

## वित्तीय क्षेत्र में प्रौद्योगिकी समर्थित रूपांतरण\*

जी. पद्मनाभन

श्री संभामूर्ति, संकाय सदस्य, मुख्य सूचना अधिकारी और बैंकों के महाप्रबंधक, देवियो और सज्जनो। मुझे इन सुविज्ञ श्रोताओं को संबोधित करने का अवसर प्रदान करने के लिए, मैं बैंकिंग प्रौद्योगिकी में विकास और अनुसंधान संस्थान के प्रति आभार प्रकट करता हूँ। मुझे आशा है कि मैंने जो विषय चर्चा के लिए चुना है वह आप सभी के लिए रुचिकर होगा और आगे होनी वाली चर्चाओं के लिए आधार बनेगा जिससे कि कुछ ठोस सुझाव निकल सकें। हम रिजर्व बैंक में इस प्रकार के परिणामों को हाथों-हाथ लेते हैं क्योंकि आने वाले वर्षों में ये वित्तीय क्षेत्र में प्रौद्योगिकी को अपनाने के लिए योजना बनाने में उपयोगी सिद्ध हो सकते हैं।

### आरंभिक विचार

2. सूचना और संचार प्रौद्योगिकी विभिन्न उद्योगों और क्षेत्रों में महत्वपूर्ण भूमिका अदा कर रही है जिसके परिणामस्वरूप भौगोलिक सीमाओं के बाहर आर्थिक गतिविधियों पर इसका अनुकूल प्रभाव पड़ा है। यह नोट करना महत्वपूर्ण है कि वित्तीय क्षेत्र और विशेष रूप से बैंकिंग उद्योग ने 1960 में सबसे पहले सूचना प्रौद्योगिकी का प्रयोग किया था और इस तरह प्रौद्योगिकी के जरिए विकास प्रक्रिया को प्रभावित करने का रिकार्ड मौजूद है। बैंकिंग क्षेत्र एक ऐसा उदाहरण है जिसमें प्रौद्योगिकी सुविधाओं ने विभिन्न देशों के आर्थिक विकास में सभी स्तरों पर योगदान दिया है। अध्ययनों से पता चलता है कि ज्ञान प्रबंधन के साथ सूचना प्रौद्योगिकी में विकास प्रक्रिया को बढ़ाने की बहुत अधिक क्षमता है (ओकपाकु, 2003)।

3. 1990 से भारत में बैंकिंग क्षेत्र में प्रौद्योगिकी और नवोन्मेष को अपनाने पर बहुत अधिक जोर दिया गया है। बैंकों ने शुरू-शुरू में बहीखातों के रखरखाव, समतुलन और लेनदेन करने से संबंधित अपनी आंतरिक जरूरत को ध्यान में रखते हुए प्रौद्योगिकी का उपयोग करना शुरू किया; सूचना प्रौद्योगिकी की सर्वव्यापकता ने

\* 17 दिसंबर 2012 को आईडीआरबीटी में महाप्रबंधकों/मुख्य सूचना अधिकारियों के सम्मेलन के अवसर पर भारतीय रिजर्व बैंक के कार्यपालक निदेशक श्री जी पद्मनाभन द्वारा दिया गया भाषण। इस भाषण को तैयार करने में सहयोग के लिए श्रीमती के. निखिला और इसके मसौदे पर टिप्पणियों के लिए श्री एस गणेश कुमार और ए माधवन के आभारी हैं।

जल्दी ही बैंकों को त्वरित गति से गुणवत्तापूर्ण सेवाएं प्रदान करने लायक बनाया। इन्टरनेट बैंकिंग और मोबाइल बैंकिंग ने ग्राहकों को कहीं से और कहीं पर भी बैंकिंग सेवाओं का उपयोग करने की सुविधा प्रदान की है। बैंकिंग सेवाओं तक पहुंचने के लिए सबसे बड़ी अड़चन अर्थात् समय और दूरी को प्रौद्योगिकी के जरिए समाप्त किया गया। पिछले दशक के दौरान या इस समय यह क्षेत्र त्वरित गति से सर्वव्यापी बैंकिंग और इलेक्ट्रॉनिक लेनदेन, जिसने बैंकिंग-व्यवहार की पद्धति बदल दी है, की ओर उन्मुख है।

4. भुगतान प्रणाली का मामला लेते हैं। यह एक ऐसा क्षेत्र है जिससे मैं परिचित हूँ और जहां प्रौद्योगिकी ने आमूल-चूल परिवर्तन किए हैं। 1990 तक कोई भी व्यक्ति दो प्रमुख माध्यमों - नकदी और चेक के जरिए ही इस देश में भुगतान कर सकता था। किन्तु आज, तकनीक का ज्ञान रखने वाला ग्राहक अनेक उत्पाद यथा कार्ड भुगतान, एनईएफटी अंतरण, आरटीजीएस अंतरण, ईसीएस/एनईसीएस भुगतान, मोबाइल भुगतान इत्यादि से में अपेक्षित सेवाओं को चुन सकता है। आगे, इन भुगतान तरीकों में से किसी का प्रयोग करने के बाद वह सबसे पहले पुष्टीकरण संदेश के लिए अपना मोबाइल उठाता है जो भारत के लिए एक विशिष्ट विशेषता है। भविष्य के परिप्रेक्ष्य में आप क्या सोचेंगे? इस पर विचार करें कि भविष्य में किए जाने वाले भुगतानों में पीओएस टर्मिनल और ऐसे चेक आउट लाइन की जरूरत समाप्त हो जाएगी जहां किसी स्टोर में कोई सहयोगी वस्तु-दर-वस्तुओं को स्कैन करता है। इसका सबसे सरल समाधान स्मार्ट फोन नहीं है बल्कि एक ऐसे सेन्सर नेटवर्क के जमावड़े की जरूरत है जो स्वयं खरीदार की पहचान करे और खरीदी गई वस्तुओं को स्कैन करे तथा बिना मानव दखल के उनका भुगतान करे। कोई पंक्ति नहीं, कोई टैप नहीं, कोई स्वाइप नहीं, किसी का साथ नहीं, कोई नकदी रजिस्टर नहीं। केवल वायरलेस सेन्सर्स और नेटवर्क होंगे जो स्वयं लेनदेन करेंगे और इनवेन्ट्री इत्यादि का प्रबंधन करेंगे। हमारे पोता-पोती के पास वालेट नहीं होगा भले ही वह डिजिटल क्यों न हो। बायोमैट्रिक फैक्टरिंग बहुत दूर नहीं है। आपने फिंगरप्रिंटिंग और रेटिना स्कैन के बारे में सुना है। आंख की पुतलियों की बीच की दूरी अलग-अलग होती है, भले ही वे व्यक्ति जुड़वा क्यों न हों, आप ऐसे किसी स्टोर में जाएंगे जो आपको, आपके बारे में उपलब्ध (यदि आपने सूचना उपलब्ध कराई हो) जानकारी के अनुसार जानता होगा। अक्सर आप क्या खर्च करते हैं, के आधार पर एक व्यक्तिगत सौदा किया जाता है। आपके पूर्वसुनिश्चित नियम और स्टोर के पूर्वसुनिश्चित नियम सौदा करेंगे और स्टोर आपको विकल्प प्रदान करेंगे। सामाजिक

वाणिज्य का प्रभाव भी स्पष्ट है जितना कि कोई व्यक्ति मित्र द्वारा की गई खरीद पर उसके प्रभाव पर आधारित अन्य लाभ और छूट पाने की आशा कर सकता है।<sup>1</sup>

5. भविष्य की स्थिति को और अधिक प्रत्यक्ष रूप से स्थापित करने के लिए अगले कुछ वर्षों में बैंकिंग उद्योग के समक्ष बहुत-सी चुनौतियां होंगी। ग्राहकों की वैयक्तिकता बढ़ती जाएगी और साथ ही बैंकों के साथ उनके संबंध भी अधिक मजबूत होते जाएंगे। सर्वव्यापी सूचनाएं और सामाजिक मीडिया के सहयोग के चलते ग्राहक सभी बाजारों में प्रदान की जा रही सेवाओं की तुलना कर सकेंगे, विभिन्न बैंकों द्वारा प्रदान की जा रही सेवाओं के स्तर का मूल्यांकन कर सकेंगे और कारपोरेट सेक्टर की तर्ज पर अपनी शर्तों पर, लेनदेन करने की मांग कर सकेंगे। अभी तक यह परंपरागत दृष्टिकोण और 'बाजार जाने की' प्रौद्योगिकी के समापन चरण का संकेत हो सकता है। गैर बैंकों के प्रवेश का पूर्वानुमान लगाने से रिटेल बैंकिंग क्षेत्र की प्रतिस्पर्धा में प्रभावशाली बदलाव आएगा। बैंकों को विशेष रूप से ग्राहकों को बेहतर सेवाएं प्रदान करने के लिए उत्पादों, सेवाओं को बेहतर बनाने और प्रक्रिया नवोन्मेष तथा बढ़ते भीड़-भाड़ युक्त बाजार में स्थान बनाने के लिए अवसर तलाशने होंगे।

6. दो मुख्य रुझान, जिन्हें यहां बहुत अधिक महत्वपूर्ण शक्ति के रूप में लिया गया है उद्योग में परिवर्तन लाएंगे, वे हैं - ग्राहकोन्मुख उत्पादों को बढ़ाना और प्रतिस्पर्धा को बढ़ाना। आगे अन्य रुझान, जो भविष्य में किए जाने वाले हमारे बैंकिंग व्यवहार को बदल सकते हैं, इस प्रकार हैं - प्रबंधित मानव पूंजी, विनियमन और प्रौद्योगिकी - और ये बैंकों की रणनीतिगत पसन्दों पर<sup>2</sup> प्रतिस्पर्धा बढ़ाने और ग्राहक सशक्तीकरण में योगदान कर सकते हैं तथा, उनके प्रभावों को सुदृढ़ बना सकते हैं। क्या हम तैयार हैं? क्या ये आईडीआरबीटी के लिए जरूरी अनुसंधान वाला क्षेत्र हो सकता है?

7. अगले मुद्दे पर चर्चा करने के पहले मैं यहां कुछ प्रश्न रखता हूँ : यदि आईटी को हमारे जीवन पर शासन करना हो, तो आईटी ने हमारे लिए क्या किया है? हम इसकी माप कैसे करते हैं? आईटी का उपयोग करके बैंक कम मानव शक्ति से अपने कारोबार को बढ़ा सकते हैं किन्तु क्या यह पर्याप्त है? ग्राहक का क्या अनुभव रहा है? क्या बैंक नया उत्पाद शुरू करने के बाद ग्राहकों की संतुष्टि के स्तर

का अध्ययन करते हैं? क्या आईटी का प्रभाव मापने के लिए कोई उपकरण और प्रौद्योगिकी उपलब्ध है? क्या आईडीआरबीटी और यहां उपस्थित विशेषज्ञ आईटी नियोजन की सफलता और विफलता के मापन की कोई मूर्त पद्धति बता सकते हैं?

## अन्तराल को ध्यान में रखना - बैंकिंग क्षेत्र में आईटी डिलिवरी संबंधी मुद्दे

8. यद्यपि, विकास करने, वृद्धि में सहयोग करने, नवोन्मेष को प्रोत्साहित करने और भारत में बैंकिंग संदर्भ में प्रतिस्पर्धा को बढ़ाने में आईटी एक मूल्यवान और शक्तिशाली उपाय के रूप में बनती जा रहा है, फिर भी बहुत से ऐसे संभाव्य क्षेत्र हैं जहां प्रौद्योगिकी का उपयोग करके और बेहतर किया जा सकता है।

### वित्तीय समावेशन

9. प्रौद्योगिकी, वित्तीय समावेशन में प्रमुख भूमिका अदा करती है। यह भारत जैसे देश के लिए बहुत ही प्रासंगिक वहनीय बैंकिंग अवधारणा है जहां बहुत बड़ी जनसंख्या बैंकिंग पहुंच से दूर है। उदाहरण के लिए हैड हेल्ड डिवाइसों को प्रौद्योगिकी के सहयोग से चलाया जाता है। इन डिवाइसों का बैंकिंग लेनदेन के लिए सूदूर स्थित क्षेत्रों में लोगों की जीविका के लिए पैसा आहरित करने हेतु एजेन्टों द्वारा प्रयोग किया जाता है - इन्टरनेट और मोबाइल प्रौद्योगिकी बैंकिंग सेवाओं का लाभ न पा रहे लोगों तक बैंकिंग सेवाएं पहुंचाने के लिए प्रयास कर रही हैं। वित्तीय संस्थान भी नेटवर्क परिचालकों के साथ मिलकर मोबाइल आधारित भुगतान सेवाएं प्रदान करने की कोशिश कर रही हैं उन लोगों को भी जिनका बैंक में खाता नहीं है। इन उत्पाद और माध्यम नवोन्मेषों को एक सुदृढ़ और मापनीय आईसीटी प्लेटफार्म की जरूरत है।

10. यदि हम मोबाइल वित्तीय सेवा क्षेत्र को भुगतान से आगे ले जाना चाहते हैं और ऐसा उत्पाद बनाना चाहते हैं जो समाज के प्रत्येक वर्ग की पहुंच में हो, तो हमें सृजनशील होना होगा। उद्योग में ऐसे उत्पाद नवोन्मेषों की जरूरत है जो ग्राहकों की अपेक्षाओं, तौर-तरीकों और जरूरतों पर बल दें और तब इन निष्कर्षों को एक अर्थक्षम उत्पाद में बदलें। उदाहरण के लिए, युगांडा में, ऐसा करने के लिए ग्रामीण फाउंडेशन एपलैब ने एमटीएन और सीगैप के साथ मिलकर एक उत्पाद इन्व्यूबेटर : एपलैप मनी के नाम से शुरू किया है। एपलैप मनी नामक यह उत्पाद गरीब लोगों के वित्तीय जीवन को समझने के लिए अनेक पूरक अनुसंधान पद्धतियों का प्रयोग करता है।

<sup>1</sup> लीसा मोगन- मेकिंग चेंज: द फ्यूचर ऑफ पेमेन्ट्स इन ईज ऑफ यूज

<sup>2</sup> द पैराडाक्स ऑफ बैंकिंग 2015 - आईबीएम पेपर

**इस संदर्भ में क्या हमारे द्वारा किए गए प्रयास पर्याप्त हैं? हम कहां और कर सकते हैं? क्या यह समय आत्मविश्लेषण करने का नहीं है?**

नवोन्मेष

11. आज बैंकिंग बहुत ही जटिल होती जा रही है और जो बैंक अपनी बैंकिंग सेवाओं को आम लोगों तक ले जाने के लिए और ग्रामीण क्षेत्र की संभाव्यता को अपने साथ जोड़ने के लिए प्रौद्योगिकी का इस्तेमाल करने में असफल हैं उनका नुकसान होना निश्चित है। मूलभूत रूप से, प्रौद्योगिकी इस उद्देश्य को पूरा करने में सामर्थ्य प्रदाता और विशिष्ट सिद्ध होगी। जब हम प्रौद्योगिकी की ओर देखते हैं, तो वित्तीय समावेशन के क्षेत्र में नवोन्मेष की बहुत अधिक गुंजाइश होती है - बायोमैट्रिक आधारित प्रणाली से मोबाइल आधारित प्रणाली तक और सिंपल इंटर एक्टिववाइस रेस्पांस से एप्लीकेशन आधारित तक। किन्तु यह सभी के लिए एक समान नहीं हो सकती है। हालांकि, इससे मानकीकरण और अंतरपरिचालनीयता का महत्त्व कम नहीं होता है जिसका परिणाम अधिक कार्य कुशलता और अधिक विकल्प होगा। आगे, सक्रिय सहभागिता और अनेक स्टेकहोल्डरों के सहयोग के बिना प्रौद्योगिकी के प्रयोग वाले अनेक उपायों का प्रयोग असंभव होगा। अतः सामूहिक नवोन्मेष समय की मांग है।

**क्या बैंक अपने उत्पाद/प्रक्रिया/माध्यमों के जरिए उच्च ग्राहक संतुष्टि, विश्वसनीयता और बैंक उत्पादकता सृजन करने के लिए नवोन्मेष की क्षमता को पहचानते हैं?**

आंकड़ों की सत्यनिष्ठा

12. नीति और निर्णय लेने में समक्ष बनाने की प्रक्रिया अधिक सूचनापरक बनती जा रही है, इसलिए आंकड़ों की गुणवत्ता और बैंकों द्वारा इसे न सिर्फ विनियामक को समय से प्रस्तुत करना अनिवार्य कर दिया गया है बल्कि बैंक के प्रबंधन को भी इन्हें समय से प्रस्तुत करना अनिवार्य कर दिया गया है। इस क्षेत्र में अधिक ध्यान देने की आवश्यकता है क्योंकि आंकड़ों की गुणवत्ता अन्य जोखिमों के अतिरिक्त बैंक की प्रतिष्ठा पर भी प्रभाव डाल सकती है। आपको मालूम होगा कि सही आंकड़े एक प्रभावी निर्णय समर्थन प्रणाली (डीएसएस) और एमआईएस की गुणवत्ता में सुधार करने के लिए अनिवार्य होते हैं। बैंक रिटर्न के प्रस्तुतीकरण के लिए स्वचालित प्रक्रिया को अपनाकर विनियामक को मैनुअल हस्तक्षेप

के बिना सही और समय से आंकड़े प्रस्तुत कर सकेंगे। *अन्य बातों के साथ-साथ*, यह प्रक्रिया सुधरे घटनाक्रम, आंकड़ों की गुणवत्ता में बढ़ोतरी, प्रक्रिया की सुधरी कार्य-कुशलता के अर्थ में मदद करेगी। इस दिशा में, रिजर्व बैंक ने ऑटोमेटिड डाटा फ्लो प्रोजेक्ट की शुरुआत की है। बैंकों को अपने सभी रिटर्न ऑटोमेट करने के लिए अंतिम तारीख मार्च 2013 दी गई है।

**क्या बैंक अंतिम तिथि तक अपने रिटर्न ऑटोमेटिड करने के लिए तैयार हैं?**

लेनदेन की लागत

13. संरक्षा, सुरक्षा और विश्वसनीयता के स्तरों के बारे में समझौता किए बिना प्रौद्योगिकी अधिक कार्य-कुशलता के साथ वहनीय वित्तीय सेवाएं प्रदान करने में मदद कर रही है। शायद, प्रौद्योगिकी का सबसे महत्वपूर्ण योगदान बड़े पैमाने पर किफायत करके वित्तीय सेवाओं की लागत को कम करने का प्रयास रहा है। प्रौद्योगिकी का प्रयोग भौगोलिक सीमाओं को समाप्त करने और बैंक से न जुड़े लोगों तक पहुंचने के लिए किया गया है - गरीब पहुंच से बाहर है किन्तु ऐसा भी नहीं है कि उन तक पहुंचा नहीं जा सकता। सरकारी सामाजिक लाभ पहुंचाने के लिए इलेक्ट्रॉनिक भुगतान प्रणाली का प्रयोग इस पर अधिक प्रकाश डालता है। प्रौद्योगिकी का प्रयोग इस प्रकार किया जाना चाहिए कि अपने ग्राहक की सुविधा को ध्यान में रखने के साथ-साथ आपूर्ति के अंतर को भरने के लिए उत्पाद का विविधीकरण किया जाना चाहिए।

**क्या आईटी ने भारत में लागत कम की है? यदि नहीं, तो क्यों? क्या सरकारी/विनियामक इंटरवेंशन सबसे अच्छा तरीका है? इस प्रकार के दृष्टिकोण के फायदे और नुकसान क्या हैं?**

माध्यम सुरक्षा

14. आज के कठिन बाजार में सफलतापूर्वक प्रतिस्पर्धा करने के लिए, वित्तीय संस्थानों को अपने ग्राहकों का विश्वास बनाए रखने की जरूरत है - ऐसा विश्वास जो न केवल अच्छी सेवाएं देने की उनकी क्षमता पर निर्भर करता है बल्कि लोगों, आस्तियों, परिसरों तथा उनके पास रखे अति संवेदनशील डाटा को सुरक्षित रखने की उनकी योग्यता पर भी निर्भर करता है। जहां तक आईटी आधारित परिचालनों की बात है, उनमें एक अज्ञात डर बना रहता है। बैंकों को सुनिश्चित करने की जरूरत है कि वे श्रेष्ठ नियंत्रण और सुरक्षा

के उपाय करें। ग्राहकों को शिक्षित करना ग्राहक के विश्वास को बनाए रखने का मूल मंत्र है।

**जहां तक आईटी आधारित सेवा प्रदान करने वाले माध्यमों का संबंध है, क्या उनके बारे में ग्राहकों को शिक्षित करने के लिए उपाय किए गए हैं? और क्या किए गए उपाय पर्याप्त हैं?**

*अंतर को कैसे भरे?*

15. कुछ अंतरालों की पहचान करने के बाद, अब मैं इन अंतरालों को भरने संबंधी सुझावों पर चर्चा करना चाहता हूँ।

*आईटी और कारोबार का संरेखण*

16. कारोबार उद्देश्य, रणनीतियों और जरूरतों के साथ सामंजस्य बनाने के साथ-साथ संरेखण को आईटी के समयपूर्ण और उपयुक्त अनुप्रयोग के रूप में परिभाषित किया जा सकता है। संरेखण तब होता है जब संबंधित रणनीतियों का प्रयोग इस प्रकार किया जाए कि संस्था को उच्च मूल्य प्रदान करने के लिए सही कार्य किया जाए। आखिरकार, एक सफल संरेखण का दोहरा संबंध अर्थात् आईटी और कारोबार के बीच देने और लेने का होता है। यद्यपि आईटी में लागत कम करने और प्रक्रिया का मानकीकरण करने की क्षमता है, फिर भी सफल आईटी कारोबार संरेखण के लाभ इन से परे हैं अर्थात् कार्यान्वयन और एकीकरण की बढ़ी कार्य-कुशलता, लगने वाला समय कम, उद्यमों की दक्षता में वृद्धि और आधार स्तर में सुधार के श्रेष्ठ लाभ। हाल में, आईटी ने कारोबार योजना में बेहतर भूमिका अदा की है। यह बैंकों के लिए उपयुक्त समय है कि वे जो अब तक इसे कार्यान्वयन उपाय के रूप में उपयोग कर रहे थे अब कारोबार की रणनीतियां बनाने में इसका उपयोग करें। प्रमुख कठिनाई यह है कि कारोबार उन्मुख आईटी रणनीतियों के बहुत कम उदाहरण मिलते हैं क्योंकि अधिकांश रणनीतियों में एक प्रौद्योगिकी उत्पाद या अन्य उत्पाद पर जोर दिया जाता है। यह आईटी और कारोबार का संरेखण करने को अधिक चुनौतीपूर्ण बना देता है।

*आउटसोर्सिंग का प्रबंधन*

17. आईटी आउटसोर्सिंग विकसित अर्थव्यवस्थाओं में एक बढ़ता विषय है। आउटसोर्सिंग की चुनौतियों में आदर्श आउटसोर्सिंग साझेदार को चुनने के साथ-साथ ज्ञान अंतरण, सुरक्षा जोखिम, कानूनी चिंता, विक्रेता पर निर्भरता इत्यादि से संबंधित मुद्दे शामिल होते हैं। हाल के वर्षों में यह चिंता और बढ़ गई है और इन मुद्दों को

सामान्य गवर्नेंस सिद्धांत के साथ जोड़कर चर्चा की जा सकती है। नवोन्मेष और अनुकूलतम में सहयोग करने में जब हम बाह्य आईटी सेवा प्रदाता के बारे में विचार करते हैं तो हमें इस बात का मूल्यांकन अवश्य करना चाहिए कि हमारी आउटसोर्सिंग क्षमता सही मॉडल का उपयोग करने और उपयुक्त प्रदाताओं के साथ हमारे संरेखण में कितनी परिपक्व है।

18. किसी सेवा/एप्लीकेशन की आउटसोर्सिंग करने की प्रक्रिया शुरू करने के पहले यह सुनिश्चित करना आवश्यक है कि क्या आउटसोर्स की जा रही सेवा, कारोबार आवश्यकता और रणनीतिक उद्देश्यों को पूरा करती है। विक्रेता द्वारा की जा रही गतिविधियों के स्वरूप की पहचान और गतिविधियों के आंतरिक जोखिम के बारे में आलोकन करना भी महत्वपूर्ण है। हमें यह सुझाव दिया गया है कि विक्रेता के चयन, संपर्क, पर्यवेक्षण और निगरानी में अति सावधानी बरती जाए। विक्रेता का चयन करते समय प्रस्तावित सेवाओं की जरूरतों को पूरा करने के लिए विक्रेता की क्षमता और वहनीयता के बारे में भी पर्याप्त जानकारी एकत्र की जाए। विक्रेता के साथ सुपरिभाषित और लागू करने योग्य सेवा स्तरीय करार करने से, कार्य-निष्पादन मानक और करार के तहत अपेक्षित सेवाओं में गुणवत्ता आयेगी। गवर्नेंस सिद्धांतों को पूरा करने के एक भाग के रूप में यह सुनिश्चित किया जाए कि इसमें एक दस्तावेजी एवं एक स्वीकृत प्रक्रिया हो जो बदले प्रबंधन के साथ सेवा अपेक्षाओं और बाध्यताओं को संचालित करे।

*साइबर क्राइम का सामना करना*

19. एक नेटवर्क वाले संसार में उस जहाज की भांति कोई सही सुरक्षित स्थान नहीं होता है जिस पर समुद्री डाकूओं द्वारा कहीं भी आक्रमण किया जा सकता है, नेटवर्क पर सेवा सुपुर्दगी प्रस्ताव किसी को भी सामान्यतः उपलब्ध होता है; कई मामलों में यह बैंक के मुख्य सिस्टम में प्रवेश के लिए गेटवे हो सकता है। साइबर सुरक्षा एक सामूहिक चिंता का विषय है जो कि बहुत ही व्यापक विषय है। इन्टरनेट की कोई राष्ट्रगत सीमा नहीं होती है, जबकि सुरक्षा को आमतौर पर सरकारी स्तर पर नियमित किया जाता है वहीं इसी संदर्भ में साइबर सुरक्षा राष्ट्रीय, अंतरराष्ट्रीय, सार्वजनिक और निजी सभी स्तरों पर की जाती है। आज, साइबर सुरक्षा को बढ़ाने के लिए सरकारी उपाय किए गए हैं, जिसे साइबर जोखिम प्रबंधन और निजी प्रतिष्ठानों द्वारा प्रदत्त सुरक्षा, जिससे अधिकांश आईसीटी इन्फ्रास्ट्रक्चरों का प्रबंध और



परिचालन किया जाता है के द्वारा संपूरित किया गया है। इस प्रकार की सुरक्षा के बारे में बाजार शक्तियों या विनियमनों द्वारा पूर्णतः आश्वासन नहीं दिया जा सकता है, बल्कि इसके लिए एक श्रेष्ठ समाधान की जरूरत है जिसमें अपने डोमेन और किसी के साथ मिलकर काम करने वाले दोनों प्रकार के स्टैकहोल्डर शामिल हों। हरेक देश के लिए एक रणनीति, गवर्नेंस व्यवस्था या परिचालनगत व्यवहार एक जैसे नहीं हो सकते। निगरानी के लिए साइबर सुरक्षा मुद्दों को जोखिम की सूची में सबसे ऊपर रखना चाहिए। जब सामान्यतः साइबर सुरक्षा के लिए इस प्रकार का महत्त्व दिया जाए तो बैंकों को साइबर सुरक्षा के बारे में अधिक सतर्क रहने की जरूरत है क्योंकि वे वित्तीय धोखाधड़ी और अपराध के निशाने पर होते हैं और यह प्रस्ताव आईटी का इस्तेमाल करने वाले सभी स्तरों के लिए आवश्यक है। आईटीआरबीटी जैसी संस्था की भूमिका इस संबंध में महत्त्वपूर्ण है।

20. इस संबंध में कुछ महत्त्वपूर्ण निष्कर्ष इस प्रकार हैं:

- भारत में साइबर हमलों की संख्या 2008 में 2,565, 2009 में 8,266 और 2010 में 10,315, से बढ़ती जा रही है (स्रोत : सीईआरटी-इन)। संसार में दुर्भावनापूर्ण गतिविधियों में भारत का स्थान श्रेष्ठ तीन देशों में है<sup>3</sup>। आईबीएम एक्स-फोर्स 2012 मध्य वर्ष रुझान और जोखिम रिपोर्ट के परिणामों के अनुसार भारत ने 16 प्रतिशत अवांछनीय ईमेल भेजे हैं उसके बाद यूएसए ने 15 प्रतिशत अवांछनीय ईमेल भेजे हैं। सीईआरटी-इन द्वारा रिपोर्ट किए गए साइबर सुरक्षा के कई खतरे (मालवेयर और वायरस) हैं जैसे - डीएनएस चेन्जर मालवेयर, जियूस, बीओटी, स्टक्सनेट और स्पाईआई।
- जापानी सुरक्षा कंपनी ट्रेड माइक्रो की रिपोर्ट के अनुसार हैकर्स बैंक खातों से मोटी रकम निकालने के लिए नवीनतम मालवेयर यथा स्पाईआई और जियूस का इस्तेमाल करके भारतीय वित्तीय संस्थाओं को निशाना बना रहे हैं। यह पाया गया है कि पिछले महीने की तुलना में इस वर्ष के मई महीने में विभिन्न भारतीय बांडों में फिसिंग हमले में 187 प्रतिशत की बढ़ोतरी हुई

है जिससे पता चलता है कि सभी फिसिंग का निशाना बैंकिंग क्षेत्र ही है<sup>4</sup>।

21. इस संबंध में निम्नलिखित प्रश्न उठते हैं:

- हम कितने सुरक्षित हैं?
- आईटी गवर्नेंस और साइबर सुरक्षा के बारे में हमारे कर्मचारियों को कितनी जानकारी है और वे कितने जागरूक हैं?
- क्या उल्लंघनों की पहचान करने और रिपोर्टिंग करने के लिए कोई संस्थागत परंपरा है?
- क्या नीतियों का उल्लंघन करने पर कोई सख्त कार्रवाई नीति है?
- क्या कारोबारी साझेदार आपके गवर्नेंस और सुरक्षा नीति के बारे में अपने विचार प्रकट करते हैं?

इस तथ्य को ध्यान में रखते हुए उक्त सभी प्रश्न महत्त्वपूर्ण हो जाते हैं कि कर्मचारियों और अन्य पक्ष सेवा प्रदाताओं की आंतरिक धमकी उतनी ही जोखिमपूर्ण है जितनी कि बाह्य धमकी।

आईटी में गवर्नेंस

22. क्या आईटी गवर्नेंस में सब कुछ आईटी के बारे में है? एक सुसंगत आईटी गवर्नेंस नीति संस्थाओं को ऐसे उपाय प्रदान करती है जो सुनिश्चित करते हैं कि आईटी निवेश कारोबार को उनके लक्ष्य की ओर ले जाए। आईटी गवर्नेंस पूरी तरह से कार्पोरेट गवर्नेंस और समग्र कार्पोरेट रणनीति पर निर्भर करती है जिसका अर्थ है कि आईटी रणनीति और आईटी प्रक्रिया कारोबारी लक्ष्यों के अनुरूप होनी चाहिए। अन्य शब्दों में, इसका अभिप्राय यह है कि आईटी गवर्नेंस, आईटी ढांचे और प्रक्रियाओं का प्रबंधन करने के लिए उपाय प्रदान करता है जिससे कारोबार रणनीति को सही ढंग से समर्थन दिया जा सके।

23. बैंकों में आईटी गवर्नेंस का कार्यान्वयन बहुत ही चुनौतीपूर्ण हो सकता है। आईटी गवर्नेंस के क्षेत्र जैसे सूचना, डाटा, सूचना सुरक्षा में संरचनागत कमियों को दूर करने के लिए, इन क्षेत्रों में अनिवार्य रूप से साहचर्य होना आवश्यक है। संरचित आईटी गवर्नेंस फ्रेमवर्क अपनाने से बैंक अपना कारोबार इस प्रकार से संभाल सकेंगे कि ग्राहकों को लाभ पहुंचाने के साथ-साथ इस कड़े प्रतिस्पर्धात्मक संसार में उनके कारोबार में वृद्धि होगी। आईटी में बैंक का निवेश उस समय अधिक फलदायी होगा जब कारोबार रणनीति प्रौद्योगिकी

<sup>3</sup> स्रोत : सिमैन्टिक इंटेलेजेंस क्वार्टरली : जुलाई-सितंबर, 2011

<sup>4</sup> <http://newindianexpress.com/business/article551583.ece>

रणनीति से मेल खाएगी, अनुशासित तरीके से प्रणाली का कार्यान्वयन किया जाएगा और वर्धित आईटी क्षमताओं के साथ मूल्य-सृजन का संतुलित होगा।

*मानव पूंजी - ज्ञान और प्रतिभा बाजार का विकास*

24. हालांकि पिछले कई सालों में बैंकिंग उद्योग में आमूल-चूल परिवर्तन हुआ है, लेकिन इस उद्योग की एक विशेषता से आप अवश्य ही सहमत होंगे, जो अबतक नहीं बदली है, वह है यहां के लोग। बैंकों की सफलता अथवा विफलता उनके प्रत्येक स्तर - अग्र कार्यकर्ता, मध्य प्रबंधन और कार्यपालक नेतृत्व की कार्यबल प्रतिभा की गुणवत्ता पर आधारित होती है। बैंकों को अपने कार्यबल की प्रतिभा का उपयोग प्राथमिक इंजन के रूप में करना चाहिए जिससे निरंतर प्रतिस्पर्धात्मक लाभ हो सके और एक ऐसा कार्यबल तैयार किया जा सके जिसमें लोग प्रत्येक स्तर पर प्रौद्योगिकी का लाभ उठाते हुए उच्चस्तरीय कार्य निष्पादित करने के योग्य हो सकें। बात यह है कि हमें उत्कृष्ट सूचना प्रौद्योगिकी संस्कृति का निर्माण करना है। यह मानव संसाधन टीम ही है जो आने वाले वर्षों में बैंकों को प्रतिस्पर्धात्मक लाभ पहुंचाएगी।

*विश्लेषण विज्ञान - ग्राहक विश्वास को जागृत करना*

25. पूर्वानुमान लगाने वाले विश्लेषण की विज्ञान की शक्ति अविवादित है। इसने कई उद्योगों में गहरी पैठ बनाई है और अब बैंकिंग उद्योग में भी अपनी पैठ बना रही है। तो, इसमें नया क्या है ? क्या बैंक अधिकांश अन्य उद्योगों की तुलना में अधिक आंकड़ों के उत्पादक और उपभोक्ता नहीं हैं ? जो सदियों से इसका खनन कर रहे हैं। जी हां, लेकिन आंकड़ों का खनन और विश्लेषण-विज्ञान एक बात नहीं है। विस्तार से न कहकर संक्षेप में कहें तो, नवीनतम विश्लेषण - विज्ञान में वह क्षमता है जो आंकड़ों के पेटाबाइट्स को तत्काल समय में पूर्वानुमानात्मक अंतर्दृष्टि में प्रोसेस कर सकती है। सैद्धांतिक रूप में इसका आशय है कि बैंक किसी कार्य के परिणाम में महत्वपूर्ण अंतर्दृष्टि प्राप्त कर सकते हैं, भले ही वे इसे कार्य-निष्पादित ही करें। व्यावहारिक दृष्टि से, इसका मतलब हो सकता है - लेनदेन प्रक्रिया के मध्य धोखाधड़ी को रोकने अथवा काम पूरा होने के बाद खतरे की सूचना देने के बीच का भेद। अब बैंकों को ग्राहकों को पाने और उन्हें बरकरार रखने, अभियानों को चलाने तथा प्रति विक्रयों में सुधार लाने के लिए पूर्वानुमानात्मक विश्लेषणों का लाभ उठाना चाहिए। विश्लेषण की सहायता से, बैंकों के पास ग्राहकों की समझ को एक अलग स्तर पर परिष्कृत करने का भी अवसर है जिससे ग्राहक केन्द्रीयता में सुधार आएगा।

## अंतिम विचार

26. इस चरण पर, मैं आप सबके द्वारा दिए गए योगदान के प्रति अपना आभार प्रकट करना चाहता हूँ। सीआईओ और आईटी प्रबंधकों के रूप में बैंकिंग क्षेत्र में अत्यावश्यक परिवर्तन लाने में आप सबने उत्कृष्ट प्रदर्शन किया है। एक दशक पहले की बात है जब हम साइन बोर्ड पर 'पूर्णतः कंप्यूटरीकृत शाखा' लिखा हुआ देखा करते थे, मुमकिन है कि अब इसे 'पूर्णतः स्वचालित लेनदेन प्रक्रिया शाखा' के रूप में बदला जा सकता है। तथापि, हम इतने में ही संतुष्ट नहीं हो सकते। हमें ऊंचाइयों की ओर बढ़ने का प्रयास करने की आवश्यकता है, ताकि आपमें से प्रत्येक एक उच्च कोटि का सीआईओ<sup>5</sup> बन सके - एक ऐसा सीआईओ जो प्रभाव उत्पन्न करने के ऐसे साधन के रूप में काम कर सके और जो बैंकों की लाभप्रदता में बदलाव ला सके। चूंकि मैं सीआईओ के एक समूह को संबोधित कर रहा हूँ इसलिए मैं चाहता हूँ कि आप सब इस पर विचार करें कि आप कैसे प्रौद्योगिकी का भिन्न-भिन्न रूप से प्रयोग करके, एक उच्च कोटि के सीआईओ के रूप में अपने आपको बदल सकते हैं।

*बड़े डेटा का प्रयोग*

27. बैंकों को बड़े डेटा के बारे में विचार करने की जरूरत होगी। लेनदेन योग्य डेटा का संग्रहण और विश्लेषण, बैंकों को अपने ग्राहकों की पसंद के विषय में अधिक अंतर्दृष्टि प्रदान करेगा। इसका प्रयोग नए उत्पादों और सेवाओं को सृजित करने में किया जा सकता है। तथा इसकी सहायता से बैंक नई-नई समस्याओं का प्रभावशाली ढंग से समाधान कर सकते हैं। तथापि सावधानी बरतने की बात यह है कि डेटा के विश्लेषण के लिए उपलब्ध साधनों पर काम करने कि लिए दक्ष कार्मिक की आवश्यकता पड़ सकती है।

*नेतृत्व*

28. सीआईओ से अपेक्षा है कि उनमें स्वतंत्र विचार, ग्रहणशीलता, लचीलापन और निरंतर सीखने की क्षमता हो। प्रौद्योगिकी के साथ आपका संबंध आजीवन एक विद्यार्थी के रूप में होना चाहिए। एक टीम का नेतृत्व करने का 'जोश' भी आपमें होना चाहिए। नेतृत्व एक कला है। आईटी में प्रभुत्व हासिल करो। इसका यह भी आशय है कि सूचना प्रौद्योगिकी और बिजनेस की टीम के बीच की दूरियों को प्रभावशाली ढंग से कम करने के लिए आपको शीर्ष प्रबंधन की कभी-कभी नियुक्ति करते समय विराम लेना पड़ सकता है।

<sup>5</sup> सीआईओ एनिवर्सरी अंक - नवम्बर 2012

*सहयोग*

29. दक्षता बढ़ाने और विनियामक अनुपालन सुनिश्चित करने के लिए बैंकों को अपने सभी कार्यक्षेत्रों से डेटा एकत्र और प्रेषित करने के बेहतर तरीकों की जरूरत है। अधिकांश बैंक बहु बैंक-ऑफिस प्रणाली और साइलो आधारित सूचना के साथ संघर्ष कर रहे हैं। इन मुद्दों से गंभीरतापूर्वक निपटने के लिए, भविष्य में नए और उन्नत बिजनेस प्रक्रिया प्रबंधन साधनों की आवश्यकता पड़ेगी और जिसके लिए हम सबमें बड़े सहयोग की आवश्यकता होगी।

*सुरक्षित रहना*

30. कम अंतराल में नई प्रौद्योगिकियों को अपनाए जाने से नए खतरे भी बढ़ते जा रहे हैं। इनका सामना करने के लिए हमें नए उपाय खोजने की जरूरत है। सबसे पहले हमें उन सूचनाओं को पता लगाना होगा जिन्हें सदैव सुरक्षित रखने और संरक्षित करने की आवश्यकता है। इसके साथ ही हमें किसी डिवाइस पर विस्तृत और मोबाइल उद्यम में महत्वपूर्ण दस्तावेजों को एक्सेस करने, शेयर करने और नियंत्रित करने के लिए प्रभावी सुरक्षा व्यवस्था करने की आवश्यकता है। आप इस बात से सहमत होंगे कि संवेदनशील अथवा गोपनीय दस्तावेजों को नियंत्रित करना डेटाबेस में अभिलेखों को नियंत्रित करने की अपेक्षा अधिक कठिन है। बैंकों सहित अधिकांश संगठन अपने बहुसंख्यक सुरक्षा संसाधनों का ध्यान नेटवर्क पर केन्द्रित करते हैं न कि उनके एप्लीकेशनों पर। बैंकों को अपनी एप्लीकेशन सुरक्षा को प्राथमिकता देनी होगी ताकि उन्हें भावी हमलों के समय 'हाथ में हाथ धरे रहकर बैठे' न रहना पड़े। यहां एक आशा की किरण है। रिपोर्ट<sup>6</sup> के अनुसार, दुनिया भर में बैंकिंग कार्यक्षेत्र की सुरक्षा ने सुरक्षा के प्रति अपना समर्पण दर्शाया है। वर्ष 2011-12 के दौरान, बैंकिंग वेबसाइटों का प्रतिकार दर 74 प्रतिशत था, जो सबसे अधिक था।

*सावधानी के साथ क्लाउड कंप्यूटिंग को अपनाओ*

31. वित्तीय संस्थाओं ने अपने आईटी संसाधनों का उपयोग करने के लिए जिन तौर-तरीकों को अपनाने के बारे में सोच रखा था उन तौर-तरीकों को तेजी से उभरता क्लाउड कंप्यूटिंग बदल रहा है। यह क्लाउड कंप्यूटिंग का जमाना है। हम सब यह जानते हैं लेकिन इस बात को लेकर चिंतित हैं कि क्या इसे अपनाए या नहीं। क्योंकि हम क्लाउड कंप्यूटिंग की सुरक्षा और डेटा की विश्वसनीयता को लेकर चिंतित हैं। क्लाउड कंप्यूटिंग के बारे में बिल्कुल सरल शब्दों में कहें तो यह असीमित कंप्यूटिंग संसाधन प्रदान करता है जिसकी

सेवा प्रत्येक उपयोग पर आधारित है और इसके उपयोग से शुरुआती पूंजीगत व्यय घट जाते हैं और इसमें आईटी के कम ऊपरी खर्चों की जरूरत पड़ती है, अतएव यह बिना तत्संबंधी लागतों के उद्यम स्तर के आईटी एक्सेस के लिए, किफायती एवं सरल विकल्प प्रदान करता है। किंतु दुनिया भर में, वित्त क्षेत्र इस प्रौद्योगिकी को अपनाने में सावधानी बरत रहा है। भारतीय वित्तीय क्षेत्र को इस वास्तविकता का बोध होना चाहिए, कम-से-कम उस समय तक जबतक कि उद्योग क्लाउड कंप्यूटिंग के लिए भारतीय मानक तैयार नहीं कर लेता है।

*स्रोत*

32. आउटसोर्सिंग अभी भी जारी है। भले ही इसने क्लाउड जैसा नया रूप धारण कर लिया है किंतु परंपरागत आउटसोर्सिंग वास्तव में विलुप्त हो गयी है। सीआईओ को चाहिए कि वे अपने विक्रेता के साथ अपने संबंधों को और बेहतर बनाएं ताकि बैंक लंबे सफर में अपनी लाभप्रदता में वृद्धि करने के बारे में सोच सकें। आउटसोर्सिंग संबंधी लागतों को कम करने के लिए बैंकों को विक्रेताओं से अपनी अपेक्षाओं के बारे में स्पष्ट रूप से बात कर लेनी चाहिए, प्रोजेक्ट को अपने नियंत्रण में कर लेना चाहिए और विक्रेताओं का चयन बुद्धिमता से करना चाहिए। कभी-कभी बैंक को अपनी बातचीत के दौरान विवेक से काम लेना पड़ता है तो कभी 'संविदा को दरकिनार करते हए', उनके साथ साझेदारी कर बदलाव लाना पड़ता है और सही ढंग से पेश आना पड़ता है; किन्तु कार्य निष्पादन में कोई समझौता किए बगैर!!

*मोबाइल प्रबंधन*

33. मोबाइल क्रांति ने एक नई विश्व व्यवस्था स्थापित कर दी है। इसमें बैंकों द्वारा किए जाने वाले बिजनेस के तौर-तरीकों को बदलने की क्षमता है। यह बैंकों पर निर्भर करता है कि वे इस संकेत पर गौर करें। बैंक मोबाइल चैनल को अपना रहा है और साथ ही पुरानी ऑनलाइन बैंकिंग का भी समर्थन कर रहा है - बैंक, ई-बैंकिंग सोल्यूशन्स तैयार करने के लिए उपयोग में लाई गई प्रौद्योगिकियों को एकीकृत नहीं कर रहे हैं। चूंकि अधिक लोग अपना बैंकिंग कार्य मोबाइल डिवाइस पर करते हैं, इसलिए ये डिवाइस भी ऐसे हैकर्स और धोखाधड़ी करने वालों का अधिक से अधिक ध्यान आकर्षित करेंगे, जो सदैव आसानी से प्राप्त होने वाले लक्ष्यों की तलाश में रहते हैं। मोबाइल चैनल के अंतर्गत बैंक दो क्षेत्रों में कार्य कर सकता है<sup>7</sup> : धोखे का निवारण और ग्राहकों में विपणन। वास्तव में समूचे

<sup>6</sup> वाहट्टहैट सेक्यूरिटी वेबसाइट स्टेटिस्टिक्स 2011

<sup>7</sup> फोररेस्टर रिपोर्ट कमीशन्ड बाइ क्लैरमैल ।

विश्व में मोबाइल बैंकिंग पहले से ही धोखाधड़ी को कम करने में विभिन्न तरीकों से अपनी भूमिका अदा कर रही है - सामान्य लेनदेन और बैंक अंतरणों के लिए सुरक्षा अलर्ट से लेकर मोबाइल ओथेंटिकेशन तक।

34. अपना भाषण समाप्त करने से पहले, मैं महत्वपूर्ण मुद्दों का उल्लेख कर लेना चाहूंगा :

- क्या बैंक के सीआईओ एकजुट हो सकते हैं और उन तीन बड़ी चुनौतियों को पहचान सकते हैं जिनका तत्काल समाधान किया जाना है? आईटीआरबीटी अपनी महत्वपूर्ण गतिविधि के रूप में इन पर आगे कार्य कर सकता है।
- आईटी के कार्यान्वयन को लेकर ध्यान देने योग्य बड़ी बात प्रौद्योगिकी का पुराना हो जाना है। जहां तक उनकी प्रणालियों का संबंध है, सीआईओ को चाहिए कि वे इसको पुरानी होने के पूर्व इसका विकल्प तैयार रखें। क्या हम सीआईओ को मिल-जुलकर काम करते देख सकेंगे ताकि आप परिवर्तन ला सकें न कि परिवर्तित हो जाएं ?
- आप सभी केवाईसी (अपने ग्राहक को जानिए) आवश्यकताओं से भली-भांति परिचित होंगे। क्या हम प्रौद्योगिकी आधारित केवाईसी पर ध्यान दे सकते हैं जिन्हें आसानी से कार्यान्वित किया जा सकता है, साथ ही जो सुरक्षित एवं सही सूचनाएं सुनिश्चित करती है, इसे मिटाया नहीं जा सकता है?
- क्या सीआईओ को कतिपय आईटी प्रणालियों (डेटाबेस के लिए ओरेकल, ऑपरेटिंग सिस्टम के लिए विन्डोज और बहुत-सी अन्य) पर अत्यधिक निर्भरता के विषय में चिंता करने का समय आ गया है ?

- अन्ततोगत्वा आईटी सिस्टम्स में इंटर-ऑपरेबिलिटी और उससे भी अधिक महत्वपूर्ण बैंकों में इंटर-ऑपरेबिलिटी के लिए सबसे बेहतर कौन से विकल्प हो सकते हैं ?

35. क्या यह ग्राहक लाभप्रदता को बेहतर ढंग से समझने, नवोन्मेषी तरीकों से उत्पादों के वितरण अथवा स्पाइरलिंग डेटा संबंधी आवश्यकताओं का प्रबंधन करने में मददगार है। नए विनियम के परिणामस्वरूप प्रौद्योगिकी एक महत्वपूर्ण एनेबलर और डिफरेंशिएटर के रूप में उभर रही है। चूंकि बैंकिंग की मुख्यधारा के साथ प्रौद्योगिकी का गहरा संबंध है इसलिए बैंकों को प्रौद्योगिकी संबंधी खर्चों के बारे में एक भिन्न सोच रखनी होगी। इसे लागत के रूप में लेकर संवृद्धि और नए बिजनेस के विकास में निवेश के रूप में लेना चाहिए जिससे प्रतिस्पर्धी विश्व में वक्र से ऊपर रहा जा सके। अन्ततोगत्वा, प्रौद्योगिकी को अपनाने का उद्देश्य सभी आर्थिक, सामाजिक और भौगोलिक क्षेत्रों में ग्राहकों की सेवाओं में सुधार करना है और इस उद्देश्य को पूरा करने में सीआईओ को एक बड़ी भूमिका अदा करनी है।

36. गुरुचरण दास के विचार के साथ मैं अपना भाषण समाप्त करना चाहूंगा - उन्होंने कहा था 'नेतृत्व के लिए विचार से ज्यादा जरूरी है कार्य और बुद्धि से ज्यादा महत्वपूर्ण है इच्छा शक्ति'। सीआईओ, जो अपने आप में एक बड़े नेता हैं, को अपनी इच्छा शक्ति के साथ इसे कर दिखाने के लिए अपने विचारों को कार्य रूप में बदलने की दिशा में काम करना होगा।

37. इस सम्मेलन में सर्व प्रकार से सफल विचार-विमर्श के लिए मैं आप सबके प्रति अपना आभार प्रकट करता हूँ। नए साल के लिए बस दो सप्ताह से भी कम समय रह गया है इसलिए मैं आप सबको सुखमय और समृद्ध नव वर्ष की शुभकामनाएं भी देता हूँ।