीला ग्राहक-आधार बना रहे हैं।

### गंद 5: डेटा, विश्लेषण और “नए तेल” का जिम्मेदार उपयोग

पांचवां विचार डेटा के बारे में है। अक्सर यह कहा गया है कि डेटा नया तेल है। मैं यह भी जोड़ूंगा कि डेटा भी पानी की तरह है। अगर इसका सही तरीके से उपयोग किया जाए तो यह जीवन को बनाए रख सकता है, लेकिन अगर इसका प्रदूषित या दुरुपयोग किया जाता है, तो यह नुकसान पहुंचा सकता है।

बैंक बड़ी मात्रा में ग्राहक डेटा रखते हैं। उपयुक्त विश्लेषण के साथ, यह डेटा व्यवहार पैटर्न में अंतर्दृष्टि उत्पन्न कर सकता है। यह अंडरराइटिंग को बेहतर बनाने, दबाव के शुरुआती संकेतों का पता लगाने और विभिन्न ग्राहक वर्गों के अनुरूप उत्पादों को तैयार करने में मदद कर सकता है। यह लागत कम करने और दक्षता में सुधार करने में मदद कर सकता है।

साथ ही, डेटा का जिम्मेदार उपयोग आवश्यक है। ग्राहकों को विश्वास होना चाहिए कि उनके डेटा का उपयोग सावधानी से किया जा रहा है कि गोपनीयता का सम्मान किया जाता है और कोई दुरुपयोग या अनधिकृत साझाकरण नहीं होता है।

मॉडल और एल्गोरिदम प्रबंधन और बोर्डों के लिए समझाने योग्य होना चाहिए, और निष्पक्षता और अनपेक्षित बहिष्करण के लिए उनके परिणामों की निगरानी करने की आवश्यकता है। बैंक और पर्यवेक्षक दोनों तेजी से उन्नत विश्लेषण का उपयोग कर सकते हैं, लेकिन इन उपकरणों को मानव निर्णय का समर्थन करना चाहिए, न कि इसे प्रतिस्थापित करना चाहिए।

### गेंद 6: आईटी समुत्थानशीलता और तृतीय-पक्ष पर निर्भरता

छठा और अंतिम बिंदु समुत्थानशीलता के बारे में है। जैसे-जैसे बैंक अपने अधिक से अधिक संचालन को डिजिटल बनाते हैं और क्लाउड और आउटसोर्स समाधानों की ओर बढ़ते हैं, आईटी सिस्टम और तृतीय-पक्ष प्रदाताओं पर उनकी निर्भरता काफी बढ़ गई है। कटौती जो पहले केवल एक शाखा को प्रभावित करते थे, अब लाखों ग्राहकों को प्रभावित कर सकते हैं। यहां तक कि नियोजित डाउनटाइम को भी सावधानीपूर्वक संप्रेषित और प्रबंधित करने की आवश्यकता है।

बैंक केवल सेवा प्रदाताओं के आश्वासन पर भरोसा नहीं कर सकते। उन्हें प्रौद्योगिकी, नियंत्रित वातावरण और एक ही प्रदाता पर भरोसा करने वाले कई संस्थानों से उत्पन्न होने वाले संकेंद्रण जोखिम को समझना चाहिए।

सवाल यह नहीं है कि क्या कोई घटना कभी होगी। सवाल यह है कि संस्था कितनी जल्दी और प्रभावी ढंग से इसका पता लगा सकती है, इसे नियंत्रित कर सकती है और इससे उबर सकती है।

### समवेत प्रयास

यदि आप उस ओवर में इन छह गेंदों को देखते हैं, तो उनके माध्यम से एक सामान्य सूत्र मिलता है। यह अभिशासन, संस्कृति और लोगों का केंद्रीय महत्व है। प्रौद्योगिकी, डेटा, विनियमन और प्रक्रियाएं सभी महत्वपूर्ण हैं। लेकिन दिन के अंत में, निर्णय लोगों

द्वारा किए जाते हैं, और संस्कृति, शीर्षस्थों के निर्णय से आकार लेती है।

मजबूत अभिशासन, एक नैतिक संस्कृति और उद्देश्य की स्पष्ट भावना वे हैं जो संस्थानों को चक्रों को नेविगेट करने, आघात को अवशोषित करने और लंबी अवधि में अपने ग्राहकों और अर्थव्यवस्था की सेवा करने की अनुमति देते हैं।

विनियमकों के रूप में, हम बैंकों को भागीदार के रूप में देखते हैं। हमारी भूमिका अंपायर की तरह है: हम विनियमों को निर्धारित करते हैं और उनकी व्याख्या करते हैं, खेल की निगरानी करते हैं और जरूरत पड़ने पर कभी-कभी नो-बॉल या वाइड का निर्णय लेते हैं, ताकि खेल निष्पक्ष और सुरक्षित रहे। रन बनाने का कार्य, ग्राहकों को अच्छी तरह से सेवा देकर, आपके उपर है- जोखिमों को विवेकपूर्ण ढंग से प्रबंधित करना और संवृद्धि में योगदान देना।

मैं एक अंतिम क्रिकेट संबंधी विचार के साथ अपनी बात समाप्त करता हूँ। टी20 क्रिकेट में हर गेंद पर बड़े शॉट लगाना लुभावना होता है। टेस्ट क्रिकेट में, धैर्य, अनुशासन और मैच की परिस्थितियों के प्रति सम्मान अधिक मायने रखते हैं। हमारी वित्तीय प्रणाली को दोनों मानसिकताओं को एक साथ लाना चाहिए। हमें टी20 के नवोन्मेष और ऊर्जा की आवश्यकता है, लेकिन हमें इन्हें टेस्ट क्रिकेट के विवेक और समुत्थानशीलता में शामिल करना है। तभी हम ऐसे संस्थानों का निर्माण कर सकते हैं जो न केवल त्वरित स्कोर पोस्ट करें, बल्कि दशकों तक क्रीज पर बने रहें।

मैं आप सभी के लिए आपकी यात्रा में निरंतर सफलता की कामना करता हूँ। आपकी साझेदारी मजबूत हो, आपकी सुरक्षा मजबूत हो, आपके शॉट अच्छी तरह से समय पर हों और आपकी पारी लंबी हो। जय हिंद!