



एम. कॉम. भाग - १

डावपेचाचे व्यवस्थापन
(Strategic Management)

एम. कॉम भाग - १

विषय - डावपेचाचे व्यवस्थापन (Strategic Management)

अभ्यासक्रम

(मराठी भाषांतर)

प्रास्तविक :

व्यावसायिक धोरणाचा परिचय आणि डावपेचाचे व्यवस्थापन - व्याख्या, स्वरूप, व्याप्ती, महत्त्व, घटक आणि प्रक्रिया.

डावपेचाची रचना :

दूरदृष्टि - जीवित कार्य - व्यावसायिक हेतू - उद्दिष्टे आणि ध्येय - पर्यावरण परीक्षण - अंतर्गत पर्यावरण आणि बहिर्गत पर्यावरण - स्वोट विश्लेषण - पर्यायी डावपेचाची रचना - डावपेचाची निवड - आगस्त अवस्था किंवा टप्पा - समायोजन टप्पा आणि निर्णय टप्पा, पर्याय निवडीचा सांस्कृतिक दृष्टिकोन, मानवी संसाधनाचे डावपेच, विपणनाविषयक डावपेच - वित्तविषयक डावपेच - प्रक्रियात्मक डावपेच - डावपेचाशी संघटनात्मक रचनेचे समायोजन करणे उदा. पुनर्रचना आणि पुनर्स्थापत्य, उपद्रवमाच्या पातळीवरील डावपेचाचा परिचय, आधुनिकीकरण, विविधीकरण, एकत्रीकरण, सामावून घेणे, व्यवसाय विकत घेणे, संयुक्त उपक्रम, निर्गुतवणूक आणि दिवाळखोरी - डावपेच निवड.

डावपेचाची अंमलबजावणी :-

अंमलबजावणीतील घटक, प्रकल्प अंमलबजावणी आणि नियंत्रण कार्यपध्दती, साधन सामुग्रीचे वितरण, उपक्रम नीतिनियम, संस्कृती आणि नैतिक मूल्ये, व्यवस्थापनातील बदल.

डावपेचाचे मूल्यमापन :

डावपेच रचना आणि अंमलबजावणीचे पर्यवेक्षण आणि नियंत्रण, मूल्यमापन आणि नियंत्रणाची तंत्रे, पर्ट/सी.पी.एम, अंदाजपत्रकीय नियंत्रण, भेद विश्लेषण, संघटनेच्या कामगिरीचे मूल्यमापन, अचूक कृती करणे.

जागतिक पातळीवरील डावपेच व्यवस्थापनातील घटक :

जागतिक आव्हाने, जागतिक बाजारपेठेतील स्पर्धेचे डावपेच, स्थानिक बाजारपेठा आणि सांस्कृतिक बदल, निर्यात डावपेच, परवाना डावपेच, फ्रॅंचाँझिसिंग डावपेच, बहुदेशीय संघटन आणि जागतिक डावपेच, जागतिक पातळीवरील स्पर्धेत यश प्राप्तीसाठी मार्गदर्शक तत्त्वे, डावपेचाच्या व्यवस्थापनातील आधुनिक कल.

डावपेच व्यवस्थापन प्रक्रिया उपयोगात आणणे :

व्याप्ति अध्ययन पध्दती - व्याप्ति अध्ययन प्रक्रिया तयार करणे, व्याप्तिचे विश्लेषण - अहवाल तयार करणे, शिफारशी करणे.

M.Com. Part-I

Sub- Strategic Management

Syllabus

Introduction : Introduction to Business Policy and Strategic Management -their definitions, nature, scope, significance, elements and processes.

Strategy Formulation : Vision - Mission - Business purpose - Objectives and Goals - Environmental Scan - Internal Environment and External Environment- SWOT Analysis - Formulating Strategic Alternatives. Strategic Choice - The input stage - matching stage and decision stage. Cultural aspect of Strategic Choice. Functional Strategies - H.R. Strategies, Marketing Strategies - Financial Strategies - Operational Strategies. Matching the organisational structure with strategies i.e. restructuring and reengineering. Introduction to Corporate Level Strategies - modernisation, diversification, integration - Mergers, take overs, joint ventures, disinvestment and liquidation - Making strategic choice.

Strategy Implementation : Issues in Implementation, Project Implementation and Control Procedures, Resource Allocation - Corporate ethos, culture and ethics - Management of Change.

Strategic Evaluation : Monitoring and Control of Strategy Formulation and Implementation - Techniques of Evaluation and Control - PERT/CPM, Budgetary Control, Variance Analysis - Measuring Organisational Performance - Taking Corrective, action.

Global Issues in Strategic Management: The Global Challenges - Strategies for competing in global markets, local markets and cultural variations, Export Strategies, Licence Strategies, Franchising Strategies, Multicountry Organisation or Global Strategies - Guidelines for success as a global competitor. Recent Trends in Strategic Management.

Applying the Strategic Management Process: Through Case Study Method- The Case Preparation Process - Analysing Cases - Reporting Recommendations.

© UNIVERSITY OF MUMBAI

डॉ. राजन वेळूकर
कुलगुरु,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.

प्राचार्य, डॉ. नरेशचंद्र
प्र. कुलगुरु,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.

डॉ. धनेश्वर हरिचंदन
प्राध्यापक-नि-संचालक,
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.

कार्यक्रम समन्वयक

: **प्रा. मधुरा कुलकर्णी**
साहाय्यक प्राध्यापक आणि साहाय्यक संचालक,
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई.

अभ्यास लेखक

: **डॉ. सुधीर रामचंद्र भोसले**
(एम्. कॉम. एम्. फील. पी. एच्. डी)
प्राचार्य आर्ट्स, कॉमर्स आणि विज्ञान महाविद्यालय,
लांजा, जि. रत्नागिरी - ४१६७०१.

डॉ. खंडेराव महादू कोतवाल

(एम्. कॉम. एम्. फील. पी. एच्. डी)
सहयोगी प्राध्यापक व वाणिज्य विभाग प्रमुख,
कणकवली कॉलेज, कणकवली,
जि. सिंधुदुर्ग - ४१६६०२.

संपादक

: **डॉ. आर. जी. फडतरे**
उपप्राचार्य, डी.जी.कॉमर्स कॉलेज, सातारा,

डिसेंबर २०१२, एम. कॉम. भाग -१, डावपेचाचे व्यवस्थापन

प्रकाशक : प्राध्यापक-नि-संचालक
दूर व मुक्त अध्ययन संस्था,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई - ४०००९८.

अक्षरजुळणी : वरदा ऑफसेट आणि टाईपसेटर्स
अंधेरी (प.), मुंबई - ४०० ०५८.

मुद्रण :

अनुक्रमणिका

क्र.	प्रकरणाचे नाव	पान नं.
१.	व्यावसायिक धोरणाचा परिचय (Introduction To Business Policy)	१
२.	डावपेचाच्या व्यवस्थापनाचा परिचय (Introduction To Strategic Management)	१७
३.	डावपेचाची रचना : (Strategic Formulations) जीवित कार्ये आणि उद्दिष्टे : (Mission & Objectives)	३३
४.	पर्यावरण परीक्षण (Environmental Scan)	४४
५.	उपक्रमाच्या पातळीवरील डावपेच भाग - १ (Corporate Level Strategies - Part - I)	५८
६.	उपक्रमाच्या पातळीवरील डावपेच : भाग - २ (Corporate Level Strategies - Part II)	६९
७.	डावपेचाचे पर्याय व निवड (Strategic Alternatives & Strategic Choice)	८६
८.	संघटन पातळीवरील डावपेच (Organisation level strategies)	१०६
९.	व्यूहरचनेची अंमलबजावणी (Strategy Implementation)	११३
१०.	निगमविषयक लोकाचार संस्कृती आणि नैतिकता निगमविषयक संस्कृती (Corporate Ethos, Culture and Ethics)	१३५
११.	बदलाचे व्यवस्थापन (Management of Change)	१४७
१२.	व्यूहरचनेचे मूल्यांकन आणि नियंत्रण (Strategic Evaluation and Control)	१६२
१३.	मूल्यांकन आणि नियंत्रणाची तंत्रे	१७८
१४.	व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनातील वैश्विक बाबी	१९७
१५.	निर्यातीच्या व्यूहरचना, परवान्याच्या व्यूहरचना आणि विक्रीचा विशेष हक्क (Export strategies Licence strategies, Franchising strategies)	२०८
१६.	व्यष्टी अध्ययन पद्धती (Case Study Method) प्रश्नपत्रिका	२२६ २३७

व्यावसायिक धोरणाचा परिचय (Introduction To Business Policy)

घटक संरचना

- १.० उद्दिष्टे
- १.१ प्रास्ताविक
- १.२ व्याख्या
- १.३ स्वरूप आणि वैशिष्ट्ये
- १.४ व्यावसायिक धोरणाची व्याप्ती
- १.५ व्यावसायिक धोरणाचे महत्त्व
- १.६ व्यावसायिक धोरणावर परिणाम करणारे घटक
- १.७ व्यावसायिक धोरणासाठी आवश्यक घटक
- १.८ व्यावसायिक धोरणाच्या मर्यादा
- १.९ व्यावसायिक धोरणांचे वर्गीकरण
- १.१० व्यावसायिक धोरण प्रक्रिया किंवा टप्पे
- १.११ स्वाध्याय

१.० उद्दिष्टे (Objectives)

- १) व्यावसायिक धोरण ही संकल्पना अभ्यासणे.
- २) व्यावसायिक धोरणाचे स्वरूप, व्याप्ती आणि महत्त्व याबाबत विद्यार्थ्यांना माहिती देणे.
- ३) व्यावसायिक धोरण तयार करण्यासाठी विद्यार्थ्यांना मार्गदर्शन करणे.
- ४) व्यावसायिक धोरणाच्या विविध प्रकारांबाबत ज्ञान प्राप्त करणे.
- ५) व्यावसायिक धोरण प्रक्रिया किंवा टप्प्यांचा सखोल अभ्यास करणे.
- ६) कंपनी क्षेत्रातील धोरणांबाबत विद्यार्थ्यांना प्रात्यक्षिक माहिती देणे.

१.१ प्रास्ताविक (Introduction)

व्यावसायिक संघटनांमध्ये व्यवस्थापकांना उद्दिष्टे निश्चित करून त्यांची अंमलबजावणी करण्यासाठी धोरणांचा उपयोग होतो. वरिष्ठ मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवर निर्णय घेताना त्यांना धोरणे मार्गदर्शक ठरतात. संघटनेतील कार्याच्या अनुषंगाने धोरणे ठरविली जातात. उदा.

उत्पादन, विपणन, वित्त, मनुष्यबळ, इ. अचूक धोरणांमुळे कामाची अचूक अंमलबजावणी करता येते. त्याचे फलित चांगले मिळते. कर्मचाऱ्यांना बढती देणे, रोखीवर विक्री करणे असे महत्त्वपूर्ण निर्णय धोरणांच्या साहाय्याने घेता येतात.

१.२ व्याख्या (Definitions)

१) कुंटज व ओडोनेल:

“धोरण ही एक योजना आहे. साधारण विधान तत्त्वाद्वारे विचार करणे, निर्णय घेणे व कृती करण्यासाठी संघटनेला मार्गदर्शन म्हणून धोरणाचा उपयोग होतो.”

२) जॉर्ज टेरी:

“व्यावसायिक धोरण हे तोंडी, लेखी किंवा गृहित स्वरूपाचे विधान आहे की, ज्याद्वारे व्यवस्थापकांना व्यावसायिक कृती करताना एकूण कामाची व्याप्ती निश्चित करताना मार्गदर्शक म्हणून उपयोग होतो.”

३) जे. मॅककार्थी:

“धोरण हे व्यापक, सर्वसाधारण आणि संचालन स्वरूपाचे असते की, ज्याद्वारे उद्दिष्टांची मांडणी करणे, उद्दिष्टे निश्चित करणे व त्यांची अंमलबजावणी करू शकतात.”

४) एडविन फिलप्पो:

“व्यावसायिक धोरण पूर्वनिश्चित उद्दिष्टे ठरविणे त्यांची अंमलबजावणी करणे व नियोजनानुसार सहाय्यकांना कृती करताना संचालन म्हणून उपयुक्त ठरतात.”

वरील सर्व व्याख्यांच्या अनुषंगाने आपणास असा अर्थबोध होतो की, व्यावसायिक धोरण हे व्यवस्थापकांना उद्दिष्टे निश्चित करणे, त्यानुसार कामाची अंमलबजावणी करणे, महत्त्वपूर्ण निर्णय घेणे यासाठी महत्त्वाची कामगिरी बजावतात म्हणून व्यावसायिक संघटनांमध्ये धोरणांना अनन्य साधारण महत्त्व आहे.

१.३ व्यावसायिक धोरणाचे स्वरूप आणि वैशिष्ट्ये (Nature & Characteristics of Business Policy)

१) उद्दिष्टे निश्चितीबाबत संचालन:

व्यवस्थापकांना व्यवसाय संघटनेची उद्दिष्टे निश्चित करावी लागतात. त्यानुसार नियोजनाप्रमाणे कामाची अंमलबजावणी करावी लागते. यासाठी त्यांना धोरणे मार्गदर्शन करतात. जसे की, उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी नेमके काय करावे ? याबाबतची दिशा त्यांना दाखवितात.

२) निर्णयामध्ये सुसंगतपणा:

निर्णय हे वरिष्ठ पातळीवर घेतले जात असले तरी वरिष्ठ, मध्यम आणि कनिष्ठ अशा

तीनही स्तरावर एकवाक्यता असावी लागते तरच सर्वांच्या सहकार्याने अंतिम टप्पा गाठता येतो.

३) वरिष्ठ पातळीवर धोरणांची निश्चिती:

धोरण ठरविताना तीनही स्तरांचा सहभाग महत्त्वाचा असला तरी संघटनेतील महत्त्वाचे निर्णय वरिष्ठ पातळीवर घेतले जातात. तो वरिष्ठ पातळीचा अधिकार असतो. तसेच त्यांची ती जबाबदारी असते.

४) धोरणांचा विविध क्षेत्रामध्ये अवलंब:

धोरण हे व्यापक स्वरूपाचे असते त्याचा सार्वत्रिक किंवा विविध क्षेत्रामध्ये उपयोग केला जातो. संघटनेच्या सर्व कामकाजाबरोबर संशोधन आणि विकासासाठी धोरण ठरविले जाते. संघटनेच्या विकासासाठी आवश्यक असलेल्या घटकांकडे अधिक लक्ष दिले जाते.

५) कामाचे सुलभीकरण:

धोरण हे व्यवस्थापकांना कार्य सुलभीकरणासाठी मदत करते. कामाच्या सोप्या पध्दती शोधल्या जातात. त्यामुळे दैनंदिन कामकाज करणे सोईचे जाते. सर्व स्तरांवर काम करणे सुलभ होते.

६) साधनसामग्रीचे वितरण व योग्य वापर:

संघटनेला कच्चा माल, यंत्रसामग्री, मनुष्यबळ आणि वित्त इ. सामग्री प्रमाणबद्ध उपलब्ध करणे व तिचा पुरेपूर वापर कसा करावा हे धोरणांमुळे शक्य असते.

७) समन्वय व संज्ञापनासाठी उपयुक्त:

संघटनेतील विविध विभाग व त्यातील कर्मचाऱ्यांमध्ये योग्य समन्वय, परस्पर सहकार्य आणि संज्ञापन साधण्याचे काम धोरण करते. अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध निर्माण केले जातात.

८) संघटनेचे तत्त्वज्ञान प्रवाहित करणे:

वरिष्ठ अधिकार्यांबाबत आदर बाळगणे, कामाचा दर्जा संवर्धन करणे, ग्राहकांना चांगली सेवा देणे यामुळे संघटनेची कार्यक्षमता वृद्धीगत होत असते.

९) बहुविविधता:

धोरणाचे स्वरूप बहुविविध असते. त्याचा उपयोग विविध क्षेत्र, विविध स्तर, विविध विभागामध्ये केला जातो. संघटनेतील सर्वांच्या सहकार्याने मोठी आव्हाने पेलवता येतात.

१०) धोरणासाठी आवश्यक घटक:

धोरण हे उद्दिष्टानुवर्ती, साधे, सोपे, स्पष्ट, सुलभ व सुसंगत असतात. त्याद्वारे संघटनेतील सर्व कामकाजाचा योग्य मेळ घालावा लागतो.

१.४ व्यावसायिक धोरणाची व्याप्ती (Scope of Business Policy)

धोरण ही व्यापक संकल्पना आहे. त्याची व्याप्ती पुढीलप्रमाणे :-

अ) उत्पादनविषयक धोरणे (Production Policies):

संघटनेमध्ये उत्पादन सुरु करण्यापूर्वी जागेची निवड, सयंत्र आराखडा, साधन सामग्रीचे संकलन, मनुष्यबळ, कामाची पध्दत इ. चा विचार करावा लागतो. वस्तुची गुणवत्ता विकसित करण्यासाठी वस्तु विकास कार्यक्रम राबविणे, वस्तु संशोधन, वस्तु मिश्रण, वस्तु रचना, गुणवत्ता नियंत्रण, गुणवत्ता संवर्धन, वस्तु धोरण, वस्तु परिवर्तन, नवीन वस्तु विकसित करणे इ. घटकांचा उत्पादन विषयक धोरणामध्ये समावेश होतो. या धोरणाद्वारे उत्पादनविषयक सर्व कार्ये सुलभतेने पार पाडली जातात.

ब) कर्मचारी किंवा मनुष्यबळ धोरण (Personnel Policies):

या धोरणामध्ये मानवी संसाधनाचा विचार केला जातो. संघटनेतील विविध विभाग व त्यातील विशिष्ट पदावर काम करण्यासाठी योग्य कर्मचारी किंवा अधिकाऱ्याची निवड करणे, त्यांच्यातील कौशल्य विकसित करण्यासाठी त्यांना प्रशिक्षण देणे, त्यांच्यामध्ये संघटने बाबत निष्ठा, कामाबाबत सकारात्मक दृष्टिकोन विकसित करणे, अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये सलोख्याचे संबंध निर्माण करणे, पर्यवेक्षकांमार्फत कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करणे, कर्मचारी बढती धोरणाचा स्वीकार करणे, कर्मचाऱ्यांना संरक्षण देणे, कामामध्ये कायम करणे, कर्मचारी कल्याणाच्या योजना राबविणे, उदा. किमान वेतन, लाभांशात सहभाग, व्यवस्थापनात सहभाग, नुकसान भरपाई, भविष्य निर्वाह निधी, कामाच्या ठिकाणी पोषक पर्यावरण, बोनस, पगारी रजा, औषधोपचार इ. आर्थिक व आर्थिकेत्तर लाभाबाबत धोरण ठरविले जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांना प्रोत्साहने मिळतात ते अधिक उत्साहाने व कार्यक्षमतेने काम करतात. त्यांच्या कामाचे मूल्यमापन करून त्यामध्ये सुधारणा केल्यास कामाचा दर्जा उंचावतो. त्यामुळे संघटनेचा विकास होतो. कर्मचारी विकास धोरणाद्वारे संघटना बळकट बनतात.

क) वित्तविषयक धोरण (Financial Policies):

साधनसामग्रीचे खरेदी करणे, दैनंदिन कामकाज करणे, स्थिर व खेळत्या भांडवलाची तरतूद करणे यासाठी भांडवलाची गरज असते. वित्त धोरणामध्ये संघटनेतील विविध विभागांना वर्षभरात किती भांडवल आवश्यक आहे. मालकीचे भांडवल व कर्जाळू भांडवल यांचे प्रमाण निश्चित करून कर्जाळू भांडवल उभारणीच्या स्रोतांचा शोध घेतला जातो. उदा. बँका, वित्तपुरवठा संस्था, सभासद आणि सावकार इ. व्याजाचे दर, तारण मालमत्ता, रक्कम परतफेड, लाभांश, घसारा, बुडित निधी, नफ्याची पुनर्गुंतवणूक इ. घटकांचा विार या धोरणामध्ये केला जातो. दरवर्षी विभागवार अंदाजपत्रक तयार करून एकूण रक्कम गरज निश्चित करता येते. आवश्यक बाबींना प्राधान्य व पुरेशी रक्कम वेळेवर उपलब्ध करून देण्याचा विचार केला जातो. येणे-देणे रक्कमांचा मेळ अंदाजपत्रकात घालून वित्तपुरवठ्याची मागणी निश्चित केली जाते. उपलब्ध निधीचा वापर वित्त नियोजनाप्रमाणे करून वित्त नियंत्रणाद्वारे योग्य वापर केला जातो.

ड) विपणनविषयक धोरणे (Marketing Policies):

विपणन धोरणामध्ये वस्तु धोरण, किंमत धोरण, वितरण धोरण आणि विक्री वृद्धी धोरण इ. चा समावेश केला जातो. दर्जेदार वस्तु व सेवांचे उत्पादन त्यासाठी संवेदन धोरण, मुद्रिकरण धोरण याद्वारे वस्तुचा दर्जा विकसित केला जातो. वस्तुची योग्य किंमत निश्चित करून वितरणाच्या कार्यक्षम मार्गाचा शोध घ्यावा लागतो. मध्यस्थांना प्रशिक्षण देणे, त्यांना आर्थिक व आर्थिकेत्तर प्रोत्साहने देणे, तसेच विक्रयवृद्धीसाठी विविध प्रयत्न करणे हा विक्री धोरणाचा एक भाग आहे. उत्पादक, मध्यस्थ आणि विक्रेता पातळीवर प्रयत्न करता येतात. जाहिरातीचे विविध माध्यमे उपलब्ध असली तरी योग्य जाहिरात माध्यमाची निवड मध्यस्थांची कार्यक्षमता वाढविणे, उत्पादकाने जनसंपर्कात वाढ करणे, ग्राहकांसाठी विविध योजना उपलब्ध करून देणे, उदा. वस्तू भेट देणे, सूट देणे, नमुन्याने विक्री करणे, गॅरंटी व वॉरंटी प्रमाणे वस्तू उपलब्ध करून देणे, दुरुस्तीची सोय देणे, प्रसिध्दी करणे इ. घटक विपणन धोरणामध्ये येतात.

१.५ व्यावसायिक धोरणाचे महत्त्व (Significance and Importance of Business Policy)

१) निर्णय घेता येतात:

व्यवस्थापकांना दैनंदिन कार्ये करताना महत्त्वाचे निर्णय घ्यावे लागतात त्यांना धोरणाद्वारे ते घेता येतात. धोरणे त्यांना निर्णय घेण्यासाठी मार्गदर्शक ठरतात. अचूक निर्णय व्यवसायाची कार्यक्षमता विकसित करतात.

२) प्रभावी संज्ञापन करता येते:

धोरणांच्या साहाय्याने अधिकारी कर्मचाऱ्यांबरोबर परिणामकारकपणे संज्ञापन करू शकतात. त्यामुळे त्यांचा विविध विभाग व त्यातील कर्मचाऱ्यांशी संपर्क येतो. संज्ञापनाद्वारे व्यवस्थापक सहाय्यकांकडून व सहाय्यक कर्मचाऱ्यांकडून कामे करून घेतात.

३) परस्पर समन्वय साधता येतो:

विविध विभाग व कर्मचारी यामध्ये परस्पर समन्वय साध्य करता येतो. संघटनेशी संबंधीत असणारे घटक उदा. पुरवठादार, ग्राहक, समाज, सरकार इ. शी संपर्क व समन्वयाद्वारे चांगले संबंध निर्माण करता येतात.

४) नियोजन करता येते:

धोरणे निश्चित केल्यानंतर त्यानुसार कामाचे नियोजन करता येते. त्याप्रमाणे कामाची अंमलबजावणी करणे सोईचे जाते.

५) अधिकार प्रदान करता येतात:

धोरणे तीनही स्तरावर उपयुक्त असतात. वरिष्ठ सहाय्यकांकडून काम करून घेताना त्यांना अधिकार प्रदान करतात त्यामुळे सहाय्यक पर्यवेक्षक आणि कर्मचाऱ्यांकडून कामे करून घेतात.

६) कर्मचाऱ्यांना अभिप्रेरणा देता येतात:

सहाय्यक कर्मचाऱ्यांना कामाचे स्वरूप व जबाबदारी समजावून देतात. मार्गदर्शन करतात. त्यामुळे कर्मचारी कार्यप्रवण बनतात. त्यांना कामाची दिशा समजते. ते उत्साहाने व कार्यक्षमतेने काम करतात.

७) औद्योगिक शांतता राखता येते:

धोरणानुसार कामाची व्यवस्था केल्यास अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये सलोखा निर्माण होतो. त्यामुळे संघर्ष होत नाहीत. अंतर्गत पोषक पर्यावरणामुळे संघटनेची कार्यक्षमता वाढते.

८) कामाचे मूल्यमापन करता येते:

धोरणानुसार कामाचे नियोजन आणि त्यानुसार अंमलबजावणी केली जाते. मूल्यमापनाद्वारे कामाचा पाठपुरावा करात येतो. कामाची स्थिती समजते. कामातील अडचणी समजतात व त्या बाजूला करून कामाच्या गुणवत्तेमध्ये सुधारणा करता येते.

९) व्यवसायाला स्थैर्य प्राप्त करता येते:

चांगल्या धोरणाद्वारे व्यवसाय स्पर्धेमध्ये टिकून राहू शकतो. त्यामुळे व्यवसायात कायमस्वरूपी अस्तित्त्व प्राप्त करता येते.

१०) व्यवसायाच्या नावलौकिकात भर पडते:

चांगल्या कामामुळे व्यवसायाची समाजातील पत किंवा प्रतिमा उंचावते व्यवसायाचे स्थान बळकट करण्यासाठी नावलौकिक उपयुक्त ठरते.

११) व्यवसायाच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करता येते:

धोरणे व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी पूरक ठरतात. उदा. वस्तुची गुणवत्ता विकसित करणे, नफ्यात वाढ करणे इ. ग्राहकांना चांगल्या सेवा प्रदान करणे, सभासदांच्या रक्कमेचा योग्य विनीयोग करणे इ.

१२) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करणे:

धोरणानुसार साधनसामग्री उपलब्ध करून तिचा पुरेपूर वापर करून अधिक लाभ प्राप्त करता येतात.

१३) भविष्यकालीन निर्णय घेता येतात:

वर्तमानस्थितीच्या आधारे भविष्यकालीन अंदाज तयार करता येतात. त्यामुळे भविष्यकालीन संधीचा संघटनेला लाभ घेता येतो.

१४) व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढविता येते:

कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढवून त्याद्वारे व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढविता येते. त्याद्वारे व्यवसायाचा अपेक्षित विकास करता येतो.

आपली प्रगती तपासा

- १) व्यावसायिक धोरण या संकल्पनेच्या विविध व्याख्या लिहा.
 - २) व्यावसायिक धोरणांची वैशिष्ट्यांची यादी करा.
 - ३) व्यावसायिक धोरण ही व्यापक संकल्पना आहे स्पष्ट करा.
 - ४) व्यावसायिक धोरण का फायदेशीर ठरते.
-
-
-
-
-

१.६ व्यावसायिक धोरणावर परिणाम करणारे घटक किंवा व्यावसायिक धोरणे ठरविताना विचारात घ्यावयाचे घटक (Factors Determining Business Policy)

अ) अंतर्गत घटक :- (Internal Factors)

१) व्यवसायाचे जीवित कार्य:

व्यवसायाच्या महत्त्वाच्या उद्दिष्टांना जीवित कार्य असे म्हणतात. उदा. व्यवसायाचे स्पर्धेमध्ये अस्तित्त्व टिकविणे. धोरणाद्वारे व्यवसायाच्या जीवित कार्याची पूर्तता करण्यासाठी पाठपुरावा केला जातो.

२) व्यवसायाची उद्दिष्टे:

व्यवसाय उद्दिष्टांचे वर्गीकरण आर्थिक, सामाजिक, प्राथमिक व दुय्यम इ. प्रकारात केले जाते. व्यवस्थापकांना ही उद्दिष्टे डोळ्यासमोर ठेऊन धोरणे ठरवावी लागतात.

३) साधनसामग्री:

संघटनेचा प्रकार, आकार, संयम, भांडवल रचना, रोखता, व्यवस्थापकीय कौशल्ये तज्ज्ञांची सेवा, स्पर्धा, स्थिती व स्वरूप यांचा विचार करावा लागतो. सर्व साधन सामग्री उपलब्ध असल्यास कृती करणे सोईचे जाते.

४) व्यवस्थापकांचा दृष्टिकोन:

व्यवस्थापकांचा सकारात्मक आणि विकासात्मक दृष्टिकोन व्यवसायाचे पर्यावरण पोषक तयार करत असतो. व्यवस्थापकांमध्ये आव्हाने पेलवण्याची क्षमता असल्यास धोरणांची अंमलबजावणी करणे सोपे जाते.

५) अंतर्गत पोषक पर्यावरण:

व्यवसायांतर्गत पोषक पर्यावरणाद्वारे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता सुधारते अधिकारी व कर्मचारी यातील संबंध सुधारतात त्यामुळे धोरणांची अंमलबजावणी करणे सुलभ जाते.

ब) बहिर्गत घटक (External Factors):

१) आर्थिक पर्यावरण (Economic Environment):

व्यवसायाला सर्व प्रकारची सामग्री खरेदी करण्यासाठी आवश्यक त्या प्रमाणात निधी उपलब्ध व्हावा लागतो. त्यामुळे आर्थिक अडचणी निर्माण होत नाहीत. बँका व वित्तपुरवठा संस्थांची धोरणे व्यवसायांसाठी पूरक असल्यास धोरणानुसार कार्यवाही करणे सुलभ जाते. व्याजाचे दर मर्यादित असल्यास अधिक निधी उपलब्ध करून व्यवसायाला विकासाच्या योजने राबविणे शक्य होते.

२) सामाजिक पर्यावरण (Social Environment):

समाजाच्या सहकार्यावरच व्यवसायाचा विकास आणि अस्तित्त्व अवलंबून असते. म्हणून समाजामध्ये विश्वास निर्माण करवा लागतो. समाजातील रुढी, परंपरा, चालीरिती, संस्कृति, फॅशन, बदल, निष्ठा, प्रतिष्ठा, राहणीमान यांचाही व्यवसायावर परिणाम होत असतो. विदेशी वस्तुंची खुली आयात झाल्यामुळे देशी वस्तुंची मागणी कमी होत आहे हा नकारात्मक परिणाम आहे.

३) राजकीय पर्यावरण (Political Environment):

व्यवसायाला राजकीय वरदहस्त लाभल्यास धोरणे राबविणे सोईचे जाते. सकारात्मक राजकीय पर्यावरणाद्वारे व्यवसायाला विविध संधीचा लाभ घेता येतो. उदा. शासकीय योजना, सवलतीच्या दराने कर्जपुरावठा, करामध्ये कपात, सामग्रीची उपलब्धता, जागा, इमारत किंवा लघु औद्योगिक वसाहतीमध्ये जागा इ. परंतु विरोधी राजकीय स्थितीचा व्यवसायाच्या विकासाला अडसर ठरतो.

४) स्पर्धेचे पर्यावरण (Competitive Environment):

पोषक स्पर्धेमुळे व्यवसायाचा विकास होतो. एकमेकांना मदत करून व्यवसायाचा विकास करता येतो. परंतु गळेकापू स्पर्धेमुळे लहान व्यावसायिकांना स्पर्धेबाहेर ढकलले जाते.

५) तांत्रिक पर्यावरण (Technical Environment):

व्यवसायाला सतत आधुनिक तंत्रज्ञान उपलब्ध झाल्यास वस्तुची गुणवत्ता विकसित

करता येते. उत्पादनामध्ये वाढ करून फायदा वाढविता येतो. नाविन्यपूर्ण उत्पादनला विविध बाजारपेठांमध्ये मागणी असते. तंत्रज्ञाना अभावी धोरणांची पूर्तता करणे अशक्य असते.

६) आंतरराष्ट्रीय पर्यावरण (International Environment):

सामग्रीची आयात-निर्यात करणाऱ्या व्यवसायांवर आंतरराष्ट्रीय पर्यावरणाचा परिणाम होतो. इतर देशांचे सहकार्य लाभल्यास व्यवसायाच्या उत्पादित वस्तू व सेवांना विदेशी बाजारपेठांमध्ये मागणी येते. परंतु शासकीय पातळीवर इतर देशांशी मतभेद असल्यास व्यवसायांना सहकार्य लाभत नाही.

७) इतर घटक (Other Factors):

व्यवसायाशी संबंधित घटकांचा यामध्ये समावेश होतो. उदा. पुरवठादार, मध्यस्थ, ग्राहक, स्पर्धक, शासन, भागधारक, कर्जरोखधारक इ. या सर्व घटकांचे व्यवसायाला सहकार्य अपेक्षित असते. अन्यथा व्यवसायाला धोरणे राबविणे कठिण जाते.

८) शासकीय नियम व कायदे (Government Regulations):

व्यवसायांना शासनाने ठरवून दिलेल्या नियमांच्या चाकोरीप्रमाणे काम करावे लागते. शासकीय नियम कडक व सतत बदलणारे असल्यास व्यवसायाला समायोजन करणे कठिण जाते. शिथिल नियमांद्वारे व्यवसायाचा विकास होतो.

१.७ व्यावसायिक धोरणासाठी आवश्यक घटक किंवा बाबी (Essentials of a Good Business Policy)

१) उद्दिष्टानुवर्ती (Objective Oriented):

व्यावसायिक धोरणामध्ये व्यवसायाच्या उद्दिष्टांचा समावेश असावा लागतो. त्यानुसार कृती करणे सुलभ जाते. उद्दिष्टे ठरविल्याप्रमाणे कामाची अंमलबजावणी करणे सोईचे जाते.

२) साधी व सोपी (Simplicity):

धोरण साधे, सोपे आणि स्पष्ट असावे. त्यामध्ये सर्व कर्मत्यांना समजेल असा अर्थ अभिप्रेत आहे. त्यामुळे कामामध्ये सर्वांना सहभागी करून घेता येते.

३) लेखी स्वरूप (Written Nature):

तोंडी धोरणांपेक्षा लेखी धोरणे संदर्भासाठी व अंमलबजावणी आणि पाठपुराव्यासाठी महत्त्वाची असतात. लेखी धोरणांमध्ये नियम स्पष्ट दिलेले असतात. ते सर्वांना बंधनकारक असतात.

४) कालावधी (Time Range):

धोरणामध्ये कालावधी स्पष्ट केला पाहिजे. धोरणे वर्तमान स्थितीला अनुसरून तयार

केले असली तरी भविष्यात त्यांची पूर्तता केव्हा होईल हे ठरविले पाहिजे. त्यामुळे विलंब टाळणे शक्य होते. अल्प, मध्यम आणि दीर्घ कालावधीची धोरणे असू शकतात. त्यांच्या महत्त्वानुसार कालावधी निश्चित करावा लागतो.

५) सर्वसमावेशकता (Comprehensive):

धोरणाद्वारे व्यवसायाशी संबंधीत असणाऱ्या सर्व घटकांना सामावून घेणे आवश्यक आहे. व्यवसायातील वरिष्ठ, मध्यम आणि कनिष्ठ स्तर, विविध विभाग व त्यातील सर्व अधिकारी व कर्मचारी आणि त्यांच्या कामाचा त्यामध्ये समावेश झाला पाहिजे.

६) सुयोग्यता (Suitability):

धोरण हे व्यवसाय संघटनेचा प्रकार, स्वरूप, व्याप्ती, साधनसामग्री व्यवस्थापकीय तत्त्वज्ञान या सर्व बाबींना योग्य असावे लागते. या सर्व घटकांबरोबर धोरणाचे समायोजन होणे गरजेचे आहे.

७) स्थैर्य (Stability):

धोरणाचा उपयोग संघटनेला अधिकतम कालावधीसाठी झाला पाहिजे. त्यामध्ये वारंवार बदल करण्याची गरज भासू नये अन्यथा वेळ, श्रम व पैसा इ. चा अपव्यय होतो.

८) स्वीकार किंवा संमती (Acceptance):

व्यवसायाशी संबंधीत असलेल्या विविध घटकांचा धोरणामध्ये समावेश असावा. धोरण निश्चित करण्यापूर्वी ते सर्वांना मान्य आहे का हे विचारात घेऊन त्याची निश्चिती करावी म्हणजे धोरण प्रत्यक्ष कृतीत आणताना अडचणी येत नाहीत.

९) बदल (Flexibility):

धोरणामध्ये गरजेनुसार बदल करण्याची सोय असावी. जर दीर्घ मुदतीच्या धोरणात बदल करण्याची आवश्यकता असल्यास तो करता आला पाहिजे.

१०) उचित आणि नैतिक (Fair & Ethical):

धोरणामध्ये सर्व घटकांचे हित समाविष्ट असावे. कोणत्याही घटकाची फसवणूक होता कामा नये. उदा. सभासदांच्या रक्कमेचा योग्य वापर करणे, ग्राहकांची सेवा करणे हा नैतिकतेचा भाग आहे.

११) कालावधीनुसार पाठपुरावा (Periodically Review):

धोरणांची अंमलबजावणी केल्यानंतर विशिष्ट कालावधीनंतर त्याचा पाठपुरावा केला पाहिजे. तरच धोरणाची कार्यवाही वेळेत पूर्ण होऊ शकते.

१.८ व्यावसायिक धोरणाच्या मर्यादा (Limitations of Business Policy)

१) स्पष्टतेची समस्या (Problem of Clarity)

धोरण विधान स्पष्ट नसल्यास गोंधळ निर्माण होतो. त्यामुळे निर्णय चुकीचे घेतले जातात. त्याचा कामकाजावर परिणाम होतो.

२) सर्वव्यापकतेचा अभाव (Lack of Comprehensiveness)

धोरण ठरविताना सर्व घटक किंवा विभागांना सामावून घेतले जातेच असे नाही. तसेच कायमस्वरूपी धोरण उपयुक्त ठरतेच असे नाही. त्यामुळे एखादे धोरण विशिष्ट कामाच्या संबंधी मर्यादित असते.

३) ताठरपणा (Rigidity):

धोरण ताठर असल्यास त्यामध्ये बदल करता येत नाही. दीर्घकालीन धोरणांबाबत ही एक अडचण असते. ताठर धोरणामध्ये बदल स्वीकारता येत नाही त्यामुळे अडचण निर्माण होते.

४) कालबाह्य (Outdated):

विशिष्ट कालावधीसाठी तयार केलेली धोरणे कालावधीनंतर कालबाह्य होतात त्यांचा व्यवसायाला काहीही उपयोग होत नाही उलट खर्च वाया जातो.

५) विभागांतर्गत कलह (Interdepartmental Conflicts)

दोन संबंधीत विभागामध्ये मतभेद असल्यास धोरण राबविणे कठिण जाते. उदा. विपणन विभागाने उधारीचा कालावधी वाढविल्यास वित्तविभागाची अडचण होते.

६) अधिकाराचा गैरवापर (Misuse of Authority):

धोरण वरिष्ठ पातळीवर ठरविले जाते अशावेळी मध्यम व कनिष्ठ पातळीवरील अधिकार्यांना विश्वासात न घेता धोरण ठरविले जाते. त्यामुळे त्यांच्यामध्ये मतभेद निर्माण होण्याची शक्यता असते.

७) एकवाक्यतेचा अभाव (Lack of Consonance):

संघटनेतील सर्व अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये एकवाक्यता नसल्यास धोरणे ठरविणे व त्याची अंमलबजावणी करणे ही बाब कठिण आहे.

८) संज्ञापनाचा अभाव (Lack of Communication):

संघटनेतील अधिकारी व कर्मचारी यांच्यात परस्परांमध्ये परिणामकारक संदेशवहन नसेल तसेच त्यांचा व्यवसायाशी संबंधीत असणाऱ्या बाह्य घटकांशी चांगले संबंध किंवा पुरेसा संपर्क नसल्यास धोरण ठरविणे व त्याची अंमलबजावणी करणे अडचणीचे असते.

१.९ व्यावसायिक धोरणांचे वर्गीकरण (Classification of Business Policies)

१) व्यवस्थापकीय पातळीवरील धोरणे (Policies at the Managerial Levels):

व्यवस्थापनाचे तीन स्तर किंवा पातळ्या तयार केल्या जातात. उदा. उच्च स्तर किंवा पातळी, मध्यम स्तर आणि कनिष्ठ स्तर. उच्च व्यवस्थापन पातळीमध्ये संचालक मंडळ, मुख्य कार्यकारी अधिकारी, व्यवस्था संचालक, उपाध्यक्ष इ. चा समावेश केला जातो. व्यवसायाची मुख्य धोरणे त्यांच्यामार्फत ठरविली जातात.

मध्यम पातळीवर, विभाग प्रमुख, डावपेचाचे युनिट प्रमुख, उत्पादन, वित्त, मानवी संसाधन, विपणन, इ. विभाग प्रमुख उपलब्ध विभागाची धोरणे ठरवितात. धोरणाची उद्दिष्टांशी सांगड घालतात.

कनिष्ठ पातळीवर फोरमन, पर्यवेक्षक, सहाय्यक व्यवस्थापक इ. कार्य करतात. दैनंदिन कामकाज सुरळितपणे पार पाडले जावे अशा प्रकारची धोरणे ते ठरवितात.

२) कार्यानुसार धोरणे (Policies as Per Functions):

संघटनेतील कामासाठी स्वतंत्र विभाग तयार केले जातात. या विभागांची धोरणे स्वतंत्रपणे ठरविली जातात. उदा. उत्पादन, वितरण, खरेदी, विक्री, वित्त, विपणन, हिशेब, प्रशासन, व्यवस्थापन इ. मनुष्यबळ संसाधन विभागप्रमुख आपल्या विभागाची धोरणे तयार करतात. मोठ्या व्यवसायांमध्ये कामाच्या सोईसाठी विविध विभाग तयार केले जातात.

३) कामाच्या स्वरूपानुसार धोरणे (Policies as Per Nature of Work):

यामध्ये मूळ धोरण, आवाहनात्मक धोरणे, शासकीय धोरणांचा समावेश केला जातो. मूळ स्वरूपातील धोरणे वास्तव असतात. त्यामध्ये दीर्घकालीन उद्दिष्टांचा समावेश केला जातो. कायमस्वरूपी योजना राबविण्यासाठी अशी धोरणे उपयुक्त ठरतात.

आवाहनात्मक धोरणे ही विनंतीवजा असतात. दैनंदिन कामकाज सुरळितपणे पार पाडण्यासाठी कर्मचार्यांना आवाहन केले जाते. एखादा प्रकल्प वेळेत पूर्ण करण्याचे आवाहन केल्यास कर्मचारी ते मान्य करतात व ते पूर्ण करण्यासाठी एकत्रित येतात.

शासकीय धोरणे ही सक्तीची असतात त्याबाबत निर्णय घ्यावेच लागतात. व्यवसाय चालविताना शासकीय नियमांचे काटेकोरपणे पालन करावेच लागते. उदा. व्यापारी आचारसंहिता, शासकीय नियम व कायदे, आयात-निर्यात, जकात, कर, व्यापारी संघटनांबरोबर केलेले करार, केंद्र व राज्य सरकार यांच्याबरोबर केलेले करार, सामाजिक पर्यावरण, प्रदूषण, सामाजिक जबाबदाऱ्या, व्यावसायिक नीतिमत्ता इ.

४) कामाच्या व्याप्तीनुसार धोरणे (Policies as per Scope of the work):

यामध्ये विशेष धोरणे आणि सर्वसाधारण धोरणांचा समावेश केला जातो. महत्त्वाच्या

कामाबाबत विशेष धोरणे तयार केली जातात. एखाद्या विभागाला आपले स्वतंत्र धोरण तयार करता येते. विशिष्ट प्रकल्पाची पूर्तता करताना विशिष्ट धोरण निश्चित केले जाते.

सामान्य स्वरूपाच्या कामासाठी सर्वसाधारण धोरणाचा अवलंब केला जातो. उदा. कर्मचारी भरती करताना स्थानिक उमेदवारांना प्राधान्य देणे. मध्यम पातळीवर अशी धोरणे उरविली जातात.

५) परिस्थितीनुसार धोरणे (Policies as per Situation):

अशी धोरणे परिस्थिती पाहून निर्णय घेतले जातात. उदा. स्पर्धा, ग्राहक, वर्तनातील बदल, नैसर्गिक आपत्ती इ. गरजेनुसार धोरणामध्ये बदल करावे लागतात. उदा. विक्रयवृद्धी करण्यासाठी परिणामकारक जाहिरात माध्यमाचा वापर करणे. हे धोरण राबविण्यासाठी जाहिरात खर्चामध्ये वाढ केली जाते.

६) संज्ञापन प्रकारानुसार धोरणे (Policies as per Communication):

यामध्ये तोंडी धोरणे, लेखी धोरणे व गृहित धोरणे इ. चा समावेश केला जातो. साधारण कामासाठी व अल्पकालीन निर्णय घेण्यासाठी, तात्पुरत्या स्वरूपाचे कामकाज करण्यासाठी तोंडी धोरणे निश्चित केली जातात. पर्यवेक्षक कर्मचाऱ्यांना कामाचे तोंडी आदेश देतात.

महत्त्वाची व दीर्घकालीन किंवा कायमस्वरूपाची कामे करताना लेखी धोरणे उरविली जातात. या धोरणांना प्राधान्य दिले जाते. ही धोरणे स्पष्ट व थोडक्यात असतात. लेखी धोरणांचा संदर्भ ठेवता येतो. त्याचा उपयोग कामाचा पाठपुरावा करण्यासाठी करतात.

संघटनेतील नियम हे गृहित धरून कामे करावी लागतात. अशावेळी सुचित धोरणांचा अवलंब केला जातो. उदा. धुम्रपान करू नये. शिस्तीचे पालन करणे. आरक्षण बाबतचे नियम इ.

१.१० व्यावसायिक धोरण प्रक्रिया किंवा टप्पे (Process or Steps of Business Policy)

१) धोरण क्षेत्र किंवा व्याख्या करण (Definition of Policy or Area):

धोरणाचे क्षेत्र किंवा व्याप्ती निश्चित करण्याचे काम उच्च व्यवस्थापक करतात त्यासाठी त्यांना धोरणाचे विधान निश्चित करावे लागते. उच्च व्यवस्थापक मध्यम पातळीवरील व्यवस्थापनाशी तर मध्यम पातळीवरील व्यवस्थापक कनिष्ठ पातळीवरील व्यवस्थापनाशी संपर्क साधून धोरण निश्चित करतात. धोरणाचे महत्त्व विचारात घेऊन व्याप्ती निश्चित केली जाते. उदा. मोठ्या व्यवसायामध्ये उत्पादन विभागाची व्याप्ती अधिक असते.

२) धोरणाची रचना किंवा मांडणी करणे (Policy Formulation):

संघटनेमध्ये उच्च पातळीवरील व्यवस्थापक धोरण तयार करतात. त्यामध्ये संचालक मंडळ, मुख्य कार्यकारी अधिकारी, उपाध्यक्ष इ. चा समावेश असतो. वरिष्ठ व्यवस्थापक हे

सुध्दा या प्रक्रियेतील महत्त्वाची अधिकारिता असते. मुख्य कार्यकारी अधिकारी हे व्यवस्थापकाची कामगिरी बजावतात. ते संचालक मंडळाला कामाचा अहवाल पाठवितात. उपाध्यक्ष हे विभागावर कामाचा आढावा घेऊन त्याचा अहवाल व्यवस्थापकांकडे पाठवितात.

उच्च व्यवस्थापनाला उद्दिष्टे निश्चित करणे, धोरणाची रचना करणे, डावपेच विकसित करणे, सामग्रीची व्यवस्था करणे, इ. कामे करतात.

मध्यम पातळीवरील व्यवस्थापनाला विभाग प्रमुखांशी संपर्क साधून कामाचा अहवाल घ्यावा लागतो. ते आपला अहवाल उच्च व्यवस्थापनाकडे सादर करतात. त्यांना कार्यात्मक नियोजन करणे, साधनसामग्रीचा पुरवठा करणे, कनिष्ठ पातळीवरील अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करणे, कामाचे मूल्यमापन करणे इ. कार्ये करावी लागतात.

कनिष्ठ पातळीवरील व्यवस्थापनाला मध्यम पातळीवरील व्यवस्थापनाकडे कामाचा अहवाल सादर करावा लागतो. यामध्ये कनिष्ठ व्यवस्थापकांचा समावेश होतो. ते आपल्या सहाय्यकांकडून माहिती गोळा करतात. ते दैनंदिन कामकाजाबाबतचे निर्णय घेतात.

मोठ्या कंपनीमध्ये नियोजन कर्मचारी भरती केली जाते हे नियोजन अधिकारी साखळी व्यवस्थापकांना मदत करतात. ते व्यवसायातील विविध विभागांकडून माहिती गोळा करणे, स्पर्धाकांची माहिती मिळविणे स्पर्धाबाबतचे डावपेच तयार करणे धोरणाची मांडणी करणे, धोरणाची अंमलबजावणी करण्यासाठी मदत करणे, कर्मचाऱ्यांशी धोरणाबाबत संदेशवहन व संपर्क करणे इ. कामे करतात.

त्याशिवाय मोठ्या व्यवसायामध्ये सल्लागाराची नेमणूक केली जाते. हे सल्लागार धोरणाची मांडणी किंवा रचना तयार करणे व त्याची अंमलबजावणी करणे याबाबत मदत करत असतात. ते कर्मचाऱ्यांना धोरणाबाबत मार्गदर्शन करतात तसेच मुख्य कार्यकारी अधिकार्यांना कामाचा अहवाल पाठवितात.

तसेच शासनाचे अधिकारी, पुरवठादार, मध्यस्थ स्पर्धक, भागधारक आणि ग्राहक इ. घटक धोरणांची रचना व अंमलबजावणी करण्यासाठी मदत करत असतात.

३) धोरण स्वीकारणे : (Policy Acceptance)

धोरणाची रचना तयार केल्यानंतर त्याचा कच्चा मसुदा तयार करतात. त्यानंतर त्याच्या प्रती संबंधीत अधिकार्यांना अवलोकनासाठी पाठवितात ते त्याचे वाचन करून त्यामध्ये त्यांना काही सुचवायचे असल्यास तशा ते सूचना करतात. त्यानुसार अंतिम मसुदा तयार केला जातो. त्यानंतर धोरणाची मांडणी करणारे अधिकारी आणि वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी त्याला मान्यता देतात. धोरणाची स्वीकृती करण्यापूर्वी धोरणासाठी आवश्यक असणारे घटक विचारात घेतले जातात. सर्व घटक व विभागांचा त्यामध्ये समावेश केला आहे किंवा नाही याची खात्री केली जाते.

४) धोरण जाहीर करणे (Policy Promulgation):

धोरण स्वीकारल्यानंतर वरिष्ठ व्यवस्थापक ते जाहीर करताना धोरणाचे विधान विभाग

प्रमुखांना सांगितले जाते. त्यानुसार विभाग प्रमुख आपल्या विभागाचे धोरण निश्चित करतात. त्यानंतर धोरण वरिष्ठ, मध्यम आणि कनिष्ठ पातळीवर जाहीर केले जाते. तसेच मोठ्या कंपन्यामध्ये सर्व पातळीवरील अधिकारी सभेमध्ये एकत्र येताना त्याठिकाणी धोरण जाहीर करतात. या धोरणाला घटनापत्रक, इतिवृत्त, हस्तपुस्तिका, धोरण पुस्तिका, बुलेटिन, कंपनीचे मासिक इ. मध्ये प्रसिध्दी दिली जाते. त्यामुळे ही धोरणे व्यवसायाशी संबंधीत असल्यामुळे त्यांचा व्यवसायामध्ये संदर्भ राहतो. कंपनीची नियमावली, वार्षिक अहवाल, कर्मचारी हस्तपुस्तिका इ. मध्ये सुध्दा धोरणांची प्रसिध्दी केली जाते.

५) धोरण शिक्षण (Policy Education):

धोरणानुसार काम करणाऱ्या सर्व कर्मचाऱ्यांना व अधिकाऱ्यांना धोरणाचा अर्थ व विधान समजणे आवश्यक आहे. धोरणातील उद्दिष्टांची सांगड त्यांना घालता आली पाहिजे. लेखी स्वरूपातील धोरणाचा मजकूर वाचून तो समजावून घेतला जातो. सर्व कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणामध्ये अधिकारी वर्गाकडून मार्गदर्शन केले जाते. सभेमध्ये माहिती दिली जाते. परिसंवाद, कार्यशाळा, प्रात्यक्षिके, भूमिका करणे, व्याष्टि अध्ययन, चित्र, तक्ते इ. द्वारे धोरणे समजावून दिली जातात. व्यवसायातील सर्व अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना धोरणे नीट समजल्यामुळे त्यांची अंमलबजावणी करणे सुलभ जाते. त्यामुळे अशा धोरणांना कर्मचाऱ्यांचा चांगला पाठिंबा मिळतो.

६) धोरणाची अंमलबजावणी (Policy Implementation):

व्यवसाय संघटनेचे मुख्य कार्यकारी अधिकारी हे संघटनेच्या सर्व कामकाजाला जबाबदार असतात. त्यांना धोरणाची रचना केल्याप्रमाणे अंमलबजावणी करावी लागते. प्रत्येक विभागप्रमुख त्यांच्या विभागाच्या अंमलबजावणीस जबाबदार असतात. कनिष्ठ व्यवस्थापकांनी घेतलेल्या निर्णयाला ते बांधील असतात त्यानुसार त्यांना धोरणाची किंवा कामाची अंमलबजावणी करावी लागते.

७) धोरणाचा पाठपुरावा (Policy Follow-Up):

धोरणाची अंमलबजावणी ठरविल्याप्रमाणे करण्यासाठी त्याचा पाठपुरावा करावा लागतो. विशिष्ट टप्पा पूर्ण झाल्यावर कामाची पाहणी करून त्यातील उणिवा दूर करून पुढील टप्प्यात अचूकतेने कामाची सुरुवात करायची असते. धोरणासंदर्भात काही सूचना किंवा शिफारशी आलेल्या असतील तर त्यानुसार त्यामध्ये सुधारणा केल्या पाहिजेत. जर धोरणामध्ये काही बदल आवश्यक असतील तर त्याचाही विचार ते अवलोकन करताना झाला पाहिजे. थोडक्यात अंतर्गत आणि बहिर्गत पर्यावरणाशी जुळवून घेता येईल. अशा प्रकारे धोरणाची कृती केली पाहिजे.

१.११ सारांश

व्यवसायाची उद्दीष्टे निश्चित करून त्यांची अंमलबजावणी करण्यासाठी व्यावसायिक धोरणांचा उपयोग होतो.

उद्दीष्ट निश्चितीबाबत संचालन, निर्णयामध्ये सुसंगतपणा, वरिष्ठ पातळीवर धोरणांची

निश्चिती, धोरणांचा विविध क्षेत्रांमध्ये अवलंब, कामाचे सुलभीकरण, साधनसामग्री वितरण व योग्य वापर, समन्वय व संज्ञापन संघटनेचे तत्त्वज्ञान प्रवाहीत करणे, बहुविविधता इ. मुद्यातुन व्यावसायिक धोरणांचे स्वरूप स्पष्ट होते.

व्यावसायिक धोरण ही व्यापक संकल्पना आहे त्यामध्ये उत्पादन धोरण, कर्मचारी धोरण, वित्तविषयक धोरण व विपणन विषयक धोरणांचा समावेश होतो.

प्रभावी व्यावसायिक धोरणांमुळे निर्णय घेता येतात, प्रभावी संज्ञापन करता येते, परस्पर समन्वय साधता येतो, नियोजन करता येते.

१.१२ स्वाध्याय

- प्र.१ व्यावसायिक धोरण म्हणजे काय ? व्यावसायिक धोरणाचे स्वरूप आणि व्याप्ति स्पष्ट करा.
- प्र.२ व्यावसायिक धोरणाच्या व्याख्या द्या. व्यावसायिक धोरणावर कोणकोणत्या घटकांचा परिणाम होतो ?
- प्र.३ व्यावसायिक धोरणाचे महत्त्व आणि फायदे सांगा.
- प्र.४ व्यावसायिक धोरणाचे वर्गीकरण किंवा प्रकार विशद करा.
- प्र.५ व्यावसायिक धोरणासाठी कोणते घटक आवश्यक आहेत ?
- प्र.६ व्यावसायिक धोरणाचे टप्पे किंवा प्रक्रियेचे वर्णन करा.
- प्र.७ टीपा लिहा.
- अ) धोरणाची रचना किंवा मांडणी
- ब) धोरणाची स्वीकृती
- क) धोरण जाहीर करणे
- ड) धोरणावर परिणाम करणारे घटक
- ई) चांगल्या धोरणासाठी आवश्यक बाबी.

प्रकरण - २

डावपेचाच्या व्यवस्थापनाचा परिचय

(Introduction To Strategic Management)

घटक संरचना

- २.० उद्दिष्टे
- २.१ प्रास्ताविक
- २.२ अर्थ आणि व्याख्या
- २.३ युक्त्या / प्रयुक्त्या
- २.४ धोरणे आणि डावपेच यातील फरक
- २.५ डावपेच नियोजनाचे व्यावसायिक युनिट
- २.६ डावपेच व्यवस्थापन प्रक्रिया
- २.७ डावपेच व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये
- २.८ डावपेच व्यवस्थापनाचे महत्त्व आणि फायदे
- २.९ डावपेच व्यवस्थापनाच्या मर्यादा
- २.१० समग्र गुणवत्ता व्यवस्थापन
- २.११ स्वाध्याय

२.० उद्दिष्टे (Objectives)

- १) डावपेच व्यवस्थापनाचा विद्यार्थ्यांना परिचय करून देणे.
- २) युक्त्या / प्रयुक्त्या आणि धोरणे याबाबत माहिती देणे.
- ३) डावपेचाचे व्यावसायिक युनिट याबाबत ज्ञान संपादन करणे.
- ४) डावपेच व्यवस्थापनाचे व्यावसायिक संघटनांमधील महत्त्व अभ्यासणे.
- ५) समग्र गुणवत्ता व्यवस्थापनासाठी आवश्यक घटकांबाबतचा अभ्यास करणे.
- ६) डावपेच व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये विचारात घेणे.

२.१ प्रास्ताविक (Introduction)

या प्रकरणामध्ये आपण डावपेचाच्या व्यवस्थापनाचा अभ्यास करणार आहोत. डावपेच हे

व्यूहरचनेशी संबंधित आहेत. विपणनामध्ये स्पर्धेत प्रवेश करणे आणि टिकून राहण्यासाठी डावपेचाचा अवलंब केला जातो. संघटनेमध्ये व्यवस्थापकांना महत्त्वाचे निर्णय घेण्यासाठी डावपेच तयार करावे लागतात. डावपेचाच्या नियोजनाद्वारे व्यवसायाची धोरणे व उद्दिष्टांना एकत्र करून वर्तमान स्थितीच्या आधारे भविष्यकालीन निर्णय घेतले जातात. त्यामुळे व्यवसायाच्या पूर्वनियोजित उद्दिष्टांची पूर्तता करणे सोईचे जाते. म्हणून व्यवसाय संघटनांमध्ये डावपेचाचे व्यवस्थापन अत्यंत महत्त्वाचे असते. १९५५ साली हार्वर्ड बिझनेस स्कूल ऑफ मॅनेजमेंटने २५व्या राष्ट्रीय व्यावसायिक परिषदेमध्ये डावपेचाच्या व्यवस्थापनाबाबतचे विचार प्रथम मांडले. त्यानंतर डावपेचाचे व्यवस्थापन हे व्यवस्थापकांचे महत्त्वाचे तंत्र समजले जाऊ लागले आहे.

२.२ अर्थ आणि व्याख्या (Meaning & Definitions)

इ. स. ४०० वर्षापूर्वी ग्रीक भाषेमध्ये 'स्ट्रॅटेजिया' या शब्दाचा संदर्भ आढळतो. मिलीटरीमध्ये हा शब्द व्यूहरचना या अर्थाने वापरण्यात आला. त्यानंतर विपणनमध्ये व आता व्यवस्थापनामध्ये व इतर विविध क्षेत्रांमध्ये वापरला जात आहे. दीर्घकालीन उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी व्यापक स्वरूपाची योजना किंवा नियोजन म्हणून डावपेचाचा अवलंब व्यवस्थापक करतात. निर्णय घेताना ते विविध पर्यायामधून विशिष्ट पर्यायाची निवड करतात. त्यामुळे त्यांचे निर्णय अचूक ठरतात त्याचा परिणाम चांगला होतो.

१) कुंटझ अॅन्ड्र्यू :- (१९५५):

“संघटनेची उद्दिष्टे, हेतू आणि ध्येय याद्वारे मुख्य योजनेची रचना तयार करून योग्य इप्सित साध्य करण्यासाठी केलेली रचना म्हणजे डावपेचाचे व्यवस्थापन होय.”

२) इगोर अनसॉफ (१९६५):

“व्यावसायिक संघटनेचे कामकाज जसे की, उत्पादन, वितरण, आणि विपणन इ. बाबत भविष्यकालीन योजना तयार करणे म्हणजे डावपेचाचे व्यवस्थापन होय.”

३) अल्फ्रेड चॅडलर (१९६२):

“व्यवसाय संघटनेतील साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करून पायाभूत, दीर्घकालीन उद्दिष्टांची अंमलबजावणी करण्यासाठी जी योजना तयार केली जाते तिला डावपेचाचे व्यवस्थापन असे म्हणतात.”

४) विल्यम ग्लूक:

“व्यावसायिक संघटनेतील पर्यावरणातील आव्हाने स्वीकारून आर्थिक लाभाच्या संबंधित उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी एकसंघ व सार्वत्रिक योजनेची अंमलबजावणी करण्याच्या प्रक्रियोला नियोजनाचे व्यवस्थापन असे म्हणतात.”

वरील सर्व व्याख्यांद्वारे आपणास असा अर्थबोध होतो की, डावपेचाचे व्यवस्थापन ही

दीर्घकालीन योजना आहे. ही जिच्या अंमलबजावणीद्वारे व्यावसायिक संघटनेच्या पूर्वनियोजित उद्दिष्टांची पूर्तता केली जाते.

२.३ युक्त्या / प्रयुक्त्या (Tactics)

प्रयुक्त्या हा डावपेचाचा एक भाग आहे. डावपेचांची अंमलबजावणी करण्यासाठी प्रयुक्त्यांचा अवलंब केला जातो. प्रयुक्त्या हा डावपेचांचा उपप्रकार समजला जातो. उदा. संघटनेच्या उत्पादित वस्तुंना विदेशी बाजारपेठ मिळविणे हा एक डावपेच होय. परंतु विदेशी बाजारपेठ मिळविण्यासाठी विशिष्ट जाहिरातीचा वापर करणे ही युक्ती किंवा प्रयुक्ती होय.

२.३.१ युक्त्या किंवा प्रयुक्त्यांचा महत्त्व किंवा फायदे :-

१) बाजारपेठेत प्रवेश करणे:

उत्पादकाला नवीन उत्पादनासाठी बाजारपेठेत प्रवेश करताना युक्त्यांचा वापर करावा लागतो. बाजारात अस्तित्वात असलेल्या स्पर्धकांपेक्षा ग्राहकांना वेगळ्या पध्दतीने सेवा देणे.

२) स्पर्धेमध्ये टिकाव धरणे:

बाजारपेठेत दीर्घकाळ टिकाव धरण्यासाठी दीर्घकालीन स्वरूपाची युक्ती वापरावी लागते. उदा. उत्पादनाची गुणवत्ता टिकवून ठेऊन खर्चामध्ये बचत करणे.

३) स्पर्धेचा लाभ उठविणे:

स्पर्धकांपेक्षा वेगळ्या पध्दतीने ग्राहकांना विक्रयोत्तर सेवांचा लाभ दिल्यास विक्रीत वाढ होते त्याप्रमाणात नफ्यात वाढ होते.

४) बाजारपेठेवर लक्ष केंद्रित करणे:

ग्राहकांवर अशा पध्दतीने प्रभाव टाकला जातो की, ज्याद्वारे ग्राहकवृद्धी, विक्रयवृद्धी, बाजारपेठेच्या हिस्यात वाढ याबाबी शक्य होतात.

५) स्पर्धेमध्ये आक्रमक बनणे:

स्पर्धेत टिकून राहण्यासाठी स्पर्धकांपेक्षा वेगळ्या युक्त्या वापराव्या लागतात. पूर्ण स्पर्धेमध्ये टिकाव धरण्यासाठी स्पर्धकांपेक्षा प्रभावी स्वरूपाच्या युक्त्या वापराव्या लागतात.

२.३.२ डावपेच आणि युक्त्या यातील फरक (Distinguish Between Strategy and Tactics):

१) स्वरूप (Nature):

डावपेच हे एक प्रमुख योजना आहे. ज्याद्वारे सामग्रीचे वाटप करून योजना पूर्ण केली जाते. तर युक्त्या या पूर्वनियोजित नियोजन आणि त्याच्या अंमलबजावणीशी संबंधित असते.

२) महत्त्व (Importance):

डावपेचाचे महत्त्व व्यवसाय संघटनांना असते. त्याद्वारे भविष्यकालीन योजना निश्चित करून त्यानुसार कृती केली जाते. तर युक्त्या या संघटनेच्या विशिष्ट योजनेशी संबधीत असतात.

३) माहितीची आवश्यकता (Necessity of Informaton):

डावपेच तयार करण्यासाठी महत्त्वाची आणि व्यापक स्वरूपाची माहिती आवश्यक असते. व्यवसायांतर्गत व बहिर्गत सखोल माहिती गोळा करावी लागते. तर युक्त्यासाठी व्यवसायांतर्गत माहितीची आवश्यकता असते.

४) अनिश्चितता (Uncertainty):

डावपेच हे दीर्घकालीन स्वरूपाचे असल्यामुळे त्यामध्ये बदल व अनिश्चितता असते. त्यामध्ये चुका झाल्यास धोक्याचे प्रमाण अधिक असते. युक्त्या या तत्कालिन किंवा अल्पकालीन स्वरूपाच्या असतात त्यामुळे त्यामध्ये धोक्याचे प्रमाण कमी असते.

५) कालावधी (Duration / Time):

डावपेच दीर्घकालीन असतात त्यासाठी कालावधी अधिक लागतो तर युक्त्या अल्पकालीन असतात त्यासाठी कालावधी कमी लागतो.

६) व्यवस्थापन पातळी (Level of Management):

डावपेच तयार करणे व त्याची अंमलबजावणी करणे हे काम वरिष्ठ व्यवस्थापनामार्फत केले जाते तर युक्त्या तयार करण्याचे काम कनिष्ठ पातळीवर केले जाते.

७) पर्याय (Alternatives):

डावपेच तयार करताना वेगवेगळ्या पर्यायातून विशिष्ट पर्यायाची निवड केली जाते परंतु युक्त्या तयार करताना पर्याय शोधले जात नाहीत.

८) अधिकार प्रदान (Delegation of Authority):

डावपेच वरिष्ठ पातळीवर ठरविले जातात त्यामुळे वरिष्ठ व्यवस्थापक स्वतः अधिकाराचा वापर करतात. याउलट युक्त्या कनिष्ठ पातळीवर राबविल्या जात असल्यामुळे वरिष्ठ पातळीकडून कनिष्ठ पातळीकडे अधिकार प्रदान केले जातात.

९) व्यक्तिगत मूल्ये (Personal Values):

डावपेच विशिष्ट अधिकाऱ्यांमार्फत निश्चित केले जात असल्यामुळे त्यामध्ये वैयक्तिक मूल्यांचा विचार केला जातो. याउलट युक्त्या या सामुहिकरित्या तयार केल्या जातात त्यामुळे त्यासाठी व्यक्तिगत मूल्ये आवश्यक असतात.

१०) मूल्यमापन (Evaluation):

डावपेच ही दीर्घकालीन प्रक्रिया असल्यामुळे त्याचे मूल्यमापन करणे ही अवघड बाब आहे. याउलट युक्त्या या अल्पकालीन असल्यामुळे त्यांचे मूल्यमापन करणे ही सोपी बाब आहे.

२.४ धोरणे आणि डावपेच यातील फरक : (Distinguish Between Policies and Strategies)

१) अर्थ आणि व्याख्या (Meaning & Definitions):

धोरणे हे व्यवस्थापकांना निर्णय घेण्यासाठी मार्गदर्शन करणारे विधान आहे. तर डावपेच हे व्यवस्थापकांना व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी कृती नियोजन आहे.

२) विधानाचे स्वरूप (Nature of the Statement):

धोरण हे सर्वसाधारण विधान असते. या विधानाच्या अनुषंगाने काही गोष्टी गृहित धरल्या जातात. डावपेच हे विशिष्ट स्वरूपाचे विधान असते. ते लेखी स्वरूपाचे असते.

३) स्थिती / परिस्थिती (Situation):

धोरण हे कृतीशी निगडित असते कृती ही उद्दिष्टे निश्चित करण्यासंदर्भात असतात. डावपेच हे अनिश्चितता आणि स्पर्धेच्या परिस्थिती संदर्भात असतात.

४) कृती (Action Oriented):

धोरण हे एक विधान किंवा विचार प्रक्रिया आहे. तर डावपेच हे कृतीप्रधान आहे.

५) अधिकार प्रदान (Delegation of Authority):

धोरण हे वरिष्ठ पातळीकडून कनिष्ठ पातळीवरील एक विचार असतो. तर डावपेच हे वरिष्ठ पातळीवरील एक नियोजन आहे.

धोरणामध्ये अधिकार प्रदान असतात याउलट डावपेचामध्ये अधिकार प्रदान नसतात.

६) अंमलबजावणी (Implementation):

धोरणाची अंमलबजावणी ही तीनही स्तरावर केली जाते. डावपेचाची अंमलबजावणी वरिष्ठ पातळीवर केली जाते.

७) नियंत्रण (Controlling):

व्यवस्थापकीय कृतीचे धोरणाद्वारे नियंत्रण केले जाते. डावपेचाद्वारे उपलब्ध सामग्रीचे नियंत्रण केले जाते.

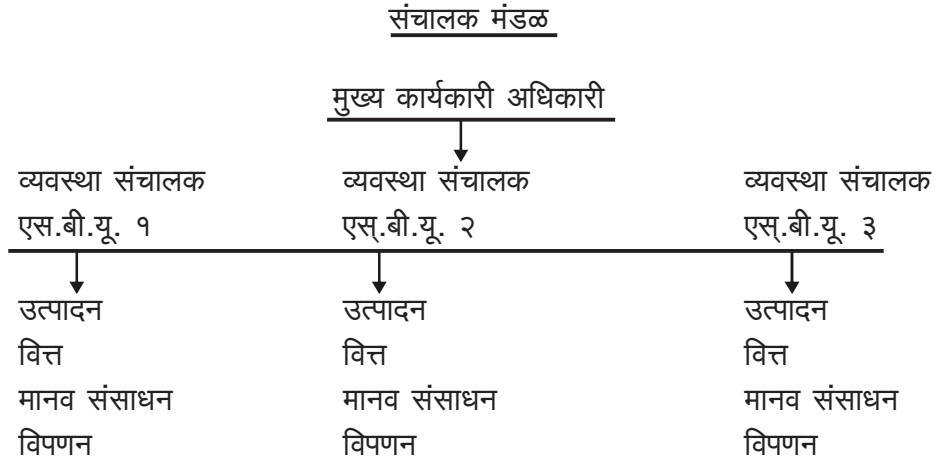
८) उपयोग (Utility):

धोरणाचा उपयोग निर्णय घेण्यासाठी वेगला जातो. तर डावपेच हे नियम व अंमलबजावणीसाठी असतात.

२.५ डावपेच नियोजनाचे व्यावसायिक युनिट (Strategic Business Unit) (SBU)

यू.एस.ए. मधील जनरल इलेक्ट्रॉनिक कंपनीने आपल्या विविध उत्पादनासाठी डावपेचाचे व्यावसायिक युनिट ही संकल्पना विकसित केली आहे. व्यवसाय संघटनेच्या विविध शाखा किंवा विविध प्रकारच्या उत्पादनांवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी एस्.बी.यू. उपयोगाचे असते. प्रत्येक उत्पादन स्वतंत्रपणे केले जाते आणि त्याच्या बाजारपेठ प्रभागाकडे लक्ष दिले जाते. एस्. बी. यू. द्वारे प्रत्येक उत्पादन सुरुवातीच्या प्रक्रियेपासून अंतिम टप्प्यापर्यंत व त्याची विक्री होईपर्यंत ते नियंत्रित केले जाते. हिंदुस्थान लिट्हर लि. या कंपनीमध्ये स्वच्छता गृहासाठी लागणारी क्लिनीक्स, पेय, थंडपेय, सौंदर्य प्रसाधने, लॉन्ड्री, आईसक्रिम इ. उत्पादने नियंत्रित केली जातात.

२.५.१ एस्. बी. यू. ची रचना (Structure of S.B.U):



२.५.२ डावपेचाचे व्यावसायिक युनिटचे महत्त्व आणि फायदे (Importance & Advantages of Strategic Business Unit):

१) विभागांतर्गत स्पर्धेस वाव मिळतो:

समान प्रकारचे काम करणारे स्वतंत्र विभाग परस्परांमध्ये स्पर्धा करतात त्यामुळे विभागाच्या कामाची गुणवत्ता सुधारते. ही व्यवसायांतर्गत स्वरूपाची निकोप स्पर्धा आहे.

२) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देता येतात:

आपल्या विभागाचे काम उठून दिसावे अशी भावना कर्मचाऱ्यांमध्ये निर्माण होते. विभागप्रमुख व पर्यवेक्षक त्यांना सतत प्रेरणा देत असतात.

३) चांगल्या कामाचे समाधान मिळते:

विभागाचे काम हे सांघिक असते. परस्पर सहकार्याची भावना निर्माण झाल्यास चांगल्या कामाचे सर्वाना चांगले फळ मिळते. उदा. कर्मचाऱ्यांना विविध सेवांचा लाभ दिला जातो.

४) ग्राहकांना चांगल्या सेवा देता येतात:

चांगल्या कामामुळे उत्पादित वस्तू आणि सेवांचा दर्जा सुधारतो. त्यामुळे अशा संस्था ग्राहकांना चांगल्या सेवा व विक्रयोत्तर सेवा उपलब्ध करून देतात.

५) नवनिर्मितीत वाव मिळतो:

प्रत्येक विभागामध्ये चांगले काम करताना नविन शोध घेतले जातात. अशा शोधांचा व्यवसायाला भविष्यात चांगला फायदा होतो. उत्पादनातील नाविन्यामुळे नविन बाजारपेठांचा शोध घेता येतो.

६) व्यवस्थापन प्रभावीपणे करता येते:

ज्या विभागाची कार्यक्षमता अधिक आहे त्याचा आदर्श इतर विभागांना घेता येतो. त्यामुळे व्यवस्थापक सर्वच विभागांना चांगले मार्गदर्शन करू शकतात.

७) व्यवसाय संघटनेची प्रतिमा विकसित होते:

उत्पादित वस्तुची गुणवत्ता सुधारणे, कामामध्ये सुधारणा होणे, ग्राहकांना चांगल्या सेवा देणे, कर्मचाऱ्यांना विविध सुविधा उपलब्ध करून देणे यामुळे व्यवसायाचे नावलौकिक सुधारते व प्रतिमा विकसित होते.

८) कर्मचाऱ्यांची व्यवसायाबाबतची निष्ठा वाढते:

कर्मचारी आपल्या व्यवसायासाठी सतत चांगले काम करायला तयार होतात.

९) संघटनेच्या नफ्यात वाढ होते:

विक्रीमध्ये वाढ झाल्यास त्याप्रमाणात नफ्यात वाढ होते.

१०) व्यवसायाच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते.

२.६ डावपेचाच्या व्यवस्थापनाची प्रक्रिया / घटक (Process / Elements of Strategic Management)

डावपेच व्यवस्थापन प्रक्रियेची विभागणी तीन भागामध्ये केली आहे. पहिला भाग डावपेच रचनेचा, दुसरा अंमलबजावणी तर तिसरा मूल्यमापनाचा आहे.

अ) डावपेचाची रचना किंवा मांडणी करणे (Strategy Formulation):

१) संघटनेचे जीवित कार्य किंवा उद्दिष्टांची रचना तयार करणे:

संघटनेची तत्त्वे जीवित कार्ये आणि उद्दिष्टांशी निगडीत असतात. या रचनेमध्ये उद्दिष्टांचा प्रामुख्याने विचार करावा लागतो.

२) अंतर्गत पर्यावरणाचे विश्लेषण करणे:

उद्दिष्टे निश्चित करताना संघटनेच्या अंतर्गत पर्यावरणाचा विचार करावा लागतो. यामध्ये साधनसामग्री, अधिकारी व कर्मचारी यातील संबंध, व्यवसायातील कमकुवत बाजू, सामर्थ्य बाजू इ. चा विचार महत्त्वाचा असतो.

३) बहिर्गत पर्यावरणाचे विश्लेषण करणे:

बहिर्गत पर्यावरणामध्ये आर्थिक, सामाजिक, शासकीय नियम व कायदे, स्पर्धा, तंत्रज्ञान, आंतरराष्ट्रीय पर्यावरण इ. घटक येतात. अंतर्गत पर्यावरण आणि बहिर्गत पर्यावरण यांची एकमेकांशी सांगड घालावी लागते.

४) पोकळी किंवा उणिवा भरून काढणे:

नियोजित काम व प्रत्यक्ष काम यामध्ये असणारी तफावत भरून काढावी लागते. प्रत्यक्षात नियोजन केल्याप्रमाणे कामाची पूर्तता करावी लागते. कामातील उणिवा शोधून त्या दूर करून कामाची गुणवत्ता सतत सुधारावी लागते.

५) पर्यायी डावपेचाची रचना करणे:

डावपेचाचे नियोजन करताना व्यवस्थापाकांनी सुरुवातीला विविध पर्यायाचा तुलनात्मक अभ्यास करावा लागतो. त्यानंतर संघटनेच्या दृष्टिकोनातून उपयुक्त असणाऱ्या योग्य पर्यायाची निवड करावी लागते.

६) डावपेचाची निवड करणे:

संघटनेच्या दृष्टिकोनातून उपयुक्त ठरणाऱ्या पर्यायाची निवड करावी लागते. विविध पर्यायाचा अभ्यास करून संघटनेच्या दृष्टिकोनातून अधिक फायद्याचा ठरेल अशा पर्यायाची निवड करावी लागते. जसे की, कमी खर्चाद्वारे अधिक नफा मिळवून देणारा पर्याय स्पर्धेमध्ये महत्त्वाचा ठरतो.

ब) डावपेचाची अंमलबजावणी करणे (Strategy Implementation):

१) योजना, कार्यक्रम आणि प्रकल्प तयार करणे:

कामाची विस्तारित योजना तयार करावी लागते. त्यालाच कार्यक्रम असे म्हणतात. कार्यक्रमाची अंमलबजावणी करण्यासाठी प्रक्रिया आवश्यक असते. नवीन प्रकल्पासाठी संशोधन आणि विकास कार्यक्रम आवश्यक असतो. प्रकल्प हा विशिष्ट प्रकारचा कार्यक्रम असतो.

२) प्रकल्पाची अंमलबजावणी करणे:

सुरुवातीला प्रकल्पाची नियोजित कल्पना तयार करावी लागते. त्यानंतर प्राथमिक पातळीवर प्रकल्पाचे विश्लेषण करावे लागते. त्यानंतर प्रकल्पाचे नियोजन तयार करावे लागते. त्यानंतर अंतिम टप्प्यामध्ये प्रकल्पाचा पाया तयार करून त्याची अंमलबजावणी करावी लागते.

३) प्रक्रिया स्वरूपात अंमलबजावणी करणे:

डावपेचाची अंमलबजावणी करताना शासकीय नियम व कायदांचा विचार करावा लागतो. उदा. भांडवल उभारणीसाठी भांडवल नियंत्रण अधिकाऱ्यांची परवानगी, आयात-निर्यात परवाना, विदेशी सहकार्य, विदेशी विनिमय व्यवस्थापन कायदा, मक्तेदारी प्रतिबंध व्यापार पध्दती कायदा इ.

४) सामग्रीचे वितरण करणे:

संघटनेतील विविध विभागांना त्यांच्या गरजेनुसार सामग्री उपलब्ध करून द्यावी लागते. उदा. कच्चा माल, यंत्रसामग्री, मनुष्यबळ, वित्त इ. डावपेचाचे व्यावसायिक युनिटमार्फत सामग्री वितरण करणे सोईचे जाते.

५) रचनात्मक अंमलबजावणी करणे:

संघटनेच्या कामकाजानुसार डावपेचाची अंमलबजावणी करावी लागते. उदा. संघटनेच्या प्रकारानुसार रचना उदा. लघु उद्योग व्यवस्थापन, कार्यात्मक संघटन रचना, विभागीय संघटन रचना, डावपेचाचे युनिट, मॅट्रिक्स संघटन इ.

६) कार्यानुसार अंमलबजावणी करणे:

संघटनेतील योजना आणि धोरणानुसार कामाची अंमलबजावणी केली जाते. प्रभावी अंमलबजावणीसाठी व्यवस्थापकांनी डावपेचाचा पाठपुरावा करावा लागतो. उत्पादन, वित्त, मनुष्यबळ संसाधन आणि विपणन इ. घटकांच्या आधारे कामकाजाची अंमलबजावणी करावी लागते.

७) वर्तनप्रणालीनुसार अंमलबजावणी करणे:

डावपेच तयार करणाऱ्या अधिकाऱ्याने डावपेचाची अंमलबजावणी करावी लागते. त्यासाठी नेतृत्व, संघटनेची कार्य संस्कृति, धोरणे, व्यक्तिगत मूल्ये, व्यावसायिक नीतिमत्ता आणि सामाजिक जबाबदाऱ्या इ. घटक विचारात घ्यावे लागतात.

क) डावपेचाचे मूल्यमापन (Strategy Evaluation):

१) प्रमाण निश्चित करणे:

प्रमाण निश्चित करताना संघटनेची उद्दिष्टे, डावपेच आणि योजनेची अंमलबजावणी इ. घटक विचारात घ्यावे लागतात. योजनेचे स्वरूप, प्रमाण, खर्च, कर्मचारी इ. घटकांद्वारे प्रमाण निश्चित करता येते.

२) कामाचे मापन करणे:

नियोजित कामाचा प्रत्यक्ष कामशी मेळ घालणे म्हणजेच कामाची अंमलबजावणी ठरविल्याप्रमाणे केली जाते की नाही हे पाहिले जाते. प्रत्येक टप्प्यावर कामाचे मूल्यमापन होणे आवश्यक आहे.

३) कामातील दोष किंवा उणिवा शोधणे:

काम कार्यान्वित असताना त्याची पाहणी करून त्यातील दोष किंवा उणिवांचा शोध घेतल्यास कामामध्ये सुधारणा करणे सोईचे जाते.

४) अचूक उपाययोजना करणे:

नियोजित काम आणि प्रत्यक्ष काम यामध्ये जर काही तफावत पडत असेल तर ती भरून काढली जाते. अचूक उपाययोजना करून डावपेच निर्णयातील अचूकता सिद्ध करता येते. व डावपेचातील कमकुवतपणा दूर करून डावपेच अधिक बळकट तयार करता येतात.

२.७ डावपेच व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये (Features of Strategic Management)

१) पध्दतशीर प्रक्रिया (Systematic Process):

संघटनेच्या पूर्वानुमानाच्या अनुषंगाने निर्णय घेणे व त्याची अंमलबजावणी करणे हे काम डावपेच व्यवस्थापनामध्ये अचूकतेने केले जाते. त्यामध्ये नियोजन, रचना, अंमलबजावणी, नियंत्रण आणि मूल्यमापन इ. बाबी पध्दतशीरपणे केल्या जातात.

२) उद्दिष्टांवर लक्ष केंद्रित : (Focus on Objectives):

डावपेच तयार करताना प्रथम उद्दिष्टांकडे लक्ष केंद्रित केले जाते. डावपेच प्रक्रिया सुरुवातीपासून अखेरपर्यंत पध्दतशीरपणे राबवून उद्दिष्टांची पूर्तता केली जाते.

३) सातत्याने चालणारी प्रक्रिया : (Contineous Process)

व्यवस्थापकांना निर्णय घेणे, अंमलबजावणी करणे, उद्दिष्टांची पूर्तता करणे ही प्रक्रिया सातत्याने करावी लागते.

४) पर्यावरणाशी संबंधित : (Relates to Environment)

डावपेच तयार करताना अंतर्गत आणि बहिर्गत पर्यावरणाचा विचार करावा लागतो. पर्यावरणातील घटकांचे पृथःकरण करून त्यातील अडचणी दूर करून सुधारणा करता येतात.

५) विविध निर्णयांचा सहभाग : (Involves Multiple Decisions)

डावपेचामध्ये अनेक प्रकारच्या निर्णयांचा समावेश केला जातो. उदा. अंतर्गत व बहिर्गत

पर्यावरणाचे पृथःकरण, उद्दिष्टे निश्चित करणे, डावपेचाची रचना तयार करणे, सामग्रीचे संकलन, सामग्रीचे वितरण, डावपेचाची अंमलबजावणी, नियंत्रणे, मूल्यमापन इ.

६) दीर्घकालाचा विचार : (Longer Time Horizon)

डावपेच नियोजनामध्ये अल्प आणि दीर्घकालचा विचार केला जातो. जसे की, दैनंदिन कामकाजाबाबत अल्पकालीन नियोजन उपयुक्त ठरते परंतु उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी दीर्घकालीन डावपेच तयार करावे लागतात.

७) सर्वव्यापी उपयोगिता : (Universal Applicability)

सर्व प्रकारच्या व्यावसायिक संघटनांमध्ये डावपेचाची आवश्यकता असते. संघटनेची स्थापना, विकास इ. डावपेचावर अवलंबून असतात. व्यवसाय ही सातत्याने व दीर्घकालीन प्रक्रिया असल्यामुळे डावपेचाचा संघटनांना दीर्घकाळ उपयोग होतो.

८) उच्च व्यवस्थापनाचे कार्ये : (Top Management Function)

डावपेचाचे नियोजन, निर्णय, अंमलबजावणी, नियंत्रण आणि मूल्यमापन इ. सर्व घटक किंवा कार्ये वरिष्ठ पातळीवर चालतात. डावपेचांना अंतिम स्वरूप प्राप्त करण्याचे काम वरिष्ठ पातळीवर चालते.

आपली प्रगती तपासा

- १) डावपेच नियोजनाचे व्यावसायिक युनिटची रचना तक्त्याद्वारे स्पष्ट करा.
- २) धोरणे व डावपेच यांतील फरक खालील मुद्द्यांच्या सहाय्याने स्पष्ट करा.

अ) अर्थ	ब) कृती
क) अधिकार प्रदान	ड) नियंत्रण
- इ) उपयोग
- ३) खालील संकल्पना स्पष्ट करा.

अ) प्रयुक्त्या	ब) व्युहरचना/डावपेच
----------------	---------------------
- क) डावपेचांचे व्यवस्थापन

२.८ डावपेच व्यवस्थापनाचे महत्त्व आणि फायदे (Importance and Advantages of Strategic Management)

१) नियोजन करणे (Planning):

वास्तव व अचूक नियोजन करण्यासाठी डावपेच व्यवस्थापन मदत करते. उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी हे नियोजन उपयुक्त ठरते. नियोजनानुसार कामाची अंमलबजावणी करणे सोईचे जाते.

२) साधनसामग्रीचे संघटन व वितरण (Organisation & Allocation of Resources):

संघटनेच्या गरजेनुसार सामग्री उपलब्ध करणे व तिचे योग्य प्रमाणात वाटप करणे डावपेच व्यवस्थापनामुळे शक्य होते. त्यामुळे सामग्री प्रमाणबद्ध उपलब्ध करून तिचा पुरेपूर वापर केला जातो.

३) स्वोट विश्लेषण करता येते (SWOT Analysis):

स्वोट विश्लेषणनामध्ये व्यवसायाच्या सामर्थ्ये बाजू, कमकुवत बाजू, संधी व धोक्यांचा व्यवस्थापकांना अभ्यास करता येतो. त्याद्वारे ते कमकुवत बाजू व धोक्यांवर उपाययोजना करून व्यवसायाची ताकद वाढवितात. व्यवसायाच्या अंतर्गत पर्यावरणाचा विकास करता येतो.

४) व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढविता येते (Improves Business Efficiency):

व्यवस्थापक कामाच्या संदर्भात निर्णय घेतात. त्यानुसार सर्व कर्मचाऱ्यांना काम विभागून दिले जाते. कामाबाबत त्यांना मार्गदर्शन केले जाते. त्यामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते. कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता व्यवसायाच्या विकासास पूरक ठरते.

५) संज्ञापन आणि समन्वयास मदत होते (Helps to Communication & Coordination):

डावपेच व्यवस्थापनामुळे संघटनेतील विविध पातळ्यांवर प्रभावीपणे संज्ञापन आणि समन्वय केले जाते. त्यामुळे विविध विभाग आणि कर्मचारी यामध्ये समन्वय निर्माण करून सहकार्याद्वारे कामाची पूर्तता केली जाते.

६) स्पर्धला तोंड देता येते (To Face Competition):

डावपेच व्यवस्थापनाद्वारे व्यवस्थापक स्पर्धेची तयारी करतात त्यामुळे त्यांना स्पर्धेत प्रवेश करणे आणि टिकाव धरणे सोईचे जाते. कायमस्वरूपी स्पर्धेमध्ये टिकाव धरता येतो.

७) महत्त्वाचे निर्णय घेता येतात (Decision Making):

संघटनेतील समस्यांचा अभ्यास करून त्यावर उपाय शोधण्यासाठी व्यवस्थापकांना

महत्त्वाचे निर्णय घेण्यासाठी डावपेच व्यवस्थापन मदत करते. असे निर्णय संघटनेतील कामे पध्दतशीरपणे करणे आणि उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी उपयोगाचे ठरतात.

८) मूल्यमापनास मदत होते. (Helps in Evaluation)

ठरविल्याप्रमाणे कामाची अंमलबजावणी केली जाते किंवा नाही हे मूल्यमापनाद्वारे पाहता येते. कामातील दोष दूर करून त्यामध्ये सुधारणा करण्यासाठी व्यवस्थापकांना मूल्यमापनाची आवश्यकता असते.

९) व्यवसायाच्या नफ्यामध्ये वाढ करता येते (Increases the Profit):

व्यवसायाच्या कामाची गुणवत्ता विकसित होणे, उत्पादनामध्ये वाढ करणे, कार्यक्षमता वाढणे इ. सर्व बाबी व्यवसायाच्या नफ्यात वाढ करतात. त्यामुळे व्यावसायिक संघटनेतील सर्व घटकांना पुरेशा प्रमाणात लाभ देऊ शकतात. उदा. सभासदांना अधिकतम दराने लाभांश देणे.

१०) भविष्यकालीन संधीचा लाभ घेता येतो (Future Opportunities):

व्यवस्थापक डावपेच व्यवस्थापनाद्वारे नियोजन करतात. यामध्ये वर्तमान स्थितीचा अभ्यास करून भविष्यकालीन अंदाज किंवा पूर्वानुमान तयार करतात. त्याद्वारे ते व्यवसायात भविष्य कालीन संधीचा पूरेपूर फायदा घेण्यासाठी मदत करतात. जागतिकीकरणामध्ये व्यवसाय संघटनांना विकासाची भरपूर संधी आहे.

२.९ डावपेच व्यवस्थापनाच्या मर्यादा (Limitations of Strategic Management)

- १) डावपेच व्यवस्थापन हे गृहितकांवर आधारित आहे. त्यामुळे त्याची वास्तवात अंमलबजावणी करणे ही बाब अवास्तव ठरते.
- २) डावपेच व्यवस्थापनामध्ये बहिर्गत पर्यावरण विश्लेषणावर भर दिला जात नाही त्याशिवाय संघटनेचे मूल्यमापन पूर्ण होऊ शकत नाही.
- ३) संघटनेची जावित कार्ये आणि उद्दिष्टे वास्तव नसतात त्यामुळे त्यांची अंमलबजावणी अचूकतेने करता येत नाही.
- ४) व्यवस्थापनातील बदलाला कर्मचाऱ्यांचा विरोध असतो त्यामुळे व्यवस्थापक डावपेच व्यवस्थापनाद्वारे परिपूर्ण यशस्वी होऊ शकत नाही.
- ५) डावपेच व्यवस्थापन हे सैद्धांतिक स्वरूपाचे असते. त्यामुळे त्याची प्रात्यक्षिकपणे मूळ स्वरूपात अंमलबजावणी करता येत नाही.
- ६) डावपेच व्यवस्थापनासाठी कर्मचारी, तज्ज्ञ अधिकारी इ. चे सहकार्य लाभत नाही. व्यवस्थापक नियोजन करतात परंतु त्याची अंमलबजावणी अचूकतेने होत नाही.

- ७) संज्ञापन व समन्वयाचा अभाव आढळून येतो. कनिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांना वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी निर्णय घेताना सामावून घेत नाहीत.
- ८) नियंत्रणाचा अभाव असतो. त्यामुळे नियोजन आणि अंमलबजावणी यामध्ये फरक आढळून येतो. त्यामुळे मूल्यमापन करताना डावपेचाची केलेली रचना व अंमलबजावणी यामध्ये तफावता आढळून येते.
- ९) डावपेचाची प्रभावीपणे अंमलबजावणी केली जात नाही. त्यामुळे त्याचा परिणाम किंवा फलित पुर्णपणे मिळू शकत नाही.

२.१० समग्र गुणवत्ता व्यवस्थापन आणि डावपेच व्यवस्थापन (Total Quality Management (TQM) & Strategic Management)

जपानमधील डॉ. डब्ल्यू. ई. डेमिंग यांनी १९६० साली एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापन हे तंत्र विकसित केले आहे. या तंत्राचा सातत्याने अवलंब केल्यास गुणवत्ता विकसित होते. सतत नाविण्याचा शोध घेता येतो. कामाच्या ठिकाणची परिस्थिती सुधारते साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करता येतो. आणि संघटनेची कार्यक्षमता विकसित करता येते. थोडक्यात समग्र गुणवत्ता विकसित केल्यामुळे व्यवसायाला अनेक फायदे होतात. व्यवस्थापनाद्वारे असे फायदे मिळविता येतात.

समग्र गुणवत्ता व्यवस्थापन विकसित करण्याचे महत्त्वाचे घटक (Key Elements For to Make TQM More Effective):

१) कार्यसंस्कृति विकसित करणे:

कर्मचाऱ्यांमध्ये सतत चांगले काम करण्याची संस्कृति विकसित करून समग्र गुणवत्ता विकसित करता येते. त्यांना कामामध्ये प्रेरणा आणि मार्गदर्शन करून कामात सुधारणा करता येते.

२) आदर्श नेतृत्वाचा व्यवसायात लाभ होणे:

व्यवसायाच्या नेतृत्वावरच व्यवसायाची कार्यक्षमता अवलंबून असते. नेतृत्वाने जर सतत चांगल्या कामाचा ध्यास घेतला तर इतर कर्मचारी सुध्दा सतत चांगले काम करतात.

३) कामाच्या ठिकाणी चांगले पर्यावरण तयार करणे:

कर्मचाऱ्यांना पोषक पर्यावरणाचा लाभ दिल्यास ते कार्यक्षमतेने काम करतात. त्यांचा काम करण्याचा उत्साह वाढीस लागतो.

४) कर्मचारी शिक्षण व प्रशिक्षणाचा अवलंब करणे:

नवीन तंत्राचा अवलंब करताना कर्मचारी शिक्षण आणि प्रशिक्षण याद्वारे कामामध्ये सुधारणा करता येते. त्यामुळे कर्मचारी कौशल्यात वाढ होते.

५) कर्मचाऱ्यांना आर्थिक व आर्थिकेत्तर प्रेरकांचा लाभ देणे:

कर्मचाऱ्यांना अधिक कार्यप्रवण बनविण्यासाठी त्यांना विविध आर्थिक व आर्थिकेत्तर प्रेरके दिली पाहिजेत उदा. बक्षिसे देणे यामुळे कर्मचारी अधिक निष्ठेने काम करतात.

६) कर्मचाऱ्यांचा सहभाग वाढविणे:

संघटनेतील कामकाजामध्ये कर्मचाऱ्यांना अधिकाधिक सहभागी करून घेऊन त्यांचा संघटनेला फायदा करून घेता येतो. उदा. कामामध्ये सुधारणा करताना कर्मचाऱ्यांना निर्णय प्रक्रियेत सहभागी करून घेणे.

७) कर्मचाऱ्यांची सामुहिक (गट) शैली विकसित करणे:

संघटनेतील कामे ही समुहाने करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांमध्ये सामुहिक किंवा एकीची भावना निर्माण करावी लागते उदा. १००% अचूक उत्पादन करताना सर्व कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य आवश्यक असते.

८) कामाचे अचूक नियोजन करणे:

कामाची सुरुवात करण्यापूर्वी त्याची अचूकतेने रचना केल्यास अंमलबजावणी अचूकतेने करता येते व त्या कामाचा परिणाम चांगला येतो.

९) परिणामकारक नियंत्रणाचा अवलंब करणे:

कामाच्या सुरुवातीपासून अखेरच्या टप्प्यापर्यंत कामाचे परिणामकारकपणे नियंत्रण केल्यास ते अचूकतेने पूर्ण करता येते.

१०) १००% अचूक उत्पादनाचा आग्रह धरणे:

संघटनेतील सर्व अधिकारी आणि कर्मचारी यांनी एकत्रितपणे १००% अचूक उत्पादनाचा आग्रह धरला पाहिजे. तरच समग्र गुणवत्ता शक्य असते.

११) गुणवत्तेचा आग्रह धरणे:

उत्पादन किंवा कोणतेही काम करताना ते गुणवत्तेनुसार केले जाईल याबाबत व्यवस्थापकांनी आग्रही राहिले पाहिजे. आपल्या उत्पादनाची ग्राहकांना खात्री दिली पाहिजे.

१२) साधन सामग्रीचा पुरेपूर वापर करणे:

संघटनेची गरज लक्षात घेऊन सामग्री गोळा केली पाहिजे. सामग्रीचे संघटन प्रमाणबद्ध करून तिचा वापर योग्य केल्यास अपव्यय होत नाही.

१३) ग्राहकानुवर्ती उत्पादन करणे:

उत्पादन करताना सतत ग्राहकाच्या आवडीनिवडी, त्यांचे समाधान याकडे लक्ष दिले पाहिजे. त्यांना उत्पादनामध्ये काही बदल हवा असल्यास तशा प्रकारे बदल केले पाहिजे.

१४) कामाचे मूल्यमापन करणे:

प्रत्येक टप्प्यावर कामाचे मूल्यमापन केले पाहिजे. कामामध्ये असणारे दोष किंवा उणिवा वेळेवर दूर करत गेल्यास कामामध्ये सुधारणा होते.

२.११ स्वाध्याय

- प्र.१ डावपेचाचे व्यवस्थापन म्हणजे काय ? डावपेच व्यवस्थापनाची वैशिष्ट्ये सांगा.
- प्र.२ डावपेच व्यवस्थापन ही संकल्पना स्पष्ट करा. डावपेच व्यवस्थापनाचे फायदे आणि तोटे विशद करा.
- प्र.३ डावपेच व्यवस्थापनामध्ये युक्त्या आणि धोरणे यांची आवश्यकता स्पष्ट करा.
- प्र.४ डावपेचाच्या व्यावसायिक युनिटद्वारे डावपेचाचे व्यवस्थापन करणे कसे सुलभ होते ?
- प्र.५ डावपेच व्यवस्थापन प्रक्रिया किंवा त्यातील घटकांचे वर्णन करा.
- प्र.६ समग्र गुणवत्ता व्यवस्थापन विकसित करण्यासाठी आवश्यक घटकांचा आढावा घ्या.

प्रकरण - ३

डावपेचाची रचना : (Strategic Formulations)
जीवित कार्ये आणि उद्दिष्टे : (Mission & Objectives)

घटक संरचना

- ३.० उद्दिष्टे
- ३.१ प्रास्ताविक
- ३.२ व्यवसायाची दूरदृष्टि
- ३.३ व्यवसायाचा हेतू
- ३.४ व्यवसायाचे जीवित कार्ये
- ३.५ व्यवसायाची उद्दिष्टे
- ३.६ स्वाध्याय

३.० उद्दिष्टे (Objective)

- १) व्यवसायाची दूरदृष्टि, हेतू आणि जीवित कार्ये या संकल्पना बाबत माहिती मिळविणे.
- २) व्यवसायाच्या उद्दिष्टांचा अभ्यास करणे.
- ३) व्यावसायिक उद्दिष्टांचे महत्त्व अभ्यासणे.
- ४) व्यावसायिक उद्दिष्टे तयार करण्याबाबत विद्यार्थ्यांना मार्गदर्शन करणे.

३.१ प्रास्ताविक (Introduction)

डावपेच ही एक व्यापक आणि दीर्घकालीन स्वरूपाची योजना आहे. तो कृती नियोजनाचा आराखडा समजला जातो. प्रत्येक संघटनेला उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी डावपेचाची रचना किंवा मांडणी करावी लागते. म्हणून डावपेच तयार करताना संघटनेची मूल्ये, ध्येय, धोरणे आणि उद्दिष्टे इ. चा विचार करावा लागतो. या प्रकरणामध्ये आपण दूरदृष्टि, ध्येय, जीवित-कार्ये आणि उद्दिष्टे इ. चा अभ्यास करणार आहोत. कारण या सर्व संकल्पना एकमेकांशी निगडित आहेत.

३.२ व्यवसायाची दूरदृष्टि (Business Vision)

व्यवसाय संघटनेबाबत भविष्यकाळात कोणती योजना अंमलात आणायची कोणत्या कल्पना राबवायच्या याला दूरदृष्टि असे म्हणतात. वॉरेन बेलीस आणि बर्ट “नानूस यांच्या मते”, “व्यवस्थापकाने संघटनेच्या भविष्याबाबत कल्पना करून त्यादिशेने त्यांची पूर्तता करण्यासाठी सहाय्यक व कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करणे, वर्तमान स्थिती आणि भविष्यकालीन स्थिती यातील तफावत भरून काढणे म्हणजे दूरदृष्टि होय.”

आपला व्यवसाय कोणता आहे? आपण त्याद्वारे कोणते उत्पादन करतो? भविष्यात आपल्याला त्यासाठी काय करायचे आहे याचा वेध किंवा अंदाज घेणे म्हणजे दूरदृष्टिकोन होय उदा येत्या ५ ते १० वर्षांत व्यवसायामध्ये कोणत्या तंत्रज्ञानाचा अवलंब करात येईल. कामाच्या पध्दतीमध्ये विकसित बदल कसा करता येईल. यासाठी व्यवस्थापकांना तीनही स्तरावरील अधिकारी, सहाय्यक आणि कर्मचारी इ. ची मदत घेता येईल. दूरदृष्टि हे एक प्रकारचे व्यवस्थापकांच्या दृष्टिकोनातून आव्हान आहे. ते त्यांनी स्वीकारले तरच त्याद्वारे संघटनेचा विकास होऊ शकतो. यासाठी व्यवसायातील सर्व अधिकारी व कर्मचाऱ्यांचा सकारात्मक दृष्टिकोन असावा लागतो. व्यवस्थापक वर्तमान स्थितीचा अभ्यास करून त्यामध्ये येणारे अडथळे दूर करतात. कामाचे योग्य नियोजन करून कर्मचाऱ्यांना विश्वासात घेऊन त्यांना प्रेरणा देऊन, साधन, सामग्रीचा पुरेपूर वापर करून त्यांनी ठरविल्याप्रमाणे ते कामाची पध्दतशीर अंमलबजावणी करतात. त्यामुळे अशा संघटना भविष्यकाळात व्यवस्थापकांच्या दूरदृष्टिकोनामुळे विकसित होत असतात. त्यांची भावी वाटचाल आशादायी आणि संघटनेला स्थैर्य प्राप्त करून देणारी असते.

३.३ व्यवसायाचा हेतू (Business Purpose)

व्यवसाय संघटना ज्या उद्देशाने कार्य करतात त्याला व्यावसायिक हेतू असे म्हणतात. चांगल्या जीवित कार्य विधानामध्ये संघटनेचे उत्पादन, बाजारपेठ आणि कामकाज याबाबतची माहिती दिलेली असते. व्यवसायाच्या कार्याची प्रतिमा समाजामध्ये उमटत असते. म्हणून व्यावसायिकांनी आपल्या व्यवसायाचा उद्देश डोळ्यासमोर ठेऊन सतत कार्य करण्याची आवश्यकता आहे. उदा. जनरल मोटोर्स या कंपनीने ग्राहकांना चांगली सेवा देणे, कर्मचाऱ्यांना व्यवसायातील भागीदार समजणे आणि सभासदांना अधिकतम दराने लाभांश देणे इ. बाबी व्यवसायाचा उद्देश स्पष्ट करणाऱ्या आहेत.

ग्राहकांचे अधिकाधिक समाधान करणे हा सुध्दा सर्व व्यवसायांचा हेतू असला पाहिजे. हा शुध्द व प्रामाणिक हेतू आहे. अशा प्रकारे जे व्यावसायिक ग्राहकांना सतत चांगल्या सेवा प्रदान करतात ते व्यवसायात कित्येक वर्षे स्पर्धेत टिकाव घेऊन आहेत. एस्. टी. महामंडळाचा उद्देश म्हणजे प्रवाशांना सौजन्याने वागविणे हा आहे. त्यामुळे प्रवाशांना चांगल्या प्रवासाची, वेळेवर प्रवासाची सुविधा हे महामंडळ उपलब्ध करून देत आहे. अशा प्रकारे प्रत्येक व्यावसायिक आपला उद्देश पार पाडत असते.

संघटना हा समाजाचा एक भाग किंवा इंद्रिय समजले जाते. संघटनेद्वारे ग्राहक वृद्धी, ग्राहक मूल्ये वृद्धीगंत करणे, उत्पादित वस्तू व सेवांचा दर्जा उंचावणे, ग्राहकांना विक्रयोत्तर सेवांचा लाभ देणे इ. उद्देश संघटनेला पार पाडावे लागतात. व्यावसायिक हेतू किंवा उद्देश पध्दतशीपणे पार पाडल्यास त्या संघटनेचे समाजातील मूल्ये वृद्धीगंत होतात. म्हणजेच समाजामध्ये व्यवसायाचे स्थान बळकट बनते.

३.४ व्यवसायाचे जीवित कार्य (Business Mission)

व्यवसायाच्या जीवितकार्यामध्ये संघटनेचे तत्त्वज्ञान आणि हेतू इ. चा समावेश केला जातो. व्यवसायाचे जीवित कार्य आणि सामाजिक कार्य यामध्ये फरक असत नाही कारण व्यवसायाची उद्दिष्टे पूर्ण करताना जीवित कार्य महत्त्वाची असतात. उद्दिष्टे ही सामाजिक बांधिलकीशी संबंधित

असतात. जीवित कार्य विधानाशिवाय व्यवसाय संघटनेला आपल्या उद्दिष्टांची पूर्तता करता येत नाही.

मिलीटरीमध्ये उद्दिष्टांऐवजी जीवितकार्य हा शब्दप्रयोग केला जातो. उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी जीवित कार्याचा मार्गदर्शनासाठी उपयोग होतो. जीवित कार्यांना संघटनेमध्ये महत्त्वाची मूल्ये प्राप्त होतात. चांगल्या जीवितकार्य विधानामध्ये ग्राहकांच्या गरजा व उपयोगिता यावर भर दिला जातो. डावपेचाची मांडणी करताना व्यवस्थापक जीवितकार्यांना केंद्र मानतात. उदा. नैसर्गिक तेल आणि वायू महामंडळाचे जीवित कार्य म्हणजे समाजाला लागणाऱ्या ऊर्जेचा पुरवठा करणे, महानगर टेलिफोन निगम लि. या महामंडळाचा उद्देश केवळ टेलिफोनची विक्री करणे नसून ग्राहकांना (समाजाला) संज्ञापनाची चांगली सेवा उपलब्ध करून देणे हा आहे.

लहान व्यवसायामध्ये मुख्य कार्यकारी अधिकारी जीवित कार्य विधान तयार करतात. काही व्यवसायात प्रवर्तक जीवित कार्य विधान ठरवितात. तर मोठ्या व्यवसायामध्ये वरिष्ठ पातळीवर व्यवस्थापकांमार्फत जीवित कार्य विधान निश्चित केले जाते. व्यवसायाचे जीवित कार्य विधान हे कायमस्वरूपाचे असते. परंतु बदलांचा विचार करून त्यामध्ये विकसित बदल केला जातो. उदा. व्यवस्थापन, स्पर्धा, तंत्रज्ञान, शासकीय धोरणे, ग्राहकांच्या आवडीनिवडी, सामाजिक दृष्टिकोन, आंतरराष्ट्रीय पर्यावरण इ. यासाठी व्यवसायाशी संबंधित असणाऱ्या विविध घटकांची संमती आवश्यक असते. संघटनेच्या जीवित कार्यामध्ये बदल केला तरी तत्त्वज्ञानामध्ये मात्र बदल करता येत नाही. जीवितकार्य विधानाला दीर्घकालीन किंवा कायमस्वरूपी महत्त्व प्राप्त झालेले असते.

व्यवसाय संघटनेचे जीवित कार्य विधान किंवा त्याची मांडणी करताना व्यवस्थापकांना व्यवस्थापनाच्या तीनही स्तरावरील अधिकाऱ्यांचे सहकार्य घ्यावे लागते. कर्मचारी वर्गाला सामावून घेऊन त्याची पूर्तता करावी लागते. जीवित कार्य विधान तयार करताना त्यांना पुढील घटकांचा विचार करावा लागतो. उदा. असे विधान साधे सोपे व स्पष्ट असावे. वास्तव असावे. ते वर्तमान स्थितीवर आधारित असावे, वरिष्ठांनी सहाय्यक व कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन करावे व प्रेरणा द्यावी, ते अचूक व थोडक्यात असावे, त्याची व्याप्ती सर्व स्तरावर व विभागांसाठी असावी, त्यामध्ये सामाजिक मूल्ये व व्यवसायाचे तत्त्वज्ञान समाविष्ट असावे इ. घटकांमुळे व्यवस्थापक चांगले जीवितकार्य विधान तयार करू शकतात. त्याचा लाभ संघटनेला कायमस्वरूपी घेता येतो.

जीवितकार्य विधानाचे महत्त्व आणि फायदे (Importance & Advantages of Mission Statement):

१) नियोजन करण्यासाठी उपयोग होतो:

व्यवस्थापकांना प्रत्येक कार्य करताना जीवितकार्य विधानाचा उपयोग नियोजन तयार करण्यासाठी होतो.

२) उद्दिष्ट तयार करता येतात:

व्यवसायाची उद्दिष्टे तयार करताना व्यवस्थापकांना जीवित कार्य विधान विचारात घ्यावे लागते.

३) व्यावसायिक डावपेच तयार करता येतात:

व्यवसायाची ध्येय धोरणे व डावपेच तयार करण्यासाठी जीवित कार्य विधान उपयोगाचे ठरते.

४) संघटना संस्कृति निर्माण करता येते:

संघटनेसाठी ज्या आवश्यक बाबी आहेत त्यांचा जीवित कार्यामध्ये समावेश केला जातो. त्यामुळे संघटनेमध्ये चांगली कार्य संस्कृति निर्माण करता येते.

५) कामामध्ये व गुणवत्तेमध्ये सुधारणा करता येते:

जीवित कार्य विधानाद्वारे संघटनेच्या एकूण कामकाजामध्ये सुधारणा करता येते. तसेच उत्पादित वस्तू आणि सेवांच्या गुणवत्तेमध्ये वाढ करता येते.

६) संशोधन आणि विकासावर भर दिला जातो:

भविष्यकाळात व्यवसायाची प्रगती व्हावी यासाठी सतत संशोधन केले जाते. आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब केला जातो.

७) बदलांचा स्वीकार करता येतो:

व्यावसायिक पर्यावरणामध्ये सातत्याने बदल होतात. जीवित कार्याद्वारे व्यवसायामध्ये बदल स्वीकारले जातात. उदा. आधुनिक तंत्रज्ञान, आंतरराष्ट्रीय विपणन, शासकीय धोरणे इ.

८) व्यवसायातील विविध घटकांना पूरक ठरतात:

जीवित कार्यामुळे व्यवसायाला विविध प्रकारचे लाभ होतात त्याचा फायदा व्यवसायातील कर्मचारी, गुंतवणूकदार, सभासद, ग्राहक, समाज आणि सरकार इ. घटकांना होतात.

९) सामाजिक दृष्टिकोन विकसित होतो:

व्यावसायिक सामाजिक जबाबदाऱ्या पार पाडतात. त्यामुळे व्यवसायाचे समाजातील नावलौकिक वाढते व प्रतिमा विकसित होते.

१०) व्यवस्थापकांना महत्त्वाचे निर्णय घेता येतात:

व्यवस्थापकांना व्यवसायाची धोरणे ठरविणे, डावपेच तयार करणे, महत्त्वाचे निर्णय घेणे यासाठी जीवित कार्य विधान उपयोगाचे ठरते.

आपली प्रगती तपासा

अ) खालील संकल्पना स्पष्ट करा.

१) व्यवसायाची दूरदृष्टी

२) व्यवसायाचा हेतू

३) व्यवसायाचे जिवित कार्य

ब) व्यवसायाचे जिवित कार्य विधान करताना व्यावसायिकाला कोणत्या घटकांचा विचार करावा लागतो.

३.५ व्यावसायिक उद्दिष्टे (Business Objectives)

व्यवसाय संघटनेला जे साध्य करायचे असते त्यांना उद्दिष्टे असे म्हणतात. उद्दिष्टांचा उपभाग म्हणजे ध्येय होय. उद्दिष्टे ही व्यापक असतात तर ध्येय ही विशिष्ट असतात. उदा. ग्राहक सेवा, कार्यक्षमता, वृद्धी, उत्पादन वृद्धी, नावलौकिक उंचावणे, सामाजिक बांधिलकी पार पाडणे, नफ्यामध्ये वाढ करणे इ. परंतु या घटकांमध्ये किती प्रमाणात वाढ करायची? इ. विशेष उद्दिष्टे किंवा ध्येय होय.

३.५.१ अर्थ आणि व्याख्या (Meaning and Definitions):

१) जॉर्ज टेरी:

“व्यवस्थापनाद्वारे, व्यवस्थापकांच्या प्रयत्नाने निश्चित ध्येय साध्य करणे म्हणजे उद्दिष्टे होय.”

२) डी. ई. मॅकफरलॅंड:

“व्यावसायिक संघटनांनी विशिष्ट कालावधीमध्ये जी ध्येय किंवा हेतू साध्य करण्याचे ठरविलेले असते त्यांना उद्दिष्टे असे म्हणतात.”

वरील व्याख्यांद्वारे आपणास असा अर्थबोध होतो की, व्यवसाय संघटनांना जे साध्य करायचे असते त्यांना उद्दिष्टे असे म्हणतात व त्यांची निश्चिती वरिष्ठ पातळीवरून किंवा व्यवस्थापकांकडून होत असते.

३.५.२ व्यावसायिक उद्दिष्टांची वैशिष्ट्ये (Features of Business Objectives)

१) वरिष्ठांमार्फत निश्चिती (Hierarchical):

लहान व्यवसायांमध्ये मालक किंवा मुख्य कार्यकारी अधिकारी तर मोठ्या व्यवसायांमध्ये व्यवस्थापक उद्दिष्टे ठरवितात. संचालक मंडळ व्यवसायाची ध्येय, धोरणे ठरवितात. याचा अर्थ उद्दिष्टांची निश्चिती वरिष्ठ पातळीवरून होत असते.

२) भविष्यकालीन दृष्टिकोन (Future Oriented):

उद्दिष्टे दीर्घकालीन व कायमस्वरूपाची असतात. संघटनेमार्फत भविष्यात काय साध्य करायचे याबाबतची माहिती त्यामध्ये समाविष्ट असते.

३) मार्गदर्शन (Guidance):

व्यवस्थापक नियोजन तयार करतात. धोरणे तयार करतात व त्यांची अंमलबजावणी करताना त्यांना उद्दिष्टांचा विचार करावा लागतो. त्यांना उद्दिष्टे कामामध्ये मार्गदर्शन करतात.

४) गुंतागुंतीचे पर्यावरण (Complex Environment):

व्यावसायिक पर्यावरण हे क्लिष्ट आणि गुंतागुंतीचे असते. त्यामध्ये सतत बदल होत असतो. बहिर्गत पर्यावरणातील घटकांवर व्यावसायिकांना नियंत्रण ठेवणे कठिण आहे. पर्यावरणातील गुंतागुंतीचा विचार करून उद्दिष्टे ठरवावी लागतात.

५) गुणात्मक (Qualitative):

उत्पादित वस्तुची गुणवत्ता सुधारणे, कामामध्ये सुधारणा करणे, कर्मचारांच्याची कार्यक्षमता वाढणे, पोषक पर्यावरणाची निर्मिती करणे, व्यवसायाच्या नावलौकिकात भर घालणे, व्यवसायाची प्रतिमा उंचावणे इ. उद्दिष्टे गुणात्मक असतात. या उद्दिष्टांमुळे व्यवसायाची समाजातील पत सुधारते.

६) संख्यात्मक (Quantitative):

प्रमाणामध्ये वाढ केलेल्या जाणाऱ्या उद्दिष्टांना संख्यात्मक उद्दिष्टे म्हणतात. अशा उद्दिष्टांचे मापन करता येते. उदा. उत्पादन नगसंख्या, विक्री, बाजारपेठ हिस्सा, ग्राहक वृद्धी, विक्री वृद्धी, नफ्यामध्ये होणारी वाढ इ. या उद्दिष्टांद्वारे संख्यात्मक मापन करून प्रत्येक घटकाची स्थिती समजते.

७) अंतिम ध्येय (Ultimate Goals):

प्रत्येक व्यवसायाची उद्दिष्टे भिन्न असली तरी अंतिम ध्येय समान असते. उदा. अधिकाधिक नफा मिळविणे हे प्रत्येक खाजगी व्यवसायाचे अंतिम ध्येय आहे.

८) विविधता (Veriability):

उद्दिष्टे भिन्न प्रकारची असतात. उदा. आर्थिक, आर्थिकेत्तर, गुणात्मक, संख्यात्मक, प्राथमिक, दुय्यम, सामाजिक इ. व्यवसायाला विविध प्रकारची उद्दिष्टे पार पाडावी लागतात.

३.५.३ व्यावसायिक उद्दिष्टांचे महत्त्व आणि फायदे (Importance & Advantages of Business Objectives):

१) संघटनेचा परिचय करून देता येतो:

व्यवसायाच्या उद्दिष्टांद्वारे तो व्यवसाय कोणत्या हेतूने स्थापन झालेला आहे, त्याचे

उत्पादन काय आहे, त्याची उद्दिष्टे कोणती आहेत ती कशा प्रकारे पार पाडली जाणार आहेत याबाबतची माहिती उद्दिष्टांमध्ये दिलेली असते.

२) नियोजन करता येते.

उद्दिष्टांच्या आधारे व्यवस्थापकांना कामाचे नियोजन तयार करता येते. त्यामुळे नियोजनाची अंमलबजावणी प्रभावीपणे करता येते.

३) महत्त्वाचे निर्णय घेता येतात.

उद्दिष्टांद्वारे व्यवस्थापकांना संघटनेमध्ये महत्त्वाचे निर्णय घेता येतात. उदा. किंमत निश्चित करणे, विक्री धोरण ठरविणे, व्यवस्थापकांना व वरिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांना उद्दिष्टे मार्गदर्शक ठरतात.

४) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देता येतात.

उद्दिष्टे निश्चित केल्यानंतर संघटनेचे कामकाज कशा पध्दतीने करायचे याबाबत व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा देऊन ते त्यांच्याकडून करून घेतले जाते प्रेरणा दिल्यामुळे कर्मचाऱ्यांचा उत्साह वाढीस लागतो.

५) समन्वय साधणे सोईचे जाते.

उद्दिष्टे पूर्ण करताना संघटनेतील विविध विभागांचे सहकार्य अपेक्षित असते. उद्दिष्टांमुळे या सर्व विभागातील कर्मचारी आणि विभागांमध्ये परस्पर सहकार्य आणि समन्वय निर्माण करणे सोईचे जाते.

६) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करता येतो.

उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी किती सामग्री अपेक्षित आहे हे प्रमाण निश्चित करून तितकी सामग्री उपलब्ध केली जाते प्रभावी नियंत्रणाद्वारे सामग्रीचा वापर पध्दतशीरपणे केला त्यामुळे अपव्यय टाळला जातो. पर्यायाने उत्पादन खर्चात बचत होते व नफ्यात वाढ होते.

७) सामुहिक कार्य विकास करता येतो.

उद्दिष्टे पार पाडणे ही सामुहिक जबाबदारी आहे. कर्मचाऱ्यांमध्ये गटशैली निर्माण करून मोठी कामे किंवा आव्हाने पेलवता येतात. कर्मचारी एकत्र येऊन परस्पर सहकार्याने कामे करतात. गटप्रणालीद्वारे संघटनेला विकास साधता येतो.

८) कार्यक्षमता वाढविता येते.

उद्दिष्टांच्या आधारे नियोजन व त्यानुसार कामाची अंमलबजावणी करता येते. कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन आणि प्रेरणा देऊन त्यांची कार्यक्षमता वृद्धींगत करता येते. उत्पादनाची गुणवत्ता व कामकाजामध्ये सुधारणा करता येते.

९) संघटनेला स्थैर्य प्राप्त करता येते:

संघटनेचे कामकाज किंवा उद्दिष्टांची पूर्तता करणे ही प्रक्रिया कायम स्वरूपी चालणारी आहे. सतत चांगल्या कामाचा पाठपुरावा करून संघटनेच्या नावलौकिकात भर पडते त्यामुळे संघटनेला स्थैर्य प्राप्त करता येते.

१०) मूल्यमापनास मदत होते:

उद्दिष्टे निश्चित केल्यानुसार त्यांची अंमलबजावणी केली जाते किंवा नाही हे मूल्यमापनाद्वारे समजते. त्यामुळे उद्दिष्टे कितपत साध्य झालेली आहेत हे समजते. कामातील चुका समजतात व त्यामध्ये सुधारणा करता येते त्यामुळे उद्दिष्टांमध्ये अचूकता प्राप्त करता येते.

११) नियंत्रणास मदत होते:

उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी दैनंदिन कामकाजाचे प्रभावीपणे नियंत्रण करणे सोईचे होते त्यामुळे उद्दिष्टे साध्य करता येतात.

३.५.४ व्यावसायिक उद्दिष्टांची मांडणी किंवा रचना करणे (Formulation of Business Objectives):

१) अंतर्गत पर्यावरणाचे विश्लेषण करणे:

संघटनेच्या अंतर्गत पर्यावरण विश्लेषणाद्वारे संघटनेची सविस्तर कल्पना येते. उदा. भौतिक सामग्री, उत्पादन प्रक्रिया, वित्त विषयक स्रोत, विपणनविषयक धोरणे, मानवी संसाधन, उत्पादन, उत्पादन गुणवत्ता, संग्रहण व्यवस्था, उत्पादन विकास, कामाची स्थिती, कर्मचारी सुविधा, अधिकारी व कर्मचारी यातील संबंध, विविध विभागातील संबंध इ. अंतर्गत पर्यावरण विश्लेषणाद्वारे संघटनेमध्ये पोषक पर्यावरण तयार करता येते. उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी चांगल्या पर्यावरणाची आवश्यकता असते.

२) बहिर्गत पर्यावरणाचे विश्लेषण करणे:

संघटनेबाहेरील घटकांचा अभ्यास करून या घटकांचा संघटनेला उपयोग करून घेता येतो. उदा. बाजारपेठेतील स्पर्धा, किंमत, वितरण, विक्रयवृद्धी, शासकीय धोरणे, आंतरराष्ट्रीय विपणन, राजकीय, तांत्रिक, पर्यावरण, ग्राहकांच्या आवडीनिवडी, पुरवठादार, आर्थिक, सामाजिक, सांस्कृतिक, भौगोलिक, कायदेविषयक इ. हे घटक अनियंत्रित व सतत बदलणारे असतात. या घटकांचा अभ्यास करून व्यवसायात कायम स्वरूपी अस्तित्त्व प्राप्त करता येते.

३) वरिष्ठ व्यवस्थापनाची मूल्ये आणि विश्वास माहित करून घेणे:

संघटनेच्या विकासाबाबत व्यवस्थापक आणि वरिष्ठ पातळीवरील अधिकाऱ्यांचा विश्वास कितपत आहे हे पाहिले जाते. वरिष्ठ अधिकाऱ्यांनी उत्पादित वस्तू सेवा यांची गुणवत्ता, विकसित करणे, कामामध्ये सुधारणा करणे याबाबींकडे अधिक लक्ष पुरविण्याची गरज असते. त्यासाठी आधुनिक तंत्रज्ञानाचा सातत्याने पाठपुरावा करावा लागतो. व्यवस्थापकांचा दृष्टिकोन संघटनेच्या

विकासास पोषक असल्यास उद्दिष्टांची रचना व अंमलबजावणी या बाबी सोईच्या होतात. त्यासाठी व्यवस्थापकांची संघटनेबाबत निष्ठा व काम करण्याची तयारी आवश्यक असते.

४) मागील उद्दिष्टे आणि विकास याबाबतचा अनुभव विचारात घेणे:

ज्या व्यवस्थापकांनी मागील उद्दिष्टे तयार केली आहेत त्यांची अंमलबजावणी कशा प्रकारे केली आहे त्याचा विचार करावा लागतो. त्याबाबतचे अनुभव नवीन उद्दिष्टांची रचना करताना उपयोगाचे ठरतात. त्या व्यवस्थापकांची मते उपयोगी ठरतात. त्यांना आलेल्या अडचणी दूर करून नव्याने उद्दिष्टांची रचना केल्यास उद्दिष्टे अधिक अचूक ठरतात. त्यामुळे उद्दिष्टांची नवीन रचना अधिक प्रभावी करता येते.

५) उद्दिष्टे निश्चित करणे:

वरील सर्व घटकांचा विचार केल्यानंतर व्यवस्थापकांना उद्दिष्टे निश्चित करण्याचा निर्णय घ्यावा लागतो. उद्दिष्टांच्या प्रकारानुसार अल्पकालीन, दीर्घकालीन, बहुउद्देशीय, आर्थिक, सामाजिक इ. प्रकारची उद्दिष्टे निश्चित करावी लागतात. साधारणपणे उद्दिष्टे व्यवसायाला अधिक लाभ देणारी व कायमस्वरूपी असावीत. त्यामुळे व्यवसाय संघटनेला दीर्घकालीन अस्तित्व प्राप्त होते व उद्दिष्टांचा संघटनेला सतत चांगला लाभ होतो. म्हणून व्यवस्थापकांनी महत्त्वाच्या उद्दिष्टांना सतत प्राधान्य देऊन त्यांची रचना पध्दतशीरपणे करायची असते.

३.५.५ उद्दिष्टे तयार करताना मार्गदर्शक तत्त्वे किंवा उद्दिष्टे तयार करण्यासाठी आवश्यक बाबी. (Guideliness in Setting Objectives / Essentials for Good Objectives):

१) स्पष्टता (Clarity):

उद्दिष्टे स्पष्ट असावीत. ज्यांचा उद्दिष्टांशी संबंध येतो त्यांना ती समजली पाहिजेत. म्हणजे त्यांना त्यानुसार काम करणे सोईचे जाईल. कर्मचाऱ्यांना समजेल अशा प्रकारे उद्दिष्टांचे स्वरूप स्पष्ट आणि थोडक्यात असावे. ती सोपी असावीत.

२) समावेशकता (Consistency):

व्यवसाय संघटनेतील सर्व कामकाजाला सामावून घेतले जाईल अशा प्रकारे उद्दिष्टांमध्ये विविध परंतु सर्व आवश्यक घटकांचा समावेश असला पाहिजे.

३) एकवाक्यता (Integraty):

अल्पकालीन, मध्यकालीन आणि दीर्घकालीन तसेच आर्थिक व आर्थिकेत्तर प्राथमिक व दुय्यम, आर्थिक आणि सामाजिक इ. सर्व प्रकारच्या उद्दिष्टांमध्ये एकवाक्यता असावी लागते. कारण सर्व प्रकारची उद्दिष्टे एकमेकांवर अवलंबून असतात.

४) समतोलपणा (Balance):

संघटनेतील सर्व प्रकारच्या उद्दिष्टांमध्ये योग्य समतोल असणे आवश्यक आहे. केवळ

आर्थिक उद्दिष्टांवर भर न देता त्याबरोबर इतर सर्व उद्दिष्टांचा विचार केला पाहिजे. उदा. सामाजिक उद्दिष्टांकडे सुध्दा तितकेच लक्ष देणे गरजेचे आहे.

५) प्राधान्य (Priority):

संघटनेची गरज व आवश्यकता लक्षात घेऊन उद्दिष्टांना महत्त्व दिले पाहिजे. वस्तुची गुणवत्ता विकसित करणे, ग्राहकांना चांगली विक्रयोत्तर सेवा देणे यासारख्या उद्दिष्टांना प्रथम प्राधान्य दिले पाहिजे. कर्मचाऱ्यांना आवश्यक त्या सुविधा उपलब्ध करून देणे. हा सुध्दा आवश्यक उद्दिष्टांचा एक भाग आहे. जी उद्दिष्टे बहुउद्देशीय आहेत त्यांना अगोदर प्राधान्य दिल्यास उद्दिष्टांची पूर्तता होण्यास मदत होते.

६) वास्तवता (Reality):

उद्दिष्टे वास्तव किंवा वर्तमान परिस्थितील अनुसरून असावीत की, ज्यामुळे काम करताना सोईचे जाईल. अंदाजावर आधारित असलेली “उद्दिष्टे” प्रत्यक्ष कार्यवाहीमध्ये आणताना अडचणी निर्माण होतात. वास्तवतेमुळे उद्दिष्टांची मर्यादा समजते व ती पूर्ण करणे सोईचे जाते.

७) अचूकता (Correctness):

उद्दिष्टे तयार करताना आवश्यक त्या तज्ज्ञांचे किंवा अधिकाऱ्यांचे मत विचारात घेणे आवश्यक आहे. त्यानंतर त्यांची तपासणी करून अचूक असण्याची खात्री करावी ह्यामुळे कामकाजामध्ये चूका येणार नाहीत. कर्मचाऱ्यांना काम करणे सोईचे जाते.

८) प्राधान्यक्रम / क्रमवारिता (Hierarchy)

उद्दिष्टांना त्यांच्या महत्त्वानुसार क्रम दिला पाहिजे. आवश्यक दीर्घकालीन आणि बहुउद्देशीय उद्दिष्टांना प्राधान्य क्रम देण्यात यावा त्यानंतर मध्यम कालीन अल्पकालीन व वैयक्तिक उद्दिष्टांचा विचार केला पाहिजे. वरिष्ठ पातळीवर डावपेचाची उद्दिष्टे तर विभागीय पातळीवर तया संबंधित विभागाची उद्दिष्टे विचारात घेतली पाहिजेत.

९) सहभाग (Participation):

उद्दिष्टे तयार करताना वरिष्ठ, मध्यम व कनिष्ठ पातळीवरील अधिकारी आणि कर्मचारी इ. चे सहकार्य आवश्यक आहे. उदा. वरिष्ठ पातळीवरील दीर्घकालीन उद्दिष्टे तयार केली जात असली तरी कनिष्ठ पातळीवर अल्पकालीन उद्दिष्टे तयार करताना त्या पातळीवरील अधिकारी व कर्मचाऱ्यांना सामावून घेतले पाहिजे. उद्दिष्टे वरिष्ठ पातळीवर निश्चित केली जात असली तरी त्यांची प्रत्यक्ष अंमलबजावणी कर्मचाऱ्यांमार्फत केली जाते हे विसरून चालणार नाही.

१०) कालावधी (Time Bound):

उद्दिष्टे तयार करताना त्यांचा कालावधी निश्चित करावा लागतो. कायमस्वरूपी उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी अधिक कालावधी लागतो. तर अल्पकालीन उद्दिष्टांसाठी अल्पकालावधी आवश्यक

आहे. कालावधी निश्चित केल्यामुळे उद्दिष्टांची पूर्तता वेळेवर करणे सोईचे जाते. दीर्घकालीन उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी कालावधी वाढवून घ्यावा लागतो.

११) अवलोकन करणे (Periodic Review):

उद्दिष्टानुसार कामकाज होणे आवश्यक असते. त्यामुळे विशिष्ट कालावधीनंतर उद्दिष्टांचे अवलोकन करणे सोईचे जाते त्यामुळे जी माहिती आपणास नसते ती उपलब्ध करता येते. एखाद्या टप्प्यावर कामाचे मूल्यमापन करून त्यामुळे सुधारणा केल्यास अडचणी दूर करून उद्दिष्टांची पूर्तता वेळेवर करणे सोईचे जाते.

१२) लवचिकता (Flexibility):

उद्दिष्टे लवचिक असावीत. व्यावसायिक पर्यावरणातील विविध घटकांमध्ये सतत बदल होत असतो. त्यानुसार उद्दिष्टांमध्ये बदल केल्यास त्यांची अंमलबजावणी करणे सोईचे जाते. उदा. शासकीय धोरणामध्ये बदल झाल्यास व्यावसायिकांना आपल्या धोरणामध्ये बदल करावा लागतो.

१३) मूल्यमापन (Evaluation):

उद्दिष्टांचे मापन करता आले पाहिजे. त्यामुळे ठरविलेली उद्दिष्टे किती प्रमाणात साध्य केली आहेत ते समजते. उद्दिष्टांप्रमाणे काम करताना जर काही अडचणी आल्या तर त्या दूर करून कामामध्ये सुधारणा करता येते. कामातील प्रगती समजते. अनावश्यक बाबी कमी करून आवश्यक बाबींचा त्यामध्ये समावेश करून उद्दिष्टांचा दर्जा उंचावता आला पाहिजे.

३.६ स्वाध्याय

- प्र. १ जीवित विधान म्हणजे काय ? त्याचे महत्त्व आणि फायदे विषद करा.
- प्र. २ व्यावसायिक उद्दिष्टे ही संकल्पना स्पष्ट करा.
व्यावसायिक उद्दिष्टांची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.
- प्र.३ व्यावसायिक उद्दिष्टांचे महत्त्व व फायदे थोडक्यात सांगा.
- प्र.४ व्यावसायिक उद्दिष्टांची मांडणी किंवा रचना कशी केली जाते ?
- प्र.५ व्यावसायिक उद्दिष्टांची रचना तयार करताना कोणत्या घटकांचा विचार करावा लागतो ?
- प्र.६ टीपा लिहा.
अ) व्यावसायाची दूरदृष्टि ब) व्यवसायाचा हेतू
क) व्यवसायाचे अंतिम ध्येय ड) व्यावसायिक उद्दिष्टे.

प्रकरण : ४
पर्यावरण परीक्षण
 (Environmental Scan)

घटक संरचना

- ४.० उद्दिष्टे
- ४.१ प्रास्ताविक
- ४.२ अर्थ आणि व्याख्या
- ४.३ व्यावसायिक पर्यावरणाचे घटक
- ४.४ पर्यावरण विश्लेषणाचे महत्त्व आणि फायदे
- ४.५ पर्यावरण तपासणीची तंत्रे किंवा दृष्टिकोन
- ४.६ स्वोट विश्लेषण
- ४.७ स्वाध्याय

४.० उद्दिष्टे (Objectives)

- १) व्यावसायिक पर्यावरण ही संकल्पना समजावून घेणे.
- २) व्यावसायिक पर्यावरणातील अंतर्गत व बहिर्गत घटकांचा अभ्यास करणे.
- ३) पर्यावरणातील घटकांचा व्यवसायावर होणारा परिणाम माहित करून घेणे.
- ४) पर्यावरण विश्लेषणाचे महत्त्व विद्यार्थ्यांना समजावून देणे.
- ५) स्वोट विश्लेषणाचा व्यवसायामध्ये अवलंब कसा करावा याबाबत विद्यार्थ्यांना माहिती देणे.

४.१ प्रास्ताविक (Introduction)

पर्यावरणामध्ये अंतर्गत आणि बहिर्गत घटकांचा समावेश होतो. व्यवसायांवर पर्यावरणातील घटकांचा दुहेरी (चांगला व वाईट) परिणाम होतो. पर्यावरणातील अंतर्गत आणि बहिर्गत घटकांचे विश्लेषण करून (स्वोट विश्लेषण) सामर्थ्य, कमकुवतपणा, संधी आणि अडथळ्यांचा अभ्यास करून संघटनेचा विकास साध्य करायचा असतो व संघटनेसाठी पोषक पर्यावरणाची निर्मिती करणे आवश्यक असते.

४.२ अर्थ आणि व्याख्या : (Meaning & Definations)

१) व्हीलर:

“संघटनेच्या कामकाजावर परिणाम करणाऱ्या अंतर्गत आणि बहिर्गत पर्यावरणातल घटकांना व्यावसायिक पर्यावरण असे म्हणतात.”

व्यावसायिक पर्यावरणामध्ये व्यवसाय संघटनेची स्थिती, घटना, घडामोडी इ. चा समावेश होतो.

४.३ व्यावसायिक पर्यावरणाचे घटक :- (Components of Business Environment)

अ) अंतर्गत पर्यावरण (Internal Environment):

व्यवसायातील स्थितीला अंतर्गत पर्यावरण असे म्हणतात. अंतर्गत घटकांचा दैनंदिन कामकाजाशी संबंध येतो. या घटकांवर नियंत्रण ठेवता येते. अंतर्गत पर्यावरण चांगले असल्यास व्यवसायांचा विकास होतो अन्यथा व्यवसायावर प्रतिकूल परिणाम होतो. अंतर्गत पर्यावरणातील घटक पुढीलप्रमाणे :-

१) व्यवस्थापनाचे तत्त्वज्ञान (Management Philosophy):

व्यवस्थापनाचा पारंपारिक दृष्टिकोन असल्यास संघटनेचा विकास होत नाही. परंतु व्यवस्थापकांनी आधुनिक दृष्टिकोन बाळगण्याची आवश्यकता असते. उदा. संघटनेच्या विकासासाठी आधुनिक तंत्रज्ञान, कामाच्या पध्दती स्वीकारणे आवश्यक असते. व्यावसायिक दृष्टिकोन, सकारात्मक दृष्टिकोन, सामाजिक जबाबदाऱ्या इ. घटक आधुनिक व्यवस्थापनासाठी आवश्यक आहेत.

२) व्यवसायाची जीवित कार्ये आणि उद्दिष्ट (Mission & Objectives):

उद्दिष्टे निश्चित करताना जीवित कार्ये त्यामध्ये समाविष्ट करावी लागतात. जीवित कार्ये विधानामुळे उद्दिष्टे कशा रितीने पूर्ण केली जातील हे ठराविता येते. उद्दिष्टानुसार कामाची अंमलबजावणी केल्यास व्यवसायाचे अंतिम ध्येय पूर्ण होते. व्यवसायाची बळकटी वाढते. उद्दिष्टे अचूक नसतील तर कामकाज दिशाहीन बनते.

३) योजना आणि धोरण (Plans & Policies):

उद्दिष्टांच्या अनुषंगाने व्यवसायाचे नियोजन आणि धोरणे असावी लागतात. उदा. कर्मचाऱ्यांना बढती देण्यासाठी सेवाजेष्ठता किंवा गुणवत्ता यापैकी कोणता निकष लावायचा हे धोरण ठरवावे लागते. संघटनेची धोरणे योग्य असल्यास उद्दिष्टांची पूर्तता करणे सोईचे जाते अन्यथा कामामध्ये अडचणी निर्माण होतात.

४) भौतिक सामग्री (Physical Resources):

यंत्रसामग्री, उपकरणे, इमारत, फर्निचर इ. ना भौतिक सामग्री असे म्हणतात. उत्पादन व्यवस्था सुरळितपणे चालविण्यासाठी व कार्यालयीन कामकाज सुलभतेने करण्यासाठी भौतिक सामग्री चांगल्या दर्जाची पुरेशी व वेळेवर उपलब्ध होणे आवश्यक आहे. यंत्रसामग्रीसाठी दुरुस्तीची सोय वेळेवर होणे गरजेचे आहे अन्यथा उत्पादनामध्ये व्यत्यय निर्माण होतो.

५) मानवी संसाधन (Human Resources):

कर्मचारी ही व्यवसायाची मालमत्ता समजली जाते. कुशल कर्मचाऱ्यांमुळे व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढीस लागते. प्रशिक्षणाद्वारे कर्मचारी अधिक जोमाने व अचूक काम करू शकतात. पात्रता, कौशल्य याबरोबर कर्मचाऱ्यांची व्यवसायाबाबतची निष्ठा, कामाबाबतची ओढ, उत्साह याबाबी सुध्दा महत्त्वाच्या आहेत. योग्य पदावर काम करण्यासाठी योग्य मनुष्यबळ व पुरेसे मनुष्यबळ आवश्यक आहे. अन्यथा व्यवसायाला निश्चित ध्येय गाठणे शक्य होणार नाही.

६) वित्तपुरवठा (Finance):

व्यवसायाच्या गरजा स्थिर व खेळत्या भांडवलाच्या असतात. व्यवसायाच्या गरजेनुसार पुरेशा प्रमाणात भांडवल उपलब्ध झाल्यास आर्थिक अडचणी येत नाहीत. वित्तपुरवठ्याचे स्रोत, व्याजाचे दर, रक्कम परत करणे, मालमत्ता तारण देणे, खेळते भांडवल व स्थिर भांडवल यातील प्रमाण, मालकीचे भांडवल व कर्जाऊ भांडवल यातील प्रमाण, अंदाजपत्रक इ. चा विचार वित्त उभारणी करताना करावा लागतो.

७) संस्थेची प्रतिमा (Corporate Image):

कर्मचारी, ग्राहक, गुंतवणूकदार, समाज आणि सरकार इ. बरोबर व्यवसायाचे चांगले संबंध असावे लागतात. चांगले नावलौकिक आणि प्रतिमा संघटनच्या विकासास पूरक ठरते. त्यामुळे सामग्रीचे संकलन, विक्रयवृद्धी, भांडवल उभारणी इ. बाबी सोप्या जातात अन्यथा विविध अडचणींना तोंड द्यावे लागते.

८) संशोधन आणि विकास (Research & Development):

सातत्याने संशोधन करून नाविन्यतेद्वारे व्यवसायाचा विका करता येतो. संशोधनाद्वारे उत्पादन “विकास” नवीन “तंत्रज्ञान” याद्वारे व्यवसाय प्रगती करू शकतो. अन्यथा व्यवसायाला स्पर्धेत आपले अस्तित्व टिकविणे कठिण आहे.

९) व्यवसायांतर्गत मानवी संबंध (Internal Relationship):

व्यवसायातील अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये सलोख्याचे संबंध असणे गरजेचे आहे. तरच पोषक पर्यावरणाची निर्मिती होते. अधिकाऱ्यांमार्फत कर्मचाऱ्यांना मार्गदर्शन केले जाते व प्रेरणा दिल्या जातात. त्यामुळे कर्मचारी अधिक उत्साहाने काम करताना त्यांची कार्यक्षमता वाढते. अन्यथा अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये संघर्ष निर्माण झाल्यास त्या व्यवसायाला आपली उद्दिष्टे पार पाडणे शक्य होत नाही.

१०) संघटनेची रचना (Organisation Structure):

संघटनेच्या रचनेमध्ये संघटना प्रकार, स्वरूप, व्याप्ती, व्यवस्थापन पातळी (स्तर) अधिकार प्रदान, जबाबदाऱ्या इ. घटकांचा समावेश केला जातो. हे सर्व घटक संघटनेच्या विकासास कारणीभूत ठरतात. व्यवस्थापकांनी अधिकार प्रदान केल्यास सहाय्यकांडून त्यांना चांगले सहकार्य मिळते. विविध विभाग व कर्मचारी यामध्ये परस्पर सहकार्य आणि समन्वय चांगला असल्यास त्याचा दैनंदिन कामकाजावर चांगला परिणाम होतो. अन्यथा कामे वेळेवर आणि अचूकपणे पूर्ण करत येत नाहीत.

ब) बहिर्गत पर्यावरण (External Environment):

व्यवसायाबाहेरील घटकांचा व्यवसायावर जो परिणाम होतो त्याला बहिर्गत पर्यावरण असे म्हणतात. या घटकांवर व्यावसायिकांना नियंत्रण ठेवता येत नाही. उदा. आर्थिक, सामाजिक, तांत्रिक, कायदेविषयक, स्पर्धा, नैसर्गिक, सांस्कृतिक इ. हे घटक पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) लोकसंख्या अभ्यासविषयक पर्यावरण (Demographic Environment):

देशाची लोकसंख्या, तिची घनता, साक्षरता, लिंग, वयानुसार गट, ग्रामीण व शहरी भागात विभागणी, व्यवसाय, आवडीनिवडी, लोकसंख्या वाढीचा दर इ. घटकांचा पर्यावरणावर परिणाम होतो. जगात भारत व चीन या देशांची लोकसंख्या अधिक असल्यामुळे विकसित देश अधिक ग्राहक असलेल्या बाजारपेठा म्हणून या देशांकडे पहात आहे. आपल्या देशाची २०११च्या जनगणनेनुसार १२१ कोटी लोकसंख्या आहे. त्यापैकी ७०% लोक ग्रामीण भागात राहतात. ग्राहकांचे राहणीमान सुधारत आहे. त्यामुळे देशातील व विदेशातील कंपन्या ग्रामीण भागातील ग्राहकांना आकर्षून घेत आहेत. देशातील शहरी ग्राहक पाश्चिमात्य संस्कृतिचे अध्यानुकरण करत आहे तर ग्रामीण भागातील ग्राहक शहरी ग्राहकांचे अनुकरण करत आहे. त्यामुळे विदेशी वस्तू वापरण्याचे प्रमाण वाढत आहे. जागतिकीकरणामुळे ग्राहकांचे पोशाख, आहार, सवयी, फॅशन, आवडीनिवडी यामध्ये झपाट्याने बदल होत आहेत. त्यामुळे पारंपारिक व्यवसाय स्पर्धेतून बाहेर फेकले जात आहेत तर त्यांच्याजागी नवीन व्यवसाय येत आहेत.

२) आर्थिक पर्यावरण (Economic Environment):

देशाची अर्थव्यवस्था, आर्थिक धोरणे आणि आर्थिक पध्दती इ. चा व्यवसायांवर परिणाम होतो. देशात बँका व अर्थपुरवठा करणाऱ्या संस्था अधिक असल्यास त्यांची धोरणे खुली असल्यास, व्याजदर कमी असल्यास उद्योग व व्यवसायांना मुबलक प्रमाणात अर्थसहाय्य केले जाते. याउलट परिस्थिती निर्माण झाल्यास व्यवसायांची कोंडी होते. स्वातंत्र्यप्राप्तीनंतर शासनाने विविध अर्थपुरवठा करणाऱ्या संस्थांची स्थापना केली आहे. तसेच १४ व्यापारी बँकांचे राष्ट्रीयकरण केले आहे. त्यामुळे उद्योगांना पुरेशा प्रमाणात अर्थसहाय्य मिळते. जागतिकीकरणामुळे विदेशातील बँका व अर्थसहाय्य संस्था आपल्या देशात सुरु झाल्या आहेत. जागतिक बँक आणि आंतरराष्ट्रीय नानेनिधी यांनी खुल्या पध्दतीने अर्थसहाय्य द्यायला सुरुवात केली आहे. त्यामुळे मागासलेल्या व विकसनशील देशांना पायाभूत उद्योग सुरु करणे सोईचे झाले आहे. जागतिकीकरणामुळे विदेशातील तेजी-मंदीचा आपल्या अर्थव्यवस्थेवर परिणाम होतो. शासनाने आर्थिक धोरणे शिथिल केली आहेत त्यामुळे आयात-निर्यात, खुला परवाना, उदारीकरण,

खाजगीकरण इ. ना वेग आला आहे. देशात लोकशाही ऐवजी मिश्रअर्थव्यवस्था व भांडवलशाहीचे वर्चस्व आढळून येते. सार्वजनिक क्षेत्राची कार्यक्षमता कमी झाल्याने खाजगीकरणाला प्रोत्साहन देण्यात आले आहे. त्यामुळे देशाची अर्थव्यवस्था खाजगी उद्योजकांच्या हातात चालली आहे.

३) नैसर्गिक पर्यावरण (Natural Environment):

यामध्ये जमिन, पाणी, खनिजे, कोळसा, इंधन तेल इ. चा विचार केला जातो. नैसर्गिक साधनसामग्री ज्या भागात मुबलक प्रमाणात उपलब्ध आहे त्याभागात उद्योगांचा विकास होतो. तर औद्योगिकरण झालेल्या भागामध्ये प्रदूषणाचे प्रमाण वाढत आहे ही चिंतेची बाब आहे. म्हणून कारखान्यांकडून हवा, पाणी आणि ध्वनि अशा प्रकारचे प्रदूषण होणार नाही याबाबत व्यावसायिकांमध्ये जाणिव निर्माण होणे गरजेचे आहे. ज्या भागात जी पिके, खनिजे उपलब्ध आहेत त्यानुसार तेथे कारखाने व बाजारपेठा सुरु झालेल्या आहेत. इराण, इराक, कुवेत येथे इंधनतेलाचे साठे आहेत. इंधन तेलाच्या किंमती भरमसाठ वाढल्यामुळे या देशांनी जागतिक पातळीवर मक्तेदारी निर्माण केली आहे. तेलाच्या किंमती सतत वाढत असल्यामुळे जागतिक पातळीवर महागाई वाढत चालली आहे.

४) राजकीय पर्यावरण (Political Environment):

राजकीय पर्यावरणामध्ये अचानक बदल होतात त्याचा व्यवसायांवर जलद गतीने परिणाम होतो. राजकारणामध्ये दोन पक्ष असल्यास दोन्हीही पक्ष उद्योगांच्या विकासाकडे लक्ष देतात परंतु अधिक पक्ष असल्यास उद्योगांकडे त्यांचे दुर्लक्ष होते. पक्षाच्या धोरणाचा व्यवसायाला लाभ होतो. विरोधी पक्षाची धोरणे व्यवसायांना फलदायी ठरतीलच असे नाही. जागतिकीकरणामुळे विकसित देशांच्या राजकीय पर्यावरणाचा इतर देशांवर परिणाम झालेला आढळून येतो. काही वेळा शासन व राजकीय पाट्यांचा व्यवसायांवर दबाव येतो.

५) सामाजिक आणि सांस्कृतिक पर्यावरण (Social & Cultural Environment):

समाजातील धर्म, वंश, चालीरिती, भाषा, प्रांत, अंधश्रद्धा इ. चा व्यवसायांवर परिणाम होतो. जुन्या परंपरांची जोपासना करणाऱ्या समाजाला तशा प्रकारच्या तर आधुनिक चालीरितींचा अवलंब करणाऱ्या समाजाला तशा प्रकारच्या वस्तू हव्या असतात. शिक्षण, वैज्ञानिक दृष्टिकोन, फॅशन, अनुकरण, उत्पानातील वाढ यामुळे समाजाच्या गरजा बदलत व वृद्धीगत होत आहेत. त्यामुळे आरामदायी, चैनीच्या व विदेशी वस्तुंना मोठ्या प्रमाणात मागणी येत आहे.

आपल्या देशातील लोक उत्सवप्रिय आहेत. जुन्या संस्कृतीची जोपासना करताना ते अनेक सण, समारंभ व धार्मिक विधी करतात. संस्कृति, नैतिकता, कला, क्रीडा, कायदा, नीतिमत्ता इ. ची जोपासना करताना नाविण्याचा शोध घेतला जातो. फॅशन परेड शो, मिस इंडिया, मिस युनिव्हर्स इ. कार्यक्रमांमुळे तरुणांच्या केशभूषा, वेषभूषा, सौंदर्यसाधना इ. ना शहरी तसेच ग्रामीण भागात भरपूर मागणी आहे. धार्मिक प्रवृत्तीचे लोक आजही शाकाहारच करतात. भारतीय संस्कृति जगात श्रेष्ठ आहे परंतु आपल्याला विदेशी पाश्चिमात्य संस्कृतिचे आकर्षण आहे. त्यामुळे तरुणवर्गाच्या आवडीनिवडी झपाट्याने बदलत आहेत. दूरदर्शन पाहणे, मोबाईल, वाहने इ. चा अधिक वापर चंगळवादातून निर्माण झाला आहे.

६) कायदेविषयक पर्यावरण (Legal Environment):

व्यवसायाची स्थापना व कामकाज नियमानुसार किंवा कायद्याच्या चौकटीत राहून करावी लागते. शासकीय नियमांचा अवलंब करावा लागतो. गैरव्यवहार, प्रदूषण, भेसळ, समाजातील विविध घटकांना संरक्षण, ग्राहक हीत, कामगार कल्याण, कामगार संघटना इ. बाबतचे नियम समजावून घेऊन त्यांचे पालन करावे लागते. शासनाने वेळोवेळी कायदे केले आहेत. उदा. १९४८चा कारखाना कायदा, १९५५चा जीवनावश्यक वस्तू कायदा, १९५६चा कंपनी कायदा, १९६९चा मक्तेदारी प्रतिबंध व्यापार पध्दती कायदा, १९८६चा ग्राहक संरक्षण कायदा, २०००चा विदेशी विनीमय व्यवस्थापन कायदा, २००२चा स्पर्धाविषयक कायदा इ. चे पालन करावे लागते. या कायद्यांचे पालन केल्यामुळे उद्योजक व उद्योगांच्या संबंधीत सर्व घटकांना त्याचे नियमानुसार लाभ मिळतात. परंतु मक्तेदारी, प्रदूषण इ. नियमबाह्य व्यवहारांमुळे त्याचे समाजावर परिणाम झाले आहेत. आपल्या देशात अनेक कायदे आहेत त्यांची अंमलबजावणी नीट केली जात नाही. कायद्याला पळवाटा असल्यामुळे अनेक लोक त्याचा गैरफायदा घेतात.

७) तांत्रिक पर्यावरण (Technical Environment):

व्यवसायांचे आधुनिकीकरण करताना तांत्रिक पर्यावरणाकडे सतत लक्ष द्यावे लागते. संशोधन, प्रशिक्षण याद्वारे हे शक्य आहे. स्वयंचलीकरण, संगणकीकरण इ. मुळे उत्पादित वस्तू व सेवांचा दर्जा विकसित करणे, उत्पादनामध्ये मोठ्या प्रमाणात वाढ करणे, उत्पादन खर्चात बचत करणे शक्य झाले आहे. उदारीकरणामुळे विकसित देशातील तंत्रज्ञान अविकसित व विकसनशील देशांना पुरविले जाते. त्यामुळे शेती, उद्योग आणि सेवा क्षेत्रामध्ये तंत्रज्ञानाचा अवलंब करून हरित क्रांती, धवल क्रांती आणि औद्योगिक क्रांती, शैक्षणिक क्रांती झाली आहे. त्यामुळे असंख्य ग्राहकांच्या विविध प्रकारच्या गरजा भागविणे उद्योगांना शक्य झाले आहे. तंत्रनाचा मानवाने चांगला वापर केला तर विज्ञान त्याला वरदान ठरणार आहे आणि अयोग्य वापर केल्यास विज्ञान शाप ठरणार आहे.

८) आंतरराष्ट्रीय पर्यावरण (International Environment):

जागतिक पातळीवरील व्यापाराला आंतरराष्ट्रीय पर्यावरण म्हणतात. जागतीकीकरणामुळे विविध देशांना जागतिक बाजारपेठ व्यापार उद्योग आणि व्यवसायासाठी खुली झाली आहे. बहुराष्ट्रीय कंपन्या, आंतरराष्ट्रीय कंपन्या, विदेशी सहकार्य, संयुक्त साहसाचे करार याद्वारे मोठ्या व्यवसाय संघटना स्थापन करून त्याद्वारे जागतिक बाजारपेठेत व्यापार करण्याची संधी आहे. सार्क, ईईसी, आशियान, अंक्टाड, लाफ्टा, ईफ्टा इ. मोठे व्यापारी गट जागतिक बाजारपेठेवर नियंत्रण करत आहेत. जागतिक बँक, आंतरराष्ट्रीय नानेनिधी इ. या व्यापाराला आर्थिक सहाय्य करत आहेत. जागतिकीकरण ही सर्व देशांना सामग्री, तंत्रज्ञान व खुला व्यापार करण्याची संधी आहे तसेच ते एक प्रकारचे आव्हानही आहे. जागतिक अर्थव्यवस्थेचा सर्वच देशांच्या अर्थव्यवस्थांवर परिणाम होत आहे. हा खुल्या व्यापार जागतिक व्यापार संघटनेच्या नियमानुसार चालला आहे. त्यामुळे आंतरराष्ट्रीय पातळीवर विविध देशात शांतता एकवाक्यता व सहकार्य निर्माण होईल अशी आशा आहे. परंतु अमेरिकेसारख्या विकसित अर्थव्यवस्था जागतिक अर्थव्यवस्थेवर अद्यापही नियंत्रण ठेऊन आहेत.

बहिर्गत पर्यावरणातील वरील सर्व घटक स्थूल स्वरूपाचे आहेत. त्याशिवाय सूक्ष्म घटक पुढीलप्रमाणे :-

१) ग्राहक (Customers):

उत्पादित वस्तु व सेवांची मागणी ग्राहकांवर अवलंबून असते. त्यांच्या आवडीनिवडीमध्ये सतत बदल होतो.

२) पुरवठादार (Suppliers):

पुरवठादारांवर उत्पादन सातत्य अवलंबून असते. त्यासाठी कार्यक्षम पुरवठादाराची आवश्यकता असते. त्यांचा सातत्याने पाठपुरावा करावा लागतो.

३) मध्यस्थ वर्ग (Intermediaries):

उत्पादित माल बाजारपेठेपर्यंत प्रवाहित करणारी साखळी म्हणजे मध्यस्थ वर्ग होय. मध्यस्थ वर्ग कार्यक्षम असावा लागतो.

४) स्पर्धक (Competitors):

स्पर्धक, त्यांचा प्रकार व डावपेच हे सतत बदलणारे असतात. स्पर्धा पोषक असल्यास व्यवसायाचा विकास होतो. अन्यथा गळेकापू स्पर्धेमधून काही किंवा लहान व्यवसायांना स्पर्धेच्या बाहेर फेकले जाते.

५) समाज (Society):

समाजावर व्यवसायाचा विकास अवलंबून असतो. व्यवसायाला समाजाचे पर्यायाने समाजातील विविध घटकांचे सहकार्य आवश्यक असते. व्यवसायांनी समाजाच्या गरजांची पूर्तता न केल्यास समाज अशा व्यवसायांकडे दुर्लक्ष करतो.

आपली प्रगती तपासा

अ) अंतर्गत पर्यावरणामध्ये समाविष्ट होणाऱ्या घटकांची यादी करा.

ब) बहिर्गत पर्यावरणामध्ये समाविष्ट होणाऱ्या घटकांची यादी करा.

क) खालील संकल्पना स्पष्ट करा.

१) तांत्रिक पर्यावरण २) आंतरराष्ट्रीय पर्यावरण

३) राजकीय पर्यावरण ४) नैसर्गिक पर्यावरण

४.४ व्यावसायिक पर्यावरण विश्लेषणाचे महत्त्व आणि फायदे (Importance & Advantages of Business Environment Analysis)

१) नियोजन करता येते:

व्यवसायिकांना उत्पादन आणि कार्यालयीन कामकाजाबाबतचे नियोजन पर्यावरण विश्लेषणाद्वारे करता येते. नियोजनाद्वारे भविष्यात होणारे बदल समजतात. नियोजनानुसार कामाची अंमलबजावणी करणे सोईचे जाते.

२) व्यवसायातील अडथळे व धोके कमी करता येतो:

पर्यावरण विश्लेषणाद्वारे व्यवसायातील अडथळे आणि धोके समजावून घेता येतात. व्यवसायातील कमकुवतपणा दूर करण्यासाठी उपयायोजना करता येतात. उत्पादन, कामकाज, स्पर्धा, साधनसामग्री इ. बाबत येणाऱ्या अडचणी वेळीच दूर करता येतात.

३) व्यवसायाची ताकद किंवा सामर्थ्य वाढविता येते:

व्यवसायाच्या सामर्थ्ये बाजूंचा अभ्यास करून ती विकसित करण्यासाठी प्रयत्न करता येतात. उदा. आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करून उत्पादनाची गुणवत्ता विकसित करता येते. त्यामुळे उत्पादनाला विविध बाजारपेठातून मागणी येते. व्यवसायाला नफा झाल्यास त्याची व्यवसायात गुंतवणूक करून व्यवसायाची आणखी प्रगती करता येते.

४) संधीचा लाभ घेता येतो:

व्यवसायाला विविध प्रकारच्या संधींचा फायदा घेता येतो. व्यवसायाला आपली ताकद समजावून घेऊन त्यानुसार नवीन संधींचा लाभ घेता येतो. उदा. उत्पादनामध्ये वाढ करणे; आंतरराष्ट्रीय पातळीवर उत्पादनाची विक्री करणे.

५) संशोधन करता येते:

उत्पादनविषयक संशोधन करून उत्पादनामध्ये नाविन्यता निर्माण करणे, तंत्रज्ञान विकसित करणे शक्य होते. नाविण्यपूर्ण उत्पादन आणि तंत्रज्ञानाला जागतिक पातळीवर भरपूर मागणी आहे. आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करून उत्पादनामध्ये मोठ्या प्रमाणात वाढ करता येते.

६) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करता येतो:

पर्यावरण विश्लेषणाच्या मदतीने व्यवसायाला सामग्रीची गरज निश्चित करता येते. प्रमाण ठरविता येते. त्यानुसार सामग्रीचे संकलन करता येते. विविध विभागांना सामग्रीचे योग्य प्रमाणात वितरण करता येते. सामग्रीचा योग्य प्रकारे वापर करून अपव्यय टाळता येतो.

७) पर्यावरणाचा समतोल साधता येतो:

व्यवसायाची स्थापना करण्यापूर्वी पासून व्यवसायाकडून प्रदूषण होणार नाही याची खबरदारी व्यावसायिकांना घ्यावी लागते. व्यवसायातील सांडपाणी, धूर, रासायनिक पदार्थ,

केमिकल्स, विषारी वायू, यंत्राचे आवाज इ. ची नीट व्यवस्था कशी करावी याबाबतची जाणिव त्यांच्यामध्ये होते.

८) योग्य पर्यायाची निवड करता येते:

डावपेच नियोजन करताना व्यवस्थापकांसमोर विविध प्रकारचे पर्याय असतात. पर्यावरण अभ्यासाद्वारे त्यांना विविध पर्यायातील अधिक योग्य पर्याय कोणता आहे हे समजते. अचूक पर्यायामुळे निर्णय अचूकपणे घेता येतात व त्याचा व्यवसायांना लाभ घेता येतो.

९) स्पर्धेची स्थिती समजते:

बाजारपेठेतील स्पर्धेचा अभ्यास करता येतो त्यामुळे स्पर्धेची स्थिती, प्रकार स्वरूप समजते. त्याद्वारे व्यावसायिकांना स्पर्धेत प्रवेश कसा करावा? याबाबतची माहिती समजते. स्पर्धेमध्ये टिकून राहण्यासाठी कोणते डावपेच तयार करावेत? कोणते निर्णय घ्यावेत हे समजते.

१०) बदलांचा अभ्यास करता येतो:

परिस्थितीनुसार व्यवसायातील काही घटकांमध्ये बदल करता येतो. उदा. ग्राहकांच्या आवडी निवडी बदलण्यास त्यानुसार उत्पादनामध्ये बदल करावा लागतो. भविष्यकालीन परिस्थितीमध्ये शासनाच्या धोरणामध्ये बदल होतात त्यानुसार व्यावसायिकांना समायोजन करण्याची आवश्यकता असते. पर्यावरण विश्लेषणाद्वारे असे बदल त्यांना शक्य होतात.

११) व्यवसायाच्या नावलौकिकात भर पडते:

पर्यावरण विश्लेषणाद्वारे व्यावसायिक समाजातील विविध घटकांच्या गरजा व सामाजिक जबाबदाऱ्या पूर्ण करतो. त्यामुळे समजाकडून अशा व्यवसायांना चांगला प्रतिसाद मिळतो. त्यामुळे व्यवसायाच्या नावलौकिकात भर पडते व प्रतिमा विकसित होते. वस्तुची गुणवत्ता विकसित करणे, ग्राहकांना सेवा पुरविणे, कामगारांना सुविधांचा लाभ देणे इ. मुळे व्यवसायाचे नावलौकिक विकसित होते.

१२) व्यवसायाला स्थैर्य प्राप्त करता येत:

व्यवसायिक कायमस्वरूपी चांगले उत्पादन, चांगल्या सेवा देण्याचा प्रयत्न करतात. त्यामुळे असे व्यवसाय स्पर्धेमध्ये आपले स्थान बळकट तयार करतात. त्यामुळे असे व्यवसाय मोठ्या स्पर्धेत सुध्दा कायमस्वरूपी आपले अस्तित्त्व टिकवून ठेवतात.

१३) आगावू सूचना देता येते:

पर्यावरणातील कोणत्या घटकांमध्ये कशा प्रकारे बदल होणार आहे याची आगावू सूचना पर्यावरण विश्लेषणाद्वारे मिळते. उदा. बाजारपेठेमध्ये होणारे गतिमान बदल. या अभ्यासामुळे कंपनीतील बदल आणि स्पर्धेबरोबर समायोजन करणे सोईचे जाते.

१४) व्यवस्थापकांचे महत्त्वाचे तंत्र बनले आहे:

व्यवस्थापकांना व्यवसायातील महत्त्वाचे डावपेच तयार करणे व त्यांची अंमलबजावणी करणे यासाठी या तंत्राचा उपयोग होतो.

४.५ पर्यावरण तपासणीचे तंत्रे किंवा दृष्टिकोन (Techniques / Approaches of Environmental Scanning)

१) तज्ज्ञांची मते अजमावणे (Opinions):

तज्ज्ञांना पर्यावरणबाबतची चांगली माहिती व अनुभव असतात. त्यांचे अंदाज अचूक असतात. त्यांचा सल्ला घेऊन पर्यावरण तपासणी केल्यास व्यवसायाला त्यापासून अनेक लाभ होतात. व्यवसायातील व व्यवसायाबाहेरील तज्ज्ञ यांची मते एकत्र करून त्यापासून अचूक अंदाज घेता येतात व नियोजन करता येते.

२) पूर्वानुमान तयार करणे (Forecasting):

पर्यावरण परीक्षणाद्वारे व्यवसायाच्या वर्तमान स्थितीचा सुक्ष्म पध्दतीने अभ्यास करता येतो. त्याद्वारे भविष्यकालीन अंदाज तयार करता येतात. भविष्यात कोणत्या घटकामध्ये कशा प्रकारे बदल होणार आहे हे समजते. गुणात्मक तंत्रामध्ये तज्ज्ञांच्या मताद्वारे पूर्वानुमान तयार करता येतात. तर संख्यात्मक तंत्राद्वारे समय विश्लेषण आणि वस्तु जीवन चक्र इ. चा अवलंब करता येतो.

३) पार्श्वभूमी अभ्यासणे (Scenarios):

पर्यावरण विषय वेगवेगळ्या व्यवसायांचा तुलनात्मक अभ्यास करणे. अडथळ्याचे प्रसंग आणि संधीचे प्रसंग इ. व्यवसायातील अडथळे किंवा धोके कमी करून संधीचा लाभ घेऊन व्यवसायाला बळकट बनवण्याचा प्रयत्न करता येतो. सध्याच्या स्थितीच्या आधारे भविष्यामध्ये कशा प्रकारे विकसित बदल करता येईल याचा अंदाज घेता येतो.

४) मापन करणे (Mapping):

पर्यावरणातील सर्व घटक जलद गतीने बदलत नसतात. परंतु एका घटकाचा दुसऱ्या घटकावर परिणाम होतो. प्रत्येक घटकाचा परिणाम अभ्यासून त्याचा व्यवसायाला कसा फायदा करून घेता येईल हे पाहिले जाते. पर्यावरण तपासणीचा मुख्य हेतू म्हणजे व्यवसायातील अडथळे शोधून ते दूर करणे व कामामध्ये सुधारणा करणे होय.

५) प्रतिकृती करणे (Modelling):

पर्यावरण तपासणीसाठी प्रतिकृती या तंत्राचा अवलंब करता येतो. उदा. संभवनीयता, सादरीकरण याद्वारे दोन घटकातील तुलना समजते. त्याद्वारे निष्कर्ष तयार करता येतात त्याचा उपयोग व्यवस्थापकांना निर्णय घेण्यासाठी होतो.

६) माहिती गोळा करणे (Spying):

व्यवसायातील किंवा व्यवसायाबाहेरील प्रतिनिधींमार्फत पर्यावरणातील विशिष्ट घटकांची माहिती गोळा केली जाते. उदा. विक्री प्रतिनिधी मार्फत स्पर्धक व पुरवठादारांची माहिती मिळविता येते. त्याद्वारे बाजारपेठविषयक पूर्वानुमान तयार करता येतात. अनुभवी प्रतिनिधींमार्फत अचूक व वास्तव स्वरूपाची माहिती गोळा करता येते. परंतु याद्वारे पर्यावरणाची सखोल माहिती गोळा करता येत नाही. सरकारच्या प्रतिनिधींमार्फत सुध्दा माहिती गोळा करता येते.

७) व्यवस्थापन माहिती पध्दती (Management Information System):

पर्यावरणाची तपासणी करताना पर्यावरणातील विविध घटकांची आवश्यक माहिती गोळा करून तिचा पुरवठा व्यवस्थापकांना केला जातो. त्याआधारे व्यवस्थापक निर्णय घेतात. व्यवसायातील प्रत्येक विभागाकडून माहिती मागविता येते. उदा. विभागप्रमुखांकडून अहवाल गोळा करतात. उत्पादन विभागाकडून आलेल्या अहवालाच्या सहाय्याने उत्पादित वस्तुचा दर्जा, रचना, बदल याबाबत व्यवस्थापक निर्णय घेतात तर विपणन विभागप्रमुखांकडून आलेल्या माहितीच्या आधारे विपणनविषयक निर्णय घेता येतात. उदा. स्पर्धसाठी तयारी करणे.

८) क्वेस्ट तंत्र (QUEST):

या तंत्राद्वारे डावपेच तयार करणारे अधिकारी घटना आणि कल याबाबतची पाहणी करतात. विविध घटकातील बदलांचा अभ्यास करतात. कामाचा अहवाल तयार करतात. डावपेच तयार करणारे सर्व अधिकारी एकत्र येऊन पर्यावरणातील विविध घटकांवर चर्चा करतात व निर्णय घेतात. विविध पर्यायाद्वारे विशिष्ट पर्यायाची निवड करताना असे पर्याय व्यवसायाला फायद्याचे ठरतात.

४.६ स्वोट विश्लेषण (SWOT Analysis)

व्यवसाय संघटनेला स्पर्धेत प्रवेश करणे आणि टिकाव धरण्यासाठी स्वोट पृथःक्करणाची आवश्यकता असते. व्यवसायातील सामर्थ्ये बाजू समजावून घेऊन त्यामध्ये आणखी सुधारणा केल्यास व व्यवसायातील अडचणी कमी केल्यास व्यवसायाची वृद्धी होते. व्यवसायाला आत्मपरीक्षण करण्याची सवय लागते. स्वोट पृथःक्करणातील घटक पुढीलप्रमाणे :-

S = Strength ताकद किंवा सामर्थ्ये बाजू-बलस्थाने

W = Weaknesses कमकुवतपणा

O = Opportunities संधी

T = Threats अडथळे किंवा धोके

अ) ताकद किंवा सामर्थ्ये बाजू (Strengths):

व्यवसायाचा विकास व वृद्धी दर्शविणाऱ्या घटकांना सामर्थ्ये असे म्हणतात. त्यामुळे व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढून व्यवसायाला बळकटी येते. यालाच व्यवसायाची शक्तीस्थाने असेही म्हणतात. त्यामध्ये पुढील घटकांचा समावेश होतो.

- १) व्यवसायाला साधनसामग्रीचे सर्व घटक पुरेशा प्रमाणात आणि वेळेवर उपलब्ध होणे.
- २) आधुनिक तंत्रज्ञान व यंत्रसामग्रीची उपलब्धता.
- ३) कुशल व प्रशिक्षित आणि अनुभवी कामगार वर्ग.
- ४) पुरेशा प्रमाणात अर्थसहाय्य.
- ५) दर्जेदार उत्पादनाची निर्मिती.
- ६) उत्पादित मालाला बाजारपेठांमध्ये मागणी.
- ७) पुरेशा प्रमाणात नफा.
- ८) लाभांशाचे दर अधिक.
- ९) कर्मचारी व कार्यक्षमता व पुरेशा प्रमाणात सुविधा.
- १०) व्यवसायात नावलौकिकात वाढ.
- ११) व्यवसायाची प्रतिमा विकसित होणे.
- १२) अंतर्गत पर्यावरण पोषक असणे.
- १३) अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये चांगले संबंध
- १४) नाविन्यता व संशोधनास वाव.
- १५) नवीन उत्पादनाचा शोध घेणे.
- १६) व्यवस्थापकांचा विकसित दृष्टिकोन.
- १७) उत्पादनाला वृद्धी अवस्था प्राप्त होणे.

ब) कमकुवतपणा (Weaknesses):

कमकुवतपणा म्हणजे व्यवसायाची क्षमता कमी होणे किंवा क्षमतेचा अभाव होय. व्यवसायाची ताकद किंवा सामर्थ्य बाजू कमी पडणे म्हणजेच कमकुवतपणा होय. त्यामुळे व्यवसाय अपेक्षित प्रगती करू शकत नाही. परंतु हे घटक समजावून घेऊन त्यावर उपाययोजना करता येतात. ते पुढीलप्रमाणे:-

- १) व्यवसायाला हलक्या दर्जाचा कच्चा माल प्राप्त होणे.
- २) जुन्या प्रकारची यंत्रसामग्री.
- ३) अशिक्षित व अप्रशिक्षित कामगार वर्ग.
- ४) पुरेशा प्रमाणात वित्तपुरवठ्याचा अभाव.
- ५) पारंपारिक उत्पादन पद्धती.
- ६) व्यवस्थापकांचा पारंपारिक दृष्टिकोन.
- ७) उत्पादनाला पुरेशी बाजारपेठ न मिळणे.
- ८) अंतर्गत चांगल्या पर्यावरणाचा अभाव.
- ९) मर्यादित प्रमाणात उत्पादन.

- १०) मर्यादित प्रमाणात नफा.
- ११) उत्पादन क्षमता कमी होणे.
- १२) उत्पादन खर्चात वाढ होणे.
- १३) लाभांशाचे दर कमी होणे.
- १४) भागांची मागणी कमी होणे.
- १५) कर्जाचे प्रमाण वाढणे.
- १६) साधनसामग्रीचा पुरेशा प्रमाणात वापर न करणे.
- १७) उत्पादनाने घसरण अवस्थेकडे प्रवेश करणे.

क) संधी (Opportunities):

व्यवसायाला वेगवेगळ्या प्रकारच्या संधी येत असतात त्यांचा वेळेवर लाभ घेतल्यास व्यवसायाचा विकास जलद गतीने होतो. त्यामुळे व्यवसायाची ताकद वाढते. त्यामध्ये पुढील घटकांचा समावेश होतो.

- १) आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करणे.
- २) विदेशी गुंतवणूक करणे.
- ३) ग्राहक वृद्धी करणे.
- ४) उत्पादनाला विविध बाजारपेठेत मागणी निर्माण करणे.
- ५) बाजारपेठेचा हिस्सा वाढविणे.
- ६) जागतिकीकरणाच्या स्पर्धेतून आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठ मिळविणे.
- ७) उत्पादनामध्ये वाढ करणे.
- ८) नवीन वस्तुचा शोध घेणे.
- ९) व्यवसायाची नवीन शाखा सुरु करणे.
- १०) उत्पादनाचे विविधीकरण करणे.
- ११) पोषक पर्यावरणाची निर्मिती करणे.
- १२) उत्पादनाला स्थैर्य व पूर्ण विकास अवस्था प्राप्त होणे.

ड) अडथळे / धोके (Threats):

व्यवसायामध्ये सातत्य निर्माण करताना त्यामध्ये विविध प्रकारच्या अडचणी निर्माण होतात. अडथळ्यामुळे व्यवसायाचा अपेक्षित विकास होऊ शकत नाही. ते पुढीलप्रकारचे आहेत.

- १) यंत्रसामग्रीमध्ये सतत बिघाड निर्माण होणे.
- २) कर्मचाऱ्यांचे स्थलांतर, बदली.
- ३) अधिकारी व कर्मचारी यामध्ये मतभेद व संघर्ष.

- ४) स्पर्धकांच्या संख्येत वाढ.
- ५) उत्पादनाची मागणी कमी होणे.
- ६) ग्राहकांच्या आवडीनिवडी व प्रवृत्तीमध्ये बदल.
- ७) कर्मचारी आंदोलने, संप, टाळेबंदी, मोर्चा, घेराव इ.
- ८) उत्पादनाची गुणवत्ता घसरणे.
- ९) उत्पादन घसरण अवस्थेमध्ये जाणे.
- १०) व्यवस्थापक आणि कर्मचारी यामध्ये समन्वयाचा व सहकार्याचा अभाव.
- ११) विविध विभागांतर्गत मतभेद.
- १२) आर्थिक टंचाई किंवा वित्तपुरवठा कमी पडणे.
- १३) कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणाचा अभाव असल्याने आधुनिक तंत्रज्ञानाचा वापर न करता येणे.

४.७ स्वाध्याय

- प्र. १ व्यावसायिक पर्यावरण म्हणजे काय? व्यवसायांवर परिणाम करणाऱ्या विविध घटकांचे थोडक्यात वर्णन करा.
- प्र. २ व्यावसायिक पर्यावरण विश्लेषणाची गरज व महत्त्व स्पष्ट करा.
- प्र. ३ व्यावसायिक पर्यावरण तपासणीची तंत्रे किंवा दृष्टिकोन सांगा.
- प्र. ४ स्वोट विश्लेषण (SWOT) म्हणजे काय? त्यातील घटक स्पष्ट करा.
- प्र. ५ स्वोट विश्लेषणाचा डावपेच तयार करण्यासाठी व्यवस्थापकांना कसा उपयोग होतो?
- प्र. ६ टीपा लिहा :
 - अ) अंतर्गत पर्यावरण
 - ब) पर्यावरण तपासणी
 - क) आंतरराष्ट्रीय पर्यावरण
 - ड) तांत्रिक पर्यावरण
 - ई) स्वोट विश्लेषण

प्रकरण - ५

उपक्रमाच्या पातळीवरील डावपेच भाग - १

(Corporate Level Strategies - Part - I)

घटक संरचना

- ५.० उद्दिष्टे
- ५.१ प्रास्ताविक
- ५.२ भव्य किंवा व्यापक डावपेच
 - ५.१.१ स्थैर्य किंवा अस्तित्वाचे डावपेच
 - ५.१.२ वृद्धी डावपेच
- ५.३ पुनःनफा स्थिती डावपेच
- ५.४ निर्गुतवणूक डावपेच
- ५.५ दिवाळखोरीचा डावपेच
- ५.६ स्वाध्याय

५.० उद्दिष्टे (Objectives)

- १) उपक्रमाच्या पातळीवरील डावपेच अभ्यासणे.
- २) भव्य किंवा व्यापक डावपेचाची माहिती मिळविणे.
- ३) उपक्रमाला पुनर्नफा स्थिती प्राप्त करण्याबाबतच्या डावपेचाविषयी ज्ञान संपादन करणे.
- ४) निर्गुतवणूकीबाबतचे डावपेच केव्हा वापरावेत याविषयी विद्यार्थ्यांना माहिती देणे.
- ५) दिवाळखोरी किंवा उपक्रमाचे विसर्जन करण्याबाबतच्या डावपेचांबाबत विद्यार्थ्यांना माहिती देणे.

५.१ प्रास्ताविक (Introduction)

या प्रकरणामध्ये आपण उपक्रमाच्या अस्तित्वाबाबत, विकासाबाबत आणि भविष्याबाबतचे डावपेच अभ्यासणार आहोत. उपक्रमाचे अस्तित्त्व कायमस्वरूपी निर्माण करण्यासाठी दीर्घकालीन स्वरूपाचे निर्णय घ्यावे लागतात. उपक्रमाच्या अस्तित्त्वासाठी विकास किंवा वृद्धी प्रक्रिया

सातत्याने होणे गरजेचे असते. उपक्रमाची भरभराट होत असताना काही वेळा अचानकपणे उपक्रमाचा विकास कमी होतो अशा वेळी उपक्रमाला सावरण्यासाठी काही महत्त्वाचे डावपेच उपयोगाचे ठरतात. उदा. उपक्रमाची पुनर्रचना करणे. शेवटी विविध प्रयत्न करूनही उपक्रमामध्ये सुधारणा करता आली नाही तर दिवाळखोरीचा डावपेच विचारात घ्यावा लागतो. अशा विविध डावपेचांची रचना ताठर न ठेवता काळावधीनुसार त्यामध्ये बदल करता यावा म्हणून संमिश्र डावपेचाचा उपयोग केला जातो.

५.२ भव्य स्वरूपाचे डावपेच (Grand Strategies)

उपक्रमाला सामावून घेणारे डावपेच हे मूलभूत व मोठ्या स्वरूपाचे असतात. उपक्रमाचे कायमस्वरूपी अस्तित्त्व टिकविणे, वृद्धी करणे, विकास करणे, उद्दिष्टांची पूर्तता करणे अशा प्रकारचे महत्त्वपूर्ण निर्णय व्यवस्थापकांना घ्यावे लागतात. ग्लूक आणि जॉच यांच्यामध्ये उपक्रमाची वृद्धी आणि विस्तार, पुनर्रचना आणि संमिश्र डावपेच इ. चा भव्य डावपेचांमध्ये समावेश केला जातो. यामध्ये पुढील डावपेचांचा विचार करावा लागतो.

५.२.१ स्थैर्य किंवा अस्तित्त्वाचे डावपेच (Stability Strategy):

उपक्रमाचे अस्तित्त्व दीर्घकाळ टिकविण्यासाठी जे निर्णय घेतले जातात त्याला स्थैर्य डावपेच असे म्हणतात. स्पर्धा, बाजारपेठेतील स्थिती, बदल यांना तोंड देऊन उपक्रम आपले अस्तित्त्व किंवा स्पर्धेमध्ये टिकाव धरत असतो. हे डावपेच उपक्रमाला सुरक्षितता प्राप्त करून देणारे आहेत. व्यावसायिक प्रचलित उत्पादनावर लक्ष केंद्रित करून आपले सातत्य निर्माण करतात. उपक्रमाला सातत्याने नफा झाल्यास त्याच्या अस्तित्त्वाचा मार्ग सुकर बनतो.

उत्पादित वस्तुंना बाजारपेठेमध्ये सतत मागणी असणे, विक्रीमध्ये सतत वाढ होणे, उपक्रमाचा सर्वांगीण विकास होणे, उदा. ग्राहक वृद्धी, बाजारपेठ, हिस्सा वाढणे, उलाढाल वाढणे इ. उपक्रमाला भविष्यात विक्री वृद्धीची संधी प्राप्त होणे याबाबी उपक्रमाचे अस्तित्त्व शाबीत करणाऱ्या आहेत. उपक्रमाच्या उत्पादनाला विकास व स्थैर्य अवस्था प्राप्त झालेली असते. उपलब्ध साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करून घेतला जातो. उपक्रमामध्ये आवश्यक त्या तंत्रज्ञानाच्या उपयोग करून घेतला जातो. संशोधन आणि विकास, बाजारपेठ इ. वर उपक्रमाचे लक्ष केंद्रित झालेले असते. उपक्रमाची कार्यक्षमता सतत वृद्धीगत होत असते. व्यवस्थापनामध्ये स्थिर विकासाचा विचार केला जातो. दीर्घकालीन धोरणे तयार करून त्यांची अंमलबजावणी केली जाते. पोषक पर्यावरण निर्माण करून त्याचे संवर्धन केले जाते.

स्थैर्य डावपेचाचे दृष्टिकोन (Approaches of Stability Strategy):

१) साधारण विकासाचे डावपेच (Modest Growth Strategy):

उपक्रमाच्या विकासाची क्षमता विचारात घेऊन दरवर्षी त्यामध्ये सातत्य राखण्याचा निर्णय घेतला जातो. उदा. विक्रीमध्ये १०% नी वाढ करणे, त्यामुळे उपक्रमाच्या नफ्यामध्ये मागील वर्षाच्या तुलनेत १०% नी वाढ होत असते. उपक्रमाचा अपेक्षित विकास होत असतो त्यामुळे व्यवस्थापन समाधानी व प्रयत्नवादी राहते. सावकाश परंतु सातत्याने उपक्रमाला अपेक्षित उद्दिष्ट प्राप्तीपर्यंत जाता येते.

२) बदल न करण्याचे डावपेच (No Change Strategy):

उपक्रमाचे कामकाज सुरळितपणे चालू असल्यास त्यामध्ये बदल करण्याची गरज नसते. अशावेळी स्थिर स्वरूपाचे डावपेच तत्त्व उपयोगात आणले जाते. प्रमाणबद्ध कामामध्ये बदल करण्याची व्यवस्थापनाची तयारी नसते.

३) अपेक्षित विकास डावपेच (Sustainable Growth Strategy):

उपलब्ध सामग्रीचा वापर करून, अडथळ्यांवर मात करून अपेक्षित विकास साध्य करण्याचे लक्ष या डावपेचाद्वारे निश्चित केले जाते. उदा. वित्तपुरवठा पुरेशा प्रमाणात उपलब्ध नसताना काटकसरीचे धोरण अवलंबून आर्थिक अडचणींवर मात करून उपक्रमामध्ये सातत्य राखण्याचा प्रयत्न केला जातो.

४) नफा डावपेच (Profit Strategy):

ग्राहकवृद्धी, बाजारपेठेचा हिस्सा वाढविणे, विक्री उलाढाल वाढविणे याद्वारे नफ्यामध्ये वाढ करता येते. उत्पादित मालाला सतत मागणी असणे, उपक्रमाचे बाजारातील नावलौकिक कार्यक्षमता यावर नफा अवलंबून असतो.

५) थांबण्याचा डावपेच (Pause Strategy):

यालाच उपक्रम विस्ताराचे डावपेच असे म्हणतात. याद्वारे उपक्रमाचा अपेक्षित विकास साधण्याचे उद्दिष्ट पूर्ण केले जाते. वृद्धी किंवा विस्तार प्रक्रियेमध्ये सातत्य निर्माण केले जाते. उत्पादन वृद्धी, ग्राहक वृद्धी, विक्रयवृद्धी, नफा वृद्धी, कार्यक्षमता वृद्धी इ. द्वारे उपक्रमाची वृद्धी होत असते. एखादे नवीन उत्पादन सुरु करणे हा त्या उपक्रमाचा अंतर्गत वृद्धीचा भाग आहे. तर एखादा नवीन उद्योग आपल्या उपक्रमात सामावून घेणे हा बहिर्गत वृद्धीचा भाग आहे. उपक्रमाला कायमस्वरूपी अस्तित्त्व प्राप्त करणे, मोठ्या प्रमाणावरील उत्पादनाच्या आर्थिक बचतीचा लाभ घेणे, नावलौकिक वाढविणे, स्पर्धेमध्ये टिकून राहणे, आर्थिक विकास करणे, नाविन्यपूर्ण संशोधन हाती घेणे यासाठी आज उपक्रमांना वृद्धी डावपेचाची आवश्यकता आहे.

विल्यम ग्लूक यांच्यामते अपेक्षित उद्दिष्टांपेक्षा त्यांची पूर्तता अधिक होणे यालाच विस्तार किंवा वृद्धी डावपेच असे म्हणतात. उपक्रमाच्या बाजारपेठेतील हिस्स्यामध्ये सातत्याने वाढ होणे हे विस्ताराचे लक्षण आहे. त्यामुळे नवीन बाजारपेठांमध्ये प्रवेश करणे, नवीन प्रभागाची निवड करणे, नवीन उत्पादनाचा शोध घेणे इ. बाबी उपक्रमांना करणे शक्य होते.

वृद्धी किंवा विस्तार डावपेचाचे प्रकार (Types of Growth Strategies):

अ) अंतर्गत वृद्धी डावपेच (Internal Growth Strategies):

नवीन उत्पादन केल्यानंतर त्यासाठी नवीन बाजारपेठांचा शोध घेतला जातो. सुरुवातीला बाजारपेठेत नव्याने प्रवेश करताना उत्पादनाची गुणवत्ता व वाजवी किंमत, जाहिरात करणे, ग्राहकांना चांगल्या सेवा उपलब्ध करून देणे याबाबी आवश्यक ठरतात. ग्राहकांच्या आवडीनिवडी विचार करून त्यानुसार उत्पादन केल्यास, उत्पादनामध्ये नाविन्यता निर्माण करणे, आधुनिक

तंत्रज्ञानाचा अवलंब करणे, संशोधनाद्वारे वस्तू परिवर्तन, विविधीकरण, नाविन्यता इ. घटक अंतर्गत वृद्धीसाठी पूरक ठरतात.

एखादे मुख्य उत्पादन करताना त्यावर आधारित नवीन उत्पादन सुरु करता येते. त्यामुळे उपक्रमाच्या खर्चात बचत होते. एखाद्या उत्पादनाची मागणी कमी झाली तरी दुसऱ्या उत्पादनाला फायदा होतो. त्यामुळे उपक्रमाचे अस्तित्त्व टिकविणे शक्य होते. यालाच विविधकरण डावपेच असे म्हणतात. उर्ध्वगामी विविधीकरणामध्ये मुख्य उत्पादनावर आधारित पूरक उत्पादन केले जाते. उदा. सायकल कंपनीने दुचाकी वाहन उत्पादन सुरु करणे तर समांतर विविधीकरणामध्ये एक उपक्रम दुसरा उपक्रम विकत घेतो किंवा त्याला सामावून घेऊन मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन करून वृद्धी करत असतात. तर एखादा तोट्यात चालणारा उपक्रम नफ्यामध्ये चालणाऱ्या उपक्रमामध्ये समायोजन करत असतात. उदा. संगणक उत्पादन करणाऱ्या उपक्रमाद्वारे मोबाईल बँकिंग, विमा, वित्तपुरवठा इ. क्षेत्रामध्ये प्रवेश करणे. तसेच मुख्य उत्पादनाशी निगडीत काही पूरक प्रक्रिया करता येतात. उदा. वाहन उद्योगाद्वारे कर्जपुरवठ्याची सुविधा उपलब्ध करून देणे.

ब) बहिर्गत वृद्धी डावपेच (External Growth Strategies):

बहिर्गत वृद्धी डावपेचाद्वारे उपक्रमाची वृद्धी मोठ्या प्रमाणात आणि जलद गतीने केली जाते. हे डावपेच पुढीलप्रमाणे,

१) नवीन खरेदी करणे:

समान प्रकारचा नवीन उपक्रम खरेदी करून आपल्या उपक्रमामध्ये नवीन उपक्रमाच्या मालमत्ता समाविष्ट करून देता येतात.

२) नवीन उपक्रमाला सामावून घेणे:

आपल्या उपक्रमामध्ये नवीन उपक्रमाला सामावून घेऊन उपक्रमाची वृद्धी करता येते.

३) उपक्रमांचे एकत्रीकरण करणे:

दोन किंवा अधिक उपक्रम एकत्र येऊन मोठ्या उपक्रमाची स्थापना करू शकतात त्याद्वारे मोठ्या प्रमाणावरील उत्पादनाच्या आर्थिक बचतीचा लाभ प्राप्त होतो.

४) संयुक्त उपक्रमाची स्थापना करणे:

दोन लहान उपक्रम एकत्र येऊन मोठ्या उपक्रमाची स्थापना करू शकतात. त्यामुळे त्यांना मोठ्या प्रमाणावरील उपक्रमाचे लाभ होतात. आधुनिक व खर्चिक तंत्रज्ञान उपलब्धतेसाठी व्यावसायिक एकत्र येऊन संयुक्त उपक्रमाची स्थापना करतात.

५.३ पुनर्नफा स्थिती डावपेच (Turnaround Strategy)

नफ्यामध्ये चालणारे उपक्रम तोट्यात येताना अशावेळी त्या व्यवसायांना पुन्हा नफ्याची स्थिती प्राप्त करण्यासाठी हा डावपेच वापरला जातो. अशावेळी जे युनिट तोट्यात चालतात

त्यातील गुंतवणूक कमी केली जाते. जे युनिट फायद्यात चालतात त्यावर अधिक लक्ष केंद्रित केले जाते. उपक्रमाची वाटचाल घसरण अवस्थेकडे चाललेली असते ती थांबवून उपक्रम पुन्हा पूर्ववत स्थितीकडे येण्यासाठी प्रयत्न करता येतो.

उपक्रम घसरण अवस्थेत गेल्यावर त्याची दिवाळखोरी जाहीर करावी लागते, किंवा विसर्जन करावे लागते. कारण सततच्या तोट्यामुळे उपक्रम आर्थिक अडचणीत येतो. देणे देण्याची जबाबदारी वाढते. खर्चात भरमसाठ वाढ होते. सामग्रीचा पुरेपूर वापर केला जात नाही, कार्यक्षमता कमी होते. या सर्व घटकांवर उपाययोजना म्हणून उपक्रमाला सावरण्याचा प्रयत्न करणे किंवा पी. सी. कोलिन यांच्यामते, “उपक्रमाला नफ्याची स्थिती पुन्हा प्राप्त करणे होय.” उपक्रमाचे अस्तित्त्व नाहिसे करण्याअगोदर उपक्रम पुन्हा पूर्व स्थितीला आणणे हा महत्त्वाचा डावपेच आहे.

५.३.१ पुनर्नफा स्थितीचे व्यवस्थापन (Managing Turnaround):

१) वरिष्ठ व्यवस्थापन पातळीवर विचारविनीमय करणे:

उपक्रमाला पुनर्नफा स्थिती प्राप्त करणे हा दीर्घकालीन स्वरूपाचा डावपेच आहे. उपक्रमाच्या दृष्टिकोनातून त्या उपक्रमाला नवसंजीवनी प्राप्त करणे होय. म्हणून वरिष्ठ पातळीवरील अधिकारी उदा. व्यवस्थापक, कार्यकारी अधिकारी, व्यवसायांतर्गत तज्ज्ञ, बहिर्गत तज्ज्ञ सल्लागार यांनी एकत्र येऊन विचारविनीमय करून उपक्रमाला पुनर्नफा स्थिती प्राप्त करण्यासाठी उपाययोजना शोधल्या पाहिजेत.

२) प्रशिक्षण देणे:

कामामध्ये आवश्यक ती कौशल्ये प्राप्त व्हावीत यासाठी कर्मचारी प्रशिक्षण हा महत्त्वाचा भाग आहे. त्यामुळे कामामधील नवीन पध्दती, आधुनिक तंत्रज्ञानाचा वापर याबाबी कर्मचाऱ्यांना चटकन अवगत होतात. त्यांच्या कौशल्यात वाढ झाल्यास कार्यक्षमता वाढते व त्याचा उपयोग व्यवसायाची कार्यक्षमता वृद्धी व नफा वृद्धी यासाठी होतो.

३) व्यावसायिक तज्ज्ञांची नेमणूक करणे:

व्यावसायिक तज्ज्ञांना विविध उपक्रमांच्या कामाचा अनुभव असतो. त्यामुळे उपक्रमाची स्थिती का व कशी खालावली याचा ते शोध घेतात. व त्यामुळे सुधारणा करण्यासाठी उपाय सुचवितात. उपक्रमांतर्गत तज्ज्ञांपेक्षा बहिर्गत तज्ज्ञांना माहिती अधिक असल्यामुळे त्यांनी सुचविलेले उपाय उपक्रमाचा विकास करण्यासाठी उपयोगाचे ठरतात.

४) उपक्रमाचे मूल्यमापन करणे:

उपक्रमातील विविध विभागातील कार्याचे मूल्यमापन करून त्यातील दोष किंवा उणिवांचा शोध घेता येतो. ज्या विभागांची कार्यक्षमता खालावली आहे ती वाढविण्यासाठी त्यांना सूचना करता येतात. उपक्रमाची एकूण कार्यक्षमता वृद्धीगंत व्हावी यासाठी उपाययोजना करता येतात.

५) व्यवस्थापनामध्ये बदल करणे:

जर अकार्यक्षम व्यवस्थापनामुळे उपक्रम तोट्यात आला असेल तर व्यवस्थापनामध्ये बदल करण्याचा निर्णय घेता येतो. नवीन व्यवस्थापक, कार्यकारी अधिकारी आणि तज्ज्ञ इ. एकत्र येऊन उपक्रमाच्या वृद्धीसाठी कृती नियोजना आराखडा तयार करतात व त्याची अंमलबजावणी करतात.

६) विभागवार अहवाल व अभिप्राय मागविणे:

उपक्रमाची घसरण ही सर्व विभागांची जबाबदारी आहे म्हणून व्यवस्थापकांनी प्रत्येक विभागप्रमुखांकडून कामाचा अहवाल व अभिप्राय मागविला पाहिजे त्यामध्ये उपक्रमाची घसरण का झाली, कार्यक्षमता कमी होण्याची कारणे, कामातील अडचणी व त्यावर उपाययोजना इ. स्पष्टपणे मांडल्या पाहिजेत त्यानुसार कृतीनियोजन आराखडा तयार करून त्याची अंमलबजावणी करता येते.

७) उपक्रमाची पुनर्रचना करणे:

उपक्रमाची घसरण झाल्यास त्यामध्ये सुधारणा व्हावी यासाठी नवीन कृती नियोजन आराखडा तयार करून त्याची अंमलबजावणी केली पाहिजे. या आराखड्यामध्ये नवीन योजनांची मांडणी, अनावश्यक योजना बंद करणे, पारंपारिक योजनांची नव्याने रचना किंवा मांडणी करून नवीन आराखडा तयार करून त्याची पध्दतशीरपणे अंमलबजावणी केली पाहिजे.

८) विविध घटकांचे सहकार्य घेणे:

उपक्रमाची कार्यक्षमता, नफा वाढविणे, यासाठी सामुहिक प्रयत्नांची आवश्यकता असते. त्यासाठी उपक्रमाचे मालक, व्यवस्थापक, सभासद, संचालक मंडळ, कर्मचारी, गुंतवणूकदार, शासन, समाज व ग्राहक इ. घटकांमध्ये सहकार्याची भावना निर्माण करणे गरजेचे आहे. उपक्रमातील विविध विभागांमध्ये परस्पर समन्वय आणि सहकार्य असल्यास मोठी आव्हाने पेलवणे जसे शक्य असते तसे उपक्रमाला पुनर्रना स्थिती प्राप्त करणे हे सुध्दा अवघड नाही.

५.३.२ पुनर्रना स्थितीचे दृष्टिकोन : (Approaches of Turnaround)

१) कृती नियोजन / योजना दृष्टिकोन (Surgical Approach):

या प्रकारच्या दृष्टिकोनामध्ये उपक्रमाला घसरण अवस्थेतून सावरण्यासाठी उपक्रमामध्ये नवीन कार्यकारी अधिकाऱ्यांची नेमणूक केली जाते. हे अधिकारी उपक्रमाच्या सर्व कामकाजावर नीट लक्ष ठेवतात, अभ्यास करतात व कारणे शोधून काढतात. त्यावर उपाय म्हणून ते नव्याने कृती नियोजन आराखडा तयार करून त्याची अंमलबजावणी करतात. उपक्रमातील तोट्यात चालणाऱ्या प्रक्रिया बंद करून फायद्यात चालणाऱ्या प्रक्रियांवर अधिक चांगले लक्ष दिले जाते. चांगल्या कृती किंवा कामातून उपक्रमाला पुन्हा नव्याने पुनर्रना स्थिती प्राप्त करून देणारा हा दृष्टिकोन आहे.

२) मानवी दृष्टिकोन (Human Approach):

या दृष्टिकोनामध्ये उपक्रमातील सर्व अधिकारी व कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य घेऊन उपक्रमाचा विकास केला जातो. लोकशाही पध्दतीने उपक्रमातील सर्वांची मते किंवा अभिप्राय विचारात घेतले जातात. त्यामुळे आपणच आपल्या उपक्रमाचे मूल्यमापन किंवा परीक्षण करू शकतो. उपक्रमातील अडचणी समजावून घेऊन त्या सोडविण्यासाठी उपाय करू शकतो. यामध्ये उपक्रमातील सर्व घटकांना सामावून घेतल्यामुळे मानवी संबंध विकसित होतात. सकारात्मक भावना तयार होते व त्या जाणिवेतून सर्वजण पुनर्नफा स्थिती कार्याला हातभार लावतो. उपक्रमाच्या दीर्घकालीन अस्तित्वासाठी असे दृष्टिकोन फार महत्त्वाचे असतात.

आपली प्रगती तपासा

अ) खालील संकल्पना स्पष्ट करा.

१) भव्य स्वरूपाचे डावपेच

२) स्थैर्य डावपेच

३) बदल न करण्याचे डावपेच

४) अंतर्गत वृद्धी डावपेच

ब) बहिर्गत वृद्धी डावपेचांची यादी तयार करा.

क) पुनर्नफा स्थितीचे दृष्टिकोन सांगा.

५.४ निर्गुतवणूक डावपेच (Divestment Strategy)

उपक्रमाच्या घसरण अवस्थेमध्ये जी उत्पादने, प्रक्रिया तोट्यात चालतात त्या बंद करण्याचा किंवा त्यामध्ये गुंतवणूक न करण्याचा निर्णय घेतला जातो. अशा प्रकारचे युनिट विक्री केली जाते. आलेल्या रकमेतून नवीन मालमत्ता खरेदी करता येतात. याद्वारे उपक्रमाची घसरण थांबवून विकास करता येतो.

निर्गुतवणूकीची कारणे (Reasons for Divestment):

१) जी उत्पादने काळाच्या प्रवाहानुसार बाजारपेठेतून नाहिशी होतात अशी उत्पादने बंद करण्याचा निर्णय वेळीच घ्यावा लागतो.

- २) एखादा उपक्रम समावून घेताना समायोजन होत नसल्यास अनावश्यक गुंतवणूक करणे संयुक्तिक ठरत नाही.
- ३) एखाद्या उत्पादनाचा स्पर्धेमध्ये टिकाव लागत नसल्यास सतत तोटा सहन करण्याऐवजी सदर उत्पादन बंद करण्याचा निर्णय रास्त ठरतो.
- ४) आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करण्याची उपक्रमाला गरज आहे परंतु अनावश्यक किंवा मोठ्या प्रमाणात गुंतवणूक करणे शक्य नसल्यास
- ५) अधिक उत्पादने, शाखा याद्वारे उपक्रमाची व्याप्ती वाढलेली आहे परंतु सदर व्याप्ती सांभाळणे उपक्रमाला शक्य नाही. अशावेळी अनावश्यक उत्पादन, शाखा, युनिट बंद करून आवश्यक उत्पादनावर लक्ष केंद्रित करणे गरजेचे असते.
- ६) उत्पादनाला नवीन पर्याय शोधता येतो. प्रचलित उत्पादनापेक्षा नवीन उत्पादन अधिक फायद्याचे आहे असे वाटल्यास त्याचा विचार केला जातो.
- ७) उपक्रमातील कर्जाचा बोजा वाढल्यास तो कमी करण्यासाठी कमी फायद्यातील उत्पादन कमी करण्याचा निर्णय घेता येतो.
- ८) नवीन उपक्रमाची स्थापना करताना जुने उपक्रम बंद करण्याचा किंवा त्यामध्ये गुंतवणूक न करण्याचा निर्णय घेतला जातो.
- ९) व्यवस्थापकांचा दृष्टिकोन म्हणजे कोणत्या उपक्रमामध्ये किंवा उत्पादनामध्ये किती प्रमाणात गुंतवणूक करायाची याबाबत व्यवस्थापक जागरूक असल्यास त्यांच्या निर्णयानुसार उत्पादन बंद करणे, उपक्रमाचा काही भाग विकणे, गुंतवणूक थांबविणे अशा प्रकारचे निर्णय घेतले जातात.

निर्गुंतवणुकीचे दृष्टिकोन : (Approaches of Divestment)

१) स्वतंत्र उपक्रमाची स्थापना करणे:

उपक्रमातील एखादे उत्पादन, युनिट किंवा शाखा तोट्यात असेल, अतिरिक्त असेल तर त्याची स्थापना उपक्रमापासून स्वतंत्र करावी की, जेणेकरून त्याचा मुख्य उपक्रमावर परिणाम होणार नाही. अशा उपक्रमाचे व्यवस्थापन मुख्य उपक्रमाद्वारे किंवा स्वतंत्रपणे करता येते. अशावेळी स्वतंत्र उपक्रमाचे व्यवस्थापन स्वतंत्रपणे करता येते. सदर उपक्रम विकसीत करण्यासाठी प्रयत्न करता येतो. त्याची विक्री करता येते, तो बंद करता येतो, आहे त्या स्थितीत चालविता येतो. जर सदर उपक्रम अनावश्यक वाटत असेल तर तो बंद करण्याचा निर्णय घेता येतो किंवा त्यातील गुंतवणूक थांबविता येते. अशा उपक्रमाकडे नीट लक्ष दिल्यास त्याची कार्यक्षमता विकसित होते. तर मुख्य उपक्रमाचा उपक्रमासाठी वेळ वाया जात नाही त्यामुळे मुख्य उपक्रमाकडे अधिक लक्ष देऊन त्याची कार्यक्षमता विकसित करता येते.

२) अनावश्यक भागाची विक्री करणे :

ज्या उपक्रमाचे, उत्पादनाचे, शाखेचे, व्यवस्थापन करणे उपक्रमाला शक्य होत नाही असा घटक विक्री करता येतो. त्यापासून आलेली रक्कम आवश्यक घटक खरेदीसाठी वापरता येते त्यामुळे उपक्रमाच्या मालमत्तेत भर पडते, किंवा आलेल्या रक्कमेचा वापर उपक्रमासाठी केल्यास उपक्रमाच्या आर्थिक अडचणी सोडविता येतात. त्यामुळे अनावश्यक गुंतवणूक करण्यासाठी अनावश्यक भाग विक्री करून किंवा त्यातील गुंतवणूक थांबवून उपक्रमाचा विकास करणे यासाठी निर्गुंतवणूकीचा डावपेच किंवा निर्णय व्यवस्थापकांच्या दृष्टिने महत्त्वाचा ठरतो.

५.५ दिवाळखोरीचा डावपेच (Liquidation Strategy)

व्यावसायिक उपक्रमाला सातत्याने तोटा झाल्यास तो घसरण अवस्थेकडे वाटचाल करत असतो. पुनर्नफा स्थिती प्राप्त करण्यासाठी प्रयत्न करूनही काहीही उपयोग न झाल्यास सदर उपक्रम चालू ठेवण्याऐवजी बंद करण्याचा निर्णय घेतला जातो. अशावेळी सदर उपक्रम आर्थिकदृष्ट्या सक्षम नाही म्हणून त्याची दिवाळखोरी जाहीर करावी लागते. या निर्णयाला दिवाळखोरीचा डावपेच असे म्हणतात.

५.५.१. दिवाळखोरीची कारणे किंवा पुढील परिस्थितीत उपक्रमाला दिवाळखोरी जाहीर करावी लागते:

१) व्यावसायिक उपक्रमाला सातत्याने तोटा होत असल्यास:

उत्पन्नापेक्षा खर्चाचे प्रमाण अधिक वाढल्यास उपक्रमाला तोटा होतो. सतत ३ वर्षांपेक्षा अधिक काळ तोटा झाल्यास उपक्रमाची आर्थिक स्थिती घसरते.

२) भविष्यकाळात तोटा होण्याची शक्यता असल्यास:

वर्तमानकाळामध्ये नफ्याचे प्रमाण कमी झाल्यास उपक्रम सावरण्यासाठी विविध प्रयत्न करूनही त्यामध्ये सुधारणा झाली नाही व भविष्यकाळातही त्यामध्ये सुधारणा होण्याची शक्यता नसल्यास दिवाळखोरी जाहीर करण्याचा निर्णय घ्यावा लागतो.

३) पुनर्नफा स्थितीचे प्रयत्न निष्फळ ठरणे:

उपक्रमाचा नफा कमी झाल्यास त्यामध्ये वाढ व्हावी यासाठी प्रयत्न करता येतात परंतु आवश्यक ते प्रयत्न करूनही त्यामध्ये सुधारणा न झाल्यास दिवाळखोरीचा निर्णय घ्यावा लागतो.

४) उपक्रमाच्या उत्पादनाची मागणी कमी होणे:

ग्राहकांच्या आवडीनिवडी सतत बदलत असतात त्यानुसार उत्पादन न केल्यास किंवा आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब न केल्यास उपक्रमाची मागणी कमी होते व भविष्यकाळात यापेक्षा मागणी कमी होण्याची शक्यता असल्यास सदर उपक्रमाच्या दिवाळखोरीबाबतचा विचार करावा लागतो.

५) कर चुकविण्यासाठी उपाय शोधणे:

जर एखाद्या उत्पादनसाठी मोठ्या प्रमाणात कर आकारणी करण्यात येत असेल तर उपक्रमाला फायदा फारसा होत नाही. अशावेळी उपक्रमाचे मालक नवीन उत्पादन सुरु करण्याचे विचार करतात अशावेळी उपक्रमाची दिवाळखोरी जाहीर करून सदर उपक्रम बंद करावा लागतो.

६) नवीन उपक्रमाला सामावून घेणे:

मोठ्या उपक्रमाची स्थापना करण्याच्या हेतूने इतर उपक्रमांना आपल्या उपक्रमामध्ये सामावून घेतले जाते. त्यासाठी प्रचलित उपक्रम बंद करून नवीन उपक्रमाची स्थापना करून त्यापासून मोठ्या आकारमानाच्या उपक्रमाचे लाभ प्राप्त करता येतात.

७) उपक्रमाची आर्थिक सक्षमता घसरल्यास:

उपक्रमाला कमी नफा झाल्यास किंवा तोटा झाल्यास त्याची आर्थिक स्थिती ढासाळते अशावेळी त्या उपक्रमाद्वारे भागधारकांना पुरेसा प्रमाणात किंवा लाभांश दिला जात नाही किंवा कर्जरोखेधारकांना व्याज दिले जात नाही अगर त्यांच्याकडून कर्जाकडून रक्कम घेतल्यास तिची परतफेड करणे शक्य नसल्यास कर्जदारांची उपक्रमाच्या दिवाळखोरीला निर्णय घेतल्यास सदर उपक्रमाला विसर्जन करावे लागते.

८) स्पर्धेमध्ये टिकाव न लागणे:

उपक्रमाची स्थापना करताना स्पर्धेचे प्रमाण अधिक असल्यास व त्या उपक्रमाला स्पर्धेमध्ये टिकाव धरता न आल्यास उपक्रमाला तोटा होतो व सदर उपक्रम बंद करण्याचा निर्णय घ्यावा लागतो.

५.५.२ विसर्जन प्रक्रिया (Winding-Up Process):

कंपनीच्या दिवाळखोरीचा निर्णय घेतल्यानंतर विसर्जन प्रक्रिया पुढीलप्रमाणे करावी लागते.

१) ऐच्छिक किंवा स्वच्छेने होणारे विसर्जन (Voluntary Winding-Up):

कंपनीचे विसर्जन व्हावे यासाठी सभासद आणि कर्जरोखेधारक एकत्र येऊन ठराव पास करू शकतात. याबाबत कोर्टाकडे अर्ज व ठरावाची प्रत पाठविल्यानंतर कोर्ट कंपनीने ऐच्छिक विसर्जन करावे अशी परवानगी देते. त्यानुसार विसर्जन अधिकाऱ्याची नेमणूक करून विसर्जन प्रक्रियेला सुरुवात केली जाते. ही प्रक्रिया ऐच्छिक केली जाते.

२) कोर्टाच्या नियंत्रणाखाली स्वच्छेने होणारे विसर्जन (Voluntary Winding-Up under the Supervision of the Court):

स्वच्छेने कंपनीचे विसर्जन करावे अशी कोर्टाने परवानगी दिल्यानंतर विसर्जन प्रक्रिया केली जाते. परंतु त्यामध्ये काही गैरव्यवहार झाल्यास सभासद किंवा सावकार सदर विसर्जन कोर्टाच्या नियंत्रणानुसार व्हावे अशी विनंती किंवा अर्ज कोर्टाकडे सादर करते अशावेळी सदर

विसर्जन कोर्टाच्या देखरेखीखाली केले जाते. कोर्टामार्फत विसर्जन अधिकारी नेमला जातो. हे अधिकारी कंपनीच्या सर्व मालमत्ता आपल्या ताब्यात घेतात त्यांची विव्री करून रक्कम आल्यानंतर ती प्रथम कर्जरोखेधारकांना त्यानंतर अग्रहक्क भागधारकांना व उरलेली रक्कम सामान्य भागधारकांमध्ये त्यांच्या भागाच्या प्रमाणात परत केली जाते व विसर्जन प्रक्रिया पूर्ण केली जाते.

५.६ स्वाध्याय

- १) भव्य किंवा व्यापक स्वरूपाचे डावपेच म्हणजे काय? उपक्रमाचा विकास करणे व स्थैर्य प्राप्तीसाठी भव्य किंवा व्यापक स्वरूपाचे डावपेच कसे उपयुक्त आहेत ते स्पष्ट करा.
- २) स्थैर्य किंवा अस्तित्वाचे डावपेच म्हणजे काय? स्पर्धेमध्ये टिकून राहण्यासाठी स्थैर्य व अस्तित्वाच्या डावपेचाचे दृष्टिकोन सांगा.
- ३) उपक्रम घसरण अवस्थेत गेल्यावर त्यांना जीवदान देण्यासाठी पुनर्नफा स्थितीचे डावपेच कसे सावरतात ह्याचे वर्णन करा.
- ४) निर्गुंतवणूकीचे डावपेच म्हणजे काय? कोणत्या परिस्थितीमध्ये उपक्रमातील गुंतवणूक थांबवावी?
- ५) दिवाळखोरी म्हणजे काय? उपक्रमांची दिवाळखोरी केव्हा जाहीर करावी?
- ६) टीपा लिहा.
 - अ) वृद्धी डावपेच
 - ब) पुनर्नफा स्थिती डावपेच
 - क) निर्गुंतवणूक डावपेच
 - ड) दिवाळखोरीचे डावपेच

प्रकरण : ६

उपक्रमाच्या पातळीवरील डावपेच : भाग - २

(Corporate Level Strategies - Part II)

घटक संरचना

- ६.० उद्दिष्टे
- ६.१ प्रास्ताविक
- ६.२ विविधीकरण डावपेच
- ६.३ आधुनिकीकरण डावपेच
- ६.४ नफ्याची पुनर्गुंतवणूक
- ६.५ व्यवसाय खरेदी करणे
- ६.६ व्यवसाय सामावून घेणे डावपेच
- ६.७ एकत्रीकरणाचे डावपेच
- ६.८ प्रासंगिक डावपेच
- ६.९ संयुक्त साहस किंवा उपक्रम डावपेच
- ६.१० स्वाध्याय

६.० उद्दिष्टे (Objectives)

- १) व्यावसायिक उपक्रमाच्या पातळीवरील विविध डावपेचांचा अभ्यास करणे.
- २) विविध डावपेचांद्वारे उपक्रमाचा विकास साध्य करणे.
- ३) डावपेच रचनेबाबत विद्यार्थ्यांना माहिती देणे.

६.१ प्रास्ताविक (Introduction)

या प्रकरणामध्ये आपण विविध डावपेचांची माहिती मिळविणार आहोत. उदा. विविधीकरण, आधुनिकीकरण, नफ्याची पुनर्गुंतवणूक, व्यवसाय खरेदी करणे, व्यवसायाला सामावून घेणे, एकत्रीकरणाचा डावपेच, प्रासंगिक डावपेच, संयुक्त साहस किंवा उपक्रम डावपेच इ. या सर्व डावपेचांद्वारे व्यावसायिक व्यवसायाची वृद्धी करणे, गरजेनुसार डावपेच तयार केले जातात. जसे की, एखाद्या व्यवसाय खरेदी करून मोठ्या व्यवसायाद्वारे अधिक लाभ मिळविता येतात. एखादा व्यवसाय तोट्यात गेल्यास तो बंद करण्याऐवजी नफ्यात चालणाऱ्या व्यवसायामध्ये तोट्यात चाललेला व्यवसाय सामावून घेतला जातो.

६.२ विविधीकरण डावपेच (Diversification Strategy)

अंतर्गत वृद्धीचा हा डावपेच आहे. त्याद्वारे नवीन उत्पादन सुरु करून बाजारपेठ प्राप्त केली जाते. नवीन तंत्राचा अवलंब करून उत्पादनाचा निर्धारित दर्जा गाठला जातो. स्पर्धेचे प्रमाण वाढत आहे. त्यामुळे एखाद्या वस्तुची मागणी कमी झाल्यावर त्या व्यवसायाची घसरण होते. म्हणून नवीन वस्तू उत्पादन करण्याच्या डावपेचांचा विचार करावा लागतो. उदा. हिंदुस्थान लिक्वर कंपनी साबण, सौंदर्य प्रसाधने, वॉशिंग पावडर, चहा, मीठ, टूथपेस्ट इ. उत्पादने करते. टाटा कंपनी वाहने, चहा, मीठ, साबण, शेतीची उपकरणे इ. उत्पादने करते. गोदरेज कंपनी पशुआहार, कपाट, कुलूप, सौंदर्य प्रसाधने, रेफ्रिजरेटर, टाईपरायटिंग मशीन अशा विविध वस्तुंचे उत्पादन करते. तसेच बजाज कंपनी स्कूटर, ऑटो रिक्शा, टेम्पो, प्रेशर कुकर, मशिनचे सुटे भाग इ. विविध प्रकारच्या वस्तू तयार करते. त्यामुळे या मोठ्या कंपनी एखाद्या वस्तुची किंमत झाली तरी इतर उत्पादनांना मागणी असल्यामुळे स्पर्धायुक्त बाजारपेठेत टिकून राहते.

६.२.१ विविधीकरणाची वैशिष्ट्ये, कारणे किंवा गरज (Features, Causes or Need of Diversification):

१) स्पर्धेमध्ये टिकून राहता येते:

आधुनिक बाजारपेठेमध्ये स्पर्धेचे प्रमाण वाढत चालले आहे. सध्या ज्या उत्पादनाला मागणी आहे त्याला भविष्यात मागणी असेलच याची खात्री देता येत नाही म्हणून व्यावसायिकांना नवीन वस्तू उत्पादन करण्याच्या डावपेचाची निवड करावी लागते. त्या व्यावसायिकाने जर विविध प्रकारच्या वस्तुंचे उत्पादन करण्याचा निर्णय घेतल्यास त्यांना विविध वस्तू उत्पादनाच्या स्पर्धेमध्ये टिकाव धरता येतो.

२) व्यवसायाची वृद्धी करता येते:

विविध वस्तुंची निर्मिती केल्यामुळे व्यवसायाच्या अंतर्गत व बहिर्गत वृद्धीमध्ये वाढ करता येते. विविध उत्पादनामुळे व्यवसायाच्या कारखानदारी कामामध्ये वाढ होते ही अंतर्गत वृद्धी आहे. तसेच बाजारपेठ हिस्सा वृद्धी हा बहिर्गत वृद्धीचा भाग आहे. अंतर्गत आणि बहिर्गत वृद्धी हा व्यवसायाची एकूण वृद्धी आहे.

३) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करता येतो:

संस्थेकडे जी साधन सामग्री उपलब्ध असते तिचा वापर नवीन उत्पादन करण्यासाठी करता येतो. त्यामुळे नवीन उत्पादनासाठी मोठ्या प्रमाणात सामग्री खरेदी करावी लागत नाही. एखाद्या उत्पादनासाठी वापरली जाणारी सामग्री दुसऱ्या उत्पादनासाठी उपयोगाची ठरते. उदा. यंत्रसामग्री, मनुष्यबळ, इतर सामग्री इ. त्यामुळे व्यवसायामध्ये उपलब्ध असलेल्या सामग्रीचा पुरेपूर वापर करता येतो.

४) मोठ्या व्यवसायांना विविध उत्पादने शक्य असतात:

मोठ्या व्यवसायांना सामग्रीचे विविध घटक उपलब्ध असल्यामुळे व नवीन सामग्री खरेदी करणे शक्य असल्यामुळे नवीन उत्पादन सुरु करता येते. उदा. साखर कारखान्यांना गूळ, काकवी, ग्लूकोज, मध, कागद, बायोगॅस इ. उत्पादने सुरु करता येतात.

५) धोक्याचे किंवा तोट्याचे विभाजन करता येते:

काही उत्पादनाची मागणी बाजारपेठांच्या बदलामुळे कमी होते. त्यामुळे व्यावसायिकांना तोटा होतो. जर त्या व्यावसायिकांनी अधिक वस्तुंचे उत्पादन केले तर एखाद्या उत्पादनामध्ये तोटा झाल्यास इतर उत्पादनामध्ये फायदा झाल्यास त्यांना तोटा भरून काढता येतो. त्यामुळे त्यांना तोट्यावर मात करता येते.

६) बाजारपेठेतील संधीचा लाभ घेता येतो:

जुन्या उत्पादनाची मागणी कमी होताना नवीन उत्पादनाच्या मागणीमध्ये वाढ होते. नवीन उत्पादनाला स्थानिक बाजारपेठेपासून राष्ट्रीय आणि आंतरराष्ट्रीय पातळीवरील बाजारपेठेपर्यंत मोठ्या प्रमाणात मागणी असते. जागतीकीकरणामुळे आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठ विविध देशांसाठी खुली झालेली आहे. त्याचा लाभ देशातील उत्पादकांना व निर्यात करणाऱ्या व्याप्यांना घेता येतो.

७) व्यवसाय संस्थेच्या नावलौकिकात भर पडते:

नवीन वस्तुंचे उत्पादन केल्यामुळे त्या व्यावसायिकाची बाजारपेठेतल प्रतिमा विकसित होते. त्यांच्या नावलौकिकात वाढ होते. त्या व्यावसायिकांनी विविध उत्पादने सुरु केल्यास त्याला मागणी येते. त्यांची बाजारातील पत सुधारते, त्यांना नवीन साधनसामग्री खरेदी करणे, भांडवल उभारणी करणे, बाजारपेठ मिळविणे, नवीन बाजारपेठांत प्रवेश करणे, स्पर्धेमध्ये टिकाव धरणे इ. बाबी शक्य होतात.

८) व्यवसायाच्या नफ्यामध्ये वाढ होते:

नवीन उत्पादन सुरु करताना जुनी सामग्री वापरल्यामुळे उत्पादन खर्च कमी येतो. नवीन उत्पादनाली मागणी चांगली असल्यास, विक्री वृद्धी होऊन उत्पदकांना अधिक नफा मिळतो. त्याद्वारे त्यांना व्यवसायाचा विकास करणे शक्य होते.

६.२.२ विविधीकरणाचे प्रकार : (Types of Diversification)

१) उर्ध्वगामी विविधीकरण : (Vertical Diversification)

उर्ध्वगामी विविधीकरणाचे दोन प्रकार पडतात.

पारंपारिक विविधीकरणामध्ये व्यवसाय संस्था ज्या प्रकारचे उत्पादन करतात तशाच प्रकारची प्रक्रिया किंवा उत्पादनाची सुरुवात करतात. उदा. हिरो सायकल कंपनीने सायकलच्या रीम आणि ट्यूबचे उत्पादन सुरु केले आहे. सायकल उत्पादनासाठी ही पूरक उत्पादने आवश्यक आहेत.

आधुनिक स्वरूपाच्या विविधीकरणामध्ये व्यावसायिक मध्यस्थांना वगळून स्वतः ग्राहकांपर्यंत पोहचण्याचा प्रयत्न करतो. उदा. बाटा कंपनीने विविध बाजारपेठांमध्ये स्वतःची शोरूमस सुरु करून विक्री केली आहे. कापड उत्पादनामध्ये रेमंड कंपनी, दुचाकी वाहनामध्ये होंडा

कंपनीने स्वतः वाहन विक्री व दुरुस्ती सेवा केंद्र सुरु केली आहेत. त्यामुळे ग्राहकांची सोय आणि कंपनीच्या कामाच्या व्याप्तिमध्ये वाढ होते.

२) समांतर विविधीकरण (Horizontal Divesification):

समान प्रकारचे उत्पादन करणाऱ्या कंपन्यांचे एकत्रीकरण करणे म्हणजेच समांतर विविधीकरण होय. अशा कंपनी मोठ्या व्यवसायाची स्थापना करून मुख्य उत्पादनाला पूरक उत्पादने सुरु करतात.

३) केंद्रित विविधीकरण (Concentric Diversification):

अप्रत्यक्षपणे एखादे उत्पादन दुसऱ्या उत्पादनावर अवलंबून असते. त्याची निर्मिती करणे, आधुनिक तंत्रज्ञान, बाजारपेठ याआधारे हे विविधीकरण करता येते. उदा. वाहन विक्री करणाऱ्या कंपनी वित्तपुरवठा करू लागल्या आहेत. जीवन विमा कंपनी गृहबांधणीसाठी विमाधारकांना अर्थसहाय्य करते.

४) भिन्न स्वरूपाचे विविधीकरण (Conglomerate Diversification):

अशा प्रकारच्या विविधीकरणामध्ये नवीन वस्तुचा प्रकार किंवा व्यवसायाची निवड केली जाते. यामध्ये पारंपारिक व्यवसाय व नवीन व्यवसाय यामध्ये एकवाक्यता नसते. त्यामुळे पूर्वीच्या व्यवसायाचा आधार न घेता नाविन्यपूर्ण वस्तू उत्पादनामध्ये प्रवेश केला जातो. उदा. संगणक उत्पादन करणारी कंपनी विम्याची सेवा प्रदान करू शकते. रिलायन्स कंपनीने गॅस, शेअर्स, मोबाईल, वित्तपुरवठा इ. विविध प्रकारच्या उत्पादन व सेवांमध्ये सहभाग घेतला आहे. ही सर्व उत्पादने व सेवा भिन्न स्वरूपाच्या आहेत.

६.३ आधुनिकीकरण डावपेच (Modernisation Strategy)

नवीन वस्तू, वस्तू साखळी, नवीन सेवा सुरु करण्यासाठी आधुनिक तंत्रज्ञान कौशल्य विकसित करण्यासाठी आधुनिकीकरण डावपेचाचा अवलंब करावा लागतो. उत्पादित वस्तू आणि सेवांचा दर्जा विकसित करणे या हेतुने अशा प्रकारचे डावपेच वापरतात. स्पर्धेमध्ये टिकाव धरण्यासाठी व्यावसायिकांना सातत्याने आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करावा लागतो. सतत नवीन तंत्रज्ञान वापरल्यामुळे वस्तुची गुणवत्ता विकसित होते. विक्रयवृद्धी होऊन नपयामध्ये वाढ होते. नाविन्यपूर्ण वस्तुंना नवीन बाजारपेठांमध्ये चांगली मागणी असते. आधुनिक तंत्रज्ञानाचा वापर केल्यामुळे उत्पादन खर्चात बचत होते. उत्पादनामध्ये वाढ करता येते. अशावेळी कर्मचाऱ्यांना नवीन कौशल्ये विकसित होण्यासाठी प्रशिक्षण देऊन त्यांना त्यांच्या कामासाठी आवश्यक ज्ञान प्राप्त करून द्यावे लागते. जागतिकीकरणामध्ये विकसित देशातील तंत्रज्ञान अविकसित देशांना उपलब्ध करून दिले जाते.

आधुनिक तंत्रज्ञान खरेदी करण्यासाठी मोठ्या प्रमाणात भांडवल गुंतवणूक करावी लागते. त्यामुळे आपल्या देशात केवळ मोठे उद्योजक या डावपेचाचा अवलंब करतात. परंतु आधुनिकीकरण हे समाजातील सर्व घटकांसाठी आवश्यक आणि फायद्याचे आहे.

आधुनिकीकरण डावपेचाचे महत्त्व व फायदे :-

१) औद्योगिक उत्पादनक्षमता वाढविता येते:

आधुनिकीकरणामुळे कार्यक्षमता वाढते त्यामुळे औद्योगिक विकास होतो. विविध व्यवसायांमध्ये उत्पादन क्षमता वाढल्यास देशातील एकूण उत्पादन क्षमता वाढण्यास मदत होते. उत्पादनामध्ये मोठ्या प्रमाणात वाढ झाल्यामुळे ग्राहकांना उत्पादित वस्तुंचा पुरवठा होतो.

२) कारखान्यांची / व्यवसायांची कार्यक्षमता वाढते:

उत्पादित वस्तू व सेवांची निर्मिती करताना आधुनिक तंत्रज्ञान उपलब्ध झाल्यास त्याद्वारे व्यवसायामध्ये कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देऊन त्यांची कार्यक्षमता वाढविता येते. त्यामुळे एकूण व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.

३) आर्थिक बचतीचा लाभ घेता येतो:

आधुनिक तंत्रज्ञानासाठी व्यवसायांना मोठ्या प्रमाणात भांडवल गुंतवणूक करावी लागत असली तरी त्यापासून व्यवसायांना कायमस्वरूपी विविध फायदे मिळतात. उदा. उत्पादनाच्या प्रमाणामध्ये वाढ झाल्यास आर्थिक बचतीचा लाभ व्यवसायांना घेता येतो. कारखाना किंवा व्यवसायातील अपव्यय टाळला जातो. त्यामुळे व्यवसायाच्या लाभामध्ये वाढ होते.

४) स्पर्धला तोंड देता येते:

आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करणाऱ्या व्यावसायिकांना नव्याने बाजारपेठेत म्हणजेच स्पर्धेत प्रवेश करता येतो. बदलानुसार तंत्रज्ञानामध्ये बदल करत गेल्यास त्यांना स्पर्धेमध्ये टिकून राहता येते. जसे की, ग्राहकांना त्यांच्या आवडीनुसार वस्तू व सेवा उपलब्ध करून देता येतात. देशातील उद्योगांना बहुराष्ट्रीय कंपन्यांबरोबर स्पर्धा करताना आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करण्याशिवाय पर्याय नाही.

५) संशोधनामध्ये सातत्य निर्माण करता येतो:

आधुनिकीकरण ही सातत्याने चालणारी प्रक्रिया आहे. दैनंदिन व्यवहारामध्ये तंत्रज्ञानामध्ये विकसित बदल होतो. म्हणून व्यावसायिक संशोधन आणि विकास विभागाची स्थापना करून संशोधनामध्ये सातत्य निर्माण करता येतो. त्यामुळे नवीन उत्पादनाचा शोध लागण्याची शक्यता असते. त्याचा लाभ व्यावसायिकांना घेता येतो.

६) साधनसामग्रीचा पुरेपूर लाभ घेता येतो:

व्यावसायिकाकडे साधनसामग्री उपलब्ध असल्यामुळे त्यांना मोठ्या प्रमाणात उत्पादन करणे शक्य होते. उपलब्ध साधनसामग्री उपयोगात आणता येते. सामग्रीतील अपव्यय टाळता येतो. कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण दिल्यामुळे ते सामग्रीची हाताळणी चांगल्या प्रकारे करू शकतात.

७) व्यवसायाच्या नावलौकिकात वाढ होते:

ग्राहकांना चांगल्या दर्जाच्या वस्तू वाजवी दराने उपलब्ध करून देता येतात. त्यामुळे

ग्राहकांचा विश्वास संपादन करता येतो. व्यावसायिकांची बाजारपेठेतील प्रतिमा व पत विकसित होते. त्यांचे नावलौकिक सातत्याने वृद्धीगत होते.

८) नफ्यामध्ये वाढ होते:

उत्पादित वस्तू आणि सेवा चांगल्या दर्जाच्या उपलब्ध करून दिल्यामुळे ग्राहक समाधानी राहतात. ग्राहकवृद्धी, बाजारपेठ, हिस्सा वाढणे, विक्रयवृद्धी इ. मध्ये वाढ झाल्यामुळे नफ्यात वाढ होते. त्यामुळे व्यवसायांना आपला विकास करणे शक्य होते.

९) व्यवसायाला अस्तित्त्व निर्माण करता येते:

चांगल्या दर्जाच्या वस्तू व सेवा निर्माण केल्यामुळे व्यवसायाला दीर्घकालीन टिकाव धरता येतो. त्यामुळे आधुनिक तंत्रज्ञान अवलंब करणारे व्यावसायिक आपले अस्तित्त्व कायमस्वरूपी निर्माण करता येते.

६.४ नफ्याची पुनर्गुंतवणूक डावपेच (Ploughing Back of Profits)

व्यवसायाला स्वतः निधी उपलब्ध करण्यासाठी या डावपेचाचा अवलंब करता येतो. व्यवसायाला झालेल्या नफ्याचा काही भाग किंवा व्यवसायाच्या विकासासाठी झालेला नफा गुंतवणूक करता येतो. यालाच अंतर्गत वित्तपुरवठा किंवा स्वनिधी गुंतवणूक असे म्हणतात.

६.४.१ नफ्याची पुनर्गुंतवणूक डावपेचाचे महत्त्व आणि फायदे :

अ) कंपनीच्या दृष्टिकोनातून फायदे.

१) भांडवल उभारणीच्या खर्चामध्ये बचत होते.

या रकमेवर कंपनीला व्याज द्यावे लागत नाही.

२) भागधारकांना विश्वासात घेता येतो.

नफ्याचा भांडवल म्हणून वापर करून भरपूर फायदा झाल्यास तो भविष्यात भागधारकांना वाटला जातो.

३) व्यवसायाची आर्थिक पत विकसित होते.

कंपनीला बाहेरून कर्ज काढावी लागत नाहीत.

४) कंपनीवर देणे देण्याची जबाबदारी राहत नाही.

कंपनीला या रकमेवर कर्जरोख्यांप्रमाणे व्याज द्यावे लागत नाही.

५) परतफेडीच्या कर्जरोख्यांची रक्कम व त्यावरील व्याज रक्कम वेळेवर परत करता येते.

६) कंपनीची वृद्धी व विस्तार करता येतो.

मोठ्या रक्कमेच्या सहाय्याने कंपनीला स्थिर स्वरूपाच्या मालमत्ता खरेदी करता येतात. कंपनीचा विकास करता येतो.

७) आधुनिक तंत्रज्ञानाचा लाभ घेता येतो.

या रक्कमेचा वापर तंत्रज्ञान खरेदीसाठी करता येतो.

८) खेळते भांडवल म्हणून ही रक्कम वापरता येते.

या रक्कमेचा वापर कंपनीला दैनंदिन गरजा भागविण्यासाठी करता येतो.

९) व्यवस्थापनाला कंपनी विकासाबाबत निर्णय घेता येतो.

या रक्कमेचा वापर करण्याचे स्वातंत्र्य व्यवस्थापकांना दिले जाते.

ब) भागधारकांच्या दृष्टिने फायदे :-

१) भागांच्या किमती वाढतात:

कंपनी भविष्यात अधिक प्रमाणात लाभांश देईल म्हणून भागांना मागणी येते व किमतीमध्ये वाढ होते.

२) भागधारकांना बोनसभाग दिले जातात.

अतिरिक्त लाभांश भागधारकांना बोनसभाग स्वरूपात दिला जातो.

३) भागांचे तारणमूल्य वाढते.

भागांच्या किमती आणि लाभांश दर वाढतील या हेतून भागांचे तारणमूल्य वाढते. बँका असे भाग तारण म्हणून स्विकारतात व त्यावर भागधारकांना कर्ज उपलब्ध करून देतात.

४) भागांना रोखता प्राप्त होते.

भागांना मागणी आल्यामुळे त्यांची विक्री करून भागधारकांना रोख रक्कम प्राप्त होते.

५) भागधारकांचा आर्थिक लाभ होतो.

भागांची मागणी वाढणे, भागांच्या किमती वाढणे, लाभांशाच्या दरात वाढ होणे, बोनसभाग मिळणे इ. मुळे भागधारकांना आर्थिक लाभ प्राप्त होतात.

क) समाजाच्या दृष्टिने फायदे :

१) देशाचा औद्योगिक विकास होतो.

उद्योगांना अर्थपुरवठा असेल तरच ते सुरळितपणे चालतात. त्याद्वारे विविध उद्योगांचा विकास करता येतो.

२) देशाचा आर्थिक विकास होतो.

उद्योगांच्या नफ्यात वाढ झाल्यामुळे उत्पादन वाढ, कर्मचारी वेतनात वाढ, विक्रयवृद्धी, शासनाच्या उत्पन्नात वाढ, समाजाच्या राहणीमानात वाढ याद्वारे देशाचा आर्थिक विकास होतो.

३) ग्राहकांना चांगल्या दर्जाच्या वस्तू व सेवा वाजवी किंमतीला उपलब्ध होतात.

४) समाजाच्या राहणीमानाची पातळी उंचावते.

उद्योगांशी संबंधित असणाऱ्या प्रत्येक घटकाचा फायदा झाल्यामुळे समाजाच्या राहणीमानाला प्रत्येक व्यवसाय हातभार लावत असतो.

५) समाजाचे कल्याण साधले जाते:

समाजातील बेकारांना रोजगाराची संधी मिळते. उद्योगातील नफ्याचे प्रमाण वाढल्यामुळे त्याचा लाभ सामाजिक उपक्रमासाठी व्यावसायिक देतात.

६.४.२ तोटे किंवा मर्यादा:

१) पैशाचा गैरवापर किंवा अपव्यय होतो:

गरज नसताना नफ्याची पुनर्गुंतवणूक केल्यास व्यवस्थापक या रक्कमेचा वापर व्यवसायाच्या विकासाऐवजी वैयक्तिक हितासाठी करतात किंवा रक्कमेचा अपव्यय करतात.

२) अधिभांडवलीकरण होण्याची शक्यता असते:

जर व्यवसायाला भांडवलाची गरज नसताना अशारितीने रक्कम उभारणी केल्यास अधिभांडवलीकरण होते.

३) भागधारकांचे आर्थिक नुकसान होते:

भागधारकांना वेळेवर लाभांश दिला जात नाही. त्यांना भविष्यात अधिक दराने लाभांश दिला जाईल असे आमिष दाखवले जाते.

४) भागबाजारामध्ये सह्याचे व्यवहार होतात:

भागाच्या किंमती वाढल्यामुळे मागणी वाढते.

५) कामगार अधिक वेतनाची अपेक्षा करतात:

व्यवसायाच्या नफ्यात वाढ होणार आहे या बातमीने कामगार अधिक वेतनांची मागणी करतात.

६.५ व्यवसाय खरेदी करणे (Takeover Strategy)

“एका कंपनीने दुसरी कंपनी किंवा तिच्या सर्व मालमत्ता खरेदी करणे म्हणजेच व्यवसाय विकत घेणे होय.”

जी कंपनी इतर एखादी कंपनी विकत घेते तेव्हा त्या कंपनीची वृद्धी होत असते. समान प्रकारचा व्यवसाय विकत घेतल्यामुळे कंपनीला मोठ्या प्रमाणात उत्पादन करणे शक्य होते किंवा नवीन प्रकारचा व्यवसाय असल्यास कंपनीला नवीन उत्पादनामध्ये प्रवेश करण्याची संधी लाभते. जागतीकीकरणामुळे कंपन्यांची व्याप्ती मोठ्या प्रमाणात वाढत आहे. त्यामुळे मोठे व्यावसायिक आणखी मोठ्या प्रमाणात संस्था उभारण्यासाठी एखादा नवीन व्यवसाय सुरु करण्याचा निर्णय घेतात किंवा अशा प्रकारचा डावपेच तयार करतात.

व्यवसाय खरेदी करण्याचे महत्त्व किंवा फायदे:

१) व्यवसायाची वृद्धी करता येते:

एका कंपनीने दुसरी कंपनी खरेदी केल्यामुळे मोठ्या आकारमानाचे व्यवसाय व्यवस्थापन करता येते.

२) मोठ्या प्रमाणावरील व्यवसायाचे फायदे घेता येतात:

व्यवसायाच्या आकारमानात वाढ झाल्यामुळे व्यवसायाला मोठ्या प्रमाणावरील उत्पादनाच्या आर्थिक बचतीचा लाभ घेता येतो.

३) व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढविता येते:

दोन व्यवसाय एकत्र आल्यामुळे व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढीस लागते.

४) करामध्ये कपात करता येते:

नफ्यात चालणाऱ्या व्यवसायाला कर भरावा लागतो. त्या व्यवसायाने तोट्यात चालणारा व्यवसाय विकत घेतल्यास एकूण नफ्याचे प्रमाण कमी होते. त्यामुळे करात कपात करता येते.

५) विकासाला गती प्राप्त होते:

नवीन व्यवसाय खरेदी केल्यामुळे व्यवसायाच्या मालमत्तांमध्ये वाढ होते. त्यामुळे मंद गतीने विकास करणारा व्यवसाय जलद गतीने व्यवसाय करू शकतो.

६) स्पर्धला तोंड देता येते:

व्यवसायाच्या साधनसामग्रीमध्ये व व्याप्तीमध्ये वाढ करता येत असल्यामुळे सदर व्यवसाय स्पर्धेमध्ये टिकाव धरू शकतो.

६.६ व्यवसाय सामावून घेणे डावपेच (Merger Strategy)

“दोन किंवा अधिक कंपन्यांचे एकत्रीकरण करण्याच्या प्रक्रियेला व्यवसाय सामावून घेण्याचा डावपेच होय.”

मोठ्या व्यवसायामध्ये लहान व्यवसाय किंवा नफ्यामध्ये चालणाऱ्या व्यवसायामध्ये तोट्यात चालणाऱ्या व्यवसायाला सामावून घेतले जाते. एखादा व्यवसाय घसरण अवस्थेमध्ये गेल्यास प्रयत्न करूनही व्यवसाय सावरण्याची शक्यता नसल्यास सदर व्यवसायाला विसर्जन करण्याशिवाय पर्याय नसतो. परंतु अशा प्रकारचा व्यवसाय एखाद्या चांगल्या चालणाऱ्या व्यवसायामध्ये समाविष्ट केल्यास सदर व्यवसायाचे अस्तित्त्व सामावून घेणाऱ्या व्यवसायामध्ये सामावून घेतले जाते.

व्यवसाय सामावून घेण्याचे कारणे किंवा फायदे:

१) मोठ्या प्रमाणावरील व्यवसायाची स्थापना करता येते:

मोठ्या व्यवसायामध्ये लहान व्यवसाय सामावून घेतल्यामुळे व्यवसायाच्या आकारमानामध्ये वाढ होते.

२) आजारी किंवा तोट्यात चालणाऱ्या व्यवसायाचे अस्तित्त्व अबाधित राखता येते:

तोट्यात चालणारा व्यवसाय बंद करण्याऐवजी दुसऱ्या व्यवसायात समाविष्ट केल्यास आजारी उद्योग मोठ्या व्यवसायात समायोजन करून शकतो.

३) मोठ्या प्रमाणावरील उत्पादन व व्यावसायिक आकारमानाचे लाभ घेता येतात:

दोन किंवा अधिक व्यवसाय एकत्र आल्यास व्यावसायिक प्रक्रियांद्वारे आर्थिक बचतींचा लाभ घेता येतो.

४) स्पर्धेला तोंड देता येते:

मोठ्या आकारमानाचे व्यवसाय स्पर्धेमध्ये टिकून राहतात.

५) साधन सामग्री उपलब्ध करता येते:

एकत्र आलेल्या व्यवसायांची साधन सामग्रीची क्षमता वाढते त्यामुळे असे व्यवसाय आर्थिक अडचणी निभावू शकतात.

६) व्यवसायाला जलद गतीने विकास करता येतो:

व्यवसाय एकत्र आल्यावर मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन करून आपला विकास जलद गतीने करू शकतात.

७) करांमध्ये सवलती प्राप्त करता येतात:

नफ्यात चालणाऱ्या व्यवसायामध्ये आजारी किंवा तोट्यात चालणाऱ्या व्यवसायांना सामावून घेतल्यास त्यांचे नफ्याचे प्रमाण कमी होते व त्यांना करामध्ये सवलत प्राप्त करता येते.

८) व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढविता येते.

कार्यक्षम उद्योगामध्ये आजारी उद्योग सामावून घेऊन त्याची कार्यक्षमता वाढविता येते.

६.७ एकत्रिकरणचा डावपेच (Integration Strategy)

यालाच संमिश्र डावपेच असे म्हणतात. वस्तुचे उत्पादन करताना अशा प्रकारच्या डावपेचाचा अवलंब केला जातो. कच्चा मालाची खरेदी करण्यापासून त्याची विक्री करेपर्यंत जे डावपेच विचारात घ्यावे लागतात त्या सर्वांचे एकत्रिकरण म्हणजेच एकत्रित किंवा संमिश्र डावपेच होय. व्यवसायाचा विस्तार व विकास किंवा वृद्धी करण्यासाठी अशा प्रकारच्या डावपेचाचा अवलंब केला जातो. वस्तू विविधीकरणाचाच हा उपप्रकार आहे.

उत्पादन प्रक्रिया करण्यासाठी कच्चा माल, यंत्रसामग्री, कामगार आणि भांडवल इ. घटकांचा व्यावसायिकांना विचार करावा लागतो. विपणन व्यवस्था निश्चित करावी लागते. त्यामुळे यासर्व प्रक्रिया व्यवस्थितपणे हाताळण्यासाठी विविध निर्णयांचे एकत्रिकरण करावे लागते. तर उत्पादन प्रक्रिया नियंत्रित करून त्याद्वारे गुणवत्ताधारक उत्पादनाची निर्मिती करता येते. या सर्व प्रक्रिया भिन्न असल्या तरी एकमेकांवर अवलंबून आहेत. त्यासाठी त्यांचे एकत्रिकरण करणे आवश्यक आहे. एकत्रिकरण डावपेचामुळे कंपनीची कार्यक्षमता वाढविणे शक्य होते.

एकत्रित डावपेचाचे महत्त्व आणि फायदे :-

१) विविध डावपेचांमध्ये समन्वय निर्माण केला जातो:

एकत्रिकरण डावपेचामध्ये विविध प्रकारच्या डावपेचांचे एकत्रिकरण करण्यात आलेले असले तरी हे डावपेच एकमेकांवर अवलंबून असल्यामुळे त्यामध्ये समन्वय साधण्याचा प्रयत्न केला जातो.

२) व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढीस लागते:

विविध प्रक्रियांचे एकत्रिकरण करताना विविध विभाग आणि त्यामध्ये काम करणारे कर्मचारी एकत्र येतात. त्यामुळे व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढीस लागते.

३) मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन करणे शक्य होते:

एकत्रित डावपेचाद्वारे सामग्रीचे घटक किंवा संघटन करणे सोईचे जाते त्याचा परिणाम व्यावसायिकांना मोठ्या प्रमाणात उत्पादन करणे सोईचे जाते.

४) मोठ्या प्रमाणावरील उत्पादनाच्या आर्थिक बचतीचा लाभ घेता येतो:

खर्चात कपात झाल्यामुळे नफ्यात वाढ होते.

५) अडचणींवर उपाययोजना करता येते:

केवळ एका डावपेचाद्वारे सर्व समस्या सोडविता येत नाहीत परंतु विविध डावपेचांद्वारे एखाद्या समस्येवर उपाय काढणे सोईचे असते.

आपली प्रगती तपासा

अ) खालील संकल्पना स्पष्ट करा.

- | | |
|-------------------------|---------------------------------|
| १) विविधीकरण डावपेच | २) आधुनिकीकरण डावपेच |
| ३) उर्ध्वगामी विविधीकरण | ४) समांतर विविधीकरण |
| ५) केंद्रीत विविधीकरण | ६) नफ्याचे पुनर्गुंतवणुक डावपेच |
| ७) व्यवसाय खरेदी करणे | ८) एकत्रीकरण डावपेच |
- ब) व्यवसायात सामावून घेणे डावपेचाचे फायदे सांगणाऱ्या मुद्द्यांची यादी करा.

६.८ प्रासंगिक डावपेच (Contingency Strategy)

अशा प्रकारचे डावपेच हे आगावू तयार करावे लागतात. जसे की, बाजारपेठ ही गतिमान संकल्पना आहे. त्यामध्ये सातत्याने विविध घटकात बदल होत असतो. अशावेळी हे बदल अपेक्षित धरून निर्णय घ्यावे लागतात त्यालाच प्रसंगानुसार तयार करावे लागणारे डावपेच असे म्हणतात. परंतु यामध्ये वर्तमान स्थितीचा विचार करून त्यानुसार डावपेच तयार करावे लागतात. परिस्थितीमध्ये सातत्याने बदल होत गेल्यास डावपेचांमध्ये बदल होतो. म्हणून प्रासंगिक डावपेच तयार करताना भविष्यात कशा प्रकारची स्थिती आहे याचा विचार करावा लागतो. जेव्हा बाजारामध्ये नवीन उत्पादन विक्रीसाठी आणावे लागते अशावेळी प्रासंगिक डावपेचाचा अवलंब करावा लागतो. अशावेळी बाजारपेठेतील प्रवेश आणि स्पर्धा कशी करावी याकडे नीट लक्ष द्यावे लागते. स्पर्धेच्या स्थितीचा विचार करून निर्णय घ्यावा लागतो. जसे की, सुरुवातीला आपल्या वस्तू ग्राहकांना आवडल्या पाहिजेत यासाठी चांगल्या दर्जाकडे लक्ष द्यावे लागते, त्यासाठी अधिक खर्च करावा लागतो. परंतु सुरुवातीला जर स्पर्धकांपेक्षा कमी किंमत आकारली तरच आपल्या वस्तूंना मागणी येणार आहे याचाही विचार करावा लागतो. वस्तुची सविस्तर माहिती ग्राहकांना समजावी यासाठी जाहिरातीवर पुरशा प्रमाणात खर्च करावा लागतो. विक्री मोहिम राबवावी लागते परंतु खर्चाचे प्रमाण वाढले म्हणून किंमत वाढवून अधिक नफा मिळवावा ही अपेक्षा धरता येणार नाही. सुरुवातीच्या बाबत बाजारपेठेत प्रवेश करणे हेच मुख्य उद्दिष्ट या डावपेचाचे असावे लागते.

६.८.१ प्रासंगिक डावपेचाचे महत्त्व आणि फायदे :-

१) परिस्थितीनुसार निर्णय घेता येतो:

अशा प्रकारचे डावपेच उपलब्ध असणाऱ्या परिस्थितीवर अवलंबून असतात.

२) व्यावसायिकांना भविष्यकालीन परिस्थितीचा अंदाज येतो:

त्यानुसार ते अशा प्रकारचे डावपेच तयार करतात.

३) भविष्य विक्री अंदाज तयार करता येतात:

त्यानुसार नियोजन करून व्यावसायिक बाजारपेठेतील भविष्यकालीन संधीचा फायदा करून घेतात.

४) धोके किंवा तोटे कमी करता येतात:

भविष्यकालीन परिस्थितीमध्ये जर काही अडचणी दिसून येत असतील तर त्यांचे वेळीच निवारण करणे शक्य होते किंवा अडचणींवर उपाययोजना करता येतात.

५) भविष्यकालीन योजनांचा लाभ घेता येतो:

व्यावसायिकांना भविष्यकाळामध्ये ज्या योजना राबवायच्या आहेत त्यांचे यशस्वीपणे नियोजन करता येते. उदा. आधुनिक तंत्रज्ञानाचा अवलंब करणे इ.

६) बदलांचा अभ्यास करता येतो:

ग्राहकांच्या आवडीनिवडी, बाजारपेठेतील बदल याद्वारे व्यावसायिक उत्पादन व्यवस्था व नियोजन करतात. त्याचा त्यांना लाभ घेता येतो.

६.८.२. प्रासंगिक डावपेचांच्या अडचणी / समस्या:

१) व्यवस्थापकांचा नकारात्मक दृष्टिकोन असण्याची शक्यता असते. त्यामुळे ते भविष्यकालीन परिस्थितीचा लाभ घेऊ शकत नाहीत.

२) प्रासंगिक डावपेच अंदाजांवर आधारित असतात:

बाजारपेठेतील परिस्थितीमध्ये बदल होतात. अशा प्रकारचे बदलांबाबतचे आगावू निर्णय व्यवस्थापक अचूकपणे घेऊ शकत नाहीत.

३) भविष्यकालीन स्थिती अनिश्चित असते:

या स्थितीबाबत कोणीही ठामपणे निर्णय घेऊन शकत नाही. कारण भविष्यकालीन अंदाजाबाबत आगावू खात्री देता येत नाही.

४) अंदाजामध्ये चूक झाल्यास नुकसान होते:

भविष्यविक्री अंदाजानुसार उत्पादन करण्याचा निर्णय व्यवस्थापकांनी घेतल्यास ते त्यानुसार साधन सामग्रीचे घटक गोळा करतात परंतु डावपेच किंवा निर्णय निश्चित केल्याप्रमाणे जर विक्री झाली नाही तर व्यवसायाचे मोठ्या प्रमाणात नुकसान होते.

५) सहकार्याचा अभाव असल्यास डावपेच यशस्वी होत नाहीत:

व्यवसायातील कोणत्याही कामाबाबत डावपेचातील अंमलबजावणी करताना व्यवसायातील विविध घटक आणि कर्मचारी यांचे परस्परांना सहकार्य अपेक्षित असते. त्याशिवाय मोठे डावपेच यशस्वी करणे शक्य होत नाही.

६) तज्ज्ञांकडे कौशल्ये व क्षमता असावी लागते:

जे व्यवस्थापक किंवा तज्ज्ञ प्रासंगिक डावपेच तयार करणार आहेत त्याबाबत त्यांना पुरेसे ज्ञान व कौशल्ये अपेक्षित आहे. त्याशिवाय ते या डावपेचांना योग्य न्याय देऊ शकत नाही अन्यथा व्यवसायाचे मोठ्या प्रमाणात नुकसान होते.

६.९ संयुक्त साहस / उपक्रम डावपेच (Joint Ventures)

“विशिष्ट हेतुच्या पूर्ततेसाठी दोन किंवा तीन कंपन्यांनी एकत्र येऊन तात्पुरत्या स्वरूपाचा करार म्हणजे संयुक्त उपक्रम होय.” कराराचा कालावधी पूर्ण झाल्यावर हे उपक्रम अस्तित्त्व नाहिसे करतात. काही उपक्रम अल्प कालावधीसाठी एकत्र येतात. विदेशी कंपन्या, बहुराष्ट्रीय कंपन्या यामध्ये संयुक्त उपक्रमाचे प्रमाण अधिक आहे. एकत्र येणाऱ्या कंपन्या आपले भांडवल एकत्र करतात. जागतिकीकरणापासून संयुक्त उपक्रमाच्या संख्येमध्ये मोठ्या प्रमाणात वाढ झाली आहे. संयुक्त उपक्रम हे तांत्रिक, व्यवस्थापकीय, विपणन विषयक व वित्तविषयक इ. प्रकारे सुरु करता येतात.”

६.९.१ संयुक्त उपक्रमाची वैशिष्ट्ये :

१) ही एक व्यापक संकल्पना आहे:

आंतरराष्ट्रीय पातळीवर संयुक्त साहस किंवा विदेशी सहकार्याचे करार केले जातात.

२) तात्पुरत्या किंवा विशिष्ट कालावधीपुरती भागिदारी:

दोन किंवा अधिक कंपन्या विशिष्ट कालावधीसाठी एकत्र येतात किंवा भागीदारी स्वरूपात व्यवसाय करतात.

३) दोन किंवा त्यापेक्षा अधिक कंपन्यांचा सहभाग:

उदा. पेप्सी, व्होल्टाज आणि पंजाब अॅग्री या कंपन्यांनी एकत्र येऊन संयुक्त उपक्रम सुरु केला आहे.

४) विशेषकिरणाचा लाभ:

ज्या देशामध्ये ज्या प्रकारची सामग्री उपलब्ध आहे. त्याद्वारे तो देश किंवा त्यातील कंपनी संयुक्त उपक्रमामध्ये सहभाग घेऊ शकते.

५) कायदेशीर अस्तित्त्व:

संयुक्त उपक्रमाच्या निमित्ताने ज्या कंपन्या एकत्र येतात त्या कायदेशीर करार करतात त्यामुळे कोणाचीही फसवणूक त्यामध्ये होत नाही.

६) शासनाची परवानगी:

विदेशी कंपन्यांबरोबर करार करण्यापूर्वी त्या त्या देशातील शासनाची परवानगी आवश्यक असते.

७) करारानुसार मालकी व व्यवस्थापन:

उपक्रमाच्या करारानुसार प्रत्येक कंपनी किंवा देशाची मालकी निश्चित केली जाते त्यानुसार त्यांना आर्थिक लाभ दिले जातात. व्यवस्थापन करण्याचा व नियंत्रण ठेवण्याचा अधिकार दिला जातो.

६.१.२ संयुक्त उपक्रम डावपेचाचे महत्त्व आणि फायदे :-

१) साधन सामग्रीचे हस्तांतरण करता येते:

या उपक्रमामध्ये सहभागी होणाऱ्या देशांना त्यांच्या देशामध्ये ज्या प्रकारची सामग्री उपलब्ध आहे त्याद्वारे मालकी प्रस्थापित करता येते. अविकसित देशांना यामध्ये सहभागी होता येते व तंत्रज्ञानाची उणिव भरून काढता येते.

२) जलद गतीने तांत्रिक विकास करता येतो:

विकसित देशांच्या सहकार्याने मागासलेल्या देशांना आपला औद्योगिक आणि आर्थिक विकास करता येतो.

३) तज्ज्ञांचा सल्ला व सेवा उपलब्ध होतात:

विकसित देशातील तज्ज्ञांचा सल्ला अविकसित देशातील उद्योग व उद्योजकांना घेता येतो. त्यामुळे त्यांच्या उद्योजकीय कौशल्यामध्ये वाढ होते.

४) मोठ्या प्रमाणावरील उपक्रमांची स्थापना करता येते:

मागासलेल्या देशांना साधन सामग्रीचे विविध घटक मोठ्या प्रमाणात गोळा करणे शक्य होत नाही. परंतु विकसित देशांच्या सहाय्याने त्यांना त्यांच्या देशामध्ये मुलभूत किंवा पायाभूत उद्योगांची स्थापना करता येते.

५) आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठ मिळविता येते:

संयुक्त उपक्रमाद्वारे मोठ्या प्रमाणात उत्पादन करून त्याची विक्री आंतरराष्ट्रीय पातळीवर करता येते. त्यामुळे अशा उपक्रमांना आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठेत प्रवेश करता येतो व नावलौकिक प्राप्त करता येते.

६) साधनसामग्रीचा पुरेपूर वापर करता येतो:

अविकासित देशामध्ये ज्या प्रकारची नैसर्गिक साधनसामग्री उपलब्ध आहे त्याद्वारे उत्पादन करता येते. त्यामुळे या सामग्रीचा उपयोग करून त्यापासून मागासलेल्या देशांना उत्पादित वस्तू किंवा आर्थिक लाभ मिळतात.

७) मोठ्या प्रमाणावरील उत्पादनाच्या आर्थिक बचतीचा लाभ घेता येतो:

संयुक्त उपक्रमाद्वारे प्रचंड प्रमाणात नफा मिळविता येतो.

८) स्पर्धला तोंड देता येते:

जागतिकीकरणामध्ये मोठ्या उद्योगांची संख्या वाढत आहे. त्यामुळे या स्पर्धेत लहान उद्योग टिकाव धरू शकत नाहीत म्हणून असे उद्योग संयुक्त उपक्रम स्थापन करून टिकाव धरू शकतात.

९) ग्राहकांना चांगल्या दर्जाच्या वस्तू वाजवी किंमतीत उपलब्ध करून देता येतात.

६.९.३ संयुक्त उपक्रम डावपेचाच्या मर्यादा किंवा तोटे

१) निर्णय घेताना विलंब होतो:

संयुक्त उपक्रमामध्ये सहभागी झालेल्या सर्व कंपन्यांना किंवा देशांना सामावून घेऊन निर्णय घ्यावे लागतात. एखाद्या मुद्द्यावर लवकर निर्णय होत नाही किंवा एकमत होत नाही.

२) संघर्ष होण्याची शक्यता असते:

दोन देशामध्ये राजकीय संघर्ष ताणतणाव निर्माण झाल्यास संघर्ष होतो. त्यामुळे करारामध्ये व्यत्यय निर्माण होण्याची शक्यता असते अशावेळी सहभागी देशांचे मोठे नुकसान होते.

३) अनिश्चिततेचा परिणाम होतो:

संयुक्त उपक्रमावर भविष्यकाळात बदलत्या पर्यावरणाचा परिणाम होतो. त्यामुळे उपक्रमाला भविष्यकालीन संधीचा पुरेसा लाभ घेता येत नाही. उदा. शासकीय बंधने, राजकीय दबाव इ.

४) असे करार विशिष्ट कालावधीपुरते असतात:

संयुक्त उपक्रमाचे करार अल्पकालावधीसाठी किंवा विशिष्ट कालावधीपुरते असतात त्यानंतर ते संपुष्टात येतात त्यामुळे या करारांचा दीर्घ काळासाठी उपयोग करता येत नाही.

५) कालबाह्य तंत्रज्ञानाचा वापर केला जातो:

विकसित देश संयुक्त उपक्रमांसाठी त्यांच्या देशातील कालबाह्य तंत्रज्ञान उपयोगात आणतात त्यासाठी अधिक किंमत किंवा फी आकारतात त्यामुळे मागासलेल्या देशांचे आर्थिक नुकसान होते.

६) मागासलेल्या देशांवर असे करार लादले जातात:

मागासलेल्या देशांचा विकास या दृष्टिने विकसित देश त्यांच्यावर बंधने आणून त्यांच्या तंत्रज्ञानाला बाजारपेठ मिळवितात. पेटंट, मालकी हक्क, कर अधिक प्रमाणात आकारून मागासलेल्या देशांचे आर्थिक शोषण करतात.

७) देशातील लहान उद्योग अडचणीत येतात:

देशातील लहान उद्योग संयुक्त उपक्रमांबरोबर स्पर्धा करू शकत नाहीत.

८) गुंतागुंत क्लिष्ट व वेळखाऊ प्रक्रिया आहे:

दोन देशातील कायदे व नियम भिन्न असल्यामुळे संयुक्त उपक्रम स्थापन करताना गुंतागुंत व क्लिष्टता वाढते. तसेच उपक्रमाची प्रत्यक्ष कार्यवाही सुरु करताना विलंब लागतो.

९) संयुक्त उपक्रम ही खर्चिक बाब आहे:

मागासलेले देश किंवा लहान उद्योगांना संयुक्त उपक्रमांमध्ये फारशी संधी नाही. कारण लहान उद्योजक पुरेशा प्रमाणात भांडवल उपलब्ध करू शकत नाहीत.

६.१० स्वाध्याय

- प्र. १ विविधीकरणाचा डावपेच म्हणजे काय? विविधीकरणाची गरज स्पष्ट करा. विविधीकरणाचे प्रकार विशद करा.
- प्र. २ आधुनिकीकरणाच्या डावपेचाचे महत्त्व आणि गरज सांगा.
- प्र. ३ नफ्याची पुनर्गुंतवणूक डावपेचाचे फायदे आणि तोट्यांचे वर्णन करा.
- प्र. ४ व्यवसाय सामावून घेणे किंवा व्यवसाय खरेदी करणे या डावपेचांची माहिती द्या.
- प्र. ५ प्रासंगिक डावपेच म्हणजे काय? प्रासंगिक डावपेचाचे महत्त्व आणि समस्या सांगा.
- प्र. ६ संयुक्त साहसाचे डावपेच म्हणजे काय? संयुक्त साहसाच्या डावपेचाची वैशिष्ट्ये आणि मर्यादा स्पष्ट करा.
- प्र. ७ टीपा लिहा.
- | | |
|---------------------------|------------------------|
| अ) विविधीकरण | ब) आधुनिकीकरण |
| क) प्रासंगिक डावपेच | ड) एकत्रीकरणाचे डावपेच |
| ई) संयुक्त साहसाचे डावपेच | |

प्रकरण - ७

डावपेचाचे पर्याय व निवड

(Strategic Alternatives & Strategic Choice)

घटक संरचना

७.० उद्दिष्टे

७.१ प्रास्ताविक

७.१.१ डावपेच निवड प्रक्रिया

७.१.२ डावपेच रचना विश्लेषण

अ आगत अवस्था

ब समायोजन अवस्था

७.२ डावपेच निवडीवर परिणाम करणारे घटक

७.३ पोर्ट फोलिओ विश्लेषण

७.४ स्वाध्याय

७.० उद्दिष्टे

- १) विविध डावपेचांचा अभ्यास करून त्यातील विशिष्ट डावपेचाची निवड करणे.
- २) डावपेच रचना विश्लेषणातील अवस्था किंवा टप्प्यांचा विचार करणे.
- ३) डावपेच निवडीवर परिणाम करणाऱ्या घटकांबाबत माहिती अभ्यासणे.
- ४) पोर्टफोलिओ विश्लेषण या संकल्पनेची विद्यार्थ्यांना अधिकाधिक माहिती देणे.

७.१ प्रास्ताविक (Introduction)

या प्रकरणामध्ये आपण डावपेचांच्या पर्यायांचा अभ्यास करणार आहोत. त्याद्वारे एका विशिष्ट पर्यायाची निवड करणार आहोत की, जो पर्याय व्यवसायांच्या दृष्टिकोनातून अधिक उपयोगाचा ठरणार आहे. स्पर्धेत टिकून राहण्यासाठी दर्जेदार उत्पादन करणे, ग्राहकांना चांगली सेवा प्रदान करणे, जाहिरात करणे, विक्रीची योजना किंवा मोहिम हाती घेणे असे पर्याय व्यवस्थापकांसमोर असतात. अशा परिस्थितीत वस्तुची गुणवत्ता विकसित करणे हा सर्वात महत्त्वाचा व प्राधान्याने विचार करावयाचा डावपेच आहे. मोठ्या व्यवसायामध्ये पर्याय निवडताना व्यवस्थापनाच्या तीनही स्तरांवर विचार करावा लागतो. त्यामुळे विलंब लागतो. परंतु लहान व्यवसायामध्ये स्वतः मालक निर्णय घेत असल्यामुळे पर्याय निवडीचे काम जलद गतीने केले जाते. व्यवसायामध्ये प्रत्येक समस्या कामामध्ये अडथळा निर्माण करत असते उदा. भारनियमन यासाठी जनरेटर खरेदी करणे, मानवी श्रमाद्वारे काम करून घेणे, या कालावधीत वीजेशिवाय

करावी लागणारी कामे करणे इ. पर्यायामधून जनरेटर खरेदी करणे हा महत्त्वाचा पर्याय आहे. पर्याय निवडताना ज्याद्वारे कमी प्रमाणात धोका व अधिक प्रमाणात फायदा होईल अशा प्रकारचा पर्याय निवडणे हिताचे ठरते.

व्याख्या :

विल्यम ग्लूक आणि लॉरेन्स जाँच

“व्यवसाय संस्थेची उद्दिष्टांची पूर्तता करण्यासाठी व्यापक स्वरूपाच्या डावपेचामधून विशिष्ट पर्यायाची निवड करणे यालाच पर्यायी डावपेच निवडणे असे म्हणतात.”

७.१.१ डावपेच निवड प्रक्रिया (Strategic Choice Process):

१) विविध पर्यायांवर लक्ष केंद्रित करणे:

सुरुवातीला व्यवस्थापकांना व्यवसायातील विविध पर्यायांचा अभ्यास करावा लागतो. आवाक्यात असणाऱ्या पर्यायांवर अधिक लक्ष केंद्रित करावे लागते. व्यवसायाची उद्दिष्टे अंमलबजावणी करताना प्रत्यक्ष उद्दिष्टांमध्ये तफावत आढळून येते. उद्दिष्टानुसार कामाची अंमलबजावणी करताना त्यामध्ये वास्तवता आणि अचूकता असल्यास व्यवसायाला अपेक्षित विकास साध्य करता येतो.

२) पर्यायांचे मूल्यमापन करणे:

विविध पर्यायांचे सारासार बुद्धीने मूल्यमापन करावे लागते. विपणनविषयक डावपेच, बोस्टन सल्लागार समूह, जनरल इलेक्ट्रॉनिक्स स्क्रीन, वस्तू किंवा बाजारपेठ मूल्यमापन मॅट्रिक्स, विपणन डावपेचाचा नफ्यावर होणारा परिणाम, गुंतवणूकीवर मिळणारा परतावा, बाजारपेठ हिस्सा इ. घटकांचा विचार करावा लागतो.

३) निर्णयासाठी आवश्यक घटक विचारात घेणे:

पर्याय निवडीवर विविध घटकांचा परिणाम होतो. उदा. उद्दिष्टानुवर्ती घटक, पर्यावरणाचा तर्कशुद्ध विचार व संघटनात्मक घटकांचा विचार करावा लागतो. विषयानुवर्ती घटकांमध्ये व्यक्तिगत, अंतर्गत, राजकीय व वर्णनात्मक इ. घटकांचा विचार करावा लागतो. याचा अर्थ निर्णयासाठी आवश्यक असणाऱ्या विविध घटकांचा विचार करणे गरजेचे असते.

४) डावपेचाची निवड करणे:

डावपेच निवडताना व्यवसाय संघटनेचे पर्यावरण, ध्येय, जीवित कार्ये, उद्दिष्टे, साधनांचा वापर, बहिर्गत पर्यावरण, विविध घटकांना दिला जाणारा मोबदला, डावपेचांची स्विकृती, डावपेचांची निवड इ. घटक विचारात घेऊन विविध डावपेचामधून विशिष्ट किंवा पर्यायी डावपेचाची निवड करावी लागते.

७.१.२ डावपेच रचना विश्लेषण (Strategy Formulation Analytical Framework) :

अ) आगत अवस्था (Input Stage):

यामध्ये पुढील तीन महत्त्वाच्या डावपेचांचा समावेश होतो.

१) अंतर्गत मूल्यमापन साचा/चौकट (Internal Evaluation Matrix):

व्यवसायातील अंतर्गत घटकांचा अभ्यास करून स्वोट विश्लेषणाद्वारे मूल्यमापन करता येते. उदा. उत्पादन, संसाधन, वित्त आणि विपणन इ. स्वोट विश्लेषणातील बलस्थाने व संधी या घटकांद्वारे व्यवसाय विकास साधता येतो तर न्युनता आणि अडथळे या घटकांच्या मूल्यमापनाद्वारे समस्या दूर करून बलस्थानांची वृद्धी केली जाते.

अंतर्गत मूल्यमापन चौकट पुढील घटकांच्या सहाय्याने विकसित करण्यात आलेली आहे.

१) आणीबाणीच्या प्रसंगी यशस्वी घटक:

संघटनेला यश प्राप्त करून देणाऱ्या घटकांचा प्रथम परिचय करून घ्यावा लागतो. संघटनेची बलस्थाने, विक्री प्रमाण, बाजारपेठ हिस्सा, नफा इ. घटकांमध्ये होणारी वृद्धी ही संघटनेला विकासाकडे घेऊन जात असते.

२) प्रत्येक घटकाचे महत्त्व मापन करणे:

सर्व घटकांमध्ये विकास झाल्याशिवाय संघटना विकसित होऊ शकत नाही. म्हणून सर्व घटकांवर समान प्रमाणात लक्ष केंद्रित करावे लागते.

३) प्रत्येक घटकाच्या वृद्धीचे मापन करणे:

कालावधीचे टप्पे तयार करून त्यांचे मापन केल्यास अंतिम अवस्थेमध्ये सदर घटकामध्ये वृद्धी झालेली दिसून येते. उदा. प्रत्येक घटकाचे दर तीन महिन्यांनी मापन करणे.

४) सरासरी वृद्धी मापन करणे:

विविध घटकांच्या वृद्धीमध्ये तफावत किंवा वाढ व घट आढळून येते त्यामुळे प्रत्येक घटकात अचानक झालेला बदल समजत नाही म्हणून सरासरी वृद्धी मापनाद्वारे आलेले प्रमाण व्यवसायातील वृद्धीची वास्तवता दर्शविते.

वरील घटकांच्या सहाय्याने संघटनेतील अंतर्गत घटकांचे मूल्यमापन करून न्यूनता आढळणाऱ्या घटकांकडे लक्ष केंद्रित करून अपेक्षित उद्दिष्टे साध्य करता येतात.

२) बहिर्गत मूल्यमापन चौकट / साचा (External Factor Evaluation Matrix - EFE):

संघटनेच्या बहिर्गत परंतु संबंधीत घटकांचा यामध्ये विचार केला जातो. उदा. आर्थिक, सामाजिक सांस्कृतिक, राजकीय, शासकीय, कायदेविषयक, तांत्रिक, आंतरराष्ट्रीय इ. बहिर्गत मूल्यमापनामध्ये पुढील घटकांचा समावेश होतो.

अ) महत्त्वाच्या बहिर्गत घटकांची यादी तयार करणे:

यामध्ये संघटनेला कोणत्या क्षेत्रामध्ये अधिक संधी आहे. त्याकडे लक्ष केंद्रित करता यावे हा हेतू असतो. बलशाली घटक आणखी मजबूत करून संघटनेची ताकद वाढविता येते.

ब) प्रत्येक घटकावर अधिक भर देणे:

बहिर्गत पर्यावरणातील प्रत्येक घटकाकडे लक्ष दिल्यास जे घटक संघटनेच्या दृष्टिने अत्यंत महत्त्वाचे आहेत त्यावर लक्ष केंद्रित करून त्यांचा संघटनेला अधिकाधिक लाभ घेता येतो.

क) प्रत्येक घटकाचे मूल्यमापन करणे:

बहिर्गत पर्यावरणातील प्रत्येक घटकाचे मूल्यमापन करून त्यातील दोष किंवा उणिवांचा पाठपुरावा केल्यास कामामध्ये सुधारणा करता येते.

४) प्रत्येक घटक विकसित करणे:

बहिर्गत पर्यावरणातील संघटनेच्या दृष्टिने महत्त्वाच्या ठरणान्या घटकामध्ये वृद्धी करत गेल्यास त्याचा संघटनेच्या एकूण कामाची वृद्धी होण्यासाठी चांगला उपयोग होतो.

५) सरासरी प्रमाण निश्चित करणे:

बहिर्गत पर्यावरणातील बदलांचा प्रमाणबद्धतेशी समन्वय घालण्यासाठी सरासरी प्रमाण तयार करून त्यामध्ये वृद्धी करत गेल्यास संघटनेची कार्यक्षमता विकसित होते. त्यासाठी बहिर्गत घटकांचे सातत्याने मूल्यमापन करणे हा त्यावरील एक महत्त्वाचा उपाय आहे.

३. स्पर्धात्मक कामगिरी विकसित करणे - साचा / चौकट (Developing the Competitive Profile Matrix - (CPM):

स्पर्धाकांच्या कामगिरीचे मूल्यमापन करण्यासाठी या चौकटीचा उपयोग केला जातो. स्पर्धाकांच्या कार्याचा अंदाज घेतल्यावर आपल्याला आपल्या संघटनेसाठी काय करणे आवश्यक आहे याची जाणीव व्यवस्थापकांना होते त्यानुसार त्यांना निर्णय घेणे किंवा डावपेच तयार करणे सोईचे जाते.

स्पर्धाकांच्या संघटनेचे मूल्यमापन करताना पुढील घटकांचा विचार करावा लागतो.:

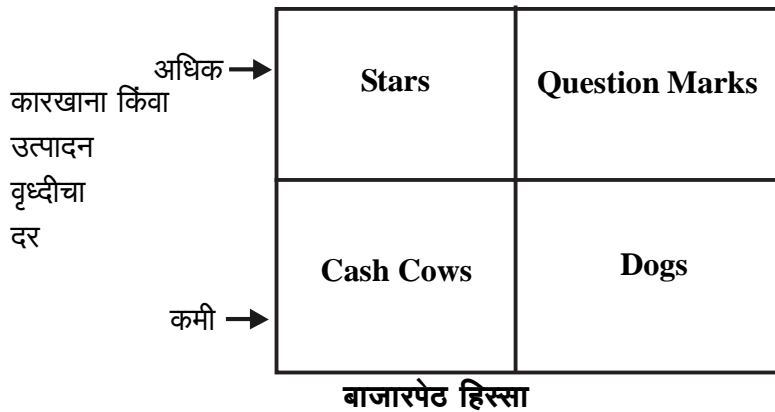
- अ) स्पर्धकांच्या अंतर्गत पर्यावरणाचे अवलोकन करणे. यामध्ये त्यांच्या व्यवसायाची बलस्थाने व न्यूनता समजते.
- ब) स्पर्धकांच्या बहिर्गत पर्यावरणाचे मूल्यमापन करणे याद्वारे स्पर्धकांचे व्यवसायाबाहेरील घटकांबरोबर कशा प्रकारचे संबंध आहेत हे समजते.
- क) आणीबाणीच्या परिस्थितीमध्ये कोणत्या घटकांकडे अधिक लक्ष देणे आवश्यक आहे ते समजते.
- ड) बाजारपेठेतील संधी समजते व तिचा लाभ घेता येतो.
- इ) बाजारपेठेतील अडथळे समजतात त्यावर उपाययोजना करता येतात.
- ई) बाजारपेठेतील स्पर्धेच्या वर्तमान स्थितीचा अभ्यास करता येतो.
- फ) ग्राहकांचा प्रतिसाद समजतो. तो वृद्धीगत करता येतो.
- ग) विक्रयवृद्धी करून व्यवसायाचा बाजारपेठ, हिस्सा, नफा, नावलौकिक इ. घटकांमध्ये भरीव कामगिरी करता येते.

ब) समायोजन अवस्था (The Matching Stage):

संघटनेच्या अंतर्गत आणि बहिर्गत मूल्यमापनासाठी समायोजन अवस्थेमध्ये पुढील घटकांचा/तंत्रांचा विचार करावा लागतो.

१) बोस्टन सल्ला समूह (The Boston Consulting Group - BCG):

बाजारपेठ हिस्सा वृद्धी साचा/चौकट अमेरिकेतील बोस्टन सल्ला समुहाने विकसित केली आहे. संघटनेचे अंतर्गत आणि बहिर्गत मूल्यमापन करण्यासाठी ही चौकट किंवा तंत्र अत्यंत उपयोगाचे आहे. या तंत्राद्वारे संघटनेच्या उत्पादनाची अवस्था व बाजारपेठेतील स्थान किंवा हिस्सा मूल्यमापन करून या दोन्हीही घटकांमध्ये कशा प्रकारे वृद्धी करावी याची विचार केला जातो. त्यामुळे या तंत्राद्वारे संघटनेच्या उत्पादन वृद्धी व बाजारपेठ हिस्सा यामध्ये वाढ कशी करावी हे सुचित केले जाते.



वरील घटकांचे विश्लेषण खालीलप्रमाणे :-

I) Question Marks - प्रश्नचिन्ह

व्यवसायाच्या प्रारंभीच्या अवस्थेमध्ये नवीन उत्पादन सुरु करताना मोठ्या प्रमाणात भांडवल गुंतवणूक करावी लागते. ती करावी की करू नये हा त्या व्यावसायिकांसमोर प्रश्नचिन्ह असतो. व्यवसायाला उत्पादन करून नवीन बाजारपेठांमध्ये विक्रीची संधी असते परंतु खात्री नसते. या अवस्थेमध्ये उत्पादन खर्च अधिक येतो. उत्पादनाची गुणवत्ता निर्माण करावी लागते. जाहिरातीवर भर द्यावा लागतो. नवीन व्यावसायिकांना ग्राहक व बाजारपेठेचा अंदाज नसल्यामुळे उत्पादनाला मागणी येईल की नाही हा सुध्दा त्यांच्यासमोर प्रश्न असतो.

II) The Stars : पुढारी नेता

या अवस्थेतील व्यवसाय उत्पादन पुरेशा प्रमाणात करतात. केलेल्या सर्व उत्पादनाला बाजारपेठेत चांगली मागणी असते. त्यामुळे त्यांच्याकडे पुरेशा प्रमाणात रोख रक्कम येते. व्यवसायाचा विकास सावकाश गतीने होत असला तरी तो बाजारपेठेमध्ये आपला चांगला जम बसवतो त्यामुळे त्याला स्थैर्य अवस्था प्राप्त होत असते. असे व्यावसायिक मोठे बनून पुढारी किंवा नेता बनतात.

III) Cash Cows : रोख रक्कम आगते.

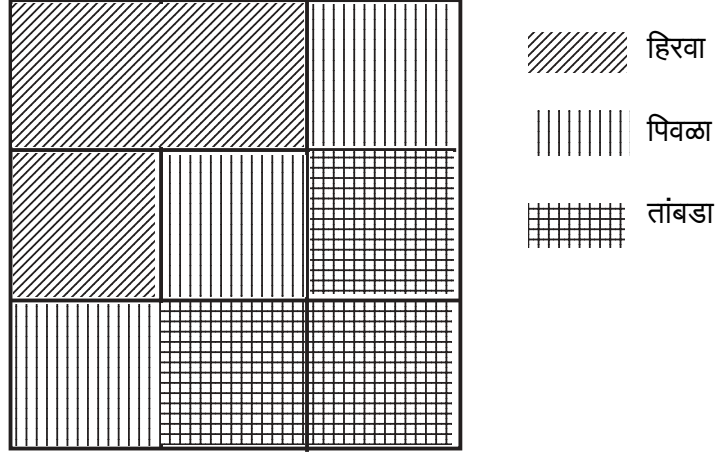
या अवस्थेमध्ये व्यवसायाच्या उत्पादनाचे प्रमाण कमी असले तरी उत्पादित मालाला मागणी अधिक असते. त्यामुळे व्यवसायाला सतत रोख रक्कम उपलब्ध होत असते. व्यवसायाला आर्थिक अडचणी येत नाहीत. रक्कम उपलब्धतेचे प्रमाण कमी असते त्यामुळे मोठ्या प्रमाणात गुंतवणूकीचा प्रश्न निर्माण होतो.

IV) श्वान (The Dogs):

या अवस्थेमध्ये व्यवसायाच्या उत्पादनाचे प्रमाण आणि बाजारपेठ हिस्सा इ. चे प्रमाण कमी असते. त्यामुळे व्यवसायाचा विकास होत नाही. रोख रक्कम पुरेशा प्रमाणात उपलब्ध होत नाही. उत्पादनाचे प्रमाण पुरेसे नसल्यामुळे बाजारपेठेतील व्यवसायाचे स्थान नगण्य असते.

२) जी. ई. बिझनेस स्क्रीन (GE. Business Screen):

अमेरिकेतील जनरल ईलेक्ट्रिक कंपनीने मॅकॅन्झी कंपनीच्या सहाय्याने व्यवसायाच्या कामाचे मूल्यमापन करण्यासाठी एक चौकट किंवा साचा तयार केला आहे. या चौकटीमध्ये ९ घरांची (चौकोनांची) मांडणी केली आहे. व्यवसायाची बलस्थाने (स्पर्धेची स्थिती) आणि कारखान्याची वृद्धी या दोन कसोट्यांद्वारे व्यवसायाचे विश्लेषण केले आहे. बोस्टन सल्लागार समूहापेक्षा हे निकष अधिक आकर्षक आहे. यामध्ये व्यवसायाच्या बलस्थानामध्ये बाजारपेठ वृद्धी, नफा, आकारमान, किंमत पध्दती, संधी आणि अडथळे या घटकांच्या आधारे मूल्यमापन केले जाते. आधुनिक तंत्रज्ञानाचा वापर हा व्यवसायाच्या बलस्थानामध्ये वृद्धी करणारा घटक आहे. कारखान्याला नवीन तंत्रज्ञान उपलब्ध झाल्यास उत्पादनाची क्षमता वाढते उत्पादनाची गुणवत्ता सुधारते तसेच व्यवसायाची ताकद वाढते.



जी. ई. चौकट / साच्यामध्ये व्यवसायाचा कमी, मध्यम व अधिक विकास गती (वृद्धी) तसेच व्यवसायाची कमकुवत, मध्यम आणि अधिक ताकद किंवा स्पर्धाशक्ती दर्शविलेली आहे. यातील चौकोन स्वतंत्रपणे दर्शविलेले आहेत. ते समजण्यासाठी त्यांना विशिष्ट रंग दिले आहेत. त्यांची माहिती पुढीलप्रमाणे:

अ) हिरवा भाग (Green Zone):

हा भाग व्यवसायाचे बाजारपेठेतील स्थान, विस्तार आणि विशिष्ट उत्पादन दर्शवितो. व्यवसायाच्या विकासाची गती अशा रितीने पुढे चालू ठेवा असा निर्णय किंवा डावपेच सूचित केला जातो. कामामध्ये अडथळे नसल्यामुळे उत्पादन वृद्धी, बाजार हिस्सा, विक्री वृद्धी यास वाव आहे. स्पर्धेची भीती नाही. कारण तिचे प्रमाण कमी आहे.

ब) पिवळा भाग (Yellow Zone):

हा भाग थांबा आणि पहा अशा पध्दतीची सूचना देत आहे. उत्पादन, व्यवसायाची बलस्थाने, स्पर्धा इ. घटक स्थिर स्वरूपाचे आहेत. कमी उत्पादन करणे व्यवसायाला परवडणारे नाही तर अधिक उत्पादनास मागणीची खात्री नाही म्हणून त्या स्थितीमध्ये थांबण्याचा निर्णय किंवा डावपेच तयार करणे योग्य ठरते.

क) तांबडा भाग (Red Zone):

हा भाग धोक्याची किंवा थांबण्याची सूचना देत आहे. व्यवसाय घसरण अवस्थेमध्ये गेल्यास गुंतवणूक करण्यापेक्षा व्यवसाय बंद करण्याची सूचना किंवा इशारा दिला जातो. आवश्यक प्रयत्न करून व्यवसायाची स्थिती सुधारण्याची शक्यता नसल्यामुळे व्यवसाय बंद करण्याचा निर्णय किंवा डावपेच तयार केला जातो.

३) डावपेच स्थिती व कृती मूल्यमापन : (Strategic Position and Action Evaluation - SPACE)

या तंत्रामध्ये कंपनीची डावपेच स्थितीचे मूल्यमापन केले जाते. उदा. संस्थेचा संख्येतील सहभाग, आर्थिक स्थिती, उद्योगाची बलस्थाने, पर्यावरण स्थैर्य इ. डावपेच स्थिती व कृती मूल्यमापन चार प्रकारच्या घटकांद्वारे केले जाते.

अ) स्पर्धात्मक फायदे / लाभ (Competitive Advantges):

- तांत्रिक ज्ञान (तंत्रज्ञान)
- बाजारपेठ हिस्सा
- वस्तुची गुणवत्ता

ब) उद्योगाची बलस्थाने (Financial Strength):

- संभवनीय वृद्धी
- संभाव्य नफा
- उपयोगिता क्षमता

क) आर्थिक बलस्थाने (Financial Strength):

- गुंतवणूकीवरील परतावा
- रोखता

ड) पर्यावरण स्थैर्य (Environmental Stability):

- तंत्रज्ञानातील बदल
- स्पर्धेतील दबाव
- शासकीय धोरणे

वरीलप्रमाणे डावपेच स्थिती व कृती मूल्यमापनाची गृहितके पुढील चौकटीच्या साहाय्याने स्पष्ट करता येतील.

		आर्थिक बलस्थाने			
		पारंपारिक	आक्रमक		
स्पर्धात्मक बलस्थाने				औद्योगिक बलस्थाने	
		संरक्षणात्मक	स्पर्धात्मक		
		पर्यावरण बलस्थाने			

४) मार्गदर्शक धोरण चौकट (Directional Policy Matrix DPM):

यू. के. मधील सेल केमिकल्स या कंपनीने ही चौकट/साचा विकसित केला आहे. व्यवसायाचे संभाव्य क्षेत्र आणि स्पर्धात्मक क्षमता या दोन घटकांच्या आधारे ही चौकट नऊ चौकोनांच्या सहाय्याने स्पष्ट करण्यात आली आहे. मार्गदर्शन चौकट पुढील तक्त्याच्या सहाय्याने दर्शविली आहे.

स्पर्धात्मक क्षमता कमी →	निर्गुतवणूक	विसर्जन टप्पा	विसर्जन/ रोख रक्कम निर्मिती
मध्यम →	विसर्जन टप्पा	बाजारपेठ प्रवेश/ संवर्धन	विस्तार/ विविधीकरण
अधिक →	विविधीकरण रोख रक्कम निर्मिती	वृद्धी	बाजारपेठ पुढारीपण/ नाविष्यता
	अनाकर्षक	मध्यम	आकर्षक

व्यवसाय क्षेत्र संभवनीयता

वरील घटकांचे विश्लेषण पुढीलप्रमाणे :

अ) निर्गुतवणूक (Divestment):

व्यवसायाचा स्पर्धेमध्ये टिकाव न लागणे, व्यवसायाला भवितव्य नसणे, सतत तोटा होणे, क्षमता खालवणे इ. कारणांमुळे व्यवसाय विसर्जनाचा निर्णय घ्यावा लागतो अशावेळी व्यवसायातील गुंतवणूक थांबवावी लागते त्यासाठी निर्गुतवणूक डावपेचाचा अवलंब करावा लागतो.

ब) विसर्जन टप्पा (Phase Withdrawal):

व्यवसायाची अवस्था न्यून होणे, स्पर्धाशक्ती कमकुवत बनणे, अस्तित्त्व नाहिसे करण्याची अवस्था प्राप्त होणे, उत्पन्न किंवा मिळकत क्षमता कमी होणे, व्यवसायाला भवितव्य नसणे, प्रयत्न करूनही सुधारण्याची शक्यता नसणे अशा परिस्थितीत व्यवसायाचे विसर्जन करण्याचा निर्णय घ्यावा लागतो.

क) व्यवसाय टिकाव किंवा संवर्धन स्थिती (Maintenance Position):

व्यवसाय मध्यम स्वरूपाची स्थिती प्राप्त होणे, त्यामुळे व्यवसायाचा विकास पुरेशा प्रमाणात झालेला नसला तरी तो स्पर्धेच्या बाहेर फेकला जात नाही. त्यामुळे व्यवसायाची ही स्थिती टिकवून ठेवण्याचा प्रयत्न केला जातो.

ड) विस्तार (Expansion):

मध्यम स्थितीला चालना देऊन व्यवसायाचा विस्तार करता येतो. व्यवसाय वृद्धीच्या

योजना सुरु करणे, आधुनिक तंत्राचा वापर, वस्तू परिवर्तन, वस्तू विविधीकरण इ. द्वारे व्यवसाय वृद्धी करणे शक्य होते.

इ) रोख रक्कम निर्माण होणे (Cash Generation):

व्यवसायाची क्षमता वाढल्यास रोख रक्कम उपलब्ध होण्याच्या प्रमाणात वाढ होते. परंतु अनाकर्षक व्यवसाय स्थितीमुळे गुंतवणूक वाढविण्याचा निर्णय घेतला जात नाही.

ई) वृद्धी (Growth):

व्यवसायाच्या क्षमतेत वाढ व मध्यम स्वरूपाचे भवितव्य यामुळे गुंतवणूक वाढीवर भर देऊन व्यवसायाचा विकास साध्य करता येतो. उदा. संशोधन आणि विकास या घटकांद्वारे बाजारपेठ हिस्सा वाढविता येतो.

फ) बाजारपेठ पुढारीपण (Market Leadership):

व्यवसायाच्या क्षमतेमध्ये अधिक प्रमाणात वाढ आणि आकर्षक स्थिती व भवितव्य याद्वारे व्यवसाय वृद्धी व टिकाव होतो. संशोधन आणि विकास याद्वारे गुंतवणूक वाढवून व्यवसायाचा विकास साध्य केला जातो. त्यामुळे व्यवसायाकडे बाजारपेठेतील पुढारीपण किंवा नेतृत्व येते.

ग) हॉफर्स वस्तू / बाजारपेठ उत्क्रांती व चौकट किंवा साचा (Hofer's Product / Market Evolution Matrix):

या चौकटीमध्ये एकूण १५ चौकोन किंवा घरांची चौकट किंवा साचा तयार करून त्यामध्ये ६ घटकांची मांडणी केली आहे. उदा. वस्तू व बाजारपेठ विकासाच्या अवस्था, स्पर्धेची स्थिती, वस्तू विकास अवस्था व बाजारपेठ हिस्सा, विकास अवस्थांची मांडणी केली जाते. या चौकटीमध्ये हे घटक पुढीलप्रमाणे दर्शविले आहेत.

विकास अवस्था		A	
वस्तू अवस्था/ बाजारपेठ			
उत्क्रांती वृद्धी अवस्था	B		C
विसर्जन अवस्था		D	
पूर्णत्व अवस्था	E		
घसरण अवस्था			F

अधिक
स्पर्धेची स्थिती

मध्यम

न्यून

वरील तक्त्याच्या सहाय्याने व्यवसायाच्या अवस्था पुढीलप्रमाणे स्पष्ट करता येतील.

- १) अ व्यवसाय = A = विकास व यश
- २) ब व्यवसाय = B = यशाची शक्यता
- ३) क व्यवसाय = C = भविष्यात यशाची शक्यता
- ४) ड व्यवसाय = D = स्थापित यश
- ५) ई व्यवसाय = E = रोख रक्कम आगत
- ६) फ व्यवसाय = F = लुझर किंवा तोट्यात

वरीलप्रमाणे व्यवसायाची स्थिती आढळून आल्यास त्यानुसार निर्णय घ्यावा लागतो किंवा डावपेच तयार करावे लागतात.

६) टाऊज मॅट्रिक्स (The Tows Matrix):

या चौकटीची मांडणी स्वोट विश्लेषणानुसार (SWOT Analysis) केली जाते.

TOWS = SWOT

T = Threats - अडथळे किंवा धोके

O = Opportunities - संधी

W = Weaknesses - न्यूनता

S = Strengths - बलस्थाने

वरील चार घटकांची मांडणी संयुक्तपणे पुढीलप्रमाणे करता येईल.

SO = Strengths and Opportunities Strategies

बलस्थाने आणि संधी डावपेच

WO = Weaknesses and Opportunities Strategies

न्यूनता आणि संधी डावपेच

ST = Strengths and Threats Strategies

बलस्थाने आणि अडथळे डावपेच

WT = Weaknesses and Threats Strategies

न्यूनता आणि अडथळे डावपेच

टाऊज मॅट्रिक्स टप्पे पुढीलप्रमाणे विकसित करता येतात.

- १) SO = व्यवसायाची बलस्थाने शोधून उपलब्ध संधीचा लाभ घेता येतो. उदा. आधुनिक तंत्रज्ञानाचा वापर करून उत्पादनात वाढ करून नवीन बाजारपेठेत विक्री करून अधिक लाभ प्राप्त करता येतो.
- २) WO = व्यवसायाची न्यूनता शोधून त्यावर उपाय शोधले जातात व उपलब्ध संधीचा लाभ घेतला जातो. उदा. विक्री कमी झाल्यास जाहिरात किंवा विक्री मोहिमेचा अवलंब करून अधिक नफा मिळविता येतो.
- ३) ST = अडथळांच्या शोध घेऊन त्यावर उपाययोजना करून बलस्थाने आणखी विकसित करता येतात. उदा. स्पर्धेत टिकाव धरण्यासाठी वस्तुची गुणवत्ता विकसित केल्यास ग्राहकांचा प्रतिसाद चांगला मिळतो.
- ४) WT = न्यूनता आणि अडथळे हे दोन्हीही घटक व्यवसायाच्या विकासात अडसर निर्माण करणारे आहेत. त्यांचा शोध घेऊन व्यवसायाची स्थिती विकसित करण्याचा प्रयत्न करता येतो.

टाऊज (TOWS) चौकट किंवा साचा.

अंतर्गत घटक बहिर्गत घटक	(S) बलस्थाने अंतर्गत बलस्थानाचे ५ ते १० घटक	(W) न्यूनता अंतर्गत न्यूनतेचे ५ ते १० घटक
(O) संधी बहिर्गत संधीचे ५ ते १० घटक	(SO) बलस्थाने आणि संधी बलस्थानाचा वापर करून संधीचा लाभ उठविणे	(WO) न्यूनत्व आणि संधी न्यूनता कमी करून संधीचा लाभ घेणे
(T) अडथळे बहिर्गत संधीचे ५ ते १० घटक	(ST) बलस्थाने आणि अडथळे बलस्थानाच्या सहाय्याने अडथळांवर मात करणे	(WT) न्यूनता आणि अडथळे न्यूनता आणि अडथळांवर उपाययोजना करणे.

टाऊज चौकटीमध्ये आपल्याला विविध पर्याय उपलब्ध असल्याचे दिसून येते. त्यापैकी व्यवसायाच्या दृष्टिने उपयुक्त असलेल्या पर्यायाची निवड व्यवस्थापकांना करता येते.

७. अंतर्गत आणि बहिर्गत चौकट / साचा (The Internal External Matrix - IE):

बीसीजी मॅट्रिक्स प्रमाणेच ही चौकट किंवा साचा आहे. व्यवसायाची स्थिती नऊ चौकोनामध्ये दर्शविण्यात आली आहे.

	1.4	(I)	(IV)	(VII)	High 3.00 To 4.00
एकूण सरासरी	1.3	(IIIV)	(V)	(III)	Medium 2.00 To 3.00
	1.2	(III)	(VI)	(IX)	Low 1.00 To 2.00
	1.0				

“क्ष” रेषेवरील एकूण सरासरीची स्थिती

- १) कमी - १.० ते २.० अंतर्गत न्यून स्थिती. त्यामुळे विकासाला फारसा वाव नाही.
- २) मध्यम २.० ते ३.० अंतर्गत सरासरी स्थिती. त्यामुळे विकासाला मध्यम स्वरूपाचा वाव आहे.
- ३) उच्च/अधिक ३.० ते ४.० अंतर्गत भक्कम स्थिती. त्यामुळे विकासाला पुरेसा वाव आहे.

“य” रेषेवरील एकूण सरासरीची स्थिती

- १) कमी १.० ते २.० बहिर्गत न्यून स्थिती - त्यामुळे विकासाला फारसा वाव नाही.
- २) मध्यम २.० ते ३.० अंतर्गत सरासरी स्थिती - त्यामुळे विकासाला मध्यम स्वरूपाचा वाव आहे.
- ३) उच्च/अधिक ३.० ते ४.० बहिर्गत भक्कम स्थिती. त्यामुळे विकासाला पुरेसा वाव आहे.

वरील चौकटीमध्ये नऊ घटकांची विभागणी ३ प्रकारामध्ये करता येईल.

१) विकसित डावपेच:

यामध्ये I, II आणि IV हे घटक समाविष्ट आहेत व्यवसायाचा बाजारपेठेत प्रवेश, वस्तू विकास, बाजारपेठ हिस्सा या बाजू भक्कम आहेत. व्यवसायाचे एकत्रीकरण यामुळे व्यवसाय वृद्धीस वाव आहे.

२) मध्यम स्वरूपाचे डावपेच:

यामध्ये III, V आणि VII इ. घटकांचा समावेश आहे. हे घटक व्यवसायाची मध्यम किंवा सरासरी स्थिती दर्शवितात. जसे की, सरासरी उत्पादन व विक्री त्यामुळे व्यवसाय विकास वेगाने होत नसला तरी प्रमाणात आहे, फारसा कमी नाही.

३) न्यून स्वरूपाचे डावपेच:

यामध्ये VI, VIII आणि IX या घटकांचा समावेश केला जातो. व्यवसायाची स्थिती घसरण अवस्थेकडे जाणे, उत्पादनाला मागणी नसणे, निर्गुंतवणूक, पुनर्रचना इ. मुळे व्यवसायाला न्यून अवस्था प्राप्त होते. त्यातून सावरण्यासाठी प्रयत्न करावे लागतात.

८) व्यापक डावपेच चौकट किंवा साचा (The Grand Strategy Matrix):

यालाच भव्य स्वरूपाचे डावपेच असे म्हणतात. या डावपेचासाठी पुढीलप्रमाणे दोन बाजू किंवा घटकांचा विचार केला जातो.

अ) स्पर्धात्मक स्थिती

ब) बाजारपेठ वृद्धी

जलद गतीने बाजारपेठ वृद्धी

भवकम स्पर्धात्मक स्थिती	<p>घटक - १</p> <p>१) बाजारपेठ विकास २) बाजारपेठ प्रवेश ३) वस्तू विकास ४) आधुनिक एकत्रीकरण</p>	<p>घटक - २</p> <p>१) बाजारपेठ विकास २) वस्तू विकास ३) बाजारपेठ प्रवेश ४) समांतर एकत्रीकरण</p>	न्यून स्पर्धात्मक स्थिती
	<p>घटक - ३</p> <p>१) २) संयुक्त साहस/उपक्रम ३) केंद्रिय विविधीकरण ४) समांतर बहु उत्पादन</p>	<p>घटक - ४</p> <p>१) दिवाळखोर २) निर्गुंतवणूक ३) विसर्जन ४) समांतर बहुउत्पादन</p>	

सावकाश गतीने बाजारपेठ वृद्धी

व्यापक डावपेच चौकटीचे विश्लेषण पुढीलप्रमाणे :

१) घटक क्र. १ मध्ये व्यवसायाची अवस्था विकसित दर्शविते. संस्थेला स्पर्धेचा लाभ मिळत आहे. उत्पादित मालाला चांगली मागणी आहे. वस्तूचा विकास झाला आहे. आधुनिकीकरणचा, एकत्रीकरणाचा व्यवसायाला लाभ होत आहे.

२) घटक क्र. २ मध्ये व्यवसायाच्या विकासाची अवस्था दर्शविली आहे. व्यवसायाला वर्तमानस्थितीतील डावपेचाचे मूल्यमापन करावे लागत आहे. त्यामुळे विकासासाठी बदलाची संधी आहे. उदा. वस्तू विकास, बाजारपेठ विकास, बाजारपेठ प्रवेश करणे.

३) घटक क्र. ३ मध्ये व्यवसायाचा विकास सावकाश गतीने चाललेला आहे. बाजारपेठेत स्पर्धा आहे. त्यामुळे संस्थेला बदलाची गरज आहे. अन्यथा घसरण अवस्था व विसर्जनाची शक्यता आहे. म्हणून खर्च कपात व मालमत्ता कपातीचा निर्णय घ्यावा लागणार आहे.

४) घटक क्र. ४ मध्ये व्यवसायाचा विकास सावकाश गतीने चालला असला तरी स्पर्धेची स्थिती भक्कम आहे. रोख रक्कम आगत प्रवाह अधिक आहे. समान स्वरूपाचे विविधीकरण, संयुक्त साहस/उपक्रम याद्वारे व्यवसाय विकासास चांगला वाव आहे.

क) निर्णय अवस्था : (The Decision Stage)

विविध प्रकारच्या डावपेचांचा अभ्यास करून त्यापैकी अधिक चांगल्या डावपेचाची निवड केली जाते व त्याबाबचा अंतिम निर्णय घेतला जातो. त्यासाठी संख्यात्मक डावपेच नियोजन चौकट/साच्याचा (Quantitative Strategic Planning Matrix - QSPM) चा विचार केला जातो. वर उल्लेख केलेल्या उदा. आगत अवस्था, समायोजन अवस्था व निर्णय अवस्था इ. वरील सर्व चौकटी किंवा साच्यामध्ये आढळणाऱ्या न्यून बाजू व अडथळ्याच्या बाजू शोधून काढून त्यावर उपाय केले जातात व योग्य तो निर्णय घेता येतो. व्यवसायातील अंतर्गत बहिर्गत घटकांचे विश्लेषण केले जाते. व्यवसायाची बलस्थाने आणखी भक्कम बनवून उपलब्ध संधीचा अधिक चांगल्या प्रकारे लाभ घेऊन व्यवसायाचा विकास करता येतो.

आपली प्रगती तपासा

- १) डावपेच निवड प्रक्रियेतील मुद्द्यांची यादी करा.
- २) खालील संकल्पना स्पष्ट करा.
 - अ) अंतर्गत मुल्यमापन साचा
 - ब) बोस्टन सल्ला समुह
 - क) प्रश्नचिन्ह
 - ड) पुढारी नेता
 - इ) रोख रक्कम आगने
 - फ) श्वान
- ३) जी ई बिझनेस स्क्रीनची आकृती काढा.
- ४) मार्गदर्शक धोरण चौकट दाखविणारा तक्ता काढा.

७.२ डावपेच निवडीवर परिणाम करणारे घटक (Factors Affecting Strategic Choice)

१) उद्दिष्टानुवर्ती घटक (Objective Factors):

अ) पर्यावरण घटक (Environmental Factors):

व्यावसायिक पर्यावरणामध्ये अंतर्गत आणि बहिर्गत अशा दोन घटकांचा विचार करावा लागतो. जर व्यवसायाला अंतर्गत पोषक पर्यावरण विचार करावा लागतो. जर व्यवसायाला अंतर्गत पोषक पर्यावरण लाभले तर कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता वाढते त्यामुळे व्यवसायाची कार्यक्षमता वृद्धींगत होते. यामध्ये कर्मचाऱ्यांमधील संबंध, व्यवस्थापकांचा दृष्टिकोन, सामग्रीची उपलब्धता इ. घटक चांगल्या पर्यावरणाद्वारे व्यवसायाची वृद्धी तर विरोधी पर्यावरण व्यवसायाच्या विकासास मारक ठरते.

पर्यावरणातील बहिर्गत घटकांमध्ये आर्थिक, सामाजिक, सांस्कृतिक, कायदेविषयक, राजकीय, तांत्रिक, आंतरराष्ट्रीय, मध्यस्थ, (पुरवठादार) इ. घटकांचा समावेश होतो. या घटकांचे व्यवसायाला चांगले सहकार्य लाभल्यास व्यवसायाचा विकास होतो अन्यथा व्यवसायाच्या विकासामध्ये अडचणी निर्माण होतात.

ब) संघटनात्मक घटक (Organisational Factors):

I) संघटनेचे जीवित कार्ये:

यामध्ये व्यवसायाचा हेतू, तत्त्वज्ञान आणि दूरदृष्टिकोन इ. चा व्यवस्थापकांना विचार करावा लागतो.

II) संघटनेची धोरणे व उद्दिष्टे:

धोरणे व उद्दिष्टे निश्चित केल्याशिवाय त्यांची अंमलबजावणी करणे शक्य होत नाही.

III) साधनसामग्री:

कच्चा माल, यंत्रसामग्री, कामगार, वित्तपुरवठा इ. व्यवस्थापकांना बहुविध वस्तू उत्पादन करण्याचा निर्णय घ्यायचा असल्यास सामग्रीच्या प्रमाणामध्ये वाढ करावी लागते.

IV) व्यवस्थापक आणि कर्मचारी यातील संबंध:

संघटनेमध्ये नवीन तंत्रज्ञानाचा वापर, उत्पादन पध्दतीचा अवलंब, प्रशिक्षण, व्यवस्थापनामध्ये बदल या सर्व बाबी व्यवस्थापक आणि कर्मचारी यांच्यातील संबंधावर अवलंबून आहेत. यामध्ये संबंध चांगले असल्यास कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा मिळते त्यांची कार्यक्षमता वाढते व त्यामुळे व्यवसायाची कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.

ब) विषयानुवर्ती घटक (Subjective Factors):

१) व्यक्तिगत घटक:

डावपेचाची निवड वरिष्ठ पातळीवर केली जाते. मुख्य कार्यकारी अधिकारी (CEO) डावपेचाची निवड करताना उदा. उत्पादनाची निवड करताना ज्या उत्पादनाला सध्या बाजारपेठेत अधिक मागणी आहे त्याला प्राधान्य देतात. असे निर्णय घेताना गुणात्मकतेला प्राधान्य दिले जाते. व्यक्तिचा सकारात्मक दृष्टिकोन निर्णयाला पूरक ठरत असतो.

२) मागील डावपेच:

व्यवस्थापकांनी यापूर्वी जे डावपेच निश्चित केलेले असतात त्याचा त्यांना कसा अनुभव आला आहे त्यानुसार ते वर्तमानकालीन डावपेच तयार करताना विचार करतात. मागील डावपेचाचे मूल्यमापन करून त्यामध्ये जे अडथळे येतात ते दूर करता येतात.

३) उच्च व्यवस्थापनाची मूल्य पध्दती:

व्यवस्थापनाने व्यवसायाबाबत सामाजिक जबाबदाऱ्यांचे पालन कसे करायचे ठरविले आहे. त्यावर त्यांचा दृष्टिकोन अवलंबून असतो. सामाजिक जबाबदाऱ्यांचे पालन करणारे व्यवस्थापक व्यवसायाची उद्दिष्टे निश्चित केल्याप्रमाणे त्यांची अंमलबजावणी करतात.

४) धोक्याबाबतची प्रवृत्ती:

व्यवस्थापकांना आपली जबाबदारी पार पाडताना आणि अडचणींवर मात करताना आव्हाने स्विकारावी लागतात. उदा. तांत्रिक विकासाबाबत निर्णय घेणे, मोठ्या प्रमाणावर भांडवल गुंतवणूक करणे हे धोक्याचे आहे परंतु धोका स्विकारण्याची तयारी दर्शविण्यास मोठ्या प्रमाणात व्यवसायाला लाभ मिळतात.

५) अंतर्गत राजकारण:

डावपेच निश्चित करताना विभाग प्रमुखांशी संपर्क करावा लागतो. परंतु ते व्यवस्थापक आणि विभागप्रमुख यांच्या संबंधावर अवलंबून असते.

६) परिस्थिती व आवाका:

व्यवस्थापकांना डावपेचाची निवड करताना उपलब्ध परिस्थिती व सदर डावपेचाची जबाबदारी आपल्या आवाक्यात आहे का याचा विचार करावा लागतो व सदर कामकाज विशिष्ट वेळेत पूर्ण होईल की नाही, प्रकल्पाची सर्व जबाबदारी व्यवस्थापकांची असते म्हणून ते कमी गुंतागुंतीचे व कमी धोक्याच्या डावपेचांना प्राधान्य देतात.

७.३ उपक्रमाच्या कामकाजाविषयीचे विश्लेषण (Corporate Portfolio Analysis) (पोर्टफोलिओ विश्लेषण)

उपक्रमामध्ये उत्पादन किंवा विविध उत्पादनांमध्ये व्यावसायिकांनी जी गुंतवणूक केलेली आहे. त्यापासून त्यांना कितपत परतावा किंवा उत्पन्न मिळते याचे विश्लेषण करावे लागते. त्यामुळे ती गुंतवणूक योग्य आहे की, अयोग्य आहे याचे त्यांना उत्तर मिळते. त्याद्वारे व्यवस्थापकांना कोणते उत्पादन सुरु ठेवावे किंवा कोणते उत्पादन बंद करावे याबाबतचा निर्णय किंवा डावपेच तयार करता येतात. म्हणून व्यावसायिक उपक्रमांमध्ये पोर्टफोलिओ विश्लेषणाला विशेष महत्त्व आहे.

डावपेच निवडीमध्ये पोर्टफोलिओ विश्लेषणाची भूमिका किंवा महत्त्व :

व्यवस्थापकांना सर्वसाधारण डावपेच तयार करताना किंवा निर्णय घेताना पोर्टफोलिओ विश्लेषण महत्त्वाचे वाटते.

१) सामग्रीचे वितरण/वाटप:

उपक्रमामध्ये कोणते उत्पादन कोणत्या विभागामध्ये सुरु करायचे आहे त्यानुसार त्या विभागाला सामग्री वितरण करण्याचा निर्णय व्यवस्थापकांना घ्यावा लागतो. ज्या उपक्रमांमध्ये विविध वस्तुंचे उत्पादन केले जाते त्यामध्ये रोख रक्कम येण्याचे प्रमाण अधिक असते. त्यामुळे सामग्रीची खरेदी करून तिची उपलब्धता वेळेवर करणे शक्य होते.

२) अंतर्गत स्पर्धा:

समान प्रकारचे उत्पादन विविध विभागांद्वारे केले जात असल्यास त्यांच्यामध्ये अंतर्गत स्पर्धा निर्माण होते. उत्पादनाचा दर्जा, पॅकिंग यामध्ये बदल झाल्यास एकाच बाजारपेठेत मालाची विक्री करताना समस्या निर्माण होते. अशावेळी त्यामध्ये समानता निर्माण करून समान मुद्रिकरणाद्वारे वस्तु विक्रीचा निर्णय घ्यावा लागतो.

३) संज्ञापन / संदेशवहनास मदत:

मोठ्या व्यवसायामध्ये उत्पादनाचे विविध विभाग असतात या सर्व विभागांना समन्वय व नियंत्रण करण्यासाठी स्वतंत्र डावपेचाच्या व्यावसायिक युनिटची (SBU) स्थापना केली जाते. प्रत्येक विभागाचे प्रमुख आपल्या कामाचा अहवाल डावपेचाच्या व्यावसायिक युनिट प्रमुखांकडे पाठवितात. हे प्रमुख एकूण कामाचा अहवाल मुख्य व्यवस्थापकांकडे पाठवितात. त्यानुसार त्यांना निर्णय घेणे किंवा डावपेच तयार करणे सोईचे जाते.

४) वस्तु मिश्रण:

वस्तु मिश्रणामध्ये वस्तुची गुणवत्ता, रचना, गुणवैशिष्ट्ये, आकार, किंमत, वितरण, विक्री इ. घटकांचा समावेश असतो. व्यवस्थापकांना वस्तु विकासाबाबतचे डावपेच तयार करावे

लागतात. या डावपेचांद्वारे बाजारपेठ वृद्धी, विक्री वृद्धी इ. ना चालना मिळते त्याद्वारे उपक्रमाची प्राप्ती वाढते. त्यामुळे पोर्टफोलियो विश्लेषण हे व्यवस्थापकांना डावपेच निवडीस मदत करते.

५) उपक्रमाचे नावलौकिक किंवा प्रतिमा:

पोर्टफोलिओ विश्लेषण उपक्रमाचे नावलौकिक आणि प्रतिमा विकसित करण्यास मदत करत असते. चांगल्या मुद्रिकरणाद्वारे व जाहिरातीद्वारे ग्राहकांमध्ये उपक्रमाबाबत चांगले संदेश जातात. वस्तुचे संशोधन करताना नवीन वस्तुचा शोध लागण्याची किंवा प्रचलित वस्तुमध्ये चांगले परिवर्तन होण्याची शक्यता निर्माण होते. त्यामुळे सदर उत्पादनाला नवीन बाजारपेठांतून मागणी येते त्याद्वारे उपक्रमाच्या नावलौकिकात भर पडते.

६) धोका कमी करणे:

पोर्टफोलिओ विश्लेषणाद्वारे उपक्रमातील प्रत्येक उत्पादनामध्ये किती गुंतवणूक केली आहे त्यासाठी किती खर्च आला आहे आणि किती प्राप्ती झाली आहे हे पडताळून पाहिले जाते. मागील वर्षापेक्षा चालू वर्षी प्राप्तीचे प्रमाण कमी आढळल्यास त्याचा शोध घेतला जातो. ती वाढविण्यासाठी प्रयत्न करता येतात. जी उत्पादने तोट्यात चालतात ती बंद करण्याचा निर्णय घेता येतो त्यामुळे व्यवसायातील धोक्याचे प्रमाण कमी होते.

७) उद्दिष्टानुवर्ती निर्णय:

उपक्रमाची उद्दिष्टे कोणती आहेत त्यानुसार निर्णय घ्यावे लागतात. विषयानुवर्ती निर्णय हे व्यक्तिगत वर्तनावर अवलंबून असतात. उद्दिष्टानुवर्ती निर्णय हे व्यवस्थापक स्वतः घेऊ शकतात परंतु विषयानुवर्ती निर्णय हे उपक्रमातील सहकारी आणि कर्मचारी इ. च्या सहकार्यावर अवलंबून असतात. उद्दिष्टानुवर्ती आणि विषयानुवर्ती निर्णयांचा मेळ घालून डावपेचाची निवड करताना व्यवस्थापकांना पोर्टफोलिओ विश्लेषण उपयोगाचे ठरते.

८) वृद्धी आणि विस्तार:

व्यवस्थापक निर्णय घेताना नेहमी व्यवसायाची फायदेशीर उत्पादने आणि त्यापासून मिळणारा लाभ याकडे लक्ष केंद्रित करतात. कमी फायद्याची किंवा तोट्याची उत्पादने बंद करून त्याऐवजी नवीन फायद्याची उत्पादने सुरु करतात किंवा पूर्वीच्या फायद्यातील उत्पादनांमध्ये अधिक गुंतवणूक करण्याचा निर्णय घेतात असे निर्णय किंवा डावपेच उपक्रमाच्या विकासास किंवा वृद्धीस पूरक ठरतात.

९) व्यवस्थापकांचे प्रभावी तंत्र:

उपक्रमातील सर्व महत्त्वाचे निर्णय घेण्याची जबाबदारी व्यवस्थापकांची असते. व्यवस्थापकांना सकारात्मक भूमिका घेऊन, सर्वांचे सहकार्य घेऊन व्यवसायाला नावलौकिक प्राप्त करणे, नफ्यामध्ये वाढ करणे याबाबतचा विचार करावा लागतो. अशावेळी त्यांना पोर्टफोलिओ विश्लेषण मदत करते. व्यवसायातील सर्व कामकाजावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी, व्यवसायाचा विकास करण्यासाठी व्यवस्थापकांना या तंत्राचा उपयोग होतो.

उपक्रमाच्या पोर्टफोलियो विश्लेषणाची तंत्रे (Techniques of Corporate Portfolio Analysis):

- १) बोस्टन सल्ला समूह मॅट्रिक्स (BCG)
- २) दी जनरल इलेक्ट्रिक बिझनेस स्क्रीन (GE)
- ३) डावपेच स्थिती आणि कृती मूल्यमापन मॅट्रिक्स (SPACE)
- ४) दिशादर्शक धोरण मॅट्रिक्स (DPM)
- ५) हॉफर्स प्रॉडक्ट / बाजारपेठ मूल्यमापन मॅट्रिक्स

उपक्रमाच्या पोर्टफोलिओ विश्लेषणाची महत्त्वाची तंत्रे वरीलप्रमाणे आहेत. या तंत्राची सखोल माहिती या प्रकरणामध्ये आलेली आहे.

७.४ स्वाध्याय

- प्र. १ डावपेच रचना विश्लेषणांतर्गत येणाऱ्या डावपेचांचे वर्णन करा.
- प्र. २ समायोजन टप्प्यातील विविध घटकांबाबत सविस्तर माहिती द्या.
- प्र. ३ बोस्टन सल्ला समूह (BCG) याबाबत सविस्तर टीपण तयार करा.
- प्र. ४ जी. ई. स्क्रीन (G. E. Screen) हा डावपेच विशद करा.
- प्र. ५ डावपेच निवडीवर परिणाम करणाऱ्या घटकांचे वर्णन करा.
- प्र. ६ पोर्टफोलिओ विश्लेषण म्हणजे काय? डावपेच निर्णय प्रक्रियेतील पोर्टफोलिओ विश्लेषणाचे महत्त्व विशद करा.
- प्र. ७ टीपा लिहा.

अ) बोस्टन सल्ला समूह (BCG)	ब) जी. ई. बिझनेस स्क्रीन
क) स्पेस (डावपेच स्थिती व मूल्यमापन)	ड) हॉफर्स वस्तू साचा
ई) टारुज मॅट्रिक्स	फ) निर्णय अवस्था / टप्पा
ग) पोर्टफोलिओ विश्लेषणाची तंत्रे	

प्रकरण - ८

संघटन पातळीवरील डावपेच (Organisation level strategies)

पाठाची रचना

- ८.० उद्दिष्टे
- ८.१ प्रास्ताविक
- ८.२ मानवी संसाधन व्यवस्थापन डावपेच
- ८.३ विपणनविषयक डावपेच
- ८.४ वित्तविषयक डावपेच
- ८.५ स्वाध्याय

८.० उद्दिष्टे : (Objectives)

- १) संघटना पातळीवरील विविध डावपेचांची विद्यार्थ्यांना ओळख करून देणे.
- २) मानवी संसाधन व्यवस्थापनाचे डावपेच अभ्यासणे.
- ३) स्पर्धेमध्ये टिकून राहणे व संरक्षण प्राप्त करणे यासाठी विपणनविषयक डावपेचांची माहिती करून घेणे.
- ४) वित्त उभारणीबाबतच्या डावपेचांचे विद्यार्थ्यांना ज्ञान प्राप्त करून देणे.
- ५) संघटना पातळीवर डावपेच कसे तयार करावेत याबाबत विद्यार्थ्यांना प्रात्याक्षिकाद्वारे माहिती देणे.

८.१ प्रास्ताविक (Introduction)

डावपेच व्यवस्थापनामध्ये व्यवस्थापकीय डावपेचाबरोबर सामग्री व्यवस्थापन डावपेचाचा विचार करावा लागतो. सामग्री डावपेचाद्वारे कामगाजातील कार्यक्षमता वृद्धींगत करता येते. कामाची गुणवत्ता वृद्धींगत करण्यासाठी सामग्री सातत्य व दर्जा आवश्यक आहे. डावपेच नियोजना मध्ये मानवी संसाधन व्यवस्थापन डावपेच, विपणन डावपेच तयार कपावे लागतात. विपणन डावपेचामध्ये वस्तु मिश्रण, किंमत मिश्रण, वितरण मिश्रण, विक्री वृद्धी मिश्रण याबाबतचे डावपेच तयार करावे लागतात. वस्तु तयार करण्यापासून तिची विक्री करेपर्यंतच्या डावपेचाचा यामध्ये समावेश केला जातो. हे डावपेच पुढीलप्रमाणे आहेत.

८.२ मानवी संसाधन व्यवस्थापन डावपेच (Human Resource Management Strategies)

व्यवसाय संघटनेमध्ये वेगवेगळी कामे करण्यासाठी स्वतंत्र विभागाची स्थापना केली जाते. या प्रत्येक विभागामध्ये त्या कामाला अनुसरून योग्य व्यक्तीची निवड करावी लागते. एकूण कामाची उपलब्ध कर्मचाऱ्यांमध्ये विभागणी करावी लागते. अधिकतम काम चांगल्या पद्धतीने करता आल पाहिजे. कामाचे नियोजन करून संबंधित कामासाठी योग्य पात्रतेचा कर्मचारी वर्ग नेमला जातो. कर्मचाऱ्यांनी कार्यक्षमता विकसित व्हावी यासाठी त्यांना प्रशिक्षणाची सुविधा उपलब्ध करून दिली जाते. कर्मचाऱ्यांना गटशैलीचे प्रशिक्षण देऊन त्यांचे संबंध विकसित केले जातात. व्यवसाय संघटनेमध्ये कर्मचाऱ्यांची संख्या अधिक असण्यास त्यांच्यातील संबंध विकसित करून औद्योगिक संबंध सुधारता येतात. कामातील परिस्थिती विकसित करून चांगल्या अंतर्गत पर्यावरणाची निर्मिती करता येते. त्याद्वारे चांगले कामकाज करणे शक्य होते. कर्मचाऱ्यांमधील कौशल्य विकसित करून त्यांना आपली कार्यक्षमता विकसित करता येते. कर्मचाऱ्यांना उच्च व्यवस्थापनाने विश्वासात घेऊन त्यांच्याकडून उपलब्ध काम कसे करून घ्यावे याबाबत मार्गदर्शन करता येते. या सर्व घटकांमुळे पर्यवेक्षण करणे सुलभ जाते. व पर्यवेक्षण खर्चात बचत करता येते. संघटनेतील मानवी संसाधन विकास करून संघटनेतील अनेक समस्या निवारण करता येतात. व कामामध्ये सुलभता निर्माण करता येते.

८.१.१ मानवी संसाधन व्यवस्थापन डावपेचाचे महत्त्व (Importance of Human Resource management strategies):

१) मानवी संसाधन ही संघटनेची मालमत्ता असते:

कोणत्याही संघटनेचे त्या संघटनेच्या कर्मचाऱ्यावर अवलंबून असते. ज्या संघटनेमध्ये पात्रताधारक, कुशल आणि कार्यक्षम कर्मचारी उपलब्ध आहेत. त्या संघटनेला विविध कार्याची पूर्तता वेळेवर करता येते. विविध प्रकारच्या सामग्रीमध्ये कर्मचारी ही संघटनेची मालमत्ता समजली जाते. कर्मचारी विकास करून संघटना विकास करणे शक्य आहे.

२) संघटनेच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करता येते:

संघटनेची स्थापना ज्या उद्देशाने केली जाते ती उद्देश कर्मचारी पूर्ण करतात. वरिष्ठांकडून कर्मचाऱ्यांना विशिष्ट हेतूने प्रेरित केले जाते. कर्मचाऱ्यांनी संघटनेवरील निष्ठा वृद्धीगत करून त्यांना सामुहिक कार्य संस्कृतीमध्ये समाविष्ट करून घेतले जाते. कामाची गुणवत्ता विकसित करून संघटनेला आपला विकास करता येतो.

३) कामाची गुणवत्ता विकसित करता येते:

कर्मचाऱ्यांच्या कौशल्यावर संघटनेच्या कामाची गुणवत्ता अवलंबून असते. योग्य पात्रतेच्या कर्मचाऱ्यांची निवड, कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षण देणे, प्रेरणा देणे, विविध सुविधांचा लाभ देणे, आर्थिक व आर्थिकतेवर प्रेरकांचा लाभ देणे याद्वारे त्यांच्याकडून अधिक काम चांगल्या प्रकारे करून घेता येते. कर्मचारी समाधानी असल्यास तो मनापासून काम करतो.

४) औद्योगिक संबंध विकसित करता येतात:

कर्मचारी हा त्या संघटनेतील सातत्याने काम करणारा एक समूह आहे. या समुहामध्ये प्रत्येक कर्मचार्याला समावून घेतल्यास संघटनेची सामुहिक ताकद वाढते. त्याच्यातील सहकार्य विकसित झाल्यास त्यांच्यातील एकसंघ भावना वाढीस लागते. त्यामुळे संघटनेतील मोठी कार्ये पूर्ण करणे शक्य होते. कर्मचार्यामध्ये सर्व स्तरावरील अधिकारी आणि कर्मचारी यामध्ये सलोख्याचे संबंध असणे ही बाब कार्यक्षमता विकसित करण्यास पूरक ठरते तसेच संघटनेतील अंतर्गत पर्यावरण चांगले राहते.

५) कर्मचार्यांची कार्यक्षमता वाढविता येते:

गुणवत्ताधारक मानवी संसाधनाद्वारे कार्यक्षमता वाढविता येते. कर्मचार्यांना प्रशिक्षण देऊन नवीन कामाची त्यांना माहिती देऊन त्यांची कार्यक्षमता वाढविता येते. कर्मचार्यांना प्रेरणा दिल्यास ते आपले काम अधिक चांगल्या प्रकारे करू शकतात. कर्मचार्यांना कामाची सविस्तर माहिती दिल्यास त्यांना काम करणे सोईचे होते.

६) गट शैलीचा अवलंब करता येते:

कर्मचार्यांना सामुहिक पद्धतीने काम करण्याची सवय लावण्यास त्याचा उपयोग कर्मचार्यांमध्ये सहकार्य आणि समन्वय यामध्ये वाढ करण्यासाठी होतो. समुहामध्ये चांगले काम केल्यास कर्मचार्यांना शाब्बासकी दिली जाते. एकमेकांना सहकार्य केल्यास कामातील अचूकता वाढते. अनुकरणाने अकुशल कर्मचारी कुशल बनतात. साहजिकत त्याचा लाभ व्यवसाय संघटनेला होतो.

७) कार्य संस्कृति विकसित करता येते:

सतत चांगले काम करण्याच्या पद्धतीस कार्य संस्कृति असे म्हणतात. त्यामुळे कर्मचार्यांना चांगले काम करण्याची सवय लागते. उदा. जपानमध्ये चांगल्या कार्य संस्कृति विकसित केल्यामुळे जपान औद्योगिक क्षेत्रामध्ये अग्रेसर आहे. चांगले काम हा वस्तु व कामाची गुणवत्ता विकसित करण्याचा एक महत्त्वाचा पर्याय आहे.

८.३ विपणनविषयक डावपेच (Marketing Strategies)

वस्तु आणि सेवांच्या उत्पादनापासून विक्री पर्यंत सर्व कामाच्या व्यवस्थेला विपणन मिश्रण असे म्हणतात. विपणन मिश्रणामध्ये वस्तु मिश्रण, किंमत मिश्रण, वितरण मिश्रण आणि विक्रीवृद्धी मिश्रण इ. घटकांचा समावेश होतो. या प्रत्येक घटकांबाबत जे महत्त्वपूर्ण निर्णय घेतले जातात त्याला विपणन डावपेच असे म्हणतात. जागतिकीकरणामुळे स्पर्धेमध्ये वाढ होत आहे. स्पर्धेत प्रवेश करणे व टिकून राहणे याबाबत व्यावसायिकांचा निर्णय घ्यावा लागतो. बाजारपेठ वृद्धी, बाजारपेठेत निर्माण होणाऱ्या समस्या, बदल यासाठी विपणन विषयक डावपेच महत्त्वाची कामगिरी बजावतात. हे डावपेच पुढीलप्रमाणे आहेत.

१) वस्तु मिश्रण डावपेच (Product Mix strategy):

वस्तु उत्पादन सुरु करण्यापूर्वी त्या वस्तुचा शोध घ्यावा लागतो. आपल्या व्यवसायाला कोणत्या वस्तुचे उत्पादन करणे शक्य आहे, फायदेशीर आहे, व्यवहार्य आहे याबाबत निर्णय घ्यावा लागतो. वस्तुचे नवीन तंत्रज्ञान, बदल, गुणवत्ता यामुळे ग्राहकांना आकर्षित करता येते. नवीन बाजारपेठेत प्रवेश करणे शक्य होते. संघटनेमध्ये वस्तु विकास कार्यक्रमाचे आयोजन करून वस्तुची गुणवत्ता विकसित करता येते. वस्तु उत्पादन करताना संशोधन कर्मचारी प्रशिक्षण, नवीन तंत्रज्ञानाचा अवलंब करणे नवीन संवेष्टन, वस्तु चाचणी, विपणन चाचणी, कार्षक मुद्रिकरण इ. घटनांचा वस्तु मिश्रणामध्ये समावेश केला जातो की ज्यामुळे वस्तु विकास प्रक्रियेद्वारे वस्तुची गुणवत्ता विकसित करण्याचा प्रयत्न केला जातो. स्पर्धकांच्या वस्तुपेक्षा आपली वस्तु आकर्षक व वरचढ असावी असाही प्रयत्न व्यावसायिक करतात.

२) किंमत मिश्रण डावपेच (Price Mix Strategy):

वस्तु व सेवा तयार केल्यावर त्याची किंमत निश्चित करण्याचा निर्णय घ्यावा लागतो. संघटनेतील सर्व घटकांना योग्य मोबदला देऊन, ग्राहकांना ती वस्तु आर्थिकदृष्ट्या परवडेल व संघटनेला वाजवी नफा मिळेल याचा विचार करावा लागतो. स्पर्धत नव्याने प्रवेश करणे, स्पर्धत टिकाव धरणे, बाजारपेठेत अस्तित्त्व निर्माण करणे, मक्तेदारीमध्ये विक्री करणे. अशावेळी किंमत निर्णय महत्त्वाचे ठरतात. किंमत ठरविण्याच्या विविध पद्धतीपैकी ना नफा ना तोटा किंमत धोरण, बाजारपेठ चंचू प्रवेश किंमत धोरण, नेता -पुढारी किंमत धोरण, ग्राहकांचे मानसशास्त्र विचारात घेणे, मलई खायचे किंमत धोरण, बाजारपेठेतील किंमतीनुसार किंमत बदलते किंमत धोरण इ. बाबींचा विचार या डावपेचामध्ये करावा लागतो.

३) वितरण मिश्रण डावपेच (Distribution Mix Strategy):

किंमत निश्चित केल्यावर वितरण व्यवस्थेचा निर्णय घ्यावा लागतो. बाजारपेठेत जे मध्यस्थ उपलब्ध आहेत. त्यापैकी कार्यक्षम मध्यस्थांची निवड करावी लागते. मध्यस्थांना आर्थिक व आर्थिकतर प्रेरकांचा लाभ देणे, प्रशिक्षण देणे आवश्यक सुविधा उपलब्ध करून देणे. यामुळे वितरण वाहिनी विकसित करता येते. वितरण डावपेच तयार करताना वस्तुचा प्रकार, किंमत मध्यस्थांचे कमिशन, उपलब्ध मध्यस्थ वर्ग, स्पर्धा, बाजारपेठ, ग्राहक इ. घटकांचा विचार करावा लागतो.

४) विक्री मिश्रण डावपेच (Promotion mix Strategy):

विक्री वृद्धीसाठी उत्पादक पातळी आणि ग्राहक पातळी इ. पातळीवर विक्री वृद्धी करण्याचे प्रयत्न करावे लागतात. वस्तु प्रदर्शन, ग्राहक मेळावे, प्रात्याक्षिके, जाहिरात प्रसिद्धी, जनसंपर्क, विक्रेता व मध्यस्थ प्रशिक्षण इ. घटकांचा अवलंब करून विक्रीमध्ये वाढ करणे शक्य होते. ग्राहकांना आकर्षक घेण्यासाठी किंमत सुट, बक्षिसे, वस्तु भेट, विक्रयोत्तर सेवा इ. बाबी विक्री वृद्धी डावपेचासाठी पोषक ठरतात.

५) स्पर्धाविषयक डावपेच (Competition Strategy)

बाजारपेठेमध्ये नव्याने प्रवेश करणे, स्पर्धेत टिकून राहणे, स्पर्धेतील बदलांचा विचार करणे यासाठी व्यावसायिकांना निर्णय घ्यावे लागतात. स्पर्धेच्या प्रकारामध्ये अपूर्ण स्पर्धा, पूर्ण स्पर्धा, गळेकापू स्पर्धा, एकाधिकार स्पर्धा, द्विआधिकार स्पर्धा असे प्रकार पडतात. या प्रत्येक प्रकारच्या स्पर्धेत टिकाव धरतात स्पर्धेतील किंवा बाजारपेठेतील परिस्थितीनुसार डावपेच तयार करावे लागतात. स्पर्धकांनी जे डावपेच तयार केले आहेत त्यावर प्रतिडाव तयार करून स्पर्धेत टिकून राहण्याचा निर्णय घ्यावा लागतो. किंमत कमी करून विक्री वाढविणे हा निर्णय स्पर्धकांची संख्या अधिक असल्यास घ्यावा लागतो. परंतु स्पर्धकांची संख्या कमी झाल्यास निर्णयामध्ये बदल करावा लागतो.

६) बाजारपेठ अस्तित्वाचा डावपेच (Market Position Strategy):

हा कायम स्वरूपी डावपेच आहे. नवीन उत्पादनाने बाजारपेठेत प्रवेश केल्यानंतर त्या उत्पादनाला कायमस्वरूप मागणी टिकवून देण्याचा निर्णय घ्यावा लागतो. ग्राहक वृद्धी ग्राहक टिकाव याबाबी या निर्णयासाठी आवश्यक आहे. वस्तुंचा चांगला दर्जा निर्धारण करणे, गुणवत्ता संवर्धन करणे, ग्राहकांना सातत्याने चांगल्या सुविधा विक्रयोत्तर सेवा उपलब्ध करून देणे याद्वारे बाजारपेठ अस्तित्त्व निर्माण करता येते. उदा. टाटा, बजाज, किलोस्कर, गोदरेज, पारले, ब्रिटानिया इ. कंपन्यांनी बाजारपेठेत अस्तित्त्व निर्माण केले आहे.

७) बाजारपेठ प्रभागीकरणाचा डावपेच (Market Segmentation Strategy):

बाजारपेठेतील ज्या प्रभागामध्ये वस्तु किंवा सेवांची विक्री केली जाते. त्या प्रभागावर नियंत्रण ठेउन तो प्रभाग विकसित करता येतो. त्या प्रभागातील ग्राहक, त्यांची वर्तन प्रणाली, आवडीनिवडी सवयी, मागणी इ. ची माहिती घेऊन त्याआधारे ग्राहकवृद्धी ग्राहक संवर्धन याबाबी ठरविता येतात. स्पर्धकांच्या प्रभागीकरणाची पद्धती समजावून घेऊन डावपेच तयार करता येतात.

८.४ वित्तविषयक डावपेच (Financial strategy)

व्यावसायिक संघटना व उपक्रमांना मोठ्या प्रमाणात भांडवलाची आवश्यकता असते. साधनसामग्री खरेदी करण्यापूर्वी अर्थसहाय्य उपलब्धतेबाबतचा निर्णय घ्यावा लागतो. मोठ्या कंपनीमध्ये विविध विभागांना त्यांच्या गरजेनुसार वित्तसहाय्य पुरवठा करताना डावपेच तयार करावे लागतात. वित्तशास्त्राचा अभ्यास करून व्यवस्थापकांना वित्त योजना किंवा नियोजन तयार करावे लागते. उपक्रमातील सर्व कामे सातत्याने पूर्ण करताना भांडवलाची सतत गरज लागते. उपक्रमातील सर्व कामांची वेळेवर पूर्तता करण्यासाठी वित्तविषयक डावपेच तयार करून त्यांची अंमलबजावणी करावी लागते.

वित्तसहाय्य डावपेच नियोजन प्रक्रिया - वित्तसहाय्य डावपेचाचे घटक

१) निधीचे गरज ओळखणे:

वित्त व्यवस्थापकांना आपल्या उपक्रमासाठी अंदाजे किती रकमेची गरज भासणार आहे.

त्याची आगावू दखल घ्यावी लागते. उपक्रमातील विविध विभागांशी संपर्क साधून संबंधित विभागाकडून मागणीची नोंद घ्यावी लागते. उपक्रमातील सर्व विभागांची मागणी एकत्र केल्यास एकूण किती निधीची गरज भासणार आहे त्याचा अंदाज येतो.

२) निधीचे प्रमाण निश्चित करणे:

उपक्रमाला स्थिर भांडवल आणि खेळते भांडवल अशा प्रकारे एकूण निधी निश्चित केली जाते. उपक्रमाला स्थिर भांडवलाची मोठ्या प्रमाणात आवश्यकता असते. तर दैनंदिन स्वरूपाचे खर्च करण्यासाठी खेळते भांडवल किती असावे याबाबतचा निर्णय घ्यावा लागतो.

३) निधीचे नियोजन करणे:

निधी उभारण्यापूर्वी तिचे नियोजन करावे लागते. भांडवल उभारणी करताना मालकीचे भांडवल आणि कर्जाऊ भांडवल यांचे प्रमाण निश्चित करावे लागते. मालकीच्या भांडवलाचे प्रमाण अधिक असल्यास देणे रक्कमेची जबाबदारी कमी होते. भांडवल उभारणी करण्यासाठी व्यवस्थापकांना फारशी अडचणी येत नाही. तर कर्जाऊ भांडवल उपलब्धतेसाठी त्याचा स्रोत शोधावा लागतो.

४) निधीचा स्रोत शोधणे:

बाजारामध्ये निधी उपलब्धतेचे वेगवेगळे स्रोत आहेत. त्यापैकी योग्य त्या स्रोताचा विचार वित्त व्यवस्थापकांना करावा लागतो. मालकीचे भांडवल गोळा करण्यासाठी भाग विक्री करता येते. तर कर्जाऊ भांडवल उपलब्ध करण्यासाठी कर्जरोख्यांची विक्री करता येते. त्याशिवाय उपक्रमाना वित्तपुरवठा संस्था, बँका इ. कडून कर्जाऊ रक्कम उपलब्ध बहोते. युनिट ट्रस्ट, जीवन विमा, आय.सी.आय.सी.आय. बँक इ. म्युच्युअल फंड उपक्रमांना निधी उपलब्ध करून देतात. तारण मालमत्ता, व्याजाचे दर, निधी उपलब्धता, सोई सवलती इ. घटक विचारात घेऊन निधी उभारणीचा डावपेच तयार करावा लागतो

५) निधीचा विनियोग करणे:

निधी उभारणी केल्यानंतर प्रत्येक विभागप्रमुखांनी जी रक्कम मागणी केली आहे. त्यानुसार त्यांना ती उपलब्ध करून द्यावी लागते. साधारणपणे निधीचा पुरेपुर वापर केल्यास निधी उभारणी व विनीयोग खर्चात बचत होते. त्यामुळे आर्थिक लाभामध्ये वाढ होते. अनावश्यक खर्चाला प्रतिबंध घालून आवश्यक खर्चाला प्राधान्य दिल्यास निधीपासून अधिक लाभ घेता येतो.

६) निधींवर नियंत्रण ठेवणे:

निधी उभारणी करण्यापासून तिचा विनीयोग करेपर्यंत तिच्यावर योग्य प्रकारे नियंत्रण ठेवावे लागते. प्रत्येक विभाग प्रमुख आपल्या विभागातील नियंत्रण ठेवतात. तसेच वित्त विभाग प्रमुखांचे संपूर्ण उपक्रमावर नियंत्रण असते. मोठ्या उपक्रमामध्ये निधीचा मार्ग म्हणून एक उपक्रम दुसऱ्या उपक्रमात सामील केला जातो. दुसरा उपक्रम खरेदी केला जातो. उपक्रमांचे एकत्रीकरण केले जाते. या सर्व बाबींवर नियंत्रण ठेवावे लागते. प्रभावी नियंत्रणामुळे निधीचा योग्य वापर केला जातो.

७) वित्तविभागाच्या कामाचे मुल्यमापन करणे:

वित्तविभागाद्वारे जे वर्षभर काम केले जाते. त्या कामाचे मुल्यमापन करून कामातील उणिवा शोधल्या जातात व त्यावर उपाययोजना करून विभागाच्या कामाची कार्यक्षमता विकसित केली जाते. त्यामुळे प्रत्येक विभाग आपली जबाबदारी योग्य रितीने पार पाडतात.

८) निधीचे अंदाजपत्रक तयार करणे:

उपक्रमाला पुढील वर्षी किती निधीची आवश्यकता आहे. त्याचा जमा व खर्च दर्शविणाऱ्या पत्रकाला अंदाजपत्रक असे म्हणतात. अंदाजपत्रक तयार केल्यामुळे निधी उभारणीचा अंदाज येतो व त्यानुसार खर्च करणे सोईचे जाते. अशा प्रकारे वित्तविषय डावपेच तयार करता येतात.

८.५ स्वाध्याय

- प्र.१ व्यवसाय संघटनेतील मानवी संसाधन व्यवस्थापन डावपेचाचे महत्त्व स्पष्ट करा.
- प्र.२ व्यवसाय संघटनेतील व्यवस्थापकांना विपणनविषयक कोणते डावपेच तयार करावे लागतात ?
- प्र.३ व्यवसाय संघटनेतील व्यवस्थापकांना वित्तविषयक कोणते डावपेच तयार करावे लागतात ?
- प्र.४ टीपा लिहा.
- अ) मानवी संसाधन व्यवस्थापन
- ब) विपणन विषयक डावपेच
- क) वित्तविषयक डावपेच

प्रकरण - ९

व्यूहरचनेची अंमलबजावणी (Strategy Implementation)

पाठाची रचना

- १.० उद्दिष्टे
- १.१ प्रस्तावना
- १.२ अर्थ आणि व्याख्या
- १.३ व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीतील ठळक वैशिष्ट्ये
- १.४ व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीतील टप्पे
- १.५ सामुग्रीचे वाटप
- १.६ सामुग्रीच्या वाटपाचे महत्त्व
- १.७ सामुग्रीच्या वाटपामधील टप्पे
- १.८ सामुग्रीच्या वाटपावर परिणाम करणारे घटक
- १.९ सामुग्रीच्या वाटपाची साधने
- १.१० सामुग्रीच्या वाटपातील समस्या
- १.११ व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीची कार्यपद्धती
- १.१२ प्रकल्पाची अंमलबजावणी
- १.१३ स्वाध्याय

१.० उद्दिष्टे

- १) व्यूहरचनात्मक अंमलबजावणीचा अर्थ, व्याख्या, वैशिष्ट्ये अभ्यासणे.
- २) व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीतील टप्पे समजावून घेणे.
- ३) सामुग्रीचे वाटप ही संकल्पना समजावून घेणे.
- ४) सामुग्री वाटपाचे महत्त्व स्पष्ट करणे.
- ५) सामुग्री वाटपामधील टप्पे स्पष्ट करणे.
- ६) सामुग्री वाटपावर परिणाम करणारे घटक पाहणे.
- ७) सामुग्री वाटपाची साधने अभ्यासणे.
- ८) सामुग्री वाटपातील समस्या जाणून घेणे.
- ९) व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीची कार्यपद्धती समजावून घेणे.

१.१ प्रस्तावना

व्यूहरचना प्रस्थापित झाल्यानंतर पुढील टप्पा म्हणजे त्यांची अंमलबजावणी होय. अन्तर्गत

व बाह्य घटकांचा अभ्यास करुन उपलब्ध पर्यायांचा तुलनात्मक अभ्यास करुन आणि त्यामधून सर्वोत्तम व व्यवहार्य पर्यायाची निवड केली जाते आणि त्यानंतर परिणामकारक अंमलबजावणीचा विचार पुढे येतो. जागतिकीकरणामध्ये आणि अतीतीव्र स्पर्धेच्या युगात अंमलबजावणीला अनन्य साधारण महत्त्व प्राप्त होते. कारण केवळ परिणामकारक अंमलबजावणीमुळेच व्युहरचना कार्यान्वित होऊ शकते. अन्यथा वेळ आणि साधन सामुग्रीचा अपव्यय होण्याची शक्यता असते आणि त्यामुळे व्यवसाय संस्थेची प्रतिष्ठा धोक्यात येऊ शकते. अंमलबजावणीमध्ये अनेकविध कृती, कार्यपद्धती कायदेशीर, औपचारिक गोष्टींचा अन्तर्भाव होतो. व्यवसायसंस्थेतील बहुसंख्य कर्मचारी यामध्ये गुंतलेले असतात. व्युहरचनेच्या परिणामकारक अंमलबजावणीमुळेच केवळ व्यावसायिक उद्दिष्टे साध्य करता येतात. व्युहरचनेची अंमलबजावणी, त्यांचे विविध पैलू, महत्त्व, स्वरूप, त्यामध्ये येणारे अडथळे इ. गोष्टींचा विचार करण्यापूर्वी व्युहरचनेच्या अंमलबजावणीच्या काही प्रमुख व्याख्या याप्रमाणे सांगता येतील.

१.२ अर्थ आणि व्याख्या

“व्युहरचनेची अंमलबजावणी ही निर्णय घेण्याची अशी प्रक्रिया आहे की, ज्याद्वारे व्युहरचनात्मक योजना प्रस्थापित केली जाते. आवश्यक ती साधने प्राप्त केली जातात. संघटनात्मक घटकांना ती वाटून दिली जातात आणि या घटकांच्याद्वारे आराखडे प्राप्त केले जातात आणि उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्युहरचनात्मक नियंत्रण ठेवले जाते. ए. रोवे आर. मेषान आणि के डिचेल (स्ट्रॅटेजिक मॅनेजमेंट अँड बिझनेस पॉलिसी)

'The decision making proceeds that formulated strategic plans, acquires resources, allocate resources of organisational units and uses strategic control to ensure that units carry out the plans and that goals and objectives are achieved.' A Rove Romason and K. Dighed.

“व्युहरचनेची अंमलबजावणी म्हणजे असे म्हणता येईल की, संसाधने प्राप्त करणे. त्यांचे संघटन करणे आणि व्यवसायान्तर्गत व व्यवसायाबाहेर या साधन सामुग्रीच्या वाटपाचे निर्देशन करणे होय.” डॅनियल मॅक, कर्थी, रॉबर्ट मिनिचिअेलो आणि जेसिफ करॉन (Business policy and strategy) " Strategy, implementation may be said to consist of securing resources, organising these resources and directing the use of these resource therein and outside the organisation" Daniel Mc Carthy, Robert Minichiello and Joseph Carran.

१.३ व्युहरचनेच्या अंमलबजावणीतील ठळक वैशिष्ट्ये

वरील व्याख्यांवरून व्युहरचनेच्या अंमलबजावणीची काही ठळक वैशिष्ट्ये खालीलप्रमाणे आहेत.

१) कृतीनिष्ठ (action oriented):

अंमलबजावणी म्हणजे व्युहरचना कार्यरत करणे होय. त्यामुळे अंमलबजावणी ही कृतीला प्राधान्य देणारी असणे अनिवार्य ठरते. व्युहरचना प्रत्यक्षात आणण्यासाठी विविध विभागांसाठी कृतीचा

कार्यक्रम तयार केला जातो. निधीच्या पुरवठ्याची व्यवस्था केली जाते. आवश्यक ते अधिकार दिले जातात. जबाबदाऱ्या सोपविल्या जातात आणि कामकाजावर नियंत्रण ठेवले जाते. उदा. एखाद्या व्यवसायसंस्थेने – व्यूहरचना तयार केलेली असल्यास अंमलबजावणीमध्ये उत्पादन विक्री गुणवत्ता नियंत्रण, आस्थापना इ. विभागांच्यावतीने अनेक कार्ये पार पाडली जातात. त्यामुळे व्यूहरचनेची अंमलबजावणी ही नेहमीच कृतीनिष्ठ अशी असते.

२) सर्वसमावेशक व्यूहरचनेची अंमलबजावणी ही सर्वसमावेशक स्वरूपाची असते. व्यवसायामध्ये पार पाडल्या जाणाऱ्या सर्व कार्यांशी त्याचा संबंध असतो. त्याचबरोबर व्यवसायाशी संबंधीत सर्व घटकांशी (Stake holders) त्यांचा संबंध असतो. व्यवसायाच्या सर्व उत्तरांवर व्यूहरचनेची अंमलबजावणी केली जाते. जर अंमलबजावणी सर्वसमावेशक असेल तरच केवळ व्यावसायिक उद्दिष्टे साध्य करता येतात.

३) विविध कौशल्याची गरज:

व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीसाठी विविध कौशल्ये सर्व कर्मचाऱ्यांनी प्राप्त करणे गरजेचे असते. उदा. आधुनिकीकरणाची व्यूहरचना राबवावयाची असेल तर अद्ययावत संगणक ज्ञान, माहिती तंत्रज्ञान, अभियांत्रिकता अत्याधुनिक तंत्र आत्मसात करणे गरजेचे ठरते. स्पर्धला तोंड देण्यासाठी काही वेळेस उत्पादन खर्च सिमित ठेवणे गरजेचे असते आणि तो तसा मर्यादित ठेवण्यासाठी अधिकारी वर्गाला व कर्मचाऱ्यांना विविध कौशल्ये आत्मसात करणे गरजेचे ठरते.

४) सर्व स्तरावरील कर्मचाऱ्यांची सामिलकी:

योग्य वेळेस सर्वस्तरावर व्यूहरचनेची अंमलबजावणी आवश्यक असते. जरी व्यूहरचना व्यवस्थापनाच्या वरिष्ठ स्तरावर ठरविली जात असली तरी त्यामध्ये मध्यम व्यवस्थापकांचा सहभाग व सामिलकीची आवश्यकता असते आणि अशा सामिलकीमधून व्यूहरचनेची अंमलबजावणी परिणामकारकपणे होऊ शकते त्यामुळे व्यूहरचनेच्या यशस्वी अंमलबजावणीसाठी विशेषतः मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापकांना विश्वासात घेणे आवश्यक ठरते.

५) एकात्मिक प्रक्रिया:

व्यवसायामध्ये पार पाडली जाणारी कामे ही बऱ्याच अंशी एकमेकांवर अवलंबून असणारी आणि एकमेकांशी संबंधीत अशी असतात. जर एखाद्या व्यवसायाने विशिष्ट व्यूहरचना तयार केली तर केवळ विपणनविषयक महत्त्वाकांक्षी योजना पुरेशी ठरत नाही तर त्याला उत्पादनाचा दर्जा उंचावणे गरजेचे असते. प्रभावी जाहिरात, प्रवर्तन, किंमत निर्धारणाची योजना, निर्यातीची योजना इ. गोष्टींची आवश्यकता असते. म्हणजेच सारांशाने असे म्हणता येईल की व्यूहरचनेच्या प्रभावी अंमलबजावणीसाठी एकात्मिक प्रयत्न होणे ही त्याची पूर्वअट ठरू शकते.

व्यूहरचनेची अंमलबजावणी ही अत्यंत महत्त्वपूर्ण निर्णायक आणि कृतीनिष्ठ अशी संकल्पना आहे. त्यामुळे व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करताना व्यवसायाच्या सर्वच घटकांचे मनःपूर्वक सहकार्य अपेक्षित असते. पण वास्तवामध्ये व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करताना व्यावसायिकांना काही

अडथळ्यांनाही सामोरे जावे लागते. हे अडथळे खालील प्रकारचे स्वरूपाचे असू शकतात.

१. बदलाला सामोरे जाण्याची व्यवस्थापकाची अकार्यक्षमता
२. निकृष्ट वा संदीग्ध व्यूहरचना
३. मार्गदर्शक तत्वांचा अभाव
४. माहितीची अपूर्णता
५. अस्पष्ट जबाबदाऱ्या व उत्तरदायित्व
६. संघटनेच्या सत्तेच्या चौकशीबाहेर काम करणारे नेते.

अर्थात अशा अडथळ्यांना सामोरे जाताना काही निश्चित व सकारात्मक उपायांचा अवलंब करता येऊ शकतो जसे -

- १) व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीसाठी सुस्पष्ट आराखडा तयार करणे.
- २) गुन्तागुन्तीच्या परिस्थितीवर मात करण्यासाठी बदलाच्या व्यवस्थापनाची तयारी

१.४ व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीतील टप्पे

व्यूहरचनेची अंमलबजावणी म्हणजे व्यूहरचना प्रत्यक्षात आणणे किंवा त्यानुसार व्यवसायातील सर्व घटक कार्यान्वित करणे होय. व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीतील महत्त्वपूर्ण टप्पे या प्रमाणे सांगता येतील.

१) व्यवसाय संस्थेकडून व्यूहरचना आत्मसात करणे:

एखाद्या व्यूहरचनेची आखणी आणि विशेषतः त्यानंतरची अंमलबजावणी हे एक नवे पर्व असते, नवा दृष्टीकोन असतो. नव्या आव्हानांना सामोरे जाण्यासाठी सर्वांनी सज्ज राहणे आवश्यक असते. कारण या नव्या व्यूहरचनेमुळे व्यवसाय संस्थेचे रूप पालटणार असते. संस्था आपली जुनी कात टाकून पुन्हा टवटवीत होणार असते आणि याची प्रचिती व्यवसाय संस्थेच्या प्रत्येक घटकाला येणे आवश्यक आहे. यासंदर्भात प्रामुख्याने दोन पैलूंचा समावेश होतो. तो या प्रमाणे

अ) व्यूहरचनेचे संज्ञापन:

ही माहितीच्या संक्रमणाची प्रक्रिया असते. यामध्ये व्यूहरचना तयार करण्याकडून ती अंमलबजावणी करणाऱ्यांकडून संक्रमित केली जाते. यासाठी परिणामकारक संदेश वहनाची आवश्यकता असते. अर्थात हे संदेशवहन लेखी व औपचारिक स्वरूपाचे असते. कारण अंमलबजावणी करणाऱ्या सर्व व्यक्तींना व्यूहरचनाकारांची भूमिका समजली पाहिजे, त्यांचा हेतू ध्यानात आला पाहिजे. त्यांच्या शंकांचे व्यवस्थितपणे निरसन झाले पाहिजे. अंमलबजावणी करणाऱ्यांचा व्यूहरचनेबाबत कोणताही अनुचित पूर्वग्रह असू नये.

ब) व्यूहरचना स्विकारणे:

अंमलबजावणी करणाऱ्या व्यक्तींना केवळ व्यूहरचनेची माहिती देणे पुरेसे नसते कारण व्यूहरचनेचा त्यांनी मनःपूर्वक स्विकार केला तरच अंमलबजावणी परिणामकारकपणे होऊ शकते. अन्यथा कदाचित त्यामधून संघर्ष निर्माण होऊ शकतो. कारण बदलाला विरोध करणे ही मानवी

प्रवृत्ती आहे. त्यामुळे मध्यम स्तरावरील व्यवस्थापकांनी व्यूहरचना स्विकारण्यापूर्वी व्यूहरचनेचा कच्चा मसुदा त्यांच्यापुढे ठेवण्यात यावा त्यांचे त्याबाबतचे परिपोषण ध्यानात घ्यावे. त्यांचा सकारात्मक विचार करण्यात यावा. काही वेळेस व्यूहरचनेच्या अंमल बजावणीबाबत लेखी कळविण्यापूर्वी वा त्याबाबतचा ठराव / आदेश निर्गमित करण्यापूर्वी त्यांच्याकडून नव्या व्यूहरचनेबाबत सूचना व शिफारसी मागविणे महत्त्वाचे ठरते. यामुळे विरोधाची धार सौम्य होण्यास मदत होऊ शकते. मध्यम स्तराकडून व्यूहरचना स्विकारणे, त्याचा त्यांनी अंगिकार करणे आणि त्याअनुषंगाने बदलास सामोरे जाण्याची मानसिकता ठेवणे हे विशेष महत्त्वपूर्ण असते.

२) कृतींचा कार्यक्रम तयार करणे:

एकदा व्यूहरचना स्विकारली गेली. संबंधित घटकांची मानसिकता तयार झाली की पुढचा घटक म्हणजे व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीसाठी कृतींचा कार्यक्रम तयार करणे होय. हा कार्यक्रम सर्वसमावेशक असला पाहिजे. कारण व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीचा संबंध व्यवसायाच्या सर्वच विभागांशी असतो कारण हे सर्व विभाग विशेषतः त्यांचे कामकाज एकमेकांवर अवलंबून असते किंवा ते परस्परांशी संबंधीत असतात, व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करण्यासाठी विपणन विभाग, उत्पादन विभाग, गुणवत्ता नियंत्रण विभाग, जाहिरात व प्रवर्तन विभाग व त्याचबरोबर प्रामुख्याने वित्त विभागामध्ये मूलभूत बदल घडवून आणणे अपेक्षित असते. त्यामुळे अंमलबजावणीशी संबंधीत असणाऱ्या सर्वच घटकांनी एकत्र येऊन कृतींचा कार्यक्रम तयार केला पाहिजे आणि त्या अनुषंगाने प्रत्येक विभागाच्या कृती ठरविल्या गेल्या पाहिजेत आणि त्यामध्ये योग्य ती सुसुत्रता आणली गेली पाहिजे यासाठी व्यवस्थापकाने पुढील घटकांचा प्राधान्याने विचार केला पाहिजे.

- १) कृतींच्या कार्यक्रमाचा उद्देश्य किंवा हेतू.
- २) कृतींचा आराखडा पार पाडण्यासाठी आवश्यक त्या कृती ठरविणे.
- ३) विविध कृती पार पाडण्यासाठी आवश्यक असणारी साधने.

३) संघटन रचना विकसित करणे :

व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करण्यासाठी संघटन रचनेमध्ये आवश्यक ते बदल करणे अपेक्षित असते यासाठी कृतींच्या आराखड्याचे स्वरूप ध्यानात घेतले पाहिजे. काही वेळेत एखादे काम पार पाडण्यासाठी वेगळे समुह तयार करावे लागतात, वेगळ्या विभागांची रचना तयार करावी लागते, अधिकारी वर्गाला जादा अधिकार द्यावे लागतात. नव्या जबाबदाऱ्या सोपवाव्या लागतात कदाचित अधिकाराचे केंद्रीकरण करावे लागते तर काहीवेळेस व्यूहरचनेची गरज ओळखून अधिकाऱ्याच्या विकेंद्रीकरणाचा मूलभूत निर्णय घ्यावा लागतो. कोणत्या कामासाठी कोण कोणाला उत्तरदायी ठरू शकतो हे देखील औपचारिकरित्या ठरवावे लागते. व्यूहरचनेच्या परिणामकारक अंमलबजावणीसाठी पूर्वीच्या संघटन रचनेत बदल करून कदाचित मॅट्रीक्स संघटन रचना देखील स्विकारावी लागते. थोडक्यात व्यूहरचनेच्या परिणामकारक अंमलबजावणीसाठी सुयोग्य ठरणारी संघटन रचना विकसित करावी लागते किंवा नियंत्रणाच्या कक्षाचा नव्याने विचार करावा लागतो.

४) मूल्ये आणि नैतिकता रुजविणे :

व्यवसायाची नैतिकता ही बाब व्यूहरचनेच्या मूल्यमापनाच्या दृष्टीने महत्त्वपूर्ण असते. केवळ कायद्यातील पळवाटांचा लाभ घेऊन समाजहिताच्या गोष्टींकडे दुर्लक्ष केल्यास भविष्यात त्याची किंमत व्यवसायाला मोजावी लागते. कोणत्याही व्यवसायाला समाजाकडे दुर्लक्ष करून चालत नाही. व्यवसायाच्या विस्तारीकरणाची योजना असो वा आधुनिकीकरणाची योजना असो त्यामुळे मूल्ये आणि नैतिकता या गोष्टी महत्त्वपूर्ण ठरतात. व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करताना समाजाचे पर्यायाने ग्राहकांचे कर्मचाऱ्यांचे गुंतवणूकदाराचे हित जपणे ही केवळ व्यवसायाची वैधानिक जबाबदारी नव्हे तर ती व्यवसायाची बांधिलकी मानली पाहिजे.

५) कार्यप्रेरणा आणि प्रशिक्षण:

प्रशिक्षणामुळे कामगारांची उपयुक्तता व रोजगारभिमूखता वाढते त्यांच्यातील क्षमतांचा पूर्णांशाने उपयोग करणे शक्य होते. नव्याने व्यूहरचना प्रस्थापित झाली असेल आणि तिची परिणामकारक अंमलबजावणी करावयाची असेल तर प्रशिक्षण अनिवार्य ठरते. त्यासाठी व्यवसायाने विविध कालावधीनंतर किंवा तंत्रज्ञानामध्ये बदल घडवून आणल्यास, उत्पादनाची क्षमता व गुणवत्ता वाढवावयाची ठरविल्यास प्रशिक्षणाचे आयोजन करणे अपेक्षित असते. प्रशिक्षणाच्या कार्यक्रमांमधून कर्मचाऱ्यांची कार्यप्रेरणा वाढू शकते कारण त्या ठिकाणी कर्मचारी व व्यवस्थापक यांचे प्रत्यक्ष संभाषण शक्य होते. प्रत्यक्ष संभाषणाद्वारे कामगारांचे समज गैरसमज दूर होतात आणि त्यामुळे कामगारांची मानसिकता सकारात्मक होऊन ते कार्यप्रेरीत होतात.

६) साधनसामुग्रीचे वाटप :

व्यूहरचना प्रस्थापित झाल्यानंतर तिच्या अंमलबजावणीसाठी कृतींचा कार्यक्रम निश्चित केला जातो आणि त्यासाठी लागणाऱ्या साधनसामुग्रीची आवश्यकता पाहिली जाते. यामध्ये इमारती, यंत्र सामुग्री, उपकरणे, कच्चा माल इंधन यांचबरोबर मनुष्यबळाच्या आवश्यकतेचाही विचार केला जातो. त्यानंतर या सामुग्रीचे स्रोत कोणते आहेत, सामुग्रीच्या वाटपावर कोणत्या घटकांचा परिणाम घडून येतो आणि त्यामधील समस्या कोणत्या आहेत याचाही विचार केला जातो आणि त्याच्या सोडवणुकीचे मार्ग शोधले जातात. साधनसामुग्रीचे वाटप ही जशी महत्त्वपूर्ण बाब आहे तशी ती गुन्तागुन्तीची बिकट व आव्हानात्मक देखील बाब आहे. व्यवस्थापकाने आपल्याजवळील कौशल्याचा महत्तम वापर करून मोठ्या खुबीने आणि युक्तीने या प्रश्नाची सोडवणूक केली पाहिजे. व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीसाठी काहीं वेळेत मोठ्या प्रमाणावर गुन्तवणूक करणे आवश्यक ठरते. अशा वेळेस वित्त पुरवठ्यासाठी विविध उपाय योजना योजाव्या लागतात.

७) विविध कार्यपद्धतींच्या आवश्यकता:

व्यूहरचनेची अंमलबजावणी हा व्यवसायाच्या वाटचालीमधील एक महत्त्वाचा टप्पा गणला जातो. विशेषतः व्यवसायाच्या विस्ताराची व्यूहरचना असेल किंवा आधुनिकीकरणाची व्यूहरचना असेल. एकत्रीकरण वा विलीनीकरणाची योजना असेल, त्यासाठी विविध कायद्यातील विविध तरतुदींचे पालन करावी लागते. कारण त्याशिवाय व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करणे शक्य नसते. आवश्यकतेनुसार व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करताना किमान पुढील वैधानिक बाबी अपरिहार्य ठरतात.

- अ) परराष्ट्र खात्यासंबंधीच्या औपचारिक गोष्टी
- ब) विदेशी चलनविषयक व्यवस्थापन कायदा २००० (FEMA)
- क) स्पर्धेच्या कायद्यातील तरतुदी
- ड) कामगारविषयक विविध तरतुदी
- इ) संयुक्त साहस व विदेशी सहकार्याच्या संदर्भातील तरतुदी.

८) कामगिरीचा आढावा:

व्यवस्थापनाने वेळोवेळी व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीचा आढावा घेतला पाहिजे. जर त्याला विलंब लागत असेल, साधन सामुग्रीचा अपव्यय घडून येत असेल किंवा अंमलबजावणीद्वारे अपेक्षित उद्दिष्ट साध्य होत नसेल तर त्यामध्ये वेळीच सुधारणा करणे आवश्यक ठरते. कदाचित आवश्यकता भासल्यास कृतींचा आराखडा नव्याने करावा लागेल.

९.५ सामुग्रीचे वाटप (Resource Allocation)

व्यूहरचनेमध्ये विशेषतः त्याच्या अंमलबजावणीमध्ये सामुग्रीच्या वाटपाला अनन्य साधारण महत्त्व असते. व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीचे यश हे प्रामुख्याने सामुग्रीच्या वाटपावर अवलंबून असे म्हटल्यास ते फारसे अप्रस्तुत ठरणार नाही. सामुग्रीमध्ये प्रामुख्याने भौतिक साधन सामुग्री, भांडवल व मानवी संसाधनाचा समावेश होतो. ही सामुग्री व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणी साठी वळवणे. (mobiusation) हे कौशल्याचे काम असते. आवश्यक ती सामुग्री योग्य त्या प्रमाणात व योग्य त्या वेळी उपलब्ध करून देणे हे महत्त्वपूर्ण असते. बऱ्याच वेळेत व्यवसाय संस्थांच्याकडे सामुग्रीची चणचण भासत असेल किंवा जर विपूल प्रमाणात सामुग्री असेल तर तिचा दुरुपयोग होईल किंवा ती वापरविना पडून राहील. व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीमध्ये सामुग्रीच्या वाटपाचे महत्त्व पुढील मुद्यांवरून स्पष्ट होऊ शकेल.

९.६ सामुग्रीच्या वाटपाचे महत्त्व

१) कर्मचाऱ्याची कार्यप्रेरणा :

पुरेसे भांडवल व भौतिक साधने असतील तर कर्मचारी समाधानी राहतात व त्यांची कार्यप्रेरणा वाढते. कार्यप्रेरणा आर्थिक व आर्थिकेतर अशा अनेक घटकांवर अवलंबून असते. त्यामध्ये पुरेसे वेतन व भत्ते व कामाची स्थिती यावर देखील कार्यप्रेरणा अवलंबून असते. वित्तीय स्रोत व भौतिक साधने अंमलबजावणीकडे वळविल्यास कर्मचाऱ्यांची कार्यप्रेरणा उच्च दर्जाची राहू शकते.

२) कृतीचा सुरळीत प्रवाह:

व्यवसाय संस्थेमधील अनेकविध कार्ये ही एकमेकांवर अवलंबून असतात. एकमेकांशी संबंधित असतात. त्यांचा क्रम ठरविण्यात आलेला असतो. त्यामुळे ती कोणत्याही अडथळ्याविना व विनाविलंब पार पाडली जातील याकडे लक्ष देणे गरजेचे असते. सामुग्रीचा स्रोत व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीसाठी वळविल्याने ह्या अडचणी दूर होऊ शकतात व अंमलबजावणी परिणामकारकपणे होऊ शकते.

३) साधनसामुग्रीचा पर्याप्त वापर:

व्यवसायाची कार्यक्षमता ही साधनसामुग्रीच्या महत्तम / पर्याप्त वापरामुळे ठरत असते. सामुग्रीच्या पर्याप्त वापरसाठी त्यांचे सुयोग्य नियोजन आवश्यक असते. जर सामुग्रीचा वापर झाला नाही दुरुपयोग घडून आला तर त्यामुळे उत्पादन खर्च विनाकारण वाढू शकतो व त्यामुळे व्यवसायाची स्पर्धा शक्ती कमी होते व पर्यायाने व्यूहरचनेची अंमलबजावणी व्यवस्थीत न झाल्याने अपेक्षित उद्दिष्टे साध्य करता येत नाहीत.

४) सहकार्य आणि संघ भावना :

जर व्यूहरचनेची अंमलबजावणी चांगल्या प्रकारे होणे गरजेचे असेल तर विविध विभागांमध्ये अधिकाऱ्यामध्ये सहकार्य आवश्यक असते कारण व्यवसायाची अनेक कामे ही एकमेकांवर अवलंबून असतात. उदा. विपणनाचा महत्त्वाकांक्षी कार्यक्रम राबवावयाचा असेल तर उत्पादनाची गुणवत्ता ही दर्जेदार असणे आवश्यक आहे, त्याशिवाय विविध प्रकल्पांच्या अंमलबजावणीसाठी पुरेशा आर्थिक पाठींब्याची गरज असते. सारांशाने असे म्हणता येईल की, व्यूहरचनेची अंमलबजावणी ही कर्मचाऱ्यांच्या परस्पर सहकार्यावरच प्रामुख्याने अवलंबून असते. परस्पर सहकार्याच्या भावनेतूनच व्यवसायामध्ये चांगल्या प्रकारची संघ भावना निर्माण होऊ शकते. ही संघ भावना व्यावसायिक आव्हानांना सामोरे जाण्यास बळ देत असते. परस्पर सहकार्य व कर्मचाऱ्यांमधील संघ भावना ही व्यूहरचनेच्या प्रभावी अंमलबजावणीची पूर्व अट आहे असे म्हटल्यास ती अतिशयोक्ती ठरणार नाही.

५) कार्यक्रमाच्या अंमलबजावणीमध्ये विविध विभागांच्या समन्वयाला विशेष महत्त्व आहे आणि अंमलबजावणीमुळे असा समन्वय आपोआप साधला जाता. उदा. उत्पादनाची आधुनिकीकरणाची वा विस्तारीकरणाची योजना असते तर अर्थ विभाग, खरेदी विभाग, विपणन विभाग किंवा आस्थापन विभाग यामध्ये आवश्यक ते सुसुत्रीकरण साधले जाते. उत्पादन विभागातील बदलानुसार इतर विभागांच्या कृती सिमित ठेवल्या जातात, वाढविल्या जातात किंवा त्यांच्या गतीमध्ये आवश्यक तो बदल केला जातो.

६) वाढती कार्यक्षमता:

सामुग्रीच्या वाटपामुळे व्यवसायाच्या प्रत्येक विभागात कार्यक्षमता आणली जाते. म्हणजेच कार्यक्षमतेचा काटकसरीने वापर केला जातो. कर्मचाऱ्यामध्ये पुरेशी दक्षता निर्माण होते.

९.७ सामुग्रीच्या वाटपामधील टप्पे

सामुग्रीचे वाटप हा व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीतील एक महत्त्वपूर्ण व कळीचा मुद्दा असतो. अंमलबजावणी ही प्रामुख्याने सामुग्रीच्या वाटपावरच अवलंबून असते असे म्हटल्यास ते फारसे अप्रस्तुत ठरणार नाही. सामुग्रीच्या वाटपामधील टप्पे याप्रमाणे आहेत.

१) सामुग्रीचा प्रकार आणि प्रमाण ठरविणे:

सामुग्रीच्या वाटपामधील हा पहिला टप्पा होय. सामुग्री ही विविध प्रकारची असते. त्यामध्ये

भौतिक साधने, वित्तीय साधने, माहिती पुरविणारी साधने तसेच मानवी संसाधनाचा समावेश होतो. उदा. व्यवसायाच्या वाढीसाठी प्रामुख्याने भौतिक साधनांची आवश्यकता भासते. त्यानंतर आवश्यकतेनुसार मानवी संसाधनांच्या आवश्यकतेचा विचार केला जातो. सामुग्रीमध्ये वित्तीय सामुग्री ही मूलभूत सामुग्री समजली जाते. कारण आवश्यक तो निधी उपलब्ध झाल्यावरच यंत्रसामुग्री, कच्चा माल वा अन्य सामुग्रीखरेदी करणे शक्य होते. काही वेळेस यंत्रसंचाच्या क्षमतेचा पूर्ण वापर होत नसल्यास कच्चा मालाचा साठा वाढवून किंवा अन्य मार्गाने गुन्तवणुकीशिवाय व्यूहरचनेची अंमलबजावणी शक्य होते. एका ऐवजी तीन शिफ्टमध्ये काम केल्यास उत्पादन वाढीचे लक्ष्य गाठता येते किंवा तातडीचे आदेश (rush orders) कामगारांत ओव्हरटाईम देऊन पूर्ण करता येतात. सामुग्री कोणत्या प्रकारची लागणार आहे हे निश्चित झाल्यानंतर ती किती प्रमाणात लागणार आहे हे ठरवावे लागते. वाजवीपेक्षा जास्त प्रमाणात सामुग्री उपलब्ध केल्यास त्याचा विनियोग अयोग्य प्रमाणावर होण्याची शक्यता असते. त्याचबरोबर सामुग्री कमी प्रमाणात खरेदी केल्यास खरेदी किफायतशीर होऊ शकत नाही किंवा सामुग्रीच्या अभावी उत्पादनाचा वेग कमी होण्याची वा उत्पादनात अडथळे निर्माण होण्याची शक्यता असते.

२) सामुग्रीचे स्रोत निर्धारित करणे :

सामुग्रीचा प्रकार व प्रमाण ठरल्यानंतर दुसऱ्या टप्प्यांमध्ये त्यांचे स्रोत शोधावे लागतात. वित्तीय स्रोतासंबंधी विचार केल्यास कोणत्या बँका वा वित्तीय संस्था किफायतशीर अटी शर्तीवर वित्त पुरवठा करू शकतील याचा अंदाज घ्यावा लागतो. तसेच काही यंत्रसामुग्री वा उपकरणे अन्य देशातून आयात करावयाची झाल्यास त्याची कार्यवाही सुरु करावी लागते. काही वेळेस विदेशी सहकार्यातून तांत्रिक वा अन्य तंत्रज्ञान विकसित किंवा प्रस्थापित करावे लागते. व्यवसायातील बौद्धिक संपदा विकसित करावयाची असल्यास व्यवसाय संस्थेतील कर्मचाऱ्यांना नोकरीमध्ये बढती दिली जाते आणि त्यांच्या जागी नवीन कर्मचाऱ्यांची भरती केली जाते. व्यवसायाच्या अन्य यंत्रसंचामध्ये वा कारखान्यात अतिरिक्त मनुष्यबळ असल्यास त्याचा वापर करता येतो. सेवा वृद्धी, बदली, बढती, ओव्हर टाईम इत्यादी पर्यायाचा विचार करून देखील मानवी संपदा मिळविता येते.

३) सामुग्री वळविणे (Mobilisation of Resources):

वित्तीय व्यवस्थापनाकडे व्यवस्थापकाला विशेष प्राधान्य द्यावे लागते. कारण त्याला अधिभांडवलीकरण व न्यून भांडवलीकरण या दोन्ही गोष्टी टाळावयाच्या असतात. त्याच बरोबर भांडवल उभारणीचा खर्च मर्यादित राहिल याकडेही लक्ष देणे गरजेचे आहे. जर व्यवसायाला बँकेकडून वा वित्तीय संस्थांच्या कडून पतपुरवठा प्राप्त करावयाचा झाल्यास सर्वसाधारणपणे खालील कार्यपद्धती अवलंबावी लागते.

- १) संबंधीत असा सर्व तपशील देऊन बँकेकडे अथवा कर्ज पुरवठा करण्याच्या संस्थेकडे अर्ज दाखल करणे
- २) बँकेकडून कागदपत्रांची छानणी घेणे.
- ३) संभाव्य प्रकल्पाचे मूल्यमापन करणे (बँकेकडून अथवा वित्त सहाय्य संस्थांच्याकडून)
- ४) बँकेकडून अथवा वित्तीय संस्थांकडून मंजुरी पत्र मिळणे.
- ५) कर्जाच्या कराराची अंमलबजावणी करणे.

६) बँकेकडून अथवा वित्तीय संस्थांच्याकडून प्रत्यक्षात कर्ज प्राप्त होणे.

४) सामुग्रीचे वाटप :

बँकेकडून अथवा वित्तीय संस्थांच्याकडून कर्ज उपलब्ध झाल्यास त्याचे योग्य ते वाटप करावे लागते. त्यासाठी प्राधान्यक्रम ठरवावे लागतात. भौतिक साधनांसाठी नेमका किती खर्च येणार आहे याचा अचूक अंदाज बांधावा लागतो. भांडवली स्वरूपाचा खर्च कोणता, खेळत्या भांडवलाची आवश्यकता किती आहे हे ठरवावे लागते. त्यानंतर कामगार किती लागणार आहेत. त्यामधील कुशल किती निमकुशल किती ? किंवा अकुशल किती हे ठरवावे लागते. अशा कर्मचाऱ्यांना किती वेतन द्यावे लागते, भत्ते कोणते द्यावे इत्यादी गोष्टी ठरवाव्या लागतात. काही वेळेस कर्मचाऱ्यांना आपल्या व्यवसाय संस्थेकडे आकर्षित करण्यासाठी त्यांची वेतन योजना निश्चित करावी लागते. विपणनाचे लक्ष्य साध्य करण्यासाठी कृतीचा कोणता कार्यक्रम ठरविण्यात आला आहे, जाहिरातींचे अंदाजपत्रक किती ठरविण्यात आले आहे याचा विचार करून त्यासाठी आवश्यक तो निधी वळवावा लागतो.

सामुग्रीचे वाटप करण्यासाठी प्रामुख्याने अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाच्या तंत्राचा अवलंब केला जातो. अंदाजपत्रकीय नियंत्रणामधील शून्याधारीत अंदाजपत्रक हे यासाठी विशेष उपयुक्त समजले जाते. भांडवली खर्चाचे अंदाजपत्रक याचा देखील आवश्यक त्या वेळी उपयोग केला जातो. व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीमध्ये संशोधन व विकास विभागाला विशेष महत्त्व दिले जाते. त्यामुळे निधीचे वाटप करताना हा विभाग दुर्लक्षित करून चालत नाही. सारांशाने असे म्हणता येईल की, व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीमध्ये निधीचे वाटप म्हणजेच तो आवश्यक त्या ठिकाणी वळविणे ही बाब महत्त्वपूर्ण ठरते.

५) सामुग्रीचे उपयोजन :

विविध विभागांसाठी, उपक्रमांसाठी किंवा कृतींसाठी निधी वळविल्यानंतर त्याचे योग्य प्रकार उपयोजन होते किंवा नाही हे पाहणे हितावह ठरते. उदा. विपणनामध्ये वस्तूंचे वितरण, वस्तू विकास, वस्तूंचे प्रवर्तन इ. अनेक गोष्टी असतात आणि त्यासाठी मनुष्यबळाच्या सहाय्याने अनेक कार्ये पार पाडली जात असतात. सामुग्रीचा योग्य तो उपयोग झाला नाही तर अपेक्षित परिणाम प्राप्त होत नाही. त्याचबरोबर त्यामुळे अधिभांडवलीकरण घडून येऊ शकते.

सामुग्रीच्या वाटपावर देखरेख करणे:

व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीसाठी सामुग्रीचे वाटप महत्त्वाचे असते पण वाटपाच्या योजनेनुसार प्रत्यक्षात वाटप घडून येतेच असे नाही. त्यामध्ये अनेक अडचणी व अडथळे निर्माण होऊ शकतात. काही वेळेत वाटपाची योजना देखील फारशी परिपूर्ण नसते किंवा ती सदोष असते. काही वेळेस विविध विभागांच्यामधील संघर्ष, असुया, स्वार्थी वृत्ती, अन्तर्गत राजकारण याचा फटका देखील वाटपावर होऊ शकतो आणि त्यासाठी व्यावसायिकाने सामुग्रीच्या वाटपाचा कालांतराने आढावा घेऊन त्यामधील त्रुटी वा दोष दूर करून सामुग्रीच्या वाटपावर योग्य ती देखरेख ठेवावी लागते. तरच अपेक्षित परिणाम प्राप्त होऊ शकतो.

१.८ सामुग्रीच्या वाटपावर परिणाम करणारे घटक

निर्धारित करण्यात आलेली सामुग्रीच्या वाटपाची योजना आणि प्रत्यक्षातील वाटप यांच्यामध्ये बऱ्याच वेळेस तफावत आढळून येते. त्यामुळे व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीस विलंब लागू शकतो, कदाचित फेर वाटप करण्याची नामुष्की ओढवते. सामुग्रीचा पुरेसा वापर होत नाही किंवा दुरुपयोग होतो. व्यावसायिक उद्दिष्टे निर्धारित वेळेत पार पाडता येत नाहीत. हे टाळण्यासाठी सामुग्रीच्या वाटपावर कोण कोणते घटक परिणाम करीत असतात ते शोधून काढले पाहिजेत आणि त्याबाबत योग्य त्या उपाययोजना वेळीच केल्या पाहिजेत. सामुग्रीच्या वाटपावर पुढील घटकांचा परिणाम मुख्यत्वेकरून घडून येतो.

१) संघटनेची उद्दिष्टे:

सामुग्रीचे वाटप करताना व्यवसाय संस्थेचे अंतीम उद्दिष्ट व्यवसायाचा हेतू जीवित कार्य Mussion सर्व साधारण उद्दिष्टे इ. गोष्टींचा प्राधान्याने विचार करणे गरजेचे असते. व्यवसाय संघटनेची दीर्घकालिन, मध्यम कालिन व अल्पकालिन उद्दिष्टे कोणती आहेत, ती साध्य करण्यासाठी कोणती व्यूहरचना ठरविण्यात आली आहे. या सगळ्यांचा विचार करून सामुग्रीचे वाटप केले आहे. व्यवसाय सुरु करताना व्यवसायाची विशिष्ट भूमिका ठरवून देण्यात आलेली असते. काही मूल्य ठरविलेली असतात आणि या मूल्यांचा व्यवसायाच्या धोरणांवर, निर्णयांवर, कार्यपद्धतीवर परिणाम जाणवत असतो याचा विचार करून सामुग्रीचे वाटप केले पाहिजे.

२) व्यूहरचनेचे स्वरूप:

व्यावसायिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी स्पर्धला यशस्वीपणाने तोंड देण्यासाठी व्यवसायामध्ये आपले एक स्थान निर्माण करण्यासाठी व्यूहरचना ठरविण्यात येतात. या व्यूहरचना स्थूल स्वरूपाच्या असतात किंवा कदाचित विशिष्ट असतात. यामध्ये व्यवसायाच्या वाढीची व्यूहरचना, बदल घडवून न आणण्याची व्यूहरचना, आधुनिकीकरणाची व्यूहरचना एकत्रीकरण, विलीनीकरण, पुर्ननफा स्थितीची व्यूहरचना (Turn around strategy) इत्यादींचा समावेश असतो. अर्थात या प्रत्येक व्यूहरचनेचे स्वरूप हे परस्परान्हून विभिन्न असते. त्यामुळे व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करताना विशेषतः सामुग्रीचे वाटप करताना ह्या सर्वांचा बारकाईने विचार करावा लागतो. उद्दिष्टांच्या तुलनेने सामुग्री ही नेहमीच अपुरी असते. त्याला अनेक पर्याय असतात त्यामुळे ज्याप्रमाणे व्यूहरचना तयार करण्यात आलेली असते. त्या अनुषंगानेच सामुग्रीचे वाटप वा फेरवाटप करणे फायदेशीर ठरते.

३) सामुग्रीची उपलब्धता :

बऱ्याच व्यूहरचना ह्या महत्वाकांक्षी असतात, व्यापक स्वरूपाच्या असतात, व्यवसायात नवी दिशा वा वळण देणाऱ्या असतात पण त्या प्रमाणे सामुग्री प्राप्त करणे हे आव्हानात्मक असते. कोणत्या प्रकारची सामुग्री किती प्रमाणात उपलब्ध आहे. ती कोणत्या किंमतीमध्ये उपलब्ध आहे. ती प्राप्त करण्यास किती अवधी लागणार आहे. जरूरीच्या सामुग्रीला काही पर्याय आहेत का या सर्वांचा साकल्याने व एकत्रीतपणे विचार करणे गरजेचे असते. त्यामुळे व्यवसायासाठी व्यूहरचना ठरविताना

किंवा तिची अंमलबजावणी करताना सामुग्रीच्या उपलब्धतेचा प्राधान्याने विचार करणे गरजेचे असते.

४) प्राबल्य असणाऱ्या व्यूहरचनेचा प्राधान्य क्रम:

काही व्यूहरचनेचे व्यवसायाच्या एकंदर कारभारामध्ये बरेच प्राबल्य असते कारण त्या व्यावसायिकांच्या भूमिकेशी सुसंगत असतात किंवा कदाचित विशिष्ट व्यूहरचना ही काळाची गरज असते उदा. अती तीव्र स्पर्धेमुळे नफ्याचे प्रमाण झपाट्याने कमी झालेले असेल 'ना नफा ना तोटा' ही स्थिती देखील गाठता येत नसेल तर अशा परिस्थितीत बाजारपेठेतून बाहेर होणे आणि अन्य व्यवसायामध्ये गुन्तवणुक करणे हाच एकमेव पर्याय असू शकतो. यालाच आपण प्राबल्य असणाऱ्या व्यूहरचना म्हणू शकतो अर्थात व्यवसायामध्ये त्यांचा प्राधान्यक्रम हा बराच वर असतो त्यामुळे अर्थात सामुग्रीच्या वाटपावर त्याचा अपरिहार्यपणे परिणाम घडून येत असतो.

५) अंतर्गत राजकारण:

कोणतेही क्षेत्र हे राजकारणापासून अलिप्त नसते. समाजामधील ती अपरिहार्यता असते. याला बऱ्याच प्रमाणात मानवी प्रवृत्ती जबाबदार असतात. व्यवसायाच्या व्यूहरचनेची अंमलबजावणी सर्वच विभागाना आणि पर्यायाने विभागप्रमुखांना करावी लागते. अंमलबजावणी साठी किती प्रमाणात सामुग्री उपलब्ध झालेली आहे. यावर त्या विभागाची कामगिरी ठरत असते. व्यवस्थापक हे आपल्या विभागाचा आपल्यावर सोपविलेल्या व व्यक्तीगत करिअरचा विचार करत असतात. आपले वर्चस्व, प्राबल्य अबाधित ठेवण्यासाठी किंवा ते नव्याने प्रस्थापित करण्यासाठी आपापसात राजकारण करीत असतात. स्वतःच्या अस्तित्वासाठी हा लढा दिला जातो आणि तेथे राजकारण खेळले जाते हे अनुचित असले तरी ती अपरिहार्यता आहे हे ध्यानात घेतले पाहिजे आणि त्यांचा परिणाम सामुग्रीच्या वाटपावर होत असतो हे सत्य जाणून घेणे आवश्यक आहे.

६) बाह्य घटकांचा प्रभाव:

सामुग्रीच्या वाटपावर बाह्य घटकांचाही परिणाम आढळून येतो. उदा. रिझर्व बँकेने रेपो दरात बदल केल्यास कर्जावरील व ठेवीवरील व्याज दरात बदल घडून येत असतो. सरकारच्या निर्बंधाच्या परवान्याच्या आयात निर्यात धोरणाच्या बदलाचा परिणाम हा साहजिकच सामुग्रीच्या वाटपावर घडून येत असतो. काही वेळेस सामाजिक बदलाचा आर्थिक व औद्योगिक धोरणांचा परिणाम व्यवसायाच्या व्यूहरचनेवर व पर्यायाने सामुग्रीच्या वाटपावर घडून येत असतो.

७) व्यवस्थापनाचे तत्त्वज्ञान:

प्रत्येक व्यावसायिकाचे पर्यायाने त्या व्यवसायाचे एक विशिष्ट तत्त्वज्ञान असते आणि त्यासाठी ती व्यवसाय संस्था अव्याहतपणे कार्यरत असते. उदा. केवळ प्रचंड नफा मिळणार म्हणून टाटा कंपनी कधीही कोणत्या व्यवसायात उतरत नाही. देशाला ज्या गोष्टींची निकड आहे, ज्या गोष्टी वापरण्याची समाजात क्षमता आहे आणि त्यात व्यवसाय करून नफाही मिळू शकतो. अशाच व्यवसायात पदार्पण करण्याची त्याची सुरुवातीपासून भूमिका आहे नाहीतर विसाव्या शतकाच्या सुरुवातीला स्टीलच्या उत्पादनात पडण्याचं काय कारण होतं ? तेव्हा तर लोकांनी टाटांना वेड्यात काढलं होतं. अर्थात अशा तत्त्वज्ञानाचा, त्यातून मांडल्या जाणाऱ्या व्यूहरचनेचा आणि व्यूहरचनेशी निगडीत

सामुग्री वाटपावर त्याचा परिणाम अपरिहार्यपणे घडून येत असतो.

८) व्यवसाय संस्थेचे आकारमान:

सामुग्रीचे वाटप हे व्यवसाय संस्थेच्या आकारमानावर अवलंबून असते. व्यवसाय संस्थेच्या मोठ्या आकारमानाचे असे काही फायदे असतात. जमेच्या गोष्टी असतात. त्याप्रमाणे व्यवसाय संस्थेचे आकारमान लहान असल्याने त्यांना काही लाभ प्राप्त होत असतात. व्यवसायसंस्थेच्या आकारमानानुसार व्यवसाय संस्थेची व्यूहरचना ठरविली जात असते आणि त्या अनुषंगाने सामुग्रीचे वाटप घडून आणले जाते.

१.१ सामुग्रीच्या वाटपाची साधने

सामुग्रीच्या वाटपाचे प्रमुख साधन म्हणजे अंदाजपत्रक होय. पण केवळ सर्वसाधारण अंदाजपत्रक हे आता फारसे पुरेसे ठरत नाही. पूर्वापार चालत आलेल्या या तंत्रामध्ये आता अनेकविध सुधारणा घडून आलेल्या आहेत. कारण व्यवसायाचे स्वरूप, आकारमान, त्यांच्या गरजा यामध्ये आता आमुलाग्र बदल घडून आलेले आहेत. तीव्र स्पर्धेमुळे, वाढत्या कर्मचाऱ्यांच्या संख्येमुळे किंवा बदलत्या तंत्रज्ञानामुळे, जागतिकीकरण इ. मुळे व्यवसाय पूर्णतः बदलत्या स्वरूपात आढळून येत आहे. त्यामुळे केवळ बजेटमुळे साधनसामुग्रीचे सुयोग्य वाटप होऊ शकत नाही किंवा तो पुरेसा ठरत नाही. त्यामध्ये भांडवली अंदाजपत्रकीय नियंत्रण, शून्याधारित अंदाजपत्रक, व्यूहरचनात्मक अंदाजपत्रक, बोस्टन समुहाचे मॅट्रीक्स आधारित अंदाजपत्रक किंवा वस्तू जीवन चक्र आधारित अंदाज पत्रक अशा सुधारणा घडून आलेल्या आहेत. त्याचे संक्षिप्त वर्णन खालील प्रमाणे आहे.

१) भांडवली खर्चाचे अंदाजपत्रक:

भांडवली स्वरूपाच्या खर्चाची काही वैशिष्ट्ये असतात. उदा. भांडवली खर्चासाठी फार मोठ्या निधीची आवश्यकता असते. ही गुन्तवणूक दीर्घ काळासाठी करावी लागते. यामधून इमारत, यंत्रसामुग्री, उपकरणे इ. गोष्टी खरेदी केल्या जातात. त्यामुळे हे अंदाजपत्रक तयार करताना विशेष काळजी घ्यावी लागते. जर यामध्ये काही त्रुटी आढळून आल्यास कंपनीला अधिभांडवलीकरणाच्या समस्येला सामोरी जावे लागते. भांडवली खर्चाचे अंदाजपत्रक तयार करताना मालमत्तेची किंमत कशी ठरवावी याचा विचार करावा लागतो. त्यासाठी काही पद्धती उपलब्ध आहेत. त्यापैकी सुयोग्य पद्धतीची निवड करावी लागते. या किंमतीमुळे कंपनीच्या मालमत्तेचे वास्तव मूल्य ठरविले जाते हे ध्यानात घेतले पाहिजे. मूल्य ठरविताना ठराविक टक्क्यांनी घसारा देखील ध्यानात घ्यावा लागतो. याबाबत एक गोष्ट जमेची असते की भांडवली स्वरूपाची गुन्तवणूक ही प्रदीर्घ काळासाठी केली जात असल्याने हे अंदाजपत्रक वारंवार तयार करावे लागत नाही.

२) शून्याधारित अंदाजपत्रक :

दीर्घ काळात उत्पादन पद्धती, तंत्रज्ञान, कच्चा मालाची गरज, प्रमापे यामध्ये बदल होत असतात. मोठ्या प्रमाणावर कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता निर्माण झालेली असते किंवा काही कर्मचारी अतिरिक्त ठरतात. जर हा बदल विचारात घेतला नाही तर व्यूहरचनेची अंमलबजावणी

परिणामकारकपणे होऊ शकत नाही. यासाठी विशिष्ट कालावधी नंतर सर्वच घटकांचा मूलतः आणि नव्याने विचार करून अंदाज पत्रक तयार केले जाते. शून्याधारित अंदाजपत्रक तयार करताना मूलभूत वर्ष (Basic Year) कोणते मानावे हा मुख्य प्रश्न असतो. हे वर्ष ठरविताना फार मंदीचा वा तेजीचा काळ विचारात घेतला जाऊ नये, देशामध्ये युद्धजन्य परिस्थिती वा आणीबाणी असू नये. म्हणजेच बेसिक वर्ष निवडताना काळजी घेतली पाहिजे आणि अशी असंख्य अवधाने विचारात घ्यावी लागतात.

३) व्यूहरचनात्मक अंदाजपत्रक :

काही वेळेस सामुग्रीच्या वाटपासाठी व्यूहरचनात्मक अंदाजपत्रकाचा अवलंब केला जातो. यामध्ये व्यवसायाने ज्या प्रकारच्या व्यूहरचनेचा अवलंब केलेला असतो त्याप्रमाणे विविध विभागांच्या भौतिक साधनांच्या, वित्तीय गरजांच्या आणि मनुष्यबळ विषयक गरजांच्या प्राधान्य क्रमानुसार साधन सामुग्रीचे वाटप केले जाते. यामध्ये व्यूहरचनेला महत्त्व व न्याय दिला जातो. व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीसाठी हे आवश्यकच असते. या पद्धतीमुळे विविध विभागाच्या कृतीमध्ये योग्य तो समन्वय साधला जातो. सुयोग्य धोरण आखणे शक्य होते आणि व्यावसायिक उद्दिष्टे निर्धारित वेळेत व कमीत कमी साधन सामुग्रीमध्ये साध्य करणे शक्य होते.

४) बोस्टन सल्लागार समुहाचे मॅट्रीक्सवर आधारलेले अंदाजपत्रक याला 'बी.सी.जी. मॅट्रीक्स' असे संबोधिले जाते. यामध्ये उत्पादनाची बाजारातील स्थिती जाणून घेतली जाते. त्यानुसार व्यूहरचना विकसित केली जाते, प्रस्थापित केली जाते आणि त्यानुसार सामुग्रीचे वाटप करून व्यूहरचनेची अंमलबजावणी केली जाते. या मॅट्रीक्स आधारीत अंदाज पत्रकामध्ये उत्पादनाच्या चार अवस्था वर्णिल्या जातात जसे प्रश्न चिन्ह, तारका (Stars), पैसे देणाऱ्या गाई आणि श्वान.

अ) प्रश्न चिन्ह :

यांचे वर्णन रानमांजर असेही करण्यात येते. यामध्ये भविष्यात प्रचंड यश मिळण्याची शक्यता असते पण त्यासाठी खुप मोठ्या प्रमाणात पैशाची गरज भासणार असते. म्हणजेच मोठ्या प्रमाणात निधी उपलब्ध झाल्यास ते तारकापदी पोहचू शकतात. पण त्याची सद्यस्थिती चिंताजनकच असते.

ब) तारका:

हे व्यवसायिक नेतृत्व पदावर असतात. त्यांची सद्य स्थिती भक्कम असते आणि विपणनाच्या संधी अनुकूल असतात व त्याचा भविष्यकाळही उज्ज्वल असतो.

क) पैसे देणाऱ्या गाई:

या व्यवसायाला प्रचंड प्रमाणावर नफा मिळत असतो आणि त्या भक्कम स्थितीत असतात. अशा स्थितीत त्या प्रश्नचिन्ह असणाऱ्या व्यवसायामध्ये पैसे गुंतवू इच्छितात.

ड) श्वान (Dogs):

अशा व्यवसायिकांचा बाजारपेठेतला हिस्सा नेहमी कमी होत जाणारा असतो म्हणजेच भविष्यकाळ फारसा उज्ज्वल नसतो. अशा वेळीस बाजार पेठेतून माघार घेण्याचे धोरण योग्य ठरू शकते.

वर वर्णिल्या प्रमाणे चार महत्त्वाच्या टप्प्यांमध्ये आवश्यक त्या व्यूहरचना तयार केल्या जातात आणि त्याप्रमाणे सामुग्रीचे वाटप केले जाते.

५) वस्तू जीवन चक्रावर आधारीत अंदाजपत्रक:

प्रत्येक वस्तूचे वा उत्पादनाचे एक आयुष्य असते. ज्या प्रमाणे सुरवातीची अभ्रकावस्था वा बाल्यावस्था या अवस्थेमध्ये व्यवसायाची आर्थिक स्थिती व बाजारपेठेतील स्थिती ही अत्यंत नाजूक असते. थोड्याशा आपत्तीमुळे व्यवसाय अडचणीत येऊ शकतो. त्यानंतर वाढीची अवस्था प्राप्त होते. यामध्ये बाजारपेठेची मागणी पूर्ण करण्यासाठी प्रचंड आर्थिक भुकेला सामोरे जावे लागते. या अवस्थेत नेतृत्वाला आव्हान दिले जाते. त्यानंतर संपृक्तावस्था प्राप्त होतो. ही अवस्था कायम ठेवण्यासाठी सतत धडपड करावी लागते. नव्या योजना व व्यूहरचना आखाव्या लागतात. या चक्राच्या शेवटच्या अवस्थेत बाजारपेठाचे क्षेत्र वाढण्याच्या संधी नसतातच. पण पूर्वीची स्थितीही कायम ठेवता येणे शक्य नसते. अशा वेळेस बाजारपेठेतून काढता पाय घेऊन अन्य व्यवसायात गुन्तवणूक करणेच सुज्ञपणाचे ठरते.

१.१० सामुग्रीच्या वाटपातील समस्या

व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीमध्ये सामुग्रीच्या वाटपाला अनन्य साधारणपणे महत्त्व असते व प्रत्येक व्यावसायिक यासाठी विशेष काळजीपूर्वकपणे व सातत्याने प्रयत्नशील असला तरी सामुग्रीच्या वाटपामध्ये अनेक समस्या निर्माण होत असतात. ह्या समस्या भिन्न स्वरूपाच्या असतात पण त्यासाठी अभ्यासपूर्ण उपाययोजना आखणे गरजेचे असते.

१) साधन सामुग्रीची दुर्मिळता :

व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीसाठी जी सामुग्री आवश्यक असते ती पुरेशा प्रमाणात व किफायतशीरपणे मिळतेच असे नाही. बऱ्याच वेळेस व्यवसायासाठी लागणारा पत पुरवठा हा वित्तीय संस्थांच्या धोरणावर, आर्थिक व औद्योगिक धोरणावर अवलंबून असतो. यंत्र सामुग्री व तंत्रज्ञान विदेशातून आयात करावयाचे झाल्यास त्यासाठी अनेक वैधानिक व आवश्यक औपचारिकता पूर्ण कराव्या लागतात. आवश्यक असणारा कर्मचारी वर्ग विशेषतः नवउन्मेषक असा अधिकारी वर्ग व्यवसायाकडे आकृष्ट करण्यासाठी जाणीवपूर्वक प्रयत्न करावे लागतात.

२) साधन सामुग्रीच्या आवश्यकतेबाबत अतिशयोक्ती:

प्रत्येक विभाग प्रमुख आपल्या विभागाकडे जास्तीत जास्त सामुग्री कशी वळविता येईल यासाठी प्रयत्न करीत असतो. कारण आपल्या विभागाचे कामकाज प्रभावीपणाने पार पाडण्याचा

त्याचा कटाक्ष असतो जर साधन सामुग्रीच्या मागणीकडे दुर्लक्ष झाले व त्यामुळे उत्पादन थंडावले, त्याचा वेग कमी झाला, उत्पादनाचा दर्जा खालावला, विपणनाचा कार्यक्रम व्यवस्थितपणे पार पाडता आला नाही तर खराब कामगिरीमुळे आपले कंपनीतील स्थान गमविण्याची भिती त्याला सतत असते आणि त्यामुळे एकत्रितपणे सामुग्रीच्या आवश्यकतेचा विचार न करता आपल्या पदरात महत्तम सामुग्री पाडून घेण्याचा त्याचा प्रयत्न असतो. त्यामुळे समस्या अधिकच गंभीर बनू शकते.

३) संघटनेची मागील कामगिरी :

व्यवसाय संघटनेची मागील कामगिरी फारशी समाधानकारक नसेल तर ती सुधारण्याचा प्रयत्न संघटनेच्या सर्वच स्तरावर सातत्याने केला जातो. कारण खराब कामगिरीमुळे व्यवसायाला बाजारपेठेतील आपले स्थान गमविण्याची भिती वाटते व भविष्यात सातत्याने तोटा सहन करावा लागल्यास व्यवसायाच्या अस्तित्वाच प्रश्न निर्माण होऊ शकतो. यासाठी प्रत्येक अधिकारी व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीसाठी आपणाला जास्तीत जास्त प्रमाणात सामुग्री कशी प्राप्त करता येईल याचा विचार करित असतो.

४) व्यूहरचनाकारांच्या समस्या:

व्यावसायिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यावसायिक धोरणांचा विचार करून व्यवसायातील वरिष्ठ अधिकारी विशेषतः व्यूहरचनाकार विविध व्यूहरचना विकसित करित असतात आणि परिणामकारकपणे व्यक्ती अंमलबजावणी करण्याचा प्रयत्न करित असतात. व्यूहरचनाकारांचा हेतू जरी प्रामाणिक व विकासात्मक असला तरी काही वेळेस व्यूहरचनाकारांच्या व्यक्तीगत महत्त्वाकांक्षेमुळे व्यवसायातील समन्वय संपुष्टात येऊ शकतो. अधिकारी व्यक्तीगत इगोला विशेष प्राधान्य देतात. त्यामुळे अन्य विभाग प्रमुख व त्यांचे कामकाज निकृष्ट होण्याची शक्यता असते. अंतिमतः साधन सामुग्रीचे वाटप समाधानकारकपणे न झाल्यास भविष्यात व्यवसाय संस्थेचे भवितव्य धोक्यात येते.

५) अन्तर्गत राजकारणाचा परिणाम:

प्रत्येक क्षेत्रामध्ये राजकारण अस्तित्वात असतेच आणि काही वेळेस ते पराकोटीचे अनैतिक ठरू शकते. विविध विभाग, विभाग प्रमुख, संचालक यांच्यामध्ये स्वतःचे प्राबल्य, सामर्थ्य दर्शविण्याची आणि उपभोगण्याची अनिष्ट प्रवृत्त असते. ही प्रवृत्ती काहीवेळेस इतकी पराकोटीची असते की त्यामुळे व्यवसायाची उद्दिष्टे याकडे अक्षम्य दुर्लक्ष होते. जरी व्यवसायाच्या विस्तारासाठी, विकासासाठी आधुनिकीकरणांसाठी व्यूहरचना आखल्या गेल्या तरी अन्तर्गत राजकारणामुळे सामुग्रीच्या वाटपामध्ये अनेकविध समस्या निर्माण होतात.

६) बदलाच्या विरोधाची समस्या:

व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी सतत नवनवीन व्यूहरचना आखाव्या लागतात की ज्यामुळे प्रतिस्पर्ध्यांवर मात करता येते. बाजारपेठांच्या कक्षा रुंदावता येतात किमान बाजारपेठेतील आपले स्थान अबाधित ठेवणे शक्य होते. पण व्यूहरचनेची आखणी करणे म्हणजे बदलाचा स्विकार करणे होय आणि बदलास विरोध करणे ही कर्मचाऱ्यांची मानसिकता असते. अर्थात अशी मानसिकता तयार होण्यामागे वा बदलास विरोध करण्यामागे अनेक कारणे असू शकतात. व्यावसायिकांनी या

विविध कारणांचा शोध घेऊन त्यांचे वेळीच निराकरण केले पाहिजे की ज्यामुळे साधन सामुग्रीच्या वाटपावर त्याचा अनिष्ट परिणाम होणार नाही व व्यूहरचनेची अंमलबजावणी यशस्वीपणे व परिणामकारकपणे करता येऊ शकते.

७) निकृष्ट वित्तीय वातावरण:

व्यूहरचनेची परिणामकारकपणे अंमलबजावणी करावयाची असल्यास त्यासाठी पुरेशा प्रमाणात वित्तीय तरतुदी करणे आवश्यक ठरते. जर कंपनीची आर्थिक स्थिती चांगली असेल, व्यवसायाचा नावलौकीक चांगला असेल तरच कंपनीला आर्थिक तरतुद करणे शक्य होते किंवा किफायतशीर अटी शर्तीवर कर्ज मिळविता येते. दीर्घ काळासाठी वित्तीय पुरवठा प्राप्त करण्यासाठी भाग विक्रीस काढणे, कर्ज रोख्यांची विक्री करणे, सार्वजनिक ठेवी प्राप्त करणे, नफ्याची पुनर्गुंतवणूक करणे इ. मार्गांचा अवलंब केला जातो. मात्र त्यासाठी कंपनीने आपली पत चांगली राखली पाहिजे.

८) हितसंबंधांमधील संघर्ष :

व्यवसायामध्ये जे विविध घटक कार्यरत असतात उदा. भागधारक, कामगार, ग्राहक, समाज, सरकार इ. त्यांचे हितसंबंध समान असतातच असे नाही. उलट या हितसंबंधामध्ये पराकोटीचा विरोधाभास आढळून येतो. किमान व्यवसायाच्या हितासाठी आणि पर्यायाने व्यूहरचनेच्या परिणामकारक अंमलबजावणीसाठी या हितसंबंधांमध्ये परस्पर सामंजस्य निर्माण होणे गरजेचे असते. पण दुर्दैवाने तसे आढळून येत नाही. विविध घटकांच्या हितसंबंधातील संघर्षाचा फटका व्यवसायाला बसतो आणि त्याचा परिणाम म्हणजे सामुग्रीचे वाटप योग्य पद्धतीने न झाल्याने व्यूहरचना परिणामकारक ठरू शकत नाही.

सारांशाने असे म्हणता येईल की व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीमधील जो महत्त्वपूर्ण घटक सामुग्रीचे वाटप असा असतो. त्यासंदर्भात अनेक अडचणी समस्या सामोऱ्या येत असतात आणि त्यामुळे व्यावसायिक उद्दिष्टे अपेक्षेप्रमाणे निर्धारित वेळेत व कमीत कमी सामुग्रीमध्ये साकारण्यात अडचणी येऊ शकतात. त्यासाठी व्यावसायिकाने सदैव सावध व सतर्क असले पाहिजे.

९.११ व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीची कार्यपद्धती

व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीसाठी अनेकविध औपचारिकता, वैधानिक बाबी पूर्ण कराव्या लागतात. उदा. कामगार विषयक विविध कायद्यांच्य तरतुदींचे पालन करावे लागते. प्रदुषण प्रतिबंधासाठी विविध उपाय योजना कराव्या लागतात. व्यूहरचनेसाठी अंमलबजावणी हा भाग केवळ देशान्तर्गत लागू ठरतो असे नाही तर निर्यातीच्या क्षेत्रात उतरत असताना संबंधीत देशांच्या कायद्याकानुनचे पालन करावे लागते. कोणत्याही व्यवसायामध्ये ग्राहक हा केंद्रबिंदू असते. सर्व व्यावसायिक कृती, धोरणे, व्यूहरचना ह्या ग्राहकाभोवती एकवटलेल्या असतात कारण ग्राहक हाच व्यवसायाचा प्रधान हेतू असतो. त्यामुळे ग्राहक संरक्षण कायद्याचे काटेकोरपणे पालन करणे अनिवार्य असते. त्यांचे शोषण वा पिळवणूक होणार नाही याकडे लक्ष द्यावे लागते.

१) कंपनी स्थापन करणे:

कंपनी कायद्याची अंमलबजावणी हा तर कंपनीच्या अस्तित्वाचा प्रश्न असतो. कंपनी कायदा

१९५६ त्या मध्ये वारंवार घडून आलेल्या सुधारणा ह्या व्यावसायिकांच्या दृष्टीने विशेष महत्त्वाच्या बाबी असतात. कंपनीची स्थापना ही कंपनी कायदा १९५६ नुसार होत असते. त्यासाठी घटनापत्रक, नियमावली तयार कराव्या लागतात व इतर आवश्यक ती कागदपत्रे कंपनी निबंधकाकडे सादर करून त्याच्याकडून कंपनीची नोंदणी करून घ्यावी लागते. त्यानंतर नोंदणीचे प्रमाणपत्र Certificate of Registration मिळते व त्यानंतरच कंपनीला भागांची विक्री करता येते. विशिष्ट कालावधीत विशिष्ट एवढे पात्रता भाग विकल्या नंतरच कंपनीला व्यवसाय प्रारंभाचा दाखला मिळू शकतो. कंपनीची नोंदणी म्हणजेच जन्म, नियंत्रण व समाप्ती या गोष्टी कंपनी कायदानुसार कंपनीचा निबंधक करत असतो. त्यामुळे पहिल्या टप्प्यात कंपनीची नोंदणी कंपनी कायदा १९५६ नुसार करणे गरजेचे आहे.

२) परवाने मिळविण्याची कार्यपद्धती:

विशिष्ट उद्योगांना परवाना मिळविणे गरजेचे असते. औद्योगिक धोरणे १९९१ नुसार एकूण सहा उद्योगांना सर्वप्रथम परवाना मिळवावा लागतो. त्यामध्ये अल्कोहोल, सिगारेट, रसायने, खते, औद्योगिक स्फोटके, संरक्षण औषधे यांचा समावेश होतो. त्यासाठी या उद्योगांना औद्योगिक परवानगी, सचिवालय यांच्याकडे अर्ज करावा लागतो. प्रकल्प परवाना मंडळाने ठरवून दिलेल्या मार्गदर्शक तत्वानुसार या अर्जाची छानणी केली जाते. औद्योगिक परवानगी, संचनालयाकडून अर्जाची छानणी केल्यानंतर तो प्रकल्प परवाना मंडळाकडे अंतीम मंजूरीसाठी पाठविला जातो.

३) विदेशी विनिमय व्यवस्थापन कायदांच्या तरतुदी (FEMA):

आवश्यकता भासल्यास व्यवसाय संस्थेला विदेशी विनिमय व्यवस्थापन कायदा २००० च्या तरतुदींचे पालन करावे लागते. फेमा २०००च्या कायदानुसार निर्यातकांचे विदेशी विनिमयाचे नियम विदेशामध्ये भेटी देण्यासाठी विदेशी विनिमय पाठविणे. एजन्सी, कमिशन, निर्यात मूल्यांमध्ये कपात इत्यादीमध्ये शिथिलता आणली आहे. ज्या व्यवसाय संघटना विदेशी विनिमयाचे व्यवहार पार पाडतात त्यांना फेमा कायदातील तरतुदींची यथायोग्य कल्पना असली पाहिजे.

४) आयात निर्यातीच्या तरतुदी :

आयात निर्यातकांना काही विशिष्ट कार्य पद्धतींचा अवलंब करावा लागतो. या आयात निर्यातकांना विदेशी व्यापाराच्या डायरेक्टरेट जनरलच्या कडे नोंद करून आयात निर्यातीचा कोड नंबर प्राप्त करावा लागतो. त्याशिवाय त्यांना या व्यापारात सहभागी होता येत नाही. या विदेशी व्यापारामध्ये एक नकारात्मक यादी असते. जर व्यावसायिकांना या नकारात्मक यादीतील वस्तूंचा व्यापार करावयाचा असेल तर त्यांना संबंधीत अधिकाऱ्यांकडून विशेष, परवाना प्राप्त करून घ्यावा लागतो.

५) स्पर्धेचा कायदा २००२ (Competition Act 2002):

सरकारने अलिकडेच स्पर्धेचा कायदा २००२ संमत केला आहे. याद्वारे स्पर्धेला प्रतिबंध करणाऱ्या कृतींवर निर्बंध घातले जातात. मोठ्या कंपन्यांना या स्पर्धेच्या कायद्याचे पुरेसे ज्ञान असले पाहिजे. त्यांनी स्पर्धेला प्रतिबंध करणाऱ्या कृतीपासून अलिप्त असले पाहिजे.

६) विदेशी सहकार्याची कार्यपद्धती :

विदेशी सहकार्याच्या प्रस्तावांना सरकारची पूर्वपरवानगी आवश्यक असते विदेशी कंपनी आणि भारतीय कंपनी यांनी विदेशी तंत्रज्ञानाचे करार, रॉयल्टीची रक्कम आणि विदेशी गुन्तवणूक याबाबतीत मार्गदर्शक तत्वाचे यथायोग्यपणे पालन केले पाहिजे. विदेशातील संयुक्त उपक्रमांच्या बरोबरच विदेशी सहकार्य मंडळे यांनी रिझर्व बँक ऑफ इंडिया, विदेशी गुन्तवणूक प्रवर्तनमंडळ प्रकल्प मंजुरी मंडळ इत्यादी सरकारी यंत्रणा यामध्ये कार्यरत असतात.

७) सेबी च्या आवश्यकता:

सेबीची स्थापना रिझर्व बँक ऑफ इंडियाच्या कायदानुसार १९७२ साली झाली. याचा संबंध प्रामुख्याने भाग बाजारातील प्रतिभूतीच्या विपणनाशी तसेच मर्चेंटबँकींग, पोर्ट फोलिओ व्यवस्थापन, भागांचे दलाल आणि अन्य संबंधीत संस्थांशी असतो. भांडवल निर्गमन आणि तत्सम गोष्टींच्या बाबत गुन्तवणुकदारांचे हितसंबंध जपण्यासाठी सेबीने अनेक मार्गदर्शक तत्त्वे ठरवून दिलेली आहेत. ज्या कंपनीचा भाग बाजारात नव्याने भाग विक्रीसाठी उतरलेल्या आहेत किंवा प्रस्थापित कंपन्यांना या प्रकारचे व्यवहार पार पाडावयाचे असतील तर त्यांना सेबीने ठरवून दिलेल्या मार्गदर्शक तत्त्वांचे पालन करावे लागते.

८) ग्राहक संरक्षण कायदा १९८६:

ग्राहकांच्या हक्कांचे संरक्षण व्हावे, त्यांचे हितसंबंध अबाधित रहावेत. त्यांचे शोषण वा फसवणूक होऊ नये यासाठी १९९६ मध्ये ग्राहक संरक्षण कायदा संमत करण्यात आला. व्यवसाय संघटनांना या कायद्याचे पुरेसे ज्ञान असणे आवश्यक ठरते. या कायदान्वये केंद्र व राज्य स्तरावर ग्राहक संरक्षण मंडळे स्थापन करण्यात आली आहेत. या कायदान्वये ग्राहकांच्या हक्कांचे प्रवर्तन व संरक्षण केले जाते.

अ) कंपनी आणि ग्राहकांना धोकादायक ठरणाऱ्या वस्तुंच्या विपणनापासून ग्राहकांचे संरक्षण करणे.

ब) ग्राहकांचे अनुचित व्यापारी प्रथांपासून संरक्षण करण्यासाठी वस्तुंची गुणवत्ता, प्रमाण, शुद्धता, किंवा इत्यादी बाबत माहिती जाणून घेण्याचा हक्क.

क) ग्राहकांच्या हितसंबंधांची दाद मागणे आणि त्याबाबतची हमी मिळविणे आणि योग्य त्या मंचावर त्यासंबंधी दाद मागण्याचा हक्क.

ड) ग्राहकांची पिळवणूक अथवा अनुचित व्यापारी प्रथांविरुद्ध नकार दाखल करण्याचा हक्क

९) प्रदुषण नियंत्रणासाठी आवश्यक गोष्टी

सरकारने पर्यावरण संवर्धनासाठी आणि त्याच्या प्रदुषणाविरोधात अनेक कायदे संमत केले

आहेत. व्यावसायिक संस्थांना या कायद्याची पुरेशी माहिती असली पाहिजे आणि केवळ कायदेशीर बाबींची पूर्तता म्हणून नव्हे तर व्यापक जनहित ध्यानात घेऊन प्रदुषणावर नियंत्रण ठेवले पाहिजे तसेच ते टाळण्यासाठी विविध उपाय योजना केल्या पाहिजेत. या संदर्भातील प्रमुख कायदे या प्रमाणे आहेत.

- अ) पाणी (प्रतिबंधक आणि नियंत्रण प्रदुषण) कायदा १९७४
- ब) वायु (प्रतिबंधक आणि नियंत्रण प्रदुषण) कायदा १९८१
- क) पर्यावरण संरक्षण कायदा १९८६

१०) कामगार विषयक कायद्याचे पालन :

कामगारांच्या हिताचे संरक्षण करण्याच्या हेतूने सरकारने त्यासंबंधात अनेकविध कायदे केलेले आहेत. व्यावसायिक संघटनांना त्यांचे पुरेसे ज्ञान असले पाहिजे आणि त्याचे या संघटनांनी काटेकोरपणे पालन केले पाहिजे. या संदर्भातील काही महत्त्वपूर्ण कायदे या प्रमाणे आहेत.

- अ) कारखाना कायदा १९४९
- ब) कामगार नुकसान भरपाई कायदा १९२६
- क) बोनस कायदा १९६५
- ड) किमान वेतन कायदा १९४२
- इ) औद्योगिक कलह कायदा १९४८ इ.

१.१२ प्रकल्पाची अंमलबजावणी

प्रकल्पाची अंमलबजावणी ही एक विशिष्ट कार्यपद्धती असून त्यामध्ये विशिष्ट क्रमाने विविध कार्ये पार पाडली जातात. दुसऱ्या शब्दांत सांगावयाचे झाल्यास प्रकल्पाच्या अंमलबजावणी मध्ये पुढील टप्प्यांचा समावेश होतो.

१) संकल्पनेचा टप्पा :

व्यूहरचनेच्या प्रस्थापनाचा हा पुढील टप्पा होय. या टप्प्यामध्ये व्यूहरचनेच्या विविध पर्यायामधून योग्य त्या पर्यायाची निवड केली जाते आणि भविष्यकाळात ते पार पाडले जातात.

२) प्रकल्पाच्या पृथःकरणाचा टप्पा :

प्रकल्पाच्या अंमलबजावणीपूर्वी त्याच्यामधील विविध पैलूंचा सखोल अभ्यास करणे अपेक्षित असते. यासाठी त्यामधील विविध घटकांचे वर्गीकरण केले जाते. त्यांचे विविध विभाग बनविले जातात. त्यामधून विविध निष्कर्ष व अन्वयार्थ काढले जातात. प्रत्येक टप्प्यांमध्ये त्याची उपयुक्तता पडताळून पाहिली जाते. त्यासाठी लागणाऱ्या सामुग्रीचा अंदाज घेतला जातो. या टप्प्यामध्ये प्रकल्पाचा सखोल व परिपूर्ण अभ्यास अपेक्षित असतो.

यानंतर विविध निकषांच्या आधारे प्रकल्पाची व्यवहार्यता, टिकून राहण्याची क्षमता (viability) पाहिली जाते. बऱ्याच वेळेत प्रकल्प आदर्शवादी वा महत्त्वाकांक्षी असतात. पण व्यवहारामध्ये ते टिकून राहण्याची क्षमता फारच कमी असते. त्याला केवळ सैध्दांतिक महत्त्व असते. व्यूहरचना तयार करण्याचे आणि ती प्रस्थापित करण्याचे काही निश्चित हेतू असतात. त्यामुळे व्यवसायाचे अस्तित्व प्रतिकूल परिस्थितीमध्ये टिकून राहणारे असते किंवा व्यवसायाची वृद्धी घडून येणार असते. प्रकल्पामुळे हा उद्देश्य सफल होतो किंवा नाही हे पडताळून पाहणे अगत्याचे ठरते.

३) नियोजनाचा टप्पा :

प्रकल्पाचे पृथःकरण व परखडपणे, चिकित्सकपणे परीक्षण झाल्यानंतर तो अंमलबजावणीस योग्य वाटला तर पुढे त्याचे नियोजन करण्यास प्रारंभ केला जातो. त्यासाठी परिपूर्ण व तपशिलवार असा नियोजनाचा आखडा तयार केला जातो. या आराखड्यामध्ये उत्पादनाचे कार्यवेळापत्रक, यंत्रसंचाची रचना, तांत्रिक व्यवस्था, वित्तीय गरज, विपणन व्यवस्था, मनुष्यबळाची आवश्यकता यांचा समावेश होतो.

४) संघटन टप्पा :

प्रकल्पाच्या अंमलबजावणीसाठी या टप्प्यामध्ये आवश्यक त्या साधन सामुग्रीचे संकलन केले जाते. कार्यपूर्तीसाठी विशिष्ट निकष वापरून विविध विभाग तयार केले जातात. कर्मचाऱ्यांना जबाबदाऱ्या पार पाडण्यासाठी अधिकार दिले जातात. संघटन रचना तयार केली जाते. नियंत्रणाचे व्यवस्थापनाचे कक्ष निश्चित केले जाते म्हणजेच सारांशाने या टप्प्यामध्ये प्रत्यक्ष प्रकल्पाच्या कार्यपूर्तीसाठी सिद्धता तयार ठेवली जाते.

५) अंमलबजावणीचा टप्पा:

या टप्प्यामध्ये सिद्धतेची पडताळणी करून कामाचे आदेश दिले जातात. त्याचा पाठपुरावा केला जातो. विशिष्ट कालावधीनंतर उत्पादनाची तपासणी करून आवश्यकता भासल्यास त्यामध्ये सुधारणा सुचविल्या जातात. कामगारांना निर्देश दिले जातात. त्यांची कार्यप्रेरणा वाढविण्याच्या दृष्टीने प्रयत्न केले जातात.

६) पाठपुरावा

हा यामधील अखेरचा टप्पा असतो. यामध्ये उत्पादनाची गती व प्रमाण कायम राखण्यासाठी प्रयत्न केले जातात. प्रकल्पाचे मूल्यमापन केले जाते आणि आवश्यकता भासल्यास त्यामध्ये सुधारणा केली जाते.

९.१३ स्वाध्याय

१) व्यूहरचनेची अंमलबजावणी म्हणजे काय ? त्याची ठळक वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा.

- २) “व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करणे म्हणजे व्यवसायातील सर्व घटक कार्यान्वित करणे होय” चर्चा करा ?
- ३) व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीमध्ये सामग्री वाटपाचे महत्त्व स्पष्ट करा.
- ४) सामग्री वाटपातील विविध टप्पे सविस्तर सांगा.
- ५) सामग्री वाटपावर परिणाम करणारे घटक कोणते ?
- ६) खालील संकल्पना स्पष्ट करा.
 - अ) भांडवली खर्चाचे अंदाजपत्रक
 - ब) शून्याधारित अंदाजपत्रक
 - क) व्यूहरचनात्मक अंदाजपत्रक
 - ड) बी. सी. जी. मॅट्रीक्स
- ७) सामग्री वाटपातील विविध समस्या कोणत्या ?
- ८) “ व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीसाठी अनेकविध औपचारिकता पुर्ण कराव्या लागतात” स्पष्ट करा.
- ९) “प्रकल्पाची अंमलबजावणी ही एक विशिष्ट कार्यपद्धत असून त्यामध्ये विशिष्ट क्रमाने विविध कार्ये पार पाडली जातात” चर्चा करा.

निगमविषयक लोकाचार संस्कृती आणि नैतिकता निगमविषयक संस्कृती (Corporate Ethos, Culture and Ethics)

पाठाची रचना

- १०.० उद्दिष्टे
- १०.१ प्रस्तावना
- १०.२ निगमविषयक संस्कृतीची वैशिष्ट्ये
- १०.३ व्यक्तीगत मूल्ये आणि व्यावसायिक नितीतत्त्वे
- १०.४ व्यावसायिक नितीतत्त्वांची वैशिष्ट्ये
- १०.५ व्यावसायिक नितीमूल्ये आणि मूल्ये यांचे महत्त्व
- १०.६ व्यवसायाची सामाजिक जबाबदारी
- १०.७ स्वाध्याय

१०.० उद्दिष्टे

- १) निगमविषयक संस्कृतीचा अर्थ व वैशिष्ट्ये अभ्यासणे.
- २) व्यावसायिक नितीमत्तेचा अर्थ व वैशिष्ट्ये जाणून घेणे.
- ३) व्यावसायिक नितीमुल्यांचे महत्त्व स्पष्ट करणे.
- ४) व्यवसायाची सामाजिक जबाबदारी समजावून घेणे.

१०.१ प्रस्तावना

संस्कृती म्हणजे आपल्या तत्त्वांचं, श्रद्धाचं प्रकटीकरण आणि कार्यसंस्कृती म्हणजे आपण का करायचं, कशासाठी करायचं आणि कसं करायचं त्याचा लायक विचार आपल्या मूलभूत तत्त्वांचं आणि श्रद्धांचं कामातून होणार दर्शन होय.

त्यामुळे कार्य संस्कृती बाहेर कुठे असत नाही, दिसत नाही ती आत, आपल्यात असते. आपल्यापासून सुरु होते. अन आपल्याभोवतीच राहते. घरात कामाच्या ठिकाणी व संस्थात्मक दुकानात आणि सार्वजनिक उत्सवात जिथे आपण असतो तिथे निगमविषयक संस्कृती ही एक वैशिष्ट्यपूर्ण अशी असते. प्रत्येक कंपनीत तिचे स्वरूप भिन्न दिसून येते. एखाद्या व्यवसाय संस्थेतील कार्यसंस्कृती म्हणजे तेथील ऐक्याचे प्रतिक असते. ती प्रेरणादायी असते. चैतन्यदायी असते त्यामुळे व्यावसायिक कामातील आयाम बदलतात.

१०.२ निगमविषयक संस्कृतीची वैशिष्ट्ये

सर्वसाधारणपणे निगमविषयक संस्कृतीची पुढील वैशिष्ट्ये प्रामुख्याने अनुभवात येतात.

- १) व्यवसायसंघटनेतील सामाजिक, सांस्कृतिक, भौतिक, मानसशास्त्रीय आणि अन्य परिस्थितीचे एकत्रीकरण म्हणजे संस्कृती होय.
- २) संस्कृतीचा परिणाम संघटनेतील सदस्यांच्या कार्यप्रेरणेवर, प्रवृत्तीवर, वर्तनावर आणि कामगिरीवर घडून येत असतो.
- ३) यामुळे प्रत्येक व्यवसाय संघटनेची वेगळी ओळख निर्माण होते की, इतर व्यवसाय संस्थेच्या दृष्टीने विभिन्न असते. व्यवसायसंस्थेतील संस्कृतीला स्वतःची मूल्ये, श्रद्धा, प्रथा किंवा परंपरा असतात.
- ४) संघटनात्मक संस्कृती उदयास येण्यासाठी बऱ्यापैकी प्रदीर्घ कालावधी लागतो.
- ५) विशिष्ट काळासाठी ती सापेक्षरीत्या स्थीर असते. तथापी वरिष्ठ व्यवस्थापनात बदल घडून आल्यास, त्यांचे व्यवस्थापन तत्त्वज्ञान बदलल्यास संघटनेची संस्कृती सुद्धा बदलू शकते.
- ६) संस्कृती ही डोळ्यांना न दिसणारी म्हणजेच अदृश्य स्वरूपातील असते. अर्थात सभासदांना तिची अनुभूती येऊ शकते किंवा जी जाणवून येऊ शकते.
- ७) संघटनेतील संस्कृतीमुळे व्यवसाय संस्थेला नाव व लौकिक प्राप्त होतो.
- ८) संस्कृतीमुळे सभासदांना संधी प्राप्त होतात तसेच भितीची सुद्धा जाणीव देऊ शकते.

व्यावसायिक संघटनांच्या संस्कृतीचे विविध पैलू किंवा घटक याप्रमाणे असतात.

- १) व्यवसायाचे नियोजन आणि धोरणे.
- २) व्यवसाय संघटनेतील निती नियम
- ३) संघटनेचे ध्येय, प्राधान्यक्रम, मूल्ये आणि श्रद्धा
- ४) ग्राहक, मध्यस्थ, पुरवठादार यासारख्या समाजाच्या घटकांप्रती व्यवसायाची सामाजिक जबाबदारी.
- ५) संघटनेच्या वरिष्ठ व्यवस्थापनाची क्षमता आणि सनद
- ६) व्यवसाय संघटनेत कर्मचाऱ्यांना दिली जाणारी वागणूक आणि सेवा सुविधा
- ७) संघटनेतील व्यवस्थापकांची नेतृत्वाची शैली
- ८) संघटनेतील पुरस्कार आणि मान्यतेची रचना
- ९) वरिष्ठ कनिष्ठ यांच्यातील संबंध नियंत्रण आणि संदेशवहनाची प्रणाली यांच्यामधून तयार झालेली संघटन रचना.
- १०) संघटनेतील आणि संघटनाबाह्य आढळून येणाऱ्या कल ह्यांचे सोडवणूक करण्याचा व्यवस्थापनाचा दृष्टीकोन
- ११) कंपनीची महत्त्वपूर्ण, प्राबल्य असलेली बाब उदा. संशोधन आणि विकास.

१२) कंपनीमधील अनौपचारिक कामाचे नियम की जे कोणताही प्रश्न न विचारता पाळतात.

वरिल मुद्यावरून हे स्पष्ट होईल की, संघटन संस्कृती ही एक एकात्मिक किंवा संपूर्ण स्वरूपाच्या प्रणालीची संकल्पना आहे. या मध्ये संघटनेच्या सर्व पैलूंचा अन्तर्भाव होतो.

संघटनात्मक संस्कृतीची कार्ये: संघटनात्मक संस्कृतीच्या द्वारे व्यवसाय संघटनमध्ये विशिष्ट कार्ये पार पाडली जातात ती पुढील प्रमाणे -

- १) याद्वारे कर्मचाऱ्यांच्यामध्ये एक अस्मिता निर्माण होते.
- २) संघटनांच्या उद्दिष्टांप्रती कर्मचाऱ्यांची बांधिलकी निर्माण होते.
- ३) कर्मचाऱ्यांच्या बांधिलकीमधून व्यवसाय संघटनेत स्थैर्य निर्माण होते.
- ४) कर्मचाऱ्यांच्या संदर्भात एक चौकट निर्माण होते की ज्यामुळे संघटनेतील विविध कृती पार पाडल्या जातात.
- ५) याद्वारे व्यवसाय संघटनेमध्ये कर्मचाऱ्यांचे एक वर्तन तयार होते. कारण सर्व स्तरावरील व्यक्तीच्यावर संस्कृतीचा जबरदस्त परिणाम दिसून येतो. संघटनेच्या व्यूहरचनेची दिशा बदलण्यावर संस्कृतीचा फार मोठा परिणाम घडून येतो.
- ६) प्रभावी संस्कृतीमुळे केवळ अस्तित्वावर व स्थैर्यावरच परिणाम घडून येतो असे नाही तर त्यामुळे कंपनीची स्पर्धा शक्ती वाढते.

१०.३ व्यक्तीगत मूल्ये आणि व्यावसायिक नितीतत्त्वे

मूल्यांना मानवी जीवनामध्ये अनन्यसाधारण महत्त्व असते. प्रभावी व्यक्ती मूल्यांची जपणूक आयुष्यभर करीत असतात. त्याबाबत कोणतीच तडजोड त्यांना मान्य नसते. काही व्यक्ती व्यक्तीगत तसेच सार्वजनिक जीवनात देखील मूल्यांसाठी आग्रही असतात. राजकारण हे मूल्यांवर अधिष्ठीत असले पाहिजे असे म्हटले जाते. राजकीय पक्षांनी मूल्यांसाठी सतर्क राहिले पाहिजे. मूल्यांची जपणूक केली पाहिजे. सत्तेसाठी मूल्यांची होळी करू नये, ती पायदळी तुडवू नये असे जनसामान्यांना वाटते. राजकारणाइतकेच किंबहुना त्यापेक्षा जास्त महत्त्व मूल्यांना व्यवस्थापनामध्ये दिले जाते. मूल्यांशी ठाम असणे हे व्यवसायाच्या प्रतिष्ठेसाठी व प्रतिमेसाठी महत्त्वपूर्ण असते. नफेखोरीसाठी व्यावसायिक मूल्यांना तिलांजली दिली जाऊ नये. मूल्ये जपल्यामुळे कदाचित अल्पकालीन लाभ वा संधी गमावली जाऊ शकते पण अंतिमतः मूल्येच मानवी जीवनात निर्णायक ठरतात व उद्दिष्टांप्रत नेत असतात. व्यक्तीगत मूल्यांची व्याख्या जेम्स मार्क आणि हर्ष यानी पुढील प्रमाणे केली आहे.

“मूल्ये ही कल्पनांशी घट्ट रुजलेली असतात आणि त्याचबरोबर त्यामध्ये तत्त्वज्ञान इच्छा, प्राधान्यक्रम, भावना आणि विश्वास यांचा समावेश होतो. त्याचा व्यक्तीगत प्रतिक्रियांवर परिणाम होतो. त्याचबरोबर ती परिस्थितीला उचित प्रतिसाद देत असतात.” जेम्स मार्च आणि हर्बल सायमन

डॉ. विल्यम स्प्रिरोल.

"Values are deeply rooted feeling about near and phonopathy desires, preferences, impound and belief -- influence the individuals

responses and responses to any situation James Marech and Herber simon.

“व्यवसायाच्या नितीशास्त्रामध्ये वैधानिक विचारांपेक्षा तत्त्वज्ञानविषयक विचारांचा आणि भौतिक विचारांपेक्षा अध्यात्मिक संकल्पनांचा अन्तर्भाव होतो. मनुष्याचे कोणते व्यवहार योग्य व कोणते व्यवहार अयोग्य ह्यासंबंधी व्यक्तींच्या विचारांवर धार्मिक श्रद्धा, चालीरीती व परंपराचा परिणाम घडून येतो.” **डॉ. विल्यम स्प्रिरोल.**

मानवी मूल्यांची वर्गवारी सहा गटांत केली जाते ती याप्रमाणे

- १) सैद्धांतिक मूल्ये
- २) आर्थिक मूल्ये
- ३) कलात्मक मूल्ये
- ४) सामाजिक मूल्ये
- ५) राजकीय मूल्ये
- ६) धार्मिक मूल्ये.

व्यावसायिक नितीतत्त्वे (Business Ethics):

व्यावसायिक नितीतत्वामध्ये चांगले कोणते वाईट कोणते योग्य काय अयोग्य काय चूक काय बरोबर काय हे सामाजिक दृष्टीकोनातून ठरविले जाते. व्यावसायिक नितीतत्वांमधून व्यवसायाची भूमिका निश्चित होत असते. नितीतत्त्वे ही जशी सापेक्ष असतात. तशी ती व्यवसायानुरूप विभिन्न असतात. व्यावसायिक नितीतत्त्वे हा व्यवसायाचा चेहरा असतो. त्याद्वारे व्यवसायाची समाजात ओळख निर्माण होत असते. व्यवसायाची सामाजिक जबाबदारी / बांधिलकी ही प्रामुख्याने व्यावसायिक नितीतत्वांनी ठरत असते. व्यावसायिक नितीतत्वांची व्याख्या रॉबर्ट ग्रिनर यांनी याप्रमाणे केली आहे. “व्यावसायिक नितीतत्त्वे ही व्यवसायाच्या परिस्थितीशी निगडित असून त्यामध्ये मूलभूत पद्धती आणि तत्त्वज्ञानाचा समावेश होतो की ज्यांचा संबंध नैतिक विचारशक्ती आणि चांगल्या वर्तनाशी निगडित असतो.”

१०.४ व्यावसायिक नितीतत्वांची वैशिष्ट्ये

१) नितीतत्त्वविषयक मूल्ये:

प्रत्येक व्यवसायामध्ये काही नितीतत्त्वविषयक अशी मूल्ये असतात आणि त्या आधारावरच व्यवसायाची उभारणी करण्यात येत असते. सचोटीने त्यावर धंदा करावा, ग्राहकांना अधिकाधिक चांगल्या सेवा द्याव्यात. नफेखोरपणा, साठेबाजी या गोष्टी टाळाव्यात. उत्पादन निर्मितीमुळे वायू, ध्वनी यांचे प्रदुषण होत असेल तर ते टाळण्यासाठी महत्तम प्रयत्न करणे ही नितीतत्त्वविषयक मूल्ये असू शकतात. पण स्थल, काल, व्यक्तीसापेक्ष या कल्पना बदलत असतात. स्पर्धेच्या युगात नितीतत्वांचे पालन आणि व्यवसायवृद्धी वा व्यवसाय टिकवून ठेवणे ही तारेवरची कसरत असते.

२) समाजाचा हितसंबंध:

कोणताही व्यवसाय समाजापासून अलिप्त कधीच राहू शकत नाही. त्यामुळे व्यवसायाच्या गरजा काय आहेत. अपेक्षा काय आहेत. समाज हीत कशामध्ये आहे याचा प्राधान्याने विचार करावा लागतो. व्यवसाय हा अनेकविध मार्गांनी समाजाशी जोडलेला असतो. त्यामुळे प्रत्येक बाबतीत समाजाला गृहीत धरणे व्यवसायाला परवडण्यासारखे नसते.

३) व्यवसाय समाज यामधील परस्परसंबंध:

समाजामध्ये प्रामुख्याने ग्राहक, कामगार, गुन्तवणूकदार वर्ग, सरकार आणि समाज या घटकांचा समावेश होतो. त्यामुळे समाजामध्ये घडून येणाऱ्या बदलांबाबत व्यवसायाला बघ्याची भूमिका घेऊन चालत नाही. पाऊस कमी झाला, पीक स्थिती चिंताजनक आहे. लोकांना रोजचे जगणे हेच एक आव्हान बनलेले आहे. अशा परिस्थितीत नवीन, चैनीची, महागडी उत्पादने बाजारपेठेमध्ये आणणे हे कृतघ्नपणाचे ठरू शकते. समाज अशा व्यक्तीनी बनला तर त्यांची क्रयशक्ती कमी होते आणि त्याचा अपरिहार्य परिणाम व्यवसायाच्या उलाढालीवर होतो हे ध्यानात घेणे विशेष गरजेचे आहे.

४) सापेक्ष संज्ञा:

व्यावसायिक नितीमता ही तशी सापेक्ष कल्पना आहे कारण प्रत्येक व्यवसायाच्या नितीविषयक कल्पना विभिन्न असतात त्यांची मोजपट्टीच वेगळी असते. उदा. हॉलिवुडच्या चित्रपटात चुंबनदृश्ये वा अंगप्रदर्शन ही नैसर्गिक बाब मानली जाते तर हिंदी वा प्रादेशिक चित्रपटांच्या दृष्टीने ही फारच धारिष्ट्याची बाब ठरते. शिवाय भारतामधील सेन्सॉरचे नियम, मानदंड हे विदेशी चित्रपटांहून संपूर्ण विभिन्न असतात.

५) शास्त्रशुद्ध अभ्यास:

व्यावसायिक नितीमूल्ये ठरविताना तेथे शास्त्रशुद्ध अभ्यासाची बैठक आवश्यक ठरते. संस्थापकाच्या भूमिकेपासून ते सरकारच्या आर्थिक, औद्योगिक, करविषयक धोरणांचा अभ्यास येथे अपेक्षित असतो. ग्राहक आणि बाजारपेठांचे प्रवाह समजावून घेणे हे एक आव्हान असते. आणि त्यासाठी सखोल व शास्त्रशुद्ध अभ्यासाची गरज असते.

६) आचार संहिता :

आचार संहिता ही संकल्पना व्यावसायिक नितीमतेच्या कल्पनेवर आधारित असते. व्यवसायाचे कामकाज कसे चालावे. व्यवसायाची उद्दिष्टे कोणती असावीत व्यूहरचना कशी असावी वरिष्ठ व्यवस्थापकांच्या भूमिका कशा ठरविल्या जाव्यात निर्णय कसे घेतले जावेत यासाठी व्यवसायाची आचारसंहिता उपयुक्त ठरतो. व्यावसायिक आचारसंहितेच्या अनुषंगाने कर्मचाऱ्यांसाठी देखील आचार संहिता बनविली जाते.

७) मार्गदर्शक तत्त्वे :

व्यावसायिक नितीमत्ता ही केवळ मार्गदर्शक तत्त्वाप्रमाणे असते. त्याचे पालन करणे हे नेहमीच हितावह असते पण ही नितीमत्ता म्हणजे नियम व अटी नव्हे किंवा त्याला वैधानिक स्वरूप नसते त्यांचे उल्लंघन केल्यास त्याबाबतीत कायदेशीर कारवाई करता येईलच असे नसते. पण व्यावसायिक नितीतत्त्वे ही व्यवसायामध्ये महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावीत असतात.

८) चौकट पुरविली जाते:

व्यावसायिक नितीतत्त्वामुळे व्यावसायिक भूमिकेला, धोरणांना, व्युत्पन्ननेला व त्या अनुषंगाने निर्णयांना एक सिमारेषा ठरवून दिली जाते किंवा चौकट तयार करून दिली जाते. या चौकटीच्या आतमध्येच व्यवसायाचे कार्यक्षेत्र ठरविले जात असते. हे ठरविल्यामुळेच व्यवसायाचे एक स्वरूप ठरून जात असते. तसेच कार्यक्षेत्राची दिशा ठरविली जाते.

९) सार्वत्रिक वैश्विक उपयोग:

व्यावसायिक नितीमत्ता ही संकल्पना एखाद्या प्रदेशापुरती किंवा देशापुरती मर्यादित असते असे नाही तर ती विश्वात सर्वत्र वापरली जाते पण तिच्या स्वरूपात थोडेफार फरक असतो. कारण एक गोष्ट नेहमी ध्यानात घेतली पाहिजे की ग्राहक हा व्यवसायाचा एक अविभाज्य घटक असतो, तो व्यवसायाचा प्रधान हेतू असतो. त्याला गृहीत धरता येणे परवडणारे नसते किंवा कदाचित शक्यही नसते. त्यामुळे जगाच्या कानाकोपऱ्यातील व्यवसाय हा समाज घटकातील विविध घटकांशी जोडलेला असतो आणि त्यामुळे असे गृहीत धरले जाते की, व्यावसायिक नितीमत्ता ही संकल्पना विश्वव्यापक आहे.

१०.५ व्यावसायिक नितीमूल्ये आणि मूल्ये यांचे महत्त्व

व्यावसायिक नितीतत्त्वे आणि मूल्ये यांचे व्यवसायातील स्थान विशेष महत्त्वपूर्ण आहे. नितीतत्त्वे आणि मूल्ये यांची जपणूक केल्यामुळे व्यवसायाला प्रतिष्ठा प्राप्त होते व्यवसायाची समाजात तसेच बाजारपेठेमध्ये प्रतिमा तयार होते. व्यवसायाचे लौकीकमूल्य वाढते, कर्मचाऱ्यांचे मनोधैर्य वाढते. व्याव. नितीतत्त्वे आणि मूल्ये यांचे महत्त्व पुढील मुद्यांवरून स्पष्ट होऊ शकेल.

१) व्यवसायाचे अस्तित्व कायम राहते:

नितीमूल्यांमुळेच व्यवसायाचे अस्तित्व टिकून राहते असे म्हटल्यास ते फारसे अप्रस्तुत ठरणार नाही. कारण यामुळे व्यवसाय कोणत्या बाबतीत प्राधान्य दर्शवितो, व्यवसायाच्या संबंधीत असणाऱ्या कोणत्या घटकांची विशेष काळजी घेतो व्यवसायाची सामर्थ्य स्थळे कोणती आणि त्या अनुषंगाने व्यवसायाला कोणत्या संधी भविष्यात प्राप्त होऊ शकतात. व्यवसायातील मानवी संपदेला कशाप्रकारे कार्य प्रेरित करता येते इ. अनेक गोष्टींचा उहापोह नितीतत्त्वामध्ये केला जातो आणि त्यामुळे व्यवसायाला आपले अस्तित्व तीव्र स्पर्धेमध्ये टिकवून ठेवणे शक्य होते.

२) ग्राहकांच्या हक्कांचे संरक्षण :

व्यावसायिक नितीतत्त्वांमुळे ग्राहकांच्या हक्काचे संरक्षण होते. त्याचे मक्तेदारीयुक्त प्रवृत्तीमुळे शोषण होत असेल तर ते टाळता येते. किंमत विषयक धोरण निर्धारित केल्यामुळे त्याचा लाभ होतो. भेसळ वा अन्य वाईट प्रथांपासून त्यांचे संरक्षण होते. जाहिरातीपासून होणाऱ्या फसवणुकीपासून संरक्षण मिळविता येते. दर्जेदार माल वाजवी किंमतीत मिळू शकतो. साठेबाजी वा नफेखोरीपासून ग्राहकांचे संरक्षण होऊ शकते.

३) समाजाच्या हितसंबंधांचे संरक्षण होते:

समाजाच्या व्यवसायाकडून विशिष्ट अपेक्षा असतात. उदा. वस्तुंच्या विशेषतः जीवनावश्यक वस्तुंचा पुरवठा योग्य पद्धतीने नियंत्रित केला जातो. उत्पादनापासून पर्यावरणाचा न्हास होत असेल तर तो टाळणे शक्य होते. हवेचे, पाण्याचे ध्वनीचे प्रदुषण टाळता येणे शक्य होते. परन्तु दुर्दैवाने व्यावसायिकांच्या हलगर्जीपणामुळे समाजात आपत्तीना सामोरे जावे लागते. उदा. भोपाळची गॅस गळतीची दुर्घटना कधीच विसरता येणार नाही. बऱ्याच वेळेस सांडपाण्याचा निचरा न झाल्याने शेत जमिनीचे मोठ्या प्रमाणावर नुकसान होऊ शकते. पिण्याचे पाणी दुषित झाल्याने सामान्य जनतेला रोगराईला सामोरे जावे लागते.

४) लघु उद्योगांचे हितसंबंध:

बऱ्याच वेळेस मोठ्या व्यावसायिकांच्यामुळे बहुराष्ट्रीय वा आंतरराष्ट्रीय कंपन्यांच्यामुळे लघु उद्योगांना हानी पोहोचण्याची शक्यता असते. त्यांना स्पर्धला सामोरे जावे लागते. पण त्यांची तशी क्षमता नसल्याने आपले अस्तित्व गमवावे लागते. परंतु मोठ्या व्यवसायाची निती लघुउद्योगांना मारक नसावी तर ती पूरक वा तारक असावी. मोठ्या उद्योगांच्या नितीधोरणांमुळे परिसरात अनेक सहाय्यकारी उद्योगांची उभारणी शक्य होते व रोजगाराच्या संधीमध्ये वाढ होऊ शकते.

५) समाजाच्या घटकांशी चांगले संबंध निर्माण होतात:

समाजामध्ये ग्राहक, भागधारक, कर्मचारी सरकार इ. अनेक घटकांचा समावेश होतो. जर व्यवसायाने योग्य त्या नितीतत्त्वांचा अवलंब केला तर उत्पादनासाठी निश्चित असा ग्राहकवर्ग मिळविता येतो. ग्राहकांच्या अपेक्षा पूर्ण करता येतात. व्यवसायाने कार्यक्षमता दाखवून पुरेसा नफा मिळविण्यास भागधारकांना त्यांच्या गुन्तवणुकीवर योग्य तो मोबदला देणे शक्य होते. कर्मचाऱ्यांना पुरेसा पगार, बोनस इतर सोई सवलती देता येतात. सरकारला उत्पादन शुल्क, विक्रीकर, आयकर या द्वारे उत्पन्न मिळणे शक्य होते. सारांशाने असे म्हणता येईल की, व्यवसायाने योग्य त्या नितीतत्त्वाचा अवलंब केल्यास समाजातील विविध घटकांशी सुयोग्य संबंध राखणे शक्य होते.

६) परस्पर लाभाच्या गोष्टी :

समाजातील विविध घटकांच्या अपेक्षा जर व्यवसायाने पूर्ण केल्या तर व्यवसायातदेखील त्यांचे लाभ मिळू शकतात. उदा चांगल्या कंपनीचे भाग जादा किंमत देऊन खरेदी करण्याचा भागधारकांचा कल असतो. चांगल्या नितीतत्त्वांचे पालन केल्याने विपणनाची कामगिरी सुधारू शकते. कामगारांची कार्यप्रेरणा वाढू शकते. म्हणजेच केवळ व्यवसाय समाजातील विविध घटकांचे

संरक्षण करतो असे नाही तर व्यवसायाला देखील अनेकविध मार्गाने लाभ मिळू शकतो.

मूल्ये आणि नितीतत्त्वे यांचा कंपनीच्या व्यूहरचनेवर होणारा परिणाम :

कंपनीची व्यूहरचना ही व्यवसायाची वाढ घडवून आणण्यासाठी, आधुनिकीकरणासाठी, एकत्रीकरणासाठी विलीनीकरणासाठी तर काहीं वेळेत स्थैर्य प्राप्त करण्यासाठी विविधीकरणासाठी (diversification) आणि अपवादात्मक परिस्थितीत व्यवसायातून बाहेर पडण्यासाठी असू शकते. अशा विविध व्यूहरचनांची यशस्वीपणाने अंमलबजावणी करावयाची झाल्यास कंपनीची मूल्ये आणि नितीतत्त्वे महत्त्वपूर्ण भूमिका पार पाडू शकतात. अर्थात व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीसाठी मूल्ये वा नितीतत्त्वे सकारात्मक ठरतात असे नाही तर काही वेळेस ती त्यामधील अडसर देखील ठरू शकतात. ज्या व्यावसायिकांकडे दूर दृष्टी नाही जे काळाची पाऊले जाणण्यास असमर्थ असतात वा जे भविष्यकाळाचा नकारात्मकरित्या विचार करतात आणि त्यामुळे बदलास विरोध करतात. त्यांना व्यूहरचना आखता येत नाही वा तिची प्रभावीपणाने अंमलबजावणी करता येत नाही. परन्तु सकारात्मक असो वा नकारात्मक मूल्ये आणि नितीतत्त्वे यांच्या व्यूहरचनेवर घडून येणारा परिणाम हा अपरिहार्य असतो.

व्यक्तीगत मूल्ये आणि व्यूहरचनेच्या विरोधातील तडजोड:

जर व्यूहरचनेची परिणामकारकपणे अंमलबजावणी करावयाची असेल तर त्याला कार्यकारी अधिकारी यांची बांधिलकी आणि पाठींबा आवश्यक असतो. कारण व्यवसायाची मूल्ये ही कदाचित व्यवसायाच्या उद्दिष्टापेक्षा विभिन्न असू शकतात आणि व्यवसायाच्या अंमलबजावणीमध्ये तो एक मोठा अडथळा ठरू शकतो. वरिष्ठ अधिकाऱ्यांची व्यक्तीगत उद्दिष्टे, महत्वाकांक्षा, योजना, कार्यशैली ह्या व्यवसायाच्या व्यूहरचनेशी मिळत्या जुळत्या असल्या पाहिजेत. व्यवसायाची वित्तीय व्यूहरचना आणि वरिष्ठ अधिकाऱ्यांची व्यक्तीगत मूल्ये आणि प्राधान्यक्रम यांच्यामध्ये योग्य ती तडजोड घडून आली आहे. व्यक्तीगत मूल्ये आणि प्राधान्यक्रम आणि व्यूहरचनेची आखणी आणि अंमलबजावणी यांच्यामध्ये योग्य ती तडजोड घडवून आणण्यासाठी आवश्यक त्या कल्पनाशक्तीची गरज असते. वरिष्ठ अधिकाऱ्यांची सहकार्याची भावना येथे विशेष महत्त्वाची ठरू शकते. व्यक्तीगत मूल्ये, आकांक्षा, योजना कार्यक्रम या सर्वापेक्षा व्यवसायाची उन्नती आणि प्रगती ही अखेरीस व्यवसाय टिकून राहण्यावर अवलंबून असते हे ध्यानात घेतले पाहिजे. त्यासाठी व्यवसायातील मुख्य अधिकाऱ्यांनी, कार्यकारी अधिकाऱ्यांनी प्रसंगी दुय्यम भूमिका स्विकारली पाहिजे. आपला इगो दूर सारून व्यवसायाच्या हितसंबंधांची जपणूक केली पाहिजे. त्याचा विचार प्राधान्याने केला पाहिजे. परन्तु असे नेहमीच घडते असे नाही. अखेरीस व्यवसायाची मूल्ये, नितीतत्त्वे, अधिकाऱ्यांची मूल्ये आणि योजना आणि प्रत्यक्षात आणावयाची व्यूहरचना यामध्ये योग्य ती सांगड घातली पाहिजे. व्यवसायाभोवतालची परिस्थिती नेहमी बदलत असते आणि त्याचा परिणाम व्यवसायावर अपरिहार्यपणे घडून येत असतो हा परिणाम नेहमीच लाभदायी वा नकारात्मक असतो असे नाही तर तो नकारात्मक वा प्रतिकूल असतो. अशा आणीबाणीच्या वेळी व्यवसायाची मूल्ये वा नितीतत्त्वे यांना काहीवेळेस मुरड घालावी लागते तरच व्यवसायाला आपल्या व्यूहरचनेची परिणामकारकपणे अंमलबजावणी करणे व पर्यायाने व्यवसायाचे अस्तित्व राखणे शक्य होते.

१०.६ व्यवसायाची सामाजिक जबाबदारी

व्यवसाय हा समाजापासून अलिप्त राहूच शकत नाही. पूर्वी असा विचार प्रवाह होता की व्यावसायिकाने आपल्या व्यवसायाचा त्यातील उत्पादनाचा, व्यवसायाच्या बाबीचा, नफ्याचा विचार करावा. व्यवसायाची उत्पादने दर्जेदार कशी ठेवता येतील. ग्राहकांना सर्वोत्तम सेवा प्रदान करता येईल का, उत्पादनखर्चात कपात कशी करता येईल. स्पर्धला कसे तोंड देता येईल इ. गोष्टींचा प्राधान्याने विचार करावा. सर्वसामान्य माणसे, ग्राहक, कर्मचारी, गुन्तवणुकदारवर्ग, सरकार, राजकीय स्थिती, सामाजिक स्थिती इ. चा विचार करण्याची जरूर नाही. पण या दृष्टीकोनात आता अमूलाग्र बदल घडून आलेला आहे. समाजातील विविध घटकांचा व्यवसायाशी अत्यंत निकटचा संबंध आहे. व्यवसायातील ह्या बाहेरच्या गोष्टी नसून व्यवसायाचा तो अविभाज्य घटक आहे. व्यवसायापासून तो कधीच अलग राहू शकत नाही. त्यामुळे व्यवसाय हा समाजापासून कधीच अलिप्त राहू शकत नाही त्यामुळे व्यवसायाची सामाजिक जबाबदारी हा आता कळीचा मुद्दा बनलेला आहे. व्यावसायिकाने त्यासाठी सतत सतर्क असले पाहिजे. समाजामध्ये घडून येणाऱ्या बदलांची त्यांनी दखल घेतली पाहिजे. त्याला उचित / अनुचित प्रतिसाद दिला पाहिजे तरच व्यवसायाची ध्येय धोरणे साध्य करता येईल.

कुन्तल आणि ओडोनेल ह्या ग्रंथकारांनी व्यवसायाची सामाजिक जबाबदारी ह्या संकल्पनेचे स्पष्टीकरण पुढीलप्रमाणे केले आहे. “व्यवसायाची सामाजिक जबाबदारी म्हणजे व्यवसायात गुंतलेल्या प्रत्येक व्यक्तीने स्वतःच्या व्यक्तीगत हितसंबंधाची जोपासना करीत असतानाच इतरांचे अधिकार व कायदेशीर हितसंबंध यांना नुकसान पोचणार नाही. या दृष्टीने व्यवहार करण्याचे स्विकारलेले दायित्व होय.”

“समाजाची उद्दिष्टे आणि समाजामधील मूल्ये सुरक्षित व संवर्धित करण्याच्या दृष्टीने योग्य ठरतील अशी धोरणे आखण्याचे निर्णय घेण्याचे व त्यानुसार प्रत्यक्ष व्यवहार करण्याचे स्वीकृत दायित्व म्हणजेच व्यवसायाची जबाबदारी होय.” **प्रा. ब्राऊन**

वरिल व्याख्यांवरून व्यवसायाच्या सामाजिक जबाबदारीच्या संकल्पनेची कल्पना येऊ शकेल समाजामध्ये ग्राहक, कर्मचारी, गुन्तवणुकदारवर्ग, सरकार असे घटक कार्यरत असतात. आणि त्या प्रत्येक घटकाप्रती व्यवसायाची निश्चित अशी जबाबदारी असते. या विविध घटकांप्रती व्यवसायाची जबाबदारी सारांशाने खालीलप्रमाणे आहे.

अ) कर्मचाऱ्यांप्रती असणारी जबाबदारी:

- १) कंपनीने कर्मचाऱ्यांना नोकरीची सुरक्षितता दिली पाहिजे.
- २) कर्मचाऱ्यांना योग्य ते वेतन योग्य त्या वेळी दिले पाहिजे. तसेच आर्थिक उत्तेजना दिल्या पाहिजेत.
- ३) कर्मचाऱ्यांच्या आरोग्याची आणि जीवीताची काळजी घेतली पाहिजे.
- ४) कर्मचाऱ्यांना योग्य ती कामाची स्थिती प्राप्त करून दिली जाईल जसे योग्य उजेड, वायुविजन, कामाचे योग्य तास इ.
- ५) प्रशिक्षण, बदली, बढती, कामगिरीचे मूल्यमापन इ. बाबत योग्य व न्याय्य धोरण राबविणे.
- ६) कर्मचाऱ्यांच्या तक्रारींचे निवारण करण्यासाठी योग्य ती कार्यपद्धती ठरविणे.

- ७) शिफारशीची योजना कार्य समिती, दर्जा वर्तुळे इत्यादी. योजनांच्याद्वारे कर्मचाऱ्यांच्या व्यवस्थापनातील सहभागास चालना देणे.
- ८) कामगारांच्या मान्यताप्राप्त संघटनेला पुरेसा सन्मान देणे.

ब) भागधारकांच्या प्रती असणारी जबाबदारी:

- १) भागधारक त्याच्या निधीच्या पर्याप्त विनियोगाची अपेक्षा करतात.
- २) कंपनीच्या व्यवहारांची योग्य ती माहिती भागधारकांना देणे.
- ३) कंपनीचे भागधारक कंपनीच्या महत्त्वपूर्ण घटनांची, विकासात्मक कामाच्या माहितीची अपेक्षा करतात.
- ४) कंपनीच्या संचालकांची भाग बाजारात चांगली कामगिरी झालेली असेल तर त्याचे कौतुक करणे.
- ५) कंपनीच्या सभेमध्ये योग्य वागणुकीची अपेक्षा भागधारक करत असतात.
- ६) भागधारक आपण केलेल्या गुन्तवणुकीवर चांगल्या मोबदल्याची अपेक्षा करतात.

क) ग्राहकांप्रती असणारी जबाबदारी:

- १) कंपनीने चांगल्या दर्जाची उत्पादने तयार करावीत.
- २) कंपनीने आपल्या उत्पादनांसाठी योग्य किंमती आकाराव्यात
- ३) कंपनीने प्रामाणिकपणे जाहिरात कराव्यात आणि माहिती पुरवावी.
- ४) वस्तुंचा योग्य प्रमाणात पुरवठा व्हावा किंमत वाढीसाठी कृत्रिम टंचाई निर्माण करू नये.
- ५) उच्च दर्जाची विक्रयेतर सेवा प्रदान केली जावी.
- ६) ग्राहकांच्या तक्रारीचे तातडीने निवारण केले जावे.
- ७) कंपनीने संशोधन आणि विकास (R&D Dept.) विभाग चालवून उत्पादनांची गुणवत्ता वाढवावी आणि उत्पादन खर्च कमी करावा.
- ८) बाजारपेठेमध्ये निकोप स्पर्धा निर्माण व्हावी आणि मक्तेदारीयुक्त धोरण राबविले जावे.

ड) समाजाप्रती असणारी जबाबदारी:

- १) वायु, जल आणि जमिनीचे प्रदुषण टाळण्यासाठी सर्वोत्तमरी उपाययोजना
- २) समाजाच्या हितासाठी दुर्मिळ संसाधनांचा काळजीपूर्वक वापर करणे.
- ३) कारखान्यांची स्थापना अविकसित भागात करून तेथील लोकांच्या राहणीमानात बदल घडवून आणणे.
- ४) युवकांना रोजगार पुरवून आणि अन्य सामाजिक उपक्रम पार पाडून समाजातील दुर्बल घटकांची उन्नती साधण्याचा प्रयत्न करणे
- ५) व्यवसायांनी सामाजिक ऐक्य साधण्यासाठी प्रयत्न करावा त्याचबरोबर समाजविरोधी कार्यात सहभागी होऊ नये.
- ६) दारिद्र्य निर्मुलन, निरक्षरता दूर करण्यासाठी जे उपक्रम राबविले जातात त्याला उदार हस्ते मदत करावी.

इ) सरकार प्रती असणारी जबाबदारी:

- १) सामाजिक आर्थिक कार्यक्रमांच्या अंमलबजावणीसाठी व्यावसायिकांनी संपूर्ण सहकार्य करावे, अर्थसहाय्य करावे अशी अपेक्षा सरकार करते.
- २) व्यावसायिकांनी विविध कर व शुल्क नियमितपणे भरावे अशी अपेक्षा सरकार करते.
- ३) व्यावसायिकांनी सरकारी अटी व नियमांचे काटेकोरपणे पालन करावे.
- ४) देशामध्ये राजकीय स्थैर्य टिकून रहावे यासाठी उद्योजकांनी प्रयत्नशील असावे.
- ५) सरकारी अधिकाऱ्यांनी अनुचित व्यवहार करू नयेत.
- ६) नैसर्गिक आपत्तीच्या वेळी निगमविषयक क्षेत्राने भरपूर योगदान करावे.

फ) पुरवठादारांच्या प्रती असणारी जबाबदारी:

- १) कंपनीने पुरवठादारांशी उचित संबंध प्रस्थापित करावेत
- २) पुरवठादारांना त्यांचे पैसे वेळेवर दिणे.
- ३) पुरवठादारांच्या बाबतीत अयोग्य अटी-शर्ती लादू नयेत.
- ४) पुरवठादारांची वाढ आणि अस्तित्व यासाठी व्यवसायाने प्रयत्नशील रहावे.
- ५) पुरवठादारांच्या बाबतीत एखादी गुप्त माहिती कंपनीकडून उघड केली जाऊ नये.

ग) वित्तीय संस्थांच्या प्रती असणारी जबाबदारी:

- १) कर्ज आणि व्याजाचे हप्त नियमितपणे भरले जावेत.
- २) कर्ज मंजुरीसाठी त्यांनी बँक अधिकाऱ्यांना लाच देऊ नये.
- ३) वित्तीय संस्थांच्याकडे नियमितपणे अहवाल सादर केले जावेत.
- ४) बँक कर्ज बुडीत होऊ नये यासाठी पुरेशी काळजी घ्यावी.
- ५) वित्तीय संस्थानी दिलेल्या कर्जपुरवठ्याचा योग्य वापर होतो आहे याकडे लक्ष पुरविणे.

ह) स्पर्धकांच्या प्रती असणारी जबाबदारी

- १) अन्य कंपन्यांच्या बरोबर अनुचित स्पर्धा करू नये उदा. स्पर्धकांच्या उत्पादनांची नक्कल करणे,
- २) स्पर्धकांना योग्य तो आदर द्यावा, त्यांना शत्रू न समजता आव्हान निर्माण करणारे समजा.
- ३) बाजारपेठेत स्पर्धकांना मुक्त प्रवेश असावा, त्यांचे आगमन नाकारले जाऊ नये.

सारांशाने असे म्हणता येईल की व्यवसायाच्या आणि सामाजातील विविध घटकांचा संबंध ही बाब अपरिहार्य असते. त्यामुळे व्यावसायिकांना समाजातील विविध घटकांच्या प्रती असणारी जबाबदारी आपणून स्वारस्य दाखवून पूर्ण करावी की ज्या मुळे व्यवसायाची उन्नती घडून येऊ शकेल.

- १) निगमविषयक संस्कृती म्हणजे काय ? तिची वैशिष्ट्ये व विविध पैलू स्पष्ट करा.
- २) “व्यावसायिक नितीतत्त्वे” यावर टीप लिहा.
- ३) व्यावसायिक नितीमुल्ये म्हणजे काय ? त्याचे महत्त्व सविस्तर स्पष्ट करा.
- ४) “व्यवसाय हा समाजापासून अलिप्त राहूच शकत नाही” स्पष्ट करा.
- ५) टिपा लिहा
 - अ) व्यवसायाची कर्मचाऱ्यांप्रती असणारी जबाबदारी.
 - ब) व्यवसायाची भागधारकांच्या प्रती असणारी जबाबदारी.
 - क) व्यवसायाची ग्राहकांप्रती असणारी जबाबदारी.
 - ड) व्यवसायाची समाजाप्रती असणारी जबाबदारी.
 - इ) व्यवसायाची सरकारप्रती असणारी जबाबदारी.

बदलाचे व्यवस्थापन (Management of Change)

पाठाची रचना

- ११.० उद्दिष्टे
- ११.१ प्रस्तावना
- ११.२ बदलाचे स्वरूप
- ११.३ बदलांच्या व्यवस्थापनाची प्रक्रिया
- ११.४ संघटनेमधील बदलाकरिता जबाबदार कारणे
- ११.५ व्यवसायातील बदलांना प्रतिकार करण्याची कारणे
- ११.६ बदलाच्या प्रतिकाराचे व्यवस्थापन
- ११.७ सारांश
- ११.८ स्वाध्याय

११.० उद्दिष्टे

- १) बदलाचे स्वरूप अभ्यासणे.
- २) व्यावसायिक बदलांच्या व्यवस्थापनाची प्रक्रीया स्पष्ट करणे.
- ३) संघटनेमधील बदलांकरिता जबाबदार कारणांचा अभ्यास करणे.
- ४) व्यवसायातील बदलांना प्रतिकार करण्याची कारणे अभ्यासणे.
- ५) बदलांच्या प्रतिकाराचे व्यवस्थापन कसे करावे हे स्पष्ट करणे.

११.१ प्रस्तावना

बदल हा सान्या चराचर सृष्टीचा स्थायीभाव आहे आणि तो अपरिहार्य आहे. जगात दोन गोष्ट अटळ आहेत आणि त्या म्हणजे मृत्यू आणि बदल होय. व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करावयाची झाल्यास बदल वा परिवर्तन अटळ असते हा बदल अनेकविध घटकांमध्ये दिसून येतो. बदलाचे एक महत्त्वाचे वैशिष्ट्य म्हणजे बदल सकारात्मक असो वा नकारात्मक त्याला नेहमीच प्रखरपणे विरोध केला जातो. घडून येणाऱ्या परिवर्तनाबद्दल समाज नेहमीच दुषित नजरेने पाहतो. उदा. व्यवसायाचे संगणीकरण घडवून आणावयाचे झाल्यास कामगार त्यासाठी आंदोलन उभे करणार हे ठरलेलेच. कारण संगणीकरण म्हणजे नोकर कपात असेच समिकरण त्यांच्या मनात असते. त्याची सकारात्मक बाजू समजून घेण्यास कामगार संघटना तयारच नसतात. बदलाचे योग्यरित्या व्यवस्थापन करणे हे जसे आव्हानात्मक काम असते तसे ते कौशल्यपूर्णही काम असते. व्यवस्थापकाने बदलास होणाऱ्या

परिणामाचे स्वरूप समजाऊन घेऊन त्याचे वेळीच निराकरण केले पाहिजे आणि परिवर्तन स्विकारण्यासाठी कर्मचाऱ्यांची मानसिकता तयार केली पाहिजे. बदलाला कसे सामोरे जावे याचा विचार करण्यापूर्वी बदलाची वैशिष्ट्ये, कारणे, परिणाम इ. समजावून घेणे हितावह ठरेल.

११.२ बदलाचे स्वरूप

बदल नेमका कसा असतो. त्याचे प्रकार कोणते त्याचे विविध पैलू कोणते त्याचा व्यवसायाच्या विविध घटकांवर कला परिणाम घडून येतो हे जाणून घेणे गरजेचे आहे. बदलाचे स्वरूप पुढील मुद्यावरून स्पष्ट होऊ शकेल.

१) बदलाची सार्वत्रिकता :

बदल हा व्यवसायाच्या सर्व स्तरावर सर्व कामांवर, सर्व विभागांवर व कर्मचाऱ्यांवर घडून येत असतो. त्याला कोणताही अपवाद नसतो. फक्त फरक एवढाच असतो की काही विभागांवर त्याचा विशेष प्रभाव जाणवतो तर काही ठिकाणी तो नाममात्र असतो. उदा. उत्पादन विभागामध्ये मोठ्या प्रमाणावर बदल घडविल्यास त्याचा अपरिहार्य परिणाम सामुग्रीच्या आवश्यकतेवर, कर्मचाऱ्यांच्या संख्येवर, विपणनाच्या व्यूहरचनेवर, गुणवत्तेवर घडून येत असतो.

२) नवीन समतोल निर्माण होणे आवश्यक:

परिवर्तनामुळे विविध विभागांच्यामधील कामामधील समतोल बिघडतो अशा वेळेस तो नव्याने प्रस्थापित करणे गरजेचे असते. व्यवसायामध्ये अनेकविध विभाग कार्यरत असतात. उदा. उत्पादन, विपणन, खरेदी, कर्मचारी भरती, आस्थापना, जाहिरात, संशोधन विकास इ. त्यांचा व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीसाठी एक समतोल प्रस्थापित करण्यात आलेला असतो. त्यामुळे अंमलबजावणी अधिक परिणामकारक ठरते. पण बदलामुळे हा समतोल नव्याने प्रस्थापित करावा लागतो.

३) सातत्य:

बदल हे सातत्याने घडून येत असतात. त्याचा कालावधी जरी निश्चित नसला तरी व्यवसायाच्या सभोवतालच्या परिस्थितीत वारंवार बदल घडून येत असतात. हे तापमानामुळे असतात, वैधानिकतेमुळे असतात, सरकारी, आर्थिक वा औद्योगिक धोरणांमुळे घडून येतात. काही वेळेस राजकीय परिस्थिती बदलल्याने उद्योगविषयक निती बदलते आणि व्यवसायाला आपले स्थान कायम ठेवण्यासाठी, त्यामध्ये वृद्धी घडवून आणण्यासाठी बदलत्या परिस्थितीचा लाभ मिळविण्यासाठी व्यवसायाअन्तर्गत बदल घडवून आणावे लागतात. त्यामुळे सातत्य हा बदलाचा स्थायीभाव गणला जातो.

४) प्रतिसाद देणारे आणि नियोजनबद्ध :

बदल हे परिस्थितीशी उचित प्रतिसाद देणारे असतात, हा प्रतिसाद सकारात्मक असेल वा नकारात्मक पण तो नियोजनबद्ध असावा किंवा असतो. बदलाचे ठळक वैशिष्ट्य म्हणजे ते नियोजनबद्ध असावे लागतात. अन्यथा व्यवसायसंस्था अडचणीत येऊ शकते. जर बाह्य बदलांना उचित प्रतिसाद

दिला नाही तर व्यवसायाला प्राप्त अशा अनुकूल परिस्थितीचा लाभ मिळविता येत नाही किंवा कदाचित व्यवसायाचे अस्तित्वसुद्धा प्रसंगी धोक्यात येऊ शकते.

५) नवउन्मेषाकडून येणारा बदल हा नेहमी वेगळा असतो:

नवउन्मेष (Innovation) ही संकल्पना बदल या संकल्पनेहून संपूर्ण विभिन्न आहे. नवउन्मेषामध्ये बदल असतो मात्र बदलामध्ये नवउन्मेष नसतो. नवउन्मेष हा जाणीवपूर्वक आणि निश्चित उद्दिष्टांसाठी घडवून आणला जातो ती व्यावसायिकाची विशेष कामगिरी असते की जिचा परिणाम दीर्घ काळ राहतो. बदल हा आपोआप घडून येतो. तो नाममात्र वा महत्त्वपूर्ण असू शकतो. बदल घडवून आणण्यासाठी विशेष प्रयत्न करावा लागत नाही तो साहजिकपणे घडून येतो.

६) अनेक कारणामुळे बदल घडून येत असतात:

बदल हे अनेकविध कारणामुळे घडून येत असतात. उदा आर्थिक, औद्योगिक, राजकीय, वित्तविषयक, हवामानविषयक इ. अनेक कारणामुळे घडून येतात काही बदल लाभ मिळविण्यासाठी जाणीवपूर्वक घडवून आणले जातात तर काही बदल हे सहजच घडून येणारे असतात. बदलाला केवळ एकच कारण नसते तर बदल हा अनेक कारणांचा सामुहिक परिणाम असतो.

११.३ बदलांच्या व्यवस्थापनाची प्रक्रिया

बदल हा अचानकपणे कधीच घडून येत नसतो तर तो पद्धतशीरपणे घडवून आणावा लागतो. त्यासाठी प्रमाणीत कार्यपद्धतींचा अवलंब करावा लागतो. बदलांच्या व्यवस्थापनामध्ये अनेकविध कृतींचा समावेश होतो. ह्या कृतींना विशिष्ट क्रम असतो आणि त्या एकमेकांवर अवलंबून असतात या कृती संपूर्णपणे पार पाडल्यानंतरच बदलाची प्रक्रिया पूर्ण होत असते.

१) बदलाची गरज जाणून घेणे:

बदल हा कधीच विनाकारण नसतो किंवा कर्मचाऱ्यांना उपद्रव देण्यासाठी नसतो. तर बदलासाठी काही कारणे घडून आलेली असतात. त्यामुळे बदल ही गरज बनून राहिलेली असते. ती अपरिहार्यता असते. त्यामुळे बदलाची नेमकी गरज काय आहे हे ध्यानात घेणे गरजेचे आहे. व्यावसायिक विपणनावर राष्ट्रीय, आंतरराष्ट्रीय तसेच अन्य घटकांचा प्रवाहांचा परिणाम घडून येतो. हा परिणाम नेहमीच सकारात्मक असतो असे नव्हे तर तो प्रतिकूल देखील ठरू शकतो. अशा वेळेस अति तीव्र स्पर्धेत आपले अस्तित्व कायम ठेवण्यासाठी, बाजारपेठांच्या सीमा वाढविण्यासाठी, स्पर्धला यशस्वपणे तोंड देण्यासाठी, व्यवसायाच्या आधुनिकीकरणासाठी, विस्तारासाठी, विलीनीकरणासाठी, बाजारपेठेतील वा देशान्तर्गत अनुकूल परिस्थितीचा लाभ मिळविण्यासाठी बदल घडवून आणला जातो आणि त्या अनुषंगाने व्यूहरचना विकसित करण्यासाठी व तिची परिणामकारक अंमलबजावणी करण्यासाठी व्यवसायाच्या कामकाजामध्ये, प्रणालीमध्ये कार्यक्षेत्रामध्ये बदल घडवून आणण्याच्या दृष्टीने विचार केला जातो तेव्हा त्याची गरज व्यवस्थापनातील प्रत्येक स्तरावर, आवश्यकता भासल्यास ग्राहकांना किंवा गुन्तवणुकदार वर्गाला देखील समजाऊन द्यावी लागते तेव्हाच केवळ बदलाला अनुकूल वातावरण निर्माण होते किंवा किमान त्याचा विरोध कमी होऊ शकतो.

२) कोणते घटक बदलावयाचे आहेत त्याबाबत निर्णय घेणे:

बदलाची गरज ध्यानात घेतल्यानंतर व्यवसायान्तर्गत नेमके कोणते घटक बदलावयाचे आहेत ते ठरवून त्यानुसार निर्णय घ्यावयाचे आहेत. विपणनासंबंधी बदल घडवून आणावयाचे असल्यास वितरण व्यवस्थेसंबंधी विचार करावा लागतो त्याला बळकटी कशी आणता येईल या दृष्टीने योग्य तो निर्णय घ्यावा लागतो. किंमत निर्धारण ही बदलासंबंधी विशेष संवेदनक्षम बाब असते. त्यामुळे किंमतविषयक धोरणात बदल करताना विशेष दक्षता घ्यावी लागते. बाजारपेठेतील बदलती परिस्थिती ध्यानात घेऊन विशेषतः अनुकूलता ध्यानात घेऊन नवीन उत्पादने बाजारात आणावी लागतात उत्पादनाचा आकार बदलावा लागतो. त्याचे पॅकींग अधिक आकर्षक, सोईचे केले जाते. उत्पादनाची गुणवत्ता वाढविण्याचा प्रयत्न सातत्याने केला जातो. उत्पादनाची उपयुक्तता वाढविण्याचा प्रयत्न केला जातो. उत्पादन खर्च कमी करण्याचा प्रयत्न केला जातो. काही वेळेस उत्पादनाला बाजारपेठ मिळवून देण्यासाठी मोठ्या प्रमाणावर वस्तूंचे प्रवर्तन केले जाते. त्यामध्ये सर्व माध्यमांच्याद्वारे केली जाणारी जाहिरात, डिस्काउंट, प्रदर्शने, प्रात्यक्षिके इ. अनेक उपक्रमांचा समावेश होतो. म्हणजेच बदलाचे स्वरूप ध्यानात घेऊन कोणकोणत्या विभागात, कोणत्या प्रणालीमध्ये कोणकोणत्या स्तरावर बदल करावयाचा आहे हे ठरविले जाते. अनेक वरिष्ठ अधिकारी विविध प्रकारचे बदल घडवून आणण्यामध्ये उत्साह दर्शवितात पण कनिष्ठ व मध्यम स्तरावरील कर्मचारी नेहमीच तत्परता दर्शवितात असे नाही असा वेळेस बदलासाठी त्यांची मानसिकता तयार करून घ्यावी लागते. उत्पादन, कर्म नियुक्ती, प्रशासन यामध्ये देखील बदल घडवून आणावे लागतात. कामगारांची वेतन श्रेणी, त्यांचे कामाचे तास, पगारी सुट्ट्या, सभोवतालची कामाची परिस्थिती, कामगिरीच्या मूल्यमापनाची स्थिती, बदली, बढती, सेवावृद्धी, प्लेसमेंट इत्यादी अनेक बाबतीत बऱ्याच वेळेत बदल घडवून आणावे लागतात पण या बदलात होणारा प्रतिकार विशेष तीव्र स्वरूपाचा असतो. म्हणजेच बदल विभागाशी संबंधित आहे याचा विचार करून तो बदल घडवून आणण्यासाठी लहान मोठी निर्णय घ्यावे लागतात. निर्णयाची जबाबदारी ही बहुतांशी वरिष्ठ व्यवस्थापनाची असते.

३) बदलासाठी योजना तयार करणे:

एकदा बदलाबाबतचा निर्णय ठरला की त्यानंतर त्याबाबतची योजना तयार करावी लागते. म्हणजेच बदल नेमका कोण घडवून आणणार आहे. तो केव्हा व कसा बदलून आणावयाचा हे निश्चित करावे लागते. प्रामुख्याने व्यूहरचना तयार करणारे अधिकारी (Strategists) बदल घडवून आणत असतात. त्यासाठी संचालक मंडळाबरोबर चर्चा करून त्यांची संमती मिळवावी लागते. प्रसंगी उद्दिष्टे आणि धोरणे तपासून पहावी लागतात. वरिष्ठ अधिकार्यांकडून काही वेळेस ही कामे मध्यम स्तरावरील अधिकार्यांकडे सोपविली जातात की ज्यामुळे त्यांची बदलामधील सामीलकी वाढू शकते. त्यांचे सहकारी व कनिष्ठ यांचा एक उत्तम संच तयार होतो व बदल घडवून आणण्यासाठी लहान मोठ्या अशा कृतींचा, कार्यपद्धतीचा, प्रक्रियांचा, उपप्रणालीचा व प्रणालीचा तपशीलपणे व बारकाईने विचार केला जातो. म्हणजेच बदल घडवून आणताना तो कोणी घडवून आणणारा आहे हे देखील खुप महत्त्वाचे आहे. बदल हा सर्वव्यापी व परिपूर्ण असला पाहिजे. त्यामध्ये व्यवसायामधील प्रत्येक व्यक्तीचे योगदान महत्त्वाचे ठरते. बदलाचे व्यवस्थापन करताना दुसरा महत्त्वाचा प्रश्न म्हणजे बदल नेमका कधी घडवून आणावयाचा हे ठरविणे होय. जोपर्यंत अनुकूल परिस्थिती आहे तोपर्यंतच बदल घडवून आणला पाहिजे. बदल घडवून आणण्यास विलंब झाल्यास बदलाचा उचित लाभ मिळविता येत नाही किंवा त्याचा कोणताच अपेक्षित परिणाम दिसून येत नाही किंवा कदाचित अधिक तीव्र समस्याला सामोरे जावे लागते. याचा अर्थ असा नव्हे की बदल अत्यंत घाईगर्दीने, गडबडीने वा कसा

तरी घडवून आणावा. असे केल्यास तो विशेष त्रासदायक ठरू शकतो. बदलाच्या नियोजनासाठी पुरेसा अवधी मिळणे आवश्यक आहे. बदलाचा कालावधी हा पुरेसा सुयोग्य असावा. या शिवाय बदल कसा घडवून आणावयाचा हे देखील ठरवावे लागते. बदल हा एकाच वेळी सर्व विभागांना लागू करण्याऐवजी जो प्रायोगिकरित्या एखाद्या विभागाला वा यंत्रसंचाला लागू केल्यास आणि त्यांचा अनुभव जमेस धरून त्यानुसार आवश्यक ते बदल करून तो नंतर व्यवसायामध्ये घडवून आणल्यास अपेक्षित परिणाम प्राप्त होऊ शकतो. बदल घडवून आणताना आवश्यक ती यंत्रसामुग्री तंत्रज्ञान उपलब्ध करावे लागते, त्याचबरोबर संबंधित कर्मचाऱ्यांना बदल घडवून आणण्यापूर्वी योग्य ते प्रशिक्षण देणे गरजेचे आहे. कोणत्याही बदलापूर्वी संबंधित कर्मचाऱ्यांसाठी प्रशिक्षण घडवून आणणे नेहमी हितवह ठरते.

४) संभाव्य परिणामांचे मूल्यमापन करणे:

बदलांचा परिणाम विशेषतः भविष्यकाळात घडून येणारा परिणाम हा नेहमीच फलदायी असतो पण अल्पकालावधीत त्याचे अपेक्षित परिणाम दिसून येतीलच असे म्हणता येणार नाही. काही वेळेस त्याचा विपरित परिणाम देखील अनुभवास येऊ शकतो. त्यामुळे परिणामांचे चिकित्सकपणे मूल्यमापन करणे अपेक्षित असते असे नाही तर ते लाभदायी देखील ठरू शकते. बदलाचा वरवरचा परिणाम कदाचित विभिन्न असू शकतो. विशिष्ट कालावधीनंतर किती प्रमाणात बदल घडून आला हे पडताळून त्यानुसार बदलाचा परिणाम अधिक तीव्र वा सौम्य करावा लागतो.

५) बदल घडवून आणणे - (Introducing a changes):

प्रत्यक्षात बदल घडवून आणण्यामध्ये प्रामुख्याने तीन टप्प्यांचा समावेश होतो. पहिला टप्पा म्हणजे उत्पादनाच्या विपणनाच्या जुन्या संकल्पना, पद्धती, प्रथा सोडून देणे बऱ्याच वेळेस होच गोष्ट बदलाच्या प्रक्रियेतील मोठी अडचणीची असते. कारण जुन्या संकल्पनांचा पगडा कर्मचाऱ्यांवर फार मोठ्या प्रमाणावर असतो तो दूर सारणे तितके सोपे नसते. पण हे जाणीवपूर्वक प्रयत्नाने करावे लागते. कारण त्याशिवाय नवीन संकल्पना पद्धती, प्रथा शिकता येत नाही. दुसऱ्या टप्प्यामध्ये नवीन बदल समजावून घेतले जातात. नव्या संकल्पना, नवा विचार, योजना शिकून घेतल्या जातात. त्या आत्मसात करण्यासाठी त्यांची मानसिकता घडविली जाते. त्यासंदर्भातील तपशील जाणून घेतले जातात. त्यासंबंधीच्या शंकांचे निराकरण केले जातात आणि नव्या जोमाने, नव्या उत्साहाने सकारात्मकरित्या नवीन संकल्पना, पद्धती समजावून घेतल्या जातात. तिसऱ्या आणि अखेरच्या टप्प्यामध्ये या नवीन संकल्पनांचा योजनांचा स्विकार केला जातो. त्याची अंमलबजावणी केली जाते. पहिल्या दोन टप्प्यांमध्ये जे यश मिळालेले असते त्यावरच तिसऱ्या टप्प्याचे म्हणजेच बदलाच्या एकूण व्यवस्थेचे यश अवलंबून असते.

६) पुर्नआढावा:

बदल घडवून आणल्यानंतर विशिष्ट कालावधीनंतर त्याचा आढावा घेतला जातो. हा बदल कसा घडून आला आहे. त्यामध्ये काही त्रुटी तरी राहून गेल्या नाहीत ना याची शहानिशा करून घेतली जाते. त्रुटी राहिल्या असतील तर त्या दूर केल्या जातात आणि पुन्हा त्या नव्याने प्रस्थापित केल्या जातात. बदलाचा वारंवार आढावा घेणे हे बदलाच्या यशस्वी अंमलबजावणीसाठी आवश्यक

मानले जाते.

११.४ संघटनेमधील बदलाकरिता जबाबदार कारणे (Reasons for organisational change)

व्यवसायामध्ये बदल हे अनेक कारणांमुळे घडून येत असतात. बदलांच्या या विविध कारणांचे स्थूलमानाने वर्गीकरण या प्रमाणे करता येईल.

अ) बहिर्गत घटक

- १) आर्थिक कारणे, आर्थिक बदल हे पुढील पैकी कोणत्याही प्रकारचे असू शकतात.
- अ) उत्पन्न, ब) चलनवृद्धी क) बाजारातील घडामोडी, ड) शहरीकरणाचा प्रभाव

२) सामाजिक कारणे

- अ) लोकसंख्या ब) शिक्षण क) समुह प्रवृत्ती ड) वातावरण.

३) तांत्रिक बदल

- ब) अंतर्गत घटक.

१) व्यवस्थापकीय कारणे

- अ) व्यवस्थापनाच्या स्वरूपात होणारे बदल.
- ब) वरिष्ठ पातळीवरील व्यवस्थापकांमध्ये होणारे बदल
- क) कर्मचारी विषयक धोरणात बदल
- ड) संघटन तक्त्यामधील बदल.

२) संचालनाशी संबंधित घटक

- अ) नव्याने रचना करणे किंवा त्यात बदल करणे.
- ब) बाजारपेठेचे संशोधन करणे
- क) नफ्याचा अनुपात (प्रमाण) ठरवणे.
- ड) कर्मचारी भरती प्रशिक्षण आणि विकास करण्यासंबंधी धोरणे.
- इ) कर्मचाऱ्यांचे वेतन देण्याची पद्धत
- फ) वाहतुक व संदेशवहनाची व्यवस्था.

३) विकासाशी संबंधित कारणे

- अ) आर्थिक रचना
- ब) गुन्तवणुकीसंबंधी निर्णय
- क) व्यवस्थापकीय गुणवत्ता
- ड) परिवर्तनाचा शोध घेण्याची क्षमता

इ) पर्यवेक्षण व नियंत्रण व्यवस्था

बदलांच्या या विविध कारणांपैकी काही प्रमुख कारणांचे संक्षिप्त वर्णन याप्रमाणे-

१) तंत्रज्ञानविषयक आणि संघटनात्मक बदल:

वैज्ञानिक शोधामुळे तंत्रज्ञान दिवसेंदिवस अधिक प्रगत होत आहे. सर्वत्र क्षेत्रात अत्याधुनिक तंत्रज्ञानाचा वापर केला जात आहे. माहिती तंत्रज्ञानाच्या प्रगतीमुळे संदेशवहन व तंत्रज्ञान क्षेत्रात नवीन आयाम तयार झालेले आहेत. जग हे एक खेडे बनते आहे. जागतीकीकरण, खाजगीकरण व उदारीकरणाच्या धोरणामुळे तसेच गॅटस करारामुळे व्यवसायापुढे नवी क्षितीजे उभी टाकली आहेत. व्यवसायाची उन्नती व भरभराटीसाठी नव्या संधी निर्माण झाल्या आहेत. तसेच प्रचंड व तीव्र स्पर्धेमुळे व्यवसायाच्या अस्तित्वाचा प्रश्न निर्माण झाला आहे. त्यामुळे आज व्यावसायिक क्षेत्रात बदल हा परवलीचा शब्द बनला आहे. त्याचबरोबर व्यवसायाच्या वाढत्या संख्येमुळे व सेवा क्षेत्राला महत्त्व प्राप्त झाल्याने संघटनात्मक बदल घडवून आणणे अपरिहार्य बनले आहे.

२) व्यवसायातल्या भूमिकेतील बदल :

व्यावसायिकांची भूमिका हा देखील बदलाचा विषय बनला आहे. बलुतेदारीपासून ते अवाढव्य अशा बहुराष्ट्रीय कंपन्यांपर्यंत हा प्रवास पोहोचला आहे. त्यामुळे व्यावसायिकाला आज तंत्रज्ञानविषयक बदलाचे स्वागत करणे अपरिहार्य बनले आहे. पूर्वी ग्राहकाची सेवा हे व्रत मानले जात असे. एखाद्या उपहारगृहात ग्राहकांने एखादा पदार्थ खाल्ला नाही / अर्धवट ठेवून दिला तर तो पदार्थ मालकाने चाखून त्याची चव पहाणे आणि सर्व घनकचऱ्याचे पुर्न उपयोग करणे हा त्या बदलाचा प्रचंड मोठा टप्पा आहे. ज्या व्यावसायिकाने आपल्या भूमिकेत बदल केला नाही तो नामशेष झाला असा अलिखित नियम आता तयार झाला आहे.

३) वरिष्ठ व्यवस्थापनातील बदल:

अनेक विविध कारणांमुळे वरिष्ठ व्यवस्थापनातील व्यक्ती बदलत असतात. राजीनामा, मृत्यु, सेवानिवृत्ती इ. अनेक कारणांमुळे वरिष्ठ अधिकार्यांची पदे रिक्त होतात. त्या ठिकाणी ज्या वेळेस अन्य अधिकारी नेमले जातात त्यावेळेस साहजिकच धोरणे, योजना, कार्यक्रम, व्यूहरचना यामध्ये बदल घडून येतात. कारण प्रत्येक व्यवस्थापकाची व्यवस्थापनाची शैली विभिन्न असते. एखादे वरिष्ठ पद रिक्त झाले तर त्याची जागा अन्य अधिकारी घेऊ शकणार नाही पण तो कंपनीमध्ये स्वतःचे स्थान निर्माण करेल.

४) व्यवसाय चक्रे :

व्यवसायामध्ये तेजी मंदी निर्माण होणार हे अपरिहार्य आहे आणि त्यामुळे व्यवसायाच्या धोरणात, व्यूहरचनेत बदल करणे अपरिहार्य असते. उत्पादनाला असलेली मागणी कमी झाली तर कारखान्यातील कामाच्या शिफ्टस कमी कराव्या लागतात. फारशी किफायतशीर नसलेली उत्पादने बंद करावी लागतात. तेजीमध्ये परिस्थितीत पुन्हा बदल होतो. अर्थात हा बदल सकारात्मक असतो.

५) वातावरणविषयक बदल :

बाजारपेठेतील स्पर्धा, ग्राहकांच्या आवडी निवडी, प्राधान्यक्रम, सरकारी धोरणातील बदल, सामाजिक, राजकीय सांस्कृतिक क्षेत्रात घडून आलेले बदल हे टाळता येण्यासारखे नसतात. तसेच या बदलावर नियंत्रण ठेवणे अशक्य होते. उदा. सरकारी धोरणामुळे प्लॅस्टिक पिशव्या, गुटरखा इ. उत्पादनावर केव्हाही बंदी येऊ शकते. सिगारेटच्या मागणीमध्ये आजकाल फारशी वाढ घडून आलेली नाही या सर्व बदलाची दखल व्यावसायिकाला घ्यावीच लागते. ग्राहकांना त्यांच्या हक्कांची जाणीव दिवसेंदिवस प्रकर्षाने होत आहे. वातावरणातील घडून येणाऱ्या ह्या बदलांची दखल व्यावसायिकाला घ्यावीच लागते. अन्यथा त्याला आपले स्थान गमवावे लागते.

६) प्रचलित व्यवसाय संघटनेतील समस्या:

काही व्यवसाय हे समस्याग्रस्त असतात. उदा. त्यांच्या स्थानिकीकरणाचा प्रश्न निर्माण झालेला असतो. कच्चा मालाच्या उपलब्धतेचा, निर्धीच्या टंचाईची समस्या भेडसावित असते. व्यवसायाला यामधून बाहेर पडून आपली कामगिरी अधिक उजळ करावयाची असते काही वेळेस पुर्ननफास्थिती व्यूहरचना आखणे ही त्या व्यवसायाची अपरिहार्यता बनलेली असते आणि त्यामुळे अशा परिस्थितीत व्यवसायात बदल घडवून आणणे अत्यावश्यक असते.

७) कर्मचाऱ्यांच्या अपेक्षेत घडून येणारा बदल:

चलनवाढ यामुळे महागाई दिवसेंदिवस वाढत आहे. शहरीकरणाच्या समस्या दिवसेंदिवस तीव्र बनत आहेत. जीवन असुरक्षित बनले आहेत. दूरदर्शनवरील जाहिराती यामुळे चैनीच्या गोष्टींचे परिवर्तन जीवनावश्यक वस्तूंमध्ये घडून येत आहे. पाश्चिमात्य संस्कृतीच्या प्रभावामुळे राहणीमानाचा दर्जा वाढत आहे. चंगळवाद वाढत आहे. कर्मचाऱ्यांना रोज नवनव्या ताणतणावांना सामोरे जावे लागते. कर्मचारी वर्ग हा व्यवसायाच्या दृष्टीने विशेष महत्त्वाचा व संवेदनाक्षम घटक असल्याने कर्मचाऱ्यांच्या अपेक्षा दिवसेंदिवस वाढत चालल्याने व्यवसायाच्या धोरणात बदल घडून येणे अपरिहार्य बनले आहे.

८) कामगार संघटनांचा प्रभाव:

व्यवसायामध्ये अनेक कामगार संघटना कार्यरत असतात आणि या कामगार संघटना विविध राजकीय पक्षांच्या प्रभावाखाली काम करत असतात. कामगारांच्या हितसंबंधांच्या संरक्षणाबरोबरच त्यांना राजकीय हेतू साध्य करण्यासाठी शक्ती प्रदर्शन करावे लागते. त्यामुळे व्यवसाय व्यवस्थापनामध्ये कामगार संघटनांचा (प्रभाव उचित वा अनुचित) मोठ्या प्रमाणावर दिसून येतो. त्यामुळे कामगार संघटनांच्या प्रभावानुसार / अपेक्षांनुसार व्यवसायामध्ये लहान मोठे बदल घडून येत असतात.

९) नवीन व्यावसायिकाचा प्रवेश:

बऱ्याच वेळेस एखादा व्यावसायिक नवीन उत्पादनांच्या बाजारपेठेत प्रवेश करीत असतो, निर्यात क्षेत्रात उतरत असतो. त्यामुळे त्या व्यवसायात बदल हा अपरिहार्य ठरतो. उदा. एखाद्या व्यवसायाने निर्यातीच्या क्षेत्रात प्रवेश केला व त्याला निर्यातीच्या ऑर्डर्स प्राप्त झाल्यास त्या व्यवसायाची तांत्रिक बाजू विपणनविषयक धोरण, पूर्वनियोजन यामध्ये आमुलाग्र बदल घडवून आणावे लागतात.

भारतामध्ये विविधीकरण (diversification) मोठ्या प्रमाणावर घडून येत असते आणि त्यामुळे अनेक बदल घडवून आणावे लागतात.

१०) वाढीची आणि विस्ताराची योजना :

व्यवसायाने वाढ घडवून आणली नाही, विस्तार केला नाही तर त्याला आपले स्थान गमवावे लागते. त्यामुळे काहीवेळत आपले बाजार पेठेतील स्थान, अस्तित्त्व कायम ठेवण्यासाठी व्यवसायाच्या वाढीच्या व विस्ताराच्या योजना आखाव्या लागतात आणि त्यांच्या अंमलबजावणीसाठी बदल घडवून आणावे लागतात.

११.५ व्यवसायातील बदलांना प्रतिकार करण्याची कारणे

व्यवसायामध्ये बदल हा अटळ असतो विशेषतः व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करताना बदलाला सामोरे जाणे भाग असते. बदल हा व्यवसायाच्या अस्तित्वाशी निगडीत असल्याने सर्वसाधारण व्यावसायिक या बदलाला सामोरे जाण्यामध्ये स्वारस्य दर्शवितो. पण कर्मचारी बहुधा या बदलांकडे फारसे सकारात्मकदृष्ट्या पहात नाहीत. बदल घडवून न आणण्याच्या भूमिकेशी ते ठाम चिकटून असतात. बदल हा यशस्वीरित्या अंमलात आणावयाचा असेल तर बदलांच्या प्रतिकाराची कारणे कोणती आहेत ते अभ्यासणे गरजेचे आहे आणि शक्यतो त्यांचे निराकरण करणे गरजेचे आहे. बदलांच्या प्रतिकाराची कारणे विविध लेखकांनी विविध प्रकारे सांगितले आहेत ती पुढील प्रमाणे आहेत.

रिचर्ड के. एलन यांच्या मते बदलांच्या प्रतिकाराची कारणे -

- १) सध्या असलेली परिस्थिती कायम असावी अशी इच्छा.
- २) सत्तेचे केंद्रिकरण झाल्यास बदलांच्या प्रतिकारास विरोध केला जातो.
- ३) नवनवीन बदलांना कार्यान्वित करण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या योग्यतेचा अभाव.

थॉमस एल. बर्ग आणि सचमैन यांच्या मते प्रतिकाराची कारणे.

- १) सत्ता आणि नियंत्रणाचे केंद्रीकरण.
- २) नियोजनाचा अभाव.
- ३) बदलासंबंधी भिती वाटणे.
- ४) संदेशवहन व्यवस्था प्रभावी नसणे.
- ५) निष्ठावंत कर्मचाऱ्यांचा अभाव असणे.

स्ट्रेस आणि लेयल्स यांच्या मते प्रतिकाराची कारणे

- १) आर्थिक कारण
- २) अनिश्चितता
- ३) गैरसोय
- ४) निदर्शनाच्या संख्येत वाढ आणि कडक नियंत्रण

५) कामगार संघटनांची प्रतिकूल भूमिका

६) परस्पर संबंधाविषयी वाटणारी भीती.

जे. डब्ल्यु. लार्च यांनी सांगितलेली प्रतिकाराची कारणे.

१) कर्मचाऱ्यांना बदलाचा कोणताही फायदा होत नाही किंवा तशी शक्यताही नसते.

२) बदलांमुळे अनिश्चितता निर्माण होते.

३) कर्मचाऱ्यांना आपली योग्यता आणि क्षमता वाढविणे आवश्यक असल्यास ते बदलांचा प्रतिकार करतात.

बदलांच्या प्रतिकाराची अनेक लेखकांनी विविध कारणे वर दर्शविलेली आहेत. त्यापैकी काही सर्वसाधारण कारणांचे संक्षिप्त वर्णन पुढीलप्रमाणे आहे.

१) व्यवस्थापनाची परंपरागत भूमिका:

काही व्यावसायिक परंपरागत भूमिकेशी ठाम असतात. त्यांना कोणताही बदल, आधुनिकता नको असते. त्यांच्या पूर्वीच्या गौरवशाली भूमिकेचा अभिमान असतो व त्यामध्येच ते रमतात. याशिवाय नवीन पद्धतींचा अवलंब केल्यास नव्याने मोठी गुन्तवणुक करावी लागेल. नवीन तंत्रज्ञान विकसित करावे लागेल. जाहिरातीसाठी प्रचंड प्रमाणावर खर्च करणे, प्रशासकीय कामातील संगणीकरण व इतर बदल त्यांना मानवणारे नसतात. त्यांची मानसिकता हे बदल स्विकारण्यास तयार नसते म्हणून ते बदलाचा प्रतिकार करतात.

२) जबाबदारीची समस्या:

बदलाच्या योजनेमध्ये अधिकार, जबाबदारी इ. मध्ये बदल घडून येत असतात. कोणत्याही कर्मचाऱ्याला अतिरिक्त जबाबदारी नको असते. नवीन जबाबदाऱ्या म्हणजे नवीन जोखीम, नव्या वातावरणासंदर्भात चुका घडून येण्याची शक्यता, अकार्यक्षमता दिसून येण्याची शक्यता हे सर्व टाळण्यासाठी कर्मचारी बदलास प्रतिकार करतात. हा बदल स्विकारण्यामध्ये त्यांना आर्थिक लाभ होणार असेल, अधिकारातही वाढ होण्याची शक्यता असेल तरीही वाढत्या जबाबदारीच्या कारणासाठी ते बदलाचा प्रतिकार करतात.

३) संसाधनची कमतरता:

व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करताना जो बदल अपेक्षित असतो तो बऱ्याच वेळेस दिसून येत नाही कारण बदल घडवून आणण्यासाठी जी संसाधने आवश्यक असतात. ती सहजासहजी उपलब्ध होत नाही. त्यासाठी विलंब लागू शकतो किंवा कदाचित ती आयात करावी लागतात. केवळ आवश्यक ती यंत्रसामुग्री व साधने प्राप्त केल्याने उद्देश साध्य होतो असे नाही तर ते तंत्रज्ञान जाणणारी माणसे उपलब्ध करावी लागतात. हे काम बरेच जिकिरीचे व खर्चिक असते. त्यासाठी अशा प्रकारच्या बदलांना मालकवर्ग देखील प्रतिकार करताना दिसून येतो. आवश्यक ती संसाधने उपलब्ध झाल्यावर त्यापासून अपेक्षित फल प्राप्ती होईल की नाही याबद्दल ते साशंक असतात.

४) प्रणालीचे स्थैर्य :

अपेक्षित बदल घडवून आणण्यासाठी व्यवसायातील कार्यरत असणाऱ्या प्रणालीमध्ये बदल घडवून आणावे लागतात. हे बदल मूलगामी स्वरूपाचे तर असतातच पण व्यावसायिकाला त्यासाठी मोठ्या प्रमाणावर गुन्तवणूक करावी लागलेली असते. अशा परिस्थितीत वैज्ञानिक शोधांमुळे तंत्रज्ञानात बदल करावा लागला. तर ते व्यावसायिकाला परवडणारे नसते. त्यामुळे कार्यरत असणाऱ्या प्रणालीचे स्थैर्य धोक्यात येऊ शकते. त्यामुळे व्यावसायिक बदलात प्रतिकार करताना आढळून येतात.

५) संघटनेमधील करार:

व्यावसायिक संघटनांचे कामगार संघटनांशी करार घडून आलेले असतात, पुरवठादारांशी करार घडून आलेले असतात. त्याचबरोबर डिलर्सबरोबर, विदेशी व्यापार संस्थांच्याबरोबर करार घडून आलेले असतात. हे करार साधारणपणे मध्यम मुदतीचे तरी असतात. त्यामुळे बदलास अपेक्षित प्रतिसाद प्राप्त करण्यासाठी अशा करारामध्ये तातडीने बदल करावयाचा हे फारसे शक्य नसते. त्यामुळे कराराचा भंग होतो व त्यासाठी नुकसान भरपाई द्यावी लागते व व्यवसायाच्या प्रतिष्ठेवर व प्रतिमेवर त्याचा प्रतिकूल परिणाम घडून येतात. प्रत्येक व्यावसायिक प्रचलित करारामध्ये बदल करण्यास वा ते संपविण्यास तयार नसतात. त्यामुळे व्यावसायिक, कामगार संघटना व पुरवठादार देखील बदलांना प्रतिकार करीत असतात.

६) नोकरीवर आफत येण्याची भिती:

बदलामुळे आधुनिकीकरण घडून येते आणि आधुनिकीकरणामध्ये तंत्रज्ञानामध्ये बदल स्वयंचलन, संगणीकरण अशा गोष्टींचा समावेश होतो. त्यामुळे अल्पावधीसाठी रोजगाराच्या संधी कमी होतात त्यामुळे कर्मचाऱ्यांवर नोकरी गमाविण्याची आफत येऊ शकते उदा. डी.टीपी या मुद्रण व्यवसायातील नव्या तंत्रज्ञानामुळे कंपोजिटरचे कामच संपुष्टात आले. स्वयंचलनामुळे दूर संचार क्षेत्रातील टेलिफोन ऑपरेटरचा जॉब बदलून गेला त्यामुळे बदल म्हटला की कामगारवर्ग त्याला कसून प्रतिकार करतो. कदाचित गैरसमज वा पूर्वग्रहदुषित दृष्टीकोनामुळे देखील बदलाला प्रतिकार केला जातो.

७) उत्तेजनांची समस्या:

बदलामुळे कामगारांना आधुनिकतेच्या समस्यांना सामोरे जावे लागते. आधुनिक तंत्रज्ञानामुळे कामाची गती बरीच वाढल्यामुळे उत्पादनाचे वाढीव कामगारांची संख्या न वाढविता देखील व कामगारांना ओव्हर टाईम, उत्तेजक वेतन योजनांचा लाभ न देता देखील साध्य करता येते. त्याच बरोबर काम करताना फारसे स्वातंत्र्य रहात नाही, कौशल्यास व नवउन्मेषास फारसा वाव रहात नाही. केवळ प्रस्थापित पद्धती व प्रणालीचा वापर करणे अनिवार्य ठरते.

८) अनभिज्ञतेची भिती:

बऱ्याच वेळा बदलास प्रतिकार केला जातो. कारण बदलाबाबत ते संपूर्ण अनभिज्ञ असतात.

जर विशिष्ट कामगाराना नवीन काम देण्यात आले. तर ते त्यांना व्यवस्थितपणे पार पाडता येत नाही. आपला प्रभाव त्यावर टाकला येत नाही. कदाचित तो अकार्यक्षम ठरण्याची भिती असते म्हणून कामगार प्रतिकारास विरोध करतात हे केवळ कामगारांच्या बाबत लागू ठरते. असे नाही तर शिक्षण क्षेत्रात देखील त्यांचा अनुभव येऊ शकतो. मात्र उच्च शिक्षणामध्ये दृक श्राव्य साधने, इ लर्निंग इ. स्कुलींग, संगणकाचा वापर (Power point presentation) पेन ड्राइव्ह, आभासी वर्ग खोलीच नव्हे तर आभासी विद्यापीठाची योजना आज प्रत्यक्षात येऊ पाहते आहे. अशा वेळेस परंपरागत अध्यापन पद्धतीचा अवलंब करणाऱ्या प्राध्यापकांना या बदलांना सामोरे जाणे अपरिहार्य ठरते.

१) स्वःत्वाच्या समस्या (Problem of Ego):

बदलामुळे इगोच्या समस्या मोठ्या प्रमाणावर अनुभवाव्या लागतात. कारण बदल स्विकारणे म्हणजे आपली चूक, मागासलेपणा, अज्ञान, अकार्यक्षमता कबूल करण्यासारखे असते परंतु हे कबुल करण्यामध्ये इगो नेहमी आड येतो. बदल हा सकारात्मक असतो. तो सुधारणेसाठी लागतो हे कामगार मान्य करीत नाहीत. त्याला प्रतिकार करतात. म्हणजेच बदलास प्रतिकार हा खऱ्या अर्थाने अस्तित्वातच नसतो तर तो एक आभास असतो. पण इगोच्या समस्येमुळे कामगार बदलास संपूर्ण शक्तीनिशी प्रतिकार करतात.

११.६ बदलाच्या प्रतिकाराचे व्यवस्थापन

बदल हा अपरिहार्य असतो पण त्याचबरोबर तो लाभदायक, कार्यक्षमता वाढविणारा, श्रमात बचत करणारा, गुणवत्ता वाढविणारा असतो. बदलाचे लाभ मिळविण्यासाठी तो स्वेच्छेने उत्साहाने स्विकारला गेला पाहिजे. बदलाना सकारात्मकरित्या सामोरे गेले पाहिजे. कोणताही बदल स्विकारण्यापूर्वी बदलाच्या स्विकाराची मानसिकता कर्मचाऱ्यांमध्ये निर्माण झाली पाहिजे आणि यासाठी व्यवस्थापकाने आपले संपूर्ण कौशल्य पणास लावले पाहिजे. बदलास होणाऱ्या प्रतिकाराचे हळुवारपणे निकारण केले पाहिजे. त्यासाठी संबंधिताना विश्वासात घेतले पाहिजे. त्यांच्या अडचणी / समस्या समजाऊन घेतल्या पाहिजेत. कदाचित बदलाच्या आकृतीबंधामध्ये आवश्यक ते बदल केले पाहिजेत. बदलाच्या प्रतिकाराचे निवारण करण्यासाठी खालील उपाय सुचविता येतात.

१) सहभाग आणि सामीलकी:

बदलास आवश्यकता असते ती संबंधित कर्मचाऱ्यांच्या सहभागाची आणि सामीलकीची बदलाची अंमलबजावणी परिणामकारक होण्यासाठी बदलाच्या प्रणालीमधील सर्व घटकांची त्याला समर्थ साथ हवी असते. बदल प्रत्येकाने समजाऊन घेतला पाहिजे. त्याचे बारकावे जाणून घेतले पाहिजेत. त्याच्याशी संबंधित व त्यांच्यावर अवलंबून असणाऱ्या कृती कोणत्या आहेत त्यामधील कृतीमध्ये कोणता बदल घडून येणार आहे त्याच्या बदलचा दृष्टीकोन बदलणे आवश्यक आहे. हे सर्व संबंधितांनी ध्यानात घेतले पाहिजे आणि त्यामध्ये मनापासून सहभागी झाले पाहिजे. काही वेळेस बदलासाठी केवळ औपचारिक सहभाग दर्शविला जातो पण बदलाचा हेतू खऱ्या अर्थाने साध्य करावयाचा असेल तर संबंधित कर्मचाऱ्यांची सामीलकी विशेष महत्त्वपूर्ण असते. या बदलास तो आपणहून सामोरा गेला पाहिजे. बदलाबाबत विशेष स्वारस्य दर्शविले पाहिजे. बदलाच्या / परिवर्तनाच्या प्रक्रियेत प्रणालीमध्ये कामगारांनी / संबंधित कर्मचाऱ्यांनी, व्यवस्थापकीय अधिकाऱ्यांनी मनापासून सामील

झाले पाहिजे. तरच बदलाच्या प्रतिकाराचे निराकरण करून बदल यशस्विपणे घडवून आणता येतो.

२) नेतृत्व :

बदलाचे विशेषतः त्याच्या प्रतिकाराचे निवारण यशस्वी नेतृत्वाद्वारे केले जाते. नेता हा कर्मचारी व वरिष्ठ व्यवस्थापन यांच्या मधील दुवा असतो. तो बदलाचा हेतू ध्यानात घेतो, त्यांचे स्वरूप समजाऊन घेतो पण त्याचवेळेस कर्मचाऱ्यांच्या अडीअडचणी, समस्या, शंका देखील विचारात घेतो आणि त्यामुळे खऱ्या अर्थाने बदलाची यशस्वी अंमलबजावणी शक्य होते. बदल हा सर्वांच्या लाभासाठीच असतो पण तो प्रत्येकाने व्यवस्थीतपणे समजाऊन घेतला पाहिजे आणि हे काम उद्योगातील नेतृत्व परिणामकारकरित्या करित असते. नेतृत्वामुळे कर्मचाऱ्यांची कार्यप्रेरणा वाढीस लागते, त्यांच्यामध्ये उत्साह निर्माण होतो. संघभावना विकसित होते आणि बदलाच्या प्रतिकाराचे यशस्वी निराकरण घडून येते.

३) लाभाचे सर्वांना वाटप :

बदलाच्या प्रतिकाराचे निराकरण करताना घडून येणाऱ्या बदलांचे लाभ कर्मचारी ग्राहक, पुरवठादार, गुन्तवणुकदारवर्ग या सर्वांना कशा प्रकारे मिळणार आहे हे समजाऊन दिले पाहिजे असे केल्यामुळे सर्व संबंधित घटक बदलास मनापासून सहकार्य करतील. त्यामध्ये स्वारस्य दर्शवितील. बऱ्याच वेळेस बदल हा केवळ व्यवस्थापनवर्गाला हवा असतो असा गैरसमज असतो आणि त्यामुळे बदलाचा मोठ्या प्रखरपणे प्रतिकार केला जातो. बदल हा सर्वांना हवासा वाटला पाहिजे. त्याचे लाभ सर्वांना मिळाले पाहिजे आणि त्यासाठी सर्वांनीच सहकार्य केले पाहिजे. तरच बदलाचे निराकरण परिणामकारकपणे होऊ शकते. लाभाचे सर्वांना वाटप हे बदलाचे मुख्य सूत्र असावे.

४) कर्मचाऱ्यांचे स्थैर्य :

बदलात कर्मचारी प्रतिकार करतात त्यांचे प्रमुख कारण म्हणजे बदलामुळे आपले स्थान आपणाला कायम राखता येणार नाही अशी अनाहूत भीती त्यांना वाटत असते. बदलामुळे त्यांची उपयुक्तता संपुष्टात येईल त्यांच्या बढतीवर करिअर विकासावर त्याचा प्रतिकूल परिणाम होईल असे त्यांना वाटते. यासाठी बदल घडवून आणताना संबंधित कर्मचाऱ्यांना विश्वासात घेतले पाहिजे. त्यांच्या नोकरीबाबत, त्यामधील करिअरसंबंधी त्यांना आश्वासीत केले पाहिजे मात्र त्यासाठी कर्मचाऱ्यांनी स्वतःमध्ये बदल घडवून आणले पाहिजेत. स्वतःची मानसीकता बदलली पाहिजे.

५) शिक्षण आणि संदेशवहन:

बदलाला सामोरे जावयाचे असेल त्याच्यासाठी होणाऱ्या प्रतिकाराचे निराकरण करावयाचे झाल्यास बदलांच्या प्रतिकारांच्या कारणाचा सखोल विचार केला पाहिजे. बदलास विरोध केला जातो. याचे प्रमुख कारण म्हणजे बदलाच्या भूमिकेबाबतचे अज्ञान होय. बदलाच्या अपरिहार्यतेची गरज सर्वच घटकांनी ध्यानात घेतली पाहिजे. यासाठी शिक्षण, प्रशिक्षण गरजेचे आहे. शिक्षणामुळे ज्ञानाची वृद्धी होते. विकास घडून येतो आणि मानसिकता सकारात्मक बनते. शिक्षणाबरोबरच संदेशवहन देखील बदलाच्या प्रतिकाराच्या निराकरणास उपयुक्त ठरते. औद्योगिक कलहाचे प्रमुख कारण म्हणजे संदेशवहनाचा अभाव होय. बदलाबाबत कामगार व व्यवस्थापन यांचा दृष्टीकोन

विभिन्न असतो कदाचित तो परस्पर विरुद्ध असतो. बदलाच्या सुयोग्य व्यवस्थापनासाठी कामगार आणि व्यवस्थापन यांच्यामध्ये आवश्यक ते संदेशवहन घडून आले पाहिजे.

६) प्रशिक्षण आणि समुपदेशन:

प्रशिक्षणामुळे कर्मचारी आपल्या कामात अधिक उपयुक्त ठरतो. कामाच्या गरजा आणि त्याच्या अंगी असलेली कौशल्ये यांच्यामध्ये योग्य तो समन्वय साधला जातो. प्रशिक्षणामुळे कामगाराला नोकरीत स्थैर्य प्राप्त होते. करिअरच्या संधी प्राप्त होतात. प्रशिक्षणामुळे कामगारांना यथायोग्य व परिपूर्ण असे ज्ञान प्राप्त होते. त्यांच्या शंका-कुशंका, अनाहुत भीती याचे निराकरण होते. त्यामुळे ते बदलाकडे सकारात्मकरित्या पाहतात. जर कर्मचाऱ्यांचा बदलास प्रतिकार कायम राहिला. वाढला तर समुपदेशनाचा मार्ग स्विकारला जातो. अर्थात समुपदेशन हे कौशल्याचे व विशेष खर्चाचे काम असल्याने त्याचा नेहमीच्या कामासाठी उपयोग करता येत नाही.

७) कामगार संघटनांशी बातचीत:

बदलाच्या प्रतिकाराचे निराकरण करावयाचे झाल्यास काही वेळेत कामगार नेत्यांशी चर्चा करणे हितावह ठरू शकते. कामगारांचा बदलास होणारा विरोध हा बऱ्याच वेळेस सामुहिक स्वरूपाचा असतो. कामगार संघटनांच्या मनात बदलाच्या हेतू विषयी बऱ्याच वेळेस शंका असतात. त्यांचे वेळीच निराकरण झाल्यास बदलाची अंमलबजावणी प्रभावशालीपणाने होऊ शकते. यासाठी कामगार संघटनेच्या नेत्यांशी बोलणी घडवून आणल्यास बदलाच्या प्रतिकाराचे निराकरण यथायोग्यपणे होऊ शकते.

८) समुहाची गतीमानता (Group Dynamics):

बऱ्याच वेळी एका व्यक्तीचे निर्णय हे सभोवतालच्या समुहावर अवलंबून असतात. समुहाचे मानसशास्त्र, मानसिकता ह्या गोष्टी व्यवसाय संघटनेत महत्त्वपूर्ण असतात. व्यक्ती ही समुहाच्या प्रभावाखाली असते. त्यामुळे बदलाच्या प्रतिकाराचे निराकरण करताना एखाद्या कामगाराशी चर्चा न करता समुहाशी चर्चा करणे श्रेयस्कर ठरते. व्यवसाय संघटनेत २-३ समुह असतात आणि या समुहाच्या मानसिकतेवर प्रतिकाराची तीव्रता अवलंबून असते. त्यामुळे व्यवस्थापकांनी कामगार संघटनेच्या नेत्यांशी बोलणी घडवून आणण्याऐवजी समुहाबरोबर चर्चा केल्यास बदलास अनुकूलता प्राप्त होऊ शकेल.

११.७ सारांश

सारांशाने असे म्हणता येईल की, केवळ व्यावसायिक क्षेत्रातच नव्हे तर मानवी जीवनाच्या व सभोवतालच्या परिस्थितीच्या प्रत्येक टप्प्यात बदल हा एक अपरिहार्य घटक आहे. बदल मग तो सकारात्मक असो वा नकारात्मक, सहज घडवून आणलेला असो वा जाणीवपूर्वक प्रयत्नपूर्वक घडवून आणलेला असो तो व्यवसायातील एक अविभाज्य घटक आहे. बदलास विरोध वा प्रतिकार ही सहजप्रवृत्ती आहे आणि ती मानवी स्वभावाशी निगडित आहे. त्यामुळे आता प्रश्न एवढाच आहे की, बदल का घडून येतो. बदलास प्रतिकार केला जातो. त्यामागे काय कारणे आहेत. हे अभ्यासून

बदलाच्या व्यवस्थापनाचे घटक अभ्यासणे महत्त्वपूर्ण असते. व्यवस्थापकाने बदलांच्या प्रतिकाराच्या निवारणार्थ आपल्या कौशल्याचा महत्तम वापर करावा.

११.८ स्वाध्याय

- १) बदलाचे स्वरूप सविस्तर स्पष्ट करा.
- २) “बदल हा अचानकपणे कधीच घडून येत नसतो तर तो पद्धतशीरपणे घडवून आणावा लागतो” चर्चा करा.
- ३) संघटनेमधील बदलांकरिता जबाबदार असणाऱ्या विविध घटकांची चर्चा करा.
- ४) व्यावसायिक बदलांना प्रतिकार करण्याची विविध कारणे सांगा.
- ५) “कोणताही बदल स्विकारण्यापूर्वी बदलाच्या स्विकाराची मानसिकता कर्मचाऱ्यामध्ये निर्माण झाली पाहिजे.” स्पष्ट करा.
- ६) टिपा लिहा
 - अ) बदलाच्या प्रतिकाराचे व्यवस्थापन
 - ब) संघटनेतील बदलांकरिता जबाबदार कारणे.
 - क) बदलाचे स्वरूप

प्रकरण - १२

व्यूहरचनेचे मूल्यांकन आणि नियंत्रण (Strategic Evaluation and Control)

पाठाची रचना

- १२.० उद्दिष्टे
- १२.१ प्रस्तावना
- १२.२ व्यूहरचनात्मक मूल्यांकन आणि नियंत्रणाचे स्वरूप, वैशिष्ट्ये
- १२.३ व्यूहरचनेच्या मूल्यांकनाचे आणि नियंत्रणाचे महत्त्व
- १२.४ व्यावसायिक व्यूहरचनेच्या मूल्यमापनाच्या कसोट्या/निकष
- १२.५ व्यूहरचनेच्या मूल्यमापनातील अडथळे
- १२.६ परिणामकारक मूल्यांकन प्रणालीच्या पूर्वअटी
- १२.७ व्यूहरचनेच्या मूल्यांकनाची आणि नियंत्रणाची प्रक्रिया
- १२.८ व्यूहरचनात्मक नियंत्रण आणि कामकाजाबाबतचे नियंत्रण
- १२.९ स्वाध्याय

१२.० उद्दिष्टे

- १) व्यूहरचनात्मक मूल्यांकन आणि नियंत्रणाचे स्वरूप व वैशिष्ट्ये यांचा अभ्यास करणे.
- २) व्यूहरचनात्मक मूल्यांकन आणि नियंत्रणाचे महत्त्व स्पष्ट करणे.
- ३) व्यूहरचनेच्या मूल्यमापनाच्या विविध कसोट्या समजावून घेणे.
- ४) व्यूहरचनेच्या मूल्यमापनातील अडथळांची चर्चा करणे.
- ५) व्यूहरचनेच्या मूल्यांकन आणि नियंत्रणाची प्रक्रिया अभ्यासणे.
- ६) व्यूहरचनात्मक नियंत्रण आणि कामकाजाचे नियंत्रण यामधिल फरकाचा अभ्यास करणे.

१२.१ प्रस्तावना

व्यावसायिक उद्दिष्ट्ये साध्य करण्यासाठी व्यूहरचना आखल्या जातात, त्यांच्या अंमलबजावणीसाठी आवश्यक ती संसाधने पुरविली जातात. त्यांचे वाटप केले जाते, संघटनेच्या संरचनेत बदल केले जातात आणि अंमलबजावणी झाल्यानंतर ती व्यूहरचना कितपत यशस्वी झाली हे पडताळून पाहण्यासाठी व्यूहरचनेचे मूल्यांकन केले जाते. ठरविण्यात आलेली उद्दिष्टे आणि व्यूहरचनेद्वारे घडून आलेली अंमलबजावणी यांची तुलना केली जाते आणि त्यामध्ये तफावत किंवा

विचलन आढळून आल्यास ते दुरुस्त करण्यासाठी उपाययोजना केल्या जातात. उद्दिष्टे साकारण्यासाठी व्यूहरचनेचे मूल्यांकन आणि नियंत्रण हे विशेष महत्त्वपूर्ण ठरते. नियंत्रणासाठी अंजादपत्रकीय नियंत्रण, सी.पी.एम्. यासारख्या आधुनिक व वस्तूनिष्ठ पद्धतींचा अवलंब केला जातो. व्यूहरचनेच्या मूल्यांकनाचे स्वरूप, महत्त्व, निकष त्यामधील अडथळे इ. तपशील पाहण्यापूर्वी व्यूहरचनेच्या मूल्यांकनाची व्याख्या अभ्यासणे इष्ट ठरेल.

विल्यम ग्लुएक आणि लॉरेन्स जाउक यांनी व्यूहरचनेच्या, मूल्यांकनाची व्याख्या याप्रमाणे केली आहे. “व्यूहरचनेचे मूल्यांकन’ हा व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रक्रियेचा असा टप्पा आहे की, ज्यामध्ये वरिष्ठ व्यवस्थापक आपल्या व्यूहरचनेच्या निवडीची अंमलबजावणी ही व्यवसायाच्या उद्दिष्टांची पूर्तता करते किंवा नाही हे ठरवित असतात.”

(Evaluation of strategy is that phase of the strategic management process in which the top managers determine their strategic choice as implemented is meeting the objective of the enterprise whether Willam Glueck and Lawrence Jauch.)

व्यूहरचनात्मक मूल्यांकन आणि नियंत्रण याची व्याख्या अशी करता येईल की, ही एक संघटनात्मक उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी व्यूहरचनांची परिणामकारकता तपासण्याची प्रक्रिया असून त्यामध्ये आवश्यकता भासल्यास सुधारात्मक उपाय योजिले जातात. **अझर काझमी**

१२.२ व्यूहरचनात्मक मूल्यांकन आणि नियंत्रणाचे स्वरूप, वैशिष्ट्ये

उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी व्यूहरचना तयार केल्या जातात आणि त्यांची परिणामकारकपणे अंमल बजावणी केली जाते. व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीसाठी संसाधनांचे वाटप केले जाते. व्यूहरचनेची अंमलबजावणी यशस्वी होण्यासाठी व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरावरून जाणीवपूर्वक प्रयत्न करणे गरजेचे असते. कारण पुर्ननफास्थितीची व्यूहरचना (Turnaround strategy) ही विलयास जात असलेल्या व्यवसायाला संजिवनी देणारी असते. विस्ताराची व्यूहरचना आधुनिकीकरणाची व्यूहरचना, विविधी करणाची व्यूहरचना या व्यवसायाला प्रगती पथावर नेणाऱ्या असतात किंवा व्यवसायाला वेगळी कलाटणी देणाऱ्या ठरू शकतात. यासाठी विशिष्ट कालावधीनंतर प्रत्येक व्यावसायिक अंमलात आणल्या गेलेल्या व्यूहरचनेचे मूल्यांकन करण्यामध्ये किंवा त्याचे नियंत्रण करण्यामध्ये विशेष स्वारस्य दर्शवित असतो. सारांशाने असे म्हणता येईल की, व्यवसायामध्ये व्यूहरचनेच्या आखणीबरोबरच त्यांचे मूल्यांकन आणि नियंत्रण हे देखील विशेष महत्त्वाचे ठरते. व्यूहरचनात्मक मूल्यांकन आणि त्यांचे नियंत्रण याचे स्वरूप पुढील मुद्यावरून अधिक स्पष्ट होऊ शकते.

१) उद्दिष्टाभिमुख :

व्यूहरचनेचे मूल्यांकन हे नेहमीच ध्येयाभिमुख असते. त्यामध्ये उद्दिष्टांची वा ध्येयांची पूर्तता किती प्रमाणात झाली हे पाहणे विशेष अगत्याचे ठरते. कारण व्यूहरचनेची आखणी मूळ उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी असते. व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीसाठी वेळ व पैसा मोठ्या प्रमाणावर खर्च केलेला असतो. त्याचा अपव्यय घडून येऊ नये यासाठी सतत सावध व सतर्क रहावे लागते. त्यामुळे कालांतराने व्यूहरचनेचे मूल्यांकन करणे वा त्यावर नियंत्रण ठेवणे ही बाब विशेषत्वाची ठरते.

२) मोजमापांचा समावेश:

मूल्यांकन व नियंत्रण यामध्ये संख्यात्मक परिमाणांना विशेष महत्त्व दिले जाते. हे मूल्यांकन व नियंत्रण अधिक वास्तव व वस्तूनिष्ठ रहावे यासाठी त्यामध्ये मोजमाप करणाऱ्या परिणामांचा समावेश असावा. उदा. विपणनाच्या कामगिरीचे मूल्यमापन हे विक्रीच्या प्रमाणावर अवलंबून असते. विक्रीचे लक्ष्य कशा रितीने साध्य केले आहे. त्यापासून कंपनी अजून किती दूर आहे, उत्पादनाचे लक्ष्य कसे साध्य केले आहे. या गोष्टी प्रत्यक्ष मोजूनच पहाव्या लागतात. केवळ एखाद्या विभागाची कामगिरी समाधानकारक आहे असे सांगितल्याने मूल्यांकन व नियंत्रण कधीच पूर्ण होत नाही. त्यासाठी मोजमापाची आवश्यकता नेहमीच असते.

३) सातत्याची प्रक्रिया:

व्यूहरचनेची मूल्यांकन व नियंत्रण प्रक्रिया ही सातत्याने चालणारी प्रक्रिया आहे. जोपर्यंत व्यवसायाचे अस्तित्व आहे. तोपर्यंत विविध कारणांसाठी वेगवेगळ्या व्यूहरचना आखल्या जातात आणि व्यावसायिक उद्दिष्टे साध्य करण्याचा प्रयत्न केला जातो. त्यामुळे व्यूहरचना तयार करणे, तिची अंमलबजावणी करणे आणि कालांतराने त्यांचे मूल्यांकन करणे आणि त्यावर परिणामकारकपणे नियंत्रण ठेवणे ही प्रक्रिया सातत्याने चाललेली असते. व्यूहरचनेचे मूल्यांकन आणि नियंत्रण ही सातत्याने चालणारी प्रक्रिया आहे. व्यवसायाच्या अस्तित्वापर्यंत हे मूल्यांकन व नियंत्रण चालू राहिल.

४) साधनसामुग्रीचा पर्याप्त उपयोग :

मूल्यांकन व नियंत्रणामुळे साधन सामुग्रीचा पर्याप्त उपयोग शक्य होतो, कारण व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीच्या प्रत्येक टप्प्यावर त्यांचे मूल्यांकन केले जाते हे मूल्यांकन परिमाणात्मक व संपूर्णपणे वस्तूनिष्ठ स्वरूपाचे असते. जर एखाद्या यंत्रसंचाच्या ठिकाणी किंवा उत्पादन प्रणालीच्या विशिष्ट टप्प्यामध्ये अधिक प्रमाणावर सामुग्री लागत असेल किंवा सामुग्रीचा, यंत्रसामुग्रीचा, उपकरणांचा वा मनुष्यबळाचा अपव्यय घडून येत असेल तर मूल्यांकन व नियंत्रणाच्या प्रणालीद्वारे ते ताबडतोब निदर्शनास आणून दिले जाते आणि त्याबाबत तातडीने उपाय योजना करून सामुग्रीचा अपव्यय व कदाचित अनर्थ टाळता येतो. या प्रणालीमुळे उत्पादन खर्च सिमीत राहिल्याने व्यवसायाची स्पर्धा शक्ती वाढते.

५) बदल जाणून घेण्यास सहाय्य होते:

व्यूहरचनेच्या मूल्यांकनामुळे व्यवसाय संघटनेत घडून आलेले बदल जाणून व समजून घेण्यास मदत होते. कारण मूल्यमापन करताना प्रत्येक यंत्रसंचाशी कालांतराने मूल्यांकन करणे आणि त्यावर नियंत्रण ठेवणे महत्त्वपूर्ण बनले आहे. व्यूहरचनेच्या मूल्यांकनाचे आणि नियंत्रणाचे तंत्र महत्त्वपूर्ण बनते आहे.

१२.३ व्यूहरचनेच्या मूल्यांकनाचे आणि नियंत्रणाचे महत्त्व

व्यूहरचनेच्या मूल्यांकनाचे आणि नियंत्रणाचे महत्त्व पुढील मुद्यावरून स्पष्ट होऊ शकते.

१) समन्वय सुलभ होते :

“सर्वसामान्य उद्देशपूर्तीच्या हेतूने केल्या जाणाऱ्या प्रक्रियेत समन्वय आणण्याच्या दृष्टीने करण्यात आलेल्या व्यवस्थित सामूहिक प्रयत्नांना समन्वय किंवा सुसूत्रीकरण म्हणतात.” व्यवस्थापनाचे हे सहावे कार्य आहे असे काही व्यवस्थापन तज्ञ मानतात तर काहींच्या मते व्यवसायाच्या विविध कार्यांमध्ये समन्वय साधणे म्हणजेच व्यवस्थापन होय. ज्यावेळेस व्यूहरचनेचे मूल्यांकन केले जाते किंवा त्यावर नियंत्रण ठेवले जाते त्यावेळेस विविध विभागांची कामगिरी तपासली जाते. त्यांचे योगदान पाहिले जाते. संघभावना पाहिली जाते. त्यामुळे विविध व्यवसायिक कामांमध्ये आपोआपच समन्वय प्रस्थापित केला जातो.

२) साधनसामुग्रीचा पर्याप्त उपयोग शक्य होतो:

व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीच्या वेळी साधनसामुग्रीचे वाटप केले जाते. हे वाटप वास्तवपूर्ण ठरण्यासाठी अनेकविध सांख्यिकी व अत्याधुनिक व्यवस्थापकीय तंत्रांचा उपयोग केला जातो. प्रत्येक विभागाची यंत्रसंचाची गरज काटेकोरपणे तपासली जाते. प्रत्येक विभागाच्या आदान प्रदानाचे गुणोत्तर पाहिले जाते. यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये देखील खर्चाबाबत जाणीव निर्माण होते. ते साधनसामुग्रीचा उपयोग अधिक काळजीपूर्वक करतात. पर्यायाने साधनसामुग्रीचा अपव्यय टाळला जातो. यामुळेच साधन सामुग्रीचा पर्याप्त उपयोग शक्य होतो.

३) कृतींचे मार्गदर्शन केले जाते:

ठरविण्यात आलेली प्रमापे आणि प्रत्यक्षातील काम यांच्यामध्ये तुलना करून तफावत किंवा विचलन शोधले जाते आणि ते दूर करण्यासाठी कृतींमध्ये सुधारणा सुचविलेल्या जातात. त्याबाबतचे मार्गदर्शन केले जाते. काही वेळेस उत्पादन प्रणालीमधील एक किंवा काही कृती सदोष असू शकतात व त्यांचा विपरित परिणाम उत्पादनाच्या गुणवत्तेवर होऊ शकतो. त्यामुळे मूल्यांकन केल्यानंतर किंवा त्यांचे नियंत्रण करत असताना कृतीचे मार्गदर्शन केले जाते व त्याचा लाभ व्यवसाय संस्थेला होऊ शकतो. त्यादृष्टीने व्यूहरचनेचे मूल्यांकन व नियंत्रण ह्याला व्यवस्थापनामध्ये विशेष महत्त्वाचे स्थान आहे.

४) व्यूहरचनेच्या निवडीचे परीक्षण केले जाते:

व्यूहरचनेच्या मूल्यांकनामध्ये व्यूहरचनेच्या निवडीचेही परीक्षण केले जाते. व्यूहरचनेची आखणी करण्यात आली. त्यावेळेस व्यावसायिक स्थिती काय होती, व्यवसायाची सामर्थ्य स्थळे कोणती होती. कमकुवत बाजू कोणत्या होत्या, व्यवसायापुढे संधी कोणत्या होत्या. इ. गोष्टींचे चिकित्सकपणे परीक्षण केले जाते आणि तात्कालिन स्थितीमध्ये व्यूहरचनेची निवड समर्थनीय होती किंवा नाही ते ठरविण्यात येते.

५) कामगिरीचे मूल्यमापन सुलभ होते :

कामगिरीचे मूल्यमापन हा व्यवसाय व्यवस्थापनातील कळीचा मुद्दा असतो. कामगार आणि कामगार संघटना त्याबाबत विशेष स्वारस्य दर्शवितात. त्यामुळे कामगिरीचे मूल्यमापन हे विशेष

काटेकोर, वस्तूनिष्ठ व निःपक्षपाती असावे असे त्यांना वाटते. व्यूहरचनेच्या मूल्यमापनामुळे व त्यावर ठेवल्या जाणाऱ्या नियंत्रणामुळे व्यूहरचनेमध्ये सुधारणा घडून आणल्या जातात. कामगाराची त्यामधील सामिलकी वाढते आणि त्यामुळे पुढे कामगिरीचे मूल्यमापन अधिक सुलभ होते.

६) कर्मचारी कार्यप्रेरीत होतात:

व्यूहरचनेचे मूल्यमापन करताना ती संपूर्णपणे निर्दोष राहिल असे पाहिले जाते. त्यासाठी संसाधनाचे यथा योग्य वाटप झालेले आहे असे पाहिले जाते कामाची द्विरुक्ती घडून येणार नाही याकडे लक्ष दिले जाते. अशा सुधारित स्वरूपात व्यूहरचना कार्यान्वित होत असल्याने कर्मचाऱ्यांचे त्यामधील स्वारस्य, उत्साह वाढीस लागतो आणि कर्मचारी कार्यप्रेरीत होतात. कर्मचाऱ्यांना अभिप्रेरीत करणारा हा घटक असतो. त्यामुळे कारखान्यातील वातावरण निकोप राहण्यात मदत होते.

७) जबाबदारी निश्चित करता येते:

व्यूहरचनेचे मूल्यांकन केल्यामुळे त्यामध्ये सहभागी होणाऱ्या प्रत्येक अधिकाऱ्याची, सहाय्यकाची जबाबदारी निश्चित करता येते. त्यामुळे काम अधिक शिस्तपूर्ण व शास्त्रशुद्ध बनते. व्यवस्थापनाच्या प्रत्येक स्तरावर कोणते अधिकारी काम करतात त्यांच्यावर कोणत्या जबाबदाऱ्या सोपविण्यात आल्या आहेत, त्यांचे अधिकार कोणते आहेत हे व्यूहरचनेच्या मूल्यमापनाच्यावेळी निश्चित करण्यात येते, त्यामुळे कामगिरीमध्ये सुधारणा घडून येते.

८) भविष्यकालीन व्यूहरचनात्मक नियोजनासाठी आदान तयार केले जातात:

ज्यावेळेस व्यूहरचनेचे मूल्यांकन केले जाते. त्यावेळेस त्यामधील दोष दर्शवून दिले जातात आणि ते निवारण्यासाठी उपाय योजना सूचविल्या जातात. ह्या उपाययोजना भविष्यकाळासाठी असतात कारण कार्यरत असणारी व्यूहरचना त्यांची मुदत संपत आलेली असते आणि बदलल्या परिस्थितीनुसार नवीन व्यूहरचना प्रस्थापित करण्यासाठी आराखडा तयार केला जातो. म्हणजेच मूल्यांकनाच्या अखेरच्या टप्प्यांमध्ये भविष्यकालीन व्यूहरचनात्मक नियोजनाचे बीज रोवले जाते.

१२.४ व्यावसायिक व्यूहरचनेच्या मूल्यमापनाच्या कसोट्या/निकष

व्यूहरचनेचे मूल्यमापन हे काटेकोर वस्तूनिष्ठ परिपूर्ण असले पाहिजे. त्यामुळे व्यूहरचनेच्या आकृतीमध्ये सुधारणा घडून आल्या पाहिजेत आणि पर्यायाने उद्दिष्टे अधिक मोठ्या प्रमाणात साध्य करता आली पाहिजेत. पण व्यूहरचनेच्या परिणामकतेसाठी त्यांचे मूल्यमापन केले पाहिजे आणि मूल्यमापनासाठी निश्चित असे निकष ठरविले पाहिजेत. व्यूहरचनेच्या मूल्यमापनासाठी खालील कसोट्या निर्धारित केल्या जातात.

१) अन्तर्गत मेळ (Internal Consistency):

व्यूहरचनेमध्ये धोरणे आणि प्रमुख उद्दिष्टांचा समावेश होतो. जी व्यूहरचना तयार केली जाते ती व्यावसायिक धोरणांशी मिळणारी, सुसंगत अशी असावी की ज्यामुळे कर्मचारी त्यामध्ये मनापासून

सहभागी होतात, त्यामध्ये सामील होतात, एकरूप होतात. त्यामध्ये कसलेही अद्वैत असू नये. यामुळे व्यूहरचनेची परिणामकारक अंमलबजावणी शक्य होते. पण मूल्यमापनाच्या तंत्रामध्ये, पद्धतीमध्ये अशा गोष्टींचा अन्तर्भाव असावा की जेथे हा मेळ, संगती तपासून पाहता येईल. आणि त्यामध्ये सुधारणा घडवून आणता येईल. जर व्यूहरचनेमध्ये धोरणांशी सुसंगत अशी व्यवस्था नसेल तर व्यवसाय संस्थेला खूप मोठे नुकसान सोसावे लागते असे नव्हे पण व्यूहरचनेची अंमलबजावणी अपेक्षेप्रमाणे घडून येत नाही किंवा त्याला विलंब लागू शकतो. सारांशाने असे म्हणता येईल की, व्यावसायिक उद्दिष्टे, धोरणे आणि व्यूहरचना यामध्ये योग्य तो मेळ वा संगती असली पाहिजे आणि निकर्षाच्या द्वारे तो पडताळून पाहता आला पाहिजे.

२) वातावरणाशी सुसंगत:

व्युहरचनेचे मूल्यांकन करताना हे पाहिले पाहिजे की व्यूहरचना ही सभोवतालच्या वातावरणाशी सुसंगत आहे. वातावरणामध्ये व्यवसायाअन्तर्गत वातावरण व व्यवसायाच्या सभोवतालचे वातावरण या दोन्हींचाही समावेश होतो. अन्तर्गत वातावरणामध्ये व्यवसायाची भूमिका तत्वज्ञान, उत्पादन पद्धती, विपणन प्रणाली, प्रशासन, संशोधन व विकास विभागाचे कामकाज आस्थापना इ. घटकांचा समावेश होतो. व्यवसाय संस्थेचे बाह्य वातावरण हे बरेच व्यापक असते आणि एखादा व्यावसायिक, तो विशिष्ट उद्योग व प्रसंगी सरकार देखील नियंत्रण ठेवू शकत नाही. यामध्ये सरकारी वित्तीय धोरणे, औद्योगिक धोरणे, सामाजिक, सांस्कृतिक परिस्थिती, राजकीय परिस्थिती, आंतरराष्ट्रीय विपणनविषयक स्थिती यांचा समावेश होतो. व्यवसायाची व्यूहरचना ही या वातावरणाशी सुसंगत असते हे पाहिले पाहिजे. व्यवसायाच्या बाह्य परिस्थितीवर नियंत्रण ठेवणे शक्य नसते पण म्हणून व्यूहरचना अशी तयार करावी की जी या बाह्य परिस्थितीशी मिळती जुळती असू शकेल.

३) उपलब्ध संसाधनाशी सुयोग्य:

व्युहरचना ही व्यवसायामध्ये असणाऱ्या संसाधनांशी मिळती जुळती असावी. व्यवसायातील यंत्रसामुग्री, तंत्रज्ञान, उत्पादनाचा आकृतीबंध, विपणनाची क्षमता, कामगार संघटना इ. गोष्टी विचारात घेऊन व्यूहरचना आखण्यात यावी. व्यवसायाची उत्पादनक्षमता किती आहे ते विचारात घेऊन व्यूहरचना तयार करावी. निर्यातीचे धोरण राबवावयाचे झाल्यास प्रसंगी विदेशी सहकार्याचे करार करण्यात यावेत. व्यवसायाची जमेची बाजू कोणती आहे, कमकुवतपणा कोणता आहे, प्राप्त परिस्थितीत व्यवसायाला संधी कोणत्या उपलब्ध आहेत, भिती कोणती आहे या सर्वांचा विचार करून व्यवसायाची व्यूहरचना तयार केली जावी. व्युहरचनेचे मूल्यमापन करताना या सर्व गोष्टी विचारात घेणे हितावह ठरते.

४) जोखमीचे प्रमाण:

कोणत्याही व्यवसायामध्ये जोखीम ही अटळ असते, काही व्यवसायांमध्ये ती सौम्य असते तर काही ठिकाणी ती विशेष तीव्र स्वरूपाची असते. निर्णय घेताना अन्तर्गत व बहिर्गत परिस्थितीचा साकल्याने अभ्यास करून निर्णय घेतल्यास व्यवसायातील जोखीम कमी राहते. जर विपणनविषयक निर्णय घ्यावयाचा असेल तर त्यामधील जोखीम अतीतीव्र स्वरूपाची असते कारण ग्राहकांच्या वर्तनाचा अंदाज बांधणे अवघड असते विशेषतः किंमतविषयक निर्णय हा प्रत्यक्ष नफ्यावरच परिणाम करीत

असतो. चुकीच्या विपणन विषयक धोरणामुळे व्यवसायाचे अस्तित्व धोक्यात येऊ शकते, पण जर हा निर्णय योग्य, समर्पक ठरला तर व्यवसाय अल्पावधीत उच्च कोटीचे यश संपादन करू शकेल. अनिश्चितता हा व्यवसायातील विशेष महत्त्वपूर्ण व आव्हानात्मक घटक आहे, त्यामुळे व्यवसायामध्ये जोखीम ही असतेच पण ती अपेक्षेनुसार (Calculated risk) असावी एवढीच अपेक्षा असते.

व्यवसायातील दुसरी महत्त्वाची जोखीम ही वित्तीय व्यवहाराशी निगडीत असते. अखेरीस व्यूहरचनेची अंमलबजावणी ही पुरेशा निधीवरच अवलंबून असते. त्यासाठी बँका, वित्त पुरवठा करणाऱ्या संस्था, भागांची विक्री यावर अवलंबून रहावे लागते, त्यामुळे व्यूहरचना प्रत्यक्षात आणण्यासाठी निधी कसा उभारता येईल याबाबतचे नियोजन करावे लागते. त्याचबरोबर निधी उभारण्यासाठी किती खर्च येईल, त्यावर किती व्याज द्यावे लागते, त्यासाठी तारण काय ठेवावयाचे याचा पूर्वविचार करावा लागतो. सारांशाने असे म्हणता येईल की, विपणनामध्ये, वित्तीय प्रबंधनामध्ये किंवा अन्य घटकांच्या बाबतीत नेहमीच अनिश्चितता असते त्यामुळे व्यवसायातील जोखीम वाढते. व्यूहरचनेचे मूल्यमापन करताना जोखीमचे प्रमाण प्राधान्याने विचारात घ्यावे लागते.

५) सुयोग्य कालावधीची चौकट:

व्यूहरचनेचे मूल्यमापन करताना त्याच्या अंमलबजावणीसाठी किती कालावधी लागसा हे देखील पाहणे गरजेचे आहे. प्रमाणीत कालावधी आणि प्रत्यक्षातील वेळ यामध्ये किती फरक पडला, तो का पडला, असा फरक पडण्यास कोण जबाबदार आहे हे देखील समजावून घेणे गरजेचे आहे. व्यूहरचनेची अंमलबजावणी किती काळात घडून आली हे देखील तितकेच महत्त्वाचे आहे. कारण जर अंमलबजावणीस विलंब झाला तर अपेक्षित परिणाम प्राप्त होत नाही. संसाधनाचा अपव्यय घडून येतो. व्यवसायाची स्पर्धा, शक्ती कमी होते. व्यवसायाची प्रगती मंदावते.

६) व्यूहरचनेची कामकाजाची स्थिरता:

व्यूहरचनेची प्रस्थापना केल्यानंतर विविध विभागांच्याकडे यंत्रसंचाकडून त्याची कशा प्रकारे अंमलबजावणी होत आहे ते पडताळून पाहिले पाहिजे. प्रक्रियेतील एखाद्या टप्प्यात काही कारणांमुळे विलंब झाल्यास त्याची कारणे शोधून तेथे तातडीने उपाययोजना केल्या जात आहेत किंवा नाही हे पाहणे गरजेचे आहे कारण त्यामुळे प्रक्रियेतील पुढील टप्प्यांना विलंब होण्याची शक्यता असते. त्याचबरोबर व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीच्या दरम्यान कामाचे मोजमाप कसे करणे गरजेचे आहे. याचादेखील विचार महत्त्वाचा समजला जातो. घडून आलेली विक्री, करण्यात आलेले उत्पादन, युनिट्सची संख्या इत्यादी गोष्टी मोजता येतात. म्हणजेच विशिष्ट परिमाणे वापरून त्याचे निश्चित मोजमाप करता येते. परंतु व्यवसाय संस्थेमध्ये काही गोष्टींचे गुणात्मक परिक्षण करावे लागते, अर्थात ही गोष्ट अपरिहार्य असते. उदा. अशिलाशी संबंध, कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीमधील सुधारणा या गोष्टी मोजमापांचा वापर करून मोजता येणे अशक्य असते. वित्तीय प्रबंधाच्या संदर्भातील बाबी गुणोत्तराच्या सहाय्याने मोजता येतात. उदा. निव्वळ नफ्याचे प्रमाण प्रत्येक शेअरचे उत्पन्न प्रत्येक भागाची पुस्तकी किंमत किंवा बाजारपेठेतील मूल्य ऋण, सामान्य भाग यांचे गुणोत्तर इ. परंतु प्रत्यक्षातील उलाढाल, निर्यात, सरकारी तिजोरीमध्ये करण्यात आलेला भरणा इ. गोष्टी संख्यात्मक पद्धतीने मोजता येतात. अशा रितीने व्यूहरचनेच्या प्रत्यक्ष कामाची मोजदाद करून त्याचे मूल्यांकन करता येते.

१२.५ व्यूहरचनेच्या मूल्यमापनातील अडथळे

व्यूहरचनेचे मूल्यमापन हे अत्यावश्यक असले, त्यामुळे व्यूहरचनेची परिणामकता समजून येते आणि त्यामध्ये सुधारणा घडवून आणणे शक्य होते. व्यूहरचनेची परिणामकारकपणे अंमलबजावणी घडून आल्यास व्यवसायाची उद्दिष्टे जास्तीतजास्त प्रमाणात, कमीत कमी आदानामध्ये व निर्धारित वेळेत साध्य करता येतात व पुढे त्यावर नियंत्रण करणे देखील शक्य होते. पण प्रत्यक्षात व्यूहरचनेचे मूल्यांकन करताना अनेक अडथळे अनुभवास येतात आणि त्यामुळे मूल्यांकनाचा हेतू पूर्णपणे साध्य करता येत नाही. व्यूहरचनेच्या मूल्यांकनातील प्रमुख अडथळे याप्रमाणे सांगता येतील -

१) मूल्यांकनास होणारा विरोध :

व्यूहरचनेच्या मूल्यांकनास बऱ्याच वेळेत कामगारांच्याकडून व प्रसंगी अधिकाऱ्यांकडून सुद्धा विरोध केला जातो. कारण त्यामुळे त्यांची अकार्यक्षमता दिसून येते. कामगिरीचे मूल्यमापन आपोआपच घडून येत असल्याने त्याचा करिअरवर, बढतीवर प्रतिकूल परिणाम घडून येतो. व्यूहरचनेचे मूल्यांकन अयोग्य रितीने घडून आल्यास त्याचा प्रतिकूल परिणाम प्रामाणिक व तळमळीच्या कामगारांवर देखील घडून येऊ शकतो. त्यामुळे व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीबाबत कर्मचाऱ्यांकडून म्हणावी तशी अनुकूलता दर्शविली जात नाही.

२) अल्पकालीन परिणामावर अधिक भर दिला जातो:

व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीच्या मूल्यांकनाच्याबाबतीत बऱ्याच वेळेत अल्पकालीन वा झटपट निकालांवर अवाजवी भर दिला जातो आणि दीर्घ कालीन उद्दिष्टांवर व परिणामाकडे दुर्लक्ष केले जाते. यामुळे कंपनीच्या कामगिरीबाबत केवळ आभास निर्माण होतो. खोटे चित्र निर्माण होते. त्यामुळे गुणवंत कामगारांची अभिप्रेरणा संपुष्टात येण्याची भीती निर्माण होते. व्यूहरचना ही नेहमीच दीर्घ कालीन असते आणि अर्थात तिचा निकालही विलंबाने प्राप्त होतो ही गोष्ट ध्यानात घेतली पाहिजे. अल्पकाळासाठी केवळ प्रयुक्त्या योजिल्या जातात आणि त्याद्वारे वरिष्ठांना खुष केले जाते.

३) मोजण्याच्या तंत्रांच्या समस्या :

व्यूहरचनेकडे मूल्यांकन करताना विविध घटकांचे मोजमाप केले जाते. वस्तूनिष्ठता हा त्याचा गाभा असतो. लांबी, रुंदी, वजन, रसायनांचे सूत्र, घेर, आकारमान मोजण्यासाठी प्रमाणीत अशी उपकरणे आहेत की ज्या द्वारे ठरविण्यात आलेली प्रमापे आणि प्रत्यक्षातील कामगिरी यांची तुलना शक्य होते. पण कामगारांचे मनोधैर्य, अभिप्रेरणा, जाहिरातीचा ग्राहकांवरील परिणाम त्यांनी दिलेला प्रतिसाद या गोष्टी निश्चित परिमाणांनी मोजता येत नाही याच बरोबर वैज्ञानिक शोधांच्यामुळे मोजमापाची तंत्रे देखील बदलतात. त्याचेही भान ठेवावे लागते.

४) पक्षपातीपणाची समस्या:

मूल्यमापन करणाऱ्यांनी निःपक्ष पातीपणाने मूल्यमापन करावे, एखाद्या विभागाकडे व्यक्तीकडे झुकू नये. वस्तूनिष्ठपणे व वास्तवतेने विविध कृतींचे, प्रक्रियांचे कामगिरीचे मूल्यमापन करावे अशी अपेक्षा केली जाते. व्यवस्थापनाकडून या संदर्भात योग्य ती खबरदारी घेतली जाते पण मानवी

प्रवृत्ती, स्वभाव यामुळे पक्षपातीपणा घडून येऊ शकतो आणि त्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्यामध्ये निराशा पसरू शकते.

५) कार्यक्षमता आणि परिणामकता यांच्यातील द्वंद :

कार्यक्षमता म्हणजे योग्य त्या गोष्टी करणे तर परिणामकता म्हणजे केवळ चांगल्याच गोष्टी घडवून आणणे. बऱ्याच वेळेस कार्यक्षमतेचे मूल्यांकन होते पण परिणामकता तपासली जात नाही. दुसऱ्या शब्दात सांगायचे झाल्यास चांगली कामगिरी तपासली जात नाहीत. आणि जी कामगिरी उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी महत्त्वाची नसते त्याला महत्त्व दिले जाते.

६) कामगिरी आणि बक्षिस यांच्यातील परस्पर संबंधांची समस्या:

केलेली कामगिरी आणि त्याअनुषंगाने मिळणारा पुरस्कार, बक्षिस, कौतुक किंवा केवळ दखल यांचा परस्पर संबंध बऱ्याच वेळेस आढळून येत नाही. त्यामुळे व्यवस्थापक आपल्या व्यूहरचनेच्या कामगिरीमुळे कार्यप्रेरित होत नाहीत. ही समस्या दूर करण्यासाठी संघटनेने सुयोग्य प्रकारचे कार्यप्रेरणात्मक वातावरण तयार केले पाहिजे.

७) कामकाजाच्या संबंधीच्या समस्या:

कामगिरीचे पर्यायाने व्यूहरचनेचे मूल्यमापन करताना अनेकविध कामकाजासंबंधीच्या अडचणी येऊ शकतात. उदा. मूल्यांकनाचे निकष कोणते असावेत, कामगिरीच्या मोजमापासंबंधी कोणते निकष असावेत किंवा सुधारात्मक उपाययोजना कोणत्या असाव्यात इ. यामुळे मूल्यांकनाच्या कामामध्ये अडथळे येऊ शकतात आणि चुकीचे निष्कर्ष काढले जातात.

८) वेळेची समस्या:

कामगिरीचे मूल्यमापन केव्हा करावे हा एक महत्त्वाचा प्रश्न असतो. सर्वसाधारणपणे वर्षातून एकदा मूल्यांकन करण्याची प्रथा अनेक संघटनांमध्ये असते. पण त्यामुळे उपाय योजना करून गोष्टी दुरुस्त होण्यास विलंब लागतो. व्यूहरचनेची अंमलबजावणी प्रभावीपणाने होत नाही. अपेक्षित उद्दिष्टे साध्य होत नाहीत. यावर उपाय म्हणजे वर्षातून दोनदा किंवा तीनदा मूल्यांकन केले जावे की ज्यामुळे मूल्यांकनाचे काम आवाक्यात राहिल्याने अधिक चांगल्या रितीने ते करता येते. शिवाय सुधारणा घडवून आणण्यासाठी पुरेसा अवधी मिळतो.

९) व्यूहरचनात्मक लक्ष्य ठरविण्यातील अडचणी:

व्यूहरचना ठरविताना त्यामध्ये जे लक्ष्य ठरविण्यात येते ते बऱ्याच वेळेस अवास्तव असते. उच्च प्रतिचे पण प्रत्यक्षात कधीच साध्य न होणारे लक्ष्य ठेवल्यास कर्मचाऱ्यांमध्ये निराशा पसरते. तर सहज साध्य होणारे लक्ष्य निर्धारित केल्यास कामगारांच्या व इतर संसाधनाचा पर्याप्त उपयोग होऊ शकत नाही. लक्ष्य ठरविताना चुकीची माहिती गोळा होणे, चुकीच्या स्रोताकडून माहिती जमा होणे, माहितीचे पृथःकरण यथायोग्य न होणे इ. प्रकारचे दोष आढळून येतात. त्यामुळे व्यूहरचनेची अंमलबजावणी परिणामकारकपणे घडून येऊ शकत नाही.

१०) मूल्यांकनाचे वृत्तांकन चुकीचे:

मूल्यांकनाचे रिपोर्टिंग वस्तुस्थिती वर आधारलेले असावे. त्यामधून चुकीचे अर्थ निघू नयेत खराब कामगिरीवर पांघरुण घालण्याचा प्रयत्न केला जाऊ नये किंवा सर्वोत्तम कामगिरीचे वर्णन साधारण असे होऊ नये. मूल्यांकन करणाऱ्यांनी याचे भान ठेवले पाहिजे. अन्यथा त्याचा कामगारांच्या कार्यप्रेरणेवर अनिष्ट परिणाम घडून येऊ शकतो.

११) मूल्यांकनानंतर पार पाडावयाच्या कृतींची समस्या :

मूल्यांकन अहवालामध्ये व्यवस्थेमध्ये त्रुटी असल्याचे निदर्शनात आणलेले असल्यास त्याबाबत त्वरित निर्णय घेऊन कारवाई करावी अशी अपेक्षा असते. परंतु बऱ्याच वेळेस व्यवस्थापक त्याकडे फारसे लक्ष देत नाहीत परिणामी मूल्यांकनाचा हेतू अपेक्षेप्रमाणे साध्य होऊ शकत नाही.

१२.६ परिणामकारक मूल्यांकन प्रणालीच्या पूर्वअटी

१) उद्दिष्टांवर भर:

व्युहरचना ही व्यवसायाची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी तयार केलेली असते. त्यामुळे व्युहरचनेची मूल्यांकन करताना व्यवसायाची उद्दिष्टे किती प्रमाणात साध्य झाली हे पाहिले पाहिजे. त्या दृष्टीने मूल्यांकन पुरेसे सक्षम असावे आणि मूल्यांकन करणाऱ्यांनी याबाबत सदैव सतर्क असले पाहिजे.

२) सुयोग्यता :

मूल्यांकनाची प्रणाली ही स्विकारली गेलेली व्युहरचना व्यवसायाची सद्यस्थिती याच्याशी मिळती जुळती असावी. त्यासाठी केला जाणारा खर्च हा सिमीत असला पाहिजे याचे भान मूल्यांकन करणाऱ्यांनी ठेवले पाहिजे.

३) तत्परता:

व्युहरचनेच्या मूल्यांकनामध्ये पुरेशी तत्परता असली पाहिजे. कारण यातील निकर्षांवर तातडीने कृती करणे गरजेचे असते. जर उत्पादन वा विपणन प्रणालीमध्ये गंभीर चूक निदर्शनास आली तर ती विनाविलंब व्यवसाय संघटनेच्या निदर्शनास आणून दिली पाहिजे की ज्यामुळे पुढील अनर्थ वा आपत्ती टळू शकेल.

४) लवचिकता:

मूल्यांकनाच्या प्रणालीमध्ये पुरेशी लवचिकता असावी, मूल्यांकन करताना हे ध्यानात घेतले पाहिजे की मूल्यांकन हे व्यवसायासाठी आहे. व्यवसाय हा मूल्यांकनासाठी असू शकत नाही. स्थल, काल परत्वे मूल्यांकनाच्या प्रणालीमध्ये आवश्यक तो बदल घडून येणे व अपेक्षित हितावह असते.

५) भविष्यकाळाचा विचार:

व्यूहरचनेच्या मूल्यांकनामध्ये व्यवसायाच्या भविष्याचा विचार असला पाहिजे. यासाठी व्यवसायाची सद्यस्थिती काय आहे आणि भविष्यात ती कोणती असणार आहे याचा विचार प्राधान्याने झाला पाहिजे. आव्हान निर्माण करणारा व्यवसाय पुढे (Challenger) नेता होणार असतो हे ध्यानात घेतले पाहिजे आणि त्यानुसार व्यवसाय व्यूहरचनेचे मूल्यांकन केले पाहिजे.

६) साधेपणा:

मूल्यांकनाची प्रणाली साधी, सरळ असावी तिच्या मध्ये क्लिष्टता नसावी किंवा अवाजवी प्रमाणात तांत्रिकता नसावी कारण मूल्यांकनाचे अहवाल जरी वरिष्ठांना सादर केले जात असले तरी त्याच्यामधील सुधारणा व फेरमांडणी ही सामान्य कर्मचाऱ्यांना करावी लागते याचे भान मूल्यांकनकर्त्यांनी ठेवले पाहिजे.

७) मितव्ययता:

व्यूहरचनेच्या मूल्यमापनाचा खर्च हा अप्रत्यक्ष खर्च असतो. त्याचा व्यवसायाच्या उलाढालीशी किंवा उत्पादनाशी प्रत्यक्ष संबंध नसतो. त्यामुळे हा खर्च कमीत कमी असावा हे पाहिले पाहिजे. अन्यथा एकूण उत्पादनाचा खर्च वाढून व्यवसायाची स्पर्धा शक्ती कमी होऊ शकते.

८) वस्तूनिष्ठता :

मूल्यांकन हे शंभर टक्के वस्तूनिष्ठच असले पाहिजे. त्यामुळेच ते कर्मचाऱ्यांकडून स्विकारले जाते आणि व्यवसाय संघटनेवर त्याचा चांगला परिणाम दिसून येतो.

९) सूचनात्मक :

मूल्यांकन करणे म्हणजे व्यावसायिक प्रणालीचे दोष दर्शवून देणे किंवा कर्मचाऱ्यांना निरुत्साही बनविणे नव्हे तर त्यांना सुधारणेसाठी, प्रगतीसाठी सूचना व शिफारसी करणे होय. मूल्यांकन अहवालातील शिफारसी ह्या मौल्यवान व उद्दिष्टांच्या पूर्तीसाठी योगदान निर्माण करणाऱ्या असाव्यात.

१०) कार्यप्रेरणात्मक :

व्यूहरचनेच्या मूल्यांकनाची पद्धती ही कर्मचाऱ्यांच्या दृष्टीने अभिप्रेरणात्मक असावी. त्यामध्ये कामगारांनी केलेल्या चांगल्या कामगिरीची योग्य ती दखल घेतली जावी की ज्यामुळे कामगारांच्या संघटनेच्या कामातील सहभाग व सामिलकी वाढीस लागू शकेल.

११) चिकित्सात्मक मुद्यांवर भर:

मूल्यांकनामध्ये महत्त्वाच्या व चिकित्सात्मक गोष्टींवर भर दिला पाहिजे. कारण प्रत्येक गोष्टींवर नियंत्रण ठेवणे हे जसे व्यवहार्य नाही तसे ते परवडणारे देखील नसते हे ध्यानात घेतले पाहिजे. व्यवसायामध्ये असे काही घटक असे असतात की ते नेहमीच महत्त्वपूर्ण ठरतात. तेथील कामगिरीचा व्यवसायाच्या एकंदर कामगिरीवर परिणाम घडून येत असतो. चिकित्सात्मक भर दिल्यास भविष्यात व्यवसायाची कामगिरी अधिक उंचाऊ शकते.

१२) अपवादाने नियंत्रण :

मूल्यांकन हे प्रत्येक कृतीचे, कार्यपद्धतीचे व कार्यप्रणालीचे करणे शक्य नसते, व्यवहार्य नसते तर ते निवडक असावे. दैनंदिन कार्याकडे, कामकाजाकडे लक्ष न देता अपवादात्मक गोष्टींवर भर दिला जावा की ज्यामुळे मूल्यांकनाची व्याप्ती कमी झाल्याने, त्याचा दर्जा सुधारतो. व्यवस्थापनामध्ये देखील याच मूलतत्त्वाचा वापर केला जातो.

१२.७ व्यूहरचनेच्या मूल्यांकनाची आणि नियंत्रणाची प्रक्रिया

व्यूहरचनेचे मूल्यांकन हे अधिक वस्तूनिष्ठ, शास्त्रशुद्ध असले पाहिजे. त्यामुळे अंमलबजावणीवर अधिक चांगल्या प्रकारे नियंत्रण ठेवता येईल. त्याच बरोबर मूल्यांकन हे सुधारणा सुचविणारे, सुधारणांना वाव देणारे असावे. त्यामुळे मूल्यांकनाची प्रक्रिया ही अधिक अर्थपूर्ण ठरू शकेल. व्यूहरचनेच्या मूल्यांकनाच्या प्रक्रियेमध्ये प्रामुख्याने पुढील टप्प्यांचा समावेश असतो.

१) प्रमाणे निश्चित करणे :

व्यूहरचना ही एक सर्वसमावेशक व प्रदीर्घ प्रक्रिया असते. त्यामध्ये व्यवसायातील सर्व कार्यांचा समावेश होतो. उदा. विपणन, उत्पादन, प्रशासन संशोधन विकास, कर्मचारी भरती इ. व्यवसायाच्या बाह्य आव्हानांना सामोरे जाण्यासाठी हा विस्तृत असा कृतींचा कार्यक्रम ठरविला जातो. उदा. विपणनामध्ये विपणन मिश्रणांपैकी कोणत्या घटकांचा कशा प्रकारे किती प्रमाणात आणि केव्हा वापर करावयाचा हे ठरविले जाते. भौतिक वितरण, उत्पादन विकास व प्रवर्तन आणि किंमत निर्धारण हे चार प्रमुख घटक असतात. (Four p's of marketing mix) आणि या प्रत्येक घटकांमध्ये अनेक उपघटक असतात. व्यूहरचनेमध्येची पूनर्मांडणी केली जाते आणि प्रत्येक उपघटकांच्या संदर्भात कामगिरी निश्चित केली जाते. म्हणजेच प्रमापे ठरवून दिली जातात की ज्यामुळे प्रत्यक्षातील कामगिरी आणि ठरविण्यात आलेली प्रमापे यांची तुलना करून त्यामधील तफावत वा विचलन शोधून काढले जाईल.

२) लक्ष्यांची अंमलबजावणी :

मूल्यांकनाच्या दुसऱ्या टप्प्यामध्ये जे ठरविण्यात आलेले लक्ष्य असते त्याचा पाठपुरावा केला जातो. व्यवसायाच्या संबंधीत सर्व घटकांचे योगदान विशिष्ट पद्धतीने केले जाते. या ठिकाणी प्रत्यक्ष कामकाजाचे मोजमाप केले जाते. व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीमध्ये विविध विभाग कार्यरत असतात आणि महत्तम कार्यक्षमता दाखविण्याचा प्रयत्न करीत असतात. प्रमापे निश्चित केलेली असतात आणि त्या अनुषंगाने झालेल्या कामाचे मोजमाप केले जाते. अर्थात कामाचे प्रत्यक्ष मोजमाप करताना ते अचूक असावे, परिपूर्ण असावे. वस्तूनिष्ठ असावे, ते वास्तवाला धरून असावे. संबंधिताना ते मान्य होणारे असावे. या टप्प्यामध्ये ठरविण्यात आलेली प्रमापे आणि प्रत्यक्षातील काम यांची तुलना

करुन तफावत किंवा विचलन शोधले जाते. त्यामुळे लक्ष्यांची अंमलबजावणी हा यामधील टप्पा आहे.

३) ठरविण्यात आलेली प्रमापे आणि प्रत्यक्षातील काम यांची तुलना करणे:

कामाचे मोजमाप झाल्यानंतर ठरविण्यात आलेल्या प्रमापांशी त्यांची तुलना केली जाते आणि निष्कर्ष काढले जातात. ठरविण्यात आलेली प्रमापे आणि प्रत्यक्षातील काम यांच्यामधील तफावत व विचलन शोधून काढले जाते. विचलनाचे प्रमाण किती आहे ते कोणकोणत्या विभागांशी, कामाशी संबंधित आहे ते शोधून काढले जाते.

४) तफावतीची कारणे शोधून काढणे:

ठरविण्यात आलेल्या प्रमापांप्रमाणे प्रत्यक्षात कामगिरी घडून आली पाहिजे. पण अनेक कारणांच्यामुळे त्यामध्ये तफावत दिसून येत असते. पण ही परिस्थिती सुधारवायाची असल्यास तफावतीच्या कारणांचा शोध घेणे गरजेचे ठरते. उदा. विपणनाची उद्दिष्टे साध्य करावयाची होती पण त्यामध्ये जाहिरातीच्या मोहिमेची निष्प्रभता, डिलरशी निकोप संबंध नसणे, निकृष्ट दर्जाची उत्पादने, किंमत निर्धारणाच्या समस्या, वस्तूच्या वितरणाच्या समस्या, स्पर्धकांची आक्रमकता इ. अडथळे निर्माण झाले. आणि त्यामुळे तफावत निर्माण झाली. मूल्यांकनाच्या चौथ्या टप्प्यात अशारितीने प्रमापे आणि प्रत्यक्षातील कामे यांच्यातील तफावतीची कारणे शोधली जातात की ज्यामुळे सुधारणेसाठी उपाययोजना सूचविल्या जातात.

५) तफावतीची कारणे शोधून काढल्यानंतर ती दूर करण्यासाठी विविध उपाय सूचविले जातात:

उदा. विपणनाच्या कामगिरीमध्ये तफावत आढळून आल्यास जाहिरात अधिक प्रभावी करणे वितरण व्यवस्था अधिक सक्षम करणे, मध्यस्थांशी असलेले संबंध अधिक दृढ करणे विक्रयेतर सेवा प्रदान करणे, उत्पादनाची गुणवत्ता सुधारणे इ. उत्पादन, प्रशासन, निर्यात संशोधन आणि विकास, कर्मचारी नियुक्ती, खरेदी इत्यादी विभागांच्या बाबतीत देखील कामगिरीच्या सुधारणेसाठी असे उपाय सूचविले जातात.

६) योग्य पर्यायांची निवड करणे आणि त्यांची अंमलबजावणी करणे:

ठरविण्यात आलेली प्रमापे आणि प्रत्यक्षातील कामगिरी यांच्यामधील तफावत शोधून काढल्यानंतर ती तफावत दूर करण्यासाठी आणि कामगिरीचा दर्जा उंचावण्यासाठी जे विविध उपाय सूचविले जातात त्यापैकी सर्वोत्तम पण व्यवहार्य पर्यायांची निवड केली जाते. पर्याय निश्चित झाल्यानंतर त्यांच्या अंमलबजावणीसाठी संबंधित विभागामार्फत विशेष प्रयत्न केले जातात. त्यासाठी योग्य टीम तयार केली जाते.

७) आढावा किंवा पाठपुरवठा:

अंमलबजावणी झाल्यानंतरही पुन्हा कामगिरीचा आढावा घेण्यात येतो किंवा त्यावर योग्य ती

देखरेख ठेवून त्याचा पाठपुरावा करण्यात येतो. जर अजूनही कामगिरीमध्ये सुधारणा घडून येणे आवश्यक असेल तर नवीन उपाययोजनांसह अंमलबजावणी केली जाते.

१२.८ व्यूहरचनात्मक नियंत्रण आणि कामकाजाबाबतचे नियंत्रण

व्यूहरचनात्मक नियंत्रण आणि कामकाजाबाबतचे नियंत्रण हे प्रामुख्याने दोन प्रकारचे असते ते म्हणजे व्यूहरचनात्मक आणि कामकाजाबाबतचे होय. दोन्ही प्रकारचे नियंत्रण व्यवसाय संघटनेच्या दृष्टीने उपयुक्त आणि महत्त्वपूर्ण असते. फरक असतो तो प्रामुख्याने व्यवस्थापन पातळीच्या संदर्भात असतो. व्यूहरचना ही व्यवसायाची गती आणि दिशा ठरणारी कार्यपद्धती असते व्यावसायिक धोरणांशी व्यूहरचना निगडीत असते. व्यावसायिक व्यूहरचनेचा संबंध व्यवसायाच्या अन्तर्गत व बहिर्गत घटकांशी असतो. व्यूहरचना ही व्यवसायाच्या विस्ताराशी स्थैर्याने वा आधुनिकीकरणाशी निगडीत असते. व्यूहरचना तयार करताना व्यवसायाची सामर्थ्य स्थळे (Strengths) तसेच कमकुवत बाजू विचारात घेतल्या जातात. बाजारपेठेची स्थिती अभ्यासली जाते. त्यामध्ये बाजारपेठेतील स्पर्धेचे स्वरूप, स्पर्धकांची संख्या व सामर्थ्य, ग्राहकांचा कल यांची आर्थिक स्थिती, राहणीमान, सामाजिक, सांस्कृतिक, धार्मिक वातावरण विचारात घ्यावे लागते. उदा. नव्याने बाजारपेठेत शिरकाव करावयाचा झाल्यास नवउन्मेषात्मक विपणन तंत्रे वापरावी लागतात. त्याचबरोबर व्यवसायाचे बाजारपेठेतील स्थान उदा. प्रश्नचिन्ह, श्वान तारका की पैसे देणाऱ्या गाई हे निश्चित करावे लागते. त्यामुळे व्यूहरचनात्मक नियंत्रणाच्या संदर्भात प्रामुख्याने खालील मुद्दे विचारात घ्यावे लागतात.

व्यूहरचना उभारताना योग्य ती गृहीते विचारात घेतली आहेत का ? व्यूहरचनेची अंमलबजावणी व्यवस्थितपणे होत आहे का ? व्यूहरचना बदलणे गरजेचे आहे का ? व्यूहरचनेमध्ये बदल कितपत केला जावा इ.

या उलट कामकाजाच्या नियंत्रणांची व्याप्ती मर्यादित असते. तेथे केवळ अन्तर्गत घटकांचाच विचार केला जातो. बाह्य घटक विचारात घेतले जात नाहीत. कामकाजाच्या नियंत्रणामध्ये प्रामुख्याने संसाधनाचे वाटप उपयोग इ. गोष्टीं विचारात घेतल्या जातात. यामध्ये ठरविण्यात आल्याप्रमाणे कामगिरी घडून आली आहे का ? संसाधनांचा उपयोग व्यवस्थितपणे होतो का ? उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी संसाधनाचा महत्तम उपयोग करून घेण्यासाठी कोणते उपाय योजिले जात आहेत ? इ. प्रश्नांची सोडवणूक केली जाते. कामकाजाच्या नियंत्रणामध्ये अंदाजपत्रकीय नियंत्रण, दर्जा, गुणवत्ता नियंत्रण, सामुग्री तालिका नियंत्रण, उत्पादन नियंत्रण, खर्च नियंत्रण इ. गोष्टी समाविष्ट होतात.

व्यूहरचनात्मक नियंत्रण आणि कामकाजाचे नियंत्रण यामधील भेद:

व्यूहरचनात्मक नियंत्रण (Strategic control)	कामकाजाचे नियंत्रण (Operational control)
१) हेतू - व्यूहरचनेची अंमलबजावणी व्यवस्थितपणे होत आहे किंवा नाही हे पडताळून पाहणे हा व्यूहरचनात्मक नियंत्रणाचा प्रधान हेतू असतो. व्यूहरचना प्रभावी होण्यासाठी आवश्यकता भासल्यास त्यामध्ये बदल केले जातात.	कामकाजाच्या नियंत्रणाचा मुख्य उद्देश असा असतो की व्याव. उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी संसाधनांचा उपयोग व्यवस्थितपणे होत आहे किंवा नाही ते पाहणे.

व्यूहरचनात्मक नियंत्रण (Strategic control)	कामकाजाचे नियंत्रण (Operational control)
वातावरण परिस्थिती- व्यूहरचनेचे नियंत्रण हे अन्तर्गत तसेच बहिर्गत घटकांशी निगडीत असते.	कामकाजाच्या नियंत्रणामध्ये बाह्य घटकांचा विचार केला जात नाही फक्त अन्तर्गत घटक विचारात घेतले जातात.
नियंत्रण करणाऱ्या अधिकारी व्यक्ती- व्यूहरचनेचे नियंत्रण हे केवळ वरिष्ठ व्यवस्थापनामार्फतच केले जाते पण काही वेळेस वरिष्ठ व्यवस्थापनावरील व्यक्ती इतर स्तरावरील व्यक्तींचे देखील सहकार्य मिळवित असतात.	वरिष्ठ अधिकार्यांचे मार्गदर्शन घेऊन मध्यम व कनिष्ठ स्तरावरील अधिकारी कामकाजाचे नियंत्रण करीत असतात.
वेळेची मर्यादा- व्यूहरचनात्मक नियंत्रणाचा कालावधी हा नेहमीच प्रदीर्घ असतो कारण व्यूहरचनेची अंमलबजावणी ही दीर्घ कालीन प्रक्रिया असते.	कामकाजाचे नियंत्रण हे तुलनेने अल्पकालीन असते कारण येथे केलेल्या कामाचे मूल्यमापन करावयाचे असते.
तंत्रे- सभोवतालच्या परिस्थितीचा सूक्ष्म अभ्यास (Scanning) माहितीचे संकलन, प्रश्न आणि आढावा अशी तंत्रे व्यूहरचनात्मक नियंत्रणासाठी वापरली जातात.	अंदाजपत्रक कार्यवेळापत्रक, सामुग्री तालिका नियंत्रण, ध्येयनिष्ठ व्यवस्थापन (M.BO) इ. तंत्रे कामकाजाच्या नियंत्रणासाठी वापरली जातात.
मुख्य संबंध- व्यूहरचनात्मक नियंत्रणाचा मुख्य संबंध हा संघटनेच्या भविष्यकाळातील वाटचालीशी असतो.	कामकाजाचे नियंत्रण हे योजना प्रमाणे आणि कार्यपद्धतीशी निगडीत असल्याने तेथे भविष्याचा विचार अपेक्षित नसतो.
माहितीचे स्वरूप- व्यूहरचनेच्या नियंत्रणासाठी ऐतिहासिक तसेच भविष्यकालीन माहितीचा वापर केला जातो.	कामकाजाच्या नियंत्रणाची माहिती ही मागील घटनावर आधारित असते.
लवचिकता- व्यूहरचना ही सभोवतालच्या परिस्थितीवर अवलंबून असल्याने त्यामध्ये लवचिकता असते.	कामकाजाच्या नियंत्रणाबाबत लवचिकतेचा प्रश्न उद्भवत नाही. कारण त्यांना व्यूहरचनेमध्ये ठरवून दिलेल्या आराखड्याप्रमाणेच काम करावे लागते. तेथे फारसे स्वातंत्र्य अनुभवता येत नाही.

१२.९ स्वाध्याय

- १) व्यूहरचनात्मक मुल्यांकन आणि नियंत्रण म्हणजे काय ? त्याचे स्वरूप स्पष्ट करा.
- २) व्यूहरचनेचे मुल्यांकन आणि नियंत्रण का महत्त्वाचे असते.
- ३) व्यूहरचनेच्या परिणामकारकतेसाठी त्याचे मूल्यमापन केले पाहिजे आणि मूल्यमापनासाठी निश्चित निकष ठरविले पाहिजेत स्पष्ट करा.
- ४) व्यूहरचनेच्या मुल्यांकनातील प्रमुख अडथळे सविस्तर सांगा.
- ५) परिणामकारक मुल्यांकन प्रणालीच्या पुर्वअटी स्पष्ट करा.
- ६) व्यूहरचनेच्या मुल्यांकन आणि नियंत्रण प्रक्रियेतील विविध टप्प्यांची चर्चा करा.
- ७) व्यूहरचनात्मक नियंत्रण आणि कामकाजाचे नियंत्रण यांमधिल फरक सांगा ?

मूल्यांकन आणि नियंत्रणाची तंत्रे

पाठाची रचना

- १३.० उद्दिष्टे
- १३.१ प्रस्तावना
- १३.२ व्यूहरचनात्मक नियंत्रणासाठी मूल्यांकन तंत्रे
- १३.३ कामकाजाचे नियंत्रण
- १३.४ अंदाजपत्रकीय नियंत्रण
- १३.५ प्रभावी अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाच्या पूर्व अटी
- १३.६ अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाचे फायदे आणि मर्यादा
- १३.७ पर्ट
- १३.८ सी.पी.एम्. चिकित्सात्मक पथ पद्धती
- १३.९ तफावतीचे विश्लेषण
- १३.१० व्यवसाय संघटनेची कामगिरी मोजणे
- १३.११ स्वाध्याय

१३.० उद्दिष्टे

- १) व्यूहरचनात्मक नियंत्रणासाठी मूल्यांकन तंत्रे अभ्यासणे.
- २) कामकाजाचे नियंत्रण ही संकल्पना स्पष्ट करून त्याचे स्वरूप अभ्यासणे.
- ३) अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाचा अर्थ व वैशिष्ट्ये अभ्यासणे.
- ४) प्रभावी अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाच्या पुर्व अटींची चर्चा करा.
- ५) अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाचे फायदे व मर्यादा स्पष्ट करणे.
- ६) मूल्यांकन व नियंत्रणाचे पर्ट आणि सी. पी. एम्. ही तंत्रे अभ्यासणे.

१३.१ प्रस्तावना

व्यवसाय संघटनेकडून व्यूहरचनेसाठी सारे व्यावसायिक कौशल्य बुद्धिमत्ता आणि संसाधने पणास लावली जातात. प्रसंगी मोठ्या प्रमाणावर जोखीमही पत्करली जाते. त्यामुळे व्यूहरचनेचे नियंत्रण करणे ही महत्त्वपूर्ण जबाबदारी वरिष्ठ व्यवस्थापनाकडून पार पाडली जाते. योग्य ती व्यूहरचना योग्य त्या वेळी प्रत्यक्षात आणल्यास व्यवसाय संस्था वैभवाप्रत पोहचू शकते. पण जर का त्यांच्यामध्ये हलगर्जीपणा वा निष्काळजीपणा घडून आणल्यास केवळ संसाधनांचा अपव्यय घडून येतो असे नाही तर व्यवसायाला आपले स्थान देखील प्रसंगी गमवावे लागते. त्यामुळे व्यूहरचनेचे मूल्यांकन

करण्यासाठी आणि त्याच्यावर परिणामकारकपणे नियंत्रण ठेवण्यासाठी विविध तंत्रांचा उपयोग केला जातो. अर्थात व्यावसायिक परिस्थितीनुरूप या तंत्रामध्ये दिवसेंदिवस सुधारणा घडून येत राहतात.

१३.२ व्यूहरचनात्मक नियंत्रणासाठी मूल्यांकन तंत्रे

व्यूहरचनेच्या नियंत्रणाची काही प्रमुख तंत्रे पुढील प्रमाणे आहेत.

१) गृहितांवर नियंत्रण:

नियोजन करताना व व्यूहरचनेची आखणी करताना व्यवसायान्तर्गत व बाह्य गोष्टींच्याबाबतीत काही गोष्टी गृहीत धराव्या लागतात. ही गृहिते नियंत्रित वा अनियंत्रित अशी दोन्ही स्वरूपाची असू शकतात. व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करताना आणि विशिष्ट कालावधीनंतर त्याचा आढावा घेताना गृहितांचा विचार प्राधान्याने करावा लागतो. कारण गृहितांबाबतचे अंदाज चुकले तर व्यूहरचनेची अंमलबजावणी व्यवस्थितपणे होऊ शकत नाही. गृहिते ही अनेकविध घटकांच्यावर अवलंबून असतात. व्यूहरचनेवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी आणि त्यामध्ये सुधारणा घडवून आणण्यासाठी गृहितांवर नियंत्रण ठेवणे गरजेचे आहे. उत्पादनाचे प्रमाण ठरविताना विक्रीविषयक काही आराखडे बांधलेले असतात म्हणजेच गृहिते ठरविलेली असतात. पण काही नैसर्गिक, सामाजिक, आर्थिक कारणांमुळे ही गृहिते चुकीची ठरल्यास व्यूहरचनेची अंमलबजावणी प्रभावीपणाने होऊ शकत नाही.

२) अंमलबजावणीबाबतचे नियंत्रण :

व्यवसायाचे नियोजन, प्रकल्प कार्यक्रम यांना मूर्त स्वरूप घावयाचे झाले तर ते व्यूहरचनेच्या स्वरूपात शक्य असते. त्यामुळे व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीमध्ये साधन सामुग्रीचे वाटप कसे करण्यात आले आहे आणि त्याचा, विनियोग कशा प्रकारे होत आहे. याकडे लक्ष देणे गरजेचे ठरते. म्हणजेच व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीवर नियंत्रण ठेवताना विशेष काळजी घेतली पाहिजे आणि त्यामध्ये दोष उत्पन्न झालेले असल्यास ते तातडीने दूर केले पाहिजे.

३) व्यूहरचनात्मक देखरेख :

संपूर्ण व्यवसाय संघटनेवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी व्यूहरचनेवर व्यवस्थितपणे देखरेख ठेवली जाते. देखरेखीमुळे संसाधनचा अपव्यय टाळला जातो आणि व्यावसायिक उद्दिष्टांचे निर्धारित वेळेत आणि कमीत कमी संसाधनमध्ये साध्य करणे शक्य होते.

४) विशेष देखरेखीचे नियंत्रण:

व्यवसाय संघटनांना काही वेळेस नैसर्गिक आपत्ती, कारखान्यांमधील बिघाड, दंगली, जाळपोळ, सामाजिक असंतोष यासारख्या गोष्टींना सामोरी जावे लागते आणि त्यामुळे व्यावसायिक उद्दिष्टांचे साध्य करण्यात अनेक अडचणी निर्माण होऊ शकतात. त्यामुळे अशा वेळेस व्यूहरचनात्मक देखरेखीमध्ये विशेष घटनांकडे आपत्तीबाबत विशेष दक्ष व सतर्क रहावे लागते.

५) व्यूहरचनात्मक उड्डाणावर नियंत्रण:

सध्याची व्यवसायाची स्थिती ही स्पर्धायुक्त, जोखीमभरी आहे, तेथे सतत अस्तित्वासाठी लढा द्यावा लागतो. व्यवसायाला आपले स्थान अबाधित राखावयाचे असल्यास उत्पादन, विक्री यामध्ये सतत वाढ करावी लागते. जर ती तशी केली नाही तर त्या व्यावसायिकाला आपले स्थान गमवावे लागते. यासाठी संशोधन व विकास विभागाद्वारे नवनवी उत्पादनाची विपणनाची तंत्रे शोधावी लागतात. व्यवसायाचे संगणीकरण, आधुनिकीकरण केले जाते, बाजारपेठेत नवीन उत्पादन आणले जाते, विपणनाचा पर्यायाने विक्रीय प्रवर्तनाचा महत्त्वाकांक्षी कार्यक्रम आखला जातो. अशा वेळेस व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीवर नियंत्रण ठेवण्यासाठी व्यूहरचनात्मक उड्डाणावर देखरेख ठेवली जाते. तसेच नियंत्रण ठेवले जाते.

व्यूहरचनात्मक उड्डाणावर नियंत्रण ठेवण्यासाठी खालील चार तंत्रांचा वापर केला जातो ती तंत्रे पुढील प्रमाणे.

अ) व्यूहरचनात्मक बाबींचे व्यवस्थापन:

व्यूहरचना आखताना त्यामध्ये काही मुद्यावर भर दिला जातो. उदा. विपणनामध्ये वस्तूचे वितरण, अधिक सक्षम करणे. ग्राहक संबंध व्यवस्थापन निर्यातीची सीमा विस्तृत करणे, उत्पादनामध्ये उत्पादन खर्च कमी करणे, वस्तुंची गुणवत्ता वाढविणे यासाठी त्याचा डिझाईनमधील आकर्षकता वाढविणे त्यामध्ये व्हरायटी आणणे, वस्तुंची उपयुक्तता, सुरक्षितता वाढविणे इ. यासारख्या व्यूहरचनात्मक बाबींवर भर दिला तर काय परिणाम घडून येतील ते किती प्रमाणात अनुकूल असतील या सारख्या बाबींचा विचार अशा प्रकारच्या नियंत्रणामध्ये केला जातो.

ब) प्रणालीची रचना:

यामध्ये संगणकाद्वारे सॉफ्टवेअर विकसित केले जाते आणि त्याद्वारे व्यवसाय संघटनेमध्ये सुधारणा घडवून आणली जाते. ही पद्धती विशेष अत्याधुनिक समजली जाते. यामध्ये सर्व व्यावसायिक कृतींचा तुलनात्मक अभ्यास केला जातो आणि प्रचलित उत्पादन / विपणन प्रणालीला पर्याय शोधले जातात सातत्याने चालणारी ही प्रणाली असते.

क) व्यूहरचनात्मक क्षेत्रीय पृथ्यकरण:

कंपनीच्या विविध घटकांमध्ये जी एकवाक्यता (Synergy) असते ती व्यवसायाच्या प्रगतीच्या दृष्टीने विशेष महत्त्वाची आहेत. विपणनाच्या मिश्रणातील उत्पादन विकास आणि वस्तुंचे प्रवर्तन असे घटक एकत्र केल्यास त्याचा अपेक्षेपेक्षा जास्त परिणाम दिसून येतो आणि तो एकत्रित स्वरूपाचा असतो तो वेगळा दर्शविता येत नाही किंवा - तो जाणता येत नाही

ड) व्यवसायाचे वातावरण:

व्यवसायाभोवतालचे वातावरण कसे आहे याबद्दल विविध व्यावसायिकांच्या विविध कल्पना असतात म्हणजेच सभोवतालची परिस्थिती एखाद्या व्यवसायाकडे कशी घेतो ह्यावर व्यूहरचनेची अंमलबजावणी अवलंबून असते, त्यामुळे व्यावसायिकाचे सभोवतालच्या परिस्थितीचे आकलन

(Pereption) महत्त्वपूर्ण ठरते.

इ) जबाबदारीचे केंद्र :

विविध प्रकारची कार्ये, प्रकल्प किंवा विभागांच्यावर देखरेख ठेवण्यासाठी मध्यवर्ती केंद्रे प्रस्थापित केली जातात. अशी केंद्रे स्थापन करण्यामागील उद्देश म्हणजे त्याचे अलिप्तपणे मूल्यमापन करता यावे या मूल्यमापनावर इतर घटकांचा परिणाम घडून येतो त्यामुळे अशा प्रत्येक केंद्रासाठी स्वतंत्र अंदाजपत्रक असते आणि त्याअनुशंगाने संसाधनची तपासणी केली जाते. जबाबदारी केंद्राचा प्रमुख हा त्या प्रकल्पाच्या विभागाचा किंवा विशिष्ट कामाचा व्यवस्थापक असतो. ही जबाबदारीची केंद्रे पुढील प्रमाणे असू शकतात.

अ) प्रमाणीत खर्च केंद्र:

यामध्ये प्रत्येक कृतीचा प्रमाणीत खर्च ठरविला जातो. अर्थात यामध्ये प्रत्यक्ष व अप्रत्यक्ष अशा दोन्ही खर्चाचा समावेश होतो. प्रत्यक्ष मोजण्यात आलेला खर्च आणि प्रमाणीत खर्च यांची तुलना केली जाते आणि तफावत आल्यास त्यामधील प्रमुख जबाबदार घटकांचा अभ्यास करून ही तफावत कमी करण्यासाठी उपाय योजले जातात.

ब) उत्पन्न केंद्र :

ज्याप्रमाणे खर्चाचे केंद्र ठरविले जाते त्याप्रमाणे उत्पन्नाचे केंद्र देखील प्रस्थापित केले जाते. यामध्ये विविध उत्पादनांच्या विक्रीतून किती उत्पन्न मिळणार आहे. याबद्दलचे आडाखे बांधले जातात आणि प्रत्यक्षातील महसूल व अपेक्षित महसूल यांची तुलना करून तफावत शोधली जाते व ती दूर करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

क) खर्चाचे केंद्र:

या मध्ये वस्तू उत्पादित करण्यात आलेल्या किंवासेवा यांचा विचार न करता पैशामध्ये घडून आलेला खर्च मोजला जातो. त्याची प्रमापे ठरविली जातात आणि प्रत्यक्षात घडून आलेल्या खर्चाशी त्याची तुलना केली जाते.

ड) नफ्याचे केंद्र:

या मध्ये व्यवसायाची कामगिरी ही विक्री म्हणजेच उत्पन्न आणि खर्च यांच्यातील आधिक्यानुसार म्हणजेच नफ्यानुसार मोजली जाते आणि त्यामध्ये विचलन घडून आल्यास ते दूर करण्यासाठी उपाय योजना केल्या जातात.

इ) गुन्तवणूक केंद्र:

व्यवसायाची संसाधने आणि त्यांच्या सेवा किंवा उत्पादने यांच्यामधील फरक मोजला जातो. त्याचबरोबर भागधारकांना त्यांनी गुन्तविलेल्या रक्कमेवर किती मोबदला देण्यात आला हे देखील

तपासून पाहिले जाते.

१३.३ कामकाजाचे नियंत्रण (Operational Control)

विशिष्ट काम परिणामकारकपणे आणि कार्यक्षमपणे पार पाडले जाते किंवा नाही या साठी कामकाजाचे नियंत्रण केले जाते. अर्थात याची व्याप्ती व्यूहरचनात्मक नियंत्रणापेक्षा बरीच कमी असते परन्तु याचे यश हे अखेरीस व्यवसायाच्या एकूण यशामध्ये वा प्रगतीमध्ये सहाय्यभूत ठरत असते. या नियंत्रणामध्ये अधिक वस्तूनिष्ठता व काटेकोरपणा / अचुकता असते. यामुळे व्यवसाय संस्थेची उद्दिष्टे परिणामकारकपणे व कार्यक्षमतेत पार पाडणे शक्य होते. याचे स्वरूप पुढील प्रमाणे आहे -

१) अन्तर्गत विश्लेषण :

याचा संबंध व्यवसाय संस्थेच्या सामर्थ्याशी व कमकुवतपणाशी असतो. यामध्ये पुढील तंत्राचा समावेश होतो.

अ) परस्पर संबंधीत कामाचे विश्लेषण:

व्यवसायामध्ये जी अनेकविध कार्ये पार पाडली जातात ती एकमेकांवर अवलंबून असतात किंवा एकमेकांशी निगडित असतात. उदा. उत्पादन, सेवा प्रदान करणे किंवा उत्पादन व सेवांचे विपणन करणे इ. नियंत्रणाचा ही कार्ये स्वतंत्र केली जातात. त्यांची विशिष्ट भूमिका जाणली जाते आणि कामगिरी तपासून पाहिली जाते. अपेक्षित काम आणि प्रत्यक्षातील काम यांची तुलना करून विचलन आढळून आल्यास ते दूर केले जाते.

ब) परिणामात्मक विश्लेषण:

या मध्ये मोजता येणाऱ्या घटकांचे मूल्यामापन केले जाते. मग ते घटक आर्थिक असोत वा आर्थिकेतर असोत. हे विश्लेषण अंमलबजावणीच्या दृष्टीने सोपे असल्याने त्याचा व्यवहारात प्राधान्याने विचार केला जातो. यामध्ये गुणोत्तर विश्लेषण, विपणनातील श्रेणी क्रम, जाहिरातीचा प्रतिसाद इ. गोष्टींचा समावेश होतो. ही पद्धती सर्वच कर्मचाऱ्यांना मान्य होण्यासारखी असते.

क) गुणात्मक विश्लेषण:

ज्या कामगिरीचे, विभागांचे कामकाज परिणामात्मक स्वरूपाचे नसते. तेथे गुणात्मक विश्लेषण उपयुक्त ठरते व ते वापरले जाते. उदा. कामगारांची निष्ठा, कार्यप्रेरणा, मनोधैर्य या गोष्टी मोजता येण्यासारख्या नसल्या तरी त्याचे व्यवसायाच्या कामगिरीमधील योगदान महत्त्वपूर्ण नसते. यासाठी बाजारपेठेची पाहणी, प्रयोग, निरीक्षणे यांचे उपयोग केला जातो.

२) सर्वसमावेशक विश्लेषण:

यामध्ये एखादे कामकाज, विभाग वा घटक विचारात घेतला जात नाही तर एकंदर कामगिरीचे किंवा संपूर्ण कामगिरीचे मूल्यमापन केले जाते. विभागीय विश्लेषणाबरोबरच अशा प्रकारचे सर्वसमावेशक विश्लेषण व्यावसायिक प्रगतीच्या दृष्टीने महत्त्वाचे ठरते.

अ) महत्त्वपूर्ण घटकांचे मूल्यांकन (Key factor rating):

यामध्ये व्यवसायातील महत्त्वपूर्ण घटक जाणून घेतले जातात आणि त्यानुसार व्यवसायाच्या कामगिरीचे मूल्यांकन केले जाते.

उदा. बऱ्याच व्यवसायांमधील महत्त्वपूर्ण घटक विक्री असतो. कारण सर्व प्रथम विक्रीबाबतचा पूर्वांनुमान ठरविले जाते व त्या अनुषंगाने उत्पादन, खरेदी, प्रशासन, कर्मचारी नियुक्ती इ. विभागातील कामांचे नियोजन केले जाते. अशा वेळेस विक्री ह्या महत्त्वापूर्ण घटकाचे मूल्यांकन केल्यास ते पुरेसे ठरू शकते.

ब) समतोल पद्धतीचे मूल्यांकन:

यामध्ये कामगिरीसंबंधीचे चार महत्त्वपूर्ण घटक विचारात घेतले जातात. जसे १) ग्राहकांबाबतचा बृहत आराखडा २) अन्तर्गत व्यावसायिक बृहत आराखडा, ३) नवउन्मेष आणि अध्ययन व ४) वित्तीय घटक, या चार घटकांमध्ये योग्य ते संतुलन साधून व्यवसायाच्या कामगिरीचे मूल्यांकन केले जाते. यामध्ये व्यवसायाशी संबंधित अशा सर्व घटकांचा समतोलाला विचार करणे शक्य होते.

क) नेटवर्क तंत्रे - Network Techniques:

यामध्ये नियोजन व नियंत्रणासाठी गणिती तंत्रांचा वापर केला जातो. जसे प्रकल्प मूल्यमापन आणि पुर्तआढावा तंत्र पर्ट व चिकित्सात्मक मार्गाची पद्धत (ली.पी.एम.) ही तंत्रे कामगिरीच्या नियंत्रणाबाबत विशेष लोकप्रिय आहेत. यामध्ये सिनियर प्रोग्रॅमिंग तंत्रांचा उपयोग केला जातो. यामध्ये व्यवसायातील सर्वात दीर्घ कालीन कृती कोणती आहे ते आधी ठरविले जाते आणि त्यानंतर इतर लहान मोठ्या कृतींना सुरवात केली जाते की ज्यामुळे विविध व्यावसायिक कामांचा समन्वय साधता येईल. ही पद्धती सर्वप्रथम दुसऱ्या महायुद्धामध्ये अमेरिकेत पाणबुड्यांच्या निर्यातीसाठी वापरली गेली.

ड) उद्दिष्टाभिमुख व्यवस्थापन (Management by Objective):

व्यावसायिक नियोजनाची व नियंत्रणाची ही वैशिष्ट्यपूर्ण व अभिनव अशी पद्धती आहे. यामध्ये उद्दिष्टानुरूप कामकाजाची आखणी ही मध्यम स्तरावरील अधिकारी त्यांच्या सहाय्यकांच्या बरोबर संयुक्तरित्या तयार करतात आणि अंतिम मंजूरीसाठी ती व्यवस्थापनाकडे पाठविली जाते. वरिष्ठ व्यवस्थापनाने त्यास मंजूरी दिल्यानंतर त्यांची अंमलबजावणी पुन्हा मध्यम स्तरावरील कर्मचाऱ्यांकडून केली जाते. म्हणजेच कामगारांना व्यवस्थापनातील सहभाग या मधून शक्य होतो. यामुळे कर्मचाऱ्यांची बांधिलकी व कार्यप्रेरणा वाढीस लागते. ही पद्धत पीटर ड्रकर यांनी विकसित केली आणि अल्पावधीत ती जगभर प्रसिद्ध झाली.

३) परस्पर सामंजस्याचा करार:

विशिष्ट प्रकल्प पार पाडण्यासाठी उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी अन्य शासकीय वा बिगरशासकीय देशान्तर्गत वा विदेशी संस्थेशी सामंजस्याचा करार केला जातो. यामध्ये विपणनविषयक सहकार्य, तंत्रज्ञानविषयक सहकार्य, प्रकल्पांची बांधणी इ. बाबी असू शकतात. या करारामध्ये उभयतांची कर्तव्ये, जबाबदाऱ्या, उत्तरदायित्व इ. स्पष्टपणे नमुद केली जातात. कोकण रेल्वेची उभारणी करताना कोकण रेल्वे महामंडळ व जपान यांच्यामध्ये तांत्रिक सहकार्याबाबत करार घडून आला होता.

४) अंदाजपत्रकीय नियंत्रण:

नियंत्रणाचे एक साधन म्हणून अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाचा अवलंब केला जातो. यामध्ये विविध विभागांची, प्रकल्पांची, कामकाजाची अंदाजपत्रके तयार केली जातात आणि त्यासाठी जबाबदार कोण आहे हे पाहिले जाते आणि ती तूट वा तफावत भविष्यात दूर करण्याचा प्रयत्न केला जातो.

५) शून्याधारित अंदाज पत्रक:

अंदाजपत्रकामधीलच हा एक प्रकार असून त्यामध्ये मागील खर्चाचा किंवा कामगिरीचा किंवा तरतुदींचा विचार न करता स्वतंत्रपणे आधारभूत वर्ष ठरविले जाते व त्यानुसार खर्चविषयक बाकीचे नियंत्रण केले जाते. राज्य सरकार, जिल्हा परिषदा वा अन्य सरकारी उपक्रमामध्ये त्यांचा वापर प्राधान्याने केला जातो. शून्याधारित अंदाजपत्रकामुळे खर्चाचे नियंत्रण व तुलना अधिक वास्तवपूर्णरित्या केली जाते.

अशा रितीने कामकाजाचे नियंत्रण पार पाडले जाते. अतीतीव्र स्पर्धेच्या युगात जागतिकीकरणामध्ये व्यवसायाला आपले स्थान कायम टिकवून ठेवावयाचे झाल्यास व्यूहरचनात्मक कामकाजाच्या नियंत्रणाला विशेष महत्त्व प्राप्त झाले आहे.

१३.४ अंदाजपत्रकीय नियंत्रण (Budgetary control)

आर्थिक नियंत्रणाचे एक प्रभावी साधन म्हणजे अंदाजपत्रकीय नियंत्रण होय. अंदाजपत्रक ही कल्पना पार पुरातन काळापासून माणसाला परिचीत आहे. ग्रीक तत्त्वज्ञानात या संकल्पनेचा उगम दिसून येतो. इंग्रजी बजेट हा शब्द मूळ ग्रीक भाषेतून निर्माण झाला. त्याचा अर्थ पैसे ठेवण्याची पर्स अथवा बॅग असा होतो. आज अंदाजपत्रक या संकल्पनेचा वापर सरकारी तसेच बिगरसरकारी संघटना, खाजगी कंपन्यांमध्ये केला जातो. आम जनता देखील केंद्र व राज्य सरकारच्या अंदाजपत्रकाकडे लक्ष ठेवून असते.

वॉल्टर बिग यांनी अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाची व्याख्या पुढील प्रमाणे केली आहे. अंदाजपत्रकीय नियंत्रण ही संज्ञा अशा व्यवस्थापन व लेखा नियंत्रण प्रणालीकरिता उपयोगात आणली जाते की, तिच्या साहाय्याने शक्य तेवढ्या सर्व क्रिया व उत्पादन याबद्दल आगाऊ अनुमान केले जाते आणि जेव्हा प्रत्यक्ष परिणाम माहित होतात तेव्हा या परिणामांची अंदाजपत्रकामधील अंदाजाशी तुलना केली जाते.”

सारांशाने असे म्हणता येईल की, अंदाजपत्रकीय नियंत्रण हे व्यावसायिक नियंत्रणाचे एक

प्रमुख साधन असून शासकीय, अशासकीय, निगमविषयक अशा सर्वच क्षेत्रात त्याचा मोठ्या प्रमाणावर वापर होताना आढळून येतो. नियोजनाच्या आराखड्याचे ते निर्देशक गणले जाते. अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाचा प्रधान हेतू हा व्यावसायिक कृतींवर नियंत्रण ठेवणे असा असला तरी अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाची मुख्य उद्दिष्टे या प्रमाणे सांगता येतील.

अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाची उद्दिष्टे:

१) धोरणांची अंमलबजावणी करणे:

व्यावसायिक धोरणे ही व्यवसायाची दिशा ठरवित असतात. व्यावसायिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यवस्थापनाच्या प्रत्येक स्तरावर धोरणे निर्धारित केली जातात. पण या धोरणांच्या प्रभावी अंमलबजावणीसाठी अंदाजपत्रकीय नियंत्रण हे अत्यंत उपयुक्त असे साधन आहे. उत्पादनाचे विशिष्ट उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी कच्चा माल, यंत्रसामुग्री, उपकरणे, मनुष्यबळ यांची गरज ठरवावी लागते आणि ही गरज सांख्यिकी स्वरूपात अंदाजपत्रकाद्वारे ठरविली जाते. परिणामात्मक नियंत्रणाचा अंदाजपत्रकीय नियंत्रण हा आत्मा आहे असे म्हटल्यास ते फारसे अप्रस्तुत ठरणारे नाही.

२) व्यावसायिक कृतींचे सुसुत्रीकरण करणे:

व्यावसायिक व्यवस्थापनात समन्वय किंवा सुसुत्रीकरण हा महत्त्वपूर्ण घटक असतो. व्यवसायामध्ये अनेक कार्ये, प्रक्रिया, कार्यपद्धती पार पाडल्या जातात. काही कार्यांना बराच कालावधी लागतो तर काही कार्ये अल्पावधीत पूर्ण होणारी असतात या सर्वांमध्ये योग्य तो वेळ वाचला जाणे गरजेचे आहे. अंदाजपत्रकीय नियंत्रणामुळे असा समन्वय सहजच साधला जातो. त्यासाठी वेगळे नियोजन करण्याची गरज नसते. किंबहुना असा समन्वय साधला जाण्यासाठी सक्षम अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाची गरज असते.

३) प्रत्येक कार्यावर नियंत्रण ठेवले जाते:

अंदाजपत्रकीय नियंत्रणामुळे प्रत्येक व्याव. कृतीवर नियंत्रण ठेवले जाते. उदा. विक्रीचा अंदाज आणि प्रत्यक्षातील विक्री यांची तुलना केली जाते. जर विक्रीवर केला जाणारा खर्च पुरेशा प्रमाणात केला जात नसेल तर त्याची कारणे शोधली जातात. ज्या प्रमाणात प्रत्येक विभागासाठी, युनिटसाठी खर्चाची तरतुद केली जाते. त्या प्रमाणात खर्च झाला पाहिजे. अधिक चांगल्या कामगिरीमुळे खर्च अधिक झाला तरी चालेल पण खर्च होऊ शकला नाही हे समर्थनीय नसते. त्याची कारणमिमांसा करणे गरजेचे ठरते म्हणजेच विविध व्याव. कार्यावर नियंत्रण करण्यासाठी अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाचे तंत्र वापरले जाते.

४) कार्यक्षमता वाढते:

कार्यक्षमता ही आदान व प्रदानाच्या गणोत्तराशी निगडीत असते. जर आदान स्थिर राहिला आणि प्रदानामध्ये (विक्री/ सेवा/ उत्पादन) वाढ झाल्यास कार्यक्षमता वाढते. एकंदर कामगिरी सुधारते. अंदाजपत्रकीय नियंत्रणामुळे व्यवस्थापकामध्ये खर्चविषयक जाणीव निर्माण होते. ते अनावश्यक खर्च टाळून कमीत कमी साधनसामुग्रीमध्ये महत्तम प्रदान / फल प्राप्त करण्याचा प्रयत्न करतात. यामुळे व्यावसायिक कार्यक्षमता वाढण्यास मदत होते.

५) प्रतिकृतीच्यामुळे निर्मितीविषयक खर्चाचा अंदाजबांधणे शक्य होते:

अंदाजपत्रकीय नियंत्रणामध्ये उत्पादन विषयक / निर्मितीविषयक मॉडेल तयार होते. हे मॉडेल सर्वसमावेशक स्वरूपाचे असते. त्यामुळे विशिष्ट उद्दिष्ट साध्य करण्यासाठी कोणत्या बाबतीत उदा. वित्तीय प्रबंधन, उत्पादन तंत्र, मनुष्यबळ इ. समस्या उद्भवू शकते, याबाबत अंदाज बांधणे शक्य होते व त्यामुळे वेळीच उपाययोजना करणे शक्य होते.

६) जबाबदाऱ्यादर्शवून देता येतात:

अंदाजपत्रकीय नियंत्रणामध्ये व्यवसायातील प्रत्येक घटकांचे एकत्रीकरण करून त्यापासून प्रमुख अंदाजपत्रक (Master Budget) तयार केले जाते. म्हणजेच अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाच्या प्रक्रियेमध्ये सर्व प्रथम कार्यात्मक अंदाजपत्रके तयार केली जातात. जसे जाहिरातीचे अंदाजपत्रक कच्चा मालाचे, जाहिरातीचे अंदाजपत्रक, विक्रीचे अंदाजपत्रक, विक्री खर्चाचे अंदाजपत्रक इ. अशा प्रकारची कार्यात्मक अंदाजपत्रके ही संबंधीत विभागप्रमुखाकडून तयार केली जातात व त्यानंतर त्यांचे एकत्रीकरण करून त्यांच्या अंमलबजावणीची योजना तयार केली जाते. त्यामुळे संबंधित विभागप्रमुखाच्या व्यवस्थापकाच्या त्या संदर्भात जबाबदाऱ्या कोणत्या आहेत ते दर्शवून देता येते.

७) साधनसामुग्रीचा पर्याप्त वापर शक्य होतो:

अंदाजपत्रकीय नियंत्रणामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये जबाबदारीची जाणीव निर्माण होते. साधनसामुग्रीचा पर्याप्त वापर करून घेण्यासाठी प्रसंगी ते विविध तंत्रे विकसित करतात. साधनसामुग्रीचा प्रमाणापेक्षा जास्त वापर झाल्यास, वापर पुरेसा न झाल्यास त्याच्या कारणांचा शोध घेतला जातो आणि त्याला जबाबदार कोण आहे ते शोधले जाते. आणि शक्य झाल्यास त्याच्यावर कारवाई केली जाते. या सर्वांमुळे साधन सामुग्रीचा पर्याप्त वापर शक्य होतो.

८) विचलन दूर केले जाते:

अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाद्वारे ठरविण्यात आलेली प्रमाणे आणि प्रत्यक्षातील कामगिरी यांची तुलना केली जाते. विविध कार्यासाठी, विभागांसाठी खर्चाचे प्रमाण ठरवून दिले जाते आणि विशिष्ट कालावधीनंतर ठरविण्यात आलेले खर्चाचे प्रमाण व प्रत्यक्षात घडून आलेला खर्च याची तुलना करून त्यामधील विचलन वा तफावत शोधली जाते आणि भविष्यात अशी तफावत निर्माण होऊ नये. झालेली तफावत दुरुस्त व्हावी यासाठी योग्य ती पाऊले व्यवस्थापनाकडून उचलली जातात.

९) अंतर्गत प्रणाली समायोजित केली जाते:

पुरेशा प्रमाणात एखाद्या विभागासाठी खर्च न होणे, खर्चाची तरतुद अपुरी असणे, खर्चाची अवाजवी तरतुद करणे यासारख्या गोष्टी प्रत्यक्षपणे व्यवसायाच्या कामगिरीवर, कार्यक्षमतेवर प्रतिकूल परिणाम घडवून आणतात हे रोखण्यासाठी व्यवसायाच्या अन्तर्गत प्रणालीचे मूल्यमापन केले जाते आणि त्यामध्ये त्रुटी आढळून आल्यास योग्य त्या उपाययोजना आखल्या जातात. अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाच्या प्रभावी अंमलबजावणीमुळे व्यवसायान्तर्गत त्रुटी दर्शवून दिल्या जातात आणि त्या अनुषंगाने अन्तर्गत प्रणालीचे समायोजन केले जाते.

१०) वित्तीय साधनांच्या तरतुदी :

विशिष्ट उत्पादनासाठी, प्रकल्पासाठी, प्रक्रियेसाठी विविध विभागांनाकित्ती खर्च लागणार आहे याचा अंदाज अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाद्वारे बांधला जातो आणि या सर्वांचे एकत्रीकरण करून प्रमुख अंदाजपत्रक तयार केले जाते आणि त्याच्या अनुषंगाने आर्थिक तरतुदी केल्या जातात. साधनसामुग्रीचे पर्याप्त वाटप केले जाते. व्यवस्थापकाची पर्यायाने संचालकांची ही अंती जबाबदारी असते. आणि त्यासाठी ते नेहमीच प्रयत्नशील असतात. थोडक्यात असे म्हणता येईल की, यंदाजपत्रकीय नियंत्रणाद्वारे वित्तीय साधनांच्या तरतुदी केल्या जातात.

१३.५ प्रभावी अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाच्या पूर्व अटी

१) सुयोग्य व अचूक नोंदी :

अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाचे यश हे प्रामुख्याने विविध विभागांनी ठेवलेल्या नोंदीवर अवलंबून असते. व्यवस्थापनाच्या विविध स्तरावर जे विविध अधिकारी कार्यरत असतात ते कामाच्या खर्चाच्या नोंदी ठेवत असतात. ते त्यांचे प्रधान काम असते पण या नोंदी सुयोग्य पद्धतीने ठेवल्या पाहिजेत. त्याचबरोबर त्या अचूक असल्या पाहिजेत. कारण यामुळेच वस्तुस्थिती समजून येत असते आणि त्यामधून निष्कर्ष काढून पुढील काळासाठी उपाय योजना आखल्या जातात. जर ठेवण्यात आलेल्या नोंदी जर योग्य प्रकारे ठेवलेल्या नसतील किंवा त्यामध्ये अचूकतेचा अभाव असेल तर अशा वेळेत अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाच्या प्रणालीला अपेक्षित यश मिळत नाही व श्रम व वेळ वाया जाण्याची शक्यता असते.

२) सातत्याने करावी लागणारी तुलना :

सातत्याने केली जाणारी तुलना हा अंदाज पत्रकीय नियंत्रणाचा गाभा असतो. ठरविण्यात आलेल्या आर्थिक तरतुदी आणि प्रत्यक्षातील खर्च यांची तुलना सातत्याने केली पाहिजे की, ज्यामुळे त्यामधील तफावत समजू शकते आणि ती तफावत दूर करण्यासाठी वेळीच उपाययोजना केल्यास पुढील अनर्थ टाळता येतात किंवा अपेक्षित निकाल प्राप्त करता येतो. म्हणजेच सातत्याने केली जाणारी तुलना हा सुधारणेचा मूलमंत्र ठरू शकतो आणि जपानी कार्यक्षेत्र तंत्रामध्ये हेच प्रामुख्याने नमुद केलेले आहे.

३) सुयोग्य नियोजन आणि अधिकारप्रदान:

अंदाजपत्रकीय नियंत्रण परिणामकारक होण्यासाठी व्यवसायातील नियोजनाचा आराखडा सक्षम असावा लागतो, नियोजन आणि नियंत्रण ह्या गोष्टी परस्परांवर अवलंबून आहेत. जर नियोजनामध्ये अपूर्णता असेल, त्रुटी असतील किंवा तो सदोष असेल तर अंदाजपत्रकीय नियंत्रण परिणामकारक असू शकणार नाही. त्याचबरोबर प्रत्येक स्तरावरील अधिकाऱ्यांना अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाच्या अंमलबजावणीसाठी पुरेसे अधिकार दिले जाणे गरजेचे आहे.

४) व्यवसायातील अधिकाऱ्यांचे / विभागांचे महत्तम सहकार्य :

अंदाजपत्रकीय नियंत्रण ही व्यवसायाच्या सर्व घटकांना स्पर्शून जाणारी प्रक्रिया आहे. त्यामुळे तिच्या अंमलबजावणीसाठी सर्व स्तरावरील अधिकाऱ्यांची सामिलकी व सहकार्य आवश्यक ठरते. अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाच्या प्रक्रियेमध्ये व्यवसायातील सर्व अधिकाऱ्यांचे, विभागप्रमुखांचे सक्रीय सहभाग अपेक्षित असते.

५) सुयोग्य आणि त्वरित अहवाल:

अंदाजपत्रकीय नियंत्रण यशस्वी करण्यासाठी त्यासंबंधीचे सुयोग्य अहवाल तत्परतेने संबंधिताना सादर केले पाहिजेत. तर त्यामधील त्रुटी वा तफावत/विचलन समजू शकेल व त्यामध्ये सुधारणा करणे शक्य होऊ शकेल. कामासंबंधीचे खर्चासंबंधीचे अहवाल त्वरित मिळण्यासाठी सुयोग्य व सक्षम अशी यंत्रणा विकसित केली पाहिजे. अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाचे यश हे उपलब्ध असलेल्या रिपोर्टिंगच्या प्रणालीवरच अवलंबून असते.

१३.६ अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाचे फायदे आणि मर्यादा

१३.६.१ अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाचे फायदे:

१) साधनसामुग्रीचा मितव्ययी वापर:

अंदाजपत्रकीय नियंत्रणामध्ये प्रत्येक विभागासाठी, कार्यक्रमासाठी व प्रकल्पासाठी विशिष्ट रक्कम ठरवून दिली जाते आणि त्याचा पर्याप्त वापर होईल किंवा ही रक्कम अनावश्यकपणे वाढणार नाही याचे काळजी घेतली जाते. विभाग प्रमुख, प्रकल्प अधिकारी वा अन्य व्यवस्थापक या ठरवून दिलेल्या रक्कमेसाठी जबाबदार असतात. त्यामुळे अंदाजपत्रकीय नियंत्रणामुळे साधन सामुग्रीचा काटकसरीने उपयोग शक्य होतो.

२) व्यावसायिक कार्ये नियमित केली जाते :

अंदाजपत्रकीय नियंत्रणामुळे विविध व्यावसायिक कार्यांचे नियमन केले जाते कारण प्रमुख अंदाजपत्रक तयार करण्यापूर्वी कार्यत्मक अंदाजपत्रके विभाग प्रमुखांच्याकडून तयार केली जातात. त्यांचा एकत्रितपणे आढावा घेतला जातो. त्याचे मूल्यमापन केले जाते व आवश्यकता भासल्यास त्यामध्ये सुधारणा ही सूचविल्या जातात. त्यामुळे आपोआपच विविध व्यावसायिक कार्यांवर अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाद्वारे प्रभावी नियंत्रण ठेवले जाते.

३) समन्वय साधला जातो:

अंदाजपत्रकीय नियंत्रणामुळे विविध कार्यांमध्ये समन्वय साधला जातो. कारण एखाद्या कार्यासाठी विशिष्ट रक्कम प्रस्तावित केली आहे. याचाच अर्थ त्याची व्यावसायिक उद्दिष्टांमधील भूमिका निर्धारित केली जाते. कच्चा मालासाठी किती रक्कम खर्च करावयाची आहे. वेतनासाठी संशोधन व विकासासाठी, जाहिरातीसाठी, वेष्टन व बांधणीसाठी, विक्री खर्चासाठी किती रक्कम खर्च केली जाऊ शकते. हे

अंदाजपत्रकाद्वारे ठरवून दिले जाते. आणि त्यामुळे विविध व्यावसायिक कार्यांमध्ये आवश्यक तो समन्वय साधला जातो.

४) धोरणाचा पुर्नविचार शक्य होतो:

व्यावसायिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यवस्थापनाच्या विविध स्तरावर तसेच अल्पकालीन, मध्यमकालीन व दीर्घकालीन धोरणे ठरवून दिली जातात. धोरणांमुळे व्यवसायाची दिशा निश्चित होत असते. पण धोरणांमुळे काही अपूर्णता वा त्रुटी राहिल्यास किंवा त्यांचा प्राधान्यक्रम चुकीचा झाल्यास अपेक्षित उद्दिष्टे निर्धारित वेळेत पूर्ण करता येत नाही. अंदाज पत्रकीय नियंत्रणामुळे ही त्रुटी दूर करणे शक्य होते कारण अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाच्या वेळी व्यावसायिक धोरणांची पुर्नविचार केला जातो.

५) व्यवस्थापनासाठी धोक्याचा वा आपत्तीचा इशारा दिला जातो:

अंदाजपत्रक तयार करताना विक्रीचे, कच्चा मालाच्या उपलब्धतेचे, मानवी संसाधनच्या उपलब्धतेचे पूर्वांनुमान बांधले जातात. त्यामुळे भविष्यात विक्रीमध्ये फारशी वाढ होणार नाही, कच्चा माल पुरेशा प्रमाणात उपलब्ध होणार नसेल तर त्याचा इशारा अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाद्वारे दिला जाऊ शकतो व त्यामुळे व्यवस्थापनाला अशा बाबतीत वेळीच पूर्वकाळजी घेणे शक्य होऊ शकते.

६) साधन सामुग्रीची जपणूक शक्य होते:

अंदाजपत्रक तयार करण्याच्या प्रक्रियेमनधील एक महत्त्वाचा टप्पा म्हणजे विशिष्ट कामासाठी प्रकल्पासाठी किती प्रमाणात निधीची आवश्यकता भासणार आहे याचा अंदाज घेतला जातो आणि यापेक्षा विनाकारण खर्च वाढणार नाही याची संबंधित कर्मचारी विशेष दक्षता घेत असतो. याचा साहजिक परिणा म्हणजे कर्मचाऱ्यांमध्ये साधनसामुग्रीबाबत, त्यांच्या वापराबाबत जाणीव निर्माण होते आणि त्यांची जपणूक केली जाते.

७) जबाबदारी निश्चित करता येते :

अंदाजपत्रकीय नियंत्रणामुळे प्रत्येक विभागप्रमुखाची, प्रत्येक प्रकल्प व्यवस्थापकाची वा संबंधित कर्मचाऱ्याची जबाबदारी निश्चित करता येते. विशिष्ट काम पार पाडल्यानंतर वा विशिष्ट कालावधीनंतर संबंधित अधिकाऱ्याच्या कामगिरीचे मूल्यमापन साहजिकच केले जाते. काही वेळेस आवश्यक त्या सूचना व शिफारसीही केल्या जातात. सारांशाने असे म्हणता येईल की, अंदाजपत्रकीय नियंत्रणामुळे व्यवसाय संघटनेतील अधिकाऱ्यांची जबाबदारी निश्चित करता येते.

८) बाजारपेठेमध्ये पत निर्माण होते, वाढते :

अंदाज पत्रकीय नियंत्रणामुळे साधन सामुग्रीचा पर्याप्त वापर शक्य होतो. म्हणजेच त्याचा अपव्यय टाळला जात असल्यामुळे आदान स्थिर होतो व प्रदान वाढल्यास व्यवसायाची उत्पादकता वाढते आणि त्यामुळे त्या व्यवसायाची बाजारातील पत वाढते आणि अशा संस्थेस सुलभ अटी शर्तीवर वित्त पुरवठा होऊ शकतो.

१३.६.२ अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाच्या मर्यादा:

१) केवळ अंदाज असतात:

अंदाजपत्रकीय नियंत्रण म्हणजे भविष्याचा तंतोतंत अंदाज नव्हे यामध्ये केवळ अंदाज वर्तविलेले असतात. कारण विक्री, खरेदी इ. गोष्टी केवळ मागणी, पुरवठ्यावर अवलंबून नसते तर अनेक स्थानिक, प्रादेशिक, राष्ट्रीय तसेच आंतरराष्ट्रीय इ. गोष्टींवर अवलंबून असतात. उदा. हवामानविषयक घटक सरकारची वित्तीय धोरणे, औद्योगिक धोरणे, राजकीय स्थैर्य इ. त्यामुळे अंदाजपत्रकीय नियंत्रणामध्ये केवळ अंदाजच असतात. त्यामध्ये गणिती अचूकता नसते.

२) कर्मचाऱ्यांचा पाठीबा:

अंदाज पत्रकीय नियंत्रणाचे यश हे विभाग प्रमुखांच्या संबंधीत कर्मचाऱ्यांच्या पाठींब्यावर अवलंबून असते यामध्ये त्यांचे सहकार्य व सामिलकी अपेक्षित असते. परंतु दुदैवाने बऱ्याच वेळेस तसे घडून येत नाही. अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाच्या प्रक्रियेमध्ये आपणाला पुरेसे विश्वासात घेतले नाही, अंदाज पत्रकातील अंदाज हे पुरेसे नाहीत इ. - संबंधीत कर्मचाऱ्यांकडून येऊ शकतात त्यामुळे ते अंदाजपत्रकीय नियंत्रणास म्हणावा तसा पाठीबा देत नाहीत परिणामी अंदाजपत्रकीय नियंत्रणास अपेक्षित यश मिळत नाही.

३) मानवी चूका:

अंदाजपत्रकीय नियंत्रणासाठी संगणक सहाय्यभूत ठरत असले तरी त्यामध्ये अनेक मानवी चूका घडून येण्याची शक्यता असते. प्रामुख्याने ज्यावेळस विक्रीविषयक अंदाज बांधले जातात. त्यावेळस ते वास्तवावर आधारलेले नसतात. हस्तीदंती मनोऱ्यात बसून असे अंदाज बांधले जातात. त्यामध्ये प्रचलित बाजारपेठेतील स्थिती ही आदर्श मानली जाते. ग्राहकांना गृहीत धरण्याची चूक केलेली असते. अशा चुकांमुळे अंदाजपत्रकीय नियंत्रणामध्ये यश प्राप्त होऊ शकत नाही.

४) कर्मचाऱ्यामधील चढाओढ (Rivalary):

व्यवसाय संस्थेत बऱ्याच वेळेस प्रत्येक विभाग अन्य विभागांशी स्पर्धा करून आपले महत्त्व प्रस्थापित करण्याचा प्रयत्न करीत असतो. काही अंशी हे अपेक्षित, अपरिहार्य व काही प्रमाणात स्वागतार्ह वाटत असते तरी विभागांमधील अवाजवी स्पर्धेमुळे मूळ उद्दिष्टांनाच हरताळ फसला जाण्याची शक्यता नाकरता येत नाही. अंदाजपत्रकीय नियंत्रण परिणामकारक ठरण्यासाठी सर्व विभागांचे परस्पराना सहकार्य मिळाले पाहिजे. त्यांच्या मध्ये पुरते सामंजस्य असले पाहिजे.

५) ज्यादा खर्च :

अंदाजपत्रकीय नियंत्रण हे व्यावसायिक नियंत्रणाचे सर्वात प्रमुख व महत्त्वाचे साधन असले तरी अंदाजपत्रकीय नियंत्रणासाठी केला जाणारा खर्च हा अप्रत्यक्ष खर्च असतो. हे ध्यानात घेतले पाहिजे जर हा खर्च मोठ्या प्रमाणात वाढला तरी त्यामुळे उत्पादनाची मात्रा वा विक्रीचे प्रमाण वाढण्याची

शक्यता फारशी नसते. त्याचा संबंध अप्रत्यक्ष स्वरूपाचा व काहींसा दूरान्वये असतो. हे ध्यानात घेतले पाहिजे. त्यामुळे अंदाजपत्रकीय नियंत्रणासाठी केला जाणारा खर्च हा मर्यादितच असला पाहिजे.

६) चाचणी किंवा पडताळणी अवघड:

अंदाजकीय नियंत्रणाची अंतिम योजना तयार झाल्यानंतर त्याची चाचणी घेणे किंवा ते पडताळून पाहणे जरी आवश्यक मानले जात असले तरी व्यवस्था किंवा यंत्रणा व्यवसायामध्ये फारशी उपलब्ध नसते. त्यामुळे अंदाजपत्रकाची प्रत्यक्ष अंमलबजावणी सुरु होते व त्यामुळे चुकीचे निकाल प्राप्त होऊ शकतात किंवा तसे निकाल प्राप्त झाल्यास त्यासाठी आवश्यक ते उपाययोजना करण्याची यंत्रणा व्यवसायाकडे उपलब्ध नसते. त्यामुळे अंदाजपत्रकीय नियंत्रण फारसे यशस्वी ठरत नाहीत.

७) अवाजवी काटेकोरपणा किंवा लवचिकपणा:

अंदाजपत्रक हे व्यवसायासाठी असते. व्यवसाय हा अंदाजपत्रकासाठी नसतो. हे ध्यानात घेतले पाहिजे. त्यामुळे कार्यात्मक विभागीय अंदाजपत्रके तयार करताना अवाजवी काटेकोरपणा टाळला पाहिजे. तसेच त्यामध्ये अवाजवी लवचिकपणा असू नये, अंदाजपत्रकीय नियंत्रणामध्ये वारंवार बदल घडून आल्यास त्याची विश्वसनियता व वैधता कमी होऊ शकते हे ध्यानात येतला पाहिजे. अंदाज पत्रकीय नियंत्रणामध्ये काटेकोरपणे व लवचिकता यांचा सुवर्णमध्य साधला गेला पाहिजे.

८) सर्व समस्यांचे उत्तर नव्हे :

अंदाजपत्रकीय नियंत्रण हे व्याव. नियंत्रणाचे प्रमुख साधन असते व व्यवसायामधील तो एक महत्त्वपूर्ण भाग असला तरी ते म्हणजे सर्व व्यावसायिक समस्यांचे उत्तर नव्हे. अंदाजपत्रकीय नियंत्रणातून संपूर्ण विभिन्न पण महत्त्वपूर्ण व गंभीर समस्या व्यवसायापुढे असू शकतात. उदा. संशोधन व विकास विभागाचे कार्य परिणामक नसणे, जाहिरात प्रभावी नसणे. ग्राहकांच्या तक्रारींचे प्रमाण वाढणे ह्या समस्या अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाच्या कक्षेत येत नाहीत. परंतु ह्या महत्त्वपूर्ण असू शकतात.

१३.७ पर्ट

प्रकल्पांच्या नियंत्रणामध्ये आणि मूल्यांकनामध्ये पर्ट व सी.पी.एम्. ही तंत्रे विशेष महत्त्वपूर्ण ठरतात. पर्ट म्हणजे प्रकल्प मूल्यमापन आणि आढावा तंत्र (Project evaluation and review Technique) होय. तर सी.पी.एम्. म्हणे चिकीत्सात्मक मार्ग पद्धती (Critical Path Method) होय. एखादा उड्डण पुल बांधावयाचा असेल, अणु उर्जा प्रकल्प असेल वा धरण किंवा पूल बांधावयाचा असेल त्याचा आवाका बराच मोठा असतो. प्रकल्प पूर्ण होण्याचा कालावधीदेखील प्रदीर्घ असतो आणि असंख्य माणसे, यंत्रसामग्री, उपकरणे इ. त्यांच्याशी जोडलेली असतात. त्यामुळे हे काम नेहमीच आव्हानात्मक असते. काम वेळेवर पूर्ण झाले नाही तर उत्पादनाचा, बांधकामाचा खर्च वाढतो. यासाठी प्रकल्पांच्या नियंत्रणावर व मूल्यांकनावर बरेच लक्ष पुरवावे लागते व यासाठी पर्ट व सी.पी.एम्. तंत्राचा वापर मोठ्या प्रमाणावर केला जातो ही अशी गणिती तंत्रे आहेत की ज्यामुळे

नियंत्रण परिणामकारक तसेच सुलभ होऊ शकते

या तंत्राचा वापर प्रथम अमेरिकन नाविक दलाने केला. अमेरिकन नाविक दलास त्यावेळी म्हणजे सन १९५८ मध्ये पोलारिस वेपन सिस्टीम (पाणबुडी) विकसित करावयाची होती. त्यासाठी शेकडो कंत्राटदार व हजारो उपकंत्राटदारांच्या सेवा उपयोगात आणावयाच्या होत्या व त्यावर प्रभावी नियंत्रण ठेवावयाचे होते. अमेरिकन नाविक दलाच्या विशेष प्रकल्प कार्यालयाने ही प्रणाली विकसित केली होती.

१३.७.१ पर्ट मुळे प्रामुख्याने पुढील प्रश्नांची सोडवणूक केली जाते.

- १) प्रकल्प पूर्ण कधी होईल ?
- २) प्रकल्पाचा प्रत्येक भाग कधी सुरु होईल आणि कधी संपेल ?
- ३) प्रकल्पाचा विलंब टाळण्यासाठी प्रकल्पाच्या अनेक भागांपैकी कोणता भाग निर्धारित वेळेत संपणे गरजेचे आहे ?
- ४) संपूर्ण प्रकल्पाच्या कालावधीवर परिणाम न करता फारसे महत्त्वपूर्ण नसलेली सामुग्रीकडील संसाधने चिकीत्सक किंवा महत्त्वपूर्ण भागाकडे वळविता येणे शक्य आहे का ?
- ५) प्रकल्पांच्या शंभर भागांच्यामधून व्यवस्थापनाने कोणत्या भागाकडे अधिक लक्ष केंद्रीत करावे ?

१३.७.२ पर्टच्या पृथक्करणातील टप्पे:

- १) पार पाडाव्या लागणाऱ्या सर्व पूरक कृती जाणून घेणे.
- २) एकूण प्रकल्पातील पूरक कृतींचा क्रम दर्शवून देणे.
- ३) व्यक्तीगत कृती तसेच संपूर्ण कृती पार पाडण्यासाठी लागणाऱ्या कृतींचे पृथक्करण करणे.
- ४) बदल घडवून आणून मूळच्या योजनेत सुधारणा घडवून आणणे.
- ५) प्रकल्पाचे नियंत्रण करणे.
- ६) आलेल्या अनुभवातून पुर्नमूल्यांकन करणे तसेच आवश्यक त्या सुधारणा घडवून आणणे.

१३.७.३ पर्ट ची वैशिष्ट्ये:

- १) नेटवर्कमध्ये सर्व व्यक्तीगत कार्ये दर्शविली जातात - घटना ह्या वर्तुळाद्वारे दर्शविल्या जातात. प्रत्येक वर्तुळ हे विशिष्ट कृतीचे प्रतिनिधीत्व करित असते. या द्वारे एखाद्या दुय्यम आराखड्याचा कालावधी मोजला जाऊ शकतो.
- २) प्रत्येक बाण हा कृतीचे प्रतिनिधीत्व करित असतो. त्याद्वारे अधिक वेळ लागणारे कार्यक्रम समजून येतात आणि या कार्यक्रमांच्यामधील घटना ठरविता येतात.
- ३) ती कालावधीचे मूल्य पर्टमध्ये दाखविले जाते. जसे १) आशादायी वेळ २) निराशावादी वेळ व ३) जास्तीत जास्त संभाव्यता दर्शविणारी वेळ.
- ४) पुढील टप्पा म्हणजे चिकित्सात्मक मार्ग आणि रिकाम्या वेळेचे गणित तयार करणे -

ज्या कृतीला किंवा भागाला जास्तीत जास्त वेळ लागतो व कमीत कमी रिकामा वेळ असतो. अशी कृती निश्चित करणे यामध्ये रिकामा वेळ (Stack time) कृती पूर्ण करण्याचा सर्वात कमीत कमी वेळ, कृती पूर्ण करण्याचा सर्वात विलंबाचा वेळ, तरता वेळ (Float time) इ.

१३.७.४ पर्टचे फायदे / लाभ:

- १) पर्ट हा व्यवस्थापकांना व सहाय्यक कर्मचाऱ्यांना उत्पादनाची योजना तयार करण्यास भाग पाडतो आणि वरिष्ठ स्तरावर नियंत्रण ठेवण्यास सहाय्य करतो कारण वेळेच्या घटनांचे पृथक्करण हे नियोजनाशिवाय किंवा सर्व भाग एकत्र जोडण्याच्या योजनेशिवाय केवळ अशक्य असतात.
- २) पर्टमुळे व्यवस्थापकांना अपवादात्मक व्यवस्थापनाच्या तत्वाचा अवलंब करणे शक्य होते आणि त्या चिकित्सात्मक घटकांकडे लक्ष केंद्रीत करतात की ज्याला सुधारणेची गरज आहे.
- ३) पर्टचा उपयोग भविष्यकालीन कामकाजाच्या नियंत्रणासाठी होतो कारण एखाद्या कृतीचा विलंब लागणार असल्यास त्यावर अवलंबून असणाऱ्या अन्य कृतींना देखील विलंब लागून संपूर्ण प्रकल्पाचे काम रखडणार हे निश्चित आहे. अशा वेळेत पर्ट तंत्राचा अवलंब करून काही कृतींचा वेळ उत्पादन व्यवस्थापक कमी करू शकेल.
- ४) अशा प्रकारची नेटवर्क प्रणाली ही आपल्या उपप्रणालिसह विशिष्ट कृती योग्य वेळेस व योग्य पातळीवर घडवून आणण्याचा प्रयत्न करते.
- ५) विविध कृतींचे पुनःश्च कार्यवेळापत्रक तयार करावयाचे झाल्यास पर्टचा परिणामकारक उपयोग शक्य होतो.

१३.७.५ पर्टच्या मर्यादा:

- १) हे एक खर्चित तसेच वेळकाढू तंत्र आहे.
- २) हे तंत्र बिटा वितरणावर अवलंबून असते आणि बिटा तंत्र हे नेहमीच खरे ठरते असे नाही.
- ३) ज्यावेळी कार्यक्रम धुसर असतो. त्यावेळी हे तंत्र सुयोग्य ठरत नाही आणि त्यामुळे वास्तवपूर्ण कार्यवेळापत्रक शक्य होत नाही.
- ४) हे तंत्र वारंवार उपयोग आणल्या जाणाऱ्या नेहमीच्या मास उत्पादनासाठी उपयुक्त ठरत नाही. कारण एकदा क्रम ठरवून दिला तर तो सहजासहजी बदल करण्याची गरज नसते. तसेच त्यासाठी विस्तृत आणि सातत्याच्या नियंत्रणाची गरज नसते.
- ५) अपेक्षित वेळ आणि त्यासंबंधीचे मूल्य याला केवळ अपेक्षित मूल्य एवढेच महत्त्व उरते.

१३.८ सी.पी.एम. (Critical Path Method) चिकित्सात्मक पथ पद्धती

१३.८.१ अर्थ:

व्यवसायामार्फत पार पाडल्या जाणाऱ्या विविध प्रकल्पांमध्ये किंवा उत्पादनप्रणालीमध्ये अनेकविध प्रकारच्या कृती पार पाडाव्या लागतात यातील काही कृती एकमेकांवर अवलंबून असतात. म्हणजे

एखादी कृती पाडल्यानंतरच पुढील कृतीला सुरवात करता येतो तर काही कृती एकाचवेळी (Simultaneously) यातील काहीं कृती एकमेकांवर अवलंबून असतात म्हणजेच एखादी कृती पार पाडल्यानंतरच पुढील कृतीला सुरवात करता येते. तर काही कृती एकाचवेळी (Simultaneously) पार पाडाव्या लागतात. अशा वेळेस संपूर्ण प्रकल्प पार पाडण्याचा कालावधी ठरविणे हे खुपच गुन्तागुन्तीचे व आव्हानात्मक काम असते. एखादी चूक घडून आल्यास वा दुर्लक्ष झाल्यास संपूर्ण प्रकल्पाचे काम रखडण्याची भिती असते व त्यामुळे वेळेचा व साधनसामुग्रीचा अपव्यय घडून येतो. यासाठी प्रक्रियेमधील वा प्रकल्पामधील सर्वात दीर्घ काळ चालणारी कृती जाणून घ्यावी लागते. त्या कृतीला सर्वात आधी सुरवात करावी लागते व सर्वात कमी कालावधीची कृती सर्वात उशीराने पार पाडावी लागते तरच वेळेचे गणित जमते व प्रकल्पाचे काम निर्धारित वेळेत पूर्ण करता येणे शक्य होते. सैद्धान्तिक दृष्ट्या हे जरी फारसे कठीण वाटत नसले तरी प्रत्यक्षात हा सर्वात प्राधान्याचा विशेष ठरतो. त्याच्या अनुषंगाने उत्पादनाच्या प्रवाहाचे तक्ते (Charts) तयार केले जातात. वेळेची व साधनसामुग्रीची बचत करण्यासाठी याचा वारंवार पुर्नआढावा घेणे व चिकीत्सात्मक मार्ग ठरविणे गरजेचे ठरते. या तंत्राची सुरवात १९५८ मध्ये अमेरिकेतील इ. आयु.यु पॉट न्युमरस कंपनीने केली. आज व्यवस्थापन शास्त्रामध्ये नियोजन व नियंत्रणाचे एक प्रमुख तंत्र म्हणून याचा समावेश केला जातो.

जॉन एल. बरबीज यांच्या मते ” चिकित्सात्मक पथ पृथ्यकरणाचा एक हेतू म्हणजे सर्वात विलंबाने घडून येणारी कृती सर्व प्रथम विचारात घेऊन त्यानंतर सर्वात कमी विलंब लागणारी कृती जाणून घेऊन विविध कृतींचा क्रम ठरवून देणे हा आहे. कृतीच्या या चिकीत्सात्मक मालिकेला चिकित्सात्मक मार्ग असे संबोधिले जाते.

१३.८.२ सी.पी.एम्. चे प्रमुख उद्देश:

- १) उत्पादन प्रक्रियेतील अडचणी आणि अडथळे समजाऊन घेणे.
- २) प्रत्येक प्रक्रियेसाठी वेळ ठरवून देणे.
- ३) प्रत्येक कामाची सुरुवातीची व पूर्ण होण्याची वेळ ठरवून देणे.
- ४) संपूर्ण प्रकल्पामधील सर्वात जास्त कालावधी लागणारी कृती व सर्वात कमी कालावधी लागणारी कृती निर्धारित करणे एकूण प्रकल्पाचा कालावधी निश्चित करणे.

ज्या ठिकाणी सी.पी.एम्. चा सर्वात प्रभावीपणाने उपयोग होऊ शकेल अशी परिस्थिती

- १) उत्पादन नियोजनामध्ये
- २) गुदामापासून माल पाठविण्याची ठिकाणे ठरविणे.
- ३) रस्त्यांची प्रणाली आणि वाहतुकीचे वेळापत्रक
- ४) संदेशवहनाचे नेटवर्क ठरविणे.

१३.८.३ सी.पी.एम्.चे फायदे:

- १) प्रकल्पाची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी एक पृथ्यकरणात्मक दृष्टीकोन अंगिकारला जातो.
- २) यामध्ये अत्यंत चिकित्सात्मक घटक जाणून घेतले जातात आणि त्याकडे विशेष लक्ष पुरविले

जाते.

- ३) यामुळे कमी महत्त्वाच्या कृतीसाठी लागणारा वेळ, शक्ती आणि पैसा टाळण्यास मदत होऊ शकते.
- ४) प्रकल्पाच्या यंत्रसंचाचा आराखडा सागण्याची ही प्रमाणित पद्धत असून त्याशिवाय कार्यवेळापत्रक आणि व्यय याबाबत देखील माहिती सांगितली जाते. फार मोठ्या प्रकल्पाचे उत्पादन नियोजनाच्या विश्लेषणाचे हे एक अत्यंत उपयुक्त असे तंत्र आहे.

१३.९ तफावतीचे विश्लेषण (Variance Analysis)

व्यवस्थापकीय नियंत्रणाचे हे आणखीन एक महत्त्वपूर्ण तंत्र आहे की ज्यामध्ये प्रमाणीत कामगिरी आणि प्रत्यक्षातील कामगिरी यांची तुलना केली जाते आणि त्यामध्ये तफावत किंवा विचलन आढळून आल्यास त्यासाठी कोणता अधिकारी जबाबदार आहे हे पाहिले जाते आणि त्याला ही तफावत दूर करण्यास सांगितले जाते. ही तफावत वेळेच्या संदर्भात असू शकते, उत्पादनाच्या मात्रेसंबंधी असू शकते किंवा कदाचित सामुग्रीच्या उपयोगासंबंधी असू शकते. यामध्ये कामगिरीचे मूल्यमापन तर वारंवार केले जातेच पण काही वेळेस ठरविण्यात आलेली प्रमापे देखील आधुनिक तंत्रज्ञानाच्या संदर्भात तपासून पाहिली जातात आणि आवश्यकता भासल्यास ती अद्ययावत केली जातात. या तंत्रामध्ये सर्वात अधिक भर विचलनावर देण्यात आलेला आहे. प्राप्त परिस्थितीतील विचलन कसे दूर करता येईल आणि भविष्यकाळामध्ये यासंबंधी काय उपाय योजना करता येतील यावर प्रमाख्याने या तंत्रामध्य भर दिलेला आढळून येतो. विचलनाचे पृथ्यकरण हे प्रामुख्याने सामुग्री त्याचा वापर किंवा त्याची किंमत या संदर्भात उपयोगात आणले जात असले तर अन्य उत्पादन खर्चाच्या घटकांच्या संदर्भात त्याचा अनुकूल व प्रतिकूल परिणामाचा विचार करणे हितावह ठरते. तफावत ही पुढील संदर्भात असू शकते.

- १) सामुग्रीच्या किंमतीबाबतची तफावत
- २) सामुग्रीच्या दराबाबतची तफावत
- ३) मजुरीच्या दराबाबतची तफावत
- ४) रिकाम्या वेळेच्या संदर्भातील तफावत
- ५) कामगारांच्या कार्यक्षमतेबाबतची तफावत
- ६) अप्रत्यक्ष खर्चाच्या संदर्भातील तफावत
- ७) अप्रत्यक्ष कार्यक्षमतेशी निगडीत तफावत
- ८) अप्रत्यक्ष खर्चाच्या प्रमाणाच्या संदर्भातील तफावत

जर प्रमाणित खर्चापेक्षा जादा खर्च घडून आल्यास त्याला प्रतिकूल तफावत असे म्हणता येईल. नेहमीच अशी प्रतिकूल तफावत आढळून येते असे नव्हे तर काही वेळेस ठरवून दिलेल्या म्हणजेच प्रमाणित खर्चापेक्षा कमी खर्च होतो तेव्हा त्यास अनुकूल तफावत असे म्हणता येईल. ही तफावत हितावह व स्वागर्ताह अशी असते. व्यवस्थापनाने त्याची दखल घेऊन संबंधितांचे अभिनंदन केले. पाहिजे. तथापि विशिष्ट कालावधीनंतर निश्चित करण्यात आलेली प्रमाणे ही पडताळून पाहण्याची गरज असते.

१३.१० व्यवसाय संघटनेची कामगिरी मोजणे

अ) तफावत / विचलन शोधणे :

तफावत शोधण्यासाठी व्यवस्थापनाला प्रत्यक्षातील कामगिरीचे मूल्यमापन केले पाहिजे. असे करताना संबंधीत माहिती (Data) गोळा करणे, निरीक्षणे यांच्यावर अहवाल तयार केले जातात. कामगिरीच्या अहवालामध्ये आवश्यकतेनुसार वस्तुस्थिती, आकडेवारी, तक्ते, सारणी इ. चा वापर केला पाहिजे. असे अहवाल विभाग किंवा युनिट नुसार, कृती नुसार, उत्पादन किंवा सेवेनुसार किंवा कालावधीनुसार तयार केले जातात ह्या अहवालांच्या आधारे ठरविण्यात आलेल्या प्रमाणांशी कामगिरीची तुलना केली जाते आणि तफावत दर्शवून दिली जाते.

ब) तफावतीची कारणे शोधणे:

ज्या वेळी प्रमाणे आणि प्रत्यक्षात घडून आलेली कामगिरी यांच्यामधील तफावत एका विशिष्ट मर्यादेच्या बाहेर जाते त्यावेळेस त्याची कारणे जाणून घेणे आवश्यक ठरते. व्यवस्थापनाला या कारणांचे पृथक्करण करावे लागते. उदा. विक्रीमध्ये घट घडून आलेली असेल तर त्याची कारणे पुढील प्रमाणे असू शकतात. उदा. उत्पादनाचा निकृष्ट दर्जा, जादा आकारण्यात आलेली किंमत जाहिरात परिणामकारण नसणे, वस्तूंच्या वितरणामधील त्रुटी, स्पर्धकांचे विपणनविषय प्रयत्न उल्लेखनीय ठरविणे इ.

क) तफावत संबंधितांना सांगणे आणि सुधारात्मक उपाय:

व्यवसायाच्या एखाद्या कामगिरीमध्ये विभागामध्ये प्रकल्पाच्या कामगिरीमध्ये तफावत दिसून आल्यास ती तफावत वरिष्ठांच्या त्वरीत निदर्शनास आणून देणे ही बाब विशेष महत्त्वपूर्ण असते. ही माहिती बहुधा लेखी स्वरूपात तसेच पुरेशी विस्तृत असावी. यासाठी पॉवर पॉइंट प्रेझेंटेशन सारखी दृकश्राव्य साधने विशेष उपयुक्त ठरू शकतात. तफावत ही संबंधित विभागाच्या प्रमुखाला कळवावी की जेणेकरून तातडीने कृती करण्यास सांगता येईल.

१३.११ स्वाध्याय

- १) व्यूहरचनेच्या नियंत्रणाची तंत्रे स्पष्ट करा.
 - २) अंदाजपत्रकीय नियंत्रण प्रभावी होण्यासाठी कोणत्या बाबी महत्त्वाच्या ठरतात.
 - ३) अंदाजपत्रकीय नियंत्रणाचे फायदे व मर्यादा यांची तुलना करा.
 - ४) व्यवसाय संघटनेची कामगिरी कशी मोजाल ते स्पष्ट करा.
- ब) टिपा लीहा.
- अ) व्यूहरचनात्मक उड्डाणावर नियंत्रण
 - ब) जबाबदारीचे केंद्र

- क) कामकाजाचे नियंत्रण.
- ड) अंदाजपत्रकीय नियंत्रण
- इ) पर्ट
- ई) चिकित्सात्मक पथ पद्धती (सी.पी.एम)
- फ) तफावतीचे विश्लेषण

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनातील वैश्विक बाबी

(वैश्विक आव्हाने, वैश्विक बाजारपेठेशी स्पर्धा करणाऱ्या व्यूहरचना, स्थानिक बाजारपेठा आणि सांस्कृतिक विभिन्नता)

पाठाची रचना

- १४.० उद्दिष्टे
- १४.१ प्रस्तावना
- १४.२ जागतिकीकरणाचा परिणाम
- १४.३ इ कॉमर्सचा प्रभाव
- १४.४ व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीमधील वैश्विक आव्हाने
- १४.५ स्वाध्याय

१४.० उद्दिष्टे

- १) जागतिकीकरणाचे परिणाम, मर्यादा अभ्यासणे.
- २) व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीमधील वैश्विक आव्हाने अभ्यासणे.

१४.१ प्रस्तावना (Introduction)

पूर्वीची व्यापार व्यवस्था आणि आधुनिक व्यापार उद्योगाची प्रणाली यामध्ये जमीन अस्मानाचा फरक आहे. आज व्यापार उद्योगाचे नवे आयाम प्रस्थापित झाले आहेत. बाजारपेठ ही संकल्पना विशिष्ट स्थानापुरती सिमित न राहता एखाद्या उत्पादनासाठी वा वस्तूसाठी किंवा सेवेसाठी असलेली जागतिक स्तरावर असलेली मागणी अशी विचारसरणी रुढ झालेली आहे. जागतिकीकरण हा आधुनिक व्यवसाय प्रणालीमध्ये परवलीचा शब्द बनलेला आहे. भारतामध्ये विशेषतः डॉ. पी.व्ही. नरसिंहराव यांच्या कारकिर्दीमध्ये अर्थव्यवस्थेचा चेहरामोहराच बदलून गेला. जागतिकीकरण, उदारीकरण आणि खाजगीकरण ही आर्थिक विकासाची त्रिसुत्री बनली. जागतिकीकरणामुळे संपूर्ण जग हे एक खेडे बनले. अनेक उत्पादनांची सेवांची स्थानउपयोगिता विस्तारल्या गेली. सकारात्मक दृष्ट्या विचार केल्यास विकसनशिल वा अविकसित देशांना देखील निर्यातीच्या संधी उपलब्ध झाल्या. तंत्रज्ञानाची देवाण घेवाण सुरु झाली या दरम्यानच भारतामध्ये गॅट (Gatt) करार घडून आले. पुढे कालानुरूप त्यामध्ये सेवांचा देखील समावेश होऊन गॅटस (GATS) General agreement on trade and service असे त्याचे स्वरूप बनले. त्यामुळे जागतिकीकरण ही सर्वच राष्ट्रांची अपरिहार्यता बनली. कोणतेही राष्ट्र ते विकसित असो वा अविकसित असो आर्थिक वा व्यापार उद्योगविषयक पूर्णांशाने स्वयंपूर्ण असू शकत नाही याची प्रचिती या राष्ट्रांना झाली. विदेशी गुन्तवणूकीसाठी सर्वच

राष्ट्रांनी आपले दरवाजे खुले केले. अर्थात जागतिकीकरणामुळे देशान्तर्गत उद्योगांना मिळणारे संरक्षण संपुष्टात आले. जो बलशाली तोच जागतिक बाजारपेठेत टिकून राहणार (Survival the fittest) हाच नियम सर्वत्र अनुभवास आला. जागतिकीकरणाच्या गोंडस नावाखाली अविकासित व विकसनशिल राष्ट्रांचे शोषण होऊ लागले. पण ही अपरिहार्यता होती. या संदर्भात नकारात्मक दृष्टीकोन स्विकारून जागतिकीकरणाला विरोध करून काहीच साध्य होणार नाही हे बऱ्याच अर्थतज्ञांच्या, व्यावसायिकांच्या ध्यानात आले. जागतिकीकरणाला विरोध करण्यापेक्षा त्याबाबत सकारात्मक भूमिका घेऊन जागतिकीकरणाचे आव्हान पेलले पाहिजे हे त्यांच्या ध्यानात आले. या संदर्भात अधिक तपशील जाणून घेण्यापूर्वी जागतिकीकरण म्हणजे काय आणि त्याचा जागतिक स्तरावर काय प्रभाव दिसून येत आहे हे ध्यानात घेतले पाहिजे. जागतिकीकरण या संज्ञेची व्याख्या अनेक अर्थतज्ञांनी केलेल्या आहेत. त्यापैकी प्रमुख व्याख्या याप्रमाणे.

“वस्तू आणि सेवांच्या उत्पादनांचे वितरणाचे आणि विपणनाचे वाढते आंतरराष्ट्रीयीकरण म्हणजे जागतिकरण होय.”

हॅरिस (१९९३)

(The increasing internationalisation of the production, distribution and marketing of goods and services Haris 1993) .

“ जागतिकीकरण एक सामाजिक प्रक्रिया की ज्यामध्ये सामाजिक आणि सांस्कृतिक क्षेत्राच्या भौगोलिक मर्यादा ओलांडल्या गेल्या आणि लोकांना या परिवर्तनामध्ये आपण आहोत याची जाणीव निर्माण झाली. वॉल्टर्स (१९९५)

वरिल व्याख्यांवरून जागतिकीकरणाच्या स्वरूपाची काही प्रमाणात कल्पना येऊ शकेल. सर्वसाधारणपणे पुढील घटक जागतिकीकरणाला पोषक ठरले असे म्हणता येईल.

- १) मोठ्या प्रमाणावरील उत्पादन
- २) तंत्रज्ञानाचे स्थलांतर (Transfer of technology)
- ३) विदेशी व्यापारातील अडथळे कमी होणे.
- ४) केंद्रीय नियोजन प्रणालीचा अस्त
- ५) निधीची आवश्यकता
- ६) बदलत्या अपेक्षा

१४.२ जागतिकीकरणाचा परिणाम

जागतिकीकरणाला अन्य कोणताही पर्याय नाही. ते आपण रोखू शकत नाही हे निर्विवाद सत्य आहे. त्यामुळे प्रश्न एवढाच शिल्लक राहतो की, या जागतिकीकरणाचे परिणाम देशाच्या अर्थव्यवस्थेवर, व्यावसायिक जगामध्ये (बहुराष्ट्रीय वगण्यांपासून लघू व सुक्ष्म उद्योगपर्यंत)समाजजीवनावर, सांस्कृतिक मूल्यांवर किती प्रमाणात घडून येतात. त्यामधील अनुकूल परिणामांचा कसा लाभ मिळविता येईल किंवा काही अंशी त्यावर कशी मात करता येईल. सर्वसाधारणपणे जागतिकीकरणाचा प्रभाव पुढील मुद्यावरून स्पष्ट होऊ शकेल.

जागतिकीकरणाचा प्रभाव

१) सिमाविरहीत जग:

जागतिकीकरणामुळे विविध देशांमधील भौगोलिक व भौतिक रेषा पुसल्या जाऊन जग हे एक खेडे बनले आहे. एखाद्या देशाने विकसित केलेले तंत्रज्ञान सर्वत्र राष्ट्रांना सहज उपलब्ध होऊ शकेल. एखाद्या देशातील नैसर्गिक साधन सामुग्री तिचा लाभ अनेकविध राष्ट्रांना होऊ शकेल. व्यावसायिकांना संपूर्ण जगाची बाजारपेठ उपलब्ध होऊ शकते. ते त्याच्या निर्यातीच्या संधी वाढतात तर तो मालाची आयातदेखील करू शकतो. म्हणजेच विशिष्ट देशांच्या सिमारेषा हा भाग जागतिकीकरणामध्ये गौण ठरू शकतो.

२) प्रचंड बाजारपेठ:

आता प्रादेशिक वा राष्ट्रीय स्तरावरील बाजारपेठ याहीपेक्षा दूर जाऊन विविध देशांना आपला माल वा सेवा पोहचविणे शक्य झाले आहे. विशेषतः बहुराष्ट्रीय कंपन्यांच्या दृष्टीने ही एक विस्ताराची पर्वणी ठरली आहे. भारतामधील अनेक बहुराष्ट्रीय कंपन्यांनी आपल्या कार्यक्षमतेने व उत्कृष्ट कामगारीमुळे जागतिक बाजारपेठ पादाक्रांत केलेल्या दिसतात.

३) बहुविध पर्याय / निवड देश:

राष्ट्रीयत्व वा राष्ट्रा प्रतीनिष्ठा यापेक्षा पुढील टप्पा म्हणजे ब्रॅंड किंवा बाजारपेठ यांच्याप्रती असणारी निष्ठा या गोष्टी विशेष महत्त्वपूर्ण ठरलेल्या आहेत. व्यावसायिक जागतिक स्तरावर आपली ओळख व स्थान निर्माण करण्याचा प्रयत्न करताना दिसून येत आहे. इंटरनेटच्या माध्यमाने जगातील कोणत्याही व्यावसायिकाबरोबर त्वरित संपर्क शक्य झाला आहे. माहिती तंत्रज्ञानाच्या प्रचंड रेट्यामुळे व्यवसायिकांना प्रचंड सामर्थ्य प्राप्त झाले आहे.

४) परस्परांवर अवलंबून असलेल्या अर्थव्यवस्था :

आज एखाद्या देशातील अर्थव्यवस्था संपूर्णपणे स्वयंपूर्ण राहूच शकत नाही हे अटळ सत्य आहे. अमेरिकेलादेखील तेलाच्या बाबतीत आखाती प्रदेशांवर अवलंबून रहावे लागते. उत्पादन केलेल्या शस्त्रास्त्रांसाठी जागतिक स्तरावरील बाजारपेठ मिळवावी लागते. तंत्रज्ञानाच्या बाबतीत किंवा सेवांच्या बाबतीत तर अविकसित किंवा विकसनशील देश हे नेहमीच विकसित राष्ट्रांवर अवलंबून असतात.

५) कायद्यातील बदल:

आंतरराष्ट्रीय व्यापाराला चालना द्यावयाची असेल तर विविध देशातील राष्ट्रांना आपल्या व्यापारविषयक कायदांमध्ये बदल घडवून आणणे आवश्यक ठरते. विशेषतः जकात विषयक कायदे अधिक शिथिल करणे गरजेचे असते. पूर्वीचे निर्यातीला चालना देणे आणि आयातीला पर्याय शोधणे या नितीमध्ये बदल घडवून आणणे गरजेचे आहे. ही गरज ओळखून आज अनेक राष्ट्रांनी एकत्र येऊन व्यापारी गट (Trading blockes) तयार केलेले आहेत. जसे युरोपियन युनियन इ. या गटाने जागतिकीकरणाला चालना देण्यासाठी 'युरो डॉलर' हे चलन व्यापारी गटासाठी विकसित

केले आहे.

६) नियमन शिथिल करणे (Deregulation):

जर आंतरराष्ट्रीय व्यापाराला चालना द्यावयाची असेल तर जकात व इतर निर्बंध काहीं प्रमाणात का होईना शिथिल करणे गरजेचे ठरते आहे. नियमन शिथिल करणे. जकात व व्यापार विषयक अडथळे दूर करणे हे आज गरजेचे बनले आहे आणि त्या दृष्टीने अनेक राष्ट्रांनी आज आवश्यक ती पाऊले उचललेली दिसून येत आहे.

७) खाजगीकरण:

जर आंतरराष्ट्रीय व्यापाराला पर्यायाने जागतिकीकरणाला चालना देण्यासाठी जास्तीत जास्त उद्योगांचे खाजगीकरण केले तर ते विशेष लाभदायक ठरू शकते. भारतामध्ये १९९१ च्या नवीन औद्योगिक धोरणानुसार आता केवळ तीनच उद्योग पूर्णतः सरकारी सार्वजनिक क्षेत्राकडे आहेत ते म्हणजे अणु उर्जा, रेल्वे आणि विशिष्ट खनिजे होय. जागतिकीकरणाचा एक महत्त्वपूर्ण घटक म्हणजे खाजगीकरण होय. १९४८ चे पहिले औ. धोरण आणि १९९१ चे औद्योगिक धोरण यामध्ये अमुलाग्र बदल घडून आलेला दिसून येतो.

८) कार्यक्षम तंत्रज्ञानाविषयक नवउन्मेष :

जागतिकीकरणाचा एक महत्त्वाचा लाभदायी परिणाम म्हणजे जगामधील अनेकविध नवउन्मेषांचा सर्वच देशांना फायदा मिळू शकतो. आंतरराष्ट्रीय स्तरावरील तीव्र स्पर्धेमुळे व्यावसायिकांना बाजारपेठेतील आपले स्थान कायम ठेवण्यासाठी, त्यामध्ये वाढ करण्यासाठी, नवीन उत्पादने आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठेत आणण्यासाठी तंत्रज्ञानामुळे झपाट्याने बदल करणे अपरिहार्य ठरते. म्हणजेच वाढत्या स्पर्धेला सामोरे जाण्यासाठी, ती गरज पूर्ण करण्यासाठी नवनवीन शोध लागतात आणि शोधाचे पर्यावसन तंत्रज्ञानातील बदलामध्ये घडून येतो.

जागतिकीकरणाचे हे सरकारात्मक परिणाम घेऊन व त्यांचा महत्तम लाभ मिळविण्याच्या दृष्टीने प्रभावी धोरणांची व व्यूहरचनेची अंमलबजावणी जागतिकीकरणाच्या दोषांकडे डोळेझाक करून चालणार नाही. फायदांबरोबरच त्याच्या मर्यादाही विचारात घेणे गरजेचे आहे.

१४.२.२ जागतिकीकरणाचे दोष /मर्यादा

- १) प्रचंड तफावत विशेषतः विकसित व अविकसित किंवा विकसनशिल देशांच्या औद्योगिक वातावरणात दिसून येते.
- २) काही कंपन्या बंद कराव्या लागतात.
- ३) वाढती बेरोजगारी, प्रगत तंत्रज्ञानामुळे
- ४) सरकारी धोरणे निगमविषयक क्षेत्राला पाठीशी घालतात.
- ५) मानवी हक्कांची पायमल्ली.

१४.३ इ कॉमर्सचा प्रभाव (Impact of E- Commerce)

माहिती तंत्रज्ञानात घडून आलेल्या क्रान्तीमुळे अर्थव्यवस्थेत समाजकारणात आणि विशेषतः व्यावसायिक जगामध्ये आमुलाग्र परिवर्तन घडून आलेले आहे. जागतिक स्तरावरील व्यावसायिक क्षेत्राचे आयाम बदलून गेले आहेत. इंटरनेट, वेबसाईट, इ कॉमर्स इ लर्निंग इ. शब्द सर्वत्र रुढ होत आहेत. इंटरनेटमुळे जग खुपच जवळ आले आहे. त्यामुळे आंतरराष्ट्रीय व्यापारामध्ये, विपणनाच्या व्यूहरचनेमध्ये खुपच सुलभता आली आहे. मोठे मोठे व्यवहार इंटरनेटच्या माध्यमाने पार पाडले जात आहेत. इंटरनेटद्वारे व्यापार ही व्यवसायाची एक स्वतंत्र व गतीमान अशी प्रणाली बनू पाहते आहे. इ मार्केटींग हे कॉमर्समुळे अधिकच सोपे व सुलभ बनलेले आहे. इ कॉमर्स म्हणजे एखाद्या कंपनीच्या वेबसाईटद्वारे व्यवहार घडवून आणले जात आहेत किंवा ऑन लाईन पद्धतीमुळे वस्तु व सेवांची विक्री सुलभ होत आहे.

इ - कॉमर्सची विभागणी प्रामुख्याने तीन घटकांमध्ये केली जाते. ती पुढील प्रमाणे

- १) **बी** - यामध्ये इंटरनेटच्या माध्यमातून व्यवहार केले जातात. एखाद्या व्यवसाय संघटनेच्या लोकांशी इंटरनेटद्वारा संपर्क साधला जातो.
- २) **बी टु बी (B2B)** यामध्ये दोन व्यवसायांमध्ये इ कॉमर्स घडून येतो. ज्यावेळी एखादी व्यवसाय संस्था आपल्या वस्तू किंवा सेवा इतर व्यवसायाला नेटच्या सहाय्याने विकते त्यावेळी त्याला बी टु बीअसे संबोधिले जाते.
- ३) **बी टु सी (B2C)** यामध्ये एखादा व्यावसायिक आपल्या वस्तू किंवा सेवा अंतिम उपभोक्त्याला इंटरनेटद्वारे विकत असतो म्हणजेच येथे व्यवसायाकडून उपभोक्ता असा व्यवहार घडून येतो.

ऑन लाईन विपणन हे प्रामुख्याने पुढील मार्गाने पार पाडले जाते.

- १) इलेक्ट्रॉनिक माध्यमांचे सहाय्य
- २) ऑन लाईन पद्धतीद्वारा वस्तु व सेवांची जाहिरात
- ३) मंच (फोरम्स) वृत्त समुह आणि बुलेटिन मंडळे
- ४) वेब संस्था (Web Communities)
- ५) इ - मेल

इ कॉमर्सचे लाभ/फायदे:

अ) ग्राहकांना मिळणारे लाभ:

१) सोय :

इ कॉमर्स पर्यायाने इ विपणनामुळे ग्राहकांना बऱ्याच सोई प्राप्त होऊ शकतात उदा. त्यांचा अमूल्य वेळ वाचू शकतो. घरबसल्या वस्तु वा सेवांची ते निवड करू शकतात. त्या बाबतची अधिक

माहिती मिळवू शकतात. विविध उत्पादनांचा / सेवांचा तुलनात्मक अभ्यास करू शकतात. म्हणजेच ग्राहकांना विविध दुकांनाना भेटी देण्याची आवश्यकता नसते. त्यामुळे त्यांचा वेळ व पैसा वाचू शकतो.

२) माहिती :

इ कॉमर्समुळे ग्राहकाला विविध वस्तू व सेवांची घरबसल्या माहिती मिळू शकते. किती कंपन्यांची अशी उत्पादने आहेत, त्याची उपयुक्तता, रंग, आकार व इतर वैशिष्ट्ये समजून घेता येतात. उदा एखाद्या ग्राहकाला कार खरेदी करावयाची असल्यास कार उत्पादन करणाऱ्या कंपन्या, त्यांचे बाजारपेठेतील स्थान व प्रतिष्ठा मान्यता पाहता येते. कारच्या उत्पादकांची निवड केल्यानंतर त्याचे मॉडेल इंधनाची गरज, सुख सोई व इतर अनेक गुणवैशिष्ट्ये केवळ इंटरनेटच्या माध्यमातून जाणून घेऊन कारच्या निवडीबाबत निर्णय घेता येत नाही.

३) योग्य किंमत :

इंटरनेट हे वैश्विक स्तरावर कार्यरत असलेले माध्यम आहे. त्यामुळे येथे खुल्या स्वरूपातील स्पर्धा आढळून येते. विविध बहुराष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय कंपन्या आपल्या वस्तू किंवा सेवा जागतिक बाजारपेठेत आणतात. त्यामुळे त्यांच्याकडून कोणतीही वस्तू लपविल्या जाण्याची शक्यता कमी असते. त्यामुळे त्यांना वस्तू व सेवांच्या किंमती वाजवी प्रमाणात आकारणे क्रमप्राप्त असते.

४) सौदेबाजीची गरज नसते :

इंटरनेटद्वारे विकल्या जाणाऱ्या वस्तू व सेवा ह्या दर्जेदार व प्रमाणित असतात. तसेच खुल्या व तीव्र स्पर्धेमुळे त्यांना अवाजवी किंमत आकारणे शक्य नसते. त्यामुळे किंमतीबाबत, सेवेबाबत किंवा अन्य सुविधांबद्दल ग्राहकांना चर्चा करण्याची सौदेबाजीकरण्याची आवश्यकता नसते.

ब) विपणन कर्त्यांना मिळणारे लाभ :

१) ग्राहकांच्या संख्येचा अंदाज घेणे शक्य होते :

इंटरनेटच्या माध्यमातून किती ग्राहकांनी वेबसाईटला भेट दिली. विचारणा केली हे सहजपणे समजू शकते त्याचबरोबर किती ग्राहकांनी पुढे चौकशी करण्याचे थांबविले ते वेळीच समजून येते. त्यामुळे व्यावसायिकाला सुयोग्य अशी विपणन विषयक पर्यायाने उत्पादन विषय व्यूहरचना ठरविता येते. जाहिरात वा अन्य साधनसामुग्रीचा अपव्यय टाळणे शक्य होते.

२) बाजारपेठेतील परिस्थितीनुसार समायोजन शक्य होते:

बदलत्या व्यावसायिक औद्योगिक आर्थिक, सामाजिक, वित्त विषयक स्थितीची कल्पना इ कॉमर्समुळे विना विलंब मिळू शकते आणि त्यानुसार व्यावसायिक धोरणांमध्ये / व्यूहरचनेमध्ये बदल करणे शक्य होते. अन्यथा अशी माहिती गोळा करणे, तिचे पृथक्करण करणे हे वेळखाऊ व किचकट

काम असते व त्यामध्ये जोखीमही असते.

३) खर्चात बचत :

इ कॉमर्स ही कमी खर्चाची व त्याचबरोबर प्रचंड व्याप्ती असलेली प्रणाली आहे. यामुळे आस्थापना खर्चात कपात होते. त्याचबरोबर शोरुम प्रदर्शने, प्रात्यक्षिके, प्रवास, विक्रेत्याचे कमिशन मध्यस्थाचे कमिशन यासाठी आवश्यक ठरणान्या खर्चाची बचत होऊ शकते. अर्थात यासाठी अन्य कंपन्या, ग्राहक यांचा इंटरनेट वेबसाईट यांच्याशी चांगला संपर्क हवा, ग्राहकाकडे क्रेडिटकार्ड असणे हे देखील अपेक्षित असते.

४) ग्राहकांशी संपर्क साधता येतो:

इ कॉमर्स या प्रणालीमुळे ग्राहकांशी संपर्क साधणे सहज शक्य होते. त्यासाठी फारसा खर्चही करावा लागत नाही आणि हा संपर्क सर्वसाधारण नव्हे तर व्यक्तीगत स्वरूपाचा असतो त्यामुळे ग्राहकांबद्दलची तपशिलवार माहिती मिळविणे शक्य होते. तसेच त्यांच्या शंकांचे त्वरित निरसन करता येते. त्यांच्या तक्रारीचे विनाविलंब निराकरण करणे शक्य होते.

५) जागतिक बाजारपेठ:

इ-कॉमर्स हे प्रामुख्याने जागतिक बाजारपेठ मिळविण्यासाठी सहाय्यकारी ठरते. कारण याची व्याप्ती जगभर पसरलेली असते. इ-कॉमर्सशिवाय जागतिक बाजारपेठांमध्ये शिरकाव करणे, त्यामध्ये आपले स्थान प्राप्त करणे फारसे शक्य नसते. विभिन्न कायदे, चलन, ग्राहकांच्या आवडीनिवडी त्यांचे राहणीमान या सर्व अडथळांची शर्यत पार करणे त्यासाठी अनिवार्य असते पण ते तितकेच आव्हानात्मक व जिकीरीचे असते. इ कॉमर्समुळे या अडचणी सुसह्य ठरतात.

इ-कॉमर्सचे हे लाभदायक व सकारात्मक परिणाम जरी अनुभवास येत असेल तरी त्याची अंमलबजावणी करताना इ कॉमर्स प्रणालीच्या मर्यादाही ध्यानात घेणे गरजेचे आहे. इ - कॉमर्सच्या मर्यादा पुढील प्रमाणे आहेत.

- १) वस्तुंची तपासणी करण्याच्या मर्यादा
- २) मालाच्या पाठविण्याच्या समस्या
- ३) आत्मविश्वासाची समस्या
- ४) पैसे देण्याच्या समस्या
- ५) व्यक्तीगत संगणक आणि इंटरनेट यांचे प्रमाण मर्यादित
- ६) कायदेशीर समस्या

इ कॉमर्स हे ग्राहकांना व व्यावसायिकांना निश्चितच लाभदायक आहे. त्यांच्या काही मर्यादा प्रत्ययास येतात हे निश्चित पण भविष्यकाळ हा खचितच इ कॉमर्सचा असेल.

१४.४ व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीमधील वैश्विक आव्हाने

आंतरराष्ट्रीय व्यवसायामधील परिस्थिती सतत बदलत असते. त्यावर राजकीय, आर्थिक कायदेविषयक इ. घटकांचा परिणाम आढळून येतो. त्यामुळे विपणनविषयक व्यूहरचनेची आखणी करताना या सर्व गोष्टींचा समग्र अभ्यास करणे हे केवळ हितावह नसते तर ते अपरिहार्य ठरते. पहिले महायुद्ध, दुसरे महायुद्ध, रशियाचे विभाजन, अमेरिका व इराक यांच्यामधील संघर्ष, गॅट व गॅट्सच्या सुधारित संकल्पना बौद्धिक संपदेच्याबाबतचे नवे आयाम आणि अलिकडच्या काळातील अमेरिकेमधील मंदी आणि त्याचा भारतीय अर्थव्यवस्थेवर होणारा परिणाम यामुळे आंतरराष्ट्रीय स्तरावर आमलाग्र बदल घडून आलेले आहेत. गॅटसचे पर्यावसन WTO मध्ये घडून येणे ही सन १९९५ मधील घटना आणि बहुराष्ट्रीय कंपन्यांच्या बरोबरच आंतरराष्ट्रीय कंपन्यांचा (Transnational corporations) उदय यामुळे व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीमध्ये नवनवीन आव्हाने निर्माण झाली आहेत. आंतरराष्ट्रीय व्यवसायामध्ये आज पुढील प्रमुख व्यापारी गट कार्यरत असलेले दिसून येतात.

- १) युरोपियन युनियन (European Union)
- २) उत्तर अमेरिकन मुक्त व्यापार करार (NAFTA)
- ३) दक्षिण आशियाी प्रादेशिक सहकार्य संघटना (सार्क)
- ४) तेल उत्पादक व निर्यात करणाऱ्या देशांची संघटना (OPEC)
- ५) दक्षिण - पूर्व अशिएन राष्ट्रांची संघटना (ASEAN)

या विविध गटांमुळे जागतिक व्यापाराला काहीं अंशी चालना मिळालेली आहे हे जरी खरे असले तर त्याचा लाभ केवळ औद्योगिक दृष्ट्या प्रगत राष्ट्रांनाच मिळतो आहे हे सत्य नाकारता येणार नाही. कांही प्रगत राष्ट्रे, बहुराष्ट्रीय कंपन्या, आंतरराष्ट्रीय कंपन्या यांचेच केवळ तेथे प्राबल्य आढळून येते. उलट मागासलेल्या वा विकसनशिल राष्ट्रांचे आर्थिक शोषण घडून येण्याची शक्यता असते. अविकसित वा विकसनशिल राष्ट्रांच्यामधील नैसर्गिक साधनसामुग्री ही विकसित राष्ट्रांच्या विकासासाठी खर्ची पडू शकते. त्यामुळे आंतरराष्ट्रीय व्यापार व जागतिकीकरणाच्या समर्थनार्थ कितीही प्रभावीपणे मुद्दे मांडले जात असले तरी ते संपूर्ण सत्य नाही, त्याची नकारात्मक बाजूही विचारात घेणे गरजेचे आहे आणि तरीही जागतिकीकरणाची प्रक्रिया ही अपरिहार्यता आहे हे ध्यानात घेतले पाहिजे.

आंतरराष्ट्रीय स्तरावर कार्यरत असणाऱ्या व्यापारी गटांचा संक्षिप्त अहवाल याप्रमाणे.

१) जागतिक व्यापार संघटना (World Trade Organisation):

गॅट कराराचे रूपांतर १ जानेवारी १९९५ पासून जागतिक व्यापार संघटनेत करण्यात आले. WTO ची व्याप्ती ही गॅटपेक्षा विस्तृत आहे. या संघटनेला जागतिक व्यापारावर नियंत्रण तसेच व्यापारांमधील सेवाकर नियंत्रण ठेवण्याचा अधिकार आहे. बौद्धिक मालाच्या हक्काच्या व्यापारसंबंधीत करार (TRIP) आणि गुंतवणुकीविषयी करार किवा मोजमाप (Trade Related Investment measure) ही या संघटनेची खासीयत आहे. WTO च्या कराराप्रमाणे सर्व देशांना जकाती अडथळे पूर्णपणे बंद करावेत यामध्ये बिगर जकाती अडथळ्यांचाही समावेश आहे. १५० जास्त देश यामध्ये सभासद आहेत.

WTO ची तत्त्वे:

- १) भेदभाव न करणे
- २) व्यापार स्वातंत्र्य
- ३) स्थैर्य आणि अनुमान बांधण्याची क्षमता
- ४) योग्य स्पर्धा
- ५) विकसनशील देशांबाबत

WTO चे भारतीय अर्थव्यवस्थेवर, व्यवसायावर जसे अनुकूल परिणाम होतात तसेच हानीकारक परिणामही घडून येतात. व्यूहरचनेची आखणी करताना त्याचा ही विचार केला जाणे गरजेचे असते. WTO चे हानीकारक परिणाम पुढीलप्रमाणे सांगता येतील.

- १) बौद्धिक मालमत्ता हक्क व व्यापारासंबंधी गुन्तवणुक उपाय ह्या कराराचा फायदा अमेरिकन बहुराष्ट्रीय कंपन्यांनाच होत आहे. या करारामुळे पेटंटविषयक अनेक प्रश्न निर्माण झाले आहेत.
- २) जागतिक व्यापारी संघटनेवर किंवा या कराराचा मोठ्या प्रमाणावर फायदा हा बहुराष्ट्रीय कंपन्यांनाच होतो आणि बहुतेक मोठ्या बहुराष्ट्रीय कंपन्या अमेरिकेच्या मालकीच्या आहेत.
- ३) गॅट करारामुळे सेवाविषयक सर्वसाधारण करार करण्यात आला यामुळे भारतातील सेवा क्षेत्र धोक्यात आहे.
- ४) WTO च्या करारप्रमाणे भारताने उपभोग्य व औद्योगिक वस्तुंवरील जकातीचे दर कमी करण्याचे ठरविले आहे. त्यामुळे भारतीय उद्योगांचा मोठ्या प्रमाणावर स्पर्धा करावी लागणार आहे.

२) युरोपियन युनियन (European Union):

पश्चिम जर्मनी इटाली, बेल्जियम, लक्झबर्ग व नेदरलँड या सहा देशांनी युरोपियन आर्थिक समुदायाची स्थापना करण्याच्या उद्देशाने मार्च १९५७ मध्ये रोम करारावर स्वाक्षऱ्या केल्या. १ जानेवारी १९५८ पासून हा व्यापारी गट कार्यरत झाला.

युरोपियन युनियनमध्ये सध्या २५ सदस्य राष्ट्रे आहेत. युरोपियन युनियनला युरोपियन इकॉनॉमिक कम्युनिटी किंवा युरोपियन कॉमन मार्केट असेही म्हणतात. याचे मुख्य कार्यालय ब्रुसेलस (बेल्जियम) येथे आहे.

युरोपियन युनियन हा जगातील दोन नंबरचा शक्तीशाली व्यापारी गट आहे. अशा श्रीमंत व्यापारी गटाची निर्यात जगाच्या निर्यातीच्या ४०% इतकी आहे. EU हा जगातील अतिशय महत्त्वाचा राजकीय आर्थिक शक्तीशाली तसेच यशस्वी व्यापारी गट आहे. जानेवारी १९९९ पासून 'युरो' हे चलन सभासद राष्ट्रांसाठी एकच मध्यवर्ती बँक असेल. प्रगतीपथावर असलेला हा व्यापारी गट WTO वर इतर आंतरराष्ट्रीय संघटनांवर आपल्या सारखी धोरणे आखण्याचा अट्टाहास करीत आहे.

३) उत्तर अमेरिकन मुक्त व्यापार करार (NAFTA):

जगातील सर्वात शक्तीशाली असा हा व्यापारी गट आहे. १ जानेवारी १९९४ ला हा व्यापारी गट अस्तित्वात आला. अमेरिका, कॅनडा व मॅक्सिको हे देश या गटातील सभासद आहेत. १९८९ ला अमेरिका व कॅनडा या देशांमध्ये मुक्त व्यापार विषयक करार झाला होता. १९९४ मध्ये त्याचा विस्तार केला आणि मेक्सिको या देशाला समाविष्ट करून घेतले. जगातील प्रगत व प्रबळ अशा या व्यापारी गटामार्फत जगातील एकूण आंतरराष्ट्रीय व्यापाराच्या ३/४ व्यापार चालतो NAFTA चा व्यापारी करार हा विस्तृत असून यामध्ये अनेक क्षेत्रांचा समावेश केलेला आहे. येत्या १५ वर्षात NAFTA सभासद राष्ट्रांसाठी गुंतवणूक विषयक सर्व निर्बंध काढून टाकणार आहे.

४) दक्षिण पूर्व एशियन राष्ट्रांची संघटना- (ASEN) :

एशियन व्यापारी गट हा दक्षिणपूर्व आशियायी देशांचा प्रादेशिक व्यापारी गट आहे. या मधील सभासद राष्ट्रे ही अप्रगत व विकसनशिल आहेत. तरीसुद्धा या व्यापारी गटाचे आंतरराष्ट्रीय व्यापारामध्ये महत्त्वाचे स्थान आहे. या गटाची स्थापना १९६७ मध्ये बँकॉक येथे झाली. याचे मुख्य कार्यालय जकाती (इंडोनेशिया) येथे आहे.

सध्या या व्यापारी गटामध्ये १० देश सभासद म्हणून कार्यरत आहेत. यामध्ये इंडोनेशिया, मलेशिया, फिलिपाईन्स, सिंगापूर, थायलंड, ब्रुनेई, हिण्टनाम, लिओस इ. राष्ट्रांचा समावेश होतो. ही सर्व सभासद राष्ट्रे विकसनशिल आहेत. या सर्व देशामध्ये नैसर्गिक साधनसामुग्री व श्रमशक्ती मोठ्या प्रमाणावर उपलब्ध आहे. लवकरच हा गट जगातील श्रीमंत व प्रबळ गटांच्या बरोबरीत येईल. या व्यापारी गटाने परकीय गुन्तवणूकदारांना विविध सोयी व सवलती देऊन ते सर्व क्षेत्र सर्वांना खुले केले आहे.

५) दक्षिण आशियाई प्रादेशिक सहकार्य संघटना (SAARC):

डिसेंबर १९८५ मध्ये सार्कची पहिली सभा बांगला देशाची राजधानी ढाका येथे भरली या सभेतच सार्क (SAARC) ही संघटना स्थापन करण्याचा निर्णय घेण्यात आला. डिसेंबर १९८५ पासून या परिषदेने कार्यवाही सुरु झाली.

सार्कचे मुख्यालय नेपाळची राजधानी काठमांडू येथे आहे. सार्कचे एकूण सात सभासद होते. परंतु अफगाणिस्तानच्या समावेशानंतर सभासद संख्या ९ झाली. अफगाणिस्तानच्या प्रवेशावर शिक्का मोर्तब १४ व्या सार्क परिषदेमध्ये (एप्रिल २००७ नवी दिल्ली) झाला. अफगाणिस्तानच्या समावेशानंतर इराण व चीन यांनीही सार्कचे सदस्य होण्याची इच्छा व्यक्त केली आहे. सध्या सार्कमध्ये पुढील आठ देश सभासद आहेत. भारत, पाकिस्तान, बांगलादेश, श्रीलंका, नेपाळ, भूतान, मालदीव, आणि अफगाणिस्तान लोकसंख्येच्या संदर्भात ही जगातली सर्वात मोठी संघटना आहे. सार्क लोकसंख्या सुमारे दीड अब्ज आहे. म्हणजेच जगाच्या एकूण लोकसंख्येच्या एकषष्टांश इतकी आहे.

भारताचे सार्क संघटनेतील राष्ट्रांशी व्यापारी संबंध आहेत. भारत या राष्ट्रांना त्यांच्या आर्थिक विकासासाठी आर्थिक व तांत्रिक मदत करतो.

६) तेलउत्पादक व निर्यात करणाऱ्या देशांची संघटना:(Organisation of Petroleum Exporting Countries):

इराण, इराक, कुवेत, सौदी अमेरिका आणि व्हेनेजुएला या पाच देशांनी ओपेक ही संघटना १९६० मध्ये स्थापन केली. दुसऱ्या महायुद्धानंतर अस्थिर झालेले तेल १९५८ ते १९७० या कालावधीत स्थिर झाले. तेलाचे राजकीय महत्त्व वाढवण्यास सुरवात झाली ते सत्तरच्या दशकात.

आंतरराष्ट्रीय पर्यावरणातील ओपेक हा घटक अतिशय प्रभावशाली असा घटक आहे. कारण पेट्रोलच्या किंमतीवरच जगातील सर्व अर्थव्यवस्था अवलंबून आहे. तेलाच्या भडकलेल्या किंमती ही जगासमोरील मुख्य समस्या आहे. काही वर्षांमध्ये हे दर आकाशाला भिडले असून त्यामुळे अर्थकरणाचा तोल ढळला आहे.

१४.५ स्वाध्याय

- १) देशाच्या अर्थव्यवस्थेवर झालेले जागतिकीकरणाचे परिणाम स्पष्ट करा.
- २) 'इ-कॉमर्स' वर सविस्तर टिप लिहा.
- ३) थोडक्यात माहिती द्या
 - अ) जागतिक व्यापार संघटना
 - ब) युरोपियन युनिअन
 - क) नाफ्टा
 - ड) असेन
 - इ) सार्क

निर्यातीच्या व्यूहरचना, परवान्याच्या व्यूहरचना आणि विक्रीचा विशेष हक्क

(Export strategies Licence strategies, Franchising strategies)

पाठाची रचना

- १५.० उद्दिष्टे
- १५.१ निर्यातीच्या व्यूहरचना
- १५.२ निर्याती संबंधीच्या आवश्यक गोष्टी
- १५.३ जागतिक व्यापारामध्ये प्रवेश करण्याच्या व्यूहरचना
- १५.४ निर्यातीच्या व्यूहरचना
- १५.५ संयुक्त उपक्रम
- १५.६ बहुदेशिय संघटनांच्या जागतिक व्यूहरचना
- १५.७ जागतिक स्पर्धाकांसाठी मार्गदर्शक तत्त्वे
- १५.८ व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनातील नवीन प्रवाह
- १५.९ सारांश
- १५.१० स्वाध्याय

१५.० उद्दिष्टे

- १) निर्याती संबंधीच्या आवश्यक गोष्टी अभ्यासणे.
- २) जागतिक स्तरावरील व्यापारात प्रवेश करण्यासाठीच्या व्यूहरचना अभ्यासणे.
- ३) निर्यातीच्या व्यूहरचना समजावून घेणे.
- ४) संयुक्त उपक्रमांचा अर्थ, लाभ, तोटे इ. बाबत माहिती मिळविणे.
- ५) जागतिक स्पर्धाकांसाठी मार्गदर्शक तत्त्वे अभ्यासणे.
- ६) व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनातील नविन प्रवाह अभ्यासणे.

१५.१ निर्यातीच्या व्यूहरचना (Export Strategies)

जागतिकीकरणाचा गाभा म्हणजे निर्यात होय. निर्यातीची स्वप्ने प्रत्येक व्यावसायिक पहात असतो. पण ती सहज साध्य गोष्ट नसते. त्यासाठी अनेक आव्हानांना सामोरे जावे लागते. भौगोलिक

प्रदेश, विभिन्न चलने, भाषा, रितीरिवाज स्पर्धेची तीव्रता, आर्थिक सामाजिक सांस्कृतिक विभिन्नता कायदेशीर औपचारिकता यासारखी आव्हाने व्यावसायिकापुढे आ वासून टाकलेली असतात. निर्यातीच्या विविध पैलूंचा आव्हानांचा अधिक तपशीलवार विचार करण्यापूर्वी निर्यात व्यापाऱ्याच्या काही व्याख्यांचा अभ्यास करणे हितावह ठरेल निर्यात व्यापाऱ्याच्या व्याख्या याप्रमाणे.

“निर्यात विपणनामध्ये उत्पादनाच्या विपणन कृतींच्या व्यवस्थापनाचा समावेश होतो की जी उत्पादने राष्ट्राच्या सिमारेषा ओलांडतात.”

बी.एल. राठोर

“कंपनीची उत्पादने आणि सेवा एक किंवा अनेक देशांच्या ग्राहकांपर्यंत निर्देशीत करण्यासाठी व्यावसायिक कृतींची पार पडलेली कामगिरी म्हणजे निर्यात विपणन होय.” **हेस आणि कॅटेरो**

१५.२ निर्याती संबंधीच्या आवश्यक गोष्टी

१) प्रदीर्घ अंतर:

निर्यात व्यापारामधील सर्वात महत्त्वपूर्ण बाब म्हणजे दोन देशांमधील प्रदीर्घ अंतर होय. निर्यात व्यापाराला स्थळ, काळाचे बंधन नसते, केवळ शेजारील राष्ट्रापुरता हा व्यापार सिमित नसतो. जागतिक बाजारपेठेमध्ये आपले स्थान निर्माण करण्यासाठी बहुराष्ट्रीय, आंतरराष्ट्रीय कंपन्या संपूर्ण जगभर आपल्या व्यापाराचे जाळे विणीत असतात. अर्थात यासाठी सक्षम व भक्कम अशी वाहतूक व्यवस्था निर्माण करणे गरजेचे आहे. हवाई वाहतुकीने मोठ्या प्रमाणावर वेळेची बचत घडून येत असली तरी जल वाहतूक हा किफायतशीर पर्याय अनेक निर्यातदार पसंत करतात.

२) मोठ्या प्रमाणावरील धोका आणि अनिश्चितता :

जागतिक व्यापारी स्थिती ही अनेक घटकांवर अवलंबून असते. हे घटक निर्यातदारांच्या प्रसंगी एखाद्या देशाच्या देखील नियंत्रणाबाहेर असतात. दोन देशांमधील राजनैतिक व व्यापारी संबंध हे निर्यातीवर मोठ्या प्रमाणावर परिणाम करीत असतात. हा परिणाम अनुकूल वा प्रतिकूल देखील असू शकतो. प्रतिकूल परिस्थितीत काही वेळेस निर्यातदाराच्या प्रतिष्ठेचा किंवा कदाचित अस्तित्वाचा देखील प्रश्न निर्माण होऊ शकतो ही निर्यात व्यापारातील अपरिहार्यता असते. भारतीय निर्यात पत आणि हमी मंडळामार्फत ही तीव्रता काही अंशी कमी होऊ शकते.

३) निर्यातीच्या औपचारिकता:

प्रत्येक देशाच्या निर्यातीच्या औपचारिकता ह्या विभिन्न असतात आणि त्यांना त्या देशात महत्त्वाचे स्थान असते, त्यांच्या पालनाबाबत ते राष्ट्र सदैव सतर्क व काटेकोर असते. त्यामुळे निर्यातदाराने ह्या औपचारिकता व्यवस्थितपणे समजाऊन घेतल्या पाहिजेत आणि त्यांचे पालन केले पाहिजे. निर्यात व्यापारातील हे अडथळे गांभिर्याने घेणे गरजेचे आहे. या संदर्भात क्लिअरिंग आणि फॉरवर्डिंग एजंटची मदत मौल्यवान ठरू शकते.

४) व्यापारातील अडथळे:

व्यापारातील अडथळा हा प्रामुख्याने जकातीचा असतो. प्रत्येक राष्ट्राचे जकातीचे असे स्वतंत्र धोरण असते आणि त्या अनुषंगाने तेथील कायदे कानून बनविलेले असतात. जेथे असे जकातीचे नियम नसतात तेथे कोटा व परवान्याबाबत नियम रुढ असतात. या सर्व व्यापारी प्रथांची यथायोग्य कल्पना निर्यातकाला असणे गरजेचे असते. तसे नसल्यास आंतरराष्ट्रीय व्यापारामध्ये अडथळे येऊ शकतात आणि आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठेमध्ये आपले स्थान प्राप्त करता येत नाही.

५) तिहेरी स्पर्धा :

आंतरराष्ट्रीय व्यापारामध्ये स्पर्धेची तीव्रता अर्थातच अधिक प्रमाणात असते. या स्पर्धेला सामोरे जाण्यासाठी व्यवसाय पुरेसा सामर्थ्यशाली व सक्षम असणे गरजेचे असते. आंतरराष्ट्रीय व्यापारात असलेली स्पर्धा ही प्रामुख्याने तिहेरी स्वरूपाची असते. पहिल्या स्तरावर स्वतःच्या राष्ट्रातील निर्यातकाबरोबर स्पर्धा करावी लागते आणि आपली ओळख निर्माण करून स्वतंत्र असे स्थान निर्माण करावे लागते. दुसऱ्या प्रकारची स्पर्धा म्हणजे अन्य देशातील निर्यातदारांशी स्पर्धा केली जाते ही स्पर्धा अर्थातच विशेष तीव्र स्वरूपाची असते. तिसऱ्या प्रकारच्या स्पर्धेमध्ये आयात केल्या जाणाऱ्या देशांच्या पुरवठादारांशी स्पर्धा करावी लागते ही स्पर्धा अर्थातच अपरिहार्य असते, विविध प्रकारच्या व्यूहरचना, धोरणे, नवउन्मेष, तंत्रज्ञानातील नैपुण्य व श्रेष्ठत्व या द्वारे या स्पर्धेत तग धरून राहता येते.

६) पैसे देण्यातील अडचणी:

आंतरराष्ट्रीय व्यापार हा अर्थातच विविध राष्ट्रांमध्ये घडून येत असतो आणि विविध राष्ट्रांची चलनव्यवस्था विभिन्न स्वरूपाची असते उदा. अमेरिकेमध्ये डॉलर हे चलन आहे तर इंग्लंडमध्ये पौंड, जपानमध्ये येन व युरोपियन राष्ट्रांचे युरो हे चलन प्रचारात आहे. विदेशी व्यापारामध्ये याच्या हुंडणावळीचा प्रश्न बराच जटील असतो कारण चलनाचे मूल्य हे सतत बदलत असते त्यामुळे पैसे अदा करून व्यवहार पूर्ण करण्यामध्ये अनेक अडचणी येतात. अर्थात वायद्याचे व्यवहार (Forward contracts) हा त्यावरचा भरवशाचा उपाय असतो.

७) कागदपत्रांच्या औपचारिकता :

विदेशी व्यापारामध्ये विविध प्रकारच्या कागदपत्रांच्या दस्तऐवजांच्या औपचारिकता पूर्ण करणे ही आव्हानात्मक बाब असते. त्यामध्ये निर्यातदाराला बरेच सतर्क रहावे लागते. उदा. भारतामध्ये विदेशी व्यापाराच्या संदर्भात एकूण २५ कागदपत्रांची पूर्तात करावी लागते. यापैकी १६ कागदपत्रे व्यापारी स्वरूपाची आहेत तर ३ प्रकारची कागदपत्रे ही नियामक स्वरूपाची असतात. अर्थात नव्याने प्रस्थापित झालेल्या अलाइन्ड डाक्युमेंटेशन सिस्टिम (ADS) या प्रणालीमुळे हे काम बरेच सुकर झाले आहे.

८) विभिन्नभाषा, परंपरा आणि प्रथा :

प्रत्येक देशाची भौगोलिक स्थिती जशी विभिन्न असते तशी आर्थिक राजकीय व सांस्कृतिक प्रणालीसुद्धा विभिन्न असते. एखाद्या देशाच्या संस्कृतीमधून व्यापाराच्या प्रथा निर्माण झालेल्या असतात आणि त्या प्रश्नांना त्या देशामध्ये अनन्य साधारण महत्त्व प्राप्त झालेले असते. निर्यात व्यापारामध्ये

या गोष्टी विशेष सतर्कतेने पार पाडाव्या लागतात. उदा. अतिथी देवो भव ही भारतीय संस्कृती आहे आणि त्याचा प्रभाव भारतातील व्यापारी प्रथांवर आढळून येत असतो.

१५.३ जागतिक व्यापारामध्ये प्रवेश करण्याच्या व्युहरचना

जागतिक व्यापारामध्ये प्रवेश मिळविणे आणि कालांतराने आपले स्थान प्रस्थापित करणे ही गोष्ट खचितच आव्हानात्मक आहे. त्यामध्ये केवळ जोखीम व अनिश्चितता आहे असे नव्हे तर अनेक औपचारिकता आणि अडथळे निर्माण झालेले असतात. जागतिकीकरण आणि आर्थिक उदारीकरणाच्या लाटेमुळे विदेशी व्यापाराला चालना मिळालेली आहे हे जरी खरे असले तरी देशोदेशीच्या व्यापारविषयक संरक्षण भिंती सौम्य झालेल्या आहेत. त्यामुळे साहजिकच स्पर्धेची तीव्रता वाढलेली आहे. जागतिक व्यापारामध्ये प्रवेश करण्याचे प्रामुख्याने पाच प्रकार आहेत जसे १) निर्यात, २) परवाना ३) विक्रीहक्क ४) संयुक्त उपक्रम (Joint Venture) स्वतःची स्वतंत्र पूर्ण मालकी असलेली दुय्यम कंपनी स्थापन करणे. यापैकी सुयोग्य मार्गाची निवड करावी लागते. निवड करताना निर्यातकाला स्वोट पृथःकरणाच्या सहाय्याने व्यवसायाचे स्वयंमूल्यमापन केले पाहिजे की जेणेकरून व्यवसायाचे सामर्थ्य कशात आहे हे ओळखून त्यानुसार जागतिक मंचावर व्यवसायाच्या संधी ओळखता येतील आणि त्या प्राप्त करणे शक्य होईल. तसेच निर्यातदाराला व्यवसायाच्या मर्यादा कोणत्या आहेत ते समजून त्यावर मात कशी करता येईल याबाबत विचार करता येईल. त्याचबरोबर व्यवसायापुढे भविष्यात कोणती आपत्ती वा धोके येणार आहेत. व्यवसायापुढील आव्हाने कोणती असणार आहेत आणि त्यांना सामोरे कसे जाता येईल याचा विचार करावा लागेल. सारांशाने असे म्हणता येईल की जागतिक स्तरावरील व्यापारामध्ये प्रवेश करण्यापूर्वी आंतरराष्ट्रीय परिस्थितीचा साकल्याने विचार करून स्वतःच्या व्यवसायाच्या स्थितीचा यथायोग्य अंदाज घेऊन निर्यातीचा मार्ग निवडणे हितावह ठरू शकेल.

जागतिक स्तरावरील व्यापारात प्रवेश करण्यासाठी प्रामुख्याने खालील व्युहरचनांचा अभ्यास महत्त्वपूर्ण ठरू शकतो.

१) निर्यात करणे (Exporting):

जागतिक बाजारपेठेत प्रवेश करण्याचा हा परंपरागत मार्ग आहे. ज्यावेळेस आपल्या उत्पादनांची काही खास वैशिष्ट्ये असतात. ती देशान्तर्गत बाजारपेठेपेक्षा जादा दराने विकली जाण्याची शक्यता असते. उत्पादनाचा अतिरिक्त साठा व्यावसायिकाकडे असतो. त्यावेळेस अशा नैसर्गिक, शेती उत्पादनांची, व्यापारी उत्पादनांची निर्यात केली जाते. निर्यात करण्याच्या दोन पद्धती प्रचलित आहेत. पहिली पद्धत म्हणजे प्रत्यक्ष निर्यात करणे व दुसरी पद्धत म्हणजे विदेशी व्यापारातील मध्यस्थाच्यामार्फत वस्तुंची निर्यात करणे होय. जागतिक व्यापाराच्या प्रारंभीच्या काळी एखाद्या भरवशाच्या मध्यस्थामार्फत निर्यात करणे किफायतशीर तसेच कमी जोखमीचे ठरते.

२) परवाना पद्धती :

आंतरराष्ट्रीय व्यापाराच्या या पद्धतीमध्ये विदेशातील कंपनी देशान्तर्गत कंपनीला आपले स्वामित्वाचे हक्क, बोधचिन्हे, कॉपीराईट्स, तंत्रज्ञान, विपणन कौशल्ये वापरण्यास अनुमती म्हणजेच परवाने देते. यासाठी परवाना देणारी कंपनी परवाना घेणाऱ्या कंपनीकडून फी किंवा रॉयल्टी घेत

असते. प्रत्यक्ष निर्यातीपेक्षा ही पद्धती कमी जोखमीची असते.

३) विक्रीहक्क बहाल करणे (Franchising):

या पद्धतीमध्ये विदेशी कंपनी आपला व्यवसाय देशान्तर्गत कंपनीस विशिष्ट पद्धतीने चालविण्यास देते. या पद्धतीमध्ये आयातक निर्यातक कंपनीच्या नावाचा, उत्पादनाचा वापर करतो. विपणनाची तंत्रे किंवा सर्वसाधारण व्यवसायाच्या दृष्टीने कामकाज करतो. अलिकडच्या काळात विक्रीहक्क बहाल करण्याचे प्रमाण बरेच वाढलेले दिसून येते. उदा. मॅकडोनल्ड ही कंपनी बेकरी वा फास्ट फुडच्या उत्पादनांचा जगभर विक्रीहक्क बहाल करीत आहे.

४) करारानुसार उत्पादन करणे :

आंतरराष्ट्रीय व्यापारात ही प्रथा मोठ्या प्रमाणात कार्यरत असते. यामध्ये एक कंपनी आपले विपणनाचे अधिकार स्वतः कडे ठेवून दुसऱ्या कंपनीस विशिष्ट उत्पादन अथवा जोडणी करण्याबाबत करार करते.

५) व्यवस्थापनाचा करार :

यामध्ये एक कंपनी दुसऱ्या कंपनीला तांत्रिक ज्ञान देण्याचा करार करते. हे करार जे राष्ट्र तंत्रज्ञानात अग्रेसर आहे ते अविकसित, विकसनशिल व तांत्रिकदृष्ट्या कमकुवत असणाऱ्या राष्ट्रांबरोबर करते.

६) पूर्ण मालकी असलेल्या उत्पादन सुविधा :

यामध्ये प्रामुख्याने बहुराष्ट्रीय कंपन्या किंवा आंतरराष्ट्रीय कंपन्या कार्यरत असतात. यामध्ये एखादी बहुराष्ट्रीय किंवा आंतरराष्ट्रीय कंपनी विदेशातील कच्चा माल, मनुष्यबळ आणि अन्य संसाधने वापरून स्वतःची उत्पादनाची सुविधा निर्माण करतात. जागतिकीकरण आणि जागतिक व्यापार संघटन यांच्या प्रयत्नांमुळे व्यापाराचा हा प्रकार दिवसेंदिवस वाढत आहे.

७) देवाणघेवाणीचा करार (Counter Trade):

यामध्ये आर्थिक व्यवहार पैशाच्या माध्यमातून पार न पाडता, वस्तू वा सेवांच्या मोबदल्यामध्ये पूर्ण केले जातात. अर्थात आंतरराष्ट्रीय व्यापार प्रणालीमध्ये ही पद्धती अपवादानेच वापरली जाते. या पद्धतीमुळे विभिन्न चलन व हुंडणावळीच्या प्रश्नावर काही प्रमाणात मात करणे शक्य होते.

८) टरंकी करार (Turnkey Contracts):

या पद्धतीमध्ये विदेशातील कंपनी आपल्या तंत्रज्ञानाच्या सामर्थ्याने एखाद्या प्रकल्पाचे नियोजन करते. त्याचा आराखडा तयार करते आणि तो एखाद्या देशाला अथवा देशान्तर्गत व्यापाऱ्यात अंमलबजावणीसाठी सुपूर्द करते. स्टील उद्योगामध्ये किंवा सिमेंट वा खत कारखान्यामध्ये या पद्धतीचा

मोठ्या प्रमाणावर वापर केला जातो.

९) अन्य देशांच्या मदतीने केलेले करार:

ज्यावेळी दोन देशांमध्ये राजनैतिक कारणास्तव निर्यातीचे, विदेशी व्यापाराचे करार करणे शक्य नसते त्यावेळस या पद्धतीचा अवलंब केला जातो. अशा वेळेस दोन देशांमध्ये, दोन देशांमधील व्यावसायिक संस्थांमध्ये प्रत्यक्ष करार न करता तो तिसऱ्या देशामार्फत किंवा मध्यस्थामार्फत पार पाडला जातो. उदा. तैवानच्या व्यावसायिकांना चीनशी व्यापाराचे करार मदार करावयाचे असतील तर ते हाँगकॉंगच्या मदतीने करणे बरेच सोईस्कर ठरते.

१०) संयुक्त उपक्रम (Joint Ventures):

विदेशी व्यापारामध्ये प्रवेश करावयाचा झाल्यास संयुक्त उपक्रमाचा पर्याय अनेकविध प्रकारे फायदेशीर व व्यवहार्य ठरत असल्याने त्याचा अलिकडे मोठ्या प्रमाणावर वापर होऊ लागला आहे. व्यापक प्रमाणात संयुक्त उपक्रम खालील स्वरूपात कार्यरत आहे.

- अ) व्यवसायाच्या मालकीमध्ये आणि व्यवस्थापनामध्ये सहभागी होणे
- ब) परवान्याचे करार
- क) उत्पादनाचे करार
- ड) व्यवस्थापनाचे करार

१५.४ निर्यातीच्या व्यूहरचना

मालाची निर्यात करणे, विदेशी बाजारपेठेत शिरकाव करणे हे प्रत्येक व्यावसायिकाचे स्वप्न असते. व्यवसायाचा तो एक महत्त्वपूर्ण असा मैलाचा दगड असतो. अर्थात त्यासाठी प्रगत तंत्रज्ञान, नवउन्मेष, साधन सामुग्री भांडवल इ. गोष्टींची आवश्यकता असते व्यवसायाची स्थापना झाल्यावर आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठेत शिरकाव करणे आणि तेथे आपले विशिष्ट स्थान प्रस्थापित करणे हे जवळ जवळ अशक्यप्राय असते. देशान्तर्गत व्यापारामध्ये सन्मानजनक स्थान प्राप्त झाल्यानंतर अत्याधुनिक तंत्रज्ञान आत्मसात केल्यास आणि देशान्तर्गत व्यापारात कमीत कमी दरात वस्तुंची विक्री व ती देखील मोठ्या प्रमाणात शक्य झाल्यास पुढे पाऊल म्हणजे व्यावसायिक निर्यातीचा विचार करतो. त्यासाठी त्याच्यापुढे दोन पर्याय उपलब्ध असतात आणि ते म्हणजे स्वतः प्रत्यक्ष निर्यात करणे किंवा अप्रत्यक्षपणे मध्यस्थामार्फत निर्यात करणे होय. निर्यात प्रत्यक्ष असली अथवा अप्रत्यक्ष असली तरी निर्यातीसाठी व्यावसायिकाला काही व्यूहरचना आखाव्या लागतात. या व्यूहरचना उत्पादनासंबंधीच्या असतील. किंमतविषयक असतील, वितरणाबाबत असतील किंवा कदाचित प्रवर्तनासंबंधी असतील. निर्यातीच्या व्यूहरचनेबाबतचा गोषवारा खालील प्रमाणे सांगता येईल.

१) उत्पादनासंबंधीच्या व्यूहरचना:

व्यवसायामध्ये उत्पादन हा अत्यंत महत्त्वपूर्ण व मूलभूत असा घटक असतो. जागतिक बाजारपेठेमध्ये प्रवेश करून तेथे आपले स्थान प्रस्थापित करावयाचे झाल्यास उत्पादनामध्ये नैपुण्य व श्रेष्ठत्व मिळविणे क्रमप्राप्त असते. त्यासाठी एकूण दर्जा व्यवस्थापन, (TQM) आय.एस.ओ.

मानांकन यासारखी तंत्रे विकसित झालेली आहेत. उत्पादनाच्या व्यूहरचना याप्रमाणे असू शकतात.

- अ) उत्पादनातील नवउन्मेष
- ब) उत्पादनातील सुधारणा / सकारात्मक बदल
- क) उत्पादनाचे प्रमाणीकरण

२) किंमतीबाबतच्या व्यूहरचना:

किंमत निर्धारण हा व्यवसायातील एक महत्त्वपूर्ण घटक आहे. कारण त्याचा संबंध प्रत्यक्ष नफ्यातोट्याशी असतो. किंमतीमध्ये बदल करणे हे विशेष जोखीमपूर्ण व धोक्याचे काम असते कारण उत्पादनाची किंमत कमी केली तर एका वस्तूमागे मिळणारा नफा कमी होतो हे निश्चित पण किंमत कमी केल्यामुळे व्यवसायाच्या उलाढालीत कोणतीही वाढ झाली नाही. किंवा कदाचित ती कमी झाली तर तोटा सहन करण्याशिवाय व्यावसायिकापुढे कोणताही पर्याय नसतो. त्यामुळे हा निर्णय नेहमीच निर्णायक ठरतो. बुद्धी बळाचा खेळामध्ये वजीराचे जे स्थान असते तेच व्यवसायात किंमत निर्धारणाचे असते. किंमतीबाबतच्या व्यूहरचना पुढीलप्रमाणे असू शकतात.

- १) ताकावरचे लोणी काढण्याचे धोरण.
- २) बाजारपेठेत शिरकाव करण्याचे धोरण
- ३) विविध बाजारपेठेत विविध किंमती आकारणे.
- ४) प्रमाणित किंमत निर्धारण.

३) वितरणाबाबतच्या व्यूहरचना :

विपणनाच्या व्यूहरचनेतील एक महत्त्वपूर्ण घटक म्हणजे वस्तुंचे वितरण होय. वितरणामुळे वस्तुंना स्थान उपयोगिता निर्माण होते निश (Niche) विपणन ही वितरणाशी निगडीत असलेली संकल्पना आहे. केवळ वितरणामुळेच वस्तु अंतिम उपभोक्त्यापर्यंत पोहोचते. हे ध्यानात घेतले पाहिजे. विदेशी व्यापारामध्ये अंतर हे हजारो /लाखो किलोमीटर दूर असते. त्यामुळे तेथपर्यंत माल पोहचणे हे कार्य विशेष महत्त्वपूर्ण आहे. वितरण व्यवस्थे मध्ये अनेक मध्यस्थ असतात. त्यांच्यामुळे किंमती अनावश्यकपणे वाढतात हे जरी खरे असले तर दूरवर माल पोहोचविण्यासाठी मध्यस्थ ही अपरिहार्यता असतो. वितरणाच्या व्यूहरचना प्रामुख्याने पुढील दोन प्रकारच्या असतात.

अ) प्रत्यक्ष निर्यात करणे : याचे फायदे पुढील प्रमाणे

- i) जागतिक बाजारपेठेत प्रतिष्ठा प्राप्त होते.
- ii) साधनसामुग्रीचा पर्याप्त उपयोग
- iii) जोखिम पसरली जाते.

ब) अप्रत्यक्ष निर्यातीचे फायदे याप्रमाणे

- i) धोका / जोखीम कमी
- ii) कमी गुन्तवणूक
- iii) अप्रत्यक्ष खर्च कमी होणे.

iv) उत्पादन कृतीमध्ये विशेषीकरण येते.

४) प्रवर्तनात्मक व्यूहरचना: प्रवर्तनामध्ये पुढील व्यूहरचना आखल्या जातात.

१) प्रमाणित प्रवर्तन व्यूहरचना

२) विभिन्न प्रवर्तनाच्या व्यूहरचना

५) परवान्याबाबतच्या व्यूहरचना (Licensing Strategies):

आंतरराष्ट्रीय व्यापाराच्या या पद्धतीमध्ये विदेशातील कंपनी देशान्तर्गत कंपनीला आपले स्वामित्वाचे हक्क, बोधचिन्हे, कॉपी राईट्स, तंत्रज्ञान, विपणन कौशल्ये वापरण्यास अनुमती म्हणजेच परवाना देते. यासाठी परवाना देणारी कंपनी परवाना घेणाऱ्या कंपनीकडून फी किंवा रॉयल्टी घेत असते. प्रत्यक्ष निर्यातीपेक्षा ही पद्धती अधिक सुरक्षित असते.

या मध्ये निर्यात करणाऱ्या कंपनीला कोणतीच गुन्तवणुक करावी लागत नाही. आपल्या तंत्रज्ञानाचा लाभ त्यांना विनासायास मिळतो. आपल्या प्रतिमेचा वापर करून पैसे कमविता येतात. अमेरिकेमधील रॅनबॅक्सी ही कंपनी आपल्या संशोधनाद्वारे मिळालेल्या ज्ञानाचा फायदा अन्य कंपन्यांना करून देत असते. म्हणजेच ही कंपनी आपले पेटंट, तंत्रज्ञान विकत घेणाऱ्या देशांचा / कंपन्यांचा शोध घेत असते की जेणेकरून कोणत्याही अतिरिक्त गुन्तवणुकीशिवाय कंपनी जास्तीत जास्त दर्जेदार कामगिरी करू शकते.

पेटंट ट्रेडमार्क किंवा तंत्रज्ञान मिळविणारी कंपनी ही देशान्तर्गत मोठ्या प्रमाणावर गुन्तवणुक करणारी असते. त्यांनी यंत्रसामुग्री, औ, संसाधने मनुष्यबळ प्राप्त केलेले असते त्यांनी यंत्रसामुग्री औ. संसाधने, मनुष्यबळ प्राप्त केलेले असते. परंतु उत्पादनामध्ये, तंत्रज्ञानामध्ये, विपणन तंत्रामध्ये सुधारणा करण्याची गरज असल्याने समाधानकारक किंवा अपेक्षित कामगिरी दाखवू शकत नाही. अशा वेळेत असा परवाना प्राप्त करणे ही त्यांच्या दृष्टीने महत्त्वपूर्ण बाब ठरते. परवान्याच्या सहाय्याने अशा कंपन्यांना आपल्या कामगिरीचा व पर्यायाने नफ्याचा आलेख उंचावतो येतो, बाजारपेठेत विशेषतः आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठेत आपले स्थान प्रस्थापित करता येते. त्यामुळे आंतरराष्ट्रीय व्यापारात ही पद्धती विशेष लोकप्रिय ठरत आहे. तथापी पेटंट, ट्रेडमार्क, तंत्रज्ञान इ. मिळविणाऱ्या कंपन्यांना त्यासाठी बरीच फी किंवा रॉयल्टी द्यावी लागते. हा एक प्रकारचा आर्थिक बोजा त्यांना सहन करावा लागतो. परन्तु कालांतराने या कंपन्या या तंत्रज्ञानाचा वापर करून, स्वतःच्या संशोधन व विकास विभागाद्वारे स्वयंपूर्ण होऊ शकतात. तेच त्यांचे अंतिम उद्दिष्ट असते.

परवान्याबाबतच्या या व्यूहरचनेच्या काही मर्यादा स्पष्टपणे जाणवतात त्या याप्रमाणे.

१) पेटंट आयात करणाऱ्या कंपनी खर्चात कपात करण्याचे किंवा स्थानिक लाभ मिळवू शकत नाहीत कारण विदेशी कंपन्यांची ठिकाणे, साधनसामुग्रीचे स्रोत हे अर्थातच विभिन्न असतात. त्यामुळे विदेशी कंपन्यांच्याइतके आर्थिक लाभ त्यांना प्राप्त करता येत नाहीत.

२) परवाना घेणाऱ्या कंपनी ह्या अन्य देशामध्ये आपला माल विकू शकत नाहीत की जेणेकरून एखाद्या देशातील प्रकल्पाला तोटा सहन करावा लागला किंवा तीव्र स्पर्धला तोंड द्यावे लागले तरी अन्य देशात मालाची निर्यात करून तो तोटा भरून काढता येईल. किंवा स्पर्धला तोंड देता येऊ

शकेल. परवाना देणाऱ्या कंपनी यासाठी अनुमती देत नाहीत.

३) परवाना देणाऱ्या कंपनी ह्या एकाच कंपनीला असा लाभ मिळवून देत नाहीत तर अनेक कंपन्यांना त्यासंबंधीचा परवाना देत असतात. त्यामुळे देशान्तर्गत कंपनीला आपले एकमेकाद्वितीय असे स्थान निर्माण करता येत नाही.

सारांशाने असे म्हणता येईल की, प्रचलित आंतरराष्ट्रीय व्यापारामध्ये परवान्याबाबती व्यूहरचना आज देखील आपले स्थान टिकवून ठेवू शकली हेच तिचे सामर्थ्य आहे. अर्थात या व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करताना या व्यूहरचनेच्या मर्यादा ध्यानात घेतल्या पाहिजेत तरच ही व्यूहरचना किफायतशीरपणे वापरता येणे शक्य आहे.

६) विक्रीहक्का संबंधीची व्यूहरचना (Franchising Strategy):

या पद्धतीमध्ये विदेशी कंपनी आपला व्यवसाय देशान्तर्गत कंपनीस विशिष्टपद्धतीने चालविण्यास देते. या पद्धतीमध्ये आयातक निर्यातक कंपनीच्या नावाचा, उत्पादनाचा वापर करतो. विपणनाची तंत्रे किंवा व्यवसायाच्या दृष्टीने कामकाज करतो. अलिकडच्या काळात विक्री हक्क बहाल करण्याचे प्रमाण बरेच वाढलेले दिसून येते. उदा. मॅकडोल्डाड ही कंपनी बेकरी व फास्ट फुडच्या उत्पादनांचा जगभर विक्री हक्क बहाल करीत आहे. यामध्ये विदेशी कंपनी आयातक कंपनीला अनेक प्रकारचे हक्क आणि संसाधने बहाल करीत असते.

अ) उत्पादनाच्या आवश्यकता की ज्यामध्ये उत्पादन घटकांचा समावेश होतो.

ब) प्रमाणीत उत्पादनाची कार्यपद्धती.

क) पेटंटस् ट्रेडमार्क तंत्रज्ञान.

ड) जाहिरात आणि प्रवर्तनाच्या सामुग्रीचा हक्क.

इ) कर्ज आणि वित्तसहाय्य.

ई) सर्वसाधारण व्यवस्थापकीय सहाय्य.

विक्री हक्काची वैशिष्ट्ये:

१) या मध्ये दोन पक्षांमध्ये (संस्था) करार होतो की ज्याद्वारे एक पक्ष दुसऱ्या पक्षास आपले हक्क आणि संसाधने वर्ग करतो.

२) हा एक दीर्घ कालीन करार असतो की जो अनेक वर्षे अस्तित्वात राहतो.

३) यामध्ये जी कंपनी आपले हक्क व संसाधने वर्ग करते तिला त्या मोबदल्यात रॉयल्टी अथवा मोबदला मिळतो.

४) हा करार एकाच देशातील दोन कंपन्यांमध्ये किंवा दोन विभिन्न देशातील कंपन्यांमध्ये घडून येतो.

५) परवान्याच्या व्यूहरचनेच्या तुलनेत यामधील पॅकेज हे बरेच मोठे व व्यापक असते. परवान्याच्या व्यूहरचनेमध्ये परवाना देणारी कंपनी मर्यादीत प्रमाणात हक्क व संसाधने देत असते.

उदा. पेटेंट, ट्रेडमार्क, तंत्रज्ञान व्यवस्थापकीय व कौशल्य इ.

विक्रीहक्क बहाल करणाऱ्या (Franchising) कंपनीला मिळणारे फायदे:

- १) विक्री हक्क देणाऱ्या कंपनीला विक्रीहक्काबद्दल रॉयल्टी मिळते.
- २) विक्री हक्क करणाऱ्या कंपनीला स्थानिक व आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठेत लौकीकमूल्य प्राप्त होते.
- ३) यामुळे विक्री हक्क देणाऱ्या कंपनीचे अनेकविध देशात शो रुम /स्टोअर्स उघडणे त्यासाठी लागणारे भांडवल संसाधने त्याचे व्यवस्थापन यासारख्या गोष्टीपासून मुक्तता मिळू शकते.
- ४) या व्यूहरचनेद्वारे विक्री हक्क देणाऱ्या कंपनीस मर्यादित गुन्तवणुकीच्या सहाय्याने अनेकविध देशात आपले जाळे पसरणे शक्य होते. कारण यामधील महत्त्वपूर्ण गुन्तवणुकीचा भाग विक्री हक्क आयात करणाऱ्या कंपनीला करावा लागतो.
- ५) कमी प्रयत्नामध्ये आणि कमी खर्चामध्ये जागतिक स्पर्धला तोंड देणे शक्य होते.
- ६) यामध्ये विक्री हक्क बहाल करणाऱ्या कंपनीस मोठ्या प्रमाणावर विदेशी चलन प्राप्त होते.

विक्री हक्क प्राप्त करणाऱ्या (Franchisee) कंपनीला मिळणारे लाभ:

- १) यामध्ये विक्री हक्क देणाऱ्या कंपनीकडून या कंपनीला अनेक हक्क व संसाधने प्राप्त होतात. त्यामुळे या कंपनीचे लौकीकमूल्य वाढते.
- २) विक्री हक्क बहाल करणाऱ्या कंपनीकडून देशान्तर्गत कंपनीला तंत्रज्ञान आणि अन्य संसाधने प्राप्त होतात की ज्यामुळे त्या कंपनीची कार्यक्षमता सुधारू शकते.
- ३) विक्री हक्क बहाल करणाऱ्या कंपनीच्या प्रतिष्ठेमुळे विक्री हक्क येणाऱ्या विपणनाचे काम सुकर होते.
- ४) यामुळे देशान्तर्गत कंपनीची व्यावसायिकता वाढते कारण विक्री हक्क देणारी कंपनीने कर्मचाऱ्यांना आवश्यक ते प्रशिक्षण दिले असते.
- ५) अशा प्रकारच्या करारामुळे ग्राहकांना अधिक चांगल्या प्रकारे सुविधा व सेवा पुरविता येतात त्यामुळे ग्राहकांची कंपनीवरील निष्ठा वाढते व पर्यायाने विक्रीमध्ये वाढ घडून येते.
- ६) विक्री हक्क बहाल करणाऱ्या कंपनीच्या लौकीकमूल्यांचा फायदा देशान्तर्गत कंपनीला होत असल्याने त्यांची स्पर्धाशक्ती वाढते.

विक्री हक्क व्यूहरचनेची उपयुक्तता:

- १) फास्ट फुड, उपहारगृहे यासाठी विशेष उपयुक्त जसे मॅकडोनाल्ड पिझ्जा हट इ.
- २) शैक्षणिक अभ्यासक्रम जसे संगणकप्रणाली, व्यवस्थापकीय प्रणाली इ. उदा NIIT, APtech etc.
- ३) पर्यटन उद्योग इ.

आपली प्रगती तपासा

अ) खालील संकल्पना स्पष्ट करा.

- १) निर्यातीच्या व्युहरचना
- २) निर्यात करणे
- ३) विक्रीहक्क बहाल करणे
- ४) परवाना पद्धती
- ५) ट्रंकी करार
- ६) विक्री हक्क प्राप्त करणे

१५.५ संयुक्त उपक्रम (Joint Venture)

१५.५.१ अर्थ:

या मध्ये एक कंपनी दुसऱ्या देशातील कंपनीबरोबर सहकार्याचा करार करते. त्यामध्ये भांडवल तंत्रज्ञान इ. गोष्टींचा अन्तर्भाव असतो. अशा प्रकारे दोन कंपन्यांच्या संयुक्त प्रयत्नाने विविध प्रकल्पांची उभारणी केली जाते आणि ते राबविले जातात. यालाच संयुक्त व्यवहार (Deal) किंवा विशिष्ट गट (Consortium) असे संबोधिले जाते. या व्युहरचनेचा दोन्ही कंपन्यांना लाभ होत असतो. आज आंतरराष्ट्रीय व्यापारामध्ये संयुक्त उपक्रमांचे प्रमाण लक्षणीयरित्या वाढलेले दिसून येते. यामध्ये केवळ मालकी आणि नियंत्रण यांचेच वाटप होते असे नाही तर अन्य तंत्रज्ञानविषयक आदानांचे देखील वाटप घडून येत असते.

१५.५.२ विदेशातील भारतीय संयुक्त उपक्रम:

अलिकडच्या काळात उदयास आलेल्या तिसऱ्या जागतिक बहुराष्ट्रीय कंपन्या यामुळे भारताने जागतिक व्यापारामध्ये संयुक्त उपक्रम व सहकार्याच्या माध्यमातून मोठी झेप घेतलेली आहे. १९५६ मध्ये पहिला भारतीय संयुक्त उपक्रम घडून आला तो म्हणजे बिल्पा उद्योग समुहाने इथिओपिया देशात सुरु केलेला वस्त्रोद्योग होय. पुढे १९६२ मध्ये जय अभियंत्रिकी उद्योगाने श्रीलंकेमध्ये शिलाईचे यंत्र व विद्युत पंखा निर्मितीचे युनिट सुरु केले या उद्योगांच्या यशोगाथा ह्या अन्य व्यावसायिकांना स्फूर्तीदायी ठरल्या आणि त्यांनी विदेशातील व्यापाऱ्यांशी सहकार्याचे करार करून आपली अनेक विध युनिट्स विदेशामध्ये स्थापन केली. आज अनेक भारतीय उद्योजकांची व्यापार, सेवा क्षेत्र व

निर्मितीच्या प्रांतामध्ये आपले उद्योग विदेशामध्ये स्थापन करून ते यशस्वी करून दाखविलेले आहेत. भारतीय उद्योगांची ही कामगिरी खचितच वाखाणण्याजोगी ठरत आहे. किल्लोस्कर, बिल्ला, सिंघानिया, टाटा, एल अँड टी, वालचंद हिराचंद, आपटे उद्योग समूह ही त्यामधील काही प्रमुख नावे सांगता येतील. आज विदेशामध्ये ५२४ संयुक्त उपक्रम असून त्यापैकी १७७ पूर्ण होणाऱ्या स्थितीमध्ये असून ३४७ पूर्ण होऊन कार्यरत झालेले आहेत.

१५.५.३ संयुक्त उपक्रमांचे लाभ:

- १) विदेशी उद्योजकाचे सहकार्य लाभल्याने तेथील देशाबद्दलचे ज्ञान, तेथील आर्थिक सामाजिक परिस्थिती या गोष्टी समजाऊन घेणे सुलभ होते.
- २) स्थानिक भागीदार लाभल्याने नवीन बाजारपेठेत अनुभवास येणार उच्चतम खर्च आणि अनुषंगिक जोखीम कमी होण्यास मदत होते.
- ३) जर दोन देशांमधील राजकीय परिस्थितीचा विचार केला तर अशा वेळेस संयुक्त उपक्रम हाच एक पर्याय व्यवहार्य ठरू शकतो.

१५.५.४ संयुक्त उपक्रमाचे तोटे:

- १) पहिला तोटा असा की, परवान्याच्या बाबतीत यामध्ये तंत्रज्ञानाच्या बाबत यजमान कंपनीला जोखीम गमावू शकतात. त्यामुळे जोखीम निर्यात करणाऱ्या कंपनीला स्विकारावी लागते. ही जोखीम कमी करण्यासाठी निर्यात करणाऱ्या कंपन्यांनी आपला सहभाग मोठ्या प्रमाणात वाढवावा की ज्यामुळे यजमान कंपन्यांचा सहभाग कमी होऊन त्यांचे नियंत्रण शिथिल होऊ शकेल.
- २) विदेशातील अनुभव प्राप्त करण्यासाठी संयुक्त उपक्रम आपल्या दुय्यम कंपन्यावर नियंत्रण ठेवू शकत नाहीत.

संपूर्ण मालकीच्या दुय्यम कंपनी :

जर कंपन्यांचा लाभ उच्चतम तंत्रज्ञानावर आधारीत असेल तर अशा वेळेस दुय्यम कंपनी संपूर्ण मालकीच्या असणे हितावह ठरते. यासाठी हाय टेक कंपनी संयुक्त उपक्रमाद्वारे किंवा परवान्याच्या द्वारे व्यवसायावर आपले नियंत्रण ठेवतात. यामधील दुसरा लाभ असा की, जागतिक स्तरावर स्पर्धात्मक बनण्यासाठी आणि नफा कमविण्यासाठी जे आवश्यक असे नियंत्रण लागते ते याद्वारे मिळविता येते. जर कंपनीला स्थानिक परिस्थितीचा लाभ मिळवावयाचा असेल आणि अनुभव वक्राचा फायदा प्राप्त करावयाचा असेल तर संपूर्ण मालकीच्या दुय्यम कंपनी हा पर्याय सर्वोत्तम ठरू शकतो.

एल.जी., सॅमसंग, हुंडाई यासारख्या कोरियन कंपनी भारतात संपूर्ण मालकीच्या दुय्यम कंपनी त्यादेखील भारतीय भागीदारी न घेता चांगल्या रितीने कार्यरत झालेले दिसून येतात.

१५.६ बहुदेशीय संघटनांच्या जागतिक व्यूहरचना

१५.६.१ जागतिक स्पर्धक म्हणून यशस्वी ठरण्यासाठी उपयुक्त सूचना:

बहु देशीय कंपन्यांना विविध देशातील बाजारपेठांमध्ये प्रवेश करावयाचा असतो आणि तिथे आपले स्थान प्रस्थापित करावयाचे असते. हे एक आव्हानात्मक काम असते. कारण ही स्पर्धा देशान्तर्गत नसून जागतिक पातळीवर असते. त्यामधील लोकांचे राहणीमान विभिन्न असते. त्याचे प्राधान्यक्रम वेगळे असतात. जागतिक बाजारपेठेत टिकून रहावयाचे असल्यास उत्पादनाच्या गुणवत्तेशी तडजोड करून चालत नाही. जागतिक स्पर्धेत टिकून रहावयाचे असल्यास आपले स्थान निर्माण करावयाचे झाल्यास, बाजारपेठांचा विस्तार करावयाचा झाल्यास प्रामुख्याने व्यूहरचनेच्या संदर्भात दोन पर्याय उपलब्ध असतात. पहिला पर्याय म्हणजे एक प्रमाणित उत्पादन, प्रमाणित पद्धतीची दुकानांची मांडणी, विक्रीची व्यूहरचना, सेवा प्रदान करण्याचे तंत्र, सर्व देशात रुढ करणे, आपली उद्योगसंस्था व उत्पादनसामर्थ्य समानता ठेवून आपली विदेशी व्यापारात ओळख बनविणे. आपले वैशिष्ट्यपूर्ण स्थान निर्माण करणे. यामुळे मोठ्या प्रमाणावरील उत्पादनाचे लाभ मिळतात. तसेच उत्पादनाची व उद्योगसंस्थेची संपूर्ण जगभरात एक ओळख निर्माण होते. अनेकविध दृष्टीकोनातून ही व्यूहरचना परिणामकारक व लाभदायक ठरू शकते. पण यामध्ये विविध देशातील लोकांच्या चालिरिती, रितीरिवाज, प्राधान्यक्रम विचारात घेवून जात नाहीत असे झाले नाही तर लोक त्याकडे पाठ फिरविण्याची शक्यता असते. उदा. आखाती प्रदेश, इराण, इराक, अरब राष्ट्रे यांच्यातील ग्राहकांच्यावर धर्माचा पगडा खुप मोठ्या प्रमाणावर दिसून येतो. तेथे स्त्रियांना आचार विचाराचे स्वातंत्र्य, शिक्षण राजकीय प्रणाली याबाबतीत कडक निर्बंधाचे पालन करावे लागते. अशा वेळेस प्रमाणित उत्पादने प्रमाणित विपणनप्रणाली यशस्वी ठरेलच असे नाही. त्यामुळे अशा देशांमध्ये व्यापार करतात. प्रमाणीकरणाची ही व्यूहरचना बदलणे क्रमप्राप्त ठरते. प्रमाणीकरणाच्या या पद्धतीला पर्याय म्हणजे विविध देशांच्या परंपरा, रुढी, ग्राहकांचे प्राधान्यक्रम, विशिष्ट देशातील ग्राहकांची विशेष उत्पादनासाठी असलेली जोरदार मागणी या सर्वांचा विचार करून त्या अनुषंगाने उत्पादनाच्या रचनेमध्ये विपणनाच्या व्यूहरचनेमध्ये बदल करणे होय. अशी व्यूहरचना आखताना विपणन मिश्रणाच्या विविध घटकांमध्ये कांही बदल केले जातात. उदा. उत्पादन विकासाचा विचार करताना उत्पादनाचे आकारमान, रंग, चव, उपयोगिता, उत्पादन खर्च, उत्पादनात विविधता आणणे इत्यादी पर्याय असू शकतात. वस्तुच्या वितरण व्यवस्थेमध्ये बदल करणे, यामध्ये विविध देशात बाजारपेठांचा विस्तार करणे, उत्पादने नव्याने बाजारपेठेत आणणे, निश मार्केटींग इत्यादी पर्याय असू शकतात. प्रवर्तनामध्ये तर असंख्य पर्याय असू शकतात. यामध्ये मोफत प्रात्यक्षिके, प्रदर्शने, जाहिरात, मोफत सॅम्पलस्, इंटरनेट वरून व्यक्तीगत विक्री, ग्राहक संबंध व्यवस्थापन (CRIT) हरित विपणन इ. अनेक पर्याय असू शकतात. एखाद्या देशात तीव्र स्पर्धेमुळे कमी दरात माल विकावा लागत असेल तर अन्य देशात त्याच मालाला मोठ्या प्रमाणावर मागणी असल्याने तेथे चढ्या भावाने मालाची विक्री करणे स्पर्धेतील स्वरूपानुसार किंमतीमध्ये चढ उतार करणे, तसेच विविध देशातील जकाती व अन्य कर प्रणाली यांचा विचार करून किंमत निर्धारित करणे इत्यादी पर्यायांचा विचार होऊ शकतो. सारांशाने विपणन मिश्रणामध्ये आवश्यक ते व हितावह असे बदल करून विविध देशांमध्ये आपले व्यापारी सामर्थ्य वाढविण्याच्या दृष्टीने व्यावसायिक नेहमीच प्रयत्न करीत असतो. म्हणजेच प्रमाणीकरणासाठी विविध देशांमध्ये विविध व्यूहरचना आखणे व त्यांची अंमलबजावणी करणे हा सक्षम पर्याय ठरू शकतो. या जागतिक व्यूहरचनेमध्ये प्रामुख्याने दोन गोष्टींचा समावेश होतो.

- १) देशानुसार जागतिक स्तरावर व्युहरचनांचे एकत्रीकरण करणे व समन्वय साधणे.
- २) ज्या ठिकाणी विशेष उल्लेखनीय मागणी आहे अशा देशांमध्ये मालाची विक्री करणे.

बहुराष्ट्रीय व्युहरचनेची आखणी ही प्रामुख्याने पुढील परिस्थितीत केली जाते.

- १) ज्या वेळेस विविध देशातील लोकांच्या आवडी निवडी, चवी, सवयी ह्या भिन्न असतात. उदा. युरोपियन राष्ट्रे व आशियातील देशांच्या राहणीमानामध्ये बराच फरक आहे. त्यामुळे अशा देशांमध्ये स्थानिक परिस्थितीप्रमाणे व्युहरचनेमध्ये बदल करणे अपरिहार्य ठरते.
- २) ज्यावेळेस काही देशातील लोक विशिष्ट उत्पादनांच्यासाठी विशेष आग्रही असतात. ही त्या देशातील बाजारपेठेची अनुकूलता ध्यानात घेऊन जागतिक व्युहरचनेची आखणी केली जाते.
- ३) काही देशांमध्ये विशिष्ट उत्पादनांवर, त्यांच्या वापरावर, नमुन्याबाबत निर्बंध घातले जातात व त्यांची काटेकोरपणे अंमलबजावणी केली जाते. त्यावेळेस तेथे जागतिक व्युहरचना आखावी लागते.
- ४) काही वेळेत यजमान राष्ट्रांमधील व्यापारी निर्बंध हे इतके वेगवेगळे प्रकारचे असतात त्यामुळे बहुराष्ट्रीय किंवा आंतरराष्ट्रीय कंपन्यांना समान धोरण किंवा व्युहरचना ठरविणे आणि त्यांची अंमलबजावणी करणे शक्य नसते.

अखेरीस असे म्हणता येईल की, बहुदेशीय कंपन्यांना जागतिक व्यापारामध्ये अनेकविध लाभ मिळत असले तरी केवळ एकच उत्पादन व्यवस्था, विपणन व्यवस्था आणि ती प्रमाणीत असते. आंतरराष्ट्रीय स्तरावर आपल्या उत्पादनाची वैशिष्ट्यपूर्ण सेवेची ओळख असणे आणि आपल्या सामर्थ्याचा वापर करून उत्पादनखर्च सिमित ठेऊन आणि त्याद्वारे आपली स्पर्धाशक्ती अबाधित ठेवणे, प्रसंगी ती वाढविणे ही बाब विशेष लाभदायक ठरत असते.

१५.७ जागतिक स्पर्धाकांसाठी मार्गदर्शक तत्त्वे

१) उत्पादने :

विदेशी व्यापारामध्ये आपले स्थान प्रस्थापित करावयाचे असल्यास उत्पादन ही बाब विशेष महत्त्वपूर्ण ठरते. तीव्र स्पर्धेच्या युगात कालांतराने उत्पादनात सुधारणा करणे गरजेचे असते किंवा कदाचित तसा आभास निर्माण करावा लागतो. उत्पादनाच्या रचनेमध्ये थोडासा बदल करणे, त्याची उपयोगिता वाढविणे. त्यामध्ये ग्राहकांच्या गरजेनुसार गटानुसार आवडीनिवडीनुसार बदल केले जातात. उदा. कोलगेटची सॉल्ट टुथपेस्ट किंवा मारुती अल्टोमध्ये केलेले बदल हे बदल बाजारपेठेत आपले स्थान अबाधित ठेवण्यास मदत करतात. कारण प्रत्येक वेळेस संपूर्ण वेगळे मॉडेल बाजारपेठेत आणणे फारसे किफायतशीर नसते. तसेच ते व्यवहार्यही नसते. उत्पादनात बदल घडून आणल्यामुळे ग्राहकांना विशिष्ट गरजा पूर्ण करण्यासाठी सक्षम पर्याय निर्माण होतो.

२) बाजारपेठ :

जागतिक बाजारपेठेत आपले स्थान निर्माण करण्यासाठी योग्य त्या वेळी योग्य ती बाजारपेठ निवडणे गरजेचे असते. अतिशय स्पर्धेच्या ठिकाणी आपली उत्पादने आणणे सुरवातीच्या काळात तरी शक्य नसते. त्यामध्ये बरीच मोठी जोखीम असते आणि स्पर्धेला प्रभावीपणे तोंड देण्याची क्षमता व्यावसायिकाकडे नसते. त्यामुळे बाजारपेठेची निवड करताना विशेष काळजी घेतली पाहिजे. बाजारपेठेच्या स्थितीचे चिकित्सकपणे विश्लेषण केले पाहिजे.

३) व्यवस्थापकीय प्रणाली :

जागतिक स्पर्धेला प्रभावीपणाने सामोरे जाण्यासाठी आणि जागतिकीकरणाच्या झंझावातात सुखरूपपणे तारुण जाण्यासाठी कंपनीची व्यवस्थापकीय प्रणाली पुरेशी सक्षम असली पाहिजे. कारण विदेशी व्यापाराच्या अन्तर्गत विविध भाषा व संस्कृती यांच्याशी सामना करावा लागतो. उत्पादनाचे / सेवेचे महत्त्व, उपयुक्तता याचबरोबर अन्य गुणवैशिष्ट्ये उपभोक्त्यापर्यंत पोहचविण्यासाठी ग्राहकांशी परिणामकारकपणे संवाद साधता आला पाहिजे. त्याची नस ओळखता आली पाहिजे. आम्ही प्रचलित समाजातीलच एक आहोत असा आभास निर्माण झाला पाहिजे. आणि ती जबाबदारी व्यवस्थापकीय प्रणाली आणि कार्यरत असलेले व्यवस्थापक यांची असते. यासाठी बऱ्याच आंतरराष्ट्रीय बहुराष्ट्रीय कंपन्या ह्या किमान कार्यकारी पातळीला स्थानिक व्यवस्थापकांची निवड करतात की ज्यामुळे विपणनाची व्यूहरचना यशस्वी करू शकेल.

४) विलीनीकरण / संयुक्त उपक्रम :

आंतरराष्ट्रीय व्यापारामध्ये प्रचंड भांडवल गुन्तवणूक अपेक्षित असते. त्याचबरोबर जोखीमही मोठ्या प्रमाणावर असते. काही व्यावसायिकांनी तंत्रज्ञान विकसित केले असते व त्याचा लाभ आंतरराष्ट्रीय स्तरावर मिळवून देण्याचा त्यांचा प्रयत्न असतो. अशा वेळेस यजमान देशाबरोबर सहकार्य करून संयुक्त उपक्रम राबविणे किफायतशीर ठरू शकते. विलीनीकरणाचे करार करून देखील आंतरराष्ट्रीय व्यापारामध्ये प्रवेश करता येतो व पुढे कालांतराने आपले स्थान प्रस्थापित करता येणे शक्य असते.

५) व्यूहरचनात्मक निर्णयाचे जागतिकीकरण :

जागतिक बाजारपेठ जिंकणे हे एक आव्हानात्मक काम असते आणि त्यासाठी मुख्य कार्यालयाच्या ठिकाणी विविध प्रकारच्या व्यूहरचना विकसित केल्या जातात. त्या उत्पादनासंबंधी असतात, प्रवर्तनासंबंधी असतात. पॅकिंगच्या संदर्भात असू शकतात. पण विविध देशांमध्ये त्यांची अंमलबजावणी करताना युक्त्या प्रयुक्त्यांचा अवलंब करावा लागतो तरच अपेक्षित बाजारपेठ मिळविता येते. म्हणजेच एका बाजुस व्यूहरचनात्मक निर्णयाच्या बाबतीत केंद्रीकरण अनुभवले जाते तर त्याच वेळेस अंमलबजावणीच्या दृष्टीने युक्त्या प्रयुक्त्यांचा वापर करताना निर्णयाचे विकेंद्रीकरण केले जाते.

६) गुन्तवणूक :

उपलब्ध निधी आणि विविध व्यावसायिक कार्यान्तर्गत गरजा यांचा मेळ बसविणे ही तारेवरची कसरत असते. मानवी संसाधन विकासावर केला जाणारा खर्च हा केवळ खर्च नसून ती दीर्घकालीन

पण किफायतशीर अशी गुंतवणूक असते. त्यादृष्टीने कर्मचाऱ्यांना केवळ तांत्रिक शिक्षण देणे, त्यांचे तंत्रज्ञान विकसित करणे पुरेसे नसते. तर त्यांची मानसिकता घडविणे गरजेचे असते. संशोधन आणि विकास हा विभाग आंतरराष्ट्रीय व्यवसायाचा आत्मा आहे असे म्हटल्यास ते फारसे अप्रस्तुत ठरणार नाही. विशेषतः संशोधनाचा उद्देश्य हा उत्पादन खर्च कमी करणे, गुणवत्तेत सुधारणा करणे हा असावा. उपलब्ध निधीचा विनियोग करताना मानवी संसाधन विकास व संशोधन व विकास विभाग हे महत्त्वपूर्ण ठरतात.

७) पर्यायी स्रोतांचा अवलंब :

औद्योगिकदृष्ट्या प्रगत राष्ट्रांमध्ये मजुरीचा दर हा बराच जास्त असतो. कारण त्यांचे राहणीमान उच्च दर्जाचे असते. पण मजुरीसाठी एवढ्या मोठ्या प्रमाणावर खर्च केल्यास व्यवसायाची स्पर्धाशक्ती कमी होते. यासाठी पर्यायी मार्ग म्हणजे तुलनात्मकरित्या कमी मजुरीचा दर असलेल्या आशियायी राष्ट्रांमध्ये उत्पादनाचे युनिट सुरु करणे होय आणि हाच मार्ग आज अनेक बहुराष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय कंपन्या अवलंबताना दिसून येत आहेत. तशाच प्रकारे कच्च्या मालाच्या दराबाबत व उपलब्धतेबाबत असू शकते म्हणजेच मालाच्या दराबाबत व उपलब्धतेबाबत असू शकते म्हणजेच व्यवसायाची स्पर्धा शक्ती कायम ठेवणे अथवा ती वाढविणे यासाठी अशा पर्यायी स्रोतांचा वापर शक्य असतो.

८) प्रवर्तन :

जागतिक स्तरावर व्यवसाय चालविताना मोठ्या प्रमाणावर प्रवर्तनाचा म्हणजेच प्रवर्तन मिश्रणाचा अवलंब करावा लागतो. विविध माध्यमांच्याद्वारे उत्पादनाची सेवांची व्यवसायाची जाहिरात करणे हे तर अपरिहार्य असते पण या संदर्भात प्रदर्शन व्यापारी मेळे, जत्रा या गोष्टी देखील महत्त्वपूर्ण ठरू शकतात. जगाच्या कानाकोपऱ्यात आपली उत्पादने जाणे, त्यांची माहिती होणे हे विशेष महत्त्वाचे असते आणि त्यासाठी विविध व्यूहरचनांचा अवलंब करावा लागतो व तो केला जातो.

९) किंमत निर्धारण :

जागतिक बाजारपेठेमध्ये किंमत निर्धारणाला अनन्य साधारण महत्त्व असते. बुद्धीबळाच्या स्पर्धेमध्ये वजीराला जे महत्त्व असते तेच महत्त्व विपणन मिश्रणामध्ये किंमत निर्धारणाला असते. अर्थात छोट्याशा चुकीमुळे वजीर गमावला जाण्याची जशी स्थिती असते तसे किंमत निर्धारणामध्ये चूक घडून आल्यास व्यावसायिकाचे आंतरराष्ट्रीय व्यापारातील स्थान संपुष्टात येण्याची स्थिती असते. किंमत विषयक धोरणाचा, व्यूहरचनेचा प्रत्यक्षपणे नफ्यावर परिणाम घडून येत असतो हे ध्यानात घेतले पाहिजे. किंमत ठरविताना उत्पादन व विपणनाचा खर्च, उत्पादनासाठी असलेली मागणी, बाजारपेठेतील स्पर्धा, ग्राहकांचे वर्तन / स्वभाव इ. गोष्टींचा विचार केला जातो.

१५.८ व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनातील नवीन प्रवाह

१) संशोधन व विकास यावर भर :

जागतिकीकरणामध्ये आपले स्थान अबाधित ठेवावयाचे असेल, स्पर्धेला यशस्वीपणे सामोरे

जावयाचे असेल तर संशोधन व विकासाचा कार्यक्रम अव्याहतपणे राबविला पाहिजे. उत्पादनामध्ये आवश्यक ते बदल केले पाहिजेत. नवीन तंत्रज्ञान आत्मसात केले पाहिजे, की जेणेकरून उत्पादन खर्च कमी होऊ शकेल. उत्पादनामध्ये सुधारणा घडवून आणली पाहिजे. उत्पादनाची उपयुक्तता वाढली पाहिजे. त्याचे बहुपयोगी लाभ अनुभवास आले पाहिजेत. त्यामुळे प्रत्येक व्यावसायिकाने संशोधन व विकासाची तरतूद वाढविली पाहिजे. जागतिकीकरणाच्या वातावरणामध्ये बदलाला सामोरे जावयाचे असल्यास संशोधन व विकासाची कास धरली पाहिजे.

२) विक्रयेतर सेवा:

विक्रयेतर सेवा ही बाब आता अत्यावश्यक बनली आहे. त्यामुळे ग्राहकांशी संबंध सुधारतात आणि व्यवसायाची प्रतिमा अधिक उजळ बनते. आज अनेक बहुराष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय कंपन्या विक्रयेतर सेवा प्रदान करण्याचा प्रयत्न करीत आहेत. काही उत्पादनांच्या बाबतीत विक्रयेतर सेवेला अन्य कोणताही पर्याय नसतो. उदा. माहिती तंत्रज्ञान, संगणक, दूरदर्शन, तांत्रिकतेवर भर देणारी उत्पादने इ. काही वेळेस ग्राहकांना उत्पादनांची, त्याच्या वापराची माहिती देणे गरजेचे असते. ग्राहकांच्या प्रशिक्षणामुळे व्यवसाय संस्थेची प्रतिमा उजळणे महत्त्वपूर्ण ठरते.

३) आंतरराष्ट्रीय वित्तपुरवठा :

बऱ्याचवेळेस देशान्तर्गत वित्तपुरवठा हा व्यावसायिकांच्या दृष्टीने अपुरा ठरतो किंवा अन्य देशांशी तुलना करता तो महाग ठरण्याची शक्यता असते. फेमा कायदा १९९९ मुळे आता अन्य विकसित देशातून पुरेशा प्रमाणात व कमी व्याजदरात अर्थसहाय्य उपलब्ध होणे शक्य झाले आहे आणि याचा लाभ घेऊन अमेरिका व युरोपियन राष्ट्रंंकडून भारतीय व्यावसायिक मोठ्या प्रमाणावर अर्थसहाय्य प्राप्त करीत आहेत.

४) प्रशिक्षण आणि व्यवस्थापकीय विकास:

मानवी संसाधनाचा अधिक परिणामकारक उपयोग होण्यासाठी त्याच्या कौशल्यात वाढ करण्यासाठी त्यांचे मनोधैर्य व कार्यप्रेरणा वाढविण्यासाठी आणि निकोप असे मानवी संबंध प्रस्थापित करण्यासाठी प्रशिक्षण आणि व्यवस्थापकीय विकासावर भर देणे अधिक गरजेचे आहे. व्यवसायामध्ये प्रशिक्षण व व्यवस्थापकीय विकासाचे कार्यक्रम सातत्याने राबविणे गरजेचे आहे. अशा कार्यक्रमांवर केला जाणारा खर्च हा खर्च नसून ती एक विशेष लाभदायी गुन्तवणूक मानली गेली पाहिजे. जपानी व्यवस्थापन तंत्राचे एक खास वैशिष्ट्य म्हणजे सततचे प्रशिक्षण होय. सेवा संपत असताना देखील तेथील कर्मचारी प्रशिक्षणाच्या कार्यक्रमात सहभागी होताना दिसून येतात.

५) कामगिरीचे मूल्यमापन :

कामगिरीचे मूल्यमापन हा कामगारांच्या दृष्टीने महत्त्वपूर्ण व विशेष संवेदनक्षम घटक असतो. कामगिरीच्या मूल्यमापनावर कामगारांचे वेतन भत्ते इ. अवलंबून असल्याने त्याबाबत व्यवस्थापक तसेच कर्मचाऱ्यांनी नेहमी दक्ष राहिले पाहिजे. मूल्यमापनाची पद्धती कोणतीही असली तरी त्यामध्ये निःपक्षपातीपणा व वस्तुनिष्ठता असणे गरजेचे असते. कामगिरीचा मूल्यमापनाची पद्धत ही कामगार संघटनांना विश्वासात घेऊन ठरविल्यास त्यामध्ये कमी मतभेद उद्भवतात. स्वयंमूल्यमापन, ३६०° कामगिरीचे मूल्यमापन अशा नवीन मूल्यमापनाच्या पद्धती आता रुढ होत आहेत. मारुती, विप्रो, रेमंड, गोदरेज, हिंदुस्थान, युनिलिव्हर इ. कंपन्यांनी ३६०° कामगिरीच्या मूल्यमापनास सुरुवात

केली आहे. या मूल्यमापनाच्या पद्धतीमध्ये कर्मचाऱ्यांचे वरिष्ठ सहकारी, कनिष्ठ व्यवस्थापनाचे प्रतिनिधी इ. सर्वांच्याकडून मूल्यमापन केले जाते. म्हणजेच व्यवसायाशी संबंधीत अशा सर्वच घटकांकडून कर्मचाऱ्यांच्या कामगिरीचे मूल्यमापन केले जाते. म्हणून ही पद्धती अधिक शास्त्रशुद्ध व तर्कसंगत समजली जाते. यामध्ये पक्षपातीपणा कमीत कमी राहून सर्वांगीण मूल्यांकन घडून येते अर्थात यापेक्षा नवीन सृजनशील पद्धतींचा अवलंब केला जाऊ शकतो व कामगार तो स्विकारतात.

७) ग्राहक संबंध :

जागतिकीकरणामध्ये स्वतःचे अस्तित्व टिकवून ठेवावयाचे असल्यास स्पर्धला यशस्वीपणे तोंड द्यावयाचे असल्यास ग्राहक संबंध कायम ठेवणे व ते वाढविणे ही गोष्ट अपरिहार्य ठरते. यासाठी विविध उपाय योजता येतील. जसे विक्रयेतर सेवा पुरविणे, विशेष लाभाच्या योजना राबविणे विविध मार्गांनी ग्राहकांशी सुसंवाद प्रस्थापित करणे, त्यांच्या अडीअडचणींचे तात्काळ निवारण करणे, त्यांना भावी विस्ताराच्या योजनांची माहिती देणे. इ.

१५.९ सारांश

सारांशाने असे म्हणता येईल की, आंतरराष्ट्रीय व्यापारातील नवीन प्रवाह समजाऊन घेणे अत्यंत गरजेचे आहे. कारण व्यवसायाच्या सभोवतालची परिस्थिती झपाट्याने बदलत असते. संदेशवहन दळणवळणाच्या क्षेत्रात घडून आलेली क्रान्ती हे त्यांचे ठळक उदाहरण सांगता येईल. मोबाईलचा प्रचार आणि प्रसार ही केवळ एका दशकाचीच बाब आहे. हे ध्यानात घेतले पाहिजे. तसेच मोबाईल कंपन्यांच्या सेवा, त्यांची दर आकारणी हॅडसेट यांच्याबाबतीत गळे कापू स्पर्धेचा अनुभव प्रत्ययास येत आहे. अक्षरशः ही युद्धजन्य परिस्थिती आहे. त्यामुळे आज आंतरराष्ट्रीय व्यवसायामध्ये वर निर्देशित केलेल्या प्रभावांचा अभ्यास अपरिहार्य बनला आहे.

१५.१० स्वाध्याय

- १) निर्यात करताना कोणकोणत्या बाबींचा प्रामुख्याने विचार करावा लागतो ते सविस्तर सांगा.
- २) जागतिक व्यापार करू इच्छिणारा व्यापारी कोणकोणत्या मार्गांनी जागतिक व्यापारात प्रवेश करू शकतो.
- ३) “संयुक्त उपक्रम ” यावर सविस्तर टीप लिहा.
- ४) जागतिक स्पर्धकांसाठी कोणती मार्गदर्शक तत्त्वे सुचवाल ते उदाहरणासह स्पष्ट करा.
- ५) खालील बाबी थोडक्यात स्पष्ट करा.
 - अ) उत्पादनासंबंधीच्या व्यूहरचना ब) किंमतीबाबतच्या व्यूहरचना
 - क) वितरणाबाबच्या व्यूहरचना ड) प्रवर्तनात्मक व्यूहरचना
 - इ) विक्रिहक्कासंबंधीच्या व्यूहरचना
- ६) व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनातील नवीन प्रवाह कोणते ?

प्रकरण - १६
व्यष्टी अध्ययन पद्धती
 (Case Study Method)

पाठाची रचना

- १६.१ व्यष्टी अध्ययन पद्धती
- १६.२ व्यष्टी अध्ययन पद्धतीची प्रक्रिया
- १६.३ व्यष्टी अध्ययनाचे सादरीकरण
- १६.४ संदर्भासाठी व्यष्टी
- १६.५ नवीन उत्पादनासाठीची विपणन योजना

१६.१ व्यष्टी अध्ययन पद्धती (Case Study Method)

व्यवस्थापकीय अध्ययनांची ही एक वैशिष्टपूर्ण पद्धती आहे. बऱ्याच व्यवस्थापनविषयक शिक्षण प्रशिक्षण देणाऱ्या संस्थांकडून या पद्धतीचा अवलंब केला जातो. यामध्ये केवळ पुस्तकी ज्ञानावर भर न देता उद्योजकांच्या यशोगाथा अभ्यासल्या जातात. त्याचबरोबर त्यांना आलेल्या अपयशाची कारणमिमांसा केली जाते आणि अपयश दूर करण्यासाठी, व्यवस्थापकीय दोष दूर करण्यासाठी आणि अपेक्षित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी उपाय योजना सूचविण्यास सांगितले जाते. ही पद्धती वास्तवपूर्ण असून ती प्रत्यक्ष व्यवसायाच्या कामकाजाशी, प्रणालीशी निगडित अशी आहे. व्याव. उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी कोणत्या व्यूहरचना आखता येतील याचा येथे विचार केला जाता उदा. एखाद्या व्यावसायिकाचे एखादे उत्पादन प्रचंड लोकप्रिय होते, उलाढालीचे विक्रम केले जातात पण त्यांचेच पुढील उत्पादन किंवा प्रचलित उत्पादनातील सुधारणा लोकांना न रुचण्याची शक्यता असते. टाटा मोटर्सची नॅनो कार हे त्यांचे स्वप्न होते. प्रत्यक्ष उत्पादनासाठी याचा प्रचंड गाजावाजा घडून आला पण प्रत्यक्षात अपेक्षित यश मिळू शकले नाही. अर्थात त्याची कारण मिमांसा केली गेली आणि त्यामधील तांत्रिक दोष दूर करण्यात आले. ती गरीबांची कार असा त्यावरचा शिक्का दूर करण्याचा प्रयत्न झाला. गाडीचे प्रत्येक लिटरमागे किलोमीटर हा त्याचा प्लस पॉईंट त्याचा प्रसिद्धीमध्ये गाजावाजा करण्यात आला. छोट्याशा गाडीमध्ये जास्तीत जास्त आराम देण्याचा प्रयत्न केला आणि पुन्हा विक्रीच्या प्रमाणात वाढ करण्यात काही प्रमाणात यश आले. अशा पद्धतीच्या परिस्थितीचा व्यष्टी अध्ययन पद्धतीमध्ये अभ्यास केला जातो आणि अपेक्षित यश साध्य करण्यासाठी विविध पर्याय सूचविले जातात.

व्यष्टी अध्ययन पद्धतीची वैशिष्ट्ये:

- १) क्रमिक पुस्तकातील ज्ञान वाढविण्यासाठी व्यावसायिक तारतम्य आणि कौशल्य विकसित करणे आणि त्यामध्ये वाढ घडवून आणणे.
- २) विविध व्यवसायातील विविध प्रश्न, आव्हाने यांचा सखोल अभ्यास करणे आणि पुस्तकांमध्ये

सांगितलेले सिद्धांत, पद्धती, यांचा तुलनात्मक अभ्यास करणे म्हणजेच पुस्तकांमधील ज्ञान माहिती आणि वास्तवातील समस्या आणि त्यांच्या सोडवणुकीचे मार्ग यामध्ये योग्य ती सांगड घालणे.

- ३) पुस्तकामध्ये दिलेली माहिती किंवा शिक्षकांच्याकडून प्राप्त झालेले ज्ञान यापेक्षाही सक्रीय सहभागातून विशेष ज्ञान प्राप्त करणे.
- ४) यामध्ये सहभागी विद्यार्थ्यांना विविध व्यावसायिक प्रश्नांचा आणि त्यावरील पर्यायी उत्तरांचा अभ्यास करण्यास प्रवृत्त केले जाते.

१६.२ व्यष्टी अध्ययन पद्धतीची प्रक्रिया

व्यष्टी अध्ययन प्रक्रियेमध्ये नेहमीच विस्तृत विवेचनाची आवश्यकता नसते तर काही विशेष बाबी, समस्या यांचा अभ्यास येथे अपेक्षित असतो. केवळ काही व्यवस्थापकीय पैलूंचा अभ्यास येथे अपेक्षित असतो. उदा. अधिकार प्रदान, सुयोग्य नियंत्रण प्रणालीची समस्या, विपणनाच्या, जाहिरातीच्या व्यूहरचनेची समस्या इ. तथापी व्यष्टी अध्ययन या अध्ययन पद्धतीचा अवलंब करण्यासाठी सर्वसाधारणपणे पुढील मार्गदर्शक तत्त्वे विशेष उपयुक्त ठरू शकतील.

१) केसचा सर्वसाधारण आढावा घेणे:

पहिल्या टप्प्यामध्ये समस्येचा प्रथमदर्शनी आढावा घेण्यात येतो आणि त्यामध्ये समाविष्ट असलेल्या बाबी समजाऊन घेतल्या जातात म्हणजेच समस्येचे निदान करण्याचा प्रयत्न केला जातो. त्यामधील महत्त्वपूर्ण तसेच कमी महत्त्वाच्या समस्या कोणत्या आहेत हे शोधून काढले जाते.

२) व्यष्टीचे काळजीपूर्वक व संपूर्ण वाचन:

या टप्प्यामध्ये पुन्हा व्यष्टीचे काळजीपूर्वक व संपूर्ण वाचन केले जाते आणि त्यामधील बारकावे समजून घेण्याचा प्रयत्न केला जातो. पहिल्या वेळेत ज्या समस्या आढळल्या त्या वास्तवात त्याच आहेत का त्यामध्ये काही लपून राहिलेल्या समस्या आहेत. त्याचे कंगोरे तपासले जातात. त्याबाबत पुन्हा पुन्हा वाचन करून त्यासंबंधीचे चिंतन केले जाते. म्हणजेच समस्या दूर करण्यासाठी कोणकोणते पर्याय असू शकतात या दृष्टीने हे परिपूर्ण वाचन केले जातात.

३) विश्लेषण आणि मूल्यमापन :

व्यष्टीचे पूर्णांशाने वाचन केल्यानंतर पुढचा टप्पा म्हणजे त्या समस्येचे / घटनेचे विश्लेषण किंवा मूल्यमापन करणे होय. समस्या जाणून घेतल्यानंतर हा भाग विशेष महत्त्वपूर्ण व अवघड असा असतो. प्रत्यक्षात तुमच्या आणि महत्तम लाभाच्या शिफारशी केल्या जाव्यात.

१६.३ व्यष्टी अध्ययनाचे सादरीकरण

व्यष्टी अध्ययनामध्ये व्यावसायिक समस्यांचे वर्णन केले जाते. यामध्ये विद्यार्थ्यांनी विशिष्ट

व्यावसायिक समस्या जाणून घ्यावी आणि पुस्तकीज्ञानाच्या आधारावर आपले तारतम्य व कौशल्य वापरून तिच्या सोडवणुकीसाठी शिफारसी कराव्यात असे अपेक्षित असते. त्यामुळे विद्यार्थ्यांनी व्यष्टीच्या सादरीकरणाबाबत पुढील गोष्टी ध्यानात घ्याव्यात.

विद्यार्थ्यांना एखाद्या समस्येचा, घटनेचा अभ्यास करून त्याबाबत लेखी अहवाल सादर करण्यास सांगितल्यावर त्यामध्ये खालील गोष्टींचा समावेश असावा.

- i) केसचे/बाबीचे शिर्षक
- ii) केसमधील प्रमुख बाबी आणि समस्या
- iii) केसचे मूल्यांकन आणि विश्लेषण
- iv) शिफारसी आणि कृतींचा कार्यक्रम.

अहवालाचे सादरीकरण करताना विद्यार्थ्यांनी पुढील मार्गदर्शक तत्वांचे पालन करावे.

- i) व्यष्टीचे सर्वसाधारण आकलन व्हावे.
- ii) व्यष्टीचे काळजीपूर्वक वाचन करावे.
- iii) सुयोग्य मूल्यांकन आणि पृथक्करण.
- iv) सुयोग्य शिफारसी केल्या जाव्यात.

मौखिक सादरीकरण:

अहवालाच्या स्वरूपातील सादरीकरण आणि मौखिक सादरीकरण हे सर्वसाधारण एकाच प्रकारचे असते. मौखिक सादरीकरण हे समुहापुढे सादर करावे लागते आणि आपल्या शिफारसी लोकांना पटवून द्याव्या लागतात. आज मौखिक सादरीकरणामुळे मोठ्या प्रमाणात संगणकाचा वापर केला जातो. (Power point presentation) त्याशिवाय ओव्हरहेड प्रोजेक्ट किंवा साध्या फळ्याचा वापर करून देखील सादरीकरण करता येते. पण संगणकाच्या सहाय्याने सादरीकरण करणे हे आता चिरपरिचीत झाले आहे. मौखिक सादरीकरणामध्ये प्रामुख्याने पुढील गोष्टी ध्यानात ठेवणे गरजेचे आहे.

- i) सादरीकरणाची योग्य ती व्यवस्था / मांडणी करणे.
 - ii) एकूण सादरीकरणाचे विविध विभाग करून स्लाईड्सद्वारे सादरीकरण करणे सादरीकरणातील विविध घटक उदा. समस्या जाणून घेणे, त्याची व्याप्ती, विश्लेषण, मूल्यमापन व शिफारसी या प्रत्येकासाठी विविध स्लाईडस विश्लेषणामध्ये पुढील मुद्द्यांचा समावेश असणे गरजेचे असते.
१. तुमच्या निष्कर्षांना मागील घटनांचा संदर्भ आवश्यक असतो. तसेच पुरावेदेखील आवश्यक ठरतात. सर्वसाधारण मते किंवा कोणताही आधार नसलेली मते ही येथे निरुपयोगी ठरतात.
 २. तुमचे पुराव्याचे स्पष्टीकरण हे न्याय व वस्तूनिष्ठ असावे त्यामध्ये अतिशयोक्ती असू नये.
 ३. जर तुमच्या स्पष्टीकरणामध्ये परिमाणात्मक भाग असेल तर तक्त्यांचा, आकृत्यांचा वा

सारणीचा उपयोग उपयुक्त ठरू शकतो.

४ तुमच्या स्पष्टीकरणामध्ये / अनुमानामध्ये सैधान्तिक माहितीचा पाठींबा हवा आणि त्यासाठी उपलब्ध संदर्भ पुस्तकांचे वाचन आवश्यक ठरते. अन्यथा ती केवळ स्वप्नरंजने ठरू शकतात.

४) **शिफारसी:** व्यष्टी अध्ययन प्रक्रियेतील शेवटचा टप्पा म्हणजे शिफारसी होय. शिफारसी मांडताना अनेक अवधानांचा विचार आवश्यक ठरतो, त्यामध्ये अवास्तव, अतिमहत्वाकांक्षी, केवळ तात्कालिन लाभ देण्याच्या गोष्टीचा समावेश असू नये. शिफारसी ह्या विशेष गांभिर्याने विचारपूर्वक केल्या पाहिजेत. या संदर्भात पुढील गोष्टी ध्यानात घेतल्या पाहिजेत.

- i) आपल्या शिफारसींना प्राधान्य क्रम द्या आणि त्या निर्धारित वेळेत पूर्ण होऊ शकतील याबाबतची शहनिशा करा.
- ii) सर्वसाधारण अशा शिफारसी करू नका जसे कंपनीने भविष्यात उत्पादन खर्च कमी करून नफ्यामध्ये वाढ घडवून आणावी किंवा उत्पादन विभागांच्या कर्मचाऱ्यांनी विशेष परिश्रम घेतले पाहिजेत इ. ही विधाने निरर्थक व निरुपयोगी असतात. त्याच्याऐवजी कोणत्या विपणन मिश्रणाचा अवलंब करावा वस्तुंच्या बांधणी व वेष्टनामध्ये कोणते बदल करावेत, वस्तुंच्या रंग कोणता असावा चव कशी असावी इ. म्हणजेच शिफारसी या पुरेशा निश्चित स्वरूपात असाव्यात.
- iii) काल्पनिक किंवा अति उच्च स्वरूपाच्या शिफारशी टाळा, शिफारसी ह्या व्यवहार्य असाव्यात, कंपनीच्या आर्थिक, तांत्रिक व विपणनाविषयक क्षमतांचा विचार करून केल्या जाव्यात.
- iv) शिफारसीच्या अंलंबजावणीबाबत मन वळविण्याचा प्रयत्न असावा. शिफारसींचे समर्थन पुरेशा परिणामकतेने केले जावे.
- v) आपण केलेल्या शिफारसींचा आढावा कालांतराने घेतला जावा. कारण सुचविण्यात आलेल्या शिफारसींपैकी सर्वच शिफारसी उपयुक्त, परिणामकारक वा व्यवहार्य नसतात.
- vi) आपण केलेल्या शिफारसींचे गुणावगूण तपासून पहावेत.

सादरीकरणामध्ये वाचनाचा प्रकार टाळावा हे भाषण नसून संवाद आहे हे ध्यानात घेतले पाहिजे. मौखिक सादरीकरण हे संक्षिप्त व मुद्देसुद असावे.

अंतीम सादरीकरणापूर्वी सादरीकरणाचा पुरेसा सराव करावा.

संचालक व सहकाऱ्याकडून विचारल्या जाणाऱ्या प्रश्नांची उत्तरे देण्याची तयारी ठेवा.

१६.४ संदर्भासाठी व्यष्टी

व्यष्टी क्रमांक १):

शहरातील एका ख्यातनाम महाविद्यालयातून सेवा निवृत्त झाल्यानंतर प्रा. शुक्ला यांनी करिअर सर्कल या नावाने कोचिंग क्लास सुरु केले. सर्व प्रकारच्या स्पर्धा परीक्षांना सामोरे जाणाऱ्या विद्यार्थ्यांसाठी सखोल आणि व्यावसायिक मार्गदर्शन करण्याचा त्यांनी विचार केला. या वेळेत प्रा. शुक्लांनी विविध

स्पर्धा परीक्षांच्या आकृतीबंधाचा सखोल अभ्यास केल्यानंतर त्यांना त्याची सर्वसाधारण वैशिष्ट्ये कळून आली. प्रा. शुक्ला यांनी परिणामात्मक प्रवृत्ती, मौखिक क्षमता, तर्कसंगती जाणणे व उतान्यांचे वाचन ह्या गोष्टींचे महत्त्व ध्यानात घेऊन प्रा. शुक्ला यांनी त्यांच्या करिअर सर्कल'मध्ये वर्गामधील मार्गदर्शन सुरु केले. प्रा. शुक्ला यांनी त्यांच्या क्लाससाठी महत्वाकांक्षी अशी जाहिरातीची मोहिम सुरु करण्याचे ठरविले. प्रा. शुक्ला यांचे मित्र श्री. वेंगसरकर यांचे असे मत होते की, जाहिरातीऐवजी प्रा. शुक्ला यांनी वर्ग खोल्यांच्या आधुनिकीकरणाकडे, त्यांच्या संसाधनाकडे व तेथे गुणवत्ता प्राप्त शिक्षकांना अधिक वेतन देण्याकडे लक्ष द्यावे. प्रा. शुक्ला यांना त्यांचे प्राधान्यक्रम कोणते ठेवावे असा प्रश्न पडला आहे आणि त्यांनी या संदर्भात आपले मत मागविले आहे.

i) आपण कोणत्या मताशी सहमत आहात आणि का ?

ii) प्रा. शुक्ला यांना आपण कोणता सल्ला द्याल ?

१) मला श्री वेंगसरकर यांच्या म्हणण्यामध्ये बरेच तथ्य आढळते कारण शहरातील इतर कोचिंग क्लासबरोबर तुलना करता वर्ग खोल्या सुसज्ज असणे, त्यामध्ये मार्ईक, संगणक, पॉवर पॉईन्ट प्रेझेंटेशन, विद्यार्थ्यांना बसण्यासाठी पुरेशी जागा, बैठक व्यवस्था, पुरेसा उजेड, मोकळी हवा ह्या गोष्टी चैनीच्या राहिलेल्या नसून त्या आवश्यक बाबी बनलेल्या आहेत. जाहिरातीमुळे विद्यार्थी संस्था वाढण्यास मदत होईल हे निश्चित पण ही संख्या टिकवून ठेवण्यासाठी वर्गखोल्यांकडे लक्ष देणे गरजेचे आहे. जाहिरातीचा उद्देश्य हा ग्राहकांना दुकानाकडे खेचून आणणे आणि त्या विशिष्ट सेवेचा लाभ घेण्यास प्रवृत्त करणे असा मर्यादित असतो. पण स्थैर्याचा विचार केल्यास वर निर्देशीत केलेल्या गोष्टीदेखील महत्त्वपूर्ण आहेत. जाहिरातीमुळे क्लासचे नाव सर्वश्रुत होईल आणि त्याचबरोबर लोकांच्या/ विद्यार्थ्यांच्या अपेक्षाही वाढतील. पण या बाबतीत अपेक्षा पूर्ण न झाल्यास विद्यार्थी गमावले जाण्याची शक्यता असते. यासाठी गुणवत्तापूर्ण उच्चविद्याविभूषीत, अनुभवी असा स्टाफ असणे गरजेचे आहे. तरच अपेक्षीत उद्दिष्ट साध्य होऊ शकेल.

२) प्रा. शुक्ला यांना मी असा सल्ला देऊ इच्छितो की, क्लासची जाहिरात करणे हे देखील गरजेचे आहे. त्यामुळे सर्वदूर संदेश पोहचू शकेल, विद्यार्थी संख्या वाढेल पण त्याचबरोबर वर्ग खोल्यांची व्यवस्था, त्यामधील दृकश्राव्य साधने, वर्गाचे आकर्षक स्वरूप यामुळे विद्यार्थी संख्या टिकून राहण्यास मदत होईल. तसेच दर्जेदार शिक्षक वर्गामुळे विद्यार्थ्यांचा ओघ सतत वाढता राहिल. म्हणजेच प्रवर्तन व सेवेचा दर्जा या गोष्टी सारख्याच महत्त्वाच्या आहेत. त्यामुळे जाहिरातीबरोबर वर्गखोल्यांचे आधुनिकीकरण व उच्च विद्याविभूषीत शिक्षकवृंद हे देखील प्राधान्याचे विषय गणले जावेत.

व्यष्टी क्रमांक २:

समिर आणि रोहीत ह्या दोन युवा फार्मसी पदवीधरांनी १९९४ मध्ये अलका फार्मा ही नवीन कंपनी स्थापन केली. त्यांनी एकत्र येऊन नवीन बहुउपयोगी असे क्लीनींग एजंट लिक्विड विकसित केले. त्यांचे त्यांना उत्पादन करावयाचे होते आणि क्लिअरॉल या बोधचिन्हाने त्याची विक्री करावयाची होती. हे उत्पादन यापूर्वी बाजारात लोकप्रिय ठरलेल्या कोलिन सारखेच होते, त्यांचे अनेक उपयोग ग्राहकांना परिचीत होते. ते धातू आणि काचेच्या भांड्यांना चमक देते आणि गंजाला प्रतिबंध करते. नाजुक अशी इलेक्ट्रॉनिक उपकरणे साफ करण्यासाठी ते उपयोगात आणता येते.

समिर आणि रोहीत यांनी त्याची किंमत प्रति लिटरला रु.२४/- अशी आकारण्याचे ठरविले.

ते किरकोळ व्यापाऱ्यांना मोठ्या ऑर्डरसाठी प्रति बाटली रु. १६/- आकारले जाणार होते आणि तीस दिवसांची उधारीची सवलत देणार होते. विपणनाचे तंत्र अवगत नसल्याने समिर आणि रोहीत यांना तोटा सहन करावा लागला आणि खालील प्रश्नांची उत्तरे शोधण्याचा प्रयत्न ते करू लागले.

i) क्लिअरॉल चे संभाव्य ग्राहक कोण असतील ?

ii) क्लिअरॉल च्या विपणनासाठी त्यांनी काय करावे ?

iii) कोलिन बरोबर त्यांची स्पर्धा कशी करावी ?

iv) समिर आणि रोहीत यांना भेडसावणाऱ्या वरील प्रश्नांची उत्तरे आपण विपणन सल्लागार म्हणून कशी द्याल ?

उत्तरे:

१) क्लिअरॉलचे संभाव्य ग्राहक हे प्रामुख्याने शहरी निमशहरी भागातील नोकरदार गृहिणी असू शकतात. कारण काचेची भांडी, इलेक्ट्रॉनिक वस्तू ह्या मोठ्या प्रमाणावर मध्यमवर्गियांच्याकडे असतात. दूरदर्शनवरील जाहिरातीमुळे महिला वर्गामध्ये अशा उत्पादनांच्या जाहिरातीबाबत जाणीव विकसित होऊ लागली आहे. विविध शासकीय निमशासकीय कार्पोरेट क्षेत्रातील कार्यालयामध्येही क्लिअरॉलचे संभाव्य ग्राहक असू शकतात.

२) क्लिअरॉलच्या विपणनासाठी विपणन मिश्रणाचे चार घटक महत्त्वपूर्ण ठरू शकतात, विशेषतः प्रवर्तनविषयक घटकांच्यासंदर्भात विविध ब्यूरचरना आखणे शक्य आहेत. उत्पादनामध्ये उच्च तंत्रज्ञान, खर्चात काटकसर इ गोष्टी केल्या पाहिजेत. कोलीनपेक्षा आपल्या उत्पादनात कोणती खास वैशिष्ट्ये आहेत हे ग्राहकांना पटवून देण्याचा प्रयत्न केला पाहिजे. शक्य असल्यास उत्पादनांची प्रात्यक्षिके दाखविली जावीत.

३) कोलिन स्पर्धेत या उत्पादनाने आपल्या व्यवसायाचे 'स्वोट पृथ्यकरण' करावे आपल्या सामर्थ्याचा कौशल्याने वापर करावा. आपल्या उणिवांवर मात करावी आणि बाजारपेठेत कोणत्या संधी कशा उपलब्ध होतील ते पाहिले पाहिजे. कोलिनशी स्पर्धा करताना आपल्या उत्पादनाची वैशिष्ट्ये कोणती आहेत, ती कोलिनपेक्षा कशी भिन्न आहेत हे जाणून घेतले पाहिजे.

४) समिर आणि रोहीत यांना भेडसावणाऱ्या समस्या दूर करण्यासाठी सर्वसाधारणपणे पुढील उपाय योजले जावेत.

१) स्वतंत्रपणे अथवा संशोधन संस्थेतर्फे उत्पादन संशोधन करणे विशेषतः कोलिनपेक्षा हे उत्पादन कसे वैशिष्ट्यपूर्ण आणि किफायतशीर आहे हे ग्राहकांना समजावून देणे गरजेचे आहे.

२) शक्यतो उत्पादनाची प्रात्यक्षिके (Demonstration) आयोजित केली जावीत.

४) निश मार्केटिंग तंत्राचा वापर केला जावा. त्यासाठी बाजार पेठ संशोधन केले जावे.

व्यष्टीक्रमांक ३:

गेल्या दशकात व्यवसाय उदयोन्मुख जगातील बहुराष्ट्रीय प्रमंडळाच्या एका नव्या जमातीच्या

आगमनामुळे प्रस्थापित व्यावसायिक जगतामध्ये अस्वस्थता निर्माण झाली आहे. या नव्या प्रमंडळांनी प्रस्थापित पाश्चिमात्य प्रमंडळाचा सामना केला आहे. तसेच त्यांनी पाश्चिमात्य प्रमंडळावर कब्जा करून आकर्षक उत्पादने बाजारात आणली आहेत. इतकेच नव्हे तर प्रमंडळांनी स्वतःची ओळख कशी निर्माण करावी याविषयीच्या सर्वाधिक जोपासलेल्या पाश्चिमात्य संकल्पनांना आव्हान सुद्धा दिलेले आहे.

वरील उदयोन्मुख बहुराष्ट्रीय प्रमंडळे ही एकाच प्रकारच्या व्यावसायिक क्षेत्रात रमणारे आहेत व पाश्चिमात्य जगात त्यांचे कौतुक देखील होते. उदा. इन्फोसिस. पुष्कळ प्रमंडळे ही मोठ्या प्रमाणात नानाविध क्षेत्रात आहेत. भारतातील टाटा समूह हा अशा नानाविध क्षेत्रात स्वतःच्या वैशिष्ट्यपूर्ण उपस्थितीची जाणीव करून देतो. जसे मीठापासून सॉफ्टवेअर पर्यंत, मोटारगाडी ते रसायनांपर्यंत आणि उपहारगृहे ते पोलादपर्यंत टाटा समूह हा इतका मोठा आहे की, त्यातील कित्येक प्रमंडळे ही महत्त्वपूर्ण बहुराष्ट्रीय म्हणून स्वतःची अशी वेगळी ओळख बाळगून आहेत.

ते हे सुद्धा सिद्ध करतात की स्थानिक आणि जागतिक प्रमंडळांशी स्पर्धा करण्यासाठी ते समर्थ आहेत. त्यांनी हे सुद्धा सिद्ध केले आहे की व्यावसायिक विविधतेचे बरेच फायदे आहेत. सर्वोत्तम उदयोन्मुख प्रमंडळांची भूतकाळात पाश्चिमात्याकडून बरेच काही शिकले आहे. आता प्रशंसा करण्याची वेळ पाश्चिमात्य प्रमंडळांची आहे.

- i) वरील उदाहरणावरून भारतातील बहुराष्ट्रीय कंपन्यांमधील अलिकडच्या काळात दिसून आलेले विचार प्रवाह आणि त्यांच्या यशाची कारणे स्पष्ट करा.
- ii) व्यवसाय विविधतेची व्याख्या ह्या, व्यवसाय विविधतेमध्ये कोणते आमूलाग्र बदल तुम्हास आढळून येतात ?

उत्तर:

अलिकडच्या काळात भारतातील काही कंपन्यांनी केवळ विदेशी व्यापारामध्ये पदार्पणच केले आहे असे नव्हे तर त्यांनी विदेशी व्यापारामध्ये आपले महत्त्वपूर्ण स्थान / ओळख निर्माण केली आहे. पाश्चिमात्य राष्ट्रांच्या दृष्टीने देखील हा कौतुकाचा तसेच असुयेचा देखील भाग आहे. श्री नारायण मूर्ती यांनी सॉफ्टवेअर क्षेत्रात महत्त्वपूर्ण कामगिरी बजावली आहे. टाटा उद्योग समूहाने विविधतेची (Soft ware) व्यूहरचना वापरून मोठे यश मिळविले आहे. टाचणी पासून मोटारीपर्यंत आणि मीठापासून अनेक ग्राहकोपयोगी त्यांची विविधता प्रस्थापित झाली आहे. याची दोन प्रमुख कारणे सांगता येतील. त्यामधील पहिले कारण म्हणजे स्थानिक प्रज्ञावंत कामगारांची करण्यात आलेली भरती आणि त्यांच्याद्वारे गुणवत्तापूर्ण वस्तु बाजारामध्ये आणणे आणि दुसरे कारण म्हणजे विविधतेची (diversification) व्यूहरचना होय. त्यामुळे पाश्चिमात्य बहुराष्ट्रीय प्रमंडळाना अनेकविध उत्पादनांना, सेवांना आव्हान निर्माण झाले आहे. विविधतेच्या व्यूहरचनेमुळे एखाद्या किंवा काही उत्पादनांच्या बाबतीत तीव्र स्पर्धला तोंड द्यावे लागल्याने नफ्याचे प्रमाण घटते तर अन्य उत्पादनावरील नफ्यामुळे आर्थिक स्थैर्य लागून स्पर्धाशक्ती टिकून राहते.

- ii) एखाद्या व्यवसाय संस्थेचे नवीन उत्पादन किंवा उत्पादन मालिकेमध्ये, नवीन सेवेमध्ये किंवा बाजारपेठेमध्ये झालेले पदार्पण होय. हे पदार्पण विविध कौशल्ये, तंत्रज्ञान आणि ज्ञानाच्या सहाय्याने

केले जाते.

व्यवसाय विविधतेमध्ये सतत नाविन्याचा ध्यास घेतला जातो. प्रस्थापित उत्पादनांपेक्षा, सेवांपेक्षा नवीन वैशिष्टपूर्ण उत्पादने बाजारात आणली जातात आणि आपली ओळख निर्माण करण्याचा प्रयत्न केला जातो. उदा. टाटा उद्योगा समुह हा प्रामुख्याने स्टील उद्योगातील पायोनिअर गणला जातो पण काळाची पाऊले ओळखून आणि आंतरराष्ट्रीय व्यापारामधील नवीन प्रवाहाशी मिसळून घेण्यासाठी त्यांनी विविधतेची व्यूहरचना अंगिकारलेली आहे. बजाज उद्योग समुहाने स्कूटरची निर्मिती बंद करून मोटर सायकल, मोपेडची निर्मिती सुरु केली आहे. तसेच भविष्यात मोटारीच्या उत्पादनाचा प्रवाह जाणून घेऊन किफायती मोटारीच्या निर्मितीची तयारी केली आहे.

व्यष्टी क्र. ४:

२००५ साली कन्नडा दिवान हिल्स प्लोटेरान KDHP चे मालक टाटा टी लिमिटेड यांनी व्यवसायातून बाहेर पडण्याचे ठरविले आणि त्यांनी या व्यवसायाचे व्यवस्थापन पूर्णपणे कामगारांच्या हाती सोपविले. आज १३,००० कामगारांपैकी ९८ टक्के कामगार साधारणपणे के.डी. एच.पी. चे ६८ टक्के समभागाचे धारक आहेत. प्रत्येक कामगाराजवळ कमीत कमी ३०० समभाग आहेत. ज्यावेळी टाटांनी चहाच्या या बागांना कामगारांकडे सुपुर्द केले त्यावेळी हा व्यवसाय आठ कोटी रुपयांच्या तोट्यात होता. १९९० साली या व्यवसायाने ४९ कोटी रुपयांचा निव्वळ नफा मिळविला. चहाच्या वाढत्या किंमतीमुळे कंपनीला एका ठराविक मर्यादेपर्यंत मदत झाली असेल तथापी हा कायापालट कंपनीच्या व्यवस्थापन संरचनेतील आणि दैनंदिन कार्य प्रणालीमधील बदलांचा पुरावाच मानावा लागेल. उत्पादकता ५८ टक्के पर्यंत वाढली आहे आणि कामगार अधिक मेहनती व संपन्न बनले आहेत. ही कंपनी आपली असल्याच्या भावनेने त्या कामगारांमध्ये अधिक कटिबद्धता आणि जबाबदारीची जाणीव रुजली आहे.

ज्यावेळी टाटा चहाच्या या बागांमधून बाहेर पडले त्या वेळी त्यांनी सहभाग व्यवस्थापनाची कल्पना रुजवली आणि ही कल्पना कामगारांना उपयुक्त वाटली. व्यवसाय संरचनेचे प्रतिबिंब कामगारांच्या व त्यांच्या कुटुंबियांच्या शारिरीक व मानसिक आरोग्याच्या सुधारणेतून ठळकपणे उमटले आहे. कामगारांचे बोलणे व्यवस्थापनाकडून ऐकून घेतले जाते. तसेच त्यांना व्यवस्थापन मंडळामध्ये प्रतिनिधित्व देखील मिळाले आहे. नऊ सदस्यीय मंडळातील दोन संचालकांपैकी एक संचालक कामगारामधून आणि एक संचालक कार्यालयीन आणि कारखान्यातील कर्मचाऱ्यांमधून त्यांच्या कर्तृत्वाच्या आधारावर निवडले जातात. टाटांच्या अधिपत्याखाली असताना शिखराकडून तळाकडे असलेली निर्णय प्रक्रिया ही आता तळाकडून शिखराकडे झाली आहे व त्यामुळे कार्यक्षमतेमध्ये आणि एकूण नफ्यामध्ये आमुलाग्र बदल घडून आला आहे.

१) वरील उदाहरणाच्या आधारे सहभाग व्यवस्थापन संकल्पना स्पष्ट करा.

२) व्यवसायाचा कायापालट ही संकल्पना स्पष्ट करा. के.डी.एच.पी. च्या चहा बागेत असा कायापालट यशस्वीपणे कसा घडून आला ?

उत्तर:

१) व्यवस्थापनामध्ये कामगारांचा सहभाग ही पुरोगामी संकल्पना आहे. ही संकल्पना व्यवस्थापनातील

मानवी घटकाचे मूल्य जपणारी असून त्याद्वारे कामगारांना सन्मानाची वागणूक दिली जाते. औद्योगिक आणि मालक यांच्यातील संबंध अधिक दृढ होतात आणि औद्योगिक कलहाची तीव्रता आणि प्रमाण कमी राहते. व्यवस्थापनामध्ये कामगारांचा सहभाग हा विविध प्रकारे प्रत्यक्षात आणता येतो अशी सूचना व शिफारसींची योजना, नफ्यातील सहभाग कामगारांना संचालक म्हणून नेमणे, औद्योगिक लोकशाही प्रस्थापित करणे इ. या योजना सैद्धान्तिक स्वरूपात योग्य व आश्वासक वाटत असल्या तरी प्रत्यक्षात आणणे बरेच अवघड असते. कारण त्यासाठी कामगार व मालकांची मानसिकता बदलणे गरजेचे असते. कामगार व मालक यांनी पूर्वग्रहीत दृष्टीकोन सोडून सुसंवाद साधला तरच हे शक्य होते.

२) व्यवसायाचा कायापालट या संकल्पनेचे पुनर्नफा स्थिती (Turn around Strategy) असेही वर्णन केले जाते. ज्यावेळेस व्यवसाय अत्यंत बिकट अवरथेत असतो, त्याचा भविष्यकाळ अनिश्चित असतो. त्यावेळेस अखेरचा उपाय म्हणून ही व्यूहरचना आखली जाते. के.डी.एच.पी. च्या बागेत टाटा यांनी १३,००० कामगारांना ६८ टक्के समभाग देण्यात आले. प्रत्येक कामगाराजवळ कमीत कमी ३०० समभाग आहेत. या सर्वांचा अनुकूल परिणाम म्हणजे कामगारांची कारखान्यातील सामीलकी वाढली. ते अधिक उत्साहाने काम करतात. आपल्या कौशल्याचा सृजनशीलतेचा महत्तम वापर करतात. त्यांनी व त्यांच्या कटुबियांना मानसिक समाधान प्राप्त होते. ते उत्पादन खर्चाच्या बाबतीत साधन सामुग्रीच्या पर्याप्त वापराबाबत अधिक दक्ष राहतात. व्यवसायापुढील आव्हाने ही आपली आव्हाने समजून ती पेलण्यासाठी अथक परिश्रम करतात. व्यवसायाची लाभप्रदता वाढविण्यासाठी प्रयत्न करतात. याचाच एक भाग म्हणून १९०५ पासून कर्मचाऱ्यांनी ताब्यात घेतलेल्या कंपनीने केवळ पाच वर्षात म्हणून १९१० साली ४१ कोटी रुपयांचा नफा मिळविला.

व्यष्टी क्र. ५:

ए.बी.सी औषधनिर्मिती ही एक भारतीय कंपनी १९८५ साली वस्तूचे उत्पादन वाटणी व विपणनासाठी स्थापन झाली. कंपनी बहुराष्ट्रीय कंपन्यांकडून होणाऱ्या स्पर्धेत देखील यशस्वीरित्या टिकून आहे ते केवळ संस्थात्मक विक्री व विविध सरकारी व सेवाभावी रुग्णालयामुळे व कंपनीने एक दर्जेदार औषध निर्मिती कंपनी म्हणून देशात स्थान प्राप्त केले आहे.

१९९५ साली कंपनीच्या कार्यकारी संचालकाने एका नवीन वस्तूची आपल्या सध्याच्या वस्तूसंचात भर टाकण्याचा निर्णय घेतला. बिस्कीट जे प्रथीने, धातू आणि जीवनसत्त्वे भरपूर युक्त अशा बिस्कीट उत्पादन आणि विपणनाची कल्पना त्याने प्रवाहीत केली. त्याचा हा निर्णय कंपनीच्या विपणन संशोधन विभागाने केलेल्या सर्वेक्षणावर आधारीत होता. त्यांनी सुचविले होते की भारतातील बहुसंख्य लोक प्रथीनेच्या कमतरतेने मस्त आहेत आणि त्यामुळे कोणते प्रथीनयुक्त उत्पादन बाजारात खुपच यशस्वी होईल.

कंपनीने नवीन उत्पादनाची निर्मिती व वृद्धी 'ट्रिपल प्लस प्रोटीन' या बोधनामांकनाने केली. ते उत्पादन त्यांनी रु.७५ किंमतीला ६० बिस्कीटांनी युक्त ४०० ग्रॅमचा पुडा ग्राहकांना पुरविले. या उत्पादनाची वर्तमानपत्र, स्वास्थ्य नियतकालिके, रेडिओ व दूर संचाद्वारे भरपूर जाहिरात केली. वस्तूचे निश्चित प्रेक्षक, तब्बेतीबद्दल जागरुक असलेले उच्च मध्यम लोक ज्यांना ते परवडू शकेल असे होते. वस्तूचा प्रमुख यु.एस.पी. असा होता की, ही बिस्कीटे अगारू जीवनसत्त्वे व धातू शिवाय

तीप्पटीपेक्षा जास्त प्रथीनेयुक्त होती.

कंपनीने हे उत्पादन ५० साठेधारकांकडून संपूर्ण देशात पसरवून वितरीत केले आणि १५० औषध प्रतिनिधीतर्फे १० रुपयाचे सवलत कुपन डॉक्टरांमार्फत रुग्णांना बिस्कीट खरेदी करण्यासाठी दिले होते. इतके सर्व करून देखील उत्पादन गिऱ्हाईकाला आकर्षित करू शकले नाही. औषधनिर्मात कंपनीने एकूण विक्री लक्ष्याच्या फक्त २५ टक्के पहिल्या वर्षात व दुसऱ्या वर्षात जवळ जवळ तेवढीच विक्री केली.

वरील कंपनीचे स्वोट पृथ्यकरण केले.

विपणन व्यवस्थापक म्हणून कंपनीकडून नवीन उत्पादनाची सुरवात करण्यासाठी योग्य विपणन योजना सूचवा.

उत्तर:

१) ए.बी.सी. मार्फत कंपनीचे स्वोट पृथ्यकरण:

ए.बी.सी. कंपनीची सामर्थ्यस्थळे मोठ्या प्रमाणावर आहेत. आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठेत टिकून राहिलेली कंपनी म्हणून तिचा नाव लौकीक आहे., सरकारी आस्थापना व धर्मादाय संस्था असा मोठा ग्राहकवर्ग त्यांना लाभलेला आहे. नवीन उत्पादनाच्या बाबतीत ती बिस्कीटे प्रथिने, धातू व जीवन सत्त्व यांनी समृद्ध असतील अशी काळजी घेतली आहे. कंपनीची वितरण व्यवस्था पुरेशी सक्षम असून वस्तू प्रवर्तनाच्या संदर्भात विविध माध्यमांच्या द्वारे जाहिरात केली जात असून प्रारंभी रु.१०/- डिस्काउंट देखील देऊ केलेला आहे.

मात्र या कंपनीने आपल्या उणिवांचा गांभिर्याने विचार केला पाहिजे. जसे आजपर्यंत ही कंपनी केवळ सरकारी व धर्मादाय आस्थापनांना वस्तू पुरवित आहे. बहु उपयोगिता (Mass consumption) वस्तुंचा त्यांना अनुभव नाही. त्याच बरोबर येथे लक्ष्य उपभोक्ते हे आरोग्यासंबंधी विचार करणारे उच्च मध्यम वर्गीय आहेत आणि एकूण लोकसंख्येच्या तुलनेने हा केवळ ५ ते १० टक्के इतका आहे. गरीब व मध्यमवर्गीय ग्राहक बिस्कीटासारख्या वस्तूसाठी रु. ७५/- देऊ शकत नाही. कारण सर्वसाधारण बिस्कीटांची किंमत रु. ५ पासून सुरु होते व ती २५ ते ३० रुपयापर्यंत जाते. सामान्य ग्राहकाला विशेषतः मुलांना उत्पादनाच्या चवीमध्ये स्वारस्य असते. त्यांना प्रथिने, जीवनसत्त्वे यांच्यामध्ये स्वारस्य नसते.

जर कंपनीने बिस्कीटांच्या किंमती कमी केल्या, आणि ६० ऐवजी १० ते २० बिस्कीटे एका पुड्यात ठेवली तर त्याचा अनुकूल परिणाम होऊ शकतो. बिस्कीटे ही बहुजन उपभोगाची वस्तू आहे. त्यामुळे तिला मोठ्या प्रमाणावर बाजारपेठ लाभू शकते. म्हणजेच थोडासा बदल घडवून आणल्यावर भविष्यात चांगली संधी प्राप्त होऊ शकते.

भविष्यात बिस्कीटांच्या बरोबर इतर जंक फूड पसंत केले जाण्याची शक्यता आहे. आज पारले ब्रिटानिया या प्रथितयश कंपनींबरोबर अनेक देशी विदेशी कंपन्या बिस्कीटांचे उत्पादन व

वितरणामध्ये प्रवेश करीत आहेत. अशा परिस्थितीत बाजारपेठेत आपले स्थान प्रस्थापित करणे हे एक आव्हानात्मक काम आहे.

१६.५ नवीन उत्पादनासाठीची विपणन योजना

- i) बिस्कीटांची प्रत्येक पुड्यांची किंमत ६.५ ते १० राहिल अशी काळजी घेणे.
- ii) प्रथिने, धातू, नविन सत्त्वे याचबरोबर बिस्कीटे चवदार कशी होतील याकडे लक्ष पुरविणे.
- iii) स्पर्धकांच्या विपणन व्युहरचनेचा विचार करून कंपनीने आपली व्युहरचना निश्चित करणे.
- iv) वस्तुंची बांधणी विशेष आकर्षक राहिल याकडे लक्ष देणे.
- v) विक्री प्रतिनिधींना विश्वासात घेऊन विपणनाचा कार्यक्रम आखणे, त्यांचे कमिशन वाढविणे त्यांना भेटवस्तू देणे इ.
- vi) उत्पादनात, विपणन व्यवस्थेमध्ये घडून आलेल्या सुधारणा ग्राहकांपर्यंत कशा पोहचतील याचा विचार करणे.

(REVISED COURSE)
(3 Hours)

[Total Marks : 100

N.B. : (1) **All questions are compulsory.**
(2) **Figures to the right indicate marks.**

1. "Business Policies facilitate decision making." Explain. What factors you would consider while formulating different policies ?
20
2. (a) Define Strategic Management and bring out its importance in the modern competitive business world. 10
- (b) Explain the important techniques of Environmental Scanning. 10

OR

2. (a) What is stability strategy ? In what circumstances you would prefer stability strategy ? 10
- (b) Explain the concept of Diversification. Why do companies adopt diversification strategies ? 10
3. (a) What is portfolio analysis ? Explain GENine-cell Matrix with the help of a suitable diagram. 10
- (b) Describe the relationship between Strategy and Structure. Explain any one structural mechanism to implement a strategy. 10

OR

3. (a) Explain the steps involved in strategy implementation process. 10
- (b) What is resource allocation ? What are the difficulties in the allocation of resources ? 10
4. (a) Explain the concept of strategic evaluation and control. Briefly explain the techniques of strategic control. 10
- (b) "Management of change is a great, challenge." How would you manage the change in your company ? 10

OR

4. (a) Explain the barriers in strategic evaluation and control. 10
- (b) Explain the process of case study analysis. 10
5. (a) Explain the featurers of globalisation and state the impact of present global scenario on Indian Economy. 10
- (B) Read the following case carefully and answer the questions given below

Fast Bonding Ltd. was a medium-sized company which has followed a policy of growth through acquisitions. Five years ago the company acquired Smart Adhesives Pvt.Ltd., which

was the main competitor. At the time of acquisition Smart Adhesives Pvt. Ltd. was in bad financial condition with huge accumulated losses. Therefore, the Board of Fast Bonding Ltd. felt that it was a good buy, and was confident of turning it around.

The General Manager of Fast Bonding Ltd. accepted the challenging task of turning over the fortunes of Smart Adhesives.

He made a comprehensive plan and tried to implement certain measures to improve the productivity but met with a little success. In fact, last year, the workers almost rebelled against the management.

Questions :—

- | | | |
|-----|---|---|
| (1) | Identify the problems involved In the above case. | 5 |
| (2) | How would you solve the problem and improve the performance of Smart Adhesives Ltd. | 5 |

(सुधारित अभ्यासक्रम)

(मराठी रूपांतर)

(३ तास)

(एकूण गुण : १००)

- सूचना :**
- (१) सर्व प्रश्न सोडविणे आवश्यक आहे.
 - (२) उजवीकडील अंक प्रश्नांचे पूर्ण गुण दर्शवितात.
 - (३) मूळ इंग्रजी प्रश्न प्रमाण मानावेत.

१. “व्यावसायिक धोरणांमुळे निर्णय घेणे सुलभ होते.” हे विशद करा. विविध धोरणे आखताना तुम्ही कोणते घटक लक्षात घ्याल ? २०
२. (अ) डावपेचात्मक व्यवस्थापनाची व्याख्या देऊन आधुनिक स्पर्धात्मक व्यावसायिक जगतातील त्याचे महत्त्व पटवून द्या ? १०
- (ब) वातावरण छाननीच्या महत्त्वाची कला-कौशल्ये स्पष्ट करा. १०
किंवा
२. (अ) स्थिर डावपेच म्हणजे काय ? कोणत्या परिस्थितीमध्ये आपण स्थिर डावपेचास प्राधान्य द्याल ? १०
- (ब) ‘फेरबदल’ ही संज्ञा स्पष्ट करून, प्रमंडळे फेरबदलाचे डावपेच का स्विकारतात ? हे स्पष्ट करा. १०
३. (अ) खातेवार किंवा विभागीय विश्लेषण म्हणजे काय ? योग्य रेखांकनाच्या आधारे जीई-नाईन-सेल मॅट्रीक्स स्पष्ट करा. १०
- (ब) युक्ती आणि संरचना यातील संबंध स्पष्ट करा. डावपेचाची अंमलबजावणी करताना कोणतीही एक रचनात्मक यंत्रणा स्पष्ट करा.

किंवा

३. (अ) डावपेचाच्या अमलबजावणी प्रक्रियेतील पायऱ्या स्पष्ट करा. १०
 (ब) साधनाची विभागणी म्हणजे काय ? साधनाच्या विभागणीत येणाऱ्या अडचणी कोणत्या ? १०
४. (अ) डावपेचात्मक मूल्यांकन व नियंत्रण या संज्ञा स्पष्ट करा. डावपेचात्मक नियंत्रणाची कला-कौशल्ये थोडक्यात स्पष्ट करा. १०
 (ब) “व्यवस्थापनातील बदल हे एक मोठे आव्हान आहे” तुम्ही तुमच्या प्रमंडळात व्यवस्थापनातील बदल कसा साधाल ? १०

किंवा

- ४ (अ) डावपेचात्मक मूल्यांकन व नियंत्रणातील अडथळे विषद करा. १०
 (ब) दाखल्याची (उदाहरणाची) ‘अभ्यासपूर्ण परिक्षण’ ही प्रक्रिया स्पष्ट करा. १०
५. (अ) जागतिकीकरणाची वैशिष्ट्ये स्पष्ट करा. सद्यस्थितीतील जागतिक परिस्थितीचा भारतीय अर्थव्यवस्थेवर झालेला परिणाम दर्शवा.

- (ब) खालील **उदाहरण** वाचून त्याखाली दिलेल्या प्रश्नांची योग्य उत्तरे द्या:-
 फास्ट बॉन्डींग मर्यादित हे मध्यम आकाराचे प्रमंडळ होते. या प्रमंडळाने समावेशाद्वारे वृद्धीचे धोरण अवलंबिले होते. पाच वर्षांपूर्वी या प्रमंडळाचे मुख्य प्रतिस्पर्धी असलेल्या स्मार्ट अॅडेसिव्ह खाजगी मर्यादित प्रमंडळाचा समावेश आपल्यात करून घेतला. या समावेशाच्या वेळी स्मार्ट अॅडेसिव्ह मर्यादित प्रमंडळाची आर्थिक परिस्थिती डबघाईला आलेली होती व संचित तोटाही होता. त्यामुळे फास्ट बॉन्डींग प्रमंडळाच्या संचालकांना हा सौदा फायद्याचा वाटत होता व या प्रमंडळाच्या कायापालटाबाबत त्यांना आत्मविश्वास वाटत होता. स्मार्ट अॅडेसिव्हचे भाग्य बदलण्याचे आव्हान फास्ट बॉन्डींगच्या मुख्य व्यवस्थापकांनी स्विकारले. त्यांनी व्यापक नियोजन करून उत्पादकाता वाढविण्यासाठी निश्चित अशा उपाययोजनांची अंमलबजावणी केली. पण त्यांना त्यात फार मर्यादित यश लाभले.

वास्तविक मागीलवर्षी कामगारांनी व्यवस्थापना विरुद्ध उठाव केला होता.

प्रश्न :-

- (१) वरील उदाहरणात दिलेली समस्या ओळखा ? ५
 (२) ही समस्या तुम्ही कशी सोडवाल आणि स्मार्ट अॅडेसिव्ह मर्यादितची कामगारी कशी सुधाराल ? ५

- N.B : 1. All Questions are **Compulsory**.
2. Figures to the **right** indicate **maximum** marks.

1. Define the term Business Policy and explain the various steps required for the formulation of business policies of an Organization . (20)
2. a) Explain the SBU structure with its benefits and limitations. (10)
- b) "Objectives provide the foundations for strategic business decisions". Explain the role of objectives for a business, with reference to the above statement. (10)

OR

2. a) Discuss the steps involved in strategic management process. (10)
- b) Write a note on SWOT Analysis. (10)
3. a) Explain the various reasons for adopting growth strategy by a business, with the help of practical examples. (10)
- b) "Disinvestment can help the PSUs to improve their performance. Comment (10)

OR

3. a) Discuss the benefits of Corporate Portfolio Analysis. (10)
- b) Explain the techniques of GE Business Screen and SPACE Matrix. (10)
4. a) Evaluate the techniques for operational control. (10)
- b) "Budgetary control is a tool for managerial planning and control." Explain this statement. (10)

OR

4. a) "Ethics and values are prerequisite for modern day business". Justify with the help of practical examples the importance of ethics and values. (10)
- b) Briefly describe the marketing strategies which can be adopted in overseas markets. (10)

5. a) Discuss the process of Strategic Evaluation and Control. (10)
- b) Read the following case and answer the questions given below:-

In the year 2005 the owners of Kannan Devan Hill Plantations (KDHP), Tata Tea Ltd decided to exit the business completely and handed over the management to employees. Today 98% of the 13000 workers own around 68% shares in KDHP. Each worker has a minimum of 300 shares. When the TATAs handed

over the plantations to the workers it was running at a loss of Rs. 8 crore. In the year 2010 it clocked a net profit of Rs.41 cr. The buoyancy in tea prices would have helped the company to a certain extent. But the turnaround is also a testament to the change in the company's management structure and operational -processes. Productivity has increased to 58% and workers have become more hardworking and prosperous. The feeling that the company belongs to them has brought a greater sense of commitment and responsibility among the employees.

When Tatas exited the tea plantation, they planted the idea of participatory management which the employees found workable. The management structure has also reflected in a marked improvement in the physical and mental health of workers and their families. The workers are heard by the management, they have got representation in the Board. In the nine members Board there are two directors', one director from the workers and the other from the office or factory staff selected on the basis of their performance. Decision making which was top down under Tatas, has now become bottom up and it has brought about a drastic change in the efficiency and profitability.

1. From the above case explain the concept of participatory management. (05)
2. What do you mean by turnaround? How was it successful in tea plantations of KDHP? (05)

(मराठी रुपांतर)

- सूचना : (१) सर्व प्रश्न सोडविणे आवश्यक आहे.
 (२) **उजवीकडील** अंक प्रश्नांचे **पूर्ण** गुण दर्शवितात.
 (३) मुळ इंग्रजी प्रश्न प्रमाण मानावेत.
१. व्यवसाय धोरणांची व्याख्या द्या आणि संघटनेच्या व्यवसाय धोरणाची आखणी करताना आवश्यक असणाऱ्या विविध पायऱ्या स्पष्ट करा. २०
 २. (अ) एस. बी. यु. संरचनेचे फायदे आणि मर्यादा स्पष्ट करा. १०
 (ब) “डावपेचात्मक व्यवसाय निर्णयांसाठी ध्येये पायाभूत ठरतात”. या विधानाच्या संदर्भात व्यवसाय धोरणांची भूमिका स्पष्ट करा. १०
 किंवा
 २. (अ) डावपेचात्मक व्यवस्थापनात समाविष्ट असलेल्या पायऱ्यांची चर्चा करा. १०

- (ब) स्वोट (SWOT) विश्लेषणावर टिप लिहा. १०
३. (अ) प्रत्यक्ष व्यवहारातील उदाहरणे देऊन व्यवसायात वृद्धी डावपेच अंगिकारण्याची विविध कारणे स्पष्ट करा. १०
- (ब) “सार्वजनिक उपक्रमांना कर्तृत्व सुधारण्यास निर्गुतवणुकीकरणाची मदत होऊ शकते” या विधानावर भाष्य करा. १०
- किंवा
- ३ (अ) उद्योग जगतामधील जुगदान (विभागीय किंवा खातेवार) विश्लेषणाच्या (Corporate Portfolio Analysis) फायद्यांची चर्चा करा. १०
- (ब) जी. ई. बिजनेस स्क्रीन आणि स्पेस मॅटरीक्स तंत्रे करा. १०
४. (अ) कृती नियंत्रण तंत्राचे (Operational Control Technique) मूल्यमापन करा. १०
- (ब) “अंदाजपत्रकीय नियंत्रण हे व्यवस्थापकीय नियोजन व नियंत्रण करण्याचे साधन आहे” हे विधान स्पष्ट करा. १०
- किंवा
- ४ (अ) “नैतिकता आणि मूल्ये ही आधुनिककालीन व्यवसायाची आवश्यकता आहे”. नैतिकता व मूल्ये यांचे महत्त्व पटवण्याच्या समर्थनार्थ प्रत्यक्ष व्यवहारातील उदाहरणे द्या. १०
- (ब) परकीय बाजारपेठांमध्ये अंगिकार करता येतील अशा विपणन डावपेचांचे थोडक्यात वर्णन करा. १०
- ५ (अ) डावपेचात्मक मुल्यांकन व नियंत्रण प्रक्रियेची चर्चा करा. १०
- (ब) खालील उदाहरण वाचून त्याखाली दिलेल्या प्रश्नांची उत्तरे द्या.

२००५ साली कन्नन दीवान हील्स प्लांटेशन (के.डी.एच.पी.) चे मालक टाटा टी लिमिटेड यांनी व्यवसायातून बाहेर पडण्याचे ठरविले आणि त्यांनी त्या व्यवसायाचे व्यवस्थापन पुर्णपणे कामगांच्या हाती सोपविले. आज १३,००० कामगारांपैकी ९८% टक्के कामगार साधारणपणे के.डी.एच.पी.चे. ६८% टक्के समभागाचे धारक आहेत. प्रत्येक कामगाराजवळ कमीत कमी ३०० समभाग आहेत. ज्यावेळी टाटांनी चहाच्या या बागांना कामगारांकडे सुपुर्द केले, त्यावेळी हा व्यवसाय आठ कोटी रुपयांच्या तोट्यात होता. १९९० साली या व्यवसायाने ४९ कोटी रुपयांचा निव्वळ नफा मिळविला. चहाच्या वाढत्या किंमतीमुळे कंपनीला एक ठराविक मर्यादेपर्यंत मदत झाली असेल तरीही हा कायापालट प्रमंडळातील व्यवस्थापन संरचनेतील आणि दैनंदिन कार्य प्रणालीमधील बदलांचा पुरावाच मानावा लागेल. उत्पादकता ५८% पर्यंत वाढली आहे आणि कामगार अधिक मेहनती व संपन्न बनले आहेत. हा प्रमंडळ आपला असल्याच्या भावनेमुळे त्या कामगारांमध्ये अधिक कटिबद्धता आणि जबाबदारीची जाणीव रुजली आहे.

ज्यावेळी टाटा चहाच्या या बागांमधून बाहेर पडले त्यावेळी त्यांनी सहभाग-व्यवस्थापनाची कल्पना रुजवली आणि ही कल्पना कामगारांना उपयुक्त वाटली. व्यवस्थापन संरचनेचे प्रतिबिंब कामगारांच्या व त्यांच्या कुटुंबियांच्या शारीरिक

व मानसिक आरोग्याच्या सुधारणेतुन ठळकपणे उमटले आहे. कामगारांचे बोलणे व्यवस्थापनाकडुन ऐवुन घेतले जाते तसेच त्यांना व्यवस्थापन मंडळामध्ये प्रतिनिधीत्व देखील मिळाले आहे. नऊ सदस्यीय मंडळातील दोन संचालकापैकी एक संचालक कामगारांमधुन आणि एक संचालक कार्यालयीन किंवा कारखान्यातील कर्मचाऱ्यांमधून त्यांच्या कर्तृत्वाच्या आधारावर निवडले जातात. टाटांच्या अधिपत्याखाली असताना “शिखराकडुन तळाकडे” असलेली निर्णय प्रक्रिया ही आता “तळाकडुन शिखराकडे” झाली आहे, व त्यामुळे कार्यक्षमतेमध्ये आणि एकुण नफ्यामध्ये अमुलाग्र बदल घडुन आला आहे.

१. वरील उदाहरणाच्या आधारे सहभाग - व्यवस्थापन संकल्पना स्पष्ट करा. (०५)
२. व्यवसायाचा कायापालट ही संकल्पना स्पष्ट करा. के.डी.एच.पी.च्या चहाबागेत असा कायापालट यशस्वीपणे कसा घडुन आला ? (०५)

(3 Hours)

[Total Marks : 100

- N.B : 1. All Questions are **Compulsory**.
2. Figures to the **right** indicate **maximum** marks.

1. State the importance of Business Policy and explain the components of Business Policy. (20)
2. a) “Strategies play an important role in a business”.
Enumerate the role of strategies in a business. (10)
- b) Discuss the essentials to be followed while preparing the objectives of an Organisation. (10)

OR

2. a) Explain the concept of scanning of environment and its importance for a business venture. (10)
- b) Write briefly on modernization strategy. (10)
3. a) “Different factors should be considered while making strategic choice”. Explain the factors which can influence a strategic choice decision. (10)
- b) Elaborate the difficulties in resources allocation in an Organisation. (10)

OR

3. a) Describe four major techniques for analyzing Corporate Portfolio. (10)

- b) Discuss the relationship between strategy and structure. (10)
4. a) Explain the purpose and difficulties involved in strategy evaluation. (10)
- b) Distinguish between Strategic control and Operational control. (10)

OR

4. a) Discuss the need for ethics for the sustainable development of a business. (10)
- b) Briefly describe the methods which can be adopted to overcome the resistance to change by the employees. (10)
5. a) Explain the process of case study analysis. (10)
- b) Read the following case and answer the questions given below:-

Over the past decade, the established Corporate order of the world has been disturbed by the arrival of a new breed of Multinationals from the emerging world. The Companies have, not only taken on western incumbents, snapped up western companies and launched exciting new products but have also challenged some of the west's most cherished notions of how companies ought to recognize themselves.

Many emerging multinationals are focused companies which are admired in the west such as Infosys. Many companies are highly diversified also. India's Tata group has a remarkable presence in everything from salt to software, cars to chemicals, hotels and steel. Tata group is so big that several of its companies are important multinationals in their own right. They also prove that they can compete with local as well as global companies. Boston Consulting Group lists the rise of diversified global conglomerate as one of the five trends that will shape the future of business. The key to success of Indian companies arguably lies in its ability to recruit talented local staff and to come up with quality products across the world. They have also proved that there are several advantages in diversification. The best emerging companies have learnt many things from the West in the past. Now it is time for western companies to return the compliments.

1. From the above case explain recent trends among MNCs in

- India and reasons for their success. (05)
2. Define diversification. What paradigm shift do you see in the process of diversification? (05)

(मराठी रुपांतर)

सूचना : (१) सर्व प्रश्न सोडविणे आवश्यक आहे.

(२) उजवीकडील अंक प्रश्नांचे पूर्ण गुण दर्शवितात.

(३) मुळ इंग्रजी प्रश्न प्रमाण मानावेत.

१. व्यवसाय धोरणाचे महत्त्व नमुद करा व व्यवसाय धोरणाचे घटक स्पष्ट करा. २०
- २ (अ) “व्यवसायात डावपेच महत्त्वाची भूमिका बजावतात”, व्यवसायातील डावपेचांच्या भूमिकेची तपशीलवार गणना करा. १०
- २ (ब) संघटनेची ध्येये ठरविताना कोणत्या अत्यावश्यक बाबी विचारात घ्याव्या लागतात याची चर्चा करा. १०

किंवा

- २ (अ) वातावरण छाननी ही संकल्पना स्पष्ट करून व्यवसायिक साहसामधील या संकल्पनेचे महत्त्व स्पष्ट करा. १०
- २ (ब) आधुनिकीकरणाचे डावपेच थोडक्यात स्पष्ट करा. १०
- ३ (अ) “डावपेचांची निवड करताना विविध घटक लक्षात घ्यावे लागतात”, डावपेच निवडीच्या निर्णयाला प्रभावीत करणारे विविध घटक स्पष्ट करा. १०
- ३ (ब) एखाद्या संघटनेतील साधनासामुग्रीच्या वाटपातील अडचणी विस्तारपूर्वक सांगा. १०

किंवा

३. (अ) उद्योग जगतातील जुगदान (विभागीय किंवा खातेवार) विश्लेषणाच्या (Corporate Portfolio Analysis) प्रमुख चार तंत्रांचे वर्णन करा. १०
- ३ (ब) डावपेच व संरचना यामधील संबंधांची चर्चा करा. १०
- ४ (अ) डावपेच मुल्यमापनातील हेतु व अडचणी स्पष्ट करा. १०
- ४ (ब) डावपेच नियंत्रण व कृती नियंत्रणातील फरक स्पष्ट करा. १०

किंवा

- ४ (अ) व्यवसायाच्या टिकाऊ विकासामध्ये नैतिकतेची आवश्यकता स्पष्ट करा. १०
- ४ (ब) कर्मचार्यांकडून बदलास होणाऱ्या विरोधावर मात करण्यासाठी कोणत्या पध्दतींचा अवलंब करता येईल हे थोडक्यात विशद करा. १०
- ५ (अ) उदाहरण अभ्यास विश्लेषणाची प्रक्रिया स्पष्ट करा. १०
- ५ (ब) खालील उदाहरण वाचून त्याखालील प्रश्नांची उत्तरे द्या. १०

गेल्या दशकात व्यवसाय उदयोन्मुख जगातील बहुराष्ट्रीय प्रमंडळांच्या एका नव्या जमातीच्या आगमनामुळे प्रस्थापित व्यावसायिक जगतामध्ये अस्वस्थता निर्माण झाली आहे. या नव्या प्रमंडळानी प्रस्थापित पाश्चिमात्य प्रमंडळांचा सामना केला आहे तसेच त्यांनी पाश्चिमात्य प्रमंडळांवर कब्जा करून आकर्षक उत्पादने बाजारात आणली आहेत, इतकेच नव्हे तर प्रमंडळांनी स्वतःची ओळख कशी निर्माण करावी याविषयीच्या सर्वाधिक जोपासलेल्या पाश्चिमात्य संकल्पनांना आव्हान सुध्दा दिलेले आहे.

वरील उदयोन्मुख बहुराष्ट्रीय प्रमंडळे ही एकाच प्रकारच्या व्यावसायिक क्षेत्रात रमणारे आहेत व पाश्चिमात्य जगात त्यांचे कौतुक देखील होते. उदा. इन्फोसिस. पुष्कळ प्रमंडळे ही मोठ्या प्रमाणात नानाविध व्यवसाय क्षेत्रात आहेत. भारतातील टाटा समुह हा अशा नानाविधा क्षेत्रात स्वतःच्या वैशिष्ट्यपूर्ण उपस्थितीची जाणीव करून देतो. जसे मीठापासून सॉफ्टवेअर पर्यंत, मोटारगाडी ते रासायनांपर्यंत आणि उपहारगृहे ते पोलाद पर्यंत टाटा समुह हा इतका मोठा आहे की त्यातील कित्येक प्रमंडळे ही महत्त्वपूर्ण बहुराष्ट्रीय प्रमंडळे म्हणून स्वतःची अशी वेगळी ओळख बाळगून आहेत.

ते हेसुद्धा सिध्द करतात की स्थानीक आणि जागतिक प्रमंडळांशी स्पर्धा करण्यासाठी ते समर्थ आहेत. त्यांनी हे सुध्दा सिद्ध केले आहे की व्यावसायिक विविधतेचे बरेच फायदे आहेत. सर्वोत्तम उदयोन्मुख प्रमंडळांनी भुतकाळात पाश्चिमात्यांकडून पुष्कळ काही शिकले आहे. आता प्रशंसा करण्याची वेळ पाश्चिमात्य प्रमंडळाची आहे.

१. वरील उदाहरणांवरून भारतातील बहुराष्ट्रीय कंपन्यांमधील अलीकडच्या काळात दिसून आलेले विचार प्रवाह आणि त्यांच्या यशाची कारणे स्पष्ट करा. ५
२. व्यवसाय विविधतेची व्याख्या द्या. व्यवसाय विविधतेमध्ये कोणते अमुलाग्र बदल तुम्हास आढळून येतात. ५
