

MC 1.7 M



एम.कॉम.

सत्र - १

(व्यवसाय व्यवस्थापन)

**(राष्ट्रीय शैक्षणिक धोरण २०२० नुसार
सुधारित अभ्यासक्रम)**

व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन

प्राध्यापक रविद्र द. कुलकर्णी

कुलगुरु,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

डॉ. अजय भामरे

प्र-कुलगुरु,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

प्राध्यापक शिवाजी सरगर

संचालक,
दूरस्थ आणि ऑनलाईन शिक्षण केंद्र,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

प्रकल्प समन्वयक :

: राजश्री पंडित (Ph.D)

सहाय्यक प्राध्यापक (अर्थशास्त्र)
प्रभारी वाणिज्य विभाग प्रमुख
दूरस्थ आणि ऑनलाईन शिक्षण केंद्र,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

अभ्यासक्रम समन्वयक :

: संभाजी शिवाजी शिंदे

सहाय्यक प्राध्यापक, वाणिज्य विभाग,
दूरस्थ आणि ऑनलाईन शिक्षण केंद्र,
मुंबई विद्यापीठ, मुंबई

संपादक :

: डॉ. विनोद कांबळे

बालभारती एम. जे. पी. वाणिज्य महाविद्यालय,
कांदिवली (प.), मुंबई

लेखक

: डॉ. सम्राट अशोक अनिता जाधव

के. ई. एस. डॉ. सी. डी. देशमुख वाणिज्य आणि
सौ. के. जी. ताम्हाणे कला महाविद्यालय, रोहा

: डॉ. मनिष माधव देशमुख

सोनोपंत दांडेकर कला, व्ही. एस. आपटे वाणिज्य
आणि एम. एच. मेहता विज्ञान महाविद्यालय,
खारेकुरण रोड, पालघर

: श्रीमती. देवस्थळी अश्विनी माधव

र. ए. सोसायटीचे. र. प. गोगटे कला व विज्ञान
आणि र. वि. जोगळेकर वाणिज्य महाविद्यालय,
रत्नागिरी

: श्री. रविकांत बाळकृष्ण सांगुर्डे

एस. के. सोमय्या कला, विज्ञान व वाणिज्य
महाविद्यालय, मुंबई

ऑगस्ट २०२४, मुद्रण - १, ISBN - 978-93-91735-36-4

प्रकाशक :

संचालक, दूरस्थ आणि ऑनलाईन शिक्षण केंद्र, मुंबई विद्यापीठ,
विद्यानगरी, मुंबई - ४०० ०९८.

अक्षर जुळणी व मुद्रण

: मुंबई विद्यापीठ मुद्रणालय,
विद्यानगरी, सांताक्रुझ (पूर्व), मुंबई - ४०००९८

अनुक्रमणिका

क्रमांक	अध्याय	पृष्ठ क्रमांक
१)	व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन ओळख	०१
२)	व्युहरचना आखणी, अंमलबजावणी आणि मूल्यमापन	३०
३)	व्यवसाय, कॉर्पोरेट व जागतिक व्युहरचना	६२
४)	उदयोन्मुख डावपेचात्मक कल	९२

† † † †

Mandatory 1

Programme Name: M.Com (Business Management)

Course Name: Strategic Management

TotalCredits:04

TotalMarks:100

Universityassessment:50

Collegeassessment:50

Prerequisite:

Learning Objectives

- a) To enable the learners to understand new forms of Strategic Management concepts and their use in business
- b) The course would enable the students to understand the principles of strategy formulation, implementation and control in organizations
- c) To develop learning and analytical skills of the learners to enable them to solve cases and to provide strategic solutions
- d) To acquaint the learners with recent developments and trends in the business corporate world

Course Outcomes

- C1) Understand the basic concepts and process of strategic management
- C2) Develop and prepare organizational strategies that will be effective for today's organisations
- C3) Devise strategic approaches to managing a business successfully in a global context

Module 1

Unit 1 Introduction to Strategic Management

- a) Concept and process of Strategic Management, Benefits and Risks of Strategic Management, Vision and Mission,
- b) Functional Strategies: Human Resource Strategy, Marketing Strategy, Financial Strategy, Levels of Strategies: Corporate, Business and Operational Level Strategy

Unit 2 Strategy Formulation, Implementation and Evaluation

- a) Strategic Formulation: Issues of strategic Choice, Stages and Importance of strategic Formulation, Formulation of Alternative Strategies: Mergers and Acquisitions, Joint Ventures, Diversification, Turnaround, Divestment and Liquidation.
- b) Corporate Portfolio Analysis- SWOT Analysis, BCG Matrix, GE Nine Cell Matrix, Hofer's Matrix, Importance and Problems of Strategic Implementation, Importance, and Techniques of Strategic Evaluation and Control

Module 2

Unit 3 Business, Corporate and Global Strategies

- a) Concept, Need and Forms of Corporate Restructuring, Concept, Internal and External factors and Causes of Corporate Renewal Strategies

- b) Concept, Types, Importance, and Problems of Indian Strategic Alliances and International Businesses, Importance, Problems and Governing Strategies of PPP Model.

Unit 4 Emerging Strategic Trends

- a) Reasons for growing BPO and KPO businesses in India, Reengineering Business Processes, contribution of IT sector in Indian Business, Concept, Problems and Consequences of Disasters, Strategies for Managing and Preventing disasters and Cope up Strategies
- b) Process of business startups and its Challenges, Growth Prospects and government initiatives in Make in India Model with reference to National manufacturing, Contribution of Make in India Policy

Reference

- *Strategic Management, A Dynamic Perspective -Concepts and Cases* – Mason A. Carpenter, Wm. Gerard Sanders, PrashantSalwan, Published by Dorling Kindersley (India) Pvt Ltd, Licensees of Pearson Education in south Asia
- *Strategic Management and Competitive Advantage-Concepts-* Jay B. Barney, William S. Hesterly, Published by PHI Learning Private Limited, New Delhi
- *Globalization, Liberalization and Strategic Management* - V. P. Michael
- *Business Policy and Strategic Management* – SukulLomash and P.K Mishra, Vikas Publishing House Pvt. Ltd, New Delhi
- *Strategic Management* – Fred R. David, Published by Prentice Hall International
- *Business Policy and Strategic Management* – Dr AzharKazmi, Published by Tata McGraw Hill Publications
- *Business Policy and Strategic Management-* Jauch Lawrence R & William Glueck Published by Tata McGraw Hill
- *Public Enterprise Management and Privatisation* – LaxmiNarain Published by S.Chand& Company Ltd, New Delhi
- *Business Organisation* – Rajendra P. Maheshwari, J.P. Mahajan, Published by International Book House Pvt Ltd
- *Disasters and Development-* Cuny Fred C, Published by Oxford University Press, Oxford
- *At Risks Natural Hazards, People's Vulnerability and Disasters-* Wisner Ben P. Blaikie, T Cannon and I.davis, Published by Wiltshire Routledge
- *Mergers, Acquisitions and Corporate Restructuring – Strategies and Practices-* Rabi Narayan Kar, Published by International Book House Pvt Ltd, Mumbai
- *Strategic Management- Awareness and Change*, John. L. Thompson, Internal Thomson Business Press
- *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Jay B. barney, Eastern economy Edition, PHI Learning Pvt Ltd, New Delhi
- *Strategic Management by Prof N.H. Mullick*, Enkay Publishing House New Delhi
- *Public Sector Perspective*, by Dr M.VeerappaMoily
- *The Impact of Private sector participation in Infrastructure- Lights, shadows and the Road ahead by Andres, Luis, Guasch, luis, J. Thomas, Haven & Foster, World Bank, Washington*

व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन ओळख

प्रकरण संरचना :

- १.० उद्दिष्ट
- १.१ प्रस्तावना
- १.२ व्युहरचनात्मक व्यवस्थापनाची संकल्पना
- १.३ व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रक्रियांचे स्तर/ टप्पे
- १.४ व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन
- १.५ दृष्टी, मिशन आणि ध्येय
- १.६ कार्यात्मक व्युहरचना
- १.७ व्युहरचनेचे स्तर
- १.८ सारांश
- १.९ स्वाध्याय

१.० उद्दिष्टे

- व्युहरचना आणि व्युहरचनात्मक व्यवस्थापनाची संकल्पना समजून घेणे
- व्युहरचनात्मक व्यवस्थापनाची प्रक्रिया समजून घेणे
- संस्थात्मक दृष्टी, मिशन आणि उद्दिष्टे जाणून घेणे
- व्युहरचनात्मक व्यवस्थापनाचे फायदे आणि धोके समजून घेणे .
- कार्यात्मक व्युहरचना: मानव संसाधन व्युहरचना, विपणन व्युहरचना, आर्थिक व्युहरचनायाबाबत ज्ञान प्राप्त करणे
- कॉर्पोरेट, व्यवसाय आणि क्रियात्मक स्तरावरील व्युहरचना स्पष्ट करणे

१.१ प्रस्तावना

आजच्या स्पर्धात्मक बाजारपेठेत टिकून राहण्यासाठी एखाद्या व्यवसायाला योग्य दिशेने कार्य करावे लागते तरच व्यवसायाचे अस्तित्व कायम स्वरूपात टिकवून ठेवणे शक्य होते आणि जास्तीत जास्त नफा कमावता येऊ शकतो. यासाठी व्यवस्थापनेला अनेक

व्यूहरचनांचा वापर करावा लागतो. ह्या व्यूहरचनांशिवाय व्यवसायाला उत्पादनात बचत करून इतर उद्योगांशी स्पर्धा करता येत नाही.

नवीन नवीन व्यूहरचनांचा वापर करून व्यवसायाला नावलौकिक मिळवण्यासाठी आणि स्थैर्य प्राप्त करण्यासाठी व्यवस्थापने कडून प्रयत्न केले जातात. तसेच ह्या व्यूहरचनांमुळे व्यवस्थापनेला अपेक्षित कार्य करणे शक्य होत असते. यासाठी व्यूहरचनात्मक योजनांची आखणी करावी लागते. म्हणून व्यूहरचना व्यवस्थापनेचा अभ्यास करणे गरजेचा आहे.

१.२ व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाची संकल्पना (CONCEPT OF STRATEGIC MANAGEMENT)

अर्थव्यवस्थेच्या जागतिकीकरणाने विकसित आणि अविकसित अशा दोन्ही देशांच्या धोरणात्मक चौकटीत क्रांतिकारी बदल घडवून आणले आहेत. उदारीकरणाने व्यापारातील कृत्रिम अडथळे दूर केले आहेत आणि व्यवसाय आता खऱ्या अर्थाने आंतरराष्ट्रीय बनले आहेत आणि स्पर्धा खूप तीव्र झाली आहे. या घडामोडींनी व्यवसाय धोरणे आणि धोरणात्मक विचारांमध्ये नवीन प्रतिमानांना जन्म दिला. त्यामुळे व्यवसाय व्यवस्थापनाच्या पारंपरिक संकल्पनेत आमूलाग्र बदल होत आहेत. व्यवसायांना हे समजले आहे की त्यांचे जगणे आणि यश हे उत्कृष्ट व्यवसाय धोरणांवर अवलंबून आहे. त्यांनी नफा मिळवण्याबरोबरच ग्राहकांच्या समाधानावरही लक्ष केंद्रित करण्यास सुरुवात केली आहे. १९६० च्या सुरुवातीस कॉर्पोरेट नियोजन लोकप्रिय होते परंतु १९८० नंतर जागतिकीकरणामुळे उद्भवलेल्या तीव्र स्पर्धेला तोंड देण्यासाठी व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाने त्याचे स्थान घेतले.

१.२.१ व्यूहरचना (Strategy)

'Strategy' (व्यूहरचना) हा शब्द ग्रीक शब्द 'Strategos' पासून आला आहे, ज्याचा अर्थ सरसेनापतीअसा होतो. म्हणून व्यूहरचनाया शब्दाचा अर्थ 'सरसेनापतीची कला' असा होतो.

व्यूहरचनाया शब्दाचा अलीकडे व्यवसाय व्यवस्थापन क्षेत्रात प्रवेश झाला आहे. सुरुवातीला हा शब्द लष्करी शास्त्राच्या दृष्टीने वापरला जात असे. जेव्हा व्यूहरचना हा शब्द लष्करी अर्थाने वापरला जातो तेव्हा तो विरुद्ध पक्षाने केलेल्या कारवाईला प्रतिउत्तर म्हणून केलेल्या कारवाईचा संदर्भ देतो. व्यवसाय व्यवस्थापनामध्ये, व्यूहरचनेची संकल्पना लष्करी स्वरूपातील वापराच्या तुलनेत थोडी वेगळी आहे.

व्यवसाय व्यवस्थापनाच्या क्षेत्रात, व्यूहरचना म्हणजे बदलत्या व्यवसाय वातावरणामुळे निर्माण होणाऱ्या आव्हानांना तोंड देण्याची योजना. व्यूहरचना कालांतराने संस्थेला सध्याच्या स्थितीतून इच्छित स्थितीत नेण्यास सक्षम करते. उदा. जर एखाद्या व्यावसायिकाने अंदाज लावला की त्याचा स्पर्धक त्याच्या उत्पादनाची किंमत भविष्यात कमी करेल, त्याप्रमाणे तो व्यावसायिक स्पर्धकाच्या उत्पादनाच्या तुलनेत त्याच्या उत्पादनाच्या श्रेष्ठतेबद्दल ग्राहकांना पटवून देण्यासाठी जाहिरात मोहीम सुरू करण्यासाठी

व्यूहरचना आखू शकतो. ही सक्रिय व्यूहरचना व्यवसाय फर्मला बाजारपेठेत टिकून राहण्यास आणि यशस्वी होण्यास सक्षम करू शकते.

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन
ओळख

१.२.२ व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन (Strategic Management)

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन ही अशी प्रक्रिया आहे ज्यामध्ये व्यावसायिक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यवसाय योजनांचा विकास आणि अंमलबजावणी करतात.

दुसऱ्या शब्दात, व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन हे निर्णय आणि कृतींचे समूह म्हणून परिभाषित केले जाते जे व्यवस्थापक घेतो आणि जे व्यवसाय फर्मच्या कामगिरीचे परिणाम ठरवते. योग्य वेळी योग्य निर्णय घेण्यासाठी व्यवस्थापकाला बदलत्या व्यावसायिक वातावरणाचे सखोल ज्ञान आणि विश्लेषण असणे आवश्यक आहे. त्यासाठी त्यांनी SWOT विश्लेषण (शक्ती (Strength), कमकुवतपणा (Weakness), संधी (Opportunities) आणि धोके (Threats)) केले पाहिजेत. SWOT विश्लेषणामुळे ते आपले सामर्थ्य एकत्रित करून त्याचे शक्य तितके सर्वोत्तम वापर करू शकतील, संघटनात्मक कमकुवतपणा कमी करू शकतील, व्यवसायाच्या वातावरणातून उद्भवलेल्या संधी हस्तगत करू शकतील आणि व्यवसायातील धोक्यांकडे दुर्लक्ष करणार नाहीत.

उदाहरणार्थ, एखाद्या भेटवस्तू विकणाऱ्या भारतीय कंपनीला त्यांच्या वस्तूंची दिवाळी सणादरम्यान मागणी वाढेल असा अंदाज असल्यास, त्याप्रमाणे ती फर्म त्याचे SWOT विश्लेषण करेल. त्यानुसार फर्म नाविन्यपूर्ण भेटवस्तू बनवण्यासाठी संशोधन आणि विकास हाती घेईल. ग्राहकांना भेटवस्तू खरेदी करण्यास प्रवृत्त करण्यासाठी कंपनी सवलतीसारख्या विक्री प्रमोशन तंत्राचा वापर करेल. वेगवेगळ्या ग्राहकांच्या गरजा पूर्ण करण्यासाठी ते भेटवस्तूंचे विविध प्रकार देखील घेऊन येतील. ते किरकोळ दुकानांशी संपर्क साधून त्यांच्या स्टोअरमध्ये भेटवस्तूंचा साठा करण्यासाठी त्यांना प्रवृत्त करतील. अशी सक्रिय व्यूहरचना व्यवसाय फर्मची वाढ होण्यास आणि बाजारात यशस्वी होण्यास सक्षम करते.

१.२.३ व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाची व्याख्या (Definition of Strategic Management)

"व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन हे निर्णय आणि कृतींचा एक प्रवाह आहे ज्यामुळे कॉर्पोरेट उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी प्रभावी व्यूहरचना विकसित केल्या जातात." - Jauch and Glueck

१.३ व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाची प्रक्रिया (PROCESS OF STRATEGIC MANAGEMENT)

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन ही एक गतिमान प्रक्रिया आहे. ती निरंतर, उत्क्रांत आणि पुनरावृत्ती प्रक्रिया आहे. याचा अर्थ हा क्रमाने मांडलेल्या काही कार्यांचा एक निश्चित, चरण-दर-चरण क्रम असू शकत नाही; उलट, हे संबंधित क्रियांचे सतत विकसित होणारे मिश्रण आहे. व्यवस्थापक विशिष्ट परिस्थितीनुसार कोणत्याही क्रमाने हे कार्य पार पडतात.

आणि परिस्थितीच्या मागणीनुसार हे पुन्हा पुन्हा केले पाहिजे. व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रक्रियेचे चार प्रमुख टप्पे आहेत जे खालीलप्रमाणे आहेत.

अ) व्यूहरचनात्मक हेतू (Strategic Intent)

ब) व्यूहरचना आखणी (Strategy Formulation)

क) व्यूहरचना अंमलबजावणी (Strategy Implementation)

ड) व्यूहरचना मूल्यमापन आणि नियंत्रण (Strategy Evaluation and Control)

अ) व्यूहरचनात्मक हेतू :

व्यूहरचनात्मक हेतू संस्थेला भविष्यात काय साध्य करायचे आहे याची कल्पना देते. संघटना कशासाठी प्रयत्न करते? किंवा काय करते? या प्रश्नाचे उत्तर ते देते. हे संस्था तयार किंवा व्यापू इच्छित असलेल्या दीर्घकालीन बाजार स्थितीस दर्शवते. ह्याचा पदानुक्रम पुढीलप्रमाणे आहे:

१) दूरदृष्टी विधान (Vision Statement) : दूरदृष्टी म्हणजे कंपनीच्या भविष्यातील स्थितीची विस्तृत रूपरेषा. संस्थेला कुठे पोहोचायचे आहे याचे वर्णन त्यात केलेले असते.

२) ध्येयविधान (Mission Statement) : ध्येय विधानामध्ये फर्मचा व्यवसाय, तिची उद्दिष्टे आणि उद्दिष्टे गाठण्याचे मार्ग रेखाटला असतो. हे व्यवसायाच्या अस्तित्वाचे कारण स्पष्ट करते. हे संभाव्य भागधारक आणि गुंतवणूकदारांना कंपनीचा उद्देश समजून घेण्यास मदत करण्यासाठी रचना केलेले असते.

३) लक्ष्य आणि उद्दिष्टे (Goals and Objectives) : लक्ष्य हे संघटनेला भविष्यात काय सध्या करायचे हे दर्शवितात. म्हणून संघटना भविष्यातील लक्ष्ये आत्मसात करण्यासाठी विविध योजनांची अंमलबजावणी करीत असते. दुसरीकडे, उद्दिष्टे लक्ष्य (target) आहेत जे संस्थेला मर्यादित कालावधीत साध्य करायचे आहे. उद्दिष्टे हे एक प्रकारचे टप्पे आहेत जे एखाद्याला त्यांचे ध्येय साध्य करण्यासाठी निर्देशित करतात. काहीवेळा उद्दिष्टाला उप-लक्ष्य म्हणून देखील संदर्भित केले जाऊ शकते.

ब) व्यूहरचना आखणी :

व्यूहरचना आखणी करणे हे व्यूहरचनात्मक नियोजनाशी संबंधित आहे. ही अशी प्रक्रिया आहे ज्याद्वारे संस्था आपली परिभाषित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी सर्वात योग्य कृतीची निवड करते. सोप्या शब्दात सांगायचे तर, व्यूहरचना आखणी करणे ही व्यूहरचना विकसित करण्याची प्रक्रिया आहे. ही प्रक्रिया संस्थेच्या यशासाठी आवश्यक आहे, कारण ती अशा कृतीसाठी एक चौकात तयार करते ज्यामुळे अपेक्षित परिणाम मिळू शकतील. हे विविध स्तरांवर केले जाते जसे की कॉर्पोरेट, व्यवसाय आणि क्रियात्मक स्तर. व्यूहरचनात्मक आखणीमध्ये खालील पायऱ्यांचा समावेश होतो.

1. ध्येय विधान तयार करणे

2. अंतर्गत आणि बाह्य व्यवसाय वातावरणाचे विश्लेषण करणे
3. उद्दिष्टे निश्चित करणे
4. अंतर (Gap) विश्लेषण करणे
5. पर्यायी व्यूहरचना तयार करणे
6. पर्यायी व्यूहरचनेचे मूल्यमापन करणे
7. योग्य व्यूहरचनेची निवड करणे

क) व्यूहरचना अंमलबजावणी

व्यूहरचना अंमलबजावणी म्हणजे संस्थेची दीर्घकालीन उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी तयार केलेल्या योजना आणि व्यूहरचनांची अंमलबजावणी. हे उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी संस्थेने निवडलेल्या व्यूहरचनेला कृतींमध्ये रूपांतरित केले जाते. दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे तर व्यूहरचना अंमलबजावणी म्हणजे व्यूहरचनात्मक लक्ष्य आणि उद्दिष्टेसाध्य करण्यासाठी संस्थेने निवडलेल्या व्यूहरचनेला कृतीत आणणे. व्यूहरचनात्मक अंमलबजावणीमध्ये खालील पायऱ्यांचा समावेश होतो.

1. योजना तयार करणे
2. कार्य ओळखणे
3. कार्याचे समूहीकरण करणे
4. संसाधने आयोजित करणे
5. संसाधनांचे वाटप करणे

ड) व्यूहरचना मूल्यमापन आणि नियंत्रण

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनातील अंतिम टप्पा म्हणजे व्यूहरचना मूल्यमापन आणि नियंत्रण. बदलत्या व्यावसायिक वातावरणामुळे सर्व व्यूहरचना भविष्यातील बदलांच्या अधीन आहेत. व्यूहरचना मूल्यमापन आणि नियंत्रण प्रक्रियेमध्ये संघटनात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी अंमलबजावणी केलेल्या व्यूहरचनेची परिणामकारकता निश्चित केली जाते आणि जेव्हा आवश्यक असेल तेव्हा सुधारात्मक कारवाई केली जाते. व्यूहरचनात्मक मूल्यमापन आणि नियंत्रणामध्ये पुढील पायऱ्यांचा समावेश होतो:

1. मानके/ लक्ष्य स्थापित करणे
2. प्रत्यक्ष कार्याचे मोजमाप करणे
3. मानके/ लक्ष्यांसह प्रत्यक्ष कामगिरीची तुलना करणे
4. विचलनाचे शोधून काढणे व त्यांचे विश्लेषण करणे
5. विचलनांसाठी सुधारात्मक उपाय करणे

१.४ व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन – फायदे (BENEFITS OF STRATEGIC MANAGEMENT)

व्युहरचनात्मक व्यवस्थापनाचे काही फायदे / महत्त्व थोडक्यात खालीलप्रमाणे स्पष्ट केले आहे

१. **SWOT विश्लेषण :-** व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन संस्थेला SWOT विश्लेषण करण्यास मदत करते. संस्था अंतर्गत व्यवसाय वातावरणाचे सखोल विश्लेषण करते ज्यामुळे फर्मची ताकद आणि कमकुवतता ओळखता येते. संस्था बाह्य व्यावसायिक वातावरणाचे सखोल विश्लेषण देखील करते जे फर्मच्या संधी आणि धोके ओळखण्यास सक्षम करते.
२. **नियोजनात सुलभता :-** व्युहरचनात्मक व्यवस्थापनामध्ये संस्थेची उद्दिष्टे निश्चित केली जातात. ती उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी नियोजन केले जाते. त्यामुळे व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी नियोजन सुलभ करते.
३. **संघटन संसाधने :-** संघटनात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी भौतिक, आर्थिक आणि मानवी संसाधने वाटप करणे आवश्यक आहे. धोरणात्मक व्यवस्थापन संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी या संसाधनांचे आयोजन आणि वाटप करण्यास सक्षम करते.
४. **व्युहरचनेची निवड :-** व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन सर्वोत्तम संभाव्य व्युहरचना पर्याय निवडण्यासाठी व्यवस्थापनास मदत करते. उदा. व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन संस्थेला वाढीची व्युहरचना, स्थिर व्युहरचना, विलीनीकरण व्युहरचना, टेकओव्हर व्युहरचना ई. अशा विविध व्युहरचनेतून योग्य व्युहरचना निवडण्यास सक्षम करते.
५. **मूल्यमापनात मदत :-** व्युहरचनात्मक व्यवस्थापनाची महत्त्वाची बाब म्हणजे व्युहरचनांचे/ योजनांचे मूल्यमापन. येथे प्रत्यक्ष कार्याची तुलना मानकांशी केली जाते आणि कोणतेही विचलन आढळल्यास, विचलन शून्य पातळीपर्यंत कमी करण्यासाठी सुधारात्मक उपाय केले जातात.
६. **कर्मचाऱ्यांची कार्यक्षमता सुधारते :-** व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन कर्मचाऱ्यांना काय करावे?, कसे करावे?, एखादे कार्य केव्हा करावे याबद्दल स्पष्टता देते. हे कर्मचाऱ्यांना एखादे काम अचूकपणे आणि कौशल्याने करण्यास मदत करते ज्यामुळे कर्मचाऱ्यांच्या कार्यक्षमतेत वाढ होते.
७. **संप्रेषण आणि समन्वयाची सुविधा :-** व्युहरचनेच्या योग्य अंमलबजावणीसाठी सर्व कार्यस्तरांवर योग्य संवाद आणि समन्वय असणे आवश्यक आहे. व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन संस्थेतील विविध गटांमध्ये योग्य संवाद आणि समन्वय सुलभ करते जेणेकरून नियोजनानुसार व्युहरचनेची अंमलबजावणी करता येईल.

८. **स्पर्धेला सामोरे जाण्यास मदत :-** उदारीकरण, खाजगीकरण आणि जागतिकीकरण (LPG) यांमुळे स्पर्धा वाढली आहे. व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन फर्मला स्पर्धेला तोंड देण्यासाठी प्रभावी व्यावसायिक धोरणे विकसित करण्यास सक्षम करते.

९. **इतर फायदे :-**

- संघटनात्मक उद्दिष्टे साध्य करणे
- फर्मची कॉर्पोरेट प्रतिमा सुधारणे
- विवाद कमी करते

१.४.१ व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन – जोखीम (Risks of Strategic Management)

१. **पर्यावरणाचे विश्लेषण करताना समस्या :-** व्युहरचनात्मक व्यवस्थापनाचे यश हे अंतर्गत आणि बाह्य व्यावसायिक वातावरणाच्या योग्य विश्लेषणावर अवलंबून असते. विशेषतः बाह्य वातावरणाचे विश्लेषण करणे व्यवसायासाठी महत्वाचे आहे पण ते नियंत्रणात नसते.

२. **अवास्तव ध्येय आणि उद्दिष्टे :-** जर ध्येय आणि उद्दिष्टे वास्तववादी नसतील तर व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन यशस्वी होऊ शकत नाही.

३. **लक्ष्य निश्चित करण्यात समस्या :-** काहीवेळा असे घडते की व्युहरचनाकार खूप उत्साही असू शकतात म्हणून ते उच्च लक्ष्य ठेवू शकतात जे पूर्ण करणे कठीण होईल.

४. **अंमलबजावणीतील समस्या :-** व्युहरचनेच्या योग्य अंमलबजावणीसाठी योजना तयार करणे, कार्याची ओळख आणि गट करणे तसेच संसाधनांचे वाटप आवश्यक आहे. हे योग्यरितीने केले नाही तर, व्युहरचना अपेक्षित परिणाम देऊ शकत नाही.

५. **कनिष्ठ स्तरावरील कर्मचाऱ्यांच्या वचनबद्धतेचा अभाव:-** सामान्यतः उच्च स्तर व्यवस्थापनेद्वारे व्युहरचना तयार केली जाते आणि कनिष्ठ स्तराद्वारे अंमलात आणली जाते. व्युहरचना तयार करताना, उच्च स्तरावरील व्यवस्थापनाने कनिष्ठ स्तरावरील व्यवस्थापनाशी सल्लामसलत केली नसेल तर ते तितके समर्थनीय आणि वचनबद्ध नसतात.

६. **प्रतिकाराची समस्या :-** उच्च व्यवस्थापन क्षमतेपेक्षा जास्तीचे लक्ष्य निश्चित करते आणि कर्मचाऱ्यांकडून ते स्वीकारण्यास विरोध होऊ शकतो.

७. **प्रत्यक्ष तत्वावर आधारलेले नाही :-** तज्ञांच्या मते व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन प्रत्यक्ष तत्वावर आधारलेले नाही. प्रत्यक्षात ते भिन्न असते म्हणून ते अयशस्वी होऊ शकते.

८. **संस्थेतील अंतर्गत मतभेदाची समस्या :-** संस्थांतील विभागांमध्ये मतभेद असू शकते. त्यामुळे चांगले संबंध आणि योग्य समन्वय नसल्याने व्युहरचना अयशस्वी ठरू शकते.

९. पारंपारिक व्यवस्थापनाची समस्या :- पारंपारिक व्यवस्थापनाचा विकासाकडे संकुचित दृष्टीकोन असतो. त्याचे तत्वज्ञान पुरोगामी नाही. त्यांना त्यांचा व्यवसाय एकाचा तर्हेने चालवायचा असतो. त्यामुळे व्युहरचना फलदायी ठरू शकत नाही.

१.५ दूरदृष्टी, ध्येय आणि लक्ष्य आणि उद्दिष्टे (VISION, MISSION, GOAL)

दूरदृष्टी (Vision)

दृष्टी हे एखाद्या संस्थेला भविष्यात काय हवे आहे ते दर्शविते. 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 .

एका प्रभावी दूरदृष्टी विधानात खालील वैशिष्ट्ये असणे आवश्यक आहे-

- ते अस्पष्ट नसावे
- हे संस्थेच्या संस्कृती आणि मूल्ये यांना जपणारे असावे
- हे तर्कशुद्ध / वास्तववादी असणे आवश्यक आहे
- दूरदृष्टी विधानलहान असले पाहिजेत जेणेकरून ते लक्षात ठेवणे सोपे होते

ध्येय (Mission)

ध्येय हे दूरदृष्टी कसे असेल याचे सामान्य विधान आहे. संस्थेने भविष्यातील ठरविलेल्या गोष्टी साध्य करण्यासाठी ध्येय मदत करतात. ध्येय हे संस्थेचे एक सर्वांगी लक्ष्य आहे जे व्यवस्थापनेचे मार्गदर्शक ठरते आणि निर्णय घेण्यास मदत करते. ज्याच्या आत संस्थेचे कामकाज चालवले जाईल यासाठी सीमारेषा निश्चित केली जाते. भागधारकांना कंपनीचा हेतू समजून देण्यासाठी व्यवसायाचे ध्येय मदत करतात.

एक प्रभावी ध्येय विधानामध्ये खालील वैशिष्ट्ये असणे आवश्यक आहे.

- ध्येय 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 ते खूप विस्तृत किंवा खूप अरुंद दोन्हीही असू नये
- प्रत्येकाच्या मनावर प्रभाव पाडणारे अद्वितीय आणि विशिष्ट असावे
- ते विश्वासार्ह असले पाहिजे,

लक्ष्यअसे परिणाम दर्शवतात जे भविष्यातील कालावधीत एखादी संस्था पूर्ण करू इच्छिते. लक्ष्यहे एक विशिष्ट टारगेट आहे जे दीर्घ मुदतीत गाठायचे आहे. दूरदृष्टी आणि ध्येय साध्य करण्यासाठी, संस्था लक्ष्य तयार करते. ह्यामध्ये एखादी व्यक्ती, विभाग किंवा संस्थेद्वारे पूर्ण करावयाच्या कार्याचे स्पष्टपणे वर्णन केले असते. उद्दिष्टे SMART म्हणजे विशिष्ट (Specific), मोजण्यायोग्य (Measurable), प्राप्य (Achievable), वास्तववादी (Realistic) आणि कालबद्ध (Time Bound) असावीत.

लक्ष्य मध्ये खालील वैशिष्ट्ये असणे आवश्यक आहे -

- ते विशिष्ट असले पाहिजे.
- हे आव्हानात्मक परंतु वास्तववादी असले पाहिजे.
- हे सर्वाना मान्य असले पाहिजे.
- हे कार्याची प्राथमिकता निश्चित करते
- हे विशिष्ट वेळेच्या आत साध्य करणे आवश्यक आहे.

१.६ कार्यात्मक व्युहरचना : मानव संसाधन व्युहरचना, विपणन व्युहरचना, आर्थिक व्युहरचना (FUNCTIONAL STRATEGIES: HUMAN RESOURCE STRATEGY, MARKETING STRATEGY, FINANCIAL STRATEGY)

अ. मानवी संसाधन व्युहरचना (Human Resource Strategy)

मानव संसाधन हे संस्थेसाठी सर्व संसाधानापेक्षा जास्त महत्वाचे साधन आहे. मानव संसाधन हे 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 कर्मचाऱ्यांची निवड करणे आणि त्यांना योग्य पद्धतीने प्रशिक्षण आणि प्रेरणा देणे आवश्यक असते. पुढील कार्ये संस्थेला योग्य मानव संसाधन निवडण्यास आणि त्यांना टिकवून ठेवण्यास मदत करते :

- १) **मानव संसाधन नियोजन (एचआरपी) :** मानव संसाधन नियोजन ही मानव संसाधनाची प्राथमिक क्रिया आहे. एचआरपीमध्ये संस्था आपल्या विविध विभागांमध्ये योग्य संख्येने कर्मचारी उपलब्ध असल्याची खात्री करते.

एच आर एम प्रक्रियेमध्ये पुढील पायऱ्यांचा समावेश होतो :

- संस्थात्मक लक्ष्यांचा आढावा घेणे
- संस्थेमध्ये मनुष्यबळाच्या आवश्यकतेचा अंदाज

- संस्थेमध्ये मनुष्यबळाच्या पुरवठ्याचा अंदाज
- मनुष्यबळ आवश्यकता आणि पुरवठा यांची तुलना करणे
- मनुष्यबळाच्या संख्येमध्ये असलेले विचलन शोधून काढणे (काही असल्यास).
- मनुष्यबळाच्या संख्येमध्ये काही कमतरता किंवा अधिक्य असल्यास सुधारात्मक कारवाई करणे

२) संपादन कार्य:

- **नोकरी विश्लेषण** : यामध्ये विशिष्ट कामाशी संबंधित कामकाज आणि जबाबदाऱ्यांची माहिती गोळा करणे आणि त्याची सूची बनवणे
- **भरती** : ही संभाव्य कर्मचारी शोध घेण्याची प्रक्रिया आहे ज्यामध्ये इच्छुक उमेदवारांना नोकरीसाठी अर्ज करण्यास संस्था प्रोत्साहित करतात.
- **निवड** : ज्या इच्छुक उमेदवारांनी पदासाठी अर्ज केला आहे त्यांपैकी सर्वात योग्य उमेदवाराची निवड करण्यात येते.

३) **पद्योजन (Placement)** : ह्या पायरीमध्ये कर्मचार्याची निवड झाल्यानंतर त्याला योग्य विभागात कामावर रुजू केले जाते. उदा. जर उमेदवाराला अकाउंटन्सीचे ज्ञान असेल तर त्याला लेखा विभागात ठेवले पाहिजे. योग्य प्लेसमेंटमुळे नोकरीचे समाधान, प्रेरणा आणि वचनबद्धता वाढवण्यास मदत होते.

४) **प्रशिक्षण व विकास** : यामध्ये कर्मचार्यांना कामाबद्दल विशिष्ट कौशल्ये, क्षमता आणि ज्ञान दिले जाते. हे कर्मचार्यांची कार्यक्षमता सुधारण्यास मदत करते. प्रशिक्षण कामासोबत किंवा कामापासून बाहेर घेऊन जाऊन दिले जाऊ शकते.

५) **मोबदला** : यामध्ये कर्मचार्यांना त्यांच्या श्रमासाठी प्रतिफल दिले जाते. मोबदला आर्थिक स्वरूपात असू शकते जसे पगार, बोनस, प्रोत्साहन इ. तसेच ते गैर-आर्थिक स्वरूपात असू शकते, जसे प्रमाणपत्र, पुरस्कार, लंच / डिनरसाठी निमंत्रण देणे इ.

६) **कामगिरी मूल्यमापन** : ही एक पद्धतशीर मूल्यांकन पद्धत आहे ज्यामध्ये कर्मचार्यांची नोकरी संबंधित ताकद व कमकुवतपणा यांचे मूल्यमापन काही पूर्वनिर्धारित निकषांच्या संदर्भात केले जाते जसे की नोकरीचे ज्ञान, गुणवत्ता आणि उत्पादन प्रमाण, सहकार्य, नेतृत्व क्षमता, बहुमुखीपणा इ.

७) **पदोन्नती** : यामध्ये कर्मचार्यांना उच्च वेतन आणि उच्च पदावर नियुक्त केले जाते. उच्च स्तरावर पदोन्नती गुणवत्ता आधारीत असू शकते. कनिष्ठ स्तरावर पदोन्नती ज्येष्ठता आधारीत असू शकते.

८) **कारकीर्द नियोजन व विकास** : कारकीर्द नियोजन (Career Planning) हे कर्मचार्यांच्या करिअरची उद्दीष्टे काय आहेत आणि ती साध्य करण्यासाठीच्या मार्ग ठरवते. कारकीर्द विकास हे एखाद्या संस्थेमधील संधीचा कर्मचार्याचा गरजा, क्षमता आणि करियरच्या लक्ष्यांना जुळण्यासाठी तयार केलेल्या कार्यक्रम आहे.

९) कर्मचारी सुव्यवस्था कार्य : ह्यामध्ये कर्मचाऱ्यांचे 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.

व्युहरचनात्मक व्यवस्थापन
ओळख

ब. विपणन व्युहरचना (Marketing Strategy)

विपणन म्हणजे ग्राहकांच्या गरजा समजून घेणे आणि त्यांची पूर्तता करणे. ग्राहकांचे समाधान हा विपणनाचा गाभा आहे. हे कोणत्याही संस्थेचे महत्वाचे पैलू आहे कारण संस्थेचे यश मुख्यतः विपणनाच्या कामगिरीवर आधारित असते. म्हणून प्रत्येक व्यवसायाने योग्य विपणन व्युहरचना आखणे आवश्यक आहे. एक योग्य विपणन व्युहरचना पुढीलप्रमाणे असू शकते

१) उत्पादन व्युहरचना :- उत्पादन म्हणजे एखादा व्यवसायक त्याच्या ग्राहकाला किंमतीच्या बदल्यात देऊ करत असलेली कोणत्याही गोष्ट. व्यवसायकाने नाविन्यपूर्ण आणि दर्जेदार उत्पादन बाजारात आणण्यासाठी तसेच विद्यमान उत्पादनामध्ये सुधारणा करण्यासाठी संशोधन आणि विकास कार्य करणे आवश्यक आहे. उत्पादन व्युहरचना तयार करताना विक्रेत्याला उत्पादनाशी संबंधित बाबी जसेकी उत्पादनाचा रंग, आकार, पॅकेजिंग, किंमत इत्यादीबद्दल निर्णय घ्यावा लागतो. उदा. कार बनवून विक्री करणाऱ्या व्यावसायिकांना कार बनवताना ग्राहकांची कारबद्दलची रंग आणि आकार याबाबतची आवड लक्षात कार बनवणे आवश्यक आहे. व्यवसायकाने आपल्या ग्राहकांना चांगल्या दर्जाची उत्पादने दिली पाहिजेत ज्यामुळे ग्राहकांचे समाधान होईल आणि त्यांची ब्रँड निष्ठा वाढेल. यामुळे कंपनीचा नफा वाढण्यास मदत होते.

२. किंमत व्युहरचना :- किंमत म्हणजे उत्पादनाचे विनिमय मूल्य ज्यावर विक्रेता उत्पादन विकण्यास तयार होतो आणि खरेदीदार उत्पादन खरेदी करण्यास तयार होतो. हा विपणनाचा अतिशय संवेदनशील भाग आहे. किंमतीतील किरकोळ बदलामुळे त्याचा विक्रीवर परिणाम होतो. त्यामुळे व्यवसायाक विक्री किंमत ठरवताना विविध घटकांचा विचार करतो जसे की उत्पादनाची किंमत, मागणी, आर्थिक स्थिती, स्पर्धकाची किंमत व्युहरचना, फर्मची कॉर्पोरेट प्रतिमा इ. व्यावसायिक खर्च-केंद्रित किंमत पद्धतीचा अवलंब करू शकतो ज्यामध्ये उत्पादन बनवण्यासाठी किती खर्च आला त्यामध्ये नफा जोडून किंमत ठरवली जाऊ शकते. याउलट बाजारपेठ-केंद्रित किंमत पद्धतीचा अवलंब ही केला जातो ज्यामध्ये मागणी-पुरवठा लक्षात घेऊन किंमत ठरवली जाते.

३. प्रचार (Promotion) व्युहरचना :- प्रचार म्हणजे ग्राहकाला उत्पादने आणि सेवांबद्दल संप्रेषण किंवा माहितीचा पुरवठा करणे. एक फर्म आपल्या उत्पादनाचा विविध प्रकारे प्रचार करू शकते जसे की जाहिरात, विक्रय वृद्धी, प्रसिद्धी, वैयक्तिक विक्री, प्रत्यक्ष विपणन, जनसंपर्क इ. जाहिरातीची साधने निवडताना व्यवसायकाने विविध घटकांचा विचार करणे आवश्यक आहे. उदाहरणार्थ जाहिरातीच्या बाबतीत व्यवसायकाने बजेट, माध्यमांची उपलब्धता, उत्पादनाचे स्वरूप, लक्षित प्रेक्षक इत्यादींचा विचार केला पाहिजे.

उत्पादनाच्या प्रचाराची उद्दिष्टे खालीलप्रमाणे आहेत.

- जागरूकता निर्माण करणे
- सकारात्मक दृष्टीकोन विकसित करणे
- ब्रॅंड प्रतिमा वाढविणे
- कॉर्पोरेट प्रतिमा सुधारणे
- स्पर्धला तोंड देणे
- विक्री आणि नफा वाढवण्यासाठी

४. ठिकाण/ भौतिक वितरण व्युहरचना :- वितरण म्हणजे उत्पादकाकडून ग्राहकापर्यंत वस्तूंचे पुरवणी. वस्तूंचा नियमित आणि वेळेवर पुरवठा केल्याने किंमत स्थिर राहण्यास मदत होते आणि ग्राहक त्याची गरज भागवू शकतो. विक्रेत्याने वितरण करताना काही घटकांचा विचार करणे आवश्यक आहे जसे की वितरण साखळ्या, उत्पादनाचे वैशिष्ट्य, ग्राहक वैशिष्ट्य, मध्यस्थ, वितरणाचे क्षेत्र इ. व्यवसायक उत्पादनाचे वितरण करण्यासाठी प्रत्यक्ष वितरण मार्ग किंवा अप्रत्यक्ष वितरण मार्गाचा अवलंब करू शकतात. थेट वितरण मार्गातर्गत, व्यवसायक ग्राहकांना कोणत्याही मध्यस्थाशिवाय उत्पादन पुरवतो. यासाठी व्यवसायकाकडे प्रशिक्षित विक्री संघ, स्वतःची वाहने, गोदाम इ. उपलब्ध असते. अप्रत्यक्ष वितरणमार्गातर्गत, व्यवसायक ग्राहकांना एजंट, घाऊक विक्रेता आणि किरकोळ विक्रेता यांसारख्या मध्यस्थांद्वारे उत्पादनाचा पुरवठा करतो.

क. आर्थिक व्युहरचना (Financial Strategy)

वित्त प्रत्येक व्यवसाय संस्थेचा महत्वाचा भाग असतो. म्हणून व्यवसाय युनिट्सचे आर्थिक कार्य - वित्त नियोजन, वित्त उभारणे, वित्त उपयोग आणि वित्त नियंत्रित करणे - ह्यावर अवलंबून असते. संस्थेचे आर्थिक उद्दीष्ट साध्य करण्यासाठी पुढील मार्गांचा अवलंब केला जाऊ शकतो.

१) भांडवल उभारणी करणे :- वित्त व्यवस्थापनात वित्त व्यवस्थापकाची मोठी भूमिका असते. भांडवल योग्य स्रोतांकडून जमा करावा अन्यथा यामुळे संघटनेचा व्याजाचा ताण वाढू शकतो. वित्त व्यवस्थापक - शेअर्स, डिबेंचर, बॉन्ड्स, बँक कर्ज - यांद्वारे वित्त उभारणी करू शकतात.

२) भांडवलाचा योग्य उपयोग / गुंतवणूक :- व्यवसायकाला किंवा गुंतवणूकदाराला त्याच्या गुंतवलेल्या भांडवलावर जास्तीत जास्त परतावा मिळविण्यासाठी भांडवलाची योग्य गुंतवणूक करणे किंवा वापर करणे गरजेचे असते. व्यवसाय संस्था आपले भांडवल दोन प्रकारे गुंतवू शकते.

- **निश्चित मालमत्ता** - फर्निचर, अवजारे, जमीन आणि इमारत, यंत्रसामग्री, साधने, उपकरणे ई.
- **कार्यरत मालमत्ता** - कच्च्या मालाची खरेदी, देय रक्कम, बिले, वेतन देय, दुरुस्ती आणि सुव्यवस्था ई.

३) भांडवली रचना :- भांडवली रचना म्हणजे फर्मच्या दीर्घकालीन निधीची रचना ज्यामध्ये इक्विटी शेअर्स, प्रेफ्रेंस शेअर्स, दीर्घकालीन कर्ज ई. यांचा समावेश होतो. स्व:मालकीचे भांडवल आणि कर्ज घेतलेले भांडवल यामध्ये योग्य समन्वय असणे गरजेचे आहे. हे लक्षात घेण्यासारखे आहे की व्यावासायकाने कर्ज निधीवर जास्त जोर देऊ नये कारण यामुळे कंपनीवर व्याजाचा भार पडतो कारण कर्ज भांडवलावर नियमित व्याज देणे आणि कर्जाची परतफेड करणे आवश्यक आहे. तसेच इक्विटी (स्वतःच्या) भांडवलावर जास्त भर देणे सुद्धा योग्य नाही कारण ह्यामुळे संस्थेचे निर्णय घेण्याचे सामर्थ्य कमी होते. कारण सर्व निर्णय इक्विटी शेअरधारक घेतात.

४) घसाराबाबतची व्यूहरचना :- घसारा म्हणजे निश्चित मालमत्तेमध्ये त्याच्या वापरामुळे होणारी झीज. कंपनी कायदानुसार घसारासाठी दोन्ही पद्धतींचा अवलंब केला जाऊ शकतो:

अ] निश्चित घसारा पद्धत

ब] शिल्लक घसारा पद्धत

५) लाभांश व्यूहरचना :- प्रत्येक भागधारकाला त्याच्या गुंतवणूकीच्या बदल्यात दिलेल्या परताव्याला लाभांश म्हणतात. प्रत्येक भागधारकाला त्याच्या गुंतवणूकीवर चांगला परतावा मिळण्याची अशा असते आणि बहुतेक कंपन्या तसे करण्यास इच्छुक असतात. कंपनीने आर्थिक व्यूहरचनेनुसार उदार लाभांश व्यूहरचना किंवा पुराणमतवादी लाभांश व्यूहरचनेच अवलंब केला जाऊ शकतो. संस्थेने भागधारकांना योग्य लाभांश देणे आणि त्यामुळे निव्वळ नफा इतर खर्चासाठी अपुरा पडणार नाही ह्यासाठी योग्य व्यूहरचना तयार करणे गरजेचे असते.

६) मिळकत राखून ठेवण्याची (Retained Earning) व्यूहरचना :- प्रत्येक कंपनीदर वर्षी त्यांचं नफ्याचा काही भाग बाजूला कडून ठेवू शकते. काही वर्षांनी ही रक्कम पुन्हा व्यवसायात गुंतणूक केली जाते. त्यासाठी व्यवसायकाने कंपनीच्या वार्षिक निव्वळ नफ्यातून किती रक्कम बाजूला काढून ठेवावी ह्याची व्यूहरचना करणे गरजेची आहे. कारण जर जास्त निव्वळ नफ्यातून जास्त रक्कम बाजूला काढल्याने नफा कमी होऊन भागधारकांना कमी लाभांश दिला जाऊ शकतो परिणामी ते नाराज होऊ शकतात.

१.७ व्यूहरचनेचे स्तर : कॉर्पोरेट, व्यवसाय आणि क्रियात्मक स्तर व्यूहरचना (LEVELS OF STRATEGIES: CORPORATE, BUSINESS AND OPERATIONALLEVEL STRATEGY)

१.७.१ कॉर्पोरेट स्तरावरील व्यूहरचना (Corporate Level Strategy)

संघटना (कॉर्पोरेट) स्तरावरील व्यूहरचना हे असे निर्णय किंवा व्यूहरचना आहे ज्यांचा प्रभाव संपूर्ण कंपनीच्या कामकाजावर होत असतो.

ही व्यूहरचना कंपनीच्या संपूर्ण व्यवसायवर प्रभाव करते. याचा परिणाम कंपनीच्या वित्तीय, व्यवस्थापन, मानव संसाधनांवर आणि बाजारपेठ्यावर परिणाम होतो. संघटना (कॉर्पोरेट)

स्तरावरील व्यूहरचनेचा उद्देश नफा वाढविणे, आर्थिक स्थिरता राखणे, प्रतिस्पर्ध्यापेक्षा स्पर्धात्मक फायदा वाढविणे आणि ग्राहकांना दर्जेदार उत्पादने किंवा सेवा देणे हे आहे.

संघटना (कॉर्पोरेट) स्तरावरील व्यूहरचना तीन प्रकारांची असू शकते

- स्थिरता व्यूहरचना
- वाढ व्यूहरचना
- कपात व्यूहरचना

या तीन व्यूहरचनांवर तपशीलवार चर्चा करू.

i. स्थिरता व्यूहरचना (Stability Strategy)

स्थिर व्यूहरचनेमध्ये एक संस्था बाजारात आपली सद्य व्यवसाय स्थिती धरून ठेवण्याचा प्रयत्न करते. ही व्यूहरचना वापरणाऱ्या कंपन्या सद्य उत्पादने आणि बाजारपेठेवर लक्ष केंद्रित करतात. या व्यूहरचनेचे अनुसरण त्या कंपन्या करतात ज्या त्यांच्या सध्याच्या बाजार स्थितीवर समाधानी आहेत.

उदाहरणार्थ, जर फर्मला एखाद्या बाजारपेठेतील विक्रीत दरवर्षी १०% वाढ होत असेल आणि त्यावर ती समाधानी असेल तर ती फर्म स्थिर व्यूहरचनेचा अवलंब करत आहे. येथे फर्मचा हेतू मध्यम वाढ आणि नफा मिळविणे हा आहे. स्थिर म्हणजे अजिबात वाढ नाही असे होत नाही. याउलट इथे फर्म स्थिर वाढीवर (जसे दरवर्षी १०% वाढ) समाधानी असते.

स्थिरता व्यूहरचना अवलंबण्याची कारणे

- फर्म सध्याच्या कामगिरीच्या पातळीवर समाधानी आहे
- फर्म सध्याच्या नफ्याच्या पातळीवर समाधानी आहे
- व्यवसायक कोणताही धोका घेऊ इच्छित नाही
- व्यवसायक पारंपारिक तत्त्वज्ञानाचे अनुसरण करत आहे
- आर्थिक स्थिती अनुकूल नाही

वाढीची व्यूहरचना / विस्तार व्यूहरचना (Growth Strategy)

ही व्यूहरचना विस्तार व्यूहरचना म्हणून देखील ओळखली जाते. येथे व्यवसायाची भरीव वाढ होण्यासाठी प्रयत्न केले जातात. ह्या व्यूहरचनेमध्ये संस्थामागील वर्षाच्या वाढीच्या तुलनेत ह्यावर्षी अधिक वाढ करण्याचा प्रयत्न करते. पूर्वीच्या तुलनेत उच्च लक्ष्य गाठण्यासाठी नवीन उत्पादनांचा बाजारपेठेत आणणे किंवा नवीन बाजारपेठेत प्रवेश करणे यामुळे व्यवसायाचा विस्तार होऊ शकतो. यामध्ये स्थिरता धोरणाच्या तुलनेत अधिक जोखीम असते.

उदा : एखादा विक्रेता नवनवीन उत्पादन बाजारपेठेत आणून किंवा सद्य उत्पादनांमध्ये बदल करून, तसेच नवीन बाजारपेठेत प्रवेश करत असल्यास तो व्यावसायिक विस्तार व्यूहरचनेच अवलंब करत आहे असे म्हणता येईल.

वाढीची व्यूहरचना अवलंबण्याची कारणे

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन
ओळख

- फर्म सध्याच्या कामगिरीच्या पातळीवर समाधानी नाही
- फर्म सध्याच्या नफ्याच्या पातळीवर समाधानी नाही
- व्यवसायक कोणतीही जोखीम घेण्यास तयार आहे
- व्यवसाय वातावरणामध्ये बदल होत असल्यामुळे

वाढीची व्यूहरचना दोन भागात विभागली जाते:

अ) अंतर्गत वाढीची व्यूहरचना (Internal Growth Strategy)

१) लक्ष्यकेंद्रित व्यूहरचना (Intensification Strategy) : ह्या व्यूहरचनेमध्ये, व्यवसाय विद्यमान व्यवसायांमध्ये वाढण्याचा प्रयत्न करतो. विद्यमान उत्पादने आणि/ किंवा विद्यमान बाजारपेठेची अधिक वाढ साध्य करणे हे तीव्रता व्यूहरचनेचे उद्दिष्ट आहे. ह्याचे तीन प्रकार असतात.

१) बाजारपेठ भेदन (Market Penetration) व्यूहरचना : ह्या व्यूहरचनेमध्ये संस्था सद्य बाजारपेठेत सद्य उत्पादन आक्रमक प्रयत्न करून जसे की अधिक जाहिरात, किंमत कमी करणे, विक्रय वृद्धी, उत्पादनात बदल करून ई. द्वारे आणले जाते. उदा. मुंबईच्या बाजारात एक दूधपेस्ट उद्योजक त्या दूधपेस्टमध्ये थोडेसे बदल करून आणि त्याची अधिक जाहिरात करून पुन्हा ते बाजारपेठेत उपलब्ध करतो त्याला बाजारपेठ भेदन म्हटले जाते.

२) बाजारपेठ विकास व्यूहरचना : ह्या व्यूहरचनेमध्ये एक व्यवसायक सद्य उत्पादन नवीन बाजारपेठेमध्ये विकण्याचा प्रयत्न करतो. येथे व्यवसायक बाजारपेठेचे संशोधन करतात, प्रभावी किंमत आकारतात, प्रभावी प्रचार मिश्रण तयार करता आणि योग्य वितरण साखळी द्वारे नवीन बाजारपेठेत प्रवेश करतात. उदा. कार विक्री करणारी कंपनी जी आपल्या कारची विक्री भारतात करत होती, ती आता त्याच कारला अमेरिकेच्या बाजारपेठेत घेऊन जाते हे बाजारपेठ विकास व्यूहरचनेचे एक उदाहरण आहे.

३) उत्पादन विकास व्यूहरचना: ह्या व्यूहरचनेमध्ये एक व्यवसायक सद्य बाजारपेठेत नवीन प्रकारचे उत्पादन विकण्याचा प्रयत्न करतो. उदा. एक मोबाइल फोन विक्री कंपनी जी भारतात मोबाइल फोन विकत आहे, आता त्यांनी त्याच भारतीय बाजारपेठेसाठी मोबाइल फोनचे नवीन मॉडेल विक्रीसाठी हे उत्पादन विकास व्यूहरचनेचे एक उदाहरण आहे.

॥) विविधीकरण / विस्तृतीकरण व्यूहरचना (Diversification Strategy) :

विविधीकरण हे वाढीच्या व्यूहरचनेचा एक प्रकार आहे. ह्या व्यूहरचनेत कंपनी नवीन बाजारपेठेत नवीन उत्पादने आणते. या व्यूहरचनेचा उद्देश जोखीम कमी करणे आहे. ते कसे तर एखाद्या उद्योगाने एका विशिष्ट बाजारपेठेत तोटा कमावला तर दुसऱ्या बाजारपेठेत नफा कमवून ते भरपाई करू शकते. उदाहरणार्थ, एखादी कंपनी नवीन

नवीन बाजारपेठेत प्रवेश करते आणि नवीन नवीन उत्पादन बाजारात आणते तर ती कंपनी विविधीकरण व्यूहरचनेचा अवलंब करत आहे.

विविधीकरण व्यूहरचनेचे प्रकार:

- १) **ऊर्ध्वगामी विविधीकरण (Vertical diversification)** : जेव्हा एखादी कंपनी नव्या व्यवसायात प्रवेश करते आणि तो नवीन व्यवसाय विद्यमान व्यवसायाच्या समान कार्यप्रणालीमध्ये असतो तेव्हा त्याला अनुलंब विविधीकरण म्हटले जाते. असा विस्तार दोन प्रकारचे ज्ञात आहे जसे:
 - **पूर्व उद्योग विविधीकरण (Backward diversification)** : ह्यामध्ये कंपनी सध्याच्या व्यवसायाच्या एक पाऊल मागे सरकवते ज्यामध्ये व्यवसायाला लागणारा कच्चा माल स्वतः तो व्यवसायाक तयार करतो. उदाहरणार्थ कार उत्पादक कंपनी कारसाठी लागणारी सीट, टायर, ग्लास इत्यादी उत्पादन करण्याच्या व्यवसायांमध्ये प्रवेश करते हे पूर्व उद्योगविविधीकरणाचे उदाहरण आहे.
 - **विस्तारित उद्योग विविधीकरण (Forward diversification)** : ह्यामध्ये कंपनी त्याच्या सध्याच्या व्यवसायाचा विस्तार असलेल्या कार्यामध्ये प्रवेश करते. उदाहरणार्थ कापड उत्पादक करणारी कंपनी आता तयार वस्त्र उत्पादन व्यवसायात प्रवेश करते हे विस्तारित उद्योग विविधीकरणाचे उदाहरण आहे.
- २) **समांतर विविधीकरण (Horizontal diversification)** : जेव्हा कंपनी एक नवीन व्यवसाय सुरु करते जो विद्यमान व्यवसायाशी अगदी जवळून संबंधित आहे त्यास समांतर विविधीकरण म्हणतात. उदाहरणार्थ पुरुषांसाठी तयार कपडे विकणारी कंपनी महिलांसाठीच्या कपडे तयार आणि विक्री करण्याच्या व्यवसायात प्रवेश करते.
- ३) **केंद्रित विविधीकरण (Concentric diversification)** : जेव्हा एखादी कंपनी नवीन व्यवसायात प्रवेश करते आणि त्या नवीन व्यवसायाचा सध्याच्या व्यवसायाची अप्रत्यक्षरित्या संबंधित असतो त्यास केंद्रित विविधीकरण म्हणतात. उदाहरणार्थ कार विक्री करण्याचा व्यवसाय करणारी कंपनी आता वित्त कंपनी सुरु करू करते. जेणेकरून कार खरेदी करण्यास इच्छुक असलेल्या ग्राहकांना जेव्हा कर्ज हवे असल्यास ते कर्ज त्या वित्त कंपनीकडून ग्राहकांना पुरवले जाऊ शकते.
- ४) **संघटीत विविधीकरण (Conglomerate diversification)** : जेव्हा एखादी कंपनी नवीन व्यवसायात प्रवेश करते आणि त्या नवीन व्यवसायाचा सध्याच्या व्यवसायाची कोणताही प्रत्यक्ष व अप्रत्यक्षरित्या संबंधित नसतो त्यास संघटीत विविधीकरण म्हणतात. ह्यामध्ये जुना आणि नवीन व्यवसाय यांच्यात कोणतेही साम्य नसते. उदाहरणार्थ स्टील प्रक्रिया करणारा व्यावसायिक काम्प्युटर सॉफ्टवेअर बनवण्याच्या व्यवसायात प्रवेश करतो हे संघटीत विविधीकरण आहे.

ब) बाह्य वाढीची व्यूहरचना (External Growth Strategy)

- १) **विलीनीकरण व्यूहरचना (Merger Strategy)** : जेव्हा दोन किंवा अधिक कंपन्यांचे एकत्रीकरण होते तेव्हा त्यास विलीनीकरण व्यूहरचना म्हणतात. 'विलीनीकरण' हा

शब्द दोन किंवा अधिक व्यवसायांच्या एकत्रीकरणासाठी वापरला जातो. विलीनीकरणानंतर फक्त एकाच व्यवसायाची ओळख अस्तित्वात राहते आणि इतर व्यवसाय विलीन होतात. ह्या धोरणामुळे ग्राहक वाढणे, स्पर्धा कमी होणे, नवीन बाजारपेठेत प्रवेश करणे ई. सुलभ होते.

विलीनीकरणाचे प्रकार

- **समावेशन विलीनीकरण** : जेव्हा दोन किंवा अधिक कंपन्यांचे विलीनीकरण केले जाते तेव्हा फक्त एकच कंपनी अस्तित्वात राहते आणि बाकीच्या कंपनींचे अस्तित्त्व संपुष्टात येते याला समावेशन विलीनीकरण म्हणतात. उदा. टाटा केमिकल्स लिमिटेड (टीसीएल) ह्या कंपनीने टाटा फर्टिलायझर्स लिमिटेड (टीएफएल) ह्या कंपनीला समावेश करून घेतले.
- **एकत्रीकरणाद्वारे विलीनीकरण** : जेव्हा दोन किंवा अधिक कंपन्या एकत्र करून एक नवीन कंपनीला अस्तित्वात येते त्याला एकत्रीकरणाद्वारे विलीनीकरण म्हणतात. ह्यामध्ये सर्व कंपन्यांचे अस्तित्त्व संपुष्टात येते आणि एक नवीन कंपनी तयार केली जाते. उदा. हिंदुस्थान कॉम्प्यूटर्स लिमिटेड, इंडियन रीप्रोग्राफिक्स लिमिटेड, इंडियन सॉफ्टवेयर कंपनी लिमिटेड आणि हिंदुस्तान इन्स्ट्रुमेंट्स लिमिटेड ह्या कंपनींचे विलीनीकरण होऊन एचसीएल लिमिटेड ह्या कंपनीची उभारणी करण्यात आली.
- २) **संयुक्त उद्यम व्यूहरचना (Joint Venture Strategy)** : ह्या व्यूहरचनेत दोन किंवा अधिक स्वतंत्र कंपन्या कायदेशीररित्या, निर्धारित कालावधीसाठी, एखादे कार्य किंवा प्रकल्प पूर्ण करण्यासाठी आणि विशिष्ट उद्देश पूर्ण करण्यासाठी एकत्र येतात. दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे तर, ही एक तात्पुरती भागीदारी आहे, जी निश्चित उद्देशासाठी स्थापित केली जाते. उदाहरणार्थ, भारताची मारुती लिमिटेड आणि जपानची सुझुकी लिमिटेड यांनी एकत्र येऊन मारुती सुझुकी इंडिया लिमिटेडची स्थापना केली.
- ३) **संपादन व्यूहरचना (Acquisition Strategy)** : जेव्हा एखादी कंपनी दुसऱ्या कंपनीवर नियंत्रण मिळवण्यासाठी तिचे शेअर्स खरेदी करते तेव्हा त्याला संपादन व्यूहरचना म्हणतात. संपादित कंपनीचे ५०% पेक्षा जास्त शेअर्स खरेदी केल्यामुळे संपादनकर्त्या कंपनीला संपादित कंपनीचे निर्णय घेण्याची परवानगी मिळते. उदाहरण – रॅनबॅक्सी कंपनीद्वारा सन फार्मास्युटिकल्स कंपनीचे संपादन.
- ४) **अधिग्रहण व्यूहरचना (Takeover Strategy)** : अधिग्रहण हासंपादनचा एक विशेष प्रकार आहे. जेव्हा एखादा व्यावसायिक उद्योग दुसऱ्या व्यवसाय उद्योगाच्या परवानगीशिवाय किंवा संचालक मंडळाच्या परवानगीशिवाय त्यांचा व्यवसाय ताब्यात घेतो तेव्हा त्याला अधिग्रहण व्यूहरचना म्हणतात.

अधिग्रहण व्यूहरचनेच्या दोन पद्धती आहेत ज्याद्वारे एक कंपनी दुसऱ्या कंपनीचा कार्यभार हाती घेऊ शकते:

- **टेंडर ऑफर** : यामध्ये प्रारंभिक प्रस्तावाला लक्ष्य कंपनीच्या व्यवस्थापकांनी नकार दिल्यानंतर, अधिग्रहणकर्ता कंपनी थेट भागधारकांकडून किंवा स्टॉक मार्केटमधून

लक्ष्य कंपनीचे शेअर्स खरेदी करते. त्यामुळे, कंपनीचे सर्व किंवा बहुतांश शेअर्स खरेदी केल्याने अधिग्रहणकर्ता कंपनीला लक्ष्य कंपनीची मालकी मिळू शकते. शेअर्स खरेदी करण्यासाठी, अधिग्रहणकर्ता कंपनी लक्ष्य कंपनीच्या शेअरधारकांना शेअर्सच्या बाजार मूल्यापेक्षा जास्त किंमत देऊन त्यांच्याकडून लक्ष्य कंपनीचे शेअर्स खरेदी करते आणि लक्ष्य कंपनीचा ताबा मिळवते.

- **प्रॉक्सी फाईट:** यामध्ये लक्ष्य कंपनीच्या अधिग्रहणासाठी, अधिग्रहणकर्ता कंपनीच्या प्रारंभिक प्रस्तावाला नकार दिल्यानंतर, व्यवस्थापनाच्या सदस्यांना त्यांच्या बाजूने निर्णय घेण्यासाठी बदलण्याचा प्रयत्न अधिग्रहणकर्ता कंपनीद्वारे केला जातो. असे घडण्यासाठी, अधिग्रहणकर्ता कंपनी भागधारकांना त्यांच्या प्रॉक्सी मताचा वापर करून आणि अधिग्रहणाला विरोध करणाऱ्या व्यवस्थापनातील सदस्यांना काढून टाकले जाते आणि त्यांच्या जागी नवीन सदस्य नियुक्त केले जातात जे अधिग्रहणाच्या निर्णयास अधिक विश्वासार्ह आणि ग्रहणक्षम असतील.

क) छाटणी व्यूहरचना (Retrenchment Strategy)

- १) **विनिवेशव्यूहरचना/ घट व्यूहरचना (Divestment Strategy) :** ह्या व्यूहरचनेत व्यवसायाच्या व्याप्तीचे आकारमान कमी केले जाते. जेव्हा एक कंपनी आपली आर्थिक स्थिती पुनरुज्जीवित करण्याच्या उद्देशाने व्यवसायाचा एक भाग किंवा काही भाग किंवा स्ट्रॅटेजिक बिझिनेस युनिट्स (एसबीयू) किंवा एखादा मोठा विभागातून निर्गुतवणूक करते त्यास विनिवेश व्यूहरचना / घट व्यूहरचना म्हणतात.

ह्यामध्ये व्यवसायाचा काही भाग कर्ज फेडण्यासाठी विकला जातो. तसेच, कंपनी त्याचा कमी फायदेशीर विभाग बंद करून उपलब्ध असणारी संसाधने इतर फायदेशीर व्यवसायासाठी वापरतात.

उदाहरण : टाटा कम्युनिकेशन्सने आपले कर्ज फेडण्यासाठी डेटा सेंटर व्यवसायाची विक्री केली.

- २) **समापन व्यूहरचना (Liquidation Strategy) :** ह्या व्यूहरचनेत कंपनी पुनरुज्जीवित करण्याचे सर्व प्रयत्न संपल्यानंतर कंपनी समापनाची व्यूहरचना स्वीकारते. जेव्हा एखादा व्यवसायातून नफा होऊ शकत नाही हे स्पष्ट होते तेव्हा तो व्यवसाय पूर्णपणे विकून त्यातून मिळणारा पैसा दुसऱ्या उद्योगांमध्ये गुंतवता येतो.

- ३) **टर्नअराऊंड व्यूहरचना/ व्यवसायाचे पुनर्निर्मिती व्यूहरचना (Turnaround Strategy) :** व्यवसाय पुनर्निर्मिती व्यूहरचनाही एक कपात व्यूहरचना आहे ज्यात तोटा निर्माण करणाऱ्या व्यवसायाचे फायदेशीर व्यवसायामध्ये रूपांतरित केले जाते. उदाहरण: व्यवसाय पुनर्निर्मिती व्यूहरचनेचे उत्कृष्ट उदाहरण डेल ही कंपनी आहे. २००६ मध्ये डेल कंपनीने खर्च कमी करण्यासाठी आपली उत्पादने थेट विक्रीस सुरुवात केली, परंतु दुर्दैवाने त्याचे मोठे नुकसान झाले. त्यानंतर २००७ मध्ये, डेल कंपनीने आपले थेट विक्री व्यूहरचनेमागे घेतले आणि किरकोळ दुकानातून संगणक

विक्री करण्यास सुरवात केली. आज ती जगातील दुसऱ्या क्रमांकाची संगणक विक्रेती कंपनी आहे.

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन
ओळख

१.७.२ व्यवसाय स्तरीय व्यूहरचना / स्ट्रॅटेजिक बिझनेस युनिट (एसबीयू) व्यूहरचना (Business Level Strategy / Strategic Business Unit)

व्यवसाय स्तरीय व्यूहरचना ही एखाद्या संस्थेने त्यांच्या प्रत्येक व्यवसायासाठी स्वतंत्रपणे स्वीकारलेली कृती आहे आणि स्पर्धात्मक फायदे विकसित करणे हे त्याचे उद्दिष्ट आहे. बहु-उत्पादने आणि बहु-भौगोलिक क्षेत्र कंपनी प्रत्येक उत्पादनाचे प्रभावीपणे व्यवस्थापन करण्यासाठी व्यूहरचनात्मक व्यवसाय विभाग तयार करते. उदाहरणार्थ, हिंदुस्तान युनिलिव्हर लिमिटेडसारख्या बहु-उत्पादन कंपनीने व्यूहरचनात्मक व्यवसाय विभागही संकल्पना स्वीकारली आहे. विशिष्ट प्रकारच्या उत्पादनासाठी जसे की आईस्क्रीम, शीतपेये, लाँड्री उत्पादने, सौंदर्यप्रसाधने इत्यादी स्वतंत्र व्यवसाय युनिट तयार केले जाते. ते युनिट त्या विशिष्ट उत्पादनाची निर्मिती, विपणन, वित्त व्यवस्थापन, विक्री, ई. वर लक्ष केंद्रित करते. याला स्ट्रॅटेजिक बिझनेस युनिट (SBU) व्यूहरचना म्हणूनही ओळखले जाते.

ही संकल्पना यूएसएच्या जनरल इलेक्ट्रिक कंपनीने त्याच्या बहु-उत्पादन व्यवसायाचे व्यवस्थापन करण्यासाठी विकसित केले आहे. बहु-उत्पादन किंवा बहु-भौगोलिक क्षेत्रातील कंपन्यांद्वारे प्रत्येक उत्पादन किंवा उत्पादनाचा समूह प्रभावीपणे व्यवस्थापित करण्यासाठी याचा वापर केला जातो.

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

- अ) प्रत्येक युनिटचे स्वतंत्र व्यवस्थापन असते.
- ब) प्रत्येक एसयूबी स्वतःची स्वतंत्र संघटनात्मक व्यूहरचना तयार करते
- क) प्रत्येक एसबीयूची स्वतःची संसाधने असतात आणि संघटनात्मक उद्दीष्टांना लक्षात ठेवून त्यांचा वापर केला जातो.
- ड) एक एसबीयू त्याच संस्थेतील इतर एसबीयूसोबत आंतर स्पर्धा करत असते.

एसबीयूचे फायदे :

एसबीयू / व्यवसाय स्तरीय व्यूहरचना स्वीकारणाऱ्या कंपनीला खालीलप्रमाणे काही फायदे आहेत

- १) **प्रभावी व्यवस्थापन :-** प्रत्येक एसबीयूकरिता व्यवस्थापन स्वतंत्र व्यवस्थापन व्यवस्थापित केले जात आहे. ते व्यवस्थापन स्वतःच्या उत्पादनावर लक्ष केंद्रित करते. हते त्याच्या उत्पादनाचे नियोजन, संघटना, योग्य दिशा आणि नियंत्रण यावर लक्ष देते. चांगला नफा मिळवण्यासाठी ते त्यांच्या एसबीयूच्या उत्पादनाचे योग्य पद्धतीने विपणन करतात.

- २) **अंतर स्पर्धा :-** एकाच संस्थेचे दोन एसबीयू आपसात स्पर्धा करतात. प्रत्येक एसबीयू त्यांच्या उत्पादनाची विक्री वाढवण्याचा प्रयत्न करते ज्यामुळे त्यांची प्रगती होण्यास मदत होते.
- ३) **उच्च कार्यक्षमता :-** कमीतकमी कच्च्या मालापासून जास्तीत जास्त पक्का माल बनवणे ह्यास कार्यक्षमता म्हणतात. प्रत्येक एसयूबी संसाधनांचा कमीत कमी अपव्यय करते आणि त्यांचा इष्टतम उपयोग करते. ह्यामुळे प्रत्येक एसयूबीची कार्यक्षमता वाढते आणि त्यामुळे नफा वाढण्यास देखील मदत होते.
- ४) **चांगली ग्राहक सेवा :-** प्रत्येक एसयूबी प्रभावी ग्राहक सेवा देण्याचा प्रयत्न करते. प्रत्येक एसयूबी त्यांच्या उत्पादनाच्या ग्राहकांच्या गरजा आणि समस्या ओळखण्याचा प्रयत्न करतो. त्यानुसार उत्पादनांची रचना करून ते विकसित केले जाते जेणेकरून ग्राहकाला जास्तीत जास्त समाधान मिळेल. याद्वारे हे ग्राहक संबंध विकसित करते आणि ग्राहकांना चांगल्या सेवा पुरवल्या जावू शकतात.
- ५) **कर्मचा-यांना प्रेरणा :-** प्रत्येक एसबीयू व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांमध्ये कार्यसंघ भावना निर्माण करतो. व्यवस्थापक कर्मचाऱ्यांच्या चांगल्या कामगिरीसाठी म्हणजेच आपल्या एसबीयूच्या उत्पादनाची विक्री वाढवण्यासाठी योग्य मोबदला देतात. त्यामुळे कर्मचारी उत्तम कामगिरी करण्यास प्रेरित होतात.
- ६) **कॉर्पोरेट प्रतिमा :-** एसबीयूमुळे संस्थेचा नफा वाढण्यास मदत होते आणि प्रत्येक स्टेकहोल्डरला योग्य मोबदला दिला जातो. जसे की ग्राहकांना रास्त किंमत आकारली जाते, कर्मचाऱ्यांना कामाचा योग्य मोबदला, भागधारकांना लाभांश दिला जातो, ऋणदात्यांना त्यांच्या कर्जाचे व्याज वेळेवर देणे ई. ह्यामुळे स्टेकहोल्डरमध्ये संस्थेची एक उत्तम कॉर्पोरेट प्रतिमा निर्माण करण्यास मदत होते.

एसबीयूचे तोटे:

एसबीयू / व्यवसाय स्तरीय व्युहरचना स्वीकारणाऱ्या कंपनीला काही तोटे आहेत जे खालील प्रमाणे आहेत.

१. **अधिक खर्चिक :-** प्रत्येक एस.बी.यू.मध्ये स्वतंत्र संसाधनाचा जसे की मशिन, मानवी संसाधन, वित्त ई. चा स्वतंत्र वापर केला जातो. ते अधिक खर्चिक असू शकते. कारण जर एखादी मशिन दोन एस.बी. यू. मध्ये वापरली गेल्यास त्यामुळे त्या संसाधनाचा खर्च कमी करता येऊ शकतो आणि तो पैसा इतर संसाधनांसाठी केला जाऊ शकतो. परंतु एक एस.बी.यू. स्वतःची संसाधने दुसऱ्या एस.बी.यू. सोबतवाटून घेत नसल्याने जास्त संसाधनाची गरज लागू शकते आणि ते संस्थेसाठी अधिक खर्चिक होते.
२. **अंतर्गत स्पर्धा :-** प्रत्येक एसयूबी ते अधिक कार्यक्षम असल्याचे सिद्ध करण्याचा प्रयत्न करतात. ते एकमेकांकडे जास्तीत जास्त संसाधने खेचण्याचा प्रयत्न करतात आणि त्यानुसार तेथे विवाद निर्माण होतात. तसेच ते एकमेकांना कमी दाखवण्याचा प्रयत्न करतात त्यामुळे संस्थेचे मोठ्या प्रमाणात नुकसान होऊ शकते.

३. **व्यवस्थापनाद्वारे भेदभाव :-** संसाधनाचा पुरवठा, मोबदला किंवा प्रेरणा ह्यामध्ये व्यवस्थापनेद्वारे विविध एसबीयूमध्ये भेदभाव होऊ शकतो. ठराविक एसबीयूला व्यवस्थापनेद्वारे अधिक पाठींबा दिला जातो तर कदाचित दुसऱ्या एसबीयूला दुर्लक्षित केले जाते ज्यामुळे दुर्लक्षित केल्या गेलेल्या एसबीयूमधील कर्मचाऱ्याचे मनोबल खच्चीकरण होऊ शकते.
४. **सांघिक कार्यात फूट :-** दोन किंवा अधिक एसबीयू एकमेकांशी तुलना करतात त्यामुळे सांघिक कार्य न होता त्यामध्ये फूट पडते. एकी न राहिल्याने संस्थेचे उद्दिष्ट सध्या करण्यास समस्या येऊ शकतात.
५. **आव्हानात्मक अंमलबजावणी :-** एसबीयू यशस्वी होण्यासाठी, प्रत्येकाने एक संघ म्हणून काम केले पाहिजे. प्रत्येक कामगार त्यांच्या उत्पादकतेसाठी जबाबदार राहिला 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. त्यामुळे एसबीयूची अंमलबजावणी आव्हानात्मक होऊ शकते.

१.७.३ कार्यात्मकरणीती (Operational Strategy)

ऑपरेशनल लेव्हल रणनीती संघटन पातळीवरील डावपेच :

कार्यरत रणनीती ही संस्थेच्या सर्वांगिन कामांची संबंधित आहे

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

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 करतात व 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 सुव्यवस्था, 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 आकारदेखील प्रभावित होतो.

३) तंत्रज्ञान : तांत्रिकबदल 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 व्यवसाय संस्थेने त्यांच्या उत्पादनांची गुणवत्ता सुधारण्यासाठी संशोधन आणि विकासवर 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 या योग्य गुणवत्तेच्या आहेत याची खात्री करून घ्यावी आणि मगच या वस्तूंची 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 किमतीच्या 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 ब्रँडनिष्ठा 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 कंपनीचा नफा वाढविण्यास 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 प्रतिमा इ.

४. उत्पादनाची गुणवत्ता :- उत्पादन धोरणे उत्पादनाच्या गुणवत्तेशी संबंधित असतात. गुणवत्ता म्हणजे उत्पादनाची योग्यता. आणि हे ग्राहकानुसार 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 उपप्रकार 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 पद्धतींचा अवलंब करू शकतो जसे की कॉस्ट-प्लसप्राइसिंग, मार्क-अपप्राइसिंग वगैरे. विपणकदेखील करू शकतो. बाजाराभिमुख पद्धतींचा अवलंब करा जसे की जा-रेट किंमत, विभेदक किंमत वगैरे.

किंमतीची रणनीती खालीलप्रमाणे आहे:

अ) रिक्मिंग 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 किंमतीची 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 वापरतातजसे 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 प्रतिमा सुधारण्यासाठी
- 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 बाजापेठेमध्ये 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 : - वित्त व्यवस्थापनात वित्त व्यवस्थापकाची मोठी भूमिका असते. निधी योग्य स्रोतांकडून व्यवस्थित जमाकरावा अन्यथा यामुळे संघटनेचा व्याजखर्च वाढू शकतो. फायनान्स मॅनेजर शेअर्स, डिबेंचर, बॉन्ड्स देऊन पैसे जमवू शकतात. बँकांकडून आणि वित्तीय संस्था कडून कर्ज घेवूनही संस्था निधी 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 संस्थेच्या 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 लागते.

तसेच इक्विटी (स्वतःच्या) भांडवलावर जास्त भर देणे चांगले नाही कारण ते निर्णय घेण्याची शक्ती कमी करते. लघु कालावधी मध्ये 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 हे सुद्धा एक महत्वाचे काम आहे. हे अंतर्गत स्रोत आहे भविष्याची तरतूद म्हणून दर वर्षी काही प्रमाणात नफा बाजूला ठेवला जातो. योग्य कारणासाठी स्वतःची 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, यावर अवलंबून असते)

ड. मानवी संसाधन धोरण: मानव संसाधन हे संस्थेसाठी सर्वापेक्षा आवश्यक महत्वाचे 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 अधिक्य 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 विशिष्टकौशल्ये, 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 आधारित असू शकते. खालच्या स्तरावर पदोन्नती ज्येष्ठता आधारित 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 :** कर्मचाऱ्यांचे 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, व्युहरचनात्मक 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.

व्यूहरचनात्मक 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) 'Strategy' हा शब्द _____ ग्रीक शब्दापासून आला आहे.
(स्ट्रॅटेगोस, स्ट्रॅटेजिस्ट, स्ट्रॅटेस्टो, स्ट्रेटी)
- २) व्यूहरचनात्मक हेतूमध्ये _____ चा समावेश आहे
(व्हिजन, मिशन, गोल, यापैकी सर्वच)
- ३) व्यवसायाची उद्दिष्ट्ये SMART 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) व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन _____ मध्ये मदत करते
(एसडब्ल्यूओटी विश्लेषण, नियोजन क्रिया, आयोजन संसाधने, यापैकी सर्व)
- ७) बाजारातील सध्याची स्थिती जैसे थे राहावी म्हणून ज्या वेळेला व्यवस्थापन एखादी व्यूहरचना अवलंबते त्याला -----असे म्हणतात
(स्थिरता, वाढ, लिक्विडेशन, या सर्व)
- ८) वाढीच्या व्यूहरचनेचे उद्दिष्ट _____ आहे.
(व्यवसायाचा विस्तार, जोखीम वाढवणे, कार्यक्षमता कमी करणे, बाजारातून निर्गमन)

चूक की बरोबर ते सांगा

- १) व्यूहरचना व्यवस्थापनाची प्रक्रिया व्यूहरचनात्मक हेतूने सुरु होते.
- २) अयोग्य व्यवसाय वातावरणाच्या विश्लेषणामुळे व्यूहरचना व्यवस्थापनेत अडथळे येतात.
- ३) स्थिरता आणि वाढीची व्यूहरचना एकसमान असतात.

- ४) 'विलीनीकरण' हा शब्द दोन किंवा अधिक व्यवसायांच्या एकत्रिकरणासाठी वापरला जातो.
- ५) तोटा होत असलेल्या व्यवसायाला पुन्हा फायदेशीर व्यवसायात रूपांतरित करणे म्हणजे विविधता व्यूहरचना होय.

गट 'अ'	गट 'ब'
१. व्यूहरचना मुल्यांकन आणि नियंत्रण	अ. प्रशिक्षण व विकास
२. मानव संसाधन व्यूहरचना	ब. भांडवल उभारणी करणे
३. आर्थिक व्यूहरचना	क. हिंदुस्तान युनिलिव्हर लिमिटेड
४. स्थिरता व्यूहरचना	ड. व्यूहरचना व्यवस्थापनातील शेवटची पायरी
५. स्ट्रॅटेजिक बिझनेस युनिट (एसबीयू) व्यूहरचना	ई. संस्था बाजारातील आपली सद्य स्थिती धरून ठेवते

उत्तरे लिहा

- व्यूहरचना व्यवस्थापनाची प्रक्रिया थोडक्यात स्पष्ट करा.
- व्यूहरचना व्यवस्थापन व्यवसायात फायदेशीर आहे का? 'चर्चा' करा.
- व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनास कोणते अडथळे आहेत?
- कॉर्पोरेट स्तरावरील व्यूहरचना योग्य उदाहरणांसह स्पष्ट करा.
- मानव संसाधन व्यूहरचनेवर एक टीप लिहा.
- विपणन व्यूहरचनेवर एक टीप लिहा.
- वित्तीय व्यूहरचनेवर एक टीप लिहा.
- टिपा लिहा
 - दूरदृष्टी,
 - ध्येय आणि लक्ष्य
 - उद्दिष्टे



व्यूहरचना आखणी, अंमलबजावणी आणि मूल्यमापन

प्रकरण संरचना :

- २.० उद्दिष्ट
- २.१ प्रस्तावना
- २.२ व्यूहरचना आखणी
- २.३ व्यूहरचना निवड
- २.४ अपारंपरिक व्यूहरचना आखणी करणे
- २.५ कॉर्पोरेट पोर्टफोलिओ विश्लेषण
- २.६ व्यूहरचना अंमलबजावणी
- २.७ व्यूहरचनेचे मूल्यमापन आणि नियंत्रण
- २.८ सारांश
- २.९ स्वाध्याय

२.० उद्दिष्टे

- व्यूहरचना आखणीचे स्तर / पायऱ्या आणि महत्व समजून घेणे
- व्यूहरचना निवडीच्या समस्या समजून घेणे
- अपारंपरिक व्यूहरचना जसे की विलीनीकरण आणि संपादन, संयुक्त उद्यम, विविधीकरण, टर्नअराऊंड, विनिवेश आणि समापन याबद्दल जाणून घेणे
- कॉर्पोरेट पोर्टफोलिओ विश्लेषण याबाबत ज्ञान प्राप्त करणे
- व्यूहरचना अंमलबजावणीचे महत्व आणि समस्या स्पष्ट करणे
- व्यूहरचनेचे मूल्यमापन आणि नियंत्रणाचे महत्व आणि तंत्र याबद्दल माहिती मिळवणे

२.१ प्रस्तावना

व्यूहरचना आखणी करणे ह्या प्रक्रियेमध्ये एखादी संस्था निर्धारित केलेली उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी योग्य व्यूहरचनेची निवड करते. व्यूहरचना आखणी ही व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाची ही एक पायरी आहे. ही प्रक्रिया एखाद्या संस्थेच्या यशासाठी आवश्यक आहे. कारण ती कार्याची एक चौकट उपलब्ध करून देते ज्यामुळे अपेक्षित निकाल मिळण्यास मदत होते.

व्यूहरचनात्मक विश्लेषण आणि निवड ही अशी प्रक्रिया आहे ज्यामध्ये संस्थेच्या व्यवसाय वातावरणा विषयी संशोधन केले जाते आणि त्याप्रमाणे संस्थेची व्यूहरचना आखली जाते.

त्यानंतर सर्वोत्तम व्यूहरचना निवडणे जी एखाद्या संस्थेला यशाकडे घेऊन जाण्यास उपयुक्त ठरते.

व्यूहरचना आखणी, अंमलबजावणी
आणि मूल्यमापन

या प्रकरणामध्ये व्यूहरचना आखणी करणे, आणि त्याची अंमलबजावणी करून मूल्यमापन करणे ह्याबद्दल सविस्तर चर्चा केली आहे.

२.२ व्यूहरचना आखणी (STRATEGY FORMULATION)

व्यूहरचना आखणी- परिचय आणि अर्थ (Strategy Formulation – Introduction and Meaning)

व्यूहरचना आखणी करणे ही संस्थेची उद्दीष्टे गाठण्यासाठी आणि त्याद्वारे संस्थेचे ध्येय साध्य करण्यासाठी योग्य क्रियांचे अभ्यासक्रम निश्चित करण्याची प्रक्रिया आहे. व्यवसायाच्या संदर्भात म्हणायचे झाले तर, व्यूहरचना आखणी करणे म्हणजे ग्राहकांना कोणत्या प्रकारचे उत्पादन द्यावे, कोणत्या बाजारपेठेत प्रवेश करून उत्तम व्यवसाय करता येईल, मानवी संसाधनांची आवश्यकता, संसाधनांचे वाटप आणि संस्थेची परताव्या बाबतची अपेक्षा.

व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाचा महत्त्वपूर्ण भाग असल्याने व्यूहरचना आखणी करणे हे फार महत्वाचे आहे. सोप्या शब्दांत सांगायचे तर, व्यूहरचना आखणी करणे हा व्यूहरचना विकसित करण्याची एक प्रक्रिया आहे.

२.२.१ व्यूहरचना आखणीचे स्तर/ टप्पे / पायऱ्या / प्रक्रिया (Stages/Process in Strategy Formulation)

व्यूहरचना आखणी करण्यामध्ये खालील टप्पे समाविष्ट होतात

- १) **ध्येय (Mission) विधान तयार करणे** : ध्येय विधान फर्मचा व्यवसाय, त्याची उद्दीष्टे आणि उद्दीष्ट्यापर्यंत पोहोचण्याचे मार्गाचे वर्णन करते. हे व्यवसायाच्या अस्तित्वाचे कारण स्पष्ट करते आणि बहुतेक सर्व व्यवसाय त्याच्या कार्यांना योग्य दिशेने नेण्यासाठी मिशन विधान तयार करतात.
- २) **अंतर्गत आणि बाह्य वातावरणाचे विश्लेषण** : व्यवस्थापनाने संस्थेच्या अंतर्गत आणि बाह्य वातावरणाचे विश्लेषण करणे गरजेचे असते. अंतर्गत वातावरणामध्ये फर्मची उद्दीष्टे, मानवी संसाधन, भौतिक संसाधन, वित्त संसाधन, कर्मचारी-व्यवस्थापक यांचे नातेसंबंध इत्यादीचा समावेश होतो. हे सर्व घटक सहज नियंत्रित करता येतात. ह्या घटकांचे विश्लेषण केल्याने संस्थेचे सामर्थ्य आणि कमकुवतपणा ओळखण्यास मदत होते.

ह्या उलट, संस्थेच्या बाह्य वातावरणाच्या घटकांमध्ये सरकार, स्पर्धक, ग्राहक, राजकीय वातावरण, आर्थिक वातावरण, सामाजिक वातावरण आणि तांत्रिक विकास यांचा समावेश होतो. हे घटक नियंत्रण करणे कठीण असते. ह्या घटकांचे विश्लेषण केल्याने संस्थेतील संधी आणि धोके ओळखण्यास मदत होते.

- १) **उद्दिष्टे स्थापित करणे** : संस्थेच्या अंतर्गत आणि बाह्य वातावरणाचे विश्लेषणा केल्यानंतर व्यवस्थापन विविध विभागांचे जसे की विपणन, वित्त, उत्पादन आणि मानव संसाधन ह्या विभागांचे उद्दिष्ट्य स्थापित करते. उद्दिष्टे ठरविताना ते स्मार्ट (SMART – Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time Bound) म्हणजे विशिष्ट, मोजमाप, प्राप्य, वास्तववादी आणि वेळेची मर्यादा असलेले असणे गरजेचे आहे.
- २) **अंतर / फट विश्लेषण** : ह्यामध्ये संस्था त्यांच्या सध्याच्या कामगिरीचे भविष्यातील अपेक्षित कामगिरीशी तुलना करून त्यामधील अंतर/ फट शोधून काढली जाते. जर त्यामध्ये अधिक अंतर असेल तर व्यवस्थापनाने ते अंतर कमी करण्यासाठी व्यूहरचनात्मक उपायांचा विचार केला पाहिजे.
- ३) **पर्यायी व्यूहरचना तयार करणे** : स्वोट विश्लेषण आणि अंतर विश्लेषणानंतर संघटनात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी पर्यायी व्यूहरचना तयार करणे आवश्यक असते. नेहमी पर्यायी व्यूहरचना तयार करणे आवश्यक आहे जेणेकरून एखादी व्यूहरचना काही कारणास्तव अपयशी झाल्यास दुसरी व्यूहरचना लागू केली जाऊ शकते.
- ४) **पर्यायी व्यूहरचनांचे मूल्यमापन** : व्यवस्थापनाने प्रत्येक पर्यायी व्यूहरचनेचे उत्पादन खर्च आणि त्यामुळे होणारा लाभ यांचे विश्लेषण करणे गरजेचे आहे. ह्यामुळे योग्य व्यूहरचना निवड करण्यास मदत होते.
- ५) **सर्वोत्तम व्यूहरचनेची निवड** : सर्व व्यूहरचनांची निवड करणे कोणत्याही संस्थेला शक्य नाही. त्यासाठी व्यवस्थापनाने निवडक असले पाहिजे. सर्व व्यूहरचनांचे उत्पादन खर्च आणि लाभ ह्या आधारावर मूल्यमापन केल्यानंतर जी व्यूहरचना कमी खर्चात अधिक फायदे देईल ती व्यूहरचना सर्वोत्तम मानली जाईल आणि तिची निवड केली जाईल.

२.२.२ व्यूहरचना आखणी करण्याचे महत्त्व (Importance of Strategy Formulation)

- १) **प्रभावी संप्रेषण**: व्यूहरचना आखणी केल्याने एखाद्या संस्थेच्या सर्व सदस्यांपर्यंत व्यूहरचनात्मक योजना संवादित करण्यास मदत होते. हे फर्मच्या उद्दिष्टांबद्दल कर्मचाऱ्यांना स्पष्ट कल्पना देते.
- २) **भविष्यातील बदलांचा अंदाज लावण्यास मदत**: व्यूहरचना आखणी केल्यामुळे एखाद्या संस्थेला नजीकच्या भविष्यात होणाऱ्या बदलाची शक्यता तपासता येते. त्यामुळे बाजारपेठेच्या कारभाराचा व्यवसायावर विपरीत परिणाम होईपर्यंत निष्क्रियतेने वाट पाहण्याऐवजी एखादी संस्था भविष्यातील बदलांना सामोरे जाण्यासाठी स्वतःला तयार करू शकते.
- ३) **भांडवली अर्थसंकल्पात मदत करते**: व्यूहरचना आखणी करणे भांडवलाच्या अर्थसंकल्पात मदत करते. योग्य व्यूहरचना आखणीमुळे कंपन्यां समजून येते की त्यांनी

कुठून वित्त उभारणी करावी आणि कुठे गुंतवणूक करावी. कंपनीने आपल्या भांडवलाची अशा प्रकारे गुंतवणूक केली पाहिजे जेथे त्यांना त्यांच्या गुंतवणूकीवर सर्वाधिक उत्पन्न मिळेल.

व्युहरचना आखणी, अंमलबजावणी
आणि मूल्यमापन

- ४) **दिशा प्रदान करते:** व्यूहरचना आखणी करणे एक स्पष्ट व्यूहरचनात्मक योजना प्रदान करते ज्यामुळे कार्यास योग्य दिशा मिळण्यास मदत होते. एका अत्यंत स्पर्धात्मक बाजारपेठेत, स्पष्ट व्यूहरचना आखणी नसलेली एखादी संस्था त्याच्या प्रतिस्पर्ध्यांद्वारे पराभूत होण्याची शक्यता जास्त असते आणि परिणामी त्या कंपनीला बाजार हिस्स्यातील घसरण किंवा विक्री घसरण्याला सामोरे जावे लागू शकते.
- ५) **नफा वाढ:** मजबूत व्यूहरचना आखणी करणारी संस्था ही कमकुवत व्यूहरचना आखणी नसलेल्या संस्थेपेक्षा अधिक फायदेशीर ठरू शकते. व्यूहरचना आखणी केल्यामुळे संस्थेला अग्रगामी योजना तयार करण्यास मदत होते आणि संस्थेला त्याच्या प्राधान्यक्रमांचे काळजीपूर्वक मूल्यांकन करता येते. परिणामी एखाद्या संस्थेच्या नफ्यात वाढ होण्यास मदत होते.
- ६) **संघटनात्मक उद्दीष्टे साध्य करण्यात मदत करते:** व्यूहरचना आखणी 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:** व्यूहरचना आखणी एक रचना प्रदान करते ज्यामध्ये संस्थेचे सर्व कर्मचारी निर्णय घेऊ शकतात आणि हे सुनिश्चित करतात की ते निर्णय सर्व संघटनेला एका दिशेने घेऊन जात आहेत.
- ८) **प्रगतीचे मापन सक्षम करते:** व्यूहरचना आखणी प्रक्रिया एखाद्या संस्थेस उद्दीष्टे स्थापित करण्यास आणि ती उद्दीष्टे साध्य करण्याच्या प्रगतीची मोजमाप करण्यास सक्षम करते. आखणी प्रक्रिया संस्थेच्या प्रगतीसाठी काय महत्त्वाचे आणि गंभीर आहे हे ठरविण्यास संस्थेस सक्षम करते.

२.३ व्युहरचना निवड (STRATEGIC CHOICE)

संकल्पना

व्यूहरचना निवडीमध्ये विविध पर्यायांमधून विशिष्ट व्यूहरचना निवडण्याचा निर्णय घेतला जातो. व्यूहरचनात्मक निवड ही मूलतः निर्णय घेण्याची प्रक्रिया असते. ज्यामध्ये पुढील पायऱ्यांचा समावेश होतो:

- उद्दिष्टे निश्चित करणे
- पर्यायी व्यूहरचना तयार करणे
- पर्यायी व्युहाचानांचे मूल्यांकन करणे

- त्यापैकी सर्वोत्तम व्यूहरचना निवडणे जे संस्थेला शक्य तितक्या चांगल्या प्रकारे उद्दिष्टे साध्य करण्यास मदत करेल
- शेवटी निवडलेल्या व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करणे

२.३.१ व्यूहरचना निवडीवर परिणाम करणारे घटक (Factors affecting strategic choice)

- १) **वातावरणीय घटक:** व्यवसायाचे वातावरण गतिमान आहे. ते सतत बदलत राहते ज्यामुळे व्यूहरचना निवडीवर त्याचा परिणाम होतो. व्यूहरचनेची निवडीवर भागधारक, ग्राहक, पुरवठादार, स्पर्धक, सरकार आणि समुदाय यासारख्या व्यावसायिक वातावरणातील बाह्य घटकांचा प्रभाव होते. हे घटक बाह्य मर्यादा निर्माण करतात. उदा. राजकीय वातावरणामुळे टाटा नॅनोला पश्चिम बंगालमध्ये आपला प्लांट उभारता आला नाही. त्यामुळे त्यांनी गुजरात येथे आपला कारखाना उभारण्याचा निर्णय घेतला.
- २) **संघटनात्मक घटक:** संघटनात्मक घटक व्यूहरचनात्मक निवडीवर परिणाम करतात. यामध्ये ध्येय, दृष्टी, उद्दिष्टे, संसाधने, धोरणे इत्यादींचा समावेश होतो. या घटकांव्यतिरिक्त, संघटनात्मक बलस्थान, कमतरता आणि व्यूहरचनात्मक पर्यायांची अंमलबजावणी करण्याची क्षमता यांचाही व्यूहरचनात्मक निवडीवर परिणाम होतो. उदा. आर्थिक संसाधनांच्या मर्यादांमुळे प्रोप्रायटर व्यापारी स्थिरता व्यूहरचना निवडू शकतो.
- ३) **कॉर्पोरेट संस्कृती:** प्रत्येक संस्थेची स्वतःची कॉर्पोरेट संस्कृती असते ज्यामध्ये सामायिक मूल्ये, श्रद्धा, वृत्ती, चालीरीती, नियम इत्यादींचा समावेश असतो. व्यूरचना निवडताना, व्यूरचना निर्मात्याने कॉर्पोरेट संस्कृतीचा विचार केला पाहिजे. त्यांनी त्या संघटनात्मक संस्कृतीशी व्यूरचनांच्या सुसंगततेचे मूल्यांकन केले पाहिजे. जर व्यूरचना कॉर्पोरेट संस्कृतीशी जुळत असेल तर ते एखाद्या संस्थेला व्यवसायाची वाढ करण्यासण्यास मदत करते. उदा. Netflix हे एक सुप्रसिद्ध तंत्रज्ञान स्टार्टअप आहे जे १९९८ मध्ये मेल-इन DVD भाड्याने देण्याची सेवा सुरू केली. आज, ७-अब्ज डॉलर्सचा उद्योग म्हणून ती जगातील आघाडीच्या तंत्रज्ञान कंपन्यांपैकी एक आहे आणि कंपनी संस्कृतीच्या उत्कृष्ट उदाहरणांपैकी एक आहे. Netflix हे उच्च मानक कसे राखते? विस्तृत नियम आणि प्रक्रियांचा पर्याय म्हणून, Netflix कर्मचाऱ्यांची जबाबदारी आणि स्वातंत्र्य वाढवण्याची निवड करते. कोणी किती तास काम करतात याची त्यांना चिंता नसते, तर त्या तासांतून कर्मचाऱ्यांद्वारे कसे काम केले जाते हे त्यांच्यासाठी महत्वाचे आहे. नेटफ्लिक्स हे देखील समजते की नवीन कर्मचाऱ्याची नियुक्ती ही एक गुंतवणूक आहे.
- ४) **देश:** मूळ देश अनेकदा व्यूहरचनांच्या निवडीवर परिणाम करतो. उदाहरणार्थ, जपानी व्यवस्थापक हे युनायटेड स्टेट्स व्यवस्थापकांच्या तुलनेत खर्च कमी करण्याच्या व्यूहरचनेला अधिक पसंत करतात. संशोधनातून असे दिसून आले आहे की कोरिया, यूएस, जपान आणि जर्मन मधील अधिकारी समान परिस्थितीत भिन्न व्यूहरचनात्मक निवडी करतात कारण ते त्यांचे निर्णय निकष वेगळे असतात.

५) **भागधारकांचा प्रभाव:** व्यूहरचना निवड ही भागधारकांच्या प्रभावावरही आधारित असते.

व्यूहरचना आखणी, अंमलबजावणी
आणि मूल्यमापन

- कर्जदारांना त्यांची थकबाकी वेळेवर पाहिजे आहे.
- कामगार संघटनांना कर्मचाऱ्यांसाठी उत्तम वेतन आणि रोजगार सुरक्षा हवी आहे.
- सरकार आणि समाज सामाजिक जबाबदारीची मागणी करतात.
- भागधारकांना लाभांश हवा आहे.

त्यामुळे व्यूहरचना निवडताना या सर्व प्रभावांचा विचार केला पाहिजे.

१) **भूतकाळातील व्यूहरचनांचा प्रभाव:** वर्तमान काळातील व्यूहरचनेच्या निवडीवर भूतकाळातील व्यूहरचनेचा प्रभाव पडतो. भूतकाळातील व्यूहरचनेशी जवळून समांतर असणारी व्यूहरचना वर्तमानासाठी निवडणे संस्थेला आवडेल. कारण त्यांनी भूतकाळातील व्यूहरचनांमध्ये बराच वेळ, संसाधने आणि स्वारस्य गुंतवलेले असते. व्यूहरचनाकारांना तार्किकदृष्ट्या ते अधिक सोयीस्कर असेल.

२) **व्यवस्थापकांची / व्यूहरचनकाराची वैयक्तिक वैशिष्ट्ये:** स्वतःची धारणा, दृष्टी, स्वारस्ये, प्राधान्ये, गरजा, महत्वाकांक्षा इ. यासारखे वैयक्तिक घटक महत्वाचे आहेत आणि व्यूहरचनात्मक निवडीवर परिणाम करण्यात महत्वाची भूमिका बजावतात. व्यूहरचनाकाराच्या वृत्ती, मानसिकता, गरजा, इच्छा आणि व्यक्तिमत्त्वाच्या विरुद्ध जर एखादी व्यूहरचना असेल तर सर्वात आकर्षक पर्याय देखील निवडला जाऊ शकत नाही. उदा. जोखीम टाळणारे व्यवस्थापक कमी जोखीम असलेली व्यूहरचना निवडू शकतात. काही इतर व्यवस्थापक, जे जोखीम प्रवण आहेत, त्यांना संधी मिळाल्यास त्यात समाविष्ट असलेल्या जोखमीकडे दुर्लक्ष करून व्यूहरचनेचा स्वीकार करतात.

३) **शासकीय धोरणे:** यामध्ये व्यावसायिक वातावरणाचे नियम, निर्देश, मार्गदर्शक तत्वे इत्यादींचा समावेश होतो. सरकारी धोरणांमधील बदल व्यवसायाच्या भविष्यातील संभावनांवर परिणाम करू शकतात. जवळपास प्रत्येक उद्योग हा बऱ्याच प्रमाणात सरकारी धोरणांवर अवलंबून असतो. अशा प्रकारे व्यूहरचनात्मक सरकारी धोरणांचा विचार करणे देखील गरजेचे आहे. उदाहरणार्थ, आयात केलेल्या वस्तूंवरील उच्च कर दर समान वस्तूंच्या स्थानिक उत्पादनास प्रोत्साहन देऊ शकतात.

२.३.२ योग्य व्यूहरचना निवडीचे महत्त्व (Importance of right strategic choice)

१) **स्पर्धेला सामोरे जाण्यास मदत करते :-** उदारीकरण, खाजगीकरण आणि जागतिकीकरण (एलपीजी) यामुळे स्पर्धा वाढली आहे. एका व्यावसायिक संस्थेला जगभरातून स्पर्धेला सामोरे जावे लागते. योग्य व्यूहरचनेची निवड व्यावसायिक संस्थेला या स्पर्धेचा प्रभावीपणे सामना करण्यास मदत करते.

२) **संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करणे:** प्रत्येक संस्थेचे काही संस्थात्मक उद्दिष्टे असतात जसे की:

- जास्त नफा आणि विक्री,
- व्यवसायाचा विस्तार,

- कॉर्पोरेट प्रतिमा,
- ग्राहकांचे समाधान इ.

योग्य व्यूहरचना निवडल्याने ही संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यास मदत होते.

३) ग्राहक समाधानी होतात: ग्राहक हा कोणत्याही संस्थेचा केंद्रबिंदू असतो. सर्व उपक्रम किंवा संस्था ग्राहकांभोवती विकसित होतात. चांगल्या व्यूहरचनेची 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) कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा मिळते: योग्य व्यूहरचना 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 कर्मचाऱ्यांना अजून चांगले काम करण्याची प्रेरणा मिळते. जेव्हा कर्मचारी प्रेरित होतात तेव्हा ते समर्पणाने काम करतात.

५) संस्थेची कॉर्पोरेट प्रतिमा सुधारते: योग्य व्यूहरचना निवडल्याने संस्थेचा नफा वाढू शकतो. वाढलेल्या नफ्याचा काही भाग ग्राहकांसोबत ग्राहकांसोबत उत्पादनांची कमी किंमतीच्या स्वरूपात वाटून घेतला जाऊ शकतो, भागधारकांना जास्त लाभांश दिला जाऊ शकतो, कर्मचाऱ्यांना चांगला पगार दिला जाऊ शकतो, सामाजिक जबाबदारी पूर्ण केली जाऊ शकते. सारांश योग्य व्यूहरचना निवडीमुळे संस्थेचा नफा वाढतो आणि त्याचा काही भाग सर्व भागधाराकांसोबत वाटून घेतला जातो त्यामुळे संस्थेची कॉर्पोरेट प्रतिमा सुधारते.

६) व्यवसायाची वाढ आणि विस्तार: योग्य व्यूहरचना निवडल्याने संस्थेची कामगिरी सुधारू शकते. यामुळे स्थानिक ते राष्ट्रीय ते आंतरराष्ट्रीय स्तरावर व्यवसायाची वाढ आणि विस्तार होऊ शकतो.

७) प्रभावी व्यवस्थापन: व्यूहरचनात्मक निवड संस्थेला प्रभावी व्यवस्थापनात सक्षम करते ज्यामध्ये पुढील गोष्टींचा समावेश होतो:

- उपक्रमांचे नियोजन
- संसाधनांचे आयोजन
- अधीनस्थाना निर्देशित करणे
- उपक्रमांचे नियंत्रण

२.३.३. व्यूहरचना निवडीतील समस्या (Issues of strategic choice)

१) वातावरणीय घटक: व्यवसायाचे वातावरण गतिमान असते. ते सतत बदलत राहते ज्यामुळे व्यूहरचना निवडीवर करताना अनेक अडचणी येऊ शकतात. भागधारक, ग्राहक, पुरवठादार, स्पर्धक, सरकार आणि समुदाय यासारख्या व्यावसायिक वातावरणातील बाह्य घटकांमुळे व्यूहरचना निवड प्रभावित होते. हे घटक बाह्य मर्यादा

निर्माण करतात. उदा. तेथील राजकीय वातावरणामुळे टाटा नॅनोला पश्चिम बंगालमध्ये आपला प्लांट उभारता आला नाही. परिणामी त्यांनी गुजरात येथे आपला कारखाना उभारण्याचा निर्णय घेतला. ह्यामुळे त्यांना खूप नुकसानाला सामोरे जावे लागले.

व्युहरचना आखणी, अंमलबजावणी
आणि मूल्यमापन

- २) **संघटनात्मक घटक:** संघटनात्मक घटक व्युहरचनात्मक निवडीवर विपरीत परिणाम करू शकतात. यामध्ये ध्येय, दृष्टी, उद्दिष्टे, संसाधने, धोरणे इत्यादींचा समावेश होतो. उदा. आर्थिक संसाधनांच्या मर्यादांमुळे प्रोप्रायटरव्यापाऱ्याला स्थिरता व्युहरचनेची निवड करावी लागते.
- ३) **देश:** मूळ देश अनेकदा व्युहरचनांच्या निवडीवर परिणाम करतो. उदाहरणार्थ, जपानी व्यवस्थापक हे युनायटेड स्टेट्स व्यवस्थापकांच्या तुलनेत खर्च कमी करण्याच्या व्युहरचनेला अधिक पसंत करतात. संशोधनातून असे दिसून आले आहे की कोरिया, यूएस, जपान आणि जर्मन मधील अधिकारी समान परिस्थितीत भिन्न व्युहरचनात्मक निवडी करतात कारण ते त्यांचे निर्णय निकष वेगळे असतात.
- ४) **भागधारकांचा प्रभाव:** व्युहरचना निवड ही भागधारकांच्या प्रभावावरही आधारित असते.
 - कर्जदारांना त्यांची थकबाकी वेळेवर पाहिजे आहे.
 - कामगार संघटनांना कर्मचाऱ्यांसाठी उत्तम वेतन आणि रोजगार सुरक्षा हवी आहे.
 - सरकार आणि समाज सामाजिक जबाबदारीची मागणी करतात.
 - भागधारकांना लाभांश हवा आहे.

त्यामुळे व्युहरचना निवडताना या सर्व प्रभावांचा विचार केला पाहिजे.

- १) **भूतकाळातील व्युहरचनांचा प्रभाव:** वर्तमान काळातील व्युहरचनेच्या निवडीवर भूतकाळातील व्युहरचनेचा प्रभाव पडतो. भूतकाळातील व्युहरचनेशी जवळून समांतर असणारी व्युहरचना वर्तमानासाठी निवडणे संस्थेला आवडेल. कारण त्यांनी भूतकाळातील व्युहरचनांमध्ये बराच वेळ, संसाधने आणि स्वारस्य गुंतवलेले असते. व्युहरचनाकारांना तार्किकदृष्ट्या ते अधिक सोयीस्कर असेल.
- २) **व्यवस्थापकांची / व्युहरचनकाराची वैयक्तिक वैशिष्ट्ये:** स्वतःची धारणा, दृष्ट्ये, स्वारस्ये, प्राधान्ये, गरजा, महत्वाकांक्षा इ. यासारखे वैयक्तिक घटक महत्वाचे आहेत आणि व्युहरचनात्मक निवडीवर परिणाम करण्यात महत्वाची भूमिका बजावतात. व्युहरचनाकारांच्या वृत्ती, मानसिकता, गरजा, इच्छा आणि व्यक्तिमत्त्वाच्या विरुद्ध जर एखादी व्युहरचना असेल तर सर्वात आकर्षक पर्याय देखील निवडला जाऊ शकत नाही. उदा. जोखीम टाळणारे व्यवस्थापक कमी जोखीम असलेली व्युहरचना निवडू शकतात. काही इतर व्यवस्थापक, जे जोखीम प्रवण आहेत, त्यांना संधी मिळाल्यास त्यात समाविष्ट असलेल्या जोखमीकडे दुर्लक्ष करून व्युहरचनेचा स्वीकार करतात.
- ३) **शासकीय धोरणे:** यामध्ये व्यावसायिक वातावरणाचे नियम, निर्देश, मार्गदर्शक तत्वे इत्यादींचा समावेश होतो. सरकारी धोरणांमधील बदल व्यवसायाच्या भविष्यातील संभावनांवर परिणाम करू शकतात. जवळपास प्रत्येक उद्योग हा बऱ्याच प्रमाणात

सरकारी धोरणांवर अवलंबून असतो. अशा प्रकारे व्यूहरचनात्मक सरकारी धोरणांचा विचार करणे देखील गरजेचे आहे. उदाहरणार्थ, आयात केलेल्या वस्तूंवरील उच्च कर दर समान वस्तूंच्या स्थानिक उत्पादनास प्रोत्साहन देऊ शकतात.

२.४ अपारंपरिक व्यूहरचना आखणी करणे - विलीनीकरण आणि संपादन, संयुक्त उद्यम, विविधीकरण, टर्नअराऊंड, विनिवेश आणि समापन (FORMULATION OF ALTERNATIVE STRATEGIES : MERGERS AND ACQUISITIONS, JOINT VENTURES, DIVERSIFICATION, TURN AROUND, DIVESTMENT AND LIQUIDATION)

अ. विलीनीकरण (Merger)

‘विलीनीकरण’ म्हणजे संपूर्णपणे नवीन अस्तित्व तयार करण्यासाठी दोन किंवा अधिक व्यावसायिक संस्थांचे एकत्रीकरण करणे होय.

कंपनीचे उत्पादन आणि विपणन कार्याचा विस्तार करून कंपनीची वाढ जास्तीत जास्त करण्यासाठी कंपनीने स्वीकारलेली ही एक व्यूहरचना आहे, ज्यामुळे समन्वय, ग्राहकांची संख्या वाढणे, स्पर्धा कमी होणे, नवीन बाजार / उत्पादन विभागाची ओळख इ. होण्यास मदत होते.

विलीनीकरणाचे प्रकार

- **समावेशन विलीनीकरण** : जेव्हा दोन किंवा अधिक कंपन्यांचे विलीनीकरण केले जाते तेव्हा फक्त एकच कंपनी अस्तित्वात राहते आणि बाकीच्या कंपनींचे अस्तित्व संपुष्टात येते. याला समावेशन विलीनीकरण म्हणतात. उदा. टाटा केमिकल्स लिमिटेड (टीसीएल) ह्या कंपनीने टाटा फर्टिलायझर्स लिमिटेड (टीएफएल) ह्या कंपनीला समावेश करून घेतले.
- **एकत्रीकरणाद्वारे विलीनीकरण** : जेव्हा दोन किंवा अधिक कंपन्या एकत्र करून एक नवीन कंपनीला अस्तित्वात येते त्याला एकत्रीकरणाद्वारे विलीनीकरण म्हणतात. ह्यामध्ये सर्व कंपन्यांचे अस्तित्व संपुष्टात येते आणि एक नवीन कंपनी तयार केली जाते. उदा. हिंदुस्थान कॉम्प्यूटर्स लिमिटेड, इंडियन रीप्रोग्राफिक्स लिमिटेड, इंडियन सॉफ्टवेयर कंपनी लिमिटेड आणि हिंदुस्तान इन्स्ट्रुमेंट्स लिमिटेड ह्या कंपनींचे विलीनीकरण होणून एचसीएल लिमिटेड ह्या कंपनीची उभारणी करण्यात आली..

विलीनीकरणाचे फायदे :

- विलीनीकरणामुळे संसाधनांचे साठा तयार करणे आणि कार्यात्मक सुव्यवस्था आणण्यास मदत होते. त्याद्वारे परिचालन कार्यक्षमतेत सुधारित परिणाम होतो.
- विलीनीकृत कंपन्यांना जास्त प्रमाणात कच्चा माल खरेदी केल्याची सूट मिळते. विलीनीकरणामुळे संस्थेच्या उत्पादनाची मागणी वाढू शकते. याचा परिणाम म्हणून फर्मची उत्पादन आणि वितरण क्षमता वाढते. जेव्हा उत्पादन वाढते तेव्हा संस्था

मोठ्या प्रमाणात कच्चा माल खरेदी करतो आणि त्यांना सूट मिळते. त्यामुळे संस्थेची कच्च्या मालावर बचत होते. तसेच संस्था वाहतुकीच्या खर्चावरही बचत करते कारण बहुतेकदा वाहतुकीचा खर्च निश्चित असतो. त्यामुळे त्याच खर्चात जास्त माल वाहतूक केला जाऊ शकतो.

- विलीनीकरण व्यवसायाचा वेगवान विकास करण्यास देखील मदत करते कारण विपणन, उत्पादन, वित्त, संशोधन आणि विकास यासारख्या अनेक क्षेत्रात संस्थेला फायदा मिळतो.
- जेव्हा एखाद्या कंपनीचे आर्थिक नुकसान होते आणि ती दुसऱ्या कंपनीमध्ये विलीन केली जाते तेव्हा नव्याने स्थापन झालेल्या कंपनीला सरकारच्या कर आकारणीत सूट मिळते.
- विलीनीकरणामुळे कंपन्यांना तंत्रज्ञान आणि इतर सुविधा जसे प्लांट, बाजारपेठ, मानव संसाधन इ. एकमेकांसोबत वाटून घेऊ शकतात.
- जास्त प्रमाणात कच्चा माल खरेदी केल्यामुळे होणाऱ्या बचतीमुळे त्यातील काही फायदा ग्राहकांना कमी किंमतीच्या स्वरूपात देऊ केला जाऊ शकतो. तसेच संशोधन आणि विकास कार्यामुळे ग्राहकांना अधिक दर्जेदार आणि नाविन्यपूर्ण उत्पादन मिळण्यास मदत होते. अशाप्रकारे कमी किंमतीत ग्राहकांना चांगल्या प्रतीची उत्पादने मिळतात त्यामुळे ग्राहक समाधानी होतात.

ब. संपादन (Acquisition)

जेव्हा एखादी कंपनी दुसऱ्या कंपनीवर नियंत्रण मिळवण्यासाठी तिचे शेअर्स खरेदी करते तेव्हा त्याला संपादन व्युहरचना म्हणतात. संपादित कंपनीचे ५०% पेक्षा जास्त शेअर्स खरेदी केल्यामुळे संपादनकर्त्या कंपनीला संपादित कंपनीचे निर्णय घेण्याची परवानगी मिळते. उदाहरण – रॅनबॅक्सी कंपनीद्वारा सन फार्मास्युटिकल्स कंपनीचे संपादन.

संपादनाचे फायदे :

उत्तर हे “विलीनीकरणाचे फायदे” प्रमाणेच आहे.

क. अधिग्रहण (Takeover)

अधिग्रहण हा संपादनचा एक विशेष प्रकार आहे . जेव्हा एखादा व्यावसायिक उद्योग दुसऱ्या व्यवसाय उद्योगाच्या परवानगीशिवाय किंवा संचालक मंडळाच्या परवानगीशिवाय त्यांचा व्यवसाय ताब्यात घेतो तेव्हा त्याला अधिग्रहण व्युहरचना म्हणतात.

अधिग्रहण व्युहरचनेच्या दोन पद्धती आहेत ज्याद्वारे एक कंपनी दुसऱ्या कंपनीचा कार्यभार हाती घेऊ शकते:

- **टेंडर ऑफर :** यामध्ये प्रारंभिक प्रस्तावाला लक्ष्य कंपनीच्या व्यवस्थापकांनी नकार दिल्यानंतर, अधिग्रहणकर्ता कंपनी थेट भागधारकांकडून किंवा स्टॉकमार्केटमधून लक्ष्य कंपनीचे शेअर्स खरेदी करते. त्यामुळे, कंपनीचे सर्व किंवा बहुतांश शेअर्स खरेदी केल्याने

अधिग्रहणकर्ता कंपनीला लक्ष्य कंपनीची मालकी मिळू शकते. शेअर्स खरेदी करण्यासाठी, अधिग्रहणकर्ता कंपनी लक्ष्य कंपनीच्या शेअरधारकांना शेअर्सच्या बाजार मूल्यापेक्षा जास्त किंमत देऊन त्यांच्याकडून लक्ष्य कंपनीचे शेअर्स खरेदी करते आणि लक्ष्य कंपनीचा ताबा मिळवते.

- **प्रॉक्सी फाईट** : यामध्ये लक्ष्य कंपनीच्या अधिग्रहणासाठी, अधिग्रहणकर्ता कंपनीच्या प्रारंभिक प्रस्तावाला नकार दिल्यानंतर, व्यवस्थापनाच्या सदस्यांना त्यांच्या बाजूने निर्णय घेण्यासाठी बदलण्याचा प्रयत्न अधिग्रहणकर्ता कंपनीद्वारे केला जातो. असे घडण्यासाठी, अधिग्रहणकर्ता कंपनी भागधारकांना त्यांच्या प्रॉक्सी मताचा वापर करून आणि अधिग्रहणाला विरोध करणाऱ्या व्यवस्थापनातील सदस्यांना काढून टाकले जाते आणि त्यांच्या जागी नवीन सदस्य नियुक्त केले जातात जे अधिग्रहणाच्या निर्णयास अधिक विश्वासार्ह आणि ग्रहणक्षम असतील..

अधिग्रहणाचे फायदे:

उत्तर हे “विलीनीकरणाचे फायदे” प्रमाणेच आहे.

ड. संयुक्त उद्यम (Joint Venture)

ह्या व्यूहरचनेत दोन किंवा अधिक स्वतंत्र कंपन्या कायदेशीररित्या, निर्धारित कालावधीसाठी, एखादे कार्य किंवा प्रकल्प पूर्ण करण्यासाठी आणि विशिष्ट उद्देश पूर्ण करण्यासाठी एकत्र येतात. दुसऱ्या शब्दांत सांगायचे तर, ही एक तात्पुरती भागीदारी आहे, जी निश्चित उद्देशासाठी स्थापित केली जाते. उदाहरणार्थ, भारताची मारुती लिमिटेड आणि जपानची सुझुकी लिमिटेड यांनी एकत्र येऊन मारुती सुझुकी इंडिया लिमिटेडची स्थापना केली.

संयुक्त उद्यमाचे फायदे :

उत्तर हे “विलीनीकरणाचे फायदे” प्रमाणेच आहे.

इ. विविधीकरण / विस्तृतीकरण व्यूहरचना (Diversification) : विविधीकरण हे वाढीच्या व्यूहरचनेचा एक प्रकार आहे. ह्या व्यूहरचनेत कंपनी नवीन बाजारपेठेत नवीन उत्पादने आणते. या व्यूहरचनेचा उद्देश जोखीम कमी करणे आहे. ते कसे तर एखाद्या उद्योगाने एका विशिष्ट बाजारपेठेत तोटा कमावला तर दुसऱ्या बाजारपेठेत नफा कमवून ते भरपाई करू शकते. उदाहरणार्थ, एखादी कंपनी नवीन नवीन बाजारपेठेत प्रवेश करते आणि नवीन नवीन उत्पादन बाजारात आणते तर ती कंपनी विविधीकरणव्यूहरचनेचा अवलंब करत आहे.

विविधीकरण व्यूहरचनेचे प्रकार :

१) ऊर्ध्वगामी विविधीकरण (Vertical diversification): जेव्हा एखादी कंपनी नव्या व्यवसायात प्रवेश करते आणि तो नवीन व्यवसाय विद्यमान व्यवसायाच्या समान

कार्यप्रणालीमध्ये असतो तेव्हा त्याला अनुलंब विविधीकरण म्हटले जाते. असा विस्तार दोन प्रकारचे ज्ञात आहे जसे:

व्युहरचना आखणी, अंमलबजावणी
आणि मूल्यमापन

- **पूर्व उद्योग विविधीकरण (Backward diversification) :** ह्यामध्ये कंपनी सध्याच्या व्यवसायाच्या एक पाऊल मागे सरकवते ज्यामध्ये व्यवसायाला लागणारा कच्चा माल स्वतः तो व्यवसायाक तयार करतो. उदाहरणार्थ कार उत्पादक कंपनी कारसाठी लागणारी सीट, टायर, ग्लास इत्यादी उत्पादन करण्याच्या व्यवसायांमध्ये प्रवेश करते हे पूर्व उद्योग विविधीकरणाचे उदाहरण आहे.
- **विस्तारित उद्योग विविधीकरण (Forward diversification) :** ह्यामध्ये कंपनी त्याच्या सध्याच्या व्यवसायाचा विस्तार असलेल्या कार्यामध्ये प्रवेश करते. उदाहरणार्थ कापड उत्पादक करणारी कंपनी आता तयार वस्त्र उत्पादन व्यवसायात प्रवेश करते हे विस्तारित उद्योग विविधीकरणाचे उदाहरण आहे.
- २) **समांतर विविधीकरण (Horizontal diversification) :** जेव्हा कंपनी एक नवीन व्यवसाय सुरू करते जो विद्यमान व्यवसायाशी अगदी जवळून संबंधित आहे त्यास समांतर विविधीकरण म्हणतात. उदाहरणार्थ पुरुषांसाठी तयार कपडे विकणारी कंपनी महिलांसाठीच्या कपडे तयार आणि विक्री करण्याच्या व्यवसायात प्रवेश करते.
- ३) **केंद्रित विविधीकरण (Concentric diversification) :** जेव्हा एखादी कंपनी नवीन व्यवसायात प्रवेश करते आणि त्या नवीन व्यवसायाचा सध्याच्या व्यवसायाची अप्रत्यक्षरित्या संबंधित असतो त्यास केंद्रित विविधीकरण म्हणतात . उदाहरणार्थ कार विक्री करण्याचा व्यवसाय करणारी कंपनी आता वित्त कंपनी सुरू करू करते. जेणेकरून कार खरेदी करण्यास इच्छुक असलेल्या ग्राहकांना जेव्हा कर्ज हवे असल्यास ते कर्ज त्या वित्त कंपनीकडून ग्राहकांना पुरवले जाऊ शकते.
- ४) **संघटीत विविधीकरण (Conglomerate diversification) :** जेव्हा एखादी कंपनी नवीन व्यवसायात प्रवेश करते आणि त्या नवीन व्यवसायाचा सध्याच्या व्यवसायाची कोणताही प्रत्यक्ष व अप्रत्यक्षरित्या संबंधित नसतो त्यास संघटीत विविधीकरण म्हणतात. ह्यामध्ये जुना आणि नवीन व्यवसाय यांच्यात कोणतेही साम्य नसते. उदाहरणार्थ स्टील प्रक्रिया करणारा व्यावसायिक काम्प्युटर सॉफ्टवेअर बनवण्याच्या व्यवसायात प्रवेश करतो हे संघटीत विविधीकरण आहे.

कंपनी विविधीकरणाकडे जाण्यासाठीची काही कारणे खालीलप्रमाणे आहेत

- १) **जोखमीची विभागणी :** - विविधता जोखीम विभागण्यास मदत करते. एखादा व्यवसाय भिन्न उत्पादन बनवून विकत असल्यास आणि त्यांनी विविधीकरण व्युहरचनेच अवलंब केला असेल, तेव्हा जर त्यांना एखाद्या उत्पादनाच्या विक्रीतून नुकसान होत असेल तर त्याची भरपाई दुसऱ्या उत्पादनाच्या विक्रीतून केली जाऊ शकते आणि नफ्याची पातळी राखली जाऊ शकते.
- २) **कॉर्पोरेट प्रतिमा सुधारते :** - कॉर्पोरेट प्रतिमा म्हणजे स्टॅकहोल्डरांमध्ये संस्थेची चांगली प्रतिमा तयार करणे. ह्यामुळे स्टॅकहोल्डरकडून संस्थेला पाठिंबा मिळविण्यास

मदत होते. विविधीकरणामुळे कंपनी दर्जेदार उत्पादनांची / चांगल्या दर्जाची सेवा पुरवते त्यामुळे संस्थेला उत्तम नफा होतो आणि सर्व स्टेकहोल्डर्समध्ये संस्थेची सकारात्मक प्रतिमा निर्माण करण्यास मदत होते.

- ३) **बाजार स्पर्धेला प्रभावीपणे सामोरे जाणे :-** विविधीकरणामुळे कंपनी नवीन बाजारपेठेमध्ये नवीन आणि उत्तम उत्पादन घेऊन प्रवेश करते त्यामुळे संस्था बाजारातील स्पर्धेस प्रभावीपणे सामोरे जाऊ शकते.
- ४) **ग्राहकांचे समाधान :** जेव्हा संस्था नवीन उत्पादनासह नवीन बाजारपेठेत प्रवेश करते तेव्हा ते अधिक चांगले गुणात्मक उत्पादन आणि सेवा देण्याचे आश्वासन देते. यामुळे ग्राहकांचे समाधान होण्यास मदत होते.
- ५) **संसाधनांचा इष्टतम उपयोग :** विविधता कंपनीला भौतिक, आर्थिक आणि मानवी संसाधनांचा इष्टतम (जास्तीत जास्त) वापर करण्यास सक्षम करते. उत्पादनाची मागणी वाढल्यामुळे सर्व संसाधनांचा पुरेपूर वापर होण्यास मदत होते. कोणत्याही संसाधनाचा क्षमतेपेक्षा कमी वापर होत नाही.
- ६) **जास्त माल खरेदीमुळे मिळणारी सूट :** विविधीकरण व्यूहरचनेमुळे उत्पादनांना मागणी वाढते ज्याचा परिणाम मोठ्या प्रमाणात उत्पादन आणि वितरण होतो. संस्था कच्चा माल मोठ्या प्रमाणात खरेदी करते आणि त्यामुळे त्यावर त्यांना सूट मिळते. त्यामुळे संस्थेची कच्च्या मालावर बचत होते. तसेच फर्म तेवढ्याच खर्चात जास्त प्रमाणात माल वाहतूक केल्याने त्यांची वाहतूक खर्चामध्येही बचत होते.

फ. टर्नअराऊंड (Turnaround)

टर्नअराऊंड व्यूहरचना ही एक व्यवसायाचा विस्तार छाटणीची व्यूहरचना आहे ज्यामध्ये वारंवार तोटा होत असलेल्या व्यवसाय युनिटला फायद्यामध्ये रूपांतरित करण्याचा प्रयत्न केला जातो. जेव्हा कंपनी आपल्या व्यवसायाची पुनर्रचना करते तेव्हा हे शक्य होते. मालाचा वाढता खर्च किंवा वाढती स्पर्धा, मंदी, व्यवस्थापकीय अकार्यक्षमता ई. मुळे घटती विक्री, बाजारपेठ हिस्सा आणि नफा आदि बाबी सुधारणे हे टर्नअराऊंड व्यूहरचनेचे उद्दिष्ट आहे.

उदाहरण : डेल हे टर्नअराऊंड व्यूहरचनेचे सर्वोत्कृष्ट उदाहरण आहे. २००६ मध्ये डेलने आपल्या उत्पादनांची किंमती कमी करण्याच्या उपाययोजनांची घोषणा केली आणि तसे केले; त्यासाठी त्यांनी आपली उत्पादने थेट विक्रीस सुरुवात केली, परंतु दुर्दैवाने त्याचे मोठे नुकसान झाले. त्यानंतर २००७ मध्ये, डेलने आपली थेट विक्रीची व्यूहरचना मागे घेतली आणि किरकोळ दुकानातून संगणकाची विक्री सुरू केली आणि आज ते जगातील सर्वात मोठी संगणक विक्रेती कंपनी आहे.

टर्नअराऊंड व्यूहरचना नियोजनाच्या पायऱ्या

- १) **रोख प्रवाहावर नियंत्रण ठेवणे :** जर व्यवसाय अनुत्पादक हेतूसाठी रोख खर्च करीत असेल तर तो शक्य तितक्या लवकर रोखण्यासाठी कारवाई करणे गरजेचे आहे. केवळ उत्पादक हेतू किंवा आवश्यक तेथे रोख खर्च करणे सुज्ञ निर्णय राहिल.

- २) **टर्नअराऊंड संघ** : टर्नअराऊंडसाठी योग्य संघ बांधणी करणे आवश्यक आहे. टर्नअराऊंड संघामध्ये अनुभवी तज्ञ असणे गरजेचे आहे ज्यांना टर्नअराऊंड करण्याचा अनुभव आहे तसेच ते त्यामध्ये निपुण असतील.
- ३) **व्यवसाय योजना तयार करा** : व्यवस्थापकाने सध्या बाजारापेठेत कशाची मागणी आहे त्याचे संशोधन करून ग्राहकांच्या गरजा जाणून त्या प्रमाणे उत्पादन किंवा सेवा निर्माण करण्यासाठी व्यवसाय योजना तयार करणे गरजेचे आहे.
- ४) **खर्चावरील नियंत्रण** : यशस्वी टर्नअराऊंडसाठी खर्चावर नियंत्रण करणे आवश्यक आहे. कच्चा माल, प्रचारात्मक कार्ये आणि इतर गोष्टींवर खर्च नियंत्रण करणे गरजेचे आहे .
- ५) **टर्नअराऊंडकरिता वित्त उभारणी करणे** : टर्नअराऊंडकरिता वित्त उभारणी करणे गरजेचे आहे. बाजारपेठेत या सर्व प्रकारच्या वित्त पुरवठा करणारे तज्ञ प्रदाता उपलब्ध आहेत. वित्त उभारणीसाठी वित्त भागीदार शोधणे गरजेचे आहे जो टर्नअराऊंड व्यूहरचनाद्वारे आपला व्यवसाय पुनर्संचयित करण्यासाठी वित्तपुरवठा करू शकतो.
- ६) **टर्नअराऊंड योजना संप्रेषित करणे** : कर्मचारी, पुरवठादार, ग्राहक, गुंतवणूकदार, भागधारक इत्यादी प्रमुख स्टेकहोल्डर्सना टर्नअराऊंड योजना समजावणे फार आवश्यक आहे. यामुळे व्यवसायाला टर्नअराऊंडकरिता त्यांचा आधार मिळण्यास मदत होईल.

ह. विनिवेश (Divestment)

विनिवेशव्यूहरचना ही एक व्यवसायाचा विस्तार छाटणीची व्यूहरचना आहे ज्यात व्यवसायाच्या व्याप्तीचे आकारमान कमी केला जातो. यामध्ये कंपनी आपली आर्थिक स्थिती पुनरुज्जीवित करण्याच्या उद्देशाने व्यवसायाचा एक भाग किंवा त्यातील एक किंवा अधिक स्ट्रॅटेजिक बिझिनेस युनिट्स (एसबीयू) इतर व्यवसायाला विकला जातो किंवा बंद केला जातो.

विनिवेशमध्ये संस्था आपल्या व्यवसायाचा काही भाग रोख रकमेसाठी किंवा कर्जाची भरपाई करण्यासाठी विकते. तसेच, यामध्ये कंपनी आपला कमी फायदेशीर युनिट बंद करण्यासाठी आणि त्यातील संसाधने अधिक फायद्या देणाऱ्या युनिटकडे वळवतो.

टर्नअराऊंड व्यूहरचना असमाधानकारक ठरले किंवा त्यामाडे संस्थेद्वारा दुर्लक्ष केले गेले तेव्हाच एखादी संस्था विनिवेश व्यूहरचना स्वीकारते.

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

विनिवेशनाचे काही विशिष्ट कारणे

- १) **अप्रचलित / कालबाह्य उत्पादन** :- जी उत्पादने संस्थेस पुरेसे परतावा देत नाहीत त्यामधून विनिवेश केले जाते आणि ज्या उत्पादनांचा बाजार हिस्सा चांगला आहे आणि ते फायदेशीर आहेत त्यांची विक्री नियमित चालू ठेवली जाते.

- २) **असंगती समस्या :-** जो व्यवसाय कंपनीने हाती घेतला आहे तो विद्यमान व्यवसायशी जुळत नाही म्हणजेच त्यामध्ये असंगती आहे त्यामुळे कंपनी विद्यमान व्यवसायातून विनिवेश करण्याचा निर्णय घेते.
- ३) **वाढती स्पर्धा :-** कधीकधी अधिक स्पर्धेमुळे बाजारपेठेत टिकून राहणे कठीण होऊन बसते त्यामुळे कंपनी बाजारातून काही उत्पादने काढून घेण्याचा निर्णय घेते किंवा ते युनिट विकण्याचा निर्णय घेतला जातो.
- ४) **रोख प्रवाहतोद्यात जाणे :-** जेव्हा विशिष्ट व्यवसायामधून येणारा रोख प्रवाह तोद्यात जातो म्हणजेच त्या व्यवसायाचा खर्च अधिक आणि नफा कमी होतो तेव्हा कंपनी विनिवेश करण्याचा विचार करते.
- ५) **तंत्रज्ञान अद्ययावत :-** व्यवसायाची उन्नती होण्यासाठी तंत्रज्ञान अद्ययावत करणे महत्वाचे आहे. परंतु तंत्रज्ञान अद्ययावत करण्याचा खर्च इतका जास्त असतो की जो व्यवसायाला परवडणारा नसतो. म्हणून व्यवसायाच्या त्या कार्यामधून विनिवेश करणे आवश्यक होते.
- ६) **मुख्य व्यवसायावर लक्ष्य केंद्रित करणे :-** जेव्हा एखादी संस्था एकावेळी अनेक व्यवसाय करते असते तेव्हा काही वेळा सर्व व्यवसायांना समान पद्धतीने व्यवस्थापित करणे कठीण होते आणि मुख्य व्यवसायांकडे दुर्लक्ष होते. त्यामुळे मुख्य व्यवसायातून संस्थेचे नुकसान होऊ शकते म्हणून मुख्य व्यवसायात लक्ष केंद्रित करण्यासाठी संस्था विनिवेश करण्याचा निर्णय घेते.
- ७) **गुंतवणूकीसाठीचे इतर पर्याय उपलब्ध असणे :-** विनिवेश केल्यामुळे त्यातून मिळालेली रक्कम ही दुसऱ्या कार्यात किंवा व्यवसायात गुंतवणूक करून चांगला परतावा मिळवता हेतूने कंपनी विनिवेश करते.
- ८) **भागधारकांना परतावा :-** विनिवेश करून कंपनीच्यातून आलेल्या रकमेला भागधारकांना अधिक परतावाच्या स्वरूपात देऊ शकते.
- ९) **इतर व्यवसायाकडून आकर्षक प्रस्ताव :-** कधीकधी असे होते की कंपनीला दुसऱ्या व्यवसायाकडून आकर्षक व्यवसाय प्रस्ताव मिळू शकतो. इतर व्यवसायामध्ये गुंतवणूक करून चांगला परतावा मिळण्यासाठी सध्याच्या व्यवसायातून विनिवेश केला जातो.

ज. समापन (Liquidation)

समापन हा विनिवेश व्युहरचनेतील अत्यंत महत्त्वपूर्ण बाब आहे ज्यामध्ये कंपनीला तोद्यातून पुनरुज्जीवित करण्याचे सर्व प्रयत्न संपल्यानंतर व्यवसायाचे समापन करण्याचा निर्णय व्यवस्थापनाद्वारे घेतला जातो. व्यवसायाने पुन्हा नफा कमावण्याचे युनिट मिळण्याची शक्यता नाही. व्यवसाय पुन्हा नफ्याकडे घेऊन जाण्याची सर्व आशा इथे संपलेली असते. अशा परिस्थितीत व्यवस्थापकांनी आपला संपूर्ण व्यवसाय विकायचा निर्णय घेतला जातो आणि त्यातून मिळणारी रक्कम दुसऱ्या व्यवसायात गुंतविली जाऊ शकते. सामान्यतः छोद्या आकाराच्या फर्म, एक मालकीच्या फर्म आणि भागीदारी

फर्मसमापन व्यूहरचनेचा अवलंब करतात. उदाहरण - एमएच कार्बनची स्थापना सप्टेंबर २०१० मध्ये झाली आणि मे २०१३ त्यांनी मध्ये ऐच्छिक समापन केले.

व्युहरचना आखणी, अंमलबजावणी
आणि मूल्यमापन

समापनाची काही कारणे पुढील प्रमाणे आहेत-

- १) **जबरदस्त तोटा :-** व्यवसायात सतत जेव्हा जबरदस्त नुकसान होते तेव्हा त्या व्यवसायाचे व्यवस्थापक त्याची विक्री करण्याचा निर्णय घेतात.
- २) **कमी परतावा :-** जेव्हा कंपनीचा खर्च अधिक आणि नफा कमी कमाते आणि नुकसानाची पातळी वाढत जाते अशा परिस्थितीत कंपनी समापन व्यूहरचनास्वीकारते.
- ३) **कमकुवत व्यवस्थापन :-** कंपनीचे उच्च व्यवस्थापन असह्योगी होते. व्यवसायाचे घेतलेले निर्णय निकृष्ट ठरतात. ह्या सर्वांचा व्यवसायाच्या कामकाजावर परिणाम होतो आणि कंपनीच्या व्यवस्थापकांद्वारे समापन अवलंबिले जाते.
- ४) **अपयशी कॉर्पोरेट व्यूहरचना :-** कंपनीने अंगीकारलेली कॉर्पोरेट व्यूहरचना अपयशी ठरल्यास ज्याचा परिणामरूपी संपूर्ण व्यवसायाची कार्ये संपुष्टात येतात.
- ५) **अप्रचलित / कालबाह्य उत्पादन :-** कंपनीने विक्री करत असलेल्या उत्पादनाची बाजारपेठेत मागणी पूर्णपणे घटलेली असते. ग्राहकांच्या बदलेल्या प्राधान्यांमध्ये हे असे होते. हे एक महत्वाच्या कारणांपैकी एक कारण आहे ज्यामुळे कंपनी समापन करण्याचा निर्णय घेते.

२.५ कॉर्पोरेट पोर्टफोलिओ विश्लेषण – स्वोट (SWOT) विश्लेषण, बी.सी.जी. मॅट्रिक्स, जी.ई. नऊ सेल मॅट्रिक्स, होफर मॅट्रिक्स (HOFER'S MATRIX)

२.५.१ स्वोट (बलस्थान, कमतरता, संधी आणि धोके) विश्लेषण / SWOT (Strength, Weakness, Opportunity and Threat)

SWOT म्हणजे बलस्थान (S), कमतरता (W), संधी (O) आणि धोके (T). बलस्थान आणि कमतरता हे व्यवसाय वातावरणाचे अंतर्गत घटक मानले जातात ज्यावर संस्थेचे काही प्रमाणात नियंत्रण असते. संधी आणि धोके (टी) हे व्यावसायिक वातावरणाचे बाह्य घटक मानले जातात ज्यावर संस्थेचे नियंत्रण नसते.

SWOT विश्लेषण हे व्यवसायाच्या एकूण व्यूहरचनात्मक स्थितीचे आणि त्याच्या वातावरणाची तपासणी आणि विश्लेषण करण्यासाठीचे सर्वात प्रसिद्ध साधन आहे. स्वोटचा हेतू व्यवसायासाठी योग्य व्यूहरचना ओळखणे आणि त्याप्रमाणे एक विशिष्ट व्यवसाय नमुना तयार करणे हा आहे. असा व्यवसाय नमुना एखाद्या संस्थेची संसाधने आणि क्षमता तसेच संस्था ज्या वातावरणात काम करते त्या वातावरणाच्या आवश्यकतांचे सर्वोत्तम समर्थन करतो.

स्वोट हे संस्थेच्या अंतर्गत आणि बाह्य अशा सर्व सकारात्मक आणि नकारात्मक घटकांवर लक्ष ठेवते ज्याचा संस्थेच्या यशावर परिणाम होतो. व्यवसाय वातावरणाच्या निरंतर

अभ्यासामुळे संस्थेला होणाऱ्या बदलांचा अदाज लावण्यास मदत होते. तसेच संस्थेच्या निर्णय प्रक्रियेत ही त्याची मदत होते.

	उपयुक्त	अपायकारक / धोकादायक
अंतर्गत	बलस्थान	कमतरता
बाह्य	संधी	धोके

१) **बलस्थान** - बलस्थानांमुळे संस्थेचे ध्येय साध्य करण्यास मदत होते. बलस्थान एकतर मूर्त किंवा अमूर्त असू शकतात. हे अशा गोष्टींचा संदर्भ देते ज्यात एखादी संस्था चांगली तज्ञ असु शकते. बलस्थान हे फायदेशीर पैलू किंवा संस्थेची क्षमता आहे, ज्यात मानवी क्षमता, प्रक्रिया क्षमता, आर्थिक संसाधने, उत्पादने आणि सेवा, ग्राहकांची सद्भावना आणि ब्रँड निष्ठा यांचा समावेश होतो. संस्थात्मक बलस्थानांची उदाहरणे पुढील प्रमाणे आहेत:

- अद्ययावत तंत्रज्ञान
- संशोधन आणि विकासावर भर
- विस्तृत उत्पादन संख्या
- कर्जमुक्त,
- वचनबद्ध कर्मचारी
- भरपूर आर्थिक संसाधने
- संसाधनांचा इष्टतम वापर ई.

२) **कमतरता** - कमतरता हे एखाद्या संस्थेला त्याचे ध्येय पूर्ण करण्यास आणि त्यांची पूर्ण क्षमता साध्य करण्यापासून रोखतात. या कमतरतांचा संस्थात्मक यश आणि वाढीवर विपरीत प्रभाव पडतो. कमतरतेमुळे निर्धारित दर्जा मिळवता येत नाही. संस्थात्मक कमतरतेची उदाहरणे पुढीलप्रमाणे आहेत:

- कालबाह्य तंत्रज्ञान
- संशोधन आणि विकासावर कमी भर
- अरुंद उत्पादन संख्या
- कर्जबाजारीपणा
- कर्मचारी काम सोडून जाण्यात वाढ
- कच्च्या मालाचा अपव्यय
- अप्रभावी निर्णय

कमतरता संस्थेला नियंत्रणीत करता येतात. त्यांना कमी करणे आणि संपुष्टात आणणे आवश्यक असते. उदाहरण- कालबाह्यतंत्रज्ञानावर मात करण्यासाठी, नवीन तंत्रज्ञान खरेदी करणे आवश्यक आहे.

३) संधी - ज्या व्यवसाय वातावरणात संस्था आपला व्यवसायाचा कारभार चालवत आहे त्या वातावरणाद्वारे त्या संस्थेला आणेल संधी सादर केल्या जातात. संस्थेने जेव्हा कधीही संधी उद्भवतील तेव्हा त्यांना ओळखून त्यांना हस्तगत केले पाहिजे. संधींचा वापर करून संस्था स्पर्धात्मक लाभ मिळवू शकतात. बाजारपेठ, स्पर्धा, इंडस्ट्री, सरकार आणि तंत्रज्ञान यांतूनही संधी निर्माण होऊ शकतात.

उदाहरण - लोकांमध्ये आरोग्यविषयक जागरूकतेमुळे डायट आहाराची मागणी वाढत आहे. ह्यामुळे एखाद्या कंपनीला डायट उत्पादनाच्या व्यवसायात प्रवेश करण्याची संधी उपलब्ध होऊ शकते.

संस्थात्मक संधीचे उदाहरणे पुढीलप्रमाणे असू शकतात:

- सरकारद्वारे कर कमी करणे
- वित्त उपलब्धी
- कमी स्पर्धा

४) धोके - जेव्हा बाह्य वातावरणातील बदलामुळे संस्थेच्या व्यवसायाचा नफा धोक्यात येतो तेव्हा संस्थेसाठी धोके उद्भवतात. व्यवसाय वातावरणामुळे निर्माण झालेले धोके संस्थेला अनियंत्रित असतात. जेव्हा व्यवसाय वातावरणातील बदलामुळे धोके निर्माण होतात तेव्हा व्यवसायाची स्थिरता आणि अस्तित्व धोक्यात येऊ शकते. संस्थात्मक धोक्यांची उदाहरणे पुढीलप्रमाणे असू शकतात:

- सरकारद्वारे कर वाढ
- सतत बदलणारे तंत्रज्ञान
- वाढती स्पर्धा

एखाद्या संस्थेने नियमातपणे स्वोट (बलस्थान, कमतरता, संधी आणि धोके) विश्लेषण करणे गरजेचे आहे. त्यामुळे व्यवसाय वातावरणात होणारे बदल त्यांना कळून येऊ शकतात आणि त्या बदलांना स्वीकारण्यासाठी फर्म स्वतःला वेळेत तयार करू शकते. स्वोट विश्लेषणाकडे दुर्लक्ष केल्यामुळे संस्थेचे फक्त आर्थिक नुकसानच नव्हे तर त्यांच्या अस्तित्वाचा प्रश्न सुधा उद्भवू शकतो.

स्वोट (बलस्थान, कमतरता, संधी आणि धोके) विश्लेषणाचे फायदे

- १) संस्थेचे बलस्थान बांधणी करता येते.
- २) संस्थेची कमतरता बलस्थानात बदलता येऊ शकते.
- ३) संधींना ओळखून त्यांना हस्तगत करता येऊ शकते
- ४) संस्थेच्या धोक्यांवर मात करता येते
- ५) हे व्युहरचनात्मक नियोजनासाठी माहितीचा स्रोत आहे.
- ६) हे फर्मची मुख्य क्षमता ओळखण्यात मदत करते.
- ७) हे व्युहरचनात्मक 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.

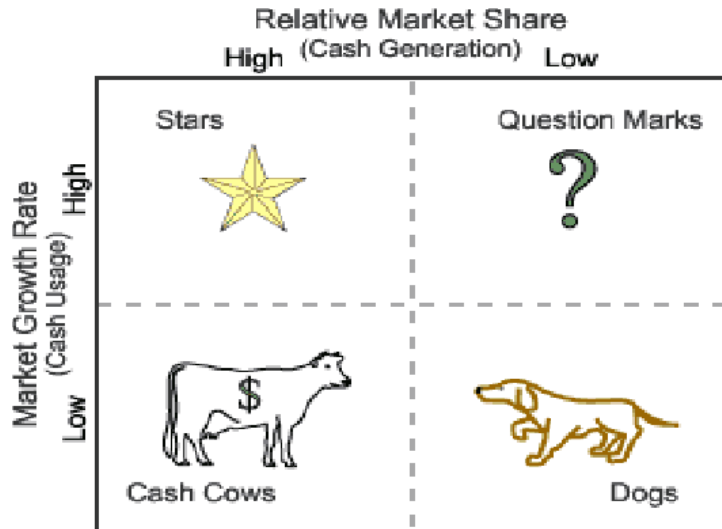
२.५.२ बीसीजी मॅट्रिक्स : बॉस्टन कन्सल्टिंग ग्रुप मॅट्रिक्स / BCGMATRIX : BOSTON CONSULTING GROUP MATRIX

बीसीजी मॅट्रिक्स हे बोस्टन कन्सल्टिंग ग्रुप, यूएसए द्वारे विकसित केलेले चार सेल युक्त मॅट्रिक्स (२x२ मॅट्रिक्स) आहे. हे सर्वात प्रसिद्ध कॉर्पोरेट पोर्टफोलिओ विश्लेषण साधन आहे. एखाद्या संस्थेच्या पोर्टफोलिओमधील विविध व्यवसायांचे आणि उत्पादनाच्या कामगिरी बाबत पुढील दोन गोष्टींच्या आधारे तपासणी करण्यासाठी ते ग्राफिक सादरीकरण आहे.

- बाजारापेठेतील हिस्सा
- उद्योग वाढीच्या दरांच्या

हे व्यवसायाच्या संभाव्यतेचे तुलनात्मक विश्लेषण आणि पर्यावरणाचे मूल्यांकन आहे. या मॅट्रिक्सनुसार, व्यवसाय त्यांच्या उद्योगाच्या वाढीचा दर आणि सापेक्ष बाजारापेठेतील वाटा यानुसार उच्च किंवा निम्न म्हणून वर्गीकृत केला जाऊ शकतो. आपण कोणते उत्पादन बाजारात ठेवावे आणि कोणते बाजारातून काढून घ्यावे तसेच कोणता व्यवसाय वाढवावा, किंवा कोणता कमी करावा किंवा कोणता व्यवसाय बंद करावा ठरवण्यासाठी कंपनीला बीसीजी मॅट्रिक्स मदत करते.

ग्रीडवरील त्यांच्या परिस्थितीनुसार व्यवसाय युनिट्सना संसाधनांचे वाटप केले जाते. या मॅट्रिक्सच्या चार सेल यांना तारे, रोख गाय, प्रश्नचिन्ह आणि श्वान असे संबोधण्यात येते. यातील प्रत्येक सेल विशिष्ट प्रकारच्या व्यवसायाचे प्रतिनिधित्व करते.



१) तारे : यांचा बाजारातील हिस्सा आणि वाढीचा दर दोन्ही जास्त असतो. कंपनीची सर्व उत्पादने तारे ह्या सेलमध्ये आसवे हे कंपनीचे अंतिम ध्येय असते. कंपनीचे जेवढे व्यवसाय किंवा उत्पादने तारे ह्या सेलमध्ये असतील तेवढेच ते कंपनीकरिता खर्चिक ही असू शकते. कारण तारे रोख उत्पन्न करू शकतात परंतु वेगाने वाढणाऱ्या

बाजारपेठेमुळे, ताऱ्यांना त्यांची आघाडी टिकवून ठेवण्यासाठी मोठी गुंतवणूक करावी लागते. जेव्हा त्यांचा बाजार वाढीचा दर कमी होतो, तारे रोख गायी बनतात.

व्युहरचना आखणी, अंमलबजावणी
आणि मूल्यमापन

२) **रोख गायी** : यांचा बाजारातील हिस्सा जास्त असतो पण वाढीचा दर कमी असतो. हे व्यवसायासाठी रोखीचे प्रमुख स्रोत आहेत ह्यामुळे ह्यामधून मिळवलेली रोख इतर व्यवसाय किंवा उत्पादनामध्ये गुंतवता येऊ शकते. या श्रेणीतील कंपन्या सामान्यतः स्थिरता धोरणांचे अनुसरण करतात. जेव्हा रोख गायी व्यवसाय किंवा उत्पादनाचे आकर्षण कमी होते तेव्हा संस्थेद्वारे छाटणीचे व्युहरचना अवलंबले जाऊ शकते.

३) **प्रश्चिन्ह** : यांना समस्याग्रस्त मुले देखील म्हणतात कारण ते सामान्यतः समस्याग्रस्त असतात. यांचा बाजारापेठेतील हिस्सा कमी असतो परंतु त्यांचा विकास दर जास्त असतो. कारण भविष्यातील त्यांच्या कामगिरीबद्दल फारशी माहिती उपलब्ध नसते. जेव्हा नवीन उत्पादन बाजारात आणले जाते तेव्हा ते सामान्यतः प्रश्चिन्ह सेलमध्ये ठेवले जाते. त्यांना बाजारातील हिस्सा राखण्यासाठी किंवा मिळवण्यासाठी मोठ्या प्रमाणात रोख आवश्यक आहे.

प्रश्चिन्ह हे सामान्यतः नवीन वस्तू आणि सेवा असतात ज्यांची व्यावसायिक संभाव्यता चांगली असते. बहुतेक व्यवसाय प्रश्चिन्ह म्हणून सुरू होतात. जर दुर्लक्ष केले तर प्रश्चिन्ह कुत्रे बनू शकतात, तर मोठी गुंतवणूक केली तर ते स्टार बनण्याची क्षमता आहे.

४) **श्वान** : यांचा बाजारातील हिस्सा आणि वाढीचा दर दोन्ही कमी असतो. व्यवसायाचा किंवा उत्पादनाचा घसरणारा (विक्री कमी होणे / चांगली कामगिरी न करणे) टप्पा श्वान सेलमध्ये येतो. यामुळे व्यवसायाने श्वान सेलमधील व्यवसायामध्ये किंवा उत्पादनामध्ये अजून गुंतवणूक करू नये. या सेल मधील उत्पादने किंवा व्यवसाय बंद करावे कारण त्यांना सांभाळण्यास जास्त रोखीची गरज लागते. उच्च खर्च, निकृष्ट दर्जा, अप्रभावी विपणन इत्यादींमुळे या व्यावसायिक कंपन्यांचा बाजारातील हिस्सा कमकुवत असतो.

२.५.३ जनरल इलेक्ट्रिक (जी.ई.) नऊ सेलमॅट्रिक्स / GENERAL ELECTRIC (GE) NINE CELLMATRIX

मॅकिन्से मॅट्रिक्स म्हणून ओळखल्या जाणाऱ्या G. E. बिझनेस मॉडेलची व्याख्या अशी केली जाते, "GE-McKinsey नऊ सेल मॅट्रिक्स ही एक व्युहरचना आहे ज्यामध्ये बहु-व्यावसायिक संस्थेला त्यांच्या व्यावसायिक युनिट्समधील गुंतवणुकीला प्राधान्य देण्यासाठी एक पद्धतशीर दृष्टिकोन देते".

जी.ई. व्यवसाय मॉडेलची ओळख

- हे मॉडेल संस्थेला त्यांच्या व्यवसाय युनिटशी संबंधित गुंतवणूक आणि निर्गुंतवणूक निर्णय घेण्यास मदत करते.
- ह्या मॉडेलमध्ये बीसीजी मॅट्रिक्सप्रमाणे चार-कक्ष (grid) नसून नऊ-कक्ष (grid) आहेत.
- G.E. बिझनेस मॉडेल त्याच्या मोजमापांसाठी औद्योगिक आकर्षितता आणि व्यवसाय एकक सामर्थ्य हे दोन प्रमापक म्हणून वापरते.

- GE मॉडेल संस्थेचे अल्पत्व संसाधने कोठे गुंतवायची या प्रश्नाचे उत्तर देण्याचा प्रयत्न करते.
- जेव्हा औद्योगिक आकर्षितता मध्यम असते आणि व्यवसायाचे एकक सामर्थ्य मजबूत असते किंवा जेव्हा औद्योगिक आकर्षितता जास्त असते आणि व्यवसायाची एकक सामर्थ्य मध्यम असते किंवा जेव्हा औद्योगिक आकर्षितता आणि व्यवसायाची एकक सामर्थ्य दोन्ही उच्च आणि मजबूत असते तेव्हा **गुंतवणुकीचे निर्णय घेतले जातात.**
- जेव्हा औद्योगिक आकर्षितता कमी असते आणि व्यवसाय एकक सामर्थ्यही कमी असते तेव्हा **निर्गुंतवणुकीचे निर्णय घेतले जातात.**
- GE मॅट्रिक्स एका कॉर्पोरेशनच्या अंतर्गत व्यवसाय युनिट्स आणि त्याचे प्रतिस्पर्धी यांच्यातील परस्परावलंबनांचा विचार करण्यात अयशस्वी ठरतो.
- जीई मॅट्रिक्सचा आणखी एक तोटा असा आहे की हे मॅट्रिक्स तयार करणे कठीण आहे ज्यासाठी निष्णात सल्लागाराच्या कौशल्याची गरज लागते.

२.५.४ बिझनेस स्क्रीन खालील प्रदर्शनात चित्रित केली जाऊ शकते:

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

• हिरवे झोन: हिरवे झोन हे सूचित करते की

- फर्मचे व्यवसाय एकक सामर्थ्य मजबूत आहे आणि विशिष्ट उत्पादनांच्या बाबतीत औद्योगिक आकर्षितता जास्त आहे.
- फर्मचे व्यवसाय एकक सामर्थ्य मध्यम आहे आणि विशिष्ट उत्पादनांच्या बाबतीत औद्योगिक आकर्षितता जास्त आहे.
- फर्मचे व्यवसाय एकक सामर्थ्य मजबूत आहे आणि विशिष्ट उत्पादनांच्या बाबतीत औद्योगिक आकर्षितता मध्यम आहे.

ग्रीन झोन "पुढे जा" असा सिग्नल देते.

पिवळे झोन: पिवळे झोन हे सूचित करते की

- फर्मचे व्यवसाय एकक सामर्थ्य मजबूत आहे आणि विशिष्ट उत्पादनांच्या बाबतीत औद्योगिक आकर्षितता कमी आहे

- फर्मचेव्यवसाय एकक सामर्थ्य मध्यम आहे आणि विशिष्ट उत्पादनांच्या बाबतीत औद्योगिक आकर्षितता ही मध्यम आहे.
- फर्मचे व्यवसाय एकक सामर्थ्य कमकुवत आहे आणि विशिष्ट उत्पादनांच्या बाबतीत औद्योगिक आकर्षितता ही जास्त आहे.

पिवळा झोन "थांबा आणि वाट पहा" असा सिग्नल देतो.

लाल झोन: लाल झोन हे सूचित करते की

- फर्मचे व्यवसाय एकक सामर्थ्य मध्यम आहे आणि विशिष्ट उत्पादनांच्या बाबतीत औद्योगिक आकर्षितता कमी आहे
- फर्मचे व्यवसाय एकक सामर्थ्य कमकुवत आहे आणि विशिष्ट उत्पादनांच्या बाबतीत औद्योगिक आकर्षितता कमी आहे.
- फर्मचे व्यवसाय एकक सामर्थ्य कमकुवत आहे आणि विशिष्ट उत्पादनांच्या बाबतीत औद्योगिक आकर्षितता मध्यम आहे.

रेड झोन "थांबा" असा सिग्नल देतो.

२.५.५ होफर मॅट्रिक्स (Hofer's Matrix)

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 हे होफर द्वारे तयार केले गेले आहे.

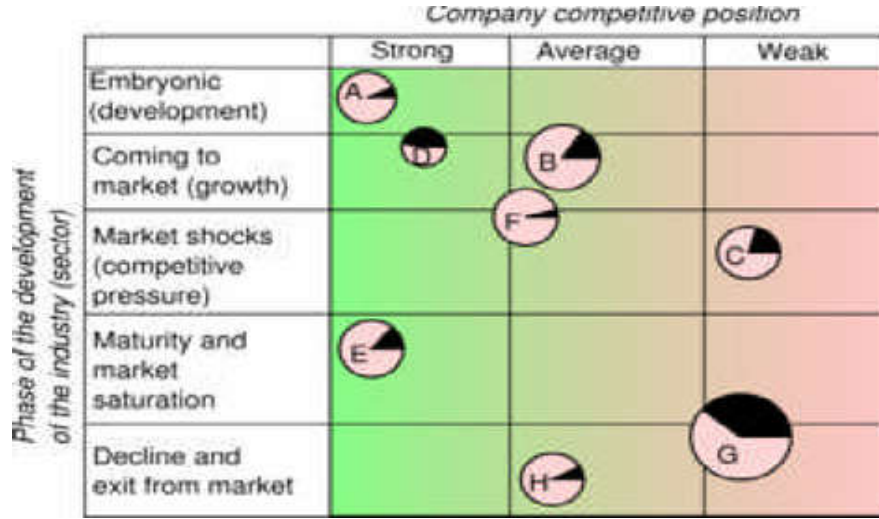
होफर मॅट्रिक्स दोन निकषांच्या आधारावर तयार केले आहे:

अ) क्षेत्राची परिपक्वता, ५ टप्प्यांत विभागलेली

ब) क्षेत्रातील कंपन्यांची स्पर्धात्मक स्थिती.

अशा प्रकारे वर्तुळे तयार केली जातात, जी कंपनीच्या कार्याच्या विविध क्षेत्रांबद्दल सांगतात आणि वर्तुळाचा आकार क्षेत्राच्या आकाराबद्दल सांगतात. कधीकधी वर्तुळांमध्ये विभाग केले जातात, जे या क्षेत्रातील कंपनीचा बाजार हिस्सा दर्शवतात.

खाली Hofer ने ठरवलेल्या तत्वांनुसार तयार केलेला नमुना मॅट्रिक्स दिले आहे. त्याच्या स्पष्टीकरणामध्ये उत्पादनांसाठी संभाव्य व्युहरचना, त्यांचे जीवन चक्र आणि विविध क्षेत्रातील बाजारपेठेकडे लक्ष दिले पाहिजे.



- **उत्पादने ए** - दुविधा, ज्यांना योग्य विपणन व्यूहरचना आणि आर्थिक सहाय्याने यश मिळण्याची शक्यता आहे.
- **उत्पादने बी** - विजेत्यांना, योग्य विपणन व्यूहरचना 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 नेतृत्व किंवा फायदेशीर उत्पादक बनू शकतात
- **ई आणि एफ** उत्पादने फायदेशीर आहेत, म्हणून शॉकच्या टप्प्यात इतर उत्पादने बाजारात आणणे आणि लक्षणीय नफा मिळवणे शक्य आहे.
- **जी आणि एच** उत्पादने बाजारातून बाहेर पडण्याच्या अवस्थेत आहेत, पूर्ण पैसे काढण्यापूर्वी व्यवस्थापकांनी "गादरिंग द हार्वेस्ट" व्यूहरचना वापरावी.

२.६ व्यूहरचना अंमलबजावणी (STRATEGY IMPLEMENTATION)

व्यूहरचना अंमलबजावणी : संकल्पना

व्यूहरचना अंमलबजावणी म्हणजे व्यूहरचना लागू करणे, जेणेकरून संस्थेची दीर्घकालीन उद्दिष्टे पूर्ण करता येतील. येथे संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी निवडलेल्या व्यूहरचनेला कृतींमध्ये रूपांतरित केले जाते.

२.६.१ व्यूहरचना अंमलबजावणी – पायऱ्या / टप्पे (Stages / Process of Strategy Implementation)

- १) **योजना तयार करणे:** निवडलेल्या व्यूहरचनेची अंमलबजावणी करण्यासाठी योग्य योजना तयार करणे आवश्यक आहे. उदा. जर संस्थेने विस्ताराची व्यूहरचना

निवडलेली असेल, तर विविध विस्तार योजना तयार करणे आवश्यक आहे. ह्या मध्ये पुढील गोष्टींचा समावेश होतो:

व्युहरचना आखणी, अंमलबजावणी
आणि मूल्यमापन

- **बाजारपेठ विकास** - नवीन बाजारपेठेत त्याच उत्पादनाला घेऊन प्रवेश करणे
 - **बाजारपेठेत प्रवेश** - त्याच बाजारपेठेत त्याच उत्पादनाला थोडे बदल करून घेऊन येणे
 - **उत्पादन विकास** - त्याच बाजारपेठेत नवीन उत्पादन घेऊन प्रवेश करणे
- २) **कार्याची ओळख:** योजना तयार केल्यानंतर, पुढील टप्पा म्हणजे व्युहरचनेची यशस्वी अंमलबजावणी करण्यासाठी आवश्यक असलेल्या विविध कार्यांची ओळख करणे. उदा. बाजारपेठ विकास योजनेमध्ये खालील कार्यांचा समावेश होतो:
- **बाजार संशोधन:** ग्राहकांच्या गरजा, स्पर्धा, आर्थिक स्थिती इत्यादी बाजाराची स्थिती समजून घेणे.
 - **मध्यस्थांची निवड:** ते अंतिम ग्राहकांना उत्पादन विकण्यास मदत करतात.
 - **विपणन व्युहरचना ठरवणे:** 4 Ps बदल निर्णय म्हणजे उत्पादन, किंमत, जाहिरात आणि ठिकाण.
- ३) **कार्याचे गट करणे:** संबंधित कार्यांना एका विभागांतर्गत गटबद्ध करणे आवश्यक आहे. उदा. सर्व जाहिरात उपक्रम (जाहिरात, वैयक्तिक विक्री, व्यापार मेळा आणि प्रदर्शन ई.) एकाच विभागाला नियुक्त केले जाऊ शकतात. तसेच सर्व लॉजीस्टोक कार्ये (वेष्टन, वाहतुक, साठवणुक ई.) दुसऱ्या विभागाला सोपवावेत. अशा प्रकारे कार्याचे गट केल्यास कामांची पुनरावृत्ती होणार नाही.
- ४) **संसाधनांचे आयोजन:** व्युहरचनेच्या यशस्वी अंमलबजावणीसाठी, खालील घटक आयोजित करणे आवश्यक आहे:
- भौतिक संसाधने: यंत्रे, साधने आणि उपकरणे, माल इ.
 - आर्थिक संसाधने: भांडवल किंवा वित्त
 - मानव संसाधन: कामगार / कर्मचारी
- ही संसाधने योग्य स्रोतांमधून आणि मुबलक प्रमाणात असणे गरजेचे असते.
- ५) **संसाधनांचे वाटप:** व्यवस्थापनाने विविध कार्यांसाठी संसाधनांचे योग्य वाटप केले पाहिजे. कार्ये सुरळीत चालण्यासाठी सर्व विभाग/ प्रकल्पांना आवश्यक संसाधने वाटप करावीत.
- २.६.२. व्युहरचना अंमलबजावणी- महत्व (Importance of strategy implementation)**
- १) **बदलाद्वारे सुधारणा:** धोरणाच्या अंमलबजावणीमुळे कंपनीची कामगिरी सुधारण्यासाठी किंवा समस्या सोडवण्यासाठी बदल घडवून आणतात. धोरणे, व्यवस्थापन संरचना, बजेट, प्रक्रिया, उत्पादने किंवा सेवा इत्यादींमध्ये बदल होऊ शकतात. स्थिती (स्थिर

असणे) कंपनीसाठी हानिकारक (हानीकारक) असू शकते, बदल कामाचे वातावरण आणि/ किंवा ग्राहक अनुभव सुधारण्यास मदत करू शकतात. .

२) **कर्मचाऱ्यांना प्रेरणा:** रणनीती अंमलबजावणीमध्ये सर्व कर्मचाऱ्यांचा समावेश असलेल्या बदलांमध्ये समावेश होतो. जेव्हा एखादी कंपनी आपल्या कल्पना आणि उद्दिष्टे कामगारांसोबत सामायिक करते तेव्हा कामगारांना आपुलकीची भावना असते आणि कंपनीबद्दल निष्ठा विकसित होते. त्यांना त्यांच्या संबंधित नोकरीच्या वर्णनापेक्षा मोठ्या असलेल्या महत्वाच्या गोष्टीत सामील झाल्यासारखे वाटते. कर्मचाऱ्यांना मूल्यवान वाटणे कर्मचाऱ्यांची धारणा राखण्यात किंवा सुधारण्यास देखील मदत करते. कर्मचाऱ्यांना उद्दिष्टे संप्रेषण केल्याने सहभागास प्रोत्साहित करण्यात मदत होते आणि रणनीतीला मजबूत सुरुवात करता येते.

३) **आंतरविभागीय सहकार्य:** धोरणाची योग्य अंमलबजावणी केल्यास आंतरविभागीय सहकार्य वाढू शकते. एखाद्या संस्थेतील विभागासाठी स्वतंत्रपणे काम करणे आणि जेव्हा गरज निर्माण होते तेव्हाच दुसऱ्या विभागावर अवलंबून राहणे सोपे असते, विशेषतः मोठ्या कंपनीमध्ये. रणनीती अंमलबजावणी विभागांना एकत्र करण्यास, संप्रेषणाच्या ओळी उघडण्यास, संस्थेमध्ये एक वैविध्यपूर्ण संस्कृती निर्माण करण्यास आणि कार्यक्षमता आणि उत्पादकता वाढविण्यात मदत करते.

४) **स्पष्ट प्राधान्यक्रम सेट करणे:** प्राधान्यक्रम सामान्यतः देय तारखा, ग्राहकांच्या गरजा, आर्थिक चिंता, कामगारांच्या गरजा किंवा लॉजिस्टिक्सवर आधारित असतात. प्राधान्यक्रम वास्तववादी देय तारखांसह धोरणाच्या अंमलबजावणीची हमी देण्यास मदत करतात. जेव्हा प्राधान्यक्रम वास्तववादी असतात, तेव्हा कर्मचाऱ्यांना असे वाटते की एखादी कंपनी त्यांना यशासाठी सेट करत आहे. परंतु धोरण यशस्वी होण्यासाठी कंपनीने आपल्या कामगारांना स्पष्ट कृती पावले आणि संसाधने प्रदान करणे आवश्यक आहे.

५) **उद्दिष्टे साध्य करण्यात मदत करते:** रणनीतीची यशस्वी अंमलबजावणी एखाद्या संस्थेला तिची धोरणात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यास मदत करते जसे की:

- विक्री आणि उत्पन्नात वाढ
- वर्धित कॉर्पोरेट प्रतिमा
- वाढ आणि विस्तार
- स्टॅकहोल्डर्सचा पाठींबा

२.६.३. व्युहरचना अंमलबजावणी- समस्या (Problems of strategy implementation)

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

- भौतिक संसाधने: यंत्रे, साधने, उपकरणे, माल
- आर्थिक संसाधने: भांडवल / वित्त
- मानव संसाधन: कर्मचारी / कामगार

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

व्यूहरचना आखणी, अंमलबजावणी
आणि मूल्यमापन

- २) **अपरिपक्व परिभाषित प्रक्रिया:** अंमलबजावणीचा टप्पा बहुधा व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापनाचा सर्वात कठीण टप्पा असतो. कारण अंमलबजावणीची प्रक्रिया बऱ्याचदा अपरिपक्व परिभाषित केली जाते. अपरिपक्व परिभाषित अंमलबजावणी प्रक्रियेमुळे गोंधळ आणि अनिश्चितता येते. यामुळे व्यूहरचना यशस्वीपणे अंमलात आणणे कठीण आणि अनेकदा अशक्य होते.
- ३) **समर्थनाचा अभाव:** व्यूहरचना यशस्वीपणे राबवण्यासाठी सहाय्यक कर्मचारी आणि व्यवस्थापकांची आवश्यकता असते. जेव्हा पाठिंब्याची कमतरता असते, तेव्हा लोक व्यूहरचनेशी जुळवून घेण्यासाठी आवश्यक ते बदल सक्रियपणे करत नाहीत. यामुळे व्यूहरचना अंमलबजावणीसाठी मोठ्या अडचणी निर्माण होतात.
- ४) **पाठपुराव्याचा अभाव:** व्यूहरचनात्मक अंमलबजावणीमध्ये कोणताही पाठपुरावा केला जात नाही. जेव्हा हे घडते, तेव्हा व्यवस्थापक फक्त एक व्यूहरचना ठरवतात परंतु ते यशस्वीपणे अंमलात आले आहे का हे तपासण्यात अपयशी ठरतात.
- ५) **संवादाचा अभाव:** कोणत्याही नवीन व्यूहरचनेच्या अंमलबजावणीमध्ये संवाद महत्वाचा असतो. योग्य संवाद योजना असावी जी वरील स्तरापासून खालच्या स्तरापर्यंत सुरू केली जावी. संवादाच्या अभावामुळे अव्यवस्थित संघ आणि व्यापक अनिश्चितता येते.

वरिष्ठ व्यवस्थापनाची आणि व्यूहरचनात्मक व्यवस्थापन संघाची जबाबदारी आहे की, संस्थेचे ध्येय आणि उद्दीष्टे कर्मचाऱ्यांच्या प्रत्येक सदस्यापर्यंत पोहचवणे आणि त्यांना व्यूहरचनासमजून सांगणे. तसेच प्रत्येक सदस्याची विशिष्ट भूमिका स्पष्ट केली पाहिजे.

- ६) **अप्रभावी प्रशिक्षण:** प्रशिक्षण नवीन कौशल्ये देते किंवा विद्यमान कौशल्ये सक्षम करते. तसेच मोठे नुकसान न होऊन देणे पैशाची बचत करते प्रशिक्षणाचे उद्दिष्ट आहे. जर कर्मचाऱ्यांसाठी योग्य प्रशिक्षण कार्यक्रम आखला गेला तर व्यूहरचनेची अंमलबजावणी यशस्वीपणे करता येईल. परंतु बऱ्याचदा प्रशिक्षण प्रभावी नसते ज्यामुळे व्यूहरचनेच्या यशस्वी अंमलबजावणीमध्ये अपयश येते.
- ७) **कमकुवत व्यूहरचना:** कधीकधी व्यूहरचना स्वतःच कमकुवत असू शकते, की त्याची अंमलबजावणी एखाद्या संस्थेला अपेक्षित परिणाम देऊ शकत नाही. व्यूहरचनेची योग्य निवड पद्धतशीर प्रक्रियेचे अनुसरण करून केली पाहिजे जेणेकरून ती यशस्वीपणे अंमलात आणता येईल.
- ८) **जबाबदारीची कमतरता:** संस्थेच्या प्रत्येक उपक्रमाला जबाबदार व्यक्ती असणे आवश्यक आहे. जबाबदारीची कमतरता असते, कारण कर्मचाऱ्यांना असे वाटत नाही की त्यांची योजनेत भागिदारी आहे आणि याचा परिणाम व्यूहरचनेच्या खराब अंमलबजावणीवर होतो.

त्यामुळे व्यूहरचना 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:** कर्मचाऱ्यांना संबंधित उपायांवर परिणाम करण्यासाठी आवश्यक अधिकार, जबाबदारी आणि साधने देणे असणे आवश्यक आहे. अन्यथा, ते सहभाग आणि जबाबदारीस प्रतिकार करू शकतात.

१०) **इतर समस्या:**

- प्रगती अहवालाचा अभाव
- गोंधळात टाकणारी आणि गुंतागुंतीची योजना
- अपुरे लक्ष

२.७ व्यूहरचनेचे मूल्यमापन आणि नियंत्रण (STRATEGY EVALUATION AND CONTROL)

संकल्पना

व्यूहरचनात्मक' व्यवस्थापनाचा अंतिम टप्पा म्हणजे व्यूहरचना मूल्यांकन आणि नियंत्रण बदलत्या व्यवसाय वातावरणामुळे सर्व व्यूहरचना भविष्यातील बदलांच्या अधीन आहेत. व्यूहरचना मूल्यमापन आणि नियंत्रण प्रक्रिया म्हणजे संस्थात्मक उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी दिलेल्या व्यूहरचनेची प्रभावीता निश्चित करणे आणि जेव्हा आवश्यक असेल तेव्हा सुधारात्मक कारवाई करणे.

२.७.१ व्यूहरचनात्मक मूल्यमापन आणि नियंत्रणाचे महत्त्व (Importance of Strategy Evaluation and Control)

- १) **कार्यक्षमता मापन:** व्यूहरचनात्मक मूल्यमापनाची सुरुवात लक्ष्य/ मानक कामगिरी निश्चित करण्यापासून होते. त्यानंतर प्रत्यक्ष कामगिरी सुरु होते. या प्रत्यक्ष 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.
- २) **अविरत विश्लेषण:** व्यूहरचनात्मक मूल्यमापन या गृहीतकाखाली कार्य करते की, कारण व्यवसायातील वातावरण सतत बदलत असते, सामान्यतः मानक/ लक्ष्य आणि प्रत्यक्ष कामगिरी यांच्यात भिन्नता अस्तित्वात असते. नियमित व्यूहरचनात्मक मूल्यमापन व्यवसायासाठी कामगिरीच्या अपेक्षांचे मूल्यमापन, विश्लेषण आणि सुधारणा करण्याचा एक वस्तुनिष्ठ आणि प्रभावी मार्ग प्रदान करते. सकारात्मक फरक व्यवसायाला त्याच्या प्रगती बदल सांगू शकतो आणि तो योग्य मार्गावर आहे याची पुष्टी करू शकतो. नकारात्मक फरक हे सांगतो की व्यवस्थापन आणि कर्मचाऱ्यांची कामगिरी बदलणे आवश्यक आहे.

- ३) **सुधारात्मक कृती:** जेव्हा व्यूहरचनात्मक मूल्यमापन अशा क्षेत्रांना सूचित करते जेथे व्यवसाय व्यूहरचनात्मक उद्दिष्टे पूर्ण करत नाही, तेव्हा समस्या सोडवण्यासाठी सुधारात्मक कृती केल्या जाऊ शकतात. उदाहरणार्थ, जर एखाद्या व्यवसायाला कळले की कर्मचाऱ्यांना देण्यात आलेल्या अप्रभावी प्रशिक्षणामुळे त्याची व्यूहरचनात्मक उद्दिष्टे पूर्ण होत नाहीत. तेव्हा व्यवसाय प्रशिक्षण कार्यक्रम तयार करू शकतो जे कामगारांचे कौशल्य सुधारतात आणि जे संस्थेचे व्यूहरचनात्मक उद्दिष्ट साध्य करण्यास मदत करतात.
- ४) **दिशा प्रदान करते:** व्यूहरचना मूल्य मापन 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:** व्यूहरचना मूल्यमापन आणि नियंत्रण संस्थेतील व्यवस्थापकांपासून कामगारांपर्यंत सर्वांना मार्गदर्शन देते. हे त्यांना त्यांचे कार्यप्रदर्शन सेट मानके किंवा लक्ष्यांच्या विरुद्ध कसे मोजले जाते हे समजून घेण्यास मदत करते, त्यांना त्यांचे वर्तमान कार्यप्रदर्शन स्तर कायम ठेवण्यास किंवा आवश्यक सुधारणा करण्यास अनुमती देते. याव्यतिरिक्त, ते भविष्यातील प्रकल्पांच्या नियोजनासाठी एक फ्रेमवर्क प्रदान करते.
- ६) **आत्मविश्वास निर्माण करतो:** व्यूहरचनात्मक मूल्यमापन आणि नियंत्रण व्यूहरचनात्मक 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 करते:** व्यूहरचनात्मक मूल्यमापन आणि नियंत्रण हे व्यूहरचना त्यांचे ध्येय किती चांगल्या प्रकारे साध्य करत आहेत यावर सतत अभिप्राय देतात. हे व्यूहरचनाकारांना या उद्दिष्टांच्या दिशेने त्यांच्या प्रगतीबद्दल माहिती देते. जर एखाद्या व्यूहरचनेचे लक्ष्य लक्षणीयरित्या चुकले तर, मूल्यमापन प्रक्रिया या उणीवाच्या कारणांचे विश्लेषण करण्याची आणि सुधारात्मक उपायांची अंमलबजावणी करण्याची संधी प्रदान करते. ही प्रक्रिया नवीन उद्दिष्टे प्रस्थापित करण्याची संधी आहे जी तुमची प्रगती दर्शवते आणि नवीन आव्हाने सादर करते..

२.७.२ व्यूहरचनात्मक मूल्यमापन आणि नियंत्रण- तंत्र (Techniques of Strategy Evaluation and Control)

- १) **अंतर विश्लेषण:** हे तंत्र व्यवस्थापन व्यूहरचनेमध्ये दर्शविल्याप्रमाणे प्रत्यक्ष साध्य केलेली कामगिरी आणि अपेक्षित कामगिरी यांच्यातील असमानता ओळखते. विविध व्यवसाय साधने आणि गुणोत्तर विश्लेषणे वापरून, ते प्रत्यक्ष आणि अपेक्षित परिणामांमधील अंतर सहजपणे दर्शवते.

- **आर्थिक उपाय:** निव्वळ विक्री ते कार्यरत भांडवल, वर्तमान गुणोत्तर आणि निव्वळ नफा ते निव्वळ विक्री गुणोत्तर यासारख्या विविध गुणोत्तरे आणि व्यवसाय चलांमधील संबंध वापरून अंतर ओळखले जाते.
- **विपणन उपाय:** विक्री, मार्केट शेअर, स्पर्धकांची कामगिरी इत्यादींच्या विश्लेषणाद्वारे अंतर ओळखले जाते..

२) **स्वोट विश्लेषण:** हे व्यवसायाच्या एकूण व्यूहरचनात्मक स्थितीचे आणि त्याच्या पर्यावरणाचे अंकेक्षण आणि विश्लेषण करण्यासाठी सर्वात प्रसिद्ध साधन आहे. त्याचा हेतू व्यूहरचना 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 ट्रेंडचा अंदाज बांधण्यास मदत करते आणि संस्थेच्या निर्णय प्रक्रियेत त्यांचा समावेश करण्यास मदत करते.

३) **पेस्ट (PEST) विश्लेषण:** संस्थेच्या व्यूहरचनात्मक 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 शृंखलेचे प्रदर्शन करेल. तंत्रज्ञानातील वेगवान बदलांमुळे आमच्या योजना आणि व्यवसाय धोरणे अप्रचलित होतात.

४) **बेंचमार्किंग:** संस्थेला अपेक्षित परिणाम मिळतो की नाही हे ओळखण्यासाठी हे व्यूहरचनात्मक 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. व्यूहरचनात्मक योजना आणि माहिती संकलनाच्या कामगिरीचे नियमित निरीक्षण आणि मोजमाप, दिलेल्या कार्याचे वास्तविक परिणाम दर्शवते आणि कार्याचे बेंचमार्क निश्चित करते.

व्युहरचना आखणी, अंमलबजावणी
आणि मूल्यमापन

२.८ सारांश

व्युहरचना तयार करणे ही कंपनी 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 व्यूहरचना 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.

२.९ स्वाध्याय

खाली दिलेल्या पर्यायांमधून सर्वात योग्य उत्तर निवडा

- १) _____ ही व्यूहरचना विकसित करण्याची प्रक्रिया आहे.
(व्यूहरचनानियंत्रण, व्यूहरचना आखणी, व्यूहरचना अंमलबजावणी, यापैकी काहीही नाही)
- २) व्यूहरचनातयार करणे _____ सुलभ करते.
(भांडवली अर्थसंकल्प, संप्रेषण अंतर, खराब निर्णय घेणे, ह्यापैकी सर्वच)
- ३) _____ म्हणजे दोन किंवा अधिक व्यवसायांचे एकीकरण आणि पूर्णपणे नवीन व्यवसाय अस्तित्वात आणणे.
(विलीनीकरण, बाजारपेठ प्रवेश, टर्नअराउंड, विनिवेश)
- ५) मारुती सुझुकी इंडिया लिमिटेड हे _____ व्युहरचनेचे उदाहरण आहे.
(अधिग्रहण, संयुक्त उपक्रम, विभाजन, यापैकी काहीही नाही)
- ६) पुरुष कपड्यांचे उत्पादन करणारी कंपनी महिला वस्त्र उत्पादनामध्ये प्रवेश करते हे _____ विविधीकरण व्युहरचनेचे उदाहरण आहे.
(ऊर्ध्वगामी, समांतर, केंद्रित, संघटीत)
- ७) _____ व्यूहरचनेत व्यवसाय आपला संपूर्ण व्यवसाय विकण्याचा निर्णय घेतो.
(विविधीकरण, अधिग्रहण, एकाग्र, तरलता)

- ८) व्यूहरचना विश्लेषण आणि निवडीमध्ये _____ हा घटक समाविष्ट असतो.
(कॉर्पोरेट संस्कृती, मागील धोरणांचा प्रभाव, सरकारी धोरणे, हे सर्व)
- ९) एसडब्ल्यूओटी मध्ये, 'डब्लू' म्हणजे _____
(रुंद, संपूर्ण, अशक्तपणा, कमतरता)
- 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, श्वान)

चूक की बरोबर ते सांगा.

- विविधीकरण हे एक प्रकारचे छाटनी व्यूहरचना आहे.
- टर्नअराउंड स्ट्रॅटेजी नियोजनासाठी रोख प्रवाहावर नियंत्रण आवश्यक आहे.
- अधिग्रहण म्हणजे व्यवसायाची व्याप्ती कमी करणे.
- वचनबद्ध कर्मचारी आणि नवीनतम तंत्रज्ञान हे व्यवसाय संस्थेची ताकद असू शकते.
- जीई नऊ सेल मॅट्रिक्समध्ये, ग्रीन क्षेत्र "प्रतीक्षा करा आणि पहा" चे संकेत देते.
- 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 करणाऱ्या युनिटचे नफ्यात रूपांतर करणे
२. होफर मॅट्रिक्स	ब. कमी बाजार हिस्सा आणि जास्त रोख रक्कम आणण्याची क्षमता नाही
३. श्वान	क. कार विकणारी संस्थाव फायनान्स कंपनी सुरू करते
४. टर्नअराउंड	ड. व्यूहरचना आखणीमधील टप्पा
५. अंतर विश्लेषण	ई. १५ चौरस मॅट्रिक्स
	फ. ९ चौरस मॅट्रिक्स

दीर्घोत्तरी उत्तरे प्रश्न

- व्यूहरचना निवडीतील समस्या स्पष्ट करा.
- व्यूहरचना आखणी म्हणजे काय? त्यातील पायऱ्या समजावून सांगा
- व्यूहरचना आखणीचे महत्व सांगा.

- ४) विलीनीकरण व्युहरचनेवर एक टीप लिहा
- ५) संपादन व्युहरचनेचे फायदे समजावून सांगा.
- ६) अधिग्रहण व्युहरचना म्हणजे काय?
- ७) संयुक्त उद्यम व्युहरचना योग्य उदाहरणासह स्पष्ट करा.
- ८) विविधीकरण व्युहरचना थोडक्यात स्पष्ट करा.
- ९) टर्नअराऊंड व्युहरचना नियोजनाच्या पायऱ्या समजावून सांगा.
- १०) विनिवेशन व्युहरचनेच अवलंब करण्याची कारणे सांगा.
- ११) समापन व्युहरचनेच अवलंब करण्याची कारणे सांगा.
- १२) स्वीट (बलस्थान, कमतरता, संधी आणि धोके) विश्लेषण वर एक टीप लिहा.
- १३) जनरल इलेक्ट्रिक (जी.ई.) नऊ सेल मॅट्रिक्स स्पष्ट करा.
- १४) होफर मॅट्रिक्सवर एक टीप लिहा.
- १५) ईटीओपी - वातावरणीय धोके आणि संधी प्रोफाइल थोडक्यात स्पष्ट करा.
- १६) व्युहरचना निवडीवर परिणाम करणारे घटक कोणते आहेत?
- १७) योग्य व्युहरचना निवडीचे महत्त्व स्पष्ट करा.
- १८) व्युहरचना निवडीतील समस्या समजावा.
- १९) व्युहरचना अंमलबजावणीतील पायऱ्या / टप्पे स्पष्ट करा.
- २०) व्युहरचना अंमलबजावणी समस्या अधोरेखित करा.
- २१) व्युहरचनात्मक मूल्यमापन आणि नियंत्रणाचे महत्त्व सांगा.
- २२) व्युहरचनात्मक मूल्यमापन आणि नियंत्रणाचे तंत्र कोणते आहेत?



व्यवसाय, कॉर्पोरेट व जागतिक व्युहरचना

प्रकरण संरचना :

- ३.० उद्दिष्टे
- ३.१ प्रस्तावना
- ३.२ कॉर्पोरेट पुनर्रचना व्युहरचना
- ३.३ कॉर्पोरेट नूतनीकरण व्युहरचना
- ३.४ व्युहरचनात्मक युती
- ३.५ भारतीय व्युहरचनात्मक युतीच्या समस्या
- ३.६ अंतराष्ट्रीय व्यवसाय व्युहरचनात्मक युतीच्या समस्या
- ३.७ सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी (पीपीपी)
- ३.८ पीपीपी मोडेलच्या व्युहरचनेचे प्रशासन
- ३.९ सारांश
- ३.१० स्वाध्याय

३.० उद्दिष्टे

- या विभागाचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थ्यांमध्ये खालील सक्षमता निर्माण होईल.
- कॉर्पोरेट पुनर्रचनेची संकल्पना, आवश्यकता आणि प्रकार जाणून घेणे.
- कॉर्पोरेट नूतनीकरण व्युहरचनेची संकल्पना आणि त्यावर परिणाम करणारे अंतर्गत आणि बाह्य घटक समजून समजून घेणे.
- कॉर्पोरेट नूतनीकरणाची कारणे जाणून घेणे
- व्युहरचनात्मक युतीची संकल्पना, प्रकार आणि महत्व स्पष्ट करणे
- भारतीय व्युहरचनात्मक युतीच्या आणि आंतराष्ट्रीय व्यवसायाच्या समस्या जाणून घेणे
- सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीचे महत्व आणि समस्या यांचे वर्णन करणे
- पीपीपी मॉडेलची विविध प्रशासकीय व्युहरचनांना समजून घेणे.

३.१ प्रस्तावना (INTRODUCTION)

व्यवसायाच्या पुनर्रचनेच्या व्युहरचनेमध्ये 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 व्युहरचनात्मक 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 व्युहरचना किंवा व्युहरचना, आधुनिक काळात व्यवसाय स्वीकारू शकतात. त्यांचे महत्त्व आणि त्यात सामील असलेल्या विषयांवर या प्रकरणात चर्चा केली आहे.

३.२ कॉर्पोरेट पुनर्रचना व्युहरचना (CORPORATE RESTRUCTURING STRATEGY)

३.२.१ 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.

३.२.२ कॉर्पोरेट पुनर्रचनेची कारणे (Reasons of Corporate Restructuring):

- 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) आउटसोर्सिंगची 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 व्युहरचनेस अनुकूल नसलेले काही विभाग आणि सहाय्यक संस्था काढून टाकणे.

यावरून, असा निष्कर्ष निघतो की कॉर्पोरेट पुनर्रचनेची अवलंबवलेली कोणतीही व्युहरचनाहि 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.

३.२.३ कॉर्पोरेट पुनर्रचना व्युहरचनेची आवश्यकता (Need of Corporate Restructuring Strategy)

१. वाढ आणि विस्तार: कॉर्पोरेट पुनर्रचना व्युहरचना एखाद्या व्यवसायास वाढण्यास आणि विस्तृत करण्यास मदत करतात. उदाहरणार्थ, 'व्युहरचना एखाद्या कंपनीला अंतर्गत विस्तार करणाऱ्या कंपन्यांच्या तुलनेत वेगाने वाढू शकेल.
२. स्पर्धात्मक फायदा: कॉर्पोरेट पुनर्रचना व्युहरचनेमुळे एखाद्या व्यावसायिक संस्थेस बाजारात स्पर्धात्मक फायदा मिळू शकतो. उदाहरणार्थ, 'अधिग्रहण' किंवा 'विलीनीकरण' ह्या व्युहरचना 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 व्युहरचना राबवता येऊ शकते.

५. **कर्ज परतफेडीची समस्या:** काही कंपन्यांना कर्जाच्या बोजाची समस्या भेडसावू शकते. त्यांना कर्जसेवा म्हणजेच कर्जाचा हसा आणि व्याज यांची परतफेड कठीण 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 व्युहरचना 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 अयोग्यतेच्या 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.

३.२.४ कोर्पोरेट पुनर्रचनेचे प्रकार (Types of Corporate Restructuring)

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

अ. विलीनीकरण, संपादन आणि अधिग्रहण (Merger, Acquisition and Takeover)

१. विलीनीकरण (Merger)

जेव्हा दोन किंवा अधिक कंपन्यांचे एकत्रीकरण होते तेव्हा त्यास विलीनीकरण व्युहरचना म्हणतात. 'विलीनीकरण' हा शब्द दोन किंवा अधिक व्यवसायांच्या एकत्रिकरणासाठी

वापरला जातो. विलीनीकरणानंतर फक्त एकाच व्यवसायाची ओळख अस्तित्वात राहते आणि इतर व्यवसाय विलीन होतात. ह्या धोरणामुळे ग्राहक वाढणे, स्पर्धा कमी होणे, नवीन बाजारपेठेत प्रवेश करणे ई. सुलभ होते.

विलीनीकरणाचे प्रकार

- **समावेशन विलीनीकरण:** जेव्हा दोन किंवा अधिक कंपन्यांचे विलीनीकरण केले जाते तेव्हा फक्त एकच कंपनी अस्तित्वात राहते आणि बाकीच्या कंपनींचे अस्तित्त्व संपुष्टात येते. याला समावेशन विलीनीकरण म्हणतात. उदा. टाटा केमिकल्स लिमिटेड (टीसीएल) ह्या कंपनीने टाटा फर्टिलायझर्स लिमिटेड (टीएफएल) ह्या कंपनीला समावेश करून घेतले.
- **एकत्रीकरणाद्वारे विलीनीकरण:** जेव्हा दोन किंवा अधिक कंपन्या एकत्र करून एक नवीन कंपनीला अस्तित्वात येते त्याला एकत्रीकरणाद्वारे विलीनीकरण म्हणतात. ह्यामध्ये सर्व कंपन्यांचे अस्तित्त्व संपुष्टात येते आणि एक नवीन कंपनी तयार केली जाते. उदा. हिंदुस्थान कॉम्प्यूटर्स लिमिटेड, इंडियन रीप्रोग्राफिक्स लिमिटेड, इंडियन सॉफ्टवेयर कंपनी लिमिटेड आणि हिंदुस्तान इन्स्ट्रुमेंट्स लिमिटेड ह्या कंपनींचे विलीनीकरण होऊन एचसीएल लिमिटेड ह्या कंपनीची उभारणी करण्यात आली.

विलीनीकरणाचे फायदे:

- i) यामुळे संसाधनांचा संग्रह करणे व कामकाज सुव्यवस्थित करणे शक्य होते. परिणामी, कंपनीच्या **परिचालन क्षमतेत सुधारणा** होते.
- ii) विलीन झालेल्या कंपन्यांपरिमाणातील **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 किंमतीवरसुद्धा बचत करते कारण बहुतेक वाहतुकीचा खर्च निश्चित असतो.
- iii) विलीनीकरण **व्यवसायाला वेगवान वाढ देते** कारण विपणन, उत्पादन, वित्त, अनुसंधान व विकास आणि अशा अनेक क्षेत्रात फायदे उपलब्ध होतात.
- iv) जेव्हा एखाद्या कंपनीचे नुकसान होते आणि ती दुसऱ्या कंपनीमध्ये विलीन केली जाते. नव्याने स्थापन झालेल्या कंपनीला **कर आकारणीत फायदा** होतो.
- v) विलीनीकरणामुळे कंपन्यांना **तंत्रज्ञान आणि इतर सुविधा** जसे यंत्रसामग्री व यंत्रसंच, बाजार, मानव संसाधन इ. सामायिक करण्यास व **वापरण्यास परवानगी मिळते**.
- vi) 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.

व्यवसाय, कॉर्पोरेट व जागतिक
व्युहरचना

२)संपादन (Acquisition)

जेव्हा एखादी कंपनी दुसऱ्या कंपनीवर नियंत्रण मिळवण्यासाठी तिचे शेअर्स खरेदी करते तेव्हा त्याला संपादन व्युहरचना म्हणतात. संपादित कंपनीचे ५०% पेक्षा जास्त शेअर्स खरेदी केल्यामुळे संपादनकर्त्या कंपनीला संपादित कंपनीचे निर्णय घेण्याची परवानगी मिळते. उदाहरण – रॅनबॅक्सी कंपनीद्वारा सन फार्मास्युटिकल्स कंपनीचे संपादन.

संपादन व्युहरचनेचे फायदे:

“विलीनीकरणाचे फायदे” प्रमाणेच उत्तर द्या.

३) अधिग्रहण (Takeover)

अधिग्रहण हा संपादनचा एक विशेष प्रकार आहे . जेव्हा एखादा व्यावसायिक उद्योग दुसऱ्या व्यवसाय उद्योगाच्या परवानगीशिवाय किंवा संचालक मंडळाच्या परवानगीशिवाय त्यांचा व्यवसाय ताब्यात घेतो तेव्हा त्याला अधिग्रहण व्युहरचना म्हणतात.

अधिग्रहण व्युहरचनेच्या दोन पद्धती आहेत ज्याद्वारे एक कंपनी दुसऱ्या कंपनीचा कार्यभार हाती घेऊ शकते:

- **टेंडर ऑफर:** यामध्ये प्रारंभिक प्रस्तावाला लक्ष्य कंपनीच्या व्यवस्थापकांनी नकार दिल्यानंतर, अधिग्रहणकर्ता कंपनी थेट भागधारकांकडून किंवा स्टॉक मार्केटमधून लक्ष्य कंपनीचे शेअर्स खरेदी करते. त्यामुळे, कंपनीचे सर्व किंवा बहुतांश शेअर्स खरेदी केल्याने अधिग्रहणकर्ता कंपनीला लक्ष्य कंपनीची मालकी मिळू शकते. शेअर्स खरेदी करण्यासाठी, अधिग्रहणकर्ता कंपनी लक्ष्य कंपनीच्या शेअरधारकांना शेअर्सच्या बाजार मूल्यापेक्षा जास्त किंमत देऊन त्यांच्याकडून लक्ष्य कंपनीचे शेअर्स खरेदी करते आणि लक्ष्य कंपनीचा ताबा मिळवते.
- **प्रॉक्सी फाईट:** यामध्ये लक्ष्य कंपनीच्या अधिग्रहणासाठी, अधिग्रहणकर्ता कंपनीच्या प्रारंभिक प्रस्तावाला नकार दिल्यानंतर, व्यवस्थापनाच्या सदस्यांना त्यांच्या बाजूने निर्णय घेण्यासाठी बदलण्याचा प्रयत्न अधिग्रहणकर्ता कंपनीद्वारे केला जातो. असे घडण्यासाठी, अधिग्रहणकर्ता कंपनी भागधारकांना त्यांच्या प्रॉक्सी मताचा वापर करून आणि अधिग्रहणाला विरोध करणाऱ्या व्यवस्थापनातील सदस्यांना काढून टाकले जाते आणि त्यांच्या जागी नवीन सदस्य नियुक्त केले जातात जे अधिग्रहणाच्या निर्णयास अधिक विश्वासार्ह आणि ग्रहणक्षम असतील.

अधिग्रहण व्युहरचनेचे फायदे:

“विलीनीकरणाचे फायदे” प्रमाणेच उत्तर द्या

ब. पोर्टफोलिओ पुनर्रचना (Portfolio Restructuring):

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:

व्यवसाय, कॉर्पोरेट व जागतिक
व्युहरचना

- 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 (Financial Restructuring)

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 रूपांतर दुसऱ्या प्रकारात करणे; समभागांचे रोख्यांमध्ये किंवा इतर तारण किंवा रोख्यांमध्ये मध्ये रूपांतर, 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) लीव्हेरेज्ड 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 व्युहरचनाविरुद्ध बचावात्मक व्युहरचना स्वीकारणे.
- आर्थिक प्रमाण व वित्तीय गुणोत्तरे अधिक वाढवित नेणे.

ड.संस्थात्मक पुनर्रचना (Organizational Restructuring):

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 व्युहरचनात्मक 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:** कंपन्या बाह्यस्त्रोत सहाय्याने किंवा उपकंत्राटी पद्धतीचा अवलंब करीत आहेत. यामुळे, कंपनीस मनुष्यबळ कमी करण्यास आणि निश्चित खर्चांना चलनिय खर्चात बदलण्यास मदत होते.

ई.पुनर्वसन योजना (Rehabilitation Scheme):

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 (प्लांट) आणि इतर अनावश्यक मालमत्तांमध्ये निर्गुतवणूक किंवा त्यांची विक्री करू शकतो.
- ३) **खर्चावर कठोर नियंत्रण ठेवणे:** आजारी किंवा क्षमतीहीन व्यवसायास 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.

व्यवसाय, कॉर्पोरेट व जागतिक
व्युहरचना

५) **अतिरिक्त भांडवलाची तरतूद करणे:** सामान्यतः आजारी किंवा क्षमतीहीन व्यवसायास खेळत्या भांडवलासाठी, यंत्रसामग्री संच (प्लांट) व यंत्रणा दुरुस्ती व आधुनिकीकरणासाठी अतिरिक्त भांडवलाची आवश्यकता असते.

३.३ कॉर्पोरेट नूतनीकरण व्युहरचना (CORPORATE RENEWAL STRATEGY)

संकल्पना

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

३.३.१ कॉर्पोरेट नूतनीकरणावर परिणाम करणारे अंतर्गत घटक (Internal Factors affecting Corporate Renewal)

- 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 सर्वानी 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 व्युहरचना चांगल्या प्रकारे राबवतील आणि जर प्रवर्तकांकडे प्रगतीशील मूल्य प्रणाली नसेल तर ते कॉर्पोरेट नूतनीकरण व्युहरचना 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 व्युहरचनेचे यश मुख्यत्वेकरून कंपनीमधील मानवी संसाधनांच्या गुणवत्तेवर आणि प्रमाणावर अवलंबून असते.

- iii) **भौतिक संसाधने:** भौतिक स्रोतांमध्ये मशीन, उपकरणे, इमारती, फर्निचर आणि फिक्स्चर 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 व्युहरचना 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.

३.३.२ कॉर्पोरेट नूतनीकरणावर परिणाम करणारे बाह्य घटक (External Factors affecting Corporate Renewal)

- 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

व्युहरचनेने विपणनाची प्रभावी व्युहरचना राबवण्याची आवश्यकता असते. कंपनीने, वेळोवेळी प्रतिस्पर्ध्यांच्या विपणन व्युहरचनेचे अवलोकन केले पाहिजे.

व्यवसाय, कॉर्पोरेट व जागतिक
व्युहरचना

- क) **शासकीय धोरणे:** ज्या व्यवसायिक कंपन्यांनी कॉर्पोरेट नूतनीकरण व्युहरचना राबवण्याचा 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 व्युहरचना सादर केले पाहिजे.
- ड) **आंतरराष्ट्रीय पर्यावरण:** आंतरराष्ट्रीय वातावरणामध्ये निर्यात-आयात धोरणे, आर्थिक परिस्थिती, आंतरराष्ट्रीय स्पर्धा, विदेशी विनिमय नियम, इत्यादींचा समावेश होतो. कॉर्पोरेट नूतनीकरण व्युहरचना 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 व्युहरचनेत, कंपनीने पुरवठादारांशी चांगला संबंध ठेवणे आवश्यक आहे.
- फ) **गुंतवणूकदार:** गुंतवणूकदार व्यवसायाच्या वाढीसाठी व विस्ताराच्या कामांसाठी आवश्यक निधी पुरवतात. कॉर्पोरेट नूतनीकरण व्युहरचनेच्या प्रभावी अंमलबजावणीसाठी गुंतवणूकदारांच्या समर्थनाची आवश्यकता असते.
- ग) **सामाजिक समर्थन व पाठींबा:** एखाद्या व्यावसायिक कंपनीला कॉर्पोरेट नूतनीकरण व्युहरचना यशस्वीरित्या राबवण्यासाठी समाजाचा पाठींबा मिळाला पाहिजे. समाजाच्या समर्थनाशिवाय कॉर्पोरेट नूतनीकरण व्युहरचना 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.

३.३.३. कॉर्पोरेट नूतनीकरण व्युहरचना स्वीकारण्याची अंतर्गत कारणे (Internal Reasons for adopting Corporate Renewal Strategy)

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 व्युहरचना
- 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 तर्कविरुद्ध भर्ती व निवड
- कर्मचाऱ्यांना प्रशिक्षणाचा अभाव
- सदोष जाहिरात धोरणे
- अयोग्य नुकसान भरपाई व्युहरचना

३.३.४. कॉर्पोरेट नूतनीकरण व्युहरचना स्वीकारण्याची बाह्य कारणे (External Reasons for adopting Corporate Renewal Strategy)

- 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 व्युहरचनेवर 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.

व्यवसाय, कॉर्पोरेट व जागतिक
व्युहरचना

४) **इतर कारणे:**

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

३.४ व्युहरचनात्मक युती (STRATEGIC ALLIANCE)

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 व्युहरचनात्मक युती होय. दोन कंपन्या किंवा व्यक्ती एकत्रित उद्दीष्टे साध्य करण्यासाठी एकत्र येतात. या व्युहरचनेत स्पर्धेवैजि सहकार्य आहे. दोन्ही कंपन्या त्यांची स्वतंत्र ओळख टिकवून ठेवतात आणि त्यांच्या उद्दीष्टांच्या मागे लागतात. आता, स्पर्धात्मक बाजाराच्या वातावरणामुळे मोक्याचा व्युहरचनात्मकयुती लोकप्रिय होत आहेत.

व्युहरचनात्मक 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.

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

व्यावसायिक जगात व्युहरचनात्मक युती सामान्य आहेत. तालमेल साधण्यासाठी ते महत्त्वपूर्ण आहेत. संसाधनांची वाटणी आणि विविध कंपन्यांच्या एकत्रित प्रयत्नांमुळे व्युहरचनात्मक 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 व्युहरचनाय व्युहरचनात्मक युतीची व्याख्या करताना म्हटले आहे की, “व्युहरचनात्मक 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 व्युहरचनात्मक युती म्हणून संबोधले जाते.”

३.४.१ व्युहरचनात्मक युतीचे प्रकार (Types of Strategic Alliance)

अ) युती करणाऱ्या पक्षकारांवर किंवा पक्षांवर आधारित:

- **क्षैतिज व्युहरचनात्मक युती** – एकाच क्षेत्रात काम करणाऱ्या कंपन्यांनी बनविली युती ही क्षैतिज व्युहरचनात्मक युती असते. प्रतिस्पर्धी कंपन्या एकत्र येवून बाजारात आपले स्थान मजबूत करण्यासाठी क्षैतिज व्युहरचनात्मक युती करतात. सर्वसामान्यपणे संशोधन व विकास सहयोग आणि साठा व वाहतूक या क्षेत्रातील कंपन्यांशी युती करतात.
- **अनुलंब व्युहरचनात्मक 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) व्युहरचनात्मक युती**- जेव्हा दोन किंवा अधिक कंपन्या त्यांची संसाधने आणि क्षमता एकत्रितपणे वापरण्याचा करार करतात तेव्हा **नॉन-इक्विटी व्युहरचनात्मक 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 व्युहरचनात्मक 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) व्युहरचनात्मक युती** - जेव्हा एखादी कंपनी दुसऱ्या कंपनीची विशिष्ट इक्विटी किंवा मालकी हक्क टक्केवारी खरेदी करते तेव्हा इक्विटी किंवा मालकी हक्क व्युहरचनात्मक युती तयार होते. हा एक औपचारिक प्रकारचा करार असतो आणि अशा युतीमध्ये प्रवेश केल्यानंतर सामान्यतः कंपनीच्या आर्थिक किंवा वित्तीय गरजा पूर्ण करता येतात.

- **संयुक्त उद्यम व्युहरचनात्मक 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 व्युहरचनात्मक युतीमध्ये स्थानिक भागीदार म्हणून यजमान देशाचे सरकार काम करते. अशा व्युहरचनात्मक युती समाजवादी - देशांमध्ये प्रभावी आहेत.
- **सार्वजनिक - खाजगी उद्यम** - यात सरकार आणि खासगी कंपनी यांच्यात भागीदारी असते. या प्रकारची व्युहरचनात्मक युती पुढील परिस्थितीत तयार केली गेली जाते -
- जेव्हा एखादा देश परदेशी कंपन्यांना केवळ सरकारबरोबर व्युहरचनात्मक 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 कंपनी व्युहरचनात्मक युती कराराच्या माध्यमातून प्रवेश करतात.

३.४.२ व्युहरचनात्मक युतीचे महत्त्व (Importance of Strategic Alliance)

कंपन्यांकरिता व्युहरचनात्मक युतीमध्ये प्रवेश करण्याची अनेक कारणे आहेत:

१. **माहिती व ज्ञानाचे सामायिकीकरण** - व्युहरचनात्मक युती व्यवसाय जितकी संसाधने आणू शकतात तितकी संसाधने मिळविण्याकरिता एकल व्यवसाय कंपनी कधीही सक्षम असू शकत नाही. माहिती व ज्ञानाचे सामायिकीकरणामध्ये, सहकर्मीचा फायदा संपूर्णपणे वापरला जाऊ शकतो.
२. **स्पर्धेतील घट** - व्युहरचनात्मक 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 व्युहरचना 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 व्युहरचनात्मक युती नवीन बाजारपेठांमध्ये प्रवेश देते; तंत्रज्ञान, मौल्यवान कौशल्य आणि संसाधने एकत्रित करते जे बहुतांशपणे युतीशिवाय शक्य नसते. म्हणून व्युहरचनात्मक युत्या व आघाड्यांस व्यवसायाच्या विस्ताराची संधी मानली पाहिजे.

३.५ भारतीय व्युहरचनात्मक युतीच्या समस्या (PROBLEMS OF INDIAN STRATEGIC ALLIANCES)

संकल्पना

व्यावसायिक जगात व्युहरचनात्मक 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.

व्युहरचनात्मक युतीच्या कार्यात समस्या किंवा अडचणी पुढील कारणांमुळे उद्भवू शकतात.

१. **भागीदारांमधील संघर्ष** - व्युहरचनात्मक युतीमुळे भागीदार कंपन्यांमध्ये संघर्ष होऊ शकतो. मतभेद, मूल्ये आणि दृष्टीकोन आणि इतरांमधील फरक यामुळे संघर्ष असू शकतात. अशा संघर्षांमुळे युतीच्या कामकाजावर परिणाम होऊ शकतो.

२. **शासकीय हस्तक्षेप** - स्थानिक सरकार व्युहरचनात्मक युतीमध्ये भागीदार असते तेव्हा व्युहरचनात्मक युतीच्या कार्यावरील नियंत्रणाचा अभाव निर्माण होऊ शकतो. प्रसारण, पायाभूत सुविधा आणि संरक्षण यासारख्या राष्ट्रीय सुरक्षेसाठी महत्त्वपूर्ण मानल्या जाणाऱ्या उद्योगांमध्ये अशी परिस्थिती उत्भवते. त्यामुळे, व्युहरचनात्मक युतीच्या नफ्यावर परिणाम होऊ शकतो. स्थानिक स्वराज्य संस्थांचे हेतू राष्ट्रीय हितसंबंधांवर आधारित असल्यामुळे बऱ्याचदा शासन व्युहरचनात्मक युतीच्या कार्यात हस्तक्षेप करते.
३. **निर्णय प्रक्रियेतील विलंब** - बऱ्याच कंपन्यांच्या किंवा पक्षकारांच्या सहभागामुळे निर्णय प्रक्रिया मंदावते. यामुळे अकार्यक्षम क्रीयाकार्य (ऑपरेशन्स) निर्माण होतात. परिणामी, कंपन्या संधी गमावू शकतात ज्यामुळे व्यवसायाच्या वाढीवर परिणाम होऊ शकतो.
४. **कार्यसंस्कृती फरक** - व्युहरचनात्मक युती बनविणाऱ्या कंपन्यांच्या कामाची संस्कृती भिन्न असते. सर्वसाधारणपणे, व्युहरचनात्मक युतीचे 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, व्युहरचनात्मक युतीचे 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** - व्युहरचनात्मक युती तयार करण्याची प्रक्रिया लांब, गुंतागुंतीची आणि वेळ घेणारी आहे. व्युहरचनात्मक युतीत औपचारिक पदानुक्रम आणि प्रशासन नसल्यामुळे व्युहरचना आघाडीच्या निर्मितीत खर्च वाढू शकतो. मूळ कराराच्या व्याप्ती आणि व्यवस्थापनाच्या अकार्यक्षमतेच्या छुपा खर्च आणि क्रियाकलापांच्या घटकामुळेसुद्धा खर्च वाढू शकतात.
७. **शासन धोरण बदलाची समस्या** - परकीय चलन आणि तंत्रज्ञानाच्या हस्तांतरणाशी संबंधित सरकारी धोरणांमध्ये बदल झाल्यास व्युहरचनात्मक 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, व्युहरचनात्मक युती किंवा आघाड्यांशी संबंधित अनेक जोखीमी व मर्यादा आहेत. परस्पर विश्वास व आत्मविश्वास अभाव, अवास्तव अपेक्षा, वचनबद्धतेचा अभाव, सांस्कृतिक फरक इत्यादींमुळे व्युहरचनात्मक युती किंवा आघाड्यांमध्ये बहुधा अपयश उद्भवते.

३.६ आंतरराष्ट्रीय व्यवसाय समस्या (PROBLEMS OF INTERNATIONAL BUSINESSES)

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 फिटिस्ट' 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.

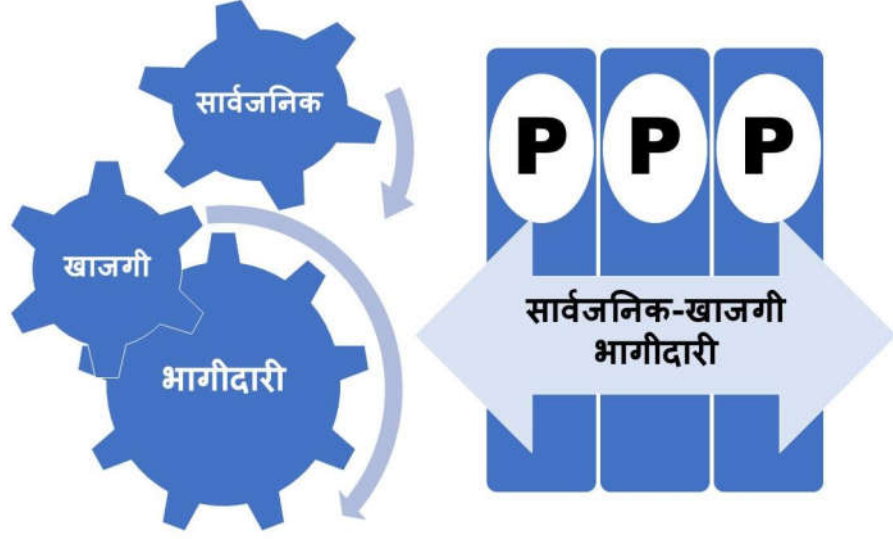
७. **जकात कर व शुल्कांचे उच्च दर** - देशाच्या उच्च कर, दर किंवा शुल्काच्या संरचनेमुळे उत्पादन अधिक महाग होऊ शकते. जर जास्त दर आकारला गेला तर काही उत्पादने खरेदी करणे कठीण होऊ शकते. पैसे व्युत्पन्न करण्यात सक्षम नसल्यास आंतरराष्ट्रीय स्तरावरील व्यवसाय दीर्घकाळात टिकू शकणार नाही.

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.

३.७ सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी (PUBLIC PRIVATE PARTICIPATION-PPP)

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 भागिदाऱ्या 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.

व्यवसाय, कॉर्पोरेट व जागतिक
व्युहरचना

- 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, वापरकर्त्याकडून 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 येवू 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.

३.७.१ भारतातील सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीची उदाहरणे (Examples of Indian PPP)

- १) कोलकातामधील दुसरा विवेकानंद ब्रिज (आता सिस्टर निवेदिता ब्रिज) – १९९५ साली हाती घेण्यात आलेल्या बीओटी प्रकल्पांपैकी 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 एम आर टी एस - मास रॅपीड ट्रांझिट सिस्टम म्हणजेच अतिजलद वाहतूक प्रणाली प्रकल्प सार्वजनिक खाजगी भागीदारी स्वरूपाना राबविला गेला. डी एम आर सी ने (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, के एम सी आणि सिंप्लेक्स या खासगी पक्षकारांचा समावेश होता.

३.७.२ सार्वजनिक खाजगी भागीदारीचे महत्त्व (Importance of PPP)

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 स्वतः च्या 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 व्युहरचनात्मक शासकीय धोरणामुळे व नियामक यंत्रणेमुळे, या क्षेत्रातील विविध प्रकारच्या सार्वजनिक-खासगी भागीदारीस प्रोत्साहन मिळेल. त्यामुळे छोटे

निमशहरी उद्योग बळकट होतील व त्याचबरोबर उद्योजकांच्या स्वास्थ्यास उत्तेजन मिळेल.

व्यवसाय, कॉर्पोरेट व जागतिक
व्युहरचना

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.

३.७.३. सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीच्या समस्या (Problems of PPP)

१. **समान हितसंबंधांची समस्या** - शासन समाजकल्याणासाठी आणि खाजगीक्षेत्र नफ्यासाठी काम करीत असते. सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीच्या प्रकल्पासाठी हितसंबंधात साम्यता असली पाहिजे. या मानसिकतेमुळे मतभेद वाढल्यास आरंभिक उत्सुकता किंवा स्वास्थ्य 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 अस्पष्टता यामुळे 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.

३.८ सार्वजनिक खाजगी भागीदारी (पीपीपी) मोडेलच्या व्युहरचनांचे प्रशासन (GOVERNING STRATEGIES OF PPP MODEL)

- १) **संयुक्त उद्यम व्युहरचना** : 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.

व्यवसाय, कॉर्पोरेट व जागतिक
व्युहरचना

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 व्युहरचना : या व्युहरचनेद्वारे, 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. लीमिटेड यांमध्ये झालेला करार होता.

३) टर्नकी प्रकल्प -वक्रकील्ली प्रकल्प व्युहरचना : 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 करित 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 व्युहरचना : 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 वापरकर्त्यांकडून 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 व्युहरचना** : 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 व्युहरचना** : या योजनेनुसार, सरकार खासगी कंपनीला प्रकल्पाची सध्याची मालमत्ता वापरण्यास परवानगी देते. हा करार साधारणतः १० वर्षांसाठी असतो. त्यानंतर, पुढील १० वर्षांसाठी त्याचे नूतनीकरण केले जाते.

७) **व्यवस्थापन करार व्युहरचना** : 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 व्युहरचना** : 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 व्युहरचना** : ही व्युहरचना बिल्ड-ओन-ऑपरेट (बीओओ) या व्युहरचनेमध्ये केलेला बदल आहे.

१०) **डिझाईन-बिल्ड- योजना ; तयार करा- बांधा व्युहरचना** : ही व्युहरचना टर्न की प्रकल्प – वक्र कील्ली प्रकल्प व्युहरचना या व्युहरचनेमध्ये केलेला बदल आहे.

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 व्युहरचनाविलीनीकरण, संपादन, अधिग्रहण, पोर्टफोलिओ पुनर्गठन, आर्थिक पुनर्रचना, संघटनात्मक पुनर्रचना, पुनर्वसन योजना, इत्यादी असू शकतात.

जेव्हा एखादी कॉर्पोरेट व्युहरचना कमी होत चाललेल्या कामगिरीकडे लक्ष देण्याकरिता बनविली जाते, तेव्हा या प्रकारच्या व्युहरचनेला नूतनीकरण व्युहरचनाअसे म्हणतात. या प्रकारची व्युहरचना 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 व्युहरचनात्मक 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 व्युहरचनात्मक 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.

३.१० स्वाध्याय

खाली दिलेल्या पर्यायांपैकी सर्वात योग्य उत्तर निवडा

- १) _____ म्हणजे एखाद्या कंपनीचे एक किंवा अधिक पैलू पुनर्रचना करण्याची प्रक्रिया.
(कॉर्पोरेट पुनर्रचना व्युहरचना, सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी,
व्युहरचनात्मक युती, यापैकी काहीही नाही)
- २) कॉर्पोरेट पुनर्रचनेत _____ समाविष्ट आहे.
(विभाग खरेदी, विच्छेदित विक्री, विघटीकरण, यापैकी सर्व)
- ३) फर्मच्या कॉर्पोरेट नूतनीकरण व्युहरचनेवर _____ चा परिणाम होतो.
(व्यवस्थापन मूल्येव्यवस्था, ग्राहक, आंतरराष्ट्रीय पर्यावरण, यापैकी सर्वा)

- ४) दोन कंपन्यासंसाधने वाटून घेण्यासाठी एकत्र येऊन एक करार करतात, तेंव्हा त्यास _____ म्हणतात.
(कॉर्पोरेट पुनर्रचना व्युहरचना, सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी,
व्युहरचनात्मक युती, यापैकी काहीही नाही)
- ५) _____ ही आर्थिक गुंतवणूकीवर आधारित व्युहरचनात्मकयुती आहे.
(इक्विटी व्युहरचनात्मक युती, अनुलंब व्युहरचनात्मक युती,
क्षैतिज व्युहरचनात्मक युती, यापैकी सर्व)
- ६) भारतीय व्युहरचनात्मक युतीमध्ये _____ ही समस्या असू शकते.
(कार्यसंस्कृतीत फरक, घटलेली स्पर्धा, नवीन बाजारात प्रवेश, वाढीच्या संधी)
- ७) _____ ही सरकारी प्राधिकरणआणि खाजगी क्षेत्रातील कंपनी यांच्यामधील करार आहे.
(कॉर्पोरेट पुनर्रचना व्युहरचना, सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी,
व्युहरचनात्मक युती, यापैकी काहीही नाही)
- ८) _____ हा मुद्दा व्युहरचना अवलोकन आणि निवडीमध्ये सामील असतो.
(कॉर्पोरेट संस्कृती, भूतकाळातील व्युहरचनांचा 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 हा कॉर्पोरेट पुनर्रचना व्युहरचनेचा एक प्रकार आहे.
- २) निकृष्ट दर्जाचे उत्पादन हे एखाद्या कंपनीचे कॉर्पोरेट नूतनीकरण व्युहरचना राबवण्याचे एक कारण असू शकते.
- ३) संस्कृती आणि भाषेचा अडथळा ही आंतरराष्ट्रीय व्यवसायांची समस्या कधीच असू शकत नाही
- ४) सार्वजनिक-खाजगी भागीदारीची व्युहरचना शासनास त्याच्या सामाजिक-आर्थिक कामांवर लक्ष केंद्रित करण्यास सक्षम करते.
- ५) मुंबई मेट्रो हे सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी व्युहरचनेचे एक उदाहरण आहे.
- ६) टर्नकी किंवा वक्रकील्ली प्रकल्पात,खाजगी कंपनी प्रकल्प पूर्ण झाल्यानंतर शासनाकडे हस्तांतरित करीत नाही.
- ७) कॉर्पोरेट नूतनीकरण हे अंतर्गत पुनर्रचनेचे उदाहरण आहे.

गट – 'अ'	गट – 'ब'
१. आर्थिक पुनर्रचना	अ. सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी (पीपीपी) मॉडेल
२. बिल्ड-ऑपरेट-ट्रान्सफर(बीओटी) व्युहरचना	ब. कॉर्पोरेटपुनर्रचना व्युहरचनेचा प्रकार
३. अधिग्रहण	क. मानव संसाधना संबंधित मुद्दे
४. आंतरराष्ट्रीय व्यवसायाची समस्या	ड. धनको-मालाको गुणोत्तर
५. कपात करणे	इ. आउटसोर्सिंग- बाह्य संसाधनांचा वापर

दीर्घ उत्तरे लिहा.

- १) कॉर्पोरेट पुनर्रचना व्युहरचनेची संकल्पना आणि त्याची आवश्यकता समजावून सांगा.
- २) कॉर्पोरेट पुनर्रचना व्युहरचनेची भिन्न प्रकार कोणते?
- ३) कॉर्पोरेट नूतनीकरण व्युहरचना म्हणजे काय? त्यावर परिणाम करणारे अंतर्गत आणि बाह्य घटकांवर चर्चा करा.
- ४) कॉर्पोरेट नूतनीकरण व्युहरचनेच्या कारणांचे वर्णन करा.
- ५) व्युहरचनात्मक युतीचे प्रकार अधोरेखित करा.
- ६) रणनीतिक सामरिक युती/ आघाडीचे महत्त्व स्पष्ट करा.
- ७) भारतीय व्युहरचनात्मक युतीच्या विविध समस्या स्पष्ट करा.
- ८) आंतरराष्ट्रीय व्यवसायांच्या समस्यांवर चर्चा करा.
- ९) सार्वजनिक खाजगी भागीदारी व्युहरचनेचे महत्त्व सांगा.
- १०) 'सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी व्युहरचनेमध्ये अडचणींचा समावेश आहे' हे विधान स्पष्ट करा.
- ११) सार्वजनिक-खाजगी भागीदारी (पीपीपी) मॉडेलच्या शासित व्युहरचनेवर एक टिप लिहा.



उदयोन्मुख डावपेचात्मक कल

प्रकरण संरचना :

- ४.१ उद्दिष्टे
- ४.२ प्रास्ताविक
- ४.३ व्यवसायिक प्रक्रिया बाह्यस्रोतार्थ आणि ज्ञान प्रक्रिया बाह्यस्रोतार्थ
- ४.४ व्यवसाय प्रक्रियेची पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरण
- ४.५ भारतीय व्यवसायात आयटी क्षेत्राचे योगदान
- ४.६ आपत्ती
- ४.७ आपत्तीचे व्यवस्थापन आणि प्रतिबंध
- ४.८ व्यवसाय स्टार्टअपची प्रक्रिया आणि त्यातील आव्हाने
- ४.९ राष्ट्रीय उत्पादनाच्या संदर्भात मेक इन इंडिया मॉडेलमध्ये वाढीची शक्यता आणि सरकारी उपक्रम
- ४.१० मेक इन इंडिया धोरणाचे योगदान
- ४.११ सारांश
- ४.१२ स्वाध्याय

४.१ उद्दिष्टे

या धड्याचा अभ्यास केल्यानंतर विद्यार्थी खालील बाबतीत सक्षम होऊ शकेल.

- व्यवसायिक प्रक्रियाबाह्य स्रोतार्थ आणि ज्ञान प्रक्रिया बाह्य स्रोतार्थ बदल माहिती मिळवणे.
- भारतीय व्यवसायात आयटी क्षेत्राचे योगदान समजून घेणे.
- आपत्तीचे व्यवस्थापन बदल जाणून घेणे.
- मेक इन इंडिया धोरणाचे योगदान समजून घेणे

४.२ प्रस्तावना

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. **बाह्यस्रोतार्थामध्ये 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 व्यूहरचना या विषयी सविस्तर विवेचन केलेले आहे.

४.३ व्यवसायिक प्रक्रिया बाह्यस्रोतार्थ आणि ज्ञान प्रक्रिया बाह्यस्रोतार्थ (BUSINESS PROCESS OUTSOURCING AND KNOWLEDGE PROCESS OUTSOURCING)

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 :

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'.

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’.

बाह्यस्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रिया म्हणजे अशी प्रक्रिया की ज्याद्वारे आपल्या उद्योग व्यवसायास आवश्यक सेवा आणि कार्य यांचे पोटकंन्नाट (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).

"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.

४.३.१ बीपीओ कंपन्या पुरवित असलेल्या सेवा (Services provided by BOP companies):

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 घेताली जाते.

२) तांत्रिक सहाय्यता सेवा: उत्पादन सहाय्यता, चालू प्रक्रिये मध्ये सहाय्य, वस्तू वापरात साहाय्य, संगणकाची आज्ञावली, संगणक हार्डवेअर, गौण 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, वेबसाईट्स, 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 ऑक्रोबॅट 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) **ऑनलाईन संशोधन:** इंटरनेट शोध, उत्पादन संशोधन, बाजारपेठ संशोधन, सर्वेक्षण, विश्लेषण, माहिती जाल संशोधन आणि टपाल यादी संशोधन करून देणे.

४.३.२ भारतातील बीपीओची व्यूहरचना (Strategies of Indian BPOs):

- 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-सिस्टम 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 व्यूहरचना 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.

४.३.३. बीपीओ किंवा बाह्यस्त्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रियेची गरज किंवा फायदे (Need and importance of BPO):

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 वेळामध्ये आणि माफक खर्चामध्ये पूर्ण करून देतात. यामुळे व्यवसाय संस्थेला आपली उद्दिष्टे कमी वेळात आणि कमी श्रमामध्ये पूर्ण करता येऊ शकतात.

६) **कर्मचारी खर्चात बचत** : बाह्यस्त्रोतार्थ 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** : बाह्यस्त्रोतार्थ 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** : बाह्यस्त्रोतार्थ 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.

४.३.४ बाह्यस्त्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रिया (केपीओ) (Knowledge Process Outsourcing) :

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.

उदयोन्मुख डावपेचात्मक कल

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

बाह्यस्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रियेचा (बीपीओ) आणि बाह्यस्रोतार्थ 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 बाह्यस्रोतार्थ 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 बाह्यस्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रियेचा भाग आहे. हे काम करण्यासाठी खूप कौशल्य आणि ज्ञान लागते.

बाह्यस्रोतार्थ 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 बाह्यस्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रिया कंपन्यांच्या माध्यमातून चालवले जातात.

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

४.३.५ बाह्यस्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रिया (केपीओ) मध्ये पुढील सेवांचा समावेश होतो (Services under KPO)

- १) आर्थिक सल्लागार - वित्तीय विश्लेषण, बाजारपेठ आणि इक्विटी संशोधन
- २) व्यवसाय आणि स्पर्धाकांचे 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

४.३.६ बाह्यस्त्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रियेचा (बीपीओ) आणि बाह्यस्त्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रिया (केपीओ) या मधील फरक (Distinguish between BPO and KPO):

		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

४.३.७ भारतात बाह्यस्त्रोतार्थ व्यवसायिक प्रक्रियेचा (बीपीओ) आणि बाह्यस्त्रोतार्थ ज्ञान प्रक्रिया (केपीओ) व्यवसाय वाढण्याची कारणे (Reasons for growing BPO and KPO businesses in India):

- १) **खर्चात बचत** : बऱ्याच विकसित देशांनी बाह्यस्त्रोतार्थ प्रक्रिये साठी भारताची निवड केली आहे कारण कमी खर्चात मोठ्या प्रमाणात अस्खलित इंग्रजी-बोलणारे तंत्र स्न्हेही मनुष्यबळ उपलब्ध आहे. बाह्यस्त्रोतार्थ 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 आश्वासीत करतात.
- एकूण गुणवत्ता व्यवस्थापन (टीक्यूएम)
- सिक्स सिग्मा गुणवत्ता प्रमाणपत्र

४.४ व्यवसाय प्रक्रियेची पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरण (REENGINEERING BUSINESS PROCESSES)

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 व्यूहरचना 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 कंपन्यानी 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.

४.४.१ व्यवसाय प्रक्रिया पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरण (बीपीआर) : पायऱ्या (Steps in Business Processes Reengineering)

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 कर्मचार्यांना कळविणे अत्यंत अवश्यक असते कारण बीपीआरचे यश कर्मचार्यांच्या स्वीकारण्यावर अवलंबून असते.

२) ग्राहकाच्या गरजाओळखणे : 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 जातोआणि 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.

४.५ माहिती तंत्रज्ञान (आयटी) (INFORMATION TECHNOLOGY)

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.

४.५.१ भारतीय व्यवसायातील माहिती तंत्रज्ञान (आयटी) क्षेत्राचे योगदान (Contribution of IT sector in Indian Business)

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 साठीच्या 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. स्वयं, बायजुस, वेदान्तू या सर्वांनी 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 सुरू 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. आमच्या 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, ऑनमेशन, 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.

४.६ आपत्ती (DISASTER)

संकल्पना

‘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 पेजोर्टीव्ह उपसर्ग-, (डस-) “वाईट” + (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 व्यवस्थानुसार 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.

- 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 ठरणान्या आणि ठरू शकतील अशा घटना जैविक, रासायनिक, यांत्रिक, पर्यावरणीय अथवा प्राकृतिक कारकांपैकी कोणत्याही कारकामुळे मानव, इतर सजीव अथवा पर्यावरण यास अपायकारक व हानिकारक ठरणान्या स्थितीस पर्यावरणीय आपत्ती म्हणतात”.
- ६) **आपत्तींची 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”.

४.६.१ आपत्तीचे वर्गीकरण /प्रकार : (Types of Disasters)

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 :

(अ) 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.

(ब) 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 भूमि कंपन, 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.

उदयोन्मुख डावपेचात्मक कल

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

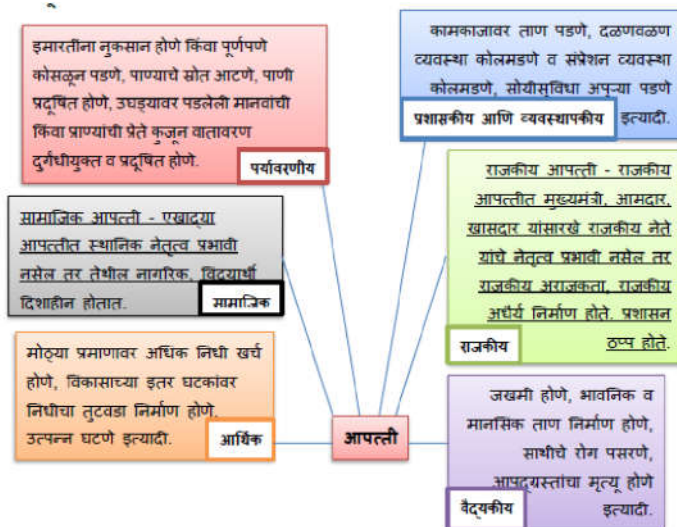
४.६.२ आपत्तीची समस्या व परिणाम (Problems and Consequences of Disasters)

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 इत्यादींमुळे 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 आप्तेष्ट 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 किंवा मग ते अनैतिक म्हणजेच चोऱ्यामाऱ्या, खून, दरोडे, इत्यादी कुकर्म करण्यास तयार होतात.

७) **विकासावर परिणाम:** आपत्तीमध्ये 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.

४.७ आपत्ती व्यवस्थापन (DISASTER MANAGEMENT)

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 व्यूहरेचनात्मक 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.

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.

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.

४.७.१ आपत्तींचे व्यवस्थापन आणि प्रतिबंध करण्यासाठी व्युहरचना (Strategies for Managing and Preventing disasters):

- 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 चाहुल 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 हनी 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 आपद्ग्रस्तलोक 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.

४.७.२ आपत्तीला सामोरे जाण्याची व्युहरचना (Disaster Cope up Strategies)

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.

४.८ व्यवसाय स्टार्ट-अप (BUSINESS START-UP)

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 बदल 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 'मिस्कल 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 उद्यमगुरू 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 स्वतःचा 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

पोली-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 पोली-भाजी केंद्राचे उद्या एक रेस्तराँ होऊ शकते.

४.८.१ व्यवसाय प्रारंभ (स्टार्ट अप) ची प्रक्रिया (Process of Business Start-up):

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 कीनाही 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 मोटर' 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 व्युहरेचना . 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.

४.८.२ व्यवसाय स्टार्ट-अप प्रारंभ करताना येणारी आव्हाने (Challenges of Business Start-up) :

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 वर्षांत 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 सुरु 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 सुरु झालेले उद्योग बंद पडल्यामध्ये होतो.

२) **योग्य भागीदार शोधणे** : भागीदारीत व्यवसाय सुरु 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 व्यवसायांमध्ये 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 आवश्यकतेशिवाय 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 उद्योजकला प्रत्येक पदासाठी व्यक्ती आवश्यक आहेत तसेच किती पूर्ण-वेळे कर्मचारी आणि किती अर्धवेळ किंवा स्वतंत्ररित्या काम करणारे कर्मचारी आवश्यक आहे, या विषयीची पूर्ण माहिती 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 सुरु 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 / व्युहरचना 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 सुरु करू नये. एक चांगली व्यवसाय योजना / धोरण तयार करण्यासाठी सल्लागाराची मदत घेण्याचा विचार करू शकतात.

४.९ मेक इन इंडिया (MAKE IN INDIA)

संकल्पना



मेक इन इंडिया ही पंतप्रधान नरेंद्र मोदी यांनी २५ सप्टेंबर २०१४ रोजी नवी दिल्ली येथे सुरु 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 उदयोजकतेला 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 रस्नेही व्यवस्थेने घेतली आहे. या व्यवस्थेमुळे गुंतवणूक वाढ, नावीन्यपूर्ण उपक्रम, कौशल्य विकास, आयपीचे रक्षण, उत्पादनासाठी जागतिक दर्जाच्या सुविधा होण्यास मदत झाली.

४.९.१ मेक इन इंडिया मॉडेलमधील राष्ट्रीय उत्पादनासंदर्भात प्रगती आणि शासकीय पुढाकार (Growth Prospects and government initiatives in Make in India Model with reference to National manufacturing) :

देशाच्या दीर्घकालीन वाढीसाठी भारतीय उत्पादन क्षेत्राची जागतिक स्पर्धात्मकता वाढवण्याची अत्यंत महत्त्वाची 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 महत्त्वाचे 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. जीएआर 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 महत्त्वपूर्ण घटकांची यादी औद्योगिक परवान्यातून महत्वाचे उपक्रम वगळण्यात आले आहे. नवीन वीज जोडणीसाठी लागणारे ना-हरकत प्रमाणपत्र, परवानगी पूर्णपणे रद्द करण्यात आली आहे.

४.९.२ राष्ट्रीय उत्पादन धोरणची ठळक वैशिष्ट्ये: (Feature of national manufacturing policy)

१) महत्त्वपूर्ण 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 महत्त्व 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 निश्चितता 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 योजनेला 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.

- मोठ्या संख्येने अल्पशिक्षिताचे 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.

४.१०. औद्योगिक आजारामध्ये सुधारणा करण्यास मेक इन इंडियाने केलेले योगदान (CONTRIBUTION OF MAKE IN INDIA POLICY)

४.१०.१ 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 उद्योगाना जगण्यासाठी त्यांच्या दीर्घकालीन निधीसाठी बाह्य स्रोतांवर अवलंबून राहण्यास भाग पाडले आहेत.

४.१०.२ 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.

४.१०.३ मेक इन इंडिया का?

सरकारने उत्पादन लक्ष केंद्रित करण्याची अनेक 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 बाह्यस्रोतार्थ 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.

४.१०.४ 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.

४.१०.५ 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, ईबिज प्रणाली इत्यादी प्रक्षेपित केलेली आहे. ईबीझ 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.

४.१०.६ 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 रुपांतर 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 सुरू 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, आगट्टी

कनेक्टिव्हिटी, इ-प्रशासन आणि नागरिकांचा सहभाग त्याप्रमाणे नागरिकांची सुरक्षितता ही स्मार्ट शहरांची काही वैशिष्ट्ये असतील.

उदयोन्मुख डावपेचात्मक कल

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.

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 मंत्रालयामार्फत व स्वच्छ भारत अभियान (शहरी) हे शहर विकास मंत्रालयामार्फत राबविले जात आहे .२ ऑक्टोबर २०१४ ला ग्रामीण भागासाठी निर्मल भारत अभियानाची पुनरचना 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 व्युहात्मक 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 विकासाचा 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 महत्त्वाचे 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 ओलँद 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 इनोव्हेशनसची 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 अक्विल तंत्रज्ञान वापरकर्त्यांसह तयार करते. हे ज्यांना तंत्रज्ञान आहे त्यांना ते आवश्यक तेथे पोचविण्यात मदत करते. ज्यांना तंत्रज्ञानाची आवश्यकता आहे त्यांना ते शोधण्यात मदत करते.

बाह्यस्रोतार्थ 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.

माहिती तंत्रज्ञान, व्यवसायात नाविन्यतेची 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.

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.

४.१२ स्वाध्याय

खाली दिलेल्या पर्यायांमधील सर्वात योग्य उत्तर निवडा.

- १) _____ म्हणजे व्यवसायाच्या काही प्रक्रियांचा बाह्य एजेन्सीकडे उपकार करणे होय.
(बाह्यस्रोतार्थ, वळण, विपणन, एच आर एम)
- 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 वेळा)

- ५) संस्थेच्या उद्दिष्टला 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)
- ६) माहिती तंत्रज्ञान (आयटी) व्यवसायात _____ मदत करते.
(कार्यक्षमता वाढवण्यास, खर्चिक होण्यास, सुरक्षितता समस्या निर्माण होण्यास, गुंतागुंत वाढवण्यास)
- ७) _____ व्यवसायातील माहिती तंत्रज्ञाना (आयटी) च्या मर्यादांपैकी एक आहे.
(नोकरी सुरक्षितता, केंद्रीकृत डेटा, वेगवान कार्य, यापैकी सर्व)
- ८) सद्यस्थितीत, माहिती तंत्रज्ञान(आयटी) _____ या व्यवसायत योगदान देत आहे.
(आरोग्यसेवा, शिक्षण, शेती, यापैकी सर्व)
- १०) _____ हे भारतातील स्टार्ट-अप व्यवसायाचे एक उदाहरण आहे.
(झोमाटो, रिलायन्स, गोदरेज, वरील सर्व)
- ११) भारतामधील स्टार्ट-अपला _____ व्यवसायांद्वारे आव्हान निर्माण होते.
(प्रचंड मोठ्या कंपन्यांकडून स्पर्धा, ग्रामीण व्यवसाय शेती, वरील पैकी सर्वच)
- १२) 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) बीपीओ हा बाह्यस्त्रोतार्थचा आणखी एक प्रकार आहे ज्यायोगे, ज्ञान आणि माहिती संबंधित कार्ये हे बाह्य एजन्सीला करावयास दिले जाते.
- ३) व्यवसाय प्रक्रिया पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरणमध्ये विद्यमान व्यवसाय प्रक्रियेचा अभ्यास करणे आवश्यक आहे.
- ४) माहिती तंत्रज्ञानाच्या (आयटी) व्यवसायाबाबत कोणत्याही मर्यादा नाहीत.
- ५) माहिती तंत्रज्ञान (आयटी) किरकोळ व्यापारी क्षेत्रातही वापरले जाऊ शकते.
- ६) माहिती तंत्रज्ञानामुळे(आयटी) देशात बेरोजगारी निर्माण होऊ शकते.
- ७) शिक्षण क्षेत्रातील माहिती तंत्रज्ञानामुळे विद्यार्थ्यांचे नुकसान होत आहे.
- ८) एस.बी.आय.- योनो हे रिटेल क्षेत्रातील माहिती तंत्रज्ञानाचे उदाहरण आहे
- ९) स्टार्ट-अपसाठी सह-संस्थापक आवश्यक असू शकते.
- १०) स्टार्ट-अप्सना नोंदणी करण्याची गरज नाही.

११) मेक इन इंडिया हा उपक्रम रेल्वे, विमा, संरक्षण आणि वैद्यकीय उपकरणे इ. क्षेत्रांसाठी थेट परकीय गुंतवणुकीसाठी (एफडीआय) खुला झाला.

उदयोन्मुख डावपेचात्मक कल

जोड्या जुळवा

	गट अ ब		गट ब
१	स्वयम	अ	भारतीय स्टार्ट-अप
२	डीडी किसान चॅनेल	ब	वेगवेगळ्या वेळा
३	व्यवसाय प्रक्रिया पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरण	क	शिक्षणतील माहिती तंत्रज्ञान
४	भारतातील बीपीओ आणि केपीओ व्यवसाय वाढीचे कारण	ड	मेक इन इंडिया - योजना
	प्रधान मंत्री जन धन योजना (पीएमजेडीवाय)	इ	कृषीतील माहिती तंत्रज्ञान
	ओला		व्यवसाय परिवर्तन

खालील प्रश्नांची सविस्तर उत्तरे लिहा.

- १) भारतातील बीपीओ आणि केपीओ व्यवसाय वाढण्याची विविध कारणे सांगा.
- २) व्यवसाय प्रक्रिया पुनर्बांधणी / पुनः अभियांत्रिकीकरण (बिझिनेस प्रोसेस री इंजीनियरिंग) वर एक टीप लिहा.
- ३) 'भारतीय व्यवसायात आयटी क्षेत्राचे योगदान कसे आहे' याची उदाहरणांसह चर्चा करा.
- ४) त्रज्ञानाच्या उपयोगावर अहवाल लेखन भारतातील शिक्षण व कृषी क्षेत्रातील माहिती तंत्रज्ञान करा.
- ५) भारतात स्टार्ट-अप बिझिनेस समोरील आव्हाने समजावून सांगा.
- ६) राष्ट्रीय उत्पादनाच्या संदर्भात मेक इन इंडिया मॉडेल मध्ये "ग्रोथ प्रॉस्पेक्ट्स" आणि "सरकारी पुढाकार" यावर एक सविस्तर टीप लिहा.
- ७) औद्योगिक आजारमात करण्यासाठी मेक इन इंडिया पॉलिसीचे योगदान यावर चर्चा करा.
- ८) स्टार्ट अप-व्यवसाय म्हणजे काय? त्याची प्रक्रिया तपशीलवार सांगा.

