



**एम. कॉम.
सत्र - I (CBCS)**

**धोरणात्मक व्यवस्थापन
(Strategic Management)**

विषय कोड: ७१८०१

डॉ. सुहास पेडणेकर कुलगुरु मुंबई विद्यापीठ, मुंबई	प्राध्यापक रविन्द्र कुलकर्णी प्रभारी कुलगुरु मुंबई विद्यापीठ, मुंबई	प्राध्यापक प्रकाश महानवर संचालक दूर व मुक्त अध्ययन संस्था मुंबई विद्यापीठ, मुंबई
---	--	--

कार्यक्रम समन्वयक	: प्रा. राजश्री पंडीत सहायक प्राध्यापक दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई
अभ्यासक्रम समन्वयक	: श्री. संभाजी शिवाजी शिंदे सहायक प्राध्यापक दूर व मुक्त अध्ययन संस्था, मुंबई विद्यापीठ, मुंबई
लेखक	: प्रा. अश्विनी माधव देवस्थळी देवस्थळी गोगटे जोगळेकर महाविद्यालय, रत्नागिरी : प्रा. रविकांत बाळकृष्ण सांगुर्डे के.जे. सोमय्या महाविद्यालय मुंबई : डॉ. समर्थ अशोक जाधव के इ एस डॉ. सी. डी. देशमुख वाणिज्य आणि साऊ. के. जी. ताम्हाणे कला महाविद्यालय, रोहा, जिल्हा रायगड – ४०२१०९ : डॉ. मनीष महादेव देशमुख सोनोपंत दांडेकर कला, व्ही. एस. आपटे वाणिज्य आणि एम. एच. मेहता विज्ञान महाविद्यालय, पालघर ४०१४०४

ऑक्टोबर २०२१, मुद्रण - १

प्रकाशक	: संचालक, दूर आणि मुक्त अध्ययन संस्था. मुंबई विद्यापीठ, विद्यानगरी, मुंबई- ४०० ०९८.
----------------	--

अक्षर जुळवणी	: ७स्किल्स डॉंबिवल (प.), ठाणे - ४२१ २०२.
छपाई	:

अनुक्रमणिका

अध्याय क्र.	नाव	पृष्ठ क्र.
घटक १		
प्रकरण १	डावपेचात्मक व्यवस्थापन	१
प्रकरण २	व्यावसायिक पर्यावरण	३३
प्रकरण ३	रणनीती तयार करणे, विश्लेषण आणि निवड	५२
घटक २		
प्रकरण ४	रणनीती अंमलबजावणी, मूल्यमापन आणि नियंत्रण	८१
घटक ३		
प्रकरण ५	व्यवसाय, कॉर्पोरेट आणि जागतिक रणनीती	९८
प्रकरण ६	माहिती तंत्रज्ञानातील नवीन उदयोन्मुख व्युत्पन्न	१३२
घटक ४		
प्रकरण ७	जागतिक व्यवसाय पर्यावरणातील उदयोन्मुख प्रवाह	१४०
प्रकरण ८	आपत्ती व्यवस्थापन	१५६
प्रकरण ९	व्यवसायाच्या प्रारंभ (स्टार्ट-अप) निर्मितीतील रणनीती आणि मेक इन इंडिया योजना	१७०

एम. कॉम.
सत्र - I (CBCS)

धोरणात्मक व्यवस्थापन

SYLLABUS

Modules at a Glance

SN	Modules	No. of Lectures
1	Introduction to Strategic Management	15
2	Strategy Formulation, Implementation and Evaluation	15
3	Business, Corporate and Global Strategies	15
4	Emerging Strategic Trends	15
Total		60

Objectives

SN	Objectives
1	To enable the learners to understand new forms of Strategic Management concepts and their use in business
2	To provide information pertaining to Business, Corporate and Global Reforms
3	To develop learning and analytical skills of the learners to enable them to solve cases and to provide strategic solutions
4	To acquaint the learners with recent developments and trends in the business corporate world

SN	Modules/ Units
1	Introduction to Strategic Management
	• Concept of Strategic Management, Strategic Management Process, Vision, Mission and Goals, Benefits and Risks of Strategic Management. • Levels of Strategies: Corporate, Business and Operational Level Strategy • Functional Strategies: Human Resource Strategy, Marketing Strategy, Financial Strategy , Operational Strategy • Business Environment: Components of Environment- Micro and Macro and Environmental Scanning
2	Strategy Formulation, Implementation and Evaluation
	• Strategic Formulation: Stages and Importance, Formulation of Alternative Strategies: Mergers, Acquisitions, Takeovers, Joint Ventures, Diversification, Turnaround, Divestment and Liquidation. • Strategic Analysis and Choice: Issues and Structures, Corporate Portfolio Analysis- SWOT Analysis, BCG Matrix, GE Nine Cell Matrix, Hofer's Matrix, • ETOP- Environmental Threat and Opportunity Profile, Strategic Choice- Factors and Importance. • Strategic Implementation: Steps, Importance and Problems, Resource Allocation- Importance & Challenges • Strategic Evaluation and Control: Importance, Limitations and Techniques • Budgetary Control: Advantages, Limitations
3	Business, Corporate and Global Strategies
	• Corporate Restructuring Strategies: Concept, Need and Forms, Corporate Renewal Strategies: Concept, Internal and External factors and Causes. • Strategic Alliance: Concept, Types, Importance, Problems of Indian Strategic Alliances and International Businesses • Public Private Participation: Importance, Problems and Governing Strategies of PPP Model. • Information Technology Driven Strategies: Importance, Limitations and contribution of IT sector in Indian Business
4	Emerging Strategic Trends
	• Business Process Outsourcing and Knowledge Process Outsourcing in India: Concept and Strategies. Reasons for growing BPO and KPO businesses in India. • Reengineering Business Processes- Business Reengineering, Process Reengineering and Operational Reengineering • Disaster Management: Concept, Problems and Consequences of Disasters, Strategies for Managing and Preventing disasters and Cope up Strategies. • Start-up Business Strategies and Make in India Model: Process of business start ups and its Challenges, Growth Prospects and government initiatives in Make in India Model with reference to National manufacturing, Contribution of Make in India Policy in overcoming industrial sickness

Scheme of Examination:

The performance of the learners will be evaluated in two components. One component will be the Internal Assessment component carrying 40% marks and the second component will be the Semester End Examination component carrying 60% marks.

Internal Assessment:

The Internal Assessment will consist of one class test of 40 marks for each course excluding projects. The question paper pattern will be shown as below:

**Question Paper Pattern
(Internal Assessment)**

Maximum Marks: 40 marks

Questions to be set: 03

Duration: 1 hours

Question No.	Particular	Marks
Q - 1	Objective Questions Students to answer 10 sub questions out of 15 sub questions. <i>(*Multiple choice/ True or False/ Match the columns/ Fill in the blanks)</i> OR Objective Questions A) Sub Questions to be asked 08 and to be answered any 05 B) Sub Questions to be asked 08 and to be answered any 05 <i>(*Multiple choice/ True or False/ Match the columns/ Fill in the blanks)</i>	10 Marks
Q - 2	Concept based short questions Students to answer 5 sub questions out of 8 sub questions.	10 Marks
Q - 3	Practical problems or short questions Students to answer 02 sub questions out of 03 sub questions	20 Marks

**Question Paper Pattern
(Theoretical Courses)**

Maximum Marks: 60

Questions to be set: 04

Duration: 2 hours

All Questions are Compulsory Carrying 15 Marks each.

Question No.	Particular	Marks
Q - 1	Full length Question	15 Marks
	OR	
Q - 1	Full length Question	15 Marks
Q - 2	Full length Question	15 Marks
	OR	
	Full length Question	15 Marks
Q - 3	Full length Question	15 Marks
	OR	
	Full length Question	15 Marks
Q - 4	Objective Question (Multiple Choice/ True or False/ Fill in the Blanks/ Match the Columns/ Short Questions.)	15 Marks
	OR	
	Short Notes (Any three out off Five)	15 Marks

Note :

Full length question of 15 marks may be divided into two sub questions of 08 and 07 marks.

Sr.	Particular
01	Standard of Passing The learner to pass a course shall have to obtain a minimum of 40% marks in aggregate for each course where the course consists of Internal Assessment & Semester End Examination. The learner shall obtain minimum of 40% marks (i.e. 16 out of 40) in the Internal Assessment and 40% marks in Semester End Examination (i.e. 24 out of 60) separately, to pass the course and minimum of Grade E in the project component, wherever applicable to pass a particular semester. A learner will be said to have passed the course if the learner passes the Internal Assessment & Semester End Examination together.
02	Allowed to Keep Terms (ATKT) 1) A learner shall be allowed to keep term for Semester II irrespective of number of courses of failure in the semester I. 2) A learner shall be allowed to keep term for Semester III if he/she passes each of the semester I and Semester II OR a learner fails in not more than two courses of Semester I and not more than two courses of Semester II.



डावपेचात्मक व्यवस्थापन

प्रकरण संरचना

- १.० उद्दिष्ट
- १.१ परिचय
- १.२ डावपेचात्मक व्यवस्थापनाची संकल्पना
- १.३ डावपेचात्मक व्यवस्थापन प्रक्रिया
- १.४ दृष्टी, जीवित कार्य आणि ध्येय
- १.५ धोरणात्मक व्यवस्थापनाचे फायदे आणि धोके
- १.६ धोरणांचे स्तर
- १.७ कार्यात्मक रणनीती
- १.८ सारांश
- १.९ स्वाध्याय

१.० उद्दिष्ट

- या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थ्यांना खालील गोष्टी समजून येतील
 - धोरण आणि धोरणात्मक व्यवस्थापनाची संकल्पना समजून घ्या.
 - धोरणात्मक व्यवस्थापनाची प्रक्रिया समजून घेणे
 - संस्थात्मक दृष्टी, मिशन आणि उद्दिष्टे जाणून घेणे
 - धोरणात्मक व्यवस्थापनाचे फायदे आणि धोके समजून घेणे .
 - व्यवसायिक धोरणांच्या विविध प्रकारांबाबत ज्ञान प्राप्त करणे
 - कॉर्पोरेट, व्यवसाय आणि ऑपरेशनल स्तरावरील धोरण स्पष्ट करणे
 - व्यवसायाच्या कार्यात्मक धोरणांवर चर्चा करणे
 - व्यवसाय वातावरण आणि पर्यावरण तपासणीचे वर्णन करणे
-

१.१ परिचय

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन (रणनीती/ डावपेच व्यवस्थापन/ व्यवसायिक व्यूहरचना)

व्यूहरचना व्याख्या: उद्दिष्टे

स्ट्रॅटेजिक मॅनेजमेंट (सामरिक / रणनीती/ डावपेच व्यवस्थापन)

स्ट्रॅटेजिक मॅनेजमेंट म्हणजे व्यवस्थापक त्यांच्या कार्यक्षमतेसाठी आणि त्यांच्या संस्थेसाठी स्पर्धात्मक फायदा मिळवू शकतील अशा धोरणे ओळखणे आणि त्यांचे वर्णन करणे. स्ट्रॅटेजिक मॅनेजमेंट (सामरिक / रणनीती/ डावपेच व्यवस्थापन)

हा व्यवस्थापन कौशल्याचा असा भाग आहे जिथे रोज नवनवीन पद्धतीने समोर आलेल्या कामाचा भाग म्हणून वेगवेगळ्या पद्धतीने रणनीती बनवणे आणि त्यांचा योग्य वापर करणे आवश्यक असते. धोरणात्मक व्यवस्थापनास व्यवस्थापक हाती घेतलेल्या निर्णयांचे आणि कृतींचे एक गड्डा म्हणून देखील परिभाषित केले जाऊ शकते आणि जे संस्थेच्या कामगिरीचे परिणाम ठरवते.

व्यवसायाच्या क्षेत्रात रणनीती शब्दाचा वापर नवीनच आहे . सुरुवातीला हा शब्द लष्करी अर्थाने वापरात होता.

१.२ डावपेचात्मक व्यवस्थापनाची संकल्पना

जागतिकीकरणामुळे विकसित आणि अविकसित देशांच्या अर्थव्यवस्थेच्या धोरणांमध्ये क्रांतिकारक बदल बघण्यास मिळतात . उदारीकरणामुळे व्यापारातील सर्व अडथळे दूर होऊन व्यापार खरोखरच देशांतर्गत न राहता अंतरराष्ट्रीय स्तरावर पोचू शकतो तसेच उदारीकरणामुळे व्यापारातील स्पर्धा खूप तीव्र झाली आहे. या घडामोडींमुळे व्यवसायातील नवीन प्रतिमानांना वाढ झाली असून पारंपरिक व्यवसाय व्यवस्थापनाच्या धोरणे आणि धोरणात्मक विचार संकल्पनेत बदल झाला आहे. व्यवसायांमध्ये त्यांचे अस्तित्व आणि यश उत्तम अशा व्यवसाय धोरणांवर अवलंबून आहे याची त्यांना जाणीव झाली आहे. नफा मिळविण्यासह ग्राहकांच्या समाधानावर लक्ष केंद्रित करण्यास त्यांनी सुरुवात केली आहे.

१९६० पूर्वी कॉर्पोरेट नियोजन लोकप्रिय होते परंतु १९८० नंतर जागतिकीकरणामुळे उद्भवलेल्या स्पर्धेला / परिस्थितीला चांगल्या प्रकारे तोंड देण्यासाठी धोरणात्मक व्यवस्थापनाने त्याचे स्थान घेतले

डावपेचात्मक व्यवस्थापनाचा धोरण व्याख्या: (लष्करी डावपेचांची कला व शास्त्र) डावपेच हा शब्द स्ट्रॅटेगोस या ग्रीक शब्दापासून आला आहे. शब्द रणनीती, म्हणजे जनरलची कला.

व्यवसाय व्यवस्थापन क्षेत्रामध्ये रणनीती किंवा धोरणात्मक रणनीती हे शब्द नव्यानेच दाखल झाले आहेत.

दृष्टी, जीवित कार्य ध्येय सामरिक व्यवस्थापनाचे फायदे आणि जोखीम.

१.३ डावपेचात्मक व्यवस्थापन प्रक्रिया

धोरणात्मक व्यवस्थापन ही एक गतिशील प्रक्रिया आहे . धोरणात्मक व्यवस्थापन सतत विकसित होत असून त्याची पुनरावृत्ती होत असते. म्हणजे तो फक्त अनुक्रमिक क्रमाने व्यवस्था केलेल्या काही क्रियांचा कठोर, चरणनिहाय संग्रह नसून त्याऐवजी ते संबंधित क्रियांचा सतत विकसनशील असणारे मोजेक आहे.

काळानुरूप जशी परिस्थिती असेल त्या पद्धतीने व्यवस्थापक हे विशिष्ट वेळी विशिष्ट क्रमाने डावपेचांची मांडणी करून परिस्थितीचा सामना करतात. रणनीती सध्यापासून संघटनेला ठरवलेल्या ध्येयापर्यंत नेण्यास मदत करतात. सामरिक व्यवस्थापन ही अशी प्रक्रिया असते यामध्ये व्यवसाय योजनांचा विकास आणि अंमलबजावणी वापर करून व्यवसायाची उद्दीष्टे साध्य करतात. दुसऱ्या शब्दात, स्ट्रॅटेजिक व्यवस्थापन एक बंडल म्हणून परिभाषित केले जाते व्यवस्थापकाने घेतलेले निर्णय आणि केलेल्या कृती यावरून व्यवसायाच्या कार्यक्षमता ठरते. व्यवस्थापकाला वातावरणाचे पूर्ण ज्ञान असणे आवश्यक आहे , ज्यामुळे बदलत्या वातावरणात तो योग्य वेळी योग्य निर्णय घेऊ शकतो , त्यांनी एसडब्ल्यूओटी विश्लेषण केले पाहिजे (सामर्थ्य, दुर्बलता, संधी आणि धोके), म्हणजेच त्यांनी सामर्थ्याचा एकत्रित वापर केल्या पाहिजे संघटनात्मक कमकुवतता कमी करून, धोक्यांकडे दुर्लक्ष करू नये, मिळणाऱ्या संधी मधून फायदा मिळवला पाहिजे.

“धोरणात्मक व्यवस्थापन हा निर्णय आणि कृतींचा प्रवाह असतो ज्यामुळे एक प्रभावी रणनीति विकसित होते किंवा कॉर्पोरेट उद्दीष्टे साध्य करण्यासाठीची रणनीती. ” - जॉच आणि ग्लूक

धोरणात्मक व्यवस्थापन प्रक्रियेचे प्रमुख चार टप्पे आहेत,

अ) सामरिक हेतू.

ब) रणनीती तयार करणे

सी) धोरण अंमलबजावणी

डी) नीती मूल्यांकन.

अ) सामरिक हेतू.: सामरिक हेतू संघटनेची भविष्यात काय प्राप्त करण्याची इच्छा आहे कल्पना देते. बाजाराची दीर्घकालीन स्थिती ज्यामध्ये संस्थेला नवीन निर्मिती करावयाची आहे किंवा जिथे पोचायचे आहे ते दर्शवते.

दृष्टी (व्हिजन): व्हिजन कंपनीच्या भवितव्याचा बृहत आराखडा दर्शविते. दृष्टी म्हणजे कंपनीला भविष्यकाळात कोठेपर्यंत पोहोचायचे आहे हे दाखवणे होय.

मिशन: मिशन संस्थेचा व्यवसाय, त्याची उद्दीष्टे यांचे वर्णन करते, कोणत्या कारणांमुळे व्यवसायाचे अस्तित्व आहे आणि कोणते लक्ष्य गाठायचे मार्ग हे सूचित करते. व्यवसायाचे अस्तित्व हे कारण स्पष्ट करते

हे संभाव्य भागधारक आणि गुंतवणूकदारांना व्यवसाय आणि त्याची उद्दीष्टे, हेतू समजण्यासाठी योजना किंवा तिचा आराखडा तयार केलेला असतो.

ध्येय आणि उद्दीष्टे: ध्येय अंतिम परिणाम आहेत, जे संस्था साध्य करण्याचा प्रयत्न करते. ते सहसा दीर्घकालीन असतात. दुसरीकडे, ठराविक कालमर्यादेत संस्थेला साध्य करायच्या गोष्टी म्हणजे लक्ष किंवा उद्दिष्टे आहेत

उद्दीष्टे हे अशा प्रकारच्या मैलाचे दगड आहेत जे त्यांचे ध्येय साध्य करण्यास निर्देशित करतात. कधीकधी वस्तुनिष्ठ / उप-लक्ष म्हणून देखील संदर्भित असू शकतात.

ब. डावपेचांची रचना किंवा मांडणी धोरण ठरविणे: रणनीती तयार करणे हे धोरणात्मक नियोजनाशी संबंधित आहे. ही ती प्रक्रिया आहे ज्याद्वारे संस्था निर्धारित लक्ष्य साध्य करण्यासाठी सर्वात जास्त योग्य कृती निवडते. आणि ते अपेक्षित निकाल मिळवण्यासाठी एक चौकट तयार करते. हे वेगवेगळ्या पातळीवर केले जाते म्हणजे निगमक ,व्यवसाय आणि कार्यात्मक पातळी.

सूत्रीकरण मध्ये पुढील भागांचा समावेश होतो.

१] संघटनेचे जीवित कार्य तेव्हा उद्दिष्टांची रचना तयार करणे : हे व्यवसाय अस्तित्वाचे कारण स्पष्ट करते

संस्थेचा व्यवसाय, त्याचे उद्दिष्टे आणि ध्येयापर्यंत पोहोचण्याचे मार्ग वर्णन करते. आणि सर्व व्यवसाय त्याच्या क्रिया योग्य दिशेने ठेवण्यासाठी संघटनेच्या जीवित कार्याची रचना करतात. संघटनांची तत्त्वे जीवित कार्ये आणि उद्दिष्टांची निगडीत असतात या रचनेमध्ये उद्दिष्टांचा प्रामुख्याने विचार केला जातो

२] अंतर्गत आणि बहिर्गत पर्यावरणाचे विश्लेषण करणे: व्यवस्थापनाने अंतर्गत आणि बहिर्गत वातावरणचे विश्लेषण केले पाहिजे.

उद्दिष्टे निश्चित करताना संघटनेच्या अंतर्गत पर्यावरणाचा विचार करावा लागतो यामध्ये मनुष्यबळ, मशीन्स ,साधन सामुग्री कर्मचारी आणि अधिकारी यांच्यातील संबंध व्यापारातील कमकुवत बाजू तसेच सामर्थ्य बाजून इत्यादींचा विचार केला जातो. अंतर्गत वातावरणात मिशन आणि उद्दीष्टे असतात. अंतर्गत वातावरण नियंत्रणीय आणि सहज बदलता येण्याजोगे असते. त्याचे विश्लेषण व्यवसाय संघटनेचे सामर्थ्य आणि कमकुवतपणा ओळखण्यास मदत करते.

बाह्य पर्यावरण घटकात सरकार, स्पर्धा, ग्राहक आणि तांत्रिक विकास समावेश आहे,

जे संस्थेच्या कार्य कक्षेच्या बाहेर असतात . त्याचे विश्लेषण संधी आणि धोके ओळखण्यास मदत करते . बहिर्गत वातावरणावर नियंत्रण मिळवणे सहज शक्य नसते मात्र बहिर्गत आणि अंतर्गत पर्यावरण यांची एकमेकांशी सांगड घालावी लागते तरच व्यवसाय चांगल्या पद्धतीने हाताळता येतो.

३] उद्दिष्टांची रचना:

एसडब्ल्यूओटी विश्लेषणानंतर व्यवस्थापन विपणन, वित्त,उत्पादन आणि मानव संसाधन इ. निश्चित करण्यास सक्षम आहे . व्यवस्थापनामध्ये उद्दिष्टे ठरवत असताना या क्षेत्रांची उद्दिष्टे नेटके असणे आवश्यक आहे. म्हणजे विशिष्ट, मोजण्यायोग्य, प्राप्य, वास्तववादी आणि वेळेची मर्यादा असणारे .

४] पोकळी किंवा उणिवा विश्लेषण:

उणिवा विश्लेषण तुलना करून इच्छित भविष्यासह त्याच्या सध्याच्या कामगिरीच्या पातळीचे विश्लेषण करते कामगिरी हे अचूक अंतर शोधण्यात व्यवस्थापनास सक्षम करते. संस्थेच्या वर्तमान आणि भविष्यातील कामगिरी दरम्यान. जर उणीवा असतील तर त्या उणिवा दूर करण्याचा प्रयत्न करण्यासाठी वेगवेगळी धोरणे अवलंबली पाहिजेत. नियोजित आणि प्रत्यक्ष काम यामध्ये असलेली तफावत विविध धोरणे राबवून कमी केली पाहिजे .

५] धोरणांचे मूल्यांकन: व्यवस्थापनाने प्रत्येक पर्यायी रणनीतीचे किंमत आणि फायदा (सीबीए) च्या आधारे मूल्यांकन केले पाहिजे. . फायदे आणि विक्रीच्या मुदतीत प्रत्येक पर्यायी धोरणाची किंमत,बाजाराचा हिस्सा, नफा, शुभेच्छा आणि त्यावरील खर्च उत्पादन, प्रशासन आणि वितरण या दृष्टीने धोरण ठरविले पाहिजे.

६] पर्यायी रणनीती: एसडब्ल्यूओटी विश्लेषण आणि अंतर्गत विश्लेषण व्यवस्थापन केल्यानंतर संस्थात्मक उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी वैकल्पिक रणनीती (फ्रेम) तयार करणे आवश्यक आहे. पर्यायी रणनीती असणे आवश्यक आहे संस्थात्मक उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी एखाद्या रणनीतीचा उपयोग झाला नाही तर पर्यायी रणनीतीचा उपयोग करता येईल.

७] रणनीती निवड: सर्व अंमलात आणणे कोणत्याही संस्थेला शक्य नाही रणनीती म्हणून व्यवस्थापन निवडक असले पाहिजे. ते कमी खर्चिक आणि अधिक लाभ देणारी सर्वोत्तम रणनीती निवडावे लागेल

सी] रणनीती अंमलबजावणी: रणनीती अंमलबजावणी म्हणजे संस्थेचे लक्ष साध्य होण्यासाठी संस्थेची निवडलेली धोरणांची अंमलबजावणी करणे

धोरणात्मक अंमलबजावणीमध्ये खालील गोष्टींचा समावेश आहे

१. योजना तयार करणे: निवडलेल्यांची रणनीती अंमलबजावणी करण्यासाठी योग्य योजना तयार करणे आवश्यक आहे ज्यामुळे कार्यनिती धोरण कृतीत आणता येईल.

उदा. जर संस्थेने विस्तार रणनीती निवडली तर विविध विस्तार योजना तयार करणे आवश्यक आहे.

यात या खालील गोष्टी समाविष्ट असतात .

बाजार विकास - अस्तित्वात असणारे उत्पादन वस्तू नवीन बाजारात देणे

बाजारपेठेत प्रवेश करणे - उपलब्ध उत्पादनात बदल आणि त्याच बाजारात अर्पण

उत्पादन विकास : नवीन वस्तू उत्पादन, बाजारात उपलब्ध करून देणे

२. उपक्रमांची ओळख: योजना आखल्यानंतर पुढील टप्पा विविध क्रियांची कृती करणे आवश्यक आहे ह्याच्या ओळखीवर धोरणाची यशस्वी अंमलबजावणी अवलंबून आहे उदा. बाजार विकासासाठी बाजारपेठ संशोधन: बाजारपेठेतील आर्थिक स्थिती ,ग्राहक आवश्यकता, स्पर्धा इ.स्थिती समजून घेणे

मध्यस्थांची निवड: उत्पादन ते अंतिम ग्राहक विक्रीस मदत करतात विपणन धोरण ठरवा: ४ पी बदल निर्णय म्हणजे.उत्पादन, किंमत, जाहिरात आणि ठिकाण

उपक्रमांचे गटबद्ध करणे: व्यवस्थापनाने संबंधित गट केले पाहिजेत

एका विभागांतर्गत उपक्रम उदा. सर्व प्रचारात्मक क्रिया (जाहिरात, विक्री जाहिरात, वैयक्तिक विक्री, व्यापार मेळा आणि प्रदर्शन) एकाच विभागात नियुक्त केले जाऊ शकते. तसेच सर्व रसद क्रिया (वेष्टन, वाहतूक आणि कोठार) दुसऱ्या विभागात नियुक्त केले जावे. आयोजन संसाधने: यशस्वी अंमलबजावणीसाठी धोरण, आयोजित करण्याची आवश्यकता आहे:

भौतिक संसाधने: यंत्रणा, साधने आणि उपकरणे, साहित्य इ.

आर्थिक संसाधने: भांडवल किंवा वित्त

मानवी संसाधने: कामगार आणि कर्मचारी

ही स्रोत व्यवस्थापनाने योग्य वाटप करणे,आवश्यक आहे.

डी] धोरण मूल्यांकन:

धोरणात्मक व्यवस्थापनाचा अंतिम टप्पा म्हणजे धोरण मूल्यांकन आणि नियंत्रण होय . व्यावसायिक वातावरण सतत बदलत असल्यामुळे धोरणे सुद्धा भविष्याचा अंदाज घेऊन सतत बदलावी लागतात.

संघटनात्मक उद्दीष्टे साध्य करण्यासाठी दिलेल्या रणनीतीची धोरण मूल्यांकन आणि नियंत्रण प्रक्रिया संदर्भित प्रभावीता निश्चित करणे आणि आवश्यकतेनुसार सुधारात्मक कारवाई करणे.

धोरणात्मक मूल्यांकन आणि नियंत्रण मध्ये पुढील चरण असतात.

१. **मानके / लक्ष्य निश्चित करणे:** - रणनीतिकारांना नीती राबविण्यासाठी मानके / लक्ष्य निश्चित करणे आवश्यक आहे. मानक गुणवत्ता, प्रमाण, खर्च आणि वेळ दृष्टीने निश्चित असले पाहिजे आणि कर्मचाऱ्यांकडून स्वीकार्य तसेच प्राप्त्य असावे.
२. **कामगिरीचे मापन:** - येथे प्रत्यक्ष कामगिरी गुणवत्ता, प्रमाण, किंमत आणि वेळेच्या बाबतीत मोजले जाते .
३. **मानके / लक्ष्य सह वास्तविक कामगिरीची तुलना:** - वास्तविक कामगिरीची तुलना मानके / लक्ष्य यांच्याशी करणे आवश्यक असून काही तफावत असल्यास ती शोधून काढली पाहिजे.
४. **विचलनाचे विश्लेषण करणे:** जर मानक / लक्ष्य आणि कार्यप्रदर्शन यामध्ये प्रत्यक्षात काही तफावत आढळल्यास , उच्च अधिकारी अशा विचलनाची कारणे शोधण्याचा प्रयत्न करतात.
५. **सुधारात्मक उपाय:** - एकदा विचलनाचे कारण काय आहे ते, समजल्यानंतर आवश्यक त्या उपाययोजना करून, तफावत कमी करून किंवा नाहीशी करण्यासाठी आवश्यक त्या उपाययोजना केल्या जातात.

(नोट्स: स्ट्रॅटेजिक मॅनेजमेंटची प्रक्रिया आपल्या समजासाठी तपशीलवार वर्णन केली आहे. जर परीक्षेमध्ये प्रश्न विचारला गेला असेल तर आपल्याला फक्त स्पष्टीकरणासह चार चरण लिहावे लागतील. आणि प्रत्येक टप्प्यातील चरणांबद्दल स्पष्टीकरण न देता वैशिष्ट्ये लिहा.)

१.४ दृष्टी, जीवित कार्य आणि ध्येय (Vision, Mission, Goal)

दृष्टी (व्हिजन) हे एखाद्या संस्थेला भविष्यात काय हवे आहे हे एक मोठे चित्र आहे , व्यवसाय संघटने बाबत भविष्यकाळात कोणत्या योजना आखायच्या आणि कोणत्या गोष्टी राबवायच्या याचा उल्लेख म्हणजे दूरदृष्टी होय. हे कंपनीच्या भविष्य वर्णन करते , व्यवसायाच्या भविष्यकाळात साध्य करावयाच्या स्वप्ने आणि कल्पना यांना दर्शवते. व्यवसायाची दूरदृष्टी संस्थेचे आणि त्याच्या सदस्य दृष्टीक्षेपाचे विधान आहे ,आम्ही काय विकसित करण्याचा प्रयत्न करतो याबद्दल आपल्याला एक स्मरणपत्र देते.

एका प्रभावी दृष्टी विधानात खालील वैशिष्ट्ये असणे आवश्यक आहे-

- ते अस्पष्ट नसावे
- हे स्पष्ट असलेच पाहिजे.
- हे संस्थेच्या संस्कृती आणि मूल्ये. यांना जपणारे असावे
- स्वप्ने आणि आकांक्षा तर्कशुद्ध / वास्तववादी असणे आवश्यक आहे

- व्हिजन स्टेटमेन्ट्स लहान असले पाहिजेत
- ते लक्षात ठेवणे सोपे असावे

मिशन (व्यवसायाचे जीवित कार्य) : व्यवसायाची दूरदृष्टी

मिशन हे दृष्टी कसे असेल याचे सामान्य विधान आहे. संस्थेने भविष्यातील ठरविलेल्या गोष्टी साध्य करण्यासाठी जीवित कार्य मदत करतात. ३ ते ५ वर्षे मुदतीसाठी जीवित कार्य हे संस्थेच्या व्यवसायाच्या उत्पादने आणि बाजार निर्दिष्ट करते. मिशन हे संस्थेचे एक संपूर्ण लक्ष्य आहे. व्यवस्थापनाच्या सर्व स्तरांवर दिशा आणि मार्गदर्शक निर्णय घेण्याची भावना प्रदान करते. ज्याच्या आत संस्थेचे कामकाज चालवले जाईल यासाठी सीमारेषा निश्चित केली जाते. भागधारकांना कंपनीचा हेतू समजून समजून देण्यासाठी व्यवसायाचे जीवितकार्य मदत करतात.

एक प्रभावी मिशन स्टेटमेंट खालील वैशिष्ट्ये- असणे आवश्यक आहे.

- मिशन व्यवहार्य व प्राप्य असायला हवे. ते साध्य करणे शक्य असावे
- हे पुरेसे स्पष्ट असले पाहिजे जेणेकरून कोणतीही कारवाई केली जाऊ शकते.
- हे व्यवस्थापन, कर्मचारी आणि समाजासाठी मोठ्या प्रमाणात प्रेरणादायक असले पाहिजे
- ते पुरेसे तंतोतंत असले पाहिजे, म्हणजे तेही विस्तृत किंवा खूप अरुंद दोन्हीही असू नये
- प्रत्येकाच्या मनावर प्रभाव पाडणारे अद्वितीय आणि विशिष्ट असावे
- ते विश्वासार्ह असले पाहिजे,

ध्येय आणि उद्दिष्टे

संघटना ज्या परिणामांना सूचित करते ती भविष्यकाळात साध्य करण्याचे लक्ष किंवा ध्येय दाखविते. ध्येय एक विशिष्ट लक्ष्य आहे की व्यवसाय संस्था दीर्घकालीन पोहोचण्याचा हेतू आहे. दृष्टी आणि मिशन साध्य करण्यासाठी, संस्था लक्ष्य निर्माण करते. हे स्पष्टपणे वर्णन करते

क्रियाकलाप आणि कार्ये एखाद्या व्यक्तीद्वारे पूर्ण केली जाणे, विभाग किंवा एखादी संस्था. लक्ष्य नेटके असणे आवश्यक आहे म्हणजेच विशिष्ट, मोजण्यायोग्य, प्राप्य, वास्तववादी आणि वेळेची मर्यादा.

‘उद्दिष्टे आणि लक्ष्य’या शब्दाचा वापर सहसा आंतर परिवर्तनशीलपणे केला जातो. तथापि, काही लेखक फरक करण्याचा प्रयत्न करतात ते म्हणतात की लक्ष्ये दीर्घकालीन असतात आणि उद्दिष्टे ही अल्प मुदतीची असतात. ते असेही म्हणतात की लक्ष्ये सामान्यतः व्यापक आणि सामान्य असतात तर उद्दिष्टे तंतोतंत असतात. उदाहरणार्थ, सामान्य लक्ष्य कचरा कमी करणे हे असू शकते. विशिष्ट उद्दिष्ट म्हणजे कचरा ५% वरून ३% पर्यंत कमी करणे.

लक्ष्य मध्ये खालील वैशिष्ट्ये असणे आवश्यक आहे -

- ते विशिष्ट असले पाहिजे आणि वेळ, प्रमाण आणि काम पूर्ण करणे त्याचे वर्णन केले पाहिजे
- हे आव्हानात्मक परंतु वास्तववादी असले पाहिजे.
- हे लोकांनी मान्य केले पाहिजे.
- क्रियांची प्राथमिकता निश्चित करावी
- ही विशिष्ट वेळेच्या आत साध्य करणे आवश्यक आहे.

१.५ धोरणात्मक व्यवस्थापनाचे फायदे आणि धोके

मोक्याचा व्यवस्थापनाचे काही फायदे आहेत किंवा महत्व खालीलप्रमाणे थोडक्यात स्पष्ट केले आहे

१. **एसडब्ल्यूओटी विश्लेषण:** - रणनीतिक व्यवस्थापन एखाद्या संस्थेस एसडब्ल्यूओटी विश्लेषण करण्यास मदत करते. संस्थेने अंतर्गत व्यवसाय वातावरणाचे संपूर्ण विश्लेषण केले जे फर्मची शक्ती आणि कमकुवतपणा ओळखण्यास सक्षम करते. संस्थेने बाह्य व्यवसाय वातावरणाचे संपूर्ण विश्लेषण देखील केले आहे जे फर्मच्या संधी आणि धोक्यांना ओळखण्यास सक्षम करते.
२. **नियोजनातील सोयी:** - संघटनेची रणनीतिक व्यवस्थापन लक्ष्ये निश्चित केली जातात. ती उद्दीष्टे साध्य करण्यासाठी नियोजन केले आहे. म्हणून धोरणात्मक व्यवस्थापन साध्य करण्यासाठी संस्थात्मक उद्दिष्टे नियोजन सुलभ करते.
३. **आयोजन संसाधने:** - संघटनात्मक उद्दीष्टे साध्य करण्यासाठी भौतिक, आर्थिक आणि मानवी संसाधने वाटप करण्याची गरज आहे. भारतीय पोस्ट ऑफ इंडिया धोरणात्मक व्यवस्थापन यांचे संघटनात्मक उद्दीष्टे साध्य करण्यासाठी संसाधने आयोजन आणि वाटप करण्यास सक्षम करते.
४. **रणनीती निवड:** - सर्वोत्तम संभाव्य धोरण पर्याय निवडण्यासाठी व्यवस्थापन. धोरणात्मक व्यवस्थापन मदत करते उदा. सामरिक व्यवस्थापन संस्थेस विकासात्मक रणनीती किंवा स्थिर धोरण किंवा विलीनीकरण, अधिग्रहण आणि इतरांची निवड करण्यास सक्षम करते.
५. **मूल्यांकन करण्यास मदत करते:** - धोरणात्मक व्यवस्थापनाची महत्वाची बाब म्हणजे धोरण / योजनांचे मूल्यांकन करणे. येथे वास्तविक कामगिरीची तुलना निश्चित केलेल्या मानकांशी केली जाईल आणि जर कोणतेही विचलन आढळले तर विचलन शून्य पातळीवर कमी करण्यासाठी सुधारात्मक उपाय केले जातात.

६. **कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता सुधारते:** - धोरणात्मक व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांना काय करावे ?, कसे करावे?, केव्हा करावे याबद्दल स्पष्टीकरण देते यामुळे कर्मचाऱ्यास अचूकपणे काम करण्यास मदत होते ज्यामुळे कार्यक्षमता वाढते.
७. **संप्रेषण आणि समन्वय साधणे:** - रणनीतीच्या योग्य अंमलबजावणीसाठी कार्याच्या सर्व स्तरांवर योग्य संवाद आणि समन्वय असणे आवश्यक आहे. म्हणून धोरणात्मक व्यवस्थापन संस्थेतील विविध गटांमध्ये योग्य संवाद आणि समन्वय साधण्यास सुलभ करते जेणेकरून नियोजनानुसार रणनीती अंमलात आणता येईल.
८. **स्पर्धेस सामोरे जाण्यास मदत करते:** - उदारीकरण, खासगीकरण आणि जागतिकीकरण (एलपीजी) यामुळे स्पर्धा वाढली आहे. सामरिक व्यवस्थापन संस्थेला व्यावसायिक रणनीती प्रभावी विकसित आणि स्पर्धेला सामोरे जाण्यासाठी करण्यास सक्षम करते.
९. **इतर फायदे:**
 - संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करा
 - संस्थात्मक प्रतिमा वर्धित करते
 - विवाद कमी करते

रणनीती व्यवस्थापनाची ची जोखीम/मर्यादा/ धोके

१. **व्यावसायिक वातावरणचे विश्लेषण करण्यात समस्या:** व्यवसायाचा विकास त्याच्या या अंतर्गत आणि बहिर्गत वातावरणावर आणि त्यामध्ये होणाऱ्या बदलांवर अवलंबून असतो. बाह्य वातावरणाचा सखोल अभ्यास किंवा निरीक्षण केल्याशिवाय व्यवसायाची प्रगती संभवत नाही मात्र बाह्य वातावरण व्यवसायाच्या नियंत्रणात असत नाही
२. **अवास्तव मिशन आणि उद्दीष्टे:** जर मिशन आणि उद्दिष्टे वास्तववादी नसतील तर मग धोरणात्मक व्यवस्थापन यशस्वी होऊ शकत नाही
३. **लक्ष्य निश्चित करण्याची समस्या:** - काही वेळेस रणनीतिकारकर्ता खूप उत्साही असतो आणि तो पूर्ण न करता येणारी अशी उच्च ध्येय निश्चित करतो जी उच्च ध्येय हे फार मोठे प्रश्न निर्माण करतात
४. **अंमलबजावणीत समस्या:** - धोरणची योग्य अंमलबजावणी रणनीतीनुसार योजना तयार करणे, ओळख देणे आणि गट करणे आवश्यक आहे तसेच संस्था आणि उपक्रम यामध्ये संसाधनांचे योग्य वाटप करणे. जर हे योग्यरित्या केले गेले नाही तर धोरण इच्छित परिणाम देऊ शकत नाही

५. **निम्न स्तरावरील प्रतिबद्धतेचा अभाव:** - उच्च व्यवस्थापन रणनीती ठरवते आणि त्याची अंमलबजावणी निम्नस्तरीय व्यवस्थापनाकडून केली जाते . रणनीती तयार करताना, जर उच्च स्तरीय व्यवस्थापनाने निम्न स्तराशी सल्लामसलत केले नाही तर निम्न व्यवस्थापन नंतर ते तितकेसे सहाय्यक आणि वचनबद्ध असू शकत नाहीत
६. **प्रतिकारांची समस्या:** - शीर्ष व्यवस्थापन उच्च ध्येय ठरवून देते आणि मात्र त्याला कर्मचाऱ्यांकडून प्रतिकार /विरोध असतो
७. **नैसर्गिकरित्या अधिक सैद्धांतिक :-** तज्ज्ञांच्या मते धोरणात्मक व्यवस्थापन अधिक सैद्धांतिक आहे.
८. **अंतर्गत राजकारणाची समस्या:** - संस्थांमध्ये विभागांमध्ये किंवा दरम्यान चांगला संबंध, योग्य समन्वय नाही फरक आहेत. म्हणून रणनीती अयशस्वी बनली.
९. **पारंपारिक व्यवस्थापनाची समस्या:** -पारंपारिक व्यवस्थापनाचा विकासाकडे अरुंद दृष्टीकोन आहे. त्याची तत्वज्ञान पुरोगामी नाही. त्यांना त्यांचा व्यवसाय जुन्या पद्धतीनेच चालवायचा आहे अशा वेळेला नवीन धोरणे उपयोगात येत नाहीत .

१.६ धोरणांचे स्तर

१.६.१ (कॉर्पोरेट लेव्हल स्ट्रॅटजी)

संघटना (कॉर्पोरेट) स्तरावरील धोरण असे निर्णय किंवा धोरण ज्यांचा प्रभाव संपूर्ण कंपनीच्या कामकाजावर होत असतो (म्हणजे घेतलेल्या निर्णयाचा संपूर्ण कंपनीवर अशा धोरणांचा प्रभाव असतो)

कंपनीला संपूर्ण व्यवसाय प्रभावित करणारा असतो. याचा परिणाम कंपनीच्या वित्तीय, व्यवस्थापन, मानव संसाधनांवर आणि उत्पादन कोठे विकले जाते यावर परिणाम होतो. **संघटना** (कॉर्पोरेट)- स्तरावरील धोरणाचा उद्देश नफा वाढविणे, आर्थिक स्थिरता राखणे, प्रतिस्पर्ध्यांपेक्षा स्पर्धात्मक फायदा वाढविणे आणि ग्राहकांना दर्जेदार उत्पादने किंवा सेवा देणे चालू ठेवणे.

दुसऱ्या शब्दांत, संघटना (कॉर्पोरेट) स्तरावरील रणनीती म्हणजे संस्थेचे विविध व्यवसाय, व्यवसायाच्या एका संचामधून दुसऱ्याकडे संसाधनांचे रूपांतरण करतात आणि संपूर्ण संघटना उद्दीष्टे साध्य करता येतात अशा व्यवसायांचे पोर्टफोलिओ व्यवस्थापित आणि पालनपोषण करतात.

संघटना धोरण विशेषतः तीन मुख्य गोष्टींमध्ये बसेल

स्थिरता, वाढ आणि कपात धोरण या तीन धोरणांवर तपशीलवार चर्चा करू.

१.६.२ स्थिरता रणनीती: -

स्थिरतेचे धोरण बाजारात त्यांच्या सद्य स्थिती जेव्हा धरून ठेवण्याचा प्रयत्न करते तेव्हा अवलंबले जाते ही रणनीती सूचित करते की एखादी संस्था समान किंवा तत्सम व्यवसायात सुरू राहील. कंपन्यांचे कार्यक्षमतेत किरकोळ सुधार करण्याद्वारे व्यवसाय चालवणे हे स्थिरतेचे उद्दीष्ट आहे.

स्थिरता रणनीती अंतर्गत कंपनी मुख्य अंतर्गत बदल किंवा पुनर्रचनेसाठी जात नाही. हे धोरण वापरणाऱ्या कंपन्या सद्य उत्पादने आणि बाजारपेठेवर लक्ष केंद्रित करतात. या रणनीतीचे अनुसरण त्या कंपन्या करतात जे त्यांच्या सध्याच्या बाजार स्थितीवर समाधानी आहेत.

उदाहरणार्थ, जर फर्मला नाशिक मार्केटमध्ये विक्रीत १०% वाढ होत असेल तर ते समाधानी असेल. येथे फर्मचा हेतू मध्यम वाढ आणि नफा मिळविणे हा आहे.

स्थिरता धोरण अवलंबण्याची कारणे

- फर्म सध्याच्या कामगिरीच्या पातळीवर समाधानी असेल
- कंपन्या सध्याच्या नफ्याच्या पातळीवर समाधानी असतील
- व्यवस्थापन कोणताही धोका घेऊ इच्छित नाही
- व्यवस्थापन पारंपारिक तत्त्वज्ञान अनुसरण
- आर्थिक स्थिती अनुकूल नाही

१.६.३ वाढीची रणनीती / विस्तार धोरण: -

हे धोरण विस्तार धोरण म्हणून देखील ओळखले जाते. येथे व्यवसायाची भरीव वाढ होण्यासाठी प्रयत्न केले जातात. हे धोरण जेव्हा संस्थेने पूर्वीच्या पूर्ण कामगिरी केलेल्या तुलनेत उच्च वाढीसाठी प्रयत्न केले तेव्हा ते स्वीकारले जाते. पूर्वीच्या तुलनेत उच्च लक्ष्य गाठण्यासाठी नवीन उत्पादनांचा बाजारात परिचय करून देणे किंवा नवीन बाजारपेठ तयार करणे यामुळे व्यवसायाचा विस्तार होऊ शकतो. यामध्ये स्थिरता धोरणाच्या तुलनेत अधिक जोखीम आणि प्रयत्न यांचा समावेश आहे.

उदा : स्त्रियांसाठीच्या वस्तूंची विक्री करण्यावर . फेअर आणि लवलीने सुरुवातीला लक्ष केंद्रित केले परंतु आता पुरुषांसाठीसाठी वस्तूंची (फेअर अँड हँडसम) विक्री करून ते पुरुष आकर्षित करते (ग्राहकांचा आधार वाढत आहे). बँका आता वैयक्तिकृत सेवा देऊन आपला किरकोळ व्यवसाय बेस वाढविण्याला अधिक महत्त्व देते.

वाढीची रणनीती अवलंबण्याची कारणे

- फर्म सध्याच्या कामगिरीच्या पातळीवर समाधानी नाही
- कंपन्या सध्याच्या नफ्याच्या पातळीवर समाधानी नाहीत

- व्यवसाय कोणतीही जोखीम घेण्यास तयार आहे
- पर्यावरणीय घटकांमध्ये बदल

वाढीची रणनीती दोन भागात विभागली गेली आहे

अ) अंतर्गत वाढीच्या धोरणामध्ये प्रामुख्याने रणनीती आणि तीव्रता धोरण समाविष्ट असते

ब) बाह्य वाढीच्या धोरणामध्ये विलीनीकरण, अधिग्रहण, परदेशी सहयोग आणि संयुक्त उद्यम यांचा समावेश होतो

अंतर्गत विकास योजना - अंतर्गत विस्तार रणनीतीमध्ये व्यवसायाच्या अंतर्गत वाढीसाठी विचार केला जातो विद्यमान व्यवसाय विद्यमान उत्पादने आणि / किंवा विद्यमान बाजारपेठेत पुढील वाढ साध्य करण्याचा उद्देश आहे. यात बाजारपेठेत प्रवेश, बाजार विकास आणि उत्पादनांचा विकास यांचा समावेश आहे.

अ) बाजारपेठेत प्रवेश : म्हणजे आक्रमक प्रयत्न करून बाजार उत्पादन, उच्च जाहिरात, किंमत कमी करणे, विक्री, जाहिरात मध्ये उत्पादनात बदल करून बाजारात मुसंडी मारणे: इ. उदा. मुंबईच्या बाजारात ज्या वेळेला दूधपेस्ट बनवणारा उद्योग त्या दूधपेस्टमध्ये थोडेसे बदल करून आणि त्याच्या जाहिरातीत थोडेसे बदल करून ती पुन्हा एकदा बाजारपेठेत उपलब्ध करून देतो त्या वेळेस त्याला शिर काव करणे असे म्हणतात

ब) बाजारपेठ विकास म्हणजे नवीन बाजारपेठा मध्ये समान उत्पादन देणे, व्यवसायाचे असणारेच उत्पादन नवीन बाजारात विकणे. येथे व्यवसाय एकक बाजार संशोधन करतात, प्रभावी किंमत धोरण, प्रभावी जाहिरात मिश्रण आणि वितरण साखळी यांचा प्रभावी वापर करून बाजारपेठेचा विकास करतात

उदा. चारचाकी कार विक्री करणारी कंपनी जी आपल्या कारची विक्री भारतात करत होती, ती आता अमेरिकेत प्रवेश करते त्याच कार असलेल्या मार्केटला मार्केट डेव्हलपमेंट असे म्हणतात.

सी) उत्पादन विकास: नवीन प्रकारचे उत्पादन असलेल्या बाजारपेठेत उतरवणे म्हणजे उत्पादन विकास. उदा. एक मोबाइल फोन विक्री कंपनी जी भारतात त्याचे मोबाइल फोन विकत होते, आता ते पुढे येते स्वतः भारतीय बाजारपेठेसाठी मोबाइल फोनचे नवीन मॉडेल विक्रीसाठी आणतात त्या वेळेला उत्पादन विकास म्हटले जाते.

१.६.४ विविधता धोरण:

विविधता वाढीच्या धोरणाचा एक प्रकार आहे. या रणनीतीत कंपनी नवीन बाजारात नवीन उत्पादने विकसित करते. या धोरणाचा उद्देश जोखीम सामायिक करणे आहे. जर एखाद्या उद्योगाने बाजाराला

यश मिळवले तर आपला एखादा अन्य व्यवसायिक तोटा भरून काढण्यास आणि कंपनीला व्यवहार्य ठेवण्यास मदत करेल. उदाहरणार्थ, एखादी ऑटो कंपनी नवीन कारचे मॉडेल किंवा ट्रकसारख्या गोष्टींना एकत्र करून संबंधित बाजारात विस्तारून बाजारात विविधता आणू शकते.

विभाजनाचे प्रकार:

१. **अनुलंब विविधता:** जेव्हा एखादी कंपनी नव्या व्यवसायात प्रवेश करते जी विद्यमान व्यवसायाच्या समान कार्यप्रणालीमध्ये असते तेव्हा त्याला उभे विविधीकरण म्हटले जाते. असा विस्तार दोन प्रकारचे ज्ञात आहे जसे:

पूर्व उद्योग विविधीकरण : - हे एक विविधीकरण आहे जेथे कंपनी सध्याच्या व्यवसायाच्या ओळीपासून एक पाऊल मागे सरकवते. उदाहरणार्थ कार मॅन्युफॅक्चरिंग युनिट सीट, टायर, ग्लास इत्यादी मॅन्युफॅक्चरिंग युनिट सारख्या घटकांमध्ये प्रवेश करते. पूर्व उद्योग विविधीकरण सध्याच्या व्यवसायिक क्षेत्राच्या आधीच्या क्षेत्रातील व्यवसायात प्रवेश करते. उदाहरणार्थ कार मॅन्युफॅक्चरिंग युनिट, टायर, ग्लास इ. मॅन्युफॅक्चरिंग युनिट अशा घटकांमध्ये प्रवेश करते

अग्रेषित विविधीकरण: - या प्रकरणात कंपनी त्याच्या सध्याच्या व्यवसायाचा विस्तार असलेल्या कार्यामध्ये प्रवेश करते. उदाहरणार्थ कापड उत्पादक तयार वस्त्र उत्पादनात प्रवेश करतात.

ब) **क्षैतिज विविधीकरण:** - या प्रकरणात कंपनी एक नवीन व्यवसाय जो विद्यमान व्यवसायाशी अगदी जवळून संबंधित आहे अशा व्यवसाय क्षेत्रात प्रवेश करते. उदाहरणार्थ पुरुषांसाठी तयार कपडे विकणारी कंपनी महिलांसाठीच्या तयार कपडे विक्रीच्या व्यवसायात प्रवेश करते.

क) **एकाग्र विविधीकरण:** - जेव्हा एखादी कंपनी नवीन व्यवसायात प्रवेश करते ज्याचा सध्याच्या व्यवसायाची अप्रत्यक्षरित्या संबंधित आहे. अशा व्यवसाय रेखा व्यवसायाला केंद्रीभूत विविधता म्हणतात. उदाहरणार्थ कार विक्रेता वित्त कंपनी सुरू करू शकते. जेणेकरून कार खरेदी करण्यास इच्छुक असलेल्या ग्राहकांना ही फर्म वित्तपुरवठा करू शकेल.

ड) **एकत्रित विविधीकरण:** - जेव्हा एखादी कंपनी नवीन व्यवसायात प्रवेश करते ज्याचा सध्याच्या व्यवसायाची अप्रत्यक्षरित्या संबंधित नाही व्यवसायाला एकत्रित विविधता म्हणतात. जुना आणि नवीन व्यवसाय यांच्यात कोणताही दुवा नाही. उदाहरणार्थ वाहतूक व्यवसायात यात काम करणारा व्यावसायिक फर्निचर व्यवसायात बनवण्याच्या व्यवसायात प्रवेश करतो

कंपनी विविधता धोरण /विविधीकरणाचा मार्ग अंगीकारण्याची काही विशिष्ट कारणे आहेत जी खालीलप्रमाणे आहेत.

- १) **जोखमीचा प्रसार :** विविधता जोखीम पसरविण्यास सक्षम करते. व्यवसाय भिन्न बाजारात कार्यरत असल्याने. जर एका बाजारपेठेत झालेले नुकसान दुसऱ्या बाजारपेठेत नफा मिळवून भरून काढता येते आणि नफ्याची पातळी राखली जाईल.
- २) **संस्थात्मक प्रतिमासुधारते:** - विविधीकरणाच्या माध्यमातून कंपनीने नाविन्यपूर्ण उत्पादने / गुणवत्तापूर्ण सेवा देते ज्यामुळे भागधारकांना कंपनीवर अधिक विश्वास तयार होतो गुणवत्ता जी आपापसांत दृढ सक्षम प्रतिमा तयार करण्यास मदत करते . आणि भागधारकाच्या मनात चांगली प्रतिमा तयार करीत भागधारकांचे समर्थन मिळवते.
- ३) **प्रभावीपणे स्पर्धेला सामोरे जा:** - विविधतेमुळे कंपनी उत्पादने आणि सेवांची विस्तृत श्रेणी सादर करते. हे कंपनीला बाजारात त्याची विक्री पातळी राखण्यास सक्षम करते आणि स्पर्धेस प्रभावीपणे सामोरे जाते.
- ४) **ग्राहकांचे समाधान:** - जेव्हा फर्म नवीन उत्पादनासह नवीन व्यवसायात प्रवेश करते तेव्हा ते अधिक चांगले गुणात्मक उत्पादन आणि सेवा देण्याचे आश्वासन देते. यामुळे ग्राहकांचे समाधान होते.
- ५) **संसाधनांचा इष्टतम उपयोग:** - एखादा व्यवसाय ज्यावेळेला आर्थिक आणि मानवी संसाधनांचा योग्य वापर करतो त्यावेळेला मागणी आणि उत्पादनाची मोठ्या प्रमाणात वाढ होते. ज्यामुळे व्यवसायाची भरभराट होते
- ६) **प्रमाणानुसार काटकसरी अर्थव्यवस्था:** - विविधीकरण धोरणामुळे उत्पादनांची मागणी वाढते ज्यामुळे मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन आणि वितरण होते. फर्म मोठ्या प्रमाणात कच्चा माल खरेदी करते आणि सवलत मिळवते त्यामुळे फर्म कच्च्या मालाच्या खरेदी मध्ये बचत करते तसेच वाहतुकी मध्ये सुद्धा सवलत मिळवते

१.६.५ बाह्य विकास

१) विलीनीकरण धोरण: जेव्हा दोन किंवा अधिक कंपन्यांचे एकत्रीकरण होते तेव्हा

‘विलीनीकरण’ हा शब्द दोन किंवा अधिक व्यवसायांच्या एकत्रिकरणासाठी वापरला जातो. विलीनीकरणानंतर फक्त एकाच व्यवसायाची ओळख अस्तित्वात राहते आणि इतर व्यवसाय विलीन होतात., कंपनीने उत्पादन आणि विपणन कार्याचा विस्तार करून कंपनीची वाढ जास्तीत जास्त करण्यासाठी हे धोरण स्वीकारले जाते याचा उपयोग ग्राहक वाढणे, स्पर्धा कमी होणे, नवीन बाजार/उत्पादन विभागाची ओळख इ. केला जातो.

विलीनीकरणाचे स्वरूप किंवा प्रकार

- **शोषणाद्वारे विलीनीकरण:** जेव्हा दोन किंवा अधिक कंपन्या एकत्रीकरण केले जाते तेव्हा एक कंपन्यांचे स्वतंत्र अस्तित्व नष्ट होऊन विलीनीकरणानंतर फक्त एकच कंपनी अस्तित्वात आहे, बाकीची त्यांची ओळख नष्ट झाल्यामुळे अस्तित्वात नाही याला शोषण माध्यमातून विलीनीकरण म्हणतात. उदा. टाटा केमिकल्स लिमिटेड (टीसीएल) टाटा फर्टिलायझर्स लिमिटेड (टीएफएल) शोषून घेतला.
- **एकत्रीकरणाद्वारे विलीन करा:** जेव्हा दोन किंवा अधिक कंपन्या एकत्र करून नवीन कंपनीला जन्म देतात, तेव्हा एकत्रीकरणाद्वारे विलीनीकरण म्हणून ओळखले जाते. हे सर्व सुचवते विलीनीकरणाच्या कंपन्या विरघळल्या आहेत, म्हणजे त्यांची ओळख हरवते आणि एक नवीन कंपनी तयार केली जाईल. उदा. हिंदुस्थानचे एकत्रीकरण कॉम्प्यूटर्स लिमिटेड, इंडियन रीप्रोग्राफिक्स लिमिटेड, इंडियन सॉफ्टवेयर कंपनी लिमिटेड हिंदुस्तान इन्स्ट्रुमेंट्स लिमिटेड, नवीन तयार करण्यासाठी कंपनी एचसीएल लिमिटेड.

विलीनीकरणाचे फायदे:

- I. हे स्रोतांचे एकत्रीकरण करून संसाधनांचे योग्य प्रकारे वाटप करते .
- II. विलीन झालेल्या कंपन्या मोठ्या प्रमाणात अर्थव्यवस्थांचा लाभ घेतात. विलीनीकरणामुळे मागणी वाढू शकते. आणि याचा परिणाम म्हणून फर्मची उत्पादन आणि वितरण क्षमता वाढते. जेव्हा उत्पादन वाढते तेव्हा फर्म मोठ्या प्रमाणात कच्चा माल खरेदी करतो आणि त्यांना सूट मिळते. ही फर्म कच्च्या मालावर बचत करते. वाहतुकीचा खर्च बहुतेक वेळेवर निश्चित केल्यामुळे फर्म वाहतुकीच्या किंमतीवरही बचत करते. विलीन झालेल्या कंपन्या मोठ्या प्रमाणात अर्थव्यवस्थांचा लाभ घेतात.
- III. विलीनीकरण व्यवसायाला वित्त उत्पादन संशोधन आणि विकास आणि विपणन इत्यादीमध्ये वेगवान विकास देते .
- IV. जेव्हा एखाद्या कंपनीचे खूप वर्षे नुकसान होत राहते आणि अशी कंपनी दुसऱ्या कंपनीमध्ये विलीन केली जाते त्यावेळे. नव्याने स्थापन झालेल्या कंपनीला कर आकारणीत फायदा होतो.
- V. विलीनीकरण कंपन्यांना तंत्रज्ञान आणि इतर यंत्रणा, बाजार, मानव संसाधन इ. सारख्या सामायिक करण्याची परवानगी देते
- VI. कमी किंमतीच्या रूपात ग्राहक मोठ्या प्रमाणात अर्थव्यवस्थेचा फायदा सामायिक केला जातो
- VII. तसेच संशोधन आणि विकास क्रियाकलापामुळे ग्राहकांना दर्जेदार आणि नाविन्यपूर्ण उत्पादन मिळते. म्हणून जेव्हा कमी किंमतीत ग्राहकांना चांगल्या प्रतीची उत्पादने मिळतात तेव्हा त्याचा परिणाम ग्राहकांच्या समाधानास होतो.

१.६.६ संयुक्त उद्यम धोरण: जॉइंट व्हेचरचे वर्णन व्यवसायाची व्यवस्था म्हणून केले जाऊ शकते, ज्यामध्ये एखादे कार्य, क्रियाकलाप किंवा प्रकल्प पूर्ण करणे यासारख्या विशिष्ट हेतूची पूर्तता करण्यासाठी निर्धारित कालावधीसाठी दोन किंवा अधिक स्वतंत्र कंपन्या कायदेशीररित्या स्वतंत्र उपक्रम तयार करण्यासाठी एकत्र येतात. ही एक तात्पुरती भागीदारी आहे, जी एका निश्चित उद्देशासाठी स्थापन केली गेली आहे ही भागीदारी व्यवसायाचे विशिष्ट नाव वापरू शकते, किंवा वापरू शकत नाही.

उदाहरणार्थ, मारुती लि. इंडिया आणि जपानची सुझुकी लि एकत्रितपणे मारुती सुझुकी इंडिया लि. संयुक्त उद्यमात हात मिळवणाऱ्या या कंपन्यांना सहकारी उद्योजक म्हटले जाते, जी खाजगी कंपनी, सरकारी कंपनी किंवा परदेशी कंपनी असू शकते सहकारी उपक्रम आर्थिक क्रियाकलाप पार पाडण्यासाठी कराराच्या करारावर येतात, ज्यात सामायिक मालकी आणि नियंत्रण असते. ते भांडवलाचे योगदान देतात, आर्थिक, भौतिक, बौद्धिक आणि व्यवस्थापकीय संसाधनांचा संचय करतात, ऑपरेशन्समध्ये भाग घेतात आणि पुनर्निर्धारित प्रमाणात जोखीम आणि परतावा सामायिक करतात.

१.६.७ संपादन धोरण: जेव्हा एखादी कंपनी मुख्यतः दुसऱ्या कंपनीचे सर्व शेअर्स नियंत्रण मिळवण्यासाठी खरेदी करते तेव्हा त्याला अधिग्रहण होते. लक्ष्यित कंपनीचे शेअर्स आणि इतर मालमत्ता ५०% पेक्षा जास्त खरेदी केल्यामुळे अधिग्रहणकर्त्यास कंपनीच्या भागधारकांच्या परवानगीशिवाय अधिग्रहित कंपनीचे निर्णय घेण्याची परवानगी मिळते. संपादन हा एक गंभीर घटक आणि व्यवसायाच्या कोणत्याही धोरणाचा महत्त्वपूर्ण बदल एजंट मानला जातो. उदाहरण - कंपनी रॅनबॅक्सी द्वारा सन फार्मास्युटिकल्स चे अधिग्रहण

१.६.८ अधिग्रहण धोरण: कार्यभार हाती घेणे हा संपादनचा एक विशेष प्रकार आहे . ज्यावेळेस एखादा व्यवसाय दुसऱ्या व्यवसायाला त्याच्या संमतीशिवाय ताब्यात घेतो त्याला **अधिग्रहण** असे म्हणतात जेव्हा एखादा व्यावसायिक उद्योग दुसऱ्या व्यवसाय उद्योगाच्या परवानगीशिवाय किंवा संचालक मंडळाच्या परवानगीशिवाय त्यांना ताब्यात घेतो तेव्हा अधिग्रहण होते

अशा दोन पद्धती आहेत ज्याद्वारे कंपन्या पुढील प्रमाणे कार्यभार हाती घेऊ शकतात:

अधिग्रहण करण्याच्या हेतूने प्रस्तावित प्रारंभिक प्रस्ताव, लक्ष्य कंपनीच्या व्यवस्थापनाकडून नकार दिल्यानंतर निविदा प्रस्तावचा समावेश असतो ,म्हणूनच, कंपनीचे सर्व किंवा बहुतेक समभाग खरेदी केल्याने अधिग्रहित कंपनीला लक्ष्य कंपनीची मालकी मिळू शकते. प्रस्तावित प्रारंभिक ऑफरसाठी लक्ष्य कंपनीच्या व्यवस्थापनाने नकार दिल्यानंतर निविदा ऑफरचा समावेश आहे, अधिग्रहण कंपनी लक्ष्य कंपनीचे शेअर्स भागधारक, किंवा दुय्यम बाजारात थेट खरेदी करते.म्हणून, कंपनीचे सर्व किंवा

बहुसंख्य शेअर्स खरेदी केल्याने अधिग्रहण करणाऱ्या कंपनीला लक्षित कंपनीची मालकी मिळू शकते.

शेअर्स खरेदी करण्यासाठी, अधिग्रहण करणारी कॉर्पोरेशन शेअरधारकांना शेअरच्या बाजार मूल्यापेक्षा जास्त किंमत देते

१.६.९ कपात धोरण/रणनीती

कपात धोरण(घट धोरण) : डायव्हस्टमेंट स्ट्रॅटेजी एक कपात धोरण (रीट्रेंचमेंट स्ट्रॅटेजी) आहे ज्यात व्यवसायाच्या व्याप्तीचे आकारमान कमी करणे समाविष्ट आहे. असे म्हटले जाते की कंपनीने आपली आर्थिक स्थिती पुनरुज्जीवित करण्याच्या उद्देशाने व्यवसायाचा भाग किंवा त्यातील एक किंवा अधिक स्ट्रॅटेजिक बिझिनेस युनिट्स (एसबीयू) किंवा मोठ्या भागाचा एखादा भाग विकला किंवा त्यास नकार दिला, डायव्हस्टमेंट स्ट्रॅटेजी असे म्हणतात. व वळण गुंतवणूकीच्या विरुद्ध आहे; विनियोग म्हणजे गुंतवणूकीच्या उलट; ज्यात व्यवसायाचा काही भाग कर्ज फेडण्यासाठी विकतो. तसेच, कंपनी त्याचा कमी फायदेशीर विभाग बंद करून उपलब्ध असणारी संसाधने इतर करण्यासाठी आणि अधिक फायदेशीर वाटप /विनियोग करण्यासाठी विभाजन धोरणाचे अनुसरण करतात

उदाहरण: टाटा कम्युनिकेशन्स डायव्हस्टमेंटचे रणनीती उत्कृष्ट उदाहरण आहे. त्याने आपले कर्ज ओझे कमी करण्यासाठी डेटा सेंटर विक्रीची प्रक्रिया सुरू केली आहे

विचलनाचे काही विशिष्ट कारण आहे

- १ **अप्रचलित उत्पादनातील गुंतवणूक काढून घेणे:** - जे उत्पादने फर्मला पुरेसे परतावा देत नाहीत ते काढले जातील. आणि ज्या उत्पादनांचा बाजारात चांगला वाटा आहे आणि फायदेशीर आहे ते सुरू ठेवले जातील.
- २ **जुळणीची समस्या:** - कंपनीने नव्याने हाती घेतलेला व्यवसाय हा कंपनीच्या मुख्य व्यवसायाशी जुळत नाही, अशा वेळेस नवीन संपादित केलेल्या उद्योगाशी जमवून घेण्यासाठी कंपनी नवीन गोष्टी किंवा रणनीती तयार करते.
- ३ **स्पर्धेची समस्या:** - काही वेळा कठीण स्पर्धेमुळे कंपनी बाजारातून काही उत्पादने मागे घेऊ शकते किंवा अशी उत्पादने उत्पादित युनिट विकू शकते.
- ४ **नकारात्मक रोख प्रवाह:** - जेव्हा एखाद्या विशिष्ट व्यवसायातून व्यवसाय तोटा होतो. अशा व्यवसायामधून वसूल केलेला महसूल कमी असल्याने त्यावर खर्च कमी करणे आवश्यक आहे,

- ५ **तंत्रज्ञान अप-ग्रेडेशन:** तंत्रज्ञान अप-ग्रेडेशन व्यवसायाच्या अस्तित्वासाठी महत्वाचे आहे परंतु अपग्रेडेशनची किंमत इतकी जास्त आहे की जे त्या व्यवसायासाठी परवडणारे नाही अशा वेळेला या व्यवसायातील गुंतवणूक कमी करणे किंवा असे व्यवसाय थांबवणे आवश्यक होते.
- ६ **मूलभूत व्यवसायावर एकाग्रता:** व्यवसायाचे कार्य हाती घेतलेल्या व्यवसायाद्वारे सर्व क्रिया एका वेळी केले जातात, त्यानंतर व्यवसायास सर्व क्रिया समाधानाने व्यवस्थापित करणे कठीण होऊ शकते. या व्यवसायाकडे दुर्लक्ष केल्यामुळे त्याच्या व्यवसायाचे नुकसान होऊ शकते म्हणून मुख्य व्यवसायात लक्ष केंद्रित करणे इतर क्रियाकलापांमध्ये जाणे आवश्यक आहे..
- ७ **गुंतवणूकीसाठी पर्यायी:** - काही काळ कंपनी काही विशिष्ट क्रियाकलाप काढून टाकल्यास आपला ब्लॉक केलेला फंड दुसऱ्या गुंतवणूकीच्या गुंतवणूकीत गुंतवू शकतो जो चांगला परतावा देईल.
- ८ **भागधारकांना परतावा:** - कंपनी, भागधारकांना भरघोस लाभांश देऊन भागधारकांचा परताव्यामध्ये वाढ करू शकते.
- ९ **इतर फर्मकडून आकर्षक प्रस्ताव:** - कधीकधी असे होते की कंपनीला दुसऱ्या कंपनीकडून प्रस्ताव मिळू शकते. कंपनीकडून चांगल्या परताव्यामध्ये गुंतवणूक करण्यासाठी सध्याच्या क्रियाकलापांचा फायदा होऊ शकेल.

१.६.१० तरलतेचे धोरण:

हे विचलन धोरण जेव्हा कंपनी पुनरुज्जीवित करण्याचे सर्व प्रयत्न संपल्यानंतर कंपनी तरलतेचे धोरण स्वीकारते. जेव्हा एखादा व्यवसायातून नफा होऊ शकत नाही हे स्पष्ट होते तेव्हा तो व्यवसाय पूर्णपणे विकून त्यातून मिळणारा पैसा दुसऱ्या उद्योगांमध्ये गुंतवता येतो

दिवाळे वाजणे काही कारणे आहेत कारणे अशी आहेत की –

१. **तोटा (जबरदस्त नुकसान):** - जेव्हा व्यवसायाला व्यवसायात सतत मोठे नुकसान होते, तेव्हा व्यावसायिक असा व्यवसाय बंद करण्याचा निर्णय घेतो
२. **कमी परतावा:** - कंपनी त्याचा खर्च भागवण्यासाठी पुरेसे उत्पन्न/ नफा करू शकत नाही. ज्याचा परिणाम म्हणून कंपनी लिक्विडेशन धोरण स्वीकारते

३. **कमकुवत व्यवस्थापन:** ज्यावेळेस कंपनीचे शीर्ष व्यवस्थापन महत्वाचे निर्णय योग्य पद्धतीने घेऊ शकत नाही अशा वेळेला व्यवस्थापन कंपनी कंपनीला लिक्विड टेशन मध्ये घेऊन जातात
४. **कॉर्पोरेट रणनीती अयशस्वी:** कंपनीने अंगीकारलेली कॉर्पोरेट रणनीती अपयशी ठरते. ज्याचा परिणाम मोठ्या प्रमाणात नुकसान होते .
५. **अप्रचलित उत्पादन:-** कंपनीने देऊ केलेल्या उत्पादनाची बाजारपेठेत मागणी नसते. ग्राहकांच्या उत्पादनांच्या प्राधान्यक्रम मध्ये ज्यावेळेला बदल होतो अशा वेळेस काही प्रकारच्या वस्तूंची मागणी बदलते.

१.६.११ टर्नअराऊंड धोरण (व्यवसायाचे पुनर्निर्मिती धोरण):

पुनर्निर्मिती धोरण ही एक कपात धोरण आहे ज्यात तोटा निर्माण करणाऱ्या व्यवसाय एकक फायदेशीर मध्ये रूपांतरित करणे समाविष्ट आहे.

जेव्हा कंपनी आपल्या व्यवसायाच्या कार्याची पुनर्रचना करते तेव्हा हे शक्य आहे. जेव्हा कंपनी आपल्या व्यवसायाचे पुनर्गठन करते तेव्हा हे शक्य होते. साहित्याच्या उच्च किंमतीमुळे, घटती विक्री किंवा स्पर्धा वाढल्याने, मंदी, व्यवस्थापकीय अकार्यक्षमता कमी होणारी विक्री, बाजारातील हिस्सा आणि नफा सुधारणे हे पुनर्निर्मिती धोरणचे ध्येय आहे.

उदाहरण: **पुनर्निर्मिती धोरण** रणनीतीचे उत्कृष्ट उदाहरण डेल आहे. २००६ मध्ये. डेलने किंमत कमी करण्याच्या उपाययोजनांची घोषणा केली आणि तसे केले; त्याने आपली उत्पादने थेट विक्रीस सुरुवात केली, परंतु दुर्दैवाने त्याचे मोठे नुकसान झाले. त्यानंतर २००७ मध्ये, डेलने आपले थेट विक्री धोरण मागे घेतले आणि किरकोळ दुकानातून संगणक विक्री करण्यास सुरुवात केली आज ती जगातील दुसऱ्या क्रमांकाची संगणक किरकोळ विक्रेता आहे..

पुनर्निर्मिती धोरण नियोजनाची पायरी

१. **रोख प्रवाहावर नियंत्रण:** जर व्यवसाय अनुत्पादक हेतूसाठी रोख खर्च करीत असेल तर शक्य तितक्या लवकर हे थांबविण्यावर कारवाई करा. जेथे उत्पादक हेतू असेल किंवा आवश्यक असेल तेथेच रोख खर्च करणे व्यवसायासाठी योग्य आहे.
२. **पुनर्निर्मिती धोरण :** पुनर्निर्मिती धोरणाच्या यशासाठी योग्य प्रकारचे संघ असणे आवश्यक आहेत तसेच या धोरणाच्या योग्य पद्धतीने काम करण्यासाठी तज्ञ आणि अनुभवी माणसे आणि सहाय्यक कर्मचारीची गरज आहे.

३. **व्यवसाय योजना तयार करा:** सध्याच्या बाजाराच्या गरजेसाठी योग्य उत्पादन देणे आवश्यक आहे. मॅनेजरने ग्राहकांना हवे ते द्यावे आणि त्यानुसार बाजारपेठेची सेवा करण्यासाठी व्यवसायाची आखणी करावी
४. **किंमतीवर नियंत्रण ठेवणे:** ओव्हरहेड आणि कचरा कमी करणे आवश्यक आहे. कच्चे माल, प्रचारात्मक क्रिया आणि इतर गोष्टींवर खर्च नियंत्रण केले जाऊ शकते
५. **टर्नअराऊंड फायनान्स वाढवणे:** टर्नअराऊंड रणनीतीद्वारे आपला व्यवसाय पुनर्संचयित करण्यासाठी वित्तपुरवठा करणारा व्यवसाय शोधू शकेल बाजारपेठेत या प्रकारच्या सर्व प्रकारच्या वित्त पुरवठा करणारे तज्ञ उपलब्ध आहेत
६. **पुनर्निर्मिती योजना संप्रेषित करा:**
कर्मचारी, पुरवठादार, ग्राहक, गुंतवणूकदार, भागधारक इत्यादी प्रमुख भागधारकांना टर्नअराऊंड योजना कळवणे आवश्यक आहे ज्यामुळे व्यवसायाला त्यांचे समर्थन मिळण्यास मदत होईल.

१.६.१२ व्यवसाय स्तर रणनीती / स्ट्रॅटेजिक व्यवसाय युनिट (एसबीयू) धोरण २

व्यवसाय धोरणे ही एक द्वारे अवलंबली जाणारी कृती आहे. व्यवसायाची रणनीती ही एखाद्याने स्वीकारलेली कृती आहे त्याच्या प्रत्येक व्यवसायासाठी स्वतंत्रपणे संस्था आणि ध्येय स्पर्धात्मक फायदे विकसित करणे. बहु-उत्पादने आणि बहु-भौगोलिक क्षेत्र कंपनी प्रत्येक उत्पादनाचे प्रभावीपणे व्यवस्थापन करण्यासाठी धोरणात्मक व्यवसाय विभाग तयार करते.

याला स्ट्रॅटेजिक बिझनेस युनिट (SBU) स्ट्रॅटेजी म्हणूनही ओळखले जाते.

हे यूएसएच्या जनरल इलेक्ट्रिक कंपनीने विकसित केले आहे त्याचा बहु-उत्पादन व्यवसाय व्यवस्थापित करा. बहुउत्पाद किंवा बहु भौगोलिक क्षेत्रातील कंपन्या प्रत्येक उत्पादन किंवा उत्पादनाचा एक गट प्रभावीपणे व्यवस्थापित करण्यासाठी वापरतात उदाहरणार्थ हिंदुस्तान युनिलिव्हर लि. सारखी बहु-उत्पादक कंपनी एसबीयूची संकल्पना स्वीकारू शकते.

स्वतंत्र एसबीयू तयार केले जाऊ शकतात, प्रत्येक विशिष्ट एसबीयू वर लक्ष केंद्रित करतो टॉयलेटरीज, पेये, आइस्क्रीम, कपडे धुण्याचे उत्पादन,सौंदर्यप्रसाधने वगैरे याला स्ट्रॅटेजिक बिझनेस युनिट (एसबीयू) धोरण म्हणूनही ओळखले जाते.

हे यूएसएच्या जनरल इलेक्ट्रिक कंपनीने विकसित केले आहे त्याचा बहु-उत्पादन व्यवसाय व्यवस्थापित करा. बहु-उत्पादन किंवा मल्टि भौगोलिक क्षेत्र कंपन्यांद्वारे प्रत्येक उत्पादनाचे किंवा उत्पादनांचे एक गट प्रभावीपणे व्यवस्थापित करण्यासाठी वापरले जाते उदाहरणार्थ उदाहरणार्थ

हिंदुस्तान युनिलिव्हर लिमिटेड सारख्या मल्टी-प्रॉडक्ट फर्म एसबीयूची संकल्पना स्वीकारू शकतात. स्वतंत्र एसबीयू तयार केले जाऊ शकतात, प्रत्येकजण विशिष्ट उत्पादनावर लक्ष केंद्रित करते जसे की शौचालय, पेये, बर्फ-क्रीम, कपडे धुऊन मिळण्याचे ठिकाण, सौंदर्यप्रसाधने इत्यादी.

प्रत्येक एस.यू.बी. मध्ये त्याचे कार्य प्रभावीपणे व्यवस्थापित करण्यासाठी चार प्रमुख महत्वाच्या बाबी आहेत -

अ) प्रत्येक युनिटचे स्वतंत्र व्यवस्थापन असते.

ब) प्रत्येक एसयूबी त्याच्या स्वतः च्या संघटनात्मक रणनीती तयार करते

सी) एसबीयूची स्वतःची संसाधने आहेत आणि त्यानुसार व्यवस्थापित करतात

डी) एसबीयूची त्याच संस्थेची इतर एसबीयू दरम्यान आंतर स्पर्धा असणे आवश्यक आहे

१.६.१३ एसबीयूचे फायदे:

व्यवसाय स्तराची रणनीती स्वीकारणाऱ्या कंपनीला खालीलप्रमाणे काही फायदे आहेत

प्रभावी व्यवस्थापन: - एसयूबी स्वतंत्र व्यवस्थापनाद्वारे व्यवस्थापित केले जात आहे , ते स्वतःच्या उत्पादनावर लक्ष केंद्रित करू शकते. प्रभावी व्यवस्थापन: - एसयूबी द्वारे स्वतंत्र व्यवस्थापन व्यवस्थापित केले जात आहे , हे व्यवस्थापन ते स्वतःच्या उत्पादनावर लक्ष केंद्रित करू शकते.

हे त्याचे नियोजन, संघटना, योग्य दिशा आणि स्वतः च्या संसाधनांची प्रभावी अंमलबजावणी यावर लक्ष देते. चांगला नफा मिळवण्यासाठी ते योग्य पद्धतीने विपणन करतात.

१. **अंतर स्पर्धा** ज्या वेळेला एखादी संस्था लहान लहान अशा धोरणात्मक व्यवसायात विभागली गेलेली आहे त्यावेळेस ही लहान विभाग एकमेकांची स्पर्धा करतात ज्यामुळे त्यांची प्रगती होते.

२. **उच्च कार्यक्षमता:** - इनपुट आणि आउटपुट कार्यक्षमता प्रमाणानुसार मोजली जाते दरम्यान. या अंतर्गत, प्रत्येक एसयूबी कचरा कमी करणे, संसाधनांचा इष्टतम उपयोग आणि उत्पादन आणि नफा वाढवून त्याची उत्पादन किंमत कमी करणे . एसयूबी यासाठी प्रयत्न करेल प्रयत्न करेल

३. **चांगली ग्राहक सेवा:** प्रत्येक एसयूबी प्रभावी ग्राहक सेवा देण्याचा प्रयत्न करते. एसयूबी ग्राहकांच्या गरजा आणि समस्या ओळखण्याचा प्रयत्न करतो आणि त्यानुसार उत्पादनांचे डिझाइन आणि विकास हाती घेतो जेणेकरून ग्राहकाला जास्तीत जास्त समाधान मिळेल. याद्वारे हे ग्राहक संबंध विकसित करते आणि ग्राहकांना चांगल्या सेवा देतात.

४. **कर्मचा-यांना प्रेरणा:** - प्रत्येक एसयूबीएस व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांमध्ये कार्यसंघ भावना निर्माण करतो. व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांच्या चांगल्या कामगिरीसाठी आनुषंगिक आणि आर्थिक नावे देणारी सवलती पुरवतो. हे कर्मचाऱ्यांना अनुप्रयोग (मन) आणि समर्पण (हृदय) सह कार्य करण्यास प्रवृत्त करण्यास मदत करते.

कॉर्पोरेट प्रतिमा: - हा लोकांमध्ये संघटनेची सद्भावना आणि प्रतिष्ठा निर्माण करण्याचा एक मार्ग आहे.

लोकांमध्ये संस्थेची प्रतिष्ठा खालील गोष्टींच्या मदतीने हे शक्य आहे

क) चांगल्या ग्राहक सेवांच्या मदतीने शक्य आहे

ब) नवीन आणि नाविन्यपूर्ण उत्पादने

क) जाहिरात, जाहिरात वगैरे द्वारे बाजाराचा विकास

१.६.१४ एसबीयूचे तोटे: व्यवसाय स्तरावरील धोरणाचे काही तोटे आहेत जे खालील प्रमाणे आहेत.

१. **उच्च ओव्हरहेड:** - प्रत्येक एस.यू.बी. स्वतः च्या कर्मचाऱ्यांची नेमणूक करीत असल्याने त्यांची संख्या जास्त असू शकते. वेतन, प्रशिक्षण खर्च आणि इतरांच्या बाबतीत अधिक ओव्हरहेड्स ठरलेल्या संस्थेतील कर्मचाऱ्यांचे. कामाची डुप्लिकेशन देखील असू शकते .

२. **अंतर्गत स्पर्धा:** - या सिस्टममध्ये प्रत्येक एसयूबी ते अधिक कार्यक्षम असल्याचे सिद्ध करण्याचा प्रयत्न करतात. ते एकमेकांकडे जास्तीत जास्त संसाधने खेचण्याचा प्रयत्न करतात आणि त्यानुसार तेथे विवाद निर्माण होतात.

३. **अव्वल व्यवस्थापनाकडून बायस आधारित आधार:** -

साहित्याचा पुरवठा, मान्यता, बक्षिसे किंवा स्रोत वाटपाच्या बाबतीत एसबीयूमध्ये उच्च व्यवस्थापनाद्वारे ठराविक लोकांसाठी जास्त अनुकूलता असते

४. **इंटर युनिटची तुलना करण्याची समस्या:** - संस्थेच्या दोन किंवा अधिक युनिट दरम्यान तुलना. करणे शक्य आहे यामुळे संघटनेत एकी न राहता फूट पडू शकते.

५. **अंमलबजावणी करणे आव्हानात्मक:** एसबीयू यशस्वी होण्यासाठी, प्रत्येकाने एक संघ म्हणून काम केले पाहिजे. प्रत्येक कामगार त्यांच्या उत्पादकतेसाठी जबाबदार धरला पाहिजे.

हे यशस्वी होण्यासाठी प्रत्येकाने एसबीयूचे ध्येय आणि दृष्टी यावर लक्ष केंद्रित केले पाहिजे.

उच्च स्तरीय व्यवस्थापनाचे देखील समर्थन असावे. यामध्ये काही अंतर असल्यास एसबीयू निकामी होऊ शकतात.

१.७ कार्यात्मक रणनीती

कार्यात्मक धोरणे - मानवी संसाधन रणनीती, विपणन धोरण, वित्तीय कार्यक्षेत्र, कार्यकारी रणनीती

ऑपरेशनल लेव्हल रणनीती संघटन पातळीवरील डावपेच :

कार्यरत रणनीती ही संस्थेच्या सर्वांगिन कामांची संबंधित आहे

परिचालन धोरण (ऑपरेशनल रणनीती) एक च्या एकूण ऑपरेशनशी संबंधित आहे

ऑपरेशनल स्ट्रॅटेजीच्या विकासाद्वारे, फर्म व्यवसाय ऑपरेशन करण्यासाठी कार्यक्षम प्रणाल्यांचे मूल्यांकन आणि अंमलबजावणी करू शकते.

ऑपरेशन्सची स्थिर रणनीती नसल्यास कंपन्या बदलत्या बाजारपेठेत टिकून राहण्यास सक्षम नसतात.

ए. उत्पादन धोरणे.

उत्पादन धोरणे मुख्यत्वे गुणवत्ता सुधारण्यासाठी आहेत, उत्पादन धोरण हे मुख्यतः उत्पादन वाढवणे आणि उत्पादन खर्च कमी करणे यासाठी बनवले जाते.

यासाठी खालील गोष्टींचा विचार केला पाहिजे

१) उत्पादन क्षमता: उत्पादन क्षमता: हे व्यक्तिनिष्ठ आहे आणि मागणीवर अवलंबून आहे

संस्थेने त्याचा निर्णय घेणे आवश्यक आहे .बाजारपेठेतील उत्पादन आणि बाजारात चढ-उतार यामुळे स्पर्धा, आर्थिक स्थिती बदलणे इ. गोष्टींचा परिणाम व्यवसायाच्या उत्पादनावर होत असतो .तथापि काही संस्था त्याच्या विक्रीच्या अंदाजानुसार निर्णय घेते. आता काही कंपन्या उत्पादनाच्या काही भागाची निर्मिती करीत आहेत उर्वरित भाग ते इतरांकडून खरेदी करतात. म्हणून विचार करून या सर्व पैलूंमध्ये, व्यवसायाने त्याचे उत्पादन निश्चित केले पाहिजे .

२) उद्योग स्थान व आकार: स्थानावर निर्णय घेताना व्यवसायाचे काही घटक विचारात घेतले पाहिजेत जसे की स्थानाची सुरक्षा आणि सुरक्षितता, बाजारातील कायदा आणि सुव्यवस्थ, कच्च्या मालाची जवळ उपलब्धता, पायाभूत सुविधांची उपलब्धता तसेच सक्षम कार्यबल.

उत्पादनाच्या अपेक्षित मागणीच्या आधारावर उत्पादन केंद्राचा आकार निश्चित केला जाईल. जर अपेक्षित मागणी जास्त असेल तर उत्पादन केंद्राचे स्थान आणि मांडणी मोठा असेल. अंशतः उत्पादित वस्तूंचा पुरवठा करणाऱ्या इतर कंपन्यांवर फर्मच्या अवलंबनामुळे वनस्पतीचा आकार देखील प्रभावित होतो.

- ३) **तंत्रज्ञान:** - तांत्रिक बदल वारंवार होत आहेत. त्याचा परिणाम व्यवसायाच्या उत्पादन धोरणावर होतो.

उत्तम तंत्रज्ञान उत्पादनाची गुणवत्ता आणि प्रमाण सुधारण्यास तसेच संसाधनांचा अपव्यय कमी करण्यास मदत करते.

- ४) **संशोधन आणि विकास:** - नाविन्यपूर्ण उत्पादने विकसित करण्यासाठी आणि विद्यमान उत्पादने सुधारण्यासाठी संशोधन आणि विकास केला जाते. कंपन्या संशोधन आणि विकास या गोष्टींवर भरपूर पैसा खर्च करतात. त्यामुळे बिझनेस फर्मने त्यांच्या उत्पादनांची गुणवत्ता सुधारण्यासाठी संशोधन आणि विकास वर खर्च करावा.

- ५) **उत्पादनाची गुणवत्ता:** - उत्पादनाची गुणवत्ता उत्पादन धोरणांशी संबंधित आहेत गुणवत्ता म्हणजे उत्पादन धोरणे उत्पादनाच्या गुणवत्तेशी संबंधित असतात. गुणवत्ता म्हणजे उत्पादनाची योग्यता.

येथे उद्योगा प्रथम त्याच्या ग्राहकाला जाणून घेणे आवश्यक आहे आणि नंतर उत्पादनाची गुणवत्ता ठरवावी जी ग्राहकाला योग्य वाटेल की नाही. त्यांना त्याची गुणवत्ता, किंमत वगैरे आवडेल आणि मग ते उत्पादनासाठी जाऊ शकतात. प्रथम उद्योगाने आपण देत असणाऱ्या वस्तू तू या योग्य गुणवत्तेच्या आहेत याची खात्री करून घ्यावी आणि मगच या वस्तूची बाजारात विक्री करण्यास सुरुवात करावी

ब. बाजारपेठेची रणनीती.

प्रत्येक व्यवसायाला खालील बाबींकरिता योग्य विपणन योजना तयार करणे आवश्यक आहे. विपणन म्हणजे ग्राहकांच्या गरजा समजून घेणे आणि त्यांची पूर्तता करणे.

ग्राहकांचे समाधान हा विपणनाच्या मुख्य भाग आहे. हे कोणत्याही संस्थेचे महत्वाचे पैलू आहे कारण त्याच्या यशाचे मुख्य कारण विपणनाच्या कामगिरीला दिले जाते.

म्हणून प्रत्येक व्यवसायाला खालील बाबींसाठी योग्य विपणन धोरण आखणे आवश्यक आहे.

१. **उत्पादनाची रणनीती:** - विपणन करता ज्या वेळेला एखाद्या ठराविक किमतीच्या बदल्यात दुसरे उत्पादन किंवा वस्तू ग्राहकांना देतो तेव्हा त्याला उत्पादन विपणन असे म्हणतात. विपणनकर्त्याने किंमतीच्या मोबदल्यात आपल्या ग्राहकांना ऑफर केलेल्या उत्पादनांचा संदर्भ उत्पादन देते. नाविन्यपूर्ण आणि दर्जेदार उत्पादनासह तसेच विद्यमान उत्पादन सुधारित करण्यासाठी विपणनकर्त्यास आर अँड डी क्रियाकलाप करण्याची आवश्यकता आहे.

उदा. ग्राहक कारचा रंग आणि आकार लक्षात घेऊन कार खरेदी करतात.मार्केटरने त्याला उत्तम दर्जाची उत्पादने ऑफर केली पाहिजेत. जे ग्राहकांच्या समाधानास कारणीभूत ठरतात आणि ब्रँड निष्ठा वाढवतात. यामुळे या कंपनीचा नफा वाढण्यास मदत होते

२. **कंपनी:-** विक्रेता ने नेहमीच अतिशय चांगल्या दर्जाची उत्पादने बाजारात विक्रीसाठी आणावेत यामुळे ग्राहकांना समाधान मिळते आणि ज्याचा परिणाम म्हणून व्यापारी चिन्ह ठरतात. यामुळे कंपनी.प्रॉफिट वाढविण्यात मदत होते.
३. **धोरण:-** मार्केटींगचा हा अत्यंत संवेदनशील भाग आहे किंमत म्हणजे विनिमय मूल्याचे संदर्भ असे ज्या किंमत उत्पादन वर विक्रेता विक्री करण्यास तयार आहे आणि खरेदीदार उत्पादन खरेदी करण्यास सज्ज आहे. किंमत ठरवताना विविध गोष्टींचा विचार करावा लागतो जसे उत्पादन, मागणी, आर्थिक स्थिती, प्रतिस्पर्धी किंमत धोरण, कंपनीची संस्थात्मक प्रतिमाइ.
४. **उत्पादनाची गुणवत्ता:-** उत्पादन धोरणे उत्पादनाच्या गुणवत्तेशी संबंधित असतात. गुणवत्ता म्हणजे उत्पादनाची योग्यता. आणि हे ग्राहका नुसार वेगवेगळे आहे. येथे फर्मला आधी त्याच्या ग्राहकाला जाणून घेणे आवश्यक आहे आणि त्यानंतर उत्पादनाची गुणवत्ता ठरवणे आवश्यक आहे. ग्राहकांना योग्य वाटणारी वस्तू त्यांची गुणवत्ता आणि किंमत याचा विचार करून मगच पुढे जाणे योग्य आहे
५. **किंमत धोरण:-** किंमत म्हणजे उत्पादनाचे विनिमय मूल्य ज्यावर विक्रेता विकायला तयार असतो आणि खरेदीदार उत्पादन खरेदी करण्यास तयार असतो. हा विपणनाचा अत्यंत संवेदनशील भाग आहे. किंमतीत किरकोळ बदल झाल्यास विक्रीसाठी अधिक मोठी पीछेहाट असेल.

म्हणून बिझनेस युनिट किंमत घटकाचे विविध उप प्रकार विचारात घेते जसे उत्पादन खर्च, मागणी, आर्थिक स्थिती, स्पर्धकाची किंमत धोरण, फर्मची कॉर्पोरेट प्रतिमा इ.

विक्रेता उपलब्ध असलेल्या किंमतींच्या विविध पद्धतींवर विचार करू शकेल. विक्रेता किंमत-आधारित किंमती पद्धती अवलंब करू शकतात मूल्य-अधिक किंमत, मार्क-अप किंमत इ. विक्रेता बाजार-आधारित किंमती पद्धतीचा अवलंब देखील करू शकतो .

विपणक किंमत-आधारित किंमती पद्धतीचा अवलंब करू शकतो जसे की

कॉस्ट-प्लस प्राइसिंग, मार्क-अप प्राइसिंग वगैरे. विपणक देखील करू शकतो

बाजाराभिमुख पद्धतीचा अवलंब करा जसे की जा-रेट किंमत, विभेदक किंमत वगैरे

किंमतीची रणनीती खालीलप्रमाणे आहे:

- अ) **स्किमिंग किंमत धोरण:-** बाजारात परिचय देण्यासाठी उच्च किंमतीची रणनीती इच्छित असलेल्या कंपन्यांनी धोरण अवलंबले आहे. संशोधन आणि विकासाच्या भागावर खर्च आणि प्रारंभिक टप्प्यातच प्रचंड नफा कमावतो.
- ब) **घुसखोरी किंमत धोरण:-** या स्ट्रॅटेजीमध्ये कमी किंमत शुल्क आकारून उत्पादन बाजारात आणला जातो. मागणी वाढल्यामुळे मोठ्या बाजारातील हिस्सा हस्तगत करावा आणि मोठ्या प्रमाणात अर्थव्यवस्थेचा लाभ घ्यावा अशी इच्छा असलेल्या कंपन्यांनी हे किंमतीचे धोरण स्वीकारले आहे.
- क) **इतर किंमतींची रणनीती:**
- खर्च नेतृत्व धोरण
- खर्च नेतृत्व धोरण अनुसरण करा
- मानसशास्त्रीय किंमत धोरण.

प्रचारात्मक रणनीती:- प्रचार म्हणजे ग्राहकांना उत्पादने आणि सेवांविषयी संप्रेषण किंवा माहिती प्रसारित करणे. विपणकाने जाहिरात, विक्री जाहिरात, प्रसिद्धी सारखे प्रमोशन मिक्स, वैयक्तिक विक्री निवडताना विविध घटकांचा विचार करणे आवश्यक आहे या फर्मसाठी विविध माध्यमे किंवा जाहिरातीची साधने वापरतात जसे जाहिरात, विक्री जाहिरात, प्रसिद्धी, वैयक्तिक विक्री वगैरे.

विपणकाने जाहिरातीचे साधन किंवा साधने निवडताना विविध घटकांचा विचार करणे आवश्यक आहे.

उदाहरणार्थ जाहिरात बाजाराच्या बाबतीत बजेट, माध्यमांची उपलब्धता, उत्पादनाचे स्वरूप, लक्षित प्रेक्षक इत्यादींचा विचार करावा.

प्रचारात्मक रणनीती उद्दीष्टे खालीलप्रमाणे आहेत.

- जनजागृती करणे
- सकारात्मक दृष्टीकोन विकसित करणे
- ब्रँड प्रतिमा वर्धित करण्यासाठी
- संस्थात्मक प्रतिमासुधारण्यासाठी
- स्पर्धेला सामोरे जाण्यासाठी
- विक्री आणि नफा वाढविणे

ठिकाण वितरण धोरण: -वितरण म्हणजे निर्मात्याकडून ग्राहकापर्यंत वस्तूंचे लवचिक. नियमित आणि वेळेवर वस्तूंचा पुरवठा करणे, ज्यामुळे किंमती स्थिर राखण्यास मदत होते आणि ग्राहक त्याची गरज भागवू शकतो. वितरणाच्या क्षेत्रात विशिष्ट घटकांचा विचार करा जसे की वितरण वाहिन्यांवरील निर्णय, वितरणाचे क्षेत्र, विक्रेत्याचे नेटवर्क आणि डीलरच्या प्रोत्साहनांशी संबंधित धोरणे, कमिशन दर इ. मार्केटरला आवश्यक आहे .

थेट वितरणाद्वारे, विक्रेता कोणत्याही मध्यस्थांशिवाय ग्राहकांना उत्पादन /पुरवठा विक्री करू शकतो. यासाठी मार्केटरकडे चांगली प्रशिक्षित विक्री कार्यसंघ असणे आवश्यक आहे, स्वतः ची वाहने.

गोदाम इ.

वितरणाच्या अप्रत्यक्ष वाहिनीखाली, एजंट ,घाऊक विक्रेता आणि विक्रेता यासारख्या मध्यस्थांद्वारे ग्राहकांना उत्पादनांचा पुरवठा करू शकतो.

सी] आर्थिक रणनीती. वित्त प्रत्येक व्यवसाय संस्थेचा महत्वाचा भाग असतो. म्हणून व्यवसाय युनिट्सचे आर्थिक कार्य वित्त नियोजन, वित्त उभारणे, वित्त उपयोग आणि वित्त नियंत्रित करणे आहे. संस्थेचे उद्दीष्ट साध्य करण्यासाठी आर्थिक संसाधने सर्वसाधारणपणे आर्थिक धोरणे तयार करण्याचे कार्य व्यवस्थापन करते.

- १) **जमा करणे / निधी जमा करणे:** - वित्त व्यवस्थापनात वित्त व्यवस्थापकाची मोठी भूमिका असते निधी योग्य स्रोतांकडून व्यवस्थित जमा करावा अन्यथा यामुळे संघटनेचा व्याज वाढू शकेल. फायनान्स मॅनेजर शेअर्स, डिबेंचर, बॉन्ड्स देऊन पैसे जमवू शकतात. बँकांकडून आणि वित्तीय संस्था कडून कर्ज घेवूनही ते निधी संस्था आयोजित करू शकतात
- २) **निधीची उपयोग / गुंतवणूक:** व्यवसायाला किंवा गुंतवणूकदाराला त्याच्या गुंतवलेल्या रकमेवर जास्तीत जास्त परतावा मिळविण्यासाठी निधीचे योग्य गुंतवणूक करणे किंवा वापर करणे यासाठी व्यवस्थापनाला खूप काम करावे लागते .व्यवसाय संस्था आपले भांडवल खालील प्रकारे गुंतवू शकते. निश्चित मालमत्ता - फर्निचर, वस्तू, जमीन आणि इमारत, यंत्रसामग्री, साधने, उपकरणे कार्यरत मालमत्ता - कच्च्या मालाची खरेदी, देय रक्कम ,युटिलिटी बिले, वेतन देय
- ३) **ई. भांडवल रचना:** - भांडवली रचना म्हणजे फर्मच्या दीर्घकालीन निधीची रचना ज्यामध्ये इक्विटी शेअर्स, प्राधान्य समभाग आणि दीर्घ मुदतीची कर्जे असतात.

मालकीच्या आणि उधार घेतलेल्या निधीमध्ये योग्य गुणोत्तर असावे. हे लक्षात घेण्यासारखे आहे की एखाद्याने उधार घेतलेल्या निधीवर जास्त भर देऊ नये कारण यामुळे कंपनीच्या आर्थिक पैलूंवर भार पडतो कारण व्याज आणि कर्जाची परतफेड नियमित असावी.

तसेच इक्विटी (स्वतःच्या) भांडवलावर जास्त भर देणे चांगले नाही कारण ते निर्णय घेण्याची शक्ती कमी करते. शॉटमध्ये उधार आणि मालकीच्या भांडवलामध्ये समतोल असावा. कर्ज आणि मालकीच्या भांडवलामध्ये समतोल असणे आवश्यक आहे.

४) अवनतीकरण (घसारा धोरणे): - घसारा हा एक उपक्रम आहे जो झीज होण्याच्या जोखमीची भरपाई प्रदान करते . म्हणून घसारा होण्याच्या दोन पद्धती आहेत

अ] निश्चित ओळ पद्धत आणि

ब] घसाराची शिल्लक पद्धत

कंपनी कायदानुसार दोन्ही पद्धती स्वीकारल्या गेल्या आहेत .

लाभांश धोरण: - प्रत्येक भागधारकाला गुंतवणूकीला लाभांश म्हणजे परतावा . प्रत्येक भागधारकाला त्यांच्या गुंतवणूकीवर चांगला परतावा मिळण्याची इच्छा असते आणि बहुतेक कंपन्या तसे करण्यास इच्छुक असतात.

येथे आर्थिक धोरणानुसार कंपनीने आर्थिक पैलूंवर त्याच्या परिणामांचा विचार केला पाहिजे आणि नंतर उदार लाभांश धोरण किंवा पुराणमतवादी लाभांश धोरण स्वीकारले पाहिजे.

एच.] मिळकत टिकवण्याचे धोरण: **नफ्याचे पुनर्गुंतवणूक करणे हेसुद्धा एक महत्त्वाचे काम आहे** हे अंतर्गत स्रोत आहे भविष्याची तरतूद म्हणून दर वर्षी काही प्रमाणात नफा बाजूला ठेवला जातो . योग्य कारणासाठी स्वताहाची गुंतवणूक म्हणून हाच साठवून ठेवलेला नफा व्यवसाय पुन्हा उपयोगात आणू शकते.

(विकासासाठी भविष्यातील निधीची गरज, भागधारकांना स्थिर लाभांश प्रदान करणे किंवा वित्तीय संस्थांचे निर्बंध वगैरे पूर्ण करणे)

ड. मानवी संसाधन धोरण: मानव संसाधन हे संस्थेसाठी सर्वापेक्षा आवश्यक महत्त्वाचे साधन आहे, मानव संसाधन एकमेव जिवंत आणि प्रक्षोभक स्रोत आहे. कोणताही व्यवसाय सक्षम पणे उभा करण्यासाठी आणि योग्य पद्धतीने चालवण्यासाठी आपणास चांगल्या मानवी संसाधनांची गरज असते. मानवी संसाधनांचा योग्य उपयोग व्यवसायामध्ये करण्यासाठी व्यवस्थापनाने योग्य माणसांची निवड करणे त्यांना योग्य पद्धतीने प्रशिक्षण आणि प्रेरणा देणे आवश्यक असते.

- १) **मानव संसाधन नियोजन (एचआरपी):** मानव संसाधन नियोजन (एचआरपी) ची प्राथमिक क्रिया आहे , एचआरपी ही एक प्रक्रिया आहे ज्याद्वारे संस्था योग्य वेळी आणि योग्य ठिकाणी योग्य प्रकारचे लोक असल्याची खात्री करते.

एचआरएम प्रक्रियेमध्ये हे समाविष्ट आहेत :

- संस्थात्मक लक्ष्यांचा आढावा घ्या
- मनुष्यबळ आवश्यकता अंदाज
- मनुष्यबळ पुरवठा अंदाज
- मनुष्यबळ आवश्यकता आणि पुरवठा आणि तुलना शोधून काढणे विचलन (काही असल्यास).
- काही कमतरता असल्यास किंवा त्यातून अधिक असल्यास सुधारात्मक कारवाई करा

- २) **संपादन कार्य:**

- **नोकरी विश्लेषण:** विशिष्ट कामाशी संबंधित कामकाज आणि जबाबदाऱ्याची माहिती गोळा करणे
- **भरती:** ही संभाव्य शोध घेण्याची प्रक्रिया आहे कर्मचारी आणि त्यांना नोकरीसाठी अर्ज करण्यास संस्था प्रोत्साहित करतात.
- **निवड:** ज्यांनी पदासाठी अर्ज केला आहे अशा उमेदवारांमधून सर्वात योग्य सर्वात योग्य उमेदवाराची निवड करण्यात येते .

- ३) **प्लेसमेंट:** हे योग्य कर्मचाऱ्यांना योग्य विभागात ठेवण्याचा संदर्भ देते.

उदा. जर उमेदवाराला अकाउंटन्सीचे ज्ञान असेल तर त्याला लेखा विभागात ठेवले पाहिजे. योग्य प्लेसमेंटमुळे नोकरीचे समाधान, प्रेरणा आणि वचनबद्धता कर्मचाऱ्यांमध्ये दिसून येते

- ४) **प्रशिक्षण व विकास:** प्रशिक्षण आणि विकास संदर्भित विशिष्ट कौशल्ये, क्षमता आणि ज्ञान देणे हे कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता सुधारण्यास मदत करते. प्रशिक्षण नोकरी किंवा नोकरीबाह्य असू शकते.

- ५) **भरपाई :** भरपाईचा अर्थ कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या श्रमासाठी दिलेले बक्षीस असा आहे. भरपाईचे आर्थिक स्वरूप जसे पगार, बोनस, प्रोत्साहन इ. भरपाईचा गैर-आर्थिक फॉर्म, जसे प्रमाणपत्र, पुरस्कार, लंच / डिनरसाठी होस्टिंग इ.

- ६) **कामगिरीचे मूल्यमापन:** पद्धतशीर मूल्यांकन करण्यासाठी कर्मचाऱ्यांची नोकरी संबंधित शक्ती व कमकुवतपणा असे मूल्यमापन काही पूर्वनिर्धारित निकषांच्या संदर्भात केले जाते जसे की नोकरीचे ज्ञान, गुणवत्ता आणि आउटपुटचे प्रमाण, सहकार्य, नेतृत्व क्षमता, बहुमुखीपणा इ. कामगिरी मूल्यमापन सामर्थ्य व कमकुवतपणा ओळखण्यास मदत करते .७) **पदोन्नती:** हे कर्मचाऱ्याच्या उच्च वेतन आणि उच्च स्थानावर अनुलंब हालचाली संदर्भात आहे. उच्च स्तरावर पदोन्नती गुणवत्ता आधारीत असू शकते. खालच्या स्तरावर पदोन्नती ज्येष्ठता आधारीत चालू शकते.
- ८) **कारकीर्द नियोजन व विकास:** कारकीर्द नियोजन (करिअर प्लॅनिंगमध्ये) कर्मचाऱ्यांच्या करिअरची उद्दीष्टे आणि ती साध्य करण्यासाठीच्या मार्गाचा निर्णय घेणे समाविष्ट आहे. कारकीर्द विकास एखाद्या संस्थेच्या संधींसह एखाद्याच्या गरजा, क्षमता आणि करियरच्या लक्ष्यांसह जुळण्यासाठी तयार केलेल्या प्रोग्राम होय.
- ९) **देखभाल कार्य:** कर्मचार्यांचे आरोग्य आणि सुरक्षा यासाठी संस्था आरोग्य आणि सुरक्षा उपायांचा अवलंब करते जसे की वैद्यकीय मदत, भविष्य निर्वाह निधी, पेन्शन, ग्रॅज्युइटी, कर्मचाऱ्यांना वैद्यकीय लाभ, अपघात भरपाई इ.

१.८ सारांश

यशस्वी कॉर्पोरेशनमध्ये, रणनीतिक नियोजन विविध व्यवसायातील संधींचे मार्गदर्शक म्हणून कार्य करते;

एकाच वेळी, हे एक कॉर्पोरेट संरक्षण यंत्रणा म्हणून देखील कार्य करते, ज्यामुळे व्यवसाय कंपनीला उत्पादनांच्या बाजारपेठेतील निवड किंवा गुंतवणूकीतील महाग चुका टाळण्यास मदत करते.

धोरणात्मक व्यवस्थापनावर व्यवसाय संस्थेला विशिष्ट मूलभूत क्षमता आणि स्पर्धात्मक फायदे उपलब्ध करून देण्याचा अंतिम भार आहे जो त्याच्या अस्तित्वासाठी आणि वाढीसाठी लढत आहे.

१.९ स्वाध्याय

खाली दिलेल्या पर्यायांमधील सर्वात योग्य उत्तर निवडा

- १) 'नीती' हा शब्द _____ ग्रीक शब्दापासून आला आहे.
(स्ट्रॅटेगोस, स्ट्रॅटेजिस्ट, स्ट्रॅटेस्टो, स्ट्रेटी)
- २) सामरिक हेतूमध्ये _____ चा समावेश आहे
(व्हिजन, मिशन, गोल, या सर्व)
- ३) व्यवसायाची उद्दिष्ट नेटके असणे आवश्यक आहे, जेथे 'एम' _____ च्या वापरले जाते.
(किमान, जास्तीत जास्त, मोजण्यायोग्य, अल्प)

- ४) नवीन बाजारपेठेत उपलब्ध असलेले वस्तू वितरित केल्या जातात तेव्हा त्यास -----
असे म्हटले जाते .
(बाजार प्रवेश, बाजार विकास, उत्पादन विकास, बाजार विविधीकरण)
- ५) दृष्टी विधान _____ असावे
(अस्पष्ट, दीर्घ, वास्तववादी, वरीलपैकी सर्व)
- ६) सामरिक व्यवस्थापन _____ मध्ये मदत करते
(एसडब्ल्यूओटी विश्लेषण, नियोजन क्रिया, आयोजन संसाधने, यापैकी सर्व)
- ७) बाजारातील सध्याची स्थिती जैसे थे राहावी म्हणून ज्या वेळेला व्यवस्थापन एखादी रणनीती
अवलंबत ते त्याला -----असे म्हणतात
(स्थिरता, वाढ, लिक्विडेशन, या सर्व)
- ८) वाढीच्या धोरणाचे उद्दीष्ट म्हणजे _____ (व्यवसायाचा विस्तार, जोखीम
वाढवणे, कार्यक्षमता कमी करणे, बाजारातून निर्गमन)

खालील प्रश्नांची सविस्तर उत्तरे लिहा

१. रणनीती व्यवस्थापनाची संकल्पना स्पष्ट करा.
२. स्ट्रॅटेजिक मॅनेजमेंट व्यवसायात फायदेशीर आहे का? 'चर्चा करा.
३. धोरणात्मक व्यवस्थापनास कोणते धोके आहेत?
४. कॉर्पोरेट स्तरावरील नीती' योग्य उदाहरणांसह स्पष्ट करा.
५. विस्तृत व्यवसाय पातळीची रणनीती तपशीलवार.
६. रणनीती चे विविध स्तर कोणते आहेत ते उदाहरणासह स्पष्ट करा.
७. यासंबंधाने कार्यशील रणनीती स्पष्ट करा:
अ. मानव संसाधन धोरण
ब. विपणन धोरण
क. आर्थिक रणनीती

टिपा लिहा

दृष्टी

मिशन

गोल

* * * * *

व्यावसायिक पर्यावरण

प्रकरण संरचना

- २.० उद्दिष्ट
- २.१ परिचय
- २.२ व्यावसायिक पर्यावरण
- २.३ पर्यावरणीय स्कॅनिंग
- २.४ सारांश
- २.५ स्वाध्याय

२.० उद्दिष्ट

- व्यावसायिक पर्यावरणाची संकल्पना व घटक जाणून घेणे.
- पर्यावरणीय स्कॅनिंग जाणून घेणे.

२.१ परिचय

व्यवसायाचे निर्णय हे अंतर्गत पर्यावरणीय घटक आणि बाह्य पर्यावरणीय घटक या दोन घटकांनी प्रभावित होतात. म्हणून कोणत्याही व्यवसायासाठी हे दोन घटक फार महत्वाचे आहेत जिथ पर्यंत त्याचे निर्णय संबंधित आहेत.

अंतर्गत घटकांना नियंत्रणीय घटक म्हणून देखील ओळखले जाते कारण ते व्यवसायाच्या गरजेनुसार किंवा आवश्यकतेनुसार व्यवस्थापित आणि नियंत्रित केले जाऊ शकतात. अंतर्गत घटक कंपनीच्या आवारात राहतात ते अंतर्गत घटक म्हणून ओळखले जातात. बाह्य घटक व्यवसायाबाहेर राहत असल्याने नियंत्रित केले जाऊ शकत नाहीत.

पर्यावरणीय घटक व्यवसाय संस्थेच्या नियंत्रणाबाहेर असल्याने त्याचे यश मुख्यतः व्यवसायाच्या वातावरणाशी जुळवून घेण्यावर अवलंबून असते.

पर्यावरणीय विश्लेषण ही धोरणात्मक व्यवस्थापनाची पहिली पायरी आहे. येथे रणनीतिकार व्यवसायासाठी संधी आणि धोके निश्चित करण्यासाठी आर्थिक, सरकारी, कायदेशीर, बाजार, तांत्रिक, भौगोलिक आणि सामाजिक वातावरणाचे निरीक्षण करतात.

म्हणून या धड्यामध्ये धोरण तयार करण्यापूर्वी आणि अंमलात आणण्यापूर्वी व्यवसायाच्या वातावरणाची तपशीलवार चर्चा केली आहे.

२.२ व्यावसायिक पर्यावरण

२.२.१ व्यावसायिक पर्यावरणाचा अर्थ आणि व्याख्या

असे म्हटले जाते की व्यवसाय एकाकीपणात टिकू शकत नाही. व्यवसायाला विविध घटकांच्या आधाराची आवश्यकता असते जे त्याच्या आजूबाजूला असतात आणि जे जिवंत किंवा निर्जीव असू शकतात. व्यवसायाच्या सभोवतालचे घटक व्यावसायिक पर्यावरण म्हणून ओळखले जातात. त्याचे समर्थन आणि सकारात्मक प्रतिसाद व्यवसायाच्या सुरळीत कामकाजासाठी आवश्यक आहे. हे घटक व्यवसायाच्या विविध कार्ये आणि निर्णयांवर परिणाम करतात.

व्यवसायाच्या वातावरणात दोन प्रकारचे वातावरण असते ज्याला अंतर्गत वातावरण आणि बाह्य वातावरण म्हणतात.

व्याख्या:

केईथ डेविस चा मते “व्यवसायाचे वातावरण म्हणजे एकत्रितपणे सर्व परिस्थिती, घटना आणि प्रभाव जे त्याचा सभोवताली असते आणि त्यावर परिणाम करते.”

आर्थर एम. वाईमार चा मते “व्यावसायिक पर्यावरणामध्ये परिस्थितींचा समूह किंवा हवामान, आर्थिक, सामाजिक, राजकीय किंवा संस्थात्मक परिस्थितींचा समावेश असतो ज्यात व्यवसाय संचालन केले जाते.”

२.२.२ व्यावसायिक पर्यावरणाची वैशिष्ट्ये

वर नमूद केलेल्या व्याख्या आणि अर्थाच्या मदतीने आपण त्याची काही वैशिष्ट्ये सांगू शकतो.

१) पर्यावरण गतिशील स्वभावाचे आहे

व्यवसाय ज्या पर्यावरणात चालतो ते सतत बदलत राहते. ते कधीही स्थिर नसते. व्यावसायिक पर्यावरणातील बदलाचा व्यवसायाच्या कार्यावर परिणाम होतो. उदा. ग्राहक प्राधान्ये, प्रतिस्पर्धी धोरण, तांत्रिक वातावरण, कायदेशीर वातावरण इत्यादी वेळोवेळी बदलत राहते.

२) प्रत्यक्ष आणि अप्रत्यक्ष परिणाम

व्यावसायिक पर्यावरणाचा व्यवसायाच्या कार्यावर प्रत्यक्ष आणि अप्रत्यक्ष परिणाम होतो. जेव्हा ग्राहक प्राधान्ये बदलतात तेव्हा त्याचा उत्पादनाच्या मागणीवर परिणाम होतो. तसेच जेव्हा तांत्रिक बदल होतात तेव्हा ते व्यवसायाच्या उत्पादन आणि वितरण क्रियाकलापांवर परिणाम करते.

३) यात दोन प्रकारचे घटक आहेत

व्यावसायिक पर्यावरणात प्रामुख्याने दोन प्रकारचे घटक असतात जसे की अंतर्गत आणि बाह्य पर्यावरणीय घटक.

अंतर्गत पर्यावरणीय घटक संस्थेमध्ये असतात जसे की योजना आणि धोरणे, व्यवसायाची उद्दिष्टे, मानवी संसाधने भौतिक संसाधने, आर्थिक संसाधने इ.

बाह्य वातावरणाचे घटक संस्थेच्या बाहेर असतात जसे ग्राहक, प्रतिस्पर्धी, सरकारी, पुरवठादार(सूक्ष्म घटक). त्या मध्ये तांत्रिक पर्यावरण, कायदेशीर पर्यावरण, नैसर्गिक पर्यावरण, आर्थिक पर्यावरणाचा देखील समावेश आहे. (स्थूल घटक)

४) हे व्यवसायापासून वेगळे करता येत नाही

पर्यावरण हा व्यवसायाचा अविभाज्य भाग आहे. व्यवसाय आणि व्यवसायाचे पर्यावरण एकमेकांपासून वेगळे करता येत नाही. व्यवसाय त्याच्या पर्यावरणात चालतो.

५) अनिश्चित

व्यवसायाचे पर्यावरण अनिश्चित आहे. कारण कोणीही भविष्यात काय घडणार आहे याचा अचूक अंदाज लावू शकत नाही.

६) व्यावसायिक निर्णयांवर परिणाम

व्यावसायिक पर्यावरणातील बदलांचा परिणाम व्यावसायिक निर्णयांवर होतो. उदा. जेव्हा ग्राहक प्राधान्य बदलते, तेव्हा व्यावसायिकाला ग्राहकांची बदललेली पसंती पूर्ण करण्यासाठी निर्णय घ्यावा लागतो. त्याचप्रमाणे जीएसटी लागू झाल्यावर त्याचा व्यवसायाच्या निर्णयावर मोठा परिणाम झाला.

७) हे व्यवसायाची व्याप्ती नियंत्रित करते

व्यावसायिक पर्यावरण व्यवसायाच्या व्याप्तीचे नियमन करते. उदा. टीव्ही आणि रेडिओवर मद्य आणि सिगारेटच्या जाहिरातींवर बंदी घातली आहे.

२.२.३ व्यावसायिक पर्यावरणाचे घटक

व्यावसायिक पर्यावरणाचे दोन प्रमुख भाग किंवा घटक म्हणून ओळखले जातात-

१) अंतर्गत पर्यावरण

२) बाह्य पर्यावरण

- पर्यावरणाचा सूक्ष्म घटक
- पर्यावरणाचा स्थूल घटक

पर्यावरणाचे हे सर्व भाग खालील प्रकारे उपस्थित राहतील.

१. अंतर्गत पर्यावरण

अंतर्गत पर्यावरणीय घटक हे आहेत जे कंपनीच्या आवारात राहतात आणि सहज समायोज्य आणि नियंत्रणीय असतात. कंपनी त्याच्या गरजेनुसार आणि आवश्यकतेनुसार त्यांना आकार देते आणि या घटकांचा योग्य आधार घेते जेणेकरून व्यावसायिक उपक्रम सुरक्षिततेने आणि सहजतेने चालतील.

अ) मूल्य प्रणाली- मूल्य हे तत्वांचे किंवा वर्तनाचे मानक दर्शवते. मूल्य प्रणाली ही संस्थापकांच्या कारभाराचे प्रमुख आहे. यासाठी हे सर्वत्र मान्य आहे की संस्थेमध्ये सर्वानी मूल्य प्रणाली किती प्रमाणात सामायिक केली आहे हा यशामध्ये योगदान देणारा एक महत्वाचा घटक आहे. जर संस्थापकाचे मूल्य उत्तम असेल तर तो कधीही अशी कोणतीही कृती करणार नाही जी समाजातील नियमांना मान्य नाही. उदा. मुरुगप्पा समूहाने सर्वात जास्त लाभदायक व्यवसाय असलेल्या ई. आय. डी. पॉरी गटाचा ताबा घेतला होता. त्यांचा मद्य हा एक आजारी व्यवसाय जो मुरुगप्पाने विकला होता कारण तो त्यांच्या मूल्य प्रणालीमध्ये बसत नव्हता.

ब) मिशन आणि ध्येय- मिशन संस्थेच्या अस्तित्वाचे मूलभूत कारण परिभाषित करते. हे व्यवसायाच्या कार्यक्षेत्र, त्याची उत्पादने यांचे वर्णन करते आणि ३ ते ५ वर्षांच्या कालावधीत बाजारपेठेत देण्यात येणाऱ्या सेवा निर्दिष्ट करते. हे संस्था कोणत्या मर्यादेत काम करेल हे परिभाषित करते. हे भागधारकांना कंपनीचा हेतू समजून घेण्यासाठी मदत करण्यासाठी तयार केलेले आहे.

ध्येय असे परिणाम दर्शवतात जे एखादी संस्था भविष्यात पूर्ण करू इच्छिते. ध्येय हे एक विशिष्ट लक्ष्य आहे जे दीर्घकाळासाठी गाठणे हा कंपनीचा हेतू आहे. दृष्टी आणि ध्येय साध्य करण्यासाठी, संस्था लक्ष्य तयार करते.

म्हणून नेहमीच कंपनीला एक मिशन वाक्य तयार करणे आणि नंतर विविध उद्दिष्टांची यादी करणे हे सल्लादायक असते. कंपनीचे मिशन वाक्य आणि उद्दिष्टे एकमेकांशी जुळली पाहिजेत.

क) योजना आणि धोरणे- योजना म्हणजे विशिष्ट क्रियाकलापाचा आगाऊ निर्णय घेण्याशिवाय दुसरे काही नाही म्हणजेच काय करावे, ते कसे करावे, ते केव्हा करावे इ. योजना संघटनात्मक ध्येय साध्य करण्यासाठी केल्या जातात.

धोरणे ही मार्गदर्शक तत्वे/तत्वांचा संच आहे जो संबंधित प्राधिकरणाला त्याच्या कार्यक्रमात मार्गदर्शन करतो.

व्यवसायाची उद्दिष्टे आणि उपलब्ध साधनसामग्रीचा विचार करून व्यवसाय संस्थेला तेथे योजना आणि धोरणे तयार करणे आवश्यक आहे. येथे अंतर्गत पर्यावरण विश्लेषण संस्थेला योजना आणि धोरणांची योग्यता जाणून घेण्यास मदत करेल.

ड) मानवी संसाधने- संस्थेला आवश्यक असलेल्या इतर सर्व संसाधनांपैकी मानवी संसाधने ही सर्वात महत्वाची संसाधने आहेत. ही संसाधने अतिशय संवेदनशील आहेत म्हणूनच प्रत्येक व्यवसायासाठी त्यांना काळजीपूर्वक आणि सावधगिरीने हाताळणे आवश्यक आहे. फर्मचे अस्तित्व आणि यश मुख्यत्वे मानवी संसाधनांच्या गुणवत्तेवर अवलंबून असते. मानवी संसाधनांच्या संदर्भात अंतर्गत पर्यावरणीय विश्लेषण मानवी संसाधनांच्या कमतरता प्रकट करते आणि अशा कमतरता दूर करण्यासाठी उपाययोजना करणे आवश्यक आहे.

इ) भौतिक संसाधने- भौतिक संसाधनांमध्ये मशीन, उपकरणे, इमारती, फर्निचर आणि फिक्स्चर असतात. ही संसाधने उत्पादन कार्यात महत्वाची भूमिका बजावतात. या संसाधनांचे विश्लेषण या संसाधनांच्या कमतरता प्रकट करते. या कमतरता दूर करण्यासाठी व्यवसाय सुधारात्मक पावले उचलू शकतो.

फ) आर्थिक संसाधने- वित्त हा प्रत्येक व्यवसायाचा कणा आहे. म्हणून प्रत्येक व्यवसायाला योग्य आर्थिक व्यवस्थापन असणे आवश्यक आहे ज्यात वित्त व्यवस्था आणि वित्त वापर यांचा समावेश आहे. त्यामुळे अंतर्गत व्यावसायिक वातावरणाचे विश्लेषण आर्थिक धोरणांची योग्यता, आर्थिक स्थिती, भांडवली रचना, व्यवस्थापनाचे कार्य आणि निश्चित भांडवल, भविष्यासाठी पुरेसा साठा इ. जाणून घेण्यास सक्षम करते. आर्थिक संसाधनांचे विश्लेषण त्याच्या आर्थिक स्थितीची सुदृढता देखील दर्शवते.

ग) **कामगार-व्यवस्थापन संबंध-** असे नमूद केले आहे की श्रम/मानवी संसाधनांना चांगल्या प्रकारे पाठिंबा दिल्यास व्यवसाय मोठ्या प्रमाणात वाढतो. जरी इतर भौतिक आणि आर्थिक संसाधनांमध्ये काही कमतरता असतील परंतु व्यवस्थापन आणि श्रम यांच्यात चांगले संबंध असतील तर समस्या उद्भवणार नाही. एक व्यवस्थापन म्हणून कामगारांशी चांगले संबंध ठेवण्यासाठी कामगारांच्या सर्व प्रकारच्या समस्यांची काळजी घेणे आवश्यक आहे. यात वेतन, मजुरी, सुविधा, भत्ते, चांगली कामकाजाची परिस्थिती, त्यांचे पदोन्नती, हस्तांतरण इ. अंतर्गत पर्यावरणाचे विश्लेषण कामगार-व्यवस्थापन संबंध सौहार्दपूर्ण आहेत की नाही हे जाणून घेण्यास मदत करते.

२. बाह्य पर्यावरण

बाह्य पर्यावरण हे व्यवसायाच्या अस्तित्वात आणि यशात देखील महत्वाचे आहे. बाह्य पर्यावरण म्हणजे ते घटक जे व्यवसायाच्या बाहेर राहतात परंतु व्यवसायाच्या कामकाजावर त्याचा प्रभाव असतो. हे घटक बाहेर राहतात म्हणून त्यांच्यावर नियंत्रण नसते. पर्यावरणीय घटक दोन प्रकारचे असतात-

अ) सूक्ष्म पर्यावरण

ब) स्थूल पर्यावरण

अ) सूक्ष्म पर्यावरण-

सूक्ष्म पर्यावरणीय घटक म्हणजे जे व्यवसायाच्या अगदी जवळ आहेत आणि थेट प्रभावित करणारे घटक आहेत. त्यात पुरवठादार, प्रतिस्पर्धी, ग्राहक, विपणन, मध्यस्थ आणि मोठ्या प्रमाणात समाज यांचा समावेश आहे. हे घटक एखाद्या विशिष्ट उद्योगापेक्षा प्रत्येक कंपनीवर वैयक्तिक परिणाम करत आहेत. हे सर्व घटक सविस्तरपणे बघूया.

१) **ग्राहक-** ग्राहक हा बाजारपेठेचा राजा आहे. म्हणून प्रत्येक कंपनी ग्राहक तयार करण्यासाठी आणि टिकवण्यासाठी प्रयत्न करते. जेणेकरून ते टिकून राहू शकेल आणि बाजारात यश मिळवू शकेल. खरं तर ग्राहकांच्या गरजांचे निरीक्षण करणे ही व्यवसायाच्या यशाची पूर्वअट आहे. बाह्य व्यवसाय पर्यावरणाचे विश्लेषण ग्राहकांच्या बदलत्या पसंती, नापसंती आणि आवडीनिवडी, प्राधान्य जाणून घेण्यास सक्षम करते. जेणेकरून त्यानुसार ते त्यांच्या ग्राहकांना उत्पादन आणि सेवा देऊ शकतील. या परिणामांमुळे ग्राहकांचे समाधान होईल.

- २) **स्पर्धक-** सोप्या शब्दात प्रतिस्पर्धी म्हणजे अशी कंपनी/संस्था जी समान उत्पादनांची विक्री करते. व्यवसाय संस्थेने आपल्या प्रतिस्पर्ध्यांवर स्पर्धात्मक फायदा मिळवण्यासाठी प्रभावी विपणन धोरण तयार केले पाहिजे. व्यवसायाच्या बाह्य पर्यावरणाचे विश्लेषण व्यवसायाला वस्तू, मूल्य, जाहिरात आणि वितरण यांचा विपणन धोरणाद्वारे त्यांच्या प्रतिस्पर्ध्यांच्या हालचाली शोधण्यास सक्षम करते. त्यामुळे त्यानुसार व्यवसाय संस्था बाजारातील स्पर्धेला तोंड देण्यासाठी पावले उचलू शकते.
- ३) **मध्यस्थांचे चॅनेल (जाळे)-** मध्यस्थांचे चॅनेल म्हणजे जे अंतिम ग्राहकाला उत्पादन देण्यास संस्थेला मदत करतात. मध्यस्थ चॅनेलमध्ये एजंट, घाऊक विक्रेते, किरकोळ विक्रेते इ. समावेश आहे. हे मध्यस्थ कंपनी आणि अंतिम ग्राहक यामधील महत्त्वपूर्ण दुवा आहेत. बाह्य व्यावसायिक पर्यावरणाचे विश्लेषण संस्थेला मध्यस्थांचे कोणते चॅनेल ग्राहकांपर्यंत पोचण्यासाठी निवडावे आणि मध्यस्तांना देण्यात येणाऱ्या कमिशन आणि इंसेंटिवेस (incentive) यासाठी मदत करते.
- ४) **पुरवठादार-** पुरवठादार व्यवसाय संस्थेला कच्चा माल, घटक आणि इतर पुरवठा पुरवतात. ते उत्पादन विभागाच्या सुरळीत कामकाजात महत्वाची भूमिका बजावतात. संस्था कधीच एका पुरवठादारावर अवलंबून नसते कारण जर त्यांनी माघार घेतली किंवा त्या पुरवठादाराची इतर कोणतीही समस्या उद्भवली तर ती संस्थेला गंभीरपणे प्रभावित करू शकते. बाह्य व्यावसायिक पर्यावरणाचे विश्लेषण पुरवठादारांच्या आवश्यकता जाणून घेण्यास मदत करते. जर त्या आवश्यकता पूर्ण झाल्या तर पुरवठादार आनंदी होतील. त्या बदल्यात ते वेळेवर आणि चांगल्या दर्जाचे इनपुट्स(inputs) पुरवतील. पुरवठादार चांगल्या उधार अटी देखील प्रदान करतील.
- ब) **स्थूल पर्यावरण:**
- स्थूल पर्यावरणीय घटक म्हणजे जे व्यवसायाच्या अगदी जवळ नसतात आणि अप्रत्यक्षपणे प्रभावित करणारे घटक असतात. त्यात लोकसंख्याशास्त्रीय, आर्थिक, नैसर्गिक, सामाजिक आणि तांत्रिक पर्यावरणीय शक्ती किंवा घटक समाविष्ट आहेत.
- १) **लोकसंख्याशास्त्रीय पर्यावरण-** हे मानवी लोकसंख्येशी संबंधित आहे ज्याचा वय, लिंग, उत्पन्न, शिक्षण, व्यवसाय, आकार, घनता इत्यादींशी संदर्भ आहे. लोकसंख्याशास्त्रीय पर्यावरणाच्या या सर्व घटकांमधून जात असताना व्यवसाय त्याचे उत्पादन आणि वितरण धोरण ठरवते.

संस्थेचे विपणन मिश्र मोठ्या प्रमाणात लोकसंख्याशास्त्रीय पर्यावरणावर अवलंबून असते. उत्पादन, किंमत, जाहिरात आणि वितरण धोरणे लोकसंख्याशास्त्रीय घटकांवर आधारित आहेत.

त्यामुळे विपणकाला लोकसंख्याशास्त्रीय वातावरण समजून घेण्यासाठी आणि त्यानुसार विपणन मिश्र तयार करण्यासाठी बाह्य व्यावसायिक पर्यावरणाचे विश्लेषण करणे आवश्यक आहे.

२) आर्थिक पर्यावरण: त्यात समाविष्ट आहे-

- **आर्थिक परिस्थिती-** देशाची आर्थिक परिस्थिती आर्थिक आणि वित्तीय धोरण, जागतिक अर्थव्यवस्थेची स्थिती, बेरोजगारीची पातळी, उत्पादकता, विनिमय दर, महागाई आणि इतर घटकांनी प्रभावित होत असते. व्यवसाय धोरण ठरवताना हे घटक महत्वाचे असतात. उदा. विकसनशील देशात कमी उत्पन्नामुळे उत्पादनाची खूप कमी मागणी होऊ शकते. त्यामुळे अशा देशांमध्ये कंपनीने जास्त विक्रीसाठी किंमती कमी करण्यावर भर दिला पाहिजे.
- **आर्थिक धोरण-** आर्थिक धोरणात कर आकारणीचे स्तर, सरकारी अंदाजपत्रक, पैशाचा पुरवठा आणि व्याज दर निश्चित करणे समाविष्ट आहे. आर्थिक धोरणे सामान्यतः सरकारद्वारे अंमलात आणली जातात आणि प्रशासित केली जातात. सरकारच्या आर्थिक धोरणाचा व्यवसायावर मोठा परिणाम होतो. एकीकडे त्याचा व्यवसायावर अनुकूल परिणाम होऊ शकतो तर दुसरीकडे त्याचा व्यवसायावर विपरीत परिणाम होऊ शकतो. उदा. जर सरकारला गृह उद्योगांचे संरक्षण करायचे असेल तर त्याचा आयात प्रतिस्पर्धी उद्योगांवर परिणाम होतो. दुसरीकडे आयात धोरणाचे उदारीकरण गृह उद्योगाला अडचणी निर्माण करू शकते.
- **आर्थिक प्रणाली-** आर्थिक व्यवस्था म्हणजे अर्थव्यवस्थेच्या प्रकारास सूचित करते; देशाकडे असलेल्या म्हणजेच मुक्त बाजार अर्थव्यवस्था, भांडवल किंवा समाजवादी अर्थव्यवस्था.
- **भांडवलशाही अर्थव्यवस्था:** याचे उत्पादन आणि मालमत्तेचे मुख्यत्वे साधन हे व्यक्ती आणि कंपन्यांच्या खाजगी मालकीच्या असतात. सरकारची भूमिका मर्यादित आहे. तर भांडवलशाही अर्थव्यवस्था ही उदारमतवादी अर्थव्यवस्था आहे. याचा अर्थ केवळ मुक्त बाजार उत्पादनांचा पुरवठा, मागणी आणि किंमती ठरवेल. उदा. यु.एस.ए., जर्मनी, जपान, कॅनडा, न्यूझीलंड, ऑस्ट्रेलिया.

- **समाजवादी अर्थव्यवस्था:** समाजवादी अर्थव्यवस्थेत, रचना भांडवलशाही अर्थव्यवस्थेच्या अगदी विरुद्ध आहे. अशा अर्थव्यवस्थेत उत्पादनाचे घटक सर्व राज्य मालकीचे असतात. तर सर्व कारखाने, यंत्रसामग्री, भांडवल इत्यादी राज्याच्या नियंत्रणाखालील समुदायाच्या मालकीचे आहेत. उदा. क्युबा, नॉर्थ कोरिया
 - **मिश्र अर्थव्यवस्था:** उत्पादनाची साधने खाजगी कंपन्या आणि सार्वजनिक किंवा राज्य मालकी दोन्हीकडे असतात. आणि बाजारातील स्थिती किंमत, मागणी, पुरवठा इ. ठरवताना मत्केदारी आणि भेदभाव टाळण्यासाठी काही सरकारी देखरेख असते. उदा. भारत, पाकिस्तान, श्रीलंका, ब्राझील
- ३) **नैसर्गिक पर्यावरण-** यात भौगोलिक आणि पर्यावरणीय घटकांचा समावेश आहे जसे की नैसर्गिक संसाधने संपत्ती, हवामान आणि हवामान परिस्थिती, जागतिक संदर्भात स्थान पैलू, खनिज साठे, बंदर सुविधा इ. भौगोलिक आणि पर्यावरणीय घटक विशिष्ट उद्योगांच्या स्थानावर परिणाम करतात. उदा. पिकाचे प्रकार जे एखाद्या क्षेत्रात घेतले जाऊ शकतात ते हवामान आणि मातीवर अवलंबून असतात. हवामान बाधित असलेल्या क्षेत्रांमध्ये कारखान्यांची स्थापना करणे उद्योगपतींना आवडत नाही जे सूती कापड आणि घड्याळ निर्मितीसारख्या विशिष्ट उद्योगांच्या स्थानावर परिणाम करतात. उत्खनन उद्योग जसे की खाणकाम, तेल ड्रिलिंग, दगड उत्खनन इत्यादी निसर्गाने जमा केलेल्या खनिजांच्या उपलब्धतेवर अवलंबून असतात.
- ४) **सामाजिक-सांस्कृतिक पर्यावरण-** समाज लोकांमध्ये मानदंड, विश्वास, मूल्ये, वृत्ती आणि तत्त्वे यांना आकार देतो, ज्यामध्ये ते वाढले आहेत. संस्कृतीमध्ये नृत्य, नाटक, संगीत, अन्न, जीवनशैली आणि सण यांचा समावेश आहे. त्याचबरोबर कला, कायदा, नैतिकता, चालीरीती, परंपरा आणि सवयी यांचाही समावेश आहे. आणलेल्या आणि विकल्या गेलेल्या वस्तू आणि सेवा, या प्रदेशात प्रचलित असलेल्या संस्कृतीवर अवलंबून असतात. शिवाय, हे लोकांच्या कामाकडे पाहण्याच्या वृत्तीचे देखील वर्णन करते. उदारणार्थ- सण किंवा नवीन वर्षाच्या वेळी, कापड, इलेक्ट्रॉनिक वस्तू, फुले, फळे, मिठाई, वाहने इत्यादींच्या मागणीमध्ये तेजी असते. त्याचप्रमाणे हे सुद्धा लक्षात घेतले पाहिजे की लोकांची उपभोग, जीवनशैली आणि कपडे घालण्याची शैली वेगवेगळ्या समाजांमध्ये आणि संस्कृतीमध्ये भिन्न असते.
- ५) **तांत्रिक पर्यावरण-** तांत्रिक वातावरण हे तंत्रज्ञानाच्या ज्ञानाशी संबंधित आहे, जे व्यवसायात वापरले जाते. हे अपेक्षित आहे की व्यवसायाने त्यांच्या उत्पादनात नवीनतम तंत्रज्ञानाची ओळख करून देणे आणि वापरणे आवश्यक आहे. परंतु तांत्रिक

विकास कधीकधी व्यवसायासाठी समस्या निर्माण करतात कारण व्यवसाय विकसित तंत्रज्ञानाचा सामना करू शकत नाही आणि म्हणूनच त्याचे अस्तित्व धोक्यात आले. तांत्रिक विकासामुळे उत्पादनाची मागणी देखील वाढू शकते. उदाहरणार्थ, भारतात वारंवार वीज उतार-चढाव होत असल्याने, जर व्यवसायाने विद्युतदाब स्थिर करणारे उपकरण निर्माण केले तर निश्चितपणे विद्युत उपकरणांची वाढती मागणी असेल.

- ६) **राजकीय पर्यावरण-** राजकीय पर्यावरण कंपनीच्या कामकाजावर परिणाम करणाऱ्या सरकारच्या कृतीचा समावेश करते. कंपनीच्या सर्वोच्च व्यवस्थापनाला सरकारच्या निर्णयांवर बारीक लक्ष ठेवणे आवश्यक आहे. सरकारी धोरण तयार केल्याने काही व्यवसायासाठी संभावना निर्माण होऊ शकते आणि इतर व्यवसायांना धोका निर्माण होऊ शकतो. उदा. उदारीकरण धोरणाने काही व्यवसायासाठी संधी खुल्या केल्या आहेत त्याच वेळी काही व्यवसायांना पुन्हा संधी दिली आहे.
- ७) **कायदेशीर पर्यावरण-** कायदेशीर वातावरण देशाच्या कायद्यांचा समावेश करते. कायद्यातील बदल व्यवसायाच्या कामकाजावर परिणाम करू शकतात, कारण प्रत्येक संस्था कायद्याच्या चौकटीत राहून काम करते आणि या कायद्यांचे काटेकोरपणे पालन करते. या कायद्यांमध्ये किमान वेतन कायदा, कामगार सुरक्षा कायदा, कंपनी कायदा, व्यापारी संघटना कायदा, बालकामगार कायदा इत्यादींचा समावेश असू शकतो.

२.३ पर्यावरणीय स्कॅनिंग

प्रत्येक संस्थेचे अंतर्गत आणि बाह्य पर्यावरण असते. संस्थेला यशस्वी होण्यासाठी, त्याच्या घडामोडींचे आकलन करण्यासाठी आणि त्याच्या यशामध्ये योगदान देणारे घटक समजून घेण्यासाठी नियमितपणे त्याचे पर्यावरण स्कॅन करणे महत्वाचे आहे.

पर्यावरण स्कॅनिंग ही एक प्रक्रिया आहे जी संस्था त्यांच्या बाह्य आणि अंतर्गत पर्यावरणावर नजर ठेवण्यासाठी वापरतात.

२.३.१. पर्यावरणीय स्कॅनिंग चे महत्त्व

खालील मुद्दे व्यावसायिक वातावरणाच्या स्कॅनिंगचे महत्त्व सुचवतात.

- १) **सामर्थ्याची ओळख:** अंतर्गत व्यवसाय पर्यावरणाचे विश्लेषण संस्थेची ताकद ओळखण्यास मदत करते. प्रत्येक संस्था आपली ताकद राखण्यासाठी आणि सुधारण्यासाठी सर्व प्रयत्न करते. उदाहरणार्थ प्रत्येक व्यवसाय हे पाहेल की ते सक्षम आणि समर्पित कर्मचारी कसे राखू शकतात? ते व्यावसायिक उपक्रमांसाठी भांडवलाची योग्य प्रकारे व्यवस्था आणि वाटप करू

शकतात का? आणि कोणत्या पद्धती असतील ज्याद्वारे त्यांना सुधारित आणि नवीनतम तंत्रज्ञान इ. मिळेल.

- २) **कमजोरीची ओळख:** अंतर्गत व्यवसाय पर्यावरणाचे विश्लेषण व्यवसायाच्या कमकुवतपणाबद्दल कल्पना देते. कमकुवतपणा हा व्यवसाय विकासाच्या प्रक्रियेत अडथळा आहे. म्हणून प्रत्येक संस्था आपली कमकुवतता दाखवण्याचा प्रयत्न करते आणि ती सुधारण्याचा प्रयत्न करते. दुर्बलता कदाचित अप्रचलित तंत्रज्ञान, खराब दर्जाचा कच्चा माल, वित्तपुरवठा नसणे, मानवी संसाधनांमध्ये समर्पणाचा अभाव इ. मध्ये असू शकते.
- ३) **संधीची ओळख:** संधी सामान्यतः व्यवसायाच्या बाहेर राहतात. म्हणून बाह्य पर्यावरणाचे विश्लेषण संधी दर्शविण्यास आणि व्यवसाय फायद्यासाठी त्याचा वापर करण्यास मदत करते. व्यवसायाकडून त्या संधी मिळवण्याचे सर्व प्रयत्न केले २. उदा. सरकार व्यावसायिक उपक्रम चालवण्यासाठी सवलती किंवा आर्थिक मदत (सबसिडी) देते. मग व्यवसाय त्याच्या उत्पादनांच्या किंमती कमी करू शकतो आणि उत्पादनांच्या विक्रीचा मोठ्या प्रमाणात फायदा मिळवू शकतो.
- ४) **धोक्याची ओळख:** व्यवसायाला त्याच्या प्रतिस्पर्धी/विरोधकांच्याकडून धोका असू शकतो. म्हणून बाह्य व्यवसाय पर्यावरणीय विश्लेषण त्या धोक्यांना ओळखण्यास मदत करते आणि व्यवसायावर किंवा त्याच्या कामकाजावर परिणाम होण्यापूर्वी त्यांना दूर करण्यास मदत करते. उदा. स्पर्धक नाविन्यपूर्ण उत्पादन घेऊन येऊ शकतो, ज्यामुळे व्यवसाय संस्थेला धोका निर्माण होऊ शकतो. बाह्य व्यावसायिक पर्यावरणाचे योग्य विश्लेषण व्यावसायिक संस्थेला त्यांच्याद्वारे नवीन उत्पादन सादर करून प्रतिस्पर्ध्यांच्या या हालचालीचा प्रतिकार करण्यास सक्षम करते.
- ५) **प्रभावी नियोजन:** पर्यावरणीय स्कॅनिंग व्यवसायाला प्रभावी नियोजनाची पूर्तता करण्यास मदत करते. प्रभावी नियोजन व्यवसायाची उद्दीष्टे साध्य करण्यास मदत करते जसे उच्च विक्री आणि नफा, वाढ आणि विस्तार, कॉर्पोरेट प्रतिमा, ग्राहकांचे समाधान इ.
- ६) **अस्तित्व आणि व्यवसायाची वाढ:** व्यवसाय संस्थेला नैसर्गिक, भौतिक, मानवी, भांडवली संसाधने इ. विविध संसाधनांची आवश्यकता आहे. ही संसाधने संख्येने मर्यादित आहेत. म्हणून त्याचा वापर अत्यंत जागरूक पद्धतीने केला पाहिजे. पर्यावरण स्कॅनिंग व्यवसायाला आवश्यक आणि तार्किक पद्धतीने ही सर्व संसाधने आयोजित करण्यास सक्षम करते.
- ८) **ऑपरेशनमधील लवचिकता:** पर्यावरणीय स्कॅनिंग बदलत्या परिस्थितीनुसार संस्थेला त्याचे उपक्रम समायोजित करण्यास सक्षम करते.

९) **कॉर्पोरेट प्रतिमा:** कॉर्पोरेट प्रतिमा म्हणजे भागधारकांच्या मनात संस्थेचे मानसिक चित्र तयार करणे. पर्यावरणाच्या विश्लेषणामुळे, व्यवसायाच्या कामगिरीमध्ये सर्व सुधारणा झाली आहे, ज्यामुळे कंपनीची कॉर्पोरेट प्रतिमा भागधारकांच्या म्हणजेच ग्राहक, कर्मचारी, पुरवठादार, सरकार, भागधारकांच्या मनात वाढते.

१०) **कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा:** पर्यावरण स्कॅनिंगमुळे घेतलेले निर्णय कर्मचाऱ्यांच्या बाजूने असतात. संस्थेच्या सुधारित कामगिरीमुळे कर्मचाऱ्यांना आर्थिक आणि गैर-आर्थिक प्रोत्साहन दिले जाते. त्यामध्ये नवीन मानवी संसाधन धोरणांचा परिचय देखील आहे. हे सर्व कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणेत परिणाम करतात.

२.३.२ पर्यावरण विश्लेषणाची तंत्रे:

१) ताकद, कमकुवतपणा, संधी आणि धोके (SWOT) विश्लेषण म्हणजे ताकद, कमकुवतपणा, संधी आणि धोके .

सामर्थ्य (एस) आणि कमकुवतपणा हे व्यवसाय वातावरणाचे अंतर्गत घटक मानले जातात ज्यावर कंपनी नियंत्रण ठेवू शकते. संधी (O) आणि धोके (T) हे व्यापारी वातावरणाचे बाह्य घटक मानले जातात ज्यावर कंपनीचे नियंत्रण नसते.

SWOT विश्लेषण- हे व्यवसायाची एकूण रणनीतिक स्थिती आणि त्याचे वातावरण याच्या ऑडिट आणि विश्लेषणाचे सर्वात प्रसिद्ध साधन आहे. जे एक विशिष्ट व्यवसाय मॉडेल तयार करेल त्याचे धोरण ओळखणे हा मुख्य हेतू आहे.

असे व्यवसाय मॉडेल संस्थेची संसाधने आणि क्षमता तसेच व्यवसायाला काम करण्यासाठी ज्या वातावरणाची आवश्यकता आहे त्याचे सर्वोत्तम समर्थन करते. व्यवसायाच्या यशावर परिणाम करणाऱ्या सर्व अंतर्गत आणि बाहेरील सकारात्मक तसेच नाकारात्मक घटकांचा विचार केला जातो. कंपनीच्या वातावरणाचा सुसंगत अभ्यासाची फर्म ला अंदाज लावण्यास तसेच निर्णय घेण्यास मदत होते.

अंतर्गत संस्थात्मक पर्यावरण विश्लेषण : सामर्थ्य आणि कमकुवतपणा

बाह्य संस्थात्मक पर्यावरण विश्लेषण : संधी आणि धोके

सामर्थ्य:- सामर्थ्य म्हणजे असे गन जे आपल्याला संस्थेचे ध्येय पूर्ण करायला सक्षम बनवतात. सामर्थ्य हे एकतर मूर्त किंवा अमूर्त असू शकते. हे एखाद्या गोष्टीचा संदर्भ देते ज्यात फर्म निपुण तज्ञ आहे. सामर्थ्याचे काही फायदेशीर पैलू किंवा संस्थेची क्षमता ज्यामध्ये मानव क्षमता, प्रक्रिया क्षमता,

आर्थिक संसाधने,उत्पादने आणि सेवा, ग्राहक सद्भावना आणि ब्रँड निष्ठा हे समाविष्ट आहे. व्यावसायिक सामर्थ्याची उदाहरणे:

- आधुनिक तंत्रज्ञान
- मजबूत आर्थिक स्थिती
- समर्पित कर्मचारी
- ब्रॉड प्रॉडक्ट लाइन

कमकुवतपणा - कमकुवतपणा / अशक्तपणा हे असे गुण आहेत जे आपले ध्येय पूर्ण करण्यापासून आणि आपली पूर्ण क्षमता साध्य करण्यापासून आपल्याला रोखतात. कमकुवतपणामुळे संस्थेच्या यशावर आणि प्रगतीवर विपरीत प्रभाव पडतो. कमकुवतपणा हे असे घटक आहेत जे ठरवलेली ध्येय पूर्ण करत नाहीत.संघटनात्मक कमकुवतपणाची उदाहरणे:

- कालबाह्य तंत्रज्ञान
- अरुंद उत्पादन ओळ
- उदासीन कर्मचारी
- अरुंद उत्पादन क्षमता

दुर्बलता नियंत्रणीय असतात. दुर्बलता कमी केले पाहिजे आणि काढून टाकले पाहिजे. उदाहरण - अप्रचलित यंत्रांवर मात करण्यासाठी, नवीन यंत्रे खरेदी करता येतात.

संधी - ज्या पर्यावरणामध्ये संस्था कार्यरत आहे त्या पर्यावरणाद्वारे संधी सादर केल्या जातात . संघटना सावधगिरी बाळगली पाहिजे आणि जेव्हा संधी उद्भवतात तेव्हा संधी ओळखल्या पाहिजेत. संस्था संधींचा वापर करून स्पर्धात्मक फायदा मिळवू शकतात. उदाहरण - मोटार बाईकची मागणी वाढल्याने ती प्रवासात काम करणाऱ्या लोकांना सुविधा देते. हि नवीन कंपन्यांना मोटर बाइक उत्पादनात प्रवेश करण्याची आणि व्यवसाय आणि विद्यमान कंपन्यांशी स्पर्धा करण्याची चांगली संधी आहे.

धोके- जेव्हा व्यवसायाच्या बाह्य वातावरणामध्ये संस्थेची नफा जोखीम उद्भवते त्यावेळी धोके (थ्रेट्स) उद्भवतात. धोके अनियंत्रित संस्थात्मक पर्यावरणीय घटकआहेत. जेव्हा परिसंस्थात्मक पर्यावरणत धोके उदभवतात तेव्हा कंपनीची स्थिरता आणि अस्तित्व धोक्यात येऊ शकते.

उदाहरण-

- कर्मचाऱ्यांचा संप

- स्पर्धकाद्वारे नवीन धोरण
- आर्थिक परिस्थितीत बदल
- ग्राहक प्राधान्यांमध्ये बदल

२.३.३ बाह्य संस्थात्मक पर्यावरणीय संधी आणि धोक्याचे प्रोफाइल :

हे तंत्र ग्लूकने विकसित केले आहे. ईटीओपीच्या तयारी मध्ये पर्यावरणाचे विविध घटकांमध्ये विभाजन केले आहे आणि प्रत्येक घटकाचे संस्थेवरील प्रभावाचे विश्लेषण केले आहे.

सर्वसमावेशक ईटीओपीसाठी प्रत्येक पर्यावरणीय क्षेत्र उपक्षेत्रात उप-विभाजन करणे आवश्यक आहे आणि नंतर प्रत्येका क्षेत्राचा प्रभाव निवेदनाच्या स्वरूपात वर्णन केला आहे. ईटीओपीचा सारांश केवळ साधेपणासाठी मुख्य घटक दर्शवू शकतो.

उदाहरणार्थ, सायकल उद्योगातील कंपनीच्या बाबतीत, जेथे कंपनीचा मुख्य व्यवसाय घरगुती आणि निर्यात बाजारासाठी स्पोर्ट सायकल उत्पादन करणे आहे.

पर्यावरणीय घटक		परिणाम	प्रत्येक वस्तुस्थितीवर परिणाम
आर्थिक	↑	शहरी ग्राहकांमध्ये वाढती समृद्धी, वाढते डिस्पोजेबल उत्पन्न, आणि राहणीमान	
बाजार	→	एकूणच उद्योग वाढीचा दर उत्साहवर्धक नाही, पारंपारिक वितरण प्रणाली	
राजकीय	→	सायकल वाहतुकीचे मुख्य साधन, कमी आणि निम्न मध्यम उत्पन्न	
सामाजिक	↑	पर्यावरण आणि आरोग्यासाठी अनुकूल वाहतूक, विस्तृत वापर जसे कामावर किंवा शाळेत जाणे आणि मनोरंजन आणि शारीरिक तंदुरुस्ती म्हणून उपकरणे	
पुरवठादार	→	बहुतेक लघु क्षेत्रातील कंपन्या भाग आणि घटक पुरवठा याच्याशी सहायक आणि संबंधित, स्टीलच्या वाढत्या किंमती, अॅल्युमिनियमचा वाढता वापर	

तांत्रिक	↑	उद्योग प्रगतीपथावर तांत्रिक सुधारणा, आयात मशीनरी, उत्पादन नाविन्य,
आंतरराष्ट्रीय	↓	जागतिक आयात वाढत आहे पण भारताची शेअर कमी होत आहे, जागतिक पातळीवर ग्राहक आणि निर्यातदार निर्माता म्हणून, चीन नंतर , भारत दुसऱ्या क्रमांकावर आहे, स्वस्त चिनी आयातीला धोका.

→	तटस्थ प्रभाव
↑	अनुकूल प्रभाव
↓	प्रतिकूल परिणाम

ईटीओपीची तयारी कोणत्या क्षेत्रांबद्दल आणि प्रत्येकातील भिन्न घटक याबद्दल रणनीतिकार

क्षेत्रांचा संस्थेवर अनुकूल प्रभाव पडतो याचे स्पष्ट चित्र प्रदान करते. ईटीओपीच्या द्वारे संस्थेला ती संस्थात्मक पर्यावरणामध्ये कुठे उभी आहे हे माहित पडते.

असे विश्लेषण संस्थामक संधीचा लाभ घेण्यासाठी योग्य धोरण तयार करण्यासाठी आणि वातावरणातील धोक्यांचा सामना करण्यासाठी खूप मदत करू शकते.

राजकीय, आर्थिक, सामाजिक आणि तांत्रिक पर्यावरण घटकांचे विश्लेषण

२.३.४ (पी ई एस टी) विश्लेषण:

कंपनीच्या राजकीय, आर्थिक, सामाजिक आणि तांत्रिक पर्यावरण घटकांचे विश्लेषणासाठी (PEST) तंत्राचा समावेश आहे.

राजकीय वातावरण (P- Political): राजकीय वातावरणामध्ये सरकारच्या कृतीचे कंपनीच्या कामकाजावर पडणारा प्रभाव समाविष्ट आहे. कंपनीच्या सर्वोच्च व्यवस्थाकांना निर्णय घेताना सरकारच्या प्रत्येक कृतीवर बारीक लक्ष ठेवावे लागते. शासकीय धोरण काही व्यवसायासाठी उपयुक्त ठरू शकते आणि इतर व्यवसायांना धोका निर्माण करू शकते. उदा. उदारीकरणाच्या धोरणामुळे कानी व्यवसायांना संधी खुल्या झाल्या आहेत.

आर्थिक वातावरण (E- Economic): आर्थिक वातावरणात बदलाचा व्यवसाय संस्थेवर परिणाम होतो. अशा आर्थिक घटकांचा यात समावेश आहे.

- **आर्थिक परिस्थिती:** देशाची आर्थिक परिस्थिती ही वित्तीय धोरण, जागतिक अर्थव्यवस्थेची स्थिती,
बेरोजगारीची पातळी, उत्पादकता, विनिमय दर, महागाई आणि इतर अनेक घटकांमुळे प्रभावित होते. व्यवसायाचे धोरण निश्चित करताना हे घटक महत्वाचे आहेत. उदा. विकसनशील देशांमध्ये कमी उत्पन्न हे उत्पादनाची मागणी कमी होण्याचे कारण असू शकते. तर अशा देशांमध्ये कंपनीने जास्त विक्रीसाठी किंमती कमी करण्यावर भर दिला पाहिजे.
- **आर्थिक धोरणे:** आर्थिक धोरणामध्ये कर आकारणीचे स्तर, सरकारी बजेट, पैसा पुरवठा आणि सरकारने
प्रशासित केलेल्या आर्थिक धोरणाचा व्याज दर यांचा समावेश होतो. सरकारचे आर्थिक धोरण व्यवसायावर उत्तान परिणाम करते. एकीकडे त्याचा व्यवसायावर परिणाम अनुकूल असू शकतो, दुसरीकडे व्यवसायावर त्याचा विपरीत परिणाम होऊ शकतो उदाहरणार्थ जर सरकारला गृह उद्योगांचे संरक्षण करायचे आहे तर मग त्याचा परिणाम प्रतिस्पर्धी उद्योगांवर होतो. दुसरीकडे जर आयात धोरणाचे उदारीकरण केले तर गृह उद्योगासाठी अडचणी निर्माण होऊ शकतात.
- **आर्थिक व्यवस्था:** आर्थिक व्यवस्था देशातील मुक्त बाजार अर्थव्यवस्था, राजधानी किंवा समाजवादी
अर्थव्यवस्था या प्रकाराला सूचित करते.
- **भांडवलशाही अर्थव्यवस्था:** याचा अर्थ उत्पादन करण्याचे साधन आणि मालमत्ता व्यक्तींच्या खाजगी मालकीची किंवा खाजगी कंपनीची असणे. सरकारची भूमिका मर्यादित आहे. सरकारची भूमिका मर्यादित आहे. भांडवलशाही अर्थव्यवस्था ही उदारमतवादी अर्थव्यवस्था आहे. याचा अर्थ फक्त मुक्त बाजार पुरवठा, मागणी आणि उत्पादनांच्या किंमती ठरवेल. उदा. यूएसए, जर्मनी, जपान, कॅनडा, न्यूझीलंड, ऑस्ट्रेलिया.
- **समाजवादी अर्थव्यवस्था:** समाजवादी अर्थव्यवस्था हि भांडवलशाही अर्थव्यवस्थेच्या अगदी विरुद्ध आहे. या अर्थव्यवस्थेप्रमाणे उत्पादन घटक सर्व राज्य मालकीचे आहेत. तर सर्व कारखाने, यंत्रे, वनस्पती, भांडवल इ राज्याच्या नियंत्रणाखालील समुदायाच्या मालकीचे असतात. उदा. क्यूबा, उत्तर कोरिया

- **संमिश्र अर्थव्यवस्था:** उत्पादनाची साधने ही दोन्ही खाजगी कंपन्या आणि सार्वजनिक किंवा राज्य मालकीची असतात. ज्यावेळी व्यावसायिक बाजारातील किंमत, मागणी, पुरवठा इत्यादी ठरवत असतात त्यावेळी सरकारी देखरेख ही मत्केदारी आणि भेदभाव याना प्रतिबंधित करते. उदा. भारत, पाकिस्तान, श्रीलंका, ब्राझील.
- **सामाजिक वातावरण:** समाज रूढी, विश्वास, लोकांमध्ये मूल्ये, वृत्ती आणि तत्त्वे, ज्या मध्ये माणूस वाढत जातो. संस्कृती हे 'समाजाचे व्यक्तिमत्व' आहे ज्यात मूल्ये, नृत्य, नाटक, संगीत, अन्न, जीवनशैली आणि सण समाविष्ट आहे. तसेच कला, कायदा, नैतिकता, रूढी, परंपरा आणि सवयी यांचा देखील समावेश आहे. खरेदी आणि विकल्या गेलेल्या वस्तू आणि सेवा, या प्रदेशाची प्रचलित संस्कृतीवर अवलंबून असतात. शिवाय, सामाजिक वातावरण हे लोकांचा कामाकडे असलेला दृष्टीकोन देखील वर्णन करते.
उदाहरण - सणांमध्ये कपड्यांसाठी, इलेक्ट्रॉनिक वस्तू, फुले, फळे, मिठाई, वाहने इत्यादींसाठी प्रचंड मागणी असते. तसेच विविध समाज आणि संस्कृती नुसार वस्तूंचा वापर, जीवनशैली आणि लोकांच्या ड्रेसिंग शैलीमध्ये फरक असतो.
- **तांत्रिक वातावरण:** तांत्रिक वातावरणात वारंवार बदल होत असतात जे व्यवसायाच्या कामकाजावर परिणाम करतात हे तांत्रिक वातावरणात होत असलेले बदल व्यावसायिकांना माहित असणे आवश्यक आहे. व्यवसायाला त्यांच्या उत्पादनात नवीनतम तंत्रज्ञानाचा परिचय करून देणे आणि वापर करणे आवश्यक आहे. आधुनिक तंत्रज्ञान केवळ उत्पादनाची गुणवत्ता सुधारण्यास मदत नाही करत तर साहित्याचा अपव्यय देखील कमी करते, तसेच अधिक प्रमाणात उत्पादन केले जाऊ शकते.
- **क्वेस्ट :** जलद पर्यावरण स्कॅनिंग तंत्र हे एक पर्यावरण स्कॅनिंग तंत्र आहे , हे तंत्र बदलण्यासाठी आणि त्याचे परिणाम लक्षात ठेवून संस्थात्मक धोरणांना मदत करण्यासाठी बनवले गेलेले आहेत .

या तंत्रात सामील असलेल्या विविध पायऱ्या खालीलप्रमाणे आहेत.

- * पर्यावरण स्कॅनिंगची प्रक्रिया संस्थेच्या कार्यक्रमांचे निरीक्षणाने सुरू होते
- * निरीक्षणानंतर, पर्यावरणीय मूल्यांकनाचा वापर करून संस्थेला महत्वाचे मुद्दे मांडता येऊ शकतात.
- * या समस्यांचा सारांश त्यांचा प्रभाव यांचा विचार करून करून अहवाल तयार केला जातो.
- * अंतिम टप्प्यात, नियोजक जे निर्णय घेण्यास जबाबदार आहेत ते प्रस्तावित धोरणाची व्यवहार्यता, अहवालांचे पुनरावलोकन करतात.

२.४ सारांश

व्यावसायिक वातावरणात अंतर्गत आणि बहिर्गत शक्ती ज्यांचा व्यवसायाच्या कामकाजावर परिणाम होतो त्यांचा समावेश आहे . व्यवसाय उपक्रमांना परिस्थिती, शक्ती, घटना आणि त्यामधील परिस्थितीच्या संदर्भात कार्य करावे लागते. व्यवसाय आणि त्याचे वातावरण यांचा जवळचा संबंध असून त्यांचा एकमेकावर प्रभाव असतो, यांच्या या परस्पर संबंधावर व्यवसायाचे यश किंवा अपयश अवलंबून आहे .

व्यवसायाचे वातावरण मोठ्या प्रमाणात दोन भागांमध्ये विभागले जाऊ शकते

गट अ] अंतर्गत वातावरण ब] बाह्य वातावरण

पर्यावरण स्कॅनिंग व्यवसाय युनिटचे वातावरण त्याच्या अस्तित्वाची आणि समृद्धीची शक्यता ओळखण्यासाठी अभ्यास आणि परीक्षा आहे.

याचा अर्थ बाह्य आणि अंतर्गत दोन्ही व्यावसायिक वातावरणाचे निरीक्षण करणे आणि व्यवसायाच्या संधींसाठी त्याचे परिणाम समजून घेणे. यामध्ये जोखीम आणि अनिश्चितता तसेच बिझनेस युनिटला असलेल्या धोक्यांविषयी आधीच जाणून घेणे समाविष्ट आहे.

२.५ स्वाध्याय

खाली दिलेल्या पर्यायांमधून सर्वात योग्य उत्तर निवडा

- १) व्यवसायाचे वातावरण _____ आहे.
(स्थिर, गतिशील, कमकुवत, हे सर्व)
- २) व्यवसायाचे वातावरण _____ प्रभावित करते.
(व्यवसाय निर्णय, व्यवसाय वाढ, व्यवसाय जोखीम, हे सर्व)
- ३) _____ हा घटक अंतर्गत व्यवसाया पर्यावरण येतो
(मूल्य प्रणाली, पुरवठादार, कायदेशीर पर्यावरण, ग्राहक)
- ४) _____ हा सूक्ष्म घटक बाह्य व्यवसाय वातावरण अंतर्गत येतो
(मिशन आणि उद्दिष्टे, स्पर्धक, नैसर्गिक पर्यावरण, भौतिक संसाधने व्यवसाय वातावरण.)
- ५) _____ हा एक मॅक्रो फॅक्टर बाह्य व्यवसाय वातावरण अंतर्गत येतो
(आर्थिक संसाधने, पुरवठादार, मध्यस्थांचे चॅनेल, लोकसंख्याशास्त्रीय पर्यावरण)

खालील विधाने खरी आहेत की खोटी ते सांगा.

- १) ज्या घटकांचा व्यवसाय व्यापलेला आहे त्याला व्यवसाय पर्यावरण. म्हणतात
- २) व्यवसायाचे वातावरण व्यवसायापासून वेगळे करता येत नाही.
- ३) अंतर्गत पर्यावरणीय घटक सहज समायोज्य आणि नियंत्रणीय आहेत
- ४) ग्राहकांच्या आवडीनिवडीत बदल व्यवसायाच्या वातावरणावर परिणाम करत नाही.
- ५) लोकसंख्याशास्त्रीय वातावरणात आर्थिक धोरणे आणि आर्थिक परिस्थिती समाविष्ट केली जाते

जोडी जुळवा

गट 'अ'	गट 'ब'
१. मिश्र अर्थव्यवस्था	अ. फर्निचर आणि फिक्स्चर
२. चे चॅनेल मध्यस्थ	ब खनिज ठेवी
३. नैसर्गिक पर्यावरण	क. किरकोळ विक्रेते
४. भौतिक संसाधने	ड . भारत
५. कायदेशीर पर्यावरण	ई. आर्थिक धोरणे
	फ. किमान वेतन

* * * * *

रणनीती तयार करणे, विश्लेषण आणि निवड

प्रकरण संरचना

- ३.० उद्दिष्ट
- ३.१ परिचय
- ३.२ रणनीती तयार करणे
- ३.३ धोरणात्मक विश्लेषण आणि निवड
- ३.४ कॉर्पोरेट पोर्टफोलिओ विश्लेषण
- ३.५ ईटीओपी
- ३.६ धोरणात्मक निवड
- ३.७ सारांश
- ३.८ स्वाध्याय

३.० उद्दिष्ट

या घटकाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थी समजण्यास सक्षम होऊ शकेल

- रणनीती तयार करण्याचे टप्पे आणि महत्त्व
- विलीनीकरण, अधिग्रहण, संयुक्त उद्यम, विविधीकरण, टर्नअराऊंड, गुंतवणूक कमी करणे आणि परिसमापन संकल्पना स्पष्ट करण्यास सक्षम असेल.
- धोरणात्मक विश्लेषण आणि निवडीची समस्या आणि संरचना स्पष्ट करण्यास सक्षम असेल.
- एसडब्ल्यूओटी विश्लेषण, बीसीजी मॅट्रिक्स, जीई नाइन सेल मॅट्रिक्स, होफरचे मॅट्रिक्स,
- ईटीओपीची संकल्पना- पर्यावरणीय धोके आणि संधी रूपरेखा.
- घटक आणि महत्त्व धोरणात्मक निवड

३.१ परिचय

रणनीती तयार करणे ही एक प्रक्रिया आहे ज्याद्वारे एखादी संस्था निर्धारित केलेली उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी कृतीचा सर्वात योग्य मार्ग निवडते. धोरणात्मक व्यवस्थापनाची ही एक पायरी आहे. ही प्रक्रिया एखाद्या संस्थेच्या यशासाठी आवश्यक आहे, कारण ती क्रियांची एक चौकट उपलब्ध करून देते ज्यामुळे अपेक्षित निकाल मिळतो.

धोरणात्मक विश्लेषण आणि निवड ही अशी प्रक्रिया आहे ज्यामध्ये संस्थेच्या व्यवसाय वातावरणा विषयी संशोधन आणि त्यामध्ये भिन्न वैकल्पिक रणनीती समाविष्ट असते. त्यानंतर सर्वोत्तम रणनीती निवडणे जी एखाद्या संस्थेसाठी जास्तीत जास्त समृद्धीस उपयुक्त ठरेल

या प्रकरणामध्ये रणनीती तयार करणे, धोरण विश्लेषण आणि निवड बदल सविस्तर चर्चा केली आहे.

३.२ रणनीती तयार करणे

३.२.१ अर्थ

नीती तयार करणे ही संस्थेची उद्दिष्टे गाठण्यासाठी आणि त्याद्वारे संस्थेचे ध्येय साध्य करण्यासाठी योग्य क्रियांचे अभ्यासक्रम निश्चित करण्याची प्रक्रिया आहे. व्यवसायाच्या संदर्भात, रणनीती तयार करणे म्हणजे ग्राहकांना वितरित केल्या जाणाऱ्या उत्पादनांचे प्रकार, ते ज्या बाजारपेठेत प्रवेश करतील त्याचे प्रकार, मानवी संसाधनांची आवश्यकता, संसाधनांचे वाटप आणि कंपनीकडून अपेक्षित परतावा. धोरणात्मक व्यवस्थापनाचा महत्त्वपूर्ण भाग असल्याने रणनीती तयार करणे फार महत्वाचे आहे. सोप्या शब्दांत, रणनीती तयार करणे ही रणनीती विकसित करण्याची प्रक्रिया आहे.

३.२.२ रणनीती तयार करण्यामध्ये खालील टप्पे समाविष्ट आहेत

१. **मिशन विधान तयार करणे:** मिशन फर्मचा व्यवसाय, त्याची उद्दिष्टे आणि उद्दीष्ट्यापर्यंत पोहोचण्याचे मार्ग वर्णन करते. हे व्यवसायाच्या अस्तित्वाचे कारण स्पष्ट करते आणि बहुतेक सर्व व्यवसाय त्याच्या क्रियाकलापांना योग्य दिशेने ठेवण्यासाठी मिशन विधान तयार करतात.
२. **अंतर्गत आणि बाह्य वातावरणाचे विश्लेषण:** व्यवस्थापनाने अंतर्गत आणि बाह्य वातावरणाचे विश्लेषण केले पाहिजे.

३. **अंतर्गत वातावरणामध्ये फर्मचे उद्दीष्ट** असतात, फर्मची उद्दीष्टे, मनुष्यबळ, मशीन्स, भांडवल इ. जे संघटनेत राहतात आणि सहज बदलता येण्याजोग्या आणि नियंत्रणीय असतात त्याचे विश्लेषण संस्थेची शक्ती आणि कमकुवतपणा ओळखण्यास मदत करते.
बाह्य पर्यावरणीय घटकात सरकार, स्पर्धा, ग्राहक आणि तांत्रिक विकास समाविष्ट आहेत. जे संस्थेच्या बाहेर राहतात. हे बदलण्यायोग्य आणि नियंत्रणीय नाहीत. त्याचे विश्लेषण संस्थांना संधी आणि धोके ओळखण्यास मदत करते.
४. **उद्दिष्टांची निर्मिती:** एसडब्ल्यूओटी विश्लेषणानंतर व्यवस्थापन विपणन, वित्त, उत्पादन आणि मानव संसाधन इत्यादी मुख्य बाबींच्या क्षेत्रात उद्दीष्टे ठेवण्यास सक्षम आहे. या क्षेत्रात उद्दीष्टे ठरविण्यामागील उद्दिष्टे स्मार्ट म्हणजे विशिष्ट, मोजमाप, प्राप्य, वास्तववादी आणि वेळेची मर्यादा यांचा समावेश होतो.
५. **अंतर शोधण्यास:** अंतर शोधण्यास व्यवस्थापनाने हाती घेतल्यास त्याच्या सध्याच्या कामगिरीच्या पातळीची इच्छित भावी कामगिरीची तुलना आणि विश्लेषण केले जाते. हे संस्थेच्या वर्तमान आणि भविष्यातील कामगिरीमधील नेमके अंतर शोधण्यास व्यवस्थापनास सक्षम करते. जर तेथे पुरेशी अंतर असेल तर व्यवस्थापनाने अंतर कमी करण्यासाठी धोरणात्मक उपायांचा विचार केला पाहिजे.
६. **वैकल्पिक रणनीती:** एसडब्ल्यूओटी विश्लेषण आणि अंतराळ विश्लेषणानंतर संघटनात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी पर्यायी रणनीती (प्लेन) तयार करणे आवश्यक आहे. वैकल्पिक रणनीती असणे आवश्यक आहे जसे की एखादी रणनीती कार्य करत नाही तर दुसरी रणनीती लागू केली जाऊ शकते.
६. **रणनीतींचे मूल्यांकन:** व्यवस्थापनाने किंमती आणि लाभ विश्लेषणाच्या (सीबीए) आधारावर प्रत्येक पर्यायी रणनीतीचे मूल्यांकन केले पाहिजे. विक्री, मार्केट शेअर, नफा, ख्यातीमुल्य आणि उत्पादन, प्रशासन आणि वितरण खर्चाच्या दृष्टीने धोरणातील भाग म्हणून घेतलेल्या प्रत्येक पर्यायी रणनीतीचे फायदे आणि खर्च यांचा समावेश होतो.
७. **रणनीतीची निवड:** सर्व योजना राबविणे कोणत्याही संस्थेला शक्य नाही म्हणून व्यवस्थापन निवडक असले पाहिजे. त्यासाठी सर्वोत्तम रणनीती निवडावी लागेल ज्यामध्ये कमी खर्च आणि अधिक फायदे मिळतील.

३.२.३ रणनीती तयार करण्याचे महत्त्व:

१. **प्रभावी संप्रेषण:** रणनीती तयार करणे एखाद्या संस्थेच्या सर्व सदस्यांपर्यंत रणनीतिक योजना संवादित करण्यास सक्षम करते. हे फर्मच्या उद्दिष्टांबद्दल कर्मचाऱ्यांना स्पष्ट दृष्टी प्रदान करते.

२. **भविष्यातील बदलांचा अंदाज लावण्यास मदत:** रणनीती तयार केल्यामुळे एखाद्या संस्थेला नजीकच्या भविष्यात होणाऱ्या बदलाची शक्यता तपासता येते. त्यानुसार बाजाराच्या कारभारावर व्यवसायावर विपरीत परिणाम होईपर्यंत निष्क्रियतेने वाट पाहण्याऐवजी एखादी संस्था अशा प्रकारच्या बदलांसाठी स्वतःला तयार करू शकते.
३. **भांडवली अर्थसंकल्पात मदत करते:** व्यूहरचना तयार करणे भांडवलाच्या अर्थसंकल्पात टप्प्यास परवानगी देते. कंपन्यांनी आपला निधी योग्य स्रोतांमधून वाढवावा आणि त्यामध्ये हुशारीने गुंतवणूक करावी. कंपनीने आपल्या भांडवलाच्या फंडात गुंतवणूक केली पाहिजे जेथे ते सर्वात प्रभावी असतील आणि त्यांच्या गुंतवणूकीवर सर्वाधिक उत्पन्न मिळेल.
४. **दिशा प्रदान करते:** एक रणनीती तयार करणे एक स्पष्ट रणनीतिक योजना प्रदान करते जे यामधून निर्णय घेणाऱ्यांना उचित दिशा देते. अत्यंत स्पर्धात्मक बाजारपेठेत, स्पष्ट रणनीती नसलेली एखादी संस्था त्याच्या प्रतिस्पर्ध्यांद्वारे पराभूत होण्याची शक्यता असते आणि परिणामी त्या कंपनीला बाजारातील घटती घसरण किंवा विक्री घसरण्याला सामोरे जावे लागू शकते.
५. **नफा वाढवा:** मजबूत धोरण तयार करणारी आणि योजना नसलेल्या कंपन्यांपेक्षा ध्वनी नीतीची रचना तयार करणाऱ्या संस्था अधिक फायदेशीर ठरू शकतात. रणनीती तयार केल्यामुळे संस्थेला अगोदरच्या योजनांमध्ये व्यस्त ठेवता येते आणि संस्थेला त्याच्या प्राधान्यक्रमांचे काळजीपूर्वक मूल्यांकन करण्याची परवानगी मिळते. याचा परिणाम एखाद्या संस्थेच्या नफ्यात वाढ होतो.
६. **संघटनात्मक उद्दीष्टे साध्य करण्यात मदत करते:** रणनीती तयार करणे ही संस्थेच्या अंतर्गत एक शिस्त प्रदान करते. भविष्यातील उद्दीष्टांच्या संदर्भात उच्च व्यवस्थापन सतत त्याच्या कामगिरीचे मूल्यांकन करते. हे संस्थेला उद्दीष्टे साध्य करण्यासाठी काय केले पाहिजे याची एक चांगली समज देते.
७. **निर्णय घेण्यास मदत करते:** एक रणनीती तयार करणारी एक रचना दिली जाते ज्यामध्ये संस्थेचे सर्व कर्मचारी दररोज निर्णय घेऊ शकतात आणि हे सुनिश्चित करतात की ते निर्णय सर्व संघटनेला अखंड दिशेने मार्गावित आहेत.
८. **प्रगतीचे मापन सक्षम करते:** धोरणात्मक रचना प्रक्रिया एखाद्या संस्थेस उद्दीष्टे स्थापित करण्यास आणि ती उद्दीष्टे साध्य करण्याच्या प्रगतीची मोजमाप करण्यास सक्षम करते. फॉर्म्युलेशन प्रक्रिया संस्थेच्या प्रगतीसाठी काय महत्वाचे आणि गंभीर आहे हे ठरविण्यास संस्थेस सक्षम करते.

३.२.४ वैकल्पिक रणनीती तयार करणे

विलीनीकरण

‘विलीनीकरण’ हा शब्द संपूर्णपणे नवीन अस्तित्व तयार करण्यासाठी दोन किंवा अधिक व्यावसायिक संस्थांचे एकत्रिकरण करण्यासाठी वापरला जातो.

कंपनीचे उत्पादन आणि विपणन कार्यांचा विस्तार करून कंपनीची वाढ जास्तीत जास्त करण्यासाठी कंपनीने स्वीकारलेली एक रणनीती आहे, ज्यायोगे समन्वय, ग्राहकांची संख्या वाढणे, स्पर्धा कमी होणे, नवीन बाजार / उत्पादन विभागाची ओळख इ.

३.२.५ विलीनीकरणाचे प्रकार

- **शोषणाद्वारे विलीनीकरण:** जेव्हा दोन किंवा अधिक कंपन्या एकत्र केल्या जातात आणि विलीनीकरणानंतर फक्त एक कंपनी टिकून राहते, तर उर्वरित सर्व अस्तित्वात नसतात कारण त्यांची ओळख गमावल्यास अधिग्रहणातून विलीनीकरण म्हणतात. उदा. टाटा केमिकल्स लिमिटेडने (टीसीएल) टाटा फर्टिलायझर्स लिमिटेड (टीएफएल) अधिग्रहण म्हणतात.
- **एकत्रीकरणाद्वारे विलीनीकरण:** जेव्हा दोन किंवा अधिक कंपन्या एकत्रित होतात आणि नवीन कंपनीला जन्म देतात, तेव्हा ती एकत्रिकरणाद्वारे विलीनीकरण म्हणून ओळखली जाते. हे असे सूचित करते की विलीनीकरणातील सर्व कंपन्या विलीन झाल्या आहेत, म्हणजे त्यांची ओळख गमावली आणि एक नवीन कंपनी तयार केली. उदा. हिंदुस्तान कॉम्प्यूटर्स लिमिटेड, इंडियन रिप्रोग्राफिक्स लिमिटेड, इंडियन सॉफ्टवेयर कंपनी लिमिटेड हिंदुस्तान इंस्ट्रुमेंट्स लिमिटेड, एचसीएल लिमिटेड या नव्या कंपनीची स्थापना करण्यासाठी एकत्रीत झाल्या आहेत.

३.२.६ विलीनीकरणाचे फायदे:

- विलीनीकरणामुळे संसाधनांचे साठा तयार करणे आणि ऑपरेशन्स सुव्यवस्थित करणे, त्याद्वारे परिचालन कार्यक्षमतेत सुधारित परिणाम होतो.
- विलीनीकृत कंपन्या मोठ्या प्रमाणात अर्थव्यवस्थेचा लाभ घेतात. विलीनीकरणामुळे मागणी वाढू शकते. याचा परिणाम म्हणून फर्मची उत्पादन आणि वितरण क्षमता वाढते. जेव्हा उत्पादन वाढते तेव्हा संस्थामोठ्या प्रमाणात कच्चा माल खरेदी करतो आणि त्यांना सूट मिळते. तर संस्थाकच्च्या मालावर बचत करते. संस्थावाहतुकीच्या किंमतीवर बचत करते कारण बहुतेक वाहतुकीचा खर्च निश्चित केला जातो .

- विलीनीकरण व्यवसायाला वेगवान विकास देते कारण विपणन, उत्पादन, वित्त, संशोधन आणि विकास यासारख्या अनेक क्षेत्रात त्याचे फायदे उपलब्ध आहेत.
- जेव्हा एखाद्या कंपनीचे नुकसान होते आणि ती दुसऱ्या कंपनीमध्ये विलीन केली जाते. नव्याने स्थापन झालेल्या कंपनीला कर आकारणीत फायदा होतो.
- विलीनीकरणामुळे कंपन्यांना तंत्रज्ञान आणि इतर सुविधा जसे व्यवसाय एकक, बाजार, मानव संसाधन इ. सामायिक करण्यास अनुमती मिळते.
- मोठ्या प्रमाणात अर्थव्यवस्थांचा फायदा ग्राहकांना कमी किंमतीच्या स्वरूपात सामायिक केला जातो. तसेच संशोधन आणि विकास क्रियाकलापांमुळे ग्राहकांना अधिक दर्जेदार आणि नाविन्यपूर्ण उत्पादन मिळते. म्हणून जेव्हा कमी किंमतीत ग्राहकांना चांगल्या प्रतीची उत्पादने मिळतात तेव्हा त्याचा परिणाम ग्राहकांच्या समाधानास होतो.

३.२.७ संपादन

जेव्हा एखादी कंपनी बहुतेक सर्व कंपन्यांचे सर्व शेअर्स इतर कंपन्यांचे नियंत्रण मिळवण्यासाठी खरेदी करते तेव्हा अधिग्रहण होते. लक्षित कंपनीचे शेअर्स आणि इतर मालमत्ता ५०% पेक्षा जास्त खरेदी केल्यामुळे अधिग्रहणकर्त्यास कंपनीच्या भागधारकांच्या परवानगीशिवाय अधिग्रहित कंपनीचे निर्णय घेण्याची परवानगी मिळते. संपादन हा एक महत्त्वपूर्ण घटक आणि व्यवसायाच्या कोणत्याही धोरणाचा महत्त्वपूर्ण बदलाचा प्रकार मानला जातो.

संपादन धोरणाचे फायदे:

“विलीनीकरणाचे फायदे” प्रमाणेच आहे.

३.२.८ अधिग्रहण

अधिग्रहण हा एक विशेष प्रकारचा अधिग्रहण असतो जो जेव्हा एखादी कंपनी अधिग्रहित फर्मच्या कराराशिवाय दुसऱ्या कंपनीचा ताबा घेते तेव्हा येते. दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे तर जेव्हा एखादी कंपनी कंपनी ताब्यात घेते आणि कंपनी किंवा त्याचे संचालक मंडळाच्या परवानगी शिवाय कंपनी खरेदी करते तेव्हा अधिग्रहण होते.

अशा दोन पद्धती आहेत ज्याद्वारे कंपन्या ताब्यात घेऊ शकतात जे खालीलप्रमाणे आहेत:

- प्रस्तावित प्रारंभिक ऑफरसाठी लक्ष्य कंपनीच्या व्यवस्थापनाकडून नकार दिल्यानंतर निविदा ऑफरचा समावेश असतो, अधिग्रहण करणारी कंपनी लक्ष्यधारक कंपनीचे शेअर्स थेट भागधारकांकडून किंवा दुय्यम बाजारात खरेदी करते. म्हणूनच, कंपनीचे सर्व किंवा बहुतेक समभाग खरेदी केल्याने अधिग्रहित कंपनीला लक्ष्य कंपनीची मालकी मिळू शकते.

समभागांची खरेदी करण्यासाठी, अधिग्रहण करणाऱ्या कॉर्पोरेशन स्टॉकच्या बाजारभावापेक्षा शेअरधारकांना जास्त किंमत देते.

- लक्ष्य कंपनीच्या अधिग्रहणासाठी त्यांच्या प्रारंभिक ऑफरला नकार दिल्यानंतर प्रॉक्सी फाइटमध्ये अधिग्रहण करणाऱ्या कंपनीचा समावेश असतो, अधिग्रहण निर्णयासाठी व्यवस्थापनाच्या सदस्यांना बदलण्याचा प्रयत्न करतो. असे होण्यासाठी, अधिग्रहण करणारी कंपनी भागधारकांना त्यांचे प्रॉक्सी मत वापरण्यास प्रवृत्त करेल आणि अधिग्रहणास विरोध करणाऱ्या व्यवस्थापनातील सदस्यांना बदलण्याचा प्रयत्न करेल आणि अधिग्रहण निर्णयाच्या निर्णयाला अधिक विश्वासाह आणि ग्रहण करणारे नवीन सदस्यांची जागा घेईल आणि व्यवसायाच्या मालकीच्या बदलासाठी त्यांचा निर्णय देईल.

अधिग्रहण करण्याचे फायदे: “विलीनीकरणाचे फायदे” प्रमाणेच आहे.

३.२.९ संयुक्त उद्यम

संयुक्त उद्यमाला व्यवसायाची व्यवस्था म्हणून वर्णन केले जाऊ शकते, ज्यात कार्य, क्रियाकलाप किंवा प्रकल्प पूर्ण करणे यासारख्या विशिष्ट हेतूची पूर्तता करण्यासाठी दोन किंवा अधिक स्वतंत्र कंपन्या कायदेशीररित्या स्वतंत्र उपक्रम तयार करण्यासाठी एकत्र येतात. दुसऱ्या शब्दांत, ही एक तात्पुरती भागीदारी आहे, जी एका निश्चित हेतूसाठी स्थापित केली जाते, जी विशिष्ट संस्थात्मक नाव वापरू शकते किंवा वापरू शकत नाही ..

उदाहरणार्थ, मारुती लिमिटेड ऑफ इंडिया आणि जपानची सुझुकी लिमिटेड एकत्र येऊन मारुती सुझुकी इंडिया लि.

संयुक्त उद्यमात हात मिळवणाऱ्या कंपन्यांना सह-उद्योजक म्हणतात, जे एक खासगी कंपनी, सरकारी कंपनी किंवा परदेशी कंपनी असू शकते. सहकारी उद्योजक आर्थिक क्रियाकलाप करण्यासाठी करार करतात, ज्यात मालकी आणि नियंत्रण सामायिक आहे

ते भांडवलात योगदान देतात, आर्थिक, शारीरिक, बौद्धिक आणि व्यवस्थापकीय संसाधनांचे संचालन करतात, ऑपरेशन्समध्ये भाग घेतात आणि जोखीम आणि परतावा पूर्वनिश्चित प्रमाणात सामायिक करतात.

संयुक्त उद्यमाचे फायदे “विलीनीकरणाचे फायदे” प्रमाणेच आहे.

३.२.१० विविधीकरण

विविधता वाढीच्या धोरणाचा एक प्रकार आहे. या धोरणात कंपनी नवीन बाजारात नवीन उत्पादने विकसित करते. या धोरणाचा उद्देश जोखीम सामायिक करणे आहे. जर एखाद्या उद्योगाने बाजाराला

यश मिळवले तर आपला एखादा अन्य व्यवसायिक तोटा भरून काढण्यास आणि कंपनीला व्यवहार्य ठेवण्यास मदत करेल. उदाहरणार्थ, एखादी ऑटो कंपनी जोडून विविधता आणू शकते नवीन कारचे मॉडेल किंवा ट्रकसारख्या संबंधित बाजारात विस्तारून.

३.२.११ विविधीकरणाचे प्रकार:

ई) अनुलंब विविधीकरण: जेव्हा एखादी कंपनी नव्या व्यवसायात प्रवेश करते जी विद्यमान व्यवसायाच्या समान कार्यप्रणालीमध्ये असते त्याला अनुलंब विविधता म्हणतात. असा विस्तार दोन प्रकारांचा आहे:

- मागील बाजू विविधीकरण: - हे एक विविधीकरण आहे जेथे कंपनी सध्याच्या व्यवसायाच्या ओळीपासून एक पाऊल मागे सरकवते. उदाहरणार्थ कार मॅन्युफॅक्चरिंग युनिट सीट, टायर, ग्लास इत्यादी मॅन्युफॅक्चरिंग युनिट सारख्या घटकांमध्ये प्रवेश करते.
- अग्रेषित विविधीकरण: - या प्रकरणात कंपनी त्याच्या सध्याच्या व्यवसायाचा विस्तार असलेल्या कार्यामध्ये प्रवेश करते. उदाहरणार्थ कापड उत्पादक तयार वस्त्र उत्पादनात प्रवेश करतात.

फ) क्षैतिज विविधीकरण: - या प्रकरणात कंपनी एका नवीन व्यवसायात प्रवेश करते जी विद्यमान व्यवसायाच्या ओळखीशी संबंधित आहे आणि ती त्याच तंत्रज्ञानाची आणि बाजाराच्या मदतीने आहे. उदाहरणार्थ सौम्य वस्त्रांचे उत्पादन स्त्रिया वस्त्र निर्मितीमध्ये प्रवेश करते.

ग) एकाग्र विविधीकरण: - जेव्हा एखादी कंपनी अस्तित्वात असलेल्या व्यवसायाशी अप्रत्यक्षरित्या संबंधित असलेल्या व्यवसायाच्या नवीन ओळीत प्रवेश करते तेव्हा त्याला कॉन्सेन्ट्रिक डायव्हर्सिफिकेशन असे म्हणतात. उदाहरणार्थ कार विक्रेता वित्त कंपनी सुरू करू शकते. जेणेकरून कार खरेदी करण्यास इच्छुक असलेल्या ग्राहकांना ही संस्थावित्तपुरवठा करू शकेल.

ह) एकत्रित विविधीकरण: - जेव्हा एखादी कंपनी अस्तित्वातील व्यवसायाशी संबंधित नसलेली व्यवसायाच्या नवीन ओळीत प्रवेश करते तेव्हा त्याला एकत्रित विविधीकरण म्हणतात. जुन्या आणि नवीन व्यवसायाचा संबंध नाही. उदाहरणार्थ ट्रान्सपोर्ट ऑपरेटर फर्निचर मॅन्युफॅक्चरिंगमध्ये प्रवेश करणे.

कंपनी विविधीकरणाकडे जाण्यासाठी काही कारणे आहेत. खालीलप्रमाणे कारणे आहेत

१. **जोखमीचा प्रसार:** - विविधता जोखीम पसरविण्यास सक्षम करते. व्यवसाय भिन्न बाजारात कार्यरत असल्याने, जर एखाद्या बाजारपेठत व्यवसायाचे नुकसान होत असेल तर त्याची भरपाई दुसऱ्या बाजारात केली जाऊ शकते आणि नफ्याची पातळी राखली जाईल.

२. **कॉर्पोरेट प्रतिमा सुधारते:** - कॉर्पोरेट प्रतिमा भागधारकाच्या मनात संस्थेची प्रतिमा तयार करीत आहे. भागधारकांकडून पाठिंबा मिळविण्यास हे सक्षम करते. विविधीकरण कंपनीद्वारे दर्जेदार उत्पादनांची / चांगल्या दर्जाची सेवा सादर केली जाते जे भागधारकांमधील संस्थेची सकारात्मक प्रतिमा तयार करण्यास मदत करते.
३. **प्रतिस्पर्धी प्रभावीपणे सामोरे जाते:** - विविधता कंपनी विविध उत्पादने आणि सेवांचा परिचय देते. हे कंपनीला बाजारात विक्रीची पातळी कायम राखण्यास सक्षम करते आणि स्पर्धेस प्रभावीपणे सामोरे जाते.
४. **ग्राहकांचे समाधान:** - जेव्हा संस्था नवीन उत्पादनासह नवीन व्यवसायात प्रवेश करते तेव्हा ते अधिक चांगले गुणात्मक उत्पादन आणि सेवा देण्याचे आश्वासन देते. यामुळे ग्राहकांचे समाधान होते.
५. **संसाधनांचा इष्टतम उपयोग:** - विविधता कंपनीला भौतिक, आर्थिक आणि मानवी संसाधनांचा इष्टतम (जास्तीत जास्त) वापर करण्यास सक्षम करते. फर्मची मागणी आणि उत्पादन क्षमता वाढल्यामुळे हे शक्य आहे.
६. **अर्थव्यवस्था:** - विविधीकरण धोरणामुळे अशा उत्पादनांना मागणी वाढते ज्याचा परिणाम मोठ्या प्रमाणात उत्पादन आणि वितरण होतो. संस्था कच्चा माल मोठ्या प्रमाणात खरेदी करते आणि सूट मिळते. तर संस्था कच्च्या मालावर बचत करते. संस्था वाहतूक खर्च वाचविण्यासही सक्षम आहे

३.२.१२ टर्नरॉन्ड

टर्नअराऊंड स्ट्रॅटेजी एक रीट्रॅन्सेट स्ट्रॅटेजी आहे ज्यात तोटा करणाऱ्या युनिटला फायद्यामध्ये रूपांतरित करणे समाविष्ट आहे. जेव्हा कंपनी आपल्या व्यवसायाचे पुनर्गठन करते तेव्हा हे शक्य होते. मटेरियलची जास्त किंमत असल्याने घटती विक्री, बाजारातील वाटा आणि नफा सुधारणे किंवा स्पर्धा वाढविणे, मंदी, व्यवस्थापकीय अकार्यक्षमतेचे उद्दीष्ट हे आहे.

उदाहरण: डेल हे टर्नअराऊंड रणनीतीचे सर्वोत्कृष्ट उदाहरण आहे. २००६ मध्ये. डेलने किंमत कमी करण्याच्या उपाययोजनांची घोषणा केली आणि तसे केले; त्याने आपली उत्पादने थेट विक्रीस सुरुवात केली, परंतु दुर्दैवाने त्याचे मोठे नुकसान झाले. त्यानंतर २००७ मध्ये, डेलने आपली थेट विक्रीची रणनीती मागे घेतली आणि किरकोळ दुकानातून संगणकाची विक्री सुरू केली आणि आज ती जगातील सर्वात मोठी संगणक किरकोळ विक्रेता आहे.

३.२.१३ टर्नअराऊंड रणनीतीच्या नियोजन पायऱ्या

१. **रोखीच्या प्रवाहावर नियंत्रण ठेवा:** जर व्यवसाय अनुत्पादक हेतूसाठी रोख खर्च करीत असेल तर तो शक्य तितक्या लवकर रोखण्यासाठी कारवाई करा. केवळ उत्पादक हेतू किंवा आवश्यक तेथे रोख खर्च करणे व्यवसायाची उलाढाल योग्य आहे.
२. **टर्नअराऊंड टीम:** योग्य संघ असण्याची जागा बदलणे आवश्यक आहे. त्यांच्या स्वतः च्या व्यवसाय आणि सहाय्यक कर्मचाऱ्यांकडे वळण्याचा अनुभव असणाऱ्या कार्यसंघाकडे अनुभवी तज्ञ असावेत.
३. **व्यवसाय योजना तयार करा:** सध्याच्या बाजाराच्या गरजेसाठी योग्य उत्पादन देणे आवश्यक आहे. मॅनेजरने ग्राहकांना हवे ते द्यावे आणि त्यानुसार बाजारपेठेची सेवा करण्यासाठी व्यवसायाची आखणी करावी.
४. **किंमतीवरील नियंत्रण:** ओव्हरहेड आणि कचरा कमी करणे आवश्यक आहे. कच्चे माल, प्रचारात्मक क्रिया आणि इतर गोष्टींवर खर्च नियंत्रण केले जाऊ शकते.
५. **टर्नअराऊंड फायनान्स वाढवणे:** व्यवसायास वित्त भागीदार शोधू शकतो जो टर्नअराऊंड स्ट्रॅटेजीद्वारे आपला व्यवसाय पुनर्संचयित करण्यासाठी वित्तपुरवठा करू शकतो. बाजारपेठेत या सर्व प्रकारच्या वित्त पुरवठा करणारे तज्ञ प्रदाता उपलब्ध आहेत.
६. **टर्नअराऊंड प्लॅन संप्रेषित करा:** कर्मचारी, पुरवठा करणारे, ग्राहक, गुंतवणूकदार, भागधारक इत्यादी प्रमुख भागधारकांना टर्नअराऊंड प्लॅन सांगणे आवश्यक आहे. यामुळे व्यवसायाला त्यांचा आधार मिळण्यास मदत होईल.

३.२.१४ निर्गुतवणुक

निर्गुतवणुक रणनीती एक रीट्रेंचमेंट रणनीती आहे ज्यात व्यवसायाच्या व्याप्तीचे आकारमान कमी करणे समाविष्ट आहे. असे म्हटले जाते की कंपनीने आपली आर्थिक स्थिती पुनरुज्जीवित करण्याच्या उद्देशाने व्यवसायाचा भाग किंवा त्यातील एक किंवा अधिक स्ट्रॅटेजिक बिझिनेस युनिट्स (एसबीयू) किंवा मोठ्या भागाचा एखादा भाग विकला किंवा त्यास नकार दिला, असे म्हणतात.

वळण गुंतवणूकीच्या विरुद्ध आहे; ज्यामध्ये संस्था व्यवसायाचा काही भाग रोख रकमेची व कर्जाची भरपाई करण्यासाठी विकते. तसेच, कंपनी आपला कमी फायदेशीर विभाग बंद करण्यासाठी आणि त्यातील संसाधने अधिक फायद्यासाठी वाटप करण्यासाठी वळण धोरण अवलंबतात.

टर्नअराऊंड धोरण असमाधानकारक ठरले किंवा संस्थाकडून दुर्लक्ष केले गेले तेव्हाच एखादी संस्था वळण धोरण स्वीकारते.

उदाहरण: टाटा कम्युनिकेशन्स निर्गुतवणुक नीतीचे उत्कृष्ट उदाहरण आहे. कर्जाचा बोजा कमी करण्यासाठी त्याने आपला डेटा सेंटर व्यवसाय विक्रीची प्रक्रिया सुरू केली आहे.

निर्गुतवणुकचे काही विशिष्ट कारण आहे

१. **अप्रचलित उत्पादनांची पैसे काढणे:** - जे उत्पादने संस्थेस पुरेसे परतावा देत नाहीत ते काढले जातील आणि ज्या उत्पादनांचा बाजारात चांगला वाटा आहे आणि फायदेशीर आहे ते सुरू ठेवले जातील.
२. **मिसमॅचची समस्या:** - जो व्यवसाय कंपनीने हाती घेतला आहे तो विद्यमान व्यवसाय लाइनशी जुळत नाही. म्हणूनच कंपनी नव्याने मिळवलेल्या व्यवसायाच्या अंमलबजावणीसाठी पुढाकार घेऊ शकते
३. **स्पर्धेची समस्या:** - कधीकधी कठीण स्पर्धेमुळे कंपनी बाजारातून काही उत्पादने मागे घेऊ शकते किंवा अशी उत्पादने, उत्पादित युनिट विकू शकते.
४. **नकारात्मक रोख प्रवाह:** - जेव्हा व्यवसायावर विशिष्ट व्यवसायाकडून नकारात्मक रोख प्रवाह होतो. अशा व्यवसायामधून वसूल केलेला महसूल कमी असतो कारण त्यावरील खर्च कमी केला जातो.
५. **तंत्रज्ञान उन्नयन:** - व्यवसाय टिकवण्यासाठी तंत्रज्ञान उन्नयन महत्वाचे आहे. परंतु उन्नयनची किंमत इतकी जास्त आहे जी व्यवसायासाठी परवडणारी नाही म्हणून व्यवसाय क्रियाकलाप मार्गबदल करणे आवश्यक आहे.
६. **कोर व्यवसायावर एकाग्रता:** - जेव्हा व्यवसायाने एकावेळी अनेक क्रियाकलाप केले, तर त्या व्यवसायास समाधानकारकपणे सर्व क्रियाकलाप व्यवस्थापित करणे कठीण होईल. अश्या व्यवसायाकडे दुर्लक्ष केल्यामुळे त्याच्या व्यवसायाचे नुकसान होऊ शकते म्हणून मुख्य व्यवसायात लक्ष केंद्रित करून इतर क्रियाकलापांमध्ये जाणे आवश्यक आहे.
७. **गुंतवणूकीसाठी पर्यायी:** - काही काळ कंपनी काही विशिष्ट क्रियाकलाप काढून टाकल्यास आपला ब्लॉक केलेला फंड दुसऱ्या गुंतवणूकीत गुंतवू शकतो जो चांगला परतावा देईल.
८. **भागधारकांना परतावा:** - कंपनी, डायव्हिस्टिंगद्वारे भागधारकांना मोठा लाभांश देऊन भागधारक परतावा वाढवू शकतो.
९. **इतर संस्थाकडून आकर्षक प्रस्ताव:** - कधीकधी असे होते की कंपनीला दुसऱ्या कंपनीकडून प्रस्ताव मिळू शकतो. कंपनीकडून चांगल्या परताव्यामध्ये गुंतवणूक करण्यासाठी सध्याच्या क्रियाकलापांचा फायदा होऊ शकेल.

३.२.१५ अवसायन

हा विखंडन धोरणातील अत्यंत महत्त्वपूर्ण बाब आहे आणि जेव्हा कंपनीला पुनरुज्जीवित करण्याचे सर्व प्रयत्न संपले तेव्हा अशी परिस्थिती हाती घेण्यात येते. व्यवसायाने पुन्हा नफा कमावण्याचे युनिट मिळण्याची शक्यता नाही. अशा परिस्थितीत व्यवसायाने आपला संपूर्ण व्यवसाय विकायचा निर्णय घेतला आणि त्यातून मिळणारी रक्कम दुसऱ्या व्यवसायात गुंतविली जाऊ शकते. जेव्हा ते पूर्ण होते तेव्हा असे अवसायन म्हणतात. सामान्यतः छोट्या आकाराच्या कंपन्या, मालकीच्या कंपन्या आणि भागीदारी कंपन्या अवसायन धोरण आखतात. उदाहरण - एमएच कार्बनची स्थापना सप्टेंबर २०१० मध्ये झाली आणि मे २०१३ मध्ये ऐच्छिक अवसायन मध्ये गेली.

अवसायनची काही कारणे पुढील प्रमाणे आहेत-

१. **जबरदस्त तोटा:** - व्यवसायात सतत जेव्हा भारी नुकसान होते तेव्हा तो असा व्यवसाय विक्री करण्याचा निर्णय घेतो.
२. **कमी परतावा:** - कंपनी आपला खर्च पूर्ण करण्यासाठी पुरेसा नफा मिळवू शकत नाही. नुकसानीची पातळी वाढत जाते. ज्याचा परिणाम म्हणून कंपनी अवसायन धोरण स्वीकारते
३. **कमकुवत व्यवस्थापन:** कंपनीचे अव्वल व्यवस्थापन असह्योगी होते. व्यवसायाचे घेतलेले निर्णय निकृष्ट ठरतात. हे सर्व व्यवसायाच्या कामकाजावर परिणाम करते. तेव्हा अवसायन अवलंबिले जाते.
४. **अपयशी कॉर्पोरेट रणनीती:** कंपनीने अंगीकारलेली कॉर्पोरेट रणनीती अपयशी ठरल्यास. ज्याचा परिणाम संपूर्ण व्यवसायाची कार्ये संपुष्टात येतात.
५. **अप्रचलित उत्पादन:** कंपनीने देऊ केलेल्या उत्पादनाची बाजारपेठेत मागणी नसते. हे ग्राहकांच्या प्राधान्यांमध्ये बदल केल्यामुळे आहे. बऱ्याच कंपन्यांचे अवसायनात जाण्याचे हे एक प्रमुख कारण आहे.

३.३ धोरण विश्लेषण आणि निवड

३.३.१ अर्थ

धोरण विश्लेषण आणि निवड हे, पर्यायी रणनीती तयार करणे आणि त्याचे मूल्यांकन करणे आणि पर्यायी धोरणांमधून सर्वोत्तम धोरण निवडण्यावर केंद्रित आहे. धोरण विश्लेषण आणि निवड कृतीचे पर्यायी अभ्यासक्रम ठरवण्याचा प्रयत्न करते जे संस्थेस त्याचे ध्येय आणि उद्दीष्टे साध्य करण्यासाठी सर्वोत्तम सक्षम बनवू शकते.

३.३.२ धोरण विश्लेषण आणि निवडीचे मुद्दे आणि रचना

१. **पर्यावरणीय मर्यादा:** व्यवसायाचे वातावरण निसर्गात गतिमान असते. हे बदलत राहते जे धोरणाच्या निवडीवर परिणाम करते. व्यवसायाच्या वातावरणातील बाहेरील घटकांमुळे रणनीतीची निवड प्रभावित होते जसे शेअरहोल्डर, ग्राहक, पुरवठादार, प्रतिस्पर्धी, सरकार आणि समुदाय. त्यामुळे जर वातावरणातील बदलांची अचूक भविष्यवाणी केली नाही, तर निवडलेली रणनीती अपेक्षित परतावा देऊ शकत नाही.
२. **अंतर्गत-संघटनात्मक घटक:** संघटनात्मक घटक देखील धोरणात्मक निवडीवर परिणाम करतात. यामध्ये मिशन, दृष्टी, ध्येये, संसाधने, धोरणे इत्यादींचा समावेश आहे. जर निवडलेली रणनीती या अंतर्गत-संघटनात्मक घटकांशी सुसंगत नसेल, तर कदाचित ती संस्थेला अपेक्षित परतावा देऊ शकत नाही.
३. **कॉर्पोरेट संस्कृती:** प्रत्येक संस्थेची स्वतःची कॉर्पोरेट संस्कृती असते. हे सामायिक मूल्ये, विश्वास, दृष्टिकोन, चालीरीती, नियम इत्यादींच्या संचापासून बनलेले आहे एखाद्या संस्थेचे यशस्वी कामकाज 'स्ट्रॅटेजी-कल्चर फिट' वर अवलंबून असते. जर निवडलेली रणनीती एखाद्या कंपनीच्या सांस्कृतिक चौकटीशी जुळत नसेल तर ती अपेक्षित परिणाम देऊ शकत नाही.
४. **भागधारकांकडून दबाव:** रणनीतीची निवड भागधारकांच्या दबावामुळे प्रभावित होते. लेनदारांना वेळेवर पैसे भरायचे आहेत. तुलनात्मक वेतन आणि रोजगार सुरक्षेसाठी युनियन दबाव टाकतात. सरकार आणि हेतु घटकांद्वारे सामाजिक जबाबदारीची मागणी करतात. भागधारकांना लाभांश हवा आहे. जर निवडलेली रणनीती या भागधारकांच्या गरजा पूर्ण करत नसेल, तर ते त्यांना समर्थन देणार नाहीत
५. **भूतकाळातील धोरणांचा प्रभाव:** हे लक्षात आले आहे की भूतकाळात कोणत्या प्रकारच्या धोरणांचा वापर केला गेला आहे किंवा त्याचे अनुसरण केले गेले आहे यावर सध्याच्या धोरणाची निवड प्रभावित होऊ शकते. व्यवस्थापन पारंपारिक तत्त्वज्ञानाचे अनुसरण करू शकते आणि मागील रणनीतीशी जवळून समांतर असलेली रणनीती निवडू शकते. कारण त्यांनी या धोरणांमध्ये भरीव वेळ, संसाधने आणि व्याज गुंतवले आहे. परंतु भूतकाळातील रणनीती सध्या एखाद्या संस्थेसाठी फायदेशीर ठरू शकत नाही
६. **रणनीतिकारांची वैयक्तिक वैशिष्ट्ये:** स्वतःची धारणा, दृश्ये, आवडी, प्राधान्ये, गरजा, आकांक्षा, वैयक्तिक स्वभाव, महत्वाकांक्षा इत्यादी धोरणांचे वैयक्तिक घटक महत्वाचे असतात आणि रणनीतिक निवडीवर परिणाम करण्यात महत्वाची भूमिका बजावतात. परंतु अशी

रणनीती वस्तुनिष्ठ असू शकत नाही. यात रणनीतिकारांच्या बाजूने वैयक्तिक पक्षपात असू शकतो.

७. **जोखमीच्या दिशेने व्यवस्थापकीय दृष्टिकोन:** जोखमीकडे व्यवस्थापकीय दृष्टीकोन हा एक महत्वाचा घटक आहे जो धोरणाच्या निवडीवर परिणाम करतो. व्यक्ती जोखीम घेण्याच्या दृष्टीकोनात लक्षणीय भिन्न असतात. काही जोखीम आहेत, इतर जोखीम टाळतात आणि त्यानुसार धोरण निवडले जाऊ शकते. जो व्यवस्थापक जोखीम टाळतात, ते कमी जोखमीची रणनीती निवडू शकतात किंवा या उलट. परंतु अशी रणनीती एखाद्या संस्थेसाठी नेहमीच फलदायी असू शकत नाही.
८. **सरकारी धोरणे:** यामध्ये व्यवसाय वातावरणाचे नियम, निर्देश, मार्गदर्शक तत्वे इत्यादींचा समावेश आहे. व्यवसायाचे प्राधान्यक्रम आणि प्रकल्प निश्चित करण्यात सरकारची महत्त्वपूर्ण भूमिका आहे. सरकारी धोरणांमधील बदलामुळे व्यवसायाच्या भविष्यातील शक्यतांवर परिणाम होऊ शकतो. जवळजवळ प्रत्येक उद्योग मोठ्या प्रमाणात सरकारी धोरणांवर अवलंबून असतो. त्यामुळे सरकारी धोरणांमधील बदलामुळे एखाद्या संस्थेच्या धोरणात अपयश येऊ शकते.

३.४ कॉर्पोरेट पोर्टफोलिओ विश्लेषण

३.४.१ सामर्थ्य, कमजोरी, संधी आणि धमक्यांचे विश्लेषण

SWOT म्हणजे सामर्थ्य, कमकुवतपणा, संधी आणि धमक्या. सामर्थ्य (एस) आणि कमकुवतपणा (डब्ल्यू) हे व्यवसाय वातावरणाचे अंतर्गत घटक मानले जातात ज्यावर संस्थेचे काही प्रमाणात नियंत्रण असते. संधी (ओ) आणि धमक्या (टी) हे व्यावसायिक वातावरणाचे बाह्य घटक मानले जातात ज्यावर संस्थेचे नियंत्रण नसते.

SWOT विश्लेषण हे व्यवसायाच्या एकूण धोरणात्मक स्थितीचे आणि त्याच्या पर्यावरणाचे ऑडिट आणि विश्लेषण करण्यासाठी सर्वात प्रसिद्ध साधन आहे. त्याचा हेतू धोरण ओळखणे आहे जे एक विशिष्ट व्यवसाय मॉडेल तयार करेल. असे व्यवसाय मॉडेल एखाद्या संस्थेची संसाधने आणि क्षमता तसेच संस्था ज्या वातावरणात काम करते त्या पर्यावरणाच्या आवश्यकतांचे सर्वोत्तम समर्थन करेल. हे संस्थेच्या आत आणि बाहेरील सर्व सकारात्मक आणि नकारात्मक घटक पाहते जे यशावर परिणाम करतात. ज्या वातावरणात संस्था कार्यरत आहे त्याचा सुसंगत अभ्यास बदलत्या ट्रेंडचा अंदाज/कल लावण्यास मदत करतो आणि संस्थेच्या निर्णय प्रक्रियेत त्यांचा समावेश करण्यास मदत करतो.

१. **सामर्थ्य** - सामर्थ्य हे असे गुण आहेत जे आपल्याला संस्थेचे ध्येय साध्य करण्यास सक्षम करतात. सामर्थ्य एकतर मूर्त किंवा अमूर्त असू शकतात. हे एखाद्या गोष्टीचा संदर्भ देते ज्यात एखादी संस्था चांगली तज्ञ असू शकते आहे. सामर्थ्य हे फायदेशीर पैलू किंवा संस्थेची क्षमता आहे, ज्यात मानवी क्षमता, प्रक्रिया क्षमता, आर्थिक संसाधने, उत्पादने आणि सेवा, ग्राहकांची सद्भावना आणि ब्रँड निष्ठा यांचा समावेश आहे. संस्थात्मक सामर्थ्याची उदाहरणे आहेत:

- नवीनतम तंत्रज्ञान
- संशोधन आणि विकासावर भर
- विस्तृत उत्पादन रेषा
- कर्ज नाही,
- वचनबद्ध कर्मचारी
- प्रचंड आर्थिक संसाधने
- संसाधनांचा इष्टतम वापर

२. **कमकुवतपणा** - कमकुवतपणा हे असे गुण आहेत जे एखाद्या संस्थेला त्याचे ध्येय पूर्ण करण्यास आणि त्यांची पूर्ण क्षमता साध्य करण्यापासून रोखतात. या कमकुवतपणामुळे संस्थात्मक यश आणि वाढीवर प्रभाव बिघडतो. कमकुवतपणा हे असे घटक आहेत जे निर्धारित घटकांची पूर्तता करण्यात अपयशी ठरतात. संस्थात्मक कमकुवतपणाची उदाहरणे आहेत:

- कालबाह्य तंत्रज्ञान
- संशोधन आणि विकासावर भर नसणे
- अरुंद उत्पादन श्रेणी
- प्रचंड कर्ज
- उच्च कर्मचारी उलाढाल
- कच्च्या मालाचा अपव्यय
- खराब निर्णय घेणे

दुर्बलता नियंत्रणीय असतात. ते कमी करणे आणि दूर करणे आवश्यक आहे. उदाहरण- अप्रचलित यंत्रांवर मात करण्यासाठी, नवीन यंत्रे खरेदी केली जाऊ शकतात.

३. **संधी** - ज्या वातावरणात संस्था चालते त्या वातावरणाद्वारे संधी सादर केल्या जातात. संस्थेने सावधगिरी बाळगली पाहिजे आणि संधी ओळखल्या पाहिजेत आणि जेव्हा ते उद्भवतील तेव्हा त्यांना समजून घ्या. संधींचा वापर करून संस्था स्पर्धात्मक लाभ मिळवू शकतात. बाजार, स्पर्धा, उद्योग/सरकार आणि तंत्रज्ञानातून संधी निर्माण होऊ शकतात.
- उदाहरण - लोकांमध्ये आरोग्यविषयक जागरूकतेसह आहारातील अन्नाची वाढती मागणी ही नवीन कंपन्यांना सुका मेवा उत्पादन व्यवसायात प्रवेश करण्याची आणि विद्यमान कंपन्यांशी महसुलासाठी स्पर्धा करण्याची उत्तम संधी आहे.
४. **धोका** - जेव्हा बाह्य वातावरणातील परिस्थिती संस्थेच्या व्यवसायाची नफा (धोका/धोका) धोक्यात आणते तेव्हा धमक्या उद्भवतात. धोका अनियंत्रित आहेत जेव्हा धोका येतो तेव्हा स्थिरता आणि अस्तित्व धोक्यात येऊ शकते. संस्थात्मक धोक्यांची उदाहरणे आहेत:
- कर्मचाऱ्यांमध्ये अशांतता
 - सतत बदलणारे तंत्रज्ञान
 - वाढत्या स्पर्धेमुळे जादा क्षमतेकडे जाणे
 - किंमत युद्धे आणि उद्योगाचा नफा कमी करणे
- सामर्थ्य, कमजोरी, संधी आणि धोक्यांचे विश्लेषणाचे फायदे
- १) संस्थेची ताकद वाढवते.
 - २) त्यांच्या कमकुवतपणा बदल घडु शकतो.
 - ३) संधींना त्याचा प्रतिसाद वाढवता येतो
 - ४) संस्थेच्या धोक्यांवर मात करता येते
 - ५) हे धोरणात्मक नियोजनासाठी माहितीचा स्रोत आहे.
 - ६) हे फर्मच्या मुख्य क्षमता ओळखण्यात मदत करते.
 - ७) हे धोरणात्मक नियोजनासाठी उद्दिष्टे निश्चित करण्यात मदत करते.
 - ८) हे भूतकाळ, वर्तमान आणि भविष्य जाणून घेण्यास मदत करते जेणेकरून भूतकाळ आणि वर्तमान डेटा वापरून भविष्यातील योजना तयार केल्या जाऊ शकतात.

३.४.२ बीसीजी मॅट्रिक्स: बॉस्टन कन्सल्टिंग ग्रुप मॅट्रिक्स

बीसीजी मॅट्रिक्स बोस्टन कन्सल्टिंग ग्रुप, यूएसए द्वारे विकसित केले गेले. या तंत्रानुसार, व्यवसाय किंवा उत्पादने कमी किंवा उच्च कार्यकर्ता म्हणून वर्गीकृत केली जातात यावर अवलंबून:

- उद्योग वाढीचा दर
- संस्थेचे बाजारपेठीय हिस्सा

बाजार वाढीचा दर (रोख खर्च)	सापेक्ष बाजार हिस्सा		
	(रोख निर्मिती)		
	जास्त		कमी
	जास्त	तारे	प्रश्नचिन्ह
	कमी	रोख गाय	श्वान (कुत्रे)

- तारे बाजारपेठेतील नेते आहेत आणि सामान्यतः त्यांचा उच्च बाजार हिस्सा राखण्यासाठी पुरेशी रोख उत्पन्न करण्यास सक्षम असतात. जेव्हा त्यांचा बाजार वाढीचा दर कमी होतो, तारे रोख गायी बनतात. ताऱ्यांची मुख्य वैशिष्ट्ये:

- उच्च उद्योग वाढीचा दर.
- उच्च बाजार हिस्सा

संस्थाविविध उपक्रम करू शकते जसे की:

- संशोधन आणि विकास अधिक चांगली वैशिष्ट्ये सादर करतात
- ग्राहकांची निष्ठा वाढवण्यासाठी विक्रीनंतरची सेवा प्रभावी

- प्रश्नचिन्हांना जंगली मांजरी असेही म्हणतात. यशाच्या संभाव्यतेसह ते नवीन उत्पादने आहेत, परंतु विकासासाठी त्यांना भरपूर रोख रक्कम आवश्यक आहे. प्रश्नचिन्हांची मुख्य वैशिष्ट्ये:

- उच्च उद्योग वाढ
- कमी बाजार हिस्सा

संस्था प्रश्नचिन्हांसाठी वाढीची रणनीती स्वीकारू शकते. प्रश्नचिन्हांचे ताऱ्यांमध्ये रूपांतर करण्यासाठी विविध उपक्रम राबवले जाऊ शकतात.

- प्रवेश किंमत धोरण
- प्रभावी विक्री जाहिरात आणि जाहिरातीचे इतर घटक - मिक्स
- विक्रेते प्रोत्साहन
- ग्राहक संबंध वाढवणे

३. रोख गायी त्यांच्या बाजारपेठेतील हिस्सा राखण्यासाठी आवश्यकतेपेक्षा कितीतरी जास्त पैसे आणतात. त्यांच्या घसरत्या जीवन चक्रात, रोख गायींचे पैसे नवीन प्रश्नचिन्हांमध्ये गुंतवले जातात. रोख गायींची मुख्य वैशिष्ट्ये:

- कमी उद्योग वाढ
- उच्च बाजार हिस्सा

कंपनी स्थिरता धोरण स्वीकारू शकते. विविध उपक्रम हाती घेतले जाऊ शकतात जसे की:

- ग्राहकांची निष्ठा टिकवून ठेवण्यासाठी जाहिरात
- उत्पादनाच्या स्वरूपावर अवलंबून हमी आणि आश्वासन.

४. कुत्र्यांचा बाजारात वाटा कमी आहे आणि त्यांच्याकडे जास्त पैसे आणण्याची क्षमता नाही. बीसीजी मॅट्रिक्स नुसार, कुत्रे एकतर विकली पाहिजेत किंवा काळजीपूर्वक व्यवस्थापित केली पाहिजेत ते थोड्या प्रमाणात रोख उत्पन्न करू शकतात. कधीकधी, कुत्र्यांना बाजारातून काढून घेतले जाऊ शकते जेणेकरून कंपनी आपले प्रयत्न प्रश्नचिन्ह किंवा ताऱ्यांवर केंद्रित करेल. कुत्र्यांची मुख्य वैशिष्ट्ये:

- कमी उद्योग वाढ
- कमी बाजार हिस्सा

जनरल इलेक्ट्रिक (जीई) नऊ पेशी सारणी

जनरल इलेक्ट्रिक ऑफ यूएसए, सल्लागार संस्था मॅकिन्से अँड कंपनीच्या सहकार्याने पोर्टफोलिओ विश्लेषणाचे तंत्र म्हणून अधिक क्लिष्ट मॅट्रिक्स विकसित केले. जीई स्क्रीनमध्ये

दोन पॅरामीटर्सवर आधारित ९ सेल समाविष्ट आहेत - दीर्घकालीन उद्योगाचे आकर्षण आणि व्यावसायिक ताकद किंवा स्पर्धात्मक स्थिती

जीई स्क्रीनमध्ये हे समाविष्ट आहे:

- वाढीचा दर, नफा, जमी, किंमत पद्धती, इतर संभाव्य संधी आणि धोक्यांच्या बाबतीत उद्योगाचे आकर्षण.
- एखाद्या फर्मची व्यवसाय शक्ती, ज्यात तिचा बाजार हिस्सा, तांत्रिक उन्नती, नफा आणि आकार आणि इतर संभाव्य सामर्थ्य आणि कमकुवतता यांचा समावेश आहे.

३.४.३ बिझनेस स्क्रीन खालील प्रदर्शनात चित्रित केली जाऊ शकते:

जनरल इलेक्ट्रिक (जीई) नऊ पेशी सारणी			
औद्योगिक आकर्षितता	व्यवसाय एकक सामर्थ्य		
	बलशाली	मध्यम	कमकुवत
जास्त	वाढ	वाढ	धरून ठेवणे
मध्यम	वाढ	धरून ठेवणे	विक्री करणे
कमी	धरून ठेवणे	विक्री करणे	विक्री करणे

सारणीच्या नऊ पेशींना कमी ते उच्च उद्योगाचे आकर्षण आणि कमकुवत ते मजबूत व्यावसायिक शक्ती किंवा स्पर्धात्मक स्थितीच्या आधारावर गटबद्ध केले जाते. तीन क्षेत्रबनवले आहेत, प्रत्येक हिरव्या, पिवळ्या आणि लाल रंगांनी दर्शवलेल्या वेगवेगळ्या जोड्या दर्शवतात.

- हिरवे क्षेत्र : ग्रीन क्षेत्र सूचित करते की फर्मची स्पर्धात्मक स्थिती मजबूत आहे आणि काही उत्पादनांच्या बाबतीत उद्योगाचे आकर्षण जास्त आहे आणि संस्थेची स्पर्धात्मक स्थिती मजबूत आहे आणि काही उत्पादनांच्या बाबतीत उद्योगाचे आकर्षण मध्यम आहे. हिरवे क्षेत्रसिग्नल म्हणजे "पुढे जा"
- पिवळे क्षेत्र : पिवळा क्षेत्र दर्शवितो की संस्थेची स्पर्धात्मक स्थिती मजबूत आहे आणि विशिष्ट उत्पादनांच्या बाबतीत उद्योगाचे आकर्षण कमी आहे आणि त्याची सरासरी आणि काही उत्पादनांच्या बाबतीत उद्योगाचे आकर्षण मध्यम आहे. पिवळा क्षेत्र "थांबा आणि पहा" चे संकेत देतो.

- लाल क्षेत्र : रेड क्षेत्र दर्शवते की संस्थेची स्पर्धात्मक स्थिती सरासरी आहे आणि काही उत्पादनांच्या बाबतीत उद्योगाचे आकर्षण कमी आहे आणि कंपन्यांची स्पर्धात्मक स्थिती कमकुवत आहे आणि काही उत्पादनांच्या बाबतीत उद्योगाचे आकर्षण कमी आहे. लाल क्षेत्र “थांबा” चे सिग्नल देतो.

एकूण ९ पेशी जीई बिझनेस स्क्रीन ही बीसीजी सारणी पेक्षा सुधारणा आहे.

३.४.४ होफर मॅट्रिक्स

होफर मॅट्रिक्स हे कंपनीच्या स्पर्धात्मक स्थितीचे मूल्यांकन करण्यासाठी वापरले जाणारे एक साधन आहे, जे त्याच्या अंतर्गत आणि बाह्य घटकांद्वारे निर्धारित केले जाते. १५ चौरस मॅट्रिक्स हॉफर द्वारे तयार केले गेले.

मॅट्रिक्स दोन निकषांच्या आधारावर तयार केले आहे:

अ) क्षेत्राची परिपक्वता, ५ टप्प्यांत विभागलेली

ब) क्षेत्रातील कंपन्यांची स्पर्धात्मक स्थिती.

अशा प्रकारे मंडळे तयार केली जातात, जी कंपनीच्या क्रियाकलापांच्या विविध क्षेत्रांचे प्रतिनिधित्व करतात आणि वर्तुळाचा आकार क्षेत्राच्या आकाराच्या प्रमाणात असतो. कधीकधी मंडळामध्ये विभाग जोडले जाऊ शकतात, जे या क्षेत्रातील कंपनीचा बाजार हिस्सा दर्शवतात.

खाली होफरने ठरवलेल्या तत्वांनुसार तयार केलेला नमुना मॅट्रिक्स आहे. त्याच्या स्पष्टीकरणात उत्पादनांसाठी संभाव्य रणनीती, त्यांचे जीवनचक्राचे टप्पे आणि विविध क्षेत्रातील बाजारपेठांकडे लक्ष दिले पाहिजे.

होफर्स सारणी	कंपनीची स्पर्धात्मक स्थिती		
	बलशाली	मध्यम	कमकुवत
भ्रुण अवस्था (विकास)	ए		
बाजार प्रदर्पण (वाढ)		बी	
बाजारपेठीय धक्का (स्पर्धात्मक दबाव)		एफ	सी
प्रगल्भता आणि बाजारपेठीय पूर्णत्वता	ई		
घसरण आणि बाजारपेठीय गच्छंती		एच	जी

- उत्पादने ए- दुविधा ज्यांना योग्य विपणन धोरण आणि आर्थिक सहाय्याने यश मिळण्याची शक्यता आहे
- उत्पादने बी- विजेत्यांना, योग्य विपणन धोरण आणि आर्थिक सहाय्याची आवश्यकता असते, जर कंपनीकडे जाहिरात व्यवस्थापकांसाठी मर्यादित संसाधने असतील तर त्यांनी ए आणि बी उत्पादनांमध्ये निवड करणे आवश्यक आहे.
- उत्पादने सी - संभाव्य अपयशी, कमकुवत स्थिती, वाढीच्या टप्प्यातील क्षेत्र - व्यवस्थापकांनी शॉक फेजमधून जाण्याची शक्यता नाकारण्यासाठी अतिरिक्त विश्लेषण केले पाहिजे.
- उत्पादने डी - सध्याच्या अडचणी असूनही बाजारातील नेते किंवा फायदेशीर उत्पादक बनू शकतात
- ई आणि एफ उत्पादने फायदेशीर आहेत, म्हणून शॉकच्या टप्प्यात इतर उत्पादने सादर करणे आणि लक्षणीय नफा मिळवणे शक्य आहे
- जी आणि एच उत्पादने बाजारात बाहेर पडण्याच्या अवस्थेत आहेत, पूर्ण पैसे काढण्यापूर्वी व्यवस्थापकांनी "गादरिंग द हार्वेस्ट" रणनीती वापरावी.

३.५ ईटीओपी

मूलभूत व्यवसाय विश्लेषणासाठी पर्यावरणाची रचना करण्याचे हे एक तंत्र आहे. हे ग्लूकने विकसित केले आहे.

ईटीओपीच्या तयारीमध्ये पर्यावरणाचे विविध घटकांमध्ये विभाजन करणे आणि नंतर संस्थेवरील प्रत्येक घटकाच्या प्रभावाचे विश्लेषण करणे समाविष्ट आहे.

सर्वसमावेशक ईटीओपीसाठी प्रत्येक पर्यावरणीय क्षेत्राला उपक्षेत्रात उपविभाजित करणे आवश्यक आहे आणि नंतर प्रत्येक क्षेत्राचा प्रभाव निवेदनाच्या स्वरूपात वर्णन केला आहे.

ईटीओपीचा सारांश फक्त साधेपणासाठी मुख्य घटक दर्शवू शकतो.

उदाहरणार्थ, सायकल उद्योगातील कंपनीच्या बाबतीत, जिथे कंपनीचा मुख्य व्यवसाय देशांतर्गत आणि निर्यात बाजारासाठी क्रीडा सायकल निर्मिती आहे.

सायकल कंपनीसाठी ईटीओपी

पर्यावरणीय घटक	प्रभावाचे स्वरूप	प्रत्येक घटकावर परिणाम
आर्थिक	↑	शहरी ग्राहकांमध्ये वाढती संपन्नता, वाढत्या डिस्पोजेबल उत्पन्न आणि राहणीमान
बाजार	→	एकूणच उद्योग वाढीचा दर उत्साहवर्धक नाही, पारंपारिक वितरण व्यवस्था
राजकीय	→	कमी आणि कमी मध्यम उत्पन्नासाठी सायकल वाहतुकीचे मुख्य माध्यम, कोणत्याही मोठ्या राजकीय लक्ष्यासाठी उद्योग खूप लहान
सामाजिक	↑	पर्यावरण आणि आरोग्यासाठी अनुकूल वाहतूक, कामावर किंवा शाळेत जाणे आणि मनोरंजन आणि शारीरिक फिटनेस उपकरणे म्हणून विस्तृत वापर.
पुरवठादार	→	लघु क्षेत्रातील बहुतेक उपकंपनी आणि संबंधित कंपन्या पुरवठा भाग आणि घटक, स्टीलचे वाढते दर, अॅल्युमिनियमचा वाढता वापर
तांत्रिक	↑	उद्योगाचे तांत्रिक अपग्रेडेशन प्रगतीपथावर आहे, यंत्रसामग्रीची आयात सोपी, उत्पादन नावीन्य, चालू आहे.
आंतरराष्ट्रीय	↓	जागतिक आयात वाढत आहे पण भारताचा वाटा कमी होत आहे, भारत चीन नंतर निर्माता, ग्राहक आणि निर्यातदार म्हणून दुसऱ्या क्रमांकावर आहे, स्वस्त चीनी आयातीला धोका

	तटस्थ प्रभाव
	अनुकूल प्रभाव
	प्रतिकूल परिणाम

ईटीओपीची तयारी धोरणकर्त्यांना स्पष्ट चित्र प्रदान करते की कोणत्या क्षेत्राबद्दल आणि प्रत्येक क्षेत्रातील विविध घटकांचा संस्थेवर अनुकूल प्रभाव पडतो. ईटीओपी च्या माध्यमातून, संस्थेला माहित आहे की ती त्याच्या पर्यावरणाच्या संदर्भात कुठे उभी आहे.

अशा प्रकारची समज एखाद्या संस्थेला संधीचा लाभ घेण्यासाठी आणि त्याच्या वातावरणातील धोक्यांचा सामना करण्यासाठी योग्य धोरण ठरवण्यासाठी खूप मदत करू शकते.

३.६ धोरणात्मक निवड

अर्थ

स्ट्रॅटेजिक चॉईसमध्ये संपूर्ण प्रक्रिया समाविष्ट असते ज्याद्वारे विविध पर्यायांमधून विशिष्ट पर्याय निवडण्याचा निर्णय घेतला जातो. विविध पद्धती असू शकतात ज्याद्वारे अंतिम निवड केली जाऊ शकते. व्यवस्थापक आणि निर्णय घेणारे बाह्य आणि अंतर्गत दोन्ही वातावरण लक्षात घेऊन एकात्मिक केले पाहिजे.

समजा एखाद्या कंपनीला आपला व्यवसाय नवीन बाजारात वाढवायचा आहे. व्यवसायाच्या विस्तारासाठी अनेक पर्याय उपलब्ध आहेत. आता या प्रक्रियेत उपलब्ध विविध पर्यायांच्या कंपन्यांचे फायदे आणि तोटे पाहण्यात येतील. प्रत्येक पर्यायाच्या साधक आणि बाधकांची यादी केल्यानंतर, आता एकच पर्याय मर्यादित करणे ही धोरणात्मक निवड असेल.

धोरण निवडीवर परिणाम करणारे घटक

१. **पर्यावरणीय मर्यादा:** व्यवसायाचे वातावरण निसर्गात गतिमान असते. हे बदलत राहते जे धोरणाच्या निवडीवर परिणाम करते. व्यवसायाच्या वातावरणातील बाहेरील घटकांमुळे धोरण निवडीवर परिणाम होतो जसे शेअरहोल्डर, ग्राहक, पुरवठादार, प्रतिस्पर्धी, सरकार आणि समुदाय. हे घटक बाह्य मर्यादा तयार करतात.
२. **इंट्रा-ऑर्गनायझेशनल घटक:** संघटनात्मक घटक देखील धोरणात्मक निवडीवर परिणाम करतात. यामध्ये मिशन, दृष्टी, ध्येय, संसाधने, धोरणे इत्यादींचा समावेश आहे. या घटकांव्यतिरिक्त, संघटनात्मक शक्ती, कमकुवतपणा आणि सामरिक पर्यायांची अंमलबजावणी करण्याची क्षमता देखील सामरिक निवडीवर परिणाम करतात.
३. **कॉर्पोरेट संस्कृती:** प्रत्येक संस्थेची स्वतःची कॉर्पोरेट संस्कृती असते. हे सामायिक मूल्ये, विश्वास, दृष्टिकोन, चालीरीती, नियम इत्यादींच्या संचापासून बनलेले आहे एखाद्या संस्थेचे यशस्वी कामकाज 'स्ट्रॅटेजी-कल्चर फिट' वर अवलंबून असते. धोरण निवडताना, धोरण

निर्मात्याने कॉर्पोरेट संस्कृतीचा विचार केला पाहिजे. त्यांनी त्या संस्कृतीशी रणनीतीच्या सुसंगततेचे मूल्यांकन केले पाहिजे. धोरणात्मक निवड आणि कंपनीच्या सांस्कृतिक चौकटीमध्ये जुळत नसल्यास, एकतर पुन्हा परिभाषित करणे आवश्यक आहे.

४. **मूळ देश:** मूळ देश सहसा रणनीतीच्या निवडीवर परिणाम करतो. उदाहरणार्थ, जपानी व्यवस्थापक युनायटेड स्टेट्स व्यवस्थापकांपेक्षा खर्च-नेतृत्व धोरण पसंत करतात. संशोधनात असे दिसून आले आहे की कोरिया, अमेरिका, जपान आणि जर्मनमधील अधिकारी समान परिस्थितीत भिन्न धोरणात्मक निवड करतात कारण ते भिन्न निर्णय निकष आणि वजन वापरतात.
५. **भागधारकांकडून दबाव:** धोरण निवड हा भागधारकांच्या दबावामुळे प्रभावित होतो. लेनदारांना वेळेवर पैसे भरायचे आहेत. तुलनात्मक वेतन आणि रोजगार सुरक्षेसाठी युनियन दबाव टाकतात. सरकार आणि व्याज गट सामाजिक जबाबदारीची मागणी करतात. भागधारकांना लाभांश हवा आहे. या सर्व दबावांना सर्वोत्तम पर्याय निवडताना थोडा विचार केला पाहिजे.
६. **भूतकाळातील रणनीतींचा प्रभाव:** हे लक्षात आले आहे की भूतकाळात कोणत्या प्रकारच्या धोरणांचा वापर केला गेला आहे किंवा त्याचे अनुसरण केले गेले आहे यावर सध्याच्या धोरणाची निवड प्रभावित होऊ शकते. भूतकाळातील रणनीतीला जवळून समांतर असलेली रणनीती निवडणे संस्थेला आवडेल. कारण त्यांनी या रणनीतींमध्ये पुरेसा वेळ, संसाधने आणि स्वारस्य गुंतवले आहे, रणनीतिकार तार्किकदृष्ट्या त्यात अधिक आरामदायक असतील.
७. **रणनीतिकारांची वैयक्तिक वैशिष्ट्ये:** स्वतःची धारणा, दृश्ये, आवडी, प्राधान्ये, गरजा, आकांक्षा, वैयक्तिक स्वभाव, महत्वाकांक्षा इत्यादी वैयक्तिक घटक महत्त्वाचे असतात आणि रणनीतिक निवडीवर परिणाम करण्यात महत्त्वाची भूमिका बजावतात. अगदी निवडक/रणनीतिकारांच्या वृत्ती, मानसिकता, गरजा, इच्छा आणि व्यक्तिमत्त्वाच्या विरुद्ध असेल तर सर्वात आकर्षक पर्याय देखील निवडला जाऊ शकत नाही. अशा प्रकारे, वैयक्तिक वैशिष्ट्ये आणि अनुभव एखाद्या व्यक्तीचे मूल्यांकन आणि धोरणात्मक पर्यायांच्या निवडीवर परिणाम करतात. उदाहरणार्थ, एका अभ्यासात असे आढळून आले की मादक (स्व-शोषित आणि गर्विष्ठ) प्रकारचे व्यवस्थापक लक्ष वेधून घेणाऱ्या धाडसी कृतींना अनुकूल करतात.
८. **जोखमीच्या दिशेने व्यवस्थापकीय दृष्टीकोन:** जोखमीकडे व्यवस्थापकीय दृष्टीकोन हा एक महत्त्वाचा घटक आहे जो धोरणाच्या निवडीवर परिणाम करतो. व्यक्ती जोखीम घेण्याच्या

दृष्टीकोनात लक्षणीय भिन्न असतात. काही जोखीम प्रवण आहेत, इतर जोखीम टाळतात आणि त्यानुसार धोरण निवडले जाऊ शकते. जो व्यवस्थापक जोखीम टाळतात, ते कमी जोखमीची रणनीती निवडू शकतात. काही इतर व्यवस्थापक, जो जोखीम प्रवण आहेत, त्यांना आशावादासह संधी समजल्यास ते समाविष्ट असलेल्या जोखमीकडे दुर्लक्ष करू शकतात.

९. **शासकीय धोरणे:** यात व्यवसाय वातावरणाचे नियम, निर्देश, मार्गदर्शक तत्वे इत्यादींचा समावेश आहे. व्यवसायाचे प्राधान्यक्रम आणि प्रकल्प निश्चित करण्यात सरकारची महत्त्वपूर्ण भूमिका आहे. सरकारी धोरणांमधील बदलामुळे व्यवसायाच्या भविष्यातील शक्यतांवर परिणाम होऊ शकतो. जवळजवळ प्रत्येक उद्योग मोठ्या प्रमाणात सरकारी धोरणांवर अवलंबून असतो. अशाप्रकारे सरकारी धोरणे सर्वात महत्वाचा घटक म्हणून कार्य करतात जी रणनीतिकाराने धोरणात्मक निवड करताना विचारात घेतली पाहिजेत.

धोरण निवडीचे महत्त्व

१. **स्पर्धेला सामोरे जाण्यास मदत करते:** - उदारीकरण, खाजगीकरण आणि जागतिकीकरण (एलपीजी) यामुळे स्पर्धा वाढली आहे. एका व्यावसायिक संस्थेला जगभरातून स्पर्धेला सामोरे जावे लागते. चांगल्या धोरणाची निवड व्यावसायिक संस्थेला या स्पर्धेचा प्रभावीपणे सामना करण्यास मदत करते. हे बाजारात वाढण्यास आणि यशस्वी होण्यास मदत करते.
२. **संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करा:** वस्तूंच्या धोरणाची निवड एखाद्या संस्थेला संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यास सक्षम करते जसे की:
 - जास्त नफा आणि विक्री,
 - व्यवसायाचा विस्तार,
 - कॉर्पोरेट प्रतिमा,
 - ग्राहकांचे समाधान इ.
३. **ग्राहक समाधान:** ग्राहक हा कोणत्याही संस्थेचा केंद्रबिंदू असतो. सर्व उपक्रम किंवा संस्था ग्राहकांभोवती विकसित होतात. चांगल्या धोरणाची निवड एखाद्या संस्थेला ग्राहकांच्या आवडी, नापसंती, प्राधान्ये, निवड इत्यादी जाणून घेण्यास सक्षम करते. त्यानुसार संस्था ग्राहकांना सेवा देऊ शकते आणि यामुळे ग्राहकांचे समाधान होते.
४. **कर्मचाऱ्यांची प्रेरणा:** योग्य धोरण निवडल्याने कर्मचाऱ्यांची कामगिरी सुधारली जाऊ शकते. जेव्हा कर्मचारी चांगली कामगिरी करतो तेव्हा संस्थेची कामगिरी सुधारते. परिणामी

कर्मचाऱ्यांना आर्थिक आणि गैर-आर्थिक प्रोत्साहन दिले जाते. याचा परिणाम कर्मचाऱ्यांच्या प्रेरणेत होतो. जेव्हा कर्मचारी प्रेरित होतात तेव्हा ते समर्पणाने काम करतात.

५. **कॉर्पोरेट प्रतिमा सुधारते:** योग्य धोरण निवडल्याने संस्थेचा नफा वाढू शकतो. वाढलेल्या नफ्याचा एक भाग म्हणजे ग्राहकांसोबत उत्पादनांची कमी किंमत, भागधारकांना जास्त लाभांश, कर्मचाऱ्यांना चांगला पगार, सामाजिक जबाबदारी घेणे इत्यादींच्या रूपात वाटप करण्याचा प्रयत्न.
६. **व्यवसायाची वाढ आणि विस्तार:** योग्य धोरण निवडल्याने संस्थेची कामगिरी सुधारू शकते. यामुळे स्थानिक ते राष्ट्रीय ते आंतरराष्ट्रीय स्तरावर व्यवसायाची वाढ आणि विस्तार होऊ शकतो.
७. **प्रभावी व्यवस्थापन:** धोरणात्मक निवड संस्थेला प्रभावी व्यवस्थापनात सक्षम करते ज्यात समाविष्ट आहे:
 - उपक्रमांचे नियोजन
 - संसाधनांचे आयोजन
 - अधीनस्थांना निर्देशित करणे
 - उपक्रमांचे नियंत्रण

३.७ सारांश

रणनीती तयार करणे ही कंपनीच्या त्यांचे निर्धारित ध्येय साध्य करण्यासाठी घेतलेल्या कृतीचा मार्ग आहे. संस्थेच्या सर्व कर्मचाऱ्यांना कंपनीची उद्दिष्टे, ध्येय आणि हेतू माहित असणे आवश्यक आहे. व्यवसाय संस्थेने विलीनीकरण, अधिग्रहण, संयुक्त उपक्रम आणि इतर परिस्थितीनुसार पर्यायी धोरण तयार केले पाहिजे.

तयार केलेल्या धोरणाचे विश्लेषण पर्यावरणीय मर्यादा, इंटर-ऑर्गनायझेशन फॅक्टर्स, कॉर्पोरेट संस्कृती, भूतकाळातील रणनीती इत्यादींचा विचार करून केले जाणे आवश्यक आहे. संस्था विश्लेषण पद्धती जसे की स्वाट विश्लेषण, (बीसीजी) मॅट्रिक्स, (जीई) नऊ सेल मॅट्रिक्स, हॉफर मॅट्रिक्स, ईटीओपी इत्यादी वापरू शकते. धोरण निवडले आहे.

३.८ स्वाध्याय

खाली दिलेल्या पर्यायांमधून सर्वात योग्य उत्तर निवडा

- १) _____ ही रणनीती विकसित करण्याची प्रक्रिया आहे.
(स्ट्रॅटेजी कंट्रोलिंग, स्ट्रॅटेजी फॉर्म्युलेशन, स्ट्रॅटेजी इम्प्लीमेंटेशन, यापैकी काहीही नाही)
- २) रणनीती तयार करणे _____ सुलभ करते.
(भांडवली अर्थसंकल्प, संप्रेषण अंतर, खराब निर्णय घेणे, हे सर्व)
- ३) _____ म्हणजे दोन किंवा अधिक व्यवसायिक एकाकांचे एकीकरण म्हणजे पूर्णपणे नवीन अस्तित्व तयार करणे.
(विलीनीकरण, बाजारपेठ प्रवेश, टर्नअराउंड, डिव्हेस्टमेंट)
- ४) _____ उद्भवते जेव्हा एखादी कंपनी अधिग्रहित संस्थेच्या कराराशिवाय दुसऱ्या कंपनीचे नियंत्रण घेते.
(विलीनीकरण, अधिग्रहण, अधिग्रहण, परिसमापन)
- ५) मारुती सुझुकी इंडिया लिमिटेड हे _____ धोरणाचे उदाहरण आहे.
(अधिग्रहण, संयुक्त उपक्रम, विभाजन, यापैकी काहीही नाही)
- ६) जेंट्स कपड्यांचे उत्पादन महिला वस्त्र निर्मितीमध्ये प्रवेश करते _____
विविधीकरण धोरणाचे उदाहरण आहे.
(अनुलंब, क्षैतिज, एकाग्र, एकत्रित)
- ७) _____ धोरणात व्यवसाय आपला संपूर्ण व्यवसाय विकण्याचा निर्णय घेतो.
(विविधीकरण, अधिग्रहण, एकाग्र, तरलता)
- ८) रणनीती विश्लेषण आणि निवडीमध्ये _____ हा मुद्दा समाविष्ट आहे.
(कॉर्पोरेट संस्कृती, मागील धोरणांचा प्रभाव, सरकारी धोरणे, हे सर्व)
- ०९) एसडब्ल्युओटी मध्ये, 'डब्ल्यु' म्हणजे _____
(रुंद, संपूर्ण, अशक्तपणा, कुठे)
- १०) बीसीजी मॅट्रिक्समध्ये _____ हे मार्केट लीडर आहेत आणि सामान्यतः त्यांचा उच्च बाजार हिस्सा राखण्यासाठी पुरेशी रोकड निर्माण करण्यास सक्षम असतात.
(तारा, प्रश्न चिन्ह, रोख गाय, कुत्रे)

खालील विधाने खरी आहेत की खोटी ते सांगा.

- १) विविधीकरण हा एक प्रकारचा छंटनी धोरण आहे.
- २) टर्नअराउंड स्ट्रॅटेजी प्लॅनिंगसाठी रोख प्रवाहावर नियंत्रण आवश्यक आहे.
- ३) अधिग्रहण म्हणजे व्यवसायाची व्याप्ती कमी करणे.
- ४) वचनबद्ध कर्मचारी आणि नवीनतम तंत्रज्ञान हे व्यवसाय संस्थेची ताकद असू शकते.
- ५) जीई नऊ सेल मॅट्रिक्समध्ये, ग्रीन क्षेत्र "प्रतीक्षा करा आणि पहा" चे संकेत देते.
- ६) ईटीओपीमध्ये पर्यावरणाचे विविध घटकांमध्ये विभाजन करणे आणि नंतर संस्थेवरील प्रत्येक घटकाच्या प्रभावाचे विश्लेषण करणे समाविष्ट आहे.

जोडी जुळवा

गट 'अ'	गट 'ब'
१. एकाग्र विविधीकरण	अ. तोटा निर्माण करणाऱ्या युनिटचे नफ्यात रूपांतर करणे
२. होफर मॅट्रिक्स	ब. कमी बाजार हिस्सा आणि जास्त रोख रक्कम आणण्याची क्षमता नाही
३. कुत्रे	क. कार विकणारी संस्थाफायनान्स कंपनी सुरू करते
४. टर्नअराउंड	ड. स्ट्रॅटेजी फॉर्म्युलेशनमध्ये गुंतलेले टप्पे
५. गॅप विश्लेषण	ई. १५ चौरस मॅट्रिक्स
	फ. ९ चौरस मॅट्रिक्स

खालील प्रश्नांची सविस्तर उत्तरे लिहा

- १) स्ट्रॅटेजी फॉर्म्युलेशनमध्ये समाविष्ट असलेले विविध टप्पे स्पष्ट करा.
- २) स्ट्रॅटेजी फॉर्म्युलेशन म्हणजे काय? त्याचे महत्त्व समजावून सांगा
- ३) खालील गोष्टींवर एक टीप लिहा:
 - विलीनीकरण धोरण
 - अधिग्रहण धोरण
 - अधिग्रहण धोरण

- संयुक्त उपक्रम धोरण
 - विविधता धोरण
 - बदलण्याची रणनीती
 - विनियोग धोरण
 - लिक्विडेशन स्ट्रॅटेजी
- ४) सामरिक विश्लेषण आणि निवडीचे मुद्दे आणि रचना यावर चर्चा करा.
- ५) टीपा लिहा
- एसडब्ल्युओटी विश्लेषण
 - बीसीजी मॅट्रिक्स
 - जीई नऊ सेल मॅट्रिक्स
 - होफर मॅट्रिक्स
- ६) इटीओपी - पर्यावरणीय धमकी आणि संधी प्रोफाइल. तपशीलवार चर्चा करा.

* * * * *

रणनीती अंमलबजावणी, मूल्यमापन आणि नियंत्रण

प्रकरण संरचना

- ४.० उद्दिष्ट
- ४.१ परिचय
- ४.२ धोरणात्मक अंमलबजावणी
- ४.३ संसाधन वाटप
- ४.४ रणनीतिक मूल्यमापन आणि नियंत्रण
- ४.५ अर्थसंकल्पीय नियंत्रण
- ४.६ सारांश
- ४.७ स्वाध्याय

४.० उद्दिष्ट

या प्रकरणाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थी सक्षम होईल

- धोरणात्मक अंमलबजावणी मधील टप्पे,
- महत्त्व आणि समस्या जाणून महत्त्व आणि आव्हाने संसाधन वाटप स्पष्ट करा
- सामरिक मूल्यमापन आणि नियंत्रणाचे महत्त्व, मर्यादा आणि तंत्र समजून घेण्यात
- अर्थसंकल्पीय नियंत्रणाचे फायदे आणि मर्यादा जाणून घेण्यात

४.१ परिचय

धोरण अंमलबजावणी म्हणजे संस्थेचे दीर्घकालीन ध्येय साध्य करण्यासाठी योजना आणि धोरणांच्या अंमलबजावणीस सूचित करते. हे उद्दीष्ट साध्य करण्यासाठी निवडलेल्या रणनीतीला संस्थेच्या हालचाली आणि कृतींमध्ये रूपांतरित करते.

धोरणाच्या अंमलबजावणीनंतर धोरणाने लक्ष्य/मानक साध्य केले आहे की नाही याचे मूल्यांकन करणे महत्वाचे आहे. नसल्यास सुधारात्मक उपाययोजना करणे आवश्यक आहे जेणेकरून विचलन शून्य पातळीवर कमी करता येईल. याला धोरण नियंत्रण म्हणतात.

धोरण अंमलबजावणी, धोरण मूल्यांकन आणि नियंत्रण या अध्यायात तपशीलवार चर्चा केली आहे.

४.२ धोरणात्मक अंमलबजावणी

धोरण अंमलबजावणी म्हणजे संस्थेची निवडलेली रणनीती कृतीत आणणे म्हणजे धोरणात्मक उद्दिष्टे साध्य करणे.

४.२.१ धोरण अंमलबजावणी मधील टप्पे

१) **योजना तयार करणे:** धोरण स्वतः कृतीकडे नेत नाही. त्यामुळे निवडलेल्या धोरणाची अंमलबजावणी करण्यासाठी योग्य योजना तयार करणे आवश्यक आहे. उदा. जर संस्थेने विस्तार धोरण निवडले, तर विविध विस्तार योजना तयार करणे आवश्यक आहे. यात समाविष्ट असू शकते:

- बाजार विकास - नवीन बाजारात समान उत्पादन देणे
- बाजारपेठेत प्रवेश - एकाच उत्पादनामध्ये बदल आणि त्याच बाजारात ऑफर
- उत्पादन विकास - त्याच बाजारात नवीन उत्पादन देणे

२) **क्रियाकलापांची ओळख:** योजना तयार केल्यानंतर, पुढील टप्पा म्हणजे रणनीतीची यशस्वी अंमलबजावणी करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या विविध उपक्रमांची ओळख करणे. उदा. मार्केट डेव्हलपमेंट प्लॅनमध्ये खालील क्रियाकलापांचा समावेश आहे:

बाजार संशोधन: ग्राहकांच्या गरजा, स्पर्धा, आर्थिक स्थिती इत्यादी बाजाराची स्थिती समजून घेणे.

मध्यस्थांची निवड: ते अंतिम ग्राहकांना उत्पादन विकण्यास मदत करतात.

विपणन धोरण ठरवा: ४ पी बद्दल निर्णय म्हणजे उत्पादन, किंमत, जाहिरात आणि ठिकाण.

३) **क्रियाकलापांचे गट करणे:** व्यवस्थापनाने संबंधित विभागांना एका विभागांतर्गत गटबद्ध करणे आवश्यक आहे. उदा. सर्व जाहिरात उपक्रम (जाहिरात, विक्री प्रोत्साहन, वैयक्तिक विक्री, व्यापार मेळा आणि प्रदर्शन) एकाच विभागाला नियुक्त केले जाऊ शकतात. तसेच सर्व रसद उपक्रम (वेष्टन वाहतुक साठवणुक) दुसऱ्या विभागाला सोपवावेत.

४) **संसाधनांचे आयोजन:** रणनीतीच्या यशस्वी अंमलबजावणीसाठी, खालील घटक आयोजित करणे आवश्यक आहे:

भौतिक संसाधने: सयंत्र आणि यंत्रे, साधने आणि उपकरणे, साहित्य इ.

- आर्थिक संसाधने: भांडवल किंवा वित्त
- मानव संसाधन: कामगार आणि कर्मचारी

ही संसाधने योग्य स्रोतांमधून मांडली गेली पाहिजेत.

५. **संसाधनांचे वाटप:** व्यवस्थापनाने विविध उपक्रमांसाठी संसाधनांचे योग्य वाटप केले पाहिजे. उपक्रम सुरळीत चालण्यासाठी सर्व विभाग/प्रकल्पांना आवश्यक संसाधने वाटप करावीत.

धोरण अंमलबजावणीचे महत्त्व

"सामरिक निवडीचे महत्त्व" सारखेच उत्तर द्या

४.२.२ धोरण अंमलबजावणीच्या समस्या

१) **संसाधनांचा अभाव:** रणनीतीच्या प्रत्यक्ष अंमलबजावणीसाठी खालील घटक आवश्यक आहे:

- भौतिक संसाधने: यंत्रे, साधने, उपकरणे, साहित्य
- आर्थिक संसाधने: भांडवल
- मानव संसाधन: कर्मचारी आणि कामगार

जर ही संसाधने पुरेशा प्रमाणात उपलब्ध नसतील तर रणनीतीची यशस्वी अंमलबजावणी शक्य होणार नाही. सहसा, कंपन्या एक धोरण निवडतात परंतु प्रत्यक्षात धोरणाच्या अंमलबजावणीसाठी आवश्यक असलेली संसाधने आयोजित करण्यात अपयशी ठरतात.

२) **अपरिपक्व परिभाषित प्रक्रिया:** अंमलबजावणीचा टप्पा बहुधा धोरणात्मक व्यवस्थापनाचा सर्वात कठीण टप्पा असतो कारण अंमलबजावणीची प्रक्रिया बऱ्याचदा अपरिपक्व परिभाषित केली जाते. अपरिपक्व परिभाषित अंमलबजावणी प्रक्रियेमुळे गोंधळ आणि अनिश्चितता येते. यामुळे रणनीती यशस्वीपणे अंमलात आणणे कठीण आणि अनेकदा अशक्य होते.

३) **समर्थनाचा अभाव:** धोरण यशस्वीपणे राबवण्यासाठी सहाय्यक कर्मचारी आणि व्यवस्थापकांची आवश्यकता असते. जेव्हा पाठिंब्याची कमतरता असते, तेव्हा लोक रणनीतीशी जुळवून घेण्यासाठी आवश्यक ते बदल सक्रियपणे करत नाहीत. यामुळे धोरण अंमलबजावणीसाठी मोठ्या अडचणी निर्माण होतात.

- ४) **फॉलो-अपचा अभाव:** धोरणात्मक अंमलबजावणीमध्ये कोणताही पाठपुरावा नसताना धोरणात्मक व्यवस्थापनात ही एक अडचण आहे. जेव्हा हे घडते, तेव्हा व्यवस्थापक फक्त एक धोरण ठरवतात परंतु ते यशस्वीपणे अंमलात आले आहे का हे तपासण्यात अपयशी ठरतात.
- ५) **संवादाचा अभाव:** कोणत्याही नवीन धोरणाच्या अंमलबजावणीमध्ये संवाद महत्वाचा असतो. योग्य संप्रेषण योजना असावी जी वरपासून खालपर्यंत सुरू केली जावी. संवादाच्या अभावामुळे अव्यवस्थित संघ आणि व्यापक अनिश्चितता येते.
वरिष्ठ व्यवस्थापनाची आणि धोरणात्मक व्यवस्थापन संघाची जबाबदारी आहे की, संस्थेचे ध्येय आणि ध्येय कर्मचाऱ्यांच्या प्रत्येक सदस्यापर्यंत पोहचवा आणि त्यांना धोरण समजून सांगणे. तसेच प्रत्येक सदस्याची विशिष्ट भूमिका स्पष्ट केली पाहिजे.
- ६) **अप्रभावी प्रशिक्षण:** प्रशिक्षण नवीन कौशल्ये देते किंवा विद्यमान कौशल्ये सक्षम करते, महागडे नुकसान रोखून पैशाची बचत करते वगैरे. जर कर्मचाऱ्यांसाठी योग्य प्रशिक्षण कार्यक्रम आखला गेला तर रणनीतीची अंमलबजावणी यशस्वीपणे करता येईल. परंतु बऱ्याचदा प्रशिक्षण प्रभावी नसते ज्यामुळे धोरणाच्या यशस्वी अंमलबजावणीमध्ये अपयश येते.
- ७) **कमकुवत धोरण:** कधीकधी धोरण स्वतःच कमकुवत असू शकते, की त्याची अंमलबजावणी एखाद्या संस्थेला अपेक्षित परिणाम देऊ शकत नाही. रणनीतीची योग्य निवड पद्धतशीर प्रक्रियेचे अनुसरण करून केली पाहिजे जेणेकरून ती यशस्वीपणे अंमलात आणता येईल.
- ८) **जबाबदारीची कमतरता:** संस्थेच्या प्रत्येक उपक्रमाला मालक असणे आवश्यक आहे. मालकीची कमतरता आहे, कारण कर्मचाऱ्यांना असे वाटत नाही की त्यांना योजनेत भागिदारी आहे आणि याचा परिणाम धोरणाच्या खराब अंमलबजावणीवर होतो.
त्यामुळे धोरण राबवण्याच्या निर्णय प्रक्रियेत सर्वांना सहभागी करून घेणे आवश्यक आहे. जेणेकरून प्रत्येकजण आपली जबाबदारी समजू शकेल आणि ती पूर्ण करण्यासाठी त्यांना जबाबदार धरले जाईल.
- ९) **सक्षमीकरणाचा अभाव:** जरी उत्तरदायित्व कार्यप्रदर्शन सुधारण्यासाठी सशक्त प्रेरणा प्रदान करू शकते, परंतु कर्मचाऱ्यांना संबंधित उपायांवर परिणाम करण्यासाठी आवश्यक अधिकार, जबाबदारी आणि साधने देखील असणे आवश्यक आहे. अन्यथा, ते सहभाग आणि मालकीचा प्रतिकार करू शकतात.
- १०) **इतर समस्या:**
 - प्रगती अहवाल नाही
 - गोंधळात टाकणारी, गुंतागुंतीची आणि जबरदस्त योजना
 - लक्ष नसणे

४.३ संसाधन वाटप

येथे संसाधने म्हणजे, प्रकल्पासाठी आवश्यक असलेली सर्व संसाधने जसे भौतिक, आर्थिक, मानव इत्यादी. संसाधन वाटपात प्रकल्पासाठी आवश्यक असलेल्या सर्व संसाधनांचे नियोजन समाविष्ट आहे. हे आवश्यक तेवढे संसाधने वापरण्यास मदत करते.

दुसऱ्या शब्दांत, संसाधन वाटप ही एक अशी संसाधने नियोजन, व्यवस्थापन आणि नियुक्त करण्याची प्रक्रिया आहे जी तुमच्या संस्थेच्या धोरणात्मक उद्दिष्टांपर्यंत पोहोचण्यास मदत करते.

४.३.१ संसाधन वाटपाचे महत्त्व

१. **संसाधनांचे प्रभावी व्यवस्थापन:** मोठ्या संस्था अनेक प्रकल्पांना सामोरे जात असतील. संसाधनांचे प्रभावी वाटप प्रकल्प व्यवस्थापकांना प्रकल्पासाठी संसाधने नियुक्त करण्याची आणि त्यांचे प्रभावीपणे व्यवस्थापन करण्याची योजना करण्यास मदत करते. मग ते १ प्रकल्प असो किंवा १० प्रकल्प, व्यवस्थापक जर संसाधनांचे योग्यरित्या वाटप करत असतील तर ते सर्व प्रकल्प कोणत्याही अडचणीशिवाय हाताळू शकतात.
२. **संसाधनांचा अपव्यय कमी करणे:** प्रभावी स्रोत वाटपामुळे मौल्यवान संसाधनांचा अपव्यय कमी होतो. हे एखाद्या प्रोजेक्टमध्ये संघ सदस्यांची कामगिरी जाणून घेण्यास मदत करते. त्यामुळे व्यवस्थापकाला त्यांच्या कौशल्यानुसार संसाधन वाटप करणे सोपे होऊ शकते.
३. **उत्पादकता वाढवणे:** हे संसाधन वाटपाचे पहिले आणि मुख्य कारण आहे. योग्य संसाधन वाटप गुणवत्तेशी तडजोड न करता अंतिम मुदतीपूर्वी एखादा प्रकल्प किंवा कार्य पूर्ण करू शकतो. हे निश्चितपणे व्यवसायाची उत्पादकता वाढवते. यापुढे जास्त वेळ गमावणार नाही, जास्त प्रयत्न करणार नाही आणि जास्त श्रम शुल्क आकारणार नाही.
४. **वेळ व्यवस्थापन सुधारित करा:** संसाधनांचे योग्य वाटप केल्याने वेळ व्यवस्थापन सुधारते म्हणजे कामांची सुरुवात आणि पूर्ण होण्याची वेळ निश्चित करण्यात मदत होऊ शकते. प्रकल्प कार्यक्षमतेने चालवू शकतो आणि ठरवलेल्या वेळेच्या मर्यादेत पूर्ण करू शकतो. कधीकधी संसाधने वास्तविक वेळेत मागे पडतात. परंतु या कमतरतेमुळे मोठा फरक पडू शकतो.
५. **कर्मचाऱ्यांचे मनोबल सुधारणे:** संसाधनांचे सुज्ञपणे वाटप करून, व्यवस्थापक पाहू शकतो की कोण आघाडीवर आहे आणि कोण मागे आहे. बहुतांश घटनांमध्ये, प्रकल्पमॅनेजर हे ठरवू शकत नाही की कोणता टीम मॅबर आपला सर्वोत्तम प्रयत्न करत आहे. पण जर व्यवस्थापक शहाणपणाने संसाधनांचे वाटप करत असेल तर कोण काय करत आहे हे ओळखणे सोपे

आहे? कोण मागे आहे किंवा आघाडीवर आहे? अंदाजे तासांच्या तुलनेत प्रकल्प पूर्ण करण्यास कोण जास्त वेळ घेत आहे? हे घटक सहजपणे सर्वात पात्र होण्यास मदत करू शकतात. त्यामुळे अशा कर्मचाऱ्यांना मान्यता दिली जाऊ शकते आणि त्यांचे मनोबल सुधारण्यास मदत होईल.

६. **धोरणात्मक नियोजन:** संसाधनांचे वाटप कंपनीची दृष्टी आणि ध्येय निश्चित करण्यात महत्वाची भूमिका बजावते. संसाधनांचे योग्य वाटप प्रकल्पाच्या गरजा पूर्ण करण्यात आणि पूर्ण करण्यास मदत करू शकते. त्यामुळे अखेरीस विद्यमान जोखीम दूर करून दृष्टी आणि धोरणात्मक ध्येये प्रभावीपणे करता येतात.
७. **टीम वर्कलोड व्यवस्थापित करा:** संसाधनांचा वाटप टीम वर्कलोड व्यवस्थापित करण्यात मदत करू शकते. हे मॅनेजरला टीम सदस्यांची टास्क लिस्ट तपासण्यास मदत करू शकते आणि मॅनेजरला हे कळू शकते की कोण कार्यात अधिभारीत आहे आणि कोणाच्या कार्यामध्ये जास्त क्षमता आहे. त्यानुसार कामाचा भार संतुलित करण्यासाठी कामाची पुनर्रचना केली जाते आणि कोणीही अधिभारीत होणार नाही. परिणामी, हे कार्यसंघाची प्रभावीता वाढवते आणि नंतर ते यशस्वी प्रकल्प पूर्ण होण्यास कारणीभूत ठरते.
८. **जोखीम दूर करा:** संसाधन वाटप संभाव्य जोखीम आधीच ओळखण्यात मदत करू शकते जे निश्चितपणे प्रकल्पासाठी आश्चर्यकारक परिणाम आणू शकते. प्रतिबंधात्मक कृती करून, व्यवस्थापक सर्व धोके दूर करू शकतो आणि प्रकल्प वेळेवर पूर्ण करू शकतो.

४.३.२ संसाधन वाटपाची आव्हाने

- १) **संसाधनांची कमतरता:** काही कंपन्यांसाठी धोरणात्मक अंमलबजावणीसाठी आवश्यक आर्थिक, भौतिक आणि मानवी संसाधनांची कमतरता असू शकते.

संस्थेसाठी आर्थिक संसाधने खरेदी करणे कठीण असू शकते. जरी उपलब्ध असले तरी भांडवलाची किंमत ही एक अडचण आहे. गुंतवणूकदारांचा आत्मविश्वास आणि उच्च पत पात्रतेचा आनंद घेणाऱ्या सर्व कंपन्या नाहीत.

भौतिक संसाधनांमध्ये मालमत्ता, जसे की, जड यंत्रे आणि उपकरणे यांचा समावेश असेल. भारतासारख्या विकसनशील देशात अनेक भांडवली वस्तू आयात कराव्या लागतात. सरकार कदाचित यापुढे अनेक अटी लादणार नाही परंतु ते संस्थेच्या वित्तपुरवठ्यावर भार टाकते आणि यामुळे भौतिक संसाधने खरेदी करण्याची इच्छा असलेल्या कंपन्यांवर निर्बंध येतात.

भारतात मानव संसाधन विपुल प्रमाणात दिसते परंतु विशेषतः आवश्यक असलेल्या कौशल्यांच्या अनुपलब्धतेमुळे समस्या उद्भवते. माहिती तंत्रज्ञान आणि संगणक व्यावसायिक,

जाहिरात कर्मचारी आणि दूरसंचार, वीज आणि विमा तज्ञ भारतात दुर्मिळ आहेत. यामुळे कर्मचाऱ्यांना आकर्षित आणि टिकवून ठेवण्याची इच्छा असलेल्या कंपन्यांवर कठोर निर्बंध घालतात. थोडक्यात, उपलब्धता संसाधने ही एक खरी समस्या आहे.

- २) **संसाधन जोखमीचे मूल्यांकन केले जात नाही:** अनेक संस्था प्रक्रिया, तंत्रज्ञान आणि अनपेक्षित घटनांशी संबंधित जोखमीचे मूल्यांकन करतात. परंतु ते संसाधनांशी संबंधित जोखमीचा विचार करत नाहीत. प्रकल्प व्यवस्थापक किंवा संसाधन व्यवस्थापकाने संसाधनांचे वाटप करताना प्रत्येक संभाव्य जोखीम आणि संधीचा विचार करावा अशी यादी तयार केली पाहिजे.
- ३) **योग्य प्रमाणात कुशल संसाधने नाहीत:** फक्त संसाधने असणे पुरेसे नाही; त्यांच्याकडे प्रकल्प यशस्वीपणे पूर्ण करण्यासाठी आवश्यक कौशल्य संच आणि सामान्यतः संस्थेसाठी उपयुक्त कौशल्य संच असावेत. त्यांचे कौशल्य संच विचारात न घेता संसाधनांचे वाटप करणे वेळेचा अपव्यय ठरू शकते.
- ४) **संसाधनांचा वापर सर्वोत्तम केलेला नाही:** कधीकधी आधीच वाटप केलेली संसाधने सर्वोत्तम केली जात नाहीत. एकतर ते संस्थात्मक उद्दिष्टे पूर्ण करणाऱ्या प्रकल्पांपेक्षा कमी प्राधान्य प्रकल्पांवर काम करत आहेत. किंवा त्यांना त्यांच्या कौशल्य आणि जबाबदाऱ्यांनुसार आव्हानात्मक कार्ये दिली जात नाहीत.
- ५) **संसाधने विसंगतपणे नियुक्त केली जातात:** संसाधनांचे वाटप करण्यापूर्वी, जुळणाऱ्या कौशल्य आणि भूमिकांनुसार येणारी मागणी आणि उपलब्ध संसाधन क्षमतेचा समग्र दृष्टिकोन असणे महत्वाचे आहे. येणाऱ्या मागण्यांचे विश्लेषण न करता, लहरी (आवेग) किंवा कल्पनेवर (अंदाज) संसाधनांचे वाटप करणे, प्राधान्यक्रम समजून घेणे, संस्थांचे ध्येय लक्षात घेणे धोकादायक असू शकते.
- ६) **संसाधनांसाठी बऱ्याच अनियोजित विनंत्या:** अनेक संस्थांमध्ये, नवनवीन प्रकल्प वेळोवेळी समोर येत आहेत. यापैकी काही प्रकल्प जे संघटनांचे ध्येय आणि रणनीतीशी जुळलेले आहेत ते महत्वाचे आहेत. दुसरीकडे काही इतर प्रकल्प जे संस्थांच्या ध्येय आणि रणनीतीशी जुळलेले नाहीत ते इतके महत्वाचे नाहीत. त्यामुळे कोणता प्रकल्प महत्वाचा आहे हे शोधणे आणि त्यानुसार संसाधनांचे वाटप करणे आवश्यक आहे.
- ७) **समस्या/ वादांना प्रतिसाद देण्यासाठी संसाधने बदलणे:** पुन्हा, अनेक संस्थांमध्ये समस्या आणि वाद अधूनमधून वाढत जातात. हे अगदी नैसर्गिक आहे कारण कार्यक्षम नियोजन असूनही, अनपेक्षित आव्हाने समोर येतात. याचा अर्थ असा नाही की एखाद्याने कधीही

संसाधने बदलली पाहिजेत. म्हणून समस्या/वादांचे स्वरूप शोधणे आणि त्यानुसार संसाधनांचे वाटप करणे आवश्यक आहे.

- ८) **संसाधनांचा वापर असमाधानकारकपणे दस्तऐवजीकृत आहे:** प्रकल्पांचे व्यवस्थापन करताना, सर्व स्रोत वापर आणि वाटप दस्तऐवजीकरण करणे महत्वाचे आहे. बऱ्याच संस्थांमध्ये, हे लांब स्प्रेडशीटवर स्वहस्ते केले जाते ज्यात बऱ्याचदा त्रुटी असतात. त्यामुळे संस्थेने सॉफ्टवेअर तयार केले पाहिजे, स्प्रेडशीट नाही, स्रोत वाटप आणि वापर दस्तऐवजीकरण करण्यासाठी.
- ९) **संसाधनांसाठी संक्रमण प्रक्रिया अपुरी आहे:** सामायिक केलेली संसाधने, विविध विभाग आणि विविध प्रकल्पांसाठी काम करणे, प्रकल्प व्यवस्थापनात सामान्य आहे. याचा अर्थ काही संसाधने साधारणपणे विविध विभाग आणि प्रकल्पांद्वारे वापरली जातात. बऱ्याचदा सामायिक केलेली संसाधने कोणत्याही पुरेशी संक्रमणाची प्रक्रिया न करता प्रकल्प ते प्रकल्प पर्यंत वापरली जातात.

४.४ रणनीतिक मूल्यमापन आणि नियंत्रण

४.४.१ रणनीतिक मूल्यमापन आणि नियंत्रण

धोरणात्मक व्यवस्थापनाचा अंतिम टप्पा म्हणजे धोरण मूल्यांकन आणि नियंत्रण. बदलत्या व्यवसाय वातावरणामुळे सर्व रणनीती भविष्यातील बदलांच्या अधीन आहेत. धोरण मूल्यमापन आणि नियंत्रण प्रक्रिया म्हणजे संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी दिलेल्या धोरणाची प्रभावीता निश्चित करणे आणि जेव्हा आवश्यक असेल तेव्हा सुधारात्मक कारवाई करणे होय.

सामरिक मूल्यमापन आणि नियंत्रणाचे महत्त्व

१. **कार्यक्षमता मापन:** धोरणात्मक मूल्यमापन लक्ष्य/मानक कामगिरी निश्चित करण्यास प्रारंभ करते. मग प्रत्यक्ष कामगिरी म्हणजे उपाय. या वास्तविक कामगिरीची तुलना विचलन (जर असल्यास) शोधण्यासाठी मानक/लक्ष्याशी केली जाते. जर विचलन आढळले तर त्यांचे विश्लेषण केले जाते. अशा विचलन कमी करण्यासाठी सुधारात्मक उपाय केले जातात. तर अशा प्रकारे कार्यप्रदर्शन मोजमाप धोरण मूल्यांकन आणि निवडीमुळे शक्य आहे.
२. **चालू विश्लेषण:** धोरणात्मक मूल्यमापन या गृहीतकाखाली कार्य करते की, कारण व्यवसायातील वातावरण सतत बदलत असते, सामान्यतः मानक/लक्ष्य आणि प्रत्यक्ष कामगिरी यांच्यात भिन्नता अस्तित्वात असते. नियमित धोरणात्मक मूल्यमापन व्यवसायासाठी कामगिरीच्या अपेक्षांचे मूल्यमापन, विश्लेषण आणि सुधारणा करण्याचा एक

वस्तुनिष्ठ आणि प्रभावी मार्ग प्रदान करते. सकारात्मक फरक व्यवसायाला काय करतो आहे ते सांगू शकतो आणि तो योग्य मार्गावर आहे याची पुष्टी करू शकतो. नकारात्मक फरक हे सांगू शकतो की व्यवस्थापन आणि कर्मचाऱ्यांची कामगिरी बदलणे आवश्यक आहे.

३. **सुधारात्मक कृती:** जेव्हा धोरणात्मक मूल्यमापन अशा क्षेत्रांना सूचित करते जेथे व्यवसाय धोरणात्मक उद्दिष्टे पूर्ण करत नाही, तेव्हा समस्या सोडवण्यासाठी सुधारात्मक कृती केल्या जाऊ शकतात. उदाहरणार्थ, जर एखाद्या व्यवसायाला कळले की कर्मचाऱ्यांना देण्यात आलेल्या अप्रभावी प्रशिक्षणामुळे त्याची धोरणात्मक उद्दिष्टे पूर्ण होत नाहीत. व्यवसाय प्रशिक्षण कार्यक्रम तयार करू शकतो जे कौशल्य संच आणतात जे संस्थेचे धोरणात्मक उद्दिष्ट साध्य करण्यास मदत करतात.
४. **दिशा प्रदान करते:** धोरण मूल्यमापन आणि नियंत्रण व्यवस्थापनास हे सुनिश्चित करण्यास सक्षम करते की संस्था योग्य दिशेने जात आहे आणि आवश्यक तेथे सुधारात्मक कारवाई केली जाते.
५. **मार्गदर्शन प्रदान करते:** धोरण मूल्यमापन आणि नियंत्रण संस्थेतील प्रत्येकास, व्यवस्थापक आणि कामगार दोघांनाही मार्गदर्शन प्रदान करते. त्यांची कामगिरी मानकांशी/लक्ष्याशी कशी तुलना करते हे ते शिकतात आणि त्यांना माहित आहे की ते चांगले काम चालू ठेवू शकतात किंवा कामगिरी सुधारू शकतात. हे भविष्यातील प्रकल्पांच्या नियोजनासाठी मार्गदर्शक तत्वे देखील प्रदान करते.
६. **आत्मविश्वास निर्माण करतो:** धोरणात्मक मूल्यमापन आणि नियंत्रण धोरणात्मक व्यवस्थापन प्रक्रियेत सहभागी प्रत्येकाच्या प्रत्यक्ष कामगिरीबद्दल माहिती प्रदान करते. ज्यांची कामगिरी चांगली आहे, त्यांचा आत्मविश्वास वाढतो. त्यांचा ट्रॅक रेकॉर्ड कायम ठेवण्यासाठी त्यांना उत्तम कामगिरी राखण्यासाठी आणि साध्य करण्यासाठी प्रेरित केले जाते. बाहेरील - ग्राहक, सरकारी अधिकारी, भागधारक - चांगल्या कामगिरीने प्रभावित होण्याची शक्यता आहे.
७. **सतत अभिप्राय प्रदान करा:** धोरणात्मक मूल्यमापन आणि नियंत्रण धोरणे त्यांचे ध्येय किती प्रमाणात साध्य करत आहेत यावर सतत अभिप्राय प्रदान करते. हे रणनीतिकारांना सांगते की ते ध्येयांच्या किती जवळ आहेत. जर रणनीती आपले ध्येय साध्य करण्यात फार कमी पडली तर, धोरणात्मक मूल्यमापन प्रक्रिया ही का घडली यावर विचार करण्याची आणि नंतर सुधारात्मक कारवाई करण्याची संधी आहे. अशा वेळी, धोरणात्मक मूल्यमापन प्रक्रिया ही तुमच्यासाठी एक नवीन लक्ष्य तयार करण्याची महत्वाची संधी आहे.

८. इतर महत्त्व:

सुरुवातीच्या टप्प्यावर संभाव्य समस्या ओळखा आणि संभाव्य उपाय सुचवा. कार्यक्षमतेचे निरीक्षण करा ज्यासह धोरणाचे विविध घटक अंमलात आणले जात आहेत आणि सुधारणा सुचवा.

४.४.२ सामरिक मूल्यमापन आणि नियंत्रणाच्या मर्यादा

- १) **नियंत्रणाच्या मर्यादा:** 'रणनीतिकारांसाठी नियंत्रणाची मर्यादा ठरवणे कधीही सोपे काम नाही. जास्त नियंत्रणामुळे व्यवस्थापकांची क्षमता असक्षम होऊ शकते; दुसरीकडे, खूप कमी नियंत्रण धोरणात्मक मूल्यमापन प्रक्रिया अप्रभावी बनवू शकते.
- २) **लघुत्तम कार्य मोजणी:** व्यवस्थापक सहसा त्वरित परिणाम मोजण्यासाठी कल करतात. परिणामी, कामगिरीवर धोरणाचा विस्तारित प्रभाव दुर्लक्षित केला जातो.
- ३) **सुधारात्मक कृती खर्च वाढवू शकते:** कधीकधी धोरणात विचलन होते आणि संस्थेने सुधारात्मक कारवाई करणे आवश्यक आहे जे संपूर्ण धोरणात्मक योजना पूर्णपणे दुरुस्त करते. परिणामी, धोरणात्मक योजना, त्याची उद्दिष्टे आणि मानके सुधारण्याची गरज आहे. यासाठी अधिक संसाधने आणि वेळ आवश्यक आहे.
- ४) **सहकार्याची कमतरता:** धोरण मूल्यांकनाप्रमाणे, धोरण अंमलबजावणीसाठी, व्यवस्थापन आणि कर्मचाऱ्यांचे सहकार्य आणि सहभाग आवश्यक आहे. दुर्दैवाने धोरण मूल्यमापन, धोरण व्यवस्थापनाचा अंतिम टप्पा असल्याने अनेकदा दुर्लक्ष केले जाते. व्यवस्थापन आणि कर्मचारी धोरण मूल्यमापन गंभीरपणे न घेण्याचे एक कारण म्हणजे ते वेळ घेणारे म्हणून समजतात.
- ५) **योग्य परिणाम मोजण्याचे साधन निवडण्यात समस्या:** धोरण मूल्यांकनातील एक कार्य म्हणजे धोरण अंमलबजावणीचे परिणाम मोजणे. धोरणात्मक योजनांच्या परिणामांचे मूल्यांकन आणि मोजमाप करताना वस्तुनिष्ठता राखणे हे एक मोठे आव्हान आहे. जरी रणनीतिकार आर्थिक विधान, प्रश्नावली आणि मुलाखती सारख्या मूल्यांकनाची साधने वापरतात. परंतु काही संकल्पना आहेत जसे की व्यवस्थापक मते किंवा योगदान मोजणे कठीण आहे. मोजण्यासाठी योग्य साधने असल्यास उपलब्ध आहे, मग धोरणात्मक मूल्यांकनाची प्रक्रिया सोपी होते. योग्य मोजमाप साधनांचा अभाव धोरणात्मक मूल्यमापन मंद करतो.
- ६) **वस्तुनिष्ठ अहवालाची समस्या:** धोरण मूल्यांकनामध्ये लेखापरीक्षण अहवालांमध्ये काही साम्य असते, जे कधीकधी वाईट बातम्या देऊ शकतात. रणनीतिकारांना सामरिक योजनेच्या

प्रगतीचा प्रामाणिक अहवाल सादर करण्याचे आव्हान आहे. परिणामांचे मोजमाप करण्याच्या पद्धतींप्रमाणे, या निकालांच्या अहवालादरम्यान वस्तुनिष्ठता देखील एक आव्हान आहे.

४.४.३ सामरिक मूल्यमापन आणि नियंत्रण तंत्र

१. **खंड विश्लेषण:** हे एक तंत्र आहे जे व्यवस्थापन धोरणानुसार संस्थेची प्रत्यक्ष साध्य केलेली कामगिरी आणि अपेक्षित कामगिरी यातील अंतर ओळखू शकते. विविध व्यवसाय साधने आणि गुणोत्तर विश्लेषणासह, ते प्रत्यक्ष आणि अपेक्षित कामगिरीमधील अंतर सहज ओळखू शकते.

आर्थिक उपायांतर्गत अंतर विविध गुणोत्तरांच्या सहाय्याने ओळखले जाते, एकमेकांशी व्यावसायिक चलनांचा संबंध जसे निव्वळ विक्री ते कार्यरत भांडवल, चालू गुणोत्तर, निव्वळ नफा ते निव्वळ विक्री गुणोत्तर इ.

विपणन उपायांतर्गत, विक्री, बाजारातील भाग, स्पर्धकांची कामगिरी इत्यादींच्या विश्लेषणासह अंतर ओळखले जाते.

- २) **एसडब्ल्यूओटी विश्लेषण:** हे व्यवसायाच्या एकूण धोरणात्मक स्थितीचे आणि त्याच्या पर्यावरणाचे अंकेक्षण आणि विश्लेषण करण्यासाठी सर्वात प्रसिद्ध साधन आहे. त्याचा हेतू धोरण ओळखणे आहे जे एक विशिष्ट व्यवसाय प्रारूप तयार करेल. असे व्यवसाय प्रारूप एखाद्या संस्थेची संसाधने आणि क्षमता तसेच संस्था. ज्या वातावरणात काम करते त्या पर्यावरणाच्या आवश्यकतांना सर्वोत्तम समर्थन देईल. हे संस्थेच्या आत आणि बाहेरील सर्व सकारात्मक आणि नकारात्मक घटक पाहते जे यशावर परिणाम करतात. ज्या वातावरणात संस्था कार्यरत आहे त्याचा सुसंगत अभ्यास बदलत्या ट्रेन्डचा अंदाज बांधण्यास मदत करते आणि संस्थेच्या निर्णय प्रक्रियेत त्यांचा समावेश करण्यास मदत करते.

- ३) **पेस्ट विश्लेषण:** संस्थेच्या धोरणात्मक मूल्यांकनासाठी पेस्ट तंत्रात पर्यावरणाच्या राजकीय, आर्थिक, सामाजिक आणि तांत्रिक घटकांचे विश्लेषण समाविष्ट असते.

राजकीय वातावरण: राजकीय घटक हे नियम आणि विनियमन, कायदेमंडळे आणि पर्यावरणीय निकष इत्यादी मानले जातात. आर्थिक घटक व्यवसायासाठी संधी आणि धोके ओळखण्यासाठी बाजारात प्रचलित आर्थिक परिस्थिती दर्शवतात.

आर्थिक वातावरण: व्यवसायासाठी संधी आणि धोके ओळखण्यासाठी आर्थिक परिस्थिती, आर्थिक धोरणे आणि आर्थिक व्यवस्था बाजारात प्रचलित आर्थिक घटक प्रदर्शित करतात.

सामाजिक वातावरण: सामाजिक घटक ग्राहकांचे वर्तन, ग्राहकांचा लोकसंख्याशास्त्रीय नमुना आणि दत्तक सर्वोत्तम योग्य धोरणांसाठी लोकांची मूल्ये आणि परंपरा दर्शवतात.

तांत्रिक वातावरण: तांत्रिक घटक अत्यंत संवेदनशील आणि गतिमान असतात. आजचे तंत्रज्ञान उद्यासाठी कालबाह्य होईल तंत्रज्ञानाच्या लवचिक किंवा बदलत्या शुंखलेचे प्रदर्शन करेल. तंत्रज्ञानातील वेगवान बदलांमुळे आमच्या योजना आणि व्यवसाय धोरणे अप्रचलित होतात.

४) बेंचमार्किंग: संस्थेला अपेक्षित परिणाम मिळतो की नाही हे ओळखण्यासाठी हे धोरणात्मक मूल्यांकनाचे तंत्र आहे. जर तो अपेक्षित परिणाम साध्य करण्यात अयशस्वी झाला, तर प्रत्यक्ष निकाल आणि अपेक्षित निकाल यात काय फरक आहे ते समजते.

वास्तविक कामगिरी मोजण्यासाठी संस्थेने मानक कामगिरी बेंचमार्क निश्चित करणे आवश्यक आहे. धोरणात्मक योजना आणि माहिती संकलनाच्या कामगिरीचे नियमित निरीक्षण आणि मोजमाप, दिलेल्या क्रियाकलापांचे वास्तविक परिणाम दर्शवते आणि क्रियाकलापांचे बेंचमार्क निश्चित करते.

४.५ अर्थसंकलपीय नियंत्रण

४.५.१ अर्थसंकलपीय नियंत्रण व्याख्या -

अर्थसंकलपीय नियंत्रण ही विविध क्रियाकलापांसाठी अंदाजपत्रक तयार करण्याची प्रक्रिया आहे आणि अंदाजपत्रकातील आकडेवारीची वास्तविक आकृतीशी तुलना केल्यास विचलन असल्यास, जे भविष्यात दूर करायचे आहे. अशा प्रकारे अर्थसंकल्प हे एक साधन आहे आणि अर्थसंकलपीय नियंत्रण हे अंतिम परिणाम आहे. अर्थसंकलपीय नियंत्रण ही एक अखंड प्रक्रिया आहे जी नियोजन आणि समन्वय करण्यास मदत करते. हे नियंत्रणाची पद्धत देखील प्रदान करते.

दुसऱ्या शब्दांत, अर्थसंकलपीय नियंत्रण ही अशी प्रक्रिया आहे ज्याद्वारे भविष्यातील कालावधीसाठी बजेट तयार केले जातात आणि जर भिन्नता असेल तर शोधण्यासाठी प्रत्यक्ष कामगिरीशी तुलना केली जाते. अर्थसंकलपीय आकडेवारीची प्रत्यक्ष आकडेवारीशी तुलना व्यवस्थापनास भिन्नता शोधण्यात आणि कोणत्याही विलंब न करता सुधारात्मक कारवाई करण्यास मदत करेल.

ब्राउन आणि हॉवर्ड यांच्या मते " अर्थसंकलपीय नियंत्रण ही खर्च समन्वय साधण्याची एक प्रणाली आहे ज्यात अर्थसंकल्प तयार करणे, विभागांच्या कार्याचे समन्वय करणे आणि जबाबदाऱ्या प्रस्थापित करणे, प्रत्यक्ष कामगिरीची तुलना बजेटशी करणे आणि जास्तीत जास्त नफा मिळवण्यासाठी परिणामांवर कार्य करणे" समाविष्ट आहे.

४.५.२ अर्थसंकल्पीय नियंत्रणाचे फायदे

- १) **नफ्याचे महतीकरण:** अर्थसंकल्पीय नियंत्रणाचा हेतू एंटरप्राइझचा नफा जास्त करणे आहे. हे ध्येय साध्य करण्यासाठी, विविध कामांचे योग्य नियोजन आणि समन्वय हाती घेतले जाते. विविध भांडवल आणि महसूल खर्चावर योग्य नियंत्रण आहे. संसाधनांचा जास्तीत जास्त वापर केला जातो.
- २) **प्रभावी समन्वय:** अर्थसंकल्पीय नियंत्रणाद्वारे विविध क्रियाकलापांची कार्यक्षमता आणि कामकाज प्रभावीपणे समन्वयित केले जाते. विविध कार्यांचे बजेट एकमेकांशी जोडलेले आणि अवलंबून असतात. अर्थसंकल्पाची प्रभावी अंमलबजावणी विविध विभागांच्या संबंधित कर्मचाऱ्यांच्या सहकार्यावर अवलंबून असते. समन्वय आणि सहकार्यावर भर दिल्याने पूर्वनियोजित उद्दिष्टे साध्य होण्यास मदत होते.
- ३) **विशिष्ट ध्येये आणि उद्दिष्टे:** अर्थसंकल्पाच्या प्रक्रियेद्वारे विविध विभागांची उद्दिष्टे त्यांच्या प्रभारी लोकांशी सल्लामसलत करून आगाऊ ठरविली जातात. यामुळे संस्थेची दृष्टी स्पष्ट होते आणि स्पष्टपणे निर्धारित उद्दिष्टे साध्य केल्याने कर्मचाऱ्यांची प्रेरणा आणि मनोबल वाढते.
- ४) **कामगिरी मोजण्याचे साधन:** विविध विभागांना लक्ष्य प्रदान करून, अर्थसंकल्पीय नियंत्रण व्यवस्थापकीय कामगिरी मोजण्यासाठी एक साधन प्रदान करते. प्रत्येक विभागासाठी ध्येय निश्चित केले आहेत. वास्तविक कामगिरीची तुलना मानकांशी केली जाते आणि प्रतिकूल विचलनांविरुद्ध कारवाई करण्यासाठी शीर्ष व्यवस्थापनाकडे विचलनाची तक्रार केली जाते. अशा प्रकारे, विभाग प्रमुख आणि इतर अधिकारी यांच्या कामगिरीवर सतत नजर ठेवली जाते.
- ५) **कामकाजात अर्थव्यवस्था:** खर्चाचे योग्य नियोजन केले जाते आणि आर्थिक संसाधने इष्टतम वापरासाठी ठेवली जातात. फायदे प्रथम उद्योगांना आणि नंतर राष्ट्रीय अर्थव्यवस्थेस समर्पित केले जातात. अर्थसंकल्पीय नियंत्रण दुर्मिळ संसाधनांमध्ये संवर्धन, प्रभावी वापर आणि अपव्यय दूर करण्यासाठी उपयुक्त आहे.
६. **कमकुवतपणा निश्चित करणे:** प्रत्यक्ष कामगिरीची तुलना बजेटच्या कामगिरीशी केल्याने कमकुवत घटक दिसून येतात जेणेकरून कामगिरी सुधारण्यासाठी त्यांच्यावर लक्ष केंद्रित केले जाईल.
७. **सातत्याने कामगिरी सुधारणे:** बजेटच्या तुलनेत प्रत्यक्ष कामगिरीचे विचलन वारंवार नोंदवले जाते आणि प्रतिकूल विचलन त्वरित सुधारण्यासाठी सुधारणा केल्या जातात. अर्थसंकल्पीय

नियंत्रणाच्या अनुपस्थितीत हे लेखा वर्षाच्या अखेरीस केले जाऊ शकते ज्याद्वारे वेळ सुधारणा फलदायी किंवा व्यावहारिक असू शकत नाही.

८. **चेतना:** यामुळे कर्मचाऱ्यांमध्ये बजेट चेतना निर्माण होते. कर्मचाऱ्यांसाठी लक्ष्य निश्चित करून, त्यांना त्यांच्या जबाबदारीची जाणीव करून दिली जाते. प्रत्येकाला त्याच्याकडून काय अपेक्षित आहे हे माहित आहे आणि तो आपले काम अखंडपणे चालू ठेवतो.
९. **खर्च कमी करते:** सध्याच्या काळात स्पर्धात्मक जागतिक अर्थसंकल्पीय नियंत्रणाची महत्त्वपूर्ण भूमिका आहे. प्रत्येक व्यापारी विक्री वाढवण्यासाठी उत्पादन खर्च कमी करण्याचा प्रयत्न करतो. ज्या उत्पादनांमध्ये नफा अधिक आहे अशा उत्पादनांचे ते संयोजन करण्याचा तो प्रयत्न करतो.
१०. **प्रोत्साहन योजनांचा परिचय:** अर्थसंकल्पीय नियंत्रण प्रणाली मोबदल्याच्या प्रोत्साहन योजनांचा परिचय करण्यास सक्षम करते. बजेट आणि प्रत्यक्ष कामगिरीची तुलना कार्यक्षमता निश्चित करण्यास सक्षम करेल. उच्च आणि कमी कार्यक्षमता अनुक्रमे योग्यरित्या पुरस्कृत किंवा नाकारण्यात येतात.

निरुपयोगी उत्पादने आणि उपक्रम बंद करणे: अर्थसंकल्पीय नियंत्रण उत्पादने, प्रक्रिया आणि विभागांमधील अकार्यक्षमता प्रकट करते. एकूण नफा सुधारण्यासाठी तोटा निर्माण करणारे विभाग बंद करणे हे उपयुक्त ठरते.

४.५.३ अर्थसंकल्पीय नियंत्रणाची मर्यादा

- १) **अनिश्चित भवितव्य:** अंदाजपत्रक ही अंदाज आणि भवितव्य बांधण्याची प्रक्रिया आहे. हे भविष्यकाळासाठी तयार केले आहे. भविष्यासाठी सर्वोत्तम अंदाज असूनही, अंदाज नेहमीच खरे ठरू शकत नाहीत. भविष्य नेहमीच अनिश्चित असते आणि भविष्यात जी परिस्थिती निर्माण होण्याची शक्यता आहे ती बदलू शकते. भविष्यातील परिस्थितीतील बदल काही अंदाजांच्या आधारावर तयार केले जाणारे बजेट बिघडवतात.
- २) **अर्थसंकल्पीय सुधारणा आवश्यक:** काही अटी प्रचलित होतील या गृहितकांवर अंदाजपत्रक तयार केले जाते. भविष्यातील अनिश्चिततेमुळे, गृहीत धरलेल्या अटी प्रबळ होऊ शकत नाहीत त्यामुळे अर्थसंकल्पीय उद्दिष्टांची उजळणी करण्याची गरज आहे. लक्ष्यांच्या वारंवार पुनरावृत्तीमुळे अर्थसंकल्पाचे मूल्य कमी होईल आणि पुनरावलोकनांमध्ये प्रचंड खर्च देखील समाविष्ट आहे.
- ३) **कार्यक्षम व्यक्तींना परावृत्त करते:** अर्थसंकल्पीय नियंत्रण प्रणाली अंतर्गत संस्थेतील प्रत्येक व्यक्तीला लक्ष्य दिले जाते. काही कार्यक्षम व्यक्ती असू शकतात जे लक्ष्य पार करू शकतात.

लोकांची सामान्य प्रवृत्ती केवळ लक्ष्य साध्य करणे आहे. त्यामुळे बजेट व्यवस्थापकीय उपक्रमांवर मर्यादा आणू शकते.

- ४) **समन्वयाची समस्या:** अर्थसंकल्पीय नियंत्रणाचे यश विविध विभागांमधील समन्वयावर अवलंबून असते. एका विभागाची कामगिरी इतर विभागांच्या निकालांवर परिणाम करते. समन्वयाच्या समस्येवर मात करण्यासाठी अर्थसंकल्पीय अधिकाऱ्याची गरज आहे. प्रत्येक चिंता अर्थसंकल्पीय अधिकारी नियुक्त करू शकत नाही. विविध विभागांमध्ये समन्वयाचा अभाव यामुळे कामगिरी खराब होते.
- ५) **विविध विभागांमध्ये संघर्ष:** अर्थसंकल्पीय नियंत्रणामुळे कार्यात्मक विभागांमध्ये संघर्ष होऊ शकतो. प्रत्येक विभागीय प्रमुख व्यवसायाच्या ध्येयाचा विचार न करता आपल्या विभागीय ध्येयांची चिंता करतो. प्रत्येक विभाग जास्तीत जास्त निधीचे वाटप करण्याचा प्रयत्न करतो आणि स्वतःचे निर्धारित लक्ष्य साध्य करण्याच्या दृष्टीने विचार करतो. त्याद्वारे विविध विभागांमध्ये वाद निर्माण होतात. आंतर-विभागीय प्रतिस्पर्धा संपूर्ण संस्थेच्या कामगिरीला धोका देऊ शकतात.
- ६) **शीर्ष व्यवस्थापनाच्या समर्थनावर अवलंबून असणे:** अर्थसंकल्पीय नियंत्रण प्रणाली शीर्ष व्यवस्थापनाच्या समर्थनावर अवलंबून असते. व्यवस्थापनाने या प्रणालीच्या यशाबद्दल उत्साही असले पाहिजे आणि त्यासाठी पूर्ण पाठिंबा दिला पाहिजे. जर कोणत्याही वेळी शीर्ष व्यवस्थापनाकडून समर्थनाचा अभाव असेल तर ही व्यवस्था कोलमडेल.

४.६ सारांश

रणनीतीची अंमलबजावणी म्हणजे निवडलेल्या रणनीतीला कृतीत आणणे होय. योजना तयार करणे, उपक्रमांची ओळख करणे, उपक्रमांचे गट करणे, संयोजनाचे आणि संसाधनांचे वाटप करणे यासारख्या काही पावलांचे धोरण तयार करणे. संसाधनांचा अभाव, खराब परिभाषित प्रक्रिया, समर्थनाचा अभाव, पाठपुरावा नसणे इत्यादीसारख्या काही मर्यादांमुळे ते ग्रस्त आहे.

संसाधन वाटप ही एक प्रक्रिया आहे ज्यामध्ये एखादी कंपनी वस्तू किंवा सेवांच्या उत्पादनासाठी दुर्मिळ संसाधने कोठे वाटप करायची हे ठरवते. संसाधन वाटप ही एक व्यवस्थापन क्रिया आहे जी धोरणात्मक (संसाधन) व्यवस्थापनाशी जवळून संबंधित आहे. स्रोतांच्या वाटपाला काही विशिष्ट महत्त्व आहे जसे प्रभावी संसाधनांचे व्यवस्थापन, संसाधनांचा अपव्यय कमी करणे, उत्पादकता वाढवणे, कर्मचाऱ्यांचे मनोबल सुधारणे इ. याला काही आव्हानांचाही सामना करावा लागतो जसे संसाधनांची कमतरता, स्रोत वापर अनुकूल नाही, विसंगतपणे नियुक्त केले जाते इ.

धोरण नियंत्रण बदलणारी गृहितके विचारात घेते जे धोरण ठरवते, रणनीतीची अंमलबजावणी होत असताना त्याचे सतत मूल्यमापन करते आणि धोरण नवीन गरजेनुसार समायोजित करण्यासाठी आवश्यक टप्पे उचलते.

४.७ स्वाध्याय

खाली दिलेल्या पर्यायांमधून सर्वात योग्य उत्तर निवडा

- १) _____ म्हणजे संस्थेची निवडलेली रणनीती कृतीत आणणे म्हणजे धोरणात्मक उद्दिष्टे आणि लक्ष्य साध्य करणे.
(रणनीती अंमलबजावणी, धोरण तयार करणे, धोरण नियंत्रण, धोरण मूल्यमापन)
- २) रणनीती अंमलबजावणीमध्ये _____ समस्या सामील आहे.
(संसाधनांचा अभाव, समर्थनाचा अभाव, संवादाचा अभाव, हे सर्व)
- ३) संसाधन वाटप सुलभ करते _____
(संसाधनांचा अपव्यय वाढवणे, कमी उत्पादकता, संसाधनांचे प्रभावी व्यवस्थापन, कमी कर्मचारी मनोबल)
- ४) _____ हे धोरण नियंत्रित करण्याचे तंत्र आहे.
(गॅप विश्लेषण, एसडब्ल्यूओटी विश्लेषण, पेस्ट विश्लेषण, हे सर्व)
- ५) _____ ही अर्थसंकल्पीय नियंत्रणाची मर्यादा आहे.
(वरच्या व्यवस्थापनाचे समर्थन, नफा वाढवणे, प्रभावी समन्वय, कमकुवतपणा निश्चित करणे यावर अवलंबून आहे)

खालील विधाने खरी आहेत की खोटी ते सांगा.

- १) मूळ देश सामरिक निवडीवर परिणाम करू शकतो.
- २) संसाधन वाटपात प्रकल्पासाठी आवश्यक असलेल्या सर्व संसाधनांचे नियोजन समाविष्ट आहे.
- ३) (पी इ एस टी) विश्लेषणात, 'पी' म्हणजे पॉलिसी.

- ४) रिसोर्स अॅलोकेशन ही अशी प्रक्रिया आहे ज्याद्वारे भविष्यातील कालावधीसाठी बजेट तयार केले जातात आणि जर भिन्नता असेल तर शोधण्यासाठी प्रत्यक्ष कामगिरीशी तुलना केली जाते.
- ५) अर्थसंकल्पीय नियंत्रण उत्पादन खर्च कमी करण्यास मदत करते.

गट 'अ'	गट 'ब'
१. संसाधनांचे आयोजन	a. वनस्पती आणि यंत्रे, साधने आणि उपकरणे, साहित्य
२. भौतिक संसाधने	b. बाह्य वातावरण
३. बेंचमार्किंग	c. धोरणात्मक अंमलबजावणी मध्ये पाऊल
४. सामरिक नियंत्रण	d. सामरिक व्यवस्थापनाचा अंतिम टप्पा
	e. रणनीती नियंत्रणाचे तंत्र

खालील प्रश्नांची सविस्तर उत्तरे लिहा

- १) सामरिक निवडीवर परिणाम करणारे घटक कोणते आहेत?
- २) सामरिक निवड म्हणजे काय? त्याचे महत्त्व सांगा
- ३) सामरिक अंमलबजावणीमध्ये समाविष्ट असलेल्या टप्पे स्पष्ट करा.
- ४) धोरणात्मक अंमलबजावणीची संकल्पना स्पष्ट करा. त्याचे महत्त्व लिहा.
- ५) सामरिक अंमलबजावणीमध्ये गुंतलेल्या समस्या स्पष्ट करा.
- ६) संसाधन वाटपाचे महत्त्व सांगा
- ७) संसाधन वाटपामध्ये समाविष्ट असलेल्या आव्हानांचे वर्णन करा
- ८) "संस्थेसाठी धोरणात्मक मूल्यमापन आणि नियंत्रण महत्वाचे आहे". स्पष्ट करणे.
- ९) मर्यादा धोरणात्मक मूल्यमापन आणि नियंत्रण स्पष्ट करा.
- १०) रणनीतिक मूल्यमापन आणि नियंत्रण तंत्र काय आहेत?
- ११) अर्थसंकल्पीय नियंत्रणाचे फायदे आणि मर्यादा यावर चर्चा करा.

* * * * *

व्यवसाय, कॉर्पोरेट आणि जागतिक रणनीती

प्रकरण संरचना

- ५.० उद्दिष्ट
- ५.१ परिचय
- ५.२ कॉर्पोरेट पुनर्रचना रणनीती
- ५.३ कॉर्पोरेट नूतनीकरण रणनीती
- ५.४ सामरिक युती
- ५.५ भारतीय सामरिक युतीच्या समस्या
- ५.६ सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी
- ५.७ पीपीपी मोडेलच्या रणनीतींचे प्रशासन
- ५.८ सारांश
- ५.९ स्वाध्याय

५.० उद्दिष्ट

या विभागाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थ्यांमध्ये खालील सक्षमतानिर्माण होईल.

- कॉर्पोरेट पुनर्रचनेची संकल्पना व आवश्यकता जाणून घेणे.
- कॉर्पोरेट पुनर्रचना रणनीतींचे विविध प्रकार स्पष्ट करणे.
- कॉर्पोरेट नूतनीकरण रणनीतींची संकल्पना व कॉर्पोरेट नूतनीकरण रणनीतींवर परिणाम करणारे अंतर्गत आणि बाह्य घटक समजून समजून घेणे.
- कॉर्पोरेट नूतनीकरणाची कारणे जाणून घेणे
- सामरिक युतीची संकल्पना आणि प्रकार स्पष्ट करणे

- सामरिक युतीच्या महत्वाची चर्चा करणे
- भारतीय सामरिक युतीच्या आणि आंतरराष्ट्रीय व्यवसायाच्या समस्या जाणून घेणे
- सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीचे महत्त्व आणि समस्या यांचे वर्णन करणे
- पीपीपी मॉडेलची विविध प्रशासकीय रानानितींना समजून घेणे.

५.१ परिचय

व्यवसायाच्या पुनर्रचनेच्या रणनीतीमध्ये कंपनीच्या व्यथित स्थितीस कारणीभूत असलेल्या ऑपरेशनल मुद्द्यांकडे लक्ष वेधण्यासाठी आणि दुरुस्त करण्यासाठी कार्यपद्धती आणि व्यवस्थापन अहवाल रचनेची पुनर्रचना करणे समाविष्ट असते.

परस्पर फायदेशीर प्रकल्प हाती घेण्यासंबंधी दोन कंपन्यांमध्ये सहमतीची भागीदारी होते पण त्याचबरोबर त्यांचे स्वातंत्र्यही टिकून राहते अशी एक योजना म्हणजे सामरिक युती होय. दोघांमधला करार संयुक्त उद्योगापेक्षा कमी जटिल आणि कमी बंधनकारक असतो, ज्यात दोन व्यवसाय स्वतंत्र व्यवसाय अस्तित्व निर्माण करण्यासाठी संसाधने तयार करतात.

सार्वजनिक मालमत्ता किंवा सेवा प्रदान करण्यासाठी खासगी पक्ष आणि सरकारी प्राधिकरण यांच्यातला दीर्घकालीन करार म्हणजे सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी (पीपीपी) होय.

वर सांगितलेल्या व्युव्हरचना किंवा रणनीती, आधुनिक काळात व्यवसाय स्वीकारू शकतात. त्यांचे महत्त्व आणि त्यात सामील असलेल्या विषयांवर या प्रकरणात चर्चा केली आहे.

५.२ कॉर्पोरेट पुनर्रचना रणनीती

५.२.१ संकल्पना

कॉर्पोरेट पुनर्रचना हा शब्द कॉर्पोरेट आणि पुनर्रचना या दोन शब्दांनी बनलेले आहे. कॉर्पोरेट ही एक कंपनी किंवा एक गट आहे तर पुनर्रचना पुनर्रचनात्मक किंवा पुन्हा मांडणी करणारे काम आहे. तर कॉर्पोरेट पुनर्रचना म्हणजे कंपनीच्या एका किंवा अधिक बाबींचे पुन्हा रचना किंवा पुन्हा मांडणी करण्याची प्रक्रिया एक प्रक्रिया आहे.

दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे तर, कंपनीची पुनर्रचना करण्याची प्रक्रिया मालकी किंवा मालकीच्या रचनेत बदल, कर्जे परतफेड करण्यात अडचण, कंपनीला व्यवसायात अधिक स्पर्धात्मक किंवा मोठा बदल होण्याची स्थिती यासारख्या विविध कारणांमुळे असू शकते.

संसाधनांचा उपयोग शक्य तितक्या चांगल्या प्रकारे करण्यासाठी माणसांऐवजी यंत्रांचा वापर करणे आणि आपला बाजारहिस्सा कमी होणे रोखण्यासाठी उदा. फेसबुकने व्हॉट्सअप, ताब्यात घेणे हि कॉर्पोरेट पुनर्रचनेची उदाहरणे आहेत.

कॉर्पोरेट पुनर्रचना आर्थिक किंवा संस्थात्मक बदलांमुळे असू शकते.

५.२.२ कॉर्पोरेट पुनर्रचनेची कारणे खालीलप्रमाणे आहेत:

- १) कंपनीच्या नफ्यात सुधारणा करून भागधारकाचे मूल्य वाढविणे.
- २) संपादन, विलीनीकरण, विविधता, इत्यादींच्या माध्यमातून वाढ व विकासाचे उत्तम मार्ग शोधणे. उदाहरणार्थ, कोका कोला कंपनीने, कोका-कोला व फांटा ह्या ब्रांडचे मार्केट तयार करण्यासाठी एक केशरी पेय असलेले - गोल्ड स्पॉटबाजारातून काढून टाकण्यासाठी प्रयत्न केले.
- ३) वर्तमानातील किंवा भविष्यकालीन अपेक्षित गरजा पूर्ण करता नवीन कौशल्य आणि क्षमता यावर लक्ष केंद्रित करणे आवश्यक असते. उदाहरणार्थ, ऑनलाइन मीटिंग प्लॅटफॉर्मची मागणी पूर्ण करण्यासाठी 'जिओमिट' सुरु केले गेले.
- ४) तोटा करणाऱ्या विभागाची विक्री करून, त्या पैशाचा उपयोग मुख्य व्यवसायासाठी करणे. उदाहरणार्थ, बजाज ने स्कूटर सेगमेंटमधून बाहेर पडून मोटारसायकलीच्या बाजारात प्रवेश करण्याचा निर्णय घेतला.
- ५) व्यवसायाचे अतिरिक्त मनुष्यबळ कमी करणे, यामुळे खर्च कमी होऊ शकतात.
- ६) आऊटसोर्सिंगची काही ऑपरेशन्स रोखीची बचत करण्यात मदत करू शकतात. बऱ्याच कंपन्या जाहिराती कमी खर्चात असल्याने आउटसोर्स करतात.
- ७) विद्यमान परिस्थिती हाताळण्यासाठी विपणन, विक्री आणि वितरण यासारखी कार्ये पुन्हा आयोजित करणे.
- ८) कंपनीच्या मुख्य धोरणास किंवा रणनीतीस अनुकूल नसलेले काही विभाग आणि सहाय्यक संस्था काढून टाकणे.

यावरून, असा निष्कर्ष निघतो की कॉर्पोरेट पुनर्रचनेची अवलंबवलेली कोणतीही रणनीती हि तिच्या मुख्य उद्देशाशी प्रामाणिक राहिली पाहिजे व ती कंपनीच्या उन्नतीसाठी असली पाहिजे. असे असले तरी, बदल फक्त एकच स्थिर आहे असे म्हटले जाते ते कॉर्पोरेट पुनर्रचनेबाबत तंतोतंत लागू आहे.

५.२.३ कॉर्पोरेट पुनर्रचना रणनीतींची आवश्यकता

१. **वाढ आणि विस्तार:** कॉर्पोरेट पुनर्रचना रणनीतीं एखाद्या व्यवसायास वाढण्यास आणि विस्तृत करण्यास मदत करतात. उदाहरणार्थ, 'विलीनीकरण' रणनीती एखाद्या कंपनीला अंतर्गत विस्तार करणाऱ्या कंपन्यांच्या तुलनेत वेगाने वाढू शकेल.
२. **स्पर्धात्मक फायदा:** कॉर्पोरेट पुनर्रचना रणनीतींमुळे एखाद्या व्यावसायिक संस्थेस बाजारात स्पर्धात्मक फायदा मिळू शकतो. उदाहरणार्थ, 'अधिग्रहण' किंवा 'विलीनीकरण' ह्या रणनीती मोठ्या प्रमाणावर उत्पादन आणि वितरणाची अर्थव्यवस्था मिळविण्यास सक्षम करेल. म्हणूनच, एखादी व्यावसायिक संस्था दर्जेदार वस्तू आणि सेवा कमी किंमतीत उत्पादन देण्यास चांगल्या स्थितीत असेल.
३. **कॉर्पोरेट प्रतिमा:** व्यवसायाची कार्यक्षमता सुधारण्यासाठी कॉर्पोरेट पुनर्रचना केली जाऊ शकते. सुधारित कामगिरी, व्यवसायास आपली कॉर्पोरेट प्रतिमा सुधारण्यासाठी सक्षम करते.
४. **मुख्य व्यवसायावर एकाग्रता:** एखाद्या व्यवसायाला मुख्य व्यवसायावर लक्ष केंद्रित करण्यासाठी कॉर्पोरेट पुनर्रचना करणे आवश्यक आहे. काहीवेळा, असेही पहिले गेले आहे कि एखाद्या कंपनीस वाढत्या व्यवसायाचे व्यवस्थापन करणे अवघड होते. म्हणूनच, मूळ व्यवसायावर लक्ष केंद्रित करण्यासाठी दुय्यम किंवा नॉन-कोर व्यवसायात निर्गुतवणूकीची रणनीती राबवता येऊ शकते.
५. **कर्ज परतफेडीची समस्या:** काही कंपन्यांना कर्जाच्या बोजाची समस्या भेडसावू शकते. त्यांना कर्जसेवा म्हणजेच कर्जाचा हप्ता आणि व्याज यांची परतफेडकठीण वाटू शकते. काही कंपन्या कर्जाची परतफेड करण्याच्या उद्देशाने निधी तयार करण्यासाठी व्यवसायाचा काही भाग काढून टाकू शकतात.
६. **बाजारहिस्सा किंवा बाजारभाग :** कॉर्पोरेट पुनर्रचना बाजारपेठेतील हिस्सा वाढवण्यासाठी हाती घेतली जाऊ शकते. उदाहरणार्थ, बाजारातील हिस्सा वाढविण्यासाठी कंपन्या विलीनीकरण किंवा अधिग्रहण करण्याची रणनीती राबवू शकतात. विलीनीकरण किंवा अधिग्रहण, विलीन केलेल्या व्यवसायाद्वारे किंवा अधिग्रहण केलेल्या व्यवसायाद्वारे प्राप्त झालेल्या नावलौकिकाचा फायदा घेण्यास कंपनीला सक्षम करते.
७. **असाम्यतेची समस्या:** काही वेळा, एखादा व्यवसाय दुसऱ्या व्यवसायाचा ताबा घेतो किंवा व्यवसायाच्या नवीन कार्यक्षेत्राच्या ओळीत प्रवेश करतो जो कदाचित सध्याच्या व्यवसायाच्या

कार्यक्षेत्राशी जुळत नसतो. अशा वेळी, व्यवसायाच्या असाम्यतेच्या व अयोग्यातेच्या समस्येवर मात करण्यासाठी पुनर्रचना हाती घेतली जाऊ शकते.

८. **अप्रचलित उत्पादने:** काही वेळा एखादा व्यवसाय आपली अप्रचलित झालेली उत्पादने बाजारातून काढून घेऊ शकतो. अशी अप्रचलित उत्पादने मागे घेतल्यानंतर व्यवसाय आपल्या संसाधनांचा वापर विद्यमान उत्पादनांवर करू शकते.

५.२.४ कोर्पोरेट पुनर्रचनेचे फॉर्म किंवा प्रकार

❖ विलीनीकरण	⇒ :	○ व्यग्रतेचे विलीनीकरण	○ एकत्रीकरणाद्वारे विलीनीकरण
❖ संपादन	:		
❖ अधिग्रहण	⇒ :	○ निविदा प्रस्थावाद्वारे	○ प्रतिनिधीद्वारे संपादन
❖ पोर्टफोलीओ पुनर्रचना	⇒ :	○ विभाग खरेदी	○ विच्छेदित विक्री ○ विघटीकरण ✓ आंशिक विघटन ✓ पूर्ण विघटन
❖ वित्तीय पुनर्रचना	⇒ :	○ सार्वजनिकीकरण	○ डेब्ट-इक्विटी गुणोत्तर ○ लाभाची खरेदी ○ समभाग खरेदी
❖ संस्थात्मक पुनर्रचना	⇒ :	○ व्यवसायाची पुनर्रचना	○ अभियांत्रिकीकरण ○ डाऊन सायझिंग ○ आऊटसोर्सिंग
❖ पुनर्वसन योजना	⇒ :	○ धनको समझोता	○ निर्गुतवणूकीकरण ○ खर्चावर नियंत्रण ○ अतिरिक्त भांडवल, इत्यादी.

अ. विलीनीकरण, संपादन आणि अधिग्रहण

१. विलीनीकरण

जेव्हा दोन किंवा अधिक व्यवसाय, एक संपूर्णपणे नवीन अस्तित्व तयार करण्यासाठी एकीकरण करतात तेव्हा त्यास 'विलीनीकरण' हि संज्ञा वापरली जाते.

या रणनीतीमुळे, कंपनीच्या उत्पादन आणि विपणन कार्याचा विस्तार होऊन कंपनीची वाढ जास्तीत जास्त प्रमाणात होते. ज्याचा परिणाम तात्काळ होतो, ग्राहकांची संख्या वाढते, स्पर्धा कमी होते, नवीन बाजार / उत्पादनाच्या क्षेत्रात प्रवेश होतो, इ.

विलीनीकरणाचे फॉर्म किंवा प्रकार

- **शोषणाद्वारे किंवा व्यग्रतेचे विलीनीकरण:** जेव्हा दोन किंवा अधिक कंपन्या एकत्र केल्या जातात आणि विलीनीकरणानंतर फक्त एक कंपनी टिकून राहते, तर स्वतंत्र ओळख गमावल्याने उर्वरित एकही कंपनी अस्तित्वातच नसते अशा विलीनीकरणास शोषणाद्वारे किंवा

व्यग्रतेचे विलीनीकरण असे म्हणतात. उदा. टाटा केमिकल्स लिमिटेड (टीसीएल) ने टाटा फर्टिलायझर्स लिमिटेड (टीएफएल) स्वतःमध्ये सामावून घेतले.

- **एकत्रीकरणाद्वारे विलीनीकरण:** जेव्हा दोन किंवा अधिक कंपन्या एकत्र केल्या जातात आणि नवीन कंपनी निर्माण होते, तेव्हा ते एकत्रीकरणाद्वारे विलीनीकरण म्हणून ओळखले जाते. हे असे सूचित करते की विलीनीकरणातील सर्व कंपन्या विलीन झाल्या आहेत, म्हणजे त्यांची ओळख गमावली आणि एक नवीन कंपनी तयार केली. उदा. हिंदुस्तान कॉम्प्यूटर्स लिमिटेड, इंडियन रीप्रोग्राफिक्स लिमिटेड, इंडियन सॉफ्टवेयर कंपनी लिमिटेड आणि हिंदुस्तान इंस्ट्रुमेंट्स लिमिटेड ह्या कंपन्यांचे एकत्रीकरण होवून एचसीएल लिमिटेड या नव्या कंपनीची स्थापना झाली.

विलीनीकरणाचे फायदे:

- यामुळे संसाधनांचा संग्रह करणे व कामकाज सुव्यवस्थित करणे शक्य होते. परिणामी, कंपनीच्या **परिचालन क्षमतेत सुधारणा** होते.
- विलीन झालेल्या कंपन्या **परिमाणातील महत्तम अर्थव्यवस्थांचा लाभ** घेतात. विलीनीकरणामुळे मागणी वाढू शकते. याचा परिणाम म्हणून कंपनीची उत्पादन आणि वितरण क्षमता वाढते. जेव्हा उत्पादन वाढते तेव्हा कंपनी मोठ्या प्रमाणात कच्चा माल खरेदी करते आणि सूट मिळवते. अशा प्रकारे कंपनी कच्च्या मालावर बचत करते. कंपनी वाहतुकीच्या किंमतीवर सुद्धा बचत करते कारण बहुतेक वाहतुकीचा खर्च निश्चित असतो.
- विलीनीकरण **व्यवसायाला वेगवान वाढ देते** कारण विपणन, उत्पादन, वित्त, अनुसंधान व विकास आणि अशा अनेक क्षेत्रात फायदे उपलब्ध होतात.
- जेव्हा एखाद्या कंपनीचे नुकसान होते आणि ती दुसऱ्या कंपनीमध्ये विलीन केली जाते. नव्याने स्थापन झालेल्या कंपनीला **कर आकारणीत फायदा** होतो.
- विलीनीकरणामुळे कंपन्यांना **तंत्रज्ञान आणि इतर सुविधा** जसे यंत्रसामग्री व यंत्रसंच, बाजार, मानव संसाधन इ. सामायिक करण्यास व **वापरण्यास परवानगी मिळते**.
- अर्थव्यवस्थांचा परीमाणात्मक महत्तम फायदा ग्राहकांना कमी किंमतीच्या स्वरूपात सामायिक केला जातो किंवा वाटला जातो. तसेच, संशोधन व विकास क्रियाकलापामुळे ग्राहकांना दर्जेदार आणि नाविन्यपूर्ण उत्पादन मिळते. म्हणून, जेव्हा कमी किंमतीत ग्राहकांना चांगल्या प्रतीची उत्पादने मिळतात तेव्हा त्याचा **परिणाम ग्राहकांच्या समाधानात होतो**.

२)संपादन

जेव्हा एखादी कंपनी बहुतेक सर्व कंपन्यांचा समभाग इतर कंपन्यांचा ताबा मिळवण्यासाठी खरेदी करते तेव्हा संपादन होते. ताबा घेतलेल्या कंपनीचे शेअर्स आणि इतर मालमत्ता ५०% पेक्षा जास्त खरेदी केल्यास संपादीत कंपनीच्या समभागधारकांच्या परवानगीशिवाय संपादीत कंपनीचे निर्णय घेण्यास परवानगी मिळते. संपादन ही एक महत्त्वपूर्ण रणनीती आहे तसेच ती व्यवसायाच्या कोणत्याही रणनीतीचा महत्त्वपूर्ण बदल अभिकर्ता किंवा गुमास्ता मानली जाते. उदाहरणार्थ, सन फार्मास्युटिकल्स कंपनीद्वारे रॅनबॅक्सीकंपनीचे झालेले संपादन.

संपादन रणनीतीचे फायदे:

“विलीनीकरणाचे फायदे” प्रमाणेच उत्तर द्या.

३) अधिग्रहण

जेव्हा एक कंपनी, दुसऱ्या कंपनीचे नियंत्रण घेण्यासाठी त्या कंपनीचे बहुतांश समभाग खरेदी करते तेव्हा त्या दुसऱ्या कंपनीचे अधिग्रहण झाले असे म्हणता येते. दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे तर, जेव्हा एखादी कंपनी दुसऱ्या कंपनीस तिच्या किंवा तिच्या संचालक मंडळाच्या परवानगीशिवाय ताब्यात घेतली जाते व खरेदी केली जाते तेव्हा अधिग्रहण होते.

खाली दिल्याप्रमाणे, दोन पद्धतींनी कंपनीचे अधिग्रहण करता येते.

- ❖ **निविदा प्रस्थावः**प्रारंभिक प्रस्थावला लक्षित कंपनीच्या व्यवस्थापनाकडून नकार दिल्यानंतर प्राप्तकर्ता कंपनी लक्ष्यधारक कंपनीचे समभाग थेट भागधारकांकडून किंवा दुय्यम बाजारातून खरेदी करते. म्हणूनच, सर्व किंवा बहुतेक कंपनीचे समभाग खरेदी केल्याने अधिग्रहित कंपनीला लक्षित कंपनीची मालकी मिळू शकते. समभागांची खरेदी करण्यासाठी, अधिग्रहण करणारी कंपनी स्टॉकच्या बाजारभावापेक्षा समभागधारकांना जास्त किंमत देते.
- ❖ **प्रतीनिधीद्वारे लढा किंवा प्रॉक्सी फाइटः** लक्षित कंपनीच्या अधिग्रहणासाठी, अधिग्रहण करणाऱ्या कंपनीच्या प्रारंभिक प्रस्थावला नकार दिल्यानंतर लक्षित कंपनीच्या व्यवस्थापनाच्या सदस्यांना बदलण्याचा प्रयत्न अधिग्रहण करणाऱ्या कंपनी कडून केला जातो. असे होण्यासाठी, अधिग्रहण करणारी कंपनी भागधारकांना त्यांचे प्रॉक्सी म्हणजेच प्रतिनिधी मत वापरण्यास प्रवृत्त करते आणि अधिग्रहणास विरोध करणाऱ्या व्यवस्थापनातील सदस्यांना बदलण्याचा आणि नवीन सदस्यांसह त्यांची जागा घेण्याचा प्रयत्न करते. येथे असे सदस्य निवडले जातात, जे अधिक विश्वासाई आणि अधिग्रहणाच्या निर्णयाला स्वीकाराई व व्यवसायाच्या मालकीच्या बदलासाठी अनुकूल असा निर्णय देतील.

अधिग्रहण रणनीतीचे फायदे:

“विलीनीकरणाचे फायदे” प्रमाणेच उत्तर द्या

ब. पोर्टफोलिओ पुनर्रचना:

मुख्यतः व्यवसायाच्या पोर्टफोलिओमध्ये व वियोगीकरणामध्ये बदल व सुधारणा करणे हे पोर्टफोलिओच्या पुनर्रचनेत समाविष्ट असते.

- १) **विभाग / यंत्रसामग्री संच (प्लांट) खरेदी:** आपल्या बाजारपेठेत किंवा आर्थिक स्थितीत सुधारणा आणण्याच्या उद्देशाने एखादी कंपनी दुसऱ्या कंपनीचा विभाग किंवा प्लांट खरेदी करू शकते. उदाहरणार्थ, एक मोठी सिमेंट कंपनी, दुसऱ्या विस्तारित कंपनीचा सिमेंट विभाग खरेदी करू शकते किंवा एखादी मोठी अन्न व पेय क्षेत्रातील विस्तारित कंपनी दुसऱ्या विस्तारित कंपनीचा अन्न विभाग खरेदी करू शकते.
- २) **विच्छेदित विक्री:** एका कंपनीकडून, दुसऱ्या कंपनीला स्वतःचा विभाग किंवा प्लांट किंवा उपविभाग विकल्यामुळे कंपनीचे विच्छेदन होते, अशा प्रकारच्या विक्रीस ‘विच्छेदित विक्री’ असे म्हणतात. विक्रेत्याच्या दृष्टिकोनातून ‘विच्छेदित विक्री’ पोर्टफोलिओच्या कपातीचे व आकुंचनतेचे प्रतिनिधित्व करते आणि खरेदीदारांच्या दृष्टिकोनातून ते विस्ताराचे प्रतिनिधित्व करते.

विच्छेदित विक्रीची कारणे:

- भांडवल उभारणे
 - तोटा कमी करणे
 - मुख्य व्यवसायावर एकाग्रता करणे
 - कार्यक्षमतेत सुधारणा करणे
- ३) **विघटीकरण:** जेव्हा एखादी कंपनी त्याच्या एका किंवा अधिक विभागांस दुसऱ्या कंपनीमध्ये हस्तांतरित करते तेव्हा त्यास विघटीकरण म्हणतात. ज्या कंपनीचा विभाग हस्तांतरित केला जातो त्या कंपनीस विघटीत कंपनी असे म्हणतात आणि ज्या कंपनीला विभाग हस्तांतरित केला जातो त्या कंपनीस परिणामी कंपनी म्हणतात. विघटीकरणाच्या योजनेत प्रत्यक्षात कंपनीचे कॉर्पोरेट विभाजन किंवा विघटन दोन उपक्रमांमध्ये केले जाते, ज्यायोगे एक उपक्रम त्याच्याकडे ठेवला जातो आणि परिणामी कंपनीला दुसरा उपक्रम हस्तांतरित केला जातो. विघटीकरण ही व्यवसाय पुनर्रचनाची योजना आहे.

विघटीकरण दोन प्रकारे करता येते:

फिरकी बंद आडवे विघटन (स्पिन-ऑफ): यामध्ये, विद्यमान कंपनीच्या एका विभागाची किंवा उपविभागाची एक स्वतंत्र कंपनी तयार केली जाते.

ऊर्ध्व विघटन (स्प्लिट-अप): यामध्ये, एक विद्यमान कंपनी दोन किंवा अधिक स्वतंत्र कंपन्यांमध्ये विभागली जाते.

विघटीकरणाची कारणे:

- नितांत एकाग्रतेची आवश्यकता असणे
- पुढाकार आणि जबाबदारी किंवा उत्तरदायित्व यामध्ये सुधारणेची आवश्यकता असणे.

खाली दिल्याप्रमाणे विघटीकरण करण्याचे दोन मार्ग आहेत.

- **आंशिक विघटन:** आंशिक विघटनामध्ये, अस्तित्वात असलेली कंपनी आपली वेगळी कायदेशीर ओळख कायम ठेवते. त्याचबरोबर, नवीन कंपनी स्वतःची वेगळी कायदेशीर ओळख ठेवते व विद्यमान कंपनीचा विभक्त किंवा जोड व्यवसाय आणि उपक्रम स्वीकारून व्यवसाय करते.
- **पूर्ण विघटन:** पूर्ण विघटनामध्ये, विद्यमान कंपनी हि स्वेच्छेने स्वतःचा व्यवसाय बंद करते आणि ती तिचा संपूर्ण व्यवसाय, उपक्रम, इत्यादी एक किंवा अधिक नवीन कंपन्यांकडे हस्तांतरित करते.

क : वित्तीय पुनर्रचना

जेव्हा एखाद्या कंपनीची आर्थिक व्यवस्था अधिक संतुलित होण्यासाठी तिच्या आर्थिक संरचनेची पुनर्रचना केली जाते तेव्हा त्यास वित्तीय पुनर्रचना म्हणतात.

कंपनी, वेगवेगळ्या मार्गांनी आपले भांडवल पुनर्गठित करू शकते, जसे की भरणा केलेले भागभांडवल म्हणजेच पेड अप कॅपिटल कमी करणे; एका प्रकारच्या समभागांचे रुपांतर दुसऱ्या प्रकारात करणे; समभागांचे रोख्यांमध्ये किंवा इतर तारण किंवा रोख्यांमध्ये मध्ये रुपांतर, इत्यादी. वित्तीय पुनर्रचना करताना कंपनीच्या आर्थिक संरचनेत किंवा मालकीच्या आणि नियंत्रणाच्या पद्धतीमध्ये महत्त्वपूर्ण बदल होत असतात.

- १) **सार्वजनिकीकरण:** खाजगी कंपन्या, सार्वजनिक कंपन्यांच्या जवळपास पोहोचणाऱ्या कंपन्या आणि अगदी एकल व्यापारी व भागीदारी व्यवसाय सार्वजनिक होऊ शकतात.

सार्वजनिकीकरणाचे मुख्य कारण म्हणजे व्यवसायाच्या वाढीसाठी आणि विस्ताराच्या योजनांसाठी भांडवल उभे करणे होय.

- २) **डेब्ट - इक्विटी स्वॅप:धनको-मालको गुणोत्तरातील बदल.** जेव्हा एखाद्या कंपनीला तिचे सध्याचे कर्ज देण्यास अडचण येते तेव्हा ते कर्ज इक्विटीमध्ये रूपांतरित करण्याचा निर्णय कंपनी घेऊ शकते.
- ३) **लीव्हरेज्ड बायआउट किंवा लाभाची खरेदी:** यात सामान्यतः एखाद्या कंपनीचे विभाग किंवा उपविभाग विकत घेतले जातात; कधीकधी यात संपूर्ण कंपनीची खरेदी सुद्धा समाविष्ट असू शकते.
- ४) **समभागांची पुनःखरेदी:**समभागांच्या पुनः खरेदीत, बाजारातून स्वतःचे समभाग पुन्हा खरेदी करण्याच्या कंपनीच्या निर्णयाचा समावेश असतो. स्वतःचे समभाग परत विकत घेण्याची मुख्य कारणे खालीलप्रमाणे आहेत:
 - मालकीचे विकेंद्रीकरण कमी करणे व मालकी वाढवणे
 - संभाव्य अधिग्रहण रणनीती विरुद्ध बचावात्मक धोरण स्वीकारणे.
 - आर्थिक प्रमाण व वित्तीय गुणोत्तरे अधिक वाढवित नेणे.

ड.संस्थात्मक पुनर्रचना:

व्यावसायिक स्पर्धेत टिकण्यासाठी व आर्थिक स्थिती सुधारण्यासाठी बहुतांश कंपन्या संस्थात्मक पुनर्रचनेचा मार्ग स्वीकारतात. संस्थात्मक पुनर्रचनेचे काही मार्ग खाली दिलेले आहेत:

- १) **व्यवसायाचे पुनर्गठन:** कंपन्या, आपल्या सध्या अस्तित्वात असलेल्या व्यवसायांना काही संक्षिप्त व्युत्तरचानात्मक व्यवसाय विभागांमध्ये पुन्हा एकत्र करतात. या नवीन तयार केलेल्या विभागांना बहुतेकदा 'नफा केंद्र' असेही संबोधले जाते.
- २) **व्यवसाय प्रक्रियेचे पुनर्रअभियांत्रिकीकरण:** ज्यायोगे एखादी कंपनी कार्य करते त्या व्यवसाय प्रक्रियेची पुन्हा मांडणी किंवा आखणी करून कामगिरीत सुधारणा करण्याचे उद्दीष्ट ठेवले जाते.
- ३) **कमी करणे किंवा डाऊनसायझिंग:** यात ऐच्छिक सेवानिवृत्ती योजना आणि इतर योजनांद्वारे अतिरिक्त मनुष्यबळ कमी करणे समाविष्ट असते.

- ४) **बाह्यस्त्रोत सहाय्य किंवा आउटसोर्सिंग:** कंपन्याबाह्यस्त्रोत सहाय्याने किंवा उपकंत्राटी पद्धतीचा अवलंब करीत आहेत. यामुळे, कंपनीस मनुष्यबळ कमी करण्यास आणि निश्चित खर्चांना चलनिय खर्चात बदलण्यास मदत होते.

ई.पुनर्वसन योजना:

पुनरुज्जीवन योजनांचा अवलंब करून आपली आर्थिक स्थिती सुधारण्यासाठी आजारी किंवा क्षमताहीन व्यवसायाचे पुनरुज्जीवन केले जाऊ शकते. काही महत्त्वपूर्ण पुनरुज्जीवन योजना खालीलप्रमाणे आहेत:

- १) **धनाकोंसोबत समझोता करणे:** एक आजारी किंवा क्षमतीहीन व्यवसाय सामान्यतः त्याची देणी देण्याच्या स्थितीत नसतो आणि म्हणूनच त्याने आपल्या धनकोंसोबत समझोता करून तोडगा काढला पाहिजे.
- २) **निर्गुतवणुकीकरण करणे:** एक आजारी किंवा क्षमतीहीन व्यवसाय आपली तरलता सुधारण्यासाठी तोट्यात असलेले विभाग, यंत्र सामग्री संच (प्लॉट) आणि इतर अनावश्यक मालमत्तांमध्ये निर्गुतवणूक किंवा त्यांची विक्री करू शकतो.
- ३) **खर्चावर कठोर नियंत्रण ठेवणे:** आजारी किंवा क्षमतीहीन व्यवसायस आपल्या खर्चावर विशेषतः त्याच्या मुखत्यारीच्या खर्चावर कठोर नियंत्रण ठेवणे आवश्यक असते.
- ४) **क्रिया व कार्ये सुव्यवस्थित करणे:** कोणताही अनुत्पादक क्रियाकलाप किंवा उपक्रम शोधण्यासाठी व्यवसायाच्या क्रिया व कार्ये यांचे पुनरावलोकन केले जाणे व त्यांस सुव्यवस्थित करणे आवश्यक असते.
- ५) **अतिरिक्त भांडवलाची तरतूद करणे:** सामान्यतः आजारी किंवा क्षमतीहीन व्यवसायास खेळत्या भांडवलासाठी, यंत्रसामग्री संच (प्लॉट) व यंत्रणा दुरुस्ती व आधुनिकीकरणासाठी अतिरिक्त भांडवलाची आवश्यकता असते.

५.३ कॉर्पोरेट नूतनीकरण रणनीती

५.३.१ संकल्पना

कॉर्पोरेट नूतनीकरण रणनीतीस विस्तारीय रणनीती असेही म्हणतात. ही रणनीती अल्प मुदतीची नफा आणि दीर्घकालीन यश मिळविण्यासाठी कामगिरीत घट झालेल्या संस्थांना मदत करते. आजची वाढती स्पर्धा, चक्रीय आणि अस्थिर आर्थिक बाजारपेठ आणि आर्थिक ट्रेंड यामुळे

व्यवसायीक अस्थिरतेचे वातावरण निर्माण झालेले आहे. अशा प्रकारच्या वातावरणात कोणताही व्यवसाय स्थिर राहू शकत नाही.

दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे तर, कॉर्पोरेट नूतनीकरण रणनीती किंवा कॉर्पोरेट विस्तारीय रणनीती ही कंपनीच्या कामगिरीत झालेली घट याला एक प्रतिसाद आहे. जर ग्राहकांनी कंपनीच्या उत्पादनांची कमी खरेदी करण्यास सुरवात केली असेल किंवा कंपनीत सामग्री आणि कामगार यांवर अनपेक्षित खर्च वाढला असेल तर, ही समस्या दूर करण्यासाठी कॉर्पोरेशन एक रणनीती आखू शकते. एखादी कंपनी खराब कामगिरी करणाऱ्या कंपनीला खरेदी करू शकते आणि खरेदी केलेल्या कंपनीस अधिक उत्पादक बनविण्यासाठी कॉर्पोरेट नूतनीकरण रणनीती वापरू शकते.

५.३.२ कॉर्पोरेट नूतनीकरणावर परिणाम करणारे अंतर्गत घटक

- i) **मूल्य प्रणाली:** मूल्ये म्हणजे वर्तनांची तत्वे किंवा मानके होत. मूल्य प्रणाली हे कंपनीच्या प्रवर्तकांच्या कार्यप्रणालीचे शिरस्त्राण (नियंत्रणाची स्थिती) असते. म्हणून, कंपनीत ज्या प्रमाणात मूल्यप्रणाली सर्वांनी सामायिक केलेली असते त्या प्रमाणात कंपनी यशस्वी होण्यासाठी मूल्यप्रणालीचे योगदान असते, ही वस्तुस्थिती मोठ्या प्रमाणात मान्य झालेली आहे. जर प्रवर्तकांकडे प्रगतीशील मूल्य प्रणाली असेल तर ते कॉर्पोरेट नूतनीकरण धोरण चांगल्या प्रकारे राबवतील आणि जर प्रवर्तकांकडे प्रगतीशील मूल्य प्रणाली नसेल तर ते कॉर्पोरेट नूतनीकरण धोरण चांगल्या प्रकारे राबवू शकणार नाहीत.
- ii) **मानव संसाधन:** मानव संसाधन हे कंपनीला आवश्यक असणाऱ्या इतर सर्व स्रोतांमधील महत्वाचे संसाधन आहे. मानव संसाधन हे अतिशय समंजस व जाणते संसाधन आहे. म्हणून, प्रत्येक व्यवसायाने त्यास काळजीपूर्वक आणि सावधगिरीने हाताळणे आवश्यक आहे. कॉर्पोरेट नूतनीकरण रणनीतीचे यश मुख्यत्वेकरून कंपनीमधील मानवी संसाधनांच्या गुणवत्तेवर आणि प्रमाणावर अवलंबून असते.
- iii) **भौतिक संसाधने:** भौतिक स्रोतांमध्ये मशीन, उपकरणे, इमारती, फर्निचर आणि फिक्सचर यांचा समावेश असतो. उत्पादन उपक्रमांमध्ये ही संसाधने महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावतात. या स्रोतांचे अवलोकन कॉर्पोरेट नूतनीकरण योजनेच्या यशस्वी अंमलबजावणीस मदत करते.
- iv) **वित्तीय संसाधने:** वित्त हा प्रत्येक व्यवसायाचा कणा असतो. म्हणून प्रत्येक व्यवसायाकडे योग्य वित्तीय व्यवस्थापन असणे आवश्यक आहे, ज्यात वित्त व्यवस्था आणि वित्त उपयोजिता यांचा समावेश असतो. कॉर्पोरेट नूतनीकरण धोरणात, कंपनीने वित्तीय संसाधनांचे अवलोकन करणे आवश्यक आहे.

- v) **कामगार-व्यवस्थापन संबंध:** असे म्हटले आहे की श्रम / मानव संसाधनांनी चांगल्या प्रकारे पाठिंबा दिल्यास व्यवसाय मोठ्या प्रमाणात वाढत जातो. जरी इतर भौतिक आणि आर्थिक स्रोतांच्या बाबतीत काही कमतरता असतील, तरीही जर व्यवस्थापन आणि कामगार यांच्यात चांगले संबंध असतील तर कोणतीही समस्या उद्भवणार नाही. कामगारांशी चांगला संबंध ठेवण्यासाठी व्यवस्थापनाने कामगारांच्या सर्व प्रकारच्या समस्यांची काळजी घेणे आवश्यक आहे. हे कॉर्पोरेट नूतनीकरण धोरण यशस्वीपणे अंमलात आणण्यास मदत करते.
- vi) **आंतरविभागीय सहकार्य:** कंपनीमध्ये खरेदी, विक्री, वित्त, उत्पादन, इत्यादी विविध विभाग कार्यरत असतात. प्रत्येक विभाग दुसऱ्यावर अवलंबून असतो. उदा. उत्पादन विभाग खरेदी विभागावर अवलंबून असतो तर खरेदी विभाग वित्त विभागावर अवलंबून असतो आणि वित्त विभाग विक्री विभागावर अवलंबून असतो. म्हणून, कॉर्पोरेट नूतनीकरण करण्याच्या धोरणाचा अधिकाधिक फायदा घेण्यासाठी आंतर-विभागीय सहकार्य असले पाहिजे.

५.३.३ कॉर्पोरेट नूतनीकरणावर परिणाम करणारे बाह्य घटक

- अ) **ग्राहकांची प्राधान्ये:** ग्राहक हा बाजाराचा राजा आहे. म्हणून प्रत्येक कंपनी ग्राहक तयार करण्यासाठी आणि टिकवण्यासाठी प्रयत्न करित असते. जेणेकरून ग्राहक टिकतील आणि त्यामुळे बाजारात यश मिळू शकेल. खरं तर ग्राहकांच्या गरजेवर देखरेख ठेवणे ही व्यवसायाच्या यशाची पूर्व-आवश्यकता आहे. कॉर्पोरेट नूतनीकरण नीतीस ग्राहकांची प्राधान्ये माहित असणे आवश्यक आहे. ग्राहकांच्या प्राधान्यक्रमानुसार त्यांना सेवा दिल्या गेल्या तर त्याचा परिणाम ग्राहकांच्या समाधानात होत असतो.
- ब) **स्पर्धक:** सोप्या शब्दात सांगायचे तर प्रतिस्पर्धी म्हणजे समान किंवा आपल्या सारख्याच उत्पादनाची विक्री करणाऱ्या इतर कंपन्या. एखाद्या व्यवसायिक कंपनीने त्याच्या प्रतिस्पर्ध्यांकडून स्पर्धात्मक फायदा घेण्यासाठी कॉर्पोरेट नूतनीकरण रणनीतीने विपणनाची प्रभावी रणनीती राबवण्याची आवश्यकता असते. कंपनीने, वेळोवेळी प्रतिस्पर्ध्यांच्या विपणन धोरण व रणनीतींचे अवलोकन केले पाहिजे.
- क) **शासकीय धोरणे:** ज्या व्यवसायिक कंपन्यांनी कॉर्पोरेट नूतनीकरण धोरण राबविण्याचा विचार केलेला असतो त्यांनी विविध सरकारी धोरणांचे अवलोकन करणे आवश्यक असते. जर सरकारची धोरणे अनुकूल असतील तर, कंपनीने त्याचा फायदा उचलला पाहिजे आणि कार्यक्षमतेत सुधारणा करण्यासाठी कॉर्पोरेट नूतनीकरण धोरण सादर केले पाहिजे.
- ड) **आंतरराष्ट्रीय पर्यावरण:** आंतरराष्ट्रीय वातावरणामध्ये निर्यात-आयात धोरणे, आर्थिक परिस्थिती, आंतरराष्ट्रीय स्पर्धा, विदेशी विनिमय नियम, इत्यादींचा समावेश होतो. कॉर्पोरेट

नूतनीकरण धोरण यशस्वीपणे कार्यान्वित करण्यासाठी कंपनीने आंतरराष्ट्रीय वातावरणाचे अवलोकन केले पाहिजे.

- इ) **पुरवठादार:** पुरवठादार कच्चा माल, सुटेभाग आणि इतर घटक कंपनीला पुरवतात. हा पुरवठा, उत्पादन विभागाचे काम सुरळीत चालण्यामध्ये महत्त्वपूर्ण भूमिका बजावतात. कॉर्पोरेट नूतनीकरण रणनीतीत, कंपनीने पुरवठादारांशी चांगला संबंध ठेवणे आवश्यक आहे.
- फ) **गुंतवणूकदार:** गुंतवणूकदार व्यवसायाच्या वाढीसाठी व विस्ताराच्या कामांसाठी आवश्यक निधी पुरवतात. कॉर्पोरेट नूतनीकरण रणनीतीच्या प्रभावी अंमलबजावणीसाठी गुंतवणूकदारांच्या समर्थनाची आवश्यकता असते.
- ग) **सामाजिक समर्थन व पाठींबा:** एखाद्या व्यावसायिक कंपनीला कॉर्पोरेट नूतनीकरण धोरण यशस्वीरित्या राबवण्यासाठी समाजाचा पाठिंबा मिळाला पाहिजे. समाजाच्या समर्थनाशिवाय कॉर्पोरेट नूतनीकरण धोरण अंमलात आणणे कठीण होते. उदा. समाज आणि राजकारण्यांच्या आक्षेपामुळे, टाटाचा नॅनो कारचा प्रकल्प पश्चिम बंगालहून गुजरातमध्ये हलविला गेला. त्यात प्रकल्पाची जागा बदलण्यात मोठा खर्च झाला.

५.३.४ कॉर्पोरेट नूतनीकरण रणनीती स्वीकारण्याची कारणे / अंतर्गत कारणे

१) उत्पादनाशी संबंधित कारणे

- निकृष्ट किंवा खराब गुणवत्ता व्यवस्थापन
- यंत्र सामग्री संच (प्लांट) चे अयोग्य स्थान
- जुने कालबाह्य तंत्रज्ञान
- संशोधन आणि विकास क्रियाकलापांचा अभाव

२) विपणनाशी संबंधित कारणे

- निकृष्ट दर्जाचे उत्पादन
- सदोष किंमतीची रणनीती
- अप्रभावी जाहिरात-मिश्रण
- सदोष वितरण वाहिन्या

३) वित्त संबंधित कारणे

- जास्त व्याजदर असलेल्या चुकीच्या स्रोतांकडून निधी मिळविणे
- विफल व नफा न होणाऱ्या व्यवसायात फंडांची गुंतवणूक करणे

- काही व्यवस्थापकांकडून निधीचा वैयक्तिक वापर होणे
- सदोष भांडवल रचना असणे
- सदोष पत आणि लाभांश धोरणे

४) मानव संसाधना संबंधित कारणे

- मानव संसाधन नियोजनाचा अभाव
- कर्मचाऱ्यांची अविवेकी व तर्कविसंगत भरती व निवड
- कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणाचा अभाव
- सदोष जाहिरात धोरणे
- अयोग्य नुकसान भरपाई धोरण

५.३.५ बाह्य कारणे

- १) **अस्वस्थ स्पर्धा:** यात कंपनीची प्रतिमा खराब करण्यासाठी अनैतिक जाहिरात मोहिमेचा समावेश असतो. कंपनीचे नाव खराब करण्यासाठी उत्पादनांची नक्कल करणे, कंपनीच्या उत्पादनास प्रोत्साहन न देण्यासाठी व्यापाऱ्यांवर दबाव आणणे, किंमत युद्ध, इत्यादी. या सर्वांचा कॉर्पोरेट नूतनीकरण रणनीतीवर परिणाम होत असतो.
- २) **आंतरराष्ट्रीय समस्या:** आंतरराष्ट्रीय वातावरणामध्ये निर्यात-आयात धोरणे, आर्थिक परिस्थिती, आंतरराष्ट्रीय स्पर्धा, परकीय चलन नियम, इत्यादी जर अनुकूल नसतील तर ते कॉर्पोरेट नूतनीकरण धोरणावर विपरीत परिणाम करतात.
- ३) **शासकीय धोरणे:** सरकारी धोरणांमधील बदल कॉर्पोरेट नूतनीकरण धोरणावर प्रतिकूल परिणाम करतात. उदा. अमेझॉनच्या, भारतीय बाजारातील प्रवेशामुळे भारतीय व्यवसायांना धोका निर्माण झाला आहे.

४) इतर कारणे

- पायाभूत सुविधा संबंधित
- कायदा व सुव्यवस्था संबंधित
- ब्रँड चौर्य व नक्कल

५.४ सामरिक युती

५.४.१ संकल्पना

अलायन्स हा शब्द 'अॅली' शब्दा पासून किंवा जुना फ्रेंच शब्द 'अॅल्ये' ज्याचा अर्थ 'एखाद्याशी सहयोगी असणे' किंवा 'दुसऱ्याशी बांधील असणे किंवा दुसऱ्याशी सहकार्याने राहणे किंवा काही सामाईक कारणांसाठी आवडीने सहकार्य करणे' या शब्दांपासून तयार करण्यात आला असावा. म्हणून, युती ही एक अशी संघटना असते ज्यात वैयक्तिक आणि परस्पर लक्ष्ये आणि उद्दीष्टे साध्य करण्यासाठी पूरक हितसंबंधांचे सहकार्य आणि सहयोग आणि विलीनीकरण समाविष्ट असते.

दोन कंपन्यांमधील संसाधने सामायिक करण्यासाठी एकत्रितपणे केलेला एक करार म्हणजे एक सामरिक युती होय. दोन कंपन्या किंवा व्यक्ती एकत्रित उद्दीष्ट साध्य करण्यासाठी एकत्र येतात. या रणनीतीत स्पर्धेवर्जी सहकार्य आहे. दोन्ही कंपन्या त्यांची स्वतंत्र ओळख टिकवून ठेवतात आणि त्यांच्या उद्दीष्टांच्या मागे लागतात. आता, स्पर्धात्मक बाजाराच्या वातावरणामुळे मोक्याचा सामरिक युती लोकप्रिय होत आहेत.

सामरिक युत्यांमध्ये मध्ये नॉन-इक्विटी (मालकी हक्का विरहित) करार आणि संयुक्त उद्यम जे संयुक्त संशोधन व विकास, संयुक्त उत्पादन - विकास, ज्ञान सामायिकरण, विपणन आणि वितरण सामायिकरण आणि संयुक्त गुणवत्ता नियंत्रण आणि संशोधन यांचा समावेश होतो.

सामरिक युती हा कंपन्यांमधील एक संबंध असतो जो पूरक हितसंबंधांचे विलीनीकरण, विशेषाधिकार असलेली माहिती सामायिक करणे, अर्थपूर्ण सहकार्य आणि रणनीतिक उद्दीष्टे व लक्ष्ये साध्य करण्यासाठी सहकार्य करणे यांसारख्या वैशिष्ट्यांनी परिपूर्ण असतो. सामरिक युती कंपन्यांना तांत्रिक, कार्यान्वित आणि / किंवा आर्थिक लाभ देऊ शकते.

व्यावसायिक जगात सामरिक आघाड्या सामान्य आहेत. तालमेल साधण्यासाठी ते महत्त्वपूर्ण आहेत. संसाधनांची वाटणी आणि विविध कंपन्यांच्या एकत्रित प्रयत्नांमुळे सामरिक युती समन्वयाची ठरते. तथापि, विविध कंपन्यांच्या सहभागामुळे काही समस्या किंवा अडचणी उद्भवू शकतात जसे की कंपन्यांमधील मतभेद, सरकारचा हस्तक्षेप, निर्णय घेण्यास उशीर, मूल्ये आणि संस्कृतीत फरक, तोटा, अन्यायकारक अटी व शर्ती, इत्यादी.

बिसिनेस जार्गसने रणनीतीय सामरिक युतीची व्याख्या करताना म्हटले आहे की, "रणनीतीय सामरिक युती म्हणजे स्वतःचे स्वतंत्र अस्तित्व ठेवून सामाईक उद्देशांसाठी एकत्रितपणे काम करणाऱ्या दोन कंपन्यांमध्ये झालेला करार होय. दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे तर, एकमेकांशी विशिष्ट

सामर्थ्ये (संसाधने) सामायिक करून समान उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी जेव्हा दोन कंपन्या एकत्र येतात याला सामरिक युती म्हणून संबोधले जाते.”

५.४.२ सामरिक युतीचे प्रकार

अ) युती करणाऱ्या पक्षकारांवर किंवा पक्षांवर आधारित:

- **क्षैतिज सामरिक युती**—एकाच क्षेत्रात काम करणाऱ्या कंपन्यांनी बनविली युती ही क्षैतिज सामरिक युती असते.प्रतिस्पर्धी कंपन्या एकत्र येवून बाजारात आपले स्थान मजबूत करण्यासाठी क्षैतिज सामरिक युती करतात. सर्वसामान्यपणे संशोधन व विकास सहयोग आणि साठा व वाहतूक या क्षेत्रातील कंपन्यांशी युती करतात.
- **अनुलंब सामरिक युती**—हि युती म्हणजे पुरवठादार आणि वितरक यांच्यातील भागीदारी म्हणून तयार केली जाते. अशा आघाड्या कंपन्यांमधील संबंध सुधारण्यात आणि कंपनीचे नेटवर्क किंवा कंपनीच्या कामाचे जाळे विस्तृत करण्यात मदत करतात. बहुतांश कार उत्पादक कंपन्या त्यांच्या पुरवठादारांशी जवळचे नाते निर्माण करतात.

ब) आर्थिक सहभागावर आधारित:

- **नॉन-इक्विटी (मालकी हक्क विरहित) सामरिक युती** - जेव्हा दोन किंवा अधिक कंपन्या त्यांची संसाधने आणि क्षमता एकत्रितपणे वापरण्याचा करार करतात तेव्हा **नॉन-इक्विटी सामरिक युती** तयार होते. अशा प्रकारच्या आघाड्या अधिक अनौपचारिक प्रकारच्या असतात आणि बहुसंख्य आघाड्या याच प्रकारचे असतात.नोकिया आणि मायक्रोसॉफ्ट या दोन्ही कंपन्यांनी आपल्या पूरक संपत्तीचा वापर करून करार केला. नॉन-इक्विटी सामरिक युती हे मालकी विरहित झालेले करार असतात. उदाहरणार्थ, फॅक्टरीपासून, ग्राहकांकडून पैसे गोळा करण्यापर्यंत संपूर्ण वितरण प्रक्रिया व्यवस्थित करण्यासाठी पुरवठा साखळी व्यवस्थापक असलेल्या ‘यूपीएस’ बरोबर ‘नायके’ ने करार केला होता.
- **इक्विटी(मालकी हक्क) सामरिक युती** - जेव्हा एखादी कंपनी दुसऱ्या कंपनीची विशिष्ट इक्विटी किंवा मालकी हक्क टक्केवारी खरेदी करते तेव्हा इक्विटी किंवा मालकी हक्क सामरिक युती तयार होते. हा एक औपचारिक प्रकारचा करार असतो आणि अशा युतीमध्ये प्रवेश केल्यानंतर सामान्यतः कंपनींच्या आर्थिक किंवा वित्तीय गरजा पूर्ण करता येतात.
- **संयुक्त उद्यम सामरिक युती** - संयुक्त उद्यम हा एक व्यावसायिक उपक्रम आहे ज्यात आपले स्वतंत्र अस्तित्व टिकवून दोन किंवा अधिक कंपन्या संयुक्तपणे व्यवसाय करण्यासाठी एकत्र येतात. हि युती, विशिष्ट कार्य साध्य करण्याच्या उद्देशाने केलेली तात्पुरती संगती असते.

गुगलची मूळ कंपनी अल्फाबेटने इलेक्ट्रिकल सिग्नल म्हणजेच विद्युत संकेतांच्या सहाय्याने रोगांवर उपचार करता यावेत म्हणून त्यावरील संशोधनसाठी ग्लॅक्सोस्मिथक्लाइनशी संयुक्त उद्यम युती जाहीर केली होती.

क) सरकारच्या सहभागावर आधारित:

- **यजमान देशाचे सरकार**—या सामरिक आघाडीमध्ये स्थानिक भागीदार म्हणून यजमान देशाचे सरकार काम करते. अशा सामरिक आघाड्या समाजवादी - देशांमध्ये प्रभावी आहेत.
- **सार्वजनिक - खाजगी उद्यम** - यात सरकार आणि खासगी कंपनी यांच्यात भागीदारी असते. या प्रकारची सामरिक युती पुढील परिस्थितीत तयार केली गेली जाते -
 - ✓ जेव्हा एखादा देश परदेशी कंपन्यांना केवळ सरकारबरोबर सामरिक युतीद्वारे प्रवेश करण्यास परवानगी देतो.
 - ✓ जेव्हा विकासासाठी शासनाची प्राथमिकता खासगी कंपनीच्या कर्तृत्वाशी जुळते.
 - ✓ जेव्हा कंपन्या, चीन आणि स्वीडन सारख्या नियंत्रित अर्थव्यवस्थांमध्ये केवळ सरकारशी सामंजस्यपूर्ण आघाड्याद्वारे प्रवेश करू शकतात.
- **खाजगी भागीदार** - या प्रकारात, खासगी कंपन्या सामरिक युती कराराच्या माध्यमातून प्रवेश करतात.

५.४.३ सामरिक आघाडीचे महत्त्व

कंपन्यांकरिता धोरणात्मक सामरिक युतीमध्ये प्रवेश करण्याची अनेक कारणे आहेत:

१. **माहिती व ज्ञानाचे सामायिकीकरण** - सामरिक युती व्यवसाय जितकी संसाधने आणू शकतात तितकी संसाधने मिळविण्याकरिता एकल व्यवसाय कंपनी कधीही सक्षम असू शकत नाही. माहिती व ज्ञानाचे सामायिकीकरणामध्ये, सहकर्म्यांचा फायदा संपूर्णपणे वापरला जाऊ शकतो.
२. **स्पर्धेतील घट** - सामरिक युती कंपन्या समान उत्पादनांचे उत्पादन टाळणे व स्पर्धेमध्ये झालेल्या घटीचा फायदा घेतात. अप्रत्यक्षपणे, हा लाभ ग्राहकांना कमी किंमतीच्या रूपात दिला जातो.
३. **विशेषीकरण** - प्रत्येक सहभागी कंपनी तिच्या प्रमुख विशेषीकरणावर लक्ष केंद्रित करण्यास आणि आपली ओळख न गमावता दुसऱ्या कंपनीच्या विशेषीकरणाचा फायदा घेऊ शकते. अश्या परिस्थितीत दोन्ही कंपन्या एकमेकांचा फायदा घेऊ शकतात व फायदा करू शकतात. उदा.

टाटाबरोबर करार करून स्टारबक्स कॉफीने भारतात प्रवेश करण्याचा बुद्धिमान व चाणाक्ष निर्णय घेतला.

४. **नवीन बाजारपेठेत प्रवेश करणे** - युतीच्या मान्यतेचे सर्वात लोकप्रिय कारण म्हणजे नवीन विभाग आणि बाजारपेठांमध्ये सहज प्रवेश करता येतो. मोठी रक्कम न गुंतवता, एखादी कंपनी आपल्या आघाडीच्या दुसऱ्या कंपनीच्या मदतीने आपला व्यवसाय वाढवू शकते.
५. **उत्पादने आणि सेवांच्या संख्येत वाढ** - नवीन बाजारपेठेत उत्पादने आणि सेवांची संख्या वाढविण्याचे धोरण ठरविल्यास युती करण्यासाठी एखादी कंपनी पूरक उत्पादने किंवा सेवा देणारी दुसरी भागीदार म्हणून निवडू शकते. असा समान व्यवसायाची युती, सामान्य ग्राहकांना सेवा देऊ शकते आणि कमी झालेल्या किंमतीचा फायदा घेऊ शकते.
६. **वाढीच्या संधी** - युतीच्या सहाय्याने कंपनीच्या वाढीच्या संधी अनेक पटींनी वाढतात. भागीदारांच्या ब्रँड नावापासून ते विपणन आणि वितरण धोरणाचा फायदा घेण्यापर्यंत एखाद्या कंपनीला स्वतःच्या स्वतंत्र ओळखीच्या तुलनेत युतीमुळे वेगवान वाढण्यास मदत होते.
७. **सामायिक जोखीम** - पूरक पोर्टफोलिओ हाताळणाऱ्या कंपन्यांसाठी आणि सामान्यतः प्रतिस्पर्धी नसणाऱ्या कंपन्यांसाठी तर युतीची कार्यनीती सर्वोत्कृष्ट कार्य करतात. एकत्र येण्यामुळे त्यांची बाजारपेठेतील स्थिती बळकट होऊ शकते आणि त्यांना संयुक्तपणे जोखमीचा सामना करण्यास मदत होते.
८. **इतर फायदे** - एक सामरिक युती नवीन बाजारपेठांमध्ये प्रवेश देते; तंत्रज्ञान, मौल्यवान कौशल्य आणि संसाधने एकत्रित करते जे बहुतांशपणे युतीशिवाय शक्य नसते. म्हणून सामरिक युत्या व आघाड्यांस व्यवसायाच्या विस्ताराची संधी मानली पाहिजे.

५.५ भारतीय सामरिक युतीच्या समस्या

५.५.१ संकल्पना

व्यावसायिक जगात सामरिक युत्या व आघाड्या हि एक सामान्य गोष्ट आहे. समन्वय किंवा तालमेल साधण्यासाठी ते महत्त्वपूर्ण आहेत. समन्वय म्हणजे वाढीव परिणामकारकता किंवा एकत्रित कृती किंवा सहकार्याने मिळवलेली उपलब्धी आहे. संसाधने सामायिक केल्याने व विविध कंपन्यांच्या एकत्रित प्रयत्नांमुळे सामरिक सहयोग एकत्रित होतो.

रणनीतिक सामरिक आघाड्यांच्या कार्यात समस्या किंवा अडचणी पुढील कारणांमुळे उद्भवू शकतात.

१. **भागीदारांमधील संघर्ष** - रणनीतिक युतीमुळे भागीदार कंपन्यांमध्ये संघर्ष होऊ शकतो. मतभेद, मूल्ये आणि दृष्टीकोन आणि इतरांमधील फरक यामुळे संघर्ष असू शकतात. अशा संघर्षामुळे युतीच्या कामकाजावर परिणाम होऊ शकतो.
२. **शासकीय हस्तक्षेप** - स्थानिक सरकार सामरिक आघाडीत भागीदार असते तेव्हा सामरिक आघाडीच्या कार्यावरील नियंत्रणाचा अभाव निर्माण होऊ शकतो. प्रसारण, पायाभूत सुविधा आणि संरक्षण यासारख्या राष्ट्रीय सुरक्षेसाठी महत्त्वपूर्ण मानल्या जाणाऱ्या उद्योगांमध्ये अशी परिस्थिती उत्भवते. त्यामुळे, सामरिक आघाडीच्या नफ्यावर परिणाम होऊ शकतो. स्थानिक स्वराज्य संस्थांचे हेतू राष्ट्रीय हितसंबंधांवर आधारित असल्यामुळे बऱ्याचदा शासन सामरिक आघाड्यांच्या कार्यात हस्तक्षेप करते.
३. **निर्णय प्रक्रियेतील विलंब** - बऱ्याच कंपन्यांच्या किंवा पक्षकारांच्या सहभागामुळे निर्णयप्रक्रिया मंदावते. यामुळे अकार्यक्षम क्रीयाकार्य (ऑपरेशन्स) निर्माण होतात. परिणामी, कंपन्या संधी गमावू शकतात ज्यामुळे व्यवसायाच्या वाढीवर परिणाम होऊ शकतो.
४. **कार्यसंस्कृती फरक** - रणनीतीय सामरिक युती बनविणाऱ्या कंपन्यांच्या कामाची संस्कृती भिन्न असते. सर्वसाधारणपणे, सामरिक आघाड्यांचे पक्ष असलेल्या बहुराष्ट्रीय कंपन्या ह्या नफा केंद्रित कंपन्या असतात. त्यामुळे, सर्व निर्णय आर्थिक दृष्टीकोनातून घेतले जातात. तर स्थानिक कंपन्या सामाजिक दृष्टीकोनातून निर्णय घेतात. म्हणून, दोन्ही कंपनीच्या संस्कृतीत विरोधाभास निर्माण होवू शकतो. असे झाले तर, रणनीतीय सामरिक आघाड्यांचे कार्य करणे कठीण होवू शकते.
५. **गोपनीयता गमावण्याचा धोका** - व्यापक समन्वय आणि गहन माहिती सामायिक करणे तथा आवश्यक जटिल व्यवहारा संबंधित काही युत्या किंवा आघाड्या होऊ शकतात. यामुळे मालकीची माहिती गुप्त न राहण्याचा धोका निर्माण होऊ शकतो.
६. **खर्चिक व वेळखाऊ** - रणनीतिक युती तयार करण्याची प्रक्रिया लांब, गुंतागुंतीची आणि वेळ घेणारी आहे. सामरिक आघाडीत औपचारिक पदानुक्रम आणि प्रशासन नसल्यामुळे व्यूहरचना आघाडीच्या निर्मितीत खर्च वाढू शकतो. मूळ कराराच्या व्याप्ती आणि व्यवस्थापनाच्या अकार्यक्षमतेच्या छुपा खर्च आणि क्रियाकलापांच्या घटकामुळे सुद्धा खर्च वाढू शकतात.
७. **शासन धोरण बदलाची समस्या** - परकीय चलन आणि तंत्रज्ञानाच्या हस्तांतरणाशी संबंधित सरकारी धोरणांमध्ये बदल झाल्यास रणनीतीय सामरिक युती तयार होण्यास अडचणी निर्माण होऊ शकतात.

८. **अयोग्य अटी आणि शर्ती** - करारामध्ये नमूद केलेल्या अटी आणि शर्ती दोन्ही भागीदारांसाठी उचित आणि वाजवी नसू शकतात.

अशा प्रकारे, रणनीतीय सामरिक युती किंवा आघाड्यांशी संबंधित अनेक जोखीमी व मर्यादा आहेत. परस्पर विश्वास व आत्मविश्वास अभाव, अवास्तव अपेक्षा, वचनबद्धतेचा अभाव, सांस्कृतिक फरक इत्यादींमुळे रणनीतीय सामरिक युती किंवा आघाड्यांमध्ये बहुधा अपयश उद्भवते.

५.५.२ आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय समस्या

आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय म्हणजे राष्ट्रीय सीमा ओलांडून वस्तू आणि सेवांचा व्यापार होय. दोन किंवा अधिक देशांमधील हा सीमापल्याड व्यवहार असतो. तंत्रज्ञानाच्या आगमनाने, जगहे एकमेकांस जोडलेले ठिकाण झाले आहे. आंतरराष्ट्रीय व्यवसायाचे स्वतःचे काही साधक-बाधक गुणधर्म आहेत पण आता जागतिक पातळीवर जाणे अपरिहार्य झाले आहे. आंतरराष्ट्रीय व्यवसायांच्या काही समस्यांवर पुढीलप्रमाणे चर्चा केली आहे.

१. **सदोष नियोजन** - प्रत्येक कार्यासाठी नियोजनाची आवश्यक असते. यश मिळविण्यासाठी, योग्य अंमलबजावणीसह नियोजन करणे आवश्यक आहे. आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठेसाठी योजना आखणे ही एक खर्चिक प्रक्रिया आहे. आंतरराष्ट्रीय बाजारपेठेसाठी योजना आखताना, अपेक्षित जोखमीचा विचार केला पाहिजे आणि पर्यायी योजना तयार ठेवल्या पाहिजेत. परंतु, नियोजन सदोष असेल तर प्रचंड अपयश येण्याची शक्यता असते.

२. **बाजारपेठेतील संशोधनाची समस्या** - स्थानिक देशात जे चालू शकते ते जागतिक स्तरावर चालेलच असे नाही, म्हणूनच आंतरराष्ट्रीय स्तरावर जाण्यासाठी बाजार संशोधन ही पहिली मोठी पायरी असते. जर बाजाराचे योग्यप्रकारे अवलोकन केले नाही तर ते अपेक्षित परिणाम देत नाहीत. योग्य संशोधनाशिवाय कंपन्या आणि ब्रांड अपयशी ठरतात. हे केवळ खर्चिक नाही तर चुकीचे अवलोकन केल्यास व्यवसाय देशोधडीस लागून व्यवसाय नष्ट होऊ शकतो. प्रामुख्याने परदेशी बाजारात प्रवेश करताना, प्रशिक्षित अधिकारी आणि कर्मचारी हे व्यवसायाची एक विशेष मालमत्ता असते. साडीची विक्री भारताबाहेर फायदेशीर होईल का? अशा प्रश्नांची उत्तरे विपणन संशोधनात उत्तम प्रकारे शोधली जाऊ शकतात.

३. **आंतरराष्ट्रीय कायदे आणि नियम** - प्रत्येक देशाचे स्वतःचे कायदे असतात. कागदी दस्तऐवाजांचे काम सोपे नसते. व्यवसायाच्या नोंदणीपासून ते व्यवसायाच्या प्रत्यक्ष सुरुवातीपर्यंत सर्व कायदेशीर औपचारिकता पाळाव्या लागतात जेणेकरून भविष्यात कोणतीही कायदेशीर गुंतागुंत निर्माण होऊ नये. कायदेशीर बाबी संपूर्ण समजून घेणे

आवश्यक आहे. अन्यथा कोणत्याही वेळी समस्या उद्भवू शकते. हे सर्व वेळखाऊ असते आणि काहीवेळा तर ते खूप गोंधळवून टाकणारे असते.

४. **स्पर्धा** - जागतिक पातळीवर जायचे झाल्यास, केवळ स्थानिक लोकच नव्हे तर इतर देशांकडून देखील स्पर्धेचा सामना करावा लागतो. स्पर्धात्मक बळ किंवा धार मिळविण्यासाठी, त्या बाजारपेठांमधील प्रतिस्पर्धींचे सखोल ज्ञान आणि संशोधन आवश्यक आहे. 'सर्व्हायव्हल ऑफ द फिटेस्ट' हा नियम आहे. परंतु, व्यवसाय जेव्हा आंतरराष्ट्रीय पातळीवरचा असतो तेव्हा कोणतीही चुकीची पायरी व्यवसायाच्या अपयशाला कारणीभूत ठरू शकते. उदाहरणार्थ, केलॉग्स कॉर्नफ्लेक्स अजूनही भारतीय बाजारात आपले स्थान शोधत आहेत.
५. **सांस्कृतिक आणि भाषेतील अडथळे**—हा अतिशय संवेदनशील घटक आहे आणि आंतरराष्ट्रीय बाजारात प्रवेश करण्यापूर्वी याची काळजी घेतली गेली पाहिजे. आंतरराष्ट्रीय व्यवसायात इतर देशांच्या संस्कृतीचा अभ्यास करणे आवश्यक आहे. संस्कृतीशी संवेदनशील बाजारपेठ त्यांच्या संस्कृतीत अस्वीकार्य गोष्टी सहज स्वीकारत नाही. उदा. मॅक डोनाल्ड्स अशा देशांमध्ये गोमांस विक्री करू शकत नाहीत जेथे स्वीकार्य नाही. आंतरराष्ट्रीय व्यवसायांवर भाषेचा देखील परिणाम होऊ शकतो. इंग्रजी भाषा न स्वीकारलेले बहुतेक देश आंतरराष्ट्रीय व्यवसायासाठी एक आव्हान असू शकतात.
६. **मानव संसाधनाशी संबंधित मुद्दे** - एका देशातून दुसऱ्या देशात जाणाऱ्या लोकांकडे धैर्य तसेच त्या ठिकाणी त्यांना अनुकूलता आवश्यक आहे. त्या देशात मानव संसाधन विभाग ज्या पद्धतीने कार्य करतो ते पूर्णपणे भिन्न असू शकते. मानव संसाधनाशी संबंधित लोकांना खूप सावधगिरी बाळगण्याची आवश्यकता आहे. कारण अशा प्रकारच्या आव्हानांना तोंड देणे कठीण होऊ शकते आणि कर्मचाऱ्यांवर त्याचा वाईट परिणाम होऊ शकतो. असे झाल्यास, नजीकच्या भविष्यात व्यवसायासाठी ते चांगले नाही. कर्मचाऱ्यांची विविधता व्यवस्थापित करणे कधीही सोपे काम नसते.
७. **जकात कर व शुल्कांचे उच्च दर**— देशाच्या उच्च कर, दर किंवा शुल्काच्या संरचनेमुळे उत्पादन अधिक महाग होऊ शकते. जर जास्त दर आकारला गेला तर काही उत्पादने खरेदी करणे कठीण होऊ शकते. पैसे व्युत्पन्न करण्यात सक्षम नसल्यास आंतरराष्ट्रीय स्तरावरील व्यवसाय दीर्घकाळात टिकू शकणार नाही.
८. **राजकीय जोखीम** - नवीन प्रदेश किंवा ठिकाणी प्रवेशास त्याचे स्वतःचे धोके आहेत. जर देशात कोणतीही राजकीय स्थिरता नसेल तर व्यावसायिक उपक्रमांचे फारच नुकसान होऊ शकते. सरकार आणि त्या देशातील राजकीय परिस्थितीमुळे प्रश्न उद्भवू शकतात.

आंतरराष्ट्रीय स्तरावरील व्यवसायात, व्यापार भागीदारांना मैत्रीपूर्ण संबंध सामायिक करणे आवश्यक होते. आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय एखाद्या देशाला पैसे कमविण्यास आणि सद्भावना व नवलौकीक कमावण्यास देखील मदत करते. ग्राहकांना देखील चांगले उत्पादन हवे असते. पूर्वी आपल्यासाठी 'ॲप्पल' – सफरचंद हे फक्त एक फळ होते, परंतु आता 'ॲप्पल' हा एक आंतरराष्ट्रीय फोन ब्रँडही आहे.

५.६ सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी

५.६.१ संकल्पना

सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी (पीपीपी) रचनेचे आगमन १९८० च्या दरम्यान झाले. यूके आणि चिलीसारख्या देशातील सरकारांनी वीज, दळण-वळण, स्वच्छता या क्षेत्रातील खाजगीकरणाच्या यशानंतर, खासगीकरणास वाढविणे अवघड वाटले अशा क्षेत्रात खासगीकरणाचे फायदे वाढवण्याचा प्रयत्न केला. त्याजोगे, अंतर्गत वाहतूक, शिक्षण व आरोग्य यांसारख्या क्षेत्रात योग्य सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी (पीपीपी) प्रारूप अवलंबले गेले. सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी ही सरकारी संस्था आणि खासगी क्षेत्रातील कंपनीमधील करार आहे. दीर्घकालीन स्वरूपाचा प्रकल्प पूर्ण करण्यासाठी सरकार आणि खाजगी व्यवसाय यांचा सहभाग असणारी ही सहकारी संस्था आहे.



सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी, ही विविध स्वरूपाची करारात्मक व्यवस्था आहे. ज्यात कराराच्या कालावधीत दोन्ही पक्ष अधिकार व जबाबदाऱ्यांना सामायिक करतात. सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीचे विविध प्रकार सार्वजनिक आणि खाजगी क्षेत्रातील वित्त आणि प्रकल्प जोखमीच्या

विविध संयोजनांसह अस्तित्वात असू शकतात. अर्थव्यवस्थेच्या क्षेत्राचा प्रकार आणि बाजाराच्या प्रकारानुसार खासगी पक्षकराची किंवा कंपनीची भूमिका बदलते.

सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी आणि खासगीकरण या संकल्पनांच्या स्पष्टतेविषयी बऱ्याचदा गोंधळ उडालेला दिसतो. या खाजगी क्षेत्रातील गुंतवणूकीच्या दोन प्रकारांमध्ये स्पष्ट फरक आहे. खाजगीकरणात, पूर्वी सार्वजनिकपणे मालकीची मालमत्ता खाजगी क्षेत्राकडे कायमस्वरूपी हस्तांतरित करणे समाविष्ट असते, तर जेथे सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी आहे, तेथे खाजगी क्षेत्राबरोबर चालू असलेल्या संबंधाचा 'भागीदार' म्हणून सार्वजनिक क्षेत्राची भूमिका निरंतर चालू राहते.

सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीच्या अंतर्गत, सेवेच्या तरतूदीची व जबाबदाऱ्या सार्वजनिक क्षेत्र कायम ठेवते आणि याबाबत, सरकार व खाजगी क्षेत्र यांच्यात कराराचा थेट संबंध असतो. खासगीकरणाद्वारे, सेवा प्रदान करण्यासाठी त्वरित जबाबदारी बहुतेकदा खाजगी क्षेत्राच्या प्रदात्यास हस्तांतरित केली जाऊ शकते (जरी शेवटी नागरिक सरकारला जबाबदार धरू शकतात.) खासगीकृत दूरसंचार युटिलिटी मधील टेलिफोन कार्य करत नसल्यास, सामान्यपणे नागरिक खासगी प्रदात्यास तक्रार करतात परंतु जर सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीच्या अंतर्गत सुरु असलेले रुग्णालय बंद असेल तर नागरिक अद्यापही फक्त सरकारलाच जबाबदार धरतात.

सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी अंतर्गत अशाही भागिदारांच्या आहेत ज्यात एक खासगी कंपनी सार्वजनिक क्षेत्रातील कंपनीबरोबर दीर्घ मुदतीच्या कराराखाली सार्वजनिक पायाभूत सुविधा पुरवतो. अशा व्यवस्थेनुसार, खाजगी क्षेत्रातील कंपनीची खालील गोष्टी स्वीकारण्यास सहमती असावी लागते.

- १) सार्वजनिक क्षेत्रातील पायाभूत सुविधांचे आराखडे तयार करणे व बांधकाम करणे, विस्तृतीकरण करणे किंवा श्रेणीत सुधारणा करणे.
- २) भरीव आर्थिक, तांत्रिक आणि परिचालनिय जोखीम पत्करणे.
- ३) सार्वजनिक क्षेत्रातून, वापरकर्त्यांकडून किंवा या दोघांच्या संयोगातून कराराच्या कालावधीतील देयाकांद्वारे आर्थिक परतावा प्राप्त करणे.
- ४) करार संपल्यानंतर, सार्वजनिक क्षेत्राची मालकी म्हणून त्यांच्याकडे पायाभूत सुविधा परत करणे.

अशा योजनांचे वर्णन करण्यासाठी बीओटी(बिल्ड, ऑपरेट आणि ट्रान्सफर- बांधा, वापरा व हस्तांतरण करा) आणि डीबीएफओ(डिझाइन, बिल्ड, फायनान्स अँड ऑपरेट- योजना तयार करा, बांधा, वित्त पुरावा व वापरा) सारख्या अटी बऱ्याचदा वापरल्या जातात. अशा अटी

दीर्घकालीन सवलतींना देखील लागू होतात जेथे विद्यमान मालमत्तेचा वापर, देखभाल आणि विस्तारासाठी खासगी क्षेत्र जबाबदार असते. जेव्हा मूलभूत मालमत्ता सार्वजनिक क्षेत्रात परत केली जात नाही, तेव्हा कधीकधी त्याला **बीओओ(बिल्ड, ओन आणि ऑपरेट- बांधा, मालक व्हा आणि वापरा)** करार म्हणून संबोधले जाते आणि या प्रकारच्या प्रकल्पांची निवड, तयार करणे आणि बोली लावण्याच्या पद्धती सहसा वेगळ्या नसतात. प्रत्येक क्षेत्राची स्वतःची विशिष्ट समस्या असू शकते परंतु हा दृष्टिकोन पायाभूत सुविधांच्या विस्तृत तरतूदीवर लागू करता येऊ शकतो.

वीज निर्मिती, रस्त्यांची बांधणी व देखभाल, शाळा किंवा रुग्णालयांची तरतूद असो, सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीमध्ये, सार्वजनिक किंवा खाजगी पक्षकार कोणते अधिकार, जबाबदाऱ्या आणि जोखीमी गृहीत धरून ठरवतात त्यावर या भागीदारीची व्यापकता निर्भर करते.

भारतातील सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीची उदाहरणे

- १) **कोलकातामधील दुसरा विवेकानंद ब्रिज (आता सिस्टर निवेदिता ब्रिज)**—१९९५ साली हाती घेण्यात आलेल्या बीओटीप्रकल्पांपैकी हा पहिला प्रकल्प आहे. सवलतीच्या करारावर सप्टेंबर २००२ मध्ये स्वाक्षरी करण्यात आली. स्थापन केलेल्या कन्सोर्टियमचे सदस्य यूएसए, यूके, मॉरिशस आणि भारतातील होते.
- २) **मुंबई मेट्रो** - भारतातील पहिला एमआरटीएस-मास रॅपीड ट्रांझिट सिस्टम म्हणजेच अतिजलद वाहतूक प्रणाली प्रकल्प सार्वजनिक खाजगी भागीदारी स्वरूपनात राबविला गेला. डीएमआरसीने (दिल्ली मेट्रो रेल कॉर्पोरेशन) मुंबई मेट्रोसाठी बृहत योजना तयार केली होती. यामध्ये, रिलायन्स एनर्जी लिमिटेड हि कंपनी खाजगी पक्षकार म्हणून सहभागी होती.
- ३) **डीएनडी लिंक रोड** - प्रस्तावित मयूर विहार जिल्हा केंद्राच्या चौकाला, चार लेनचा १.५ किमी लांबीचा रस्ता दिल्ली नोएडा लिंक रोडला छेदेल असा तयार करण्यात आला.
- ४) **अंडरग्राउंड कार पार्किंग सिस्टम शहर- कोलकाता, पश्चिम बंगाल** - कोलकाता महानगरपालिकेने भूमिगत जागेवरील अधिकारांचा वापर करण्याचा निर्णय घेतला. त्यानुसार, भूमिगत पार्किंग प्रकल्प सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी प्रकल्प म्हणून बिल्ड-ओपन-ऑपरेट-ट्रान्सफर (बीओओटी) तत्वावर हाती घेण्याचा निर्णय घेतला. हा प्रकल्प (बीओओटी) तत्वावर २० वर्षांकरिता देण्यात आला. यात, केएमसी आणि सिंप्लेक्स या खासगी पक्षकारांचा समावेश होता.

५.६.२ सार्वजनिक खाजगी भागीदारीचे महत्त्व:

१. **प्रत्येक सहभागी भागीदारीला सर्वोत्कृष्ट देते:** जेव्हा दोन घटक एकाच सहमत ध्येयासाठी कार्य करतात तेव्हा दोघेही त्यांचे सर्वोत्तम संयोजन करतात आणि एका प्रकल्पाच्या तुलनेत

चांगले उत्पन्न मिळवतात. प्रत्येक जण ज्यामध्ये विशेष असतो ते सर्वोत्कृष्ट देण्याचा प्रयत्न करतात.

२. **लाभांचे परस्पर सामायिकीकरण:** असे प्रकल्प दीर्घ गर्भधारणेच्या कालावधीसह एक असतात आणि अगदी महाग असतात. एका चांगल्या व्यवसाय भागीदारासह हे सर्व सहजतेने पार पाडले जाते. जोखीम आणि फायदे सहजपणे सामायिक केले जातात आणि दोन्ही पक्षांना परस्पर फायदा होतो.
३. **सामाजिक-आर्थिक कामांवर शासनास लक्ष केंद्रित करणे शक्य होते:** एखाद्याने प्रकल्पाचा खर्च आणि वास्तविक काम सामायिक केल्यामुळे सरकार इतर महत्त्वपूर्ण सामाजिक-आर्थिक क्षेत्रावर लक्ष केंद्रित करू शकते.
४. **प्रकल्प सुरळीत व वेगवान पूर्ण होतो:** सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी दीर्घकालीन असल्याने दोन पक्षकार एकत्र येत असल्यामुळे प्रकल्प सुरळीत व जलद गतीने पूर्ण करण्यास मदत होते.
५. **देशाला लाभदायक:** असे प्रकल्प राबवणे फार सोपे नसले तरी विश्वासाई खासगी पक्षाचा सहभाग केवळ खर्च आणि जोखीम वाटून घेण्यासच मदत करत नाही तर देशाला दीर्घावधीपर्यंत फायदा देतो.
६. **छोट्या निमशहरी उद्योगांना बळकटी मिळते:** विकसनशील देशांच्या ग्रामीण भागातील छोट्या छोट्या उद्योगांना सहसा परकीय मालकीच्या आणि इतर परदेशी कंपन्यांशी उपसमूह करण्यास किंवा यजमान देशात स्वतःच्या सहाय्यक कंपन्या विकसित करण्यास उत्सुक असलेल्या मोठ्या संस्थांशी करार करण्याची संधी मिळत नाही. असे उद्योग, अनुभव आणि गुंतवणूकीची संधी, उद्यम वाढीसाठी आणि संभाव्य स्पर्धेसाठी मजबूत यशापयश विकसित करण्यात अपयशी ठरतात. सार्वजनिक-खासगी भागीदारीच्या रणनीतीय शासकीय धोरणामुळे व नियामक यंत्रणेमुळे, या क्षेत्रातील विविध प्रकारच्या सार्वजनिक-खासगी भागीदारीस प्रोत्साहन मिळेल. त्यामुळे छोटे निमशहरी उद्योग बळकट होतील व त्याचबरोबर उद्योजकांच्या स्वारस्यास उत्तेजन मिळेल.
७. **इतर महत्त्व:**
 - भांडवली अवजड प्रकल्पांमध्ये गुंतवणूक करणे सरकारला अवघड असते. परंतु एखाद्या खासगी घटकाला दीर्घ मुदतीच्या फायद्याच्या बदल्यात त्याच प्रकल्पात रस असू शकतो.

- सुधारित परिचालन कार्यक्षमतेद्वारे खासगी क्षेत्रातील तंत्रज्ञान आणि नाविन्यता यांचा सार्वजनिक सेवा प्रदान करण्याच्या नवीन सुधारित मार्गाचा परिचय म्हणून सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीचे अन्वेषण करता येऊ शकते.
- असे उपक्रम, पूर्णपणे सार्वजनिक किंवा पूर्णपणे खासगी असलेल्या उपक्रमापेक्षा चांगल्या पायाभूत उपाययोजना किंवा सेवा प्रदान करतात. यामध्ये, प्रत्येक सहभागी पक्षकार किंवा कंपनी सर्वोत्तम काम करते.
- सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी सामान्यतः सार्वजनिक क्षेत्रातील कार्यक्षमता सुधारते आणि स्थानिक व्यवसायाच्या क्षमता विकसीत करते.

बारावी पंचवार्षिक योजनेत (२०१२-२०१७) नमूद केल्याप्रमाणे भारत सरकारकडे पायाभूत सुविधांच्या गुंतवणूकीचे महत्वाकांक्षी लक्ष्य आहे (अंदाजे यूएस \$ १ ट्रिलियन). अशा प्रकारच्या प्रचंड गुंतवणूकीची गरज असतानाही भारत सरकार सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीला अर्थव्यवस्थेच्या बऱ्याच क्षेत्रांत सक्रियपणे प्रोत्साहन देत आहे.

सार्वजनिक आणि खाजगी सहकार्याने काम केल्यास देश लवकर प्रगती करतो. असे प्रारूप विशेषतः सार्वजनिक क्षेत्राची कार्यक्षमता सुधारतात आणि स्थानिक व्यवसायाची क्षमता विकसीत करतात.

५.६.३ सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीच्या समस्या

१. **समान हितसंबंधांची समस्या:** शासन समाजकल्याणासाठी आणि खाजगी क्षेत्र नफ्यासाठी काम करीत असते. सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीच्या प्रकल्पासाठी हितसंबंधात साम्यता असली पाहिजे. या मानसिकतेमुळे मतभेद वाढल्यास आरंभिक उत्सुकता किंवा स्वारस्य दीर्घकाळापर्यंत टिकू शकणार नाही.
२. **मालकीचा अभाव** - सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी हे प्रारूप एक संयुक्त प्रयत्न आहे. जर कोणताही पक्षकार समान रीतीने योगदान देत नसेल तर त्यापैकी एकावर नेहमीच दुसऱ्यापेक्षा जास्त दबाव येतो. जेव्हा प्रकल्पाने जे ठरवले होते ते मिळण्यास अपयश येते तेव्हा मालकीच्या अभावाची समस्या अधिक तीव्र होते.
३. **खाजगी कंपनीचे वर्चस्व** - असे होऊ शकते की भांडवलातील वाट्यामुळे सरकार माघार घेईल आणि खाजगी पक्षाचे वर्चस्व वाढू शकेल. यामुळे सरकारची गैरसोय होत जाईल. सर्वसाधारणपणे, जास्त निधी असणाऱ्या कंपन्या पुढाकार घेण्याचा प्रयत्न करतात परिणामी कधीकधी जनतेचे नुकसान होते.

४. **संप्रेषण आणि उद्दीष्टांची समस्या**—संप्रेषणाचा अभाव व उद्दीष्टांची अस्पष्टतायामुळे प्रकल्प निर्मितीवर परिणाम होऊ शकतो. प्रारंभिक पातळीवरील सोयी सुविधा आणि संपूर्ण पारदर्शकता प्रकल्प सुरळीत पार पाडण्यास मदत करते. वास्तववादी उद्दिष्टांसोबत योग्य निर्णय प्रक्रिया या समस्येचे निराकरण करण्यास मदत करते.
५. **कामाची वेगळी शैली**:भांडवली अवजड प्रकल्पांच्या दिरंगाईबाबत खासगी क्षेत्र अधिक सावध असते. त्यांची कार्यशैली आणि अंमलबजावणीची पद्धत सरकारी पक्षाकाराशी चांगल्या प्रकारे जुळेलच असे नाही. बऱ्याचदा प्रकल्पाच्या अंदाजीत वेळेनुसार अंमलबजावणी न केल्यास असे मोठे प्रकल्प प्रचंड महाग पडतात.
६. **मतभेद** - मोठ्या प्रकल्पांमध्ये अंमलबजावणीपूर्वी योग्य नियोजन समाविष्ट असते. वैचारिक आणि स्पर्धात्मक उद्दीष्टांमध्ये मतभेद असू शकतात. त्याचा परिणाम सहभागी पक्षकारांच्या संबंधावर होऊ शकतो. जर शिस्तीचा अभाव असेल तर संपूर्ण टीम त्रस्त होते, आणि नियोजनानुसार अपेक्षित परिणाम मिळत नाहीत.
७. **निकृष्ट दर्जाचे नियंत्रण** - एकाधिक सहभागींमुळे, जर शिस्तीचा अभाव आणि निकृष्ट दर्जाचे नियंत्रण असेल तर ते कोणत्याही व्यवसायाचे नुकसानच करते. पण, उपलब्ध संसाधनांवर नियमित आणि योग्य नियंत्रण ठेवल्याने केवळ वेळच वाचत नाही तर सर्वोत्कृष्ट वितरणास मदत होते.
८. **खाजगी पक्षकारास अधिक धोका**-प्रत्येक सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीमध्ये,खाजगी जोडीदारास अधिक धोका असतो. एकतर अस्तित्वात असणारी प्रणाली किंवा मंजुरीसाठी लागणारा दीर्घ काळ यामुळे व्यवसायिक संबंधावर परिणाम होतो. असे झाले तर,खाजगी भागीदार शासनाकडून नुकसान भरपाईची अपेक्षा ठेवतो.

५.७ पीपीपी मोडेलच्या रणनीतींचे प्रशासन

- १) **संयुक्त उद्यम रणनीती**: संयुक्त उद्यमांचे वर्णन व्यवसायाची एक व्यवस्था म्हणून केले जाऊ शकते. यात कार्य, क्रियाकलाप किंवा प्रकल्प पूर्ण करणे यासारख्या विशिष्ट उद्देशाने दोन किंवा अधिक कंपन्या कायदेशीररित्या स्वतंत्र उपक्रम तयार करण्यासाठी एकत्र येतात. दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे तर, ही एक तात्पुरती भागीदारी आहे, जी एका विशिष्ट हेतूसाठी स्थापित केली जाते. हि भागीदारी विशिष्ट नाव वापरू शकते किंवा विशिष्ट नाव न वापरता काम करते.

सार्वजनिक-खाजगी मॉडेलच्या संयुक्त उपक्रमात, शासकीय आणि खासगी कंपनी एकत्र येऊन प्रकल्प हाती घेण्याच्या निश्चित उद्देशाने तात्पुरती भागीदारी स्थापन करतात.

उदाहरणार्थ, स्पेशल पर्पज व्हेईकल (एसपीव्ही) तयार करण्यासाठी, पीपावाव रेल्वे कॉर्पोरेशन लिमिटेड (पीआरसीएल) ची स्थापना मे २००० मध्ये भारतीय रेल्वे व गुजरात पीपावाव पोर्ट लिमिटेड (जीपीपीएल) सह संयुक्त उद्यम (जेव्ही) कंपनी म्हणून कंपनी अधिनियम १९५६ च्या अंतर्गत केली गेली. १९९२ मध्ये सी किंग इन्फ्रास्ट्रक्चर लिमिटेड, गुजरात मेरीटाईम बोर्ड आणि गुजरात सरकार यांनी संयुक्त उद्यम कंपनी स्थापनेसाठी सामंजस्य करारांवर स्वाक्षरी केली होती.

पायाभूत सुविधांच्या विकासात सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीचे उत्कृष्ट व अद्वितीय उदाहरण म्हणजे पीआरसीएल. सुरेंद्रनगर आणि राजुला शहर दरम्यान मीटर गेज लाइन ब्रॉडगेजमध्ये रुपांतरित करण्याचे काम आणि तेच काम पुढे पिपावाव बंदरापर्यंत वाढवीत नेण्याचे काम एस.पी.वि. ला देण्यात आले. पिपावाव रेल्वे ते पिपावाव बंदर यास जोडणाऱ्या २७१ कि.मी. च्या मार्गावरील तसेच बंदरातील माल वाहतुकीच्या व वाहतुकी संदर्भात सर्व कामकाज व व्यावसायिक कामे सांभाळण्याचे कामही कंपनीला सोपविण्यात आले.

- २) **बिल्ड-ऑपरेट-ट्रान्सफर (बीओटी)- बांधा-वापरा-हस्तांतरण रणनीती:** या रणनीतीद्वारे, सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीच्या माध्यमातून मोठ्या प्रकल्पांना वित्तपुरवठा केला जातो. ग्रीनफिल्ड पायाभूत सुविधा प्रकल्प याच तत्वाने सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीतुने उभारण्यात आले.

बिल्ड-ऑपरेशन-ट्रान्सफर (बीओटी) करारांतर्गत, सामान्यतः शासन खाजगी कंपनीला प्रकल्प उभारण्यास आणि चालवण्यास दिल्यानंतर कंपनीला नफा होण्यासाठी २० ते ३० वर्षांच्या कालावधीची सवलत देते. त्या कालावधीनंतर, प्रकल्प सरकारकडे परत देण्यात येतो.

उदाहरणार्थ, पुण्यातील तैलबैला येथे २० मेगावॉट हायडल आधारित वीज युनिटची स्थापना हि बी.ओ.टी. तत्वावर करण्यात आली. हा बी.ओ.टी. प्रकल्प म्हणजे जलसंपदा विभाग, महाराष्ट्र आणि स्याटइंड इन्फ्रास्ट्रक्चर प्रा. लिमिटेड यांमध्ये झालेला करार होता.

- ३) **टर्नकी प्रकल्प -वक्रकील्ली प्रकल्प रणनीती:** यात, एक खासगी कंपनी प्रकल्पाची संपूर्णपणे रचना, बांधकाम व सुसज्जीकरण करण्याचे मान्य करते आणि वापरासाठी पूर्णपणे तयार झाल्यानंतर तो प्रकल्प शासनाकडे सुपूर्द करते. साधारणपणे, प्रकल्पासाठी अर्थसहाय्य

शासन पुरवते. प्रकल्प शासनाकडे हस्तांतरित केल्यानंतर ऑपरेशनचा भाग सरकारच्या देखरेखीखाली असतो. पण, प्रकल्प देखभाल मात्र खासगी कंपनी करीत असते.

तेल आणि गॅस क्षेत्र, उर्जा प्रकल्प क्षेत्र, बंदर विकास, रेल्वे नेटवर्क किंवा स्टेशन विकास, मेट्रो रेल इत्यादी प्रकल्पांमध्ये सामान्यपणे हि पद्धत वापरण्यात येते.

टर्न-की प्रकल्प बऱ्याच विभागांत वापरला जातो. उदाहरणार्थ माहिती तंत्रज्ञान (टर्न-की माहिती प्रणालीची अंमलबजावणी), अभियांत्रिकी, मोठे बांधकाम प्रकल्प, सिव्हिल अभियांत्रिकी आणि इतर बऱ्याच क्षेत्रात.

- ४) **बिल्ड-ओन-ऑपरेट (बीओओ)- बांधा-मालक व्हा-वापरा रणनीती:** बीओओ एक सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी प्रकल्प प्रारूप आहे ज्यात एक खासगी कंपनी सरकारच्या काही प्रमाणात प्रोत्साहनासह प्रकल्प तयार करते, ज्यावर कंपनीची मालकीच असते आणि कंपनीच प्रकल्प चालवित असते. शासन यात थेट निधी देत नसले तरी या प्रारूप अंतर्गत,करमाफी सारख्या अन्य आर्थिक प्रोत्साहन सवलती देते. या प्रारूपमध्ये, सुविधा वापरकर्त्याकडून फी गोळा करून खासगी कंपनीला एकूण गुंतवणूक वसूल करण्याची परवानगी दिली जाते. विकसक स्वतंत्रपणे प्रकल्पाचा मालक असतो व तो प्रकल्प चालवितो. बिल्ड-ऑपरेशन-ट्रान्सफर (बीओटी) संरचनेच्या विपरीत,खासगी क्षेत्रातील कंपनीचा हा प्रकल्प असतो आणि मुदतीच्या शेवटी तो शासनाकडे हस्तांतरित करण्याची गरज नसते.
- ५) **सवलती करार रणनीती:** सवलतीच्या या करारामध्ये खाजगी कंपनी (सवलत उपभोक्ता) प्रकल्प पूर्णपणे तयार करण्यास जबाबदार असते. सेवा मानके स्थापित करण्यासाठी आणि खासगी कंपनीने योग्य वापरकर्ता शुल्क आकारले याची खात्री करण्यास शासन जबाबदार असते. गुंतवणूकीची जबाबदारी खाजगी कंपनीची असते. काही प्रकरणांमध्ये सरकार वित्त पुरवठा करू शकते.खासगी कंपनीला त्यांची गुंतवणूक तसेच गुंतवणूकीवर योग्य परतावा (रिटर्न ऑन इन्व्हेस्टमेंट-आर.ओ.आय.) मिळवता यावा यासाठी सवलतीच्या कराराचा कालावधी २० ते ३० वर्षांचा असतो.
- ६) **लीज करार किंवा भाडेपट्टी करार रणनीती:** या योजनेनुसार, सरकार खासगी कंपनीला प्रकल्पाची सध्याची मालमत्ता वापरण्यास परवानगी देते. हा करार साधारणतः १० वर्षासाठी असतो. त्यानंतर, पुढील १० वर्षासाठी त्याचे नूतनीकरण केले जाते.
- ७) **व्यवस्थापन करार रणनीती:** या करारांतर्गत सार्वजनिक सेवा सुविधांच्या व्यवस्थापनासाठी खासगी कंपनी जबाबदार असते जसे की हॉस्पिटल, युटिलिटीज (पाणीपुरवठा, वीजपुरवठा, वाहतूक), बंदर, इत्यादी.सार्वजनिक क्षेत्र स्थिर मालमत्तेत

गुंतवणूकीसाठी जबाबदार असते तर खासगी क्षेत्र सुविधा व्यवस्थापित करण्यासाठी खेळते भांडवल पुरवण्यास जबाबदार असते. ऑपरेटिंग खर्चासाठी सार्वजनिक क्षेत्र खासगी क्षेत्राला विशिष्ट दर देते. हा करारावर ३ ते ५ वर्षांच्या कालावधीसाठी केलेला असतो. त्याचे पुन्हा नूतनीकरण केले जाऊ शकते.

- ८) **सेवा करार रणनीती:** या करारांतर्गत सार्वजनिक क्षेत्र खासगी क्षेत्रातील कंपनीबरोबर रस्ते, महामार्ग व इतर पायाभूत सुविधांची देखभाल व दुरुस्ती यासारख्या काही सेवांच्या तरतुदीसंबंधित करार करते. हा करार १ ते ३ वर्षांच्या कालावधीसाठी असतो व त्याचे पुन्हा नूतनीकरण केले जाऊ शकते. कराराच्या कालावधीत, शासन खासगी कंपनीला पूर्वनिर्धारित शुल्क देते. हे शुल्क करारात ठरलेल्या सेवांसाठी एक-वेळ शुल्क असू शकते.
- ९) **डिझाईन-फायनान्स-बिल्ड-ऑपरेट(डीएफबीओ)- योजना तयार करा-वित्तपुरावा-बांधा-वापरा रणनीती:** ही रणनीतीबिल्ड-ओन-ऑपरेट (बीओओ) या रणनीतीमध्ये केलेला बदल आहे.
- १०) **डिझाईन-बिल्ड- योजना ; तयार करा- बांधा रणनीती:**ही रणनीती टर्नकी प्रकल्प –वक्र किल्ली प्रकल्प रणनीती या रणनीतीमध्ये केलेला बदल आहे.

५.८ सारांश

पुनर्रचनेमध्ये एखाद्या कंपनीचा संघटनात्मक, आर्थिक आणि ऑपरेटिंग आराखडा किंवा रचना कायमस्वरूपी व जलद गतीने बदलणे आणि वित्तीय कार्यवाहीच्या मुद्द्यांकडे लक्ष वेधणे असते ज्यामुळे एखाद्या कंपनीस बंद करावे लागू शकते. पुनर्रचना, मूलतः कंपनीला नफा आणि उत्पादकतेवर परत आणण्याच्या प्राथमिक उद्देशाने आयोजित केलेले परिपूर्ण काम असते. पुनर्रचनाची रणनीती विलीनीकरण, संपादन, अधिग्रहण, पोर्टफोलिओ पुनर्गठन, आर्थिक पुनर्रचना, संघटनात्मक पुनर्रचना, पुनर्वसन योजना, इत्यादी असू शकतात.

जेव्हा एखादी कॉर्पोरेट रणनीती कमी होत चाललेल्या कामगिरीकडे लक्ष देण्याकरिता बनविली जाते, तेव्हा या प्रकारच्या रणनीतीला नूतनीकरण रणनीती असे म्हणतात. या प्रकारची रणनीती कंपनीला ऑपरेशन्समध्ये स्थिरता आणण्यास, संघटनात्मक संसाधने आणि क्षमतांचे पुनरुज्जीवन करण्यास आणि पुन्हा एकदा कंपनी स्पर्धात्मक करण्यास मदत करते.

जेव्हा दोन वेगळ्या कंपन्यांमध्ये स्वतः चे स्वतंत्र अस्तित्व टिकवून परस्पर फायदेशीर प्रकल्प हाती घेण्यासाठी एकत्र येतात तेव्हा त्यास रणनीतीय सामरिक युती असे म्हणतात. याचा करार संयुक्त उद्योगापेक्षा कमी जटिल आणि कमी बंधनकारक असतो. संयुक्त उद्योगांमध्ये दोन व्यवसाय स्वतंत्र

व्यवसायिक अस्तित्व निर्माण करण्यासाठी आपली संसाधने एकत्र करतात. भारतीय सामरिक युती किंवा आघाडीला भागीदारांमधील संघर्ष, शासकीय हस्तक्षेप, निर्णय घेण्यास विलंब, कार्य संस्कृतीतील फरक, इत्यादींसारख्या काही समस्यांना सामोरे जावे लागते.

सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी ही सार्वजनिक मालमत्ता आणि / किंवा सार्वजनिक सेवांच्या तरतूदीसाठी सरकारी आणि खासगी क्षेत्रातील एक व्यवस्था आहे. जेव्हा खाजगी क्षेत्रातील तंत्रज्ञान व नाविन्यपूर्ण कामे आणि सार्वजनिक क्षेत्रातील प्रोत्साहनपर योजना यांचे योग्य संयुक्तीकरण होते तेव्हा प्रकल्प ठरलेल्या वेळेत आणि अंदाजित किंमतीत पूर्ण करता येतात.

५.९ स्वाध्याय

खाली दिलेल्या पर्यायांपैकी सर्वात योग्य उत्तर निवडा

- १) _____ म्हणजे एखाद्या कंपनीचे एक किंवा अधिक पैलू पुन्हा डिझाइन करण्याची प्रक्रिया.
(कॉर्पोरेट पुनर्रचना रणनीती, सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी, रणनीतिक युती, यापैकी काहीही नाही)
- २) कॉर्पोरेट पुनर्रचनेत _____ समाविष्ट आहे. (विभाग खरेदी, विच्छेदित विक्री, विघटीकरण, यापैकी सर्व)
- ३) फर्मच्या कॉर्पोरेट नूतनीकरण धोरणावर _____ चा परिणाम होतो.
(व्यवस्थापन मुल्येव्यवस्था, ग्राहक, आंतरराष्ट्रीय पर्यावरण, यापैकी सर्वा)
- ४) दोन कंपन्यासंसाधने सामायिक करण्यासाठी एकत्र येऊन एक करार करतात, तेव्हा त्यास _____ म्हणतात.
(कॉर्पोरेट पुनर्रचना रणनीती, सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी, रणनीतिक युती, यापैकी काहीही नाही)
- ५) _____ हि आर्थिक गुंतवणूकीवर आधारित रणनीतिक युती आहे.
(इक्विटी रणनीतिक युती, अनुलंब रणनीतिक युती, क्षैतिज रणनीतिक युती, यापैकी सर्व)
- ६) भारतीय रणनीतिक युती किंवा आघाडीत _____ हि समस्या असू शकते.
(कार्यसंस्कृतीत फरक, घटलेली स्पर्धा, नवीन बाजारात प्रवेश, वाढीच्या संधी)

- ७) _____ हि सरकारी प्राधिकरणआणि खाजगी क्षेत्रातील कंपनीयांच्यामधील करार आहे.
(कॉर्पोरेट पुनर्रचना रणनीती, सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी, रणनीतिक युती, यापैकी काहीही नाही)
- ८) _____ हा मुद्दा रणनीती अवलोकन आणि निवडीमध्ये सामील असतो.
(कॉर्पोरेट संस्कृती, भूतकाळातील रणनीतींचा परिणाम, सरकारी धोरणे, यापैकी सर्व)
- ९) _____ हे सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीचे एक प्रारूपआहे.
(बांधा-वापरा-हस्तांतरण करा, एकल व्यापारी व्यवसाय, संयुक्त हिंदू कौटुंबिक व्यवसाय, सहकारी संस्था)
- १०) _____ मध्ये जुनी कंपनी अस्तित्वात राहत नाही.
(विच्छेदित विक्री, विलीनीकरण, आंशिक विघटन, यापैकी सर्व)

खालील विधाने सत्य कि असत्य ते सांगा.

- १) विलीनीकरण कॉर्पोरेट पुनर्रचना रणनीतीचा एक प्रकार आहे.
- २) निकृष्ट दर्जाचे उत्पादन हे एखाद्या कंपनीचे कॉर्पोरेट नूतनीकरण धोरण राबवण्याचे एक कारण असू शकते.
- ३) संस्कृती आणि भाषेचा अडथळा ही आंतरराष्ट्रीय व्यवसायांची समस्या कधीच असू शकत नाही
- ४) सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीची रणनीती शासनास त्याच्या सामाजिक-आर्थिक कामांवर लक्ष केंद्रित करण्यास सक्षम करते.
- ५) मुंबई मेट्रो हे सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी रणनीतीचे उदाहरण आहे.
- ६) टर्नकी किंवा वक्रकील्ली प्रकल्पात,खाजगी कंपनी प्रकल्प पूर्ण झाल्यानंतर शासनाकडे हस्तांतरित करीत नाही.
- ७) कॉर्पोरेट नूतनीकरण हे अंतर्गत पुनर्रचनेचे उदाहरण आहे.

जोडी जुळवा

गट – 'अ'	गट – 'ब'
१. आर्थिक पुनर्रचना	अ. सार्वजनिक-खाजगीभागीदारी (पीपीपी) मॉडेल
२. बिल्ड-ऑपरेट-ट्रान्सफर (बीओटी) रणनीती	ब. कॉर्पोरेट पुनर्रचना रणनीतीचा प्रकार
३. अधिग्रहण	क. मानव संसाधना संबंधित मुद्दे
४. आंतरराष्ट्रीय व्यवसायाची समस्या	ड. धनको-मालाको गुणोत्तर
५. डाऊन सायझिंग	इ. आउटसोर्सिंग- बाह्य संसाधनांचा वापर

खालील प्रश्नांची सविस्तर उत्तरे लिहा

- १) कॉर्पोरेट पुनर्रचना रणनीतीची संकल्पना आणि त्याची आवश्यकता समजावून सांगा.
- २) कॉर्पोरेट पुनर्रचना रणनीतीचे भिन्न प्रकार कोणते?
- ३) कॉर्पोरेट नूतनीकरण रणनीती म्हणजे काय? त्यावर परिणाम करणारे अंतर्गत आणि बाह्य घटकांवर चर्चा करा.
- ४) कॉर्पोरेट नूतनीकरण रणनीतीच्या कारणांचे वर्णन करा.
- ५) रणनीतिक सामरिक युती/आघाडींचे प्रकार अधोरेखित करा.
- ६) रणनीतिक सामरिक युती/आघाडींचेमहत्त्व स्पष्ट करा.
- ७) भारतीय रणनीतिक सामरिक युती/आघाड्यांच्या विविध समस्या स्पष्ट करा.
- ८) आंतरराष्ट्रीय व्यवसायांच्या समस्यांवर चर्चा करा.
- ९) सार्वजनिक खाजगी भागीदारी धोरणाचे महत्त्व सांगा.
- १०) 'सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी रणनीतीमध्ये अडचणींचा समावेश आहे' हे विधान स्पष्ट करा.
- ११) सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी(पीपीपी) मॉडेलच्या शासित रणनीतींवर टिप लिहा.
- १२) कॉर्पोरेट पुनर्रचनेच्या, अंतर्गत व बाह्य पुनर्रचनेच्या प्रकारांवर चिंतन करा.

* * * * *

माहिती तंत्रज्ञानातील नवीन उदयोन्मुख व्यव्हरचना

प्रकरण संरचना

- ६.० उद्दीष्ट
- ६.१ परिचय
- ६.२ माहिती तंत्रज्ञानाद्वारे चालविलेल्या व्यव्हरचना/रणनिती
- ६.३ माहिती तंत्रज्ञानाद्वारे चालविलेल्या व्यव्हरचनांच्या/रणनितींच्या मर्यादा
- ६.४ भारतीय व्यवसायातील माहिती तंत्रज्ञाना चे (आयटी) योगदान
- ६.५ सारांश
- ६.६ स्वाध्याय

६.० उद्दीष्ट

या विभागाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थ्यांमध्ये खालील सक्षमता निर्माण होईल.

- माहिती तंत्रज्ञानाद्वारे चालविलेल्या व्यव्हरचनांचे/रणनितींचे महत्त्व स्पष्ट करणे.
- माहिती तंत्रज्ञानाद्वारे चालविलेल्या व्यव्हरचनांच्या/रणनितींच्या मर्यादा जाणून घेणे.
- भारतीय व्यवसायात माहिती तंत्रज्ञान (आयटी) क्षेत्राच्या योगदानाची चर्चा करणे.

६.१ परिचय

माहिती तंत्रज्ञान, व्यवसायातील नावीण्य वाढवते. नाविण्यपूर्ण ऑप्स, वाढवलेला डेटा स्टोरेज, वेगवान प्रक्रिया आणि विस्तृत माहिती वितरण हे माहिती तंत्रज्ञानाचे चांगले परिणाम आहेत. नाविण्यपूर्ण उपक्रमांमुळे व्यवसाय अधिक कार्यक्षमतेने चालतात. तर नवनिर्मितीमुळे व्यवसायाचे मूल्य वाढते, गुणवत्ता वाढते आणि उत्पादकता वाढते.

या विभागात, माहितीतंत्रज्ञानाद्वारे चालविलेल्या व्यवसायातील व्यव्हरचनांची/रणनितींची चर्चा केली गेली आहे.

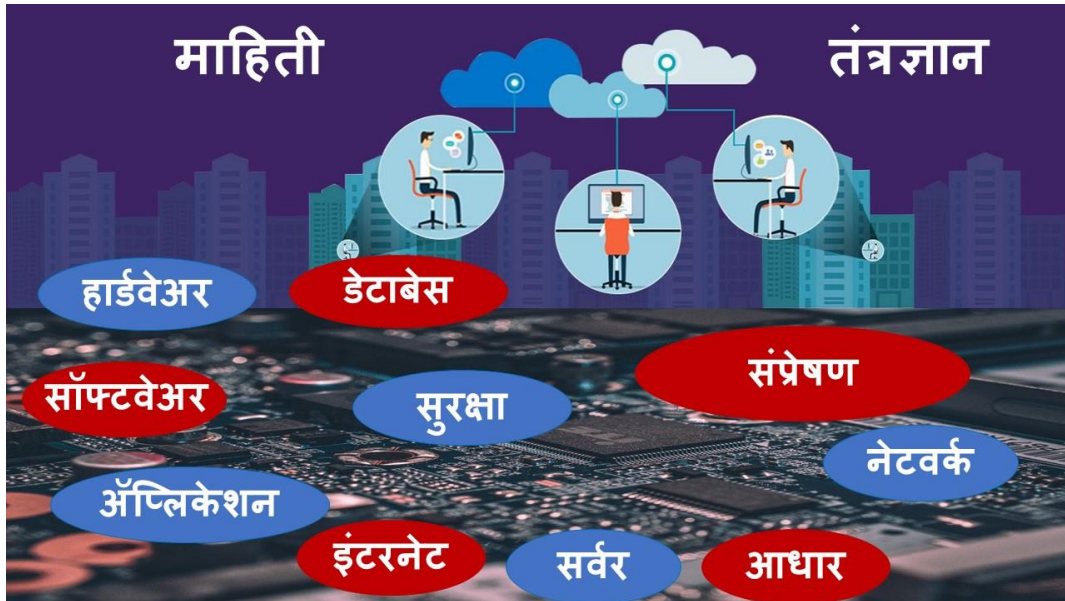
६.२ माहिती तंत्रज्ञानाद्वारे चालविलेल्या व्यव्हरचना/रणनिती

६.२.१ संकल्पना

माहिती तंत्रज्ञान (आयटी) हा माहिती व संप्रेषण तंत्रज्ञान (आयसीटी) चा एक उपघटक आहे. डेटा किंवा माहितीचे संग्रहण, अवलोकन, पुनर्रप्राप्ती, प्रसारण आणि हाताळणी यासाठी संगणकाचा वापर करणे म्हणजे माहिती तंत्रज्ञान (आयटी) होय.

उदाहरणे

- डेटा नेटवर्क आणि सर्व संबंधित संप्रेषण उपकरणे जसे की सर्व्हर, ब्रिजेस, राउटर, हब आणि वायरिंग.
- वर्ड प्रोसेसिंग आणि स्प्रेडशीट सारख्या ऑफिस ऑटोमेशन प्रणालीचे सॉफ्टवेअर आणि त्यांना चालविण्यासाठी संगणक.



६.२.२ माहिती तंत्रज्ञानाचे महत्त्व:

१. **कार्यक्षम व्यवसायाची निर्मिती:** व्यवसाय अधिक कार्यक्षम बनविणे हे आयटीचे उद्दीष्ट आहे. सामान्य काम वेगवान करण्यात माहिती तंत्रज्ञानाची मदत होते. आयटीमुळे, व्यवसाय (२४ x ७) खुले असणे शक्य झाले आहे आणि ज्यांना आयटीच्या सोयी उपलब्ध आहेत त्यांना याचा फायदा होतो आहे.

२. **जलद कार्य:** मनुष्यासारखे मशीन थकले असे होऊ शकत नाही. आयटीतल्या एकाच मशीनने बऱ्याच कर्मचाऱ्यांची जागा घेतली आहे. म्हणून, जिथे जिथे शक्य असेल तेथे आयटीचा वापर काम करण्यासाठी व कामांना गती येण्यासाठी करावा लागतो.
३. **कर्मचाऱ्यांच्या कामाच्या भारात कपात:** ऑटोमेशनमुळे, कार्यक्षमतेत सुधारणा झाल्याने मानवावर अवलंबून राहणे काही प्रमाणात कमी झाले आहे. आयटीने, कर्मचाऱ्यांकडून त्यांच्या कामाचे अतिरिक्त ओझे काढून घेतले आहे. त्यामुळे, कर्मचाऱ्यांना त्यांच्या मुख्य कामाच्या क्षेत्रावर लक्ष केंद्रित करणे शक्य झाले आहे.
४. **कामाच्या पारंपारिक मार्गात बदल :** आयटीने, कार्यपद्धती आणि कार्य करण्याचे मार्ग पूर्णपणे बदलले आहेत. हे बदललेले मार्ग, कंपन्यांना अधिक कार्यक्षमतेने काम करण्यास व उत्पादकता वाढविण्यास आणि कमी कालावधीत बरेच काम करण्यास सामर्थ्य देतात.
५. **डेटाचे केंद्रीकरण:** आयटीने इलेक्ट्रॉनिक स्टोरेज तयार केले आहे. आपल्या नोंदी जतन करण्यास आयटी मदत करते. तसेच, ते आपल्याला कॅव्हाही व कोठेही ह्या साठवलेल्या नोंदी वापरण्यात मदत करते.
६. **घरातून काम:** एकेकाळी घरून काम करणे हे स्वप्न होते. परंतु, आता हा एक नवीन मार्ग आहे. कामाच्या ठिकाणी नसतानाही काम केल्याने उत्पादकता वाढते. आयटी आपल्याला कंपनीच्या नेटवर्क आणि सर्व्हरवर दूरस्थ प्रवेश देते त्यामुळे घरातून काम करणे शक्य झाले आहे.
७. **रोजगाराच्यासंधी:** आयटीच्या आगमनामुळे पुष्कळ संधी तयार झाल्या. त्यातून बऱ्याच लोकांना रोजगार मिळाला. संगणक प्रोग्रामर असो, हार्डवेअर किंवा सॉफ्टवेअर डेव्हलपर असो येणाऱ्या पुढच्या पिढीसाठी रोजगाराच्या अनेक नवीन संधी आयटीमुळे विकसित होत आहेत.
८. **भारतीय आयटी उद्योगात वाढ:** आयटीमुळे देशाला आपली प्रगती वेगवान होण्यास मदत झाली. गेल्या दोन दशकांपासून भारतीय आयटी उद्योगाने अभूतपूर्व विकास साधला आहे. आयटी क्षेत्र जगला नवीन दिशेकडे घेऊन चालले आहे.

६.३ माहिती तंत्रज्ञानाद्वारे चालविलेल्या व्यवहारांच्या/रगनीतींच्या मर्यादा

आयटीचे बरेच फायदे असले तरीही त्यात बरेच दोषही आहेत. प्रत्येक नाण्याला दोन बाजू असतात. माहिती तंत्रज्ञान क्षेत्र व्यवसायासाठी कसे वापरले जाते? त्याचा गैरवापर होतो का? यावर त्याचे फायदे व मर्यादा पूर्णपणे अवलंबून असतात.

१. **अत्यधिक अवलंबित्व:** आयटी आणि मशीनवर जास्त अवलंबून राहणे आपल्याला असुरक्षित बनवते. इंटरनेट किंवा वीजपुरवठा बंद झाल्यास, पूर्ण काम इंटरनेट किंवा वीजपुरवठा सुरू होईपर्यंत ठप्प राहते.
२. **खर्चिक:** आयटीची अंमलबजावणीची आणि प्रारंभिक किंमत खूप खर्चिक व महाग असते यात कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षित करण्याची देखील आवश्यकता असते. ही वेळखाऊ प्रक्रिया असते. आयटी क्षेत्रामध्ये सतत सुधारणेची आवश्यकता असते. जरी तंत्रज्ञाना शिवाय आता जगणे कठीण असले तरी आपणांस त्यातील त्रुटी व त्यासंबंधित आव्हानां विषयी माहिती असणे आवश्यक आहे.
३. **काम व जीवन असंतुलनता:** घरातून काम करणे फायदेशीर असेल परंतु आपले काम व आपले आयुष्य यांच्यातील समतोलतेच्या दृष्टीकोनातून कधीकधी ते एखाद्या व्यक्तीसाठी चांगले नसू शकते. सतत स्क्रीनवर वेळ देणे व कामाचे वाढते दबाव यांचे तोटेही असतात ज्याकडे दुर्लक्ष करू नये.
४. **सुरक्षिततेचे प्रश्न:** सामायिक केलेली वैयक्तिक माहिती आणि गोपनीय डेटा सहजपणे हॅक केला जाऊ शकतो. तंत्रज्ञानाच्या या वाढत्या वापरामुळे सुरक्षिततेचा धोका खूपच जास्त आहे. केवळ एका छोट्याश्या चुकीमुळे व्यवसाय नष्ट होऊ शकतो. म्हणूनच, माहिती तंत्रज्ञान सुरक्षा प्रणाली योग्य ठिकाणी अवलंबलेली असावी.
५. **जटिलता:** आपण वापरत असलेल्या डिव्हाइसेसचे कार्य समजून घेऊ शकत नसू तर त्याचा आपल्या वैयक्तिक गोपनीयतेवर गंभीर परिणाम होऊ शकतो. आपली वैयक्तिक माहिती नियंत्रित करणे आणि त्याचा गैरवापर टाळणे हे खूप कठीण आणि कधीकधी अशक्य असते.
६. **नोकरीची असुरक्षितता**—काहीतरी अज्ञात असणे हि या क्षेत्राची एक भीती आहे. सतत अपग्रेड करण्याची गरज आणि कामावरून काढून टाकण्याचा सततचा धोका हि या व्यवस्थेची सर्वात वाईट बाजू आहे. खर्च कमी करणे आणि कंपनीची व्याप्ती कमी करणे हे कर्मचाऱ्यास नोकरी करणे अधिक कठीण करते.
७. **वर्चस्व**—सामर्थ्यवान माहिती व तंत्रज्ञान प्रणाली असलेले देश जगावर अधिराज्य गाजवत आहेत. आपण जे काही करतो त्याचा परिणाम कुणावर तरी होत असतो. आपल्या खाण्या पिण्यापासून ते बोलण्या पर्यंतच्या सर्व सवयी व पद्धती मोठ्या प्रमाणात स्वयंचलित झाल्या आहेत. या दरम्यान, आपली स्वतःची संस्कृती आणि आपल्या पद्धती हरवत चालल्या आहेत.

६.४ भारतीय व्यवसायातील माहिती तंत्रज्ञान (आयटी) क्षेत्राचे योगदान

भारतातील माहिती तंत्रज्ञान उद्योगात दोन प्रमुख घटकांचा समावेश होतो: माहिती तंत्रज्ञान सेवा आणि बाह्य स्रोत व्यापार (बिसिनेस प्रोसेस आउटसोर्सिंग). १९९८ मध्ये आयटी क्षेत्राचे भारताच्या स्थूल देशांतर्गत उत्पादनात १.२% एवढे योगदान होते ते वाढून २०१७ मध्ये ७.७% एवढे झाले. २०२० मध्ये भारतीय आयटी क्षेत्रात काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांची संख्या ४.३६ दशलक्ष एवढी झाली. हि माहिती, भारतीय व्यवसायात आयटी क्षेत्राच्या योगदानाचे चांगले प्रतिबिंब दर्शवते.

तंत्रज्ञानाच्या आगमनानंतर व वापरानंतर, व्यवसायांचे कार्य मोठ्या प्रमाणात बदलून गेलेले आहे. भारतात संगणकाच्या आगमनानंतर व्यवसायाचे पूर्वीचे मार्ग निष्क्रिय झाले. माहिती तंत्रज्ञान (आयटी) जवळजवळ सर्वत्र क्षेत्रांमध्ये वापरले जाते. तंत्रज्ञानाच्या जलद बदलांसह, आपण स्वतःला कसे सुधारतो आणि त्याच्या नकारात्मक पैलूंपासून आपण आपले संरक्षण कसे करतो हे फार आव्हानात्मक काम आहे. आयटी क्षेत्राच्या योगदानाची चर्चा खालीलप्रमाणे करता येते.



१. **शिक्षणातील माहिती तंत्रज्ञान**—आपण असा विचार कधीही केला नव्हता कि, आपला वर्ग आपल्या मोबाइल डिव्हाइसवर भरवला जाईल. पण होय, ते प्रत्यक्ष घडले आहे ! कोविड - १९ साथीच्या रोगामुळे संपूर्ण देशभर झालेल्या लॉकडाऊनच्या परिस्थितीत आपण सर्वजण ऑनलाइन अभ्यास करू लागलो व शिकू लागलो. जगातील प्रत्येक ठिकाणी इलेक्ट्रॉनिक उपकरणे शिक्षक आणि विद्यार्थ्यांद्वारे वापरली जातात. जे लोक प्रत्यक्ष वर्गात प्रवेश करू शकत नाहीत अशा लोकांसाठी हे वरदान आहे. आपल्याकडे आता ऑनलाइन शिकण्याच्या उद्देशाने तयार केलेले बरेच ॲप्स आहेत. स्वयम, बायजुस, वेदान्तू या सर्वानी आपली अभ्यास करण्याची पद्धतच बदलली आहे.

२. **आरोग्यसेवेतील माहिती तंत्रज्ञान**– डॉक्टर रुग्णाशी सल्लामसलत करत असेल किंवा काहीवेळा डॉक्टर त्याच्या सहकाऱ्यांसोबत काही माहिती सामायिक करीत असेल, हे सर्व काही आता ऑनलाइन झाले आहे. डिजिटल तंत्रज्ञान आणि प्रक्रियांचा अवलंब करून, आरोग्यसेवा प्रदाता रुग्णांना चांगल्या प्रतीची सेवा आणि वेळ देण्यावर लक्ष केंद्रित करीत आहेत. ई-निदान लवकरच आरोग्य सेवा क्षेत्राचे भविष्य बनू शकते. सर्व नोंदी डिजिटल केल्या जातील आणि लवकरच आपल्याकडे आरोग्य सहाय्यक म्हणून बीओटीएस (इंटरनेट रोबोट म्हणून ओळखले जाणारे) देखील दिसू लागतील.
३. **कृषी माहिती तंत्रज्ञान**– भारतातील शेतकऱ्यांना शेती करण्याच्या पद्धती सुधारण्यासाठी सरकार मदत करीत आहे. २०१५ मध्ये डीडी किसान टीव्ही चॅनेल केवळ शेतकऱ्यांसाठी सुरु करण्यात आला. हा चॅनेल शेतकऱ्यांना नवीन शेती तंत्र, जलसंधारण, सेंद्रिय शेती आणि चांगल्या शेती पद्धतींची वास्तविक वेळी माहिती देण्यास मदत करतो.
४. **बँकिंग माहिती तंत्रज्ञान**– एटीएम, ऑनलाईन बँकिंग, मोबाइल बँकिंग इत्यादी नवीन तंत्रज्ञानाच्या उपलब्धतेद्वारे ग्राहकांना फायदा मिळाला आहे. आयटी आणि मशीनमुळे बऱ्याच गोष्टी सुरळीत झाल्या आहेत. यापुढे प्रत्येक कामासाठी आपल्याला बँकेत जाण्याची गरज पडणार नाही. यामुळे, बँकेचा वेळ तसेच ग्राहकांचा वेळ बचत होण्यास मदत झाली आहे.
५. **रिटेल क्षेत्रातील माहिती तंत्रज्ञान**– खरेदीचे काम यापूर्वी इतके सोपे कधीच नव्हते. आपण आपली आवडती उत्पादने खरेदी करण्यासाठी मध्यरात्री देखील ऑर्डर करू शकतो. ज्या वेळेस आपण इंटरनेट सर्फ करतो किंवा ब्राउझ करतो, चॅट बॉट्स आणि जाहिराती पॉप अप करतो तेव्हा हे सर्व आपल्याला योग्य वेबसाइटकडे निर्देशित करण्यास मदत करतात. किरकोळ विक्रेते ग्राहकांना कार्यक्षम पद्धतीने सेवा देण्यासाठी तंत्रज्ञानाचा वापर करतात. आयटीच्या मदतीने ग्राहकांच्या निवडी व आवडीचा सहज मागोवा घेता येतो.
६. **दूरस्थ संवेदनातील माहिती तंत्रज्ञान** –दूरस्थ संवेदन हा मानवजातीसाठी एक प्रकारचा आशीर्वाद आहे. नैसर्गिकरित्या कोणताही संपर्क न घेता उपग्रह किंवा उच्च उड्डाण करणारे हवाई परिवहन पृथ्वीभोवती स्कॅन करीत तिच्याबद्दल माहिती मिळविण्यासाठी फिरत असतात. त्यामुळे संशोधकांना पृथ्वीबद्दलच्या गोष्टी सहज कळण्यास मदत होते. आमल्या रोजच्या वापरातला ग्लोबल पोजिशनिंग सिस्टम (जीपीएस) हा सर्वेक्षण आणि नेविगेशनशी संबंधित बऱ्याच अनुप्रयोगांमध्ये मोठ्या प्रमाणात वापरला जातो.
७. **मीडिया (माध्यमे) उद्योगांतील माहिती तंत्रज्ञान**–माहिती तंत्रज्ञानाने मीडिया उद्योगांसाठी सुद्धा आपले दरवाजे उघडे ठेवले आहेत. जाहिरात, प्रसारण, दूरदर्शन, ई-कागदपत्रे, ऑनिमेशन, इत्यादी सर्व काही केवळ या प्रगत प्रणालीद्वारे शक्य झाले आहे. तंत्रज्ञानाने मुद्रण आणि इलेक्ट्रॉनिक माध्यमात क्रांती केली आहे. आपल्या घरातून कुठेही ना जाता आपण सर्व माहिती अगदी सहजपणे ऑनलाइन मिळवू शकतो.

६.५ सारांश

जे तंत्रज्ञान आतापर्यंत आले यामुळे सर्व काही इतके सोपे आणि सोयीस्कर होत गेले कि त्या शिवाय आपण जगू शकत नाही. आपल्या फायद्यासाठी तंत्रज्ञानाचा वापर कसा करावा पण त्याचबरोबर स्वतःला त्याचा गुलाम बनू न देणे हे मात्र आपल्याला समजून घेणे आवश्यक आहे.

माहिती तंत्रज्ञान, व्यवसायात नावीन्यतेची वाढ करते. चांगले ॲप्स, सुधारित डेटा स्टोरेज, वेगवान प्रक्रिया आणि विस्तृत माहिती वितरणात हि सर्व नाविन्यतेची निष्पत्ती आहे. नवकल्पना व नाविन्यतेमुळे व्यवसाय अधिक कार्यक्षमतेने चालतो. नवनिर्मितीमुळे मूल्य वाढते, गुणवत्ता वाढते आणि उत्पादकताही वाढते. एकीकडे हे सर्व फायदे आहेत तर दुसरीकडे अतिअवलंबित्व, खर्चिक तंत्रज्ञान, कार्य व जीवन असमतोल, सुरक्षितता समस्या, सुरक्षा मुद्दे, नोकरी असुरक्षितता, इत्यादी समस्याही निर्माण झाल्या आहेत.

६.६ स्वाध्याय

खाली दिलेल्या पर्यायांमधील सर्वात योग्य उत्तर निवडा.

- १) माहिती तंत्रज्ञान (आयटी) व्यवसायात _____ मदत करते.
(कार्यक्षमता वाढवण्यास, खर्चिक होण्यास, सुरक्षितता समस्या निर्माण होण्यास, गुंतागुंत वाढवण्यास)
- २) _____ व्यवसायातील माहिती तंत्रज्ञाना (आयटी) च्या मर्यादांपैकी एक आहे.
(नोकरी सुरक्षितता, केंद्रीकृत डेटा, वेगवान कार्य, यापैकी सर्व)
- ३) सद्यस्थितीत, माहिती तंत्रज्ञान (आयटी) _____ या व्यवसाययोगदान देत आहे.
(आरोग्यसेवा, शिक्षण, शेती, यापैकी सर्व)
- ४) अपस्टोक चे ऑनलाईन ब्रोकिंग एप हे _____ माहिती तंत्रज्ञानाचे उदाहरण आहे.
(वित्त, बँकिंग, रिटेल, यापैकी सर्व)

खालील विधाने सत्य कि असत्य ते सांगा.

- १) माहिती तंत्रज्ञानाच्या (आयटी) व्यवसायाबाबत कोणत्याही मर्यादा नाहीत.
- २) माहिती तंत्रज्ञान (आयटी) किरकोळ व्यापारी क्षेत्रातही वापरले जाऊ शकते.
- ३) माहिती तंत्रज्ञाना (आयटी) मुळे देशात बेरोजगारी निर्माण होऊ शकते.
- ४) शिक्षण क्षेत्रातील माहिती तंत्रज्ञानामुळे विद्यार्थ्यांचे नुकसान होत आहे.
- ५) एस.बी.आय.- योनो हे रिटेल क्षेत्रातील माहिती तंत्रज्ञानाचे उदाहरण आहे.

जोडी जुळवा

गट 'अ'	गट 'ब'
१. स्वयम	अ. कृषीतील माहिती तंत्रज्ञान
२. डीडी किसान चॅनेल	ब. डेटाचे केंद्रीकरण
३. माहिती तंत्रज्ञान	क. शिक्षणतील माहिती तंत्रज्ञान
४. कोविन अप्स	ड. दुरस्थ संवेदन
५. जी. पी. एस.	इ. आरोग्य सेवेतील माहिती तंत्रज्ञान

खालील प्रश्नांची सविस्तर उत्तरे लिहा

- १) व्यवसायात माहिती तंत्रज्ञानाचे (आयटी) महत्त्व काय?
- २) व्यवसायातील माहिती तंत्रज्ञान (आयटी) च्या मर्यादांवर चर्चा करा.
- ३) 'भारतीय व्यवसायात आयटी क्षेत्राचे योगदान कसे आहे' याची उदाहरणांसह चर्चा करा.
- ४) भारतातील शिक्षण व कृषी क्षेत्रातील माहिती तंत्रज्ञानाच्या उपयोगावर अहवाल लेखन करा.

संदर्भ:

१. P. Subba Rao, (२०१२), 'Strategic Management', ३rd Revised Edition, Himalaya Publishing House, Mumbai.
२. P. K. Ghosh, (२००९), 'Strategic Management', Sultan Chand and Sons, New Delhi.
३. P.K. Ghosh, (२०११), 'Strategic Planning and Management', Sultan Chand & Sons, New Delhi.
४. Dr. M. Jeyarathnam, (२०११), 'Strategic Management', Himalaya Publishing House, Mumbai.
५. Rabi Narayan Kar, 'Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring – Strategies Practices', International Book House Pvt. Ltd, Mumbai.
६. Dr. Karamarkar M, Dr. Pimpale V & Dr. Kamble B, (२०२१), 'Strategic Management' (M.Com. Semester – I -English) Director, Institute of Distance and Open Learning, University of Mumbai, Vidyanagari, Mumbai.
७. डॉ. अजिनाथ डोके आणि विशाल झेंडे, (२०१७), 'व्युत्तरचनात्मक व्यवस्थापन', निराली प्रकाशन, पुणे.



जागतिक व्यवसाय पर्यावरणातील उदयोन्मुख प्रवाह

प्रकरण संरचना

- ७.० उद्दिष्ट
- ७.१ परिचय
- ७.२ भारतातील बाह्यस्त्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रिया आणि बाह्यस्त्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रिया
- ७.३ व्यवसाय प्रक्रियेची पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरण
- ७.४ सारांश
- ७.५ स्वाध्याय

७.० उद्दिष्ट

१. या धड्याचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थी खालील बाबतीत सक्षम होऊ शकेल.
 २. बाह्यस्त्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रिया : बाह्यस्त्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रिया बीपीओ आणि बाह्यस्त्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रिया : केपीओ माहिती मिळवेल.
 ३. बाह्यस्त्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रिया : बाह्यस्त्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रिया बीपीओ आणि बाह्यस्त्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रिया : केपीओ यांच्या रणनीती समजावून सांगू शकतील.
 ४. भारतातील बाह्यस्त्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रिया : बीपीओ आणि बाह्यस्त्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रिया : केपीओ व्यवसाय वाढण्याची कारणे समजून घेतील.
 ५. व्यवसाय पुनर्निर्मितीच्या प्रक्रियांचे वर्णन करतील.
-

७.१ परिचय

अलीकडच्या काळात व्यवसायाचा कारभार सुरळीत व योग्यप्रकारे चालावा म्हणून व्यावसायिक विविध नाविन्यपूर्ण तंत्राचा वापर करत आहेत. सुरुवातीच्या काळात व्यावसायिक संघटना म्हणजे कंपन्या आपली सर्व कामे स्वतः करीत होते, परंतु अलीकडच्या काळामध्ये गुणवत्ता सुधारण्यासाठी आणि स्पर्धेमध्ये टिकून राहण्यासाठी संघटना विविध प्रकारची कामे संघटने बाहेरील व्यक्ती किंवा बाहेरील संघटनांकडून करून घेत आहेत. असे करण्याचा निर्णय हा बहुतेकदा या विविध कामावरील

खर्च कमी करणे आणि पुनर्निर्देशित किंवा संवर्धन, वेळ आणि उर्जा खर्च कमी करून त्यांचा अधिक चांगला वापर करणे आणि या द्वारे अधिकाधिक फायदा मिळवणे हा असतो.

संघटने बाहेरील व्यक्ती किंवा बाहेरील संघटनांकडून आपली विविध कामे करून घेण्याच्या प्रक्रियेलाच बाह्यस्रोतार्थ असे म्हणतात. **बाह्यस्रोतार्थांमध्ये व्यवसायातील काही प्रक्रियांचे उपकंत्राटीकरण करणे होय.** यात वस्तुची आकृती, संशोधन, वस्तुचा विकास, उत्पादन आणि विपणन तृतीय-पक्षाच्या संघटनांकडून / कंपनीकडून करून घेतले जाते.

व्यवसाय प्रक्रियेच्या पुनर्निर्मितीमध्ये संपूर्ण मुख्य व्यवसाय प्रक्रियेचे पुनर्निर्मितीचा समावेश होतो. उत्पादकता, लागणारा वेळ आणि गुणवत्ता यामध्ये नाट्यमय रित्या सुधारणा करण्यासाठी मुख्य व्यवसाय प्रक्रियेची पुनर्निर्मिती केली जाते. ग्राहकांना उत्कृष्ट मूल्य आणि अधिक वस्तू वितरीत करण्यासाठी व्यवसायात प्रक्रिया पुनर्निर्मितीचे काम नव्याने प्रारंभ करतात.

या धड्यात बाह्यस्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रिया आणि व्यवसाय प्रक्रियेची पुनर्निर्मिती रणनीती या विषयी सविस्तर विवेचन केलेले आहे.

७.२ बाह्यस्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रिया आणि बाह्यस्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रिया

७.२.१ संकल्पना

व्यवसाय प्रक्रिया बाह्यस्रोतार्थ (बीपीओ) ही एक व्यवसाय पद्धत आहे ज्यात एखादी संस्था आवश्यक व्यवसाय कार्य करण्यासाठी बाह्य सेवा प्रदात्याशी करार करते. कार्यालयीन कामकाजाचे बाह्यस्रोतार्थ करणे म्हणजे व्यवसायच्या अंतर्गत कार्याचे जसे की पावत्या तयार करणे किंवा खरेदी करणे त्याच प्रमाणे बाह्य कार्यालयीन कामकाज जसे की तांत्रिक सहाय्य, विपणन आणि ग्राहक सेवांचा समावेश होतो. व्यवसाय प्रक्रिया बाह्यस्रोतार्थ बीपीओ मध्ये मुख्य हेतू हा खर्च कमी करणे, प्रक्रिया कार्यक्षमता वाढवणे तसेच मोठ्या प्रमाणात व्यवहार प्रक्रिया हाताळण्यासाठी व्यवसायात प्रतिबद्धता आणणे हा आहे.

व्याख्या :

- १) **गार्टनर-डेटाक्वेस्ट (२०००)** व्यवसाय प्रक्रिया बाह्यस्रोतार्थ बीपीओची सर्व स्वीकृत आणि लोकप्रिय व्याख्या 'बाह्य प्रदात्यास एक किंवा अधिक माहिती तंत्रज्ञान सधन व्यवसाय प्रक्रिया साकारण्यास दिले जाते ज्याची प्रशासन आणि व्यवस्थापन उलाढाल, परिभाषित आणि मोजण्यायोग्य कामगिरीच्या निकषांवर निवड केलेली असते.

The most popular and well-accepted definition of BPO offered by **Gartner-Dataquest** is 'the delegation of one or more IT-intensive business processes to an external provider that in turn owns, administers and manages the selected process based on defined and measurable performance criteria'.

- २) **डेव्हनपोर्ट (१९९३)** व्यवसायाच्या प्रक्रियेस परिभाषित करते “परिभाषित व्यवसायाचा परिणाम साध्य करण्यासाठी तार्किकदृष्ट्या संबंधित कार्याचा संच होय”.

Davenport (१९९३) defines business process as 'a set of logically related tasks performed to achieve a defined business outcome'.

वरील या दोन व्याख्या एकत्र केल्यानंतर पुढील व्याख्या तयार होते : 'बाह्य सेवा प्रदात्यास संबंधित क्रियाकलापांचा संच साकारण्यास दिला जातो की जो परिभाषित आणि मोजण्यायोग्य व्यवसायाच्या परिणामासाठी जबाबदार असेल'.

Joining these two definitions together, we can interpret BPO as an action of delegating a set of related activities to an external service provider, who is responsible for the defined and measurable business outcome.

- ३) **बाह्यस्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रिया** म्हणजे अशी प्रक्रिया की ज्याद्वारे आपल्या उद्योग व्यवसायास आवश्यक सेवा आणि कार्य यांचे पोटकंन्ट्राट (subcontract) दुसऱ्या अशा व्यवसाय संस्थेला द्यायचे की जी अधिक स्वस्त अथवा अधिक चांगल्या प्रकारे किंवा दोन्ही ह्या सेवा व कार्य देईल.

Outsourcing is the process of subcontracting services & operations to another firm that can do them cheaper or better (or both).

- ४) **"बाहेरून सेवा** पुरविणाऱ्या बाह्य व्यक्ती / संस्थांकडून व्यवसाय संस्थेच्या एक किंवा अधिक व्यवसायिक प्रक्रिया (मूलभूत स्वरूपाच्या नसणाऱ्या) करून घेणे म्हणजे व्यवसायिक प्रक्रिया बाह्यस्रोतार्थ - बी.पी.ओ. होय."

Outsourcing means to engage the services of an external provider (i.e., of outsourcer) to manage deliver services in respect of one or more business activities of non-core nature to the client.

७.२.२ बीपीओ कंपन्या पुरवित असलेल्या सेवा:

बीपीओ कंपन्या विविध प्रकारच्या सेवा पुरवतात, जसे की ग्राहक सहाय्यता, तांत्रिक सहाय्यता, टेलीमार्केटिंग, विमा प्रक्रिया, माहिती प्रक्रिया, अर्ज प्रक्रिया, जमाखर्च / हिशेब ठेवणे आणि इंटरनेट / ऑनलाइन / वेब संशोधन करणे.

- १) **ग्राहक सहाय्यता सेवा:** २४/७ अंतर्गत आणि बाह्य संभाषण सेवा ज्यामध्ये फोन, ईमेल आणि समक्ष संभाषणाद्वारे ग्राहकांच्या प्रश्नांची आणि समस्यांची दखल घेतली जाते.
- २) **तांत्रिक सहाय्यता सेवा:** उत्पादन सहाय्यता, चालू प्रकिये मध्ये सहाय्य, वस्तू वापरात साहाय्य, संगणकाची आज्ञावली, संगणक हार्डवेअर, गैण आणि इंटरनेट पायाभूत सुविधांमधील वापर साहाय्य आणि समस्या निराकरण करणे.
- ३) **टेलीफोनद्वारा संपर्क साधून विपणन सेवा:** संभाव्य ग्राहकांशी संवाद साधणे आणि ग्राहकांच्या सेवा / उत्पादनांसाठी रस निर्माण करणे, विद्यमान ग्राहकांना विक्री, विक्री प्रोत्साहन, क्रॉस-विक्री आणि ऑनलाइन विक्री प्रक्रिया पूर्ण करणे.
- ४) **माहिती प्रसारण मदत कक्ष सेवा:** स्तर १ आणि २, विविध मालिका सहाय्य, प्रणाली - समस्या निराकरण, तांत्रिक समस्या निराकरण, कार्यालयीन उत्पादकता साधने समर्थन, उत्पादनाच्या वापराच्या प्रश्नांची उत्तरे देणे आणि दूरस्थ निदान करणे.
- ५) **विमा प्रक्रिया:** नवीन व्यवसाय संपादन आणि जाहिरात, विमा दावे, विमापत्र देखभाल आणि विमापत्र व्यवस्थापन करणे.
- ६) **माहिती प्रविष्टी आणि माहिती प्रक्रिया:** कागद, पुस्तके, प्रतिमा, ई-पुस्तके, पिवळी पृष्ठे, वेबसाइट्स, व्यवसाय कार्ड, मुद्रित दस्तऐवज, सॉफ्टवेअर अनुप्रयोग, पावत्या, बिले, माहिती पुस्तिका आणि मेलिंग सूचीमधून माहिती प्रविष्ट करणे.
- ७) **माहिती रूपांतरण सेवा:** डेटाबेस, शब्द प्रक्रिया, स्प्रेडशीट आणि सॉफ्टवेअर अनुप्रयोगांसाठी डेटा रूपांतरण. कच्च्या डेटाचे पीडीएफ, एचटीएमएल, शब्द किंवा ॲक्रोबॅट स्वरूपात रूपांतरण करणे.
- ८) **जमाखर्च व लेखा सेवा:** ग्राहकांच्या सामान्य खाते नोंदी, खाती प्राप्त्य, खाती देय, आर्थिक ताळेबंद, बँक सलोखा आणि मालमत्ता / उपकरणे खात्यांची देखभाल करणे.
- ९) **अर्ज प्रक्रिया सेवा:** ऑनलाईन अर्ज प्रक्रिया, वेतन प्रक्रिया, वैद्यकीय बिलिंग, विमा हक्क अर्ज प्रक्रिया आणि वैद्यकीय अर्ज प्रक्रिया करणे.
- १०) **ऑनलाइन संशोधन:** इंटरनेट शोध, उत्पादन संशोधन, बाजारपेठ संशोधन, सर्वेक्षण, विश्लेषण, माहिती जाल संशोधन आणि टपाल यादी संशोधन करून देणे.

७.२.३ भारतातील बीपीओची रणनीती:

- १) **जागतिक वितरण आदर्श / प्रतिकृती:** जागतिक वितरण आदर्श / प्रतिकृती ही सहसा माहिती तंत्रज्ञान उद्योगात गुंतलेल्या संस्थांशी संबंधित असतात, तसेच सल्लागार (कन्सल्टन्सी) आणि व्यवसायिक सेवांचा यात समावेश आहे. ही प्रक्रिया आहे ज्याद्वारे जगभरातील विविध ठिकाणी असणाऱ्या संघांच्या मदतीने माहिती तंत्रज्ञानातील प्रकल्प राबविले जातात. ही काम करणारी व्यक्ती किंवा संघ उद्योग / व्यवसायाच्या जागेवर किंवा अन्यत्र दुर्गम जागेवर (उद्योग / व्यवसायाच्या जागेवर किंवा जवळपास किंवा लांब) असू शकतात. या प्रकल्पाशी संबंधित कामे हे वेगवेगळ्या संघांमध्ये विभागलेले असतात. या प्रकारची कामकाजाची पद्धती ग्राहकाच्या ईच्छे नुसार थोडेफार बदल करून प्रकल्प वितरित करण्यासाठी देखील वापरली जाऊ शकते.

याला मिश्रित बाह्यस्रोतार्थ असे देखील म्हणतात. यांना एकत्र देखील करता येते. काही विविध प्रकारचे पद्धती खालील प्रमाणे:

- अ) **उद्योग / व्यवसायाच्या जागेवर (ऑनसाईट) वितरण पद्धती** - यामध्ये सल्लागार कंपनी सुरुवातीपासून ग्राहक कंपनीच्या जागेवर किंवा साईटवर (चे) प्रकल्प पूर्ण होईपर्यंत समोरासमोर संवाद साधून काम करतात.
- ब) **उद्योग / व्यवसायाच्या जागेपासून दूरवर (ऑफसाईट) वितरण पद्धती** - यामध्ये सल्लागार कंपनी / ग्राहकाच्या जागेपासून दूरवर म्हणजे त्याच शहरात किंवा देशात राहून काम करते.
- क) **उद्योग / व्यवसायाच्या जागेपासून पूर्णपणे दूरवर (ऑफशोर) वितरण पद्धती** - यामध्ये सल्लागार कंपनी / ग्राहकाच्या प्रकल्पातील सगळे कामे सुरुवातीपासून प्रकल्प पूर्ण होईपर्यंत एक किंवा त्यापेक्षा जास्त बाहेरील गटांचा वापर करून सर्व कामे पूर्ण केली जातात. उदाहरण - एक्सेंचर, ईडीएस आणि आयबीएम.
- २) **संकरित वितरण पद्धती किंवा ड्युअल-शोर पद्धती** - या पद्धतीमध्ये उद्योग / व्यवसायाच्या जागेवर (ऑनसाईट) वितरण पद्धती आणि उद्योग / व्यवसायाच्या जागेपासून दूरवर (ऑफसाईट) वितरण पद्धती यांचा उपयोग करून ग्राहक कंपनीला किंवा उद्योगाला येणाऱ्या खर्चात कमतरता आणतात. मध्यम आकाराची सेवा प्रदात्या मुख्यालये सामान्यतः हे वितरण मॉडेल स्वीकारतात. २०% ते ३०% काम हे ग्राहक कंपनीच्या जागेवर केले जाते तर ७०% ते ८०% काम प्रकल्पाच्या गंभीरतेवर अवलंबून उद्योग / व्यवसायाच्या जागेपासून दूरवरून

केले जाते. या पद्धतीचा उद्देश प्रकल्पाचा खर्च कमी तसेच बचत करणे आणि त्याच प्रमाणे कौशल्यपूर्ण सेवा मिळवणे हा होय.

संकरित वितरण पद्धती कसे कार्य करते ते आपण समजून घेऊ या. एक संकरीत प्रदात्याने हाती घेतलेला सॉफ्टवेअर विकास प्रकल्प पुढील प्रमाणे काम करतो: एक स्थानिक गट ग्राहक प्रकल्पाच्या निश्चित भागावर ऑनसाईटवरून नियंत्रण ठेवेल व सॉफ्टवेअर तज्ञ आणि आर्किटेक्ट्सशी आवश्यक संवाद साधून कार्य करत असतात. दरम्यान, प्रदात्याच्या उद्योग / व्यवसायाच्या जागेपासून पूर्णपणे दूरवर (ऑफशोर) वितरण पद्धतीवर आधारित कार्यसंघ कोडिंग, चाचणी आणि अडचणी दूर करण्याची काळजी घेत असतो .

३) उद्योग / व्यवसायाच्या जागेपासून पूर्णपणे दूरवर वितरण पद्धती (ऑफशोर) विविध स्रोत

पद्धती किंवा हब-अँड-स्पोक पद्धती - विविध स्रोत पद्धतीमध्ये कंपनी व्यवसायाच्या सर्व गरजा पूर्ण करण्यासाठी भिन्न पुरवठादार / विक्रेत्यांसह स्वतंत्र, समांतर करार करते. विविध स्रोत पद्धती ही व्यवसायाच्या पूर्ण अंतर्गत सुविधांपेक्षा भिन्न असते आणि एकाच विक्रेत्यास बाह्यस्रोतार्थ करते. विविध स्रोत पद्धती मध्ये विविध पुरवठा यशस्वी व्यवसाय सुरू करण्यासाठी आवश्यक सर्व सेवा पुरवतात. या पद्धती मध्ये सर्वोत्कृष्ट पुरवठादाराशी संपर्क येतो आणि बऱ्याचदा एकाच विक्रेत्या / पुरवठादार सह दीर्घकालीन करार केला जाऊ शकतो.

खालील उदाहरण हे विविध स्रोत पद्धतीचे उत्कृष्ट उदाहरण असू शकते : जर अ पुरवठाकर्ता डेटा सेंटरची कार्ये करीत आहे, ब पुरवठाकर्ता डेस्कटॉप संदर्भातील कार्य करत असेल आणि क हा नेटवर्क संदर्भातील कार्य हाताळू शकतो. याच प्रकारचे एक जर्मन युटिलिटी ई ऑन. कंपनी वरील विविध स्रोत पद्धतीचे अनुसरण करीत आहे, त्याचे डेटा सेंटर हेवलेट पॅकार्ड आणि डेस्कटॉप संदर्भातील कार्य नेटवर्क टी-सिस्टिम कडे बाह्यस्रोतार्थ केलेले आहे.

४) उभारणी - चालवणे - हस्तांतरण पद्धती (बिल्ड-ऑपरेट -ट्रान्सफर) किंवा बीओटी

मॉडेल: सामान्यतः या पद्धती मध्ये तीन टप्पे / चरण असतात: बांधणी किंवा उभारणी चरण, चालवणे चरण आणि हस्तांतरण चरण. उभारणी चरण किंवा टप्प्यामध्ये एक चालणार व्यवसाय स्थापित करणे समाविष्ट आहे, ज्यामध्ये व्यवसायाच्या इमारत निवडण्यापासून, तेथील पायाभूत सुविधा स्थापित करणे, कर्मचारी नेमणूक, आवश्यक प्रशासकीय यंत्रणा आणि कायदेशीर चौकट तयार करणे.

दुसरा टप्पा व्यवसाय चालवण्याचा टप्पा / चरण मुख्यतः उद्योग / व्यवसायाच्या जागेपासून दूरवर (ऑफसाईट) वितरण पद्धती व्यवस्थापित करण्याविषयी आहे. यात प्रकल्प व्यवस्थापन, विकास, देखभाल, संवर्धने आणि उत्पादन समर्थन या कार्यांचा समावेश होतो.

या पद्धतीचा तिसरा टप्पा हा प्रकल्प हस्तांतरण चरण आहे. यामध्ये मालक ग्राहकाकडे प्रकल्प सुपूर्द किंवा हस्तांतरित करतो. साधारणपणे, प्रकल्प हा जेव्हा ग्राहक पूर्णपणे प्रकल्प नियंत्रित करण्यासाठी तयार असेल तेव्हा किंवा करार संपेल तेव्हा मालकी हस्तांतरित केली जाते. हा टप्पा मालमत्ता हस्तांतरित करणे तसेच प्रकल्प चालवण्याचे सर्व अधिकार दुसऱ्याच्या ताब्यात देणे समाविष्ट आहे. व्यवसायातील उत्पादन, विपणन किंवा भांडवल अंदाजपत्रक इत्यादी विशेष क्षेत्रावर लक्ष केंद्रित करून कंपनी पर्याप्त कार्यक्षमतेचा वापर करून व्यवसायाची वाढ करू शकते.

- ५) **जागतिक सामायिक सेवा पद्धती :** जागतिक सामायिक सेवा हे एक सहयोगी धोरण आहे ज्यामध्ये व्यवसाय कार्याचे प्रतिनिधीत्व करणे किंवा स्वतंत्र नवीन आणि उप केंद्रीत करणे त्याचप्रमाणे अर्ध-स्वायत्त व्यवसाय केंद्र उभारणी याचा समावेश होतो. या पद्धतीमध्ये बाह्यस्त्रोतार्थ करारा दरम्यान तयार झालेल्या वेगवेगळ्या ठिकाणी स्थित झालेल्या स्वतंत्र व्यवसाय भागीदारीचे वर्णन देखील करू शकते. सेवा ह्या बाह्यस्त्रोतार्थ केल्या जाऊ शकतात आणि विविध व्यवसायांमध्ये सामायिक केले जाऊ शकते ज्यात वित्त, खरेदी, वेतनपट, साठवणूक व्यवस्थापन, भाडे तत्वावर, कामावर घेण्याची प्रक्रिया तसेच माहिती तंत्रज्ञानाचा समावेश होतो.

७.२.४ बीपीओ किंवा बाह्यस्त्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रियेची गरज किंवा फायदे :

- १) **व्यवसाय वाढीवर लक्ष केंद्रित करता येते:** जागतिकीकरणामुळे निर्माण झालेल्या जीवघेण्या स्पर्धेमध्ये टिकून राहण्यासाठी आणि व्यवसाय वाढीसाठी व्यवसायाच्या काही क्षेत्रांमध्ये विशेषीकरणाची गरज असते. व्यवसायातील जे क्षेत्रांवर विशेषीकरणाची गरज आहे. अशा क्षेत्रावर लक्ष केंद्रित करण्यासाठी कंपनीला बाह्यस्त्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रियेचा म्हणजेच बीपीओ चा आधार घ्यावा लागतो. व्यवसायातील उत्पादन, विपणन किंवा भांडवल अंदाजपत्रक इत्यादी विशेष क्षेत्रावर लक्ष केंद्रित करून कंपनी पर्याप्त कार्यक्षमतेचा वापर करून व्यवसायाची वाढ करू शकते.
- २) **बाह्य तज्ज्ञांच्या मार्गदर्शनाचा फायदा घेणे:** जागतिकीकरणाच्या वातावरणात आणि सद्य स्पर्धेच्या युगामध्ये टिकून राहण्यासाठी तज्ञ मार्गदर्शकांचा सल्ला घेणे कंपनीला आवश्यक असते. सेवा पुरविणारे संबंधित क्षेत्रातील तज्ञ असतात किंवा त्या क्षेत्रातील आधुनिक विकासाशी त्यांचा घनिष्ठ संबंध असतो त्यामुळे अशा तज्ञांचा फायदा करून घेण्यासाठी बाह्यस्त्रोतार्थ व्यवसाय प्रक्रियेचा किंवा बीपीओ चा आधार व्यवसाय संस्थेला घ्यावा लागतो.

- ३) **खर्चामध्ये बचत:** व्यवसाय/संस्थेने सर्वच विशेषीकरणाची कामे अंतर्गत स्रोतांच्या माध्यमातून करून घेतली तर त्यांना येणारा खर्च हा खूप मोठ्या प्रमाणात असतो. या उलट बाहेरील सेवा पुरविणाऱ्या संस्था मोठ्या प्रमाणावर सेवा पुरविण्याचे कार्य करत असल्यामुळे ते अतिशय कमी किमतीमध्ये त्यांच्या सेवा उपलब्ध करून देतात. यामुळे व्यवसाय संस्थेच्या खर्चामध्ये खूप मोठ्या प्रमाणामध्ये बचत होण्यास मदत होते.
- ४) **सेवांमध्ये स्थिर गुंतवणूक कमी:** व्यवसाय संस्थेला सर्वच कामे अंतर्गत स्रोतांच्या माध्यमातून करावयाची असतील तर त्यासाठी मोठ्या प्रमाणावर स्थिर गुंतवणूक करावी लागत होती. पण बाहेरून कामे करून घेत असल्यामुळे या स्थिर गुंतवणुकीमध्ये बचत झाली आणि या बचतीचा उपयोग व्यवसायाच्या वाढीसाठी व विकासासाठी केला जाऊ लागला. व्यवसायात कमी महत्वाच्या कामांसाठी खर्च करण्यासाठी स्थिर गुंतवणूक कमी प्रमाणात होते.
- ५) **वेळेची बचत:** बाहेरून सेवा पुरविणाऱ्या संस्था व्यवसाय संस्थेला / कंपनीला त्यांच्या कर्मचाऱ्यांपेक्षा अधिक चांगल्या दर्जाचे काम, कमी वेळेमध्ये आणि माफक खर्चामध्ये पूर्ण करून देतात. यामुळे व्यवसाय संस्थेला आपली उद्दिष्टे कमी वेळात आणि कमी श्रमामध्ये पूर्ण करता येऊ शकतात.
- ६) **कर्मचारी खर्चात बचत:** बाह्यस्रोतार्थ व्यवसाय प्रक्रियेमध्ये व्यवसाय संस्थेतील काही महत्त्वपूर्ण विभागातील कामे बाहेरील संस्थेस करण्याची जबाबदारी दिली जाते त्यामुळे या विभागांमध्ये काम करणाऱ्या कर्मचाऱ्यांच्या संख्येत घट होते त्यामुळे या कर्मचाऱ्यांवर होणारा खर्च कमी होईल संस्थेची बचत होते.
- ७) **आर्थिक विकास :** बाह्यस्रोतार्थ व्यवसाय प्रक्रियेमध्ये बाहेरील संस्थांमधून तज्ञ मार्गदर्शकांच्या मदतीने कंपनीचे किंवा व्यवसाय संस्थेतील अनेक विभागांचे काम खूप चांगल्या रीतीने कार्यक्षमपणे पूर्ण केले जाते. याचा परिणाम म्हणजे व्यवसाय संस्थेला किंवा कंपनीला मोठ्या प्रमाणावर आर्थिक फायदा होतो व व्यवसाय संस्थेची भरभराट होते.
- ८) **दर्जेदार कामाची शाश्वती:** बाह्यस्रोतार्थ व्यवसाय प्रक्रियेमध्ये बाहेरून काम करून देणाऱ्या संस्था व्यवसाय संस्थेकडून / कंपनीकडून मोबदला घेतात आणि कंपनीतील कर्मचाऱ्यांपेक्षा अतिशय चांगल्या दर्जाचे काम जबाबदारी पूर्वक पूर्ण करून देतात. यामुळे दोन्ही संस्थांचा फायदा होतो आणि भरभराट होते.

७.२.५ बाह्यस्त्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रिया (केपीओ) :

बाह्यस्त्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रियेचा (बीपीओ) एक प्रगत टप्पा म्हणजे बाह्यस्त्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रिया (केपीओ) होय. बाह्यस्त्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रियेमध्ये (केपीओ) अशा क्रिया समाविष्ट आहेत कि ज्यांना जास्त कौशल्याची आवश्यकता आहे, उदाहरणार्थ, ज्ञान, शिक्षण आणि हाताळण्यासाठी कौशल्य.

बाह्यस्त्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रिया (केपीओ) हे महत्त्वपूर्ण व्यवसाय- आणि माहिती-संबंधित क्रियाकलापांचे कार्य आहे. हे व्यवसाय प्रक्रियेच्या बाह्यस्त्रोतार्थचा विस्तार मानले जाऊ शकते, जे निम्न-स्तरीय निर्णय घेऊ शकते परंतु त्यास समर्थन देण्यासाठी अधिक जटिल आणि बऱ्याचदा तंत्रज्ञानाने प्रगत प्रणालीची आवश्यकता असते.

बाह्यस्त्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रियेचा (बीपीओ) आणि बाह्यस्त्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रिया (केपीओ) या मधील फरक खालील उदाहरणाने आपण समजावून घेऊ : समजा, एखाद्या विमा कंपनीने त्याच्या डेटा एन्ट्रीच्या माहिती नोंदणीचे काम बाहेरील सेवा पुरवणाऱ्या कंपनीला मोबदला देऊन करावयास दिले तर त्याला बाह्यस्त्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रियेचा, बीपीओ पुढाकाराचा भाग समजले जाते पण त्याच कंपनीचे नवीन विमा अनुप्रयोगांचे मूल्यांकन करण्यासाठी केपीओ सेवा प्रदाता निकष किंवा व्यवसायाच्या नियमांच्या संचावर आधारित जे काम करून देतो तो बाह्यस्त्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रियेचा भाग आहे. हे काम करण्यासाठी खूप कौशल्य आणि ज्ञान लागते.

बाह्यस्त्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रियेमध्ये (केपीओ) अशा प्रक्रिया समाविष्ट असतात ज्यामध्ये व्यवसाय संस्थेला महत्त्वपूर्ण निर्णय घेण्यासारखे प्रगत माहिती शोध, विश्लेषणात्मक व्याख्या आणि तांत्रिक कौशल्ये याची मागणी असते. केपीओची उदाहरणे खालील प्रमाणे कार्ये बौद्धिक मालमत्ता किंवा पेटंट संशोधन, अनुसंधान आणि विकास फार्मास्युटिकल्स आणि बायोटेक्नॉलॉजी, माहिती उत्खनन (डेटा मायनिंग), माहिती निर्मिती डेटाबेस आणि इक्विटी विश्लेषणात्मक सेवांची श्रेणी संशोधन, स्पर्धात्मक बुद्धिमत्ता, उद्योग अहवाल आणि आर्थिक मॉडेलिंग. यातील बऱ्याच उपक्रमांसाठीच्या प्रणाली कुठूनही हाताळून कार्याची अंमलबजावणी केली जाऊ शकते.

केपीओ सेवांच्या सामान्य वापरकर्त्यांमध्ये बाजारपेठ संशोधन आणि सल्लागार संस्था, गुंतवणूक बँका आणि वित्तीय सेवा संस्था, उद्योग संघटना, माध्यम, प्रकाशन आणि डेटाबेस ही कामे केली जातात. तसेच मोठ्या फॉर्च्युन ५०० कंपन्या आणि कॉर्पोरेटचे नियोजन विभाग या बाह्यस्त्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रिया कंपन्यांच्या माध्यमातून चालवले जातात.

बाह्यस्त्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रियेमध्ये (केपीओ) डॉक्टर, इंजिनीअर, एम बी ए, कायदे-तज्ज्ञ, मास कम्युनिकेशन, शिक्षक, संशोधक वगैरे सर्वांना खूप चांगली संधी आहे.

बाह्यस्त्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रिया (केपीओ) मध्ये पुढील सेवांचा समावेश होतो

- १) आर्थिक सल्लागार - वित्तीय विश्लेषण, बाजारपेठ आणि इक्विटी संशोधन
- २) व्यवसाय आणि स्पर्धकांचे कार्य विश्लेषण
- ३) संशोधन आणि विकास (अनुसंधान व विकास)
- ४) व्यवसाय ऑपरेशन्स (व्यवस्थापन सल्लामसलत)
- ५) तांत्रिक विश्लेषण
- ६) गुंतवणूक
- ७) कायदेशीर
- ८) वैद्यकीय आणि आरोग्य सेवा
- ९) माहिती विश्लेषण आणि अर्थ लावणे
- १०) गणितीय विश्लेषण
- ११) बायोटेक्नॉलॉजी
- १२) अभियांत्रिकी रचना व विकास
- १३) अनिमेशन तंत्रज्ञान संबंधित सेवा
- १४) पेटंट फायलिंग व कागदपत्र जुळवणी
- १५) माहिती लिखाण आणि प्रकाशन

७.२.६ बाह्यस्त्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रियेचा (बीपीओ) आणि बाह्यस्त्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रिया (केपीओ) या मधील फरक :

		बाह्यस्त्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रियेचा (बीपीओ)	बाह्यस्त्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रिया (केपीओ)
१	अर्थ	बीपीओ म्हणजे यात व्यवसायातील अ-प्राथमिक किंवा दुय्यम दर्जाची कामे हि बाह्य संस्थेला दिली जातात. त्याद्वारे कमीत कमी खर्चात जास्तीत जास्त कार्यक्षमता वाढवणे हा हेतू असतो.	केपीओ मध्ये बाह्यस्त्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रिया ज्यात अतिशय ज्ञान आणि माहिती असणाऱ्या तज्ञ तिसऱ्या बाह्य संस्थेला काम दिले जाते

२	आवश्यकता	प्रक्रिया कौशल्य	तज्ञ ज्ञानी
	संदर्भ	आकार, खंड आणि कार्यक्षमता	ज्ञान, अनुभव आणि सखोल निर्णयाची पात्रता
३	कर्मचारी पात्रता	प्रक्रियेत कुशलतेसह मूलभूत पात्रता	तज्ञ ज्ञानासह कुशल कर्मचारी
४	लक्ष केंद्रित	निम्न स्तरीय प्रक्रियेवर	उच्च स्तरीय प्रक्रियेवर
५	सामील आहे	कार्यालयीन अंतर्गत आणि बाह्य कार्य - माहिती नोंद, ग्राहक सेवा, वित्त आणि लेखा, उतारा, वेबसाइट सेवा, मानव संसाधन समर्थन आणि वेतन प्रक्रिया	ज्ञानावर आधारित - बाजार संशोधन, इक्विटी संशोधन, कायदेशीर प्रक्रिया व्यवस्थापन, वैद्यकीय सामग्री आणि सेवा, आणि शिक्षण आणि प्रकाशन
६	आधारीत	नियम	अंदाज
७	द्वारा चालित	संख्येवर आधारित	अंतर्दृष्टी
८	यावर अवलंबून	खर्च	ज्ञान
९	प्रक्रिया	पूर्व परिभाषित	अनुप्रयोग आणि व्यवसायाच्या सखोल ज्ञानावर अवलंबून
१०	गुंतागुंत	कमी जटिल	अत्यंत जटिल
११	समन्वय	कमी	जास्त

७.२.७ भारतात बाह्यस्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रियेचा (बीपीओ) आणि बाह्यस्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रिया (केपीओ) व्यवसाय वाढण्याची कारणे :

- १) खर्चात बचत :** बऱ्याच विकसित देशांनी बाह्यस्रोतार्थ प्रक्रिये साठी भारताची निवड केली आहे कारण कमी खर्चात मोठ्या प्रमाणात अस्खलित इंग्रजी-बोलणारे तंत्र स्न्हेही मनुष्यबळ उपलब्ध आहे. बाह्यस्रोतार्थ प्रक्रिया नफ्यावर परिणाम न करता खर्च कमी करते. कंपनीच्या दृष्टीकोनातून हे फायदेशीर आहे.

- २) **सक्षम तज्ञ गट:** फिलीपिन्स, व्हिएतनाम आणि इतर आशियाई देशांकडून कठोर स्पर्धा असूनही भारतीय बीपीओ उद्योग अजूनही एक आकर्षक गंतव्य स्थान आहे. याचे कारण आहे विशाल कुशल कामगारांची उपलब्धता आणि त्यांची पुरोगामी तंत्रज्ञान घेण्याची प्रवीणता. अलीकडे कंपन्यांना फक्त खर्च पेक्षा आहेत बाह्यस्त्रोतार्थ मुळे बचत अधिक आहे हे समजले आहे. त्याद्वारे व्यवसायाची कार्यक्षमतेसह उत्पादकता वाढविण्यासाठी भारताची निवड केली जाते.
- ३) **शासकीय सहकार्य:** बीपीओ आणि केपीओ क्षेत्र वाढीसाठी भारत सरकारने मोलाचे शासकीय सहकार्य केले त्याचा परिणाम म्हणजे या क्षेत्राची झालेली प्रगती. भारत सरकारच्या चांगल्या धोरणांमुळे भारताचे नाव जगातील बाह्यस्त्रोतार्थ क्षेत्रात मानाने घेतले जाते. भारत सरकारने या क्षेत्रासाठी धोरणात्मक सवलती आणि आयटी सक्षम बाह्यस्त्रोतार्थ बाजारपेठेला गती देण्यासाठी पुढाकार घेतला आहे. उदा. भारत सरकार कर विभागाने (सेंट्रल डायरेक्ट टॅक्स बोर्ड - सीबीडीटी) आयटी सक्षम केलेल्या प्राप्तिकर अधिनियम १९६१ च्या कलम १० अ / १० ब अंतर्गत बाह्यस्त्रोतार्थ सेवेच्या आयकरात पूर्णपणे सूट आहे.
- ४) **मुख्य व्यवसायावर लक्ष केंद्रित करण्याची क्षमता:** अनेक व्यवसाय त्यांचे कार्य विशेष एजन्सीकडे बाह्यस्त्रोतार्थ करत आहेत, जेणेकरून ते त्यांच्या मूळ व्यवसायावर लक्ष केंद्रित करू शकतील. याचा परिणाम ग्राहकांना समाधान देण्यात होऊ शकतो. कर्मचाऱ्यांना चांगल्या उत्पादकता आणि अधिक चांगले व्यवसाय निर्णय यांची माहिती करून देते.
- ५) **भिन्न वेळ क्षेत्र :** ग्राहक आणि विक्रेता भिन्न वेळ क्षेत्रात कार्य करतात. (?) बरेच भारतीय बाह्यस्त्रोतार्थ व्यवसाय हे २४ x ७ कार्यरत असतात. हे त्यांना ग्राहक कंपनीच्या कार्यालयीन वेळेशी समायोजित करण्यास सक्षम करते.
- ६) **विश्वसनीयता आणि उच्च-गुणवत्ता मानके:** भारतीय बाह्यस्त्रोतार्थ कंपन्या आंतरराष्ट्रीय मानक / दर्जा मिळवण्यासाठी आपल्या ग्राहकांना उच्च-गुणवत्तेची सेवा पुरवितात.
यामध्ये सर्वोत्कृष्ट आंतरराष्ट्रीय मानक पद्धती समाविष्ट आहे:
 - आंतरराष्ट्रीय मानक संघटना (आयएसओ ९०००) ते रचना (डिझाईन), विकास, उत्पादन आणि स्थापना याचा गुणवत्ता आश्वासित करतात.
 - एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापन (टीक्यूएम)
 - सिक्स सिग्मा गुणवत्ता प्रमाणपत्र

७.३ व्यवसाय प्रक्रियेची पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरण

७.३.१ संकल्पना

व्यवसाय प्रक्रिया पुनर्बांधणी (बीपीआर) ही संकल्पना व्यवसाय प्रक्रिया पुन्हा रचना, व्यवसाय परिवर्तन, किंवा व्यवसाय प्रक्रिया बदल व्यवस्थापन, व्यवसाय प्रक्रिया पुनर्विज्ञान म्हणून देखील ओळखले जाते. व्यवसाय प्रक्रिया पुनर्बांधणी (बीपीआर) हा एक दृष्टीकोन आहे जो फक्त व्यवसायात सुधारणा करण्यापेक्षा व्यवसाय संस्थेच्या ध्येयाचे समर्थन करून खर्च कमी करण्याचे कार्य चांगल्या प्रकारे करता येते.

होमर आणि चॅपीच्या याच्या मते:

“व्यवसाय प्रक्रिया पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरण पुनर्अभियांत्रिकीकरण (बीपीआर) हे व्यवसाय प्रक्रियेचा मूलभूत पुनर्विचार आणि मूलगामी पुनर्निर्देशन करणारी एक प्रक्रिया आहे ज्यामुळे गुणवत्ता, किंमत, सेवा आणि गती यासारख्या आधुनिक कार्य मूल्यमापना नुसार कामगिरी केली जाते”.

थोडक्यात, यात व्यवसायाच्या कामाचे विश्लेषण करणे तसेच अकार्यक्षम असलेल्या प्रक्रिया किंवा उप-सम-प्रक्रिया शोधून काढणे आणि त्यांच्यापासून मुक्त होण्याचे किंवा बदलण्याचे मार्ग शोधणे यांचा समावेश होतो. १९९० च्या दशकाच्या सुरुवातीस उगम पावलेले हे एक व्यवसाय व्यवस्थापन धोरण आहे, ज्यात मूलतः संस्थेमधील कार्यप्रवाह आणि व्यवसाय प्रक्रियेच्या विश्लेषण आणि डिझाईनवर लक्ष केंद्रित केले जाते. बीपीआर हे संघटना त्यांचे कार्य कसे करतात, ग्राहक सेवा सुधारण्यासाठी, ऑपरेशनल खर्च कमी करणे आणि जागतिक दर्जाचे प्रतिस्पर्धी बनणे यावर पुनर्विचार करण्यास मदत करण्याच्या उद्देशाने कार्य करते.

उदाहरण - फोर्ड मोटर्स, जीटीई, आणि बेल अटलांटिक यासारख्या बऱ्याच कंपन्यांनी १९९० च्या दशकात त्यांचे कामकाजाची पद्धत बदलण्यासाठी व्यवसाय प्रक्रिया पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरण (बीपीआर) चा स्वीकार केला होता. त्यांनी स्वीकारलेल्या रीइन्जिनिअरिंग प्रक्रियेने भरीव काम केले, नाटकीयरित्या त्यांचे खर्च कमी केले आणि त्यांना वाढत्या स्पर्धेविरुद्ध अधिक प्रभावी बनविणे.

७.३.२ व्यवसाय प्रक्रिया पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरण (बीपीआर):

- १) व्यवसायाची उद्दिष्टे आणि रचना परिभाषित करणे : सर्व प्रथम, पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरणचे उद्देश परिमाणात्मक आणि गुणात्मक अटीमध्ये परिभाषित करणे आवश्यक असते. पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरणनंतर उद्दिष्टे परिणाम हे व्यवस्थापनाची अंतिम इच्छा असते. एकदा उद्दिष्टे परिभाषित केले कि बदलण्याची आवश्यकता किती

गरजेची आहे हे कर्मचाऱ्यांना कळविणे अत्यंत आवश्यक असते कारण बीपीआरचे यश कर्मचाऱ्यांच्या स्वीकारण्यावर अवलंबून असते.

- २) **ग्राहकाच्या गरजा ओळखणे:** व्यवसाय प्रक्रियेची पुनर्बांधणी करतांना आधी ग्राहकांच्या गरजा विचारात घेणे आवश्यक आहे. व्यवसाय प्रक्रिया ही अशा प्रकारे पुन्हा तयार केली जाईल की जी ग्राहकांना स्पष्टपणे जोडलेले मूल्य प्रदान करेल.

खालील मापदंड विचारात घेणे आवश्यक आहे:

- ग्राहक आणि ग्राहक गटांचा प्रकार,
- ग्राहकांची उत्पादन आणि सेवांमध्ये अपेक्षित उपयुक्तता,
- ग्राहकांच्या आवश्यकता, खरेदी करण्याची सवय आणि सेवन प्रवृत्ती,
- उत्पादन किंवा सेवाविषयी ग्राहकांच्या समस्या आणि अपेक्षा,

- ३) **विद्यमान प्रक्रियेचा अभ्यास करणे:** विद्यमान व्यवसाय प्रक्रियेमध्ये बदल करण्याचा निर्णय घेण्यापूर्वी एखाद्याने त्याचे काळजीपूर्वक विश्लेषण करणे आवश्यक आहे. विद्यमान प्रक्रिया नवीनसाठी आधार प्रदान करते आणि म्हणूनच नवीन प्रक्रियेचे "काय" आणि "का" या गोष्टींचा अभ्यास करून अस्तित्वातील व्यवसाय प्रक्रिया योजना योग्य आणि चुकीच्या हे पाहून डिझाइन करायला हव्यात.

- ४) **व्यवसाय योजना पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरण करणे :**

एकदा अस्तित्वात असणाऱ्या व्यवसाय प्रक्रियेचा संपूर्ण अभ्यास केला जातो आणि आवश्यक बदलांची नोंद करून त्याचे रूपांतर आदर्श पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरण प्रक्रियेमध्ये केले जाते. येथे सर्व अपेक्षित बदल आणि आव्हाने तपासून, सर्व पर्यायांपैकी सर्वोत्कृष्ट पर्याय निवडले जातात.

- ५) **व्यवसाय योजना पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरण कार्यान्वित करणे :** शेवटी, ते पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरणातील बदल सुधारणा साध्य करण्यासाठी अंमलात आणले जातात. नवीन प्रक्रिया कार्यान्वित करण्यासाठी आणि सर्वांचा पाठिंबा प्राप्त करण्याची जबाबदारी व्यवस्थापन आणि डिझाइनर यांची दोघांची आहे.

७.४ सारांश

बाह्यस्त्रोतार्थ हे विशिष्ट व्यवसाय प्रक्रियेचे तज्ञ बाह्य सेवा प्रदात्यास वाटप आहे. यात बऱ्याच वेळा एक संस्था व्यवसाय प्रक्रियेच्या सर्व बाबी हाताळू शकत नाही तसेच या व्यतिरिक्त काही प्रक्रिया

तात्पुरत्या असतात आणि व्यावसायिकांना, अंतर्गत कर्मचाऱ्यांना ही कार्ये पार पाडण्यासाठी देण्याचा संस्थेचा हेतू नसतो. व्यवसाय प्रक्रिया पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरण करून कंपन्यांना त्यांच्या व्यवसाय प्रक्रियेची पुनर्रचना करून मूलभूत गोष्टींवर लक्ष केंद्रित करू देण्याचा प्रयत्न करीत आहे.

७.५ स्वाध्याय

खाली दिलेल्या पर्यायांमधील सर्वात योग्य उत्तर निवडा.

- १) _____ म्हणजे व्यवसायाच्या उत्पादन रचना किंवा उत्पादन प्रक्रियाचा तृतीय-पक्षाच्या कंपनीकडे उपकरणे करणे होय.
(बाह्यस्रोतार्थ, वळण, विपणन, एच आर एम)
- २) _____ ही भारतातील बीपीओ व्यवसायाची एक रणनीती आहे.
(जागतिक वितरण पद्धती, संकरित वितरण पद्धती, (ऑफशोर) विविध स्रोत पद्धती, वरील सर्व)
- ३) केपीओ _____ क्षेत्रामध्ये सेवांचा पुरवठा करते.
(ग्राहक सेवा, मानव संसाधन, माहिती विश्लेषण, वेबसाइट सेवा)
- ४) भारतातील व्यवसाय बीपीओ आणि केपीओ व्यवसाय वाढण्याचे एक कारण म्हणजे _____.
(भारत सरकारच्या मदतीचा अभाव, उच्च खर्च, तज्ज्ञांचा भाव, वेगवेगळे वेळ क्षेत्र)
- ५) संस्थेच्या उद्दिष्टांना अधिक चांगले समर्थन देण्यासाठी आणि खर्च कमी करण्यासाठी कार्य करण्याच्या मार्गाचे पुनर्बांधणी करण्यासाठी _____ हा एक दृष्टीकोन आहे
(पुनर्विचार, विपणन, एचआरएम, व्यवसाय प्रक्रिया पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरण)

खालील विधाने खरी आहेत की चुकीची आहेत ते सांगा.

- १) जागतिक वितरण पद्धती (ग्लोबल डिलिव्हरी मॉडेल) ऑनलाईन आणि ऑफशोरचा सेवांचा फायदा घेते ग्राहकांना कमी किमतीत सेवा वितरित करतात.
- २) बीपीओ हा बाह्यस्रोतार्थाचा आणखी एक प्रकार आहे ज्यायोगे, ज्ञान आणि माहिती संबंधित कार्ये हे तृतीय पक्ष सेवा प्रदात्याला करावयास दिले जाते.
- ३) व्यवसाय प्रक्रिया पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरणामध्ये विद्यमान व्यवसाय प्रक्रियेचा अभ्यास करणे आवश्यक आहे.

जोडी जुळवा

	गट अ ब		गट ब
१	बीपीओ	अ	व्यवसाय परिवर्तन
२	वेगवेगळे वेळ क्षेत्र	ब	चांगले संभाषण कौशल्ये
३	व्यवसाय प्रक्रिया पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरण	क	जागतिक वितरण पद्धती
४	आयबीएम	ड	भारतातील बीपीओ आणि केपीओ व्यवसाय वाढीचे कारण
		इ	ज्ञान तज्ञ

खालील प्रश्नांची सविस्तर उत्तरे लिहा.

- १) बीपीओ म्हणजे काय? त्याचे व्यवसाय धोरण स्पष्ट करा.
- २) भारतातील बीपीओ आणि केपीओ व्यवसाय वाढण्याची विविध कारणे सांगा.
- ३) व्यवसाय प्रक्रिया पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरण (बिझिनेस प्रोसेस री इंजीनियरिंग) वर एक टीप लिहा.

* * * * *

आपत्ती व्यवस्थापन

प्रकरण संरचना

- ८.० उद्दिष्ट
- ८.१ परिचय
- ८.२ आपत्ती व्यवस्थापन
- ८.३ आपत्ती समस्या व परिणाम
- ८.४ आपत्ती व्यवस्थापन आणि बचाव धोरणे
- ८.५ आपत्तीस सामोरे जाण्याच्या रणनीती
- ८.६ सारांश
- ८.७ स्वाध्याय

८.० उद्दिष्ट

- १. आपत्ती संकल्पनेवर चर्चा करणे.
- २. आपत्तीचे प्रश्न व त्याचे परिणाम जाणून घेणे.
- ३. आपत्ती व्यवस्थापन आणि प्रतिबंध करण्यासाठीची रणनीती समजून घेणे.
- ४. आपत्तीचा सामना करण्याची रणनीती समजावून सांगणे.

८.१ परिचय

आपत्ती म्हणजे अचानक आणि मोठी दुर्दैवी घटना जी सामान्य जीवन किंवा मालमत्ता याची हानी करते तसेच समाज किंवा समुदायांच्या कामकाजात व्यत्यय आणते. नैसर्गिक आपत्ती ही नैसर्गिक वातावरणात असमतोल निर्माण झाल्यामुळे निर्माण होतात; ज्यात पूर, भूकंप, दुष्काळ, वादळासारख्या इ. घटना मोडतात. आपत्ती ही घटना किंवा घटनांची मालिका आहे, जी मृत्यू आणि नुकसान किंवा हानी यांना जन्म देते. यामध्ये मालमत्ता, पायाभूत सुविधा, पर्यावरण, आवश्यक सेवा

यांना मोठ्या प्रमाणात नुकसान पोहचते. या आपत्तीला सामोरे जाणे हे प्रभावित समुदायाच्या सामान्य क्षमतेच्या पलीकडे आहे. अनंत काळापासून पृथ्वीतलावर आपत्ती कोसळत आल्या आहेत. वारंवार येणाऱ्या आपत्तींपैकी काही नैसर्गिक असतात, तर काही मानवनिर्मित असतात. मानवनिर्मित आपत्ती मानवांना त्यांच्या वागण्यातील असंतुलनामुळे, जसे की काहीतरी मिळवण्याचा लोभ, अज्ञान किंवा दुर्लक्ष आणि एखाद्या गोष्टीवर नियंत्रण मिळवण्याची इच्छा यामुळे येते. यात युद्ध, दंगली, वाहनांचे अपघात, जंगलतोड, वायू प्रदूषण इ. चा समावेश होतो.

आपत्तींमुळे होणारी जीवित आणि वित्तहानी टाळण्यासाठी किंवा त्याचे प्रमाण कमी करण्यासाठी आपत्ती व्यवस्थापनाची प्रणाली अलीकडे सगळ्याच देशांनी कार्यरत केली आहे. आपत्ती व्यवस्थापन एक विशेष आणि व्यावसायिक क्रियाकलाप आहे. यामध्ये भिन्न व्यावसायिकांचे म्हणजे अभियंते, डॉक्टर, आर्किटेक्ट, सामाजिक कार्यकर्ते आणि प्रशासक या सर्वांचे कौशल्य आवश्यक आहे.

आपत्तींमुळे होणारी हानी टाळायची असेल, तर आपत्ती उद्भवण्याच्या अगोदरपासूनच आपत्तींचा अंदाज घेणे, आपत्तीविरोधी प्रतिबंधात्मक उपाय योजणे, आपत्तींचे उपशमन आणि आपत्तीदरम्यान योग्य बचावासाठी कार्यवाही हाती घेणे इत्यादी गोष्टी महत्त्वाच्या ठरतात. विशेषतः नैसर्गिक आपत्ती पूर्णपणे टाळता येत नाही परंतु आगाऊ नियोजन केल्याने त्रास कमी होऊ शकतो. आवश्यकते नुसार सुरक्षा, खबरदारी, संशोधन, विश्लेषण आणि दस्तऐवजीकरण देखील आवश्यक आहेत. त्याच प्रमाणे शाश्वत कृती आराखडा असेल तर आर्थिक नुकसान आणि त्रास टाळता येऊ शकेल.

८.२ आपत्ती व्यवस्थापन

संकल्पना किंवा उत्पत्ती :

‘आपत्ती’ हा शब्द मध्य फ्रेंच ‘désastre’ व जुन्या इटालियन ‘disastro’ या शब्दातून तयार झाला आहे. ‘आपत्ती’ जे दोन शब्दांचा अर्थ आहे - ‘dis’ अर्थ वाईट किंवा दृष्ट आणि ‘astre’ अर्थ ‘तारा’. जे ग्रीक भाषेतील पेजोरेटीव्ह उपसर्ग $\delta\upsilon\sigma-$, (डस-) “वाईट” + $\alpha\sigma\tau\acute{\eta}\rho$ (एस्टर), “तारा” पासून आले आहे. आपत्ती शब्दाचे मूळ ग्रीक आणि लॅटिनमधील “वाईट तारा” या दोन शब्दातून आहे. पूर्वीचे लोक तारकाचा नाश किंवा विघटीकरणाला आपत्ती म्हणून संबोधत असत.

आपत्ती ही अचानक, आपत्कालीन घटना आहे जी गंभीरपणे घडते. यामुळे एखाद्या समुदायाचे किंवा समाजाच्या कार्यात व्यत्यय येतो आणि मानवी, भौतिक आणि आर्थिक किंवा पर्यावरणीय नुकसान होते. या आपत्तीचा सामना करण्याची क्षमता समुदाय किंवा समाजाकडे असणाऱ्या संसाधनांमध्ये नसते. जरी बहुतेकदा आपत्ती निसर्गामुळे होते, परंतु त्याचे मूळ मानवी कृत्य असते.

मराठी विश्वकोशात दिलेल्या माहितीनुसार, जगभरातील आपत्तींच्या घटना २० व्या शतकातील आठव्या दशकात खूप वाढल्या होत्या. प्राणहानी आणि वित्तहानी शिगेला पोहोचली होती. २० व्या शतकातले शेवटचे दशक हे राष्ट्रसंघाने आपत्तीचे धोके कमी करण्यासाठी 'डिझास्टर रिस्क रिडक्शन'चे दशक म्हणून घोषित केले होते. सगळ्या राष्ट्रांनी आपापल्या व्यवस्थापनानुसार दंडक स्थापन करण्याचा प्रयत्न केला. धोका कमी करण्यासाठी अनेक दंडक जगभरात स्थापन केले गेले. जगभरात एक गोष्ट निश्चित मानली गेली की, आपत्ती आल्यानंतर केल्या गेलेल्या कार्यवाहीपेक्षा धोका कमी करण्यासाठी केलेली कार्यवाही महत्त्वाची असते. भारतात १९९३ साली ओरिसा (ओडिशा)च्या चक्रीवादळानंतर केंद्र सरकारने एक समिती स्थापन करून धोक्यांचा आणि त्यापासून उद्भवणाऱ्या आपत्तींचा सर्वंकष अभ्यास केला. तसेच भारताने आपत्तिदरम्यान मदतकार्यासाठी व्यवस्थापनातील सगळे विभाग, शास्त्रीय संशोधनातील संस्था, शिक्षण संस्था आणि सामान्य जनसमुदाय तसेच बचावकार्य करणाऱ्या संस्था यांच्यात सुसूत्रता आणण्याचा प्रयत्न सुरू केला. परंतु २००४ साली आलेल्या त्सुनामीमुळे आपत्ती व्यवस्थापन कायदा बनवण्याची निकड कळून चुकली.

व्याख्या :

- १) **संयुक्त राष्ट्र संघाने** केलेली आपत्तींची व्याख्या "अचानक घटना किंवा मोठ्या दुर्घटना ज्या समाज किंवा समुदायाच्या सामान्य कामकाजाच्या मूलभूत रचनेमध्ये व्यत्यय आणते".
- २) **वेबस्टर शब्दकोषातील** आपत्तींची व्याख्या "अस्तित्वात असलेल्या संसाधनांना दडपून टाकणारी कोणतीही घटना म्हणजे आपत्ती होय".
- ३) **जागतिक आरोग्य संघटनेनुसार**, "आपत्ती म्हणजे अशी घटना की ज्यामुळे अगदी आकस्मिकपणे प्रचंड जीवितहानी किंवा अन्य प्रकारची हानी संभवते. बाहेरील मदीतीची आवश्यकता भासण्याइतपत तीव्रता असणारी बाब म्हणजे आपत्ती".
- ४) **आपत्ती व्यवस्थापन कायदा (२००५) नुसार** "कोणत्याही क्षेत्रात नैसर्गिक किंवा मानवनिर्मित कारणे किंवा अपघात किंवा निष्काळजीपणामुळे उद्भवलेली गंभीर घटना किंवा दुर्घटना म्हणजे आपत्ती, ज्याचा परिणाम जीवन किंवा मानवी हानी किंवा नुकसान किंवा मालमत्ता, किंवा पर्यावरणाचे नुकसान, किंवा न्हास, यामध्ये होतो ज्याचा सामना करण्याची क्षमता प्रभावित क्षेत्राच्या समुदायामध्ये नसते".
- ५) **मराठी विश्वकोशामधील आपत्तींची व्याख्या:** "नैसर्गिक प्रक्रिया तसेच मानवी कृती यांमुळे सजीवांना अपायकारक ठरणार्या आणि ठरू शकतील अशा घटना जैविक, रासायनिक, यांत्रिक, पर्यावरणीय अथवा प्राकृतिक कारकांपैकी कोणत्याही कारकामुळे मानव, इतर सजीव अथवा पर्यावरण यास अपायकारक व हानिकारक ठरणार्या स्थितीस पर्यावरणीय आपत्ती म्हणतात".

- ६) **आपत्तीची व्याख्या:** “आपत्तिमय परिस्थिती ज्यात जीवन किंवा पर्यावरण व्यवस्थेमध्ये आणीबाणी निर्माण करते, व्यत्यय आणते. हा व्यत्यय टाळून जीवन आणि पर्यावरण जतन करण्यासाठी अतिरिक्त-आपत्कालीन हस्तक्षेप करणे आवश्यक असते”.

आपत्तीचे वर्गीकरण /प्रकार :

पर्यावरण आपत्तीला कारणीभूत ठरणान्या कारकांनुसार त्यांचे पुढील दोन प्रकारात वर्गीकरण केले जाते:

(१) नैसर्गिक आणि

(२) मानवकृत/मानवनिर्मित.

- १) **नैसर्गिक आपत्ती:** नैसर्गिक आपत्तीमध्ये भौमिक ‘अंतर्जात’ आपत्ती आणि वातावरणीय अथवा बहिर्जात आपत्ती यांचा समावेश होतो. भौमिक आपत्तीस पृथ्वीचे अंतर्जात बल कारणीभूत ठरते. भूपृष्ठाखाली खोलवर ही घटना घडते. यात ज्वालामुखी उद्रेक, भूकंप आणि भूमिपात इत्यादींचा समावेश होतो. भूकवचाखालील औष्णिक स्थितीमुळे या घटना घडतात. त्यामुळे भूकवचाचा समतोल बिघडतो. या आपत्तीमुळे मानवी जीव व इतर सजीवांना मोठ्या प्रमाणात धोका पोहोचतो. मानवी वस्ती, धरणे, मालमत्ता इत्यादींची हानी होते. पर्यावरणाची गुणवत्ता घटते. या प्रकारच्या आपत्तींना प्रतिबंध घालता येत नाही. तसेच त्यांचे पूर्वव्यवस्थापन करता येत नाही. मात्र, काही वेळा विज्ञान आणि तंत्रज्ञानाच्या आधारे त्याबाबत पुर्वानुमान करता येते.

वातावरणीय आपत्ती सामान्यपणे हवा व हवामानाशी संबंधित असतात. वातावरणीय प्रक्रियांमुळे वातावरणात प्रचंड बदल होऊन वातावरणीय आपत्ती येते. परिणाम घडवून आणणारी कारके दृश्य स्वरूपात नसली तरी हवामानतज्ज्ञां मार्फत त्यांची उपकरणाद्वारे नोंद घेता येते. वातावरणीय आपत्तीचे दोन वर्ग केले जातात :

(i) **अपसामान्य घटना :** यात चक्रीवादळे, विजा पडणे, गारांची वादळे, अग्नी इत्यादींचा समावेश होतो. अपसामान्य बहिर्जात आपत्तीमुळे वादळे होऊन सुपीक जमिनीत क्षार साठून ती ओसाड आणि पडीक होते, मानवाला आणि इतर सजीवांना धोका पोहोचतो.

(ii) **संचयी वातावरणीय आपत्ती:** यात पूर, अवर्षण, शीतवृष्टी, उष्णलहरी इत्यादींचा समावेश होतो. संचयी वातावरणीय आपत्तीमुळे (उदा., पूर, अवर्षण यांमुळे) मानवी जीवन, मालमत्ता तसेच नैसर्गिक पर्यावरण यांची हानी होते. अशा नैसर्गिक वातावरणीय आपत्तींचे वैज्ञानिक पुर्वानुमान करू शकतात. त्यामुळे सुरक्षेचे उपाय योजून अशा आपत्तींचे परिणाम टाळता येऊ शकतात. धरणे, जलाशय व निर्वनीकरण यांमुळेही काही वातावरणीय आपत्ती संभवतात. या मानवकृत आपत्ती आहेत. त्यासाठी पर्यावरण प्रभाव मूल्यांकनानुसार मानवी कृतींचे मूल्यमापन करणे गरजेचे असते.



- २) **मानवकृत / मानवनिर्मित आपत्ती:** मानवी कृतींमुळे पर्यावरणाची अवनती होते व मानवी समाजाची भरून काढता न येणारी हानी होते. मानवकृत पर्यावरण आपत्तींचे पुढीलप्रमाणे तीन वर्ग करता येतात ; (१) प्राकृतिक आपत्ती : यात मानवी कृतींमुळे घडून येणारे भूमिकंपन, भूमिपात, मृदाक्षरण इत्यादींचा समावेश होतो. (२) रासायनिक आपत्ती , यात विषारी रसायने आणि वायू, अणुस्फोट, सागर तेलगळती, वायुगळती इत्यादींमुळे उद्भवणाऱ्या आपत्तींचा समावेश होतो. (३) सामाजिक आपत्ती : यात लोकसंख्या विस्फोट, नैतिकता व धार्मिक मूल्यांची अवनती, रसायने व युद्धात जैविक अस्त्रांचा वापर, बहुमजली इमारतींची रचना इत्यादींमुळे उद्भवणाऱ्या आपत्तींचा समावेश होतो.

उदाहरण : टायट्यानिक जहाजाने घेतलेली जलसमाधी, रशियातील चेर्नोबिल अणुकेंद्रांचा अपघात, १९५२ सालचे लंडनमधील धुरके, भोपाळमधील युनियन कार्बाइड कंपनीमध्ये झालेली वायू गळतीची दुर्घटना.

८.३ आपत्तीची समस्या व परिणाम

आपत्तीमुळे उद्भवणाऱ्या समस्या

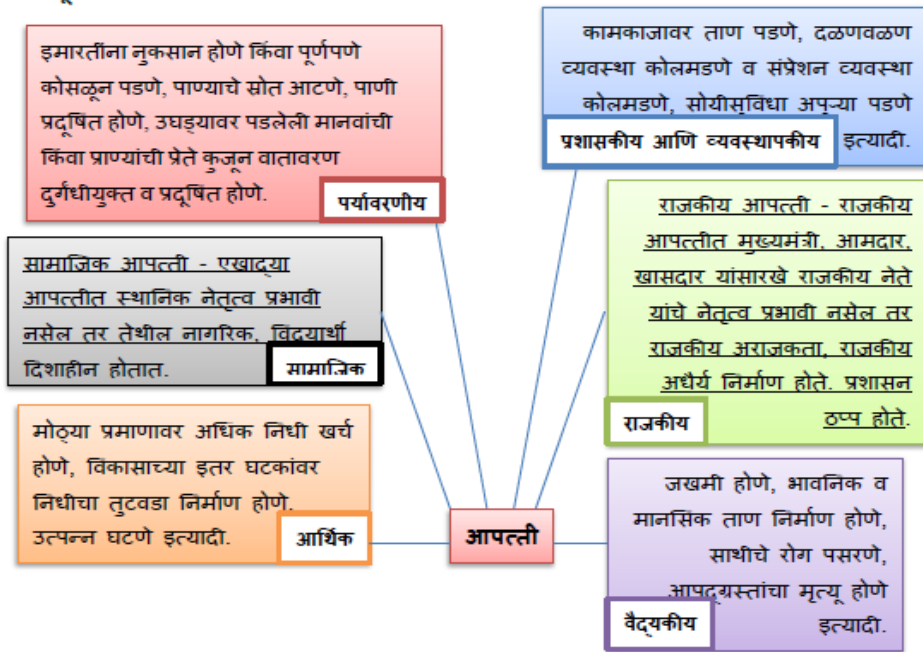
- १) **मानवी जीवनावर परिणाम:** दरवर्षी लाखो लोक नैसर्गिक व मानवनिर्मित आपत्तीत सापडत आहेत. आपत्ती कोणतीही असली तरी त्याचा परिणाम लाखो लोकांच्या जीवनावर होत असतो. उदाहरणार्थ कोरोना, एड्स, साथीचे रोग, बॉम्ब स्फोट, भूकंप, पूर, वादळे, अपघात. आपत्तीमध्ये लोकांचा मृत्यू होतो काही लोक जखमी होतात त्याचप्रमाणे अनेकांना आपली

घरी गमवावी लागतात, बऱ्याच वेळेला नोकरी देखील गमवावी लागते, अनेकदा काही लोकांना समाजापासून कायमचे दूर ही जावे लागते. अशावेळी ताणाच्या परिस्थितीत भावनिक व शारीरिक आरोग्याच्या समस्या उद्भवतात.

- २) **आरोग्यावर परिणाम:** नैसर्गिक आणि मानवनिर्मित आपत्ती मध्ये अनेक लोकांना त्यांचा जीव गमवावा लागतो, काही लोकांना शारीरिक इजा होते त्याच प्रमाणे मोठ्या संख्येने लोकांच्या मानसिक आरोग्यावर परिणाम होतो.

उदाहरणार्थ २००४ मध्ये हिंद महासागरात आलेल्या त्सुनामीमुळे १४ देशातील ०१ लाख ३० हजार लोकांचा मृत्यू झाला. जुलै २००५ मध्ये मुंबई शहरात अतिवृष्टीमुळे दरड कोसळून १४० झोपड्या गाडल्या गेल्या आणि त्यातील रहिवासी मृत्युमुखी पडले.

गुजरातमध्ये झालेल्या भूकंपामध्ये ०१ लाख ७० हजार लोक जखमी झाले, त्याचप्रमाणे महाराष्ट्रातील लातूर येथील खिलाडी गावात झालेल्या भूकंपामध्ये ३० हजार लोक जखमी झाले शारीरिक दुखापती बरोबरच अनेकांना मानसिक धक्का बसतो. त्यामध्ये भावनिक तनाव, निराशा, सतत दबाव, लहरीपणा आणि त्याच प्रमाणे स्वतःला त्रास करून घेणे अशा मानसिक आजाराचे प्रमाण वाढते. यामध्ये लोकांना असुरक्षिततेची भावना निर्माण होते.



- ३) **पर्यावरणावर परिणाम:** वन्य अग्निसारखी संकटे, पूर आणि चक्रीवादळे जंगलांचा पूर्णपणे नाश करतात आणि नैसर्गिक चक्रामध्ये इतर प्रकारचे स्थायी बदलाला कारणीभूत आहेत. आपत्तीच्या बळाने वन्यजीव मारले गेले किंवा अप्रत्यक्षरित्या त्याच्या निवास आणि अन्नाच्या उपलब्धतेत परिणाम झाला आहे.

- ४) **अर्थकारणावर परिणाम:** भूकंपांसारखी नैसर्गिक आपत्ती, पूर, वादळ आणि चक्रीवादळ यामुळे अर्थव्यवस्थेचे गंभीर नुकसान झाले आहे. कंपन्यांसाठी नैसर्गिक आपत्तीमुळे इमारती आणि मूर्त मालमत्ता नष्ट करतात उपकरणे - तसेच मानवी भांडवल आणि त्यांची उत्पादन क्षमता खराब होते. आपत्तीपासून बचावलेल्या लोकांना फॅक्टरीचे नुकसान झाल्याने, पायाभूत सुविधा नष्ट झाल्याने, कार्यक्षेत्र नष्ट झाल्याने किंवा वाहनांची नासधूस झाल्याने मोठ्या प्रमाणात आर्थिक नुकसान सहन करावे लागते.
- ५) **शेतीवर परिणाम:** संयुक्त राष्ट्र संघाच्या आपत्ती जोखीम आणि त्यापासून होणारी हानी कमी करण्याचे उपाय या विषयावरील जागतिक परिषदेत मांडलेल्या शोधानुसार, दुष्काळ, पूर, वादळ किंवा त्सुनामीसारख्या नैसर्गिक धोक्यांमुळे शेती क्षेत्राची २२ % पेक्षा जास्त हानी होत आहे. अन्न व कृषी संघटनेच्या (एफएओ) नवीन अभ्यासच्या प्राथमिक शोधानुसार, विकसनशील जग हे नैसर्गिक आपत्तीमुळे कृषी क्षेत्राची जवळजवळ एक चतुर्थांश हानी सहन करत आहेत. त्सुनामी, भूकंप, तुफान, अतिवृष्टी, पूर, वादळे इत्यादीमुळे शेतातील पिकांचे नुकसान होते, जमिनीची उत्पादकता कमी होते, अनेकदा जमीन लागवडी योग्य राहत नाहीत. त्यामुळे शेतीवर अवलंबून असणाऱ्यांचे बेरोजगारीला सामोरे जाऊन मोठ्या प्रमाणावर आर्थिक नुकसान होते. एका अभ्यासानुसार दुष्काळाच्या काळात आर्थिक प्रभावांपैकी ८४ टक्के प्रभाव शेती क्षेत्रावर होतो. त्याच प्रमाणे शेती क्षेत्रातील ४२ टक्के नुकसान हे पिकांचे होते.
- ६) **सामाजिक परिणाम :** आपत्तीग्रस्तांना विविध सामाजिक परिणामांना ही सामोरे जावे लागते. त्याची काही उदाहरणे पुढीलप्रमाणे
- १) जातीय आणि सामाजिक भेदभाव: आपत्तीनंतर आपत्तीग्रस्तांना जातीय आणि सामाजिक भावाची समस्या निर्माण होते.
 - २) सामाजिक बांधिलकीची समस्या: आपत्तीमधून मागे राहिलेल्या लोकांना बांधिलकीचे समस्या निर्माण होऊ लागल्या आहेत. आपत्तीमुळे या लोकांची मित्र, शेजारी, कामाच्या ठिकाणची मित्र, शालेय मित्र आणि आसेष्ट यांचा मृत्यू झाल्याने आपत्तीग्रस्तांना सामाजिक बांधिलकीची समस्या निर्माण होते.
 - ३) जात आणि जातीय अडथळे: मानव निर्मित आपत्ती मधून जात आणि सामाजिक अडथळे निर्माण होतात. ज्यामध्ये जातीय दंगली देखील घडवून आणल्या जातात, त्यामुळे होणाऱ्या दंगलीमध्ये अनेक लोक बेघर होत असतात व कोट्यवधी रुपयांची मालमत्ता जळून खाक होते.

- ४) महिलांवर विपरीत सामाजिक परिणाम: मानव निर्मित आपत्ती उदाहरणार्थ नागरी दंगे, युद्ध किंवा लढाई यामध्ये महिलांवर विपरीत सामाजिक परिणाम होतो.
- ५) सामाजिक कुकर्म: आपत्तीनंतर सामाजिक कुकर्मात वाढ होते, यामध्ये चोऱ्या, एखाद्याचा खून करणे या देखील घटना घडतात. आपत्ती ग्रस्तांवर आर्थिक संकट ओढवले कि मग ते अनैतिक म्हणजेच चोऱ्यामाऱ्या, खून, दरोडे, इत्यादी कुकर्म करण्यास तयार होतात.
- ७) **विकासावर परिणाम:** आपत्तींमध्ये विकासावर विनाशकारी परिणाम होतो. अनेक कुटुंबे घरे गमावतात, प्रिय व्यक्ती, समुदाय व्यवसाय, उपजीविका आणि नोकऱ्या आणि सेवा गमावतात, मुले आणि मुली शाळा गमावतात. विशेषतः मुलींना लवकर लग्नाची जोखमी पत्करावी लागते. आपत्ती हे दारिद्र्य कमी करण्याच्या प्रयत्नावर विपरीत परिणाम करतात.

८.४ आपत्ती व्यवस्थापन आणि बचाव धोरणे

८.४.१ आपत्ती व्यवस्थापन म्हणजे काय?

नैसर्गिक आपत्ती, मानव संसाधन, राष्ट्रीय संपत्ती आणि अर्थव्यवस्था संबंधित कोणतीही आपत्ती आल्यानंतर अथवा आपत्ती येऊ नये म्हणून केलेली कार्यवाही म्हणजे आपत्ती व्यवस्थापन. आपत्ती लहान असो व मोठी अल्पकालीन असो व दीर्घकालीन त्यावर मात करणे महत्वाचे असते आणि त्यासाठी आपत्ती व्यवस्थापन प्रभावी आणि परिणामकारक असणे गरजेचे आहे. लोकसहभाग आणि आपत्ती व्यवस्थापन यांचे नाते फार जवळचे आहे.

आपत्ती टाळणे, आपत्तींना तोंड देण्यासाठी योजना तयार करणे व त्यासाठी क्षमता मिळवणे म्हणजे आपत्ती व्यवस्थापन होय. आपत्ती व्यवस्थापनात धोरणात्मक निर्णय आणि कार्यात्मक उपक्रमाचा आपत्तीच्या विविध टप्प्यांचा म्हणजे आपत्तीपूर्व व्यवस्थापन, आपत्तीकालीन व्यवस्थापन व आपत्ती नंतरचे व्यवस्थापन यांचा समावेश होतो. आपत्ती व्यवस्थापनाचा महत्वाचा उद्देश किंवा ध्येय म्हणजे अपेक्षित हाणी टाळणे किंवा कमीत कमी करण्याचा प्रयत्न करणे. आपत्तीच्या ठिकाणी लवकरात लवकर योग्य ती मदत करणे आणि कार्यक्षमपणे परिस्थितीत सुधारणा करणे किंवा आटोक्यात आणणे.

८.४.२ भारतातील आपत्ती व्यवस्थापनाची उत्क्रांती

भारतातील आपत्ती व्यवस्थापनाचा क्रियाकलाप-आधारित प्रतिक्रियाशील आराखड्यापासून ते सक्रिय संस्थागत आराखडा होण्यापर्यंत विकास झाला आहे. तसेच एकल विद्याशाखा विचारक्षेत्र किंवा कार्यक्षेत्रापासून ते एकाधिक-भागधारकांच्या आराखड्यापर्यंत आणि मदत-आधारित दृष्टीकोनाकडून जोखीम कमी करण्यासाठी बहु-आयामी सक्रिय, समग्र दृष्टिकोना पर्यंत बदलत गेला आहे. आपत्ती व्यवस्थापनासाठी संस्थात्मक आराखड्याची सुरुवात ब्रिटीशकालीन १९००, १९०५, १९०७ आणि १९४३ च्या दुष्काळ आणि १९३७ चा बिहार-नेपाळचा भूकंप यासारख्या आपत्तींच्या मालिकेनंतरचा कालावधीत आढळून येते.

८.४.३ ब्रिटीश प्रशासन आणि स्वातंत्र्योत्तर काळात आपत्ती व्यवस्थापन

ब्रिटीश प्रशासनाच्या काळात आपत्कालीन परिस्थितीसाठी मदत विभागांची स्थापना केली गेली. असा प्रतिक्रियाशील दृष्टिकोन असलेला क्रियाकलाप-आधारित आराखडा केवळ आपत्तीनंतरच्या परिस्थिती मध्येच कार्यरत होता. हे धोरण (दुःख-पीडा-वेदनेचे) शमन करणारे होते आणि कार्य प्रणालीसाठी आणि अन्न प्रारंभ करणे ह्या कामांमध्ये मदतची आखणी करण्याचाही समावेश होता.

स्वातंत्र्योत्तर काळानंतर आपत्ती व्यवस्थापित करण्याचे कार्य राज्यातील मदत-आयुक्त यांच्याकडे सोपवण्यात आले. यांचे कार्य केंद्रीय मदत-आयुक्तांच्या मार्गदर्शनाखाली होते. प्रभावित भागात सामग्री आणि पैशांची मदत पुरवणे इतकेच त्यांचे कार्य मर्यादित ठेवले होते. प्रत्येक पंचवार्षिक योजनेअंतर्गत पूर आपत्तींना “पाटबंधारे क्षेत्र विकास आणि पूर नियंत्रण” आदेश असे संबोधित केले आहे. या टप्प्यापर्यंत आपत्ती व्यवस्थापनाची रचना क्रियाकलाप आधारित मदत विभागांतर्गत कार्यरत होती. लातूर भूकंप (१९९३), मालपा भुस्खलन (१९९४) ओरिसा सुपर चक्रीवादळ (१९९९) आणि भुज भूकंप (२००१) सारख्या आपत्तींच्या मालिकेनंतर कृषी मंत्रालय सचिव अंतर्गत, सचिव जे. सी. पंत यांच्या अध्यक्षतेखाली एक उच्च शक्तीशाली समिती स्थापन करण्यात आली जी आपत्तींकडे पाहण्याचा एक पद्धतशीर, सर्वसमावेशक आणि रेखांकनासाठी सर्वांगीण दृष्टिकोन निर्माण करेल. आपत्ती निवारण करण्यासाठी व्यक्तीला आर्थिक मदतीद्वारे दिलासा देण्याच्या समग्र दृष्टिकोनातून व्यवस्थापन धोरणात बदल करण्यात आले. कॅबिनेट सचिवालयातील अधिसूचना क्रमांक डीओसी.सीडी १०८/२००२ तारीख २७/०२/२००२ च्या अंतर्गत २००२ मध्ये आपत्ती व्यवस्थापन विभाग गृह मंत्रालयाच्या अंतर्गत हलविण्यात आला आणि आपत्ती व्यवस्थापनाची श्रेणीबद्ध रचना भारतात विकसित झाली. परंतु २००४ साली आलेल्या त्सुनामीमुळे आपत्ती व्यवस्थापन कायदा बनवण्याची निकड कळून चुकली. आपत्ती व्यवस्थापन कायदा २००५ हा संसदेत २५ डिसेंबर २००५ रोजी पारित झाला. २०१९ साली आलेल्या कोरोना साथीच्या पार्श्वभूमीवर महाराष्ट्रासह देशातील अनेक राज्यांत हा कायदा लागू करण्यात आला.

८.४.५ आपत्तीला सामोरे जाण्यासाठी खालील काही धोरणांचा / योजनांचा समावेश होतो:

- अ) प्रतिबंध / निवारण (Prevention)
- ब) हानीची तीव्रता कमी करणे (Mitigation)
- क) आपत्ती पूर्व तयारी (Disasters Preparedness)
- ड) प्रतिक्रिया (Response)
- इ) पुनःप्राप्ती / पूर्व परिस्थिती अवस्था (Recovery)

अ) प्रतिबंध / निवारण (Prevention) : आपत्ती आल्यास ती थांबवण्यासाठी करावे लागणारे सर्व उपक्रम किंवा प्रयत्न करणे किंवा हानी कमी करण्याचा प्रयत्न करणे. आपत्ती थांबवण्यासाठी किंवा प्रतिबंधित करण्यासाठी समाजाच्या सर्व थरातील लोकांनी एकत्र आले पाहिजे. सरकार, स्वयंसेवी संस्था आणि इतर संस्था यांनीही प्रयत्न केले पाहिजेत.

१) राज्य आपत्ती व्यवस्थापन कृती योजना : आपत्तीचे कार्य करणारे सर्व विभाग, एजन्सीज, महाराष्ट्र शासन व स्वयंसेवी संस्था या सर्वांनी मिळून आपत्ती व्यवस्थापन कृती योजना तयार केली आहे. ही योजना संस्थात्मक तरतुदीचा पुरवठा करते, विविध संस्थांच्या भूमिका आणि जबाबदाऱ्या ठरविते, आपत्ती व्यवस्थापन आणि त्यांच्या उपक्रमाची व्याप्ती यामध्ये मध्यस्थाचे कार्य करते. राज्य आपत्ती व्यवस्थापन कृती योजनेच्या नियंत्रणाखाली प्रत्येक जिल्ह्याच्या संघटनांचे काम चालते. परंतु गरज पडल्यास एका जिल्ह्यातील संघटना दुसऱ्या जिल्ह्यातसुद्धा मदत करेल अशा प्रकारचे आदेश त्यांना दिलेले असतात.

२) धोक्याचे ईशारे व सूचना देणे : आपत्तीची चाहूल जर आधी लागली तर त्याबाबत लोकांना वेळीच सावध करणे, त्यामुळे होणारी हानी कमी करणे शक्य होते, त्यांच्या संपत्तीची, परिवारातील लोकांच्या सुरक्षिततेची काळजी आणि त्यांना सुरक्षित ठिकाणी हलविता शक्य होते. वैज्ञानिक प्रगती, अवकाशातील उपग्रह यामुळे आता त्सुनामी, वादळे, अतिवृष्टी याविषयी आधी अंदाज घेता येतो. त्यासाठी राष्ट्रीय व आंतरराष्ट्रीय पातळीवरील वैज्ञानिक संस्थांची मदत घेता येते.

सावधगिरीचे व धोक्याचे ईशारे देणारी यंत्रणा सक्षम असली पाहिजे. उदाहरणार्थ औद्योगिक अपघात झाल्यास मोठमोठ्याने भोंगे वाजविणे, आग लागल्यास धोक्याची घंटा वाजविणे, पूर चक्रीवादळ व त्सुनामी सारख्या आपत्तींच्या सूचना आकाशवाणीवर व दूरदर्शनवर दिल्या पाहिजेत.

३) आपत्ती व्यवस्थापनाची शिक्षण व प्रशिक्षण: समाजातील सर्वच घटकांना आपत्ती व्यवस्थापनाचे शिक्षण देणे गरजेचे आहे, शैक्षणिक संस्था, प्रशिक्षण देणाऱ्या संस्था, कंपन्या व अशासकीय संस्था यांनी पुढाकार घेऊन आपत्ती व्यवस्थापन प्रशिक्षण व जागृती कार्यक्रम आयोजित करून जनतेला सावध केली पाहिजे. हे शिक्षण देण्यासाठी स्वतंत्र यंत्रणा निर्माण करावी लागेल. लोकांनाही शिक्षण एकदाच देऊन चालणार नाही तर वारंवार त्याची उजळणी घ्यावी लागेल.

- ब) हानीची तीव्रता कमी करणे (Mitigation) :** आपत्ती प्रतिबंध करणे किंवा आपत्ती आल्यास त्यामध्ये होणारी जीवित व वित्तहानी कमी करणे. थोडक्यात आपत्तीची तीव्रता कमी करणे. आपत्कालीन संकट ग्रस्तांना दिलासा देणे, त्यांच्या दुःखामध्ये तळमळीने सहभागी होणे या सहज शक्य बाबी आपण केल्या तर त्यांचा संताप आपोआप कमी होतो. आपत्तीची गंभीरता कमी करणे ही इतर अवस्थेपेक्षा वेगळी अवस्था आहे. कारण यामध्ये धोका कमी करण्यासाठी किंवा तीव्रता कमी करण्यासाठी दीर्घकालीन उपाय योजना केली जाते. आपत्ती येऊन गेल्यानंतर त्यावर काय करता येईल याचा विचार या व्यूहरचनेत केला जातो. धोका विश्लेषणासाठी माहिती गोळा करावी लागते माहितीचे विश्लेषण करून धोक्याची तीव्रता कमी करण्यासाठी उपक्रम ठरविता येतात. उपाय योजना व्यक्तिगत पातळीवर किंवा शासकीय पातळीवर केल्या जातात.
- क) आपत्ती पूर्व तयारी (Disasters Preparedness) :** आपत्ती पूर्व तयारी अवस्थेमध्ये आपत्ती ची परिस्थिती हाताळण्यासाठी कृती योजना तयार असतात. आपत्तीची पूर्वतयारी करणे म्हणजेच आपत्तीपासून होणाऱ्या हानी किंवा धोक्यांचे प्रमाण कमी करणे आणि त्यासाठी प्रतिसाद व त्याचे पुनर्वसन महत्वाचे असते. आपत्तीची पूर्वतयारी म्हणजे उपाययोजना करणे, वेळेत सुविधा पुरविणे, कार्यक्षमपणे लोकांची आपत्तीच्या संकटा मधून सुटका करणे, आपत्ती निवारण यंत्रणा स्थापन करणे, तात्काळ कृती आराखडा तयार करणे, प्रत्यक्ष आपत्तीचे वेळी मदत करण्यासाठी विशिष्ट गटांना प्रशिक्षित करणे, स्वयंसेवी संघटना किंवा स्वयंसेवक यांचे देखील गट तयार करून ठेवणे, पुरवठा करावयास लागणाऱ्या वस्तूंचा साठा आणि आवश्यक निधीची तरतूद इत्यादींचाही समावेश आपत्ती पूर्वतयारी मध्ये होतो.
- ड) प्रतिक्रिया (Response):** नैसर्गिक आपत्तीमुळे प्रभावित झालेल्या आपत्तीग्रस्तांना तत्काळ मदत मिळावी ही माफक अपेक्षा सर्वांची असते. जनजीवनाची सुरक्षितता पाहणे, पिडीतांच्या आरोग्यविषयक समस्यांचे निराकरण करणे, जखमींना तात्काळ वैद्यकीय मदत मिळेल याकडे प्रामुख्याने लक्ष देणे, त्याच प्रमाणे आपद्ग्रस्त पीडित लोकांचे मनोधैर्य खचणार नाही याची काळजी घेणे इत्यादी अत्यंत निकडीच्या गरजा आपद्ग्रस्त लोकांच्या प्रतिक्रियांतून आपणास समजतात. तत्पर वाहतूक व्यवस्था, तात्पुरते निवाऱ्याची सोय, आपद्ग्रस्त लोकांना भोजन व्यवस्था उपलब्ध करून देणे याबद्दलची काळजी घ्यावी लागते. आतापर्यंत पाहिलेल्या सर्व उदाहरणांमध्ये असे लक्षात येईल नैसर्गिक किंवा मानव निर्मित कोणत्याही आपत्तीमध्ये समस्यांचे निराकरण करण्यासाठी अप्रशासकीय संघटना आणि स्वयंप्रेरित असलेले स्वयमसेवक प्रकर्षाने सरसावून पुढे येतात.

इ) पुनःप्राप्ती / पूर्व परिस्थिती अवस्था (Recovery): नैसर्गिक आपत्तीमुळे निर्माण झालेली परिस्थिती नियंत्रणाखाली आणल्यावर आपद्ग्रस्त लोक त्यांच्या मूळ परिस्थितीकडे त्यांच्या पूर्ववत आयुष्याकडे वळतात. ते आपले पूर्वीचे काम व्यवसाय पुन्हा एकदा नविन जोमाने सुरू करतात, या प्रक्रियेमध्ये किती अवधी लागेल हे नक्की सांगता येत नाही. मात्र त्यांना पूर्ववत व्यवसायांचा पुर्नलाभ मिळावा यासाठी दीर्घ मुदतीच्या नियोजनाचा अवलंब करावा लागतो. सर्वसाधारण अथवा पूर्वीपेक्षाही चांगल्या परिस्थिती, चांगल्या सेवा सुविधा निर्माण करून देण्यावर या दीर्घकालीन योजनेचे यश अवलंबून असते. त्यांच्या पूर्व परिस्थितीची पुनर्निर्मिती करणे, त्यांच्याशी हितगुज करणे, त्यांच्या अडचणी समजावून घेणे, त्यांची आर्थिक परिस्थिती सुधारण्यासाठी प्रयत्न करणे इत्यादी माफक अपेक्षा अपघातग्रस्तांच्या असतात.

८.५ आपत्तीस सामोरे जाण्याच्या रणनीती

- १) प्रभावी आणि कार्यक्षम प्रशासन आणि सरकार, लोक आणि स्वयंसेवी संस्था या सर्वांनी दिलेली वचनबद्धता.
- २) वस्तूंच्या आणि सेवा तरतूदीद्वारे पीडित व्यक्तींवर उपचार करणे आणि विशेषतः त्यांची सहानुभूती पूर्वक काळजी घेणे.
- ३) आवश्यक सेवांची म्हणजे संप्रेषण, पाणीपुरवठा आणि वीज पुरवठा याची पुनःजोडणी लवकरात लवकर करणे.
- ४) लोकांना योग्य माहिती आणि सल्ला देणे.
- ५) सार्वजनिक मनोबल आणि प्रेरणा कायम ठेवणे.
- ६) पीडित आणि त्यांचे नातेवाईक यांचे समुपदेशन करणे.
- ७) दीर्घकालीन पुनर्वसनासाठी उपाय योजना करणे.
- ८) आवश्यक वस्तू च्या यादया करून त्याचे व्यवस्थापन करणे.
- ९) नियमित अंतराने परिस्थितीचे निरीक्षण करणे.
- १०) कर्तव्ये आणि जबाबदाऱ्यांचे स्पष्टपणे वाटप करणे, जेणे करून अस्पष्टता आणि नक्कल टाळता येईल
- ११) मानवासाठी आणि प्राण्यांसाठी आश्रयस्थानांची तरतूद करणे.
- १२) समाजाचा लोक कल्याणात सहभाग वाढविण्यासाठी प्रयत्न करणे.

८.६ सारांश

आपत्ती व्यवस्थापन ही राज्य सरकारची प्रमुख जबाबदारी आहे. भारत सरकार त्यांच्या प्रयत्नांना पूरक आहे. आपत्तीच्या वेळी आर्थिक आणि वाहतूक / दळणवळणाची सुविधा पुरवून, आपत्तीची तीव्रता कमी करण्यासाठी प्रयत्न करतात. आपत्ती व्यवस्थापन करताना, सामान्यतः गोंधळ आणि संकटे हे सरकारी व गैरसरकारी / संस्थांच्या सहकार्याच्या अभावामुळे आणि दरम्यानच्या संवादांमुळे निर्माण होत असतात. दरम्यान प्रशासन आणि नागरी समाजातील विविध क्षेत्र यातील दुवे जुळवण्याचे प्रयत्न करणे आवश्यक आहे. आपत्ती रोखण्यासाठी धोरण आणि सज्जता उपाय, असणे आवश्यक आहे. तसेच आपत्ती परिस्थितीचा प्रभावीपणे सामना करण्यासाठी सरकारे, समुदाय आणि व्यक्ती जलद प्रतिसाद देऊ शकतात. भविष्यातील आपत्तीचे प्रमाण कमी करण्यासाठी आणि असुरक्षित परिस्थितींमध्ये घट आणण्यासाठी उपाययोजना करणे अवश्य आहे.

८.७ स्वाध्याय

खाली दिलेल्या पर्यायांमधील सर्वात योग्य उत्तर निवडा.

- १) _____ मानवनिर्मित आपत्तीचे उदाहरण आहे.
(वादळ, दंगली, पूर, वरील सर्व)
- २) आपत्तीचा परिणाम _____ वर होतो.
(मानवी जीवन, पर्यावरण, अर्थव्यवस्था, वरील सर्व)
- ३) _____ हे आपत्ती व्यवस्थापित आणि प्रतिबंधित करण्याचे धोरण नाही.
(दुर्लक्ष, तयारी, प्रतिसाद, प्रतिबंध)

खालील विधाने खरी आहेत की चुकीची आहेत ते सांगा.

- १) आपत्ती केवळ निसर्गानेच निर्माण होऊ शकते.
- २) लोकांना माहिती आणि सल्ले हे आपत्तीला सामोरे जाण्याच्या रणनीती पैकी एक आहे.
- ३) केवळ नैसर्गिक आपत्तीचा शेतीवर विपरीत परिणाम होऊ शकतो.

जोडी जुळवा

	गट अ ब		गट ब
१	त्सुनामी	अ	आपत्तीचा आरोग्यावर परिणाम
२	शारीरिक आघात	ब	आपत्तीचा विकासावर परिणाम
३	पुनःप्राप्ती	क	मानवनिर्मित आपत्ती
४	घराचे नुकसान	ड	नैसर्गिक आपत्ती
		इ	आपत्ती प्रतिबंध करण्यासाठीचे धोरण

खालील प्रश्नांची सविस्तर उत्तरे लिहा.

- १) आपत्ती म्हणजे काय? आपत्तीची समस्या व त्याचे परिणाम काय आहेत.
- २) आपत्ती व्यवस्थापन आणि प्रतिबंध करण्यासाठी वापरल्या जाणाऱ्या विविध रणनीती समजावून सांगा
- ३) “आपत्तीला सामोरे जाण्याची रणनीती” वर एक टीप लिहा.

* * * * *

व्यवसायाच्या प्रारंभ (स्टार्ट-अप) निर्मितीतील रणनीती आणि मेक इन इंडिया योजना

प्रकरण संरचना

- ९.० उद्दिष्ट
- ९.१ परिचय
- ९.२ व्यवसायाच्या प्रारंभ (स्टार्ट-अप)
- ९.३ मेक इन इंडिया
- ९.४ औद्योगिक आजारपणावर मात करण्यासाठी मेक इन इंडिया योजनेचे योगदान
- ९.५ सारांश
- ९.६ स्वाध्याय

९.० उद्दिष्ट

- १. व्यवसायाच्या प्रारंभ प्रक्रियेचे वर्णन करणे.
- २. व्यवसायाचा प्रारंभ करतानाची आव्हाने सांगणे.
- ३. मेक इन इंडिया योजनेच्या माध्यमातून राष्ट्रीय उत्पादन वाढीची संभावना आणि सरकारच्या पुढाकारावर चर्चा करणे.
- ४. औद्योगिक आजारपणावर मात करण्यासाठी मेक इन इंडिया योजनेचे योगदान जाणून घेणे.

९.१ परिचय

एक स्टार्टअप म्हणजे एक नवीन सुरु झालेली कंपनी आहे ज्याची स्थापना एका व्यक्तीने किंवा अनेकांनी केली आहे. उद्योजकांनी एक अद्वितीय उत्पादन किंवा सेवा विकसित केली आहे की जी बाजारात आणली जाईल. व्यवसायाचा प्रारंभ (स्टार्टअप), त्याच्या स्वरूपानुसार संस्थापक किंवा

त्यांच्या मित्रांकडून आणि कुटुंबाकडून अल्प रकमेचा प्रारंभिक निधी उभारून केला असल्याचे आढळते.

मेक इन इंडिया हा भारत सरकारचा प्रमुख राष्ट्रीय कार्यक्रम आहे की ज्याद्वारे गुंतवणूकीची सोय केलेली असून नाविन्य, कौशल्य विकास, बौद्धिक संपत्तीचे संरक्षण करण्यासाठी आणि देशात उत्पादनासाठीच्या सर्वोत्कृष्ट पायाभूत सुविधा तयार केल्या जाणार आहेत.

या पाठामध्ये व्यवसाय प्रारंभ (स्टार्ट अप) आणि मेक इन इंडियाची भारत सरकारच्या पुढाकाराने तरुण उद्योजकांना व्यवसाय रणनीती तयार करण्यास कशी मदत होत आहे या विषयी चर्चा करण्यात आली आहे.

९.२ व्यवसाय प्रारंभ (स्टार्ट अप)

९.२.१ संकल्पना:

व्यवसाय प्रारंभ (स्टार्टअप) म्हणजे नेमके काय?

लहानसहान उद्योगधंदे आपल्याकडे यापूर्वीही सुरू झाले, चालवले गेले. पण आज तरुणाईला भुरळ पडली आहे ती स्टार्टअप संकल्पनेची. खरं तर स्टार्टअप बद्दल बेसुमार आकर्षण निर्माण झाले आहे. हा व्यवसाय प्रारंभ (स्टार्टअप) म्हणजे काय हे समजावून घेऊ.

एका लहानशा गरजेतून, युक्तीतून एखाद्या उद्योगाची सुरुवात झाली. तो उद्योग सुरुवातीला खूप लहान होता पण त्यात नावीन्य होते, व्यवसायवाढीला वाव होता. आजच्या भाषेत सांगायचं झालं तर त्यांनी स्टार्टअप उद्योग सुरू केला होता. उदाहरणार्थ गृहोपयोगी वस्तूंच्या क्षेत्रातील अमेरिकेतील आघाडीची उद्योजिका जॉय मॅग्नो यांनी 'मिरॅकल मॉप' या नावाने घरच्या फरशीची स्वच्छता करण्याचं यंत्र शोधलं आणि ते मोठ्या प्रमाणात लोकप्रिय झालं. 'फ्लोरेसंट फ्ली कॉलर'च्या निर्मितीसाठी ही त्या ओळखल्या जातात.

स्टार्टअप (उद्यमप्रारंभ) या शब्दाने गेल्या दशकभरात विशेषतः तरुणाईला भुरळ घातली. आजघडीला 'मला स्टार्टअप सुरू करायचंय' असं म्हणणाऱ्यांची संख्या वाढू लागली आहे. तेव्हा स्टार्टअप म्हणजे नेमकं काय, त्याचं वाढतं आकर्षण का आहे, त्याला आज इतकं महत्त्व का दिलं जात आहे, याचा विचार करणं गरजेचं आहे.

१) वेबस्टर कोशाप्रमाणे स्टार्टअप म्हणजे 'the action or process to get something in motion' अर्थात् एक ठरावीक गती येण्यासाठी केलेली कृती वा प्रक्रिया होय.

- २) “उद्योगाच्या किंवा उद्योजकाच्या आयुष्यातील प्रारंभिक अवस्था जिचा प्रवास कल्पनेकडून उद्योगसंरचना, संलग्न अर्थव्यवहारांपर्यंत होतो”.
- ३) प्रसिद्ध उद्यमगुरु स्टीव्ह ब्लॅक यांच्या मते स्टार्टअप म्हणजे (भविष्यकालीन) नफ्याचा विचार करून सुरू केलेली अंशकालीन (हंगामी / अस्थायी) उद्योगसंरचना होय.
- ४) व्यवहाराच्या सोयीसाठी ‘नॅसकॉम’ संघटनेने एक व्याख्या प्रस्तावित केली जिचा ‘स्टार्टअप इंडिया’च्या कृति आराखड्यात समावेश केला. त्यानुसार गेल्या पाच वर्षांच्या कालावधीत भारतात नोंदणी झालेल्या आणि प्रारंभिक वर्षात २५ कोटीपेक्षा जास्त कारभार नसलेल्या उद्योगाला स्टार्टअप म्हटलं जावं.

व्यवसाय प्रारंभ (स्टार्ट अप) म्हणजे त्याच्या पहिल्या टप्प्यात कार्यरत असलेल्या कंपनी / व्यवसायाला सूचित करते. व्यवसाय प्रारंभ (स्टार्ट अप) एक किंवा अधिक उद्योजकांनी स्थापित केलेली असते ज्यांना असा विश्वास आहे की एखादे उत्पादन किंवा सेवा विकसित करायची कि ज्यासाठी भरपूर मागणी आहे. या कंपनी सामान्यतः जास्त खर्चासह आणि मर्यादित महसूल म्हणूनच प्रारंभ करतात ते विविध प्रकारचे भांडवल शोधतात ज्याचा स्रोत उद्यम भांडवलदार हा असतो.

उदाहरण - ओला कॅब, झोमाटो, पेटीएम, फ्रेश टु होम इत्यादी भारतीय नवीन व्यवसाय (स्टार्ट अप्स) आहेत.

स्टार्टअप म्हणजे नेमके काय? या लेखात ओंकार पिंपळे यांनी नेमक्या कुठल्या उद्योगाला स्टार्टअप म्हणायचं हे सुद्धा समजणं आवश्यक आहे. यावर खूप चांगले मार्मिक विश्लेषण केलेले आहे. ते लिहितात.

बऱ्याचदा स्टार्टअप म्हणजे फक्त एखादा लहान उद्योग अशी गैरसमजूत होते. मात्र त्यातील फरक समजून घेणे आवश्यक आहे. कुठल्याही स्टार्टअपमध्ये भविष्यात मोठा उद्योग होण्याची क्षमता असते. ब्लॅक यांच्या मते स्टार्टअप उद्योगाच्या मालकाला फक्त स्वतःच स्वतःचा बॉस व्हायची इच्छा नसते तर जग जिंकायची महत्वाकांक्षा असते. पहिल्यापासूनच आपली ‘कल्पना’ कशी सर्वोत्तम आहे आणि तिच्या जोरावर बाजारपेठ कशी काबीज करता येईल आणि आपली कंपनी कशी मोठी होईल, उपलब्ध पर्याय सोडून ग्राहक आपल्याकडे नव्याने कसे वळतील किंवा आपणच नवी बाजारपेठ कशी तयार करू शकतो, याचा विचार असतो. आपल्या उत्पादनाची वैशिष्ट्ये सांगत त्याला एक ठरावीक दृष्टी देणे, ग्राहक, वितरणव्यवस्था, अर्थकारण इ. ठळक घटकांचा अभ्यास स्टार्टअप उद्योजकाला करावा लागतो.

मग लघुउद्योग कशाला म्हणायचं? अमेरिकन लघुउद्योग संघटनेनुसार लघुउद्योग म्हणजे स्वतंत्र मालकीचा संचालित आणि नफ्याचे उद्दिष्ट ठेवून केलेला उद्योग. त्याचे आणखी एक वैशिष्ट्य म्हणजे असा उद्योग बाजारपेठेत फार प्रबळ, वर्चस्ववादी नसतो, कारण त्याचा मुख्य उद्देश हा स्थानिक बाजारपेठ काबीज करणे नसून तिच्यात स्थिर होणे हा असतो.

स्टार्टअप या शब्दाला गेल्या काही वर्षांत ग्लॅमर मिळालं. नेमक्या कुठल्या उद्योगाला स्टार्टअप म्हणायचं हेसुद्धा समजणं आवश्यक आहे. एखाद्या गृहिणीने नव्याने सुरू केलेले पोळी-भाजी केंद्र हे तिच्यासाठी स्टार्टअपच असते. फरक इतकाच की त्या केंद्राला कोणी स्टार्टअप म्हणत नाही किंवा प्रायव्हेट इक्विटी, व्हेंचर कॅपिटलिस्टकडून त्या केंद्राला काही आर्थिक साहाय्य दिले जात नाही. मात्र सातत्यपूर्ण प्रयत्नांमुळे त्या पोळी-भाजी केंद्राचे उद्या एक रेस्तराँ होऊ शकते.

९.२.२ व्यवसाय प्रारंभ (स्टार्ट अप) ची प्रक्रिया:

नवीन व्यवसाय संस्थेची स्थापना प्रक्रिया ही गुंतागुंतीची व वेळ खाऊ स्वरूपाची आहे. नवीन व्यवसाय संस्थेची स्थापना करणे म्हणजेच व्यवसाय स्वरूप करण्यासंदर्भातील सर्व महत्वाचे निर्णय घेऊन आवश्यक त्या औपचारिकता पूर्ण करणे होय.

सी डब्ल्यू ग्रिस्टबर्ग ह्यांच्या मते, "व्यवसायाची स्थापना म्हणजे नवीन व्यवसाय संधीचा शोध घेऊन त्या प्रकल्पाच्या अंमलबजावणीतून नफा मिळविण्याकरिता वित्त, संपत्ती व व्यवस्थापकीय कौशल्याचे संघटन करणे होय"

व्यवसाय संस्थेची स्थापना प्रक्रियेमध्ये खालील चार महत्वाच्या घटकांचा समावेश होतो

- १) योग्य व्यवसाय संधीचा शोध घेणे.
- २) उपलब्ध व्यवसाय संधी मधून सविस्तर परीक्षण करून उत्तम व्यवसाय संधीची निवड करणे.
- ३) व्यवसाय संस्थेचे स्थापनेकरिता आवश्यक घटकांची जुळवणी करणे.
- ४) व्यवसाय संस्थेचे स्थापनेकरिता आवश्यक वित्ताची तरतूद करणे.
- १) **कल्पनाशक्ती:** या टप्प्यावर एक उद्योजक त्याची कल्पना निवडण्यासाठी आणि प्रमाणीकृत करण्यासाठी खालील गोष्टी हाती घेतो.

अ) व्यवसायाची कल्पना शोध लावणे : व्यवसाय सुरू करताना प्रवर्तकाच्या कार्याची सुरुवात ही व्यवसायाची नवीन कल्पना शोधण्यापासून होत असते उद्योजकांच्या मनात आलेल्या व्यवसाय कल्पनांचा सखोल व पृथक्करणात्मक अभ्यास करावा लागतो.

ब) नवीन व्यवसाया साठी (स्टार्ट-अप) ची कल्पनांची स्वीकृती : कंपनीशी संबंधित तज्ञ व्यक्तींचे मत व त्यांची प्रतिक्रिया समजून घेणे महत्वाचे ठरते. उद्योजक हे समाजाच्या गरजा ओळखून नवीन व्यवसायाची कल्पना शोधत असतात. नवीन व्यवसाय संकल्पना प्रत्यक्षात आणण्यापूर्वी प्रवर्तकास अशा काही महत्वाच्या मुद्द्यांकडे लक्ष देणे आवश्यक असते. यामध्ये व्यवसाय संकल्पनेची नफा

मिळविण्याची क्षमता, लागणारे भांडवल, जोखमीचे प्रमाण, व्यवसाय विस्ताराची शक्यता इत्यादी बाबींमधील व्यवहार्यता तपासून पाहणे आवश्यक ठरते.

उद्योग सुरू करण्यासाठी ठराविक वयोमर्यादेची आवश्यकता अजिबात नसते. शिवाय उद्योगाची संकल्पना वयाच्या कुठल्याही टप्प्यावर सुचू शकते. मात्र हेही खरं की आज भारतातील एकूण स्टार्टअप उद्योजकांपैकी ७२ टक्के उद्योजक हे पस्तीशीच्या आतील आहेत. तर मग तरुणाईमध्ये स्टार्टअपची इतकी क्रेझ का आहे, याचं उत्तर म्हणजे यशस्वी उद्योगांतून मिळणारी प्रेरणा, दूरसंचार क्रांती आणि मोबाइलच्या सर्वदूर वापरामुळे तंत्रज्ञानविषयक स्टार्टअपना मिळणारा मोठा ग्राहकवर्ग, सोप्या रीतीने होणारा पतपुरवठा, उद्योगपूरक वातावरणनिर्मिती इत्यादी.

२) **सह-संस्थापक:** दोन किंवा किंवा अधिक सह-संस्थापकांसह नवीन व्यवसाय (स्टार्ट अप) अधिक यशस्वी होण्याची शक्यता आहे. सह-संस्थापक हे नैतिक आणि भावनिक समर्थन, निधी, चांगले निर्णय घेणे, जबाबदारी विभागणे पूरक कौशल्ये, जोखीम कमी करणे इ.साठी आवश्यक असतात.

३) **प्रतिकृती:** प्रतिकृती हा एक मूलभूत कार्यरत नमुना, मॉडेल किंवा वास्तविक उत्पादनाचे फक्त एक अनुकरण असते. या उत्पादनावर आधारित अंतिम उत्पादन विकसित होते. प्रतिकृती करण्यामागील मुख्य हेतू हा वास्तविक उत्पादनाचा आराखडा (रचना) प्रमाणित करणे आहे. कधीकधी प्रतिकृती तयार करणे याला प्रात्यक्षिक असे म्हणतात कारण ती त्याची पहिली पायरी आहे ज्यात संकल्पित आराखड्याचे वास्तविक भौतिक रूपांतर करणे सामील असते.

प्रतिकृती आवश्यक असण्याची कारणे खालील प्रमाणे:

अ) गुंतवणूकदारासमोर सादर करणे,

ब) बौद्धिक संपत्ती संरक्षण

क) उत्पादनात समस्या दूर करणे

ड) उत्पादन चाचणी आणि परिष्कृत करणे

४) **व्यवसाय योजना:** आपण कोणताही व्यवसाय करत असाल तरी त्यासाठी आधी तुमच्या व्यवसायाची योजना (business plan) तयार असावा. व्यवसाय यशस्वी करण्यासाठी त्याचे विचारपूर्वक नियोजन करणे आवश्यक असते. त्यासाठीच व्यवसायाचा आराखडा तयार करून व्यवसायाच्या भविष्याचे चित्र आधीपासूनच तयार केले जाते. व्यवसायातील ध्येय ठरवून निरनिराळ्या पातळींवर त्याचा आराखडा तयार केला की यश मिळण्याची शक्यता खूपच वाढते.

आत्तापर्यंत, ही योजना भावी व्यावसायिकाच्या मनात चालू आहे, परंतु शक्य तितक्या लवकर ती योजना एका कागदावर लिहिणे आवश्यक असते कारण आपण मनुष्यांना फार काळ काहीच आठवत नाही विसरायला होत आणि व्यवसाय योजने मध्ये व्यवसायाची उद्दीष्टे आणि ती उद्दिष्टे कशी गाठायची याची माहिती असते व्यवसाय सुरू करताना ती मार्गदर्शक ठरू शकते. व्यवसाय योजना हे आपल्या व्यवसायाच्या भविष्यकाचे लेखी वर्णन आहे.

ज्यामध्ये खालील घटकांचा समावेश होतो :

- कार्यकारी सारांश
- बाजार आढावा आणि ग्राहक विश्लेषण
- उत्पादन / सेवा विहंगावलोकन
- व्यवसाय आणि महसूल नमुना किंवा प्रतिकृती
- स्पर्धात्मक विश्लेषण
- विपणन योजना
- व्यवस्थापन संघ
- निधी आणि वित्तीय

५) **व्यापारी खुण / प्रतिमा:** व्यापारी खुण / प्रतिमा हि फक्त उत्पादन /संस्थेचे नाव नाहीतर जाणीवपूर्वक आणि उप-जाणीवपूर्वक अस्तित्वाचा संपूर्ण समज आहे.

व्यापारी खुण / प्रतिमा चे घटक

व्यापारी नाव

व्यापारी चिन्ह

व्यापारी प्रतिमा

व्यापारी समज

व्यापारी खुण / प्रतिमा अनुभव

आपल्या उत्पादनाचे प्रक्षेपण होणार हे एक ज्ञात सत्य आहे कि जे सर्वात मोठे घटक ज्यामुळे आपले उत्पादन भरमसाट वाढणार (गगनाला भिडणे) आहे की नाही हे ठरवते. व्यापारी खुण / प्रतिमेचा जास्तीत जास्त प्रभाव लक्ष्य लोकसंख्याशास्त्रीय विपणनाद्वारे प्राप्त झालेला आहे.

हे बऱ्याच उदाहरणांनी सिद्ध केले जाऊ शकते. आपण भारतीय वाहन उत्पादकाचे 'टाटा मोटर्स' चे उदाहरण घेऊ.

नॅनो हा टाटा मोटर कंपनीचा महत्वाकांक्षी प्रकल्प होता. २००९ साली टाटा मोटर ने ही गाडी भारतात सुरू केली. कमी उत्पन्न असलेल्या कुटुंबांसाठी ही जगातील सर्वात स्वस्त गाडी असून टाटाने इतर कारशी तुलना करण्याऐवजी नॅनोची मोटारसायकल चालविण्याशी तुलना केली. संपूर्ण जगभरात या घोषणा व प्रक्षेपणाचे अनुकरण करण्यात आले. नॅनो गाडीमुळे संभाव्यतः जगातील वाहन उद्योगात इतिहास घडत असल्याने बोलले जात होते. टाटाने गाडीचा खर्च कमी ठेवण्यासाठी अनेक हालचाली केल्या होत्या नवनवीन तंत्राचा वापर केला होता. अशा उत्पादनासाठी भारतात सर्वोत्तम प्रतिसाद मानला होता. परंतु भारतीय बाजारपेठेत या गाडीला चांगला प्रतिसाद मिळाला नाही आणि हा टाटा मोटर्सचा अपयशी उपक्रम ठरला.

टाटा मोटर्सच्या या अपयशामागचे कारण म्हणजे टाटा मोटर्सची चुकीची विपणन व्युहरचना . जगातील सर्वात स्वस्त कार म्हणून या गाडीची प्रसिद्धी केली गेली. लोकांना लवकर समजले की नॅनो अपवादात्मकरित्या स्वस्त आहे. प्रत्यक्षात त्याची प्रसिद्धी कमी पडली, वाढत्या उत्पन्नासह कुटुंबास उपलब्ध असलेल्या स्वस्त कार खरेदी करायच्या नसतात. त्यांना अशी कार पाहिजे आहे ज्याचा त्यांना अभिमान वाटू शकेल आणि त्याबद्दल चांगले वाटेल.जेव्हा एखादा ब्रँड नकारात्मक भावना विकसित करतो तेव्हा त्यास भारतीय बाजारपेठेत प्रचंड चमक प्राप्त होऊ शकत नाही.

६) व्यवसायाची नोंदणी: मोठ्या प्रमाणावरील व्यवसायाची सुरुवात करताना विविध प्रकारच्या कायदेशीर बाबींची पूर्तता करणे आवश्यक असते. मुख्यतः व्यवसायाच्या संदर्भातील असलेल्या कायद्यानुसार व्यवसायाची नोंदणी करून परवाना काढणे किंवा मान्यता घेणे आवश्यक असते. नवीन व्यवसायाची स्थापना करीत असताना पायरीमध्ये व्यवसाय संघटनेचा प्रकार प्रवर्तकांनी ठरविणे आवश्यक असते. व्यापार किंवा उद्योग विविध संघटन प्रकारामार्फत केला जातो, जसे एकल व्यापारी, भगिदरी संस्था, संयुक्त भांडवली संस्था किंवा सहकारी संस्था. प्रत्येक संघटन प्रकाराची आपले वैशिष्ट्य व गुण दोष आहेत. व्यवसाय संघटनेचे निवड करत असताना प्रकल्पास लागणारे भांडवल, व्यवसायाचे आकारमान, व्यवस्थापकीय कौशल्यांची आवश्यकता व प्रकल्पाची असलेली जोखीम या घटकांचा विचार करणे आवश्यक ठरते.

७) भांडवल उभारणी: वित्तपुरवठा ही प्रत्येक व्यवसायाची मूलभूत गरज आहे. व्यवसाय संस्था सुरू करण्याकरिता पुरेशा भांडवलाची उपलब्धता असणे आवश्यक ठरते. याकरिता प्रवर्तकाने योग्य आर्थिक नियोजन करावयास हवे. व्यवसायासाठी आवश्यक असणारे भांडवल विविध मार्गाने उभारता येते उदाहरणार्थ भाग विक्री किंवा कर्जरोखे हे मार्ग संयुक्त

भांडवली संस्थेचे भांडवल उभारणी करण्याकरिता उपलब्ध असतात. तर एक व्यापारी किंवा भागीदारी संस्थेस स्वतःचे भांडवल व बँकेकडून मिळणाऱ्या कर्जावर अवलंबून राहावे लागते. योग्य पद्धतीने केलेले आर्थिक नियोजन नव्याने उभारले जाणाऱ्या व्यवसायास आर्थिक स्थिरता निर्माण करते.

- ८) **नवीन व्यवसायाची सुरुवात करणे:** नवीन व्यवसायाची सुरुवात करत असताना प्रवर्तक खास त्याकरिता वेगवेगळ्या भूमिकांमधून कार्य करावे लागते. वरील विविध पायऱ्या मधून प्रवर्तकाने व्यवसाय सुरू करण्याच्या संदर्भातील प्रक्रिया पूर्ण केलेल्या असतात आणि व्यवसाय सुरू करण्याच्या निर्णयाची प्रत्यक्ष अंमलबजावणी आता या पायरीमध्ये करावयाची असते. व्यवसाय सुरू केल्यानंतर सुरुवातीला फायद्याचे प्रमाण कमी असेल तरीदेखील व्यावसायिकांनी मेहनतीने काम करत राहून ग्राहकांना समाधानी करण्याचे काम केले पाहिजे. याचा परिणाम भविष्यामध्ये विक्री वाढवून व्यवसायाची प्रगती होऊ शकते आणि व्यवसाय नावारूपाला येऊ शकतो.

९.२.३ नवीन व्यवसाय प्रारंभ करताना येणारी आव्हाने :

आधुनिक युग हे अत्यंत गतिमान तीव्र बदलाचे अनिश्चितता व अस्थैर्याने भरलेले विज्ञान, तंत्रज्ञान, इलेक्ट्रॉनिक्स व संगणक क्षेत्रात कल्पनातीत वेगाने संशोधन चालू असणारे असे आहे. गेल्या हजारो वर्षात जितकी प्रगती झाली इतकी आता काही दशकांमध्ये होत आहे. जागतिकीकरणाच्या, खासगी क्षेत्राला प्रोत्साहन देणाऱ्या आणि व्यवसाय वरील नियंत्रण शिथिल करणाऱ्या धोरणांमुळे विविध व्यवसायात उद्योजकतेला उधाण आले आहे. तसेच उद्योगांना पुढील समस्या व संकटे वाढली आहेत आधुनिक युगात प्रारंभ होणाऱ्या व्यवसाया समोरील आव्हाने पुढीलप्रमाणे:

- १) **मोठ्या कंपन्यांकडून स्पर्धा:** नवीन सुरू होणाऱ्या व्यवसायांना अतिशय मोठ्या उद्योग समूहांची स्पर्धा करावी लागते. नवीन प्रारंभ होणाऱ्या व्यवसायांकडे भांडवलाची कमतरता असते, त्याचप्रमाणे अनुभव कमी असतो व अनेक विविध अडचणी असतात आणि त्यात हि स्पर्धा त्यांच्यासाठी जीवघेणी ठरू शकते. याचा परिणाम अनेक नव्याने सुरू झालेले उद्योग बंद पडल्यामध्ये होतो.
- २) **योग्य भागीदार शोधणे:** भागीदारीत व्यवसाय सुरू करणे बऱ्याच वेळेला फायदेशीर असते. भांडवल पुरविणे , नैतिक पाठींबा आणि भावनिक समर्थन, योग्य निर्णय घेणे, जबाबदारी विभागणे , पूरक कौशल्ये, जोखीम वाटली जाणे इ. परंतु त्यांना भागीदारी करण्यापूर्वी विविध घटकांचा विचार करणे आवश्यक आहे. मत भिन्नता आणि अशा इतर समस्या उद्भवू शकतात ज्यामुळे त्याचा कामकाजावर परिणाम होऊ शकेल त्यामुळे समजुदार आणि योग्य भागीदार मिळणे अत्यंत आवश्यक असते.

- ३) **आर्थिक व्यवस्थापन:** आर्थिक व्यवस्थापनात योग्य स्रोतांकडून वित्त उभारणे आणि उत्पादक हेतूसाठी गुंतवणूक करणे समाविष्ट आहे. बऱ्याच नव्याने सुरु होणाऱ्या व्यवसायामध्ये आर्थिक व्यवस्थापन कौशल्य कमतरता असते. निधीचा अयोग्य वापर वाढू शकतो ज्याचा विपरीत परिणाम या नव्याने सुरु होणाऱ्या व्यवसायावर होतो.
- ४) **ग्राहकांचा विश्वास संपादन करणे:** ग्राहक हा बाजारपेठेचा राजा मानला गेला आहे. बाजारपेठेत घडणाऱ्या सगळ्या घडामोडी ह्या ग्राहकांना मध्यस्थानी धरूनच होतात. ग्राहकांचा विश्वास जिंकणे हे व्यवसायासमोरील सर्वात महत्वाचे आव्हान आहे. नव्याने सुरु होणाऱ्या व्यवसायिकांनी जर अत्यंत समाधानी आणि निष्ठावंत ग्राहकांना घेऊन जर व्यवसायाचा प्रारंभ केला तर उत्कृष्टतेच्या दिशेने प्रगती करता येणे शक्य होते. परंतु जर काही कारणाने जर व्यावसायिक ग्राहकांना संतुष्ट करण्यात सक्षम न झाल्यामुळे कंपनीला / व्यवसायाला नुकसान होऊ शकते किंवा व्यवसायाला ग्राहक न मिळाल्यामुळे बंद करावे लागते. खालील कारणामुळे ग्राहक असमाधानी होऊ शकतात. अ) कमी दर्जाचे उत्पादन, ब) बाजारातील पर्यायापेक्षा जास्त दर, क) अप्रभावी जाहिराती, ड) खराब वितरण साखळी इ.
- ५) **जागा आणि उपकरणे या संदर्भातील समस्या:** एक यशस्वी व्यवसाय सुरु करण्यासाठी चांगली आणि पुरेशी जागा आणि योग्य उपकरणे असणे आवश्यक असते. तथापि, जागा शोधणे आणि आवश्यक असल्यास त्या जागेचे नूतनीकरण करणे सोपे नाही. नवीन व्यवसाय सुरु करताना उद्योजकाला देखील स्थानाच्या योग्यतेबद्दल विचार करावा लागेल कारण ती जागा ग्राहक आणि पुरवठादार तसेच संबंधित सर्वांसाठी सोईस्कर असणे गरजेचे आहे.
- ६) **वेळेचे व्यवस्थापन:** नवीन उद्योजकामध्ये निर्णय घेण्याचे कौशल्य असणे अत्यंत आवश्यक असते. उद्योजक हा वेळ वाया घालवू शकत नाही त्यामुळे उद्योजकांना सर्व कामांना प्राधान्य देण्याची आवश्यकता आहे. उद्योजकाने आवश्यक सर्व घटकांना संपर्क साधून आणि त्वरित कार्य करण्यास प्रारंभ करणे आवश्यक आहे. प्रारंभ उद्योजकाला त्याला / तिला त्यांचा व्यवसाय यशस्वी व्हावा अशी इच्छा असेल तर त्यांनी शक्य तितके उत्पादनक्षम असणे आवश्यक आहे. उद्योजकांनी आवश्यकते शिवाय कोणत्याही गोष्टीस उशीर करू नये.
- ७) **योग्य मनुष्यबळ मिळवणे:** कोणत्याही नवीन उद्योजकासाठी आपल्या व्यवसायामध्ये आवश्यक सहकारी आणि कर्मचारी निवडणे हे एक महत्त्वपूर्ण काम आहे. निवडण्यापूर्वी उद्योजकाला प्रत्येक पदासाठी व्यक्ती आवश्यक आहेत तसेच किती पूर्ण-वेळे कर्मचारी आणि किती अर्धवेळ किंवा स्वतंत्ररित्या काम करणारे कर्मचारी आवश्यक आहे, या विषयीची पूर्ण माहित असणे आवश्यक आहे. बऱ्याच बाबतीत (परंतु नेहमीच नसतात आणि प्रत्येक व्यवसायात नसतात), सुरुवातीला पूर्ण-वेळ कर्मचारी घेण्यापेक्षा अधिक स्वतंत्ररित्या काम

करणाऱ्या कर्मचाऱ्याकडून काम करून घेणे हा सर्वोत्तम पर्याय आहे. याचे मुख्य कारण म्हणजे नोकरीसाठी लागणारा खर्च आणि पगार यावर होणाऱ्या खर्चात बचत करणे तसेच, प्रारंभी व्यवसाय सुरू करायचा आणि आवश्यकते नुसार असलेली महत्वाची कौशल्ये आणि योग्य पर्याय शोधण्याचा प्रयत्न करावयाचा. उमेदवार शक्य तितक्या लवकर शोधणे आवश्यक आहे कारण विलंब केला तर वेळ वाया जाऊन नुकसान होऊ शकते.

- ८) **व्यवसाय योजना / धोरणाचे महत्व समजणे:** लोक सहसा व्यवसायात येण्यापूर्वी व्यवसाय योजना / धोरण लिहावे लागेल या वस्तुस्थितीला कमी लेखतात. त्यांना व्यवसाय योजनेचे / धोरणाचे महत्व माहिती नसते. व्यवसाय योजना / धोरण वास्तववादी आणि उपयुक्त होण्यासाठी व्यवसायाच्या सर्व विभागांना त्यात सामील केले पाहिजे. व्यवसाय योजना / धोरण यशस्वी होण्यासाठी काही महत्त्वपूर्ण विभाग जसे कि, वित्त, कर्मचारी, पुरवठा करणारे, विपणन आणि विक्री यांच अचूक अंदाजपत्रकातील मर्यादाना अनुसरण समावेश करणे गरजेचे असते. नवीन उद्योजकाला या कार्यात आपला वेळ देणे महत्वाचे आहे. प्रत्येक शक्यतेचा विचारून परिणाम आणि जोपर्यंत तो / तिला योग्य दृष्टीकोन सापडत नाही तोपर्यंत कोणतेही काम सुरू करू नये. एक चांगली व्यवसाय योजना / धोरण तयार करण्यासाठी सल्लागाराची मदत घेण्याचा विचार करू शकतात.

९.३ मेक इन इंडिया

९.३.१ संकल्पना



मेक इन इंडिया ही पंतप्रधान नरेंद्र मोदी यांनी २५ सप्टेंबर २०१४ रोजी नवी दिल्ली येथे सुरू केलेली महत्वाकांक्षी मोहीम आहे. हा राष्ट्र-बांधणीच्या विस्तृत मोहिमेचा एक भाग आहे. आपल्या देशात शक्य तितक्या परकीय गुंतवणूकीला प्रोत्साहन देणे आणि त्याच वेळी भारतातील नागरिकांना रोजगाराच्या उत्तम संधी उपलब्ध करून देणे हे मेक इन इंडियाचे मुख्य उद्दीष्ट आहे, जेणेकरून आंतरराष्ट्रीय स्तरावर भारत वेगळी ओळख बनवू शकेल. ही मोहीम यशस्वी करण्यासाठी भारताच्या पंतप्रधानांनी अनेक फॉर्च्युन ५०० कंपन्यांच्या पहिल्या ४० मुख्य कार्यकारी अधिकाऱ्यांची भेट

घेतली. इंडिया इंक मधील वरिष्ठ मुख्य कार्यकारी अधिकारी, राजदूत, आंतरराष्ट्रीय उद्योग नेते, मंत्री, सरकारी अधिकारी इत्यादींच्या उपस्थितीत ही योजना सुरु केली गेली. भारताचे वैश्विक रचनेत आणि उत्पादन केंद्रात रूपांतर करण्यासाठी या योजनेची आखणी करण्यात आली आहे.

२०१३ मध्ये भारताचा विकास दर एका दशकात सर्वात कमी पातळीवर घसरला होता. ब्रिक्स नेशन्सचे वचन (ब्राझील, रशिया, भारत, चीन आणि दक्षिण आफ्रिका) कोमेजली होती. तथाकथित भारत एक 'फ्रेगिल फाइव्ह' (नाजूक पाच) म्हणजे अर्थव्यवस्थेचे जे त्यांच्या वाढीच्या महत्वाकांक्षासाठी वित्तपुरवठा करण्यासाठी अविश्वसनीय परकीय गुंतवणूकीवर अवलंबून आहेत अशा बाजारपेठेचे प्रतिनिधित्व करतात म्हणून ठपका लागला होता. फ्रेगिलचे पाच सदस्य देशमध्ये तुर्की, ब्राझील, भारत, दक्षिण आफ्रिका आणि इंडोनेशिया यांचा समावेश आहे. मेक इन इंडिया हा या गंभीर परिस्थितीमधून सुधारण्याचा योग्य वेळेवर दिलेला प्रतिसाद होता.

जागतिक गुंतवणूकदारांनी वाद घातला कि जगातील सर्वात मोठी लोकशाही ही एक जोखीम आहे किंवा संधी आहे. यावर भारताचे १.२ अब्ज नागरिकांनी असा सवाल केला कि भारत यशस्वी होण्यासाठी खूप मोठा आहे की अपयशी होण्यापेक्षा खूप मोठा आहे. भारतहताशपणे गंभीर आर्थिक अपयशाच्या काठावर होता हा सर्वासाठी एक मोठा धक्का होता.

या संकटाची पार्श्वभूमी असताना पंतप्रधानांनी इन इंडिया मोहिमेची सुरुवात केली. भारतात केवळ उत्पादन क्षेत्रातच नाही तर इतर क्षेत्रातही उद्योजकतेला प्रोत्साहन देण्यासाठी सुरु करण्यात आलेला मेक इन इंडिया हा उपक्रम चार स्तंभावर आधारित आहे.

- १) **नवीन कार्यपद्धती-** उद्योगजगताला प्रोत्साहन देण्यासाठी सुलभरित्या व्यवसाय करण्याची सुविधा हा महत्त्वपूर्ण घटक आहे. उद्योगाला अनुकूल वातावरणासाठी यापूर्वीच अनेक उपाययोजना सुरु करण्यात आल्या आहेत. परवानारहित (डि-लायसन्स) व नियंत्रण नसलेली (डि-रेग्युलेट) व्यवस्था निर्माण करण्यासाठी अनेक प्रयत्न करण्यात येत आहेत.
- २) **नव्या पायाभूत सुविधा-** उद्योगांच्या विकासासाठी अत्याधुनिक व सुविधायुक्त पायाभूत संरचना उपलब्ध असणे अत्यंत महत्वाचे आहे. त्यामुळेच सरकारने औद्योगिक क्षेत्रे व स्मार्ट सिटी निर्माण करण्याचा निर्णय घेतला आहे. यात अतिवेगवान दळणवळण साधनांचा वापर करता येईल. तसेच औद्योगिक क्षेत्रातील पायाभूत सुविधा अद्ययावत करून सध्याच्या पायाभूत सुविधांमध्ये वाढ करण्यात येणार आहे.
- ३) **नवीन क्षेत्रे-** मेक इन इंडिया अंतर्गत उत्पादनक्षेत्र, पायाभूत सुविधा, सेवा कार्य यातील २५ क्षेत्रे निवडली आहेत, ज्यांचा तपशील वेब पोर्टलच्या माध्यमातून दिला जाणार आहे.

४) नवीन विचारसरणी- सरकार म्हणजे उद्योगजगतासाठी नियंत्रक अशी उद्योग क्षेत्राची भावना आहे. पण मेक इन इंडिया च्या माध्यमातून सरकार हा समज दूर करून उद्योगजगताशी संवाद साधण्यावर भर देणार आहे. देशाच्या आर्थिक विकासात सरकार उद्योगजगताचा सहकारी म्हणून काम करणार आहे. सरकारचा दृष्टीकोन नियंत्रकाचा नसून सहाय्यकाचा असणार आहे.

अलिकडच्या काळात एखाद्या देशाने सुरू केलेला हा सर्वात मोठा उत्पादन उपक्रम आहे, ज्याचा आराखडा सरकारकडे तयार आहे. यातून सार्वजनिक-खासगी भागीदारीकडे झालेले सत्तापरिवर्तन दिसून येते. या मोहिमेमुळे जागतिक पातळीवर भारताच्या भागीदारांना सामावून घेतले आहे. अगदी अल्पावधीतच मागच्या काळातील अप्रचलित, अपारदर्शी व्यवस्थेची जागा पारदर्शी, उपभोक्ता स्नेही व्यवस्थेने घेतली आहे. या व्यवस्थेमुळे गुंतवणूक वाढ, नावीन्यपूर्ण उपक्रम, कौशल्य विकास, आयपीचे रक्षण, उत्पादनासाठी जागतिक दर्जाच्या सुविधा होण्यास मदत झाली.

९.३.२ मेक इन इंडिया मॉडेल मधील राष्ट्रीय उत्पादनासंदर्भात प्रगती आणि शासकीय पुढाकार :

देशाच्या दीर्घकालीन वाढीसाठी भारतीय उत्पादन क्षेत्राची जागतिक स्पर्धात्मकता वाढवण्याची अत्यंत महत्वाची गरज आहे. सरकारने घेतलेल्या महत्त्वपूर्ण पुढाकारा मुळे राष्ट्रीय उत्पादन धोरण आतापर्यंतचे सर्वसमावेशक आणि एकात्मिक धोरण बनले आहे. हे धोरण उत्पादन क्षेत्रासाठी संबोधित केल्याप्रमाणे क्षेत्राच्या वाढीशी संबंधित पहिले गौळण आहे ज्यात नियमन, पायाभूत सुविधा, कौशल्य विकास, तंत्रज्ञान, वित्त उपलब्धता, निर्गमन यंत्रणा आणि इतर संबंधित घटकांचा समावेश आहे.

'मेक इन इंडिया' अर्थव्यवस्थेच्या पुढील २५ क्षेत्रांवर लक्ष केंद्रित करते:

१) वाहने, २) वाहन उद्योग घटक, ३) विमानचालन, ४) बायोटेक्नॉलॉजी, ५) रसायने, ६) बांधकाम, ७) विद्युत यंत्रणा, ८) इलेक्ट्रॉनिक प्रणाली, ९) अन्न प्रक्रिया, १०) माहिती तंत्रज्ञान आणि व्यवसाय प्रक्रिया व्यवस्थापन, ११) चामडं, १२) प्रसारमाध्यमे आणि मनोरंजन, १३) खनिजे, १४) तेल आणि वायू, १५) औषध, १६) पोर्ट आणि शिपिंग, १७) रेल्वे, १८) अक्षय ऊर्जा, १९) रस्ता आणि महामार्ग, २०) जागा आणि खगोलशास्त्र, २१) वस्त्र २२) औष्णिक ऊर्जा, २३) पर्यटन आणि आतिथ्य, २४) संरक्षण उत्पादन, २५) कल्याण

सरकारच्या नवीन धोरणानुसार गुंतवणुकीवर शिथिल झालेले नियंत्रण व गुंतवणुकीला प्रोत्साहन यामुळे देशातील महत्वाचे उद्योग, संरक्षण, बांधकामनिर्मिती, रेल्वे आता जागतिक सहकार्यासाठी

करण्यात आली आहेत. अंतराळ (७४ %), संरक्षण क्षेत्रात गुंतवणुकीची मर्यादा २६ टक्क्यांवरून ४९ टक्क्यांपर्यंत करण्यात आली आहे. आणि वृत्त माध्यम (२६ %) वगळता वरील सर्व क्षेत्रांमध्ये १००% थेट परदेशी गुंतवणूकीस परवानगी देण्यात आली आहे.

व्यापार सुलभतेसाठी करप्रणाली सुटसुटीत करण्यात आली आहे. २२ उत्पादनांसाठीच्या कच्च्या मालावर असलेल्या जकातकरामुळे बहुतांश क्षेत्रातील उत्पादनांचे उत्पादशुल्क कमी झाले आहे. जीएएआर दोन वर्षासाठी पुढे ढकलण्यात आला आहे. तंत्रज्ञानाच्या क्षेत्रात गुंतवणूक वाढीसाठी रॉयल्टीवर असणारा इन्कम टॅक्स २५ टक्क्यांवरून १० टक्के करण्यात आला आहे.

आयात-निर्यात उद्योगासाठी लागणारी कागदपत्रांची संख्या कमी करून ती आता फक्त तीन करण्यात आली आहे. ई-बिझ पोर्टलच्या माध्यमातून भारत सरकारच्या १४ सेवांसाठी एक खिडकी योजना सुरू करण्यात आली आहे. गुंतवणुकदारांना मार्गदर्शन, मदत करण्यासाठी गुंतवणूक सुलभ विभागाची निर्मिती करण्यात आली. ई-बिझ पोर्टलच्या माध्यमातून उद्योग परवान्यासाठी आवेदन प्रक्रिया तसेच औद्योगिक २४ तास सेवा. औद्योगिक परवान्याच्या वैधतेत तीन वर्षांपर्यंत वाढ करण्यात आली आहे. संरक्षण क्षेत्रातील उत्पादनांच्या महत्वपूर्ण घटकांची यादी औद्योगिक परवान्यातून महत्वाचे उपक्रम वगळण्यात आले आहे. नवीन वीज जोडणीसाठी लागणारे ना-हरकत प्रमाणपत्र, परवानगी पूर्णपणे रद्द करण्यात आली आहे.

९.३.३ राष्ट्रीय उत्पादन धोरणची ठळक वैशिष्ट्ये:

१) महत्वपूर्ण क्षेत्र:

- रोजगार निर्मिती वस्त्रोद्योग आणि वस्त्रांसारखे उद्योग, चामडं व पादत्राणे, रत्ने व दागदागिने व अन्न प्रक्रिया उद्योग यामध्ये जास्तीत जास्त रोजगार निर्मिती करणे.
- भांडवली वस्तू उद्योग ज्यात मशीन टूल्स, हेवी इलेक्ट्रिकल उपकरणे, अवजड वाहतूक आणि खाणकाम उपकरणे.
- सामरिक महत्व असलेले उद्योग ज्यात एयरोस्पेस उद्योग, शिपिंग, आयटी हार्डवेअर आणि इलेक्ट्रॉनिक्स, दूरसंचार उपकरणे, संरक्षण उपकरणे आणि सौर ऊर्जासारखे उद्योगांचा समावेश होतो.
- असे उद्योग जिथे भारताला स्पर्धात्मक फायदा होतो जसे कि, वाहन, औषधी आणि वैद्यकीय उपकरणे.
- लघु व मध्यम उद्योग
- सार्वजनिक क्षेत्रातील उपक्रम.

२) राष्ट्रीय गुंतवणूक आणि उत्पादन क्षेत्र (निगम):

- राष्ट्रीय गुंतवणूक व उत्पादन क्षेत्रे जे प्रचंड मोठ्या औद्योगिक ग्रीनफील्ड टाउनशिप संकल्पना जागतिक-स्तरीय उत्पादन उपक्रमांना प्रोत्साहित करण्यासाठी म्हणून विचारात आहेत.
- किमान आकार ५००० हेक्टर (५० चौरस किलोमीटर) प्रक्रिया क्षेत्र कमीतकमी ३० % असणे आवश्यक आहे.
- केंद्र सरकार ही जबाबदारी घेण्यास जबाबदार असेल. मुख्य नियोजनाची किंमत, त्यातील सुधारणा तसेच / बाह्य रेल, रस्ता, बंदरे, विमानतळ आणि दूरसंचार, यासाठी संस्थात्मक पायाभूत सुविधा प्रदान करणे. उत्पादकता, कौशल्य विकास आणि देशांतर्गत आणि जागतिक गुंतवणूकीला प्रोत्साहन प्रदान करते.
- जमिनीची ओळख राज्य सरकारे करतील तसेच राज्य सरकार पाण्याची आवश्यकता, वीज जोडणी, भौतिक पायाभूत सुविधा, उपयुक्तता दुवा, पर्यावरणीय प्रभाव अभ्यास, पुनर्वसन व पुनर्वसन खर्च आणि अधिग्रहित जमिनीच्या मालकांसाठी आर्थिक मदतीस जबाबदार असतील.
- राज्य सरकारसुद्धा त्याच्या संपादनात आवश्यक भूमिका घेईल.
- सरकारमध्ये खरेदीची पसंती राष्ट्रीय गुंतवणूक आणि उत्पादन क्षेत्रमधील घटकांना दिली जाईल.

३) नियामक वातावरणाचे सरलीकरण:

- सर्व मंजूरीसाठी वेळेची निश्चिती परिभाषित केली जाईल.
- विशिष्ट अटी पूर्ण करण्यांना केंद्र आणि राज्य सरकारांकडून कामगार, पर्यावरण इत्यादींशी संबंधित नियम आणि कायदे यामध्ये सूट देण्यात येईल.
- सार्वजनिक किंवा खाजगी अंतर्गत सरकारी तपासणी सेवा यंत्रणा असणाऱ्या संस्थांच्या सहकार्यासाठी वैधानिक प्राधिकरणाचे संपूर्ण नियंत्रण विकसित केले जाईल.
- केंद्र आणि राज्य अधिकाऱ्यांकडून मंजूरीची क्रमिक वेब सक्षम प्रक्रिया.
- एक संयुक्त अर्ज आणि एक सामान्य नोंदणी विकसित करणे.
- विविध खात्यांसाठी सादर होणाऱ्या अनेक परतावा एका सरलीकृत मासिक / तिमाही परताव्याद्वारे पुनर्स्थित केले जाईल.
- एनआयएमझेडमधील व्यवसायासाठी एकल खिडकी मंजूरी.

४) तंत्रज्ञान व विकास संपादन:

- विद्यमान धोरणात शासनाच्या योजनेच्या प्रोत्साहन आणि नवीन परिचय हरित तंत्रज्ञान फायदा मिळविण्याचा हेतू यंत्रणा सादर करण्याची आहे.
- योग्य तंत्रज्ञान संपादन प्रस्तावित, पेटंट पूल तयार करणे आणि घरगुती विकासासाठी
- प्रदूषण नियंत्रित करण्यासाठी वापरल्या जाणाऱ्या उपकरणांची निर्मिती आणि उर्जेचा वापर कमी करण्यासाठी तंत्रज्ञान संपादन व विकास निधी देण्यात आला आहे.
- हा निधी स्वायत्त पेटंट पूल आणि परवाना एजन्सी म्हणूनही काम करेल. पेटंट धारकांकडील हक्क कोणतीही कंपनी जी वापरू इच्छित आहे ते बौद्धिक संपत्ती खरेदी करेल. उत्पादन करू किंवा विकसित करण्यासाठी बौद्धिक संपत्ती मानधन भरण्याच्या विरोधात यंत्रणेकडून परवाना मिळवू शकते.

५) औद्योगिक प्रशिक्षण आणि कौशल्य श्रेणीसुधारणा उपाय:

- मोठ्या संख्येने अल्पशिक्षितांचे कार्यबल आणि कौशल्य वाढविणे.
- औद्योगिक प्रशिक्षण संस्था (आयटीआय) आणि सार्वजनिक खाजगी भागीदारी आस्थापनाद्वारे (पीपीपी) प्रासंगिक व्यावसायिक आणि कौशल्य प्रशिक्षण देणे.
- तंत्रविद्यानिकेतनची स्थापना करून विशेष कौशल्य विकास.
- प्रत्येक एनआयएमझेडमध्ये शिक्षकांच्या प्रशिक्षण केंद्राची स्थापना.

९.४ औद्योगिक आजारांमध्ये सुधारणा करण्यास मेक इन इंडियाने केलेले योगदान

९.४.१ औद्योगिक आजार

आजारी उद्योग म्हणजे जो उद्योग स्वतःचे अंतर्गत स्रोतांचे कार्य आणि समर्थन करण्यास असमर्थ आहे. एकदा आजारी युनिट उत्पादन खर्च व त्यापासून मिळणारे उत्पन्न समान असणे या नियमाच्या बिंदू (ज्यात एकूण कमाई = एकूण खर्च), खाली काम करत राहिल्यामुळे अशा उद्योगांना जगण्यासाठी त्यांच्या दीर्घकालीन निधीसाठी बाह्य स्रोतांवर अवलंबून राहण्यास भाग पाडले आहेत.

मेक इन इंडिया

मेक इन इंडिया ही भारत सरकार ही योजना पंतप्रधान नरेंद्र मोदी यांनी २०१४ मध्ये सुरु केली. देशांतर्गत उत्पादन क्षेत्र विकासाला चालना देण्याच्या आणि गुंतवणूकीत वाढ करणे हे त्या मागचे उद्दिष्ट्य आहे.

सरकारला मागे पडलेल्या उत्पादनाचे पुनरुज्जीवन करायचे आणि अर्थव्यवस्थेच्या विकासास उत्तेजन द्यायचे आहे. भारत सरकार हे परदेशातील व्यवसायांना येथे उत्पादन करणे आणि देशातील गुंतवणूकीसाठी प्रोत्साहित करते आहे. ज्यासाठी देशामध्ये व्यवसाय करण्यात सहजता निर्माण केली जाते. सुधारित करून देखील करते. भारत एक जागतिक उत्पादन केंद्र बनेल आणि देशात रोजगाराला चालना देईल ही दीर्घकालीन दृष्टी हळूहळू विकसित करणे आहे.

मेक इन इंडिया का?

सरकारने उत्पादन लक्ष केंद्रित करण्याची अनके कारणे आहेत त्यातील मुख्य विषयावर खाली चर्चा केली आहे:

१. गेल्या दोन दशकांपासून, भारताच्या सेवा क्षेत्राच्या नेतृत्वात वाढ होत आहे. शॉर्ट-रन आणि भारताच्या माहिती तंत्रज्ञान आणि बाह्यस्त्रोतार्थ क्षेत्रामध्ये मोठी झेप दिसून आली आहे. भारताला बऱ्याचदा 'जगाचे या क्षेत्रामागील मुख्य कार्यालय' असे संबोधले जात आहे. सेवा क्षेत्र हे भारतातील सर्वात मोठे क्षेत्र आहे. सन २०२०-२१ मध्ये सेवा क्षेत्राच्या सध्याच्या किंमतींवर सकल मूल्य वर्धित (जीव्हीए) अंदाजे .९६.५४ लाख कोटी भारतीय रुपयातील मूल्य आहे. एकूण १७९.१५ लाख कोटी भारतीय रुपयांच्या जीव्हीएपैकी सेवा क्षेत्राचा वाटा ५३.८९% आहे. ४६.४४ लाख कोटी, रु. च्या जीव्हीए सह उद्योग क्षेत्राचे योगदान २५.९२% आहे. तर कृषी व संबंधित क्षेत्राचा वाटा २०.१९% आहे. सेवा क्षेत्रामध्ये सध्या शोषण क्षमता कमी आहे तर, रोजगार वाढविण्यासाठी उत्पादन क्षेत्राची गरज आहे.
२. सेवांमध्ये व्यापार अतिरिक्त आहे. भारतातील वस्तूंच्या व्यापार तूटपैकी एक पंचमांश भाग क्वचितच व्यापला आहे. केवळ सेवा क्षेत्र या व्यापार तूटला उत्तर देण्याची अपेक्षा करू शकत नाही. उत्पादनाला चिप इन करावे लागेल. सरकार भारतीय आणि परदेशी या दोन्ही व्यवसायांना गुंतवणूकीसाठी प्रोत्साहित करण्याच्या आशेने आहे. भारतात उत्पादन, जे या क्षेत्राला आणि देखील मदत करेल आणि त्यामुळे कुशल आणि अकुशल अशा दोन्ही स्तरावर रोजगार निर्माण करेल.

३. विविध अभ्यास त्यानुसार, उत्पादन क्षेत्रावर लक्ष केंद्रित केला तर आर्थिक वाढीवर इतका मोठा गुणक प्रभाव निर्माण होईल की, जो इतर कोणत्याही क्षेत्रात दिसत नाही. उत्पादन क्षेत्र पूर्वीचे सर्व क्षेत्राशी दुवे आहेत आणि म्हणूनच उत्पादन क्षेत्रातील मागणीमुळे इतर क्षेत्रातही वाढ होते. जे अधिक रोजगार निर्मिती करते, गुंतवणूक वाढवते आणि नवीनता आणि सामान्यतः व्युत्पन्न करते. त्यामुळे अर्थव्यवस्थेमध्ये उच्च दर्जाचे जीवनमान उंचावते.

मेक इन इंडिया योजनेची उद्दीष्टे:

- १) दर वर्षी उत्पादन क्षेत्राच्या वाढीचा दर १२ ते १४ % पर्यंत वाढवणे.
- २) २०२२ पर्यंत उत्पादन क्षेत्रात १०० दशलक्ष अतिरिक्त रोजगार निर्मिती करणे.
- ३) २०२२ पर्यंत जीडीपीमधील उत्पादन क्षेत्राचा वाटा २५% पर्यंत वाढवणे.
- ४) शहरी गरीब आणि ग्रामीण स्थलांतरित लोकांमध्ये आवश्यक कौशल्ये वाढीसाठी समावेशक उपाय योजना करणे.
- ५) उत्पादन क्षेत्रामध्ये देशांतर्गत मूल्य वाढ आणि तांत्रिक खोलीत वाढ करणे.
- ६) पर्यावरणीय शाश्वत वाढ करणे.
- ७) भारतीय उत्पादन क्षेत्राची जागतिक स्पर्धात्मकता वाढविणे.

मेक इन इंडियाचा पुढाकार:

- १) प्रथमच रेल्वे, विमा, संरक्षण आणि वैद्यकीय उपकरणे ही क्षेत्रे थेट परकीय गुंतवणूक (एफडीआय) अधिक होण्यासाठी खुली केलेली आहेत.
- २) संरक्षण क्षेत्रात थेट परकीय गुंतवणूकीची कमाल मर्यादा ४९ % पर्यंत वाढविण्यात आली आहे
- ३) बांधकाम आणि निर्दिष्ट रेल्वे मूलभूत सुविधा प्रकल्पांमध्ये स्वयंचलित मार्गाखाली थेट परकीय गुंतवणूकीला (एफडीआय) १००% परवानगी दिलेली आहे.
- ४) एक गुंतवणूकदार त्यांच्या भारतात येण्याच्या वेळेपासून परत जाण्यापर्यंत गुंतवणूकदारांना मदत पुरण्यासाठी व मार्गदर्शन करण्यासाठी एक गुंतवणूकदार सुविधा कक्षाची उभारणी केलेली आहे. या सुविधा कक्षाची स्थापना २०१४ मध्ये केलेली आहे, याद्वारे गुंतवणूकदाराला गुंतवणूकपूर्व, अंमलबजावणी आणि वितरण सेवा नंतर च्या टप्प्यासारख्या सर्व टप्प्यांमध्ये सेवा पुरविली जाते.
- ५) भारतामध्ये व्यवसाय करण्यासाठीचे योग्य वातावरण असल्याचा निर्देशांक सुधारण्यासाठी सरकारने पावले उचलली आहेत. २०१९ मध्ये व्यवसाय करण्यासाठीचे योग्य वातावरण

असल्याच्या निर्देशांकमध्ये २३ गुणांनी ७७ व्या स्थानावर आणि दक्षिण आशियातील सर्वोच्च क्रमांकावर मजल मारली आहे.

- ६) श्रम सुविधा प्रणाली, ईबीज प्रणाली इत्यादी प्रक्षेपित केलेली आहे. ईबीज प्रणाली भारतामध्ये व्यवसाय सुरू करण्यासाठीच्या प्रक्रियेतील अकरा सरकारी सेवा एकल खिडकी द्वारे प्रदान करते.
- ७) व्यवसाय सुरू करण्यासाठी आवश्यक इतर परवानग्या आणि परवाने शिथिल केले गेले आहेत. मालमत्ता नोंदणी, कर भरणे, लाईट ची सुविधा मिळविणे, कराराची अंमलबजावणी आणि दिवाळखोरीचे निराकरण यासारख्या प्रक्रियांमध्ये सुधारणा केल्या जात आहेत.
- ८) इतर सुधारणांमध्ये परवाना प्रक्रिया, परदेशी गुंतवणूकदारांच्या अनुप्रयोगांसाठी मर्यादीत वेळत मंजूरी, कर्मचारी राज्य विमा महामंडळ आणि कर्मचारी भविष्य निर्वाह निधी संस्था नोंदणी प्रक्रिया स्वयंचलित करणे. तसेच कामासाठीच्या मंजुर्या मिळविणे, निर्यातीसाठी कागदपत्रांची संख्या कमी करणे आणि सूक्ष्म मूल्यांकन, स्वतः ची प्रमाणपत्रे इ. सुनिश्चित करणे यासारख्या राज्यांद्वारे सर्वोत्कृष्ट अनुपालन पद्धती स्वीकारली आहे.
- ९) सरकारची मुख्यत्वे भौतिक पायाभूत सुविधा गुंतवणूकीच्या पीपीपी पद्धतीने सुधारण्याची अपेक्षा आहे. बंदरे आणि विमानतळ याध्ये गुंतवणूक वाढलेली दिसत आहे. एका देशाच्या मालकीचा दुसऱ्या देशातून जाणारा समर्पित वाहतूक मार्ग विकसित होत आहे.

मेक इन इंडिया अंतर्गत योजना / कार्यक्रम:

मेक इन इंडियाला समर्थन देण्यासाठी अनेक योजना / कार्यक्रम सुरू केलेले आहेत. या योजनांची चर्चा पुढीलप्रमाणे:

- १) **कौशल्य भारत:** मेक इन इंडिया वास्तविकतेत रूपांतर येण्यासाठी, मोठ्या मानवी संसाधनाची उपलब्धता आवश्यक आहे. औपचारिक टक्केवारी लक्षात घेणे खरं महत्वाचे आहे, भारतातील कुशल कामगार संख्या ही लोकसंख्येच्या फक्त २% आहे. या अभियानाचे उद्दीष्ट भारतामध्ये वर्षाकाठी विविध क्षेत्रात एक कोटी कामगारांचे कौशल्य विकसित करणे आहे.
- २) **स्टार्टअप इंडिया:** नवोदित उद्योजकांना प्रोत्साहन व प्रेरणा देण्यासाठी ही भारत सरकारची एक योजना आहे. या योजनेची घोषणा पंतप्रधानांनी १५ ऑगस्ट २०१५ रोजी केली आणि ही मोहीम १६ जानेवारी २०१६ मध्ये सुरू केली. नवोदित उद्योगांना प्रोत्साहन देणे, रोजगार निर्मिती करणे आणि संपत्ती निर्माण करणे हे या योजनेचे मुख्य उद्दीष्ट आहे. या योजनेने एक मजबूत परिसंस्था तयार करण्यासाठी आणि भारताचे रूपांतर करण्यासाठी अनेक कार्यक्रम

सुरु केले आहेत. हे कार्यक्रम उद्योग आणि अंतर्गत व्यापार प्रवर्तन विभाग (डीपीआयआयटी) नियंत्रित करतात.

- ३) **डिजिटल इंडिया:** देशातील प्रशासनात लोकांचा सहभाग वाढवणे, ते अधिक पारदर्शी बनवणे, शासनाकडून लोकांना मिळणारा प्रतिसाद वाढवणे व ते अधिक लोकाभिमुख करणे अशा उद्देशांनी पंतप्रधान नरेंद्र मोदी यांच्या सरकारने १ जुलै २०१५ रोजी देशात 'डिजिटल इंडिया' अभियानाची सुरुवात केली. शासकीय सेवा ही प्रत्येक नागरीकांना इलेक्ट्रॉनिकरित्या उपलब्ध करून देणे असा आहे. यासाठी ऑनलाईन आधारभूत संरचना जास्त चांगली करण्यात येत आहे व आंतरजालाची जोडणीपण सुधरविण्यात येत आहे. देशाच्या तांत्रिक क्षेत्रास डिजिटलरित्या उच्च पातळीवर नेणे असाही एक हेतू यामागे आहे.
- ४) **प्रधानमंत्री जन धन योजना:** देशातील प्रत्येक नागरिकांकडे किमान एक बँक खाते असावे, बँकिंग सुविधा उपलब्ध व्हावी व सरकारी योजनेचा आर्थिक लाभ लोकांना थेट बँक खात्यात जमा व्हावा तसेच, विमा संरक्षण व इतर आर्थिक व्यवहार सुलभ होण्याच्या उद्देशाने दिनांक २८ ऑगस्ट २०१४ रोजी प्रधानमंत्री जन धन योजना संपूर्ण देशात राबविण्याची घोषणा पंतप्रधान नरेंद्र मोदी यांनी केली. प्रधानमंत्री जन धन योजना विशेषतः समाजातील गरीब आणि दुर्बल घटकांसाठी अतिशय लाभदायक योजना आहे. शून्य रुपयाच्या अनामत रकमेवर खाती उघडण्यासाठी आणि कर्ज आधारित हस्तांतरण सुविधा, विमा आणि निवृत्तीवेतनाची सुविधा तसेच, बँकिंग बचत ठेवी खाते, रिमीटस, कर्ज, विमा, निवृत्ती वेतन इत्यादी आर्थिक सेवा या योजनेअंतर्गत सर्वांना प्रभावीपणे उपलब्ध करून देण्यात आल्या आहेत.
- ५) **स्मार्ट सिटीज मिशन:** स्मार्ट सिटीज मिशन हा भारत सरकारचा नागरी पुनर्नवीकरण आणि सुधारणा कार्यक्रम असून यात संपूर्ण देशात नागरिकस्नेही, स्थायी स्वरूपात १०० शहरे विकसित करण्याचे उद्दीष्ट ठेवण्यात आले. त्या त्या शहरांच्या राज्य सरकारांच्या सहकार्याने केंद्रीय नागरी विकास मंत्रालयाने हे मिशन राबवायचे आहे. पंतप्रधान नरेंद्र मोदी यांनी जून २०१५ मध्ये स्मार्ट सिटीज मिशनचा प्रारंभ केला. भारत सरकारने देशात शंभर शहरे ही मोठ्या शहरांची उपशहरे म्हणून विकसित करण्याचे किंवा मध्यम आकारांच्या शहरांचे आधुनिकीकरण करण्याचे ध्येय ठेवले आहे. स्मार्ट शहरे पायाभूत सुविधानी युक्त असतील असे ठरविण्यात आले असून स्मार्ट उपायांद्वारे चांगल्या प्रतीचे जीवनमान ती देऊ शकतील. निश्चित पाणी आणि वीजपुरवठा, निःसारण आणि घनकचरा व्यवस्थापन, कार्यक्षम नागरी वाहतूक, आयटी कनेक्टिव्हिटी, इ-प्रशासन आणि नागरिकांचा सहभाग त्याप्रमाणे नागरिकांची सुरक्षितता ही स्मार्ट शहरांची काही वैशिष्ट्ये असतील.

यात पहिल्या टप्प्याचा निकष म्हणून राज्ये आणि केंद्रशासित प्रदेशांनी १०० संभाव्य शहरांची नामांकने केली. स्मार्ट सिटी म्हणून त्यांच्या विकासाच्या नियोजनाचे मूल्यांकन नागरी विकास मंत्रालयाच्या सर्वोच्च समितीने स्पर्धेच्या दुसऱ्या टप्प्यात केले आणि गुणांवर आधारित पहिल्या २० शहरांची निवड २०१५-१६ या आर्थिक वर्षात वित्तपुरवठ्यासाठी केली. इतर शहरांना नियोजनात आढळलेल्या त्रुटी दूर करून पुढच्या दोन टप्प्यांत स्पर्धेत सहभागी होण्यास सांगण्यात आले. पुढच्या दोन्ही टप्प्यात प्रत्येकी ४० शहरे वित्तपुरवठा करण्यासाठी निवडली जातील.

- ६) **अटल मिशन फॉर रिज्युवनेशन अंड अॅण्ड अर्बन ट्रान्सफॉर्मेशन (अमृत):** केंद्र शासनातर्फे लोकांच्या जीवनमानाचा दर्जा सुधारण्यासाठी, स्वच्छ, शास्वत व पर्यावरणपूर्वक शहरे तयार करण्यासाठी अटल मिशन फॉर रिज्युवनेशन अंड अॅण्ड अर्बन ट्रान्सफॉर्मेशन (अमृत) या महत्वाकांक्षी अभियानाची घोषणा मा. पंतप्रधान महोदयांच्या हस्ते दिनांक २५-६-२०१५ रोजी करण्यात आलेली आहे.

९.४.२ अभियानाची उद्दिष्टे:

- अ) शहरातील रहिवाशांना पाणीपुरवठा, मलनिःसारण, नागरी परिवहन पुरवणे, शहरामध्ये प्रामुख्याने गरिबांसाठी नागरी सुविधांची निर्मिती करून शहरातील नागरिकांचा राहणीमानाचा दर्जा सुधारणे.
- ब) शहरातील प्रत्येक घरासाठी प्रचलित निकषानुसार पाणीपुरवठा करणे, शहराच्या स्वच्छतेकरिता मलनिःसारण, मलव्यवस्थापन व पर्जन्यजल वाहिनीची व्यवस्था करणे, शहरामध्ये मोकळ्या जागा, हरित क्षेत्रे, शहरातील परिवहन व्यवस्थेमध्ये सुधारणा करून प्रदूषण कमी करणे व इतर सुविधांची निर्मिती करणे.

अमृत अभियानाची देशभरात अंमलबजावणी करण्याच्या अनुषंगाने आवश्यक मार्गदर्शक सूचना दिनांक २५-६-२०१५ रोजी केंद्र शासनाच्या शहरी विकास मंत्रालयामार्फत निर्गमित करण्यात आलेल्या आहेत.

- ७) **स्वच्छ भारत अभियान:** स्वच्छ भारत अभियान हा भारताच्या ४,००० हून अधिक शहरांच्या, रस्त्यांच्या व भारतातील विविध नद्यांच्या स्वच्छतेसाठी भारत सरकारने सुरु केलेला राष्ट्रीय पातळीवर अभियान आहे. हे अभियान २ ऑक्टोबर २०१४ रोजी राजघाट, नवी दिल्ली येथे भारताचे पंतप्रधान नरेंद्र मोदी यांच्या नेतृत्वात सुरु झाले. हे भारताच्या स्वच्छतेसाठी सर्वात मोठे अभियान आहे. यात ३० लक्षाहून अधिक सरकारी कर्मचारी व शाळेतल्या व कॉलेजमधल्या मुलांनी भाग घेतला आहे. विशेष म्हणजे स्वच्छ भारत अभियान

ग्रामीण व शहरी अशा दोन्ही भागात राबविले जाते आहे. स्वच्छ भारत अभियान (ग्रामीण) हे पेयजल व स्वच्छता मंत्रालयांमार्फत व स्वच्छ भारत अभियान (शहरी) हे शहर विकास मंत्रालयमार्फत राबविले जात आहे. २ ऑक्टोबर २०१४ ला ग्रामीण भागासाठी निर्मल भारत अभियानाची पुर्नरचना करून स्वच्छ भारत अभियान (ग्रामीण) सुरु करण्यात आले.

- ८) **सागरमाला प्रकल्प:** सागरमाला प्रकल्पाची सुरुवात पंतप्रधान नरेंद्र मोदी यांच्या द्वारे १४ एप्रिल २०१६ रोजी मुंबई येथे झालेल्या मेरीटाइम इंडिया कार्यक्रमावेळी करण्यात आली. सागरमाला प्रोजेक्ट अंतर्गत निळ्या क्रांतीतील महत्त्वपूर्ण बदलाबरोबर बंदर आधारित विकास वाढीस चालना देण्यात येणार आहे.

हा भारत सरकारचा एक व्यावसायिक व ग्राहकाभिमुख पुढाकार आहे. याचा उद्देश समुद्री बंदरांचे आधुनिकीकरण करणे असा आहे जेणेकरून भारताच्या वाढीमध्ये समुद्री किनाऱ्यांचे योगदान राहील. याद्वारे सध्या अस्तित्वात असलेली समुद्री बंदरांचा जागतिक दर्जाच्या बंदरात विकास करणे व बंदरांचा, औद्योगिकीचा एकात्मिक विकास करणे असा आहे. तसेच बंदरात आलेला माल रिकामा करण्याची रस्ते, रेल्वे, अंतर्गत व किनारी जलमार्ग याद्वारे सुविधा पुरविणे असाही याचा उद्देश आहे. याने बंदरे ही किनारपट्टीवर आर्थिक चालना मिळण्याचे कारण ठरतील.

- ९) **आंतरराष्ट्रीय सौर आघाडी (इंटरनॅशनल सोलर अलायन्स - आयएसए):** सध्या औष्णिक ऊर्जानिर्मितीतूनच विजेची मोठी गरज भागवली जाते. वाढते औद्योगिकीकरण आणि शहरीकरणामुळे विकासाला वेग आला आहे आणि अधिकाधिक ऊर्जेची गरज ही विकासाची दुसरी बाजू आहे. त्यामुळे साहजिकच ऊर्जानिर्मितीचे वेगवेगळे पर्याय शोधून काढणे आणि त्यांचा वापर करणे अत्यंत गरजेचे बनलेले आहे. अर्थातच वीजनिर्मितीतून प्रदूषण होता कामा नये, हेही पाहणे तितकेच महत्वाचे आहे. त्यामुळे सौर ऊर्जेसारख्या स्वच्छ पर्यायावर सारी भिस्त आहे. जागतिक ऊर्जावापरातील अपारंपरिक ऊर्जास्रोतांचा वाटा २०३० पर्यंत लक्षणीय प्रमाणात वाढवला पाहिजे आणि त्यासाठी आवश्यक ते तंत्रज्ञान व पायाभूत सुविधा विकसित केल्या पाहिजेत, असे सहस्रक विकास ध्येयात (एमडीजी) म्हटले आहे. या अनुषंगाने सौर ऊर्जेच्या वापराला प्रोत्साहन मिळण्यासाठी आंतरराष्ट्रीय सौर आघाडीची स्थापना करण्यात आली आहे. जागतिक हवामानबदल परिषदेच्या पार्श्वभूमीवर, पंतप्रधान नरेंद्र मोदी यांच्या संकल्पनेतून आणि पुढाकाराने पॅरिसमध्ये फ्रान्सचे पंतप्रधान फ्रँक्वा ओलॅंद यांच्या उपस्थितीत 'आंतरराष्ट्रीय सौर आघाडी'ची (इंटरनॅशनल सोलर अलायन्स - आयएसए) स्थापना करण्यात आली. शंभरहून अधिक देश त्यामध्ये सहभागी होऊ शकतात.

१०) नवीन भारताच्या नवकल्पनाची प्रवेग वाढ (एजीएनआयआय): न्यू इंडियाच्या इन्व्हेशन्सची प्रवेग वाढ (एजीएनआयआय) हा भारत सरकारच्या प्रधान वैज्ञानिक सल्लागार कार्यालयाचा आणि पंतप्रधान विज्ञान, तंत्रज्ञान आणि अभिनव सल्लागार समिती (पीएम-एसटीआयएसी) अंतर्गत एक मिशन आहे. एजीएनआयआयची अंमलबजावणी इन्व्हेस्ट इंडिया, भारताची राष्ट्रीय गुंतवणूक जाहिरात एजन्सी येथे करण्यात आली आहे. एजीएनआयआय भारतीय तंत्रज्ञानाच्या नावीन्यासाठी व्यापारीकरण करण्यास मदत करते. हे भारतातील उत्कृष्ट तंत्रज्ञ आणि त्यांचे उपयोजन-तयार तंत्रज्ञान - स्टार्टअप्स आणि प्रयोगशाळांमधून - भारतीय आणि जागतिक उद्यम, सरकारी आणि ना नफा क्षेत्रातील अव्वल तंत्रज्ञान वापरकर्त्यांसह तयार करते. हे ज्यांना तंत्रज्ञान आहे त्यांना ते आवश्यक तेथे पोचविण्यात मदत करते. ज्यांना तंत्रज्ञानाची आवश्यकता आहे त्यांना ते शोधण्यात मदत करते.

९.५ सारांश

नवीन व्यवसाय (स्टार्टअप) ही अशी कंपनी असते जी प्रारंभिक व्यवसाय अवस्थेत असते. व्यवसाय पूर्ण होईपर्यंत, त्याचे संस्थापक वित्तपुरवठा करतात आणि स्टार्टअप बाहेरील गुंतवणूकीला आकर्षित करते. नवीन व्यवसायासाठी (स्टार्टअप्स) वित्तपुरवठा करण्याचे बरेच वेगवेगळे मार्ग आहेत, कुटुंब आणि मित्रांसह उद्यम भांडवलदार, क्राऊड फंडिंग आणि क्रेडिट यांचा समावेश होतो.

मेक इन इंडिया हा प्रमुख राष्ट्रीय कार्यक्रम आहे. या द्वारे भारत सरकारने गुंतवणूकीची सोय, नवीनता, कौशल्य विकास वाढविणे, बौद्धिक संपत्तीचे संरक्षण करणे आणि भारतामध्ये व्यवसाय करण्यासाठीचे योग्य वातावरणाची सर्वोत्कृष्ट रचना करण्यासाठी तयार केलेली आहे. या उपक्रमाचे प्राथमिक उद्दीष्ट म्हणजे तेथील जगभरातील गुंतवणूक आकर्षित करणे आणि भारताचे उत्पादन क्षेत्र मजबूत करणे.

९.६ स्वाध्याय

खाली दिलेल्या पर्यायांमधील सर्वात योग्य उत्तर निवडा.

- १) _____ हे भारतातील स्टार्ट-अप व्यवसायाचे एक उदाहरण आहे.
(झोमाटो, रिलायन्स, गोदरेज, वरील सर्व)
- २) भारत मधील स्टार्ट अपला _____ व्यवसायांद्वारे आव्हान निर्माण होते.

(प्रचंड मोठ्या कंपन्यांकडून स्पर्धा, योग्य भागीदार शोधणे, आर्थिक व्यवस्थापन, वरील सर्व)

३) मेक इन इंडिया हा उपक्रम _____ रोजी सुरू करण्यात आला.

(सप्टेंबर २०१०, सप्टेंबर २०१२, सप्टेंबर २०१३, सप्टेंबर २०१४)

खालील विधाने खरी आहेत की चुकीची आहेत ते सांगा.

- १) स्टार्ट-अपसाठी सह-संस्थापक आवश्यक असू शकते.
- २) स्टार्ट अप्सना नोंदणी करण्याची गरज नाही.
- ३) मेक इन इंडिया हा उपक्रम रेल्वे, विमा, संरक्षण आणि वैद्यकीय उपकरणे इ. क्षेत्रांसाठी थेट परकीय गुंतवणुकीसाठी (एफडीआय) खुला झाला.

जोडी जुळवा

	गट अ		गट ब
१	ओला	अ	१९९५
२	व्यवसाय तयारी योजना	ब	मेक इन इंडिया - योजना
३	प्रधान मंत्री जन धन योजना (पीएमजेडीवाय)	क	अव्वल भारतीय स्टार्ट-अप
४	उत्पादन क्षेत्रात वाढ	ड	व्यवसाय प्रारंभ अप प्रक्रिया
		इ	मेक इन इंडिया - उद्दीष्टे

खालील प्रश्नांची सविस्तर उत्तरे लिहा.

- १) स्टार्ट-अप बिझनेस म्हणजे काय? त्याची प्रक्रिया तपशीलवार सांगा.
- २) भारतात स्टार्ट-अप बिझनेस समोरील आव्हाने समजावून सांगा.
- ३) राष्ट्रीय उत्पादनाच्या संदर्भात मेक इन इंडिया मॉडेल मध्ये “ग्रोथ प्रॉस्पेक्ट्स” आणि “सरकारी पुढाकार” यावर एक सविस्तर टीप लिहा.
- ४) औद्योगिक आजारमात करण्यासाठी मेक इन इंडिया पॉलिसीचे योगदान यावर चर्चा करा

*** * * * ***

संदर्भ :

१. "The Disaster Management Act २००५" (PDF). राष्ट्रीय आपदा प्रबंधन प्राधिकरण. २७ April २०२० रोजी पाहिले.
२. Meduri, Aparna (२००६). "The Disaster Management Act, २००५" .
३. Coppola, Damon, Introduction to International Disaster Management, Oxford, २०१५.
४. National Institute of Disaster Management (NIDM) Training Manual.
५. <https://ndmindia.mha.gov.in/#>
६. https://mahadish.in/disaster_management
७. http://web.arpanbigboss१.com/chapter_pdf
८. <https://marathistudy.blogspot.com/२०१८/१०/blog-post.html>
९. महाराष्ट्र राज्य मराठी विश्वकोश निर्मिती मंडळ, मुंबई
१०. <https://www.loksatta.com/advata-news/what-is-startup-india-११९८३५६/>
११. https://www.pmindia.gov.in/mr/government_tr_rec/ मेक-इन-इंडिया-२/
comment=disable
१२. <https://www.pyarikhabar.in/make-in-india-essay-in-marathi/>
१३. <https://nhsrcl.in/mr/media/blog/maeka-ina-indaiyaa-abhaiyaanaamaulae-asaaparakaarae-atai-vaegavaana-raelavae>
१४. <https://www.mpsworld.com/make-in-india-yojana/>
१५. <https://pmjdy.gov.in/hi-scheme>
१६. http://amrut.gov.in/contenthi/citiescovered_map.php
१७. <https://isolaralliance.org/work/projects>
१८. <https://maharashtratimes.com/international/international-news/solar-energy/articleshow/५०००५३९८.cms>

