



बिझनेस मॉडेल (Business Model)

श्री. दिलिप देशमुख
बँकिंग तज्ञ

बिझनेस मॉडेल म्हणजे काय: बँकेसाठी बिझनेस मॉडेल म्हणजे महसूलामध्ये सातत्य निर्माण करणे, जोखीम व्यवस्थापन करणे आणि ग्राहकांना वित्तीय सेवा देण्यासाठी वापरली जाणारी रणनीती आणि रचना तयार करणे. त्यासाठी खालील गोष्टी कराव्या लागतात.

१. ठेवींचे योग्य व्यवस्थापन
२. कर्ज वाटप आणि कर्जाचे जोखीम व्यवस्थापन
३. देयता आणि तडजोड (Payment & Settlement) सेवा प्रदान करणे
४. गुंतवणूक आणि विमा उत्पादने प्रदान करणे
५. व्यवस्थापन खर्च कमी आणि कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढवणे
६. नियामक अनुपालन आणि जोखीम व्यवस्थापन राखणे
७. ग्राहक भागधारकासाठी बँकेची परिस्थिती आणि प्रतिमा उंचावून मूल्य तयार (value creation) करणे

सहकारी बँकेसाठी अतिरिक्त घटक खालीलप्रमाणे आहेत:

१. समावेशनास (Financial Inclusion) प्रोत्साहन देणे
२. सामुदायिक (Community) विकासास मदत करणे
३. सदस्यांचा सहभाग वाढवणे
४. परवडणारी आर्थिक सेवा उपलब्ध करून देणे
५. बँकेचे आर्थिक स्थैर्य राखणे

सहकारी बँकेचा इष्टतम आकार

रिझर्व्ह बँकेच्या उच्चाधिकार समितीने (आर. गांधी) २०१५ मध्ये व्यवसायाच्या आकाराच्या मर्यादेची

शिफारस केली होती. कमीत कमी रु. २००० कोटी आणि जास्तीत जास्त रु. २०,००० कोटी आणि त्या मर्यादेपेक्षा जास्त रक्कम असलेल्या सहकारी बँकांचे वाणिज्य बँकेत स्वेच्छेने रूपांतर करण्याची शिफारस करण्यात आली आहे.

श्रीवास्तव व उपाध्याय समितीने २०१९ मध्ये सहकारी बँकांसाठी १००० कोटी रुपयांची इष्टतम मालमत्ता सुचविली आहे.

विकासासाठी (Growth) मुलभूत गरजा

१. बिझनेस स्ट्रॅटेजीज

सॅद्रिय/अजैविक (Organic/Inorganic) विकास, भांडवल, व्यवसाय मिश्रण, खात्यांची संख्या वाढ, कमी जोखीम भारित मालमत्ता, प्राधान्य क्षेत्र कर्ज, लघु कर्ज)

२. सानुकूलित नवकल्पना

(त्या भागातील ग्राहकांसाठी गरजेवर आधारित उत्पादने (Products) उपलब्ध करून देणे, उदा. सौर उर्जा प्रणाली, गृहनिर्माण, एमएसएमईसाठी संमिश्र कर्ज इ.)

३. मालमत्तेच्या आकाराचे ऑप्टिमायझेशन

सीडी रेशो ६५% पेक्षा जास्त, क्रेडिट जोखीम विचारात घेऊन लोन पोर्टफोलिओची रचना)

भांडवलाचे महत्त्व

१. अनपेक्षित नुकसानीपासून बचाव म्हणून हे महत्त्वाचे आहे.

२. यामुळे ठेवीदारांमध्ये विश्वास निर्माण होतो.

३. हे बँकिंग आणि वित्तीय प्रणालीसाठी स्टॅबिलायझर



आपली बँक...
आपली माणसं..!

दि अण्णासाहेब सावंत को-ऑपरेटिव्ह अर्बन बँक महाड लि.

श्रेयस कॉम्प्लेक्स, महाड, जि. रायगड

● ISO 9001 : 2015 मान्यताप्राप्त ●

आमच्या अत्याधुनिक बँकिंग सेवा

- रायगड जिल्ह्यातील सर्वात मोठी नागरी सहकारी बँक
- 24 शाखा व 06 ए.टी.एम्.द्वारे विनम्र अर्थसेवा
- सर्व शाखांमधून कोअर बँकिंग सेवा उपलब्ध
- कमी कालावधीसाठी जास्त व्याजदराच्या ठेव योजना
- अल्प व्याजदराच्या विविध कर्ज योजना
- RTGS / NEFT सेवा उपलब्ध
- ज्येष्ठ नागरीकांसाठी मुदत ठेवींवर 0.5% ज्यादा व्याज
- शासकीय अनुदानित सेवांसाठी बचत खातेधारकांना आधारलिक सेवा उपलब्ध
- प्रधानमंत्री सुरक्षा विमा योजना उपलब्ध
- स्वयंरोजगार करणाऱ्या महिलांसाठी 'नारी सखी' विशेष कर्ज योजना
- LOCKER सेवा ● SMS सेवा
- QR Code सेवा उपलब्ध
- मोबाईल बँकिंग सेवा लवकरच उपलब्ध

श्रीमती शोभा सुधाकर सावंत अॅड.सौ.मानसी आशीर्वाद मराठे
चेअरपर्सन व्हाईस चेअरपर्सन

श्री.यशवंत चिं.ओजाळे
मॅनेजिंग डायरेक्टर

सर्व संचालक, पदाधिकारी, अधिकारी व कर्मचारी वृंद

mahadbank@gmail.com www.asbankmahad.com

सहकारातील विश्वासार्ह नांव

म्हणून कार्य करते.

४. हे नियामकाला दिलासा देते.

५. आपण किमान शेअर होल्डिंग वाजवी मर्यादेपर्यंत वाढवू शकतो, उदा. रु. १०००/-

भांडवलाची वैशिष्ट्ये

- टिअर - १ भांडवलातील बराचसा भाग परतावा योग्य आहे.
- अंतर्गत स्रोतांमधून राखीव आणि अधिशेष उत्पन्न होतो.
- कर्ज बंद झाल्यानंतर भांडवल काढून घेतले जात असल्याने भांडवलाचा धारण कालावधी वाढविण्याची गरज.
- ऐच्छिक आणि परतावा योग्य भागभांडवलामध्ये संतुलित प्रमाण असावे.
- उच्च भांडवल आणि राखीव निधी बँकेची आर्थिक स्थिती सातत्याने मजबूत बनवते.
- बँकेने भांडवलावर पुरेसा परतावा दिल्यास भांडवल टिकून राहते.

आकार का महत्त्वाचा आहे ?

१. आर्थिक स्थिरता प्राप्त करण्यासाठी मोठा आकार महत्त्वाचा आहे.
२. मोठ्या मालमत्तेच्या आकाराच्या आधारावर निश्चित किंमत वितरित करण्यास सक्षम करते.
३. सरासरी खर्च कमी होतो.
४. भांडवलाचा आकार वाढविणे सुलभ होते. नुकसान शोषण करण्याची क्षमता वाढते.
५. आर्थिक क्षेत्रे आणि कार्यक्षेत्रातील विविध क्षेत्रांमध्ये उत्पादनातील (financial products) वैविध्य आणून एकंदर व्यवसाय जोखीम साधता येते.
६. नियामक अनुपालनाची (Regulatory Cost) किंमत कमी होते.
७. तांत्रिक क्षमता प्राप्त करण्यासाठी सक्षम कर्मचाऱ्यांची योग्य ते वेतन देऊन नेमणूक करता येते.

व्यवसाय वाढीसाठी धोरणे

१. दुर्बल घटकातील व्यवसायावर सहकारी बँकांची मजबूत पकड होती. आता मात्र सहकारी बँकस् आयटी रिटर्न्स/कोलॅटरल सिक्युरिटीचा आग्रह धरतात त्यामुळे एनबीएफसीची मक्तेदारी वाढली आहे.
२. ग्राहकांच्या विशिष्ट गरजाकडे लक्ष दिले पाहिजे.
३. बहुपर्यायी/सानुकूलित उत्पादनांसाठी विविध प्रकारचे पर्याय (गृहकर्ज, चक्रीय व्यवसाय) उपलब्ध करणे.
४. बीसी/बीएफ मॉडेलच्या माध्यमातून समाजातील न पाहोचलेल्या घटकांचा प्रचार करण्यासाठी टॅब बँकिंग/डोअर स्टेप बँकिंग करणे.
५. बँकेच्या नावात स्थानिक शहराचे नाव असल्यास कधी कधी राज्याबाहेर शाखा उघडल्यास अपेक्षित प्रतिसाद मिळत नाही.
६. बँकेने आपला ब्रांड तयार करावा.

उद्दिष्टासह कर्जवाटप (Targeted Lending)

कर्ज ठेवीचे प्रमाण ६५% च्या वर असावे. त्यामुळे बँकेची नफा क्षमता वाढते. फक्त मुदत ठेवींची वाढ केल्यास व्याजाचा खर्च वाढतो. जेवढे कर्जाचे प्रमाण जास्त तेवढी कमी परतावा देणारी गुंतवणूक कमी होते.

विशिष्ट क्षेत्रांमध्ये केंद्रित व्यवसाय ऑपरेशनचे फायदे

- विविध समाज घटकामध्ये वैयक्तिक संबंध प्रस्थापित होतात. त्यामुळे खालील फायदे होतात.
- उत्तम पुर्व क्रेडिट मूल्यांकन
- प्रभावी विपणन
- सिबिलपेक्षा बाजार चौकशी अधिक विश्वासाह असते.
- सक्षम कर्ज वाढ झाल्यामुळे चांगला परतावा मिळतो.
- दीर्घ वैयक्तिक आणि व्यावसायिक संबंध (पिढ्यानपिढ्या ग्राहकाचे सातत्य)
- वैयक्तिक माहितीमुळे जवळून देखरेख आणि चांगली पुर्नप्राप्ती (recovery) सुलभ करते.

• योग्य आर्थिक प्रवेश (penetration) (सेवा क्षेत्रात सर्व प्रकारच्या बँकिंग सुविधा कुटुंबाला उपलब्ध करून दिल्या जातात.)

• बँक आणि ग्राहकांसाठी फायदेशीर (win win) परिस्थिती आणि एकमेकाला पूरक पुण्यवर्तुळ (Virtuous circle)

कासा (CASA) चे फायदे

१. कासामुळे नियोजित संचयाची (thrift) सवय जोपासली जाते.

२. बँकेला स्थिर आणि स्वस्त निधी उपलब्ध होतो.

३. मोठ्या संख्येने खात्यांचा आधार वाढतो आणि बँकेचे स्थैर्य राखण्यास मदत होते.

४. बँकिंग व्यवसाय नफ्यात चालण्यास मदत होते.

५. ठेवीची किंमत (cod) कमी झाल्यामुळे कर्जावरील व्याजदर कमी होण्यास मदत होते.

६. एनआयएम (NIM) अबाधित राखून देण्यात येणाऱ्या स्पर्धात्मक व्याजामुळे कर्जाची गुणवत्ता सुधारते.

७. व्यवसाय वृद्धिंगत होतो आणि नफा क्षमता वाढते.

८. कासा आणि लघु कर्जांच्या वाढीसाठी मार्केटिंग टीम तयार करणे अत्यंत गरजेचे आहे.

पारदर्शकता आणि विश्वास

१. फेअर प्रॅक्टिस कोड लागू करावा –

ग्राहकांशी व्यवहार करण्यासाठी (सरळ/चक्रवाढ व्याज पारदर्शकतेने जाहीर करणे, कर्जांच्या बाबतीत मुख्य तथ्य विवरण सुरुवातीलाच देणे, कागदपत्रांची प्रत देणे, कर्ज प्रस्ताव फेटाळल्यास लेखी कारण देणे, अद्ययावत कायदेशीर दस्तऐवज घेणे इ.)

२. पारदर्शकतेमुळे विश्वास निर्माण होतो आणि जनमानसात बँकेची चांगली प्रतिमा तयार होते.

३. बँकेचा व्यवहार संपूर्णपणे विश्वासावर आधारित आहे.

४. सहकारी बँकेला दीर्घकालीन रणनीती म्हणून विश्वासाचे

अतूट नाते निर्माण करावे लागते. (Eternal Bond of Trust)

मानव संसाधन धोरणे

१. मार्गदर्शक तत्त्व असावे, योग्य वेळी, योग्य ठिकाणी, योग्य व्यक्तीची नेमणूक करणे.

२. क्षमता वाढीसाठी प्रशिक्षण हा खर्चाऐवजी गुंतवणूक मानला जावा.

३. कर्मचाऱ्यांना जेएआयआयबी/सीएआयआयबी परीक्षा उत्तीर्ण होण्यासाठी प्रोत्साहित केले पाहिजे.

४. संघटनेची रचना असावी. (Organisation Structure)

५. आयटी, कर्ज, गुंतवणूक, मानव संसाधन, लेखापरीक्षण विभाग, शाखाधिकारी इ. साठी उत्तराधिकार योजनेला (Succession Plan) प्राधान्य देण्यात यावे.

६. व्यवस्थापनाने संस्थेच्या अपेक्षा कर्मचाऱ्यांच्या आकांक्षांशी जुळवून घेतल्या पाहिजेत.

७. बँकेची वाढ कर्मचाऱ्यांच्या वाढीच्या शक्यतांशी सुसंगत असावी.

८. व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य करणे अत्यंत महत्त्वाचे आहे. त्यासाठी आर्थिक आणि बिगर - आर्थिक प्रोत्साहन (जसे सत्कार, सर्वोत्कृष्ट कर्मचारी पुरस्कार इ.) पदोन्नती, भत्ता इ. पदोन्नतीच्या संधी गुणवत्तेच्या आधारे दिल्या पाहिजेत.

९. उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी निरोगी आणि आनंदी मनुष्यबळाची स्थापना आवश्यक आहे.

प्रोत्साहन प्रणाली

१. कर्मचाऱ्यांना प्रेरित करण्यासाठी कामगिरीशी संबंधित वेतन सुरु केले पाहिजे. उत्पादकता वाढविण्यासाठी आयबीएने व्यावसायिक/राष्ट्रीयकृत बँकांना यापूर्वीच मान्यता दिली आहे.

२. वित्तीय (व्यावसायिक उद्दिष्टे)/बिगर वित्तीय उद्दिष्टे (डेटा शुद्धता, निष्क्रिय ते ऑपरेटिव्ह खाते करणे, कासा वाढ अशा विविध मोहिमा मध्ये सहभाग)

३.अकार्यक्षमतेसाठी वस्तुनिष्ठ तत्त्वावर दंडात्मक कारवाई केल्यास गुणात्मक वाढ होते.

उत्पादने आणि प्रक्रिया (Products & Processes)

- १.नाविन्यपूर्ण कर्ज/ठेव उत्पादने
- २.लवचिक उत्पादने (गृहकर्ज, एमएसएमईसाठी संमिश्र कर्ज, फ्लेक्सी रिकरिंग डिपॉझिट)
- ३.स्पर्धात्मक आणि पारदर्शक किंमत (इंट दर, सेवा शुल्क)
- ४.डिजिटल बँकिंगची सोय, सीबीएस प्रणाली कर्मचाऱ्यांच्या वापरासाठी सुलभ असावी.

बिझनेस मॉडेल राबविताना बँकेने ३-५ वर्षांच्या कालावधीत खालील महत्त्वाच्या गुणोत्तरांची प्राप्ती लक्षात ठेवली पाहिजे.

महत्त्वाचे गुणोत्तर :

क्र.	गुणक (Parameter)	आदर्श प्रमाण
१.	CRAR	>१२% शक्यतो १५% पर्यंत
२.	Tier I / Tier II Ratio	२:१
३.	Debt equity Ratio	शक्यतो १५:१ (२०:१ पेक्षा जास्त नाही)
४.	Coverage Ratio = (Equity – Net NPA) / (Total Assets – Intangible Assets)	>८%
५.	Net NPA percentage	३% पेक्षा जास्त नाही, शक्यतो ०%
६.	Gross NPA percentage	शक्यतो ५% पेक्षा कमी
७.	Provision Coverage Ratio	>७०%, शक्यतो १००%
८.	Substandard assets	दर्जाच्या मालमतेचे % >७५%
९.	Risk Weightage of Off Balance Sheet Items	एकूण जोखीम भारित मालमतेशी (RWA) प्रमाण < ५%

१०	Return on Average Assets	>१.२५%
११	Return on Average Earning Assets	>१.७५%
१२	Return on Risk weighted assets	>१.७५%
१३	Return on Equity	>२०%
१४	Net Interest Margin	>३%, शक्यतो ५% पेक्षा जास्त
१५	Cost to Income Ratio	<५०%
१६	Ratio of Bulk deposits to Total deposits	<५%
१७	(Customer Deposits + Net Worth) / Total assets	>९५%
१८	Ratio of retained earnings to Net Profit = Retained Earnings (Appropriation of Net profit to Statutory Reserves and other reserves) / Net Profit X 100	>70...
१९	Ratio of Non-Interest Income to Non-Interest Expenditure	>60...
२०	Operating Profit, excluding profit on sale of securities / Average Total Assets	> 2.25...

बँकेचे प्रमुख नफा गुणोत्तर

Return on Assets – मालमत्तेवरील परतावा

१. तो १.२५ टक्क्यांपेक्षा जास्त असावा. दर्जेदार मालमतेचा वापर (एनपीए, एनपीआय, एनबीए, सरासरी रोख धारण कमी करून व उच्च उत्पन्न देणारी मालमत्ता वाढवून कर्ज आणि अॅडव्हान्सची रचना करणे)

२. ठेवीवर कर्ज देण्यासारखी कमी उत्पन्न देणारी कर्जे कमी करणे.

Return on Equity इक्विटीवरील परतावा

१. आरओएवर अवलंबून आहे (२०% पेक्षा जास्त असावे.)

२. डेट इक्विटी रेशो (डीई रेशो)

(१५:१ च्या आसपास असावा, २०:१ पेक्षा जास्त नसावा)

NIM (Net Interest Margin)

NIM ३ टक्क्यांपेक्षा जास्त असावे. चांगल्या प्रकारे व्यवस्थापित केलेल्या सहकारी बँकांमध्ये हे प्रमाणे ५% पेक्षा जास्त आहे.

कॉस्ट टू इन्कम रेशो आदर्शपणे ५०% पेक्षा कमी असली पाहिजे, परंतु कोणत्याही परिस्थितीत हे प्रमाण ६०% पेक्षा जास्त नसावे.

सहकारी बँकांचा सरासरी निर्देशांक

वर्ष	मालमत्तेवरील परतावा ROA	रिटर्न ऑन इक्विटी ROE	निम NIM
२०१७-१८	०.७४	८.६५	२.९२
२०१८-१९	०.६९	७.२३	२.९१
२०१९-२०	-०.७९	-९.७२	१.९०
२०२०-२१	०.४३	५.२७	२.६९
२०२१-२२	०.४४	५.१०	२.७३
२०२२-२३	०.४६	५.१५	२.९९

नफ्यावर भर द्या

१) छोटे कर्ज देऊन व्यवसाय वाढवावा. त्यातून नफ्याचे प्रमाण वाढते.

२) व्याजाव्यतिरिक्त/शुल्क आधारित उत्पन्न वाढवा. (उदा. विमा व्यवसाय)

३) व्याज दर माफक ठेऊन व्यवसाय वृद्धीमुळे नफा वाढवता येईल.

४) एनपीए, एनपीआय, एनबीए कमी करून तरतुदींचा खर्च कमी करता येतो. तसेच प्रशासकीय खर्चात कपात, प्रत्येक कर्मचाऱ्याच्या सरासरी व्यवसायात सुधारणा (अंदाजे ८ कोटी रुपये) इत्यादी उपाय योजले पाहिजेत.

नफा खालील बाबींवर अवलंबून असतो

१. क्रेडिट रिस्क मॅनेजमेंट
२. नॉन इंटरेस्ट इनकम/फी बेस्ड इनकम
३. फंड व्यवस्थापनाची कार्यक्षमता (व्याज खर्चाचे, व्याज उत्पन्नाशी प्रमाण)
४. कर्जाच्या दरांची रचना, कासाचे प्रमाण

नफा वाढविण्याची रणनीती

१. मालमत्तेचा चांगला वापर
२. खर्चाच्या प्रमाणात कपात
३. ऑपरेटिंग कॉस्ट/इन्कम रेशो कमी करणे
४. जास्त उत्पन्न देणाऱ्या, जोखीम आधारित, मालमत्तेत वाढ
५. तंत्रज्ञानावर आधारित उपायांचा अवलंब
६. नवीन गळती (fresh slippages) कमी करण्यासाठी माहिती आधारित क्रेडिट प्रस्ताव / त्वरित एनपीए होणे (Quick Mortality) टाळणे.
७. जोखीम कमी/व्यवस्थापन करणे
८. कर्जाची वेळेवर आणि पूर्ण वसुली करणे.
९. शुल्कावर आधारित / विनाव्याज उत्पन्नात वाढ
१०. कर्जाची दैनिक सरासरी सुधारण्यासाठी चक्रीयता (cyclicality) कमी करणे.
११. विद्यमान ग्राहकांना कायम ठेवणे. नवीन ग्राहकांना कॅनव्हास करणे महागात पडते.
१२. नाविन्यपूर्ण आणि दर्जेदार उत्पादने/सेवा देण्याचा सतत प्रयत्न करणे.

बिझनेस मॉडेलच्या अपयशाची कारणे

१. मुख्यतः प्रशासन आणि ऑपरेशनल समस्यांमुळे
२. योग्य एमआयएस / आयटी / जोखीम व्यवस्थापनाचा अभाव
३. कर्ज आणि वसुली प्रक्रियेतील कमकुवतपणा. एसएमए (SMA) खात्यांचा निकृष्ट पाठपुरावा
४. अकार्यक्षम व्यवस्थापन कर्मचारी
५. अपुरे भांडवल
६. किफायतशीर आकार नसणे तथा वाजवीपेक्षा जास्त खर्चाची रचना.
७. एनपीए चे जास्त प्रमाण. वस्तुस्थिती दडपण्यासाठी हरितीकरणासारख्या (Evergreening) अयोग्य प्रथा
८. परिस्थिती नसूनही हट्टापायी विलीनीकरणास टाळाटाळ
९. फसवणुकीचे प्रकार
१०. आर्थिक अनियमितता
११. नियामक नियमांचे उल्लंघन
१२. तरलता मर्यादा (A&L) विसंगती
१३. प्रतिकूल परिस्थिती हाताळण्याची अपुरी तयारी आणि क्षमता
१४. बाह्य आर्थिक/व्यावसायिक वातावरण
१५. सर्वात महत्वाचे/कॉर्पोरेट गव्हर्नन्सचा अभाव

बिझनेस मॉडेलच्या अपयशासाठी प्रतिबंधात्मक उपाय :-

१. प्रशासनाची योग्य मानके.
२. निर्णय आणि प्रक्रिया तर्कसंगत आणि पारदर्शक निकषांवर आधारित असाव्यात.
३. अयोग्य कृती/निष्क्रियतेच्या साठी उत्तरदायित्व (Accountability)
४. सर्व भागधारकांच्या हिताचे रक्षण

बिझनेस मॉडेलचे महत्वाचे स्तंभ:

१. सभासदांचा सहभाग

२. वेगाने बदलणाऱ्या परिस्थितीत संचालकांची तांत्रिक पात्रता, प्रशिक्षण आणि बदलासाठी अनुकूलता.

३. संचालकांनी बँक आपली वैयक्तिक मालमत्ता न समजता विश्वस्त म्हणून आपलेपणाची भावना जोपासावी.

४. प्रशासनासाठी उत्तरदायित्वाची भक्कम यंत्रणा

५. व्यवस्थापनाची जबाबदारी (Management Responsibility) व संचालक मंडळाची जबाबदारी यात स्पष्टता असावी. संचालकांसाठी Do's & Don'ts चे पालन आवश्यक आहे.

६. सदस्यांमध्ये सहाय्यक (Supportive) संस्कृती अपेक्षित आहे. प्रत्येक संकटाच्या वेळी प्रत्येकाने तारणहार म्हणून काम केले पाहिजे, प्रेक्षक म्हणून नव्हे.

७. पारदर्शकता राखून ग्राहकांचा विश्वास आणि निष्ठेचे वातावरण निर्माण करणे.

८. बँकेच्या आजाराचे निदान करण्यासाठी आणि त्यावर उपाय योजना करण्यासाठी व्यवस्थापनाची रिअल टाईम तत्वावर पूर्ण समज आणि नियंत्रण असणे आवश्यक आहे.

९. डॅश बोर्डचा (Dashboard) वापर

१०. सर्वांना योग्य प्रशिक्षण दिले जावे. व्यावसायिक आणि विकास कार्यक्रमावर भर असावा. सामान्य बँकिंग जागृतीसाठी कर्मचाऱ्यांच्या प्रशिक्षणावर भर देणे आवश्यक आहे.

११. अ. कामगिरीवर आधारित बक्षिसे.

ब. अनैतिक कृत्ये आणि अव्यावसायिक चुकांसाठी जबाबदारी निश्चित करणे.

क. व्यावसायिक कौशल्य आणि आत्मविश्वास निर्माण करून खर्च कमी व कार्यक्षमता वाढविणे.

१२. भागधारकांसाठी योग्य नफा वितरण करणे.

बँकेची संस्कृती, आकार, स्थान आणि संसाधन आणि दूरदृष्टी (vision) यावर अवलंबून बँकेसाठी योग्य व्यवसाय मॉडेल (Business Model) स्वीकारावयास हवे.
