इकाई 1: व्यावसायिक वातावरण, व्यापार नीति और अंतर्राष्ट्रीय व्यापार

इकाई अवलोकन

सिलेबस मानचित्र

AP पाठ्यक्रम आइटम	कहां कवर किया गया
व्यावसायिक वातावरण की अवधारणाएँ और तत्व; पर्यावरण विश्लेषण	भाग 1
आर्थिक वातावरण: आर्थिक प्रणालियाँ, मौद्रिक और राजकोषीय नीति	भाग 2
राजनीतिक वातावरण: व्यवसाय में सरकार की भूमिका	भाग 3
कानूनी वातावरण: उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम, FEMA	भाग 4
सामाजिक-सांस्कृतिक कारक; कॉर्पोरेट सामाजिक उत्तरदायित्व	भाग 5
नीतिगत वातावरण: उदारीकरण, निजीकरण, वैश्वीकरण; दूसरी पीढ़ी के सुधार; औद्योगिक नीति और उसका कार्यान्वयन; औद्योगिक विकास और संरचनात्मक परिवर्तन	भाग 6
NITI आयोग; भारत में और मध्य प्रदेश जैसे राज्यों में आर्थिक नियोजन	भाग 7
अंतर्राष्ट्रीय व्यापार का दायरा और महत्व; वैश्वीकरण और उसके चालक	भाग 8
अंतर्राष्ट्रीय व्यापार में प्रवेश के तरीके	भाग 9
अंतर्राष्ट्रीय व्यापार के सिद्धांत	भाग 10
व्यापार में सरकारी हस्तक्षेप; टैरिफ और गैर-टैरिफ बाधाएँ	भाग 11
भारत की विदेश व्यापार नीति	भाग 12
FDI और FPI: प्रकार, लागत और लाभ, रुझान, भारत की FDI नीति	भाग 13
भुगतान संतुलन: महत्व और घटक	भाग 14
क्षेत्रीय आर्थिक एकीकरण; EU, ASEAN, SAARC, NAFTA/USMCA	भाग 15
IMF, विश्व बैंक, UNCTAD	भाग 16
WTO: कार्य, उद्देश्य, AoA, GATS, TRIPS, TRIMS	भाग 17
Environmental scanning and monitoring techniques; green environment; consumer consciousness and emerging issues; business policy	भाग 18

परीक्षा का रुझान

- NET/SET और राज्य सहायक प्रोफेसर के कागजात इस इकाई को **तथ्य-सघन और कथन-आधारित** मानते हैं: सही वर्ष, संस्थान, अधिनियम, समिति या योजना का परीक्षण "कौन सा कथन सही है/हैं" आइटम के माध्यम से किया

जाता है।

- **मिलान और कालानुक्रम** आइटम नीति पक्ष पर हावी हैं: औद्योगिक नीति संकल्प (1948, 1956, 1977, 1980, 1991), पंचवर्षीय योजनाएं और उनके मॉडल, सुधार समितियां, और उनके लेखकों के साथ व्यापार सिद्धांत।
- **योजना और NITI आयोग** प्रश्न परीक्षण स्थिति (कार्यकारी संकल्प, गैर-संवैधानिक), संरचना (गवर्निंग काउंसिल, क्षेत्रीय परिषदें, CEO), NITI क्या नहीं करता (धन आवंटित करना) और 73वें और 74वें संशोधन के तहत विकेंद्रीकृत योजना; राज्य के कागजात अपने स्वयं के राज्य के नियोजन निकायों और योजनाओं को जोड़ते हैं।
- **अंतर्राष्ट्रीय व्यापार** में सबसे बड़ा भार होता है: व्यापार सिद्धांत, WTO समझौते, FDI मार्ग और सीमाएं, FTP योजनाएं, BOP घटक और क्षेत्रीय एकीकरण स्तर, अक्सर दावे-कारण आइटम के रूप में।
- **नए क्षेत्र** (पर्यावरण स्कैनिंग तकनीक, हरित विनियमन, ई-कॉमर्स पर उपभोक्ता संरक्षण दिशानिर्देश, डार्क पैटर्न और ग्रीनवॉशिंग) परिभाषा और "विषम एक से बाहर" आइटम के रूप में दिखाई देते हैं; छोटे अंक तुलनात्मक लाभ, टैरिफ, BOP और भारित पर्यावरणीय प्रोफाइल को कवर करते हैं।

भाग 1: व्यावसायिक वातावरण की अवधारणाएँ और तत्व

प्रत्येक व्यवसाय अलगाव में नहीं बल्कि उन शक्तियों के जाल के भीतर संचालित होता है जो उसके निर्णयों, जोखिमों और अवसरों को आकार देते हैं। इस बाहरी और आंतरिक संदर्भ को हम **व्यावसायिक वातावरण** कहते हैं - फर्म के बाहर और अंदर के सभी कारकों का कुल योग जो इसके कामकाज को प्रभावित करते हैं। इस वातावरण को समझना रणनीति की नींव है: एक प्रबंधक जो पर्यावरण को सही ढंग से पढ़ता है वह अनुकूलन, नवाचार और जीवित रह सकता है; जो इसकी उपेक्षा करता है वह असफलता का भागी बनता है। UGC NET वाणिज्य के लिए, यह इकाई इन बलों के वर्गीकरण, उनका विश्लेषण करने के लिए उपयोग की जाने वाली रूपरेखा और पर्यावरण स्कैनिंग की तकनीकों पर स्पष्टता की मांग करती है।

अर्थ एवं परिभाषाएँ

पर्यावरण शब्द पुराने फ्रांसीसी परिवेश से आया है, जिसका अर्थ है परिवेश। मूल विचार **परस्पर निर्भरता** है: कोई भी फर्म एक बंद प्रणाली नहीं है, क्योंकि यह लगातार बाहर से इनपुट लेती है और आउटपुट लौटाती है। आमतौर पर निम्नलिखित विद्वानों का हवाला दिया जाता है, जिनमें से प्रत्येक एक अलग पहलू पर जोर देता है।

- **विलियम एफ. ग्लूक:** पर्यावरण में फर्म के बाहर के कारक शामिल होते हैं जो इसके लिए अवसर और खतरे पैदा करते हैं। जोर बाहरी ताकतों और उनके रणनीतिक अर्थ पर है।
- **रिकी डब्लू ग्रिफ़िन:** पर्यावरण एक व्यवसाय के चारों ओर मौजूद शक्तियों का समूह है जो इसके संचालन के तरीके को प्रभावित करने की क्षमता रखता है।
- **कीथ डेविस:** पर्यावरण भौतिक और सामाजिक कारकों की समग्रता है जिन्हें संगठन में व्यक्तियों के निर्णय लेने में सीधे तौर पर माना जाता है। जोर इस बात पर है कि निर्णय लेने वाले वास्तव में क्या ध्यान में रखते हैं।
- **के. अश्वथप्पा:** व्यावसायिक वातावरण उन स्थितियों, घटनाओं और प्रभावों का समुच्चय है जो व्यवसाय को घेरते हैं और प्रभावित करते हैं, मूर्त और अमूर्त।

प्रमुख सिद्धांत एवं विचारक

विचारक / विद्यालय	मुख्य विचार	योगदान
लुडविग वॉन बर्टलान्फ़ी (सामान्य सिस्टम सिद्धांत, 1950-60 के दशक)	संगठन खुली प्रणालियाँ हैं	पर्यावरणीय इनपुट और आउटपुट निरंतर हैं; कोई भी कंपनी बाहरी ताकतों की अनदेखी नहीं कर सकती
पॉल लॉरेंस और जे लोर्श (1967)	आकस्मिकता सिद्धांत	सर्वोत्तम संगठनात्मक संरचना पर्यावरणीय अनिश्चितता की डिग्री पर निर्भर करती है
माइकल पोर्टर (1980)	उद्योग का वातावरण रणनीति निर्धारित करता है	फाइव फोर्सेस मॉडल किसी उद्योग के प्रतिस्पर्धी (सूक्ष्म) वातावरण का विश्लेषण करता है; PEST/PESTEL एक अलग मैक्रो-स्कैनिंग टूल है
एगुइलर (1967)	स्कैनिंग एक विशिष्ट प्रबंधकीय कार्य है	उन्होंने अपनी पुस्तक स्कैनिंग द बिजनेस एनवायरनमेंट में "पर्यावरण स्कैनिंग" शब्द का परिचय दिया
फाहे और नारायणन (1986)	मैक्रोएन्वायरमेंटल विश्लेषण	PEST कारकों के विश्लेषण के लिए एक व्यवस्थित रूपरेखा प्रदान की गई
सी.के. प्रहलाद (2004, द फॉर्च्यून एट द बॉटम ऑफ द पिरामिड)	पिरामिड के नीचे	विकासशील देशों में कम आय वाले उपभोक्ता एक बड़ा बाजार बनाते हैं जिसे कंपनियां उपयुक्त उत्पादों और व्यवसाय मॉडल के साथ लाभप्रद रूप से सेवा प्रदान कर सकती हैं

PESTEL विश्लेषण

PESTEL एक स्कैनिंग संक्षिप्त नाम है जो छह मैक्रो-पर्यावरणीय आयामों के लिए है:

- **Political:** Government stability, tax policy, trade restrictions, regulatory burden.

उदाहरण: GST दरों में बदलाव प्रत्येक फर्म के मूल्य निर्धारण निर्णयों को प्रभावित

करता है।

- **आर्थिक:** GDP विकास, मुद्रास्फीति, ब्याज दरें, बेरोजगारी, डिस्पोजेबल आय।

उदाहरण: ब्याज दरों में वृद्धि से पूंजी-प्रधान उद्योगों के लिए उधार लेने की लागत बढ़ जाती है।

- **सामाजिक (सामाजिक-सांस्कृतिक):** जनसांख्यिकी, जीवनशैली में बदलाव, सांस्कृतिक मानदंड, शिक्षा, उपभोक्ता दृष्टिकोण।

उदाहरण: स्वास्थ्य के प्रति बढ़ती जागरूकता से जैविक भोजन की मांग बढ़ जाती है।

- **तकनीकी:** अनुसंधान एवं विकास खर्च, स्वचालन, इंटरनेट पहुंच, नवाचार दर।

उदाहरण: AI और मशीन लर्निंग आपूर्ति श्रृंखला प्रबंधन को बदल रहे हैं।

- **पर्यावरण (पारिस्थितिक):** जलवायु परिवर्तन, प्रदूषण, प्राकृतिक संसाधन उपलब्धता, स्थिरता नियम।

उदाहरण: सख्त उत्सर्जन मानदंड ऑटो कंपनियों को इलेक्ट्रिक वाहनों में निवेश करने के लिए मजबूर करते हैं।

- **कानूनी:** श्रम कानून, उपभोक्ता संरक्षण, प्रतिस्पर्धा कानून, बौद्धिक संपदा अधिकार।

उदाहरण: प्रतिस्पर्धा अधिनियम, 2002, प्रतिस्पर्धा-विरोधी समझौतों पर रोक लगाता है।

सूक्ष्म (कार्य) वातावरण और स्थूल (सामान्य) वातावरण

बाह्य वातावरण की दो परतें होती हैं। **सूक्ष्म वातावरण** (कार्य या परिचालन वातावरण) में वे कलाकार शामिल होते हैं जो सीधे फर्म से निपटते हैं: आपूर्तिकर्ता, ग्राहक, प्रतिस्पर्धी, फाइनेंसर, विपणन मध्यस्थ और जनता। **मैक्रो पर्यावरण** (सामान्य पर्यावरण) में व्यापक ताकतें शामिल हैं जो किसी अर्थव्यवस्था या उद्योग में सभी फर्मों को प्रभावित करती हैं: आर्थिक, राजनीतिक, कानूनी, सामाजिक-सांस्कृतिक, तकनीकी और पारिस्थितिक ताकतें। पोर्टर के पांच बल सूक्ष्म (उद्योग) पर्यावरण का विश्लेषण करते हैं; PESTEL मैक्रो वातावरण का विश्लेषण करता है।

आधार	सूक्ष्म पर्यावरण	मैक्रो पर्यावरण
प्रकृति	फर्म और उसके उद्योग के लिए विशिष्ट	सभी फर्मों के लिए सामान्य
प्रभाव	प्रत्यक्ष और दैनिक	अप्रत्यक्ष और दीर्घकालिक
अवयव	आपूर्तिकर्ता, ग्राहक, प्रतिस्पर्धी, मध्यस्थ, जनता	आर्थिक, राजनीतिक, कानूनी, सामाजिक-

आधार	सूक्ष्म पर्यावरण	मैक्रो पर्यावरण
		सांस्कृतिक, तकनीकी, पारिस्थितिक
नियंत्रण	फर्म प्रभावित कर सकती है (मूल्य निर्धारण, आपूर्तिकर्ता की पसंद)	फर्म केवल अनुकूलन कर सकती है
औज़ार	पोर्टर की पाँच सेनाएँ, हितधारक विश्लेषण	PESTEL, परिदृश्य योजना

PESTEL का उपयोग रणनीति बनाने से पहले अवसरों और खतरों की पहचान करने के लिए किया जाता है। इसे उद्योग स्तर पर सबसे अच्छा लागू किया जाता है और कारकों के बदलने पर इसे नियमित रूप से अद्यतन किया जाता है।

बाहरी वातावरण: छह खंड

बाहरी वातावरण किसी संगठन के बाहर बलों और संस्थानों का समूह है जो इसके संचालन और रणनीतिक विकल्पों को प्रभावित करता है। इसे परंपरागत रूप से **छह खंडों** में विभाजित किया गया है - आर्थिक, राजनीतिक, कानूनी, सामाजिक-सांस्कृतिक, तकनीकी और पारिस्थितिक - जिसे अक्सर स्मरक **PESTLE** (या **PESTEL**) द्वारा ग्रहण किया जाता है। प्रत्येक खंड एक अलग दबाव डालता है और उसका अलग से विश्लेषण किया जाना चाहिए।

खंड	मुख्य कारक	मुख्य संकेतक/उदाहरण
आर्थिक	GDP growth rate, inflation, interest rates, exchange rates, disposable income, employment level, stage of the business cycle	RBI रेपो दर में बदलाव (उधार लेने की लागत पर प्रभाव); CPI-आधारित मुद्रास्फीति लक्ष्य (4±2%); राजकोषीय घाटा GDP के % के रूप में
राजनीतिक	सरकारी स्थिरता, कराधान नीति, व्यापार शुल्क, श्रम कानून, नियामक दर्शन (उदाहरण के लिए, व्यापार करने में आसानी रैंकिंग), प्रत्यक्ष विदेशी निवेश (FDI) सीमा	`Make in India` initiative; abolition of the Planning Commission; introduction of GST
कानूनी	अनुबंध कानून, कंपनी अधिनियम 2013, प्रतिस्पर्धा कानून, उपभोक्ता संरक्षण, बौद्धिक संपदा अधिकार, विवाद समाधान तंत्र	कॉर्पोरेट दिवालियापन के लिए राष्ट्रीय कंपनी कानून न्यायाधिकरण (NCLT); भारतीय प्रतिस्पर्धा आयोग (CCI) एंटी-ट्रस्ट के लिए
सामाजिक-सांस्कृतिक	जनसांख्यिकी (आयु संरचना, शहरीकरण दर, साक्षरता), सांस्कृतिक मूल्य, सामाजिक मानदंड, जीवनशैली में बदलाव, उपभोक्ता प्राथमिकताएँ	बढ़ती स्वास्थ्य चेतना → जैविक भोजन की मांग; बढ़ती जनसंख्या → स्वास्थ्य देखभाल बीमा की वृद्धि
तकनीकी	अनुसंधान एवं विकास खर्च, पेटेंट फाइलिंग, स्वचालन, डिजिटल पैठ, नवाचार दर, प्रौद्योगिकी हस्तांतरण	5जी नेटवर्क का कार्यान्वयन; UPI-आधारित भुगतान को अपनाना; बैंकिंग में AI-संचालित चैटबॉट का उद्भव
पारिस्थितिक	Climate change, environmental regulations, carbon footprint, resource availability, renewable energy mandates	उपकरणों के लिए ऊर्जा दक्षता ब्यूरो (BEE) स्टार रेटिंग; सुप्रीम कोर्ट ने कुछ प्रदूषण फैलाने वाले वाहनों पर प्रतिबंध लगाया (उदाहरण के लिए, BS-VI मानदंड)

परीक्षा जाल: खंड एक दूसरे पर निर्भर हैं। ईंधन की कीमत में वृद्धि (आर्थिक) सरकार को ईंधन मानदंडों (कानूनी) को संशोधित करने और कंपनियों को इलेक्ट्रिक

वाहनों (तकनीकी) की ओर धकेलने के लिए प्रेरित कर सकती है। प्रश्न अक्सर खंडों के बीच संबंध का परीक्षण करते हैं।

आंतरिक वातावरण

आंतरिक वातावरण में संगठन की सीमा के भीतर ऐसे तत्व शामिल होते हैं जिन्हें सीधे नियंत्रित या प्रभावित किया जा सकता है। यह है "फर्म क्या है, उसके पास क्या है और वह क्या विश्वास करती है।" पाँच प्रमुख घटक हैं:

1. **मूल्य और नैतिकता** - मार्गदर्शक सिद्धांत जो निर्णय लेने को आकार देते हैं (उदाहरण के लिए, टाटा समूह का अखंडता और सामुदायिक कल्याण पर जोर)। शासन में, यह आचार संहिता और CSR खर्च में तब्दील हो जाता है (कंपनी अधिनियम 2013, धारा 135 के तहत शुद्ध लाभ का 2% अनिवार्य है)।
2. **उद्देश्य** - रणनीतिक लक्ष्य (लाभ अधिकतमकरण, विकास, बाजार हिस्सेदारी, अस्तित्व)। घोषित उद्देश्यों और वास्तविक संसाधनों के बीच बेमेल रणनीतिक बहाव का एक उत्कृष्ट स्रोत है।
3. **संसाधन** - मानव (कौशल, प्रतिभा, नेतृत्व), वित्तीय (नकद भंडार, उधार लेने की क्षमता), भौतिक (संयंत्र, कच्चा माल), और अमूर्त (ब्रांड इक्विटी, पेटेंट, संगठनात्मक ज्ञान)। **संसाधन-आधारित दृष्टिकोण (RBV)** (बार्नी, 1991) का तर्क है कि निरंतर प्रतिस्पर्धी लाभ उन संसाधनों से उत्पन्न होता है जो मूल्यवान, दुर्लभ, अद्वितीय और गैर-प्रतिस्थापन योग्य (VRIN) हैं; बाद के संस्करण में VRIO देते हुए संगठन जोड़ा गया है।
4. **संरचना** - औपचारिक पदानुक्रम, नियंत्रण का दायरा, केंद्रीकरण बनाम विकेंद्रीकरण, और रिपोर्टिंग लाइनें। एक लंबी नौकरशाही संरचना बाहरी परिवर्तन पर त्वरित प्रतिक्रिया में बाधा डाल सकती है; एक सपाट संरचना लचीलेपन को सक्षम बनाती है लेकिन भूमिका में अस्पष्टता पैदा कर सकती है।
5. **संस्कृति** - साझा मान्यताएं, मानदंड और अनुष्ठान जो परिभाषित करते हैं कि "यहां चीजें कैसे की जाती हैं।" हॉफस्टेड के सांस्कृतिक आयामों (विशेष रूप से शक्ति दूरी, अनिश्चितता से बचाव, सामूहिकता बनाम व्यक्तिवाद) को अक्सर अंतर-सांस्कृतिक व्यापार तुलनाओं के लिए परीक्षण किया जाता है। एक मजबूत संस्कृति एक प्रतिस्पर्धी परिसंपत्ति या परिवर्तन में बाधा बन सकती है (उदाहरण के लिए, नोकिया की इंजीनियरिंग-संचालित संस्कृति ने शुरू में टच-स्क्रीन नवाचार का विरोध किया था)।

आंतरिक वातावरण बनाम बाह्य वातावरण

आधार	आंतरिक वातावरण	बाहरी वातावरण
नियंत्रण	पूरी तरह प्रबंधन के प्रभाव में	काफी हद तक बेकाबू; केवल अनुकूलनीय

आधार	आंतरिक वातावरण	बाहरी वातावरण
उदाहरण	संगठनात्मक संरचना, संस्कृति, संसाधन, उद्देश्य	अर्थव्यवस्था, सरकारी नीतियां, प्रौद्योगिकी, जनसांख्यिकी
दायरा	सूक्ष्म-स्तर (फर्म-विशिष्ट)	मैक्रो-स्तर (उद्योग/अर्थव्यवस्था-व्यापी)
विश्लेषण फोकस	ताकत और कमजोरियां (SW) SWOT में	SWOT में अवसर और खतरे (OT)
स्कैनिंग विधि	आंतरिक लेखापरीक्षा, कर्मचारी सर्वेक्षण, वित्तीय अनुपात	PESTEL, परिदृश्य योजना, डेल्फ़ी तकनीक

पर्यावरण विश्लेषण: स्कैनिंग, निगरानी, पूर्वानुमान और मूल्यांकन

रणनीतिक प्रबंधन चक्र में ये चार चरण अनुक्रमिक हैं: स्कैन करना, मॉनिटर करना, पूर्वानुमान लगाना, आकलन करना, फिर परिणाम को रणनीति में फीड करना।

⚠ DIAGRAM NEEDS REGENERATING

रणनीतिक प्रबंधन चक्र में ये चार चरण अनुक्रमिक हैं: स्कैन करना, मॉनिटर करना, पूर्वानुमान लगाना, आकलन करना, फिर परिणाम को रणनीति में फीड करना।

This picture was produced sideways/unreadable by the notes tool. Regenerate it in Zenith Notes Maker (v114+).

चित्र 1: पर्यावरण विश्लेषण प्रक्रिया

- **स्कैनिंग:** परिवर्तन के शुरुआती संकेतों के लिए एक व्यापक, सामान्य नज़र। यह उत्तर देता है "क्या हो रहा है?"

विधि: समाचार पत्र पढ़ना, सम्मेलनों में भाग लेना, उद्योग रिपोर्टों का उपयोग करना।
उदाहरण: एक खुदरा श्रृंखला नए सरकारी ई-कॉमर्स नियमों पर समाचार स्कैन करती है।

- **निगरानी:** स्कैनिंग के दौरान पहचाने गए विशिष्ट रुझानों की केंद्रित ट्रैकिंग। यह उत्तर देता है "पैटर्न क्या है?"

विधि: किसी प्रतिस्पर्धी के मूल्य निर्धारण या नियामक संस्था की घोषणाओं पर डेटा का नियमित रूप से विश्लेषण करना।
उदाहरण: एक फार्मास्युटिकल कंपनी नई दवाओं के लिए FDA अनुमोदन समयसीमा की निगरानी करती है।

- **पूर्वानुमान:** इन रुझानों की भविष्य की दिशा और तीव्रता का अनुमान लगाना। इसका उत्तर है "क्या होने की संभावना है?"

विधियाँ: प्रतिगमन विश्लेषण, डेल्फ़ी तकनीक, परिदृश्य योजना।
उदाहरण: वर्तमान विकास दर के आधार पर 2030 तक भारत में इलेक्ट्रिक कारों की मांग का पूर्वानुमान।

- **आकलन (या प्रभाव विश्लेषण):** संगठन पर पूर्वानुमानित पर्यावरणीय परिवर्तनों के संभावित प्रभाव का मूल्यांकन करना। इसका उत्तर है "हमारे लिए

इसका क्या अर्थ है?"

विधि: SWOT विश्लेषण, प्रभाव मैट्रिक्स, PESTEL क्रॉस-प्रभाव विश्लेषण।
उदाहरण: यह आकलन करना कि मुद्रास्फीति में 2% की वृद्धि लाभ मार्जिन और मूल्य निर्धारण रणनीति को कैसे प्रभावित करेगी।

ये तकनीकें मिलकर **पर्यावरण विश्लेषण प्रक्रिया** बनाती हैं - स्कैन → मॉनिटर → पूर्वानुमान → आकलन → रणनीति में शामिल करें।

स्कैनिंग बनाम निगरानी

आधार	स्कैनिग	निगरानी
फोकस	चौड़े कोण; सभी बाहरी क्षेत्र	संकीर्ण-गहराई; विशिष्ट रुझान
उद्देश्य	प्रारंभिक चेतावनियों का पता लगाएं	ज्ञात मुद्दों के विकास को ट्रैक करें
आउटपुट	संभावित मुद्दों की सूची	समय-श्रृंखला डेटा, प्रवृत्ति रेखाएँ
आवृत्ति	निरंतर, एपिसोडिक गहरे गोता	नियमित, आवधिक (साप्ताहिक/मासिक)
उदाहरण	नीतिगत बदलावों के लिए एक सामान्य व्यावसायिक पत्रिका पढ़ना	RBI के मासिक क्रेडिट वृद्धि डेटा को ट्रैक करना

परीक्षा के लिए तकनीक-विशिष्ट तथ्य

- **डेल्फ़ी तकनीक** - पुनरावृत्तीय अनाम सर्वेक्षण; बैंडवैगन पूर्वाग्रह को समाप्त करता है; लंबी दूरी के पूर्वानुमान के लिए उपयोग किया जाता है (उदाहरण के लिए, "2030 तक भारत में प्रमुख भुगतान मोड क्या होगा?")।
- **परिदृश्य विश्लेषण** - कई संभावित भविष्यों का निर्माण करता है (उदाहरण के लिए, "आशावादी", "निराशावादी", "सबसे अधिक संभावना"); शेल ने 1970 के दशक में इसकी शुरुआत की थी।

आधुनिक व्यावसायिक वातावरण विश्लेषण स्वीकार करता है कि **आंतरिक और बाहरी के बीच की सीमाएँ धुंधली हो रही हैं**। आउटसोर्सिंग, रणनीतिक गठजोड़ और प्लेटफ़ॉर्म-आधारित व्यवसाय मॉडल (उदाहरण के लिए, ओला, स्विगी) के साथ, कई संसाधन जो कभी आंतरिक माने जाते थे (ड्राइवर, डिलीवरी कर्मी) अब बाहरी हो गए हैं - जिससे नियंत्रण और जोखिम के मुद्दे बढ़ रहे हैं। इसी तरह, **ESG कारक** (पर्यावरण, सामाजिक, शासन) ने पारिस्थितिक और सामाजिक आयामों को एक एकल निवेश लेंस में विलय कर दिया है, जिससे पारंपरिक PESTEL विभाजन कम निर्विवाद हो गया है।

पर्यावरण अध्ययन की प्रकृति, महत्व एवं सीमाएँ

कारोबारी माहौल की विशेषताएं

- **जटिल:** कई परस्पर क्रिया करने वाली ताकतें, जिससे किसी एक कारक के प्रभाव को अलग करना कठिन हो जाता है।
- **गतिशील:** यह लगातार बदलता रहता है (प्रौद्योगिकी, स्वाद, विनियमन), इसलिए स्कैनिंग निरंतर होनी चाहिए।
- **बहुआयामी:** एक ही घटना के आर्थिक, कानूनी और सामाजिक आयाम होते हैं (2016 में नोटबंदी या GST)।
- **दूरगामी और अनिश्चित:** प्रभाव दीर्घकालिक है और इसकी निश्चितता के साथ भविष्यवाणी नहीं की जा सकती।
- **सापेक्ष:** प्रभाव फर्म के आकार, उद्योग और स्थान के अनुसार भिन्न होता है; एक विनियमन एक फर्म के लिए अवसर और दूसरे के लिए खतरा हो सकता है।

महत्व

- यह फर्म को SWOT तर्क के अनुरूप **अवसरों और खतरों की पहचान करने** में मदद करता है, और प्रथम-प्रस्तावक लाभ प्राप्त करता है।
- यह **रणनीति निर्माण**, संसाधन आवंटन और खतरों की पूर्व चेतावनी का समर्थन करता है।
- यह अनुपालन और जवाबदेही के माध्यम से **सार्वजनिक छवि** में सुधार करता है, और **निरंतर सीखने** में सहायता करता है।
- यह फर्म को **तेजी से बदलाव से निपटने** में मदद करता है और विविधीकरण, प्रवेश और निकास पर निर्णयों में सुधार करता है।

सीमाएँ

- पर्यावरण अध्ययन **निर्णय का विकल्प नहीं** है; जानकारी अधूरी हो सकती है, और पूर्वानुमान संभाव्य हैं।
- इसमें पैसा और प्रबंधकीय समय खर्च होता है, और अलग-अलग प्रबंधक एक ही सिग्नल को अलग-अलग तरीके से पढ़ सकते हैं (अनुमानित बनाम वस्तुनिष्ठ वातावरण)।

एगुइलर के स्कैनिंग के तरीके

फ्रांसिस एगुइलर (1967) ने चार तरीकों की पहचान की जिनके द्वारा प्रबंधक पर्यावरण को स्कैन करते हैं।

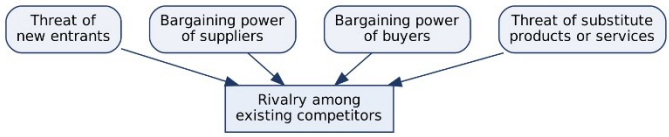
मोड	विवरण	उदाहरण
अप्रत्यक्ष रूप से देखना	बिना किसी विशेष उद्देश्य के जानकारी का अनावरण	समाचार पत्र और पत्रिकाएँ पढ़ना
वातानुकूलित देखना	पहले से ही प्रासंगिक के रूप में पहचानी गई चयनित वस्तुओं पर निर्देशित प्रदर्शन	किसी ज्ञात नियम परिवर्तन पर नियामक नोटिस पढ़ना
अनौपचारिक खोज	विशिष्ट जानकारी खोजने के लिए सीमित, अपेक्षाकृत असंरचित प्रयास	किसी प्रतिद्वंद्वी की योजनाओं के बारे में व्यापारिक संपर्क से पूछना
औपचारिक खोज	विशिष्ट जानकारी सुरक्षित करने के लिए जानबूझकर, नियोजित प्रयास	एक कमीशन बाज़ार अध्ययन

SWOT, TOWS और ETOP

- **SWOT विश्लेषण** (1960 के दशक में अल्बर्ट हम्फ्री और स्टैनफोर्ड रिसर्च इंस्टीट्यूट को श्रेय दिया गया) आंतरिक **ताकतों और कमजोरियों** और बाहरी **अवसरों और खतरों** को सूचीबद्ध करता है। **TOWS मैट्रिक्स** (हेंज वेइरिच, 1982) इन्हें रणनीतियों में बदल देता है: SO (अवसरों का लाभ उठाने के लिए शक्तियों का उपयोग करें), WO (अवसरों का फायदा उठाकर कमजोरियों पर काबू पाएं), ST (खतरों का मुकाबला करने के लिए शक्तियों का उपयोग करें) और WT (रक्षात्मक रणनीतियाँ)।
- **ETOP (पर्यावरण खतरा और अवसर प्रोफ़ाइल)** कारक दर कारक संक्षेप में बताता है कि क्या प्रत्येक पर्यावरणीय क्षेत्र वर्तमान में या संभावित रूप से एक अवसर या खतरा है, और फर्म पर इसका क्या प्रभाव है।

पोर्टर की पाँच सेनाएँ: प्रतिस्पर्धी (सूक्ष्म) वातावरण

माइकल पोर्टर (1980) ने तर्क दिया कि उद्योग की लाभप्रदता पांच प्रतिस्पर्धी ताकतों पर निर्भर करती है।



चित्र 2: पोर्टर की पाँच सेनाएँ

- **नए प्रवेशकों का खतरा:** पैमाने की अर्थव्यवस्था, पूंजी की आवश्यकताएं, ब्रांड निष्ठा और विनियमन जैसी प्रवेश बाधाओं से कम हो गया है।
- **आपूर्तिकर्ताओं की सौदेबाजी की शक्ति:** जब आपूर्तिकर्ता कम होते हैं, तो इनपुट अलग-अलग होते हैं या स्विच करना महंगा होता है।
- **खरीदारों की सौदेबाजी की शक्ति:** तब अधिक होती है जब खरीदार केंद्रित होते हैं, थोक में खरीदते हैं या आसानी से स्विच कर सकते हैं।