

## दिशानिर्देश

### भविष्य के लिए तैयारी

पूर्वानुमान लगाएं और भविष्य के लिए अपने व्यापार को तैयार करें ताकि संकटकाल में भी व्यापार निरंतर चलता रहे कोविड-19 की रफ्तार और स्केल ने पूरी दुनिया को अचंभित कर दिया। इसकी वजह से लोगों और सामान के परिचालन पर बुरा असर पड़ा। इस संकटकाल ने लोगों को ये सिखा दिया कि बदलाव और अनिश्चितता आज के लिए तो एक चुनौती है ही लेकिन कल ये एक आम बात हो सकती है। अपने बिजनेस को ऐसे व्यवस्थित करें कि आने वाले वक्त में बदलाव के साथ-साथ आपका व्यवसाय फले-फूले।

#### पृष्ठभूमि

अगर आप व्यवसाय में नुकसान की भरपाई कर चुके हैं और आपका बिजनेस अच्छा चल रहा है तो सही मायने में आप सही रास्ते पर जा रहे हैं। कोविड-19 और लॉकडाउन ने हमें ये तो सिखा दिया है कि व्यापार की उपलब्धियों और बुलंदियों को हमें हल्के में नहीं लेना चाहिए। लघु उद्योग के साथ-साथ बाकी उद्यमी और पूरा समाज इससे अचंभित था। हालांकि, हमें पहले से ही इस बीमारी के बारे में पता था। कोविड-19 ने व्यापार में भविष्य के लिए तैयारियों की कमी को उजागर कर दिया है। इस महामारी के प्रभाव का पूर्वानुमान नहीं लगाया जा सकता था, इसके लिए पूरी तैयारी नहीं की जा सकती थी। लेकिन ऐसे किसी भी संकट के लिए अगर हम जरा सा भी तैयार रहते तो समाज, स्वास्थ्य और व्यापार पर इसके असर को कम किया जा सकता था।

अनिश्चितता और तेजी से बदलते हुए व्यावसायिक और सामाजिक संदर्भ में आप खुद को कैसे ढाल पाएंगे? इसका आपके ऊपर क्या प्रभाव पड़ेगा और उस प्रभाव को कम करके आप अपने व्यवसाय को सुचारु रूप से कैसे चला पाएंगे; ये सब इसी बात पर निर्भर करता है कि आप भविष्य के लिए कितने तैयार हैं? उदाहरण के तौर पर अगर आप एक दूरसंचार कंपनी चलाते हैं और आपके सिस्टम को हैक कर लिया गया है तो आप ऐसे में सबसे पहले अपने सिस्टम को दोबारा शुरू करने को प्राथमिकता देंगे लेकिन अगर आपकी तैयारी अच्छी है तो आप इस काम को बिना कोई डेटा खोए और सुरक्षा सिस्टम में बिना कोई खिलवाड़ किए जल्द से जल्द ठीक कर लेंगे।

महामारी ने न सिर्फ व्यापार पर प्रभाव डाला है बल्कि पूरे समाज पर असर डाला है तो ऐसे में व्यापार में निरंतरता की धारणा कम

#### व्यापार की निरंतरता:

संकटकाल में भी एक संस्थान की, निर्धारित संसाधनों और समय सीमा पर उत्पाद की डिलीवरी करने की क्षमता को निरंतरता कहते हैं

#### दुर्घटना:

प्रत्याशित या अप्रत्याशित दुर्घटना जो संस्था के काम को रोक देती है और उत्पाद की डिलीवरी में बाधा डालती है

ISO22301

उपयुक्त लगती है। यही कोरोना के मामले में भी हो रहा है।

## दिशानिर्देश

महामारी की शुरुआत से ही जिस तरह लॉकडाउन लगा, पाबंदियां लगाई गईं, आपूर्ति श्रृंखला पूरी तरह से रुक गई इससे दुनियाभर में सामाजिक और आर्थिक परिवेश बदल गए हैं। इन सब चीजों के दोबारा सुचारु हो जाने के बावजूद हालात बदले-बदले से होंगे, एक नए सामान्य (न्यू नॉर्मल) जैसा। ऐसे में महामारी के पहले की स्थिति में आने का ख्वाब काल्पनिक है और इस कल्पना के पीछे भागने से आपका समय और संसाधन दोनों व्यर्थ जाएंगे।

व्यापार निरंतरता योजना उत्पादन को सुचारु रखने का केंद्र है लेकिन ये अकेले काफी नहीं है। भविष्य या आने वाले वक्त के हालात को लेकर हमारी दूर दृष्टि काफी मायने रखती है। ये मौजूदा हालात की अच्छी समझ, आने वाले वक्त को लेकर दृष्टिकोण, हमारे नजरिये पर निर्भर करता है।

### दृष्टिकोण

व्यापार के मायने में आप भविष्य के लिए कितने तैयार हैं ये इस बात पर निर्भर करता है कि आप संकट के दौर से कितनी जल्दी और कितनी आसानी से निकल पाते हैं? अच्छी तैयारी होने से आपका नुकसान कम होता है, आपके व्यापार पर इसका असर कम होता है और अपने प्रतिद्वंद्वियों से बेहतर करने के आसार ज्यादा रहते हैं। आपकी अच्छी तैयारी ग्राहक, समाज, आपूर्तिकर्ता और सरकार का भरोसा जीतने में भी मददगार साबित होती है। महत्वपूर्ण मुद्दों का आवश्यक विश्लेषण आपको अपने व्यवसाय की बेहतर समझ देगा जो बेहतर प्रदर्शन और लचीलापन प्रदान करेगा।

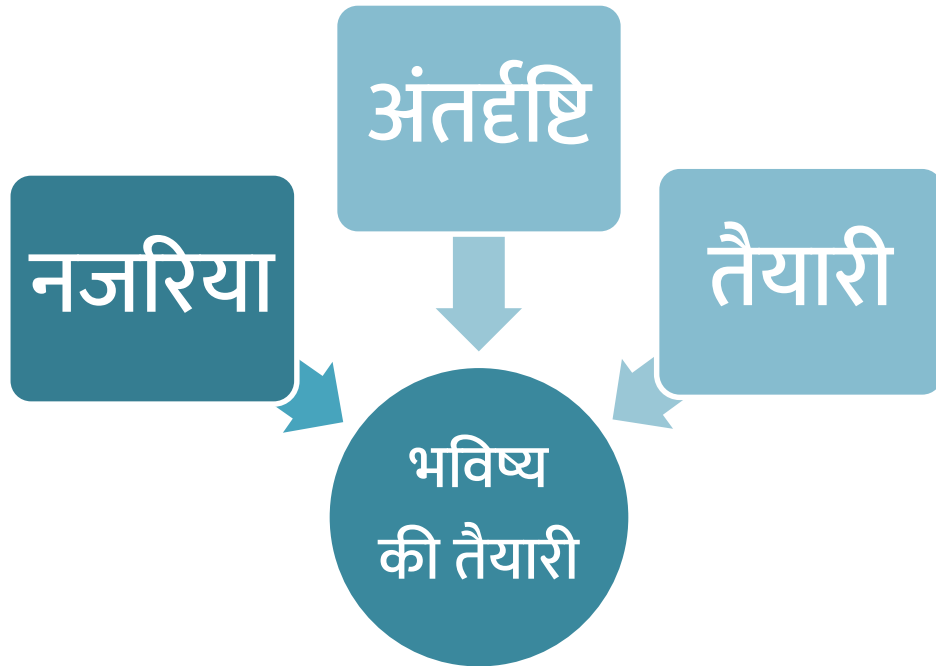
भविष्य के लिए आपका नजरिया और दृष्टिकोण, व्यापार को लेकर आपकी तैयारी को दर्शाता है। आपकी तैयारी, व्यापार निरंतरता योजना(BCP) के तहत संकटकाल में आपकी प्रभावी प्रक्रिया पर निर्भर करता है। व्यापार और समाज को लेकर आपकी समझ, निकट भविष्य के लिए आपकी दूर दृष्टि और रुझानों की समझ के जरिए आप बाजार में पैदा हो रहे अवसरों का कैसे फायदा उठाते हैं, ये आपके दृष्टिकोण पर आधारित है। व्यापार को लेकर आपका नजरिया भी कुछ इसी प्रकार होना चाहिए- आपके व्यवसाय के लिए जरूरतें क्या हैं जिससे आने वाले वक्त में उत्पादन पर असर न पड़े, इन जरूरतों को पूरा कैसे किया जाएगा? कुल मिलाकर, आने वाले सालों में संभावित नए सामान्य (न्यू नॉर्मल) की समझ।



Building Back  
Business from  
Crisis

MSME

दिशानिर्देश



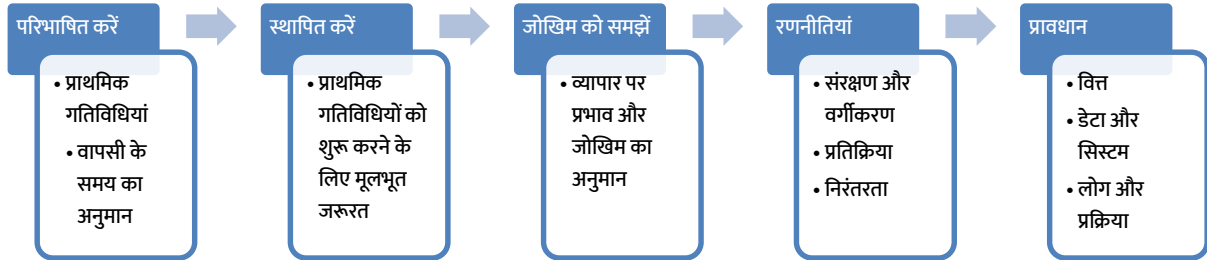
## तैयारी

*व्यापार निरंतरता योजना (BCP): आपको पता होना चाहिए कि आपको करना क्या है?*

अच्छी तरह से तैयार और मौजूदा वक्त के हिसाब से अप-टू-डेट बिजनेस निरंतरता योजना (बीसीपी) का सबसे अच्छा संकेतक है। नीचे दिए गए चित्र से आपको BCP की एक संक्षिप्त समझ मिल जाएगी (1)।

<sup>1</sup> Adapted from: APEC (2013), *Guidebook on SME Business Continuity Planning*, Asia Pacific Economic Cooperation, <http://publications.apec.org/Publications/2013/09/Guidebook-on-SME-Business-Continuity-Planning>.

## दिशानिर्देश



आपकी मुख्य गतिविधियों का समयोजित तरीके से संचालन एक अच्छी शुरुआत माना जाता है। खुद से ये सवाल पूछें कि कितने वक्त में आप अपने नुकसान से उबर कर पहले जैसा सामान्य संचालन शुरू कर सकते हैं? एक घंटा, एक महीना, एक साल या फिर और लंबा वक्त? इसके बाद अपने व्यवसाय की कमजोर कड़ियों पर ध्यान दें- कौन से आंतरिक और बाहरी कारक आपके संचालन को बाधित कर सकते हैं? इसका प्रभाव कितने वक्त तक रहेगा? इन कारणों को चिन्हित करने के लिए तीन रणनीतियां बनाएं- संरक्षण और शमन (असर को कम कैसे करें), घटना की प्रतिक्रिया (असर को कम करने के लिए तुरंत एक्शन लें), निरंतरता और रिकवरी (व्यापार में वापसी)।

एक बार जब आपने इन तीन रणनीतियों के तहत उपाय निकाल लिया तो अब आपको आवश्यक प्रावधान करने होंगे- जिसमें वित्तीय बफर, मानक संचालन प्रक्रिया, कर्मचारियों का प्रशिक्षण, महत्वपूर्ण डेटा का बैकअप, मटेरियल और डिजाइन इत्यादि।

BCP को बनाने, बरकरार रखने और अपडेट करने की प्रक्रिया में ही उसे ISO 22301 के प्रावधानों को ध्यान में रखते व्यावसायिक निरंतरता प्रबंधन (Business Continuity Management) में शामिल करें।

मानकीकरण के लिए अंतर्राष्ट्रीय संगठन ने एक प्रबंधन प्रणाली मानक विकसित किया है – ISO 22301. यह मानक आपके व्यवसाय की निरंतरता प्रबंधन प्रणाली की आवश्यकताओं को पूरा करता है। ये मानक परिचालन संदर्भ; नेतृत्व; योजना; सहयोग; ऑपरेशन; निष्पादन मूल्यांकन और सुधार से संबंधित है। प्रमाणीकरण या तो अकेले या फिर ISO9001 और ISO14001 जैसे प्रणाली मानकों के साथ हों। आपको इस बात पर विचार करना चाहिए कि आपके व्यवसाय के लिए कौन सा प्रमाणीकरण फायदेमंद है?- क्या प्रमाणीकरण आपके साझेदारों (स्टेक होल्डर्स) का भरोसा हासिल करने में मदद कर सकता है? क्या इससे ग्राहक ऑर्डर करेंगे? क्या प्रमाणीकरण बैंक से पूंजी दिलाने में मददगार साबित होगा?

वैसे प्रमाणीकरण से व्यावसायिक निरंतरता प्रबंधन (Business Continuity Management) के महत्व पर ज्यादा असर नहीं पड़ता है। इसके लिए BCP जिम्मेदार है। BCP जितना बेहतर होगा आपकी तैयारी उतनी ही बेहतर होगी और आप किसी भी संकट से निपटने के लिए तैयार होंगे। आपके व्यवसाय पर संकटकाल का कम से कम प्रभाव पड़ेगा।

### दृष्टिकोण

*दृष्टिकोण: आगे क्या हो सकता है, उसका अंदाजा आपको होना चाहिए*



## दिशानिर्देश

दृष्टिकोण के दो पहलू हैं- ये पता होना कि भविष्य में क्या होने वाला है?

**क्या होगा:** एक कंपनी को चलाने के लिए उससे संबंधित सभी घटनाक्रमों के बारे में पता होना बेहद जरूरी है। आज की तारीख में बाहर इतनी ज्यादा जानकारियां मौजूद हैं कि हमारे लिए एक बार में सब को समझ पाना या जानना मुमकिन नहीं है। ऐसे में ये आपकी समझ पर निर्भर करता है कि आप किस जानकारी को आपके लिए अनुकूल मानते हैं, या फिर कौन सी जानकारी विश्वनीय सूत्रों से आ रही है? हालांकि एक जानकारी के बारे में ज्यादा जानने से किसी अहम जानकारी को अनदेखा करने भी खतरा माना जाता है। ऐसे में संतुलन रखना बेहद जरूरी है। व्यवसाय के लिए जरूरी जानकारी को जानना, उसे समझना और उसे काम में लाना आपके लिए बेहद जरूरी है।

**क्या होने वाला है:** पता होना एक अलग बात है लेकिन आने वाले वक्त में क्या होने वाला है इसका अंदाजा लगाना एक कठिन काम है- आगे क्या होने वाला है और ये आपके व्यवसाय पर क्या असर डाल सकता है? आने वाले वक्त को मौजूदा रुझानों के जरिए अनुमान लगाना रोजमर्रा का काम है लेकिन वास्तविकता में देखा जाए तो कई बार रुझानों के हिसाब से चीजें नहीं चलती हैं और अनिश्चितता का दौर भी आ जाता है। बदलाव तो प्रकृति का नियम है। देखा जाए तो किसी भी व्यवसाय का भविष्य सुरक्षित नहीं है। लेकिन आने वाले वक्त की समझ (क्या हो सकता है, क्या नहीं हो सकता है) आपको दूसरों से आगे खड़ा करेगी।

किसी भी परिदृश्य के लिए तैयारी एक स्थापित व्यवसाय के लिए निकट भविष्य को जानने का सबसे सरल तरीका है। हालांकि अलग-अलग लोगों के लिए परिदृश्य का अर्थ अलग-अलग होता है। परिदृश्य सिर्फ पूर्वानुमान ही नहीं होता है बल्कि ये पुरानी घटनाओं का रुझान भी होता है। भविष्य के परिदृश्य, रुझान के बदलने पर भी निर्भर करते हैं। परिदृश्य को लेकर अनुमान लगाने का सटीक तरीका दो बातों पर निर्भर करता है, आंकलन और उनका गहन अध्ययन। अगला कदम होता है इन दोनों के लिए अलग-अलग विकल्प निकालना जो आमतौर पर हां या न जैसे जवाब में होता है। दो प्रकार की परिस्थितियों से चार संभावनाएं बनती हैं जो चार अलग-अलग परिदृश्य कहलाती हैं। इन्हीं का आंकलन करके व्यवसाय के लिए अवसर ढूंढना होता है। जैसे हर परिदृश्य के हिसाब से आपके सेक्टर, आपूर्ति, इलाके और समाज पर क्या असर पड़ रहा है? व्यवसाय को क्या जोखिम उठाना चाहिए और किन अवसरों का फायदा उठाना चाहिए?

### नजरिया

**नजरिया: क्या/कैसे करना है?**

कोविड-19 महामारी के फैलने के बाद से समाज, अर्थव्यवस्था और व्यवसाय पहले से काफी ज्यादा बदल गए हैं, उदाहरण के लिए, संक्रामक रोगों के लिए जागरूकता, सामान्य और स्वच्छता में सुधार आया है। COVID-19 का अंतिम बिंदु निश्चित रूप से एक बदलाव लाएगा- एक नया सामान्य(न्यू नॉर्मल)। जब तक हम वहां नहीं पहुंचेंगे, हमें इसका ठीक-ठीक पता नहीं लगेगा।

## दिशानिर्देश

इस नए सामान्य से स्टेक होल्डर्स को काफी उम्मीदें होंगी। ये व्यवसाय के मालिकों की जिम्मेदारी है कि कार्यस्थल पर सामाजिक दूरी, स्वच्छता और बदले हुए काम करने के तरीकों के साथ कोरोना के संक्रमण को कैसे रोकना है? दुनियाभर में अब लोगों का स्वास्थ्य पर खास ध्यान जा रहा है, कोविड-19 को लेकर जारी चिंता कार्यस्थल पर स्वच्छता मानकों को काफी हद तक और बढ़ा सकती है। वैश्विक सप्लाई चेन की वजह से कोरोनाकाल में कई राज्यों और देशों में फैक्ट्रियां बंद हो गईं। इससे बचने के लिए भविष्य में आसपास के आपूर्तिकर्ताओं के संपर्क में आएं, वैकल्पिक आपूर्तिकारों के बारे में पता लगाएं और जरूरी चीजों के लिए आपूर्तिकर्ताओं से हमेशा संपर्क में रहें। जिससे आप बहुत हद तक आत्मनिर्भर रहें। राष्ट्रीय या क्षेत्रीय स्तर पर आत्मनिर्भर होने की जरूरत है।

वैश्विक अस्थिरता से बाहर निकलने के लिए सरकार ने अप्रत्याशित तरीके से राहत पैकेज का ऐलान किया। इसके साथ ही आपको भी विकास के पथ पर दृढ़ प्रतिबद्धता दिखानी होगी। और ये प्रतिबद्धता सिर्फ फायदे के लिए नहीं बल्कि सामाजिक और पर्यावरण के विकास के लिए भी करनी होगी।

तकनीक एक अहम रोल अदा करती है। कुछ तकनीक आने वाले वक्त में क्रांतिकारी साबित हो सकती हैं। उदाहरण के तौर पर, ई-कॉमर्स, रोबोटिक डिलीवरी, ई-पेमेंट, सुदूर बैठकर काम करना, डिस्टेंस लर्निंग, इत्यादि। आने वाले वक्त में आर्थिक और व्यावसायिक नीतियों में बदलाव हो सकता है।

आप अपने व्यवसाय के नए सामान्य (न्यू नॉर्मल) को लेकर उत्सुक होंगे। आपके उत्पाद/सेवाएं क्या हो सकती हैं? आपके उपभोक्ता कौन होंगे? आप संचालन कैसे करेंगे? आपकी आपूर्ति श्रृंखला कैसे काम करेगी? आप संसाधन कैसे जुटाएंगे? इत्यादि।

### इस रात की सुबह कैसी होगी?

आने वाले कल को लेकर तैयारी करना दूर की बात लगती है लेकिन ये इतना दूर है नहीं, क्योंकि कल का भविष्य आज शुरू हो चुका है और आज का भविष्य कल शुरू हो जाएगा।

कोरोनावायरस ने जिस तरह से पूरी दुनिया को अपने चंगुल में जकड़ा है इसका किसी ने अंदाजा भी नहीं लगाया था। इसके रोकथाम के लिए पूरी दुनिया लगी हुई है लेकिन इस वायरस ने पूरी दुनिया के लचर स्वास्थ्य और अर्थव्यवस्था को जगजाहिर कर दिया है। इसके साथ ही एक और चीज पता चली है कि कूज मोड में व्यापार करना भी खतरे से खाली नहीं है। भविष्य को दिमाग में रखकर खर्च किया गया पैसा, समय और मेहनत सफलता की गारंटी है और इस बात में कोई दो राय नहीं है कि भविष्य में आने वाले नए सामान्य में ऐसे ही व्यवसाय फल-फूल पाएंगे जो भविष्य के हिसाब से काम कर रहे थे(हैं)।

कोविड-19 जिस हिसाब से फैला उसका अंदाजा तो सभी को था लेकिन किसी को भी इतने बड़े स्केल में फैल जाने का जरा भी अंदाजा नहीं था। आने वाले वक्त में भी ऐसे संकट आ सकते हैं। किसी को नहीं पता कि अगला संकट कहां से शुरू होगा, क्या वो जलवायु परिवर्तन होगा या पानी की कमी होगा या फिर नागरिक अशांति के रूप में आएगा।

हर व्यवसाय के लिए अल्पकालिक लाभ और दीर्घकालिक मूल्य के बीच समन्वय बनाना मुश्किल होता है। व्यावसायिक मूल्य बनाने में हमेशा एक जोखिम बना रहता है। इसी बात में समझदारी है कि अपने व्यवसाय को भविष्य के हिसाब से तैयार करें।



Building Back  
Business from  
Crisis

MSME

## दिशानिर्देश

इसके लिए व्यावसायिक दृष्टिकोण को बेहतर करें ताकि आने वाले वक्त में आपका व्यवसाय क्या करेगा, कैसे करेगा और उसका क्या असर होगा? इन सवालों के जवाब कम से कम आपके पास हो।