



महात्मा गांधी अंतरराष्ट्रीय हिंदी विश्वविद्यालय

(संसद द्वारा पारित अधिनियम 1997, क्रमांक 3 के अंतर्गत स्थापित केंद्रीय विश्वविद्यालय)

Mahatma Gandhi Antarrashtriya Hindi

Vishwavidyalaya

(A Center University Established by Parliament by Act No. 3 of 1997)

एम.बी.ए. पाठ्यक्रम पाठ्यक्रम कोड : MBA - 001



चतुर्थ सेमेस्टर
पाठ्यचर्या कोड : एमएस – 439
पाठ्यचर्या का शीर्षक : सामरिक प्रबंधन

दूर शिक्षा निदेशालय
महात्मा गांधी अंतरराष्ट्रीय हिंदी विश्वविद्यालय
पोस्ट- हिंदी विश्वविद्यालय, गांधी हिल्स, वर्धा - 442001 (महाराष्ट्र)

चतुर्थ सेमेस्टर - एमएस 439 सामरिक प्रबंधन

मार्ग निर्देशन समिति

प्रो. गिरीश्वर मिश्र

कुलपति, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

प्रो. आनंद वर्धन शर्मा

समकुलपति, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

संपादक

प्रो. कृष्ण कुमार सिंह

प्रभारी, दूर शिक्षा निदेशालय, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

मनोज कुमार चौधरी

पाठ्यक्रम संयोजक: एमबीए, दूर शिक्षा निदेशालय, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

संपादक मंडल

डॉ. रवीन्द्र टी. बोरकर

सह प्रोफेसर एवं क्षेत्रीय निदेशक

दूर शिक्षा निदेशालय, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

डॉ. ए. के. जे. मंसूरी

जी. एस. कॉलेज ऑफ कॉमर्स, वर्धा

डॉ. राम ओ. पंचारिया

बी. डी. कॉलेज ऑफ इंजीनियरिंग, सेवाग्राम

मनोज कुमार चौधरी

सहायक प्रोफेसर, प्रबंधन विद्यापीठ, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

डॉ. विनय चतुर्वेदी

सहायक प्रोफेसर, दूर शिक्षा निदेशालय, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

प्रकाशक:

कुलसचिव, महात्मा गांधी अंतरराष्ट्रीय हिंदी विश्वविद्यालय, वर्धा

पोस्ट: हिंदी विश्वविद्यालय, गांधी हिल्स, वर्धा, महाराष्ट्र - 442001

पाठ्यक्रम परिकल्पना, संरचना एवं संयोजन

मनोज कुमार चौधरी

पाठ्यक्रम संयोजक: एमबीए, दूर शिक्षा निदेशालय, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

इकाई लेखन

डॉ. प्रवीण एम. कटारिया

सहायक प्रोफेसर,

दत्ता मेघे इंस्टिट्यूट ऑफ इंजीनियरिंग, टेक्नोलॉजी एंड रिसर्च, वर्धा

कार्यालयीन एवं मुद्रण सहयोग

श्री विनोद वैद्य

सहायक कुलसचिव, दूर शिक्षा निदेशालय, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा

सुश्री राधा ठाकरे

टंकक, दूर शिक्षा निदेशालय, म.गां.अं.हिं.वि.वि., वर्धा



महात्मा गांधी अंतरराष्ट्रीय हिंदी विश्वविद्यालय
(संसद द्वारा पारित अधिनियम 1997, क्रमांक 3 के अंतर्गत स्थापित केंद्रीय विश्वविद्यालय)
Mahatma Gandhi Antarrashtriya Hindi Vishwavidyalaya
(A Central University Established by Parliament by Act No. 3 of 1997)

विषय कोड: MS 439

क्रेडिट्स: 4 क्रेडिट

विषय का नाम: सामरिक प्रबंधन (Strategic Management)

पाठ्यक्रम के उद्देश्य:

- विद्यार्थियों को सामरिक प्रबंधन की मूल अवधारणाओं से अवगत कराना।

मूल्यांकन के मानदंड:

1. सत्रांत परीक्षा : 70 %
2. सत्रीय कार्य : 30 %

पाठ्यक्रम सामग्री:

इकाई – I: व्यावसायिक नीति और पर्यावरण (Business Policy & Environment)

- व्यावसायिक नीति का परिचय (Introduction to business policy)
- वातावरणीय विश्लेषण एवं स्वोट विश्लेषण (Environmental analysis and SWOT analysis)
- बी.सी.जी. एवं जी.ई.सी. मॉडल (BCG And GEC model)

इकाई – II: ब्यूह रचना एवं चयन (Strategic Design and selection)

- ब्यूह रचना का परिचय (Introduction to Strategic Design)
- संयुक्त साहस एवं ब्यूह रचना विकल्प (Joint Venture and Strategic Design Options)
- ब्यूह रचना का मूल्यांकन (Evaluation of Strategic Design)
- ब्यूह रचना का चयन (Selection of Strategic Design)

इकाई – III: व्यावसायिक रणनीतिक प्रबंधन (Business Strategic Management)

- ब्यूह रचना प्रक्रिया (Strategic Design Process)
- ब्यूह रचना एवं संगठन ढांचा (Strategic Design and Organisation Structure)
- मानव शक्ति नियोजन (Manpower Planning)

इकाई – IV: ब्यूहरचनात्मक मूल्यांकन, नियंत्रण एवं पुनर्निर्माण (Strategic Assessment, Control and Reconstruction)

- ब्यूहरचनात्मक मूल्यांकन (Strategic Assessment)
- ब्यूहरचनात्मक नियंत्रण (Strategic Control)
- ब्यूहरचनात्मक पुनर्निर्माण (Strategic Reconstruction)

इकाई – V: मानव संसाधन रणनीति एवं व्यावसायिक नीति शास्त्र (Human Resources Strategy and Business Ethics)

- क्रियान्वयन प्रक्रिया एवं ढांचा (Implementation process and framework)
- मानव संसाधन रणनीतियां (Human Resources Strategies)

- व्यवसाय का सामाजिक उत्तरदायित्व (Social responsibility of business)
- व्यावसायिक नीतिशास्त्र (Business ethics)
- निगमीय प्रशासन (Corporate governance)

सम्बन्धित पुस्तकें:

- Kazmi Azhar (2011). Business Policy and Strategic Management. 3rd Edition. Tata Mc Graw Hill, New Delhi.
- David R. Fred (2011). Strategic Management -Concepts and Cases. 13th Edition. PHI Learning, New Delhi.

अनुक्रम

क्र. सं.	इकाईयों के नाम	पृष्ठ संख्या
1.	इकाई – I व्यावसायिक नीति और पर्यावरण	6-47
2.	इकाई – II व्यूह रचना एवं चयन	48-78
3.	इकाई – III व्यावसायिक रणनीतिक प्रबंधन	79-96
4.	इकाई – IV व्यूहरचनात्मक मूल्यांकन, नियंत्रण एवं पुनर्निर्माण	97-106
5.	इकाई – V मानव संसाधन रणनीति एवं व्यावसायिक नीति शास्त्र	107-136

इकाई – I: व्यावसायिक नीति और पर्यावरण

इकाई की संरचना

- 1.1 उद्देश्य
- 1.2 प्रस्तावना
- 1.3 व्यावसायिक नीति का परिचय
- 1.4 वातावरणीय विश्लेषण एवं स्कोट विश्लेषण
- 1.5 बी.सी.जी. एवं जी.ई.सी. मॉडल
- 1.6 सारांश
- 1.7 बोध प्रश्न
- 1.8 संदर्भ ग्रंथ

1.1 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के उपरान्त आप निम्नलिखित को समझ सकेंगे:

- व्यावसायिक नीति की मूल अवधारणा को ।
- वातावरणीय विश्लेषण एवं स्कोट विश्लेषण को ।
- बी.सी.जी. एवं जी.ई.सी. मॉडल को ।

1.2 प्रस्तावना

आज के वैश्विक बाजार में भविष्य से वर्तमान अलग नहीं है। यदि आप चाहते हैं कि आपका व्यवसाय कुछ सालों में सड़क के किनारे से उठकर जागतिक बाजार में अपनी पहचान बना ले तो आपको यह सही अनुमान लगाना चाहिए कि आपको बस इस सरल प्रश्न का उत्तर देना है: आप अपनी व्यवसाय रणनीति कैसे परिभाषित करते हैं?

यदि आपकी व्यवसाय रणनीति स्पष्ट रूप से परिभाषित नहीं की गई है, तो आपको विकास और विकास हासिल करना असंभव होगा, और एक उद्यमी और व्यापारिक नेता के रूप में अपने व्यक्तिगत लक्ष्यों को पूरा करने में आप या आपका उद्यम विफल रहेगा। इसी लिये किसी भी प्रबंधक को अपने उद्यम की खूबियाँ जानकर अलग अलग व्यावसायिक नीतियाँ बनाना पड़ती है।

प्रतिस्पर्धा करने में सक्षम कंपनियों बनाना व्यावसायिक नीतियों का उद्देश्य है, इसके लिए, सामरिक प्रबंधन योजनाओं को अभ्यास में लगाया जा रहा है, जो योजना बनाने का सबसे महत्वपूर्ण पहलू है। व्यवहार में योजनाओं में बेंचमार्क की पहचान करना, संसाधनों को सुधारना - वित्तीय और मानव - और उत्पादों और सेवाओं के सृजन, बिक्री और तैनाती पर निगरानी रखने के लिए नेतृत्व संसाधन स्थापित करना शामिल है। रणनीतिक प्रबंधन आंतरिक और बाह्य संचार प्रथाओं के साथ-साथ यह सुनिश्चित करने के लिए ट्रेकिंग भी करता है कि कंपनी अपनी रणनीतिक प्रबंधन योजना में परिभाषित लक्ष्य को पूरा करती है। और उद्यम द्वारा रचित सभी उद्देश्य को पूरा करना है।

आज भीड़ भरे बाजार में व्यवसाय नीति प्रबंधन को भी निर्णय और कार्य करने वाले एक संच के रूप में परिभाषित किया जा सकता है, जो एक प्रबंधक करता है और जो फर्म के प्रदर्शन के परिणाम का निर्णय लेता है। प्रबंधक के पास सामान्य और प्रतिस्पर्धी संगठनात्मक वातावरण का एक संपूर्ण ज्ञान और विश्लेषण होना चाहिए ताकि सही निर्णय ले सकें। उन्हें एक SWOT विश्लेषण (शक्तियाँ, कमजोरियाँ, अवसरों और धमकियों) का संचालन करना चाहिए, अर्थात्, उन्हें ताकत का सर्वोत्तम उपयोग करना चाहिए, संगठनात्मक कमजोरियों को कम करना चाहिए, व्यापार वातावरण से उत्पन्न होने वाले अवसरों का उपयोग करना चाहिए और खतरों को अनदेखा नहीं करना चाहिए।

सामरिक प्रबंधन कुछ भी नहीं है, बल्कि उम्मीद के मुताबिक और असुरक्षित आकस्मिकताओं के लिए योजना बनाना है। यह छोटे और साथ ही बड़े संगठनों पर भी लागू होता है, यहां तक कि सबसे छोटी संस्था चेहरा प्रतिस्पर्धा और, उपयुक्त रणनीति तैयार करने और कार्यान्वित करके, वे स्थायी प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त कर सकते हैं।

सामरिक प्रबंधन में संसाधनों के विचारों के आधार पर उद्यम की ओर से किसी कंपनी के शीर्ष प्रबंधन द्वारा उठाए गए प्रमुख लक्ष्यों और पहलुओं के कार्यान्वयन और कार्यान्वयन शामिल होते हैं, और आंतरिक और बाह्य वातावरण के आकलन में शामिल कर जिसमें संगठन प्रतिस्पर्धा करने में तैयार होता है।

सामरिक प्रबंधन उद्यम को संपूर्ण दिशा प्रदान करता है और इसमें संगठन के उद्देश्यों को निर्दिष्ट करना, इन उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए डिजाइन नीतियों और योजनाओं को शामिल करना शामिल है, और फिर योजनाओं को लागू करने के लिए संसाधनों को आवंटित करना शामिल है। शैक्षणिक और अभ्यास प्रबंधकों ने जटिल वातावरण और प्रतिस्पर्धी गतिशीलता के संदर्भ में रणनीतिक निर्णय लेने में सहायता के लिए कई मॉडल और चौखटे विकसित किए हैं। सामरिक प्रबंधन प्रकृति में स्थिर नहीं है; मॉडल अक्सर निष्पादन की निगरानी के लिए एक प्रतिक्रिया पाश शामिल हैं और योजना के अगले दौर को सूचित करते हैं जो उद्यम के प्रबंधन अधिकारियों पे निर्भर होता है।

कॉर्पोरेट रणनीति में पोर्टफोलियो परिप्रेक्ष्य से एक महत्वपूर्ण प्रश्न का उत्तर देना शामिल है: "हमें किस व्यवसाय में होना चाहिए?" व्यापार रणनीति में इस सवाल का जवाब देना शामिल है: "हम इस व्यवसाय में कैसे प्रतिस्पर्धा करेंगे?" प्रबंधन सिद्धांत और व्यवहार में, सामरिक प्रबंधन और संचालन प्रबंधन के बीच अक्सर एक और भेद किया जाता है। संचालन प्रबंधन मुख्य रूप से संगठन की रणनीति द्वारा निर्धारित सीमाओं के भीतर दक्षता और नियंत्रण लागत को बेहतर बनाने के लिए चिंतित होता है।

आज २१ वीं सदी के बाजार में नई नई रणितियां डिजिटल मीडिया के जरिये बाजार में खूब करतब दिखा रही है, उसे आधुनिक प्रबंधन उपकरण के रूप में माना गया है। तो आये इस इकाई में हम लोग कुछ आधुनिक प्रबंधन उपकरण से रूबरू होते हैं।

1.3 व्यावसायिक नीति का परिचय

व्यापार में सफलता हासिल करने के लिए एक दर्जन से अधिक तरीके हैं, लेकिन मुख्य तथ्य यह है कि आपको यथार्थवादी होना चाहिए, व्यवसाय के बारे में आप अपने मौजूदा संसाधनों के साथ क्या हासिल कर सकते हैं और बाजार को किस स्तान पर अवसर प्राप्त कर सकते हैं। यह प्राप्ति से शुरू होता है कि यह सभी लोगों के लिए सब कुछ नहीं होना संभव है। और जब बाजार के नेता होने का लक्ष्य सभी व्यवसायों के लिए काम करना चाहिए, तो यह दीर्घकालिक सफलता हासिल करने का एकमात्र तरीका नहीं है बल्कि यह एक नीति है।

व्यावसायिक निति में आपको अपनी ताकत पर ध्यान केंद्रित करना है, कमजोरियों को रोकने के लिए, और प्रतिद्वंद्वियों को बाहर करने के लिए इन शक्तियों का लाभ उठाने का एक रास्ता खोजना है। और यह वह जगह है जहां आपकी व्यवसाय रणनीति आपकी सहायता करती है।

विशेष रूप से, व्यापारिक रणनीति यह परिभाषित करती है कि व्यवसाय के लक्ष्यों को पूरा करने के लिए क्या करने की आवश्यकता है, इसका मतलब यह भी है कि यह आपको भर्ती (और फायरिंग) और संसाधन आवंटन से संबंधित ठोस निर्णय लेने में मदद करता है। और जब सभी विभागों को स्वतंत्र रूप से और अभिनव रूप से काम करने की जरूरत होती है, तो व्यापार रणनीति यह सुनिश्चित करती है कि संगठन के समग्र दिशा में प्रत्येक विभाग क्या कर रहा है, इसके बीच कोई विवाद तो नहीं है।

संक्षेप में, आपकी व्यावसायिक रणनीति का सारांश है कि आपका व्यवसाय इस लक्ष्य को कैसे प्राप्त करने की योजना बना रहा है और उद्योग में इसे सुधारता है और इसे बनाए रखता है। यह बुलेट अंक से भरा हुआ एक छोटा एकल पृष्ठ या एक पूर्ण पुस्तिका हो सकती है जो व्यापार, उसके ताकत, लक्ष्य बाजार और उत्पाद लाइन-अप के उद्देश्य को परिभाषित करता है।

व्यावसायिक निति की परिभाषा :-

- १) "व्यापार रणनीति की परिभाषा एक विशेष लक्ष्य या लक्ष्यों या उद्देश्यों के समूह को प्राप्त करने के लिए तैयार की गई एक दीर्घकालिक योजना है।"
- २) "रणनीति उद्यम के प्रदर्शन को मजबूत करने के लिए प्रबंधन की गेम योजना है।"
- ३) कॉर्पोरेट रणनीति प्रमुख उद्देश्यों का पैटर्न है,
उद्देश्यों या लक्ष्यों और आवश्यक नीतियों या योजनाओं (के लिए
उन लक्ष्यों को प्राप्त करना), इस तरह परिभाषित करने के लिए इस तरह से कहा गया है
कंपनी किस व्यवसाय में है, या अंदर रहनी है, और किस तरह का है
कंपनी की यह है, या होना चाहिए
- केनेथ एंड्रयूज

व्यावसायिक निति की उत्क्रांति:- व्यावसायिक निति की उत्क्रांति पुरातन काल से हुई है, सामान्य तौर पे व्यावसायिक की रणनीति यह शब्द ग्रीक शब्द स्ट्रैटियगास से निकली है, जो दो शब्दों से प्राप्त होती है: स्ट्रैटो (सेना) और पहले (अग्रणी के लिए प्राचीन यूनानी)। यह कहा जा सकता है कि एक रणनीति एक नेतृत्व योजना है।

व्यापार रणनीति की परिभाषा एक विशेष लक्ष्य या लक्ष्यों या उद्देश्यों के समूह को प्राप्त करने के लिए तैयार की गई एक दीर्घकालिक योजना है। एक प्रबंधन अनुशासन के रूप में व्यावसायिक निति प्रबंधन १९५० और ६० के दशक में उत्पन्न हुआ। यद्यपि साहित्य में कई प्रारंभिक योगदानकर्ता थे, सबसे प्रभावशाली अध्ययनकर्ता अल्फ्रेड डी, फिलिप सेलेज़निक, इगोर एन्सॉफ और पीटर ड्रकर थे। उनके विचार निम्नलिखित थे।

अल्फ्रेड चांडलर ने एक सर्वव्यापी रणनीति के तहत प्रबंधन के विभिन्न पहलुओं के समन्वय के महत्व को मान्यता दी। इस समय से पहले प्रबंधन के विभिन्न कार्यों में थोड़ा समग्र समन्वय या रणनीति के साथ अलग थे।

१९५७ में, फिलिप सेलेज़निक ने बाहरी पर्यावरणीय परिस्थितियों के साथ संगठन के आंतरिक कारकों को मिलान करने का विचार प्रस्तुत किया। यह विचार हार्वर्ड बिजनेस स्कूल जनरल मैनेजमेंट ग्रुप ने अपनाया और, एन्ड्रयूज और अन्य लोगों द्वारा SWOT विश्लेषण किया गया।

पीटर ड्रकर एक विपुल रणनीति सिद्धांतवादी थे, व्यावसायिक रणनीतिक प्रबंधन में उनके योगदान कई थे, लेकिन उसमें सबसे महत्वपूर्ण हैं की सबसे पहले, उन्होंने उद्देश्यों के महत्व पर बल दिया एक स्पष्ट उद्देश्य के बिना एक संगठन एक जहाज जो बिना एक पतवार के समान है। १९५४ के आरंभ में वे उद्देश्य के आधार पर प्रबंधन के सिद्धांत को विकसित कर रहे थे।

१९८५ में, एलेन-अर्ल चाफ़ी ने संक्षेप में बताया कि १९५०-७० के दशक में उन्होंने जो सोचा था वह सामरिक प्रबंधन सिद्धांत के मुख्य तत्व थे जो निम्नलिखित है।

व्यावसायिक रणनीति प्रबंधन में संगठन को उसके कारोबारी माहौल में अनुकूल बनाना शामिल है।

व्यावसायिक रणनीति प्रबंधन द्रव और जटिल है जो प्रतिक्रियाओं की आवश्यकता वाले परिस्थितियों के उपन्यास संयोजन बनाता है।

व्यावसायिक रणनीति प्रबंधन दिशा प्रदान करके पूरे संगठन को प्रभावित करता है।

व्यावसायिक रणनीति प्रबंधन में दोनों रणनीतियों का गठन होता है (उसने इसे सामग्री कहा था) और रणनीति का कार्यान्वयन भी किया था (उसने इसे प्रक्रिया कहा था)। व्यावसायिक रणनीति प्रबंधन आंशिक रूप से योजनाबद्ध और आंशिक रूप से अनियोजित है। व्यावसायिक रणनीति प्रबंधन कई स्तरों पर किया जाता है: कुल कॉर्पोरेट रणनीति और व्यक्तिगत व्यापार रणनीतियों व्यावसायिक रणनीति प्रबंधन में वैचारिक और

विश्लेषणात्मक दोनों प्रक्रियाएं शामिल हैं। इस प्रकार व्यावसायिक निति की उत्क्रांति आज अपने सामने है। जो आने वाले समय में बड़े पयमाने में करवट ले सकता है।

व्यावसायिक निति की विशेषताएँ

सामरिक व्यापारिक लक्ष्यों को व्यापार के वर्तमान और भविष्य के स्वास्थ्य के लिए सबसे अधिक महत्वपूर्ण माना गया है। एक संगठन द्वारा उद्देश्यों को प्राथमिकता दी जाती है जैसे कि व्यावसायिक प्रथाओं के विश्लेषण जैसे कि SWOT विश्लेषण SWOT शक्तियों, कमजोरियों, अवसरों और खतरों के लिए है। एक कंपनी की रणनीति खेल योजना व्यापार मालिकों और प्रबंधन का उपयोग अपने चुने हुए बाजार क्षेत्र में अपने संगठन की स्थिति में रखने, सफलतापूर्वक प्रतिस्पर्धा करने, ग्राहकों को संतुष्ट करने और अच्छे व्यवसाय प्रदर्शन को प्राप्त करने के लिए है। व्यापार जगत के नेताओं को दुनिया के विकास पर ध्यान देना होगा क्योंकि वे बाजारों के साथ मिलकर काम करते हैं जो उपभोक्ताओं और मांग को प्रभावित करते हैं। उन्हें एक सतत स्थानांतरण पर्यावरण के लिए अपनी व्यावसायिक रणनीति को अनुकूलित करना होगा।

इंक.कॉम के स्तंभकार जेफ्री जेम्स कहते हैं कि रणनीति में परिवर्तन तब किया जाना चाहिए जब एक रणनीतिक लक्ष्य हासिल करना स्पष्ट या असंभव हो या अब वांछनीय हो। इस सब का विचार करते हुए व्यावसायिक निति की विशेषताएं बताई जा सकती है जो निम्नलिखित है।

१) व्यावसायिक निति सामरिक नहीं होनी चाहिए:- लोगों को अक्सर रणनीति के साथ मिश्रित रणनीति मिलती है वैसी व्यावसायिक निति सामरिक नहीं होनी चाहिए बल्कि जेम्स कहते हैं, "रणनीतियां लक्ष्य को हासिल करने के लिए परिभाषित करती हैं, जब रणनीति उन कार्यों को परिभाषित करती है जिन्हें आप उन लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए लेंगे"।

उदाहरण के लिए, एक विशिष्ट क्षेत्र में बिक्री को दोगुना करना एक रणनीति होगी। अपने लक्ष्य को हासिल करने के लिए उस क्षेत्र में अधिक विक्रयविदों को किराए पर लेना होगा।

२) व्यावसायिक निति मापने योग्य हो :- यदि आपके लक्ष्य अस्पष्ट हैं, तो आप नहीं जान पाएंगे कि आप उन्हें प्राप्त कर रहे हैं। जेम्स कहते हैं, "आप जो उपाय नहीं कर सकते वह आप नहीं कर सकते।"

जब आप लक्ष्यों को निर्धारित करते हैं, तो उन तरीकों को भी सेट करें जिनसे आप उन्हें निश्चित करेंगे कि वे सफल होते हैं

नेतृत्व प्राप्त करने जैसे लक्ष्य ठोस संख्याओं में अनुवाद नहीं करेंगे हालांकि यदि आपका लक्ष्य किसी विशिष्ट क्षेत्र में बिक्री राजस्व को दोगुना करना है, तो आपके पास डेटा का बैकअप लेने के लिए डेटा होगा, चाहे वह सफलता या विफलता हो। ताकि आपकी व्यावसायिक निति मापने योग्य रहे।

३) **व्यावसायिक निति कार्रवाई योग्य हो:-** रणनीतिक लक्ष्य रणनीति के माध्यम से प्राप्त कर सकते हैं वे उन शक्तियों पर निर्भर नहीं हैं जिन पर आप नियंत्रण नहीं कर सकते।

जेम्स का कहना है कि एक प्रयोजन योग्य लक्ष्य 50% की तुलना में आपके सार्वजनिक रूप से आयोजित स्टॉक की कीमत में वृद्धि से बिक्री राजस्व को दोगुना करना होगा। अपने स्टॉक की कीमत में वृद्धि बाजार पर आकस्मिक है।

४) **व्यावसायिक निति स्पष्ट रहे:-** कर्मचारियों को यह समझना चाहिए कि उनकी संगठन की रणनीति सफलतापूर्वक इसे हासिल करने के लिए क्या है। एक व्यावसायिक रणनीति को निरंतर और स्पष्ट संचार की आवश्यकता होती है इसे अपने निर्णय और कार्यों को निर्देशित करना चाहिए।

५) **व्यावसायिक निति में एक व्यवसाय योजना शामिल रहे :-** जेम्स ने कहा, "एक रणनीति सिर्फ गर्म हवा है, जब तक कि प्रत्येक सामरिक लक्ष्य को हासिल करने के लिए एक सामरिक योजना न हो।"

उदाहरण के लिए, यदि आप किसी विशिष्ट क्षेत्र में ५० प्रतिशत की बिक्री में वृद्धि करना चाहते हैं, तो आपकी योजना में कर्मचारियों को नए लोगों को काम पर रखने के लिए बेहतर लीड पीढ़ी के तरीकों में निवेश करने से कुछ भी शामिल हो सकता है।

६) **व्यावसायिक निति बहुत बदलाव नहीं करते :-** व्यापार विकसित होने के साथ रणनीतियां विकसित हुईं, लेकिन यह जानना महत्वपूर्ण है कि क्या काम करता है और काम नहीं करता है एक बार जब आप जानते हैं कि, आप अपनी रणनीति को समायोजित कर सकते हैं और नए तरीकों की कोशिश कर सकते हैं।

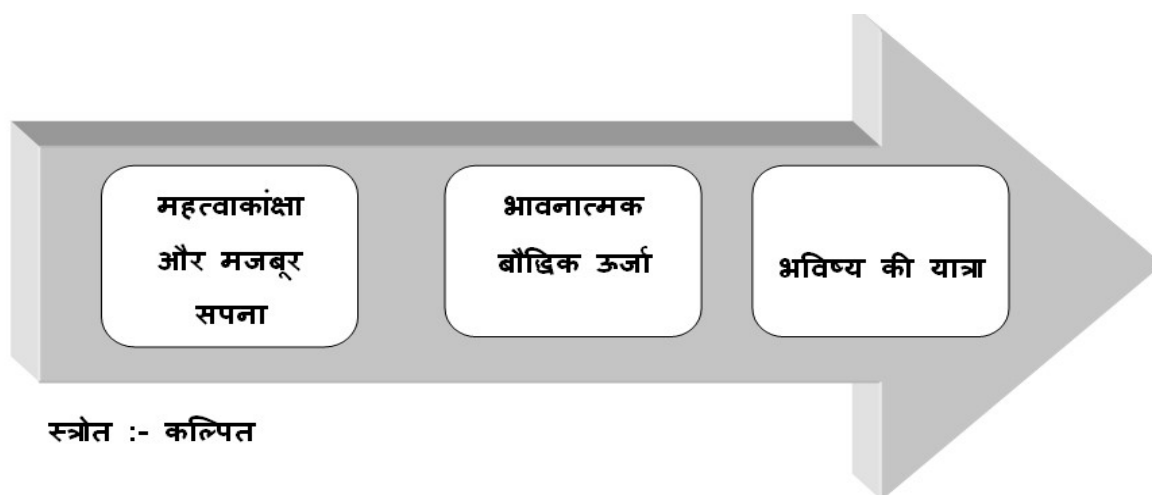
एक व्यापारिक रणनीति एक निरंतर प्रक्रिया है, कुछ सेट और भूलने के लिए नहीं। सामरिक योजना सफल होने के लिए एक व्यवसाय के लिए भविष्य की दिशा तलाशने और दिशा बनाने की कुंजी है। चाबी यह है कि सबकुछ करने की कोशिश करने के बजाय सर्वश्रेष्ठ काम करो।

व्यावसायिक निति की अवधारणा एवं प्रकृति

व्यावसायिक निति प्रबंधन दोनों ही एक कला और विज्ञान है जो अपने उद्देश्यों को पूरा करने के लिए एक संगठन की सुविधा प्रदान करने, कार्यान्वयन, और मूल्यांकन, क्रॉस-फ़ंक्शनल निर्णय है। रणनीति प्रबंधन का उद्देश्य भविष्य के लिए नए और अलग-अलग अवसरों का उपयोग करना और बनाना है। व्यावसायिक निति

प्रबंधन की प्रकृति प्रबंधन के अन्य पहलुओं के रूप में भिन्न है क्योंकि यह "बड़ी तस्वीर" के प्रति जागरूकता की मांग करती है और भविष्य के विकल्पों का तर्कसंगत मूल्यांकन करती है। यह टीम और हितधारकों, भविष्य के लिए एक स्पष्ट व्यापार रणनीति और दृष्टि, जवाबदेही के लिए एक विधि और विभिन्न स्तरों पर शासन के लिए एक संरचना, व्यापार निरंतरता की गारंटी के लिए जोखिम को संभालने के लिए एक तार्किक ढांचे द्वारा समर्थित एक सामरिक दिशा प्रदान करता है, मौके का फायदा उठाने की क्षमता और चल रहे रणनीतिक निर्णयों को लेकर बाहरी परिवर्तन पर प्रतिक्रिया।

साथ ही व्यावसायिक रणनीतिक प्रबंधन एक सुव्यवस्थित दृष्टिकोण है जो कारपोरेट उद्देश्य या व्यापार के मिशन को पहचानने के लिए प्रभावी सिद्धांतों और प्रबंधन की प्रक्रिया पर आधारित है। यह उद्देश्य को आश्चस्त करने के लिए उपयुक्त लक्ष्य स्थापित करता है, पर्यावरण के मौजूदा अवसरों और प्रतिरोधों की पहचान करता है, और कंपनी के उद्देश्य को पूरा करने के लिए एक तार्किक यथार्थवादी प्रक्रिया विकसित करता है। व्यावसायिक रणनीतिक प्रबंधन दोनों ही प्रक्रियाओं और मान्यताओं को अपने जीवंत माहौल में संगठनात्मक संबद्धता को निर्धारित करने और नियंत्रित करने के लिए है। यह एक प्रक्रिया है जो प्रबंधन और उद्देश्यों और रणनीतियों के उपयोग के माध्यम से मौजूदा कारोबारी माहौल के आदी होने के लिए प्रबंधन और प्रक्रियाओं का वर्णन करता है। एक दर्शन के रूप में, यह प्रतिद्वंद्वियों, ग्राहकों, बाजारों और यहां तक कि स्वयं संगठन को भी निपटने के लिए प्रबंधक के दृष्टिकोण में बदलाव करता है। इसका उद्देश्य पर्यावरणीय घटनाओं और आंतरिक निर्णय के रणनीतिक प्रभाव के प्रबंधन के जागरूकता को प्रेरित करना है। व्यावसायिक निति की प्रकृति जानने के लिए हमने सविस्तर चर्चा की है, आये प्रकृति जानने के लिए एक कल्पित चित्र का आधार लिया जाये जो निम्नलिखित रूप में हम लोग दिखा सकते हैं।



व्यावसायिक निति के ध्येय :- व्यावसायिक रणनीति की एक कंपनी की अवधारणा में प्रतिस्पर्धी चाल और व्यवसायिक दृष्टिकोण शामिल होते हैं जो प्रबंधकों को ग्राहकों को आकर्षित करने और उन्हें खुश करने, सफलतापूर्वक प्रतिस्पर्धा करने, व्यवसाय को विकसित करने, संचालन के संचालन और लक्षित उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए काम करते हैं।

व्यावसायिक निति के आशय :- व्यावसायिक रणनीति में पहले से स्थापित मिशन और उद्यम के उद्देश्यों के लिए वैकल्पिक मार्गों के निर्धारण और मूल्यांकन शामिल हैं और अनुकूलित करने के विकल्प को चुनना शामिल है। रणनीति के चार महत्वपूर्ण आशय हैं जो निम्नलिखित हैं।

१) **दीर्घकालिक उद्देश्यों:** यह दीर्घकालिक विकास और विकास पर जोर देती है। ये उद्देश्य रणनीति को कार्यान्वित करने के लिए दिशा देते हैं।

२) **प्रतिस्पर्धात्मक लाभ:** बाह्य पर्यावरण का लगातार निरीक्षण किया जाता है और फर्म को लगातार प्रतिस्पर्धात्मक लाभ के लिए रणनीति बनायी जाती है।

३) **दिशा:** फोर्स के साथ एक दिशा है कार्रवाई की श्रृंखला ले ली जानी चाहिए और उन्हें पूरे संगठन के लिए एक ही दिशा चाहिए।

४) **सिनर्जी:** एक बार जब एक ही दिशा में उद्देश्यों को पूरा करने के लिए कई फैसलों को लिया जाता है, तो तालमेल होगा प्रतिस्पर्धात्मक लाभ और विकास वेक्टर के कारण सिनर्जी हो सकती है। उद्देश्य को मापने योग्य होना चाहिए और यह हो सकता है।

व्यावसायिक निति के ध्येय में तीन प्रकार के कार्य शामिल हैं:

दीर्घकालिक लक्ष्यों और उद्देश्यों का निर्धारण

कार्रवाई के पाठ्यक्रमों को दत्तक।

संसाधन का आवंटन।

इसलिए, **व्यावसायिक रणनीति** "गतिविधियों का एक अलग सेट को शामिल अद्वितीय और मूल्यवान स्थिति का निर्माण है रणनीतिक रूप से तैनात कंपनी प्रतिद्वंद्वियों से अलग गतिविधियों का प्रदर्शन करती है या अलग-अलग तरीकों से ऐसी गतिविधियों को करती है।

व्यावसायिक निति के ध्येय विशेषताएं:- व्यावसायिक निति के ध्येय विशेषताएं निम्नलिखित शब्दों में बताई जा सकती हैं।

अ) व्यावसायिक रणनीति के ध्येय कार्रवाई का एक प्रमुख कोर्स है जिसके माध्यम से संगठन अपने वातावरण से संबंधित है।

आ) रणनीति के ध्येय आंतरिक और बाहरी कारकों का मिश्रण है बाहरी कारकों द्वारा प्रदान किए गए चेहरे के अवसर और धमकियां, आंतरिक कारक उनके साथ मेल खाती हैं।

इ) व्यावसायिक रणनीति के ध्येय अलग-अलग स्थितियों के लिए रणनीतिक क्रियाएं भिन्न हैं एक वांछनीय अंत हासिल करने के लिए रणनीति एक निश्चित समस्या को हल करने के लिए कार्रवाई का संयोजन है।

ई) व्यावसायिक रणनीति में विरोधाभासी कार्यों को एक साथ या समय के अंतराल से कुछ कार्यों को बंद करना और एक ही समय में कुछ का विस्तार करना शामिल हो सकता है।

उ) व्यावसायिक रणनीति भविष्य उन्मुख है। नई परिस्थितियों, जो पहले से उत्पन्न नहीं हुई हैं, को संशोधित सामरिक कार्रवाइयों की आवश्यकता होगी।

किसी भी संगठन में रणनीति को प्रभावी ढंग से अपनाने के लिए कुछ प्रणालियों और मानदंडों की आवश्यकता होती है।

व्यावसायिक निति का लक्ष

व्यापारिक लक्ष्यों को व्यापार के वर्तमान और भविष्य के स्वास्थ्य के लिए सबसे अधिक महत्वपूर्ण माना गया है। एक संगठन द्वारा लक्ष्यों को प्राथमिकता दी जाती है जैसे कि व्यावसायिक प्रथाओं के विश्लेषण जैसे कि SWOT विश्लेषण SWOT शक्तियों, कमजोरियों, अवसरों और खतरों के लिए है। हालांकि रणनीतिक उद्देश्यों की प्राथमिकता प्रत्येक व्यवसाय के लिए अद्वितीय है, हालांकि सामान्य उद्देश्य मौजूद हैं।

व्यावसायिक निति का लक्ष का आशय :- सामरिक व्यापार लक्ष्यों को ध्यान में रखने के लिए सबसे आम क्षेत्रों में से छह बाजार हिस्सेदारी, वित्तीय संसाधन, भौतिक संसाधन, उत्पादकता, नवाचार और क्रिया नियोजन के क्षेत्र में हैं।

१) बाजार हिस्सेदारी में बढ़ोत्तरी

एक व्यापार को बढ़ाने के लिए प्रतिस्पर्धी बाजारों के अपने हिस्से को बढ़ाने की आवश्यकता है। विपणन योजना एक कंपनी की संपूर्ण रणनीतिक व्यवसाय योजना से शुरू होती है, लेकिन आगे बताती है कि विशिष्ट लक्ष्य कैसे किए जाएंगे। विपणन योजना उत्पाद या सेवा प्रस्तावों को परिभाषित करने, लक्ष्य बाजारों पर शोध, प्रतिस्पर्धा का विश्लेषण, रणनीतिक रूप से रखने, मूल्य निर्धारण और कंपनी की पेशकश को बढ़ावा देने के माध्यम से इसका समाधान करती है।

२) वित्तीय संसाधनों को मजबूत करना

किसी संगठन के विकास उद्देश्यों में शामिल भविष्य की विस्तार परियोजनाओं में निवेश करने के लिए पूंजी संसाधनों की उपलब्धता है। अगर किसी कंपनी के वित्तीय संसाधन मजबूत होते हैं, तो पूंजी संभवतः नकदी भंडार से आ सकती है। कई संगठनों के लिए, वित्तीय संसाधनों को मजबूत करने के लिए निवेश को आकर्षित करने के लिए नकदी प्रवाह या परिसंपत्तियों को बढ़ाने का मतलब है ताकि विस्तार के लिए निवेशकों और अदालती लेनदारों को आकर्षित किया जा सके।

३) भौतिक संसाधन

ठोस उत्पादों का उत्पादन करने वाली कंपनियों के लिए, भौतिक संसाधनों का मतलब पौधे, मशीनरी और अन्य उत्पाद का उत्पादन करने के लिए अभिन्न अंग हो सकता है। ग्राहक सेवा और अन्य व्यावसायिक प्रक्रियाओं को बढ़ाने के लिए सेवा व्यवसाय भौतिक संसाधनों को कार्यालय अंतरिक्ष या कंप्यूटर उपकरण के रूप में परिभाषित कर सकते हैं। किसी भी संदर्भ में, बढ़ते हुए भौतिक संसाधनों का लक्ष्य उत्पाद को बेहतर तरीके से तैयार करने के लिए उपकरण या मशीनरी का उपयोग करने के साथ-साथ सेवा प्रदान करता है।

४) उत्पादकता

किसी भी संगठन के लिए उत्पादकता का अर्थ है बढ़ते लाभ के साथ ग्राहक के लिए सर्वोत्तम परिणाम हासिल करने के लिए व्यापार प्रक्रिया को ठीक करना। एक विनिर्माण संगठन जो ठीक धुनों की प्रक्रिया, कचरे को कम कर सकती है, उत्पादन का समय कम कर सकती है, और अंत में, बेहतर उत्पाद बना सकता है जो ग्राहकों को तेजी से चलाता है एक सेवा व्यवसाय जो ग्राहक को जिस तरीके से बदलता है, बदलता है, कॉल बार कम कर सकता है और ग्राहक संतुष्टि और वफादारी बढ़ा सकता है।

५) अभिनव

नवाचार एक ऐसा लक्ष्य है जो प्रतियोगिता से पहले एक व्यवसाय में रहने में मदद करता है। नए उत्पाद बनाने या एक बेहतर सेवा देने में संसाधनों को अनुसंधान और विकास में रखने के लिए, बाज़ार में एक नया और अद्वितीय उत्पाद या सेवा दर्ज करके लाभांश का भुगतान कर सकता है।

६) कार्रवाई की योजना बनाना

एक व्यवसाय आगे बढ़ने के लिए विशिष्ट कार्रवाई कदमों को परिभाषित किए बिना आगे बढ़ सकता है ताकि उन्हें अपने लक्ष्यों और व्यावसायिक उद्देश्यों की पहचान हो। कार्य नियोजन में संगठन के लिए शीर्ष उद्देश्यों की पहचान करना शामिल है, फिर स्मार्ट लक्ष्यों को विकसित करना - लक्ष्य विशिष्ट, औसत दर्जे, प्राप्त, यथार्थवादी और समय पर हैं।

संगठनात्मक लक्ष्य :- आपके व्यावसायिक उद्देश्यों के परिणाम आप प्राप्त करने और बनाए रखने की आशा करते हैं जैसे आप अपना व्यवसाय चलाते हैं और बढ़ते हैं। एक उद्यमी के रूप में, आप अपने संगठनात्मक के हर पहलू से चिंतित हैं और आपकी संगठन के लिए स्पष्ट लक्ष्य रखना आवश्यक है। व्यावसायिक उद्देश्यों की एक व्यापक सूची रखने से आपके व्यवसाय नियोजन की नींव बनने के लिए दिशानिर्देश तैयार किए जाते हैं। संगठनात्मक लक्ष्य आप निम्नलिखित चित्र के जरिये समझ सकते हैं।



१) लाभप्रदता

लाभप्रदता बनाए रखने का मतलब यह सुनिश्चित करना है कि "उद्यमी" लागत मुनाफ़ा से कम हो। उसके लिए लेखन, जेम्स स्टीफन्सन के अनुसार, राजस्व व्यवसाय करने की लागत से पहले रहता है। बेचा उत्पादों पर लाभ मार्जिन को बनाए रखते हुए उत्पादन और संचालन दोनों में नियंत्रण लागत पर ध्यान देना होता है।

२) उत्पादकता

कर्मचारी प्रशिक्षण, उपकरण रखरखाव और नए उपकरण खरीद सभी कंपनी की उत्पादकता में जाते हैं आपका उद्देश्य उन सभी संसाधनों को उपलब्ध करना होगा जो आपके कर्मचारियों को यथासंभव उत्पादक बने रहने की आवश्यकता है।

३) ग्राहक सेवा

अच्छी ग्राहक सेवा आपको ग्राहकों को बनाए रखने और दोहराने वाली राजस्व उत्पन्न करने में मदद करती है। अपने ग्राहकों को खुश रखने के लिए आपके संगठन का प्राथमिक उद्देश्य होना चाहिए।

४) कर्मचारी प्रतिधारण

कर्मचारियों का कारोबार खो देने वाली उत्पादकता और भर्ती से संबंधित लागतों में आपको पैसा खर्च करता है, जिसमें रोजगार विज्ञापन और भुगतान करने वाली संस्थाएं शामिल हैं। डुन और ब्रैडस्ट्रीट के मुताबिक, उत्पादक और सकारात्मक कर्मचारियों के वातावरण को बनाए रखने में सुधार होता है।

५) बुनियादी मूल्य

डन और ब्रैडस्ट्रीट के अनुसार, आपकी कंपनी के मिशन का विवरण आपकी कंपनी के मूल मूल्यों का विवरण है। यह ग्राहक की बातचीत, समुदाय और कर्मचारी संतुष्टि की जिम्मेदारी के संबंध में आपकी कंपनी की धारणाओं का सारांश है। कंपनी के मुख्य मूल्य एक सकारात्मक कॉर्पोरेट संस्कृति बनाने के लिए जरूरी उद्देश्य बन जाते हैं।

६) विकास

ऐतिहासिक डेटा और भविष्य के अनुमानों के आधार पर विकास की योजना बनाई गई है। टिम बेरी के अनुसार, "उद्यमी" वेबसाइट पर लिखते हुए, विकास के लिए वित्त और कर्मियों जैसे कंपनी के संसाधनों के सावधान उपयोग की आवश्यकता होती है।

७) परिवर्तन प्रबंधन

परिवर्तन प्रबंधन आपके संगठन को विकास और प्रक्रियाओं को बनाने के लिए तैयार करने की प्रक्रिया है जो एक विकासशील बाजार के साथ प्रभावी रूप से काम कर रहे हैं। परिवर्तन प्रबंधन का उद्देश्य एक गतिशील संगठन बनाना है जो आपके उद्योग की चुनौतियों का सामना करने के लिए तैयार है।

८) विपणन

उत्पाद परिवर्तनों पर विज्ञापन बनाने और ग्राहक इनपुट प्राप्त करने से विपणन अधिक है। यह उपभोक्ता खरीद रुझान को समझ रहा है, उत्पाद वितरण की जरूरतों को पूरा करने और व्यावसायिक भागीदारी विकसित करने में सक्षम है जो आपके संगठन को बाजार हिस्सेदारी में सुधार करने में सहायता करता है।

९) प्रतिस्पर्धी विश्लेषण

प्रतियोगिता की गतिविधियों का एक व्यापक विश्लेषण आपके संगठन के लिए चल रहे व्यावसायिक उद्देश्य होना चाहिए। बाजार में आपके उत्पाद रैंक के बारे में समझने से आपको बेहतर ढंग से यह तय करने में सहायता मिलती है कि उपभोक्ताओं के बीच आपकी स्थिति को कैसे सुधार करें और अपने राजस्व में सुधार करें।

व्यावसायिक निति उद्देश्य

व्यापार नीति शीर्ष स्तर प्रबंधन की भूमिकाओं और जिम्मेदारियों का अध्ययन है, संगठनात्मक सफलता को प्रभावित करने वाले महत्वपूर्ण मुद्दों और लंबे समय तक चलने वाले संगठन को प्रभावित करने वाले निर्णय। व्यवसाय नीति क्षेत्र या क्षेत्रों को परिभाषित करती है जिसमें एक संगठन के अधीनस्थों द्वारा निर्णय लिया जा सकता है। निर्णयों के लिए हर बार शीर्ष स्तर प्रबंधन से परामर्श किए बिना समस्याओं और मुद्दों से निपटने के लिए निचले स्तर के प्रबंधन परमिट।

व्यावसायिक नीतियां एक संगठन द्वारा विकसित किए गए दिशानिर्देश हैं, जो उसके कार्यों को नियंत्रित करती हैं। वे सीमा निर्धारित करते हैं (डू एंड डूट्स) जिसमें फैसले किए जाने चाहिए।

व्यापार नीति में शामिल उद्देश्यों को प्राप्त करने के प्रयासों के समर्थन में स्थापित दिशानिर्देश, नियम और प्रक्रियाएं शामिल हैं। व्यापार नीति और सामरिक प्रबंधन

नीतियां निर्णय लेने और दोहराए जाने या आवर्ती परिस्थितियों के लिए मार्गदर्शन करती हैं। नीति उस क्षेत्र को परिभाषित करती है जिसमें निर्णय किया जाता है, लेकिन यह निर्णय नहीं देता। एक पॉलिसी एक मौखिक,

लिखित, या संपूर्ण समग्र गाइड है, सीमाओं की स्थापना जो सामान्य सीमाएं और दिशा-निर्देश प्रदान करती है जिसमें प्रबंधकीय कार्रवाई की जाएगी। व्यापार नीतियों के उदाहरण

मानव संसाधन नीति

- भर्ती-फायरिंग
- कर्मचारी प्रोफाइल
- प्रशिक्षण
- स्थानांतरण
- प्रचार
- मजदूरी

सामग्री नीति

- गुणवत्ता मात्रा
- विक्रेताओं
- भुगतान की शर्तें
- स्टोर और हैंडलिंग
- दस्तावेज़ीकरण

विपणन नीति

- क्या बेचने के लिए
- कहा पे
- किसको
- किसके द्वारा
- संचार

गुणवत्ता नीति

- मानक
- चेक और नियंत्रण
- प्रतिक्रियाएं
- सुधारात्मक उपाय

व्यावसायिक नीति उद्देश्य परिभाषा: - एक नीति सिद्धांतों का एक विचार-विमर्श प्रणाली है जो निर्णय लेने और तर्कसंगत परिणामों को प्राप्त करती है। एक नीति इरादे का एक बयान है, और इसे एक प्रक्रिया या प्रोटोकॉल के रूप में लागू किया गया है। नीतियों को आम तौर पर बोर्ड या वरिष्ठ प्रशासन के वरिष्ठ कार्यकारी अधिकारी निकाय द्वारा एक संगठन के भीतर अपनाया जाता है जहां प्रक्रियाओं या प्रोटोकॉल का विकास होता है।

व्यवसाय नीति क्षेत्र या क्षेत्रों को परिभाषित करती है जिसमें एक संगठन के अधीनस्थों द्वारा निर्णय लिया जा सकता है। निर्णयों के लिए हर बार शीर्ष स्तर प्रबंधन से परामर्श किए बिना समस्याओं और मुद्दों से निपटने के लिए निचले स्तर के प्रबंधन परमिट।

व्यावसायिक नीतियां एक संगठन द्वारा विकसित किए गए दिशानिर्देश हैं, जो उसके कार्यों को नियंत्रित करती हैं। वे उस सीमा को परिभाषित करते हैं जिसके भीतर निर्णय करना चाहिए। व्यवसाय नीति संसाधनों के अधिग्रहण से भी संबंधित है, जिनके साथ संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त किया जा सकता है। व्यापार नीति शीर्ष स्तर प्रबंधन की भूमिकाओं और जिम्मेदारियों का अध्ययन है, संगठनात्मक सफलता को प्रभावित करने वाले महत्वपूर्ण मुद्दों और लंबे समय से चलने वाले संगठन को प्रभावित करने वाले फैसले।

व्यापार नीति की कुछ परिभाषाए पढ़ते हैं।

अ) “व्यवसाय नीति क्षेत्र या क्षेत्रों को परिभाषित करती है जिसमें एक संगठन के अधीनस्थों द्वारा निर्णय लिया जा सकता है”

आ) क्रिस्टेंसेन एट द्वारा दी गई परिभाषा के अनुसार

“वरिष्ठ प्रबंधन के कार्यों और जिम्मेदारियों का अध्ययन, महत्वपूर्ण उद्यम जो कुल उद्यम में सफलता को प्रभावित करते हैं, और निर्णय जो संगठन की दिशा निर्धारित करते हैं और इसके भविष्य को आकार देते हैं”

इ) व्यावसायिक नीतियों में व्यापार संगठन में प्रबंधन के सभी स्तरों की योजनाओं के रूप में तैयार किए गए उद्देश्य को प्राप्त करने के लिए संरचनात्मक और कार्यात्मक पहलुओं के तरीके और तरीके पर पूर्वनिर्धारित उद्देश्य को दिशा निर्देश देने के लिए दिशानिर्देश-विवरण (योजनाओं और निर्णय लेने की मार्गदर्शिका) हैं।

व्यावसायिक नीति की विशेषताएं

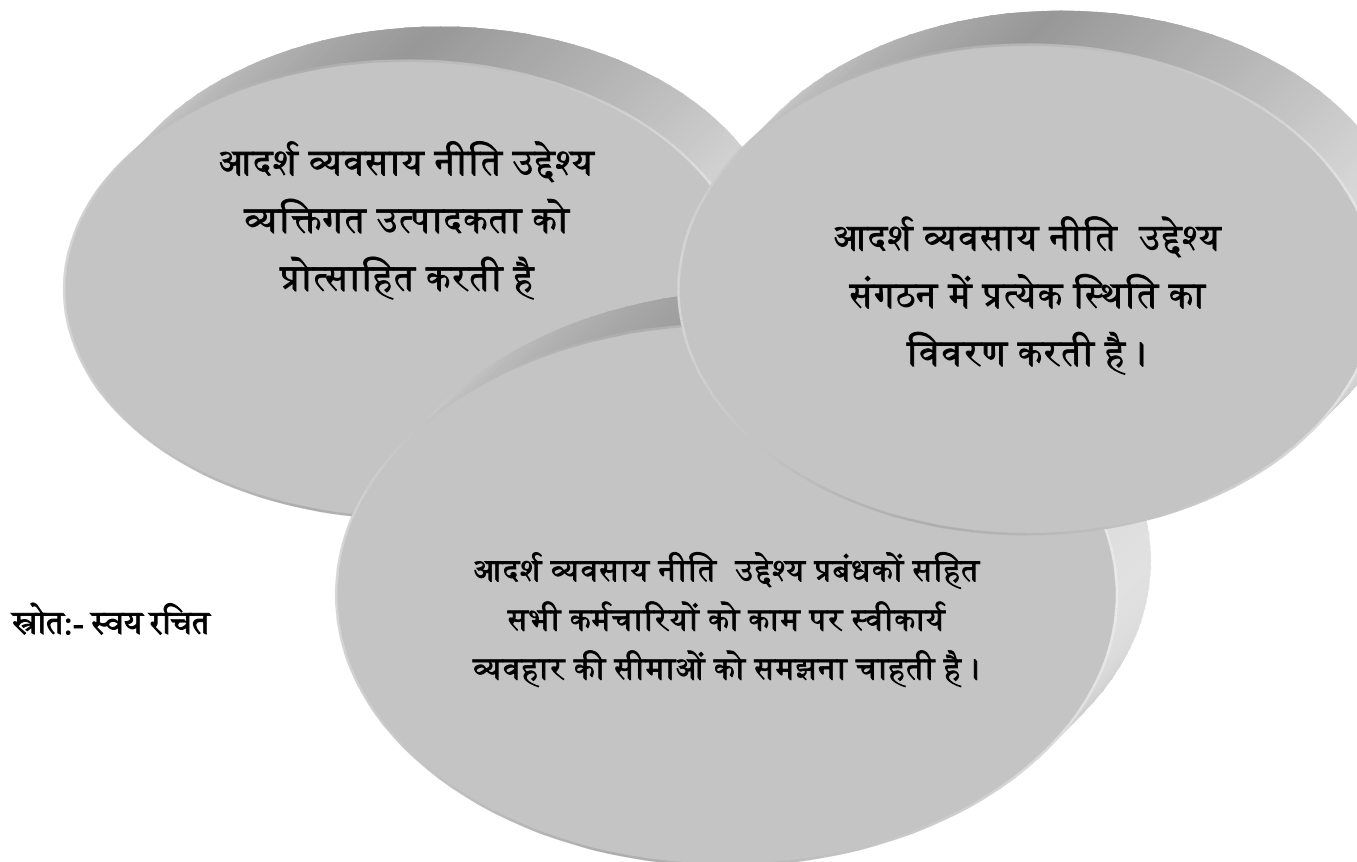
व्यवसाय नीति की विशेषताएं

एक प्रभावी व्यापार नीति में निम्नलिखित विशेषताएं होनी चाहिए-

- 1) विशिष्ट निश्चित होना चाहिए। अगर यह /नीति विशिष्ट -अनिश्चित है, तो कार्यान्वयन मुश्किल हो जाएगा
- 2) स्पष्ट्योग से बचना चाहिए। पॉलिसी का पालन नीति स्पष्ट होना चाहिए। यह जार्जन और अर्थ के उप - करने में कोई गलतफहमी नहीं होनी चाहिए।
- 3) विश्वसनीय नीति को समान रूप से एक समान होना चाहिए ताकि वह अधीनस्थों द्वारा -वर्दी / कुशलतापूर्वक अनुसरण किया जा सके।
- 4) उचितनीति वर्तमान संगठनात्मक लक्ष्य के लिए उपयुक्त होनी चाहिए।-
- 5) सरलगठन में सभी के द्वारा एक नीति सरल और आसानी से समझी जानी चाहिए।सं -
- 6) समेकित विस्तृत क्षेत्र के लिए -व्यापक /, एक नीति व्यापक होना चाहिए।
- 7) लचीले / नीति को संचालन-आवेदन में लचीला होना चाहिए। इसका अर्थ यह नहीं है कि एक नीति हमेशा बदलती रहती है, लेकिन यह क्षेत्र में व्यापक होना चाहिए ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि लाइन प्रबंधक पुनरावृत्ति नियमित परिदृश्यों में उनका उपयोग करते हैं। /
- 8) स्थिरनीति को स्थिर होना चाहिए और- इससे उन लोगों के दिमाग में अनिश्चितता और अनिश्चितता आएगी जो मार्गदर्शन के लिए इसमें शामिल हैं।

व्यावसायिक नीति उद्देश्य की आवश्यकता

एक लिखित व्यावसायिक नीति उद्देश्य उचित कर्मचारी कार्य प्रदर्शन के बारे में आपकी कंपनी की अपेक्षाओं को व्यक्त करती है पॉलिसी स्वीकार्य प्रदर्शन की सीमाओं को दर्शाती है जबकि एक साथ कर्मचारियों की आवश्यकताओं को संबोधित करते हुए। कुछ नियोजक एक लिखित नीति उद्देश्य को पसंद करते हैं जो प्रत्येक कल्पनीय स्थिति को शामिल करता है; दूसरों की कोई लिखित पॉलिसी पसंद नहीं करती है, जिससे प्रबंधन प्रत्येक मामले को स्थिति की स्थिति के रूप में तय करता है। अपने व्यवसाय के लिए व्यावसायिक नीति उद्देश्य बनाते समय आदर्श संतुलन होना चाहिए जो निम्नलिखित रूप में आप दिखा सकते हैं।



व्यावसायिक नीति उद्देश्य निर्धारण:- व्यावसायिक नीति उद्देश्य निर्धारण करते समय आपको निम्नलिखित प्रश्नों के जवाब देने होंगे।

१ आंतरिक स्थिरता : - आंतरिक स्थिरता कॉर्पोरेट लक्ष्यों पर व्यक्तिगत नीतियों के संचयी प्रभाव को दर्शाती है। एक अच्छी तरह से काम की रणनीति में, प्रत्येक नीति एक एकीकृत पैटर्न में फिट बैठती है या नहीं ये आपको जाचना होंगा।

२. पर्यावरण के साथ संगतता : - एक फर्म जिसमें एक निश्चित उत्पाद नीति, मूल्य नीति या विज्ञापन नीति है, वह कह रही है कि उसने खुद को अपने ग्राहकों से संबंधित-वास्तविक और संभावित-कुछ खास तरीके से जोड़ना चुना है और वे व्यावसायिक नीति उद्देश्य को पर्यावरण के साथ संगतता का चुनाव करेंगे।

३. उपलब्ध संसाधनों के प्रकाश में उपयुक्तता: - संसाधन उन चीजें हैं जो एक कंपनी हैं और जो इसे अपने कॉर्पोरेट उद्देश्यों को प्राप्त करने में मदद करते हैं उनमें शामिल हैं पैसा, योग्यता, और सुविधाएं; लेकिन ये कोई सूची नहीं पूरी तरह से उपलब्ध संसाधनों के प्रकाश में उपयुक्तता का संशोधन है।

४. जोखिम के संतोषजनक डिग्री: - व्यावसायिक निति उद्देश्य निर्धारण करते समय आपको जोखिम के संतोषजनक कारको का मापन या निर्धारण करना है।

५. उचित समय क्षितिज: - उचित समय क्षितिज यह एक निधारण का स्रोत है जो उद्यम को बाजार में अपनी स्थिति को बताके आगे चलने की रणनीतियों के बारे में प्रेरित करता है।

६. कार्यक्षमता:- आज काम में आने वाली कार्यक्षमता आप आपके कल के उद्देश्य के लिए तैयार रखिये जो कार्य क्षमता को बढ़ाके नए उद्देश्य निर्धारण करती है।

व्यावसायिक नीति और रणनीति के बीच का अंतर

शब्द "नीति" शब्द "रणनीति" के पर्याय के रूप में नहीं माना जाना चाहिए नीति और रणनीति के बीच अंतर को निम्नानुसार संक्षेप किया जा सकता है।

१. नीति, संगठनात्मक गतिविधियों का एक खाका है जो प्रकृति में दोहराव / नियति है। जबकि रणनीति उन संगठनात्मक फैसलों से जुड़ी होती है, जो कि उसी प्रकार से पहले सामना नहीं की गई थीं

२. नीति निर्धारण शीर्ष स्तर प्रबंधन की जिम्मेदारी है। जबकि रणनीति तैयार करना मूल रूप से मध्यम स्तर प्रबंधन द्वारा किया जाता है।

३. पॉलिसी एक संगठन के प्रभावी और कुशल चलने के लिए आवश्यक दैनिक / दैनिक गतिविधियों से संबंधित है। जबकि रणनीतिक रणनीतिक निर्णयों के साथ रणनीतियों का संबंध है।

४. नीति दोनों विचारों और कार्यों के साथ चिंतित है हालांकि रणनीति ज्यादातर कार्रवाई के साथ संबंध है

५. एक नीति है जो है, या क्या नहीं किया गया है। जबकि एक रणनीति एक नीति द्वारा निर्धारित लक्ष्य हासिल करने के लिए इस्तेमाल की जाने वाली कार्यप्रणाली है।

1.4 वातावरणीय विश्लेषण एवं स्वोट विश्लेषण

वातावरण के आशय

“उद्यम वातावरण का अर्थ है की उद्यमी स्थितियों का समूह जैसे की आर्थिक, सामाजिक, राजनीतिक या संस्थागत जिसमें व्यवसाय संचालन किया जाता है” उसे वातावरण आशय कहते है।

मनुष्यों को अंतरिक्ष और समय में दिए गए बिंदुओं के आसपास अपना गुजरा करना पड़ता है। अतीत में, मनुष्य के वातावरण में ग्रह पृथ्वी, वायु, पानी, भूमि और जैविक समुदायों के केवल भौतिक पहलुओं के आशय शामिल थे। लेकिन समाज के बदलाव और समय और उन्नति के कारण, मनुष्य ने अपने पर्यावरण, सामाजिक, आर्थिक और राजनीतिक कार्य के माध्यम से अपने पर्यावरण का विस्तार किया। आज के २१ वीं सदी में एक मानवी उद्यम समूह को वातावरण की समझ होनी चाहिए साथ ही वातावरण के अलग अलग आशयों के बारे में जानकारी हो जिसके जरिये मनुष्य अपने उद्यम के लिए एक बुनियादी नीति बनाकर उसका लाभ ले सके। तो आइये सबसे पहले वातावरण की कुछ परिभाषा का अध्ययन करें।

" उद्यम वातावरण का मतलब एक कारोबारी माहौल में घूमती या स्थितियों का संच जैसे आर्थिक, सामाजिक, राजनीतिक या संस्थागत जिसमें व्यवसाय संचालन किया जाता है उसे उद्यम वातावरण कहते है।

"- एम वीमर

" उद्यम वातावरण का मतलब पर्यावरण में बाह्य कारक हैं जो व्यवसाय के लिए अवसरों और खतरों का निर्माण करते हैं। इसमें सामाजिक-आर्थिक स्थितियों, प्रौद्योगिकी और राजनीतिक स्थितियां शामिल हैं उसे उद्यम वातावरण कहते है।" - विलियम ग्लक एंड जोच

" कारोबारी माहौल सभी स्थितियों, घटनाओं और प्रभावों की कुल संख्या जो उद्यम को घेरते और प्रभावित करते हैं उसे उद्यम वातावरण कहते है। " - किथ डेविस

“आंतरिक और बाहरी कारकों का संयोजन जो किसी कंपनी की परिचालन स्थिति को प्रभावित करते हैं उसे उद्यम वातावरण कहते है”- रोडबिन्सोन्स

वैश्विक अर्थव्यवस्था में, कारोबारी माहौल लगभग सभी व्यावसायिक उद्यमों में एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है। व्यापारिक वातावरण के महत्व को निम्नलिखित बिंदुओं की सहायता से समझाया गया है:

अ) आंतरिक पर्यावरण को समझने में सहायता :- व्यापार उद्यम, व्यापार नीति, संगठन संरचना आदि जैसे अपने आंतरिक माहौल को समझने के लिए यह बहुत महत्वपूर्ण है। ऐसे मामले में एक प्रभावी प्रबंधन सूचना प्रणाली कारोबारी पर्यावरणीय परिवर्तनों की भविष्यवाणी करने में मदद करती है।

आ) आर्थिक व्यवस्था को समझने में सहायता :- विभिन्न प्रकार के आर्थिक प्रणालियां व्यापार को अलग-अलग तरीकों से प्रभावित करती हैं। पूंजीपतियों, समाजवादी और मिश्रित अर्थव्यवस्था की भूमिका के बारे में जानने के लिए एक व्यवसायी और व्यवसायिक फर्म के लिए यह आवश्यक है।

इ) आर्थिक नीति को समझने में सहायता:- कारोबारी माहौल में आर्थिक नीति का अपना महत्व है और इसका व्यवसाय में एक महत्वपूर्ण स्थान है। कारोबारी माहौल सरकार की नीतियों जैसे निर्यात-आयात नीति, मूल्य नीति को समझने में मदद करता है; मौद्रिक नीति, विदेशी मुद्रा नीति, औद्योगिक नीति आदि का व्यापार पर बहुत प्रभाव पड़ता है।

ई) बाजार स्थितियों को समझने में सहायता:- यह एक उद्यम के लिए आवश्यक है कि वह बाजार ढांचे के ज्ञान और उसमें होने वाले बदलावों को हो। एक उद्यम के लिए मांग, आपूर्ति, एकाधिकार प्रथाओं, व्यापार में सरकारी भागीदारी आदि में वृद्धि और कमी के बारे में जानकारी आवश्यक है।

वातावरण के प्रकार

एक व्यापार संगठन एक वैक्यूम मौजूद नहीं हो सकता इसमें जीवित व्यक्तियों, प्राकृतिक संसाधनों और जगहों और चीजों की जरूरत है इन सभी कारकों और बलों का योग व्यापार वातावरण कहा जाता है।

व्यावसायिक वातावरण दो प्रकार की है-

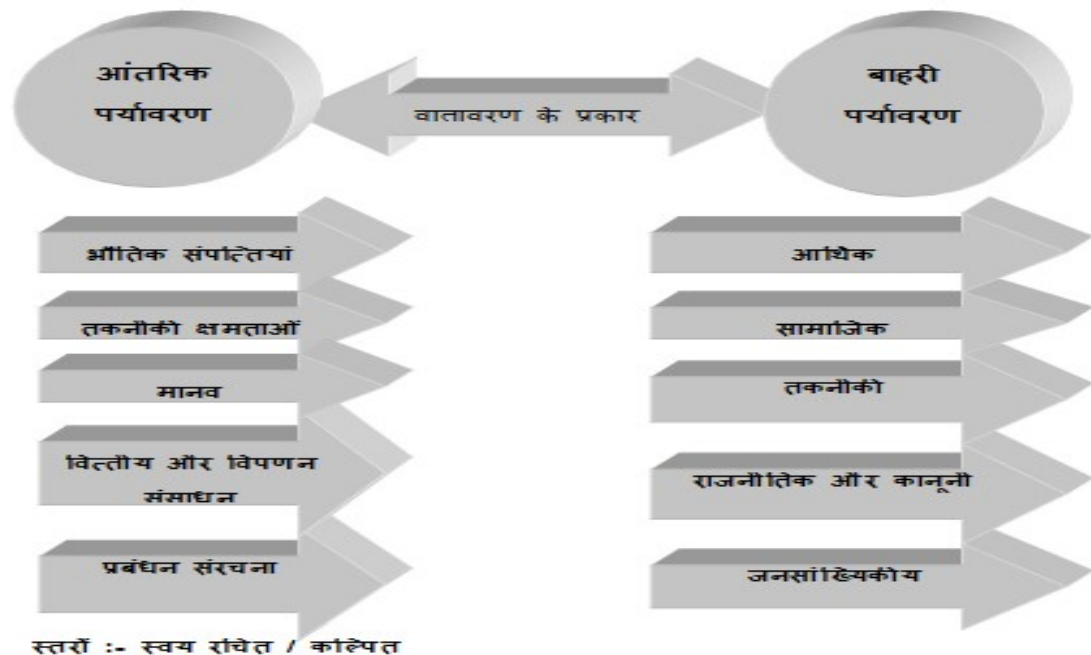
१) आंतरिक पर्यावरण:-

आंतरिक पर्यावरण यह उद्यम के नियंत्रण में होता है जो एक उद्यम में के वातावरण का मुख्य रूप है सामान्य तौर पे व्यापार के आंतरिक वातावरण में भौतिक संपत्तियां, तकनीकी क्षमताओं, मानव, वित्तीय और विपणन संसाधन, प्रबंधन संरचना, विभिन्न घटक, माल, उद्देश्यों और मान प्रणाली के बीच संबंध शामिल हैं।

२) बाहरी पर्यावरण:-

व्यापार का बाहरी वातावरण कंपनी के बाहर चलने वाले विभिन्न संगठनों, संस्थानों और बलों से बना है, जो इस माहौल पर व्यक्तिगत और सामूहिक रूप से प्रभाव डालती है। व्यापार के बाहरी वातावरण को मोटे तौर पर सूक्ष्म वातावरण और मैक्रो पर्यावरण में वर्गीकृत किया गया है। जिसमे सामान्य तौर पे आर्थिक, सामाजिक, तकनीकी, राजनीतिक और कानूनी, और जनसांख्यिकीय वातावरणों का समूह आता है।

वातावरण के प्रकार समझने के लिए नीचे बनाई गई तालिका पढ़ें।



पर्यावरणीय जांच करना

पर्यावरण जांच, संगठनों के आंतरिक और बाह्य वातावरण में अवसरों, पैटर्न, प्रवृत्तियों और रिश्तों के बारे में जानकारी के अधिकार और उपयोग का संदर्भ देता है। यह प्रबंधकों को संगठन के भविष्य के पथ को तय करने में मदद करता है। जांच को पर्यावरण में मौजूद खतरों और अवसरों की पहचान करना चाहिए। रणनीति तैयार करने के दौरान, एक संगठन को अवसरों का लाभ उठाना चाहिए और खतरे को कम करना चाहिए। एक संगठन के लिए एक खतरा दूसरे के लिए एक अवसर हो सकता है।

पर्यावरण के **आंतरिक विश्लेषण** पर्यावरण जांच का पहला चरण है। संगठनों को आंतरिक संगठनात्मक वातावरण का पालन करना चाहिए। इसमें अन्य कर्मचारियों के साथ कर्मचारी संपर्क, प्रबंधन के साथ कर्मचारी संपर्क, अन्य प्रबंधकों के साथ मैनेजर इंटरैक्शन और शेयरधारकों, प्राकृतिक संसाधनों, ब्रांड जागरूकता, संगठनात्मक संरचना, मुख्य कर्मचारी, परिचालन क्षमता आदि के साथ प्रबंधन इंटरैक्शन शामिल

हैं। साथ ही, चर्चा, साक्षात्कार, और आंतरिक वातावरण का आकलन करने के लिए सर्वेक्षणों का उपयोग किया जा सकता है। आंतरिक वातावरण का विश्लेषण एक संगठन की ताकत और कमजोरियों की पहचान करने में मदद करता है।

बाह्य विश्लेषण में, तीन सहसंबद्ध वातावरण का अध्ययन और विश्लेषण किया जाना चाहिए -

उद्योग पर्यावरण

राष्ट्रीय पर्यावरण

व्यापक सामाजिक-आर्थिक वातावरण / मैक्रो-पर्यावरण

उद्योग के माहौल की जांच करने के लिए संगठन के उद्योग की प्रतिस्पर्धी संरचना के मूल्यांकन की आवश्यकता होती है, जिसमें किसी विशेष संगठन की प्रतियोगी स्थिति और इसके मुख्य प्रतिद्वंद्वियों शामिल हैं। साथ ही, उद्योग की प्रकृति, अवस्था, गतिशीलता और इतिहास का मूल्यांकन आवश्यक है। यह भी उद्योग के भीतर प्रतिस्पर्धा पर वैश्वीकरण के प्रभाव का मूल्यांकन करता है। राष्ट्रीय पर्यावरण का विश्लेषण करने के लिए एक मूल्यांकन की आवश्यकता है कि क्या राष्ट्रीय ढांचा वैश्विक वातावरण में प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त करने में मदद करता है। मैक्रो-पर्यावरण के विश्लेषण में मैक्रो-इकोनॉमिक, सोशल, सरकार, वैधानिक, तकनीकी और अंतर्राष्ट्रीय कारक शामिल हैं जो पर्यावरण को प्रभावित कर सकते हैं। संगठन के बाहरी वातावरण का विश्लेषण एक संगठन के अवसरों और खतरों का खुलासा करता है।

स्वॉट विश्लेषण (SWOT Analysis)

SWOT विश्लेषण व्यवसाय की समग्र सामरिक स्थिति और उसके पर्यावरण के लेखापरीक्षा और विश्लेषण के लिए सबसे प्रसिद्ध उपकरण है। इसका मुख्य उद्देश्य उन रणनीतियों की पहचान करना है जो एक विशिष्ट विशिष्ट व्यवसाय मॉडल बनाएगा जो संगठन की संसाधनों और क्षमताओं को पर्यावरण की आवश्यकताओं के अनुसार सरेखित करेगा जो फर्म द्वारा संचालित होता है।

एक SWOT विश्लेषण अक्सर रणनीतिक योजना का हिस्सा है। यह आपके व्यवसाय/उद्यम को बेहतर ढंग से समझने में आपकी मदद कर सकता है और यह पता लगा सकता है कि किन क्षेत्रों में सुधार की आवश्यकता है। यह आपके प्रतिस्पर्धियों सहित आपके बाजार को समझने में भी मदद कर सकता है, और उन परिवर्तनों की भविष्यवाणी कर सकता है जो आपको यह सुनिश्चित करने के लिए आवश्यक है कि आपका व्यवसाय सफल है यह आपकी विपणन योजना प्रक्रिया में भी एक उपयोगी कदम है।

एक SWOT विश्लेषण से अधिक प्राप्त करने के लिए, आपको इसे ध्यान में एक विशेष व्यावसायिक उद्देश्य के साथ संचालन करने की आवश्यकता है। उदाहरण के लिए, एक SWOT विश्लेषण यह तय करने में आपकी मदद कर सकता है कि आपको एक नया उत्पाद या सेवा शुरू करनी चाहिए या अपनी प्रक्रियाओं को बदलना चाहिए।

स्वॉट विश्लेषण (SWOT Analysis) का अर्थ

आपके व्यवसाय को प्रभावित करने वाले आंतरिक और बाह्य कारकों का काम करने में आपकी सहायता करने के लिए एक SWOT विश्लेषण एक सरल उपकरण है। यह सबसे अधिक इस्तेमाल किया जाने वाला व्यावसायिक विश्लेषण और निर्णय लेने वाले उपकरणों में से एक है। एक SWOT विश्लेषण आपको मदद करता है। एक SWOT विश्लेषण बुद्धिशीलता और रणनीतिक योजना के लिए एक उपयोगी उपकरण है। यदि आप विशिष्ट उद्देश्य या प्रश्न को ध्यान में रखते हुए आप SWOT विश्लेषण करते हैं तो आपको अधिक उपलब्धियां मिलेंगी। उदाहरण के लिए, आप SWOT विश्लेषण का उपयोग कर सकते हैं, कि आपको उद्यम हित में कौनसे कदम लेने हैं। जैसे की

एक नया व्यापार अवसर का लाभ उठाएं।

नए रुझानों का जवाब दें।

नई तकनीक को लागू करें।

अपने प्रतिद्वंद्वियों के कार्यों में बदलाव के साथ सौदा करें। यदि

मुख्य रूप से SWOT विश्लेषण में निम्नलिखित बातें छुपी हुई हैं।

शक्तियों का निर्माण करें :- (एस) S

कमजोरी कम करें :- (डब्ल्यू) W

अवसर को देखें :- (ओ) O

प्रतिद्वंद्वी धमकियों के लिए तैयार रहें:- (टी) T

अ) शक्तियों का निर्माण:- ((एस/s) strengths)

एक SWOT विश्लेषण आपके व्यवसाय के उन क्षेत्रों की पहचान करने में मदद करेगा जो अच्छा प्रदर्शन कर रहे हैं। ये क्षेत्र आपके महत्वपूर्ण सफलता कारक हैं और वे आपके व्यवसाय को इसके प्रतिस्पर्धात्मक लाभ देते हैं।

इन शक्तियों की पहचान करने से आप यह सुनिश्चित करने में मदद कर सकते हैं कि आप उन्हें बनाए रखें ताकि आप अपने प्रतिस्पर्धात्मक लाभ को न खो सकें। अपने व्यवसाय को बढ़ाना इन शक्तियों पर उपयोग और निर्माण के तरीकों को ढूंढना शामिल है।

आ) कमजोरियों को कम करना:- ((डब्ल्यू) Weaknesses)

कमजोरियां ऐसी विशेषताएं हैं जो आपके व्यवसाय को नुकसान पहुंचाती हैं, एक SWOT विश्लेषण करने से आपको इन लक्षणों को पहचानने में मदद मिल सकती है और समस्या बनने से पहले उन्हें कम से कम या बेहतर कर सकते हैं। जब एक SWOT विश्लेषण का आयोजन करते हैं, तो अपने व्यवसाय में कमजोरियों के बारे में यथार्थवादी होना महत्वपूर्ण है ताकि आप उनके साथ पर्याप्त रूप से सौदा कर सकें।

इ) अवसरों को घेरना:- ((ओ) Opportunities)

एक SWOT विश्लेषण आपको उन अवसरों को पहचानने में मदद कर सकता है जो आपके व्यवसाय से अधिक मुनाफा बनाने का लाभ ले सकता है। अवसर बाह्य कारकों द्वारा निर्मित होते हैं, जैसे कि नए उपभोक्ता रुझान और बाजार में परिवर्तन। एक SWOT विश्लेषण का आयोजन आप आंतरिक कारकों (आपके व्यवसाय की ताकत और कमजोरियों) को समझने में मदद करेगा जो एक नए अवसर का लाभ लेने की आपकी क्षमता को प्रभावित करेगा। यदि आपके व्यवसाय में एक अवसर को पकड़ने की क्षमता नहीं है, लेकिन वैसे भी, यह हानिकारक हो सकता है। इसी तरह, यदि आपके पास एक मौका जब्त करने की क्षमता है और नहीं, तो यह हानिकारक भी हो सकता है।

ई) प्रतिबंधात्मक धमकियां:- ((टी) Threats)

खतरे बाहरी कारक हैं जो आपके व्यवसाय के लिए समस्याएं पैदा कर सकती हैं, जैसे बाजार में परिवर्तन, एक प्रतियोगी के नए विज्ञापन अभियान या नई सरकार की नीति। एक SWOT विश्लेषण आपकी ताकत

और कमजोरियों के आधार पर खतरों और उनके विरोध करने के तरीके को पहचानने में आपकी सहायता कर सकता है।

स्वॉट विश्लेषण का परिदृश्य

स्वॉट विश्लेषण का परिदृश्य आज बाजार में देखा जा सकता है , उद्यम किसी भी प्रकार से बाजार में अपने लिए एक खास निति अपनाके खुद की बढ़ोती चाहता है । उसके लिए एक प्रबंधक को स्वॉट विश्लेषण का परिदृश्य पता होना चाहिए । आप उद्यम मुद्दों के समाधान के लिए एक SWOT विश्लेषण का परिदृश्य कर सकते हैं, जैसे:

- स्टाफिंग मुद्दों
- व्यापार संस्कृति और छवि
- नया उत्पाद विकास
- संगठनात्मक संरचना
- विज्ञापन
- वित्तीय संसाधन
- कार्यकारी कुशलता।

जब आप एक स्वॉट विश्लेषण का परिदृश्य देखते/आयोजन कर रहे हैं, तो ध्यान रखें कि एक समस्या की ताकत दूसरे के लिए कमजोर हो सकती है आप एक कमजोरी की पहचान भी कर सकते हैं, जैसे कि बाजार में खाई जो कि आप कवर नहीं कर रहे हैं, यह आपके व्यवसाय के लिए एक अवसर हो सकता है।

स्वॉट विश्लेषण की प्रक्रिया

आपके स्थितिपरक विश्लेषण में एक महत्वपूर्ण कदम SWOT विश्लेषण के माध्यम से अपनी फर्म की शक्तियों, कमजोरियों, बाजार के अवसरों और खतरों का आकलन कर रहा है। यह एक बहुत ही सरल प्रक्रिया है जो संभावित और महत्वपूर्ण मुद्दों को एक उद्यम को प्रभावित करने में शक्तिशाली अंतर्दृष्टि प्रदान कर सकती है।

SWOT विश्लेषण आपके संगठन में आंतरिक शक्तियों और कमजोरियों की समीक्षा करने से शुरू होता है। फिर आप बाहरी अवसरों और खतरों को ध्यान देंगे, जो आपके बाजार और समग्र पर्यावरण के आधार पर संगठन को प्रभावित कर सकते हैं। SWOT विश्लेषण का प्राथमिक उद्देश्य चार श्रेणियों में से किसी एक को

सकारात्मक और नकारात्मक प्रत्येक महत्वपूर्ण कारक को पहचानने और असाइन करने के लिए है, जिससे आपको अपने व्यवसाय पर एक उद्देश्य देखें।

साथ ही स्वीट विश्लेषण की प्रक्रिया में कुछ विशेषज्ञों का सुझाव है कि आप पहले शक्तियों और कमजोरियों से पहले बाह्य अवसरों और खतरों की रूपरेखा पर विचार करें। मार्केटिंग प्लान या भविष्य के आपको अपने SWOT विश्लेषण को पूरा करने की अनुमति देगा जो आपके लिए सबसे अच्छा काम करता है। या तो

स्थिति में, आप सभी चार क्षेत्रों की विस्तार से समीक्षा करना चाहते हैं। एन सभी तरीके से स्वीट विश्लेषण की प्रक्रिया पूरी होती है, जो निम्नलिखित चित्र से दिखाई गई है।



स्रोत :- कल्पित /स्वयं रचित

स्वीट विश्लेषण के लाभ और सीमाएं

एक SWOT (ताकत, कमजोरियों, अवसर और धमकियां) विश्लेषण आपके व्यवसाय को प्रभावित करने वाले प्रमुख मुद्दों को पहचानने और समझने में आपकी मदद कर सकता है, लेकिन यह आवश्यक रूप से समाधान प्रदान नहीं करता है इससे पहले कि एक प्रबंधक एक आचरण करने का निर्णय लें, आपको स्लोम विश्लेषण के लाभों के साथ-साथ लाभों के बारे में पता होना चाहिए। यह जानना कि आप क्या हासिल करने

की अपेक्षा कर सकते हैं, SWOT विश्लेषण को आपके व्यवसाय के लिए अधिक उपयोगी बना देगा, और आपको समय बचाएगा। अंत में, आपको अपने SWOT विश्लेषण की समीक्षा करने और इसका उपयोग करने के लिए समय व्यतीत करने के लिए तैयार रहना चाहिए ताकि आपके व्यवसाय में सबसे अच्छा तरीका निर्धारित किया जा सके। तो आइये SWOT विश्लेषण के लाभ जानते हैं।

एक SWOT विश्लेषण का मुख्य लाभ यह है कि इसमें बहुत कम या कोई लागत नहीं है - जो भी आपके व्यवसाय को समझता है वह SWOT विश्लेषण कर सकता है जब आप एक जटिल स्थिति को संबोधित करने के लिए ज्यादा समय नहीं देते हैं तो आप SWOT विश्लेषण का उपयोग भी कर सकते हैं इसका मतलब यह है कि आप किसी बाहरी सलाहकार या व्यवसाय सलाहकार की कीमत के बिना अपने व्यवसाय को सुधारने के लिए कदम उठा सकते हैं।

SWOT विश्लेषण का एक अन्य लाभ यह है कि यह आपके व्यवसाय को प्रभावित करने वाले सबसे महत्वपूर्ण कारकों पर ध्यान केंद्रित करता है। साथ ही SWOT का उपयोग करके, एक प्रबंधक निचे दी गई बातें कर सकते हैं:

अपने व्यवसाय को बेहतर तरीके से संजना।

कमजोरियों का पता लगाना।

खतरे को रोकना।

अवसरों को कैपिटल करना।

अपनी शक्तियों का लाभ उठाना।

उन्हें प्राप्त करने के लिए व्यावसायिक लक्ष्यों और रणनीतियों का विकास करना। आदि।

SWOT विश्लेषण की सीमाएं

- यह कुछ मुद्दों को प्राथमिकता नहीं देता है।
- यह समाधान प्रदान नहीं करता है या वैकल्पिक निर्णय प्रदान करता है
- यह बहुत सारे विचार जनरेट कर सकते हैं लेकिन आपको सबसे अच्छा कौन सा चुनने में मदद नहीं कर सकता।
- यह बहुत सारी जानकारी पैदा कर सकता है, लेकिन यह सब उपयोगी नहीं है।

1.5 बी.सी.जी. एवं जी.ई.सी. मॉडल

बी. सी. जी मॉडल

एक व्यवसाय शुरू करने में बहुत समय, प्रयास और संसाधनों की जरूरत होती है, इसलिए जब आप महसूस करते हैं कि आप अपने उद्यम को आधुनिक प्रबंधन की रह पे चलाना चाहते हैं और बाजार में प्रगति हासिल करना चाहते हैं। लेकिन यहां तक कि स्थापित व्यवसायों को न केवल बढ़ने के तरीकों को खोजने की जरूरत है, बल्कि मानक उत्पाद लाइनों का मूल्यांकन करके, यह सुनिश्चित करने के लिए कि वे अभी भी सफल हैं १९६८ से, बीसीजी मैट्रिक्स, जिसे बोस्टन या विकास-शेयर मैट्रिक्स भी कहा जाता है, ने कंपनियों को विकास के अवसरों की तलाश में उत्पाद लाइनों का विश्लेषण करने का एक तरीका उपलब्ध कराने के लिए उन सवालियों का जवाब दिया है। इसके निर्माता, बोस्टन कंसल्टिंग ग्रुप के लिए नामांकित, बीसीजी मैट्रिक्स का लक्ष्य विकास दर और बाजार हिस्सेदारी के अनुसार कंपनी के उत्पादों को वर्गीकृत करके उच्च-विकास की संभावनाओं को पहचानना है। उच्च-संभावित उत्पादों में सकारात्मक नकदी प्रवाह को अनुकूलित करके, एक कंपनी बाजार-शेयर के विकास के अवसरों पर कैपिटल कर सकती है।

बोस्टन कंसल्टिंग ग्रुप के वरिष्ठ साझेदार और प्रबंध निदेशक रीक्स मार्टिन ने कहा कि इसकी स्थापना के लगभग ५० साल बाद, बीसीजी मैट्रिक्स कंपनियों को उनकी क्षमता को समझने में मदद करने के लिए एक महत्वपूर्ण उपकरण बताया है। बीसीजी मैट्रिक्स (अन्यथा बीसीजी लैटीस, बीसीजी जांच, या बोस्टन बॉक्स नामित) ब्रूस हेंडरसन द्वारा बोस्टन कंसल्टिंग ग्रुप के लिए १९७० के मध्य में बनाया गया था। यह मॉडल ब्रांड विज्ञापन, कुंजी प्रशासन और जनरेशन प्रशासन और व्यवसाय पोर्टफोलियो परीक्षा में सहायक है।

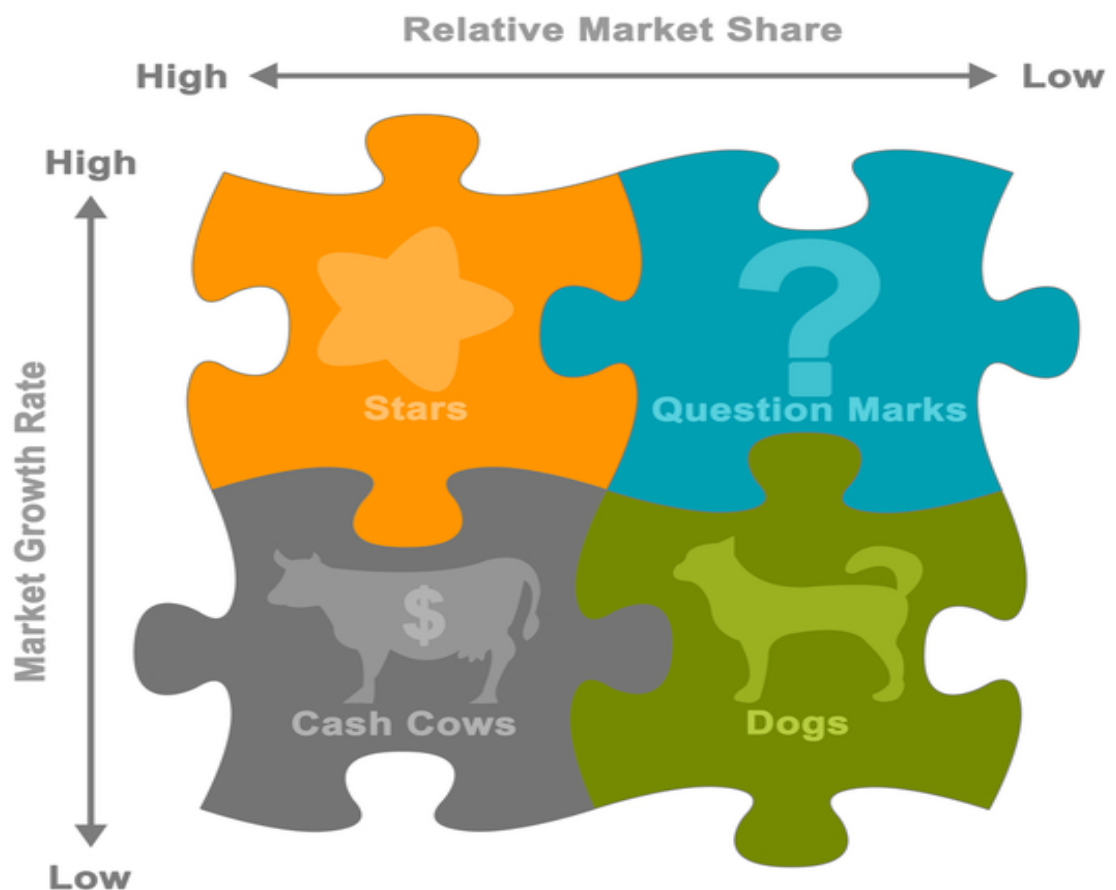
बी. सी. जी मॉडल के आशय

प्रबंध निदेशक रीक्स मार्टिन के मुताबिक "बीसीजी के मैट्रिक्स की अवधारणा, आजकल कारोबारी स्कूलों में प्रबंधन रणनीति के रूप में पढ़ाया जा रहा है, जो पोर्टफोलियो प्रबंधन के लिए एक अनुशासित और व्यवस्थित उपकरण प्रदान करती करता है। हाल ही में, हार्वर्ड बिजनेस रिव्यू ने बीसीजी के मैट्रिक्स को पांच में से एक उपकरण मन है जो विश्व बदल में महत्व पूर्ण योगदान कर रहा है।

बीसीजी मैट्रिक्स बनाने के लिए, व्यवसाय अपने व्यापार इकाइयों या उत्पादों पर बाजार हिस्सेदारी और विकास दर डेटा इकट्ठा करते हैं। एक बड़े चौकोर खींचा जाता है और इसे चार बराबर चौकोर में विभाजित किया जाता है। बॉक्स के शीर्ष के साथ, एक **बाजार हिस्सेदारी(Market Share)** या नकद

पीढ़ी लिखी जाती है, और **विकास दर (Growth Rate)** या नकदी का इस्तेमाल बाईं ओर लिखा जाता है। ऊपरी बायीं तरफ उच्च बाजार का हिस्सा है, और कम बाजार का हिस्सा दाएं तरफ है बाएं हाथ पर, उच्च नकदी का इस्तेमाल शीर्ष और कम नकद उपयोग पर है या विकास दर नीचे है।

आरेख के भीतर, "सितारों" ऊपरी-बाएँ चतुर्भुज में जाते हैं, और "प्रश्नचिह्न" ऊपरी दाएं वर्ग में डाल दिए जाते हैं। नीचे, "नकद गायों" बाईं ओर जाती हैं, और "कुत्तों" को सही पर रखा जाता है। आरेख नेत्रहीन दिखाता है कि सितारे के पास उच्च बाजार हिस्सेदारी और उच्च वृद्धि दर है, जबकि प्रश्न के निशान के बाजार हिस्सेदारी कम और उच्च वृद्धि दर है। नीचे, नकद गायों की कम वृद्धि दर है लेकिन उच्च बाजार हिस्सेदारी है, और कुत्तों की बाजार हिस्सेदारी कम है और कम वृद्धि दर है।



स्तोतः- डेमोस / शटरस्टॉक लिखित

निम्नलिखित विचार मैट्रिक्स के प्रत्येक चक्र में लागू होते हैं

१) सितारे :

व्यापारिक इकाइयां या उत्पाद जिनके पास सर्वश्रेष्ठ बाजार हिस्सेदारी होती है और सबसे अधिक नकदी उत्पन्न होती है उन्हें सितार माना जाता है। एकाधिकार और प्रथमबाजार उत्पादों को -से-अक्सर सितारों कहा जाता है हालांकि, उनकी उच्च वृद्धि दर के कारण, सितारों में बड़ी मात्रा में नकदी भी होती है। यह आमतौर पर उस राशि में आने वाले एक ही राशि में होता है जो बाहर जा रहा है सितारे अंततः नकद गायों बना सकते हैं यदि वे एक समय तक अपनी सफलता को बनाए रखते हैं जब बाजार की वृद्धि दर में गिरावट आई है। कंपनियों को सितारों में निवेश करने की सलाह दी जाती है

२) नकद गायों: नकद गायों बाजार में नेताओं हैं और वे अधिक उपभोग करते हैं जो उपभोग करते हैं।

ये व्यवसायिक इकाइयां या उत्पाद हैं जिनके पास एक उच्च बाजार हिस्सेदारी है, लेकिन कम वृद्धि संभावनाएं हैं। नेट एमबीबीए के मुताबिक, नकद गायों को बाजार के नेताओं में प्रश्न चिह्नों को बदलने, कंपनी के प्रशासनिक लागतों को कवर करने, अनुसंधान और विकास के लिए कॉर्पोरेट ऋण की सेवा और शेयरधारकों को लाभांश देने के लिए आवश्यक नकदी प्रदान करती है। कंपनियों को सलाह दी जाती है कि वे उत्पादकता की वर्तमान स्तर को बनाए रखने के लिए नकद गायों में निवेश करें, या लाभ से "दूध" को निष्क्रिय कर दें।

३) कुत्ते: पालतू जानवरों के रूप में भी जाना जाता है, कुत्ते इकाइयां या उत्पाद हैं जिनके पास कम बाजार हिस्सेदारी और कम वृद्धि दर है। वे अक्सर तोड़ भी देते हैं, न तो कमाई करते हैं और न ही नकदी के बहुत सारे खाते हैं। कुत्तों को आम तौर पर नकदी की जाल माना जाता है क्योंकि व्यवसायों में पैसे के लिए जुड़ा हुआ है, भले ही वे वापस बदले में कुछ भी नहीं ला रहे हैं। इन व्यावसायिक इकाइयां विनिवेश के लिए मुख्य उम्मीदवार हैं।

४) प्रश्न चिह्न: व्यापार के इन हिस्सों में उच्च वृद्धि की संभावनाएं हैं लेकिन कम बाजार हिस्सेदारी है वे काफी नकदी ले रहे हैं लेकिन बदले में थोड़ा ला रहे हैं। अंत में, प्रश्न अंक, जिसे समस्या बच्चों के रूप में भी जाना जाता है, पैसे खो देते हैं। हालांकि, चूंकि ये व्यावसायिक इकाइयां तेजी से बढ़ रही हैं, इसलिए उनके पास सितारों की बारी करने की क्षमता है। कंपनियों को प्रश्नचिह्नों में निवेश करने की सलाह दी जाती है यदि उत्पाद में वृद्धि की संभावना है, या यदि यह नहीं है तो उसे बेचने के लिए।

बी. सी. जी मॉडल आशय उपरांत

आपके बीसीजी मैट्रिक्स विश्लेषण के परिणामों के आधार पर आप चार संभावित रणनीतियों का अनुसरण कर सकते हैं:

१. **बनाना/ सुरक्षित करना** - एक उत्पाद में अपने बाजार हिस्सेदारी को बढ़ाने के लिए निवेश बढ़ाएं उदाहरण के लिए, आप एक प्रश्न चिह्न को एक स्टार में डाल सकते हैं, और अंत में, एक नकद गाय में।

२. **बनाये रखे** - यदि आप किसी उत्पाद में अधिक निवेश नहीं कर सकते हैं, तो उसे उसी चक्र में रखें और इसे छोड़ दें।

३. **फसल** - अपने निवेश को कम करें और उत्पाद से अधिकतम नकदी प्रवाह को निकालने की कोशिश करें, जिससे इसकी समग्र लाभप्रदता बढ़ जाती है (नकद गायों के लिए सर्वश्रेष्ठ)

४. **दियेस्ट** - व्यापार में पहले से ही जुड़ी धन की रकम जारी करें (कुत्तों के लिए सर्वश्रेष्ठ)

बी. सी. जी मॉडल की विशेषताएँ एवं सीमाये

बी. सी. जी मॉडल मैट्रिक्स का उपयोग करने वाली कोई भी संस्था, भविष्य की संभावित क्षमता का संकेत देने के बजाय, अपनी रणनीति को परिभाषित करने में मदद करने के लिए प्रत्येक व्यवसाय इकाई के नकदी प्रवाह का प्रतिनिधित्व करना चाहिए है, या मूल्यांकन पर जोर देती है। नकदी प्रवाह को ध्यान में रखते हुए, उपयोगकर्ताओं को विश्लेषण को अधिकाधिक बनाने के लिए प्रवृत्त किया गया है और नकदी गायों, सितारे, प्रश्न चिह्न या कुत्ते के रूप में उत्पादों या व्यावसायिक इकाइयों को श्रेणीबद्ध करने पर ध्यान केंद्रित किया गया है।

इस कारन बी. सी. जी मॉडल में कुछ बुनियादी विशेषताएँ एवं सीमाये हैं जो निम्नलिखित हैं

फायदे -

१. यह प्रयोग करने में आसान है।
२. यह मात्रात्मक है
३. यह नकदी प्रवाहों पर ध्यान खींचता है
४. यह निवेश की जरूरतों पर ध्यान आकर्षित करता है

सीमाएं –

१. यह बहुत सरल है।
२. बाजार हिस्सेदारी और मुनाफे के बीच लिंक मजबूत नहीं है
३. विकास दर उद्योग आकर्षण का केवल एक पहलू है
४. यह हमेशा स्पष्ट नहीं होता कि बाजारों को कैसे परिभाषित किया जाना चाहिए
५. बाजार हिस्सेदारी समग्र प्रतिस्पर्धी स्थिति का एकमात्र पहलू माना जाता है
६. कई उत्पाद या व्यावसायिक इकाइयां मैट्रिक्स के मध्य में ठीक आती हैं, और उन्हें आसानी से वर्गीकृत नहीं किया जा सकता है।

ग्रोथ शेयर मैट्रिक्स

बोस्टन कंसल्टिंग ग्रुप (बीजीसी) ग्रोथ शेयर मैट्रिक्स एक नियोजन उपकरण है जो कंपनी के उत्पादों और सेवाओं के चित्रात्मक प्रस्तुतियों का उपयोग करता है ताकि कंपनी को यह तय करने में सहायता मिल सके कि उसे क्या रखना चाहिए, बेचने या निवेश करना चाहिए। बीसीजी विकास शेयर मैट्रिक्स भूखंड कंपनी के प्रसाद चार वर्ग मैट्रिक्स में, वाई-अक्ष के साथ बाजार की वृद्धि दर और एक्स-अक्ष बाजार हिस्सेदारी का प्रतिनिधित्व करते हैं। यह बीसीजी द्वारा १९७० में विकसित किया गया था।

ग्रोथ-शेयर मैट्रिक्स (उत्पाद पोर्टफोलियो मैट्रिक्स उर्फ, बोस्टन बॉक्स, बीसीजी-मैट्रिक्स, बोस्टन मैट्रिक्स, बोस्टन कंसल्टिंग ग्रुप विश्लेषण, पोर्टफोलियो आरेख) एक चार्ट है जिसे ब्रूस डी। हेंडरसन द्वारा बोस्टन कंसल्टिंग ग्रुप के लिए बनाया गया था 1970 को निगमों को अपने व्यापारिक इकाइयों का विश्लेषण करने में मदद करने के लिए, अर्थात्, उनकी उत्पाद लाइनें इससे कंपनी को संसाधनों का आवंटन करने में मदद मिलती है और ब्रांड मार्केटिंग, उत्पाद प्रबंधन, रणनीतिक प्रबंधन और पोर्टफोलियो विश्लेषण में एक विश्लेषणात्मक उपकरण के रूप में उपयोग किया जाता है।

बीसीजी ग्रोथ ग्रोथ मैट्रिक्स ने उत्पादों को चार श्रेणियों में तोड़ दिया है: कुत्तों, नकद गायों, सितारों और "प्रश्नचिह्न"। यदि किसी कंपनी के उत्पाद की बाजार हिस्सेदारी कम है और वह विकास दर के कम दर पर है, तो इसे "कुत्ता" माना जाता है और बेचा जाना चाहिए उत्पाद जो कम विकास वाले क्षेत्रों में हैं लेकिन जिनके पास कंपनी का बड़ा हिस्सा है, उन्हें "नकद गायों" माना जाता है, जिसका अर्थ है कि कंपनी को नकद गाय का दूध तब तक दूध के रूप में जाना चाहिए जब तक वह कर सकता है। उत्पाद जो उच्च विकास बाजार में हैं और उस बाजार के बड़े हिस्से को बनाते हैं उन्हें "सितारों" माना जाता है और इसे अधिक में निवेश किया

जाना चाहिए। संदेहास्पद अवसर उच्च विकास दर के बाजारों में हैं, लेकिन इसमें कंपनी बड़े बाजार हिस्सेदारी नहीं रखती है। इस चक्र में अधिक उत्पादों का विश्लेषण किया जाना है।

जी. ई. मॉडल परिचय

पारंपरिक बोस्टन मैट्रिक्स एक शक्तिशाली और लोकप्रिय उपकरण है, इसका मतलब यह है कि प्रत्येक कंपनी प्रत्येक चक्र में उत्पाद की पहचान करेगी, और यह कि क्वार्टरों में उत्पादों की स्थिर गति होनी चाहिए क्योंकि वे अपने जीवन चक्र में प्रगति करते हैं। लेकिन यह बात बदलते बाजार नियमों में ठीक नहीं बैठ रहा था।

इस कारण से, कुछ सलाहकार जीई / मैककिंजे मैट्रिक्स के इस्तेमाल की वकालत करते हैं। जीई / मैककिंसे मैट्रिक्स बाजार वर्गीकरण के बजाय व्यापार-इकाई की ताकत और उद्योग के आकर्षण के अनुसार अधिक वर्गीकरण विकल्प और उपाय उत्पाद प्रदान करता है, जिसकी जटिलता एक अलग-अलग कंपनी के नियंत्रण से बाहर हो सकती है। १९७० के दशक में, जनरल इलेक्ट्रिक ने अपने सलाहकारों से कहा, एक पोर्टफोलियो प्रबंधन मॉडल विकसित जाये जो इसकी जरूरतों के अनुरूप होगा। उस मुताबिक जीई, जो उस समय लगभग 150 व्यापारिक इकाइयां थी, बीसीजी मैट्रिक्स का इस्तेमाल कर रहे थे, लेकिन अंततः यह एक अधिक परिष्कृत रूपरेखा की आवश्यकता महसूस कर रहा था ताकि यह तय हो सके कि यूनिटों में से कौन-से विकास विधियों के हकदार हैं।

जीई ने मैककिंसे एंड कंपनी से परामर्श किया और परिणामस्वरूप नौ बॉक्स फ्रेमवर्क तैयार किया गया। तो उसे बिजनेस जगत में जीई / मैककिंजे मैट्रिक्स के रूप में जाना गया। जो एक रणनीति उपकरण है जो निगम को यह तय करता है कि वह अपने किसी एक व्यवसाय इकाई या उत्पादों में निवेश करे या नहीं।

बीसीजी मैट्रिक्स की तरह, जीई / मैककिंसे मैट्रिक्स ("जीई मैट्रिक्स" अब से) आज निगमों को अपने व्यवसाय इकाइयों से संबंधित निवेश और विनिवेश निर्णय लेने में मदद करता है। लेकिन चार-ग्रिड बीसीजी मैट्रिक्स के विपरीत, इसमें नौ ग्रीड हैं।

जी. ई. मॉडल परिभाषा

व्यापारिक दुनिया में, कहीं कम और कहीं ज्यादा, संसाधन की कमी की समस्या कंपनियां बनाने के फैसले को प्रभावित कर रही हैं। सीमित संसाधनों के साथ, लेकिन उन का उपयोग करने के कई अवसरों, व्यवसायों को चुनना होगा कि उनके नकदी का सबसे अच्छा उपयोग कैसे करें निवेश के लिए लड़ाई कंपनी के हर स्तर पर होती है: टीमों, कार्यात्मक विभागों, डिवीजनों या व्यावसायिक

इकाइयों के बीच। संसाधनों का आवंटन करने वाले लोगों के लिए जहां और कितना निवेश करना है, उनका सवाल हमेशा एक बढ़ता सिरदर्द है। उन सबका एक जवाब निकला है वो है जीई-मैककिंसे नौ बॉक्स मैट्रिक्स। इसकी परिभाषा आप निम्नलिखित शब्दों में दे सकते हैं।

“जीई-मैककिंसे नौ बॉक्स मैट्रिक्स एक रणनीति उपकरण है जो बहु व्यवसाय निगम के लिए अपने व्यवसाय इकाइयों के बीच अपने निवेश को प्राथमिकता देने के लिए एक व्यवस्थित दृष्टिकोण प्रदान करता है।”

“जीई-मैकिंसे एक ढांचा है जो व्यापार पोर्टफोलियो का मूल्यांकन करता है, आगे रणनीतिक प्रभाव प्रदान करता है और प्रत्येक व्यापार इकाई (बीयू) के लिए आवश्यक निवेश को प्राथमिकता देता है।”

यह विविध व्यवसायों को कैसे प्रभावित करता है? बहु व्यवसाय कंपनियां जटिल व्यवसाय पोर्टफोलियो का प्रबंधन करती हैं, अक्सर 50, 60 या 100 उत्पादों और सेवाओं के साथ। उत्पाद या व्यावसायिक इकाइयों में वे क्या करते हैं, वे कितनी अच्छी तरह या उनके भविष्य की संभावनाओं में प्रदर्शन करते हैं इससे कंपनी को निवेश करने वाले उत्पादों में निर्णय लेने में बहुत मुश्किल हो सकती है। कम से कम, यह बीसीजी मैट्रिक्स तक कठिन था और इसका बेहतर संस्करण जीई-मैकेंसी मैट्रिक्स मदद करने के लिए आया था। इन औजारों ने व्यापार इकाइयों की तुलना करके उन समूहों को असाइन करने के लिए समस्याएं हल कर दी, जो कि निवेश करने के लायक हैं या जो समूह काटा जा सकता है या निर्वाचित किया जाना चाहिए।

जी. ई. मॉडल आशय

जी. ई. मॉडल मैट्रिक्स ३×३ ग्रिड है। वाई-अक्ष बाजार के आकर्षण का उपाय है, जबकि एक्स-एक्सिस व्यापार की ताकत को मापता है पैमाने में उच्च, मध्यम और निम्न है इस मैट्रिक्स को बनाने के लिए कुछ प्रमुख कदम आवश्यक हैं।

विशेष रणनीतिक व्यवसाय इकाई द्वारा निर्मित या बेची गई उत्पादों की संपूर्ण श्रेणी की सूची बनाएं।

उन कारकों की पहचान करें जो एक विशिष्ट बाजार आकर्षक बनाते हैं

बाजार में रणनीतिक व्यवसाय इकाई की स्थिति का मूल्यांकन करें।

व्यापार की ताकत और बाजार के आकर्षण की गणना करें

रणनीतिक व्यवसाय इकाई की श्रेणी निर्धारित करें: उच्च, मध्यम या निम्न

जी. ई. मॉडल के मुख्य आशय निम्नलिखित है।

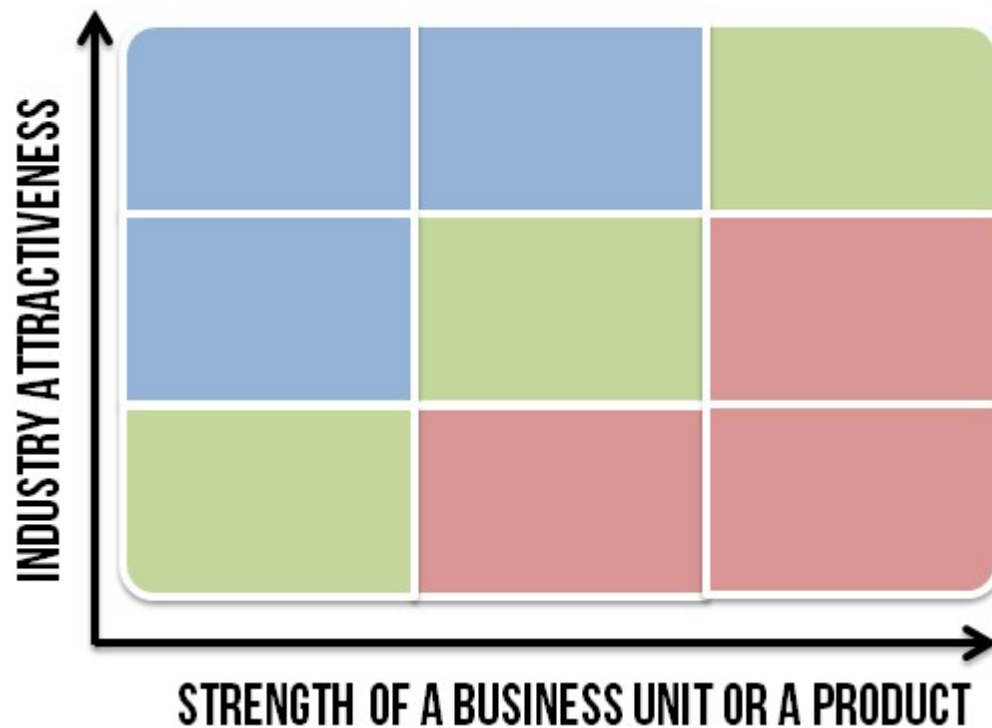
१. बाजार आकर्षण:- यह आयाम बाजार में प्रवेश और प्रतिस्पर्धा के जरिए किसी कंपनी को लाभ के विश्लेषण के द्वारा बाजार के आकर्षण का निर्धारण करने में मदद करता है। इस विश्लेषण के अंदर कई कारकों का अध्ययन किया गया है इसमें बाजार के आकार, विकास की दर, लाभ की क्षमता, और उद्योग के भीतर प्रतिस्पर्धा की प्रकृति, आकार और कमजोरियां शामिल हैं।

२. व्यवसाय / प्रतियोगी ताकत:- अन्य मुख्य आयाम जो इस ग्रीड को बनाता है वह कंपनी की प्रतिस्पर्धात्मक या व्यावसायिक शक्ति है। इस आयाम के साथ एक आकलन यह समझने में मदद करता है कि किसी कंपनी के किसी विशेष बाजार में प्रतिस्पर्धा करने के लिए आवश्यक योग्यता है या नहीं। यह आंतरिक कारकों जैसे कि परिसंपत्तियां, बाजार हिस्सेदारी और इस बाजार हिस्सेदारी के विकास, ब्रांड की स्थिति और वफादारी, रचनात्मकता और बाजार में बदलाव और उतार-चढ़ाव के निपटारे से निर्धारित किया जा सकता है।

३. मापन और प्लॉटिंग:- दोनों आयामों को निर्धारित करने के लिए आवश्यक कारकों को पहचानने और मूल्यांकन करने के बाद, इन कारकों को एक परिमाण दिया जाता है और गणना की जाती है।

सामान्य रूप में जी. ई. मॉडल निचे दिए गए स्वरूप में होता है।

GE-MCKINSEY MATRIX



स्रोत:- strategicmanagementinsight.com

जी. ई. मॉडल की निवेश रणनीतियाँ

किसी भी उद्यम का जी. ई. मॉडल बनाने के बाद आप निवेश रणनीतियाँ बना सकते हैं, जिस पर मैट्रिक्स के भीतर स्थित बॉक्स में रणनीतिक व्यवसाय इकाई दिखाई देती है उसमें तीन विकल्प होते हैं:

- अ) **बढ़ो** - इस श्रेणी में आने वाली व्यावसायिक इकाइयाँ निगम द्वारा निवेश आकर्षित करती हैं क्योंकि वे भविष्य में उच्च रिटर्न देने की स्थिति में हैं। निवेश में शोध और विकास, अधिग्रहण, विज्ञापन और ब्रांड विस्तार और साथ ही उत्पादन क्षमता में विस्तार शामिल हैं।
- आ) **चुनिंदा** - ये व्यावसायिक इकाइयाँ एक अधिक अस्पष्ट स्थिति में हैं और यह स्पष्ट नहीं है कि क्या वे भविष्य में आगे बढ़ेंगे या स्थिर हो जाएंगे। इस श्रेणी में निवेश हो सकता है क्योंकि पैसा पहले से ही 'बढ़' इकाइयों में डाल दिया गया है और अगर इन इकाइयों के लिए एक रणनीतिक उद्देश्य है।

- इ) **हार्वेस्ट** - इस श्रेणी में इकाइयां खराब प्रदर्शनकारी हो सकती हैं और कम आकर्षक उद्योगों और बाजारों में हो सकती हैं। यदि इन निवेशों के बराबर राजस्व उत्पन्न करते हैं तो निवेश इन में डाला जाएगा। यदि ऐसा नहीं होता है, तो ये इकाइयां नष्ट हो सकती हैं।

जी. ई. मॉडल के लाभ एवं दोष

जी. ई. मॉडल की लाभ एवं दोष निचे दी गई है।

लाभ

१. सर्वोत्तम रिटर्न प्राप्त करने के लिए सीमित संसाधनों को प्राथमिकता देने में मदद करता है।
२. प्रबंधकों को उनके उत्पाद या व्यावसायिक इकाइयों के प्रदर्शन के बारे में अधिक जानकारी मिलती है।
३. यह बीसीजी मैट्रिक्स से अधिक परिष्कृत व्यापार पोर्टफोलियो ढांचा है।
४. अपने व्यवसाय पोर्टफोलियो के प्रदर्शन में सुधार करने के लिए कंपनी को आवश्यक रणनीतिक कदमों की पहचान करता है।

नुकसान

१. यथासंभव यथासंभव उद्योग की आकर्षकता और व्यवसाय इकाई की ताकत निर्धारित करने के लिए सलाहकार या उच्च अनुभवी व्यक्ति की आवश्यकता होती है।
२. यह आचरण करने के लिए महंगा है।
३. यह दो या दो से अधिक व्यावसायिक इकाइयों के बीच मौजूद हो सकता है जो सहक्रियाओं को ध्यान में नहीं लेते।

मूल्य श्रृंखला

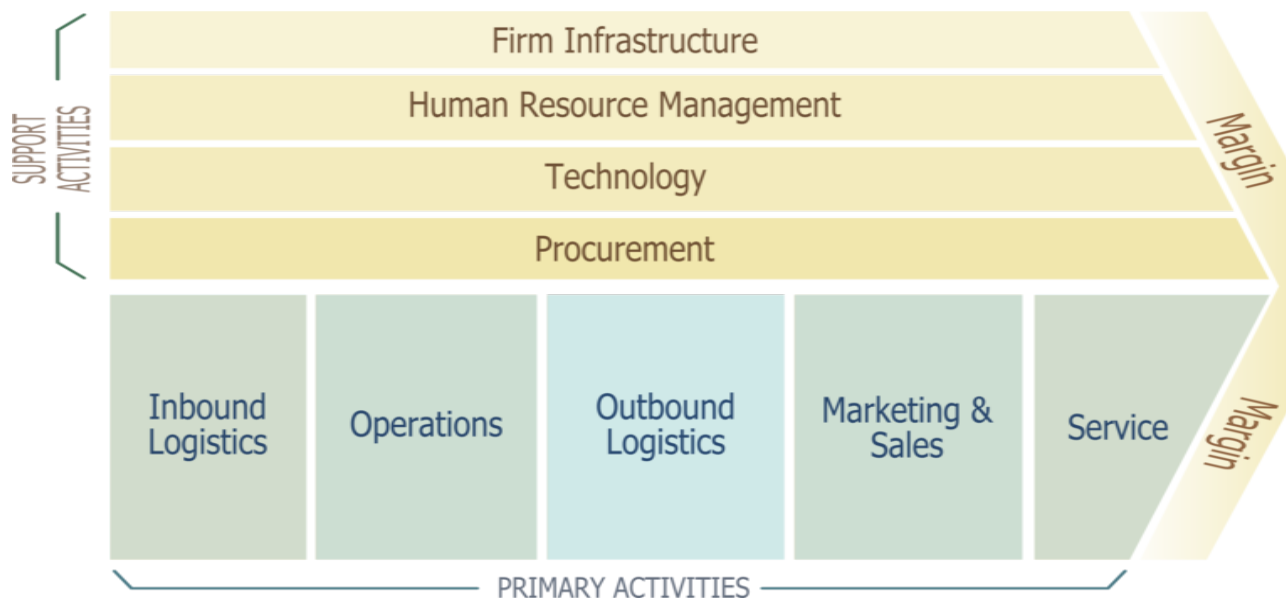
सबसे पहले १९८५ में बेस्ट-विक्रेता पुस्तिका में माइकल पोर्टर द्वारा मूल्य श्रृंखला वर्णित किया गया था। इससे पहले निर्णय सहयोगी उपकरण के रूप में मूल्य श्रृंखला की अवधारणा को पोर्टर द्वारा १९७९ तक विकसित प्रतिस्पर्धी रणनीतियों के प्रतिमान पर जोड़ा गया था।

एक मूल्य श्रृंखला गतिविधियों का एक समूह है जो एक विशिष्ट उद्योग में संचालित फर्म बाजार के लिए एक मूल्यवान उत्पाद या सेवा देने के लिए कहती है। यह अवधारणा व्यवसाय प्रबंधन के माध्यम से आती है।

पोर्टर की मूल्य श्रृंखला में, इनबाउंड लॉजिस्टिक्स, ऑपरेशन्स, आउटबाउंड लॉजिस्टिक्स, मार्केटिंग और सेल्स, और सर्विस को प्राथमिक गतिविधियों के रूप में वर्गीकृत किया गया है। माध्यमिक गतिविधियों में प्रोक्वोर्मेंट, मानव संसाधन प्रबंधन, तकनीकी विकास और बुनियादी ढांचा शामिल हैं।

मूल्य श्रृंखला का विचार संगठनों की प्रक्रिया दृश्य पर आधारित होता है, एक उत्पाद (या सेवा) संगठन को एक प्रणाली के रूप में देखने का विचार, प्रत्येक में उप-प्रणालियों से बना होता है, जिसमें इनपुट, परिवर्तन प्रक्रियाओं और आउटपुट होते हैं। इनपुट, परिवर्तन प्रक्रियाओं और आउटपुट में संसाधनों के अधिग्रहण और खपत शामिल हैं - धन, श्रम, सामग्री, उपकरण, भवन, भूमि, प्रशासन और प्रबंधन। मान श्रृंखला की गतिविधियों को कैसे किया जाता है लागतों को निर्धारित करता है और लाभ को प्रभावित करता है। इस अवधारणा को मूल्य श्रृंखला कहते हैं। जिसमें सामान्य रूप से निम्नलिखित स्तर होते हैं।

१. **फर्म स्तरीय:-** फर्म की मूल्य श्रृंखला गतिविधियों की एक बड़ी धारा का एक हिस्सा है, जो कि पोर्टर एक मूल्य प्रणाली कहते हैं एक मूल्य प्रणाली, या एक उद्योग मूल्य श्रृंखला, में शामिल हैं आपूर्तिकर्ताओं जो फर्म के लिए जरूरी इनपुट प्रदान करते हैं जो उनके मूल्य श्रृंखलाओं के साथ होते हैं उसे फर्म स्तरीय मन गया है।



स्रोत:- पोर्टर द्वारा लिखित बेस्ट-विक्रेता पुस्तिका।

२. **उद्योग स्तरीय:-** एक उद्योग मूल्य-श्रृंखला माल (और सेवाओं) के उत्पादन में शामिल विभिन्न प्रक्रियाओं का भौतिक प्रतिनिधित्व है, कच्चे माल के साथ शुरू करने और वितरित उत्पाद (आपूर्ति श्रृंखला के रूप में भी जाना जाता है) के साथ समाप्त होता है। यह लिंक पर मूल्य वर्द्धित की धारणा पर आधारित होती है।

1.6 सारांश

व्यावसायिक निति प्रबंधन, सभी रणनीतियों की पहचान और विवरण के बारे में है, जो प्रबंधकों को बेहतर प्रदर्शन प्राप्त करने और उनके संगठन के लिए एक प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त करने के लिए कर सकते हैं। कहा जाता है कि एक संगठन को प्रतिस्पर्धात्मक लाभ होता है, यदि इसकी लाभप्रदता अपने उद्योग में सभी कंपनियों के लिए औसत मुनाफे की तुलना में अधिक है।

आधुनिक संगठन को क्षणभंगुर अवसरों की खोज में महंगा और जटिल संसाधनों को नियुक्त करना पड़ता है। संसाधनों को विकसित करने के लिए आवश्यक समय इतना बढ़ाया जाता है, और अवसरों का समय-स्तर इतनी संक्षिप्त और क्षणभंगुर है, कि जो कंपनी सावधानी से तैयार नहीं हुई है और इसकी रणनीति का आकलन किया गया है वह सफेद पानी में मुकाबला है।

संक्षेप में, व्यावसायिक निति प्रबंधन एक सतत प्रक्रिया है जो व्यवसाय और उद्योगों का मूल्यांकन और नियंत्रण करता है, जिसमें एक संगठन शामिल है; अपने प्रतिस्पर्धियों का मूल्यांकन करता है और सभी मौजूदा और संभावित प्रतियोगियों को पूरा करने के लिए लक्ष्य और रणनीतियों का मूल्यांकन करता है; और फिर यह निर्धारित करने के लिए कि यह कैसे लागू किया गया है और क्या यह सफल था या फिर उसे प्रतिस्थापन की आवश्यकता है, नियमित आधार पर रणनीतियों का पुनः मूल्यांकन करता है।

दिए गई एकेका अध्ययन करने के बाद यह पता चलता है की एक उद्यम को सभालने में सभी बातों की जानकारी होनी चाहिए जो हमें सामरिक प्रबंधन बताता है। साथ सामरिक प्रबंधन उद्यम को संपूर्ण दिशा प्रदान करता है और इसमें संगठन के उद्देश्यों को निर्दिष्ट करना, इन उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए डिज़ाइन नीतियों और योजनाओं को शामिल करता है, और फिर योजनाओं को लागू करने के लिए संसाधनों को आवंटित करना बताता है।

जटिल वातावरण और प्रतिस्पर्धी गतिशीलता के संदर्भ में रणनीतिक निर्णय लेने में सहायता करने के लिए शैक्षणिक और अभ्यास प्रबंधकों ने कई मॉडल और चौखटे विकसित किए हैं। सामरिक प्रबंधन प्रकृति में

स्थिर नहीं है; मॉडल अक्सर निष्पादन की निगरानी के लिए एक प्रतिक्रिया पाश शामिल हैं और योजना के अगले दौर को सूचित करते हैं। इस इकाई से हमें SWOT विश्लेषण और बाजार वातावरण की अभ्यास टिप्पणी मिलती है।

सारांश में हम यह कह सकते हैं की उद्यम की कामयाबी उसने अपनाई हुई रणितियों का परिणाम है। आज के दौर में उद्यम के लक्ष्य को ध्यान में रखते हुए एक प्रबंधन को दिए गए उपकरणों के जरिये अपने उद्यम को उस उर्च्यो पे पहुचना है जो लक्ष के रूप में सामने खड़ा है। सामरिक प्रबंधन में रणनीतिक योजना और रणनीतिक सोच की संबंधित अवधारणाओं को शामिल किया गया है। सामरिक नियोजन प्रकृति में विश्लेषणात्मक है और सामरिक सोच के लिए इनपुट के रूप में उपयोग किए गए डेटा और विश्लेषण का उपयोग करने के लिए औपचारिक प्रक्रियाओं को संदर्भित करता है, जो रणनीति के परिणामस्वरूप डेटा को संश्लेषित करता है। सामरिक योजना भी एक बार निर्धारित की जाने वाली रणनीति को लागू करने के लिए उपयोग किए जाने वाले नियंत्रण तंत्र का उल्लेख कर सकती है। दूसरे शब्दों में, सामरिक योजना रणनीतिक सोच या रणनीति बनाने की गतिविधि के आसपास होती है। जिसके जरिये उद्यम के प्रबंधन अपना भला बुरा सोच सकते हैं। इस इकाई ने हमें बी. सी. जी मॉडल, ग्रोथ शेयर मैट्रिक्स, जी. ई. मॉडल, मूल्य श्रृंखला यह उपकरण सिखाये हैं जिसका हम अच्छे से इस्तेमाल करेंगे।

1.7 बोध प्रश्न

1. व्यावसायिक निति का परिचय के बारे में विस्तृत जानकारी दे।
2. व्यावसायिक निति के ध्येय क्या होते हैं एक उद्यम के बारे में बताई।
3. व्यावसायिक निति का लक्ष कैसे एक उद्यम को मदत करते हैं।
4. व्यावसायिक निति उद्देश्य परिभाषा दे। उसकी विशेषता बताई।
5. व्यावसायिक नीति और रणनीति के बीच का अंतर विस्तृत रूप में सदर करें।
6. वातावरण के आशय क्या होते हैं
7. एक उद्यम अपनी निति कैसे बनता है लिखिए।
8. वातावरण के प्रकार क्या हैं, उसके बारे में विस्तृत रूप में चर्चा करें।
9. स्वीट विश्लेषण का अर्थ बताईये, उदाहर के लिए मोटर लीजिये।
10. स्वीट विश्लेषण की प्रक्रिया कैसी होती है।
11. स्वीट विश्लेषण एक उद्यम को किस प्रकार मदत करता है।
12. आधुनिक सामरिक प्रबंधन उपकरण क्या होते हैं।
13. बी. सी. जी मॉडल परिभाषा दीजिये।

14. बी. सी. जी मॉडल की विशेषताएं
15. ग्रोथ शेयर मैट्रिक्स क्या होता है।
16. जी. ई. सि मॉडल परिभाषा के साथ मॉडल की विशेषताएं लिखिए।
17. मूल्य श्रृंखला क्या होती है।

1.8संदर्भ ग्रंथ

- प्रबंधन नीति और रणनीतिक प्रबंधन - आर.एम. श्रीवास्तव प्रकाशन – हिमालय प्रकाशन संस्था।
- सामरिक योजना और कॉर्पोरेट रणनीति तैयार करना, वी एस रामस्वामी, एस नमामुमारी, प्रकाशन- मैकमिलन, भारत
- वैश्विक सामरिक प्रबंधन - कामेल मेलेही, जे जॉर्ज फ्राइनस, पॉल फिनले प्रकाशन- ऑक्सफोर्ड यूनिवर्सिटी प्रेस, नई दिल्ली
- Kazmi Azhar (2011). Business Policy and Strategic Management. 3rd Edition. Tata Mc Graw Hill, New Delhi.
- David R. Fred (2011). Strategic Management -Concepts and Cases. 13th Edition. PHI Learning, New Delhi.

इकाई – II: व्यूह रचना एवं चयन

इकाई की संरचना

- 2.1 उद्देश्य
- 2.2 प्रस्तावना
- 2.3 व्यूह रचना का परिचय
- 2.4 संयुक्त साहस एवं व्यूह रचना विकल्प
- 2.5 व्यूह रचना का मूल्यांकन
- 2.6 व्यूह रचना का चयन
- 2.7 सारांश
- 2.8 बोध प्रश्न
- 2.9 संदर्भ ग्रंथ

2.1 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के उपरान्त आप निम्नलिखित को समझ सकेंगे:

- व्यूह रचना की मूल अवधारणा को ।
- संयुक्त साहस एवं व्यूह रचना विकल्प को ।
- व्यूह रचना का मूल्यांकन को ।
- व्यूह रचना के चयन को ।

2.2 प्रस्तावना

प्रबंधन अध्ययन में व्यूह रचना में कई परिभाषाएं होती हैं, लेकिन आमतौर पर लक्ष्यों को निर्धारित करने, लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए कार्यों का निर्धारण करना, और क्रियाओं को निष्पादित करने के लिए संसाधनों को जुटाता और उसे मुख्य प्रवाह में लाना व्यूह रचना कहलाता है। व्यूह रचना एक रणनीति का वर्णन है कि कैसे साधनों (संसाधनों) के माध्यम से लक्ष्य (ध्येय) प्राप्त किए जाएंगे किसी संगठन के वरिष्ठ नेतृत्व को आम तौर पर रणनीति निर्धारित करने के साथ काम किया जाता है, रणनीति की योजना बनाई जा सकती है (इरादा) या गतिविधि के एक पैटर्न (आकस्मिक) के रूप में मनाया जा सकता है क्योंकि संगठन अपने पर्यावरण या प्रतिस्पर्धा के अनुकूल रूप में व्यूह रचना करना चाहता है।

एक निगम की एक रणनीति एक व्यापक मास्टर प्लान बनाती है जिसमें बताया गया है कि निगम अपने मिशन और उद्देश्यों को कैसे प्राप्त करेगा। यह प्रतिस्पर्धात्मक लाभ को अधिकतम करता है और प्रतिस्पर्धी नुकसान को कम करता है। संयुक्त साहस एक अस्तीर सजेदारी है जिसमें एक निगम दूसरे निगम से कुछ परियोजना हासिल करने के लिए साथ में आते हैं और परियोजना समाप्त होने पर अलग हो जाते हैं।

कोई एक निगम एक व्यापक मास्टर प्लान बनाती है जिसमें अपने मिशन और उद्देश्यों को कैसे प्राप्त करने हुतू उसे राष्ट्रीय या पर रास्टीय उद्यम की मदत लगाती है। इस कारन दो निगम साथ में आकर संयुक्त साहस एक सजेदारी बनाते हैं। इस इकाई में हम इस बात के अलग अलग पैलुओपे चर्चा करेंगे।

व्यापारी रणनीति को बिना किसी प्रक्रिया के बदलते परिस्थितियों के लिए तैयार किया जा सकता है और न ही समायोजित किया जा सकता है। रणनीति मूल्यांकन चाहे किसी व्यक्ति द्वारा या संगठनात्मक समीक्षा के भाग के रूप में किया जाए

या रणनीति मूल्यांकन एक उद्यम के मार्गदर्शन की प्रक्रिया में एक आवश्यक कदम हो दोनों उद्यम की प्रगति चाहते हैं। कई अधिकारियों के लिए रणनीति मूल्यांकन केवल व्यवसाय का कितना अच्छा प्रदर्शन करता है इसका मूल्यांकन है।

क्या यह बढ़ गया है? क्या लाभ दर सामान्य या बेहतर है? यदि इन सवालों के जवाब सकारात्मक हैं तो हम बाजार में वृद्धि पर है यह मन जाता है।

यह तर्क दिया जाता है कि फर्म की रणनीति ध्वनि होना चाहिए। इसकी अनुपलब्ध सादगी के बावजूद, इस लाइन की तर्क रणनीति की संपूर्ण स्थिति को याद करता है- यह महत्वपूर्ण कारक है जो की गुणवत्ता का निर्धारण करते हैं।

वर्तमान परिणाम अक्सर प्रत्यक्ष रूप से प्रत्यक्ष रूप से नहीं देखे जाते हैं या केवल मापा जाता है, और समय सामरिक द्वारा अवसर या धमकियां ऑपरेटिंग परिणामों को सीधे प्रभावित करती हैं, यह एक प्रभावी के लिए बहुत देर हो सकती है।

इस प्रकार, रणनीति मूल्यांकन एक के बारे में स्पष्ट तथ्यों से परे देखने का प्रयास है।

एक व्यापार का अल्पकालिक स्वास्थ्य और इसके बजाय उन मूलभूत कारकों और प्रवृत्तियों के बजाय मूल्यांकन करें।

यह सब बाते एक उद्यम को लक्ष्य हासिल करने के लिए प्रेरणा देती है साथ ही आपको बेहतर विकल्प की ओर ले जाते हैं।

2.3 व्यूह रचना का परिचय

एक उद्यम की व्यूह रचना संगठनात्मक गतिविधियों को एकीकृत करने और संगठनात्मक वातावरण में दुर्लभ संसाधनों का उपयोग और आवंटित करने के लिए है ताकि वर्तमान उद्देश्यों को पूरा किया जा सके। एक व्यूह रचना की योजना बनाते समय यह विचार करना आवश्यक है कि फैसले एक वैक्यूम में नहीं लिया गया है और किसी फर्म द्वारा किए गए किसी भी कार्य को उन प्रभावित, प्रतियोगियों, ग्राहकों, कर्मचारियों या आपूर्तिकर्ताओं की प्रतिक्रिया से पूरा किया जा सकता है। एन सब के लिए हमें व्यूह रचना की परिभाषा अध्ययन करनी पड़ेगी।

व्यूह रचना की परिभाषा निम्नलिखित शब्दों में दी गई है।

१.” व्यूह रचना एक ऐसा तरीका है, जिसमें प्रबंध फार्म के संसाधनों को उसके वातावरण के भीतर उसके उद्देश्य तक पहुंचने के लिए प्रयोग हेतु चुनता है। इस प्रकार व्यूह रचना में फर्म इसके उद्देश्य तथा वातावरण के मध्य बहुआयामी संबंध सम्मिलित है।”

- मेलविन स्टैनफोर्ड

२.” व्यूह रचना का अभिप्राय उस क्रिया से है, जिसमें मानवीय तथा भौतिक संसाधनों का कठिनाई यो के बिच चुने हुए लक्ष्य को प्राप्त करने की संभावना को अधिकतम बनाने के लिए विनियोग तथा प्रयोग किया जायेगा।”

- कौन्ताज तथा ओ डोनल

सामान्य तौर पे रणनीति एक ऐसा क्रिया है जो प्रबंधकों ने एक या अधिक संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए किया है। व्यूह रचना को भी परिभाषित किया जा सकता है "भविष्य में एक वांछित राज्य को प्राप्त करने के लिए कंपनी और इसके विभिन्न घटकों के लिए एक सामान्य दिशा सेट" विस्तृत सामरिक नियोजन प्रक्रिया से रणनीति परिणाम किया जाता है।

व्यूह रचना की प्रकृति

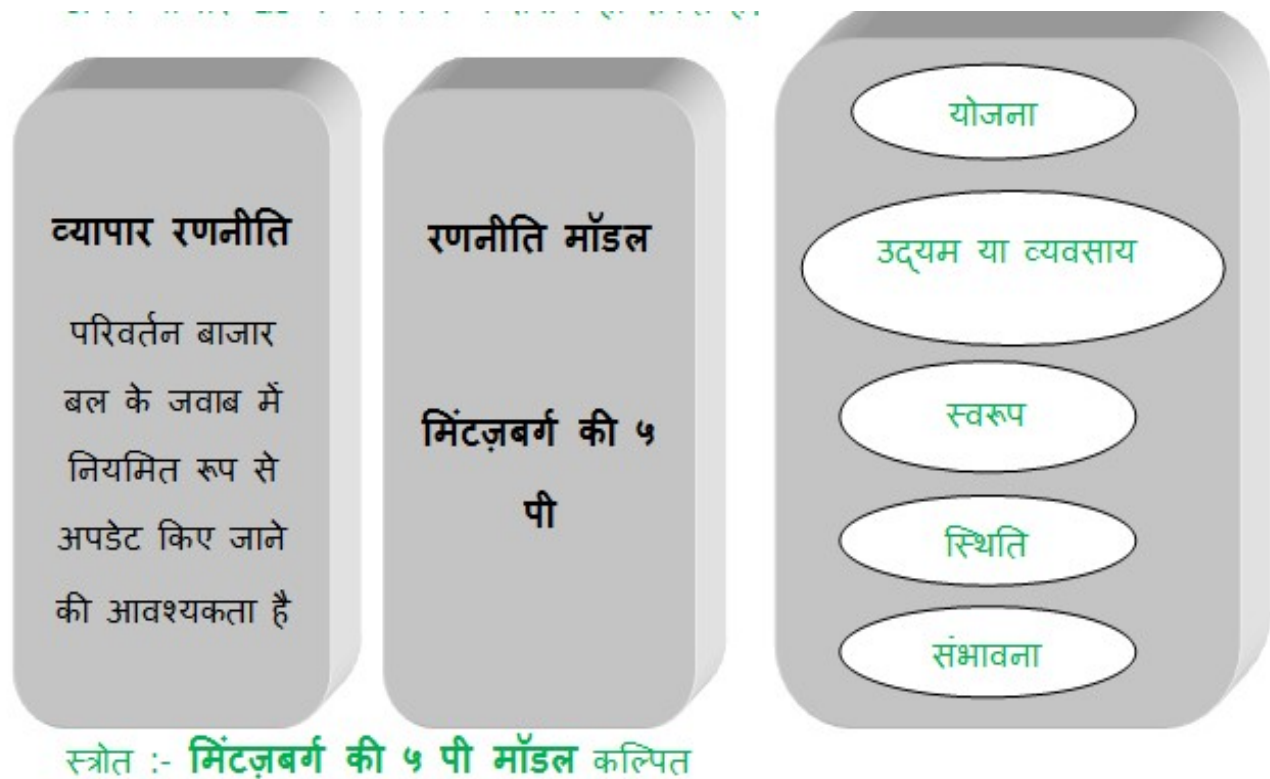
व्यूह रचना की प्रकृति एक अत्यंत जटिल और गतिशील चीज है, बाजार की शक्तियों और आपके नियंत्रण से बाहर के परिवर्तनों के आधार पर एक दिन में एक बड़ी व्यूह रचना बेकार हो सकती है। महान व्यवसाय हमेशा आदत डालते हैं, और इसका अर्थ है कि आपकी आवश्यकताओं के साथ मिलने के लिए अक्सर रणनीति बदलती है। हालांकि, पहले शुरू होने पर आपके व्यवसाय के लिए एक प्रारंभिक, समग्र रणनीति विकसित करना बहुत अच्छा है, लेकिन यह संभव नहीं है कि आपकी चुने रणनीति बहुत लंबे समय तक चलने वाली है। वास्तव में, यदि आप सफलता की दिशा में अपना रास्ता खोजना चाहते हैं, तो संभवतः आपको रास्ते में कई बदलाव करने होंगे।

व्यूह रचना की प्रकृति समझने के लिए व्यापार में नियमित रूप से परिवर्तन करने की रणनीति को आवश्यक है, सहायता के लिए **मिंटज़बर्ग की ५ पी** की रणनीति जैसे मॉडल को प्रबंधन अध्ययन के लिए जरूरी मन गया। यह मॉडल, जैसा कि नाम से पता चलता है, रणनीति के पांच अलग-अलग तरीकों में शामिल होता है (प्रत्येक अक्षर 'पी' से शुरू होता है, जिससे उन्हें याद रखना आसान होता है)। तो आये व्यूह रचना की प्रकृति मिंटज़बर्ग की ५ पी मॉडल से सीखें।

१. योजना(Plan):- यह संभवतः यह है कि रणनीति के बारे में सोचते समय आप स्वाभाविक रूप से आरंभ कर सकते हैं। आप अपनी कंपनी के लिए एक योजना तैयार करने के बारे में सोचेंगे, जो कि आपको भविष्य में जहां से आगे बढ़ाना चाहते हैं, वहां से आपको ले जाया जा रहा है। उदाहरण के लिए, आपकी रणनीतिक योजना में ऐसी मूल बातें शामिल हो सकती हैं, जिनके उत्पाद आप बेचने जा रहे हैं, आप उन उत्पादों को कैसे तैयार करेंगे और बाजार में कितना खर्च आएगा। बेसिक बिजनेस प्लानिंग को एक अच्छी रणनीति की नींव के रूप में माना जा सकता है - यह शुरू करने के लिए एक शानदार मंच है, लेकिन यह आपको 'वादा किया हुआ भूमि' के लिए सभी तरह से नहीं ले जाएगा।

२. उद्यम या व्यवसाय :- रणनीति के इस भाग में, आपकी सोच आपके प्रतिस्पर्धा में बदल जाएगी। व्यवसाय में प्रतिस्पर्धा को नजरअंदाज करने का कोई रास्ता नहीं है यह हमेशा वहां होता जा रहा है, और आप हमेशा क्या कर सकते हैं इस पर गहरा असर होगा।

प्रतिस्पर्धा से एक कदम आगे सोचने की कोशिश करते हुए, आप आने वाले वर्षों में अपने बाजार खंड के नियंत्रण में सक्षम हो सकते हैं।



३. **स्वरूप (Pattern):-** इस सामरिक मॉडल का स्वरूप वर्तमान में आपके व्यापार में क्या हो रहा है, इस बारे में है ताकि आप भविष्य की सफलता में उन नमूनों का लाभ उठा सकें।

दूसरे शब्दों में, आप यह पता लगाने जा रहे हैं कि अतीत को देखकर जो आपके लिए काम कर रहा है, और फिर आप जारी रखने के तरीकों के बारे में सोचेंगे। साथ ही आप बाजार में विकसित होने वाले एक नए स्वरूप से हैरान हो सकते हैं, लेकिन एक बार यह प्रकट हो जाने के बाद आप उसी पद्धति का लाभ लेने के लिए अपनी पूरी कोशिश कर सकते हैं।

४. **स्थिति (Position):-** सभी व्यवसायों को बाजार में स्थिति के लिए लड़ना होगा। आप अपने लिए बाजार का एक टुकड़ा कैसे तैयार करेंगे? क्या आप बड़े नामों के खिलाफ एक बड़े बाजार में खेलने जा रहे हैं, या क्या आप एक आला बाजार में शीर्ष स्थान के लिए लड़ने जा रहे हैं? प्रत्येक दृष्टिकोण के लिए पेशेवर और विपक्ष हैं, और जहां तक स्थिति का संबंध है, यह सिर्फ एक संभावित बहस है।

५. **संभावना (Perspective):-** प्रत्येक व्यवसाय बाजार में अपने अद्वितीय परिप्रेक्ष्य से आता है उदाहरण के लिए, आप एक ऐसा व्यवसाय चला सकते हैं जो क्लासिक उत्पाद बनाने पर केंद्रित है जो कई सालों से बिक्री के लिए किया गया है - नवाचार की बजाय, व्यापार पर आपका दृष्टिकोण गुणवत्ता, निष्पादन और लागत नियंत्रण में से एक है दूसरी ओर, यदि आप बाजार में नए विचारों को लाने की कोशिश कर रहे हैं, तो आपके पास एक परिप्रेक्ष्य और संस्कृति होगी जो उस दिशा में इसके बजाय तैयार की गई है।

व्यूह रचना के प्रकार

व्यापार की व्यूह रचना के क्षेत्र में सबसे महत्वपूर्ण योगदान पीटर ड्रकर के लेखन और सिद्धांतों के लिए जिम्मेदार ठहराया जा सकता है। उन्होंने विशेष रूप से एक व्यवसाय द्वारा परिभाषित और स्पष्ट लक्ष्यों की पहचान के महत्व पर जोर दिया। इस आधार पर, उन्होंने व्यूह रचना के प्रकार का परिचय दिया इस प्रकारों में, वह बताते हैं कि एक बार व्यापार ने अपने लक्ष्यों और उद्देश्यों को परिभाषित किया है, तो व्यापार के सभी स्तरों पर व्यवसाय की प्रगति की दिशा में मूल्यांकन करने के उपायों के कार्यान्वयन को व्यवसाय के सभी स्तरों पर सुनिश्चित किया जाना चाहिए।

उन्होंने व्यूह रचना के महत्व पर प्रकाश डाला। उन्होंने प्रबंधन योजनाओं और प्रक्रियाओं के परिणामों के संदर्भ में प्रबंधन क्षेत्र को नई दिशा दिखाई है। पीटर ड्रकर लिखित व्यूह रचना के प्रकार निम्नलिखित शब्दों में वर्णन किया गया है।

अ) स्थिर व्यूह रचना:-

एक स्थिर व्यूह रचना की रणनीति है, जब एक फर्म प्रयासों के मौजूदा स्तरों के साथ अपनी स्थिति को बनाए रखने का प्रयास करता है और यह केवल मामूली रूप से व्यापार को बदलने के साथ ही वृद्धिशील वृद्धि / सुधार से संतुष्ट है और अपने संसाधनों को ध्यान में रखता है जहां यह तेजी से विकसित हो सकता है या फिर एक सार्थक प्रतिस्पर्धी फायदे विकसित कर सकता है सबसे छोटा संभव उत्पाद बाजार क्षेत्र में महत्वपूर्ण परिवर्तन की अनुपस्थिति: - उसी उत्पाद या सेवा की पेशकश करके, बाजार हिस्सेदारी को बनाए रखने और संगठन के रिटर्न-ऑन निवेश को बनाए रखने के द्वारा एक ही ग्राहक की सेवा जारी रखना। धीरे धीरे अपने मौजूदा स्तर को बढ़ाते जाना और बाजार में बड़ी हलचल से बचना इसी को कहते हैं स्थिर व्यूह रचना।

आ) विकास की व्यूह रचना:-

विकास की व्यूह रचना एक आक्रामक रचना है। विकास रणनीति निवेश और अल्पकालिक व्यय को कम करके कृत्रिम रूप से लाभ को बनाए रखने का एक प्रयास है। अस्थायी कठिनाई को प्राप्त करने के लिए लाभकारी रणनीति उपयोगी है

लेकिन अगर लंबे समय तक जारी रहेगा, तो इससे कंपनी की स्थिति में गंभीर गिरावट आ सकती है उसके लिए उद्यम के संसाधनों को देखते हुए आगे कदम बढ़ाना होता है। विकास की व्यूह रचना आज बाजार में बड़े पैमाने के रूप में देखि जा सकती है।

इ) घटाव की व्यूह रचना:- विविधता को कम करने या कंपनी के संचालन के समग्र आकार को कम करने के लिए निगमों द्वारा उपयोग की जाने वाली एक घटाव की व्यूह रचना इसका इस्तेमाल अक्सर खर्चों में कटौती के लिए किया जाता है। इसे लागू करने का लक्ष्य एक अधिक वित्तीय स्थिर व्यापार बनना है।

ई) संयोजन व्यूह रचना:-

पूर्ण रणनीति से पहले मैदानों का परीक्षण करने के लिए फर्मों द्वारा कार्यरत

सभी कर्मचारियों को इसे इस्तेमाल करने में मदद करता है।

यह रणनीति लंबे समय तक तेजी से वृद्धि के बाद कंपनी को अपने संसाधनों को मजबूत करने में सक्षम बनाती है। किसी उद्यम से मिलकर नई योजना को आकार देने में यह रणनीति बड़ी करगिर साबित हुई है।

इस प्रकार संभव व्यूह रचना के संयोजन हो सकते हैं:

कुछ व्यवसायों में स्थिरता और अन्य व्यवसायों में वृद्धि।

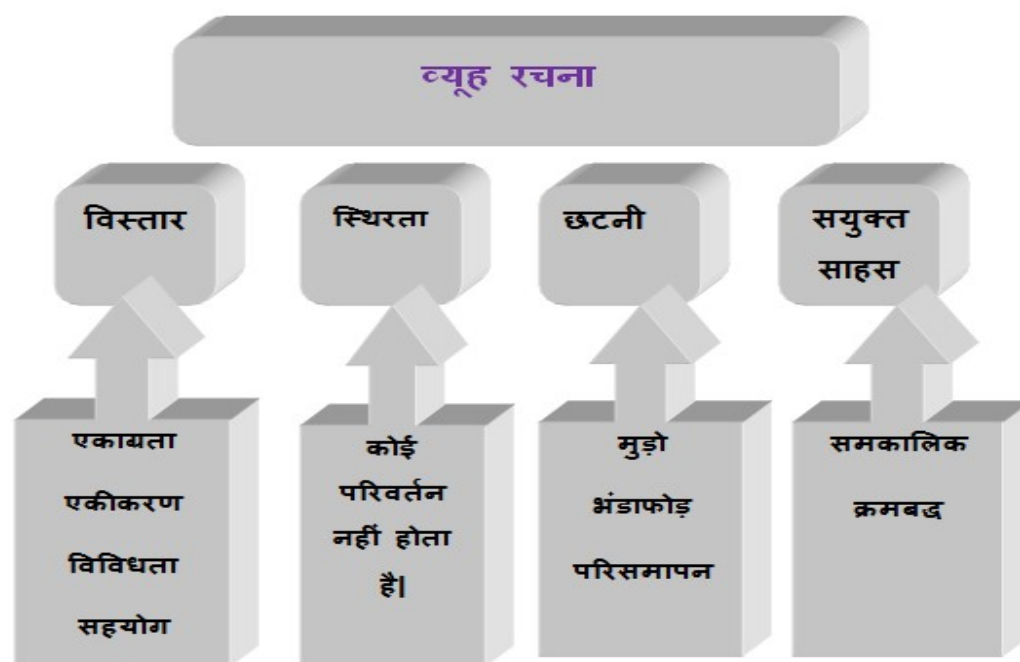
कुछ व्यवसायों में स्थिरता और अन्य व्यवसायों में छंटनी।

कुछ व्यवसायों में वृद्धि और अन्य व्यवसायों में छंटनी।

विभिन्न व्यवसायों में स्थिरता, वृद्धि और छंटनी।

ऊ) कटौती व्यूह रचना:- विविधता को कम करने या कंपनी के संचालन के समग्र आकार को कम करने के लिए निगमों द्वारा उपयोग की जाने वाली एक रणनीति इस रणनीति का इस्तेमाल अक्सर अधिक वित्तीय स्थिर व्यापार बनने के लक्ष्य के साथ खर्च में कटौती करने के लिए किया जाता है। आम तौर पर रणनीति में

कुछ बाजारों से वापस लेने या कुछ उत्पादों या सेवाओं को बेचने का असंतुलन शामिल होता है ताकि लाभकारी बदलाव लाया जा सके।



स्रोत :- कल्पित /स्वग्रचित

व्यूह रचना का निर्माण,आशय एव परिभाषा

व्यूह रचना का निर्माण करने से संगठनात्मक लक्ष्यों और उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए सबसे उपयुक्त कार्यवाई का चयन करने की प्रक्रिया को संदर्भित किया जाता है और इस प्रकार संगठनात्मक दृष्टि को प्राप्त करना होता है। सामरिक प्रबंधन में व्यूह रचना एक सतत प्रक्रिया है जो व्यवसाय और उद्योगों का मूल्यांकन करता है जिसमें संगठन शामिल है; यह प्रतिद्वंद्विता का मूल्यांकन करता है; और सभी वर्तमान और भविष्य के प्रतिद्वंद्वियों को पूरा करने के लिए लक्ष्यों को हल करता है और फिर प्रत्येक रणनीति को पुनर्मूल्यांकन करता है।

साथ ही व्यूह रचना का निर्माण रणनीतिक प्रबंधन प्रक्रिया का अर्थ है संगठन की रणनीति को परिभाषित करना। इसे प्रक्रिया के रूप में भी परिभाषित किया जाता है जिसके द्वारा प्रबंधकों ने संगठन के लिए रणनीतियों का एक सेट बनाया है जो इसे बेहतर प्रदर्शन प्राप्त करने में सक्षम करेगा। तो आइये व्यूह रचना का निर्माण की कुछ परिभाषा देखते है।

" विस्तृत रणनीतिक योजना प्रक्रिया से रणनीति के परिणाम स्वरूप भविष्य में वांछित राज्य को प्राप्त करने के लिए कंपनी और इसके विभिन्न घटकों के लिए एक सामान्य दिशा निर्धारित की जाती है उसे व्यूह रचना का निर्माण कहते हैं। "

व्यूह रचना निरूपण की विधिया

व्यूह रचना निरूपण की विधिया निम्नलिखित शब्दों में दी गई है।

१. पर्यावरण स्कैनिंग - पर्यावरण स्कैनिंग सामरिक उद्देश्यों के लिए जानकारी इकट्ठा करने, छानबीन करने और प्रदान करने की प्रक्रिया को दर्शाती है। यह एक संगठन को प्रभावित आंतरिक और बाह्य कारकों का विश्लेषण करने में मदद करता है। पर्यावरण विश्लेषण प्रक्रिया निष्पादित करने के बाद, प्रबंधन को इसे निरंतर आधार पर मूल्यांकन करना चाहिए और इसे सुधारने का प्रयास करना चाहिए।

२. रणनीति तैयार करना- संगठनात्मक उद्देश्यों को पूरा करने के लिए रणनीति तैयार करने की सर्वोत्तम प्रक्रिया तय करने की रणनीति तैयार की गई है और इसलिए संगठनात्मक उद्देश्य प्राप्त करना। पर्यावरण स्कैनिंग करने के बाद, प्रबंधकों ने कॉर्पोरेट, व्यवसाय और कार्यात्मक रणनीतियों को तैयार करते हैं।

३. रणनीति कार्यान्वयन - रणनीति के कार्यान्वयन का मतलब है रणनीति का कार्य करना या उद्देश्य के अनुसार संगठन की चुनी गई रणनीति को क्रियान्वित करना। रणनीति के कार्यान्वयन में संगठन की संरचना को डिजाइन करना, संसाधनों का वितरण करना, निर्णय लेने की प्रक्रिया विकसित करना, और मानव संसाधनों का प्रबंधन करना शामिल है।

४. रणनीति मूल्यांकन - रणनीति मूल्यांकन प्रक्रिया प्रबंधन प्रक्रिया का अंतिम चरण है। प्रमुख रणनीति मूल्यांकन गतिविधियों हैं: वर्तमान रणनीतियों की जड़ें, प्रदर्शन को मापने, और उपचारात्मक / सुधारात्मक कार्रवाई करने वाले आंतरिक और बाहरी कारकों का मूल्यांकन मूल्यांकन यह सुनिश्चित करता है कि संगठनात्मक रणनीति और साथ ही यह कार्यान्वयन संगठनात्मक उद्देश्यों को पूरा करती है।

बाह्य वृद्धि व्यूह रचना

बाह्य वृद्धि की रणनीति एक संगठन द्वारा अपनाई जाती है, जब वह अपनी पिछली उपलब्धियों की तुलना में उच्च वृद्धि हासिल करने का प्रयास करती है। दूसरे शब्दों में, जब एक फर्म का उद्देश्य ग्राहक समूहों, ग्राहक कार्यों और प्रौद्योगिकी विकल्पों के परिप्रेक्ष्य में किसी भी व्यवसायिक संचालन के दायरे को व्यापक रूप से बढ़ाकर व्यक्तिगत रूप से या संयुक्त रूप से विकसित करना है, तो यह वृद्धि रणनीति का अनुसरण करता है।

बाह्य वृद्धि विस्तार के कारणों का अस्तित्व, उच्च लाभ, बढ़ी हुई प्रतिष्ठा, बड़े पैमाने की अर्थव्यवस्था, बड़े बाजार हिस्सेदारी, सामाजिक लाभ आदि हो सकती हैं। वृद्धि की रणनीति उन्हीं फर्मों द्वारा अपनाई जाती है जिनके पास उच्च स्तर की उपलब्धि और मान्यता है। उनका लक्ष्य बढ़ना है, भले ही जोखिम और बाधाएं किसी भी तरह से आ रही हों।

फर्म अपने उद्देश्यों को पूरा करने के लिए पांच विस्तार रणनीतियों में से किसी का पालन कर सकता है:

- एकाग्रता के माध्यम से बाह्य वृद्धि
- विलयन के माध्यम से बाह्य वृद्धि
- अधिग्रहण के माध्यम से बाह्य वृद्धि
- सहयोग के माध्यम से बाह्य वृद्धि
- अंतर्राष्ट्रीयकरण के माध्यम से बाह्य वृद्धि।

आदि।

विलयन एव अधिग्रहण परिभाषा

विलय और अधिग्रहण (M&A) लेनदेन हैं। जिसमें कंपनियां, अन्य व्यवसायिक संगठनों या उनके ऑपरेटिंग इकाइयों का स्वामित्व स्थानांतरित या मिलाया जाता है। सामरिक प्रबंधन के एक पहलू के रूप में, एम एंड ए उद्यमों को अपने व्यवसाय या प्रतिस्पर्धी स्थिति की प्रकृति को बढ़ाने, सिकुड़ने और बदलने की अनुमति दे सकती है।

एक कानूनी दृष्टिकोण से, एक विलय एक इकाई में दो संस्थाओं का कानूनी एकीकरण है, जबकि एक एकीकरण तब होता है जब एक इकाई दूसरे इकाई के शेयर, इक्विटी हितों या परिसंपत्तियों का स्वामित्व लेती है। एक वाणिज्यिक और आर्थिक दृष्टिकोण से, दोनों तरह के लेन-देन आम तौर पर एक इकाई के तहत परिसंपत्तियों और देनदारियों के एकीकरण में होता है। तो आइये विलयन एव अधिग्रहण की परिभाषा से समरूप होते हैं।

विलयन

“दो कंपनियों अपेक्षाकृत सह-आधार के आधार पर अपने कार्यों को एकीकृत करने के लिए सहमत होना इसे विलयन कहते हैं।”

अधिग्रहण

“एक फर्म अधिग्रहण की फर्म को अपने पोर्टफोलियो के अंदर एक सहायक व्यवसाय बनाने के इरादे से किसी अन्य फर्म में एक १०० फीसदी हिस्सेदारी को नियंत्रित करना उसे अधिग्रहण कहते हैं।”

विलय और अधिग्रहण कॉर्पोरेट रणनीतियों हैं जो तेजी से विकास को प्राप्त करने के उद्देश्य से विभिन्न कंपनियों को खरीदने, बेचने या संयोजन करने का काम करता है। हालांकि, कंपनियों की मौजूदा कारोबारी स्थिति, वर्तमान बाजार परिदृश्य और खतरों और अवसरों आदि जैसे कुछ तथ्यों पर विचार करने के बाद विलय और अधिग्रहण पर निर्णय लिया जाता है। वास्तव में, विलय और अधिग्रहण की सफलता मोटे तौर पर विलय पर निर्भर करती है।

विलयन एवं अधिग्रहण के लाभ एवं दोष

अधिग्रहण या विलय के माध्यम से आपके व्यवसाय को बढ़ने के कई अच्छे लाभ निम्नलिखित हैं:

१. गुणवत्ता वाले कर्मचारियों या अतिरिक्त कौशल प्राप्त करना, आपके उद्योग या क्षेत्र का ज्ञान और अन्य व्यवसायिक खुफिया जानकारी उदाहरण के लिए, अच्छा प्रबंधन और प्रक्रिया प्रणालियों वाला व्यवसाय एक खरीदार के लिए उपयोगी होगा जो अपने स्वयं के सुधार करना चाहता है।
२. नए विकास के लिए धन या मूल्यवान संपत्ति तक पहुंच। निर्माण के मुकाबले बेहतर उत्पादन या वितरण सुविधाएं खरीदने के लिए अक्सर कम खर्चीली होती हैं, लक्षित व्यवसायों की तलाश करें जो कि केवल मामूली लाभदायक हैं और बड़ी अप्रयुक्त क्षमता है जिसे शुद्ध संपत्ति मूल्य के लिए एक छोटा प्रीमियम पर खरीदा जा सकता है।
३. आपका व्यवसाय खराब प्रदर्शन उदाहरण के लिए, यदि आप क्षेत्रीय या राष्ट्रीय विकास के साथ संघर्ष कर रहे हैं तो यह आंतरिक रूप से विस्तार करने की तुलना में मौजूदा व्यवसाय खरीदने के लिए कम महंगा हो सकता है।
४. एक व्यापक ग्राहक आधार तक पहुंच और अपने बाजार में हिस्सेदारी बढ़ाना आपके लक्षित व्यवसाय में वितरण चैनल और सिस्टम हो सकते हैं जो आप अपने खुद के प्रस्तावों के लिए उपयोग कर सकते हैं।

५. आपके व्यवसाय के उत्पादों, सेवाओं और दीर्घकालिक संभावनाओं के विविधीकरण। एक लक्ष्य व्यवसाय आपको उत्पादों या सेवाओं की पेशकश करने में सक्षम हो सकता है जो आप अपने खुद के वितरण चैनलों के माध्यम से बेच सकते हैं।
६. साझा विपणन बजट, क्रय शक्ति में वृद्धि और कम लागत के माध्यम से अपनी लागतें और ओवरहेड्स कम करना
७. प्रतिस्पर्धा कम करना नई बौद्धिक संपदा, उत्पादों या सेवाओं को खरीदना इनका विकास करने से सस्ता हो सकता है
८. जैविक वृद्धि, अर्थात् विकास के लिए मौजूदा व्यापार योजना, को त्वरित किया जाना चाहिए। उसी क्षेत्र या स्थान के व्यवसाय लागत कम करने, डुप्लिकेट की सुविधाएं या विभागों को खत्म करने और राजस्व में वृद्धि करने के लिए संसाधनों को जोड़ सकते हैं।

अधिग्रहण या विलय के माध्यम से आपके व्यवसाय को बढ़ने के कई बुरे कारण हैं इसमें शामिल है:

१. नेतृत्व पदों में श्रमिकों से अलग अनुभवी श्रमिकों का नुकसान। इस प्रकार की हानि अनिवार्य रूप से व्यापार की हानि शामिल है और दूसरी ओर जो विनिमय के लिए चिंताजनक होगी या विशेष रूप से अच्छा मूल्य पर प्रतिस्थापित हो जाएगी।
२. एम एंड ए के परिणामस्वरूप, छोटे विलय करने वाले फर्म के कर्मचारियों को संपूर्ण पुनः स्किलिंग की आवश्यकता हो सकती है।
३. आंतरिक प्रतिस्पर्धा के लिए कंपनी को बड़ी कठिनाइयों का सामना करना पड़ता है। जो संयुक्त कंपनियों के कर्मचारियों के बीच हो सकता है। कुछ विभागों में अधिशेष कर्मचारियों के मिलनसार जोखिम का है।
४. इसी तरह की गतिविधियों का दो कंपनियों को मिलाने से कंपनी के भीतर दोहराव और क्षमता की आवश्यकता हो सकती है, जिसके लिए छंटनी की आवश्यकता हो सकती है।
५. लागत में वृद्धि के परिणामस्वरूप संशोधन का सही प्रबंधन और विलय और अधिग्रहण के निपटान के क्रियान्वयन में देरी हो सकती है।
६. उचित आश्वासनों से विलय के अनुमोदन के संबंध में अनिश्चितता।
७. कई घटनाओं में, कंपनी की हिस्सेदारी की वापसी जिसने अन्य कंपनियों के खरीदने के कारण पूरे क्षेत्र की वापसी की तुलना में कम था।
७. विलय और अधिग्रहण (एमएंडए) लचीलापन कम कर देता है।

2.4 संयुक्त साहस एवं व्यूह रचना विकल्प

संयुक्त साहस का परिचय/परिभाषा

वास्तविक भागीदारी या निगमन के बिना लाभ के लिए एक एकान्त व्यवसाय उद्यम में लगे दो या दो से अधिक व्यक्तियों या कंपनियों का एक संघ; एक संयुक्त साहसिक या संयुक्त साहस कहा जाता है।

एक संयुक्त उद्यम दो या दो से अधिक दलों के बीच एक संविदात्मक व्यवसाय उपक्रम है। यह एक व्यापारिक साझेदारी के समान है, जिसमें एक महत्वपूर्ण अंतर है: एक साझेदारी में आम तौर पर चल रहे, दीर्घकालिक व्यापारिक संबंध होते हैं, जबकि एक संयुक्त साहस उद्यम एक व्यापार लेनदेन पर आधारित होता है। व्यक्तियों या कंपनियों ने बाजारों में प्रतिस्पर्धात्मक लाभ बढ़ाने, शक्तियों को कम करने, जोखिम को कम करने, और प्रतिस्पर्धात्मक लाभ बढ़ाने के लिए संयुक्त उपक्रमों में प्रवेश करना चुनना है। संयुक्त उद्यम अलग व्यापार इकाइयां हो सकते हैं (संयुक्त उद्यम के लिए एक नया व्यवसाय इकाई बनाया जा सकता है) या व्यवसायों के बीच सहयोग।

संयुक्त साहस की परिभाषा निम्नलिखित है।

- १) "एक विशिष्ट पहल पर सहयोग करने के लिए दो या अधिक कंपनियों के बीच एक समझौता संयुक्त उद्यम में एक उत्पाद विपणन, सेवा प्रदान करने, या एक नए भौगोलिक क्षेत्र में विस्तार शामिल हो सकता है।"
- २) "दो या अधिक प्रतिभागियों के साथ एक अनिगमित व्यापार उद्यम जो वित्तीय जोखिम और लाभ को साझा करते हैं उसे संयुक्त साहस कहते हैं।"

संयुक्त साहस की प्रकृति

संयुक्त साहस की प्रकृति एक संयुक्त उद्यम दो या दो से अधिक निगम के बीच एक संविदात्मक व्यवसाय उपक्रम है। यह एक व्यापारिक साझेदारी के समान है, जिसमें एक महत्वपूर्ण अंतर है: एक साझेदारी में आम तौर पर चल रहे, दीर्घकालिक व्यापारिक संबंध होते हैं, जबकि एक संयुक्त उद्यम एक व्यापार परियोजना पर आधारित होता है।

सभी संयुक्त उपक्रम निगमों द्वारा अनुबंध या एक समझौते में प्रवेश कर रहे हैं जो उनके आपसी जिम्मेदारियों और लक्ष्यों को निर्दिष्ट करता है बाद में परेशानी से बचने के लिए अनुबंध महत्वपूर्ण है उसे संयुक्त साहस कहते हैं। साथ ही निगमों को अपने संयुक्त उद्यम के इरादे के बारे में और साथ ही इसकी सीमाओं के बारे में पता होना चाहिए। सभी संयुक्त उद्यमों में कुछ अधिकार और कर्तव्यों भी शामिल हैं। दलों के पास एंटरप्राइज,

मुनाफे में हिस्सा लेने का अधिकार, और किसी भी हानि में भाग लेने का एक कर्तव्य नियंत्रित करने के लिए आपसी अधिकार होते हैं। प्रत्येक संयुक्त उद्यम के पास एक भरोसेमंद जिम्मेदारी होती है, जो अन्य सदस्यों के लिए देखभाल का मानक होता है, और उन मामलों में अच्छे विश्वास में कार्य करने का कर्तव्य होता है जो सामान्य हित या उद्यम की चिंता करते हैं। किसी व्यक्ति के व्यक्तिगत हितों को दूसरे व्यक्ति के अधीन रखने के दौरान किसी अन्य व्यक्ति के लाभ के लिए कार्य करने का एक भरोसा जिम्मेदारी है। एक संयुक्त उद्यम अनुबंध में निर्दिष्ट समय पर समाप्त हो सकता है, इसके उद्देश्य की उपलब्धि पर, किसी सक्रिय सदस्य की मृत्यु के बाद, या यदि कोई न्यायालय निर्णय करता है कि सदस्यों के बीच गंभीर असहमतियां निरंतरता अव्यवहारिक बना देती हैं।

संयुक्त साहस की प्रकृति में कुछ कास अंग बताये हैं जो निम्नलिखित हैं।

१. संयुक्त उद्यम फर्म के नाम के बिना एक विशेष परियोजना भागीदारी होती है।
२. संयुक्त उद्यम लेखांकन अवधारणा 'चल रहे चिंता' का पालन नहीं करता है बल्कि परियोजना पर आधारित लेखांकन मान्य करती है।
३. संयुक्त उद्यम के सदस्यों को सह-उद्यम के रूप में जाना जाता है।
४. संयुक्त उद्यम एक अस्थायी व्यापार गतिविधि है।
५. संयुक्त उद्यम में लाभ हान घाटे को सहमत अनुपात में साझा किया जाता है। यदि लाभ के वितरण के संबंध में कोई समझौता नहीं है, तो वे लाभ समान रूप से साझा करेंगे।
६. संयुक्त उद्यम कुछ लाभकारी उद्यम में नियोजित होने वाले पूंजी और व्यवसायिक योग्यताओं के मतदान के लिए एक समझौता है।
७. परियोजना के अंत में, सभी परिसंपत्तियां नष्ट कर दी जाती हैं और दायित्वों का भुगतान किया जाता है: यदि आवश्यक हो तो संपत्ति और देनदारियों को सह-उद्यमों द्वारा साझा किया जा सकता है।
८. संयुक्त उद्यम हमेशा खाते के नकद आधार का पालन करता है।

संयुक्त साहस के प्रकार

एक संयुक्त साहस उद्यम कुछ ऐसा होता है, जब दो या अधिक व्यवसाय एक-दूसरे के साथ अपने संसाधनों को खींचने के लिए और एक समान लक्ष्य की ओर एक साथ काम करते हैं। यह एक संयुक्त साहस विज्ञापन अभियान, एक शोध और विकास परियोजना, या एक पूरी तरह से नया व्यवसाय शुरू करने के लिए हो

सकता है। उद्यम में प्रत्येक भागीदार परियोजना के जोखिम और पुरस्कार दोनों में भागीदारी और शेयरों के लिए कुछ मूल्य का योगदान करता है।

सभी कंपनियां नकदी में योगदान दे सकती हैं, या शायद एक कंपनी नकद प्रदान कर सकती है जबकि अन्य लोगों को कर्मियों, विशेषज्ञता, तकनीक या अन्य संसाधन प्रदान कर सकते हैं। संभावनाएं असीम हैं; प्रत्येक संयुक्त उद्यम में, सभी सहयोगी बातचीत करते हैं कि प्रत्येक क्या योगदान देगा और कैसे जोखिम और इनाम को अलग किया जाएगा। इन सब बातों को देखते हुए संयुक्त साहस के प्रकार निम्नलिखित हैं।

अ) किसी अन्य व्यवसाय के साथ सीमित सहयोग

एक विकल्प सीमित और विशिष्ट तरीके से दूसरे व्यवसाय के साथ सहयोग करने के लिए सहमत होना है। उदाहरण के लिए, एक रोमांचक नए उत्पाद के साथ एक छोटा सा व्यवसाय शायद किसी बड़े कंपनी के वितरण नेटवर्क के माध्यम से इसे बेचना चाहता हो। दोनों पार्टनर अनुबंध और शर्तों की शर्तों को निर्धारित कर सकते हैं कि यह कैसे काम करेगा।

आ) अलग संयुक्त उद्यम व्यवसाय

एक अन्य विकल्प एक विशेष संविदा को संभालने के लिए एक अलग संयुक्त उद्यम व्यवसाय स्थापित करना है, संभवतः एक नई कंपनी है। इस तरह की एक संयुक्त उद्यम कंपनी एक बहुत ही लचीली विकल्प हो सकती है। भागीदारों में कंपनी के प्रत्येक शेयर होते हैं और सहमति देते हैं कि इसे कैसे प्रबंधित किया जाना चाहिए।

इ) व्यापार भागीदारी

कुछ परिस्थितियों में, अन्य विकल्प सीमित कंपनी की तुलना में बेहतर काम कर सकते हैं उदाहरण के लिए, आप एक व्यावसायिक भागीदारी या सीमित देयता भागीदारी बना सकते हैं। आप यहां तक कि अपने दो व्यवसायों को पूरी तरह से विलय करने का फैसला कर सकते हैं। अधिक जानकारी के लिए, कानूनी संरचनाएं देखें: मूल बातें

यह तय करने में आपकी सहायता के लिए कि संयुक्त उद्यम किस प्रकार आपके लिए सबसे अच्छा है, आपको यह विचार करना चाहिए कि आप इसे प्रबंधित करने में शामिल होना चाहते हैं या नहीं। आपको यह भी सोचना चाहिए कि अगर उद्यम गलत हो जाता है और आपको स्वीकार करने के लिए कितना जोखिम तैयार है तो क्या हो सकता है।

ई) कानूनी समझौते

अपने सर्वश्रेष्ठ विकल्प को पहचानने में मदद करने के लिए कानूनी सलाह लेने योग्य है। जिस तरह से आप अपना संयुक्त उद्यम स्थापित करते हैं, उसके आधार पर यह प्रभावित होता है कि आप इसे कैसे चलाते हैं और कैसे कोई भी लाभ साझा और कर लगाया जाता है। अगर यह उद्यम गलत हो जाता है तो यह आपकी देयता को भी प्रभावित करता है

आपको एक स्पष्ट कानूनी समझौते की आवश्यकता है, जिससे यह निर्धारित किया जाएगा कि संयुक्त उद्यम कैसे काम करेगा और कैसे कोई भी आय साझा की जाएगी। एक संयुक्त उद्यम समझौते को देखें और एक वकील के साथ चयन करें और काम करें देखें।

संयुक्त साहस के लाभ और जोखिम

किसी भी आकार के व्यवसाय दीर्घकालिक संबंधों को मजबूत करने या अल्पकालिक परियोजनाओं पर सहयोग करने के लिए संयुक्त उद्यम का उपयोग कर सकते हैं।

संयुक्त उद्यमों के लाभ निम्नलिखित हैं।

एक संयुक्त उद्यम आपके व्यवसाय को तेज़ी से बढ़ने में मदद कर सकता है, उत्पादकता बढ़ा सकता है और अधिक लाभ कमा सकता है। एक सफल संयुक्त उद्यम की पेशकश कर सकते हैं:

१. नए बाजारों और वितरण नेटवर्क तक पहुंच
२. बड़ी हुई क्षमता
३. एक भागीदार के साथ जोखिमों और लागतों को साझा करना
४. विशेष कर्मचारियों, प्रौद्योगिकी और वित्त सहित अधिक संसाधनों तक पहुंच

संयुक्त उद्यमों के जोखिम

किसी अन्य व्यवसाय के साथ साझेदारी जटिल हो सकती है सही व्यापार संबंध बनाने के लिए समय और प्रयास लगते हैं। समस्या पैदा होने की संभावना है अगर:

१. उद्यम के उद्देश्यों को पूरी तरह से स्पष्ट नहीं किया गया है और इसमें शामिल सभी को सूचित किया गया है

२. साझेदारों के संयुक्त उद्यम के लिए अलगअलग उद्देश्य हैं-
३. विभिन्न सहयोगियों द्वारा उद्यम में लाए गए विशेषज्ञता, निवेश या परिसंपत्तियों के स्तर में एक असंतुलन है
४. विभिन्न संस्कृतियों और प्रबंधन शैलियों का परिणाम गरीब एकीकरण और सहयोग में होता है
५. साझेदार प्रारंभिक चरणों में पर्याप्त नेतृत्व और समर्थन प्रदान नहीं करते हैं

संयुक्त साहस के निर्माण के सम्बन्ध में व्यूह रचनात्मक मुद्दे

संयुक्त साहस के निर्माण के सम्बन्ध में व्यूह रचनात्मक मुद्दे बहुत सरे हैं जो किसी अन्य कंपनी के साथ एक संयुक्त उद्यम में प्रवेश करना एक नया बाजार, नई तकनीक या प्रौद्योगिकी या अतिरिक्त वित्तपोषण या बंधन क्षमता तक एक उद्यम प्रदान कर सकता है। अन्य उदाहरणों में, एक संयुक्त उद्यम भागीदार आवश्यक ग्राहक संपर्क, अल्पसंख्यक स्वामित्व योग्यता या अन्य वांछनीय विशेषताओं को ला सकता है। लेकिन सामान्य तौर पे संयुक्त साहस के निर्माण के सम्बन्ध में व्यूह रचनात्मक मुद्दे निम्नलिखित रूप में बताये जा सकते हैं।

- १) **संयुक्त साहस के उद्देश्य:-** संयुक्त साहस के उद्देश्य को निर्धारित करने के बाद कि एक संयुक्त उद्यम सामान्य रूप से समझ में आता है, यह विशिष्ट होने का समय है भागीदारों के बीच जेवी समझौते में व्यवस्था की प्रमुख शर्तों को विस्तार से वर्णित किया जाना चाहिए। इसके अलावा, कई अन्य परिचालन विवरण पर सहमति होनी चाहिए और दस्तावेज किया जाना चाहिए, भले ही वे वास्तविक संयुक्त साहस अनुबंध का हिस्सा न हों।
- २) **सझेदारों का चयन :-** यह निर्धारित करना अक्सर मुश्किल होता है कि प्रतिबद्धता एक ज्ञात और अलग-अलग पार्टी या मध्यस्थ से आती है या नहीं। यह विशेष रूप से तब होता है जब भाषा अवरोध मौजूद होता है और स्थानीय रीति-रिवाजों से विशेष रूप से अपरिचित होता है, विशेष रूप से सरकार के दृष्टिकोण में, अक्सर एक संयुक्त उद्यम या विवाद निपटान के गठन के लिए निर्णय लेने वाला निकाय यह बाते आती है। सझेदारों का चयन करते वक्त ये बाते निर्धारित होनी चाहिए।
- ३) **अंश धारण की शैली या स्वरूप:-** अंश धारण की शैली या स्वरूप अलग अलग होता है यह दो सजेदार के उद्देश्य पर आधारित होता है। कभी कभी यह कानूनी बातो से बांध दिए जाते हैं तो कभी ये कागजी रूप में होते हैं। लेकिन अंश धरना का स्वरूप बढ़ा ही महत्व पूर्ण माना गया है।
- ४) **प्रबंध शैली :-** संयुक्त साहस के निर्माण के सम्बन्ध में व्यूह रचनात्मक मुद्दे में प्रबंध शैली एक करगिर रूप में काम करती है। यह उद्यम को अपने उद्देश्य को हासिल करने का पथ दर्शाती है। संयुक्त साहस के निर्माण के सम्बन्ध में व्यूह रचनात्मक मुद्दे में यह सब बातो का समावेश होता है।

कंपनी की संरचना, शासन, पूंजी के मुद्दे, परिचालन के मुद्दे, वित्तीय प्रबंधन आदि।

व्यूह रचना विकल्प

व्यूह रचना विकल्प उद्यम स्थिति पर निर्भर करते हुए एक छोटी सी कंपनी व्यापार व्यूह रचना की संख्या का उपयोग कर सकती है उदाहरण के लिए, नई कंपनियां उन कंपनियों की तुलना में अलग-अलग चुनौतियों का सामना कर सकती हैं जो अधिक स्थापित हैं। इसलिए, वे जो व्यवसाय व्यूह रचना को लागू करते हैं उनमें प्रमुख प्रतियोगियों की तुलना में भिन्न हो सकती हैं। चार प्रकार की व्यावसायिक रणनीतियों में वृद्धि, उत्पाद भेदभाव, मूल्य स्कीमिंग और अधिग्रहण व्यूह रचना शामिल है।

व्यूह रचना विकल्प परिभाषा

व्यूह रचना विकल्प परिभाषा निम्नलिखित शब्दों में बताई जा सकती है।

अ) एक वांछित भविष्य के बारे में एक विधि या योजना को चुनना, जैसे किसी लक्ष्य की उपलब्धि या किसी समस्या का समाधान।

आ) कुशल और कारगर उपयोग के लिए योजना और मार्शलिंग संसाधनों का कला और विज्ञान की निर्मिति उसे व्यूह रचना कहते हैं। यह शब्द जनशक्ति के लिए ग्रीक शब्द से लिया गया है इसका मतलब सेना का नेतृत्व करना और विजय प्राप्त करना है।

व्यूह रचना विकल्प के प्रकार

व्यूह रचना विकल्प के प्रकार निम्नलिखित हैं।

अ) विकास की रणनीति

एक विकास रणनीति में मौजूदा उत्पादों के लिए नए उत्पादों का परिचय या नई सुविधाओं को शामिल करना शामिल है। कभी-कभी, प्रतियोगियों के साथ बनाए रखने के लिए एक छोटी सी कंपनी को अपनी उत्पाद लाइन को संशोधित या बढ़ाने के लिए मजबूर किया जा सकता है अन्यथा, ग्राहक प्रतिस्पर्धी कंपनी की नई तकनीक का इस्तेमाल करना शुरू कर सकते हैं। उदाहरण के लिए, सेल फोन कंपनियां लगातार नई सुविधाओं को जोड़ने या नई तकनीक की खोज कर रही हैं। सेल फोन कंपनियां जो उपभोक्ता मांग के साथ नहीं रहतीं, व्यापार में बहुत लंबे समय तक नहीं रहेंगी। एक छोटी सी कंपनी अपने उत्पादों के लिए एक नया बाजार ढूंढकर विकास की रणनीति अपना सकती है। कभी-कभी, कंपनियां दुर्घटना से अपने उत्पादों के लिए

नए बाजारों को ढूंढती हैं। उदाहरण के लिए, एक छोटे से उपभोक्ता साबुन निर्माता मार्केटिंग अनुसंधान के माध्यम से खोज सकता है कि औद्योगिक श्रमिकों जैसे उत्पादों इसलिए, खुदरा दुकानों में साबुन बेचने के अलावा, कंपनी कारखाने और संयंत्र श्रमिकों के लिए बड़े कंटेनरों में साबुन का पैकेज कर सकती है।

आ) उत्पाद भेदभाव रणनीति

छोटी कंपनियों अक्सर एक उत्पाद भेदभाव की रणनीति का उपयोग करते हैं, जब उनके पास प्रतिस्पर्धात्मक लाभ होता है, जैसे बेहतर गुणवत्ता या सेवा उदाहरण के लिए, एक छोटा निर्माता या वायु शुद्धता प्रतियोगियों के अलावा अपने श्रेष्ठ इंजीनियरिंग डिजाइन के साथ खुद को स्थापित कर सकती है। जाहिर है, कंपनियां प्रमुख प्रतिस्पर्धियों के अलावा खुद को स्थापित करने के लिए एक उत्पाद विभेदित रणनीति का उपयोग करती हैं हालांकि, एक उत्पाद विभेदित रणनीति भी एक ब्रांड ब्रांड वफादारी का निर्माण करने में मदद कर सकती है।

इ) मूल्य स्कीमिंग रणनीति

एक मूल्य-स्कीमिंग रणनीति में उत्पाद के लिए उच्च मूल्यों को चार्ज करना शामिल है, विशेषकर परिचयात्मक चरण के दौरान। एक छोटी सी कंपनी मूल्य-स्कीमिंग रणनीति का उपयोग करने के लिए अपने उत्पादन और विज्ञापन लागतों को जल्दी से पुनर्प्राप्त करेगी। हालांकि, अत्यधिक मूल्य का भुगतान करने के लिए उपभोक्ताओं के लिए उत्पाद के बारे में कुछ विशेष होना चाहिए। एक नई तकनीक का परिचय होगा। एक छोटी सी कंपनी एक नए प्रकार के सौर पैनल को पेश करने वाला पहला हो सकता है। क्योंकि कंपनी केवल एक ही उत्पाद बेच रही है, वास्तव में ग्राहकों को जो सौर पैनल चाहते हैं वे उच्च मूल्य का भुगतान कर सकते हैं। लघु व्यवसाय प्रशासन के मुताबिक, कीमत-स्कीमिंग का एक नुकसान यह है कि प्रतिस्पर्धा को अपेक्षाकृत जल्दी आकर्षित करना पड़ता है।

ई) अधिग्रहण रणनीति

अतिरिक्त पूंजी वाले एक छोटी कंपनी प्रतिस्पर्धात्मक लाभ हासिल करने के लिए एक अधिग्रहण रणनीति का उपयोग कर सकती है। एक अधिग्रहण रणनीति में उस कंपनी की एक और कंपनी, या एक या अधिक उत्पाद लाइन खरीदने की ज़रूरत है उदाहरण के लिए, पूर्वी तट पर एक छोटा किराना फुटकर विक्रेता, मिडवेस्ट में एक तुलनीय किराने की श्रृंखला खरीद सकता है, ताकि उसके संचालन का विस्तार किया जा सके।

व्यूह रचना विकल्प के लाभ एवं दोष

व्यूह रचना विकल्प के लाभ निम्नलिखित हैं।

१. एक उद्देश्य आकलन के लिए बल देती है।
२. निर्णय लेने के लिए एक फ्रेमवर्क प्रदान करता है
३. उद्यम के उद्देश को समझने और खरीदों-में समर्थन करता है
४. व्यूह रचना विकल्प प्रक्रिया एक संगठन को सफलता और लक्ष्य के उपायों को सेट करने के लिए मजबूर करती है।
५. एक संगठनात्मक परिप्रेक्ष्य प्रदान करता है।

व्यूह रचना विकल्प के दोष निम्नलिखित हैं।

१. भविष्य में अनुमानित रूप से उजागर नहीं किया जाता है।
२. व्यूह रचना विकल्प कल्पित और महंगा हो सकता है।
३. लांग टर्म बेनिफिट बनाम तात्कालिक परिणाम में उद्यम भटक सकता है।
४. व्यूह रचना विकल्प में लचीलापन पाया जाता है।

2.5 व्यूह रचना का मूल्यांकन

व्यूह रचना का मूल्यांकन का परिचय

एक व्यूह रचना का मूल्यांकन कुछ कहती है कि लक्ष्य कैसे प्राप्त किए जाएंगे और वे कौनसे स्तान पर खड़े हैं। यह आंकड़ाविज्ञानी एक "निर्णय नियम" कहलाता है। और कौन से सिस्टम इंजीनियर "स्थायी योजना" कहेंगे, यह लोगों को बताता है कि कॉर्पोरेट लक्ष्यों की उपलब्धि में योगदान देने के लिए उन्हें क्या करना चाहिए और क्या नहीं करना चाहिए।

व्यूह रचना एक विशिष्ट लक्ष्य या उद्देश्य हासिल करने के लिए विकसित की गई एक योजना है सामरिक व्यवसाय योजना सिर्फ बड़ी कंपनियों के लिए नहीं है, बाजारों में प्रतिस्पर्धी छोटे और मध्यम आकार की कंपनियों के लिए भी आवश्यक है जो तकनीकी अप्रगति के कारण छोटे हो गए हैं जो कि बाजारों के एक

दूसरे संबंध में वृद्धि हुई है। व्यूह रचना मूल्यांकन मूल्यांकन प्रक्रिया है जो व्यवसायिक लक्ष्यों और उद्देश्यों को पूरा करने के लिए डिजाइन किए कार्यक्रमों, परियोजनाओं और गतिविधियों के बारे में अधिकारियों और प्रबंधकों की प्रदर्शन जानकारी प्रदान करता है। तो आये व्यूह रचना का मूल्यांकन की परिभाषा अध्ययन करते हैं।

१) “सामरिक मूल्यांकन मूल्यांकन प्रक्रिया है जो प्रोग्राम, परियोजनाओं, व्यापार लक्ष्यों और उद्देश्यों को पूरा करने के लिए डिजाइन गतिविधियों के बारे में अधिकारियों और प्रबंधकों की प्रदर्शन जानकारी प्रदान करती है।”

२) कोटलर के द्वारा “व्यवसाय में तीव्र गति से परिवर्तन हो रहा है अत व्यूह रचना का मूल्यांकन एव नियंत्रण महत्व पूर्ण होता है ताकि की गई व्यूह रचना में वातावरण के अनुसार बदल करते आये”

व्यूह रचना का मूल्यांकन के उद्देश्य

व्यूह रचना एक विशिष्ट लक्ष्य या उद्देश्य हासिल करने के लिए विकसित की गई एक योजना है ... व्यूह रचना मूल्यांकन मूल्यांकन प्रक्रिया है जो व्यवसायिक लक्ष्यों और उद्देश्यों को पूरा करने के लिए डिजाइन किए गए कार्यक्रमों, परियोजनाओं और गतिविधियों के बारे में अधिकारियों और प्रबंधकों के प्रदर्शन की जानकारी प्रदान करते हैं। व्यूह रचना का मूल्यांकन के मुख्य उद्देश्य निम्नलिखित हैं।

१) **सातत्य:** व्यूह रचना में लक्ष्यों और नीतियों को सातत्य रूप से मूल्यांकन करना चाहिए।

२) **अनुपालन:** व्यूह रचना को बाह्य पर्यावरण और इसके भीतर होने वाले महत्वपूर्ण परिवर्तनों के लिए एक अनुकूल प्रतिक्रिया का प्रतिनिधित्व करना चाहिए।

३) **लाभ:** गतिविधि के चयनित क्षेत्र में प्रतिस्पर्धात्मक लाभ के निर्माण और / या रखरखाव के लिए रणनीति प्रदान की जानी चाहिए।

४) **व्यवहार्यता:** व्यूह रचना को न तो उपलब्ध संसाधनों को अधिक महत्व देना चाहिए और न ही सबजेक्ट न होने वाले उपप्रभुम बनाना चाहिए।

इस उद्देश्य के आलावा एक प्रबंधन अधिकारी निम्नलिखित उद्देश्य का भी अध्ययन होना चाहिए।

- ☐ सफलतापूर्वक रणनीति को चलाने की क्षमता वाले संगठन का विकास करना
- ☐ रणनीति-आवश्यक गतिविधियों के लिए प्रचुर मात्रा में संसाधनों का संवितरण
- ☐ रणनीति-प्रोत्साहन नीतियां बनाना
- ☐ निरंतर सुधार के लिए सर्वोत्तम नीतियां और कार्यक्रमों का नियोजन
- ☐ परिणामों की पूर्ति के लिए इनाम संरचना को जोड़ना
- ☐ सामरिक नेतृत्व का उपयोग करना

मूल्यांकन एवं नियंत्रण प्रक्रिया

व्यूह रचना मूल्यांकन रणनीति तैयार करने के लिए महत्वपूर्ण है क्योंकि यह वांछित परिणाम प्राप्त करने में व्यापक योजनाओं की दक्षता और प्रभावशीलता पर प्रकाश डालती है। प्रबंधकों सामाजिक-आर्थिक, राजनीतिक और तकनीकी नवाचारों के साथ आज की गतिशील दुनिया में वर्तमान रणनीति की औचित्य का आकलन कर सकते हैं। सामरिक मूल्यांकन रणनीतिक प्रबंधन का अंतिम चरण है।

कार्यनीति के नियंत्रण के माध्यम से, रणनीति मूल्यांकन के महत्व में प्रबंधकों, समूहों, विभागों आदि द्वारा किए गए कार्य को समन्वयित करने की अपनी क्षमता है। सामरिक मूल्यांकन विभिन्न कारकों की वजह से महत्वपूर्ण है, जैसे - नई सामरिक योजना के लिए विकास, प्रतिक्रिया के लिए आग्रह, मूल्यांकन और पुरस्कार, रणनीतिक प्रबंधन प्रक्रिया का विकास, रणनीतिक विकल्प की वैधता को पहचानना आदि।

व्यूह रचना मूल्यांकन की प्रक्रिया में निम्नलिखित कदम शामिल हैं-

- १) **प्रदर्शन के को तय करना:-** बेंचमार्क तय करते समय रणनीतिकारों को ऐसे प्रश्न सामने आते हैंकौन - सा बेंचमार्क सेट करना की, उन्हें कैसे सेट करना है और उन्हें कैसे व्यक्त करना है बेंचमार्क प्रदर्शन निर्धारित करने के लिए, मुख्य कार्य को चलाने के लिए विशेष आवश्यकताओं की खोज करना आवश्यक है। प्रदर्शन सूचक जो विशेष रूप से सबसे अच्छी पहचान और अभिव्यक्त व्यक्त करता है, तो मूल्यांकन के लिए उपयोग करने के लिए निर्धारित किया जा सकता है।

- २) **प्रदर्शन का मापन** - मानक प्रदर्शन एक बेंच मार्क है जिसके साथ वास्तविक प्रदर्शन की तुलना करना है। रिपोर्टिंग और संचार प्रणाली प्रदर्शन को मापने में मदद करते हैं। यदि प्रदर्शन का आकलन करने के लिए उपयुक्त साधन उपलब्ध हैं और यदि मानकों को सही तरीके से सेट किया गया है, तो रणनीति मूल्यांकन आसान हो जाएगा लेकिन प्रबंधकों के योगदान जैसे विभिन्न कारकों को मापना मुश्किल है। इसी प्रकार डिजीजनल प्रदर्शन कभी-कभी अलग-अलग प्रदर्शन के मुकाबले मापना मुश्किल होता है। इस प्रकार, परिवर्तनीय उद्देश्यों को बनाया जाना चाहिए जिसके लिए प्रदर्शन का मापन किया जा सकता है।
- ३) **विचरण का विश्लेषण** - वास्तविक प्रदर्शन को मापने और इसे मानक प्रदर्शन के साथ तुलना करते समय यह भिन्नता हो सकती है जिसका विश्लेषण किया जाना चाहिए। रणनीतिकारों को सहिष्णुता सीमा की सीमा का उल्लेख करना चाहिए, जिसके बीच वास्तविक और मानक प्रदर्शन के बीच का अंतर स्वीकार किया जा सकता है।
- ४) **सुधारात्मक कार्रवाई करना** - एक बार प्रदर्शन में विचलन की पहचान हो जाने के बाद, सुधारात्मक कार्रवाई के लिए योजना बनाने के लिए आवश्यक है। यदि प्रदर्शन वांछित प्रदर्शन से लगातार कम है, तो रणनीतिकारियों को इस तरह के प्रदर्शन के लिए जिम्मेदार कारकों का विस्तृत विश्लेषण करना चाहिए।

व्यूह रचना के मूल्यांकन एवं नियंत्रण की तकनीके

व्यूह रचना का मूल्यांकन एक संगठन के मिशन और लक्ष्यों को विकसित करने की प्रक्रिया है, और फिर कंपनी के लक्ष्यों तक पहुंचने के लिए आवश्यक चरणों और प्रक्रियाओं को रेखांकित करना। कंपनी की रणनीति की प्रभावशीलता के मूल्यांकन के लिए तकनीकों में आंतरिक और बाहरी ताकतों का मूल्यांकन शामिल है जो रणनीति निष्पादन को प्रभावित करते हैं, कंपनी के प्रदर्शन को मापने और उपयुक्त सुधारात्मक उपायों का निर्धारण करते हैं।

१) आंतरिक बल परीक्षण

व्यूह रचना मूल्यांकन को आंतरिक बलों की एक परीक्षा से शुरू करना चाहिए, जो रणनीतिक योजना का पालन करने के लिए आपको कंपनी की क्षमता को प्रभावित करेगा। आपके मूल्यांकन में कंपनी के संसाधनों के मूल्य पर विचार करना चाहिए जैसे कि वित्तीय संपत्तियां, मालिकाना जानकारी और जो लोग अपने लक्ष्यों को पूरा करने के लिए कंपनी को मार्गदर्शन करने के लिए उपलब्ध हैं, यह मूल्यांकन आपको यह समझने में मदद करेगा कि कंपनी की क्षमताओं को बढ़ाने के लिए ये संपत्ति कैसे विकसित की जा सकती हैं। ये सभी आंतरिक बलों को संयुक्त हैं जो आपकी कंपनी को आपके प्रतिस्पर्धियों से अलग सेट करते हैं।

२) बाहरी ताकदों का परीक्षण

व्यूह रचना मूल्यांकन के लिए अगली तकनीक बाहरी बलों पर विचार करना है जो कि आपकी कंपनी को अपने मिशन को पूरा करने की क्षमता को प्रभावित करेगी। आपकी कंपनी को प्राथमिक बाह्य बल का सामना करना चाहिए, आप ग्राहक हैं आपकी कंपनी के उत्पाद और सेवाओं की खरीद करने वाले ग्राहक आपकी कंपनी की सफलता का निर्धारण करेंगे। क्या आपकी कंपनी आपके ग्राहक आधार की अपेक्षाओं को पूरा करती है? अपने ग्राहकों के विचार के साथ, आपको अपने प्रतिस्पर्धियों की ताकत और कमजोरियों का मूल्यांकन करना चाहिए। क्या आपके प्रतिस्पर्धियों ने क्षमताओं को अलग किया है जो आपके ग्राहकों को दूर कर देगा।

३) प्रदर्शन का आकलन

मूल्यांकन प्रक्रिया आपको यह निर्धारित करने में मदद करेगी कि आपने जो रणनीति विकसित की है वह कंपनी को उसके मिशन और लक्ष्यों को पूरा करने के लिए अग्रणी बनाती है। इस मूल्यांकन तकनीक का मूल्यांकन करके मूल्यांकन करें कि क्या कंपनी के संचालन के माध्यम से जो परिणाम प्राप्त हुए हैं सफल रहे हैं। अगर सभी बिक्री लक्ष्यों को पूरा करने में बिक्री बल सफल रहा है तो मूल्यांकन करें यदि आपके पास एक विनिर्माण सुविधा है, तो क्या उत्पादन लक्ष्य पूरा हो रहे हैं? यह भी मूल्यांकन करें कि क्या आपकी कंपनी बाजार के एक बड़े हिस्से को हासिल करने में सफल रही है।

४) प्रदर्शन को ठीक करना

आपके मूल्यांकन के बाद कंपनी के सभी ऐतिहासिक प्रदर्शन आंकड़ों पर विचार किया गया है, अगला कदम यह निर्धारित करता है कि कंपनी के संचालन का बीमा करने के लिए कौन सा सुधारात्मक उपाय किए जाने चाहिए, रणनीतिक योजना के साथ सही तरीके से गठबंधन किया गया है। कई बार सामरिक संचालन में सुधार करने से आपत्तियों का कारण बनने वाले परिवर्तनों को मजबूर किया जा सकता है, फिर भी नियंत्रण प्रक्रिया का एक अनिवार्य तत्व है। आपको यह सुनिश्चित करना चाहिए कि कंपनी अपने सभी छोटे और दीर्घकालिक रणनीतिक लक्ष्यों को पूरा करने में सक्षम हो। सामरिक संचालन को व्यवस्थित करना रणनीति मूल्यांकन की एक आवश्यक तकनीक है।

व्यूह रचना के मूल्यांकन अंकेषण विषय

व्यूह रचना के मूल्यांकन अंकेषण विषय निम्नलिखित चित्र में दिखाए हैं।



स्रोत:- कल्पित /स्वयं रचित

- १) **विपणन कारक :-** आपूर्ति और मांग पूरी तरह से व्यक्तियों, कंपनियों और वित्तीय बाजारों को प्रभावित करती है। कुछ बाजारों में, जैसे कि वस्तु बाजार, आपूर्ति भौतिक उत्पाद द्वारा निर्धारित होती है। तेल की आपूर्ति और मांग लगातार बदल रही है, मूल्य समायोजित कर रहा है एक बाजार भागीदार आज और भविष्य में भुगतान करने के लिए तैयार है।
- २) **तकनीकी कारक:-** संगठनों के पर्यावरण के भीतर उपयोग किए जाने वाले उपकरण से संबंधित संगठनों द्वारा संचालित किए जाने वाले प्रभावों पर प्रभाव पड़ता है। उपकरण पर अधिक निर्भरता के कारण, तकनीकी कारणों से वर्तमान में केवल एक सौ पचास साल पहले की तुलना में व्यापार की सफलता पर काफी महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ता है।
- ३) **सामरिक योजना का मूल्यांकन:-** सफल प्रयासों में रणनीतिक योजना, कार्यान्वयन, निगरानी और मूल्यांकन शामिल हैं (जो आखिरकार भविष्य में योजना और कार्यान्वयन के प्रयासों में उपयोग किए जाने वाले डेटा प्रदान करेंगे) सामरिक नियोजन, परिणाम-आधारित उत्तरदायित्व प्रणाली के विकास में एक आवश्यक पहला कदम, निम्नलिखित प्रश्नों को संबोधित करने की प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया गया है:
 हम कहाँ हैं?
 हमारे साथ क्या काम करना है?
 हम कहाँ होना चाहते हैं?
 हम वहाँ कैसे जायेंगे?

- ४) **वितरण कारक:-** वितरण के चैनल का चयन करते समय कुछ कारक निम्नानुसार हैं: (i) उत्पाद (ii) बाजार (iii) मिडलमैन (iv) कंपनी (v) विपणन पर्यावरण (vi) प्रतियोगियों (vii) ग्राहक अभिलक्षण (viii) चैनल मुआवजा ।
- ५) **खुफिया कारक :-** खुफिया कारक व्यापार के लिए महत्वपूर्ण जानकारी देता है ।
- ६) **अन्य कारक :-** अन्य कारकों में निम्नलिखित कारणों का सहभाग होता है ।
 - अ) क्रेताओं के साथ अनुकूल ख्याति एवं क्षति।
 - आ) समग्र रूप से निम्न लागत ।
 - इ) सुविधाजनक स्थानीयकरण।
 - ई) सभी ग्राहक अनुबंध स्थानों पर संतुष्ट एवं खुश कर्मचारी ।
 - उ) वित्तीय पूंजी तक पहुंच ।
 - ऊ) पेटेंट संरक्षण ।

2.6 व्यूह रचना का चयन

व्यूह रचना नियंत्रण की समीक्षा

इसमें लागू की गयी व्यूह रचना के नियंत्रण हेतु लागू व्यवस्था की समीक्षा की जाती है ताकि व्यूह रचना योजनायें के परिणामों का मूल्यांकन किया जा सके इस सूचना की प्रबंधकों को प्रतिदुष्टि दी जा सके प्रभावी आधारभूत नियंत्रण हेतु एक संगठन निम्न प्रक्रिया का अनुसरण कर सकता है ।

आधारभूत मान्यताओं को पहचान , जो व्यूह रचना क्रियान्वयन की दृष्टि से काफी महत्वपूर्ण है । वास्तव में ये मान्यता व्यूह रचना निरूपण के समय ही पहचान ली जाती है । फिर भी इस स्तर पर इनमें परिवर्तन हो सकने की स्थिति का मूल्यांकन नहीं किया जाता । अतः ये मान्यतायें या आधार , जिनमें परिवर्तन की सम्भावना है, मूल्यांकन हेतु चयनित की जानी चाहिए ।

संगठन में जिन व्यक्तियों की क्षमताओं के मद्देनजर संगत सूचनाओं तक पहुंचा है उन पर आधारभूत मान्यताओं को पहचान का दायित्व डाला जाना चाहिए ।

व्यूह रचना का चयन के प्रकार

व्यूह रचना का चयन करने के लिए एक संगठन जो काम करता है, वह उस वास्तविक योजना के लिए सर्वोपरि है जिसे विकसित किया गया है। रणनीतिक योजना का मुख्य पहलू यह है कि सामरिक योजना को

विकसित और कार्यान्वित करने के लिए संगठन के भीतर प्रमुख हितधारकों के बीच संचार शामिल है। रणनीतिक योजना के विभिन्न प्रकार और इन प्रकारों के हजारों पुनरावृत्तियों हैं। इस्तेमाल की जाने वाली व्यूह रचना का चयन संगठन के प्रकार और आकार और इसमें शामिल लोगों पर आकस्मिक है। किसी मॉडल पर कौन सा मॉडल या बदलाव सचमुच के विवेक और सामरिक नियोजन प्रक्रिया के प्रतिभागियों पर आधारित है इस बात पर निम्नलिखित प्रकारों का अध्ययन करते हैं।

१) बुनियादी व्यूह रचना :- बुनियादी व्यूह रचना नए संगठनों के लिए प्रभावी होता है, जो रणनीतिक योजना बनाने में बहुत पहले अनुभव नहीं करते हैं। ये आमतौर पर छोटे संगठन हैं जो अक्सर रणनीतिक योजना प्रक्रिया पर खर्च करने के लिए बहुत अधिक समय नहीं रखते हैं इसका नाम राज्यों के रूप में, यह सबसे बुनियादी प्रकार की रणनीतिक योजना है कि संगठन इस प्रक्रिया से परिचित होने के लिए उपयोग कर सकते हैं और फिर भविष्य में इसके बारे में विस्तार कर सकते हैं क्योंकि वे प्रक्रिया के साथ अधिक सहज हो जाते हैं और संगठन के रूप में अधिक स्थापित होते हैं।

२) समस्या-आधारित या लक्ष्य-आधारित व्यूह रचना :- समस्या-आधारित या लक्ष्य-आधारित योजना यह मूल व्यूह रचना की वृद्धि है और अक्सर उन संगठनों द्वारा उपयोग किया जाता है जो अधिक स्थापित होते हैं और सामरिक नियोजन प्रक्रिया में गहराई से जाना चाहते हैं।

३) संरेखण व्यूह रचना:- इस व्यूह रचना का लक्ष्य संगठन के मिशन और इसके संसाधनों के बीच संरेखण सुनिश्चित करना है ताकि वह मिशन को प्रभावी रूप से लागू कर सके। यह रचना ऐसे संगठनों के लिए उपयोगी हो सकता है जो अपने लक्ष्यों को ठीक करना चाहते हैं या यह पता लगा सकते हैं कि उनके लक्ष्यों को वे क्या प्रभाव नहीं प्राप्त कर रहे हैं।

४) परिदृश्य व्यूह रचना:- परिदृश्य व्यूह रचना कुछ लोगों द्वारा एक रचना की तुलना में एक तकनीक के रूप में देखा जाता है। यह अन्य व्यूह रचना के साथ संयोजन के रूप में इस्तेमाल किया जा सकता है यह सुनिश्चित करने के लिए कि इस रणनीतिक सोच को प्रक्रिया में शामिल किया गया है। यह रचना विभिन्न परिदृश्यों के लिए तैयार करने का तरीका प्रदान करता है जो पर्यावरण और अन्य बाहरी बलों में बदलाव के साथ हो सकता है।

५) जैविक व्यूह रचना:- यह व्यूह रचना अन्य रचना के विपरीत है जो अधिक से अधिक व्यवस्थित, रेखिक दृष्टिकोण का अनुसरण करते हैं जो व्यापक से विशिष्ट होते हैं या प्रकृति में एक और कारण और प्रभाव रखते हैं।

व्यूह रचना का चयन प्रभावित करने वाले तत्व

व्यूह रचना का चयन प्रभावित करने वाले तत्व निम्नलिखित है।

१) वित्तीय प्रदर्शन नियंत्रण:-

व्यूह रचना का चयन प्रभावित करने वाले तत्व में वित्तीय प्रदर्शन यह तत्व निवेश पर वांछित रिटर्न प्राप्त करने के उद्देश्य से वित्तीय गतिविधियों के प्रबंधन नियंत्रण करता है। वित्तीय नियंत्रण का उपयोग करने के लिए प्रबंधक वित्तीय विवरणों (एक प्राथमिक बजट वाला बजट), संचालन अनुपात और अन्य वित्तीय उपकरण का उपयोग करते हैं। उसमें निम्नलिखित चीजे आती है

अ) बजट नियंत्रण :-

बजट नियंत्रण यह दर्शाता है कि कितने प्रबंधकों ने किसी खाते की अवधि में खर्च और संचालन की निगरानी और नियंत्रण के लिए बजट का उपयोग किया। दूसरे शब्दों में, बजटीय नियंत्रण प्रबंधकों को बजट के साथ वित्तीय और प्रदर्शन लक्ष्यों को निर्धारित करने और वास्तविक परिणामों की तुलना करने और प्रदर्शन को समायोजित करने की एक प्रक्रिया है।

आ) वित्तीय अनुपात विश्लेषण:-

वित्तीय अनुपात विश्लेषण कंपनी की वित्तीय वक्तव्यों में निहित जानकारी का मात्रात्मक विश्लेषण है। अनुपात विश्लेषण का उपयोग कंपनी के परिचालन और वित्तीय प्रदर्शन के विभिन्न पहलुओं का मूल्यांकन करने के लिए किया जाता है। जैसे कि इसकी दक्षता, तरलता, लाभप्रदता और शोधन क्षमता आदि।

इ) निवेश पर प्रतिफल:-

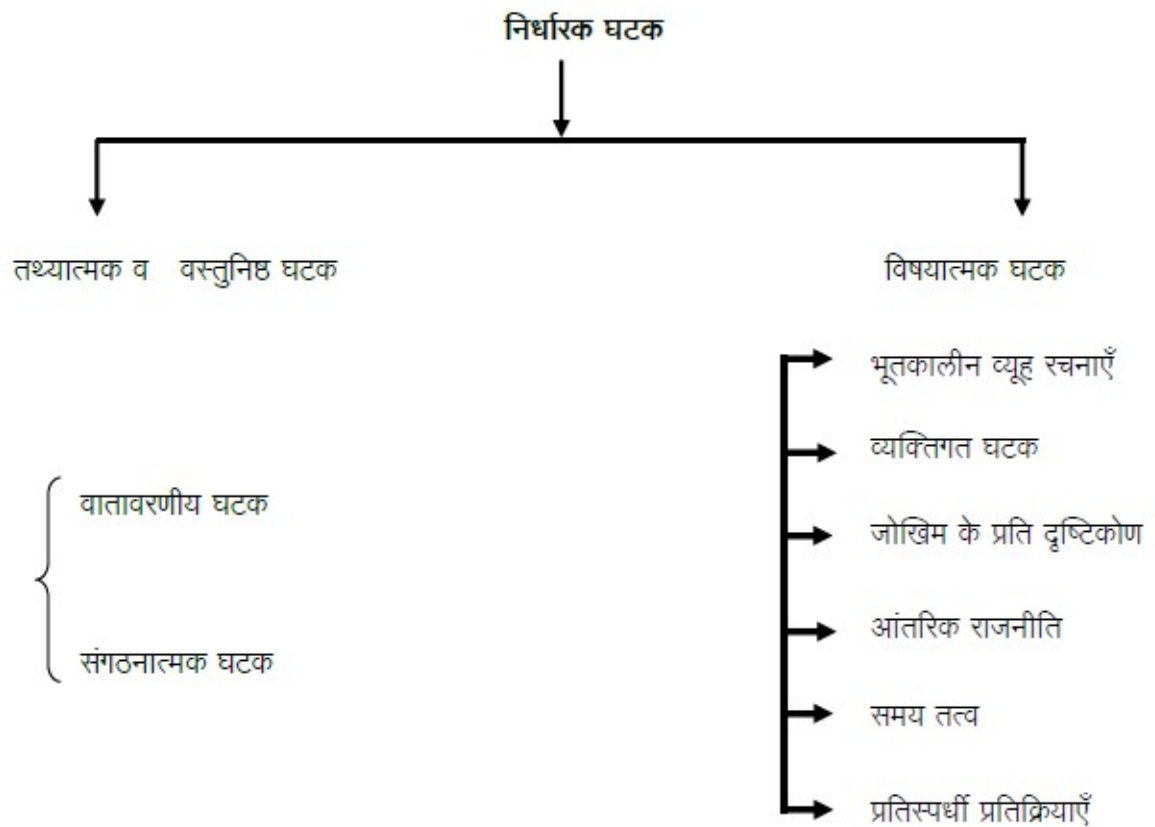
निवेश पर प्रतिफल आम तौर पर एक प्रतिशत के रूप में व्यक्त किया जाता है और आमतौर पर व्यक्तिगत वित्तीय फैसले के लिए उपयोग किया जाता है, ताकि कंपनी की लाभप्रदता की तुलना हो या विभिन्न निवेश की दक्षता की तुलना कर सकें।

२) सामाजिक प्रदर्शन नियंत्रण:-

सामाजिक प्रदर्शन नियंत्रण उन प्रणालियों को संदर्भित करता है जो संगठन अपने व्यक्तिगत सामाजिक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए उपयोग करते हैं और ग्राहकों को रणनीति और संचालन के केंद्र में डालते हैं। एक प्रदाता

की सामाजिक कार्यप्रणाली अपने व्यक्त किए सामाजिक लक्ष्यों को प्राप्त करने और ग्राहकों के लिए मूल्य बनाने में इसकी प्रभावशीलता को दर्शाती है।

व्यूह रचना का चयन के घटक (वस्तु निष्ठ / तथ्यात्मक):- व्यूह रचना का चयन के घटक निम्नलिखित तालिका में स्पष्ट किये हैं।



स्रोत :- प्रबंध के सिद्धांत –एस.सि. सक्सेना साहित्य भवन आगरा २००९

अ) **तथ्यात्मक एवं वस्तु निष्ठ घटक** :- व्यूह रचना का चयन के तथ्यात्मक एवं वस्तु निष्ठ घटक आंतरिक कारोबारी माहौल में संगठन के भीतर कारक शामिल हैं जो आपके कार्यों के दृष्टिकोण और सफलता को प्रभावित करते हैं। बाहरी वातावरण में आपकी कंपनी के दरवाजों के बाहर कई कारक होते हैं, जिन पर आपके पास अधिक नियंत्रण नहीं होता है। अपने आंतरिक संचालन की ताकत का प्रबंधन करना और अपने कार्यों के बाहर संभावित अवसरों और धमकियों को पहचानना व्यवसाय की सफलता की कुंजी है।

बाहरी कारकों में राजनीतिक कारक, व्यापक आर्थिक कारक, सूक्ष्म आर्थिक कारक, सामाजिक कारक और तकनीकी कारक शामिल हैं। आंतरिक कारक ऐसे संगठन के अंदर से कारक होते हैं जो व्यवसाय को प्रभावित करते हैं, जैसे संगठनात्मक संस्कृति, संगठनात्मक संरचना और प्रबंधन संरचना आदि।

आ) **विषयात्मक घटक :-** व्यूह रचना का चयन के विषयात्मक घटक भौतिक, सांस्कृतिक, जनसांख्यिकीय, आर्थिक, राजनीतिक, नियामक या तकनीकी वातावरण में एक पहचान योग्य तत्व है जो किसी संगठन के अस्तित्व, संचालन और विकास को प्रभावित करता है।

2.7 सारांश

इस इकाई को पढ़ने के बाद आप यह कह सकते हैं कि उद्यम की व्यूह रचना एव चयन एक सोची समजी रणनीति है जो उद्यम के लक्ष्य को हासिल करने के लिए वरिष्ठ प्रबंधन ने अपनाया कदम है। साथ ही यह एक तरीका है जिसमें रणनीतिकारों ने उद्देश्यों को निर्धारित किया है और उन्हें प्राप्त करने के बारे में आगे बढ़ना है। यह एक संगठन की भविष्य की दिशा के बारे में निर्णय लेने और कार्यान्वित करने के बारे में है। यह हमें दिशा की पहचान करने में सहायता करता है जिसमें संगठन चल रहा है।

व्यूह रचना प्रबंधन एक सतत प्रक्रिया है जो व्यवसाय और उद्योगों का मूल्यांकन और नियंत्रण करता है, जिसमें एक संगठन शामिल है; अपने प्रतिस्पर्धियों का मूल्यांकन करता है और सभी मौजूदा और संभावित प्रतियोगियों को पूरा करने के लिए लक्ष्य और रणनीतियों का मूल्यांकन करता है; और फिर यह निर्धारित करने के लिए कि यह कैसे लागू किया गया है और क्या यह सफल था या फिर उसे प्रतिस्थापन की आवश्यकता है, नियमित आधार पर रणनीतियों का पुनः मूल्यांकन करता है।

सारांश आप यह कह सकते हैं कि उद्यम के लक्ष्य को हासिल करने हेतु एक प्रबंधन अधिकारी अपने संगठन के लिए व्यूह रचना विकल्प चुनता है उसपर उद्यम की कामयाबी तथा उद्यम की बाजार में श्रियता तय होती है।

अंततः आप यह कह सकते हैं कि व्यूह रचना यह एक सोची समजी उद्यम की निति है जिसमे उद्यम के उद्देश को सामने रखकर प्रबंधन अधिकारी एक रचना बनाते है। साथ ही उस रचना का मूल्यांकन से लेकर उस पर प्रतिबन्ध लगाना शामिल होता है। साथ ही व्यूह रचना का चयन ये भी एक निर्णयन पद्धति होती है जो बहुत ही आछी तरह बनाई जाती है। प्रबंधक अलग अलग घटक का अध्ययन करके व्यूह रचना का चयन करते है ताकि उद्यम के लक्ष्य को पाया जाये।

2.8 बोध प्रश्न

1. व्यूह रचना का परिचयपरिभाषा/ क्या है।
2. व्यूह रचना की प्रकृति कैसे है।
3. व्यूह रचना के प्रकार कोनसे है।
4. व्यूह रचना का निर्माण आशय एव परिभाषा , बताये।
5. व्यूह रचना निरूपण की विधिया कोनसे है।
6. बाह्य वृद्धी व्यूह रचना कैसे होती है।
7. विलयन एव अधिग्रहण परिभाषा , बताये।
8. संयुक्त सहस का परिभाषा दे।
9. संयुक्त सहस की प्रकृति के बारे में विस्तृत जानकारी दे।
10. संयुक्त सहस के प्रकार के बारे में लिखो।
11. संयुक्त सहस के निर्माण के सम्बन्ध में व्यूह रचनात्मक मुद्दे क्या है।
12. व्यूह रचना विकल्प कोनसे होते है।
13. व्यूह रचना का मूल्यांकन का परिचय।
14. व्यूह रचना का मूल्यांकन के उद्देश्य।
15. व्यूह रचना के मूल्यांकन एव नियंत्रण की तकनीके।
16. व्यूह रचना का चयन।
17. प्रबंधन अधिकारी का व्यूह रचना एव व्यूह रचना के मूल्यांकन में योगदान।

2.9 संदर्भ ग्रंथ

- प्रबंधन नीति और रणनीतिक प्रबंधन - आर.एम. श्रीवास्तव प्रकाशन – हिमालय प्रकाशन संस्था।
- सामरिक योजना और कॉर्पोरेट रणनीति तैयार करना, वी एस रामस्वामी, एस नमामुमारी, प्रकाशन- मैकमिलन, भारत
- वैश्विक सामरिक प्रबंधन - कामेल मेलेही, जे जॉर्ज फ्राइनस, पॉल फिनले प्रकाशन- ऑक्सफोर्ड यूनिवर्सिटी प्रेस, नई दिल्ली
- Kazmi Azhar (2011). Business Policy and Strategic Management. 3rd Edition. Tata Mc Graw Hill, New Delhi.
- David R. Fred (2011). Strategic Management -Concepts and Cases. 13th Edition. PHI Learning, New Delhi.

इकाई – III: व्यावसायिक रणनीतिक प्रबंधन

इकाई की संरचना

3.1 उद्देश्य

3.2 प्रस्तावना

3.3 व्यूह रचना प्रक्रिया

3.4 व्यूह रचना एवं संगठन ढांचा

3.5 मानव शक्ति नियोजन

3.6 सारांश

3.7 बोध प्रश्न

3.8 संदर्भ ग्रंथ

3.1 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के उपरान्त आप निम्नलिखित को समझ सकेंगे:

- व्यूह रचना की प्रक्रिया को ।
- व्यूह रचना एवं संगठन ढांचा को ।
- मानव शक्ति नियोजन को ।

3.2 प्रस्तावना

व्यूह रचना नियोजन उद्यम रणनीति को आगे बढ़ाने के लिए अपनी एक रणनीति, या दिशा को परिभाषित करने और इसके संसाधनों को आवंटित करने या निर्णय लेने की एक संगठन की प्रक्रिया है। यह व्यूह रचना के कार्यान्वयन के मार्गदर्शन के लिए तंत्र को नियंत्रित करने के लिए भी आगे बढ़ सकता है। व्यूह रचना

१९६० के दशक के दौरान निगमों में प्रमुख बन गई और रणनीतिक प्रबंधन का एक महत्वपूर्ण पहलू बना। यह रचना योजनाकारों या रणनीतिकारों द्वारा निष्पादित होती है, जो संगठन के उनके विश्लेषण में कई दलों और अनुसंधान स्रोतों को शामिल करता है और पर्यावरण के संबंध में इसका संबंध जिसमें यह प्रतिस्पर्धा करता है।

व्यूह रचना में कई परिभाषाएं होती हैं, लेकिन आम तौर पर लक्ष्यों को निर्धारित करने, लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए कार्यों का निर्धारण करना, और क्रियाओं को निष्पादित करने के लिए संसाधनों को जुटाता है। एक व्यूह रचना का वर्णन है कि कैसे साधनों (साधनों) के माध्यम से लक्ष्य (लक्ष्य) प्राप्त किए जाएंगे किसी संगठन के वरिष्ठ नेतृत्व को आम तौर पर रणनीति निर्धारित करने के साथ काम किया जाता है। रचना की योजना बनाई जा सकती है (इरादा) या गतिविधि के एक पैटर्न (आकस्मिक) के रूप में मनाया जा सकता है क्योंकि संगठन अपने पर्यावरण या प्रतिस्पर्धा के अनुकूल है।

जनशक्ति योजना जिसे मानव संसाधन योजना के रूप में भी कहा जाता है, सही संख्या में लोगों को सही स्थान पर रखने, सही तरह के लोगों को सही जगह पर, सही समय पर, सही चीजें करने के लिए होते हैं, जिसके लिए वे संगठन के लक्ष्यों की उपलब्धि के लिए उपयुक्त हैं। औद्योगिकीकरण के क्षेत्र में मानव संसाधन योजना को एक महत्वपूर्ण स्थान मिला है। मानव संसाधन योजना के लिए एक सिस्टम दृष्टिकोण होना चाहिए और एक सेट प्रक्रिया में किया जाता है।

3.3 व्यूह रचना प्रक्रिया

व्यूह रचना योजना के क्रियान्वयन का आशय

व्यूह रचना योजना एक प्रक्रिया है और इस प्रकार इन्हें, गतिविधियों, आउटपुट और परिणाम हैं। सभी प्रक्रियाओं की तरह, इस प्रक्रिया में बाधाएं हैं यह औपचारिक या अनौपचारिक हो सकता है और आम तौर पर पुनरावृत्त हो सकता है, प्रक्रिया के दौरान फीडबैक लूप के साथ। इस प्रक्रिया के कुछ तत्व निरंतर हो सकते हैं और दूसरों को एक अवधि के दौरान एक निश्चित शुरुआत और अंत के साथ असतत परियोजनाओं के रूप में निष्पादित किया जा सकता है। सामरिक नियोजन सामरिक सोच के लिए इनपुट प्रदान करता है, जो वास्तविक रणनीति गठन की मार्गदर्शिका देता है। अंतिम परिणाम संगठन की रणनीति है, जिसमें पर्यावरण के निदान और प्रतिस्पर्धी स्थिति, मार्गदर्शक नीति को प्राप्त करने की दिशा में एक मार्गदर्शक नीति, और मार्गदर्शक नीति को प्राप्त करने के लिए महत्वपूर्ण पहलू या कार्य योजनाएं शामिल हैं।

माइकल पोर्टर ने १९८० में लिखा था कि प्रतिस्पर्धी रणनीति तैयार करने में चार प्रमुख तत्वों का विचार शामिल है:

==== कंपनी की ताकत और कमजोरियों;

==== प्रमुख कार्यान्वयनकर्ताओं के व्यक्तिगत मूल्य (अर्थात् प्रबंधन और बोर्ड);

==== उद्योग के अवसरों और खतरों; तथा

==== व्यापक सामाजिक अपेक्षाएं

“वांछित भविष्य की कल्पना करने की एक व्यवस्थित प्रक्रिया, और इस दृष्टि को व्यापक रूप से परिभाषित लक्ष्यों या उद्देश्यों में अनुवाद करने और उन्हें प्राप्त करने के लिए कदमों का अनुक्रम।”

“निर्णय लेने के लिए एक व्यवस्थित, औपचारिक रूप से प्रलेखित प्रक्रिया जो महत्वपूर्ण निर्णयों का मुद्दा है जो कि एक संगठन, जिसे पूरे कॉर्पोरेट पूरे के रूप में देखा जाता है, को अगले कुछ वर्षों में पनपने के लिए सही होना चाहिए। एक कॉर्पोरेट रणनीतिक योजना के उत्पादन में प्रक्रिया का परिणाम।”

सामरिक योजना की परिभाषा का अध्ययन करते समय, रणनीतिक योजना और व्यवसाय योजना के बीच भेद करना भी महत्वपूर्ण है। त्रैमासिक आंकड़ों की तुलना में कंपनी के दृष्टिकोण के बारे में एक रणनीतिक योजना अधिक होगी। अजीब तरह से, इस भेद को सामरिक नियोजन की कई संगठनों की परिभाषा में शामिल नहीं किया गया है, जो भ्रमित हो सकता है। सामरिक योजनाओं में सबसे सरल, कंपनी के लिए उद्देश्य और मूल्यों का वर्णन करने वाले बयानों का एक समूह शामिल है, साथ ही संगठन ने निर्धारित लक्ष्य को प्राप्त करने के तरीके के विवरण के साथ। यह सुनिश्चित करने के लिए कि आपकी योजना के माध्यम से वास्तविक, सार्थक व्यावसायिक परिणाम प्राप्त होते हैं, हमेशा सुनिश्चित करें कि आप मापन योग्य और मात्रात्मक व्यावसायिक उद्देश्यों को शामिल करें।

व्यूह रचना योजना के क्रियांन्वयन की प्रक्रिया

व्यूह रचना योजना एक ऐसी प्रक्रिया है जो उद्यम के मिशन और दृष्टि को जीवन में लाती है। एक व्यूह रचना योजना, अच्छी तरह से तैयार की जाती है और मूल्य का, ऊपर से नीचे चला जाता है; व्यापार के चारों ओर आंतरिक और बाहरी वातावरण को समझता है; व्यवसाय के प्रबंधकों का काम है; और कंपनी के अंदर और बाहर, सभी व्यापारिक हितधारकों को सूचित किया जाता है।

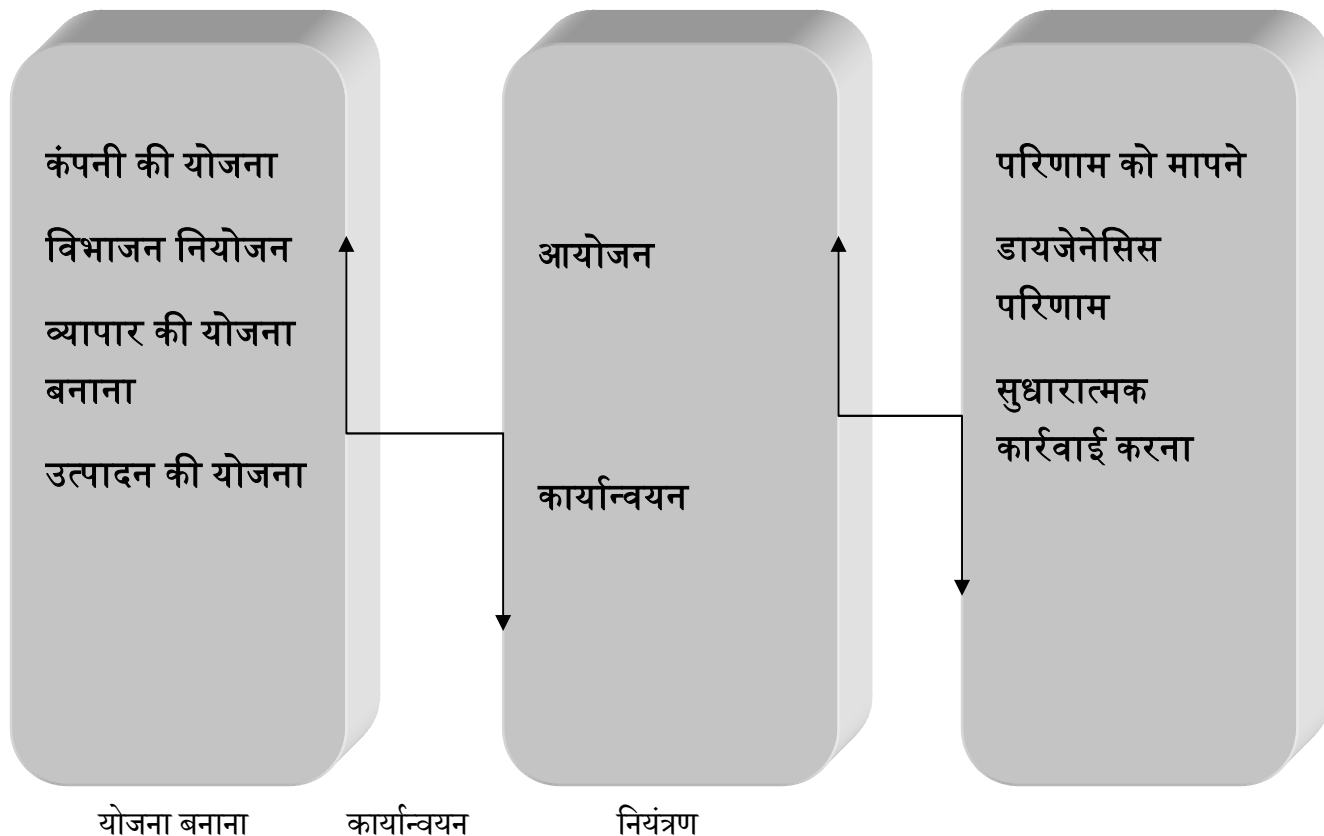
उद्यम एक कंपनी के रूप में बढ़ता है और कारोबारी माहौल अधिक जटिल हो जाता है क्योंकि व्यूह रचना योजना की आवश्यकता अधिक हो जाती है। व्यवसाय की दिशा और मिशन को समझने के लिए निगम में सभी लोगों के लिए एक आवश्यकता है। कंपनियां लगातार व्यूह रचना योजना के लिए अनुशासित दृष्टिकोण को लागू करने के लिए बाजार में बदलाव के रूप में विकसित करने के लिए बेहतर तैयार हैं और

जैसा कि विभिन्न बाजार क्षेत्रों को कंपनी के उत्पादों या सेवाओं के लिए अलग-अलग जरूरतों की आवश्यकता होती है। सामान्यता व्यूह रचना योजना के क्रियान्वयन की प्रक्रिया में निम्नलिखित कदम पाए जाते हैं।

अ) योजना बनाना:- प्रबंधकीय अधिकारी व्यूह रचना योजना बनके उसको उद्यम के लक्ष्यों के साथ समरूप करते हैं। यह एक प्राथमिक कदम है जो बड़े सटीक तौर से अभ्यास पूर्ण लिया जाता है। सामान्यता एसएमई कंपनी की योजना, विभाजन की योजना, व्यापार की योजना या कभी कभी उत्पाद या सेवाओं के बारे में योजना बनाई जाती है।

आ) कार्यान्वयन:- यह बहुत महत्वपूर्ण कदम है जो योजना आयोजन से लेकर योजना कार्यान्वयन तक चलता है। प्रबंधकीय अधिकारी संसाधनों का आवंटन करके इस कदम में बड़ी बड़ी नीतियां अपनाते हैं।

इ) नियंत्रण :- यह एक कदम सफलता की ओर है जो योजना कार्यान्वयन है वह सही रूप से चल रही है या नहीं यह प्रबंधन अधिकारी देखते हैं साथ ही कुछ सुधारात्मक कार्रवाई करते हैं।



स्रोत :- फिलिप कोटलर द्वारा रचित रणनीतिक प्रबंधन

व्यूह रचना योजना के क्रियांन्वयन के लाभ एवं दोष

व्यूह रचना योजना के क्रियांन्वयन के लाभ एवं दोष निम्नलिखित है।

1. निर्वहन बोर्ड जिम्मेदारी
2. एक उद्देश्य आकलन बल
३. निर्णय लेने के लिए एक पथ/मार्ग प्रदान करता है
४. समझना और खरीदें-में समर्थन करता है
५. प्रगति के माप को सक्षम करता है
६. एक संगठनात्मक परिप्रेक्ष्य प्रदान करता है

व्यूह रचना योजना के क्रियांन्वयन के दोष

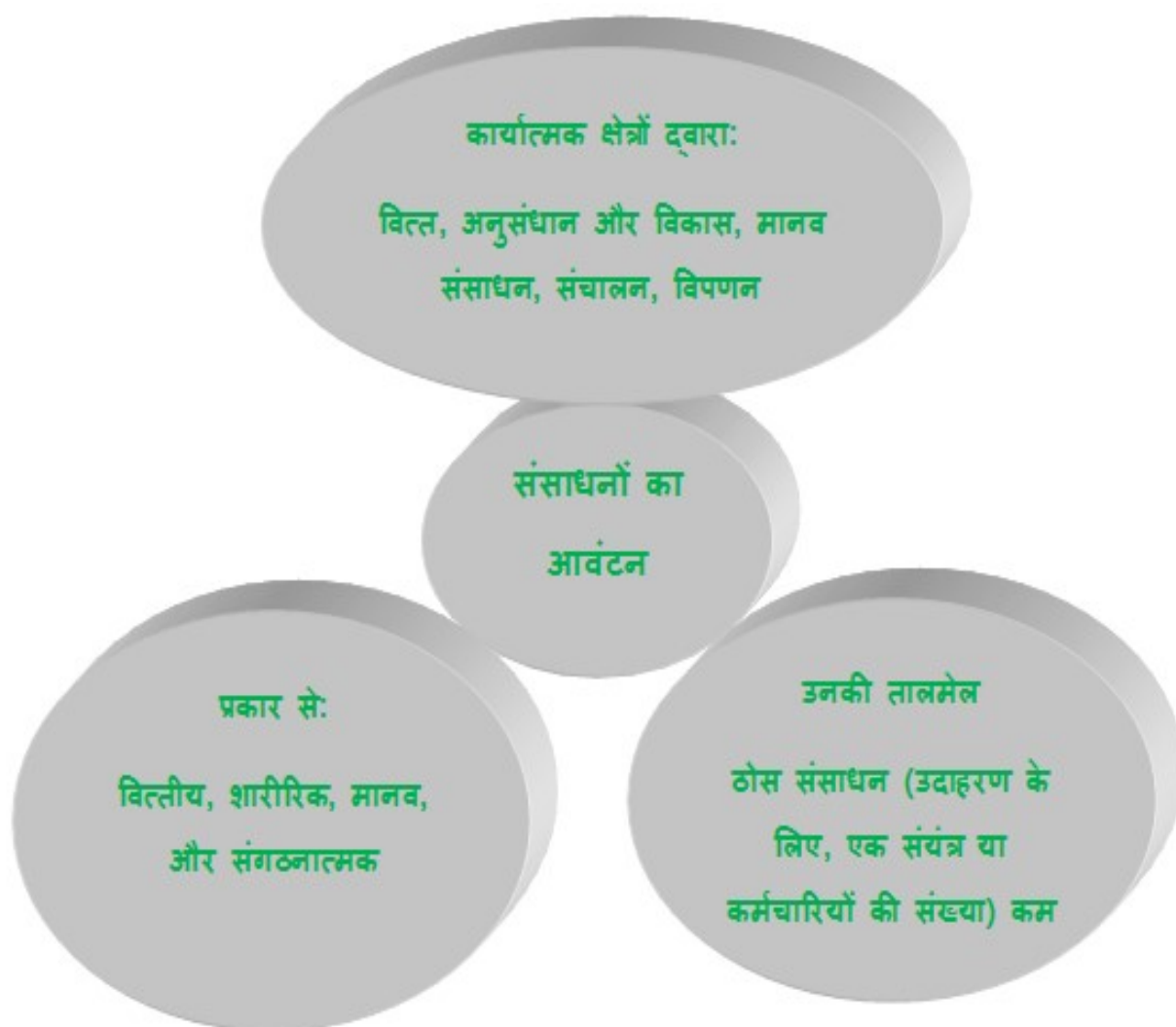
१. भविष्य अनुमानित नहीं दिखता है
२. यह महंगा हो सकता है
३. लांग टर्म बेनिफिट बनाम तात्कालिक परिणाम
४. सामान्य लचीलापन पाया जाता है।

व्यूह रचना योजना के क्रियांन्वयन की प्रक्रिया एवं संसाधनों का आवंटन

व्यूह रचना योजना के क्रियांन्वयन की प्रक्रिया ऐसी प्रक्रिया है जो उद्यम के मिशन और दृष्टि बहुत महत्वपूर्ण है जो उद्यम के लक्ष्य को हासिल करने में मदद करता है। साथ ही संसाधन आवंटन एक केंद्रीय प्रबंधन गतिविधि है जो व्यूह रचना निष्पादन के लिए अनुमति देता है। किसी भी संसाधन-आवंटन कार्यक्रम का वास्तविक मूल्य एक संगठन के उद्देश्यों के परिणामस्वरूप उपलब्धि में होता है।

कई कारक संसाधनों के अधिक संरक्षण सहित प्रभावी संसाधन आवंटन पर रोक लगाते हैं, शॉर्ट-रन वित्तीय मानदंड, संगठनात्मक राजनीति, अस्पष्ट रणनीति लक्ष्य, जोखिम लेने की अनिच्छा, और पर्याप्त ज्ञान की कमी पर भी बहुत बड़ा जोर है। प्रबंधन अध्ययनकर यवित्ज और न्यूमैन के सोच से कंपनी क्यों समजती हैं, अक्सर फॉरेस्ट की आवंटित और रणनीतियों के बारे में व्यवस्थित सोच की अनुपस्थिति मौजूद होती है। प्रबंधकों के पास आम तौर पर कई कार्य होते हैं जो वे कर सकते हैं। प्रबंधकों को इन कार्यों के बीच समय और संसाधन

आवंटित करना चाहिए। दबाव बढ़ता है बहुत अधिक खर्च सीईओ तीसरी तिमाही के लिए एक अच्छी वित्तीय रिपोर्ट चाहता है। व्यूह रचना योजना तैयार करने और कार्यान्वयन की गतिविधियां अक्सर आस्थगित हो जाती हैं आज की समस्या उपलब्ध ऊर्जा और संसाधनों को तोड़ देते हैं। तले हुए खाते और बजट, आवंटन के रास्ते में बदलाव को रणनीतिक जरूरतों से वर्तमान में पहनाते हुए पहियों को प्रकट करने में असफल होते हैं। व्यूह रचना योजना के क्रियान्वयन की प्रक्रिया एवं संसाधनों का आवंटन में निम्नलिखित चित्र में दिखाए है।



स्रोत :- स्वयं रचित

बजटन के प्रकार

बजट व्यवसायों को अपने संसाधनों को पगडंडी दिखने में और प्रबंधित करने में सहायता करते हैं। व्यवसाय अपने खर्चों को मापने और उनकी संपत्ति और राजस्व को अधिकतम करने के लिए प्रभावी व्यवस्था रचना विकसित करने के लिए विभिन्न बजटों का उपयोग करते हैं। निम्नलिखित प्रकार के बजट आमतौर पर व्यवसायों द्वारा उपयोग किए जाते हैं:

अ) मास्टर बजट

एक मास्टर बजट एक कंपनी के व्यक्तिगत बजट का एक समग्र रूप है, जिसकी वित्तीय गतिविधि और स्वास्थ्य की पूरी तस्वीर पेश करने के लिए डिज़ाइन किया गया है। मास्टर बजट में कारक, बिक्री, संचालन व्यय, परिसंपत्तियां और आय धाराएं शामिल हैं, जिससे कंपनियों को लक्ष्यों को स्थापित करने और उनके समग्र प्रदर्शन का मूल्यांकन करने की अनुमति मिलती है, साथ ही संगठन के भीतर व्यक्तिगत लागत केंद्रों के भी। सभी व्यक्तिगत प्रबंधकों को गठबंधन रखने के लिए मास्टर बजट अक्सर बड़ी कंपनियों में उपयोग किया जाता है

आ) ऑपरेटिंग बजट

एक ऑपरेटिंग बजट अनुमानित आय का एक पूर्वानुमान और विश्लेषण है और निर्दिष्ट अवधि के दौरान खर्च करता है। एक सटीक तस्वीर बनाने के लिए, ऑपरेटिंग बजट को बिक्री, उत्पादन, श्रमिक लागत, सामग्री लागत, ओवरहेड, विनिर्माण लागत और प्रशासनिक खर्च जैसे कारकों के लिए खाता होना चाहिए। ऑपरेटिंग बजट आम तौर पर साप्ताहिक, मासिक या वार्षिक आधार पर बनाए जाते हैं। एक प्रबंधक महीने के बाद महीने के इन रिपोर्टों की तुलना करके यह देख सकता है कि कोई कंपनी आपूर्ति पर अधिक खर्च कर रही है या नहीं।

इ) कैश फ्लो बजट

एक नकदी प्रवाह बजट यह पेश करने का एक साधन है कि किसी निर्दिष्ट अवधि के भीतर किसी व्यवसाय के अंदर कैसा और कब निकल जाता है और बाहर निकलता है। यह एक कंपनी को यह निर्धारित करने में मदद करने में उपयोगी हो सकता है कि क्या वह अपने नकदी को बुद्धिमानी से प्रबंधित कर रहा है कैश फ्लो बजट ऐसे कारकों पर विचार करता है जैसे खाते देय होते हैं और यह आकलन करने के लिए प्राप्य खाते हैं कि किसी कंपनी के संचालन जारी रखने के लिए हाथों में बहुत अधिक नकदी है, जिसकी वह उत्पाद नकदी का उपयोग कर रहा है और निकट भविष्य में नकदी पैदा करने की संभावना है। उदाहरण के लिए, एक निर्माण

कंपनी अपने नकदी प्रवाह बजट का उपयोग यह निर्धारित कर सकती है कि वह प्रगति पर काम करने के लिए भुगतान करने से पहले एक नई इमारत परियोजना शुरू कर सकता है या नहीं।

ई) वित्तीय बजट

एक वित्तीय बजट अपनी संपत्ति, नकदी प्रवाह, आय और खर्चों के प्रबंधन के लिए कंपनी की रणनीति प्रस्तुत करता है। एक वित्तीय बजट का इस्तेमाल कंपनी के वित्तीय स्वास्थ्य की तस्वीर को स्थापित करने के लिए किया जाता है और मुख्य परिचालनों से राजस्व के सापेक्ष अपने खर्च का एक व्यापक अवलोकन प्रस्तुत करता है। उदाहरण के लिए, एक सॉफ्टवेयर कंपनी सार्वजनिक शेयर की पेशकश या विलय के संदर्भ में इसके मूल्य को निर्धारित करने के लिए अपने वित्तीय बजट का उपयोग कर सकती है।

ऊ)स्थैतिक बजट

एक स्थिर बजट एक निश्चित बजट है जो कारकों में परिवर्तनों की परवाह किए बिना अनियंत्रित रहता है जैसे बिक्री की मात्रा या राजस्व उदाहरण के लिए, एक पाइपलाइन सप्लायर कंपनी, प्रत्येक वर्ष भंडारण और भंडारण के लिए एक स्थैतिक बजट में हो सकती है, भले ही बढ़ी हुई या घट गई बिक्री के कारण इसमें कितनी वस्तु-वस्तु शामिल हो।

3.4 व्यूह रचना एवं संगठन ढांचा

व्यूह रचना एवं संगठन ढाँचा आशय एवं परिभाषा

व्यूह रचना और संगठन ढांचा का पारस्पर संबंध होता है। जिस प्रकार की रणनीति बनायीं जाती है ठीक उसी के अनुरूप संगठन ढांचा तैयार किया जाता है। जिससे क्रियात्मक प्रबंध सुचारू रूप से अपने कायम लक्ष की ओर अग्रसर हो सके।

किसी भी संगठन की संरचना एवं उसकी व्यूह रचना में निकटतम संबंध होता है। कोई भी लागू की जाने वाली व्यूह रचना के अनुसार ही संगठन की रचना बनाई जाती है। सही मने तो संगठन रचना एक लक्ष प्राप्त करने के लिए एक बुनियादी ढांचा है। एक संगठन में सर्वाधिक उपयुक्त साध्य वे उद्देश्य हैं जिनके लिए उद्यम विद्यमान है तथा जो इसकी व्यूह रचना द्वारा प्रगट होता है। व्यूह रचना एवं संगठन में सहयोग एवं समन्वय के बिना एक संगठन वांछित परिणाम प्राप्त नहीं कर सकता तथा भ्रम के साथ गलत दिशा में जा सकता है। यदि

एक संगठन अपनी व्यूह रचना में परिवर्तन करता है तो उसी के अनुरूप संरचना में परिवर्तन करना आवश्यक हो जाता है।

केनन ने अपने शोध अनुभव के बाद यह बताया की न तो व्यूहरचना और न ही संरचना का स्वतंत्र निधारण किया जा सकता है। यदि व्यूह रचना के बिना संरचना नहीं की जा सकती है तो संरचना के बिना उपयुक्त व्यूह रचना भी सफल नहीं हो सकती है। अतः संरचना एवं व्यूह रचना में निकटम संबंध होता है जो एक दुसरे पे पूर्णता निर्भर होते हैं।

संगठनात्मक वृद्धि की अवस्थायें एवं व्यूह रचना

संगठनात्मक वृद्धि की विभिन्न अवस्थायें एवं व्यूह रचना के मद्देनजर स्पष्ट रूप में अभिव्यक्त किया जा सकता है। इसके संगठन के उदभव की निम्न चार शैलियों में स्पष्ट किया है।

१) प्रारंभिक विस्तार एवं संसाधनों का संग्रह

२) संसाधनों के उपयोग में विवेकीकरण

३) नए उत्पाद एवं व्यवसाय रेखा में विस्तार, तथा

४) अल्पकालीन तथा दीर्घकालीन बाजार आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए संसाधन के प्रभावी उपयोग एवं गतिशील हेतु नए संगठन ढांचे का विकास करना।

व्यूह रचना तथा संरचना के अंतः संबंधों को बतलाते हुए कौनन ने अपने शोध कार्य पर बतलाया है की संगठन की विकास अवस्थाओं के अनुसार व्यूह रचना को अपनाया जाता है। यह विकास एकाकी उत्पाद कंपनी की विशिष्ट कृत कार्यात्मक कंपनी में तथा बाद में बहुल उत्पाद विविधिकरण युक्त कंपनी में होता है। अंत में विकास के साथ साथ सरचानात्मक प्रारूपों में निरंतर सुधार होता रहता है। जो सरल से जटिल प्रारूप की ओर बढ़ाते जाता है।

संगठनात्मक रचना हेतु तंत्र प्रणाली

संगठनात्मक रचना हेतु तंत्र प्रणाली संगठन के विकास की व्यूह रचना की संगठनात्मक संरचना को प्रभावित करने वाला प्रमुख कारक है। प्रबंधन की संगठनात्मक संरचना की तंत्र प्रणाली संगठन की रचना को तैयार करना है। संगठन के विकास और उद्देश को ध्यान में रखते हुए संगठनात्मक रचना का विचार किया जाता है और प्रबंधन के संगठनात्मक ढांचे के प्रकार के लिए सर्वोत्तम माना जाता है साथ ही अलग अलग

तंत्र प्रणाली विकसित की जाती है। यह कुछ विशिष्ट तंत्र के साथ जुड़ा है जो एक निश्चित संगठनात्मक ढांचे का एक हिस्सा है, जो कि विकास की व्यूह रचना के सफल प्राप्ति के लिए जरूरी है।

संगठनात्मक रचना हेतु एक महत्वपूर्ण कारक संगठन की विकास व्यूह रचना है। संगठन की रणनीति संगठनात्मक डिजाइन के अन्य कारकों के साथ जुड़ी हुई है और उनके प्रभाव में है। संगठनात्मक रचना के पाठ्यक्रम में यह विचार करना आवश्यक है कि संगठन के विकास की रणनीति का भी संगठनात्मक डिजाइन के कारकों पर प्रभाव पड़ता है और उसमें कोनसी तंत्र प्रणाली काम में आती है। कुछ तंत्र प्रणाली निम्नलिखित है।

१. केंद्रित विकास तंत्र प्रणाली।
२. एकीकृत विकास तंत्र प्रणाली।
३. विविध विकास तंत्र प्रणाली।
४. व्यापार की उद्देश्यपूर्ण तंत्र प्रणाली।

3.5 मानव शक्ति नियोजन

मानव शक्ति नियोजन की परिभाषा

मानव शक्ति नियोजन किसी संगठन की सबसे महत्वपूर्ण अंग है तथा मानव नियोजन योजना महत्वपूर्ण प्रबंधकीय कार्य हैं। यह सही प्रकार के लोगों को, सही समय पर, सही समय और जगह पर सुनिश्चित करता है, जो सही समय पर सही तरह से काम करने के लिए प्रशिक्षित और प्रेरित करता हैं, आम तौर पर उपयुक्त व्यक्तियों की संगठन में कमी या जरूरत है तो उस वक्त मानव शक्ति नियोजन बड़े काम में आता है। मानव शक्ति नियोजन आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए, एक उद्यम को इसकी जरूरतों और स्रोतों की अग्रिम योजना करना होगा। मानव शक्ति नियोजन और मानव शक्ति की योजना के संदर्भ में आमतौर पर एक दूसरे के लिए उपयोग किया जाता है। मानव संसाधन योजना जनशक्ति नियोजन के लिए एक विकल्प नहीं है बल्कि उत्तरार्द्ध पूर्व का एक हिस्सा है, अर्थात मानव संसाधन नियोजन मानव संसाधन योजना के साथ एकीकृत है। एन सभी बातों को जानने के लिए मानव शक्ति नियोजन की परिभाषा पढ़ते हैं।

- १) **लियोन सी। मेगिन्सन** के शब्दों में, मानव शक्ति नियोजन कर्मियों के कार्यों के नियोजन के पहलुओं " को निष्पादित करने के लिए एक एकीकरण दृष्टिकोण है। ताकि पर्याप्त रूप से विकसित और प्रेरित लोगों के

लिए पर्याप्त कार्य करने के लिए कर्तव्यों और कार्यों को पूरा करने के लिए संगठनात्मक उद्देश्यों और व्यक्ति की आवश्यकताओं और संगठनात्मक सदस्यों के लक्ष्यों को संतुष्ट करें।"

२) **डेल एस बीच** ने इसे परिभाषित करने और परिभाषित करने की एक प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया है कि "संगठन में उचित समय पर उपलब्ध योग्य व्यक्तियों की पर्याप्त संख्या होगी, जो रोजगार की जरूरतों को पूरा करते हैं और जो इसमें शामिल व्यक्तियों के लिए संतुष्टि प्रदान करते हैं।"

३) **कोलमैन** ने मानव संसाधन या मानव शक्ति की नियोजन को परिभाषित किया है की "जनशक्ति आवश्यकताओं को निर्धारित करने की प्रक्रिया और संगठन की एकीकृत योजना को पूरा करने के लिए उन आवश्यकताओं को पूरा करने के साधनों के रूप में परिभाषित किया है।"

उपरोक्त परिभाषाओं के विश्लेषण पर, मानव शक्ति नियोजन को एक संगठन के मानव संसाधन आवश्यकताओं और भविष्य में मानवीय संसाधनों की पूर्ति के रूप में देखा जा सकता है और इन दोनों और संगठन की योजनाओं के बीच आवश्यक समायोजन करने और मानव की आपूर्ति को विकसित करने की संभावना का निरीक्षण किया जा सकता है। संसाधनों को मानव संसाधन प्रबंधन के कार्यों में आवश्यक परिवर्तनों को शुरू करने के द्वारा आवश्यकताओं के अनुरूप बनाने के लिए।

मानव शक्ति नियोजन के उद्देश्य

मानव शक्ति नियोजन के उद्देश्य निम्नलिखित हैं।

अ) प्रबंधकीय कार्यों की कुंजी- चार प्रबंधकीय कार्य, अर्थात्, नियोजन, आयोजन, निर्देशन और नियंत्रण, जनशक्ति पर आधारित हैं। इन सभी प्रबंधकीय गतिविधियों के कार्यान्वयन में मानव शक्ति नियोजन मदद करते हैं इसलिए, स्टाफिंग सभी प्रबंधकीय कार्यों के लिए महत्वपूर्ण बन जाती है।

आ) कुशल उपयोग - आज की औद्योगिकीकरण दुनिया में व्यक्तियों के कुशल प्रबंधन एक महत्वपूर्ण कार्य बन जाता है। बड़े पैमाने पर उद्यमों की स्थापना के लिए बड़े पैमाने पर मानव शक्ति नियोजन आवश्यक है। यह स्टाफिंग फंक्शन के माध्यम से प्रभावी ढंग से किया जा सकता है।

इ) प्रेरणा- स्टाफिंग फंक्शन न सिर्फ सही लोगों को सही काम पर ही शामिल करना शामिल है, बल्कि इसमें प्रेरक कार्यक्रमों का भी शामिल है, अर्थात्, एक चिंता में कर्मचारियों की अधिक भागीदारी और रोजगार के लिए तैयार किए जाने के लिए प्रोत्साहन योजनाएं। इसलिए, सभी प्रकार की प्रोत्साहन योजना कर्मचारी कार्य का एक अभिन्न हिस्सा बन जाती है।

ई) बेहतर मानवीय रिश्ते - एक चिंता खुद को स्थिर कर सकती है अगर मानव संबंध विकसित होते हैं और मजबूत होते हैं मानव रिश्तों को मजबूत गर्त प्रभावी नियंत्रण, स्पष्ट संचार, प्रभावी पर्यवेक्षण और एक चिंता में नेतृत्व हो जाते हैं। स्टाफिंग का कार्य कार्यबल के प्रशिक्षण और विकास के बाद भी दिखता है जो सहयोग और बेहतर मानव संबंधों की ओर जाता है।

ऊ) उच्च उत्पादकता- उत्पादकता स्तर बढ़ता है, जब संसाधनों का सबसे अच्छा संभव तरीके से उपयोग किया जाता है उच्च उत्पादकता समय, धन, प्रयास और ऊर्जा के न्यूनतम बर्बादी का परिणाम है। स्टाफिंग के माध्यम से यह संभव है और इसकी संबंधित गतिविधियों (प्रदर्शन मूल्यांकन, प्रशिक्षण और विकास, पारिश्रमिक)

मानव शक्ति नियोजन की आवश्यकताये

मानव शक्ति नियोजन की आवश्यकताये एक दो चरणबद्ध प्रक्रिया है क्योंकि जनशक्ति की योजना न केवल वर्तमान मानव संसाधनों का विश्लेषण करती है बल्कि मानव शक्ति के पूर्वानुमान भी करती है और इस प्रकार रोजगार कार्यक्रमों को आकर्षित करती है। मानव शक्ति नियोजन की आवश्यकताये निम्नलिखित तरीके से फर्म के लिए फायदेमंद है:

१. कमी और अधिशेष की पहचान की जा सकती है ताकि जहां भी आवश्यक हो वहां शीघ्र कार्रवाई की जा सके।
२. सभी भर्ती और चयन कार्यक्रम जनशक्ति नियोजन पर आधारित हैं।
३. यह श्रम लागत को कम करने में भी मदद करता है क्योंकि अतिरिक्त कर्मचारियों की पहचान की जा सकती है और इस तरह से अधिक से बचा जा सकता है।
४. यह एक चिंता में उपलब्ध प्रतिभाओं की पहचान करने में सहायता करता है और तदनुसार उन प्रतिभाओं को विकसित करने के लिए प्रशिक्षण कार्यक्रम तैयार किए जा सकते हैं।
५. यह व्यवसाय के विकास और विविधीकरण में सहायता करता है। मानवशक्ति की योजना के माध्यम से, मानव संसाधन आसानी से उपलब्ध हो सकते हैं और उनका सर्वोत्तम तरीके से उपयोग किया जा सकता है।
६. इससे संगठन को मानवशक्ति प्रबंधन के महत्व का एहसास करने में सहायता मिलती है, जो अंततः एक चिंता की स्थिरता में मदद करती है।

मानव शक्ति नियोजन की आशय एव प्रक्रिया

मानव शक्ति नियोजन को मानव संसाधन योजना के रूप में भी जाना जाता है संगठन में कर्मियों के कुशल प्रबंधन में यह प्रक्रिया एक महत्वपूर्ण आधारशिला है। मानव शक्ति नियोजन संगठन की लक्ष्यों और उद्देश्यों को पूरा करने के लिए आवश्यक कार्यों और कार्य करने के लिए सही संख्या और प्रकार के कर्मियों को प्राप्त करने पर जोर देता है। मानव शक्ति की नियोजन प्रक्रिया एक निरंतर और सतत रणनीति है जो प्रक्रियाओं के एक व्यवस्थित सेट के माध्यम से की जाती है। इन सब बातों को जानकर मानव शक्ति नियोजन की प्रक्रिया का अध्ययन करते हैं। जिसमें निम्नलिखित स्तर आते हैं।



अ) वर्तमान जनशक्ति सूची का विश्लेषण करना:- एक प्रबंधक भविष्य के जनशक्ति के पूर्वानुमान से पहले, वर्तमान जनशक्ति की स्थिति का विश्लेषण किया जाना चाहिए। इसके लिए निम्नलिखित बातों का ध्यान रखना होगा-

एक प्रकार की संस्था

विभागों की संख्या

ऐसे विभागों की संख्या और मात्रा

इन कार्य इकाइयों में कर्मचारी

एक बार इन कारकों को एक प्रबंधक द्वारा पंजीकृत किया जाता है, तो वे भविष्य की पूर्वानुमान के लिए जाते हैं।

आ) भविष्य के जनशक्ति पूर्वानुमान बनाना:- एक बार भावी मानव शक्ति के पूर्वानुमान को प्रभावित करने वाले कारकों को जाना जाता है, कई काम इकाइयों में भविष्य की जनशक्ति आवश्यकताओं के लिए योजना तैयार की जा सकती है

आमतौर पर संगठनों द्वारा कार्यरत जनशक्ति पूर्वानुमान तकनीकों निम्नानुसार हैं:

विशेषज्ञ पूर्वानुमान: इसमें अनौपचारिक निर्णय, औपचारिक विशेषज्ञ सर्वेक्षण और डेल्फी तकनीक शामिल हैं।

ट्रेंड विश्लेषण: जनशक्ति की जरूरतों को एक्सट्रपलेशन (अतीत के रुझानों को प्रक्षेपित), इंडेक्सेशन (आधार वर्ष आधार के आधार पर), और सांख्यिकीय विश्लेषण (केंद्रीय प्रवृत्ति माप) के माध्यम से पेश किया जा सकता है।

वर्क लोड विश्लेषण: यह एक शाखा में या किसी डिवीजन में एक विभाग में कार्य भार की प्रकृति पर निर्भर करता है।

वर्क फोर्स विश्लेषण: जब भी उत्पादन और समय अवधि का विश्लेषण किया जाना चाहिए, शुद्ध जनशक्ति आवश्यकताओं को प्राप्त करने के लिए नियत भत्ते की जानी चाहिए।

अन्य विधियां: कई गणितीय मॉडल, कंप्यूटर की मदद से मानव शक्ति की जरूरतों का पूर्वानुमान करने के लिए उपयोग किया जाता है जैसे बजट और योजना विश्लेषण, प्रतिगमन, नया उद्यम विश्लेषण

इ) रोजगार कार्यक्रमों का विकास:- भविष्य की भविष्यवाणियों के साथ वर्तमान सूची की तुलना की जाने पर, रोजगार कार्यक्रमों को तदनुसार तैयार और विकसित किया जा सकता है, जिसमें भर्ती, चयन प्रक्रिया और नियुक्ति योजनाएं शामिल हैं।

ई) डिजाइन प्रशिक्षण कार्यक्रम:- ये विविधीकरण, विस्तार योजना, विकास कार्यक्रम आदि के आधार पर होंगे। प्रशिक्षण कार्यक्रम प्रौद्योगिकी और प्रगति में सुधार की सीमा पर निर्भर होते हैं। यह कौशल, क्षमताओं, श्रमिकों के ज्ञान पर सुधार करने के लिए भी किया जाता है।

मानव शक्ति नियोजन के प्रकार

मानव शक्ति नियोजन के प्रकार निम्नलिखित है।

१. अल्पकालिक मानव शक्ति नियोजन:

मौजूदा कर्मचारियों को मौजूदा नौकरियों से मिलान करने की प्रक्रिया से यह चिंतित है, कि वे कुशलता से कार्य करें। नौकरियों और व्यक्तियों के बीच सही सहसंबंध होना चाहिए कम समय में, नौकरियों के साथ कर्मचारियों को समायोजित करने के लिए प्रबंधन का कर्तव्य है। नियोजन के कानूनी बाधाओं और सामाजिक दायित्वों के कारण कर्मचारियों को छेड़ना बहुत कठिन है। नौकरियों में कुछ समायोजन कर्मचारियों को समायोजित करने के लिए कम समय में किया जाना चाहिए।

अल्पावधि मानव शक्ति नियोजन के सफल कार्यान्वयन के लिए निम्नलिखित कदम उठाए जा सकते हैं:

(ए) जब कर्मचारी नौकरी विशिष्टता, योग्यता आदि की तुलना में कम योग्य है

निम्नलिखित कदम उठाए जा सकते हैं:

(१) कर्मचारियों को प्रदर्शन में सुधार के लिए प्रशिक्षण दिया जाता है

(२) यदि कर्मचारी को नौकरी पसंद नहीं है, तो इसे बदला जा सकता है।

(३) ट्रांसफर और डेमोशन कर्मचारियों के समायोजन में भी मदद करता है।

(४) जिम्मेदार नौकरियों के मामले में सहायकों को मदद के लिए उपलब्ध कराया जा सकता है।

(बी) कभी-कभी कर्मचारी नौकरी की आवश्यकताओं की तुलना में अधिक योग्य होता है:

ऐसी परिस्थितियों में कर्मचारी की क्षमताएं और कौशल पूरी तरह हद तक उपयोग नहीं किए जाते हैं। समायोजन करने के लिए निम्नलिखित कदम उठाए जा सकते हैं:

(१) नौकरी का विस्तार किया जा सकता है, अर्थात् कर्मचारी द्वारा किए गए कार्य का दायरा चौड़ा हो सकता है।

(२) अगर उच्च स्तर पर खाली पद हैं, तो कर्मचारियों को पदोन्नति दी जा सकती है।

(३) नियोक्ता से सलाह और परामर्श की मांग की जा सकती है

(४) कर्मचारी को अतिरिक्त अस्थायी असाइनमेंट दिया जा सकता है।

2. दीर्घकालिक मानव शक्ति नियोजन:

दीर्घकालिक योजना के तहत, प्रबंधन के पास आवश्यक कदम उठाने के लिए आवश्यक समायोजन करने के लिए पर्याप्त समय है। लंबी अवधि के मानव शक्ति की योजना के लिए लंबी अवधि में 15 से 20 वर्ष या उससे अधिक का सवाल है, जो किसी चिंता के लिए जनशक्ति आवश्यकताओं को पूरा करता है।

दीर्घावधि जनशक्ति नियोजन के मामले में निम्नलिखित कदम सुझाए गए हैं:

१. जनशक्ति की प्रोजेक्ट की जरूरत हैलंबे समय तक चलने वाले जनशक्ति की योजना में पहला : महत्वपूर्ण कदम यह है कि संगठनात्मक ढांचे का विकास जो कि सर्वोत्तम संभव तरीके से भविष्य में जनशक्ति आवश्यकताओं को पूरा करेगा।
२. जनशक्ति की सूची और विश्लेषण:
जनशक्ति सूची और विश्लेषण में उनकी शैक्षणिक और व्यावसायिक योग्यताओं को शामिल करके उनकी विशेषताओं को सूचीबद्ध करके कर्मियों का मूल्यांकन करना शामिल है। सूचीबद्ध कर्मियों में वर्तमान में उपलब्ध व्यक्तियों की संख्या की गणना शामिल है।
३. भर्ती और चयन: लंबे समय तक कार्यबल नियोजन उचित लाइनों पर भर्ती और चयन की प्रक्रिया को स्थापित करता है। यह वैज्ञानिक भर्ती और चयन विधियों को लेकर आता है, जो बदले में संगठन में सर्वोत्तम प्रकार के कर्मचारी नियुक्त करने में सहायता करता है।
४. कर्मचारियों के विकास और प्रशिक्षण: जनशक्ति की योजना, नए और चुनौतीपूर्ण कार्य और जिम्मेदारियों को लेने के लिए कर्मचारियों के विकास और प्रशिक्षण से संबंधित है। अच्छी तरह से प्रशिक्षित कर्मचारी संगठन के लिए अमूल्य संपत्ति हैं।

मानव शक्ति नियोजन के तत्व

मानव संसाधन नियोजन के तत्व एक विधि के अंग है जो यह सुनिश्चित करने के लिए उपयोग कर सकती है कि कंपनी के विभिन्न कार्यों को पूरा करने के लिए पर्याप्त कर्मचारी और सही कर्मचारी हैं मानव संसाधन है या नहीं है। मानव शक्ति नियोजन में कुछ प्रमुख तत्व शामिल हैं, जिसमें आपकी कंपनी की जरूरतों के बारे में भविष्यवाणी करना शामिल है, विश्लेषण करते हैं कि संभावित कर्मचारियों की आपूर्ति आपकी मांग को पूरा करती है और कर्मचारियों की आपूर्ति और मांग को संतुलित करने के लिए सीखती है।

१) वर्तमान मानवशक्ति संसाधन का विश्लेषण करना:- उद्यम में कार्यरत मानवशक्ति का विश्लेषण कर सभी तरह की जानकारी इकठा करते हैं। और सभी वर्तमान मानवशक्ति संसाधन का विश्लेषण कुशल प्रबंधन के जरिये किया जाता है।

२) कर्मचारी उपयोग की समीक्षा करना:- इस तत्व में कर्मचारी उपयोग की समीक्षा की जाती है। सामान्य तौर पे उनकी शैक्षणिक और व्यावसायिक योग्यताओं को शामिल करके उनकी विशेषताओं को सूचीबद्ध करके कर्मियों का मूल्यांकन करना शामिल है।

३) कर्मचारियों के लिए मांग का पूर्वानुमान:- इस तत्व में प्रबंधन अधिकारी कर्मचारियों के लिए मांग का पूर्वानुमान लगते हैं। उस मांग का विश्लेषण कर उद्यम के साथ जोड़ते हैं।

४) पूर्वानुमान की आपूर्ति:- यह एक तत्व है जिसमें प्रबंधन अधिकारी कर्मचारियों के लिए मांग का पूर्वानुमान के बाद उसकी उद्यम के शक्ति के अनुरूप आपूर्ति करते हैं।

५) एक मानव शक्ति योजना का विकास करना:- यह एक नाविन्न पूर्ण तत्व है जिसमें उद्यम के अधिकारी मानव शक्ति योजना की विकास भविष्य के अनुमान लगाकर करते हैं।

3.6 सारांश

सारांश में आप यह कह सकते हैं की संगठन की व्यूह रचना या व्यूह रचना का क्रयान्वयन यह एक व्यूह रचना प्रबंधन का महत्वपूर्ण अंग है। व्यूह रणनीति संगठनात्मक ढांचे को अपने आप में बहुत ही करीब से जुड़ा हुआ मानती है। क्योंकि यह दोनों अपने आपमें एक दूसरे पे निर्भर हैं। साथ ही चयनित रणनीति के आधार पर संगठनात्मक संरचना का निर्माण करना आवश्यक है जो उद्यम के लक्ष्य को पूरा करने में प्रबंधन अधिकारियों की मदद करता है।

सारांश में आप यह जान सकते हैं की मानव शक्ति नियोजन एक उद्यम के लिए बहुत महत्वपूर्ण काम है जो उद्यम प्रगतिका बहुमूल्य घटक है। यह कम मानव प्रबंधन अधिकारियों को बड़े सतर्कता से करना पड़ता है क्योंकि मानव शक्ति नियोजन एक ऐसी प्रक्रिया है जिसके माध्यम से कंपनी भविष्य के व्यवसाय और पर्यावरण बलों की आशंका करती है। मानव संसाधन योजना भविष्य की अवधि के लिए जनशक्ति की आवश्यकता का आकलन करती है। यह संगठनात्मक गतिविधियों को करने के लिए आवश्यक पर्याप्त जनशक्ति प्रदान करने का प्रयास करता है। मानव संसाधन योजना एक निरंतर प्रक्रिया है जो एचआर उद्देश्यों

की पहचान से शुरू होती है, मानव संसाधन संसाधनों के विश्लेषण के माध्यम से आगे बढ़ती है और एचआर प्लानिंग के मूल्यांकन पर समाप्त होती है।

3.7 बोध प्रश्न

1. व्यूह रचना योजना के क्रियान्वयन की प्रक्रिया एवं संसाधनों का आवंटन कैसे है।
2. व्यूह रचना योजना के क्रियान्वयन का आशय क्या है।
3. बजटन के प्रकार कोनसे है।
4. व्यूह रचना एवं संगठन ढाँचा के बारे में चर्चा करे।
5. संगठनात्मक वृद्धि की अवस्थाये कोनसे है।
6. संगठनात्मक रचना हेतु तंत्र प्रणाली बताये।
7. मानव शक्ति नियोजन की परिभाषा क्या है।
8. मानव शक्ति नियोजन की आवश्यकताये क्या है।
9. मानव शक्ति नियोजन के उद्देश्य कोनसे है।
10. मानव शक्ति नियोजन की आशय बताये।
11. मानव शक्ति नियोजन के प्रकार कोनसे है।
12. मानव शक्ति नियोजन के तत्व बताये।

3.8 संदर्भ ग्रंथ

- प्रबंधन नीति और रणनीतिक प्रबंधन - आर.एम. श्रीवास्तव प्रकाशन – हिमालय प्रकाशन संस्था।
- सामरिक योजना और कॉर्पोरेट रणनीति तैयार करना, वी एस रामस्वामी, एस नमामुमारी, प्रकाशन- मैकमिलन, भारत
- वैश्विक सामरिक प्रबंधन - कामेल मेलेही, जे जॉर्ज फ्राइनस, पॉल फिनले प्रकाशन- ऑक्सफोर्ड यूनिवर्सिटी प्रेस, नई दिल्ली
- Kazmi Azhar (2011). Business Policy and Strategic Management. 3rd Edition. Tata Mc Graw Hill, New Delhi.
- David R. Fred (2011). Strategic Management -Concepts and Cases. 13th Edition. PHI Learning, New Delhi.

इकाई – IV: व्यूहरचनात्मक मूल्यांकन, नियंत्रण एवं पुनर्निर्माण

इकाई की संरचना

4.1 उद्देश्य

4.2 प्रस्तावना

4.3 व्यूहरचनात्मक मूल्यांकन एवं नियंत्रण

4.4 व्यूहरचनात्मक पुनर्निर्माण

4.5 सारांश

4.7 बोध प्रश्न

4.7 संदर्भ ग्रंथ

4.1 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के उपरान्त आप निम्नलिखित को समझ सकेंगे:

- व्यूहरचनात्मक मूल्यांकन एवं नियंत्रण को ।
- व्यूहरचनात्मक पुनर्निर्माण को ।

4.2 प्रस्तावना

प्रबंधन अध्ययन में व्यूह रचना बनाते वक्त प्रत्येक चरण को सूचित करने के लिए मूल्यांकन और नियंत्रण तंत्र निर्धारित किया जाता है। व्यूह रचना प्रबंधन प्रक्रिया वे जो कुछ भी जानकारी इकट्ठा करने का एक साधन हैं। हमें वास्तविक घटनाओं के विरुद्ध योजनाओं की तुलना करने की आवश्यकता हो सकती है, यह सुनिश्चित करने के लिए कि चीजें हैं की सिस्टम में किसी भी दोष या कमजोरियों को अच्छी तरह से काम करना, और पूर्वानुमान करने या सही करने के लिए। प्रभावी मूल्यांकन और नियंत्रण हमें बता सकते हैं कि हम क्या कर रहे

हैं और हम क्या नहीं कर रहे हैं। सामान्य रूप से व्यूव रचनात्मक मूल्यांकन एवं नियंत्रण उद्यम की महत्वपूर्ण प्रक्रिया है जिसके ऊपर उद्यम के उद्देश्य को पूरा करने की जिम्मेदारी होती है।

4.3 व्यूवरचनात्मक मूल्यांकन एवं नियंत्रण

व्यूव रचनात्मक मूल्यांकन एवं नियंत्रण की परिभाषा

व्यूव रचनात्मक मूल्यांकन और नियंत्रण सामरिक प्रबंधन के अंतिम चरण का गठन करता है। मूल्यांकन एवं नियंत्रण प्रबंधन अध्ययन का महत्वपूर्ण तंत्र है यह करवाई प्रबंधन अधिकारियों के देखरेक में उद्यम के लक्ष्यों को प्राप्त करने हेतु होती है। सामान्यता व्यूव रचनात्मक मूल्यांकन एवं नियंत्रण अलग अलग दो स्तरों पर चलता है।

१. सामरिक स्तर - जिसमें हम पर्यावरण के साथ व्यूव रचना की निरंतरता से अधिक चिंतित होते हैं।
२. परिचालनात्मक स्तर - जिसमें यह मूल्यांकन करने का निर्देश दिया जाता है कि संगठन किसी दिए गए व्यूव रचना को कितना अच्छा कर रहा है। तो आये व्यूव रचनात्मक मूल्यांकन एवं नियंत्रण की परिभाषा का अध्ययन करते हैं।

मूल्यांकन एवं नियंत्रण एक व्यूव रचना को निर्धारित करते हुए बदलते मान्यताओं को ध्यान में रखते हैं, व्यूव को लगातार मूल्यांकन करते हैं क्योंकि इसे लागू किया जा रहा है और नई आवश्यकताओं के लिए रणनीति को समायोजित करने के लिए आवश्यक कदम उठाते हैं। इस तरह, व्यूव रचनात्मक मूल्यांकन एवं नियंत्रण शीघ्र चेतावनी प्रणाली हैं और पोस्ट-एक्शन नियंत्रणों से भिन्न होते हैं जो कार्यान्वयन के पूरा होने के बाद ही मूल्यांकन करते हैं। तो आइये व्यूव रचनात्मक मूल्यांकन एवं नियंत्रण की परिभाषा जानते हैं।

“व्यूव रचनात्मक मूल्यांकन और नियंत्रण को संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करने और जहां भी आवश्यक हो, सुधारात्मक कार्रवाई करने में दी गई व्यूव रचना की प्रभावशीलता को निर्धारित करने की प्रक्रिया के रूप में परिभाषित किया जा सकता है।”

व्यूव रचनात्मक मूल्यांकन एवं नियंत्रण की तकनीके

व्यूव रचनात्मक मूल्यांकन एवं नियंत्रण निम्नलिखित शब्दों में बताई गई है।

अ) व्यूव रचनात्मक मूल्यांकन तकनीके:-

१ GAP विश्लेषण :- अंतर(GAP) विश्लेषण एक व्यूव रचना मूल्यांकन तकनीक है जो संगठन की वर्तमान स्थिति और इसकी वांछित स्थिति के बीच के अंतर को मापने के लिए उपयोग किया जाता है।

अंतर विश्लेषण का उपयोग व्यापार के विभिन्न पहलुओं, लाभ और उत्पादन से लेकर विपणन, अनुसंधान और विकास और प्रबंधन सूचना प्रणाली के मूल्यांकन के लिए किया जाता है। आम तौर पर, विभिन्न प्रकार के वित्तीय आंकड़ों का विश्लेषण किया जाता है और संगठन और इसके मजबूत प्रतिस्पर्धा के बीच की खाई का मूल्यांकन करने के लिए उसी उद्योग के भीतर अन्य व्यवसायों की तुलना की जाती है।

२ SWOT विश्लेषण:- SWOT विश्लेषण सामरिक प्रबंधन प्रक्रिया के एक हिस्से के रूप में इस्तेमाल किया जाने वाला एक अन्य सामरिक मूल्यांकन तकनीक है। SWOT विश्लेषण संगठन की ताकत, कमजोरियों, अवसरों और खतरों का मूल्यांकन करता है। ताकत और कमजोरियां आंतरिक कारक हैं, जबकि अवसर और खतरे बाह्य कारक हैं। शक्तियों और अवसरों का लाभ उठाने और कमजोरियों और खतरों से मुकाबला करने के लिए संसाधनों पर ध्यान केंद्रित करने का सर्वोत्तम निर्धारण करने में यह पहचान आवश्यक है।

३ PEST विश्लेषण:- एक अन्य आम व्यूव रचना मूल्यांकन तकनीक पेस्ट विश्लेषण है, जो राजनीतिक, आर्थिक, सामाजिक और तकनीकी कारकों को पहचानती है जो संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने की क्षमता को प्रभावित कर सकती हैं।

राजनीतिक कारकों में मजदूरी और लाभ, वित्तीय नियम आदि के बारे में आसन्न कानून के रूप में ऐसे पहलुओं को शामिल किया जा सकता है। आर्थिक कारकों में अर्थव्यवस्था में सभी बदलाव शामिल हैं, जबकि सामाजिक कारकों में जनसांख्यिकी और परिवर्तनशील दृष्टिकोण शामिल हो सकते हैं। तकनीकी दबाव भी अनिवार्य हैं क्योंकि तकनीक प्रत्येक दिन अधिक उन्नत हो जाती है। ये सभी बाहरी कारक हैं, जो संगठन के नियंत्रण से बाहर हैं, लेकिन निर्णय प्रक्रिया में प्रक्रियाओं के दौरान विचार किया जाना चाहिए।

४ बेंचमार्किंग:- बेंचमार्किंग एक सामरिक मूल्यांकन तकनीक है जो अक्सर यह मूल्यांकन करने के लिए उपयोग की जाती है कि संगठन अपने अंतिम उद्देश्यों में कितना करीब आया है, साथ ही यह कितनी दूर जाने के लिए छोड़ दिया है।

संगठन स्वयं को उसी उद्योग के अन्य संगठनों के विरुद्ध बेंचमार्क कर सकते हैं, या वे खुद को अपनी पूर्व स्थिति के विरुद्ध बेंचमार्क कर सकते हैं।

निरंतर प्रतिस्पर्धी लाभ बनाए रखने के लिए समायोजन की आवश्यकता के अनुसार, प्रदर्शन के विभिन्न उपायों, साथ ही नीतियों और प्रक्रियाओं का नियमित रूप से मूल्यांकन किया जा सकता है।

आ) व्यूह रचनात्मक नियंत्रण तकनीके:- व्यूह रचनात्मक नियंत्रण एक रणनीति को निर्धारित करते हुए बदलते मान्यताओं को ध्यान में रखते हैं, रणनीति को लगातार नियंत्रण करते हैं क्योंकि इसे लागू किया जा रहा है और नई आवश्यकताओं के लिए रणनीति को समायोजित करने के लिए आवश्यक कदम उठाते हैं।

१.परिसर नियंत्रण :- हर व्यूह रचना कुछ नियोजन परिसर या भविष्यवाणियों पर आधारित होती है। योजना और कार्यान्वयन प्रक्रिया के दौरान निर्धारित परिसर अभी भी मान्य है या नहीं, परिसर में नियंत्रण को व्यवस्थित और लगातार जांचने के लिए बनाया गया है। इसमें पर्यावरणीय परिस्थितियों की जांच शामिल है परिसर मुख्यतः दो प्रकार के कारकों से संबंधित है:

अ) पर्यावरण कारक:- (उदाहरण के लिए, मुद्रास्फीति, प्रौद्योगिकी, ब्याज दरें, विनियमन, और जनसांख्यिकीय / सामाजिक परिवर्तन)।

आ) उद्योग कारक:- (उदाहरण के लिए, प्रतियोगियों, आपूर्तिकर्ताओं, विकल्प, और प्रवेश के लिए बाधाएं)

२.कार्यान्वयन नियंत्रण:- एक व्यूह रचना को कार्यान्वित करना एक लंबी अवधि, क्रियाकलापों, निवेशों और कार्यों की एक श्रृंखला के रूप में होती है, जो एक लंबी अवधि में होती है।

कार्यान्वयन नियंत्रण के दो आधार प्रकार हैं:

अ) सामरिक फोकस (नए या महत्वपूर्ण सामरिक कार्यक्रम) की निगरानी: - रणनीतियों की निगरानी पर केंद्रित कार्यान्वयन नियंत्रणों को लागू करने में दो दृष्टिकोण उपयोगी होते हैं: १) एक तरह से योजना प्रक्रिया की शुरुआत में सहमत होना है जिस पर रणनीति की सफलता में महत्वपूर्ण कारक हैं या उस जोर से;

(२) दूसरा दृष्टिकोण विशेष जोर से संबंधित सार्थक सीमा (समय, लागत, अनुसंधान और विकास, सफलता, आदि) की एक श्रृंखला से जुड़े स्टॉप / जाओ मूल्यांकन का उपयोग करना है।

आ) लक्षो की समीक्षाएं: एक कार्यक्रम के विकास में लक्षो की समीक्षाएं महत्वपूर्ण बिंदु हैं, जैसे कि ऐसे बिंदु जहां संसाधनों की बड़ी प्रतिबद्धताएं होनी चाहिए। एक मील का पत्थर की समीक्षा में आमतौर पर रणनीतियों के पूर्ण पैमाने पर पुनर्मूल्यांकन और कंपनी की दिशा जारी रखने या पुनः परिकल्पना की सलाह दी जाती है।

३. सामरिक निगरानी :- सामरिक निगरानी, कंपनी के अंदर और बाहर की एक विस्तृत श्रृंखला की निगरानी करने के लिए डिज़ाइन की गई है जो फर्म की रणनीति के लिए धमकी दे सकती है।

रणनीतिक निगरानी के पीछे मूल विचार यह है कि कई सूचना स्रोतों की सामान्य निगरानी के कुछ रूप को प्रोत्साहित किया जाना चाहिए, विशेष उद्देश्य के साथ महत्वपूर्ण और अनपेक्षित जानकारी को उजागर करने का अवसर होना चाहिए।

"पर्यावरण स्कैनिंग" के लिए सामरिक निगरानी किसी भी प्रकार के समान दिखती है। सामरिक निगरानी एक सतत आधार पर स्थापित रणनीति की रक्षा के लिए बनाई गई है।

४. विशेष चेतावनी नियंत्रण:- सामरिक नियंत्रण का एक अन्य प्रकार एक विशेष चेतावनी नियंत्रण है।

"एक विशेष चेतावनी नियंत्रण को अच्छी तरह से और अक्सर तेज़ी से करने की आवश्यकता है, अचानक, अनपेक्षित घटना के आधार पर फर्म की आधार रणनीति पर पुनर्विचार।" हाल ही में कार्पोरेट इतिहास के विश्लेषकों में इस तरह के संभावित प्रभावशाली आश्चर्य (यानी प्राकृतिक आपदाएं, रासायनिक फैलाव, विमान दुर्घटनाएं, उत्पाद दोष, शत्रुतापूर्ण अधिग्रहण आदि) से भरा है।

व्यूह रचनात्मक निरीक्षण की समीक्षा

व्यूह रचना मूल्यांकन और नियंत्रण प्रक्रिया की प्रकृति रणनीति की प्रभावशीलता का परीक्षण करना है। व्यूह रचनात्मक प्रबंधन प्रक्रिया की दो कार्यवाही चरणों के दौरान, रणनीतिकारों ने उद्देश्यों के एक समूह को प्राप्त करने की रणनीति तैयार की और फिर रणनीति को लागू करना होता है।

यह पता लगाने का एक तरीका होना चाहिए कि क्या व्यूह रचना लागू की जाए या नहीं, संगठन को अपने उद्देश्यों के प्रति मार्गदर्शन करें इसलिए व्यूह रचना मूल्यांकन और नियंत्रण, संगठन को सही रास्ते पर रखने की महत्वपूर्ण कार्य करता है। ऐसी तंत्र की अनुपस्थिति में, व्यूहरचनाकारों का यह पता लगाने का कोई मतलब नहीं होगा कि रणनीति वांछित प्रभाव पैदा कर रही है या नहीं।

व्यूह रचनात्मक मूल्यांकन और नियंत्रण की प्रक्रिया के माध्यम से, व्यूहरचनाकारों ने प्रश्नों के सेट का जवाब देने का प्रयास किया, जैसा कि नीचे दिया गया है।

क्या व्यूह रचना तैयार करने के दौरान बने परिसर सही साबित हो सकता है?

क्या संगठन अपने उद्देश्यों के प्रति संगठन का मार्गदर्शन कर रहा है?

क्या संगठन और उसके प्रबंधकों को ऐसा करने में काम करना चाहिए?

क्या व्यूह रचना को बदलने और सुधारने की आवश्यकता है?

संगठन कैसा प्रदर्शन कर रहा है?

क्या समय का अनुपालन किया जा रहा है?

संसाधनों का इस्तेमाल ठीक से कर रहे हैं?

यह सुनिश्चित करने के लिए क्या किया जाना चाहिए कि संसाधन ठीक से उपयोग किए गए हैं और उद्देश्यों को पूरा किया गया है? आदि।

कार्यात्मक नीतियों की समीक्षा

हर उद्यमी या छोटे व्यवसाय के स्वामी आपको बता सकते हैं कि किसने एक व्यवसाय शुरू किया है। एक कंपनी के संगठनात्मक ढांचे के विभिन्न कार्यात्मक क्षेत्रों (उदाहरण के लिए, विपणन रणनीति, वित्तीय रणनीति, उत्पादन रणनीति आदि) के लिए तैयार संगठनात्मक योजनाएं कार्यात्मक रणनीतियों समग्र कॉर्पोरेट रणनीति का हिस्सा हो सकती है या एक कार्यात्मक क्षेत्र के भीतर रणनीति को व्यापक / कार्यान्वयन के अलग-अलग योजना के रूप में काम कर सकती है।

चाहे वह व्यापार लकड़ी की अलमारियाँ बना रहा हो या कालीन सफाई सेवा दे रहा है, तो उत्पाद उतना ही अच्छा है जितना वह उत्पादन होता है या ग्राहक को सेवा दी जाती है। कार्यात्मक नीतियों और प्रक्रियाओं को लिखना उत्पाद की गुणवत्ता सुनिश्चित करने में सहायता कर सकता है।

जैसा कि कर्मचारियों को काम पर रखा जाता है, यह महत्वपूर्ण है कि वे यह सुनिश्चित करने के लिए सही कार्य प्रक्रिया समझते हैं कि सेवा या उत्पाद उच्च गुणवत्ता बनाए रखता है जो कार्यात्मक नीतियों की पथ पर चल कर हासिल किया जाता है।

संगठनात्मक नीतियों की समीक्षा

संगठनात्मक नीतियां और प्रक्रियाएं संगठनात्मक उद्देश्यों को पूरा करने के लिए एक मार्गदर्शिका प्रदान करती हैं और एक उत्पाद बनाने या सेवा देने के दौरान कर्मचारियों को जो कदम उठाए जाते हैं उनका वर्णन करते हैं।

यह व्यवहार में स्थिरता सुनिश्चित करता है और उत्पाद की गुणवत्ता को बनाए रखने में सहायता करता है। एक नीति कर्मचारी व्यवहार के लिए उम्मीद की स्थापना करेगी और प्रक्रिया इसके लिए कदम की रूपरेखा देती है। इसके अलावा, प्रत्येक संगठनात्मक रणनीतियों को घटकों में विभाजित किया जा सकता है। उदाहरण के लिए, संगठनात्मक रणनीति को तीन घटकों में बांटा जा सकता है:

- १) निर्माण संगठन की रणनीति विभाजन)संरचना का प्रकार -, कार्यात्मक, परियोजना, आदिका चयन (करने के लिए;
- २) स्टाफ के साथ काम करने की रणनीति मुख्य रूप से प्रशासनिक)प्रशिक्षण का एक तरीका - (कर्मचारी, स्टाफ का प्रशिक्षण (व्यवसाय या शैक्षिक संस्थानों में), करियर योजना, आदि।
- ३) पारिश्रमिक की रणनीति मजदूरी), पुरस्कार और दंडप सेविशेष रूप - (, वरिष्ठ प्रबंधकों वेतन), बोनस, लाभ साझेदारी, आदिक (े मुआवजे के लिए दृष्टिकोण।

अंततः आप यह कह सकते हैं की एक प्रभावी संगठनात्मक नीति इन सभी तत्वों को जोड़ती है। जबकि यह किसी भी अधिकार रणनीति का एक अनिवार्य हिस्सा है, जबकि शिक्षा और प्रशिक्षण कार्यक्रम स्वयं ही अंतर्निहित प्रणालीगत बाधाओं को दूर नहीं करेगा। दूसरी ओर, शिक्षा और प्रशिक्षण के बिना, संगठन अधिकार नीतियों, कार्यक्रमों और प्रक्रियाओं के लिए संगठनात्मक समर्थन, और अनुपालन सुनिश्चित करना मुश्किल होगा।

वित्तीय निष्पादन नियंत्रण

वित्तीय नियंत्रण अब किसी कंपनी के वित्तपोषण का एक अनिवार्य हिस्सा बन गया है। इसलिए, वित्तीय नियंत्रण, उसके उद्देश्यों और लाभों के अर्थ को समझना बहुत महत्वपूर्ण है, और अगर इसे सही ढंग से लागू करना है तो वह कदम उठाए जाने चाहिए। किसी भी वित्तीय प्रदर्शन की प्रक्रिया अर्थहीन हो जाती है अगर इसे नियंत्रित करने की रणनीति कंपनी की वर्तमान स्थिति और इसकी आगामी परियोजनाओं के अनुरूप उद्देश्यों के आधार पर परिभाषित और कार्यान्वित नहीं होती है। तो आइये वित्तीय नियंत्रण की परिभाषा का अध्ययन करते हैं।

“अपने छोटे, मध्यम और दीर्घकालिक उद्देश्यों और व्यवसाय योजनाओं की तुलना में, वित्तीय नियंत्रण को किसी कंपनी के वास्तविक परिणामों के विश्लेषण के रूप में अलग-अलग समय पर अलग-अलग दृष्टिकोण करना और उचित सुधार लाना उसे वित्तीय निष्पादन नियंत्रण कहते हैं”।

इन विश्लेषणों के लिए नियंत्रण और समायोजन प्रक्रियाओं की आवश्यकता होती है ताकि यह सुनिश्चित हो सके कि व्यवसाय की योजनाएं चल रही हैं और ये कि वे अनियमितताओं, अनियमितताओं या अप्रत्याशित परिवर्तनों की स्थिति में संशोधित किए जा सकते हैं।

सामाजिक निष्पादन नियंत्रण

सामाजिक निष्पादन नियंत्रण कार्यप्रणाली इन हितधारकों के साथ-साथ अनपेक्षित उद्यम के विचारों के मामले में जैसे की सामाजिक, कानूनी, राजकीय, कमचारी समुदायों, समाजों और के साथ व्यवसायों के संबंधों के सिद्धांतों, प्रथाओं और परिणामों को दर्शाती है यह एक व्यापार गतिविधि के बाहरी पहलू है जो उद्यम के व्यूह रचना करते वक्त प्रबंधन अधिकारी ध्यान में लेते हैं। सामाजिक निष्पादन नियंत्रण की परिभाषा निम्नलिखित शब्दों में की जा सकती है

“सामाजिक निष्पादन नियंत्रण एक उद्यम का अध्ययन है जो उद्यम के सामाजिक, कानूनी, राजकीय, कमचारी समुदायों, के सविस्तर अध्ययन और बहरी बदलाव पर निर्भर होता है जो उद्यम के लक्षों की ओर जाता है उसे सामाजिक निष्पादन नियंत्रण कहते हैं”

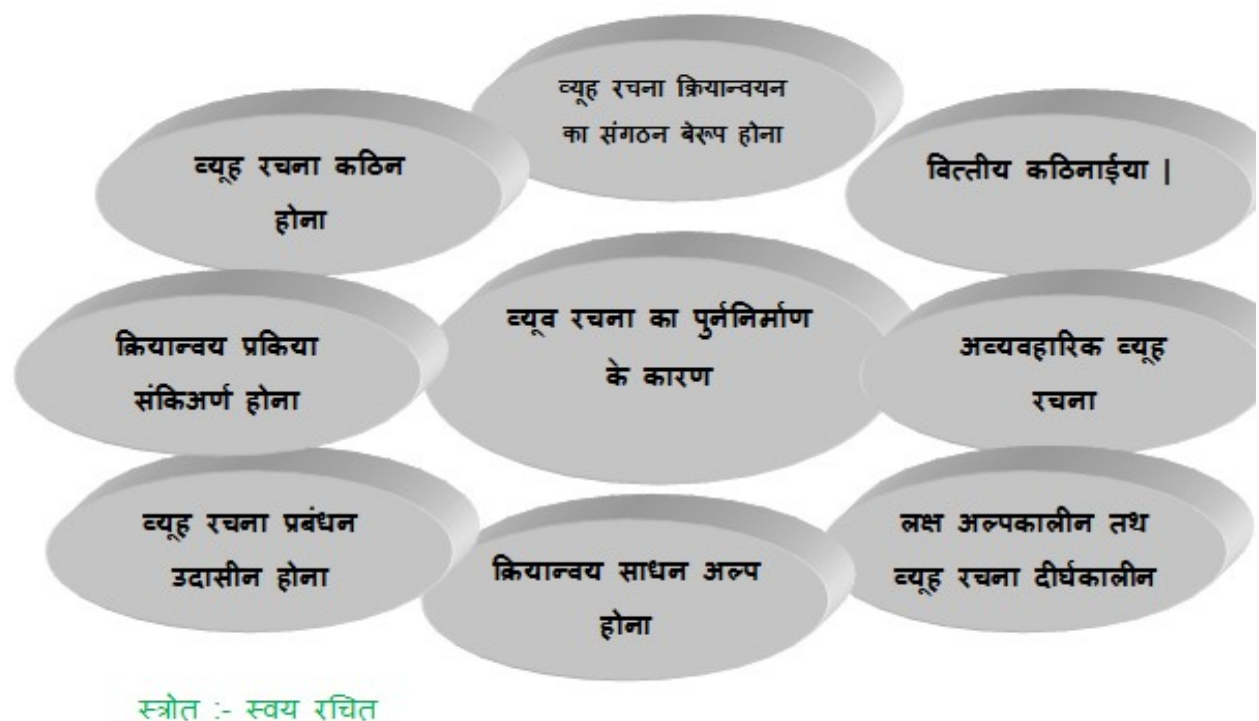
4.4 व्यूहरचनात्मक पुनर्निर्माण

जैसे की वर्णन किया जा चुका है निर्धारित लक्ष की प्राप्ति हेतु व्यूह रचना का निर्माण किया जाता है। व्यूह रचनात्मक मूल्यांकन एवं नियंत्रण व्यूह रचनात्मक प्रबंध उस पहलू से संबंधित है जिसके द्वारा संगठन यह सुनिश्चित करता है कि क्या उसने व्यूह रचनात्मक कार्यवाही के जरिये उद्देशों को प्राप्त कर लिया है यदि नहीं, तो व्यूह रचनात्मक प्रभावशीलता के लिए किन सुधारात्मक कार्यवाही या प्रयासों की आवश्यकता है अथवा व्यूह रचना का पुनर्निर्माण किया जाता है। जब व्यूह रचना संगठन के उद्देशों के तरफ चल न हो या संगठन के उद्देश के लिए कठिनाई हो तो वरिष्ठ प्रबंधन अधिकारी व्यूह रचना का पुनर्निर्माण करते हैं।

व्यूह रचनात्मक नियोजन प्रक्रिया का अंतिम महत्वपूर्ण चरण नियंत्रण पद्धति की प्ररचना से संबंधित होता है जिसके जरिये व्यूह रचनात्मक योजनाओं के परिणामों को पुनः प्रबंधन को भेजा जाता है। व्यूह रचना या बात पर बल देता है कि क्या व्यूह रचना की योजना के अनुसार लागू किया गया है या क्या उसके परिणाम सही हैं

जिसकी योजना की गई थी। यदि योजना में कोई विचलन है तो व्यूह रचना नियंत्रण पद्धति को पहचानना चाहिए और व्यूह रचना के परिवर्तन अथवा पुनर्निर्माण की आवश्यकता महसूस की जाती है।

व्यूह रचना का पुनर्निर्माण के कारण निम्नलिखित चित्र में दिखाए गए हैं।



4.5 सारांश

सारांश में हम यह कह सकते हैं कि व्यूह रचना नियोजन प्रक्रिया का अंतिम महत्वपूर्ण चरण नियंत्रण पद्धति प्रराचना से संबंधित है। जिसके जरिये व्यूह रचनात्मक के परिणामों को नियंत्रित किया जाता है तथा पुनः इस जानकारी को प्रबंधन को भेजा जाता है। व्यूह रचना इस बात पर बल देता है कि उद्यम की लक्ष्यों को हासिल किया जा रहा या नहीं यदि कोई विचलन पाया जाता है तो उसमें सुधार या व्यूह रचना का पुनर्निर्माण किया जाता है।

4.6 बोध प्रश्न

1. व्यूव रचनात्मक मूल्यांकन एवं नियंत्रण की परिभाषा क्या है।
2. व्यूव रचनात्मक मूल्यांकन एवं नियंत्रण की तकनीकें हैं।
3. व्यूव रचनात्मक अंशेक्षण विषय वस्तु कोनसे है।
4. व्यूव रचनात्मक निरिक्षण की समीक्षा बताये।
5. वित्तीय निष्पादन नियंत्रण बताये।
6. सामाजिक निष्पादन नियंत्रण कैसे होती है।

4.7 संदर्भ ग्रंथ

- प्रबंधन नीति और रणनीतिक प्रबंधन - आर.एम. श्रीवास्तव प्रकाशन – हिमालय प्रकाशन संस्था।
- सामरिक योजना और कॉर्पोरेट रणनीति तैयार करना, वी एस रामस्वामी, एस नमामुमारी, प्रकाशन- मैकमिलन, भारत
- वैश्विक सामरिक प्रबंधन - कामेल मेलेही, जे जॉर्ज फ्राइनस, पॉल फिनले प्रकाशन- ऑक्सफोर्ड यूनिवर्सिटी प्रेस, नई दिल्ली
- Kazmi Azhar (2011). Business Policy and Strategic Management. 3rd Edition. Tata Mc Graw Hill, New Delhi.
- David R. Fred (2011). Strategic Management -Concepts and Cases. 13th Edition. PHI Learning, New Delhi.

इकाई – V: मानव संसाधन रणनीति एवं व्यावसायिक नीति शास्त्र

इकाई की संरचना

5.1 उद्देश्य

5.2 प्रस्तावना

5.3 क्रियान्वयन प्रक्रिया एवं ढांचा

5.4 मानव संसाधन रणनीतियां

5.5 व्यवसाय का सामाजिक उत्तरदायित्व

5.6 व्यावसायिक नीतिशास्त्र

5.7 निगमीय प्रशासन

5.8 सारांश

5.9 बोध प्रश्न

5.10 संदर्भ ग्रंथ

5.1 उद्देश्य

इस इकाई के अध्ययन के उपरान्त आप निम्नलिखित को समझ सकेंगे:

- क्रियान्वयन प्रक्रिया एवं ढांचा को ।
- मानव संसाधन रणनीतियों को ।
- व्यवसाय का सामाजिक उत्तरदायित्व को ।
- व्यावसायिक नीतिशास्त्र तथा निगमीय प्रशासन को ।

5.2 प्रस्तावना

क्रियान्वयन प्रक्रिया एव ढाँचा संगठन का मूल तत्व है जो संगठन को बुनियादी ढाँचा प्रदान करता है साथ ही संगठन के लक्ष्य को सुगम बनता है। क्रियान्वयन प्रक्रिया हर एक संगठन की अलग अलग होती है जो एक आचार सिद्धांत हैं और उनकी गतिविधियों और निर्णयों को नियंत्रित करने के लिए एक व्यक्तिगत उपयोग का मूल्य है। किसी संगठन में नैतिकता का एक क्रियान्वयन प्रक्रिया एव ढाँचा का एक समूह होता है जो संगठन के कार्यक्रमों, नीतियों और व्यवसाय के लिए निर्णय में मार्गदर्शन करता है। व्यवसाय के संचालन के लिए एक संगठन नैतिक दर्शन का उपयोग व्यापार की प्रतिष्ठा, उत्पादकता और नीचे की रेखा को प्रभावित कर सकता है।

सीखने का उद्देश्य:- इस इकाई को पढ़ने के बाद आप यह जन सकेगे की क्रियान्वयन प्रक्रिया एव ढाँचा किस प्रकार उद्यम में महत्व पूर्ण है साथ ही एक प्रबंधन अधिकारी उचित रणनीति अपनाकर किस प्रकार संगठन के लक्ष्य को पूरा कर सकता है।

मानव संसाधन योजना एक ऐसी प्रक्रिया है जो मौजूदा और भविष्य के मानव संसाधनों की पहचान करती है, ताकि संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त कर सके। मानव संसाधन योजना मानव संसाधन प्रबंधन और संगठन के समग्र सामरिक योजना के बीच एक कड़ी के रूप में सेवा करनी चाहिए। अधिकांश पश्चिमी देशों में कार्यकर्ता आबादी बढ़ रहे हैं और विकासशील अर्थव्यवस्थाओं में योग्य श्रमिकों की बढ़ती मांग ने प्रभावी मानव संसाधनों की योजना के महत्व को रेखांकित किया है।

बुल्ल और स्कॉट द्वारा परिभाषित के रूप में, “मानव संसाधन नियोजन 'यह सुनिश्चित करने की प्रक्रिया है कि किसी संगठन की मानव संसाधन आवश्यकताओं की पहचान की जाती है और उन आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए योजना बनाई जाती है'”

साथ ही इस इकाई में संगठनात्मक सामाजिक जिम्मेदारी एक नैतिक रूपरेखा है, और यह सुझाव देती है कि एक संस्था, यह एक संगठन या व्यक्ति है, बड़े पैमाने पर समाज के लाभ के लिए कार्य करने का दायित्व है। सामाजिक जिम्मेदारी एक कर्तव्य है कि हर व्यक्ति को ऐसा करना होगा ताकि अर्थव्यवस्था और पारिस्थितिक तंत्र के बीच संतुलन बनाए रखा जा सके। एक व्यापार बंद आर्थिक विकास के बीच, भौतिक अर्थों में, और समाज और पर्यावरण के कल्याण के अस्तित्व में आ सकता है, हालांकि पिछले एक दशक से कई रिपोर्टों से यह चुनौती दी गई है।

एक उद्यम में आदमी, मशीन, धन, सामग्री, प्रबंधन यह संसाधन के रूप में इस्तेमाल करके उत्पाद या सेवाएँ बनाई जाती है जो उपभोक्ता के जरूरतों को पूर्ण करती है। यह सब प्रक्रिया एक विशिष्ट ढाँचे में बैठकर किया

जाता है। लेकिन आज बाजार में कई यैसी संगठन है जो व्यवसायिक नितिशास्त्र और निगमीय प्रशासन की अवहेलना करते है। भारत के सविधान के जरिये उन उद्यमों पर बल पूर्वक कारवाही की जाती है और भारतीय बाजार में एक व्यवसायिक नितिशास्त्र एव निगमीय प्रशासन का वातावरण बनाया गया है। ईस इकाई में हम व्यवसायिक नितिशास्त्र एव निगमीय प्रशासन के बारे में जानकारी लेंगे।

5.3 क्रियान्वयन प्रक्रिया एवं ढांचा

उत्पादन रणनीति

एक उत्पाद रणनीति एक उत्पाद जीवन चक्र की नींव है, और आगे के विकास के लिए इसकी निष्पादन योजना है। जैसे ही उद्यम अपनी उत्पाद रणनीति विकसित करते हैं, उसी वक्त उत्पादकों ने लक्ष्य दर्शकों पर शून्य और महत्वपूर्ण उत्पाद और ग्राहक विशेषताओं को परिभाषित करना सुरु कर देते है क्यों की आज बाजार में ग्राहक देवता है। साथ ही उत्पाद रणनीति एक उत्पाद जीवन-चक्र की नींव और आगे के विकास के लिए निष्पादन योजना के साथ संगठन का एक लक्ष भी है। उत्पाद रणनीति व्यापार को विशिष्ट लक्ष्य दर्शकों पर शून्य और उत्पाद और उपभोक्ता विशेषताओं पर ध्यान केंद्रित करने की अनुमति देती है। उसी दृष्टि की प्रभावी ढंग से हासिल करने के लिए उत्पाद की रणनीति क्रमिक प्रक्रिया की एक किस्म से बना है। कंपनी को उत्पाद के लक्ष्य बाजार के मामले में स्पष्ट होना चाहिए ताकि गंतव्य तक पहुंचने के लिए आवश्यक गतिविधियों की योजना बना सके और इसके लक्ष्यों को प्राप्त कर सकें। तो आईये उत्पादन रणनीति की परिभाषा जानते है।

“उत्पाद रणनीति को किसी उत्पाद के पथ के रूप में परिभाषित किया गया है जो उचित कदम उठाकर अपने लक्ष्यो को हासिल करता है उसे उत्पादन रणनीति कहते है”

“उत्पादन रणनीति एक उत्पाद जीवन-चक्र की नींव और आगे के विकास के लिए निष्पादन योजना है जो उत्पादन को परिभाषित करता है।”

उत्पादन रणनीति का महत्व

उत्पादन निष्पादन और उत्पाद के व्यापार लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए एक उत्पाद रणनीति आवश्यक होती है। एक रणनीति इस बारे में एक योजना तैयार करती है कि यह लक्ष्य कैसे प्राप्त किया जाएगा। उत्पाद रणनीति के बिना, उत्पाद निष्पादन अक्सर बेतरतीब होता है, एक संकट से अगले या अगले एक सौदे से दूसरे तक जाता है। एक अच्छी तरह से परिभाषित उत्पाद रणनीति रखने के लिए काम लेता है। लेकिन

इसमें लोगों के एक समूह को एक लॉक रूम में अंत पर या सप्ताह भर में विस्तृत विश्लेषण करने के लिए फेंकना शामिल नहीं है। किसी भी उत्पादन रणनीति का सबसे बड़ा हिस्सा यह सुनिश्चित करना है कि यह बाजार की अंतर्दृष्टि और ग्राहक सत्यापन में आधारित है। उत्पादन रणनीति के कुछ खास महत्व हैं तो आईये उस महत्व को जानते हैं।

- १) संगठन सफलता लक्ष्य एवं सफलता के लिए उत्पादन रणनीति महत्वपूर्ण है।
- २) अंतर्गत उत्पादन रेखा तथा उत्पादन लागत के बारे में महत्वपूर्ण जानकारी देता है।
- ३) अप्रभावी उत्पादन नियोजन रणितियों को खारिज करता है।
- ४) संगठन लक्ष्य के उपलब्धी के बारे में जानकारी देता है।
- ५) यह एक संगठन को उत्पाद, उत्पादन क्षमता, उद्यम स्थिति, संसाधन चुनाव आदि के बारे में चर्चा करता है।

उत्पादन रणनीति के प्रमुख तत्व

उत्पादन रणनीति के प्रमुख तत्व निम्नलिखित हैं।

१) **डिजाइन** - क्या आप संभावित ग्राहकों को बेचना चाहते हैं? आप इसे दूसरी कंपनियों से अलग करने के लिए क्या डिजाइन करेंगे? उदाहरण के लिए, आकर्षक उत्पाद डिजाइन आपके उत्पाद के प्रति अधिक ग्राहकों को आकर्षित करती है।

२) **विशेषताएं** - आप अपने लक्षित बाजार की पेशकश के लाभों में वृद्धि करने के लिए क्या विशेषताएं जोड़ेंगे? आपका उत्पाद दूसरों से कैसे भिन्न होता है? "विपणन उत्पादों या सेवाओं को प्रदान करने के बारे में नहीं है, यह आवश्यक रूप से ग्राहकों की बदलती जरूरतों और मांगों को बदलते लाभ प्रदान करने के बारे में है" उत्पाद विशेषताएं प्रतियोगियों के बीच अंतर करती हैं।

३) **गुणवत्ता** - उत्पाद की गुणवत्ता सुनिश्चित करने के लिए संगत होना चाहिए कि उत्पाद उनके लक्ष्य बाजार की अपेक्षाओं को पूरा करता है। इस प्रकार, फर्म की प्रतिष्ठा को मजबूत करना यह एक मूल तत्व है।

४) **ब्रांडिंग** - ब्रांड के पास त्वरित बिक्री की शक्ति है और वे अपने लक्ष्य बाजार में विश्वास, गुणवत्ता और विश्वसनीयता के संदेश को व्यक्त करते हैं। कंपनियों को अपने प्रतिद्वंद्वियों से अलग करने के लिए यह एक तत्व का इस्तेमाल किया जाता है।

५) **लक्ष्य बाजार** - पहचानें कि आप किसके लिए बेच रहे हैं अपने उत्पाद को किसका लक्ष्य करना है? ग्राहकों को आपके उत्पाद को बाजार में कैसे देखेंगे? "संगठन का विपणन कार्य लक्षित बाजारों की जरूरतों, चाहता

है और हितों को निर्धारित करना है और उपभोक्ताओं या समाज की भलाई को बरकरार रखेगा या बढ़ाएगा, वांछित परिणाम अधिक प्रभावी और कुशलतापूर्वक प्रतियोगियों से प्राप्त करना है।"

६)स्थिति निर्धारण - कंपनी अपने उत्पाद को बाज़ार में कैसे स्थापित करने की योजना बना रही है? जब आप अपने उत्पाद को बाज़ार में रखते हैं तो अलग-अलग कारकों पर विचार किया जाना चाहिए क्योंकि यह आपके उत्पाद और ब्रांड के बारे में उपभोक्ता की धारणाओं पर प्रभाव डालेगा। उदाहरण के लिए, आप उत्पाद की गुणवत्ता और गुणवत्ता की कीमत कैसे लेंगे।

उत्पादन रणनीति के प्रमुख तत्व निम्नलिखित चित्र में दिखाए हैं



स्रोत :- स्वयं रचित

विपणन रणनीति

एक संगठन की रणनीति जो उसके सभी विपणन लक्ष्यों को एक व्यापक योजना में जोड़ती है एक अच्छी विपणन रणनीति बाजार अनुसंधान से तैयार की जानी चाहिए और सही उत्पाद मिश्रण पर ध्यान केंद्रित करने के लिए अधिकतम लाभ की क्षमता हासिल करने और व्यवसाय को बनाए रखने के लिए होता है। विपणन रणनीति एक विपणन योजना की नींव है। साथ ही विपणन रणनीति में बिक्री बढ़ाने और एक स्थायी

प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त करने का मौलिक लक्ष्य है। विपणन रणनीति में विपणन के क्षेत्र में सभी बुनियादी, अल्पकालिक और दीर्घकालिक गतिविधियां शामिल हैं, जो कि कंपनी की रणनीतिक प्रारंभिक स्थिति के विश्लेषण और बाजार-उन्मुख रणनीतियों के निर्माण, मूल्यांकन और चयन के साथ सौदा करती है। कंपनी के लक्ष्यों और इसके विपणन उद्देश्यों को पूरा करता है। तो आये विपणन रणनीति की परिभाषा जानते है।

“एक विपणन रणनीति एक ऐसी प्रक्रिया या मॉडल है जो किसी कंपनी या संगठन को बिक्री बढ़ाने के सर्वोत्तम अवसरों पर सीमित संसाधनों पर ध्यान केंद्रित करने और एक स्थायी प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त करने की अनुमति देती है।”

“विपणन रणनीति की परिभाषा उच्च-स्तरीय नियमों के रूप में है जो आपके विपणन गतिविधियों को निर्देशित करती हैं साथ ही उद्यम के लक्ष्य की पूर्ति करती है।”

विपणन रणनीति का महत्व

एक विपणन रणनीति एक व्यवसाय है जो लोगों तक पहुंचने और उन्हें उत्पाद या सेवा के ग्राहकों के रूप में बदलना है जो व्यापार प्रदान करता है। किसी कंपनी की विपणन रणनीति में कंपनी के मूल्य प्रस्ताव, प्रमुख विपणन संदेश, लक्ष्य ग्राहक पर जानकारी और अन्य उच्च स्तर के तत्व शामिल हैं। विपणन रणनीति विपणन योजना को सूचित करती है, जो कि एक दस्तावेज है जो कि विपणन गतिविधियों के प्रकार और समय को बताती है। एक कंपनी की विपणन रणनीति में किसी भी व्यक्तिगत विपणन योजना की तुलना में अधिक उम्र का होना चाहिए क्योंकि रणनीति है जहां मूल्य प्रस्ताव और कंपनी के ब्रांड के प्रमुख तत्व रहते हैं। विपणन रणनीति का महत्व निम्नलिखित शब्दों में दी गई है।

- १) विपणन रणनीति शुरुआत से उद्यम उद्देश्य में स्पष्टता सफलता के लिए महत्वपूर्ण है।
- २) विपणन रणनीति से पता है कि आपका दर्शक कौन है।
- ३) अगर आपके पास स्पष्ट उद्देश्य है और अपने दर्शकों को समझने के लिए, आपको एक मंच बनाने की आवश्यकता होगी जहां आप उनकी समस्याओं को हल कर सकते हैं, उन्हें वफादार अनुयायियों में परिवर्तित कर सकते हैं और आखिरकार भुगतान किए गए ग्राहकों में बदल सकते हैं।
- ४) विपणन रणनीति में कहानी कहना एक कला है जो बी २ बी(उद्यम से उद्यम तक) और बी २ सी (उद्यम से उपभोक्ता तक)सामग्री विपणन के लिए जरूरी हो रहा है। आदि

विपणन रणनीति के प्रकार

विपणन रणनीति के प्रकार निम्नलिखित शब्दों में बताये गए हैं।

१. सामाजिक विपणन रणनीति: यह लोगों के बीच एक सामाजिक कारण या अभ्यास की स्वीकार्यता बढ़ाने के लिए कार्यक्रमों के डिजाइन, कार्यान्वयन और नियंत्रण को संदर्भित करता है। दिल्ली यूनिवर्सिटी में मतदान नहीं करने का प्रचार अभियान

२. बढ़ी हुई विपणन रणनीति : यह ग्राहकों के लिए नवीन पेशकश और लाभों के जरिए अतिरिक्त सेवाएं प्रदान करने के लिए संदर्भित करता है, ताकि उनके स्तर की संतुष्टि को बढ़ाया जा सके। उदाहरण हेतु सुपरमार्केट द्वारा निःशुल्क होम डिलीवरी सेवा।

३. प्रत्यक्ष विपणन रणनीति: विभिन्न विज्ञापन मीडिया के माध्यम से विपणन, जो सीधे उपभोक्ताओं के साथ बातचीत करते हैं, आम तौर पर उपभोक्ता को प्रत्यक्ष प्रतिक्रिया देने के लिए बुलाते हैं, उदा। सूची बेचना, मेल-ऑर्डर, टेली-कॉलिंग और टीवी शॉपिंग आदि।

४. रिलेशनशिप विपणन रणनीति: अपने वफादारी को जीतने के लिए ग्राहकों के साथ मजबूत दीर्घकालिक रिश्तों को बनाने, बनाए रखने और बढ़ाने के माध्यम से विपणन। एक रेस्तरां ग्राहकों को उसके जन्मदिन की इच्छाओं और छूट ऑफर भेजकर ग्राहकों के साथ संबंध बना सकता है।

५. सेवाएँ विपणन रणनीति: यह बैंकिंग, बीमा, खुदरा बिक्री, शैक्षणिक आदि जैसी सेवाओं के लिए विपणन की अवधारणाओं, औजारों और तकनीकों को लागू कर रहा है।

६. व्यक्ति विपणन रणनीति: इसमें राजनीतिज्ञों, खेल सितारों, फिल्म सितारों, पेशेवरों जैसे उनके करियर और आय को बढ़ावा देने के लिए विशेष रूप से लोगों के प्रति दृष्टिकोण या व्यवहार बनाने, बनाए रखने या बदलने के लिए किए गए गतिविधियों शामिल हैं।

७. संगठन विपणन रणनीति: इसमें एक संगठन के प्रति लक्षित दर्शकों के व्यवहार और व्यवहार को बनाए, बनाए रखने या बदलने के लिए किए गए गतिविधियों शामिल हैं।

८. प्लेस विपणन रणनीति: प्लेस मार्केटिंग में विशिष्ट जगहों के प्रति दृष्टिकोण और व्यवहार बनाने, बनाए रखने या बदलने के लिए किए गए गतिविधियां शामिल हैं उदा। पर्यटन विपणन

९. विभेदक विपणन रणनीति: एक बाजार-कवरेज रणनीति जिसमें एक फर्म विभिन्न रणनीतियों या ऑफ़र के माध्यम से विभिन्न बाजारों को लक्षित करने का निर्णय करता है हिंदुस्तान यूनिलीवर विभिन्न बाजारों और ग्राहकों के लिए विभिन्न प्रकार और गुण साबुन प्रदान करता है।

१०. सिंक्रो विपणन रणनीति: यह ऋणात्मक समय-निर्धारण, पदोन्नति और अन्य प्रोत्साहनों के माध्यम से मौसम, समय आदि के कारण उत्पाद के लिए अनियमित मांग में उतार-चढ़ाव को संतुलित करने के लिए संदर्भित करता है उदा। भारी मात्रा में ऑफ-सीजन छूट कुछ हद तक अपनी मांग में वृद्धि कर सकती है।

११. केंद्रित विपणन रणनीति: बाजार-कवरेज रणनीति जिसमें एक फर्म केवल एक या कुछ बाजारों पर केंद्रित है

१२. डी- विपणन रणनीति: मांग को कम करने के लिए अस्थायी या स्थायी रूप से मांग को कम करने के लिए विपणन रणनीतियों, लेकिन केवल इसे स्थानांतरित करने के लिए, उदाहरण के लिए सुपर भंडार शनिवार, रविवार और छुट्टियों पर भारी शुल्क कम करने के लिए कोई छूट नहीं दे सकते हैं।

विपणन रणनीति के प्रमुख तत्व

विपणन रणनीति के कई तत्व हैं और यदि फर्म के विपणन-आधारित दृष्टिकोण लिया जाता है, तो वे कंपनी के सभी पहलुओं को स्पर्श करते हैं। विपणन रणनीति के प्रमुख तत्व चित्र रूप में दिखाए गए हैं।



स्रोत :- स्वयं रचित

वित्तीय रणनीति

वित्तीय रणनीति उद्यम की रणनीतिक लक्ष्यों को देखते हुए दीर्घकालिक विचार के साथ वित्त का अध्ययन करने के लिए संदर्भित करता है। यह समझने के लिए कि वित्तीय रणनीति किस बारे में है, हमें पहले समझना चाहिए कि शब्द " वित्तीय रणनीति " क्या है। जो कुछ ऐसी योजना के भाग के रूप में किया जाता है जिसका उद्देश्य किसी विशेष वित्तीय उद्देश्य को प्राप्त करना है।

इसलिए, वित्तीय रणनीति उन संगठनों की समग्र योजना का पहलू है जो वित्तीय प्रबंधकों से चिंतित हैं। इसमें व्यापार योजना के विभिन्न हिस्से शामिल हैं, उदाहरण के लिए विपणन और बिक्री योजना, उत्पादन योजना, कर्मियों की योजना, पूंजीगत व्यय आदि ये सभी संगठन के वित्तीय प्रबंधकों के लिए वित्तीय निहितार्थ हैं।

वित्तीय रणनीति का उद्देश्य शेयरधारकों के धन को अधिकतम करना है। इस उद्देश्य को पूरा करने के लिए किसी कंपनी को "लंबी अवधि की कार्रवाई" की आवश्यकता होती है और यह वह जगह है जहां रणनीति में फिट बैठता है। तो आइये वित्तीय रणनीति की परिभाषा का अध्ययन करते हैं।

“एक उद्यम अपनी वित्तीय उद्देश्यों को आगे बढ़ाने के लिए अपनाई योजना एवं कदम उसे वित्तीय रणनीति कहते हैं।”

“वित्तीय रणनीति एक इस तरह की योजना होती है जो उद्यम के संसाधनों को उचित दिशा में उपयोग में लाकर संगठन को वित्तीय मजबूती देता है उसे वित्तीय रणनीति कहते हैं।”

वित्तीय रणनीति के आधारभूत पहलु

एक वित्तीय रणनीति केवल एक योजना है कि आप अपने वित्त को कैसे संभालना चाहते हैं। यह अति जटिल नहीं है, लेकिन इसे आधारभूत पहलु शामिल करना चाहिए, आपको बड़ी वित्तीय गलतियों से बचने में मदद मिलेगी और आपको एक सुरक्षित वित्तीय भविष्य के रास्ते में ले जाया जाएगा।

आपकी रणनीति और आपकी वित्तीय स्थिति समय के साथ बदलेगी। संभवतः आप अधिक धन कमाएंगे, आपका खर्च शायद बढ़ेगा और आपके जीवनकाल में विभिन्न घटनाओं का अनुभव होने पर आपके अल्पकालिक और दीर्घकालिक लक्ष्यों में बदलाव आएगा। आपके वित्तीय भविष्य के नियंत्रण में मदद करने के लिए शुरू करने के कुछ आधारभूत पहलु यहां दिए गए हैं।

- १) **कुछ परिप्रेक्ष्य प्राप्त करना:-** पहला कदम कार्यालय से बाहर निकलना और कुछ परिप्रेक्ष्य प्राप्त करना है।

- २) **एक गेम प्लान बनाना:-** प्रभावी खेल योजना शायद एक सफल वित्तीय व्यवसाय रणनीति का सबसे महत्वपूर्ण हिस्सा है।
- ३) **कुछ परिप्रेक्ष्य प्राप्त करें** खेल योजना के लिए एक महत्वपूर्ण है क्योंकि वे आपके समग्र उद्देश्य - : तक पहुंचने के लिए आवश्यक प्रेरणा प्रदान करते हैं।
- ४) **अपनी गेम प्लान का पुनः मूल्यांकन करें** रणनीति को सबसे अपनी व्यवसाय की वित्तीय - : सफल बनाने के लिए, नियमित रूप से अपनी कंपनी की प्रगति को ट्रैक करें और अपने संपूर्ण उद्देश्य से इसकी तुलना करें।
- ५) वित्तीय लेखा जोखा बनाना ।

वित्तीय रणनीति के प्रमुख तत्व

वित्तीय योजना बनाते समय, वित्तीय प्रबंधकों को निम्नलिखित बुनियादी तत्वों को शामिल करने की आवश्यकता होती है। परियोजना के आकार और उद्योग के आधार पर अधिक तत्व जोड़े जा सकते हैं।

- १) स्टार्टअप लागत नए व्यापारिक उद्यमों और मौजूदा कंपनियों द्वारा शुरू किए गए लोगों के लिए : नए निर्माण उपकरण लागत, नए पैकेजिंग लागत, विपणन योजना शामिल हो सकते हैं
- २) प्रतिस्पर्धी विश्लेषण इस प्रतियोगिता के विश्लेषण से पता चलता है कि : प्रतियोगिता आपके राजस्व को कैसे प्रभावित करेगी।
- ३) चल रही लागत श्रम :, सामग्री, उपकरण रखरखाव, नौवहन और सुविधाएं लागत शामिल हैं मासिक संख्या में विभाजित होने और राजस्व पूर्वानुमान से नीचे घटाए जाने की आवश्यकता है।
- ४) राजस्व पूर्वानुमान परियोजना की लं : बाई के अनुसार, यह निर्धारित करने के लिए कि चालू लागत का भुगतान करने के लिए कितना वित्त उपलब्ध होगा और यदि यह परियोजना लाभदायक होगी या नहीं ।

5.4 मानव संसाधन रणनीतियां

मानव संसाधन रणनीति ऐसी निति हैं जो संगठन, व्यापार क्षेत्र, या अर्थव्यवस्था के कर्मचारियों की संख्या में वृद्धि करते हैं। "मानव पूंजी" को कभी-कभी "मानव संसाधन" के साथ समानार्थक रूप से प्रयोग किया जाता है, हालांकि मानव पूंजी आम तौर पर अधिक संकीर्ण दृश्य को दर्शाती है।

एक संगठन के मानव संसाधन रणनीति (मानव संसाधन विभाग) में रोजगार के विभिन्न पहलुओं की देखरेख में मानव संसाधन प्रबंधन का प्रदर्शन करता है, जैसे कि श्रम कानून और रोजगार मानकों का अनुपालन, कर्मचारी लाभों का प्रशासन और भर्ती और बर्खास्तगी के कुछ पहलु होते हैं। तो आइये मानव संसाधन रणनीति की परिभाषा का अध्ययन करते हैं।

“मानव संसाधन रणनीति में सामान्य मानव संसाधन घटकों जैसे कि काम पर रखने, अनुशासन और पेट्रोल शामिल हैं, और इसमें कर्मचारियों को एक सहयोगी तरीके से काम करना शामिल होता है ताकि प्रतिधारण को बढ़ावा दिया जा सके, और कार्य अनुभव की गुणवत्ता में सुधार हो और दोनों के लिए रोजगार के पारस्परिक लाभ को अधिकतम किया जा सके उसे मानव संसाधन रणनीति रणनीति कहते हैं”

“मानव संसाधन रणनीति एक संगठन द्वारा अपनाई जाने वाली रणनीति है जिसका उद्देश्य संगठन की संस्कृति, उसके कर्मचारियों और सिस्टम को आवश्यक व्यापारिक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए कार्यों का एक संयोजन समन्वयित करना है।”

कर्मचारी अधिप्राप्ति

कर्मचारी अधिप्राप्ति प्रक्रिया कर्मियों को भर्ती, चयन और नियुक्ति के लिए आवेदन करने वाले नियमों और प्रक्रियाओं का वर्णन करती है। जो सामान्य रूप से मानव संसाधन संगठन को बहाल करती है। कर्मचारी अधिप्राप्ति में संगठन के जरूरत को नजर में रखकर उचित प्रयास किये जाते हैं जो मानव अधिप्राप्ति को पूरा करती है।

मौजूदा कर्मचारी अधिप्राप्ति के निम्नलिखित उद्देश्य हैं:

- १) संगठन के भीतर सभी पदों के लिए निष्पक्ष और पारदर्शी प्रतिस्पर्धा सुनिश्चित होती है।
- २) व्यापक योग्य भौगोलिक आधार पर, प्रासंगिक क्षमता और विशेषज्ञता के आधार पर उम्मीदवारों के चयन को सुनिश्चित करने के लिए।
- ३) प्रक्रिया में शामिल हर समारोह / कार्यालय / प्राधिकरण की भूमिकाओं और जिम्मेदारियों को स्पष्ट रूप से स्थापित करने के लिए।
- ४) भर्ती प्रक्रिया के विभिन्न चरणों का वर्णन करने के लिए।
- ५) एक सुगम भर्ती सुनिश्चित करने, पदों को भरने में रुकावट से बचने के लिए।

प्रशिक्षण और विकास

मानव संसाधन प्रबंधन संगठनात्मक कार्यकलापों में व्यक्तियों और समूहों के कार्य निष्पादन को बेहतर बनाने के उद्देश्य से संगठनात्मक गतिविधि से संबंधित कार्य के रूप में प्रशिक्षण और विकास का संबंध है। प्रशिक्षण और विकास को "एक शैक्षणिक प्रक्रिया के रूप में वर्णित किया जा सकता है, जिसमें कौशल, अवधारणाओं को बदलना, रवैया बदलना और कर्मचारियों के प्रदर्शन को बढ़ाने के लिए अधिक ज्ञान प्राप्त करना शामिल है। यह क्षेत्र "मानव संसाधन विकास", "मानव पूंजी विकास" और "सीखना और विकास सहित कई नामों से चला आया है।

प्रशिक्षण और विकास में तीन मुख्य गतिविधियां शामिल हैं: प्रशिक्षण, शिक्षा और विकास।

प्रशिक्षण: इस गतिविधि पर ध्यान केंद्रित किया गया है, और इसके खिलाफ मूल्यांकन किया गया है, जो एक व्यक्ति की वर्तमान स्थिति को देखके भविष्य के जरूरत के रूप में बनाई रखती है।

शिक्षा: यह गतिविधि उन नौकरियों पर केंद्रित है जो किसी व्यक्ति को भविष्य में संभावित रूप से पकड़ सकती हैं, और उन नौकरियों के खिलाफ मूल्यांकन किया जाता है। इस विधि से मानव में शिक्षा का वास्तव होता है ।

विकास: यह गतिविधि उन गतिविधियों पर ध्यान केंद्रित करती है जो संगठन को किसी व्यक्ति को नियोजित करता है, या वह व्यक्ति हिस्सा है, भविष्य में हिस्सा ले सकता है, और इसका मूल्यांकन करना लगभग असंभव है क्यों की यह मानव विकास का मापन करता है ।

संगठनात्मक विकास और इसकी सफलता के लिए प्रशिक्षण महत्वपूर्ण है, जो किसी संगठन के नियोक्ताओं और कर्मचारियों दोनों के लिए वास्तव में उपयोगी है। यहां प्रशिक्षण और विकास के कुछ महत्वपूर्ण लाभ हैं।

बढ़ती हुई उत्पादकता

कम पर्यवेक्षण

कार्य संतुष्टि

कौशल विकास

मानव संबंध रणनीति

मानव संबंध रणनीति विकसित करने के लिए चार प्रमुख आयामों को संबोधित किया जाना चाहिए:

१. **संस्कृति:** संगठन के प्रबंधन की मान्यताओं, नियम और शैली मानव संबंध रणनीति की संस्कृति बनता है।

२. **संगठन:** यह संगठन की संरचना, नौकरी प्रकार, कार्य विवरण और रिपोर्टिंग लाइनें हैं जो संगठन के लिए मानव संबंध रणनीति की नींव बनता है।

३. **लोग:** संगठन का सबसे महत्वपूर्ण हिस्सा इसकी जनता है कौशल स्तर, कर्मचारी क्षमता और प्रबंधन की क्षमता लोगों का गठन करती है। और उद्यम के लक्ष्य को निर्धारित करती है।

४. **मानव संसाधन प्रणाली:** यह लोगों को केंद्रित तंत्र है जो संगठन के लिए सही रणनीति प्रदान करता है- भर्ती, संचार, प्रशिक्षण और विकास, क्षतिपूर्ति और लाभ

कर्मचारी अधिप्राप्ति

कर्मचारी अधिप्राप्ति प्रक्रिया कर्मियों को भर्ती, चयन और नियुक्ति के लिए आवेदन करने वाले नियमों और प्रक्रियाओं का वर्णन करती है। जो सामान्य रूप से मानव संसाधन संगठन को बहाल करती है। कर्मचारी अधिप्राप्ति में संगठन के जरूरत को नजर में रखकर उचित प्रयास किये जाते हैं जो मानव अधिप्राप्ति को पूरा करती है। कर्मचारी अधिप्राप्ति में सामान्य रूप से दो चरण होते हैं।

अ) कर्मचारी भर्ती

आ) कर्मचारी चयन

कर्मचारी भर्ती को परिभाषित स्थिति विवरण और विनिर्देशों के खिलाफ नौकरी रिक्तियों को भरने के लिए सबसे उपयुक्त लोगों को चुनने के लिए एक संगठन की अनुमति देने के लिए वांछित ज्ञान, कौशल और अनुभव के साथ संभावित उम्मीदवारों के पूल को खोज और प्राप्त करने के रूप में परिभाषित किया जा सकता है।

कर्मचारी भर्ती प्रक्रिया का उद्देश्य एक संगठन में आवश्यक भूमिकाओं के लिए सर्वश्रेष्ठ लोगों को चुनने का सबसे बड़ा अवसर प्रदान करने के लिए आवेदकों के सबसे बड़े पूल को ढूंढना है। एक भूमिका के लिए सर्वश्रेष्ठ आवेदकों को प्राप्त करना एक संगठन के लिए एक प्रतिस्पर्धात्मक लाभ हो सकता है, जबकि

अप्रभावी भर्ती और चयन के परिणामस्वरूप भारी व्यवधान, कम उत्पादकता, पारस्परिक कठिनाइयां और संचालन, ग्राहक सेवा और दीर्घकालिक लागतों में रुकावट हो सकती है।

एक बार भर्ती प्रक्रिया के माध्यम से उम्मीदवारों का एक पूल सबसे उपयुक्त उम्मीदवार, या उम्मीदवारों को एक चयन प्रक्रिया के माध्यम से पहचाना जाता है। जिसमें साक्षात्कार, संदर्भ जांच और परीक्षण तक सीमित नहीं है। चयन प्रक्रिया का उद्देश्य यह सुनिश्चित करना है कि प्रभावी, निष्पक्ष और न्यायसंगत मूल्यांकन गतिविधियों का उपयोग करके सबसे अच्छा व्यक्ति या लोगों को भूमिका या भूमिकाओं के लिए नियुक्त किया जाता है।

कर्मचारी प्रशिक्षण और विकास

कर्मचारी प्रशिक्षण और विकास एक व्यापक शब्द है जिसमें कई प्रकार के कर्मचारी सीखने को शामिल किया गया है।

प्रशिक्षण एक ऐसा कार्यक्रम है जो कर्मचारियों को अपने वर्तमान भूमिकाओं में प्रदर्शन में सुधार करने के लिए विशिष्ट ज्ञान या कौशल सीखने में मदद करता है। विकास अधिक प्रशस्त है और कर्मचारी की वृद्धि और भविष्य के प्रदर्शन पर ध्यान केंद्रित करता है, बजाय एक तत्काल नौकरी की भूमिका को।

अच्छे प्रशिक्षण और विकास कार्यक्रम आपको सही लोगों को बनाए रखने और लाभ बढ़ने में मदद करते हैं। क्योंकि शीर्ष प्रतिभा की लड़ाई अधिक प्रतिस्पर्धी बन जाती है, कर्मचारी प्रशिक्षण और विकास कार्यक्रम पहले से कहीं अधिक महत्वपूर्ण हैं। शीर्ष प्रतिभाओं को किराए पर लेना समय और पैसा लेता है, और आप उस प्रतिभा के प्रभावों को बनाए रखने और व्यवसाय विकास को कैसे विकसित और विकसित करते हैं। उच्च प्रभाव प्रशिक्षण और विकास कार्यक्रम सिर्फ ऐसा नहीं होता है। इसके बजाय, वे सावधानीपूर्वक योजना और संरेखण प्रक्रिया का परिणाम हैं। निम्नलिखित कदम आपको व्यावसायिक उद्देश्यों को एक अनुरूप प्रशिक्षण योजना में अनुवाद करने में सहायता कर सकते हैं।

उच्च प्रभाव कर्मचारी प्रशिक्षण के फायदे और लाभ निम्नलिखित हैं।

संगठन को लाभ

===लाभ वृद्धि

===कम कर्मचारी कारोबार

===गहरी प्रतिभा उत्तराधिकार पाइपलाइन

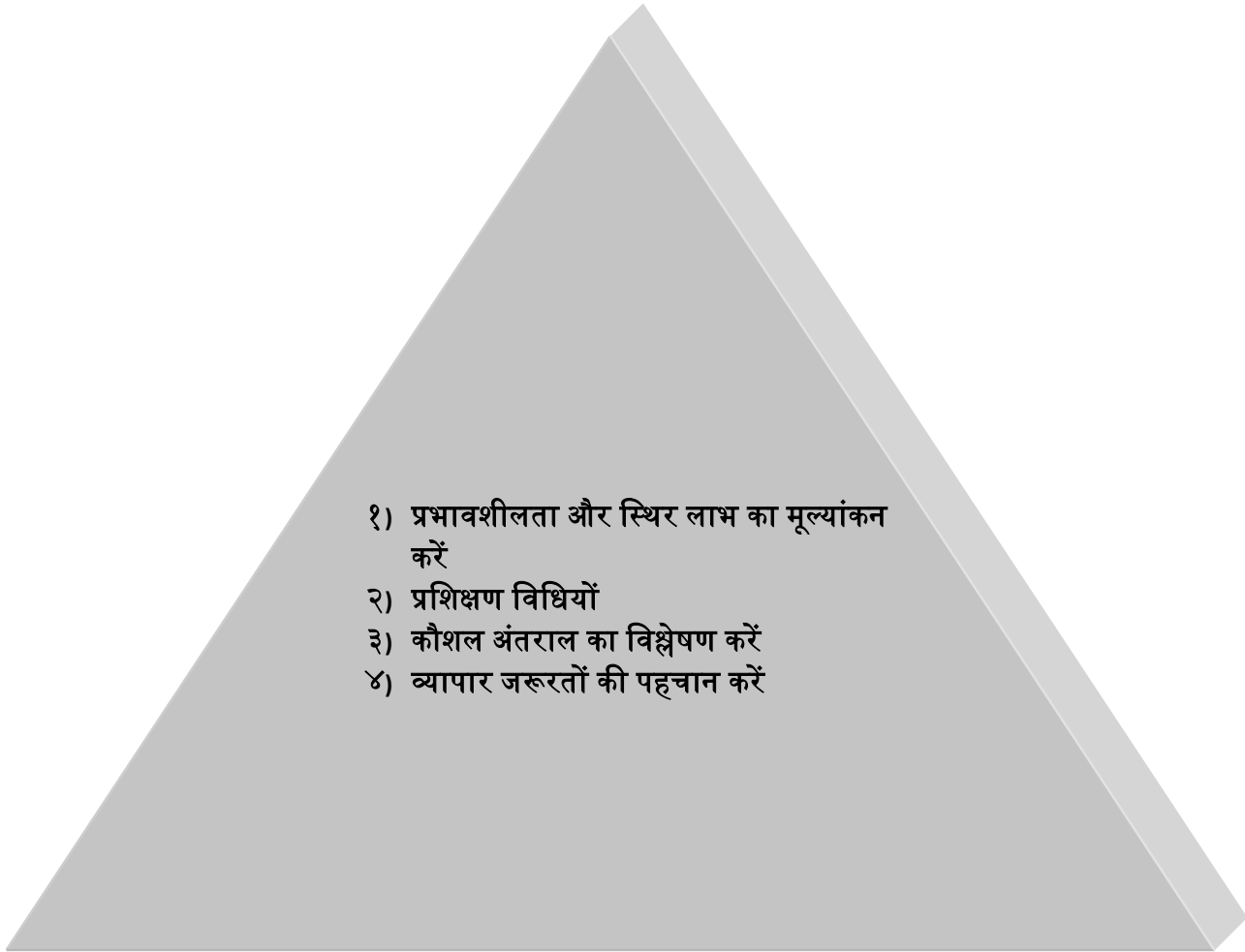
व्यक्ति

===बढ़ी कर्मचारी प्रेरणा

===बेहतर सगाई

===दक्षता में सुधार की गति

व्यवसाय विकास को कैसे विकसित करते हैं,ओ कदम चित्र रूप में दिखाए गए है ।

- 
- १) प्रभावशीलता और स्थिर लाभ का मूल्यांकन करें
 - २) प्रशिक्षण विधियों
 - ३) कौशल अंतराल का विश्लेषण करें
 - ४) व्यापार जरूरतों की पहचान करें

स्रोत :- कर्मचारी प्रशिक्षण और विकास द्वारा बर्सिन

निष्पादन प्रबंधन

निष्पादन प्रबंधन में ऐसी गतिविधियां शामिल हैं, जो यह सुनिश्चित करते हैं कि लक्ष्यों को लगातार प्रभावी और कुशल तरीके से पूरा किया जा रहा है। निष्पादन प्रबंधन किसी संगठन, एक विभाग, कर्मचारी या किसी उत्पाद या सेवा के निर्माण की प्रक्रियाओं के साथ-साथ कई अन्य क्षेत्रों के प्रदर्शन पर भी ध्यान केंद्रित कर सकता है।

निष्पादन प्रबंधन को मूल प्रबंधन भी जाना जाता है। एक ऐसी प्रक्रिया के रूप में जिसके द्वारा संगठन अपने संसाधनों, प्रणालियों और कर्मचारियों को सामरिक उद्देश्यों और प्राथमिकताओं के लिए संरेखित करता है। कंपनी के लक्ष्यों को अपने कर्मचारियों के लक्ष्यों को संरेखित करने के लिए एक प्रदर्शन प्रबंधन प्रणाली अक्सर प्रबंधकों द्वारा उपयोग की जाती है, जिससे उत्पादकता सुनिश्चित की जाती है। सभी कर्मचारियों को संगठनात्मक लक्ष्यों के साथ व्यक्तिगत लक्ष्यों का समाधान करना और इस प्रक्रिया का उपयोग करके संगठन की उत्पादकता और लाभप्रदता बढ़ाना संभव हो सकता है। निष्पादन प्रबंधन की परिभाषा आप निम्नलिखित शब्दों में दे सकते हैं।

(१) एड्विन फिलपो के अनुसार, " निष्पादन प्रबंधन, एक कर्मचारी की श्रेष्ठता का व्यवस्थित, आवधिक और निष्पक्ष मूल्यांकन है, अपनी वर्तमान नौकरी से संबंधित और बेहतर काम के लिए उनकी क्षमता को बढ़ाने की निरंतर प्रक्रिया है।"

(२) डेल बीच के अनुसार, "निष्पादन प्रबंधन काम पर अपने प्रदर्शन के बारे में और विकास के लिए उनकी क्षमता के संबंध में व्यक्ति का व्यवस्थित मूल्यांकन है जो उचित समय के बाद निरंतर रूप से किया जाता है।"

एक निष्पादन प्रबंधन प्रणाली में निम्नलिखित क्रियाएं शामिल हैं।

- १) स्पष्ट नौकरी विवरण और कर्मचारी प्रदर्शन योजनाओं का विकास करना जिसमें प्रमुख परिणाम क्षेत्रों और प्रदर्शन संकेतक शामिल हैं।
- २) उपयुक्त चयन प्रक्रिया को लागू करके लोगों के सही सेट का चयन करना।
- ३) पूर्वनिर्धारित बेंचमार्क के खिलाफ परिणाम और समग्र उत्पादकता को मापने के लिए आवश्यकताओं और निष्पादन मानकों की बातचीत करना।
- ४) प्रदर्शन की डिलीवरी की अवधि के दौरान निरंतर प्रशिक्षण और प्रतिक्रिया प्रदान करना
- ५) निर्धारित मानकों के खिलाफ प्राप्त परिणामों को मापने और सुधार के लिए प्रभावी विकास कार्यक्रमों को कार्यान्वित करने के लिए प्रशिक्षण और विकास की जरूरतों की पहचान करना।

- ६) प्रदर्शन योजनाओं के आधार पर तिमाही प्रदर्शन विकास चर्चा और कर्मचारियों के प्रदर्शन का मूल्यांकन करना।
- ७) उन कर्मचारियों को पहचानने के लिए प्रभावी क्षतिपूर्ति और इनाम सिस्टम तैयार करना, जो प्रदर्शन योजनाओं के अनुसार निर्धारित मानकों को प्राप्त करके या प्रदर्शन के मानदंडों के मुकाबले अपनी नौकरी में उत्कृष्टता प्राप्त करते हैं।
- ८) कर्मचारियों को प्रचार कैरियर विकास समर्थन और मार्गदर्शन प्रदान करना /
- ९) कर्मचारी असंतोष का कारण समझने के लिए निकास साक्षात्कार करना और उसके बाद एक संगठन से असंतोष को बाहर निकलना।

पारिश्रमिक रंनितिया

हम रोजगार सेवाओं के लिए मुआवजे के रूप में भुगतान को परिभाषित कर सकते हैं पारिश्रमिक में समय पर वेतन, फ्रिज लाभ, वेतन क्षतिपूर्ति, और अन्य प्रकार के मुआवजे जैसे स्टॉक विकल्प और नकद बोनस शामिल हो सकते हैं। पारिश्रमिक रणनीतियां उद्योगों और कंपनियों में भिन्न भिन्न होती हैं।

एक कंपनी की पारिश्रमिक रणनीति, या मुआवजा रणनीति, पूरे संगठन के दौरान मुआवजे के मुद्दों की योजना और संबोधित करने के आधार के रूप में कार्य करती है। कामकाज की प्रकृति और पदानुक्रम में कर्मचारी के स्तर पर निर्भर करते हुए मुआवजा रणनीति उद्योगों और यहां तक कि कंपनियों के भीतर भिन्न होती है। पारिश्रमिक रणनीतियों में दीर्घकालिक और अल्पकालिक प्रोत्साहन दोनों शामिल होना चाहिए, और मौद्रिक और गैर-मौद्रिक क्षतिपूर्ति दोनों में शामिल होना चाहिए।

सामान्य रूप से वरिष्ठ कर्मचारियों को लंबी अवधि के गैर-मौद्रिक मुआवजे का अधिक से अधिक अनुपात प्राप्त करना चाहिए, और कम अवधि के अल्पकालिक मौद्रिक मुआवजे के लिए। पारिश्रमिक रंनितिया कुछ निम्नलिखित है।

- १) **बुनियादी पारिश्रमिक:-** पारिश्रमिक का सबसे बुनियादी प्रकार आवधिक क्षतिपूर्ति है। इस प्रकार के वेतन योजना कर्मचारियों के तहत काम पर समय बिताने के लिए मुआवजा दिया जाता है। कौशल, वरिष्ठता, या शिक्षा स्तर के कारण वेतन दरें भिन्न हो सकती हैं। इस प्रकार के पारिश्रमिक के साथ प्रदर्शन और क्षतिपूर्ति के बीच कोई सीधा संबंध नहीं है। कार्यकर्ता उच्च वेतन दर में पदोन्नत होने की संभावनाओं से प्रेरित होते हैं, और पदोन्नति और बर्खास्तगी से बचने के द्वारा प्रेरित होते हैं।

- २) **प्रदर्शन आधारित प्रोत्साहन:-** कुछ काम के वातावरण में, प्रदर्शन और परिणामों के आधार पर कर्मचारियों का मूल्यांकन और मुआवजा करना अधिक उपयुक्त है। प्रदर्शन आधारित प्रोत्साहनों के उदाहरण में योग्यता वेतन, आकस्मिक वेतन और टुकड़ा दर वेतन शामिल हैं।
- ३) **लाभ साझाकरण नीति:-** कंपनी में लाभ साझा करने की नीति कर्मचारियों के समग्र लक्ष्यों और संगठन के प्रदर्शन पर विचार करने के लिए प्रोत्साहित करती है। लाभ साझाकरण नकद, कंपनी के शेयरों के शेयर, स्टॉक विकल्प, या शेयर प्रशंसा अधिकार के रूप में अर्जित किया जा सकता है।
- ४) **गैर-वित्तीय पारिश्रमिक:-** कर्मचारियों को मुआवजे के गैर-वित्तीय रूपों से लाभ और सराहना भी है। गैर-आर्थिक पारिश्रमिक के उदाहरणों में मान्यता के लिए पुरस्कार, सुखद काम का माहौल, उन्नति के लिए अवसर, निर्णय लेने वाली प्रक्रियाओं, भत्तों, और फ्रिज लाभों में कर्मचारी खरीदना शामिल हैं।

सम्बन्ध रनितिया

कर्मचारी एक संगठन की प्रमुख संपत्ति हैं, यह आवश्यक है कि कर्मचारी सामूहिक इकाई के रूप में एक साथ काम करते हैं और समान लक्ष्य की प्राप्ति के लिए समान रूप से योगदान करते हैं। यदि कोई व्यक्ति लगातार संघर्ष और गलतफहमी में लगे हुए हो तो कोई काम पूरा नहीं किया जा सकता। यह देखा गया है कि अगर लक्ष्य एक साथ काम करते हैं और एक दूसरे के साथ गर्म संबंध साझा करते हैं, तो लक्ष्य बहुत तेज दर से प्राप्त होते हैं कर्मचारियों को अपने सर्वश्रेष्ठ प्रदान करने और उनके काम का आनंद लेने के लिए एक-दूसरे के साथ सहज होना चाहिए। एक प्रबंधन अधिकारी को कर्मचारी संबंध रणनीति प्रबंधन क्या है यह समझना चाहिए तो आइये इसका मतलब समझते हैं। “कर्मचारी संबंध प्रबंधन एक संगठन के विभिन्न कर्मचारियों के बीच के संबंध के प्रबंधन को संदर्भित करता है। रिश्ते कर्मचारियों और नियोक्ता के साथ-साथ समान स्तर पर कर्मचारियों के बीच भी हो सकते हैं।”

हम कुछ ऐसी रनिति के माध्यम से जानते जो एक स्वस्थ कर्मचारी संबंध प्रबंधन के लिए जरूरी है।

- १) एक स्वस्थ कर्मचारी संबंध प्रबंधन के लिए संचार में पारदर्शिता अत्यंत महत्वपूर्ण है।
- २) कार्यस्थल पर समूह की गतिविधियों को प्रोत्साहित करें।
- ३) अपनी टीम के सदस्यों को चुनौतीपूर्ण काम सौंपें, ताकि वे अपने स्तर को सर्वश्रेष्ठ देने के लिए प्रेरित हो सकें।
- ४) बंद केबिनों की बजाय वर्कस्टेशन और क्यूबिकल्स की अवधारणा को बढ़ावा देना चाहिए।

- ५) कर्मचारियों को राजनीति से बचने और काम पर खेल को दोष देने के लिए प्रेरित किया जाना चाहिए।
- ६) बेहतर कर्मचारी रिश्ते के लिए आंशिकता से बचना चाहिए।

5.5 व्यवसाय का सामाजिक उत्तरदायित्व

सामाजिक उत्तरदायित्व परिभाषा

सामान्य तौर पर, जब एक कंपनी स्वेच्छा से सामाजिक उत्तरदायित्व लेती है, तो सामाजिक जिम्मेदारी अधिक प्रभावी होती है, क्योंकि विनियमन के माध्यम से ऐसा करने के लिए सरकार द्वारा आवश्यक होने के विपरीत रूप होते हैं। सामाजिक उत्तरदायित्व कंपनी के मनोबल को बढ़ाती है, और यह विशेष रूप से सच है जब कोई कंपनी अपने कर्मचारियों के बीच खरीददारी कर पाती है और सक्रिय रूप से अपने सामाजिक कारणों में संलग्न करती है। सामाजिक उत्तरदायित्व परिभाषा निम्नलिखित है।

“सामाजिक उत्तरदायित्व यह है कि कारोबार को लाभकारी गतिविधियों को संतुलित करके जो समाज को लाभ पहुंचाने के कदम उसे सामाजिक उत्तरदायित्व कहते हैं।”

“सामाजिक उत्तरदायित्व का मतलब है कि व्यक्तियों और कंपनियों का एक कर्तव्य है कि उनके वातावरण और समाज के पूरे हित में कार्य करना चाहिए इस पहल को चलाना सामाजिक उत्तरदायित्व कहता है।”

व्यवसाय के सामाजिक उत्तरदायित्व का क्षेत्र

उद्यम और व्यवसायों का पालन करने के लिए सामाजिक उत्तरदायित्व की प्रथा अपने शुरुआती दिनों से एक नारा है जो कि कुछ उद्यमों द्वारा प्रवृत्ति माना जाता है, २१वीं शताब्दी के वर्तमान दिनों की वास्तविकताओं को लेकर है, जहां व्यावसायिक आवश्यकता सामाजिक उत्तरदायित्व के रूप में मानकर उसे एक लक्ष के रूप में देखते हैं।

असंख्य समस्याओं की वजह से यह विकास आवश्यक हो गया है कि हम उद्यम को एक दौड़ के चेहरे के रूप में देखते हैं, जिसने पर्यावरण को बदल दिया है। जिसके तहत कंपनियां संचालित होती हैं, साथ ही व्यापार जगत के नेताओं में मुनाफा एक लक्ष होता है, जो अस्तित्व के लिए एकमात्र कारण होता है। कारण कंपनियों को मुनाफे से परे देखना चाहिए, यही कारण है कि मानवता २१ वीं सदी के दूसरे दशक में खुद को पाई जाती है। राजनैतिक, आर्थिक, सामाजिक और पर्यावरणीय संकटों को देखते हुए, कि दौड़ के रूप में मनुष्य सामना कर

रहे हैं, निगमों को खेलने की भूमिका है क्योंकि वे मानवता के आर्थिक कल्याण के लिए सबसे अधिक योगदान करते हैं और बदले में राजनीतिक और सामाजिक रुझानों को प्रभावित करते हैं। एन करनोकी वजह से व्यवसाय के सामाजिक उत्तरदायित्व का क्षेत्र बढ़ता हुआ देखता है।

व्यापार की सामाजिक जिम्मेदारी के प्रमुख क्षेत्र इस प्रकार हैं:

१. शेयरधारकों या मालिकों के प्रति उत्तरदायित्व: एक व्यावसायिक उद्यम की जिम्मेदारी है कि शेयरधारकों या मालिकों को उनके पूंजी निवेश में एक उचित रिटर्न प्रदान करना और इस तरह के निवेश की सुरक्षा सुनिश्चित करना।
२. श्रमिकों की जिम्मेदारी: एक उद्यम का प्रबंधन भी प्रदान करने के लिए जिम्मेदार है। सार्थक काम के लिए श्रमिकों के लिए अवसर
३. उपभोक्ताओं के प्रति उत्तरदायित्व: आपूर्ति उपभोक्ताओं को उचित कीमतों पर सही गुणवत्ता और माल की मात्रा और सेवाओं की जिम्मेदारी है, इसके ग्राहकों की दिशा में एक उद्यम की जिम्मेदारी है।
४. सरकार और समुदाय के प्रति उत्तरदायित्व: एक उद्यम को देश के कानूनों का सम्मान करना चाहिए और नियमित रूप से और ईमानदारी से करों का भुगतान करना चाहिए। इसे एक अच्छा नागरिक के रूप में व्यवहार करना चाहिए और समाज के अच्छे मूल्यों के अनुसार कार्य करना चाहिए।

5.6 व्यावसायिक नीतिशास्त्र

व्यवसायिक नीतिशास्त्र के सिद्धांत

व्यावसायिक नीतिशास्त्र समकालीन संगठनात्मक मानकों, सिद्धांतों, मूल्यों और मानदंडों के सेट को संदर्भित करता है जो व्यापार संगठन में किसी व्यक्ति के कार्यों और व्यवहार को नियंत्रित करते हैं। व्यावसायिक नीतिशास्त्र के मानक और वर्णनात्मक आयाम हैं। एक कॉर्पोरेट प्रैक्टिस और कैरियर स्पेशलाइजेशन के रूप में, क्षेत्र प्राथमिक रूप से आदर्श है। व्यवसाय व्यवहार को समझने का प्रयास करने वाले शैक्षणिक वर्णनात्मक तरीके व्यापार नैतिक मुद्दों की सीमा और मात्रा में गैर-आर्थिक चिंताओं के साथ लाभ-अधिकतम व्यवहार का इंटरैक्शन दर्शाया गया है।

एडम स्मिथ ने कहा, "एक ही व्यापार के लोग कम से कम एक साथ मिलते हैं, यहां तक कि प्रसन्नता और मोड़ के लिए, लेकिन वार्तालाप जनता के खिलाफ साजिश में होता है या कीमतों को बढ़ाने के लिए कुछ

साजिश में होता है।" सरकारें कानून और नियमों का इस्तेमाल करती हैं व्यवसायिक व्यवहार जो वे लाभकारी दिशाओं का अनुभव करते हैं आचार संवादात्मक रूप से क्षेत्रीय नियमों और सरकारी व्यवहार से परे व्यवहार के विवरण को नियंत्रित करता है। बड़े रिश्तों के साथ बड़े निगमों के उद्भव और उन समुदायों के प्रति संवेदनशीलता जिसमें वे काम करते थे औपचारिक नैतिक सिद्धांतों के विकास को गति देते हैं।

व्यापार नैतिकता के महत्वपूर्ण नियम या सिद्धांत निम्नानुसार हैं: -

- १) **उपभोक्ताओं के शोषण से बचें:-** नैतिक व्यावसायिक प्रथाओं का उपयोग करके उपभोक्ताओं को धोखा न दें और शोषण न करें।
- २) **मुनाफाखोरी से बचें** अत्यधिक लाभ हासिल करने के :लिए लालच की खातिर बेकायदा गतिविधियों में शामिल न करें, जैसे कि होर्डिंग, ब्लैकमार्केटिंग-, बिक्री और प्रतिबंधित या हानिकारक सामानों का उपयोग आदि।
- ३) **स्वस्थ प्रतिस्पर्धा को प्रोत्साहित करें** बाजार में एक स्वस्थ प्रतिस्पर्धी माहौल को नष्ट न करें जो : उपभोक्ताओं को कुछ लाभ प्रदान करता है। कटगला प्रतियोगिता में शामिल न करें अनुचित साधनों - द्वारा प्रतियोगियों की छवि को खराब करने और खराब करने के प्रयासों से बचें।
- ४) **सटीकता सुनिश्चित करे** हमेशा वजन उपभोक्ताओं को वस्तुओं की आपूर्ति करते समय , पैकेजिंग और गुणवत्ता में सटीकता की जांच और सत्यापित करें।
- ५) **नियमित रूप से करों का भुगतान करें:-** नियमित रूप से करों और अन्य शुल्कों या कर्तव्यों का भुगतान करें। सरकारी अधिकारियों को रिश्त देना और विशेष एहसानों के लिए पैरवी से बचें।
- ६) **लेखापरीक्षित खातों को प्राप्त करे :-** सही व्यावसायिक रिकॉर्ड खातों को बनाए रखें और उन्हें सभी अधिकृत व्यक्तियों और अधिकारियों के लिए उपलब्ध कराएं।
- ७) **कर्मचारियों को उचित उपचार एवं वेतन का भुगतान करे :-** वेतन एवं सुविधाएं और प्रोत्साहन प्रदान करना और कर्मचारियों को मानवीय उपचार देना।
- ८) **निवेशकों को सूचित करें** कंपनी के महत्वपूर्ण को वित्तीय स्थिति और शेयरधारकों और निवेशकों : निर्णय के बारे में विश्वसनीय जानकारी प्रदान करें।
- ९) **अन्याय और भेदभाव से बचें** अन्याय और पक्षपात से बचें। बदले और पदोन्नति में कर्मचारियों को : लिंग, जाति, धर्म, भाषा, राष्ट्रीयता आदि के आधार पर उनके बीच भेदभाव से बचें।
- १०) **रिश्त और भ्रष्टाचार मिटाए -:** गुप्त आयोग, रिश्त, राजनेताओं, नौकरशाहों, सरकारी अधिकारियों और आपूर्तिकर्ताओं के लिए भुगतान न करें। भ्रष्टाचार को रिश्त और न ले।
- ११) **गुप्त समझौता न करें :-** वितरण, मूल्य निर्धारण या किसी अन्य गतिविधि के लिए अन्य व्यवसायियों के साथ एक गुप्त समझौता न करें जो उपभोक्ताओं के लिए हानिकारक है।

- १२) लाभ से पहले सेवा रखेंस्वीकार करें। ग्राहक या के सिद्धांत को "सेवा पहले और लाभ अगले" : उपभोक्ता किसी भी व्यवसाय का सबसे महत्वपूर्ण हिस्सा है। सभी व्यावसायिक गतिविधियों को उनकी जरूरतों को पूरा करने और उनकी संतुष्टि और कल्याण बढ़ाने के लिए किया जाता है।
- १३) निष्पक्ष व्यापार का अभ्यास करेंअपना व्यवसाय निष्पक्ष :, मानवीय, कुशल और गतिशील बनाएं इन गुणों के लाभ उपभोक्ताओं को दें
- १४) एकाधिकार से बचें : एकाधिकार बनाने और आर्थिक शक्ति की एकाग्रता से बचें। उपभोक्ताओं के लिए मोनोपॉलीज खराब हैं।
- १५) ग्राहकों की उम्मीदों को पूरा करेंग्राहकों की मांग :, आवश्यकताओं और अपेक्षाओं के अनुसार अपनी व्यावसायिक गतिविधियों को समायोजित करें।
- १६) उपभोक्ताओं के अधिकारों का सम्मान करेंअधिकारों को पूर्ण सम्मान और उपभोक्ताओं के मूल : दें। सम्मान
- १७) सामाजिक जिम्मेदारियों को स्वीकार करेंप्रति सम्मान की जिम्मेदारी।

व्यवसायिक नितिशास्त्र की आवश्यकता एवं महत्व

हर जिम्मेदार व्यवसाय व्यवसाय नैतिकता की आवश्यकता को समझता है और मूल्यों को समझता है। कंपनी एक कानूनी व्यक्ति है; इसलिए इसे सामाजिक रूप से जिम्मेदार तरीके से काम करने की जरूरत है इसलिए, प्रत्येक जिम्मेदार और गुणवत्ता वाला व्यवसाय व्यवसायिक नैतिकता का पालन करता है।

व्यवसायिक नैतिकता की अवधारणा के सिद्धांतों और मूल्यों पर आधारित होता है। जो काम के परिवेश में एक कारोबारी के व्यवहार को नियंत्रित करते हैं, इस तथ्य की परवाह किए बिना कि वह व्यक्ति व्यवसाय का कर्मचारी है, या खुद स्वामी है।

जब कर्मचारी या व्यापार का नेतृत्व व्यापार के संचालन के गलत या सही तरीकों के बीच अंतर करने में सक्षम है, तो व्यापार नैतिक आधार पर चलने के लिए कहा जाता है, और व्यवसाय नैतिकता का अनुयायी माना जाता है।

एक संगठन की संस्कृति को विकसित करने में व्यवसायिक नैतिकता महत्वपूर्ण भूमिका निभाते हैं। यदि संगठन के नेता नैतिक व्यवहार को दर्शाते हैं, और उन कर्मचारियों को पुरस्कार देते हैं जो नैतिक तरीके से अपना व्यवसाय कार्य करते हैं, तो संगठन उन नैतिक आधारों का निर्माण करना शुरू कर देंगे, जिन पर वे व्यवसाय करते हैं, जिसके परिणामस्वरूप अंततः व्यवसाय की नैतिक संस्कृति उत्पन्न होती है।

एक कंपनी जो एक नैतिक तरीके से व्यवसाय प्रबंधन में विश्वास करती है, कमाई या पैसा बनाने के मकसद से नहीं बल्कि उसके फैसले को आधार देती है, बल्कि इस तरह की कंपनी को हर निर्णय लेता है, हितधारकों के फायदे को ध्यान में रखते हुए लिया जाता है। इस तरह हितधारक कंपनी का एक हिस्सा महसूस करते हैं और व्यापार सामाजिक स्वीकार्य ख्याति विकसित करता है।

एक अच्छी तरह से विकसित संस्कृति के रूप में व्यापार नैतिकता के स्पष्ट लाभ के साथ-साथ, अधिक प्रतिष्ठित कॉर्पोरेट मूल्यों और एक संतुष्ट ग्राहक, व्यवसाय नैतिकता आगे बढ़ती हैं। एक कंपनी जो व्यापार नैतिकता के उचित संचालन और उसके बाद का अनुसरण करती है, वह लंबे समय से चलती रहती है। ऐसी कंपनी जो किसी ऐसे व्यवसाय नैतिकता का पालन नहीं करती है, और केवल पैसा कमाने पर विश्वास करती है, वह कम समय के लिए पैसा कमा सकती है हालांकि, जब यह दीर्घकालिक लाभों की बात आती है, व्यापार को नैतिकता के साथ व्यावसायिक नैतिकता में ठीक से विश्वास करना चाहिए, एक व्यवसाय ग्राहकों के साथ संबंध विकसित कर सकता है, ग्राहक वफादार बन जाते हैं, और कर्मचारियों को ग्राहकों की सुविधा के लिए सबसे अधिक प्रेरित तरीके से काम करते हैं।

5.7 निगमीय प्रशासन

निगमीय प्रशासन जिस तरह से निगम संचालित होता है यह तकनीक है जिसके द्वारा कंपनियों को निर्देशित और प्रबंधित किया जाता है। इसका अर्थ हितधारकों की इच्छाओं के अनुसार व्यापार को ले जाने में होता है। यह वास्तव में कंपनी के हितधारक के लाभ के लिए निदेशक मंडल और संबंधित समितियों द्वारा आयोजित किया जाता है। यह व्यक्तिगत और सामाजिक लक्ष्यों को संतुलित करने, साथ ही साथ, आर्थिक और सामाजिक लक्ष्यों को संतुलित करने के लिए है।

निगमीय प्रशासन निगम के प्रदर्शन को आकार देने और जिस तरह से इसकी दिशा में आगे बढ़ रहा है, में विभिन्न प्रतिभागियों (शेयरधारकों, बोर्ड निदेशक और कंपनी के प्रबंधन) के बीच बातचीत है। किसी संगठन में मालिकों और प्रबंधकों के बीच संबंध स्वस्थ होना चाहिए और दोनों के बीच कोई संघर्ष नहीं होना चाहिए। मालिकों को यह देखना होगा कि व्यक्तिगत प्रदर्शन वास्तविक मानक प्रदर्शन के अनुसार है। कॉर्पोरेट प्रशासन के इन आयामों को अनदेखा नहीं किया जाना चाहिए।

निगमीय प्रशासन उस तरीके से संबंधित है, जो वित्त के प्रदाता अपने निवेश पर उचित रिटर्न मिलने की गारंटी देते हैं। कॉर्पोरेट प्रशासन स्पष्ट रूप से मालिकों और प्रबंधकों के बीच अलग-अलग है प्रबंधकों निर्णायक

प्राधिकारी हैं। आधुनिक निगमों में, मालिकों और प्रबंधकों के कार्यों / कार्यों को स्पष्ट रूप से परिभाषित किया जाना चाहिए, बल्कि, सुमेलन करना।

निगमीय प्रशासन :- नियमों और प्रथाओं के ढांचे, जिसके द्वारा निदेशक मंडल अपने सभी हितधारकों (फाइनेंसर्स, ग्राहकों, प्रबंधन, कर्मचारियों, सरकार और समुदाय) के साथ कंपनी के संबंध में जवाबदेही, निष्पक्षता और पारदर्शिता सुनिश्चित करता है उसे निगमीय प्रशासन कहते हैं यह एक राम राज्य की कल्पना है ।

निगमीय प्रशासन के ढांचे में निम्नलिखित तत्व शामिल हैं।

(१) जिम्मेदारियों, अधिकारों और पुरस्कारों के वितरण के लिए कंपनी और हितधारकों के बीच स्पष्ट और अंतर्निहित अनुबंध बनाना।

(२) अपने कर्तव्यों, विशेषाधिकारों और भूमिकाओं के अनुसार हितधारकों के कभी-कभी विरोधाभासी हितों के साथ मेल खाए जाने की प्रक्रियाएं।

(३) चेक-एंड-बैलेंस की व्यवस्था के रूप में सेवा करने के लिए उचित पर्यवेक्षण, नियंत्रण और सूचना प्रवाह के लिए प्रक्रियाएं।

एक प्रभावी कॉर्पोरेट गवर्नेंस सिस्टम के प्रमुख गुण निम्नलिखित चित्र में दिखाये गए हैं।



निगमीय प्रशासन के उद्देश्य

निगमीय प्रशासन का मूल उद्देश्य उन पार्टियों पर निगरानी रखना है, जो एक निवेशक के स्वामित्व वाले संसाधनों को नियंत्रित करते हैं। सत्तर निगमीय प्रशासन का प्राथमिक उद्देश्य दीर्घकालिक शेयरधारक मूल्य को बनाने में बेहतर उद्यम प्रदर्शन और उत्तरदायित्व में योगदान करना है। निगमीय प्रशासन उद्देश्य में शेयरधारकों के मूल्य को बढ़ाने और उद्यम प्रदर्शन और जवाबदेही में सुधार के द्वारा अन्य हितधारकों के हितों की रक्षा करना है। यह एक कंपनी की जरूरत के अनुरूप होता है, जब भी शेयरधारकों की संपत्ति को बढ़ाने की आवश्यकता के बीच हर समय एक संतुलन बना सकता है। किसी भी तरह से कंपनी में अन्य हितधारकों के हितों के लिए हानिकारक नहीं है। यह एक कंपनी के अस्तित्व का अभिन्न अंग है और उच्च विकास और मुनाफे के लिए कंपनी की प्रतिबद्धता सुनिश्चित करके निवेशक के विश्वास को मजबूत करता है। सामान्य रूप में निगमीय प्रशासन के उद्देश्य निम्नलिखित हैं।

- १) सामाजिक भावनात्मकता पैदा करने के लिए।
- २) काम करने की प्रणाली में पारदर्शकता बनाने के लिए
- ३) उद्यम कार्यों के लिए प्रबंधन उत्तरदायित्व बनाने के लिए
- ४) शेयरधारक की आशंका को सुरक्षित रखने और बढ़ावा देने के लिए
- ५) कुशल संगठनात्मक कलाउव विकसित करने के लिए
- ६) सामाजिक और आर्थिक लक्ष्यों को प्राप्त करने में टीआई सहायता
- ७) सामाजिक सामंजस्य में सुधार लाने के लिए
- ८) भ्रष्टाचार को कम करने के लिए, आदि।

निगमीय प्रशासन का इतिहास

आर्थिक उदारीकरण और उद्योग और व्यापार के नियंत्रण के कारण १९९६ की दूसरी छमाही के बाद निगमीय प्रशासन की अवधारणा भारत में उभरी। बदलते समय के साथ, कंपनियों के शेयरधारकों और ग्राहकों को अधिक जवाबदेही की आवश्यकता थी। यू.के. में निगमीय प्रशासन के वित्तीय पहलुओं पर समिति की रिपोर्ट ने भारत में निगमीय प्रशासन की बहस को जन्म दिया है।

स्वामित्व से प्रबंधन को अलग करने के कारण निगमीय प्रशासन की आवश्यकता होती है। एक ठोस सफलता के लिए, इसे आर्थिक और सामाजिक दोनों पहलुओं पर ध्यान केंद्रित करने की आवश्यकता है। इसे उत्पादकों, शेयरधारकों, ग्राहकों आदि के साथ निष्पक्ष होना चाहिए। इसमें कर्मचारियों, ग्राहकों, समुदायों के प्रति कई जिम्मेदारियां हैं और आखिरकार प्रशासन के प्रति और इसके लिए सभी पहलुओं पर अपनी जिम्मेदारियों को सर्वश्रेष्ठ परोसने की जरूरत है।

“निगमीय प्रशासन अवधारणा” उस समय सीईओ के बजाय अर्थशास्त्र समय से भारत में रहती है, उस समय राजा और उनका मंत्री मंडल विषयों एन विषयोको देखते थे। आज, कॉर्पोरेट और शेयरधारक उनकी जगह लेते हैं लेकिन सिद्धांत अभी भी वही हैं।

उदारीकरण, वैश्वीकरण और निजीकरण के कारण २० वीं सदी में भारतीय अर्थव्यवस्था की चमकदार संख्या देखी गई। यहां पहली बार भारतीय अर्थव्यवस्था उत्पाद, पूंजी और प्रयोगशाला हमारे बाजार के लिए विश्व अर्थव्यवस्था के साथ थी और जिसके परिणामस्वरूप विश्व बाजार में निगम की मौजूदगी के लिए महत्वपूर्ण पूंजीकरण, कॉर्पोरेट संस्कृति, व्यवसाय नैतिकता के रूप में पाया गया उस कारन निगमीय प्रशासन की नई नींव बनाई गई।

निगमीय प्रशासन की विभिन्न परिभाषाएं

१. कैडबरी कमेटी (यूके), १९९२ ने निगमीय प्रशासन को इस प्रकार परिभाषित किया है: " निगमीय प्रशासन एक प्रणाली है जिसके द्वारा कंपनियों को निर्देशित और नियंत्रित किया जाता है। यह एक कंपनी के कामकाज की संपूर्ण यांत्रिकी और शेयरधारकों, निदेशकों, कर्मचारियों, लेखा परीक्षक और प्रबंधन के बीच जांच और संतुलन की व्यवस्था करने के प्रयासों को शामिल करता है। "

२. " निगमीय प्रशासन एक प्रणाली है जिसके द्वारा व्यावसायिक निगमों का निर्देशन और नियंत्रित किया जाता है। निगमीय प्रशासन संरचना निगम के विभिन्न प्रतिभागियों में अधिकारों और जिम्मेदारियों के वितरण को निर्दिष्ट करती है, जैसे कि बोर्ड, प्रबंधकों, शेयरधारकों और कॉर्पोरेट मामलों पर फैसले लेने के लिए नियमों और प्रक्रियाओं का उल्लेख करते हैं। ऐसा करने से, यह भी यह प्रदान करता है; यह संरचना प्रदान करता है जिसके माध्यम से कंपनी के उद्देश्यों को निर्धारित किया जाता है, और उन उद्देश्यों को प्राप्त करने और निगरानी के निष्पादन के साधन है। "

३. भारत सरकार के कंपनी सचिवों द्वारा निगमीय प्रशासन की परिभाषा निम्नानुसार है:

“निगमीय प्रशासन सबसे अच्छा प्रबंधन प्रथाओं, सही पत्र और भावना और प्रभावी प्रबंधन और धन के वितरण और सभी हितधारकों के टिकाऊ विकास के लिए सामाजिक उत्तरदायित्व के वितरण के लिए नैतिक मानकों के अनुपालन में कानून का अनुपालन का आवेदन है।”

निगमीय प्रशासन की आवश्यकता

निगमीय प्रशासन व्यवसाय का एक महत्वपूर्ण पहलू है। निगमीय प्रशासन की आवश्यकता निम्नलिखित शब्दों में बताई जा सकती है।

- यह प्रक्रिया को सरल बनाने में मदद करता है और लोगों को जवाबदेही देता है।
- निगमीय प्रशासन का मुद्दा निर्णय लेने की प्रक्रिया को मदद करना है। मुख्य लक्ष्यों में से एक यह है कि बोर्ड, हितधारकों और शेयरधारकों को स्पष्ट रूप से समझा जाए कि कंपनी के भीतर उनके कर्तव्यों और जिम्मेदारियां क्या हैं।
- उन भूमिकाओं और जिम्मेदारियों को जानने के साथ, निगम के भीतर से लोग समझ सकते हैं कि उन्हें किसके लिए जिम्मेदार रखा गया है।
- जवाबदेही वह है जो कंपनी के भीतर लोगों को निर्णय लेने में सहायता करती है।

निगमीय प्रशासन का महत्व

अच्छा निगमीय प्रशासन निगम की सफलता और आर्थिक विकास को सुनिश्चित करता है। निगमीय प्रशासन का महत्व निम्नलिखित शब्दों में बताया जा सकता है।

- १) मजबूत निगमीय प्रशासन निवेशकों के आत्मविश्वास को बनाए रखता है, जिसके परिणामस्वरूप, कंपनी पूंजी कुशलतापूर्वक और प्रभावी रूप से बढ़ा सकती है।
- २) यह पूंजी लागत को कम करता है
- ३) शेयर की कीमत पर सकारात्मक प्रभाव पड़ता है
- ४) यह शेयरधारकों और संगठनों के हित में है जो उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए मालिकों के साथ ही प्रबंधकों को उचित प्रलोभन प्रदान करता है
- ५) गुड कॉर्पोरेट गवर्नेंस भी अपशिष्ट, भ्रष्टाचार, जोखिम और कुप्रबंधन को कम करता है।
- ६) यह ब्रांड के गठन और विकास में मदद करता है।

- ७) यह संगठन को किसी ऐसे तरीके से प्रबंधित करता है जो सभी के सर्वोत्तम हितों में फिट बैठता है। आदि।

निगमीय प्रशासन वातावरण

अच्छे निगमीय प्रशासन का उद्देश्य कंपनी के शेयरधारकों और अन्य सभी भागीदारों के लिए लंबी अवधि के मूल्य को अधिकतम करने के लिए कंपनी को पारदर्शी तरीके से प्रबंधित करने की प्रतिबद्धता सुनिश्चित करना है। निगमीय प्रशासन वातावरण के मूल तत्व निम्नलिखित हैं।

निगमीय प्रशासन वातावरण यह देखता है कि एक कंपनी प्राकृतिक वातावरण के एक प्रबंधक के रूप में कैसा प्रदर्शन करती है। सामाजिक मापदंड यह जांचता है कि एक कंपनी अपने कर्मचारियों, आपूर्तिकर्ताओं, ग्राहकों और समुदायों के साथ संबंधों को कैसे प्रबंधित करती है, जहां यह काम करती है। प्रशासन एक कंपनी के नेतृत्व, कार्यकारी वेतन, लेखा परीक्षा और आंतरिक नियंत्रण और शेयरधारक के अधिकारों के साथ संबंधित है। ईएसजी मापदंड के लिए जांच की गई प्रतिभूतियों को खरीदना चाहते हैं, जो निवेशक सामाजिक रूप से जिम्मेदार म्युचुअल फंड और एक्सचेंज ट्रेडेड फंड के माध्यम से ऐसा कर सकते हैं।

5.8 सारांश

सारांश में आप यह कह सकते हैं कि किसी भी संगठन की कामयाबी संगठन के रणितियों पर मुनकिन होती है। संगठन की उत्पादन, विपणन, वित्तीय, एवं मानव संसाधन की रणितियों पर महत्वपूर्ण भूमिका निर्वाह करती है। यह एक संगठन को उत्पादन, उत्पादन क्षमता, कारखाना स्थिति, मशीनरी एवं अन्य का चिनव, तथा उत्पादन के अन्य पहलुओं के बारे में सही निर्णय लेने में समक्ष बनती है।

सारांश में आप यह कह सकते हैं कि मानव संसाधन रणनीति और सामाजिक संगठन रणनीति यह उद्यम के दो प्रमुख अंग हैं जो उद्यम के आंतरिक व बाह्य मुख्य संसाधन हैं जो उद्यम को अपने लक्ष्य की ओर मार्गस्थ करते हैं। मानव संसाधन नीति भविष्य में उद्यम के लक्ष्य को देखते हुए बेहतरीन रूप से ढाली जाती है जो कर्मचारी के प्रशिक्षण, शिक्षा, विकास में काम करती है। साथ ही उद्यम के लिए निष्पादन प्रबंधन, पारिश्रमिक रणितियाँ आदि का गठन करता है। सामाजिक संगठन रणनीति बाह्य रूप से काम करते हुए संगठन को समाज के प्रति जागरूक बनता है।

सारांश में आप यह कह सकते हैं कि निगमिय प्रशासन सिद्धांतों, नैतिकता, मूल्यों, नैतिकता, नियमों के नियमों और प्रक्रियाओं से संबंधित है। निगमिय प्रशासन एक प्रणाली स्थापित करती है जिसके तहत कंपनी के मामलों के निर्देशों के संबंध में निदेशकों को कर्तव्यों और जिम्मेदारियों को सौंपा जाता है।

साथ ही व्यवसायिक नितिशास्त्र समकालीन संगठनात्मक मानकों, सिद्धांतों, मूल्यों और मानदंडों के सेट को संदर्भित करता है जो व्यापार संगठन में किसी व्यक्ति के कार्यों और व्यवहार को नियंत्रित करते हैं। व्यवसायिक नितिशास्त्र के मानक और वर्णनात्मक आयाम हैं। एक कॉर्पोरेट प्रैक्टिस और कैरियर स्पेशलाइजेशन के रूप में, क्षेत्र प्राथमिक रूप से आदर्श है। व्यवसाय व्यवहार को समझने का प्रयास करने वाले शैक्षणिक वर्णनात्मक तरीके व्यापार नैतिक मुद्दों की सीमा और मात्रा में गैर-आर्थिक चिंताओं के साथ लाभ-अधिकतम व्यवहार का इंटरैक्शन दर्शाया गया है।

5.9 बोध प्रश्न

1. उत्पादन रणनीति क्या है और वह कैसे उद्यम में चलती है।
2. विपणन रणनीति क्या है और वह कैसे उद्यम में चलती है।
3. वित्तीय रणनीति क्या है और वह कैसे उद्यम में चलती है।
4. मानव संसाधन रणनीति किस प्रकार होती है।
5. एक प्रबंधन अधिकारी कौन कोनसी रणनीति अपनाता है इस बात पर चर्चा करे।
6. उत्पादन रणनीति के प्रमुख तत्व के बारे में चर्चा करो।
7. विपणन रणनीति के प्रकार बताओ।
8. वित्तीय रणनीति उद्यम को कैसे आधार देती है।
9. मानव संसाधन रणनीति का क्या महत्व है।
10. कर्मचारी अधिप्राप्ति क्या होती है
11. कर्मचारी प्रशिक्षण और विकास उद्यम को किस प्रकार मदत करता है।
12. निष्पदन प्रबंधन की परिभाषा सहित स्पष्टीकरण दीजिये।
13. पारिश्रमिक रनितिया कैसे बनती है।
14. सम्बन्ध रनितिया का मतलब क्या है।
15. सामाजिक उत्तरदायित्व परिभाषा दीजिये।
16. व्यवसायिक नितिशास्त्र के सिद्धांत लिखिए।
17. व्यवसायिक नितिशास्त्र की आवश्यकता एवं महत्व बताईये।

18. निगमिय प्रशासन क्या होता है।
19. निगमिय प्रशासन का इतिहास सहित निगमिय प्रशासन की परिभाषा दीजिये।
20. निगमिय प्रशासन का महत्व लिखिए।

5.10 संदर्भ ग्रंथ

- प्रबंधन नीति और रणनीतिक प्रबंधन - आर.एम. श्रीवास्तव प्रकाशन – हिमालय प्रकाशन संस्था।
- सामरिक योजना और कॉर्पोरेट रणनीति तैयार करना, वी एस रामस्वामी, एस नमामुमारी, प्रकाशन- मैकमिलन, भारत
- वैश्विक सामरिक प्रबंधन - कामेल मेलेही, जे जॉर्ज फ्राइनस, पॉल फिनले प्रकाशन- ऑक्सफोर्ड यूनिवर्सिटी प्रेस, नई दिल्ली
- Kazmi Azhar (2011). Business Policy and Strategic Management. 3rd Edition. Tata Mc Graw Hill, New Delhi.
- David R. Fred (2011). Strategic Management -Concepts and Cases. 13th Edition. PHI Learning, New Delhi.