

साक्षात्कार

बैंकों को ग्राहक का एडवाइज़र बनना होगा



पिछले अंक में हमने आईसीआईसीआई बैंक की प्रबंध निदेशक श्रीमती चंदा कोचर से आपकी मुलाकात करवाई थी और हमें प्रतिक्रियाओं के रूप में जो प्रतिसाद मिला वह इस स्तम्भ की अहमियत दर्शाता है। पाठक जिस रुचि से वरिष्ठ बैंकरों के बारे में जानना चाहते हैं वह न केवल संपादक मंडल के लिए एक सराहनीय एवं प्रेरणादायक संकेत है, परंतु चुनौती भी है कि इसे और अधिक रुचिकर एवं व्यापक बनाया जाए।

साक्षात्कार की शृंखला में इस बार पाठकों की मुलाकात होगी - देना बैंक के अध्यक्ष एवं प्रबंध निदेशक श्री डी. एल. रावल जी से। हंस-मुख, डाउन टु अर्थ, अपनी बात बेबाक तरीके से कहनेवाले श्री रावल ने बैंकिंग चिंतन-अनुचिंतन की सराहना करते हुए कहा कि वे इसे नियमित रूप से पढ़ना चाहेंगे। स्कूल और कॉलेज में विज्ञान विषय के अध्येता रह चुके श्री रावल जी पंजाब नैशनल बैंक से अपना कैरियर प्रारंभ कर केनरा बैंक पहुंचे और फिर देना बैंक के अध्यक्ष बने। कैरियर के प्रारंभ में ही अध्यक्ष बनने की इच्छा से उनकी सोच का अन्दाजा लगाया जा सकता है। आइये जानते हैं देना बैंक के अध्यक्ष के विचार उनकी अपनी जुबानी।

- सर, देना बैंक, अपने आपको 'ट्रस्टेड फैमिली बैंक' के रूप में प्रमोट करता है, आप कुछ कहना चाहेंगे?
- ☞ डेफिनेटली, देखिये मेरा यह मानना है कि बैंक और ग्राहक का संबंध विश्वास का संबंध है, ट्रस्ट का संबंध है। हमारे जो ग्राहक हैं वे आज के नहीं वर्षों से ग्राहक हैं, और मैं समझता हूं कि इस प्रकार पीढ़ी-दर-पीढ़ी जो रिलेशनशिप डेवलप हुई है उसके पीछे कई कारण हैं- पहला तो यह है कि देना बैंक का परसेप्शन क्लियर है, जो है, वह है, और दूसरा है हमारे 'लोगो' में देवी लक्ष्मी का होना - धन और लक्ष्मी का संबंध हम सभी जानते हैं, तो एक फेस डेवलप हो गया है कि लक्ष्मी वाला बैंक है देना बैंक - भरोसे का बैंक - बस ग्राहक जुड़ते गये और संबंध बनते गये।
- पर सर, उन्हें जोड़े रखना भी तो मुश्किल काम है, विशेषकर आज के जमाने में?
- ☞ सही कहा आपने-कोई भी ग्राहक किसी बैंक में सिर्फ लेन-देन के लिये ही नहीं जुड़ता, यह तो उसका व्यावहारिक पक्ष है - वास्तव में जुड़ाव होता है भावना से और भावना आती है जब उसे लगता है कि लेन-देन सेफ हो, अच्छे-बुरे समय में साथ खड़ा होने वाला कोई हो, यह पूरी तरह से ट्रान्सपरेंट हो-हमने अपने कामकाज में यही तीनों बातें पैदा कीं, हमने भरोसा बनाये रखा, हमने साथ खड़े होने या

अपनेपन का अहसास कराया और आप भी मानते हैं कि हमारे यहां अधिकतम पारदर्शिता है। वैसे मेरा यह भी मानना है कि आप केवल बैंकर बनकर लोगों को नहीं जोड़ सकते हैं, हमें उनका एडवाइज़र भी बनना पड़ेगा। सही वक्त पर सही सलाह देना-कस्टमर को जोड़ सकता है, आज कस्टमर को एडवाइज़र की जरूरत है।

- आपने कहीं पर कहा था कि देना बैंक को अपनी आस्तियों की गुणवत्ता में सुधार लाना है, अर्थात् 'नीड टू इम्प्रूव एसेट क्वालिटी' को समय की जरूरत बताया - क्या आप ऐसा कर पाये हैं?

☞ भई, किसी को भी ठोस आधार देने के लिये बहुत जरूरी है उसकी एसेट्स की क्वालिटी और यह सिस्टम में ही आ जाना चाहिये। मैंने जब देना बैंक का काम देखना शुरू किया तो मेरी यह पहली प्रायोरिटी रही - इसके लिये जरूरी था स्किल्ड टीम का होना - मैंने इन्सेन्टिव क्रेडिट मैनेजमेंट प्रोग्राम चलाये ताकि एक टीम तैयार हो सके - मैंने 200 अधिकारियों की एक टीम खड़ी की - और अगला काम किया इन्डस्ट्री के लिये जरूरी नॉलेज को अपडेट करना - यह नॉलेज फायनेन्शियल भी होता है और टेक्निकल भी - इस प्रकार चारों तरफ से हमने एफर्ट्स किये ताकि एसेट्स की क्वालिटी में सुधार हो। हमने रिकवरी के लिये अलग जीएम तय किया और वीकली आधार पर हम उसका रिव्यू करते हैं और जहां जरूरी है वहां तत्काल करेक्टिव उपाय भी करते हैं। रिकवरी और स्ट्रेस एकाउंट मैनेजमेंट हमारी इस पहल के गवाह हैं और हमने कोशिश की है कि हमारा एनपीए न बढ़े - ईडी के लेवल की कमिटी इसे रेगुलर देखती है ताकि जो मिशन मैंने शुरू किया है उसे सफल बनाया जा सके। है ना, हमारा प्रयास।

- केनरा बैंक से आप यहां आये, एक चेयरमैन के रूप में - देना बैंक के चेयरमैन का सपना क्या है?

☞ हं..हं..हं, मैं जब यहां आया था और मैंने स्टाफ से कहा कि

मेरा सपना है - देना बैंक की मोस्ट प्रिफर्ड बैंक की इमेज बनाना तो एक सदस्य ने सवाल किया कि सर हम साइज में छोटे हैं बाकी लोगों से तुलना कैसे करेंगे - तो आई सेड, कि यह बात बात दिमाग से निकाल दो - परसेप्शन बढ़िया हो, कस्टमर फोकस्ड बैंक हो तो - इमेज बढ़िया बन जाती है - 'टू बिग टू फेल' कहना एक मिथक है क्योंकि बड़े - बड़े फेल हो जाते हैं - यहां साइज कोई मायने नहीं रखती - काम मायने रखता है, पर्फोमेंन्स मायने रखता है - लोगों को मेरी बात समझ में आयी और हमने कारोबार को एक दिशा दे दी - यही सपना होता है एक चेयरमैन का - मेरा भी यही था जो पूरा हो रहा है -

- यह तो चेयरमैन की बात हुई-तो क्या शुरू से चेयरमैन बनने का भी सपना था?

☞ यस, आप कह सकते हैं, हां। जब मैं स्केल - II में था तब सभी से पूछा गया था कि हमारा लक्ष्य क्या है - मैंने लिखा था चेयरमैन बनना-आपको यकीन नहीं होगा - बस मेरा ही लेख चुना गया था - बाद में अगले स्केल में भी यही प्रश्न था - और जवाब वो ही था। चेयरमैन बनना - मेरा ऐसा मानना है कि जब आप बड़ा सोचेंगे तो ही बड़ा बनेंगे - एक बार आप ऐसी थिंकिंग शुरू कर दें - आपका बिहेवियर डिफ्रेंट हो जायगा। आपकी सोच बदल जायेगी। मेरी पोस्टिंग वर्ष 1976 में एक गांव में हुई - मैंने छः महीने में पूरे गांव को बैंक से जोड़ दिया - पूरा गांव मुझे बेटे की तरह मानने लगा - आज भी वो ऐसा ही समझते हैं - अपने आपको माँस से जोड़ना ही आपकी सफलता है। अपनी सोच को मच बिगर दैन अदर्स रखो - अपनी क्षमता को कमतर क्यों मानें। दस किलोमीटर चलने की सोचो उस वक्त यह मत सोचो कि भई मैं तो दो किलोमीटर भी नहीं चल सकता - जहां आपने ऐसा सोचा - आप दो किलोमीटर भी नहीं चल पायेंगे। मैंने 25 प्रतिशत का टारगेट रखा और 26 हासिल किया। यदि आप सिन्सियर हैं, कमिटेड हैं तो स्काई इज दि लिमिट - पर सोचना आपको ही पड़ेगा।

- चेर मैन नहीं होते तो..?
- ☞ वैज्ञानिक होता - मेरा साइन्स का ही बैकग्राउंड है।
- आप कहां से इतनी प्रेरणा लाते हैं, या एनर्जी पाते हैं?
- ☞ तीन - चार चीजें हैं जो मुझे ताकत देती हैं-अपने पेरेन्ट्स के आशीर्वाद, परिवार के साथ समझदारी भरा रिश्ता, वर्कवाइज अच्छा कल्चर अर्थात लोगों को आपकी लीडरशिप में फेथ होना चाहिये - और अंतिम बात है भगवान की कृपा। यह चार चीजें आपके पास हैं तो आप सफल होते हैं, ऊर्जावान होते हैं। गुरुनानक साहब की एक सूक्ति है जिसका अर्थ यह है कि 'जो कुछ मिला उसके लिये ईश्वर का आभारी होना चाहिये और जो नहीं मिला उसके लिये सब्र करना चाहिये'। इस बात को जिन्दगी में लागू कर देंगे तो अपने आप शक्ति आ जाती है। एक बात और, बन्दे को अपने आप पर भी भरोसा होना चाहिये - जरूरी नहीं है कि हर बार सफल ही हो - असफल भी हो सकते हैं - पर मेरा ऐसा मानना है कि उस वक्त आपका संकल्प डगमगाना नहीं चाहिये, फर्म होना चाहिये, अपने विज्ञान या सिद्धांत को छोड़िये मत, अप्स एण्ड डाउन तो आते ही रहते हैं।
- और जब बात आती है टीम को मोटिवेट करने की तब..?
- ☞ अपने व्यवहार से दिखाओ, सिर्फ बातें मत करिये, जो कुछ आप कहते हैं, उसे व्यवहार में उतारिये - अपने शब्दों का मान करें, वादा निभायें, पूरा स्टाफ आपके साथ होगा और दूसरी बात पारदर्शी बनें - कुछ हिडेन एजेंडा मत रखें - कठिनाइयों में उनका साथ दें, जहां हाई पोटेन्शियलिटी दिखे, उसे ग्रूम करें, कम पोटेन्शियलिटी वालों को ऊपर की तरफ खींचे - हां लेकिन ध्यान रखें - देयर शुड नॉट बी एनी प्लेस फॉर नॉन-परफॉर्मर्स-वहां सख्त होना पड़ेगा - ये हैं अपने साथ काम करने वालों के साथ जुड़ने का मंत्र - देखिये - हम कोई मोनेटरी बेनीफिट तो दे नहीं सकते - परंतु उनकी पोस्टिंग या प्रमोशन का ध्यान तो रख सकते हैं - ट्रेनिंग का ध्यान रख सकते हैं, विदेश में ट्रेनिंग को भेज सकते हैं-बस लोग आपके साथ जुड़ते रहेंगे।
- बैंकिंग, ट्रेडिशनल बैंकिंग से बदलकर नये रूप में आज उभर रही है - क्या एक सरकारी क्षेत्र का बैंक होने के नाते हम तैयार हैं?
- ☞ परिवर्तन तो होना ही है, लेकिन मेरा ऐसा मानना है कि यदि हम चार आस्पेक्ट मन में रखे तो किसी भी परिवर्तन को झेल सकते हैं। पहला है कॉस्ट अर्थात् लागत। अपने प्रोजेक्ट की, सेवा की लागत कम रखना, दूसरा है, टाइम मैनेजमेंट - अर्थात् सभी सेवाएं समय पर या समय से पहले कर देना, तीसरा है - क्वालिटी ऑफ सर्विसेस - हम कैसी सेवा देते हैं - यह बात बहुत मायने रखता है और चौथी बात है - टेक्नॉलॉजी का निरंतर अपग्रेडेशन - ये चार हथियार यदि आपके पास हैं तो आप किसी भी स्पर्धा में उतर जाएं सफल ही होंगे - हमने देना बैंक में यही किया है और हमारी इमेज इन्हीं के आधार पर बनी हुई है।
- सर, यद्यपि बैंकिंग ग्लोबल हो गयी है तथापि भारतीय बैंकों पर सामाजिक जिम्मेदारी भी है। देना बैंक अपने सामाजिक दायित्व को कैसे पूरा करने का प्रयास करता है?
- ☞ देखिये, आप सोशियल सिस्टम से अलग होकर काम नहीं कर सकते। भारतीय बैंकों का मकसद केवल प्रोफिट कमाना ही नहीं है बल्कि समाज को कुछ देने का भी दायित्व बनता है। हमने गरीब लड़कियों के लिये 1500/- रुपये की छात्रवृत्ति शुरू की जो सरकारी स्कूलों में पढ़ती हैं। हम गरीब मजदूर स्तर के लोगों को बैंकिंग के दायरे में लाने के साथ-साथ छोटे-छोटे उद्यमियों को प्रशिक्षण देते हैं, एवयरनेस पैदा करते हैं ताकि उनके साथ-साथ उनका परिवार भी बैंकिंग को समझे और अपने पैरों पर खड़ा हो सके। आइबीए की समिति का चेरमैन भी हूं - और फायनेन्शियल इन्क्लूजन के मिशन को आगे बढ़ाने से लगातार जुड़ा रहा हूं। टेक्नॉलॉजी की लागत को कम करके अधिक लोगों से जुड़ा जा सकता है। यही हम देना बैंक में कर रहे हैं।

- चुनौतियां ज्यादा हैं, हमारे प्रशिक्षण की सुविधाएं पूरी नहीं पड़ती ना.. आप क्या सोचते हैं?

☞ सही कहा आपने - हमारा ट्रेनिंग सिस्टम अभी उस स्तर का नहीं है जितना हमें चेंजेज और चैलेंजेज मिल रहे हैं। हमें सिस्टम को बदलना होगा ताकि दुनिया के बराबर आ सकें। सरकार या रिज़र्व बैंक किसी-न-किसी को पहल करनी होगी। बैंकिंग में रिज़र्व बैंक आगे आ सकता है, और सायबर क्राइम आदि में स्टेट या सेंट्रल गवर्नमेंट साथ दे सकती है। सबको मिलकर कोई रास्ता तो निकालना ही चाहिये तब ही हम बाज़ार की मांग के हिसाब से ट्रेनिंग तैयार कर पायेंगे।

- बैंकिंग में भारतीय भाषाओं, विशेषकर हिंदी के बारे में क्या लगता है आपको?

☞ भई बैंकिंग को घर-घर पहुंचाना है तो उसकी भाषा में ही

बात करनी होगी - हिंदी राष्ट्र के स्तर पर है, पर हमें लोकल लेवल पर क्षेत्रीय भाषाओं को साथ लेकर चलना होगा - केवल अंग्रेजी से काम नहीं चलनेवाला।

- सर यंग बैंकर्स को कुछ कहना चाहेंगे?

☞ यंग बैंकर्स या जो नये आनेवाले हैं, उनको अपने आपसे यह पूछना चाहिये कि वे बैंक में क्यों आ रहे हैं, पैसों के लिए या फिर व्यक्तित्व विकास के लिए - माना कि बैंकिंग में पैसा भी ठीक है परंतु उससे ज्यादा यहां ग्रो होने के लिये स्कोप ज्यादा है, चाहे बैंकिंग हो या टेक्नॉलॉजी, इंडिविज्युअल स्तर पर फायदा ज्यादा है यदि सोचें तो। सबसे पहले अपना माइन्ड सेट कर लें - फिर तो जैसा मैंने कहा है स्काई इज दि लिमिट। है ना....

प्रस्तुतीकरण:

डॉ. पुष्पकुमार शर्मा

- देना बैंक की स्थापना देवकरण नानजी के परिवार द्वारा 26 मई, 1938 को देवकरण नानजी बैंकिंग कंपनी लिमिटेड के नाम से की गई थी।
- यह 1939 में सार्वजनिक लिमिटेड कंपनी में परिवर्तित हुआ और कालांतर में इसका नाम बदल कर देना बैंक लिमिटेड हो गया।
- जुलाई, 1969 में 13 अन्य बड़े बैंकों के साथ देना बैंक राष्ट्रीयकृत हुआ तथा अब वह बैंकिंग कंपनी (उपक्रमों का अधिग्रहण एवं हस्तांतरण) अधिनियम, 1970 के अधीन गठित एक सरकारी क्षेत्र का उपक्रम है। बैंकिंग अधिनियम, 1949 के अंतर्गत बैंक, बैंकिंग कारोबार करने के अलावा बैंकिंग विनियमन अधिनियम, 1949 की धारा 6 में यथावर्णित अन्य कारोबार भी कर सकता है।



देना बैंक का प्रतीक लक्ष्मी का प्रतिरूप है, जो हिंदू पुराणों के अनुसार समृद्धि की देवी हैं।