

घटक १: व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन
Strategic Management

अनुक्रमणिका

१.० उद्दिष्टे

१.१ प्रास्ताविक

१.२ विषय-विवेचन

१.२.१ व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन दृष्टीक्षेप

१.२.२ व्यावसायिक धोरण स्वस्म, महत्व, उद्दिष्टे आणि वर्गीकरण

१.२.३ व्यूहरचना: अर्थ, प्रकार, घटक आणि व्यूहरचना प्रक्रियांचे स्तर/टप्पे

१.२.४ व्यावसायिक व्यूहरचना: संकल्पना, पत्रक आणि विकास

१.२.५ व्यूहरचनात्मक सुत्रीकरण: दृष्टी, ध्येय, हेतू, लक्ष्ये आणि उद्दिष्टे, मुल्य

१.२.६ पर्यावरणात्मक मुल्यमापन: संकल्पना आणि पर्यावरण परीक्षण

१.२.७ संघटनात्मक मुल्यमापन: क्षमतेचे घटक, पध्दती आणि तंत्रे

१.२.८ व्यूहरचनात्मक निवड: अर्थ, प्रक्रिया, घटक आणि विश्लेषण कार्यपध्दती आणि स्वाॅट

१.२.९ व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन: संकल्पना, वैशिष्टे, जोखीम, लाभ, स्तर आणि प्रक्रिया

१.२.१० व्यूहरचनात्मक नवनिर्मीती: संकल्पना, गरज, महत्व, आणि विश्लेषण

१.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न

१.४ सारांश

१.५ पारिभाषिक शब्द

१.६ सरावासाठी स्वाध्याय

१.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

१.० उद्दिष्टे

या घटकाच्या अभ्यासानंतर आपल्याला-

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन दृष्टीक्षेप लक्षात येईल

व्यावसायिक धोरण स्वस्म, महत्व, उद्दिष्टे आणि वर्गीकरण लक्षात येईल.

व्यूहरचना: अर्थ, प्रकार, घटक आणि व्यूहरचना प्रक्रियांचे स्तर/टप्पे लक्षात येतील.

व्यावसायिक व्यूहरचना: संकल्पना, पत्रक आणि विकास लक्षात येईल.

व्यूहरचनात्मक सुत्रीकरण व दृष्टी, ध्येय, हेतू, लक्ष्ये आणि उद्दिष्टे, मुल्य या संकल्पना लक्षात येतील

पर्यावरणात्मक मुल्यमापन: संकल्पना आणि पर्यावरण परीक्षण या बाबी लक्षात येतील

संघटनात्मक मुल्यमापन: क्षमतेचे घटक, पध्दती आणि तंत्रे लक्षात येतील.

व्यूहरचनात्मक निवड: अर्थ, प्रक्रिया, घटक आणि विश्लेषण कार्यपध्दती आणि स्वाॅट लक्षात येईल

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन: संकल्पना, वैशिष्टे, जोखीम, लाभ, स्तर आणि प्रक्रिया लक्षात येतील.

व्यूहरचनात्मक नवनिर्मीती: संकल्पना, गरज, महत्व, आणि विश्लेषण लक्षात येईल.

०.१ प्रास्ताविक

आजच्या आधुनिक युगात व्यवसायाला स्पर्धेत टिकून राहण्यासाठी व्यवसायाला योग्य दिशा देवून कार्य करावी लागतात तरच व्यवसायाचे अस्तित्व कायम स्वस्वात टिकवून ठेवणे शक्य होते आणि व्यवसायाला जास्तीत जास्त नफा मिळविता येईल या दृष्टीने व्यवस्थापनेला अनेक व्यूहरचनांचा वापर करावा लागतो त्या शिवाय व्यवसायाला उत्पादन खर्चात बचत करून इतर उद्योगांशी स्पर्धा करता येत नाही नवीन नवीन कल्पनांचा वापर करून व्यवसायाला नावलौकिक मिळविण्यासाठी व्यवस्थापने कडून प्रयत्न केले जातात. व्यवसायाला स्थैर्य प्राप्त करण्यासाठी सतत प्रयत्न करण्यात येतात. यासाठी व्यूहरचनात्मक योजना आखण्यात येतात. बाजारपेठेतील स्थितीचा अभ्यास करण्यात येतो. आणि संस्थेला योग्य स्थितीला पोहचविण्याचे कार्य करावे लागते. त्यासाठी व्यवसायात कोणत्या प्रकारचे उत्पादन करावे कोणत्या सेवा द्याव्यात हे ठरवावे लागते. त्याच प्रमाणे योग्य जागेची निवड करावी लागते. उत्पादीत केलेल्या वस्तू किंवा सेवा बाजारपेठेत वेळेवर पाठविण्यात येत आहेत काय? आपण स्वीकारलेला मार्ग योग्य आहेत काय? या सर्व प्रश्नांचा संबंध व्यवसाय संस्थेशी येत असतो. या सर्व बाबींचा एकत्रितरित्या व्यवसाय संस्थेवर परिणाम होत असतो. आणि संस्थेला आपली उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी प्रयत्न करावे लागतात. आणि उत्पादन करण्यासाठी योग्य निर्णय घेणे. जागेची निवड करणे, रचना आणि वरिष्ठ व्यवस्थापकाची नेमणूक करणे इत्यादी महत्वाच्या निर्णयासाठी संस्थेला विविध कार्य करणे आवश्यक असते. यासाठी व्यूहरचनात्मक/धोरणात्मक योजनांची आखणी करावी लागते. व या व्यूहरचनात्मक प्रक्रिया व्यवस्थापनेला कराव्या लागतात. व्यूहरचनात्मक प्रक्रिया केल्याने व्यवस्थापेला अपेक्षित कार्य करणे शक्य होत असते. हे समजून घेण्यासाठी व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन आणि व्यावसायिक धोरण व त्याचे स्वस्म व महत्त्व काय आहे हे पुढील मुद्द्यांवरून लक्षात येईल.

१.२ विषय-विवेचन

१.२.१ व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन : दृष्टीक्षेप (Overview)

आधुनिक युगात व्यवसायाला स्पर्धेत राहून व्यवसाय चालवावा लागतो. व्यवसायाचे अस्तित्व टिकवून ठेवण्यासाठी आणि व्यवसायाला अधिक नफा कसा मिळविता येईल या दृष्टीने व्यवस्थापनेला अनेक व्यूहरचनांचा वापर करावा लागतो आणि व्यावसायिक कार्य करावे लागते. त्या शिवाय व्यवसायाला उत्पादन खर्चात बचत करून इतर उद्योगांशी स्पर्धा करता येत नाही नवीन नवीन कल्पनांचा वापर करून व्यवसायाला नावलौकिक मिळविण्यासाठी व्यवस्थापने कडून प्रयत्न केले जातात. व्यवसायाला स्थैर्य प्राप्त करण्यासाठी सतत प्रयत्न करण्यात येतात. यासाठी व्यूहरचनात्मक योजना आखण्यात येतात. व बाजारपेठेतील स्थितीचा अभ्यास करण्यात येतो. आणि संस्थेला योग्य स्थितीला पोहचविण्याचे कार्य करण्यात येते. त्यासाठी कोणत्या प्रकारचे उत्पादन करावे आणि कोणत्या सेवा द्याव्यात हे ठरवावे लागते. त्याच प्रमाणे योग्य जागेची निवड करावी लागते. उत्पादीत केलेला वस्तू वा सेवा बाजारपेठेत वेळेवर पाठविण्यात येत आहेत काय? आपण स्वीकारलेला मार्ग योग्य आहेत काय? या सर्व प्रश्नांचा संबंध संस्थेशी येत असतो. या सर्व बाबींचा एकत्रितरित्या व्यवसाय संस्थेवर परिणाम होत असतो. आणि संस्थेला आपली उद्दिष्टे साध्ये करणे शक्य होते. आणि उत्पादना विषयी निर्णय घेणे. जागेची निवड करणे रचना आणि वरिष्ठ व्यवस्थापकांची नेमणूक इत्यादी महत्वाच्या निर्णयासाठी संस्थेला विविध कार्य करणे आवश्यक असते. यासाठी व्यूहरचनात्मक/धोरणात्मक योजनांची आखणी करावी लागते. म्हणून या प्रक्रियेला व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन असे म्हणतात.

१.२.२ व्यावसायिक धोरण (Business policy)

व्यावसायिक धोरण हे एखाद्या व्यवसाय संस्थेच्या भविष्यातील कामकाजाशी संबंधीत असते. अर्थात व्यावसायिक धोरण ठरविताना वरिष्ठ पातळीवर व्यवस्थापनेला व्यावसायाशी संबंधीत

निर्णय घ्यावे लागतात.निर्णय घेत असतांना बाजारपेठेतील संधीचा सखोल अभ्यास केला जातो आणि अभ्यास करीत असतांना त्यांच्याकडे उपलब्ध असलेली साधन सामुग्री अंतर्गत आणि बर्हीगत पर्यावरण आणि संस्थेची क्षमता इत्यादी बाबी लक्षात घ्याव्या लागतात.म्हणून व्यावसायिक निर्णय हे महत्वाचे असतात.कोणत्याही व्यवसाय संस्थेला निर्णयांची आखणी करीत असतांना व्यवसायाला अनुसरुण धोरणांची आखणी करावी लागते.आणि भविष्यकालीन फायदे मिळविण्याच्या दृष्टीने व्यावसायिक धोरण निश्चित करावे लागते.व्यावसायिक धोरण ही संकल्पना नवीन विचार प्रवाहानुसार व्यवस्थापकीय व्यूहरचना, प्रमंडळ व्यूहरचना आणि व्यावसायिक धोरण यांच्याशी निगडीत असते.

व्यावसायिक धोरणांची व्याख्या चिससेन यांनी अशी स्पष्ट केलेली आहे की वरिष्ठ व्यवस्थापनेची कार्य आणि अभ्यास या संदर्भात उत्पन्न होणा-या समस्या यांचा एकूण उद्योजकांवर किंवा उद्योगावर निर्णय घेतांना काय परिणाम होईल या दृष्टीकोनातून संघटनेचे भविष्यकालीन मार्गदर्शन करण्यात येते.म्हणून कोणत्या ही संघटनेला ध्येय साध्य करण्यासाठी केव्हा व कोठे कशा रितीन स्पर्धेला तोंड देता येईल या विषयी व्यावसायिक व्यूहरचना ठरवावी लागते.प्रमंडळ नियोजन किंवा व्यावसायिक नियोजन हे सर्व प्रकारच्या लहान मोठ्या कंपन्यासाठी महत्वाचे असते. आणि संस्थात्मक प्रक्रियेत वाढ करण्याच्या दृष्टीने विविध बाजूंनी अभ्यास करण्यात येतो.म्हणून व्यावसायिक धोरण ठरवित असतांना पुढील बाबींचा अभ्यास केला जातो.

१.सर्व सामान्यपणे वरिष्ठ स्तरावरील अधिकारी आपला वेळ प्रमंडळाच्या नियोजना व्यतिरिक्त खर्च करतात

२.वरिष्ठ अधिकारी त्यांच्या स्वतःच्या कामासंबंधीत कामास अधिक महत्व देतात.म्हणूनच परिणामकारक नियोजनात दोन पर्याय देण्यात येतात.

अ.कामाच्या आराखड्या संबंधी पुर्नरचना करून वेळोवेळी दिल्या जाणा-या सूचना व गटाचा आराखडा तयार केला जातो

ब.प्रमंडळ नियोजनासाठी नियोजन करणारे कर्मचा-यांनी गोळा केलेली माहीती आणि आकडेवारीचा शास्त्रीय पध्दतीने विश्लेषण करण्याची व्यवस्था करणे

३.व्यावसायिक धोरणात व्यवसायाशी संबंधीत असलेले मालक व प्रशासनेतील अधिकारी आणि विभागीय अधिकारी हे सर्वत्र एकत्रीत येऊन व्यवसायाचे धोरण ठरवितात.म्हणून व्यवसायाचे धोरण ठरवितांना उत्पादीत केली जाणारी वस्तू तिचे वितरण व वाटप साखळी यांचा विचार करण्यात येतो.या विवेचना वरून असे दिसून येते की सांकेतिक आणि वित्तीय व्यक्तींची नियोजनात गरज असते. जर एखाद्या स्वतंत्र घटकाचा जास्तीत जास्त परिणाम हा व्यवसायावर होत असेल तर ते व्यावसायिक वातावरण म्हणता येईल.म्हणून व्यवस्थापकाला संशोधनाची गरज असते.

अ.संशोधन करीत असतांना असे स्पष्ट केले जाते की कोणते घटक कंपनीच्या व्यूहरचनेवर उद्देश साध्ये करण्यासाठी आवश्यक आहेत.

ब.कोणते ही घटक वातावरणात आव्हान देत असतील तर उद्देश साध्ये करण्यासाठी कोणत्या तंत्रज्ञानाचा बदल करण्याची आवश्यकता आहे

क.सरकारने ठरविलेले व्यावसायिक धोरण कितपत उपयुक्त होईल या बाबत सूचना देण्यात येतात

अर्थात व्यावसायिक धोरण हे व्यवसायाच्या वातावरणाशी संबंधीत असते.धोरण ठरवितांना त्याचा उपयोग व्यवसायाला जास्तीत जास्त कसा घेता येईल या विषयी नियोजन करून व्यूहरचना ठरविण्यात येते म्हणूनच व्यवसायाचे यश अपयश हे व्यावसायिक धोरणावर अवलंबून असते असे म्हणता येईल.

१.२.३ व्यावसायिक धोरणांचे स्वरूप (Nature of business policy)

१.व्यावसायिक धोरण हे वरिष्ठ व्यवस्थापनेच्या कार्यात्मक जबाबदारीच्या अभ्यासाशी संबंधित असते.कारण संघटनेवर कोणत्या घटकांचा परिणाम होतो.या दृष्टीने उद्योगांचा संपूर्ण अभ्यास केला जातो.

२. व्यावसायिक धोरणात संघटनेला भविष्यात कोणत्या उपाययोजना कराव्या लागतील हे स्पष्ट केलेले असते
३. व्यावसायिक धोरणात कोणत्या घटकांची निवड करावी. तसेच व्यवसायाच्या उद्देशानुसार आणि गरजे प्रमाणे त्या प्रतिकृतीची निवड करण्यात येते.
४. व्यावसायिक धोरण ठरवित असतांना संघटनेला कोणती ध्येय साध्ये करावयाची आहेत. हे समोर ठेवूनच व्यावसायिक धोरण निश्चित करण्यात येते.
५. व्यावसायिक धोरणात भविष्यात कोणत्या प्रकारच्या योजना कराव्यात या विषयीचे स्पष्टीकरण असते. आणि त्याच प्रमाणे संघटनेला धोरणांचे दिर्घकालीन नियोजन व निर्णय घेण्यासाठी होत असतो.

व्यावसायिक धोरणांचे महत्व (Importance of business policy)

व्यावसायिक धोरण हे व्यवस्थापनेच्या वरिष्ठ आणि मध्यम पातळीवर घेण्यात येते. अर्थात व्यावसायिक धोरण ठरवित असतांना उच्च स्तरावर व्यवस्थापक आणि मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापक यांचा सहभाग असतो. या सर्वांनी ठरविलेले व्यावसायिक धोरण व्यवसायाच्या दृष्टीने कसे महत्वाचे राहिल यासाठी व्यावसायिक धोरण ठरविण्यात येते. म्हणून व्यावसायिक धोरण ठरवित असतांना विचारात घ्यावे लागणारे घटक पुढील प्रमाणे सांगता येतील.

१. व्यावसायिक धोरण समजून घेणे : Learning Business Policy व्यावसायिक धोरणांचा व्यवस्थापनेच्या विविध कार्यांमध्ये कशारितीने उपयोग होईल हे समजून घेणे आवश्यक असते. म्हणून माहितीच्या स्वरूपात व्यावसायिक धोरणाचे स्वरूप समजून घेणे महत्वाचे आहे. कारण विकासा संबंधीत कोणते मार्ग आहेत त्यांचा वापर केव्हा व कसा केला जाईल हे ठरवावे लागते. त्यासाठी व्यवसायाला माहितीच्या स्वरूपात अधिक माहिती विकसित करावी लागते. कमकुवत व किचकट कार्यात्मक मार्ग कमी करून विविध मार्ग उपलब्ध करावे लागतात.

२. व्यावसायिक पर्यावरण समजून घेणे : Understanding Business Environment व्यावसायिक धोरण ठरवितांना व्यवस्थापनेच्या पातळ्या / स्तर या ठिकाणी कार्य करणारे व्यक्ती यांच्या मार्फत धोरणांची अंमलबजावणी कशी करता येईल हे ठरवावे लागते. वरिष्ठ पातळी वरून व्यावसायिक धोरणांची अंमलबजावणी कशारितीने केली जाईल या संदर्भात वरिष्ठ व्यवस्थापनेच्या मुलभूत संकल्पना समजून घ्याव्या लागतात. व्यवसायाचे वातावरण आणि फायदे विचारात घेऊन व्यवस्थापकाला वरिष्ठ व्यवस्थापनेच्या कल्पना आणि सूचना विचारात घ्याव्या लागतात.

३. संघटनेला समजून घेणे : Understanding Organisation व्यावसायिक धोरण हे व्यवसायाचे मुलभूत कार्याची रचना दर्शविते जेव्हा मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापना व्यूहरचना ठरविते तेव्हा व्यावसायिक धोरणची रूपरेषा समजून घ्यावी लागते. नंतर सर्व कार्य एकत्रित करून फायदे आणि अनुभव यांचा विचार करून योग्य ठिकाणी वापर करण्याचा प्रयत्न केला जातो. अशारितीने उच्च व्यवस्थापनेच्या जबाबदारीची कार्ये करणे शक्य होते. म्हणून संघटनेला विविध मार्गांनी फायदे मिळविता येतात

४. कर्मचारी विकास : Personal Development व्यावसायिक धोरणांचा अभ्यास करित असतांना कर्मचारी विकासाची व्याप्ती विचारात घ्यावी कारण संघटनेला कार्य करित असतांना अनेक उपमार्गांनी जावे लागते म्हणून वेळोवेळी मुल्य आणि महत्व याचा विचार करावा लागतो. विविध परिस्थितीत केव्हा उत्पादन धोरण ठरवावे या विषयी बाजारपेठ परिस्थिती आणि स्पर्धा या वेळी केव्हा कोठे व कसा भर द्यावा या दृष्टीकोणातून वरिष्ठ व्यवस्थापनात धोरणांचे परिणाम विभागानुसार समजून घेण्यात येतात. जर बाजारपेठेत स्पर्धायुक्त परिस्थिती निर्माण झाली असेल तर तेव्हा संघटनेने कर्मचारी विकासाची योजना हाती घेऊन व्यवसाय धोरण निश्चित करावे लागते.

व्यावसायिक धोरणांचे उद्देश (Objectives of Business Policy)

व्यावसायिक धोरण ठरवित असतांना व्यवसायाला कोणती ध्येय साध्ये करावयाची आहेत. त्यासाठी कोणत्या मार्गांनी ध्येयांची पूर्तता करता येईल हे ठरवावे लागते कारण व्यवसायाला

आपले अस्तित्व टिकवून ठेवण्यासाठी बाजारपेठेतील परिस्थिती आणि उपलब्ध असलेली साधन सामुग्री व कर्मचारी आणि भांडवल व कच्चा माल यांचा विचार करून उद्योजकाला व्यावसायिक धोरण ठरवित असतांना पुढील उद्देश विचारात घ्यावे लागतात.

१. विशेष कार्यात्मक ज्ञानात वाढ : Integration of functionally Specific Knowledge व्यावसायिक धोरणात प्रत्येक घटकांचा स्वतंत्रपणे कार्यात्मक विभागानुसार अभ्यास करण्यात येतो. उदा. विपणन व वित्त विभाग

२. वास्तविक परिस्थिती दिसून येते : Understanding the big picture व्यवस्थापनेच्या विविध कार्यात्मक विभागात व्यावसायिक धोरणांचे किचकट उद्देश साध्य करण्यासाठी संदेशवहनाची अंतर्गत व्यवस्था केली जाते. सर्वसामान्य पणे व्यवस्थापनेत विद्यार्थ्यांना व्यापाराची माहिती व्हावी म्हणून सहभागी करून घेण्यात येते. बहिर्गत मागणीच्या आधारावर अंतर्गत स्पर्धेत वाढ करण्यासाठी प्रयत्न करण्यात येतात.

३. व्यवस्थापकीय कामात आणि संघाला नेतृत्व देणे : Working in managing and leading a team व्यवस्थापनात कार्य करीत असताना बदल आणि लवचिक घटक संघर्षात्मक परिस्थितीत प्रमंडळाच्या नेमणूकीत कार्य करीत असतात. व्यावसायिक धोरणाच्या साहीच्याने संगठीत कार्य करण्याचा प्रयत्न केला जातो. आणि नमुना दाखल संघीय दृष्टीकोणातून आणि विद्यार्थ्यांना एकत्रितरित्या विविध विशिष्ट विभागांची माहिती देण्यात येते.

४. संदेशवहन कौशल्यावर भर देणे : Enhancement of comprehension and communication skills व्यावसायिक धोरणात अधिक भर देत असतांना ज्या प्रमाणे विद्यार्थी प्रशिक्षणच्या प्रक्रियेत सहभागी होऊन साध्ये करतात. त्याच प्रमाणे कार्यात्मक अभ्यासात पध्दतीच्या वापरावर भर दिला जातो. ज्या प्रमाणे चर्चात्मक अभ्यास आणि मौखिक आणि लेखी सादरीकरण आणि अहवाल इत्यादींचा समावेश असतो.

५. योग्य आणि संबंधीत घटकांच्या परीक्षणाची क्षमता : Ability to assess the applicability and relevance व्यावसायिक धोरणात अद्यावत माहितीवर भर देण्यात येतो. आणि तात्काळ बदल करण्यात येतात. कारण ते विद्यार्थ्यांना गुणांचे मुल्यमापन करणे आवश्यक असते. अधुनिक माहितीचा बदलत्या वातावरणात समन्वय आणि व्यूहरनात्मक बदल जे व्यवसायाशी संबंधीत असतील व विद्यार्थ्यांना पेलवणारे असतील ते शिकू शकत नसतील तर ते त्यांना कसे शिकून घेता येईल याबात प्रशिक्षण देण्यात येते.

व्यावसायिक धोरणांचे वर्गीकरण (Classification of Business policy)

व्यावसायिक धोरणांचे वर्गीकरण विविध प्रकारात करता येईल. ज्या प्रमाणे वरिष्ठ स्तरावरील व्यवस्थापन, उच्च मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापन, मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापन, मुकादमाचे धोरण, प्रवाह प्रक्रियातील धोरणे, विक्रय धोरणे, विपणन धोरण, बढती धोरण आणि उत्पादन धोरण, व्यवस्थापनाच्या विविध विभागानुसार अनेक धोरणे असतात. विविध प्रकारच्या व्यावसायिक धोरणांची चर्चा पुढील प्रमाणे करता येईल.

१. व्यवस्थापनेच्या स्तरानुसार : On the Basis of Level of Management व्यावसायिक धोरण हे व्यवस्थापनेच्या विविध स्तरावर ठरविण्यात येते. त्यानुसार वर्गीकरण पुढील प्रमाणे:-

अ. वरिष्ठ स्तरावरील व्यवस्थापन धोरण : Top Management Policies हे धोरण वरिष्ठ व्यवस्थापनाच्या नियोजना नुसार केले जाते. वरिष्ठ व्यवस्थापनात तत्त्वतः संचालक मंडळ, अध्यक्ष, उपअध्यक्ष, कार्यकारी संचालक, सरव्यवस्थापक यांच्याशी चर्चा किंवा विचारविनिमय करून वरिष्ठ व्यवस्थापना व्यावसायिक धोरण ठरविते आणि या धोरणास जबाबदार असतात. हे सर्व लोक सर्वसाधारणतः उद्योजकाच्या वतीने प्रक्रिया ठरवितात. धोरण ठरवित असतांना नियोजनात उद्दिष्टे, ध्येयांचे स्पष्टीकरण, धोरणे ठरविणे, कोणते धोरण परिणामकारक ठरेल हे ठरवून निर्णय घेणे. वरिष्ठ व्यवस्थापनाच्या धोरणात दिर्घमुदतीचे उत्पादनाची निवड करून बदल करण्याचा आणि दोना पेक्षा अधिक एकक एकत्रित करण्याचा व व्यवसायाच्या स्वरूपानुसार उद्योग संगठीत करणे, जबाबदारी वाढविणे, उद्योगाच्या आकारमाना नुसार विक्रयपुर्व अंदाज ठरविणे, निवडीची प्रक्रिया यंत्राची निवड,

जागेचा निवड, संयंत्रणाच्या गरजे प्रमाणे स्थान ठरविणे, गुंतवणूकीसाठी भांडवल मिळविण्याचे मार्ग शोधणे आणि मानवी संशोधन विकास करणे, वरिष्ठांच्या बढती विषयीच्या समस्यांचे निराकरण करणे, बदली, सेवानिवृत्ती इत्यादींचा विचार करून संघटनेची उद्दिष्ट व ध्येय ठरविणे इत्यादी कार्यांचा समसवेश होतो.

ब.मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापन धोरणे :Middle Level Management Policies ह्या धोरणा प्रमाणे वरिष्ठ आणि मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापने कडून बाहेरील येणा-यांचे स्वागत केले जाते.वरिष्ठ मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापना ही कर्मचारी प्रशासन विभागांशी संबंधीत असते. ज्या प्रमाणे उत्पादन व्यवस्थापक, विक्रय व्यवस्थापक, विपणन व्यवस्थापक, वित्तीय व्यवस्थापक, सहाय्यक सरव्यवस्थापक आणि सहाय्यक व्यवस्थापक, इत्यादींचे वरिष्ठ व्यवस्थापक, वित्त, हिशेब आणि विपणन इत्यादींच्या संशोधनास जबाबदार असतात.तसेच ते संघटनेसाठी धोरण ठरवितात. आणि योग्य वरिष्ठ अधिकारी वर्गाची निवड करतात व कर्मचा-या कडून योजना तयार करतात. आणि योग्य विभागाची उभारणी केली जाते. त्यात धोरणे हाताळण्याची रूपरेषा आणि सातत्याने हाताळणी करणे, प्रक्रिया ठरविणे, उत्पादनाच्या पध्दती आणि तंत्रे ठरवून नवीन बाजारपेठेत उत्पादन विभागा पासून वाटप साखळी कशी राहिल याबाबत प्रत्येक विभागाची कर्तव्य स्पष्ट करण्यात येतात.इत्यादी विषयी निर्णय घेण्यात येतात. जे कर्मचा-यांचा श्रमाचा मार्ग ठरवितात, आणि त्यांची निवड करतात.त्यांच्या साठी मजूरी, वेतन व त्यांच्यासाठी प्रेरक योजना ठरवितात. आवश्यक असणारा वित्त पुरवठा,परिव्यय नियंत्रण आणि प्रत्येक विक्रीतील समस्या सोडवण्याचा प्रयत्न केला जातो. इत्यादी मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापना ही सहाय्यक प्रमुख आणि विविध विभागांच्या अनेक कार्यात रोजगार आणि प्रक्षिण, औद्योगिक संबंध, कामगार कल्याण आणि सामाजिक सुरक्षा, कनिष्ठ व्यवस्थापक, विभागातील विभागीय पर्यवेक्षक इत्यादी. वरिष्ठ अधिकारी व कार्यात्मक विभागाचे सहाय्यक प्रमुख ज्या प्रमाणे संघटनेतील विक्री, उत्पादन, संशोधन, वित्त आणि हिशेब विभाग यांनी ठरविलेले धोरण हे मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापनेचे धोरणे असे म्हणता येईल.

क.कनिष्ठ स्तरावरील व्यवस्थापन धोरण :Lower Level management Policies कनिष्ठ स्तरावरील व्यवस्थापनात स्त्री व पुरुष हे कार्यालयात, कारखान्यात,विकी विभागात आणि संघटनेच्या इतर कार्यात प्रत्येक कार्यप्रवाहात पर्यवेक्षणात गुंतलेले असतात. त्यांचे विचार प्रत्यक्षात उद्योगाच्या लहानात लहान किंवा उपविभागाशी संबंधीत असतात.ते धोरणे ठरवितात. किंवा संघटनेत कामाचे करार करतात.कनिष्ठ स्तरावरील व्यवस्थापनेच्या मार्गदर्शानुसार योग्य साधनांची तरतूद, कच्चा माल, कामगारांचे प्रशिक्षण, आदेश देणे, दर्जा टिकविणे,कामाच्या स्थितीत वाढ करणे, मनोधैर्य, शिस्त राखणे आणि गैरहजेरीवर नियंत्रण ठेवणे.इत्यादी कार्य केली जातात.

ड.प्रभावी धोरणांची अंमलबजाणी करणे: Operating Force Policies हे एक काम चांगल्या परिस्थितीत योग्य पध्दतीने होण्यासाठी नियम किंवा संहिता आहे. हे सर्व सामान्यतः संघटनेच्या नोंद वहीत लिहीलेले असते.कामगारांना धोरणे हाताळण्याची सूचना व काम किती कालावधी पर्यंत केले पाहिजे.व्यापारात कोणती काळजी घ्यावी आणि भविष्यात कोणता दर्जा असावा यावर भर देण्यात येतो.

२.कार्यात्मक विभागानुसार: On The Basis of Functional Areas कार्यात्मक विभागानुसार व्यावसायिक धोरणांचे वर्गीकरण उत्पादन धोरण, विपणन आणि विक्री धोरण, वित्तीय धोरण आणि मानवी संशोधन विकास धोरण असे स्पष्ट करता येईल.

अ.उत्पादन धोरण : Production Polices उत्पादन धोरणात पुढील संबंधीत बाबींचा विचार करण्यात येतो.

१. वस्तूचे उत्पादन हे उत्पादन साखळी आणि उत्पादनाच्या प्रकारा नुसार करता येते.
२. तंत्रांचे प्रकार, प्रक्रिया, साहित्य आणि साधने यांचा उपयोग केला जातो.
३. कारखान्याची निवड करित असतांना कार्यालय, संयंत्रणाची जागा, स्थान आणि आराखडा यांचा विचार करावा लागतो.
४. उत्पादनाच्या प्रमाणा विषयी निर्णय घेणे.

५. उत्पादन अंदाज करणे उत्पादन खर्च आणि एकूण खर्च व उभारणी आणि देखभाल खर्च इत्यादीचा विचार करणे.
६. कनिष्ठ व्यवस्थापकांची निवड करणे.
७. गुणवत्ता नियंत्रण करणे.
८. सामूहिक वाटाघाटी आणि कामगार संबंध टिकविणे.
९. सुविधांचे संघटन आणि समन्वय करणे.
१०. योग्य दर्जाच्या पध्दतीची निवड करणे.
११. उत्पादन धोरण हे एकूण धोरण प्रक्रियेचे मुलतत्त्वे स्पष्ट करते.

ब. विपणन आणि विक्रय धोरण : Marketing and Sales Policies हे धोरण बाजारपेठेच्या विश्लेषणावर अवलंबून असते. तसेच व्यावसायिक कायदे, वितरण, विक्रयकला आणि जाहीरात इत्यादींच्या संबंधीत असते. अर्थात ते बाजारपेठेच्या एकूण प्रक्रियेवर अवलंबून असते, की जे वस्तू मिश्र आणि विपणन मिश्र ह्या दोन कार्यात सहभागी असते. वस्तू मिश्र मध्ये निर्णय हे प्रकार, वस्तूची दर्जा आणि गुणवत्ता, नगांचे आकारमान, उत्पादनाचे तंत्र आणि पध्दती, इत्यादींचा समावेश होतो. विपणन मिश्र यात किंमत, स्थान, बढती, वाटप साखळीचे मार्ग, जाहीरात धोरण, बांधणी आणि मुद्रांकण निर्णय, ग्राहकांचे मानसशास्त्र आणि वर्तन आणि वस्तूची किंमत. इत्यादींचा समावेश होतो. आजच्या आधुनिक विपणन संकल्पने नुसार ग्राहक हा राजा आहे. प्रत्येक वस्तू ग्राहकांच्या समाधानासाठी निर्माण केली जाते म्हणून हे तात्काळ लक्षात घेतले पाहिजे की ह्या पध्दतीने धोरण ठरवित असतांना पुढील बाबी विचारात घेतल्या जातात

१. दर्शनी आणि मुलभूत बाजारपेठेचे स्थान ग्राहकांचे आकारमान आणि स्वरूपानुसार ठरविणे.
२. बाजारपेठेतील स्पर्धेची स्थिती कशी टिकवून ठेवता येईल.
३. ज्या ठिकाणी खरेदी केली जाईल असे स्थान निश्चित करणे.
४. वस्तूची किंमत निश्चित करून पुन्हा मागणी निर्माण करणे. व सुट आणि इतर सवलती देणे.
५. विक्रेत्यांचा योग्य समन्वय ठेवून त्यांचे प्रशिक्षण आणि विकासाची संधी देणे.
६. वाटपसाखळीची निवड करणे किंवा प्रतिनिधी आणि अभिकृत्याची नेमणूक करणे.
७. एकूण बाजारपेठांचे शाखा किंवा वितरण विभाग करणे.
८. जाहीरात धोरण ठरविणे.

क. वित्तीय धोरण : Financial Policies वित्तीय धोरण हे संघटनेच्या व्यावसायिक धोरणास अधिक महत्त्वाचे असते. यावर संघटनेचे यश अपयश अवलंबून असते. योग्य आणि काळजी पुरक वित्तीय धोरणाच्या माध्यमातून मानवी संसाधन, यंत्र, बाजारपेठ, पध्दती, कच्चा माल आणि व्यवसायाच्या दिर्घमुदतीच्या सेवा यांचा व्यवसायास वित्तीय धोरणांच्या साहाय्याने व्यावसायिक कार्य संघटनेला करून घेता येते. म्हणून व्यवसायास वित्तीय धोरण महत्त्वाचे असते. या धोरणाचे महत्त्वाचे मुद्दे पुढील प्रमाणे सांगता येतील

१. संघटनेला अल्प, मध्यम, दिर्घ मुदतीसाठी किती प्रमाणात भांडवलाची गरज आहे हे जाणून घेता येते. आणि वेळोवेळी भांडवलाचा परिणामकारक वापर संघटनेला कसा करता येईल हे जाणून घ्यावे लागते.
२. निधी उभारण्याच्या पध्दती आणि विविध प्रकारच्या मार्गांनी निधीचे प्रमाण, स्वतःचे आणि बाहेरून गोळा केलेले निधी यांचे प्रमाण ठरविणे.
३. निधीचा वापर आणि विविध प्रकारची मालमत्ता यातील प्रमाण ठरविणे.
४. पत धोरण, भागधारकांना लाभांश जाहीर करणे आणि वाटप करणे.
५. नफा धोरण, करांची तरतूद, यंत्रसामग्रीचे आधुनिकीकरण आणि बदल करणे.

ड. मानवी संसाधन विकास धोरण : Human Resource Development Policy कर्मचारी धोरणाचा संबंध मानवी संसाधनाच्या वापराशी असते. त्यांची निवड आणि नेमणूक, पुरवठ्याचे मार्ग,

रोजगार प्रशिक्षण, कर्मचारी प्रशिक्षणाचा खर्च, बढती आणि बदलते धोरण, कर्मचा-यां विषयीचे प्रश्न यात वेतनातील मोबदला आणि इतर सवलती, सेवा आणि फायदे इत्यादीचा समावेश असतो.

३. स्वयःघोषित धोरण: On the Basis of Expression स्वयः घोषित धोरणाचे वर्गीकरण हे तातडीचे धोरण, मौखिक धोरण, लेखी धोरण इत्यादी असतात. त्यांची स्पष्टीकरण पुढील प्रमाणे.

अ. तातडीचे धोरण : Express Policy हे धोरण शब्दात किंवा लेखी किंवा तोंडी स्वरूपात स्पष्ट केलेले असू शकते.

ब. मौखिक धोरण : Oral Policies मौखिक धोरण हे व्यवस्थापनेकडून सहाय्यकांना तोंडी शब्दात स्पष्ट करण्यात येते. जेव्हा संघटना लहान असेल तेव्हा प्रत्येक संदेशवहनासाठी तोंडी किंवा मौखिक धोरणाचा वापर केला जातो. परंतु ते प्रत्येक आणि परिणामकारक असते. आणि म्हणून समजण्यास सुलभ आणि अंमलबजावणी करता येते. ते अधिक लवचिक असून संघटनेला वेगवेगळ्या स्थितीत हाताळता येते. या धोरणाची पहीली मर्यादा अशी सांगता येईल की हे लेखी स्वरूपात नसते. दुसरी मर्यादा अशी सांगता येईल की हे धोरण जसे स्पष्ट केलेले असेल त्याने त्या परिस्थितीत स्विकारलेले असते. तिसरी मर्यादा अशी सांगता येईल की दिर्घकाळ लक्षात ठेवणे अशक्य असते. जेव्हा अनेक धोरणे असतील त्याची स्थिती वेगवेगळी असते. म्हणून मौखिक धोरण हे योग्य नाही.

क. लेखी स्वरूपातील धोरण : Written Policy लेखी स्वरूपातील धोरण हे सर्व सामान्यपणे कर्मचा-यांना सहज समजेल अशा भाषेत स्पष्ट अटीसह दिलेले असते. लेखी धोरणाचा स्वीकार करित असतांना पुढील मुद्दे विचारात घेऊन खबरदारी घेतली जाते

१. धोरण हे लेखी स्वरूपात आणि शब्दात स्पष्ट केलेले असावे ते वार्षिक गरजेचे नसेल किंवा एखाद्या वेळेस अर्थपूर्ण असू शकते

२. धोरणाची शब्द रचना आणि ओळी थोडक्यात पुर्ण स्पष्ट केलेले असावे

३. शब्दांचा अर्थ इतरांना समजेल असा असावा

४. शब्द मृदू असावेत

५. रचना ही व्यवस्थापनेला संदर्भ म्हणून उपयोगात आणली जाईल अशी असावी

ड. अंमलबजावणी करण्यायोग्य धोरण: Implied Policies हे धोरण सांकेतिक संहीताच्या माध्यमातून वापरता येईल असे असावे. किंवा व्यवसायाच्या व्यवस्थापनेच्या वर्तनावर आधारीत असावे. परंतु ते तोंडी स्पष्ट केलेले नसावे. ते सर्वसामान्यपणे व्यवसायाच्या तत्वज्ञाना प्रमाणे असावे. व्यावसायिक आणि सामाजिक मुल्यात असावे. धुम्रपान आणि नशाबंदी वर्ज असावे ते लेखी स्वरूपात नसावे परंतु त्या बाबत आचारसंहीता असावी असे उच्च व्यवस्थापनेकडून कर्तव्य स्पष्ट केलेली असावीत.

४. व्यवसायाच्या स्वरूपा नुसार : On the basis of nature of origin या पध्दतीनुसार धोरणांचे वर्गीकरण उजळणी धोरण, लवाद धोरण, तात्काळ धोरण, आणि बदलात्मक धोरण यांचे स्पष्टीकरण पुढील प्रमाणे सांगता येईल.

अ. उजळणी धोरण: Oriented Policies हे धोरण कंपनीच्या उच्च व्यवस्थापने कडून उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी ठरविण्यात येते जे प्राथमिक स्वरूपात व्यवसायिक धोरण ठरविण्यात सहभागी असतात. त्यांच्या मार्फत प्रत्येक अप्रत्येक मार्गदर्शन केले जाते. आणि सहाय्यकांना संघटनेची उद्दिष्टे साध्ये करण्याची जबाबदारी संचालक मंडळा कडून उच्च व्यवस्थापकास सोपविण्यात येते. आणि व्यवस्थापने कडून अंमलबजावणी करण्यात येते. सहाय्यक वरिष्ठांच्या आदेशा प्रमाणे धोरणाचा स्वीकार करतात. कारण व्यवस्थापनेने ठरविलेल्या धोरणाचा बदलाशी संबंध असतो.

ब. लवाद धोरण: Appeal Policies लवाद धोरण हे सूचनात्मक धोरण म्हणून ओळखले जाते. कारण हे धोरण ठरविणारे सहाय्यकांना अंमलबजावणी करित असतांना सूचना देतात या धोरणाची कल्पना अशी असते की धोरण परिणामकारक होऊन संबंधीत समस्यांवर उपाय शोधने शक्य होईल. हे धोरण सर्वसामान्यपणे उजळणी धोरणाच्या स्वीकृती प्रमाणे असते. कारण धोरण हे वरिष्ठ व्यवस्थापनेकडून सोपवण्यात येते.

क.तात्काळ धोरण :Imposed policies या धोरणाची अंमलबजावणी कोणत्याही प्रकारे वेळ न घेता करण्यात येते.वरिष्ठ व्यवस्थापनेने सोपविलेले कार्य पारपाडण्यासाठी या धोरणांची अंमलबजावणी केली जाते.

ड.समय सूचक धोरण : Derivative policies हे धोरण वेळे नुसार घेण्यात येते.ज्या प्रमाणे व्यावसायिक परिस्थिती असेल त्याप्रमाणे घेण्यात येते.म्हणून या धोरणास समय सूचक धोरण असे म्हणतात.

६. संघटनेच्या व्याप्तीनुसार : On the basis of scope of organisation या धोरणा प्रमाणे वर्गीकरणात मुलभूत धोरण, सर्वसामान्य धोरण, विभागीय किंवा विशेष धोरण इत्यादीचा समावेश होतो.

७. व्यवस्थापन कार्याच्या स्वरूपानुसार : On the basis of nature of management function या धोरणानुसार वर्गीकरणात नियोजन धोरण, संघटनात्मक धोरण,परिस्थितीजन्य धोरण आणि नियंत्रण धोरण इत्यादीचा समावेश होतो.

१.२.३ व्यूहरचना (Strategy)

अर्थ (Meaning)

व्यूहरचना यास डावपेच या नावाने ओळखले जाते.यास इंग्रजीत strategy असे म्हटले जाते.हा शब्द ग्रीक भाषेतील strategos या शब्दा पासून तयार झालेला आहे.strategoos म्हणजे सर्वसामान्यपणे व्यूहरचना कला होय. ज्या प्रमाणे युद्धाच्या प्रसंगी व्यूहरचना किंवा डावपेच वापरले जातात.तेव्हा विरुद्ध बाजूने सुध्दा डावपेच वापरण्यात येतात.सैनिकांच्या हालचाली करण्यापूर्वी सेनापती विशिष्ट व्यूहरचना ठरवित असतो. शत्रू पक्षाचे सैन्य कोणत्या परिस्थित आहे.त्यांचे सामर्थ्य किती आहे.त्यांना अनुकूल व प्रतिकूल बाबी नेमक्या कोणत्या आहेत.कोणते विविध पर्याय आहेत.उद्दिष्ट गाठण्यासाठी शत्रूपक्ष कोणत्या हालचाली करण्याची शक्यता आहे.अशा अनेक बाबींचा विचार करून निर्णय घेण्यात येतात यालाच व्यूहरचना असे म्हणतात.

आधुनिक काळात व्यवसायात स्पर्धा दिसून येते.प्रत्येक व्यावसायिक आपले उद्दिष्टे गाठण्यासाठी प्रयत्न करीत असतात.परंतू स्पर्धेच्या अडथळा जाणवत असतो.त्यासाठी त्याला व्यूहरचना ठरवून योजना आखाव्या लागतात नंतर व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी प्रयत्न केले जातात.परंतू व्यवस्थापनात व्यूहरचना ही युद्धजन्य परिस्थिती पेक्षा अधिक दूरदृष्टीकोणातून पाहीले जाते.म्हणून व्यूहरचना हा व्यवस्थापकीय नियोजनाचा एक अपरिहार्य आणि फार महत्वाचा भाग आहे.व्यूहरचना ठरविल्याने योजनांची आखणीची क्रिया पुर्ण होते.नियोजन परिणामकारक होते. आणि नियोजनाची उद्दिष्टे साध्ये होतात.

बहूतेक विचावंतांनी व्यूहरचनेची व्याप्ती स्पष्ट करण्यात असमर्थ ठरलेले आहेत.आजच्या परिस्थितीनुसार व्यूहरचनेकडे तुलनात्मक दृष्टीकोणातून पाहीले जाते.

चांदलर यांनी तुलनात्मक विश्लेषणात व्यूहरचना आणि संघटन रचना यांच्या वातावरणाचा संबंध जोडून व्यूहरचनेची व्याख्या १९६२ मध्ये स्पष्ट केलेली आहे

व्यूहरचना याचा अर्थ असा होतो की उद्योजकाची दिर्घकालीन ध्येय आणि उद्दिष्टे साध्य करून घेण्याचा एक मार्ग असून त्याच पध्दतीने क्रिया आणि आवश्यक संसाधनाचे वाटप करून ध्येय साध्ये केली जातात.

त्याच प्रमाणे वरील दृष्टीकोणातून हार्वड व्यावसायिक स्कूलच्या प्राध्यापकाने व्यूहरचनेची व्याख्या पुढील प्रमाणे स्पष्ट केलेली आहे.व्यूहरचना ही उद्दिष्टे, हेतू किंवा ध्येय आणि मुख्ये धोरणे आणि योजना साध्ये करण्याची पध्दत आहे.ख-या अर्थाने स्पष्ट करता येईल की व्यावसायिक कंपनी किंवा कंपनी प्रकाराचा भाग आहे.

वरील दोन व्याख्येवरून व्यूहरचना ही संज्ञा तुलनात्मक दृष्ट्या असे स्पष्ट करता येईल की व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व्यूहरचनेचे भाग करण्यात आलेले आहेत.याच प्रमाणे **ग्लुक** यांनी व्यूहरचनेची व्याख्या पुढील प्रमाणे स्पष्ट केलेली आहे.

व्यूहरचना ही एकसंघ स्पर्धात्मक, आणि एकात्मिक योजना आहे.संस्थेच्या पर्यावरणात व्यूहरचनात्मक फायदे यांच्या अड्डांना संबंधी असते.या आराखड्याची खात्री असते की उद्योजकाची मुलभूत उद्दिष्टे साध्य करता येतात.व्यूहरचना ही संघटनेची ध्येय साध्ये करीत असतांना संबंधीत वातावरणात उद्दिष्टे साध्ये करीत असते.

या व्याख्यांवरून व्यूहरचनेची वैशिष्ट्ये पुढील प्रमाणे सांगता येतील

१.व्यूहरचना ही संस्थेच्या वातावरणाशी संबंधित असते.सर्वसामान्यपणे सर्व बर्हीगत कार्य ही उद्दिष्टे ठरवित असतांना सर्व मार्गांनी साध्ये करण्याचा प्रयत्न केला जातो.ही व्याख्या व्यवस्थापनेच्या पध्दतीच्या दृष्टीकोणातून आणि संघटनेच्या समाजात मान्यता प्राप्त एक भाग आहे.

२.व्यूहरचना ही अंतर्गत आणि बर्हीगत घटकांचे समान स्वरूपात एकत्रिकरण होय.आणि संघटनेच्या वातावरणाशी संबंधित असते.म्हणून व्यवस्थापना अंतर्गत घटकांचा समावेश करीत असते. सर्वसामान्यपणे त्यांची संख्या आणि कमकुवतपणा, आणि विविध माध्यमांच्या प्रतिक्रिया घेण्यात येतात.

३.व्यूहरचना ही प्रतिक्रियाचे एकत्रिकरण असते.एकत्रिकरण हे परिस्थितीशी मिळते जुळते असते व समस्या सोडविण्यात येतात.म्हणून विविधतेच्या दृष्टीकोणातून काही महत्वाचे वेगवेगळे दृष्टीकोणाची आवश्यकता असते.

४.व्यूहरचनेत उपायात्मक प्रतिक्रिया असतात.जो पर्यंत वातावरणावर आधारित विविध धोरणात्मक निर्णय घेतले जात नाहीत.त्या कालावधी पर्यंत व्यवस्थापक हा बदलाच्या परिस्थितीच्या पध्दतीची वाट पाहत असतो.

५.व्यूहरचनेचा पाठपुरावा करीत असतांना त्यांचा भविष्याच्या दृष्टीकोणातून उजळणी घेतली जाते व धोरणात्मक प्रतिक्रिया नवीन स्थिती वरून घेण्यात येतात.भूतकाळात नवीन उपाययोजना सूचवण्यात येत नाहीत.म्हणून व्यूहरचनेचा संबंध भविष्यकाळाशी संबंध येतो

व्यूहरचनेचे प्रकार (Types of Strategies)

उद्योजक खालील व्यूहरचनेच्या पर्यायांचे वर्गीकरण करू शकतात.यात विकसित वाढ, अविकसित वाढ, समांतर वाढ, विपणन अंदाज, विपणन विकास, वस्तूविकास, एकात्मिक विविधता, तरल विविधता, समांतर विविधता, संयुक्तीकरण, पुनःदुरुस्ती बदलात्मक आवसायन आणि एकत्रित व्यूहरचना प्रत्येक व्यूहरचनेचे विविध पर्याय हे असंगटीत असतात.उदा.विपणन अंदाजात विक्रेत्यांचा समावेश असतो.वाढता जाहीरात खर्च, संबंधीत खर्च आणि बाजारपेठेशी निगडीत वाढत्या प्रक्रियांचा सहभाग भौगोलिक विभागानुसार दिलेला असतो.

१.उर्ध्वगामी वाढ व्यूहरचना : Vertical Integration Strategies विकसित वाढ, अविकसित वाढ, आणि उर्ध्वगामी वाढ हे सर्व एकत्रित उर्ध्वगामी संयुक्त व्यूहरचनेचे कार्य करीत असतात.संयुक्त व्यूहरचनेत संस्था उत्पादन नियंत्रणाच्या दृष्टीने वितरक, पुरवठादार,स्पर्धक यांचा विचार करीत असते.विकसित वाढ व्यूहरचना ग्राहक आणि संस्था यांचा आढावा घेत असते. यात संस्था पुरवठ्याचे कार्य करीत असतांना स्वतःचा वाढ करीत असते. जेव्हा संस्था इतर संस्थांच्या दृष्टीने विचार करते.तेव्हा त्यास अविकसित वाढ म्हटले जाते. जेव्हा संस्था इतर संस्थांबरोबर कार्यकरीत असते तेव्हा त्यास समांतर वाढ असे म्हणतात.या एकत्रित व्यूहरचनेचे स्पष्टीकरण पुढील प्रमाणे करता येईल.

अ.विकसित वाढ :Forward Integration मालकी हक्काने उत्पन्न मिळविणे अथवा वितरकांवर नियंत्रण वाढविणे अथवा किरकोळ विक्रेत्यांना विकसित वाढीव उत्पन्नाच्या मालकीत समाविष्ट करणे अथवा वितरकांवरील किंवा किरकोळ विक्रेत्यांवरील नियंत्रणात वाढ करणे, तुम्ही सुध्दा मालकी मिळवू शकतात.किंवा वितरक, पुरवठादार आणि स्पर्धकांवर विकसित वाढीच्या साहाय्याने नियंत्रण ठेवू शकतात.

ब.अविकसित वाढ: Backward Integration मालकीच्या साहाय्याने किंवा संस्थेच्या पुरवठादारांवर नियंत्रणात वाढ करू शकतात.उत्पादकांना आणि किरकोळ व्यापा-यांची पुरवठादारांकडून माल खरेदी करण्याची गरज असते.अविकसित वाढ ही एक मालकी मिळविण्याची

किंवा संस्थेच्या पुरवठादारांवर नियंत्रण वाढविण्याची व्यूहरचना आहे.ही व्यूहरचना ही जेव्हा संस्थेचे पुरवठादार किंमती बाबत असमर्थ असतात किंवा संस्थेच्या गरजा भागवू शकत नाही तेव्हा व्यूहरचना तंतोतंत बरोबर असते.

क.समान्तर वाढ :Horizontal Integration मालकी मिळवित असतांना किंवा स्पर्धेवर नियंत्रण ठेवित असतांना समांतर वाढ व्यूहरनेत मालकी हक्काच्या साहीय्याने संस्थेच्या मालकीत किंवा स्पर्धेकावर नियंत्रण ठेवण्यात येते.व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनात समांतर वाढीत व्यूहरचनेचा एक महत्वाचा व अर्थपूर्ण सहभाग असतो.मेग्रेगरच्या मते जर स्पर्धा वाढविण्याच्या दृष्टीने आर्थिक प्रमाणात संसाधनाची वाढ करून स्पर्धेत वाढ केली तर समांतर वाढ होऊ शकते. स्पर्धेकांवर नियंत्रण वाढविणे म्हणजे नविन संधीची वाट पाहणे होय. किंवा नव्या संस्थेची खरेदी करणे किंवा एखादी संस्था घेणे होय. एखादी संघटना इतर समान उद्योगांच्या कार्यातून नियंत्रण मिळविते.प्रत्येक संस्थेला असे वाटते की बाजारपेठ सहभाग आणि व्यवसायातून परिणामकारक विभागाची वाढ झाली पाहिजे.

२.मिचेल पोर्टर परंपरागत व्यूहरचना : Michael Porter s Generic Strategies पोर्टरच्या मतानुसार व्यूहरचना संघटनेला मिळणारे स्पर्धात्मक फायदे तीन विविध अधारांवर असतात. परिव्यय नेतृत्व व्यूहरचना,फरकात्मक व्यूहरचना आणि केंद्रीत व्यूहरचना पोर्टर या तीन अधारांना परंपरागत व्यूहरचना मानत होते.परिव्यय नेतृत्व ही वस्तू उत्पादनाच्या प्रमाणिकरणावर भर देते. ज्या वस्तूच्या किंमती अधिक आहेत अशा वस्तूची किंमत ग्राहकांच्या दृष्टीने कमी करणे. तुलनात्मक दृष्ट्या व्यूहरचना वस्तू उत्पादन आणि इतर उद्योगांच्या सेवांवर भर देते.जेथे ग्राहक उपयोगी वस्तूच्या किंमती कमी आहेत. त्या ठिकाणी भर देणे म्हणजे वस्तू उत्पादन आणि सेवा ज्या कमीत कमी ग्राहक समूहच्या गरजा पूर्ण करू शकतील.पोर्टर यांच्या व्यूहरचनेचे स्पष्टीकरण पुढील प्रमाणे-

अ.परिव्यय नेतृत्व व्यूहरचना : Cost Leadership Strategies ही व्यूहरचना कार्यक्षमतेवर भर देते.प्रमाणित वस्तूचे उत्पादन वाढविणे, संस्थेला आर्थिक प्रमाण आणि अनुभवाचा परिणामी फायदा घेण्याची अपेक्षा असते.ग्राहकांना कमीत कमी किंमती वस्तू उपलब्ध व्हाव्यात हाच मुलभूत हेतू असतो.व्यूहरचना ही सतत पाठपुरावा व संशोधन करून परिव्यय कपातीच्या दृष्टीने व्यवसायिकरित्या भर देत असते.संघटीत वितरणात व्यूहरचनेमुळे अधिक वाटप/वितरण शक्य होते. वाढत्या व्यूहरचनेमुळे भविष्यात किंमती कमी करण्यावर भर देण्यात येतो.या व्यूहरचनेचे यश हे बाजारपेठ सहभागाचे फायदे अथवा अग्रकमाने परीक्षणात कच्चा माल, घटक, मजूर किंवा इतर महत्वाचे उत्पादन यावर अवलंबून असते.

ब.तुलनात्मक व्यूहरचना : Differentiation Strategies या व्यूहरचनेत समान वस्तू उत्पादनावर भर देण्यात येतो.व्यूहरचना यशस्वी होण्यासाठी समान वैशिष्टे अथवा ग्राहकांसाठी योग्य किंमत ठेरविण्यासाठी फायदेशीर होते.कारण ग्राहक हे वस्तूला सतत असमान किंमतीच्या दृष्टीने पाहत असतात वस्तूच्या किंमती कमी होण्याची आणि अधिक दर्जाची वस्तूची अपेक्षा करतात.ही उपाय योजना ही स्पर्धेतून करणे शक्य होते. ज्या प्रमाणे अधिक किंमती संघटनेच्या तुलनेने भविष्यातील किंमतीच्या कपातीची व्यूहरचना ठरवितात.

क.केंद्रीत व्यूहरचना किंवा परिव्यय केंद्रीत : Focus Strategy-Cost Focus या व्यूहरचनेत संस्थेत बाजारपेठेतील निवडक लक्षाची निवड केली जाते.म्हणून यास केंद्रीत व्यूहरचना म्हटले जाते.यात अशी अपेक्षा केली जाते की बाजारपेठेतील केंद्रीत घटक एक किंवा दोन जवळचे बाजारपेठेचे विभाग असतात. आणि बाजारपेठ कार्यक्रमावर आधारित विशेष बाजारपेठेवर भर देतात. आपण बाजारपेठेत योग्य गरजांचे लक्ष्य ठरवू शकतो.संस्था विविधतेच्या दृष्टीने कार्यक्षमते ऐवजी स्पर्धात्मक फायदे मिळविण्याच्या हेतूने कार्य करते. ते लहान प्रमाणावरील संस्थेसाठी सोयीचे असते.अथवा कोणत्याही कंपनी कडून वापर केला जाऊ शकतो.प्रभावात्मक व्यूहरचनेत लक्षांची निवड करण्यासाठी उपयोग केला जातो.की कमी महत्वाचे व पर्यायी असतात.किंवा जेव्हा स्पर्धा ही कमकुवत असेल तेव्हा सरासरी गुंतवणूकीवरील उत्पन्न मिळविण्याच्या दृष्टीने प्रयत्न केले जातात.

३.लक्ष्यकेंद्रीत व्यूहरचना: Intensive Strategies लक्ष्यकेंद्रीत व्यूहरचना ही तीन प्रकारात स्पष्ट करता येईल. ज्या प्रमाणे बाजारपेठेतील स्थिती, विपणन विकास आणि वस्तू विकास यांच्या माध्यमातून संस्थेला वस्तूची बाजारातील स्पर्धायुक्त स्थितीत प्रेरणात्मक वाढ करता येते.

अ.विपणन भेद : Market Penetration विपणन भेद व्यूहरचनेच्या माध्यमातून बाजारपेठेत सहभागी होण्यासाठी योग्य विपणन साधनांच्या साहीच्याने वस्तू किंवा सेवा सादर करण्यात येतात.ही व्यूहरचना स्वतंत्रपणे आणि व्यूहरचनेच्या एकत्रिकरणात वापरण्यात येते.विपणन भेदात अनेक विक्रेत्यांची वाढ करणे, जाहीरात खर्चात वाढ करणे, विक्रीत वाढ करणा-या घटकांचा समावेश करणे, किंवा जनसंपर्कात वाढ करणे.

ब.विपणन विकास : Market Development विपणन विकासात उत्पादीत वस्तू वा सेवा नवीन बाजारपेठेत सादर करणे.आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठेतील वातावरणात वस्तू विकासाला पोषक असते.अनेक उद्योग समूहात ज्या प्रमाणे विमान कंपन्या, हया अधिक कठीण स्पर्धेतून जात असतात.

क.वस्तू विकास: Product Development वस्तू विकास ही एक व्यूहरचना आहे.त्याच्या साहीच्याने वस्तूची विक्री वाढविण्यासाठी उत्पादनात किंवा सेवेत बदल करणे होय. वस्तू विकास ही सर्वसामान्यपणे सतत संशोधन आणि विकासाचा खर्च दर्शविते.अमेरिकेतील टपाल सेवा टिकीटे आणि टपाल खर्चाच्या ऐवजी इंटरनेटचा वापर केला जातो. जे वस्तू विकासाची व्यूहरचना दर्शवितात.असे टपाल टिकीटे वेबसाईड वरून सर्वसामान्य प्रिन्टरच्या साहीच्याने घेता येतात. ई-टिकीट प्रमंडळ, असे अनेक प्रकारचे वस्तू विकासात वापर करता येतात.

४वैविध्यता/विस्तृतीकरण व्यूहरचना : Diversification Strategies वैविध्यता व्यूहरचनेचे सर्वसामान्यपणे तीन प्रकार सांगता येतात.सल्ला विषयक, समांतर, आणि बदलात्मक/पर्यायी हे सर्व वैविध्यता व्यूहरचना संघटनेला कमी प्रमाणात परिचित आहेत.संघटना ही व्यवसायाच्या कार्यात बदल करण्यासाठी नवीन मार्गाचा शोध घेत असते.

अ.केंद्रीत वैविध्यता : Concentric Diversification नवीन बदल स्वीकरणे परंतु संबंधित वस्तू किंवा सेवांचा समावेश करणे,यालाच सल्ला विषयक वैविध्यता असे म्हणतात. उदा.अमेरिकेत केबल व दूरदर्शनाच्या माध्यमातून दिल्या जाणा-या सेवा आणि दूरध्वनी सेवा यांच्यातील संबध संयुक्तरित्या इंटरनेटच्या माध्यमातून ग्राहकांचे विश्लेषण केले जाते.

ब.संघटीत वैविध्यता/विस्तृतीकरण : Conglomerate Diversification यात नवीन असंबंधित वस्तू किंवा उत्पादनाचा किंवा सेवांचा समावेश केला जातो.म्हणून त्यास संघटीत वैविध्यता असे म्हणतात.काही संस्था असा विश्वास ठेवतात की संघटीत वैविध्येतेच्या माध्यमातून मिळणारा नफा संस्थेच्या विक्री विभागातून हाप्त्या हाप्त्याने मिळविता येईल.

क.समान्तर वैविध्यता : Horizontal Diversification यात आपल्या ग्राहकांसाठी नवीन वस्तूचा किंवा सेवांचा समावेश केला जातो.म्हणून त्यास समान्तर वैविध्यता असे म्हणतात.ही व्यूहरचना पर्यायी वैविध्यता प्रमाणे जोखमीची नसते.कारण संस्था ही सध्याच्या ग्राहकांशी परिचित असते.

५.संरक्षणात्मक व्यूहरचना : Defensive Strategies सर्वसामान्यपणे या व्यूहरचनेचे पुढील तीन प्रकार स्पष्ट करता येतील.

अ.पुनरबांधणी :Retrenchment पुनरबांधणीत संघटनेची जेव्हा पुन्हा संघटन होत असतांना परिव्यय आणि मालमत्तेत कपात होते व विक्री आणि नफा कमी होतो.काही वेळेस या परिस्थितीला सभोवताचा बदल किंवा पुनरसंघटीत व्यूहरचना असे म्हणतात.पुनरबांधणीच्या आराखड्यात ४५ संघटनांचा मुलभूत फरकात्मक स्पर्धा असते.पुनरबांधणीच्या वेळी व्यूहरचना मर्यादीत संसाधनावर चालविण्यात येते.आणि भागधारक, कामगार, आणि माध्यमांकडून दबाव आणला जातो.पुनरबांधणीत जमीन आणि इमारतींची विक्री करून पैसा मिळविणे आवश्यक असते.उत्पादनात वाढ करून सिमान्त व्यवसाय बंद करणे, संपूर्ण कारखानदारी बंद करणे, कृत्रिम प्रक्रिया करणे, असंख्य कामगार कपात करणे. आणि संस्थात्मक खर्चावर नियंत्रणाची पध्दत आहे.

ब.काढून टाकणे : Divestiture विभागाची विक्री किंवा संघटनेचा भाग काढून टाकणे असे म्हणतात.बदलकरण्याच्या साहीयाने भांडवलात वाढ करण्यासाठी दुसरी धोरणात्मक पध्दती किंवा गुंतवणूक केली जाते.बदलात्मक स्थिती ही संपूर्ण व्यूहरचनेची पुनरबांधणी होय. कारण संघटनेला व्यवसाय हा लाभदायक नसतो.परंतू अधिक भांडवल गोळा करता येते किंवा ज्या सुविधा संस्थेला करणे शक्य नाही यांचा समावेश होतो.

क.विसर्जन : Liquidation कंपनीच्या मालमत्तेची विक्री भागात करणे, कंपनीच्या दृष्य मालमत्तेच्या विक्री भागात करणे, म्हणून दृष्य शब्दात प्रक्रिया केली जाते. त्याला विसर्जन असे म्हणतात.विसर्जन ही एक संविधानात्मक मान्यतेचा परिणाम होय.व स्वयंम घोषित व्युहरचना होय. जसे ती एक व्यवस्थित प्रकिया असते की सतत अधिक काहीतरी पैसा मिळावा हया हेतूने केले जाते.

व्यूहरचनेचे घटक (Components of Strategy)

व्यावसायिक व्यूहरचनेत पाच घटक सांगता येतील

१.तुमची संघटना सध्याच्या स्थितीत किंवा योग्य प्रमाणात उत्पादन करू शकते

२.बदलात्मक आणि स्पर्धात्मक चर्चा कशी करू शकतात.

३.उद्योग किंवा उद्योग व्यवसायात कोणत्या स्थितीत भर देऊ शकतात

४.बाजारपेठेत योजना अंमलबजावणीसाठी प्रक्रिया, सूचना, तंत्रज्ञान, वित्त आणि संघटनात्मक विकास पुरेसे आहे काय?

५.वित्तीय परिव्ययासाठी दाखविण्यात आलेल्या योजना भागधारकांच्या मागण्या तीन ते पाच वर्षात पूर्ण करू शकतात.

आता आपण प्रत्येक घटकांची थोडक्यात माहीती पाहू

पहिल्या घटकात व्यावसायिक व्यूहरचनेच्या मान्यते विषयी संघटनेला वर्तमान आणि योग्य प्रमाणाच्या स्थितीची चर्चा करण्यास सांगितलेली आहे.व्यावसायिक संस्थेला पुढील तीन अटीत आपले लक्ष्य पूर्ण करता येईल.

अ.ग्राहकांना किफायतशीरसेवा पुरविणे

ब.आता स्पर्धाकांना सहज शक्य नाही.

क.बाजारपेठेत वस्तूला अधिक मागणी आहे.

स्पर्धेत अनेक संस्था भाग घेतात.यात तांत्रिक/संबंधित व्यावसायिक, योग्य प्रक्रिया, आणि ज्यांचा ग्राहक आणि पुरवठादारांशी जवळचा संबंध आहे.तसेच वस्तू विकास किंवा संस्कृतीक, ज्या प्रमाणे कामगारांशी निगडित अशा संस्था होय. उदा.आपणास म्हणता येईल की पुर्व पश्चिम विमान सेवा कमी भाड्यात सेवा देतात ते योग्य आहे.परंतू ते मागणी नुसार लाभ देतात. हा एक स्पर्धेचा प्रमाणाचा दुसरा पर्याय होय.या ठिकाणी एक महत्वाचे सांगता येईल की पुरेसे आणि योग्य भाडे घेण्यात येते.आपणास असा विश्वास ठेवता येईल की पुर्व पश्चिम विमान सेवा चार प्रमाणात स्पर्धा घेतात.की उच्च दर्जाची आणि सतत फायदा मिळविण्याच्या अटीवर केले जाते. प्रमाणित स्पर्धा या पुढील प्रमाणे-

प्रत्येक योजनेतील प्रक्रिया परिव्यय कमीत कमी असतो.आर्थिक दृष्ट्या विमान तळाचे वेळोवेळी नेटवर्क असते.वित्तीय संस्कृतीक व ग्राहक सेवांवर भर आणि परिव्यय बचत केली जाते. इतर स्पर्धाकांच्या दृष्टीने विमान सेवा योग्य वेळी तयार ठेवण्याची क्षमता असते.व्यावसायिक व्यूहरचनेच्या दुस-या घटकांत चर्चा करतांना विविधता विरुद्ध स्पर्धात्मक स्थितीचे स्पष्टीकरण करण्यात येईल.

सर्वसामान्य अनुभवात विविधते विषयी अजून काही सांगता येईल. हे आपल्या ध्येय पत्रकात स्पष्टीकरण असावे.तुमची कंपनी कोणत्या स्थितीत कशी स्पर्धा करू शकते.आता आपण पुर्वपश्चिम विमान सेवा विषयी चर्चा केलेली आहे. आपण ग्राहकांना काय?देत आहोत ग्राहक आपल्या वस्तू वा सेवेची निवड करीत आहेत काय? तर तुम्ही आपल्या व्यवसायात वाढ करू शकतात.परंतू त्यासाठी अधिक परिश्रम करावे लागते.हे मुलभूत प्रश्नाचे उत्तर सांगता येईल. जर विविध परिस्थितीत ख-या

अर्थाने काम केले जात असेल तर म्हणून पश्चिमात्य देशांच्या बाबतात विमान सेवा कमी किंमतीत देण्यासाठी हाताळणे अधिक कठीण होवून जाते.

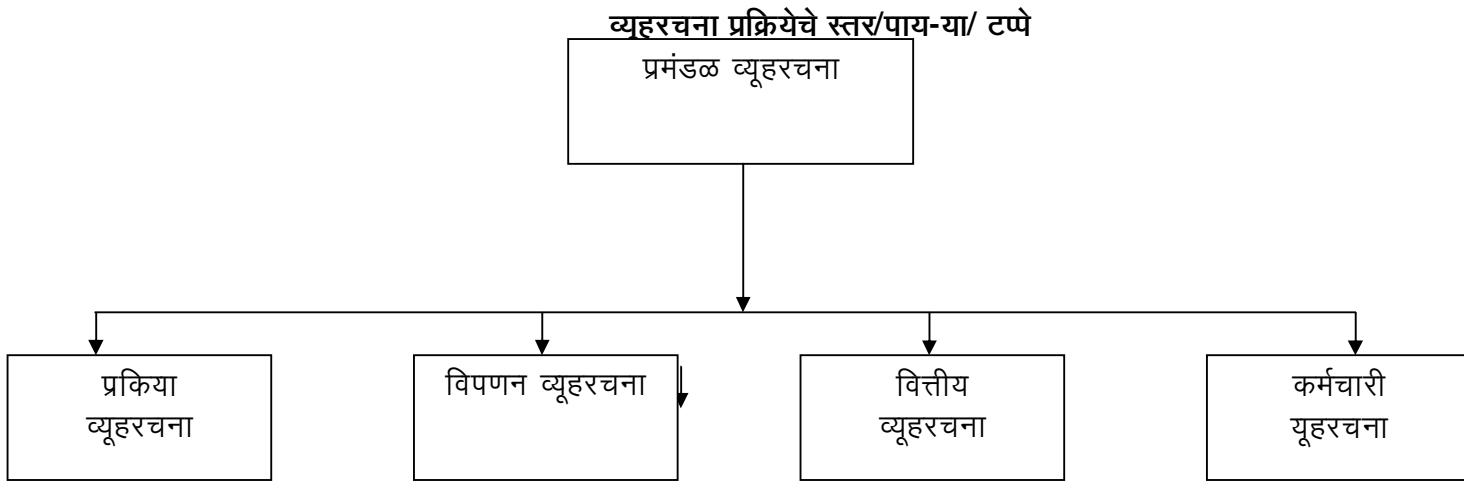
तिस-या घटकात व्यावसायिक व्यूहरचनेच्या मान्यतेत उद्योगांची चर्चा करीत असतांना उद्योगातील परिस्थिती ही स्पर्धात्मक असते.या घटकात स्पष्ट करण्याची गरज असते.की तुमची कोणत्या प्रकारची कंपनी आहे. तुम्ही फर्निचर उत्पादक आहेत काय?किरकोळ बक्षिसे विक्रेते आहेत काय?साबण उत्पादक आहेत काय?किंवा बेअरिंग वितरक आहेत काय?खेळणे आयात करणार आहेत काय?इत्यादी दृष्टीकोणातून ही पध्दत सुलभ आहे परंतु कंपनीने आजच्या परिस्थितीत काय साध्य करण्यात अपयशी ठरलेली आहे.हे खरोखर स्पष्ट करण्यासाठी आपण काय केले पाहीजे.कंपनीने चांगल्या व्यावसायिक व्यूहरचनेतून विचारकरून सक्षम निर्णय घेण्याचे ओळखून स्पष्ट केले पाहीजे.जर असे असेल तर कोणत्या प्रक्रिया कंपनीने केल्या पाहीजेत. यासाठी चाचणी घेतली पाहीजे

चौथ्या घटकात व्यावसायिक व्यूहरचनेत तुम्ही तुमच्या ठरविलेल्या योजनांची अंमलबजावणी विपणन विभागात करा,प्रक्रिया, माहीती तंत्रज्ञान वित्तीय आणि संघटनात्मक विकास इत्यादी.ही एक योजना कंपनीला पुढील अनेक वर्षा पर्यंत प्रभावीत आणि संसाधन वाटपास मार्गदर्शक आहे. जर तुमची व्यावसायिक व्यूहरचना विशेष संबंधित आणि पुरेशी असेल तर तुम्ही सर्व विभागात विस्तृत योजना असाव्यात.

पाचव्या घटकात व्यावसायिक व्यूहरचनेत वित्तीय योजनेत परिव्यय परिणाम पहण्यासाठी उदाहरणादाखल योजना ठरविण्यात येते.त्यात पुढील ३ ते ५ वर्षा पर्यंत भागधारकांची मागणी असेल. तुमची व्यूहरचना योजना वार्षिक प्रकिये पासून वेगळी करता येणार नाही.बहूसंख्येत कंपनी अंदाजपत्रकात नसतील तर त्या सुटू शकणार नाहीत.कारण तुमच्या कंपनीच्यावित्तीय व्यूहरचना समूह योजनेत अनुभवी व्यक्तींचा सहभाग असतो. नियोजन प्रकियेत तुमचा संघ वित्तीय योजना ठरवित असतांना अपूर्णता आणि परिणामाचा विचार करून व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करतात .या योजनेला कंपनीच्या व्यवस्थापना आणि संचालक मंडळाची मान्यतेची गरज असते. आणि नियमित परीक्षण करून योग्य मार्गांनी परिणाम येण्यासाठी आणि पुनर प्रक्रिया करणे आवश्यक असते.म्हणून व्यावसायिक व्यूहरचनेत पाच घटक स्पष्ट करता येतील.

व्यूहरचना प्रक्रियेचे स्तर/पाय-या/ टप्पे (Levels of strategy operations)ê

व्यूहरचना प्रक्रियेत विविध पाय-या सांगता येतील त्यात प्रमंडळ स्तर, व्यावसायिक स्तर, आणि कार्यात्मक स्तर या पुर्वी आपणस व्यूहरचना विविध स्तरांवर कशी राहिल हे आकृतीच्या साहीख्याने स्पष्ट करता येईल.



आकृती.१.१ व्यूहरचना प्रक्रियेचे स्तर/पाय-या/टप्पे

व्यूहरचना ही सर्वसामान्यपणे प्रमंडळ व्यूहरचना आणि कार्यात्मक व्यूहरचना या दोन प्रकारात स्पष्ट करता येईल. परंतू व्यूहरचना पुढील तीन स्तरावर स्पष्ट करता येईल

१.प्रमंडळ व्यूहरचना : प्रमंडळ स्तरावरील व्यूहरचनेत उच्च स्तरावरील धोरणात्मक निर्णय घेण्यात येतात. आणि संघटनेचे उद्देश साध्ये करण्यासाठी संबंधित क्रिया प्रक्रियेत मागणी आणि संसाधनांचे वाटप आणि व्यूहरचनेच्या समन्वयातून विविध व्यावसायिक घटकांकडून अधिकाधिक कार्य केले जाते.अशा प्रकारचे निर्णय उच्च स्तरावरील व्यवस्थापनेकडून घेण्यात येतात. धोरणात्मक व्यूहरचनेचे स्वरूपात वेळेनुसार अर्थपूर्ण आणि कमीत कमी कठीण निर्णयांवर व्यावसायिक किंवा कार्यात्मक स्तरावर भर देण्यात येतो

२.व्यावसायिक स्तरावरील व्यूहरचना : Business Level Strategy प्रत्येक व्यावसायिक संघटनेत स्वतःची व्यूहरचना असते ते अधिक चांगल्या मार्गाने वातावरणास तोंड देतात. या व्यूहरचनेत तुलनात्मक योजना व्यावसायिक घटकांचे उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी संसाधनाचे वाटप कार्यात्मक विभागात आणि प्रमंडळ स्तरावरील कमात कमी सहभागातून उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी समन्वय साधण्यात येतो. अशा प्रकारची व्यूहरचना ही संघटनेत सर्वत्र वारण्यात येते.प्रमंडळ व्यूहरचना ही संघटनेचे दिर्घमुदतीचे उद्दिष्टे आणि मोठ्या धोरणांची बांधणी आणि धोरणात्मक व्यावसायिक घटकांच्या प्रक्रियेतून ठरविण्यात येतात.

३.कार्यात्मक व्यूहरचना : Functional Level Strategy ही व्यूहरचना कार्यावरून ठरविण्यात आलेली आहे.यात स्वतंत्र कार्यात्मक प्रक्रियांचा आणि सुविधांचा सहभाग असतो या स्तरावरील निर्णय हे संघटनेच्या चर्चे वरून घेण्यात येतात.अशा प्रकारचे निर्णय हे मार्गदर्शक आणि सर्व धोरणात्मक स्थिती वरून घेण्यात येत असतात. कार्यात्मक व्यूहरचनेचा संबंध योग्य योजना पुरविण्याच्या हेतूने विशेष कार्य, संसाधनाचे वाटप विविध प्रक्रियांचे कार्यात्मक विभागात आणि जास्तीत जास्त सहभागातून व्यावसायिक घटकांचे धोरणात्मक समन्वय साधण्यासाठी आणि प्रमंडळ स्तरावरील उद्दिष्टे साध्ये केली जातात. खालील कार्यात्मक स्तरावरील व्यूहरचना ही अनेक उपप्रकारात स्पष्ट करता येईल त्यांचे स्पष्टीकरण पुढील प्रमाणे-

अ.प्रक्रियात्मक व्यूहरचना : Operations Strategies ह्या व्यूहरचनेत प्रक्रिया पारपाडण्यासाठी व्यवस्थापने मार्फत वरिष्ठ स्तरावरून कार्यात्मक स्तरावर व्यूहरचनेची अंमलबजावणी केली जाते.उत्पादन प्रक्रिया योग्य पध्दतीने पार पाडण्यासाठी व्यूहरचनेची अंमलबजावणी केली जाते.वरिष्ठ स्तरावरील व्यवस्थापनेचे उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी व्यूहरचनेची कार्यवाही केली जाते.

ब.विपणन व्यूहरचना : Marketing Strategies ही व्यूहरचना वरीष्ठ स्तरावरून कार्यात्मक व्यूहरचने मार्फत राबविण्यात येते.विपणन कार्य योग्य पध्दतीने पारपाडण्यासाठी विपणन व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करण्यात येते.कारण व्यवस्थापनेची उद्दिष्टे साध्ये करणे हाच हेतू असतो.व्यूहरचनेत विपणन कार्यातील लहानात लहान घटकांचा अभ्यास करण्यात येतो.त्यातील बारकावे लक्षात घेऊन विपणन व्यूहरचना ठरविण्यात येते.

क.वित्तीय व्यूहरचना : Financial Strategies व्यवसायाला लागणारे भांडवल नियमित खेळते राहावे म्हणून या व्यूहरचनेची आखणी करण्यात येते. कारण व्यवसायाला केव्हा किती प्रमाणवर भांडवलाची गरज भासणार आहे हे अगोदर निश्चित करून व्यूहरचना ठरविण्यात येते.त्या शिवाय व्यवसायाचे कार्य योग्य पध्दतीने होणार नाही म्हणून वित्तीय व्यूहरचना ही महत्वाची असते.

ड.कर्मचारी व्यूहरचना : Personnel Strategies व्यवसायात वेळो वेळी कर्मचा-यांची नेमणूक करावी लागते.परिस्थिती नुसार केव्हा किती कर्मचारी नेमावे लागतील याचा अंदाज करून व्यूहरचना ठरविण्यात येते.कमीत कमी कर्मचा-यांच्या साह्याने अधिक कार्य करून घेण्यासाठी अभिप्रेरण देणे आवश्यक आहे काय त्याबाबत उपाय योजना करण्यात येतात. आणि योग्य पध्दतीने नियोजन करण्यात येते. त्यात कर्मचारी प्रशिक्षण, बढती, नवीन कर्मचा-यांची नेमणूक या कार्यांचा समावेश होतो.सर्वसाधारणतः कार्यात्मक व्यूहरचनेत जी कार्य केली जातात त्यात बढती, विक्री, वाटप, किंमत व्यूहरचनेसह इतर उपकार्या सोबत व्यूहरचनेचा कार्यात्मक व्यूहरचनेत समावेश होतो.

वरील तीन स्तरावरील व्यूहरचना ही वरिष्ठ स्तरावरील व्यूहरचनेशी संबंधित असतात. आणि वरिष्ठ स्तरावरून कनिष्ठ स्तरावरील व्यूहरचना कार्यावित केले जाते. व वरिष्ठ स्तरावरील उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी कनिष्ठ स्तरावरील व्यूहरचनेचा सहभाग असतो.

१.२.४ व्यावसायिक व्यूहरचना (Business strategy)

व्यावसायिक व्यूहरचनेचा अभ्यास माहितीच्या चर्चे वरून स्पष्ट करता येऊ शकत नाही. या वरून व्यवसायाच्या कार्य पध्दतीस पुर्णतः मान्यता मिळत असते. कारण प्रत्येक कार्यावरून महत्वाच्या सुविधेत विविध मुल्य व्यूहरचनेचे असते. परंतू अर्थपुर्ण वाढ व्यावसायिक व्यूहरचनेत संस्था पुरवित असते. हा एक टिकात्मक भाग विद्यार्थ्यांना व्यवसायिक प्रशिक्षणात असतो.

संकल्पना (Concept)

व्यूहरचना ही एक जूनी सुटसूटीत संकल्पना आहे. पुर्व इतिहासावरून सपष्ट करता येईल की व्यूहरचना ही युध्द आणि राजकारणात वापरण्यात येते. आपला उद्देश अर्थ पुर्ण ठरतो. परंतू सतत चौकशीच्या मार्गाने संकल्पनेचे दोन भाग आहेत.

१. संबंधित मुलभूत संकल्पनेचा सर्वत्र व्यूहरचनेत सहभाग आहे. हे ओळखणे

२. व्यावसायिक स्पर्धेत संकल्पनेच्या परिस्थितीची अधिक उपयुक्तता साध्ये करणे

व्यावसायिक व्यूहरचना ही व्यवस्थापकीय संकल्पना आहे. की मुलभूत पध्दतीच्या दृष्टीकोणातून कठीण समस्या सोडवित असते. व्यूहरचना ही अभिवृत्ती किंवा आवड निर्माण करते आणि वर्तमान आणि भविष्यातील स्थितीचा सभेवतालच्या बुध्दीमत्तेचा सहभाग असतो. संसाधनाचा आर्थिक आणि विकासाचा अर्थ म्हणजे उद्दिष्टे साध्ये करणे असतो हा काही आराखडा होऊ शकत नाही. तांत्रिक दृष्ट्या किंवा एकूण गुणवत्ता ही गुणवत्ता असते. औपचारिक विचार केला असता त्या दृष्टीने दुसरा पर्याय नाही. एकूण व्यवस्थापन प्रक्रियेत संस्थेत मानवी दृष्य आणि व्यूहरचनेतील निगर्ण शिस्तीच्या मागणीत वाढ करित असतात.

सैनिकी व्यूहरचना : Military Strategy

सैनिकी व्यूहरचना ही मानवाची अंधकारमय बाजू दर्शविते. या पध्दतीचा संबंध अखेरपर्यंत राष्ट्रीय भावना निर्माण करणे हा असतो. अचानक युध्द ही एक मानवी परिस्थिती आहे. आज पर्यंत समाजात मोजकेच युध्द चालले असते असे दिसते. याचा उद्देश असा आहे की सैनिकी व्यूहरचनेत अधिक अभ्यासाची गरज असते. कारण सर्वच अधिक सैनिकी विचार मुख्ये नियोजनासाठी गरजेचे असतात. कारण त्यांना त्यांच्या हालचाली त्यांच्या मार्गाची भिती असते. आणि त्यांच्या यशाचा तर्क करित असतात. योग्य योजनेसह मुख्ये उद्दिष्टे त्यांच्या परीक्षणात दिसून येतात आणि दररोच्या स्थितीत ही समावेश करून ध्येय साध्य करण्यासाठी त्यांच्या हालचाली चालू असतात. या संकल्पनेचे अधिक महत्व पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१. धोरणाची स्थिती ही सैनिकी समूहाच्या यशस्वीतेवर अवलंबून असते. राष्ट्रीय धोरण, हे राष्ट्र आणि व्यूहरचनेचे राजकीय मोजमाप आहे. जे अर्थपुर्ण राजकीय परिस्थितीत वापरण्यात येते. एकत्रित तुलनेत एक स्वतंत्र एकात्मिक संकल्पना आहे. असे कार्य अखेर पर्यंत असते. इतर मार्गांनी होऊ शकत नाही.

२. सैनिकी व्यूहरचनेचे यश हे अंतर्गत आणि बर्हीगत घटकांच्या परिणामांच्या मोजमापाची संख्या आणि कमकूवत घटक विरुध्द व्यूहरचना आणि कौशल्यपुर्ण सैनिकी प्रवाह यावर अवलंबून असते.

३. सैनिकी व्यूहरचनेचे यशस्वी नियोजन आणि व्यवस्थापन अधिक सुलभ आणि पध्दतशीर सैनिकी स्थितीची तुलना करू शकते. आणि रोजगाराच्या स्थितीत वाढ होते.

४. व्यूहरचना ही अंमलबजावणीच्या स्थितीवर अवलंबून असते. परिस्थितीजन्य स्थितीशिवाय प्रक्रीया स्तरावरील कृती, व्यूहरचना ही तात्पुरती परिणाम करित असते.

राजकीय व्यूहरचना : Political Strategy

राजकारणात कमी अर्थपुर्ण भूमिका राबविण्यात येते. अखेर पर्यंत क्रियात्मक उपयोग केले जातात. विदेशी धोरणात व्यूहरचनेची संज्ञा सहज उपयोगात आणली जात नाही. बहूतेक वेळा मजबूत

सैनिकी फौजेचा उपयोग केला जातो.ख-या अर्थाने व्यूहरचनात्मक संकल्पना ही शिल्लक ताकद आहे.खरोखर हे आधुनिक राजकीय विचाराचे कमकूवत उदाहरण आहे.कारण आज जागतिक राजकारणात किचकट स्थिती निर्माण झालेली आहे. आणि नेहमी अणुयुद्धास धोकादायक दर्शविते, व्यूहरचना ही युद्धाची मध्यवर्ती भूमिका आणि सुरक्षित जागा दर्शविते. खाजगी/वैयक्तीक राजकारणात धोरणात्मक संकल्पना खेळ आणि योजनांची अंमलबजावणी करित असते.आणि मोठ्या प्रमाणावरील किचकट समस्या सोडविण्यासाठी कार्यक्रम राबविते. म्हणून आपण लक्षात घेतले पाहीजे की गृह व्यूहरचना, परिणामा विरुद्ध व्यूहरचना, आणि म्हणून चौथी व्यूहरचना प्रक्रिया ही खाजगी राजकारणात संसाधन वाटपात योग्य असते.वाढत्या प्रशासकीय समस्या आणि संघटनात्मक घटक हा उद्देश मुख्य राजकीय मुद्दा असतो.सध्याच्या वर्षात आजपर्यंत स्पर्धात्मक स्वरूपातील राजकीय समूह वाढलेले आहेत.समूह व्यूहरचना अधिक जागृत असतात.राजकीय उमेदवार वेळ आणि पैशाची बचत करून राजकीय समूह जिंकण्याचा प्रयत्न करित असतात.व्यूहरचनेचा उपयोग हा जास्तीत जास्त मिळविण्याचा प्रयत्न असतो.वरील पध्दती वरून आपण नुकतीच राजकीय धोरणात्मक संकल्पना पाहीली की व्यावसायिक व्यूहरचनेत समान महत्व आहे.

१.धोरण आणि व्यूहरचना अंमलबजावणीत आंतराष्ट्रीय राजकारणात राज्याची भूमिका महत्वाची असते.राष्ट्रीय धोरण ठरविण्यात राष्ट्रीय उजळणीत जागतिक आणि लोकांच्या आणि सरकारच्या भावना समजने आवश्यक असते.देश विविध राष्ट्रीय ध्येय प्रदर्शित करित असते.म्हणून परकिय धोरणासाठी व्यूहरचना स्पर्धेच्या परिस्थितीवर ठरविण्यात येते. आणि नियोजनकार विरुद्ध क्षमतेचे, स्थितीचे, आणि स्पर्धेला मान्यता यांचे मुल्यमापन करित असतात.

२.परकिय धोरणात अनेक सल्लागारांची मदत घेतली जाते.त्यांचा सहभागाचा परिणाम आणि एकत्रित साधनाचे अचूक विश्लेषण आणि पर्यायी गोळा बेरीजेची मागणी करित असते.लोकशाही राजकारणात उपविषय घेषित केले जातात.व्यापार आणि आर्थिक अत्याचार, सैनिकी फौज पाठविणे,आणि प्रत्यक्ष राजकीय व्यूहरचना साधनाचा वापर केला जातो.त्यांचा कलात्मक बेरोजगारीचा संबंधात आज पर्यंत व्यूहरचनेची दूसरी बाजू आहे.

३.वैयक्तीक राजकारणात व्यूहरचना ही किचकट समस्या सोडविण्यात मदत करित असते.योग्य संसाधनाच्या वाटपासाठी उपायात्मक मार्ग आणि येणा-या अळचणी शोधत असतात.म्हणून व्यूहरचना ही सरव्यवस्थापकाची एक कला आहे.वरील चर्चेवरून आपणास ओळखता येते की धोरण आणि व्यूहरचनेचा संबंध व्यूहरचना पध्दती साखळीशी असतो.कलात्मक बेरोजगारीच्या साधनांची गरज आणि व्यवस्थापनेचे स्वरूप एकूण व्यूहरचना प्रक्रियेत संकल्पनेचा वापर युद्ध, राजकारण आणि व्यवसायात होतो.

पत्रक आणि विकास (Statement & Development)

व्यूहरचना संकल्पनेचे मुल्यमापन व्यवसायात नियोजनाच्या आधुनिक संकल्पनेशी संबंधित असू शकते.दुस-या जागतिक महायुद्धा पासून एक मजबूत भर आता दिर्घकालीन नियोजनावर भर देण्याची गरज भासत आहे.ख-या अर्थाने दिर्घकालीन नियोजन १९५० पासून केले जात आहे. आणि आर्थिक नियोजनाच्या पध्दतीत संसाधनावर भर दिला जातो.विकासाचा संक्षिप्त परीक्षणात दुय्यम जागेवर व्यवसायिक व्यूहरचनेची चर्चा योग्य पध्दतीने होते.

आधुनिक विचारावर नियोजन : Early Thought on Planning

नियोजन हे एक मुलभूत व्यावसायिक कार्य आहे.ही अंदाजपक्रियेचे किंवा अनुमानाची प्रक्रिया आहे, नावीन्य निर्मिती, आणि खरोखरच प्रतिक्रियांना आधुनिक व्यवस्थापनात लेखक नियोजनास पुर्णतः मान्यता देतो.जरी ते प्रत्यक्ष कार्यात्मक विभागाशी संबंधित असेल तर त्यात उत्पादन, विक्री, आणि वित्त यांचा समावेश होतो.फेडरिक डब्ल्यू टेलर १८५६ ते १९१७ यांनी निवडक गरजांवर भर दिला त्यात प्रशिक्षित आणि संघटनात्मक कामगारांना सहभागी करून उत्पादनात नियोजनाच्या सहाय्याने वाढ केलेली आहे.हेनरी फेयॉल १८४१ ते १९२५ यांनी नियोजना विषयी म्हटले आहे की नियोजनात एकूण पाच व्यवस्थापन प्रक्रिया आहेत.त्याने सरव्यवस्थापनेच्या नियोजनावर भर दिलेला दिसून येतो.फेऑल याने जास्तीत जास्त व्यवस्थापनात मागे वळून पाहून दिर्घ मुदतीचे नियोजन

कंपनीच्या संपूर्ण दहा वर्षांच्या अंदाजपत्रकात व्यवस्थापनेच्या सर्व विभागात असावे असे स्पष्ट केले होते.त्याची नियोजनाची संकल्पना अमेरिकेत १९४९ पर्यंत परिचित नव्हती.त्याची किंमत या वेळ पर्यंत कळलेली नव्हती. अर्थपूर्णवेळेत, उत्पादनातील कार्यात्मक नियोजन, वित्त, विक्री आणि प्रशासन आणि दिर्घकाळ व्यवसाय संस्थेत स्वीकारण्यात आले.उत्पादन नियंत्रण आणि नियोजन, भांडवल आणि प्रशासकिय अंदाजपत्रक, पैसा आणि विक्रयअंदाज आणि कर्मचारी, परिचित पध्दतीवर औद्योगिक संघटनेत भर देण्यात येत होता.या स्थितीत कार्यात्मक नियोजन ही व्यवस्थापनेची व्यवसायिक पध्दत होती.

दिर्घ मुदतीचे नियोजन: Long-Range Planning १९५० नंतर आर्थिक बदल तात्काळ झाला आणि सामाजिक जीवनात अमेरिकेत बदल झाला ग्राहकांच्या खरेदीत आणि खरेदी क्षमतेत वाढ झाली, तांत्रिक बदलाच्या साहोय्याने नवीन मागणीत वाढ झाली आणि नवीन व्यवसायिक संधी निर्माण झाल्या.नुकतेच नवीन परिस्थितीत अधिक ध्येय साध्ये करण्यासाठी क्षमतेत वाढ करून भविष्यातील घटकात दिर्घकालीन नियोजन करणे आवश्यक असते.

आर्थिक नियोजन : Economic Planning १९६० नंतरच्या आर्थिक नियोजनात संसाधन वाटपात भर देण्यात आला व महत्वाचा संबंध जोडण्यात आला.एका बाजूला औद्योगिक समूहाच्या चळवळीत संशोधन आणि विकासात वाढ करण्यात आली.वैविध्यता आणि आंतरराष्ट्रीय व्यवसायच्या सर्व मागण्या अधिक भांडवलास होत्या.म्हणून अधिक कंपन्यात जे अव्यवस्थापकीय अनेक व्यवसाय एकक बहूउद्देशाने सहभागी होत असतील तर संसाधन वाटपात मर्यादा दिसून येतात. आणि तुलनात्मक एककात अधिक समस्या व्यवस्थापनास असतात.दुस-या बाजूला दिसून येणा-या संकल्पना आणि उपलब्ध तंत्र विभागाच्या संरक्षणाने निधी वाटपात विविध सेवा आणि अधिक सस्त्र पध्दती. आर्थिक नियोजन हे सैनिकी नियोजनाची मध्यवर्ती विचार सरणी होती.

धोरणात्मक नियोजन : Strategic Planning या व्यूहरचनेत १९६० नंतर भर देण्यात आला दिर्घ मुदतीचे नियोजन अधिक विकसित करण्यात आले.धोरणात्मक नियोजनाची संज्ञा स्पष्ट करतांना जॉर्ज अ स्टेनर यांनी सांगितले की संघटनेची मुख्य उद्दिष्टे स्पष्ट करण्याची प्रक्रिया आहे. आणि धोरणे आणि व्यूहरचना प्रक्रिया, उपयोग, आणि संसाधने साध्ये करण्याची अयोग्य स्थिती दर्शविते.केंद्रीय विश्वस्त पत्रकाचा संबंध व्यूहरचना धोरण स्पष्ट करण्याशी असतो.

१.२.५ धोरणात्मक/व्यूहरचात्मक सुत्रीकरण : (Strategic Intent)

व्यूहरचना सुत्रीकरण हे संघटनेच्या कार्यपध्दतीवर अवलंबून असते.पुर्वनियोजित संचलनाच्या साहोय्याने ध्येय साध्ये करण्यात येतात.व्यवस्थापनाच्या व्यूहरचना प्रक्रियेत सुरवातीला व्यूहरचनेचा विकास हा धोरणात्मक सुत्रीकरण पासून होतो.यात संस्थेचे मुलभूत उद्दिष्टे निश्चित करण्यात आलेली असतात.ही सर्व उद्दिष्टे संघटनेच्या कार्याशी निगडीत असतात.व्यवसायाचा विकास कशा रितीने होणार आहे.याबाबत दिशा निश्चित करणे म्हणजे व्यूहरचना सुत्रीकरण करणे होय.

व्यूहरचना सुत्रीकरण ही सतत चालणारी प्रक्रिया आहे.संघटनेतील अधिका-यांना उपलब्ध साधन सामुग्रीच्या साहोय्याने ध्येय साध्य करण्यासाठी मार्गदर्शन म्हणून व्यूहरचना सुत्रीकरण केले जाते.यात पारंपारिक दिर्घकालीन नियोजनाच्या दृष्टीकोणातून सुधारणा करणे अपेक्षित असते. संघटनेला स्पर्धात्मक नियोजनाचा विकास करण्यासाठी अंतर्गत आणि बहिर्गत पर्यावरणाचा विचार करूनच भविष्यकालीन कृती ठरवावी लागते.म्हणून व्यूहरचना सुत्रीकरणात पर्यावरणात्मक विश्लेषणाचा उपयोग करून घेण्याची प्रक्रिया महत्वाची असते.हॅमेल आणि प्रल्हाद यांनी व्यूहरचना सुत्रीकरणाची व्याख्या स्पष्ट केलेली आहे. त्यांच्या मते एका बाजूला व्यूहरचना सुत्रीकरण कृतीशील नेतृत्वाच्या स्थितीत असते. आणि संघटनेच्या वर्गवारीत प्रगतीचा तक्ता तयार करीत असतात.एकसमान वेळेत व्यूहरचना सुत्रीकरण हे अधिक सुलभ अपुर्ण अपेक्षा करीत असते.हया संकल्पनेत कार्यक्षम व्यवस्थापन प्रक्रिया समाविष्ट असते. संघटना ही गुंतागुंतीच्या कार्यात असते.लोकांना अभिप्रेरण करण्यासाठी संदेशवहनाच्या माध्यमातून मुल्य साध्ये करीत असते.राहण्यासाठी स्वतंत्र खोली आणि संघ सहभाग, प्रक्रियात्मक सुविधा पुरवून नवीन प्रक्रियांच्या

संज्ञेत पुरेसा बदला आणि उपयोग सुत्रीकरण सतत संसाधन वाटपाच्या बाबतीत मार्गदर्शन करीत असते.

दूरदृष्टी (Vision)

व्यूहरचनेत व्यूहरचना सुत्रीकरणात दृष्टी या संकल्पनेस महत्वाचे स्थान आहे. व्यवसाय संस्थेला व्यूहरचना ठरवित असतांना भविष्याचे चित्रण किंवा दृष्टी समोर ठेवून व्यवसायाची रूपरेषा निश्चित करण्यात येते. व्यवसायाचे ध्येय साध्ये करण्यासाठी भविष्यातील परिस्थितीचे स्वरूप समोर ठेवून व्यवसायाची ध्येय साध्ये करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

व्याख्या:

१. कोटलर यांची व्याख्या: दृष्टी किंवा चित्रण हे काही गोष्टींचे अर्थात व्यवसाय संस्था, कंपनी संस्कृती, व्यवसाय तंत्रज्ञान किंवा एखादी कृती यांचे भविष्यातील वर्णन होय.

२. एल नमकी यांची व्याख्या: दृष्टी म्हणजे पर्यावरणाचा प्रकार आकलन करण्याची किंवा पहाण्याची एक मानसिक क्रिया असते. ज्यातून एखादी व्यक्ती किंवा व्यवसाय संघटना ते एका मोठ्या कालावधीत निर्माण करण्याची इच्छा ठेवते आणि ते प्रत्यक्षात आणण्याची परिस्थिती निर्माण करते.

वरील व्याख्येन वरून असे सिध्द होते की दृष्टी म्हणजे भविष्यातील अपेक्षांचे चित्रण करणे होय. एखाद्या व्यक्तीला त्याच्या क्षेत्रातील एखाद्या सर्वोत्तम कृती पर्यंत नेण्याचा तो एक मार्ग असतो. तसेच भविष्यातील परिस्थिती दाखविण्याचा एक मार्ग आहे म्हणून दृष्टी हे मूळ व्यूहरचनात्मक हेतूचे चित्रण होय.

दूरदृष्टीचे फायदे (Advantages of Vision)

पारीख आणि निजावर यांच्या मते दूरदृष्टीचे अनेक फायदे आहेत ते पुढील प्रमाणे-

१. चांगली दृष्टी ही प्रेरणादायी आणि उत्साहीत करणारी असते.

२. दूरदृष्टीमुळे एक सर्वसामान्य अशी ओळख होते.

३. चांगली दूरदृष्टी ही स्पर्धात्मक, खरी आणि एकमेव असते. ती वास्तवादी असल्याने बाजारपेठेत एक प्रकारची जाणीव निर्माण करते.

४. दूरदृष्टी एक प्रकारची पुढील घटना दर्शविते अर्थात कंपनीला पुढे काय करावयाचे हे स्पष्ट करता येते.

५. दूरदृष्टी एक प्रकारची संघटना दर्शविते. तिचा उपयोग लोक कल्याणासाठी होऊ शकतो.

६. दूरदृष्टी ही एक अखंड प्रक्रियेचे कार्य आहे. कंपनीला पुढे काय करावयाचे हे दर्शविते.

७. चांगली दूरदृष्टी अधिक जबाबदारी स्वीकारण्यास प्रोत्साहीत करते.

८. चांगली दूरदृष्टी दीर्घकालीन विचारावर भर देते.

९. दूरदृष्टी ही एकता दर्शविते.

दूरदृष्टी पत्रके (Vision Statement)

आज बहूतेक संघटना दूरदृष्टी पत्रकाच्या माध्यमातून विकसित होत असतांना दिसून येतात. कारण दूरदृष्टीत प्रश्नांची उत्तरे शोधण्याचा प्रयत्न केलेला असतो. आपणास काय व्हायचे आहे. दूरदृष्टी पत्रकाचा विकासात पहीली पायरी व्यूहरचना नियोजन, ध्येय पत्रकाची कार्यवाही करून विकसित करणे. बहूतेक दूरदृष्टी पत्रके एका वाक्यात असतात. उदा. स्टोकेस आय क्लिनीक इन फ्लोरेन्सचे, दूरदृष्टी पत्रक, तसेच आय. एम. अ. चे दूरदृष्टी पत्रक या प्रमाणे ग्लोबल लिडर्सशिप इन एज्युकेशन, सरटिफिकेट, अँड प्रॅक्टिस ऑफ मॅनेजमेंट अकॉर्टींग अँड फायनान्सियल मॅनेजमेंट. इत्यादी.

ध्येय (Mission)

ध्येय या संकल्पनेचा अर्थ कंपनी किंवा संघटना भविष्यात पूर्ण करू इच्छित असणा-या अपेक्षा, परिस्थिती या बाबत सूचित करतात. कंपनी किंवा संघटना किंवा व्यवसाय संस्था कशासाठी स्थापन झालेली आहे. या विषयीची ध्येय ठरविली जातात. ध्येय आणि उद्दिष्टे या संकल्पना समान अर्थाने वापरण्यात येतात.

व्याख्या:

१. **थॉमसन:-**ध्येय हे व्यवसाय संघटनेत आवश्यक हेतूने वापरले जाते.साधारणतःजी संस्था का अस्तित्वात आली संस्थेच्या व्यवसायाचे स्वरूप आणि संस्था ग्राहकांना पुरवित असलेल्या सुविधा आणि समाधान यांच्याशी संबधित असते.

२. **हंगर आणि व्हेलेम:-**ध्येय हे व्यवसाय संस्थेचा हेतू किंवा कारण असते.व्यवसाय संस्था ही समाजाच्या विशिष्ट गरजा भागविण्यासाठी स्थापन झालेली असते.म्हणून कोणती ही संस्था ध्येयांना अनुसरून कार्य करीत असते. आणि व्यवसायाची व्यूहरचना ठरवित असते.

ध्येयाची भूमिका (Role of Mission)

ध्येय व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनात महत्वाची भूमिका बजावितात.ते पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल

१. **संबंध निश्चिती :-** ध्येय संस्थेच्या पर्यावरणाशी असलेले संबंध निश्चित करतात.तसेच संस्था ग्राहकांसाठी आणि कर्मचारी व समाजासाठी काय साध्ये करणार आहे.हे निश्चित केले जाते.

२. **भविष्यातील चित्रण आणि ध्येय यांचा पाठपुरावा :-** संस्थेची ध्येय ही दिर्घकालीन परिस्थितीशी निश्चित केली जातात.तसेच अल्पकालीन लक्ष निश्चित करून संस्थेचे भविष्यातील चित्र आणि ध्येय पूर्ण करण्यासाठी मदत करतात.

३. **निर्णयातील आधार :-** व्यूहरचनात्मक निर्णय घेण्यासाठी ध्येय आधार निर्माण करतात.तसेच विशिष्ट क्षेत्राकडे लक्ष देऊन अपेक्षित कार्य साध्ये करण्याचा प्रयत्न करतात.

४. **कार्य मुल्यमापनासाठी प्रमाण :-** ध्येयांचा उपयोग विशिष्ट काळातील कार्य व लक्ष पूर्ण करण्यासाठी केला जातो.त्यासाठी साधने पुरविण्यात येतात.आणि ध्येय प्रमाणके निश्चित करतात.संस्थेच्या कार्याचे मुल्यमापन करण्यासाठी या प्रमाणकाचा उपयोग होतो.

५. **व्यूहरचनात्मक फायदयांचे विश्लेषण :-** ध्येयांच्या माध्यमातून व्यवसाय संस्थेला विविध कृतींमध्ये लाभदायकता मोजमाप करता येते.उदा.संस्थेचा नफा, भागधारक मुल्य, बाजारपेठेतील हिस्सा इत्यादी.

६. **व्यवसाय संस्थेच्या स्पर्धकांच्या संदर्भात कार्यक्षमतेची तुलना करता येते :-** व्यूहरचनेच्या माध्यमातून स्पर्धात्मक फायदयांचे तुलनात्मक विश्लेषण करता येते.त्या वरून संस्थेला विशिष्ट काळात किती फायदा झाला आहे.याचा अंदाज घेता येतो.

ध्येय पत्रके (Mission Statement)

ध्येय पत्रकात एका व्यवसायाचे लिखित पत्राचा हेतू असा असतो की एक व्यवसाय व इतर समान संस्था यांची तुलना केलेली असते.ध्येय पत्रकात संस्थेची व्याप्ती उत्पादन प्रक्रिया आणि विपणन अटी यांची ओळख असते.ते असे दर्शविते की सर्व मुलभूत प्रश्न व्यूहरचनेस तोंड देतात.आपला व्यवसाय काय आहे.संघटनेचे मुल्य आणि सुविधा ध्येय पत्रकात स्पष्ट केलेल्या असतात. ध्येय पत्रकाच्या विकासात व्यूहरचना ही समोर येणा-या प्रक्रियांचा स्वरूप आणि व्याप्ती विषयी विचार आणि आर्कषित करण्यासाठी योग्य बाबी निर्धारित करून भविष्यात विपणन आणि सुविधा देते.ध्येय पत्रक हे संघटनेला उदारपणे संचलन करीत असते.

ध्येय पत्रकाची वैशिष्टे (Features of Mission Statement)

१. **व्यवहार्यता:-**ध्येयाचा अर्थ सहज समजेल अशा पध्दतीने असावा कोणत्याही संस्थेला ध्येय वास्तव पध्दतीने पुर्ण करता येईल असे असावे.

२. **संक्षिप्तपणा:-**संस्थेचे ध्येय ठरवितांना उपक्रमाचा अर्थ सहज समजेल असा असावा.

३. **स्पष्टपणा:-** ध्येय वाक्य प्रत्यक्षात आणण्यासाठी स्पष्ट असावे केवळ प्रसिध्दीच्या माध्यमाने विधाने असू नयेत. ब-याच कंपन्या त्यांची ओळख आणि स्वरूप यावर भर देण्यासाठी अशा विधानाचा वापर करतात.

४. **अभिप्रेरक:-** ध्येय हे वाक्य समाज आणि व्यवसाय संस्था यांच्या सदस्यांना अभिप्रेरित करणारा घटक असतो. कारण संस्थेत काम करणे योग्य आहे किंवा अशा संस्थेचे ग्राहक होणे त्यांना प्रतिष्ठेचे वाटले पाहीजे.

५. **वेगवेगळ्या व्यवसायासाठी ध्येय वेगळे असावे :-** व्यवसाय संस्थेने ध्येय ठरवित असतांना विविध व्यवसायासाठी ध्येय वेगळी असावीत.
६. **साध्यता :-** ध्येय हे वाक्य वास्तववादी आणि प्रत्यक्षात साध्ये करता येईल असे असावेत संस्थेच्या क्षमतेपेक्षा जास्त प्रदर्शित होता कामा नये. तसेच नवीन संधी उघड झाल्या पाहीजेत.
७. **निश्चितता:-** ध्येय हे वाक्य थोडक्यात निश्चित असावेत व्यवस्थापनात ध्येय या वाक्याचे मर्यादीत अर्थ कळतील असे असु नये.
८. **बाजारपेठेवर भर देणे :-** ध्येय निश्चित करीत असतांना ग्राहक हा घटक मुख्य असला पाहीजे कारण ग्राहकांचे समाधान हेच प्रत्येक संस्थेचे उद्दिष्टे असते.
९. **व्यूहरचना घटक दर्शक असावेत:-** ध्येय हे वाक्य व्यूहरचना प्राप्त करण्याच्या मुख्य घटकांचे दर्शन घडविणारे असावेत तसेच संस्थेच्या व्यूहरचनेचे चित्र स्पष्ट करणारे असावेत.
१०. **हेतू पूर्तीचे मार्ग दाखविणारे :-** ध्येय ठरवितांना व्यवसाय संस्थेची उद्दिष्टे पूर्ण करण्याचे मार्ग दाखविणारे असावेत.

हेतू (Purpose)

धोरणात्मक सुत्रिकरणात कंपनी व्यूहरचना ठरवित असतांना संस्थेची ध्येय आणि उद्दिष्टे समोर ठेवूनच धोरणात्मक सुत्रिकरणाचा अवलंब करीत असते. अर्थात धोरणे ठरवित असतांना संघटनेचा हेतू समोर ठेवूनच धोरणात्मक सुत्रिकरणा संदर्भात व्यूहरचना ठरविण्यात येते. कोणतीही संस्था किंवा संघटना व्यवसायाची धोरणे ठरवितांना व्यवसायाचा हेतू लक्षात घेवूनच व्यूहरचनेचे नियोजन केले जाते. म्हणून धोरणात्मक सुत्रिकरणाचे हेतू पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१. व्यवसाय संस्थेची ध्येय साध्ये करणे
२. व्यवसाय संघटनेचे उद्देश साध्ये करणे
३. व्यवसाय ज्या हेतूने सुरू करण्यात आलेला आहे. तो हेतू साध्ये करणे उदा. सेवा देणे, रोजगार निर्माण करणे, नफा मिळविणे, सहकार तत्वावर व्यवसाय चालविणे, मागास भागाचा विकास करणे.
४. मालाच्या उत्पादनात सुधारणा करणे
५. उत्पादनात वाढ करणे.
६. स्पर्धायुक्त बाजारपेठेत सहभागी होणे
७. निर्यातीत भाग घेणे. इत्यादी.

लक्ष्य आणि उद्दिष्टे (Goals and objectives)

लक्ष्ये हे संघटनेला भविष्यकाळात काय साध्ये करावयाचे ते दर्शवित असतात. म्हणून संघटना भविष्यातील लक्ष्ये आत्मसात करण्यासाठी विविध योजनांची अंमलबजावणी करीत असते जेव्हा लक्ष्य साध्ये झालेले असते. तेव्हा उद्दिष्टे पुर्ण झालेली असतात. म्हणून संघटनेत लक्ष्ये साध्ये करण्यासाठी विशेष कार्य हाती घेतले जाते. म्हणून लक्ष्ये आणि उद्दिष्टे यांचा जवळचा संबंध आहे. लक्ष्ये साध्ये करण्यासाठी विविध प्रक्रिया केल्या जातात. जेव्हा लक्ष्ये हे दर्जात्मक असतात तर उद्दिष्टे विशेष गुणावर भर देतात. या परिस्थित लक्ष्यांचे मोजमाप तुलनात्मक असते.

उद्दिष्टांची वैशिष्ट्ये (Characteristics of Objectives)

१. **उद्दिष्टे ही सहज समजणारी असावीत :** उद्दिष्टे ही व्यूहरचनात्मक धोरणात महत्वाची भूमिका बजावतात. आणि विविध मार्गांनी वापर करण्यात येतात. ज्यांना उद्दिष्टे साध्ये करावयाचे त्यांना ते सहज समजण्यास सुलभ असतात.
२. **उद्दिष्टे ही मुलभूत आणि विशेष असावीत :** असे म्हणता येईल की आपल्या कंपनीचे नियोजन एक टक्के विकीत वाढ करावयाचे असेल तर त्या प्रमाणे आपल्या कंपनीच्या उद्दिष्टां प्रमाणे विकीत वाढ करावयाचे ठरविले पाहीजे. म्हणून सुरवातीला उद्दिष्टे ही मुलभूत आणि विशेष आणि व्यवस्थापकाला प्रेरणा देणारी असावीत.

३.उद्दिष्टे ही विशिष्ट वेळेशी संबंधीत असावीत : जर कंपनीने असे ठरविले असेल की दोन वर्षांच्या कालावधीत दहा टक्के विक्रीत वाढ करावयाचे असेल तर व्यवस्थापकाला त्या कालावधीत उद्दिष्टे साध्ये करता आली पाहीजेत.

४.उद्दिष्टे ही मोजमाप आणि नियंत्रण योग्य असावीत : बहूतेक संघटना स्वतःहून सेवा देतात की कंपनीत कामासाठी आर्कषित करतात.चांगल्या कामासाठी क्रमाने अर्ज मागवितात.कामगार अदलाबदलीचे सरासरी प्रमाण दरवर्षी कमी करतात.सर्वसामान्यपणे शक्य होते की इतर उद्योग आणि कंपन्यांच्या तुलनेने योग्य मोजमाप आणि नियंत्रण ठेवून उद्दिष्टे साध्ये करता येतात.

५.उद्दिष्टे ही आव्हानात्मक असावीत : उद्दिष्टे ही अधिक उंच किंवा कमी या प्रमाणे बदलणारी असावीत म्हणून उद्दिष्टे ठरविल्या नंतर आव्हानात्मक असावीत परंतु स्तरावर लवचिक नसावीत.

६.उद्दिष्टे ही एकमेकांशी संबंधीत असली पाहीजेत: संघटना वेगवेगळ्या विभागात उद्दिष्टे ठरवितात.जर उद्दिष्टे एका विभागासाठी ठरविल्या नंतर दुस-या विभागासाठी असे ठरविल्यास समस्या निर्माण होऊ शकतात.संघटनेतील अंतर्गत मार्गा वरून अंतर्गत विभागात उत्पादन धोरण ठरवून विक्रीचे उद्दिष्टे ठरविता येते.

७.उद्दिष्टे ठरवित असतांना मर्यादा असावी: उद्दिष्टे ठरवित असतांना अनेक अंतर्गत आणि बहीर्गत घटकांचा समावेश होतो.त्याच प्रमाणे उद्दिष्टे ठरवितांना विशिष्ट मर्यादेचे पालन करावे लागते.कारण अंतर्गत घटकात वित्तीय प्रमाण, स्तरावरील स्थिती, उद्योगाची सरासरी, सर्वेक्षण निकाल इत्यादी. दिर्घकालीन उद्दिष्टे साध्ये करित असतांना व्युहरचनेचे महत्व काय आहे.व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनेचे वित्तीय आणि बिगर वित्तीय लाभ काय आहेत.या प्रमाणे प्रश्नांची उत्तरे शोधावी लागतात

दिर्घकालीन उद्दिष्टे (Long Term Objectives)

संघटनेची मुलभूत ध्येय साध्ये करित असतांना उद्दिष्टे ही विशेष परिणामकारक ठरविण्यात येतात.दिर्घकालीन उद्दिष्टे ही व्युहरचनेच्या माध्यमातून योग्य परिणाम साध्ये करण्याची अपेक्षा ठेवत असतात. व्युहरचनेत त्याच पध्दतीने दिर्घ कालीन उद्दिष्टे ठरविली जातात.उद्दिष्टे आणि व्युहरचना कार्याचा संबंध हा सर्वसाधारणतः दोन ते पाच वर्षांचा कालावधी निश्चि करण्यात येतो.उद्दिष्टे ही संघटनात्मक यशस्वीते साठी गरजेचे असतील तर त्यांचे सरळ संचालन करणे, मुल्यमापनात मदत करणे, व्यवस्था करणे,सुविधा पुरविणे, समन्वयात भर देणे, आणि मुलभूत परिणामकारक नियोजनासाठी सुविधा पुरविणे, संघटन करणे, अभिप्रेरण देणे, आणि नियंत्रण करणे आवश्यक असते.उद्दिष्टे हे आव्हानात्मक, सर्वसमावेशक, संबंधीत, माफक, आणि स्पष्ट असतात.बहूउद्देशीय संस्थेत उद्दिष्टे ही सर्वत्र कंपन्यासाठी आणि प्रत्येक विभागासाठी ठरविण्यात येतात.

मुल्य (Values)

व्यूहरचनात्मक/धोरणात्मक सुत्रिकरणात मुल्यास अधिक महत्व दिले जाते.कारण व्युहरचनात्मक नियोजनात एखादे कार्य हाती घेतल्या नंतर त्यासाठी कोठे काय करावे लागणार आहे त्या करीता लागणारा पैसा आणि आवश्यकता विचारात घेणे आवश्यक आहे.कोणत्या प्रकारे कार्यक्रम निश्चित करित असतांना त्याचा फायदा काय होणार आहे.हे ठरवून योजनांची आखणी केली जाते.

१.२.६ पर्यावरण मुल्यमापन (Environmental Appraisal)

कंपनीच्या पर्यावरणावर नियोजन करित असतांना आर्थिक, तांत्रिक, सरकारी, पुरवठादार विषयक आणि बाजारपेठे मिळविण्यासाठी संस्थेला किंवा कंपनी/ प्रमडळाला विविध प्रक्रिया कराव्या लागतात.त्यात अंतर्गत वातावरणावर भर देण्यात येतो.कारण वातावरणात मानवी आणि तांत्रिक घटकांचा परिणाम दिसून येतो.संघटना ही विविध विभागांनी तयार झालेली असते. विविध विभागात विविध प्रकारची कार्य केली जातात.जे व्यवसायाचे अंतर्गत घटक आहेत त्यांचा व्यवसायावर परिणाम होत असतो.या घटकातील कमतरता शोधण्यासाठी विश्लेषण केले जाते. आणि उपाय योजना सुचविण्यात येतात.कंपनीच्या बहीर्गत घटकात पुढील घटकांचा समावेश होतो.

१. **आर्थिक पर्यावरण:** या घटकात संस्थेच्या विविध उपक्रमांचा प्रत्येक भागावर परिणाम होत असतो.कारण त्याचा चलन प्रक्रियेवर प्रभाव पडतो उदा. भौतिक आणि मानवी साधनांची किंमत, मागणीचे स्वरूप म्हणून व्यवसाय संस्थेच्या आर्थिक घटकासंबंधी पुढील मुद्दे लक्षात घेता येतात.
अ.चलन पुरवठा आणि त्याचा किंमती आणि खर्चावर होणारा परिणाम
ब.पैसा व किंमती आणि परकिय चलन दर या संदर्भात आर्थिक धोरण
क.कर आकारणीत प्रत्येक्ष व अप्रत्येक्ष करांचा समावेश होतो
ड. व्यापारी चक्राची पायरी आणि कंपनीच्या कार्यक्षमतेवरील परिणाम
इ.आर्थिक पर्यावरणाच्या परिस्थितीला देशाची आर्थिक पायरी इत्यादी मुद्दे विचारात घेऊनच व्यवसायाची व्यूहरचना विचारात घेत असतांना आर्थिक पर्यावरणा संबंधी घटक विचारात घ्यावे लागतात.
२. **सामाजिक पर्यावरण:-**व्यवसायाची व्यूहरचना ठरवित असतांना सामाजिक घटकांचा विचार करावा लागतो. उदा.फॅशन, ग्राहकांची आवड-निवड इत्यादी घटकांचा व्यावसायिक पर्यावरणावर परिणाम होत असतो. म्हणून व्यवस्थापनेला निर्णय घेत असतांना उत्पादन आणि बाजारपेठेतील परिस्थिती यांचा विचार करावा लागतो.
३. **राजकीय पर्यावरण :-**व्यवसायावर राजकीय परिस्थितीचा परिणाम होत असतो. कारण व्यवसाय धोरण आणि व्यवसाया विषयी निर्णय घेत असतांना केंद्र आणि राज्य सरकार यांचे कायदे विचारात घ्यावे लागतात. आणि व्यवसायाला कायद्यानुसार व्यवसाय चालवणे बंधन कारक ठरते.
४. **तांत्रिक पर्यावरण:-**व्यवसायात झालेले बदल आणि नवीन तंत्रज्ञानाचा शोध यांचा अवलंब करावा लागतो.आजच्या आधुनिक युगात नवीन तंत्रज्ञान स्वीकारणे आवश्यक आहे. त्या शिवाय व्यवसायाला इतर उद्योगांशी स्पर्धा करता येणार नाही तसेच या घटकांत नवीन तंत्रज्ञान कर्मचारी परीक्षण इत्यादी बाबींचा समावेश होतो.
५. **नैसर्गिक पर्यावरण :-** कोणत्याही व्यवसाय संस्थेला नैसर्गिक परिस्थिती टिकवून ठेवण्यासाठी प्रदूषणा विषयी उपाय योजना करणे व्यवसायाला कायद्याने बंधन कारक ठरते. इत्यादी बहिर्गत घटकांचा व्यवसायाच्या पर्यावरणावर परिणाम होत असतो. यासाठी व्यवस्थापनेला व्यावसायिक धोरण ठरवित असतांना विविध घटक विचारात घ्यावे लागतात.

पर्यावरण संकल्पना (Concept of Environment)

पर्यावरण म्हणजे सभोवताली असणारे बहिर्गत घटकांचा होणारा परिणाम होय.ज्या प्रमाणे एखाद्या संघटनेवर सभोवतालच्या परिस्थितीचा परिणाम दिसून येतो.त्यावर संघटनेचे सभोवतालचे घटक परिणाम करीत असतात.या घटकांचा अभ्यास पुढील वैशिष्ट्यांवरून स्पष्ट करता येईल.

१.**पर्यावरण हे किचकट असते : Enviorment is Complex** पर्यावरणात अंतर्गत आणि बहिर्गत घटकांचा परिणाम होत असतो.प्रत्येक घटकाचा मार्ग वेगवेगळा असू शकतो.म्हणून त्यांचे विश्लेषण व तुलना करणे व परिणाम शोधणे कठीण होते.

२.**पर्यावरण हे गतीशील आहे : Enviorment is Dynamic** पर्यावरण हे स्वरूपानुसार सतत बदलत असते.पर्यावरणात अनेक विविध घटक प्रक्रियेवर परिणाम करीत असतात.व तिथे सतत पर्यावरण चक्रात परिणामी आकार आणि वैशिष्ट्यानुसार बदल होत असतो.

३.**पर्यावरण हे बहुउद्देशाने तोंड देते :Enviorment is Multy-faceted** परीक्षणावरून असे दिसून येते की पर्यावरणाच्या आकार आणि वैशिष्टे यांच्यावर कोणते घटक परिणाम करतात.पर्यावरणातील मुलभूत बदल किंवा नवीन विकास हे अनेक परीक्षणातून दिसून येते.अशी परिस्थिती दिसून येते की जेव्हा एखाद्या कंपनीने अव्हाणातून एकसमान विकास केला तर दूसरी कंपनी हे कृत्ये वगळते.

४.**पर्यावरणाचे दिर्घकालीन परिणाम होतात : Enviorment has a Far-reaching Impact** पर्यावरणाचा संघटनेवर दिर्घकालावधी पर्यंत परिणाम होत असतो.टिकात्मक दृष्टीने पाहिल्यास

पर्यावरणाच्या संबंधत विकास आणि लभाता एकमेकांवर अवलंबून असतात.एखादा पर्यावरणात्मक बदल हा संघटनेवर अनेक मार्गांनी परिणाम करीत असतो.

पर्यावरण परीक्षण (Environment Scanning)

पर्यावरण परीक्षणातून असे स्पष्ट करता येते की संघटनेच्या मुलभूत प्रक्रियेत जे पर्यावरणात संधी आणि परिणाम करणारे संबंधित घटक व्यवसायाच्या बहिर्गत व संबंधित अनेक घटकांवर पर्यावरणाचा परिणाम होत असतो.हे घटक घटना, परिस्थिती, मार्ग आणि विविध सहभागी समूहाच्या प्रतिक्रिया या संबंधित असतात. असे घटक पुढील प्रमाणे सांगता येतील.

१. घटना ह्या विविध पर्यावरण क्षेत्रात विशेष महत्वाची भूमिका बजावतात.
२. स्थितीत सर्वसामान्य परिस्थितीत किंवा प्रक्रिया त्या घटनांची जागा घेत असतात.
३. मुद्दे ही चालू स्थिती संबंधित असतील तर त्या घटना आणि परिस्थितीशी असतात.
४. प्रतिक्रिया ह्या सक्रिये समूहाची मागणी व त्यांच्या प्रथम दर्शनी मुद्दे यांच्या संबंधित असतात.

१.२.७ संघटनात्मक मुल्यमापन (Organisational Appraisal)

मुल्यमानात संस्थेने बहिर्गत वातावरणात कोणत्या घटकांची निवड करावी या बाबत विचार करण्यास मदत होते.मुल्यमापनात अंतर्गत वातावरणात एका बाजूने संस्थेला काय करणे शक्ये होते हे आपण संघटनेच्या अंतर्गत वातावरणात अशा अटी गृहीत धरले पाहिजेत की, संघटनात्मक संसाधन आणि वर्तन, संख्या, कमकुवतपणा, सामूहिक परिणाम आणि स्पर्धेच्या माध्येमातून व्यूहरचनात्मक फायदयात वाढ करावी. हे सत्य आहे की सर्व संघटना औपचारीक नाहीत.किंवा त्या त्यांच्या अंतर्गत वातावरणात समान घटनात्मक पध्दतीचा तात्पुरता वापर करतात.एकसमान संघटनेत सुध्दा ते उद्योजकाच्या परिस्थितीवर, वरिष्ठ अधिका-याच्या स्वतःच्या मुल्यमापनावर अवलंबून असते.परंतू तिथे औपचारीक पध्दतीची मदन न घेता तात्पुरत्या अभ्यासात संघटनेचे सर्वसामान्य मुल्यमापन व्यूहरचना ठरविण्यासाठी सुविधायुक्त पुरेसे असते.

संघटनात्मक क्षमता (Organisational Capability)

संघटनात्मक क्षमता ही सर्वसमावेश क्षमता किंवा संघटनेचे उपयुक्त साधन संख्या आणि येणा-या कमकुवतपणास वगळण्यासाठी संधी उपलब्ध असतात आणि ते बहिर्गत वातावरणात असते.त्या दृष्टीने सुध्दा समन्वयाचे कौशल्य आणि उत्पादन उपयुक्त ठेवण्यात येते.क्षमते शिवाय संसाधनांची उपयुक्तता आणि एकसंघपणा कुचकामी असते.

संघटनात्मक क्षमतेचे घटक (Organisational Capability Factors)

बहुतेक क्षमता ही विशिष्ट विभागाच्या विकासासाठी पुरेशी असते.ज्या प्रमाणे विपणन किंवा प्रक्रिया किंवा कार्यात्मक विभागातील भाग ज्या प्रमाणे वितरण किंवा संशोधन विकास व जे असे योग्य मोजमापाचे आणि कार्यात्मक विभागातील क्षमतेची तुलना करते.म्हणून कंपनीत समावेश असू शकतो की जे विपणात वितरण कौशल्यात पुरेशी मजबूत असतात.किंवा कंपनी स्पर्धात्मक प्रक्रियांच्या माध्यमातून अधिक उच्च दर्जाचे संशोधन आणि विकासाचे वातावरण करू शकते. संघटनात्मक क्षमतेच्या घटकात व्यूहरचनात्मक संख्या आणि कमकुवतपणाचा संबंध विविध कार्यात्मक विभागात संघटनेच्या ज्या मुलभूत महत्वाची व्यूहरचना ठरविण्यात आणि अंमलबजावणी करण्यात संबंध असतो. असे घटक पुढील प्रमाणे सांगता येतील.

१.वित्तीय क्षमता : Financial Capability वित्तीय घटकांचा संबंध उपलब्धता, उपयोग आणि व्यवस्थापनेचा निधी आणि ज्या सर्व बाजूंनी संघटनेच्या क्षमतेत सहभाग असतो आणि व्यूहरचना अंमलबजावणीची क्षमता असते.काही महत्वाचे घटक कोणत्याही संघटनेच्या वित्तीय क्षमतेवर परिणाम करतात त्यांची माहिती पुढील प्रमाणे.

अ.निधी उपलब्ध करणारे संबंधीत घटक : Factors related to source of funds भांडवल रचना,भांडवल उपलब्ध करण्याची प्रक्रिया, नियंत्रकाची भूमिका,वित्तीय भाग, खेळते भांडवल उपलब्ध करणे, उचल, भांडवल आणि पत निर्माण करणे, राखीव आणि तुट, आणि सावकारांशी संबंध, बँका आणि वित्तीय संस्था यांचा समावेश होतो.

ब.निधी उपयोगात आणण्यासंबंधित घटक: Factors related to usage of funds भांडवल गुंतवणूक, स्थिर मालमत्तेचे खरेदी करणे, चालू मालमत्ता, कर्ज आणि उचल, लाभांश वाटप आणि भगधारकांशी संबंध इत्यादीचा समावेश होतो.

क.व्यवस्थापन निधी संबंधित घटक: Factors related to management of fundsवित्तीय लेखे आणि अंदाजपत्रक पध्दत,व्यवस्थापन नियंत्रण पध्दत,राज्याची वित्तीय मदत, पैसा, धोरण, पत, परतावा आणि व्यवस्थापन जोखीम, परिव्यय कपात आणि नियंत्रण आणि कर नियोजन आणि फायदे इत्यादी.

२. विपणन क्षमता: Marketing Capability विपणन क्षमतेचे घटक किंमती, बढती, आणि वस्तू किंवा सेवांचे वितरण,यांच्याशी संबंधीत असतात. आणि या सर्व बाजूंनी संघटनेला क्षमता आणि व्यूहरचना अंमलबजावणीच्या अपेक्षेत काही महत्वाचे जे घटक विपणन क्षमतेवर संघटनेत परिणाम करीत असतात ते पुढील प्रमाणे-

अ.उत्पादना संबंधीत घटक :Product related factors विविधता, फरक, मिश्र/कार्यक्रम दर्जा, स्थिती, बांधणी इत्यादी.

ब.किंमती संबंधीत घटक : Price related factors किंमतीचे उद्देश,धोरणे,बदल,संरक्षण,फायदे इत्यादी.

क.स्थान/जागे संबंधीत घटक : Place related factors वितरण,वाहतूक आणि गोदाम,विपणन साखळी,विपणन मध्यस्त इत्यादी.

ड.बढती संबंधीत घटक:Promotion related factors बढतीची साधने,विक्रय वृद्धी, जाहीरात लोक संपर्क इत्यादी.

ई.एकात्मिक आणि पध्दतशीर घटक : Integrative and systemic factors विपणन मिश्र/कार्यक्रम,बाजारपेठ उभारणी, कंपनीचा प्रभाव, विपणन संघटन, विपणन पध्दती, विपणन व्यवस्थापन समाचार पध्दती, इत्यादी.

३.प्रक्रिया क्षमता : Operation Capability प्रक्रिया क्षमतेचे घटक हे वस्तू किंवा सेवांच्या उत्पादना संबंधीत असतात.संसाधन मालाचा उपयोग आणि सर्व बाजूंनी संघटनेतची क्षमता आणि व्यूहरचना अंमलबजावणीची अपेक्षा केली जाते.काही महत्वाचे घटक प्रक्रिया क्षमतेवर परिणाम करीत असतात.

अ.उत्पादन पध्दतीशी संबंधीत घटक: Factor related to the production system क्षमता, स्थान, संयंत्र रचना, वस्तू किंवा सेवा, कामाची पध्दत, स्वयंमचलनीकरण, उर्ध्व/उभी एकात्मिक वाढ/वृद्धी इत्यादी.

ब.प्रक्रिया आणि नियंत्रण पध्दतीशी संबंधीत घटक: Factors related to operations and control systemएकूण उत्पादन नियोजन, माल पुरवठा संयंत्रणा, परिव्यय आणि गुण नियंत्रण,देखभाल पध्दती आणि प्रक्रिया इत्यादी.

क.संशोधन विकास पध्दतीशी संबंधीत घटक: Factors related to Research and Development system कर्मचारी सुविधा, वस्तू विकास, संशोधन हक्क, तंत्रज्ञान स्तराचा उपयोग,तांत्रिक एकत्रिकरण आणि प्रेरणा इत्यादी.

४.कर्मचारी क्षमता: Personnel Capabilityकर्मचारी क्षमतेचे घटक परिस्थितीची संबंधीत असतात. आणि मानवी संसाधनाचा उपयोग आणि कौशल्य आणि संघटनेला सर्व बाजूंना सहभागात

क्षमता आणि व्यूहरचना अंमलबजावणीची अपेक्षा असते. म्हणून संघटनेत काही महत्वाचे घटक कर्मचारी क्षमतेवर परिणाम करित असतात ते पुढील प्रमाणे सांगता येतील.

अ.कर्मचारी पध्दतीशी संबंधीत घटक: Factors related to the personnel system मनुष्यबळ नियोजना करिता पध्दती, निवड, विकास, सहभाग, संदेशवहन आणि मुख्यमापन, कर्मचारी विभागाच्या संघटनेत, कार्यपध्दती आणि प्रमाणाची स्थिती इत्यादी.

ब.संघटनात्मक वैशिष्ट्यां संबंधीत घटक : Factors related to Organisational Characteristics प्रमंडळाची स्थिती, व्यवस्थापनाची गुणवत्ता, कर्मचारी आणि कामगारांची संघटना व मालकां विषयी आदर, कामगारांना कामाच्या स्थितीत विकासाची संधी उपलब्ध करणे इत्यादी घटकांचा समावेश होतो.

क.औद्योगिक संबंधा विषयीचे घटक: Factors related to industrial relations संघटना आणि व्यवस्थापना संबंध, सामूहिक वाटाघाटी, सुरक्षितता, कल्याण आणि संरक्षण, कामगारांचे समाधान आणि मनोबल इत्यादी.

५.माहिती व्यवस्थापन क्षमता: Information Management Capability माहिती व्यवस्थापन क्षमतेच्या घटकात आराखडा आणि व्यवस्थापनेच्या माहिती प्रवाहात बर्हीगत आणि संघटनेच्या निर्णय प्रक्रियेच्या हेतू साध्य करण्यासाठी आणि सर्व बाजूंनी संघटनेच्या क्षमतेत व्यूहरचना अंमलबजावणीची अपेक्षा असते.काही महत्वाचे जे घटक संघटनेच्या कर्मचारी क्षमतेवर परिणाम करतात त्यांची माहिती पुढील प्रमाणे.

अ.माहिती संपादन व जतन करण्यासंबंधी घटक : (Factors related to acquisition and retention of information) मार्ग, गुणवत्ता आणि वेळेवर माहिती,मोबदला क्षमता आणि माहितीची सुरक्षितता इत्यादी घटकांचा समावेश होतो.

ब.माहितीची प्रक्रिया आणि समन्वयासंबंधीत घटक: (Factors related to processing and synthesis of information)माहितीच्या आधारावर व्यवस्थापन, संगणकीय पध्दती, बौद्धिक क्षमता, आणि माहिती समन्वय क्षमता इत्यादी.

क.माहितीचा शोध घेऊन वापरा संबंधीत घटक: (Factors related to retrieval and usage of information)उपलब्धता आणि योग्य नमून्यात माहिती उपलब्ध होण्याची संधी, आणि निर्धारित करण्याची क्षमता, आणि माहितीचा उपयोग इत्यादी घटकांचा समावेश होतो.

ड.प्रसारण आणि प्रसार करण्या संबंधीत घटक:(Factors related to transmission and dissemination) माहितीची गती आणि व्याप्ती, सखोल आणि स्वच्छेने स्वीकार करणे इत्यादी.

ई.एकात्मिक,पध्दतशीर आणि साहाय्यक घटक: (Integrative systemic and supportive factors) माहिती तंत्रज्ञान सुवेधेची उपलब्धता, त्याचे संबंध आणि संघटनेच्या क्षमतेची गरज, सुविधांची वाढ करणे,राज्याच्या कलात्मक पध्दतीत सहभागी होण्यास नाहरकत घेणे.संगणक व्यवसायिकची उपलब्धता आणि वरिष्ठ व्यवस्थापनेची मदत इत्यादी.

६.सर्वसामान्य व्यवस्थापनेची क्षमता:(General Management Capability) सर्वसामान्य व्यवस्थापन क्षमतेचा संबंध एकात्मिकरण,समन्वय आणि कार्यात्मक क्षमतेचे सर्वसामान्य ध्येय साध्ये करण्यासाठी संचालन केले जाते.या सर्व बाजूंनी संघटनेच्या क्षमतेत व्यूहरचना अंमलबजावणीचा सहभाग असतो.कर्मचारी क्षमतेवर काही महत्वाचे घटक परिणाम करतात त्यांची माहिती पुढील प्रमाणे.

अ.सर्वसामान्य व्यवस्थापन पध्दतीशी संबंधीत घटक : (Factors related to the general management system) धोरणात्मक व्यवस्थापन पध्दतीत,प्रक्रियेचा संबंध धोरणात्मक /व्यूहरचनात्मक सूत्रिकरण ठरविणे, व्यूहरचना ठरविणे आणि यंत्रांची अंमलबजावणी, व्यूहरचना मुख्यमापन पध्दती,व्यवस्थापन समाचार पध्दती, प्रमंडळ नियोजन पध्दती, बक्षिसे आणि मोबदला पध्दती ह्या वरिष्ठ व्यवस्थापकासाठी असतात.

ब.सर्वसामान्य व्यवस्थापका संबंधीत घटक: (Factors related to general managers) उजळणी,जोखीम व हमी,मुल्ये, मापदंड, वैयक्तीक ध्येय, परिपुर्ण, काम करण्याची क्षमता, मार्गावरील माहीती, काही कार्यात्मक अनुभव इत्यादी.

क.बहीर्गत संबंधा विषयीचे घटक (Factors related to external relationship)बहीर्गत संबंधावर परिणाम करणारे आणि सरकारशी संबंधीत, नियामक अभिकर्ते,आणि वित्तीय संस्था, सार्वजनिक संबंध, सामाजिक जबाबदारीची जाणीव,मानसशास्त्रीय,प्रमंडळ संघातील जनतेची कल्पना इत्यादी घटकांचा समावेश होतो.

ड.संघटनेच्या वातावरणा संबंधीत घटक: (Factors related to organisation climate)संघटनात्मक संस्कृती, क्षमतेचा वापर,राजकीय प्रक्रिया, भेटी देणा-यांच्या अठवणी, ओळख, स्वीकृती आणि व्यवस्थापनेचा बदल, संघटनात्मक रचनेचे स्वरूप आणि नियंत्रण इत्यादी.

संघटनात्मक मुल्यमापनाच्या पध्दती आणि तंत्रे (Organisational Appraisal Methods and Techniques)

संघटनेच्या मुल्यमापन पध्दती आणि तंत्रे यांचा उपयोग ज्या संघटनेच्या प्रगतीचा तपशील समजून घेण्यासाठी मुल्यमापन केले जाते.परंतू तिथे प्रगतीचे मुल्यमापन आणि संघटनात्मक मुल्यमापन यातील फरक महत्वाचा आहे. प्रगतीच्या मुल्यमापनावर भर देत असतांना संघटनेच्या सध्याच्या स्थितीचे वर्तनात कार्यक्षमता निर्धारित करून सर्व सामान्यपणे अल्पकालीन स्वरूपाचे परिणामकारक वास्तविक स्थितीचे निर्धारण करणे.

दुस-या बाजूला संघटनात्मक मुल्यमापनात तुलनात्मक आणि दिर्घकालीन स्वरूपाचे व वास्तव वर्तनावर भर देण्यात येत नाही.परंतू संघटनेच्या गरजा काय आहेत.त्या प्रमाणे स्पर्धेची क्षमता पाहून बाजारपेठेत सहभागी होऊन उपलब्ध संधीचा फायदा घेणे. आणि वातावरणात येणा-या प्रक्रिया वगळणे.म्हणून संघटनात्मक मुल्यमापन आणि प्रगतीचे मुल्यमापन यातील फरकच्या दृष्टीकोणातून पध्दती आणि तंत्रे यांचे वर्गीकरण पुढील प्रमाणे करता येईल.

I. अंतर्गत विश्लेषण

- अ.विरो फेमवर्क
- ब.मुल्य साखळी विश्लेषण
- क.दर्जात्मक विश्लेषण
- ड.गुणात्मक विश्लेषण

II. तुलनात्मक विश्लेषण

- अ.ऐतिहासिक विश्लेषण
- ब.उद्योग मापदंड
- क.ब्रॅच मार्किंग

III. स्पर्धात्मक विश्लेषण

- अ.यशस्वी घटक
- ब.व्यावसायिक कौशल्य पध्दत
- क.शिल्लक गुण

आकृती १.२ संघटनात्मक मुल्यमापनाच्या पध्दती आणि तंत्रे

१.अंतर्गत विश्लेषण (Internal Analysis) संघटनेच्या अंतर्गत विश्लेषणाच तपासणीत संख्या आणि कमकुवतपणा या घटकांवर विशेष भर देण्यात येतो. तसेच भूतकालीन माहीतीच्या आधारावर किंवा स्पर्धकांच्या संदर्भा वरून तुलनात्मक विश्लेषणात संघटनेची संख्या, कमकुवतपणा लक्षात घेऊन गटा नुसार तुलनात्मक विश्लेषण केले जाते.म्हणून अंतर्गत विश्लेषणात पुढील घटक विचारात घेतले जातात.

अ.विरो फेमवर्क : (VRIO Framework);या घटकात तात्काळ उद्भवणा-या समास्यांचा सहभाग असतो.यात संसाधन आधारावर माहितीचा समावेश असतो.त्या पध्दतीने माहिती गोळा करून माहिती गोळा केली जाते.

ब.मुल्य साखळी विश्लेषण (Value Chain Analysis) ही पध्दत संघटनेची संख्या आणि विश्लेषण करण्यासाठी साखळी सुविधांच्या तपशीलावर आधारित असते.मुल्य साखळी ठरवित असतांना संघटनेच्या अंतर्गत मुल्य साखळीच्या आधारावर सुविधांचा तपशील ठरविण्यात येतो.

क.गुणात्मक विश्लेषण :(Quantitative Analysis)

संघटनेची प्रगती निर्धारण करण्यासाठी प्रसिध्द तंत्राच्या साहीय्याने क्रमांक देवून हे क्रमांक वित्तीय आकडेवारीत जे अधिक सोयीस्कर असतील त्यांचा उपयोग प्रगतीच्या आधारावर करून तिथे इतर क्रमांक सुध्दा दिले जाऊ शकतात.या पैकी प्रथम सुरवातीला वित्तीय विश्लेषण आणि नंतर बिगरवित्तीय गुणात्मक विश्लेषण करावे.

ड.दर्जात्मक विश्लेषण (Qualitative Analysis) संघटनेच्या मुल्यमापनात प्राथमिक आधारावर गुणात्मक विश्लेषणा पासून ते मोजमाप करणे शक्य होते.आणि क्रमांकाने तुलना करून किंवा वित्तीय आधारावर शक्य होते.आज पर्यंतच्या व्यूहरचने नुसार असे दिसते की गुवत्तेला मर्यादा आहेत.गुणात्मक विश्लेषणात दर्जात्मक विश्लेषणाचा प्रभाव असतो.अशा प्रकारचे विश्लेषण हे औपचारिक मत, निर्णय, तर्क यावर असते.

२.तुलनात्मक विश्लेषण (Comparative Analysis) तुलनात्मक विश्लेषणाच्या साहीय्याने संघटनेतील संख्या आणि कमकुवत घटकांचे नमुना दाखल मुल्यमापन केले जाते.हे मुल्यमापन तीन पध्दतीने केले जाते त्यांची माहिती पुढील प्रमाणे.

अ.ऐतिहासिक मुल्यमापन (Historical Analysis) प्रगतीची तुलना करण्यासाठी एक मार्ग असतो आणि संख्या ओळखण्यासाठी आणि कमकुवतपणा हा ऐतिहासिक विश्लेषणा पासून एक वेळ निघून गेल्या नंतर संघटनेला योग्य पध्दतीने ऐतिहासिक विश्लेषण करणे आवश्यक असते.किंवा संघटना सर्वसामान्यपणे प्रगतीवर राहण्यासाठी भूतकालीन प्रगती विचारात घेतली जाते. सर्वसाधारणतः आपण पाहू शकतो की कंपनीचा प्रगतीचा अहवाल तुलनात्मक अटीच्या आकडेवारीत मागील वर्षात किंवा मागील वर्षाच्या सारख्याच कालावधीतील असावा.

ब.उद्योग मापदंड (Industry Norms) उद्योगात जे व्यवसाय अधिक योग्य निवडीवर योग्य मोजमापच्या पध्दतीवर तुलना करीत असतील तर कंपनी मध्यावधी तपासणीत जेथे स्पर्धाकांना तुलनात्मक परिव्यय रचनेत किंवा जाहीराती वरील अंदाजपत्रक शिल्लक ठेवून समान जवळपास परीक्षण करावे.असे गृहीत धरून व्यवसायाच्या उद्योग प्रक्रियेत सतत सारखे वातावरण आणि तुलनात्मक अर्थपूर्ण माहिती देणे शक्य होते.या आधारावर जेथे जे निर्धारित असेल तर इतरांच्या समंतीने उभारण्यात येते.

क.बॅचमार्ककिंग (Benchmarking) बॅचमार्ककिंग हे मोजमापाच्या अगोदर संदर्भ म्हणून घेण्यात येते.बॅचमार्ककिंग प्रक्रियेच्या प्रमुख उद्देशात संघटनेच्या आधारावर अंतर्गत आणि उद्योगाच्या बर्हीत कर्षपध्दती शोधण्यात येतात.बॅचमार्ककिंगचा हेतू हा विभागात योग्य कर्षपध्दती शोधणे असतो.म्हणून एखादी कार्यपध्दती समाविष्ट करणे आणि काढून टाकणे शक्य होते.

३.स्पर्धात्मक विश्लेषण (Competative Analysis) जेव्हा विश्लेषणात्मक आणि मुल्यमापनात संख्या, कमवूतपणाचा संघटनेत आणि क्षमतेच्या स्पष्टीकरणात तंत्रांचा वापर करण्याचा योग्या मार्ग आतो.प्रत्येकाचा हेतू आणि मर्यादा वेगवेगळ्या असतात.तुलनात्मक विश्लेषण हे मर्यादांच्या संबंधीत मदत करते.सक्षम विश्लेषणाच्या पुढील तीन परिचित पध्दती आणि तंत्रे स्पष्ट करता येतील.

अ. यशस्वी घटक वाढविणे: (Key factor Rating) ही एक तुलनात्मक पध्दत आहे.या पध्दतीचा उपयोग संघटीतपणे वित्तीय विश्लेषणात यशस्वी घटक वाढविण्यात

असतो.सल्लागारांच्या मदतीने अनेक पध्दतींचा समावेश संघटनेची संख्या आणि कूमकुवतपणा निर्धारण करण्यासाठी होतो. आवश्यकते नुसार हया पध्दतीत अनेक यशस्वी घटकात वाढ करण्याचे अवश्यक असते.

ब.व्यावसायिक बुद्धीमत्ता पध्दती (Business Intelligence Systems) माहिती तंत्रज्ञानाच्या साहाय्याने संघटनेच्या समाचार पध्दतीवर योग्य परिणाम होण्यासाठी संघटनात्मक मुल्यमापन केले जाते.ही पध्दत याशस्वी घटकात वाढ करते.आणि शिल्लक गुणांचा अंमलबजावणीत अर्थपूर्ण माहिती तंत्रज्ञान साधनाचा उपयोग योग्य निर्णय घेण्यासाठी होतो. व्यावसायिक कौशल्य ही एक उपयुक्त संकल्पना असून तिच्या उपयोग ज्ञान संशोधन करण्यासाठी संघटनेत विविध अंतर्गत आणि बहिर्गत माहिती उपलब्ध करण्यात येते.व त्याची मदत परिणामकारक निर्णय घेण्यासाठी होते.

क.शिल्लक गुण (Balance Scorecard) शिल्लक गुणपत्रक पध्दतीत घडून गेलेल्या वित्तीय घटना योग्य मोजमापाच्या आधारावर आणि मोजमापाची एकत्रित पध्दत तयार करण्यासाठी प्रयत्न करणे.शिल्लक गुणपत्रकात मोजमाप ठरवित असतांना उच्च व्यवस्थापकास व्यवसायाचे तुलनात्मक परीक्षणात अधिक संबंध असतो.

१.२.८ व्यूहरचनात्मक निवड (Strategic Choice)

अर्थ (Meaning)

संघटनेला संबंधित पर्याय निवड करण्यास सतत अड्डानांना तोंड द्यावे लागते.निवड ही निर्णय प्रक्रियेचा एक महत्वाचा भाग आहे. निवड व्यूहरचनात्मक आहे.तिच्यात अनेक इतर बाजूनी चर्चाचा समावेश असतो. तर संघटनेच्या भविष्यातील परिणामांचा किंवा दोघांचा समावेश असतो.नैसर्गिकरित्या व्यूहरचनात्मक निवडीत अनेक विश्लेषणांचा समावेश असतो.या प्रक्रियेत भागधारकांच्या प्रतिक्रियांच्या स्वरूपात व्यूहरचनात्मक पर्यायांची ओळख आणि नंतर मुल्यमापनात आणि व्यवसायात व्यूहरचनात्मक पर्यायांची निवड करणे.

व्यूहरचात्मक निवडीची प्रक्रिया (Process of Strategic Choice)

व्यूहरचनात्मक निवडीची प्रक्रिया निर्णय घेण्यासाठी आवश्यक असते.निर्णय प्रक्रियेचा संबंध हा उद्दिष्टे ठरविणे, पर्याय शोधणे. एक किंवा अधिक पर्यायाची निवड करणे.की संघटनेला अधिक चांगली उद्दिष्टे साध्ये करणे शक्य होते.व नंतर अंमलबजावणीसाठी पर्यायांची निवड होते.निर्णय घेणा-यास पर्यायांचा कोणता मार्ग स्वीकार करावा किंवा वगळावा हे ठरविता येते.हा एक मार्ग घटक निवडीचा भाग आहे.ते निर्णय घेण्यासाठी मार्गदर्शन करते आणि सुलभ निवड प्रक्रिया आहे.परंतू फार किचकट विचार प्रणाली आहे.

व्यूहरचनात्मक निवड प्रक्रियेत पुढील चार पाय-यांचा समावेश होतो

१.व्यूहरचनात्मक पर्यायांवर लक्ष्यकेंद्रीत करणे (Focusing on strategic alternatives) काही व्यूहरचनात्मक पर्यायांवर लक्ष्य केंद्रीत करणे म्हणजे निवड केलेल्या अनेक व्यूहरचना कमी कमी होत जातात.माहितीच्या साहाय्याने सर्व पर्याय समाविष्ट करणे शक्य होते.दुस-या बाजूला निर्णय घेणा-यास प्रत्येक्ष कृतीत काही पर्याय निवडीत मर्यादा येतात.अशा परिस्थितीत निर्णय घेण्यापुर्वी स्थितीत बदल घडविले पाहीजेत.अनेक पर्यायांचा समावेश करून प्रक्रियेत अलवचिक आणि अनुत्पादकता आणावी.परंतू जर फक्त काही पर्यायांचा समावेश असेल तर निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेत जे इतर घटक समाविष्ट करण्यात आला असेल तर वगळले पाहीजेत.

१. व्यूहरचनात्मक पर्यायांचे विश्लेषण करणे. (Analysing the strategic alternatives) कमी कमी होत जाणा-या व्यूहरचना निवडीत काही योग्य पर्याय पुढाकार घेतात.हे पर्याय विषय विश्लेषणाच्या माध्यमातून असे विश्लेषण हे ख-या घटकांवर आधारित असते.असे घटक निवडीच्या घटकास प्रावृत्त करतात.ज्या आधारावर व्यूहरचनात्मक पर्यायांचे मुल्यमापन करण्यात आलेले आहे. ते त्यांची जागा घेतात असे स्पष्ट करता येईल.

२. **व्यूहरचनात्मक पर्यायांचे मुल्यमापन करणे(Evaluating strategic alternatives)** ज्या पध्दतीवर निवडीचे घटक ठरविण्यात येतात.त्याच आधारावर अखरेची निवडीची व्यूहरचना ठरवावी.काही थोडे पर्याय निवडीस कमकूवत ठरतात.तर त्यातील प्रत्येक पर्यायांची संघटनेच्या क्षमतेनुसार मुल्यमापन करून संघटनेची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी घ्यावीत.व्यूहरचनात्मक पर्यायांच्या मुल्यमापनात मुख्यतः उद्दिष्टे आणि विषयानुसार एकत्रित मुल्यमापन करण्यात येते. यशस्वी संबंधीत पध्दतीनुसार विश्लेषण करण्यासाठी विविध पर्यायांच्या आधारावर घटक निवड करावेत.तरच त्या मुल्यमापनाचे खरे स्वरूप कळते.

३. **व्यूहरचनात्मक पर्यायांची निवड करणे : Choosing the strategic alternatives** व्यूहरचनात्मक निवडीच्या मुल्यमापनात ज्या पर्यायांवर प्रत्येक भर देणार आहेत.अशा योग्य अधिक संबंधित परिस्थितीवर निश्चित करावे.म्हणून शेवटच्या टप्प्यात व्यूहरचनात्मक निवड केली जाते.एक किंवा अधिक व्यूहरचनेची निवड करण्यासाठी अंमलबजावणी केली जाते. व्यूहरचनेचे खरे चित्र चर्चा करण्यासाठी ज्या परिस्थितीत जसे हाताळले जाईल ती स्थिती होय.

व्यूहरचनात्मक निवडीचे घटक (Factors of Strategic Choice)

जिथे शब्द रचना सुलभ आणि समजेल अशी असेल तिथे व्यूहरचनात्मक निवड करणे सुलभ होते.पध्दतशीर प्रक्रियेत पर्याय शोधणे,विश्लेषण आणि मुल्यमापन करून योग्य पर्यायाची निवड करता येते.असे गृहीत धरले जाते.की व्यूहरचनात्मक निर्णय घेण्याची प्रक्रिया ही एक सामूहिक प्रक्रिया आहे.कोणीही स्वतंत्र पणे व्यूहरचनात्मक निवडीचे पुरेसे घटक ठरवू शकत नाही.पुढील सहा प्रकारा नुसार व्यूहरचनात्मक निवडीचे घटक स्पष्ट करता येतील.

१. **सरकारी धोरणांचा विचार करणे : (Consideration for Government Policies)** भारतीय अर्थव्यवस्थेचे अर्थपूर्ण वैशिष्ट्ये हे उदारवादावरच्या पध्दतीने १९९१ पासून चालू आहे.आज पर्यंत सतत नियोजन आणि नियमन झालेले आहे.अंतरराज्यातील व्यवसायात घटनात्मक बदल केलेला आहे.संघटनेच्या व्यूहरचनेच्या वातावरणात सरकारने ठरविलेल्या धोरणांचे आणि कार्यपध्दतींची भूमिका राबविण्यात येते.ख-या अर्थाने कित्येक घटनां मध्ये सरकारी धोरणांचा विचार केला जातो.धोरणात बदल केल्या नंतर कंपनीच्या भविष्यकालीन दृष्टीने अर्थपूर्ण बदल होतो.हे ख-या अर्थाने बरोबर आहे .उद्योगांच्या दृष्टीने सांगता येईल की ज्या प्रमाणे विमान कंपनी, बँका,औषध निर्माण कंपन्या, विद्युत, रेल्वे किंवा संदेशवहन सेवा ज्यात सरकारी नियमांचे अधिक पालन केले जाते.

२. **टिकात्मक यशस्वी घटकांचे आणि तुलनात्मक स्पर्धा आकलन होणे: (Perception of Critical success factors and Distinctive Competencies)** टिकात्मक यशस्वी घटक आणि तुलनात्मक स्पर्धा हे महत्वाचे मुद्दे पर्यावरणात्मक आणि संघटनात्मक मुल्यमापनात असतात.ते व्यूहरचनेत सहभागी होऊन कशारितीने व्यूहरचनात्मक निवडीच्या विषयात महत्वाचा घटक आहेत.जेव्हा अनेक व्यूहरचनात्मक पर्यायांचा विचार करीत असतांना व्यूहरचना तुलनात्मक स्पर्धा विषयी संघटनेच्या प्रक्रियेत मार्गदर्शन करू शकते. आणि उद्योगात टिकात्मक यशस्वी घटक यशस्वी होण्याची खात्री होते. स्पर्धात्मक आणि टिकात्मक यशस्वी घटकांतील संबंधीत महत्वाच्या गोष्टींवर भर देऊन तंत्रे वाढविले पाहिजेत.उद्योग संस्था ज्या व्यूहरचनात्मक पर्यायांचा पुढाकार घेउन त्यांच्या टिकात्मक यशस्वी घटकांत जर तुलनात्मक स्पर्धा असेल तर संघटना व्यूहरचनेच्या सभवाताली टिकात्मक यशस्वी घटक अधिक प्रमाणात यशस्वी करते.

३. **भूतकालीन व्यूहरचनात्मक कृतींची चर्चा करणे : (Commitment to Past Strategic Action)** काही मोजक्या संघटना पूर्णतः त्यांच्या भूतकाळातील व्यूहरचने पासून निघून गेलेल्या असतात आणि नवीन सर्व कृतींचा अवलंब करतात.अनुभव असा दर्शवितो की सर्व वाढत्या फॅशन्स कडे वळतात. व्यूहरचनात्मक निवडीत एकत्रित कृतीत जिथे संघटनेत सुरवाती पासून अधिक प्रमाणत व्यूहरचना असते. आणि कामकरीत असतांना व्यूहरचनेचा स्वीकार केला जातो.या परिस्थितीत व्यूहरचना निवड ही भूतकालीन पर्यायी कृतींचा अधिक वापर केला जातो. हे एक दुसरे

प्रत्येक्षिक कारण आहे. कशासाठी भूतकालीन व्यूहरचनात्मक कृती व्यूहरचनात्मक निवडीत परिणाम करतात. व्यूहरचनात्मक कृतीत व्यूहरचना तपशीलात ठरविण्यात येत नाही.परंतू संसाधन आणि कर्मचा-यांच्या अटीची चर्चा सखोल केली जाते.ज्या भागात संसाधन आणि कर्मचा-यां संबंधीत बदल करणे कठीण असते.

४. **व्यूहरचना निर्णय पध्दती आणि जोखीम अभिवृत्ती : (Strategists Decision Style and Attitude to Risk)** निर्णय पध्दती स्वीकरतांना व्यूहरचना,वरिष्ठ अधिका-याकडून तपशीलात घेत असतांना आणि त्यांच्या जोखीम अभिवृत्तीच्या विषया संबंधीत घटक व्यूहरचना निवडीत स्पष्ट केले जातात.हे लक्षात घेतांना असे दिसून येते की ठरवून दिलेल्या वातावरणातील घटक आणि परिचित संघटनात्मक घटकात दोन संघटना वेगवेळ्या मार्गांचा स्वीकार करतात.एखाद्या वेळेस होकारात्मक मार्गाने व्यूहरचना ठरविण्यासाठी मार्ग स्वीकारल्यास तेव्हा इतर कृतीत संरक्षणात्मक आणि बदलाचे परिणाम दिसतील. ख-या अर्थाने उर्ध्वगामी जबाबदारी ही तुलनात्मक दोन बाजूंनी निर्णय पध्दती आणि जोखीम आवडीच्या आधारावर व्यूहरचना असते.

५. **अंतर्गत राजकीय वातावरणाचा विचार करणे (Internal Political Considerations)** अंतर्गत राजकीय वातावरण म्हणजे अंतर्गत व्यूहरचना संबंध आणि मजबूत रचना आणि शिल्लक होय.जेव्हा व्यूहरचना ठरवितांना परीक्षणात राजकीय प्रक्रिया,व्यूहरचनेच्या परीक्षणात अधिक संबंध असतो.मुख्ये अधिकारी हा व्यूहरचनात्मक निवडीच्या परिणामात समर्थपणे सहभागी असतो.

६. **वेळ आणि स्पर्धाचा विचार करणे (Timing and Competitor Considerations)**वेळ आणि स्पर्धाचा विचार करीत असतांना दूसरा एक महत्वपूर्ण विषयाचा घटक हा व्यूहरचना निवडीवर परिणाम करीत असतो. अनेक प्रश्नां विषयी वेळेवर उत्तर व्यूहरचना निवडीत असते.व्यूहरचनात्मक निवड करीत असतांना जेव्हा व्यूहरचनेतील सर्वच पर्यायां विषयी परिपूर्ण समाधान झालेले असेल आणि वातावरण विश्लेषण आणि निदानात्मक घटकात मुलभूत पर्यायातील घटकाचा समावेश नसेल अशा घटकांचा जवळच्या काळात वापर करणे गरजेचे असते.

धोरणात्मक/व्यूहरचनात्मक विश्लेषण (Strategic Analysis)

व्यूहरचनात्मक विश्लेषणाच्या तपासणीत उद्दिष्टांशी संबंधीत घटक व्यूहरचनात्मक निवडीत प्रक्रियेत असतात.व्यूहरचनात्मक विश्लेषण हे व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनेचा गतीमान भाग असून जेथे नविन साधने आणि तंत्रे सतत विकसित केले जातात.नंतर काही जूने तंत्रे बदलण्यात येतात.माहीती तंत्रज्ञान सुविधेत तयार व्यूहरचनात्मक विश्लेषणाचे फायदे घेता येतात. स्वाप्टवेअरच्या साहीय्याने नाव आणि कार्य तक्त्याची माहीती पुरविण्यात येते.विविध प्रकारचे अहवाल आणि नियोजन तक्ते पुरविण्यात येतात.स्वॉट विश्लेषणाचे परिचित तंत्र त्याच्या साहीय्याने स्वाप्टवेअरच्या मदतीने माहीतीच्या यादीत संख्या/ बलस्थाने, कमकूवतपणा, संधी, आणि धोके आणि मुल्यमापन करू शकतो.

व्यूहरचनात्मक विश्लेषणाचे दोन स्तर करू शकतो.त्यात प्रमंडळ स्तर आणि व्यवसाय स्तर. प्रमंडळ स्तरात एकाच प्रकारच्या प्रमंडळ छताखाली येणारे व्यवसायीक विश्लेषण तंत्रावर भर देण्यात येतो.प्रत्येक व्यवसायाच्या स्वतंत्र माहीती वरून आणि समान स्पर्धात्मक स्थितीवर ते त्यांच्या संबंधीत उद्योगास तोंड देतात. ही एक अधिक महत्वाची सुचनात्मक स्थितीच्या संबंधित व्यूहरचनात्मक विश्लेषण आहे.कंपनीच्या व्यूहरचनात्मक प्रक्रियेत पेस्ट विश्लेषण, परीक्षण विश्लेषण, पंच प्रवाहीत विश्लेषण, विपणनी विभागीकरण आणि मुलभूत संचलनात्मक धोरण, स्पर्धाकांचे विश्लेषण, टिकात्मक यशस्वी घटकांचे विश्लेषण, स्वॉट विश्लेषण, धोरणात्मक निवड, आणि व्यूहरचना अंमलबजावणी.ही धोरणात्मक विश्लेषण साधनांचे पुढील प्रमाणे चर्चा करता येईल.

१. **पेस्ट विश्लेषण(PEST Analysis)** हे एक वातावरणतील घटक समजून घेण्याचे तंत्रे आहे ज्या प्रमाणे राजकीय, आर्थिक, सामाजिक,आणि तांत्रिक प्रक्रिया जी व्यवसायात हातळली जाते.त्या प्रमाणे या तंत्राचा वापर करण्यात येतो.

२. **नियोजनाची परिस्थिती (Scenario Planning)** हे तंत्र विविध क्षणातील दृष्टीक्षेप तयार करून व्यवसायास भविष्यात यशस्वी करण्याचे कार्य करीत असते.
३. **पंच प्रवाहीत विश्लेषण (Five Forces Analysis)** ह्या तंत्राचा वापर उद्योग आणि व्यावसायिक स्तरावरील स्पर्धेचा प्रभावाचा परिणाम जाणून घेण्यासाठी होतो.
४. **विपणन विभागीकरण(Market Segmentation)** हे तंत्र एकसमान आणि ग्राहक समूहातील तुलना किंवा कंपनीच्या वस्तू आणि सेवा उपयुक्त असतात.हे ओळखण्यासाठी असते.
५. **स्पर्धकांचे विश्लेषण (Competitors Analysis)** विविध तंत्रे आणि विश्लेषणाच्या साहीच्याने व्यवसायाच्या सर्वत्र ठिकाणी स्पर्धात्मक स्थिती उद्योग स्तर आणि व्यवसाय स्तरावर दर्शवित असते.
६. **टिकात्मक यशस्वी घटकांचे विश्लेषण (Critical Success Analysis)**ह्या तंत्राच्या साहीच्याने ज्या विभागात जो व्यवसाय अधिक स्पर्धेत राहून विपणन आणि व्यवसायात यशस्वी असेल ते ओळखता येते.
७. **स्वॉट विश्लेषण(SWOT Analysis)** या उपयुक्त माहिती तंत्रा करीता यशस्वी मार्ग निर्धारित करून व्यवसायाच्या अंतर्गत स्थितीत आणि कंपनीच्या बर्हीगत वातावरणावर परिणाम करणारे घटक दर्शवित असतात.
८. **धोरणात्मक निवड : Strategic Choice** ह्या प्रकियेत भागधारकांच्या प्रतिक्रियांचे स्वरूप जाणून घेतांना धोरणात्मक पर्याय ओळखण्यात येतात.आणि नंतर मुख्यमापन आणि धोरणात्मक पर्यायांची निवड व्यवसायात केली जाते.
९. **व्यूहरचनेची अंमलबजावणी (Strategy Implementation)** धोरणात्मक विश्लेषणात हा एक कठीण भाग पुरेसा आहे. जेव्हा व्यूहरचनेचे विश्लेषण आणि निवड केली जाते. तेव्हा हा विचार संघटनात्मक प्रतिक्रिया करण्यास तयार असतो.

प्रमंडळ लेखन विश्लेषण (Corporate Portfolio Analysis)

प्रमंडळ लेखे विश्लेषणात स्पष्ट करण्यात आलेल्या तंत्रांच्या साहीच्याने व्यूहरचनेत धोरणात्मक निर्णयांच्या आधारावर स्वतंत्र वस्तू किंवा व्यवसायाचे लेखे असतात.त्यांचा प्राथमिक उपयोग हा स्पर्धात्मक विश्लेषणा करीता होतो.व धोरणात्मक नियोजन हे बहूउद्देशाने आणि अनेक व्यवसाय संस्थांचे असते.ते सुध्दा कमी विस्तृतीकरण संस्थेत उपयोगात आणले जाते. जर त्यांचा संबंध मुख्ये व्यवसायाशी आणि इतर अल्प संख्येतील संस्थेचा सहभाग असतो. लेखे स्वीकारण्याच्या दृष्टीने मुख्ये फायद्यात बहूवस्तू आणि बहूसंस्थांचे संसाधनांचे लक्ष्ये प्रमंडळ स्तरावर ज्या संस्थांना अधिक फायदेशीर स्पर्धेचे विश्लेषण करण्यासाठी केले जाते उदा.विस्तृतीकरणात कंपनी असे ठरवितात की संसाधनाचे वर्गीकरण श्रीमंत व्यवसायात जे अधिक प्रमाणात जलद वाढ करण्याचे वचन देतात.आणि कंपनी प्रमंडळ स्तरावरील उद्दिष्टे सर्वसामान्यपणे साध्ये करतात.

स्वॉट विश्लेषण (SWOT Analysis)

प्रत्येक संघटना ही उद्योगाचा भाग आहे.बहूतेक सर्वच संघटना स्पर्धेला तोंड देतात.किंवा प्रत्येक अप्रत्येक्षरित्या स्पर्धेला तोंड देतात.म्हणून उद्योग आणि स्पर्धा यांचा नेहमी व्यूहरचना निवडीशी संबंध येत असतो.उद्योगात संघटनेने कोणत्या प्रक्रिया कराव्यात हे ठरविण्यात येते. जेव्हा स्पर्धक एकाच प्रकारच्या ग्राहकांना कमी परिचीत वस्तूची सेवा अधिक पुरवितात.तेव्हा संघटना शांत राहून धोरणात्मक निवड करू शकत नाही.तर उद्योग आणि स्पर्धेत विश्लेषण केले जाते.बहिर्गत प्रवाहीत घटक उद्योगात उपस्थित असतात.आणि स्पर्धात्मक विश्लेषणात ते स्वॉट विश्लेषणात पुरेसे आणि अंतर्गत उपयुक्त दिसून येतात.

स्वॉट हे धोरणात्मक विश्लेषणाचा आत्मा आहे.स्वॉट विश्लेषण ही प्रक्रिया व्यवसायात काळजीपूर्वक परीक्षण करते.आणि ते वातावरणात विविध घटकांच्या माध्यमातून असतात.ते संख्या, कमकूवतपणा, संधी, आणि धोके इत्यादी असतात. संख्या ही कंपनीच्या स्पर्धा दर्शविण्याचे कार्य करते.आणि त्यात

व्यवसायिक तंत्रे, कौशल्य, संसाधने, विपणन स्थिती, आणि इतरांचा समावेश असतो. हे एक उपयुक्त माहिती तंत्र असून व्यवसायत अंतर्गत आणि बहिर्गत वातावरण कंपनीवर परिणाम करते. तेव्हा या तंत्राचा उपयात्मक हेतूने वापर केला जातो.

संख्या/बलस्थाने (Strengths) संख्येत कंपनीच्या स्पर्धेचे प्रमाण असते. आणि त्यात व्यावसायिक तंत्रे, कौशल्य, संसाधने, विपणन स्थिती, पेटंटस आणि इतरांचा समावेश असतो. संख्येत संघटनेची वर्तमान क्षमता असते. आणि त्याचा उपयोग व्यवसायातील स्पर्धकांमध्ये व्यूहरचनात्मक फायदे मिळविण्यासाठी होतो.

कमकूवतपणा/उणीवा (Weaknesses) कमकूवतपणा हे कंपनीची अंत्यत कमी कार्यक्षमता दर्शविते. आणि साधने वगळता, अधिक कर्जाचा भार, अत्यंत कमी उत्पादन किंवा बाजारातील पत, कमकूवत व्यवस्थापन, आणि इतर घटकांचा समावेश होतो. कमकूवतपणा हा तात्कालीन मार्यादा किंवा संघटनेची समस्या असते. आणि ती व्यावसायिक उद्योगात धोरणात्मक तोटे वाढवित असते.

संधी (Opportunities) संधी ही एक कंपनीची बहिर्गत स्थितीत किंवा परिस्थितीत फायदयांकडे वळते. आणि मोठया बाजारपेठेत सहभागातून विशेष कौशल्य किंवा तंत्रज्ञानात अचानक वाढ होते. संघटनेच्या वातावरणात संधी ही एक योग्य परिस्थिती असते. आणि ते व्यवसायाच्या संख्येच्या स्थितीत शक्य असते. संधी म्हणजे संस्थेच्या वस्तू किंवा सेवांची मागणी होय.

धोके (Threats) धोके वर्तमान आणि भविष्यकालीन स्थितीशी बहिर्गत वातावरणात कंपनीला भेडसावत असतात. आणि त्यात लोकसंख्येचा बदल, अग्रक्रमाने खरेदी करणे, नवीन तंत्रज्ञान, किंवा स्पर्धेतील वाढ. धोके हे अयोग्य स्थितीत संघटनेच्या वातावरणात त्यांची जोखीम परिणामकारक असते. किंवा संघटनेच्या विपणन स्थितीत दुषित करित असते. स्वॉट विश्लेषणात व्यूहरचनेची ओळख ही संस्था विशेष व्यावसायिक प्रतिकृती तयार करून त्याचा चांगलाच आधार घेते. व ते संस्थेच्या संसाधन आणि क्षमतेसशी मिळते जूळते असते. व उद्योजक मागणीच्या परिस्थितीत हाताळत असतो. धोरणात्मक व्यवस्थापक तुलनाकरून आणि विविध पर्यायातील अंतर शोधून व्यूहरचनेच्या माध्यमातून उद्योजकाचे मुख्ये ध्येय साध्ये करणे आणि संस्थेला अधिक लाभता मिळविणे शक्य होते. धोरणात्मक व्यवस्थापक ठरविण्यात आलेल्या व्यूहरचनेची ओळख करून अवलंब करित असतो. आणि पुरेसे स्पर्धात्मक फायदे कार्यात्मक स्तर, व्यावसायिकस्तर, उदारवादी, प्रमंडळ स्तर, प्रक्रियात्मक व्यूहरचनेच्या नमुन्यात असतात.

स्वॉट विश्लेषणाचे फायदे (Advantages of SWOT Analysis)

१. **दोष किंवा कमजोरी लक्षात येते.** स्वॉट विश्लेषणा केल्यामुळे कंपनी किंवा संस्था बाजारपेठेतील परिस्थितीचे वेगवेगळ्या प्रक्रियांच्या माध्यमातून विश्लेषण करित असते. त्यामुळे कंपनी किंवा संस्थेचे दोष मुल्यमापनातून दिसून येतात. नंतर उपाययोजना करणे शक्य होते.

२. **संस्थेची स्थिती समजते.** संस्था किंवा उद्योग संस्था कोणत्या उत्पादन क्षेत्रात अग्रेसर राहू शकेल हे स्वॉट विश्लेषणाच्या माध्यमातून पडताळून पहाता येते. आणि संस्थेला विशिष्ट क्षेत्राची निवड करण्यासाठी मार्ग ठरविता येतो.

३. **निर्णय घेता येतात.** स्वॉट विश्लेषणाच्या माध्येमातून विविध बाजूंनी विश्लेषण करून योग्य पर्यायांची निवड करता येते. म्हणून कोणते ही व्यूहरचनात्मक निर्णय घेण्या पुर्वी असे विश्लेषण न करणे म्हणजे जिऱ्याच्या पाय-यांचा उपयोग न करता एखाद्या इमारतीच्या सर्वात वरच्या मजल्यावर पोहचणे असे म्हटल्यास वावगे ठरू नये.

१.२.९ धोरणात्मक/व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन (Strategic Management)

संकल्पना (Concept)

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनेची संकल्पना ही स्पष्ट करण्यात आलेली नाही परंतू साधारणपणे त्यात समाविष्ट असणारे घटक यात धोरण, व्यूहरचना आणि धोरणात्मक नियोजन त्यांचे सुध्दा पुरेसे

स्पष्टीकरण नाही. म्हणून धोरणात्मक व्यवस्थापना ही संकल्पना व्यूहरचनेच्या संकल्पनेवर आधारित असून तिचे स्पष्टीकरण पुढील प्रमाणे.

१. व्यूहरचनात्मक/धोरणात्मक व्यवस्थापन ही सततची प्रक्रिया असून तिचा संबंध संघटनेच्या वातावरणात योग्य मार्गाने व्यूहरचना ठरविणे आणि अंमलबजावणी करणे ह्या क्रियांचा समावेश होतो.

२. व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन स्पष्ट करता येते की संघटनेने ठरविलेली उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी एकत्रित कार्यात्मक निर्णयांची अंमलबजावणी करणे आणि मुल्यमापन करणे ही एक कला आणि शास्त्र आहे.

३. स्टीनर, मिनर आणि ग्रे यांच्या स्पष्टीकरणा नुसार धोरणात्मक व्यवस्थापनाचा प्राथमिक संबंध हा संघटनेच्या वातावरणाशी असून व्यूहरचना ठरवून स्वीकरलेल्या वातावरणाच्या माध्यमातून व्यूहरचनेची अंमलबजावणी होत असल्याची खात्री करणे होय.

४. सचलेनबर्गर आणि बोसमन यांची व्याख्या धोरणात्मक व्यवस्थापन हे संघटनेच्या उद्दिष्टांशी संबंधित व परिणामकारक नियमित प्रक्रिया आहे आणि वातावरणात संसाधनमार्गाची संधीचे पाहत असते.

या व्याख्यां वरून असे स्पष्ट होते की व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन म्हणजे संस्थेने अगोदर निश्चित केलेली ध्येय आणि उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी ठरविण्यात आलेली व्यूहरचना आणि अंमलबजावणी साठी निर्णय घेणे किंवा नियोजन करणे होय. म्हणून व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनेत व्यवसाय संस्थेची उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या वातावरणाशी जुळून घेण्याची जबाबदारी व्यवस्थापनेवर असते.

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनेची वैशिष्ट्ये (Features of Strategic Management)

१. प्रक्रिया: व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापना ही एक मुलभूत प्रक्रिया आहे. या प्रक्रियेचा व्यवस्थापने व्यतिरिक्त इतर विभागात वापर केला जातो. जेथे व्यवस्थापन संकल्पनेचा वापर केला जातो. तेथे संघटनेची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी ह्या प्रक्रियेचा अवलंब केला जातो. म्हणून व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन कार्यपध्दतीच्या उभारणीत विविध प्रक्रियांचा समावेश असतो. व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन संकल्पना ही सर्व स्तरावरील व्यवस्थापन तत्वे आणि कार्यपध्दतीचा संघटनेत व्यूहरचना ठरविण्यासाठी आणि अंमलबजावणी करण्यासाठी करतात

२. व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनेत विविध पाय-या असतात

अ. संघटनेची उद्दिष्टे ठरविणे

ब. अंतर्गत आणि बहिर्गत वातावरण समजून घेणे. आणि वातावरणाच्या माध्यमातून विविध संधी आणि दिसून येणारे धोके यांची ओळख करून घेणे.

क. संघटनेत दिसून येणारी संधी आणि धोके यांच्या आधारावर बलस्थाने/संख्या आणि कमकूवतपणा यांचे विश्लेषण करणे

ड. उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी विविध व्यूहरचना ठरविणे

ई. ठरविण्यात आलेल्या व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करणे

फ. मुल्यमापनात आणि व्यूहरचनेत येणारे मुख्य संघटनात्मक उद्दिष्टे साध्ये करण्याची खात्री करणे. संघटनेचे स्वरूप आणि वैशिष्ट्ये यांच्यावर आधारीत काही प्रक्रियेत व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनातील भाग ठरतात. जेव्हा इतर घटकांचा खरोखर समावेश नसेल तर वरील चर्चे वरून हे स्पष्टीकरण केलेले आहे.

३. व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनेचे लक्ष्य हे संघटनेच्या बहिर्गत वातावरणा संबंधित असते. या वातावरणावर भर देऊन संघटनेतील नियमित प्रतिक्रियेतील आणि या वातावरणावर आधारित खुल्या पध्दतीच्या दृष्टीकोणातून संघटना सुयोग्य मार्ग तयार करून जे बहिर्गत माहीतीचे विविध घटक संघटनेत येतात. त्यांच्यावर लक्ष्य केंद्रीत करण्यात येते.

४.व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन हे मुलतः वरिष्ठ व्यवस्थापनेचे कार्य आहे.म्हणूनच वरिष्ठ व्यवस्थापनेचे कार्य परिणामकारक होण्याची खात्री होते. म्हणून व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन आणि प्रक्रिया व्यवस्थापन हा फरक लक्षात घेणे गरजेचे आहे.जे संघटनेच्या प्रक्रियेत दिवसेंदिवस भर देतात, म्हणून वरिष्ठ स्तरावरील संघटना अधिक हुशारीने धोरणात्मक बाजू व्यतिरिक्त प्रक्रियात्मक व्यवस्थापनेवर भर देते.संघटनेच्या बदलत्या वातावरणा पासून नेहमी नवीन संधी आणि धोके दिसतात म्हणून वरिष्ठ व्यवस्थापना अधिकाधिक वेळ या दृष्टीने खर्च करतात.बदल गृहीत धरून वरिष्ठ व्यवस्थापना संघटनेच्या कार्यावर भर देते.हे सर्वसाधारणतःमोठ्या प्रमाणावरील संघटनेला शक्य होते.बदल हा प्रक्रियात्मक व्यवस्थापने पासून व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापना पर्यंत असतो.

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन जोखीम (Risks of Strategic Management)

संघटनेत व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनेचे डावपेच ठरवित असतांना व्यवस्थापनेला जोखीम स्वीकारावी लागते.कोणत्याही व्यवसायात जोखीम स्वीकारल्या शिवाय अधिक फायदे मिळविता येत नाही.म्हणून व्यवसायात असे म्हटले जाते की व्यावसायिकाला मिळणारा नफा हा जोखीम स्वीकारण्याचा मोबदला असतो.म्हणून व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनेत सुध्दा धोरणे ठरवित असतांना संभाव्य धोके समोर ठेवूनच धोरणांची आखणी केली जाते.कारण व्यूहरचनेत अनेक पर्यायांचे विश्लेषण, मुल्यमापन विविध बाजूंनी केले जाते. म्हणून संस्थेतील व्यवस्थापकाला भविष्यात निर्माण होणारे धोके आणि वर्तमान काळातील धोके यांची जाणीव ठेवूनच नवीन बदलांचा स्वीकार करित असतांना जोखीम स्वीकारावी लागते.जोखीम स्वीकारल्या शिवाय व्यवसायात ठरविलेली ध्येय धोरणे व उद्दिष्टे साध्ये करता येत नाहीत.व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनेत जोखीम स्वीकारण्या बाबत पुढील मुद्दे स्पष्ट करता येतील.

१.व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनेत जवळच्या काळात मान्यता देत असतांना प्रक्रियेत गुंतवणूकीच्या वेळी उच्च व्यवस्थापनेकडून अधिक खर्चास मान्यता दिली जाते

२.व्यूहरचना करणा-यास तात्काळ अंमलबजावणीत, वैयक्तिक जबाबदारीत उत्पादन प्रक्रियेचे निर्णय आणि काही दुय्यम निष्कर्ष वगळण्यात येतात

३.व्यूहरचना ही परिपूर्ण असवी येणा-या धोक्यांवर कमीत कमी किंवा सक्षम प्रतिकार केला पाहिजे.जेव्हा भाग घेणारे दुय्यम घटक असमर्थ ठरतात .

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनेचे फायदे (Benefits of Strategic Management)

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनेचे मुख्ये फायदे पुढील प्रमाणे

अ. भविष्यात संस्थेचा आकार ठरविणारे असावे

ब. प्रत्येक्ष आणि परिणामकारक उपाय

क.योग्य व्यूहरचना ठरविणे-पध्दतशीर, तर्कशास्त्र,वाजवी दृष्टीकोण.

वित्तीय लाभ :Financial benefits

अ. उत्पादकता वाढविणे

ब.विक्रीत वाढ करणे.

क.लाभता वाढविणे

बिगर आर्थिक लाभ : Non-Financial benefits अ.कामगारांची उत्पादकता वाढविणे.

ब.स्पर्धकांची व्यूहरचना समजून वाढ करणे

क.बहीर्गत वातावरणातील धोके ओळखणे

ड.योग्यता आणि बक्षिस संबंधी समजून घेणे

ई. अधिक समस्या वगळणे.

फ.सुक्ष्म घटकांचा बदल करणे

आर्थिक/वित्तीय लाभ: Financial Benefits

संशोधन असे सूचविते की संघटनेच्या उपयोगात व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन संकल्पना अधिक लाभदायक आणि यशस्वी होते जे काही करत नाहीत व्यवसायाच्या उपयोगात व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन संकल्पना विक्रीत, नफ्यात, अर्थपूर्ण वाढ दर्शविते. आणि उत्पादकतेच्या तुलनेत संस्था पध्दतशीर नियोजनाच्या कृती शिवाय कार्य करते. अधिक कार्यशिल संस्थापध्दतशीर नियोजनावर भर देऊन भविष्यातील कार्यपध्दतीत अंतर्गत आणि बहिर्गत वातावरण निर्माण करतात. संस्था ही नियोजन पध्दतीत अधिक जवळची ठरवून व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन माहीती सर्वसामान्यपणे प्रदर्शित करून अधिक चांगली दिर्घमुदतीची वित्तीय कार्य पध्दती उद्योगाशी संबंधीत असते. उच्च कार्य पध्दतीत संस्था अधिक निर्णायक माहीती अल्पकालीन आणि दिर्घकालीन स्थितीत दिसून येणारे संबंधीत परिस्थिती साठवून ठेवते. दुस-या बाजूला संघटना ही कमकूवत कार्यपध्दतीत गुंतलेली असते. त्याचा जवळच्या आणि भविष्य काळात चांगल्या अंदाज प्रक्रियेचा परिणाम होत नाही. व्यूहरचनेत कमी कार्य पध्दतीत संघटना पुरेशा जागेत अंतर्गत समस्या सोडवून आणि कागदोपत्री कामात मर्यादा येतात. अशा प्रकारे त्यांचे मोजमाप त्यांचे स्पर्धक, बलस्थाने आणि अधिक प्रमाणात मोजमाप त्यांच्या मालकीच्या संस्थेच्या संख्येवर असते. त्यांना बहूतेक कमकूवत कार्यपध्दतीत अनियंत्रित घटकांचा स्वीकार करावा लागतो. त्यात कमकूवत अर्थव्यवस्था, तांत्रिक बदल, किंवा विदेशी स्पर्धा इत्यादींना सामोरे जावे लागते.

ग्रीनली यांनी असे स्पष्ट केलेले आहे की व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाला पुढील लाभ द्यावे लागतात

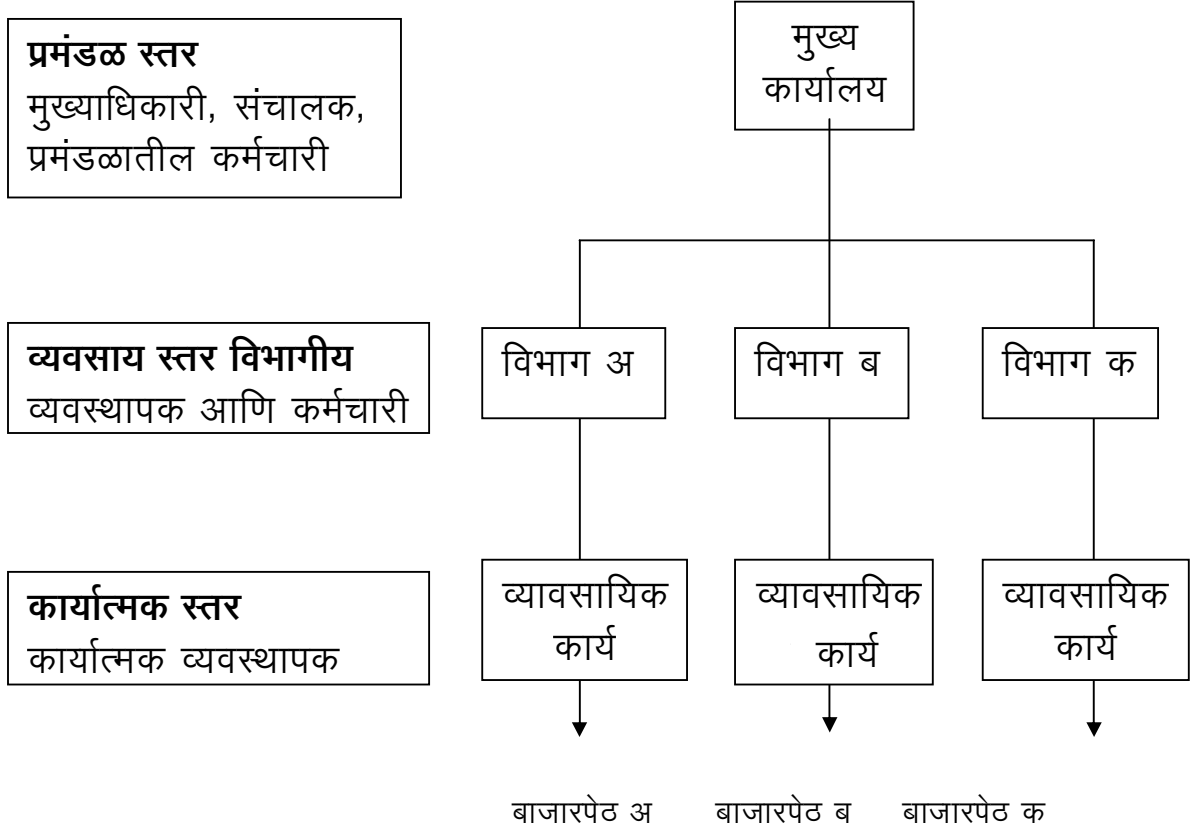
१. स्पष्ट दिसून येणा-या संधींची ओळख करणे
२. व्यवस्थापन समस्यांचे उद्दिष्टे ठरवून पूर्तता करणे
३. समन्वय आणि नियंत्रण सुविधांच्या कार्यपध्दतीत वाढ दर्शवित
४. वातावरण आणि बदलाच्या विरोधात कमीतकमी परिणाम असावेत
५. मुख्ये निर्णय घेण्यासाठी उद्दिष्टे ठरविण्यासाठी अधिक प्रेरणा मिळते
६. संसाधन आणि वाटपाच्या वेळी अधिक परिणामकारक संधी ओळखणे
७. परिचित संसाधन आणि कमी वेळात चुकांची दुरुस्ती किंवा तात्पुरता निर्णय घेण्याचे ठरविणे
८. अंतर्गत संदेशवहनात कर्मचा-यांची कार्यपध्दती ठरविणे.
९. कर्मचारी आणि एकूण घटकांचे वर्तनात वाढ करण्यास मदत करणे
१०. कर्मचा-यांची जबाबदारी स्पष्ट करण्यासाठी आधार ठरविणे
११. भविष्यकालीन विचारावर भर देणे
१२. समस्या आणि संधींचा विचार करीत असतांना सहकार्य, एकात्मिकरण आणि लवचिक दृष्टीकोण ठेवावा
१३. अभिवृत्तीत योग्य बदल करण्यासाठी ठरविणे.
१४. व्यवसायाच्या व्यवस्थापनेस शिस्त आणि समानतेची शिकवण देणे

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन स्तर/पाय-या/टप्पे (Strategic Management Levels)

प्रमंडळ स्तरावर व्यवस्थापनेचा संबंध हा मुख्ये वरिष्ठ अधिकारी आणि इतर वरिष्ठ अधिकारी व संचालक मंडळ आणि प्रमंडळातील कर्मचारी वर्ग असतात. प्रत्येक व्यक्ती स्वतःहून आपली जबाबदारी पारपाडीत असतात. व संघटनेत निर्णय घेत असतात. मुख्येधिकारी हा सरव्यवस्थापक असतो. इतर वरिष्ठ अधिका-यांचा सल्ला घेत असतांना प्रमंडळ स्तरावरील व्यवस्थापकाची भूमिका ही संपूर्ण संघटनेचा विकासाच्या दृष्टीने व्यूहरचना दिसून येते. या भूमिकेच्या स्पष्टीकरणात संघटनेची ध्येय आणि लक्ष्ये स्पष्ट करीत असतांना व्यवसाय त्यात काय करू शकतो. यात संसाधन सामूग्रीचे विविध व्यवसायात वाटप, व्यूहरचना ठरविणे आणि अंमलबजावणी करणे हे प्रत्येक व्यवसायाचे असते म्हणून संघटनेच्या नेतृत्वात संधी दिली जाते.

समजा सर्वसामान्य विद्युतचे उदाहरण घेतल्यास सर्वसामान्य विद्युत व्यवसायात वाढत्या प्रमाणात समाविष्ट असेल विद्युत साधने, मुख्ये साहित्य, मोटर आणि वाहतूक साहित्य, टर्बाइन

जनरेटर ,बांधकाम आणि औद्योगिक सेवा, औद्योगिक इलेक्ट्रीक साहीत्य, आरोग्य पध्दती, मिसाईल्स, हावाई इंजिने आणि वित्तीय सेवा इत्यादी बाबत मुख्य व्यूहरचनेची जबाबदारी ही मुख्य अधिका-याची असते. अर्थात प्रत्येक व्यवसाया संबधी जबाबदारी ही प्रत्येक अधिका-याची असते.त्यात त्याला संसाधन सामुग्रीचे वाटप करावयाचे असो किंवा व्यूहरचनाचे नियोजन आणि अंमलबजावणी बाबत वरिष्ठ अधिका-यास निर्णय घ्यावे लागतात. त्यातूनच प्रमंडळाला होणारा लाभ हा व्यूहरचना ठरवून व अंमलबजावणी करून व्यवस्थापनच्या माध्यमातून व्यवसायाला जास्तीत जास्त लाभता प्राप्त करणे हा हेतू असतो.पुढील आकृतीच्या साहीत्याने व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाच्या पाय-या स्पष्ट करता येतील.



आकृती 1.3 - व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन स्तर

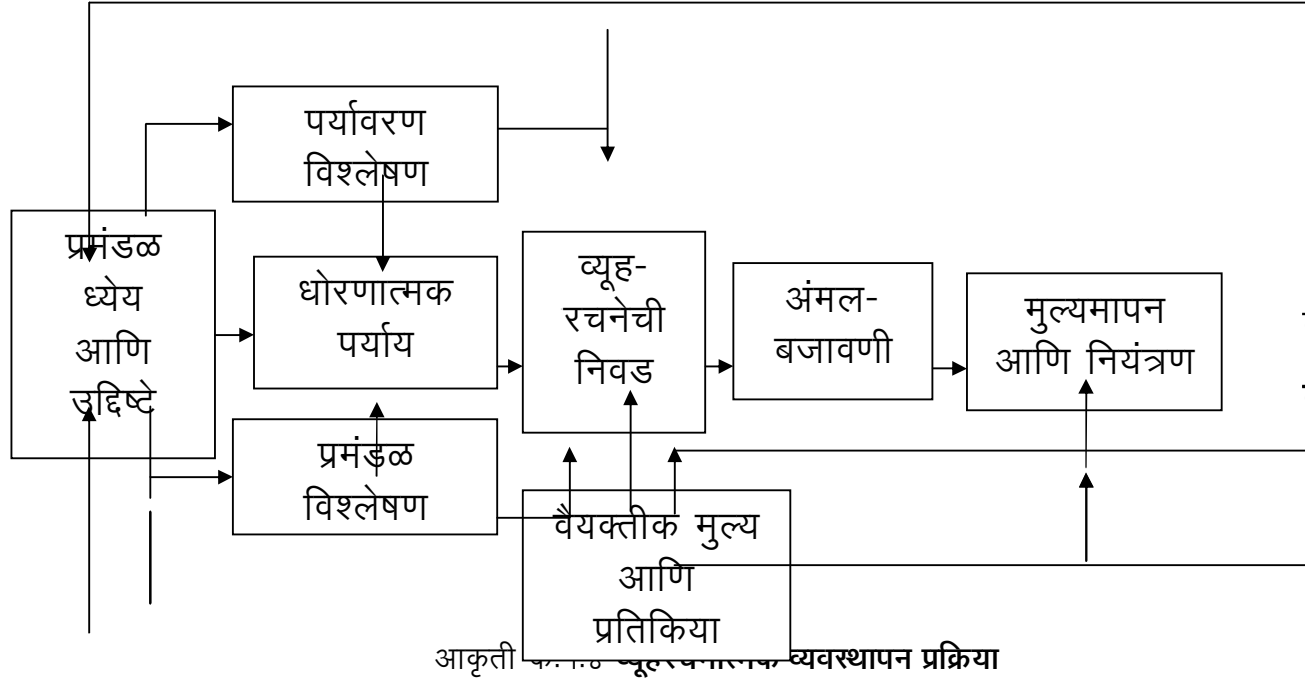
वरील आकृतीत प्रमंडळात वरिष्ठ स्तरावर मुख्य अधिकारी व आणि वरिष्ठ अधिकारी आणि संचालक मंडळातील कर्मचारी यांचा समावेश असतो.प्रमंडळात या स्तरावर निर्णय हे वैयक्तीक स्वरूपात घेण्यात येतात.कारण मुख्यधिकारी हा प्रमुख व्यवस्थापक असतो.तो वरिष्ठ अधिकारी यांच्याशी सल्ला मसलत करून प्रमंडळ स्तरावरील व्यूहरचना विकसित करण्याचे कार्य करीत असतो.त्याच प्रमाणे संस्थेची ध्येय व उद्दिष्टे समोर ठेवून व्यवसायात नवीन व्यूहरचना अंमलबजावणी करण्यासंबंधी व्यवसायात नेतृत्व निर्माण केले जाते.व्यवस्थापक हा स्तरावरील साधन सामुग्रीची कमतरतेची नोंद घेतो आणि वरिष्ठ स्तरावरून अशी साधनसामुग्री उपलब्ध करण्याचा प्रयत्न करीत असतो.

तसेच व्यवसाय स्तरावर विभागातील व्यवस्थापक आणि कर्मचारी यांना वरिष्ठ व्यवस्थापनेने घेतलेले निर्णयांची अंमलबजावणी व कार्यवाही करावी लागते.त्याच प्रमाणे या स्तरावर वित्तीय सेवांची आवश्यकता भासल्यास वरिष्ठ व्यवस्थापने कडून सुविधा उपलब्ध करण्यात येतात.

कार्यात्मक स्तरावरील व्यवस्थापनेत उत्पादन किंवा कार्यात्मक व्यवस्थापनेचे कार्य असते.त्यात वरिष्ठ व्यवस्थापनेने ठरविलेली ध्येय धोरणे यांची अंमलबजावणी व्यवसाय स्तरावरील व्यवस्थापने कडून झालेली असते.उत्पादक व्यवस्थापकाला व्यवसायाच्या उत्पादन कार्या विषयी ध्येय धोरणे ठरवावी लागतात. व संघटनेची उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी प्रयत्न करावी लागतात.नंतर उत्पादीत माल वेगवेगळ्या बाजारपेठेत कशारितीने पाठविण्यात येईल हे कार्यात्मक व्यवस्थापने कडून व्यावसायिक स्तरावर कार्य केले जाते.

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रक्रिया (Strategic Management Process)

असे स्पष्ट करता येते की व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन ही एक प्रक्रिया आहे.या व्यवस्थापन प्रक्रियेची किमया ही मुलभूत कार्यात क्रमाक्रमाने प्रक्रियेच्या वेळी केली जाते.आणि परिचीत प्रवाहात माहीतीच्या माध्येमातून पाय-यांशी संबंधीत असतात.आणि विश्लेषण हे प्रत्येक उद्दिष्टे साध्ये करण्याच्या हेतूने करण्यात येते.ही संकल्पना सर्व व्यापी असून मुलभूत संबंधित असते. घटना आणि संबंध हे सर्व व्यापी व नियमित असतात.आणि लवचिक आणि सर्व व्यापी प्रतिक्रिया या दोन्ही परिणामकारक आणि विविधतेच्या दृष्टीने परिणामकारक असतात.म्हणून व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन ही प्रक्रियेत अनेक सुविधा किंवा घटकांचा समावेश असतो.पुढील आकृतीच्या साहीय्याने व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रक्रिया स्पष्ट करता येईल.



वरील आकृतीत दर्शविण्यात आलेली व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रक्रिया ही स्वतंत्र व्यूहरचनात्मक व्यवसायीक संस्थेला उपयुक्त आहे.व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रक्रियेचे विविध घटक आणि ते स्वतः मार्गात क्रियाशील असतील ज्या प्रमाणे व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रक्रियेचे विविध घटक प्रमंडळाचे ध्येय आणि उद्दिष्टे,वातावरणात्मक विश्लेषण, प्रमंडळ विश्लेषण,धोरणात्मक पर्यायांची ओळख, व्यूहरचनेची निवड,व्यूहरचनेची अंमलबजावणी, मुल्यमापन आणि नियंत्रण,आणि शेवटी मुल्यमापनाच्या कार्यवाहीत योग्य कृती करणे.ही सुलभ अवृत्ती व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रक्रियेची आणि त्यात विविध समस्यांचे घटक समाविष्ट असतात.या घटकांची विस्तृत चर्चा विविध प्रकरणात करण्यात आलेली आहे.

१. **प्रमंडळ ध्येय आणि उद्दिष्टे (Corporate Mission and Objectives)** ध्येय हे संघटनेचे मुलभूत समान हेतूने ठरविण्यात येते.इतर संघटने पासून आणि प्रक्रियांची व्याप्ती उत्पादन आणि विपणनातील अटीची ओळख करण्यासाठी ध्येय हे सर्वसामान्य, संघटनात्मक सुत्रीकरणात समावेशक असावे.ते व्यूहरचनात्मक निर्णय घेणा-यास व्यावसायिक तत्वज्ञानाची जाणीव करते.संघटनेची प्रतिमा प्रकल्पात काय आहे. हे दर्शविते संघटनात्मक ध्येय व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनात मजबूत होतात. आणि सभोवतालचे सर्व कार्यात्मक घटक कार्यावित होतात.
प्रमंडळाचे उद्दिष्टे इतर घटकांबरोबर व्यूहरचनेत ख-या अर्थाने उद्दिष्टांच्या निवडीत स्पष्ट होतात.संघटना स्वतः त्यासाठी चर्चा करते.उद्दिष्टे ही ध्येयानपासून वेगवेगळ्या स्वरूपाची असतात.नंतर संघटनेचे मुलभूत तत्वज्ञान ठरवून ते स्वतः उद्दिष्टे ठरविण्यात उपयुक्त असतात.उद्दिष्टात सर्वसामान्यपणे संघटनेला शेवटी कोणते परिणाम साध्ये करावयाची आहेत.हे अगोदर ठरविण्यात येते.
२. **वातावरण विश्लेषण (Environment Analysis)** व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रक्रियेत वातावरणात्मक विश्लेषण ही दुसरी महत्वाची बाजू आहे.संघटनेत समाजिक पध्दती पासून ते प्रक्रियेत वातावरणात संबंधीत अनेक घटक असतात.ज्या प्रमाणे समाज, स्पर्धक, तांत्रिक, कायदेशीर कार्य पध्दती,राजकीय कार्यपध्दती, सामाजिक आणि सांस्कृतीक पध्दती, यां घटकांचा संघटनेत सतत परिणाम होत असतो.या अंतर्गत प्रक्रियेत संघटना ही वातावरणाशी संबंधीत असते.
३. **प्रमंडळ विश्लेषण (Corporate Analysis)** प्रमंडळ विश्लेषणात बलस्थाने/संख्या आणि कमकूवत हे दिसून येतात .प्रमंडळ विश्लेषणाच्या माध्येमातून संघटना बलस्थाने आणि कमकूवतपणा यांचे मुल्यमापन करते.म्हणून ते बलस्थाने आणि येणा-या कमकूवतपणावर भर देऊ शकते. संघटनात्मक बलस्थाने आणि कमकूवतपणा यांच्या मदतीने संबंधीत वातावरणातील घटक ओळखून विस्तृत विश्लेषण केले जाते.
४. **व्यूहरचनात्मक पर्यायांची ओळख (Identification of Strategic Alternatives)**हया प्रक्रियेत परिणाम अनेक पर्यायांचा माध्यमातून संघटना स्वतंत्ररित्या वातावरणातून निघू शकते. व्यूहरचनात्मक पर्यायांची ओळख करून दिसणारी व्यूहरचनात्मक संधी आणि येणारे धोके शोधून त्यांचे वातावरणात्मक विश्लेषण, प्रमंडळ विश्लेषण, करणे. आणि संघटनात्मक ध्येय आणि उद्दिष्टे साध्ये करता येतात.
५. **व्यूहरचनेची निवड(Choice of Strategy)**ही एक धोरणात्मक निर्णय प्रक्रियेची पायरी आहे. आणि संबंधीत घटक निर्णय प्रक्रियेत घेण्यात येतात.निवडीच्या प्रक्रिये पासून विविध संघटनात्मक आणि पर्यावरणाचे घटक,वैयक्तीक घटकांचा संबंध सक्रिय भूमिकेत असतो. कारण व्यूहरचनेचा परिणाम वैयक्तीक मुल्य आणि व्यूहरचनेच्या प्रतिक्रियेवर होतो.
६. **व्यूहरचनेची अंमलबजावणी (Implementation of Strategy)** व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीत विविध घटकांच्या क्रियेत संघटन रचनेचा आराखडयात व्यूहरचनेची निवड,परिणामकारक नेतृत्व, कार्यात्मक धोरणांचा विकास करणे,संसाधन सामुग्रीचे वाटप आणि विकास, परिणामकारक माहिती पध्दतीचा विकास करणे, नियंत्रण पध्दतीचा विकास करणे. इत्यादींचा समावेश असतो.
७. **मुल्यमापन आणि नियंत्रण(Evaluation and Control)**ही व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रक्रियेची शेवटची पायरी म्हणून ओळखली जाते.ही प्रक्रिया केली जात असतांना मुल्यमापन आणि नियंत्रण प्रक्रियेत भविष्यातील कृतीचा समावेश असतो. कारण परिणामकारक अंमलबजावणी आणि सतत संघटनेची उद्दिष्टे साध्ये करणे गरजेचे असून व्यूहरचना अंमलबजावणीत सातत्य ठेवून योग्य कृतीचा स्वीकार करून केव्हा चुकीच्या मार्गाने जात आहोत. म्हणून व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रक्रिया ताठर असू शकत नाही परंतू सर्व व्यापी असते.जेव्हा नवीन कृती ठरवून बदलास व्यूहरचनेचे घटक परिणाम करीत असतात.

१.२.१० व्यूहरचनात्मक नवनिर्मिती/बदल (Strategic Innovation)

धोरणात्मक नवनिर्मितीच्या माध्यमातून व्यूहरचनेचा विकास, नवीन वस्तू विकासाचे घटक, सेवा किंवा व्यावसायिक स्वरूप बदल करून ग्राहकांसाठी व ग्राहक आणि प्रमंडळ यांच्यासाठी नवीन अर्थपूर्ण मुल्य जोपासणे.या कार्यपध्दतीत बिगर व्यावसायिकांचे एकत्रिकरण, प्रेरणात्मक दृष्टीकोण व्यवसायिक नवनिर्मितीत सोयीस्कर व्यूहरचनेचे स्वरूप विकसित केले जाते. त्यात अनेक प्रकारची किचकट माहीती शिस्तीत आणली जाते.त्यात बिगर व्यावसायिक दृष्टीकोनातून नाविन्य निर्मितीच्या शोधात व्यवसायिक चळवळीत वाढ करणे, व्यावसायिक व्यूहरचनेत सल्ला घेणे,नवीन वस्तू विकासाच्या स्थितीत औद्योगिक संस्थेचा आराखडा, दर्जात्मक ग्राहक संशोधन, भविष्यातील संशोधनाचा विचार करणे,आणि व्यावसायिक परीक्षण नियोजन , आणि संघटनात्मक विकास प्रक्रियेतून परिणामकारक संघटनेची संस्कृती, प्रक्रिया आणि रचना, कंपनी आणि वस्तू जीवन चक्र आज कमी कालावधीत अधुनिक इतिहासात आणि व्यूहरचनात्मक नवनिर्मितीत ही फक्त उपायात्मक स्वरूपात मोठ प्रमाणावरील उद्योगास दिर्घकालीन माहीतीसाठी आवश्यक असते.

व्यूहरचनात्मक नवनिर्मितीची गरज आणि महत्व (Need and Importance)

व्यूहरचनात्मक नवनिर्मितीत सर्वच व्यावसायिक संस्था कार्य करतात किंवा सहभागी होतात.कारण नवनिर्मितीत लवचिकतेची अपेक्षा असते ग्राहकांच्या दृष्टीकोणातून व्यवस्थापक, वरिष्ठ अधिकारी आणि व्यावसायिक नेते सहभागी होवून परिणामकारक व्यूहरचना नाविन्य निर्मिती साठी ठरवितात.पुढील मुद्द्यांच्या आधारे नवनिर्मितीची गरज आणि महत्व स्पष्ट करता येईल.

१.बाजार पेठेतील वाढती स्पर्धा: जेव्हा बाजारपेठेत एकाच वस्तूचे अनेक उत्पादक कार्यरत असतील तर व्यवस्थापकाने व्यवसायात नवनिर्मिती साठी व्यूहरचनेचा वापर करावा त्यात वस्तूची किंमत कमी करणे अथवा उत्पादनात अधुनूकीकरण करणे. आवश्यक असते.स्पर्धात्मक परिस्थितीचा विचार करून व्यवसायात बदल घडून आणण्यासाठी प्रयत्न करणे आवश्यक असते.

२.उत्पादनात वाढ करणे: उत्पादनात वाढ करण्यासाठी नवीन तंत्रज्ञानाचा वापर करून वस्तूला बाजारपेठेत अधिक मागणी निर्माण करण्यासाठी प्रयत्न करण्यासाठी जाहीरात तंत्राचा वापर करणे आवश्यक असते.

३.व्यवसायाचा विकास: व्यूहरचनात्मक नवनिर्मितीच्या माध्यमातून व्यवसायातील कर्मचा-यांना प्रशिक्षण देवून नवीन तंत्रज्ञानाची आयत करणे आवश्यक असते आणि उत्पादनात वाढ करणे शक्य होते.पर्यायाने व्यवसायाचा विकास करता येतो.

४.कर्मचा-यांचा दृष्टीकोन बदल करता येतो:व्यूहरचना नवनिर्मितीच्या माध्येमातून कर्मचारी बदलास विरोध करीत नाहीत. कारण व्यवसायात नवनिर्मिती करीत असतांना कामगारांना नियोजन प्रक्रियेत सहभागी करून घेण्यात येते.प्रशिक्षण देवून नवीन तंत्रज्ञानाची माहीती देण्यात येते.त्यामुळे संस्थेतील कर्मचारी नवीन बदलास विरोध करीत नाहीत.नवनिर्मिती करीत असतांना व्यवसायातील सर्वच घटकांना विचारात घेण्यात येते.उत्पादन खर्च कमी करण्यासाठी व उत्पादकता वाढविण्यासाठी नवनिर्मितीचा उपयोग होतो आणि व्यवसायाला अधिक लाभ मिळविता येतो.

नवनिर्मिती विश्लेषण (Innovation Analysis)

नवनिर्मिती विश्लेषणा संदर्भात शुम्पीटर या अर्थ तज्ञाने उद्योजकाच्या उत्पादन प्रक्रियेत महत्वाचे कार्य असते. असे स्पष्ट केलेले आहे.कारण उद्योजकाला मिळणारा लाभ व्यसायातील बदलातून मिळत असतो.तसेच कामगारांना वेतनाचा मोबदला जास्तीत जास्त घेता येतो.कारण व्यसायाची प्राप्ती वाढल्यास उत्पादन खर्च कमी करून कामगारांना अधिक वेतनाचा लाभ देण्याचा प्रयत्न केला जातो. म्हणून शुम्पीटर यांनी असे म्हटले आहे.की व्यवसाय नवनिर्मितीच्या माध्यमातून समतोल अवस्थेत प्रवेश करीत असतांना उद्योजकाला अधिक नफा मिळविण्यासाठी नवीन तंत्रज्ञानाचा वापर करावा लागतो.उत्पादन संस्थेच्या व्यवस्थापनात बदल करून नवीन कच्चा माल,इंधननाचा वापर आणि उत्पादीत वस्तूच्या आकारात किंवा गुणधर्मात बदल इत्यादी विविध प्रकारचे बदल नवनिर्मितीत समाविष्ट असतात.एखदी नवीन कल्पना सुचने किंवा त्याचा कोणता ही नवीन शोध लागणे.या प्रक्रियेला नवनिर्मिती मानत नाहीत.नवीन कल्पनेचा किंवा शोधाचा वस्तूच्या उत्पादनाचा किंवा

विक्रीच्या प्रकियेत प्रत्येक्ष उपयोग किंवा वापर केला जातो. यास नवनिर्मितीचा प्रयत्न असे म्हणतात. उद्योजकाने केलेला नवनिर्मितीचा प्रयत्न याचा मिळणारा अतिरिक्त नफा हा नवनिर्मितीतून मिळत असतो. म्हणून व्यावसायिकाला नवनिर्मितीच्या माध्यमातून अधिक उत्पादन करता येते. कामगारांना जास्तीत जास्त वेतन देता येते. आणि व्यवसायाचा विकास घडवून आणता येतो.

१.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न

प्रश्न .१ व्यावसायिक धोरण ही संकल्पना सविस्तर स्पष्ट करा ?

प्रश्न.२ .व्यूहरचना निवडीची व्याख्या लिहा व व्यूहरचना निवडीच्या अवस्था स्पष्ट करा ?

प्रश्न.३ पर्यावरण मुल्यमापन ही संकल्पना स्पष्ट करून पर्यावरणीय परीक्षणाची आवश्यकता स्पष्ट करा ?

१.४ सारांश

व्यावसायिक धोरणात वरिष्ठ व्यवस्थापनेची कार्ये आणि अभ्यास या संदर्भात उत्पन्न होणा-या समस्या यांचा एकूण उद्योजकांवर निर्णय घेतांना कोणता परिणाम होईल या दृष्टीकोनातून संघटनेला भविष्यकालीन मार्गदर्शन करण्यात येते. कोणती ही संघटना ध्येय साध्य करण्यासाठी केव्हा व कोठे कशा रितीन स्पर्धला तोंड देता येईल या विषयी व्यावसायिक व्यूहरचना ठरवीत असते आणि व्यावसायिक नियोजन करीत असते. हे नियोजन सर्व प्रकारच्या लहान मोठ्या कंपनीसाठी महत्वाचे असते. आणि संस्थात्मक प्रकियेत वाढ करण्याच्या दृष्टीने विविध बाजूंनी अभ्यास करण्यात येत असतो. आणि व्यावसायिक धोरण निश्चित करण्यात येते. व्यावसायिक धोरण हे संस्थेच्या किंवा संघटनेच्या हितासाठी महत्वाचे असते.

व्यूहरचना ही संस्थेच्या वातावरणाशी संबंधित असते. सर्वसामान्यपणे सर्व बर्हीगत कार्ये ही उद्दिष्टे ठरवित असतांना सर्व मार्गांनी साध्ये करण्याचा प्रयत्न केला जात असतो आणि त्याप्रमाणे व्यवसायाची व्यूहरचना निश्चित केली जाते

१.५ पारिभाषिक शब्द

व्यावसायिक धोरण (Business policy) वर्तमान आणि भविष्यकाळात व्यवसाय सुरळीत चालण्यासाठी केलेला आराखडा होय

व्यूहरचना (Strategy) व्यवसायात केव्हा कोठे व कशी कोणती तंत्रे आत्मसात करावीत या साठी केलेली नितीमुल्यांची जोपासना होय

दूरदृष्टी (Vision) दूरदृष्टीत भविष्यात एखादी कृती किंवा कल्पना प्रत्यक्षात आणण्याची प्रक्रिया असते.

ध्येय (Mission) ध्येय आणि उद्दिष्टे ही समान अर्थाने वापरण्यात येतात.

हेतू (purpose) कोणत्याही व्यवसायाचा हेतू हा विशिष्ट कार्ये करण्याच्या हेतूने असतो त्या प्रमाणे कार्ये चालले आहे काय हे पाहिले जाते

पर्यावरण मुल्यमापन (Environmental appraisal) पर्यावरण मुल्यमापनात अनेक घटकांचा समावेश असतो त्यात आर्थिक, सामाजिक, राजकीय व तांत्रिक आणि नैसर्गिक घटक समाविष्ट असतात.

संघटनात्मक मुल्यमापन (Organisational Appraisal) संघटनात्मक मुल्यमापनात संघटनेच्या कार्यावर परिणाम करणारे अंतर्गत आणि बर्हीगत घटकांचा अभ्यास केला जातो कारण या घटकांचा उपयोग हा संघटनेची वाटचाल दर्शवित असतो त्या वरून संघटनेच्या कार्ये पध्दतीची कल्पना येत असते.

व्यूहरचनात्मक निवड (Strategic Choice) संघटनेला कार्ये करीत असतांना अनेक पर्यायांचे मुल्यमापन करून योग्य पर्यायांची निवड करावी लागते आणि विश्लेषण करणे अपेक्षित असते त्यात अनेक प्रक्रियांचा समावेश असतो. अशा सर्व घटकांचा अभ्यास करणे आवश्यक असते.

स्वॉट विश्लेषण (SWOT Analysis) यात संख्या/बलस्थाने,कमकुवतपणा किंवा उणिवा आणि संधी व धोके यांचा अभ्यास करण्यात येतो त्या प्रमाणे व्यवसायची किंवा संघटनेची कार्य पध्दती ठरविणे सुलभ होत असते.

१.६ सरावासाठी स्वाध्याय

प्रश्न १. व्यावसायिक धोरण या संज्ञेची व्याख्या द्या व्यावसायिक धोरणाचे स्वस्म व महत्व स्पष्ट करा

प्रश्न. २ व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन म्हणजे काय?या व्यवस्थापनेच्या प्रक्रिया स्पष्ट करा

प्रश्न.३ संघटनात्मक मुल्यमापन म्हणजे काय?संघटनात्मक मुल्यमापनावर प्रभाव पाडणारे सामर्थ्ययुक्त घटक स्पष्ट करा.

प्रश्न.४ संघटनात्मक मुल्यांकन ही संज्ञा स्पष्ट करा आणि विपणन क्षमतेचे महत्व सांगा

प्रश्न.५ व्यूहरचनाकार संघटन मुल्यांकनासाठी कोणती तंत्रे उपयोगात आणतात

प्रश्न. ६ थोडक्यात टिपा लिहा

अ.व्यवसायिक धोरण स्पष्ट करा

ब.व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन

क.स्वॉट अॅनालिसीस म्हणजे काय ?

ड.व्यूहरचना म्हणजे काय ?

इ. व्यूहरचनात्मक निवड ही संज्ञा स्पष्ट करा ?

य.पोर्टफोलिओ अॅनॅलिसिस म्हणजे काय ?

र.पर्यावरणीय धोके आणि संधी चित्रण (ETOP)

ल.व्यूहरचना निवडीचे तंत्रे

व.पर्यावरण परीक्षण स्पष्ट करा

प्रश्न.७खालील संज्ञा थोडक्यात स्पष्ट करा

अ.दूरदृष्टी

ब. ध्येय

क. लक्ष्य आणि उद्दिष्टे

१.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

1. Patil, D.B. & Bhakkad, D.D. (2011). *Strategic Management*. Jalgaon: Prashant Publications

2.Chang, Y.N. & Flores, Filemon Champo (1980), *Business Policy and Strategy*. London: Scott, Foresman and Company

3. Chaudhari, P.R., Chaudhari, A.N. Sarode, A.P. & Mahajan, Y.D. (2012). *Strategic Management*. Jalgaon: Athrav Publication

4.Kazmi, Ahzer (2010) *Strategic Management and Business Policy*. New Delhi: Tata Mc-Graw Hill Pvt.Ltd.

5.Prasad, L.M. (2001) *Business Polocy: Strategic Management*. New Delhi: Sultan Chand & Sons Educational Publishers

6.Kachru, Upendra (2006) *Strategic Management: Concept and Cases*. New Delhi: Excel Books

7.Buckley, Adrian (1995) *Strategic Management*, New Delhi: Prentice Hall India Pvt.Ltd.

घटक ३: व्यूहरचना अंमलबजावणी Strategy Implementation

अनुक्रमणिका

३.० उद्दिष्टे

३.१ प्रास्ताविक

३.२ विषय-विवेचन

३.२.१ व्यूहरचना अंमलबजावणी: बाजू, प्रकल्प आणि प्रक्रियात्मक अंमलबजावणी, संसाधन वाटप

३.२.२ संरचनात्मक अंमलबजावणी: संरचनात्मक संबंध, व्यूहरचनेसाठी संरचना, संघटन आराखडा आणि बदल, संघटन पध्दती

३.२.३ वर्तनूकीय अंमलबजावणी : नेतृत्व अंमलबजावणी, प्रमंडळ संस्कृती, प्रमंडळ राजकारण आणि अधिकारांचा वापर, सामाजिक जबाबदारी आणि व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन, कर्मचारी मुल्य आणि नितीमत्ता

३.२.४ व्यूहरचनेची कार्यात्मक अंमलबजावणी

३.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न

३.४ सारांश

३.५ पारिभाषिक शब्द

३.६ सरावासाठी स्वाध्याय

३.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

१.० उद्दिष्टे

आपण या घटकात व्यूहरचना अंमलबजावणीची बाजू, प्रकल्प आणि प्रक्रियात्मक अंमलबजावणी व संसाधन वाटप यांचा अभ्यास करणार आहोत. व त्यांची माहिती समजून घेता येईल

संरचनात्मक अंमलबजावणी, संरचनात्मक संबंध, व्यूहरचनेसाठी संरचना, संघटन आराखडा आणि बदल व संघटन पध्दती यांची माहिती मिळेल

वर्तनूकीय अंमलबजावणी आणि नेतृत्व अंमलबजावणी, प्रमंडळ संस्कृती, प्रमंडळ राजकारण आणि अधिकारांचा वापर, सामाजिक जबाबदारी आणि व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन, कर्मचारी मुल्य आणि नितीमत्ता यांचा अभ्यास करता येईल.

व्यूहरचनेची कार्यात्मक अंमलबजावणी लक्षात येईल

३.१ प्रास्ताविक

व्यूहरचनेचा कंपनीच्या नियोजन प्रक्रियेवर परिणाम होत असतो. विविध स्तरावर व्यूहरचना अंमलबजावणीच्या पध्दतीचे निर्णय आणि प्रक्रियांचा नियोजनात संबंध येत असतो. व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीत व्यवस्थापकीय संचालकाचा संबंध आणि संघटनात्मक संसाधनांचा चांगल्या पध्दतीने व्यवसायास यशस्वीतेच्या बदलास वरिष्ठ व्यवस्थापनेचा व्यूहरचनेच्या धोरणात्मक संचलनात संबंध असतो. तसेच अंमलबजावणीच्या प्रक्रियेत वाढ करण्यात संघटनात्मक आराखडा आणि संघटनात्मक नियंत्रण पध्दतींचा कंपनीला योग्य मार्गावर ठेवण्याचा सहभाग असतो.

कंपनीत व्यूहरचना ठरवित असतांना बलस्थाने किंवा संख्या, कमकूवतपणा, संधी, आणि धोके ओळखून व्यूहरचनेचे नियोजन आणि ध्येय ठरविण्यात येतात.

३.२ विषय-विवेचन

३.२.१ व्यूहरचनात्मक अंमलबजावणी (Strategy Implementation)

व्यूहरचनात्मक अंमलबजावणीची बाजू (Aspect)

व्यूहरचना ठरवित असतांना कंपनीच्या नियोजन प्रक्रियेवर परिणाम होत असतो. आणि त्यांच्या विविध स्तरावर व्यूहरचना अंमलबजावणीच्या पध्दतीचे निर्णय आणि प्रक्रियांचा नियोजनात संबंध येत असतो. व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीत व्यवस्थापकीय संचालकाचा संबंध आणि संघटनात्मक संसाधनांचा चांगल्या पध्दतीने व्यवसायास यशस्वीतेच्या बदलास वरिष्ठ व्यवस्थापनेचा व्यूहरचनेच्या धोरणात्मक संचलनात संबंध असतो. तसेच अंमलबजावणीच्या प्रक्रियेत वाढ करण्यात संघटनात्मक आराखडा आणि संघटनात्मक नियंत्रण पध्दतींचा कंपनीला योग्य मार्गावर ठेवण्याचा सहभाग असतो.

संघटनात्मक नियंत्रणाच्या प्रक्रियेत नेतृत्वाच्या समन्वयात धोरणात्मक संचलन, व्यूहरचनेचा किंवा नियोजनाची अंमलबजावणी जेव्हा गरजेची असेल तर तेव्हा व्यवस्थापक माहीती गोळा करीत असतो. की संघटनात्मक ध्येय साध्ये करण्याचा मार्ग जवळच आहे. असा विश्वास व्यक्त केला जातो. किंवा व्यूहरचनेच्या नेतृत्वात येण्याची इच्छा नसते. धोरणात्मक नियंत्रण पध्दतीत व्यवस्थापक बदल करण्यास सुचवितात की हे ध्येय आणि व्यूहरचना ही योग्यच आहे. परंतू ते वरिष्ठ अधिका-यांना योग्य वाटत नाही. म्हणून अशा ठिकाणी संगनमताने अंमलबजावणीची प्रक्रिया असावी. चार मुलभूत प्रक्रियांच्या समन्वयात धोरणात्मक व्यवस्थापना असते

१. स्थितीचे विश्लेषण करणे.

२. धोरणात्मक निर्देशनाची तयारी करणे

३. व्यूहरचना ठरविणे

४. व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करणे

कंपनीत व्यूहरचना ठरवित असतांना बलस्थाने किंवा संख्या, कमकूवतपणा, संधी, आणि धोके ओळखून व्यूहरचनेचे नियोजन आणि ध्येय ठरविण्यात येतात. म्हणून सोप्या शब्दात व्यूहरचना अंमलबजावणीचे स्पष्टीकरण पुढील प्रमाणे करता येईल.

व्यूहरचना अंमलबजावणीच्या प्रक्रियेच्या कृतीत ज्या व्यूहरचनेचा समावेश असतो. त्यांची निवड केली जाते

स्टेअनर इटर यांनी व्यूहरचनेची अंमलबजावणी पुढील प्रमाणे स्पष्ट केलेले आहे धोरणे आणि व्यूहरचना अंमलबजावणीचा संबंध हा आराखडा आणि व्यवस्थापन पध्दतीत साध्ये करण्यासाठी चांगल्या प्रकारे लोकांचा सहभाग, रचनेचा, प्रक्रियेचा आणि संसाधनांचा संघटनात्मक हेतू सफल करण्यात सहभाग असतो.

मॅक कर्थे यांनी व्यूहरचनेची अंमलबजावणी पुढील प्रमाणे स्पष्ट केलेली आहे. व्यूहरचना अंमलबजावणीत असे म्हटले जाते की संसाधने मिळविण्यात संघटनेत आणि संघटनेच्या बाहेरील ज्या संसाधनांचा उपयोग असतो त्या संसाधनांचा आणि संचालन करण्याचा संबंध असतो.

हार्वड व्यावसायिक संस्थेच्या दृष्टीकोणातून : एक वेळा व्यूहरचना ठरविल्या नंतर त्याची वरिष्ठ व्यवस्थापकाला खात्री असते की व्यवसायात व संघटनेत व्यूहरचना लागू करण्यात त्याचा सहज सहभाग असतो. व्यूहरचना अंमलबजावणीच्या मुख्य विचारप्रणालीत प्रमंडळाची ध्येय आणि इतर सुविधांचा वाढ करण्याचा हेतू असतो.

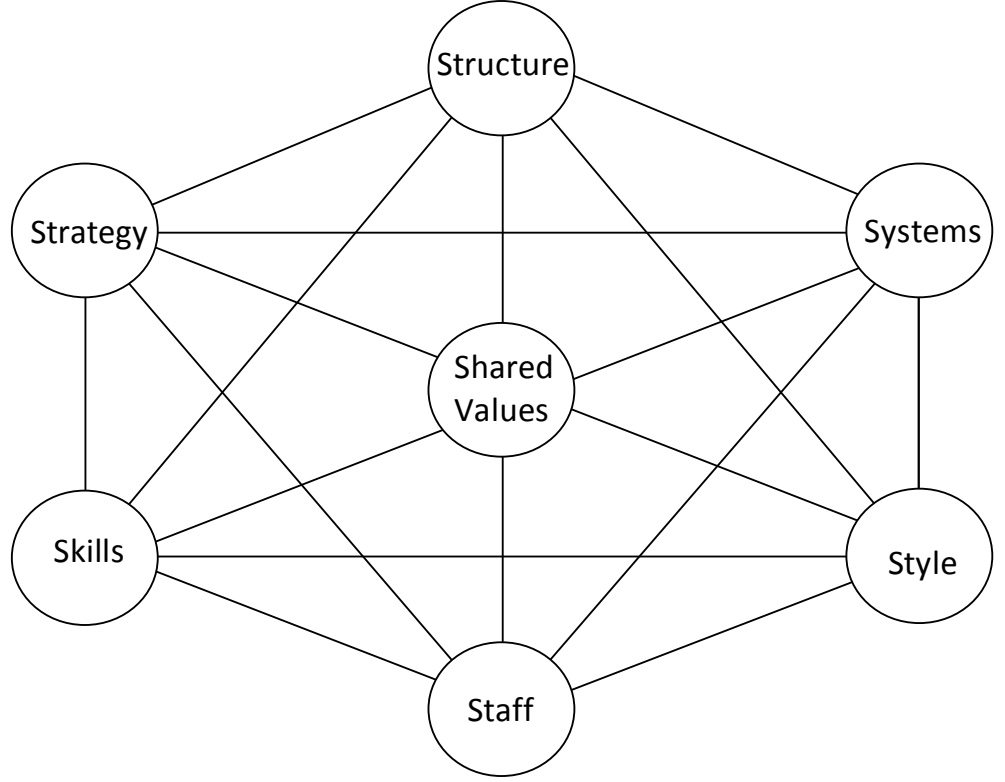
सर्वसामान्यपणे दोन प्रकारच्या गरजा अपेक्षित असतात

१. व्यूहरचना आणि कार्यात्मक धोरणे या दोघांमध्ये निश्चितीकरण करणे

२. व्यूहरचना आणि संघटन रचना प्रक्रिया आणि पध्दती यात निश्चितीकरण करणे

मॅकीन्स यांनी ७-एस कार्य पध्दतीत व्यूहरचना अंमलबजावणीसाठी एक महत्वाची नमुना पध्दती स्पष्ट केलेली आहे. व्यूहरचना अंमलबजावणीत योग्य मार्ग ओळखण्यासाठी आणि व्यूहरचना ठरविण्यासाठी हया नमुना पध्दतीचा उपयोग होत असतो. मॅकीन्सच्या मते प्रमंडळात यु.एस.ओ. च्या

संस्थेच्या विचारविनिमयात सात घटकांचा सहभाग व्यूहरचनेत असतो. त्यात व्यूहरचना, रचना/आराखडा, शैली, कर्मचारी, कौशल्य, पध्दती आणि सहभागी मुल्य यांचा संघटनात्मक यशस्वीतेसाठी पुढील प्रमाणे आकृतीच्या साहीय्याने स्पष्ट करता येईल.



आकृती.३.१ मॅकीन्स यांनी ७एस कार्यपध्दती

मॅकीन्स यांनी ७एस कार्यपध्दतीत जे विविध घटक सांगितलेले आहेत.ते पुढील प्रमाणे

१. व्यूहरचना (Strategy) : म्हणजे संघटनात्मक हेतू होय.
२. रचना/आराखडा (Structure): मुलभूत कार्यपध्दतीच्या आराखडयातील जबाबदारी आणि कार्य.
३. पध्दती (Systems): व्यवस्थापन साधने यात नियोजन करणे,निर्णय घेणे,संदेशवहन आणि नियंत्रण यांचा समावेश होतो.
४. कर्मचारी (Staff): संघटनेची मानवी संसाधने
५. कौशल्य (Skills) : संघटनात्मक आणि वैयक्तीक क्षमता
६. शैली (Style) : व्यवस्थापक कशारितीने पुढाकार आणि अभिप्रेरित करतो.
७. सहभागी मुल्य (Shared Values) : मुल्य,उद्दिष्टे,संघटनेच्या हेतूसाध्ये करण्यासाठी ध्येय

या कार्यपध्दतीत व्यूहरचनेच्या सुरवाती पासून आणि शेवटचा मुद्दा सहभागी मुल्य या पर्यंत विश्लेषण केले जाते.या सर्व घटकांमध्ये कशारितीने अंतर्गत संबंध कसे अधिक महत्वाचे आहेत हे स्पष्ट होते.परंतू या अंतर्गत संबधत असे सुचित केले जाते की कोणता ही एक घटक एकाकी किंवा स्वतंत्र नाही.

वरील संज्ञा आणि नमुन्यावरून असा अन्वर्थ दिसून येतो की व्यवस्थापकीय व्याप्तीच्या कृतीत व्यूहरचना अंमलबजावणीत सर्वसामान्यतः समन्वयात व्यवस्थापन प्रक्रियांचा सहभाग असतो.सर्व

व्यवस्थापकीय प्रक्रियांचा व्यवस्थापन प्रक्रियेत व्यूहरचनेच्या गरजेनुसार वापर करण्यात येतो. विश्लेषणात्मक दृष्टीकोणातून पुढील प्रमाणे वर्गीकरण करता येईल

१. क्रियात्मक व्यूहरचना:संस्थात्मक व्यूहरचना,कृती योजना आणि संघटनात्मक संसाधनांचे वाटप
- २.रचनात्मक अंमलबजावणी:संघटनरचनेचा आराखडा आणि संघटनात्मक पध्दतींचा विकास
- ३.कार्यात्मक अंमलबजावणी:योजनांचा विकास करणे आणि विविध कार्यासाठी धोरणे ठरविणे.
- ४.वर्तणूकीय अंमलबजावणी:नेतृत्व शैलीत विकास करणे,संघटनात्मक वातावरण निर्माण करणे, आणि मुल्य निश्चिती,नैतिक आणि सामाजिक दृष्टीकोण इत्यादी.

व्यवसायाच्या अधिक कार्यक्षमतेत व्यूहरचना आणि योजनांचा स्वतंत्र कृतीत गरजे प्रमाणे दर्शविण्यात आणि मार्ग बदलण्यास शक्य होते.परंतु ते सहज शक्य नाही.बहूतेक कंपन्या त्यांच्या कर्मचा-यांना योग्य पध्दतीने एकत्रित कार्य करण्यास प्रमंडळाच्या ध्येय साध्ये करण्यात अपयशी ठरल्या आहेत.बहूतेक कंपन्या आणि संघटना त्यांच्या व्यवसायात व्यूहरचनेच्या यशस्वीतेसाठी वापर करतात.सर्वसामान्यतः बहूतेक महामंडळात विशेष अधिक काळ माहीती वर्ग करण्यासाठी धडपड करून योजना कार्यान्वित करून नियमित व्यूहरचना याशस्वीपणे अंमलबजावणीत शक्य होत असते.येथे काही जुन्या पध्दतींचा परिणामकारक व्यूहरचनात्मक प्रमंडळाच्या अंमलबजावणीत पुढाकार असतो.ही अधुनिक तत्वे व्यूहरचना ठरविण्यात संघटनेत महत्वाची भूमिका पारपाडीत असतात.आणि त्यांचा सहभाग अधिक प्रमाणावर असतो.अनेक कंपन्यांच्या व्यूहरचनेत अधुनिक अभ्यासात ७० ते ९० टक्के संघटना व्यूहरचना ठरविण्यात वरिष्ठ स्तरावर अपयशी होतात.फॉरचून मॅगझीनच्या अभ्यासानुसार १० पैकी ७ मुख्याधिकारी अपयशात अयोग्य व्यूहरचनेचा वापर करीत नाही कारण परंतु अयोग्य प्रदर्शन असते.टाईम्सच्या दुस-या अभ्यासात १००० कंपन्या ८० टक्के संचालक असे म्हणतात की व्यूहरचना योग्य आहे परंतु फक्त १४ टक्के योग्य पध्दतीने अंमलबजावणीचे ठरवितात.फक्त ३ कंपनीत एक कंपनी स्वतःच्या मुल्यमापनावर अर्थपूर्ण व्यूहरचनात्मक यशस्वीपणे राबविण्यात येते.असे स्पष्ट करता येईल की परिणामकारक व्यूहरचना साध्ये करण्यात एक यशस्वी तंत्र आहे.यशस्वीपणे व्यूहरचना ठरवून व्यूहरचना अंमलबजावणीत व्यूहरचना यशस्वी होण्याची हमी देत नाही.ते नेहमी व्यूहरचना अंमलबजावणीत अधिक किचकट असते.व्यूहरचना ठरवून व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीत पुढील मार्ग स्वीकारण्यात येतात.

१. व्यूहरचना ठरविण्यात कृती करण्यापुर्वी प्रवाहची स्थिती निश्चित करण्यात येते.
२. व्यूहरचना ठरविण्याच्या कृतीत व्यवस्थापकीय प्रवाहची सहभाग असतो.
३. व्यूहरचना ठरविण्यात परिणामकारक राबविण्यावर भर असतो
४. व्यूहरचना अंमलबजावणीत कार्यक्षमतेवर भर दिला जातो.
५. व्यूहरचना ठरविणे ही प्राथमिक बौध्दीक प्रक्रिया आहे.
६. व्यूहरचना ठरविणे ही एक प्राथमिक प्रक्रियात्मक क्रिया आहे.
७. व्यूहरचना ठरविण्यात चांगल्या स्थितीची आणि विश्लेषणात्मक कौशल्याची गरज असते.
८. व्यूहरचना ठरविण्यात विशेष अभिप्रेरण आणि नेतृत्व गुणांची गरज असते.
९. व्यूहरचना ठरविण्यात काही व्यक्तींमध्ये समन्वय असणे अपेक्षित असते.
१०. व्यूहरचना ठरविण्यात अनेक व्यक्तींमध्ये समन्वय अपेक्षित असतो.

प्रकल्प आणि प्रक्रियात्मक अंमलबजावणी (Projects and Procedural Implementation)

प्रकल्प नियोजनाच्या आवश्यकते साठी एका मार्गाने कंपनी आज दिर्घकालीन क्रियांकडे आकर्षित होतात.असे वरील प्रमाणे स्पष्ट करण्यात आलेले आहे.कंपनीचे धोरणात्मक नियोजन हे कंपनीत सतत चालणारे असते. आणि त्याचा परिणाम हा विशिष्ट वेळी होत असतो. प्रकल्प नियोजनात अधिक एखादा भाग भविष्यात उपयोगासाठी असतो.त्याचा अभ्यास सुक्ष्म स्तरावर नियोजन पुर्वक झालेला असतो. परंतु तिथे जवळच्या संबंधात धोरणात्मक नियोजन आणि प्रकल्प नियोजन अस्तित्वात असू शकते.म्हणूनच जवळ जवळ तिथे प्रकल्पाच्या सारख्या पध्दतीचा एक भाग

तपासणीत वर्षातून कोणत्याही वेळी असू शकतो व नियोजन चक्रा प्रमाणे नसते.ज्या प्रमाणे निवडीच्या कालावधी करीता प्रकल्प मुल्यमापनाची गरज निवड केलेल्या व्यूहरचनात्मक नियोजनाशी संबंधीत नसते.खरोखर तिथे प्रकल्प तपासणीची गरज असत नाही किंवा त्यांचा दिर्घकालीन नियोजनात सहभाग असतो.जर हे धोरण स्विकारले तर प्रकल्पाच्या ठिकाणी प्रमंडळ व्यूहरचना उभारण्यात चांगल्या मार्गांचा स्विकार करता येऊ शकतो.तरच खरे जीवन जगण्याची स्थिती दिसून येते.व्यवस्थापक मानवी दृष्टीकोणातून ही योजना वगळून टाकत असतो. धोरणात्मक नियोजन कोणत्याही ठिकाणी नियमित प्रक्रिया असते.आणि नवीन संधी योजनेत साध्ये होत नसतील तर वातारणात्मक बदलाचा परिणाम नवीन प्रकल्पावर दिसून येतो.त्याचे कारण असे की कोणती ही कंपनी खुले भाग विकी करून भांडवली खर्चाचे नियोजनाची मान्यता घेऊ शकत नाही. काही वेळेस कंपनी कायद्याच्या सामोरे जावून स्वतःगुंतवणूकीवर मोबदला देत असतात.याचे कारण व्यवसायाच्या चांगल्या परिस्थितीवर अवलंबून असते.अशारितीने वरिष्ठ स्तरावरील व्यवस्थापना चांगल्या प्रकारची कल्पना सुचविते.परंतू त्यांना खात्री वाटत नाही तेव्हा अचानक प्रकल्प तक्त्या वरून वगळून टाकण्यात येतो.त्या करीत योग्य कारण नसते. आधुनिक पध्दतीच्या स्वीकृतीत कंपनीचे काही मुलभूत पध्दती अपेक्षित असतात.हे वातावरण प्रमाणावर अवलंबून असते.उपपध्दतीचा प्रमंडळ नियोजन प्रक्रियेत काय गरज आहे.त्याचा प्रकल्पाशी संबंध असतो.कंपनीची उपपध्दत ही एक अल्पकालीन भांडवली अंदाज पध्दती असते. नियमित प्रक्रियेत खात्री असते की प्रकल्प नियोजन प्रक्रियेतच्या प्रत्येक पायरीत योग्य वेळी मुल्यमापना करीता भांडवली खर्च घ्यावा लागतो व नियंत्रणाची पध्दत असते.तिथे कोणत्याही घटकांविषयी माहीती नसते.आणि अनेक कंपन्यांच्या दृष्टीकोणातून जे इतर घटक संघटनेच्या औपचारिक नियोजनात भाग घेत नाहीत.ते सहज अधिक कार्यक्षपणे प्रकल्पाच्या विकासात सक्रीय असते. ज्यांच्या सहभागातून प्रमंडळाच्या संसाधन उपयोगात अधिक परिणाम होत असतांना कोणत्याही व्यूहरचनात्मक नियोजनाचा सहभाग नसतो.त्याचा प्रत्येक प्रकल्पात धोका असतो.परंतू प्रत्येक प्रकल्प हा काळजी पुर्वक स्वतंत्र आधारावर असतो.कोणत्या ही कंपनीला अधिक क्रिया करण्याची गरज राहत नाही.कार्यक्षम प्रकल्प नियोजनाच्या प्रक्रियेत प्रमंडळ नियोजनात पुर्ण प्रक्रिया हाताळण्याची गरज राहत नाही.हया मार्गाने नियोजनाची अंगे स्पष्ट करता येतात.

संसाधनांचे वाटप (Resource Allocation)

धोरणात्मक नियोजनात संसाधन वाटपाचे निर्णय घेतांना उपलब्ध संसाधनांचा उपयोग करून अर्थात मानवी संसाधना संदर्भात विशेष जवळच्या काळात भविष्यातील ध्येय साध्ये करण्यासाठी संसाधन वाटपाची प्रक्रिया विविध प्रकल्पात किंवा व्यावसायिक एककात चाललेली असते.नियोजनात दोन भाग असतात.पहिल्या भागात मुलभूत वाटपचा निर्णय असतो. आणि दुस-या भागात परिस्थिती ही तांत्रिक प्रक्रिया असते.मुलभूत वाटप निर्णयात निधी नियोजनाच्या भागाची निवड केली जाते.आणि कोणत्या स्तरावर निधी मिळवावा आणि कोणते निधी राहिलेले आहेत.संसाधनांचे वाटप काही भागांसाठी असते.परंतू इतर भागासाठी नसते.तिथे दोन प्रकारची तांत्रिक परिस्थिती असते.तसेच काही घटकांना अग्रक्रम देवून काही घटक नियोजनात वगळण्यात येतात. जे घटक निधी उपलब्ध करण्यात मदत करतील त्या घटकांना क्रम देवून त्यांचा नियोजनात समावेश करण्यात येतो. जे घटक पुरेसे नसतील तर एकूण निधीत वगळण्यात येतात.संसाधनांचे वाटप ही एक मुलभूत व्यवस्थापनेची प्रक्रिया असून तिचा व्यूहरचना ठरविण्यासाठी उपयोग होत असतो. संघटनेत जे व्यवस्थापन दृष्टीकोण निर्णय घेण्यास उपयुक्त नाहीत संसाधन वाटप हे राजकीय किंवा कर्मचा-यांवर आधारित असेल तर धोरणात्मक व्यवस्थापनेस संसाधन वाटपाचे क्रम वार्षिक उद्दिष्टांवर ठरविणे शक्य होते.व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनेला अधिक स्पष्टीकरणची गरज राहत नाही. आणि संघटनात्मक यशा पेक्षा संसाधनांच्या वाटपात वार्षिक उद्दिष्टांच्या मान्यतेत दर्शविण्यात आलेल्या अग्रक्रमांचा संबंध नसतो. सर्व संघटनेत अखेरिस चार प्रकारचे संसाधने ठरविलेली उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी वापरण्यात येतात.त्यात वित्तीय मार्ग, भौतिक संसाधने, मानवी संसाधने, आणि तांत्रिक

साधने यांचा प्रत्येक विभागात सहभाग असतो.आणि विभागाला व्यूहरचनेची यशस्वीपणे अंमलबजावणी करता येत नाही. सर्वसामान्य पणे संसाधन वाटपात अनेक घटकांचा परिणाम होत असतो त्यात संसाधनांचे अधिक संरक्षण, अल्पकालीन वित्तीय घटकांवर भर देणे, संघटनात्मक राजकारण, व्यूहरचना लक्ष्य ठरविणे, जोखीम स्वीकारणे, आणि परिपूर्ण ज्ञानाचा अभाव इत्यादींचा व्यवस्थापक सर्वसामान्य पणे अधिक विचार पुर्वक ठरवू शकतो.व्यवस्थापक हा वेळ आणि संसाधना बाबत अधिक विचार करू शकतो. जर खर्च अधिक होत असतील तर प्रमुख अधिकारी तिस-या हाप्त्यात चांगला अहवाल करू शकतो.त्या साठी तो व्यूहरचना ठरवून अंमलबजावणी करू शकतो. आज इंजिनिअर व संसाधने उपलब्ध होण्या बाबत समस्या आहेत.त्यामुळे लेखे आणि अंदाजपत्रक अपयशी होत असतात.म्हणून संघटनेत व्यूहरचना ठरवित असतांना अडचणी निर्माण होत असतात.संघटनेत संसाधन वाटपांचा संघटनेच्या उद्दिष्टांवर परिणाम होत असतो. परिणामकारक संसाधने वाटप हे यशस्वी व्यूहरचना अंमलबजावणीत हमी देऊ शकत नाही कारण कार्यक्रम,कर्मचारी, नियंत्रण यांचा आणि संसाधने उपलब्ध करण्यात चर्चा होऊ शकते. व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापना स्वतः कधी कधी संसाधन वाटप प्रक्रिया अवलंबू शकते. संसाधनात पैसा,इमारती, संयंत्रणा किंवा इतर प्रत्येक सुविधांचा संसाधन व्यवस्थापनाच्या हुशारी आणि तांत्रिक कौशल्याचा कितपत प्रमाणात लाभ होतो. जी संसाधने ही साधने संघटनेत अधिक चांगल्या सेवेत मुल्यात बदल करण्याची प्रक्रिया असते.संघटनेचे यश आणि त्याचे एकक किंवा उपघटक दर्जात्मक संसाधन उपलब्धतेवर अवलंबून असते.आणि त्यांचा परिणामकारक वापर केला जातो.हे मार्ग संसाधन वाटपासाठी पुरेसे असतात त्यांची माहिती पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

संसाधन वाटपाचे मुलभूत आधार (Basis for Resource Allocation)

जेव्हा संसाधनांचे वाटप केले जाते.तेव्हा संघटना दोन पर्यायांचा स्विकार करीत असते.

- १.ज्या ठिकाणी संसाधनांचे वाटप केले जाईल त्या ठिकाणी त्यांचा जास्तीत जास्त सहभाग असावा.
 - २.संसाधनांचे वाटप विविध संघटनात्मक एकक किंवा उपविभागांच्या गरजे नुसार असावे
- जर हे दोन्ही पर्याय एकमेकांना अधिक किचकट होत असतील तर उद्दिष्टे मुल्यमापनात विविध एककांच्या संसाधनांची मागणी असते.

अंदाज घेणे म्हणजे ज्याच्या माध्यमातून संसाधनांच्या वाटपात संघटनात्मक एककात जेव्हा अंदाज पत्रकात साधन म्हणून संसाधन वाटपाचे ठरवितात.ते संघटनेच्या उद्दिष्टांच्या उजळणी करण्यासाठी असते.आणि प्रत्येक संघटनेचा मार्ग हा उद्दिष्टे साध्ये करण्याचा असतो.पुढील मुद्द्यांच्या दृष्टीकोणातून अंदाजपत्रकी प्रकार अधिक महत्वाचे असतात.

अ.भांडवली अंदाजपत्रक :Capital Budgeting भांडवली अंदाजपत्रकाच्या नियोजनात वित्तीय मार्गाच्या विकासात संघटनेला दिर्घकालीन लाभता अधिकाधिक मिळविण्याच्या हेतूने ठरविण्यात येते. या अंदाजपत्रकात निरनिराळी तंत्रे ज्या प्रमाणे सरासरी मोबदला,मिळकत कालावधी,अंतर्गत मोबदला दर,आणि निव्वळ प्रत्येक मुल्य,या सर्वांचा उपयोग अधिका अधिक नफा मिळविणे हा असतो. ही पध्दत ज्या प्रमाणे प्रकल्पाच्या विविध पर्यायात समाविष्ट करण्याच्या टप्प्यात अधिक उपयुक्त असते.व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनेच्या दृष्टीकोणातून त्यांचा व्यूहरचना अंमलबजावणीच्या स्तरावर अधिक मदत होणार नाही.त्यांचा मानवी संसाधन वाटपात समावेश केला नाही तरी ते प्रकल्प ठरविण्याच्या प्रक्रियेत यशस्वी होतात.

ब.अनुभवावर आधारित अंदाजपत्रक:Performance Budgeting अनुभवावर आधारित अंदाजपत्रकात वस्तू/उत्पादन प्रक्रियेत किंवा परिव्यय/निकाल अंदाजपत्रकावर आधारित असते. त्यांचा बिगर आर्थिक पध्दतीच्या अनुभवावर भर असतो.ज्या वित्तीय पध्दतीच्या स्पष्टीकरणात बदल आणि सहभागात नियोजनाचा अनुभव असतो.एतेहासिक बिगर आर्थिक पध्दतीच्या तुलनेत सुविधांचा अंदाजपत्रकीय निर्णयात मुख्ये मदत होत असते.आणि संसाधनांच्या वापरात कसा उपयोग होतो हे दर्शविता येते.हया पध्दतीचा भूतकालीन अनुभाव आधारित मुल्यमापनाचा आणि भविष्यातील सुविधांच्या नियोजनात उपयोग होतो.

क.शुन्याधारित अंदाजपत्रक :Zero base Budgeting शुन्याधारित पध्दतीत ज्या ठिकाणी प्रत्येक कार्याचा संबंध हा जुन्या किंवा नव्या घटनांशी येतो.आणि संपूर्ण अंदाजपत्रक ठरविण्यात निर्णय घेता येतो.हे प्रत्येक व्यवस्थापक ठरवू शकतो.केव्हा सर्व ठिकाणी का खर्च करीत असतो. शुन्याधारित प्रक्रियेत पुढील मुलभूत चार पाय-यांचा समावेश होतो

१.निर्णय घेणा-या एककाची ओळख करणे, की ज्यांचा संबंध सुविधांशी येतो.किंवा व्यवस्थापकांच्या प्रक्रि यांचा संबंधाची जबाबदारी येते.

२.प्रत्येक निर्णय एककाचे विश्लेषण हे एकूण निर्णयाच्या धोरणात असावे

३.मुल्यमापन आणि निर्णय एककाच्या प्रमापात अंदाजपत्रकाच्या विकासाची विनंती असावी

४.संसाधनांच्या वाटपात प्रत्येक एकाकात प्रमापावर आधारित असावे.म्हणून संसाधन वाटपाचा भर हा ज्या ठिकाणी प्रत्येक निर्णयात एककाचा सहभाग असेल तर शुन्याधारित अंदाजपत्रकाच्या निकालात अनेक लाभ व्यावसायिक अंदाजपत्रकात असतो.अशा प्रकारचा लाभ हा संसाधन वाटपावातून येत असतो.

ड.व्यूहरचनात्मक अंदाजपत्रक :Strategic Budgeting व्यूहरचनात्मक अंदाजपत्रक ही तुलनात्मकरित्या एक नवीन संकल्पनेत साधन म्हणून संसाधन वाटपात विविध व्यूहरचनात्मक अंदाजपत्रक एकक आणि संघटनात्मक एकक असतात.व्यूहरचनात्मक अंदाजपत्रका अंतर्गत स्पष्टीकरणात संघटनात्मक एककात संसाधन गरजेत मुलभूत प्रश्न ठेवण्यात येतो की कोणत्या जवळच्या अनुभवार आणि परिणामकारकरित्या आपण कार्यान्वित करू शकतो.व दुसरा प्रश्न स्विकारू शकतो.त्यात सुविधांचे कोणते मार्ग आहेत,संघटनात्मक एकक,विचार प्रणाली आणि व्यवसाय अद्यावत करण्यासाठी व संघटीत परिणाम दाखवून देण्यासाठी उत्तरात कौशल्याचे प्रकार,अनुभव सुचवू शकतात.आणि विविध संघटनात्मक एककात गरजे नुसार परिणामकारक आराखडा मिळविण्यासाठी शोध घेत असतात.व्यूहरचनात्मक अंदाजपत्रकात दोन टप्प्यात अंदाजपत्रक तयार करण्यात येतात.

१. कागदावर स्थिती तयार करण्यात येते.

२. अंदाजपत्रक तयार करणे.

संसाधन वाटपावर परिणामकरणारे घटक :साधन सामुग्री जेवढी दुर्मिळ असेल तेवढी वाटपाची प्रक्रिया गुंतागुंतीची होते.जर व्यूहरचनेचे अग्रक्रम निश्चित करण्यात आले असतील तर अंमलबजावणीची प्रक्रिया सुलभ होते.म्हणून साधन सामुग्रीच्या वाटपावर परिणामकरणारे घटक पुढील प्रमाणे सांगता येतील.

१.**व्यवसाय संस्थेची ध्येय धोरणे** :व्यवसायाची ध्येय धोरणे साधन सामुग्रीच्या वाटपावर परिणाम करीत असतात.प्रमुख अधिकारी साधन सामुग्री वाटपात बहूतेक वेळा हस्तक्षेप करतात.अधिका-यांचे प्राधान्य क्रम वेगळे असल्यास साधन सामुग्रीचे वाटप ठरविल्या प्रमाणे होत नाही.

२.**अंतर्गत राजकारण** : प्रत्येक विभागास अधिक निधीची गरज असते. एखाद्या विभागास जास्त निधी दिल्यास दुसरा विभाग नाराज होतो.व याची प्रतिक्रिया व्यवस्थापनेच्या कार्यक्षमतेवर होत असते.आणि व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीत अडथळे निर्माण होतात.संघटनेत निर्माण झालेले अंतर्गत राजकीय वातावरण परिणाम करू शकते.

३.**बहीर्गत घटक** : सरकारी योजना आणि बदलणारे नियम व कार्य पध्दती यांचा निधी वाटपावर परिणाम होत असतो.त्याच प्रमाणे भागधारक आणि सावकार, वित्तीय संस्था यांचा साधन सामुग्री वाटपावर परिणाम होत असतो.अशारितीने साधन सामुग्री उपलब्ध करून देण्यासाठी व्यूहरचना अंमलबजावणी महत्वाची असते.

संसाधन वाटपातील समस्या (Problem in Resources Allocation)

संसाधन वाटपाचे कार्य करीत असतांना अनेक समस्या निर्माण होतात त्यांची करणे पुढील प्रमाणे-

१. संसाधने मर्यादीत असतात.

२. संघटनात्मक एककात तुलनेत प्रत्येकाचा प्रयत्न हा मुख्य सहभागाचा असतो.

३. संघटनेची भूतकालीन चर्चा

हे सर्व घटक सामाजिक, राजकीय दृष्ट्या संसाधन वाटपात व्यूहरचना निवडीत दिसून येतात.परंतू ख-या अर्थाने संसाधनांचा दुय्यम पर्याप्त वापर करणे शक्य आहे.संघटनेत दिसून येणा-या समस्या पुढील प्रमाणे सांगता येतील.

१.प्रत्येक संघटनात्मक एकक हा जास्तीत जास्त संसाधने मिळविण्याचा प्रयत्न करतो.कारण अधिक संसाधनांचे वाटपात एककाचा संबंध इतर एककां पेक्षा अधिक शक्तीशाली असतो.प्रत्येक घटकाच्या प्रक्रियेत लवचिकता हवी असते.आणि अकार्यक्षमता लपवून कोणत्याही पध्दतीने वाढ करण्याचा प्रयत्न केला जातो.असे अधिक संसाधने मिळविण्यासाठी ठरविण्यात येते.विविध संघटनात्मक एककां कडून अधिकार वापर करण्याचा उद्दिष्टात आदेश देण्याचा अभाव असेल तर असे केले जाते.अशा समस्या दिसून येण्यासाठी पुरेशा एककाचा सहभाग असतो.आणि संसाधने मागणीत सहभागाचा समावेश असतो.

२.संघटनेची भूतकालीन चर्चा संसाधन वाटपावर परिणाम करीत असते.जर समस्या प्रत्यक्षात दिसत नसतील तर काही शुन्याधारित अंदाजपत्रकाचे तंत्रे किंवा व्यूहरचनात्मक अंदाजपत्रकांच्या सहाय्याने येणा-या समस्या एकका पासून वर्ग करण्यात जिथे त्यांच्या सहाय्याने वापर करून एककात अधिक चांगल्या प्रकारे वापरण्यात येतात. परंतू ही प्रकिया सुलभ नसते.व्यवस्थापकाला ज्या एककात संसाधनांचा वापरात अधिक शक्ती दिसेल असे घटक वगळ्यात येतात.अशारितीने दिसून येणा-या समस्या आणि स्थिती अधिक महत्वाची असते.

३.काही वेळा संघटना स्वतःबदलास तयार होते.असे अधिक संघटनांच्या बाबतीत दिसून येते.संघटना चांगल्या व्यवस्थापकाची नेमणूक करून उत्पादन व्यवस्थापन करतात.कारण ही एक संघटनेची भूतकालीन प्रार्थना असते. परंतू त्या ठिकाणी कोणती ही व्यूहरचना नसते.नेहमी संघटनात्मक एकक भूतकालीन घटनांवर संसाधने मिळविण्यासाठी प्रामुख्याने भर देतात.परंतू व्यवसायात अधिक सुरक्षितता पाहिली जाते.ही समस्या सोडविण्यासाठी बदलाच्या अपेक्षेने व्यवसायात नवीन स्थितीत भर देण्यात येतो.

३.२.२ संरचनात्मक अंमलबजावणी (Structural Implementation)

संरचनात्मक अंमलबजावणीच्या व्यूहरचनेत संघटनरचनेच्या आराखड्याचा समावेश असतो.आणि संघटनेचे विविध एकक आणि उपघटकांचा अंतर्गत संबंध संघटनरचनेचा परिणाम दर्शवित असते.संघटनरचना ही पध्दत विविध संघटनांचा भाग अंतर्गत संबंध दर्शवित असतात व त्यांच्या साहाय्याने संघटनेत केले जाणारे कार्य कसे असेल असे विभाजन आणि वेगवेगळ्या स्थितील करार, समूह, खाते, विभागांचा समावेश असतो. आणि संघटनेचे उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी समन्वय साधने आवश्यक असतो.तरच संघटनेची उद्दिष्टे साध्ये करता येतात. म्हणून संघटनात्मक आराखड्याचे दोन बाजू असतात.त्यात विविधता आणि एकात्मिकरण यांचा समावेश असतो.म्हणून विविधतेतील फरकात बोधात्मक आणि भावनिक संबंध व्यवस्थापक आणि विविध कार्यात्मक विभागात असतो आणि एकात्मिकरणात राज्याच्या समन्वयाचा दर्ज्यात संघटनेची एकता साध्ये करण्याचा दृष्टीकोण असतो.म्हणून संघटना या दोन्ही बाजूंवर भर देत असते.आणि संघटनरचनेच्या आराखड्यात निश्चित करण्यात येते व पध्दतीची पुर्तता करून संघटनेचे घटक आणि सभासदांमध्ये प्रतिक्रिया आणि समन्वय ठेवता येतो.

संरचनात्मक विचार करणे (Structural Considerations)

योग्य आराखडा पध्दतीच्या मागणीत विविध रचनांच्या समावेशात घटकांचा संबंध असतो.हा विभाग संरचनात्मक आराखड्याचा प्रमाण किंवा मान्यतेची हमी देत नाही.तरी त्यांचे लक्ष्य संरचनात्मक ओळख देण्यासाठी ज्यांचा समावेश आणि संबंधात आराखडा पध्दतीत मदत होत असते.विशेष माहिती आणि समाधानाच्या आधारावर योग्य संरचनात्मक वर्गाची जबाबदा-या संबंधी संबंधीत संघटनेत आराखड्यात बदल आणि सहाय्यक पध्दती उभारण्यास मदत करतात.

व्यूहरचनेसाठी संरचना (Structures for Strategy)

पर्यावरणाचे प्रकार लक्षात ठेवून संस्थेला योग्य वेळी तोंड देण्यासाठी आणि व्यूहरचना स्वीकारण्यात प्रमंडळ आणि व्यावसायिक स्तरावर संरचनात्मक बदल करू शकतात.परंतु संघटनात्मक बदल हे अधिक करून संरचनात्मक अधुनूकीकरणावर आधारित असतात.आणि कितपत प्रमाणात लोकांचा बदलाच्या स्थितीस प्रतिक्रिया असतात.व नवीन संबंध कसे प्रस्थापित केले जातात.व कोणत्या परिस्थितीत बदल केले जातात.नवीन संबंध कसे निर्माण केले जातात. आणि कोणत्या परिस्थितीत संघटनेला निवड करण्यास भाग पडते.तसेच वर्तनणूक आणि पुढील घटकांसाठी चर्चा कशी राहिल हे ठरविण्यात येते.त्याच प्रमाणे या ठिकाणी आपणास विविध संरचनात्मक व्यूहरचनेसाठी लक्ष्य केंद्रीत करता येईल ते पुढील प्रमाणे.

१.व्यावसायिक व्यूहरचनेसाठी संरचना: Structures for Business Strategies व्यावसायिक व्यूहरचना ही नेतृत्व परिव्यय,तुलनात्मक किंवा केंद्रीत व्यूहरचना असते.प्रत्येकांचा वेगवेगळा संघ मागविण्यास सहभाग असतो.आणि म्हणूनच विविध संघटनांचा आराखडा वेगवेगळ्या संरचनात्मक व्यवस्थेत मागविण्यात येतो.संघटना त्या विविध व्यावसायिक व्यूहरचनेचा स्वीकार करून हवे असणारे उत्पादन आणि सेवांचा ग्राहकांच्या विविध अपेक्षांच्या दृष्टीने वस्तूची किंमत देण्यास तयार असतात.तुलनात्मक व्यूहरचना ही अध्ययन दृष्टीकोणातून संघटन आराखड्याची मागणी करीत असते.

२.प्रमंडळ व्यूहरचनेकरीता संरचना: Structures for Corporate Strategiesप्रमंडळ व्यूहरचनेचे एकात्मिकरण, वैविध्यकरण, अंतरराष्ट्रीयकरण, सहकार्य, विकेंद्रीकरण आणि पुर्नबांधणी करून विविध मागण्या निर्माण करण्यासाठी विविध संघटनांकडून आराखडा आणि संरचना करण्यात येते.प्रमंडळ व्यूहरचनेच्या नियंत्रणात संघटना कोणती ही योजना कार्यान्वित करीत नाहीत.जेव्हा तुलनात्मक कार्य करीत असतांना संरचनात्मक बदलाची मागणी केली जात नाही.फक्त संघटनेच्या आराखड्यात विपणनात अधिक भर देवून विपणन स्थिती आणि विकासासाठी व संशोधन विकास आणि वस्तू विकासासाठी प्रक्रियात्मक व्यूहरचना केली जाते.

३.एकात्मिक व्यूहरचनेकरीता संरचना: Structures for Integration Strategies उर्ध्वगामी आणि समांतर एकात्मिकरणात किंमत साखळीत उर्ध्वगामी आणि समांतर वाढ स्विकारण्यात येते.समांतर एकात्मिकरणात व्यावसायिक चर्चा करण्यात येतात.संघटन आराखडा आणि संरचनेच्या पुढाकाराने संघटनेला भौगोलिक किंवा वस्तू संरचनेच्या मागणीत समांतर एकात्मिकरण असते. उर्ध्वगामी एकात्मिकरण वाढीत संघटना स्वतःअविकसित कच्चा माल ग्राहकांना पाठवितात.ही व्यूहरचना मागणी निर्माण करण्यासाठी केली जाते. संरचना या प्रमाणे वाढविण्यात येते.जर अचानक विभागीय संरचना ही मागणी पुर्ण करण्यास पुरेशी असेल तर ते ह्या परिस्थितीत वैविध्यता व्यूहरचनेचा अवलंब करीत असतात.

४.वैविध्यता व्यूहरचनेसाठी संरचना : Structures for Diversification Strategies वैविध्येकरण व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीत बहुविभागीय आणि व्यूहरचना व्यावसायिक एककांच्या संरचनेवर वैविध्येकरणाचा संबंध किंवा संबध नसल्यास संरचना फरकांमध्ये परिणाम करीत असते.

५.आंतरराष्ट्रीयकरण व्यूहरचनेसाठी संरचना : Structures for Internationalisation Strategiesआंतरराष्ट्रीय व्यूहरचनेचे चार प्रकारात वर्गीकरण करता येईल ज्या प्रमाणे आंतरराष्ट्रीय,बहू गृहउपयोगी, जागतिक आणि राष्ट्रीय धोरणात्मक प्रत्येक आंतरराष्ट्रीय व्यूहरचना स्वतः मागणी निर्माण करण्यासाठी संघटन आराखडा आणि संरचना करीत असतात .पुढील आकृतीच्या सहाय्याने आंतरराष्ट्रीय व्यूहरचनेची संरचना दर्शविता येईल.

जागतिक व्यूहरचना	राष्ट्रीय धोरणात्मक व्यूहरचना
जागतिक वस्तू संरचना	जागतिक संरचना पध्दती
आंतरराष्ट्रीय व्यूहरचना	बहू गृहउपयोगी व्यूहरचना
आंतरराष्ट्रीय विभागीय संरचना	जागतिक भौगोलिक व्यूहरचना

आकृती ३.२ आंतरराष्ट्रीय व्यूहरचनेकरीता संरचना

६.घटकात्मक व्यूहरचनेसाठी संरचना : Structures for Digitalisation Strategies
घटकात्मक व्यूहरचनेत घटक संकेतांवर आधारित माहिती आणि कार्यक्षमतेच्या प्रक्रियेत आणि प्रसरणात परिणाम करीत असते.घटकात्मक माहिती ठरवून अंमलबजावणी साठी व्यूहरचना ही ज्या प्रमाणे संघटन आराखडा करीता संरचनात्मक अंमलबजावणीत घटकात्मक व्यूहरचना प्रमंडळ व्यूहरचनेच्या इतर प्रकारच्या अंमलबजावणी पासून वेगळी राहत नाही.तुलनात्मक दृष्टीकोणातून असे दिसून येते की संघटनेच्या आराखडयावर घटकात्मक परिणाम होत असतात.

संघटनात्मक आराखडा (Organisational Design)

संघटनात्मक आराखडयाचा हेतू हा योग्य संरचना निर्माण करण्याचा असतो.म्हणूनच व्यूहरचनेची अंमलबजावणी निश्चित करण्यात येते.संघटनात्मक बदलाचा अर्थ अधुनिक संबंधित संरचनेत चुकीच्या मार्गाने अधिक काळ जात असल्याने आणि त्यासाठी व्यूहरचना अंमलबजावणीत जवळाचा मार्ग राहत नाही.प्रथम संघटनेच्या आराखडया विषयीच्या चर्चेत आणि नंतर संघटनात्मक बदलाच्या कारणांकडे लक्ष देता येते.संघटनात्मक आराखडयाचे दोन घटक आहेत.प्रत्येकांचे अनेक उपघटक असतात. त्यांची माहिती पुढील प्रमाणे-

संरचनात्मक घटक (Structural Dimensions)

यात संघटनेची अंतर्गत वैशिष्टे पुढील प्रमाणे चर्चा करता येतील

- १.लेखी कागदपत्रांच्या अधारावर रक्कम ठरविणे, त्यात प्रक्रिया, कामासंबंधी चर्चा, नियम आणि धोरणे हाताळणे यांचा समावेश असतो.
- २.विशेषीकरणाच्या प्रमापात ज्या संघटनेचे विचारांचे उपविभागात स्वतंत्र कामा संबंधी असते.
- ३.मानवी अधिकार विचार प्रणालीच्या चर्चेत जे ज्यांना अहवाल देतात.आणि प्रत्येक व्यवस्थापकाच्या नियंत्रण कक्षेत असतात.नियंत्रण कक्षेत अनेक दुय्यम अहवाल अधिक उपयुक्त असतात.
- ४.केंद्रीकरणात निर्णय प्रक्रियेत वाढ करण्यात वरिष्ठ व्यवस्थापना असते.विकेंद्रीकरणात अधिकारात वाढ करण्यासाठी निर्णयात कनिष्ठ स्तरावर व्यवस्थापनेला अधिकार देण्यात येतात.
- ५.व्यावसायीक स्तरावर औपचारीक शिक्षण आणि कर्मचा-यांचे प्रशिक्षण असते
- ६.कर्मचा-यांचे प्रमाण हे लोकांच्या विविध कार्यात आणि विभागात बेरोजगारी दर्शवितात.तिथे प्रशासकीय प्रमाण, कारकूनी प्रमाण किंवा अप्रत्यक्ष प्रमाण व प्रत्यक्ष कामगार कर्मचारी असू शकते.

संकल्पनात्मक घटक (Contextual Dimensions) या चर्चेत संघटनात्मक उभारणीच्या परिणाम आणि आकारात संरचनात्मक घटकात उपघटकांचे संकल्पनात्मक घटक पुढील प्रमाणे

- १.वातावरण
- २.लक्ष्य आणि व्यूहरचना
- ३.संस्कृती
- ४.तंत्रज्ञान
- ५.आकार

घटक आणि उपघटक संघटन आराखडयात स्वतंत्र असतात.हया घटक आभ्यासात आणि उपघटकांच्या सहाय्याने मोजमापाचे आधार आणि संघटनेचे विश्लेषण आणि त्यांच्या विषयी योग्य अर्थपूर्ण माहीती घेता येते. अंतर्गत आणि बहीर्गत वातावरणाचा विविध मार्गांनी संघटन आराखडयावर परिणाम होत असतो.संघटन आराखडयातील पाय-या पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येतील.

१.उपायात्मक सुविधांच्या ओळख करून गरजेनुसार कार्यातील उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी आणि ध्येय साध्ये करण्यासाठी व्यूहरचना ठरविण्यात येते

२.सुविधांचा समूह हा समान स्वस्थात आणि समान कौशल्याच्या गरजे नुसार ठरविण्यात येतो

३.संरचनेची निवड ही विविध समूहाच्या कृती सोयी सुविधांनी असतात

४.खात्यांची तयारी, विभाग इत्यादीत समूहांच्या कृतींचा सहभाग असतो

५.विविध विभागात अंतर्गत संबध निर्माण करण्याच्या हेतूने समन्वय आणि संदेशवहन करणे.

हया पाच पाय-या संघटन आराखडा विकासात पुढाकार घेतात.परंतू संघटनेची प्रकिया पुर्ण झालेली नसते.तसेच अनेक मुद्दांच्या सहाय्याने संघटनेवर परिणामकरणा-या माध्येमांचा व्यूहरचना अंमलबजावणीत समावेश असतो.

संघटनात्मक बदल (Organisational Change)

जर सध्याची संघटन रचना योग्य गरजेच्या निवड केलेल्या व्यूहरचनेसाठी परिपुर्ण नसेल तर त्या दृष्टीने व्यूहरचना ठरवावी.आणि व्यूहरचेची तत्वे वरिष्ठ व्यवस्थापने कडून ठरवून संघटनेसाठी असावीत.बहतेक कंपन्या अधुनिक संरचनेला मान्यता देतात.कारण त्यांच्या व्यूहरचनेत बदलास पुढील घटक कारणीभूत असतात.

१.सतत होणारा विकास व्यवस्थापकीय आकार आणि संदेशवहनावर समस्या निर्माण करतात

२.वस्तू साखळीचे अधिक वैविध्यीकरण

३.वाढती स्पर्धा आणि पर्यावरणातील बदल

४.व्यवस्थापकीय शैलीतील बदल,कुटूंब पध्दतीच्या निर्णया पासून ते विकेंद्रीत निर्णय प्रकियेत होत असतो.

५.संघटनात्मक वातावरण आणि व्यवस्थापकीय चर्चेतील बदल

६.कर्यक्षमते विषयी असमाधान कारण किचकट संरचना

ज्या प्रमाणे मान्यता घेण्यापुर्वी व्यवस्थापनेला पुर्नबांधणीत पुढील प्रश्न तपासून खात्री करून संस्थेला कार्यक्षमपणे कार्य करता येते.त्या शिवाय मान्यता मिळत नाही

१.संस्थाने ठरवलेली धोरणे आणि जबाबदारी संबंधीत संरचने प्रमाणे आहे काय ?

२.दररोजच्या प्रकियेत दिसून येणारी संधी संचलन आणि अभिप्रेरणेसाठी पुरेसे आहे काय?

३.प्रकिया आणि कृतीत वाढ करण्यासाठी संबंधीत संरचना करू शकते

४.कर्मचा-यांना एखादी उपायात्मक योजना उभारू शकतो

५.वरील संघटनात्मक बदल व्यतिरिक्त एखादी बहीर्गत योजना तयार करू शकतो

जर बदल केला तर एकूण लाभ हा परिपुर्ण आणि संरचनेशी कार्यक्षम असेल, आणि परिणामकारक भरपाई पध्दती व लोकांच्या दृष्टीकोणातून अभिप्रेरणात्मक असेल व खरोखरच प्रकियेच्या मान्यतेसाठी साखळी व्यवस्थापनेची जबाबदारी नेहमी मुख्ये अधिका-याची असते. म्हणून तेथे उच्च योग्य प्रकिया अधिक प्रमाणात व्यवस्थापने कडून संबंधित समस्या सोडविण्याची इच्छा असते.तसेच कर्मचारी विषयक बदल केले जातात.किंवा काही कालावधी घेण्यात येतो.त्याच प्रमाणे संख्यात्मक बदलसाठी आता बहूतेक संघटना विभागाचा विकास करतात किंवा बहिर्गत सल्लागारांच्या मदतीने योजना बदल करण्यावर भर देत असतात.

संघटन पध्दती (Organisation Systems)

संघटनात्मक पध्दतीत प्रकिया हाताळतांना तांत्रिक स्तरावर संघटनेत विविध घटकांचा वाढीत संघटन आराखडयाच्या प्रकियेत बदल स्वतंत्रपणे होत असतात.म्हणून या पध्दतीत एकत्रितपणे

विविध घटकाचा संबंध येत असतो.संघटनेत अशा अनेक पध्दतींचे अधिक महत्व पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१.माहिती पध्दती : Information System माहिती ही संघटनेच्या जीवनातील एक रक्त वाहीणी आहे.व्यवस्थापकाला सर्व साधनांची माहिती प्राप्त होणे गरजेचे असते.त्या शिवाय निर्णय घेवून व्यवसायिक प्रक्रिया पारपाडता येत नाही.म्हणून संघटनेला काही गोष्टींची गरज असते आणि ही माहिती व्यवस्थापनेकडून गोळा करण्यात येते.परंतू यासाठी योग्य पध्दतशीर पध्दतीने केले जाते.म्हणून त्याला माहिती पध्दती असे म्हणतात.ही पध्दत सामान्य पणे समूहात स्वतंत्र घटकांच्या हेतूने काही पुर्वनियोजित उद्दिष्टे साध्ये करण्याच्या हेतूने असते.हा दृष्टीकोण आराखडा समाचार पध्दतीला लागू असतो.माहिती पध्दती पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.माहिती पध्दती ही एक संघटीत पदत असून भूतकालीन,वर्तमानकालीन आणि प्रकल्पा संबंधी माहितीचा अंतर्गत प्रक्रिया आणि बहीर्गत बुद्धीमत्ते साठी माहिती पुरवित असते.प्रत्येक व्यवस्थापकाला योग्य वेळी योग्य नमुन्यात हवी असते.त्या आधारावरच नियमित कृती करणे शक्य होते.माहिती पध्दतीत दोन पध्दतींचा समावेश असतो.

अ.माहिती व्यवस्था / आराखडा

ब.वरिष्ठ व्यवस्थापना माहिती व्यवस्था

२.अभिप्रेरण पध्दत/ व्यवस्था :Motivation System संघटन पध्दतीत अभिप्रेरणा ही संघटनेची ध्येय आणि उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी अधिक महत्वाची आहे.

३.विकास पध्दत :Development System आजच्या बदलत्या व्यावसायिक जगतात कर्मचा-यांचा विकासात अधिक चांगल्या नोकरीची अपेक्षा भविष्यात मिळत असते.या प्रक्रियेत अधिक कालावधीची गरज असते.किंवा कर्मचारी हा बढतीने उच्च कामाकडे जातो.किंवा सध्याच्या कामात होणारा बदल हा तांत्रिक विकासांमुळे आणि संघटना अधिक किचकट झाल्यामुळे होतो.म्हणून संघटने करीता समस्या नसतील तर प्रशिक्षण आणि विकास करणे कसे परिणामकारक करता येईल.बहूतेक सर्वच संघटना हया प्रशिक्षण आणि विकासासाठी तरतूद करून ठेवतात.प्रशिक्षण आणि विकासाच्या मुख्ये धोरणात पुढील मुद्दे समाविष्ट असतात.

अ.प्रशिक्षण देण्याच्या पध्दती ठरवून त्यांचा अवलंब केला जातो

ब.व्यवस्थापकीय आणि प्रक्रियात्मक दृष्टीकोणातून वेगवेगळ्या स्तरावरील लोकांसाठी प्रशिक्षण कार्यक्रम आयोजित करणे

४.नियोजन आणि नियंत्रण पध्दत/ व्यवस्था :Planning and Control System नियोजन आणि नियंत्रण हे व्यवस्थापकीय कार्य असते.कोणती ही संघटना उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी कार्य करीत असते.

३.२.३ वर्तणूकीय/वर्तनात्मक अंमलबजावणी (Behavioral Implementation)

वर्तनात्मक अंमलबजावणीचा संबंध हा व्यूहरचना अंमलबजावणीशी असतो त्यांचा संघटनेतील व्यक्तींवर वर्तनात्मक परिणाम झालेला असतो.जो पर्यंत संघटना प्रथम मानवी दृष्टीकोणातून विशिष्ट उद्दिष्टे ठरवत नाही तो पर्यंत सभासदांच्या कृती आणि वर्तनात संचलनाची गरज निर्माण होणार नाही.नेतृत्वात दिसून येणा-या अकार्यक्षमतेत संघटना आणि व्यूहरचना ही सतत अपयशी असते.यात चार मुद्दे संबंधित व्यूहरचना अंमलबजावणीत स्पष्ट करता येतील.

१.नेतृत्व

२.प्रमंडळाचे राजकारण

३.प्रमंडळ संस्कृती

४.सामाजिक दायित्व

नेतृत्वाची अंमलबजावणी (Leadership Implementation)

नेतृत्व ही प्रमुख्याने ठरविलेली उद्दिष्टे पध्दतशीर साध्ये करण्याची प्रक्रिया आहे.व्यवस्थापना संघटनेतील लोकांकडून परिणाम दोन मार्गांनी घेऊ शकतात

अ.संबंधीत घटकांच्या भेटी घेऊन

ब.लोकांचा सहभाग स्विकारणे

वरील दोन्ही पध्दती पैकी दुसरी पध्दत लोकांना अभिप्रेरित करण्यासाठी अधिक परिणामकारक आहे.या दोन मार्गांनी नेतृत्वा संबंधी व्यूहरचना अंमलबजावणीच्या भूमिकेत नेतृत्व आणि नेतृत्वाची शैली असते

नेतृत्वाची भूमिका (Role of Leadership)

व्यूहरचनात्मक नेतृत्वाच्या भूमिकेत व्यूहरचना अंमलबजावणीच्या भूमिकेत व्यूहरचनेची कलाकृती महत्वाची असते.जर चांगल्या प्रकारची व्यूहरचना निस्प्रयोगी ठरत असेल व तेथे नेतृत्व गुणाच्या वापरात अभाव असेल लोकांचा छुपा पाठीबा असेल तर या दृष्टीकोणातून नेतृत्वाच्या भूमिकेत पुढील घटकांच्या साहीच्याने व्यूहरचनेची अंमलबजावणी परिणामकारक करता येईल.

१.परिचयात्मक बदल:Introductiong Change बदल हा संघटनात्मक जिवनातील विकासाचा मार्ग आहे.न्युटनच्या सिध्दांतानुसार शरीर ज्या प्रमाणे असेल त्या प्रमाणे शरीराला विश्रांतीची गरज असते.हा एक संघटनात्मक बदलाचा मुलभूत पुरावा आहे.जे विकासावर विश्वास ठेवतात.आणि चळवळ उदाहरणादाखल बदलावर भर देतात जे सभवतालच्या गोष्टींवर विश्वास ठेवून नेतृत्वाचा स्विकार करतात.म्हणून बदल करणे ही एक प्रमुख जबाबदारी नेतृत्वाची असते.नेता पुढील मार्गांनी बदल घडवून आणू शकतो.

अ.बदला हा तात्काळ होत नसतो.परंतु संघटनेत चालू स्थितीत बदलाने परिणाम दिसून येतात.

ब.बदल हे बोधात्मक वातावरणात विकास घडवून आणू शकतात.आणि लोकांच्या आत्मविश्वास निर्माण करू शकतात.

क.जेव्हा बदल घडवून आणावयाचा असेल तेव्हा त्या प्रकल्पात अनेक लोकांचा सहभाग असावा.

२.एकात्मिक कठीण कामात आवड निर्माण करणे :Integrating Conflicting Interests संघटनेत अनेक समूहांचा समावेश असतो.त्यात समूहात लोक,संघटनात्मक प्रक्रिया, आणि संघटनात्मक उद्दिष्टे इत्यादींच सहभाग असतो. जो पर्यंत लोकांच्या गरजांचे समाधान होत असते.तेव्हा ते संघटनेत समाविष्ट होतात.त्यांचे समाधान हे वेगवेगळ्या प्रकारचे असते.हा परिणाम अनेक संघर्षातील समूहांचा आणि संघटनेच्या आवडीचा विकास होय.संघर्ष हा साखळी आणि कर्मचारी यांच्यातील असतो.तसेच सहाय्यक आणि पर्यवेक्षक यांच्यातील असतो.आणि संघटनेच्या दोन विभागातील आणि व्यवस्थापना व कामगार असे चित्र दिसते.असे संघर्ष व्यूहरचनेवर परिणाम करीत असतात.

३.अभिप्रेरण पध्दतीचा विकास करणे :Developing Motivation Systemनेतृत्वाच्या केंद्रीत लक्षात उच्च व्यवस्थापक हा संघटनेतील लोकांना अभिप्रेरित करीत असतात.अभिप्रेरण हे परिणामकारक कार्यप्रव्हासाठी आणि व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणी साठी असते.त्या शिवाय मुख्य व्यवस्थापक संघटनेला नेतृत्व देऊ शकत नाही व ठरवलेली उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी योग्य व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करावी लागते.स्वतंत्रपणे आणि समूहात जे व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीत अभिप्रेरित करतात.त्यांच्या गरजा ह्या मान्यता प्राप्त असतात.ते योग्य प्रेरणा देवून कार्य करून घेतात.अंतर्गत संबंध आणि प्रक्रियांच्या आधारावर संघटनात्मक कार्यप्रवाहात दिसणारे संघर्ष आणि सुविधा तात्पुरते असतात.

४.संघटनात्मक वातावरण तयार करणे: Setting Organisational Climate

योग्य संघटनात्मक वातावरण हे मुख्य व्यवस्थापकाच्या दृष्टीने महत्वाची भूमिका असते संघटनात्मक वातावरणाचा संबंध हा वैशिष्टे ठरवून संघटनेची चर्चा आणि इतर संघटनांमधील तुलना होय.ही वैशिष्टे काही कालावधी साठी निगडीत असतात.व संघटनेत लोकांच्या वर्तनावर परिणाम करीत असतात.म्हणूनच संघटनात्मक वातावरणात अंतर्गत वातावरणाचा दर्जा स्पष्ट करण्यात येऊ

शकतो.त्यांची स्थिती ही समन्वयात्मक,व्यक्तीगत गुणांचा विकास,संमतीत वाढ आणि संघटनेतील सदस्यांच्या प्रतिक्रिया आणि त्याच हेतूने कार्यक्षमतेचे परिवर्तन प्रमापात दिसून येते.

प्रमंडळ संस्कृती (Corporate Culture)

प्रमंडळ संस्कृतीत गृहीतांवर आधारित सदस्याचा संघटनेतील सर्वसामान्य सहभाग असतो अशी गृहीते अंतर्गत नमुन्यात असू शकतात तसेच वैशिष्ट्यांची उजळणी ही विश्वासार्य, मुल्याधिष्ठीत, अभिवृत्तीपुर्वक, जाणीवपुर्वक, व्यक्तीमत्व प्रकाराचे आणि म्हणून या प्रमाणे आराखडा हा संस्कृतीच्या घटका प्रमाणे असतो.किंवा बहिर्गत उजळणीतील वैशिष्ट्यात वस्तू प्रमाणे, इमारती,कपडे इत्यादी.साहित्य संस्कृतीचे घटक म्हणून ओळखले जातात.प्रत्येक संघटना सामाजिक दृष्टीने सांस्कृतीक पध्दतीने विकासात समांतर स्तरावर वर्तनात कार्य करीत असते.या एकसमान पध्दतीत संघटना आणि इतर संघटनांची तुलना केली जाते.

प्रमंडळ संस्कृतीचे परिणाम (Impact of Corporate Culture)

प्रमंडळ संस्कृती ही अतिशय महत्वाचा घटक असून त्यांचा विविध संघटन प्रक्रियेत व्यूहरचना अंमलबजावणीचा परिणाम होत असतो.व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीच्या प्रक्रियेत अनेक प्रक्रियाचा समावेश असतो.प्रमंडळ संस्कृतीत होणारे परिणाम संघटनेच्या दृष्टीकोणातून पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येतील.

१.उद्दिष्टे ठरविणे :Objective Setting संस्कृती लोकांना घडवित असते.आणि लोक संघटनेत मुलभूत गट तयार करीत असतात.संघटनेची उद्दिष्टे परिणाम करीत असतत.त्यात विशिष्ट भाग,सदस्याची उद्दिष्टे,ज्यांचा मुख्ये निर्णय प्रक्रियेत सहभाग असतो.म्हणून एका संघटने साठी उद्दिष्टे ही जास्तीत जास्त फायदेशीर असतात.परंतू एक सारखी उद्दिष्टे कुचकामी, अर्थात्मक आणि दया याचना करणारी इतर संघटनेसाठी असतात.

२.कार्याची नितीमत्ता :Work Ethics नितीमत्तेचा संबंध हा मानवी नियम तत्वांशी समावेशक असतात.ज्या प्रमाणे सर्वसामान्य उपयोगात मनोबल,चांगले,बरोबर,अधिक चांगले इत्यादींचा कमी किंवा अधिक प्रमाणात सतत नितीमत्तेचा परिणाम होत असतो.कामातील नितीमत्ता ही संघटनेत संस्कृतीतून आलेली आहे.म्हणूनच प्रमंडळ संस्कृतीचे स्पष्टीकरण नितीमत्ता प्रमाण संपूर्ण संघटने करीता आणि वैयक्तीक सदस्यांसाठी असते.

३.अभिप्रेरणात्मक पध्दती :Motivational Patternसंस्कृतीची देवाण घेवाण करीत असतांना प्रत्येक व्यक्ती अभिप्रेरणात्मक पध्दतीने जात असते.संस्कृतीच्या स्पष्टीकरणात लोक त्यांच्या कामाच्या मार्गाने जात असतात.व जिवन सर्वसामान्य असेल जर संघटनात्मक संस्कृती साध्ये करण्याच्या दृष्टीकोनातून लोक शांतपणे अभिप्रेरणाच्या प्रतिकेत असतात.आणि कामासाठी अधिक अधिक शक्ती खर्च करीत असतात.जर गैरहजेरीत लोकां संबंधी विकासात अधिक साध्ये होण्यात संघटनेचा सहभाग असतो.म्हणून व्यूहरचना अंमलबजावणी करीता पुर्णपणे व्यूहरचनेचा विकासात संघटनात्मक संस्कृतीचे साध्ये प्रत्यक्षात दिसून येते.

४.संघटन प्रक्रिया : OrganisationProcessesविविध संघटनात्मक प्रक्रियेत ज्या प्रमाणे नियोजन,निर्णय घेणे,नियंत्रण करणे इत्यादीचे स्पष्टीकरण संघटनात्मक संस्कृतीत असते.कारण ह्या सर्व प्रक्रिया लोकांकडून संघटनेत केल्या जातात.

प्रमंडळाचे राजकारण (Corporate Politics)

प्रमंडळाचे राजकारण एकत्रितपणे संबंधावर परिणाम करीत असते.ते व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीवर परिणात करीत नाही परंतू जर स्वतंत्रपणे व्यूहरचनेची निवड करण्यात आली असेल तर प्रमंडळाचे राजकारण आणि अधिकार संबंधांचा जवळचा संबंध येतो. तिथे वेगवेगळ्या अधिकार केंद्रीकरणाचा संघटनेत समावेश असतो.ज्या प्रमाणे बढती देणारे, कामगार संघटना, इतर सहभागी असणारे समूह ज्या प्रमाणे वित्त पुरवठा करणारे, घाऊक ग्राहक, समूहातील व्यवस्थापन

समूह स्वतंत्रपणे यांचा यात प्रत्येक समूहाचा स्वतंत्र दबाव व्यूहरचना ठरविण्यासाठी आणि अंमलबजावणी साठी अनेक राजकीय व्यक्तींचा संघटनेवर परिणाम होत असतो.म्हणून व्यूहरचनेचे पृथक्करण अधिकार संबंधाच्या स्वस्थावर आणि प्रमंडळ राजकारणाच्या स्थितीवर अवलंबून असते.संघटनात्मक राजकारण एकसमान राहत नाही.राजकीय वर्तनात ज्यांचा सार्वजनिक स्थितीशी संबंध येत नाही.म्हणून आपण राजकीय वर्तनाचा स्विकार प्रत्येक संघटनेत करीत असतो.

अधिकारांचा वापर (Use of Power)

कोणतीही संघटना राजकारणा पासून दूर राहू शकत नाही.हा एक पदाचा प्रश्न असतो आणि नियमित भेळसावत असतो.व्यूहरचनेत दोन दृष्टीकोणातून राजकारणाचा उपयोग आणि संरचनेचा अधिकार फायदेशीर मार्गाने संघटनेत केला जातो.पहीला दृष्टीकोण समजून घेणे आणि राजकारणाची व्यवस्था करणे आणि दुसरा दृष्टीकोण हा राजकारणातील अकार्यक्षम घटक वगळण्याचे कार्य करीत असतो.

पहीला दृष्टीकोण हा व्यूहरचना तयार करून व्यूहरचना अंमलबजावणी संदर्भात साशंकपणे कार्य करीत असते.व्यवस्थापन स्थिती आणि चर्चा घडवून आणणे.तसेच संघटनेचे अधिकार संरचनेचे कार्य कशी वापरावी ते समजून घेतात.कोणास खरे अधिकार आहेत आणि परिणाम करीत असतात आणि कोण स्वतंत्र आहेत व कोणता समूह पर्याप्त कार्य करीत आहेत आणि कोणी ही त्यात सुटू शकत नाही.हे समजून घेण्याच्या आधारावर अधिकार संरचनेत व्यूहरचना स्विकृती ठरावास मदत करू शकते.आणि अस्वीकृत कल्पना सोडून देण्यात नैसर्गिक मृत्यू असतो.

दुसरा दृष्टीकोण हा सभोवताली विविध मोजमाप घेऊन येतो.म्हणून संघटनात्मक राजकारण अधिक अकार्यक्षम स्थितीत असू शकत नाही.अर्थात पुढील कृती योग्य पध्दतीच्या असतात.

१.अधिक प्रमाणात राजकीय वर्तनाचे कारण कामाच्या संकल्पनेत स्पष्टपणाचा अभाव, भूमिका, नियम, प्रक्रिया, आणि अधिकार इत्यादींचा या चर्चेत या गोष्टी स्पष्ट करणे आवश्यक आहे. काही अकार्यक्षम वर्तन तपासणी करणे आवश्यक आहे.स्पष्टपणाच्या दृष्टीकोणातून अधिक फायदेशीर असते.अयोग्य, नकारात्मक आणि संधी लोकांकरीता अगोदर त्यांच्यासाठी खर्च करणे व इतरांसाठी संघटना करीत असते.

२.अधिक कार्यक्षम पध्दतीच्या राजकीय वर्तनात वरिष्ठ व्यवस्थापनेचा कर्मचा-यांना प्रत्येक्ष अप्रत्येक्ष पार्टीबा असू शकतो.सर्वसामान्यपणे राजकारणाची सुरवात वरिष्ठ आणि संघटने मार्फत होत असते.लोक कनिष्ठ स्तरावर अधिक चांगल्या वर्तनाची अपेक्षा करीत असतात.जेव्हा वरिष्ठ स्तरावरील लोक त्यांच्या फायद्यासाठी संधीच्या पध्दतीत बाहेर वगळले जातात.किंवा बक्षिस हे अकार्यक्षम पध्दतीने दिले जाते.इतर संघटनेतील सदस्य त्याचा तात्काळ पाठपूरावा करतात.म्हणूनच वरिष्ठ व्यवस्थापना बहीर्गत कार्यच्या राजकारणात सहभागी होत नाही.परंतू असे दिसून येते की अशा वर्तनात अपयशी झाल्यास दंड सहन करावा लागतो.

३.राजकीय वर्तनात व्यवस्थापना प्रत्येक्ष कृती करू शकते.जेव्हा राजकारणात संघटनेला कमतरता भासल्यास उद्दिष्टां पासून दूर जात आहोत असे वाटल्यास व्यवस्थापना उपायात्मक कार्य करीत असते.ही एक बचावात्मक स्थिती जेव्हा प्रथम कृती ही घटना होत असते. अशारितीने लोक जेव्हा राजकारण करीत असतात तेव्हा त्यांच्या हातून अनेक विविध निर्णय घेण्यात येतात.ते वैयक्तिक स्वस्थात निर्णय घेण्यास जबाबदार असतात.जर समितीचे निर्णय प्रत्येक समितीच्या सदस्यां समोर ठरविण्यात येतात.याचा असा परिणाम होतो की निर्णय घेणारे चुकीच्या निर्णयाच्या जबाबदारीतून सुटू शकत नाही आणि ठराव पास करू शकत नाहीत.

४.जसे शक्य असेल तेथे उद्दिष्टांचे निकस ठरविण्या करीता वैयक्तिक उद्दिष्टांसाठी आणि विभागांसाठी व वैयक्तिक बक्षिसा करीता हळूवारपणे ही उद्दिष्टे स्विकारावी लागतात.जेव्हा उद्दिष्टे स्पष्टपणे निश्चित ठरविण्यात येतात.कोणत्या ही हेतू पासून त्यांचे परिक्षण करण्यात येते. आणि सहज नियंत्रण करण्यात येते.सर्वसामान्यपणे वैयक्तिक धोरणांचा संघटनेवर परिणाम होत असतो.ते इतर सदस्यांकडून काय मिळवू शकतात.त्यांच्या वर्तनाच्या बक्षिस त्यांना मिळत असते.जर

अकार्यक्षमतेची सूचना दिली जात नाही व दंड होत नाही आणि ज्यांना बक्षिस दिले जाते.ते अधिका-याचे जवळचे असतात.आणि जे त्यांना कोणत्याही सहभागा व्यतिरिक्त कार्यमग्न दिसतात.अशा प्रकारचे वर्तन इतरांकडून स्विकारण्यात येते. दंडात्मक नकारात्मक वर्तन आणि सकारात्मक वर्तनाचे बक्षिस,सदस्यांना कार्यमग्न ठेवण्यासाठी अभिप्रेरित करून सकारात्मक वर्तन केले जाते.

सामाजिक जबाबदारी आणि व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन (Social Responsibility and Strategic Management)

व्यूहरचनात्मक निर्णय वातावरण विश्लेषण आणि प्रमंडळ विश्लेषणाच्या आधारावर असतात.या वातावरणात संघटना काय ठरवू आणि करू शकते.व्यक्तीगत मुल्यात बदल करून संघटनेने काय केले पाहिजे आणि सामाजिक व नीतीमत्तेच्या बाजूने संघटनेला त्यांचा बहिर्गत बदल करावा लागतो.या बहिर्गत बदलात व्यूहरचना अंमलबजावणीसाठी मार्गदर्शक घटक असतात. आणि त्यांची अंमलबजावणी केली जाते.

एकदा व्यवस्थापकाने सामाजिक जबाबदारी स्विकारल्या नंतर मुलभूत प्रश्न उभा राहतो.कोणते सामाजिक कार्यक्रम संघटनेसाठी कशारितीने घ्यावेत आणि कसे सामाजिक दृष्टीकोणातून ठरवून संघटनेची निर्णय प्रक्रिया तयार करावी. एकदा हे प्रश्न निश्चित झाल्या नंतर ते चांगले कार्य सामाजिक जबाबदारीच्या दृष्टीकोणातून करू शकतात.पुढील मार्गदर्शक तत्वांच्या साहीय्याने व्यवसायातील सामाजिक जबाबदारीच्या प्रक्रिया स्पष्ट करता येतील.

१. वरिष्ठ व्यवस्थापनेकडून चर्चा :Commitment From Top Management जेथे सामाजिक जबाबदारीच्या कार्यक्रमा संबंधी वरिष्ठ व्यवस्थापनेकडून चर्चा केली जाते. तसेच कोणत्याही संघटनेत वरिष्ठ व्यवस्थापना सर्वसामान्यपणे अशा कार्यक्रमाची आखणी करीत असतात.त्यात सामाजिक जबाबदारीच्या कार्यक्रमाचा समावेश असतो. वरिष्ठ व्यवस्थापना सामाजिक जबाबदारीची कल्पना स्विकार करीत असते.जर संघटना अधिक काळजीपूर्वक सामाजिक जबाबदारीची भूमिका घेत असेल तर एकदा वरिष्ठ व्यवस्थापना ठरवित असते. कशारितीने सामाजिक दृष्टीकोणातून अंमलबजावणी सर्वसाधारण राहणार नाही परंतु आपोआप स्विकारली जाईल. बहूतेक संघटनांसाठी वरिष्ठ व्यवस्थापना सामाजिक कार्यासाठी संस्थात्मक सामाजिक कार्यक्रम क्रमा क्रमाने वेगवेगळ्या पध्दतीने घेत असतात.

२. सामाजिक जबाबदारीचे धोरण ठरविणे :Formulating Social Responsibility policies संघटन प्रक्रिया ठरवित असतांना धोरणे,कार्यपध्दती,अकबारी कर, तरतुदी,मुल्य आणि व्यवस्थापकीय शैली या आधारावर धोरणांचा विकास सामाजिक जबाबदारीच्या कार्यक्रमातून घेण्यात येतो.अशी धोरणे सर्वसाधारणपणे विविध कार्यात्मक विभागात ठरविण्यात येतात.

३.संस्थात्मक निर्णय प्रक्रिया ठरविणे: Institutionalisation Decision Making Process एकदा सामाजिक जबाबदारी विकसित केल्या नंतर त्याची अंमलबजावणी दररोजच्या कार्याचा एक भाग म्हणून संघटनेच्या निर्णय प्रक्रियेत घेण्यात येतो.व्यवस्थापक त्याचा निर्णय प्रक्रियेत सहभाग वरिष्ठ व्यवस्थापनेच्या परवानगी शिवाय समावेश करीत असतो.म्हणून त्याची नेहमी गरज राहत नाही.काही मुलभूत सामाजिक जबाबदारीचे कार्यक्रम संघटनेकडून घेण्यात येतात.या बाजूने निर्णयाच्या पध्दतीत पुर्णपणे नफयाचा समावेश नसतो.परंतु त्याची उजळणी संघटनेच्या सामाजिक बाजूने कशी परिणामकारक होईल हे पाहीले जाते.

४.कार्यप्रवाह मोजमाप पध्दती :Performance Measurement Systems

व्यवस्थापकाची संमती जेव्हा विशेष ध्येय ठरविण्यासाठी त्यांचा कार्यप्रवाह आणि त्यांचे बक्षिस नवीन ठरविण्यात आलेल्या कार्य पध्दतीने ध्येय साध्ये करण्यात येतात.जर व्यवस्थापक सामाजिक जबाबदारीचा कार्यक्रम तयार करीत असतो.तेव्हा नवीन कल्पना आणि त्यांच्या साहीय्याने दुय्यम दृष्टीकोणातून निर्णय प्रक्रिया ठरविण्यात येते.त्यांचे मूल्यमापन अशारितीने केले जाते.की जेव्हा ते समस्या दर्शवितात.नवीन पध्दती हया गुणात्मक नसतात.म्हणून जुन्या पध्दतींच्या आधारावर लाभतेची कार्यवाही अधिक गुणात्मक असते.म्हणून काही दर्जात्मक बाजूचे सुध्दा मोजमाप केले

जाते.माजमाप हे विविध सुविधांच्या अटीत असते.म्हणून व्यवस्थापक ओळखू शकतो की त्याच्या विविध कृतीत सहभाग कसा आहे.

वैयक्तीक मुल्य आणि नितीमत्ता (Personal Value and Ethics)

व्यक्तीगत मुल्ये आणि नितीमत्ता एकत्रितपणे कायदेशीर महत्वच्या बाबतीत प्रमंडळ संस्कृतीत असते.मुल्ये ही व्यक्तीगत कार्यातील तत्वज्ञान ज्याचे कार्य आणि परिणाम वैयक्तीक प्रतिक्रिया आणि कोणत्याही स्थितीस जबादर असतात. त्याचा संदर्भ स्थितीत वैयक्तीक बक्षिसाची इच्छा काय आहे.ही स्थिती योग्य किंवा अयोग्य अकारमानाच्या वैयक्तीक वर्तनातील स्थिती होय.व्यक्तीगत मुल्ये हे वडील आणि कुटूंबातील इतर सदस्य, शिक्षक आणि इतर व्यक्तींच्या प्रतिक्रिया असतात.परंतू सर्वसामान्य परिस्थितीच्या स्वस्मात व्यक्तींचे नवीन मुल्य स्विकारण्यात येते.आणि पुर्नरचना म्हणून जुन्या कार्यपध्दतीत एखाद्या नवीन ज्ञानाची भर घालून आणि अनुभवात वाढ करण्यात येते.नितीमत्तेच्या अटीत विचारांची मुख्ये नैतिक तत्वे असतात. किंवा मुल्य ठरविण्यात कोणत्या तंत्राचा वापर करण्यात आला.म्हणून ते विशेष चांगले किंवा खराब, बरोबर किंवा चुकीच्या सामाजिक दृष्टीकोणातून व्यावसायिक नितीमत्तेशी संबंधित वर्तनात व्यावसायिक हा व्यावसायाच्या कार्य पध्दतीत ठेवीत असतो.

मुल्य आणि नितीमत्तेचा परिणाम (Impact of Value and Ethics)

प्रामुख्याने व्यक्तीगत मुल्ये आणि व्यावसायिक नितीमत्तेत व्यवस्थापनेला कार्य करावे लागते.ही एक वाढणारी परिस्थिती सभोवतालच्या जगाची नैतिक कार्य व्यवसायात असतात.हया एक स्थितीत व्याज वाढीची सभोवतालच्या जगातील मुद्दा ख-या अर्थाने भावनात्मक कार्य आंतरराष्ट्रीय संघटनेत ज्या प्रमाणे जागतिक बँक आणि आंतरराष्ट्रीय नाणे निधीचा संबंधात जेथे त्यांना मदत देण्याच्या हेतूने उपयोग करण्यात येतो व त्याचा सरकारी कार्यालयातून भ्रष्टाचारातून सुटू शकत नाही. परस्पर आंतरराष्ट्रीय वार्षिक दरवाढीत देशांचा निर्देशांक भ्रष्टाचारात मार्गदर्शक सेवा देण्यासाठी परकिय गुंतवणूकदार आणि आंतरराष्ट्रीय देणगी देणा-या संस्था जागतिक राष्ट्रीयता निर्देशांक दर देशात कसा परिणामकारक आहे. हे भ्रष्टाचाराच्या संदर्भात भारतातील दर २००७ मध्ये आंतरराष्ट्रीय भ्रष्टाचाराचा निर्देशांक १७९ राष्ट्रां पैकी ७२ राष्ट्रात होता.जागतिक वाढीत भारतातील प्रमाण हे ५५ राष्ट्रात ११ कमांकावर आहे.

असे असून भारतात अर्थपूर्ण सामाजिक,सांस्कृतीक,राजकीय,तांत्रिक आणि आर्थिक घटकांचा परिणाम सरळ वैयक्तीक मुल्यात आणि व्यावसायिक नितीमत्तेत उद्योगात दिसून येते.मुल्ये आणि नितीमत्तेचा परिणाम संघटना आणि सदस्यांवर पुढील पध्दतीने दिसून येतो.

१. कोणत्या मार्गांनी व स्थितीत सदस्य सेवा देवून समस्यांना तोंड देत असतात.
२. समस्यांसाठी निर्णय आणि उपाय सुचविणे
३. सदस्यांना इतर मार्ग सुचविणे.
४. व्यक्तीगत आणि संघटनात्मक यश साध्ये करण्याची काळजी घेणे.
५. कोणते चुकीचे किंवा बरोबर आहे.यासाठी मर्यादा ठरविणे.
६. कोणत्या संघटनेची वाढ करता येईल आणि त्यांचे सदस्य स्विकृत करतील किंवा बहिर्गत दबाव आणतील.

३.२.४कार्यात्मक अंमलबजावणी (Functional Implementation)

कार्यात्मक अंमलबजावणीचा संबंध धोरणे आणि योजना यांच्या विकासात विविध विभागात संघटनेला कार्य करावी लागतात.प्रत्येक व्यावसायिक संघटना तिच्या सभोवताली दोन मुलभूत कार्य करीत असते.ते म्हणजे उत्पादन आणि विपणन होय. व्यवसायात प्रत्येक संघटना ग्राहकांना उत्पादन आणि विक्री करीत असते.संसाधनांचा पर्याप्त वापर करून दोन मुलभूत कार्य कायदेशीर होण्यासाठी दोन इतर अर्थपूर्ण कार्यात वित्तपुरवठा आणि कर्मचा-यांचा समावेश होतो.म्हणून संघटना धोरणे

आणि योजना ठरविण्याच्या कार्यात व्यूहरचनेची अंमलबजावणी यशस्वी होते. कार्यात्मक अंमलबजावणीच्या व्यूहरचनेत पुढील धोरणांचा समावेश असतो

१. कार्यात्मक धोरण
२. उत्पादन धोरण
३. विपणन धोरण
४. वित्तीय धोरण
५. कर्मचारी विषयक धोरण
६. एकात्मिक कार्यात्मक धोरण

३.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न

प्रश्न.१ व्यूहरचनात्मक अंमलबजावणी म्हणजे काय? तिच्या विविध बाजू स्पष्ट करा.

प्रश्न.२ वर्तणूकीय अंमलबजावणी ही संकल्पना स्पष्ट करा

प्रश्न.३ संसाधन वाटप म्हणजे काय? संसाधन वाटपाचे अधार स्पष्ट करा.

प्रश्न.४ वर्तणूकीय अंमलबजावणीतील नेतृत्व अंमलबावणी ही संकल्पना स्पष्ट करा

प्रश्न.५ सामाजिक जबाबदारी आणि व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन यावर सविस्तर टिप लिहा

३.५ सारांश

व्यूहरचना ठरवित असतांना कंपनीच्या नियोजन प्रक्रियेवर परिणाम होत असतो. आणि त्यांच्या विविध स्तरावर व्यूहरचना अंमलबजावणीच्या पध्दतीचे निर्णय आणि प्रक्रियांचा नियोजनात संबंध येत असतो. व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीत व्यवस्थापकीय संचालकांचा संबंध आणि संघटनात्मक संसाधनांचा चांगल्या पध्दतीने व्यवसायास यशस्वीतेच्या बदलास वरिष्ठ व्यवस्थापनेचा व्यूहरचनेच्या धोरणात्मक संचलनात संबंध असतो. तसेच अंमलबजावणीच्या प्रक्रियेत वाढ करण्यात संघटनात्मक आराखडा आणि संघटनात्मक नियंत्रण पध्दतीचा कंपनीला योग्य मार्गावर ठेवण्याचा प्रयत्न असतो.

संघटनात्मक नियंत्रणाच्या प्रक्रियेत नेतृत्वाच्या समन्वयात धोरणात्मक संचलन, व्यूहरचनेचा किंवा नियोजनाची अंमलबजावणी जेव्हा गरजेची असेल तर तेव्हा व्यवस्थापक माहीती गोळा करीत असतो. की संघटनात्मक ध्येय साध्ये करण्याचा मार्ग जवळच आहे. असा विश्वास व्यक्त केला जातो. किंवा व्यूहरचनेच्या नेतृत्वात येण्याची इच्छा नसते. धोरणात्मक नियंत्रण पध्दतीत व्यवस्थापक बदल करण्यास सुचवितात की हे ध्येय आणि व्यूहरचना ही योग्यच आहे. परंतू ते वरिष्ठ अधिका-यांना योग्य वाटत नाही. म्हणून अशा ठिकाणी संगनमताने अंमलबजावणीची प्रक्रिया असणे आवश्यक असते.

३.५ पारिभाषिक शब्द

भांडवली अंदाजपत्रक : Capital Budgeting भांडवली अंदाजपत्रक हे नियोजनात वित्तीय मार्गाच्या विकासात संघटनेला दिर्घकालीन फायदे मिळविण्याच्या हेतूने ठरविण्यात येते. या अंदाजपत्रकात निरनिराळी तंत्रे असतात. ज्या प्रमाणे सरासरी मोबदला, मिळकत कालावधी, अंतर्गत मोबदला दर, आणि निव्वळ प्रत्यक्ष मुल्य, या सर्वांचा उपयोग अधिका अधिका नफा मिळविणे हा असतो. ही पध्दत प्रकल्पाच्या विविध पर्यायात समाविष्ट करण्याच्या टप्प्यात अधिक उपयुक्त

असते.व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनेच्या दृष्टीकोणातून त्यांचा मानवी संसाधन वाटपात समावेश केला नाही तरी ते प्रकल्प ठरविण्याच्या प्रक्रियेत यशस्वी होतात.

कौशल्य (Skills) : कर्मचा-यां मध्ये कार्य करण्यासंबंधी असलेले ज्ञान व कौशल्य म्हणता येईल हे कौशल्य हे संघटनात्मक किंवा वैयक्तिक स्वरूपात असू शकते.

शैली (Style) :एखादे काम करून घेण्याची पध्दत होय. संघटनेत व्यवस्थापक कार्य करून घेण्यासाठी कशारितीने पुढाकार घेतो आणि अभिप्रेरित करीत असतो.

संरचनात्मक अंमलबजावणी (Structural Implementation)

संरचनात्मक अंमलबजावणीच्या व्यूहरचनेत संघटनरचनेच्या आराखड्याचा समावेश असतो.आणि संघटनेचे विविध एकक आणि उपघटकांचा अंतर्गत संबंध संघटनरचनेचा परिणाम दर्शवित असते.संघटनरचना ही पध्दत विविध संघटनांचा भाग अंतर्गत संबंध दर्शवित असतात व त्यांच्या साहीय्याने संघटनेत केले जाणारे कार्य कसे असेल असे विभाजन आणि वेगवेगळ्या परिस्थितीत करार, समूह, खाते, विभागांचा समावेश असतो. आणि संघटनेचे उद्दिष्टे साध्ये करण्यासाठी समन्वय साधने आवश्यक असतो.तरच संघटनेची उद्दिष्टे साध्ये करता येतात.

संरचनात्मक समावेश (Structural Considerations)

योग्य आराखडा पध्दतीच्या मागणीत विविध रचनांच्या समावेशात घटकांचा संबंध असतो.हा विभाग संरचनात्मक आराखड्याचा प्रमाण किंवा मान्यतेची हमी देत नाही.तरी त्यांचे लक्ष्य संरचनात्मक ओळख देण्यासाठी त्यांचा समावेश आराखडा पध्दतीत होत असतो.विशेष माहीती आणि समाधानाच्या आधारावर योग्य संरचनात्मक वर्गाची जबाबदा-या संबंधी संबंधीत संघटनेत आराखड्यात बदल आणि सहाय्यक पध्दती उभारण्यास मदत करतात.

व्यूहरचनेसाठी संरचना (Structures for Strategy)

पर्यावरणाचे प्रकार लक्षात ठेवून संस्थेला योग्य वेळी तोंड देण्यासाठी आणि व्यूहरचना स्वीकारण्यात प्रमंडळ आणि व्यावसायिक स्तरावर संरचनात्मक बदल करू शकतात.परंतू संघटनात्मक बदल हे अधिक करून संरचनात्मक आधुनूकीकरणावर आधारित असतात.आणि कितपत प्रमाणात लोकांचा बदलाच्या स्थितीस प्रतिक्रिया असतात.व नवीन संबंध कसे प्रस्थापित केले जातात.व कोणत्या परिस्थितीत बदल केले जातात.नवीन संबंध कसे निर्माण केले जातात. आणि कोणत्या परिस्थितीत संघटनेला निवड करणे आवश्यक असते

३.६ सरावासाठी स्वाध्याय

प्रश्न.१ व्यूहरचनात्मक अंमलबजावणी ही संकल्पना स्पष्ट करा

प्रश्न.२ संरचनात्मक अंमलबजावणी म्हणजे काय?व्यूहरचनेची रचना स्पष्ट करा.

प्रश्न.३ संसाधन वाटप म्हणजे काय?संसाधन वाटपाचे महत्व स्पष्ट करा.

प्रश्न.४ वर्तणूकीय अंमलबजावणीतील नेतृत्व अंमलबावणी महत्व स्पष्ट करा

प्रश्न.५ सामाजिक जबाबदारी आणि व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन यांचे महत्व स्पष्ट करा

प्रश्न ६ प्रमंड संस्कृती म्हणजे काय?प्रमंडळ राजकारण आणि अधिकारांचा वापर स्पष्ट करा.

प्रश्न.७ टिपा लिहा

अ.संरचनात्मक अंमलबजावणी म्हणजे काय ?

ब.संसाधन वाटप

क.संघटनेचा आराखडा म्हणजे काय ?

क.प्रमंडळ संस्कृतीचे परिणाम लिहा

ड.कंपनी संस्कृती

इ.वैयक्तिक मुल्ये आणि नितीमत्ता

फ.सामाजिक जबाबदारी आणि व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन

ग.कर्मचारी मुल्ये आणि नितीमत्ता

ह .व्यूहरचनेची कार्यात्मक अंमलबजावणी

३.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

- 1.Kachru, Upendra (2006) *Strategic Management: Concept and Cases*. New Delhi: Excel Books
- 2.Kazmi, Ahzer (2010) *Strategic Management and Business Policy*. New Delhi: Tata Mc-Graw Hill Pvt.Ltd.
3. Patil, D.B. & Bhakkad, D.D. (2011). *Strategic Management*. Jalgaon: Prashant Publications
- 4.Prasad, L.M. (2001) *Business Polocy: Strategic Management*. New Delhi: Sultan Chand & Sons Educational Publishers
5. Chaudhari, P.R., Chaudhari, A.N. Sarode, A.P. & Mahajan, Y.D. (2012). *Strategic Management*. Jalgaon: Athrav Publication
- 6.Wheelen, Thomas L. & Hunger, J.Devid. (2010) *Concept in Strategic Management & Business Policy*. New Delhi: Prentice Hall India Pvt.Ltd.
- 7.Buckley, Adrian (1995) *Strategic Management*, New Delhi: Prentice Hall India Pvt.Ltd.
- 8.Chang, Y.N. & Flores, Filemon Champo (1980), *Business Policy and Strategy*. London: Scott, Foresman and Company
- 9.Hiriyappa, B. (2008) *Strategic Management for Chartered Accountants*, New Delhi: New Age International.
10. पाटील, डी.बी. आणि भक्कड, डी.डी. (२०१२) *व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन*. जळगाव: अथर्व पब्लिकेशन.

अनुक्रमणिका

५.०उद्दिष्टे

५.१प्रास्ताविक

५.२विषय-विवेचन

५.२.१ व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन केसेसचा अभ्यास

५.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न

५.४ सारांश

५.५ पारिभाषिक शब्द

५.६ सरावासाठी स्वाध्याय

५.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

५.०उद्दिष्टे

आपण या घटकात व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनेच्या विषया संदर्भातील केसेसचा अभ्यास करणार आहोत या विषयातील वेगवेगळ्या मुद्द्यांच्या आधारावर केसेस कशारितीने सोडवता येतील या साठी काही निवडक केसेस सोडवून घेणार आहोत कारण व्यवस्थापन विषयातील केसेस आणि व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनेतील केसेस यात विविधता दिसून येईल कारण या केसेसेच्या अभ्यासावरून व्यवसायातील परिस्थितीवर मात करण्यासाठी साठी काय उपाय योजना किंवा व्यूहरचना वापरता येईल या बाबतीत आपण अभ्यास करणार आहोत कोणतीही केस सोडवितांना कोणत्या तंत्राने केस सोडविता येईल हे मुद्दे लक्षात घेता येतील

५.१प्रास्ताविक

व्यूहरचनात्मक विषयातील केसेसच्या अभ्यासावरून आपणास प्रत्येक केस मध्ये असणारे मुद्दे यात कोणत्या विषया बाबत विविधता किंवा साम्य आहे याची कल्पना येईलच परंतू प्रत्येक केस ही त्या कंपनीच्याकिंवा व्यवसाय संस्थेच्या समस्या संदर्भातील अभ्यास दर्शविणार आहे केस सुरवातील पुर्ण वाचून घ्यावी ती केस कोणत्या कंपनीची आहे हे अगोदर ओळखून प्रथम केसेचे नाव सुरवातीस लिहावे व नंतर केसेच्या शेवटी दिलेले प्रश्न समजून घेवून त्यांच्या बाजूने उत्तर लिहीण्याचा प्रयत्न करावा परंतू केस सोडवितांना आपण प्रथम सत्रात व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनेच्या संदर्भात सखोल अभ्यास केलेला आहे त्या आधारे या केसेस मध्ये प्रश्नांची उत्तरे लिहीण्यासाठी मुद्दांचा वापर करावा

५.२विषय-विवेचन

केसेस चा अभ्यास करीत असतांना केस मधील प्रश्न पध्दतशीर समजून घ्यावीत व नंतर त्या प्रश्नाना कोणत्या बाजूने उत्तरे अपेक्षित आहेत याची कल्पना येईल.प्रत्येक केस मध्ये शक्यतो प्रश्न दिलेले असतात परंतू काही वेळेस प्रश्न दिलेले नसतील तर केस वाचून त्यातील समस्यांचा शोध घ्यावा या घटकात आपण एकूण दहा केसेस सोडवून घेणार आहोत बाकी केसेस ह्या स्वयं अध्ययनासाठी देण्यात येतील

११०१० १

१) टाटा मोटर्सचा अनेक ठिकाणी विस्तार होत आहे. ही कंपनी वैश्विक खेळाडू बनण्याच्या प्रक्रियेमध्ये आहे. पुढाकार घेण्याचे टाटा मोटर्सचे धोरण (व्यूहरचना) भारतीय उद्योग क्षेत्रात वैशिष्ट्यपूर्ण ठरत आहे.

कंपनीने (टाटामोटर्सने युनायटेड किंगडमच्या रोव्हर्स कंपनीशी करार केला व या करारान्वये पुढील ५ वर्षात रोव्हर्स ठरले. त्याच वेळेस कंपनी इंडिया कार्स ब्रांडनेमने युरोपियन मार्केटमध्ये विकणार आहे. युरोपमध्ये टाटा मोटर्सच्या कार विकणे तसे अवघड काम आहे. कारण युरोपची बाजारपेठ विकसित आहे. तथापि टाटाला विश्वास आहे. की त्यांनी जे धारेण (व्यूहरचना) अवलंबिणे आहे.त्यात आपण निश्चित यशस्वी होऊ.टाटाची युरोपमधील सद्य स्थिती भक्कम आहे. कारण टाटा सफारी व टाटाच्या इतर कार्स या (युरोपच्या) बाजारपेठेत चांगल्या प्रतिसादाने विकल्या जात आहेत. याभागात युरोपमध्ये व इतर देशात टाटाची वितरण साखळी (डिलर्सचे जाळे) व सर्व्हिस स्टेशनचे बँकअप चांगले आहे.

दुसऱ्या बाजूला ट्रक तयार करण्यासाठी टाटा मोटर्सने कोरियातील देवू (Daewoo) मोटर्स संपादित केली आहे. टाटा मोटर्ससाठी संपादनाचा पहिला प्रकार आहे. या संपादनामुळे टाटा मोटर्सला देऊ या ब्रँड वापरायला मिळाला जो ब्रँड चीनमध्ये आणि दक्षिणपूर्व आशियाई देशांमध्ये फार प्रसिद्ध आहे. भारतीय बाजारपेठेमध्ये वोलवे ट्रक आणि पॅसेंजर क्षेत्रात जे आव्हान निर्माण केले आहे.त्या आव्हानास तोंड देण्यासाठी संपादनाची मदत होणार आहे. टाटा मोटर्सने देऊ कोरियन कंपनी संपादन केल्यामुळे कंपनी उच्च दर्जाची वाहने भारतात मागवू शकेल. देशात राबविल्या गेलेल्या रोड प्रकल्पाच्या विकासामुळे आणि वातावरणाच्या समस्येमुळे किंवा पर्यावरणाच्या समस्येमुळे जुनी वाहने टप्पाटप्पाने कालबाह्य झाल्यामुळे भारतीय बाजारपेठचा विकास झाला.

कंपनी चीनच्या बाजारपेठेत लवकरच प्रवेश करण्याचे नियोजन करित आहे आणि दक्षिण आफ्रिकेच ट्रक पुरवठा करण्याचे करार करित आहे.

कंपनी काय आहे याची कल्पना येण्यासाठी खालील वस्तूस्थिती दिलेला आहे

१) साऊथआफ्रिका, चीन, ब्राझील, इंडोनेशिया इत्यादी देशातील बाजारपेठेत नव्या युगातील टाटा ट्रकने प्रवेश केला आहे.

२) २०१० पर्यंत एकूण व्यापारी वाहनांच्या व्यवसायामध्ये जागतिक विक्रीत भर टाकली.

३) जागतिक मेजर्सने देऊ केलेल्या किंमतीपेक्षा २५% कमी किंमतीने देऊ केलेले मॉडेल निर्माण केले व त्यांचा कमी किंमतीचा उत्पादनाचा पाया प्रमाणभूत होता.

४) केबिनसाठी नवीन डिझाईन करण्यासाठी इटालियन तज्ज्ञांची ६ माणसांची समिती काम करित आहे.

५) इंधन क्षमतेवर भर दिला. अमेरिकेन् व युरोपियन उत्पादक मात्र इंधन क्षमतेवर भर देत नाही.

८ ते ४९ टक्के विमान भाडे ऑफर राहिल. ज्याठिकाणी आवश्यक असेल त्या ठिकाणी स्थानिक कंपन्या संपादित करण्यात येतील.अशारितीने टाटा मोटर्सने नजीकच्या भविष्यात जागतिक पातळीवरील खेळाडू बनण्यासाठी अशा ध्येयधोरणाचा विकास केला.

àíZ -

१. मोठ्या प्रमाणावरील भारतीय उद्योगांचा अर्थ सांगून समस्येचं विश्लेषण करा.

२. कंपनीच्या ध्येयधोरणावर भाज्य कर.तुम्हाला काय वाटतं टाटा मोटर्सचे हे धोरण (व्यूहरचना) यशस्वी होईल? का?

1 MCÍm

Qm itg©

प्र. १ मोठ्या प्रमाणावरील भारतीय उद्योगांचा अर्थ सांगून समस्येचे विश्लेषण करा?

या केसमध्ये परिक्षण केल्यावर असे दिसून येते की, टाटा मोटर्सचा उद्देश हा जागतिक खेळाडू बनण्याचा आहे.त्या दृष्टीकोनातून टाटा मोटर्सने ध्येय साध्य करण्यासाठी व्यूहरचनेचा स्विकार केलेला आहे. त्यामुळे टाटा मोटर्स भारतीय उद्योग क्षेत्रात वैशिष्ट्यपूर्ण ठरत आहे.

A) ^mVr` CÚmÍarc n[aUm -

- १) सुरवातीला टाटामोटर्सने इतर कंपन्याशी करार करून त्या कंपन्याच्या वतीने इतर देशात बाजारपेठा हा काबीज करून जागतिक खेळाडू बनण्यासाठी प्रयत्न करित आहे.
- २) इतर कंपन्यासुद्धा एकत्रित होऊन परदेशी कंपन्याशी व्यवसाय चालवण्या संदर्भात करार करित आहे. कारण त्या कंपन्यांचे तांत्रिक ज्ञान आणि अनुभव विचारात घेऊन संघटनेला जागतिक स्तरावर नेण्याचे कार्य करित आहे.
- ३) देशांनी सुद्धा या परिस्थितीचा फायदा घेऊन परकिय गुंतवणूकीस व आपल्या भांडवलात बदल घडवून आणण्यास तयार झालेले आहेत. कारण विविध देशांशी व्यवसायाचा करार झाल्यामुळे परकिय चलनातील बदलाचा त्या त्या देशाला फायदा होत असतो.
- ब) कंपनीकडून स्विकारण्यात आलेली व्यूहरचना -
 - १) कंपनीने युनायटेड इंडियनच्या रोव्हन कंपनीशी करार करून पुढील ५ वर्षात रोहर्स ब्रॉडच्या नावाखाली १०,००,००० कार्स विकण्याचे ठरवले.
 - २) दुसऱ्या बाजूला ट्रक तयार करण्यासाठी टाटा मोटर्सने कोरियातील देहू मोटर्स संपादित केली आहे.
 - ३) कंपनीने इंडिका कार विकण्यासंदर्भात युरोपियन बाजारपेठेत टाटा मोटर्सच्या ब्रॉन्ड नावाने विक्री करण्याचे ठरविले.
 - ४) नियोजनात कंपनीने अधिक काळजी पूर्वक चीनच्या बाजारपेठेत लवकरच प्रवेश करण्याचे ठरविले आणि करारानुसार दक्षिणपूर्व आशियादेशामध्ये ट्रक्स पुरविण्याचा करार केला.

प्र. २ कंपनीच्या ध्येयधोरणावर भाष्य करा. तुम्हाला काय वाटते टाटा मोटर्सचे हे धोरण (व्यूहरचना) यशस्वी होईल का?

- टाटा मोटर्सची व्यूहरचना जागतिक खेळाडू बनण्याची यशस्वी होईल का? याबाबत टिकात्मक परिक्षण पुढीलप्रमाणे -

- अ) टाटा मोटर्सच्या व्यूहरचनेनुसार कंपनीला प्रत्येक वेळी अपेक्षित निकाल मिळालेला नाही. उदा. टाटा मोटर्सने कोरियातील देहू मोटर्सशी करार केल्यानंतर देहू मोटर्सचा व्यवसाय कोरिया, जपान आणि चीन या बाजारपेठेत मागील ५ वर्षांपासून चालविला जात आहे. त्याप्रमाणे टाटा मोटर्सला योग्य स्पर्धा करता आली नाही. त्यामुळे त्यांच्या जागतिक स्पर्धेमध्ये समस्या निर्माण झालेल्या आहेत.
- ब) टाटा मोटर्सने व्यूहरचनेत युनायटेड किंग्डम रोव्हर्स कंपनीशी करार करून युरोपियन बाजारपेठेत त्यांच्या नावाने मोहरची विक्री केल्याने त्यांना योग्य प्रकारचा प्रतिसाद दिसून आलेला आहे.
- क) व्यूहरचना यशस्वी होण्यासाठी कंपनीने पुढील काळजी घेणे अपेक्षित आहे.
 - १) व्यूहरचनेची अंमलबजावणीसाठी व्यूहरचनेचा वापर टप्प्याटप्प्याने करावा.
 - २) मजबूत व योग्य वातावरण निर्मितीकरून सुविधा देणे अपेक्षित आहे.
 - ३) दर्जा प्रमाण ठरविण्यात सक्तीच्या सूचना देण्यात याव्यात.
 - ४) मोठ्या प्रमाणावर भांडवल खेळते राहावे अशी व्यवस्था असावी.
 - ५) खर्चावर अधिक-अधिक नियंत्रण आणि खर्चात कपात करून किंवा खर्च कपातीसाठी तंत्रज्ञानाचा स्विकार करावा.
- ६) जागतिक बाजारपेठेत वस्तुला योग्य किंमत निश्चित करणे व बाजारपेठ काबीज करण्याचा प्रयत्न करणे.
- ७) संशोधन विकास संदर्भात एककात अधिक विकसित तंत्रज्ञानाचा वापर करणे.
- ८) नवीन नवीन बदल करता येतील या दृष्टीकोनातून योजना तयार करणे जागतिक बाजारपेठेत कार मार्केटचे अनेक ग्राहक उपलब्ध होतील यासाठी प्रयत्न करतात.

॥g ñQs10 H\$ 2

स्वीट ड्रिंक्स लि. ही शीतपेये बनविणारी कंपनी असून तीचा मुख्य व्यवसाय शीतपेयांचे उत्पादन करून त्यांची भारतातील ८००० विक्री केंद्रातून विक्री करणे हा होता. कंपनीचा व्यवसाय चांगल्याप्रकारे सुरू असून कंपनीची वार्षिक उलाढाल ३ अब्ज रुपयांपेक्षा अधिक होती. कंपनीला नफा चांगला होत असल्याने भागधारकांना कंपनीकडून अनेकदा किफायतशीर लाभांश आणि बोनस मिळत होता.

चार वर्षापूर्वी कंपनीने आपला व्यवसाय मदयार्कयुक्त पेये उत्पादन क्षेत्राकडे वळविला आणि पश्चिम भारतातील २ लहान मदयार्कयुक्त पेये बनविणारे ३ व ४ तारांकित २४ हॉटेलस कंपनीने खरेदी केली. मद्यउत्पादन क्षेत्रात कंपनीचे आपले ब्रँडनेम स्थापन करण्यात सुरवात केली.

व्यूहरचनेचा भाग म्हणून पुढे येणाऱ्या कॉमनवेल्थ क्रिडा स्पर्धामुळे राजधानी दिल्लीतील वाढत्या पर्यटनाचा फायदा होण्यासाठी हॉटेलस खरेदी करणे सुरु ठेवले. कराचा फायदा घेण्यासाठी गुडगांव येथे पंच तारांकित हॉटेलस बांधण्याचा देखील कंपनीचा विचार आहे.

आतापर्यंत सर्व काही सुरळीत सुरू होते. परंतु एका स्वयंसेवी संघटनेने कंपनी विरोधात मद्य उत्पादनाची आक्षेपार्ह जाहिरात मोठ्या प्रमाणात केल्या बद्दल कोर्टात जनहित याचिका दाखल केली. प्रत्यक्षात शीतपेयांचे व मद्य उत्पादनांचे एकच ब्रँडनेम होते. यामुळे कंपनीस प्रचंड विरोधात आणि निदर्शनांना तोंड द्यावे लागले.

वर्तमानपत्रात मोठ्या प्रमाणावर कंपनी विरोधात लेख लिहून आले. कंपनीच्या हॉटेलससमोर निदर्शने झाली आणि तुरळक दगडफेकीचे प्रकार झाले.

àÍZ -

- १) कंपनीचे संदर्भात स्वॉट विश्लेषणाचे घटक स्पष्ट करा?
- २) स्वीट ड्रिंक्स लि. कंपनीने विविध व्यवसाय कशाप्रकारे साध्य केले?
- ३) कंपनीने स्विकारलेले वेगवेगळ्या क्षेत्रातील व्यवसायाचे स्वरूप स्पष्ट करा?

2 MCİm

ñdİQ-φŞg {c.

प्र. १ कंपनीच्या संदर्भात स्वीट विश्लेषणाचे घटक स्पष्ट करा?

स्वीट ड्रिंक्स कंपनीने स्वॉट विश्लेषणा संदर्भातील घटक पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येतील .

अ) संख्या/बलस्थान -

कंपनीने देशभरात ३ व ४ तारांकित हॉटेल आणि २४ हॉटेलस सुरु केल्या होत्या.अर्थात कंपनी आर्थिकदृष्ट्या मजबुत असल्याचे समजते कारण जी कंपनी विविध देशात हॉटेल व्यलसाय करू शकते त्यावरून कंपनीची आर्थिक कुवत लक्षात येते. तसेच कंपनीने एकाच ब्रँडनेम (चिन्हांकन) शीतपेय आणि मद्यार्क पदार्थांची जाहिरात केलेली आहे. कारण एकाच कंपनीचा शीतपेय निर्मिती व मद्यार्क निर्मिती यांचा कारखाना आहे. कंपनी जवळ हॉटेल आणि कारखान्यात काम करणारे अनेक किंवा असंख्य कामगार आहेत. कंपनीची भांडवलाची क्षमता ही अधिक दिसून येते आणि त कंपनीची वार्षिक आर्थिक उलाढाल अधिक प्रमाणावर आहे.असे आपल्याला म्हणता येईल.

त्याचप्रमाणे कंपनीकडे व्यवसायिक तंत्र कौशल्य संसाधने विपन्न स्थिती आणि स्पर्धा करण्याची क्षमता दिसून येते. कंपनी व्यवसायात अधिक फायदे मिळविण्यासाठी स्पर्धेमध्ये व्यूहरचनांचा वापर करू शकते. कोणत्याही संस्थेला व्यूहरचना ठरविण्यासाठी पुरेशी साधन सामुग्री असणे अपेक्षित असते. तरच ते इतर व्यवसायिकांना बरोबर स्पर्धा करू शकतात. कारण कंपनी एकाच नावाने शीतपेय आणि मद्यार्क पदार्थांची जाहिरात करते व जाहिरातीसाठी अधिक प्रमाणात खर्च करण्याची कंपनीची क्षमता आहे.कंपनीजवळ संघटन कौशल्ये आहे. तांत्रिक साधणे उपलब्ध आहे. मनुष्यबळ व अधिक भांडवल आहे.यावरून स्वीट ड्रिंक्स कंपनीची बलस्थाने याबाबत चर्चा करता येते.

~) HŞHİVnUm CUrdm-

स्वीट ड्रिंक्स कंपनी ही शीतपेय आणि मद्यार्क या पदार्थांचे एकाच नावाने जाहिरात करित असल्याने जनतेची दिशाभूल झालेली आहे. अर्थात शीतपेय ऐवजी मदयार्क खरेदीचे प्रमाण अधिक प्रमाणात ग्राहकांकडून चुकिने झालेली आहे.म्हणून त्यांनी कंपनीच्या विरोधात निर्देक्षण व धरणे कार्यक्रमाचे आयोजन केलेले दिसून येते. अर्थात अशाप्रकारे जाहिरात करणे जनेची दिशाभूल होऊ शकते व जनतेचा कौल कंपनीबाबत वेगळा होऊ शकतो. त्याचा परिणाम कंपनीच्या व्यवसायावर होऊ शकले.

~) gŞr -

स्वीट ड्रिंक्स कंपनीने शीतपेय आणि मदयार्क पदार्थांची जाहिरात वेगवेगळ्या ब्रँडनेमने करणे अपेक्षित आहे. कारण कंपनीकडून ग्राहकांची फसवणूक होणार नाही. यासाठी कंपनीने दक्षता घेतली पाहिजे. कारण

कंपनीच्या वेगवेगळ्या देशात ४ व पंचतारांकित हॉटेल आहेत आणि अशा एकूण २४ हॉटेल असल्यामुळे कंपनीच्या ब्रँड नावानुसार हॉटेल चालवल्या जात असल्याने मदयार्क आणि शेतपेयाचे जाहिरात वेगवेगळ्या चिन्हांकनाने केली पाहिजे. कारण कोणत्याही कंपनीने जे उत्पादन विक्रीसाठी जी ब्रँड वापरला असेल तरी त्याठिकाणी मुळ उत्पादक कंपनीने नाव लिहण्यात आलेले असते. म्हणून कंपनीने भविष्यकालीन विचार करून व्यवसायातील चूका पुन्हा होणार नाही. याची खबरदारी घेतली पाहिजे.

H) YitB

कोणत्याही कंपनीने व्यवसाय चालवित असतांना वर्तमान काळ आणि भविष्याचा विचार करूनच योग्यप्रकारे व्यूहरचना ठरवाल कोणत्याही व्यूहरचनेचा परिणाम कंपनीच्या व्यवसायावर होणार नाही. ह्यासंदर्भात याजेना ठरवून त्यांची योग्यप्रकारे अंमलबजावणी करणे अपेक्षित असते. कारण कोणत्याही योजनेचा कंपनीच्या कार्यक्षमतेवर परिणाम होणार नाही असे व्यवस्थापनेने ठरविले पाहिजे.

ह्या मध्ये कंपनीने कामगारांना बोनस दिलेला दिसून येतो. त्यामुळे कंपनीची आर्थिक उलाढाल अधिक चांगल्या प्रकाराची आहे. परंतु एकाच ब्रँड नावाने कंपनीने शीतपेय आणि मद्यार्ककाची जाहिरात केल्याने जनता नाराज झालेली आहे. अशी चूक होणार नाही. यासाठी कंपनीने कोणती कार्य योग्यप्रकारे केली पाहिजे. अर्थात स्वीट विश्लेषण केल्यामुळे कंपनीला पुढील प्रकारचे फायदे होऊ शकतात.

- १) दोष किंवा कमजोरी लक्षात येईल.
- २) संस्थेची स्थिती समजून येते.
- ३) योग्य प्रकारे निर्णय घेता येतात.

प्र. २. स्वीट ड्रिंक्स लि. कंपनीने विविध व्यवसाय कशाप्रकारे साध्य केला ?

स्वीट ड्रिंक्स कंपनीने सुरुवातीला वेगवेगळ्या देशात ४ व ५ तारांकित हॉटेल व्यवसायात प्रवेश केला. त्यांच्याजवळ जवळ एकूण २४ हॉटेल होत्या. नंतर काही कालावधी गेल्यावर कंपनीने शीतपेय आणि मद्यार्क निर्मितीचे उत्पादन सुरु केलेले दिसून येते. आणि त्या उत्पादनाची जाहिरात एकाच नावाने केलेली आहे. अर्थात कंपनीचा व्यवसाय योग्य पद्धतीने चालल्यामुळे कंपनीने कामगारांना बोनस दिलेला दिसून येतो. कंपनीची व्यवसायात सुरुवात हॉटेल व्यवसायापासून झालेली दिसून येते. नंतर शीतपेय व मद्यार्क निर्मिती व भाग घेतलेला दिसून येतो.

प्र. ३ कंपनीने स्विकारलेले वेगवेगळ्या क्षेत्रातील व्यवसायाचे स्वरूप स्पष्ट करा ?

कंपनीने एकूण तीन व्यवसाय प्रवेश केलेला दिसून येतो.

1) hñe i`dgm -

स्वीट ड्रिंक्स लि. कंपनीने विविध देशात चार व ५ तारांकित अशा २४ हॉटेल सुरु करून हॉटेल व्यवसाय सुरु केलेल्या आहेत.

2) erVnò {Z} Pr -

स्वीट ड्रिंक्स कंपनीने स्वतःच्या नावाने शीतपेय उत्पादन निर्माण करून त्याच नावाने जाहिरात व विक्री केलेली आहे.

3) _X` nSClinKZ -

स्वीट ड्रिंक्स कंपनीने ३ व्यवसायात प्रवेश करतांना मद्यार्क निर्मितीचे उत्पादन सुरु केलेले आहे. परंतु कंपनीने शीतपेय आणि मद्यार्क या उत्पादनाची जाहिरात एकाच मुद्देने/चिन्हांकनाने केलेली दिसून येते.

Hg ñQs10 H\$ 3

१९६० च्या दशकाच्या अखेरीस हॅव्लेट पॅकड कंपनी इलेक्ट्रॉनिक्स सुटे भाग कामगारांना उत्तेजन देणाऱ्या योजनांच्या सहाय्याने उत्पादन करण्यासाठी कमी किंमतीची जागा आशियाच्या जवळपास शोधत होती. कंपनीने आशियातील अनेक जागा पाहिल्या पण अखेरीस सिंगापूरची जागा निश्चित करून १९७० मध्ये पहिला कारखाना सुरु केला. जरी सिंगापूरमधील कामगारांच्या मजुरीचा खर्च त्या प्रदेशात जास्त असला तरी उत्तर अमेरिकेच्या तुलनेने मजुरीचा खर्च कमी होता. याशिवाय सिंगापूरच्या जागेला अनेक फायदे होते की जे

आशियातील इतर ठिकाणी नव्हते. कामगारांची शैक्षणिक पातळी चांगली होती. सर्व ठिकाणी इंग्रजी भाषाबोलली जात होती. सिंगापूरचे सरकार स्थिर होते आणि आर्थिक विकास करण्यासाठी वचनबद्ध होते. याशिवाय विकसित अशा मुलभूत सेवा उपलब्ध होत्या. संदेशवहनाचे आणि वाहतुकीच्या सेवांचे चांगले जाळे होते. औद्योगिक आणि व्यापाराचा विकास वेगाने होत होता. हॅब्लेष पॅकर्ड (एच.पी.) कंपनीने सरकार कडून करविषयक, भाडे आणि सवलती विषयक अनेक अनुकूल अटी प्राप्त करून घेतल्या होत्या.

सुरवातीला कारखान्यात फक्त मुलभूत सुट्या भागांची निर्मिती सुरू झाली. अल्पमजुरीचा दर आणि अनुकूल कर सवलती यामुळे कारखाना नफ्यात चालत होता. १९७३ मध्ये एच.पी. कंपनीने छोटे कॅलक्युलेटर बनविणाऱ्या कारखान्यांपैकी एक कारखाना अमेरिकेकडून सिंगापूरला हलविला. त्यामागे उत्पादन कमी करण्याचा उद्देश होता, जो सिंगापूर येथील कारखान्याने त्वरित पूर्ण केला. सुट्या भागांशिवाय सर्व उत्पादने उत्पादित करण्याचा आत्मविश्वास वाढल्याने सिंगापूर कारखान्याच्या व्यवस्थापनाने पुढील काही वर्षांत किबोर्ड, सोल्डस्टेट, डिसप्लेज आणि इंटीग्रेटेड सर्किट ही उत्पादने सिंगापूरला करण्याचे ठरविले. तरी देखिल या सर्व उत्पादनांचे डिझाईन करणे, ती विकसित करणे आणि त्यांचे उत्पादन सुरवातीला अमेरिकेत केले जात होते.

१९८० च्या सुरवातीला कंपनीने आपली व्यवसायाची जागा बदलली. जेव्हा एच.पी. कंपनीने दर्जेदार उत्पादनाबाबत आणि किंमत कमी करण्याबाबत जागतिक पातळीवर मोहिम सुरू केली. सिंगापूर कारखान्याच्या व्यवस्थापकांना उत्पादन खर्च मोठ्या प्रमाणावर कमी करण्याचे उद्दिष्ट दिले होते. त्यांनी असे प्रतिपादन केले की उत्पादित वस्तूचा नविन आराखडा पुनर्रचना केली तर कमी खर्चात उत्पादन करणे शक्य होईल. हॅब्ले पॅकर्डच्या मध्यवर्ती व्यवस्थापनाने ते मान्य केले आणि सिंगापूरच्या २० इंजिनअर्सना अमेरिकेत प्रशिक्षण देण्याची सुविधा देण्यात आली. त्यांनी Hp4LC हा हातात मावणाऱ्या कॅलक्युलेटरची पुनर्रचना नविन आराखडा करण्यात प्राविण्य मिळविले.

याचा परिणाम उत्पादन खर्चात ५०% पर्यंत घट होण्यात झाला. हेब्ले पॅकर्ड कंपनीचे व्यवस्थापक यामुळे इतके प्रभावित झाले की, त्यांनी कॅलक्युलेटर्सचे उत्पादन १९०३ मध्ये सिंगापूरला हलविले. या पाठोपाठ १९८४ मध्ये इंकजेटचे आणि १९८६ मध्ये किबोर्डचे उत्पादन सिंगापूरला हलविण्यात आले. सर्व गोष्टीत उत्पादित वस्तूची पुनर्रचना - नविन आराखडा करण्याची सोय यामुळे उत्पादन खर्चात ३०% नी घट झाली. सर्व उत्पादित वस्तूचा सुरवातीचा विकास व आराखडा हे अमेरिकेत आला.

१९८० च्या अखेरीस आणि १९९० च्या सुरवातीस सिंगापूरच्या कारखान्याने इंकजेट प्रिन्टर्स व्यवसायाची नविन आराखडा करण्याचे काम कारखान्यावर सोपविले सुरवातीचा आराखडा बाजारपेठेत अयशस्वी झाला. परंतु सिंगापूरच्या व्यवस्थापकांनी पुन्हा प्रयत्न करण्याचा आग्रह धरला आणि १९९१ मध्ये जपानमधील बाजारपेठेसाठी एच.पी. डेस्कजेट ५०५ प्रिन्टरचा नविन आराखडा करण्याचे काम सोपविले. या वेळेस नविन आराखडा केलेले उत्पादन हे यशस्वी ठरले आणि जपानमध्ये त्याची मोठ्या प्रमाणावर विक्री झाली. या यशाने प्रेरित होऊन कारखान्यावर आराखडा करण्याची जादा जबाबदारी सोपविली गेली. आज आशियायी बाजारपेठेला डोळ्यासमोर ठेऊन छोट्या इंकजेट प्रिन्टरचे केवळ उत्पादन करण्याची प्राथमिक जबाबदारी व नव्हे तर प्रिन्टरचा विकास करणारा एच.पी. च्या जागतिक जाळ्यामधील (नेटवर्कमधील) महत्वाचा कारखाना म्हणून पाहिले जाते.

प्र. १ कंपनीला उत्पादनाची सुविधा दुसऱ्या जागी का करण्याची इच्छा झाली आणि १९५० च्या सुरवातीस सिंगापूर या स्थानांस का अग्रक्रम देण्यात आला?

प्र. २ सिंगापूर कारखान्याच्या व्यवस्थापकाला काय हवे होते? आणि कोणती कारवाई केली गेली?

प्र. ३ कंपनीने काही उत्पादने सिंगापूरला पाठविण्याबाबत कोणते व्यूहरचनात्मक निर्णय घेतले आणि का?

3 MCQs

Multiple Choice Questions

प्र. १ कंपनीला उत्पादनाची सुविधा दुसऱ्या जागी का करण्याची इच्छा झाली आणि १९५० च्या सुरवातीस सिंगापूर या स्थानांस का अग्रक्रम देण्यात आला?

- कंपनीला उत्पादनाची सुविधा दुसऱ्या जागी करण्याची इच्छा झाली याची कारणे पुढीलप्रमाणे.

- १) कंपनीला कमी किंमतीत जागा हवी होती.
- २) मजुरीचा खर्च कमी होता.
- ३) कामगारांची शैक्षणिक पातळी चांगली होती.

४) सरकारकडून आर्थिक विकास

५) कंपनीला विकसित अशा सेवा उपलब्ध होत्या. उदा. संदेशवहन आणि वाहतूक

६) सरकारकडून करविषयक भाडे आणि सवलती कंपनीला प्राप्त झालेल्या होत्या.

कंपनीने १९५० च्या सुरुवातीस सिंगापूर येथील ठिकाणास अग्रक्रम देण्यासाठी असे निश्चित केले की, कंपनीला कमीत कमी किंमतीत जागा खरेदी करता येतील तसेच अमेरिकेच्या तुलनेने मजुरीचा खर्च कमी होता. आशियायी देशात जे फायदे मिळू शकत नव्हते असे अनेक फायदे कंपनीला सिंगापूर येथे मिळणार होते. त्याची कारणे पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.

१) कारखान्यात योग्य असे औद्योगिक वातावरण होते.

२) कारखान्यासाठी हव्या असलेल्या सोयी-सवलती उपलब्ध होत्या. उदा. प्रशिक्षित कामगार, संदेशवहन सेवा, वाहतूक सेवा

३) सरकारकडून औद्योगिकरणाचा विकास व्हावा म्हणून आर्थिक विकासासाठी प्रयत्न केले जात होते.

४) औद्योगिक आणि व्यापाराचा विकास वेगाने होत होता. आणि सरकारकडून करविषयक व भाडे सवलती दिल्या जात होत्या. त्यामुळे कारखान्याला अधिक नफा मिळविण्यास उत्तेजन मिळत होते.

५) कारखानदारी क्षेत्रात नवीन संशोधन आणि विकास करण्यास संधी होती. कारण कामगार सुशिक्षित व प्रयत्नवादी होते. कारण कोणत्याही व्यवसायात नाविन्य निर्मिती केल्याशिवाय व्यवसायाचे अस्तित्व कायम स्वरूपी टिकू शकत नाही व इतर उद्योगाशी स्पर्धा करता येत नाही.

प्र. सिंगापूर कारखान्याच्या व्यवस्थापकाला काय हवे होते आणि कोणती कारवाई केली गेली ?

-सिंगापूर कारखान्याच्या व्यवस्थापकाला उत्पादन खर्च कमी करण्याचे उद्दिष्टे दिले गेले होते. त्यामुळे त्याने सुरुवातीला अमेरिकेचा कारखाना सिंगापूरला हलविण्याचे ठरविले. त्याने उत्पादनात किबोर्ड, सोल्डरस्टेट डिसप्लेज आणि इंटिग्रेड सर्किट ही उत्पादने करण्याचे ठरविले होते. तसेच त्या उत्पादनाचे डिझाइन करणे व ती विकसित करणे इत्यादी कार्ये केले जात होती. तसेच कारखान्यातील कामगारांना प्रशिक्षण देण्यासाठी सुविधा उपलब्ध करून देण्यात आली. कारण उत्पादन खर्चात बचत करण्यासाठी कामगारांना प्रशिक्षण देणे आवश्यक होते.

जेव्हा कंपनीने जागतिक पातळीवर उत्पादनाची किंमत कमी करून दर्जेदार उत्पादन देण्याचे ठरविण्यात आले. तेव्हा कारखान्यातील २० इंजिनिअर्स यांना अमेरिकेत प्रशिक्षणाच्या सुविधा देण्यात आल्या.

प्र. ३ कंपनीने काही उत्पादने सिंगापूरला पाठविण्याबाबत कोणते व्यूहरचना घेतले आणि का ?

हॅब्लेट पॅकर्ड कंपनीला इलेक्ट्रॉनिकस सुटे भागाचे उत्पादन करण्यासाठी व कामगारांना वेतनाबाबत योजनाच्या सवलती देण्यासाठी कंपनीला कमी किंमतीची जागा आशियाच्या जवळपास होती. परंतु कंपनीने अनेक जागा पाहिल्या त्यात त्यांना सिंगापूर येथील जागा कारखान्याच्या दृष्टीकोनातून योग्य वाटल्या कारण कोणत्याही उद्योजक व्यवसायाची उभारणी करण्यापूर्वी त्या व्यवसायाला पोषक असे वातावरण पाहत असतो. ज्याठिकाणी व्यवसायास योग्य वातावरण आहे अशा ठिकाणी उद्योजकाकडून कारखान्याची जागेची निवड केली जाते. सिंगापूर येथे कारखान्याचे उत्पादन सुरू केले. कारखाना नफ्यात चालत होता. पुढे कायखान्यात कार्य करण्याच्या दृष्टीकोनातून व्यवस्थापकांचा आत्मविश्वास वाढला. त्याने नविन नवीन उत्पादनाबाबत आराखडा तयार करून उत्पादन खर्च कमी करण्यासाठी प्रयत्न केले. जागतिक पातळीवर दर्जेदार व कमीत कमी किंमतीत वस्तु उपलब्ध करून देण्यात येतील याबाबत पॅकर्डच्या मध्यवर्ती व्यवस्थापनाने मान्य करून सिंगापूर येथील २० इंजिनिअर्सना अमेरिकेत प्रशिक्षण देण्याची सुविधा दिली त्यामुळे उत्पादन खर्चात ५०% पर्यंत घट झाली. तसेच काही कालावधी नंतर कॅलक्युलेटरचे उत्पादन सिंगापूर येथे करण्यात येऊ लागले. त्याचा परिणाम असा झाला की उत्पादन खर्चात ३०% पर्यंत घट झाली. या सर्व उत्पादित वस्तुची सुरवात विकास आणि आराखडा अमेरिकेत झाली. तसेच १९९० मध्ये जपानच्या बाजारपेठेसाठी एचपी इंकजेट प्रिंटरची नवीन आराखडा करण्याचे काम कारखान्यावर सोपविण्यात आले. परंतु हा आराखडा अयशस्वी झाला. पुन्हा सिंगापूरच्या व्यवस्थापकाने प्रयत्न करून नवीन उत्पादन करण्यात यशस्वी झाला. त्या उत्पादनाची विक्री जपानमध्ये मोठ्या प्रमाणावर झाली आणि हा कारखाना जागतिक पातळीवर इंकजेट प्रिंटर उत्पादनाच्या बाबतीत महत्वाचा ठरला. या केस मध्ये असे म्हणता येईल की, कोणतेही निर्णय घेत असतांना विचारपूर्वक आणि वेळेवर व्यूहरचना ठरविली तर त्याचा फायदा कारखान्यास होत असतो. कारखाना व्यवस्थापकाने अपयशाबाबत चिंता न करता त्यातून योग्य मार्गाची निवड करण्यासाठी प्रयत्न केले पाहिजे.

॥ नैर्ऋत ॥ ४

जॉन बास्किन हा त्याच्या मिडसिटीज कारखान्याचा (स्पॉट) व्यवस्थापक आहे. त्याने नुकतीच स्थानिक नागरिकांच्या एका गटाशी चर्चा केली. ज्या गटाशी चर्चा केली तो गट मिडसिटीज पर्यावरण कृती परिषद समिती म्हणून ओळखला जातो. या गटाने कारखान्यातील कामामुळे हवेत फेकली जाणारी प्रदुषके (pollutants) त्वरीत कमी करावी. अशी मागणी केली. बास्किनने प्रदुषके हळूहळू कमी करण्याचे कंपनीचे धोरण असल्याचे गटासमोर स्पष्ट केले. तसेच त्याने या गोष्टींचा (बाबींचा) अधिक अभ्यास करण्याची गरज आहे. असेही सांगितले. या गटाने बास्किन बरोबर एका आठवड्याच्या आत पुन्हा चर्चा करण्याची मागणी बास्किनने अनिच्छेने किंवा नाखुषीने या गोष्टीस मान्यता दिली. तो गट निघून गेल्यानंतर थोड्याच वेळाने बास्किनने न्यूयॉर्कमधील उत्पादन विभागाचे व्यवस्थापक चार्ल्स यंग यांच्याशी फोनवर बोलणे केले.

बास्किन म्हणाले चार्ल्स हा स्थानिक गट प्रदुषके ताबडतोब थांबविण्याच्या बाबतीत फार आग्रही आहे. हा गट एका मोठ्या जनसमुदायाचे प्रतिनिधित्व करित असून त्यांनी आपण जर ताबडतोब काही कृती केली नाही तर कायदेशीर कृती करण्याची धमकी दिली आहे.

यंग म्हणाला, जॉन आपण प्रदुषके कमी करित आहोत. परंतु आपण जर ते लोक म्हणतात. त्याप्रमाणे केले तर कंपनीला फार मोठ्या प्रमाणावर नवीन साधन सामुग्रीसाठी फार मोठी गुंतवणूक करावी लागेल. त्याचा अर्थ असा की, चांगल्या स्थितीत असलेली सध्याची भंगारात द्यावी लागेल. संचालक मंडळाचे अध्यक्ष या गोष्टीशी (बाबींशी) सहमत होतील असे मला वाटत नाही. या वर्षी आधीच नफ्याच्या बाबतीत आपल्याला चिमटा लागला आहे. (नफा कमी झाला आहे) जर या गटाने आपल्याविरुद्ध कायदेशीर कारवाई केली तर आपल्याला कदाचित मिडसिटीजमधील कारखाना बंद करावा लागेल आणि त्यामुळे कित्येक लोकांना रोजगार गमवावा लागेल. तसे मी अध्यक्षांशी बोलूनच परंतु ते या गोष्टीवर (गोष्टींशी) सहमत होतील असे मला वाटत नाही. तू हे स्थानिक गटाला समजावून सांगण्याचा प्रयत्न कर ?

मी प्रयत्न करतो, बास्किन म्हणाला. परंतु मला नाही वाटत स्थानिक गट आपले म्हणणे मान्य करील किंवा आपल्या मताशी सहमत होतील.

प्र. १ तुम्ही कंपनीचे अध्यक्ष आहात असे समजून या ठिकाणी कोणता सामाजिक जबाबदारी निर्णय घेता येईल असे तुम्हाला वाटते ? तुमचा निर्णय स्पष्ट करा ?

प्र. २ स्थानिक नागरिकांचा संघर्ष टाळण्यासाठी कंपनीने काय करायला हवे असे तुम्हाला वाटते.

4 MCQs

जॉन बास्किन कंपनी

प्र. १) तुम्ही कंपनीचे अध्यक्ष आहात असे समजून या ठिकाणी कोणता सामाजिक जबाबदारी निर्णय घेता येईल असे तुम्हाला वाटते. तुमचा निर्णय स्पष्ट करा ?

- जॉन बास्किन मिडसिटीज कारखान्याचा व्यवस्थापक आहे. परंतु पर्यावरण प्रदुषणाबाबत कारखान्याच्या तृती पर्यावरण समितीशी गटाने चर्चा करण्याचे ठरविले. त्या गटाने प्रदुषण कमी करण्यासाठी जे जे उपाय सुचविले आहे. ते सर्वच उपाय एकाचवेळी या कारखान्यास करणे शक्य नाही. परंतु या कारखान्याचे अध्यक्ष आपण आहोत. यादृष्टीकोनातून सामाजिक जबाबदारी घेऊन काही निर्णय घेता येतील ते पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येतील.

१. जनसमुदायाच्या प्रतिनिधीशी चर्चा करणे. कारण प्रदुषण कमी करण्यासाठी वरील उपाय योजना काय करता येतील याबाबत लोकांनी समजून घेणे. उदा. दुषित पाण्याची विल्हेवाट किंवा कारखान्यात प्रक्रिया करित असतांना बाहेर पडणारे विषारी वायू आणि हवेतील प्रदुषण याबाबत काय उपाय योजना करता येतील या दृष्टीकोनातून जनसमुदायाचे मत अजमावणे. तसेच अध्यक्ष या नात्याने प्रदुषणा संदर्भात तात्काळ काम कार्यवाही करता येईल. यासाठी योग्यवेळी निर्णय घेणे आवश्यक आहे. उदा. दुषितपाणी बाहेर कोठे तरी नदी सोडले जात असेल त्याचा परिणाम सर्वसामान्य जनतेवर होऊ शकेल. कारण पिण्याचे पाणी दुषित झाल्यामुळे रोगराई वाढेल आणि जनतेची प्रतिक्रिया कारखान्याविषयी वेगळ्या प्रकारची होईल. जर जनतेने कायदेशीर कारवाई केली तर ताबडतोब कारखाने बंद करावा लागेल. म्हणून सुरुवातीला दुषित पाण्याचे विल्हेवाट नदीच्या पाण्यात होऊ न

देता इतरस्त करणे आवश्यक आहे.कारण कोणत्याही उद्योजक समाजाशी कायमस्वरूपात संपर्कात राहून उद्योगाची कार्य करावी लागते. कारखान्याच्या अध्यक्षास सामाजिक जबाबदारीची जाणीव असावी.

२. कारखान्यातील कामगार यांच्याशी चर्चा करून प्रदुषणाबाबत निर्णय घेणे.

३. जनता आणि कामगार व्यवस्थापनास यांच्यात समन्वय असणे आवश्यक आहे. अध्यक्षांनी प्रदुषणासंदर्भात येणाऱ्या तक्रारींची दखल घेणे अपेक्षित आहे.

४. कारखाना परिसरात वायू प्रदुषणावर उपाय म्हणून वृक्षारोपन करणे, विविध ठिकाणी वृक्षारोपनासाठी साह्य करणे त्यामुळे समाजाचा दृष्टीकोन कारखान्याच्या दृष्टीकोनातून बदल करण्यासाठी प्रयत्न करणे आवश्यक आहे.

५. वेगवेगळ्या प्रदुषण नियंत्रण समित्याशी चर्चा करणे.

प्र. २. स्थानिक नागरिकांचा संघर्ष टाळण्यासाठी कंपनी काय करायला हवे असे तुम्हाला वाटते ?

स्थानिक नागरिक गटांने कार्य करणारी पर्यावरण परिषद समिती यांच्याशी कारखान्यातील अध्यक्ष व व्यवस्थापनास यांनी प्रदुषणाबाबत योग्यप्रकारची चर्चा करून आणणे एकमेकांच्या अडचणी समजून घेणे व त्यावर पुढील उपाय योजना कशा रितीने करता येतील या संदर्भात चर्चा घडून आणणे. कारण प्रदुषणकमी करण्या संदर्भात कारखान्याने कोणता निर्णय न घेता आपला कारखाना चालू ठेवला तर त्याचा परिणाम जनतेवर दिसून येईल म्हणून कारखाना व व्यवस्थापनेने स्थानिक नागरिक यांच्याशी सलोख्याचे संबंध प्रस्थापित करून उपाय योजना करण्यासाठी सहकार्य करण्याचे आव्हान करावे. कारण प्रदुषण कमी करण्या संदर्भात कारखाना व जनता काय करू शकेल यासंदर्भात दोन्ही गटामध्ये समान विचार असायला हवेत.

त्याचप्रमाणे कारखाना व्यवस्थापनेने जनतेशी चर्चा घडून आणित असतांना कोणत्याही प्रकारे मतभेद होणार नाहीत याची दक्षता घ्यावी. तरच त्या परिसरात कारखाना चालू ठेवणे शक्य होईल.

५.००० कर्मचारी असलेली सार्वजनिक क्षेत्रातील कंपनी सुरूवातीच्या काळात यशस्वीपणे कार्यरत होती. त्यानंतर कंपनीत कंपनीच्या बाह्य पर्यावरणात काही बदल झाले. मालक आणि कर्मचारी यांच्यातील संबंध सौहार्दाचे (सलोख्याचे) नव्हते. कंपनीचे काही अधिकारी कंपनीच्या व्यवस्थापनाकडे परिणामकारकपणे लक्ष देत नव्हते. कारण त्यांच्या निवृत्तीच्या वेळी अधिकार पदावर त्यांच्या नेमणुका झाल्या होत्या. कंपनीत अनेक कामगार संघटना कार्यरत होत्या. त्यातील दोनच संघटना अधिकृत होत्या.या संघटना लढाऊ व बलवान होत्या. कंपनीला कोट्यावधी रुपयांचा संचित तोटा झाला होता.

५००० कर्मचारी असलेली सार्वजनिक क्षेत्रातील कंपनी सुरूवातीच्या काळात यशस्वीपणे कार्यरत होती. त्यानंतर कंपनीत कंपनीच्या बाह्य पर्यावरणात काही बदल झाले. मालक आणि कर्मचारी यांच्यातील संबंध सौहार्दाचे (सलोख्याचे) नव्हते. कंपनीचे काही अधिकारी कंपनीच्या व्यवस्थापनाकडे परिणामकारकपणे लक्ष देत नव्हते. कारण त्यांच्या निवृत्तीच्या वेळी अधिकार पदावर त्यांच्या नेमणुका झाल्या होत्या. कंपनीत अनेक कामगार संघटना कार्यरत होत्या. त्यातील दोनच संघटना अधिकृत होत्या.या संघटना लढाऊ व बलवान होत्या. कंपनीला कोट्यावधी रुपयांचा संचित तोटा झाला होता.

कंपनीचा ग्राहकांकडून मागणी आदेश मिळत नव्हते आणि कंपनी कर्ज परतफेडीच्या परिस्थितीत नव्हती. कर्मचाऱ्यांना मिळणाऱ्या सवलती व लाभ कमी झाले होते मालक व कामगार यांच्यातील संबंध चांगले नव्हते कामगार संघटनांनी काही संपही पुकारले होते.नियमितपणे वेतन मिळण्याबाबत अनिश्चितता होती. तसेच कंपनीला इतर कंपन्यांशी तीव्र स्पर्धेला तोंड द्यावे लागत होते.

प्र. १ कंपनीच्या निम्न निरुत्पादनाची (कमी कामगिरीची) कारणे कोणती ?

प्र. २ कंपनी पुनरुज्जीवनाची प्रक्रिया स्पष्ट करा.

५.००० कर्मचारी असलेली सार्वजनिक क्षेत्रातील कंपनी सुरूवातीच्या काळात यशस्वीपणे कार्यरत होती. त्यानंतर कंपनीत कंपनीच्या बाह्य पर्यावरणात काही बदल झाले. मालक आणि कर्मचारी यांच्यातील संबंध सौहार्दाचे (सलोख्याचे) नव्हते. कंपनीचे काही अधिकारी कंपनीच्या व्यवस्थापनाकडे परिणामकारकपणे लक्ष देत नव्हते. कारण त्यांच्या निवृत्तीच्या वेळी अधिकार पदावर त्यांच्या नेमणुका झाल्या होत्या. कंपनीत अनेक कामगार संघटना कार्यरत होत्या. त्यातील दोनच संघटना अधिकृत होत्या.या संघटना लढाऊ व बलवान होत्या. कंपनीला कोट्यावधी रुपयांचा संचित तोटा झाला होता.

५.००० कर्मचारी असलेली सार्वजनिक क्षेत्रातील कंपनी सुरूवातीच्या काळात यशस्वीपणे कार्यरत होती. त्यानंतर कंपनीत कंपनीच्या बाह्य पर्यावरणात काही बदल झाले. मालक आणि कर्मचारी यांच्यातील संबंध सौहार्दाचे (सलोख्याचे) नव्हते. कंपनीचे काही अधिकारी कंपनीच्या व्यवस्थापनाकडे परिणामकारकपणे लक्ष देत नव्हते. कारण त्यांच्या निवृत्तीच्या वेळी अधिकार पदावर त्यांच्या नेमणुका झाल्या होत्या. कंपनीत अनेक कामगार संघटना कार्यरत होत्या. त्यातील दोनच संघटना अधिकृत होत्या.या संघटना लढाऊ व बलवान होत्या. कंपनीला कोट्यावधी रुपयांचा संचित तोटा झाला होता.

प्र.१ कंपनीच्या निम्न निष्पादनाची (कमी कामगिरीची) कारणे कोणती ?

सार्वजनिक क्षेत्रातील कंपनीत ५००० कर्मचारी होते. परंतु या कंपनीत कर्मचाऱ्यांची कामगिरी किंवा कार्य कमी प्रमाणात होते. त्याची कारणे पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येतील.

१) पर्यावरणात बदल - कंपनीत व कंपनीच्या बाह्य पर्यावरणात बदल झालेला होता.

२) सलोख्याचे संबंध न होते - मालक आणि कर्मचारी यांच्यातील संबंध सलोख्याचे नव्हते अर्थात व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यांच्यात एकवाक्यता नव्हती.त्यामुळे कंपनीच्या अंतर्गत वातावरणात अनेक त्रुटी होत्या.

३. अधिकाऱ्यांचे दुर्लक्ष - कंपनीचे काही अधिकारी कंपनीच्या व्यवस्थापनाकडे परिणामकारकपणे लक्ष देत नव्हते. कारण त्यांना निवृत्तीच्यावेळी बढती मिळाली होती.

४. अनेक कामगार संघटना - कंपनीत अनेक कामगार संघटना कार्यरत होत्या. त्यातील २ च संघटना अधिकृत होत्या. यासंघटना लढाऊ व बलवान होत्या.

५. संप - कंपनीतील कामगार संघटनेने संप पुकारलेला होता. कारण कर्मचाऱ्यांना मिळणारे लाभ सवलती कमी झालेल्या होत्या. कर्मचाऱ्यांना नियमित वेतन मिळत नव्हते.

प्र. २ कंपनी पुनर्रजीवनाची प्रक्रिया स्पष्ट करा ?

५००० कर्मचारी असलेल्या सार्वजनिक क्षेत्रातील कंपनीत अंतर्गत अनेक बहिर्गत वातावरणात बदल झालेला होता. कामगार आणि व्यवस्थापन यांच्यात सलोख्याचे संबंध नव्हते. तसेच पद अधिकाऱ्यांना निवृत्तीच्या वेळी बढती देण्यात आली आणि कंपनीत लढाऊ संघटना कार्यरत होत्या. कंपनीच्या मालाचा ग्राहकांकडून मागणी येत नव्हती व कंपनी कर्ज परत पेढीच्या परिस्थितीत नव्हती. कामगारांना योग्यवेळी वेतन मिळत नव्हते. त्यामुळे कंपनीला तीव्र स्पर्धेला तोंड द्यावे लागते. या सर्व समस्या सोडवण्यासाठी किंवा कंपनीला पुनर्रजीवी करण्यासाठी पुढील उपाय सुचविता येतात.

1) i` dñWnZ ArfU HñJm g\$Y -

कंपनीत व्यवस्थापन आणि कामगार यांच्यात सलोख्याचे किंवा मैत्रीचे संबंध निर्माण व्हावे यासाठी पुढील उपाय योजना करणे आवश्यक आहे.

अ) कामगारांना प्रशिक्षण देणे.

ब) कामगारांसाठी चर्चासत्राचे आयोजन करणे.

क) नविन बदला विषयी कर्मचाऱ्यांना माहिती देणे व त्यांना प्रशिक्षित करणे.

ड) कर्मचाऱ्यांना वेळोवेळी वेतन देणे.

इ) कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या कार्यपद्धतीनुसार बढती देणे.

ई) व्यवस्थापन आणि कर्मचारी यांच्यात एक आदेश असावा.

उ) कर्मचाऱ्यांच्या परस्परांमध्ये सलोख्याचे संबंध प्रस्थापित होतील असे वातावरण निर्माण करणे.

ऊ) कर्मचाऱ्यांना कामाच्या ठिकाणी विविध सोयीसुविधा उपलब्ध करून देणे.

2) AZWdr i` dñWnHBM {Z_ Pr HñUo-

ज्याठिकाणी अधिक प्रमाणावरील कर्मचाऱ्यांकडून कामे करून घेण्यासाठी वरिष्ठ व्यवस्थापकांची नेमणूक करावयाची असेल तर त्याने विशिष्ट पदवी संपादन केलेली असावी व त्याला कर्मचारी स्तरापासून तर वरील स्तरापर्यंत कार्य करणाऱ्या व्यक्तीनबाबत जाणीव असावी. अर्थातच तो अनुभवी असावा किंवा आपल्या कामात निपुण असावा.

3) HñZrVc Xñ eñZ HñUo-

जर कंपनीत अंतर्गत आणि बहिर्गत वातावरणात बदल झालेला असेल तर अशी वातावरण का निर्माण झाले असावे याबाबत शोध घ्यावा. वरिष्ठ व्यवस्थापकाने परिणामकारक वातावरण बदल करण्यासाठी सतत प्रयत्न केले पाहिजे. कारण कर्मचारी आणि व्यवस्थापनात यांच्या दुषित वातावरणातील कृतीमुळे कंपनीच्या कार्यपद्धतीवर परिणाम होऊ शकतो. उत्पादनात व्यत्यय येतात आणि वेळ प्रसंगी कंपनीचे कामकाज बंद पडू शकते ते त्यामुळे वरिष्ठ व्यवस्थापकाने दोष शोधून काढून उपाययोजना करण्याचे प्रयत्न केले पाहिजे. जर कर्मचारी प्रशिक्षित नसतील तर त्यांना प्रशिक्षण देणे किंवा कंपनीला अधिक लाभ मिळत असेल तर त्याचा लाभातील हिस्सा कर्मचाऱ्यांना देणे अपेक्षित आहे. तसेच कर्मचाऱ्यांसाठी मनोरंजनातील साधने व करमणुकीतील साधने उपलब्ध करून देणे आवश्यक आहे.

4) i` dñWnZZogKQZerMñHñdr-

या केस मध्ये सार्वजनिक कंपनीत अनेक संघटना कार्यरत आहे. परंतु दोनच संघटना अधिकृत आहे. ती व्यवस्थापनेत सर्व कर्मचारी व संघटना यांना एकत्रित आणून त्यांच्याशी चर्चा घडून आणणे त्यांच्या अडचणी समजून घेणे आणि कंपनीकडून उपाययोजना करणे शक्य होईल अशी ग्वाही देणे.

५) स्पर्धेला तोंड देणे :- या केस मध्ये कंपनी तीव्र स्पर्धेला तोंड देत आहे. असे म्हटले आहे. त्यासाठी कंपनीने उत्पादनात बदल केला पाहिजे. किंवा उत्पादनाची बचत करावी या बाबत ठरवावे कारण बाजारपेठेत एका वस्तूचे अनेक उत्पादक असतात. ग्राहक त्यांच्या आवडीनुसार किंवा कुवतीनुसार वस्तूची खरेदी करीत असतात. त्या प्रमाणे व्यवस्थापनेने उत्पादन पध्दतीच्या धोरणात बदल घडवून आणण्याचा प्रयत्न करावा.

१९६२ मध्ये सॅम वॉल्टन आणि त्यांचे बंधू यांनी पहिले वॉलमार्ट स्टोअर्स अमेरिकेत रोगट (अर्कान्सास) येथे सुरू केले. पहिल्याचा वर्षी १ मिलियन डॉलरची विक्री झाली. पुढील ५ वर्षांत ही विक्री १२.६ मिलियन डॉलरपर्यंत गेली.

१९६९ मध्ये वॉलमार्ट ही कंपनी वॉलमार्ट स्टोअर्स इनकॉर्पोरेशन म्हणून नोंदणी झाली. तेव्हा पासून कंपनीचा विविध अंगी विकास झाला. फॉरच्युन मासिकात प्रसिद्ध झालेल्या ५०० च्या यादीत वॉलमार्टचा ३१ वा नंबर म्हणून नोंद झाली ते वर्ष २००२ होते. परदेशी बाजारपेठेतसुद्धा जगातील मोठी कंपनी म्हणून प्रसार झाला.

वॉलमार्टने टेस्को, टार्गेट के मार्ट इत्यादी कंपनीशी तीव्र स्पर्धा केली आणि वॉलमार्टला जाणीव झाली की, जागतिक बाजारपेठेत आपण एकटे स्पर्धा करू शकणार नाही. म्हणून परदेशी बाजारपेठेत अनेक स्थानिक कंपन्यांशी संबंध प्रस्थापित केले आणि हे संबंध जागतिक पातळीवरचे होते. इ.स. २००३ पर्यंत वॉलमार्ट ही कंपनी मेक्सिको, अर्जेण्टिना, कॅनडा, प्युएर्टो, रिको इत्यादी देशात सगळ्यात मोठी किरकोळ विक्री करणारी कंपनी म्हणून उदयास आली.युनायटेड किंगडम मधील पहिल्या तीन कंपनीत तिची नोंद झाली. हा दर्जा टिकविण्यासाठी पॉईंट व्हेंचर, अॅक्वाझिशन किंवा ग्रीन किल्ड ऑपरेशन या मार्गातून तिला प्रवास करावा लागला. तथापी वॉलमार्टसाठी सर्व काही आशादायक नव्हते. वॉलमार्टने खर्चावर अधिक लक्ष केंद्रित केले. त्यामुळे वॉलमार्ट चांगला मालक (सेवा योजक) म्हणून बदनाम झाला. त्याचप्रमाणे मर्यादा पलीकडे पुरवठा करणाऱ्यांवर दबाव करणारी कंपनी म्हणून सुप्रसिद्ध झाली. वॉलमार्टचे जर्मनीतील धोरण मात्र निरर्थक धडपड होती. किरकोळ विक्री करणारी उद्योगांवर ती महत्वाचा प्रभाव पाडण्यात अपयशी झाली आणि तोट्या गेली.

इ. स. २००६ मध्ये वॉलमार्टने भारतीय बाजारपेठेत शिरकाव केला व जे.व्ही. पार्टनर ऑफ भारती द इंडियन टेलिकॉम जॉईंट म्हणून प्रवेश केला. ९ टक्के जीडीपी विकासाचा दर, स्टॉक मार्केटमध्ये तेजी, लोकांच्या उत्पन्नात झालेली वाढ (जीवनावश्यक गरजा भागवून शिल्लक उत्पन्न) जीवनशैलीत झालेला बदल आयटी व आयटीईएस उद्योगांना मिळालेले प्रोत्साहन आणि सर्वसाधारण फिल्मगुड चे वातावरणामुळे भारताकडे अनेक स्थानिक व वैश्विक कंपन्यांचे लक्ष वेधले आणि केवळ २ टक्के संघटित किरकोळ विक्री क्षेत्रासाठी आकाशहीच मर्यादा आहे असे विश्लेषणकार विश्लेषण करू लागले.

एका बाजूला अत्यानंद अवस्था होती तर दुसऱ्या बाजूला म्हणजे एक क्षेत्र शुष्क (कोरडे) होते.वास्तव मालमत्तेच्या किंमती वेगाने वाढत होत्या. राष्ट्रीय सरकार औद्योगिक क्षेत्रावर कर (टॅक्स) आकारत होते. डाव्या पक्षाच्या पाठिंब्यामुळे केंद्र सरकार औद्योगिक क्षेत्रावर विरोधकाकडे दुर्लक्ष करू शकत नव्हते व हा विरोध सर्वसामान्य संघटित किरकोळ विक्री व प्रामुख्याने परदेशी कंपनी भारतात येण्याबाबत होता. भारतीय ग्राहकांचे समाधान हा कठीण (चमत्कारिक) (कूप्रसिद्ध) होता.समाधान कठीण (चमत्कारिक) असण्याचे कारण म्हणजे ती परंपराप्रिय आहे आणि त्याचबरोबर वैश्विक दृष्टी असणारा आहे.

टाटाज, रिलायन्स आयटीसी गोदरेज इत्यादी संघटित कंपन्या भारतीय ग्राहकांना आकर्षित करण्याचा प्रयत्न करित होत्या. त्यातील काही कंपन्यांचा भर दिवसेंदिवस किंमती कमी करण्यावर होता.परंपरावादी स्टोअर्स, लहान दुकाने, शेतकरी, पुरवठा करणारे वस्तूच्या किंमती आणि समाज यांच्यावर संघटित किरकोळ विक्रीचा प्रभाव मोठ्याप्रमाणावर वाढत होता आणि दिवसेंदिवस आवाज कर्कश होत होता.

समान पातळीवर भारती कंपनीचे वॉलमार्ट कंपनीशी संबंधनिर्माण झाले. वॉलमार्ट सफ्लाय चैन मॅनेजमेंटमध्ये तिचे प्राविण्य/कौशल्य/निपुणता वाढवित होती आणि प्रथम अंतीची काळजी भारती कंपनी घेत असे. वॉलमार्ट ब्रॅंडनेमचा वापर केला जाईल याबाबत स्पष्ट चित्र नव्हते.

प्र. १ भारती- वॉलमार्ट संयुक्त कंपनीचा (साठी) ईटीआपी कार्य आराखडा करा.

प्र. २. वॉलमार्ट भारतात यशस्वी होईल याबाबत आपल्याला काय वाटते?का किंवा का नाही?

6 MCQs

g° dīāQZ ArīU È īb-ŷy

प्र. १ भारतीय वॉलमार्ट संयुक्त कंपनीचा (साठी) ETOP कार्य आराखडा करा?

पर्यावरणात्मक धोका आणि संधी आराखडा करीता भारती वॉलमार्ट कंपनीने संयुक्त एकत्रिकरण केलेले आहे. त्या आराखड्याची मागणी पुढीलप्रमाणे करता येते.

n`āU {d^ā	n[aUmM gīā	āE āS{d^āāMn/ j āMm[aUm
१. विपणन/बाजारपेठ(market)	↑	इ. स. २००६ मध्ये वॉलमार्टने भारतीय बाजारपेठेत शिरकाव केला व जे.व्ही. पॅटन व The Indian Telecom giant म्हणून प्रवेश केला ९%GDP विकासाचा दर, स्टॉक मार्केटमध्ये तेजी, लोकांच्या उत्पन्नात झालेली वाढ आणि बदलेले जीवनशैली iT व ITES उद्योगांना मिळालेला प्रोत्साहन आणि सर्वसाधारण फिल्गुडचे वातावरण यामुळे भारतात अनेक स्थानिक व परदेशी कंपन्यांच्या आकर्षण झालेले आहे. परंतु २% संघटित किरकोळ विक्रीक्षेत्रासाठी आकस्मित मर्यादा आहे असे विश्लेषण करणारे किरकोळ विक्रीबाबत चर्चा करित असतो.
२. तांत्रिक (Technological)		सर्वसाधारण
३. पुरवठादर (Supplier)	↑	वॉलमार्ट Supply Chain Managementमध्ये पुरवठा साखळीमध्ये तीचे प्राविण्ये / कौशल्य/निपुणता वाढवित होते आणि प्रथम अंतीची काळजी भारतीय कंपनी घेत असे. वॉलमार्टने ब्रॅंडनेमचा वापर केला जात होता.परंतु असे चित्र दिसत नव्हते.
४. आर्थिक (Economic)	↑	९% वरील जी.डि.पी. विकासाचा दर स्टॉक मार्केट मधील तेजी, लोकांच्या उत्पन्नात झालेले वाढ, बदलेलली जीवनशैली आणि वाढलेली आर्थिक परिस्थिती
५. नियमकता (Regulatory)	↓	राष्ट्रीय सरकार औद्योगिक क्षेत्रावर कर आकारत होत व व्यवसायिक क्षेत्रावर भर देत होते.
६. राजकिय(political)	↓	डाव्या पक्षाच्या पाठिंब्यामुळे केंद्रसरकार त्यांच्याविरोधकानकडे दुर्लक्ष करू शकत नव्हते. व हा विरोध सर्वसामान्य संघटित किरकोळ विक्री व प्रामुख्याने परदेशी कंपनी भारतात येण्याबाबत

		होता.
७. सामाजिक व सांस्कृतिक (Socio -Cultural)	↑	सामाजिक संबंधाबाबत संघटनेचा किरकोळ विक्रीतील परिणाम हा व्यवसायावर व्यवसायिक परंपरावादी स्टोअर्स, लहान दुकाने,शेतकरी,पुरवठादार, वस्तुच्या किंमती आणि समाज यांच्यावर संघटित किरकोळ विक्री प्रभव मोठ्याप्रमाणावर वाढत होता आणि दिवसेंदिवस आवाज कर्कक्ष होत होता.
८.आंतरराष्ट्रीय (International)	↓	वॉलमार्ट कंपनी ही स्पर्धेला तोंड देत होती. त्यात के-मार्ट, टिस्को, टॉग्रेट इत्यादी समावेश होत्या.आणि या सर्वकंपन्याची अकार्यक्षमता तुलनेने जागतिक दृष्ट्या स्वतंत्र होती. परंतु या कंपनीने परकिय बाजारपेठेत विविध सर्व सामान्य संख्या म्हणून प्रवेश केलेला होता.

भारतीय वॉलमार्टच्या संयुक्तीकरणाबाबत व्यूहरचना आराखड्याचे फायदे पुढीलप्रमाणे.

ज _VMKQH	n[aUmM ñlén	ñYñ HSg` mArU HS HñVnUn
1) वित्त (Finance)	↑	भारतीय कंपनीची वित्तीय क्षमता किंवा परिस्थिती चांगली आहे. परंतु वॉलमार्टच्या नावाने वापर करण्याबाबत स्पष्ट करण्यात आलेले नाही.
२) विपणन (marketing)	→	इतर संघटनेमध्ये व्यवसायात भाग घेणारे टाटारिलायन्स, एलआयसी, गोजरेट इत्यादी संघटित कंपन्या भारतीय ग्राहकांना आकर्षित करण्याचा प्रयत्न करित आहे.त्यातील काही कंपन्याच भर किंमती कमी करण्यावर होता. कारण त्यांच्यासाठी तो योग्य मार्ग होता.
३) क्रिया (operation)	↑	भारतीय कंपनीला असा विश्वास होता की, वॉलमार्ट कंपनी बरोबर कार्य करण्याचे ठरविल्यास दोघांच्या संबंधातून पुरवठा साखळी व्यवस्थापनेत चांगली परिस्थिती निर्माण करता येतील असे भारतीय कंपनीस वाटत होते. कारण वॉलमार्ट Supply Chain Management मध्ये प्राविण्य किंवा कौशल्य मिळविले होते. भारतीय कंपनी व्यवसाया संबंधात काळजी घेण्यास तयार होती.परंतु वॉलमार्ट ब्रॅंडनेमचा वापर केला जाईल असे चित्र दिसत नव्हते.
4) Hर्मचारी(personnel)	↑	व्यवस्थापक आणि कामगारांचा दर्जा कंपनीच्या स्पर्धेच्या तुलनेने

		इतर कंपन्यांच्या तुलनेत तुलनीय होता असे गृहीत धरण्यात आले.
५) माहिती (Information)	→	अधिक माहिती उपलब्ध नव्हती.
6) गाँवस्थापक (General manager)	↑	उच्च व्यवस्थापनेचे अनुभव आणि दर्जा अधिक उच्च होता

११.१०

११ मे २००१ मध्ये कार बनविण्याच्या व्हॅक्सहॉल कंपनीने १९० मिलीयन पौंड तोटा झाल्याचे जाहीर केले. हा तोटा ल्युटॉन (Luton) येथील कारखान्यात कार उत्पादन बंद करून मोठ्या प्रमाणावर केलेल्या पुनर्रचनेच्या खर्चामुळे झाला.

जनरल मोटर्सची यु.के.(इंग्लंड) मधील दुय्यम कंपनी हिलासुद्धा नवीन कारच्या किंमतीच्या वाढत्या दबावामुळे आणि व्हेक्ट्रा Vectra या मॉडेलच्या मागणीत घट झाल्यामुळे तडाखा बसला.

२००० साली कंपनी (ऑपरेटिंग) नफा २५ मिलियन पौंड एवढा झाला. परंतु ल्युटॉन कारखाना बंद करण्याच्या २०० मिलियन पौंड खर्चामुळे हा नफा नष्ट झाला.

२००० मध्ये व्हॅक्सहॉल कंपनीचे ल्युटॉन आणि इल्समिअर बंदरावरील कारखान्याचे उत्पादन १०% पेक्षा अधिक कमी झाले. व्हेक्ट्रा मॉडेलच्या विक्रीत घट झाल्याने उत्पादनात घट झाली. २००२ च्या सुरवातीला व्हेक्ट्रा ऐवजी नवीन मॉडेल आणि. स्टर्लिंगच्या (ब्रिटिश चलन) सामर्थ्याचादेखील युरोप खंडातील निर्यातीवर परिणाम झाला. २००० मध्ये उत्पादनाच्या जवळ जवळ ६०% व व्हॅक्सहॉल रुपांतर केलेल्या व्हॅक्सहॉल कार कंपनीने निर्यात केल्या.

१९९९ मधील ३०० मिलियन पौंड नफ्याच्या तुलनेने २००० मध्ये युरोपमध्ये जनरल मोटर्स कंपनीला एकूण १९० मिलियन पौंड तोटा झाला. मोठी प्रतिकूल (विरुद्ध) परिस्थिती हे एक उत्पादन कमी होण्याचे कारण होते. ज्याचा परिणाम युरोप खंडातील Continent कारखान्यावर झाला.

- १) कोणत्या घटकांमुळे जनरल मोटर्सला पुनर्रचनेकडे जावे लागले?
- २) ल्युटॉन येथील कारखाना बंद करण्याचे त्यांनी का ठरविले?
- ३) पुनर्रचनेचा कार्यक्रम व्हॅक्सहॉल कंपनीला आपल्या अस्तित्वासाठी कसा उपयोगी पडला?
- ४) या बदलांचा जनरल मोटर्सच्या रचनेवर कोणता परिणाम झाला?

7 MCQs

११.१०

प्र. १ कोणत्या घटकांमुळे जनरल मोटर्सला पुनर्रचनेकडे जावे लागले?

जनरल मोटर्सच्या पुनर्रचनेकडे जाण्याची कारणे पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येतील-

- १) जनरल मोटर्सची यु.के.(इंग्लंड) मधील दुय्यम कंपनी हिलासुद्धा नवीन कारच्या किंमतीच्या वाढत्या दबावामुळे आणि व्हेक्ट्रा या मॉडेलच्या मागणीत घट झाल्याने तडाखा बसला.

- २) २००० साली कंपनीच्या नफा २५ मिलियन पौंड झाला.परंतु ल्युटॉन कारखाना बंद करण्याच्या २०० मिलियन पौंड खर्चांमुळे हा नफा नष्ट झाला.
- ३) २००० मध्ये व्हॅक्सहॉल कंपनीचे ल्युटॉन आणि इल्समिअर बंदरावरील कारखान्याचे उत्पादन १०% पेक्षा अधिक कमी झाले आणि व्हेक्ट्रा मॉडेलच्या विक्रीत घट झाल्याने उत्पादनात घट झाली.
- ४) १९९९ मधील ३०० मिलियन पौंड नफ्याच्या तुलनेने २००० मध्ये युरोपमध्ये जनरल मोटर्स कंपनीला एकूण १९० मिलियन पौंड तोटा झाला त्यामुळे उत्पादन कमी झाले आणि त्यांचापरिणाम युरोपमधील कारखान्यांवर झाला.
- ५) मे २००१ मध्ये कार बनविणाऱ्या व्हॅक्सहॉल कंपनीने १९० मिलियन पौंड तोटा झाल्याने जाहीर केले. हा तोटा ल्युटॉन येथील कारखान्यात कार उत्पादन बंद करून मोठ्याप्रमाणात केलेल्या पुनर्रचनेच्या खर्चांमुळे झाला.

प्र. २ ल्युटॉन येथील कारखाना बंद करण्याचे त्यांनी का ठरविले?

ल्युटॉन येथील कारखान्यात पुनर्रचनेचा खर्च मोठ्याप्रमाणावर झाला व हा कारखाना तोट्यात गेल्याने कारखाना बंद करण्याचे ठरविले. तसेच या कारखान्याचे उत्पादन १०% पेक्षा अधिक कमी झाले होते. तसेच व्हेक्ट्रा मॉडेलच्या विक्रीत घट झाली आणि उत्पादनात घट झाली.

प्र. ३ पुनर्रचनेचा कार्यक्रम व्हॅक्सहॉल कंपनीला आपल्या अस्तित्वासाठी बराच उपयोगी पडला?

जेव्हा २००१ मध्ये व्हॅक्सहॉल कंपनीच्या १९० मिलियन पौंड तोटा झाला त्यावेळी ल्युटॉन येथील कारखान्याने उत्पादन बंद केले व पुनर्रचना करून २००८ च्या सुरुवातीला व्हेक्ट्रा ऐवजी नवीन मॉडेल आणले. स्टीलोच्या सामर्थ्यादेखील युरोप खंडातील निर्यातीवर परिणाम झाला. २००० मध्ये उत्पादनाच्या जवळजवळ ६०% व व्हॅनमध्ये समांतर केलेल्या व्हॅक्सहॉल कार कंपनीने निर्माण केलेल्या होत्या. तसेच जनरल मोटर्सला युरोपमधील कंपनीला तोटा झाल्याने त्यांचा परिणाम युरोपखंडातील कंटेनर कारखान्यावर झाला.

प्र. ४ या बदलांचा जनरल मोटर्सच्या रचनेवर कोणता परिणाम झाला ?

पुनर्रचनेमुळे जनरल मोटर्सची यु.के.(इंग्लंड) मधील दुय्यम कंपनीच्या नवीन कारच्या किंमतीत वाढ झाली आणि व्हेक्ट्रा मॉडेलच्या मागणीत घट झाली. २००० साली कंपनीला २५ मिलियन पौंड नफा झाला. परंतु ल्युटॉन कारखाना बंद करण्याच्या २०० मिलियन पौंड खर्चांमुळे नफा नष्ट झाला.

हेग नॅशंसो हेग

दक्षिण भारतातील ब्रेड तयार करणाऱ्या सॉफ्ट ब्रेडस् लि. कंपनीने १९९६ मध्ये आपला व्यवसाय उत्तर भारतात सुरू केला. या कंपनीने डेलिशिअस नावाच्या ब्रॅण्डने आपला व्यवसाय सुरू केला. या ब्रॅण्डचे नाव (डेलिशिअस) हे एका स्थानिक बेकर कुलदीप सोधी यांच्याकडून घेतले. तो (कुलदीप सोधी) छत्तीसगडमध्ये चांगल्या प्रतीचे ब्रेड करणारा म्हणून ओळखला जात होता. जरी कुलदीपने आपल्या ब्रॅण्डचे नाव सॉफ्ट ब्रेडस् लि. ला दिले होते, पण त्याने हेल्दी या नावाने नवीन वेष्टणातील ब्रॅण्ड बाजारात आणले.

सॉफ्ट ब्रेड लि. ने बरीच मोठी रक्कम यंत्रसामग्री खरेदी करण्यात गुंतवली. फक्त पाच वर्षांतच कंपनीने या कामासाठी ३५ करोड रुपयांची गुंतवणूक केली. त्वरित स्वीकार म्हणून सुरुवातीलाच डेलिशिअस या ब्रॅण्डला बाजारात चांगली मागी होती. हरियाना आणि पंजाबमधील मोठ्या शहरांमध्ये या ब्रॅण्डने आपला ठसा उमटवला. सन २००५ मध्ये या कंपनीची वार्षिक उलाढाल ही १० करोड रू. इतकी होती. तसेच छत्तीसगडमधील ५०% मार्केटही काबीज केले होते.

त्याच वेळेस कुलदीप सोधीची हेल्दी सुद्धा नावारूपास आली होती. काही निष्ठावान ग्राहकांच्या (डेलिशिअस ब्रॅण्ड खरेदी करणारे) लक्षात अले की हेल्दी हे डेलिशिअसचे नवीन नाव आहे. त्यामुळे त्यांनी डेलिशिअस ऐवजी हेल्दी ब्रॅण्ड घेणे पसंत केले. सन २००५ मध्ये आपल्या मित्रांसोबत हेल्दी फूडस् नावाची नवीन कंपनी स्थापन केली. या कंपनीने सुद्धा ब्रेड बनविण्यासाठी आधुनिक स्वयंचलित यंत्रणा खरेदी

केली. सॉफ्ट ब्रेड लि. या कारखान्यापेक्षा नवीन कारखाना (सयंत्र) चांगला आहे. न्या स्वयंचलित आधुनिक सयंत्रामुळे हेलदी कंपनीने आपला ब्रॅण्ड बाजारात इतर स्पर्धकांपेक्षा एका रुपयाने स्वस्त विकायला सुरुवात केली. ब्रॅण्ड व्यतिरिक्त या कंपनीने केवळ (संपूर्ण) गव्हापासून बनवलेली ब्रेडस् व्हिटॅमिन्स असलेले ब्रेड, चॉकलेट इसेन्स (फ्लेवर) ब्रेड (लहान मुलांसाठी) अशी इतर उत्पादने बाजारात आणली. कंपनीने कमी दिवसातच ३५% मार्केट काबीज केले. सन २००७ ला ह्या कंपनीची उलाढाल ही १२ करोड रुपये इतकी होती. आता हेलदी फुडस् बिस्किट आणि केकच्या व्यवसायातही प्रवेश करण्याचे नियोजन करित आहे. खालील प्रश्नांची उत्तरे द्या.

- १) सॉफ्ट ब्रेड च्या व्यूहरचना (स्ट्रॅटेजी) विषयी चर्चा करा.
- २) हेलदी फुडस् च्या व्यूहरचना (स्ट्रॅटेजी) विषयी चर्चा करा.
- ३) सॉफ्ट ब्रेड लि. साठी SWOT analysis (स्वॉट अॅनालीसीस) सादर करा.
- ४) सॉफ्ट ब्रेड लि. समोर कोणते पर्याय खुले होते?

8 MCQs

गुंतवणूक (c. H&Zr)

प्र.१ सॉफ्ट ब्रेडसच्या व्यूहरचना (स्ट्रॅटेजी) विषयी चर्चा करा?

सॉफ्ट ब्रेडस लि. कंपनीने १९९६ मध्ये आपला व्यवसाय उत्तर भारतात सुरु केला होता. या कंपनीने डेलिशियस नावाच्या ब्रॅण्डने व्यवसाय सुरु केला होता. हे नाव एका स्थानिक ब्रेकर कुलदिप सोधी यांच्याकडून घेतले होते. सॉफ्ट ब्रेडलि ने बरीच मोठी रक्कम यंत्रसामग्री खरेदी करण्यात गुंतवली आणि या कंपनीने फक्त पाच वर्षात या कामासाठी ३५ करोड रुपयाची गुंतवणूक केली होती. कारण डेलिशियस या ब्रॅण्डला बजाज चांगली मागणी होती. हरियाणा आणि पंजाबमध्ये मोठ्या शहरात या ब्रॅण्डने आपला ठसा उमटविला होता. स.न. २००५ मध्ये छत्तीसगडमधील ५०% मार्केट ही काबीज केले होते.

प्र. २ हेलदी फुडस्च्या व्यूहरचना (स्ट्रॅटेजी) विषयी चर्चा करा.

सन २००५ मध्ये कुलदिप सोधीने आपल्या मित्रासोबत हेलदी फुडस् नावाने नवीन कंपनी स्थापन केली. या कंपनीने ब्रेड बनविण्याची आधुनिक स्वयंचलित यंत्रणा खरेदी केली. सॉफ्ट ब्रेड लि. या कारखान्यापेक्षा नवीन कारखाना चांगला आहे व नव्या स्वयंचलित आधुनिक सयंत्रणामुळे हेलदी कंपनीने आपला ब्रॅण्ड बाजारात इतर स्पर्धकांपेक्षा एक रुपयाने स्वस्त विकण्यास सुरुवात केली. ब्रेड व्यतिरिक्त या कंपनीने केवळ गव्हापासून बनवलेली ब्रेडस व्हिटॅमिन्स असलेले ब्रेड, सेनटेड इसेन्स(फ्लेवर) ब्रेड (लहानमुलांसाठी) अशी इतर उत्पादने बाजारात आणली. या कंपनीने कमी दिवसात ३५% मार्केट काबीज केलीत.

सन २००७ मध्ये ह्या कंपनीची उलाढाल १२ करोड रुपये इतकी झाली होती. आता हेलदी फुडस् बिस्किट आणि केकच्या व्यवसायात प्रवेश करण्याचे कंपनी नियोजन करित आहे.

प्र. ३ सॉफ्ट ब्रेड लि. साठी SWOT अॅनलिसियस सादर करा?

सॉफ्ट ब्रेड लि. साठी स्पॉट अॅनलिसियस पुढील प्रमाणे स्पष्ट करता येईल.

१) संख्या/बलस्थाने - सॉफ्ट ब्रेड लि. कंपनी आर्थिक दृष्ट्या सक्षम होती. कारण या कंपनीने सुरुवातीला १९९६ मध्ये भारतात व्यवसाय सुरु केला त्यावेळी कुलदिप सोधी यांच्याकडून डेलिशियस नावाच्या ब्रॅण्डने व्यवसायांच्या उत्पादनाची खरेदी केली. व्यवसाय तेजीत आल्याने सॉफ्ट ब्रेड लि. ने यंत्रसामग्री खरेदी करण्यास पाच वर्षात ३५ करोड रुपयाची गुंतवणूक केली.

हरियाणा आणि पंजाब मधील मोठ्या शहरात या कंपनीच्या ब्रॅण्डने आपला ठसा अधिक उमटवला होता. सन २००५ मध्ये या कंपनीची वार्षिक उलाढाल ही १० करोड रुपये इतकी होती. तसेच छत्तीसगड मधील ५०% मार्केट काबीज केले होती.

२) कमकुवतपणा/ उणीवा- सॉफ्ट ब्रॅण्ड लि. कंपनीने कुलदीप सोधी कडून ज्या ब्रॅण्डचे नाव खरेदीकरण्यात आले होते. त्याचप्रमाणे कुलदीप सोधीने हेलदी या नावाने नवीन वेष्टणातील ब्रॅण्ड बाजारात आणला त्यामुळे

ग्राहकांनी दोन्ही कंपनीच्या ब्रॅण्डची खरेदी केली त्यात उत्पादनात साम्य दिसून आले. लोक कमी किंमतीतला ब्रॅण्डची खरेदी अधिक प्रमाणात करू लागले कारण सॉफ्ट ब्रेडसूची विक्रीसाठी बाजारपेठांची निवड केली. त्यावेळी हेल्दी हा ब्रॅण्ड त्याच बाजारात उपलब्ध असल्याने ज्या उत्पादनाची किंमती कमी त्याच ब्रॅण्डची लोक खरेदी अधिक प्रमाणात करू लागले त्याचा परिणाम हा हेल्दी ब्रॅण्डच्या कंपनीला अधिक फायदा झाला. सॉफ्ट ब्रॅडस कंपनीच्या विक्रीत घट होऊ शकते.

3) gYr - सुरवातीला सॉफ्ट ब्रेडस लि. कंपनीने कुलदिप सोधी कडून डेलिशियस नावाच्या ब्रॅण्डची खरेदी करून व्यवसाय सुरू केला त्यावेळी त्यांना व्यवसायात भरभराटी आली आणि कंपनीला अधिक प्रमाणात उत्पन्न मिळाले त्यावेळी कंपनीने नवीन ब्रॅण्ड करून नवीन नवीन प्रकारचे उत्पादने बाजारात आणण्याची संधी होती. परंतु या कंपनीने तसे न करता व्यवसाय चालू ठेवला. त्यामुळे हेल्दी ब्रॅण्ड च्या उत्पादनांच्या वस्तूंची उत्पादना विचार कुलदिपसोधी ने आपल्या मित्रासोबत नवीन कंपनी स्थापन करून गव्हापासून नवीन ब्रॅण्डस तयार करण्याचे त्यांनी ठरविले. आणि लहान मुलांसाठी इतर उत्पादने बाजारात उपलब्ध केलीत. परंतु सॉफ्ट ब्रेड लि. ने अशाप्रकारे निर्णय घेण्याचे टाळले.

4) YnB- बाजारपेठेत हेल्दी फुडस कंपनी आणि सॉफ्ट ब्रेड लि. कंपनीला उत्पादकाची स्पर्धा निर्माण झाल्याने व वस्तूच्या उत्पादनाचा दर्जा सारखा असल्याने लोक हेल्दी ब्रॅण्डच्या वस्तूच्या खरेदीकडे आकर्षित होऊ शकतात कारण या कंपनीने सॉफ्ट ब्रेड लि. कंपनीच्या उत्पन्नापेक्षा कमी किंमतीत उत्पादनाची विक्री केलेली होती. त्यामुळे बाजारपेठेत हेल्दी ब्रॅण्ड कंपनीच्या विक्रीत वाढ झालेली होती. या कंपनीपासून सॉफ्ट ब्रेड लि. कंपनीस प्रगतीस धोका निर्माण होऊ शकतो. कारण या कंपनीने नवीनउत्पादनाविषयी विचार केलेला नाही. परंतु हेल्दी ब्रेड कंपनी नवीन उत्पादनचा विचार करून उत्पादनास मुर्खात केलेली आहे.म्हणून कंपनी व्यवस्थापनाने केवळ उत्पादनाचा ब्रॅण्ड खरेदी करून स्वस्थ न राहता नवीन नवीन उत्पादनासाठी प्रयत्न करणे आवश्यक होते. परंतु कंपनीने तसे न केल्याने सदर कंपनीच्या व्यवसायावर परिणाम होऊ शकतो.

प्र. ४ सॉफ्ट ब्रेड लि. समोर कोणते पर्याय खुले होते ?

सुरवातीस कंपनीने डेलिशियस नावाच्या ब्रॅण्डने आपला व्यवसाय सुरू केला. तो ब्रॅण्ड कुलदिप सोधी कडून विकत घेतला. त्यावेळी या कंपनीने आधिक पैसा मिळावला. उत्पन्नात वाढ झाली. कंपनीने त्यावेळी ३५ करोड रुपयांची गुंतवणूक केली. बाजारात या कंपनीच्या मालास आधिक मागणी निर्माण झाली व २००५ मध्ये हरियाणा आणि पंजाब मध्ये अधिक ठसा उमटविला. या कंपनीने २००७ मध्ये आर्थिक उलाढाल वार्षिक १० करोड रुपये होती. तसेच छत्तीगड मधील ४०% मार्केट काबीज केले होती.त्यावेळी कंपनीने लहान मुलांसाठी नवीन नवीन उत्पादन करण्याची संधी होती. परंतु कंपनीने तसे न करता सदर उत्पादन अधिक किंमतीने विक्री करित होते. परंतु विक्रीत वाढ झाल्याने वस्तूच्या ठिकाणी कमीत कमी विक्री करित असल्याने पर्याप्त कंपनीने आपला ग्राहक एक रुपया कमी किंमतीत विक्री करून आपला व्यापार मजबूत करून नवीन नवीन उत्पादन तयार करण्याचे नियोजन केले. परंतु सॉफ्ट ब्रॅण्ड कंपनीने आपल्या धोरणात बदल करून नवीन मार्गाचा अवलंब करायला हवा होता. परंतु कंपनी ते तसे न करता जुन्या पद्धतीने विकत घेतलेला ब्रॅण्डची विक्री करित राहिले. त्यांना बाजारपेठ संशोधन करण्याची संधी, ग्राहकांची आवड निवड व अपेक्षा यांनी माहिती गोळा करून नवीन उत्पादन करण्याची संधी होती. परंतुय कंपनीने तसे केले नाही.

१११०१०

एका श्रीमंत सुखवस्तू कुटुंबातील मि. जॉनी फर्नांडिस याने महाविद्यालयीन शिक्षण सोडले होते. त्याच्या वाडवडिलांनी त्याच्यासाठी स्थावर मालमत्ता ठेवली होती. २० बेडरूमस (शयनगृहे) असलेला बंगला पुण्यातील येरवडा भागात होता आणि जो पुणे रेल्वे स्टेशन आणि पुणे विमानतळ यांच्यापासून सारख्या अंतरावर होता.

जॉनीला घोड्यावर जुगार खेळायला आवडत होते.घोड्यांच्या शर्यतीच्या काळात तो दिवसभर रेसकोर्सवर असायचा. दैव, नशीब त्याच्या बाजूने होते आणि घोड्यांच्या शर्यतीच्या जुगारात त्याला काही लाख रुपये मिळाले तुम्हाला माहिती आहे की, घोड्यांच्या शर्यती या विशिष्ट हंगामात (काळातच) असतात. मि. जॉनीला अशा क्षेत्रात, कार्यात प्रवेश करावयाचा होता की, ज्यात तो १२ ही महिने व्यस्त/बिझी राहू

शकेल. कोणीतरी त्याला हॉटेल व्यवसाय करण्याचे सुचविले. फारसा विचार न करता डायमंड हॉटेल लि. नावाची खाजगी कंपनीची स्थापना केली. २० खोल्यांच्या बंगल्याचे त्याने २५ खोल्यांच्या पंचतारांकित (५ स्टार) हॉटेलमध्ये रुपांतर केले. हॉटेलचे नाव डायमंड हॉटेल असे ठेवले. आत २२ डिलक्स रुम्स व ३ सुटस् होते. डिलक्स रुमसाठी रु. १०००/- आणि २५००/- सुटस्चे भाडे अशी भाडे रचना होती.

पंचतारांकित हॉटेलला ज्या मूलभूत सुख-सुविधांची आवश्यकता असते अशा सर्व सुखसुविधा मि. जॉनीने पुरविल्या. मि.जॉनीने बंगल्याचे हॉटेलमध्ये रुपांतर करण्यासाठी जवळजवळ ५० लाख रु. खर्च केले. जे त्याने कोणत्याही वित्तीय (अर्थपुरवठा) संस्थेकडून कर्ज न घेता स्वतःच्या राखीव निधीतून खर्च केले. मि. जॉनी जवळ कोणतीही औपचारिक पदवी नव्हती, तसेच हॉटेल व्यवस्थापनातील कोणताही अनुभव नव्हता. त्याने हॉटेलच्या जाहिरातीसाठी खाजगी माध्यमाद्वारे विमानतळ, विमानसेवेशी संबंधित मासिके, बुकिंग सेंटर्स आणि ऑफिसेस, रेल्वे स्टेशन इत्यादी ठिकाणी जाहिरात केली. विदेशातील अनेक मोठ्या शहरात हवाई सेवा कार्यालयात बिल बोर्डसची व्यवस्था केली.

मि. जॉनीने कर्मचाऱ्यांच्या नेमणुका केल्या परंतु त्यापेक्षा व्यावसायिक पद्धतीने (प्रोफेशनल) नव्हत्या. रेसकोर्सवर ज्यांना तो ओळखत होता. त्यांची त्याने कामावर नियुक्ती केली/कामावर ठेवले. त्याच्या व्यवसायाची संघटन रचना खालील प्रमाणे -

मुख्य कार्यकारी अधिकारी मि. जॉनी	(CMD Mr. Johny)
खरेदी अधिकारी (Purchase Officer)	जनरल मॅनेजर (General Manager)
अकौंटंट (Accountant)	रिसेप्शनिस्ट (Receptionist)
स्वयंपाकी (कुक्स)	वेटर्स (Waiters)

व्यवसायाच्या पहिल्या वर्षी म्हणजे १९९७ मध्ये मि. जॉनी सर्व व्यवसायाच्या सर्व कार्यावर स्वतः लक्ष देत होता. त्यामुळे ७०% हॉटेल नेहमी भरलेली असायची. पुढील वर्षी मि. जॉनीने २५% भाडेवाढ केली. हॉटेलचा सर्व कारभार जनरल मॅनेजरकडे सोपविला. १९९८ च्या अखेरीस डायमंड हॉटेलची आर्थिक स्थिती खालावली आणि ५०% पर्यंत हॉटेल भरण्याची पातळी आली.

Financial Highlights

वर्ष	Head	Amt. in Rs. Lacs
१९९७	Turnover उलाढाल	७५
	Expenditure खर्च	६०
१९९८	Turnover उलाढाल	८५
	Expenditure खर्च	७८

डायमंड हॉटेलच्या कर्मचाऱ्यांचे पगार हे हॉटेल उद्योग क्षेत्राशी मिळते जुळते नव्हते. ते अतिशय कमी होते. कर्मचाऱ्यांची पगारवाढ, बढती व मूल्यांकन याबाबत कोणतेही नियम निश्चित केलेले नव्हते. मि. जॉनीच्या मनात आले तर एखाद्या मर्जीतल्या व्यक्तीस पगारात वाढ देत असे. पण अशी पगारवाढ इतरांना मिळत नसे. सर्व कर्मचारी मि. जॉनीस ओळखत होते. त्यांनी इतर हॉटेल उद्योगाएवढे पगार करण्याची विनंती केली. तसेच इतर सर्व कार्यासाठी नियम निश्चित करण्यास सांगितले. जेव्हा मि.जॉनीने कर्मचाऱ्यांच्या मागण्यांकडे दुर्लक्ष केले तेव्हा त्यांनी संपावर जाण्याचा (इशारा दिला) धमकी दिली. मि.जॉनीने इतर कोणत्याही पर्यायाचा विचार न करता हॉटेल पुण्यातील एका मोठ्या उद्योगपतीस विकले. त्याला १ ते ५ कोटी किंमत मिळण्याची आशा होती.

àÍZ -

- १) पंचतारांकित हॉटेल (5 Star Hotel) व्यवसायाच्या कोणत्या विस्तार दिशा असतील?
- २) मि. जॉनीची मुख्य कार्यकारी अधिकारी म्हणून भूमिका स्पष्ट करा.
- ३) या केसमधील (व्यष्टी) खरी समस्या काय आहे?

9 MCQs

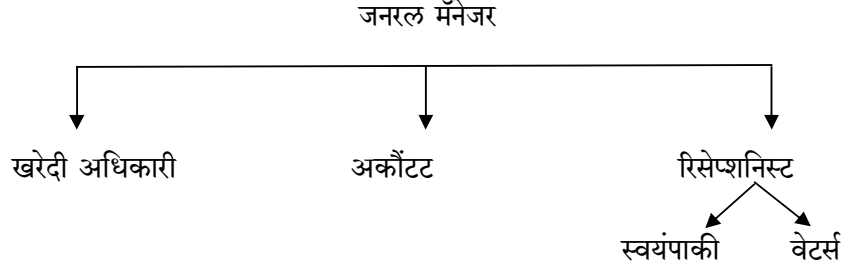
Sample Questions

प्र. १ १) पंचतारांकित हॉटेल व्यवसायाच्या कोणता विस्तार दिशा असतील?

पंच तारांकित हॉटेल म्हटले तर हॉटेल व्यवसायात ग्राहकांना योग्य प्रकारे सोयी पुरवून त्यांना सेवा देण्यासाठी सक्षम कर्मचारी असणे आवश्यक आहे. तर ज्या कर्मचाऱ्यांनी हॉटेल मॅनेजमेंटचा कोर्स केलेल्या लोकांची नेमणूक करणे आवश्यक असते.

या व्यवसायाची संघटन रचना पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येईल -

जनरल मॅनेजर



सर्व साधारणपणे पंचतारांकित हॉटेल मधील कर्मचारी हे प्रशिक्षित असले पाहिजेत. त्यांना हॉटेल व्यवसायातील त्यांना जाणीव असावी कारण ग्राहक देशातील किंवा परदेशातील असू शकतात त्यांच्याशी संभाषण करणे. त्यांची भाषा समजून घेऊन त्यांना सेवा देण्यासाठी कर्मचाऱ्यांना त्यांची कामे करता येणे अपेक्षित असते.

पंचतारांकित हॉटेल ही विमात तळ, रल्वे स्टेशन व बसस्थानक यांच्यापासून जवळ अंतरावर असावे. हॉटेल मध्ये फॅमिली रुमस् व सिंगल रुमची व्यवस्था असावी. हॉटेलमध्ये येणाऱ्या ग्राहकांचे अगोद बुकिंग नोंदविणे पैसे स्विकारणे व येणाऱ्या ग्राहकांची ओळख आणि ओळखीसंबंधी कागदपत्रे जमा करणे त्यांच्या नोंदी ठेवण्यावेळी सक्षम कर्मचारी असणे आवश्यक आहे.

प्र.२. मि. जॉनीची मुख्य कार्यकारी अधिकारी म्हणून भूमिका स्पष्ट करा.

डायमंड हॉटेल या पंचतारांकित हॉटेलचे मुख्य कार्यकारी अधिकारी यांनी भूमिका पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येईल. मि. जॉनी ह्यास हॉटेल व्यवसाय संदर्भात जास्त माहिती नव्हती त्याने दुसऱ्यांच्या मार्गदर्शनाचा हॉटेल व्यवसायात प्रवेश केला होता. त्याने नेमणूक केलेले कर्मचारी हे व्यवसायिक पद्धतीने खरे व्यावसायिक नव्हते. जॉनी यांच्या ओळखीचे व रेसकोर्सवर कार्य करणारी व्यक्ती होते मि.जॉनी यांनी हॉटेल व्यवसायत विविध पदावर कार्य करणारी व्यक्ती ही त्यांच्या ओळखीची होती. यांत त्या व्यवसायातील ज्ञान नव्हते. व्यवसायात पहिल्या वर्षी म्हणजे १९९७ मध्ये मि. जॉनी सर्व व्यवसायाच्या सर्व कार्याचा स्वतः लक्ष देत होता. त्यामुळे ७०% हॉटेल नेहमी भरलेली असायची. नंतर पुढील वर्षी मि. जॉनीने २५% भाडे वाढ केली आणि हॉटेलचा सर्व कारभार जनरल मॅनेजरकडे सोपविला. त्यानंतर १९९८ च्या अखेरीस डायमंड हॉटेलची आर्थिक स्थिती खालवली आणि ५०% पर्यंत हॉटेल भरण्याकडे पातळी आली.

तसेच डायमंड हॉटेलमधील कर्मचाऱ्यांचे पगार हे हॉटेल उद्योगांशी मिळते जुळते नव्हते. अर्थात पगार कमी होता. पगार वाढ व बढतीबाबत कोणतेही नियम नव्हते. जर त्यांच्या मनात आले, तर त्यांच्या ओळखीच्या कर्मचाऱ्याने वेतन पाठवून देऊ असे इतर व्यक्तींची पगार वाढ करित नव्हते. या पद्धतीने मि जॉनी आपले हॉटेल व्यवसायातील कार्य करित होता.

प्र.३ या केसमधील (व्यष्टी) खरी समस्या काय आहे?

या केसमधील पहिली समस्या म्हणजे मि.जॉनीन हॉटेल व्यवसायातील ज्ञान नव्हते किंवा त्याने हॉटेल व्यवसायाची कोणतीही पदवी घेतलेली नव्हती. त्याने महाविद्यालयीन शिक्षण अर्धवट सोडलेले होते. त्याला थोड्यावर जुना खेळणे आवडत होते. तो घोड्यांच्या शर्यती काळात तो दिवसभर रेसकोर्सवर राहत असे. त्याला १२ महिने व्यस्त राहावे म्हणून मित्रांच्या सांगण्यावरून हॉटेल व्यवसायात प्रवेश केला होता. त्यामुळे त्याला

हॉटेल व्यवस्थापने विषयी ज्ञान नव्हते. त्याने त्याच्याजवळ असलेला स्वतःचा पैसा गुंतवणूक करून हॉटेलची उभारणी केली. त्यांच्या ओळखीच्या कर्मचाऱ्यांची नेमणूक केली. पण कर्मचारी प्रशिक्षित नव्हते.

म्हणून या केसमधील मुख्य समस्या क्रमाक्रमाने पुढील प्रमाणे सांगता येतील.

- १) पंचतारांकित हॉटेल व्यवस्थापकीय ज्ञानाचा अनुभव मि.जॉनी यांना नव्हता.
- २) कर्मचारी प्रशिक्षित नव्हते.त्यांनी त्यांच्या ओळखीच्या लोकांनी नेमणूक केली होती.
- ३) मि.जॉनी मुख्य कार्यकारी अधिकारी म्हणून देखरेख करित होता.
- ४) हॉटेल मधील कर्मचाऱ्यांचे पगार हॉटेल उद्योगांशी मिळतेजुळते नव्हते.अर्थात कर्मचाऱ्याने पगार कमीत कमी दिले जात होते.
- ५) वेतनवाढी संदर्भात कोणतीही नियमावली नव्हती.
- ६) त्यांच्या मर्जीनुसार एखाद्या ओळखीच्या कर्मचाऱ्याचे वेतन वाढ करित होता.
- ७) जॉनी यांनी कर्मचाऱ्यांच्या मागणीकडे दुर्लक्ष केलेले होते.
- ८) व्यवस्थापकांच्या अभावामुळे हॉटेलची आर्थिक व्यवस्था खालावली होती. कारण हॉटेलचा व्यवसाय जनरल मॅनेजरकडे सोपविण्यात आला होता. त्याला सुद्धा व्यवस्थापकीय ज्ञान नव्हते.

१०

एकोणावीस वर्षापूर्वी अभिषेक ओबेराय यांनी ५ कोटी रुपयांची गुंतवणूक करून वाहनांचे सुटे भागा (ऑटोमोबाईल पार्ट्स) चे उत्पादन करणारी अ.ओ.स्विफ्ट नावाची खाजगी कंपनी सुरू केली. कंपनीचा मुख्य कार्यकारी अधिकारी म्हणून त्याने कामास सुरुवात केली आणि आजही त्याच पदावर ते कार्यरत आहेत.अभिषेक हा ऑटोमोबाईल इंजिनिअर होता आणि त्याच्याकडे विदेशात काम करण्याचा आणि भारतात हिंदुस्थान मोटर्स लि.मध्ये काम करण्याचा मोठा अनुभव होता. तो अत्यंत शक्तिशाली (डायर्नमिक) होता आणि जोखीम स्वीकारण्यास तयार होता.तो नेहमी उच्च दर्जाची प्रमाणके/ मानके (स्टॅण्डर्ड) ठेवण्यावर जोर देत असे.

सुरुवातीला देशातील सर्व भागातील ऑटोमोबाईल सर्व्हिस सेंटर्सला तो उत्पादित भागांचा पुरवठा करित असे. बाजापेठ मर्यादित असल्याने कंपनीला काही नुकसान सोसावे लागले. आठ वर्षांनंतर तिच्यासुरुवातीनंतर कंपनीने मारुती उद्योग लिमिटेडशी त्यांच्या छोट्या कारला लागणारे विशिष्ट सुटे भाग उत्पादन करण्याचा आणि ते पुरविण्याचा करार केला. त्या आधी मारुती उद्योग लि. ते जपानहून आयात करित असे.

हा करार कंपनीच्या दृष्टीने निर्णायक बिंदू (टर्निंग पॉइंट) ठरला. नंतर कंपनीने भारतात प्रवेश करणाऱ्या इतर कंपन्यांशी करार केला. त्यामुळे गेल्या ५ वर्षात २०% विकासाचा दर गाठू शकली. गेल्या आर्थिक वर्षात कंपनीची उलाढाल रु. ८०० कोटींच्यावर झाली. सर्व बाजारपेठेदेखील ह्या जास्तीच्या विकासदराची साक्षीदार होती. अभिषेककडे बळकट (परिणामकारक) वर्तवणुकीचे कौशल्य होते आणि त्याने कंपनीच्या वरिष्ठ अधिकाऱ्यांना काही प्रमाणात स्वायत्तता आणि योग्ययोग्यतेचे अधिकार दिले होते. वर्षापूर्वी घेतलेल्या अंतर्गत बैठकित असे जाणवले की, भारताबाहेरील बाजारपेठेत प्रवेश केला तर कंपनीचा अधिक वेगाने विकास होऊ शकेल. वेगवेगळ्या पर्यायांचे विश्लेषण करून जगातील मोठ्या उत्पादकांशी चर्चा आणि करार करण्यासाठी प्रयत्न केले गेले. युरोपियन देशातील दोन उत्पादकांकडून प्रतिसाद मिळाल्याने कंपनीने लंडनमध्ये आपले कार्यालय सुरू केले.

अभिषेक या कार्यालयाच्या दैनंदिन कार्यावर बारकाईने देखरेख करित होता. त्याच्याकडे व्यूहरचनात्मक अन्वयार्थाची (ध्वनित अर्थ) जाण असल्याने सर्व मुख्य निर्णय तो स्वतः घेत होता.लंडनमधील कार्यालयातील कामकाजाची अद्ययावत माहिती मिळविण्यासाठी तो दर महिन्यास लंडन येथे जात असे. कंपनीची जसजशी वाढ होत होती, तस-तसे त्याला या कार्यालयाचे व्यवस्थापन करणे अधिक अवघड / कठीण होत होते.कंपनीचा आणखी विस्तार व्हावा अशी त्याची इच्छा होती. त्याने कंपनीतील विविध विभाग प्रमुखांची बैठकित विदेशी बाजारपेठेबाबत विविध पर्यायांचा विचार करण्यात आला.

भारतात वस्तूंचे उत्पादन सुरू ठेवून त्यांची इतर देशात निर्यात करणे

इतर देशात उत्पादन कार्यासाठी पुढाकार घेणे.

सध्या वस्तूंचे उत्पादन करणाऱ्या उत्पादकांचा व्यवसाय ताब्यात घेणे.

१० -

- १) अ.ओ.स्विफ्ट लि. ने लंडनमध्ये कार्यालय सुरू करण्याची कारणे यावर टीप लिहा.
- २) वेगाने विकसित होणाऱ्या बाजारपेठेबाबत कंपनीची कोणती व्यूहरचना असावी?का?

३) विदेशी बाजारपेठेत विस्तार करण्यासाठी विचार करण्यात आलेल्या विविध पर्यायांचे विश्लेषण करा.

10 MCQs

Ao AmpãdãQc.

प्र.१. अे.ओ. स्विफ्ट लि. ने लंडनमध्ये कार्यालय सुरू करण्याची कारणे यावर टीप लिहा.

आर्थिक ओबेरॉय यास असे वाटत होते की कंपनीने भारताबाहेरील बाजारपेठेत प्रवेश केला तर कंपनीचा अधिक वेगाने विकास होऊ शकेल. वेगवेगळ्या पर्यायाने विश्लेषण करून जगातील मोठ्या उत्पादकांशी चर्चा आणि करार करण्यासाठी प्रयत्न करण्यात आले. युरोपियन देशातील दोन उत्पादकांकडून प्रतिसाद मिळाल्याने कंपनीने लंडनमध्ये आपले कार्यालय सुरू केले.

तसेच लंडनमधील कार्यालयातील कामकाजाची अद्ययावत माहिती मिळविण्यासाठी तो दर महिन्यात लंडन येथे जात असे. तसेच ओबेराय नेहमी उच्च दर्जाकडे प्रमाणपत्रे/मानके ठेवण्यावर जास्त भर देत होते. कारण कंपनीचे उत्पादन उच्च दर्जाचे होईल अशी अपेक्षा होती.

प्र.२. वेगाने विकसित होणाऱ्या बाजारपेठेबाबत कंपनीची कोणती व्यूहरचना असावी? का?

आठ वर्षांनंतर कंपनीने मारूती उद्योग लिमिटेडशी सुटे भाग पुरविण्याचा करार केला. त्यानंतर कंपनीने भारतात प्रवेश करणाऱ्या कंपन्यांशी करार केला. त्यामुळे गेल्या ५ वर्षात २०% विकासाचा दर कंपनी करू शकली आणि गेल्या आर्थिक वर्षात कंपनीची उलाढालीस ८०० कोटीच्यावर झाली. कारण अभिषेक ओबेरॉयकडे परिणामाकारक वर्तणूकीची कौशल्ये होते. त्याने कंपनीच्या वरिष्ठ अधिकार्यांना काही प्रमाणात स्वायत्तता आणि योग्य ते अधिकार दिले होते. तसेच त्यांनी भारताबाहेरील बाजारपेठेत प्रवेश करण्याचे ठरविले आणि वेगवेगळ्या पर्यायांचे विश्लेषण करून जगातील मोठ्या उत्पादकांनी चर्चा आले. करार करण्यासाठी प्रयत्न करण्यात आले व युरोपमधील दोन उत्पादकांकडून प्रतिसाद मिळाला आणि त्यांच्या कामास अधिक गती आली. नंतर कामगार व्याप वाढल्याने पुढील पर्यायाचा विचार करण्यात आला -

- १) भारतात वस्तूंचे उत्पादन सुरू ठेवून त्यांनी इतर देशात निर्यात करणे.
- २) इतर देशात उत्पादन कार्यासाठी पुढाकार घेणे.
- ३) सध्या वस्तूंचे उत्पादन करणाऱ्या उत्पादकांचा व्यवसाय ताब्यात घेणे.
व्यवसायाचा विकास होण्यासाठी व्यूहरचना महत्वाची असते.

प्र.३. विदेशी बाजारपेठेत विस्तार करण्यासाठी विचार करण्यात आलेल्या विविध पर्यायांचे विश्लेषण करा.

कंपनीच्या विदेशी बाजारपेठेत विस्तार होण्यासाठी कंपनीतील विविध विकास प्रमुखांशी बैठक बोलविण्यात आली. या बैठकीत विदेशी बाजारपेठेतील विविध पर्यायांचा विकास करण्यात आला.

त्यातील मुद्दे पुढीलप्रमाणे -

- १) भारतात वस्तूंचे उत्पादन सुरू ठेवून त्यांची इतर देशात निर्यात करणे.
- २) इतर देशात उत्पादन कार्यासाठी पुढाकार घेणे.
- ३) सध्या वस्तूंचे उत्पादन करणाऱ्या उत्पादकांचा व्यवसाय ताब्यात घेणे इत्यादी पर्यायांचा विचार करण्यात आला.

५.३ स्वयं अध्ययन प्रश्न

१० MCQs 1

वाढते कर, स्थानिक स्पर्धा व व्यवसायिक वातावरणातील घसरण यांच्याशी मुकाबला करून (तोंड देऊन) वृद्धी करणे हे आयटीसमोर आव्हान आहे. या आव्हानासमोर आयटीसीची वृद्धी होण्यासाठी आयटीसी बलवान स्थितीत असणे आवश्यक आहे. ज्या देशात फक्त जेथे १५ टक्के लोक सिगारेट ओढतात. आयटीसीने

रुपये ८.५ बिलियनच्यावर रक्कम सिगारेट व्यवसायामध्ये गुंतविली आणि भारतात ७० टक्के फिल्टर सिगारेट बाजारपेठ काबीज केली. एफ.एस.सी.जी. व्यवसायात कंपनीचे भारतात सर्वात मोठे जाळे आहे. दोन दशलक्ष ठिकाणी छोटे पानवालापासून मोठ्या स्टोअर्सपर्यंत त्यांचा प्रसार आहे. २००२ मध्ये ६५ बिलियन स्टिकस् (कांड्या) तयार करण्यात आल्या अंदाजे त्यांची किंमती रु. ९८४० कोटी होती. २००१ च्या तुलनेने १३ टक्के वाढ होती. आयटीसी सर्व बाजूच्या आव्हानांनी घेरली गेली.

तंबाखू उत्पादनाच्या जाहिरातीवरील बंदी किरकोळ विक्री व व्यापारांमध्ये कंपनीचा प्रसिद्ध ब्रँड विल्स जिवंत राहण्यासाठी, अस्तित्वासाठी प्रेरणा देत होती. मोठ्या राखीव निधीमुळे ते आणखी सोपे झाले. (मे २००२ पर्यंत ४४ स्टोअर्स कार्य क्रियान्वित झाले आणि एफवाय २००२ मध्ये (ऑपरेटिंग कॉस्ट) रु. अंदाजे २० कोटी रास झाली पण तरीही जास्त उभारणी खर्चांमुळे क्रियान्वित तोटा सहन करावा लागला.

(कंपनीचे एक्सप्रेसन्स ग्रीटींग कार्ड्स भारतातील १८० शहरात ७०० ठिकाणाहून (आउटलेट) विकण्यात आले. तरीदेखील पैसा कमोवायाचा होता.हॉटेल व्यवसायातील एकूण विक्रीच्या १/६ विक्री आयटीसी वेलकम ग्रुपची होती. हॉटेल व्यवसाय सध्या खडतर मार्गातून प्रवास करीत आहे. आयटीसी ग्रुप याला अपवाद नाही तरी एकूण व्यवसायाच्या १/६ व्यवसाय आयटीसी वेलकम ग्रुपचा आहे. आयटीसीने तयार खाद्य पदार्थांच्या क्षेत्रातदेखील साहसी प्रवेश केला आहे.)

आयटीसी १०-२० टक्के चैनीच्या करांच्या (लक्झरी टॅक्सेस) प्रश्नांना तोंड देत आहे आणि हे कर विविध घटक राज्यांनी सरकारी खजिन्यांचा एक मार्ग म्हणून २००१-२००२ मध्ये लागू केले आणि हे कर (लक्झरी टॅक्सेस) सहजपणे ग्राहकांवर लादता येत नाही.

आयटीसीची उजवी (ब्राईट साईड) म्हणजे आयटीसीचे उत्पादन मिश्र अधिक हे अधिक नफा देणाऱ्या फिल्टर क्षेत्राकडे वळत आहे. आणि तिची विक्रीच्या ७५ टक्के पर्यंत गेला आहे.गुटक्यावर अनेक राज्यांनी बंदी आणली आहे. त्याचीही झळ आयटीसीला पोहोचणार नाही असा अंदाज आहे. आयटीसी भद्रचलम, आयटीसी पेपर हे देखील आयटीसीमध्ये विलीन झाले आहेत. त्यामुळे आयटीसीची उच्चपातळी रु. ६०० कोटी पर्यंत वाढेल तसेच आयटीसी भद्रचलमच्या अधिक (भक्कम) वितरणामुळे आयटीसीला अधिक लाभ होईल.

àíZ -

- १) आयटीसीच्या व्यवसाय विभागाचे विश्लेषण करा.
- २) आयटीसीची सध्याची व्यूहरचना (धोरण) काय आहे?
- ३) आयटीसीच्या स्वॉट प्रोफाईलच्या ध्येयधोरणात तुम्ही काय बदल सूचवू शकता?

Hg ñQSiO H\$ 2

व्हीआयपीने बाजार विभागात रु. २९५ ते रु. ६,००० किंमतीपर्यंत विस्तृत कक्षा (रेंज) सादर केल्या आहेत. असंघटित विभागाकडून होणारी स्पर्धा कंपनीला जास्त त्रासदायक आहे. व्हीआयपीच्या काटकसरीच्या मूल्याचे अल्फाने विस्तृत प्रमाणात अनुकरण (नक्कल) केले आणि खूप कमी किंमतीत उत्पादन विकले. यामुळे असंघटित विभाग २० पटीने कमी जास्त विक्री करण्यास प्रोत्साहित झाला. असंघटित विभागातील कमी किंमतीची सुरुवात रु. २२५/- ला सुटकेस विकून कंपनीस मूळ उत्पादन खर्चही वसूल करणे अशक्य होते. रु. १५००/- व त्यापेक्षा जास्त (अधिकतम मूल्य कक्षा) किंमत असलेल्या उत्पादनाबाबत कंपनीला सॉमसोनिटेसारख्या शक्तिशाली कंपनी कायदा स्पर्धा करावी लागत आहे. लढा देत आहे.

उघड स्पष्ट उपाय म्हणून व्हीआयपी पुढे एकमेव पर्याय तो म्हणजे किंमती कमी करणे होय.वितरण आणि पुरवठा असे क्षेत्र आहे की, जेथे किंमतीत घट करण्यासाठी शौर्याने (हिंमतीने) प्रयत्न करावे लागतात. व्ही आयपीने भारताच्या मध्यभागी चार कारखाने प्रस्थापित केले आहेत. वितरण किंमत सरासरीने प्रत्येक बॅगसाठी रु. ७ ते ८ एवढी आहे. किंमतीतील कपात ही पक्का माल वितरण, वेगवेगळ्या ठिकाणी उत्पादन करणारेच विक्रेते, जास्त घनफळ असलेल्या सुटकेसेस, लांब पल्ला जाण्याचा वाहतूक खर्च टाळून व वितरण मालिकेतील खर्चाची यादी कमी करून इ. मार्गाने प्रयत्न पूर्वक केली.

विक्रीवरील तीव्र दबावामुळे व्हीआयपी उद्योगास कमी किंवा सवलतीच्या सुट दिलेल्या किंमतीत विक्री करून इच्छा नसताना सध्या सुरु असलेल्या भयानक मूल्ययुद्धात उतरावे लागले. अति (दृश्य) दृगोचर उत्पादन वाढीचे नुकसान झाले आणि जाहिरातीवरील खर्चात ११ कोटी वरून सध्या २ कोटी करण्यात आला. एचटीए ही कंपनीची अग्रणी जाहिरात एजन्सी आहे. प्रसंगानुरूप कंपनीची पूर्वीची प्रसिद्ध व यशस्वी कल भी, आज भी सारखी मोहिम कंपनीच्या टिकावू गुणवत्ता प्रणालीस पुन्हा शक्ती देण्याचे काम करित आहे.

कंपनीसमोर असलेल्या विविध अडथळे/समस्यांबाबत चर्चा होणे आवश्यक आहे. लोकसंख्या वाढ, भारतीयांची प्रवास करण्याची वाढती नैसर्गिक प्रवृत्ती, परवडणाऱ्या किंमतीत कलात्मक तांत्रिक उत्पादनाबद्दल प्रवाशांची अतृप्त तृष्णा इत्यादी सारखी संधी व आव्हाने कंपनीसमोर आहेत. नवनवीन ब्रॅण्डस्/उत्पादने निर्माण करणे. मंत्रा व स्काय बॅग, मुलांच्या बॅग व स्त्रियांच्या बॅगमध्ये नावीन्यपूर्ण विविधता आणणे. युरोपातील लगेज उत्पादनात अग्रेसर असलेल्या डेलशेसारख्या कंपनीशी करार करणे, अशी पावले कंपनीने उचलली आहे.

तरीदेखील (अद्याप) भूतकालीन यशस्वितेच्या स्वयंविनित जाळ्यात कंपनी अडकलेली आहे. व्हीआयपी आज अनिश्चित भविष्याला तोंड देत आहे.

प्रश्न -

- १) व्हीआयपी कंपनी (स्वतःहून अडकलेल्या जाळ्यात) या बंधनातून कशी बाहेर येईल?
- २) व्हीआयपीला आवश्यक असणारी विपणन योजना धोरणाची आखणी व अंमलबजावणीची रूपरेषा द्या.

H&M नुक्साने H&M 3

१३ जून १९९९ ला कोकाकोला कंपनीने १५ मिलियन कॅन्स आणि बॉटल्स परत बोलावल्या, कारण बेल्जियम आरोग्य विभागाने कोकच्या पेयांवर बंदी जाहीर केली होती. गेल्या ६ दिवसात कोकचे पयेय प्यायल्यामुळे १०० शाळकरी मुले आजारी पडली असा संशय होता. मागील आठवड्यात परत बोलावलेल्या २.५ दशलक्ष बाटल्या व्यतिरिक्त वरील परत बोलावलेल्या बाटल्या होत्या. कंपनीची उत्पादने अन्वेषणधेन्ट विलरक बेल्जियम येथे बाटल्यांमध्ये भरली जात होती तर काही उत्पादने फ्रान्समधील डनकिर्क येथे उत्पादित होत होती.

बेल्जियममधील ६ शाळांमधील मुलांनी कोक प्यायल्यामुळे डोकेदुखी, शिसारी येणे, ओकारी होणे, थरथर होण्याची तक्रार केली. आणि नंतर त्यांना हॉस्पिटलमध्ये दाखल करावे लागले. त्यापैकी अनेकांना unusal Odor असे जाहीर केले गेले पेयाची वेगळी चव लागत होती.

त्याच आठवड्यात फ्रान्स, स्पेन, लक्झमबर्ग येथील सरकारने कोक उत्पादनांवर बंदी आणली. तसेच बेल्जियम येथील कारखान्यातून आलेली सर्व उत्पादने कोकच्या Dutcharm ने परत बोलावली. या सर्व प्रकारात बेल्जियम आणि फ्रेंच शाळेतील जवळजवळ २०० मुले आजारी पडली. कंपनीने ब्रिटीश ग्राहकांना असे आश्वासन दिले की ब्रिटनमधील कारखान्यातील उत्पादने ही सुरक्षित आहेत. जून १५, १९९९ मध्ये कोकने ३० मिलियन कॅन्स आणि बॉटल्स परत बोलावल्या. हे कंपनीच्या ११३ वर्षांच्या इतिहासातील सर्वात मोठे परत बोलवणे होते. पहिल्यांदाच एकूण सर्व प्रदेशातील सर्व साठ्याच्या विक्रीवर बंदी आणली गेली.

झालेल्या नुकसानीवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी कोक कंपनीने युरोपला शास्त्रज्ञांची एक टिम पाठविली. मुख्य कार्यकारी अधिकारी मायकल डग्लस यांनी युरोपियन ग्राहकांची माफी मागितली. बेल्जियममधील कोकने जे आजारी पडले त्यांचा मेटिकलचा खर्च देण्याचे जाहीर केले. उत्पादने परत बोलविण्याच्या कंपनीच्या आर्थिक कामगिरीवर मोठ्याप्रमाणावर विपरीत परिणाम झाला. दुसऱ्या तिमाहीचे उत्पन्न २१% ने (९४२ मिलियन) कमी झाले. याशिवाय या सर्व घटनेमुळे कोकला १.०३ मिलियन (डॉलर) एवढा खर्च झाला. तसेच युरोपमध्ये बॉटलिंग कार्याच्या उत्पन्नात ५% ने घट झाली.

विश्लेषकांना असे वाटते की, कोकच्या इतिहासात बेल्जियममधील उत्पादने परत बोलावल्याने जनतेशी असलेले नाते अतिशय वाईट झाले. अडचणी निर्माण झाल्या. ही घटना घडण्यापूर्वी आठवड्याआधी आजारी लोकांची कंपनीला माहिती होती असा आरोप कंपनीवर केला गेला. कोकला ही माहिती प्रसिद्ध करण्याची संधी होती. परंतु कंपनीने ते केले नाही आणि ते नीतिमतेच्या विरोधी होते. निष्पाप शाळकरी मुले आजारी पडली. याची विश्लेषकांना चिंता वाटली. त्यांनी ही पेये शाळकरी मुलांना विकण्याबाबत केलेली विक्री वृद्धी व्यूहरचना

यांस जबाबदार होती असा त्यांनी आरोप केला की ज्यामुळे अमेरिकेत यामुळे कंपनीविषयी अनेक प्रकारचा विसंवाद निर्माण झाला.

या आणीबाणीच्या परिस्थितीनंतर कोकने संशयित बाटल्यांमधील पेयाची रासायनिक तपासणीकरून त्या मागची कारणे शोधली. कंपनीने असा दावा केला की, पेयामध्ये काहीही विषारी नव्हते. कंपनीने असे म्हटले की, कॅनच्या Exerior वर अपघाताने पुंगीसाईड पडले. त्यामुळे पेयास वेगळा वास आला. याशिवाय उत्पादन पेयातील सोड्यासाठी कमी प्रतीचा ग्रॅस वापरल्याने पेयास विचित्र चव प्राप्त झाली.

विश्लेषकांच्या मते कोकने ही परिस्थिती योग्य पद्धतीने हाताळली नाही. मीडिया प्रसार माध्यमातून दिलेले संदेश गोंधळात टाकणारा होते. त्यात असंबंधता बनाव/घोटाळा होता. दुसऱ्या बाजूस कंपनीने यावर भर दिला की, त्याठिकाणी आरोग्यास कोणताही धोका नव्हता. कंपनीच्या प्रवक्त्याने अशा ग्राहकांना आश्वासन दिले की, तुम्हाला आजारी असल्याचे वाटेल परंतु ते धोकादायक नाही.

ऑगस्ट १९९९ मध्ये युरोपियन कमिशनने कोकवर ठपका ठेवला की, कंपनी योग्य प्रकारे सहकार्य करीत नाही. आणि त्यांनी दिलेली स्पष्टीकरण पूर्णपणे समाधानकारक नाही. त्यांनी आणखी असे म्हटले की, कारखान्याची निवड करण्यात चुका झाल्या किंवा कोकच्या स्वतःच्या द्रवात एकाच वेळी घ्यावयाच्या प्रमाणात चूक झाली. कोणताही मृत्यू हा कोकच्या समस्येशी संबंधित नव्हता. परंतु युरोपमधील जनतेच्या विश्वासावर मोठ्या प्रमाणात विपरीत परिणाम झाला.

àÍZ -

१) देशातील जोखीम विश्लेषणामध्ये नैतिक प्रश्नांचा समावेश करून या समस्येचे सकारात्मक दृष्टिकोनातून विश्लेषण करा.

२) पेच प्रसंगी व पेचप्रसंगानंतर कोकाकोला कंपनीने केलेल्या कार्यवाहीचे विश्लेषण करा.

॥g ñQsı0 ॥\$4

युनिलिव्हर ही एक मोठी आंतरराष्ट्रीय कंपनी असून तिच्या ५०० हून अधिक कंपन्या ८० देशांमध्ये कार्यरत होत्या. फॉरच्यून मासिकाने युनिलिव्हरला आंतरराष्ट्रीय कंपन्यातून २० वा क्रमांक दिला होता. कंपनीचा प्रमुख व्यवसाय ग्राहकोपयोगी वस्तू उदा. अन्नपदार्थ, व्यक्तिगत उत्पादने आणि कपडे धुण्याची पावडर/साबण या वस्तूंचा होता. अँग्लोडच या मुख्य कंपनीचा रॉअर डॅम येथे होत्या. कंपनीच्या नियंत्रणासाठी आणि समन्वयासाठी उच्च व्यवस्थापनाने काही मुख्य ध्येय निश्चित केली होती. विकेंद्रित विभाग हे स्वतःच्या व्यवहाराच्या योजना विकसित करण्यास जबाबदार होते. या विकेंद्रित रचनेवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी निष्णात आणि अनुभवी व्यवस्थापकांवर नफा-तोट्याची जबाबदारी सोपविली होती. तसेच या व्यवस्थापकांना मोठ्या प्रमाणावर निर्णय घेण्याची मोकळीक देण्यात आली होती.

तरीसुद्धा विकेंद्रीकरण हे नेहमीच यशस्वी ठरू शकत नाही. युनिलिव्हरची अमेरिकेतील एक दुय्यम कंपनी, लिव्हर ब्रदर्स ही घरगुती, वैयक्तिक आणि अन्नविषयक उत्पादनाबाबत जबाबदार होती आणि तिला मोठ्या प्रमाणावर निर्णय स्वातंत्र्य होते. मुख्य कार्यालयाचा तटस्थ दृष्टीकोन, आवश्यकतेपेक्षा कमी गुंतवणूक आणि विक्रीबाबत अतिकाळजीयुक्त दृष्टीकोन यामुळे तुलनेने अमेरिकेत निराशाजनक कामगिरी झाली. १९८० च्या दशकाच्या अखेरीस काही गोष्टींमध्ये बदल होत गेला. लिव्हर ब्रदर्स हे लॉण्ड्री आणि शॉप प्रॉडक्ट हाताळू लागले (विकू लागले) ज्यांची विस्कर्सफ, स्नुगल, डव्ह, लाईफ बॉय या नावाने विक्री होत होती. स्नुगलला १९८९ मध्ये अमेरिकेतील २०% बाजारपेठ होती.

अमेरिकेतील व्यवसायात लिव्हर ब्रदर्सचे चीज ब्राऊन, पॉण्डस, एलिझाबेथ अरडेम कॅलव्हीन या सौंदर्य प्रसाधनांचा समावेश होता. तसेच थॉमस जे लिप्टन (चहा, सुके अन्नपदार्थ आणि इतर अन्नपदार्थ वॅनडेन बर्ज फूडस् आणि रागु फुडस् इत्यादींचा समावेश होत. अमेरिकेतील कार्यावर नियंत्रण आणि एकत्रीकरण करण्यासाठी जगभरातील कार्यावर नियंत्रणासाठी समन्वयाची आवश्यकता असते.

संस्थेच्या समन्वयात समितीची महत्त्वाची भूमिका असते. उच्च व्यवस्थापनाचा एक सदस्य म्हणून प्रत्येकाला, विशेष समितीने दिलेले कार्य चांगल्या पद्धतीने करून त्याला किंवा तिला सिद्ध करावे लागते. जो भावी व्यवस्थापकांसाठी प्रशिक्षणाचा उमेदवारीचा कार्यक्रम असतो. समिती ही सर्वसाधारणपणे निर्णय घेण्यात

उशीर करण्याबाबत कुप्रसिध्द असते. युनिलिव्हरमध्ये असे नाही. या समित्यांना त्वरित कृती/निर्णय करण्याबाबत जाणीव आहे.

१) जागतिक पातळीवरील कार्यावर युनिलिव्हर नियंत्रण ठेवू शकेल काय?

२) नियंत्रणासाठी कोणत्या प्रकारच्या परिमाणाची / मानकांची (स्टॅण्डर्ड्स) तुम्ही शिफारस कराल?

१९८७ मध्ये परफेक्ट कॉम्प्युटर लिमिटेडने पी.सी. (पर्सनल कॉम्प्युटर) व्यवसायात प्रवेश केला.

त्यावेळेस Nipro आणि HCL या कंपन्यांचे व्यवसायावर वर्चस्व होते. पी.सी.एल. कंपनीत उत्पादन विभाग, विक्रीविभाग आणि निर्यात विभाग होते.

कंपनीत घडलेल्या घटनांची यादी पुढीलप्रमाणे -

१) १९९५ चे अखेरचे ३ महिने - १९९५ च्या शेवटच्या तीन महिन्यात उत्पादन विभाग व विक्री / विपणन विभागात मोठ्या प्रमाणाव विस्तारीकरणात कार्यक्रम अमलात आणला होता. नवीन सॉफ्टवेअरचा व्यवसाय सुरू झाला. त्याचवेळी अधिक व्याजदरच्या उधारीच्या अटीमुळे अधिक व्याजदराने अल्पमुदतीचेकर्ज घेतले होते. विदेशातून उत्पादनाचे आदेश/करार संस्थेला मिळाले होते.

२) एप्रिल - जुलै १९९६ - अयोग्य प्रतिसादामुळे सर्व निर्यातीला आदेश रद्द झाला.

३) सप्टेंबर १९९६ - विपणन विभागाने नाट्यमयरीत्या पीसीच्या किंमती कमी केल्या. कंपनीने ग्राहकांकडून आगाऊ पैसे घेतले आणि त्यांना ६ ते ८ आठवड्यांनंतर पीसी देण्याचे वचन दिले. अशाप्रकारे जमा केलेले पैसे उत्पादनाऐवजी इतर गोष्टींवर खर्च झाले.

४) नोव्हेंबर १९९६ - उत्पादनात सातत्य नसल्याने ग्राहकांना वेळेवर १० ते १२ आठवड्यांनंतरही पीसी मिळत नव्हते. बँकेने आणखी निधी उपलब्ध केला नाही. त्यामुळे पी.सी.एल.ला आर्थिक समस्येला तोंड द्यावे लागले. पीसीएलचे उत्पादनासाठी आवश्यक सुटे भाग (स्पेअर पार्टस) कामकाज ठप्प झाले.

५) जानेवारी १९९७ - अधिक मुदत झालेल्या (थकलेल्या) कर्जावरील व्याज देण्यासाठी बँकेने विचारणा केली.

६) फेब्रुवारी १९९७ - सर्व कंपनीचे (संघटनेचे) कामकाज ठप्प झाले.

७) जून १९९७ - पीसीएल कंपनी मोठ्या प्रमाणावर पुनर्रचनेचा विचार करित आहे.

निर्णय

वर्ष	विक्री (₹)	विक्रीच्या ८७.२ टक्के	विक्रीच्या १८.९० कोटी	विक्रीच्या १२ टक्के
१९९३-९४	२६६.६ कोटी	विक्रीच्या ८७.२ टक्के	१८.९० कोटी	१२ टक्के
१९९५-९६	७०१-८ कोटी	विक्रीच्या १००.५ टक्के	२३.९९ कोटी	९.१७ टक्के

निष्कर्ष -

पी.सी.एल. साठी पुनर्रचना व्यूहरचना आराखडा किंवा पुनरुज्जीवन (टर्न अराऊंड) व्यूहरचना आराखडा स्पष्ट करा.

५.४ सारांश : केसेस सोडवण्याची पध्दत ही व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन या विषयाशी संबंधित केसेस ह्या वेगवेळ्या कंपनीच्या केसेस अभ्यासासाठी देण्यात येतात प्रत्येक केसचा अर्थ समजून घेतल्यावर संबंधित केस ही कोणत्या मुदयांवर आधारित आहे. हे समजून घेणे आवश्यक आहे. व नंतर केसेसच्या प्रश्नांची उत्तरे शोधण्याचा प्रयत्न करावा केस सोडविण्या बाबत प्रत्येकाचे मत वेगवेगळे असू शकते. केसेस सोडवितांना प्रथम केसचे नाव काय आहे ते लिहावे नंतर प्रश्नांची उत्तरे लिहावीत काही केसेस मध्ये SOWT analysis विचारलेले असेल तर त्या प्रमाणे केसेस सोडवावी काही केसेस मध्ये स्पर्धात्मक लाभासंबंधी विचालेले असल्यास त्याबाबत लिखान करावे

५.५ पारिभाषिक शब्द :

Supply chain Management पुरवठा साखळी व्यवस्थापन

Operating cost प्रक्रिया खर्च

व्युहरचना म्हणजे धोरण

SOWT analysis ही संख्या /बलस्थाने (Strength),संधी (opportunity), कमकुवतपणा /उणीवा(weakness),आणि धोके(Threats) यांचा समावेश होतो.

५.६ सरावासाठी स्वाध्याय

प्रश्न १.केम फोज लि. ही एक रासायनिक कंपनी असून ती रसायन विकत होती.तिचा कार्यकारी अधिकारी श्रीयुत शहा यांचा वरिष्ठ पासून कनिष्ठ स्तरावरच्या व्यवस्थापनाच्या कार्यपध्दतींवर विश्वास होता.श्रीयुत शहा यांनी आवश्यकतेपेक्षा जास्त अधिकारांचे विकेंद्रीकरण केल्यामुळे श्रीयुतशहा यांचे कर्मचा-यांवर नियंत्रण नव्हते याचा परिणाम असा

झाला की कंपनीला इतका (प्रचंड) तोटा झाला की कंपनीची अवसायानापर्यंत अवस्था

झाली.श्रीयुत मूहरोत्रा यांची कंपनीचे मुख्य कार्यकारी अधिकारी म्हणून नियुक्ती झाली त्यांनी कंपनीला या परिस्थितीतून बाहेर काढण्यासाठी खालील पाऊले उचलली.

अ.तोट्यात चालणारी कंपनी नफ्यात येण्यासाठी मेहरोत्रा यांनी टर्नराऊंड स्ट्रॅटेजी स्विकारली

ब.मेहरोत्रांनी मनुष्यबळ नियोजन प्रक्रिया विकसित केली ज्यामध्ये त्यांनी नियुक्ती कामावरून काढून टाकणे,कार्याचे मुल्यमापन या संदर्भात धोरणांचा आढावा घेतला.

क.विभागीय स्तरावरचे लागत मुल्य कमी करण्यासाठी त्यांनी प्रबंधकिय लेखांकन पध्दत कार्यान्वित केली.

कर्मचारी विभागात त्यांनी धोरणात बदल केला.या सर्वांचा परिणाम असा झाला की १५ टक्के पर्यंत कामगारांचा प्रवाह कमी झाला.कामगार प्रवाह कमी होणे म्हणजे कारखान्यातील एकूण कामगार १५ टक्के कमी झाले.याचा अर्थ जे काम कारखान्यात या पूर्वी शंभर कामगारांकडून केले जात होते. ते काम करण्यासाठी मेहरोत्रा यांनी नवीन धोरणानुसार ८५ कामगारांकडून केले जात होते.व या कामगारांना संघटनेत बढती देण्याचे धोरण लागू केले.संघटनेती कार्यरत असणा-या कर्मचा-यांची कार्यक्षमता वाढविण्यासाठी प्रेरणात्मक वेतन देण्याचे धोरण लागू केले.या सर्व धोरणाचा दृश्य परिणाम म्हणजे विक्री दुप्पटीने वाढली.आणि सामान्य भागधारकांना भागांवर परतावा तिन पटीने वाढला.

प्रश्न :

१) नविन कार्यकारी अधिका-याने कोणती उदात्त व्युहरचना स्विकारली. ?

२) मेहरोत्रांना व्युहरचनेचे कोणते पर्याय (विकल्प) उपलब्ध होते?

३) जर कंपनीने एकापेक्षा जास्त व्यवसाय संचलित केले असते तर कंपनीसाठी कोणती धोरण योग्य राहिल ?

प्रश्न २. इंदास ही विभिन्न क्षेत्रात कार्य करणारी व अनेक लहान लहान परस्परावलंबी बाजारपेडांवर अधिराज्य गाजवणारी कंपनी आहे या प्रत्येक बाजारपेठेत मात्र ग्राहक वस्तूची खरेदी करताना स्वतंत्र निर्णय घेत असतो.ही कंपनी आपल्या वस्तुला नाविन्य आणण्यात सर्वात पुढे असते.म्हणून त्या त्या क्षेत्रातील प्रथम कंपनी ठरते परिणामी स्पर्धात्मक लाभ प्राप्त करून घेणे शक्य होते.समस्यांना तोंड द्यावे लागते.

केस अ. ग्राहक किंमतीमार्फत जागृत असण्याऐवजी प्रामुख्याने सादरीकरणाबाबत अधिक जागृत असतात.तसेच वेगवेगळ्या वस्तू उत्पादन साखळीत सामूहीक अविष्कार मर्यादीत स्वरूपात आढळून येतो.

केस ब.प्रामुख्याने सादरीकरणाबाबत अधिक जागृत असतात.किंमतीला ते फारसे महत्त्व देत नाहीत.तसेच वेगवेगळ्या वस्तू उत्पादन साखळीत सामूहीक अविष्कार अधिक आढळून येतो.

केस क. ग्राहक वस्तुची किंमती आणि तिचे सादरीकरण या दोन्ही घटकांना सारखेच महत्व देतात.अधिक जागृत असतात.तसेच सामूहीक अविष्कार मर्यादीत स्वरूपात आढळून येतो.

केस ड.ग्राहक वस्तुची किंमती व तिचे सादरीकरण या दोघांना सारखेच महत्व देतो.अणि उत्पादनात सामूहीक अविष्कार आढळून येतो.

५.७ अधिक वाचनासाठी पुस्तके

g⁸^@nWHS

Bibliography

1. Business policy and Strategic Management by Azhar Kami, The Megraw Hill Companies.
2. Business policy and Strategic Management : Concepts and Applications by Gupta, Gollakota, Shrinivasan, Prantice Hall India, New Delhi.
3. Strategic Management by P. Subba Rao, Himalaya Publications, New Delhi.
4. Strategic Management by Upendra Kachru, Excel Books, New Delhi.
5. Strategic Management for Chartered Accountants, Dr. B. Hiriyappa, New Age International, New Delhi.
6. Strategic Management by V.S.P. Rao, Harikrishna - Excel Books, NewDelhi.
7. The Essence of Strategic Management by Chiff Bowman, Prentice Hall of India, New Delhi.
8. Business Policy and Strategic Management by L.M. Prasad, Sultan Chand and Sons, New Delhi.
9. Strategic Management by David Hussey, Butterworth Heinemann, Oxford.
10. Strategic Management by Neil Ritson, Bookboon.com
11. Business policy and Strategic by Y.N. Chang and Filemon Campo-Flores, Scott Foreman and Co. Landon.