1

व्यावसायिक परिवेश

[BUSINESS ENVIRONMENT]

मूल अवधारणाएँ

(BASIC CONCEPTS)

'व्यावसायिक परिवेश' सम्बन्धी इस अध्याय का उद्देश्य विद्यार्थियों को समकालीन व्यावहारिक परिवेश से परिचित करना है। जटिल, गतिमान, बहुआयामी, व्यावसायिक परिवेश का संगठन पर दूरगामी प्रभाव पड़ता है। यह आंतरिक एवं बाह्य भागों में विभाजित किया जा सकता है।

1. **प्रस्तावना** (Introduction)—प्रत्येक व्यावसायिक संगठन अपने पृथक् परिवेश में परिचालित होता है। परिवेश व्यवसाय को प्रभावित करता है और व्यवसाय से प्रभावित भी होता है। कोई भी व्यवसाय ऐसी अन्तर्सम्बन्धी एवं प्रभावी शक्तियों से मुक्त नहीं रह सकता है, जो उसकी चारदीवारी से बाहर हैं।

2. **व्यवसाय का आशय** (Meaning of Business)—समाज के आर्थिक विस्तार, विकास एवं परिवर्तन के रूप से व्यवसाय को जाना जाता है। हमारे उद्देश्यों के लिए व्यवसाय में कोई ऐसी गतिविधि शामिल है, जो माल के क्रय, विक्रय निर्माण, प्रक्रियाकरण एवं/अथवा उत्पादों एवं/अथवा सेवाओं के विपणन से सम्बन्धित है।

3. **व्यवसाय के उद्देश्य** (Objective of a Business)—व्यवसाय के विभिन्न उद्देश्यों का सम्बन्ध उसकी लाभदायकता, उत्पादक कार्यक्षमता, विकास, तकनीकी गतिमानता स्थायित्व, स्वावलम्बन, जीवन्तता, प्रतिस्पर्द्धात्मक शक्ति, ग्राहक सेवा, वित्तीय शोधनता, उत्पाद की गुणवत्ता, विविधीकरण, कर्मचारियों की संतुष्टि एवं कल्याण से होता है। तथापि, व्यवसाय का यथार्थ उद्देश्य ग्राहकों का सृजन है। यह ग्राहक ही होता है, जो यह निर्धारित करता है कि व्यवसाय क्या है।

4. **व्यवसाय पर परिवेशीय प्रभाव** (Environmental influences on Business)—व्यवसाय वृहत परिवेश के भाग के रूप में कार्य करता है इसके इनपुट्स रूपी मानवीय, भौतिक, वित्तीय एवं सम्बन्धित संसाधनों को परिवेश से ही ग्रहण किया जाता है। व्यवसाय इन संसाधनों को अपनी विभिन्न प्रक्रियाओं द्वारा उत्पादों के निर्माण एवं सेवाओं की उपलब्धि में परिवर्तित करता है।

© The Institute of Chartered Accountants of India

4.1 **परिवेशीय प्रभावों को समझने में समस्याएँ** (Problems in understanding the environmental influences)—परिवेशीय शक्तियों को समझना एवं विश्लेषण करना उसकी जटिलताओं, विविधताओं, एवं प्रबन्धकों की सीमाओं के कारण कठिन होता है।

4.2 **परिवेशीय प्रभावों को समझने की रूपरेखा** (Framework to understand the environmental influences)

- अनिश्चितता का प्रारम्भिक परिदृश्यन।
- ऐसे सार्थक कारकों को चिह्नित करने के लिए जो संगठन के विकास अथवा निष्पादन को प्रभावित करते हैं, परिवेशीय प्रभावों का अंकेक्षण।
- निकट व्यावसायिक परिवेश के स्पष्ट कारकों पर ध्यान केन्द्रित करना।

5. **परिवेशीय विश्लेषण क्यों ?** (Why Environmental Analysis ?)—सामान्यतः परिवेशीय विश्लेषण के तीन मौलिक लक्ष्य इस प्रकार हैं :

- प्रथम, परिवेश के वर्तमान एवं प्रत्याशित परिवर्तनों की समझ विश्लेषण से प्राप्त होती है।
- द्वितीय, रणनीतिक निर्णयन के लिए इनपुट्स परिवेशीय विश्लेषण से प्राप्त होती है।
- तृतीय, संगठन में रणनीतिक विचारधारा का पोषण एवं फैलाव रणनीतिक विश्लेषण से प्राप्त होता है।

6. **व्यावसायिक परिवेश की विशेषताएँ** (Characteristics of Business Environment)—व्यावसायिक परिवेश से अनेकों विशेषताएँ जैसे, जटिलता, गतिशीलता, बहुआयामी एवं दूरगामी प्रभाव प्रदर्शित होता है।

7. **व्यावसायिक परिवेश के अवयव** (Components of Business Environment)—ऐसा परिवेश जिसमें संगठन विद्यमान रहता है, उसे दो प्रमुख भागों—'बाह्य' एवं 'आंतरिक' परिवेशों में विभक्त किया जा सकता है।

'बाह्य परिवेश' में ऐसे सभी बाह्य कारक शामिल होते हैं, जो संगठन को 'अवसर' अथवा 'चुनौती' प्रदान करते हैं।

'आंतरिक परिवेश' का संदर्भ ऐसे सभी कारकों से है जो संगठन के अन्दर हैं और जो उसे शक्ति प्रदान करते हैं अथवा 'रणनीतिक प्रकृति की दुर्बलता' का कारण होते हैं।

8. **संगठन एवं परिवेश के मध्य सम्बन्ध** (Relationship between Organization and its Environment)—संगठन एवं परिवेश के मध्य सम्बन्ध की विवेचना, उनकी अनेक प्रमुख क्षेत्रों, जैसे, सूचनाओं संसाधनों, प्रभावों एवं शक्तियों के विनिमय के मध्य अन्तर्सम्बन्धों के रूप में की जा सकती है।

9. **व्यष्टि एवं समष्टिगत परिवेश** (The Micro and Macro Environment)—व्यष्टिगत परिवेश का सम्बन्ध उन छोटे क्षेत्रों अथवा संगठन की चारदीवारी से जुड़े मुद्दों से है जिनसे कोई संगठन प्रत्यक्षतः एवं नियमित रूप से प्रभावित होता है। इनमें शामिल है, पूतिकर्ता, उपभोक्ता, विपणन मध्यस्थ प्रतियोगी संगठन बाजार आदि। समष्टिगत, परिवेश का वृहत्

© The Institute of Chartered Accountants of India

क्षेत्र होता है, जिसमें शामिल हैं, जनांकिकी, आर्थिक, सरकारी, विद्यार्थी, राजनैतिक, सांस्कृतिक, तकनीकी एवं भूमण्डलीय परिवेश जैसे कारक हैं।

10. परिवेशीय परीक्षण (Environmental Scanning)—परिवेशीय परीक्षण को ऐसी प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया जा सकता है, जिसमें संगठनों द्वारा अपने संगठन के प्रासंगिक परिवेश की चुनौतियों, अवसरों को चिह्नित किया जा सके जो, उनके व्यवसाय के रणनीतिक निर्णयों को प्रभावित करते हैं। इस प्रक्रिया के अधीन कम्पनी के परिवेश सम्बन्धी ऐसी सूचनाएँ एकत्रित की जाती हैं उनका विश्लेषण किया जाता है और सभी परिवेशीय परिवर्तनों के प्रभावों पर पूर्वानुमान लगाया जाता है। इससे प्रबन्धकों को संगठन सम्बन्धी भावी पथ निर्धारण में सहायता मिलती है।

11. व्यष्टि परिवेश के तत्व (Elements of Micro Environment)

11.1 उपभोक्ता (Consumers) : उपभोक्ता ऐसे व्यक्ति हैं जो किसी संगठन का उत्पाद क्रय करने के लिए धन व्यय करते हैं। विपणनीय परिवेश में ग्राहक का केन्द्रीय स्थान है। विपणक को ग्राहक की अभिरुचियों एवं प्राथमिकताओं एवं क्रय आदतों में आये परिवर्तनों का निकट से परीक्षण एवं विश्लेषण करना होता है।

11.2 प्रतियोगी (Competitors) : प्रतियोगी अन्य व्यावसायिक निकाय हैं जो, संसाधनों के साथ–साथ बाजार के लिए प्रतिस्पर्धा करते हैं। प्रतिस्पर्धात्मक परिदृश्य का अध्ययन विपणक के लिए अति आवश्यक है, विशेषकर प्रतियोगी की चुनौतियों का अध्ययन।

11.3 संगठन (Organization) : संगठन में अनेक अविशिष्ट तत्व होते हैं, जो उसकी गतिविधियों को प्रभावित कर सकते हैं। इनमें शामिल है विशिष्ट संगठन अथवा समूह जो संगठन को प्रभावित कर सकते हैं।

11.4 बाजार (Market) : बाजार का अध्ययन वास्तविक एवं सम्भावित आकार उसकी विकास सम्भावनाएँ के साथ उसके आकर्षणों के लिए भी किया जाना चाहिए। विपणक को बाजार की प्रवृत्तियों एवं विकास के साथ उसके प्रमुख सफलता कारकों को भी समझना चाहिए।

11.5 पूर्तिकर्ता (Suppliers) : व्यष्टिगत परिवेश के पूर्तिकर्ता एक महत्वपूर्ण रूप है। पूर्तिकर्ताओं के द्वारा कच्चामाल, उपकरण, सेवाएँ एवं इसी प्रकार की अन्य अनेकों वस्तुएँ उपलब्ध करायी जाती हैं। पूर्तिकर्ता अपनी सौदेबाजी की शक्ति से लागत की संरचना को प्रभावित करते हैं। उनकी उपस्थिति उद्योग में प्रतियोगिता की प्रमुख शक्ति है।

11.6 बाजार मध्यस्थ (Market Intermediaries) : बाजार मध्यस्थ व्यावसायिक संगठन पर प्रभावी असर डालते हैं।

12. समष्टिगत परिवेश के तत्व (Elements of Macro Environment)

12.1 जनांकिकीय परिवेश (Demographic Environment) : 'जनांकिकी' शब्द में विश्व देश, जिला अथवा क्षेत्र तक की जनसंख्या सम्बन्धी विशेषताएँ शामिल हैं। अनेकों जनांकिकीय कारकों का व्यवसाय पर गहरा प्रभाव पड़ता है। सामान्य आयुवर्ग, लिंग अनुपात, आय, शिक्षा, विकास दर का व्यवसाय पर विभिन्न मात्राओं में प्रभाव पड़ता है।

© The Institute of Chartered Accountants of India

12.2 आर्थिक परिवेश (Economic Environment) : आर्थिक परिवेश का संदर्भ अर्थव्यवस्था की उस प्रकृति एवं दिशा से है, जिसमें कम्पनी प्रतियोगिता कर रही है, अथवा कर सकती है। आर्थिक परिवेश में शामिल है—क्षेत्रीय एवं राष्ट्रीय सामान्य आर्थिक स्थिति, संसाधन बाजारों की स्थिति (मुद्रा, श्रमशक्ति, कच्चामाल आदि) जो उपक्रम की पूर्ति, उसकी लागतों, गुणवत्ता, उपलब्धता एवं पूर्तिकर्ता की विश्ससनीयता को प्रभावित करती है।

12.3 राजनीतिक–विधायी परिवेश (Political-Legal Environment) : राजनीतिक–विधायी परिवेश में तीन प्रमुख कारक हैं—

(a) **सरकार** (Government) : व्यवसाय पर सरकारी नीतियों का कठोर मार्गदर्शन एवं नियंत्रण रहता है। अतः किस प्रकार की सरकार देश को चला रही है, उसका गम्भीर प्रभाव व्यवसाय पर पड़ता है।

(b) **विधायी** (Legal) : व्यवसाय प्रणली, सुदृढ़ विधायी स्थिति में परिचालन को प्राथमिकता देती है। इसके अधीन व्यवसाय के नियामक विधान आते हैं।

(c) **राजनीतिक** (Political) : राजनीतिक समूहों का व्यवसाय पर प्रभाव एवं सीमांकन होता है। कुछ उत्पादों, सेवाओं अथवा संगठन के विरुद्ध तीव्र आन्दोलनों के अतिरिक्त उनका श्रम संघों पर गम्भीर प्रभाव होता है।

12.4 सामाजिक–सांस्कृतिक परिवेश (Socio-Cultural Environment) : इसके अन्तर्गत मानवीय सम्बन्धों एवं सामाजिक मूल्यों एवं सामाजिक आचरणों और उनके व्यवसाय एवं संगठन पर प्रभाव/समाज के विश्वास मूल्य एवं मानदण्ड यह निश्चित करते हैं कि किस प्रकार व्यक्ति एवं संगठन अन्तर्गत सम्बन्धित हैं।

12.5 तकनीकी परिवेश (Technological Environment) : तकनीक का अवसर एवं चुनौती दोनों रूपों में प्रभाव पड़ता है। इससे व्यवसाय को एक अवसर प्राप्त होता है कि तकनीकी नवकरणों का प्रयोग करके रणनीतिक लाभ प्राप्त कर सकता है। तथापि, उसी समय तकनीक चुनौती बन जाती है यदि संगठन इसको लाभदायक रूप में अंगीकार करने में असमर्थ रहता है।

12.6 वैश्विक परिवेश (Global Environment) : सरल आर्थिक शब्दों में, भूमण्डलीकरण का अर्थ ऐसी समेकितीकरण की प्रक्रिया से है जो विश्व को एक वृहत बाजार में बदल देता है। कम्पनी स्तर पर भूमण्डलीकरण का आशय दो बातों से होता है। (a) कम्पनी समसत विश्व में अनेक स्थानों पर निर्माणी गतिविधियाँ चलाती है, और विविध उद्योगों के लिए अपने उत्पाद प्रस्तुत करती है; एवं (b) इसका एक आशय यह भी है कि घरेलू बाजार में विदेशी प्रतियोगियों से प्रतिस्पर्धा करने की सामर्थ्य का होना।

13. PESTLE **विश्लेषण** (PESTLE Analysis)—PESTLE विश्लेषण में शामिल है संगठन पर पड़ने वाले राजनीतिक, आर्थिक, सामाजिक, सांस्कृतिक, तकनीकी, विधायी एवं परिवेशीय प्रभावों को चिह्नित करना और ऐसे परिवेशीय प्रभावों की स्कैनिंग के लिए मार्ग प्रशस्त करना जो संगठन एवं उसकी नीति को प्रभावित कर चुके हैं अथवा प्रभावित कर सकते हैं।

© The Institute of Chartered Accountants of India

14. **परिवेश को रणनीतिक प्रत्युत्तर** (Strategic Responses to the Environment)—परिवेश की किसी विशेष स्थिति में व्यवसाय को क्या करना चाहिए, इसका सही निर्धारण करना कठिन है। रणनीतिक रूप से, व्यवसाय को ऐसे प्रयास करने चाहिए जिससे अवसरों का शोषण और चुनौतियों के प्रभावों को समाप्त अथवा न्यूनतम किया जा सके। संगठन इस उद्देश्य की प्राप्ति के लिए निम्नांकित मार्ग अपना सकता है :

(i) **न्यूनतम अवरोध** (Least resistance) : कुछ व्यवसाय अपने परिवर्तनीय बाह्य परिवेशों के साथ जूझने की सामर्थ्य द्वारा मात्र जीवित रह पाने में सफल हो जाते हैं। वे साधारण लक्ष्य–अनुरक्षक इकाइयों होती है।

(ii) **सावधानी के साथ बढ़ना** (Proceed with caution) : अगले स्तर पर ऐसे व्यवसाय होते हैं, जो परिवर्तनीय बाह्य परिवेशों के साथ चतुराईपूर्ण अनुकूलन में रुचि रखते हैं। वे परिवेश में परिवर्तनों की मॉनीटरिंग के लिए, अपने लक्ष्यों एवं गतिविधियों पर उनके प्रभावों का अध्ययन करने और अपने निष्कर्षों को, स्वयं को दीर्घ जीवित रखने, स्थायित्व एवं शक्ति प्राप्त करने के उद्देश्य से विशिष्ट रणनीतियों के निर्धारण में अनूदित करते हैं।

(iii) **वेगवान प्रतिवादन** (Dynamic response) : अधिक उच्च खयाली बनावटी स्तर पर ऐसे व्यवसाय होते हैं जो यह मानते हैं बाह्य परिवेशीय शक्तियां, उनके प्रयत्नों द्वारा अंशतः प्रबन्धनीय एवं नियंत्रणीय होती है उनकी प्रतिपुष्टि प्रणाली उच्च वेगवान एवं शक्तिशाली होती है।

15. **प्रतियोगी परिवेश** (Competitive Enivronment)—किसी व्यावसायिक इकाई के लिए बाजार में उपस्थित प्रतिस्पर्धा की प्रकृति एवं विस्तार ऐसा एक प्रमुख कारक है जो उसकी विकास की गति, आय के वितरण एवं उपभोक्ता कल्याण को प्रभावित करता है। व्यवसाय को प्रतिस्पर्धा की रणनीतियों, लाभ का स्तर, लागतें, उत्पाद एवं सेवाओं पर विचार करने की आवश्यकता, अपनी व्यावसायिक नीतियों को तैयारी एवं क्रियान्वयन के समय होती है। अपनी रणनीतियों के निरूपण के समय, संगठन के ऐसे प्रतिस्पर्धियों पर ध्यान केन्द्रित एवं चिह्नित करना चाहिए, जो उनके व्यवसाय को सार्थक रूप से प्रभावित कर रहे हैं।

प्रतियोगी परिवेश में सहयोग (Cooperation in a Competitive Environment) : कुछ संगठन एक ही उद्योग के अधीन गठबंधन का सृजन कर सकते हैं। ऐसे संगठन प्रतिस्पर्धा के स्थान पर साथ मिलकर स्पष्ट अथवा मौन व्यवस्थापन कर सकते हैं जो सामान्यजन को ज्ञात नहीं हो। उच्च प्रतिस्पर्धा परिवेश में सहयोग प्रकट भी हो सकता है। सहयोग का लाभ जापान में देखा जा सकता है, जहाँ व्यवसायियों की वृहद सहकारी संरचना को 'कीरित्सु' (Kieretsu) के नाम से जाना जाता है। इनका गठन सदस्य व्यवसाय की ऐसी सामर्थ्य के विकास के लिए किया जाता है कि अपने उद्योग में प्रतिस्पर्धा का सामना कर सकें। 'किरित्सु' सम्बन्धित उद्योग में सक्रिय कम्पनियों का अनौपचारिक समूह होता है।

पारिवारिक स्वामित्वाधीन सहयोग (Cooperation on account of family ownership) : एक ही परिवार द्वारा गठित व्यवसायों के मध्य सहयोग स्वाभाविक रूप से उदय रहता है। तथापि, कभी–कभी आन्तरिक स्थायी कलह एवं विरोध व्यवसाय के लिए समस्याएँ उत्पन्न कर सकता है।

© The Institute of Chartered Accountants of India

16. पोर्टर का पंचबलीय प्रारूप–प्रतिस्पर्धा विश्लेषण (Porter's Five Forces Model—Competitive Analysis)—इस मॉडल के अनुसार किसी उद्योग में प्रतिस्पर्धा की स्थिति ऐसे पाँच प्रतिस्पर्धा दबावों का संयोग है। जो समग्र बाजार में उपस्थित होती है :

- बाजार की रणनीतिक चालों और क्रेता संरक्षण प्राप्त करने से सम्बन्धित प्रतिस्पर्धात्मक दबाव।
- बाजार में नवीन प्रतिस्पर्धियों के प्रवेश की चुनौती से जुड़ा दबाव।
- प्रतिस्थापक उत्पादक उद्योग में कार्यरत कम्पनियों द्वारा ग्राहकों को हड़पने के प्रयासों से जनित दबाव।
- पूर्तिकर्ताओं की मोल–भाव की शक्ति एवं पूर्तिकर्ता–विक्रेता गठजोड़ से जनित दबाव।
- क्रेताओं की मोल–भाव की शक्ति एवं क्रेता–विक्रेता गठजोड़ से जनित दबाव।

अति लघु उत्तरीय प्रश्न (Very Short Answer Type Questions)

प्रश्न (Question) **1**

'जनांकिकी परिवेश' का अर्थ स्पष्ट कीजिए।

उत्तर (Answer)

जनांकिकी परिवेश (Demographic Environment)–शब्द "जनांकिकी" स्पष्ट करता है, किसी क्षेत्र, जिला, देश अथवा विश्व की जनसंख्या की विशेषताएँ। कुछ जनांकिकी कारकों का व्यवसाय पर गम्भीर प्रभाव पड़ता है। सामान्य आयु लिंग अनुपात, आय शिक्षा, विकासदर आदि का व्यवसाय पर विभिन्न मात्राओं में प्रभाव पड़ता है।

लघु उत्तरीय प्रश्न (Short Answer Type Questions)

प्रश्न (Question) **2**

कारण सहित बताइए कि निम्नांकित में से कौन का कथन सही/गलत है :

(a) व्यवसाय अकेले में कार्य करता है।

(b) परिवेशीय घटक अकेले विद्यमान रहते हैं और एक–दूसरे के साथ।

(c) किसी व्यवसाय का मूल उद्देश्य परिवेश को मॉनीटर करना है।

(d) लाभ सार्वभौमिक उद्देश्य नहीं हो सकता है, परन्तु दक्षता निश्चततः सभी व्यवसायों के लिए सामान्य उद्देश्य है।

(e) प्रबन्धक को सभी परिवेशीय प्रभावों की, उनकी रणनीतिक समझ के लिए सूची बनानी चाहिए।

(f) परिवेश में आ रहे परिवर्तनों में अवसर एवं चुनौतियां सदैव विद्यमान रहती हैं।

(g) रणनीति में परिवर्तन से संगठन की संरचना में परिवर्तन होता है।

(h) यदि कोई व्यवसाय परिवेशीय परिवर्तनों के लिए यदि सतत् उदासीन भी रहता है, फिर भी विकसित एवं फलीभूत होगा।

© The Institute of Chartered Accountants of India

(i) किसी भी प्रकार परिवर्तन सदैव व्याकुल होता है कभी-कभी वे चुनौती पूर्ण होते हैं।

(j) संगठन को प्रभावित करने वाले परिवर्तनों की दर एवं आकार में नाटकीय कमी हो रही है।

(k) रणनीतिक क्रियाएं सदैव परिवेश में परिवर्तनों की प्रतिक्रियाएं होती हैं।

(l) सफल व्यवसाय को परिवेश के विभिन्न तत्वों को मान्य करना होगा।

(m) सामाजिक–सांस्कृतिक परिवेश में सरकार एवं राजनीति सम्बन्धित कारक शामिल रहते हैं।

(n) प्रतियोगिता का लाभ उपभोक्ताओं को भी प्राप्त होता है।

(o) पार्टर का 'पंचबलीय प्रारूप' नव प्रवेशकों को प्रतियोगिता का प्रमुख साधन मानता है।

(q) भूमण्डलीयकरण का आशय विभिन्न व्यक्तियों को विभिन्न वस्तुओं से होता है।

(r) PESTLE विश्लेषण, शब्दावली का प्रयोग, सूक्ष्म परिवेशीय घटकों की संरचना विश्लेषण के लिए किया जाता है।

(s) रणनीतिक प्रक्रिया में, संगठन की परिवेशीय अवसरों के साथ अनुकूलन की समर्थता, हटती है।

उत्तर (Answer)

(a) **गलत** (Incorrect)—व्यवसाय अकेले रूप में कभी कार्य नहीं करता है। सम्बन्धित परिवेशीय क्षेत्र में वे कार्य करते हैं, और अपना उसी में से निकालना होता है। व्यवसाय के फलीभूत होने की सीमा, उसके परिवेश के साथ प्रतिक्रिया करने की विधि पर निर्भर करती है। ऐसा व्यवसाय जो परिवेशीय परिवर्तनों के प्रति सतत् निष्क्रिय रहता है, क्रमशः घटता जाता है।

(b) **गलत** (Incorrect)—परिवेश में शामिल है आर्थिक, विधायी, सामाजिक तकनीकी एवं अन्य समष्टि एवं व्यष्टिगत तत्व, जो जटिल एवं असंगत जोड़ों के साथ आपस में गुथे हुए हैं। इन घटकों में शक्तियों की ऐसी मात्राएं शामिल रहती हैं और आपस में सम्बन्धित एवं निर्भर हैं। इन्हें परिवेश कहते हैं क्योंकि वे व्यवसाय की मुख्य चारदीवारी से परे हैं, परन्तु उसकी क्रियाओं को प्रत्यक्षतः एवं अप्रत्यक्षतः प्रभावित कर सकती हैं।

(c) **गलत** (Incorrect)—व्यावसायिक उपक्रम के मूल उद्देश्यों का एक आनुषंगिक उद्देश्य, परिवेश को मॉनीटर करना है। संगठन के लिए ग्राहकों का सृजन, एवं धारण करना आवश्यक है। संगठनात्मक उद्देश्यों में शामिल हो सकते हैं दीर्घ जीवन, स्थायित्व, विकास लाभदायकता एवं सदृश्य संगठन परिवेशीय परिवर्तनों को मॉनीटर करता है, उनका अपने लक्ष्य एवं गतिविधियों पर प्रभाव का विश्लेषण करता है, और उनके निर्धारण का क्रियान्वयन अतिजीवन, स्थायित्व एवं शक्ति सम्बन्धी विशिष्ट रणनीतियों के रूप में करता है।

(d) **सही** (Correct)—प्रायः इस पर बल दिया जाता है कि व्यावसायिक उपक्रम की मुख्य अभिप्रेरणा लाभ का उद्देश्य होती है। संगठन अनेकों उद्देश्यों का अनुरक्षण करता है, न कि अकेला व्यावसायिक दक्षता का उद्देश्य जो अति उपयोगी परिचालक उद्देश्य है अनेक संगठन मुख्यतः पुण्यार्थ अथवा गैर-सरकारी लाभार्जन का उद्देश्य नहीं रखते हैं। परन्तु सामान्यतः सभी संगठनों का लक्ष्य संसाधनों का अनुकूलन उपयोग एवं परिचालन लागत में बचत होती है।

(e) **गलत** (Incorrect)—परिवेश में अनेक प्रभाव शामिल होते हैं इस विविधता को समझने में कठिनाई आती है, जिससे रणनीतिक निर्यणन आवश्यक होते हैं। सभी कल्पनीय परिवेशीय प्रभावों की सूची बनाना सम्भव नहीं है, परन्तु इसका बहुत अधिक उपयोग नहीं है।

© The Institute of Chartered Accountants of India

(f) **सही** (Correct)—यह कहा जाता है कि परिवर्तन अपरिहार्य है, विशेष कर व्यावसायिक परिवेश में, जो व्यवसाय के समक्ष विभिन्न समयों पर नए प्रश्न खड़े करता है। ऐसे सभी नवीन प्रश्नों के सम्बन्ध में सही दृष्टि उन्हें अवसरों एवं चुनौतियों दोनों, के रूप में समझने से है। चुनौती इसलिए कि उपयुक्त क्रिया आवश्यक है और अवसर इसलिए कि इससे भावी योजनाओं के लिए नए द्वार खुलते हैं, जिसका परिणाम व्यवसाय की समृद्धि है।

(g) **सही** (Correct)—रणनीति में परिवर्तन से संरचना में परिवर्तन अपेक्षित है क्योंकि संरचना में संसाधनों का आबंटन निश्चित होता है। संरचना की रूपरेखा फर्म के रणनीतिक अनुसरण में सहायक होनी चाहिए, अतः रणनीति का अनुसरण करना चाहिए। बिना रणनीति अथवा होने के कारण के कम्पनियों के लिए प्रभावी संरचना का निरूपण कठिन होती है।

(h) **गलत** (Incorrect)—व्यवसाय समस्त प्रासंगिक परिवेश के अधीन सक्रिय रहता है और अपने लिए मार्ग उसी में से निकालता है। एक सफल व्यवसाय को अनेकों परिवेशीय अवसरों एवं चुनौतियों को चिह्नित करके तैयारी एवं प्रत्युत्तर करना होता है। व्यवसाय उसी सीमा तक फलीभूत होता है जिस सीमा तक यह परिवेशीय स्थितियों एवं रुकावटों से प्रतिक्रिया करता है। परिवेशीय परिवर्तनों के प्रति निष्क्रिय रहने वाला व्यवसाय क्रमशः धुंधला पड़कर विस्मृतियों में चला जाता है।

(i) **गलत** (Incorrect)—आन्तरिक अथवा बाह्य परिवेश में अनुकूल परिवर्तन व्याकुलतादायक एवं /अथवा चुनौतीपूर्ण नहीं होते हैं। प्रबन्धन द्वारा कार्य प्रणाली में सुधार हेतु लाये गये परिवर्तन सदैव व्याकुलतादायक नहीं होते हैं। तथापि, कभी-कभी विशेष कर, पुराने एवं कमजोर संगठनों के लिए परिवर्तन चुनौतीपूर्ण हो सकते हैं, जो जोखिम तटस्थ प्रकृति एवं अपाचक प्रबन्धकों के साथ सक्रिय रहते हैं।

(j) **गलत** (Incorrect)—नहीं। जबकि वास्तविकता बिल्कुल दूसरी ओर है। व्यावसायिक परिवेश विशेषकर, भूमण्डलीकरण एवं उदारीकरण के पश्चात्, में ऐसे परिवर्तन आ रहे हैं जो अति तीव्र हैं और जिनके व्यवसाय पर दूरगामी प्रभाव है। यह आर्थिक, राजनीतिक, तकनीकी, विधायी एवं अन्य सामाजिक सांस्कृतिक सभी घटकों के लिए सत्य है। इसने संगठनों पर भारी दबाब डाला है कि ऐसे परिवेशीय परिवर्तनों के प्रति स्वयं सक्रिय अनुसरण दीर्घजीविता, विकास एवं प्रतिस्पर्धात्मक धार के लिए आवश्यक है।

(k) **गलत** (Incorrect)—रणनीतिक क्रियाएं वास्तव में अग्रांकित का मिश्रण है :

(1) प्रबन्धकों द्वारा स्वयं सक्रियता, जिससे कम्पनी की विपणनीयता एवं निष्पादन में सुधार हो सके, एवं

(2) अप्रत्याशित घटनाओं एवं नवीन बाजार स्थिति एवं परिवर्तनों के लिए आवश्यक प्रतिक्रियाएं।

(l) **सही** (Correct)—व्यवसाय में सफल होने के लिए परिवेश के विभिन्न तत्वों को मान्य करना होता है, उनका अंगीकरण, प्रबन्धन, समझना एवं प्रभावित करना होता है। व्यवसाय को परिवेश को सतत मानीटर एवं अंगीकृत करना चाहिए जिससे दीर्घजीवी एवं समृद्ध हो सके।

(m) **गलत** (Incorrect)—सामाजिक, सांस्कृतिक परिवेश में मानवीय सम्बन्धों आधारित कारक और सामाजिक आचरण एवं मूल्यों का प्रभाव शामिल होता है, जो व्यावसायिक संगठन को प्रभावित करते हैं। सामाजिक विश्वास, मूल्य एवं मानदण्डों के साथ सामाजिक ताना-बाना यह निर्धारित करता है कि किस प्रकार व्यक्तियों एवं संगठनों को अन्तर्सम्बन्धित होना है।

© The Institute of Chartered Accountants of India

(n) **सही** (Correct)—प्रतियोगिता का लाभ उस बाजार एवं समाज को प्राप्त होता है जिसमें संगठन सक्रिय रहता है। ग्राहकों को उच्चतर गुणों वाले उत्पाद कम मूल्यों पर उपलब्ध होते हैं। उन्हें अपने धन का अच्छा मूल्य प्रतियोगिता के कारण प्राप्त होता है।

(o) **गलत** (Incorrect)—सभी संगठनों को प्रतिस्पर्धा के कारण चुनौतियों का सामना करना होता है। तथापि, प्रतिस्पर्धा न तो संयोग है और न ही दुर्भाग्य। व्यवसाय के सम्मुख बाजार में उपस्थित प्रतिस्पर्धा की प्रकृति एवं विस्तार, अनेकों कारकों में से एक है जो विकास दर आय वितरण एवं उपभोक्ता कल्याण को प्रभावित करती है। प्रतिस्पर्धा कठोर श्रम, नवकरण एवं लागतों में बचत के लिए बाध्य करती है। प्रतिस्पर्धा का लाभ समाज एवं बाजार को प्राप्त होता है जिसमें संगठन कार्य करता है।

(p) **सही** (Correct)—पोर्टर का पंचबलीय प्रारूप नव प्रवेशकों को प्रतिस्पर्धा का मुख्य साधन मानता है। नवीन क्षमता एवं उत्पाद की श्रेणियां जो इनके द्वारा बाजार में उतरती है उनसे नया प्रयोगिती दबाब बनता है। प्रतिस्पर्धी जितना बड़ा होता है उतना ही घातक प्रतिस्पर्धात्मक प्रभाव होता है। नए प्रवेशक मूल्यों का सीमांकन करके विद्यमान संगठनों की लाभदायकता को प्रभावित करते हैं।

(q) **सही** (Correct)—भूमण्डलीकरण का आशय समस्त विश्व को एक बड़े बाजार में समेकित करने की प्रक्रिया के रूप में सन्दर्भित किया जाता है। ऐसा एकीकरण विश्व की सभी व्यापारिक सीमाओं से मुक्ति चाहता है। भूण्डलीकरण के द्वारा संगठनों को अपने विस्तार एवं विभिन्न ग्राहकों तक पहुंच का अवसर प्राप्त होता है। भूमण्डलीकरण का अन्य आशय भी है। अनेकों के लिए यह एक नवीन रूपान्तरक परिवर्तन है—नए विश्वासों का समुच्चय, कार्य प्रणाली, आर्थिक राजनीतिक एवं सामाजिक सांस्कृतिक वास्तविकताएं, जिनमें पूर्ववर्ती मान्यताएं वैध नहीं रहती हैं। विकासशील देशों में इसका आशय विश्व अर्थव्यवस्था से एकीकरण है।

(r) **गलत** (Incorrect)—शब्दावली, शब्द PESTLE विश्लेषण का प्रयोग समष्टिगत परिवेशीय कारकों के विश्लेषण के लिए रूपरेखा, के अर्थों में वर्णित किया जाता है। राजनीतिक, आर्थिक, सामाजिक, सांस्कृतिक, तकनीकी, विधायी एवं परिवेशीय संगठन पर प्रभाव के साथ-साथ ऐसे परिवेशीय प्रभावों का सूक्ष्म परीक्षण का मार्ग प्रशस्त करता है, जो संगठन एवं उसकी नीतियों को प्रभावित कर चुके हैं अथवा प्रभावित कर सकते हैं। इस उपकरण का लाभ यह है कि इससे प्रबन्ध को स्वयं प्रेरित एवं संरचनात्मक विचारधारा का निर्णयन में लागू करने में प्रोत्साहन मिलता है।

(s) **गलत** (Incorrect)—रणनीतिक प्रबन्धन की प्रक्रिया में प्रत्येक संगठन सतत रूप से अपने प्रासंगिक परिवेश का सूक्ष्म परीक्षण विभिन्न अवसरों एवं चुनौतियों को चिह्नित करने के लिए करता रहता है। विकास एवं विस्तार के लिए उत्सुक कोई संगठन अक्सर लाभकारी अवसरों की खोज में रहता है जो उसकी सामर्थ्य से मेल खा सकें। ऐसे अवसर संगठन के लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए, अच्छे रास्ते के पत्थर सिद्ध होते हैं।

प्रश्न (Question) **3**

निम्नांकित प्रश्नों के संक्षेप में उत्तर दीजिए :

(a) पीटर एफ. ड्रकर के अनुसार लाभ की व्यावसायिक उद्देश्य के रूप में विवेचना कीजिए।

© The Institute of Chartered Accountants of India

(b) 'प्रजातीय मिश्रण' से आप क्या समझते हैं?

(c) क्या चुनी हुई सरकार में परिवर्तन व्यावसायिक परिवेश को प्रभावित करता है?

(d) 'किरेस्तुस' (Kieretsus) क्या है?

(e) निर्णयन के परिप्रेक्ष्य में व्यावसायिक परिवेश की विशेषताओं को समझाइए।

(f) समग्र बाजार के पांच क्षेत्रों में प्रतिस्पर्धात्मक दबावों का उद्योग संयोजन है।

(g) सूक्ष्म परिवेश एवं समष्टि परिवेश में अन्तर कीजिए।

(h) परिवेश अनेक ऐसी आन्तरिक एवं बाह्य शक्तियों का योग है, जो व्यवसाय के क्रियान्वयन को प्रभावित करता है। स्पष्ट करें।

(i) वैश्विक उद्योगों की भूमिका पर संक्षिप्त टिप्पणी लिखें।

(j) ऐसे दो परिवेशीय परिवर्तनों को समझाएँ, जिनका निम्नांकित उद्योग पर गहरा प्रभाव समझते हैं :

(i) फुटकर उद्योग

(ii) आटोमोबाइल उद्योग

(iii) शिक्षा उद्योग।

(k) प्रतिस्थापक उत्पादों के प्रतिस्पर्धी प्रभाव की शक्तियों को प्रभावित करने वाले कारकों को समझाइए।

(l) व्यवसाय के उद्देश्यों के रूप में "दक्षता एवं लाभदायकता" के महत्व एवं प्रभावों का आप किस प्रकार विश्लेषण करेंगे।

(m) वैश्विक कम्पनी की विशेषताओं पर संक्षिप्त नोट लिखिए।

(n) कारोबार उद्योग बड़े पर्यावरण निकाय का उपतंत्र है। संगठन और उसके कारोबार पर्यावरण के बीच में ताल्लुक को विचार–विमर्श करें।

(o) "कारोबार उद्योग बहुत सारे अभिलक्षण प्रदर्शित करता है।"

(p) व्यापक समिति के तीन अभिलक्षण हैं। स्पष्ट करें।

उत्तर (Answer)

(a) पीटर एफ. ड्रकर का विचार था कि व्यवसाय को 'लाभ' के रूप में समझाया नहीं जा सकता है। वर्तमान समय में, किसी फर्म के आर्थिक मानदण्डों द्वारा 'अधिकतम लाभ' की प्रासंगिकता कम ही है। अधिकतम लाभ को, सरल शब्दों में, लागत की अपेक्षा, ऊँचे मूल्य पर विक्रय कहते हैं। लाभ का अधिकतम करना दीर्घकालीन विचार है और इसमें धन एवं अनेक गैर-वित्तीय कारकों जैसे ख्याति, सामाजिक घटक सम्बन्ध इत्यादि, शामिल होते हैं।

(b) जनसंख्या के जातीय स्वरूप में परिवर्तन को 'प्रजातीय मिश्रण' परिलक्षित करता है और कम्पनियों के सम्भावित ग्राहकों एवं कार्यबल, दोनों पर प्रभाव डालता है। ऐसे प्रश्न जिनका निराकरण अपेक्षित है, उनमें शामिल हैं :

- जनसंख्या के प्रजातीय मिश्रण में परिवर्तन, क्या उत्पाद एवं सेवाओं के स्वरूप एवं सुपुर्दगी को प्रभावित करते हैं?

© The Institute of Chartered Accountants of India

- क्या नए उत्पाद एवं सेवाओं की मांग होगी अथवा विद्यमान को परिष्कृत किया जा सकेगा?
- क्या प्रबन्धक, अधिक सांस्कृतिक विविधतापूर्ण कार्यदल के प्रबन्धन को तैयार है?

कोई कम्पनी किस प्रकार कार्यबल की बढ़ती हुई सांस्कृतिक विविधता के लिए स्वयं को तैयार करेगी।

(c) देश को चला रही सरकार के प्रकार का व्यवसाय पर शक्तिशाली प्रभाव पड़ता है। सरकार के कार्यों से व्यवसाय अधिक प्रभावित एवं प्रदर्शित होता है। चुनी हुई सरकार में परिवर्तन का सम्बन्ध राजनीतिक परिवेश से होता है। इसका व्यवसाय के संचालन पर गम्भीर प्रभाव पड़ता है। क्योंकि इससे आर्थिक नीतियों एवं नियामक रूपरेखा पर सार्थक प्रभाव पड़ता है। एक सीमा तक, सरकार में परिवर्तन से विधायी परिवेश में भी परिवर्तन आता है। यह सामान्यतः राजनीतिक दल अथवा गठबन्धन की विचारधारा को परिलक्षित करता है। कुछ क्षेत्रों के विकास की सरकारी नीति, व्यावसायिक संगठनों की क्रियाओं को आगे प्रभावित करती है।

व्यवसाय अनेक कारकों से प्रभावित होता है जैसे राजनीतिक स्थिरता, राजनीतिक विचारधारा, शासकदल की रीतियां, सरकारी एजेन्सियों की दक्षता एवं उद्देश्यपूर्णता, अर्थव्यवस्था एवं उद्योगों में सरकारी हस्तक्षेप की सीमा, सरकारी नीतियां (प्रशुल्क, मौद्रिक, औद्योगिक, श्रम, आयात निर्यात नीतियां), विशिष्ट विधानों का प्रचलन एवं नियामक रूपरेखा आदि।

(d) 'किरेत्सु' (Kieretsus) कम्पनी समूहों का अनौपचारिक गठजोड़ है, जो प्रायः सम्बन्धित उद्योगों में पाया जाता है। यह एक जापानी शब्द है जो व्यवसायों के बड़े सहकारी नेटवर्क के लिए प्रयोग किया जाता है। 'किरेत्सु' सदस्य सामान पदीय होते हैं और एक दूसरे के स्टॉक्स के सार्थक धारक हो सकते हैं और अनेकों संचालकमण्डलों में कामन सदस्य हो सकते हैं।

(e) निर्णयन प्रबन्धकीय प्रक्रिया एवं कार्य है, जो व्यावसायिक परिवेश की विशेषताओं से बहुत अधिक प्रभावित होती है। ऐसी विशेषताएं हैं :

- **परिवेश जटिल होता है** (Environment is complex)—परिवेश में अनेक घटक, घटनाएं, स्थितियां एवं विभिन्न स्रोतों से आये प्रभाव शामिल होते हैं। ये सभी अकेले नहीं होते वरन् एक-दूसरे से इस प्रकार प्रतिक्रिया करते हैं कि प्रभावों का एक नया समुच्चय सृजित होता रहता है। इसे एक बार में समझना कठिन होता है कि कौन से कारक किसी परिवेश को कैसे प्रभावित कर रहे हैं सब में सब परिवेश इतना जटिल है कि इसे अंशों में समझा जा सकता है, परन्तु उसे मुश्त पकड़ पाना कठिन होता है।
- **परिवेश गतिशील होता है** (Environment is dynamic)—परिवेश प्रकृति से निरन्तर परिवर्तनीय है क्योंकि विभिन्न परिचालक प्रभावों के कारण, परिवेश में गति है जिससे यह सतत रूप से अपने आकार एवं विशेषताओं में परिवर्तित होता रहता है।
- **परिवेश बहु आयामी है।** (Environment is multi-faceted)—परिवेश क्या आकार एवं स्वरूप ग्रहण करेगा यह प्रेक्षक के अपने बोध पर निर्भर करता है। परिवेश में कोई

© The Institute of Chartered Accountants of India

विशेष परिवर्तन अथवा विकास, विभिन्न प्रेक्षकों द्वारा विभिन्न अर्थों में समझा जा सकता है। यह अक्सर देखा जाता है कि जब एक ही परिवर्तन का एक कम्पनी द्वारा अवसर के रूप में स्वागत किया जाता है, जबकि अन्य कम्पनी उसे चुनौती समझती है।

- **परिवेश के दूरगामी प्रभाव होते हैं** (Environment has a far reaching impact)—परिवेश का संगठनों पर दूरगामी प्रभाव पड़ता है। किसी संगठन का विकास एवं लाभदायकता यथार्थ रूप में उस परिवेश पर निर्भर करती है जिसमें वह विद्यमान है। किसी परिवेशीय परिवर्तन का संगठन पर विभिन्न रूपों में प्रभाव पड़ता है।

(f) किसी बाजार में महत्वपूर्ण प्रतिस्पर्धी दबाबों के क्रमिक निदान का लोकप्रिय उपकरण पोर्टर का 'पंचबलीय प्रारूप है यह प्रारूप निरूपित करता है किसी उद्योग में प्रतिस्पर्धा की स्थिति, समग्र बाजार के पांच दबाब जनक परिचालक क्षेत्रों को संयोजन है :

- **नव प्रवेशकों से चुनौतियां** (Threat of new entrants)—नव प्रवेशक अपनी नवीन क्षमताओं एवं उत्पाद श्रेणियों से नवीन प्रतिस्पर्धात्मक दबाव सृजित करते हैं।
- **ग्राहकों की मोल भाव की शक्ति** (Bargaining power of customers)—ग्राहकों की मोल भाव की शक्ति न केवल उत्पादन द्वारा वसूल मूल्यों को ही प्रभावित करती है, वरन् लागतों एवं निवेश को भी प्रभावित करती है।
- **पूर्तिकर्ताओं की मोलभाव की शक्ति** (Bargaining power of suppliers)—पूर्तिकर्ताओं की मोलभाव की शक्ति कच्चेमाल एवं अन्य औद्योगिक इनपुट्स की लागतों को प्रभावित करती है।
- **विद्यमान फर्मों के मध्य दुश्मनी** (Rivalry among current players)—दुश्मनी अथवा प्रतिस्पर्धा ऐसी क्रियाओं को जन्म देती है, जो विभिन्न फर्मों द्वारा अन्यों के ऊपर अधिशासित अनुभव करा सके।
- **प्रतिस्थापकों से चुनौतियां** (Threats from substitutes)—प्रतिस्थापक उत्पाद भी किसी उत्पादों द्वारा उपभोक्ताओं के मूल्य लाभ एवं अथवा निष्पादन सुधार द्वारा किसी उद्योग का स्वरूप तीव्रता से बदल सकता है।

(g) व्यावसायिक परिवेश में व्यष्टिगत एवं समष्टिगत, दोनों, परिवेश शामिल होते हैं। दोनों के मध्य निम्नांकित अन्तर हैं :

- व्यष्टिगत परिवेश का सन्दर्भ ऐसी शक्तियों से है जो कम्पनी के अति निकट हैं और उसकी नैत्यिक क्रियाओं को प्रभावित करते हैं जबकि समष्टिगत परिवेश में ऐसी सभी शक्तियां शामिल होती हैं जो अपेक्षाकृत बड़ी चारदीवारी का अंश हैं और संगठन एवं व्यष्टिगत परिवेश को प्रतिकूल प्रभावित करती हैं।
- व्यष्टिगत परिवेश में स्वयं कम्पनी, इसके पूर्तिकर्ता, बाजार मध्यस्थ, ग्राहक बाजार, एवं प्रतियोगी शामिल होते हैं जबकि समष्टिगत परिवेश में जनांकिकीय, आर्थिक, प्राकृतिक शक्तियां, तकनीक, राजनीतिक विधायी एवं सामाजिक सांस्कृतिक तत्व शामिल होते हैं।
- व्यष्टिगत परिवेश के तत्व सभी व्यवसाय विशेष से सम्बन्धित होते हैं और उसकी कार्य प्रणाली को अल्प कालीन आधार पर प्रभावित करते हैं, जबकि समष्टिगत तत्व

© The Institute of Chartered Accountants of India

परिवेश की सामान्य स्थिति है और उद्योग में कार्यरत सभी फर्मों को प्रभावित करते हैं।

(h) व्यावसायिक परिवेश जिसमें संगठन विद्यमान हैं उसे मोटे रूप में दो भागों में विभक्त किया जा सकता है :

(1) आन्तरिक एवं (2) बाह्य। चूंकि, परिवेश जटिल होता है और इसके अनेक तत्व इसको भली प्रकार समझने में सहायक हो सकते हैं। बाह्य परिवेशीय कारक प्रायः व्यक्तिगत संगठन के नियन्त्रण से परे होते हैं और इन अर्थों में गतिमान होते हैं कि वे परिवर्तित होते रहते हैं। ये हैं तकनीकी, भौतिक, राजनीतिक एवं सामाजिक, सांस्कृतिक घटक। आन्तरिक, परिवेश ऐसा परिवेश है जिसका सीधा प्रभाव व्यवसाय पर पड़ता है और उपक्रम के नियन्त्रण में होता है। इसमें आन्तरिक प्रबन्ध, मशीनरी, उत्पाद विधियां आदि होती हैं।

(i) शब्दावली "वैश्विक उद्योग" का विशेष अर्थ ऐसा उद्योग के रूप में होता है जहां किसी फर्म की एक देश में प्रतिस्पर्धी स्थिति, अन्य देशों में उसकी स्थिति से प्रभावित होती है। एक वैश्विक उद्योग वह होता है जिसका एक से अधिक देशों में परिचालन, उसको R & D, उत्पादन विपणन एवं वित्तीय लाभ उसकी लागतों एवं ख्याति में उपलब्ध होते हैं, जो एक शुद्ध घरेलू प्रतिस्पर्धी को उपलब्ध नहीं होते हैं। वैश्विक व्यवसाय संगठन, समस्त विश्व को एक बाजार के रूप में देखता है, राष्ट्रीय सीमाओं, सामग्री के स्रोतों, पूंजी एकत्रण एवं बाजारों के महत्व को न्यूनतम करता है जहां भी ऐसा सर्वोत्तम रूप में किया जा सके। आज के विश्व में वैश्विक पैटर्न वाले उद्योगों में शामिल हैं, ओटोमोबाइल, टेलीविजन सेट्स, व्यावसायिक हवाई जहाज एवं नौकाएं, खेल उपकरण, घड़ियां, कपड़े, सेमीकन्डक्टर्स, कोपियर्स और कोषों का अन्तरण भी।

(j) नोट : सभी परिवेशीय शक्तियां उद्योगों को विभिन्न मात्राओं में प्रभावित करती है। समयान्तर पर ये प्रभावी कारकों को परिवर्तित एवं घुमा सकती हैं। प्रत्याशियों से अपेक्षित है कि अपने उत्तर में दो परिवेशीय कारकों को प्रस्तुत करें। निम्नांकित दिये गये उत्तरों में बड़ी मात्रा में कारकों को शामिल किया गया है। अंकों का आधार ऐसे दो परिवेशीय परिवर्तन होंगे, जिन्हें प्रत्याशियों द्वारा वर्णित किया गया है :

(i) **फुटकर उद्योग** (Retail Industry) :

- समष्टिगत कारक जैसे तकनीकी, आर्थिक, जनांकिकीय, सामाजिक, विधायी एवं राजनीतिक;
- उत्पाद प्रक्रियाओं एवं उत्पादन नवकरणों में तीव्र परिवर्तन;
- प्रत्यक्ष विदेशी निवेश एवं नीतियां;
- प्रत्यक्ष एवं अप्रत्यक्ष करों में परिवर्तन;
- मुद्रास्फीति ब्याज दरें;
- रोजगार/श्रम विधानों में परिवर्तन;
- स्वास्थ्य के प्रति रुझान में परिवर्तन;
- सूचना तकनीक में विकास के द्वारा, सहायक पूर्ति, शृंखला प्रबन्धन, लोजिस्टिक्स एवं परिवहन;

© The Institute of Chartered Accountants of India

(ii) **ऑटोमोबाइल उद्योग** (Automobile Industry) :

- समष्टिगत परिवेशीय कारक जैसे तकनीकी, आर्थिक, जनांकिकीय, सामाजिक, विधायी एवं राजनीतिक;
- नवीन शोध एवं विकास;
- प्रदूषण विरोधी दबाब, पर्यावरण मित्र कारें;
- वैकल्पिक ईंधन का उपयोग;
- जनसंख्या विकास एवं आयु समूह;
- ग्रामीण/शहरी अनुपात;
- पारिवारिक ढांचे में परिवर्तन;
- आय के स्तर में परिवर्तन;
- आयात निर्यात शुल्कों में परिवर्तन;
- प्रत्यक्ष विदेशी निवेश;
- नीची ब्याज दर पर वित्त सुविधा।

(iii) **शिक्षा उद्योग** (Educational Industry) :

- समष्टिगत जैसे तकनीकी, आर्थिक, जनांकिकीय, सामाजिक, विधायी एवं राजनीतिक;
- राजकीय नीतियों में परिवर्तन, प्रस्तावित उच्च शिक्षा पर व्यय;
- उच्चतर शिक्षा का निजीकरण;
- उच्च/पेशेवर शिक्षण के लिए उदार ऋणों की उपलब्धता;
- शिक्षा के प्रति रुझान;
- विद्यार्थियों की गतिशीलता;
- आय का स्तर;
- रोजगार के अवसर।

(k) प्रतिस्थापन उत्पाद किसी उद्योग के लिए प्रतिस्पर्धा के दीर्धजीवी स्रोत हैं अनेक मामलों में ये प्रतिस्पर्धा के प्रमुख घटक हो चुके हैं। प्रतिस्थापक उत्पादों से सम्बन्धित कारक जैसे मूल्य, आसान उपलब्धि, उपभोक्ताओं की आवश्यकताओं की सर्वोत्तम सन्तुष्टि, उनसे प्रतिस्पर्घा की मात्रा निर्धारित करते हैं। ऐसे प्रतिस्थापक उत्पाद जो उपभोक्ताओं को मूल्य लाभ एवं या निष्पादन सुधार प्रस्तावित कर रहे हैं किसी उद्योग के प्रतिस्पर्धात्मक चरित्र में तीव्र परिवर्तन कर सकते हैं और इनको यूंही अचानक उपस्थित करा सकते हैं जब भी R & D में सार्थक निवेश किया जाता है। प्रतिस्थापक उत्पादों से चुनौतियों को प्रत्याशित किया जा सकता है। प्रतिस्थापक भी किसी उद्योग में प्रायः मूल्य एवं लाभों को सीमित करते हैं।

(l) उपक्रम एक उद्देश्य के बजाय अनेक उद्देश्यों का अनुसरण करता है। सामान्यतः हम व्यावसायिक उद्देश्यों के समुच्चय को चिह्नित कर सकते हैं जो विभिन्न उपक्रमों के सभी वर्गों द्वारा अनुसरित किये जाते हैं। दक्षता एवं लाभदायकता, व्यवसाय के दो प्रमुख व्यावसायिक

© The Institute of Chartered Accountants of India

उद्देश्य हैं। दक्षता का आशय; इनपुट्स एवं आउटपुट्स के मध्य सम्बन्ध है जबकि लाभदायकता निवेश एवं लाभ के मध्य सम्बन्ध है।

- **दक्षता** (Efficiency)—व्यावसायिक उपक्रम ऐसी दक्षता चाहते हैं जो उनके लक्ष्यों की प्राप्ति अन्य कार्यों को सर्वोत्तम ढंग से करने में और संसाधनों का सर्वाधिक उपयुक्त संयोजनों में उपयोग करने के लिए उपयुक्त विवेकपूर्ण चुनाव कर सके। एक अर्थ में उत्पादन के तकनीकी उद्देश्य का आर्थिक स्वरूप है डिजाइनिंग और कोषों, संसाधनों, सुविधाओं एवं प्रयासों के मध्य उपयुक्त इनपुट एवं आउटपुट अनुपात को प्राप्त करना। दक्षता एक बहु उपयोगी परिचालक उद्देश्य है।
- **लाभदायकता** (Profitability)—सामान्यतः यह कहा जाता है कि निजी उपक्रम मुख्यतः लाभ के उद्देश्य से अभिप्रेरित होते हैं। कुछ और आगे जाकर यह स्थापित करते हैं कि व्यावसायिक उपक्रम का अकेला उद्देश्य लाभ होता है। अन्य सभी उद्देश्य सुविधाजनक उद्देश्य हैं और लाभ के उद्देश्य को पूरा करते हैं। यह कहा जाता है कि निजी व्यावसायिक उपक्रम स्वामियों की ओर से और उनके हितों के लिए परिचालित किया जाता है, जो अपने कोषों के निवेश की व्यावसायिक जोखिम स्वीकार करते हैं।

(m) सरल आर्थिक अर्थों में, भूमण्डलीकरण का सन्दर्भ ऐसी प्रक्रिया से है जो समस्त विश्व को एक बड़े बाजार में समेकित करती है। कम्पनी स्तर पर भूमण्डलीकरण का आशय दो चीजों से होता है : (a) कम्पनी अनेक स्थानों पर समस्त विश्व में अपनी निर्माण सुविधाएं स्थापित करती है और उत्पादों को विभिन्न उद्योगों को उपलब्ध कराती है। और (b) इसका एक अर्थ यह भी है कि घरेलू बाजारों में विदेशी प्रतिस्पर्धियों से प्रतियोगिता करने की सामर्थ्य।

एक वैश्विक कम्पनी समस्त विश्व को एक बाजार के रूप में देखती है जिसमें राष्ट्रीय सीमाओं का महत्व न्यूनतम होता जाता है। वैश्विक कम्पनी के तीन लक्षण होते हैं :

(i) विश्व के विभिन्न भागों में स्थित अनेक इकाइयों का यह एक पिण्ड है।

(ii) अनेक इकाइयों द्वारा "कामन पूल्ड" संसाधनों से धन, साख, पेटेन्ट्स, ट्रेडनाम आहरित किये जाते हैं।

(iii) कामन रणनीति का सभी इकाइयां अनुसरण करती हैं।

(n) व्यापार एकाकीपन में कार्य नहीं करता, बल्कि, यह अपने वातावरण के लिए जिसमें समाज, अर्थव्यवस्था, कानून, प्रतिस्पर्धी आदि और भी सम्मिलित हैं, की उप प्रणाली के रूप में कार्य करता है। व्यापार संसाधनों और सूचनाओं के रूप में वातावरण से निश्चित इनपुट लेता है और इन्हें आउटपुट में बदल देता है। संस्था और उसके वातावरण के बीच सम्बन्ध उन दोनों के बीच बातचीत के संदर्भ में विचार–विमर्श किया जा सकता है जो व्यापक तौर पर नीचे उल्लिखित किया जा सकता है—

सूचनाओं का विनिमय (Exchange of Information)—**संस्थान बाह्य परिवेशगत कारकों, उनके व्यवहारों और व्यवहार में परिवर्तनों की जांच करता है। महत्वपूर्ण सूचनाएं सृजित करता है और उनका दूसरी ओर संगठन स्वयं अनेक बाह्य अभिकरणों को सूचनाएं प्रेषित करता है, चाहे स्वेच्छा से, अनजाने में या विधायी रूप में।**

© The Institute of Chartered Accountants of India

On the other hand, the organization itself transmits information to several external agencies either voluntarily, inadvertently or legally.

संसाधनों का विनिमय (Exchange of Resources)—संगठन को बाह्य परिवेश से समझौते के अनुसार या अन्य व्यवस्था से अनेक इनपुट्स प्राप्त होते हैं, जैसे—वित्त सामग्री कर्मीबल, उपकरण आदि। इन इनपुट्स को माल और सेवाओं को उत्पादन में लगाकर वह अपने आप को जीवंत रखता है।

संगठन अपने उत्पादों और सेवाओं को ग्राहकों के विशाल समूह तक पहचाने के लिए बाह्य परिवेश पर निर्भर है।

प्रभाव और शक्ति का विनिमय (Exchnage of Influence and Power)—प्रभाव और शक्ति का परस्पर विनिमय, बाह्य परिवेश औद्योगिक संगठन की तुलना में अपने अधिक समय होने और संसाधनों, सूचनाओं और अन्य इनपुट्स पर स्वामित्व के आधार पर पर्याप्त अधिकार रखता है। बाह्य परिवेश संगठन पर अपनी इच्छा थोपने की स्थिति में भी है। सरकार प्रतिस्पर्धियों, ग्राहकों, आपूर्तिकर्ता, निवेशकों आदि को नियंत्रित करती है, महत्वपूर्ण शक्तियों को क्रियान्वित करती है और संगठन पर प्रभाव डालती है।

बाद में, संगठन खुद संसाधनों और सूचनाओं पर इसका नियंत्रण की वजह से बाहरी वातावरण पर कभी–कभी शक्ति का उपयोग करने की स्थिति से प्रभावित करते हैं।

(o) व्यावसायिक परिवेश कई विशेषताओं का प्रदर्शन करता है। उनमें से कुछ और स्पष्ट विशेषताओं का वर्णन संक्षिप्त रूप से नीचे प्रस्तुत है—

- परिवेश जटिल है **(Environment is complex)**—परिवेश विभिन्न स्रोतों से उत्पन्न कई कारकों, घटनाओं, परिस्थितियों और प्रभावों से बना है। ये सभी स्रोत अलग–अलग स्थित नहीं हैं, और कुल मिलाकर परिवेश एक ऐसा समुच्चय है। जिसे टुकड़ों में समझाना ज्यादा आसान है, लेकिन अपनी सम्पूर्णता में उसका बोध होना कठिन है।

- परिवेश गतिशील है **(Environment is dynamic)**—निरन्तर परिवर्तनशीलता परिवेश की प्रकृति हैं। अनेक और विभिन्न प्रभावों की सक्रियता से परिवेश में गतिशीलता है जो उसके आकार और चरित्र को निरन्तर परिवर्तित करती रहती है।

- परिवेश बहुआयामी है **(Environment is multi-faceted)**—परिवेश क्या आकार और प्रकृति ग्रहण करेगा, यह पर्यवेक्षक के अवलोकन पर निर्भर करता है। परिवेश में कोई विशेष परिवर्तन या कोई नया घटनाक्रम विभिन्न पर्यवेक्षकों द्वारा विभिन्न रूप से अवलोकित किया जा सकता है। ऐसा प्रायः देखा जाता है कि जब एक घटनाक्रम किसी एक कम्पनी के लिए अवसर है, जबकि किसी अन्य कम्पनी के लिए वह एक जोखिम है।

- परिवेश का दूरगामी प्रभाव है **(Environment has a far reaching impact)**—परिवेश का संस्थानों पर दूरगामी प्रभाव पड़ता है। एक संगठन का विकास और लाभदायकता ऐसे परिवेश पर गम्भीर रूप से निर्भर है, जिसमें उसका अस्तित्व है। किसी भी परिवेशगत परिवर्तन का संस्थान पर विभिन्न रूपों में प्रभाव पड़ता है।

© The Institute of Chartered Accountants of India

(p) विश्वव्यापी कम्पनी विश्व को एक बाजार के रूप में देखती है। राष्ट्रीय सीमा में महत्व को कम करती है। इसकी तीन विशेषताएं हैं—

(i) यह विश्व के विभिन्न हिस्सों में स्थापित विविध इकाइयों की एक संगुटिका है।

(ii) विविध इकाइयाँ जैसे कि रुपया, उधार, पेटेंट और ट्रेड नाम आदि संसाधनों का एक सामान्य पूल बनाते हैं।

(iii) इकाइयाँ सामान्य रणनीति को प्रतिक्रिया देती हैं।

विवरणात्मक उत्तरों वाले प्रश्न (Questions with Descriptive Answers)

प्रश्न (Question) **4**

व्यापार के समग्र परिवेश से आप क्या समझते हैं? इसके तत्वों को स्पष्ट कीजिए।

उत्तर (Answer)

व्यवसाय के परिवेश को दो सरल समूहों में वर्गीकृत किया जा सकता है–सूक्ष्म परिवेश और समग्र परिवेश। सूक्ष्म परिवेश संस्थान के एक छोटे क्षेत्र या परिसीमा से सम्बन्धित है। सूक्ष्म परिवेश संगठन को नियंत्रित और प्रत्यक्ष रूप से प्रभावित करता है। सूक्ष्म परिवेश में विकास संगठन के क्रियाकलाप पर प्रत्यक्ष प्रभाव होता है। सूक्ष्म परिवेश स्वयं कम्पनी, इसके आपूर्तिकर्ता बाजार मध्यस्थ, ग्राहक बाजार और प्रतिस्पर्धियों को सम्मिलित करता है। सूक्ष्म परिवेश के तत्व इस व्यापार के लिए विशेष होते हैं और लघु समय के आधार पर इसकी गतिविधि को प्रभावित करते हैं।

- उपभोक्ता/ग्राहक **(Consumers/Customers)**—उपभोक्ता जो उपभोक्ता हो सकते हैं और नहीं भी हो सकते हैं वह व्यक्ति होते हैं जो संगठन के उत्पाद और सेवाओं को प्राप्त करने के लिए रुपयों का भुगतान करते हैं। उपभोक्ता वह है जो अतन्तः उत्पादों और सेवाओं का उपभोग या प्रयोग करता है। विपणनकर्ता को उपभोक्ताओं की पसंद और वरीयताओं और उनके खरीदने की आदतों में परिवर्तनों की निकट से निगरानी और विश्लेषण करना चाहिए। उपभोक्ता बाजार में केन्द्रीय स्थिति को ग्रहण करता है।
- प्रतिस्पर्धी **(Competitors)**—प्रतिस्पर्धी अन्य व्यावसायिक संस्थाएं होते हैं जो संसाधनों के साथ–साथ बाजारों के लिए प्रतिस्पर्धा करती है। विपणनकर्ता के लिए स्पर्धात्मक वातावरण का अध्ययन अत्यन्त आवश्यक है, विशेषकर प्रतिस्पर्धियों से उत्पन्न होने वाली चुनौतियों का।
- संस्थान **(Organization)**—संगठन में विभिन्न पदों पर स्थित या विभिन्न दायित्वों में कार्यरत लोगों में से अनेक बाहर से आए हुए लोग होते हैं। उनके भिन्न और विविध रूप होते हैं। एक संगठन में व्यक्तिगत और समूह के रूप में अनेक गैर विशिष्ट तत्व होते हैं। स्वामी, निदेशक मण्डल और कर्मचारी संगठन का एक हिस्सा होते हैं।
- बाजार **(Market)**—बाजार ग्राहकों से बड़ा है। बाजार का अध्ययन उसके संभावित और वास्तविक आकार, विकास की संभावनाओं और उसके आकर्षण को लेकर किया जाना चाहिए। विपणनकर्ता को उस बाजार की प्रवृत्तियों और घटनाक्रमों और उसमें सफलता के महत्वपूर्ण कारकों का अध्ययन करना चाहिए।

© The Institute of Chartered Accountants of India

- **आपूर्तिकर्ता (Suppliers)—आपूर्तिकर्ता सूक्ष्य परिवेश का एक महत्वपूर्ण अंग है। आपूर्तिकर्ता कच्चा माल, उपकरण सेवाएं आदि प्रदान करते हैं। सौदेबाजी की अपनी शक्ति के साथ आपूर्तिकर्ता उद्योग के लागत ढांचे को प्रभावित करते हैं। वे उद्योग में प्रतिस्पर्धा को आकार देने वाली एक बड़ी शक्ति होते हैं।**
- **बाजार मध्यस्थ (Market Intermediaries)—मध्यस्थ संगठनों और ग्राहकों के बीच के अन्तर को कम करता है। वे रहतिया रखने वाले थोक व्यापारी, और फुटकर व्यापारी के रूप में होते हैं। वे व्यावसायिक संगठन पर महत्वपूर्ण प्रभाव डालते हैं। बहुत सी परिस्थितियों में उपभोक्ता निर्माता के उत्पाद जिनको वे खरीदते हैं, के प्रति सतर्क नहीं होते हैं। वे स्थानीय फुटकर विक्रेताओं बड़े डिपार्टमेंटल स्टोर से उत्पाद खरीदते हैं।**

प्रश्न (Question) **5**

कम्पनी के भूण्डलीकरण के लिए विभिन्न रणनीतिक एप्रोचों को संक्षेप में समझाइए।

उत्तर (Answer)

रणनीति एप्रोचें (Strategic approaches)—भौगोलिक परिवर्तनों के साथ अन्तर्राष्ट्रीय आर्थिक गतिशीलता ने वैश्विक व्यवसाय में तीव्र परिवर्तन किये हैं। कोई फर्म अथवा कम्पनी जो वैश्विक स्तर प्राप्त करना चाहती है, निम्नांकित चार प्रकार की रणनीतियों से मार्गदर्शन प्राप्त करेगी :

(i) **गहन घरेलू रणनीति** (Multi-domestic Stragegy)—गहन घरेलू रणनीति का केन्द्र बिन्दु ऐसे प्रत्येक देश में प्रतिस्पर्धा करना है जिसमें उसका परिचालन है। ऐसी रणनीति तब अपनायी जाती है, जब कोई कम्पनी उच्च स्तरीय घरेलू प्रतिबद्धता प्राप्त करने का प्रयत्न, उस देश में प्रचलित राष्ट्रीय स्थितियों के अनुरूप अपने उत्पाद अथवा सेवाओं की प्रस्तुति करना चाहती है। संगठन अपने उत्पाद एवं सेवाओं को विभिन्न देशों की स्थानीय स्थितियों के अधिकतम रूप से अनुरूप करना चाहता है।

(ii) **वैश्विक रणनीति** (Global strategy)—वैश्विक रणनीति के अन्तर्गत विभिन्न देशों की सीमाओं से परे अपने उत्पादों का अधिकतर प्रमापीकरण करना निहित होता है। इस रणनीति के अन्तर्गत कम्पनी कम लागत वाली संरचना द्वारा अपनी विशेषज्ञता के आधार पर केन्द्रित करने का प्रयास कुछ उत्पाद अथवा सेवाओं को प्रदान करने और ऐसे प्रमाणित उत्पादों एवं सेवाओं को विश्व में अपनी अनूकूल स्थितियों पर उपलब्ध कराने के द्वारा कराती है। प्रतियोगितात्मक रणनीति का केन्द्रीय नियन्त्रण गृह कार्यालय से होता है।

(iii) **सीमा पार रणनीति** (Transnational Strategy)—अनेक वृहत् बहुराष्ट्रीय फर्में, विशेषकर वे जिनके पास विविध उत्पाद हैं, कुछ उत्पादों के लिए अनेक घरेलू बाजार एवं कुछ के लिए 'वैश्विक बाजार' नीति का अनुसरण कर सकते हैं। सीमापार रणनीति में अनेक घरेलू बाजार एवं वैश्विक बाजार दोनों, का संगम है। अतः इसमें घरेलू प्रतिबद्धता एवं वैश्विक समन्वय एवं एकीकरण दोनों पर बल दिया गया है। यद्यपि, इस नीति का क्रियान्वयन कठिन है, परन्तु परिवेशीय प्रवृत्तियां बहुराष्ट्रीय फर्मों को इस पर विचार करने को बाध्य कर रही है कि वैश्विक दक्षता एवं स्थानीय प्रतिबद्धता दोनों की आवश्यकता है।

जब कोई फर्म उपरोक्त में से एक अथवा अनेक रणनीतियों का अनुसरण करती है, फर्म को यह निर्णय करना होता है कि किस विधि से अन्तर्राष्ट्रीय परिचालन प्रारम्भ किया जाए।

© The Institute of Chartered Accountants of India

विदेशी बाजारों में किस प्रकार प्रवेश किया जाय। इस निर्णयन का परिणामों पर सार्थक प्रभाव पड़ सकता है। विदेशी बाजारों में विस्तार के लिए निम्नांकित विकल्प उपलब्ध हैं :

- निर्यात;
- अनुज्ञापन / फ्रैन्चाइजी;
- संयुक्त उपक्रम;
- प्रत्यक्ष विदेशी निवेश।

प्रश्न (Question) **6**

माइकल पोर्टर द्वारा चिह्नित कौन सी पांच प्रतिस्पर्धात्मक शक्तियां हैं?

उत्तर (Answer)

माइकल पोर्टर का 'पंचबलीय प्रारूप' एक शक्तिशाली एवं सर्वत्र प्रचलित उपकरण है जो बाजार में उपस्थित महत्वपूर्ण प्रतिस्पर्धात्मक दबाबों के क्रमिक निदान और उनकी शक्तियों एवं महत्व के निर्धारण के प्रयोग किया जाता है। यह प्रारूप निरूपित करता है कि किसी भी उद्योग में प्रतियोगिता की स्थिति में सम्पूर्ण बाजार के क्षेत्रों से परिचालन दबावों का संयोग है। ये पांच बल हैं :

1. **नव प्रवेशकों से चुनौतियां** (Threat of new entrants)—नव प्रवेशक सदैव प्रतिस्पर्धा के शक्तिशाली साधन रहे हैं। नवीन क्षमता एवं उत्पाद श्रेणियां जो लाते हैं उनसे नया प्रतिस्पर्धातमक दबाब सृजित होता है। जितना बड़ा नव प्रवेशक होता है, प्रतियोगिता उतनी ही तीव्र होती है। नव प्रवेशक मूल्यों की सीमाबन्दी करके विद्यमान उपक्रमियों की लाभदायकता को प्रभावित करता है।

2. **ग्राहकों की मोलभाव की शक्ति** (Bargaining power of customers)—यह एक अन्य बल है जो उद्योग की प्रतिस्पर्धात्मक स्थिति को प्रभावित करता है। यह बल अधिक भारी होता जायेगा यदि क्रेताओं द्वारा समूह अथवा गठबन्धन बनाने की सम्भावना बढ़ती जा रही है। ऐसा स्थिति प्रदर्शन औद्योगिक उत्पादों के मामलों में पाया जाता है। अक्सर औद्योगिक उत्पाद उपभोगकर्ता औपचारिक अथवा अनौपचारिक रूप से एक साथ मिलकर उत्पादक पर दबाब डालते हैं। क्रेताओं की मोलभाव की शक्ति से न केवल मूल्यों पर जो कि उत्पादक वसूल कर सकता था, प्रभाव पड़ता है, वरन् उत्पादक की लागतें एवं निवेश भी बढ़ जाता है, क्योंकि शक्तिशाली क्रेता प्रायः अच्छी सेवाओं की अपेक्षा करते हैं जिनसे लागतें बढ़ती हैं, और परिणामतः निवेश भी बढ़ता है।

3. **पूर्तिकर्ताओं की मोलभाव की शक्ति** (Bargaining power of suppliers)—अक्सर, पूर्तिकर्ता भी कम्पनियों पर सार्थक मोलभाव की शक्ति का दबाब डालते हैं। पूर्तिकर्ताओं द्वारा जितनी विशिष्ट पूर्ति की जा रही है उतनी ही अधिक उनकी अकड़ होती है। यदि ऐसे पूर्तिकर्ता सीमित मात्रा में होते हैं, उतना ही अधिक अपनी शक्ति प्रदर्शन का अवसर उनके पास होता है। पूर्तिकर्ताओं की मोलभाव की शक्ति से कच्चेमाल एवं अन्य औद्योगिक इनपुट्स की लागत निर्धारित होती है, परिणामतः उद्योग की लाभदायकता एवं आकर्षण भी प्रभावित होता है।

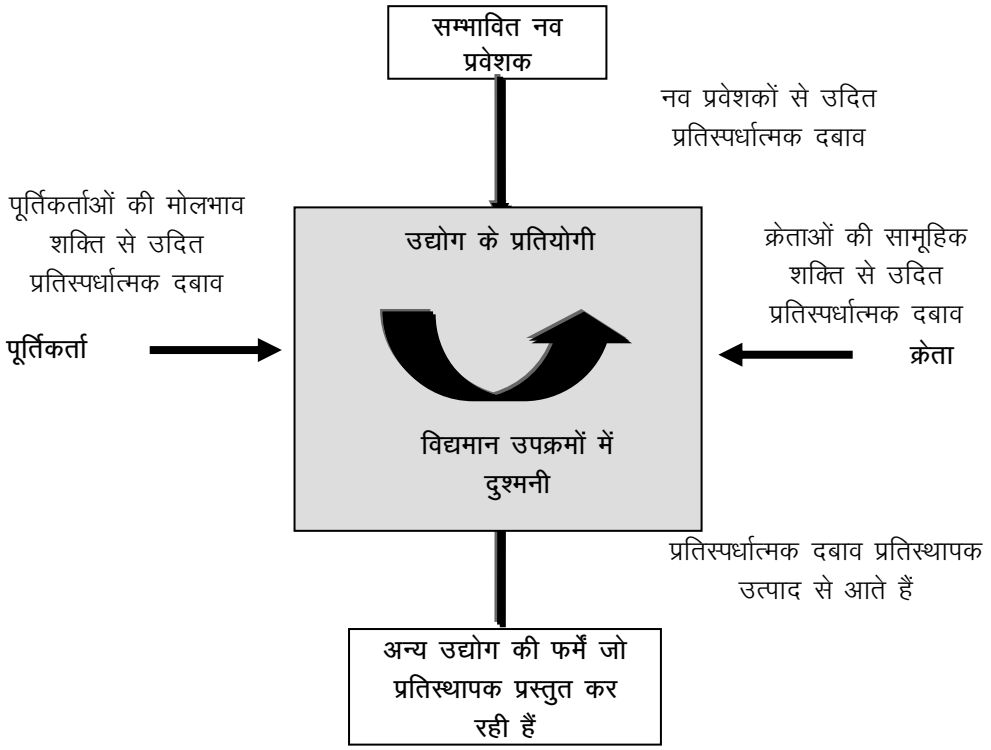
4. **विद्यमान उपक्रमियों के मध्य दुश्मनी** (Rivalry among current players)—विद्यमान उपक्रमियों के मध्य दुश्मनी प्रायः देखी जा सकती है, जिसे प्राय प्रतिस्पर्धा समझा जाता है।

© The Institute of Chartered Accountants of India

किसी भी उपक्रमी के लिए प्रतिस्पर्धा के कारण, रणनीतिक निर्णयन विभिन्न स्तरों पर प्रभावित होते हैं। परिचालन स्तर पर यह अधिक प्रभावित करता है जो मूल्यों, सुपुर्दगी, विज्ञापन, लागतों आदि पर स्पष्ट देखा जा सकता है।

5. **प्रतिस्थापनों से चुनौतियां** (Threats from substitutes)—किसी उद्योग में प्रतिस्थापक उत्पाद प्रतिस्पर्धा का अदृश्य स्रोत हैं। अनेक मामलों में ये प्रतिस्पर्धा का प्रमुख घटक बन जाते हैं। प्रतिस्थापक उत्पाद उपभोक्ता को मूल्य लाभ एवं अथवा सुधरा हुआ निष्पादन द्वारा उद्योग के प्रतिस्पर्धात्मक स्वरूप को तीव्रता से बदल सकते हैं और ये सब अचानक घटित हो सकता है। उदाहरणार्थ, जूट एवं कोयर (Coir) को सिंथेटिक फाइबर से बड़ी हानि हुई है। जब भी, R & D में सार्थक निवेश होता है, प्रतिस्थापक उत्पादों की चुनौतियों को सुना जा सकता है। प्रतिस्थापक भी प्रायः उद्योग में मूल्य एवं लाभों को सीमित करते हैं।

ये पांचों बल एक साथ मिलकर उद्योग की लाभदायकता/आकर्षण का निर्धारण करते हैं। ऐसा इसलिए कि इन्हीं बलों के कारण उद्योग की लाभदायकता के कारण प्रभावित होते हैं। उदाहरणार्थ, उपक्रम के लिए अपेक्षित लागतों एवं निवेश की आवश्यकता, उसकी लाभदायकता का निर्धारण करती है, और ऐसे सभी तत्वों पर इन्हीं बलों द्वारा प्रशासन किया जाता है। इन पांच प्रतिस्पर्धात्मक बलों की संयुक्त शक्ति ही आकर्षक लाभोपार्जन का निर्धारण करती है। इन बलों की शक्तियां एक उद्योग से दूसरे उद्योग में भिन्न हो सकती हैं।



© The Institute of Chartered Accountants of India

संकेत सहित प्रश्न (Questions with Hints)

प्रश्न (Question) **7**

ऐसे व्यावसायिक संगठन की आवश्यकता को समझाइए, जो सतत् आधार पर परिवेश का सूक्ष्म परीक्षण करती रहे। व्यावसायिक परिवेश में समकालीन विकास की विवेचना कीजिए।

उत्तर (Answer)

परिवेश विशेषज्ञों द्वारा रणनीतिकारों को पूर्व चेतावनी देने की प्रणाली के विकास में सहयोग करता है, जिससे चुनौतियों को रोका जा सके अथवा ऐसी रणनीति विकसित की जाए जो चुनौती को लाभ में परिवर्तित कर सके। भविष्य को और उसकी गति के निर्धारण में कठिनाइयों के कारण, सभी सम्भावित घटनाओं का पूर्वानुमान नहीं हो सकता है। तथापि, कुछ भावी घटनाओं का पूर्वानुमान हो सकता है और किया भी जाता है। उस सीमा तक जहां तक कुछ अथवा अधिक भावी घटनाओं का पूर्वानुमान, विश्लेषण एवं निदान की प्रक्रिया द्वारा लगाया जा सके, प्रबन्धकीय निर्णयन की गुणवत्ता में परिलक्षित होता है। प्रबन्धकों द्वारा भी कुछ प्रमुख घटनाओं पर ध्यान केन्द्रित किया जा सकता है, बजाय, इसके कि सभी परिवेशीय प्रभावों पर विचार किया जाए। सामान्यतः परिवेशीय विश्लेषकों के तीन प्रमुख लक्ष्य होते हैं :

1. विश्लेषण द्वारा चालू एवं प्रत्याशित परिवेश में आने वाले प्रभावों को समझा जा सके।
2. रणनीतिकारों के लिए परिवेशीय विश्लेषक इनपुट्स उपलब्ध करा सकें।
3. परिवेशीय विश्लेषकों द्वारा संगठन में रणनीतिक विचारधारा की सुविधा एवं विकास के द्वारा ऐसे विचार एवं समझ को फैलाकर फर्म के उन लक्ष्यों को समझा जाना चाहिए जिनके अधीन फर्म परिचालित की जा रही है।

व्यवसाय पर प्रभाव डालने वाले घटकों में ऐसा परिवर्तन भारत एवं समस्त विश्व में चल रहा है। विद्यार्थियों को चाहिए कि समष्टिगत परिवेशीय घटकों की सूची बनाकर उन क्षेत्रों में सामयिक परिवर्तनों पर विचार करें। अपने उत्तर में परिवेश में विभिन्न तत्वों पर ध्यान दिया जाए।

उदाहरणार्थ, आर्थिक परिवेश में, भारतीय व्यवसाय पर वैश्विक मंदी के प्रभावों की विवेचना कर सकते हैं। उन्हें अपने उत्तर में विभिन्न कठिनाइयों प्राइमरी बाजार से वित्त उपलब्धता में कमी, मुद्रास्फीति, कुछ क्षेत्रों में घटती मांग आदि। जहां तक सामाजिक परिवेश का सम्बन्ध है, बढ़ती हुई वैश्विक रुचि और जन मीडिया के प्रभाव के कारण एक नवीन संस्कृति विकसित हो रही है। जागरूकता में भी सतत् वृद्धि हो रही है। विधायी परिवेश में विकास के रूप में नवीन प्रत्यक्ष कर कोड, सीमित दायित्व साझेदारी, GST इत्यादि का भी व्यवसाय पर प्रभाव पड़ रहा है।

प्रश्न (Question) **8**

परिवेश क्या है? समष्टिगत परिवेशीय कारकों को संक्षेप में समझाइए जो संगठन की रणनीति को प्रभावित करते हैं।

उत्तर (Answer)

परिवेश अनेक आन्तरिक एवं बाह्य शक्तियों का योग है, जो किसी व्यवसाय के कार्यों को प्रभावित करता है। व्यवसाय परिवेश के बड़े भाग के रूप में कार्य करता है। मानवीय, भौतिक, वित्तीय, एवं अन्य सम्बन्धित कारकों के रूप में इनपुट्स को परिवेश से ही प्राप्त किया जाता है। व्यवसाय इन

© The Institute of Chartered Accountants of India

संसाधनों को विभिन्न प्रक्रियाओं के माध्यम से उत्पाद/सेवाओं के रूप में प्रस्तुत कर देता है। सेवाओं को अधिकांशतः बाह्य क्लाइन्ट समूहों के साथ विनियमित कर लिया जाता है। व्यवसाय उसी सीमा तक फलीभूत होता है, जिस प्रकार यह परिवेश के साथ अन्तर्क्रिया करता है। समष्टिगत परिवेश को उपक्रम से बाह्य शक्तियों/कारकों के रूप में समझाया जा सकता है, अतः संगठन के प्रत्यक्ष नियन्त्रण एवं प्रभाव से परे विद्यमान रहता है। समष्टिगत परिवेश के मुख्य तत्व निम्नांकित हैं :

- जनांकिकीय परिवेश।
- आर्थिक परिवेश।
- राजनीतिक विधायी परिवेश।
- सामाजिक सांस्कृतिक परिवेश।
- तकनीकी परिवेश।
- वैश्विक परिवेश।

प्रश्न (Question) **9**

तकनीकी कारक किस प्रकार किसी व्यावसायिक संगठन को 'अवसर' एवं चुनौती' प्रस्तुत करते हैं समझाइए।

उत्तर (Answer)

सभी परिवेशीय घटकों में तकनीक सर्वाधिक गतिशील कारक है। प्रत्येक उपक्रम अपनी उत्पाद एवं प्रक्रियाओं सम्बन्धी तकनीक से प्रभावित रहता है, साथ ही R & D गतिविधियां जो उद्योग अथवा अन्य कहीं चल रही हैं, उत्पाद एवं प्रक्रियाओं में नवकरण एवं तकनीकी अप्रचलन आदि। तकनीक में परिवर्तनों से मुख्यतः उपक्रम की लागतें लाभदायकता, प्लान्ट स्थिति निर्णय, उत्पाद प्रणाली, विकास एवं प्रतिस्पर्धी स्थिति प्रभावित होती है।

तकनीक एवं व्यवसाय एक दूसरे से अति सम्बन्धित एवं स्वतन्त्र भी हैं। तकनीक का संरक्षण व्यवसाय द्वारा किया जाता है। तकनीक व्यवसाय भी सृजित करती है और उसके समग्र क्रियान्वयन को भी नियन्त्रित करती है।

तकनीक, किसी व्यवसाय के लिए 'अवसर' एवं 'चुनौती' दोनों प्रस्तुत करती है। तकनीकी नवकरण के उपयोग द्वारा इसे अवसर के रूप में देखा जा सकता है। तथापि उसी समय पर, तकनीक चुनौती बन सकती है यदि संगठन उसे अपने लाभ के लिए उपयोग कर पाने में सफल नहीं हो पाता है। उदाहरणार्थ, नवकरण एवं आधुनिक उत्पादन प्रणाली एक दुर्बलता बन सकती है, यदि व्यवसाय अपनी उत्पादन प्रणाली में परिवर्तन करने में असफल रहता है। नवप्रवेशक अथवा अन्य विद्यमान प्रतिस्पर्धी उपलब्ध परिष्कृत तकनीक के उपयोग के द्वारा अपने उत्पाद एवं उत्पादन प्रणाली में सुधार ला सकते हैं।

तकनीक, अवसर एवं चुनौतियां केवल उत्पाद एवं उत्पादन प्रणाली तक ही सीमित नहीं हैं। तकनीक समूचे व्यवसाय में घूमती है। तकनीक के द्वारा किसी व्यवसाय की क्रियाओं एवं कार्यों को रूपान्तरित किया जा सकता है।

प्रश्न (Question) **10**

क्या आप ऐसा समझते हैं कि प्रतिस्पर्धा संगठन के लिए सदैव बुरी होती है? पोर्टर के 'पंचबलीय प्रारूप' को समझाते हुए स्पष्ट कीजिए कि व्यवसाय किस प्रकार प्रतिस्पर्धा से मुकाबला कर सकता है?

© The Institute of Chartered Accountants of India

उत्तर (Answer)

यद्यपि, प्रतिस्पर्धा से संगठन का कार्य बढ़ता है, तीव्र प्रतिस्पर्धा न तो संयोग है और न ही दुर्भाग्य। सभी संगठनों को प्रतिस्पर्धा झेलनी पड़ती है। प्रतिस्पर्धा का लाभ भी उस बाजार को प्राप्त होता है, जिसमें संगठन परिचालित होता है। ग्राहकों को कम लागत पर अच्छी गुणवत्ता वाले उत्पाद प्राप्त होते हैं। प्रतिस्पर्धा के कारण उन्हें अपने धन का श्रेयस्कर मूल्य प्राप्त होता है।

किसी कम्पनी के उद्योग एवं प्रतिस्पर्धी परिवेश को भली प्रकार समझने के लिए, प्रबन्धकों को उन सभी सूचनाओं को एकत्रित करना आवश्यक नहीं जिन्हें वे एकत्रित कर सकते हैं और उनको समझने में अपना समय बर्बाद करें। वरन् यह कार्य बहुत अधिक केन्द्रित है। पोर्टर का 'पंचबलीय प्रारूप' एक शक्तिशाली एवं सर्वत्र प्रयुक्त उपकरण है जिसके द्वारा बाजार में सार्थक प्रतिस्पर्धात्मक दबाबों का क्रमिक निदान करके प्रत्येक कारक के प्रभाव एवं महत्व का अध्ययन किया जा सकता है। प्रारूप निरूपित करता है कि किसी उद्योग में प्रतिस्पर्धा की स्थिति, समग्र बाजार के पांच परिचालक दबावों का संयोजन है :

- बाजार पर पकड़ एवं क्रेताओं से संरक्षण से सम्बन्धित प्रतिस्पर्धात्मक दबाव, जो उद्योग में रत प्रतिस्पर्धी विक्रेताओं के मध्य पाया जाता है।
- बाजार में नव प्रवेशकों की चुनौती से सम्बन्धित प्रतिस्पर्धात्मक दबाव।
- अन्य उद्योग में कार्यरत कम्पनियों द्वारा उदित प्रतिस्पर्धात्मक दबाव कि ग्राहकों को अपने प्रतिस्थापकों की ओर आकर्षित कर सके;
- पूर्तिकर्ताओं की मोलभाव की शक्ति एवं पूर्तिकर्ता एवं विक्रेता गठबन्धनों से उदित प्रतिस्पर्धात्मक दबाव;
- क्रेताओं की सामूहिक सौदेबाजी की शक्ति एवं क्रेता विक्रेता गठबन्धन से उदित प्रतिस्पर्धात्मक दबाव।

अभ्यास के लिए प्रश्न

(QESTIONS FOR PRACTICE)

1. रणनीतिक प्रबन्धन के सन्दर्भ में परिवेश की क्या अवधारणा है?
2. किस सीमा तक वैश्विक परिवेश, किसी व्यावसायिक परिवेश को प्रभावित करता है?
3. परिवेशीय सूक्ष्म परीक्षण (स्कैनिंग) को परिभाषित कीजिए।
4. नव प्रवेशक किस प्रकार प्रतिस्पर्धा को प्रभावित करते हैं?

गतिविधि (Activity)

- किसी विशेष उद्योग के मामले को लेकर उस पर पोर्टर के पंचवलीय प्रारूप के प्रभावों का मूल्यांकन करें, जो उद्योग में प्रतिस्पर्धा सृजित करते हैं। इसके लिए वार्षिक प्रतिवेदनों, जर्नल्स एवं इण्टरनेट को सूचना के स्रोत के रूप में उपयोग किया जा सकता है।

© The Institute of Chartered Accountants of India