JAI SHRI SHYAM, JAI MATA DI

TARUN RUSTOGI (SM)

Page No.: 1
Date: / /

CHAPTER-1 :- BUSINESS ENVIRONMENT

QUESTION-1 व्यवसाय से आपका क्या अभिप्राय: है? व्यवसाय शब्द की व्याख्या कीजिये ?

ANSWER-1 व्यवसाय :- व्यवसाय शब्द किसी व्यक्ति, संस्था, संगठन या सोसायटी के व्यस्त रहने की प्रक्रिया का संकेत करता है। अत: व्यवसाय का शाब्दिक अर्थ है- 'व्यस्त रहने की अवस्था' किन्तु प्रत्येक मानवीय कार्यों को व्यवसाय नहीं कहा जा सकता है। मानवीय कार्यों को दो भागों में बाँटा जा सकता है अर्थात आर्थिक कार्य तथा अनार्थिक कार्य। अनार्थिक कार्यों को व्यवसाय नहीं कहा जाता। आर्थिक कार्यों से हमारा अभिप्राय: है धन सम्बन्धी कार्य। सामान्यत: आर्थिक कार्यों का सम्बन्ध वस्तुओं तथा सेवाओं के उत्पादन, विनिमय तथा उपभोग से होता है। अत: व्यूहरचनात्मक प्रबंध (St. Mgmt) के उद्देश्य से व्यवसाय का उद्देश्य वस्तुओं तथा सेवाओं के उत्पादन, विनिमय तथा उपभोग से है तथा इसके अन्तर्गत सभी संगठन, फर्में, कम्पनी या निगम आते हैं जो लाभ प्राप्त करने के लिये कार्य करते हैं।

एक व्यवसाय लाभ प्राप्त करने के लिये ही अस्तित्वमान होता है। जिस प्रकार से किसी व्यवसाय में कार्य करने वाले कर्मचारियों का इनाम मजदूरी होता है, उसी प्रकार व्यवसाय में पैसा लगाने वाले उद्यमियों का इनाम लाभ होता है जो उन्हें उनकी मेहनत तथा जोखिम के बदले प्राप्त होता है।

'पीटर. एफ. ड्रकर' के अनुसार व्यवसाय के सम्बन्ध में कुछ महत्वपूर्ण निष्कर्ष होते हैं। पहला निष्कर्ष तो यह है कि इसका लोगों द्वारा निर्माण तथा प्रबंधन किया जाता है, जहाँ लोगों का एक समूह होगा, जो इन निर्णयों का निर्धारण करेगा कि संगठन समृद्ध होने जा रहा है या इसका पतन होने जा रहा है तथा दूसरा निष्कर्ष यह है कि वर्तमान समय में फर्मों द्वारा लाभों पर अधिक ध्यान नहीं दिया जाता, क्यों कि वर्तमान समय में लाभों को अधिक करने का अर्थ है लागतों की अपेक्षा अधिकतम मूल्यों पर बिक्री। अब अधिकतम व्यवसायियों द्वारा साख, सम्पत्तियों का निर्माण, निवेश, जोखिमों का पुरस्कार तथा धन सम्पत्ति विन्यास आदि कार्यों पर ध्यान दिया जाता है।

(9310347554)

TARUN RUSTAGI

Page No.: 2

QUESTION-2:→ व्यवसाय के उद्देश्यों की व्याख्या कीजिये ?

ANSWER-2:→ व्यवसाय के उद्देश्य :→ प्रत्येक व्यवसाय के कुछ उद्देश्य होते है। व्यवसाय अपने उद्देश्यों को सामने रखकर ही अपनी क्रियाओं को सम्पन्न करता है। किसी व्यवसाय का सबसे वैध उद्देश्य ग्राहकों का निर्माण करना होता है क्योंकि ग्राहक ही किसी व्यवसाय की नींव होते है तथा इसको अस्तित्व में बनाये रखते है, लेकिन इसका एक और महत्वपूर्ण उद्देश्य होता है समाज की भौतिक आवश्यकताओं की पूर्ति करना। व्यावसायिक संगठन एकल उद्देश्यों की अपेक्षा बहु-उद्देश्यों का अनुसरण करते है। व्यावसायिक उद्देश्य निम्न प्रकार के होते है :→

① अस्तित्व में बने रहना (SURVIVAL) :→ किसी व्यावसायिक संगठन की सबसे प्रारम्भिक इच्छा होती है कि वह लम्बे समय तक व्यवसाय में बना रहे। अस्तित्व में बने रहने की योग्यता एक ऐसा कार्य है जो स्वामित्व की प्रकृति, प्रबंधन की व्यावसायिक समझ्ता, व्यवसाय की सामान्य स्थितियों तथा संगठन की वित्तीय शक्तियों पर निर्भर होती है

② स्थिरता या स्थायित्व (STABILITY) :→ स्थिरता से हमारा अभिप्राय: है व्यवसाय की वर्तमान स्थिति को बनाये रखना, जिसमें वह कार्य कर रहा है। एक स्थिर तथा संतुलित व्यावसायिक संगठन प्रबन्धकीय तनावों को न्यूनतम कर देता है तथा प्रबन्धकों से कम गतिशीलता की अपेक्षा रखता है

③ वृद्धि या विकास (GROWTH) :→ यह व्यवसाय के महत्वपूर्ण उद्देश्यों में से एक है। किसी व्यवसाय की वृद्धि एक या अधिक रूपों में हो सकती है जैसे:→ उद्यम की सम्पत्तियों में वृद्धि, उत्पादन में वृद्धि, विक्रय राशि में वृद्धि, साख में वृद्धि या लाभों में वृद्धि इत्यादि।

④ कुशलता या दक्षता (EFFICIENCY) :→ कुशलता से हमारा अभिप्राय: है कि संगठन अपने स्रोतों का इस्तेमाल बेहतर से बेहतर कर सके अर्थात कम इनपुट का प्रयोग करके ज्यादा आउटपुट निकालें। कुशलता एक महत्वपूर्ण आत्मिक उद्देश्य है

⑤ लाभ (PROFITABILITY) :→ किसी व्यावसायिक संगठन का मुख्य उद्देश्य लाभ कमाना ही होता है। दूसरे सभी उद्देश्य इस उद्देश्य के सहायक होते है

9310347554

Page No.: 3

QUESTION-3:→ व्यवसाय पर पड़ने वाले वातावरणीय प्रभावों का वर्णन करें ?

ANSWER-3:→ जिस प्रकार से मनुष्य भौतिक रूप से निर्मित कृत्रिम वातावरण में रहता है, उसी प्रकार व्यवसाय का भी अपना एक वातावरण होता है। किसी व्यवसाय के सफल होने के लिये वातावरण के तत्वों को मात्र पहचानना ही आवश्यक नहीं है बल्कि उन तत्वों को समझना तथा परिस्थितियों के अनुसार बदलना भी आवश्यक है। वातावरण में किसी व्यापार के लिये बाधा (चुनौतियाँ) तथा अवसर दोनों प्रकार की ही स्थितियाँ मौजूद होती है। वातावरण में किसी संगठन की शक्तियों के बाहर के घटक शामिल होते है जो एक फर्म को चुनौतियों तथा अवसरों की तरफ ले जा सकते है।

एक व्यवसाय को चलाने के लिये आवश्यक संसाधन अर्थात इनपुट जैसे मानव, भौतिक, वित्तीय तथा अन्य संबंधित संसाधन वातावरण से ही प्राप्त होते है। एक व्यवसाय इन संसाधनों अर्थात इनपुटों का विभिन्न संसाधनों के माध्यम से प्रयोग करके इन्हें उत्पाद, सेवाओं अर्थात आउटपुट के रूप में बदलते है। इसके पश्चात इन उत्पाद, सेवाओं की विक्रय किया जाता है तथा विक्रय से लाभ प्राप्त होता है, जो संगठन की वृद्धि तथा विकास में काम आता है

इनपुट → संसाधन (Processing) → आउटपुट

प्रत्येक संगठन अपनी-२ आवश्यकताओं के अनुसार इनपुटों का प्रयोग करते है तथा आउटपुट उत्पन्न करते है

QUESTION-4:→ वातावरणीय प्रभावों को समझने में किन-२ समस्याओं का सामना करना पड़ता है ?

ANSWER-4:→ प्रबंधकों को वातावरण के प्रभावों को समझने में बहुत सी समस्याओं का सामना करना पड़ता है जो इस प्रकार है :→

① वातावरण में विभिन्न प्रभाव सम्मिलित होते है, इन प्रभावों की विभिन्नताओं के कारण व्यापार व्यूहरचना में फैसला लेने

TARUN RUSTAGI



मोक्ष/कठिनाई उत्पन्न होती है इन कठिनाइयों को सामना करने के लिये प्रबन्धक वातावरणीय प्रभावों की काल्पनिक सूची बना सकते हैं, लेकिन यह ज्यादा उपयोगी नहीं होती क्योंकि संगठन पर पड़ने वाले वास्तविक प्रभावों को पहचाना नहीं जा सकता।

(2) सामान्यतः प्रबन्धकों का विचार होता है कि वातावरण में तकनीकी परिवर्तनों की गति बहुत तेज होती है तथा प्रबंधक इन परिवर्तनों का पूर्वानुमान नहीं लगा सकते। व्यवहार में किसी संगठन पर पड़ने वाले प्रभावों को समझना तो महत्वपूर्ण होता है लेकिन ऐसा करना बहुत ही कठिन कार्य होता है।

(3) प्रबन्धक, वातावरण की जटिलता को सरल करने का कार्य करते हैं, लेकिन प्रबन्धक भी अन्य व्यक्तियों के समान होते हैं प्रबन्धक जटिलताओं को सरल करके, समग्र वातावरण के विभिन्न पहलुओं पर ध्यान केन्द्रित रखते हैं या पूर्व में लिये गये विचारों की पुष्टि करते हैं। इस प्रकार प्रबन्धकों को जटिलताओं का सामना करना पड़ता है।

QUESTION-5 :→ व्यावसायिक वातावरण से क्या अभिप्राय है तथा इसकी विशेषताओं की व्याख्या कीजिये ?

ANSWER-5 :→ 'व्यावसायिक वातावरण' को व्यवसाय के बाह्य घटकों के समूह के रूप में परिभाषित किया जा सकता है, जिसके अन्तर्गत आर्थिक, सामाजिक, वैधानिक तथा प्राकृतिक घटकों को शामिल किया जा सकता है। व्यावसायिक वातावरण की निम्नलिखित विशेषतायें होती हैं :→

(1) जटिलतायें :→ वातावरण बहुत से तत्वों से मिलकर बना होता है जो विभिन्न स्रोतों से प्राप्त होते हैं ये तत्व एक दूसरे के साथ क्रिया प्रतिक्रिया करते रहते हैं, जिससे नये प्रभाव उत्पन्न होते हैं इन प्रभावों को तुरन्त समझना बहुत कठिन होता है इन प्रभावों को अंशों में बाँटना तथा समझना सरल है परन्तु सम्पूर्ण प्रभाव को समझना बहुत ही कठिन कार्य है।

(2) गतिशीलता :→ वातावरण की प्रकृति लगातार बदलती रहती है जिससे विभिन्न प्रभाव कार्यशील होते हैं तथा इसकी गतिशीलता





बनी रहती है, जिसके कारण वातावरण का आकार तथा प्रभाव लगातार बदलते रहते हैं।

(3) बहुपक्षीय :→ वातावरण में आये किसी विशेष परिवर्तन को विभिन्न निरीक्षणकर्ताओं द्वारा अलग-2 ढंग से देखा जाता है एक परिवर्तन किसी संगठन के लिये अवसर के रूप में देखा जा सकता है तथा उसी परिवर्तन को किसी दूसरे संगठन के लिये चुनौती के रूप में देखा जा सकता है।

(4) दूरगामी प्रभाव :→ किसी संगठन पर वातावरण के दूरगामी प्रभाव पड़ते हैं। किसी संगठन का विकास या लाभार्जन क्षमता उस वातावरण पर निर्भर करता है, जिसमें वह विद्यमान होता है।

QUESTION-6 :→ व्यावसायिक वातावरण के अंगों (तत्वों) का वर्णन कीजिये ?

ANSWER-6 :→ व्यावसायिक संगठन जिस वातावरण में विद्यमान होता है, उसे व्यापक रूप से दो भागों में बाँटा जा सकता है अर्थात बाह्य वातावरण तथा आंतरिक वातावरण। बाह्य वातावरण में वो तत्व होते हैं जो संगठन के लिये अवसर तथा चुनौतियों को प्रस्तुत करते हैं तथा आंतरिक वातावरण में वो तत्व शामिल होते हैं जो किसी संगठन को शक्ति या कमजोरी प्रदान करते हैं। इन सभी का वर्णन निम्न है :→

(1) शक्ति (STRENGTH) :→ इसे एक संगठन की आंतरिक क्षमता के रूप में व्यक्त किया जा सकता है अर्थात यह वह क्षमता है जिससे एक संगठन अपने प्रतिस्पर्धियों से ज्यादा बेहतर बन सकता है जैसे→ यदि किसी संगठन के पास खोज तथा विकास की क्षमता है तो उसका प्रयोग नयी वस्तुओं का विकास करने में किया जा सकता है।

(2) कमजोरी (weakness) :→ इसे एक संगठन की आंतरिक सीमा या बाधा के रूप में व्यक्त किया जा सकता है, जिससे संगठन को हानि प्राप्त होती है जैसे:→ किसी संगठन का किसी उत्पाद या सेवा पर आवश्यकता से अधिक निर्भर हो जाना, जिस उत्पाद या सेवा का निकट भविष्य में गम्भीर खतरा उत्पन्न हो सकता है

(3) अवसर (OPPURTUNITY) :→ अवसर को एक संगठन के वातावरण में अनुकूल अवस्था के रूप में व्यक्त किया जा सकता है। अर्थात अवसर एक अनुकूल अवस्था है, जो संगठन की स्थिती को मजबूती प्रदान करती है जैसे→ संगठन की वस्तुओं या सेवाओं की माँग बढ़ना।

(4) चुनौतियाँ या धमकियाँ (THREATS) :→ यह एक प्रतिकूल अवस्था है, जो किसी संगठन के विनाश का भी कारण बन सकती है जैसे→ बाजार में नये शक्तिशाली प्रतिस्पर्धी का उत्पन्न होना जो दूसरे संगठनों के लिये चुनौतियाँ उत्पन्न करती है

व्यावसायिक वातावरण
(BUSINESS ENVIRONMENT)

बाह्य वातावरण (EXTERNAL ENVIRONMENT) → अवसर (OPPURTUNITY), चुनौतियाँ (THREATS)

आंतरिक वातावरण (INTERNAL ENVIRONMENT) → शक्तियाँ (STRENGTH), कमजोरी (WEAKNESS)

इसी को SWOT ANALYSIS भी कहा जाता है

QUESTION-7 :→ संगठनों तथा उनके बाह्य वातावरण के बीच के संबंधों पर चर्चा कीजिये या एक संगठन किस प्रकार अपने वातावरण के साथ प्रतिक्रिया करते है?

ANSWER-7 :→ किसी व्यावसायिक संगठन के सम्बन्ध में बाह्य वातावरण अवसर, बाधाओं तथा चुनौतियों को प्रस्तुत करता है ये सभी तत्व संगठन की कार्यप्रणाली तथा उसके ढांचे पर अपना प्रभाव डालते है। व्यावसायिक संगठन वातावरण से इनपुट अर्थात संसाधनों, सेवाओं को प्राप्त करता है तथा उनको संसाधनों के माध्यम से आउटपुट अर्थात वस्तुओं, सेवाओं या उत्पाद में बदल देता है तथा इन आउटपुटों का विनिमय करके उनको पुनः बाह्य वातावरण में हस्तांतरित कर देता है संगठन तथा वातावरण के बीच संबंधो को हम निम्न प्रकार से वर्णित कर सकते हैं :→



(1) सूचनाओं का आदान-प्रदान :→ व्यावसायिक संगठन बाह्य वातावरण से महत्वपूर्ण सूचनायें प्राप्त करता है तथा योजना बनाने, प्रभावशाली निर्णय लेने में उन सूचनाओं का प्रयोग करता है ये सूचनाएं अनिश्चितता की समस्याओं तथा बाह्य वातावरण की जटिलताओं का सामना करने में सहायता प्रदान करती है।

वातावरण से सूचनायें प्राप्त करने के अलावा व्यावसायिक संगठन सूचनाओं को बाह्य वातावरण के (अन्य संगठनों या एजेंसियों) के पास भेजता भी है जो व्यावसायिक संगठन और व्यक्ति इस कार्य में रुचि लेते है, वे स्वयं संगठन के पास सूचनायें प्राप्त करने के लिये जाते है।

(2) संसाधनों का आदान-प्रदान :→ एक व्यावसायिक संगठन बाह्य वातावरण से इनपुट के रूप में वित्त, सामग्रियों, मानव शक्ति या उपकरणों को प्राप्त करता है इन इनपुटों का प्रयोग वस्तुओं या सेवाओं के उत्पादन के लिये किया जाता है एक संगठन इन इनपुटों को बाजार से भी प्राप्त करता है, जिससे कि वह अपने उद्देश्यों को पूरा कर सके। कभी-2 यह अन्य संगठनों से भी सहयोग लेता है, जिससे कि इनपुट्स की आपूर्ति लगातार प्राप्त की जा सके।

(3) प्रभाव तथा शक्ति का आदान-प्रदान :→ बाह्य वातावरण के पास संगठन के ऊपर ज्यादा प्रभावी होने के कारण ज्यादा शक्ति होती है बाह्य वातावरण की किसी संगठन के संसाधनों, सूचनाओं तथा अन्य इनपुटों पर निर्भरता होने के कारण इसके पास पर्याप्त शक्ति होती है यह एक तरफ तो संगठन के लिये अवसर या पुरस्कारों को प्रदान करता है तथा दूसरी तरफ धमकियों या चुनौतियों को भी प्रदान करता है बाह्य वातावरण इस स्थिती में होता है कि यह अपनी इच्छा तथा दबाव संगठन पर लागू कर सके तथा संगठन को एक रेखा में चलने के लिये मजबूर कर सके।

QUESTION-8:→ सूक्ष्म (micro) तथा समष्टि (macro) वातावरण की आप क्या समझते है?

ANSWER-8:→ व्यावसायिक वातावरण को दो व्यापक वर्गों में बाँटा जाता है अर्थात सूक्ष्म वातावरण तथा समष्टि वातावरण। एक सूक्ष्म वातावरण संगठन के लघु क्षेत्र या उसकी निकटतम परिधि तक सीमित रहता है एक सूक्ष्म वातावरण के अन्तर्गत निम्नलिखित मुद्दे देखने को मिलते है:→

(i) फर्म की कर्मचारी की विशेषतायें।
(ii) ग्राहकों का आधार।
(iii) वे निधियाँ जिनके द्वारा फर्म अपनी वित्तीय शक्तियों को पूरा करते है।
(iv) फर्म के आपूर्तिकर्ता (supplier) आदि।

→ समष्टि वातावरण बहुत व्यापक होता है यह मुख्य रूप से आर्थिक, तकनीकी, राजनैतिक या कानूनी, सामाजिक मामलो से सम्बन्धित होता है समष्टि वातावरण के अन्तर्गत निम्न मुद्दे होते है:→

(i) प्रतिस्पर्धी जगत में संगठन के लिये कौन-२ सी चुनौतियाँ है
(ii) तकनीकी क्षेत्र का कौन सा भाग फर्म के वर्तमान उत्पादों के लिये चुनौतियाँ उत्पन्न कर सकता है
(iii) उनके द्वारा सामना किये जाने वाली प्रतिस्पर्धा का प्रकार।

वातावरण के सूक्ष्म तथा समष्टि वातावरण का विश्लेषण निम्न प्रकार से किया जा सकता है:→

(A) सूक्ष्म वातावरण (MICRO ENVIRONMENT):→ इसके अन्तर्गत पूर्तिकर्ता, ग्राहक, बाजार मध्यस्थ आदि आते है जो किसी फर्म या व्यवसाय के लिये अलग (विशिष्ट) होते है तथा उनकी कार्यप्रणाली को प्रभावित करते है।

सूक्ष्म वातावरण (Micro Environment)

↓ ग्राहक ↓ प्रतिस्पर्धी ↓ संगठन ↓ बाजार ↓ पूर्तिकर्ता ↓ बाजार मध्यस्थ

(B) समष्टि वातावरण (MACRO):→ इसके अन्तर्गत आर्थिक, सामाजिक, कानूनी, राजनीतिक तथा तकनीकी विकास आदि आते है जो सभी मिलकर



सामान्य वातावरण का निर्माण करते है जो सभी फर्मों या व्यवसायों की कार्यप्रणाली को प्रभावित करते है।

समष्टि वातावरण (MACRO ENVIRONMENT)

↓ आर्थिक ↓ सरकारी ↓ कानूनी ↓ राजनैतिक ↓ सांस्कृतिक ↓ तकनीकी ↓ भूमण्डलीय ↓ जनसांख्यिक

PROBLEM-9:→ वातावरण के प्रति व्यूहरचनात्मक उत्तरदायित्व (STRATAGIC RESPONSE) पर एक संक्षिप्त टिप्पणी लिखिये?

ANSWER-9:→ व्यावसायिक संगठन तथा इसके वातावरण में आपस में घनिष्ठ सम्बन्ध होता है यह जानकारी पता करना बहुत कठिन होता है कि किसी संगठन का वातावरण की शुरुआत कहाँ से होती है तथा उसका अंत कहाँ पर होता है यह निर्धारण करना अत्यन्त कठिन है कि किस परिस्थिती में कोई व्यापार/व्यापारप्रतिक्रिया देगा अर्थात यदि व्यापार की व्यूहरचना बेहतर है तो वह खतरों की बजाये अवसरों का निर्माण करेगा। व्यूहरचनात्मक रूप से व्यवसायों को अवसरों को प्राप्त करने का प्रयास करना चाहिये तथा चुनौतियों के विषय में सोचना चाहिये। इस सम्बन्ध में निम्न विचारों पर ध्यान देना चाहिये:→

(1) न्यूनतम प्रतिरोध:→ कुछ व्यवसाय अपने परिवर्तित होते बाह्य वातावरण से सिर्फ अपना अस्तित्व बचाये रखने के लिये प्रबंध करते है इस प्रकार के व्यवसायों को साधारण लक्ष्य प्राप्त करने वाली इकाईया माना जाता है जो अपने व्यवहार में निष्क्रिय होती है तथा पूरी तरह से बाह्य वातावरण के मार्ग पर निर्देशित होती है ये ज्यादा महत्वाकांक्षी नहीं होती। ये सिर्फ न्यूनतम प्रतिरोध के साधारण रास्ते को प्राप्त करने में संतुष्टि अनुभव करती है।

(2) सावधानी पूर्वक आगे बढ़ना:→ इस स्तर पर वो व्यवसाय आते है जो बदलते हुये बाह्य वातावरण के अनुकुल होने के लिये बौद्धिक रूप से विचार करते है ये वातावरण में परिवर्तनों को नियन्त्रित करने का मार्ग ढूंढते है तथा उनका अपनी गतिविधियों तथा लक्ष्यों

परिवर्तनशील ... प्लानों का विश्लेषण करके उनका प्रयोग अपने अस्तित्व, स्थिरता तथा शक्ति के लिये विशिष्ट रणनीतियों बनाने के लिये करते हैं ये व्यवसाय वातावरण के परिवर्तित होने का इंतजार करते है तथा इसके पश्चात् अनुकूल कदम उठाते हैं, इसकी अपेक्षा उन्हें एक सकारात्मक तथा शान्त व्यूहरचना को अपनाना चाहिये।

(3) <u>गतिशील प्रक्रिया</u> :- जो व्यवसाय अनुभवी तथा काफी उच्चतम स्तर पर होते हैं, जो बाहृय वातावरण की शक्तियों को आंशिक रूप से प्रबंध करने योग्य मानते हैं इन व्यवसायों की कार्यात्मक गतिविधी बहुत गतिशील तथा शक्तिशाली होती है ये चुनौतियों को मात्र पहचानने या उनका सामना ही नहीं करते बल्कि ये उनको अवसरों में बदल देते हैं ये बाहृय वातावरण के खतरों के प्रति अत्यन्त जागृत व विश्वसनीय होते है ये ऐसे क्रियाकलापों का विकल्प देते हैं जिससे कि बदलते हुये वातावरण की शक्तियों को नियंत्रित किया जा सके।

QUESTION-10 :- (A) प्रतिस्पर्धी वातावरण (COMPETITIVE ENVIRONMENT) क्या है? प्रतिस्पर्धी वातावरण के पोर्टर मॉडल की व्याख्या कीजिये?

ANSWER-10 :- <u>प्रतिस्पर्धात्मक वातावरण</u> :- जब एक उद्योग में बहुत से व्यावसायिक संगठन एक साथ क्रियाशील होते है तथा उन सभी में अपने उत्पादों व सेवाओं की बाजार में प्रथम स्थान दिलाने की होड़ होती है तो इस स्थिती को हम प्रतिस्पर्धा कहते है जब यही स्थिती सम्पूर्ण बाजार तथा उद्योग में व्याप्त होती है तो इसको वातावरण कहा जाता है व्यूहरचना (STRATEGY) का अभिप्राय: अपने प्रतिस्पर्धियों से बेहतर करना होता है इस उद्देश्य के लिये हमें प्रतिस्पर्धात्मक वातावरण की पूर्ण जानकारी होना आवश्यक है प्रतिस्पर्धी दूसरे व्यावसायिक सत्ता होते है जो व्यवसायिक संगठन के साथ प्रतिस्पर्धा करते है या तो ग्राहकों को पाने के लिये या स्त्रोतों को प्राप्त करने के लिये।

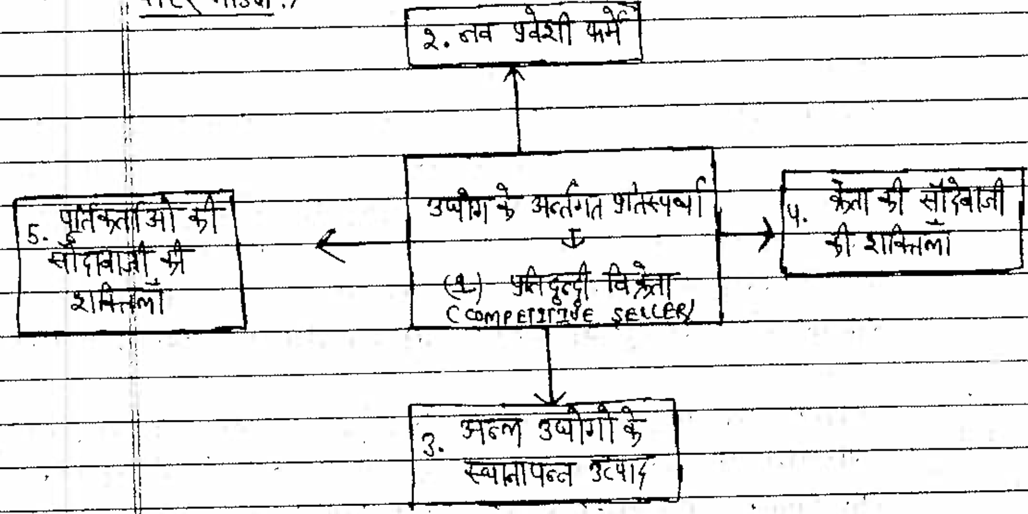
यदि प्रतिस्पर्धा ग्राहकों ~~की~~ ~~वस्तुओं~~ को पाने के लिये होती है तो इसको प्रत्यक्ष प्रतिस्पर्धा कहा जाता है



व यदि प्रतिस्पर्धी स्त्रोतों को प्राप्त करने के लिये होती है तो इसको अप्रत्यक्ष प्रतिस्पर्धा कहा जाता है। प्रतिस्पर्धात्मक वातावरण का विश्लेषण करने के लिये हमें निम्न बातों के ऊपर ध्यान देना चाहिये :-

(i) प्रतिस्पर्धी कौन-2 है।
(ii) उनकी बाजार स्थिती कैसी है।
(iii) प्रतिस्पर्धियों की शक्तियों व कमजोरियों का पता लगाना।
(iv) उन फर्मों की व्यूहरचना क्या है अर्थात वर्तमान व्यूहरचना, पूर्व व्यूहरचना या अनुमानित भविष्य व्यूहरचना।

<u>पोर्टर मॉडल</u> :-




प्रतिस्पर्धात्मक वातावरण का विश्लेषण करने के लिये पोर्टर ने पाँच शक्तियों का मॉडल प्रस्तुत किया। पोर्टर का यह मॉडल मानता है कि किसी उद्योग में प्रतिस्पर्धा की अवस्था सम्पूर्ण बाजार के पाँच क्षेत्रों में क्रियाशील रहती है जो निम्न है :-

(1) उस प्रतिस्पर्धात्मक दबाव का पता लगाना जो उद्योग में प्रतिस्पर्धी विक्रेताओं के बीच जारी रहती है।

(2) बाजार में नये प्रवेश करने वाली फर्मों की चुनौतियों के साथ जुड़े प्रतिस्पर्धी दबाव।

(3) अन्य उद्योगों के स्थानापन्न (Substitute) उत्पाद का प्रतिस्पर्धात्मक दबाव।

(4) क्रेताओं की सौदेबाजी (Bargaining) शक्तियों के कारण प्रतिस्पर्धात्मक दबाव।
(5) पूर्तिकर्ता की सौदेबाजी शक्तियों से उत्पन्न प्रतिस्पर्धात्मक दबाव।

QUESTION-11:→ (कि) किलरेट्सेस (KIERETSUS) क्या है व इसकी व्याख्या कीजिये?

ANSWER-11:→ किलरेट्सेस कम्पनियों का संगठनों का एक समूह होता है जो कि समान उद्योग से संबंधित होती है। किलरेट्सेस के सदस्य समान वर्ग के होते है, जिनमें से प्रत्येक एक दूसरे के स्टॉक की महत्वपूर्ण राशि का उपयोग कर सकते है। किलरेट्सेस सदस्य, छोटी-2 ईकाईयो अर्थात विशाल कॉरपोरेट या एक ऐसोसिएशन से भिन्न होते है, जहाँ पर सभी सदस्य केवल स्वामित्व (ownership) के आधार पर जुड़ते है। किलरेट्सेस का प्राथमिक उद्देश्य केवल सूचनाओं को बाटना या उद्योग मानको पर सहमत होना ही नहीं होता बल्कि इसका उद्देश्य क्रय, विक्रय तथा अन्य क्रियाओं को आपस में बांटना होता है।

जब कुछ कम्पनियाँ एक समूह के रूप में इस तरीके से जुड़ जाती है कि वो एक दूसरी की अंशपूंजी को धारण किये हुये होते है व उनके बोर्ड के सदस्य सामान्य (common) होते है तथा वे अपने उत्पादो या सेवाओं के क्रय-विक्रय के लिये समान चैनल का प्रयोग करते है तो इसको किलरेट्सेस कहा जाता है।

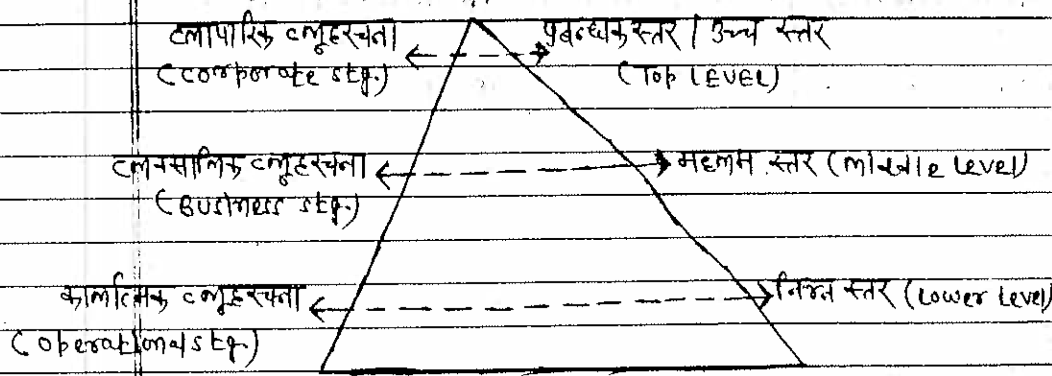
QUESTION-12:→ प्रतिस्पर्धात्मक वातावरण में सहयोग (co-operation) से क्या अभिप्राय: है?

ANSWER-12:→ सहयोग से हमारा अभिप्राय: है कुछ व्यवसायिक संगठनों का सामूहिक लाभ (Mutual Benefit) के लिये काम करना। प्रतिस्पर्धात्मक वातावरण में सहयोग कई रूपों में हो सकता है:-

(1) Cartel के रूप में [इसमें फर्मों की एक छोटी संख्या सामान्य लाभ (common Benefit) प्राप्त करने के लिये एक दूसरे से जुड़ जाती है जैसे OPEC]
(2) पारिवारिक व्यवसाय (Family Business) के रूप में।
(3) उद्योगों या फर्मों के एसोसिएशन के रूप में।
(4) किलरेट्सेस के रूप में।



STRATEGIC LEVEL (व्यूहरचनात्मक स्तर):→




GRAND/MAIN OR CORPORATE STRATEGY:→

F. GULIC & R. JANCH

STRATEGIC OPTION (व्यूहरचनात्मक उपाय)

- STRATEGY OF STABILITY
- STRATEGY OF EXPENSION
  - EXPENSION Through Intensification (विद्यमान व्यवसाय में अपनी Intensity बढ़ाना)
    - → market Penetration (बढ़ाना)
    - → market Developement
    - → Product Developement
  - Expension through Diversification
    - Related Diversification
      - vertical Integration
        - Backward Integration.
        - Forward Integration.
      - Horizontal Integration
      - concentric Diversification.
    - unrelated Diversification.
      - conglomerete
        - Totally new business but ownership same.
- STRATEGY OF RETRENCHMENT
- STRATEGY OF COMBINATION

TARGET ANALYSIS

| MARKET (बाजार) | PRODUCT (उत्पाद) | | STRATEGY (व्यूहरचना) |
|---|---|---|---|
| Existing (विद्यमान) | Existing (विद्यमान) | ➡ | Market Penetration |
| Existing (विद्यमान) | New (नया) | ➡ | Product Developement |
| New (नया) | Existing (विद्यमान) | ➡ | Market Developement |

tarun.ca.4u @ gmail.com



**QUESTION-1:** व्यूहरचना क्या है? एक व्यावसायिक संगठन के लिये कौन-2 से व्यूहरचनात्मक विकल्प उपलब्ध होते हैं?

**ANSWER-1:** किसी व्यावसायिक संगठन में व्यूहरचना उस रणनीति को कहते हैं, जिसके द्वारा प्रबंधन को योजनाबद्ध किया जाता है, जिससे कि प्रबंधन बाजार स्थितियों का उपयोग करते हुये अपनी क्रियाओं को सम्पन्न करता है, ग्राहकों को आकर्षित एवम् संतुष्ट करता है, सफलतापूर्वक प्रतिस्पर्धा करता है और संगठनात्मक उद्देश्यों को प्राप्त करता है अर्थात व्यूहरचना एक विस्तृत प्रक्रिया है जिसका प्रयोग संगठन के उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिये किया जाता है।

दूसरे शब्दों में व्यूहरचना वह विस्तृत प्रोग्राम है जिसका प्रयोग संसाधनों को गतिमान करने, प्रयासों और व्यवहारों को निर्देशित करने, समस्याओं व घटनाओं को निर्धारित करने, अवसरों को देखने और लाभ उठाने, चुनौतियों से प्रभावी ढंग से निपटने के लिये किया जाता है। सामान्यत: एक कॉरपोरेट व्यूहरचना के निम्न लक्षण या विशेषतायें होती हैं :-

(1) यह दीर्घकालीन प्रवृति की होती है, लेकिन कभी-2 इसे अल्पकालीन स्थितियों में भी लागू किया जाता है।

(2) अनिश्चितताओं का सामना करने में मदद करती है।

(3) यह प्रबंधन के उच्च स्तर पर बनाई जाती है, लेकिन मध्य व निम्न स्तर के प्रबंधक इसको बनाने में अपना सहयोग देते हैं।

(4) यह संगठन के लक्ष्यों व उद्देश्यों को वास्तविकता में परिवर्तित कर देती है।

(5) यह संगठन के सीमित स्रोतों की अधिकतम क्षमता और उनके बेहतर उपयोग को सम्भव बनाती है।

(6) यह लचीली एवम् गतिशील होती है।

(7) यह अवसरों तथा चुनौतियों को देखने व समझने से सम्बन्ध रखती है।

(8) यह बाह्य वातावरण की जटिलताओं को हल करने के लिये प्रबंधन को एक आधारभूत ढाँचा उपलब्ध कराती है।

(9) यह अवसरों से लाभ प्राप्त करने के लिये भी प्रयास करती है।

( 9310347554 )

TARUN RUSTAGI

QUESTION-2:- व्यूहरचनात्मक उपाय का विकल्प क्या है, व्याख्या कीजिये ?

ANSWER-2:- एफ. ग्लिक और आर. जाँच के अनुसार चार व्यूहरचनात्मक विकल्पों या उपायों पर विचार किया जाता है जो निम्न है :-

(1) स्थिरता की व्यूहरचना (STRATEGY OF STABILITY) :- जैसा कि हम जानते है व्यवसायिक संगठनों के मुख्य उद्देश्यों में से एक स्थिरता होता है स्थिरता से हमारा अभिप्राय होता है व्यवसाय की विद्यमान (वर्तमान) स्थिती को बनाये रखना अर्थात यह संगठन की विद्यमान शक्तियों व शक्तियों को सुरक्षित रखता है तथा कार्यात्मक दक्षता को सुरक्षित रखता है। एक फर्म द्वारा स्थिर रणनीति को निम्न स्थितियों में अपनाया जाता है :-

(a) जब कोई फर्म बाजारों में एक ही उत्पादों तथा सेवाओं का व्यवहार करती है अर्थात अपने उत्पादो में परिवर्तन नहीं करती।

(b) जब कोई फर्म व्यूहरचनात्मक निर्णयों को कार्यात्मक सुधारों के लिये इस्तेमाल करती है।

अतः स्थिर व्यूहरचना वहाँ लागू की जाती है जहाँ पर उत्पादों या बाजारो में बहुत थोड़े कार्यात्मक परिवर्तन किये गये हो इस प्रकार की रणनीति नई प्रगतियों को सही दिशा में रखने के लिये प्रयोग की जाती है।

(2) विस्तार की व्यूहरचना (STRATEGY OF EXPENSION) :- यह व्यूहरचना व्यापार का क्षेत्र बढ़ाने के लिये प्रयोग की जाती है विस्तार एक सफल और प्रचलित व्यूहरचना है जिसकी प्रकृति गतिशीलता, उत्साह, नवीन और सफलता के समान होती है यह व्यूहरचना नये उत्पादो की खोज, निवेशो से सम्बन्धित कार्य, नये बाजार, नये निर्णयों अर्थात नवीनीकरण आदि कार्य करने में काम आती है विस्तार के अन्तर्गत व्यवसाय का अधिग्रहण (merger) तथा विलय (acquisition) भी शामिल किया जाता है अर्थात विस्तार के अन्तर्गत निम्न शामिल होते है :-

(a) विविधिकरण (DIVERSIFICATION) के माध्यम से विस्तार :- विविधिकरण से



हमारा अभिप्राय: नये उत्पादों या नये बाजारों या उत्पाद लाईनों में प्रवेश से होता है जिसमें विभिन्न तकनीकी कुशलतायें और ज्ञान शामिल होता है जब एक विद्यमान फर्म एक नये उत्पाद का प्रारम्भ कर देती है जो इसके वर्तमान उत्पाद से अलग हो या ना हो, जिसका उद्देश्य वर्तमान ग्राहको से अलग ग्राहकों का एक नया वर्ग होता है तो यह प्रक्रिया विविधीकरण के द्वारा विस्तार करना कहलाती है तथा यह निगम को बड़ा व्यवसायिक निगम (conglomerate) बना देती है।

(b) विलय तथा अधिग्रहण के माध्यम से विस्तार :- कुछ विद्यमान फर्मों का आपस में विलय (merger) हो जाना, एक ऐसा साधन है, जिससे तुरन्त विस्तार सम्भव हो जाता है इसी तरह कोई फर्म किसी दूसरी फर्म का अधिग्रहण (ACQUISITION) करके विस्तार करती है।

(3) छंटनी की व्यूहरचना (STRATEGY OF RETRENCHMENT) :- किसी व्यवसायिक संगठन को वातावरण की विपरीत परिस्थितियों के समक्ष पीछे हटना आवश्यक हो जाता है जब उसकी अन्य व्यूहरचनायें असफल हो जाती है व्यापार के सम्बन्ध में इस व्यूहरचना का प्रयोग वातावरण के आक्रमणकारी तत्वों को कम करने के लिये किया जाता है छंटनी की प्रकृति, समय और विषय को सावधानीपूर्वक प्रबन्धन द्वारा निर्धारित किया जाता है। इसके लिये प्रबंधन अपने पूँजीगत खर्चों में कमी कर देता है, अनुसंधान तथा विकास कार्यों में कम खर्च करता है या शेयर होल्डरों के लाभांश में कमी कर देते है या उत्पाद के बृहद आकार को कम कर देता है अर्थात प्रबन्धको के पास ऐसा करने के लिये अनेक विकल्प मौजूद होते है।

(4) संयोग की व्यूहरचना (STRATEGY OF COMBINATION) :- कभी-2 किसी विशेष परिस्थिती से निपटने के लिये कई व्यूहरचनाओं को आपस में मिला दिया जाता है एक व्यवसायिक संगठन किसी क्षेत्र में विस्तार

तथा कुछ अन्य क्षेत्रों में पहली को स्थानीय अपना सकता है।

QUESTION-3 :→ व्यूहरचनात्मक प्रबंधन क्या है? व्यूहरचनात्मक सिद्धान्तों के पालन से प्रबन्धन में क्या लाभ प्राप्त होता है?

ANSWER-3 :→ एक विशाल प्रतिस्पर्धात्मक बाजार में कोई भी कम्पनी सफलता पूर्वक तभी अपना कार्य कर सकती है, जब वह ग्राहकों को सर्वश्रेष्ठ सेवायें और वस्तुयें प्रदान कर सके। बदलते हुये वातावरण का सामना करने के लिये व्यवसायिक संगठन को दीर्घकालीन व्यूहरचना तैयार करनी चाहिये, कुशल योजनायें बनानी चाहिये जो प्रबन्धन का मुख्य भाग होती हैं। व्यूहरचना प्रबंधन के सम्पूर्ण उद्देश्य को दो बातों में दिखाया जा सकता है:→

(i) प्रतिस्पर्धात्मक लाभ उत्पन्न करना ताकि कम्पनी प्रतिस्पर्धी बाजार में प्रतिस्पर्धियों से ज्यादा बेहतर कर सके।

(ii) बदलते हुये वातावरण में सफलतापूर्वक कम्पनी का मार्गदर्शन करना।

व्यूहरचनात्मक प्रबंधन का कार्य संगठन के मार्गदर्शन लक्ष्य (mission) से शुरु होता है। इस कार्य में उद्देश्य, लक्ष्य, पोर्टफोलियो, कार्यात्मक योजनाओं को शामिल किया जाता है। किसी भी व्यवसाय का अंतिम उद्देश्य अपने उत्पाद तथा सेवाओं से लाभ प्राप्त करना होता है।

व्यूहरचनात्मक सिद्धान्तों के पालन से प्रबंध में निम्न लाभ प्राप्त होते हैं:→

(1) निर्णयन (DECISION MAKING):→
व्यूहरचनात्मक प्रबंधन सभी बड़े व्यवसायिक निर्णयों जैसे- उत्पाद या सेवाओं की प्रकृति, उत्पादन सुविधायें, निवेश सम्बन्धी निर्णय, संगठनात्मक संरचना आदि के लिये ढाँचा उपलब्ध कराता है।

(2) पथ निर्माता (PATH FINDER):→
व्यूहरचनात्मक योजनाएँ विभिन्न व्यवसायिक अवसरों को ढूंढता है तथा चुनौतियों से निपटने में सहायता प्रदान करती है।

(3) प्रभाव:→
यह वातावरणीय शक्तियों को अपनी तरफ प्रभावित करते



में मुख्य भूमिका निभाता है यह बदलते हुये वातावरण में संगठन की स्थिरता को बनाये रखने में मदद प्रदान करता है।

(4) भावी योजनाएँ:→
यह सिर्फ अनुमान ही नहीं लगाता बल्कि यह संगठन के लिये अच्छे भविष्य का भी निर्माण करता है। यह संगठन को भविष्य का सामना करने तथा भविष्य को अपने पक्ष में जोड़ने का कार्य करता है।

QUESTION-4:→ व्यूहरचनात्मक प्रबंधन का महत्व बताइये?

ANSWER-4:→ व्यूहरचनात्मक प्रबंधन किसी व्यवसायिक संगठन के सभी व्यवसायिक निर्णयों जैसे- उत्पाद या सेवाओं की प्रकृति, व्यवसायिक निर्णय, निवेश सम्बन्धी निर्णय व संगठनात्मक निर्णयों के लिये एक ढाँचा उपलब्ध कराता है। एक सफल व्यवसायिक संगठन में व्यूहरचनात्मक योजनाएँ, संगठन के लिये अवसरों का निर्माण करती है तथा चुनौतियों का सामना करने में सहायता प्रदान करती है।

व्यूहरचनात्मक प्रबंधन की अंतिम जिम्मेदारी एक व्यवसायिक संगठन को प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त कराना है, जिससे कि संगठन को अस्तित्व में बनाये रखा जा सके तथा इसका विकास किया जा सके। व्यूहरचनात्मक योजनाएँ सिर्फ अनुमान ही नहीं लगाती बल्कि यह संगठन के लिये अच्छे भविष्य का भी निर्माण करती है यह संगठन को भविष्य का सामना करने तथा भविष्य को अपने पक्ष में जोड़ने का कार्य करती है।

व्यूहरचनात्मक योजनाएँ संगठन को अनिश्चितताओं या संघर्ष की स्थितियों से दूर ले जाने की बजाय, उनमें रहकर ही उनका सामना करती है तथा इतना ही नहीं यह उन अनिश्चितताओं को संगठन के लिये अवसरों में बदल देती है। वातावरणीय अनिश्चिततायें जितनी ज्यादा होंगी, उतनी ही अधिक व्यूहरचनात्मक प्रबंधन की आवश्यकता पड़ेगी।

जो व्यवसायिक संगठन वातावरण की बदलती परिस्थितियों में स्वयं को ढालने में असफल हो जाते हैं, एक दिन उनका अस्तित्व खत्म हो जाता है।

QUESTION-5:-> व्यूहरचनात्मक ... की किले के ?

ANSWER-5:-> व्यूहरचनात्मक प्रक्रिया के मौलिक ढाँचे को पाँच स्तरो में वर्णित किया जाता है जो निम्नलिखित है :->

(1) प्रथम स्तर (STAGE ONE):->

यह व्यूहरचनात्मक योजनाओं का प्राथमिक चरण है इसके अन्तर्गत संगठन के वातावरण के सम्बन्ध में परिस्थितियों का विश्लेषण किया जाता है इसके अन्तर्गत निम्न बातों पर ध्यान दिया जाता है :-> संगठन की बाजार संबंधी स्थिती कैसी है, इसकी कॉरपोरेट छवि (Image) कैसी है तथा संगठन की शक्तियाँ व कमजोरियाँ क्या है तथा वातावरणीय अवसर तथा खतरे कौन-२ से है इसको स्वॉट विश्लेषण (SWOT ANALYSIS) भी कहा जाता है

(2) द्वितीय स्तर (SECOND STAGE):->

इस स्तर पर संगठन के लक्ष्य निर्धारण की प्रक्रिया को शामिल किया जाता है यह कार्य, संगठन की कल्पना शक्ति (VISION) और मिशन को अंतिम रूप देने के बाद किया जाता है यह ग्राहको और तकनीकी के विषय में विशिष्टताएँ उपलब्ध करवाता है यह बताता है कि संगठन को कौन से बाजार में व्यवसाय करना चाहिये, संगठन की क्षमताऐं व विकास की योजनाऐं क्या है तथा संगठन का प्रकार क्या होगा, जिसकी दिशा में प्रबन्धन लगा हुआ है

एक संगठन का मिशन यह बताता है कि संगठन कौन से ग्राहको को सेवा प्रदान करता है, किन आवश्यकताओं को यह संतुष्ट करता है और किस प्रकार का उत्पाद यह ग्राहको को देता है

(3) तृतीय स्तर (THIRD STAGE):->

इस स्तर पर संगठन अपने पास उपलब्ध सभी व्यूहरचनात्मक विकल्पों को अपने सामने रखता है ~~तथा उनमें से ... उपयुक्त ... प्रयोग में ... है~~

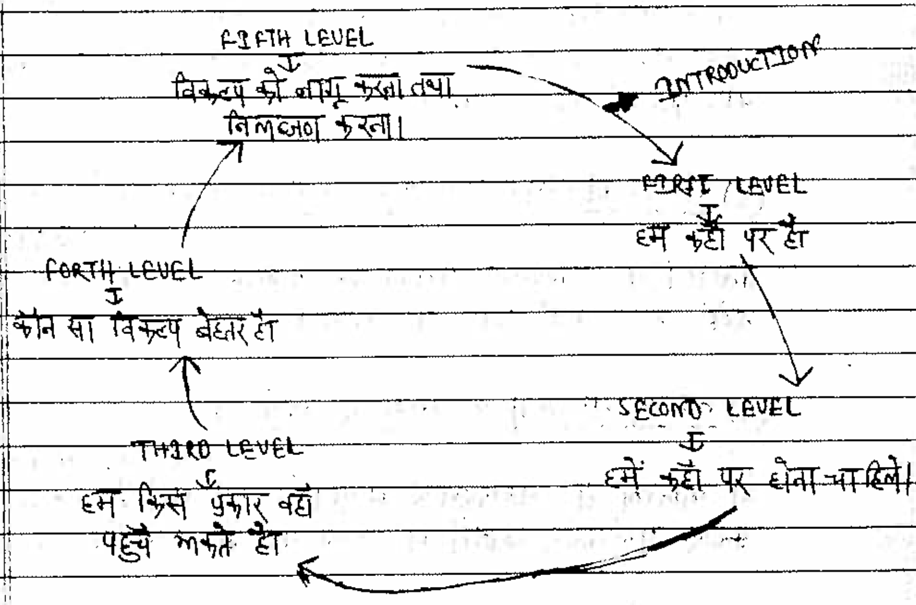


(4) चतुर्थ स्तर (FORTH LEVEL):->

इस स्तर पर उत्पन्न किये गये सभी विकल्पों में से सबसे उपयुक्त विकल्प का चुनाव किया जाता है, जो स्वॉट विश्लेषण में काम आते है

(5) पंचम स्तर (FIFTH LEVEL):->

इस स्तर पर चुनी गई उपयुक्त व्यूहरचना को संगठन में लागू किया जाता है तथा उस पर नियन्त्रण किया जाता है इस स्तर पर संगठन लगातार स्थिती विश्लेषण करता रहता है




QUESTION-6:-> व्यूहरचनात्मक निर्णय लेने पर एक संक्षिप्त टिप्पणी लिखिये ?

ANSWER-6:-> निर्णय (DECISION) लेना एक प्रबन्धकीय प्रक्रिया है, जिसके अन्तर्गत संगठनात्मक लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिये एक विशिष्ट कार्य को विभिन्न विकल्पों में से चुनना पड़ता है व्यूहरचनात्मक निर्णयों की मुख्य स्थितियाँ अग्रलिखित है :->

TARUN [illegible]

(1) व्यूहरचनात्मक मुद्दे (मामले) [illegible]

[illegible] व्यूहरचनात्मक मामलों में सम्पूर्ण संगठन की कुल सोच को सम्मिलित किया जाता है और इसमें अत्यधिक जोखिम भी शामिल रहता है। अतः जिन समस्याओं पर व्यूहरचनात्मक निर्णय लेने की आवश्यकता पड़ती है, उन पर उच्च प्रबंधन द्वारा ही विचार किया जाता है।

(2) संगठन संसाधनों से जुड़े मामले :→

व्यवसाय को किसी नये क्षेत्र में उद्यम करने के लिये विशाल वित्तीय निवेश तथा मानव शक्ति संसाधन आदि की आवश्यकता पड़ती है अतः यहाँ पर निर्णय लेना बहुत जरूरी होता है कि कौन सा उद्यम किया जाये तथा कौन से क्षेत्र में किया जाये।

(3) संगठन की दीर्घकालीन सम्पन्नता से जुड़े मामलें :→

सामान्यतः व्यूहरचनात्मक निर्णयों के परिणाम दीर्घकालीन आधार पर ~~है~~ देखे जाते हैं, इन्हें तुरन्त नहीं देखा जा सकता।

(4) वातावरण सम्बन्धी व्यूहरचनात्मक मामलें :→

~~इन~~ व्यूहरचनात्मक निर्णयों में व्यवसाय की वातावरणीय स्थितियाँ जुड़ी होती हैं अर्थात किस प्रकार परिवर्तित दशाओं को अपने पक्ष में करता है।

(5) बहुस्तरीय परिणाम :→

जैसा कि हम जानते हैं व्यूहरचनात्मक निर्णय संगठन की सम्पूर्णता से जुड़े होते हैं तथा ये संगठन के विभिन्न विभागों को भिन्न-2 मात्रा में प्रभावित करते हैं संगठन में व्यूहरचना का केंद्र आन्तरिक वातावरण को बाहरी परिवर्तनों के अनुसार ढालने की तरफ होता है।



PROBLEM-7:→ व्यूहरचनात्मक ~~[illegible]~~ ~~किस~~ प्रबन्ध का कार्य किस प्रकार का होता है?

ANSWER-7:→ व्यूहरचनात्मक ~~[illegible]~~ प्रबन्ध का कार्य निम्न क्रम में शुरू होता है :→

(1) व्यवसायिक नीति (BUSINESS POLICY) :→

नीति एक विस्तृत गाईडलाईन्स है जिसके आधार पर संगठन में निर्णय लिये जाते हैं। व्यवसायिक नीति प्रबन्धन के कार्यों और उत्तरदायित्व का अध्ययन है। यह उन प्रमुख समस्याओं का अध्ययन है जो कि सम्पूर्ण संगठन की सफलता को प्रभावित करता है। यह उन निर्णयों को भी प्रभावित करता है जो किसी संगठन का प्रदर्शन और भविष्य निर्धारित करते हैं। व्यावसायिक नीति, व्यूहरचनात्मक प्रबंधन के वस्तुगत विश्लेषण पर जोर देती है तथा व्यूहरचना के निर्णयों को बनाने के लिये एक ढांचा उपलब्ध कराती है।

(2) दूरस्थ दृष्टि लक्ष्य / नजरिया (VISION) :→ (कल्पना शक्ति)

एक व्यूहरचना दूरस्थ दृष्टि लक्ष्य ~~[illegible]~~ संगठन के भविष्य से सम्बन्धित होता है। संगठन के उच्च प्रबंधक देखते हैं कि कौन सा मार्ग दर्शक रास्ता ~~[illegible]~~ संगठन को अपनाना चाहिये जिससे कि संगठन की उत्पाद, बाजार या ग्राहक सम्बन्धी तकनीकी सुधरे। यह व्यूहरचना रास्ते का निर्माण करता है जिसमें यह चलकर अपना भविष्य बनाता है। अर्थात कुल मिलाकर यह संगठन को बताता है कि संगठन को क्या करना है जिससे उसकी बाजार में साख बने, उसकी उत्पाद, तकनीकी सम्बन्धी क्षमता सुधरे। दूरस्थ दृष्टि लक्ष्य संगठन को बताता है कि आज संगठन कहाँ पर है तथा ~~[illegible]~~ कहाँ तक जाना है।

(3) मार्गदर्शित लक्ष्य (MISSION) :→

जब हम अपने दूरस्थ दृष्टि लक्ष्य को एक रूप ~~[illegible]~~ दे देते हैं तो यह मार्गदर्शित लक्ष्य बन जाता है। यह उस स्थान को बताता है जहाँ संगठन पहुँचना चाहता है। ~~[illegible]~~ संगठन के महत्वपूर्ण लक्ष्य के रूप में परिभाषित किया जाता है जो मुख्यतः इस बात से संबंधित है कि संगठन अस्तित्व में क्यों है, वह किस प्रकार के व्यवसाय में है तथा वह किस प्रकार के

ग्राहकों को सेवायें प्रदान करना चाहता है। मिशन के द्वारा एक संगठन स्वयं के अस्तित्व एवम् औचित्य को समाज में प्रमाणित करता है। किसी संगठन का मिशन अन्य संगठनों से अलग तथा विशिष्ट होना चाहिये ताकि संस्था की अलग से पहचान बन सके।

(4) उद्देश्य (OBJECTIVE) :→

व्यावसायिक संगठन अपने दृष्टि और लक्ष्य को उद्देश्यों में परिवर्तित करता है। उद्देश्य के अन्तर्गत परिणाम और फलों को प्राप्त करने की इच्छा की जाती है। उद्देश्य ऐसा होना चाहिये जिसे मापा जा सके। एक प्रबंधकीय उद्देश्य वह अपेक्षित लक्ष्य है जो प्रबंधक का क्षेत्र निर्धारित करता है तथा उसके प्रयासों को दिशा का सुझाव देता है। किसी उद्देश्यहीन संगठन की स्थिति अनिश्चितता में भटकने जैसी होती है, अतः कोई भी संगठन उद्देश्यहीन होकर सफलता प्राप्त नहीं कर सकता। उद्देश्य वे लक्ष्य होते हैं जिन्हें एक संगठन अपनी क्रियाओं द्वारा प्राप्त करने का प्रयास करता है। उद्देश्यों को समझकर निर्णय लेने में आसानी होती है।

PROBLEM-8 :→ संगठन में विभिन्न व्यूहरचनात्मक स्तरों पर चर्चा कीजिए?

ANSWER-8 :→ सामान्यतः कम्पनियों में मुख्यतः दो प्रकार के प्रबंधक होते हैं अर्थात् सामान्य प्रबन्धक तथा कार्यात्मक प्रबन्धक (Functional manager)। सामान्य प्रबन्धक का उत्तरदायित्व संगठन की किसी मुख्य इकाई के प्रबन्धकीय उत्तरदायित्व से जुड़ा होता है तथा कार्यात्मक प्रबन्धक का कार्य किसी विशेष कार्य का निरीक्षण करना होता है। एक संगठन में व्यूहरचनात्मक निर्णयन का कार्य उच्च स्तर के प्रबन्धकों द्वारा किया जाता है जिसमें सामान्य प्रबन्धक शामिल होते हैं, इसके अतिरिक्त संगठन के अन्य स्तरों पर भी व्यूहरचना का निर्माण किया जाता है। सामान्यतः एक संगठन में तीन स्तरों पर व्यूहरचना का निर्माण किया जाता है जो निम्नलिखित है :→



(1) निगम स्तरीय व्यूहरचना (Corporate Level Strategy) :→

इस प्रकार की व्यूहरचना उच्च प्रबंधक द्वारा सम्पूर्ण संगठन, फर्म या उद्योग के सम्बन्ध में तैयार की जाती है। निगम स्तर की व्यूहरचनात्मक क्रियाओं में काफी जोखिम, लागत तथा लाभ सम्भावना विद्यमान होने के साथ-2 लोचशीलता का भी तत्व विद्यमान होता है। इसके अन्तर्गत प्रमुख वित्तीय निर्णय जिसमें अधिग्रहण (Acquisition), विविधीकरण (Diversification) शामिल होता है। कारपोरेट स्तरीय व्यूहरचना संगठन के हितों को ध्यान में रखकर उच्च प्रबन्धन द्वारा तैयार की जाती है। इस स्तर पर व्यूहरचना के निर्माण के सम्बन्ध में निम्न बातों पर ध्यान दिया जाता है :→

(i) संगठन को किस प्रकार के व्यवसाय में कार्य करना चाहिये।
(ii) व्यवसाय के लक्ष्य और उसकी अपेक्षाएँ क्या है।
(iii) इन लक्ष्यों तक पहुँचने हेतु संसाधनों को किस प्रकार बांटा जायेगा।

(2) व्यवसाय स्तरीय व्यूहरचना (BUSINESS LEVEL STRATEGY) :→

इस व्यूहरचना के द्वारा पता चलता है कि संगठन को किसी विशिष्ट बाजार में किस प्रकार प्रतिस्पर्धा करनी है। इसमें कॉरपोरेट के स्तर पर तैयार की गई व्यूहरचना को विभिन्न विभागों में सौंप दिया जाता है जिससे की कार्यात्मक उद्देश्यों को प्राप्त किया जा सके। व्यवसाय स्तरीय व्यूहरचना निर्णयों में नये उत्पाद के विकास, शोध एवम् विकास तथा सेवावर्गीय नीतियों आदि को शामिल किया जाता है। इस स्तर पर व्यूहरचना के निर्माण के सम्बन्ध में निम्न बातों पर ध्यान दिया जाता है :→

(i) व्यवसाय बाजार में प्रतिस्पर्धा का सामना किस प्रकार करेगा।
(ii) व्यवसाय को किस प्रकार के उत्पाद या सेवाएं प्रस्तुत करना चाहिये।
(iii) व्यवसाय किस प्रकार के ग्राहकों को सेवा उपलब्ध कराना चाहता है।
(iv) व्यवसाय के भीतर संसाधनों का बंटवारा किस प्रकार होगा।

(3) ~~क्रियात्मक व्यूहरचना~~ (1)

क्रियात्मक व्यूहरचनाओं का निर्माण कॉरपोरेट स्तरीय तथा व्यवसाय स्तरीय व्यूहरचनाओं को क्रियान्वित करने के लिये किया जाता है यह व्यूहरचना कार्यात्मक क्षेत्रों जैसे उत्पादन, विपणन, वित्त, शोध तथा सेवावर्गीय आदि के लिये तैयार की जाती है इस स्तर पर व्यूह रचनाओं का निर्माण कार्यात्मक प्रबन्धकों द्वारा किया जाता है

प्रत्येक व्यूहरचना विकल्प के लिये संसाधनों का निर्धारण किया जाना आवश्यक होता है इसलिये प्रत्येक स्तर पर वैकल्पिक व्यूहरचनाओं का विकास करके उनका मूल्यांकन करने के बाद उनमें से जो अधिक लाभप्रद एवम् उपयुक्त व्यूहरचना हो उसका चयन किया जाना चाहिये।

PROBLEM-9:→ व्यूहरचनात्मक प्रबन्धन प्रक्रिया के मुख्य तत्व क्या है ?

ANSWER-9:→ व्यूहरचनात्मक प्रबन्धन प्रक्रिया के प्रमुख चरण निम्न है :→

(1) संगठन का मिशन:→ प्रायः प्रत्येक संगठन की स्थापना का उद्देश्य किसी न किसी मिशन को पूरा करना होता है एक सफल संगठन अपने मिशन को स्पष्टतः परिभाषित करता है व्यापक रूप में संगठनात्मक मिशन में एक संगठन का मार्गदर्शन तथा उसका लक्ष्य शामिल होता है

(2) संगठनात्मक नीतियों का निर्धारण:→ इस चरण में प्रक्रिया के लिये सामान्य निर्देशात्मक बातें उपलब्ध करायी जाती है इसमें व्यूहरचना सम्बन्धी नीतियों तथा उद्देश्य निर्धारण सम्बन्धी नीतियों का निर्माण किया जाता है

(3) व्यूहरचनात्मक उद्देश्यों का निर्धारण:→ इस चरण में संगठनात्मक मिशन को प्राप्त करने के लिये व्यूहरचनात्मक उद्देश्यों का निर्धारण किया जाता है ये उद्देश्य स्पष्ट करते है कि



मिशन द्वारा क्या प्राप्त किया जा सकता है तथा संगठन को हासिल क्या है

(4) मास्टर व्यूहरचना का निर्माण:→ प्रायः एक सफल संगठन का उद्देश्य होता है कि वह एक मुख्य व्यूहरचना का निर्माण करें जो जटिल वातावरण का सामना करके उद्देश्यों को प्राप्त कर सके। इस प्रकार निर्मित संगठनात्मक व्यूहरचनाएँ मिशन, नीतियों तथा उद्देश्यों की जाँच करती है

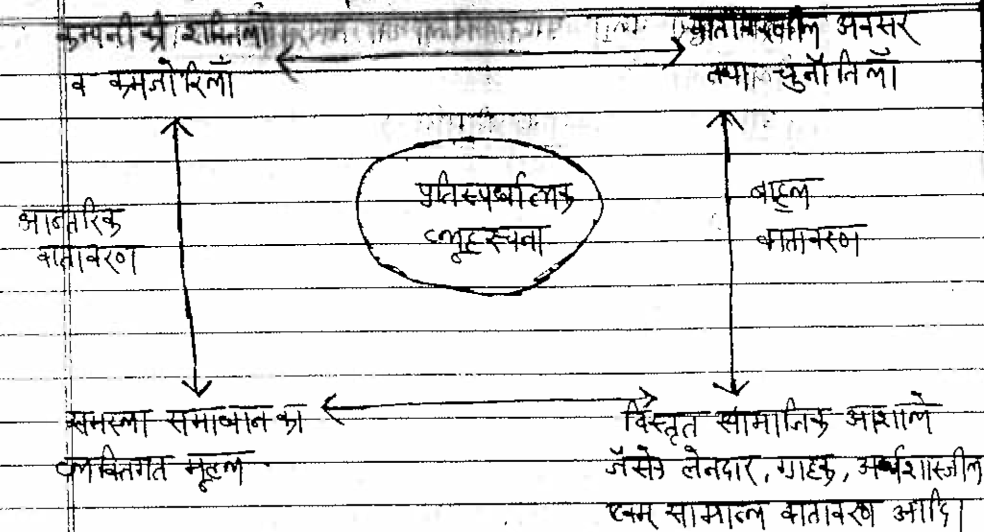
(5) संगठन:→ इन सभी के पश्चात संगठन का निर्माण उद्देश्यों तथा नियोजनों को ध्यान में रखकर किया जाता है, जिसमें वांछित कार्यों को स्पष्टतः परिभाषित किया जाता है

(6) क्रियान्वन नियोजन:→ इस स्तर पर प्रबन्धकों द्वारा यह निश्चित किया जाता है कि व्यक्ति अपने-2 कार्यों को सम्पन्न कर रहे है या नहीं। इसको संगठन के सबसे निम्न स्तर पर प्रयोग किया जाता है

(7) मूल्यांकन एवम् नियन्त्रण:→ सबसे अन्त में उच्च प्रबन्धकों द्वारा मूल्यांकन एवम् नियन्त्रण का कार्य किया जाता है यहाँ पर जाँच की जाती है कि मास्टर अर्थात मुख्य व्यूहरचना सफल हो गई या असफल है या आंशिक रूप से असफल हुई है

PROBLEM-10:→ प्रतिस्पर्धात्मक व्यूहरचना की गतिशीलता को समझाइये ?

ANSWER-10:→ एक संगठन की व्यूहरचना उन विचारों को दर्शाती है जो बाहय वातावरण के परिवर्तन से आन्तरिक वातावरण पर प्रभाव पड़ता है अर्थात अनुकूल प्रभाव या प्रतिकूल प्रभाव। प्रतिस्पर्धात्मक व्यूहरचना बाहय वातावरण के कुछ ऐसे कारकों को शामिल करता है जो प्रतिस्पर्धात्मक व्यूहरचना को बनाने में काम आते है बाहय वातावरण को आर्थिक और तकनीकी तत्व प्रदान करते है और खतरों को खत्म करते है संगठन की शक्ति व कमजोरी आन्तरिक कारक है जो कारपोरेट व्यूहरचना का निर्धारण करते है




tarun.ca.4U@gmail.com
9310347554
For Information Technology - contact me.



## CHAPTER-3 :→ STRATEGIC ANALYSIS :→

**QUESTION-1 :→** व्यूहरचनात्मक विश्लेषण से आपका क्या अभिप्राय है ?

**ANSWER-1 :→** व्यूहरचनात्मक विश्लेषण :→ प्रत्येक संगठन में प्रत्येक प्रबंधक के लिये वातावरण के विश्लेषण की आवश्यकता होती है जिससे यह पता चल सके कि वातावरण के घटक संगठन के लिये अवसर उत्पन्न कर रहे हैं या चुनौतियों को उत्पन्न कर रहे हैं। संगठन के उच्च प्रबन्धक व नियोजन विभाग लगातार इस बात पर नजर रखता है कि बाजार में क्या हो रहा है तथा उद्योग में कौन सी चुनौतियाँ तथा अवसर उनकी प्रतीक्षा कर रहे हैं इसी प्रक्रिया को ही व्यूहरचनात्मक विश्लेषण कहा जाता है जिसके अन्तर्गत किसी संगठन के आन्तरिक तथा बाह्य वातावरण का विश्लेषण किया जाता है इसके अन्तर्गत दो महत्वपूर्ण विचारों पर ध्यान दिया जाता है :→

(1) उद्योग तथा इसकी प्रतिस्पर्धात्मक स्थितियाँ।

(2) संगठन की अपनी प्रतिस्पर्धात्मक क्षमता, संसाधन, आंतरिक मजबूती व कमजोरियाँ तथा बाजार स्थिति।

किसी कम्पनी की वास्तविक स्थिती पहचानने के लिये इन सभी घटकों की जाँच आवश्यक होती है।

**QUESTION-2 :→** व्यूहरचनात्मक विश्लेषण के लिये विमर्श किये जाने वाले मामले (मुद्दे) कौन-कौन से हैं - वर्णन कीजिये ?

**ANSWER-2 :→** व्यूहरचनात्मक विश्लेषण के लिये निम्न मामले सामने आते हैं :→

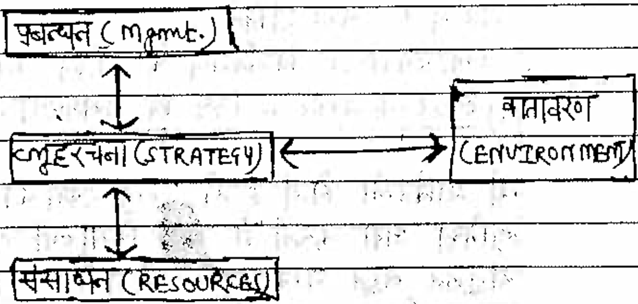
(1) व्यूहरचना बनाने के लिये एक समयावधि लगती है :→

संगठन में कई प्रकार की शक्तियाँ होती हैं जो व्यूहरचना को चलाने या रोकने में अपनी भूमिका अदा करती हैं। किसी भी व्यूहरचनात्मक निर्णय में इनका संतुलन बहुत आवश्यक होता है। व्यूहरचनात्मक विश्लेषण का एक महत्वपूर्ण पहलू है कि हम दैनिक निर्णयों पर विचार करें। संगठन की व्यूहरचना, समय के एक विशेष बिन्दु पर उन निर्णयों का परिणाम होती है तो एक लम्बे समय में किसी संगठन द्वारा लिये गये हों अतः किसी संगठन की व्यूहरचना एक निश्चित समय बिन्दु पर पूर्व समय में लिये गये छोटे-छोटे निर्णयों की एक श्रृंखला होती है, जिनको एक लम्बे समय में लिया जाता है।

(2) संतुलन (BALANCE):→

अतः व्यूहरचनात्मक प्रक्रिया में संगठन की आन्तरिक क्षमताओ (शक्तियों व कमजोरियों) को बाह्य वातावरण के अवसरों व चुनौतियों के साथ मेल कराया जाता है अतः किसी भी व्यूहरचना को बनाने के लिये इन सभी में पर्याप्त संतुलन अवश्य होना चाहिये। अतः व्यूहरचनात्मक विश्लेषण, विभिन्न विविध और प्रतिकूल प्रतिफलों के बीच एक कार्य योग्य संतुलन स्थापित करते है व्यूहरचनात्मक निर्णयों पर कार्य करने वाले प्रबंधकों को अवसरों, चुनौतियों और शक्तियों तथा कमजोरियों के बीच एक संतुलन स्थापित करना होता है। कुछ ऐसे दबाव होते है जो एक विशेष दिशा की तरफ ले जाते है जैसे- नये बाजार में प्रवेश करना तथा उसी समय कुछ रूकावटें भी होती है, जो विशेष चुनाव की सीमा निर्धारित करती है जैसे → उस बाजार में बड़े प्रतिस्पर्धी की उपस्थिति।

कुछ घटक ऐसे होते है जिनको कुछ सीमा तक व्यवस्थित किया जा सकता है तथा कुछ घटक ऐसे होते है जो प्रबंधकों के नियंत्रण के बाहर होते है। इन घटको में संतुलन की अवस्था को निम्न चित्र द्वारा समझाया जा सकता है:→




(3) जोखिम (RISK):→

व्यूहरचनात्मक विश्लेषण में संतुलन बनाये रखना बहुत महत्वपूर्ण होता है, लेकिन फिर भी वातावरण में ऐसे जटिल तथा परिवर्तनशील तत्व आवश्य मौजूद होते है जिनसे व्यूहरचना के असफल होने का जोखिम बना रहता है प्रत्येक व्यक्ति का



जीवन अनिश्चित होता है, इसी प्रकार वातावरण भी अनिश्चित होता है

यदि हम बाह्य वातावरण के तत्वों को पहचानने में गलती करते है तो यह हमारी व्यूहरचना को असफल कर देता है। प्रतिस्पर्धात्मक बाजार, समृद्धि और सफलता का काल, व्यापार या उद्योग की मंदी, नवीनतम तकनीकीयों का आगमन आदि सभी व्यवसायों को प्रभावित करते है तथा व्यूहरचना के ऊपर विभिन्न मात्रा में जोखिमों का निर्माण करते रहते है।

व्यूहरचनात्मक विश्लेषणों का एक महत्वपूर्ण पहलू - संगठन में विद्यमान जोखिमों को पहचानना होता तथा उनके परिणामों का अनुमान लगाना होता है। व्यूहरचनात्मक विश्लेषण को समझने में व्यूहरचनात्मक जोखिमों का विस्तृत वर्गीकरण करना आवश्यक है जो इस प्रकार है:→

समय (TIME) → लघु अवधि (SHORT TERM), दीर्घ अवधि (LONG)

वातावरण (ENVIRONMENT) → बाह्य वातावरण, आन्तरिक वातावरण

| वातावरण (ENVIRONMENT) | लघु अवधि (SHORT TERM) | दीर्घ अवधि (LONG) |
| --- | --- | --- |
| बाह्य वातावरण | व्यूहरचना के वातावरणीय तत्वों की व्याख्या में गलतियां | वातावरणीय परिवर्तनों के कारण व्यूहरचना अनुपयुक्त हो जाती है। |
| आन्तरिक वातावरण | संगठनात्मक क्षमता व्यूहरचना की आवश्यकताओं को पूरा करने में अयोग्य है | आन्तरिक क्षमताओ में परिवर्तनों के कारण व्यूहरचना में अस्थिरता का उत्पन्न होना। |

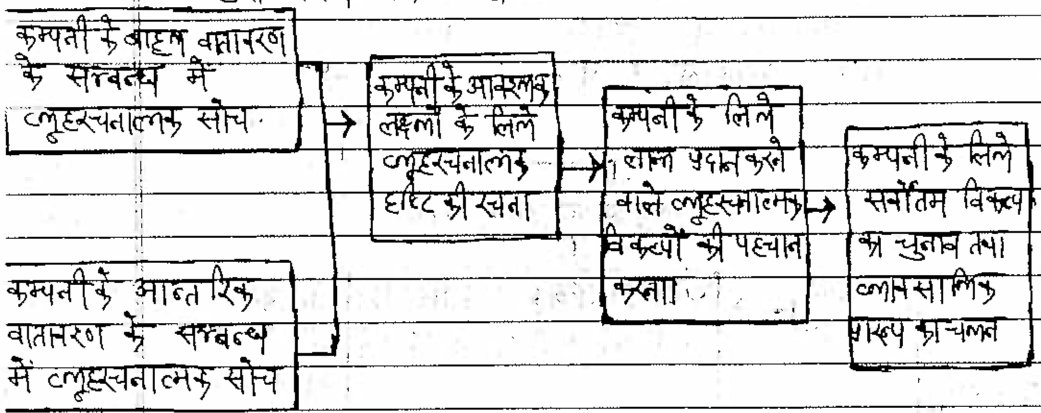
QUESTION-3:→ स्थितिजन्य विश्लेषण (Situational Analysis) पर एक टिप्पणी लिखिये?

ANSWER-3:→ सामान्यतः सभी कम्पनियां एक समष्टि वातावरण (MACRO) में कार्य करती है एक कम्पनी (संगठन) के समष्टि वातावरण में वो सभी तत्व तथा प्रभाव शामिल होते है जो कम्पनी की सीमाओं के बाहर होते है यहाँ समष्टि वातावरण के तत्वों से अभिप्राय है वो तत्व

जो कम्पनी के निदेशकों, उद्देश्यों, व्यूहरचना तथा व्यवसायिक मामलो पर अपना महत्वपूर्ण प्रभाव डालते है

स्थितिजन्य विश्लेषण से हमारा अभिप्राय है कम्पनी के आन्तरिक तथा बाहरी तत्वों का विश्लेषण करना तथा इसका मुख्य उद्देश्य, कम्पनी तथा प्रतिस्पर्धात्मक वातावरण को समझना होता है।

कम्पनी के बाह्य वातावरण में सम्मिलित तत्व एवं शक्तियाँ, कम्पनी के तत्काल उद्योग तथा प्रतिस्पर्धात्मक वातावरण पर अपना प्रभाव शुरू से ही रखते है, इस तथ्य को हम एक चित्र द्वारा समझ सकते है :→




व्यूहरचना का चुनाव करते हुये कम्पनी की स्थिति तथा व्यूहरचना का विचार विश्लेषण करते समय निम्न तत्वों को ध्यान में रखना चाहिये :→

(1) उत्पाद स्थिति :→

उत्पाद स्थिति में यह ध्यान दिया जाता है कि हमारा वर्तमान उत्पाद क्या है। इस प्रश्न को दो भागों में विभक्त किया जा सकता है अर्थात् प्राथमिक उत्पाद या सेवाएं तथा द्वितीयक उत्पाद या सेवायें।

(2) प्रतिस्पर्धात्मक स्थिती :→

इस स्थिति में ~~देखा जाता है कि~~ हमारे मुख्य प्रतिस्पर्धियों ~~के~~ का विश्लेषण किया जाता है। इसके सम्बन्ध जो विचार किये जाते है वे है कि प्रतिस्पर्धी कौन है,



उनकी बाजार स्थिती कैसी है, उनसे प्रतिस्पर्धा किस प्रकार की जाये तथा उनके प्रतिस्पर्धी लाभ कौन-2 से है।

(3) वितरण स्थिति :→

इस स्थिती में देखा जाता है कि हमें अपना उत्पाद किस प्रकार प्राप्त कर रहे है अर्थात क्या हमें वितरकों (Distributors) के पास जाने की आवश्यकता है या मध्यस्थों के पास जाने की आवश्यकता है।

(4) वातावरणीय घटक :→

यहाँ पर देखा जाता है कि ऐसे कौनसे बाह्य तथा आन्तरिक घटक है जिनकी संगठन को आवश्यकता है। इसके अन्तर्गत आर्थिक या सामाजिक घटकों को लिया जा सकता है, जिनका प्रभाव संगठन की कार्यशीलता पर पड़ता है।

(5) अवसरों तथा चुनौतियों का विश्लेषण :→

यहाँ पर देखा जाता है कि बाजार में कौन से अवसर तथा चुनौतियाँ है, जिनका सामना संगठन कर रहा है या भविष्य में कर सकता है। वे शक्तियाँ कौन सी है जिन पर संगठन विश्वास कर सकता है तथा कौन सी कमजोरियाँ है जो संगठन की कार्यशीलता को प्रभावित कर सकती है।

QUESTION-4 :→ वातावरणीय विश्लेषण एवम् मूल्यांकन क्यों महत्वपूर्ण है?

ANSWER-4 :→ एक संगठन के लिये वातावरण का निरन्तर अध्ययन एवम् विश्लेषण आवश्यक होता है क्योंकि परिवर्तित वातावरण के मूल्यांकन एवम् उसके प्रभावों का निर्धारण करने के पश्चात ही एक संगठन अपनी व्यूहरचनाओं का सफलतापूर्वक निर्माण कर सकता है तथा मजबूत व्यूहरचनात्मक निर्णय ले सकता है। वातावरणीय मूल्यांकन एवम् विश्लेषण के महत्व को हम निम्न तत्वों द्वारा समझ सकते है :→

(1) योजनाओं को कार्यात्मक रूप देने के लिये :→

प्रत्येक संगठन अपने उद्देश्यों की प्राप्ति के लिये योजनाओं का निर्माण करता है। योजनाओं को कार्यात्मक रूप में परिवर्तित करने के लिये वातावरण के घटकों का विश्लेषण करना ~~अत्य~~ बहुत आवश्यक है

(2) प्रतिस्पर्धात्मक स्थितियों को समझने के लिये :→

सम्पूर्ण वातावरण का एक महत्वपूर्ण अंग प्रतिस्पर्धात्मक स्थितियाँ होती है। संगठन में प्रतिस्पर्धियों की व्यूहरचना के विरोध में मजबूत उपायों तथा व्यूहरचना को निर्माण करने में वातावरणीय मूल्यांकन बहुत आवश्यक होता है इसके अन्तर्गत प्रतिस्पर्धियों के उत्पादों, तकनीकों, लागत संरचना, बाजार सम्बन्धी व्यूहरचनाओं, वितरण श्रृंखला तथा विक्रय पद्धतियों आदि पर ध्यान दिया जाता है

(3) नयी तकनीकों की जानकारी के लिये :→

किसी संगठन में नये उत्पाद, तकनीक, डिजाइन आदि की जानकारी के लिये वैधानिक प्रगति की जानकारी रखना आवश्यक होती है इसके अतिरिक्त संगठन में जोखिम के अवसरों का प्रयोग भी वातावरण के प्रति सचेत रहकर ही किया जा सकता है। वातावरणीय विश्लेषणों में तकनीकी और बाजार दशाओं के अलावा सामाजिक, आर्थिक, राजनीतिक एवम् अन्तर्राष्ट्रीय दशाओं की सूचना भी शामिल होती है

सर्वोत्तम व्यूहरचना को पहचानना आसान नहीं है लेकिन वातावरणीय विश्लेषण के द्वारा अनावश्यक विकल्पों को पर्याप्त सीमा तक समाप्त किया जा सकता है तथा उपलब्ध सर्वोत्तम विकल्प का चयन किया जा सकता है

QUESTION-5 :→ उद्योग तथा प्रतिस्पर्धात्मक विश्लेषण को समझने के लिये कौन से तत्वों को ध्यान में रखा जाता है ?

ANSWER-5 :→ उद्योग तथा प्रतिस्पर्धात्मक विश्लेषण को समझने के लिये निम्न तत्वों (विधियों) को अपनाया जाता है :→

(1) उद्योग के प्रभावी आर्थिक गुण :→

ये एक उद्योग के वे गुण होते हैं, जो संचालन जिनके अन्दर संगठन संचालित होता है। उद्योग फर्मों का समूह होता है जिसके उत्पाद एक ही होते हैं और समान गुणों को धारण करते हैं। किसी भी उद्योग के लाभ की स्थिति और आर्थिक



गुणों को निम्न बातें ध्यान रखने चाहिये :→

(i) बाजार का आकार तथा प्रतिस्पर्धा का स्तर।

(ii) बाजार वृद्धि दर तथा व्यापार जीवन में स्थिति।

(iii) प्रतिस्पर्धा करने वाले की संख्या तथा उनका आकार।

(iv) विक्रेताओं की संख्या और उनका फैलाव।

(v) वितरण चैनल का प्रकार जो ग्राहकों तक पहुँचने में प्रयोग में लाया जाता है

(vi) क्या प्रतिस्पर्धा करने वाली फर्मों का उत्पाद अत्यन्त बढ़िया है

(vii) कुल क्षमता, बाजार तथा विज्ञापन आदि कम्पनी पर क्या प्रभाव डालते है

(2) प्रतिस्पर्धियों की प्रकृति तथा शक्तियाँ :→

उद्योग तथा प्रतिस्पर्धात्मक विश्लेषण का मुख्य अंग है कि हम यह पता लगायें की कौन से बाहरी घटक प्रतिस्पर्धात्मक उद्योग को प्रभावित कर रहे है तथा ये घटक कितने शक्तिशाली है। यह विश्लेषण बहुत आवश्यक है क्यों कि इस तथ्य को जाने बिना प्रबन्धक एक सफल व्यूहरचना का निर्माण नहीं कर सकते। पोर्टर ने पाँच घटकों के प्रभाव का एक मॉडल (पृष्ठ 11) प्रस्तुत किया जो व्यापारिक प्रतिस्पर्धा को समझने के लिये उपयोगी है

(3) उद्योग के ट्रिगर (TRIGGERS/DRIVERS OF INDUSTRY) :→

ये वो तत्व होते है जो एक उद्योग को चलाने में मदद करते है। वो तत्व जो एक उद्योग में परिवर्तन के लिये उत्तरदायी होते है। चालन अभिप्रेरित (DRIVING) बलों की अभिधारणा उद्योग और प्रतिस्पर्धात्मक दशाओं को बदलती है क्यों कि इनको चलाने वाले तत्व बहुत गतिशील होते है और ये परिवर्तन पर दबाव डालते है

(4) बाजार स्थिती (MARKET POSITION) :→

यह एक अत्याधिक उपयोगी वि

विश्लेषणात्मक उपाय है जिसका प्रयोग प्रत्येक [illegible] बाजार स्थितियों का सामूहिक रूप से अध्ययन करने के लिये किया जाता है। इसमें देखा जाता है कि बाजार में सबसे शक्तिशाली तथा सबसे कमजोर फर्म कौन-सी है तथा बाजार का नेता कौन है तथा बाजार में न्यूनतम स्थान किस फर्म का है।

एक व्यूहरचनात्मक समूह, उन प्रतिस्पर्धा करने वाली फर्मों का बना होता है, जिनकी प्रतिस्पर्धात्मक सिद्धान्त तथा बाजार में स्थितियां एक जैसी होती है। वे फर्में जो एक ही व्यूहरचनात्मक समूह में होती हैं, वे अपने उत्पादों को एक ही मूल्य या एक ही गुणवत्ता को आधार मानकर विक्रय करती है।

(5) सफलता के मूल कारक (KEY SUCCESS FACTOR/KSFS) :→

ये उन महत्वपूर्ण तत्वों को शामिल करते है जो किसी उद्योग की सफलता के लिये बहुत आवश्यक होते है। अर्थात सफलता के मूल कारक (KSF) वो तत्व होते है जिनसे एक उद्योग के अन्तर्गत व्यवसायिक फर्मों की सफलता निर्भर करती है। ये कारक उद्योग के व्यवसाय की प्रकृति के अनुसार एक उद्योग से दूसरे उद्योग में परिवर्तित होते रहते है। ये कारक होते है :→ विशिष्ट व्यूहरचना तत्व, उत्पाद विशेषताएं, संसाधन तथा प्रतिस्पर्धा करने की क्षमताएं और व्यवसायिक परिणाम जो कि एक फर्म के लाभ-हानि के अन्तर को व्यक्त करते है। किसी उद्योग के मूल सफल घटकों की पहचान करने के लिये निम्न बातों पर ध्यान देना चाहिये :→

(i) बाजार में ग्राहक किस आधार पर विक्रेताओं के प्रतिस्पर्धी उत्पादों के बीच चुनाव करते है अर्थात उत्पाद के कौन से लक्षणों पर ग्राहको द्वारा ज्यादा ध्यान दिया जाता है।

(ii) एक विक्रेता को बाजार में सफल होने के लिये कौन से संसाधनो और प्रतिस्पर्धी क्षमताओ की आवश्यकता पड़ती है।

(iii) प्रतिस्पर्धी लाभ प्राप्त करने के लिये विक्रेताओं को किन गुणो का समावेश करना चाहिये जैसे → एक कपड़े बनाने वाले उद्योग को यह निश्चित लेने वाले होते है कि कपडो के आकर्षक



डिजाइन एवम् रंग क्या होंगे जो ग्राहको को अपनी ओर आकर्षित करते है।

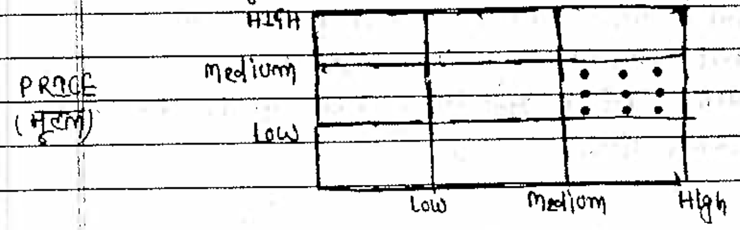
प्रत्येक उद्योग में मूल सफल घटक भिन्न-2 होते है यहाँ तक कि समान उद्योगों में भी चालक शक्तियां और प्रतिस्पर्धी स्थितियां भिन्न-2 होती है। इस प्रकार से मुख्य सफल घटक परिवर्तित होते रहते है। किसी उद्योग की असाधारण अवस्था में ही तीन या चार मुख्य सफल घटक प्राप्त होते है जिनमें से एक या दो घटक ही महत्व रखते है। अतः प्रबंधको को अपनी मुख्य सफल घटकों की सूची में अधिक महत्व वाले घटकों को शामिल करना चाहिये।

(c) प्रतिस्पर्धात्मक समझ (COMPETITIVE INTELLEGENCE) :→

यदि कोई फर्म यह ध्यान नहीं देती है कि उसके प्रतिस्पर्धी क्या कर रहे है तो वह फर्म अवश्य ही प्रतिस्पर्धात्मक क्षेत्र में असफल हो जायेगी। अतः हमें प्रतिस्पर्धी फर्म की भविष्य की व्यूहरचना के बारे में पता लगाना चाहिये जिसके आधार पर हम अपनी व्यूहरचना बनायेगें।

QUESTION-6 :→ व्यूहरचनात्मक समूह मैपिंग (STRATEGIC GROUP MAPPING) क्या है ?

ANSWER-6 :→ यह एक उद्योग के अन्तर्गत उपलब्ध फर्मों को पहचानने की प्रक्रिया होती है, जिन फर्मों की विशेषताये, आकार तथा बाजार स्थितियां आदि समान होती है वे फर्में जो एक ही व्यूहरचनात्मक समूह में होती है वे अपने उत्पादो को एक ही मूल्य तथा एक ही गुणवत्ता को आधार मानकर विक्रय करती है तथा इन्हीं दो आधार पर फर्मों को समूहों में विभाजित किया जाता है :→



QUESTION-7 :- स्वॉट विश्लेषण (SWOT ANALYSIS) के सम्बन्ध में सम्भावित संकेतकों की व्याख्या कीजिये?

ANSWER-7 :- स्वॉट विश्लेषण के अन्तर्गत आने वाले सम्भावित संकेतकों को हम निम्न प्रकार से देख सकते हैं :-

(A.) सम्भावित शक्तियाँ (POTENTIAL STRENGTH) :- एक संगठन के लिये सम्भावित शक्ति संकेतकों के रूप में निम्न बिन्दुओं का प्रयोग किया जाता है :-

(i) शक्तिशाली व्यूहरचना जिसको आधारभूत क्षेत्रों में विशेषज्ञों द्वारा व्यापक समर्थन प्राप्त है।
(ii) मजबूत वित्तीय स्थिति एवम विकास के लिये पर्याप्त वित्तीय संसाधन।
(iii) सुदृढ़ ब्राण्ड नाम एवम कम्पनी की साख।
(iv) बड़े पैमाने पर लाभ उठाने की व्यापक क्षमता।
(v) प्रतिस्पर्धात्मक क्षेत्रों में विशिष्ट मानसिक ज्ञान।
(vi) लागत लाभ तथा उत्पादन प्रक्रियाओं में सुधार हेतु बेहतर विवेक व कुशलता का उपलब्ध होना।
(vii) व्यापक एवम् शक्तिशाली विज्ञापन।
(viii) ई-कामर्स प्रौद्योगिकी और प्रक्रमों का उचित तरीके से चलन।
(ix) प्रतिस्पर्धी के सम्बन्ध में अच्छी गुणवत्ता उत्पाद।
(x) उन फर्मों के साथ बेहतर सम्बन्ध जो महत्वपूर्ण तकनीकियों एवम अन्य बाजार सुविधाओं को प्रदान कर सकती हैं।

(B.) सम्भावित कमजोरियाँ (POTENTIAL WEAKNESSES) :- एक संगठन के लिये सम्भावित कमजोरी के संकेतकों के रूप में निम्न बिन्दुओं का प्रयोग किया जाता है :-

(i) किसी स्पष्ट व्यूहरचनात्मक दिशा का न होना।
(ii) अप्रचलित अर्थात परम्परागत (पुरानी) सुविधाओं का होना।
(iii) कमजोर आर्थिक चिट्ठा (B/S) जिसमें ज्यादा उधार (कर्ज) सम्मिलित हो।
(iv) उत्पादित ईकाई की ऊँची लागत, प्रतिस्पर्धी की तुलना में।
(v) आन्तरिक संगठन की समस्यायें।



(vi) प्रतिस्पर्धियों का सामना करने हेतु निम्न स्तरीय तकनीकों का प्रयोग।
(vii) कमजोर ब्राण्ड इमेज या साख।
(viii) वित्तीय संसाधनों की कमी तथा रणनीतिक लाभ उठाने हेतु पर्याप्त कोष का उपलब्ध न होना।
(ix) नये ग्राहकों को आकर्षित कर पाने की क्षमता न होना।
(x) प्रतिस्पर्धियों की तुलना में सीमित उत्पाद रेखा का होना।

(C.) सम्भावित अवसर (POTENTIAL OPPURTUNITIES) :- एक संगठन के लिये सम्भावित अवसर संकेतकों के रूप में निम्न बिन्दुओं का प्रयोग किया जाता है :-

(i) नये बाजार क्षेत्रों में प्रवेश करने की व्यापक सम्भावना।
(ii) उत्पाद रेखा में विस्तार की व्यापक सम्भावना, जिससे अधिक से अधिक ग्राहकों की आवश्यकताओं को पूरा किया जा सके।
(iii) संगठन की विद्यमान तकनीकी ज्ञान तथा कौशल का प्रयोग नये उत्पाद या नये बाजार में प्रवेश के लिये करना।
(iv) ई-कॉमर्स तथा इन्टरनेट प्रौद्योगिकी का प्रयोग ताकि लागतों को कम किया जा सके।
(v) विदेशी बाजार को आकर्षित करने हेतु ट्रेड रुकावटों में कमी।
(vi) प्रतिस्पर्धा करने वालों की तुलना में नये बाजार खोलने की व्यापक क्षमता।
(vii) तेजी से वृद्धि करने की योग्यता यदि बाजार में मांग तेजी से बढ़ रही हो।
(viii) नयी प्रौद्योगिकी को ग्रहण करने की क्षमता।
(ix) प्रतिस्पर्धा करने वाली फर्मों का अधिग्रहण (ACQUISITION)।
(x) ऐसी फर्मों से समझौता जो संगठन को प्रतिस्पर्धात्मक क्षमता प्रदान करे।

(D) सम्भावित चुनौतियाँ (POTENTIAL THREATS) :- एक संगठन के लिये सम्भावित चुनौती संकेतकों के रूप में अग्रलिखित बिन्दुओं का प्रयोग किया

जाता है :→

(i) नये शक्तिशाली प्रतिस्पर्धी का बाजार में प्रवेश होना।
(ii) नये बाजार में प्रवेश की न्यूनतम सम्भावना।
(iii) प्रतिस्पर्धियों के वैकल्पिक उत्पादों के कारण विक्रय हानि।
(iv) प्रतिस्पर्धा का चरम सीमा पर होना।
(v) तकनीकी परिवर्तनों के कारण फर्म के उत्पाद की माँग में भारी गिरावट आना।
(vi) बाजार का लगातार गिरावट की तरफ जाना।
(vii) पुरानी तकनीकी का प्रयोग जिससे उत्पाद लागत बहुत बढ़ जाती है।
(viii) विदेशी विनिमय दरों तथा व्यापार नीतियों में प्रतिकूल परिवर्तन।
(ix) क्रेताओं की आवश्यकताओं और रुचि में परिवर्तन, जो उद्योग के उत्पादों से अलग हो।
(x) उपभोक्ता एवम् पूर्तिकर्ताओं की बढ़ती हुई सौदेबाजी शक्तियाँ।

QUESTION-8 :→ पोर्टफोलियो विश्लेषण पर विस्तार से चर्चा कीजिये ?

ANSWER-8 :→ व्यूहरचनात्मक प्रबन्धन के उद्देश्य से पोर्टफोलियो विश्लेषण का प्रयोग उत्पाद पोर्टफोलियो के सम्बन्ध में किया जाता है उत्पाद पोर्टफोलियो विश्लेषण का उद्देश्य एक फर्म पोर्टफोलियो के अन्तर्गत विभिन्न उत्पादों की स्थितियों के बारे में जानना होता है तथा उन उत्पादों के भविष्य के बारे में निर्णय लेना होता है

एक व्यावसायिक पोर्टफोलियो व्यवसायों और उत्पादों का संग्रह होता है जिन्हें कम्पनी करती है और बनाती है एक सर्वोत्तम पोर्टफोलियो वह होता है जो वातावरण में उपस्थित अवसरों के साथ कम्पनी की शक्तियों और कमजोरियों के अनुकूल होता है

एक उत्पाद पोर्टफोलियो को डिजाइन करने के लिये व्यवसाय को अपने वर्तमान पोर्टफोलियो को विश्लेषित करने की आवश्यकता होती है तथा इसके साथ ही यह निर्णय भी लेने की आवश्यकता होती है कि किस उत्पाद में अधिक निवेश किया जाये तथा किसमें कम या निवेश किया ही ना जाये। पोर्टफोलियो विश्लेषण के विभिन्न मॉडलों को समझने के लिये हमें तीन महत्वपूर्ण विचारों



का ज्ञान होना आवश्यक है जो निम्न है :→

(1) (A) व्यूहरचनात्मक व्यवसाय इकाई (STRATEGIC BUSINESS UNIT) :→

व्यूहरचनात्मक व्यवसाय इकाई (SBU), किसी कम्पनी के मुख्य उत्पाद या व्यवसाय को दर्शाता है SBU एक अलग इकाई होता है जिसके अपने मिशन, उद्देश्य तथा प्रतिस्पर्धी, प्रबन्धक, बाजार होता है एक कम्पनी में बहुत सारे SBU हो सकते है या केवल एक भी हो सकता है एक SBU कम्पनी का विभाग हो सकती है, यह एक उत्पाद या ब्राण्ड भी हो सकती है

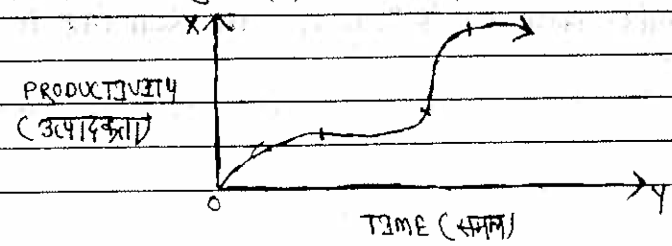
एक SBU में निम्न गुण होते है :→

(i) एकल व्यापार या सम्बन्धित व्यापारों का संग्रह, जिनकी योजना अलग से की जा सकती है
(ii) इसके अपने अलग प्रतिस्पर्धी होते है
(iii) इसका अपना प्रबन्धक होता है जो व्यूहरचनात्मक योजनाओं और लाभ के लिये उत्तरदायी होता है।

(2) अनुभव ग्राफ या अनुभव वक्र (EXPERIENCE CURVE/GRAPH) :→

अनुभव वक्र एक महत्वपूर्ण सिद्धान्त है जिसे पोर्टफोलियो विधियों को लागू करने के लिये प्रयोग किया जाता है यह सिद्धान्त लर्निंग वक्र के समान होता है लर्निंग के द्वारा हमें किसी कार्य को विशिष्ट कार्य को करने का ज्ञान प्राप्त होता है तथा उस ज्ञान को कार्यात्मक रूप देते है, जिसका परिणाम उत्पादन में वृद्धि होते है

यह ग्राफ व्याख्या करता है कि जब श्रमिक उत्पादन कार्य को बार-2 सम्पन्न करते है तो किस प्रकार कार्यक्षमता में वृद्धि होती है। जब फर्म अपने अनुभवों का प्रयोग अधिक मात्रा में उत्पादन करने के लिये करती है तो इसकी इकाई लागतें न्यूनतम होती जाती है अनुभव वक्र 'S' आकार का होता है

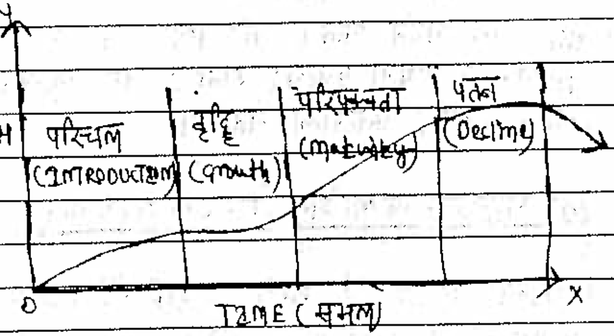


(3) उत्पाद जीवन चक्र (PRODUCT LIFE CYCLE) :→

उत्पाद जीवन चक्र दूसरी महत्वपूर्ण विचारधारा है जो व्यूहरचना के चुनाव में सहायता प्रदान करता है। उत्पाद जीवन चक्र एक 'S' आकार का वक्र होता है जो एक उत्पाद की बिक्री के सम्बन्ध को एक समय के साथ प्रदर्शित करता है जो निम्न चार अवस्थाओं से गुजरता है :→

(i) परिचय (धीमी बिक्री वृद्धि)
(ii) वृद्धि (बाजार में तेजी से स्वीकृति)
(iii) परिपक्वता (वृद्धि दर में धीमी गति)
(iv) पतन या ह्रास (तेजी से गिरावट होना)

RATE OF GROWTH (बिक्री में वृद्धि दर)




QUESTION-9 :→ विभिन्न पोर्टफोलियो विश्लेषण कौन से है, व्याख्या कीजिये ?

ANSWER-9 :→ पोर्टफोलियो विश्लेषण विभिन्न प्रकार के होते है जिनमें से कुछ प्रमुख इस प्रकार है :→

(4) ① बोस्टन कन्सल्टिंग ग्रुप (BOSTON CONSULTING GROUP-BCG) :→

इस मॉडल का विकास बोस्टन कन्सल्टिंग ग्रुप (अमेरिका) द्वारा दो आधारों अर्थात् बाजार वृद्धि तथा सम्बन्धित बाजार भाग को लेकर किया गया है इसके प्रत्येक आधार को दो मात्राओं अर्थात् उच्च तथा निम्न में विभाजित किया जाता है जैसा कि निम्न रेखा चित्र में प्रदर्शित है :→



| बाजार वृद्धि दर (MARKET GROWTH RATE) | | उच्च (HIGH) | न्यून (LOW) |
|---|---|---|---|
| | उच्च (HIGH) | तारे (STAR) ☆ | प्रश्न चिह्न या जंगली बिल्ली ? ? ? |
| | न्यून (LOW) | CASH COWS (दुधारू गाय) | DOGS (कुत्ते) |

RELATIVE MARKET SHARE
(सम्बन्धित बाजार भाग)

इस मॉडल को 'पोर्टफोलियो नियोजन मॉडल' के रूप में भी जाना जाता है इस मॉडल का उद्देश्य प्रत्येक व्यवसाय को एक विशिष्ट व्यूहरचना सौंपना होता है। उपरोक्त मॉडल (मैट्रिक्स) को चार भागों में विभाजित किया गया है जिसमें से प्रत्येक अलग-2 व्यवसाय के प्रकार का प्रतिनिधित्व करते है :→

(a) तारे (STARS) :→

यह उच्च बाजार वृद्धि तथा उच्च बाजार भाग का स्थान है। इस श्रेणी में व्यवसाय, वृद्धि सम्भावना तथा प्रतिस्पर्धात्मक शक्ति के अनुसार सर्वाधिक अनुकूल स्थिति में होते है ये वे उत्पाद है जो तीव्र गति से वृद्धि के दबाव को सह सकें और अपनी स्थिति को बनाये रखें। अतः एक कॉरपोरेट को इस प्रकार की इकाइयों को तेजी से बढ़ाने के लिये संसाधन आवंटित करने चाहिये जिससे कि प्रतिस्पर्धियों के लाभ एवं विक्रय की तुलना में वे तेजी से बढ़ सकें। इस प्रकार ये विस्तार के लिये बेहतर अवसरों का प्रतिनिधित्व करते है।

(b) दुधारू गाय (CASH COWS) :→

यह निम्न बाजार वृद्धि तथा उच्च बाजार भाग की स्थिति धारण करता है ये रोकड़ उत्पन्न करते है तथा निम्न लागत धारण करते है इस श्रेणी में स्थित व्यवसायिक इकाइयां यद्यपि एक मजबूत प्रतिस्पर्धात्मक स्थिति में होती है लेकिन इनके लिये एक व्यूहरचना को अपनाकर निम्न वृद्धि सम्भावना को प्रबन्ध

किया जाना चाहिये जिससे कि वर्तमान बाजार भाग को बनाया रखा जा सके तथा उच्च वृद्धि खण्डों में प्रयोग किये जाने वाले रोकड़ प्रवाह को बढ़ाया जा सके। दीर्घावधि में जब वृद्धि दर निम्न हो जाती है तो तारे, दुधारू गाय बन जाते हैं।

(c) प्रश्न चिन्ह (QUESTION MARK):→
इसको कभी-कभी जंगली बिल्ली या समस्या बालक (Problem child) भी कहा जाता है यह उच्च बाजार वृद्धि में निम्न बाजार भाग रखते हैं इनको अपना बाजार भाग प्राप्त करने के लिये ढेर सारी रोकड़ की आवश्यकता होती है इन्हें रोकड़ को उत्पन्न करने के लिये धीरे-२ अत्याधिक निवेश करना पड़ता है अतः यहाँ पर प्रतिस्पर्धात्मक स्थिति को सुधारने तथा बाजार भाग को बढ़ाने की सम्भावना लगभग नहीं के बराबर होती है ऐसी अवस्था में व्यूहरचना या तो आक्रामक होनी चाहिये या छीनने वाली होनी चाहिये।

(d) कुत्ते (DOGS):→
यह निम्न बाजार वृद्धि तथा निम्न बाजार भाग की स्थिति व्याख्या करता है ये अपने आप को बनाये रखने के लिये यद्यपि रोकड़ उत्पन्न कर सकते हैं, लेकिन इनका कोई भविष्य नहीं होता। किसी भी समय इनको अपना अस्तित्व बचाने के लिये रोकड़ की आवश्यकता पड़ सकती है ऐसी अवस्था में इन्हें इस प्रकार की व्यूहरचना का चयन करना चाहिये जिसमें लागत में कटौती, कारोबार बंद करना आदि तत्व शामिल हों।

| | | MARKET SHARE | MARKET GROWTH RATE |
|---|---|---|---|
| (1) WILD CAT (जंगली बिल्ली) | BUILD | LOW | HIGH |
| (2) STAR (तारे) | HOLD | HIGH | HIGH |
| (3) CASH COWS | HARVEST | HIGH | LOW |
| (4) DOGS (कुत्ते) | RETRENCHMENT | LOW | LOW |



संगठनों द्वारा एक बार अपने उत्पादों को श्रेणीबद्ध करने के पश्चात यह निर्धारित करना चाहिये कि भविष्य में प्रत्येक कौन सी भूमिका का निर्वाह करेगा। इसके सम्बन्ध में चार व्यूहरचनायें हैं जिनका अनुसरण किया जाता है जो निम्न हैं :→

(1) निर्माण (BUILD):→
इसका उद्देश्य बाजार भाग को बढ़ाना होता है यहाँ अल्पकालीन प्राप्तियों को छोड़ते हुये भविष्य के लिये एक मजबूत बाजार भाग का निर्माण करना होता है।

(2) धारण करना (HOLD):→
इसका उद्देश्य बाजार भाग को सुरक्षित बनाये रखना होता है।

(3) प्रतिफल (HARVEST):→
इसका उद्देश्य अल्पकालीन रोकड़ प्रवाह को बढ़ाना होता है इसमें दीर्घकाल को महत्व नहीं दिया जाता।

(4) छंटनी (RETRENCHMENT):→
इसका उद्देश्य है कि हम अपने किसी व्यवसाय का विक्रय करके रोकड़ प्राप्त करें। जिससे कि संसाधनों का अन्य स्थानों पर बेहतर तरीके से प्रयोग किया जा सके।

(2)

अन्सॉफ उत्पाद-बाजार वृद्धि मैट्रिक्स (ANSOFF PRODUCT MARKET GROWTH MATRIX):→
अन्सॉफ का उत्पाद बाजार वृद्धि मैट्रिक्स एक उपयोगी विधि है यह बाजार में उत्पाद तथा बाजार वृद्धि व्यूहरचना में मदद करती है इसके द्वारा यह पता लगाया जा सकता है कि बाजार वृद्धि, नये या विद्यमान उत्पादों तथा नये या विद्यमान बाजारों पर निर्भर करती है कम्पनियों को सदैव भविष्य की तरफ देखना चाहिये। इसलिये एक कम्पनी को बाजार में अवसरों को पहचानने के लिये बाजार विस्तार ग्रिड को पहचानना आवश्यक है उत्पाद बाजार वृद्धि एक पोर्टफोलियो योजना है जो कम्पनी की वृद्धि अवसरों को पहचानने में आवश्यक होती है जिसको हम एक रेखाचित्र द्वारा समझ सकते हैं :→

| | | विद्यमान उत्पाद | नया उत्पाद (NEW) |
|---|---|---|---|
| बाजार (MARKET) | विद्यमान बाजार (EXISTING) | बाजार - विद्यमान<br>उत्पाद - विद्यमान<br>बाजार विलेदीकरण<br>(MARKET PENETRATION) | बाजार - विद्यमान<br>उत्पाद - नया<br>उत्पाद विकास<br>(PRODUCT DEVELOPEMENT) |
| | नया बाजार (NEW) | बाजार - नया<br>उत्पाद - विद्यमान<br>बाजार विकास<br>(MARKET DEVELOPEMENT) | बाजार - नया<br>उत्पाद - नया<br>स्थानान्तरण<br>(DIVERSIFICATION) |

उत्पाद (PRODUCT)

उपरोक्त चित्र की व्याख्या निम्न प्रकार है :→

(1) बाजार विलेदीकरण (MARKET PENETRATION) :→ यह एक वृद्धि व्यूहरचना का संकेत करता है जहाँ पर संगठन विद्यमान उत्पादों को विद्यमान बाजारों में बेचता है। इसको प्राप्त करने के लिये वर्तमान ग्राहकों को उत्पादों में परिवर्तन किये बिना अधिक बिक्री की जा सकती है। इसको प्राप्त करने के लिये विज्ञापनों पर अधिक खर्चा करने या अधिक व्यक्तिगत बिक्री की आवश्यकता पड़ती है।

(2) बाजार विकास (MARKET DEVELOPEMENT) :→ बाजार विकास एक वृद्धि व्यूहरचना का संकेत करता है, जहाँ पर संगठन विद्यमान उत्पादों को नये बाजार में बेचता है। यह एक कम्पनी वृद्धि की व्यूहरचना होती है जो नये बाजार को विकसित करने से सम्बन्धित होती है। इस व्यूहरचना को नये क्षेत्रीय बाजारों, नये वितरण चैनलों, नये उत्पाद विभागों तथा विभिन्न मूल्य नीतियों को विकसित करके सफल किया जा सकता है।

(3) उत्पाद विकास (PRODUCT DEVELOPEMENT) :→ उत्पाद विकास उस वृद्धि व्यूहरचना का संकेत करता है जहाँ पर संगठन नये उत्पादों को विद्यमान बाजार में विक्रय करना चाहता है। इस व्यूहरचना के अन्तर्गत विद्यमान बाजारों में नये या संशोधित उत्पादों को उतारा जाता है, जिससे कम्पनी की वृद्धि सम्भव हो सके। यह विद्यमान वृद्धि में आवश्यक होती है।



(4) स्थानान्तरण / विविधीकरण (DIVERSIFICATION) :→ यह उस वृद्धि व्यूहरचना का संकेत करता है, जहाँ पर संगठन नये उत्पादों को नये बाजारों में विक्रय करना चाहता है। यह एक ऐसी व्यूहरचना होती है जिसमें कम्पनी के विद्यमान उत्पादों और बाजारों के बाहर जाकर व्यवसाय की शुरुआत या अधिग्रहण (ACQUISITION) की जाती है। यह व्यूहरचना जोखिमपूर्ण होती है क्योंकि कम्पनी के सफल उत्पादों या कम्पनी की बाजार साख पर यह व्यूहरचना भरोसा नहीं करती। यह उन व्यवसायों के लिये प्रवेश करती है, जिनके विषय में इसे कोई भी अनुभव नहीं होता। जब एक कम्पनी का वर्तमान बाजार पूर्णतः कवर हो जाता है तो उसके पास नये बाजार में जाने के अलावा और कोई विकल्प ही नहीं रह जाता।

(3) सामान्य इलैक्ट्रिक मॉडल (GENERAL ELECTRIC MODEL) :→

| बाजार आकर्षण (MARKET ATTRACTIVENESS) | | HIGH | MEDIUM | LOW |
|---|---|---|---|---|
| | HIGH | H, H<br>INVEST | H M<br>INVEST | H L<br>PROTECT |
| | Medium | M H<br>INVEST | M M<br>PROTECT | L M<br>HARVEST |
| | LOW | H L<br>PROTECT | M L<br>HARVEST | L L<br>DIVEST |

बाजार स्थिति (MARKET POSITION)

INVEST → ~~वृद्धि/विस्तार के लिये~~

HARVEST → अपने निवेश से जितना लाभ उठा सकते हैं उठाओ नहीं तो अपने निवेश से पैसा वापस निकाल लेना चाहिये।

DIVEST → उस बाजार से पैसा निकालकर किसी और बाजार में निवेश करना चाहिये।

PROTECT → अपने अस्तित्व को बनाये रखना।

~~QUESTION-4~~ →



## CHAPTER-4.7: STRATEGIC PLANNING :→

QUESTION-4 → कारपोरेट व्यूहरचना से आप क्या समझते हैं? कारपोरेट व्यूहरचना की प्रकृति और क्षेत्र की व्याख्या कीजिये?

ANSWER-4 :→ कारपोरेट व्यूहरचना :→ कारपोरेट व्यूहरचना उच्च प्रबन्धन द्वारा सम्पूर्ण उद्योग के सम्बन्ध में तैयार की जाती है कारपोरेट व्यूहरचनात्मक क्रियाओं में अधिक जोखिम, लागत तथा सम्भावना विद्यमान होते के साथ-2 बडी मात्रा में लोचशीलता के तत्व भी विद्यमान होते है। कारपोरेट व्यूहरचना का मौलिक उद्देश्य संगठन की वृद्धिगत उद्देश्यों तथा लक्ष्यों को प्राप्त करना होता है जैसे→ यह संगठन की वृद्धि की दिशा, मात्रा, गति और समय को व्यक्त करती है इस प्रकार से हम कारपोरेट व्यूहरचना को संगठन के उद्देश्यों तथा लक्ष्यों के प्रारूप के समान व्यक्त किया जाता है।

### कारपोरेट व्यूहरचना की प्रकृति तथा क्षेत्र :→

कारपोरेट व्यूहरचना मुख्य रूप से व्यवसायों, उत्पादों और बाजारों के चुनाव से सम्बन्धित होती है अर्थात कारपोरेट स्तर पर लिये गये व्यूहरचनात्मक निर्णय बहुत विचारणीय होते हैं तथा ये व्यवसाय के कार्यात्मक स्तर के साथ न्यूनतम सम्बन्ध रखते हैं। कारपोरेट व्यूहरचना को समझने स्पष्ट करने के लिये निम्न बातों पर ध्यान देना चाहिये :→

(1) इसको संगठन की उद्देश्य व्यूहरचना के समान ही समझा जाता है।

(2) संगठन की व्यूहरचनात्मक योजनाओं के अन्तर को कम करने के लिये इसका माध्यम की तरह प्रयोग किया जाता है।

(3) यह संगठन के उत्पाद तथा बाजार के चयन से सम्बन्धित होती है।

(4) यह संगठन द्वारा किये जाने वाले व्यवसायों तथा जिन बाजारों में एक संगठन को कार्य करना है तथा ग्राहकों के किस वर्ग को सेवा प्रदान करनी चाहिये आदि के सम्बन्ध में व्याख्या करती है।

(5) यह संगठन और इसके वातावरण के बीच समुचित ताल-मेल बैठाने का कार्य करती है।

(8) यह संगठन की मान्यता के अनुसार उसके प्रतिस्पर्धात्मक लाभों को निर्माण करने में मदद करती है।

(9) कॉरपोरेट उद्देश्यों और कॉरपोरेट व्यूहरचना दोनों मिलकर व्यापार की अवधारणा का वर्णन करते है।

QUESTION-2:→ व्यूहरचना आंशिक रूप से सक्रियता (Pro-active) के लिये है तथा आंशिक रूप से प्रतिक्रियात्मक (Re-active) है, इसको समझाइये ?

ANSWER-2:→ किसी भी संगठन की व्यूहरचना आंशिक रूप से सक्रिय (Pro-active) होती है (अर्थात किसी घटना के बारे में पहले से अंदाज लगाना तथा उसके बारे में निर्णय लेना) तथा आंशिक रूप से प्रतिक्रियात्मक (Re-active) होती है (अर्थात कोई घटना घट जाने के बाद निर्णय लेना)

पर्यावरण, जिसके अन्तर्गत संगठन संचालित होते है, हो सकता है कि वह अनिश्चित हो या सहायक रूप से निश्चित हो।

जो पर्यावरण थोड़ा सम्बन्धित रूप से निश्चित होता है उसमें भविष्य के निर्णयों के बारे में आसानी से सोच विचार किया जा सकता है यदि पर्यावरणीय स्थिती इस प्रकार की है तो उसमें एक संगठन सक्रियतात्मक (Pro-active) अप्रोच अपना सकता है।

जो पर्यावरण पूरी तरह अनिश्चित होता है, उसके बारे में सोच-विचार करना बहुत कठिन कार्य होता है। ऐसी पर्यावरणीय स्थिती में एक संगठन प्रतिक्रियात्मक अप्रोच अपना सकता है।

एक व्यवसायिक संगठन को निश्चित तथा अनिश्चित दोनों ही प्रकार के पर्यावरण का सामना करना पड़ता है, इसलिये व्यूहरचना आंशिक रूप से सक्रिय होती है तथा आंशिक रूप से प्रतिक्रियात्मक होती है।

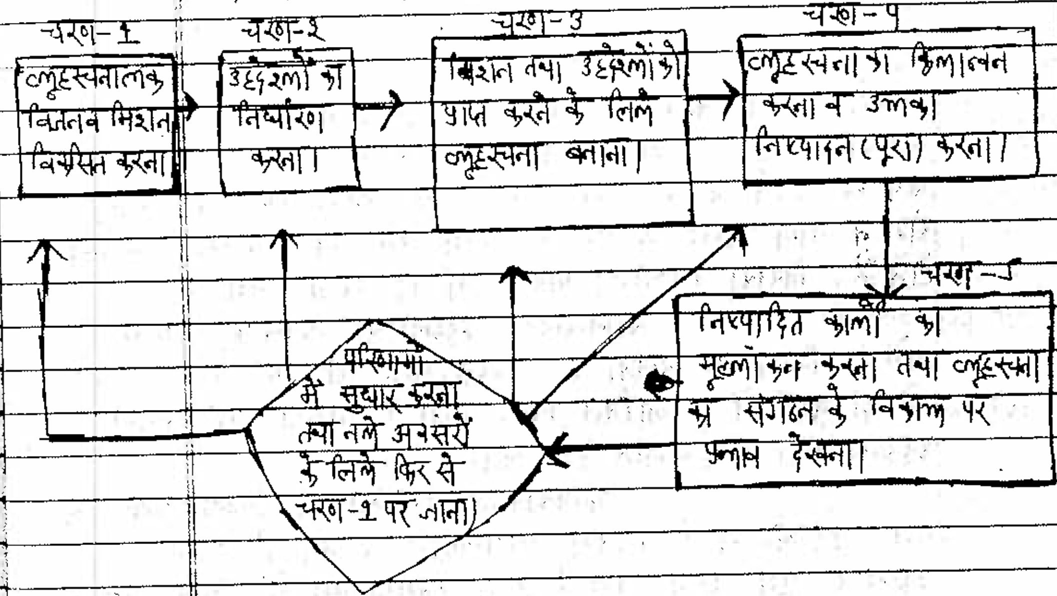
ENVIRONMENT (पर्यावरण)

- CERTAIN (निश्चित) → PRO-ACTIVE APPROACH (सक्रिय अप्रोच)
- UNCERTAIN (अनिश्चित) → RE-ACTIVE APPROACH (प्रतिक्रियात्मक अप्रोच)



QUESTION-3:→ व्यूहरचनात्मक सूत्रीकरण / प्रतिपादन (FORMULATION) तथा क्रियान्वन (IMPLEMENTATION) प्रक्रिया के विभिन्न चरणों की व्याख्या कीजिये।

ANSWER-3:→ किसी संगठन में व्यूहरचना का निर्माण करना तथा उसका क्रियान्वन करना उस व्यवसायिक संगठन के प्रबन्धन की आत्मा और हृदय (दिल) के समान है। व्यूहरचना का निर्माण संगठन की आत्मा कहलाती है व उसका दिल क्रियान्वन का कार्य करता है। संगठन में व्यूहरचना को बनाने तथा उसका पालन करने के लिये पाँच चरणों से गुजरना पड़ता है :→




चरण-1 :→ व्यूहरचनात्मक विजन का विकास करना :→ सबसे पहले संगठन को यह देखना चाहिये कि संगठन कौन सा मार्ग दर्शक रास्ता अपनाये तथा संगठन उत्पाद, बाजार या ग्राहक तकनीकी में कौन सा परिवर्तन लाये जिससे संगठन की वर्तमान बाजार स्थिति और इसके भविष्य में सुधार हो। ऐसी स्थिती में संगठन, उच्च प्रबंधन के विचार तथा कम्पनी के भविष्य की के विषय में लिये गये उनके निर्णय तथा विभिन्न तकनीकों पर लिये गये निर्णयों से एक व्यूहरचनात्मक दृष्टि (vision)

का निर्माण करती है व्यूहरचनात्मक दृष्टि में संगठन के लिये एक विशिष्ट दिशा का वर्णन होता है, जिसका अनुसरण करके संगठन स्वयं को भाविष्य के सांचे में ढाल लेता है।

चरण-२: उद्देश्यों का निर्धारण करना:→

संगठन के मिशन से निश्चित होता है कि वह क्या करना चाहता है तथा कहाँ तक विकास करना चाहता है। कॉरपोरेट उद्देश्य किसी संगठन के मिशन एवम् वृद्धि महत्वकांक्षाओं से उदय होते हैं। जब उच्च प्रबन्धन द्वारा मिशन निर्धारित कर लिया जाता है तो अगला कदम उन्हें कार्य रूप में बदलना होता है। इसके लिये मिशन को छोटे एवम् कार्यशील उद्देश्यों में विभाजित कर दिया जाता है। अतः सामान्य रूप से उद्देश्य वो लक्ष्य होते हैं जो जिनकी प्राप्ति के लिये संगठन कार्य करता है। उद्देश्य किसी कार्य का अन्तिम परिणाम होते हैं, जिसका निर्धारण प्रारम्भ में ही किया जाता है।

सामान्यतः उद्देश्यों का वर्गीकरण विभिन्न वर्गों में किया जा सकता है, लेकिन समय की दृष्टि से उद्देश्यों को दो वर्गों में विभाजित किया जाता है अर्थात अल्पकालीन उद्देश्य तथा दीर्घकालीन उद्देश्य।

अल्पकालीन उद्देश्यों से हमारा अभिप्राय: उन उद्देश्यों से है जिनको सामान्यतः एक वर्ष की अवधि के अन्तर्गत पूरा करना होता है जैसे, वर्तमान वर्ष में पिछले वर्ष की तुलना में अधिक बिक्री करने का लक्ष्य। अल्पकालीन उद्देश्य दैनिक, साप्ताहिक, मासिक, तिमाही अथवा छमाही अवधि के भी हो सकते हैं। ये दीर्घकालीन उद्देश्यों को ध्यान में रखकर निर्धारित किये जाते हैं।

दीर्घकालीन उद्देश्यों से हमारा अभिप्राय: उन उद्देश्यों से है जिनको सामान्यतः एक से पाँच वर्ष की अवधि में पूरा करना होता है। आजकल २० वर्ष तक की अवधि को भी दीर्घकाल माना जाता है किन्तु व्यवसायिक वातावरण में तेजी से हो रहे परिवर्तन के कारण ज्यादा लम्बी अवधि



के सही-२ पूर्वानुमान करने में अत्यन्त कठिनाई होती है। अतः व्यवहार में अधिकांश व्यवसायिक संगठन ५ वर्ष तक के ही दीर्घकालीन उद्देश्य निर्धारित करती है। दीर्घकालीन उद्देश्यों का प्रति वर्ष परिवर्तित परिस्थितियों में मूल्यांकन करके उन्हें अधिक व्यवसायिक बनाने का प्रयास किया जाता है।

चरण-३: उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिये व्यूहरचना बनाना:→

एक संगठन की व्यूहरचना अपनी पूरी शक्ति में तभी होती है, जब इसके विभिन्न भागों को एक कर दिया जाये। व्यूहरचना की इस एकता को प्राप्त करने के लिये इस प्रक्रिया को कारपोरेट स्तर से व्यापारिक स्तर पर लाना चाहिये तथा उसके पश्चात् व्यापारिक स्तर से कार्यात्मक स्तर पर लाना चाहिये। कॉरपोरेट स्तर पर व्यूहरचनाओं का निर्माण उच्च प्रबन्धकों द्वारा किया जाता है। मध्यम स्तर के प्रबन्धक अच्छी व्यूहरचना का निर्माण नहीं कर सकते जब तक कि वे कम्पनी की उच्च स्तर की व्यूहरचनाओं का अध्ययन न करें।

संगठन के विभिन्न स्तरों पर व्यूहरचना का निर्माण किया जाता है तथा इन सभी निर्मित व्यूहरचनाओं को एक कर दिया जाता है, जिससे कि एक सम्पूर्ण तथा शक्तिशाली व्यूहरचना का निर्माण हो सके तथा यही एक संगठन का लक्ष्य होता है। एक ऐसी व्यूहरचना को सामने लाना जिससे संगठन अपनी शक्तियों का पूरा प्रयोग कर सके तथा प्रतिस्पर्धियों की कमजोरियों का लाभ उठा सके तथा केवल इतना ही नहीं वह संगठन की कमजोरियों तथा प्रतिस्पर्धियों की शक्ति को खत्म भी कर दे। इस प्रकार की व्यूहरचना एक व्यवसाय के लिये आदर्श व्यूहरचना कही जा सकती है।

चरण ४: व्यूहरचना का क्रियान्वन एवम् निष्पादन:→

व्यूहरचनात्मक योजनाओं

के कार्यों और परिणाम ... संबंधित ... को
संगठनात्मक स्तर पर परिवर्तित करना, मार्गदर्शन प्रदान, लोगों को
प्रेरित करना, उनकी योग्यताओं और क्षमताओं की पहचान कर
उन्हें समर्थ बनाना आदि बातों में निपुण होना चाहिये।
व्यूहरचना की प्रक्रिया का क्रियान्वयन करते
समय एक प्रबंधक को निम्न बातों पर ध्यान देना चाहिये :→
(i) संगठन में कुशल तथा विशेषज्ञ कर्मचारियों की नियुक्ति, जिनमें प्रतिस्पर्धात्मक योजनाएं और कार्य प्रयास होने चाहिये।
(ii) बजट का निर्माण करना तथा संसाधनों की प्राथमिकता के आधार पर वितरित करना।
(iii) यह जाँच करना कि नीतियों और कार्यविधि प्रभावी ढंग से कार्य कर रही है या नहीं।
(iv) लोगों को उद्देश्य के अनुसरण के लिये प्रेरित करना।
(v) संगठन में संस्कृति और कार्य का वातावरण उत्पन्न करना चाहिये, जो व्यूहरचना के सफल क्रियान्वन और निष्पादन के लिये सहायक हो सके।
(vi) व्यूहरचनात्मक निष्पादन और प्रशंसाकारी उद्देश्य की प्राप्ति पर प्रत्यक्ष पुरस्कार और प्रोत्साहन उपलब्ध करवाना, जिससे संगठन में प्रेरणा का विकास हो।
(vii) आवश्यकता के अनुसार आंतरिक नेतृत्व को विकसित करना जो रणनीति निष्पादन को आगे बढ़ा सके।

चरण 5:- निष्पादित कार्यों का मूल्यांकन करना :→ एक संगठन के विज़न, उद्देश्य और व्यूहरचना निर्माण और निष्पादन जैसे कार्य कभी खत्म नहीं होते अर्थात ये निरन्तर चलते रहते हैं। इस चरण पर संगठन की उन्नति का मूल्यांकन करना, नये बाह्य परिवर्तनों के प्रभाव का अनुमान लगाना, इन कार्यों का सही समायोजन करना आदि कार्य किये जाते हैं। इन सभी बातों को ध्यान में रखते हुये ही यह निर्णय लिया जाता है कि संगठन के विज़न, उद्देश्य या व्यूहरचना निर्माण आदि कार्य



में कोई परिवर्तन किया जाये या नहीं। यदि कोई संगठन अपने बाह्य वातावरण में रुकावटपूर्ण परिवर्तनों का सामना करता है तो संगठन की व्यूहरचना तथा इसकी दिशा पर एक बड़ा प्रश्न उठ जाता है, इसीलिये संगठन के विज़न, उद्देश्य तथा व्यूहरचना निर्माण आदि कार्यों में बार-२ सुधार करने की आवश्यकता पड़ती है।

QUESTION-4 :→ संतुलित मापन करने की अप्रोच (BALANCE SCORE CARD APPROACH) से आपका क्या अभिप्राय है?

ANSWER-4 :→ उद्देश्यों का निर्धारण करते समय एक व्यवसायिक संगठन को वित्तीय तथा गैर वित्तीय मामलों के बीच पर्याप्त संतुलन रखना चाहिये। यह संतुलन ही उसे सफलता प्रदान करता है। जब एक व्यवसायिक संगठन कठिन स्थिति का सामना करता है जैसे यदि संगठन की साख खतरे में पड़ जाये तो ऐसे समय में प्रबन्धकों को सलाह दी जाती है कि वे व्यूहरचनात्मक उद्देश्यों पर वित्तीय उद्देश्यों की अपेक्षा ज्यादा ध्यान दें। इस अप्रोच के साथ उद्देश्यों का निर्धारण करने के लिये संगठन को निम्न तत्वों में पर्याप्त संतुलन बनाये रखना चाहिये :→
(1) ग्राहकों की आवश्यकताओं के बारे में पता लगाना।
(2) संगठन में काम करने वाले कर्मचारी क्या चाहते हैं तथा हम उन्हें क्या दे रहे हैं।
(3) बाजार में संगठन तथा उसके उत्पाद की क्या स्थिती है।
(4) संगठन वित्तीय स्त्रोत कहाँ से प्राप्त करेगा।

QUESTION-5 :→ वातावरणीय अनिश्चितता के व्यवहार को समझाइये।

ANSWER-5 :→ जैसा कि हम जानते हैं एक संगठन एक अनिश्चित वातावरण के अन्तर्गत कार्य करता है। इसलिये हमें ऐसे रास्तों का विकास करना चाहिये, जिससे हम अनिश्चितताओं का सामना कर सकें। अतः यहाँ पर प्रश्न उत्पन्न होता है कि अनिश्चितताओं का सामना करने तथा वातावरणीय अवसरों से ज्यादा से ज्यादा लाभ

प्राप्त करने के लिये हमें क्या करना चाहिये। ऐसे उद्देश्य को पूरा करने के लिये संगठन को अनिश्चित स्थितियों के बारे में सोचना चाहिये तथा प्रत्येक सम्भावित स्थिती के लिये सम्भावित व्यूहरचना का विकास करना चाहिये तथा जब स्थिती वास्तव में उत्पन्न हो जाये तो उस व्यूहरचना का प्रयोग करना चाहिये।

QUESTION-6 :- माइकल पोर्टर के व्यूहरचनात्मक विकल्पों या पोर्टर की जेनरिक व्यूहरचनाओं के बारे में वर्णन करो ?

ANSWER-6 :- पोर्टर का मत है कि एक संगठन विभिन्न प्रकार की व्यूहरचनाओं को अपना सकता है, फिर भी सामान्य तौर पर इन्हें तीन प्रकारों में व्यक्त किया गया है :-

(1) लागत नेतृत्व (COST LEADERSHIP) :- इसमें एक संगठन इस प्रकार की व्यूहरचना बनाता है जिससे वह उत्पादन तथा वितरण लागत को कम कर सके तथा इतनी कम लागत पे किसी उत्पाद का निर्माण करना कि उद्योग में कोई दूसरा संगठन उसका उत्पादन करने की स्थिती में ना रहे। इस व्यूहरचना का मुख्य विचार मूल्य प्रतिस्पर्धा है जिससे धीरे-धीरे बाजार पर दबाव बढ़ता जाये तथा कुछ प्रतिस्पर्धी बाजार से बाहर निकाल दिये जायें। ऐसे संगठन उद्योग मानक का निर्धारण करते हुये कम कीमत करने वाली व्यवसायिक अप्रोच का प्रयोग करते हैं। ऐसे संगठनों को लगातार अपने संयन्त्र मशीनरी तथा शोध व विकास आदि कार्यों पर खर्च करना पड़ता है।

यह व्यूहरचना एक संगठन को लघुकालीन या अस्थिर एकाधिकार (monopoly) तो दिला सकती है लेकिन इस व्यूहरचना के लाभों का अन्त हो जाता है यदि प्रतिस्पर्धी भी लागत कम करने के उपायों का पता लगा ले।

(2) विभेदीकरण व्यूहरचना (DIFFERENTIATION STRATEGY) :- जो संगठन इस व्यूहरचना का प्रयोग करते हैं वो बाजार में प्रतिस्पर्धियों



से अलग उत्पाद प्रदान करते हैं। उत्पाद में अन्तर करने का आधार कुछ भी हो सकता है जैसे → उसकी गुणवत्ता (QUALITY) बढ़ाना, उसमें कुछ ज्यादा विशेषतायें देना, या ग्राहकों के लिये ज्यादा सहायक बनाना आदि।

इन अन्तरों के कारण एक संगठन ग्राहकों से कुछ अलग प्रीमियम चार्ज कर सकता है लेकिन विभेदीकरण प्रतिस्पर्धी लाभ की गारन्टी नहीं देता। संगठन इस प्रकार की व्यूहरचना का प्रयोग तब करते हैं जब बाजार में गुणवत्ता के आधार पर उत्पाद खरीदने वाले क्रेता बहुत ज्यादा मात्रा में उपलब्ध हों।

(3) फोकस व्यूहरचना (FOCUS STRATEGY) :- इसके अन्तर्गत एक संगठन बड़े बाजार की तरफ जाने के बजाये सीमित ग्राहकों के समूह को ही सेवायें उपलब्ध कराता है। संगठन इन सीमित ग्राहकों की आवश्यकताओं को बेहतर ढंग से समझती है तथा उन्हें बेहतर सुविधायें प्रदान करता है। इस व्यूहरचना का उद्देश्य, लक्ष्य बनाये गये सीमित ग्राहकों की विशिष्ट आवश्यकताओं को पूरा करना होता है। इस व्यूहरचना का सबसे बड़ा जोखिम यह है कि प्रतिस्पर्धी फोकस व्यूहरचना को पहचान लेते हैं तथा इसकी नकल करना शुरू कर देते हैं।

व्यूहरचना (STRATEGY)

| बाजार लक्ष्य (TARGETED MARKET) | | |
|---|---|---|
| व्यापक → | लागत नेतृत्व (COST LEADERSHIP) | विभेदीकरण (DIFFERENTIATION) |
| सीमित → | फोकस व्यूहरचना (FOCUS STRATEGY) | |

यहाँ पर एक और जेनरिक व्यूहरचना है जिसको उपरोक्त के आधार पर बनाया जाता है तथा इसे सर्वोत्तम लागत प्रदान करने वाली (Best - cost Provider) व्यूहरचना कहा जाता है।

इस व्यूहरचना के अंतर्गत संगठन अथवा तो अपने उत्पाद की कीमत प्रतिस्पर्धी के समान रखते हैं तथा ज्यादा गुणवत्ता या विशेषताएँ प्रदान करते हैं या फिर गुणवत्ता व विशेषताएँ तो प्रतिस्पर्धी के उत्पाद के समान देते हैं लेकिन अपने उत्पाद की कीमत कम रखते हैं।

QUESTION-7 :→ स्थिरता व्यूहरचना (STABILITY STRATEGY) की व्याख्या कीजिये?

ANSWER-7 :→ स्थिरता व्यूहरचना (STABILITY STRATEGY) :→

इसमें संगठन अपने वर्तमान व्यापार और उत्पाद बाजारों में स्थिर रहता है तथा धीरे-2 वृद्धि करने में विश्वास रखती है यह उन्हीं उद्देश्यों का अनुसरण करना चाहती है जिनको वह पहले से अपनाती हुई आ रही है इस प्रकार स्थिरता व्यूहरचना में फर्म की उत्पाद या बाजार या कार्यों में कोई आधारभूत परिवर्तन नहीं होता तथा संगठन अपने आपको वर्तमान स्तर पर बनाये रखना चाहता है तथा विकास करना चाहता है अतः इस व्यूहरचना का सार यह है कि वर्तमान स्तर को बनाये रखो तथा धीरे-2 आगे बढ़ते जाओ। सामान्य तौर पर स्थिरता व्यूहरचना को अपनाने के प्रमुख कारण निम्न हैं :→

(1) इससे संगठन को एक विश्वास प्राप्त होता है कि वे जो कुछ कर रही है वह ठीक है तथा अच्छा है वे अपने पिछले अनुभव एवं निकटतम वातावरण के अनुसार कार्य करते रहते हैं।

(2) स्थिरता की व्यूहरचना में जोखिम बहुत कम होता है।

(3) इस व्यूहरचना में प्रबन्धक वातावरणीय घटकों की चिंता करने की बजाय कार्यवाही को प्राथमिकता देते हैं।

(4) स्थिरता व्यूहरचना सभी सम्बन्धित व्यक्तियों को समझाने तथा लागू करने में सरल होती है।

(5) इसमें संगठन को मात्र वर्तमान उत्पादों तथा संसाधनों पर अपना ध्यान केन्द्रित करना होता है जिससे कि उपलब्ध संसाधनों की क्षमताओं का ज्यादा से ज्यादा विकास सम्भव होता है।



QUESTION-8 :→ छीनने वाली / डाइवेस्टमेंट व्यूहरचना (Divestment Stg.) तथा घूमने वाली / पश्च संकुचन व्यूहरचना (Turn Around Stg.) की व्याख्या कीजिये?

ANSWER-8 :→ छीनने वाली व्यूहरचना (DIVESTMENT STG.) :→

इस व्यूहरचना के अंतर्गत एक संगठन व्यवसाय की कुछ निश्चित रेखाओं से बाहर जाने का निश्चय करते हैं तथा व्यवसाय के किसी भाग को बेचने का निर्णय करते हैं यह एक ऐसी व्यूहरचना है जिसमें संगठन संसाधनों को दुबारा विनियोग करने के उद्देश्य से व्यवसाय के कुछ भागों को बेचने का निर्णय करते हैं, जिससे कि संगठन के अन्य लक्ष्यों के लिये संसाधन उपलब्ध हो सकें जैसे एक बाजार से पैसा निकालकर दूसरे बाजार में निवेश करना। एक संगठन द्वारा इस प्रकार की व्यूह रचना को अपनाने के बहुत से कारण होते हैं जिनमें से कुछ निम्न हैं :→

(i) व्यवसाय में वित्तीय समस्याएँ उत्पन्न हो जाती हैं।

(ii) अन्य विभागों की अपेक्षा निम्न लाभ।

(iii) तकनीकी परिवर्तनों हेतु अपेक्षाकृत अधिक संसाधनों की आवश्यकता हो तथा संगठन के पास निवेश का अभाव हो।

(iv) जब व्यवसाय में परिवर्तन असफल सिद्ध हो जाये।

घूमने वाली व्यूहरचना (TURNAROUND STG.) :→

यह एक ऐसी व्यूहरचना है जो एक संगठन द्वारा अर्थव्यवस्था या उद्योग में मंदी की दशाओं में अपनायी जाती है। इस व्यूहरचना का उद्देश्य व्यवसाय में महत्वपूर्ण गिरावट वाले संकेतों से बचना तथा भविष्य में पतन की प्रवृत्ति को रोकना होता है जिससे कि व्यवसाय की दीर्घकालीन कुशलता को सुधारा जा सके। प्रबन्ध का मुख्य उद्देश्य लाभों में वृद्धि या सुधार करना होता है। इन सभी बातों को ध्यान में रखते हुए, एक संगठन इस प्रकार की व्यूहरचना का प्रयोग निम्न मामलों के लिये करता है :→

(i) लागत में कटौती करना अर्थात् विभिन्न क्षेत्रों में खर्चों में कमी करना, कर्मचारियों की छंटनी आदि करना।
(ii) प्राप्तियों में वृद्धि लाना अर्थात् खर्चों को बढ़ाये बिना विक्रय राशि में सुधार, सम्पत्ति विनियोजन आदि।
(iii) सम्पत्तियों तथा उत्पाद या सेवाओं में कटौती लाना अर्थात् अप्रचलित संयंत्रों या अन्य सम्पत्तियों को बेचना।

PROBLEM-9 :→ विस्तार या वृद्धि व्यूहरचना (GROWTH STRATEGY) से क्या अभिप्राय है? वर्णन कीजिये?

ANSWER-9 :→ वृद्धि व्यूहरचना (GROWTH STRATEGY) :→

इस व्यूहरचना का प्रयोग संगठन उस समय करते हैं जब वह अपने उद्देश्यों के स्तर को महत्वपूर्ण रूप से बढ़ाना चाहता है। ऐसा कई प्रकार से किया जा सकता है जैसे बाजार में अपनी हिस्सेदारी बढ़ाना, विक्रय उद्देश्यों को बढ़ाना, बाजार में अपना प्रभुत्व स्थापित करना आदि।

अत्यधिक प्रतिस्पर्धात्मक और बदलते वाले वातावरण में जो संगठन वृद्धि हेतु योजनायें नहीं बनाते, वे अपना अस्तित्व ज्यादा समय तक बनाये नहीं रख सकते। वृद्धि व्यूहरचना को अपनाने के कुछ प्रमुख कारण निम्न हैं :→

(i) बदलते वातावरण में किसी भी संगठन का अस्तित्व बनाये रखने के लिये वृद्धि हेतु कार्य योजना बनानी पड़ती है।
(ii) संगठन के अनेक उच्च प्रबन्धन अधिकारी वृद्धि को प्रभावशीलता का समानार्थक मानते हैं।
(iii) कुछ प्रबन्धकों का यह मत होता है कि वृद्धि व्यूहरचनाओं से संगठन तथा समाज दोनों को ज्यादा लाभ होता है।

वृद्धि व्यूहरचनाओं को दो वर्गों में विभाजित किया जा सकता है अर्थात् गहन वृद्धि व्यूहरचना (Intensive Growth strategy) तथा विविधीकरण व्यूहरचना (Diversification strategy)।



(1) गहन वृद्धि व्यूहरचना :→

इसके अन्तर्गत एक संगठन अपने विक्रय लाभ तथा वर्तमान उत्पादों की बाजार हिस्सेदारी को बढ़ाने हेतु आवश्यक कदम उठाते हैं यह सर्वाधिक रूप में प्रयोग की जाने वाली व्यूहरचना है। एक संगठन निम्न तरीकों से वृद्धि व्यूहरचना को लागू कर सकता है :→

(i) वर्तमान उत्पाद या सेवाओं के नये प्रयोगों को बढ़ाना।
(ii) अर्थव्यवस्था के अतिरिक्त क्षेत्रों में उत्पाद या सेवा की बिक्री बढ़ाना।
(iii) नई कीमत व्यूहरचना को अपनाकर बिक्री बढ़ाना।

(2) विविधीकरण व्यूहरचना :→

इस व्यूहरचना के अन्तर्गत एक संगठन अपने वर्तमान उत्पाद या सेवा रेखा में कुछ नये उत्पाद या सेवा जोड़कर वृद्धि का लक्ष्य प्राप्त करने का प्रयास करता है। इस व्यूहरचना को अपनाने के मुख्य कारण निम्न हैं :→

(i) प्रतिस्पर्धा में वृद्धि के कारण एक संगठन नयी-2 वस्तुयें बनाने के लिये प्रेरित हो सकता है।
(ii) वह अपने वर्तमान उत्पाद में आवश्यक परिवर्तन करके उन्हें वर्तमान बाजार में पहले से ज्यादा शक्तिशाली बना सकती है, जिसके कारण वह व्यूहरचनात्मक लाभ उठाने में ज्यादा सक्षम हो सकता है।
(iii) यदि कोई संगठन अपने कार्यों में विस्तार लाना चाहता है तो वह नयी-2 वस्तुओं का निर्माण करके ऐसा कर सकता है।
(iv) बाजार में नेतृत्व स्थापित करने की इच्छा भी विविधीकरण व्यूहरचना को अपनाने का कारण हो सकती है।

## CHAPTER-5:→

### FORMULATION OF FUNCTIONAL STRATEGY

Question-1:→ कार्यात्मक व्यूहरचना से क्या अभिप्राय: है? इन्हें कौन से स्तर पर रखा जाता है? कार्यात्मक व्यूहरचना की व्यवसाय में क्या आवश्यकता है?

Answer-1:→ कार्यात्मक व्यूहरचना :→

कार्यात्मक व्यूहरचना का प्रयोग, निगम स्तरीय तथा व्यवसाय स्तरीय व्यूहरचनाओं का क्रियान्वयन करने के लिये किया जाता है। इस स्तर पर संगठन के कार्यात्मक प्रबन्धक निर्णय लेते है। कार्यात्मक व्यूहरचना का प्रयोग उत्पादन, विपणन, वित्त तथा सेवावर्गीय क्षेत्रों के लिये किया जाता है। ये सभी कार्य प्रबन्धकों की कार्यात्मक योग्यता पर निर्भर करते है। कार्यात्मक व्यूहरचना का मार्गदर्शन उच्च स्तर के प्रबन्धको द्वारा किया जाता है।

स्तर :→

कार्यात्मक व्यूहरचना संगठन के सबसे निम्न स्तर पर कार्यशील रहती है। इस स्तर पर सभी कार्यात्मक प्रबन्धक आते है जो, उच्च स्तरों के प्रबन्धकों की सहायता से कार्य करते है।

आवश्यकता :→

1. निगम स्तरीय तथा व्यापार स्तरीय व्यूहरचना का क्रियान्वयन करने के लिये इसका प्रयोग किया जाता है।
2. इसका प्रयोग विभिन्न विभागो की योजना तथा क्रियाओ में समन्वय करने के लिये किया जाता है।
3. विभिन्न क्रियात्मक क्षेत्रो में नियन्त्रण करने के लिये इसका प्रयोग किया जाता है।
4. इसका प्रयोग कार्यात्मक प्रबन्धको द्वारा निर्णयो को लागू किये जाने वाले समय को कम करने के लिये किया जाता है।
5. यह संगठन के ग्राहको आदि से सम्बन्ध रखता है।
6. यह बताता है माल को ग्राहकों तक पहुँचाने के लिये डीलरों का प्रयोग किया जाये या बाजार मध्यस्थों का प्रयोग किया जाये।



7. यह कर्मचारियों से सम्बन्धित होता है, यह बताता है कि कर्मचारियों को केवल वेतन दिया जाये या कमीशन भी दिया जाये।
8. यह बताता है कि विक्रय के लिये विज्ञापन किये जाने या नहीं अथवा किस सीमा तक किये जाये।
9. संगठन के सभी कार्यात्मक क्षेत्रो में समान स्थिती उत्पन्न होती है। उस स्थिती को निपटने के लिये निरन्तर चलने वाली व्यूहरचना का प्रयोग किया जाता है।

Question-2:→ व्यूहरचना का क्रियान्वयन करने में क्रियात्मक नीतियों तथा योजनाओं की भूमिका को बताइये?

Answer-2:→ व्यूहरचना के क्रियान्वयन में क्रियात्मक नीतियों एवम् योजनाओं की महत्वपूर्ण भूमिका होती है। क्रियात्मक योजनाओं एवम् नीतियों का प्रयोग निगम स्तरीय तथा कार्यात्मक स्तर के नियन्त्रण के लिये किया जाता है। क्रियात्मक नीतियाँ एवम् योजनाऐ, व्यूहरचनाओं के क्रियान्वयन में निम्न प्रकार से सहायता करती है:→

1. नीतियों के द्वारा पता चलता है कि, संगठन के सम्पूर्ण क्षेत्रों में व्यूहरचनाऐ लागू हो रही है या नहीं।
2. नीतियों में सम्पूर्ण संगठन की क्रियाऐ सम्मिलित रहती है।
3. नीतियों के द्वारा प्रबन्धको को निर्णय लेने का आधार प्राप्त होता है।
4. नीतियों के द्वारा कार्यात्मक क्षेत्रो में समन्वय स्थापित किया जाता है।
5. यह उन प्रमुख समस्याओं का अध्ययन करती है, जिन पर सम्पूर्ण संगठन की सफलता निर्भर करती है।
6. यह उन प्रमुख निर्णयो को प्रभावित करती है, जो किसी संगठन के प्रदर्शन तथा अस्तित्व को निर्धारित करते है।

संक्षेप में, नीतियाँ, व्यूहरचना के निर्णयो को बनाने के लिये एक ढांचा उपलब्ध कराती है।

TARUN RUSTAGI

Page No.: Date: / /

Question-3 → विपणन (marketing) के क्षेत्र में किस प्रकार से नीतियों एवम् योजनाओं का निरूपण (formulation) किया जाना चाहिये ?

Answer-3 सामान्य तौर पर विपणन एक ऐसी क्रिया है जो व्यापारिक संगठन द्वारा सम्पन्न की जाती है।

प्रारम्भ में चार P's विपणन के मुख्य चीज होते है वो जो है :→ उत्पाद (Production), कीमत (Price), स्थान (Place) तथा उन्नति या संवर्धन (Promotion)

विपणन क्षेत्रों को चार C's के द्वारा भी दर्शाया जा सकता है जो है :→ ग्राहक (customer), ग्राहक लागत (customer cost), सुविधा (convenience) तथा संचार (communication)।

4 P's

- उत्पाद (Product)
- मूल्य या कीमत (Price)
- स्थान (Place)
- उन्नति (Promotion)

4 C's

- ग्राहक (customer)
- लागत (cost)
- सुविधा (convenience)
- संचार (communication)

विपणन के लिये एक अच्छा वर्गीकरण 4 C's होता है क्योंकि यह ग्राहकों के प्रति सजग होता है।

विपणन के निम्न क्षेत्रों में नीतियों एवम् योजनाओं का निरूपण किया जाना चाहिये :→

(1) उत्पाद रेखा एवम् उत्पाद मिश्रण (PRODUCT MIX) :→

सामान्यतः प्रत्येक व्यवसाय में उत्पाद, समस्त विपणन क्रियाओं का मुख्य बिन्दु होता है किसी भी व्यवसाय में, उत्पाद के अभाव में विपणन क्रियाएँ सम्भव ही नहीं है एक संगठन केवल एक उत्पाद या विभिन्न उत्पादों को भी

Page No.: Date: / /

विपणन के लिये प्रस्तुत करती है। यदि कोई संगठन केवल एक ही उत्पाद का निर्माण करता है तो उसे उत्पाद मद कहा जाता है तथा यदि विभिन्न उत्पादों का निर्माण करता है तो उसे उत्पाद रेखा कहा जाता है। विभिन्न उत्पादों के उत्पाद समूह को उत्पाद मिश्रण कहा जाता है।

एक संगठन कार्य का प्रारम्भ उत्पाद मद से करता है तथा धीरे-2 वह उत्पाद रेखा तथा उत्पाद मिश्रण की व्यूह रचना को अपनाता है।

उत्पाद सम्बन्धी नीतियों के संबंध में प्रबन्धकों को यह निर्धारित करना पड़ता है कि किस मद का उत्पादन किया जाये तथा किस मद का उत्पादन बन्द कर दिया जाये या किस मद का उत्पादन बढ़ाया जाये। इसी प्रकार से उत्पाद रेखा या उत्पाद मिश्रण के लिये निर्णय लिया जाता है कि उत्पाद रेखा को बढ़ाया जाये या घटाया जाये।

(2) वितरण के माध्यम मिश्रण (channels of Distribution mix) :→

निर्माण किये गये उत्पादों का वितरण, विपणन प्रक्रिया का सबसे महत्वपूर्ण कार्य है इसके लिये विभिन्न चैनलों का प्रयोग किया जाता है इस क्रिया में वो संगठन शामिल होते हैं जो उत्पादों में मूल परिवर्तन किये बिना, उत्पादों को अंतिम उपभोक्ताओं या प्रयोगकर्ताओं तक पहुँचा देते हैं आज के समय विपणन चैनल निर्णय, सभी विपणन निर्णयों में सबसे जटिल कार्य है। आज अधिकांश प्रबन्धकों को इसी समस्या का सामना करना पड़ता है। कम्पनी द्वारा चुना गया विपणन चैनल, अन्य सभी निर्णयों को व्यापक रूप से प्रभावित करता है। इसलिये प्रबन्धकों को विपणन चैनल के निर्णयों के लिये नीतियों का निरूपण करना चाहिये।

(3) कीमत नीतियाँ एवम् निर्णय (PRICING POLICIES & DECISION) :→

किसी उत्पाद की कीमत वह होती है जो उस उत्पाद के विनिमय के बदले में

TARUN KUMAR

प्राप्त होती है। कीमत, विपणन मिश्रण के महत्वपूर्ण तत्वों (P's) में से एक है। कीमत के द्वारा ही ग्राहकों में उत्पाद की छवि विकसित होती है। कीमत, संगठन के उत्पाद की बाजार माँग को निर्धारित करती है। किसी उत्पाद का विज्ञापन भी कीमत पर ही निर्भर करता है। विपणन मिश्रण में कीमत ही ऐसा तत्व होता है जो आय उत्पन्न करता है तथा बाकी सभी तत्व लागत ही दर्शाते हैं।

कीमत एक लोचशील तत्व होता है, जिसमें परिवर्तन किया जा सकता है। कीमत एवम् कीमत प्रतिस्पर्धा, वह समस्या है जिसे आज अधिकांश प्रबन्धक सामना कर रहे हैं।

(4) संवर्धन / उन्नति मिश्रण (PROMOTION MIX) :-> इस क्षेत्र में ग्राहकों को उत्पाद या सेवाओं के विषय में सूचनाएँ प्रदान की जाती हैं। उन्नति प्रयासों के माध्यम से ही क्रेताओं का ध्यान आकर्षित किया जाता है। इसमें ग्राहकों को वस्तु या सेवा क्रय करने के लिये आमन्त्रित किया जाता है।

वर्तमान समय में विपणन का मुख्य उद्देश्य ग्राहकों को आकर्षित करने के स्थान पर ग्राहकों की तरफ पहुँचना होता है, जिससे अधिक से अधिक ग्राहकों को उत्पादों का विक्रय किया जा सके।

(5) विपणन मिश्रण नीति (MARKETING MIX POLICIES) :-> प्रत्येक व्यवसायिक संगठनों के लिये, विपणन मिश्रण निर्णय लेना बहुत महत्वपूर्ण तथा जटिल / कठिन होता है। प्रत्येक संगठन के प्रबन्धकों को एक निश्चित विपणन व्यय बजट के साथ यह भी निर्णय लेना पड़ता है कि कितनी धनराशि को उन्नति तथा विज्ञापन आदि कार्य पर खर्च किया जाये, जिससे कि अधिक ग्राहकों तक पहुँचा जा सके तथा लाभ को अधिक किया जा सके।

संक्षेप में विपणन के सम्बन्ध में लिए गये सभी निर्णय जो मिश्रण को प्रभावित करते हैं, विपणन मिश्रण कहलाते हैं।

विपणन मिश्रण का एक महत्वपूर्ण तथ्य है कि यह कभी भी स्थिर नहीं हो सकता। समय तथा बाजार परिस्थितियों के अनुसार इसमें परिवर्तन करना आवश्यक हो जाता है। समय-2 पर ग्राहकों की रुचि, फैशन तथा आवश्यकता परिवर्तित होती रहती है, इसलिये विपणन मिश्रण में भी परिवर्तन करना पड़ता है।

**Question-4 :->** प्रमुख / मुख्य उत्पाद रेखा व्यूहरचनाओं की व्याख्या कीजिए?

**Answer-4 :->** एक व्यवसायिक संगठन द्वारा विभिन्न समयों पर विभिन्न उत्पाद रेखा व्यूहरचनाओं का अनुसरण किया जाता है, जिनमें से प्रमुख इस प्रकार हैं :->

(1) उत्पाद मिश्रण का विस्तार :-> इसमें एक संगठन की उत्पाद रेखा में उत्पादों की संख्या का विस्तार किया जाता है। उत्पाद रेखाओं की गहराई (Depth) से अभिप्राय: होता है कि उस रेखा में उत्पादों की औसत संख्या कितनी होती है। उत्पाद रेखा की गहराई के विस्तार को ही उत्पाद रेखा या मिश्रण का विस्तार कहा जाता है। इस व्यूहरचना का प्रयोग प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त करने के लिये किया जाता है।

(2) उत्पाद मिश्रण में कमी करना :-> इसमें एक संगठन की उत्पाद रेखा में उत्पादों की संख्या में कमी करके उत्पाद रेखा को कम किया जा सकता है। इस प्रकार की व्यूहरचना का प्रयोग उस स्थिति में किया जाता है जब प्रतिस्पर्धा चरम सीमा पर हो तथा उत्पादों को लाभ पर बेचना मुश्किल हो जाये। इसको तब भी अपनाया जा सकता है जब उत्पादों की लागतें, उनके मूल्य की तुलना में ज्यादा हो जाये, तो हमें उत्पाद रेखा को कम कर देना चाहिये।

TARUN [illegible]

③ वर्तमान उत्पादों में परिवर्तन [illegible]

व्यूहरचना के अन्तर्गत संगठन द्वारा उत्पादित वस्तुओं में परिवर्तन कर दिया जाता है, ताकि उत्पाद को बाजार में बनाया रखा जा सके।

④ विद्यमान उत्पादों के नये-२ प्रयोगों को सामने लाकर लेकिन कोई भी संगठन इस प्रकार की व्यूहरचना पर निर्भर नहीं रह सकते। इस प्रकार की व्यूहरचना का प्रयोग नये-२ बाजारों को ढूंढने के लिये किया जा सकता है।

⑤ 'ट्रेडिंग-अप' एवम् 'ट्रेडिंग-डाउन' व्यूहरचना :→ जब कोई व्यावसायिक संगठन अपनी उत्पाद रेखा में एक ऊँचे मूल्य के उत्पाद को इस उद्देश्य के लिये शामिल करती है कि उसकी उत्पाद रेखा के निम्न मूल्य के उत्पादों की बिक्री बढ़ेगी तो इस प्रकार की व्यूहरचना को 'ट्रेडिंग-अप' कहा जाता है।

इसी प्रकार जब एक संगठन अपनी उत्पाद रेखा में उच्च मूल्य के उत्पादों के साथ-साथ निम्न स्तर के उत्पादों को भी बनाने लगती है तो इस प्रकार की व्यूहरचना को 'ट्रेडिंग-डाउन' कहा जाता है।

कोई भी संगठन इन दोनों प्रकार की व्यूहरचनाओं का प्रयोग साथ-२ नहीं कर सकता, क्यों कि ऐसा करना बहुत जोखिम पूर्ण होता है।

⑥ उत्पाद विभिन्नीकरण तथा बाजार विभक्तिकरण (PRODUCT DIFFERENTIATION AND MARKET SEGMENTATION) :→ ये उत्पाद से सम्बन्धित भिन्न-२ व्यूहरचनायें हैं, जो एक दूसरे से सम्बन्ध रखती हैं। उत्पाद विभिन्नीकरण व्यूहरचना के अन्तर्गत एक संगठन अपने उत्पाद को अन्य प्रतिस्पर्धियों के उत्पादों से भिन्न रखता है। बाजार विभक्तिकरण व्यूहरचना के अन्तर्गत संगठन, ग्राहकों की विशिष्टताओं के अनुसार

---

PRAMOD [illegible]

भिन्न-२ प्रकार के उत्पादों का निर्माण करता है [illegible]

Question-5 :→ 'बाजार विभक्तिकरण तथा विपणन व्यूहरचना' पर एक विस्तृत लेख लिखिये।

Answer-5 :→ बाजार विभक्तिकरण (Market segmentation) :→

सम्पूर्ण बाजार को विभिन्न खण्डों में विभाजित करने की प्रक्रिया को ही बाजार का विभक्तिकरण कहा जाता है। बाजार का विभाजन ग्राहकों की रुचि, आयु, फैशन तथा शिक्षा आदि के आधार पर किया जाता है।

प्रत्येक विभाजित खण्ड के ग्राहकों की विशिष्टताओं को ध्यान में रखकर उनके लिये प्रभावी विपणन व्यूहरचना तैयार की जाती है। बाजार विभक्तिकरण एक ऐसी व्यूहरचना है जिसके माध्यम से ग्राहकों के नये क्षेत्र का पता लगता है तथा विपणन क्षेत्र का विस्तार किया जा सकता है।

विभक्तिकरण एवम् विपणन व्यूह रचना :→

विभक्तिकरण के लिये निम्न में से किसी भी व्यूहरचना को अपनाया जा सकता है :→

① भेद रहित (NON-DIFFERENTIATED) विपणन व्यूहरचना :→ इस प्रकार की व्यूहरचना में संगठन विभिन्न ग्राहकों में अन्तर नहीं करता तथा एक ही विपणन कार्यक्रम बनाता है। इसके अन्तर्गत संगठन एक ही प्रकार की वस्तु का निर्माण करता है तथा विक्रय करता है। इस प्रकार के संगठन सम्पूर्ण बाजार को समान मानकर चलते हैं यहाँ पर यह ध्यान दिया जाता है कि ग्राहकों में भिन्न-२ बातों पर समानता पाई जाती है।

② भेदभाव पूर्ण (DIFFerentiated) विपणन व्यूह रचना :→ इस प्रकार की व्यूहरचना में संगठन उत्पाद के विभिन्न बाजार खण्डों को ध्यान में रखकर वस्तुओं का निर्माण करता है इसमें संगठन अलग-२

उत्पादों के लिए अलग-2 व्यूहरचना तैयार किया जाता है।

(3) केन्द्रीय विपणन व्यूहरचना (Concentrated) :→ इस प्रकार की व्यूहरचना का प्रयोग सीमित आर्थिक संसाधन वाले संगठन करते हैं इस प्रकार की व्यूहरचना को उन दशाओं में अपनाया जाता है, जहाँ उत्पाद की विशेषताओं तथा ग्राहकों के व्यवहारों में पर्याप्त अन्तर हो अर्थात जो संगठन बाजारों में एक साथ नहीं पहुँचना चाहते, वो इस प्रकार की व्यूहरचना का प्रयोग करते हैं

(4) अविपणन स्थिती (Demarketing) :→ इस व्यूहरचना में बाजार में वस्तु की माँग को कुछ समय के लिए अस्थायी रूप से कम कर दिया जाता, किन्तु पूर्ण तौर पर खत्म नहीं किया जाता।

Question-6 :→ उत्पाद जीवन चक्र (Product Life cycle) की विभिन्न स्थितियों को समझाइये।

Answer-6 :→ व्यवसायिक पोर्टफोलियो के निर्धारण, उत्पाद जीवन चक्र सबसे महत्वपूर्ण घटक होता है। एक उत्पाद का विक्रय विभिन्न स्तरों से होकर गुजरता है उत्पाद का विक्रय स्तर चार अवस्थाओं से गुजरता है जो निम्न हैं :→

(1) परिचय (Introduction) :→ यह उत्पाद की सबसे प्रारम्भिक अवस्था है। यहाँ पर संगठन को उत्पाद की माँग उत्पन्न करने के लिए विज्ञापन, विक्रय उन्नतियों आदि का सहारा लेना पड़ता है इस स्तर पर प्रतिस्पर्धा नहीं होती तथा ना ही यहाँ पर उत्पाद की माँग होती है यहाँ पर उपभोक्ताओं को उत्पाद के प्रयोग तथा उसकी उपयोगिता बताने की आवश्यकता होती है

(2) वृद्धि अवस्था (Growth stage) :→ इस स्तर पर उत्पाद की माँग में वृद्धि के साथ-2 प्रतियोगिता भी आरम्भ हो जाती है इस स्तर पर उत्पादों की बिक्री में तेजी आने लगती है

(3) परिपक्वता अवस्था (Maturity) :→ यह उत्पाद जीवन चक्र की तीसरी अवस्था है। इस स्तर पर प्रतिस्पर्धा अपनी चरम सीमा पर होती है इसी कारण यहाँ संगठन को अपने विज्ञापन एवं विक्रय उन्नति व्ययों को अधिक करना पड़ता है इस स्तर पर प्रतिस्पर्धा के कारण ब्राण्ड की माँग या तो स्थिर हो जाती है या धीमी गति से गिरने लगती है

(4) पतन (Decline) :→ यह उत्पाद जीवन चक्र की अन्तिम अवस्था है। इस स्तर पर उत्पादों की बिक्री में तेजी से कमी आने लग जाती है, क्योंकि कुछ नये व बेहतर उत्पाद बाजार में प्रवेश करने लग जाते हैं इस स्तर पर संगठन अपने पुराने उत्पादों का निर्माण करना बन्द कर देता है तथा फिर से नये उत्पादों के निर्माण में लग जाता है

उत्पाद जीवन चक्र एक 'S' के आकार का वक्र होता है

Question-7 :→ उत्पाद स्थितिकरण (Product Positioning) व्यूहरचना की संक्षेप में व्याख्या कीजिये?

Answer-7 :→ उत्पाद स्थितीकरण व्यूहरचना के अन्तर्गत विभिन्न उत्पादों को इस प्रकार से प्रस्तुत किया जाता है कि ग्राहक उसे अन्य उत्पादों से विशिष्ट समझें इस व्यूहरचना के लिये हमें ब्राण्ड की वर्तमान स्थिती का मूल्यांकन करना चाहिये। इस मूल्यांकन से हमें पता चलता है कि प्रतिस्पर्धियों की तुलना में हमारे ब्राण्ड की क्या स्थिती है, अर्थात हमारा ब्राण्ड ग्राहकों के मध्य प्रसिद्ध है या नहीं। हमें ब्राण्ड को स्थापित करने के लिये पुनः स्थिती की आवश्यकता है या हमें एक नये उत्पाद को बाजार में उतारना चाहिये। इसमें से हमें सर्वोत्तम स्थिती का पता लगाना होता है

उत्पाद स्थितीकरण के लिये एक संगठन विभिन्न व्यूहरचनायें अपना सकता है लेकिन उनमें से कुछ

प्रमुख व्यूहरचना प्रकार हैं :→

① संतुलित व्यूहरचना :→ इसके अन्तर्गत एक संगठन अपने उत्पादों की आय तथा लागत के बीच संतुलन स्थापित करने का प्रयास करता है इसके अन्तर्गत एक संगठन अपने प्रमुख ग्राहकों से लाभ तथा लक्ष्य प्राप्त करने के लिये ही संतुलन करते है

② बाजार धारण (Retention) व्यूहरचना :→ इस व्यूहरचना के अन्तर्गत संगठन अपनी बाजार हिस्सेदारी को बनाये रखने के लिये वर्तमान उत्पाद रेखा में नये उत्पाद जोड़ देता है

③ वृद्धि व्यूहरचना :→ इसके अन्तर्गत नये उत्पादों को बाजार में उतारने का कार्य किया जाता है

④ बाजार विकास व्यूहरचना :→ इसके अन्तर्गत नये उत्पाद तथा नये बाजार सम्मिलित होते है

Question - 8 :→ विपणन व्यूहरचनात्मक तकनीकी (Marketing strategy Techniques) पर टिप्पणी लिखिये ?

Answer - 8 :→ विपणन व्यूहरचनात्मक तकनीके विभिन्न प्रकार की होती है :→

① सामाजिक विपणन (Social Marketing) :→ यह लक्ष्य किये गये समूहों में सामाजिक स्वीकृति विचार को बढ़ाने के लिये प्रोग्रामों का निर्माण तथा उनके क्रियान्वयन से सम्बन्धित होती है जैसे :→ धूम्रपान निषेध प्रचार अभियान।

② वृद्धिकारक / संवर्द्धित विपणन (Augmented marketing) :→ यह व्यूहरचना अतिरिक्त ग्राहक सेवाओं तथा उनके लाभ के प्रावधानों की ओर संकेत करती है। इसके अन्तर्गत ग्राहकों को हाईटेक अर्थात उच्च तकनीकी सेवाओं, आन लाईन कम्प्यूटर सेवायें तथा सुझावपूर्ण सेवाये उपलब्ध करायी जाती है जैसे - होम पर कम्प्यूटर / डिलेवरी सर्विस आदि।

③ प्रत्यक्ष विपणन (Direct Marketing) :→ इस तकनीक के अन्तर्गत विभिन्न विज्ञापन माध्यमों के जरिये ग्राहकों के साथ प्रत्यक्ष सम्बन्ध रखा जाता है इसके अन्तर्गत ग्राहकों से उनका प्रत्यक्ष उत्तर प्राप्त करने के लिये सम्पर्क किया जाता है इसके अन्तर्गत सूचीपत्र बिक्री (catalogue), टेली कम्प्यूटिंग, इलेक्ट्रॉनिक विपणन तथा टीवी खरीदारी को शामिल किया जाता है।

④ सम्बन्धपूर्ण विपणन (Relationship Marketing) :→ इसके अन्तर्गत चुने हुये विशेष ग्राहकों के समूह को विशेष सुविधा उपलब्ध कराकर सम्बन्धों को मजबूत किया जाता है इसमें ग्राहक तथा स्टेक होल्डरों के बीच मूल्यों के सम्बन्ध को विकसित, सुधारा तथा मजबूती प्रदान की जाती है यद्यपि यह सत्य है कि सम्बन्धों को बनाने में एक लम्बा समय लगता है।

⑤ सेवा विपणन (Services Marketing) :→ इस तकनीक में सेवा से सम्बन्धित विचारों तथा गतिविधियों को शामिल किया जाता है सेवा एक प्रकार की गतिविधि या लाभ होता है जो एक फर्म, दूसरे फर्मों से प्राप्त करता है

⑥ व्यक्ति विपणन (Person marketing) :→ व्यक्तियों का भी विपणन किया जाता है लेकिन विपणन में कुछ विशिष्ट व्यक्तियों के प्रति व्यवहार शामिल होता है उदाहरण के लिये, राजनीतिज्ञ, खिलाड़ी, कलाकार या पेशेवर आदि जो ले सकते है या अपनी साख के लिये तथा आय कमाने के लिये स्वयं का विपणन करते है

(7) सामाजिक विपणन (Social Marketing) :→ इस विचार के अन्तर्गत वे गतिविधियाँ आती है जो किसी संगठन के प्रति लोगों की सोच, सोचने के ढंग को बदलने या बनाये रखने से सम्बन्धित होती है। लाभ तथा गैर लाभ कमाने वाले संगठन इसी प्रकार के विपणन का प्रयोग करते है।

(8) स्थान विपणन (Place Marketing) :→ इस तकनीक के अन्तर्गत विशेष स्थानों के व्यवहार तथा दृष्टिकोणों को परिवर्तित करने के लिये गतिविधियों को शामिल किया जाता है जैसे व्यापार क्षेत्र विपणन तथा पर्यटन विपणन आदि।

(9) मार्गदर्शित विपणन (Enlightenment Marketing) :→ यह एक ऐसी तकनीक है जो यह मानती है कि किसी कम्पनी के विपणन को दीर्घकालीन उपलब्धता का समर्थन करना चाहिये। इसके अन्तर्गत पाँच सिद्धान्तों को शामिल किया जाता है - ग्राहक सम्बन्धी विपणन, नव प्रवर्तनीय विपणन, मूल्य आधारित विपणन तथा मिशन को जानने वाला विपणन तथा समाजिकता विपणन।

(10) सिंक्रो विपणन (Synchro Marketing) :→ जब किसी वस्तु की माँग मौसम के कारण, जन्तुओं के कारण, दैव के लोगों के द्वारा या सुस्त क्षमता के कारण, अनियमित हो जाती है तो सिंक्रो विपणन की सहायता ली जाती है।

(11) विविध विपणन (Differentiation Marketing) :→ इस व्यूहरचना के अन्तर्गत संगठन, उत्पाद के विभिन्न बाजार खण्डों को ध्यान में रखकर वस्तुओं का निर्माण करता है इसमें संगठन अलग-2



उत्पादों [illegible] व्यूहरचना का निर्धारण करता है।

(12) संकेन्द्रित विपणन (Concentrated) :→ इस प्रकार की व्यूहरचना का प्रयोग सीमित आर्थिक संसाधन वाले संगठन करते है।

(13) अविपणन (De-Marketing) :→ इस तकनीक में बाजार [illegible] में वस्तु की माँग को कुछ समय के लिये अस्थायी रूप से कम कर दिया जाता है।

Question-9 :→ वित्तीय नीति की परिभाषा दीजिये। वित्तीय नीति में कौन-2 से प्रमुख निर्णायक मुद्दे सम्मिलित होते है?

Answer-9 :→ वित्तीय नीति :→ यह सम्पूर्ण सत्य है कि किसी भी व्यवसाय का एकमात्र तथा मौलिक आधार वित्त ही होता है कोई भी व्यवसाय चाहे छोटा हो या बड़ा, वह तब तक सफल नहीं हो सकता जब तक उसके पास आवश्यक वित्त उपलब्ध ना हो। वित्त को व्यवसाय का जीवन रक्त कहा जाता है।

प्रत्येक प्रबन्धक को वित्त की आवश्यकता का, वित्त की मात्रा तथा वित्त के स्त्रोतों आदि के सम्बन्धों में सही अनुमान लगाना तथा निर्णय लेने पड़ते है, जिन्हें व्यापक रूप से 'वित्तीय नीति' के नाम से जाना जाता है दूसरे शब्दों में एक वित्तीय नीति में कोषो की प्राप्ति तथा कोषो के उपयोग से संबंधित मामले सम्मिलित होते है।

एक अच्छी बनी वित्तीय व्यूहरचना निम्न प्रश्नो से सम्बन्ध रखती है :→

1. एक संगठन को वित्त की कितनी मात्रा चाहिये।
2. आवश्यक कोषो को कहाँ से प्राप्त किया जा सकता है अर्थात दीर्घकालीन स्त्रोत या अल्पकालीन स्त्रोत।
3. दायित्वों का भुगतान किस प्रकार किया जायेगा।

(4) सम्पत्तियों में [illegible] विनियोग [illegible] की किन बातों का ध्यान रखना चाहिये।

(5) कौन सी लेखांकन पद्धतियों या नीतियों का प्रयोग किया जायेगा।

(6) रोकड़ का कितना भाग हाथ में रखना चाहिये तथा कितना भाग सम्पत्तियों में विनियोग करना चाहिये।

**वित्तीय नीति निर्णयों से संबंधित प्रमुख मामले :->**

**(1) वित्त के स्रोत एवम् पूंजी संरचना निर्णय :->**

एक वित्तीय प्रबन्धक को सबसे पहले कोषों की आवश्यकता सम्बन्धी निर्णय लेना पड़ता है। इस प्रकार के निर्णयों में कम्पनी की पूंजी या कार्यशील पूंजी (WC) की आवश्यकताओं को ध्यान में रखकर लिया जाता है। यह निर्णय प्रबन्धकों को उचित समय पर लेना चाहिये। अतः यहाँ प्रबन्धकों को उन स्रोतों को निश्चित करना पड़ता है जिनसे कोषों की प्राप्ति सम्भव हो सकते है। इसके अतिरिक्त उन प्रत्येक स्रोतों से प्राप्त होने वाली राशि की लागत का भी निर्धारण करना चाहिये।

**(2) विनियोग निर्णय :->**

इसके अन्तर्गत प्रबन्धक यह देखते है कि संगठन स्थायी सम्पत्तियों तथा चालू सम्पत्तियों में कितने कोषों का विनियोग करें। इसके अन्तर्गत प्रबन्धकों को संगठन के सम्पूर्ण लक्ष्यों एवम् व्यूहरचनाओं को ध्यान में रखते हुये सर्वश्रेष्ठ प्रस्ताव का चयन करना पड़ता है।

**(3) वित्तीय निर्णय एवम् लाभांश नीति :->**

लाभांश नीति का निर्धारण, वित्तीय प्रबन्धन का एक सबसे महत्वपूर्ण कार्य होता है इस निर्णय के अन्तर्गत कम्पनी द्वारा अर्जित लाभों में से अंशधारियों को दिये जाने वाले प्रतिशत भाग का निर्धारण किया जाता है।

tarun.cq.4u@gmail.com

Any Time contact Me - for Help