

માસ્ટર ઓફ કોમર્સ

સેમેસ્ટર-૪

વ્યૂહાત્મક સંચાલન

MC04CC403

**STRATEGIC
MANAGEMENT**



સ્વાધ્યાયનું અજવાળું

ભારતના સંવિધાનના સર્જક, ભારતરત્ન ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકરની પાવન સ્મૃતિમાં ગરવા ગુજરાતમાં, ગુજરાત સરકારશ્રીએ ઈ.સ. 1994માં યુનિવર્સિટી ગ્રાન્ટ કમિશન અને ડિસ્ટન્સ એજ્યુકેશન કાઉન્સિલની માન્યતા મેળવી અમદાવાદમાં ગુજરાતના એક માત્ર મુક્ત વિશ્વવિદ્યાલય ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીની સ્થાપના કરી છે.

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકરની 125મી જન્મજયંતીના અવસરે જ ગુજરાત સરકાર દ્વારા યુનિવર્સિટી માટે અદ્યતન સગવડતા સાથે, શાંત જગ્યા મેળવી, જ્યોતિર્મય પરિસરનું નિર્માણ કરી આપ્યું. BAOUના સત્તામંડળે પણ યુનિવર્સિટીના આગવા ભવિષ્ય માટે ખૂબ સહયોગ આપ્યો, આપતા રહે છે.

શિક્ષણ એટલે માનવમાં થતું મૂડીરોકાણ, શિક્ષણ લોકસમાજની ગુણવત્તા સુધારવામાં અધિક ફાળો આપી શકે છે. અહીં મને સ્વામી વિવેકાનંદનું શિક્ષણ વિષયક દર્શન યાદ આવે છે : ‘જેનાથી ચારિત્ર્યનું ઘડતર થાય, જેનાથી માનસિક ક્ષમતાનું નિર્માણ થાય, જેનાથી બૌદ્ધિક વિકાસ સાધી શકાય અને જેના થકી વ્યક્તિ પગભર બની શકે તેને શિક્ષણ કહેવાય.’

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી શિક્ષણમાં આવા ઉમદા વિચારને વરેલી છે. તેથી વિદ્યાર્થીઓને ગુણવત્તાયુક્ત, વ્યવસાયલક્ષી, જીવનલક્ષી શિક્ષણની સગવડ ઘરે બેઠાં મળી રહે એવા પ્રયત્નો મક્કમ બની કરે છે. બહોળા સમાજના લોકોને ઉચ્ચશિક્ષણ પ્રાપ્ત થાય, છેવાડાના માણસોને ઉત્તમ કેળવણી એમના રોજિંદા કામો કરતાં પ્રાપ્ત થતી રહે. વ્યવસાયિક લોકોને આગળ ભણતરની ઉત્તમ તક સાંપડે અને જીવનમાં પોતાની ક્ષમતાઓ, કૌશલ્યોને પ્રગટ કરી સારી કારકિર્દી ઘડે, સ્વાવલંબી બની ઉત્તમ જીવન જીવતાં સમાજ અને રાષ્ટ્રનિર્માણમાં પોતાનું પ્રદાન આપે એ માટે પ્રયાસરત છે.

‘સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:’ સૂત્રને ઓપન યુનિવર્સિટી કેન્દ્રમાં રાખીને અહીં પ્રવેશ કરતા છાત્રોને સ્વઅધ્યયન માટે સરળતાથી સમજાય એવો ગુણવત્તાલક્ષી શૈક્ષણિક અભ્યાસક્રમ ઉપલબ્ધ કરવી આપે છે. દરેક વિષયની પાયાની સમજણ મળે તેની કાળજી રાખવામાં આવે છે. વિદ્યાર્થીઓને રસ પડે અને રુચિ કેળવાય તેવાં પાઠ્યપુસ્તકો નિષ્ણાત અધ્યાપકો દ્વારા તૈયાર કરવામાં આવે છે. દૂરવર્તી શિક્ષણ પ્રાપ્ત કરવા ખેવના રાખતા કોઈ પણ ઉંમરના છાત્રોને માટે અભ્યાસ સામગ્રી તૈયાર કરવા માટે શિક્ષણવિદો સાથે પરામર્શન કરવામાં આવે છે. એ પછી જ માળખું રચી, અભ્યાસસામગ્રી તૈયાર કરી પુસ્તક સ્વરૂપે છાત્રોનાં કરકમળોમાં આપે છે. જેનો ઉપયોગ કરીને વિદ્યાર્થી સંતોષપ્રદ અનુભવ કરી શકે છે.

યુનિવર્સિટીના તજજ્ઞ અધ્યાપકો ખૂબ કાળજીથી આ અભ્યાસસામગ્રીનું લેખન કરે છે. વિષયનિષ્ણાત પ્રોફેસરો દ્વારા એમનું પરામર્શન થયા પછી જ પરિણામલક્ષી અભ્યાસસામગ્રી યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓને પહોંચે છે. ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી જ્ઞાનનું કેન્દ્રબિંદુ બની રહી છે. વિદ્યાર્થીઓને ‘સ્વાધ્યાય ટેલિવિઝન’, ‘સ્વાધ્યાય રેડિયો’ જેવા દૂરવર્તી ઉપાદાનો થકી પણ એમના ઘરમાં શિક્ષણ પહોંચાડવાનો પુરુષાર્થ થઈ રહ્યો છે. ઉમદા હેતુ, શ્રેષ્ઠ ધ્યેયને આંબવા પરિશ્રમરત યુનિવર્સિટીના જ્ઞાનની પરબ સમા અધ્યાપકો તેમજ કર્મઠ કર્મચારીગણને અભિનંદન અને અમારી યુનિવર્સિટીના વિદ્યાર્થીઓ સફળ થવા ખૂબ મહેનત કરી, જીવન સફળ કરવાની સાથે જીવન સાર્થક કરે એવી પરમેશ્વરને પ્રાર્થના કરું છું.

પ્રો. (ડૉ.) અમીબહેન ઉપાધ્યાય

કુલપતિશ્રી,

ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, જ્યોતિર્મય પરિસર,
સરખેજ-ગાંધીનગર હાઈવે છારોડી, અમદાવાદ

લેખન :	ડૉ. ધવલ પંડ્યા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ
	ડૉ. દિપક રાસ્તે	એસોસિયેટ પ્રોફેસર, સહજાનંદ વાણિજ્ય મહાવિદ્યાલય, અમદાવાદ
	ડૉ. મુકેશ બાવળીયા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, ગવર્નમેન્ટ આર્ટસ એન્ડ કોમર્સ કોલેજ, રાપર, કચ્છ
	ડૉ. રુચિર પંડ્યા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, મારવાડી યુનિવર્સિટી, રાજકોટ
પરામર્શક (વિષય) :	પ્રો (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર એન્ડ નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	ડૉ. ધર્મેન્દ્ર મિસ્ત્રી	પ્રિન્સીપાલ, પ્રિ. એમ. સી. શાહ કોમર્સ કોલેજ, અમદાવાદ
	ડૉ. જસ્મીન પડિયા	એસોસિયેટ પ્રોફેસર, જી. એલ. એસ યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ
પરામર્શક (ભાષા) :	શ્રી ઘનશ્યામ ગઢવી	નિવૃત્ત આચાર્ય, સાર્વજનિક કોલેજ, મહેસાણા.
	ડૉ. એ.એ. શેખ	એસોસિયેટ પ્રોફેસર, સરકારી વિનયન અને વાણિજ્ય કોલેજ જાદર, ઇડર
સંપાદન :	પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર એન્ડ નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ
પ્રકાશક :	ડૉ. અજયસિંહ જાડેજા	કુલસચિવ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ
આવૃત્તિ :		નવી આવૃત્તિ 2023

ISBN :



સર્વાધિકાર સુરક્ષિત

આ પાઠ્યપુસ્તક ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીના ઉપક્રમે વિદ્યાર્થીલક્ષી સ્વઅધ્યયન હેતુથી દૂરવર્તી શિક્ષણના ઉદ્દેશને કેન્દ્રમાં રાખીને તૈયાર કરવામાં આવેલ છે. જેના સર્વાધિકાર સુરક્ષિત છે. આ અભ્યાસસામગ્રીનો કોઈપણ સ્વરૂપમાં ઉપયોગ કરતાં પહેલાં ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીની લેખિત પરવાનગી લેવાની રહેશે.

એમ.કોમ. સેમેસ્ટર-4
વ્યૂહાત્મક સંચાલન

બ્લોક-1

એકમ-1	વ્યૂહરચનાનો ખ્યાલ	01-28
એકમ-2	પર્યાવરણલક્ષી વિશ્લેષણ અને ઓળખ (નિદાન - ચકાસણી)	29-39
એકમ-3	આંતરિક વિશ્લેષણ	40-54
એકમ-4	બાહ્ય વિશ્લેષણ	55-61
એકમ-5	વ્યૂહરચના ઘડતર	62-77

એકમ-1 : વ્યૂહરચનાનો ખ્યાલ

-: રૂપરેખા :-

- 1.1 પ્રસ્તાવના
- 1.2 વ્યૂહરચનાનો અર્થ
- 1.3 વ્યૂહરચનાની વ્યાખ્યા
- 1.4. વ્યૂહાત્મક સંચાલનનો અર્થ
- 1.5 વ્યૂહાત્મક સંચાલનની વ્યાખ્યા
- 1.6 વ્યૂહરચના કામગીરીની સપાટી
 - 1.6.1 કંપનીલક્ષી સપાટી બાહ્યરચના
 - 1.6.2 ધંધાકીય એકમ સપાટી બાહ્યરચના
 - 1.6.3 કાર્યકારી સપાટી બાહ્યરચના
- 1.7 વ્યૂહરચના આધારિત નિર્ણય ઘડતરના અભિગમો
- 1.8 ધ્યેય (લક્ષ્યાંકો) અને હેતુઓ (ઉદ્દેશો)
 - 1.8.1 ધ્યેય/લક્ષ્યાંકોનો અર્થ
 - 1.8.2 હેતુઓ/ઉદ્દેશોનો અર્થ
 - 1.8.3 હેતુઓ/ઉદ્દેશોના લક્ષણો
 - 1.8.4 હેતુઓ/લક્ષ્યાંકોના ઘડતરને લગતા પ્રશ્નો
 - 1.8.5 હેતુઓ/લક્ષ્યાંકોને અસર કરતા પરિબળો
- 1.9. વ્યૂહરચના આધારિત ધંધાકીય એકમ
 - 1.9.1 સ્વોટ (SWOT) વિશ્લેષણ
 - 1.9.2 ભવ્ય/ગ્રાન્ડ વ્યૂહરચના પસંદગી મોડેલ
 - 1.9.3 વ્યૂહરચના કલસ્ટર (ઝૂમખાં) મોડેલ (ઝૂમખા) મોડેલ
10. કાર્યાત્મક વ્યૂહરચનાનો અર્થ
 - 1.10.1 કાર્યાત્મક (કાર્યકારી)
 - 1.10.2 કાર્યાત્મક વ્યૂહરચનાના હેતુઓ
 - 1.10.3 કાર્યાત્મક વ્યૂહરચનાનું મહત્ત્વ
 - 1.10.4 ધંધાદારી અને કાર્યાત્મક (કાર્યકારી) બાહ્યરચનાઓ વચ્ચેનો તફાવત
- સ્વાધ્યાય

1.1. પ્રસ્તાવના :

વ્યૂહાત્મક સંચાલન એ વ્યૂહરચનાઓની ઓળખ અને વર્ણન વિશે વાત કરે છે. વ્યૂહાત્મક સંચાલનમાં કંપનીના મેનેજરો વધુ સારી કામગીરી કરે અને સંસ્થા માટે

સ્પર્ધાત્મક લાભ પ્રાપ્ત કરી શકે તે રીતે તેને ઉપયોગમાં લઈ શકે છે. સંગઠનને વ્યૂહાત્મક સંચાલનનો સ્પર્ધાત્મક લાભ મળે છે એમ ત્યારે કહી શકાય કે જ્યારે તેની નફાકારકતા તેના ઉદ્યોગની અન્ય કંપનીઓના સરેરાશ નફા કરતાં વધારે હોય.

વ્યૂહાત્મક સંચાલનને નિર્ણયો અને તેમાં જે કાર્યો કરવામાં આવેલા હોય તેના સમૂહ તરીકે પણ વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય છે કે જે કાર્યો મેનેજરો કરે છે અને જેના દ્વારા કરેલ કાર્યોનું પરિણામ નક્કી થાય છે. મેનેજર પાસે સામાન્ય અને સ્પર્ધાત્મક સંસ્થાકીય વાતાવરણનું સંપૂર્ણ જ્ઞાન અને વિશ્લેષણ કરવાની ક્ષમતા હોવી આવશ્યક છે. જેથી તેના દ્વારા યોગ્ય નિર્ણયો લઈ શકાય. મેનેજરે (S.W.O.T. Analysis) સ્વોટ વિશ્લેષણ કરવું જોઈએ. S = (STRENGTHS-બળતા, તાકાત) W = WEAKNESS - નબળાઈઓ, O = OPPORTUNITIES - તકો અને T = THREATS - જોખમાં/ભયસ્થાનો એટલે કે તેઓએ તેમની પાસે રહેલી શક્તિનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ કરવો જોઈએ. સંગઠનાત્મક નબળાઈઓ ઓછી કરવી જોઈએ. વ્યાવસાયિક વાતાવરણમાંથી ઉદ્ભવતી તકોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરવો જોઈએ અને બાહ્ય વાતાવરણમાંથી મળતી ધમકીઓ/ભયસ્થાનોને અવગણવી જોઈએ નહીં.

વ્યૂહાત્મક સંચાલન એ અનુમાનો તેમ જ અસ્પષ્ટ આકસ્મિક બાબતો બંને માટેના આયોજન સિવાય બીજું કશું નથી. તે નાની તેમજ મોટી સંસ્થાઓ બંનેને લાગુ પડે છે. એકદમ નાના સંગઠનો પણ તેમનો સામનો કરે છે અને યોગ્ય વ્યૂહરચના ઘડી અને તેને લાગુ કરીને તેઓ સ્પર્ધા સામે ટકી રહીને લાભ પ્રાપ્ત કરી શકે છે.

તે એક એવો રસ્તો છે જેમાં વ્યૂહરચનાકારો ઉદ્દેશો નક્કી કરે છે અને તેને પ્રાપ્ત કરવા માટે આગળ વધે છે. તે કોઈ સંસ્થાની ભાવિ દિશા વિશેના નિર્ણયો લેવા અને તેના અમલીકરણ માટે કામ કરે છે તે જે દિશામાં સંસ્થા આગળ વધી રહી છે તે દિશા ઓળખવામાં મદદ કરે છે.

વ્યૂહાત્મક સંચાલન એ સતત પ્રક્રિયા છે જે વ્યવસાય અને ઉદ્યોગોનું મૂલ્યાંકન અને નિયંત્રણ કરે છે જેમાં અનેક સંસ્થાઓ શામેલ હોય છે જે તેના હરીફોનું મૂલ્યાંકન કરે છે અને બધા વર્તમાન અને સંભવિત પ્રતિસ્પર્ધીઓને મળવા માટે લક્ષ્યો અને વ્યૂહરચના નક્કી કરે છે અને તે પછી તેને કેવી રીતે અમલમાં મૂકવું અને તે સફળ હતું કે નહીં અથવા તેને બદલવાની જરૂર છે કે નહીં તે નિર્ધારિત કરવા માટે વ્યૂહરચનાઓનું નિયમિત ધોરણે ફરીથી મૂલ્યાંકન કરે છે.

વ્યૂહાત્મક સંચાલન કોઈ પણ સંસ્થાના કર્મચારીઓને વ્યાપક પરિગ્રેક્ષ્યમાં કામ કરવાની સગવડ કરી આપે છે આથી તેઓ સારી રીતે સમજી શકે છે કે તેમની નોકરી કેવી રીતે સંસ્થાકીય યોજનામાં બંધ બેસે છે અને તે અન્ય સંગઠનાત્મક સભ્યો સાથે કેવી રીતે સંબંધિત છે. તે વ્યાવસાયિક ઉદ્દેશો પ્રાપ્ત કરવાની ક્ષમતાને મહત્તમ બનાવીને કેવી રીતે પોતાના કર્મચારીઓને સાચવવા તેની કળા સિવાય કંઈ નથી. કર્મચારીઓ વધુ વિશ્વાસપાત્ર, વધુ પ્રતિબદ્ધ અને વધુ સંતુષ્ટ બને છે. કારણ કે તેઓ દરેક સંસ્થાકીય કાર્યમાં પોતાને ખૂબ સારી રીતે સાંકળી શકે છે. તેઓ સંગઠનમાં થતા પર્યાવરણીય પરિવર્તન દ્વારા પ્રતિક્રિયા અને રચનાત્મક વ્યૂહરચનાત્મક સંચાલનની સહાયથી સંસ્થાના સંભવિત પ્રતિસાદને સમજી શકે છે. આમ, કર્મચારીઓ તેમની બદલીની અસર તેમની પોતાની નોકરી પર કેવી અને કેટલી થાય છે તેનો અંદાજ જાણી/મેળવી શકે છે અને અસરકારક રીતે પરિવર્તનનો સામનો કરી શકે છે. મેનેજરો અને કર્મચારીઓએ પોતાનું કાર્ય યોગ્ય રીતે કરવું જોઈએ જેથી તેઓની અસરકારકતા તેમ જ કાર્યક્ષમતા બંનેમાં વધારો થઈ શકે છે.

વ્યૂહાત્મક સંચાલનની મુખ્ય ભૂમિકામાંથી એક સંસ્થાના વિવિધ કાર્યાત્મક ક્ષેત્રોને સંપૂર્ણ રીતે સમાવિષ્ટ કરવા તેમ જ, આ વિધેયાત્મક ક્ષેત્રો વચ્ચે સુમેળ સાધી અને એક સાથે સારી રીતે જોડાય તેની ખાતરી કરવાનો છે. વ્યૂહાત્મક સંચાલનની બીજી ભૂમિકા એ સંસ્થાના લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશો પર સતત નજર રાખવાની છે.

1.2. વ્યૂહરચનાનો અર્થ :

વ્યૂહાત્મક સંચાલન એ મુખ્યત્વે બે શબ્દોને એકઠા કરીને બનાવેલો શબ્દ છે વ્યૂહરચના અને સંચાલન. તેથી આપણે સૌ પ્રથમ વ્યૂહરચના શબ્દનો અર્થ સમજીએ.

મૂળભૂત રીતે સમજીએ તો “વ્યૂહરચના” (Strategy) શબ્દ ગ્રીક શબ્દ “સ્ટ્રેટાગોસ” (Stratagos) પરથી આવ્યો છે, “સ્ટ્રેટસ” (Stratus) એટલે લશ્કર અને “અગો” (ago) એટલે પહેલા (એટલે કે આગળ વધવું/ચાલવું)

વ્યૂહરચના એક ક્રિયા છે. જેના દ્વારા મેનેજરો સંસ્થાના એક અથવા વધુ લક્ષ્યોને પ્રાપ્ત કરી શકે છે. વ્યૂહરચના દ્વારા ભવિષ્યમાં ઈચ્છિત પરિણામ પ્રાપ્ત કરવા માટે કંપની અને તેના વિવિધ ઘટકો માટે એક સામાન્ય દિશા નિર્ધારણનું કાર્ય કરે છે. વિગતવાર વ્યૂહરચનાત્મક યોજનાકીય પ્રક્રિયા કરવાથી વ્યૂહરચના અંગે સારા પરિણામો મેળવી શકાય છે.

વ્યૂહરચના એ સંગઠનાત્મક પ્રવૃત્તિઓને એકીકૃત કરવા અને સંગઠનાત્મક વાતાવરણમાં દુર્લભ સંસાધનોનો ઉપયોગ અને ફાળવણી કરવા માટે છે જેથી હાલના ઉદ્દેશો પૂરા થાય. વ્યૂહરચનાની યોજના બનાવતી વખતે તે ધ્યાનમાં લેવું આવશ્યક છે કે કોઈ પણ નિર્ણયો અવકાશમાં લેવામાં આવતા નથી અને લેવામાં આવેલા કોઈ પણ નિર્ણયને પરિણામે સ્પર્ધકો, ગ્રાહકો, કર્મચારીઓ અથવા માલ સામાન પૂરો પાડનારા દ્વારા કરવામાં આવેલી પ્રતિક્રિયાને પણ અસર થાય છે.

વ્યૂહરચનાને લક્ષ્યના જ્ઞાન અને ઘટનાઓની અનિશ્ચિતતા અને અન્ય લોકોના સંભવિત અથવા વાસ્તવિક વર્તનને ધ્યાનમાં લેવાની જરૂરિયાત તરીકે પણ વ્યાખ્યાયિત કરી શકાય છે. વ્યૂહરચના એ જે-તે સંસ્થાના નિર્ણયોની બ્લ્યૂપ્રિન્ટ છે, કે જેના દ્વારા તેના ઉદ્દેશો અને લક્ષ્યોને સમજી શકાય છે.

1.3. વ્યૂહરચનાની વ્યાખ્યાઓ :

1. માઈકલ પોર્ટર :

“વ્યૂહરચના એટલે અસાધારણ અને મૂલ્યવાન સ્થિતિનું સર્જન કરવું જે વિવિધ પ્રવૃત્તિઓના સમૂહ સાથે સંકળાયેલ છે. કંપની જે વ્યૂહાત્મક સ્થિતિ ધરાવે છે, તે હરીફો કરતાં જુદી પ્રવૃત્તિઓ કરે છે અથવા સમાન પ્રવૃત્તિ જુદી રીતે કરે છે.”

2. હેનરી મીન્ટઝબર્ગ :

હેનરી મીન્ટઝબર્ગના અભિપ્રાય પ્રમાણે વ્યૂહરચનાની કોઈ સર્વ સામાન્ય અથવા સર્વ સ્વીકૃત પરિભાષા નથી. જુદા-જુદા નિષ્ણાતો દ્વારા તે અંગેની વ્યાખ્યા આપવાના પ્રયત્નો કરવામાં આવેલા છે. કેટલાંક વિદ્વાનો દ્વારા ધ્યેય એટલે કે ઉદ્દેશોને વ્યૂહરચનાનું અંગ ગણવામાં આવેલ છે તો કેટલાક દ્વારા તેને અલગ-અલગ સ્વરૂપે દર્શાવવામાં આવેલ છે.

તેમની પોતાની દૃષ્ટિએ “વ્યૂહરચના એ શૈલી કે યોજના છે જે સંચાલનના મુખ્ય ઉદ્દેશો, નીતિઓ, કાર્યવાહીઓને સંપૂર્ણ રીતે સાથે રહેવા એકીકૃત કરે છે.”

3. આર. એન. એન્થની :

“વ્યૂહરચના એ ધંધાકીય એકમના હેતુઓ નક્કી કરવાની, આ હેતુઓમાં ફેરફાર કરવાની, નિર્ણયો લેવાની, હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે જરૂરી સાધનોનો ઉપયોગ કરવા અંગેના નિર્ણયો લેવાની, તેમ જ આ સાધનોની પ્રાપ્તિ, ઉપયોગ અને નિકાલ માટે નીતિઓ અંગેના નિર્ણયો લેવાની પ્રક્રિયામાંથી પરિણમે છે.”

4. જેમ્સ સ્ટોનર :

“વ્યૂહરચના એકમના ઉદ્દેશો અને જીવન ધોરણને અમલમાં મૂકવાનો વિશાળ કાર્યક્રમ છે, તે સંચાલકોના સભાન અને તાર્કિક નિર્ણયોનું પરિણામ છે. તે સાધનોના ચોક્કસ ઉપયોગ દ્વારા એકમના વિવિધ ઉદ્દેશોને ચોક્કસ દિશામાં દોરી જવા અંગેનું માર્ગદર્શન પૂરું પાડે છે.”

5. ડી. ઈ. મેકફરલેન્ડ :

“વ્યૂહરચના એ ધંધાકીય એકમની એક પ્રકારની નીતિનો નિર્દેશ કરે છે. આ નીતિઓનો હેતુ હરીફો, ગ્રાહકો, લેણદારો, દેવાદારો અને કર્મચારીઓની વાસ્તવિક અથવા સંભવિત કાર્ય પ્રવૃત્તિ પર આધારિત હરીફાઈયુક્ત વાતવરણમાં ધંધાકીય એકમના લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ કરવા સંચાલકનું વર્તન દર્શાવે છે.”

6. એ. ડી. ચાન્ડલર :

“વ્યૂહરચના એટલે ધંધાકીય સાહસના મૂળભૂત લાંબા ગાળાના લક્ષ્યાંકો અને ધ્યેયો નક્કી કરવા માટે જરૂરી કાર્યવાહી કરવી તથા આ ધ્યેયો સિદ્ધ કરવા માટે જરૂરી સાધનોની ફાળવણી કરવી.”

7. થોમ્પસન :

“વ્યૂહરચના એટલે આખરી (છેલ્લું) કે અંતિમ ધ્યેય. આ આખરી (છેલ્લું) એટલે વ્યવસ્થાતંત્રના હેતુઓ અને ધ્યેયોના સંદર્ભમાં આખરી. આખાય વ્યવસ્થાતંત્ર માટે તો વ્યૂહરચના વિશાળ સ્વરૂપમાં હોય છે અને દરેક પ્રવૃત્તિ માટે સ્પર્ધાત્મક વ્યૂહરચના લેવાય છે. કાર્યાત્મક વ્યૂહરચનાઓ સ્પર્ધાત્મક વ્યૂહરચનાને સીધી જ ફાળવણી કરે છે.”

8. આર. બેનેટ :

“વ્યૂહરચના શબ્દ એ વ્યવસ્થાતંત્રના જીવનધ્યેયને પરિપૂર્ણ કરવા માટે તેને અપનાવેલા અભિગમની દિશાનું વર્ણન કરે છે.”

9. કિલલેન્ડ અને કિંગ :

“વ્યૂહરચના એ હવે પછીના ગાળામાં વ્યવસ્થાતંત્રને હાલની સ્થિતિએથી ઈચ્છિત સ્થિતિ એ લઈ જવા માટેની જટિલ યોજનાઓ છે.”

10. આર. પિટ્સ અને ડીલી :

“વ્યૂહરચના એવા વિચારો, યોજનાઓ અને સમર્થનોનું સૂચન કરે છે, જેનો પેઢી પોતાના હરીફો સામે સફળતાપૂર્વક ટક્કર લેવા માટે ઉપયોગ કરે છે.”

11. કુન્તઝ અને ઓ’ડોનલ :

“વ્યૂહરચના એ સર્વગ્રાહી ધ્યેયની સિદ્ધિ માટે જરૂરી પગલાનો કાર્યક્રમ સૂચવે છે તથા અગ્રિમતા અને સાધનોનો ઉપયોગ સૂચવે છે.”

1.4. વ્યૂહાત્મક સંચાલનનો અર્થ :

સરળ શબ્દોમાં સમજાવે તો ધંધાકીય એકમમાં ઉત્પાદન, વેચાણ, કર્મચારીઓ અને નાણાકીય ક્ષેત્રે ઉદ્ભવતી વિવિધ સમસ્યાઓના ઉકેલ માટે સંચાલકો તરફથી અમલમાં આવતી વ્યૂહાત્મક યોજનાઓ એટલે વ્યૂહાત્મક સંચાલન.

સંગઠન હાલની પરિસ્થિતિએ કેવી રીતે પહોંચી શક્યું ? તે શા માટે અમુક વિશિષ્ટ પેદાશો કે સેવાઓનું ઉત્પાદન કરે છે ? શા માટે અહીં સ્થાન પસંદ કર્યું ? શા માટે તમે બજારના અમુક હિસ્સાને જ સેવાઓ પૂરી પાડો છો ? તમે શા માટે અમુક રીતે વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરો છો ? આ બધા પ્રશ્નો અલગ અલગ હોવા છતાં તમારા સંગઠનની આંતર સંકલિત બાબતો છે. આ બધી બાબતો એક સાથે વ્યવસ્થાતંત્ર તેના ધ્યેયો કઈ રીતે અસરકારક રીતે સિદ્ધ કરે છે તેને અસર કરે છે. પેદાશો, સ્થાન, માળખું અને સંચાલકોની નિમણૂક વગેરે અંગેના નિર્ણયો એ મહત્વના નિર્ણયો છે. તે એકમની કામગીરી પર સારી કે ખરાબ અસરો કરે છે. આ બધા મહત્વના વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો કેવી રીતે લેવામાં આવે છે અને તેનું કેવી રીતે અમલીકરણ કરવામાં આવે છે તેને વ્યૂહાત્મક સંચાલન પ્રક્રિયા તરીકે ઓળખી શકાય.

1.5. વ્યૂહાત્મક સંચાલનની વ્યાખ્યા :

1. આલ્ફ્રેડ ચાન્ડલર :

“વ્યૂહાત્મક સંચાલન એ ધંધાકીય એકમના લાંબા ગાળાના પાયારૂપ લક્ષ્યાંકો અને ઉદ્દેશો નક્કી કરવા અને તે માટેના કાર્યો કરવા અને લક્ષ્યાંકોની સિદ્ધિ માટે સાધનોની ફાળવણી છે.”

2. પેઈની અને નેમીસ :

“વ્યૂહાત્મક સંચાલન નિર્ણય પ્રક્રિયા અને વ્યવસ્થાતંત્રની પ્રવૃત્તિઓને આવરી લે છે. જેમાં વિશાળ ભાગો પાડવા, લાંબાગાળાનો દૃષ્ટિકોણ રાખવો અને બદલાતા પર્યાવરણમાં તકો અને પડકારો સામે મહત્વનાં સાધનોનો ઉપયોગ કરવાનો સમાવેશ થાય છે.”

3. જે. પિયર્સ અને આર. રોબિન્સન :

“વ્યૂહરચના સંચાલન એ સંગઠનના ઉદ્દેશોની સિદ્ધિ માટે કરવામાં આવતી વ્યૂહરચના અને તેના અમલીકરણને કારણે ઉદ્ભવતા નિર્ણયો અને કામગીરીનો સમૂહ છે.”

4. લોરેન્સ જોય અને વિલિયમ ગ્યુલિક :

“વ્યૂહાત્મક સંચાલન નિર્ણયો અને કાર્યોનો એવો પ્રવાહ છે કે, જે કંપનીના હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે અસરકારક વ્યૂહરચના કે વ્યૂહરચનાઓ ઘડવા તરફ દોરી જાય છે. વ્યૂહાત્મક સંચાલનની પ્રક્રિયા એ વ્યૂહરચનાકાર માટે હેતુ નક્કી કરવાનો વ્યૂહાત્મક નિર્ણય લેવાનો માર્ગ છે.”

1.6 વ્યૂહરચના કામગીરીની સપાટીઓ :

વ્યૂહાત્મક સંચાલનમાં વિવિધ પ્રકારના નિર્ણયો લેવામાં આવે છે. જેમાં (1) વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો (Strategic Decisions) (2) વ્યવહારુ નિર્ણયો (Practical Decisions) અને (3) કાર્યકારી નિર્ણયો (Operational Decisions) આ નિર્ણયો સંચાલનની વિવિધ સપાટીએ લેવામાં આવે છે, જેને વ્યૂહરચનાની ત્રિપરિમાણીય સપાટી (Three Level of Strategy) કહેવામાં આવે છે, જે નીચે મુજબ છે.

1.6.1 કંપનીલક્ષી સપાટી વ્યૂહરચના (Corporate Level Strategy)

1.6.2 ધંધાકીય એકમ સપાટી વ્યૂહરચના (Business Unit Strategy)

1.6.3 કાર્યકારી સપાટી વ્યૂહરચના (Functional Level Strategy)

આ ત્રણ સપાટીએ આયોજનનું ધ્યેય અને સ્વરૂપ અલગ છે.

1.6.1 કંપનીલક્ષી સપાટી વ્યૂહરચના (Corporate Level Strategy) :

જ્યારે કંપની પોતે વિવિધ રીતે અલગ-અલગ પ્રકારની વસ્તુઓ બનાવતી હોય એટલે કે તે એક કરતાં વધુ પ્રકારના ધંધા ચલાવતી હોય ત્યારે આ પ્રકારની વ્યૂહરચના આવશ્યક બને છે. સમગ્ર એકમની પ્રગતિ માટે આ વ્યૂહરચના ઘડવામાં આવે છે, જેમાં કંપની દ્વારા ચલાવાતા બધા ધંધાકીય એકમોનો સમાવેશ થઈ જાય છે. કંપની કક્ષાએ બોર્ડ ઓફ ડિરેક્ટર્સના સભ્યો, મેનેજિંગ ડિરેક્ટર્સ તથા અન્ય ઉચ્ચ વહીવટી અધિકારીઓએ જે વ્યૂહરચના ઘડવાની છે કે જેના દ્વારા તેઓ નાણાકીય સિદ્ધિ મેળવવા માંગે છે. ખાસ કરીને તે દ્વારા રોકેલી મૂડી પર અમુક વળતરનું લક્ષ્યાંક નક્કી કરવામાં આવે છે. આ ઉપરાંત, બિન-નાણાકીય લક્ષ્યાંકોમાં ધંધાની પ્રતિષ્ઠા જમાવવી અથવા સામાજિક જવાબદારી અદા કરવી વગેરે પણ આવી વ્યૂહરચના દ્વારા સિદ્ધ કરવાના પ્રયત્નો કરવામાં આવે છે. આ પ્રકારની વ્યૂહરચના ઘડવા માટે બે પ્રશ્નોના જવાબ ઉચ્ચ સંચાલકોએ નક્કી કરવા પડે છે.

1. કંપનીએ કયા પ્રકારના ધંધામાં રહેવાનું છે ?

2. દરેક ધંધા વચ્ચે સાધનોની ફાળવણી કેવી રીતે કરવાની છે ?

(1) ધંધાની પસંદગી :

ઉપરના બે મૂળભૂત પ્રશ્નો પૈકીનો એક પ્રશ્ન એ છે કે કંપનીએ કયા ધંધામાં ચાલુ રહેવું ? કયા ધંધામાંથી નીકળી જવું અથવા નવો કયો ધંધો શરૂ કરવો ? આ બધાનો આધાર કંપની કક્ષાએ નક્કી થયેલ નાણાકીય અને બિનનાણાકીય ધ્યેયો પર રહેલો છે. આ સાથે જ તેઓ કંપનીના જુદા-જુદા નાણાકીય એકમો માટે પણ ધ્યેય નક્કી કરે છે. અને તે માટે વિશાળ કક્ષાએ ધ્યેય ઘડે છે જેની વિગતો વ્યક્તિગત એકમના મેનેજરે તૈયાર કરવાની રહે છે. આ ઉપરાંત ઉચ્ચ સંચાલકોએ એ પણ નક્કી કરવાનું છે કે, (1) આપણે યા ગ્રાહકોને સેવા આપવાની છે ? (2) કયા પ્રકારની ટેકનોલોજી અપનાવવાની છે ?

(2) સાધનોની ફાળવણી :

એકવાર નક્કી થઈ જાય કે કંપનીને કયા કયા નવા ધંધા શરૂ કરવા છે અથવા કયા ધંધા ચાલુ રાખવાના છે, ત્યારપછી ઉચ્ચ સંચાલકોએ એ નક્કી કરવાનું છે કે, કંપની પાસે જે સાધનો છે તેની ફાળવણી આ ધંધાઓ વચ્ચે કઈ રીતે કરવાની છે. આ માટે મહત્વનો ખ્યાલ રોકાણ પર વળતરનો દર છે. આ સાધનોની ફાળવણી જુદા-જુદા ધંધાકીય એકમો વચ્ચે એવી રીતે કરવાની વ્યૂહરચના ઘડવી પડે છે કે જેથી કુલ રોકાણ પર વળતરનો દર મહત્તમ થાય. જેને સાધનોની ઈષ્ટતમ ફાળવણી થયેલી ગણાય.

ઉપરના નિર્ણયો કરતાં ઉચ્ચ સંચાલકો નીચેના બે પૈકી કોઈ એક અભિગમ અપનાવે છે.

(અ) મૂલ્ય આધારિત અભિગમ (Value-based Approach) :

કંપનીએ કઈ દિશામાં જવું તે નક્કી કરવા માટે સંચાલકો અને કામદારો-કર્મચારીઓનો ધંધો કેવી રીતે ચલાવવો તે અંગેની માન્યતા મહત્વનો ભાગ ભજવે છે.

દા.ત. ભારતમાં ટાટાની કંપનીઓના સંચાલકો એમ માનતા હોય છે કે, ધંધાએ તેમની સામાજિક જવાબદારી પણ નિભાવવી જોઈએ તો આ તેમના મૂલ્યો છે અને કંપનીની વ્યૂહરચના ઘડતા સમયે આ મૂલ્ય જ નજર સમક્ષ રાખે છે. અલબત્ત, આવી માન્યતાઓ અને મૂલ્યો લાંબાગાળે સ્થિર થતાં હોય છે અને તે દ્વારા માર્ગદર્શન મળે છે. વિગતવાર ધ્યેય તેના દ્વારા ઘડી શકાતું નથી. આવા મૂલ્યો માટે સંચાલકો અને કર્મચારીઓ વચ્ચે સહસંમતિ હોવી જરૂરી છે. સંચાલકો તે કર્મચારીઓ પર લાદી શકે નહીં.

(બ) કંપની પોર્ટફોલિયો અભિગમ (Corporate Portfolio Approach) :

જેમ નાણાકીય રોકાણ મેનેજર પોતાના પોર્ટફોલિયોમાં (શેર, ડિબેન્યુરના સંગ્રહમાં) બજારની રૂપ પ્રમાણે વખતો વખત ફેરફાર કરતા રહે છે. તેમ કંપનીના ઉચ્ચ સંચાલકો પણ અસરકારક ધંધાકીય એકમનો સંગ્રહ તૈયાર કરતા રહે છે. આમ, કરવામાં તેઓ નવા એકમો શરૂ કરે છે. જૂના કોઈ એકમો બંધ કરે છે કે કોઈ ચાલુ એકમ પ્રાપ્ત કરી લે છે. આ અભિગમને પોર્ટફોલિયો અભિગમ કહે છે. ઉચ્ચ સંચાલકો આ માટે પ્રથમ તો પોતાના બધાં જ ધંધાકીય એકમોનું બજારમાં સ્થાપનાની દૃષ્ટિએ અને કંપનીમાંના આંતરિક સ્થાનની દૃષ્ટિએ મૂલ્યાંકન કરે છે. તેને આધારે બધા એકમો માટે વ્યૂહાત્મક યોજના ઘડી કાઢે છે કે જેથી કંપનીની સમગ્રપણે કામગીરીમાં સુધારો થાય. આ અભિગમ બુદ્ધિગમ્ય તથા વિશ્લેષણાત્મક છે અને તેનો મુખ્ય આધાર બજારની તકો પર છે.

બોસ્ટન કન્સલ્ટિંગ ગ્રુપે 1970માં બી.સી.જી. શ્રેણિકનો વિકાસ કરેલો. જેનો પોર્ટફોલિયો અભિગમની એક પદ્ધતિ તરીકે મોટા પ્રમાણમાં ઉપયોગ થાય છે. આ પદ્ધતિ જૂથના બધા જ ધંધાકીય એકમો અંગે ત્રણ પાસા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. તેનું વેચાણ, તેના બજારનો વિકાસ અને તેની કામગીરીમાંથી રોકડ પ્રવાહ પૂરી પાડતા અને રોકડ વપરાતા ધંધાકીય એકમો વચ્ચે સમતુલા જાળવવા પ્રયાસ કરવામાં આવે છે.

1.6.2 ધંધાકીય એકમ સપાટી વ્યૂહરચના (Business Unit Level Strategy) :

જ્યારે કંપની એક કરતાં વધુ ધંધા ચલાવતી હોય (દા.ત. કેમિકલ્સ, સિમેન્ટ, કાપડ વગેરે) અને તે દરેક ધંધા અલગ-અલગ ધંધાકીય એકમ દ્વારા ચલાવાતા હોય તો તે દરેક ધંધાકીય એકમ માટેની વ્યૂહરચના ઘડવાની રહે છે. આવા દરેક એકમને વ્યૂહાત્મક ધંધાકીય એકમ કહે છે. (SBU-Strategic Business Unit) તેમાં તે ધંધાકીય એકમ કઈ વસ્તુ કે સેવાનું ઉત્પાદન અને વેચાણ કરશે, કયા પ્રકારના ગ્રાહકોને વેચાણ કરશે, ધંધાની જુદી-જુદી પદ્ધતિઓ વચ્ચે સાધનોની ફાળવણી કેવી રીતે થશે વગેરે બાબતોની વ્યૂહરચનાઓનો સમાવેશ થાય છે.

ધંધાકીય એકમની (SBU-Strategic Business Unit) વ્યૂહરચનામાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે.

(1) કાર્યક્ષેત્ર નક્કી કરવું :

સૌપ્રથમ એકમ કઈ વસ્તુ કે વસ્તુઓ બનાવશે અને કયા પ્રકારના ગ્રાહકોને વેચશે તે નક્કી કરવું પડે. દા.ત. તૈયાર કપડા બનાવવાનો ધંધો કરશે એમ નક્કી થાય તો બીજો પ્રશ્ન આ તૈયાર કપડા કયા પ્રકારના ગ્રાહકો માટે હશે ? પુરુષો માટે, સ્ત્રીઓ માટે કે બાળકો માટે. આમ, આ પ્રશ્નના ઉત્તરમાં ધંધાની પસંદગી કરવી પડે અને તેમાં પણ એક અથવા વધુ કાર્યક્ષેત્ર નક્કી કરવું પડે.

(2) અન્ય કરતાં પોતાને કયો લાભ છે નક્કી કરવું :

ધંધાકીય એકમ પોતાની વસ્તુ કે સેવા ગ્રાહકોને વેચતાં તેના હરીફો કરતા કઈ

બાબતમાં લાભ થાય છે તે વ્યૂહરચનાના એક ભાગ તરીકે નક્કી કરવું પડે. દા.ત., કાચા માલની પ્રાપ્તિ બાબતમાં, વધુ સારા કર્મચારીઓ, નવી ટેકનોલોજી, નીચી પડતર અને નીચી કિંમત વગેરે.

(3) વ્યૂહાત્મક પગલાં અને તેનો સમય :

ધંધાકીય એકમ હાલમાં જ્યાં છે ત્યાંથી તે જ્યાં પહોંચવા માંગે છે ત્યાં જવા માટે તે ક્યાં વ્યૂહાત્મક પગલા લેવા માંગે છે તે નક્કી કરવું પડે અને ક્યા પગલાં ક્યારે લેવા તે નક્કી કરવું પડે અને ક્યા પગલા હાલ લેવાનું મુલતવી રાખવું તે પણ નક્કી કરવું પડે.

(4) અપેક્ષિત લક્ષ્યાંક નક્કી કરવા :

અંતે, એકમ માટે સિદ્ધિની કઈ સપાટીની અપેક્ષા છે અને તેની સફળતા માપવા માટે કયું માપ છે તે પણ નક્કી કરવું પડે. દા.ત, એકમ માટે નક્કી કરવામાં આવે કે દર વર્ષે તેનું વેચાણ 15% લેખે વધવું જોઈએ અથવા તેના રોકાણ પર 10 ટકા વળતર મળવું જોઈએ. ઘણીવાર ઉપરના ચાર પૈકી ફક્ત છેલ્લી વિગતને જ વ્યૂહરચના ગણવામાં આવે છે. દા.ત. અમુક બજાર હિસ્સો મેળવવો અથવા રોકાણ પર અમુક વળતર મેળવવું તેને જ વ્યૂહરચના ગણવાની ભૂલ સંચાલકો કરે છે. પરંતુ આ તો એક સંકુચિત દૃષ્ટિબિંદુ થયું. જો ઉપરની ચારેય વિગતો ધ્યાનમાં લઈને વ્યૂહરચના ઘડવામાં આવે તો એક સુગ્રથિત વ્યૂહરચના તૈયાર થાય વળી, આ રીતે ઘડેલી વ્યૂહરચના વિગતવાર પણ હોવી જરૂરી નથી. તેમાં ફક્ત સફળતા માટેના ચાવીરૂપ પરિબલો પર જ ધ્યાન આપવું જોઈએ અને મુખ્ય પગલાં જણાવવા જોઈએ.

1.6.3 કાર્યકારી સપાટી વ્યૂહરચના (Functional Level Strategy) :

કાર્ય સપાટીની વ્યૂહરચના ધંધાકીય એકમમાંના તેના જુદા-જુદા કાર્યો કરતા વિભાગોની સપાટીએ થાય છે, જે દરેક વિભાગ માટે કાર્ય કરવાનું માળખું તૈયાર કરે છે અને જે ધંધાકીય એકમની વ્યૂહરચના સાથે સુસંગત રહી તેને આગળ ધપાવે છે. દા.ત. નાણા કાર્ય, માર્કેટિંગ, સંશોધન કાર્ય. આ દરેક કાર્ય માટે તૈયાર થતી વ્યૂહરચના કાર્ય સપાટીની વ્યૂહરચના કહેવાય છે.

કાર્ય સપાટીની વ્યૂહરચનામાં સામાન્ય રીતે નીચેના તત્ત્વો સમાવવામાં આવે છે.

- (1) ધંધાકીય એકમમાં જે તે વિભાગની ભૂમિકા
- (2) કાર્યક્ષમતાની કઈ સપાટી તેની પાસે અપેક્ષિત છે ?
- (3) નજીકના ભવિષ્યમાં તે વિભાગે લેવાના પગલા
- (4) લક્ષ્યાંક પરિણામો.

દરેક કાર્યના વડાએ ધંધાકીય એકમની વ્યૂહરચનાના માળખામાં રહી પોતાના કાર્યની વ્યૂહરચના ઘડવાની હોય છે. એક ઉદાહરણ લઈએ. નેસકોફી તથા બાળકો માટેનો ખોરાક સેરેલેક પાવડર બનાવતી સ્વિત્ઝરલેન્ડની નેસલે કંપની ઘણાં દેશોમાં માતાના દૂધના પૂરક તરીકેનો ખોરાક સેરેલેક પાવડર વેચે છે. આ પાવડર અંગે જે રીતે કંપનીનો માર્કેટિંગ વિભાગ જાહેરાત કરતો હતો તે સામે વિકસતા દેશોમાં ભારે વિરોધ ઉઠ્યો. કેટલાક વર્ષના વાદ-વિવાદ પછી નેસલે કંપનીએ પોતાની માર્કેટિંગની વ્યૂહરચના બદલી. વર્તમાન પત્રોમાં જાહેરાત તથા માતાઓ સાથે સેલ્સમેનો દ્વારા પ્રત્યક્ષ સંપર્કને બદલે ડોક્ટરના સંપર્ક દ્વારા પોતાના પાવડરનો પ્રચાર શરૂ કર્યો. ડોક્ટરો જ પોતાની પાસે બાળક લઈને આવતી માતાને

પાઉડર લખી આપે. આ રીતે જાહેરાત દ્વારા કંપનીની અન્ય વસ્તુઓને નુકસાન થતું અટકાવવામાં આવ્યું અને બાળ ખોરાકનું વેચાણ પણ ટકાવી રાખવામાં આવ્યું.

1.7 વ્યૂહરચના આધારિત નિર્ણય ઘડતરના અભિગમો :

વ્યૂહરચના આધારિત નિર્ણય ઘડતરના અભિગમોમાં મુખ્યત્વે નીચે મુજબની નવ બાબતોને સ્પષ્ટ કરવામાં આવેલી છે.

(1) એકમનું ધ્યેય નક્કી કરવું (To Fix Mission of the Unit) :

દરેક કંપનીની સ્થાપના પાછળ ચોક્કસ ધ્યેય સિદ્ધ કરવાનો ખ્યાલ હોય છે. તે સિદ્ધ કરવા લાંબા ગાળાના અને ટૂંકા ગાળાના હેતુઓ તથા લક્ષ્યાંકો નક્કી કરવામાં આવે છે. આ લક્ષ્યાંકો અને હેતુઓ ક્રમશઃ સિદ્ધ થતાં અંતે એકમનું જીવન ધ્યેય સિદ્ધ કરવામાં આવે છે. ઉદાહરણ તરીકે પંદર વર્ષમાં સોલર એનર્જીથી ચાલતી મોટરકાર તૈયાર કરવી અને આગામી પંદર વર્ષ સુધીમાં પેટ્રોલ, ડીઝલને કારણે ઉદ્ભવતા પ્રદૂષણને અંકુશમાં રાખવાના સામાજિક અને રાષ્ટ્રિય ધ્યેય સિદ્ધ કરવામાં મદદરૂપ થવું. કંપનીનું આ જીવનધ્યેય સિદ્ધ કરવા માટે, ટૂંકા અને લાંબાગાળાના હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે વ્યૂહરચના તૈયાર કરવામાં આવે છે.

(2) અનુકૂળ આંતરિક પર્યાવરણ બનાવવું (to make Favourable Internal Environment) :

ધંધાના આંતરિક પર્યાવરણમાં નાણાકીય સાધનો, ઉત્પાદનના સાધનો અને ઉત્પાદનક્ષમતા, વેચાણક્ષમતા, માનવશક્તિ તથા ભૌતિક સગવડોનો સમાવેશ થાય છે. જો આ પર્યાવરણો એકમના હેતુઓ સિદ્ધ કરવાની દૃષ્ટિએ યોગ્ય ન હોય તો તેને અનુકૂળ બનાવવા પ્રયત્ન કરવો જરૂરી છે. દા.ત. ઉત્પાદન ક્ષમતા વધારવા નફનીકીફેરફારો કરવા, વેચાણક્ષમતા વધારવા માર્કેટિંગ અસરકારક બનાવવું અને સેલ્સમેનોને તાલીમ આપવી, ઉત્તેજક વેતન પ્રથાનો અમલ કરવો વગેરે.

(3) બાહ્ય પર્યાવરણનું વિશ્લેષણ અને મૂલ્યાંકન (Analysis and evaluation of external environment) :

ધંધાકીય પ્રવૃત્તિને અસરકર્તા બાહ્ય પર્યાવરણનું વિશ્લેષણ કરી તે કઈ રીતે ધંધાને પ્રતિકૂળ અસર કરે છે તે અંગે ખ્યાલ મેળવવો જોઈએ. બાહ્ય પર્યાવરણમાં હરીફોની નીતિ, હરીફોની પેદાશ, ગ્રાહકોનું વલણ, નવા સંશોધન, શિક્ષણ, ટેકનોલોજી, સરકારની નીતિ, ફેશન, કરવેરા, વગેરે ઘણી બાબતોનો સમાવેશ થાય છે. બાહ્ય પર્યાવરણોનું વિશ્લેષણ કરી વર્તમાન તથા ભાવિ અસરોના સંદર્ભમાં તેનું મૂલ્યાંકન કરવું જોઈએ. દા.ત. સરકારની આયાત-નિકાસ અને કરવેરાની નીતિ, ધંધા ઉપર કેવી અસર કરે છે. ગ્રાહકોની ફેશન અંગેના વલણો ધ્યાનમાં રાખી માર્કેટિંગ વ્યવસ્થા ગોઠવવી વગેરે.

(4) SWOT વિશ્લેષણ કરવું (To make SWOT analysis) :

આંતરિક અને બાહ્ય પર્યાવરણનો અભ્યાસ કર્યા પછી SWOT વિશ્લેષણ કરવું જરૂરી છે. જેમાં કંપનીની ક્ષમતાઓ (Strength), નબળાઈઓ (Weaknesses), ધંધાકીય તકો (Opportunities) અને ધમકીઓ કે જોખમો (Threats) ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે. આ દરેક પરિબલોને કંપનીના જીવનધ્યેય સાથે સાંકળીને અવરોધક બાબતો દૂર કરવા અંગે યોગ્ય વ્યૂહરચના તૈયાર કરવામાં આવે છે. દા.ત. કંપનીની નિકાસ ક્ષમતા વધુ હોય પરંતુ કામદારો નિયમિત કામ કરતા ન હોય તો તે કંપનીની નબળાઈ છે. જો યોગ્ય પગલાં

લેવામાં આવે તો નિકાસવૃદ્ધિની તકો મળી શકે તેમ હોય છે. પરંતુ તે સાથે જો સમયસર પગલા લેવામાં ન આવે તો ઉત્પાદિત વસ્તુ બગડવા અંગે કે માલ અપ્રચલિત થઈ જવા અંગેનું જોખમ પણ હોય છે.

(5) જીવનધ્યેય સિદ્ધ કરવા નવા વિકલ્પો પસંદ કરવા (Selection of new alternatives to alternatives mission) :

કંપનીનું જીવન ધ્યેય સિદ્ધ કરવામાં મદદરૂપ બને તેવા નવા વિકલ્પોની વિચારણા કરી તેમાંથી યોગ્ય વિકલ્પની પસંદગી કરવી જોઈએ. આ તબક્કે કંપનીની ક્ષમતા, નબળાઈઓ, જોખમો તથા ધંધાકીય તકો વગેરે ધ્યાનમાં રાખી તેના સંદર્ભમાં ઉત્તમ વિકલ્પ જણાય તેવી પસંદગી કરવામાં આવે છે. દા.ત. સોલાર એનર્જીથી ચાલતી મોટરકાર તૈયાર કરવાના જીવનધ્યેયને સિદ્ધ કરવા સૌપ્રથમ સૂર્યશક્તિથી ચાલતા નાના ચંત્રો અને વાહનો તૈયાર કરવા. તેમાં સફળતા મેળવ્યા પછી સોલાર મોટરકાર બનાવવાનું જીવન ધ્યેય સિદ્ધ કરવું.

(6) ભવ્ય વ્યૂહરચના વિકસાવવી (To develop Ground Strategy) :

કંપનીએ નક્કી કરેલા ધંધાકીય વિકલ્પોના સંદર્ભમાં લાંબા ગાળાના ઉદ્દેશો સ્પષ્ટ કરવા જરૂરી બને છે. આ ઉદ્દેશોની સફળતા માટે ભવ્ય વ્યૂહરચના તૈયાર કરવામાં આવે છે. દા.ત. સૂર્ય શક્તિથી ચાલતા નાના ચંત્રો અને વાહનોના ઉત્પાદન માટે સ્થાન પસંદગી કરવી, પ્લાન્ટ ઊભો કરવો, સંશોધન વિભાગ રાખવો, પ્રાયોગિક ધોરણે ઉત્પાદન કરવું અને ત્યાર પછી વેપારી ધોરણે ઉત્પાદન કરવું.

(7) ટૂંકા ગાળાના વાર્ષિક લક્ષ્યાંકો નક્કી કરવા (to Fix Short Turm annual target) :

કંપનીની સર્વોત્તમ ભવ્ય વ્યૂહરચનાની સફળતા માટે ટૂંકા ગાળાના લક્ષ્યાંકો સ્પષ્ટ કરવા જરૂરી બને છે. સામાન્ય રીતે તે અર્ધવાર્ષિક કે વાર્ષિક સમયગાળા માટે હોય છે. આ માટે તેનું સમયપત્રક અને અંદાજપત્ર તૈયાર કરવામાં આવે છે. વર્ષ દરમ્યાન ક્યારે, કઈ વસ્તુનું કેટલું ઉત્પાદન થશે તે અંગે સમયપત્રક તૈયાર કરવામાં આવે છે. દા.ત. ચંત્રો કે વાહનોનું ઉત્પાદન કરવાનું હોય ત્યારે કેટલા સમયમાં કેવા પ્રકારના વાહનો કેટલી સંખ્યામાં બનાવવામાં આવશે તે અંગેના લક્ષ્યાંકો સ્પષ્ટ કરવા જરૂરી છે.

(8) જરૂરી સાધનો અને સગવડો ઊભી કરવી (To raise resources and facilities) :

નક્કી કરેલા લક્ષ્યાંકો સમયસર સિદ્ધ કરવા જરૂરી સાધનો અને સગવડો ઊભા કરવા અનિવાર્ય બને છે. ઉત્પાદનક્ષમતામાં વૃદ્ધિના સંદર્ભમાં કર્મચારી અને તેની સવલતોમાં પણ વધારો કરવો જરૂરી બને છે. આ તબક્કે નાણાકીય અને બિન-નાણાકીય સાધનોની વિચારણા કરી તેની યોગ્ય ફાળવણી કરવી વ્યવસ્થાતંત્રમાં જરૂરી ફેરફારો કરવા, કર્મચારીને લક્ષ્યાંકોના સંદર્ભમાં પ્રોત્સાહિત કરવા વગેરે તમામ બાબતો ધ્યાનમાં લેવાય છે.

(9) પ્રવૃત્તિઓનું મૂલ્યાંકન અને અંકુશ (Evaluation and Control of Activities) :

છેવટે વ્યૂહરચનાની સફળતા માટે નક્કી કરેલા ટૂંકા ગાળાના લક્ષ્યાંકો નિર્ધારિત સમયમાં કેટલે અંશે સિદ્ધ થઈ રહ્યા છે તે અંગે નિયમિત રીતે મૂલ્યાંકન કરવું જરૂરી છે. જો પ્રવૃત્તિઓ નિર્ધારિત લક્ષ્યાંકોની દિશામાં આગળ વધતી ન હોય તો તેની સાથે સંકળાયેલા કર્મચારીઓને તાલીમ, માર્ગદર્શન, નેતાગીરી/નેતૃત્વ અને પ્રોત્સાહન પૂરા પાડવાના પ્રશ્નો વિચારવા પડે. પ્રવૃત્તિના પરિણામોને મૂળ લક્ષ્યાંકો સાથે સરકાવવી, જરૂરી અંકુશલક્ષી

પગલા ભરવાથી પ્રવૃત્તિઓને વધારે અસરકારક બનાવી શકાય. દા.ત. અંકુશલક્ષી પગલા તરીકે ટેકનોલોજીમાં જરૂરી ફેરફાર કરવા, તાલીમ આપવી, વેપારીઓ સાથેના કરારો કરવા, નીતિ, વિધિ અને પદ્ધતિમાં જરૂરી ફેરફાર કરવા.

ઉપરની ચર્ચા પરથી સ્પષ્ટ થાય છે કે, વ્યૂહરચના-આધારિત નિર્ણય ઘડતરના અભિગમોમાં એકમના જીવનધ્યેયની સ્પષ્ટતાથી શરૂ કરી તેને સિદ્ધ કરવા સુધીની તમામ બાબતોનો સમાવેશ થાય છે.

1.8 ધ્યેય અને હેતુઓ :

ઉદ્દેશો એ જે-તે કંપની આવનારા ભવિષ્યના સમયમાં શું સિદ્ધ કરવાની છે તેનો નિર્દેશ કરે છે. તે હાલમાં કરેલ પ્રયત્નોની ભાવિ નિષ્ફળ અથવા તો પરિણામ છે. સંસ્થાઓ જે નાણાકીય અથવા બિનનાણાકીય વિશાળ ક્ષેત્ર નક્કી કરે તેને સંસ્થા લક્ષ્યો કહે છે. ઉદ્દેશો એ લક્ષ્યાંકોને કેવી રીતે સિદ્ધ કરવાના છે તે ચોક્કસ રીતે દર્શાવે છે. ઉદ્દેશો સામાન્ય હોય જ્યારે લક્ષ્યાંકો ચોક્કસ અને વિશિષ્ટ હોય છે. આ રીતે લક્ષ્યાંકોને ઉદ્દેશો કાર્યનિષ્ઠ બનાવે છે. ઉદ્દેશો મહદ્અંશે ગુણાત્મક હોય છે અને લક્ષ્યાંકો હંમેશાં સંખ્યાત્મક હોય છે. આ રીતે તે માપી શકાય તેવા અને સરખામણી કરાય તેવા હોય છે. લક્ષ્યાંકો અને ઉદ્દેશો વચ્ચેનું અંતર જેમાં ઉદ્દેશો વિશાળ અર્થમાં લક્ષ્યાંકો હોય છે અને લક્ષ્યાંકો ખાસ અર્થમાં ઉદ્દેશો હોય છે. વ્યવહારમાં કંપનીઓ આવું અંતર રાખતી નથી.

1.8.1 ધ્યેયનો અર્થ ? (What is goal ?) :

ઉદ્દેશોને વધુ ચોક્કસ સ્વરૂપે રજૂ કરવામાં આવે ત્યારે તે લક્ષ્યાંક બને છે. લક્ષ્યાંકો ગુણાત્મક કે પરિણાત્મક સ્વરૂપે દર્શાવવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે તે માપી શકાય તેમ હોય છે. પરિસ્થિતિના મૂલ્યાંકન માટે લક્ષ્યાંકોનો માપદંડ તરીકે ઉપયોગ થાય છે.

- નિષ્ણાંતોના મત પ્રમાણે “લક્ષ્યાંકો અથવા ધ્યેય કે એટલે જેની વ્યક્તિએ કલ્પના કરી હોય અથવા ભવિષ્યમાં તે પૂર્ણ કરવા અથવા પહોંચવા કે સિદ્ધ કરવા યોજના બનાવી હોય.”
- “લક્ષ્યાંકો એ સામાન્ય માર્ગદર્શિકા છે જે તમારા સમાજમાં તમારે શું સિદ્ધ કરવાનું છે એ સમજાવે છે. તે સામાન્ય રીતે લાંબા ગાળા માટે હોય છે અને વૈશ્વિક અંતરદષ્ટિ જેવી કે જાહેર સ્વાસ્થ્ય અને સલામતીનું રક્ષણ દર્શાવે છે.”
- લક્ષ્યાંકોનું એ રીતે વર્ણન અથવા વ્યાખ્યા થઈ શકે કે, “તે પરિણામ દર્શાવતા વિધાનો છે જે દર્શાવે છે કે કાર્યક્રમની અને વ્યવસ્થાતંત્રીય બંને રીતે વ્યવસ્થાતંત્ર શું સિદ્ધ કરવા પ્રયત્ન કરશે.”

ઉદ્દેશો જેટલે અંશે સ્પષ્ટ હશે તેટલા પ્રમાણમાં વ્યૂહાત્મક આયોજન વધુ અસરકારક બનશે. અધિકારીઓની જવાબદારી પણ સ્પષ્ટ થશે અને સમયના સંદર્ભમાં લક્ષ્યાંકો પૂરા કરી શકાશે.

1.8.2 હેતુઓ / અર્થ (Meaning of Objectives) :

હેતુઓ અથવા ઉદ્દેશ એ ઈરાદા (Intent) નો એક ભાગ છે.

- ડૉ. ટેરીના મત પ્રમાણે “ઉદ્દેશ એ કાર્યક્ષેત્ર સ્પષ્ટ કરી આપતું અને સંચાલકોને દિશા સૂચન કરતું ઈરાદાપૂર્વકનું ધ્યેય છે.
- નિષ્ણાંતોના મત પ્રમાણે “ઉદ્દેશો એ નિશ્ચિત લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ કરવા માટે અમલીકરણનું વ્યૂહાત્મક પગલું છે. લક્ષ્યાંકોની જેમ ઉદ્દેશો સ્પષ્ટ માપી શકાય તેવા અને ચોક્કસ

તારીખે પૂરા કરવાના હોય છે. તે વધારે સ્પષ્ટ અને કોણ, શું, ક્યારે, અને કેવી રીતે લક્ષ્યાંકો પૂરા કરવા તેની રૂપરેખા દર્શાવે છે.”

→ “ઉદ્દેશો એક વર્ષમાં વ્યૂહાત્મક લક્ષ્યાંકો પૂરા કરવા માટેના પગલા લેવાનું દર્શાવે છે.”

1.8.3 હેતુઓના લક્ષણો (Characteristics of Objectives) :

સંસ્થાકીય વર્તણૂક અને પરિણામ પ્રાપ્તિના માપદંડો માટે અસરકારક હોવા માટે તેમનામાં નીચે દર્શાવેલ કેટલાક લક્ષણો હોવાં જોઈએ.

(1) ઉદ્દેશો સ્પષ્ટ અને ચોક્કસ હોવાં જોઈએ (Objectives must be clear and specific) :

કંપની પોતાનું વેચાણ વધારવા માંગે છે એમ કહેવાને બદલે કંપની બાર ટકા વેચાણ વધારવા માંગે છે એમ કહેવું વધારે યોગ્ય છે. કારણ કે તે ઉદ્દેશોની ચોક્કસાઈમાં વધારો કરે છે. જો ઉદ્દેશો સમય માળખા સાથે સંબંધિત હોય, તો કયા સમયમાં તે પ્રાપ્ત કરવાના છે તે અંગે મેનેજરોને પ્રોત્સાહિત કરી શકાય છે.

(2) ઉદ્દેશો સમજાય તેવા હોવાં જોઈએ (Objectives should be understandable) :

ઉદ્દેશો વ્યૂહાત્મક સંચાલનમાં અગત્યનો ભાગ ભજવે છે અને તેનો વિવિધ સમયે ઉપયોગ કરી શકાય છે. તેથી જ તેની સાથે સંકળાયેલ કર્મચારીઓને તે સમજાય તેવા હોવાં જોઈએ. જો મુખ્ય અધિકારી એમ કહે કે વસ્તુઓ બરાબર ગોઠવવા માટે કશુંક કરવું જોઈએ તેને મેનેજર્સ સમજી શકતા નથી પરિણામે, ક્યાં તો કોઈ જ કાર્ય-પગલું ન લેવાય અથવા ખોટું પગલું લેવાય.

(3) ઉદ્દેશો માપી શકાય તેવાં હોવાં જોઈએ (Objectives should be Measureable) :

જો સંચાલકો એમ દર્શાવે છે કે કંપનીનો ઉદ્દેશ વેચાણ વધારવાનો છે તો આ ઉદ્દેશમાં કેટલું વેચાણ વધારવું તે સ્પષ્ટ થતું નથી અને માપી પણ શકાતું નથી. પરંતુ જો સંચાલકો એમ દર્શાવે કે 35% વેચાણ વધારવાનો ઉદ્દેશ છે અથવા 3000 એકમોથી વધારી 5000 એકમ કરવાનો છે તો આ ઉદ્દેશ માપી શકાય તેવો ગણાય.

(4) ઉદ્દેશો સમયના સંદર્ભમાં રજૂ થવા જોઈએ (Objectives should be presented in the context of time) :

સંચાલકોએ પોતાના ઉદ્દેશો સમયના સંદર્ભમાં દર્શાવવા જોઈએ અને તો જ અંકુશલક્ષી પગલા લઈ શકાશે. દા.ત. જો કંપની એમ દર્શાવે કે કંપની આવતા ત્રણ વર્ષોમાં વેચાણમાં 30% વધારો કરશે અથવા 3000 એકમોનું વેચાણ વધારીને 5000 એકમ કરશે તો આ ઉદ્દેશ સિદ્ધ થયો કે નહીં તે નિશ્ચિત સમયના સંદર્ભમાં તપાસી શકાય અને જરૂર પડે તો અંકુશલક્ષી પગલાં પણ લઈ શકાય.

(5) ઉદ્દેશો એકબીજા સાથે સુસંગત હોવા જોઈએ (Objectives should be co-related with each other) :

વ્યવસ્થાતંત્રના દરેક વિભાગના ઉદ્દેશો અન્ય વિભાગોના ઉદ્દેશો સાથે સુસંગત હોવા જોઈએ. દા.ત. ઉત્પાદન વિભાગનો ઉદ્દેશ 6000 એકમોનું ઉત્પાદન કરવાનો હોય અને જો વેચાણ વિભાગનો ઉદ્દેશ માત્ર 5000 એકમોનું વેચાણ કરવાનો હોય અને જો ખરીદ-વિભાગનો ઉદ્દેશ 4000 એકમો જેટલી કાચી માલ સામગ્રી ખરીદવાનો હોય તો ઉત્પાદન, વેચાણ અને ખરીદ વિભાગના ઉદ્દેશો વચ્ચે સુસંગતતા નથી એમ કહેવાય તેને કારણે તમામ વિભાગીય પ્રવૃત્તિઓમાં મુશ્કેલીઓ ઊભી થશે.

(6) ઉદ્દેશો પડકાર રૂપ હોવાં જોઈએ (Objectives should be challenging) :

ઉદ્દેશો કર્મચારીઓ માટે પડકાર સમાન હોવા જોઈએ. નીચા લક્ષ્યાંકો ધરાવતા ઉદ્દેશો દરેક કર્મચારી સરળતાથી સિદ્ધ કરી શકે છે. તેથી તે પડકારરૂપ ગણાતા નથી. વધુ પડતા ઊંચા લક્ષ્યાંકો પણ કર્મચારી સિદ્ધ કરી શકતા નથી. પરંતુ સાધનો અને સમયની મર્યાદા ધ્યાનમાં રાખીને થોડા ઊંચા લક્ષ્યાંકો કર્મચારીઓ માટે પડકારરૂપ બને છે તે સિદ્ધ કરવા દરેક કર્મચારી પોતાની કાર્યક્ષમતા દર્શાવવા પ્રયત્ન કરે છે.

(7) ઉદ્દેશો મર્યાદાઓ ધ્યાનમાં રાખીને નક્કી કરવા જોઈએ (Objectives should be decided considering the Limitations) :

કંપનીના ઉદ્દેશો કેટલીક આંતરિક અને બાહ્ય મર્યાદાઓને અસર કરે છે. દા.ત. મર્યાદિત ઉત્પાદનના સાધનો, કર્મચારીઓની ફેરબદલી, ગેરહાજરીપણું, સેવા વિભાગની બિનકાર્યક્ષમતા વગેરે આંતરિક મર્યાદાઓ ગણાય. તેવી જ રીતે ધંધાકીય હરીફાઈ, તરેહમાં પરિવર્તન, માલસામગ્રીની અછત, મજૂર સંઘોની માંગ વગેરે બાહ્ય મર્યાદાઓ ગણાય. આ બધી જ મર્યાદાઓ ધ્યાનમાં રાખીને ઉદ્દેશો નક્કી કરવા જોઈએ.

આમ, ઉપરોક્ત લક્ષણો આદર્શ ઉદ્દેશોના છે. કંપનીના માત્ર આદર્શ ઉદ્દેશો જ કર્મચારીઓને તે સિદ્ધ કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરી શકે એ રોકાણકારોને રોકાણ માટે આકર્ષી શકે. એટલું જ નહીં, પરંતુ કંપની સરકારની મદદ મેળવી શકે અને સમાજમાં પ્રતિષ્ઠા ઊભી કરી શકે.

1.8.4 હેતુઓ ઘડતરને લગતા પ્રશ્નો (Issues of Goal Setting) :

લક્ષ્યાંકો નક્કી કરવા માટે વિવિધ પાસાઓ અને તેને અસર કરતી નીચે દર્શાવેલ બાબતો ધ્યાનમાં લેવાય છે.

(1) સમયગાળો (Time Line) :

ઉદ્દેશો જુદા-જુદા સમયગાળા માટે ઘડવામાં આવતા હોય છે. લાંબાગાળાના, મધ્યમગાળાના અને ટૂંકા ગાળાના ઉદ્દેશો નક્કી કરવા શક્ય છે. સામાન્ય રીતે સંસ્થાઓ લાંબા અને ટૂંકા ગાળાના ઉદ્દેશોની રચના કરતા હોય છે. જ્યારે સમયના સંદર્ભમાં ઉદ્દેશો નક્કી કરવામાં આવે ત્યારે જુદા-જુદા સમયોના ઉદ્દેશોનું એકબીજા સાથે યોગ્ય સંકલન કરવું આવશ્યક છે લાંબા ગાળાના ઉદ્દેશો ઓછા ચોક્કસ હોય છે. તેથી સામાન્ય જણાય છે. ટૂંકા ગાળાના ઉદ્દેશો વધારે ચોક્કસ અને વિશિષ્ટ હોય છે. એક લાંબા ગાળાનો ઉદ્દેશ જુદા-જુદા ટૂંકા ગાળાના ઉદ્દેશોમાં પરિણમતો હોય છે. ઘણાં ટૂંકા ગાળાના ઉદ્દેશો ભેગા મળીને એક લાંબા ગાળાનો ઉદ્દેશ બનાવતા હોય છે.

(2) ચોક્કસાઈયુક્ત ઉદ્દેશો (Perfectness) :

ઉદ્દેશો ચોક્કસાઈના જુદા-જુદા સ્તરે દર્શાવી શકાય છે. એક દૃષ્ટિએ વિશાળ અર્થમાં તેને હેતુઓ / ઉદ્દેશો કહી શકાય તો બીજા અર્થમાં તેને ધ્યેય / લક્ષ્યાંકો કહી શકાય. ઘણી બધી સંસ્થાઓ સંસ્થાકીય ઉદ્દેશો ઉપરાંત સામાન્ય, વિશિષ્ટ, કર્મચારી ક્રિયાલક્ષી ઉદ્દેશો નક્કી કરતા હોય છે. નોંધપાત્ર બાબત એ છે કે ચોક્કસાઈયુક્તતાની વ્યવસ્થાતંત્રની જે સપાટીએ ઉદ્દેશો જણાવવામાં આવ્યા હોય તે સપાટી સાથે સંબંધ ધરાવે છે. ચોક્કસાઈ યુક્તતાનો મુદ્દો જુદી-જુદી સપાટીએ ઉદ્દેશો જણાવવાથી તેમ જ સંસ્થાકીય (Corporate) સામાન્ય અને વિશિષ્ટ એવી અગાઉથી નક્કી કરેલા જુદા-જુદા ઉદ્દેશો નક્કી કરવાથી ઉકેલી શકાય છે અને તેથી તેઓ કાર્ય પરિણામ અને મૂલ્યાંકનની જરૂરિયાતોમાં કામ લાગે છે.

(3) વાસ્તવિકતા (Reality) :

એક સામાન્ય અવલોકન એવું છે કે સંસ્થાઓને બે પ્રકારના ઉદ્દેશો હોવાનું માનવામાં આવે છે. વિધિસરના અને કાર્યકારી ઉદ્દેશો. વિધિસરના ઉદ્દેશો એ હોય છે કે જે સંસ્થાઓ વાસ્તવિક રીતે સિદ્ધ કરવાનું જાહેર કરતી હોય છે. જ્યારે કાર્યકારી ઉદ્દેશો એવા હોય છે કે, તેઓ વાસ્તવમાં સિદ્ધ કરવાનો પ્રયત્ન કરતી હોય છે. ઘણી સંસ્થાઓ તેમના એક વિધિસરના ઉદ્દેશને “માનવ સંશાધનોના વિકાસ” તરીકે જાહેર કરતી હોય છે. પરંતુ આ ઉદ્દેશ કાર્યકારી વ્યવહારું ઉદ્દેશ છે કે નહીં તે તો માનવ-સંશાધન વિકાસ અર્થે ફાળવેલ સંશાધનોના જથ્થા પર આધાર રાખે છે.

(4) બહુવિધતા (Multiplicity) :

ઉદ્દેશો સંખ્યાબંધ કાર્યક્ષેત્રો સાથે સંબંધ ધરાવે છે તેથી તેમના વિવિધ ઉદ્દેશો એવી રીતે ઘડવા જોઈએ કે જેથી સંસ્થાના કાર્યના તમામ પાસાઓને તે આવરી લે. કોઈ પણ સંસ્થા કોઈ એક જ અથવા થોડાક જ ઉદ્દેશો પર કાર્ય કરતી હોય છે. બહુવિધતાનો મુદ્દો સંસ્થાના સંસ્થાકીય સ્તરો (ઉચ્ચ અથવા નિમ્ન) અગત્યના (પ્રાથમિક કે ગૌણ), હેતુઓ (અસ્તિત્વ કે વૃદ્ધિ), કાર્ય (બજાર કે નાણાકીય), અને પ્રકાર (સંસ્થાકીય કે વ્યક્તિગત) વગેરેના ઉદ્દેશો સાથે સંબંધ ધરાવે છે.

(5) ખરાઈ પાત્રતા (Verifiability) :

પ્રત્યેક ઉદ્દેશને તેની ખરાઈ પાત્રતાના આધારે પારખવો જોઈએ. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો અમુક ઉદ્દેશ સિદ્ધ થયો છે કે નહીં તે બાબત સંચાલક માટે ક્યા આધાર પર નક્કી થઈ શકે છે તે જણાવવું શક્ય હોવું જોઈએ. માત્ર ખરાઈ પાત્ર ઉદ્દેશો જ વ્યૂહાત્મક-સંચાલનમાં અર્થપૂર્ણ રીતે ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે. ખરાઈપાત્રતા પ્રશ્ન સાથે ગુણપાત્રતા લાયકાતનો પ્રશ્ન પણ સંકળાયેલો છે. કોઈ પણ ઉદ્દેશને માપવાના ચોક્કસ રસ્તા રૂપે તેને જથ્થામાં દર્શાવવાનો છે, પરંતુ પ્રત્યેક ઉદ્દેશને જથ્થામાં દર્શાવવા શક્ય કે ઈચ્છનીય ના પણ હોય તેવા કિસ્સાઓમાં ગુણાત્મક ઉદ્દેશો ઘડવા પડે છે આ ઉદ્દેશોની ખરાઈ પણ થઈ શકે છે, પરંતુ તેની ચોક્કસાઈ જથ્થામાં દર્શાવેલ ઉદ્દેશો જેટલી હોતી નથી. દા.ત. એક ગુણાત્મક ઉદ્દેશ એ રીતે મૂકી શકાય કે કારખાનામાં સુમેળભર્યું વાતાવરણ સર્જવું. આવા ઉદ્દેશને ખરાઈ પાત્ર બનાવવા માટે જાણીતા તજજ્ઞોનો અનુભવી/ગુણવાન ચુકાદો (બહારના અને અંદરના) બંને તજજ્ઞોનો ચુકાદાનો ઉપયોગ કરી શકાય. થોડા જથ્થાત્મક માપદંડ પણ ઘડી શકાય.

(6) ગુણ (Quality) :

ઉદ્દેશો સારા અને ખરાબ બંને હોઈ શકે છે. ઉદ્દેશોના ગુણ પરિણામના મૂલ્યાંકનની જોગવાઈ માટે ચોક્કસ દિશા અને નક્કર પાયો પૂરો પાડવાની ક્ષમતાને આધારે તે નક્કી કરી શકાય છે. ખરાબ ઉદ્દેશનો એક દાખલો એ છે કે, “આપણા ઉદ્યોગમાં બજાર આગેવાન થવું” અહીં માપદંડની બાબતમાં આ ઉદ્દેશ અપૂરતો છે. હવે બીજી રીતે જોઈએ તો આવતા બે વર્ષના ગાળામાં આ પ્રકારના ઉત્પાદનની બાબતમાં બજારનો હિસ્સો 35% સુધી વધારવો અને ત્યારપછી તે ટકાવી રાખવો. આ ઉદ્દેશ ચોક્કસ પરિણામ સાથે સંબંધિત છે અને તે માપી શકાય તેવો અને અમુક ચોક્કસ દિશા બતાવે છે. તેથી તેને સારો ઉદ્દેશ કહી શકાય.

1.8.5 હેતુઓ/હેતુઓના ઘડતરને અસર કરતાં પરિબળો (Factors Affecting Formulation of Goals) :

કંપનીએ જુદા-જુદા સ્તરે જુદા-જુદા પ્રકારના તેમજ જુદા-જુદા સમયગાળા માટે ઉદ્દેશો

ઘડવા પડે છે. આવા ઉદ્દેશોને કેટલાક ઈચ્છનીય ગુણો હોવા જોઈએ અને ઉપયોગમાં લેવાય/અમલમાં મુકાય તે પહેલા કેટલાક મુદ્દાઓનો ઉકેલ લાવવો જોઈએ, જે નીચે મુજબ છે.

(1) સંચાલન દ્વારા સભાનતા (Awareness by the Management) :

ભૂતકાળના ઉદ્દેશો વિષેની સભાનતા એટલે કે, સંસ્થાએ ભૂતકાળમાં વિવિધ કારણોને લીધે જે ઉદ્દેશો પર ભાર મૂક્યો હોય તેવા ઉદ્દેશોની પસંદગી તરફ દોરી જાય છે. દા.ત. પ્રભુત્વ ધરાવનાર ચીફ એક્ઝિક્યુટિવ અમુક ઉદ્દેશો નક્કી કરે છે અને તેને અનુસરવાનું ચાલુ રાખે છે અથવા ભવિષ્યમાં થોડો જ ફેરફાર કરે છે. આવું બનવાનું કારણ એ છે કે સંસ્થાઓએ તાજેતરના ભૂતકાળમાં જે માર્ગ ગ્રહણ કર્યો હોય તેમાં તેઓ ક્રાંતિકારી ફેરફાર કરતા નથી. તેમના ઉદ્દેશોની પસંદગીમાં જે કોઈ ફેરફાર કરવામાં આવે છે તે અનુકૂળતા મુજબ થોડા પ્રમાણમાં જ કરવામાં આવે છે.

(2) ટોચના અધિકારીની મૂલ્ય સંહિતા (The Value System of the Top Executives) :

આ બાબત કંપનીની ફિલસૂફી પર અસર કરતી હોય છે. કે જે સંસ્થાઓ તેમની વ્યૂહાત્મક સંચાલનમાં શિસ્તનું પાલન કરતા હોય છે. સામાન્ય અને વિશેષ એમ બંને પ્રકારે આ ફિલસૂફીનું ઉદ્દેશ ઘડતરમાં અનુશાસન ચાલતું હોય છે. માન્યતાઓની લંબાગાળાની ગણતરી કે મૂલ્યો સારા કે ખરાબ શું છે, ઈચ્છનીય કે અનિચ્છનીય શું છે તે વિષેની સમજ આપતા હોય છે. આ બાબત ઉદ્દેશોની પસંદગીને પણ લાગુ પડે છે. દા.ત. સાહસના મૂલ્યો નફાના ઉદ્દેશને વધારે પ્રાધાન્ય આપે જ્યારે સખાવતી અભિગમ તેમ જ સામાજિક જવાબદારીના મૂલ્યો સમાજલક્ષી ઉદ્દેશો ઘડવા તરફ દોરી જાય છે.

(3) પર્યાવરણના પરિબળો (Environment Factors) :

આમાં તમામ હિતોને ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે. કેટલીકવાર પરસ્પર સુમેળ ધરાવતા જૂથો પણ ઘણીવાર સંઘર્ષમાં ઉતરતા હોય છે. સંસ્થામાં વિવિધ હિત ધરાવતા મધ્યસ્થીઓના પ્રત્યેક જૂથના અમુક દાવા અથવા અપેક્ષાઓ હોય છે. ઉદ્દેશો નક્કી કરતી વખતે તેમને પણ ગણતરીમાં લેવા પડે છે. ખાસ ધ્યાનમાં રાખવાની બાબત એ છે કે, મધ્યસ્થીઓ વારંવાર બદલાતા રહેતા હોય છે અને પરિણામે જુદા-જુદા ઉદ્દેશોને અપાયેલી અગત્યતામાં પણ ફેરફાર કરવો પડે છે.

(4) કંપનીની વાસ્તવિકતાઓ અને આંતરિક તાકાતના સંબંધો (Reality of Company and Internal Strength Relationship) :

આનો અર્થ એ છે કે ઉદ્દેશો કંપનીના સંસાધનોની ક્ષમતા ઉપરાંત જુદા જુદા જૂથની વ્યૂહરચનાઓ આ સંસોધનોની વહેંચણીમાં સંબંધિત નિર્ણયાત્મક તાકાત કેટલી ધરાવે છે તેના પર પણ આધાર રાખે છે. ભૌતિક અને માનવીય એમ બંને પ્રકારના સંસાધનો સંસ્થાના ઉદ્દેશ પ્રાપ્તિની ક્ષમતા ઉપર નિયંત્રણ લાદે છે. આંતરિક તાકાત સંબંધી સંબંધોની પણ ઉદ્દેશો પર જુદીજુદી અસરો હોય છે. ઉપરાંત પેઢીમાં આવા તાકાતવાળા સંબંધોમાં અવારનવાર ફેરફાર થતો રહેતો હોય છે. તેથી ઉદ્દેશો પરની મૂકાયેલ અગત્યતા અમુક સમય દરમિયાન બદલાતી રહે છે.

1.9 વ્યૂહરચના આધારિત ધંધાકીય એકમ :

ધંધાકીય એકમની કક્ષા એટલે વ્યવસ્થાતંત્રની મધ્ય સપાટીએ વિવિધ જવાબદારીઓના કેન્દ્રને ધ્યાનમાં રાખીને અપનાવવામાં આવતી વ્યૂહરચના. આ કક્ષાએ ભવ્ય વ્યૂહરચનાની પસંદગી ત્રણ પદ્ધતિએ કરવામાં આવે છે, જે નીચે મુજબ છે.

(અ) સ્વોટ વિશ્લેષણ (SWOT Analysis)

(બ) ભવ્ય વ્યૂહરચના પસંદગી મોડેલ (Grand Strategy Selection Model)

(ક) ભવ્ય વ્યૂહરચના કલસ્ટર (ઝૂમખા) મોડેલ (Model of Grand Strategy Cluster)

1.9.1 સ્વોટ વિશ્લેષણ (SWOT Analysis) :

આ વિષે આપણે આ એકમમાં અગાઉ થોડી માહિતી મેળવી છે. સ્વોટ વિશ્લેષણમાં સ્વોટ ‘SWOT’ શબ્દ એ અંગ્રેજીના ચાર અક્ષરોનો બનેલો છે. ‘S’ એ STRENGTHS શબ્દનું સૂચન કરે છે. જેને આપણે શક્તિઓ કે ‘તાકાત’ કે ‘ક્ષમતાઓ’ તરીકે ઓળખીએ છીએ. ‘W’ શબ્દ એ ‘WEAKNESS’ નું સૂચન કરે છે જેને આપણે કંપનીની ‘નબળાઈઓ’, ‘મર્યાદાઓ’ તરીકે ઓળખીએ છીએ. ‘O’ શબ્દ ‘OPPORTUNITIES’ એટલે કે ‘તક’ માટે વપરાય છે, જે કંપનીના સંદર્ભે ‘તકો’ સૂચવે છે. અને ‘T’ એ ‘THREATS’ શબ્દ માટે વપરાય છે, જેને કંપની માટેની ધમકીઓ કે ભયસ્થાનો કે જોખમો કહેવાય છે.

‘SWOT’ એટલે ધંધાની આંતરિક શક્તિઓ અને નબળાઈઓ તેમ જ ધંધાએ સહન કરવી પડતી પર્યાવરણીય તકો અને જોખમો. ‘SWOT’ વિશ્લેષણ એ આ પરિબળોને વ્યવસ્થિત ઓળખવાનું અને તેઓ વચ્ચે શ્રેષ્ઠ રીતે મળતી વ્યૂહરચના દર્શાવે છે. તે એવી માન્યતા પર આધારિત છે કે અસરકારક વ્યૂહરચના ધંધાની શક્તિઓ અને તકોને મહત્તમ બનાવે છે. તેની સાથે-સાથે ધંધાની નબળાઈઓ અને ધમકીઓ/જોખમોને લઘુત્તમ બનાવે છે. આ રીતે એકમની શક્તિઓ, નબળાઈઓ, તકો અને ભય કે ધમકીઓને ધ્યાનમાં લઈને જ્યારે એકમની વ્યૂહરચનાનું ઘડતર કરવામાં આવે ત્યારે તે SWOT Analysis (સ્વોટ વિશ્લેષણ) તરીકે ઓળખાય છે.

સ્વોટ વિશ્લેષણ એ વ્યૂહાત્મક સંચાલનનો એક કાર્ય વિસ્તાર છે અને કંપનીના વ્યૂહાત્મક આયોજનનો મુખ્ય પાયો છે. સ્વોટ વિશ્લેષણ એ વ્યૂહરચનાઓ વિકસાવવાનું મુખ્ય અને પ્રાથમિક સોપાન છે. કંપનીએ કઈ દિશામાં આગળ જવું તે અંગે પદ્ધતિસરની ચર્ચા સ્વોટ વિશ્લેષણમાં શક્ય બને છે. આ ચર્ચાને પરિણામે કંપની, જુદી-જુદી અનેક પ્રકારની વ્યૂહરચનાઓ જેવી કે આક્રમક વ્યૂહરચના, રક્ષણાત્મક વ્યૂહરચના, દિશા બદલતી વ્યૂહરચના અને વિવિધ કાર્યકારી વ્યૂહરચના ઘડી તેમાંથી એક સર્વશ્રેષ્ઠ કે ભવ્ય વ્યૂહરચનાનો અમલ કરે છે/અપનાવે છે. આમ, જ્યારે ધંધામાં સંચાલકો સમક્ષ પર્યાવરણીય અને આંતરિક સાધનોના વિશ્લેષણના આધારે પોતાની શક્તિઓ (Strengths) નબળાઈઓ (Weaknesses), તકો (Opportunities), અને ભયસ્થાનો (Threats) ધ્યાનમાં રાખીને ધંધાકીય પ્રવૃત્તિઓ ચલાવવા માટે જે વ્યૂહરચના ઘડે છે તેને સ્વોટ વિશ્લેષણ કે સ્વોટ પૃથક્કરણ (SWOT Analysis) તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

વિગતે અભ્યાસ કરતા સ્વોટ વિશ્લેષણમાં (1) શક્તિઓ (2) નબળાઈઓ (3) તકો અને (4) ભયસ્થાનો (જોખમો) એમ ચાર બાબતોનો સમાવેશ થાય છે, જે નીચે મુજબ છે :

(1) શક્તિઓ (Strengths)

શક્તિ એ સાધનો, કૌશલ્ય અથવા હરીફોની તુલનામાં અન્ય લાભો અને જે બજારમાં પેઢી કાર્ય કરે છે અથવા તો કાર્ય કરવાનો ઈરાદો ધરાવે છે તેની આવશ્યકતા દર્શાવે છે. ક્ષમતા (શક્તિ) એ વિશિષ્ટ સામર્થ્ય છે જે બજારમાં તુલનાત્મક લાભ અપાવે

છે. આમ, શક્તિઓ કે ક્ષમતાઓ કે તાકાતો એ તુલનાત્મક લાભ અને અન્ય વિશિષ્ટ ક્ષમતાઓ દર્શાવે છે કે જે કંપની બજારમાંથી મેળવે છે.

હરીફોની સરખામણીમાં કંપની પાસે કેવા સાધનો, શ્રેષ્ઠતા, કૌશલ્ય, પ્રભાવ, માનવશ્રમ, શક્તિઓ કે ટેકનોલોજી છે તેનો ખ્યાલ શક્તિઓ કે ક્ષમતામાં રજૂ થાય છે. દા.ત. રિલાયન્સ ઈન્ડસ્ટ્રીઝ કંપની પાસે નાણાકીય વ્યવસ્થાની, તો નિરમા લિમિટેડ પાસે માર્કેટિંગનું અદ્ભૂત કૌશલ્ય છે. કોલગેટ પામોલીવ લિ. તેની બ્રાન્ડ ઇક્વિટી માટે પ્રખ્યાત છે. સ્વોટ વિશ્લેષણમાં શક્તિઓને અસર કરતા પરિબળો નીચે મુજબ છે.

(અ) માર્કેટિંગ ક્ષેત્રમાં તાકાતો :

(1) સંગીન બ્રાન્ડ છાપ (2) સંગીન વિતરણ નેટવર્ક (3) વિસ્તૃત પેદાશ મિશ્ર (4) કાર્યદક્ષ વેચાણ દળ (5) ઉચ્ચ ગુણવત્તાવાળી પેદાશો (6) સારી વિજ્ઞાપન ઝુંબેશ (7) બજાર નેતા તરીકેનો સ્વીકાર (8) હરીફોનો સફળતાપૂર્વક સામનો.

(બ) ઉત્પાદનક્ષેત્રમાં શક્તિઓ :

(1) ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ (2) મોટા પાયા પર ઉત્પાદનના લાભો (3) ઉત્પાદનના સાધનોનો શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ (4) કાચા માલની પ્રાપ્તિ (5) નીચી ઉત્પાદન ખર્ચ (6) કુશળ ઈજનેરો, ટેકનીશિયન્સ અને કામદારો (7) અદ્યતન યંત્ર સામગ્રી (8) સંશોધન અને વિકાસ ખર્ચ (9) વિદેશી સહયોગના લાભો (10) પેદાશ નવીનીકરણની ક્ષમતા (11) શ્રેષ્ઠ ઉત્પાદનશક્તિ

(ક) નાણાકીય ક્ષેત્રમાં શક્તિઓ :

(1) ઓછા ખર્ચે નાણાકીય સાધનોની પ્રાપ્તિ (2) નાણાકીય વ્યવસ્થામાં કુશળતા (3) ઊંચું ડિવિડન્ડ (4) ઉચ્ચ શાખ મૂલ્યાંકન (5) ફાયદાકારક દેવા-માલિકી ગુણોત્તર (6) ઊંચી નફાકારકતા (7) ઇક્વિટી પરનો વેપાર

(ડ) માનવ સંસાધન ક્ષેત્રમાં તાકાતો :

(1) લાયકાતવાળા અને અનુભવી કર્મચારીઓ (2) સંચાલન અને કર્મચારીઓ વચ્ચે સૌહાર્દપૂર્ણ સંબંધો (3) અભિપ્રેરિત અને વફાદાર કર્મચારી દળ

(ઈ) સંચાલન ક્ષેત્રમાં શક્તિઓ :

(1) કાર્યદક્ષ સંચાલક મંડળ (2) પ્રમાણિત સંચાલન (3) સાહસવૃત્તિ (4) સ્થાપિત સંચાલન

આમ, કંપનીના સંચાલકો સૌપ્રથમ પોતાના તમામ સાધનોનું વિશ્લેષણ કરીને પોતાની ઉત્પાદન, માર્કેટિંગ, નાણાકીય, માનવ સાધન અને સંચાલન ક્ષેત્રની તાકાતો કે શક્તિઓનું વિશ્લેષણ કરીને તેનો પરિચય મેળવી લે છે. આવી શક્તિઓ ઓછી હોય તો વ્યૂહરચના દ્વારા તે વિકસાવવાનો પ્રયત્ન કરે છે.

(2) મર્યાદાઓ/નબળાઈઓ (Weaknesses) :

નબળાઈ એ સાધનો, કૌશલ્ય અને યોગ્યતાની મર્યાદા કે ખામી છે. નબળાઈઓ એ વાસ્તવિક મર્યાદાઓ સૂચવે છે, જે કંપની માટે વ્યૂહાત્મક ગેરલાભ સર્જે છે. The Term Weakness refers to an inherent limitatoin that creates ‘a competitive disadvantage for a firm.’

નબળાઈઓ એ સાધન, કૌશલ્ય, બુદ્ધિ અને શક્તિની એવી ખામી છે જે કામગીરીની અસરકારકતા પર વિપરીત અસર કરે છે.

સ્વોટ વિશ્લેષણમાં નબળાઈઓને અસર કરતાં પરિબળો નીચે મુજબ છે :

(અ) ઉત્પાદન ક્ષેત્રમાં મર્યાદાઓ :

(1) નબળું ઉત્પાદન (2) નીચી ઉત્પાદકતા (3) જૂની ટેકનોલોજીનો ઉપયોગ (4) અપ્રચલિત યંત્ર સામગ્રી (5) નબળું ઇન્વેન્ટરીનું સંચાલન (6) ઉત્પાદનક્ષેત્રમાં વધુ પડતર (7) સંશોધન અને વિકાસ ખર્ચનો અભાવ (8) ઉત્પાદન શક્તિનો અપૂરતો ઉપયોગ

(બ) માર્કેટિંગ ક્ષેત્રમાં નબળાઈઓ :

(1) નબળી બ્રાન્ડ છાપ (2) નબળી વિતરણ વ્યવસ્થા (3) નબળું વેચાણ દળ (4) નબળી પેદાશ ગુણવત્તા (5) સાંકડી પેદાશ રેખા (6) જાહેરાતનો અભાવ (7) સરેરાશ નીચું માર્કેટિંગ કૌશલ્ય.

(ક) નાણાંકીય ક્ષેત્રમાં મર્યાદાઓ :

(1) અસમતોલ મૂડી માળખું (2) નબળું લેણાનું સંચાલન (3) કાર્યશીલ મૂડીનો અભાવ (4) ઊંચા દરે વ્યાજની ચૂકવણી (5) નાણાકીય વ્યવસ્થામાં ખામી (6) અઢળક દેવું (7) કંગાળ અનામતો

(ડ) માનવ સંસાધન ક્ષેત્રમાં મર્યાદાઓ :

(1) બિનકાર્યક્ષમ માનવ સંચાલન (2) કર્મચારીઓનો નબળો જુસ્સો (3) તાલીમ વ્યવસ્થાનો અભાવ (4) નબળી કામગીરી અને અશિસ્તતા

(ઈ) સંચાલન ક્ષેત્રમાં ખામીઓ :

(1) અકાર્યક્ષમ વહીવટી માળખું (2) ખાતાના વડાઓ વચ્ચે સંઘર્ષ (3) કાર્યક્ષમ માહિતી સંચારનો અભાવ (4) અકાર્યક્ષમ સંચાલન (5) બોર્ડ ઓફ ડિરેક્ટર્સ વચ્ચે ઘર્ષણ (5) વ્યૂહરચનાના અમલનો અભાવ (7) વ્યૂહરચના દોરવણીની સ્પષ્ટતાનો અભાવ.

(3) તકો (Opportunities) :

તક એ પેઢીના પર્યાવરણમાં મુખ્ય સાનુકૂળ પરિસ્થિતિ છે. ભૂતકાળમાં અવગણના કરેલ બજાર વિભાગની ઓળખ, સ્પર્ધાત્મક અથવા નિયંત્રિત પરિસ્થિતિમાં પરિવર્તનો, ટેકનોલોજીકલ, પરિવર્તનો અને ગ્રાહકો અથવા વેપારીઓ સાથેના સુધારેલા સંબંધો વગેરે પેઢી માટેની શક્ય તકો દર્શાવે છે. આમ, કંપનીના બાહ્ય વર્યાવરણ સંદર્ભમાં મુખ્ય અનુકૂળ પરિસ્થિતિને તક તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

તકોના અસરકારક પરિબળો નીચે મુજબ છે.

(અ) આર્થિક ક્ષેત્રમાં તકો :

(1) તેજનો તબક્કો (2) આવકમાં ઝડપી વધારો (3) ઊંચું જીવન-ધોરણ (4) આર્થિક વિકાસમાં વધારો (5) નવા બજારોમાં પ્રવેશ (6) સંભવિત પેદાશોમાં વૈવિધ્ય (7) ઝડપી બજાર વિકાસ.

(બ) સામાજિક અને વસ્તી વિષયકમાં તકો :

(1) ગ્રાહકોની માંગમાં વધારો (2) ગ્રાહકોના વલણમાં અનુકૂળ સંજોગો (3) વસ્તી વય મિશ્રમાં ફેરફાર (4) ગ્રાહક ચળવળમાં વિકાસ

(ક) રાજકીય ક્ષેત્રમાં તકો :

(1) આયાત ઉદારીકરણ (2) ખાનગીકરણ (3) વૈશ્વિકીકરણ (4) પછાત વિસ્તારમાં ઉદ્યોગો માટેની છુટછાટો (5) કરવેરામાં રાહતો (6) કિંમત પર અંકુશ નહીં (7) વિદેશી મદદ (8) ટેકનિકલ સહયોગ

આ રીતે કંપનીના સંચાલકોએ બાહ્ય પર્યાવરણમાં થતા પરિવર્તનોમાંથી ઉપસ્થિત થતી તકો શોધવી જોઈએ અને તેનો લાભ ઉઠાવવા વ્યૂહરચનાઓનું ઘડતર કરવું જોઈએ.

(4) જોખમો અથવા ભયસ્થાનો (Threats) :

જોખમ એ પેઢીના પર્યાવરણમાં મુખ્ય પ્રતિકૂળ પરિસ્થિતિ છે. “A threat is a major Unfavourable Situation in firms environment” તે પેઢીના વર્તમાન અને / અથવા ઇચ્છિત ભાવિ પરિસ્થિતિનું મુખ્ય વિઘ્ન છે. નવા હરીફોનો પ્રવેશ, ધીમો બજાર વિકાસ, મહત્વના ગ્રાહકો કે વેપારીઓની સોદા શક્તિમાં વધારો, મુખ્ય ટેક્નોલોજીકલ પરિવર્તન અને બદલાતાં જતાં નિયંત્રણો પેઢીની ભવિષ્યની સફળતાના મુખ્ય જોખમ કે ભય દર્શાવે છે.

સ્વૉટ વિશ્લેષણમાં જોખમ કે ભયસ્થાનોને અસર કરતાં પરિબળો નીચે મુજબ છે.

(અ) આર્થિક ક્ષેત્રમાં ભયસ્થાનો :

(1) મંદી (2) હરીફાઈ (3) ગ્રાહકોની આવકમાં ઘટાડો (4) બહુરાષ્ટ્રીય કંપનીઓનો પ્રવેશ (5) નવી શોધખોળો થતાં યંત્ર અને સાધનોનું અપ્રચલિત થવું (6) ધીમો બજાર વિકાસ

(બ) રાજકીય ક્ષેત્રમાં ભયસ્થાનો :

(1) સરકારી નિયંત્રણો (2) રાજકીય અસ્થિરતા (3) સરકારનો કિંમત પર અંકુશ (4) આયાત નિયંત્રણો (5) ઉદારીકરણની નીતિ

(ક) સામાજિક ક્ષેત્રમાં ભયસ્થાનો :

(1) વસ્તી વિષયક પ્રતિકૂળ ફેરફારો (2) પ્રદૂષણ ફેલાવતાં ઉદ્યોગો પર પ્રતિબંધ (3) વિપરીત વસ્તી વિષયક પરિવર્તનો

(ડ) માર્કેટિંગ ક્ષેત્રમાં ભયસ્થાનો :

(1) બજારનો ધીમો વિકાસ (2) ગ્રાહકોની અભિરૂચિમાં ફેરફાર (3) અવેજ વસ્તુઓનું વેચાણ (4) ગ્રાહકોની જરૂરિયાતોમાં ફેરફાર (બદલાવ) (5) નબળી વિતરણની વ્યવસ્થા/કડીઓ.

આમ, કંપનીના સંચાલકોએ બાહ્ય પર્યાવરણમાં થતા પરિવર્તનોમાં ઉદ્ભવતા ભયસ્થાનો કે પડકારોને ધ્યાનમાં લઈને વ્યૂહરચનાઓનું ઘડતર કરવું જોઈએ.

મહત્વની તકો અને ભયસ્થાનો કે જેનો પેઢીએ સામનો કરવો પડતો હોય તેની સમજ સંચાલકોને વ્યૂહરચના પસંદ કરવામાં અને વાસ્તવિક વિકલ્પો શોધવામાં મદદ કરે છે. આવી સમજ જ પેઢી માટેની સૌથી વધુ અસરકારક વ્યૂહરચના સ્પષ્ટ કરે છે. વિવિધ બજાર વિભાગો માટે સફળતા નક્કી કરતા મહત્વના પરિબળોના સંદર્ભમાં વિશિષ્ટ કામના અને કટોકટીપૂર્ણ નબળાઈઓ નક્કી કરવામાં આવે છે, જે શ્રેષ્ઠ વ્યૂહાત્મક પસંદગી કરવામાં મહત્વનું માળખું પૂરું પાડે છે.

‘સ્વૉટ’ વિશ્લેષણ વ્યૂહાત્મક પસંદગીના નિર્ણયોમાં ત્રણ રીતે ઉપયોગમાં લઈ શકાય છે. સૌથી વધુ સામાન્ય ઉપયોગ એ છે કે ધંધાની પરિસ્થિતિની બાબતમાં વ્યવસ્થિત દોરવણી અંગેનું તાર્કિક માળખું પૂરું પાડે છે તેમ જ તે વૈકલ્પિક વ્યૂહરચનાઓ તેમ જ વ્યૂહરચનાની પસંદગીમાં ઉપયોગી નીવડે છે. કોઈ એક બાબતને સંચાલક તક તરીકે જુએ છે, જ્યારે બીજાને તે સંભવિત જોખમ જણાય છે. તે જ રીતે એક સંચાલકને ક્ષમતા જણાય છે જ્યારે

બીજાને તે નબળાઈ જણાય છે. મહત્વની બાબત એ છે કે વ્યવસ્થિત સ્વોટ વિશ્લેષણ દ્વારા એકમના વિવિધ પાસાઓ અંગેની બાબતોને આવરી લેવાય છે. પરિણામે તે વ્યૂહરચનાની પસંદગી માટેનું પરિવર્તનશીલ અને ઉપયોગી માળખું પૂરું પાડે છે.

1.9.2 ભવ્ય વ્યૂહરચના પસંદગી મોડેલ (Grand Strategy Selection Model) :

ધંધાકીય એકમની કક્ષાએ વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણમાં સ્વોટ વિશ્લેષણ પછી ભવ્ય વ્યૂહરચના પસંદગીનું મોડેલ અગત્યનું છે. ભવ્ય વ્યૂહરચનાની પસંદગીમાં આ મોડેલ માર્ગદર્શકરૂપ છે. આ મોડેલ વ્યૂહરચનાના નીચેના બે પરસ્પર વિરોધી દિશાના વિકલ્પોના અનુસંધાનમાં વિકસાવવામાં આવે છે.

ભવ્ય વ્યૂહરચનાનો મુખ્ય ઉદ્દેશ (1) કંપનીની મર્યાદામાં નોંધપાત્ર ઘટાડો કરવાનો છે અને (2) તેની ક્ષમતાઓમાં નોંધપાત્ર વધારો કરવાનો છે.

કંપનીનો વિકાસ આંતરિક સાધનો દ્વારા એટલે કે માત્ર અનામત ભંડોળો અને નફાના પુનઃરોકાણ દ્વારા કરવો કે નવા શેર કે ડિબેનચર બહાર પાડીને કરવો એ વિકલ્પ વ્યૂહાત્મક રીતે વિચારવામાં આવે છે. બીજી રીતે ધંધાના વિલીનીકરણ અને ખરીદી દ્વારા પણ કંપનીનો વિકાસ થઈ શકે છે. આ બાબતો નીચે મુજબ રજૂ કરી વિવિધ પ્રકારની ભવ્ય વ્યૂહરચના વિકસાવવામાં આવે છે. તેને અલગ-અલગ ચાર ભાગોમાં વિભાજિત કરવામાં આવે છે.

(1) નબળાઈઓ (મર્યાદાઓ) દૂર કરવી :

કંપનીની નબળાઈઓ દૂર કરવાના આ પહેલા ભાગમાં (1) ઊર્ધ્વ એકીકરણની વ્યૂહરચના અને (2) આ સંબંધિત વૈવિધ્યકરણની વ્યૂહરચના અપનાવવામાં આવે છે ઊર્ધ્વ એકીકરણની વ્યૂહરચનામાં કંપની જે ધંધામાં હોય તેવા જ અન્ય ધંધામાં રોકાણ કરી બહારના પરાવલંબન અંગેની નબળાઈઓ દૂર કરી શકે છે. અસંબંધિત વૈવિધ્યકરણ વ્યૂહરચનામાં કંપની અસંબંધિત ધંધાકીય પ્રવૃત્તિઓમાં રોકાણ કરી વૈવિધ્ય લાવવાનો પ્રયત્ન કરે છે.

(2) બાહ્ય સાધનોની પ્રાપ્તિ :

આ ભાગમાં કંપની પાસે ત્રણ વિકલ્પો છે : (1) સમાંતર એકીકરણ વ્યૂહરચના, (2) સંબંધિત વૈવિધ્યકરણ વ્યૂહરચના અને (3) સંયુક્ત સાહસની વ્યૂહરચના. સમાંતર એકીકરણની વ્યૂહરચનામાં કંપની પોતાના જેવો જ ધંધો કરતી કંપની સાથે સંયોજન કરી ધંધો વિકસાવે છે. સુસંગત વૈવિધ્યકરણ વ્યૂહરચનામાં પોતાના જેવો જ ધંધો કરતી કંપનીમાં જોડાઈને વિકાસ કરી શકે છે. સંયુક્ત સાહસ વ્યૂહરચનામાં કંપની સંયુક્ત સ્વરૂપે કંપની સ્થાપીને પોતાની પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરે છે. આમ કરવાથી નવી તકો ઝડપી શકાય છે અને ધંધાની નબળાઈઓ દૂર કરી શકાય છે.

(3) ક્ષમતાઓ વધારવી :

આ માટેના વિકલ્પમાં કંપની (1) સંયોજનની વ્યૂહરચના (2) બજારવિકાસ વ્યૂહરચના (3) પેદાશ વિકાસ વ્યૂહરચના અને (4) નવીનીકરણની વ્યૂહરચના પસંદ કરી શકે છે. સંયોજનની વ્યૂહરચનામાં કંપની બીજી કંપની સાથે જોડાઈને મોટા પાયા પરના ઉત્પાદન અને વેચાણના લાભો મેળવી શકે છે અને ઉત્પાદન પડતર ઘટાડી શકે છે. બજાર વિકાસ વ્યૂહરચનામાં હિસ્સો વધારને ક્ષમતા સુધારી શકે છે અને પેદાશ વિકાસ વ્યૂહરચનામાં કંપની પોતાની પેદાશમાં જરૂરી ફેરફારો કરી પોતાની વેચાણ ક્ષમતા વધારે છે અને નવીનીકરણ વ્યૂહરચનામાં કંપની નવા સંશોધનો દ્વારા ગ્રાહકોને સંતોષ આપી વેચાણમાં નોંધપાત્ર વધારો કરે છે.

(4) આંતરિક સાધનો દ્વારા વિકાસ :

આ ચોથા ભાગમાં પસંદગી કરવા માટે કંપની પાસે (1) ટર્ન ઓરાઉન્ડ વ્યૂહરચના (2) વિભાજન વ્યૂહરચના અને (3) ફડયાની વ્યૂહરચનાના વિકલ્પો હોય છે. ટર્ન ઓરાઉન્ડ વ્યૂહરચનામાં કંપની નુકસાનીમાંથી નફા તરફ પ્રયાણ કરે છે. વિભાજનની વ્યૂહરચનામાં કંપની ધંધાનો કોઈ લાભ વેચી મોટા નુકસાનમાંથી બચવા પ્રયાસ કરે છે અને ફડયાની વ્યૂહરચનામાં કંપનીને ફડયામાં લઈ જવાનો એટલે કે ધંધો બંધ કરવાની વ્યૂહરચના અપનાવે છે.

આ રીતે ભવ્ય વ્યૂહરચનાની પસંદગીના મોડેલમાં કંપનીના સંચાલકો વિવિધ વિકલ્પોની વિચારણા કરે છે.

1.9.3 ભવ્ય વ્યૂહરચના કલસ્ટર (ઝુમખાં) મોડેલ (Model of Grand Strategy Clusters) :

ધંધાકીય એકમ કક્ષાએ વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણ માટેની આ ત્રીજી પદ્ધતિ છે. જે ભવ્ય વ્યૂહરચના કલસ્ટર (ઝુમખાં) મોડેલ તરીકે ઓળખાય છે. એ. એ. થોમ્સન (A. A. Thomson) અને એ. જે. સ્ટ્રીકલેન્ડ (A. J. Strictland) એ ભવ્ય વ્યૂહરચના માટે આ મોડેલ રજૂ કરેલું છે. જે બી.સી.જી. મેટ્રિક્સમાં સુધારારૂપે છે. જેમાં (1) કુલ બજારનો વૃદ્ધિ દર અને (2) બજારમાં કંપનીની સ્પર્ધાત્મક પરિસ્થિતિ ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે. આ બંને પરિસ્થિતિનું એક સાથે મૂલ્યાંકન કરવામાં આવતા નીચેની પરિસ્થિતિ નિર્માણ પામે છે.

- (અ) ઝડપથી વિકસતું બજાર (Rapid Market Growth)
- (બ) નબળી સ્પર્ધાત્મક પરિસ્થિતિ (Weak Competitive Position)
- (ક) ધીમું વિકસતું બજાર (Slow Market Growth)
- (ડ) મજબૂત સ્પર્ધાત્મક પરિસ્થિતિ (Strong Competitive Position)

ઉપરની ચાર પરિસ્થિતિમાં વિવિધ ભવ્ય વ્યૂહરચનાના ઝુમખાં નીચેના સ્વરૂપે વિકસાવી શકાય

(અ) ઝડપથી વિકસતું બજાર (Rapid Market Growth) :

આ ઝુમખાં સ્વરૂપેનું ગ્રાન્ડ/ભવ્ય વ્યૂહરચનાના મોડેલનું પ્રથમ ઝૂમખું ઝડપી વિકસતું બજારનું છે. આ માટે સંચાલકો ત્રણ પ્રકારની વ્યૂહરચના અપનાવી શકે : (1) ઊર્ધ્વ એકીકરણ વ્યૂહરચના; જેમાં રૈખિક પ્રકારની ઉત્પાદન વ્યવસ્થા હોય અને એક પેઢી અન્ય સંબંધિત પેઢીને ખરીદીને પોતાનામાં સમાવી દે છે. (2) સુસંગત વૈવિધીકરણ વ્યૂહરચના; જેમાં કોઈ અસ્તિત્વ ધરાવતી કંપની પોતાની પેદાશ સંબંધિત નવી પેદાશના ઉત્પાદન માટે કંપની ખરીદી લે છે. (3) કેન્દ્રીકરણની વ્યૂહરચના; જેમાં કંપની એક જ સ્થળે કારખાનું સ્થાપીને પેદાશનું ઉત્પાદન કરે છે.

(બ) નબળી સ્પર્ધાત્મક પરિસ્થિતિ (Weak Competitive Position) :

આ ઝૂમખાં મોડેલમાં નબળી સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિનો સામનો કરવા કંપની પાસે ચાર બૃહદ્તરચનાઓ હોય છે (1) જોડાણના પૂનઃગઠન વ્યૂહરચનામાં સંચાલકો અગાઉના ધંધાકીય સંયોજનોની જરૂરી ફેરવિચારણા કરી નબળી સ્પર્ધાત્મક પરિસ્થિતિ સુધારવાનો પ્રયત્ન કરે છે. (2) સમાંતર એકીકરણની વ્યૂહરચના જેમાં સરખા હરીફ એકમોને ખરીદી લઈ સ્પર્ધાત્મક પરિસ્થિતિ સુધારે છે. (3) વિભાજન વ્યૂહરચનામાં કંપની ધંધાનો એક વિભાગ અન્ય

કંપનીને વેચીને છૂટા થતાં નાણાકીય સાધનોનો અન્ય વિભાગને સક્ષમ બનાવવાનો પ્રયત્ન કરે છે. (4) ફંડયાની વ્યૂહરચના જેમાં કંપનીને ફંડયામાં લઈ જવામાં આવે છે.

(ક) ધીમું વિકસતું બજાર (Slow Market Growth) :

ઝૂમખા સ્વરૂપના ભવ્ય/ગ્રાન્ડ વ્યૂહરચનાના આ મોડેલમાં પાંચ ગ્રાન્ડ વ્યૂહરચનાઓ હોય છે. (1) ટર્ન એરાઉન્ડ વ્યૂહરચના જેમાં સંચાલકો નુકસાનમાંથી નફા તરફ પ્રયાણ કરવાનો પ્રયત્ન કરી ધીમો બજાર વિકાસ કરે છે. (2) સંબંધિત વૈવિધ્યકરણ વ્યૂહરચનામાં કંપની તેના જેવી જ પેદાશો બનાવી ધીમા બજારને વિકસાવવાનો પ્રયત્ન કરે છે. (3) અસંબંધિત વૈવિધ્યકરણ વ્યૂહરચનામાં કંપની વર્તમાન ધંધા કરતાં જુદા જ પ્રકારના રોકાણ કરી બજાર વિકસાવે છે. (4) વિભાજન વ્યૂહરચના જેમાં સંચાલકો ધંધાનો કોઈ એક બિનનફાકારક ભાગ વેચી દઈ બજારનો ધીમો વિકાસ કરે છે અને (5) ફંડયાની વ્યૂહરચનામાં સમગ્ર ધંધાને ફંડયામાં લઈ જવાય છે.

(ડ) મજબૂત સ્પર્ધાત્મક પરિસ્થિતિ (Strong Competitive Position) :

આ ઝૂમખા મોડેલમાં સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિ મજબૂત કરવા નીચેની વ્યૂહરચનાનો આશરો લેવામાં આવે છે.

- (1) સંબંધિત વૈવિધ્યકરણ વ્યૂહરચના જેમાં કંપની જે પેદાશ બનાવતી હોય તેના જેવી જ બીજી પેદાશમાં રોકાણ કરીને સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિ મજબૂત બનાવે છે.
- (2) સંબંધિત વૈવિધ્યકરણ વ્યૂહરચના જેમાં કંપની જે પેદાશ બનાવતી હોય તેના કરતાં જુદી પેદાશમાં રોકાણ કરીને બજારની સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિ મજબૂત બનાવે છે અને
- (3) સંયુક્ત સાહસની વ્યૂહરચના જેમાં વધુ ધંધાકીય પેઢીઓ સંયુક્ત સાહસ સ્થાપીને બજારની સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિ મજબૂત કરે છે.

આમ, આ મોડેલમાં બજારનો વિકાસદર વધારવા અને સ્પર્ધાત્મક પરિસ્થિતિને મજબૂત કરવા વ્યૂહરચનાના ઝૂમખાનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે.

1.10. કાર્યાત્મક (કાર્યકારી) સ્તર વ્યૂહરચના :

1.10.1. કાર્યાત્મક (કાર્યકારી) વ્યૂહરચનાનો અર્થ ? (What is Functional Strategies ?) :

લાંબાગાળાના ઉદ્દેશો અને કાર્યકારી વ્યૂહરચનાઓ વચ્ચે ગાઢ સંબંધ છે અને વાર્ષિક ઉદ્દેશોની સિદ્ધિ માટે કાર્યકારી વ્યૂહરચનાઓ ખૂબ જ અગત્યની છે. તેથી સૌપ્રથમ કાર્યકારી વ્યૂહરચના એટલે શું તે જાણવું જરૂરી છે. કાર્યકારી સપાટીએ થતી વ્યૂહરચના એટલે કાર્યકારી વ્યૂહરચના. ઉત્પાદન વિભાગ, વેચાણ વિભાગ, નાણાં વિભાગ એ કાર્યકારી સપાટીએ રહેલા છે.

સામાન્ય અર્થમાં કાર્યકારી વ્યૂહરચના એ કંપનીના ચાવીરૂપ કાર્યકારી વિસ્તારો માટેની ટૂંકા ગાળાની યોજના (Game Planning) છે. આ વ્યૂહરચનાઓ મુખ્ય વ્યૂહરચનાઓની સ્પષ્ટતા કરે છે. જેમાં નજીકના ભવિષ્યમાં ચાવીરૂપ કાર્યકારી વિસ્તારોનું સંચાલન કેવી રીતે કરવામાં આવશે તેની સ્પષ્ટ વિગતો દર્શાવવામાં આવે છે.

બીજા અર્થમાં કહીએ તો કાર્યકારી વ્યૂહરચના એ સાધન છે, જેના દ્વારા વાર્ષિક ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવામાં આવે છે. કાર્યકારી વ્યૂહરચનાઓ ધંધાકીય વ્યૂહરચનાઓની સ્પષ્ટતા કરે છે અને કાર્યકારી સંચાલકો કે મેનેજરોને સ્પષ્ટ રીતે ટૂંકાગાળાનું માર્ગદર્શન પૂરું પાડે છે.

ટૂંકમાં, કાર્યસપાટીની વ્યૂહરચના એ એકમના ચાવીરૂપ કાર્યસપાટીના વિસ્તારો માટે ટૂંકા ગાળાની યોજના છે. આવી વ્યૂહરચનાઓ મુખ્ય કે ભવ્ય/ગ્રાન્ડ વ્યૂહરચનાઓની સ્પષ્ટતા કરે છે. આમ, કાર્યસપાટીના ચાવીરૂપ વિસ્તારો જેવા કે માર્કેટિંગ (બજારક્રિયા), ઉત્પાદન, સંશોધન અને વિકાસ વગેરેની વ્યૂહરચનાઓ અગત્યની છે.

1.10.2 કાર્યાત્મક (કાર્યકારી) વ્યૂહરચનાના હેતુઓ (Objectives of Functional Strategies) :

કાર્યકારી વ્યૂહરચનાઓ વિકસાવવા પાછળના હેતુઓ નીચે મુજબ છે.

- (1) વ્યવસ્થાતંત્રના બધા વિભાગો દ્વારા વ્યૂહાત્મક નિર્ણયોનો સરળતાથી અમલ કરવા માટે તે જરૂરી છે.
- (2) તેના દ્વારા સંગઠનના વિવિધ વિભાગોનું નિયંત્રણ થાય છે અને નીતિઓના સમૂહ દ્વારા તે બંધાયેલા રહે છે.
- (3) કાર્યકારી યોજના અને નીતિઓ દ્વારા જે માળખું રચાયેલું હોય તેમાં કાર્યકારી અધિકારીઓ કે મેનેજરે તેની મનસૂઝીનો યોગ્ય ઉપયોગ કરીને ઝડપથી વિચાર કરી શકે છે.
- (4) કોઈપણ જાતના સંઘર્ષ વિના સંગઠનની જુદી-જુદી સપાટીઓએ કાર્યોનું સંકલન થાય છે.

1.10.3 કાર્યાત્મક (કાર્યકારી) વ્યૂહરચનાનું મહત્ત્વ (Importance of Functional Strategies) :

એકમ પોતાના પૂર્વનિર્ધારિત ધ્યેયોની પ્રાપ્તિ માટે ભવ્ય વ્યૂહરચના (Grand Strategy)નું ઘડતર કરે છે. પસંદ કરેલ વ્યૂહરચનાનો અસરકારક અમલ જ એકમને સફળતા અપાવી શકે છે. એ સંજોગોમાં મુખ્ય વ્યૂહરચના સમગ્ર એકમમાં દાખલ કરવી પડે છે. જેમ કોઈ દવા શરીરમાં એટલે કે, લોહીમાં પહોંચી પોતાની અસર બતાવે છે તે જ રીતે વ્યૂહરચના પણ એકમના વ્યવસ્થાતંત્રરૂપી શરીરમાં વ્યાપ્ત થવી જરૂરી છે. આના માટે ધંધાકીય એકમે એકમ સપાટીની વ્યૂહરચનાની સાથે સાથે તે વ્યૂહરચનાને પૂરક એવી કાર્યસપાટીની વ્યૂહરચના પણ ઘડવી પડે છે. આ એવી વ્યૂહરચનાઓ છે જેના વડે એકમને વધુ ચોક્કસ દિશા મળે છે.

આવી વ્યૂહરચનાઓ મુખ્ય વ્યૂહરચનાઓની સ્પષ્ટતા કરે છે જેમાં નજીકના ભવિષ્યમાં ચાવીરૂપ કાર્યકારી વિસ્તારોનું સફળતાપૂર્વક સંચાલન કેવી રીતે કરવામાં આવશે તેની વિગત સ્પષ્ટ થાય છે.

આવી કાર્યકારી વ્યૂહરચનાઓ ધંધાકીય વ્યૂહરચનાની સ્પષ્ટતા કરે છે, જેથી કાર્યકારી સંચાલકો કે મેનેજરોને સ્પષ્ટ અને ટૂંકા ગાળાનું માર્ગદર્શન મળે છે.

આવી વ્યૂહરચનાઓ તૈયાર કરતી વખતે ધંધાના સંચાલકો કંપનીના આંતરિક અને બાહ્ય પર્યાવરણના પરિબળોના વિશ્લેષણ દ્વારા કંપનીની શક્તિઓ અને નબળાઈઓ ધ્યાનમાં લે છે અને સાથે-સાથે વ્યવસ્થાતંત્રીય સંસ્કૃતિ (Organisational Culture) ને પણ ધ્યાનમાં રાખીને આવી વ્યૂહરચનાઓ તૈયાર કરવામાં આવે છે તેથી વાર્ષિક ઉદ્દેશો સરળતાથી સિદ્ધ કરી શકાય છે.

સંગઠનનાં બધા વિભાગો દ્વારા વ્યૂહાત્મક નિર્ણયોનો સરળતાથી અમલ કરવા આવી વ્યૂહરચના મહત્ત્વનો ભાગ ભજવે છે. તેના દ્વારા વ્યવસ્થાતંત્રના વિવિધ વિભાગોમાં સંઘર્ષ

વિના કાર્યોનું સંકલન સરળ બને છે.

1.10.4 ધંધાદારી અને કાર્યાત્મક (કાર્યકારી) વ્યૂહરચનાઓ વચ્ચેનો તફાવત :

(Difference Between business and functional Strategies) :

વ્યૂહાત્મક સંચાલનની પ્રક્રિયામાં કાર્યકારી વ્યૂહરચનાઓની ભૂમિકા યોગ્ય રીતે સમજવા માટે ધંધાકીય અને કાર્યકારી વ્યૂહરચનાઓ વચ્ચેનો તફાવત ખૂબ જ મહત્વનો છે.

(1) વ્યૂહરચનાનો સમયગાળો :

ધંધાકીય કક્ષાની વ્યૂહરચનાઓ મોટે ભાગે લાંબાગાળાની હોય છે. સામાન્ય રીતે તેનો સમયગાળો પાંચથી દસ વર્ષનો હોય છે.

જ્યારે કાર્યકારી વ્યૂહરચનાઓનો સમયગાળો ટૂંકો હોય છે. એટલે કે તેનો સમયગાળો એક વર્ષ માટેનો હોય છે.

ટૂંકાગાળાની કાર્યકારી વ્યૂહરચના સંબંધી સંચાલકો બે બાબતો વિચારી શકે છે.

- (1) ટૂંકા સમયમાં શું કરવાનું છે ? તેથી કાર્યકારી મેનેજરો વ્યૂહાત્મક પ્રવૃત્તિઓ પર ધ્યાન આપી શકે છે.
- (2) લાંબાગાળે જે વ્યૂહરચના સિદ્ધ કરવાની છે તેમાં કયા ફેરફારો જરૂરી છે જેથી તેને અનુરૂપ જરૂરી ફેરફાર તાત્કાલિક અસરથી અમલમાં મૂકવાનું સરળ બને છે.

(2) સ્પષ્ટીકરણ (Specificity) :

ધંધાકીય સ્તરની વ્યૂહરચનાઓની રજૂઆત વધુ સ્પષ્ટ હોતી નથી. જ્યારે કાર્યકારી વ્યૂહરચનાઓ ધંધાકીય સ્તરની વ્યૂહરચનાઓ કરતાં વધુ સ્પષ્ટ હોય છે. આવી સ્પષ્ટતાને કારણે દરેક વિભાગના મેનેજરો પોતાના કાર્યો વધુ અસરકારક રીતે કરી શકે છે.

(3) સહભાગિતા (Participation) :

ધંધાકીય કક્ષાની વ્યૂહરચનાઓ ઉચ્ચ સંચાલકો દ્વારા તૈયાર થાય છે. તેથી ધંધાકીય વ્યૂહરચના/ગ્રાન્ડ વ્યૂહરચનાનું વળતર કોર્પોરેટ કક્ષાની સપાટીમાં થતું હોવાથી કાર્યકારી મેનેજરોની સામેલગીરી નહિવત્ છે.

જ્યારે કાર્યકારી વ્યૂહરચનાના ઘડતરમાં અધિકારીઓની નહીં, પરંતુ કર્મચારીઓની ભાગીદારી જોવા મળે છે, તેમા વાબેદારોની સભા બોલાવીને તેમની પાસે સૂચનો માંગવામાં આવે છે અને તેમની સહભાગિતા વધારવામાં આવે છે તેથી તેઓ પોતાના વિભાગના ઉદ્દેશોને અનુરૂપ કાર્યો સિદ્ધ કરવા પ્રયત્નશીલ રહે છે.

● સ્વાધ્યાય

● વર્ણનાત્મક પ્રશ્નો / મોટા પ્રશ્નો :

1. વ્યૂહાત્મક સંચાલનનો અર્થ આપી વ્યૂહરચના કામગીરીની વિવિધ સપાટીઓ વિશે ચર્ચા કરો.
2. વ્યૂહાત્મક સંચાલન એટલે શું ? વ્યૂહરચના આધારિત નિર્ણય ઘડતરના વિવિધ અભિગમો વિગતવાર સમજાવો.
3. હેતુઓ/ઉદ્દેશોનો અર્થ આપી હેતુઓ/ઉદ્દેશોના લક્ષણો કેવા હોવા જોઈએ ? તેની ચર્ચા કરો.

4. હેતુઓ/ઉદ્દેશો એટલે શું ? તેના ઘડતરને લગતા પ્રશ્નો વિશે સમજૂતી આપો.
5. વ્યૂહરચના આધારિત ધંધાકીય એકમની કક્ષા એટલે શું ? તેની વિવિધ પદ્ધતિઓ કઈ કઈ છે ?
6. કાર્યાત્મક (કાર્યકારી) સ્તરની વ્યૂહરચના એટલે શું ? તેના વિવિધ હેતુઓ વિષે ચર્ચા કરો.
7. કાર્યાત્મક (કાર્યકારી) વ્યૂહરચનાઓનું મહત્ત્વ સમજાવો.
8. ધંધાદારી અને કાર્યાત્મક (કાર્યકારી) વ્યૂહરચનાઓ વચ્ચેનો તફાવત સમજાવો.
- ટૂંકનોંધ લખો :
 1. કંપનીલક્ષી સપાટી વ્યૂહરચના
 2. ધંધાકીય એકમ સપાટી વ્યૂહરચના
 3. કાર્યકારી સપાટી વ્યૂહરચના
 4. મૂલ્ય આધારિત અભિગમ
 5. કંપની પોર્ટફોલિયો અભિગમ
 6. હેતુઓ/ઉદ્દેશોના લક્ષણો
 7. હેતુઓ/લક્ષ્યાંકોના ઘડતરને લગતા પ્રશ્નો
 8. હેતુઓ/લક્ષ્યાંકોના ઘડતરને અસર કતાં પરિબળો
 9. સ્વોટ વિશ્લેષણ
 10. ભવ્ય (ગ્રાન્ડ) વ્યૂહરચના પસંદગી મોડેલ
 11. ભવ્ય (ગ્રાન્ડ) વ્યૂહરચના કલસ્ટર (ઝૂમખા) મોડેલ
 12. કાર્યાત્મક (કાર્યકારી) વ્યૂહરચનાના હેતુઓ
 13. કાર્યાત્મક (કાર્યકાર) વ્યૂહરચનાનું મહત્ત્વ
- એક-બે વાક્યમાં જવાબ આપો :
 1. વ્યૂહરચનાનો અર્થ આપો.
 2. વ્યૂહરચનાની કોઈ પણ એક વ્યાખ્યા આપો.
 3. વ્યૂહરચનાના સંચાલનનો અર્થ આપો.
 4. વ્યૂહરચનાના સંચાલનની કોઈ એક વ્યાખ્યા આપો.
 5. વ્યૂહરચના કામગીરીની સપાટીઓ કઈ કઈ છે ?
 6. કંપનીલક્ષી સપાટી વ્યૂહરચના સમજાવો.
 7. ધંધાકીય એકમ વ્યૂહરચના એટલે શું ?
 8. કાર્યકારી સપાટી વ્યૂહરચના ટૂંકમાં સમજાવો.
 9. બી.સી.જી. (B.C.G.) નું પૂરું નામ આપો.
 10. બી.સી.જી. (B.C.G.) એ કયા શ્રેણીકનો વિકાસ કરેલો ?

11. બી.સી.જી. (B.C.G) એ બી.સી.જી. (B.C.G) શ્રેણિકનો વિકાસ કઈ સાલમાં કરેલો ?
12. બી.સી.જી. (B.C.G) શ્રેણિકનો ઉપયોગ કયા અભિગમમાં મોટા પ્રમાણમાં થાય છે ?
13. એસ.બી.યુ. (S.B.U.) નું પૂરું નામ લખો.
14. કાર્ય સપાટી વ્યૂહરચનામાં સમાવાતા તત્ત્વો કયા કયા છે ?
15. સ્વોટ (SWOT) વિશ્લેષણનું પૂરું નામ લખો.
16. ધ્યેય/લક્ષ્યાંકો એટલે શું ?
17. હેતુઓ/ઉદ્દેશોનો અર્થ આપો.
18. હેતુઓ/ઉદ્દેશોના લક્ષણો લખો.
19. શક્તિઓ/ક્ષમતાઓ/તાકાતો એટલે શું ?
20. મર્યાદાઓ/નબળાઈઓ એટલે શું ?
21. તક એટલે શું ?
22. જોખમો/ભયસ્થાનો એટલે શું ?
23. ભવ્ય (ગ્રાન્ડ) વ્યૂહરચનાને કેટલા ભાગમાં વિભાજીત કરવામાં આવે છે ?
24. ભવ્ય (ગ્રાન્ડ) વ્યૂહરચના કલસ્ટર (ઝૂમખા) મોડેલ કેટલી પરિસ્થિતિમાં વિકસાવવામાં આવે છે ?
25. કાર્યાત્મક (કાર્યકારી) વ્યૂહરચના એટલે શું ?

● બહુવિકલ્પ પ્રકારના પ્રશ્નો :

1. વ્યૂહરચનાનો ખ્યાલ સૌપ્રથમ કયા દેશમાં ઉદ્ભવ્યો હતો ?
 (અ) જાપાન (બ) અમેરિકા
 (ક) ગ્રીક (ડ) ઈંગ્લેન્ડ
2. S.W.O.T. એટલે શું ?
 (અ) Small, work, option, trade
 (બ) Success, Worst, Opinion, Time
 (ક) Strength, Weakness, Opportunity, Threats
 (ડ) Site, Wrong, Oction, True
3. વ્યૂહરચના શબ્દનો ઉપયોગ કયા ક્ષેત્રમાં થાય છે ?
 (અ) ખેતીવાડ (બ) ઈજનેરી
 (ક) લશ્કરી (ડ) વાહનવ્યહાર
4. કાર્યકારી નિર્ણયો કયા ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવા માટે લેવાય છે ?
 (અ) લાંબાગાળાના (બ) નાણાંકીય
 (ક) ટૂંકાગાળાના (ડ) ઉત્પાદન અંગેના

5. વ્યૂહાત્મક સંચાલન નીચેના પૈકી કઈ એક વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું ધ્યાનમાં લેતું નથી ?
 (અ) શ્રેણિક (બ) પેદાશ
 (ક) કાર્યાનુસાર (ડ) ભૌગોલિક
6. ઉદ્દેશોનું સર્વોચ્ચ સ્વરૂપ કયું છે ?
 (અ) જીવન સર્વોચ્ચ (બ) આંતરદષ્ટિ
 (ક) લક્ષ્યાંકો (ડ) હેતુઓ
7. વ્યવસ્થાતંત્રનો કોઈ પણ ભાગ કે જેનો વ્યૂહાત્મક સંચાલન માટે અલગ વિચારણા કરવામાં આવે તે
 (અ) વિભાગ (બ) વ્યૂહાત્મક ધંધાકીય એકમ
 (ક) વ્યવસ્થાતંત્ર (ડ) પ્રક્રિયા
8. ભવિષ્યના સમયગાળામાં વ્યવસ્થાતંત્ર પૂર્ણ કરવાની ઈચ્છા રાખે છે તેને શું કહેવાય ?
 (અ) ઉદ્દેશો (બ) લક્ષ્યાંકો
 (ક) વ્યૂહરચનાઓ (ડ) ઉપરોક્ત બધાં જ
9. _____ પેઢીના આંતરિક પર્યાવરણના અગત્યના ઘટકો છે ?
 (અ) શક્તિઓ અને નબળાઈઓ (બ) શક્તિઓ અને તકો
 (ક) તકો અને ધમકીઓ (ડ) નબળાઈઓ અને ધમકીઓ
10. નીચેના પૈકીની કઈ બાબત ઉદ્દેશોની ભૂમિકા સૂચવતી નથી ?
 (અ) આંતરદષ્ટિ અને ધ્યેય માટે સહાય
 (બ) યોગ્ય ધંધાકીય પર્યાવરણ
 (ક) વ્યૂહાત્મક નિર્ણય ઘડતરનો આધાર
 (ડ) કામગીરીના મૂલ્યાંકન માટેના ધોરણો
11. ઉદ્દેશોના ઘડતરમાં નીચેના પૈકી કયું પરિબળ ધ્યાનમાં લેવાતું નથી ?
 (અ) સંચાલન દ્વારા સભાનતા
 (બ) ટોચના અધિકારીઓની મૂલ્ય સંહિતા
 (ક) પર્યાવરણના પરિબળો
 (ડ) કર્મચારીઓની કાર્યશૈલી
12. કંપની આંતરિક અને બાહ્ય પર્યાવરણનું મૂલ્યાંકન શેના આધારે કરે છે ?
 (અ) બજાર સંશોધન (બ) સ્વોટ
 (ક) આધારણ (ડ) વ્યૂહરચના આયોજન
13. નીચેના પૈકી કયું લક્ષણ ઉદ્દેશનું નથી ?
 (અ) પડકારરૂપ (બ) સમજી શકાય તેવા
 (ક) માર્ગદર્શક (ડ) અંકુશયુક્ત

14. બી.સી.જી. એટલે શું ?
 (અ) બોસ્ટન કન્સલ્ટિંગ ગ્રૂપ
 (બ) બોસ્ટન કન્સલ્ટિંગ ગ્રાન્ડ
 (ક) બીગર કન્સલ્ટિંગ ગ્રૂપ
 (ડ) બીગર કમાન્ડ ગ્રૂપ
15. વ્યૂહરચનાની ત્રિપરિમાણીય સપાટી નીચેમાંથી કઈ છે ?
 (અ) કંપનીલક્ષી સપાટી વ્યૂહરચના
 (બ) ધંધાકીય એકમ સપાટી વ્યૂહરચના
 (ક) કાર્યકારી સપાટી વ્યૂહરચના
 (ડ) ઉપરોક્ત બધી જ
16. બી.સી.જી. એ કઈ સાલમાં બી.સી.જી. શ્રેણિકનો વિકાસ કરેલો ?
 (અ) 1970 (બ) 1980
 (ક) 1975 (ડ) 1985
17. S.B.U. એટલે શું ?
 (અ) Strategic Business Unit (બ) Strategic Big Unit
 (ક) Student Business Unit (ડ) Strategic Bright Unit

જવાબો :

- (1) ક (2) ક (3) ક (4) ક (5) ક (6) અ
 (7) બ (8) ડ (9) અ (10) બ (11) ડ (12) બ
 (13) ક (14) અ (15) ડ (16) અ (17) અ
-

એકમ-2 : પર્યાવરણલક્ષી વિશ્લેષણ અને ઓળખ (નિદાન - ચકાસણી)

-: રૂપરેખા :-

2.1 પ્રસ્તાવના

2.2 પર્યાવરણનો ખ્યાલ અને તેના ઘટકો

2.3 પર્યાવરણનાં ઘટકો કે અંગો

2.4 પર્યાવરણ તપાસ અને મૂલ્યાંકન

2.5 વ્યવસ્થાતંત્રીય મૂલ્યાંકન

2.6 પર્યાવરણલક્ષી વિશ્લેષણનું મહત્વ

● સ્વાધ્યાય

2.1 પ્રસ્તાવના :

જીવનસૃષ્ટિના સંરક્ષણ માટે પર્યાવરણનું મહત્વ વિશેષ ગણી શકાય. વર્તમાન સમયમાં પર્યાવરણનું પ્રદૂષણ જીવનસૃષ્ટિ માટે ખતરો કે મુશ્કેલીઓ ઊભી કરે છે. ધંધાકીય એકમનાં સંદર્ભમાં પર્યાવરણ એટલું જ મહત્વ ધરાવે છે. વેપાર, વાણિજ્ય તેમજ ધંધાને ટકાવી રાખવા ધંધાકીય પર્યાવરણનો અભ્યાસ તેમજ વિશ્લેષણ તેમજ અસર કરતાં પરિબળો પ્રમાણે ધંધાકીય એકમો પોતાની વ્યૂહરચના ઘડતર, અમલ અને મૂલ્યાંકન કરતાં હોય છે. ધંધાકીય પર્યાવરણ એટલે કોઈ પણ પ્રકારની આર્થિક પ્રવૃત્તિઓ ઉપર તેની આસપાસના કે દૂરનાં, તેના કાબૂમાં રહેલા કે કાબૂ બહારના કેટલાક પરિબળો, ઘટકો કે પ્રસંગો જે વધુ-ઓછા પ્રમાણમાં ધંધાકીય એકમ પર અસર કરતાં હોય છે. ઉચ્ચ સંચાલકોએ ધંધાની આંતરિક સંચાલકીય બાબતો ઉપરાંત બાહ્ય પર્યાવરણના મહત્વના પરિબળો પ્રત્યે કાળજી રાખવી જરૂરી છે અને તો જ ધંધાકીય એકમમાં સફળતા મેળવી શકે છે. એટલે કે ધંધાકીય એકમ માટે આંતરિક પર્યાવરણ તેમજ બાહ્ય પર્યાવરણ મહત્વનું બને છે. કંપનીઓની વર્તમાન કાર્યકારી પરિસ્થિતિનો અભ્યાસ કે જેમાં હરીફાઈની સ્થિતિ, ગ્રાહકોની ઓળખ, સપ્લાયરોની ઓળખ, લેણદારો સાથેના સંબંધો, કર્મચારીઓની પ્રાપ્તિ તેમજ કાર્ય વહેંચણીનું ધોરણ તેમજ નાણાકીય સાધનોના પ્રાપ્તિસ્થાનો તેમજ અસરકારક ઉપયોગનો સમાવેશ થાય છે. જ્યારે સ્થાનિક, રાષ્ટ્રીય કે આંતરરાષ્ટ્રીય કક્ષાના બાહ્ય પરિબળોમાં આર્થિક, સામાજિક, ટેક્નોલોજિકલ, રાજકીય, સાંસ્કૃતિક બાબતો, ભૌગોલિક બાબતો, વસ્તુલક્ષી પરિબળો, કાનૂની પરિબળો વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

2.2 પર્યાવરણનો ખ્યાલ અને તેના ઘટકો :

પર્યાવરણ એટલે ઉદ્યોગો ઉપર દબાણ લાવનારા આંતરિક અને બાહ્ય પરિબળોનો સરવાળો જેમાં ઉદ્યોગો પોતાની પ્રવૃત્તિઓ હાથ ધરવાની છે. આથી ઉદ્યોગો ભાવિ વ્યૂહરચના ઘડતર, અમલીકરણ અને અંકુશનું કાર્ય પર્યાવરણના પરિબળોની અસરના સંદર્ભે કરવું પડે છે.

“પર્યાવરણ એટલે ધંધાનાં આજુબાજુના સંજોગો.” “ધંધાકીય પર્યાવરણ એટલે ધંધાકીય બાબતોને લગતા આજુબાજુના વિવિધ પરિબળો કે જે ધંધાકીય એકમને અસર કરે છે.” ધંધાકીય પર્યાવરણને બે વિભાગમાં વહેંચવામાં આવે છે : (A) આંતરિક પર્યાવરણ જેમાં કંપનીના વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન અને વ્યવસ્થાતંત્રીય સંસાધનોનો સમાવેશ થાય છે.

(B) બાહ્ય પર્યાવરણ જેમાં રાજકીય, આર્થિક, સામાજિક, ટેકનોલોજીકલ, પર્યાવરણીય તેમજ કાયદાકીય પરિબલોનો સમાવેશ થાય છે.

વ્યવસ્થાતંત્રમાં આંતરિક પર્યાવરણનું વિશ્લેષણ કરીને સંચાલકો તેની ક્ષમતાઓ અને મર્યાદાઓનો ખ્યાલ મેળવે છે. કઈ ધંધાકીય તકોનો લાભ ઉઠાવી શકાય તેમ છે અને કેવા પ્રકારની મુશ્કેલીઓ કે ભયસ્થાનોનો સામનો કરી શકાશે તેનો આધાર વ્યવસ્થાતંત્રના આંતરિક પરિબલો ઉપર છે. આંતરિક પરિબલો જેટલા અંશે ગતિશીલ હશે તેટલા અંશે તેમાં આધુનિક સુધારાઓ શક્ય બનશે. આમ આંતરિક પરિબલોની ગતિશીલતાને આધારે ધંધાકીય તકોનો લાભ મેળવી ધંધાકીય પડકારો અને ભયનો સામનો કરી શકાય છે. વ્યવસ્થાતંત્રીય ક્ષમતાઓનો આધાર તેના સંસાધનોની ક્ષમતાઓનો યોગ્ય દિશામાં મહત્તમ ઉપયોગ પર રહેલ છે. આંતરિક પર્યાવરણના ખ્યાલમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે :

આંતરિક પર્યાવરણનો ખ્યાલ

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------|
| ● વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન | ● વ્યવસ્થાતંત્રીય સાધનો |
| ● વ્યવસ્થાતંત્રીય ક્ષમતાઓ, મર્યાદાઓ | ● વ્યૂહાત્મક અને |
| ● સામૂહિક પ્રયત્નો (સંયોજન, સમાવેશ) | સ્પર્ધાત્મક લાભો |
| ● વ્યવસ્થાતંત્રીય સામર્થ્ય | |

(1) વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન (Organisational Behaviour) :

વ્યવસ્થાતંત્રના આંતરિક પર્યાવરણમાં વિવિધ પરિબલો સાધનોના ઉપયોગ કરવામાં મદદરૂપ બને છે. અથવા અવરોધરૂપ પણ બને છે અને તેને વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. વિવિધ મહત્વના પરિબલોમાં નેતૃત્વ, સંચાલકોની વિચારસરણી, કાર્યનું સ્થળ, કાર્ય ગુણવત્તા, વ્યવસ્થાતંત્રીય રાજકારણ, સત્તાનો ઉપયોગ વગેરે બાબતોનો સમાવેશ થાય છે. જેના દ્વારા સામૂહિક ક્ષમતાઓ અથવા નબળાઈઓ જોવા મળે છે.

(2) વ્યવસ્થાતંત્રીય સંસાધનો (Organisational Resources) :

ધંધાકીય એકમ એ સંસાધનોનો સમૂહ છે. જેમાં દૃશ્ય કે અદૃશ્ય બન્ને પ્રકારના તમામ સાધનોનો સમાવેશ થાય છે. ભૌતિક સંસાધનોમાં ટેકનોલોજી, પ્લાન્ટ અને મશીનરી, ભૌગોલિક સ્થાન, કાચા માલની ઉપલબ્ધતા વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. જ્યારે માનવીય સાધનોમાં કર્મચારીની તાલીમ, નિર્ણય શક્તિ, સંબંધો, અનુભવ તથા વ્યવસ્થાતંત્રમાં રહેલી બૌદ્ધિકતાનો સમાવેશ થાય છે. આ તમામ સાધનોના કાર્યક્ષમ ઉપયોગ દ્વારા ઉચ્ચ ગુણવત્તાના ઉત્પાદન દ્વારા ગ્રાહક સંતોષ મેળવવાનો પ્રયત્ન કરવામાં આવે છે.

(3) વ્યવસ્થાતંત્રીય ક્ષમતાઓ અને નબળાઈઓ (Strength and Weaknesses) :

દરેક ધંધાકીય એકમ પાસે અલગ અલગ ક્ષમતાઓ એટલે કે શક્તિઓ તેમજ નબળાઈઓ હોય છે. દા.ત. : નાણાકીય સદ્વરતા એ એકમની શક્તિ ગણી શકાય. જ્યારે આધુનિક ટેકનોલોજીનો અભાવ એ તેની મર્યાદા ગણી શકાય. સક્ષમ કર્મચારીવર્ગ એ શક્તિ ગણાશે જ્યારે અયોગ્ય કાર્યસ્થળ એ નબળાઈ ગણી શકાય. દરેક ધંધાકીય એકમે પોતાની શક્તિનો મહત્તમ લાભ મળે તેમજ પોતાની મર્યાદાને ધ્યાનમાં રાખીને યોગ્ય વ્યૂહરચના ઘડતર કરવું જોઈએ.

(4) સામૂહિક પ્રયત્નો (સમાવેશ અને સંયોજન) :

એક કરતાં વધુ ધંધાકીય એકમો સાથે મળીને મહત્તમ શક્તિઓનો લાભ લેવાનો

પ્રયત્ન કરે છે. દા.ત. ‘A’ કંપની પાસે નાણાકીય શક્તિ છે. જ્યારે ‘B’ કંપની પાસે કાર્યક્ષમ કર્મચારી વર્ગ છે પરંતુ નાણાકીય શક્તિ ઓછી છે. તો બંને કંપની સંયોજન કે સમાવેશ દ્વારા બંનેની શક્તિનો લાભ મેળવી પોતાની મર્યાદાઓમાંથી બહાર આવી સામનો કરી શકે છે.

(1) વ્યવસ્થાતંત્રીય સામર્થ્ય (Organisational Capability) :

વ્યવસ્થાતંત્રીય સામર્થ્ય એ વ્યવસ્થાતંત્ર પાસે રહેલી વારસાગત વ્યવસ્થાશક્તિ છે. વ્યવસ્થાતંત્ર સામર્થ્ય એ વ્યવસ્થાતંત્રની શક્તિઓ છે જો કે તે માપવી મુશ્કેલ છે. પરંતુ અન્ય એકમના વ્યવસ્થાતંત્ર સાથે સરખામણી દ્વારા સાપેક્ષ રીતે તેને માપી શકાય છે. કંપનીનું સામર્થ્ય કંપનીના જ્ઞાન ઉપર આધારિત છે. વ્યવસ્થાતંત્રીય સામર્થ્ય દ્વારા વ્યવસ્થાતંત્રના તમામ સાધનોનું સંકલન કરી મહત્તમ ઉત્પાદન અને કાર્યસંતોષ પ્રાપ્ત થઈ શકે છે. આવેલી તકોનો મહત્તમ લાભ મેળવવા વ્યવસ્થાતંત્રીય સામર્થ્ય જરૂરી બને છે.

(6) વ્યૂહાત્મક અને સ્પર્ધાત્મક લાભો (Strategic and Competitive Advantages) :

દરેક ધંધાકીય એકમ પોતાની શક્તિઓ અને નબળાઈઓને ધ્યાનમાં રાખી આવેલી તકોને ઓળખી તેનો લાભ મેળવવા યોગ્ય સમય, યોગ્ય વ્યૂહરચના ઘડતર, અમલ અને અંકુશનું કાર્ય કરતાં હોય છે. જો એકમ પોતાની શક્તિ કે નબળાઈનો વિચાર ન કરે તેમ જ સમયસર યોગ્ય તકનો લાભ ન મેળવે તો તે ધંધાકીય હરીફાઈમાં ટકી શકતો નથી. આમ સ્પર્ધાત્મક તેમજ વ્યૂહાત્મક લાભો મેળવવા આંતરિક પર્યાવરણ મહત્ત્વનું ગણાય છે.

2.3 પર્યાવરણના ઘટકો (અંગો) :

- (1) નાણાકીય ક્ષમતા
- (2) માર્કેટિંગ ક્ષમતા
- (3) કાર્ય-પ્રવૃત્તિઓની ક્ષમતા
- (4) કર્મચારીઓની ક્ષમતા
- (5) માહિતી સંચાલન ક્ષમતા

(1) નાણાકીય ક્ષમતા :

કંપનીએ ધંધાની કુલ નાણાકીય જરૂરિયાત કેટલી છે તેમાં પણ લાંબાગાળાની તેમજ ટૂંકાગાળાની જરૂરિયાતનું પ્રમાણ સૌ પ્રથમ નક્કી કરવું જોઈએ. તેમજ આ જરૂરિયાત મૂડી પૂરી પાડતી વિવિધ જમીનગીરીઓ કઈ કઈ ઉપયોગમાં લેવાની છે તે નિર્ણય કરવો પડે છે. આ નિર્ણય વખતે વ્યાજનો દર, નાણા પરત મુદત, વિવિધ શરતો, ગીરવે મિલકતનું પ્રમાણ, નાણા પ્રાપ્તિનો ખર્ચ વગેરે બાબતો ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે. આ ઉપરાંત માલિકીની મૂડી અને ઉછીની મૂડીનું પ્રમાણ પણ નક્કી કરવામાં આવે છે. ઈક્વિટી પરના વેપારનો લાભ માટે માલિકીની મૂડી સાથે ઉછીની મૂડીનું પ્રમાણ નક્કી કરવામાં આવે છે. નાણા પ્રાપ્તિના સાધનોમાં ઈક્વિટી શેર, પ્રેફરન્સ શેર, ડિબન્યર, બોન્ડ, નફાનું પુનઃ રોકાણ, બેંક લોન, જાહેર થાપણો તેમજ નાણાકીય સંસ્થાઓનો વિચાર કરવામાં આવે. નાણા પ્રાપ્તિ અને ઉપયોગ અંગેની વ્યૂહરચના ઘડતી વખતે ધંધાનું સ્વરૂપ, જોખમનું પ્રમાણ, આવકની નિયમિતતા, કરવેરાનો દર, મૂડી બજારમાં વ્યાજનો દર તેમજ રોકડ પ્રવાહની જાળવણી વગેરે બાબતોનો વિચાર કરવામાં આવે છે.

(2) માર્કેટિંગ ક્ષમતા (Marketing Capability) :

ધંધાકીય એકમની માર્કેટિંગ ક્ષમતામાં પેદાશનું સ્વરૂપ-ગુણવત્તા, પેદાશ વૃદ્ધિ, પેદાશમિશ્ર, પેદાશ કિંમત, પેદાશ વિતરણ જેવી બાબતો અંગેની વ્યૂહરચનાઓનો સમાવેશ થાય છે. આ પરિબળોને નીચે પ્રમાણે અલગ અલગ રીતે વિચારી વ્યૂહરચના તૈયાર કરવામાં આવે છે.

- પેદાશને લગતાં પરિબળો : પેદાશની વિશિષ્ટતા, પેદાશમિશ્ર, પેદાશ સ્થાન-નિર્ધારણ, પેકેજિંગ, પેદાશ વિકાસ, પેદાશ વૈવિધ્યકરણ વગેરે બાબતોને લગતી વ્યૂહરચના દ્વારા સફળતા મેળવવામાં આવે છે.
- કિંમત ને લગતાં પરિબળો : પેદાશની કિંમતનીતિ, શાખનીતિ, વટાવનીતિ, ભેદભાવનીતિ, જથ્થાબંધ ખરીદ કિંમત વગેરે બાબતો અંગે વ્યૂહરચના ઘડતર અને અમલીકરણ કરવામાં આવે છે.
- વેચાણ-વિતરણને લગતાં પરિબળો : વેચાણવૃદ્ધિને લગતી વિવિધ યોજનાઓ જાહેરાતનું માધ્યમ, જનસંપર્કના વિકલ્પો, વિતરણની વિવિધ કડીઓ, વાહનવ્યવહાર કેન્દ્રો તેમજ વિતરણ કેન્દ્રો કે પદ્ધતિઓને ધ્યાનમાં લઈને વ્યૂહરચના ઘડતર અને અમલીકરણ કરવામાં આવે છે.

આમ ઉપરના તમામ ઘટકોનો ઉપયોગ કરીને કંપની પોતાની માર્કેટિંગ ક્ષમતામાં વધારો કરીને સફળતા પ્રાપ્ત કરી શકે છે. ઉદાહરણ તરીકે પાર્લે કંપની ‘પાર્લે-જી’ બિસ્કિટની સાથે સાથે પેદાશ વિશિષ્ટ કરીને મોનેકો, કેકજેક, મેંગો બાઈટ, મેલોડી તેમજ પોપીન્સ જેવી પેદાશોના ઉત્પાદન અને વેચાણ દ્વારા માર્કેટિંગ ક્ષમતામાં વધારો કર્યો છે.

(3) કાર્ય-પ્રવૃત્તિઓની ક્ષમતા (Operations Capability) :

કાર્યપ્રવૃત્તિઓની ક્ષમતા સાથે પેદાશ કે સેવાના ઉત્પાદનને લગતાં પરિબળો જોડાયેલ છે. માલસામગ્રીનું સંશોધન, ઉપયોગ, સગવડો જેવા પરિબળો વ્યવસ્થાતંત્રને અસર કરે છે. ઉત્પાદન સાથે સંકળાયેલ પરિબળોમાં મુખ્યત્વે કાર્યની રૂપરેખા, પેદાશ કે સેવાની ડિઝાઈન, કામની પદ્ધતિ, કાર્ય કરવા અંગેના યાંત્રિક સાધનો, માલસામગ્રી, સંગ્રહ વિભાગ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. આ ઉપરાંત વિવિધ અંકુશ પદ્ધતિમાં ઉત્પાદન આયોજન, માલનો પુરવઠો, પેદાશ પડતર, ગુણવત્તા અંકુશ તેમજ ટેકનોલોજી અંગેના પેટન્ટ તેમજ કર્મચારી તાલીમ-વિકાસના કાર્યક્રમોનો સમાવેશ પણ કાર્ય-પ્રવૃત્તિઓની ક્ષમતાનું પ્રમાણ નક્કી કરે છે. આ તમામ પરિબળોનો કાર્યક્ષમ ઉપયોગ દ્વારા વ્યૂહરચના ઘડતર - અમલ કરવામાં આવે છે.

(4) કર્મચારીઓની ક્ષમતા (Personnel Capability) :

માનવસંસાધનના કૌશલ્યો પર વ્યવસ્થાતંત્રની સફળતાનો આધાર રહેલ છે. માનવસંસાધન ક્ષમતામાં નીચેના પરિબળોનો સમાવેશ થાય છે :

કર્મચારીઓની લાયકાતો :

વ્યવસ્થાતંત્રની પ્રતિષ્ઠાનો આધાર કર્મચારીઓની લાયકાતો, અનુભવ, કૌશલ્ય પર રહેલ છે. યોગ્ય કર્મચારીઓ ધંધાકીય એકમની અમૂલ્ય મિલકત છે.

કર્મચારી વ્યવસ્થા :

માનવશક્તિ આયોજન, કર્મચારીઓની વૈજ્ઞાનિક ભરતી-પસંદગી, વિકાસ કાર્યક્રમો,

વળતરની પદ્ધતિ, કર્મચારીઓ માટેના નીતિ-નિયમો, કર્મચારીઓના વિચારોની આપ-લે અંગે માહિતીસંચારની પદ્ધતિ વગેરે પરિબળોનો સમાવેશ કર્મચારી વ્યવસ્થામાં થાય છે. આ ઉપરાંત મજૂર સંગઠન, નોકરીની સલામતી તેમજ કર્મચારીનો કાર્યસંતોષ અને જુસ્સાનો સમાવેશ થાય છે. આ તમામ બાબતોના યોગ્ય સંકલન દ્વારા ઈષ્ટ વ્યૂહરચનાનું ઘડતર કરી શકાય છે.

(5) માહિતી સંચાલન ક્ષમતા (Information Management Capability) :

માહિતી સંચાલન એ વ્યવસ્થાતંત્રની કાર્યક્ષમતા પર સીધી અસર કરે છે. માહિતી સંચાલનમાં માહિતીના સ્ત્રોતો, ગુણવત્તા અંગેના આયોજનથી માંડીને માહિતી પરના અંકુશ અંગેના તમામ કાર્યોનો સમાવેશ થાય છે. વ્યવસ્થાતંત્રમાં સંકળાયેલ તમામ કર્મચારી, કાર્યો અંગેની માહિતી મેળવવી, જાળવી રાખવી, માહિતીની વિશ્વસનિયતાનું પ્રમાણ નક્કી કરવું. તમામ માહિતી અંગેનું યોગ્ય સંકલન કરવું, માહિતીનો યોગ્ય સમયે ઉપયોગ કરવો, માહિતી આપ-લે અંગેના યોગ્ય માધ્યમ કે સોફ્ટવેરનો ઉપયોગ કરવો વગેરે બાબતો પરથી માહિતી સંચાલનની ક્ષમતા નક્કી થાય છે. માહિતી સંચાલનના તમામ પરિબળોનો કાર્યક્ષમ ઉપયોગ દ્વારા વ્યવસ્થાતંત્રની સફળતા પ્રાપ્ત કરી શકાય છે. ઉદાહરણ તરીકે હીરો મોટર્સની દરેક પ્રોડક્ટ્સની સફળતાનો આધાર તેની અસરકારક કોમ્યુનિકેશન પદ્ધતિ છે. આ માહિતી સંચાલન પદ્ધતિ દ્વારા તે પોતાની માર્કેટિંગ પ્રવૃત્તિઓ, ખરીદી, માલ વિતરણ અને સેવાઓ અંગેનું યોગ્ય સંકલન કરે છે.

2.4 પર્યાવરણ તપાસ અને મૂલ્યાંકન :

વ્યૂહાત્મક સંચાલનમાં આંતરિક પરિબળોનું વિશ્લેષણ પણ ખૂબ મહત્વનું છે. કારણ કે કંપનીના સંચાલકો આંતરિક પરિબળો પર કાબૂ ધરાવે છે અને તે વ્યૂહાત્મક નિર્ણયમાં પાયારૂપ ભાગ ભજવે છે. પ્રથમ આંતરિક પરિબળોનું સ્પષ્ટીકરણ કરવામાં આવે છે અને ત્યારપછી તેનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. જો કે વ્યવહારમાં આ બંનેને અલગ પાડવા મુશ્કેલ હોવાથી બંનેની સાથે જ વિચારણા કરવામાં આવે છે. કંપનીની ક્ષમતાઓ અને નબળાઈઓનું મૂલ્યાંકન કોઈ ચોક્કસ કંપની અને ચોક્કસ સમયગાળા માટે કરવામાં આવે છે. કારણ કે એક જ ઉદ્યોગમાં કામ કરતી બે કંપનીઓની આંતરિક પરિબળોની ક્ષમતા અને નબળાઈઓ જુદી-જુદી હોય છે. નીચેના ચાર અભિગમો દ્વારા વ્યૂહાત્મક આંતરિક પરિબળોનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે.

(1) કંપનીના ભૂતકાળના પ્રદર્શન સાથે સરખામણી (Comparison with firm's past performances) :

કંપની જે પર્યાવરણમાં કામ કરે છે તે પર્યાવરણના ઉત્પાદન, માર્કેટિંગ, કર્મચારી સંબંધી, નાણાકીય અને વ્યવસ્થાતંત્રીય અને સંચાલકીય વગેરે અનેક પરિબળો ધંધાની સફળતા કે નિષ્ફળતામાં ભાગ ભજવતાં હોય છે. આ પ્રકારના ભૂતકાળના પરિબળોના અભ્યાસના આધારે કંપનીના નફા અને વેચાણ વધારતાં ચાવીરૂપ પરિબળોની સમજ કહેવાય છે અને તેના દ્વારા કંપનીની શક્તિઓ અને નબળાઈઓનું મૂલ્યાંકન થાય છે.

(2) પેદાશ જીવનચક્રના તબક્કાઓ (Stages of product life cycle) :

કંપની જે સમય માટે વ્યૂહરચના વિકસાવવા માગતી હોય તે સમયગાળા દરમિયાન વ્યૂહરચના જીવનચક્રના તબક્કાઓની જાણકારી મહત્વની બને છે. જીવનચક્રના દરેક તબક્કે વિવિધ પરિબળોની અસરો બદલાય છે. તેથી જીવનચક્રના તબક્કાના સંદર્ભમાં પરિબળોનું મૂલ્યાંકન કરી વ્યૂહરચનાઓ વિકસાવવી જોઈએ.

પેદાશ જીવનચક્રના ચાર તબક્કાઓ છે : (1) પ્રવેશ (2) વિકાસ (3) પરિપક્વતા અને (4) પડતી. આ તબક્કાઓને ધ્યાનમાં રાખીને મુખ્ય કાર્યકારી પ્રવૃત્તિઓ જેવી કે, ઉત્પાદન, માર્કેટિંગ, કર્મચારી સંચાલન, નાણાકીય સંશોધન અને વિકાસ, ચાવીરૂપ કાર્યકારી ક્ષેત્રો અને વ્યૂહાત્મક કેન્દ્ર તેમજ પર્યાવરણને ધ્યાનમાં રાખીને યોગ્ય વ્યૂહરચના વિકસાવવામાં આવે છે.

(3) હરીફો સાથે સરખામણી (Comparison with Competitors) :

હરીફો સાથે તુલના કરી આંતરિક પરિબળોના વિશ્લેષણ માટે કંપની શક્તિઓ અને મર્યાદાઓનો ખ્યાલ મેળવી શકે છે. સ્પર્ધાત્મક પર્યાવરણમાં એક કંપનીની શક્તિ એ હરીફની નબળાઈ અને કંપનીની જે નબળાઈ છે તે હરીફની શક્તિ પુરવાર થાય છે. હરીફો એક જ બજારમાં હોવાથી એક બીજાની શક્તિઓ અને નબળાઈઓ જણાવવાનો પ્રયત્ન કરે છે. એક જ ઉદ્યોગમાં કામ કરતી વિવિધ કંપનીઓ ચાવીરૂપ પરિબળો જેવાં કે નાણાકીય સાધનો, સંચાલકોની વિચારધારા, ધંધાની નીતિઓ, ઉત્પાદનનાં સાધનો, બ્રાન્ડની શાખ, માર્કેટિંગ કૌશલ્ય, જાહેરાતનાં માધ્યમો વગેરેની હરીફ કંપની સાથે સરખામણી કરે છે. આવી સરખામણી દ્વારા પોતાની શક્તિઓ અને નબળાઈઓનો અંદાજ કાઢી તેને અનુરૂપ વ્યૂહરચના વિકસાવી શકે છે.

(4) ઉદ્યોગની સફળતાનાં પરિબળો (Success Factors in the Industry) :

કોઈ પણ ઉદ્યોગમાં અનેક કંપનીઓ કાર્ય કરતી હોય છે. એક જ ઉદ્યોગમાં સમાન કક્ષા ધરાવતી કંપનીઓ ચાવીરૂપ પરિબળોને ધ્યાનમાં રાખી આંતરપેઢી તુલના દ્વારા પોતાનાં આંતરિક પરિબળોનું મૂલ્યાંકન કરી શકે છે. દા.ત. ટી.વી.માં સેમસંગ, એલ.જી., સોની વગેરે કંપનીઓએ પોતાના ટી.વી.ના વિવિધ મોડેલો બજારમાં મૂકેલા છે. સંપૂર્ણ બજારની આ તમામ કંપની વચ્ચે ફાળવણી થતી હોય છે. જે કંપનીનો હિસ્સો વધુ હશે તે અગ્રેસર ગણાશે. જ્યારે ત્યાર પછીની કંપનીને પડકાર કંપની ગણાશે. બાકી બધી જ કંપની અનુયાયી કંપની તરીકે ઓળખાશે. પડકાર કંપની અને અનુયાયી કંપનીઓ અગ્રેસર કંપનીની શક્તિ અને નબળાઈઓની તુલના કરી વ્યૂહાત્મક યોજનાઓનું ઘડતર કરે છે. આંતર પેઢી તુલનામાં કંપનીનું મૂડીમાળખું, ઉદ્યોગના પરીભો, બજારનું માળખું, પેદાશોની કિંમત, વિતરણ વ્યવસ્થા, ગ્રાહકો, વૈકલ્પિક પેદાશો, વેચાણ પછીની સેવાઓને ધ્યાનમાં લેવાય છે.

2.5 વ્યવસ્થાતંત્રીય મૂલ્યાંકન (Organisational Appraisal) :

વ્યવસ્થાતંત્રીય મૂલ્યાંકન દ્વારા ધંધાકીય એકમની શક્તિઓ અને નબળાઈઓ જાણી શકાય છે. વ્યવસ્થાતંત્રીય મૂલ્યાંકનમાં વ્યવસ્થાતંત્રની તમામ આંતરિક બાબતો અને તેને અસર કરતાં બાહ્ય પરિબળોના મૂલ્યાંકનનો સમાવેશ થાય છે. કંપનીના ભૌતિક સાધનોનું આંતરિક વિશ્લેષણ, માનવ સંસાધનોનું વિશ્લેષણ, વ્યવસ્થાતંત્રીય વિશ્લેષણ, કંપનીના વિવિધ પક્ષકારો સાથેનાં સંબંધોનું વિશ્લેષણ તેમજ સમાજમાં ધંધાકીય એકમની પ્રતિષ્ઠાનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે. વ્યવસ્થાતંત્રીય સ્થિરતા માટે તથા ધંધાકીય હરીફાઈમાં ટકી રહેવા માટે સતત વ્યવસ્થાતંત્રીય મૂલ્યાંકન સંચાલકોએ કરતાં રહેવું પડે છે.

વ્યવસ્થાતંત્રીય મૂલ્યાંકન માટે વિવિધ અભિગમો તેમજ વિવિધ પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. જે નીચે પ્રમાણે રજૂ કરી શકાય :

(આંતરિક પરિબળોના) વ્યવસ્થાતંત્રીય મૂલ્યાંકન માટેના અભિગમો અને પદ્ધતિ

સાંખ્યિક અભિગમ— ઉપયોગમાં લેવાતી પદ્ધતિઓ	ગુણાત્મક અભિગમ— કઈ બાબતો વિચારાય છે ?
(1) ગુણોત્તર વિશ્લેષણ	(1) કર્મચારીઓની વફાદારી, જુસ્સો
(2) સમતૂટ વિશ્લેષણ	(2) વિભાગીય કાર્યક્ષમતા
(3) વિચલન વિશ્લેષણ	(3) કર્મચારીઓની સર્જનશક્તિ
(4) અંદાજપત્ર દ્વારા ભંડોળ પ્રવાહપત્રક	(4) કર્મચારીઓની સહકારની અને જુથ ભાવના
(5) નિર્ણય વૃક્ષ	(5) ઔદ્યોગિક શિસ્ત
	(6) સંચાલકોની ફિલસૂફી

(A) સાંખ્યિક અભિગમ :

સાંખ્યિક પરિબળોની ઓળખ માટેના પરિબળો જ્યારે સંખ્યા કે જથ્થા કે પરિમાણમાં એટલે કે ગાણિતિક રીતે રજૂ કરવામાં આવે છે ત્યારે તેને સાંખ્યિક અભિગમ કહે છે. આ માટે વિવિધ ગાણિતિક પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. જે નીચે પ્રમાણે છે :

(1) ગુણોત્તર વિશ્લેષણ (Ratio Analysis) :

નાણાકીય પત્રકોની તે સંબંધિત વિગતો વચ્ચેનો સંબંધ કે પ્રમાણને ગુણોત્તર કહે છે. ઉ.દા. તરીકે ચોખ્ખો નફો અને વેચાણ વચ્ચેનો સંબંધ એટલે ચોખ્ખા નફાનો ગુણોત્તર. ચાલુ મિલકતો અને ચાલુ દેવા વચ્ચેનો સંબંધ એટલે ચાલુ ગુણોત્તર. આમ વિવિધ સંબંધિત માહિતી પરથી વિવિધ ગુણોત્તર શોધી તેને પાછલા વર્ષોના ગુણોત્તર કે હરીફ કંપનીના ગુણોત્તર સાથે સરખાવી વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે અને તેને આધારે વિવિધ વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો લેવામાં આવે છે.

(2) સમતૂટ વિશ્લેષણ (Break-even Analysis) :

કુલ ખર્ચ, વેચાણ કિંમત અને સ્થિર ખર્ચની રેખા આલેખ દ્વારા રજૂ કરવામાં આવે છે. જ્યાં વેચાણ કિંમતની રેખા અને કુલખર્ચની રેખા એક-બીજાને છેદે તેને સમતૂટ બિંદુ કહે છે. સમતૂટ બિંદુ એટલે વેચાણ કે ઉત્પાદનની એવી સપાટી કે જ્યાં ખર્ચ અને આવક સમાન હોય છે. એટલે કે નહિ નફો કે નહિ નુકસાનની પરિસ્થિતિ. ધંધાનું ઉત્પાદન-વેચાણની સપાટી નક્કી કરવા તેમજ નફાની સપાટી નક્કી કરવા માટે આ પદ્ધતિનો ઉપયોગ થાય છે.

(3) વિચલન વિશ્લેષણ (Variance Analysis) :

આ પદ્ધતિમાં ખર્ચના અને આવકોના પ્રમાણો કે ધોરણો નક્કી કરવામાં આવે છે. વાસ્તવિક પરિણામોને પ્રમાણિત ધોરણો સાથે સરખાવીને તફાવત કે વિચલન શોધી વિચલનના કારણો શોધી સુધારાત્મક પગલા લેવામાં આવે છે, જેને વિચલન વિશ્લેષણ કહે છે. સામાન્ય રીતે માલસામાન વિચલન, મજૂરી વિચલન, પરોક્ષખર્ચના વિચલન, ચલિત ખર્ચના વિચલન, વેચાણગાળાના વિચલનો દ્વારા આંતરિક પરિબળોનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. આ વિચલનોને આધારે માલની ખરીદી, ઉત્પાદન, બગાડ, વેચાણખર્ચ વગેરે પ્રવૃત્તિઓ અંગે યોગ્ય વિચારણા કરી શકાય છે.

(4) ભંડોળ પ્રવાહ પત્રક (Fundflow statement) :

સાંખ્યિક અભિગમમાં ભંડોળના પ્રવાહના પત્રકનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે અને તેના પરથી ધંધાના આંતરિક પરિબળોનું મૂલ્યાંકન થાય છે. ભંડોળ પ્રવાહ પત્રક એ ધંધામાં ભંડોળ ક્યાંથી આવે છે અને ક્યાં તેનો ઉપયોગ થાય છે તે દર્શાવતાં પત્રકને ભંડોળ પ્રવાહનું પત્રક કહે છે. ધંધાની આર્થિક સ્થિતિ તથા ધંધાની જવાબદારી અદા થઈ શકે કે નહિ તેની ક્ષમતા ભંડોળ પ્રવાહ પત્રક પરથી જાણી શકાય છે. ધંધાની સદ્ધરતા પણ ભંડોળ પ્રવાહ પરથી જાણી શકાય છે. આ ઉપરાંત કાર્યશીલ મૂડીમાં થયેલ ફેરફાર પણ જાણી શકાય છે.

(5) અંદાજપત્ર દ્વારા અંકુશ (Budgetary Control) :

સાંખ્યિક કે પારિમાણીક અભિગમમાં ખરીદી, વેચાણ, ખર્ચ, આવક, રોકડ, મૂડી વગેરેને લગતાં અંદાજપત્રો તૈયાર કરવામાં આવે છે અને તે પ્રમાણે જ ખર્ચ થાય તે રીતે અંકુશ રાખવામાં આવે છે. આંતરિક પરિબળોનું મૂલ્યાંકન અંદાજપત્ર દ્વારા શક્ય બને છે.

(6) નિર્ણયવૃક્ષ પદ્ધતિ (Decision Tree Method) :

નિર્ણયવૃક્ષ દ્વારા વિવિધ વિકલ્પોમાંથી વિકલ્પ પસંદગી માટેની પદ્ધતિ છે. જેની ગ્રાફિક રીતે રજૂઆત કરવામાં આવે છે. ઉદાહરણ તરીકે નફો વધારવાના વિવિધ વિકલ્પો જેવા કે વેચાણકિંમત વધારવી અથવા જાહેરાત ખર્ચ દ્વારા વેચાણ વધારવું કે ઉત્પાદન પડતરમાં ઘટાડો કરી નફાનો ગાળો વધારવો જેવા વિવિધ વિકલ્પોમાંથી શ્રેષ્ઠ વિકલ્પની પસંદગી નિર્ણયવૃક્ષ દ્વારા કરવામાં આવે છે. દરેક વિકલ્પોને એકબીજા સાથે સરખાવીને શ્રેષ્ઠ વિકલ્પની પસંદગી કરવામાં આવે છે.

(B) ગુણાત્મક અભિગમ (Qualitative Approach) :

વર્તનલક્ષી પરિબળોનું મૂલ્યાંકન સાંખ્યિક રીતે કરી શકાતું નથી. તેના મૂલ્યાંકન માટે ગુણાત્મક અભિગમનો ઉપયોગ કરવામાં આવે છે. જે નીચે પ્રમાણે રજૂ કરી શકાય છે :

(1) કર્મચારીઓની વફાદારી :

કર્મચારીઓ ધંધાકીય એકમને કેટલા વફાદાર છે ? તેની વફાદારીનું માપ ગુણાત્મક અભિગમ દ્વારા કાઢી શકાય છે. ધંધાકીય એકમના દરેક વિવિધ વિભાગોના તમામ કર્મચારીઓ પોતાના કાર્ય અને સંસ્થા માટે કેટલા વફાદાર છે તેના માપ દ્વારા આંતરિક મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે.

(2) વિભાગીય કાર્યક્ષમતા :

કર્મચારીના ઉત્પાદન કરેલ એકમોના સંદર્ભમાં તેની કાર્યક્ષમતા માપવામાં આવે છે. જો કે આ સિવાય કાર્યક્ષમતા માપવા માટેના બીજા માપદંડોને જેવા કે ગુણવત્તા, સમય વગેરેને પણ મહત્વ આપવામાં આવે છે.

(3) કર્મચારીઓની સર્જનશક્તિ :

“સર્જનાત્મકતા એટલે વ્યક્તિના મનમાં અસ્તિત્વ ધરાવતાં વિચારો દ્વારા કંઈક નવું સર્જન કરવાની શક્તિ.” કર્મચારીઓમાં રહેલ સર્જનશક્તિનો લાભ સંચાલકો માટે વ્યૂહાત્મક રીતે ખાસ મહત્વ ધરાવે છે. તેથી સંચાલકો દ્વારા કર્મચારીઓની સર્જનશક્તિનું મૂલ્યાંકન કરવામાં આવે છે. જે દ્વારા વ્યૂહાત્મક આંતરિક પરિબળોનું મૂલ્યાંકન શક્ય બને છે.”

(4) કર્મચારીઓની સહકાર અને જૂથ ભાવના :

કર્મચારીઓ કાર્ય પ્રવૃત્તિઓમાં એકબીજાનો કેવો સહકાર આપે છે તેમજ જૂથ

પ્રવૃત્તિઓ કે જે પરસ્પર એકબીજા સાથે અવલંબિત હોય છે. તે તમામમાં કર્મચારી સહકારથી એક જૂથ થઈને કેટલા પ્રમાણમાં કરે છે. તેના ઉપરથી જૂથભાવના અને સહકારનું પ્રમાણ નક્કી કરવામાં આવે છે. સહકાર અને જૂથની ભાવનાથી વ્યૂહરચનાનું અમલીકરણ સરળ બને છે.

(5) ઔદ્યોગિક શિસ્ત :

કર્મચારીઓ શિસ્તપૂર્વક વર્તે, શિસ્ત માટેના નિયમોનું પાલન કરે તેનું માપ ગુણાત્મક અભિગમથી થાય છે. શિસ્ત એટલે સત્યતા કે અનુશાસન. કર્મચારીઓએ કંપનીના નીતિ, નિયમોનું ચુસ્ત રીતે પાલન કરવું જોઈએ. અને તો જ વ્યૂહરચનાનો અસરકારક રીતે અમલ થઈ શકે છે.

(6) સંચાલનની ફિલસૂફી :

સંચાલકોની નીતિ, મૂલ્યો, કાર્યો અને કાર્ય કરવાની પદ્ધતિને સંચાલનની ફિલસૂફી કહે છે. ટેકનોલોજીનો સ્વીકાર સંશોધન અને વિકાસને મહત્વ, કલ્યાણકારક યોજનાઓ, જોખમનો સ્વીકાર જેવી બાબતો ધ્યાનમાં લઈને સંચાલનની ફિલસૂફીનું મૂલ્યાંકન કરી શકાય છે.

આમ વર્તનલક્ષી બાબતોના મૂલ્યાંકન દ્વારા આંતરિક પરિબળોનું મૂલ્યાંકન કરી વ્યૂહાત્મક વ્યૂહરચના ઘડતર, વિકાસ, અમલીકરણ અને અંકુશનું કાર્ય કરી શકાય છે.

2.6 પર્યાવરણલક્ષી વિશ્લેષણનું મહત્વ :

ધંધાકીય પર્યાવરણ વિશ્લેષણ કે મૂલ્યાંકન એટલે એવી પ્રક્રિયા કે “જ્યાં કોર્પોરેટ આયોજકો આર્થિક, સરકારી, ટેકનોલોજીકલ, બજારલક્ષી તકો કે પડકારોની ધંધાકીય એકમ પર કેટલી અને કેવી અસર થશે તેનું નિયંત્રણ કરે છે.”

- પર્યાવરણનું વિશ્લેષણ એવી પ્રક્રિયા છે “જેના દ્વારા વ્યૂહરચનાકાર પર્યાવરણની તપાસ કરે છે કે જેથી તેમની પેઢીઓ સમક્ષની તકો અને પડકારો નક્કી કરી શકે.”
- પર્યાવરણનું નિધન એટલે પર્યાવરણ વિશ્લેષણે પૂરી પાડેલી માહિતી એટલે કે ધંધાકીય તકો કે પડકારોના મહત્વની આંકણી કરીને લીધેલા સંચાલકીય નિર્ણયો.”
- પર્યાવરણ વિશ્લેષણની મદદથી ધંધાદારી પેઢીના સંચાલકો પોતાની વર્તમાન નીતિ કે સમૂહોનું મૂલ્યાંકન કરીને નવા વ્યૂહાત્મક આયોજનોથી ભાવિની સુરક્ષા કેળવી શકે છે. કાપડ ઉદ્યોગમાં મોખરાનું સ્થાન ધરાવતાં ભારતમાં મોટાભાગની કાપડ મિલો બંધ થઈ જવા પાછળનું એક મહત્વનું કારણ તેઓની પર્યાવરણની અસર પ્રત્યેની બેકાળજી દર્શાવી શકાય. રિલાયન્સ જેવા એકમોની સફળતા પાછળ અત્યંત ઝડપી સુધરતાં પર્યાવરણ પ્રમાણે માર્કેટિંગ વ્યૂહોમાં, ટેકનોલોજીકલ પુનઃ સ્થાપનામાં નવીનતા, તેમજ પરિવર્તનશીલતા જવાબદાર છે. આ ઉપરાંત એકમ અને પર્યાવરણ વચ્ચે યોગ્ય સંયોજન, સંકલન કે તાદાત્મ્ય ગણાવી શકાય. પર્યાવરણના કયા પરિબળો પેઢી ઉપર કેવી અને કેટલી અસરો કરી શકે છે ? તેની સામે કેવા સંરક્ષણાત્મક પગલાઓ વિચારી શકાય ? આપણી પેઢીની શક્તિઓ અને નબળાઈઓ કઈ કઈ છે ? આવનાર પરિવર્તનોથી કેવી તકો - પડકારો ઊભા થશે વગેરે પ્રત્યે સંચાલકીય જાગૃતિ અનિવાર્ય છે.

ધંધાકીય પર્યાવરણ વિશ્લેષણ અને પેઢીના સફળતા વચ્ચેના સંબંધોમાં હકારાત્મકતા જોવા મળે છે. કેટલીક પેઢીઓ પર્યાવરણ વિશ્લેષણ માટે ખાસ સંશોધકો, માહિતી કેન્દ્રો અને વિશ્લેષકો રાખે છે જે સંભવિત પરિણામો સામે સંરક્ષાત્મક વ્યૂહોની યાદી આપે છે.

કેટલાક નિષ્ણાતો પર્યાવરણ વિશ્લેષણની કામગીરીને રડાર સાથે સરખાવે છે. જ્યારે કોઈ નાવિક અનિશ્ચિતતાના દરિયામાં સફર કરતો ત્યારે તેને બે વસ્તુઓ જ બચાવે છે. એક ઈશ્વરની કૃપા અને બીજા રડારના સંકેતો. ધંધાકીય પેઢીઓને પણ ભાવિ પડકાર, અનિશ્ચિતતા, હરીફાઈ, પરિવર્તનશીલતા તમામની સામે પર્યાવરણ વિશ્લેષણના તત્ત્વો બચાવી શકે છે. પર્યાવરણ વિશ્લેષણ કોઈ એક પરિબળના સંદર્ભમાં નહિ પરંતુ સમગ્ર પર્યાવરણીય પરિબળો (આંતરિક અને બાહ્ય)નો અભ્યાસ કરી આ કામગીરી સતત ધોરણ કરતાં રહેવું પડે છે.

સ્વાધ્યાય :

● નીચે આપેલા પ્રશ્નોના જવાબ આપો :

- (1) પર્યાવરણનો અર્થ આપી પર્યાવરણનો ખ્યાલ સ્પષ્ટ કરો.
- (2) પર્યાવરણનો આંતરિક ખ્યાલ વિગતે સમજાવો.
- (3) વ્યવસ્થાતંત્રીય પર્યાવરણના ઘટકો સમજાવો.
- (4) પર્યાવરણ તપાસ અને મૂલ્યાંકન વિશે ટૂંકનોંધ લખો.
- (5) વ્યવસ્થાતંત્રીય મૂલ્યાંકનનો અર્થ આપી તે અંગેના અભિગમો જણાવો.
- (6) વ્યવસ્થાતંત્રીય મૂલ્યાંકનના સાંખ્યિક અભિગમની પદ્ધતિઓ સમજાવો.
- (7) વ્યવસ્થાતંત્રીય મૂલ્યાંકનના ગુણાત્મક અભિગમ અંગેની વિવિધ પરિબળો (પદ્ધતિઓ) સમજાવો.
- (8) પર્યાવરણલક્ષી વિશ્લેષણનું મહત્ત્વ સ્પષ્ટ કરો.

● નીચેના પ્રશ્નોના જવાબ આપેલ વિકલ્પોમાંથી પસંદ કરી આપો :

- (1) _____ લક્ષણ ધંધાકીય પર્યાવરણનું નથી.

(A) બહુલક્ષી	(B) જટિલતા
(C) ટૂંકાગાળાની અસર	(D) પરિવર્તનશીલતા
- (2) _____ ધંધાકીય એકમની ક્ષમતા ગણાતી નથી.

(A) સાધનો	(B) પેદાશ નિષ્ફળતા
(C) અનુભવ	(D) માહિતી અને પત્રકો
- (3) પર્યાવરણ સૂક્ષ્મ તપાસ નીચેના _____ હેતુ માટે ઉપયોગી છે.

(A) લાંબાગાળાનું આયોજન	(B) વ્યૂહરચના ઘડતર
(C) વ્યૂહરચના અમલીકરણ	(D) આ તમામ
- (4) પર્યાવરણ સૂક્ષ્મ તપાસ માટે _____ પરિબળો ધ્યાનમાં લેવા છે.

(A) સમસ્યાઓ	(B) ઘટનાઓ
(C) વલણો અને અપેક્ષાઓ	(D) આ તમામ
- (5) સંતોષાયેલ મજૂરદળ _____ ક્ષમતાનું ઉદાહરણ છે.

(A) કર્મચારી	(B) નાણાકીય
(C) માર્કેટિંગ	(D) ઉત્પાદન
- (6) _____ એ વ્યવસ્થાતંત્રીય ક્ષમતાનું પરિણામ છે.

- (A) તુલનાત્મક ફાયદો (B) વ્યૂહાત્મક ક્ષમતા
(C) ચાવીરૂપ ફાયદો (D) આ તમામ
- (7) _____ નો સમાવેશ આંતરિક પર્યાવરણમાં થતો નથી.
(A) કર્મચારીની ક્ષમતા (B) વૈશ્વિક સ્પર્ધા
(C) સાધનોની ગતિશીલતા (D) તાલીમ અને વિકાસ
- (8) વ્યવસ્થાતંત્રીય મૂલ્યાંકન _____ પર આધાર રાખે છે.
(A) જથ્થાત્મક વિશ્લેષણ (B) ગુણાત્મક વિશ્લેષણ
(C) ટૂંકાગાળાનું વિશ્લેષણ (D) સાધનોનું વિશ્લેષણ
- (9) _____ કાર્યકારી ક્ષમતાનો ભાગ નથી.
(A) સાધનોની ક્ષમતા (B) કર્મચારી ક્ષમતા
(C) માર્કેટિંગ ક્ષમતા (D) નાણાકીય ક્ષમતા
- (10) _____ વ્યૂહાત્મક ફાયદો ગણાતો નથી.
(A) ઉત્પાદકતામાં વધારો (B) પેકેજિંગમાં વધારો
(C) પ્રતિષ્ઠામાં વધારો (D) બજાર હિસ્સામાં વધારો

જવાબ

- | | |
|-------|--------|
| 1 (C) | 2 (B) |
| 3 (D) | 4 (D) |
| 5 (A) | 6 (D) |
| 7 (B) | 8 (A) |
| 9 (A) | 10 (B) |

એકમ-૩ : આંતરિક વિશ્લેષણ

-: રૂપરેખા :-

- 3.1 પ્રસ્તાવના
- 3.2 અર્થ
- 3.3 વ્યાખ્યા અને અભિગમો
- 3.4 આંતરિક વિશ્લેષણના પાસાંઓ/ઘટકો
- 3.5 કંપનીનાં સંસાધનો અને સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિનું મૂલ્યાંકન કરવાના તબક્કા
- 3.6 કોર્પોરેટ વિશ્લેષણની પ્રક્રિયા
- 3.7 આંતરિક વિશ્લેષણ માટે ઉપયોગમાં લેવાતી તકનિકો
- 3.8 આંતરિક વિશ્લેષણને અસરકરતા પરિબલો
- સ્વાધ્યાય

3.1 પ્રસ્તાવના :

યોગ્ય વ્યૂહરચના ઘડવા માટે આંતરિક વ્યવસાયની સ્થિતિનું વિશ્લેષણ પણ મહત્વપૂર્ણ છે. વ્યૂહાત્મક નિર્ણય નિર્માતાઓ દ્વારા કંપની પ્રોફાઈલનો વ્યવહારુ દૃષ્ટિકોણ મેળવવા માટે આંતરિક વિશ્લેષણ હાથ ધરવામાં આવે છે. જેમાં પેઢીના હિતો અને નબળાઈઓનું સ્પષ્ટ વર્ણન પ્રદાન કરે છે. આંતરિક વિશ્લેષણ અથવા કોર્પોરેટ મૂલ્યાંકન સામાન્ય રીતે સંસ્થાની અંદરના મુદ્દાને ઉકેલવા અથવા સંસ્થામાં કટોકટીની વ્યવસ્થા કરવા માટે હાથ ધરવામાં આવે છે. ઉત્પાદન મશીનરીની અયોગ્ય જાળવણીના પરિણામે તૈયાર ઉત્પાદનોમાં ખામી સર્જાય છે. આ સમસ્યાને મશીનરીની જાળવણી અને સેવા દ્વારા ઉકેલી શકાય છે. ઘણી કંપનીઓ ખર્ચ ઘટાડવા અને આવક વધારવા માટે આંતરિક મૂલ્યાંકન કરે છે. આંતરિક વિશ્લેષણ તકનિકી કંપનીઓને સંસ્થાકીય કાર્યક્ષમતા વધારવામાં મદદ કરે છે. જે કંપનીને વ્યવસાયની તકોનો ઉપયોગ કરવામાં અને જોખમોને ટાળવામાં સક્ષમ બનાવે છે.

આંતરિક પૃથ્થકરણનું મહત્વ ઓછું કરી શકાતું નથી. કારણ કે તે ટૂંકાગાળાની તકોને ઓળખવામાં અને વ્યવસાયના એકંદર પ્રદર્શનને સુધારવામાં મદદ કરે છે. જો કે, આંતરિક વિશ્લેષણનો ઉપયોગ સામાન્ય રીતે પેઢીની વર્તમાન પરિસ્થિતિનો અભ્યાસ કરવા માટે થાય છે. તે ભવિષ્યના જોખમો અને તકો નક્કી કરવા માટે પણ હાથ ધરવામાં આવે છે. જે સંસ્થાના આંતરિક વાતાવરણ પર અસર કરી શકે છે. આથી, એવું કહી શકાય કે આંતરિક વિશ્લેષણ એ સતત અર્થ છે જે લાંબાગાળે સંસ્થા માટે નફાકારક છે.

3.2 અર્થ :

આંતરિક પર્યાવરણ વિશ્લેષણ દ્વારા ક્ષમતાઓ અને નબળાઈઓની જાણકારી મળે છે. આંતરિક પર્યાવરણનાં વિશ્લેષણ થકી ક્ષમતાઓ અને નબળાઈઓ ઓળખવામાં અને મૂલવવામાં વાસ્તવિકતાનો સ્વીકાર કરી વ્યવહારુ અભિગમ અપનાવવો જોઈએ. વિશ્લેષણ વાસ્તવલક્ષી, વસ્તુલક્ષી તર્કસંગત અને વ્યવહારુ હોવું જોઈએ.

બાહ્ય વાતાવરણના તત્વોને સમજવાથી તકો અને જોખમોને ઓળખવામાં અને કઈ તકોનો ઉપયોગ કરવો તે નક્કી કરવામાં મદદ મળે છે. પરંતુ વ્યૂહરચના ઘડવા માટે

માત્ર પર્યાવરણની ઓળખ પૂરતી નથી. પેઢીએ તેની આંતરિક શક્તિઓ અને નબળાઈઓને ઓળખવાની અને નબળાઈઓને દૂર કરવાના માર્ગો શોધવાની જરૂર છે. તેથી બજારના આકર્ષણ અને આંતરિક શક્તિના સંયુક્ત મૂલ્યાંકનમાંથી એક સંકલિત વ્યૂહરચના ઊભી થવી જોઈએ. આંતરિક વિશ્લેષણમાં વ્યવસ્થાતંત્રનાં માળખાની અસરકારકતાની વિચારણા કરવામાં આવે છે.

3.3 આંતરિક વિશ્લેષણ – વ્યાખ્યા

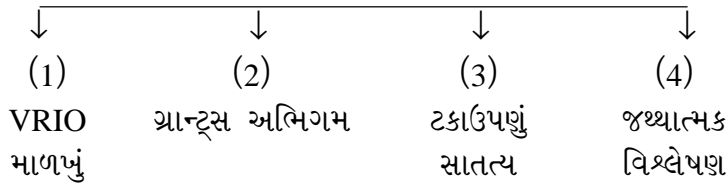
- લોરેન્સ આર. જોય અને વિલિયમ એફ. ગ્લુક નીચેના શબ્દોમાં આંતરિક વિશ્લેષણ અને આંતરિક નિદાનને વ્યાખ્યાયિત કરે છે.

“ આંતરિક પૃથ્થકરણ એ પ્રક્રિયા છે, જેના દ્વારા વ્યૂહરચનાકારો પેઢીના માર્કેટિંગ અને વિતરણ, સંશોધન અને વિકાસ, ઉત્પાદન અને કામગીરી, કોર્પોરેટ સંસાધનો અને કર્મચારીઓ, નાણાં અને હિસાબી પરિબલોની તપાસ કરે છે જેથી પેઢીમાં ક્યાં નોંધપાત્ર શક્તિઓ અને નબળાઈઓ છે, આંતરિક નિદાન એ પ્રક્રિયા છે. જેના દ્વારા વ્યૂહરચનાકારો નિર્ધારિત કરે છે કે ટકાઉ સ્પર્ધાત્મક લાભ ઊભો કરવા માટે તાકાતનો ઉપયોગ કરીને અને નબળાઈને સમારકામ કરીને તકોનો કેવી રીતે ઉપયોગ કરવો અને પર્યાવરણ દ્વારા રજૂ કરવામાં આવતા જોખમોને પહોંચી વળવા.”

આંતરિક પૃથ્થકરણ એ સંસ્થાકીય સંસાધનોની સમીક્ષા (સંસાધન ઓડિટ) સંસ્થાકીય પ્રવૃત્તિઓને સ્કેન કરવાની અને સંસ્થામાં મૂલ્યની રચના (મૂલ્ય સાંકળ વિશ્લેષણ) એ અનન્ય શક્તિઓ અને ક્ષમતાઓ (મુખ્ય ક્ષમતાઓ)ને ઓળખવાની પ્રક્રિયા છે.

- આંતરિક વિશ્લેષણનાં અભિગમો :

નીચે બતાવ્યા પ્રમાણે આંતરિક વિશ્લેષણમાં ત્રણ પગલાં સામેલ છે.



1. VRIO માળખું :

વ્યવસ્થાતંત્રના સાધનો કાયમી ધોરણે સ્પર્ધાત્મક લાભ ઉત્પન્ન કરવા સક્ષમ છે કે નહીં તેના પરીક્ષણ માટે બાર્ની નામના નિષ્ણાતે ચાર કસોટીઓ (ટેસ્ટ) સુચવ્યા છે. જે VRIO ફેમવર્ક નીચેના પ્રશ્નો ઊભા કરવામાં મદદ કરે છે. સાધન નીચેના ચાર તત્વો ધરાવતું હોય તો જ સ્પર્ધાત્મક લાભ પેદા કરી શકે અને ટકાવી શકે.

- (1) મૂલ્ય : શું તે સ્પર્ધાત્મક લાભ પ્રદાન કરે છે
- (2) અનુસરણ કરવાની ક્ષમતા : શું તે અન્ય સ્પર્ધકો પાસે તે છે (અનુકરણ ન થઈ શકે તેવું જોડાણ)

દા.ત. (1) નરેન્દ્ર મોદી અને અમિત શાહ

- (2) બાલાજી વેફર્સના ચંદુભાઈ વિરાણી અને ચંદુભાઈ ભાલાળા

- (3) દુર્લભ : શું તે અન્ય સ્પર્ધકો પાસે છે
- (4) ઓર્ગેનાઈઝેશન : શું તે પેઢી સંસાધનનો ઉપયોગ કરવા માટે સંગઠિત છે

2. ગ્રાન્ટનો અભિગમ :

તે પાંચ પગલાંનો અભિગમ છે.

- (i) પેઢીની શક્તિઓ અને નબળાઈઓને ઓળખો અને વર્ગીકૃત કરો.
- (ii) શક્તિઓને મુખ્ય ક્ષમતાઓ સાથે જોડો.
- (iii) આ સંસાધનો અને ક્ષમતાઓની નફાની સંભાવનાનું મૂલ્યાંકન કરો.
- (iv) બાહ્ય તકો માટે કંપનીઓના સંસાધનો અને ક્ષમતાઓનો ઉપયોગ કરતી વ્યૂહરચના પસંદ કરો.
- (v) સંસાધનોના અંતરને ઓળખો અને નબળાઈઓને સુધારવામાં રોકાણ કરો.

ઉદાહરણ :

યુનાઈટેડ એરલાઈન્સ ખૂબ જ સફળ, સંપૂર્ણ સેવા આંતરરાષ્ટ્રીય એરલાઈન છે. જો કે, ઓછી કિંમતના કેરિયર્સને કારણે કેલિફોર્નિયામાં સાઉથ વેસ્ટ એરલાઈન્સનો દબદબો હતો. UA એ SWAનું અનુકરણ કરવાનો પ્રયાસ કર્યો અને ઉડ્ડયન ખર્ચ 10.5/- થી 7.4/- ઘટાડવો પડ્યો. બોર્ડિંગને ઝડપી બનાવવું અને ટેક ઓફ કરવું અને જમીન પર નિષ્ક્રિય સમય ઘટાડવો પડ્યો. આ જ 737 1994માં રજૂ કરવામાં આવ્યું હતું. ફેબ્રુઆરી, 1996 સુધીમાં SWAS 7.1/- ની સરખામણીમાં માત્ર 8/- પ્રતિ પેસેન્જર માઈલ ખર્ચ ડિસ્કાઉન્ટ કરી શકાય છે. સાન ફ્રાન્સિસ્કો અને લોસ એન્જલ્સમાં કેરિયરના હબ સાથે જોડાયેલા ન હોય તેવા તમામ રૂટ પરથી તેને બહાર કાઢવાનું હતું. સાન ફ્રાન્સિસ્કોથી કેલિફોર્નિયા જેવી ટૂંકી ફ્લાઈટ માટે UAનો ટેરિફ \$30 જેટલો ઊંચો હતો જ્યારે SWAનો \$69 હતો. SWA માટે ટૂંકા રૂટની ફ્લાઈટ્સ માટે ધીમે ધીમે UAએ તેના વફાદાર ગ્રાહકો ગુમાવ્યા.

અત્યાર સુધી SWA ના સ્પર્ધાત્મક લાભ વિશે કોઈ જાણતું નથી. SWA પાસે બે ક્ષમતાઓ હતી :

- પેસેન્જર માઈલ દીઠ ઓછી કિંમત
- તેના લોકોને સલામત, સમયસર ફ્લાઈટ સેવા પ્રદાન કરવા માટે ઊર્જા આપવી.

3. ટકાઉપણું (Continuum of Sustainability) :

લાભની ટકાઉપણું બે પરિબલોને ધ્યાનમાં લઈને નક્કી કરી શકાય છે. જે નીચે મુજબ છે.

- ટકાઉપણું દર કે જેના પર પેઢીના સંસાધનો અને ક્ષમતાઓનું અવમૂલ્યન થાય છે અથવા અપ્રચલિત થઈ જાય છે.

ઉદાહરણ તરીકે — ઈન્ટેલની R & D નબળાઈ અને માત્ર.

➤ અનુકરણ :

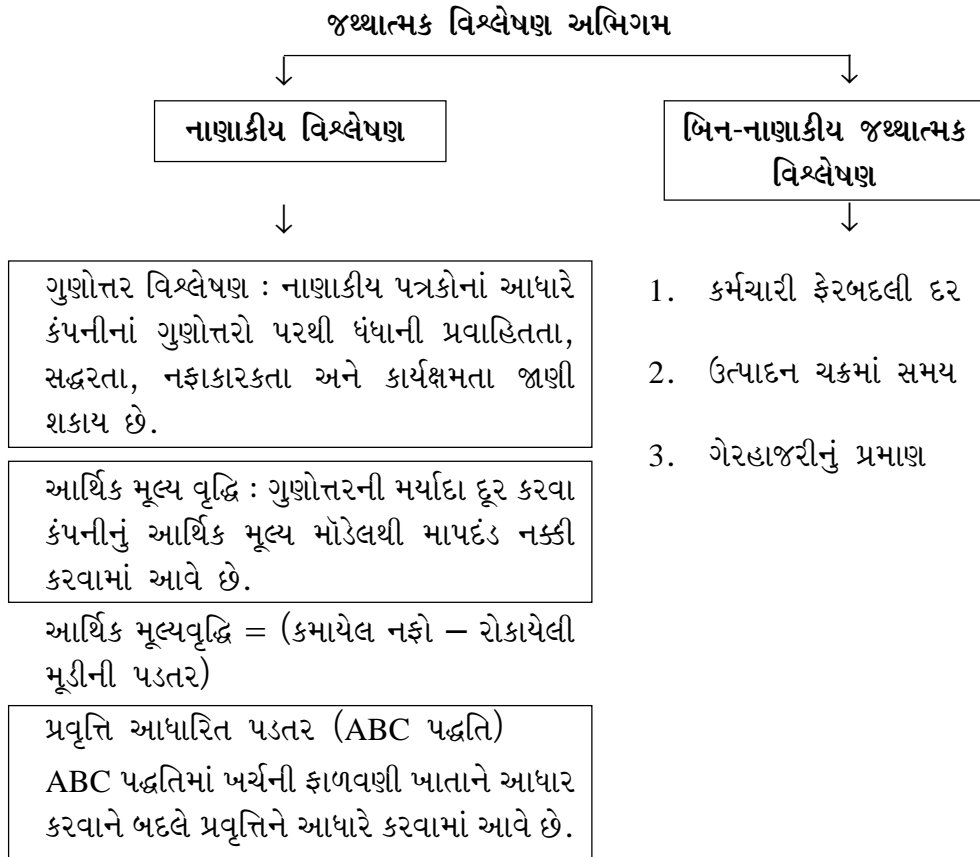
આ પરિવર્તનશીલતા દર કે જેના પર અન્ય લોકો પેઢીની મુખ્ય ક્ષમતાઓની નકલ કરી શકે છે. જ્યારે તે હોય ત્યારે તે વહેલું ડુપ્લિકેટ થઈ શકે છે.

ઉદાહરણો :

પારદર્શક ઉદાહરણ : જીલેટના સેન્સર બ્લેડ, નકલ કરવી મુશ્કેલ, ખર્ચાળ ઉત્પાદન સાધનો.

ફેરબદલ ઉદાહરણ : ફેન્ય વાઈનરીની જમીન અને આબોહવા. નકલ કરી શકાય તેવું ઉદાહરણ : P & G ની બ્રાન્ડ નકલ કરી શકાતી નથી.

4. જથ્થાત્મક વિશ્લેષણ અભિગમ :



3.4 આંતરિક વિશ્લેષણનાં પાસાંઓ / ઘટકો

આંતરિક વિશ્લેષણનું માળખું આંતરિક વિશ્લેષણ એ કોર્પોરેટ બિઝનેસ એન્ટરપ્રાઈઝનું સંપૂર્ણ મૂલ્યાંકન કરવાની પ્રક્રિયા છે. કંપની વિશ્લેષણ સંસ્થાકીય માળખું ફાઈનાન્સ, વૃદ્ધિની તક અને નફાના માર્જિન જેવા વિવિધ ક્ષેત્રોને આવરી લે છે. કોર્પોરેટ વિશ્લેષણ મુખ્ય ઉદ્દેશ બજારમાં કંપનીની ચોક્કસ સ્થિતિ અને ભાવિ વૃદ્ધિદર માટેની તેની સંભાવનાઓ નક્કી કરવાની છે. કંપનીની કામગીરીનો તમામ ક્ષેત્રોની તપાસ કરવાની અને તે ક્ષેત્રની વર્તમાન કામગીરીની સમીક્ષા કરવાની તે સૌથી સામાન્ય અને વ્યવસ્થિત રીત છે. કોર્પોરેટ વિશ્લેષણની આ સમગ્ર પ્રક્રિયાને સ્વતંત્ર મૂલ્યાંકનના ક્રમ તરીકે અવલોકન કરી શકાય છે. જે કાર્યાત્મક તત્વ સાથે સંકળાયેલ છે. આમ, કાર્યાત્મક ઘટકો આંતરિક

વિશ્લેષણ કોર્પોરેટ ઓપરેશન વિશ્લેષણ અથવા કોર્પોરેટ કેડિટ વિશ્લેષણ તરીકે વ્યાપક કોર્પોરેટ વિશ્લેષણ હેઠળ પેટા હેડ હોઈ શકે છે. તમામ અભ્યાસો અને મૂલ્યાંકનોને જોડીને મૂલ્યવાન અને સર્વ સમાવેશક વિશ્લેષણ વિકસાવવામાં આવે છે.

● પેઢીનાં આંતરિક વાતાવરણમાં નીચેના ઘટકો હોય છે.

(1) સંસ્થાકીય સંસાધનો (2) સંસ્થાકીય વર્તન (3) શક્તિઓ અને નબળાઈઓ (4) સંસ્થાકીય ક્ષમતાઓ (5) સિનર્જિસ્ટિક ઇફેક્ટ્સ (6) યોગ્યતાઓ (7) સ્પર્ધાત્મક લાભ કોર્પોરેટ વિશ્લેષણનું ડાયનેમિક્સ / માળખું સ્ત્રોત :

(1) સંસ્થાકીય સંસાધનો :

સંસ્થાકીય સંસાધનોમાં વિવિધ સામાજિક વ્યક્તિગત અને સંસ્થાકીય વસ્તુઓનો સમાવેશ થાય છે. પેઢી માટે સ્પર્ધાત્મક લાભ હાંસલ કરવા માટે એક સંસાધન પૂરતું નથી, પરંતુ તેને વિવિધ સંસાધનોના અસરકારક સંયોજનની જરૂર છે ? જે સ્પર્ધાત્મક લાભના વિકાસ તરફ દોરી જાય છે. ઉદા. તરીકે : ફિલિપકાર્ટ ભારતમાં તેના ઉત્પાદનો, લોજિસ્ટિક અને ટેક્નોલોજી સંસાધનોના સોર્સિંગની ઉપયોગ કરીને એક મુખ્ય ઇ-કોમર્સ પ્લેયર તરીકે ઊભરી આવ્યું છે. આ પરિબળોને સંયોજિત રીતે ફિલિપકાર્ટ ભારતમાં અન્ય ઇ-કોમર્સ પ્લેયર્સ કરતાં સ્પર્ધાત્મક ફાયદો ઊભો કર્યો છે. એ જ રીતે એમેઝોન, ડી-માર્ટ, રિલાયન્સ માર્ટ, ટાટા માર્ટ, ઝોમેટો વગેરે કંપનીઓ છે.

(2) સંસ્થાકીય વર્તન :

સંસ્થાકીય વર્તન એ અભ્યાસની એક શાખા છે જે સંસ્થાઓના અભ્યાસ સાથે વ્યવહાર કરે છે અને તેઓ તેમના આંતરિક તેમજ બાહ્ય વાતાવરણમાં કેવી રીતે વર્તે છે. સંગઠનાત્મક અભ્યાસ બે સ્તરે હોઈ શકે છે, એટલે કે સમગ્રલક્ષી અને એકમલક્ષી, જેમાં સૂક્ષ્મ સ્તરે, સંસ્થાકીય વર્તણૂક એ સંસ્થામાં વ્યક્તિગત અને જૂથ વર્તનના વિશ્લેષણનો સંદર્ભ આપે છે. આ ખ્યાલ, પ્રેરણા, જૂથ ક્રિયા પ્રતિક્રિયાઓ જેવા વિવિધ પાસાંઓના મૂલ્યાંકન સાથે વ્યવહાર કરે છે. સંસ્થાકીય સ્ટાફના સમગ્રલક્ષી સ્તરે, સંગઠનાત્મક વર્તણૂક સંસ્થાઓ અને ઉદ્યોગો સાથે વ્યવહાર કરે છે અને વિશ્લેષણ કરે છે કે તેઓ કેવી રીતે સમાયોજિત કરે છે. વ્યૂહરચના અને સંગઠનાત્મક માળખું બનાવે છે. સંસ્થાકીય વર્તન કંપનીના સંસાધનોને એકીકૃત કરે છે. જે આખરે તેની શક્તિ અને નબળાઈઓની રચના તરફ દોરી જાય છે.

(3) શક્તિ અને નબળાઈઓ :

શક્તિ એ સકારાત્મક પરિબળો છે. જે સંસ્થાને તેના મિશન અને દૃષ્ટિકોણને પરિપૂર્ણ કરવામાં મદદ કરે છે. આ એવા ગુણો છે જેના આધારે સંસ્થા લાંબા ગાળે સતત સફળતા મેળવી શકે છે. કંપનીની શક્તિઓ અમૂર્ત હોઈ શકે છે જેમ કે બ્રાન્ડ ઇક્વિટી, ગુડવિલ, વગેરે અને મૂર્ત જેમ કે, ઉત્પાદન, વિતરણ, કર્મચારીઓની શક્તિ, સ્થિર અસ્કયામતો વગેરે. શક્તિઓ એવી કુશળતા છે કે જેનાથી કંપની સારી રીતે પરિચિત છે, જેમ કે પ્રક્રિયા ક્ષમતા, ગ્રાહક સેવાઓ, કર્મચારીની કુશળતા, સફળતાવના, બ્રાન્ડ, વફાદારી, વગેરે. આ લક્ષણો સંસ્થાને તેની સુસંગતતા આપે છે અને બીજી તરફ નબળાઈઓ એ નકારાત્મક પરિબળો અથવા અવરોધો છે. જે સંસ્થાને તેના મિશન સ્ટેટમેન્ટ અને વિઝનને સાકાર કરવાથી પ્રતિબંધિત કરે છે. આ પરિબળો ફર્મને તે ધોરણો પૂર્ણ કરવા માટે નામંજૂર કરે છે જે તેને પ્રાપ્ત કરવા જોઈએ. આ અવરોધો અપ્રશિક્ષિત કર્મચારીઓથી લઈને કંઈપણ હોઈ શકે છે. ખરાબ રીતે જાળવવામાં આવેલી મશીનરી, અપૂરતી ઉત્પાદન શ્રેણી, નબળા નેતૃત્વ, વગેરે. જો કે, આ પરિબળો નિયંત્રણક્ષમ છે અને તેથી કંપની દ્વારા ઘટાડી શકાય

છે. ઉદાહરણ તરીકે - જો હાલની ટેકનોલોજી કામગીરી કરવામાં અસર્મથ હોય તો પેઢી નવી અને સારી ટેકનોલોજી ઇન્સ્ટોલ કરી શકે છે. સંગઠનાત્મક નબળાઈઓના અન્ય ઉદાહરણોમાં નબળું માર્કેટિંગ બિનટકાઉ દેવા, કર્મચારીઓની ઓછી પ્રેરણા, નબળી ઇન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચર વગેરે છે.

(4) સંસ્થાકીય ક્ષમતાઓ :

સંસ્થાકીય ક્ષમતા એ સંસ્થાની આંતરિક ક્ષમતા અથવા સંભવિતતા છે કે તે તેની શક્તિનો એવી રીતે ઉપયોગ કરે છે કે જે આંતરિક વાતાવરણમાં અસ્તિત્વમાં રહેલી તેની નબળાઈઓને દૂર કરી શકે. સંસ્થાઓ બાહ્ય વાતાવરણમાં રહેતી તકોમાંથી લાભ મેળવવા માટે ક્ષમતાઓ વિકસાવે છે. તે એક લક્ષણ છે જે માપી શકાય છે અને અન્ય સંસ્થાઓની સરખામણીમાં પણ. તેને સંસાધનો, સંસ્થાની વર્તણૂક, સંસ્થાની શક્તિઓ અને નબળાઈઓ તેમજ સંસ્થાના સમન્વયની સકારાત્મક અને નકારાત્મક અસરોના સંયોજન તરીકે પણ ગણી શકાય. દા.ત. : જાહેરાતના સ્તર વ્યૂહરચના, પ્રમોશનની વ્યૂહરચના.

(5) સિનર્જિસ્ટિક અસરો :

બિઝનેસ સિસ્ટમમાં સિનર્જી ત્યારે થાય છે, જ્યારે સંયુક્ત અસર ફંક્શનલ એરિયા તેમની વ્યક્તિગત અસરો કરતાં વધુ અસર કરે છે. દેખીતી રીતે જ્યારે વિવિધ ઘટકોમાં એકતા હોય ત્યારે આ શક્ય છે. જ્યારે સંસ્થાની શક્તિઓ અને નબળાઈઓ વિવિધ વિભાગો અને કાર્યાત્મક ક્ષેત્રોમાં જોડાય છે ત્યારે સંગઠનમાં સિનર્જીની અસરો અનુભવી શકાય છે. આ વ્યાપારી પ્રવૃત્તિઓના કેવા પાસાંમાં વધારો કરે છે. ઉદાહરણ તરીકે - સિનર્જી એ દવાઓની અસર તરીકે ગણી શકાય. જો તે દર્દી દ્વારા અલગતામાં લેવામાં આવી હોય તેના કરતાં જે દર્દીને એક સાથે લેવામાં આવે તો દર્દી પર વધુ સારી અસર કરે છે.

(6) યોગ્યતાઓ :

જ્યારે સંસ્થા બને છે સંગઠનાત્મક કે વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણ દ્વારા. વ્યૂહાત્મક પગલાં પસંદગી સ્રોત ફાળવણી તેના વિવિધ કાર્યક્ષેત્રો વચ્ચે તેના કાર્યમાં સિનર્જી પછી તે યોગ્યતાઓ બનાવે છે. સંસ્થામાં ક્ષેત્રની યોગ્યતા સામાન્ય રીતે પ્રવૃત્તિ અથવા ક્ષેત્રને દર્શાવે છે. જેમાં કંપની તેના સ્પર્ધકો કરતાં વધુ સારી છે. આંતરિક શક્તિની સમન્વયાત્મક અસરો દ્વારા ક્ષમતાઓ વિકસાવી શકાય છે. તે અનુભવ સાથે આવે છે અને સંસ્થાની પ્રવૃત્તિઓમાં શીખવાની અને તેનો ઉપયોગ કરવાની સંચિત ક્ષમતા સાથે આવે છે. હિન્દુસ્તાન લીવર એ સંસ્થાનું ઉદાહરણ છે કે જે ભારતના શહેરી તેમજ ગ્રામીણ બજારમાં તેના ઉત્પાદનોનું વિતરણ કરવામાં સક્ષમ છે. આ સક્ષમતા જરૂરિયાતના સમયગાળામાં બનાવવામાં આવી છે. તેને ઘણી નવી પહેલ, પ્રયોગો અને શીખવાની જરૂર છે. એ જ રીતે એમેઝોન અને ફ્લિપકાર્ટ એ બે સંસ્થાઓના ઉદાહરણો છે. જે ભારતમાં ઉત્પાદનો અને સેવાઓના ઇ-વિતરણમાં સક્ષમતા ધરાવે છે. આનાથી કંપનીઓને લોજિસ્ટિક્સ અને વેરહાઉસિંગમાં યોગ્યતા બનાવવાની પણ જરૂર છે.

(7) સ્પર્ધાત્મક લાભ :

સંસ્થાને તેના પ્રતિસ્પર્ધીઓ (હરીફો) પર જ્યારે તેનો વ્યૂહાત્મક લાભ હોય ત્યારે તેને સ્પર્ધાત્મક ફાયદો હોવાનું કહેવાય છે. વ્યૂહાત્મક લાભને સમાનાર્થી રીતે સ્પર્ધાત્મક લાભ અને વિશિષ્ટ સ્પર્ધાત્મક કહેવામાં આવે છે. વ્યૂહાત્મક લાભ એ શ્રેષ્ઠતાની સ્થિતિ છે. જે કંપનીએ ઉદ્યોગમાં તેના પ્રતિસ્પર્ધીઓ પર બનાવી છે. કાર્યક્ષમતા, ગુણવત્તા વધારીને સ્પર્ધાત્મક લાભ મેળવી શકાય છે. આથી, તે કંપનીને બિઝનેસમાં તેના પ્રતિસ્પર્ધીઓ પર નેતૃત્વનો આનંદ માણવા દે છે.

ઉદાહરણ તરીકે, ફિલિપકાર્ટને ઈ-કોમર્સ ઉદ્યોગમાં ભારતમાં અન્ય ઈ-કોમર્સ પ્લેલાડીઓની સરખામણીમાં સ્પર્ધાત્મક ફાયદો છે. કારણ કે તેની પ્રોડક્ટ્સની મોટી શ્રેણી, મોટી સંખ્યામાં વિકેતાઓ, શ્રેષ્ઠ ટેક્નોલોજી, અદ્યતન વેરહાઉસિંગ, લોજિસ્ટિક્સ અને છેલ્લાં બિંદુ ડિલિવરી છે. ગ્રાહકો આનાથી તેને તેના સ્પર્ધકો પર વ્યૂહાત્મક લાભ મળ્યો છે અને તેને ભારતીય ઈ-કોમર્સ માર્કેટમાં સફળ થવા દીધો છે. એ જ રીતે બજારમાં ડી-માર્ટ, એમેઝોન, ટાટા અને રિલાયન્સ માર્ટના બજારો ઊભરી રહ્યા છે.

3.5 કંપનીના સંસાધનો અને સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિનું મૂલ્યાંકન કરવાના તબક્કા

સંસ્થાના સંસાધનો અને ક્ષમતાઓ સંસ્થાને દિશા પ્રદાન કરવા માટે જવાબદાર છે. તેમજ તે મુખ્ય સ્ત્રોત છે જેના દ્વારા સંસ્થા ઉદ્યોગમાં તેના સ્પર્ધકો પર ટકાઉ સ્પર્ધાત્મક લાભ બનાવે છે. સંસ્થા માટે સંસાધનો અને ક્ષમતાઓ મહત્વની હોવાથી, આથી મેનેજરો માટે એવી વ્યૂહરચના ઘડી કાઢવાનો અર્થ થાય છે કે જે તેમના ઉપયોગથી મહત્તમ લાભ મેળવે. સંસ્થાના સંસાધનો અને ક્ષમતાઓનું વિશ્લેષણ કરવાની પ્રક્રિયા નીચે મુજબ છે :

- (1) કંપનીની વર્તમાન વ્યૂહરચનાઓનું વિશ્લેષણ
- (2) SWOT વિશ્લેષણ
- (3) કંપનીની કિંમતોનું સ્પર્ધાત્મક વિશ્લેષણ અને ખર્ચ
- (4) કંપનીની સ્પર્ધાત્મક શક્તિનું મૂલ્યાંકન
- (5) વ્યૂહાત્મક મુદ્દાઓને (પ્રશ્નો/સમસ્યાને) ઓળખવા કે જેના પર સંચાલકનાં ધ્યાનની જરૂર છે.

- (1) કંપનીની વર્તમાન વ્યૂહરચનાઓનું વિશ્લેષણ : તેની અસરકારકતાને સમજવા માટે પેઢીના સ્પર્ધાત્મક અભિગમની વિગતવાર તપાસ કરવાની જરૂર છે. વ્યૂહરચના વ્યવસાયના પ્રકારને અનુસરે છે તે જાણવું ખૂબ જ મહત્વપૂર્ણ છે. વ્યૂહરચનાકારોને સંસ્થાના વિવિધ વિભાગોમાં અપનાવવામાં આવેલી કાર્યાત્મક વ્યૂહરચનાઓ પણ જાણવાની જરૂર છે. કંપનીની વ્યૂહરચનાનું મૂલ્યાંકન નીચેની રીતે કરી શકાય છે.

(i) કંપનીના સ્પર્ધાત્મક અભિગમનું વર્ણન : અગ્રણી તબક્કો એ ઉદ્યોગમાં કંપનીના સ્પર્ધાત્મક અભિગમને વ્યાખ્યાયિત કરવાનો છે. આ વ્યૂહરચનાકારોને પેઢી દ્વારા અનુસરવામાં આવતી વ્યૂહરચનાનો પ્રકાર ઓળખવા દેશે. ઉદાહરણ તરીકે, ઓછા ખર્ચે નેતૃત્વ, ભિન્નતા, ધ્યાન કેન્દ્રિત વગેરે.

(ii) ઉદ્યોગની અંદર સ્પર્ધાત્મક અવકાશને વ્યાખ્યાયિત કરો : સ્પર્ધાત્મક વ્યૂહરચના વ્યાખ્યાયિત કર્યા પછી હવે પછીની બાબત એ છે કે ઉદ્યોગમાં વ્યવસાયિક કામગીરીના અવકાશને વ્યાખ્યાયિત કરવો. આ તબક્કામાં, વ્યૂહરચનાકારો સવાલોના જવાબ આપે છે જેમ કે, b શું કંપની તમામ ભૌગોલિક બજારોમાં કાર્ય કરે છે અથવા તે પ્રાદેશિક પ્લેલાડી છે ? શું કંપની ઉદ્યોગના અનેક તબક્કામાં કાર્ય કરે છે અથવા તે માત્ર તબક્કામાં જ કાર્ય કરે છે.

(iii) પર્યાવરણીય વિશ્લેષણના પાસાંઓ :

- (1) તાજેતરની વ્યૂહાત્મક પ્રવૃત્તિઓ : કંપનીના સ્પર્ધાત્મક અભિગમને

વ્યાખ્યાયિત કર્યા પછી ઉદ્યોગમાં સ્પર્ધાત્મક અવકાશ અને માર્કેટપ્લેસમાં કંપની દ્વારા લેવામાં આવેલા તાજેતરના વ્યૂહાત્મક પગલાંને ધ્યાનમાં લેવું. આનાથી કંપનીની વ્યૂહરચનાનું વધુ ઊંડાણપૂર્વક વિશ્લેષણ કરવામાં મદદ મળશે. ઉદાહરણ તરીકે, નવી પ્રોડક્ટ લોન્ચ કરવી, નવા બજારોમાં હાલની પ્રોડક્ટ્સ રજૂ કરવી, ઉત્પાદન, વિલીનીકરણ વગેરે ખર્ચમાં ઘટાડો, માર્કેટિંગ, ફાઈનાન્સ, માનવ સંસાધન અને આઈટીમાં કંપનીની પહેલી પેઢીની વ્યૂહરચના અંગે ઘણો પરિપ્રેક્ષ્ય આપે છે. જો ગુણાત્મક અને જથ્થાત્મક પૃથ્થકરણ દર્શાવે છે કે કંપનીની કામગીરી અપેક્ષાઓ પર છે. તો કંપનીની વ્યૂહરચના પછી ભારે કરવાની જરૂર નથી. જો કે જો વિશ્લેષણ પ્રદર્શનમાં મોટી નબળાઈઓ દર્શાવે છે તો કંપનીની વ્યૂહરચના સુધારવાની જરૂર છે. નબળા પ્રદર્શન એ નબળા વ્યૂહરચના ઘડતર, ખામીયુક્ત અમલ અથવા બંનેનું લક્ષણ છે. કંપનીની સ્થિતિનું વધુ સચોટપણે વિશ્લેષણ કરવા માટે વ્યૂહરચનાકારો SWOT વિશ્લેષણ કરવાનું પસંદ કરે છે.

- (2) **SWOT વિશ્લેષણ (કંપનીની શક્તિ, નબળાઈઓ, તકો અને ધમકીઓનું વિશ્લેષણ) :** SWOT વિશ્લેષણ આલ્બર્ટ હમ્ફ્રે દ્વારા વિકસાવવામાં આવ્યું હતું. જેમણે ફોર્ચ્યુન 500 કંપનીઓ પાસેથી મેળવેલા ડેટા દ્વારા 1960 અને 70ના દાયકા દરમિયાન સ્ટેનફોર્ડ યુનિવર્સિટીમાં સંશોધન હાથ ધર્યું હતું. તે એક એવી તકનિક છે જે આયોજનના અગાઉના તબક્કાઓ માટે યોગ્ય માનવામાં આવે છે. જો કે, તેનો ઉપયોગ સંસ્થાના કાર્યોના તમામ તબક્કે થઈ શકે છે. SWOT પૃથ્થકરણમાં સંસ્થાની શક્તિઓ, નબળાઈઓ, તકો અને ધમકીઓને ઓળખવા અને માપવાનો સમાવેશ થાય છે. તેમાં આંતરિક સંસાધનો અને ક્ષમતાઓ (શક્તિ અને નબળાઈઓ) અને બાહ્ય પર્યાવરણીય પરિબળો (તક અને ધમકીઓ)ની ઓળખ સામેલ છે. SWOT તકનિક આંતરિક સંસાધનો અને ક્ષમતાઓ તેમજ બાહ્ય પરિબળોને કંપનીના નિર્ધારિત ઉદ્દેશ્ય સાથે જોડે છે અને આમ તે પરિબળોને ઓળખવામાં મદદ કરે છે જે કંપનીના ઉદ્દેશ્યો માટે અનુકૂળ છે અને જે પ્રતિકૂળ છે.

SWOT વિશ્લેષણની અરજીઓ : SWOT પૃથ્થકરણ નીચેની રીતે લાગુ કરી શકાય છે. SWOT પૃથ્થકરણ એ મુદ્દાઓ પર ચર્ચા કરવા માટેનો આધાર પૂરો પાડે છે. જે વ્યવસાયની સ્થિતિને અસર કરે છે, પેઢી દ્વારા અપનાવવામાં આવેલી વૈકલ્પિક વ્યૂહરચના અને વ્યૂહરચનાની અંતિમ પસંદગી. તે ધ્યાનમાં રાખવું જોઈએ કે SWOT વિશ્લેષણ વેપાર પરિણામોની વિશાળ શ્રેણી પર લાગુ કરી શકાય છે.

SWOT વિશ્લેષણનો બીજો મહત્વનો ઉપયોગ એ છે કે તે વિશ્લેષણાત્મક રીતે કંપનીની આંતરિક શક્તિઓ અને નબળાઈઓની બાહ્ય તકો અને જોખમો સાથે સરખામણી કરે છે. જે કંપનીના બાહ્ય વાતાવરણ અસ્તિત્વ ધરાવે છે. આનાથી કંપનીને અલગ અલગ વલણો ઓળખવામાં અને તેમની સાથે સુસંગત વ્યૂહરચના વિકસાવવામાં મદદ મળે છે.

- (3) **કંપનીની કિંમતો અને અર્થનું વિશ્લેષણ :** કંપનીની સ્થિતિનું વિશ્લેષણ હરીફોની સરખામણીમાં પેઢીના ઉત્પાદનો અથવા સેવાઓની કિંમતો સાથે કરી શકાય છે. આ મૂલ્ય શૃંખલા વિશ્લેષણ અને બેન્ચ માર્કિંગની મદદથી

કરવામાં આવે છે. જ્યાં તેનું નિરીક્ષણ કરવામાં આવે છે. કે શું કંપની તેના કાર્યો ખર્ચ-કાર્યક્ષમ રીતે કરી રહી છે અને પછી તેની સ્પર્ધકો દ્વારા કરવામાં આવતા ખર્ચ સાથે તેની તુલના કરે છે. આ વધુ સુધારણા માટે આવનાર જરૂરી પગલાંની રૂપરેખા આપે છે. સ્પર્ધકો કે જેઓ કંપની કરતાં ઓછા ખર્ચનું માળખું ધરાવે છે. તેઓના મોટો ખર્ચ ફાયદો છે અને તેઓ કિંમતોમાં ઘટાડો કરીને તેનો લાભ લઈ શકે છે. આ બેન્ય માર્કિંગ પેદાશ ઉદ્યોગમાં ખૂબ પ્રચલિત છે.

જે કંપનીઓ ઓછી કિંમત વસૂલ કરે છે તેઓ મોટા ગ્રાહક - આધારનો આનંદ માણે છે. જો કે, ઉત્પાદનો ખૂબ જ અલગ હોય, તો કિંમતોનો તફાવત વાસ્તવિક છે. ઊંચી કિંમતનું માળખું કંપનીને તેના પ્રતિસ્પર્ધીઓ સામે બજાર હિસ્સો ગુમાવવાની સંભાવના બનાવે છે અને આ રીતે તેની નબળાઈ વધે છે. મૂલ્ય શૃંખલા વિશ્લેષણ અને બેન્યમાર્કિંગની તકનિકો કંપનીના ખર્ચ અને કિંમતોની તેના સ્પર્ધકો સાથે સરખામણી કરવા માટે ઉપયોગી છે. મૂલ્ય શૃંખલા વિશ્લેષણનો ઉદ્દેશ ગ્રાહક મૂલ્ય બનાવતી પ્રાથમિક અને સહાયક પ્રવૃત્તિઓને ઓળખવાનો છે. બીજી તરફ, બેન્યમાર્કિંગ અન્ય સંસ્થાઓમાં શ્રેષ્ઠ પાયાઓને ઓળખવામાં મદદ કરે છે અને તેનું અનુકૂળન કંપનીની ખર્ચ-અસરકારકતા અને નફાકારકતા કેવી રીતે સુધારી શકે છે.

- (4) **કંપનીની સ્પર્ધાત્મક શક્તિનું મૂલ્યાંકન :** પેઢીની સ્પર્ધાત્મક શક્તિનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે મુખ્ય સફળતાના પરિબળોનું વિશ્લેષણ અને સ્પર્ધકો સાથે તેમની સરખામણી કરવાની જરૂર છે. તેમાં સ્પર્ધાત્મક સફળતાને અસર કરતા પરિબળોને ધ્યાનમાં લેવાનો સમાવેશ પણ થાય છે. આ પગલામાં, વ્યૂહરચનાકારો એવા પરિબળોને ઓળખવાનો પ્રયત્ન કરે છે જે પેઢી માટે સ્પર્ધાત્મક લાભ તરીકે કાર્ય કરે છે. સ્પર્ધાત્મક શક્તિનું મૂલ્યાંકન વ્યૂહરચનાકારોને તે ક્ષેત્રો અને પાસાંઓ શોધવાની મંજૂરી આપે છે. જેમાં પેઢીની શક્તિ અને નબળાઈઓ છે. મૂલ્યાંકન વ્યૂહરચનાકારોને સંભવિત નબળાઈઓનો સામનો કરવા માટે લેવામાં આવતી ક્રિયાઓ સાથે પણ સુવિધા આપે છે.

જે ક્ષેત્રોમાં કંપની મજબૂત છે અને બજારમાં મુખ્ય હરીફો નબળા છે. તો તેણે બજારમાં આક્રમક વ્યૂહરચના અપનાવવી જોઈએ અને તેના સ્પર્ધકોની નબળાઈઓનો લાભ ઉઠાવવો જોઈએ. તેવી જ રીતે કંપનીએ એવા ક્ષેત્રોમાં રક્ષણાત્મક બનવું જોઈએ. જ્યાં ઈટીના સ્પર્ધકો મજબૂત હોય અને તેણે એવી વ્યૂહરચના અપનાવવી જોઈએ. જે તેમની તાકાતને મર્યાદિત કરે. આકર્ષક માર્કેટ સેગમેન્ટની ઓળખ થતાં જ કંપનીએ નક્કી કરવું જોઈએ કે તે બજારને સેવા આપી શકે છે કે કેમ ? કંપનીની વ્યૂહરચનાની સફળતા કે નિષ્ફળતા એ સફળતાના જરૂરી પરિબળો અને કંપનીની આંતરિક ક્ષમતાઓ અને સંસાધનો વચ્ચે સુસંગતતા અથવા ફિટની ડિગ્રી પર આધારિત છે.

- (5) **વ્યૂહાત્મક મુદ્દાઓને ઓળખવા કે જેના પર વ્યવસ્થાપક ધ્યાનની જરૂર છે :** મૂલ્યાંકન કરવાની પ્રક્રિયા કંપનીના સંસાધનો અને સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિ વ્યૂહાત્મક મુદ્દાઓની ઓળખ પર સમાપ્ત થાય છે. જેને સંસ્થાના સંચાલન

દ્વારા સંબોધિત કરવાની જરૂર છે. આ પગલું હાથ ધરવાનો ઉદ્દેશ્ય સંસ્થાને નાણાકીય અને સ્પર્ધાત્મક રીતે મજબૂત બનાવવા માટે લેવામાં આવનારી કાર્યવાહીઓને પ્રકાશિત કરવાનો છે. આ પગલામાં ઉદ્યોગ વિશ્લેષણ, સ્પર્ધાત્મક વિશ્લેષણ અને આંતરિક વિશ્લેષણના પરિણામો એકત્ર કરી અને વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે. તે વ્યૂહાત્મક પડકારો અને અવરોધોને સમજવાની મંજૂરી આપે છે. જે કંપની અને તેના ઉદ્યોગને જોખમમાં મૂકે છે. સુધારી શકાય તેવી નબળાઈઓને ઓળખે છે. અને મેનેજમેન્ટ દ્વારા કટોકટીના ધોરણે ઉકેલવા માટે જરૂરી સમસ્યાઓ ધ્યાને લાવવામાં આવે છે. તેથી, તે મેનેજમેન્ટ માટે રોડ મેપ બનાવે છે અને કંપનીની કામગીરી અને નફાકારકતામાં સુધારો કરવા માટે જરૂરી પગલાઓ નક્કી કરવા મદદરૂપ થાય છે.

3.6 કોર્પોરેટ વિશ્લેષણની પ્રક્રિયા

આંતરિક વિશ્લેષણની પ્રક્રિયા આંતરિક વિશ્લેષણ અથવા કોર્પોરેટ વિશ્લેષણ આપેલ છે.

(1) સ્પર્ધાત્મક લાભ :

મુખ્ય વ્યૂહાત્મક પરિબલોની પ્રક્રિયા કંપની માટે જરૂરી તમામ મુખ્ય પરિબલોની ઓળખ સાથે શરૂ થાય છે. આ ટેક્ટર્સ સંસ્થાના વિવિધ પાસાંઓ અને તે કામગીરી સાથે સંબંધિત હોઈ શકે છે. કંપનીએ તેના ઉદ્દેશ્યોની પૂર્તિ માટે મુખ્ય સાંસ પરિબલો નક્કી કરવાના છે. સફળતાના આ પરિબલો માર્કેટિંગ, ફાઈનાન્સ, માનવ સંસાધન, સંશોધન અને વિકાસ વગેરે જેવા વિવિધ કાર્યાત્મક ક્ષેત્રોમાંથી ખેંચી શકાય છે.

(2) પરિબલોનું વ્યૂહાત્મક મહત્ત્વ નક્કી કરવું :

એકવાર કંપનીને લગતા મુખ્ય સફળતાના પરિબલોની ઓળખ થઈ જાય પછી વ્યૂહરચનાકારોએ કંપની દ્વારા નિર્ધારિત ઉદ્દેશ્યના આધારે તેમના મહત્ત્વના ક્રમમાં તેમને પ્રાથમિકતા આપવી પડશે. આ કંપનીના ઉદ્દેશ્ય તરફના દરેક સફળ પરિબલોના યોગદાનનું મૂલ્યાંકન કરીને કરવામાં આવે છે. પરિબલોનું મૂલ્યાંકન કરવાના પાયા એ પરિપૂર્ણતા માટેના સંગઠનાત્મક લક્ષ્યો છે. જેની પરિપૂર્ણતા માટે પ્રયત્નો કાર્યરત છે.

(3) મુખ્ય સફળતાના પરિબલોની શક્તિ અને નબળાઈઓનો અંદાજ :

સફળતાના મુખ્ય પરિબલોનું મહત્ત્વ નક્કી કર્યા પછી અને તેમને તેના મહત્ત્વના ક્રમમાં રેન્કિંગ કર્યા પછી, સંસ્થાએ આ દરેક મુખ્ય સફળતાના પરિબલોના સંદર્ભમાં તેની આંતરિક શક્તિઓ અને નબળાઈઓને માપવાની જરૂર છે. ઓળખાયેલ સંચાલકોએ તે પરિબલો નક્કી કરવાની જરૂર છે કે જેના માટે સંસ્થા અનુક્રમે મજબૂત, સાધારણ મજબૂત અને નબળી છે. કોર્પોરેટ ઉદ્દેશ્યોની પરિપૂર્ણતામાં આ દરેક મુખ્ય સફળતાના પરિબલોના યોગદાનને જોવાની જરૂર છે અને કંપનીના ભૂતકાળના પ્રદર્શન સામે બેન્ચમાર્ક પણ છે. તેને સ્પર્ધકો સાથે સમાન પરિબલોની તુલના કરવાની જરૂર છે.

(4) વ્યૂહાત્મક લાભ રૂપરેખા તૈયાર કરવી :

એકવાર સંગઠન તેની શક્તિઓ અને નબળાઈઓને સમજી લે, પછી વ્યૂહરચનાકારો વ્યૂહાત્મક લાભ રૂપરેખા તૈયાર કરે છે. આ રૂપરેખા વિવિધ ક્ષેત્રોને પ્રકાશિત કરે છે. જ્યાં સંગઠન મજબૂત છે. તે મજબૂતથી સરેરાશ સુધીના સ્કેલ પર શક્તિ અને નબળાઈઓના વિવિધ ક્ષેત્રોને રેટ કરે છે. આ રીતે કંપનીની વ્યૂહાત્મક લાભની રૂપરેખા તૈયાર કરવામાં આવે છે.

(5) તકો સાથે વ્યૂહાત્મક લાભ મેળવવો :

સંસ્થાની ક્ષમતાને માપવા પાછળનો મુખ્ય હેતુ કંપનીની ક્ષમતાઓ અને સંસાધનોને પર્યાવરણમાં રહેલી તકો સાથે સરખાવવા અને કંપની માટે યોગ્ય વૈકલ્પિક વ્યૂહરચના બનાવવાનો છે. આમ, તે સંસ્થાને તે પ્રવૃત્તિઓ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવામાં મદદ કરે છે. જે સંસ્થાકીય ક્ષમતાઓ દ્વારા સફળતાપૂર્વક હાથ ધરવામાં આવે છે.

3.7 આંતરિક વિશ્લેષણ માટે ઉપયોગમાં લેવાતી તકનિકો

આંતરિક વિશ્લેષણને અસર કરતા પરિબળો માટે અપનાવવામાં આવેલ અભિગમો અને સંસ્થાકીય મૂલ્યાંકન કરવા માટે વપરાતી માહિતી સ્ત્રોત સાથે વ્યવહાર કરીએ છીએ. સંગઠનાત્મક મૂલ્યાંકન માટે ઉપયોગમાં લેવાતી પદ્ધતિઓ અને તકનિકોના સંદર્ભમાં આંતરિક વિશ્લેષણ તુલનાત્મક વિશ્લેષણ અને વ્યાપક વિશ્લેષણના ત્રણ શીર્ષકો હેઠળ જૂથબદ્ધ પરિબળોની શ્રેણીને ધ્યાનમાં લઈએ છીએ. આંતરિક મૂલ્યાંકન અને વિશ્લેષણનાં મુખ્ય હેતુઓ નીચે મુજબ છે.

- (1) વ્યક્તિની સંસ્થાકીય ક્ષમતાઓ, શક્તિઓ અને નબળાઈઓ જાણવી.
- (2) પહેલાંની મૂલ્યાંકિત ક્ષમતાઓ અનુસાર સૌથી યોગ્ય તકો પસંદ કરવી.
- (3) હાથમાં રહેલી તક ક્ષમતા વધારવા માટે પગલાં લેવા.
- (4) ઉત્પાદન / વ્યવસાયને પસંદ કરવા કે જેમાં સંભવિત મૂલ્યાંકન મુજબ વિકાસ કરી શકે.

આમ, ઉપરોક્ત હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે આંતરિક વિશ્લેષણ માટેની પદ્ધતિઓ અને તકનિકો નીચે મુજબ હોઈ શકે છે :

- (1) મૂલ્ય સાંકળ વિશ્લેષણ
- (2) ગુણાત્મક વિશ્લેષણ
- (3) જથ્થાત્મક વિશ્લેષણ
- (4) બેન્ચમાર્કિંગ
- (5) સંતુલિત સ્કોરકાર્ડ (બેલેન્સ સ્કોરકાર્ડ)

(1) **મૂલ્ય સાંકળ વિશ્લેષણ :** મૂલ્ય સાંકળ વિશ્લેષણ (VCA) એ એવી પ્રક્રિયા છે. જે સંસ્થાને તેની મુખ્ય તેમજ સહાયક પ્રવૃત્તિઓને અંતિમ ઉત્પાદનને વધુ મૂલ્યવાન બનાવવા માટે જવાબદાર ઓળખવામાં સક્ષમ બનાવે છે. આ પ્રવૃત્તિઓના વિશ્લેષણમાં મદદ કરે છે. ખર્ચ અથવા વધારો તફાવત VCA એ વ્યૂહાત્મક સાધનો છે. જેનો ઉપયોગ કંપનીઓ દ્વારા તેની આંતરિક પ્રવૃત્તિઓનું વિશ્લેષણ કરવા માટે કરવામાં આવે છે.

(2) **જથ્થાત્મક વિશ્લેષણ :** સૌથી વધુ વ્યાપકપણે એક પેઢીના પ્રદર્શનના મૂલ્યાંકનના હેતુ માટે સ્વીકૃત પદ્ધતિ નંબરો પર આધારિત છે. નાણાકીય આંકડા એ એવા આંકડા છે જેનો ઉપયોગ સામાન્ય રીતે કામગીરીના મૂલ્યાંકન માટે, શક્તિ અને નબળાઈઓનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે થાય છે. પરંતુ નાણાકીય આંકડો એ મૂલ્યાંકનનો એકમાત્ર સ્ત્રોત નથી. કારણ કે અન્ય ઘણી વિશ્વસનીય સંખ્યાઓ છે. બિનનાણાકીય જથ્થાત્મક વિશ્લેષણ દ્વારા અનુસરવામાં આવતા નાણાકીય વિશ્લેષણની નીચે ચર્ચા કરવામાં આવી છે.

(અ) નાણાકીય વિશ્લેષણ : નાણાકીય વિશ્લેષણ પણ આંતરિક વિશ્લેષણની એક પદ્ધતિ છે. મોટે ભાગે, તેનો ઉપયોગ મેનેજરો, ઉદ્યોગસાહસિકો, ફાઈનાન્સર્સ, શેરધારકો વગેરે દ્વારા કરવામાં આવે છે. જેમનું સર્વોચ્ચ હિત રોકાણ અંગે નિર્ણય લે છે. તેનો ઉપયોગ મુખ્યત્વે પેઢીની નાણાકીય સ્થિતિનું મૂલ્યાંકન કરવાના ઉદ્દેશ્ય સાથે થાય છે. મુખ્ય ગેરલાભ એ છે કે તે પેઢીના વિવિધ ભાગોની નાણાકીય સ્થિતિને છુપાવે છે; છતાં તે પેઢીના એકંદર નાણાકીય ચિત્રની તપાસ કરવામાં અને પ્રગટ કરવામાં મદદ કરે છે. તેની ખામીઓ હોવા છતાં, નાણાકીય વિશ્લેષણ એ એક મજબૂત પદ્ધતિ છે કારણ કે તે મેનેજરોને જરૂરી ફેરફારો રજૂ કરવામાં સક્ષમ બનાવે છે; અને એકાઉન્ટિંગના ધોરણોને યોગ્ય સન્માન મળે છે. નાણાકીય વિશ્લેષણની ત્રણ મુખ્ય પદ્ધતિઓ ગુણોત્તર વિશ્લેષણ, આર્થિક મૂલ્ય વર્ધિત વિશ્લેષણ અને પ્રવૃત્તિ આધારિત ખર્ચ એકાઉટીંગ છે.

(બ) બિન-નાણાકીય પૃથ્થકરણ : પેઢીની દરેક પ્રવૃત્તિને નાણાકીય પરિભાષામાં સમજાવી શકાતી નથી. જો કે કંપનીની સદ્ભાવના અને કર્મચારીઓના મનોબળ જેવા બિન-ભૌતિક પાસાઓનું પરિમાણ કરી શકાય છે. તેમ છતાં તેનું પ્રમાણ નક્કી કરવું વાજબી નથી.

(ક) બિન જથ્થાત્મક વિશ્લેષણનો ઉપયોગ : નાણાકીય સ્ત્રોતો સંસ્થાના મૂલ્યાંકનમાં મદદ કરવા માટે છે. બિન નાણાકીય જથ્થાત્મક પગલાંના કેટલાક ઉદાહરણો નીચે પ્રમાણે સૂચિબદ્ધ છે (a) કર્મચારી ટર્ન ઓવર (b) ગેરહાજરી, (c) બજારમાં રેન્કિંગ, (d) જાહેરાત રિકોલ રેટ (e) ઉત્પાદન ચક્રમાં કુલ સમયનો વપરાશ

(1) દરેક સમયગાળામાં વપરાતા ઇન્વેન્ટરી એકમો (g) સેવા કોલ-રેટ અને (h) પ્રતિ નોંધાયેલ વિશિષ્ટ અધિકારોની સંખ્યા, સમય વગેરે.

(2) ગુણાત્મક પૃથ્થકરણ : જો કે સંસ્થાનું મૂલ્યાંકન મુખ્યત્વે માત્રાત્મક પૃથ્થકરણના આધારે કરવામાં આવે છે. કારણ કે તે શક્ય માપન છે અને સંખ્યાઓ અને નાણાકીય આંકડાઓના આધારે સરખામણી છતાં પરિમાણની ઘણી મર્યાદાઓ છે. જેમ કે મોટાભાગના વ્યૂહરચનાકારો જાણે છે.

(3) ગુણાત્મક વિશ્લેષણ : ગુણાત્મક વિશ્લેષણ દ્વારા પૂરક બનાવવું જોઈએ. જે દૃષ્ટિકોણ, નિર્ણય, અનુમાનની વૃત્તિના આધારે કરવામાં આવે છે. સામાન્ય રીતે, ગુણાત્મક પૃથ્થકરણ માત્રાત્મક પૃથ્થકરણ કરતાં નરમ હોવાનું માનવામાં આવે છે. જે આંકડાઓ સાથે વ્યવહાર કરે છે. પરંતુ આનો અર્થ એ નથી કે ગુણાત્મક વિશ્લેષણ સચોટ નથી અથવા તે લાગણીઓ અને કલ્પના પર આધારિત છે. તેનાથી વિપરીત તે માત્રાત્મક વિશ્લેષણના કિસ્સામાં આંકડાઓના મૂળભૂત અને સરળ અવતરણને બદલે માનસિક ફેંકલ્ટીના કેટલાક પાસાંઓની સંડોવણી દ્વારા પ્રેક્ટિસ કરવામાં આવે છે.

(4) બેન્યુમાર્કિંગ : બેન્યુમાર્કિંગ એ એક પદ્ધતિ છે. જેમાં ઉત્પાદનોના સંદર્ભમાં “શ્રેષ્ઠ વ્યવહારો” તેમજ ઉત્પાદનોની રચના અને વિતરણ માટે જવાબદાર કાર્યવાહીનો સમાવેશ થાય છે. “શ્રેષ્ઠ પ્રથાઓ” શોધવાની શોધ ચોક્કસ ઉદ્યોગની અંદર થઈ શકે છે અથવા અન્ય ઉદ્યોગોમાં પણ થઈ શકે છે. બેન્યુમાર્કિંગ પાછળનો ઉદ્દેશ્ય ઉદ્યોગમાં “શ્રેષ્ઠ પ્રથાઓ”ના સંદર્ભમાં વ્યવસાય અથવા સંસ્થાની વર્તમાન સ્થિતિને સમજવા અને તેનું મૂલ્યાંકન કરવાનો છે અને વધુ સારી કામગીરી સુનિશ્ચિત કરવાના ક્ષેત્રો અને રીતોને ઓળખવાનો છે.

(5) સંતુલિત સ્કોરકાર્ડ : 19મી સદીની શરૂઆતમાં સંતુલિત સ્કોરકાર્ડ રજૂ કરવામાં આવ્યું હતું. કેપ્લાન અને ડેવિડ નોર્ટન એક ટેક્નિક તરીકે કામગીરી મૂલ્યાંકન માટે સંતુલિત સ્કોરકાર્ડ ઉપયોગી છે. તે સંસ્થાના મૂલ્યાંકન માટે સંતુલિત સ્કોરકાર્ડનો ઉપયોગ કરવામાં મદદ કરે છે. સંસ્થાની કામગીરી દૃષ્ટિકોણ આવા મંતવ્યો પાછળનું કારણ છે.

મેનેજરો મોટા ભાગે જરૂરિયાતને ઓળખી રહ્યા છે. અન્ય પાસાંઓનું મૂલ્યાંકન સંસ્થાને માપવા માટે કામગીરી પ્રવૃત્તિઓ બનાવવી. હાલમાં સંતુલિત સ્કોરકાર્ડ અપનાવવામાં આવ્યું છે. નવો અભિગમ આ અભિગમ અનુસાર તે છે પ્રદર્શન. મૂલ્યાંકનની વ્યાપક સિસ્ટમ, બિન સંમેલન વચ્ચે સંતુલન પ્રદાન કરે છે.

3.8 આંતરિક વિશ્લેષણને અસર કરતાં પરિબળો

આંતરિક વિશ્લેષણ કરતી વખતે નીચેના પરિબળોને ધ્યાનમાં લેવાં જોઈએ.

(1) પરિણામોના પ્રવાહો :

સંખ્યાએ આંતરિક વાતાવરણનું પૃથક્કરણ કરતા પહેલા પરિણામો અને તેમના ભુતકાળના વલણોને ધ્યાનમાં લેવા જોઈએ. વેચાણ સંપાદનની કિંમત, ચોખ્ખો નફો, જાહેરાત ખર્ચ વગેરે જેવા વિવિધ પ્રકારના વલણો છે. આ વલણો બતાવશે કે કંપનીની વ્યૂહરચના યોગ્ય પરિણામો આપી રહી છે કે નહીં.

નફાના સ્ત્રોતો : આંતરિક વાતાવરણનું પૃથક્કરણ કરવા માટે કયા સ્ત્રોતોમાંથી સંસ્થા નફો મેળવી રહી છે તે ધ્યાનમાં લેવું જરૂરી છે. આ સ્ત્રોતો માર્કેટિંગ પ્રયાસો પર આધારિત છે.

(2) જોખમ :

આંતરિક પર્યાવરણીય પરિબળોનું વિશ્લેષણ કરતી વખતે, આંતરિક અથવા બાહ્ય પરિબળોને લીધે ઉદ્ભવતા સંભવિત જોખમોને ધ્યાનમાં રાખવું જરૂરી છે. આ પરિબળો ઘણા હોઈ શકે છે જેમ કે નાનો ગ્રાહક આધાર, સિંગલ સપ્લાયર પર વધુ પડતી નિર્ભરતા, ઉત્પાદન માટે વૈકલ્પિક બજારોનો અભાવ, તકનિકી જોખમો વગેરે.

(3) ઉત્પાદન પ્રવૃત્તિ :

કંપનીએ ઉત્પાદન પ્રક્રિયામાં ખર્ચમાં ઘટાડો, પ્લાન્ટનો અસરકારક અને કાર્યક્ષમ ઉપયોગ જેવા પરિબળોનું વિશ્લેષણ કરવું જોઈએ. આયર્નમેન્ટલ વિશ્લેષણનો યુગ અને મશીનરી, મજૂરીનો યોગ્ય ઉપયોગ, કાચા માલનો યોગ્ય ઉપયોગ, નવીનતમ તકનિકનો ઉપયોગ, વગેરે.

(4) સંસાધનોની સુવ્યવસ્થિતતા :

સંસાધનોની સુવ્યવસ્થિતતા સમય તે છે વ્યૂહરચનાકારો માટે આંતરિક દેખરેખ રાખવા માટે જરૂરી છે સ્ત્રોતો અને જો જરૂરી હોય તો તેને સુવ્યવસ્થિત કરી તેના રાષ્ટ્રીયકરણ માટે જરૂરી કેટલાક સંસાધનો છે. વિતરણ ડેપો, સુવિધાઓનું પુનઃસ્થાપન, છોડ અને મકાન વગેરે.

(5) સંસ્થા અને વ્યવસ્થાપન માળખું :

કંપનીએ સંસ્થાના માળખાનો અભ્યાસ કરવો જોઈએ અને તેના સંચાલકોની ક્ષમતાઓને માપવી જોઈએ. તેણે સારા અને ઉત્પાદક મજૂર સંબંધો, વેપાર સાથે સારા સંબંધોમાં રોકાણ કરવું જોઈએ. યુનિયનો, કર્મચારીઓને શીખો અને પ્રોત્સાહિત કરવોવગેરે.

(6) નાણાકીય સંસાધનો :

વધુ સારી વ્યૂહાત્મક આયોજન માટે સંસ્થાએ તેની રોકડપ્રવાહની સ્થિતિ તેના અનામત અને તેની તરલતાનું વિશ્લેષણ કરવું જોઈએ.

(7) કોર્પોરેટ ક્ષમતા :

પેઢીએ તેના વિવિધ વિભાગો અને કાર્યોની ક્ષમતાઓનું વિશ્લેષણ અને સમન્વય બનાવવાનું લક્ષ્ય રાખવું જોઈએ.

(8) સિસ્ટમ્સ :

સંસ્થાએ તમામનું વિશ્લેષણ કરવું જોઈએ. સંચારની ઔપચારિક અને અનૌપચારિક પ્રણાલીઓ સાથે સંકળાયેલા કર્મચારીઓ અને સ્ટાફ સાથે સિસ્ટમ જેથી સંસ્થામાં વાતચીતની કાર્યક્ષમતાનો અંદાજ લગાવી શકાય.

(9) સંસાધનોનો ઉપયોગ :

સંસ્થાએ શ્રેષ્ઠ જમાવટ લાવવાનું લક્ષ્ય રાખવું જોઈએ અને ઘણા લોકોમાં તેના સંસાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ સ્પર્ધાત્મક ઉત્પાદનો. આમાં પૈસા જેવા બંને મૂર્ત સંસાધનો સામેલ છે. મકાન, પ્લાન્ટ અને મશીનરી વગેરે તેમજ અમૂર્ત અને દુર્લભ સંસાધનો જેમ કે મેનેજમેન્ટ ગુણવત્તા, પ્રતિભા, ક્ષમતા, તકનિકી કુશળતા વગેરે.

(10) ટેકનોલોજી અને પ્રશિક્ષિત સ્ટાફ :

સંસ્થાએ સુનિશ્ચિત કરવું જોઈએ કે ટેકનોલોજીના યોગ્ય અમલીકરણ અને ઉપયોગ માટે પ્રશિક્ષિત સ્ટાફ સાથે સંસ્થામાં નવીનતમ અને કાર્યક્ષમ ટેકનોલોજી ઉપલબ્ધ છે.

(11) સંસ્થાકીય નેતૃત્વમાં શિફ્ટ :

એક અપરિવર્તિત અંદર નેતૃત્વમાં પરિવર્તન અથવા પરિવર્તન સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ સિસ્ટમમાં તકરાર અને કાર્યક્ષમતા ગુમાવે છે. આ માટે સંસ્થા તરફથી નોંધપાત્ર પુનઃ ઓરિએન્ટેશન અને પ્રયત્નો જરૂર છે.

(12) સંગઠનાત્મક આબોહવા અને સંસ્કૃતિ :

આંતરિક વાતાવરણનું મૂલ્યાંકન કરતી વખતે તેનું વિશ્લેષણ કરવું જોઈએ કે અપનાવવામાં આવેલી સંસ્કૃતિ અને આબોહવા સંસ્થા અને તેની કામગીરી માટે સૌથી યોગ્ય છે કે નહીં. સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ ખૂબ જ મહત્વપૂર્ણ છે. આ પરિબળ બધી વ્યૂહરચનાઓ બનાવી અથવા તોડી શકે છે. તેથી સંસ્થાએ સૌહાર્દપૂર્ણ બનાવવું જોઈએ.

સ્વાધ્યાય

● **સૈદ્ધાંતિક પ્રશ્નો સમજાવો :**

1. આંતરિક વિશ્લેષણ એટલે શું ? તેના અભિગમો જણાવો.
2. આંતરિક વિશ્લેષણના ઘટકો સમજાવો.
3. આંતરિક વિશ્લેષણ માટે ઉપયોગમાં લેવાતી તકનિકો સમજાવો.
4. કોર્પોરેટ વિશ્લેષણની પ્રક્રિયા સમજાવો.
5. કંપનીના સંસાધનો અને સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિનું મૂલ્યાંકન કરવાના તબક્કા સમજાવો.
6. આંતરિક વિશ્લેષણને અસર કરતા પરિબળો સમજાવો.

● **હેતુલક્ષી પ્રશ્નો (બહુવિકલ્પીય પ્રશ્નો - MCQ) :**

1. નીચેના પૈકી કઈ પદ્ધતિ સર્વગ્રાહી વિશ્લેષણની પદ્ધતિ છે ?
(A) ઐતિહાસિક વિશ્લેષણ (B) ઉદ્યોગનાં ધોરણો
(C) મૂલ્ય સાંકળ અભિગમ (D) સમતોલ સ્કોર કાર્ડ
2. નીચેના પૈકી કઈ પદ્ધતિ વ્યવસ્થાતંત્રનાં આંતરિક વિશ્લેષણની પદ્ધતિ નથી ?
(A) VIRO (B) મૂલ્ય સાંકળ અભિગમ
(C) ગુણાત્મક વિશ્લેષણ (D) બેન્ચ માર્કિંગ

3. નીચેના પૈકી કઈ બાબત નાણાંકીય વિશ્લેષણનું સાધન નથી ?
 (A) ગુણોત્તર વિશ્લેષણ (B) આર્થિક મૂલ્ય વૃદ્ધિ
 (C) પ્રવૃત્તિ આધારિત પડતર પદ્ધતિ (D) સીમાન્ત પડતર પદ્ધતિ
4. આંતરિક પર્યાવરણની ગતિશીલતાના કયા ઘટકોમાં સમાવેશ થાય છે ?
 (A) વર્તન (B) ક્ષમતાઓ
 (C) સમન્વયશક્તિ (D) ઉપરોક્ત બધા જ
5. કામગીરી કરવા માટેનું વિશિષ્ટ કૌશલ્ય એટલે ક્ષમતા.
 (A) શ્રીકૃષ્ણ (B) અમિતાભ બચ્ચન
 (C) અર્જુન (D) સચીન તેંડુલકર
6. આંતરિક વિશ્લેષણનાં અભિગમોમાં કયા ઘટકોનો સમાવેશ થતો નથી ?
 (A) VRIO માળખું (B) ગ્રાન્ટ્સ અભિગમ
 (C) ટકાઉપણું સાતત્ય (D) ગુણાત્મક વિશ્લેષણ
7. આંતરિક પૃથ્થકરણ એ _____ છે.
 (A) પ્રક્રિયા (B) પરિણામ
 (C) રમત (D) નિદાન
8. પેઢીના આંતરિક વાતાવરણમાં કયા ઘટકોનો સમાવેશ થાય છે ?
 (A) સંસ્થાકીય સંસાધનો (B) સંસ્થાકીય વર્તન
 (C) શક્તિઓ અને નબળાઈઓ (D) ઉપરોક્ત બધા જ
9. ઈ-કોમર્સમાં કઈ કંપનીઓએ સ્પર્ધાત્મક ફાયદો ઊભો કર્યો છે ?
 (A) એમેઝોન (B) ફ્લિપકાર્ટ
 (C) રિલાયન્સ અને ટાટા (D) ઉપરોક્ત બધી જ
10. આંતરિક વિશ્લેષણને અસર કરતાં પરિબલોમાં સમાવેશ થાય છે.
 (A) પરિણામોના પ્રવાહો (B) ઉત્પાદન પ્રવૃત્તિ
 (C) સંસ્થા અને વ્યવસ્થાપન માળખું (D) ઉપરોક્ત બધા જ
11. SWOT નું માળખું કોના દ્વારા વિકસાવવામાં આવ્યું હતું ?
 (A) આલ્બર્ટ હમ્ફ્રે (B) બાર્ની
 (C) એડમ સ્મિથ (D) રોબિન્સન
12. નીચેનામાંથી એક SWOT નો ભાગ નથી ?
 (A) શક્તિઓ (B) નબળાઈઓ
 (C) ધમકીઓ (D) યોગ્યતાઓ

● જવાબો :-

1-C, 2-D, 3-D, 4-D, 5-B, 6-D 7-A, 8-D, 9-D, 10-D, 11-A, 12-B-D

એકમ-4 : બાહ્ય વિશ્લેષણ

-: રૂપરેખા :-

4.1 પ્રસ્તાવના

4.2 અર્થ

4.3 વ્યાખ્યા

4.4 બાહ્ય વિશ્લેષણના પરિબળો

● સ્વાધ્યાય

4.1 પ્રસ્તાવના

વેપાર, વાણિજ્ય તેમજ ધંધાને ટકાવવા સંબંધિત પર્યાવરણ એટલે ધંધાકીય પર્યાવરણ. ધંધાકીય પર્યાવરણમાં અંકુશિત અને બિનઅંકુશિત એ બે પ્રકારના પરિબળોનો સમાવેશ થાય છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો આંતરિક પર્યાવરણ અને બાહ્ય પર્યાવરણ. આંતરિક પર્યાવરણના પરિબળો પર સંચાલકો પ્રયત્નો દ્વારા અંકુશ લાવી શકે છે. પરંતુ બાહ્ય પર્યાવરણના પરિબળો પર અંકુશ બહારના પરિબળો હોય છે. જેમાં આર્થિક, સામાજિક, ટેકનોલોજિકલ, રાજકીય, સાંસ્કૃતિક, ભૌગોલિક, કાનૂની, વૈશ્વિક વગેરે પરિબળો અસર કરે છે. સંચાલકોએ આ તમામ પરિબળોના વિશ્લેષણ-મૂલ્યાંકન દ્વારા વ્યૂહાત્મક સંચાલનને મહત્વ આપવું જોઈએ. જેથી ધંધાકીય એકમમાં સફળતા મળે.

4.2 અર્થ

“ધંધાકીય પર્યાવરણમાં એવા સમગ્ર બાહ્ય પરિબળોનો સમાવેશ થાય છે કે જેનાં ઉપર મહદંશે વૈયક્તિક ધંધાદારી પેઢીનો અંકુશ હોતો નથી. તેમાં વિવિધ સ્થિતિ, શરતો, દબાણો કે પરિબળોનો સમાવેશ થાય છે. આર્થિક, સામાજિક, સાંસ્કૃતિક, રાજકીય, કાનૂની, ટેકનોલોજિકલ, ભૌગોલિક, પર્યાવરણીય બાબતો કે જે ધંધાદારી પેઢીની આસપાસમાં હોય અને ધંધાકીય પ્રવૃત્તિના નિર્ણયોમાં તેની નોંધ લેવી પડતી હોય છે.”

ધંધાકીય પર્યાવરણના આવા પરિબળો વિવિધ સપાટીએ એકસમાન કે સ્વતંત્ર હોય છે. દરેક ધંધાકીય એકમો પર આવા પરિબળોની અસર વધતી-ઓછી હોય છે. જેના પર સંચાલકોનો અંકુશ ન હોવાથી તેની નકારાત્મક અસરો પડતી હોય છે. સંરક્ષાત્મક પગલાં દ્વારા સંચાલકો વ્યૂહાત્મક સંચાલનને મહત્વ આપે છે. ક્યારેક કોઈ ખાસ એકમોને કે ઉદ્યોગોને આ પરિબળો અનુકૂળ હોય તો તે લાભકારક બને છે. આ પર્યાવરણીય પરિબળો ખૂબ જટિલ, અનિશ્ચિત અને પરિવર્તનશીલ હોય છે. તેમ હકારાત્મક અસરવાળા કે નકારાત્મક અસરવાળા હોઈ શકે છે.

4.3 વ્યાખ્યા

- આર્થિક એમ. વિમરના મતે “ધંધાકીય પર્યાવરણ એટલે આર્થિક, સામાજિક, ભૌતિક, ધારાકીય અને ટેકનોલોજિકલ પરિબળોનો સમૂહ છે કે જેમાં ધંધાકીય પ્રવૃત્તિઓ કરવામાં આવે છે.”
- વિલિયમ ગ્લુએક અને જોકના શબ્દો પ્રમાણે “ધંધાકીય પર્યાવરણ બાહ્ય પરિબળોનો સમૂહ છે કે જે ધંધા ઉપર નવી તકો કે નવા આકર્ષણરૂપી પડકારનું સર્જન કરે છે. જેમાં સામાજિક આર્થિક પરિસ્થિતિ, ટેકનોલોજી અને રાજકીય સ્થિતિનો સમાવેશ થાય છે.”

- રિયમેન અને કોપનના મતે “ધંધાકીય પર્યાવરણમાં એવી બાબતોના દબાણો અને અંકુશોનો સમાવેશ થાય છે કે જેના પર સામાન્ય રીતે કોઈ વ્યક્તિગત પેઢી કે તેના પ્રબંધકનો અંકુશ હોતો નથી. ત્યાં એવી સ્થિતિ છે કે પેઢી અને તેના સંચાલકો કે પ્રબંધકોએ તે પર્યાવરણમાં જ કામગીરી કરવી પડે છે. આ ખાસ પરિબળો સમયાંતરે જે તે રાષ્ટ્રની બદલાતી જતી પરિસ્થિતિમાં બદલાતા રહે છે.”

4.3 બાહ્ય વિશ્લેષણના પરિબળો

જે પરિબળો લાંબાગાળે કંપનીની પ્રવૃત્તિઓને અસર કરે છે તેને દૂરોગામી પર્યાવરણ તરીકે ઓળખી શકાય છે. આવા બાહ્ય પર્યાવરણ કંપની માટે તકો (Opportunities), ધમકી (Threats) અને અવરોધો (Constraints) ઊભા કરે છે. આવા પરિબળો સામે ટકી રહેવા માટે યોગ્ય વ્યૂહરચના વિકસાવી પડે છે. ઉદાહરણ તરીકે ટેક્નોલોજિકલ સંશોધનો, કોમ્પ્યુટરની જગ્યાએ Laptop, કાર્બનકોપીની જગ્યાએ ઝેરોક્ષ નકલ વગેરે.

આવા બાહ્ય વિશ્લેષણના ઘટકોમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે.

- Political Events (રાજકીય ઘટનાઓ) = P
- Economic Events (આર્થિક ઘટનાઓ) = E
- Social Events (સામાજિક ઘટનાઓ) = S
- Technological Events (ટેક્નોલોજિકલ ઘટનાઓ) = T
- Environmental Events (પર્યાવરણીય ઘટનાઓ) = E
- Legal Events (કાયદાકીય ઘટનાઓ) = L

જેને ટૂંકમાં PESTEL વિશ્લેષણ કે બાહ્ય વિશ્લેષણના ઘટકો પણ કહે છે. વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો માટે પર્યાવરણ વિશ્લેષણ પૂર્વશરત ગણાય છે. જેમાં આર્થિક સ્થિતિ, સરકારી કાયદાઓ, બજારની હરીફાઈ, પૂરવઠો પૂરો પાડનારા તથા ભૌગોલિક અને સામાજિક માળખાને ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે. ત્યાર પછી ધંધાકીય તકો તેમજ ભયસ્થાનોને ધ્યાનમાં લઈને વ્યૂહાત્મક સંચાલન કરવામાં આવે છે. આ પરિબળોની સમજૂતી નીચે પ્રમાણે આપી શકાય :

(1) રાજકીય પર્યાવરણો (Political Environments) :

સરકારી કાયદાઓ, નીતિઓ, નિયંત્રણો, પરિવર્તનો વગેરે બાબતોનો સમાવેશ રાજકીય પર્યાવરણમાં થાય છે. દરેક દેશની સરકાર વિવિધ કાયદાઓ ઘડે છે તેમજ નિયંત્રણો કરે છે. પોતાના દેશના વપરાશકર્તા તેમજ ઉત્પાદકોના હિતના સંદર્ભમાં આ કાયદાઓ કે નિયંત્રણો ઘડે છે. તેમજ સમયાંતરે તેમાં જરૂરી પરિવર્તનો પણ કરે છે. ઉદાહરણ તરીકે પ્રદૂષણ નિયંત્રણ અંગેના કાયદાઓ, કરવેરા નિયંત્રણો, વિદેશી હૂંડિયામણ અંગેના નિયંત્રણો, ઈજારાની સ્થિતિ અંગેના નિયંત્રણો, ગ્રાહક રક્ષણ અંગેના કાયદાઓ, મજૂરી સંગઠનોના કાયદાઓ વગેરેનો સમાવેશ રાજકીય પરિબળોમાં થાય છે. રાજકીય પરિબળો સંશોધનને પ્રોત્સાહન પૂરું પાડે છે. આ ઉપરાંત રક્ષણ પૂરું પાડી આર્થિક રીતે સબસીડી દ્વારા કે કરવેરામાંથી મુક્તિ દ્વારા પછાત ઉદ્યોગોને પ્રોત્સાહન આપે છે.

(2) આર્થિક પર્યાવરણો (Economic Environment) :

આર્થિક પર્યાવરણોમાં દેશના અર્થતંત્રનું સ્વરૂપ, આર્થિક સ્થિતિ, આર્થિક નીતિઓમાં વિકાસનો તબક્કો, વ્યક્તિદીઠ આવક-ખર્ચનું પ્રમાણ, વ્યાજનો દર, કુળાવાનો દર વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. વિકસિત અને અલ્પવિકસિત તેમજ વિકાસશીલ દેશોમાં માથાદીઠ આવકનું પ્રમાણ અલગ અલગ હોવાથી અલગ અલગ વસ્તુની માંગનું પ્રમાણ પણ વધતું-ઓછું જોવા મળે છે. વિકસિત દેશમાં માથાદીઠ આવકનું ઊંચું પ્રમાણ તેની માંગનું પ્રમાણ પણ ઊંચું,

ઉદ્યોગોનો વિકાસ, નવા સંશોધનો, ટેક્નોલોજીનો ઉપયોગ, બચતમાં વધારો, રોકાણમાં વધારો જેવી પરિસ્થિતિ જોવા મળે છે. જ્યારે અલ્પવિકસિત દેશોમાં આર્થિક પરિસ્થિતિ વિકસિત દેશો કરતાં વિપરિત જોવા મળે છે. જ્યારે વિકાસશીલ દેશોમાં આર્થિક પરિબળો પ્રમાણે માંગ, પુરવઠા, બજારની અસરોને ધ્યાનમાં રાખી હરિફાઈનો સામનો કરવા માટે વિવિધ એકમો વચ્ચે ધંધાકીય સંયોજન અને સમાવેશ થાય છે. ઉદાહરણ તરીકે બ્રુક બોન્ડ ટી કંપનીનું યુનીલીવપ લિ. કંપની સાથે જોડાય (સમાવેશ). તે જ રીતે આર્થિક પરિબળોને આધારે સરકાર આયાત-નિકાસનું પ્રમાણ અને તે અંગેની નીતિ ઘડે છે.

(3) સામાજિક પર્યાવરણો (Social Environments) :

સામાજિક પર્યાવરણમાં દેશના લોકોના રીત-રિવાજો, માન્યતાઓ, ભાષા, મૂલ્યો, રૂઢિઓ, ખરીદ ટેવો, સામાજિક કુટુંબ વ્યવસ્થા વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. ધંધાકીય એકમની માંગનું વિશ્લેષણ કરવા માટે આ તમામ સામાજિક પરિબળોનું વિશ્લેષણ જરૂરી છે. સામાજિક વર્તણૂકમાં ફેરફારો થતાં કપડાં અને પહેરવેશની સ્ટાઈલ, ડિઝાઈન વગેરેમાં ફેરફાર આવે છે. આવા સામાજિક પરિબળોને અનુલક્ષીને તેઓની ઈચ્છાઓ, જરૂરિયાતોને અનુરૂપ વ્યૂહાત્મક નિર્ણય લેવા પડે છે. આધુનિક યુગમાં નોકરી કરતી સ્ત્રીઓનું પ્રમાણ વધતાં વોશિંગ મશીનો, વેક્યુમ ક્લીનર, રેફ્રિજરેટર, તૈયાર મસાલા અને ફ્રૂડ વગેરેની માંગમાં ખૂબ વધારો થયો છે. જીવનશૈલીમાં સતત ફેરફારો થતાં વિવિધ પેદાશોની માંગમાં પણ ફેરફારોની વ્યૂહરચના ઘડવી પડે છે. તે જ રીતે સમાજમાં સ્વાસ્થ્ય જાગૃતિ વધતાં સ્વાસ્થ્ય પ્રેરક વસ્તુનું ઉત્પાદન અને વેચાણ જરૂરી બન્યું છે. ઉદાહરણ તરીકે પાર્લે કંપનીએ પોતાના ઠંડાપીણાનો વિભાગ કોકા-કોલા કંપનીને વેચી દઈ પોતાનું સમગ્ર ધ્યાન મિનરલ-વોટરના ઉત્પાદન અને વેચાણ પર કેન્દ્રિત કર્યું છે. તે જ રીતે ઓર્ગેનિક વસ્તુનું ઉત્પાદન અને વેચાણને મહત્વ મળ્યું છે.

(4) ટેક્નોલોજીકલ પર્યાવરણો (Technological Environments) :

નવી-નવી ટેક્નોલોજીનો વિકાસ થતાં નવી ઉત્પાદન પદ્ધતિઓ અને નવી વસ્તુઓનો વિકાસ થતો જાય છે. તે અનુસાર વ્યૂહરચનામાં ફેરફાર કરી નવી ટેક્નોલોજીનો ઉપયોગ કરવો જરૂરી છે તો જ સફળતા મળે છે. તેવી દરેક પેઢીએ સંશોધનોનો સતત અભ્યાસ અને મૂલ્યાંકન કરી તેને અનુરૂપ પોતાની પેદાશમાં ફેરફાર કરવો પડે છે. ઉદાહરણ તરીકે મારુતિ ઉદ્યોગ લિ. એ જાપાનની સુઝુકી કંપનીના સંયોજન દ્વારા ભારતમાં આધુનિક ટેક્નોલોજીવાળી કાર ગ્રાહકોને પૂરી પાડી સફળતા પ્રાપ્ત કરે છે. તે જ રીતે મોબાઈલ ફોનમાં પણ નવા નવા સંશોધનો દ્વારા આધુનિક સ્માર્ટ ફોનનું ઉત્પાદન-વેચાણ કરતી કંપનીઓ હરિફાઈયુક્ત સમયમાં પણ સંશોધન અને પરિવર્તન દ્વારા બજાર હિસ્સો વધારવામાં સફળ રહે છે. ઉદાહરણ તરીકે apple smart phoneની વિવિધ રેન્જના મોબાઈલ ફોન માર્કેટમાં આવતાં રહે છે. તે જ રીતે Online Shopping પણ આધુનિક ટેક્નોલોજીનું ઉદાહરણ કહી શકાય.

(5) નૈસર્ગિક પર્યાવરણો (Ecological Environments) :

કુદરતી વાતાવરણની અસર ઉદ્યોગો ઉપર પડે છે. તે જ રીતે ઉદ્યોગોની અસર કુદરતી વાતાવરણ પર પણ થતી હોય છે. દા.ત. કાશ્મીરમાં બારેમાસ ઠંડીનું પ્રમાણ જોવા મળતું હોવાથી કોલ્ડ ડ્રીક્સ, આઈસક્રીમ કે રેફ્રિજરેટરના ઉદ્યોગોને ત્યાં બજાર મળતું નથી. જ્યારે ગુજરાતમાં ગરમીનું પ્રમાણ વધુ હોવાથી આ પ્રકારના ઉદ્યોગોને આ પ્રકારની પેદાશ અંગે બજાર સરળતાથી મળી રહે છે એટલે કે કુદરતી વાતાવરણ ઉદ્યોગની પેદાશ, ઉત્પાદન, માંગ પર અસર કરે છે. તે જ રીતે ઉદ્યોગો દ્વારા વાતાવરણમાં ઓક્સિજનની સમતુલા ખોરવી નાખે છે. વધુ પડતાં કેમિકલો કે ઝેરી ધુમાડા વાતાવરણને પ્રદૂષિત કરે છે. પાણી

પ્રદૂષિત પણ ઉદ્યોગો દ્વારા થાય છે. જો કે તે અંગેના કાયદાઓ ઘડાય છે. પરંતુ તેનું ચુસ્ત રીતે પાલન થતું નથી.

(6) કાનૂની પર્યાવરણ (Legal Environments) :

વિવિધ કાયદાઓ ઉદ્યોગની કામગીરી પર અસર કરે છે. દા.ત. મજૂર કાયદાઓ જેવા કે લઘુત્તમ વેતનધારો, નોકરીનું સંરક્ષણ, રજાઓ અંગેના કાયદાઓ વગેરે. તેજ રીતે પેટન્ટ-ટ્રેડમાર્ક દ્વારા ઉદ્યોગને રક્ષણ આપવું, ગ્રાહક સુરક્ષા દ્વારા ગ્રાહકોનું હિત જાળવવું, માહિતી અધિકારના કાયદા દ્વારા માહિતી પૂરી પાડવી. તેજ રીતે રોકણકારોની સુરક્ષા અંગેના ધારાઓ સરકાર દ્વારા ઘડવામાં આવે છે અને તે દ્વારા નિયંત્રણ રાખવામાં આવે છે. આ ઉદ્યોગો કાનૂની પરિબળોને ધ્યાનમાં રાખીને પોતાની વ્યૂહરચના, અમલીકરણ અને અંકુશનું કાર્ય કરે છે.

(7) વૈશ્વિક પર્યાવરણો (Global Environments) :

રાષ્ટ્રીય અને આંતરરાષ્ટ્રીય સ્તરે થઈ રહેલ ફેરફારો ઉદ્યોગો માટે ધમકીઓ અને તકો બંને ઉભા કરે છે. આંતરરાષ્ટ્રીય ક્ષેત્રે થતાં ફેરફારો પેદાશનાં સ્તર (ગુણવત્તા)માં સુધારો કરે છે. તે જ રીતે નવીન શોધો, ટેક્નોલોજીને ઉત્તેજન પૂરું પાડે છે. આંતરરાષ્ટ્રીય ક્ષેત્રે આર્થિક સહકાર, વિવિધ કરારો અને સંધિની આર્થિક પ્રવૃત્તિ પર અસર થતી હોય છે. જેમ કે પેટ્રોલિયમ પેદાશોની નિકાસ કરતાં દેશોના સંગઠને (OPEC) (Organisation of Petroleum Exporting Countries) પેટ્રોલિયમ પેદાશોના વેપાર પર પોતાનું પ્રભુત્વ સ્થાપ્યું છે. પેટ્રોલિયમ પેદાશોના ભાવ પર મજબૂત પકડ જમાવી છે. જેની અસર લગભગ બધા જ દેશો પર થઈ છે. તે જ રીતે આંતરરાષ્ટ્રીય સ્તરે વેપારમાં ઉદારીકરણની નીતિને કારણે ઔદ્યોગિક વિકાસને વેગ મળેલ છે. આંતરરાષ્ટ્રીય પર્યાવરણ વિશિષ્ટતા તેમજ જટિલતા ધરાવે છે. તેમજ પરિવર્તનશીલતા પણ તેમાં જોવા મળે છે. આ તમામ બાબતોને ધ્યાનમાં લઈને વ્યૂહાત્મક સંચાલનનું કાર્ય સંચાલકોએ કરવું પડે છે. જે સંચાલકો માટે પડકાર સમાન હોય છે.

આ ઉપરાંત બજાર પ્રક્રિયાના પરિબળો જેવા કે ગ્રાહકને લગતા (ગ્રાહકોની પસંદગી, ખરીદ વર્તણૂક, વલણો, મૂલ્યો), પેદાશને લગતા (પેદાશ જીવનચક્ર, કિંમત, પેદાશમિશ્ર, અવેજ પેદાશો), તેમજ હરીફોને લગતા (હરીફાઈનું પ્રમાણ, હરીફોની વ્યૂહરચના, હરીફોનું વર્તન)નો સમાવેશ પણ બાહ્ય પર્યાવરણ વિશ્લેષણમાં કરવામાં આવે છે અને વ્યૂહરચના ઘડતર, અમલીકરણ અને અંકુશ વખતે આ તમામ પરિબળોને ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે. જે પરિબળોને કામગીરી પર્યાવરણ વિશ્લેષણ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. જેમાં નીચેના પરિબળોનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે :

- (1) હરીફાઈની સ્થિતિ
- (2) ગ્રાહકોની ઓળખ
- (3) સપ્લાયરોની ઓળખ
- (4) લેણદારોની ઓળખ અને સંબંધો
- (5) યોગ્ય કર્મચારીઓની પ્રાપ્તિનું સ્વરૂપ
- (6) નાણાકીય સાધનોનાં પ્રાપ્તિ સ્થાનો

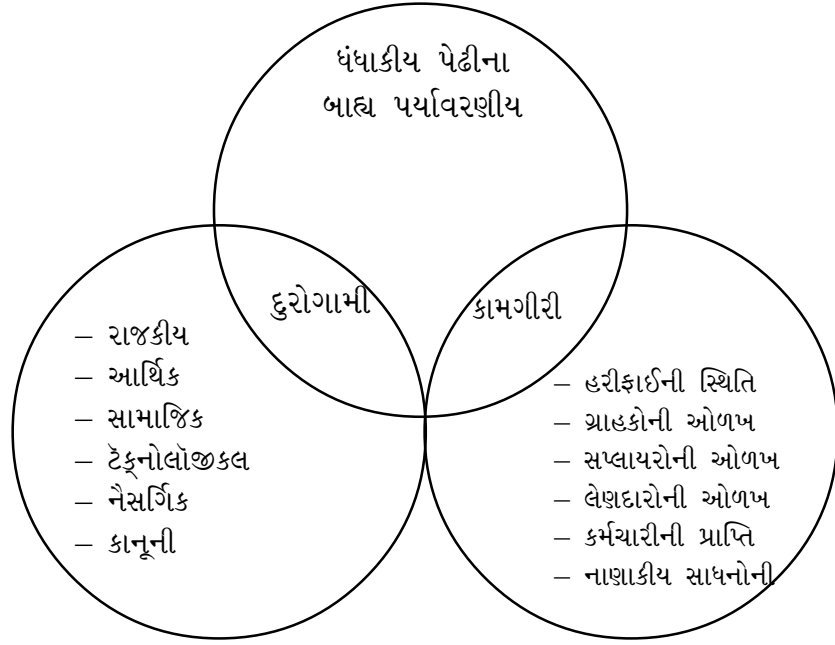
આ તમામ પરિબળોની અસર કંપની પર સ્પષ્ટ રીતે થાય છેલ અને તેના વિશ્લેષણને આધારે કંપની પોતાની વ્યૂહરચના ઘડતી હોય છે. જે નીચે પ્રમાણે જોવા મળે છે :

- (1) હરીફાઈની સ્થિતિ (Competitive Position) : કંપનીએ પોતાના હરીફોની

વ્યૂહરચનાઓ અને પરિસ્થિતિનું મૂલ્યાંકન કર્યા બાદ તેનાથી ચડિયાતી વ્યૂહરચના તૈયાર કરે છે અને તો જ કંપની બજારમાં ટકી રહે છે. અથવા હરીફાઈનો સામનો બજારમાં ટકી રહેવા કરી શકે છે. કંપનીનો બજારમાં હિસ્સો, વેચાણ-વિતરણની પદ્ધતિઓ, કિંમતનિર્ધારણની પદ્ધતિ, જાહેરાતની અસરકારકતા, ઉત્પાદન પડતર, પેદાશની ગુણવત્તા, સંશોધન ટેકનિકો તેમજ ઉત્પાદન પદ્ધતિ જેવી બાબતોનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે.

- (2) **ગ્રાહકોની ઓળખ (Consumer Profile) :** સૌથી મહત્વનું પરિબળ ગ્રાહકોની ઓળખ છે. કંપનીએ પોતાના વર્તમાન ગ્રાહકો અને ભવિષ્યના ગ્રાહકોની ઓળખ મેળવી લેવી જોઈએ અને તેના આધારે વ્યૂહાત્મક કામગીરીનું આયોજન અને પ્રાપ્તિ ઉત્પાદનનાં સાધનોની યોગ્ય ફાળવણી કરવી જોઈએ. ગ્રાહકોના વિશ્લેષણમાં ગ્રાહકોની વય આધારિત માહિતી, આવકની માહિતી, ખરીદવર્તણૂક તેમજ જીવનશૈલી જેવા પરિબળોનો અભ્યાસ કરવામાં આવે છે.
- (3) **સપ્લાયરોની ઓળખ (Supplier Profile) :** કંપનીએ બજારમાં લાંબો સમય ટકી રહેવા માટે ભરોસાપાત્ર સંબંધો કેળવવા પડે છે. કંપની માલસામાન, સાધનો, છૂટા ભાગો તથા નાણાં બાબતમાં સપ્લાયરો પર આધાર રાખતી હોય છે. આ ઉપરાંત શાખનો સમય તેમજ માલની તાત્કાલીક ડિલિવરીનો ખ્યાલ કંપનીની વ્યૂહરચના પર અસર કરે છે.
- (4) **લેણદારોની ઓળખ (Profile of Creditors) :** કંપનીએ પોતાના કામગીરી પરિબળોના મૂલ્યાંકન માટે પોતાના લેણદારોની યોગ્ય ઓળખ તેમજ સંબંધોની પરિસ્થિતિનું વિશ્લેષણ કરવું જોઈએ. જેમાં લેણદારોની નાણાં ચૂકવણીની શરતોનો સમાવેશ થાય છે. ચૂકવણીની શરતો હકારાત્મક હોય તો કંપનીએ તેમની સાથે વિશ્વાસપાત્ર સંબંધો ટકાવી રાખવા પ્રયત્ન કરવો જોઈએ.
- (5) **કર્મચારીઓની પ્રાપ્તિ : (Employee Availabilirty) :** કંપનીની સફળતા માટે એ જરૂરી કે તે સારા કર્મચારીઓ. એટલે કે યોગ્ય લાયકાત અને કૌશલ્યતાવાળા મેળવવા અને ટકાવી રાખવા. કંપનીના કર્મચારી સંચાલન વિભાગની કામગીરી એટલે કે HRA વિભાગ દ્વારા યોગ્ય કર્મચારી મેળવવા અને તેમને ટકાવી રાખવા ખૂબ જ મહત્વનું છે. જે કંપનીના વિકાસ અને હરીફાઈના સામના માટે ખૂબ જ મહત્વનું પરિબળ ગણાય છે.
- (6) **નાણાકીય સાધનોના પ્રાપ્તિસ્થાનો (Sources of Finance) :** કંપનીએ પોતાનું યોગ્ય મૂડીમાળખાની રચના કરવી જોઈએ. જેમાં લાંબાગાળાની નાણાકીય જરૂરિયાત અને ટૂંકાગાળાની નાણાકીય જરૂરિયાત નક્કી કરવી જોઈએ. ત્યારબાદ નાણાં પ્રાપ્તિના યોગ્ય સાધનો જેવા કે ઈક્વિટી શેરમૂડી, પ્રેફરન્સ શેરમૂડી, ડિબેનચર, લાંબાગાળાની લોન, નફાના પુનઃ રોકાણ, બોન્ડ અંગેની પસંદગી, નાણાં પ્રાપ્તિના ખર્ચાઓ તેમજ તેની પડતરને આધારે કરવી જોઈએ. આ ઉપરાંત નાણાં પ્રાપ્તિની વ્યૂહરચના ઘડતી વખતે ધંધાનું સ્વરૂપ, જોખમનું પ્રમાણ, આવકની નિયમિતતા કરવેરાનો દર, મૂડી બજારમાં વ્યાજનો દર અને રોકડ પ્રવાહની જાળવણી વગેરે બાબતોનો પણ વિચાર કરવો જોઈએ.

આમા ધંધાકીય પેઢી ઉપર બાહ્ય પર્યાવરણની અસર ચકાસવા બાહ્ય વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે અને તેને આધારે ઘડવામાં આવેલ વ્યૂહરચના સફળતાના શિખરે ધંધાકીય પેઢીને પહોંચાડે છે. જે અંગેનાં પરિબળો નીચે પ્રમાણે આકૃતિમાં દર્શાવી શકાય છે.



કંપની પર પર્યાવરણીય અસર દર્શાવતી આકૃતિ

(4) ધંધાકીય પર્યાવરણ વિશ્લેષણની આવશ્યકતા :

પર્યાવરણ વિશ્લેષણ દ્વારા સંચાલકો પોતાની કંપની સંબંધિત વર્તમાન નીતિ કે સમૂહોનું મૂલ્યાંકન કરી વર્તમાન સમય આધારિત નવી વ્યૂહાત્મક યોજનાઓ ઘડી તેના અમલ દ્વારા વિકાસના શિખરો સર કરી શકે છે. સમયાંતરે સંચાલકીય નીતિમાં બદલાવ, પેદાશ શ્રેણીમાં નવીનતા, માર્કેટિંગ વ્યૂહોમાં સુધારણા, ટેકનોલોજીકલ પુનઃ સ્થાપના, આવેલ તકોનો સ્વીકાર વગેરે માટે બાહ્ય પર્યાવરણીય વિશ્લેષણ જરૂરી છે. તમામ પર્યાવરણીય પરિબલોની પેઢી પર કેવી અને કેટલી અસર થશે ? પેઢીની શક્તિ કઈ છે ? તેમજ નબળાઈ શું છે ? આવનાર પડકારો કયા છે ? તે અંગે સંચાલકીય જાગૃતિ પર્યાવરણીય વિશ્લેષણ દ્વારા પ્રાપ્ત કરી શકાય છે. વર્તમાન સમયમાં ધંધાકીય પેઢીઓ પર્યાવરણીય વિશ્લેષણ માટે ખાસ સંશોધકો, માહિતી કેન્દ્રો અને વિશ્લેષકો રાખતા હોય છે. જેઓ સંભવિત પરિણામો સાથે સંરક્ષણાત્મક વ્યૂહરચના અંગે માહિતગાર કરે છે.

પર્યાવરણ વિશ્લેષણની કામગીરીનું રડાર સાથે સરખાવી શકાય છે. જે અનિશ્ચિતતા સામે ટકવા માટેની વ્યૂહરચના ઘડવામાં મદદરૂપ થાય છે.

● સ્વાધ્યાય

- (1) ધંધાકીય પર્યાવરણનો અર્થ અને વ્યાખ્યા સવિસ્તાર આપો.
- (2) બાહ્ય વિશ્લેષણ પરિબલો અંગે સમજૂતી આપો.
- (3) ટૂંકનોંધ લખો :

- (1) આર્થિક પર્યાવરણ
- (2) સામાજિક પર્યાવરણ
- (3) રાજકીય પર્યાવરણ
- (4) ટેકનોલોજીકલ પર્યાવરણ
- (5) નૈસર્ગિક પર્યાવરણ

- (6) કાનૂની પર્યાવરણ
(7) વૈશ્વિક પર્યાવરણ
- નીચે આપેલ પ્રશ્નોના જવાબ આપેલ વિકલ્પમાંથી પસંદ કરી આપો.
1. _____ ઘટના સામાજિક ઘટના ગણાય છે.
(A) ખાણી પીણીની ટેવ (B) મોબાઈલ ફોન
(C) પ્રાણીઓનું રક્ષણ (D) પ્રદૂષણ પર નિયંત્રણ
 2. _____ ઘટના આર્થિક પર્યાવરણનો ભાગ છે.
(A) સરકારની સ્થિરતા (B) રોજકારીની તકો
(C) મોજશોખમાં પરિવર્તન (D) ગ્રાહક સુરક્ષા ધારો
 3. _____ ઘટના કાનૂની પર્યાવરણમાં ગણાવી શકાય.
(A) ધંધાકીય સગવડો (B) જીવનશૈલી પરિવર્તન
(C) માહિતી મેળવવાનો અધિકાર (D) એકપણ નહીં
 4. _____ ઘટના ટેકનોલોજીકલ પરિવર્તનનો ભાગ છે.
(A) પર્યાવરણ સુરક્ષા (B) ગ્રાહક સુરક્ષા
(C) સરકારી નીતિ (D) નવા યાંત્રિક સાધનો
 5. _____ પર્યાવરણીય ઘટના ગણાય છે.
(A) સૂર્યશક્તિને ઉત્તેજન (સોલાર સીસ્ટમ) (B) કમ્પ્યુટર-ઇન્ટરનેટ
(C) જીવનશૈલી પરિવર્તન (D) સ્વદેશી ધારો

જવાબ :

1. (A) ખાણી પીણીની ટેવ
2. (B) રોજકારીની તકો
3. (C) માહિતી મેળવવાનો અધિકાર
4. (D) નવા યાંત્રિક સાધનો
5. (A) સૂર્યશક્તિને ઉત્તેજન

એકમ-5 : વ્યૂહરચના ઘડતર

-: રૂપરેખા :-

- 5.1 વ્યૂહરચના ઘડતરની પ્રક્રિયા
- 5.2 વ્યૂહરચનાના પ્રકારો
- 5.3 કોર્પોરેટ વ્યૂહરચના ઘડતરના તબક્કાઓ
- 5.4 કોર્પોરેટ વ્યૂહરચનાઓના વિકલ્પો
- સ્વાધ્યાય

5.1 વ્યૂહરચના ઘડતરની પ્રક્રિયા :

વ્યૂહરચના ઘડતરની પ્રક્રિયા અને તેના તબક્કાઓ વિશે અભ્યાસીઓમાં મતમતાંતર પ્રવર્તે છે. પરંતુ એમાં મુખ્યત્વે મુખ્યત્વે નીચેના તબક્કાઓનો સમાવેશ થાય છે.

5.1.1 સંગઠનોના ઉદ્દેશ્યો નિર્ધારિત કરવા :

કોઈપણ વ્યૂહરચના નિવેદનનો મુખ્ય ઘટક સંસ્થાના લાંબા ગાળાના ઉદ્દેશ્યોને સેટ કરવાનો છે. તે સુવિહિત છે કે વ્યૂહરચના સામાન્ય રીતે સંસ્થાકીય ઉદ્દેશ્યોની સિદ્ધિ માટેનું એક માધ્યમ છે. ઉદ્દેશ્યો ત્યાં હોવાની સ્થિતિ પર ભાર મૂકે છે જ્યારે વ્યૂહરચના ત્યાં પહોંચવાની પ્રક્રિયા પર ભાર મૂકે છે. વ્યૂહરચનામાં ઉદ્દેશ્યોના નિર્ધારણ તેમજ તે ઉદ્દેશ્યોને સાકાર કરવા માટે ઉપયોગમાં લેવાતા માધ્યમનો સમાવેશ થાય છે. આમ, વ્યૂહરચના એ એક વ્યાપક શબ્દ છે. જે ઉદ્દેશ્યો પ્રાપ્ત કરવા માટે સંસાધનોની જમાવટની રીતમાં વિશ્વાસ રાખે છે.

સંસ્થાકીય ઉદ્દેશ્યો નક્કી કરતી વખતે ઉદ્દેશ્યોની પસંદગી કરતાં પહેલાં ઉદ્દેશ્યોની પસંદગીને પ્રભાવિત કરતા પરિબળોનું વિશ્લેષણ કરવું આવશ્યક છે. એકવાર ઉદ્દેશ્યો અને વ્યૂહાત્મક નિર્ણયોને પ્રભાવિત કરતા પરિબળો નક્કી થઈ ગયા પછી વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો લેવાનું સરળ બને છે.

5.1.2 સંસ્થાકીય પર્યાવરણનું મૂલ્યાંકન :

આગળનું પગલું એ સામાન્ય આર્થિક અને ઔદ્યોગિક વાતાવરણનું મૂલ્યાંકન કરવાનું છે. જેમાં સંસ્થા કાર્ય કરે છે. આમાં સંસ્થાઓની સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિની સમીક્ષાનો સમાવેશ થાય છે. વર્તમાન ઉત્પાદન લાઈનની સંસ્થાની ગુણાત્મક અને માત્રાત્મક સમીક્ષા હાથ ધરવી જરૂરી છે. આવી સમીક્ષાનો હેતુ બજારમાં સ્પર્ધાત્મક સફળતા માટે મહત્વપૂર્ણ પરિબળોને શોધી શકાય. મેનેજમેન્ટ તેમની પોતાની શક્તિઓ અને નબળાઈઓ તેમજ તેમના સ્પર્ધકોની શક્તિઓ અને નબળાઈઓને ઓળખી શકે.

આ શક્તિઓ અને નબળાઈઓને ઓળખ્યા પછી સંસ્થાએ સ્પર્ધકોની ચાલ અને ક્રિયાઓનું પગેરું રાખવું જોઈએ. જેથી કરીને તેના બજાર અથવા પુરવઠાના સ્ત્રોતો માટે જોખમોની સંભવિત તકો શોધી શકાય.

5.1.3 સંખ્યાત્મક અને માપનક્ષમ લક્ષ્યો નક્કી કરવા :

આ પગલામાં સંસ્થાએ કેટલાક સંસ્થાકીય ઉદ્દેશ્યો માટે માત્રાત્મક લક્ષ્ય મૂલ્યોને વ્યવહારીક રીતે ઠીક કરવા જોઈએ. આની પાછળનો વિચાર લાંબા ગાળાના ગ્રાહકો સાથે સરખામણી કરવાનો છે. જેથી વિવિધ ઉત્પાદન ક્ષેત્ર અથવા કાર્યાત્મક વિભાગો દ્વારા કરવામાં આવતા યોગદાનનું મૂલ્યાંકન કરી શકાય.

વિભાગીય યોજનાઓના સંદર્ભમાં ધ્યેય :

આ પગલામાં સંસ્થામાં દરેક વિભાગ અથવા ઉત્પાદન શ્રેણી દ્વારા આપવામાં આવેલ યોગદાનને ઓળખવામાં આવે છે અને તે મુજબ દરેક પેટા-એકમ માટે વ્યૂહાત્મક આયોજન કરવામાં આવે છે. આ માટે મેક્રો ઇકોનોમિક (સમગ્રલક્ષી આર્થિક) વલણોનું કાળજીપૂર્વક વિશ્લેષણ જરૂરી છે.

5.1.4 કામગીરી વિશ્લેષણ :

પ્રદર્શન વિશ્લેષણમાં આયોજિત અથવા ઇચ્છિત પ્રદર્શન વચ્ચેના અંતરને શોધવા અને તેનું વિશ્લેષણ કરવાનો સમાવેશ થાય છે. સંસ્થા દ્વારા ભૂતકાળની કામગીરી, વર્તમાન સ્થિતિ અને ભવિષ્યની ઇચ્છિત પરિસ્થિતિઓનું નિર્ણાયક મૂલ્યાંકન કરવું આવશ્યક છે. આ નિર્ણાયક મૂલ્યાંકન વાસ્તવિક અને સંસ્થાની લાંબા ગાળાની આકાંક્ષાઓ વચ્ચેના અંતરની કક્ષાને ઓળખે છે. જો વર્તમાન પ્રવાહો ચાલુ રહે તો તેની સંભવિત ભાવિ સ્થિતિનો અંદાજ કાઢવા સંસ્થા દ્વારા પ્રયાસ કરવામાં આવે છે.

5.1.5 વ્યૂહરચનાની પસંદગી :

વ્યૂહરચના ધડવામાં આ અંતિમ પગલું છે. સંસ્થાકીય ધ્યેયો, સંગઠનાત્મક શક્તિઓ, સંભવિતતા અને મર્યાદાઓ તેમજ બાહ્ય તકોને ધ્યાનમાં લીધા પછી ખરેખર શ્રેષ્ઠ કાર્યવાહીની પસંદગી કરવામાં આવે છે.

5.2 વ્યૂહરચનાના પ્રકારો

કોઈપણ સંસ્થામાં વ્યૂહાત્મક નિર્ણય ત્રણ સ્તરો પર લેવામાં આવે છે. સંસ્થામાં વ્યૂહરચનાના ત્રણ સ્તરો વચ્ચેનો તફાવત એ તે ત્રણ સ્તર છે કે જેના પર તેઓ વ્યવસાયમાં કાર્ય કરે છે.

ત્રણ સ્તરો :

1. કોર્પોરેટ સ્તરની વિશાળ વ્યૂહરચના
2. વ્યવસાય સ્તરની વ્યૂહરચના અને
3. કાર્યાત્મક વ્યૂહરચના છે.

5.3 કોર્પોરેટ વ્યૂહરચના ઘડતરના તબક્કાઓ

કંપનીની વ્યૂહરચનાનું ઘડતર અને અમલીકરણમાં નીચેના તબક્કાઓનો સમાવેશ થાય છે

1. વિઝન : કંપની માટે વ્યૂહાત્મક દૃષ્ટિ વિકસાવવી અને તેના ભાવિ ઉત્પાદન-બજારનું ફોકસ શું હોવું જોઈએ. તેમાં વ્યૂહાત્મક ઉદ્દેશ્યનો પણ સમાવેશ થવો જોઈએ.
2. ઉદ્દેશ્યો : ઉદ્દેશ્યો નક્કી કરવા અને કંપનીની કામગીરી અને પ્રગતિને માપવા માટે માપદંડ તરીકે તેનો ઉપયોગ કરવો. અહીં, સંસ્થાને સંતુલિત સ્કોર-કાર્ડ જેવા સાધનની જરૂર છે.
3. વ્યૂહરચનાઓ : ઇચ્છિત પરિણામો અને યોજનાઓ હાંસલ કરવા માટે વ્યૂહરચનાઓનું મિશ્રણ અથવા રચના કરવી. તે વિસ્તરણ, સ્થિરતા, છટણી અને સંયોજન જેવી ભવ્ય વ્યૂહરચના હોઈ શકે છે. મર્જર અને એકિવિઝિશન પણ ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે.
4. અમલીકરણ : જરૂરી અનુકૂલન કરીને પસંદ કરેલી વ્યૂહરચનાનો અસરકારક રીતે અમલ કરવો એ આ તબક્કામાં કરવાના કાર્યો છે.

5. **મૂલ્યાંકન અને સમીક્ષા :** વિકાસની દેખરેખ, કામગીરીનું મૂલ્યાંકન અને કંપનીના લાંબા ગાળાના દૃષ્ટિકોણ, ઉદ્દેશ્યો, વ્યૂહરચના અથવા અમલીકરણમાં કંપનીની વાસ્તવિક કામગીરી બદલાતી પરિસ્થિતિઓ, નવા વિચારો અને નવી તકોના પ્રકાશમાં સુધારાત્મક ગોઠવણો શરૂ કરવી.

5.4 કોર્પોરેટ વ્યૂહરચનાઓના વિકલ્પો

કોર્પોરેટ વ્યૂહરચના એ ક્રિયાઓની એક વિશાલ અને દૂરગામી રચના છે. જેના દ્વારા પેઢી તેના લાંબા ગાળાના લક્ષ્યોને પ્રાપ્ત કરવા માગે છે. મોટાભાગે લાંબાગાળાના ભવિષ્યમાં કઈ પેઢી હાંસલ કરવા જાગે છે? ગ્લુએક અને જોશ દ્વારા એ મોટા ભાગના કોર્પોરેટ દ્વારા ઉપયોગમાં લેવાતી વિશાળ અને ભવ્ય વ્યૂહરચનાઓ સરસ રીતે સૂચવી છે.

1. વૃદ્ધિ / વિસ્તરણ :

- a સઘનતા (પ્રવેશ, બજાર વિકાસ, ઉત્પાદન વિકાસ)
- b વૈવિધ્યકરણ (વર્ટિકલ (ઊભું) એકીકરણ, આડું / સંબંધિત એકીકરણ, અસંબંધિત / સગઠિત વૈવિધ્યકરણ)
- c મર્જર અને એકિવિઝિશન (વિલીનીકરણ કે પ્રાપ્તિ)

2. સ્થિરતા

3. રિટ્રેન્યમેન્ટ (સંકોચન / કદમાં ઘટાડો / ખર્ચમાં ઘટાડો)

- a ટર્નઅરાઉન્ડ (કાયાપલટ)
- b વિનિવેશ
- c લિક્વિડેશન (ફંડો)

4. સંયોજન

5.4.1 વૃદ્ધિ / વિસ્તરણ વ્યૂહરચના :

જ્યારે કોર્પોરેટ નેતાઓ વૃદ્ધિ હાંસલ કરવા માગે છે ત્યારે તેઓ સામાન્ય રીતે પ્રાથમિક ઉદ્દેશ્ય તરીકે વેચાણ, બજાર હિસ્સા અથવા અન્ય કોઈ માપદંડમાં વૃદ્ધિની શોધ કરે છે. તે સામાન્ય રીતે વિસ્તરણ, ટેકઓવર, એકિવિઝિશન, નવી પેદાશ, નવી ટેકનોલોજી, નવા બજારો, નવીન નિર્ણયો અને રોકાણો સાથે સંકળાયેલી મોટી પહેલો અને ચાલ દ્વારા વર્ગીકૃત થયેલ છે.

5.4.2 વૃદ્ધિ-વિસ્તરણ વ્યૂહરચનાનાં લક્ષણો :

- 1. તે સ્થિરતા વ્યૂહરચનાથી વિરુદ્ધ છે
- 2. તેમાં ઉચ્ચ નફાની ધારણા સામે ઉચ્ચ સ્તરનું જોખમ સામેલ છે
- 3. તેને મોટા રોકાણની જરૂર છે
- 4. પેઢીએ સંસ્થાકીય પરિવર્તનનું સંચાલન કરવું પડશે
- 5. સંસાધનોના યોગ્ય ઉપયોગની જરૂર છે
- 6. વૃદ્ધિ વ્યૂહરચના માટે સક્રિય સંચાલનની જરૂર છે
- 7. વૃદ્ધિ, વ્યૂહરચના નવા ઉત્પાદન, પ્રક્રિયા અથવા વ્યવસાયમાં પ્રવેશ માટે કહે છે

8. વૃદ્ધિની વ્યૂહરચના માટે મોટી માત્રામાં વિકલ્પો ઉપલબ્ધ હોવા જરૂરી છે

9. વૃદ્ધિ-વિસ્તરણ વ્યૂહરચનામાં ઉપલબ્ધ વિકલ્પોની ચર્ચા કરો

5.4.3 સઘનતા દ્વારા વિસ્તરણ : વૃદ્ધિ વ્યૂહરચના ત્રણ મૂળભૂત અભિગમોમાં કામ કરે છે

- બજારમાં પ્રવેશ
- ઉત્પાદન વિકાસ
- બજાર વિકાસ

Holerna સીઈઓ ઝાંગ રુઈમિનના નેતૃત્વ હેઠળ, બે દાયકામાં સિંગલ મોડલ રેફ્રિજરેટર પેઢીમાં 5 વ્હાઈટ ગુડ્ઝ ઉત્પાદક બની. સમગ્ર વિસ્તરણ પ્રક્રિયા દરમિયાન Haier 100 થી વધુ દેશોમાં બહુવિધ એન્ટ્રી મોડ્સ દ્વારા પ્રવેશ્યું.

5.4.4 વૈવિધ્યકરણ દ્વારા વિસ્તરણ :

વૈવિધ્યકરણને નવા ઉત્પાદનો અથવા ઉત્પાદન રેખાઓ, નવી સેવાઓ અથવા નવા બજારોમાં પ્રવેશ તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે. જેમાં નોંધપાત્ર રીતે વિવિધ કૌશલ્ય તકનિક અને જ્ઞાનનો સમાવેશ થાય છે. વર્ટિકલ ઇન્ટિગ્રેશન અને હોરિઝોન્ટલ અને સંબંધિત વૈવિધ્યકરણ અને એકત્રીકરણ પેઢીને વૈવિધ્યકરણ કરવાની મંજૂરી આપે છે

5.4.4.1 એકીકરણ :

એકીકરણ એ જ એકંદર ઉદ્યોગમાં તેની કામગીરીના અવકાશને વિસ્તૃત કરે છે. તે ત્યારે થાય છે જ્યારે એક પેઢી બીજી કંપની હસ્તગત કરે છે. જે ઉત્પાદન પ્રક્રિયાના અગાઉના તબક્કામાં (બેકવર્ડ અથવા અપસ્ટ્રીમ) અથવા ઉત્પાદનના પછીના તબક્કામાં (આગળ કે નીચે તરફ) સામેલ હોય છે.

બેકવર્ડ એકીકરણ ત્યારે થાય છે જ્યારે કંપનીઓ હસ્તગત કરે છે. પેઢીને ઉત્પાદન, ઘટકો અથવા કાચો માલ પૂરો પાડે છે. Amazon.com બેકવર્ડ વર્ટિકલી ઇન્ટીગ્રેટેડ જ્યારે તે માત્ર પુસ્તક વિક્રેતા જ નહીં પરંતુ પુસ્તક પ્રકાશક પણ બન્યું. પુસ્તક વિક્રેતા તરીકે Amazon.com પ્રકાશન કંપનીઓ જેવા વિવિધ સપ્લાયર્સ પાસેથી પુસ્તકો ખરીદે છે. પોતે પ્રકાશક બનીને તે તેના વ્યવસાયમાં સપ્લાયરની ભૂમિકામાં એકીકૃત થઈ ગયું છે અને તેની પોતાની પ્રકાશન કંપની દ્વારા પ્રકાશિત પુસ્તકો વેચી શકે છે.

ફોરવર્ડ એકીકરણ ત્યારે થાય છે જ્યારે કોઈ પેઢી તેના હાલના ઉત્પાદનોના વેચાણ અને પ્રક્રિયા પર નિયંત્રણ મેળવે છે. અમેરિકન એપેરલ એ કંપનીનું ઉત્તમ ઉદાહરણ છે. જે તેના ઉત્પાદનોના વિતરણના દરેક પાસાંને નિયંત્રિત કરીને આગળ એકીકરણને રોજગારી આપે છે. AA ઘરના દરેક પ્રકારનું વિતરણ કરે છે. જેમાં ઊંચા ભાડા, હાઈ-પ્રોફાઈલ રિટેલ સ્ટોર્સ, સ્કીન પ્રિન્ટર્સ અને બુટિકને કપડાં વેચવાની તેની જથ્થાબંધ કામગીરી અને સમગ્ર યુનાઈટેડ સ્ટેટ્સ અને આંતરરાષ્ટ્રીય સ્તરે વેચાતા ઓનલાઈન સ્ટોરનો સમાવેશ થાય છે. વેરહાઉસિંગ અને વિતરણ પણ કંપનીની લોસ એન્જલસ ફેક્ટરીમાંથી આંતરિક રીતે સંચાલિત થાય છે. મોચી પોતાની દુકાનો હોવા છતાં તેના શૂઝ અને ફૂટવેર પણ વેચે છે.

કેન્દ્રિત વૈવિધ્યકરણ એ એક પ્રકારનું આડું સંકલન છે. જે ત્યારે થાય છે જ્યારે કોઈ સંસ્થા વૈવિધ્યકરણ કરે છે. પરંતુ, સંબંધિત વિશિષ્ટ વ્યવસાયમાં સામાન્ય વિતરણ ચેનલ માર્કેટિંગ કૌશલ્ય, સામાન્ય બ્રાન્ડ નામ અને સામાન્ય ગ્રાહકો જેવા પરિબળોને કારણે

કેન્દ્રિત વૈવિધ્યકરણ થઈ શકે છે. તેને સંબંધિત વૈવિધ્યકરણ પણ કહેવામાં આવે છે. દા.ત. સાબુ અને સૌંદર્ય પ્રસાધનો, બેકરી વસ્તુઓ અને ડેરી ઉત્પાદનો. આમ, અમૂલ, મેગી, બ્રિટાનિયા, રેમન્ડ્સ + પાર્ક એવન્યુ તેના શ્રેષ્ઠ ઉદાહરણો છે.

5.4.4.2 કેન્દ્રિત વૈવિધ્યકરણના ફાયદા :

- ઓપરેશનલ સંબંધિતતા વળતર લાવે છે. (સંસાધન વહેંચણી)
- વિશિષ્ટ યોગ્યતા અન્ય ક્ષેત્રોમાં વિસ્તૃત.
- વધુ બજાર હિસ્સો / શક્તિ.
- પરસ્પર લાભ માટે ઈન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચર શેરિંગ.
- કંપની માટે આર્થિક જોખમો ઘટાડે છે.

5.4.5 બહુવિધ / સમૂહ વૈવિધ્યકરણ :

તે ત્યારે થાય કે જ્યારે કોઈ સંસ્થા તેના વર્તમાન વ્યવસાય સાથે અસંબંધિત ક્ષેત્રોમાં વૈવિધ્યીકરણ કરે છે. જ્યારે કોઈ સ્થાપિત પેઢી નવી પ્રોડક્ટ રજૂ કરે છે જે તેની હાલની પ્રોડક્ટ લાઈન સાથે ઓછી કે કોઈ સંબંધ ધરાવતી નથી અને જે ગ્રાહકોના નવા વર્ગ માટે છે. જે પેઢીના હાલના ગ્રાહક જૂથોથી અલગ છે. ત્યારે પ્રક્રિયાને સમૂહ વૈવિધ્યકરણ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. ઉત્પાદનની ટેકનોલોજી અને બજાર બંને પેઢીના વર્તમાન અનુભવથી અલગ છે. ટાટા સમૂહ વૈવિધ્યકરણનું શ્રેષ્ઠ ઉદાહરણ છે.

5.4.6 વિલીનીકરણ અને સંપાદન વૃદ્ધિ અને વિસ્તરણ-ટિપ્પણીની સુવિધા આપે છે -

મર્જર : જ્યારે બે કંપનીઓ એકબીજા માટે પૂરક બનવા માટે મર્જ થાય છે ત્યારે તેને મર્જર કહેવામાં આવે છે. (બ્લુ ડાર્ટ + ડીએચએલ), (આઈડિયા + વોડાફોન). તે આકર્ષક અને આકર્ષક દરખાસ્ત છે. તે અર્થમાં કે તે આંતરિક વિકાસની તકોની તપાસ કરવામાં, તેને ઝડપી લેવા અને સાકાર કરવા માટે જરૂરી સંસાધન આધાર બનાવવા માટે સામેલ સમય, જોખમો અને કુશળતાને અટકાવે છે.

સંપાદન : તે સંસ્થા દ્વારા પેઢીની ખરીદી છે જે નોંધપાત્ર રીતે મોટી છે. જે પેઢી હસ્તગત કરે છે તેને પ્રાપ્ત કરનાર પેઢી અને બીજી મર્જિંગ ફર્મ કહેવાય છે. દા.ત. ટાટાએ કોરસ હસ્તગત કરી, એલ.એન. મિત્તલના ઇસ્પાત જૂથે આર્સેલર હસ્તગત કરી.

5.4.6.1 મર્જરના સ્વરૂપો :

1. **સમાવેશ દ્વારા વિલીનીકરણ :** જ્યારે બે કે તેથી વધુ કોઈપણ પેઢી હાલની કંપનીમાં જોવામાં આવે છે. ત્યારે તેને સમાવેશ દ્વારા મર્જર તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આ પ્રકારના વિલીનીકરણમાં, મર્જર પછી માત્ર એક જ એન્ટિટી ટકી રહે છે. જ્યારે બાકીના તમામ બંધ થઈ જાય છે. કારણ કે તેઓ તેમની ઓળખ ગુમાવે છે. દા.ત. ટાટા કેમિકલ્સ લિમિટેડ (TCL) એ ટાટા ફર્ટિલાઈઝર્સ લિમિટેડ (TFL) ને સમાવી લીધું.
2. **એકીકરણ દ્વારા મર્જર :** જ્યારે બે અથવા વધુ કંપનીઓ નવી કંપનીને જન્મ આપવા માટે ફ્યુઝ કરે છે ત્યારે તેને એકીકરણ દ્વારા મર્જર તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. આનો અર્થ એ થાય છે કે મર્જરની તમામ કંપનીઓ ઓગળી ગઈ છે એટલે કે તેઓ તેમની ઓળખ ગુમાવે છે અને નવી કંપની બનાવવામાં આવે છે. દા.ત. હિન્દુસ્તાન કોમ્પ્યૂટર્સ લિમિટેડ, ઈન્ડિયન રિપોગ્રાફિક્સ લિમિટેડ, ઈન્ડિયન સોફ્ટવેર

કંપની લિમિટેડ, હિન્દુસ્તાન ઇન્સ્ટ્રુમેન્ટ્સ લિમિટેડનું એકીકરણ નવી કંપની HCL લિમિટેડની રચના છે.

વિલીનીકરણના બે સ્વરૂપોની સામાન્ય વિશેષતા એ છે કે પરિણામી અથવા હયાત કંપની અન્ય એકમોની માલિકી મેળવે છે અને તેમની કામગીરીને તેની પોતાની સાથે જોડે છે.

5.4.6.2 મર્જર(વિલીનીકરણ) ના પ્રકાર :

1. **ક્ષિતિજવર્તી :** જ્યારે સંયુક્ત કંપનીઓ એક જ ઉદ્યોગમાં કામ કરે છે અથવા સમાન કારોબારની લાઈનમાં ડીલ કરે છે. આ મર્જરને હોરીઝોન્ટલ કહેવામાં આવે છે. નવી રચાયેલી કંપનીનો બજાર હિસ્સો વ્યક્તિગત સંસ્થાઓ કરતાં વધારે છે. તેનો હેતુ સ્પર્ધા ઘટાડવા, બજાર હિસ્સો વધારવા, સ્કેલની અર્થવ્યવસ્થા અને સંશોધન અને વિકાસ કરવાનો હોય છે.
2. **ધ્રુવીય મર્જર :** વર્ટિકલ મર્જર ત્યારે થાય છે જ્યારે કંપનીઓ ખરીદનાર-વિકેતા સંબંધ ધરાવતી હોય અને તે નવી કંપની બનાવવા માટે જોડાય. તે બે કંપનીઓનું સંકલન છે જે એક જ ઉદ્યોગમાં કામ કરી રહી છે. જોકે ઉત્પાદન અને વિતરણના અલગ તબક્કા છે. તે અપસ્ટ્રીમ અથવા ડાઉનસ્ટ્રીમ હોઈ શકે છે. એટલે કે જ્યાં વ્યવસાય તેના સપ્લાયર્સનો કબજો લે છે. તો તે અપસ્ટ્રીમ મર્જર છે, જ્યારે જો કંપની તેની વિતરણ સંસ્થાઓ સુધી વિસ્તરે છે આ તો મર્જરને ડાઉનસ્ટ્રીમ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.
3. **બહુવિધ / વિભિન્નઉદ્યોગીય (કોંગ્લોમેરેટ મર્જર) :** આ એક પ્રકારનું વ્યાપાર સંકલન છે. જેમાં મર્જ કરતી કંપનીઓ એકબીજા સાથે એટલે કે ન તો આડી કે ઊભી રીતે. સંબંધિત નથી. સમૂહના વિલીનીકરણમાં, બે કે તેથી વધુ કંપનીઓ અલગ અલગ બિઝનેસ લાઈનમાં કાર્યરત એક મુખ્ય કંપની હેઠળ જોડાય છે. આગળ જતા વ્યવસ્થાપક સમૂહ, નાણાકીય સમૂહ અને કેન્દ્રિત સમૂહમાં વિભાજિત કરવામાં આવે છે.
4. **સમપ્રકારીય કો-જેનરિક મર્જર :** કો-જેનરિક મર્જર એ છે જ્યારે મર્જર હેઠળની કંપનીઓ સમાન અથવા સંબંધિત ઉદ્યોગમાં કામ કરે છે. જો કે તેમની પ્રોડક્ટ લાઈન અલગ-અલગ હોય છે. કારણ કે તેઓ એક જ પ્રોડક્ટ ઓફર કરતા નથી. પરંતુ સંબંધિત એક હસ્તગત અને લક્ષ્ય કંપની સમાન વિતરણ ચેનલો શેર કરે છે.
5. **પશ્ચાદ્ગામી રિવર્સ મર્જર :** એક મર્જર જેમાં જાહેરમાં લિસ્ટેડ કંપનીને ખાનગી કંપની દ્વારા લેવામાં આવે છે અને ખાનગી કંપનીને સ્ટોક એક્સચેન્જમાં લિસ્ટેડ થવાની જટિલ અને લાંબી પ્રક્રિયામાંથી પસાર થયા વિના જાહેરમાં જવાની તક પૂરી પાડે છે. આ પ્રકારના જોડાણમાં અનલિસ્ટેડ કંપની લિસ્ટેડ કંપનીમાં બહુમતી શેરો હસ્તગત કરે છે.

વિલીનીકરણનો નિર્ણય તમામ હકારાત્મક અને નકારાત્મક બાબતોને ધ્યાનમાં રાખીને મહાન આયોજન અને વિશ્લેષણ સાથે લેવામાં આવે છે. એકમાત્ર ઉદ્દેશ્ય વૃદ્ધિને વેગ આપવા અને બજારમાં સારી છબી બનાવવાનો છે. તે સ્કેલ, સિનર્જી, ઓપરેટિંગ અર્થતંત્રો, નવી પ્રોડક્ટ લાઈનમાં પ્રવેશ વગેરે દ્વારા કંપનીની નફાકારકતામાં પણ વધારો કરે છે. વધુમાં, તે નાણાકીય અવરોધોને દૂર કરે છે અને નાણાકીય ખર્ચને પણ ઘટાડે છે.

જો કે ત્યાં અમુક નિયંત્રણો છે. જેમ કે ઉચ્ચ કર્મચારીનું ટર્નઓવર, સંસ્કૃતિના સંઘર્ષો, વગેરે જે કાર્યક્ષમતા અને અસરકારકતાને અસર કરી શકે છે.

5.4.7 વ્યૂહાત્મક જોડાણ દ્વારા વિસ્તરણ સમજાવો :

વ્યાખ્યા :

વ્યૂહાત્મક જોડાણ એ બે કે તેથી વધુ કંપનીઓ વચ્ચેના કરારનો સંદર્ભ આપે છે જે સામાન્ય લક્ષ્યોને પ્રાપ્ત કરવા માટે એક થાય છે. પરંતુ જોડાણની રચના પછી સ્વતંત્ર રહે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, જ્યારે બે કંપનીઓ એકબીજા સાથે ચોક્કસ શક્તિઓ (સંસાધનો) વહેંચીને સામાન્ય ઉદ્દેશ્ય હાંસલ કરવા માટે સાથે આવે છે, ત્યારે તેને વ્યૂહાત્મક જોડાણ કહેવામાં આવે છે.

વ્યૂહાત્મક જોડાણમાં ભાગીદાર પેઢીઓ સોંપાયેલ કાર્યની કામગીરી પર લાભો અને નિયંત્રણ વહેંચે છે. પરંતુ સંયુક્ત સાહસ કરતાં ઓછી સામેલ અને ઓછી કાયમી હોય છે. સંયુક્ત સાહસથી વિપરીત જ્યાં ભાગીદાર પેઢીઓ તેમના સંસાધનો એક અલગ બિઝનેસ એન્ટિટી બનાવવા માટે એકત્રિત કરે છે. વ્યૂહાત્મક જોડાણમાં, કરારની કંપનીઓ સ્વતંત્ર રહે છે અને એકબીજાની શક્તિનો લાભ લેવા માટે એકસાથે આવે છે.

વ્યૂહરચનાકારો યોશિનો અને રંગને બે પરિમાણો પર આધારિત વ્યૂહાત્મક જોડાણનું વર્ગીકરણ કર્યું છે : જોડાણના ભાગીદારો વચ્ચે સંગઠનાત્મક ક્રિયાપ્રતિક્રિયા અને સંઘર્ષની સંભાવનાનો વિસ્તાર. આ વર્ગીકરણ દ્વારા, વ્યૂહરચનાકારો જોડાણ ભાગીદારોને બે બાબતો સમજાવવાનો પ્રયાસ કરે છે -

- જોડાણને અસરકારક રીતે કાર્ય કરવા માટે ભાગીદારોએ કેટલી હદ સુધી ક્રિયા-પ્રતિક્રિયા કરવી જોઈએ.
- બજારના સ્પર્ધકો હોવાના કારણે ઉદ્ભવતા સંઘર્ષની સંભાવનાને સમજો.

તેના આધારે, ચાર પ્રકારના વ્યૂહાત્મક જોડાણો ઉદ્ભવે છે :

1. **પ્રોકોમ્પીટીટીવ એલાયન્સ :** પ્રોકોમ્પીટીટીવ એલાયન્સ ઓછી ક્રિયાપ્રતિક્રિયા અને ઓછા સંઘર્ષ દ્વારા વર્ગીકૃત થયેલ છે. આવા જોડાણો વર્ટિકલ ઇન્ટિગ્રેશનના લાભો પ્રદાન કરે છે. એટલે કે ઉત્પાદક અને તેના સપ્લાયર્સ અથવા ડિસ્ટ્રિબ્યુટર્સ વચ્ચેનો સંબંધ, ફર્મો ખરેખર મેન્યુફેક્ચરિંગ ફર્મમાં સંસાધનોનું રોકાણ કરે છે અથવા અર્ધ તૈયાર અથવા તૈયાર માલનું વિતરણ કરે છે.
2. **બિનસ્પર્ધાત્મક જોડાણો :** આવા જોડાણો ઉચ્ચ ક્રિયા-પ્રતિક્રિયા અને ઓછા સંઘર્ષ દ્વારા વર્ગીકૃત થયેલ છે. બિનસ્પર્ધાત્મક જોડાણ એવી કંપનીઓ વચ્ચે રચાય છે. જે એક જ ઉદ્યોગમાં કામ કરે છે. પરંતુ એકબીજાને હરીફ માનતી નથી. તેમની વ્યવસાયિક કામગીરી એકરૂપ થતી નથી અને તે તદ્દન વિશિષ્ટ છે. જેના કારણે સ્પર્ધાત્મકતાની લાગણી ઊભરી આવતી નથી. ઘણીવાર, જે કંપનીઓએ ઉદ્યોગમાં ભૌગોલિક રીતે વિસ્તરણ કર્યું છે તે બિનસ્પર્ધાત્મક જોડાણ અપનાવે છે.
3. **સ્પર્ધાત્મક જોડાણો :** નામ સૂચવે છે તેમ આ જોડાણો ઉચ્ચ ક્રિયા-પ્રતિક્રિયા અને ઉચ્ચ સંઘર્ષ દ્વારા વર્ગીકૃત થયેલ છે. અહીં બે પ્રતિસ્પર્ધી કંપનીઓ કે જેઓ એકબીજાને પ્રતિસ્પર્ધી તરીકે માને છે તે જોડાણ કરવા માટે એકસાથે આવે છે. તેથી બંને વચ્ચે તીવ્ર ક્રિયા-પ્રતિક્રિયા જરૂરી છે. આવા જોડાણો આંતર અથવા આંતર ઉદ્યોગ હોઈ શકે છે. ઘણીવાર, ભારતમાં કાર્યરત વિદેશી કંપનીઓ ચોક્કસ હેતુઓ માટે સ્થાનિક હરીફ કંપનીઓ સાથે સ્પર્ધાત્મક જોડાણ બનાવે છે.

4. **પૂર્વ સ્પર્ધાત્મક જોડાણ :** પૂર્વ સ્પર્ધાત્મક જોડાણ ઓછી ક્રિયા-પ્રતિક્રિયા અને ઉચ્ચ સંઘર્ષ દ્વારા વર્ગીકૃત થયેલ છે. આવી ભાગીદારી અલગ-અલગ, મોટાભાગે અસંબંધિત ઉદ્યોગોમાંથી બે કંપનીઓને ચોક્કસ પ્રવૃત્તિ તરફ કામ કરવા માટે લાવે છે. જેમ કે નવી પ્રોડક્ટ ડેવલપમેન્ટ, નવી ટેકનોલોજી ડેવલપમેન્ટ અથવા સંભવિત ગ્રાહકોમાં નવી પ્રોડક્ટ અથવા આઈડિયાના ઉપયોગ વિશે જાગૃતિ ઊભી કરવી. સંયુક્ત આર એન્ડ ડી પ્રવૃત્તિઓ અને જાહેરાત ઝુંબેશ એ પૂર્વ સ્પર્ધાત્મક જોડાણના ઉદાહરણો છે.

5.4.7.1 વ્યૂહાત્મક જોડાણના ફાયદા :

વ્યૂહાત્મક જોડાણો સામાન્ય રીતે ત્યારે જ રચાય છે જો તે જોડાણમાંના તમામ પક્ષોને ફાયદો આપે. આ ફાયદાઓને ચાર વ્યાપક શ્રેણીઓમાં વિભાજિત કરી શકાય છે.

પ્રથમ શ્રેણી સંસ્થાકીય ફાયદા છે. જરૂરી કૌશલ્યો શીખવા અને તમારા વ્યૂહાત્મક ભાગીદાર પાસેથી ચોક્કસ ક્ષમતાઓ મેળવવા માટે તમે વ્યૂહાત્મક જોડાણ બનાવવાની ઈચ્છા રાખી શકો છો. વ્યૂહાત્મક ભાગીદારો તમને તમારી ઉત્પાદક ક્ષમતા વધારવા, વિતરણ પ્રણાલી પ્રદાન કરવા અથવા તમારી સપ્લાય ચેઇનને વિસ્તારવામાં પણ મદદ કરી શકે છે. તમારા વ્યૂહાત્મક ભાગીદાર એવી સારી અથવા સેવા પ્રદાન કરી શકે છે. જે તમે પ્રદાન કરો છો તે સારી અથવા સેવાને પૂરક બનાવે છે, જેનાથી એક તાલમેલ સર્જાય છે. જો તમે કોઈ ચોક્કસ ઉદ્યોગમાં પ્રમાણમાં નવા છો અથવા અયોગ્ય છો તો તમારા સાહસમાં કાયદેસરતા અને વિશ્વાસપાત્રતા ઉમેરવામાં મદદ કરશે. એટલે જાણીતો અને પ્રતિષ્ઠિત વ્યૂહાત્મક ભાગીદાર હોવો જરૂરી છે.

બીજી શ્રેણી આર્થિક લાભ છે. તમે જોડાણના સભ્યોમાં તેનું વિતરણ કરીને ખર્ચ અને જોખમો ઘટાડી શકો છો. તમે જોડાણમાં સ્કેલની મોટી અર્થવ્યવસ્થા પણ મેળવી શકો છો. કારણ કે ઉત્પાદન વોલ્યુમ વધી શકે છે. જેના કારણે યુનિટ દીઠ ખર્ચ ઘટી શકે છે. અંતે, તમે અને તમારા ભાગીદારો સહ-વિશિષ્ટતાનો લાભ લઈ શકો છો. જ્યાં તમે તમારી વિશેષતાઓને એકસાથે જોડાણ કરી શકો છો. વધારાના મૂલ્યનું નિર્માણ કરો છો. જેમ કે જ્યારે અગ્રણી કમ્પ્યુટર ઉત્પાદક તેના ડેસ્કટોપને અગ્રણી મોનિટર ઉત્પાદકના મોનિટર સાથે જોડાણ કરે છે.

અન્ય કેટેગરીમાં વ્યૂહાત્મક ફાયદાઓનો સમાવેશ થાય છે. તમે સ્પર્ધા કરવાને બદલે સહકાર આપવા માટે તમારા પ્રતિસ્પર્ધીઓ સાથે જોડાઈ શકો છો. તમે વર્ટિકલ ઇન્ટિગ્રેશન બનાવવા માટે જોડાણો પણ બનાવી શકો છો. જ્યાં તમારા ભાગીદારો તમારી સપ્લાય ચેઇનનો ભાગ હોય. વ્યૂહાત્મક જોડાણો સંસાધનો અને કૌશલ્યોના એકત્રીકરણ દ્વારા સ્પર્ધાત્મક લાભ બનાવવા માટે પણ ઉપયોગી થઈ શકે છે. આ ભવિષ્યમાં વ્યાપારી તકો અને નવા ઉત્પાદનો અને તકનિકોના વિકાસમાં પણ મદદ કરી શકે છે. વ્યૂહાત્મક જોડાણ પણ થયું છે.

કેટલીકવાર સ્થાનિક પૂર્વગ્રહો અથવા પ્રવેશમાં કાનૂની અવરોધોને કારણે વિદેશી બજારમાં પ્રવેશ મેળવવા માટે સ્થાનિક વિદેશી વ્યવસાય સાથે વ્યૂહાત્મક જોડાણ કરવાની જરૂર પડે છે. રાજકીય રીતે પ્રભાવશાળી ભાગીદારો સાથે વ્યૂહાત્મક જોડાણો બનાવવાથી તમારા પોતાના પ્રભાવ અને સ્થિતિને સુધારવામાં પણ મદદ મળી શકે છે.

5.4.7.2 વ્યૂહાત્મક જોડાણના ગેરફાયદા :

જો કે, વ્યૂહાત્મક જોડાણ ભાગીદારીવાળી પેઢીઓ માટે ઘણા ફાયદા લાવે છે. તેમાં

ચોક્કસ છટકબારીઓ છે.

- દરેક પેઢી તેની સ્વાયત્તતા જાળવી રાખે છે અને વ્યવસાયિક કામગીરી કરવા માટે અલગ અલગ રીત ધરાવે છે. તેથી વ્યવસાયિક કામગીરી કરવા માટે એકબીજાની શૈલીનો સામનો કરવામાં મુશ્કેલી આવી શકે છે.
- જ્યારે કેટલીક સ્પર્ધાત્મક અથવા માલિકીની માહિતી શેર કરવાની આવશ્યકતા હોય ત્યારે પક્ષકારો વચ્ચે અવિશ્વાસ હોઈ શકે છે.
- ઘણીવાર કંપનીઓ એકબીજા પર એટલી બધી નિર્ભર બની જાય છે કે તેઓને અલગ અસ્તિત્વ તરીકે કામગીરી કરવાની જરૂર હોય. તેમને વિશિષ્ટ રીતે અને વ્યક્તિગત રીતે કામ કરવું મુશ્કેલ લાગે છે.

ઘણી વખત, કંપનીઓ વધુ અસરકારક પ્રક્રિયા વિકસાવવા, ઉત્પાદન ક્ષમતા વધારવા, અસરકારક વિતરણ ચેનલ વિકસાવવા, નવા માર્કેટ સેગમેન્ટ્સમાં વિસ્તરણ કરવા વગેરે માટે વ્યૂહાત્મક જોડાણ કરારમાં પ્રવેશ કરે છે. વ્યૂહાત્મક જોડાણના ઘણા વાસ્તવિક સમયના ઉદાહરણો છે. જેમ કે Apple, Sony, Motorola, Philips અને AT&T, Disney Hewlett-Packard, Starbucks and Barnes and Nobles Bookstore, વગેરે સાથે ભાગીદારી કરી છે.

મજૂર પણ વિવિધ સંયુક્ત ઉર્જામાં પરિણમે છે

સિનર્જી એ લાભ છે જેનું પરિણામ જ્યારે બે કે તેથી વધુ એજન્ટો એકસાથે મળીને કંઈક હાંસલ કરવા માટે કામ કરે છે. જેમાંથી કોઈ એક પોતાની મેળે હાંસલ કરી શક્યું નથી. તે તેના ભાગોના સરવાળા કરતાં સમગ્ર હોવાનો ખ્યાલ છે. સરળ શબ્દોમાં સિનર્જી ત્યારે થાય છે જ્યારે $2 + 2 = 5$. સિનર્જી આ હોઈ શકે છે.

1. **માર્કેટિંગ સિનર્જી :** તે ત્યારે થાય છે જ્યારે મજૂર માર્કેટિંગમાં સરળતા અને અસરકારકતામાં પરિણમે છે. દા.ત. મુદ્રા જાહેરાત રિલાયન્સ દ્વારા હસ્તગત કરવામાં આવી હતી. જેણે રિલાયન્સ માટે સારી માર્કેટિંગ સિનર્જી બનાવી
2. **ઓપરેટિંગ સિનર્જી :** ICICI બેન્કમાં ICICI લિમિટેડના વિલીનીકરણથી ICICI બેન્ક માટે જબરદસ્ત ઓપરેટિંગ સિનર્જી ઊભી થઈ છે. તેમાં કામગીરીની તીવ્રતા, કાર્યક્ષમતા, વધુ સંસાધનો, ઉત્પાદનો અને સેવાઓનું સફળ લોન્ચિંગ અને સ્કેલની અર્થવ્યવસ્થાનો સમાવેશ થાય છે. અને હસ્તગત કરે છે જે એક સારો સોદો છે.
3. **ઈન્વેસ્ટમેન્ટ સિનર્જી :** અહીં શ્રેષ્ઠ ઉદાહરણો એક્સોન-મોબાઈલ અને રોયલ અને શેલ છે. બંને કિસ્સાઓમાં, કોર્પોરેટની રોકાણ ક્ષમતામાં ઘણો વધારો થયો છે. હવે, તેઓ સંશોધન, પ્રક્રિયા વગેરે પર વધુ ખર્ચ કરી શકે છે.
4. **મેનેજમેન્ટ સિનર્જી :** વોડાફોને હય (Hutch) હસ્તગત કર્યું છે. જે વોડાફોનેને સારા માનવ સંસાધનો મેળવવામાં મદદ કરશે અને તે સારું સંચાલન મેળવવામાં એ હયને મદદ કરશે. વધુમાં, રિલાયન્સ ઈન્ડસ્ટ્રીઝ લિમિટેડ દ્વારા લેવામાં આવ્યા બાદ IPCLને ફાયદો થયો

ગ્રોથ વ્યૂહરચનાઓ સામાન્ય રીતે સખત સ્પર્ધામાં ટકી રહેવાની ખાતરી કરવા, પ્રતિભાને ઉત્તેજિત કરવા અને મિશન તરફ મજબૂત નિશ્ચય સાથે આગળ વધવા માટે સ્કેલની અર્થવ્યવસ્થા પ્રાપ્ત કરવા માટે વપરાય છે.

5.4.8 આધુનિકરણ વ્યૂહરચના તરીકે :

આધુનિકીકરણમાં ધસાઈ ગયેલા અને અપ્રચલિત મશીનો વગેરેને બદલવાનો સમાવેશ થાય છે. જે નવીનતમ તકનીક અનુસાર સંચાલિત થાય છે; તેનાથી સારી ગુણવત્તા, ખર્ચમાં થાય છે. આધુનિકીકરણ એ અર્થમાં વૃદ્ધિની વ્યૂહરચના છે કે તે ઓછા ખર્ચે વધુ અને ગુણાત્મક ઉત્પાદન હાંસલ કરવામાં મદદ કરે છે; આમ એન્ટરપ્રાઇઝ માટે વેચાણ અને નફો વધારવામાં મદદ કરે છે.

ઉત્પાદન વિકાસ, વૈવિધ્યકરણ (ઘણા પરિમાણો) વગેરે જેવી અન્ય વૃદ્ધિ વ્યૂહરચનાઓ અપનાવવા માટે આધુનિકીકરણ એ પૂર્વ-આવશ્યકતા હોઈ શકે છે. વાસ્તવમાં, તે પૃષ્ઠભૂમિ વૃદ્ધિ વ્યૂહરચના છે.

આધુનિકીકરણના ફાયદા :

વિકાસની વ્યૂહરચના તરીકે આધુનિકીકરણના નીચેના મહત્વપૂર્ણ ફાયદાઓ છે :

- આધુનિકીકરણના પરિણામે ઉત્પાદનની ઓછી કિંમત અને પરિણામે કંપનીને વધુ નફો મળે છે.
- આધુનિકીકરણ ગુણાત્મક ઉત્પાદન તરફ દોરી જાય છે; ગુણવત્તા પ્રત્યે જાગૃત ગ્રાહકોને આકર્ષિત કરે છે. તે કંપનીનું વેચાણ વધારવામાં મદદ કરે છે.
- આધુનિકીકરણ એન્ટરપ્રાઇઝની લાંબા ગાળાની સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિને સુધારવામાં મદદ કરે છે. તે ઉત્પાદનના તફાવતની વ્યૂહરચના વિકસાવવામાં અને સ્પર્ધાના શક્તિશાળી દળોને હરાવવામાં એન્ટરપ્રાઇઝને મદદ કરી શકે છે.
- આધુનિકીકરણ એન્ટરપ્રાઇઝ અને તેની કામગીરીને નવો દેખાવ આપે છે; આમ બજારમાં તેની સદ્ભાવનામાં ઉમેરો કરે છે.

આધુનિકીકરણની મર્યાદાઓ :

વિકાસની વ્યૂહરચના તરીકે, આધુનિકીકરણની કેટલીક મર્યાદાઓ નીચે મુજબ છે :

- આધુનિકીકરણ માટે જંગી મૂડી રોકાણની જરૂર છે; જે નાણાકીય તંગીનો સામનો કરી રહેલા સાહસો માટે ગંભીર સમસ્યા છે.
- વર્તમાન મેનેજમેન્ટ અને સ્ટાફ નવી ટેકનોલોજીને સમજવા, પરિચય આપવા અને અમલમાં મૂકવા માટે સક્ષમ ન હોઈ શકે.
- નવી ટેકનોલોજીનો પરિચય અને સફળતાપૂર્વક અમલ કરવા માટે સંસ્થાકીય પુનઃરચના એક મોટી સમસ્યા હોઈ શકે છે.

5.4.2 સ્થિરતા અથવા એકત્રીકરણ વ્યૂહરચના સમજાવો :

સ્થિરતા વ્યૂહરચના પ્રકૃતિ :

સ્થિરતા વ્યૂહરચના અનુસરતી પેઢી તેના વર્તમાન વ્યવસાય અને ઉત્પાદન પોર્ટફોલિયોને જાળવી રાખે છે; પ્રયત્નોના હાલના સ્તરને જાળવી રાખે છે અને વધારાની વૃદ્ધિથી સંતુષ્ટ છે. સ્થિરતા વ્યૂહરચનામાં યથાસ્થિતિ જાળવી રાખવા અથવા પદ્ધતિસર, પરંતુ ધીમી રીતે વૃદ્ધિનો સમાવેશ થાય છે. તે સારી રીતે સ્થાપિત અને ચકાસાયેલ ઉદ્દેશ્યોને અનુસરવાનું છે. પસંદ કરેલા વ્યવસાય માર્ગમાં ચાલુ રાખવા માટે, સતત ધોરણે ઓપરેશનલ કાર્યક્ષમતા જાળવી રાખવા માટે, પહેલેથી જ પહોંચી ગયેલી કમાન્ડિંગ સ્થિતિને એકીકૃત કરવા માટે છે. તે સંસાધનોની બહેતર જમાવટ દ્વારા તેના વ્યવસાયિક કામગીરીને ફાઇન-ટ્યુનિંગ અને કાર્યાત્મક કાર્યક્ષમતામાં સુધારો કરવા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. બીજા શબ્દોમાં

કહીએ તો પેઢીને સ્થિરતા-એકત્રીકરણ વ્યૂહરચનાનું પાલન કરવાનું કહેવામાં આવે છે :

1. તે સમાન ઉત્પાદનો સાથે સમાન બજારોમાં સેવા આપવાનું નક્કી કરે છે;
2. તે વિધેયાત્મક પ્રદર્શનના વધારાના સુધારા પર વ્યૂહાત્મક ભાર સાથે સમાન હેતુઓને અનુસરવાનું ચાલુ રાખે છે; અને
3. અર્થપૂર્ણ સ્પર્ધાત્મક લાભ વિકસાવવા માટે તે તેના સંસાધનોને સાંકડા ઉત્પાદન-માર્કેટ ક્ષેત્રમાં કેન્દ્રિત કરે છે. ભારતમાં, SAIL, BATA વગેરે, અંબુજા

સ્થિરતાની વ્યૂહરચના અપનાવવાનો અર્થ એ નથી કે પેઢીમાં વ્યવસાય વૃદ્ધિ માટે ચિંતાનો અભાવ છે. તેનો અર્થ એ છે કે તેમના વિકાસના લક્ષ્યાંકો સાધારણ છે અને તેઓ યથાસ્થિતિ જાળવી રાખવા માગે છે. ઉત્પાદનો, બજારો અને કાર્યો યથાવત હોવાથી, સ્થિરતા વ્યૂહરચના મૂળભૂત રીતે એક રક્ષણાત્મક વ્યૂહરચના છે. સ્થિરતાની વ્યૂહરચના એ સ્થિર વ્યવસાયિક વાતાવરણમાં આદર્શ છે. જ્યાં સંસ્થા બાહ્ય પરિવર્તનની ધમકી ન આપીને તેની કાર્યક્ષમતા સુધારવા માટે તેના પ્રયત્નોને સમર્પિત કરી શકે છે. કેટલાક કિસ્સાઓમાં, સંગઠનો નિયમો અથવા મુખ્ય હિસ્સેદારોની અપેક્ષાઓ દ્વારા અવરોધિત છે અને તેથી તેમની પાસે સ્થિરતા વ્યૂહરચનાનું પાલન કરવા સિવાય કોઈ વિકલ્પ નથી.

સામાન્ય રીતે બિઝનેસના મોટા પોર્ટફોલિયો ધરાવતી મોટી કંપનીઓ સામાન્ય રીતે સ્થિરતા વ્યૂહરચના પર આધાર રાખતી નથી. જો કે, નાની કંપનીઓને આ ખૂબ જ ઉપયોગી અભિગમ લાગે છે. કારણ કે તેઓ આ વ્યૂહરચના અપનાવીને તેમનું જોખમ ઘટાડી શકે છે અને તેમની સ્થિતિનો બચાવ કરી શકે છે. વિશિષ્ટ ખેલાડીઓ પણ આ જ કારણોસર આ વ્યૂહરચના પસંદ કરે છે.

5.4.2.1 સ્થિરતા વ્યૂહરચના તરફી શરતો :

સંસ્થાના વ્યૂહરચનાકારો સ્થિરતા પસંદ કરી શકે છે.

1. ઉદ્યોગ અથવા અર્થતંત્ર ગરબડમાં છે અથવા પર્યાવરણ અસ્થિર છે. અનિશ્ચિત પરિસ્થિતિઓ વ્યૂહરચનાકારોને વધુ ચોક્કસ ન બને ત્યાં સુધી રૂઢિચુસ્ત બનવા માટે સમજાવી શકે છે.
2. પર્યાવરણીય અશાંતિ ન્યૂનતમ છે અને પેઢી પોતાને અને સમગ્ર સંબંધિત ઉદ્યોગ માટે કોઈ મોટા જોખમની આગાહી કરતી નથી.
3. સંસ્થાએ હમણાં જ ઝડપી વૃદ્ધિનો સમયગાળો પૂરો કર્યો છે અને વધુ વૃદ્ધિને અનુસરતા પહેલા તેના લાભોને એકીકૃત કરવાની જરૂર છે.
4. પેઢીની વૃદ્ધિની મહત્વાકાંક્ષાઓ ખૂબ જ નમ્ર છે અને તે વધતી વૃદ્ધિ સાથે સંતુષ્ટ છે.
5. આ ઉદ્યોગ પરિપક્વ તબક્કામાં છે જેમાં વૃદ્ધિની થોડી કે કોઈ સંભાવના નથી અને કંપની હાલમાં આરામદાયક સ્થિતિમાં છે

SAIL, BATA તેના ઉદાહરણો છે

5.4.3 છટણી વ્યૂહરચના સમજાવો :

વ્યવસાયના વાતાવરણમાં ઉતાર-ચઢાવ ખૂબ જ સામાન્ય અને સ્વાભાવિક છે. સ્થાનિક અને વૈશ્વિક સ્તરે ઉભરી રહેલા ચક્રીય વધઘટ; નાટકીય ઘટનાઓ, ઘટનાઓ અને વ્યૂહાત્મક નિષ્ફળતાઓ અને સ્પર્ધકો દ્વારા નવીન સફળતા ધણીવાર પેઢીને બેક-ફૂટ પર રમવાની ફરજ પાડે છે.

“છટણી એ કોર્પોરેટ-સ્તરની વ્યૂહરચના છે જે સંસ્થાની કામગીરીના કદ અથવા વિવિધતાને ઘટાડવાનો પ્રયાસ કરે છે.”

“આર્થિક રીતે સ્થિર થવા માટે છટણી એ ખર્ચમાં ઘટાડો પણ છે.”

આમ, છટણી એ પુલબેક અથવા અમુક વર્તમાન ઉત્પાદનો ઓફર કરવાથી અથવા અમુક બજારોમાં સેવા આપવાથી ઉપાડ છે. છટણીની વ્યૂહરચના એ કોર્પોરેટ સ્તરની વ્યૂહરચના છે. જેનું અનુસરણ પેઢી જ્યારે તેનું પ્રદર્શન નિરાશાજનક હોય અથવા જ્યારે વિવિધ કારણોસર તેનું અસ્તિત્વ જોખમમાં હોય, આર્થિક મંદી, ઉત્પાદન બિનકાર્યક્ષમતા અને વ્યૂહાત્મક નિષ્ફળતાઓ નિષ્ફળતા તરફ દોરી જાય છે.

છટણીની પ્રકૃતિ, હદ અને સમય દરેક આકસ્મિકતાના આધારે મેનેજમેન્ટ દ્વારા કાળજીપૂર્વક નક્કી કરવા માટેની બાબતો છે.

- પ્રથમ તબક્કો : મૂડી અને આવક ખર્ચમાં ઘટાડો.
- બીજો તબક્કો : ડિવિડન્ડ, વ્યાજ વગેરે પર ઘટાડો.
- ત્રીજો તબક્કો : કેટલીક પ્રોડક્ટ્સ, બજારો અને શાખા કચેરીઓમાંથી ઉપાડ.
- ચોથો તબક્કો : પ્લાન્ટ અને મશીનરી અથવા ઉત્પાદનોનું વેચાણ.
- પાંચમો તબક્કો : લિક્વિડેશન, વેચાણ અથવા નાદારી.

છટણી હેઠળના વિકલ્પો :

છટણી હેઠળ, પેઢી માટે નીચેના વિકલ્પો ઉપલબ્ધ છે.

1. ટર્નઅરાઉન્ડ
2. વિનિવેશકરણ
3. લિક્વિડેશન

5.4.3.1 ટર્નઅરાઉન્ડ (કાયાપલટ) વ્યૂહરચના :

આ વ્યૂહરચનાને આંતરિક છટણી વ્યૂહરચના તરીકે પણ ઓળખવામાં આવે છે. નકારાત્મક વલણને ઉલટાવી દેવા અને સંસ્થાને સામાન્ય સ્વાસ્થ્ય અને નફાકારકતા પર પાછા લાવવા માટે ટર્નઅરાઉન્ડની રચના કરવામાં આવી છે. ટર્નઅરાઉન્ડનો મૂળ હેતુ કોર્પોરેશનને એક પાતળી અને વધુ કાર્યક્ષમ પેઢીમાં રૂપાંતરિત કરવાનો છે.

ટર્નઅરાઉન્ડ માટેની શરતો :

- સતત નકારાત્મક રોકડ પ્રવાહ.
- નકારાત્મક નફો,
- ઘટતો બજાર હિસ્સો.
- નીચું મનોબળ અને ઉચ્ચ મજૂર ટર્નઓવર.
- અસ્પર્ધાત્મક ઉત્પાદન અને સેવાઓ.

5.4.3.2 ટર્નઅરાઉન્ડ માટેની ક્રિયાઓ :

- ટોચના સંચાલનમાં ફેરફાર
- બહેતર આંતરિક સંકલન.
- બાહ્ય દબાણને તટસ્થ કરવું

- ખર્ચ ઘટાડો.
- પસંદગીયુક્ત સંપત્તિ લિક્વિડેશન.
- હાલના ઉત્પાદનોને બદલીને.
- વેચાણ અને જાહેરાત પર ભાર મૂકવો.
- પાવર બ્રાન્ડ પર ફોકસ કરો.

એપલ કોમ્પ્યુટર્સ (એટલે કે એપલ)માં 1990ના દાયકાના અંતમાં અત્યાર સુધીની સૌથી સફળ ટર્નઅરાઉન્ડ વ્યૂહરચનાઓમાંની એક બની હતી. કંપની નાદારી તરફ આગળ વધી રહી હતી ત્યારે વિવિધ નવા સીઈઓ સફળતા અપાવવામાં નિષ્ફળ ગયા હતા અને સ્ટીવ જોબ્સને તેમણે સહસ્થાપિત કંપનીના વડા તરીકે પાછા આમંત્રિત કર્યા હતા. નોકરીએ કેટલાક સાહસિક પગલાં લીધાં. તેણે એશિયામાં ઉત્પાદનનું આઉટસોર્સિંગ કરીને ખર્ચ (અને નોકરીઓ) ઘટાડી. તેણે કંપની દ્વારા બનાવેલા કોમ્પ્યુટર મોડલની સંખ્યામાં ઘટાડો કર્યો. આનાથી ખર્ચમાં ઘટાડો થયો અને ગ્રાહકોને મૂંઝવતા બંધ થયા. તે પછી તેણે ફક્ત ‘આગલી મોટી વસ્તુ’ની રાહ જોઈ અને માન્ય કર્યું કે કંપનીને ટકી રહેવા માટે આ ક્ષેત્રમાં સફળ થવાની જરૂર છે. આખરે પાતળી અને સમપ્રમાણતા સાથે એપલ આગળની ચાલ માટે તૈયાર થઈ ગયું.

5.4.3.3 ડિસઈન્વેસ્ટમેન્ટ (વિનિવેશકરણ) :

તેમાં તે એકમો અથવા વ્યવસાયના ભાગોના વેચાણનો સમાવેશ થાય છે. જે હવે પેઢીની વિશિષ્ટ ક્ષમતામાં યોગદાન આપતા નથી અથવા ફિટ થતા નથી. તેમાં વ્યવસાયના એક ભાગનું વેચાણ અથવા લિક્વિડેશન અથવા મુખ્ય વિભાગ અથવા SBU અથવા અન્ય કંપનીને સંપૂર્ણ વેચાણનો સમાવેશ થાય છે. સ્વિસ ફાર્માસ્યુટિકલ નોવાર્ટિસે તેનો બ્લડ ડાયગ્નોસ્ટિક્સ બિઝનેસ ગ્રિફોલ લિમિટેડમાં ડિવેસ્ટ કર્યો. રેનબેસીએ પણ મોટો હિસ્સો જાપાનના ડાઈ-ઈચી જૂથને વેચ્યો. Pfizer એ તેનો પોષણ વ્યવસાય નેસ્લેને \$12bnમાં વેચ્યો. સૌથી તાજેતરનો સોદો વિજય માલ્યાના UB ગ્રુપ દ્વારા યુનાઈટેડ સ્પિરિટનું વિનિવેશ છે. તેણે બ્રિટિશ સ્પિરિટ મેકર ડિયાજિયો પીએલસીને મોટો હિસ્સો આપ્યો.

વિનિવેશ વ્યૂહરચના માટે કારણો :

- જ્યારે ફેરબદલ અસફળ હોય ત્યારે તેને અપનાવવામાં આવે છે
- જ્યારે એકમ વર્તમાન વ્યવસાય સાથે મેળ ખાતું નથી
- સતત નકારાત્મક રોકડ પ્રવાહ
- જ્યારે સંસ્થા ગંભીર સ્પર્ધાને નિયંત્રિત કરવામાં અસમર્થ હોય
- જ્યારે રોકાણ માટે વધુ સારા વિકલ્પો ઉપલબ્ધ હોય
- જ્યારે ટેકનોલોજીકલ અપગ્રેડેશન શક્ય ન હોય

5.4.3.4 ફડયો (લિક્વિડેશન)વ્યૂહરચના :

આ એક છેલ્લા ઉપાય તરીકે અનુસરવાની વ્યૂહરચના છે. આ સૌથી અત્યાધુનિક અને બિનઆકર્ષક વ્યૂહરચના છે. જેમાં પેઢીને બંધ કરવી અને તેની અસ્કયામતો વેચવી સામેલ છે. આ વ્યૂહરચના અપનાવવાથી તમામ હિતધારકો પર નોંધપાત્ર અસર થાય છે. જ્યારે મૃત વ્યવસાય જીવંત કરતાં વધુ હોય ત્યારે આ વ્યૂહરચના શ્રેષ્ઠ રીતે અનુસરવામાં આવે છે. 4 લાઈસન્સિંગ કોર્પોરેશન (અગાઉનું 4 કિડ્સ એન્ટરટેઈનમેન્ટ) જેણે પોકેમોન

અને ટૂનઝાઈ જેવા કાર્યક્રમોનું નિર્માણ કર્યું હતું તે તાજેતરમાં ફડયામાં આવી ગયું છે. અન્ય ઉદાહરણોમાં મોર્ગન યુકે, સ્કાયબસ એરલાઈન્સ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. શૂ પેવેલિયન શેરમન ઓક્સ, સીએ સ્થિત એક ઓફ પ્રાઈસ ફૂટવેર રિટેલર હતો. તેની લિક્વિડેશનની જાહેરાત સમયે, યુનાઈટેડ સ્ટેટ્સના સમગ્ર પશ્ચિમ અને દક્ષિણ પશ્ચિમ વિસ્તારોમાં ચેઈન પાસે 116 સ્ટોર્સ હતા પરંતુ સતત પાંચ વર્ષના નુકસાનને કારણે તેને લિક્વિડાઈઝ કરવું પડ્યું હતું. તે લાગુ થાય છે જ્યારે :-

- યુનિટનું ભાવિ અત્યંત કાળુ લાગે છે.
- એકમમાં બેકાબૂ સંચિત નુકસાન છે.
- વર્તમાન સંસાધનો સાથે એકમને પુનઃજીવિત કરવું શક્ય નથી.
- ધંધો સતત સારો નથી કરી રહ્યો અને નુકસાન તરફ દોરી જાય છે.

5.4.4 સંયોજન વ્યૂહરચના :

ઉપર મુજબની વ્યૂહરચના ચોક્કસ પરિસ્થિતિની જરૂરિયાત પૂરી કરે છે; તેઓ એક ચોક્કસ પરિસ્થિતિ અને પરિસ્થિતિઓના સમૂહમાં લાગુ પડે છે. પરંતુ વાસ્તવિક વ્યવસાય પ્રેક્ટિસ સંસ્થામાં કોઈપણ એક વ્યૂહરચના પર આધાર રાખશો નહીં. તેઓ સામાન્ય રીતે સ્થિરતા વિસ્તરણ અથવા છટણી વ્યૂહરચનાના મિશ્રણનો ઉપયોગ એક સાથે અથવા ક્રમિક રીતે કરે છે. કેટલીક સંસ્થા માટે વૈવિધ્યકરણ દ્વારા વ્યૂહરચના અને સંપાદન માટે છટણીની જરૂર પડી શકે છે. તે અમુક ચોક્કસ ઉત્પાદન રેખાઓ, ઉત્પાદન સુવિધાઓ અને પ્લાન્ટ સ્થાનો છે. 1989માં, ટેક્સાસ એર ઝડપથી તેના કોન્ટિનેન્ટલ એરલાઈન્સ યુનિટનું વિસ્તરણ કરી રહી હતી. પરંતુ તેની ઈસ્ટર્ન એરલાઈન્સ કામગીરીને એકીકૃત કરવામાં આવી હતી. ઈસ્ટર્નનું મેનેજમેન્ટ રૂટ અને પ્લેનનું વેચાણ કરી રહ્યું હતું. સેવા આપતી શહેરોની સંખ્યામાં ઘટાડો કરી રહ્યું હતું. અને ઘણી નાની એરલાઈન ચલાવવાની યોજના બનાવી રહ્યું હતું.

સંયોજન વ્યૂહરચના અપનાવવામાં આવે છે કારણ કે -

- સંસ્થા વિશાળ છે અને જટિલ વાતાવરણનો સામનો કરે છે
- સંસ્થા વિવિધ વ્યવસાયોથી બનેલી છે. જેમાંથી દરેક એક અલગ ઉદ્યોગમાં આવેલું છે જેને અલગ પ્રતિસાદની જરૂર છે.

● સ્વાધ્યાય

● બહુવિકલ્પ પ્રશ્નો

1. નીચેનામાંથી કયો વ્યૂહરચનાનો પ્રકાર છે ?
 - (અ) કોર્પોરેટ વ્યૂહરચના
 - (બ) વ્યવસાય સ્તરની વ્યૂહરચના
 - (ક) કાર્યાત્મક વ્યૂહરચના
 - (ડ) ઉપરના બધા જ
2. નીચેનામાંથી કયો કોર્પોરેટ વ્યૂહરચનાનો વિકલ્પ નથી ?
 - (અ) વૃદ્ધિ
 - (બ) સ્થિરતા

- (ક) કદ ઘટાડો (રિટ્રેન્યમેન્ટ)
- (ડ) વિભાજન
3. નીચેનામાંથી કયો વૃદ્ધિ વ્યૂહરચનાનો વિકલ્પ નથી.
 - (અ) મર્જર
 - (બ) એકવીઝીશન
 - (ક) વ્યૂહાત્મક જોડાણ
 - (ડ) કદ ઘટાડો
4. વિશાળ/કોર્પોરેટ વ્યૂહરચનાના વિકલ્પો કોણે આપ્યા છે ?
 - (અ) ચેન્ડલર
 - (બ) ગ્લૂક એન્ડ જોક
 - (ક) સી. કે. પ્રહલાદ
 - (ડ) ઉપરનું કોઈ પણ નહિ
5. વિલિનીકરણ અને પ્રાપ્તિ કઈ વ્યૂહરચનાનાં વિકલ્પો છે ?
 - (અ) સ્થિરતા
 - (બ) કદ ઘટાડો
 - (ક) સંયોજન
 - (ડ) વૃદ્ધિ
6. સઘનતા દ્વારા વિસ્તરણના વિકલ્પો કયા કયા છે ?
 - (અ) બજારમાં પ્રવેશ
 - (બ) ઉત્પાદન/પેદાશ વિકાસ
 - (ક) બજાર વિકાસ
 - (ડ) ઉપરના બધા જ
7. મર્જર/વિલિનીકરણના પ્રકારો કયા કયા છે ?
 - (અ) ધ્રુવીય
 - (બ) હોરિઝોન્ટલ
 - (ક) વિભિન્ન ઉદ્યોગીય
 - (ડ) ઉપરના બધા જ
8. નીચેનામાંથી કયુ છટણી/રિટ્રેન્યમેન્ટ વ્યૂહરચનાનું એક ભાગ નથી ?
 - (અ) કાયાપલટ (ટર્ન-અરાઉન્ડ)
 - (બ) વિનિવેશકરણ (ડિસઇન્વેસ્ટમેન્ટ)
 - (ક) લીક્વીડેશન
 - (ડ) ફંડથો
9. નીચેનામાંથી કઈ ટર્ન અરાઉન્ડ માટેની શરતો પૈકીની એક નથી ?
 - (અ) સતત નફો
 - (બ) સતત ખોટ

- (ક) મજૂરોનો ઉચો બદલી દર
 (ડ) ઘટતો બજાર હિસ્સો
10. કયો વિકલ્પ/ક્રિયા ટર્ન અરાઉન્ડ માટેની છે ?
 (અ) ટોચના સંચાલનમાં ફેરફાર
 (બ) બાહરી સંકલન
 (ક) ખર્ચ ઘટાડો
 (ડ) ઉપરના બધા જ

● ખરા કે ખોટા જણાવો

1. કોર્પોરેટ વ્યૂહરચના ઉચ્ચ સ્તરે ઘડાય છે.
2. રિટ્રેન્યમેન્ટ એટલે વૃદ્ધિ વ્યૂહરચના.
3. ટર્ન અરાઉન્ડ એ વૃદ્ધિ વ્યૂહરચનાનો વિકલ્પ છે.
4. મર્જર એટલે બે કંપનીનું વિલીનીકરણ.
5. સંયોજન એ કોર્પોરેટ વ્યૂહરચનાનો એક ભાગ છે.

● વિસ્તારપૂર્વકના પ્રશ્નો

1. કોર્પોરેટ વ્યૂહરચના ઘડતરની પ્રક્રિયા વિસ્તારથી સમજાવો.
2. વૃદ્ધિ વિકલ્પ હેઠળ વૈવિધ્યકરણ સમજાવો.
3. સ્થિરતા વ્યૂહરચના વિસ્તારથી ચર્ચો.
4. એકીકરણ વિસ્તારથી ચર્ચો.
5. વ્યૂહાત્મક જોડાણ શું છે ? તેના પ્રકારો અને ફાયદાઓની ચર્ચા કરો.

● બહુ વિકલ્પ પ્રશ્નોના જવાબ/ઉત્તર

1. ડ) ઉપરના બધાં જ
2. ડ) વિભાજન
3. ડ) કદ ઘટાડો
4. બ) ગ્લૂક એન્ડ જોક
5. ડ) વૃદ્ધિ
6. ડ) ઉપરના બધા જ
7. ડ) ઉપરના બધા જ
8. ક) વૈવિધ્યકરણ
9. અ) સતત નફો
10. ડ) ઉપરના બધા જ

● ખરાં-ખોટાના ઉત્તર

- (1) ખરું (2) ખોટું (3) ખોટું (4) ખરું (5) ખરું

લેખન :	ડૉ. બીના પટેલ	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, પ્રિ. એમ.સી. શાહ કોમર્સ કોલેજ, અમદાવાદ
	ડૉ. જૈમીન પટેલ	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, જી.એલ.એસ. યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ
	ડૉ. શૈલેજા પરમાર	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, શ્રીમતી એમ.પી.પટેલ કોલેજ ઓફ કોમર્સ, કડી યુનિવર્સિટી
	ડૉ. મંજુલાબેન પટેલ	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, સહજાનંદ વાણિજ્ય મહાવિદ્યાલય, અમદાવાદ
	ડૉ. સ્વાતિ સક્સેના	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, શ્રી ચીમનભાઈ પટેલ ઇન્સ્ટીટ્યૂટ ઓફ મેનેજમેન્ટ એન્ડ રિસર્ચ, અમદાવાદ
પરામર્શક (વિષય) :	પ્રો (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર એન્ડ નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	ડૉ. ધર્મેન્દ્ર મિસ્ત્રી	પ્રિન્સીપાલ, પ્રિ. એમ.સી. શાહ કોમર્સ કોલેજ, અમદાવાદ
	ડૉ. જસ્મિન પડિયા	એસોસિયેટ પ્રોફેસર, જી.એલ.એસ. યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ
પરામર્શક (ભાષા) :	શ્રી ઘનશ્યામ ગઢવી	નિવૃત્ત આચાર્ય, સાર્વજનિક કોલેજ, મહેસાણા
	ડૉ. એ.એ. શેખ	એસોસિયેટ પ્રોફેસર, સરકારી વિનયન અને વાણિજ્ય કોલેજ, જાદર, ઈડર
સંપાદન :	પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર એન્ડ નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ
પ્રકાશક :	ડૉ. અજયસિંહ જાડેજા	કુલસચિવ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ
આવૃત્તિ :	નવી આવૃત્તિ	2023

ISBN :



સર્વાધિકાર સુરક્ષિત

આ પાઠ્યપુસ્તક ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીના ઉપક્રમે વિદ્યાર્થીલક્ષી સ્વઅધ્યયન હેતુથી દૂરવર્તી શિક્ષણના ઉદ્દેશને કેન્દ્રમાં રાખીને તૈયાર કરવામાં આવેલ છે. જેના સર્વાધિકાર સુરક્ષિત છે. આ અભ્યાસસામગ્રીનો કોઈપણ સ્વરૂપમાં ઉપયોગ કરતાં પહેલાં ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીની લેખિત પરવાનગી લેવાની રહેશે.

એમ.કોમ. સેમેસ્ટર-4
વ્યૂહાત્મક સંચાલન

બ્લોક-2

એકમ-6	વ્યૂહાત્મક પસંદગીની પ્રક્રિયા	78-91
એકમ-7	વ્યૂહરચના અમલીકરણ	92-101
એકમ-8	વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન અને અંકુશ	102-113
એકમ-9	કંપની સંસ્કૃતિ અને સંચાલકીય શૈલી	114-126
એકમ-10	વ્યૂહરચનાત્મક માળખાઓ	127-137

એકમ - 6 : વ્યૂહાત્મક પસંદગીની પ્રક્રિયા

-: રૂપરેખા :-

- 6.1 પ્રસ્તાવના :
- 6.2 ધંધાકીય સ્તરની વિવિધ વ્યૂહરચનાઓ :
 - પડતર નેતૃત્વની ધંધાકીય વ્યૂહરચના :
 - (1) પડતર નેતાગીરી (નીચી પડતરનું વિસ્તૃત લક્ષ્યાંક)
 - (2) વિવિધતા
 - (3) ધ્યાનમાં લેવું (નીચી પડતર અથવા તફાવતીપણું સંકુચિત લક્ષ્યાંક)
- 6.3 વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણ :
- 6.4 કોર્પોરેટ પેઢી અથવા ઉદ્યોગ હેઠળ ધંધાકીય વિશ્લેષણ :
- 6.5 ધંધાકીય સ્તર વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણ
 - (1) કોર્પોરેટ વાલીપણાનું વિશ્લેષણ
 - (2) અનુભવ વક્ર વિશ્લેષણ
 - (3) ઉદ્યોગ વિશ્લેષણ
 - (4) હરીફ વિશ્લેષણ
 - (5) કોર્પોરેટ પોર્ટફોલિયો વિશ્લેષણ
 - (6) SWOT વિશ્લેષણ
 - (7) જીવનચક્ર વિશ્લેષણ
 - (8) વ્યૂહાત્મક જૂથ વિશ્લેષણ

● સ્વાધ્યાય

6.1 પ્રસ્તાવના

વ્યૂહાત્મક પસંદગીની પ્રક્રિયા એ નિર્ણય પ્રક્રિયા તરીકે પણ ઓળખાય છે. તે ઉદ્દેશો સુયોજિત કરવા અને પસંદ કરેલ એક અથવા વધુ વિકલ્પો હાંસલ કરવામાં મદદરૂપ બને છે અને અંતે તે પસંદ કરેલ ઉદ્દેશને અમલમાં મૂકવામાં મદદરૂપ થાય છે. જ્યારે ચોક્કસ વિકલ્પોની પસંદગી કરવાની હોય ત્યારે ઉત્પાદકો સ્થાપિત કરેલા માપદંડના પાયા દ્વારા નક્કી કરે છે કે કયો વિકલ્પ સ્વીકારવો અને કયો વિકલ્પ નકારવો. જ્યારે નિર્ણયાત્મક પ્રક્રિયા શરૂ થાય છે ત્યારે, આવા થોડા પસંદ કરેલા માપદંડના પરિબળોથી થાય છે અને આવા માપદંડ પસંદગીની પ્રક્રિયાને મહદ અંશે સરળ બનાવવા માટે એમ માર્ગદર્શક તરીકે વર્તે છે. અને તે અત્યંત મુશ્કેલ અને પ્રમાણમાં સતત પ્રક્રિયા હોઈ શકે.

વ્યૂહાત્મક પસંદગીની પ્રક્રિયા :

વ્યૂહાત્મક પસંદગીની પ્રક્રિયામાં વિકલ્પો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું, પસંદગીના પરિબળોને ધ્યાનમાં લેવા, માપદંડો સાથે વિકલ્પોનું મૂલ્યાંકન કરવું અને વાસ્તવિક પસંદગી કરવી વગેરે બાબતોનો સમાવેશ થાય છે. વ્યૂહાત્મક પસંદગીની પ્રક્રિયામાં

નીચેના મુદ્દાઓનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે :

- (1) વ્યૂહાત્મક વિકલ્પો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું.
- (2) વ્યૂહાત્મક વિકલ્પોનું વિશ્લેષણ
- (3) વ્યૂહાત્મક વિકલ્પોનું મૂલ્યાંકન કરવું.
- (4) વ્યૂહાત્મક વિકલ્પો વચ્ચેની પસંદગી કરવી.
- (1) **વ્યૂહાત્મક વિકલ્પો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું :** વ્યૂહાત્મક પસંદગીની પ્રક્રિયાનો મુખ્ય હેતુ શક્ય વ્યૂહરચનાઓની ગોઠવણીની સંખ્યામાં ઘટાડો કરવો અને તેના પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવાનો છે. જ્યારે વિકલ્પોને ધ્યાનમાં રાખી તેને સરળ રીતે સમજવા હોય ત્યારે તે ફક્ત ભવિષ્યની પરિસ્થિતિ અને પાછલા કામોને ધ્યાનમાં લેવા જોઈએ. અને આ બધું તફાવતના વિશ્લેષણ દ્વારા સફળતાપૂર્વક થઈ શકે છે. ઉદાહરણ તરીકે એક પેઢી ભવિષ્યના સમયગાળા માટે તેમના ઉદ્દેશો સુયોજિત કરે છે, એટલે કે ત્રણ ઉદ્દેશો પાંચ વર્ષ દરમિયાન સિદ્ધ કરવાનું નક્કી કરે છે અને ત્યાર પછી પાછળના સમયમાં કેટલું કામ થયું તે શોધવા માટે હાલ કયા સુધી કામ પહોંચ્યું છે, તે ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે. અહીં પાછલું કામ કેટલું થયું અને હાલનું કામ કયાં પહોંચ્યું છે તેની વચ્ચેનો તફાવત અંદાજિત અને ઈચ્છિત કામનું વિશ્લેષણ કરીને કરી શકાય છે.

આ હકીકત તો એ છે કે વિકલ્પોને ધ્યાનમાં રાખતા તેમની વચ્ચેનો તફાવત કેટલો વધારે અથવા સાંકડો છે, તેની શક્યતાઓ કેટલી ઘટાડી શકાય છે અને તેનું મહત્ત્વ કેટલું છે તે બાબત ખૂબ અસર કરે છે. અહીં કોર્પોરેટ સ્તરે ચાર વ્યૂહાત્મક વિકલ્પો હોય છે. જેમ કે સ્થિરતા, મિશ્રણ, વિસ્તરણ અને છટણી. સ્થિરતાની વ્યૂહરચનાઓ સાંકડા તફાવત માટે વધુ શક્ય બને છે, જ્યારે વિસ્તરણની વ્યૂહરચના જ્યાં તફાવત મોટો હોય ત્યાં વધુ યોગ્ય હોઈ શકે કારણ કે ત્યાં પર્યાવરણીય તકો વધુ હોય છે. જ્યારે અન્ય કિસ્સામાં ભૂતકાળ અને અપેક્ષિત ખરાબ પ્રદર્શનને કારણે તફાવત મોટો છે ત્યાં છેલ્લે છટણીની વ્યૂહરચના નો ઉપયોગ થઈ શકે છે. અને મિશ્રણ વ્યૂહરચનાઓનો ઉપયોગ ત્યાં થાય છે જ્યાં ખાસ કરીને ઘણાં બધાં અનેક જટિલ પરિસ્થિતિઓ હોય અને જ્યાં કારણો તફાવત માટે જવાબદાર હોય છે. વેપાર કરવા માટે તે હકારાત્મક હોવો અથવા ઓછી કિંમત ધરાવતો અલગ તરી આવતો અથવા ધ્યાન કેન્દ્રિત કરતો હોવો તે બહુ મહત્ત્વનું છે. વિવિધ ઉદ્યોગોમાં પ્રવર્તમાન સ્થિતિ છે અને તેથી જ સંસ્થાઓએ કાળજીપૂર્વક ફાયદા અને જોખમોની પસંદગી કરતા પહેલા સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિઓનું વિશ્લેષણ કરવું જરૂરી બને છે. પરંતુ વ્યવહારમાં સામાન્ય રીતે આ પસંદગી જ્યાં સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિવાળી હોય અને જ્યાં જ્યાં તફાવત અને ઓછા ખર્ચાઓ સ્વતંત્ર હોતા નથી તે તરફ દોરી જાય છે.

- (2) **વ્યૂહાત્મક વિકલ્પોનું વિશ્લેષણ :** જ્યારે વ્યૂહાત્મક પસંદગીઓ મર્યાદિત હોય ત્યારે શક્ય વિકલ્પોને પરિણામ તરીકે લેવામાં આવે છે. આવા વિકલ્પો સંપૂર્ણ રીતે વિશ્લેષણ મારફતે નક્કી થાય છે. આવા વિશ્લેષણો અમુક પરિબળો ઉપર આધારિત હોય છે. અને તેને પસંદગી પરિબળો તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. વ્યૂહાત્મક વિકલ્પોનું મૂલ્યાંકન નક્કી કરેલા અને

ભરોસાપાત્ર માપદંડ દ્વારા થાય છે. આ પસંદગી પરિબળોને બે જૂથોમાં વર્ગીકૃત કરી શકાય છે.

(3) ઉદ્દેશલક્ષી પરિબળો અને (બ) વ્યક્તિલક્ષી પરિબળો :

વિશ્લેષણાત્મક તકનિકો અને મુશ્કેલ હકીકતો ઉપરાંત વ્યૂહાત્મક પસંદગીની સરળતા માટે ઉદ્દેશલક્ષી પરિબળોનો આધાર લેવામાં આવે છે. તે તર્કસંગત આદર્શમૂલક અથવા નિશ્ચિત પરિબળ તરીકે પણ ઓળખાય છે. દા.ત. માર્કેટ શેર એ ઉદ્દેશ પરિબળના ઉદાહરણ તરીકે પણ ઓળખી શકાય છે. જ્યારે વ્યક્તિગત નિર્ણય, સામૂહિક અથવા વર્ણનાત્મક પરિબળ એ વ્યક્તિલક્ષી પરિબળના આધારે રચાય છે. એ બે-ત્રણ વર્ષોમાં કંપનીના ઉચ્ચસ્તરીય અનુભવો પરથી ધંધાની તકો સંબંધિત થાય છે. પ્રથમ તબક્કામાં કે જે વિકલ્પો ઉત્પન્ન થતા હોય છે તે વિશ્લેષણની મદદથી અથવા પસંદગી પરિબળ ઉપર આધારિત હોય છે.

(4) વ્યૂહાત્મક વિકલ્પોનું મૂલ્યાંકન કરવું : વ્યૂહરચનાની અંતિમ પસંદગી માપદંડના આધારે કરવામાં આવે છે. અમુક વિકલ્પો અસરકારક પસંદગી દ્વારા ઉપલબ્ધ બની શકે છે. આ દરેક વિકલ્પોનું મૂલ્યાંકન સંસ્થાને મદદ કરવા અને તેના હેતુઓ અને ઉદ્દેશોને પ્રાપ્ત કરવા તથા ક્ષમતા સિદ્ધ કરવા માટે કરી શકાય છે. જ્યારે ઉદ્દેશો અને વ્યક્તિલક્ષી પરિબળોના આધારે વિશ્લેષણ થાય છે ત્યારે આવા વિશ્લેષણો સફળતાપૂર્વક વ્યૂહાત્મક વિકલ્પોને ભેગા કરે છે અને ત્યાર પછી તેનું મૂલ્યાંકન થાય છે.

આ પ્રકારના મૂલ્યાંકનનો મુખ્ય હેતુ એ છે કે પસંદગી પરિબળોને આધારે જુદા જુદા વિકલ્પોનું વિશ્લેષણ કરવું. વ્યૂહરચનાકાર આવા અભિગમો કે જે અમુક પરિસ્થિતિઓ યોગ્ય છે તેનો ઉપયોગ કરે છે, કારણ કે તે માટે કોઈ નિશ્ચિત પ્રક્રિયા નથી પરંતુ જ્યાં ઉદ્દેશ અને વ્યક્તિલક્ષી પરિબળોને ધ્યાનમાં લેવાતા હોય છે, ત્યાં આ અભિગમનું મૂલ્યાંકન મદદરૂપ થતું નથી. તેથી જ બધા જ પરિબળોને એકસરખી રીતે ધ્યાનમાં લેવા જરૂરી છે.

(5) વ્યૂહાત્મક વિકલ્પો વચ્ચેની પસંદગી કરવી : આવા વિકલ્પો કે જે મોટાભાગની હાલની અથવા પ્રવર્તમાન પરિસ્થિતિ માટે યોગ્ય છે, તેને વ્યૂહાત્મક પસંદગીના મૂલ્યાંકનના પરિણામ મુજબ ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે. તેથી, વ્યૂહાત્મક પસંદગી કરવી એ એક અંતિમ પગલું છે. અહીં અમલીકરણ માટે એક અથવા વધુ વ્યૂહરચનાઓ પસંદ કરવામાં આવે છે. આ વ્યૂહરચનાઓ હેઠળ વ્યૂહરચનાકાર તેની સ્થિતિ દર્શાવે છે અને તેને એક આધારભૂત નકલ દ્વારા વર્ણવવામાં આવે છે. આ આધારભૂત નકલ એ વ્યૂહાત્મક યોજનાનો એક પ્રકાર છે. આવી પસંદગીની વ્યૂહરચનાઓ સાથે કેટલીક આકસ્મિક વ્યૂહરચનાઓ પણ ઘડી શકાય છે.

6.2 ધંધાકીય સ્તરની વિવિધ વ્યૂહરચનાઓ

જ્યારે સ્પર્ધાત્મક લાભ અને સ્પર્ધાત્મક કાર્યક્ષેત્ર એક સાથે સંયુક્ત હોય ત્યારે તેને પરિણામે સામાન્ય વ્યૂહરચના અસ્તિત્વમાં આવે છે. જેને “ધંધાકીય સ્તરની વ્યૂહરચનાઓ” તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

6.3 પડતર નેતૃત્વની ધંધાકીય વ્યૂહરચના

જ્યારે સ્પર્ધાત્મક લાભ અને સ્પર્ધાત્મક કાર્યક્ષેત્ર બંને સ્થાનિકરણ માટેના આધારો હોય ત્યારે નીચી પડતર અને પેદાશ તફાવતીકરણ દ્વારા સ્પર્ધાત્મક લાભો મેળવી શકાય છે. સ્પર્ધાત્મક કાર્યક્ષેત્ર વિસ્તૃત કે સંકુચિત લક્ષ્યાંકોવાળું હોઈ શકે. જ્યારે સ્પર્ધાત્મક લાભ અને સ્પર્ધાત્મક કાર્યક્ષેત્ર વચ્ચે તફાવત હોય ત્યારે તેની શ્રેણી ઉપર ભાર મૂકવામાં આવે છે. ધંધાકીય વ્યૂહરચનાઓનું નીચે મુજબ ત્રણ પ્રકારમાં વર્ગીકરણ થઈ શકે.

- (1) પડતર નેતાગીરી (નીચી પડતરનું વિસ્તૃત લક્ષ્યાંક)
- (2) વિવિધતા
- (3) ધ્યાનમાં લેવું (નીચી પડતર અથવા તફાવતીપણું સંકુચિત લક્ષ્યાંક)

(1) પડતર નેતાગીરી :

પડતર નેતૃત્વ એટલે જ્યારે પેદાશ કે સેવાની પડતર તેના હરીફ કરતા નીચી હોય ત્યારે સ્પર્ધાત્મક ફાયદાઓની દરખાસ્ત થઈ શકે. આ પ્રકારની દરખાસ્ત દ્વારા વ્યવસ્થાતંત્ર પોતાના હરીફની સરખામણીમાં નીચી પડતરને કારણે ઉત્તમ કામગીરી સાબિત કરી શકે છે. સામાન્ય રીતે ગ્રાહકો એવી પેદાશ કે સેવાની પસંદગી કરતા હોય છે કે જે નીચી કિંમતે મળતી હોય અને હરીફો જેવી જ ગુણવત્તા ધરાવતી હોય પડતર નેતૃત્વ ધરાવતી કંપની નીચી પડતરને કારણે, ઊંચો નફો મેળવી શકે છે. પડતર નેતૃત્વ ધરાવતી કંપની હરીફોની સરખામણીમાં વધુ પરિવર્તનશીલ રહી શકે છે. અને તેને કારણે નફાનું ઊંચું સ્તર જાળવી શકે છે. પડતર નેતૃત્વનો ઉદ્દેશ સિદ્ધ કરવાનો હેતુ વ્યવસ્થાતંત્રની પેદાશો કે સેવાઓની મૂલ્યસાંકળ સમજવાનો હોય છે. પેદાશ તૈયાર કરવાનો જેટલો ફાળો હોય તે મુજબ સમગ્ર મૂલ્ય સાંકળની પડતરનું વિભાજન કરવામાં આવે છે. હરીફોની સરખામણીમાં મૂલ્યસાંકળની સંયુક્ત પડતર ઓછી છે કે નહીં તેની ખાતરી કર્યા પછી જ પડતર નેતૃત્વનો મુખ્ય હેતુ સિદ્ધ થઈ શકે. આમ કરવા માટે પડતર ચાલકોનું વિશ્લેષણ કરવું ખાસ જરૂરી છે અને ત્યાર પછી ઈષ્ટ પડતરના વિસ્તારો જાણી શકાય.

પડતર નેતૃત્વની વ્યૂહરચનામાંથી મળતા ફાયદા :

- (1) ધંધામાં દાખલ થનાર ઉદ્યોગ સાહસિકો પેદાશ કે સેવાઓની નીચી કિંમત રાખી શકતા નથી. તેમના માટે આ ફાયદો અવરોધક બની રહે છે અને નેતૃત્વ ધરાવતી કંપનીને જ આ ફાયદો મળે છે.
- (2) શક્તિશાળી માલ પૂરો પાડનાર વેપારીઓ સાધનોના ભાવ વધારા માટેની વાટાઘાટો ઊંચી સોદાશક્તિને કારણે કરી શકે છે.
- (3) નીચી કિંમતની વૈકલ્પિક પેદાશોનો ભય નેતૃત્વ ધરાવતી કંપનીની નીચી કિંમતને કારણે ઘટે છે.
- (4) ઔદ્યોગિક હરીફાઈની સામે પડતરનો ફાયદો ઉત્તમ વીમા તરીકે ગણી શકાય.
- (5) શક્તિશાળી ખરીદનારાઓ કે જે ઊંચી સોદાશક્તિ ધરાવે છે તેમના દ્વારા ભાવ ઘટાડાને ઘણી અસર થાય છે. આમ વ્યવસ્થાતંત્ર કે જેને પડતરનો ફાયદો મળે છે તે કેટલે અંશે ભાવ ઘટાડાની દરખાસ્ત

પડતર નેતૃત્વની વ્યૂહરચનામાં રહેલા જોખમો :

- (1) ઘણીવાર એવું જોવા મળે છે કે ભાવ ઘટાડો ગ્રાહકોને ધ્યાનમાં રાખીને કરવામાં આવે છે. અને પેદાશના ગુણધર્મોની મર્યાદામાં રહીને કરવામાં આવે છે. આ પ્રકારની પરિસ્થિતિ ઉદભવે ત્યારે ભાવ ઘટાડો પોતાના હિત માટે કરવામાં આવે છે. અને સામાન્ય રીતે ગ્રાહકોનાં હિતની અવગણના કરવામાં આવે છે.
- (2) પડતર નેતૃત્વ ધરાવતી કંપની માટે નવી ઉભરતી ટેકનોલોજી મોટા ભાગે સમાન બની રહે છે કારણ કે તે ઉદ્યોગના પાયામાં રહેલ નિયમોને બદલી નાંખે છે. ઉદાહરણ તરીકે નવા હરીફો નવી ટેકનોલોજી અપનાવે અને સસ્તી પેદાશો વિકસાવે છે તેને કારણે બજારના જૂના એકમો પાસે રહેલ ટેકનોલોજી જૂનવાણી બની જાય છે. તેઓ માટે નવી ટેકનોલોજી દાખલ કરવી વધુ ખર્ચાળ બને છે. આ દૃષ્ટિએ પડતર નેતૃત્વની વ્યૂહરચના ઉપર નવી ટેકનોલોજી નકારાત્મક અસર કરે છે.
- (3) પડતરનો ફાયદો એ હંગામી વ્યૂહરચના છે. તે લાંબા સમય માટે રહી શકતી નથી કારણ કે હરીફો સરળતાથી પડતર ઘટાડાની નકલ કરી શકે છે. આ પરિસ્થિતિ પડતર નેતૃત્વને નકારાત્મક અસર કરે છે. કારણ કે કૃત્રિમ પડતર ઘટાડાની ટેકનિક સ્પર્ધાત્મક ભાગ પેદા કરે છે.
- (4) કેટલીકવાર ઓછા કાર્યક્ષમ ઉત્પાદકો પણ બજારમાં ચાલુ રહેવાનું પસંદ કરે છે. કારણ કે પડતર નેતૃત્વ ધરાવતી કંપનીઓનું વર્ચસ્વ હોય છે તેથી તેઓ નીચી કિંમત રાખી શકે છે. બીજી બાજુ ઓછા કાર્યક્ષમ ઉત્પાદકો ઔદ્યોગિક માળખાને ધ્યાનમાં રાખીને ચોક્કસ બજાર વિસ્તારમાં ટકી રહે છે.

(2) વિવિધતાવાળી ધંધાકીય વ્યૂહરચના

જ્યારે પેદાશ કે સેવા વિશિષ્ટ લક્ષણો ધરાવતી હોય ત્યારે વિવિધતાવાળી ધંધાકીય વ્યૂહરચના અપનાવવામાં આવે છે. આ વ્યૂહરચનાના સ્પર્ધાત્મક ફાયદાઓ છે. આ પ્રકારની પેદાશ કે સેવાઓના ગ્રાહકો વધુ કિંમત ચૂકવવા તૈયાર હોય છે. આ પ્રકારની સ્થિતિમાં ધંધાકીય એકમ પોતાના હરીફોથી આગળ નીકળી જાય છે. કારણ કે હરીફો આવી વિશિષ્ટ લાક્ષણિકતાવાળી પેદાશ કે સેવાઓ આપી શકતા નથી. સામાન્ય રીતે જ્યારે ગ્રાહકો વિશિષ્ટ પેદાશ કે સેવાઓ આગ્રહ રાખતા હોય ત્યારે ધંધાકીય એકમ તેમની જરૂરિયાત પ્રમાણેની તુષ્ટિગુણવાળી પેદાશોની દરખાસ્ત કરે છે અને ગ્રાહકો તે મેળવવા માટે ઊંચી કિંમત ચૂકવવા તૈયાર થાય છે. એવા ઘણા ગ્રાહકો છે કે જે પેદાશની વિશિષ્ટતાને વફાદાર હોય છે. ગ્રાહકોને વિવિધતાવાળી પેદાશ પૂરી પાડવા માટે સામાન્ય કરતાં ઊંચી પડતરે વસ્તુ તૈયાર કરવી પડે છે. આ વધારાની પડતર માટે રાખવામાં આવતી ઊંચી કિંમત કે જેને પ્રીમિયમ કહેવામાં આવે છે તે કંપનીનો નફો બને છે. જ્યારે કંપની કિંમત અને પડતર વચ્ચે સમતુલા જાળવવામાં સક્ષમ બને ત્યારે તે વિશિષ્ટ પેદાશની દરખાસ્ત કરે છે. છતાંય જ્યારે ગ્રાહકો પેદાશના વિશિષ્ટ લક્ષણોમાં રસ

ધરાવતા ન હોય અને વધુ કિંમત ચૂકવવા તૈયાર ન હોય ત્યારે આ વ્યૂહરચના નિષ્ફળ નીવડે છે.

વિવિધતા હાંસલ કરવાનો સરળ માર્ગ એ છે કે હરીફો જે કિંમતે પેદાશ અને સેવાઓ પૂરી પાડે છે તે જ કિંમતે ગ્રાહકોને પેદાશ મૂલ્યવાન લાગે એ રીતે પેદાશ વિકસાવવી. પેદાશમાં વિશિષ્ટ લાક્ષણિકતા અને ગુણધર્મો દાખલ કરીને પેદાશને વિશિષ્ટ બનાવી શકાય છે. દા.ત. હેર ઓઈલમાં નવો રંગ અને સુગંધ ભેળવવા, સાબુનો આકાર, રંગ અને સુગંધ બદલવા વગેરે. આ લક્ષણો વિકસાવતી વખતે પેદાશની મૂલ્યસાંકળ ધ્યાનમાં લેવી જોઈએ.

વિવિધતાની વ્યૂહરચના માટે પ્રાથમિક રીતે બજારો અને ગ્રાહકો ખાસ સંકળાયેલ છે. સામાન્ય રીતે નીચી કિંમત અને તુલનાત્મક ઉપયોગિતા ધરાવતી પેદાશ અથવા સેવાઓ ગ્રાહકો સ્વીકારતા હોય છે. એ પણ સ્પષ્ટ છે કે તમામ બજારો છે અને ગ્રાહકો એકસરખા હોતા નથી. એવા ઘણા બજારો અને ગ્રાહકો છે કે જે ધંધાકીય એકમો પાસે વિશિષ્ટ બાબતોની અપેક્ષા રાખે છે. તેવા સંજોગોમાં એકસરખી પેદાશો કે સેવાઓ હોઈ શકે નહીં જો બધી જ પેદાશોમાં એક સરખાપણું હોય તો કોઈ વિશિષ્ટ બ્રાન્ડનું નામ પ્રચલિત બની શકે નહીં.

વિવિધતાવાળી ધંધાકીય વ્યૂહરચનાના ફાયદા :

- (1) વિવિધતાવાળી ધંધાકીય વ્યૂહરચના નવા પ્રવેશી રહેલ ઉદ્યોગ સાહસિકો માટે અવરોધક બને છે, કારણ કે તે ખર્ચાળ હોય છે. નવા પ્રવેશનાર તેવા જ પ્રકારની વિવિધતા તે જ કિંમતે આપી શકતા નથી.
- (2) તુલનાત્મક રીતે હરીફાઈનું તત્ત્વ મોટા પ્રમાણમાં ઘટે છે. કારણ કે ધંધાકીય એકમ અન્ય હરીફ એકમોને ધ્યાનમાં રાખીને પોતાની રીતે પેદાશમાં વિવિધતા ઉમેરે છે. બ્રાન્ડને વફાદાર ગ્રાહકો સામાન્ય રીતે કિંમત અંગે ઓછા સંવેદનશીલ હોય છે અને ગ્રાહકોની બ્રાન્ડ વફાદારી પણ હરીફો સામે ઢાલ તરીકે કામ કરે છે.
- (3) સ્વરૂપને કારણે વિવિધતા એ બજાર અને ગ્રાહકલક્ષી વ્યૂહરચના છે. સામાન્ય રીતે શક્તિશાળી ખરીદનારાઓ દ્વારા કિંમત ઘટાડા અંગે વાટાઘાટો થતી નથી કારણ કે તેમની પાસે માલ પૂરો પાડનારા મર્યાદિત વિકલ્પો હોય છે અને તેની પાસે ફરિયાદનું પણ કોઈ કારણ હોતું નથી. કારણ કે તેમની માંગ પ્રમાણેના લક્ષણો અને ગુણધર્મો પેદાશમાં હોય છે.
- (4) નવા પ્રવેશનારના સંજોગોમાં વૈકલ્પિક પેદાશો કે સેવાઓની બજારમાં સ્થિર થયેલ વિવિધતા પૂરી પાડવા ધંધાકીય એકમો ઉપર ખાસ કોઈ અસર થતી નથી.
- (5) બ્રાન્ડને વફાદાર ગ્રાહકો કિંમત વધારા અંગે ખાસ સંવેદનશીલ હોતાં નથી તેથી માલ પૂરો પાડનાર શક્તિશાળી વેપારીઓ ભાવ વધારા અંગે વાટાઘાટો કરે છે અને તે કેટલેક અંશે ધંધાકીય એકમ માન્ય રાખી શકે છે.

વિવિધતા તફાવતલક્ષી વ્યૂહરચના જોખમો :

- (1) જો વિવિધતા માટે ઊંચી કિંમત વસૂલ કરવામાં આવે તો ગ્રાહકો પેદાશ અથવા સેવાઓમાં જે ફાયદા મળવાના હોય તે જતા કરે છે. અને તેની પેદાશ કે સેવાઓ છોડી દે તેવું પણ બને તેથી જ પેદાશની કિંમતમાં વધારો મર્યાદિત પ્રમાણમાં જ થવો જોઈએ.
- (2) પેદાશો સામાન્ય રીતે વપરાશી બાબતોને લગતી હોય છે. ભારતનાં વિકસતા બજારમાં તેને લગતા ઘણા ઉદ્યોગો છે.
- (3) જ્યારે વિવિધતામાંથી ઉદ્ભવતા ફાયદા અંગે ધંધાકીય એકમે પૂરતા પ્રમાણમાં માહિતી સંચાર કરેલ ન હોય અથવા જ્યારે ઉદ્યોગની પેદાશની લાક્ષણિકતા કે હજુ સુધી ઉમેરવામાં આવી ન હોય તેની ઉપર વધુ આધાર રાખ્યો હોય તો તેવી વિવિધતાલક્ષી વ્યૂહરચના નિષ્ફળતા તરફ દોરી જાય છે.
- (4) જો વિવિધતાલક્ષી વ્યૂહરચનામાં એવી બાબત હોય કે જે ગ્રાહકો માટે મૂલ્યવાન ન હોય ત્યારે વિવિધતા નિષ્ફળતામાં પરિણમે છે. જ્યારે બિનજરૂરી લાક્ષણિકતાઓ વિવિધતા માટે ઉમેરવામાં આવી હોય ત્યારે આમ બને છે. જ્યારે વધુ પડતી વિવિધતા પેદાશમાં દાખલ કરવામાં આવી હોય અને તેની સામે ઓછો ફાયદો જણાતો હોય ત્યારે પણ ગ્રાહકો તે સ્વીકારતા નથી.
- (5) જ્યારે વિવિધતા અપનાવનાર એકસરખી વિવિધતાની વ્યૂહરચના અપનાવે ત્યારે વિવિધતાનું આકર્ષણ ક્રમશઃ ઓછું થતું જાય છે અને છેલ્લે તે વિવિધતા ગુમાવી દે છે.

(3) ધ્યાન કેન્દ્રિત ધંધાકીય વ્યૂહરચના :

“એવા પ્રકારની કે જે પડતર નેતૃત્વ ઉપર અથવા વિવિધતા ઉપર આધારિત હોય છતાંય તે કુલ બજારના સંકુચિત વિભાગને સેવાઓ પૂરી પાડે તેને ધ્યાન કેન્દ્રિત ધંધાકીય વ્યૂહરચના” કહે છે. ધ્યાન કેન્દ્રિત વ્યૂહરચનાને બજારની પરિભાષામાં Niche Marketing Strategies એટલે કે “ચોક્કસ બજાર વિસ્તારની વ્યૂહરચના” પણ કહે છે. બજારની પરિભાષામાં સંકુચિત લક્ષ્યાંકો સ્પષ્ટ કરવા એ ચોક્કસ રીતે ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવા સાથે સંબંધ ધરાવે છે. જ્યારે ધંધાકીય એકમ ધ્યાન કેન્દ્રિતની વ્યૂહરચના અપનાવવાનો નિર્ણય કરે ત્યારે બજારના ચોક્કસ વિસ્તાર ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે કે જ્યાં પડતર નેતાગીરી અને વિવિધતા અપનાવનાર કામ કરતાં નથી. ખાસ બજારમાં વણસંતોષાયેલ વિસ્તાર અસ્તિત્વમાં હોવાના ઘણા કારણો છે. બજારના પડતર નેતૃત્વ અને વિવિધતા અપનાવનાર વિશાળ લક્ષ્યાંકો ધરાવતા હોવાથી બજારના કેટલાંક નાના વિભાગો કે જે વિશિષ્ટ ધ્યાન માંગી લેતા હોય છે. તે છૂટી જાય છે. આ પ્રક્રિયામાંથી પ્રસાર થતી વખતે પડતર નેતૃત્વ અને વિવિધતા ધરાવતા એકમો બજારના વિશાળ વિભાગની સેવા કરવા માટે પેદાશો કે સેવાઓને પૂરતા પ્રમાણમાં સામાન્ય બનાવી શકતા નથી. તેથી જ તેમના માટે વિશિષ્ટ વિભાગની અવગણના કરવી જ યોગ્ય ગણાય.

સામાન્ય રીતે “બજારના ચોક્કસ વિસ્તારની વ્યૂહરચના” એટલે બજારનો એવો વિસ્તાર કે જેની પોતાની જરૂરિયાતો ગ્રાહકો અને પેદાશો હોય છે. એવું ઘણીવાર જોવામાં આવે છે કે મોટાભાગની પેદાશો અને સેવાઓની

દરખાસ્ત વિશાળ બજારને ધ્યાનમાં રાખીને કરવામાં આવે છે અને તેને કારણે બજારના નાના પરંતુ ખાસ વિસ્તારોની અવગણના થતી હોય છે. હકીકતમાં બજારના નાના વિભાગો પોતાની વિશિષ્ટ જરૂરિયાતો સંતોષવા માટે ઊંચી કિંમત ચૂકવવા પણ તૈયાર હોય છે.

ધ્યાન કેન્દ્રી વ્યૂહરચના સાથે સંકળાયેલા ફાયદા :

- (1) ધ્યાન કેન્દ્રી વ્યૂહરચનાનો સૌથી મહત્વનો ફાયદો એ છે કે તે જે પેદાશો અથવા સેવાઓ પૂરી પાડે છે, તે અન્ય ધંધાકીય એકમ પૂરી પાડતા નથી અથવા તેમને તે બહુ નફાકારક લાગતાં નથી. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો ધ્યાન કેન્દ્રી એકમોને કેટલેક અંશે હરીફાઈ સામે રક્ષણ મળે છે.
- (2) શક્તિશાળી ગ્રાહકો પોતાની વફાદારીની ફેરબદલી કરતા નથી કારણ કે તેઓને વિશિષ્ટ બજાર વિભાગમાં અન્ય કોઈ કામ કરે તે ધ્યાનમાં આવતું નથી.
- (3) જ્યારે ધ્યાન કેન્દ્રીત ધંધાકીય એકમ બજારના વિશિષ્ટ વિભાગની કામગીરીમાં સફળતા મેળવે ત્યારે વિશિષ્ટીકરણ પ્રાપ્ત થાય છે. જે વૈકલ્પિક પેદાશો અને સેવાઓમાં અવરોધક બને છે.
- (4) ધ્યાનકેન્દ્રી વ્યૂહરચનાવાળા ધંધાકીય એકમો નાના જથ્થામાં ખરીદી કરે છે અને તેથી શક્તિશાળી માલ પૂરો પાડનારા વધારે રસ દર્શાવતા નથી. આ કારણથી કેટલેક અંશે વફાદાર ગ્રાહકોને ભાવવધારો આપવો પડે છે.
- (5) ધ્યાનકેન્દ્રી વ્યૂહરચનાવાળા ધંધાકીય એકમોની ક્ષમતાઓ બજારના વિશિષ્ટ વિભાગમાં નવા સાહસિકોના પ્રવેશ માટે અવરોધક બને છે.

ધ્યાનકેન્દ્રી વ્યૂહરચના સાથે સંકળાયેલા જોખમો :

- (1) બજારનો વિશિષ્ટ વિભાગ એ એક એવી પરિસ્થિતિ છે કે જે ટૂંકા સમય માટે જ હોય. અથવા સતત બદલાતી રહે છે. ટેકનોલોજીના ફેરફારો અથવા બજારના પરિબળોને કારણે તે અદૃશ્ય થઈ જાય છે.
- (2) બજારના હરીફો કેટલીકવાર ધ્યાન બહાર જાય છે. ધ્યાન કેન્દ્રી એકમો બજારના વિશિષ્ટ વિભાગોનું અન્ય રીતે સારી સેવાઓ પૂરી પાડે છે.
- (3) બજારના વિશિષ્ટ વિભાગની જરૂરિયાત સંતોષવા માટે વિશિષ્ટ પ્રકારની ક્ષમતાઓ વિકસાવવી જરૂરી બને છે. આ માટે લાંબી અને મુશ્કેલ પ્રક્રિયામાંથી પસાર થવું પડે છે.
- (4) બજારની હરીફાઈ વધતા પડતર નેતૃત્વ અને વિવિધતા ધરાવતા એકમો બજારના વિશિષ્ટ વિભાગોની શોધમાં આગળ વધ્યા છે. તેને કારણે ધ્યાનકેન્દ્રી વ્યૂહરચના ધરાવતા એકમો માટે ભય ઊભો થયો છે.
- (5) ધ્યાનકેન્દ્રી વ્યૂહરચનાવાળા એકમોમાં મોટું જોખમ પડતર નક્કી કરવા અંગેનું છે. તેનું મુખ્ય કારણ એ છે કે ધ્યાન કેન્દ્રિત એકમોની પડતર વધુ હોય છે. અથવા કેટલેક અંશે બજાર મર્યાદિત હોય

6.3 વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણ

વ્યૂહાત્મક પસંદગીની પ્રક્રિયા વખતે જ્યારે ઉદ્દેશલક્ષી પરિબલોની તપાસને ધ્યાનમાં લેવામાં આવે ત્યારે તેને વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણ દરમિયાન સંસ્થાના વ્યૂહરચનાકાર સમક્ષ જે પ્રશ્નો ઊભા થાય છે, તેનો સામનો કરવો પડે છે જેમ કે, (1) કયો ધંધો શરૂ કરવો, કયો હસ્તગત કરવો અથવા કયા વેપારથી છૂટકારો મેળવવો. (2) કયા ઉદ્યોગો દાખલ કરવા અને કયા ઉદ્યોગો છોડી દેવા અને (3) કયા ઉત્પાદનો અને બજારને જાળવી રાખવા, અથવા વધારવા, અથવા કોનાથી છૂટકારો મેળવવો વગેરે દરેક પ્રશ્નોના જવાબો સફળતાપૂર્વક વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણ દ્વારા આપી શકાય છે.

6.4 કોર્પોરેટ પેઢી અથવા ઉદ્યોગ હેઠળ ધંધાકીય વિશ્લેષણ

આ માટે જરૂરી તકનિકો કોર્પોરેટ સ્તરે વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણ દ્વારા ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે અને જ્યાં, ધંધાકીયસ્તરનું વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણ વ્યક્તિગત કાર્યક્ષમતા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. કોર્પોરેટ સ્તરે વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણ વિશે કહી શકાય કે તે કોર્પોરેટના છત્ર હેઠળ ધંધાકીય પોર્ટફોલિયોની રચના કરીને એક કોર્પોરેટના અસ્તિત્વ તરીકે વર્તે છે. ઘણી વખત એવો પ્રશ્ન ઊભો થાય છે કે, કોર્પોરેટના અસ્તિત્વ માટે વિવિધ ધંધામાં તેના પોર્ટફોલિયો માટે શું કરવું જોઈએ તે માટે વિશ્લેષણ આવા પ્રશ્ન તરફ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે અને આવા પ્રશ્ન તરફ સમાન ધ્યાન આપે છે. આમ, સ્થિરતા, છટણી વિસ્તરણ, મિશ્રણ અંગેની કોર્પોરેટ વ્યૂહરચનાઓ અંતે તો વ્યૂહાત્મક વિકલ્પો જ છે.

6.5 ધંધાકીય સ્તર વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણ

જુદા જુદા નિગમો પાસે અનેક ધંધા હોય છે, કે જે કોર્પોરેટ સ્તરના વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણને સંબંધિત છે. જ્યારે ધંધાકીય સ્તરનું વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણ એવી કંપનીઓ પેઢીઓ માટે પૂરતું છે કે જે વ્યક્તિગત સાહસો છે. બજારો અને ઉદ્યોગો માટે વિશ્લેષણ એ એક અખાડો છે કે જ્યાં, સંસ્થાઓ એકબીજા સાથે સ્પર્ધામાં ઊતરે છે. તેથી જ ધંધાકીય સ્તરની વ્યૂહરચનાનું વિશ્લેષણ આવી સ્પર્ધાઓનો મુખ્ય હેતુ હોય છે. હવે પ્રશ્ન એ થાય છે કે, સંસ્થાએ અહીંથી ધંધાને બહાર લાવવા માટે કઈ પદ્ધતિ અપનાવવી જરૂરી છે ? આ બધું વિશ્લેષણ દ્વારા જોઈ શકાય છે અને ધ્યાન કેન્દ્રિત કરી શકાય છે. આ પ્રશ્નના જવાબમાં કહી શકાય કે તે, પડતર નેતૃત્વ, તફાવત અને ધ્યાનકેન્દ્રી છે. પરિસ્થિતિઓ અને સંજોગો પર આધાર રાખીને ધંધાકીય એકમો દ્વારા વિવિધ પ્રકારની વ્યૂહરચનાઓનું વિશ્લેષણ નીચે મુજબ થાય છે :

- (1) કોર્પોરેટ વાલીપણાનું વિશ્લેષણ
- (2) અનુભવવક વિશ્લેષણ
- (3) ઉદ્યોગ વિશ્લેષણ
- (4) હરીફ વિશ્લેષણ
- (5) કોર્પોરેટ પોર્ટફોલિયો વિશ્લેષણ
- (6) SWOT વિશ્લેષણ
- (7) જીવનચક્ર વિશ્લેષણ
- (8) વ્યૂહાત્મક જૂથ વિશ્લેષણ

- (1) **કોર્પોરેટ વાલીપણનું વિશ્લેષણ :** કોર્પોરેટના વડામથકની ભૂમિકા ધંધાના સમૂહના પોર્ટફોલિયોની વ્યવસ્થા કરવાની છે. તેઓ સૂચવે છે કે, બે મુદ્દાઓ જુદા જુદા નિગમો દ્વારા ધ્યાનમાં લેવામાં આવે છે.

જેમ કે

- (1) શું તે વેપાર પોતાના જુદા જુદા નિગમો ધરાવી શકે છે અને શા માટે (2) કયા તત્ત્વજ્ઞાનિક, સંગઠનાત્મક માળખાઓ અને વ્યવસ્થાતંત્રની પ્રક્રિયા ઊંચી કામગીરી અને દેખાવને નિગમના વ્યક્તિગત ધંધાકીય એકમને પ્રોત્સાહિત કરે છે અને તેનું નિરીક્ષણ કરે છે. સામાન્ય રીતે એવું જોવામાં આવ્યું છે કે વિવિધ નિગમો અથવા મિશ્રિત કંપનીઓ વારંવાર કોર્પોરેટના વડામથકો અથવા કેન્દ્રોને SBU સાથે સંકળાયેલા રાખે છે. જે એક ઉપગ્રહ તરીકે કામ કરે છે. તેથી જ, કોર્પોરેટ વાલીપણું એટલે એક કેન્દ્ર કે જેમાં વ્યક્તિગત ધંધાની સંભાળ રખાય છે અને તેની વ્યવસ્થા કરાય છે. સ્ત્રોતો અને ક્ષમતાઓને આધારે સમગ્ર નિગમને એવી રીતે જોવામાં આવે છે કે, તેનો ઉપયોગ વ્યક્તિગત વેપારને વિકસાવવાની સાથેસાથે ધંધાની પારદર્શિતાની એકરૂપતાને પણ વિકસાવવામાં થાય છે.

- (2) **અનુભવ વક્ર વિશ્લેષણ :** શિખાઉ વક્રની જેમ અનુભવ વક્ર પણ એક અન્ય ખ્યાલ રજૂ કરે છે. શિખાઉ વક્ર સમજાવે છે કે કોઈપણ ઉત્પાદનનું પુનરાવર્તન કરવાથી કાર્યકરોનું જ્ઞાન વધે છે, અને કાર્યક્ષમતાની ચોક્કસાઈ વધે છે જ્યારે અનુભવ વક્ર સામાન્ય અવલોકિત ઘટનાઓ પર આધારિત હોય છે. દા.ત., ઉત્પાદિત સંચિત જથ્થાની માફક જેમ પેઢીનો અનુભવ વધે છે તેમ એકમદીઠ ખર્ચ ઘટે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો પેઢી જે હદ સુધી ઉત્પાદન કરે છે, તે હદ સુધી અનુભવ એકઠો કરે છે. એટલે કે, જેમ કંપની વધારે ઉત્પાદન કરે તેમ વ્યૂહાત્મક સંચાલન વધારે અનુભવ મેળવે છે. પરંતુ અહીં એક મર્યાદા કહી શકાય કે ઉદ્યોગોમાં મોટી પેઢીની સરખામણીમાં નાની પેઢીઓને સ્પર્ધાત્મક કિંમતોનો લાભ મળતો નથી. આવું એટલા માટે બને છે કે મોટી પેઢીઓ પાસે એકમદીઠ નીચો ખર્ચ હોય છે. ઉત્પાદનને ફરીથી આકાર આપવો, ઉત્પાદનમાં તકનિકી સુધારાઓ શિખાઉ અસરો અને અર્થતંત્રના ધોરણો જેવા પરિબળો અનુભવ વક્રમાં પરિણમે છે. આ સિદ્ધાંત અનુસાર જ્યારે કંપનીનો હેતુ તેના સ્પર્ધકો કરતાં વધારે એકમોનું ઉત્પાદન કરવાનો અને વેચવાનો હોય છે ત્યારે એ બાબત ધ્યાનમાં રાખવી પડે છે કે તેઓની કાર્યક્ષમતા તેના સ્પર્ધકો કરતા વધારે સારી હોય.

(3) ઉદ્યાંગ વિશ્લેષણ

વ્યૂહાત્મક પસંદગીના સંદર્ભમાં, ઉદ્યોગ વિશ્લેષણનો મુખ્ય હેતુ ઉદ્યોગોની આકર્ષકતા નક્કી કરવા અને વ્યૂહાત્મક વિકલ્પોનો સચોટ મત મેળવી તે પેઢી સાથે સતત સુસંગત છે કે નહીં તે જાણવાનો છે. ઉદ્યોગ વિશ્લેષણને અનુસરે છે. જેમ કે એક ઉદ્યોગ કે જે આકર્ષક નથી અથવા લાંબા સમય પૂરતો આકર્ષક થવાનો પણ નથી, તે લાંબાગાળાની તકો માટે પૂરતો નથી. આવી પરિસ્થિતિ હેઠળ વ્યૂહાત્મક વિકલ્પો કે જે ઉદ્યોગોની અંદર આવેલા છે તેને ધ્યાનમાં લેવામાં આવતા નથી. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, વિકલ્પો કે જે વૈવિધ્ય ચાલ માટે જરૂરી છે. તેની માંગ ઉદ્યોગોની બહાર જ હોઈ શકે એમ પેઢી સરળતાથી

પોતાની જટિલ શક્તિઓ અને નબળાઈઓને સ્પર્ધાત્મક ઉદ્યોગના પાંચ પરિબળ મોડેલ દ્વારા વિશ્લેષણ કરી શકે છે. ઉદ્યોગોમાં પેઢીની સ્થિતિ અને વિકાસ વ્યૂહાત્મક ભિન્નતા દ્વારા મહત્તમ નફો પેદા કરે છે. અને મહત્વની તકો અને ધમકીઓ વિશેની માહિતી ઉદ્યોગ વિશ્લેષણ દ્વારા સરળતાથી મેળવી શકે છે.

- (4) **સ્પર્ધકોનું વિશ્લેષણ :** સ્પર્ધક વિશ્લેષણ એ એવું કંઈક છે કે જે દરેકે દરેક કંપની ઉપર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે, કે જે સીધી પેઢી સાથે સ્પર્ધા કરે છે. તેથી, ઉદ્યોગો અથવા વ્યૂહાત્મક જૂથ સ્પર્ધક વિશ્લેષણમાં વ્યક્તિગત પેઢીની ક્રિયા અને પ્રતિક્રિયા સાથે સોદો થાય છે. ઘણી વખત અર્ધ ઈજારાવાળા ઉદ્યોગમાં, મોટે ભાગે સ્પર્ધક વિશ્લેષણ ખાસ નોંધપાત્ર બને છે, કારણ કે તે કંપનીના સ્પર્ધકોની વ્યૂહાત્મક ચાલ ઉપર નજર રાખે છે. અર્ધ ઈજારો એ એક એવી પરિસ્થિતિ છે કે જેમાં થોડા શક્તિશાળી સ્પર્ધકો હોય છે અને તેમાંના દરેકને એકબીજાનું ધ્યાન રાખવું જરૂરી છે. ટૂંકમાં, તેઓએ ખૂબ સાવચેત રહેવું પડે છે. પોર્ટરના મત અનુસાર, નીચે આપેલા હેતુઓ સ્પર્ધક વિશ્લેષણ માટે ધ્યાનમાં લેવાય છે.

- (અ) ઉદ્યોગો અને પર્યાવરણીય ફેરફારો સામે દરેક હરીફની સંભવિત પ્રતિક્રિયા નક્કી કરવી.
- (બ) દરેક સ્પર્ધક સ્વરૂપ અને સફળતા અંગે શક્ય વ્યૂહાત્મક ફેરફારોને હાથ ધરે છે અને તેથી તેવી જ પ્રોફાઈલ વિકસિત થઈ શકે છે.
- (ક) અન્ય કંપનીઓ દ્વારા સંભવિત વ્યૂહાત્મક ચાલ સામે દરેક સ્પર્ધકના પ્રતિભાવ વિશે ધારણા કરવી જોઈએ.

અહીં, સ્પર્ધાત્મક વિશ્લેષણના કેટલાક ઘટકો છે, જે સમજવા જરૂરી છે. સ્પર્ધાત્મક વિશ્લેષણના ચાર ઘટકોના આધારે સ્પર્ધકોના પ્રતિભાવની પ્રોફાઈલની ધારણા થઈ શકે છે.

- (1) સ્પર્ધકોના ભવિષ્યના ધ્યેય
- (2) વર્તમાન વ્યૂહરચના
- (3) ચાવીરૂપ ધારણાઓ
- (4) શક્તિઓ અને નબળાઈઓની ક્ષમતાની શસ્ત્રો

હરીફો પર નજર રાખવા માટે કંપનીઓ દ્વારા ઘણા માધ્યમો અપનાવવામાં આવ્યા છે, પરંતુ આવા માધ્યમો વિશે ઘણી ઓછી માહિતી છે. હજુ ઘણા ઉદ્યોગપતિઓ અને અધિકારીઓ સ્વીકારે છે કે તેઓ તેમના સ્પર્ધકોની સંભવિત વ્યૂહાત્મક ચાલની માહિતી એકત્રિત કરવા, તેમના બારના માહિતીતંત્ર ઉપર આધારિત છે. વધારામાં કંપનીઓ પણ આ જ હેતુ માટે જુદાજુદા સામાન્ય અને અનૌપચારિક સ્ત્રોતોને અનુસરે છે. ટૂંકમાં, એમ કહી શકાય કે સ્પર્ધાત્મક વિશ્લેષણ એ નોંધપાત્ર છે કારણ કે, એવી વ્યૂહરચનાઓને સ્પર્ધાત્મક બળ મળે છે કે જે સ્પર્ધકો દ્વારા અપનાવવામાં આવી છે. આમ, આવી વ્યૂહરચના ઓ સ્પર્ધાત્મક બળમાં આકાર પામે છે. જ્યારે વ્યૂહાત્મક પસંદગીની ક્રિયા થાય છે. ત્યારે સ્પર્ધાત્મક વિશ્લેષણને ધ્યાનમાં રાખવાથી પેઢીને ઘણી મદદ મળે છે.

- (5) **કોર્પોરેટ પોર્ટફોલિયો વિશ્લેષણ :** સામાન્ય રીતે જ્યારે પેઢીના પોર્ટફોલિયો વ્યૂહરચના કારોને વ્યક્તિગત વસ્તુઓ કે ધંધાઓ માટે વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો લેવાના હોય છે, ત્યારે આવી તકનિકોનો સમૂહ ઘણો મદદરૂપ થાય છે જે સામાન્ય રીતે કોર્પોરેટ પોર્ટફોલિયો વિશ્લેષણ તરીકે ઓળખાય છે. અથવા બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો પોર્ટફોલિયોનું વિશ્લેષણ મિશ્રિત ઉત્પાદન અને મિશ્રિત ધંધાઓની પેઢીમાં કોર્પોરેટ પોર્ટફોલિયો વિશ્લેષણ મુખ્યત્વે સ્પર્ધાત્મક વિશ્લેષણ અને વ્યૂહાત્મક આયોજન માટે વપરાય છે. કોર્પોરેટ પોર્ટફોલિયો વિશ્લેષણ અહીં પણ વધારે મદદરૂપ સાબિત થાય છે કે જુદી જુદી પેઢીઓ તથા બધા જ વ્યવસાયો કે જે સ્પર્ધાત્મક ફાયદાઓ મેળવવાની સૌથી વધારે ક્ષમતા ધરાવે છે કે જેમાં સંસાધનો કોર્પોરેટ સ્તરે લક્ષ્યાંક હોઈ તે મિશ્રિત ઉત્પાદન અને મિશ્રિત ધંધાકીય પેઢી માટે મુખ્ય ફાયદો હોઈ શકે. દા.ત., વિવિધ કંપની સાધનોને બદલાવવાનો કે તેમના પરિવહનનો નિર્ણય લે છે કે જેમાં રોકડ સંપત્તિ અંગે ધંધામાંથી વધારે સંભવિત ઝડપી વૃદ્ધિની ખાતરી અપાય છે કે જેથી કંપની પોતાના કોર્પોરેટ સ્તરના ઉદ્દેશોને શ્રેષ્ઠ રીતે સિદ્ધ કરવા માટે પ્રયત્નશીલ બની શકે છે.
- (6) **SWOT વિશ્લેષણ :** સામાન્ય રીતે દરેકે દરેક એકમ ઉદ્યોગનો એક ભાગ છે સીધી રીતે અથવા આડકતરી રીતે લગભગ તમામ ધંધાકીય એકમોએ સ્પર્ધાઓનો સામનો કરવો પડે છે. તેથી વ્યૂહાત્મક પસંદગી ઉદ્યોગો અને સ્પર્ધાઓ બનાવે છે. સંસ્થા ઉદ્યોગોના સંદર્ભમાં સંચાલન કરે છે. જ્યારે સ્પર્ધાકો સમાન સમૂહના ગ્રાહકો દ્વારા વધારે અથવા ઓછા સમાન ઉત્પાદનને ચલાવે છે. જ્યાં સુધી અને જેટલા ઉદ્યોગો અને સ્પર્ધાઓનું વિશ્લેષણ કરવામાં ન આવે, ત્યાં સુધી સંસ્થા દ્વારા વ્યૂહાત્મક પસંદગી શક્ય બની શકતી નથી. આ એક સ્વાભાવિક વસ્તુ છે. બીજી બાજુ, બાહ્ય પરિબળો કે જે ઉદ્યોગોમાં અને સ્પર્ધાત્મક વિશ્લેષણમાં રજૂ થાય છે અથવા અંદર દાખલ થાય છે, તેઓ SWOT વિશ્લેષણના વહનને અંદરની તમામ બાબતોને જોવા અને તેનો અમલ કરવા માટે ફાયદાકારક સાબિત થાય છે.
- (7) **જીવનચક્ર વિશ્લેષણ (Life-cycle Analysis) :** જીવનચક્ર એક કાલ્પનિક નમૂનો છે જે સૂચવે છે કે પેદાશો, બજારો ધંધાઓ અને ઉદ્યોગો ક્રમાંકિત તબક્કા જેમ કે પ્રારંભિક, વૃદ્ધિ, પરિપક્વતા અને પડતીમાંથી પસાર થાય છે. જ્યારે જીવનચક્ર એક તબક્કામાંથી બીજા તબક્કામાં જાય છે ત્યારે વ્યૂહાત્મક વિચારણા અલગઅલગ હોય છે. ઉત્પાદન જીવનચક્રનું ઉદાહરણ વધારે સારી રીતે પેદાશો સ્પષ્ટ કરે છે. જેમકે ઉત્પાદન જીવનચક્ર S-આકારનો વક્ર છે કે જે સમયને ધ્યાનમાં રાખીને વેચાણ સાથેના સંબંધોનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે અને તેના માટે પેદાશને ચાર ક્રમિક તબક્કાઓથી પસાર થવું પડે છે. જેમ કે પ્રારંભિક (ધીમી વેચાણ વૃદ્ધિ) વૃદ્ધિ (ઝડપી અસર સ્વીકૃતિ), પરિપક્વતા (વિકાસ દર ધીમો) અને પડતી (તીવ્રમંદીનો વિચલન). આમ, ઉત્પાદન જીવનચક્ર બજારો ધંધાઓ

અને ઉદ્યોગોની અવેજીમાં સારું કામ કરે છે.

જીવનચક્ર વિશ્લેષણ ત્યારે કરવામાં આવે છે કે જ્યારે જીવનચક્રનો ખ્યાલ પેદાશો અને બજારોની રૂપરેખાનું વિશ્લેષણ કરવાનું હોય. તેથી જ તબક્કાઓને ક્રમમાં સ્થાપિત કરવામાં આવે છે. એવા ધંધાઓ કે જે પડતીના તબક્કામાં છે તેને વિશેષ ધ્યાન રાખવાની જરૂર હોય છે. વિશ્લેષણના આધારે યોગ્ય વ્યૂહાત્મક પસંદગી થઈ શકે છે. દા.ત. વિસ્તરણ એવા ધંધાઓ માટે યોગ્ય વિકલ્પ બની રહે છે કે જ્યાં પ્રારંભિક અને વૃદ્ધિ તબક્કા અનુસાર છે અને તેવા ધંધાઓ કે જે પરિપક્વતાના તબક્કામાં છે. તે એક રોકડના સ્ત્રોત તરીકે રોકાણ માટે જરૂરિયાતવાળાં ધંધામાં વાપરી શકાય છે. આમ આ રીતે જીવનચક્રના ખ્યાલના આધારે વ્યૂહાત્મક પસંદગીઓ ધંધાઓની સંતુલિત રૂપરેખા તરફ દોરી જાય છે. જીવન ચક્રનો ખ્યાલ ઘણો ફાયદારૂપ સાબિત થાય છે કે જ્યાં તે ખૂબ ઉપયોગી માળખું ધંધાકીય સ્તરની વ્યૂહરચનાઓના બંધારણ માટે આવશ્યક વિશ્લેષણ વગેરે પૂરું પાડે છે. અગાઉ જણાવ્યા પ્રમાણે ઉદ્યોગોના તબક્કામાં ઘણી બધી જુદીજુદી ધંધાકીય વ્યૂહરચનાઓ છે કે જે જુદી જુદી પરિસ્થિતિઓ હેઠળ હોય છે જેમ કે, વૃદ્ધિ, પરિપક્વતા અને ઘટાડો.

- (8) **વ્યૂહાત્મક જૂથ વિશ્લેષણ :** વ્યૂહાત્મક જૂથો એટલે સ્પર્ધકોના સમૂહો કે જે સમાન વ્યૂહરચનામાં હિસ્સેદાર છે અને તેથી સરખા ઉદ્યોગોમાં વધારે સીધી રીતે એકબીજા સાથે બીજી પેઢીની સરખામણીમાં સ્પર્ધા કરી શકે છે. સામાન્ય રીતે, એવું કહેવાય છે કે, વ્યૂહાત્મક જૂથો ઔપચારિક રીતે જૂથો અથવા ઉદ્યોગોના સંગઠનના એક ભાગરૂપે નથી ઓળખાતા અને તેથી તેઓ સૈદ્ધાંતિક છે. અથવા તો વ્યૂહાત્મક જૂથો વ્યૂહાત્મક પરિણામના સમૂહનો આધાર તરીકે ઓળખાય છે. જેમ કે કિંમત નિર્ધારણની નીતિઓ, તકનિકી નેતૃત્વ, ગ્રાહકોની સેવાનો પ્રકાર, ઉત્પાદન ગુણવત્તાની કક્ષા અને વિતરણ ચેનલોની પસંદગી ઉદ્યોગોમાં પેઢીની ધંધાકીય વ્યૂહરચના ઉપર જણાવેલા વ્યૂહાત્મક પરિણામો દ્વારા વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે. જ્યારે ઉદ્યોગોમાં એક અલગ વ્યૂહાત્મક જૂથનું સંગઠન કરવામાં આવે છે ત્યારે સ્પર્ધકોની વ્યૂહરચનાની સરખામણીને આધારે જૂથ બનાવે છે. ઉદ્યોગોમાં વ્યૂહાત્મક જૂથોનો સિદ્ધાંત એવું રજૂ કરે છે કે, એક પેઢી કે જેમાં સમાન સ્પર્ધાત્મક વ્યૂહરચનાઓ કામગીરી પરિણામોની સાથે જ હાથ ધરે છે. ધંધાકીય વ્યૂહરચનાને આધારે જેઓ પેઢીના ઘટકો દ્વારા કામે લગાડાય છે તેઓ એકબીજા ઉદ્યોગોથી અલગ હોય છે. આ ઘટક કંપનીઓને કોઈ એક વ્યૂહાત્મક જૂથમાં પણ વિભાજિત કરી શકે છે.

● **સ્વાધ્યાય**

● **નીચે આપેલ પ્રશ્નોના જવાબ લખો :**

1. વ્યૂહાત્મક પસંદગીની પ્રક્રિયાના ઘટકોની ચર્ચા કરો.

2. વિવિધતાવાળી ધંધાકીય વ્યૂહરચના વિસ્તારમાં સમજાવો.
 3. પડતર નેતૃત્વની ધંધાકીય વ્યૂહરચના સમજાવો.
 4. ધ્યાન કેન્દ્રિત ધંધાકીય વ્યૂહરચનાની ચર્ચા કરો.
 5. ધંધાકીય સ્તર વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણ વિસ્તારમાં સમજાવો.
- નીચે આપેલ પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ લખો :
 1. પડતર નેતૃત્વની વ્યૂહરચનામાં રહેલો જોખમોની ચર્ચા કરો
 2. પડતર નેતૃત્વની વ્યૂહરચનામાંથી મળતા ફાયદાઓ જણાવો.
 3. વિવિધતા/તફાવતલક્ષી વ્યૂહરચના જોખમો લખો.
 4. ધ્યાન કેન્દ્રી વ્યૂહરચના સાથે સંકળાયેલા ફાયદાઓની ચર્ચા કરો.
 - ટૂંકનોંધ લખો :
 1. SWOT વિશ્લેષણ
 2. ઉદ્યોગ વિશ્લેષણ
 3. સ્પર્ધકોનું વિશ્લેષણ
 4. કોર્પોરેટ પોર્ટફોલિયો વિશ્લેષણ
 5. જીવનચક્ર વિશ્લેષણ

એકમ - 7 : વ્યૂહરચના અમલીકરણ

-: રૂપરેખા :-

- 7.1 પ્રસ્તાવના
- 7.2 વ્યૂહરચના અમલીકરણનો અર્થ
- 7.3 વ્યૂહરચના ઘડતર અને અમલીકરણ વચ્ચેના સંબંધો
- 7.4 વ્યૂહરચના અમલીકરણના પ્રશ્નો
- 7.5 સાધન ફાળવણી
- 7.6 વ્યૂહરચનાનું માળખાકીય અમલીકરણ
- સ્વાધ્યાય

7.1 પ્રસ્તાવના :

વ્યૂહાત્મક સંચાલન એટલે વ્યૂહરચના નક્કી કરવી એટલે કે ઘડતર કરવું, અમલીકરણ કરવું અને મૂલ્યાંકન કરવું સહિતની અનેક પ્રવૃત્તિઓનો સમાવેશ થાય છે. એટલે કે મુખ્ય ત્રણ પાસાઓ (૧) વ્યૂહરચનાનું ઘડતર (૨) વ્યૂહરચનાનો અમલ અને (૩) વ્યૂહરચનાનું મૂલ્યાંકનનો સમાવેશ વ્યૂહાત્મક સંચાલનમાં થાય છે. આ ત્રણેય પાસાઓ પરસ્પર સંકળાયેલા છે. એટલે કે વ્યૂહરચનાનું ઘડતર ગમે તેટલું સરસ હોય પરંતુ તેનો અસરકારક અમલ ન થાય તો તેનો કોઈ અર્થ રહેતો નથી. તેજ રીતે જો વ્યૂહરચના ઘડતર અને અમલ ખૂબ જ સરસ રીતે પદ્ધતિસર થયો હોય પરંતુ જ્યાં સુધી તેનું મૂલ્યાંકન યોગ્ય રીતે ન થાય તો તેનો અર્થ નથી. તેવી જ વ્યૂહરચના ઘડતર, અમલીકરણ અને મૂલ્યાંકન ત્રણેય પાસા મહત્વના છે. વ્યૂહરચનાનો અસરકારક અમલ કરીને વ્યૂહરચનાને કાર્યાન્વિત બનાવવી પડે. તે માટે વ્યૂહરચનાનો અમલની પદ્ધતિ, વિવિધ અભિગમો, પરિવર્તનશીલતા તેમજ વ્યૂહરચના પર અસર કરતાં વિવિધ પરિબલોનો અભ્યાસ જરૂરી છે.

વ્યૂહરચના અમલીકરણ એ વહીવટ સાથે ધરાવતી એક પ્રક્રિયા છે. યોગ્ય વ્યૂહરચના પસંદ કરવામાં આવી હોય પરંતુ તેનો અમલ અસરકારક વ્યવસ્થાતંત્રીય ગોઠવણ દ્વારા ન કરવામાં આવે તો તે નિષ્ફળ થઈ શકે છે. વ્યૂહરચના ઘડતરનું કાર્ય ઉચ્ચસંચાલકો દ્વારા થાય છે. પરંતુ વ્યૂહરચનાના અમલમાં સમગ્ર એકમના કર્મચારીઓ જોડાયેલ હોય છે. પરિણામે ઉચ્ચ સંચાલકોએ વ્યૂહરચનાને સફળ બનાવવા યોગ્ય માર્ગદર્શન આપવું તેમજ અસરકારક નેતૃત્વ પૂરું પાડવું જરૂરી છે.

7.2 વ્યૂહરચના અમલીકરણનો અર્થ (Meaning of Strategy Implementation) :

- “વ્યૂહરચનાનું અમલીકરણ એટલે એવી પ્રક્રિયા કે જેની મદદથી અગાઉથી પસંદ કરવામાં આવેલ વ્યૂહરચનાને કાર્યાન્વિત કરી શકાય.”
- “સ્ટીનર અને અન્ય (Stener and others) દ્વારા આપેલ વ્યાખ્યા : “સંચાલકીય ડિઝાઈન અને તંત્ર વ્યવસ્થાને અનુરૂપ નીતિઓ અને વ્યૂહરચનાઓનું અમલીકરણ એટલે વ્યવસ્થાતંત્રીય હેતુઓને પામવા માટે કર્મચારીઓ, માળખાઓ, પ્રક્રિયાઓ અને સંસાધનોનું શ્રેષ્ઠ સંકલન.
- સોનર અને ફીમેનના શબ્દોમાં “વ્યૂહરચનાની સફળતા માટે વ્યૂહરચનાનો અમલ જરૂરી છે. આ અમલ સાથે (૧) વ્યવસ્થાતંત્રનું માળખું (૨) વ્યૂહરચના કાર્યાન્વિત

બનાવવી (૩) વ્યૂહરચના સંસ્થાકૃત કરવી આ ત્રણ બાબતો ગાઢ રીતે સંકળાયેલી છે.

- મેક્કર્થીના મતે “વ્યૂહરચનાનું અમલીકરણ એટલે સંસાધનોની પ્રાપ્તિ કરવી, સંસાધનોની ફાળવણી કરવી તથા એકમમાં એકમની બહાર આ સંસાધનોને એવી રીતે ઉપયોગમાં લેવા કે જેથી એકમના પૂર્વ નિર્ધારિત હેતુઓને પામી શકાય.”

ઉપરની તમામ વ્યાખ્યાઓ પરથી કહી શકાય કે વ્યૂહરચના સપળ બનાવવા સંચાલકોએ વિવિધ સંચાલકીય, વહીવટી પ્રવૃત્તિઓ ગોઠવવાની છે, જેથી સાધનોને નિશ્ચિત વિભાગોમાં ફાળવી શકાય તથા ઈષ્ટતમ ફાળવણી કરી શકાય. આમ વ્યૂહરચનાનો અમલ એટલે સમગ્ર વ્યવસ્થાતંત્રને વ્યૂહરચનામય બનાવી દેવાની પ્રક્રિયા.

7.3 સંચાલનની વ્યૂહરચનાનું ઘડતર અને અમલીકરણ વચ્ચેના સંબંધો :

વ્યૂહરચના ઘડતર એ ઉચ્ચસપાટીએ થતી બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા છે. જ્યારે વ્યૂહરચનાનું અમલીકરણ એ મધ્ય અને નિમ્ન સપાટીએ થતી વહીવટી પ્રક્રિયા છે. વ્યૂહરચનાના ઘડતર તથા વ્યૂહરચનાના અમલીકરણ બંને પ્રક્રિયા પરસ્પર ગાઢ રીતે સંકળાયેલી છે. વ્યૂહરચના ઘડતર માટે વ્યૂહાત્મક સંચાલનના પ્રાથમિક ખ્યાલ, વિભાવના તેમજ વિશ્લેષણાત્મક જ્ઞાનની જરૂર પડે છે. જ્યારે વ્યૂહરચનાના અમલ માટે વહીવટી કૌશલ્યની જરૂર પડે છે. આમ વ્યૂહાત્મક સંચાલનના મહત્વના કાર્યો છે. બંને વચ્ચેના સંબંધો નીચે પ્રમાણે વર્ણવી શકાય :

(A) અનુગામી જોડાણ (Backward Linkages) :

સૌ પ્રથમ વ્યૂહરચનાનું ઘડતર કર્યા પછી જ તેનો અમલ કરી શકાય છે. એટલે કે વ્યૂહરચના ઘડતર એ તેના અમલીકરણ સાથે અનુગામી અસરથી જોડાયેલ છે. એટલે કે વ્યૂહરચના અમલીકરણની સમગ્ર પ્રવૃત્તિઓ વ્યૂહરચનાના સંદર્ભમાં જ ગોઠવવામાં આવે છે. આમ વ્યૂહરચનાનું અમલીકરણ વ્યૂહરચનાના ઘડતર પર આધારિત છે. એટલે જો વ્યૂહરચનાના ઘડતરમાં કોઈ ફેરફાર કરવામાં આવે તો તે પ્રમાણે વ્યૂહરચના અમલીકરણ માટે વ્યવસ્થાતંત્રમાં પણ ફેરફાર કરવા પડે છે.

(B) પુરોગામી જોડાણ (Forward Linkages) :

જેમ વ્યૂહરચના ઘડતરમાં ફેરફાર થાય તેમ તેને અનુરૂપ વ્યવસ્થાતંત્રમાં અમલીકરણ માટે ફેરફારો કરવા પડે છે. તે જ રીતે ધંધાકીય એકમો પાસે ઉપલબ્ધ માળખાગત સુવિધા, વ્યવસ્થાતંત્રીય સાધનોની ઉપલબ્ધિના સંદર્ભમાં વ્યૂહરચના પસંદ કરવામાં આવે છે. એટલે કે વ્યૂહરચના અમલીકરણ માટેના વ્યવસ્થાતંત્ર પ્રમાણે વ્યૂહરચના ઘડતર કે વ્યૂહરચના પસંદગી કરવામાં આવતી હોવાથી તેને પુરોગામી જોડાણ કહેવામાં આવે છે. વ્યૂહાત્મક સંચાલનના મુખ્ય ત્રણ પાસામાંના આ બે પાસા એટલે કે વ્યૂહરચના ઘડતર અને અમલીકરણ છે. એટલે કે સમગ્ર વ્યૂહાત્મક સંચાલનના અભિન્ન પાસાઓ છે. પરંતુ યોગ્ય અને કાર્યક્ષમ મહત્વ માટે અલગ સમજવા જરૂરી છે. સામાન્ય રીતે જે ધંધાકીય એકમો પાસે વિશાળ પ્રમાણમાં સંશોધનો, માળખાગત સુવિધાઓ તેમજ નાણાકીય ક્ષમતા હોય તે પ્રથમ વ્યૂહરચના ઘડતર કરીને વ્યૂહરચના અમલીકરણ કહે છે. એટલે કે અનુગામી જોડાણ ધરાવે છે. જ્યારે જે ધંધાકીય એકમો પાસે મર્યાદિત સાધનો તેમજ નાણાકીય ક્ષમતા પણ મર્યાદિત હોય તેવા એકમો પ્રથમ વ્યવસ્થાતંત્રીય સુવિધા પ્રમાણે વ્યૂહરચનાની પસંદગી કરે છે. એટલે કે પ્રથમ વ્યૂહરચના અમલીકરણ પછી તે પ્રમાણે વ્યૂહરચના ઘડતર કરવામાં આવે છે. એટલે કે પુરોગામી જોડાણ ધરાવે છે.

આમ ધંધાકીય એકમો પાસે ઉપલબ્ધ માળખાગત સુવિધાઓને આધારે એકમ અનુગામી જોડાણ કે પુરોગામી જોડાણ ધરાવે છે.

7.4 વ્યૂહરચના અમલીકરણના પ્રશ્નો (Issues in Strategy Implementation) :

વ્યૂહરચનાના અમલીકરણનું કાર્ય સંચાલકો માટે એક પડકાર સમાન કાર્ય છે. અહીં સંચાલકો વ્યૂહરચના અમલીકરણના વિવિધ પ્રશ્નો (સમસ્યાઓ) પર અસર કરતાં વિવિધ પરિબલોનો અભ્યાસકરીને વ્યૂહરચનાના માળખાની પસંદગી તેમજ અમલીકરણ કરવું પડે છે. પીટર લોરેન્જના મતાનુસાર નીચેના પરિબલોને લીધે વ્યૂહરચનાનો અસરકારક અમલ થઈ શકતો નથી.

વ્યૂહરચનાના અમલીકરણના પ્રશ્નો

બાહ્ય પ્રશ્નો

- કુદરતી સાધનની અછત
- રાજકારણ
- વલણો (સામાજિક)
- દબાણો કે પ્રભાવનું પ્રમાણ (મજૂરી સંઘો, ગ્રાહક મંડળો)
- ટેકનોલોજી

આંતરિક પ્રશ્નો

- અપરિવર્તનશીલતા
- અપૂરતું સંચાલનકીય જ્ઞાન
- સંકુચિતતા
- મૂલ્યો, શૈલી, રૂઢિઓ
- સત્તા (અધિકાર)

(1) કુદરતી સાધનની અછત :

કુદરત તરફથી મળેલ સાધનસંપત્તિ મર્યાદિત હોય છે. પરિણામે કાચા માલની અછતને કારણે તેના ભાવોમાં વધારો થતો જોવા મળે છે. આ સંજોગોમાં વ્યૂહરચના માલસામગ્રીનો કાર્યક્ષમ ઉપયોગ કરે તેમજ નફા પર તેની ઓછામાં ઓછી અસર પડે તે પ્રકારે પસંદ કરવામાં આવે છે. તેમજ કાચા માલ માટેના વૈકલ્પિક વિકલ્પો પણ તૈયાર રાખવામાં આવે છે.

(2) રાજકારણ (Politics) :

દરેક ધંધાકીય એકમ પર દેશ અને આંતરરાષ્ટ્રીય રાજકારણના ફેરફારની અસર પડે છે. કાનૂની કાયદાઓમાં ફેરફાર, સરકારનું વલણ, રાજકીય સ્થિરતા વગેરે વ્યૂહરચના અમલીકરણ પર મહત્વની અસર કરે છે. અનુકૂળ સરકાર વ્યૂહરચના અમલીકરણમાં સરળતા પ્રદાન કરે છે.

(3) વલણો (Attitudes) :

રાજકારણમાં સ્થિરતા રહેતી નથી તેમ સામાજિક મૂલ્યોમાં પણ સમયાંતરે પરિવર્તનો થયા કરે છે. જે વ્યવસ્થાતંત્રીય અસરકારકતા પર અસર કરે છે. વર્તમાનમાં સામાજિક વલણમાં મુખ્ય પરિવર્તનો જોવા મળે છે. જેવા કે વિકાસ માટે મહત્તમ નફો નહિ પરંતુ સામાજિક જવાબદારી ધંધાકીય એકમનો ધ્યેય હોવો જોઈએ. તેવી જ રીતે માનવસંસાધનને વધુ મહત્વ આપતાં માનવ અધિકારનું રક્ષણ તેમજ મજૂરસંગઠનો તરફની નિર્ણયોનું ઊંચું પ્રમાણ જોવા મળે છે. પરિણામે વ્યૂહરચના અમલીકરણમાં આ બાબતો અવરોધો પેદા કરે છે.

(4) દબાણો કે પ્રભાવનું પ્રમાણ :

ધંધાકીય એકમની પ્રવૃત્તિ કે વ્યૂહરચનાના અમલીકરણ પર બાહ્ય પક્ષકારો જેવા કે મજૂરસંઘો, ગ્રાહકમંડળો, તેમજ સામાજિક કાર્યકર્તાઓના દબાણો કે પ્રભાવની અસર પડતી

હોય છે. આ વિવિધ પડકારોના પ્રભાવમાં વધારો કે ઘટાડો થતાં તે પ્રમાણે વિવિધ નિર્ણયો વ્યૂહરચનાના અમલીકરણની બાબતોને લગતાં લેવામાં આવે છે. ગ્રાહકમંડળો વધુ શક્તિશાળી બનતાં ધંધાકીય એકમોએ ગુણવત્તાલક્ષી ઉત્પાદન તેમજ સંતોષકારક નફાને લગતી વ્યૂહરચના અને અમલીકરણને અનુસરવું પડે છે.

(5) ટેક્નોલોજી (Technology) :

જે ઝડપે આજે ટેક્નિકલ ક્ષેત્રે પ્રગતિ થઈ રહી છે તે જોતા એમ લાગે છે કે કદાચ ભવિષ્યમાં ટેક્નોલોજી એ જ એકમાત્ર વ્યૂહાત્મક સાધન બની રહેશે. વ્યૂહરચના અમલીકરણમાં ટેક્નોલોજી ઓછામાં ઓછા અવરોધ પેદા કરે તે રીતે વ્યૂહરચનાનું ઘડતર સંચાલકોએ કરવું જોઈએ. તેમજ ટેક્નોલોજીમાં થતાં ફેરફારોને ધ્યાનમાં રાખી તેને અનુકૂળ વ્યૂહરચના ઘડતર તેમજ અમલીકરણ કરવું જોઈએ.

(6) અપરિવર્તનશીલતા (Inflexibility) :

વ્યૂહરચનાના અસરકારક અમલ માટે વ્યવસ્થાતંત્રમાં તેમજ સંચાલકોમાં સંજોગો તેમજ સમય પ્રમાણેની પરિવર્તનશીલતા હોવી જોઈએ. તો જ વ્યૂહરચના સંચાલનને સફળતા મળે છે. પરંતુ મોટાભાગે સ્વરૂપ અને પ્રકાર પર સાધનોની જરૂરિયાત આધાર રાખે છે.

(7) અપૂરતું સંચાલકીય જ્ઞાન :

ઝડપથી બદલાતાં સંજોગો, ટેક્નોલોજી તેમજ ઉપલબ્ધ સાધનો વચ્ચે સંચાલકોનો જ્ઞાનનો વિસ્તાર પણ વધવો જોઈએ. એટલે કે સંચાલકો નવી પદ્ધતિ, નવા સંજોગો, નવી ટેક્નોલોજી, બદલાતા ગ્રાહકો, હરીફોનાં વલણો, સરકારની નીતિ વગેરેથી વાકેફ હોવા જોઈએ. તો જ તે અસરકારક વ્યૂહરચના ઘડતર અને અમલીકરણનું કાર્ય કરી શકે છે. જો સંચાલકોનું જ્ઞાન અને અનુભવ બંને અપ્રચલિત થતાં તે નુકસાનકારક સાબિત થાય છે.

(8) સંકુચિતતા (Parochialism) :

ઉચ્ચ સંચાલકોની માનસિકતા કેવા પ્રકારની છે તે સીધી વ્યૂહરચના ઘડતર તેમજ અમલીકરણ પર અસર કરે છે. જો સંકુચિત મનોવૃત્તિવાળા ઉચ્ચ સંચાલકો હશે તો તેઓ ધંધાકીય એકમની પ્રગતિ કે વિકાસને લગતી સંકુચિત વ્યૂહરચના પસંદ કરે છે. આધુનિકતા સંબંધિત તેઓ પોતાની મનોભાવના બદલી શકતાં નથી. જે પ્રશ્ન અહીં અમલીકરણ તેમજ વ્યૂહરચના ઘડતરમાં નિષ્ફળતા અપાવે છે.

(9) મૂલ્યો, શૈલી અને રૂઢિઓ (Values, Styles and Traditions) :

સામાન્ય રીતે દરેક ધંધાકીય એકમનું પોતાનું કલ્ચર, સંસ્કૃતિ કે મૂલ્યો હોય છે અને તે મૂલ્યો કે શૈલી કે રૂઢિઓ મુજબ જ વ્યૂહરચના પ્રમાણે ઘડતર અને અમલીકરણ કરતાં હોય છે. પરંતુ સમય સંજોગો પ્રમાણે દરેક એકમે પોતાના મૂલ્યો, શૈલી કે રૂઢિઓને યુસ્તરીતે વળગી ન રહેતાં જરૂરિયાત મુજબ તેમાં ફેરફાર કરવા જોઈએ. જો એકમ પોતાના મૂલ્યો કે શૈલીમાં પરિવર્તન ન લાવે તો વ્યૂહરચના ઘડતર અને અમલીકરણની સફળતાનું પ્રમાણ ઘટે છે.

(10) સત્તા કે અધિકાર :

ઉચ્ચ સંચાલકો સત્તાના વિકેન્દ્રીકરણમાં સમર્થન ધરાવતાં હશે તો વ્યૂહરચનાના અમલીકરણમાં સરળતા રહે છે. પરંતુ જો સંપૂર્ણ પોતાની પાસે રહે તે પ્રકારના કેન્દ્રીકરણ વિચારસરણી ધરાવતાં હશે તો તેને વ્યૂહરચનાના અમલીકરણમાં અવરોધો ઊભા કરે છે. પરંતુ મહત્વના નિર્ણયોની સત્તા કે અધિકારો પોતાની પાસે રાખી બાકીના ગૌણ કાર્યોની

સત્તા કે અધિકાર વહીવટી કર્મચારીઓને વિકેન્દ્રીત કરે તો તેને કારણે વ્યૂહરચના અમલીકરણ સરળ અને સફળ રહે છે.

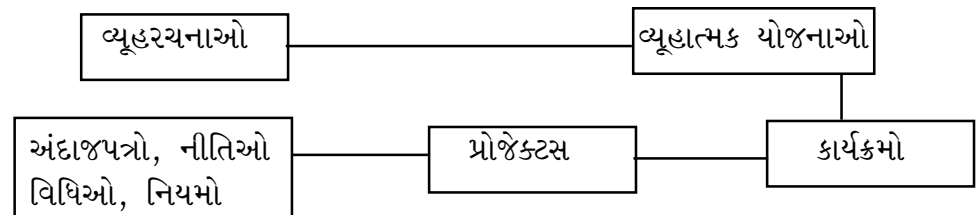
આમ ઉપરના વ્યૂહરચનાના અમલીકરણના પ્રશ્નોને બે ભાગમાં વહેંચી શકાય. કેટલાક પ્રશ્નો કે સમસ્યા પર સંચાલકોનો અંકુશ હોતો નથી. જેને બાહ્ય પ્રશ્નો કે સમસ્યા કહે છે. જ્યારે કંટલાંક પ્રશ્નો પર સંચાલકોનો અંકુશ હોય છે જે પ્રયત્નો દ્વારા પ્રશ્નો હલ કરી શકાય છે. જેને આંતરિક સમસ્યા કહેવામાં આવે છે.

7.5 સાધન ફાળવણી (Resource Allocation) :

વ્યૂહરચનાના અમલ માટે ધંધાકીય એકમે વિવિધ સંસાધનો ઊભા કરવા જોઈએ તથા જુદા જુદા વિભાગો માટે તેની ફાળવણી કરવી જોઈએ. જ્યાં તેમનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ કરવામાં આવશે. ધંધાકીય એકમ પાસે આવા સંસાધનો મુખ્યત્વે બે સ્વરૂપમાં હોય છે : (1) નાણાકીય સંસાધનો કે જે જમીન, મશીનરી, પ્લાન્ટ, બિલ્ડિંગ, કાચોમાલ વગેરે મેળવવા માટે વપરાય છે અને માનવીય સંસાધનો કે જે દ્વારા વિવિધ ઉપયોગિતા ધરાવતી સેવા-ઉત્પાદનો મેળવી શકાય છે. વ્યૂહરચનાના સફળ અમલીકરણ માટે આ સંસાધનોની ગુણવત્તા અને માત્રા બંનેની હાજરી જરૂરી છે. ધંધાકીય એકમને કેટલા સાધનોની જરૂર પડે, કેટલા પ્રમાણમાં અને કેટલા સમય માટે તેનો આધાર વ્યૂહરચના પર રહેલો છે. એટલે કે વ્યૂહરચનાનું સ્વરૂપ અને પ્રકાર પર સાધનોની જરૂરિયાત આધાર રાખે છે. ઘણાં ધંધાકીય એકમોમાં ઉપલબ્ધ નાણાકીય તેમજ માનવીય સંસાધનોને આધારે વ્યૂહરચના પસંદ કરવામાં આવે છે. જ્યારે કેટલાક ધંધાકીય એકમો પ્રથમ વ્યૂહરચના પસંદ કરી તેના આધારે સંસાધનોની જરૂરિયાત નક્કી કરી પ્રાપ્તિ કરે છે. સંસાધનોની પ્રાપ્તિની સાથે કાર્યક્ષમ ફાળવણી જરૂરી છે. તેમજ મહત્તમ ઉપયોગ પણ જરૂરી છે. જેને કારણે વ્યૂહરચનાની સફળતા પ્રાપ્ત થાય છે. સંસાધનો મેળવ્યા બાદ તેને વિવિધ વિભાગો વચ્ચે ફાળવવા માટે વિવેકપૂર્ણ તથા તાર્કિક ફાળવણી માટે વ્યૂહાત્મક સંચાલનમાં પ્રતિબદ્ધતાનો સિદ્ધાંત ઉપયોગમાં લેવાય છે. આ માટે દરેક વિભાગનું કાર્ય જોખમ, કાર્ય વળતર, સમયનું પ્રમાણ, ખર્ચનું પ્રમાણ, રોકડ પરત પ્રવાહનો સમય વગેરે જેવી બાબતો ધ્યાનમાં રાખીને સાધનોની ફાળવણી કરવામાં આવે છે.

7.6 વ્યૂહરચનાનું માળખાકીય અમલીકરણ :

વ્યૂહાત્મક યોજનાઓ દ્વારા વ્યૂહરચનાનું અમલીકરણ કઈ રીતે થશે તે માળખાકીય બાબતો પરથી ખ્યાલ આવે છે. સ્વીકારેલી વ્યૂહરચનાને આધારે વ્યૂહાત્મક યોજનાઓ ઘડવામાં આવે છે અને તેના આધારે અમલીકરણ માટે કાર્યક્રમો અને પ્રોજેક્ટો તૈયાર કરી શકાય છે. વ્યૂહરચનાના અમલીકરણનું માળખું નીચે પ્રમાણે દર્શાવી શકાય છે :



વ્યૂહરચનાના અમલીકરણનું માળખું :

વ્યૂહરચનાના અમલીકરણ માટે ઉચ્ચ સંચાલકોએ વ્યૂહરચનાને અનુરૂપ હોય તેવા ફેરફારો માટે તૈયાર રહેવું પડે છે. સામાન્ય રીતે વ્યૂહરચનાના અમલીકરણ માટે નીચેના તબક્કાને અનુસરવામાં આવે છે :

- (1) વ્યૂહરચના કાર્યાન્વિત કરવી. (Activating Strategy)
 - (2) વ્યૂહરચનાના અમલ માટે જરૂરી વિધિઓને અનુસરવું (Procedural Implementation)
 - (3) પ્રોજેક્ટનું અમલીકરણ (Project Implementation)
 - (4) માળખાકીય અમલીકરણ (Structural Implementation)
 - (5) કાર્યાત્મક અમલીકરણ (Functional Implementation)
 - (6) વાર્તાનિક અમલીકરણ (Behavioural Implementation)
- વ્યૂહરચનાના અમલીકરણ સાથે ઉપર જણાવેલ વિવિધ તબક્કાઓની વિગતે સમજૂતી નીચે પ્રમાણે છે.

(1) વ્યૂહરચના કાર્યાન્વિત કરવી (Activating Strategy) :

વ્યૂહરચના કાર્યાન્વિત એટલે વ્યૂહરચનાના અમલીકરણ માટે સમગ્ર માળખાને એટલે કે સંબંધોથી જોડાયેલા વિવિધ ઘટકતત્ત્વોને તૈયાર કરવા. વ્યૂહરચના ઘડવાનું કાર્ય ઉચ્ચ સંચાલકો દ્વારા થાય છે. જેની સંખ્યા ખૂબ જ મર્યાદિત હોય છે. પરંતુ વ્યૂહરચનાના અમલીકરણ કરનાર કર્મચારીઓની સંખ્યા તેમજ વિવિધ વિભાગો જોડાયેલ હોય છે. તેથી વ્યૂહરચના સાથે સંકળાયેલ માળખું અને કર્મચારીઓને તેમની સત્તા જવાબદારી આધારિત જોડવામાં આવે છે. વ્યૂહરચના કાર્યાન્વિત કરવા નીચેના તબક્કા મહત્વના છે : (૧) સ્થાયીકૃત કરવી. (૨) આનુષંગિક યોજના તથા કાર્યક્રમો ઘડવા. (૩) સામાન્ય હેતુઓને ખાસ હેતુમાં ફેરવવા અને સંસાધનોની ફાળવણી.

(A) વ્યૂહરચનાને સંસ્થાકૃત કરવી (Institutionalisation of a Strategy) :

વ્યૂહરચનાની સફળતા માટે ઉચ્ચ સંચાલકો વ્યૂહરચનાને સંસ્થાકૃત કરે છે એટલે કે વ્યૂહરચનાના ધંધાકીય એકમના રોજબરોજની ગતિવિધિના ભાગરૂપ બનાવવામાં આવે છે. પસંદ કરેલ વ્યૂહરચનાને એકમના મૂલ્યો સંસ્કૃતિ સાથે સુસંગત કરવામાં આવે છે. એટલે કે વ્યવસ્થાતંત્રીય વર્તન સાથે સુસંગત હશે તો વ્યૂહરચનાનો અસરકારક અમલ થઈ શકશે. વ્યૂહરચનાના સંસ્થાકરણ માટે મુખ્ય બે પ્રવૃત્તિ કરવી પડે છે :

— વ્યૂહરચનાનો માહિતી સંચાર (Strategy Communication) :

વ્યૂહરચના ઘડનારા ઉચ્ચ સંચાલકો વ્યૂહરચનાના ઘડતર પછી તે અંગેની માહિતી વ્યવસ્થાતંત્ર સાથે સંકળાયેલ તમામ કર્મચારીઓને આપે છે. આ માહિતી લેખિત કે મૌખિક રીતે આપવામાં આવે છે.

— વ્યૂહરચના સ્વીકૃત કરાવવી (Acceptance of Strategy) :

વ્યૂહરચના અંગેની માહિતી વ્યવસ્થાતંત્રના તમામ કર્મચારીઓને આપ્યા પછી આ કર્મચારી દ્વારા વ્યૂહરચનાની સ્વીકૃતિ થવી જોઈએ. ઘણીવખત કર્મચારી દ્વારા જો વ્યૂહરચનાની સ્વીકૃતિ ન થાય તો વ્યૂહરચના સફળ થતી નથી. કર્મચારી અથવા મજૂર સંઘ ઘણા બધા કારણોસર આ વ્યૂહરચનાનો અસ્વીકાર કરતાં હોય છે. દા.ત, આધુનિકરણની વ્યૂહરચનાનો કર્મચારી યુનિયનો શરૂઆતમાં વિરોધ કરતાં હોય છે, પરંતુ વ્યૂહરચના ઘડનારાઓએ કર્મચારીને આ વ્યૂહરચનાના ફાયદાઓ સમજાવી સર્વસ્વીકૃત બનાવવી જોઈએ. જેથી વ્યૂહરચનાનો અમલ સરળતાથી થઈ શકે.

(B) આનુષંગિક યોજના તથા કાર્યક્રમો ઘડવા :

વ્યવસ્થાતંત્રના વિવિધ ભાગોમાં વ્યૂહરચનાનું માહિતી સંચરણ તેમજ સ્વીકૃતતા થઈ

ગયા પછી એકમ દ્વારા વિવિધ પ્રકારના આનુષંગિક યોજનાઓ તથા કાર્યક્રમો તૈયાર કરવામાં આવે છે. અહીં વ્યવસ્થાતંત્રનાં પૂર્વ નિર્ધારિત હેતુઓની પ્રાપ્તિ માટે સંસાધનોના અસરકારક ઉપયોગની યોજના. નવી વસ્તુના વિકાસ માટે નવો પ્લાન્ટ કે યંત્રો ખરીદવા એ વ્યૂહરચના અંગેની યોજના છે. તેવી જ રીતે એકમમાં આધુનિકરણની વ્યૂહરચના માટે કમ્પ્યુટર ખરીદવા તેમજ કર્મચારીને કમ્પ્યુટરની તાલીમ આપવી એ વ્યૂહરચના માટેનો એક્શન પ્લાન તૈયાર કરવામાં આવે છે. ત્યારબાદ વ્યૂહરચનામાં અનુસરવાના પગલાં, ક્રમ તથા સમય અને જવાબદારીઓ નક્કી કરવામાં આવે છે. કાર્યક્રમોમાં તમામ પ્રવૃત્તિઓ કે એક્શન પ્લાન અંગે મૂડી પણ ફાળવવામાં આવે છે. તમામ પ્રવૃત્તિઓ અંગેના કાર્યક્રમો સુસંકલિત હોવા જોઈએ.

(C) સામાન્ય હેતુઓને વિશિષ્ટ હેતુમાં ફેરવવા :

ધંધાકીય એકમના મુખ્ય હેતુઓ વિશાળ તેમજ લાંબાગાળાના હોય છે. આ હેતુઓને તેમજ વ્યૂહરચનાઓને ધ્યાનમાં રાખી ઉચ્ચ સંચાલકો ખાસ હેતુઓ નક્કી કરે છે. સામાન્ય હેતુઓનું ખાસ હેતુમાં રૂપાંતર કરતી વખતે એ ધ્યાનમાં રાખવું જોઈએ કે ખાસ હેતુઓ અર્થપૂર્ણ છે કે કેમ ?

(D) સંસાધનો પ્રાપ્ત કરવા તથા ફાળવવા :

વ્યૂહરચનાના અમલ માટે ધંધાકીય એકમે વિવિધ સંસાધનો ઊભા કરવા જોઈએ તથા જુદા જુદા વિભાગો માટે તેની ફાળવણી કરવી જોઈએ. આ સાધનોમાં નાણાકીય સંસાધનો તેમજ માનવીય સંસાધનોનો ઈષ્ટતમ ઉપયોગ થાય તે રીતે તેની ફાળવણી કરવામાં આવે છે.

(2) વ્યૂહરચનાના અમલ માટે જરૂરી વિધિઓને અનુસરવું :

વ્યૂહરચના કાર્યાન્વિત કર્યા બાદ ઉચ્ચસંચાલકોએ વ્યૂહરચનાનો અમલ કરાવવા માટે સરકારી, અર્ધસરકારી તેમજ અન્ય સ્થાનિક કાયદા કાનૂનો તથા પરવાનગી વગેરેની વિધિમાંથી પસાર થવાનું રહે છે. જે પ્રદેશમાં ધંધો ચાલતો હોય ત્યાંના સ્થાનિક સ્વરાજની સંસ્થા પાસેથી પરવાનગી મેળવવી, ત્યાંના નિયમોનું પાલન કરવું એ બધું જરૂરી અને મહત્વનું છે.

સરકાર દ્વારા કાયદા કાનૂનોમાં સમયાંતરે ફેરફારો થતાં રહે છે. આ ફેરફારો અનુસાર વ્યૂહરચનાના ઘડતર અને અમલીકરણ એમ બંને સંદર્ભમાં સંચાલકોએ ધ્યાન રાખવું પડે છે અને વ્યૂહરચના સફળતા માટે તેનું પાલન કરવું પડે છે. આ મહત્વના કાયદાકાનૂનો કે નિયમનના ધારાઓ નીચે પ્રમાણે છે :

- (૧) કંપની ધારો -
- (૨) પેટન્ટ - ટ્રેડમાર્ક, એગમાર્ક
- (૩) પી.એફ અંગેના કાયદાકાનૂનો
- (૪) પર્યાવરણ - પ્રદૂષણ અંગેના કાયદાઓ
- (૫) સબસિડી અંગેની જોગવાઈઓ
- (૬) નિકાસ, આયાતને લગતાં કાયદાઓ
- (૭) ગ્રાહક સુરક્ષાધારો
- (૮) વેચાણવેરો, વ્યવસાયવેરો

(૯) વિદેશી હૂંડિયામણ અંગેનો કાયદો

ઉપરોક્ત તેમજ અન્ય લાગુ પડતા હોય તેવા તમામ ધારાઓને અનુસરવું જરૂરી છે.

(3) પ્રોજેક્ટનું અમલીકરણ (Project Implementation) :

સરકારી તથા કાનૂની ધારાધોરણો પરિપૂર્ણ કર્યા બાદ પ્રોજેક્ટના અમલીકરણનો તબક્કો આવે છે. પ્રોજેક્ટ એ વિવિધ કૌશલ્યો તથા સંસાધનોની પ્રતિબદ્ધતા માંગી લેતું હેતુલક્ષી તથા સમયબદ્ધ સાહસ છે. પ્રોજેક્ટના અમલીકરણ માટે નીચેના તબક્કાઓ અનુસરવામાં આવે છે :

(i) પ્રોજેક્ટનો વિચાર કરવો (Conception phase) :

વ્યવસ્થાતંત્રીય જીવનધ્યેય તથા વ્યૂહાત્મક ઈરાદાના સંદર્ભમાં એકમે કયા પ્રકારના પ્રોજેક્ટ હાથ ધરવા જોઈએ તે આ તબક્કે વિચારવામાં આવે છે. પ્રોજેક્ટના મહત્ત્વને ધ્યાનમાં રાખીને ક્રમ આપવામાં આવે છે.

(ii) પ્રોજેક્ટનું વિશ્લેષણ કરવું (Definition phase) :

પ્રોજેક્ટને તેની અગત્યતા અનુસાર ક્રમ આપી તેને સંબંધિત ટેકનિકલ, નાણાકીય, પર્યાવરણીય પાસાઓનું વિગતવાર વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે. નફાકારકતા તેમજ હિત ધરાવનાર શેર હોલ્ડરો, ડિબેન્યર હોલ્ડરોની અપેક્ષાને ધ્યાનમાં લઈને સમગ્ર પ્રોજેક્ટનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે.

(iii) પ્રોજેક્ટના અમલ માટેની પૂર્વ તૈયારી (Planing of Implementation phase) :

પ્રોજેક્ટ માટે ટીમની રચના કરવી, ફંડની વ્યવસ્થા કરવી, પ્રોજેક્ટ માટે જરૂરી એવા માળખા તથા સુવિધા ઊભી કરવી તથા અમલ માટે જરૂરી એવું સમયપત્રક બનાવવામાં આવે છે.

(iv) અમલીકરણનો તબક્કો (Implementation phase) :

પ્રોજેક્ટનો વાસ્તવિક અમલ આ તબક્કે થાય છે. સંસાધનોને ફાળવવા, બાંધકામ કરવું, પ્લાન્ટની ચકાસણી કરવી, પરીક્ષણ લેવી જેવી કામગીરી કરવામાં આવે છે.

(v) પ્રોજેક્ટની સોંપણી :

આ તબક્કામાં પ્રોજેક્ટ જેઓ સંભાળવાના છે તેમને સમગ્ર કામગીરીનો દોર સોંપી દેવામાં આવે છે.

(4) માળખાકીય અમલીકરણ (Structural Implementation) :

વ્યૂહરચનાના ઘડતર અને અમલીકરણ વચ્ચે અનુગામી જોડાણ અને પુરોગામી જોડાણ અનુસાર માળખું તંત્રને અને તંત્ર માળખાને અનુસરે છે. વ્યૂહરચનાના ફેરફારો અનુસાર તંત્રના માળખામાં આનુષંગિક ફેરફાર કરવામાં આવે છે. ત્યારબાદ માળખાકીય અમલીકરણ કરવામાં આવે છે એટલે કે કાર્યાનુસાર વ્યવસ્થાતંત્ર કે રેખિક વ્યવસ્થાતંત્ર તેમજ તેવી સાથે શ્રેણિક વ્યવસ્થાતંત્ર કે પ્રોજેક્ટ વ્યવસ્થાતંત્રનો અમલ કરવામાં આવે છે.

(5) કાર્યાત્મક અમલીકરણ (Functional Implementation) :

વ્યૂહરચનાના ખરેખર અમલીકરણ માટે કાર્યકારી વ્યૂહરચના અને કાર્યકારી નીતિઓ પણ બદલવી પડે છે. વળી તેને અનુરૂપ નવાં કાર્યો પણ હાથ ધરવા પડે છે. તેમજ કેટલીક વખત તો નીતિ પણ બદલાય છે. કાર્યાનુસાર કાર્યની સોંપણી કરવાની આવશ્યકતા પણ

ઊભી થાય છે. સંચાલકો મહત્વના નિર્ણયો તેમજ કાર્યોની સત્તા પોતાની પાસે રાખી ગૌણ કાર્યો અંગે નિષ્ણાંતોને કાર્ય સોંપણી કરવામાં આવે છે.

(6) વાર્તાનિક અમલીકરણ (Behavioural Implementation) :

જેમ માળખાકીય અમલીકરણ કરતાં આપણે માળખાને બદલીએ છીએ તેમજ વ્યૂહરચના પણ નવી અપનાવવી પડતી હોવાના કારણે કર્મચારીઓએ પણ નવી કામગીરી અપનાવવી જ પડે છે. દા.ત. નેતૃત્વ પણ વેગીલું, કાર્યક્ષમ, પહેલવૃત્તિ ધરાવનારું હોય તે અપેક્ષિત છે અર્થાત્ કર્મચારીઓ માટે તાલીમ, બઢતી, બદલી વગેરેનું આયોજન પણ વિચારવું જ પડે અને તે દરેકે સ્વીકારવું જ રહ્યું. કાર્યપદ્ધતિ બદલાય તેની સાથોસાથ વ્યવસ્થાતંત્રીય સંસ્કાર પણ બદલાઈ શકે છે અને તેથી તેને અનુરૂપ વર્તનમાં જ ફેરફાર કરવો જ રહ્યો. આ સમસ્યાનો ઉકેલ ધૈર્ય, અસરકારકતા, નવી માહિતી અને તેના સંચાલન તેમ જ કાબેલ નેતૃત્વ દ્વારા જ પ્રાપ્ત થઈ શકે.

આમ વ્યૂહરચનાના અમલીકરણ માટે ઉપર મુજબના તબક્કાઓ મહત્વના છે. વ્યૂહરચનાઓ કેટલે અંશે સફળ થઈ તેનું સતત મૂલ્યાંકન કરવું જરૂરી છે. તે માટે યોગ્ય અંકુશ વ્યવસ્થાનો ઉપયોગ કરવો જોઈએ. વાસ્તવિક પ્રમાણો સાથે સરખાવી પરિણામોનું મૂલ્યાંકન કરી જો વિચલન દેખાય તો તે દૂર કરવા સુધારાલક્ષી પગલાં લેવા જોઈએ. જેથી વ્યૂહરચનાનું અમલીકરણ અસરકારક બને.

● સ્વાધ્યાય

- (1) વ્યૂહરચનાનો અર્થ આપી વ્યૂહરચનાનું મહત્વ સ્પષ્ટ કરો.
- (2) વ્યૂહરચનાનું ઘડતર તથા વ્યૂહરચનાના અમલીકરણ વચ્ચેના પારસ્પરિક સંબંધો જણાવો.
- (3) વ્યૂહરચના અમલીકરણના પ્રશ્નોની ચર્ચા કરો.
- (4) વ્યૂહરચના અમલીકરણના વિવિધ પાસાંઓ જણાવો.

● ટૂંકનોંધ લખો :

- (1) સાધન ફાળવણી
- (2) વર્તણૂક આધારિત અમલીકરણ
- (3) કાર્યાનુસાર અમલીકરણ
- (4) વ્યૂહરચના કાર્યાન્વિત કરવી.
- (5) પ્રોજેક્ટ અમલીકરણ

● બહુવિકલ્પી પ્રશ્નો (MCQs) :

- (1) અગાઉથી પસંદ કરેલ વ્યૂહરચનાને કાર્યાન્વિત કરવી એટલે _____
 (A) વ્યૂહરચના ઘડતર (B) વ્યૂહરચના અમલીકરણ
 (C) વ્યૂહરચના અંકુશ (D) એક પણ નહીં
- (2) _____ વ્યૂહાત્મક સંચાલનનું પ્રથમ સોપાન છે.
 (A) વ્યૂહરચના ઘડતર (B) વ્યૂહરચના અંકુશ
 (C) વ્યૂહરચના અમલીકરણ (D) આમાંથી એકપણ નહીં
- (3) વ્યવસ્થાતંત્રની મધ્ય સપાટી અને નિમ્ન સપાટીએ થતી વહીવટી પ્રક્રિયા એટલે _____.

- (A) વ્યૂહરચના અમલીકરણ (B) વ્યૂહરચના ઘડતર
(C) નેતૃત્વ (D) અંકુશ
- (4) વ્યૂહરચના અંગેની બૌદ્ધિક પ્રક્રિયા વ્યૂહરચના _____.
(A) ઘડતર (B) અમલીકરણ
(C) અંકુશ (D) નેતૃત્વ
- (5) વ્યૂહરચના ઘડતર પ્રમાણે વ્યવસ્થાતંત્રીય માળખું ગોઠવવું એટલે _____ જોડાણ.
(A) અનુગામી (B) પુરોગામી જોડાણ
(C) સંયોજન (D) સમાવેશ
- (6) પ્રાપ્ત સાધનો પ્રમાણે વ્યૂહરચનાનું ઘડતર એટલે _____ જોડાણ.
(A) સંયોજન (B) અનુગામી
(C) પુરોગામી (D) સમાવેશ
- (7) _____ વ્યૂહરચના અમલીકરણનો આંતરિક પ્રશ્ન છે.
(A) રાજકારણ (B) સામાજિક વલણો
(C) ટેકનોલોજી (D) અપૂરતું સંચાલકીય જ્ઞાન
- (8) કાર્યક્રમ એ વિશાળ શબ્દ છે જેમાં _____ નો સમાવેશ થાય છે.
(A) ધ્યેયો (B) નીતિઓ
(C) પ્રક્રિયાઓ (D) આ તમામ
- (9) _____ નો સમાવેશ વ્યૂહરચના અમલીકરણમાં બાહ્ય પ્રશ્નોમાં થાય છે.
(A) અપરિવર્તનશીલતા (B) મૂલ્યો રૂઢિઓ
(C) ટેકનોલોજી (D) સત્તા

M.C.Qના જવાબો :

- | | |
|-------------------------------|-----------------------|
| 1. (B) વ્યૂહરચના અમલીકરણ | 2. (A) વ્યૂહરચના ઘડતર |
| 3. (A) વ્યૂહરચના અમલીકરણ | 4. (A) ઘડતર |
| 5. (A) અનુગામી | 6. (C) પુરોગામી |
| 7. (D) અપૂરતું સંચાલકીય જ્ઞાન | 8. (D) આ તમામ |
| 9. (C) ટેકનોલોજી | |

એકમ - 8 : વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન અને અંકુશ

-: રૂપરેખા :-

- 8.1 પ્રસ્તાવના
- 8.2 વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન અને નિયંત્રણની વ્યાખ્યા
- 8.3 અસરકારક વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકનની પદ્ધતિની લાક્ષણિકતાઓ
- 8.4 વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન અને નિયંત્રણના પ્રકારો
- 8.5 વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકનનું મહત્ત્વ
- 8.6 વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન અને નિયંત્રણની તકનીકો
- 8.7 વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકનની પ્રક્રિયા
- 8.8 વ્યૂહાત્મક નિયંત્રણ પદ્ધતિની વિશેષતાઓ
- સ્વાધ્યાય

8.1 પ્રસ્તાવના :

વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન એ કાર્યક્ષમતાને માપવા અને તેના પરીક્ષણ અંગેનો ખ્યાલ આપે છે. વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો લેવા માટે અને વ્યવસાયિક વ્યૂહરચનાનું અસરકારક અમલીકરણ કરવા માટે તથા નિર્ધારિત

વ્યવસાયિક ઉદ્દેશો હાંસલ કરવા માટે સલાહ આપે છે અને મદદરૂપ થાય છે. તેમાં એકમની કાર્યક્ષમતામા વધારો કરવા માટે સુધારાત્મક પગલાં અને પદ્ધતિઓ દર્શાવવામાં આવે છે. તે વ્યૂહરચના સંચાલન પ્રક્રિયાના અંતિમ તબક્કા તરીકે ઓળખાય છે. વ્યૂહાત્મક સંચાલન ધંધાકીય પર્યાવરણ આંતરિક અને બાહ્ય બંને તથા એકમની નીતિઓ અંગે આયોજન તથા અંકુશ તથા તેના અસરકારક અમલ દ્વારા તથા તેના વિશ્લેષણના આધારે સંસ્થાકીય ઉદ્દેશો ઘડવા પર અને સિદ્ધ કરવા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે સતત મૂલ્યાંકન અને દેખરેખ એ વ્યૂહાત્મક સંચાલન માટે ખુબ જ આવશ્યક છે. વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન અને નિયંત્રણ પ્રક્રિયા સંસ્થાના ઉદ્દેશો સિદ્ધ થયા છે કે કેમ તે સંસ્થાને સૂચવે છે. વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન પ્રણાલી ત્રણ મુખ્ય પાસાઓ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.

- (1) સૌપ્રથમ વ્યૂહરચના અંગે મૂલ્યાંકન કરવું ખુબ જ જરૂરી છે. જેમ કે વ્યૂહરચના યોગ્ય છે કે નહીં.
- (2) વ્યૂહરચના પરિવર્તનશીલતા અને એકમનાં ઉદ્દેશો સાથે સુસંગતતા ધરાવે છે કે નહીં.
- (3) વ્યૂહરચના એકમનાં નિર્ધારિત ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવા માટે યોગ્ય છે કે નહીં. સંસ્થા અને તેના ઉપલબ્ધ સંસાધનો અનુસાર તથા આંતરિક અને બાહ્ય વ્યવસાયિક વાતાવરણના વિશ્લેષણ અનુસાર વ્યૂહરચના ઘડાવી જોઈએ. વ્યૂહરચના એવી હોવી જોઈએ જે સંસ્થાના ઉપલબ્ધ સંસાધનો સાથે વ્યૂહાત્મક નિર્ણયનો સરળ અમલીકરણ શક્ય બનાવે. વ્યૂહાત્મક સંચાલન એ સંચાલન પ્રક્રિયાની એક સતત પ્રવૃત્તિ છે. વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન વ્યૂહરચના સંચાલન પ્રક્રિયા હેઠળ છેલ્લા તબક્કા તરીકે ગણવામાં આવે છે. જો

નિર્ધારિત ઉદ્દેશ્યો અને પ્રાપ્ત ઉદ્દેશ્યો વચ્ચે તફાવત હોય તો વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન અને નિયંત્રણ પ્રક્રિયા સુધારાત્મક ક્રિયાઓ માટેના પગલાં સૂચવે છે, અને નિર્ધારિત સંસ્થાકીય લક્ષ્યો હાંસલ કરવા માટે દિશાઓ અને યોગ્ય માર્ગો પુરા પાડે છે.

8.2 વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન અને નિયંત્રણની વ્યાખ્યા :

Stahl અને Grigsley દ્વારા આપવામાં આવેલ વ્યાખ્યા મુજબ, “વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન અને નિયંત્રણ વ્યૂહાત્મક યોજનાઓનું મૂલ્યાંકન કરવાની અને તેના પર દેખરેખ રાખવાની પ્રક્રિયા છે જેથી એકમની કામગીરી સંબંધિત જરૂર સુધારાત્મક પગલાં લઈ શકાય. તે એકમની કામગીરીને નિયંત્રણ બહાર જતી અટકાવવા માટે સુધારણાની પ્રક્રિયા પણ સૂચવે છે અને ગ્રાહકોને સતત વધુ મૂલ્ય પ્રદાન કરવા માટે પણ ઉપયોગી છે.”

8.3 અસરકારક વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન પદ્ધતિની લાક્ષણિકતાઓ :

વ્યવસાયિક વાતાવરણ તદ્દન જટિલ, અસ્પષ્ટ, અસ્થિર, પરિવર્તનશીલ, જોખમો અને અનિશ્ચિતાઓથી ભરેલું છે.

સંસ્થાએ બદલાતા ફેરફારો સાથે અનુકૂળન સાધવા માટે સતત પોતાની જાતને અનુકૂલિત કરવી પડે છે. આથી વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન અસરકારક બનાવવા માટે ઘણી મૂળભૂત આવશ્યકતાઓને પૂર્ણ કરવી આવશ્યક છે. જેવી કે,

- (1) વ્યૂહરચના-મૂલ્યાંકન પ્રવૃત્તિઓ આર્થિક રીતે ઓછી ખર્ચાળ હોવી જોઈએ : ખૂબ જ વધુ પડતી માહિતી ઘણી વાર ખુબ જ ઓછી માહિતી જેટલી જ ખરાબ સાબિત થઈ શકે છે; એટલે કે માહિતી જરૂરી જેટલી જ એકત્ર કરવી જોઈએ તથા આ માહિતી એકઠી કરવાનો ખર્ચ પણ શક્ય હોય તેટલો ઓછો હોવો જોઈએ. આમ વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન પ્રવૃત્તિઓ આર્થિક રીતે ઓછી ખર્ચાળ હોય તે તેની અસરકારકતા માટે ખૂબ જ ઉપયોગી છે.
- (2) વ્યૂહરચના-મૂલ્યાંકન પ્રવૃત્તિઓ અર્થપૂર્ણ હોવી જોઈએ : વ્યૂહરચના-મૂલ્યાંકન પ્રવૃત્તિઓ પેઢીના ઉદ્દેશ્યો સાથે સંબંધિત હોવા જોઈએ. એટલે કે અર્થપૂર્ણ હોય તે જરૂરી છે.
- (3) સંચાલકોને તેમના માટે ઉપયોગી માહિતી પ્રદાન કરતી હોવી જોઈએ : વ્યૂહરચના-મૂલ્યાંકન પ્રવૃત્તિઓ સંચાલકોને એવા કાર્યો વિશે ઉપયોગી માહિતી પ્રદાન કરવી જોઈએ કે જેના પર તેઓનું નિયંત્રણ અને પ્રભાવ હોય.
- (4) વ્યૂહરચના-મૂલ્યાંકન પ્રવૃત્તિઓ સમયસર માહિતી પૂરી પાડતી હોવી જોઈએ : આ પ્રવૃત્તિ દરમિયાન જે માહિતી પૂરી પાડવામાં આવે તે સમયસર હોવી જોઈએ એટલે કે જે તે ઘટના અને વિભાગો માટે અનુકૂળ સમયગાળામાં માહિતી પૂરી પાડેલી હોવી જોઈએ. કારણકે માહિતીસંચારમાં સમય ખુબ જ મહત્વનું પરિબળ છે.
- (5) ધંધાનું સાચું ચિત્ર રજૂ કરતી હોવી જોઈએ : વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન ધંધામા શું બની રહ્યું છે તેનું સાચું ચિત્ર પ્રદાન કરવા માટે રચાયેલ હોવું જોઈએ. ઉદાહરણ તરીકે, ગંભીર આર્થિક મંદી હોવાને કારણે કર્મચારીઓ અને

સંચાલકો વાસ્તવમાં સખત મહેનત કરી રહ્યા હોવા છતાં ઉત્પાદકતા અને નફાકારકતાનો ગુણોત્તર ચિંતાજનક રીતે ઘટી રહ્યો છે તે બાબત રજૂ કરતી હોવી જોઈએ.

- (6) વ્યૂહરચના-મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયાએ એકમની કામગીરીને સરળ બનાવતી હોવી જોઈએ : એક સારી વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયાનું એ એક આગવું લક્ષણ છે કે તે ધંધાકીય એકમની કામગીરીને સરળ બનાવતી હોવી જોઈએ.
- (7) વ્યૂહરચના-મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયા એકમનાં વિવિધ વિભાગો વચ્ચે સમજણ અને વિશ્વાસને પ્રોત્સાહન આપે તેવી હોવી જોઈએ : વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયા એકમનાં વિવિધ વિભાગો વચ્ચે પરસ્પર સમજણ, વિશ્વાસ અને સામાન્ય સમજને પ્રોત્સાહન આપે તેવી હોવી જોઈએ. સંચાલકોએ એ પણ જોવું જોઈએ કે વ્યૂહરચનાનું મૂલ્યાંકન કરવામાં કોઈપણ વિભાગ બીજા વિભાગને સહકાર આપવામાં નિષ્ફળ ન જાય.
- (8) વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયા સરળ હોવી જોઈએ : અસરકારક મૂલ્યાંકન પ્રણાલીની કસોટી તેની ઉપયોગિતા છે, તેની જટિલતા નથી. જટિલ વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન પ્રણાલીઓ ઘણી વાર લોકોને મૂંઝવણમાં મૂકે છે. આથી વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયા શક્ય તેટલી સરળ હોવી જોઈએ.
- (9) મોટી સંસ્થાઓ માટે વધુ વિસ્તૃત અને વિગતવાર વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન હોવી જોઈએ : નાની કંપનીઓમાં જુદા જુદા વિભાગના મેનેજરો ઘણીવાર એકબીજા સાથે અને તેમના કર્મચારીઓ સાથે દરરોજ વાતચીત કરે છે અને તેમને વ્યાપક મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયાની જરૂર હોતી નથી પરંતુ મોટી સંસ્થાઓને માટે કે જ્યાં વિવિધ વિભાગો અને કાર્યાત્મક ક્ષેત્રો વચ્ચે પ્રયત્નોનું સંકલન કરવું વધુ મુશ્કેલ છે ત્યાં વધુ વિસ્તૃત અને વિગતવાર વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયાની જરૂર હોય છે. તેથી મોટી સંસ્થાઓમાં વધુ વિસ્તૃત અને વિગતવાર વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયા હોવી જોઈએ.
- (10) નાની સંસ્થાઓ માટે માહિતી એકત્ર કરવાનું અને તેનું મૂલ્યાંકન કરવાનું વધુ સરળ બનાવતી હોવી જોઈએ : નાના એકમો સામાન્યરીતે સ્થાનિક વાતાવરણ સાથે વધુ પરિચિતતા ધરાવતાં હોય છે. આથી મોટા વ્યવસાયો કરતાં નાની સંસ્થાઓ માટે સુસંગત માહિતી એકત્ર કરવાનું અને તેનું મૂલ્યાંકન કરવાનું વધુ સરળ બનાવે તેવી વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયા હોવી જોઈએ.

8.4 વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન અને નિયંત્રણના પ્રકારો :

(1) વ્યૂહાત્મક નિયંત્રણમાં સ્થળ નિયંત્રણ :

સ્થળ નિયંત્રણમાં સતત અને વ્યવસ્થિત રીતે એ બાબતની તપાસ કરવામાં આવે છે કે ધંધાનું પરિસર જે આયોજન દરમિયાન નક્કી કરવામાં આવેલ તે અમલીકરણ પ્રક્રિયા દરમિયાન પણ ધંધા માટે યોગ્ય છે કે નહીં. જો કોઈ સ્થળ ધંધાની આંતરિક અથવા બાહ્ય પરિસ્થિતિ માટે યોગ્ય ન જણાય તો જરૂરિયાત મુજબ વ્યૂહરચનામાં સુધારો અથવા ફેરફાર કરવામાં આવે છે.

તેમાં બે મૂળભૂત પરિબળોનો વિચાર કરવામાં આવે છે જે નીચે મુજબ છે.

- **પર્યાવરણીય પરિબળો :** તેમાં રાજકીય, સામાજિક, તકનીકી અને આર્થિક પરિબળોનો સમાવેશ થાય છે જે ધંધાના બાહ્ય પર્યાવરણને અસર કરતા હોય છે.
- **ઔદ્યોગિક પરિબળો :** તેમાં સ્પર્ધકો, માલ પૂરો પાડનારાઓ અને ઉદ્યોગ માટે ઉપલબ્ધ બજાર પરિસ્થિતિઓ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

- (2) **વ્યૂહાત્મક નિયંત્રણમાં વ્યૂહાત્મક દેખરેખ :** વ્યૂહાત્મક દેખરેખના કાર્યક્ષેત્રમાં વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો અને નીતિઓને અસર કરતી ધંધાની અંદર અને બહારની વિવિધ ઘટનાઓની શ્રેણીઓ પર દેખરેખ રાખવાનો સમાવેશ થાય છે.

વ્યૂહાત્મક દેખરેખનો મુખ્ય ઉદ્દેશ્ય છે માહિતી પુરી પાડતી વિવિધ પ્રણાલીઓનું નિરીક્ષણ કરવાનું તેમજ તેમને પ્રોત્સાહિત કરવાનું છે. બિનઉપયોગી માહિતી દૂર કરી એકમની વ્યૂહરચનાના અસરકારક અમલીકરણ માટે તકો ઊભી કરવાની છે. તે મળેલ નવી માહિતી કોઈ ધંધાકીય તક માટે ઉપયોગી છે કે નહીં તેની ચકાસણી માટે એક પર્યાવરણ-અવલોકન જેવું છે. તે સ્થાપિત વ્યૂહરચનાનું રક્ષણ કરવામાં પણ મદદ કરી શકે છે.

- (3) **વ્યૂહાત્મક નિયંત્રણમાં અમલીકરણ નિયંત્રણ :**

અમલીકરણ નિયંત્રણ વ્યૂહરચના ત્યારે લાગુ કરવામાં આવે છે જ્યારે ઘટનાઓ શરૂ કરવામાં આવે છે. તેમાં સંસ્થાકીય ધ્યેયો હાંસલ કરવા માટે અમલમાં મુકવામાં આવેલ સંખ્યાબંધ ઘટનાઓ, યોજનાઓ અને કૃત્યોનો સમાવેશ થાય છે.

તે મુખ્ય બે વિભાગોમાં વિભાજિત કરવામાં આવે છે, જેમ કે

- **વ્યૂહાત્મક પ્રોજેક્ટ્સ એટલે કે યોજનાઓ :** તે અસરકારક વ્યૂહરચના નિર્ણયો અને યોજનાઓ ઘડવામાં મદદરૂપ થાય તેવી માહિતી પ્રદાન કરે છે.
- **માઈલસ્ટોન એટલે કે સીમાચિહ્ન સમીક્ષાઓ :** તે વ્યૂહરચનાના નિરીક્ષણ અને સમીક્ષા કરવાની એક પ્રક્રિયા છે જે ચોક્કસ અંતરાલો દ્વારા વ્યૂહરચનાની પ્રગતિ અથવા સીમાચિહ્નન પ્રાપ્ત થયાં કે નહીં તે નક્કી કરે છે.

- (4) **વ્યૂહાત્મક નિયંત્રણમાં વ્યૂહાત્મક ચેતવણી નિયંત્રણ :**

તે અનપેક્ષિત ઘટનાઓ અથવા અચાનક બનતી ઘટનાઓ જે એકમની વ્યૂહરચના પર અસર કરતી હોય તે વખતે લાગુ પડે છે. આવી પરિસ્થિતિઓમાં સંચાલકો વ્યૂહરચનાનું ઝડપી અને ઝીણવટપૂર્વક પુનર્મૂલ્યાંકન કરવા માટેની ખાસ ચેતવણી નિયંત્રણ પદ્ધતિનો ઉપયોગ કરે છે. કુદરતી આફતો, વિમાન દુર્ઘટના,

8.5 વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકનનું મહત્વ :

વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન એ એકમનાં પૂર્વનિર્ધારિત લક્ષ્યોની તુલનામાં એકમે કેટલું સારું પ્રદર્શન કર્યું છે તેનું મૂલ્યાંકન કરવા માટેનું એક મહત્વપૂર્ણ સાધન છે. તે સિદ્ધિઓ અને ખામીઓને પ્રતિબિંબિત કરવાની એક મહત્વપૂર્ણ રીત છે, અને તે ધ્યેયોને ફરીથી તપાસવા માટે પણ ઉપયોગી છે, જે અલગ અલગ સંજોગોમાં અલગ સમયે નક્કી કરવામાં આવ્યા હોઈ શકે છે. વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકનનું મહત્વ દર્શાવતા મુદ્દા નીચે મુજબ છે.

(1) ધંધાકીય એકમનાં લક્ષ્યો નક્કી કરવા માટે ઉપયોગી છે :

જો કે વાસ્તવિક રીતે મૂલ્યાંકનનું કાર્ય પ્રક્રિયાના અંતે શરૂ થાય છે, ધ્યેયો પ્રાપ્ત થયા પછી કે ન થયા પછી વાસ્તવમાં વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકનની પ્રક્રિયા શરૂ થાય છે, એકમનાં લક્ષ્યો નક્કી કરવાના પ્રથમ પગલા સાથે. ધ્યેયો મહત્વપૂર્ણ છે કારણ કે તે તમારી કંપનીને દિશા આપે છે અને સફળતાને માપવાનો માર્ગ આપે છે. અસરકારક ધ્યેયો સિદ્ધ કરી શકાય તેવા હોવા જોઈએ જે તમારી કંપનીને તેના લાંબા ગાળાના ધ્યેયને હાંસલ કરવા તરફ પ્રેરિત કરે છે, જેમ કે પર્યાવરણમાં સુધારો કરવો, સમાજના લોકોનું દુઃખ દૂર કરવું, લોક કલ્યાણ અંગેના કાર્યો કરવા અથવા ફક્ત પૈસા કમાવવા. તમારી કંપનીના મિશન (ધ્યેય) અને વિઝન (દૃષ્ટિ)થી વિપરીત, તેના ધ્યેયો ચોક્કસ અને પરિમાણપાત્ર હોવા જોઈએ, જેમ કે ચોક્કસ સમયગાળા દરમિયાન ચોક્કસ પ્રમાણમાં વેચાણ વધારવું અથવા નફામાં અમુક ચોક્કસ ટકા વૃદ્ધિ કરવાનો ધ્યેય.

(2) કામગીરીનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે ઉપયોગી છે :

ધ્યેયો તમારી કામગીરીના માપદંડો નક્કી કરે છે, અને પ્રદર્શનને માપવાની પ્રક્રિયામાં એક પગલું કંપનીએ તેના નિર્ધારિત લક્ષ્યોને કેટલી અસરકારક રીતે હાંસલ કર્યા છે તેનું મૂલ્યાંકન કરવાનો સમાવેશ થાય છે. કામગીરીનું માપન એ વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયામાં એક મહત્વપૂર્ણ પગલું છે કારણ કે તે બનાવેલા લક્ષ્યોની તુલનામાં પ્રાપ્ત કરેલા પરિણામોનું સ્પષ્ટ ચિત્ર રજૂ કરે છે. જ્યારે એકમે શરૂઆતમાં સ્પષ્ટ અને પરિમાણપાત્ર લક્ષ્યો નક્કી કર્યા હોય, ત્યારે આ ઉદ્દેશ્યોની તુલનામાં એકમ કેટલું સારું પ્રદર્શન કર્યું છે તે જોવાનું અને માપવાનું કાર્ય સરળ બને છે.

(3) એકમ સફળતાની કેટલા નજીક આવ્યું છે તેનું વિશ્લેષણ કરવાના કાર્યમાં મદદરૂપ છે :

જો કે ધ્યેયો સીમાચિહ્નો છે, તેમ છતાં તેમને પ્રાપ્ત કરવાની પ્રક્રિયા એ સંપૂર્ણ અથવા શૂન્ય એટલે કે સો ટકા સફળ અથવા સો ટકા અસફળ એવો પ્રયાસ નથી. લક્ષ્યોને અનુરૂપ પરિણામોને માપવા ઉપરાંત, સફળતાની કેટલા નજીક આવ્યા છો તેનું પણ વિશ્લેષણ કરવું તેના ભાગ રૂપે મહત્વપૂર્ણ છે. તે સ્પષ્ટ બાબત છે કે પૂર્વનિર્ધારિત ધ્યેય એક ટકા ઓછા હાંસલ કરશો તો પચાસ ટકા સફળ થયેલ વ્યક્તિ કરતા વધુ સફળ છો. નિર્ધારિત ધ્યેય અને પ્રાપ્ત કરેલ ધ્યેય વચ્ચેના તફાવતનું જથ્થાત્મક અને

ગુણાત્મક બંને રીતે વિશ્લેષણ કરવું મહત્વપૂર્ણ છે. તફાવતના પ્રમાણની પણ ગણતરી કરો, અને તમારા લક્ષ્યોને પ્રાપ્ત કેવી રીતે કર્યા છે અથવા લક્ષ્યોને પ્રાપ્ત કરવામાં નિષ્ફળ ગયા છો તો તે માટેનાં કારણોનો પણ ગહન અભ્યાસ કરવો જોઈએ.

(4) નવા વાસ્તવિક લક્ષ્યોને તૈયાર કરવા માટે ઉપયોગી :

જો વ્યવસાય તેના ધ્યેયોને પૂરો કરવામાં ઘણો ઓછો પડતો હોય, તો વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયા એ શા માટે આવું બન્યું છે તેના પર પ્રતિબિંબિત કરવાની અને પછી સુધારાત્મક પગલાં લેવાની એક ખુબ સારી તક છે. જો કંપનીએ તેના ધ્યેયોને ખુબ જ ઊંચા નિર્ધારિત કર્યા હોય અથવા આવાસ્તવિક હોય તો વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન પ્રક્રિયા માટે નવા લક્ષ્યોનો તૈયાર કરવાની એક મહત્વપૂર્ણ તક છે જે પ્રગતિને પ્રતિબિંબિત કરશે અને નવી રીતે પડકારોનો સામનો કરવા માટે તૈયાર કરશે.

8.6 વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન અને નિયંત્રણની તકનીકો :

વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકનને એકમની કામગીરી માપવા માટેની પ્રક્રિયા તરીકે રજૂ કરવામાં આવે છે. અને તેમાં વ્યવસાયના ઉદ્દેશ્યો સિદ્ધ કરવા માટે વ્યૂહાત્મક નિર્ણયોની કાર્યક્ષમતા અને અસરકારકતાનું પરીક્ષણ કરવામાં આવે છે અને જો પરિણામ ઈચ્છિત ન હોય તો સુધારાત્મક પગલાં પણ દર્શાવવામાં આવે છે.

વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકનની તકનીકો નીચે મુજબ જણાવી શકાય છે :

(1) ગેપ એનાલિસિસ (અંતરનું વિશ્લેષણ) : આ એક એવી તકનીક છે જે નિર્ધારિત ધ્યેય અને પ્રાપ્ત કરેલ ધ્યેય વચ્ચેનું અંતર ઓળખી શકે છે.

વિવિધ વ્યવસાયિક સાધનો અને ગુણોત્તર વિશ્લેષણ દ્વારા વાસ્તવિક પ્રાપ્ત કામગીરી અને અપેક્ષિત પ્રદર્શન વચ્ચે રહેલ અંતરને સરળતાથી ઓળખી શકાય છે. નાણાકીય પગલાં હેઠળ વિવિધ ગુણોત્તરની મદદથી, તથા વ્યાપાર ચલોનો એકબીજા સાથેના સંબંધ દ્વારા અંતર ઓળખી શકાય છે.

જેમ કે કાર્યશીલ મૂડી અને ચોખ્ખા વેચાણનો ગુણોત્તર, ચાલુ ગુણોત્તર ચોખ્ખો નફો અને ચોખ્ખો વેચાણ વચ્ચેનો ગુણોત્તર, વગેરે. બજારીય પગલાં હેઠળ, વેચાણ, બજાર હિસ્સો, સ્પર્ધકોનું પ્રદર્શન, વગેરે દ્વારા અંતર ઓળખી શકાય છે.

(2) SWOT (સ્વોટ) પૃથ્થકરણ : આ એક વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન માટે વાસ્તવિક તકનીક છે જે વ્યૂહાત્મક નર્ણયોની કામગીરીનું નિરીક્ષણ કરે છે. SWOT (S=Strength, W=Weakness O = Opportunity and T = Threat) સંસ્થાની શક્તિઓ, નબળાઈઓ, તકો અને જોખમો દર્શાવે છે.

વ્યવસાયિક વાતાવરણ જટિલ અને પરિવર્તનશીલ પ્રકૃતિનું છે અને તેમાં આંતરિક અને બાહ્ય વાતાવરણનો સમાવેશ થાય છે, જે ભવિષ્ય અને વ્યવસાયિક વાતાવરણની ચોકસાઈ વિશે અનિશ્ચિત છે. આંતરિક પર્યાવરણ સંસ્થાની શક્તિઓ, નબળાઈઓ સમાવે છે અને બીજી બાજુ બાહ્ય પર્યાવરણને તકો અને ધમકીઓ જ આપવામાં આવી છે. આ મૂલ્યાંકન પ્રણાલીમા આંતરિક અને બાહ્ય વાતાવરણનું એવી રીતે વિશ્લેષણ કરવું જોઈએ કે જેથી વ્યવસાય અને યોજના સંસ્થાની શક્તિઓ, નબળાઈઓ,

તકો અને જોખમોને એકમનાં ઈચ્છિત ધ્યેયો હાંસલ કરવા માટે અસરકારક રીતે લાગુ કરી શકાય.

- (3) **PEST વિશ્લેષણ :** આ વ્યૂહરચનાના મૂલ્યાંકન માટે વપરાતી તકનીકો પૈકીની એક છે વ્યૂહરચના સિસ્ટમ, ધંધાકીય વાતાવરણ અત્યંત સંવેદનશીલ છે અને પ્રકૃતિમાં જટિલ સ્વરૂપનું છે . PEST નો અર્થ એવા રાજકીય, આર્થિક, સામાજિક અને તકનીકી પરિબળો જે વ્યવસાય પર સીધી અસર કરે છે. આ એવા આવશ્યક પરિબળો છે જેને સંચાલકોએ વ્યૂહરચના ઘડતી વખતે ધ્યાનમાં લેવા જોઈએ. વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો મુખ્યત્વે આ પરિબળો પર આધારિત છે.

(અ) રાજકીય પરિબળો : તેમાં નીતિ અને નિયમો, ધારાસભાઓ અને પર્યાવરણીય ધોરણો વગેરેનો સમાવેશ કરવામાં આવે છે.

(બ) આર્થિક પરિબળો : તે બજારમાં પ્રવર્તતી આર્થિક સ્થિતિઓ દર્શાવે છે જે વ્યવસાય માટે તકો અને ખતરાઓને ઓળખવા માટે મદદરૂપ થાય છે.

(ક) સામાજિક પરિબળો : તેમાં ગ્રાહકોનું વર્તન, ગ્રાહકોની વસ્તી વિષયક પેટર્ન (તરેહ) અને લોકોના મૂલ્યો અને પરંપરાને આધારે અપનાવેલ શ્રેષ્ઠ વ્યૂહરચનાનો સમાવેશ થાય છે.

(ડ) તકનીકી પરિબળો : આ પરિબળો સ્વભાવની રીતે અત્યંત સંવેદનશીલ અને ગતિશીલ છે. સતત બદલાતી પેટર્નને (પદ્ધતિને) કારણે તથા નવા નવા સંશોધનને કારણે આજે શોધયેલ ટેકનોલોજી ભવિષ્યમાં જૂની તથા અપ્રચલિત થઈ જાય છે.

ટેકનોલોજીમાં થતા ઝડપી ફેરફારોને કારણે કોઈ પણ ટેકનોલોજી ઝડપથી અપ્રચલિત થઈ જાય છે. ટેકનોલોજીમાં આવતા આવા ઝડપી ફેરફાર એકમનાં આયોજન અને ધંધાકીય વ્યૂહરચનાને ખુબ જ અસર કરતા હોય છે આથી સંચાલકોએ વ્યૂહરચના ઘડતી વખતે આ પરિબળોને ખાસ ધ્યાનમાં લેવા જોઈએ.

- (4) **નિર્ધારિત ધોરણો સાથે સરખામણી :** તે વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન અંગેની એક એવી તકનીક છે જેમાં સંસ્થા અપેક્ષિત પરિણામો પ્રાપ્ત કરવામાં નિષ્ફળ જાય તો પછી અપેક્ષિત પરિણામ અને વાસ્તવિક પરિણામ વચ્ચે શું તફાવત છે તે શોધવામાં આવે છે.

અને કોઈ પણ સંસ્થાએ વાસ્તવિક કામગીરી માપવા માટે કામગીરીના ધોરણ નક્કી કરવા અતિ આવશ્યક છે. ધોરણ નક્કી કરવામાં વ્યૂહાત્મક યોજનાની નિયમિત દેખરેખ, કામગીરીનું મૂલ્યાંકન અને એવી તમામ માહિતીનો સંગ્રહ જે આપેલ પ્રવૃત્તિનું વાસ્તવિક પરિણામ દર્શાવે છે તેનો સમાવેશ થાય છે.

8.7 વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકનની પ્રક્રિયા :

આયોજન, સમીક્ષા અને અંકુશનું કાર્ય એ સંસ્થાનાં અભિન્ન અંગો છે. જો કે, કેટલીક સંસ્થાઓમાં મૂલ્યાંકન એ અનૌપચારિક કાર્ય છે. કેટલાક અન્ય લોકો માટે, તે એક અભિન્ન ભાગ છે અને સમયાંતરે સમીક્ષા સત્રોમાં તે હાથ ધરવામાં આવે છે. આર્ગીરીસ અને શોને (1978), સંસ્થાકીય શિક્ષણ પરના તેમના અભ્યાસમાં,

સિંગલ-લૂપ અને ડબલ-લૂપ લર્નિંગની વ્યાખ્યા રજૂ કરી.

જે મુજબ સંસ્થા અપેક્ષિત પરિણામ અને વાસ્તવિક પ્રદર્શન વચ્ચેના અંતરની તપાસ કરે છે અને પ્રણાલીને નિયંત્રણમાં પાછી લાવવા માટે સમસ્યા હલ કરવાની પદ્ધતિ સ્થાપિત કરવાનો પ્રયાસ કરે છે. આ સિંગલ-લૂપ લર્નિંગ તરીકે ઓળખાય છે. ડબલ-લૂપ લર્નિંગ સિસ્ટમમાં, સંસ્થા માત્ર વ્યૂહાત્મક પસંદગીમાં રહેલ ભૂલ જ શોધતી નથી પણ તે એકમનાં ધોરણોને પણ પુનઃવ્યાખ્યાયિત કરે છે, જે ધંધાકીય એકમની વર્તમાન કામગીરીને અસરકારક રીતે માપે છે.

સામાયિક મૂલ્યાંકન એટલે કે ચોક્કસ સમયગાળા માટેના મૂલ્યાંકનની પ્રણાલી વધુ ઔપચારિક છે. સામાયિક મૂલ્યાંકન માહિતના સંગ્રહ અને વિશ્લેષણના કાર્યમાં કાર્યક્ષમતાને પ્રેરિત કરી શકે છે. વાસ્તવમાં સારી વ્યૂહરચના માટે વારંવાર સુધારાની જરૂર પડતી નથી. તે સમસ્યાના નિરાકરણ માટે વૈકલ્પિક માળખું પ્રદાન કરતું હોવું જોઈએ. વ્યૂહરચના પોતે જ સમસ્યાનું નિરાકરણ નથી. વ્યૂહરચના એ ભૂતકાળની માન્યતાઓ અને પ્રતિબદ્ધતાઓનું મૂર્ત સ્વરૂપ છે.

એવું પણ જોવામાં આવે છે કે વ્યૂહરચનામાં વારંવાર ફેરફાર તેના સ્પર્ધકો અને ગ્રાહકોને પેઢીની નબળી છબીનો સંદેશ મોકલી શકે છે. નીતિ વિશે વારંવાર આંતરિક ચર્ચાઓ પણ સંગઠનાત્મક સંવાદિતાને નબળી પાડે છે.

વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકનની પ્રક્રિયામાં નીચેના પગલાંઓનો સમાવેશ થાય છે:

(1) કામગીરીના ધોરણો નક્કી કરવાં :

કામગીરીના ધોરણો નક્કી કરતી વખતે, વ્યૂહરચનાકારોને અનેક પ્રશ્નોનો સામનો કરવો પડે છે જેમ કે - કયા ધોરણો નક્કી કરવા, તેમને કેવી રીતે નક્કી કરવા અને તેમને કેવી રીતે વ્યક્ત કરવા. કામગીરીના ધોરણ નક્કી કરવા માટેનું મુખ્ય કાર્ય કરવા માટે વિશેષ આવશ્યકતાઓ નક્કી કરવી આવશ્યક છે.

કામગીરી સૂચક કે જે વિશિષ્ટ આવશ્યકતાઓને શ્રેષ્ઠ રીતે ઓળખે છે અને વ્યક્ત કરે છે તે પછી મૂલ્યાંકન માટે ઉપયોગમાં લેવાનું નક્કી કરી શકાય છે. કામગીરીના વ્યાપક મૂલ્યાંકન માટે સંસ્થા જથ્થાત્મક અને ગુણાત્મક બંને માપદંડોનો ઉપયોગ કરી શકે છે.

જથ્થાત્મક માપદંડમાં ચોખ્ખો નફો, રોકાણ પર વળતરનો દર, શેર દીઠ કમાણી, ઉત્પાદન ખર્ચ, કર્મચારી વેચાણનો ગુણોત્તર વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. ગુણાત્મક પરિબલોમાં પરિબલોનું વ્યક્તિલક્ષી મૂલ્યાંકન છે જેમ કે કૌશલ્ય અને સક્ષમતા, જોખમ લેવાની સંભાવના, પરિવર્તનશીલતા વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

(2) કામગીરીનું મૂલ્યાંકન કરવું :

નિર્ધારિત ધોરણો એ માપદંડ છે કે જેની સાથે વાસ્તવિક કામગીરીની સરખામણી કરવાની હોય છે. માહિતીસંચાર અને અહેવાલ અંગેની વિવિધ પદ્ધતિઓ કામગીરીને માપવામાં મદદ કરે છે. જો કામગીરીને માપવા માટે યોગ્ય માધ્યમો ઉપલબ્ધ હોય અને જો ધોરણો યોગ્ય રીતે નક્કી કરવામાં આવે તો વ્યૂહરચનાનું મૂલ્યાંકન સરળ બને છે.

પરંતુ મેનેજરોના યોગદાન જેવા વિવિધ પરિબલોને માપવા મુશ્કેલ છે. એ

જ રીતે વ્યક્તિગત કામગીરીની સરખામણીમાં વિભાગીય કામગીરીને માપવી ક્યારેક મુશ્કેલ હોય છે. આમ, ચલ ઉદ્દેશો બનાવવા જોઈએ જેની સામે કામગીરીનું માપન કરી શકાય.

માપન યોગ્ય સમયે થવું જોઈએ નહીંતર મૂલ્યાંકન તેના હેતુને પૂર્ણ કરશે નહીં. કામગીરીને માપવા માટે, નાણાકીય પત્રકો જેમ કે; પાર્કુ સરવૈયુ , નફા અને નુકસાન ખાતું વાર્ષિક ધોરણે તૈયાર કરવું આવશ્યક છે.

(3) વિચલનનું વિશ્લેષણ :

વાસ્તવિક પ્રદર્શનને માપતી વખતે અને પ્રમાણભૂત કામગીરી સાથે તેની સરખામણી કરતી વખતે ત્યાં વિચલન હોઈ શકે છે જેનું વિશ્લેષણ કરવું આવશ્યક છે. વ્યૂહરચનાકારોએ વિચલનના સ્વીકૃત ધોરણનો ઉલ્લેખ કરવો આવશ્યક છે કે જેની વચ્ચે વાસ્તવિક અને પ્રમાણભૂત પ્રદર્શન વચ્ચેનો તફાવત સ્વીકારી શકાય.

સકારાત્મક વિચલન વધુ સારી કામગીરી સૂચવે છે પરંતુ હંમેશા નિર્ધારિત ધોરણો કરતાં વધુ કામગીરી પણ અસામાન્ય બાબત છે. નકારાત્મક વિચલન એ ચિંતાનો વિષય છે કારણ કે તે કામગીરીમાં ખામી દર્શાવે છે. આમ આ કિસ્સામાં વ્યૂહરચનાકારોએ વિચલનના કારણો શોધવા જોઈએ અને તેને દૂર કરવા માટે સુધારાત્મક પગલાં લેવાં જોઈએ.

(4) સુધારાત્મક પગલાં લેવા :

એકવાર કામગીરી અંગેના વિચલન ઓળખી લેવામાં આવે, ત્યારબાદ સુધારાત્મક પગલાં માટે આયોજન કરવું આવશ્યક છે. જો વાસ્તવિક કામગીરી અપેક્ષિત ધોરણો કરતા સતત ઓછી હોય, તો વ્યૂહરચનાકારોએ આવા પ્રદર્શન માટે જવાબદાર પરિબળોનું વિગતવાર વિશ્લેષણ કરવું આવશ્યક છે. જો વ્યૂહરચનાકારોને લાગે કે એકમની કામગીરીની નિર્ધારિત ધોરણો સાથે મેળ ખાતી નથી, તો તે સંજોગોમાં ધોરણો ઘટાડવા આવશ્યક બને છે.

8.8 વ્યૂહાત્મક નિયંત્રણ પદ્ધતિની વિશેષતાઓ :

વ્યૂહાત્મક નિયંત્રણ એ વ્યૂહાત્મક યોજનાઓની રચના અને અમલીકરણને નિયંત્રિત કરવા માટે સંસ્થાઓ દ્વારા ઉપયોગમાં લેવાતી પ્રક્રિયાનું વર્ણન કરવા માટે વપરાતો શબ્દ છે; તે સંચાલકીય નિયંત્રણનું એક વિશિષ્ટ સ્વરૂપ છે, અને નિયંત્રણ પ્રક્રિયામાં વિવિધ અનિશ્ચિતતા અને અસ્પષ્ટતાને નિયંત્રિત કરવાની તેની જરૂરિયાતના સંદર્ભમાં સંચાલન નિયંત્રણના અન્ય સ્વરૂપોથી અલગ છે. વ્યૂહાત્મક નિયંત્રણ ભૂતકાળની કામગીરીના મૂલ્યાંકનને બદલે ભવિષ્યના લક્ષ્યોની સિદ્ધિ પર પણ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. વ્યૂહાત્મક નિયંત્રણ પદ્ધતિની અગત્યની લક્ષણિકતા નીચે મુજબ દર્શાવી શકાય છે.

એકમની તમામ કામગીરી પર ધ્યાન હોય છે. : વ્યૂહાત્મક નિયંત્રણ સમગ્ર સંસ્થા તેમજ બધા જ વિભાગોની ચિંતા કરે છે. તેનું ધ્યાન સંસ્થા અથવા એકમની તમામ કામગીરી પર હોય છે.

સ્વરૂપ : વ્યૂહાત્મક નિયંત્રણમાં મનોવૈજ્ઞાનિક બાબતો પ્રબળ હોય છે. ત્યાં બહુ ઓછા નિયમો છે અને તે ઉચ્ચ સ્તરના નિર્ણય અથવા વ્યક્તિલક્ષી નિર્ણય લેવા સાથે સંકળાયેલ છે.

સમયગાળો : વ્યૂહાત્મક નિયંત્રણમાં સાપ્તાહિક, માસિક અથવા વાર્ષિક સમયગાળાનો સમાવેશ થાય છે.

નાણાકીય બાબતો પર નિયંત્રણ : મેનેજમેન્ટ કંટ્રોલ સિસ્ટમ (સંચાલકીય નિયંત્રણ પદ્ધતિ) સામાન્ય રીતે નાણાકીય માહિતીની આસપાસ બનાવવામાં આવે છે. એટલે કે તેમાં મહદઅંશે નાણાકીય બાબતો પર નિયંત્રણ રાખવામાં આવતું હોય છે.

તકનીકો : વ્યૂહાત્મક નિયંત્રણ સિસ્ટમ મેનેજમેન્ટ ઇન્ફર્મેશન સિસ્ટમ (MIS) અને નિર્ણય સપોર્ટ સિસ્ટમ (DSS) પર આધારિત છે કારણ કે તેની પ્રવૃત્તિઓ પ્રોગ્રામેબલ નથી.

સિસ્ટમની ભૂમિકા : વ્યવસ્થાપન નિયંત્રણમાં, સિસ્ટમ એ નિયંત્રણ પ્રક્રિયાનો પ્રમાણમાં નજીવો ભાગ છે. મેનેજમેન્ટ કંટ્રોલ પ્રક્રિયાની સફળતા કે નિષ્ફળતા મેનેજરના નિર્ણય, જ્ઞાન અને અન્ય વ્યક્તિગત લાક્ષણિકતાઓ પર આધારિત છે.

માહિતીના પ્રાપ્તિસ્થાનોની સંખ્યા : વ્યૂહાત્મક નિયંત્રણ માટે પ્રમાણમાં વધુ પ્રાપ્તિસ્થાનોમાંથી માહિતી મેળવવાની જરૂર પડે છે.

માહિતીના પ્રાપ્તિસ્થાનો : વ્યૂહાત્મક નિયંત્રણ માટે આંતરિક પ્રાપ્તિસ્થાનો કરતા બાહ્ય પ્રાપ્તિસ્થાનોમાંથી વધુ માહિતીનીની જરૂર પડે છે.

● **સ્વાધ્યાય**

વૈકલ્પિક પ્રશ્નો (MCQ)

- (1) વ્યૂહાત્મક સંચાલનના અંતિમ તબક્કા તરીકે શું ઓળખાય છે ?
 - (અ) વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન અને અંકુશ
 - (બ) વ્યૂહાત્મક આયોજન
 - (ક) વ્યૂહરચના નિર્ધારણ
 - (ડ) ઉપરોક્ત પૈકી એક પણ નહીં
- (2) “વ્યૂહાત્મક આયોજનનું મૂલ્યાંકન કરી તથા તેના પર દેખરેખ રાખી સુધારાત્મક પગલાં સૂચવે છે” આ વ્યાખ્યા _____ ની છે.
 - (અ) વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન અને અંકુશ
 - (બ) વ્યૂહાત્મક આયોજન
 - (ક) વ્યૂહરચના નિર્ધારણ
 - (ડ) ઉપરોક્ત પૈકી એક પણ નહીં
- (3) અસરકારક વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન પદ્ધતિના લક્ષણો નીચેના પૈકી કયા છે?
 - (અ) તે આર્થિક રીતે ઓછી ખર્ચાળ હોવી જોઈએ.
 - (બ) સંચાલકોને તેમના માટે ઉપયોગી માહિતી પુરી પાડતી હોવી જોઈએ.
 - (ક) તે સમયસર માહિતી પુરી પાડતી હોવી જોઈએ.
 - (ડ) ઉપરોક્ત બધા જ.
- (4) માહિતી એકત્ર કરવાનું અને તેનું મૂલ્યાંકન કરવાનું કાર્ય કયા એકમો માટે સરળ હોય છે?

- (અ) મોટા કદના એકમો
 (બ) નાના કદના એકમો
 (ક) મધ્યમ કદના એકમો
 (ડ) એક પણ નહીં
- (5) વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન અને અંકુશમાં કયા મૂળભૂત પરિબલોનો વિચાર કરવામાં આવે છે?
- (અ) પર્યાવરણીય પરિબલો
 (બ) ઔદ્યોગિક પરિબલો
 (ક) અ અને બ બન્ને
 (ડ) અ અને બ પૈકી એક પણ નહીં
- (6) વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન અને અંકુશના પર્યાવરણીય પરિબલોમા નીચેના પૈકી કોનો સમાવેશ થતો નથી ?
- (અ) રાજકીય પરિબલો
 (બ) આર્થિક પરિબલો
 (ક) માલ પૂરો પાડનારા સપ્લાયર્સ
 (ડ) સામાજિક પરિબલો
- (7) વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકનનું મહત્વ નીચેના પૈકી કયું છે ?
- (અ) ધંધાકીય એકમનાં લક્ષ્યો નક્કી કરવા માટે ઉપયોગી છે.
 (બ) એકમની કામગીરીનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે ઉપયોગી છે.
 (ક) નવા વાસ્તવિક ધોરણો નક્કી કરવામા મદદરૂપ થાય છે,
 (ડ) ઉપરોક્ત બધા જ
- (8) વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકનની તકનિકો નીચેના પૈકી કઈ છે ?
- (અ) સ્વોટ વિશ્લેષણ
 (બ) PEST વિશ્લેષણ
 (ક) તફાવત અંગેનું વિશ્લેષણ
 (ડ) ઉપરોક્ત બધા જ
- (9) વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકનની તકનિકો પૈકી PEST વિશ્લેષણ પદ્ધતિમાં Pનો અર્થ શુ થાય છે ?
- (અ) રાજકીય પરિબલો
 (બ) આર્થિક પરિબલો
 (ક) સામાજિક પરિબલો
 (ડ) ઉપરોક્ત પૈકી એક પણ નહીં
- (10) વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકનની પ્રક્રિયાનો અંતિમ તબક્કો નીચેના પૈકી કયો છે ?
- (અ) કામગીરીના ધોરણ નક્કી કરવા.

- (બ) કામગીરીનું મૂલ્યાંકન કરવું.
- (ક) વિચારણા અંગે વિશ્લેષણ કરવું
- (ડ) વિચારણા અંગે સુધારાત્મક પગલાં લેવાં

વૈકલ્પિક પ્રશ્નના ઉત્તર

- (1) (અ) (2) (અ) (3) (ડ) (4) (બ)
- (5) (ક) (6) (ક) (7) (ડ) (8) (ડ)
- (9) (અ) (10) (ડ)

● **નીચેના પ્રશ્નોનો જવાબ લખો :**

- (1) વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકનનો ખ્યાલ જણાવો.
- (2) વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન અને અંકુશનો અર્થ જણાવો અને તેની વ્યાખ્યા લખો.
- (3) અસરકારક વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન પદ્ધતિની અગત્યની લાક્ષણિકતા પર વિસ્તૃત નોંધ તૈયાર કરો.
- (4) વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન અને અંકુશની વ્યાખ્યા જણાવો તથા તેના વિવિધ પ્રકારો વિશે વિસ્તૃત ઉત્તર તૈયાર કરો.
- (5) વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન અને અંકુશના મૂળભૂત પરિબળો પર ટૂંકમાં નોંધ લખો.
- (6) વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન અને અંકુશમાં વ્યૂહાત્મક ચેતવણી નિયંત્રણ વિશે નોંધ લખો.
- (7) ધંધાકીય એકમ માટે વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન અને અંકુશનું શું મહત્વ છે તે જણાવો.
- (8) વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન અને અંકુશ અંગેની વિવિધ તકનિકો અંગે વિગતવાર ઉત્તર તૈયાર કરો.
- (9) સ્વોટ વિશ્લેષણ પર સવિસ્તાર જવાબ તૈયાર કરો,
- (10) વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન અને અંકુશ અંગેની વિવિધ તકનિકો પૈકી PEST વિશ્લેષણ અંગે નોંધ તૈયાર કરો.
- (11) વ્યૂહરચના મૂલ્યાંકન અને અંકુશ અંગેની પ્રક્રિયાના વિવિધ તબક્કા પર વિસ્તૃત નોંધ તૈયાર કરો.
- (12) વ્યૂહાત્મક નિયંત્રણ પદ્ધતિની વિશેષતા પર વિસ્તૃત નોંધ તૈયાર કરો.

એકમ - 9 : કંપની સંસ્કૃતિ અને સંચાલકીય શૈલી

-: રૂપરેખા :-

- 9.1 પ્રસ્તાવના
- 9.2 અર્થ
- 9.3 કંપની સંસ્કૃતિને અસર કરતા પરિબળો
- 9.4 સંચાલકીય શૈલીને અસર કરતા પરિબળો
- 9.5 વ્યૂહાત્મક પરિપ્રેક્ષ્ય
- સ્વાધ્યાય

9.1 પ્રસ્તાવના

કંપનીની સંસ્કૃતિ એ મૂલ્યવાન સંપત્તિ છે. કંપનીની સંસ્કૃતિ વ્યૂહરચના અને જવાબદારી સાથે મેળ ખાય ત્યારે તે કંપનીની તાકાત અને વિશેષતા બને છે. કંપનીની સંસ્કૃતિ તે સિદ્ધાંતો અને મૂલ્યોના સ્પષ્ટ સમૂહ છે, અને તે અનુસાર વ્યવસાય ચલાવાય છે. તેથી મજબૂત સંસ્કૃતિ (કલ્ચર), કંપનીઓમાં સામાન્ય રીતે દિશા દર્શક અથવા મૂલ્યોના નિવેદનો હોય છે અને કાર્યકારી (એકિઝક્યુટિવ) મૂલ્યો અને સિદ્ધાંતોનો સમગ્ર સંસ્થામાં લેવામાં આવેલા નિર્ણયો અને પગલાંના આધાર તરીકે ઉપયોગ કરવાના મહત્ત્વ પર નિયમિતપણે ભાર મૂકે છે. મજબૂત સાંસ્કૃતિક પરિબળોના વિકાસમાં ફાળો આપતા ત્રણ મહત્ત્વપૂર્ણ પરિબળો છે, જે નીચે સૂચિબદ્ધ છે :

એક મજબૂત લીડર જે મૂલ્યોના સિદ્ધાંતો અને વ્યવહારિક રીતે સ્થાપિત કરે છે. ગ્રાહકની જરૂરિયાતને સમજે છે, જે સુસંગત અને સમજદાર આંતરદષ્ટિ દ્વારા સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિ અને વ્યવસાયની વ્યૂહાત્મક આવશ્યકતાઓને સ્થાપિત કરે છે. આ સ્થાપિત પરંપરાઓ અનુસાર (નેતા) વ્યવસાયનું સંચાલન કરવા, લાંબા સમયથી કંપનીની પ્રતિબદ્ધતાથી જોડાયેલ માટે એક નિષ્ઠાવાન લીડર જરૂરી છે. જેનાથી કંપનીઓમાં સાંસ્કૃતિક ધોરણોના આધારે નિર્ણય લેવા અને વ્યૂહરચનાઓને સમર્થન આપતું આંતરિક વાતાવરણ ઊભું થાય છે. સંચાલકના હેતુઓ ધ્વારા, જેને સંચાલક તે ચોક્કસ ઉદ્દેશ્યો અથવા પરિણામોને વ્યાખ્યાયિત કરવાની પ્રક્રિયા છે, જે સંચાલક સંસ્થાને દર્શાવે છે, અને પછી ઉદ્દેશ્યો અથવા પરિણામોની સિદ્ધિ માટેનું સંચાલન કરે છે. શૈલીમાં સંમત લક્ષ્યાંકો સાથે વાસ્તવિક કામગીરીનું માપન અને સરખામણી સામેલ છે. આદર્શ રીતે, જ્યારે કર્મચારીઓ ધ્યેયનિર્ધારણ પ્રક્રિયામાં સામેલ હોય છે અને અનુસરવા માટેની કાર્યવાહી પસંદ કરે છે, ત્યારે તેઓ તેમની જવાબદારીઓને પૂર્ણ કરે તેવી શક્યતા વધુ હોય છે.

9.2 અર્થ

સંસ્કૃતિ એ સંસ્થાની માન્યતાઓ, વિચારધારાઓ, નીતિઓ, પ્રથાઓનું પ્રતિનિધિત્વ કરે છે. તે કર્મચારીઓને દિશાની સમજ આપે છે અને તેઓ જે રીતે એકબીજા સાથે વર્તે છે તેને પણ નિયંત્રિત કરે છે. કામ કરવાની શૈલી તમામ કર્મચારીઓને એક સામાન્ય પ્લેટફોર્મ પર લાવે છે અને તેમને કાર્યસ્થળ પર એક કરે છે.

કંપનીમાં મજબૂત સંગઠનાત્મક સંસ્કૃતિ રાખવાનું મહત્ત્વ હોય છે.

ઉચ્ચ પ્રદર્શન સંસ્કૃતિને પ્રોત્સાહન આપવામાં સંસ્થાની (કામ આપનારની), ભૂમિકા મહત્વની હોય છે.

- સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિની વ્યાખ્યાઓ આપવી.
- સંગઠનની સંસ્કૃતિને આકાર આપતા પરિબળોનું મહત્વ છે.
- સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિના નિર્માણ અને સંચાલનમાં વિચારણા કરવામાં આવે છે. સંસ્થાની સંસ્કૃતિની સાતત્ય અને સફળતાને સુનિશ્ચિત કરવાની પ્રેક્ટિસ કરવામાં આવે છે. સંચાર, કાનૂની, તકનીકી અને સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિને લગતી વૈશ્વિક સમસ્યાઓ જોડાયેલી છે .

સંસ્થાના ત્રણ સૌથી મોટા મતવિસ્તારો જેમ કે ગ્રાહકો, કર્મચારીઓ અને શેરધારકોની સુખાકારી માટે સામાન્ય ચિંતા, નાના જૂથમાં સતત વધારો, સ્થિર જૂથ સદસ્યતા, ભૌગોલિક, એકાગ્રતા અને નોંધપાત્ર સંસ્થાકીય સફળતા, આ બધું મજબૂત સંસ્કૃતિના ઉદભવ અને ટકાઉપણમાં ફાળો આપે છે.

સંચાલન : મનેજરની ભૂમિકા સંચાલનમાં ખુબ જ મહત્વની છે. ઉદ્દેશો દ્વારા સંચાલન માટે મેનેજર સંયુક્ત રીતે સામાન્ય લક્ષ્યોને ઓળખવા, લક્ષ્યોમાં પ્રત્યેક પક્ષની જવાબદારીને વ્યાખ્યાયિત કરવાની અને દરેક પક્ષના યોગદાનના સંચાલન અને મૂલ્યાંકન માટે માર્ગદર્શિકા તરીકે યોગ્ય પગલાંનો ઉપયોગ કરે છે.

વ્યૂહાત્મક વ્યવસ્થાપન :

વ્યૂહાત્મક વ્યવસ્થાપન એ વિવિધ કાર્યક્ષમતા સાથે નિર્ણયો ઘડવાની, અમલમાં મૂકવાની અને મૂલ્યાંકન કરવાની કળા છે જે સંસ્થાઓને તેમના ઉદ્દેશ્યો સિદ્ધ કરવા દે છે. તે હેતુઓને હાંસલ કરવા માટે નીતિઓ અને યોજનાઓ વિકસાવીને અને તે નીતિઓ અને યોજનાઓને અમલમાં મૂકવા માટે સંસાધનોની ફાળવણી કરીને સંસ્થાઓના ઉદ્દેશ્યોને સ્પષ્ટ કરવાની પ્રક્રિયા છે. વ્યૂહાત્મક સંચાલન, તેથી, સંસ્થાકીય ઉદ્દેશ્યો હાંસલ કરવા માટે સંસ્થાના વિવિધ કાર્યાત્મક ક્ષેત્રોની પ્રવૃત્તિઓને જોડે છે. તે વ્યવસ્થાપક પ્રવૃત્તિનું ઉચ્ચ સ્તર છે.

9.3 કંપની સંસ્કૃતિને અસર કરતાં પરિબળો

સંસ્થાની સંસ્કૃતિ, કંપનીમાં વર્તવાની રીતને વ્યાખ્યાયિત કરે છે. આ સંસ્કૃતિમાં આગેવાનો દ્વારા સ્થાપિત માન્યતાઓ અને મૂલ્યોનો સમાવેશ થાય છે. તે પછી વિવિધ પદ્ધતિઓ દ્વારા પ્રબળ બને છે, આખરે કર્મચારીની ધારણાઓ, વર્તન અને સમજણને આકાર આપે છે. સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ કંપની માટે સંદર્ભ સ્પષ્ટ કરે છે, કારણ કે ઉદ્યોગો અને પરિસ્થિતિઓ નોંધપાત્ર રીતે અલગઅલગ હોય છે, ત્યાં કોઈ એક ચોક્કસ (એક-કદ-ફિટ) સંસ્કૃતિ નથી કે જે બધી સંસ્થાઓની જરૂરિયાતોને પૂર્ણ કરે.

સૌથી સફળ કંપનીઓમાં મજબૂત સંસ્કૃતિ હોય છે. સાંસ્કૃતિક અગ્રતાઓ અંગે સર્વમાં સર્વસંમતિ છે અને તેમના મૂલ્યો, સંસ્થા અને તેના ધ્યેયો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. સફળ કંપનીઓમાં નેતાઓ દરરોજ તેમની સંસ્કૃતિ જીવે છે, તેઓ તેમના મૂલ્યો વિશે સ્પષ્ટ છે, અને તે મૂલ્યો તેમની સંસ્થાઓને કેવી રીતે વ્યાખ્યાયિત કરે છે અને સંસ્થાઓ કેવી રીતે ચાલે છે તે નક્કી કરે છે.

તેનાથી વિપરીત, બિનઅસરકારક સંસ્કૃતિ સંસ્થા અને તેના નેતૃત્વને નીચે લાવી શકે છે. નિષ્ક્રિય કર્મચારીઓ, ઉચ્ચ વેચાણ/વકરો, નબળા ગ્રાહક સંબંધો અને ઓછો

નફો એ ઉદાહરણો છે કે કેવી રીતે અયોગ્ય સંસ્કૃતિ કંપની પર નકારાત્મક અસર કરી શકે છે. તાજેતરના વર્ષોમાં, મર્જર (સંયોજન) અને એકિવિઝિશનની (સમાવેશ) ઝડપી ગતિએ હવે વ્યવસાયો જે રીતે ભેગા થયા છે તેની સાથે સાથે કેટલાક ફેરફાર પણ થયા છે.

વિલીનીકરણમાં સંસ્કૃતિઓના સંમિશ્રણ દૂર થઈ ગયું છે અને ચોક્કસ વ્યવસાયિક ઉદ્દેશ્યોને પૂર્ણ કરવા તરફ આગળ વધ્યું છે. કેટલાક નિષ્ણાતો માને છે કે જો મર્જર દરમિયાન યોગ્ય બિઝનેસ પ્લાન અને એજન્ડા અમલમાં હશે, તો મજબૂત કોર્પોરેટ સંસ્કૃતિ કુદરતી રીતે વિકસિત થશે.

કોઈ પણ સફળ સંસ્થાની ચાવી એ છે કે વ્યૂહરચના અને માળખું દ્વારા મજબૂત રીતે યોજાયેલા અને વ્યાપકપણે વહેંચાયેલા સમૂહ પર આધારિત સંસ્કૃતિ હોવી જોઈએ. જ્યારે કોઈ સંસ્થામાં મજબૂત સંસ્કૃતિ હોય છે, ત્યારે ત્રણ બાબતો થાય છે (1) કર્મચારીઓ જાણે છે કે તેઓ કોઈપણ પરિસ્થિતિમાં કેવી રીતે પ્રતિસાદ આપવા માંગે છે (2) કર્મચારીઓ માને છે કે અપેક્ષિત પ્રતિસાદ યોગ્ય છે. કર્મચારીઓ જાણે છે કે સંસ્થાના મૂલ્યો દર્શાવવા બદલ તેઓને પુરસ્કાર આપવામાં આવશે. નિયોજક (Employer) એક મજબૂત સંસ્કૃતિને કાયમી બનાવવા માટે મહત્વપૂર્ણ ભૂમિકા ભજવે છે, અરજદારોની ભરતી અને પસંદગીથી શરૂ કરીને જેઓ સંસ્થાની માન્યતાઓને આત્મસાત કરશે અને તે સંસ્કૃતિમાં વિકાસ કરશે, સંસ્થાના મુખ્ય મૂલ્યોની રૂપરેખા અને મજબૂતીકરણ અને યોગ્ય પુરસ્કારોની ખાતરી કરવા માટે અભિગમ, તાલીમ અને પ્રદર્શન વ્યવસ્થાપન કાર્યક્રમો વિકસાવશે.

સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિને અસર કરતા પરિબળો : સંસ્કૃતિને અસર કરતું પ્રથમ અને અગ્રણી પરિબળ સંસ્થા સાથે કામ કરતી વ્યક્તિ છે. કર્મચારીઓ પોતાની રીતે કાર્યસ્થળની સંસ્કૃતિમાં ફાળો આપે છે. કર્મચારીઓના વલણ, માનસિકતા, રૂચિઓ, ધારણા અને વિચાર પ્રક્રિયા પણ સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિને અસર કરે છે.

ઉદાહરણ : સૈન્ય અથવા સંરક્ષણ પૃષ્ઠભૂમિની વ્યક્તિઓને નોકરી પર રાખતી સંસ્થાઓ કડક સંસ્કૃતિનું પાલન કરે છે, જ્યાં તમામ કર્મચારીઓ નિર્ધારિત માર્ગદર્શિકા અને નીતિઓનું પાલન કરે છે. કર્મચારીઓને ભાગ્યે જ કામ પર મોડું થાય છે. જે કર્મચારીઓની તે સ્થળની સંસ્કૃતિ બતાવે છે. મોટાભાગના યુવાનો સાથેની સંસ્થાઓ કાર્યસ્થળ પર તંદુરસ્ત સ્પર્ધાને પ્રોત્સાહિત કરે છે અને કર્મચારીઓ હંમેશા સાથી કાર્યકરો કરતાં વધુ સારું પ્રદર્શન કરવા માટે તત્પર હોય છે. સ્ટોક બ્રોકિંગ ઈન્ડસ્ટ્રીઝ, ફાઇનાન્શિયલ સર્વિસિસ, બેન્કિંગ ઈન્ડસ્ટ્રી આ બધા બાહ્ય પરિબળો પર આધારિત છે, જેમ કે માંગ અને પુરવઠો, માર્કેટ કેપ, શેર દીઠ કમાણી વગેરે. જ્યારે બજાર કેશ થાય છે, ત્યારે આ ઉદ્યોગ પાસે કર્મચારીઓને છટણી કરવા અને આખરે સ્થળની સંસ્કૃતિને અસર કરવા સિવાય બીજો કોઈ વિકલ્પ નથી. બજારની વધઘટ અશાંતિ, તણાવ તરફ દોરી જાય છે અને વ્યક્તિઓને ગંભીર રીતે નિરાશ કરે છે. જ્યારે કોઈ પણ સંજોગોને નિયંત્રિત કરી શકતું નથી ત્યારે મેનેજમેન્ટ પણ લાચાર અનુભવે છે. વ્યક્તિઓ તેમની કારકિર્દી તેમજ આવી સંસ્થાઓમાં વૃદ્ધિ વિશે અનિશ્ચિત હોય છે.

સંસ્થાની સંસ્કૃતિ તેના લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશ્યોથી પણ પ્રભાવિત થાય છે. સંસ્થાના લક્ષ્યોને હાંસલ કરવા માટે રચાયેલ વ્યૂહરચના અને પ્રક્રિયાઓ પણ તેની સંસ્કૃતિમાં ફાળો આપે છે. સરકારી સંસ્થાઓ સાથે કામ કરતી વ્યક્તિઓ નિર્ધારિત માર્ગદર્શિકાનું

પાલન કરે છે. જાહેરાત, ઇવેન્ટ મેનેજમેન્ટ કંપનીઓ જેવા ઝડપી ગતિશીલ ઉદ્યોગો કર્મચારીઓને સચેત, અને અતિશય સક્રિય રહેવાની અપેક્ષા રાખે છે.

ગ્રાહકો અને અમુક અંશે બાહ્ય પક્ષો પણ સ્થળની કાર્ય સંસ્કૃતિને અસર કરે છે. યુકે અને યુ.એસ.ના ગ્રાહકોને માટે ભોજન-વ્યવસ્થા કરતી સંસ્થાઓ પાસે તેમના સમય સાથે મેળ ખાતી પાળીમાં કામ કરવા સિવાય બીજો કોઈ વિકલ્પ નથી, આમ સંસ્કૃતિનું નિર્માણ થાય છે. એવી કેટલીક સંસ્થાઓ છે જ્યાં સંચાલન કર્મચારીઓને તેમના પોતાના નિર્ણયો લેવાની મંજૂરી આપે છે અને તેમને વ્યૂહરચના નિર્માણમાં ભાગ લેવા દે છે. આવી સંસ્કૃતિમાં, કર્મચારીઓ તેમના સંચાલન સાથે જોડાયેલા રહે છે અને સંસ્થા સાથે લાંબા ગાળાના જોડાણની રાહ જુએ છે.

સંગઠનની સંસ્કૃતિને આકાર આપતા પરિબળો :

સંસ્થાકીય નેતાઓ ઘણીવાર તેમની કંપની સંસ્કૃતિમાં કામ કરવા માટેના વિશિષ્ટ સ્થાનો તરીકે જોતા. ડિઝની અને નોર્ડસ્ટ્રોમ જેવી સંસ્થાઓ, જેઓ તેમની અનન્ય સંસ્કૃતિઓ માટે જાણીતા છે, તે ભાગ્યે જ જોવા મળે છે. મોટાભાગની કંપની સંસ્કૃતિઓ એકબીજાથી એટલી અલગ નથી હોતી. ઉત્પાદન અને હેલ્થ કેર (સ્વાસ્થ્ય) જેવા વિભિન્ન ઉદ્યોગોમાં પણ સંસ્થાઓ સાંસ્કૃતિક મૂલ્યોનો એક સામાન જોવા મળે છે. ઉદાહરણ તરીકે, મોટાભાગની ખાનગીક્ષેત્રની કંપનીઓ આવક વધારવા અને વૃદ્ધિ કરવા માંગે છે. મોટાભાગના લોકો જૂથ લક્ષી બનવાનો પ્રયત્ન કરે છે. મોટાભાગના લોકો પ્રેરિત છે, કારણ કે તેઓ ડોલર અને માર્કેટ શેર માટે સ્પર્ધા કરી રહ્યા છે. મોટાભાગની સંસ્થાઓને અલગ પાડતી કેટલીક સાંસ્કૃતિક લાક્ષણિકતાઓમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે.

સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિનું મૂલ્ય :

સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ વ્યવસાયની સફળતા અને નિષ્ફળતા નક્કી કરી શકે છે અને તે એક મુખ્ય ઘટક છે જેને વ્યૂહાત્મક સંચાલન પ્રક્રિયામાં વ્યૂહાત્મક નેતાઓએ ધ્યાનમાં લેવું જોઈએ. સંસ્થામાં લોકો જે રીતે ઉદ્દેશ્યોની રૂપરેખા આપે છે, કાર્યોનો અમલ કરે છે અને સંસાધનોનું આયોજન કરે છે તેમાં સંસ્કૃતિ એ મુખ્ય પરિબળ છે. મજબૂત સંગઠનાત્મક સંસ્કૃતિ નેતાઓ અને મેનેજરો માટે કર્મચારીઓને તેમના કાર્યોને દર્શાવેલ વ્યૂહરચના સાથે ચલાવવા માટે પ્રોત્સાહિત કરવાનું સરળ બનાવાય છે. સંસ્થાઓમાં જ્યાં નિમ્નસ્તરના મેનેજરો અને કર્મચારીઓને નિર્ણય લેવામાં અને વ્યૂહરચના સાથે સામેલ થવાની અપેક્ષા હોય છે, વ્યૂહાત્મક વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયાએ તેમને આમ કરવા સક્ષમ બનાવાય છે.

સંસ્થાની સંસ્કૃતિ માટે યોગ્ય હોય તેવી વ્યૂહરચના બનાવવી મહત્વપૂર્ણ છે. જો કોઈ ચોક્કસ વ્યૂહરચના સંસ્થાની સંસ્કૃતિ સાથે મેળ ખાતી નથી, તો તે વ્યૂહરચનાનાં હેતુપૂર્ણ પરિણામોને પરિપૂર્ણ કરવાની ક્ષમતાને અવરોધે છે.

મૂલ્યો : સંસ્થાઓની સંસ્કૃતિના કેન્દ્રમાં સામાન્ય રીતે વહેંચાયેલ મૂલ્યો હોય છે. કોઈ સાચું કે ખોટું નથી, પરંતુ સંસ્થાઓએ નક્કી કરવાની જરૂર છે કે તેઓ કયા મૂલ્યો પર ભાર મૂકશે. આ સામાન્ય મૂલ્યોમાં શામેલ છે :

પરિણામ અભિગમ : સિદ્ધિઓ અને પરિણામો પર ભાર મૂકે છે.

વ્યક્તિ અભિગમ : નિષ્પક્ષતા, સહનશીલતા અને વ્યક્તિ પ્રત્યે આદરનો આગ્રહ રાખવો.

જૂથ અભિગમ : ટીમ પર ભાર મૂકે છે અને લાભદાયી સહયોગ. વિગતવાર ધ્યાન આપવું. ચોક્કસાઈનું મૂલ્યાંકન કરવું અને વિશ્લેષણાત્મક રીતે પરિસ્થિતિઓ અને સમસ્યાઓનો સામનો કરવો.

સ્થિરતા : સુરક્ષા પ્રદાન કરવી અને અનુમાનિત અભ્યાસક્રમને અનુસરવું.

નવીનતા : પ્રયોગો અને જોખમ લેવા માટે પ્રોત્સાહિત કરવા.

આક્રમકતા : ઉગ્ર સ્પર્ધાત્મક ભાવનાને ઉત્તેજિત કરવી.

પદાનુક્રમની (Hierarchy) ડિગ્રી :

સંસ્થા સત્તાના પરંપરાગત પદાનુક્રમના ત્રણ વિશિષ્ટ સ્તરો ‘ઉચ્ચ, મધ્યમ અને નિમ્ન’ છે. ઉચ્ચ સ્તરે સારી રીતે વ્યાખ્યાયિત સંસ્થાકીય માળખું અને એવી અપેક્ષા રાખવામાં કે લોકો સત્તાવાર માધ્યમો દ્વારા કાર્ય કરશે; ‘મધ્યમ’ એક વ્યાખ્યાયિત માળખું ધરાવતું પરંતુ એવી સ્વીકૃતિ કે લોકો વારંવાર ઔપચારિક ચેનલોની બહાર કામ કરે છે; અને ‘છેલ્લું સ્તર’ વ્યાખ્યાયિત નોકરીનું વર્ણન અને સ્વીકાર છે. ઉચ્ચ સ્તરની વંશવેલો ધરાવતી સંસ્થા વધુ ઔપચારિક હોય છે.

ઝડપી અને નવીનતા :

સંસ્થા કેટલી ઝડપથી નિર્ણય લેવાની અને નવીનતાને અપનાવવા માંગે છે અથવા તેની જરૂર છે. કેટલીક સંસ્થાઓ તેમની તાકીદની ડિગ્રી પસંદ કરે છે. ઉચ્ચ સ્તરની તાકીદ સાથેની સંસ્કૃતિમાં પ્રોજેક્ટને ઝડપથી આગળ ધપાવવાની જરૂર છે અને બદલાતા બજારને પ્રતિસાદ આપવાની ઉચ્ચ જરૂરિયાત છે. તાકીદનું મધ્યમ સ્તર પ્રોજેક્ટને વાજબી ગતિએ આગળ ધપાવે છે. નીચા સ્તરની તાકીદનો અર્થ છે કે લોકો કાર્યક્ષમતા કરતાં ગુણવત્તાને મહત્ત્વ આપતાં ધીમે ધીમે અને સતત કામ કરે છે. ઉચ્ચ તાકીદ ધરાવતી સંસ્થા ઝડપીગતિશીલ હોય છે અને નિર્ણાયક વ્યવસ્થાપન શૈલીને સમર્થન આપે છે. ઓછી તાકીદ ધરાવતી સંસ્થા વધુ પદ્ધતિસરની હોય છે અને વધુ માનવામાં આવતી વ્યવસ્થાપન શૈલીને સમર્થન આપે છે.

લોકો અથવા કાર્ય મૂલ્યાંકન :

સંસ્થાઓમાં સામાન્ય રીતે લોકો અને કાર્યોનું મૂલ્યાંકન કરવાની પ્રબળ રીત હોય છે. મજબૂત વ્યક્તિલક્ષી અભિગમ ધરાવતી સંસ્થા નિર્ણયો લેતી વખતે લોકોને પ્રથમ સ્થાન આપે છે અને માને છે કે લોકો સંસ્થાની કામગીરી અને ઉત્પાદકતાને આગળ વધારે છે. મજબૂત કાર્ય અભિગમ ધરાવતી સંસ્થા નિર્ણયો લેતી વખતે કાર્યો અને પ્રક્રિયાઓને પ્રથમ સ્થાન આપવાનું વલણ ધરાવે છે અને માને છે કે કાર્યક્ષમતા અને ગુણવત્તાયુક્ત સંસ્થાની કામગીરી અને ઉત્પાદકતામાં વધારો કરે છે. કેટલીક સંસ્થાઓ તેમના લોકો અને કાર્ય અભિગમ પસંદ કરી શકે છે. પરંતુ અન્ય લોકોએ તેમના ઉદ્યોગની પ્રકૃતિ, ઐતિહાસિક મુદ્દાઓ અથવા ઓપરેશનલ (કામગીરી) પ્રક્રિયાઓ માટે તેમના અભિગમને સહાયક બને એમ પસંદગી કરે છે.

કાર્યાત્મક અભિગમ :

દરેક સંસ્થા ચોક્કસ કાર્યાત્મક ક્ષેત્રો પર ભાર મૂકે છે. કાર્યાત્મક અભિગમના ઉદાહરણોમાં માર્કેટિંગ કામગીરી, સંશોધન અને વિકાસ, એન્જિનિયરિંગ અથવા સેવાનો સમાવેશ થઈ શકે છે. ઉદાહરણ તરીકે, સંશોધન અને વિકાસ માટે જાણીતી એક નવીન સંસ્થા તેના મૂળમાં R&D (Research & development) તરફ કાર્યાત્મક અભિગમ ધરાવે છે. કંપની તેની ઐતિહાસિક પસંદગીઓ અને બજારમાં

તેની વ્યાખ્યાના આધારે કામગીરી અથવા સેવા પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરી શકે છે. કંપનીના વિવિધ કાર્યોના કર્મચારીઓ વિચારી શકે છે કે તેમના કાર્યકારી ક્ષેત્રો જ સંસ્થાને ચલાવે છે. સંસ્થાકીય નેતૃત્વ કરનારાઓએ સમજવું જોઈએ કે મોટાભાગના કર્મચારીઓ કંપનીના કાર્યાત્મક અભિગમ તરીકે શું માને છે.

સંસ્થાકીય ઉપસંસ્કૃતિઓ

કોઈપણ સંસ્થામાં પ્રભાવશાળી સંસ્કૃતિ ઉપરાંત ઉપસંસ્કૃતિઓનું મિશ્રણ હોઈ શકે છે. ઉપસંસ્કૃતિઓ એવા જૂથો અથવા વ્યક્તિઓમાં અસ્તિત્વ ધરાવે છે જેમની પોતાની વિધિઓ અને પરંપરાઓ હોઈ શકે છે, જે બાકીના સંગઠન દ્વારા વહેંચવામાં આવતી ન હોવા છતાં, સંસ્થાના મુખ્ય મૂલ્યોને વધુ ઊંડું અસર કરી શકે છે. ઉપસંસ્કૃતિઓ પણ ગંભીર સમસ્યાઓનું કારણ બની શકે છે.

(1) પ્રેરણા :

વ્યવસાય માટેની પ્રેરણા નાણાકીય સફળતાથી આગળ વધવી જોઈએ, પ્રેરણા ઉપરાંત, તમારે વ્યૂહાત્મક જોખમ લેવાની ક્ષમતા વ્યાપાર વ્યવહારોમાં સતત સુધારો કરે છે. જોખમોને સંશોધન, યોગ્ય આયોજન દ્વારા ઈંધણ આપવું આવશ્યક છે, જે તકનીકી અને સાંસ્કૃતિક ફેરફારોને સ્વીકારવામાં સક્ષમ બનાવે છે.

(2) પ્રતિબદ્ધતા :

વ્યવસાય સંસ્કૃતિ શું છે ? શું વ્યવસાય સંસ્કૃતિ વ્યૂહાત્મક પરિપ્રેક્ષ્ય પર બનેલી છે ? કોર્પોરેટ જગતમાં બિઝનેસ કલ્ચર એક આવશ્યક વિશેષતા છે. કાર્યકારી વાતાવરણમાં ગુણવત્તાયુક્ત સ્ટાફનો સમાવેશ હોવો જોઈએ જે તેમની નોકરીની સ્થિતિને અનુરૂપ યોગ્ય કૌશલ્યો, તેમજ કર્મચારીઓને કાર્યક્ષમતાથી કાર્ય કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરવા માટે રચાયેલ નીતિઓ ધરાવે છે. સર્વગ્રાહી પરિપ્રેક્ષ્યનો એક મહત્ત્વપૂર્ણ ભાગ એ યોગ્ય ગ્રાહક સંભાળ છે. આ કહેવત સાચી છે કે જો તમે તમારા સ્ટાફની કાળજી લો અને તેઓ તમારા ગ્રાહકો અને વ્યવસાયની કાળજી લેશે. તમારા સ્ટાફને તમારા વ્યવસાયના નિર્ણાયક પાસાં તરીકે લો. ગ્રાહકોને પ્રેરિત રાખવા માટે તમારે ઉત્તમ ગ્રાહક સેવાઓની જરૂર છે પરંતુ તે ઉપરાંત તમારે તેમને, તેમની જરૂરિયાતોને સમજવાની અને તેમની ઈચ્છાઓને સંતોષવાની જરૂર છે.

(3) વ્યવસાય આદર્શ :

ધંધામાં વલણ એ મહત્ત્વનું છે, પરંતુ અનૈતિક વલણ તમારા વ્યવસાયના લાંબા આયુષ્યને નકારાત્મક અસર કરી છે. ભરોસાપાત્ર વલણ વિના સારા કાર્યકારી સંબંધની શરૂઆત કરવી અને જાળવવી મુશ્કેલ છે. સફળ વ્યવસાયમાં સારો અભિગમ હોય છે આ બિઝનેસ કંપનીની આદર્શ અખંડિતતાને જાળવી રાખશે અને પ્રોત્સાહન આપશે.

(4) વ્યાપક પરિપ્રેક્ષ્ય જાળવવું :

કોઈપણ હોદ્દા પરના દરેક નેતાએ સ્વઆલોચનાત્મક હોવું જરૂરી છે. એક નેતા તરીકે, વ્યવસાયની સફળતા માટે સતત શીખવું અસરકારક સમસ્યા નિવારણ અભિગમ અપનાવો, બધી સ્થિતિમાં કેવી રીતે શ્રેષ્ઠ સેવા, તકનીકોનો ઉપયોગ, પ્રતિબિંબિત કરવું અને સ્વજાગૃતિ તરફ કામ કરવું

જરૂરી છે.

(5) કર્મચારી સંકુલ :

વ્યવસાયને યોગ્ય પરિપ્રેક્ષ્યથી જોવા અને તેનું સંચાલન કરવું. ગ્રાહકો અને કર્મચારીઓનો દૃષ્ટિકોણ જાણવો, કર્મચારીઓના તમામ સ્તરો સાથે સંબંધ વિકસાવવા. વ્યવસાયને વ્યૂહાત્મક દૃષ્ટિકોણથી સંચાલિત કરવું એ સંસ્થાની સફળતા અને અસ્તિત્વ માટે મૂળભૂત છે. સ્વઆલોચનાત્મક અને ધ્યાનમાં રાખવી તમારી મર્યાદા ઉચ્ચ પ્રદર્શન, ઉત્પાદકતા અને વ્યવસાયમાં સફળતાને અવરોધે છે. એવા વાતાવરણમાં જ્યાં સતત અપગ્રેડ કરવું આવશ્યક છે, ઉદ્દેશ્યોને પરિપૂર્ણ કરવા અને ઇચ્છિત સફળતા હાંસલ કરવા માટે વ્યાપક પરિપ્રેક્ષ્ય જાળવી રાખવું મહત્વપૂર્ણ છે.

9.4 સંચાલકીય શૈલીની અસર કરતાં પરિબળો :

વ્યવસ્થાપન શૈલી એ એક વિશિષ્ટ રીત છે જે મેનેજરો સંસ્થામાં ઉદ્દેશ્યો સિદ્ધ કરવા માટે આયોજન, પ્રાથમિકતા અને કાર્યના પ્રયત્નોનું આયોજન કરે છે. સંચાલન શૈલીમાં તેઓ જે રીતે નિર્ણયો લે છે, તેઓ કેવી રીતે કાર્યનું આયોજન કરે છે અને તેઓ કેવી રીતે સત્તાનો ઉપયોગ કરે છે તેનો સમાવેશ કરે છે.

વ્યવસ્થાપન શૈલીઓ સંસ્થાના પ્રકાર, સંચાલનના સ્તર અને વ્યક્તિએ વ્યક્તિએ બદલાય છે. એક સારો મેનેજર તે છે જે વિવિધ વાતાવરણ અને કર્મચારીઓને અનુરૂપ તેમની વ્યવસ્થાપન શૈલીને સમાયોજિત કરી શકે છે.

એક નેતૃત્વ કરનારની વ્યવસ્થાપન શૈલી આંતરિક અને બાહ્ય વ્યવસાયિક વાતાવરણ અને કર્મચારીઓના જીવનમાં સંસ્થાની ભૂમિકાને કેવી રીતે જોડાયેલ છે; તે સહિત ઘણાં વિવિધ પરિબળો દ્વારા આકાર આપવામાં આવે છે.

સંચાલન શૈલીને કેટલાક પરિબળો આકાર આપે છે :

આંતરિક પરિબળો : આંતરિક સંગઠનાત્મક પરિબળો જે સંચાલન શૈલી નક્કી કરે છે, તેમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે : આંતરિક નીતિઓ, સંસ્થાકીય પ્રાથમિકતાઓ, સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ, આંતરિક કૌશલ્ય સ્તર, સંચાલન કૌશલ્ય સ્તર, સંચાલનનું તત્ત્વજ્ઞાન, સંચાલન પ્રેરણા અને સંચાલન માળખું (સ્ટ્રક્ચર્સ) વગેરે.

બાહ્ય પરિબળો : બાહ્ય સંગઠનાત્મક પરિબળો જે સંચાલન શૈલીને અસર કરે છે તેમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે : ગ્રાહકોના પ્રકાર, સપ્લાયર્સના (પુરવઠા પૂરી કરનાર) પ્રકાર હરીફાઈ, અર્થ તંત્ર, કાયદો અને એકંદરે સ્થાનિક સંસ્કૃતિ.

વ્યવસ્થાપન શૈલી તેના પર આધારિત છે કે મેનેજર પ્રેરણા અને ઉત્પાદકતાને કેવી રીતે જુએ છે. લોકોમાં સ્વાભાવિક રીતે પ્રેરણાનો અભાવ છે અને ટીમના ઉદ્દેશ્યોને હાંસલ કરવા માટે દેખરેખ નિર્દેશિત અને નિયંત્રિત કરવાની જરૂર છે. આ મેનેજમેન્ટ આઉટલૂક મેનેજમેન્ટ શૈલીઓમાં પરિણમે છે જે સંસ્થાકીય સભ્યો પર ઉચ્ચ સ્તર નિયંત્રણ દર્શાવે છે. લક્ષ્યો દ્વારા પ્રેરિત થવું એ માનવ સ્વભાવ છે અને લોકો કાર્ય અને ઉદ્દેશ્યોની પૂર્ણતા દ્વારા સંતોષ મેળવે છે. આ વ્યવસ્થાપન પરિપ્રેક્ષ્ય વ્યવસ્થાપન શૈલીઓ તરફ દોરી જાય છે જે સંસ્થાકીય સભ્યો સાથે વધુ નિર્ણય લેવાનું નિયંત્રણ અને ઓછું પ્રત્યક્ષ દેખરેખ કરે છે. મેનેજર્સ પાસે સંચાલનની શૈલી હોય છે જે એવા વાતાવરણ બનાવવા પર કેન્દ્રિત હોય છે જ્યાં સંસ્થાકીય સભ્યો તેમની સંભવિતતા વિકસાવી શકે અને ઉદ્દેશો હાંસલ કરવા માટે તેમની કુશળતાનો ઉપયોગ

કરી શકે.

વિવિધ વ્યવસ્થાપન શૈલીઓનો ઉપયોગ કરીને વિવિધ પરિસ્થિતિઓને કેવી રીતે હેન્ડલ કરવી તે જાણતા પહેલા મેનેજરે કંપનીને નિયંત્રિત કરવી પડશે. તે સ્વીકારવામાં આવે છે કે દરેક શૈલીની પોતાની વિશેષતાઓ હોય છે અને જ્યારે તેને લાગુ કરવામાં આવે છે ત્યારે તેની વિવિધ સંસ્કૃતિઓમાં વિવિધ અસરો હોય છે. તેથી સૌથી યોગ્ય સમયે સૌથી યોગ્ય વ્યવસ્થાપન શૈલીઓનો ઉપયોગ કરતી વખતે તે નોંધપાત્ર અસર કરે છે.

વ્યવસ્થાપન શૈલીઓને ત્રણ વ્યાપક પ્રકારોમાં વર્ગીકૃત કરી શકાય છે : નિરંકુશ, લોકશાહી અને મુક્ત રીતે વર્તવું (લેસેઝ-ફેર) (Laissez-fair). તે દરેક પદ્ધતિઓ પોતપોતાના ફાયદા અને ગેરફાયદા છે જે ઉપર દર્શાવેલ પ્રમાણે મેનેજમેન્ટ શૈલીને આકાર આપતા ચોક્કસ પરિબળો પર આધાર રાખે છે.

(1) **નિરંકુશ :** નિરંકુશ વ્યવસ્થાપન શૈલી એ મેનેજમેન્ટ શૈલીઓમાં સૌથી વધુ નિયંત્રિત છે. આ શૈલીની વિવિધતાઓ અધિકૃત, પ્રેરક અને પિતૃપ્રધાન છે.

અધિકૃત : અધિકૃત વ્યવસ્થાપન શૈલીમાં કર્મચારીઓમાં ઓછો ભરોસો અથવા વિશ્વાસ હોય છે. આ મેનેજર કર્મચારીઓને ઓર્ડર આપે છે અને અપેક્ષા રાખે છે કે તેઓ જરૂર મુજબ બરાબર કરે.

પ્રેરક : પ્રેરક વ્યવસ્થાપન શૈલી એવી છે જેમાં મેનેજર હજુ પણ તમામ નિર્ણયો લે છે, પરંતુ પછી કર્મચારીઓને ખાતરી આપે છે કે આ નિર્ણયો ટીમના શ્રેષ્ઠ હિતમાં લેવામાં આવ્યા હતા.

પૈતૃકવાદી : પૈતૃક શૈલી એક એવી છે જેમાં મેનેજર તમામ નિર્ણયો લે છે અને કર્મચારીઓ સાથે નમ્રતાપૂર્ણ અથવા પિતૃવાદી રીતે વર્તે છે.

(2) **લોકશાહી (ડેમોક્રેટિક) :** લોકશાહી મેનેજમેન્ટ શૈલીમાં મેનેજર કર્મચારીઓના ઈનપુટ સાથે નિર્ણયો લે છે પરંતુ અંતિમ નિર્ણય લેવા માટે જવાબદાર છે. આ શૈલીની ઘણી ભિન્નતાઓ છે, જેમાં સલાહકાર, સહભાગી અને સહયોગી શૈલીઓનો સમાવેશ થાય છે.

કન્સલ્ટેટિવ (માર્ગદર્શન) : કન્સલ્ટેટિવ મેનેજમેન્ટ સ્ટાઈલ એવી છે જેમાં કર્મચારીઓમાં આત્મવિશ્વાસ હોય છે અને મેનેજમેન્ટ સક્રિયપણે તેમના મંતવ્યો શોધે છે.

સહભાગી : સહભાગી વ્યવસ્થાપન શૈલી સલાહકાર જેવી જ છે, પરંતુ તે માત્ર અભિપ્રાયો અને વિચારો જ શોધતી નથી, પરંતુ તેઓ એક જૂથ તરીકે નિર્ણયો લેવા માટે સાથે મળીને કામ કરે છે, અને જેમાં સ્ટાફ સામેલ છે.

સહયોગી : સહયોગી શૈલી એવી છે જેમાં મેનેજરો કર્મચારીઓ સાથે વ્યાપક રીતે વાતચીત કરે છે અને બહુમતી દ્વારા નિર્ણયો લે છે.

(3) **મુક્ત રીતે વર્તવું (Laissez-fair) :** મેનેજમેન્ટ શૈલીમાં મેનેજમેન્ટ તરફથી થોડો અથવા કોઈ દખલ સામેલ નથી. સ્ટાફ અત્યંત કુશળ છે, જે મેનેજમેન્ટને દૂર રહેવાની અને સમસ્યાનું નિરાકરણ અને નિર્ણય લેવાનું

કામ ટીમ પર છોડી દે છે.

આ શૈલીની વિવિધતાઓમાં પ્રતિનિધિ શૈલી અને જેને સ્વસંચાલિત ટીમો તરીકે ઓળખવામાં આવે છે તેનો સમાવેશ થાય છે. બિઝનેસ મેનેજમેન્ટની શૈલીમાં મેનેજરો સક્રિયપણે આસપાસ પરિભળોનું સતત નિરીક્ષણ હોય છે, અસંગઠિત રીતે કાર્યસ્થળ દ્વારા કર્મચારીઓ, સાધનસામગ્રી અથવા જટિલ પ્રોજેક્ટ્સની સ્થિતિ વિશે વાતચીત અને તપાસવા કરવા માટે.

મેનેજમેન્ટની આ શૈલીના ફાયદા એ છે કે મેનેજર, કર્મચારીની ચર્ચાઓ દ્વારા સંસ્થાના મનોબળને સમજવું, સંસ્થાકીય હેતુના અમલીકરણની પુષ્ટિ કરવી, ઉત્પાદકતા પડકારો નોંધવા, ગુણવત્તા વ્યવસ્થાપન મુદ્દાઓ નોંધવા. મેનેજમેન્ટની આ શૈલી સક્રિય છે અને કોઈપણ અવરોધો અથવા તકોની અગાઉની શોધ માટે પરવાનગી આપે છે.

9.5 વ્યૂહાત્મક પરિપ્રેક્ષ્ય

વ્યૂહાત્મક વ્યવસ્થાપન એ સંસ્થાને તેના લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશ્યોને પૂર્ણ કરવા માટે જરૂરી તમામ આવશ્યકતાઓનું આયોજન, દેખરેખ વિશ્લેષણ અને મૂલ્યાંકન છે. વ્યવસાયિક વાતાવરણમાં પરિવર્તન માટે સંસ્થાઓને સફળતા માટે તેમની વ્યૂહરચનાઓનું સતત મૂલ્યાંકન કરવાની જરૂર પડશે. વ્યૂહાત્મક વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયા સંસ્થાઓને તેમની હાલની પરિસ્થિતિનો ધ્યાનમાં લેવા, વ્યૂહરચનાઓ તૈયાર કરવામાં, તેમને અમલમાં મૂકાયેલી વ્યવસ્થાપન વ્યૂહરચનાઓની અસરકારકતાનું વિશ્લેષણ કરવામાં મદદ કરે છે. વ્યૂહાત્મક વ્યવસ્થાપન વ્યૂહરચનાઓમાં મૂળભૂત વ્યૂહરચનાઓનો સમાવેશ થાય છે અને આસપાસના વાતાવરણના આધારે અમલીકરણમાં ભિન્ન હોઈ શકે છે.

વ્યૂહાત્મક સંચાલનનું મહત્વ

વ્યૂહાત્મક સંચાલનને સામાન્ય રીતે નાણાકીય અને બિનનાણાકીય લાભો હોવાનું માનવામાં આવે છે. વ્યૂહાત્મક વ્યવસ્થાપન પ્રક્રિયા સંસ્થા અને તેના નેતૃત્વને તેના ભાવિ અસ્તિત્વ વિશે વિચારવામાં અને આયોજન કરવામાં મદદ કરે છે, બોર્ડ ઓફ ડિરેક્ટર્સની મુખ્ય જવાબદારી પૂરી કરે છે. વ્યૂહાત્મક સંચાલન સંસ્થા અને તેના કર્મચારીઓ માટે દિશા નિર્ધારિત કરે છે. એકવાર અને થઈ ગયેલી વ્યૂહાત્મક યોજનાઓથી વિપરીત, અસરકારક વ્યૂહાત્મક સંચાલન સંસ્થાની પ્રવૃત્તિઓનું સતત આયોજન કરે છે, તેનું નિરીક્ષણ કરે છે અને તેનું પરીક્ષણ કરે છે, જેના પરિણામે વધુ કાર્યક્ષમતા બજાર હિસ્સો અને નફાકારકતા પ્રાપ્ત થાય છે.

વ્યૂહાત્મક સંચાલન ખ્યાલો :

વ્યૂહાત્મક સંચાલન સંસ્થાની તેના ધ્યેયની સ્પષ્ટ સમજણ પર આધારિત છે; તે ભવિષ્યમાં ક્યાં બનાવા માંગે છે સંસ્થાને ક્યાં સ્તરે જોવા માંગે છે. તે માટેની તેની દ્રષ્ટિ; અને મૂલ્યો જે તેની ક્રિયાઓને માર્ગદર્શન આપશે. પ્રક્રિયા માટે વ્યૂહાત્મક આયોજન માટે પ્રતિબદ્ધતાની જરૂર છે, વ્યવસાય સંચાલનનો સમૂહ જેમાં ટૂંકા અને લાંબા ગાળાના બંને લક્ષ્યો નિર્ધારિત કરવાની સંસ્થાની ક્ષમતાનો સમાવેશ થાય છે. વ્યૂહાત્મક આયોજનમાં વ્યૂહાત્મક નિર્ણયોનું આયોજન પ્રવૃત્તિઓ અને તે લક્ષ્યોને હાંસલ કરવા માટે જરૂરી સંસાધન ફાળવણીનો પણ સમાવેશ થાય છે. સંસ્થાની વ્યૂહરચનાઓનું સંચાલન કરવા માટે એક નિર્ધારિત પ્રક્રિયા રાખવાથી સંસ્થાઓને

તાર્કિક નિર્ણયો લેવામાં મદદ મળશે અને વિકસતી ટેકનોલોજી, બજાર અને વ્યવસાયની પરિસ્થિતિઓ સાથે ગતિ જાળવી રાખવા માટે ઝડપથી નવા લક્ષ્યો વિકસાવવામાં મદદ મળશે. વ્યૂહાત્મક સંચાલન, આમ, સંસ્થાને સ્પર્ધાત્મક લાભ મેળવવા, બજારહિસ્સો સુધારવા અને તેના ભવિષ્ય માટે આયોજન કરવામાં મદદ કરી શકે છે.

વ્યૂહાત્મક સંચાલન પ્રક્રિયાના પાંચ તબક્કા :

વ્યૂહાત્મક સંચાલન કેવી રીતે કરવું તે અંગે ઘણી બધી વિચારધારાઓ છે, અને શિક્ષણવિદો અને સંચાલકોએ વ્યૂહાત્મક સંચાલન પ્રક્રિયાને માર્ગદર્શન આપવા માટે અસંખ્ય માળખાં વિકસાવ્યા છે. સામાન્ય રીતે, પ્રક્રિયામાં સામાન્ય રીતે પાંચ તબક્કાઓનો સમાવેશ થાય છે :

- (1) સંસ્થાની વર્તમાન વ્યૂહાત્મક દિશાનું મૂલ્યાંકન;
- (2) આંતરિક અને બાહ્ય શક્તિઓ અને નબળાઈઓને ઓળખવા અને તેનું વિશ્લેષણ કરવું.
- (3) ક્રિયા (કાર્ય) યોજના ધડવી;
- (4) કાર્ય યોજનાઓનું અમલીકરણ; અને
- (5) કયા સ્તરની ક્રિયા યોજનાઓ સફળ રહી છે તેનું મૂલ્યાંકન કરવું અને ઈચ્છિત પરિણામો પ્રાપ્ત ન થાય ત્યારે ફેરફારો કરવા.

અસરકારક સંચાર, માહિતી સંગ્રહ અને સંસ્થાકીય સંસ્કૃતિ પણ વ્યૂહાત્મક સંચાલન પ્રક્રિયામાં મહત્વનો ભાગ ભજવે છે, ખાસ કરીને મોટી જટિલ કંપનીઓમાં. સંદેશાવ્યવહારનો અભાવ અને નકારાત્મક કોર્પોરેટ સંસ્કૃતિના પરિણામે સંસ્થાની વ્યૂહાત્મક વ્યવસ્થાપન યોજના અને તેના વિવિધ વ્યાપારી એકમો અને વિભાગો દ્વારા હાથ ધરવામાં આવતી પ્રવૃત્તિઓ ખોટી રીતે ગોઠવાઈ શકે છે. આમ, વ્યૂહરચના સંચાલનમાં વ્યૂહાત્મક યોજનાઓ સાથે છે તેની ખાતરી કરવા માટે તેને અમલમાં મૂકતા પહેલા કોસ ફંક્શનલ બિઝનેસ નિર્ણયોનું વિશ્લેષણ કરવાનો સમાવેશ થાય છે.

વ્યૂહાત્મક પરિપ્રેક્ષ્ય નેતાઓના વધુ સારા નિર્ણયો લેવાની તકોને વધારે છે. આ ઉદ્દેશ્યોના ભૂતકાળ, વર્તમાન અને ભવિષ્યને ધ્યાનમાં રાખીને કરે છે જે બહેતર બ્રાન્ડ વ્યૂહરચના અને ઉચ્ચ વૃદ્ધિને ધ્યાનમાં રાખીને કાર્યક્ષમ અને નફાકારક નિર્ણયોને પ્રોત્સાહન આપે છે. તે માહિતીને યોગ્ય સંદર્ભમાં મૂકે છે જે સંસ્થાકીય લક્ષ્યો હાંસલ કરવા માટે જરૂરી આંતરદષ્ટિ સાથે જોડાયેલ છે. આ વ્યવસાયિક વાતાવરણ, સ્પર્ધકો અને ગ્રાહકો વિશે, ખાસ કરીને ડિજિટલ ઇન્ટેલિજન્સથી યોગ્ય માહિતી એકત્રિત કરવામાં મદદ કરે છે.

વ્યૂહાત્મક વ્યવસ્થાપન વ્યૂહરચનાના પ્રકારો સમય સાથે બદલાયા છે. વ્યૂહાત્મક વ્યવસ્થાપનની આધુનિક શિસ્તના મૂળ 1950 અને 1960 ના દાયકામાં જોવા મળે છે. ક્ષેત્રના અગ્રણી વિચારકોમાં પીટર ડ્રૂકરનો સમાવેશ થાય છે, જેને મેનેજમેન્ટ અભ્યાસના સ્થાપક પિતા તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. મેનેજમેન્ટનું મુખ્ય કામ સંસાધનો, કર્મચારીઓને અને ગ્રાહકોની વિકસતી જરૂરિયાતો અને પસંદગીઓને અસરકારક રીતે સંબોધવા સક્ષમ બનાવવાનું છે. વિશિષ્ટ યોગ્યતા, સમાજશાસ્ત્ર અને કાયદાના વિદ્વાન ફિલિપ સેલ્બનિક દ્વારા 1957 માં રજૂ કરવામાં આવેલ શબ્દ,

વ્યૂહાત્મક સંચાલન સિદ્ધાંતમાં મુખ્ય સક્ષમતા અને સ્પર્ધાત્મક લાભના વિચાર પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. આનાથી તેના બાહ્ય વાતાવરણમાં જોખમો અને તકોના સંબંધમાં સંસ્થાની શક્તિ અને નબળાઈઓનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે માળખાના સક્ષમ નિર્માણ સાથે જોડાયેલ છે.

SWOT ANALYSIS (Strength, Weakness, Opportunities, Threats) વિશ્લેષણ એ વ્યૂહાત્મક વ્યવસ્થાપન માળખાના પ્રકારોમાંથી એક છે જેનો ઉપયોગ સંસ્થાઓ દ્વારા તેમની વ્યવસાય વ્યૂહરચના બનાવવા અને પરીક્ષણ કરવા માટે કરવામાં આવે છે. SWOT વિશ્લેષણ સંસ્થાની શક્તિઓ અને નબળાઈઓને બાહ્ય તકો અને તેના પર્યાવરણના જોખમો સાથે ઓળખે છે અને તેની તુલના કરે છે. SWOT વિશ્લેષણ આંતરિક, બાહ્ય અને અન્ય પરિબળોને સ્પષ્ટ કરે છે જે સંસ્થાના લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશ્યો પર અસર કરી શકે છે. SWOT પ્રક્રિયા નેતાઓને તે નક્કી કરવામાં મદદ કરે છે કે સંસ્થાના સંસાધનો અને ક્ષમતાઓ સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણમાં અસરકારક રહેશે કે કેમ કે તેણે કાર્ય કરવાનું છે.

વ્યૂહાત્મક સંચાલનમાં સંતુલિત સ્કોરકાર્ડ :

સંતુલિત સ્કોરકાર્ડ એ વ્યવસ્થાપન પ્રણાલી છે જે વ્યૂહાત્મક ધ્યેયોને કામગીરીના ઉદ્દેશ્યોના સમૂહમાં ફેરવે છે જે માપવામાં આવે છે, તેનું નિરીક્ષણ કરવામાં આવે છે અને જો જરૂરી હોય તો, વ્યૂહાત્મક ધ્યેયો પૂરા થાય છે તેની ખાતરી કરવા બદલાય છે. તે પરંપરાગત નાણાકીય વિશ્લેષણનો સમાવેશ કરે છે, જેમાં સંચાલન આવક, વેચાણ વૃદ્ધિ અને રોકાણ પર વળતર જેવા મેટ્રિક્સનો સમાવેશ થાય છે. તે ગ્રાહક સંતુષ્ટિ સહિત ગ્રાહક વિશ્લેષણનો પણ સમાવેશ કરે છે; વ્યાપાર પ્રક્રિયાઓ વ્યૂહાત્મક ધ્યેયો સાથે કેવી રીતે જોડાયેલ છે તે સહિતનું આંતરિક વિશ્લેષણ; અને શિક્ષણ અને વૃદ્ધિ વિશ્લેષણ, જેમાં કર્મચારી સંતોષ અને જાળવણી તેમજ સંસ્થાની માહિતી સેવાઓની કામગીરીનો સમાવેશ થાય છે.

● સ્વાધ્યાય :

● નીચે પ્રશ્નોના જવાબ આપો

1. કંપની સંસ્કૃતિ, સંચાલકીય શૈલી અને વ્યૂહાત્મક શૈલી વિશે ખ્યાલ સમજાવો
2. કંપની સંસ્કૃતિને અસર કરતા પરિબળો ચર્ચો.
3. સંચાલકીય શૈલીને અસર કરતા પરિબળો ક્યા છે વિગતવાર સમજાવો.
4. વ્યૂહાત્મક પરિપ્રેક્ષ્યની વિસ્તૃત ચર્ચા કરો.

● બહુવિકલ્પ પ્રશ્નોના જવાબ આપો :

1. નીચેનામાંથી કઈ મિશન, ઉદ્દેશ્યો, વ્યૂહરચનાઓ અને નીતિઓમાં વિગતવાર પ્રક્રિયા છે ?
 (A) વ્યૂહરચના રચના (B) વ્યૂહરચના અમલીકરણ
 (C) વ્યૂહાત્મક વ્યૂહરચના (D) વ્યૂહરચના સિદ્ધિ
2. કંપનીના વ્યવહાર કે જેના માટે તે અન્ય પક્ષકારોના સંબંધમાં જવાબદાર છે તેને કહેવાય છે.

- (A) સામાજિક જવાબદારી (B) નૈતિકતાના મુલ્યો
(C) મૂલ્યો (D) સંસ્કૃતિ
3. _____ દ્વારા સંસ્કૃતિને જીવંત રાખવાની જરૂર છે.
(A) કામદારો (B) સેક્સમેન
(C) ટોચના મેનેજરો (D) માનવ સંસાધન સંચાલકો
4. જે નેતા તેના શ્રેષ્ઠ જ્ઞાનને કારણે નેતા તરીકે શ્રેષ્ઠ બને છે તે છે.
(A) નિરંકુશ નેતા (B) બૌદ્ધિક નેતા
(C) ઉદારવાદી નેતા (D) સંસ્થાકીય નેતા
5. મેનેજમેન્ટનું છેલ્લું કાર્ય _____ છે.
(A) આયોજન (B) આયોજન
(C) નિયંત્રણ (D) સ્ટાફિંગ.
6. ધોરણોનું નિર્ધારણ, કામગીરીનું માપન, સરખામણી અને વિચલનની સુધારણા _____ માં પગલાં છે.
(A) આયોજન. (B) આયોજન.
(C) સ્ટાફિંગ (D) નિયંત્રણ પ્રક્રિયા.
7. સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યો અને પ્રવૃત્તિઓનું એકીકરણ _____ છે.
(A) નિયંત્રણ (B) સંકલન
(C) આયોજન (D) આયોજન
8. સંસ્થામાં કામ કરતા વિવિધ વિભાગો અને વ્યક્તિઓની પ્રવૃત્તિઓ વચ્ચેના સંકલનને _____ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.
(A) વર્ટિકલ કો-ઓર્ડિનેશન (B) બાહ્ય સંકલન
(C) આંતરિક સંકલન (D) આડું સંકલન
9. વ્યૂહાત્મક વ્યવસ્થાપન એ કોઈપણ વ્યવસાયનો એક મહત્વપૂર્ણ ભાગ છે જે _____ ફોર્મ્યુલેશન અને વ્યવસાયિક નિર્ણયોમાં મદદ કરે છે.
(A) વ્યૂહરચના (B) યુક્તિઓ
(C) પ્રક્રિયા (D) માર્કેટિંગ
10. _____ વ્યૂહરચના ધડવા માટે કંપની અને તેના ઓપરેટિંગ વાતાવરણ પર સંશોધન કરવાની પ્રક્રિયાનો સંદર્ભ આપે છે.
(A) વ્યૂહાત્મક સંચાલન (B) વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણ
(C) સંવેદનશીલ વિશ્લેષણ (D) સિમ્યુલેશન વિશ્લેષણ
11. વ્યૂહાત્મક વિશ્લેષણનો હેતુ છે.
(A) સંસ્થાના બાહ્ય અને આંતરિક વાતાવરણનું વિશ્લેષણ કરો

- (B) વર્તમાન વ્યૂહરચનાઓનું મૂલ્યાંકન કરો
- (C) સૌથી સફળ વ્યૂહાત્મક વિકલ્પો બનાવો અને તેનું મૂલ્યાંકન કરો.
- (D) ઉપરોક્ત તમામ

12. _____ વર્તમાન વ્યવસાયના પ્રયત્નોને નોંધપાત્ર રીતે વધારીને વ્યવસાયના અવકાશને ઉમેરીને વ્યવસાયને ફરીથી વ્યાખ્યાયિત કરીને અમલમાં મૂકવામાં આવે છે.

- (A) વિસ્તરણ વ્યૂહરચના
- (B) ભિન્નતા વ્યૂહરચના
- (C) છટણી વ્યૂહરચના
- (D) કોસ્ટ લીડરશીપ સ્ટ્રેટેજી

13. સાંસ્કૃતિક મૂલ્યો સમગ્ર પર્યાવરણમાં નીચેનામાંથી કયા પરિબલનો ભાગ હશે ?

- (A) વસ્તી વિષયક
- (B) સામાજિક
- (C) ઇકોલોજીકલ
- (D) કુદરતી

જવાબ :

- | | | |
|----------|----------|----------|
| (1) (A) | (2) (A) | (3) (C) |
| (4) (B) | (5) (C) | (6) (D) |
| (7) (B) | (8) (C) | (9) (A) |
| (10) (B) | (11) (D) | (12) (A) |
| (13) (B) | | |

એકમ - 10 : વ્યૂહરચનાત્મક માળખાઓ

-: રૂપરેખા :-

10.1 પ્રસ્તાવના

10.2 વ્યૂહાત્મક સંચાલન અને ધંધાકીય નીતિના ઉદ્ભવતી પૂર્વ ભૂમિકા

10.3 ભારતમાં વ્યૂહાત્મક સંચાલનની શરૂઆત

10.4 વ્યૂહરચનાનો અર્થ

10.5 વ્યૂહાત્મક સંચાલનનો અર્થ

10.6 વ્યાપાર વ્યૂહરચનાનું મહત્ત્વ

10.7 વ્યાપારની વ્યૂહરચના

10.7.1 પડતર નેતૃત્વની વ્યૂહરચના

10.7.2 વિવિધતાવાળી વ્યૂહરચના

10.7.3 ધ્યાન કેન્દ્રીત વ્યૂહરચના

10.8 ઉપસંહાર

● સ્વાધ્યાય

10.1 પ્રસ્તાવના

વર્તમાન ધંધાકીય પર્યાવરણમાં સંચાલકો માટે ધંધાના ઉદ્દેશો અને લક્ષ્યાંકો સિદ્ધ કરવા ઘણા મુશ્કેલ છે. જો પ્લાન્ટ યંત્રો, માલસામગ્રી અને માનવ સંસાધનોમાં કરેલ રોકાણ ઉપર યોગ્ય વળતર ન મળે તો ધંધાકીય એકમ બજારમાં લાંબો સમય ટકી શકી નહીં. ઉત્પાદનના સાધનો ઉપર યોગ્ય વળતર મેળવવા સંચાલકોએ નીચી કિંમતે ઉત્પાદનના સાધન પ્રાપ્ત કરવા જોઈએ અને તેનો મહત્તમ ઉપયોગ કરવો જોઈએ. વર્તમાન સમયમાં સંચાલકો માટે આ કાર્ય પડકાર સમાન બન્યું છે.

એ પણ હકીકત છે કે સંચાલકો તમામ સંસાધનોને યોગ્ય વળતર ત્યારે જ આપી શકે જ્યારે ધંધાકીય એકમ સાથે સંકળાયેલા વિવિધ પક્ષકારો જેવા કે ગ્રાહક કર્મચારીઓ, શેરહોલ્ડર્સ, લેણદારો અને સરકાર વચ્ચે સમતુલા જળવાઈ હોય. આ હેતુ માટે વિવિધ ને ભેગા કરવા જરૂરી બને છે. આ દ્વારા માહિતી એકત્રિત કર્યા પછી તેના અર્થપૂર્ણ વિશ્લેષણ અને વ્યૂહાત્મક ઉપયોગ માટે વ્યૂહાત્મક સંચાલનનો ખ્યાલ ઘણો ઉપયોગી સાબિત થયો છે.

10.2 વ્યૂહાત્મક સંચાલન અને ધંધાકીય નીતિના ઉદ્ભવની પૂર્વ ભૂમિકા

હોફર અને અન્ય નિષ્ણાતો ધંધાકીય નીતિના ઉદ્ભવને પરિવર્તન પામતા ચાર તબક્કાઓમાં વહેંચે છે :

→ **પ્રથમ તબક્કો :**

હોફર અને બીજાઓના મતે પ્રથમ તબક્કો જે 1930ના મધ્યમાં જોઈ શકાય છે. તે કામચલાઉ નીતિ ઘડતર ઉપર આધારિત હતો. એ સમય દરમિયાન અમેરિકાની ધંધાકીય પેઢીઓના સ્વરૂપને કારણે નીતિ ઘડતરની જરૂરિયાત ઊભી થઈ હતી.

→ **બીજા તબક્કો :**

યુ.એસ.માં 1930 અને 1940 દરમિયાન જે પર્યાવરણીય ફેરફારો વધતાં ગયા તેના કારણે કામચલાઉ નીતિ ઘડતરનું સ્થાન આયોજિત નીતિ ઘડતરે લીધું. ઝડપથી બદલાતા પર્યાવરણમાં કાર્યકારી ક્ષેત્રોના સંકલન પર ભાર મૂકવા લાગ્યો.

→ **ત્રીજો તબક્કો :**

માત્ર કાર્યકારી વિસ્તારોનું સંકલન અને નીતિ ઘડતરથી ધંધાકીય જરૂરિયાતો પૂરતા પ્રમાણમાં સંતોષાતી ન હતી. 1960ના સમયમાં ધંધાની પાયાની વિભાવના તથા પર્યાવરણ સાથે તેના સંબંધો જોતા ચોક્કસ નીતિ ઘડતરની માંગ ઊભી થઈ. તેના પરિણામ સ્વરૂપે વ્યૂહનો ખ્યાલ ઉભો થયો.

→ **ચોથો તબક્કો :**

વર્તમાન વિચારસરણી 1980માં ઉદ્ભવી. તે વ્યૂહાત્મક સંચાલનના દૃષ્ટિબિંદુ ઉપર આધારિત છે. વ્યૂહાત્મક સંચાલનનું શરૂઆતનું મુખ્ય ધ્યાન સંશોધનના બે વિસ્તૃત ક્ષેત્રો ધંધાકીય પેઢીઓની વ્યૂહાત્મક પ્રક્રિયાઓ અને સામાન્ય સંચાલનની જવાબદારીઓ વચ્ચેના આંતર સંબંધ ઉપર કેન્દ્રીત હતું.

10.3 ભારતમાં વ્યૂહાત્મક સંચાલનની શરૂઆત

ભારતમાં વિધિસરનું સંચાલકીય શિક્ષણ 1950ના ઉત્તરાર્ધમાં શરૂ થયું અને ઈન્ડિયન ઈન્સ્ટિટ્યૂટ ઓફ મેનેજમેન્ટ (IIM)ની સ્થાપના 1960ના પૂવાર્ધમાં વહીવટી કર્મચારી સ્ટાફ કોલેજની શરૂઆત થઈ. IIMના રચનાત્મક વર્ષોમાં સંચાલકીય શિક્ષણનો અભ્યાસક્રમ અને ફિલસૂફી મહદ અંશે અમેરિકાની ધંધાકીય શાળાઓમાંથી લેવામાં આવ્યા હતા.

ધ ઓલ ઈન્ડિયા કાઉન્સિલ ઓફ ટેકનિકલ એજ્યુકેશન જે ભારતમાં સંચાલકીય શિક્ષણનું નિયમન કરતી સંસ્થા છે. તેણે સૌપ્રથમ 1990 અને ત્યાર પછી ફરીવાર 1995માં ધંધાકીય નીતિનો અભ્યાસક્રમ સંચાલકીય શિક્ષણના અભ્યાસક્રમમાં સંકલનકાર ઘટક તરીકે નક્કી કર્યો હતો. આ અભ્યાસક્રમ કોર્પોરેટ આયોજન અને વ્યૂહાત્મક સંચાલન અભ્યાસક્રમના સ્વરૂપે દાખલ કરવામાં આવ્યો છે.

10.4 વ્યૂહરચનાનો અર્થ

સામાન્ય અર્થમાં વ્યૂહરચના એ એક પ્રકારની યોજના છે, જે ધંધાકીય એકમના મુખ્ય હેતુઓ નક્કી કરે છે. તેમજ એકમની સેવા કે ઉત્પાદન સર્જન કેવી રીતે ક્યા સાધનો દ્વારા કરવામાં આવે છે તે દર્શાવે છે.

શ્રી એ. ડી. ચન્ડલરના મતે :

“ધંધાકીય એકમના લાંબાગાળાના હેતુઓ નક્કી કરવા અને આ હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે જરૂરી કાર્યવાહી કરવી, સાધનોની વહેંચણી કરવી તેને વ્યૂહરચના કહેવામાં આવે છે.”

માઈકલ પોર્ટરના મત પ્રમાણે :

“વ્યૂહરચના એટલે અસાધારણ અને મૂલ્યવાન સ્થિતિનું સર્જન કરવું જે વિવિધ પ્રવૃત્તિઓના સમૂહ સાથે સંકળાયેલ છે. કંપની જે વ્યૂહાત્મક સ્થિતિ ધરાવે છે તે હરીફો કરતાં જુદી પ્રવૃત્તિઓ કરે છે અથવા સમાન પ્રવૃત્તિ કરે છે. પરંતુ જુદી રીતે કરે છે.

10.5 વ્યૂહાત્મક સંચાલનનો અર્થ

સામાન્ય સમજૂતી પ્રમાણે ધંધાકીય એકમમાં ઉત્પાદન, વેચાણ, કર્મચારી અને સમસ્યાઓના ઉકેલ માટે સંચાલકો તરફથી અમલમાં આવતી વ્યૂહાત્મક યોજનાઓ એટલે વ્યૂહાત્મક સંચાલન.

→ જહોન પિયર્સ અને વિલિયમ ગ્યુલિકના મત પ્રમાણે :

“વ્યૂહાત્મક સંચાલન એ વ્યવસ્થાતંત્રના ઉદ્દેશોની સિદ્ધિ માટે ઘડાતી અને અમલમાં મૂકતી વ્યૂહરચનાઓ અને ઉદ્ભવતા નિર્ણયો અને કાર્યોનો સમૂહ છે.”

→ આર્લ્ફેડ ડી. ચાન્ડલરના મત પ્રમાણે :

“વ્યૂહાત્મક સંચાલન એટલે લાંબાગાળાના ધ્યેય નક્કી કરવા, ધ્યેય સિદ્ધ કરવા માટે માર્ગ અને ક્રમ નક્કી કરવો તથા તે માટે જરૂરી સાધનોની ફાળવણી કરવી.”

10.6 વ્યાપાર વ્યૂહરચનાનું મહત્વ

→ સાધનોના મહત્તમ ઉપયોગ માટે :

એકમના પ્લાન્ટ, યંત્રો, માલસામગ્રી અને નાણાકીય સાધનોનો શા માટે કોઈ ચોક્કસ દિશામાં ઉપયોગ થઈ રહ્યો છે તે દર્શાવવા માટે તથા કર્મચારીઓને પ્રોત્સાહન પૂરું પાડવા માટે જરૂરી છે.

→ અસરકારક આયોજન માટે :

પ્રવૃત્તિઓના અસરકારક આયોજન માટે લાંબા અને ટૂંકાગાળાના ઉદ્દેશો સ્પષ્ટ કરવા જરૂરી છે. જેથી ઉદ્દેશ માટે અસરકારક આયોજન થઈ શકે.

→ હેતુલક્ષી વ્યવસ્થાતંત્રના ઘડતર માટે :

વ્યૂહરચના આધારે ચોક્કસ હેતુલક્ષી વ્યવસ્થાતંત્રની રચના કરી શકાય છે અને કર્મચારીઓને જવાબદારી પ્રત્યે વધુ સભાન બનાવી શકાય છે.

→ જીવનધ્યેય નક્કી કરવા :

દરેક કંપનીની સ્થાપના પાછળ ચોક્કસ જીવન ધ્યેય સિદ્ધ કરવાનો ખ્યાલ હોય છે. તે સિદ્ધ કરવા લાંબાગાળાના અને ટૂંકા ગાળાના હેતુનો તથા લક્ષ્યાંકો નક્કી કરવામાં આવે છે. આ લક્ષ્યાંકો અને હેતુઓ ક્રમશઃ સિદ્ધ થતા અંતે એકમનું જીવનધ્યેય સિદ્ધ કરવામાં આવે છે.

→ પ્રવૃત્તિઓનું મૂલ્યાંકન કરવા :

આના આધારે કંપની પોતાની લાંબા અને ટૂંકાગાળાના લક્ષ્યાંકો સમયના સંદર્ભમાં ચોક્કસ રીતે સ્પષ્ટ કરી શકે છે. પરિણામે તે પ્રવૃત્તિઓનું યોગ્ય રીતે મૂલ્યાંકન થઈ શકે છે.

→ જરૂરી સાધનો અને સગવડો ઊભી કરવા :

નક્કી કરેલા લક્ષ્યાંકો સમયસર સિદ્ધ કરવા જરૂરી સાધનો અને સગવડો ઊભી કરવા અનિવાર્ય બને છે. ઉત્પાદન ક્ષમતામાં વૃદ્ધિના સંદર્ભમાં કર્મચારી અને તેની સવલતોમાં પણ વધારો કરવો જરૂરી બને છે.

→ વલણો અને તકોને ઓળખો :

તે વિવિધ બજાર વલણો અને વ્યવસાયિક સંસ્થા માટે ઉપલબ્ધ ભાવિ તકોને ઓળખે છે. વ્યૂહરચના બજારની વિવિધતાઓની તપાસ કરે છે જેમ કે સામાજિક, રાજકીય અને તકનીકી ફેરફારો તેમજ ગ્રાહકતા ફેરફારો, એકવાર બજારના ફેરફારોની ઓળખ થઈ જાય, તે મુજબ તે યુક્તિઓ વિકસાવે છે જેથી કરીને વ્યવસાય ભવિષ્યના ફેરફારો સાથે પોતાને સમાયોજીત કરી શકે.

10.7 વ્યાપારની વ્યૂહરચના

વ્યવસ્થાતંત્ર પોતાના ગ્રાહકોને તેમની જરૂરિયાત પ્રમાણે ઉત્તમ પેદાશો અને સેવાઓ પૂરી પાડવા માટે પોતાની દરેક ધંધાકીય પ્રવૃત્તિઓ માટે અલગ રીતે વ્યૂહરચનાઓની વિચારણા કરે છે. અને તેના દ્વારા ગ્રાહકોને સંતોષ આપી, મૂલ્ય વધારવા પ્રયત્ન કરે છે. સમગ્ર પ્રક્રિયા દરમિયાન વ્યૂહાત્મક ફાયદાઓ મેળવવા વ્યવસ્થાતંત્ર ક્ષમતાઓ, કૌશલ્યો અને મુખ્ય ક્ષમતાઓ વધારીને તેના ઉદ્યોગમાં મહત્તમ ઉપયોગ કરીને શક્ય તેટલા વધુ વ્યૂહાત્મક લાભ મેળવવા પ્રયત્ન કરે છે.

જ્યારે સ્પર્ધાત્મક લાભ અને સ્પર્ધાત્મક કાર્યક્ષેત્ર એક સાથે સંયુક્ત હોય ત્યારે તેને પરિણામે સામાન્ય વ્યૂહરચના અસ્તિત્વમાં આવે છે. જેને ‘ધંધાકીય સ્તરની/ વ્યાપારની વ્યૂહરચના’ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

વ્યાપાર વ્યૂહરચનાઓનું નીચે ત્રણ પ્રકારમાં વર્ગીકરણ થઈ શકે છે :

- (1) પડતર નેતૃત્વની વ્યૂહરચના
- (2) વિવિધતાવાળી વ્યૂહરચના
- (3) ધ્યાન કેન્દ્રીત વ્યૂહરચના

10.7.1 પડતર નેતૃત્વની વ્યૂહરચના (Cost Leadership Strategy)

પડતર નેતૃત્વ એટલે જ્યારે પેદાશ કે સેવાની પડતર તેના હરીફ કરતા નીચી હોય ત્યારે સ્પર્ધાત્મક ફાયદાઓની દરખાસ્ત થઈ શકે. આ પ્રકારની દરખાસ્ત દ્વારા વ્યવસ્થા તંત્ર પોતાના હરીફની સરખામણીમાં નીચી પડતરને કારણે ઉત્તમ કામગીરી સાબિત કરી શકે છે. સામાન્ય રીતે ગ્રાહકો એવી પેદાશ કે સેવાની પસંદગી કરતા હોય છે કે જે નીચી કિંમતે મળતી હોય અને હરીફો જેવી જ ગુણવત્તા ધરાવતી હોય, પડતર નેતૃત્વ ધરાવતી કંપની નીચી પડતરને કારણે ઊંચો નફો મેળવી શકે છે. પડતર નેતૃત્વ ધરાવતી કંપની હરીફોની સરખામણીમાં વધુ પરિવર્તનશીલ રહી શકે છે. અને તેને કારણે નફાનું ઊંચું સ્તર જાળવી શકે છે.

પડતર નેતૃત્વની વ્યૂહરચનામાંથી મળતાં ફાયદા :

→ ધંધામાં દાખલ થનાર ઉદ્યોગ સાહસિકો પેદાશ કે સેવાઓની નીચી કિંમત રાખી શકતા નથી. તેમના માટે આ ફાયદો અવરોધક બની રહે છે. અને નેતૃત્વ ધરાવતી કંપનીને જ આ ફાયદો મળે છે.

- શક્તિશાળી માલ પૂરો પાડનાર વેપારીઓ સાધનોના ભાવ વધારા માટેની વાટાઘાટો ઊંચી સોદા શક્તિને કારણે કરી શકે છે.
- નીચી કિંમતની વૈકલ્પિક પેદાશોનો ભય નેતૃત્વ ધરાવતી કંપનીની નીચી કિંમતને કારણે ઘટે છે.
- ઔદ્યોગિક હરીફાઈની સામે પડતનો ફાયદો ઉત્તમ વીમા તરીકે ગણી શકાય.
- શક્તિશાળી ખરીદનારાઓ કે જે ઊંચી સોદાશક્તિ ધરાવે છે. તેમના દ્વારા ભાવ ઘટાડાને ઘણી અસર થાય છે. આમ, વ્યવસ્થાતંત્ર કે જેને પડતરનો ફાયદો મળે છે તે કેટલે અંશે ભાવ ઘટાડાની દરખાસ્ત કરી શકે છે.

પડતર નેતૃત્વની વ્યૂહરચનામાં રહેલા જોખમો :

- પડતર નેતૃત્વની વ્યૂહરચનાને અનુકૂળતાનો અનુભવ કહી શકાય નહીં. ઘણીવાર એવું જોવા મળે છે કે ભાવ ઘટાડો ગ્રાહકોને ધ્યાનમાં રાખીને કરવામાં આવે છે અને પેદાશના ગુણધર્મોની મર્યાદામાં રહીને કરવામાં આવે છે આ પ્રકારની પરિસ્થિતિ ઉદ્ભવે ત્યારે ભાવ ઘટાડો પોતાના હિત માટે કરવામાં આવે છે. અને સામાન્ય રીતે ગ્રાહકોના હિતની અવગણના કરવામાં આવે છે.
- પડતર નેતૃત્વ ધરાવતી કંપની માટે નવી ઉભરતી ટેક્નોલોજી મોટા ભય સમાન બની રહે છે કારણ કે તે ઉદ્યોગના પાયામાં રહેલ નિયમોને બદલી નાખે છે. ઉદાહરણ તરીકે નવા હરીફો નવી ટેક્નોલોજી અપનાવે અને સસ્તી પેદાશો વિકસાવે છે તેને કારણે બજારના જૂના એકમો પાસે રહેલ ટેક્નોલોજી જૂનવાણી બની જાય છે. તેઓ માટે નવી ટેક્નોલોજી દાખલ કરવી વધુ ખર્ચાળ બને છે. આ દૃષ્ટિએ પડતર નેતૃત્વની વ્યૂહરચના ઉપર નવી ટેક્નોલોજી નકારાત્મક અસર કરે છે.
- પડતરનો ફાયદો એ હંગામી વ્યૂહરચના છે. તે લાંબા સમય માટે રહી શક્તી નથી કારણ કે હરીફો સરળતાથી પડતર ઘટાડાની નકલ કરી શકે છે. આ પરિસ્થિતિ પડતર નેતૃત્વને નકારાત્મક અસર કરે છે. કારણકે કૃત્રિમ પડતર ઘટાડાની ટેક્નિક સ્પર્ધાત્મક ભય પેદા કરે છે.
- કેટલીકવાર ઓછા કાર્યક્ષમ ઉત્પાદકો પણ બજારમાં ચાલુ રહેવાનું પસંદ કરે છે. કારણ કે પડતર નેતૃત્વ ધરાવતી કંપનીઓનું વર્ચસ્વ હોય છે. તેથી તેઓ નીચી કિંમત રાખી શકે છે. બીજી બાજુ ઓછા કાર્યક્ષમ ઉત્પાદકો ઔદ્યોગિક માળખાને ધ્યાનમાં રાખીને ચોક્કસ બજાર વિસ્તારમાં ટકી રહે છે.

આમ, પડતર નેતૃત્વની વ્યૂહરચના દ્વારા નીચી કિંમત રાખીને ગ્રાહકોને આકર્ષી શકાય છે. પરંતુ દરેક સંજોગોમાં આમ બનતું નથી. કેટલાક ગ્રાહકો પેદાશ કે સેવામાં વિશિષ્ટ લાક્ષણિકતાની અપેક્ષા રાખે છે અને તે માટે ઊંચી કિંમત ચૂકવવા પણ તૈયાર હોય છે. આ સંજોગોમાં ગ્રાહક ગુમાવવા પડે.

10.7.2 વિવિધતાવાળી ધંધાકીય વ્યૂહરચના (Differentiation Business Strategy)

જ્યારે પેદાશ કે સેવા વિશિષ્ટ લક્ષણો ધરાવતી હોય ત્યારે વિવિધતાવાળી ધંધાકીય

વ્યૂહરચના અપનાવવામાં આવે છે. આ વ્યૂહરચનાના સ્પર્ધાત્મક ફાયદાઓ છે. આ પ્રકારની પેદાશ કે સેવાઓના ગ્રાહકો વધુ કિંમત ચૂકવવા તૈયાર હોય છે. આ પ્રકારની સ્થિતિમાં ધંધાકીય એકમ પોતાના હરીફોથી આગળ નીકળી જાય છે. કારણ કે હરીફો આવી વિશિષ્ટ લાક્ષણિકતાવાળી પેદાશ કે સેવાઓ આપી શકતા નથી. સામાન્ય રીતે જ્યારે ગ્રાહકો વિશિષ્ટ પેદાશ કે સેવાઓ આગ્રહ રાખતા હોય ત્યારે ધંધાકીય એકમ તેમની જરૂરિયાત પ્રમાણેની તુષ્ટિગુણવાળી પેદાશોની દરખાસ્ત કરે છે અને ગ્રાહકો તે મેળવવા માટે ઊંચી કિંમત ચૂકવવા તૈયાર થાય છે. એવા ઘણા ગ્રાહકો છે કે જે પેદાશની વિશિષ્ટતાને વફાદાર હોય છે.

વિવિધતાવાળી વ્યૂહરચનાના ફાયદા :

- વિવિધતાવાળી વ્યૂહરચના નવા પ્રવેશી રહેલ ઉદ્યોગ સાહસિકો માટે અવરોધક બને છે. કારણકે તે ખર્ચાળ હોય છે. નવા પ્રવેશનાર તેવા જ પ્રકારની વિવિધતા તે જ કિંમતે આપી શકતા નથી.
- તુલનાત્મક રીતે ફરીફાઈનું તત્ત્વ મોટા પ્રમાણમાં ઘટે છે. કારણ કે ધંધાકીય એકમ અન્ય હરીફ એકમોને ધ્યાનમાં રાખીને પોતાની રીતે પેદાશમાં વિવિધતા ઉમેરે છે. બ્રાન્ડને વફાદાર ગ્રાહકો સામાન્ય રીતે કિંમત અંગે ઓછા સંવેદનશીલ હોય છે અને ગ્રાહકોની બ્રાન્ડ વફાદારી પણ હરીફો સામે ઢાલ તરીકે કામ કરે છે.
- સ્વરૂપને કારણે વિવિધતા એ બજાર અને ગ્રાહકલક્ષી વ્યૂહરચના છે. સામાન્ય રીતે શક્તિશાળી ખરીદનારાઓ દ્વારા કિંમત ઘટાડા અંગે વાટાઘાટો થતી નથી, કારણ કે તેમની પાસે માલ પૂરો પાડનારાના મર્યાદીત વિકલ્પો હોય છે. અને તેની પાસે ફરિયાદનું પણ કોઈ કારણ હોતું નથી. કારણ કે તેમની માંગ પ્રમાણેના લક્ષણો અને ગુણધર્મો પેદાશમાં હોય છે.
- નવા પ્રવેશનારના સંજોગોમાં વૈકલ્પિક પેદાશો કે સેવાઓની બજારમાં સ્થિર થયેલ વિવિધતા પૂરી પાડવા ધંધાકીય એકમો ઉપર ખાસ કોઈ અસર થતી નથી.
- બ્રાન્ડને વફાદાર ગ્રાહકો કિંમત વધારા અંગે ખાસ સંવેદનશીલ હોતા નથી તેથી માલ પૂરો પાડનાર શક્તિશાળી વેપારીઓ ભાવ વધારા અંગે વાટાઘાટો કરે છે અને તે કેટલેક અંશે ધંધાકીય એકમ માન્ય રાખી શકે છે.

વિવિધતાવાળી વ્યૂહરચનાના જોખમો :

- જો વિવિધતા માટે ઊંચી કિંમત વસૂલ કરવામાં આવે તો ગ્રાહકો પેદાશ અથવા સેવાઓમાં જે ફાયદા મળવાના હોય તે જતા કરે છે અને તેવી પેદાશ કે સેવાઓ છોડી દે તેવું પણ બને તેથી જ પેદાશની કિંમતમાં વધારો મર્યાદિત પ્રમાણમાં જ થવો જોઈએ.
- પેદાશો સામાન્ય રીતે વપરાશી બાબતોને લગતી હોય છે. ભારતના વિકસતા બજારમાં તેને લગતા ઘણા ઉદ્યોગો છે.
- જ્યારે વિવિધતામાંથી ઉદ્ભવતા ફાયદા અંગે ધંધાકીય એકમે પૂરતા પ્રમાણમાં માહિતી સંચાર કરેલ ન હોય અથવા જ્યારે ઉદ્યોગની પેદાશની લાક્ષણિકતા કે જે હજુ સુધી ઉમેરવામાં આવી ન હોય તેની ઉપર વધુ આધાર રાખ્યો હોય તો તેવી વિવિધતાલક્ષી વ્યૂહરચના નિષ્ફળતા તરફ દોરી

જાય છે.

- જો વિવિધતાલક્ષી વ્યૂહરચનામાં એવી બાબત હોય કે જે ગ્રાહકો માટે મૂલ્યવાન ન હોય ત્યારે વિવિધતા નિષ્ફળતામાં પરિણમે છે. જ્યારે બિનજરૂરી લાક્ષણિકતાઓ વિવિધતા માટે ઉમેરવામાં આવી હોય ત્યારે આમ બને છે. જ્યારે વધુ પડતી વિવિધતા પેદાશમાં દાખલ કરવામાં આવી હોય અને તેની સામે ઓછો ફાયદો જણાતો હોય ત્યારે પણ ગ્રાહકો તે સ્વીકારતા નથી.
- જ્યારે વિવિધતા અપનાવનાર એક સરખી વિવિધતાની વ્યૂહરચના અપનાવે ત્યારે વિવિધતાનું આકર્ષણ ક્રમશઃ ઓછું થતું જાય છે અને છેલ્લે તે વિવિધતા ગુમાવી દે છે.

આમ, વિવિધતાની વ્યૂહરચના ગ્રાહકોને સ્પર્શી શકે તેવી હોવી જોઈએ. ધંધાકીય એકમ જે પેદાશ કે સેવાઓની દરખાસ્ત કરે તેમાં એવા ગુણધર્મો હોવા જોઈએ કે જેનો ગ્રાહકને સારો અનુભવ થાય. આ પ્રકારની ક્ષમતા ધંધાકીય એકમને સફળતા તરફ દોરી જાય છે. આમ, છતાંય જો વિવિધતા વધુ પ્રમાણમાં ખ્યાલમાં આવી જાય તેવી હોય તો તેની નકલ થવાની પણ શક્યતા રહે છે. તેથી જ પેદાશની કેટલીક વિવિધતા ગર્ભિત હોવી જોઈએ.

10.7.3 ધ્યાન કેન્દ્રીત વ્યૂહરચના (Focus Business Strategy)

એવા પ્રકારની કે જે વ્યૂહરચના પડતર નેતૃત્વ ઉપર અથવા વિવિધતા ઉપર આધારિત હોય છતાંય તે કુલ બજારના સંકુચિત વિભાગને સેવાઓ પૂરી પાડે તેને ‘ધ્યાન કેન્દ્રિત વ્યૂહરચના’ કહે છે. ધ્યાન કેન્દ્રિત વ્યૂહ રચનાને બજારની પરિભાષામાં Niche Marketing Strategies એટલે કે “ચોક્કસ બજાર વિસ્તારની વ્યૂહરચના” પણ કહે છે.

- ધ્યાનકેન્દ્રી વ્યૂહરચનાનો સૌથી મહત્વનો ફાયદો એ છે કે તે જે પેદાશો અથવા સેવાઓ પૂરી પાડે છે, તે અન્ય ધંધાકીય એકમ પૂરી પાડતા નથી અથવા તેમને તે બહુ નફાકારક લાગતા નથી. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો ધ્યાન કેન્દ્રી એકમોને કેટલેક અંશે હરીફાઈ સામે રક્ષણ મળે છે.
- શક્તિશાળી ગ્રાહકો પોતાની વફાદારીની ફેરબદલી કરતા નથી કારણ કે તેઓને વિશિષ્ટ બજાર વિભાગમાં અન્ય કોઈ કામ કરે તે ધ્યાનમાં આવતું નથી.
- જ્યારે ધ્યાનકેન્દ્રીત ધંધાકીય એકમ બજારના વિશિષ્ટ વિભાગની કામગીરીમાં સફળતા મેળવે ત્યારે વિશિષ્ટીકરણ પ્રાપ્ત થાય છે. જે વૈકલ્પિક પેદાશો અને સેવાઓમાં અવરોધક બને છે.
- ધ્યાનકેન્દ્રી વ્યૂહરચનાવાળા ધંધાકીય એકમો નાના જથ્થામાં ખરીદી કરે છે. અને તેથી શક્તિશાળી માલ પૂરો પાડનારા વધારે રસ દર્શાવતા નથી. આ કારણથી કેટલેક અંશે વફાદાર ગ્રાહકોને ભાવવધારો આપવો પડે છે.
- ધ્યાનકેન્દ્રી વ્યૂહરચનાવાળા ધંધાકીય એકમોની ક્ષમતાઓ બજારના વિશિષ્ટ વિભાગમાં નવા સાહસિકોના પ્રવેશ માટે અવરોધ બને છે.

ધ્યાનકેન્દ્રી વ્યૂહરચનાના જોખમો :

- બજારનો વિશિષ્ટ વિભાગ એ એક એવી પરિસ્થિતિ છે કે જે ટૂંકા સમય માટે જ હોય છે. અથવા સતત બદલાતી રહે છે. ટેક્નોલોજીના ફેરફારો અથવા બજારના પરિબળોને કારણે તે અદૃશ્ય થઈ જાય છે. ઉદાહરણ તરીકે નવી ટેક્નોલોજી વિશિષ્ટ બજાર માટે પેદાશ તૈયાર કરવાનું સરળ બનાવે છે. તેને કારણે ગ્રાહકોની જરૂરિયાતો અને પસંદગી બીજી પેદાશો તરફ વળે છે. કેટલીકવાર બજારના વિશિષ્ટ વિભાગની પેદાશની કિંમત વધવાથી ગ્રાહકો પડતર નેતૃત્વ ધરાવતી કંપનીની અન્ય નીચી કિંમતવાળી પેદાશો તરફ વળે છે.
- બજારના હરીફો કેટલીવાર ધ્યાન બહાર જાય છે. ધ્યાનકેન્દ્રી એકમો બજારના વિશિષ્ટ વિભાગોનું અન્ય રીતે સારી સેવાઓ પૂરી પાડે છે.
- બજારના વિશિષ્ટ વિભાગની જરૂરિયાત સંતોષવા માટે વિશિષ્ટ પ્રકારની ક્ષમતાઓ વિકસાવવી જરૂરી બને છે. આ માટે લાંબી અને મુશ્કેલ પ્રક્રિયામાંથી પસાર થવું પડે છે.
- ધ્યાનકેન્દ્રી વ્યૂહરચનાવાળા એકમોમાં મોટું જોખમ પડતર નક્કી કરવા અંગેનું છે. તેનું મુખ્ય કારણ એ છે કે ધ્યાનકેન્દ્રીત એકમોની પડતર વધુ હોય છે. અથવા કેટલેક અંશે બજાર મર્યાદિત હોય છે. તેને કારણે ઉત્પાદન અને વેચાણનો જથ્થો નાનો હોય છે.
- ધ્યાન કેન્દ્રીત એકમો માટે બજારના બીજા વિભાગોમાં દાખલ થવું મુશ્કેલ બને છે. કારણ કે તેણે નાના બજાર વિભાગમાં ધ્યાન કેન્દ્રીત કર્યું હોય છે અને તેને જ સમર્પિત હોય છે.

ધ્યાન કેન્દ્રીત વ્યૂહરચનાવાળા એકમોને ઘણા જોખમોનો સામનો કરવો પડતો હોવાથી, સ્પર્ધાત્મક ઉદ્યોગના ઘણા એકમો બજારમાં નાના વિભાગોમાં જ ધ્યાન કેન્દ્રીત કરવાનું હિતાવહ ગણે છે. ભારતીય બજારમાં વિશિષ્ટ જરૂરિયાતવાળા બજારો અસ્તિત્વમાં છે. કારણ કે વિશાળ પસંદગીની પેદાશો, સેવાઓની વધુ વિવિધતા ગ્રાહકલક્ષી પેદાશો તૈયાર કરવાનું વધતું જતું વલણ વગેરે વિશિષ્ટ જરૂરિયાતવાળા બજારમાં કામ કરવા માટે પ્રોત્સાહિત કરે છે.

10.8 ઉપસંહાર :

વ્યૂહાત્મક સંચાલન એક વૈધિક પ્રક્રિયા છે. તેમાં વિવિધ કાર્યો ક્રમિક રીતે અનુસરીને વ્યૂહરચનાનું ઘડતર અને તેનો અમલ કરવામાં આવે છે. આ પ્રક્રિયા અસરકારક બને તે માટે સત્તા અને જવાબદારીની સ્પષ્ટતા જરૂરી બને છે. પ્રક્રિયાની સફળતાનો આધાર તેના મૂલ્યાંકન અને સુધારાલક્ષી પગલાં ઉપર છે. તેવી જ રીતે કંપનીનું જીવનધ્યેય ઉત્પાદનના તમામ સાધનોનું હિત જળવાય એ રીતે નક્કી થવું જોઈએ અને તેની યોગ્ય રીતે સ્પષ્ટતા થવી જોઈએ.

● સ્વાધ્યાય

● નીચેનાં પ્રશ્નોના જવાબ આપો.

- (1) વ્યૂહરચનાનો અર્થ સમજાવો.
- (2) વ્યૂહાત્મક સંચાલનનો અર્થ સમજાવો.
- (3) વિસ્તૃત નોંધ લખો : ‘વ્યૂહાત્મક સંચાલનનો ઉદ્ભવ’

- (4) નોંધ લખો : ભારતમાં વ્યૂહાત્મક સંચાલનની શરૂઆત.
- (5) વ્યાપાર વ્યૂહરચનાનું મહત્ત્વ સમજાવો.
- (6) પડતર નેતૃત્વની વ્યૂહરચના ઉપર ચર્ચા કરો.
- (7) વિવિધતાવાળી વ્યૂહરચના ઉપર વિસ્તૃત નોંધ લખો.
- (8) ધ્યાન કેન્દ્રીત વ્યૂહરચના સમજાવો.
- (9) વિસ્તૃત નોંધ લખો : વ્યૂહરચનાનું મહત્ત્વ.
- (10) વ્યાપારની વિવિધ વ્યૂહરચના સમજાવો.

● બહુવિકલ્પ પ્રશ્નો (MCQ)

- (1) “વ્યૂહ રચના” શબ્દનો ઉપયોગ કયા ક્ષેત્રમાં થાય છે.
 - (A) ખેતીવાડી ક્ષેત્ર
 - (B) ઈજનેરી ક્ષેત્ર
 - (C) લશ્કરી શ્રેત્ર
 - (D) વાહન વ્યવહાર ક્ષેત્ર
- (2) વ્યૂહાત્મક સંચાલન અને ધંધાકીય નીતિના ઉદ્ભવનો પ્રથમ તબક્કો કોની ઉપર આધારિત હતો ?
 - (A) કામચલાઉ નીતિ ઘડતર
 - (B) કામચલાઉ આયોજન
 - (C) કામચલાઉ બજેટ
 - (D) ધંધાકીય હરીફાઈ
- (3) વ્યૂહાત્મક સંચાલન અને ધંધાકીય નીતિના ઉદ્ભવના ત્રીજા તબક્કામાં કયો ખ્યાલ ઉદ્ભવ્યો ?
 - (A) અવૈધિક વ્યવસ્થાતંત્ર
 - (B) વ્યૂહ
 - (C) કાયમી આયોજન
 - (D) કાયમી નીતિ.
- (4) વ્યૂહાત્મક સંચાલનનો ચોથો તબક્કો..... ઉપર આધારિત છે.
 - (A) દૈનિકબિંદુ
 - (B) વ્યૂહ
 - (C) કાયમી આયોજન
 - (D) નીતિ
- (5) “વ્યૂહરચના”નો ખ્યાલ સૌ પ્રથમ કયા દેશમાં ઉદ્ભવ્યો હતો ?
 - (A) જાપાન
 - (B) અમેરિકા
 - (C) ગ્રીક
 - (D) ઈંગ્લેન્ડ

- (6) હોફર અને અન્ય નિષ્ણાતો ધંધાકીય નીતિના ઉદ્ભવને પરિવર્તન પામતા..... તબક્કાઓમાં વહેંચે છે.
- (A) 2
(B) 3
(C) 4
(D) 5
- (7) ભારતમાં વિધિસરનું સંચાલકીય શિક્ષણ.....ના ઉત્તરાર્ધમાં શરૂ થયું
- (A) 1940
(B) 1950
(C) 1955
(D) 1960
- (8)એ એક પ્રકારની યોજના છે, જે ધંધાકીય એકમના મુખ્ય હેતુઓ નક્કી કરે છે.
- (A) વ્યૂહરચના
(B) વ્યૂહ
(C) રચના
(D) નીતિ નિયમ
- (9) ધંધાકીય એકમના લાંબાગાળાના હેતુઓ નક્કી કરવા અને આ હેતુઓ નક્કી કરવા અને આ હેતુઓ સિદ્ધ કરવા માટે જરૂરી કાર્યવાહી કરવી તેને..... કહેવામાં આવે છે.
- (A) વ્યૂહરચના
(B) વ્યૂહ
(C) નિતિ નિયમ
(D) રચના
- (10) ધંધાકીય એકમમાં ઉત્પાદન, વેચાણ કર્મચારી અને નાણાકીય ક્ષેત્રે ઉદ્ભવતી વિવિધ સમસ્યાઓના ઉકેલ માટે સંચાલકો તરફથી અમલમાં આવતી વ્યૂહાત્મક યોજનાઓ એટલે.....સંચાલન.
- (A) વ્યૂહ
(B) વ્યૂહાત્મક
(C) રચના
(D) ધંધો
- (11) વ્યાપાર વ્યૂહરચનાના મહત્વમાં નીચેમાંથી કોનો સમાવેશ થાય છે.
- (A) સાધનોના મહત્તમ ઉપયોગ માટે
(B) અસરકારક આયોજન માટે
(C) જીવનધ્યેય નક્કી કરવા

- (D) ઉપરના બધા
- (12) વ્યાપાર વ્યૂહરચનાના મહત્વમાં નીચેનામાંથી કોનો સમાવેશ થાય છે.
- (A) પ્રવૃત્તિઓનું મૂલ્યાંકન કરવા.
- (B) જરૂરી સાધનો અને સગવડો
- (C) વલણો અને તકોને ઓળખવા
- (D) ઉપરના બધા તમામ
- (13) વ્યાપાર વ્યૂહરચનાઓનું..... પ્રકારમાં વર્ગીકરણ થઈ શકે છે.
- (A) 2
- (B) 3
- (C) 4
- (D) 5
- (14)નેતૃત્વ એટલે જ્યારે પેદાશ કે સેવાની પડતર તેના હરીફ કરતા નીચી હોય ત્યારે સ્પર્ધાત્મક ફાયદાઓની દરખાસ્ત થઈ શકે.
- (A) પડતર
- (B) વિવિધતાવાળો
- (C) ધ્યાન કેન્દ્રીત
- (D) ઉપરના બધા
- (15) જ્યારે પેદાશ કે સેવા વિશિષ્ટ લક્ષણો ધરાવતી હોય ત્યારે..... વ્યૂહરચના અપનાવવામાં આવે છે.
- (A) પડતર
- (B) વિવિધતાવાળો
- (C) ધ્યાનકેન્દ્રીત
- (D) ઉપરના બધા.
- (16) પડતર નેતૃત્વ ધરાવતી કંપની, પડતરને કારણે ઊંચો નફો મેળવી શકે છે.
- (A) નીચી
- (B) ઉપર
- (C) સમતલ
- (D) વધારે

જવાબ :

- | | | | |
|----------|----------|----------|----------|
| (1) – C | (2) – A | (3) – B | (4) – A |
| (5) – C | (6) – C | (7) – B | (8) – A |
| (9) – A | (10) – B | (11) – D | (12) – D |
| (13) – B | (14) – A | (15) – B | (16) – A |

લેખન :	ડૉ. ઊર્વી અમીન	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, એન.આઈ.સી.એમ., ગાંધીનગર
	ડૉ. ભાવિક સ્વાદિયા	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, જી.એલ.એસ. યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ
	ડૉ. શૈલેજા પરમાર	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, શ્રીમતી એમ.પી.પટેલ કોલેજ ઓફ કોમર્સ, કડી યુનિવર્સિટી
	ડૉ. સ્વાતિ સક્સેના	આસિસ્ટન્ટ પ્રોફેસર, શ્રી ચીમનભાઈ પટેલ ઇન્સ્ટીટ્યુટ ઓફ મેનેજમેન્ટ એન્ડ રિસર્ચ, અમદાવાદ
પરામર્શક (વિષય) :	પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર એન્ડ નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ.
	ડૉ. ધર્મેન્દ્ર મિસ્ત્રી	પ્રિન્સીપાલ, પ્રિ. એમ.સી. શાહ કોમર્સ કોલેજ, અમદાવાદ
	ડૉ. જસ્મિન પડિયા	એસોસિયેટ પ્રોફેસર, જી.એલ.એસ. યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ
પરામર્શક (ભાષા) :	શ્રી ધનશ્યામ ગઢવી	નિવૃત્ત આચાર્ય, સાર્વજનિક કોલેજ, મહેસાણા
	ડૉ. એ. એ. શેખ	એસોસિયેટ પ્રોફેસર, સરકારી વિનયન અને વાણિજ્ય કોલેજ, જાદર, ઇડર
સંપાદન :	પ્રો. (ડૉ.) મનોજ શાહ	પ્રોફેસર એન્ડ નિયામક, સ્કૂલ ઓફ કોમર્સ એન્ડ મેનેજમેન્ટ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ
પ્રકાશક :	ડૉ. અજયસિંહ જાડેજા	કુલસચિવ, ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી, અમદાવાદ
આવૃત્તિ :	નવી આવૃત્તિ	2023

ISBN :



978-93-5598-453-1

સર્વાધિકાર સુરક્ષિત

આ પાઠ્યપુસ્તક ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીના ઉપક્રમે વિદ્યાર્થીલક્ષી સ્વઅધ્યયન હેતુથી દૂરવર્તી શિક્ષણના ઉદ્દેશને કેન્દ્રમાં રાખીને તૈયાર કરવામાં આવેલ છે. જેના સર્વાધિકાર સુરક્ષિત છે. આ અભ્યાસસામગ્રીનો કોઈપણ સ્વરૂપમાં ઉપયોગ કરતાં પહેલાં ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટીની લેખિત પરવાનગી લેવાની રહેશે.

એમ.કોમ. સેમેસ્ટર-4
વ્યૂહાત્મક સંચાલન

બ્લોક-3

એકમ-11 SWOT વિશ્લેષણ	138-155
એકમ-12 સ્ટેકહોલ્ડર થીયરી	156-169
એકમ-13 વ્યૂહરચના વિશ્લેષણના મોડેલ	170-182
એકમ-14 વ્યૂહાત્મક જોડાણો	183-194

એકમ - 11 : SWOT વિશ્લેષણ

: રૂપરેખા :

- 11.1 પ્રસ્તાવના
- 11.2 સ્વોટ વિશ્લેષણ શું છે ?
- 11.3 ચાર પરિબળો (શક્તિ, નબળાઈઓ, તકો અને ભય)
- 11.4 SWOT વિશ્લેષણના ફાયદા
- 11.5 SWOT વિશ્લેષણની મર્યાદાઓ
- 11.6 સ્વોટને અસર કરતું પરિબળ
- 11.7 ડાબરનું SWOT વિશ્લેષણ
- 11.8 કોલગેટનું વ્યાપક SWOT વિશ્લેષણ
- સ્વાધ્યાય

11.1 પ્રસ્તાવના

SWOT વિશ્લેષણ એ 1970 ના દાયકામાં સ્ટેનફોર્ડ ખાતે વિકસાવવામાં આવેલી તકનિક છે, જેનો વારંવાર વ્યૂહાત્મક આયોજનમાં ઉપયોગ થાય છે. SWOT એ શક્તિ, નબળાઈઓ, તકો અને ભયનું ટૂંકું નામ છે અને તે એક સંરચિત આયોજન પદ્ધતિ છે જે સંસ્થા, પ્રોજેક્ટ અથવા વ્યવસાય સાહસના તે ચાર ઘટકોનું મૂલ્યાંકન કરે છે. SWOT પૃથ્થકરણ એ સંસ્થાની શક્તિઓનો લાભ લેવા, નબળાઈઓને સુધારવા, જોખમો ઘટાડવા અને તકોનો મહત્તમ લાભ લેવા માટેનું એક સરળ, પરંતુ શક્તિશાળી માળખું છે.

11.2 સ્વોટ વિશ્લેષણ શું છે ?

SWOT એ શક્તિ, નબળાઈઓ, તકો અને ભયનું ટૂંકું નામ છે. વ્યાખ્યા મુજબ, શક્તિ (S) અને નબળાઈઓ (W) એ આંતરિક પરિબળો તરીકે ગણવામાં આવે છે જેના પર તમારી પાસે નિયંત્રણનું અમુક માપ છે. ઉપરાંત, વ્યાખ્યા પ્રમાણે, તકો (O) અને ભય (T) એ બાહ્ય પરિબળો તરીકે ગણવામાં આવે છે જેના પર તમારું અનિવાર્યપણે કોઈ નિયંત્રણ નથી.

SWOT વિશ્લેષણ એ વ્યવસાય અને તેના પર્યાવરણની એકંદર વ્યૂહાત્મક સ્થિતિની સંપરીક્ષા અને વિશ્લેષણ માટેનું સૌથી પ્રખ્યાત સાધન છે. તેનો મુખ્ય હેતુ એવી વ્યૂહરચનાઓને ઓળખવાનો છે કે જે એક પેઢી વિશિષ્ટ વ્યવસાય મોડેલ બનાવશે જે સંસ્થાના સંસાધનો અને ક્ષમતાઓને પર્યાવરણની જરૂરિયાતો સાથે શ્રેષ્ઠ રીતે સંરેખિત કરશે જેમાં પેઢી કાર્ય કરે છે.

બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, તે આંતરિક સંભવિતતા અને મર્યાદાઓ અને સંભવિત/સંભવિત તકો અને બાહ્ય વાતાવરણમાંથી જોખમોનું મૂલ્યાંકન કરવા માટેનો પાયો છે. તે પેઢીની અંદર અને બહારના તમામ હકારાત્મક અને નકારાત્મક પરિબળોને

જુએ છે જે સફળતાને અસર કરે છે. પર્યાવરણનો સતત અભ્યાસ કે જેમાં પેઢી કાર્ય કરે છે તે બદલાતા વલણોની આગાહી કે અનુમાન કરવામાં મદદ કરે છે અને સંસ્થાની નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયામાં તેનો સમાવેશ કરવામાં પણ મદદ કરે છે.

11.3 ચાર પરિબળો (શક્તિ, નબળાઈઓ, તકો અને ભય)ની ઝાંખી નીચે આપેલ છે

- (1) સ્ટ્રેન્થ્સ - સ્ટ્રેન્થ એ એવા ગુણો છે જે આપણને સંસ્થાના મિશનને પૂર્ણ કરવામાં સક્ષમ બનાવે છે. આ તે આધાર છે જેના આધારે સતત સફળતા મેળવી શકાય છે અને ટકાવી શકાય છે.

શક્તિઓ કાં તો મૂર્ત અથવા અમૂર્ત હોઈ શકે છે. આ તે છે જેમાં તમે સારી રીતે વાકેફ છો અથવા તમારી પાસે જેની કુશળતા છે, તમારા કર્મચારીઓ પાસે જે લક્ષણો અને ગુણો છે (વ્યક્તિગત રીતે અને એક સમૂહ તરીકે) અને વિશિષ્ટ લક્ષણો જે તમારી સંસ્થાને તેની સુસંગતતા આપે છે.

શક્તિ એ સંસ્થાના ફાયદાકારક પાસાઓ અથવા સંસ્થાની ક્ષમતાઓ છે, જેમાં માનવીય ક્ષમતાઓ, પ્રક્રિયા ક્ષમતાઓ, નાણાકીય સંસાધનો, ઉત્પાદનો અને સેવાઓ, ગ્રાહકની સદ્ભાવના અને બ્રાન્ડ વફાદારીનો સમાવેશ થાય છે. વિશાળ નાણાકીય સંસાધનો, વ્યાપક ઉત્પાદન રેખા, પ્રતિબદ્ધ કર્મચારીઓ વગેરે સંસ્થાકીય શક્તિઓના ઉદાહરણો છે.

- (2) નબળાઈઓ - નબળાઈઓ એવા ગુણો છે જે આપણને ધંધાના મિશનને પૂર્ણ કરવામાં અને સંપૂર્ણ ક્ષમતાને હાંસલ કરતાં રોકે છે. આ નબળાઈઓ સંસ્થાકીય સફળતા અને વૃદ્ધિ પર પ્રભાવ પાડે છે.

સંસ્થામાં નબળાઈઓ મશીનરીનું અવમૂલ્યન, અપૂરતી સંશોધન અને વિકાસ સુવિધાઓ, સાંકડી ઉત્પાદન શ્રેણી, નબળી નિર્ણયશક્તિ વગેરે હોઈ શકે છે. નબળાઈઓ નિયંત્રિત કરી શકાય છે. તેઓને ઘટાડીને નાબૂદ કરવા જોઈએ. દાખલા તરીકે અપ્રચલિત મશીનરીને દૂર કરવા માટે, નવી મશીનરી ખરીદી શકાય છે. સંગઠનાત્મક નબળાઈઓના અન્ય ઉદાહરણોમાં મોટા દેવા, ઉચ્ચ કર્મચારી ટર્નઓવર, જટિલ નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયા, ઉત્પાદનની સાંકડી શ્રેણી, કાચા માલનો મોટો બગાડ વગેરે છે.

- (3) તકો - તકો એ પર્યાવરણ દ્વારા રજૂ કરવામાં આવે છે જેમાં સંસ્થા કાર્ય કરે છે. આ ઉદ્ભવે છે જ્યારે સંસ્થા તેના પર્યાવરણની પરિસ્થિતિઓનો લાભ લઈને વ્યૂહરચનાઓનું આયોજન અને અમલ કરી શકે છે જે તેને વધુ નફાકારક બનવા સક્ષમ બનાવે છે. સંસ્થાઓ તકોનો ઉપયોગ કરીને સ્પર્ધાત્મક લાભ મેળવી શકે છે.

સંસ્થાએ સાવચેત રહેવું જોઈએ અને તકોને ઓળખવી જોઈએ અને જ્યારે પણ તે ઊભી થાય ત્યારે તેને પકડવી જોઈએ. ઇચ્છિત પરિણામો મેળવવા સાથે ગ્રાહકોને શ્રેષ્ઠ સેવા આપે તેવા લક્ષ્યોને પસંદ કરવાનું મુશ્કેલ કાર્ય છે. બજાર, સ્પર્ધા, ઉદ્યોગ/સરકાર અને ટેક્નોલોજીમાંથી તકો ઊભી થઈ શકે છે. ડિરેક્ટુલેશન સાથે ટેલિકોમ્યુનિકેશન્સની વધતી માંગ એ નવી કંપનીઓ માટે ટેલિકોમ સેક્ટરમાં પ્રવેશવાની અને આવકમાટે હાલની કંપનીઓ સાથે સ્પર્ધા કરવાની શ્રેષ્ઠ તક છે.

- (4) ભય - જ્યારે બાહ્ય વાતાવરણની પરિસ્થિતિઓ સંસ્થાના વ્યવસાયની વિશ્વસનીયતા અને નફાકારકતાને જોખમમાં મૂકે છે. ત્યારે ભય-ઊભો થાય છે. જ્યારે તેઓ નબળાઈઓ સાથે સંબંધ ધરાવે છે ત્યારે તેઓ નબળાઈને વધારે છે. ભય-બેકાબૂ છે. જ્યારે કોઈ ખતરો આવે છે, ત્યારે સ્થિરતા અને અસ્તિત્વ જોખમમાં હોઈ શકે છે. ધમકીઓના ઉદાહરણો છે કર્મચારીઓમાં અશાંતિ, હંમેશાં બદલાતી ટેક્નોલોજી; વધારાની ક્ષમતા, ભાવ યુદ્ધ અને ઉદ્યોગના નફામાં ઘટાડો તરફ દોરી જતી સ્પર્ધા, વગેરે.

11.4 SWOT વિશ્લેષણના ફાયદા

SWOT વિશ્લેષણ વ્યૂહરચના ઘડતર અને પસંદગીમાં નિમિત્ત છે. તે એક મજબૂત સાધન છે, પરંતુ તેમાં એક મહાન વ્યક્તિલક્ષી તત્વ સામેલ છે. તે શ્રેષ્ઠ છે જ્યારે તેનો ઉપયોગ માર્ગદર્શિકા તરીકે થાય છે, સફળ વ્યવસાયો તેમની શક્તિઓ પર નિર્માણ કરે છે, તેમની નબળાઈઓને સુધારે છે અને આંતરિક નબળાઈઓ અને બાહ્ય જોખમો સામે રક્ષણ આપે છે અને તેના સ્પર્ધકો કરતાં વધુ ઝડપથી નવી તકોને ઓળખે છે અને તેનો અમલ કરે છે.

SWOT વિશ્લેષણ નીચેની રીતે વ્યૂહાત્મક આયોજનમાં મદદ કરે છે :

- તે વ્યૂહાત્મક આયોજન માટે માહિતીનો સ્રોત છે.
- સંસ્થાની શક્તિઓની ઓળખ કરાવે છે.
- તેની નબળાઈઓને ઘટાડે છે
- તકો માટે તેના પ્રતિભાવને મહત્તમ બનાવે છે.
- સંસ્થાના જોખમોને દૂર કરે છે.
- તે પેઢીની મુખ્ય ક્ષમતાઓને ઓળખવામાં મદદ કરે છે.
- તે વ્યૂહાત્મક આયોજન માટે ઉદ્દેશો નક્કી કરવામાં મદદ કરે છે. તે ભૂતકાળ, વર્તમાન અને ભવિષ્યને જાણવામાં મદદ કરે છે જેથી ભૂતકાળ અને વર્તમાન માહિતી ઉપયોગ કરીને ભવિષ્યની યોજનાઓ ઘડી શકાય.
- SWOT વિશ્લેષણ એવી માહિતી પ્રદાન કરે છે જે પેઢીના સંસાધનો અને ક્ષમતાઓને સ્પર્ધાત્મક વાતાવરણ સાથે સુમેળ કરવામાં મદદ કરે છે જેમાં પેઢી કાર્ય કરે છે

11.5 SWOT વિશ્લેષણની મર્યાદાઓ

SWOT વિશ્લેષણ તેની મર્યાદાઓથી મુક્ત નથી. તે સંસ્થાઓની પરિસ્થિતિઓને ખૂબ જ સરળ તરીકે જોવાનું કારણ બની શકે છે જેના કારણે સંસ્થાઓ ચોક્કસ મુખ્ય વ્યૂહાત્મક સંપર્કને અવગણી શકે છે. તદુપરાંત, પાસાંઓને શક્તિ, નબળાઈઓ, તકો અને ધમકીઓ તરીકે વર્ગીકૃત કરવું ખૂબ જ વ્યક્તિલક્ષી હોઈ શકે છે કારણ કે બજારમાં મોટી માત્રામાં અનિશ્ચિતતા છે. SWOT વિશ્લેષણ આ ચાર પાસાંઓના મહત્ત્વ પર ભાર મૂકે છે, પરંતુ તે જણાવતું નથી કે સંસ્થા કેવી રીતે આ પાસાંઓને પોતાના માટે ઓળખી શકે છે.

SWOT વિશ્લેષણની અમુક બાહ્ય મર્યાદાઓ છે, જે મેનેજમેન્ટના નિયંત્રણમાં નથી. આમાં સમાવેશ થાય છે - જેમ કે

- ભાવ વધારો
- ઈનપુટ્સ/કાચો માલ

- સરકારી કાયદો;
- આર્થિક વાતાવરણ;
- આયાત પ્રતિબંધોને કારણે વિદેશી બજાર ન હોય તેવા ઉત્પાદન માટે નવા બજારની શોધ કરવી વગેરે
- આંતરિક મર્યાદાઓમાં શામેલ હોઈ શકે છે —
- અપૂરતી સંશોધન અને વિકાસ સુવિધાઓ;
- નબળા ગુણવત્તા નિયંત્રણને કારણે ખામીયુક્ત ઉત્પાદનો;
- નબળા ઔદ્યોગિક સંબંધો
- કુશળ અને કાર્યક્ષમ શ્રમનો અભાવ; વગેરે

11.6 સ્વોટને અસર કરતાં પરિબળ

અનિવાર્યપણે, SWOT વિશ્લેષણ એ સંસ્થા અને તેની વ્યૂહરચનાઓ પર અસર કરતા આંતરિક અને બાહ્ય પરિબળોની પરીક્ષા છે. આંતરિક પરિબળો શક્તિ અને નબળાઈઓ છે, બાહ્ય પરિબળો તકો અને ધમકીઓ છે. SWOT પૃથક્કરણ સંસ્થાને “પરિસ્થિતિ”નું સ્પષ્ટ ચિત્ર આપે છે જેમાં તે કાર્ય કરે છે અને તેને કઈ વ્યૂહરચના અપનાવવી તે ઓળખવામાં મદદ કરે છે.

(A) આંતરિક પરિબળો

શક્તિ અને નબળાઈઓમાં હવે સંસ્થાની અંદરના સંસાધનો અને ક્ષમતાઓનો સમાવેશ થાય છે. કંપનીનું આંતરિક પરિબળો પર સૌથી વધુ નિયંત્રણ હોવાથી, તે શક્તિનો ઉપયોગ કરવા અને નબળાઈઓને સંબોધવા માટે વ્યૂહરચના અને ઉદ્દેશ્યો બનાવી શકે છે. આંતરિક પરિબળોના ઉદાહરણોમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે :

- નાણાકીય સંસાધનો
- તકનિકી સંસાધનો અને ક્ષમતાઓ
- માનવ સંસાધન
- ઉત્પાદન રેખાઓ

આ તમામ સંસ્થા દ્વારા નિયંત્રિત છે. સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિ પણ શક્તિ અથવા નબળાઈ હોઈ શકે છે. જ્યારે સ્પર્ધકોની વ્યૂહરચના અને રણનીતિઓ કંપની માટે બાહ્ય હોય છે, ત્યારે સ્પર્ધકોની તુલનામાં કંપનીની સ્થિતિ એવી છે જેને તે નિયંત્રિત કરી શકે છે.

(B) બાહ્ય પરિબળો

બાહ્ય પરિબળોમાં તકો અને ધમકીઓનો સમાવેશ થાય છે જે સંસ્થાની બહાર છે. આ એવા પરિબળો છે કે જેના પર કંપની પ્રભાવ પાડી શકે છે અથવા ઓછામાં ઓછું અનુમાન કરી શકે છે - પરંતુ સંપૂર્ણ નિયંત્રણમાં નથી. બાહ્ય પરિબળોના ઉદાહરણોમાં નીચેનાનો સમાવેશ થાય છે.

- તકનિકી નવીનતાઓ અને ફેરફારો
- સ્પર્ધા
- આર્થિક વલણો

- સરકારી નીતિઓ અને કાયદો
- કાનૂની ચુકાદાઓ
- સામાજિક વલણો

જ્યારે કંપની સ્પર્ધાની તુલનામાં પોતાને કેવી રીતે સ્થિત કરે છે તે નિયંત્રિત કરી શકે છે, તે સ્પર્ધકોની ક્રિયાઓ અથવા વ્યૂહરચનાઓને નિયંત્રિત કરી શકતી નથી.

SWOT વિશ્લેષણનું ઉદાહરણ

પરિસ્થિતિનું વિશ્લેષણ કોઈપણ સંસ્થાને લાભ આપી શકે છે. નીચેનું ઉદાહરણ કાલ્પનિક કોલેજ માટે SWOT વિશ્લેષણ દર્શાવે છે.

આ પ્રાથમિક વિશ્લેષણ પણ નીચે ચર્ચા કરાયેલ કેટલાક વ્યૂહાત્મક મુદ્દાઓને પ્રકાશિત કરે છે, જેને કોલેજને ધ્યાનમાં લેવાની જરૂર છે.

આંતરિક

કોલેજમાં સંખ્યાબંધ શક્તિઓ છે. પ્રતિબદ્ધ ફેકલ્ટી અને વિશ્વાસુ અધ્યાપકો વ્યક્તિઓ સલાહકારો શૈક્ષણિક કાર્યક્રમો બનાવવા માટે સહયોગ કર્યો છે જે વિદ્યાર્થીઓમાં ઉચ્ચ પૂર્ણતા દર દર્શાવે છે. તે સફળતામાં વિદ્યાર્થી સલાહકાર કાર્યક્રમનો પણ ફાળો છે. ઉપરાંત, કોલેજ સમુદાયમાં વ્યવસાયો સાથે ઉત્તમ સંબંધો ધરાવે છે.

નબળાઈઓમાં, ટેકનોલોજી ઇન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચર જૂનું છે. કોલેજ મોટી સંખ્યામાં પાર્ટટાઈમ ફેકલ્ટી સભ્યોને પણ રોજગારી આપે છે, પરંતુ તેઓને પર્યાપ્ત તાલીમ અથવા સહાય પૂરી પાડતી નથી. નર્સિંગ, કોલેજના વધુ ખર્ચાળ કાર્યક્રમોમાંનો એક, તે પૂરતા પ્રમાણમાં વિદ્યાર્થીઓને આકર્ષિત કરી રહ્યો નથી. ઉપરાંત, કોલેજને તેના કેટલાક તાજેતરના સ્નાતકો પાસેથી જાણવા મળ્યું છે કે વિદ્યાર્થીઓ કોલેજમાં લીધેલા તેમના તમામ અભ્યાસક્રમો માટે સ્થાનિક યુનિવર્સિટીમાં ટ્રાન્સફર કેડિટ મેળવી રહ્યાં નથી. વિદ્યાર્થીઓને આશ્ચર્ય થાય છે કે શું કોલેજ ફેકલ્ટી અને સલાહકારો ખરેખર તેમના શૈક્ષણિક લક્ષ્યો અથવા યુનિવર્સિટીમાં ચાર-વર્ષના ડિગ્રી પ્રોગ્રામ્સની જરૂરિયાતોને સમજે છે.

SWOT પૃથક્કરણ પૂર્ણ કરીને, કોલેજ તેની વ્યૂહરચનાઓ અને ઉદ્દેશ્યોને તેની પાસેના આંતરિક સંસાધનો અને ક્ષમતાઓ તેમજ તે જે બાહ્ય પરિબળોનો સામનો કરે છે તે બંને સાથે સંરેખિત કરી શકે છે.

બાહ્ય :

કોલેજ નેતૃત્વ વિરોધાભાસી આર્થિક પરિબળો દ્વારા ખેંચાયેલી લાગણી અનુભવે છે. આ પ્રદેશ આર્થિક મંદીમાંથી પસાર થઈ રહ્યો છે, જેના પરિણામે રાજ્યના ભંડોળમાં ઘટાડો થયો છે. તે જ સમયે આર્થિક પુનઃપ્રાપ્તિ દરમિયાન, જ્યારે વધારાનું શિક્ષણ લઈ રહેલા વિદ્યાર્થીઓ કર્મચારીઓમાં પાછા ફર્યા ત્યારે કોલેજમાં નોંધણી ઘટી ગઈ હતી. તે બે ભંડોળના મુદ્દાઓનો સમય કેવી રીતે કાર્ય કરી શકે છે ? કોલેજને સ્થાનિક સંસ્થા દ્વારા પણ અસર થઈ રહી છે જે તેના વિદ્યાર્થીઓ માટે આક્રમક રીતે માર્કેટિંગ કરી રહી છે ખાસ કરીને નર્સિંગ પ્રોગ્રામના વિદ્યાર્થીઓ.

તેમ છતાં, ત્યાં તકો છે. વિદ્યાર્થીઓએ વધુ ઓનલાઈન અભ્યાસક્રમો અને કાર્યક્રમોમાં રસ દાખવ્યો છે. તે સ્થાનિક સ્પર્ધકને પણ જવાબ આપી શકે, જો કે તે કોલેજને તેની જુના, ટેકનોલોજી ઇન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચરને સંબોધવાની પણ જરૂર પડશે. કોલેજે અસંખ્ય નવીન કાર્યક્રમોની ઓળખ કરી છે જે વિદ્યાર્થીઓને વધુ ઝડપથી ડિગ્રી મેળવવા માટે સક્ષમ બનાવશે અને તે જ સમયે સ્થાનિક વ્યવસાયો સાથે તેની ભાગીદારી અને સહયોગને વિસ્તારશે.

11.7 ડાબરનું SWOT વિશ્લેષણ

ડાબરનું SWOT વિશ્લેષણ તાકાત, નબળાઈ, તકો અને ભય પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. શક્તિ અને નબળાઈ એ આંતરિક પરિબળો છે અને તકો અને ભય બાહ્ય પરિબળો છે.

ડાબર ભારતની સૌથી મોટી આયુર્વેદિક દવા કંપની છે. ડૉ.એસ.કે. બર્મન ડાબરના સ્થાપક છે. ડાબર, જે મૂળરૂપે આયુર્વેદિક ફાર્માસ્યુટિકલ કંપની હતી, તેણે ફળઆધારિત પીણાંના બજારમાં ડાબર રિયલ જ્યુસની શરૂઆત કરી. ફ્રુટ ટ્રિંક માર્કેટમાં ભારતીય બ્રાન્ડની ખાસ હાજરી ન હતી જેમાં ટ્રોપિકાના જેવી બહુરાષ્ટ્રીય કંપનીઓનું વર્ચસ્વ હતું.

ડાબર રિયલ અને રિયલ એક્ટિવ ફળોના રસનું પણ ઉત્પાદન કરે છે જે મોસંબી, કેરી, આલુ, જામફળ, લીચી, ટામેટા, દાડમ, પીચ કેનબેરી, બ્લેકકરન્ટ, દ્રાક્ષ અને જરદાળુ જેવા 16 વિવિધ ફલેવરમાં ઉપલબ્ધ છે.



રાસબેરી, કેરી, સફરજન અને મિશ્રિત ફળો સૌથી વધુ લોકપ્રિય છે. તેમની પાસે રિયલ એક્ટિવ રેન્જ પણ છે, જે સુગર ફ્રી ફળ પર આધારિત છે. ડાબર તેના ચ્યવનપ્રાશ માટે વધુ લોકપ્રિય છે.

(A) ડાબરના SWOT વિશ્લેષણમાં શક્તિ - ડાબર SWOT વિશ્લેષણ

ફળોનો રસ રિયલ અને રિયલ એક્ટિવ તરીકે ઉપલબ્ધ છે, બંને પીણાં મોસંબી, કેરી, આલુ, જામફળ, લીચી, ટામેટા, દાડમ, પીચ, કેનબેરી, બ્લેકકરન્ટ, દ્રાક્ષ અને જરદાળુ જેવા 16 વિવિધ સ્વાદમાં ઉપલબ્ધ છે.

વાસ્તવિક ફળ : રસની અનન્ય વેચાણની દરખાસ્ત એ છે કે તેમાં કોઈ ઉમેરણો નથી, અને તે કાર્બનિક ફળથી બનેલું છે જે પછી પાણીના સમકક્ષ જથ્થા સાથે જોડવામાં આવે છે. વાસ્તવિક જ્યુસમાં કોઈ શર્કરા અથવા મસાલા સામેલ નથી, અને કોઈપણ પ્રકારના સંરક્ષકો અથવા ઉમેરણો નથી.

સમર્થન અને પ્રમાણપત્રો : - ભારતના પ્રોટીન ફૂડ્સ એન્ડ ન્યુટ્રિશન

ડેવલપમેન્ટ એસોસિએશન (PFNDIA) તેની પોષક ગુણવત્તા માટે ડાબર રિયલ જ્યુસને સમર્થન આપે છે. ફૂડ એન્ડ ટ્રિક્સ કેટેગરીમાં જ્યુસ એ રીડર્સ ડાયજેસ્ટ વેલ્યુડ બ્રાન્ડ ગોલ્ડ એવોર્ડ 2009 પણ મળ્યો છે.

ભારતીય બજારની સારી સમજ : પેપ્સી, કોકાકોલા અથવા ટ્રોપીકાના જેવી વૈશ્વિક બ્રાન્ડ્સની સરખામણીમાં ડાબર એ ભારતીય રુચિઓની ઊંડી સમજ સાથેનો ભારતીય વ્યવસાય છે. તેઓએ મોસંબી અને જામફળ જેવા ભારતીય ફળો રજૂ કર્યા જે સ્થાનિક પ્રેક્ષકોમાં પ્રિય છે.

રસની રચના : રસમાં કોઈ કૃત્રિમ ઉમેરણો હોતા નથી, અને તેમાં વિટામિન અને એન્ટિઑક્સિડન્ટ્સ વધુ હોય છે. રીઅલ એક્ટિવ પણ જેમાં કોઈ ઉમેરાયેલ ખાંડ નથી તેમાં ફાઈબર ભરપૂર હોય છે અને તે ડાયાબિટીસના દર્દીઓ પણ પી શકે છે. કંપની ઓર્ગેનિક જ્યુસ અને ફ્રુટ બ્લેન્ડ પણ ઓફર કરે છે.

- ડાબર ઈન્ડિયા 910 મિલિયન યુએસ ડોલરની આવક સાથે ચોથી સૌથી મોટી FMCG કંપની છે.
- ડાબરનો પોતાનો ઇતિહાસ છે, તે 100 વર્ષથી વધુ જૂનો છે, તેની સ્થાપના 1884માં થઈ હતી.
- તે વિશ્વના લગભગ 60 દેશોમાં હાજર છે.
- તે આયુર્વેદિક દવાનો વિશ્વનો સૌથી મોટો સપ્લાયર છે.
- ડાબર પાસે તેના સંબંધિત સેગમેન્ટમાં લગભગ 5000 વિતરકો છે.
- પ્રદર્શન કરવા માટેની ટોચની પાંચ મુખ્ય બ્રાન્ડ્સ છે. ડાબર, વાટિકા, હાજમોલા, વાસ્તવિક, ફેમ
- તેમાં 17 અઘતન ઉત્પાદન સુવિધાઓ છે.
- પ્રિસ્ક્રિપ્શનની લંબાઈમાં લગભગ 300 મંજૂર વસ્તુઓનો સમાવેશ થાય છે અને કેટલીક કાઉન્ટર પર વેચાય છે ડાબર ઉત્પાદનોની શ્રેણીઓમાં આરોગ્ય સંભાળ, વ્યક્તિગત સંભાળ, ખોરાક, ઘરની સંભાળ, ગ્રાહક આરોગ્ય વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

વિતરણ અને પહોંચ : લગભગ દરેક રાજ્યમાં, ડાબર પાસે મોટી સંખ્યામાં ડીલર્સ છે, જે મજબૂત વિતરણ નેટવર્ક દ્વારા સમર્થિત છે જે સુનિશ્ચિત કરે છે કે તેનો માલ સમયસર મોટી સંખ્યામાં ગ્રાહકો માટે સરળતાથી સુલભ છે.

ખર્ચ માળખું : ડાબરની ઓછી કિંમતનું માળખું તેને ઓછી કિંમતે ઉત્પાદન કરવા અને તેના ગ્રાહકોને તે પોસાય તેવું બનાવે છે.

ડીલર સમુદાય : ડાબરની તેના ડીલરો સાથે સારી ભાગીદારી છે જે તેમને માત્ર સપ્લાય જ નથી કરતી પરંતુ કંપનીના ઉત્પાદનો અને તાલીમને પ્રોત્સાહન આપવા પર પણ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે.

નાણાકીય સ્થિતિ : ડાબર છેલ્લા 5 વર્ષોમાં સતત કમાણી સાથે, સંચિત આવક અનામતો સાથે મજબૂત નાણાકીય સ્થિતિ ધરાવે છે જેનો ઉપયોગ સંભવિત મૂડી ખર્ચને ભંડોળ માટે કરી શકાય છે.

ડાબરે તેના કર્મચારીઓની તાલીમમાં ભારે રોકાણ કર્યું છે, જેના પરિણામે

તેણે નોંધપાત્ર સંખ્યામાં વ્યાવસાયિક અને પ્રેરિત કામદારોની ભરતી કરી છે.

ઘણા વંશીય, સાંસ્કૃતિક અને શૈક્ષણિક પૃષ્ઠભૂમિના લોકો સાથે વિવિધ કાર્યબળ ધરાવે છે જેઓ સંસ્થાને વસ્તુઓ કરવા માટે વિવિધ વિચારો અને પદ્ધતિઓ લાવવામાં મદદ કરે છે.

સક્ષમ ટીમ બનાવવા કર્મચારીઓને વર્કસને પ્રશિક્ષિત અને પ્રમાણિત કર્યા છે.

નવા બજારોમાં પ્રવેશ : ડાબરની ક્રિએટિવ ટીમોએ તેને નવા ઉત્પાદનો સાથે આવવા અને નવા બજારો સુધી પહોંચવામાં મદદ કરી છે. ભૂતકાળમાં તે સફળ રહી હતી, મોટાભાગની પહેલમાં તેણે નવા બજારોમાં લીધેલી.

સોશિયલ મીડિયા : ડાબર ત્રણ સૌથી અગ્રણી સોશિયલ નેટવર્કિંગ પ્લેટફોર્મ્સ : ફેસબુક, ટ્વિટર અને ઇન્સ્ટાગ્રામ પર લાખો ફોલોઅર્સ સાથે મજબૂત સોશિયલ મીડિયાની હાજરી ધરાવે છે. તે ચેનલો પર ઓછા ગ્રાહક પ્રતિસાદ સમય સાથે તે ઉચ્ચ ડિગ્રી ગ્રાહક જોડાણ ધરાવે છે.

વેબસાઈટ : ડાબર પાસે સારી રીતે કાર્યરત અને આકર્ષક વેબસાઈટ છે જે ઇન્ટરનેટ પર મોટા પ્રમાણમાં ટ્રાફિક અને વેચાણને આકર્ષે છે.

પ્રોડક્ટ પોર્ટફોલિયો : ડાબર પાસે ઉત્પાદનોની વ્યાપક પસંદગી છે જ્યાં તે વિવિધ શ્રેણીઓમાં ઉત્પાદનોનું વેચાણ કરે છે. તેની પાસે વિશિષ્ટ પ્રોડક્ટ ડીવિઝની શ્રેણી છે જે સ્પર્ધકો પાસે નથી.

ડાબરની ભૂગોળ અને સ્થાન તેને સ્પર્ધાની સરખામણીમાં તેના ગ્રાહકોને સેવા આપવા માટે ખર્ચનો લાભ આપે છે.

ડાબર પાસે સુસ્થાપિત IT સિસ્ટમ છે જે ખાતરી કરે છે કે તેની આંતરિક અને બાહ્ય કામગીરી સફળ છે.

ડાબર પાસે ટ્રેડમાર્ક અને પેટન્ટ સહિત ઘણા બૌદ્ધિક સંપદા અધિકારો છે. આને તેમના ઉત્પાદનોની વિશિષ્ટતાની જરૂર છે અને હરીફો તેની નકલ અથવા રિવર્સ એન્જિનિયર કરવામાં અસમર્થ છે.

ડાબર એક એવી કંપની છે જે વર્ષોથી બજારમાં છે અને લોકો તેને ઓળખે છે. તે તેને તેની બ્રાન્ડ વિશે ખૂબ જ જાગૃત બનાવે છે.

વર્ષોથી, તેના માલસામાનમાં સુસંગતતા જળવાઈ રહી છે અને હજુ પણ ગ્રાહકો દ્વારા તેનું સન્માન કરવામાં આવે છે, જેઓ તેને ખર્ચવામાં આવતી કિંમત માટે સારી કિંમત માને છે.

સંબંધો : ડાબર તેના ઉત્પાદકો, વિતરકો, છૂટક વિકેતાઓ અને અન્ય રસ ધરાવતા પક્ષો સાથે વ્યૂહાત્મક ભાગીદારો વિકસાવે છે. જો જરૂર હોય તો ભવિષ્યમાં તેનો ઉપયોગ કરવામાં આ મદદ કરે છે.

(B) ડાબરના SWOT વિશ્લેષણમાં નબળાઈઓ ડાબર SWOT વિશ્લેષણ

છબી : ડાબર હંમેશા ફાર્માસ્યુટિકલ અને તબીબી ઉદ્યોગો સાથે સંકળાયેલું છે, જે તેમના માટે તેમના હરીફો જેમ કે ટ્રોપિકાના અથવા કોકાકોલા, જેમણે રસ પર તેમની હાજરી સ્થાપિત કરી હતી તેની સરખામણીમાં ફળોના રસના વેચાણના વ્યવસાયનું ચિત્ર હાથમાં લેવું મુશ્કેલ બનાવે છે.

ભારતીય રિવાજો : ભારતીય રિવાજો પશ્ચિમી વિશ્વથી ખૂબ જ અલગ છે જ્યાં નાસ્તા દરમિયાન ફળોનો રસ પીવામાં આવે છે. અહીં ફુટ જયુસ એ પ્રવાસીઓને આપવામાં આવે છે અથવા ભાગ્યે જ પીવે છે. જેનાથી ખરીદીની આવર્તન ધટી.

પેકેજિંગ : વાસ્તવિક ફળોના રસમાં કોઈ રસાયણો અથવા પ્રિઝર્વેટિવ્સ હોતાં નથી અને તેથી વ્યવસાયે તેમના પીણાંની તાજગી અને સુસંગતતા જાળવવા માટે પેકેજિંગ ટેકનોલોજીનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે વ્યાપકપણે રોકાણ કરવું પડ્યું છે. ટૂંકી શેલ્ફ લાઈફ ઘણીવાર વિતરણ નેટવર્કના સંચાલનમાં સમસ્યાઓ ઊભી કરે છે.

કિંમત : પેપ્સી અથવા કોકાકોલા જેવા વાયુયુક્ત પીણાંની તુલનામાં વાસ્તવિક ફળોનો રસ મોંઘો છે અને તેથી બધા ગ્રાહકો તેને પસંદ કરી શકતા નથી. અહીં બીજી સમસ્યા એ છે કે આવા પીણાંને પૈસાની કિંમતની પસંદગી તરીકે જોવામાં આવતા નથી.

પ્રાપ્ત કરેલ સ્વાદ : ડાબર રિયલ જયુસમાં કોઈ તાજા રસનો સ્વાદ નથી, અને તેનો ઔષધીય સ્વાદ હોવાનો દાવો કરવામાં આવે છે. ગ્રાહકોને જયુસના સ્વાદની આદત પાડવાની જરૂર પડી શકે છે જેથી તેઓ સ્વાદનો આનંદ માણી શકે અને તેને તેઓ પ્રાપ્ત કરેલો સ્વાદ બનાવી શકે.

ડાબરની બિઝનેસ સાથે કોઈ સીધી ચેનલ નથી.

માલના ગ્રાહક જ્ઞાનનો અભાવ.

ડોક્ટર્સ એલોપેથી દવાઓ લખે છે કારણ કે તેઓ તબીબી કંપનીઓ પાસેથી વધુ લાભ મેળવે છે અને આયુર્વેદિક કંપનીઓનું પ્રમાણ એલોપેથી કરતાં ઓછું છે.

એક સર્વે મુજબ, આયુર્વેદના લાયસન્સ પ્રાપ્ત પ્રેક્ટિશનર્સની સંખ્યા 3.7 કરતા ઓછી છે, જે એલોપેથીના ડોક્ટર્સની સરખામણીમાં નજીવી રકમ છે.

એલોપેથીની સારવારની સરખામણીમાં આયુર્વેદિક દવાને સાજા થવા માટે સમયની જરૂર છે

સંશોધન અને વિકાસ : જ્યારે ડાબર સંશોધન અને વિકાસ પર ઉદ્યોગના સરેરાશ ખર્ચ કરતાં વધુ રોકાણ કરે છે, તે બજારની કેટલીક પ્રમુખ કંપનીઓ કરતાં ઘણું ઓછું રોકાણ કરે છે જેમને તેમના ક્રાંતિકારી માલના પરિણામે મોટો ફાયદો થયો છે.

હાઈ ડે સેલ્સ ઈન્વેન્ટરી : માલ ખરીદવા અને વેચવામાં જે સમય લાગે છે તે ઉદ્યોગની સરેરાશ કરતા વધારે છે, જે ખાતરી કરે છે કે ઈન્વેન્ટરી કંપનીને વધારાના ખર્ચમાં વધારો કરે છે.

એકીકરણ : ડાબરનું હાલનું માળખું અને સંસ્કૃતિના પરિણામે અસંખ્ય મર્જરની નિષ્ફળતા થઈ છે જે ઊભી રીતે એકીકૃત થવા માગે છે.

વર્કફોર્સ ડાઈવર્સિફિકેશન : ડાબરનું વર્કફોર્સ મુખ્યત્વે શ્વેત કર્મચારીઓ પર કેન્દ્રિત છે, જેમાં અન્ય વંશીય પૃષ્ઠભૂમિના કર્મચારીઓની સંખ્યા ઓછી છે. વૈવિધ્યકરણનો અભાવ વિવિધ વંશીય પૃષ્ઠભૂમિના કામદારો માટે

કાર્યસ્થળ પર સંક્રમણને પડકારરૂપ બનાવે છે, જે પ્રતિભા ગુમાવવા તરફ દોરી જાય છે.

(C) ડાબરના SWOT વિશ્લેષણમાં તકો - ડાબર SWOT વિશ્લેષણ

ભારતમાં પેકેજડ ટ્રિક્સ માટે ઉચ્ચ બજારની સંભાવના પેકેજડ ટ્રિક્સ ઉદ્યોગનું બજાર આશરે 100 કરોડ INRનું છે અને તે દર વર્ષે લગભગ 18 ટકાના દરે વધવાનો અંદાજ છે. ડાબર જેવા ભારતીય બિઝનેસ માટે આ એક મોટી તક છે.

ભારતમાં સાનુકૂળ વાતાવરણ : સરકાર ‘મેક ઇન ઈન્ડિયા’ ને પ્રોત્સાહન આપી રહી છે તે સાથે સરકારી ભંડોળના સંદર્ભમાં ધરેલું વ્યવસાયોને ઘણો ફાયદો થાય છે વધુમાં, ફૂડ પ્રોસેસિંગ ઉદ્યોગને ઘણી છૂટ આપવામાં આવે છે.

ડાબર વિશ્વની સૌથી મોટી આયુર્વેદિક દવા છે અને તેની નિકાસની માત્રા વિદેશી બજારમાં સતત માંગમાં છે. આયુર્વેદિક દવાઓના વૈશ્વિક પ્રવેશ માટે યોગ અને હિન્દુ સંગઠન વધુ ફાયદાકારક સાબિત થઈ રહ્યું છે. લોકો સમજવા લાગ્યા છે કે ડાબર, હિમાલય વગેરે જેવી આયુર્વેદિક દવાઓની કોઈ આડઅસર નથી.

મહિલાઓને સ્વાસ્થ્યતા માટે બધતે જાગૃતતાને તેમને સ્વતંત્ર બનાવ્યા છે અને તેમને વધુ સ્વાસ્થ્ય પ્રત્યે સભાન અને આકર્ષક બનાવ્યા છે. એક સેગમેન્ટ, જેમાં ડાબર પણ તેના ઉત્પાદનોનો લાભ ઉઠાવવા માંગે છે.

આધુનિકીકરણના કારણે અયોગ્ય અને બિનઆરોગ્યપ્રદ આહારના કારણે લોકોને પૂરક આયુર્વેદિક દવાઓ જેવી કે ચ્યવનપ્રાશ, હાજમોલા અને જીવનશૈલીની દવાઓ લેવાની ફરજ પડી છે.

છેલ્લા 2-3 વર્ષોમાં, એક ક્ષેત્ર તરીકે આયુર્વેદ સમગ્ર વિશ્વમાં વધુ ધ્યાન ખેંચ્યું છે. તેથી ડાબર પાસે રોકાણકારોના ભાવાત્મકતાનો લાભ ઉઠાવવાની અપાર તક છે.

ઈન્ટરનેટ : વિશ્વભરમાં ઈન્ટરનેટ વપરાશકર્તાઓની સંખ્યા વધી રહી છે. તેનો અર્થ એ કે તેમની ઓનલાઈન હાજરીને વિસ્તૃત કરવાની તક છે; તેમના ગ્રાહકો સાથે કનેક્ટ થવા માટે ઈન્ટરનેટનો ઉપયોગ કરે છે.

કોમર્સ : ઈ-કોમર્સ ઉદ્યોગમાં નવી તકો અને આવકમાં વધારો થયો છે. તેનો અર્થ એ કે હવે ઘણા લોકો ઓનલાઈન વ્યવહારો કરી રહ્યા છે. ડાબર આ ઓનલાઈન સ્ટોર્સ ખોલીને અને ખરીદી કરીને પૈસા કમાઈ શકે છે.

સોશિયલ નેટવર્કિંગ : વિશ્વભરમાં સોશિયલ મીડિયા વપરાશકર્તાઓની સંખ્યામાં વધારો થયો છે. ત્રણ સોશિયલ મીડિયા પ્લેટફોર્મ, ફેસબુક, ટ્વિટર અને ઇન્સ્ટાગ્રામે સૌથી વધુ માસિક સક્રિય યુઝર વધ્યા છે. ડાબર તેના સામાનની જાહેરાત કરવા, ગ્રાહકો સાથે વાતચીત કરવા અને પ્રતિસાદ મેળવવા માટે સોશિયલ મીડિયાનો ઉપયોગ કરી શકે છે.

(D) ડાબરના SWOT વિશ્લેષણમાં નબળાઈઓ

નીચા પ્રવેશ અવરોધો : ફૂડ ટ્રિક્સ માર્કેટમાં ન્યૂનતમ અથવા નો એન્ટ્રી

અવરોધો છે અને તમામ સ્વરૂપો અને આકારોમાં સ્પર્ધા છે. નાનાથી મધ્યમ કદના ઉદ્યોગો પણ સ્થાનિક ઉત્પાદન એકમો સ્થાપી છે.

સ્પર્ધા : મિનિટ મેઈડ, ઓન્ડુસ, કોકાકોલા, પેપ્સી, મિરિન્ડા, સ્લાઈસ, માઝા, ફુટી અને ટ્રોપિકાના ડાબર રિયલના મુખ્ય સ્પર્ધકોમાં સામેલ છે.

આયુર્વેદિક દવાઓ અને એલોપેથિક દવાઓનું ઉત્પાદન કરતી કંપનીઓ ડાબર માટે મુખ્ય જોખમ છે. કેટલાક આયુર્વેદિક ડોક્ટર્સ તેમની પોતાની દવાઓ ઓફર કરે છે અથવા આયુર્વેદિક વ્યવસાયમાંથી પેકેજિંગ (ઢીલી દવાઓ) વગર દવાઓનું મિશ્રણ ઓફર કરે છે. આ છૂટક વેચાણમાં ઘટાડો કરે છે અને બ્રાન્ડની છબીને મંદ કરે છે

આયુર્વેદિક ચિકિત્સાની પરંપરાગત પ્રેક્ટિસ મેળવવામાં આવતી હોવાથી, ઘણા અપ્રશિક્ષિત વ્યવસાયો છે જે આ વ્યવસાય અપનાવે છે.

ઘણી આયુર્વેદિક દવાઓમાં વધુ લીડ અને ફેરિક સામગ્રી હોય છે, જે લાંબા સમય સુધી લેવામાં આવે ત્યારે ઘણી વખત વિપરીત આડઅસર થઈ શકે છે.

મોટાભાગની સારવાર માટે કેરળ એક આયુર્વેદિક કેન્દ્ર છે. તેથી જ લોકો સાજા થવા માટે સીધા આરોગ્ય શિબિરની મુલાકાત લે છે.

11.8 કોલગેટનું વ્યાપક SWOT વિશ્લેષણ



કોલગેટ એ અમેરિકન બ્રાન્ડ છે જે મુખ્યત્વે દાંતની સ્વચ્છતા ઉત્પાદનો જેમ કે ટૂથબ્રશ, ડેન્ટલ ફ્લોસ, માઉથવોશ અને ટૂથપેસ્ટ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરે છે. કોલગેટની સ્થાપના વર્ષ 1806માં વિલિયમ કોલગેટ દ્વારા કરવામાં આવી હતી. મજાની હકીકત એ છે.

કોલગેટનો સંક્ષિપ્ત ખ્યાલ લીધા પછી, ચાલો કોલગેટના SWOT વિશ્લેષણ પર નજર કરીએ -

સ્વોટ વિશ્લેષણ એ વ્યૂહાત્મક આયોજન વિકસાવવા અને કંપનીની સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે વપરાતું માળખું છે. તે કંપનીની વર્તમાન અને ભાવિ સંભવિતતાનું મૂલ્યાંકન કરે છે તેમજ કંપની પર અસર કરતા આંતરિક અને બાહ્ય પરિબળોનું મૂલ્યાંકન કરે છે. તે ચોક્કસ ઉદ્યોગમાં સંસ્થાની શક્તિઓ અને નબળાઈઓ અને પહેલાંની વાસ્તવિક, હકીકત - આધારિત અને ડેટા આધારિત આંતરદૃષ્ટિની સુવિધા આપે છે.

1. કોલગેટની શક્તિઓ

સ્ટ્રેન્થ એ એવા પાસાઓ છે જેમાં કંપની તેના સ્પર્ધકો કરતાં વધુ સારું પ્રદર્શન કરી

રહી છે, ચાલો કોલગેટની કેટલીક શક્તિઓ જોઈએ.



વિવિધ ઉત્પાદન લાઈન

પર્સનલ કેર, ઓરલ કેર, અને ફેબ્રિક જેવી પ્રોડક્ટ કેટેગરીઝ સહિત કોલગેટની વૈવિધ્યસભર અને વ્યાપક પ્રોડક્ટ લાઈન લોજિસ્ટિક્સ ખર્ચમાં ઘટાડો થવાને કારણે સફળતાની વધુ તકો માટે પરવાનગી આપે છે.

મજબૂત વિતરણ સાંકળ

કોલગેટ ખૂબ જ મજબૂત વિતરણ નેટવર્ક ધરાવે છે અને ગ્રામીણ અને ઔદ્યોગિક બંને ક્ષેત્રોમાં ખૂબ જ સારી રીતે સંચાલિત પુરવઠાના શૃંખલા ધરાવે છે. આમ તેઓ અસરકારક રીતે ઉત્પાદન પહોંચાડવા અને વ્યાપક ગ્રાહક આધારને સેવા આપવા માટે પરવાનગી આપે છે.

મજબૂત ગ્રાહક આધાર

200 થી વધુ દેશોમાં કામગીરી ધરાવતી બે સદી જૂની સંસ્થા હોવાને કારણે, કોલગેટ ખૂબ જ મજબૂત નાણાકીય સ્થિતિ ઊભી કરવામાં સક્ષમ છે. આનાથી તેમને કંપનીની વિસ્તૃત પ્રોડક્ટ લાઈન દ્વારા બજારની મજબૂત સ્થિતિ અને બજારમાં હાજરી પ્રાપ્ત કરવાની મંજૂરી મળી છે. પ્રક્રિયા ઓટોમેશનને કારણે કિંમતમાં સ્થિરતા વધી છે અને કોલગેટને ઉદ્યોગની જરૂરિયાતોને આધારે સ્કેલ અપ અને ડાઉન કરવાની મંજૂરી મળી છે. તેઓ નવીન ઉત્પાદન વૃદ્ધિમાં સફળ ટ્રેક રેકૉર્ડ ધરાવે છે.

મજબૂત સપ્લાયર નેટવર્ક

પ્રતિષ્ઠિત કાચા માલના ઉત્પાદકોના તેમના નેટવર્ક કંપનીને તેની સપ્લાય ચેઈનમાં કોઈપણ બ્લોકસને ઉકેલવામાં મદદ કરી છે. તેઓ તેમની સપ્લાય ચેઈન સ્થિરતા વધારવા અને ઘણા વર્ષોથી તેમની પ્રક્રિયાઓને સુવ્યવસ્થિત કરવા માટે ઘણી કંપનીઓ સાથે અસરકારક રીતે ભળી ગયા છે.

મોટા મફત રોકડ પ્રવાહ

તેઓ સંસાધનો અને મોટા મુક્ત રોકડ પ્રવાહને કારણે નવા પ્રોજેક્ટ્સમાં વિસ્તરણ કરી શકે છે. આનાથી આંતરરાષ્ટ્રીય બજારોમાં પહોંચવામાં અને જીતવામાં મોટી સફળતા મળી છે જેણે સંસ્થાને તેમના આર્થિક જોખમને વૈવિધ્યીકરણ કરવામાં અને તેમના હાલના બજારોમાં નવા વ્યવસાયિક સ્ત્રોતો વિકસાવવામાં મદદ કરી છે. ડેન્ટલ એસોસિએશન ઈવેન્ટ્સ માટે સ્પોન્સરશિપ બ્રાન્ડ માટે ફાયદાકારક રહી છે.

2. કોલગેટની નબળાઈઓ

નબળાઈઓ એ પાસું છે જ્યાં સ્પર્ધકો કંપની કરતાં વધુ સારું પ્રદર્શન કરી રહ્યા છે અને કંપનીએ તે પાસાઓમાં સુધારો કરવાની જરૂર છે.

અતિશય સ્પર્ધા

વ્યક્તિગત અને મૌખિક સારવાર ઉદ્યોગમાં બજાર હિસ્સો લેવા માટે સ્પર્ધા કરતા ઘણા સ્થાનિક અને રાષ્ટ્રીય ખેલાડીઓથી ઉદ્યોગ છલકાઈ ગયો છે, પરિણામે વિસ્તરણ માટે કોઈ જગ્યા નથી.

ખર્ચ નિયંત્રણ

ઊંચા ઉત્પાદન ખર્ચને કારણે, કોલગેટના ઉત્પાદનોની કિંમત તેના સ્પર્ધકોની સરખામણીમાં ઘણી વધારે છે. વધુમાં, તેમની મોટાભાગની મિલકતો ભાડાની છે. આ ઉચ્ચ ઓપરેશનલ ખર્ચ તરફ દોરી જાય છે. કોલગેટે તેના હરીફોની સરખામણીમાં શ્રમ ટર્નઓવરનો દર ઊંચો રાખ્યો છે. આના પરિણામે તેઓ તેમના કામદારોની ભરતી, તાલીમ અને વૃદ્ધિ પર વધુ ખર્ચ કરે છે.

ઉચ્ચ ટેકનોલોજી ખર્ચ

વિવિધ ભૌગોલિક ક્ષેત્રોમાં વૈશ્વિકરણના તેમના અવકાશ માટે કંપનીના વિકાસના ઉદ્દેશ્યોને કારણે, કોલગેટે વિશ્વભરમાં ટેકનોલોજી અને કામગીરીમાં વધુ રોકાણ કરવું જોઈએ. કોલગેટ માર્કેટમાં તેની પ્રોડક્ટ લાઈન ઓફરિંગમાં ગેપ ધરાવે છે. સ્પર્ધક આનો ઉપયોગ ઉદ્યોગમાં પગ જમાવવા માટે લાભ તરીકે કરી શકે છે. વધુમાં, કંપની નવા સ્પર્ધકોની ધમકીઓનો સામનો કરવામાં અસમર્થ હતી જેના કારણે તેઓ નોંધપાત્ર પ્રમાણમાં બજારહિસ્સો ગુમાવે છે.

3. કોલગેટ માટેની તકો

તકો એ એવા ક્ષેત્રો છે કે જ્યાં કંપનીને અન્ય પ્રકારોમાં વૃદ્ધિ થાય છે જેમ કે તેઓ બજારહિસ્સો વધારી શકે છે, તેઓ નફો વધારી શકે છે વગેરે.

ચાલો ભવિષ્યમાં કોલગેટને મળી શકે તેવી કેટલીક તકો જોઈએ.

ઉત્પાદન શ્રેણી વિસ્તરણ

પ્રોડક્ટ લાઈન સ્ટ્રેચિંગ અને પ્રોડક્ટ લાઈન ફિલિંગ વ્યૂહરચના તેમને વેચાણ વધારવા અને વિવિધ બજારો માટે માંગ અને સોદા બનાવવાની મંજૂરી આપશે.

કોલગેટના વિકાસ માટે ગ્રામીણ બજારની તકોનો ઉપયોગ કરવો એ એક મહત્વપૂર્ણ પગલું છે. શહેરી બજારો લગભગ ખતમ થઈ ગયા છે અને તેથી ગ્રામીણ બજારો તરફ ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું જરૂરી છે કારણ કે કોલગેટ માટે નફો વધારવાની તે એકમાત્ર તક છે.

વિલીનીકરણ અને હસ્તાંતરણ

કોલગેટ દ્વારા અમલમાં મુકવામાં આવેલી સૌથી બુદ્ધિશાળી વ્યૂહરચનાઓમાંની એક વિલીનીકરણ દ્વારા વૃદ્ધિ પામી રહી છે અને એક્ટિવેજિશન આનાથી તેઓ વર્તમાનમાં બહુરાષ્ટ્રીય કંપનીઓ દ્વારા પ્રભુત્વ ધરાવતા આંતરરાષ્ટ્રીય બજારોમાં ટકી રહેવા અને વિકાસ કરવા સક્ષમ બનશે. કોલગેટે બજારનો લાભ લેવા માટે આ યુક્તિઓનો અમલ કરવો પડશે.

કોલગેટના ઉત્પાદનોના વપરાશના દરની તબીબી વ્યાવસાયિકો દ્વારા સાર્વજનિક

રૂપે જાણ કરવી પડશે અને સાથે સાથે મૌખિક પ્રમોશન પણ થશે જે ઉત્પાદનના વધુ વપરાશ તરફ દોરી જશે. માંગનો સાચો અંદાજ કાઢવો જોઈએ.

સ્પર્ધાત્મક ભાવો

કોલગેટનું ઉત્પાદન નવા બજારોમાં સ્પર્ધાત્મક કિંમત નિર્ધારણ પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરવાની મંજૂરી આપે છે, જે કંપનીને વફાદાર ગ્રાહકોને સારી રીતે સેવા આપવા અને મૂલ્ય દરખાસ્તો દ્વારા નવા ગ્રાહકોને આકર્ષવા દે છે. કોલગેટનું નવું ડેવલપમેન્ટ માળખું વાટાઘાટોથી કરાયેલ મુક્ત વેપાર કરારો અને નવા વિકાસ માળખાને અપનાવીને વૈશ્વિક ગ્રાહક અર્થતંત્રમાં પ્રવેશવા માટે સક્ષમ બનાવે છે.

નવી ટેક્નોલોજીમાં રોકાણ

કોલગેટ નવી ટેક્નોલોજી અને કન્ઝ્યુમર ગુડ્સમાં વધુ રોકડ રોકાણ કરી રહી છે. આ સ્થિર મુક્ત રોકડ પ્રવાહ પ્રદાન કરશે જેના પરિણામે કોમ્પ્લીમેન્ટરી કોમોડિટી માર્કેટમાં સંપાદન માટે પ્રોત્સાહન મળશે, આમ કોલગેટ માટે તકની નવી વિન્ડો ખોલશે.

વધુમાં, નીચા ફુગાવાનો દર કોલગેટને તેના ગ્રાહકોને ઘટાડેલા વ્યાજ દરે ધિરાણ સહિત નાણાકીય સુગમતા પ્રદાન કરશે, આમ વધુ ગ્રાહકો જાળવી રાખશે. વધુમાં, કોલગેટ સંભવિત ગ્રાહકોને ટાર્ગેટ કરી શકે છે અને સેક્ટરમાં ઘણાં વર્ષોની ધીમી વૃદ્ધિ અને સ્થિરતા પછી બજાર હિસ્સો વધારી શકે છે.

પર્યાવરણીય નીતિઓમાં ફેરફારો

પર્યાવરણીય નીતિઓમાં ફેરફારો તમામ ઉદ્યોગ ખેલાડીઓને એક સ્તરનું રમતનું ક્ષેત્ર આપશે જે કોલગેટને નવી ટેક્નોલોજીનો લાભ ઉઠાવવા માટે વિકાસશીલ પ્રોડક્ટ સેગમેન્ટમાં બજારહિસ્સો મેળવવાની ઉત્તમ તક પૂરી પાડશે.

4. કોલગેટ માટે જોખમો

જોખમો એ એવી સમસ્યાઓ છે જેનો કંપની ભવિષ્યમાં સામનો કરી શકે છે જેના માટે કંપનીને અગાઉથી તૈયાર રહેવાની જરૂર છે કારણ કે તે સમસ્યાઓ મોટી માત્રામાં નુકસાન તરફ દોરી શકે છે.

ચાલો જોઈએ કે આવનારા ભવિષ્યમાં કોલગેટ કેટલાંક જોખમોનો સામનો કરી શકે છે :

અર્થતંત્રની પ્રકૃતિ

અર્થવ્યવસ્થાના ગીચ સ્વભાવને કારણે, કોલગેટ કાર્યરત છે, માંગને કારણે ખર્ચમાં વધારાને યોગ્ય ઠેરવવું અશક્ય હશે. કાચા માલના ખર્ચમાં વધારો થવાથી કોલગેટના ઉત્પાદનોના ભાવમાં વધારો થશે, આમ ગ્રાહક વેચાણ અને બ્રાન્ડિંગમાં ઘટાડો થશે.

નૈતિક પ્રશ્નો

કોલગેટની પ્રેક્ટિસ વિશે ઉદ્ભવતા નૈતિક પ્રશ્નો જેમ કે તેમની પશુ પરીક્ષણ પ્રક્રિયાઓ આધુનિક યુગમાં બ્રાન્ડની છબીને અસર કરશે. વધુમાં, તમામ પ્રકારના લાભો પ્રદાન કરવાનો દાવો કરતી બ્રાન્ડ્સની વિશાળ વિવિધતાને કારણે, ગ્રાહકો માટે બ્રાન્ડસ્વિચિંગના પરિણામે એક જ બ્રાન્ડને પકડી રાખવું મુશ્કેલ બની રહ્યું છે, જે ગ્રાહકોને વિવિધ પરિબલોને ધ્યાનમાં રાખીને બ્રાન્ડ પસંદ કરવાની ક્ષમતા આપે છે. જૂથ માર્ગદર્શન, ગુણવત્તા, પસંદગી અને રસ તરીકે. ઓછી આવક ધરાવતા

દેશોમાં નકલી અને નબળી ગુણવત્તાવાળા ઉત્પાદનો ઘણીવાર કોલગેટની પ્રતિષ્ઠાને પડકારે છે.

સ્થાનિક વિતરકો

કોલગેટ \$15/ઊંચા દરો ચૂકવે છે અને ઊંચા ખર્ચ કોલગેટની ઉત્પાદકતા પર દબાણ લાવે છે. સ્થાનિક વિતરકો પણ કોલગેટ માટે જોખમ ઊભું કરે છે કારણ કે તેઓ સ્પર્ધકો પાસેથી વધુ માર્જિન મેળવે છે.

અલગ અલગ બજારો, અલગ અલગ નિયમો અને પ્રોડક્ટ સ્ટાન્ડર્ડની વધઘટ કોલગેટને કાનૂની કાર્યવાહીનો સામનો કરવાનું કારણ બની શકે છે. વધુમાં, ચોક્કસ બજારોમાં સર્જનાત્મકતાના અભાવને કારણે કોલગેટની કમાણીમાં વધારો પ્રભાવિત થઈ શકે છે. વધુમાં, વિવિધ દેશોમાં જવાબદારીના નિયમોના કાયદામાં ફેરફારોના પરિણામે કોલગેટ ઘણા જુદા જુદા મુકદ્દમાઓને આધીન થઈ શકે છે.

સફળ બિઝનેસ વ્યૂહરચના ગોઠવવા માટે કોલગેટ માટે કંપનીની શક્તિઓને સમજવી ખૂબ જ જરૂરી છે. વધુમાં, કોલગેટે સુનિશ્ચિત કરવું જોઈએ કે તેઓ તેમની બ્રાન્ડ ઈમેજને મજબૂત કરવા અને તેમના ગ્રાહકોને જાળવી રાખવા માટે પગલાં ભરે છે. વધુમાં, કોલગેટે નફો ટકાવી રાખવા માટે અસરકારક ખર્ચ વ્યવસ્થાપન વ્યૂહરચનાઓ પણ અમલમાં મૂકવી જોઈએ અને ખાતરી કરવી જોઈએ કે તેઓ જે માર્કેટમાં કાર્ય કરે છે તેમાં તેઓ ઉત્પાદન નિયમોનું પાલન કરે છે.

● સ્વાધ્યાય

● નીચેના પ્રશ્નોના જવાબ આપો

1. સ્વોટ વિશ્લેષણ શું છે ?
2. સ્વોટ વિશ્લેષણના ચાર પરિબળો સમજાવો.
3. SWOT વિશ્લેષણના ફાયદા સમજાવો.
4. SWOT વિશ્લેષણની મર્યાદાઓ સમજાવો.
5. સ્વોટને અસર કરતું પરિબળ સમજાવો.
6. ડાબરનું SWOT વિશ્લેષણ સમજાવો.
7. કોલગેટનું વ્યાપક SWOT વિશ્લેષણ સમજાવો.

● બહુ વૈકલ્પિક પ્રશ્નો (MCQ)

1. નીચેનામાંથી કયા SWOT તત્વો વ્યવસાય માટે આંતરિક પરિબળો છે ?
 (A) શક્તિઓ અને નબળાઈઓ (B) તકો અને ધમકીઓ
 (C) શક્તિ અને તકો (D) નબળાઈઓ અને ધમકીઓ
2. SWOT એનાલિસિસનો ઉપયોગ શા માટે કરવામાં આવે છે તેના સંબંધમાં નીચેનામાંથી કયું ખોટું છે ?
 (A) વ્યવસાયની શક્તિઓ પર નિર્માણ કરવા માટે
 (B) ધંધાની નબળાઈઓ ઘટાડવા માટે

- (C) વ્યવસાય માટે ઉપલબ્ધ તકો ઘટાડવા માટે
- (D) ધંધા માટે ધમકીઓનો સામનો કરવા માટે
3. SWOT વિશ્લેષણ કેટલી વાર કરવું જોઈએ ?
- (A) ત્યારે જ જ્યારે ચોક્કસ મુદ્દાઓ પર ધ્યાન આપવાની જરૂર હોય
- (B) વર્ષમાં ઓછામાં ઓછું એકવાર
- (C) ધંધો શરૂ થાય ત્યારે જ
- (D) દર 3-5 વર્ષે
4. નીચેનામાંથી કઈ શક્તિ હોઈ શકે ?
- (A) હવામાન (B) નવું આંતરરાષ્ટ્રીય બજાર
- (C) એવી કિંમત જે ખૂબ ઊંચી છે (D) વ્યવસાયનું સ્થાન
5. નીચેનામાંથી કઈ નબળાઈ હોઈ શકે ?
- (A) વિકાસશીલ બજાર જેમ કે ઈન્ટરનેટ
- (B) વિતરણની સારી ચેનલોની એક્સેસ ધરાવતાં સ્પર્ધકો
- (C) માલ અને સેવાઓની નબળી ગુણવત્તા
- (D) ખાસ માર્કેટિંગ કુશળતા
6. નીચેનામાંથી કઈ તક હોઈ શકે ?
- (A) ગુણવત્તાયુક્ત પ્રક્રિયાઓ અને પ્રક્રિયાઓ
- (B) નવા માર્કેટ સેગમેન્ટમાં આગળ વધવું જે સુધારેલ નફો ઓફર કરે છે.
- (C) પ્રતિષ્ઠાને નુકસાન
- (D) તમારા ઘરના બજારમાં એક નવો હરીફ
7. નીચેનામાંથી કયું જોખમ હોઈ શકે છે ?
- (A) ટેક્નોલોજીમાં ફેરફાર
- (B) બિનઅસરકારક હરીફ દ્વારા ખાલી કરાયેલ બજાર
- (C) તમારા વ્યવસાયનું સ્થાન
- (D) માર્કેટિંગ કુશળતાનો અભાવ
8. SWOT વિશ્લેષણ તૈયાર કરવા માટે નીચેનામાંથી કયું સાચું છે ?
- (A) સંસ્થા આજે ક્યાં છે તેના પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું જોઈએ, જ્યાં તે હોઈ શકે નહીં ભવિષ્યમાં.
- (B) એક SWOT વિશ્લેષણ ઉદ્દેશ્ય છે
- (C) તે ચોક્કસ હોવું જોઈએ અને ગ્રે વિસ્તારો ટાળવા જોઈએ
- (D) તેણે માત્ર સંસ્થાનું જ વિશ્લેષણ કરવું જોઈએ અને તેની કામગીરીની અવગણના કરવી જોઈએ.

9. સામાન્ય રીતે વ્યવસાય માટે SWOT વિશ્લેષણ કોણ કરે છે ?
 (A) નાણાકીય સંસ્થાઓ/બેંકો (B) વકીલો
 (C) કર્મચારીઓ (D) મેનેજરો
10. SWOTનો અર્થ છે ?
 (A) શક્તિ, સુખાકારી, તકો, ખતરો
 (B) અચાનક નબળાઈઓ, ઉત્કૃષ્ટ ધમકીઓ
 (C) ધમકીઓને દૂર કરવાની સામાજિક રીતો
 (D) શક્તિઓ, નબળાઈ, તકો, ધમકીઓ
11. SWOT વિશ્લેષણ જુએ છે.
 (A) માત્ર આંતરિક પરિબળો
 (B) માત્ર બાહ્ય પરિબળો
 (C) બંને આંતરિક અને બાહ્ય પરિબળો
 (D) ઉપર્યુક્તમાંથી કોઈ નહિ
12. SWOT છે ?
 (A) વ્યવસાયને અસર કરતા આંતરિક પરિબળો
 (B) વ્યવસાયને અસર કરતા બાહ્ય પરિબળો
 (C) વ્યવસાયનું ભવિષ્ય
 (D) ઉપર્યુક્તમાંથી કોઈ નહિ
13. જો તમે વ્યવસાયના નિયંત્રણ બહારના પરિબળોને જોવા માંગતા હો જે તેને અસર કરી શકે છે, તો તમે જોશો :
 (A) શક્તિઓ અને નબળાઈઓ
 (B) બહારના લોકો અથવા ધમકીઓ
 (C) તાકાત અને ધમકીઓ
 (D) તકો અને ધમકીઓ
14. નીચેનામાંથી શક્તિ માકોને સમાવેશ થાય છે ?
 (A) વફાદાર ગ્રાહક આધાર
 (B) નવું બજાર ખુલ્લું
 (C) નબળી સ્ટાફ તાલીમ
 (D) નવી સ્પર્ધા
15. નીચેના વાક્યો જોઈને તમે ઓળખી શકો છો કે કઈ નબળાઈ છે ?
 (A) ઉત્પાદન માટે વિદેશી માંગ
 (B) ચોક્કસ વય જૂથમાં ગ્રાહકોની સંખ્યા ઘટી રહી છે

(C) નફો કરવો

(D) નબળી ગુણવત્તાની ખામી

જવાબ :

- | | | |
|----------|----------|----------|
| (1) (A) | (2) (C) | (3) (B) |
| (4) (D) | (5) (C) | (6) (B) |
| (7) (A) | (8) (C) | (9) (B) |
| (10) (D) | (11) (C) | (12) (A) |
| (13) (A) | (15) (D) | |

એકમ - 12 : સ્ટેકહોલ્ડર થીયરી

-: રૂપરેખા :-

- 12.1 પ્રસ્તવાના
- 12.2 વિહંગાવલોકન અને જરૂરિયાત
- 12.3 વિવિધ હિસ્સેદારોના સિદ્ધાંતો
- 12.4 હિતધારકો પ્રોજેક્ટને સકારાત્મક અથવા નકારાત્મક રીતે પ્રભાવિત કરતા પગલાં
- 12.5 સ્ટેકહોલ્ડર્સ સિદ્ધાંત અને વ્યૂહરચનાનાં મૂળભૂત સિદ્ધાંતો
- 12.6 સંકર્ષોન્ડર્સ સંચાલનનાં મૂળભૂત સિદ્ધાંતો
- 12.7 સ્ટેકહોલ્ડર્સ સિદ્ધાંતનું અમલીકરણ અને મુશ્કેલીઓ
- 12.8 હિતધારકનું સંશ્લેષણ
- 12.9 સંચાલનના પ્રકારો
- 12.10 સ્ટેકહોલ્ડર સંચાલનના ફાયદાઓ
- 12.11 સ્ટેકહોલ્ડર સંચાલનના ગેરફાયદાઓ
- 12.12 શેરહોલ્ડર વિ. સ્ટેકહોલ્ડર: તફાવત
- 12.13 કોણ હિસ્સેદારો હોઈ શકે છે
- 12.14 મુખ્ય તફાવતો :
- 12.15 ખાસ વિચારણાઓ
- 12.16 સારાંશ:
- સ્વાધ્યાય

12.1 પ્રસ્તવાના

હિસ્સેદારો સાથે જોડાવા માટે વ્યવસ્થિત વિશ્લેષણ આયોજન, અંતિમ સ્વરૂપ અને પૂર્વ-ડિઝાઇન કરેલી ક્રિયાઓના અમલીકરણની પ્રક્રિયાને હિસ્સેદાર સંચાલન કહેવામાં આવે છે. સંચાલન અને જોડાણ એ સફળ પ્રોજેક્ટના મહત્વપૂર્ણ ભાગોમાંનું એક છે, પ્રોજેક્ટ મેનેજરો ઘણીવાર તેઓ જે લાભો પહોંચાડે છે તેનો પ્રતિસાદ આપવા માટે લોકો પર આધાર રાખે છે. પ્રોજેક્ટની પ્રકૃતિના આધારે સ્ટેકહોલ્ડર અથવા તો વ્યક્તિગત જૂથ અથવા સંસ્થા હોઈ શકે છે.

સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંત એ મૂડીવાદનો એક દૃષ્ટિકોણ છે જે વ્યવસાય અને તેના ગ્રાહકો, લેણદારો માલસામાન આપનાર કર્મચારીઓ, રોકાણકારો, સમુદાયો અને સંસ્થામાં હિસ્સો ધરાવતા અન્ય લોકો વચ્ચેના આંતરસંબંધિત સંબંધો પર ભાર મૂકે છે. આ સિદ્ધાંત એવી

દલીલ કરે છે કે પેઢી તમામ હિસ્સેદારો માટે મૂલ્ય બનાવવું જોઈએ, માત્ર શેરધારકો જ નહીં. સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંત એ સંચાલનનો એક સિદ્ધાંત છે ‘જે વ્યવસાય ચલાવવામાં નૈતિકતા અને નીતિ શાસ્ત્રને લગતી બાબતો સાથે સંબંધિત છે’.

ઈયાન મિટ્રોફે, તેમના ૧૯૮૩ ના પુસ્તક “સ્ટેકહોલ્ડર્સ ઓફ ધ ઓર્ગેનાઈઝેશનલ માઈન્ડ” માં મૂળ ખ્યાલ રજૂ કર્યો હતો.

આર. એડવર્ડ ફીમેનનું પુસ્તક “સ્ટ્રેટેજિક સંચાલન: એ સ્ટેકહોલ્ડર એપ્રોચ”માં સંસ્થાના હિસ્સેદારો જેને આપણે સ્ટેકહોલ્ડર કહીએ છીએ, તે સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંત દર્શાવાયો છે જે સૂચવે છે કે વ્યવસાયે તેના હિસ્સેદારો માટે મહત્તમ મૂલ્ય મેળવવાનો પ્રયાસ કરવો જોઈએ.”

સ્ટેકહોલ્ડર થીયરીમાં વ્યવસાય અને તેમાં હિસ્સો ધરાવતા તમામ લોકો, એટલે કે ગ્રાહકો, કર્મચારીઓ, લેણદારો માલસામાન આપનાર, રોકાણકારો અને સમુદાય વચ્ચેના આંતર જોડાણો પર ભાર મૂકે છે. હિતધારકોની જરૂરિયાતો પૂરી કરવા માટેનો વ્યવસાય, અને માત્ર શેરધારકોની જ નહીં, હિતધારકોના હિતોની શ્રેષ્ઠ સેવા કરી શકે છે. શેરધારકોની સંપત્તિમાં વધારો એ સામાન્ય રીતે વ્યવસાયો માટે ટકાઉ ધ્યેય ન હોવાથી, ઘણા સિદ્ધાંતવાદીઓએ ૧૯૮૦ ના દાયકામાં તેના ઉદય પછી સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંતમાં રસ લીધો છે.

12.2 વિહંગાવલોકન અને જરૂરિયાત

સ્ટેકહોલ્ડર સંચાલનની મૂળભૂત અને પ્રાથમિક જરૂરિયાત હિતધારકોનો ટેકો મેળવવાની છે. જો કોઈપણ હિતધારકને નકારાત્મક અસર થાય છે, તો સારી હિસ્સેદાર વ્યવસ્થાપન વ્યૂહરચના તેને ઘટાડવામાં મદદ કરશે. માત્ર યોગ્ય યોજના એ નકારાત્મક હિસ્સેદારો અને હકારાત્મક હિસ્સેદારો વચ્ચેનો તફાવત છે. સફળ વ્યૂહરચના અમલીકરણ પછી પ્રોજેક્ટની કાર્યક્ષમ પૂર્ણતા સુનિશ્ચિત કરી શકાય છે.

ઘણા મહત્વપૂર્ણ પ્રોજેક્ટ્સમાં ઔપચારિક અભિગમ હોય છે. જે સારી રીતે દસ્તાવેજીકૃત અને ઉપયોગી છે, પરંતુ નાની સંસ્થાઓ અથવા અન્ય કેટલાક પ્રોજેક્ટ્સના કિસ્સામાં, તેમની પાસે સામાન્ય રીતે એક સરળ વ્યૂહરચના હોય છે. સકારાત્મકની સરખામણીમાં નકારાત્મક હિસ્સેદારો પર વધુ ધ્યાન આપવું જોઈએ કારણ કે તેઓ એવા છે જે “પ્રોજેક્ટની સફળતાને જોખમમાં મૂકી શકે છે.”

જો કે, તેઓ યોગ્ય રીતે અને સક્રિય રીતે સંચાલિત થાય છે. તો તેમની અસર હકારાત્મક બને છે, અને પ્રોજેક્ટ સફળ થાય છે તે પ્રોજેક્ટ આયોજનનો એક ભાગ હોવો જોઈએ કારણ કે પ્રોજેક્ટ દરમિયાન ઘણી સમસ્યાઓનો સામનો કરવો પડશે.

હિતધારકની વ્યાપક વ્યાખ્યા એ કોઈપણ વ્યક્તિ અથવા જૂથ છે. જે વ્યવસાય સંસ્થાને અસર કરી શકે છે અથવા તેનાથી પ્રભાવિત થઈ શકે છે. સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંત શેરધારકોની સરખામણીએ આ હિસ્સેદારો પ્રત્યે પેઢીની વધુ જવાબદારી છે કે કેમ અને આ જવાબદારીઓને કેવી રીતે નિભાવવી તે અંગેની ચર્ચાઓ સાથે વ્યવહાર કરે છે.

મિલ્ટન ફીડમેને જાહેર કર્યું કે વ્યવસાયે શેરધારકોના હિતોની સેવા કરવી જોઈએ. પરંતુ આ અતિશય મૂડીવાદી દૃષ્ટિકોણને હિસ્સેદારી સિદ્ધાંતના સમર્થકો દ્વારા નકારી કાઢવામાં આવે છે. મેનેજરો કે જેઓ તેમની સંસ્થાને તેની સંપૂર્ણ ક્ષમતા સુધી પહોંચવા ઇચ્છે છે તેઓ હિસ્સેદારોના હિતોને ધ્યાનમાં લેશે અને વ્યવસાયો, મેનેજરો અને હિસ્સેદારો એકબીજા સાથે કેવી રીતે ક્રિયા-પ્રતિક્રિયા કરે છે તેનો અભ્યાસ કરશે. અન્ય સંસ્થાઓ કે જેને હિતધારકો ગણવામાં આવે છે તેમાં મીડિયા, સરકાર, રાજકીય જૂથો, વેપાર સંગઠનો અને ટ્રેડ યુનિયનોનો સમાવેશ થાય છે. આ તમામ વ્યવસાયિક સંસ્થાઓ હિતધારકો સાથે જોડાયેલા

છે નિર્ણય બધા ને અસર કરે છે. પેઢીની જવાબદારી છે કે તેઓ તેમના હિતોને પણ ધ્યાનમાં લે અને માત્ર પેઢીના માલિકોના નાણાકીય હિતોને જ નહીં.

12.3 વિવિધ હિસ્સેદારોના સિદ્ધાંતો

૧. સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંત એક સંસ્કરણ પેઢીના હિસ્સેદારોને ઓળખવાનો પ્રયાસ કરે છે. આ સિદ્ધાંત હેઠળ તેઓ હિસ્સેદારની ઓળખનો આદર્શ સિદ્ધાંત પાલન કરે છે. તેનો ઊંડાણમાં કરેલો અભ્યાસ તમામ શરતોનો અભ્યાસ કરી અને બધા જ જોડાયેલા વ્યક્તિને હિસ્સેદારો તરીકે સ્વીકારે છે.
૨. આ સ્ટેકહોલ્ડર સેલેન્સનો વર્ણનાત્મક સિદ્ધાંત છે. એક હિસ્સેદારીનો અભિગમ ઉપયોગી થઈ શકે છે. જેમાં તે પેઢી તેના વિશાળ વાતાવરણના ભાગરૂપે કેવી રીતે કાર્ય કરે છે. અને તેની કામગીરીની સામાન્ય પ્રક્રિયાઓ પેઢીના હિતધારકોને કેવી રીતે અસર કરે છે તેના અભ્યાસને પ્રોત્સાહન આપે છે. હિતધારકોના હિતોની અવગણના કરવી એ અવિવેકી અને અનૈતિક છે.
૩. શેરધારકોની સંપત્તિ વધારવાને પ્રાથમિકતા આપવી એ અનૈતિક છે. પરંતુ શું નૈતિક કંપની નાણાકીય લાભ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરતી કંપની કરતાં વધુ નફાકારક છે ? તે લાંબા ગાળે વધુ નફાકારક છે કે નહીં તે ધ્યાનમાં લીધા વિના, હિતધારકોના હિતોની અવગણના કરવી વાજબી છે ?
૪. સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંત કોર્પોરેશનને એક વિશાળ સામાજિક સંસ્થાના ભાગ તરીકે જુએ છે; અલગ ભાગ તરીકે નહીં, પણ પેઢી તેના માલિકો સિવાયના લોકો અને જૂથો પ્રત્યેની જવાબદારીઓ ધરાવે છે. તે ગ્રાહકો અને ખાસ કરીને કર્મચારીઓના જીવનને અસર કરે છે.
૫. તે સરકારી સંસ્થાઓ જેવા જૂથોને પણ અસર કરે છે, દેશ અને નાગરિકોને પણ અસર કરે છે. મુખ્ય કોર્પોરેટ સંસ્થાઓ બહુવિધ દેશોની અર્થવ્યવસ્થા પર નોંધપાત્ર અસર કરે છે. આ એવા લોકોના જીવનને અસર કરે છે. જેઓ વાસ્તવમાં પેઢી સાથે અન્ય કોઈપણ રીતે જોડાયેલા નથી.
૬. મૂડીવાદી સમાજમાં, વ્યાપારી સંસ્થાઓ સમાજની સામાન્ય સ્થિતિ સાથે અસ્પષ્ટ રીતે જોડાયેલી હોય છે. પેઢીએ આ હકીકતને ધ્યાનમાં લેવી જોઈએ. પેઢી માટે તેના માલિકોના નાણાકીય લાભને તેની પ્રાથમિક જવાબદારી ગણવી. જો તે અનૈતિક હશે તો તે પેઢી સમુદાયનો એક ભાગ છે અને પેઢી દ્વારા સમુદાયની જરૂરિયાતોને ધ્યાનમાં લીધા વિના લેવામાં આવેલા નિર્ણયો સમુદાય પર નકારાત્મક અસર કરવાની શક્તિ ધરાવે છે.
૭. પ્રોફેસર રોબર્ટ રીચે નોંધ્યું છે કે થોડા સમય માટે સામાન્ય અભિપ્રાય એ રહ્યો છે કે કોર્પોરેશન તેના શેરધારકો માટે અસ્તિત્વમાં છે અને જેમ તેઓ સમૃદ્ધ થશે તેમ રાષ્ટ્ર પણ બનશે. પરંતુ આ એક દૃષ્ટિકોણ છે જે પ્રમાણમાં તાજેતરનો છે. મૂળરૂપે એવું માનવામાં આવતું હતું કે કોર્પોરેટ સ્વરૂપ માત્ર જાહેર હિતોની સેવા કરી શકે છે.
૮. પ્રોફેસર ડોનાલ્ડસન અને પ્રેસ્ટને દલીલ કરી છે કે સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંતના ત્રણ પાસાં છે. વર્ણનાત્મક અભિગમ સંગઠનોની લાક્ષણિકતાઓ અને ક્રિયાઓનું વર્ણન કરે છે અને સમજાવે છે. આમાં સંચાલનની પ્રક્રિયા છે મેનેજરો કેવી રીતે સંપર્ક કરે છે અને સંસ્થાની પ્રકૃતિનો સમાવેશ થાય છે તેને જણાવે છે અને વધુ સારું કરવાના પ્રયત્ન કરે છે.

૯. પ્રોફેસર ડોનાલ્ડસન અને પ્રેસ્ટન મુજબ સાધનનો અભિગમ હિસ્સેદાર જૂથના સંચાલન અને કોર્પોરેટ લક્ષ્યોની પ્રાપ્તિ વચ્ચેની જોડતી કડી છે. તેને સમજવા માટે જરૂરી માહિતી ભેગી કરવી અને તેના ઓળખવા માટે પ્રયોગમૂલક ભેગા કરાય છે. તેનો મુખ્ય આદર્શ અભિગમ કોર્પોરેશનની કામગીરી માટે નૈતિક માર્ગદર્શિકા સ્થાપિત કરે છે અને સતત તેને લોકો સુધી પોહચાડે છે

12.4 હિતધારકો પ્રોજેક્ટને સકારાત્મક અથવા નકારાત્મક રીતે પ્રભાવિત કરતા પગલાં

પ્રાથમિક પાસાંઓ પૈકી એક પ્રોજેક્ટ સંચાલન છે. આ એટલા માટે છે કારણ કે હિતધારકો પ્રોજેક્ટને સકારાત્મક અથવા નકારાત્મક રીતે પ્રભાવિત કરી શકે છે. અને તેથી જ તેમને વિશેષ ધ્યાન આપવાની જરૂર છે. નીચે આપેલી પાંચ સામાન્ય રીતોમાંથી કેટલીક છે જેમાં તમે હિસ્સેદારોનું સંચાલન કરી શકો છો.

૧. ઓબીએસ બનાવવું - સંસ્થાકીય ભંગાણ (નિવારણ) માળખું

સ્થાપિત હિસ્સેદાર સંસ્થાના ટ્રી સ્ટ્રક્ચરના સ્વરૂપમાં રજૂ થાય છે તેને સંસ્થાકીય ભંગાણ માળખું કહેવામાં આવે છે. જ્યારે પ્રોજેક્ટમાં બહુવિધ વિભાગો, સંસ્થાઓનો સમાવેશ થાય છે કે તે પસંદ કરવામાં આવે છે કે દરેક જૂથ માટે બ્રેકડાઉન માળખું જનરેટ કરવામાં આવે કેટલીકવાર કલર કોડનો ઉપયોગ જરૂર મુજબ થઈ શકે છે. સંસ્થાકીય ભંગાણ માળખું હોવાનો એક પ્રાથમિક ફાયદો એ છે કે તે એવા હિસ્સેદારોને ધ્યાનમાં લે છે. જેમની અગાઉ ચર્ચા થઈ ન હોય તે દરેકની યોગ્ય ચર્ચા થઈ શકે છે અને જરૂરી સમયે તેના માટે ચિંતન કરી અને સારામાં સારા પરિણામ માટે પ્રયત્ન કરી શકાય છે.

૨. હિતધારક વર્ગીકરણ

એકવાર હિસ્સેદારો મળી જાય પછી તેમને ત્રણ જૂથોમાં વર્ગીકૃત કરવામાં આવશે પ્રત્યક્ષ. પરોક્ષ સંડોવણી અને નિયમનકારી જરૂરીયાત મુજબ સંબંધિત હિતધારકોને અલગ જૂથ હેઠળ મૂકવામાં આવી શકે છે.

૩. હિસ્સેદારોની અસર અને ક્ષમતાને સમજવી

મહત્ત્વ અને હિસ્સેદારોની ક્ષમતાના આધારે વપરાશકર્તાઓને ઉચ્ચ શક્તિ ઓછી શક્તિ તરીકે વર્ગીકૃત કરી શકાય છે.

૪. મહત્ત્વની ગ્રીડ પૂર્ણ કરો

એકવાર હિસ્સેદારોની રસ અને શક્તિને ધ્યાનમાં લેવામાં આવે પછી તેમને પાવર વ્યાજ ગ્રેડના વિવિધ ભાગમાં મૂકી અને વધુ સારી રીતે કામમાં લઈ શકાય છે. સૌથી વધુ ભાગ હિતધારક દ્વારા કબજે કરવામાં આવશે કે જેમની પાસે ઉચ્ચ રસ છે અને ઉચ્ચ પાવર છે અને તેનું સંચાલન ખૂબ જ કાળજીપૂર્વક કરવું જોઈએ. કારણ કે તે હિસ્સેદારની પ્રોજેક્ટ પર નોંધપાત્ર અસર પડે છે. તેનાથી વિપરિત, ઓછી રુચિ અને ઓછી પાવર નીચલા ભાગે રાખશે.

જે ડાબા ખૂણામાં હશે અને તેમનું નિયમિતપણે નિરીક્ષણ કરવામાં આવશે. એકવાર બધા પગલાં પૂર્ણ થઈ જાય. પછી તમે આગલા સ્તર પર જઈ શકો છો.

પ્રથમ કોલમમાં નોકરીનું શીર્ષક અને હિતધારકોના નામનો સમાવેશ થાય છે. બીજી કોલમમાં સંચારનો અભિગમ છે અને તેનું નજીકથી નિરીક્ષણ કરવું જોઈએ, સંતુષ્ટ રાખવું

જોઈએ અને જાણ કરવી જોઈએ. વર્તમાન સ્થિતિ કાં તો સમર્થક, વક્રીલ, અવરોધક અથવા તટસ્થ હોઈ શકે છે. કોઈપણ ઈચ્છનીય ક્રિયાઓ જે સંચાલન પ્રવૃત્તિ કોલમમાં રેકૉર્ડ કરવાની જરૂર છે.

12.5 સ્ટેકહોલ્ડર્સ સિદ્ધાંત અને વ્યૂહરચનાનાં મૂળભૂત સિદ્ધાંતો

ફીમેને છ સિદ્ધાંતોની રૂપરેખા આપી હતી જે હિતધારકો અને કોર્પોરેશન વચ્ચેના સંબંધોને સંચાલિત કરવા જોઈએ.

૧. પ્રવેશ અને બહાર નીકળવાનો સિદ્ધાંત :

આ સિદ્ધાંત અનુસાર સ્પષ્ટ નિયમો હોવા જોઈએ. જે દર્શાવે છે, જ્યારે કર્મચારીઓને નોકરી પર રાખવાની અને તેમની નોકરીને સમાપ્ત કરવાની વાત આવે છે ત્યારે નિયમો સ્પષ્ટ અને પારદર્શક હોવા જોઈએ.

૨. શાસનનો સિદ્ધાંત :

આ સિદ્ધાંત હિસ્સેદારો અને પેઢી વચ્ચેના સંબંધને સંચાલિત કરતા નિયમોમાં કેવી રીતે સુધારો કરી શકાય તેની સાથે સંબંધિત છે.

૩. સર્વસંમતિ સાથે કોઈપણ ફેરફારો બાહ્યતાનો સિદ્ધાંત :

કોર્પોરેશનની ક્રિયાઓથી લાભ ન મેળવતા જૂથને કોર્પોરેશનની ક્રિયાઓને કારણે ચોક્કસ મુશ્કેલીઓ કેવી રીતે સહન કરવી પડે છે તેની સાથે આનો સંબંધ છે. બાહ્યતાનો સિદ્ધાંત સૂચવે છે કે કોઈપણ જેણે અન્ય હિસ્સોઓના ખર્ચને સહન કરવું પડે છે. તેને હિસ્સેદાર બનવાનો અધિકાર છે તેમજ હિસ્સેદાર સિદ્ધાંતના આધારે કોઈપણ જે વ્યવસાયથી પ્રભાવિત થાય છે તે હિસ્સેદાર બને છે.

૪. કોન્ટ્રેક્ટ ખર્ચનો સિદ્ધાંત :

કોન્ટ્રેક્ટના દરેક પક્ષે કાં તો ખર્ચની વાત આવે ત્યારે સમાન રકમ સહન કરવી જોઈએ અથવા તેઓ જે ખર્ચ ઉઠાવે છે તે પેઢીમાં તેઓના ફાયદાના પ્રમાણસર હોવો જોઈએ. આ તમામ ખર્ચ નાણાકીય પ્રકૃતિના નથી. તેથી તેનું પ્રમાણ નક્કી કરવું મુશ્કેલ હોઈ શકે છે.

૫. એજન્સી સિદ્ધાંત :

આ સિદ્ધાંત જણાવે છે કે પેઢીના મેનેજર એ પેઢીના એજન્ટ છે અને તેથી તેની પાસે હિતધારકો તેમજ શેરધારકોની જવાબદારીઓ છે.

૬. મર્યાદિત અમરત્વનો સિદ્ધાંત :

આ સિદ્ધાંત પેઢીના આયુષ્ય સાથે સંબંધિત છે. સંસ્થા અને તેના માલિકોની એક્સરખી સફળતા સુનિશ્ચિત કરવા માટે સંસ્થાનું લાંબા સમય સુધી અસ્તિત્વ હોવું જરૂરી છે. જો પેઢી માત્ર ખૂબ જ મર્યાદિત સમયગાળા માટે અસ્તિત્વમાં હોય તો તે કેટલાક હિસ્સેદારો માટે ફાયદાકારક અને અન્ય લોકો માટે નુકસાનકારક હશે. આ સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંતના ખ્યાલનું ઉલ્લંઘન કરે છે. આમ પેઢી લાંબા સમય સુધી અસ્તિત્વમાં રહેવી જોઈએ અને તેનું સંચાલન એવી રીતે થવી જોઈએ કે જે તેના અસ્તિત્વને સુનિશ્ચિત કરે. ‘મર્યાદિત’ અમરત્વ એ હકીકતનો ઉલ્લેખ કરે છે કે પેઢી લાંબા સમય સુધી ટકી શકે છે. પરંતુ તે ખરેખર અમર હોવું અશક્ય છે. આ સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંતના મૂળભૂત સિદ્ધાંતો છે. અને તેના માટે કોર્પોરેશને માત્ર શેરધારકોના જ નહીં અને માત્ર કેટલાક હિસ્સેદારોના જ નહીં પરંતુ તમામ હિતધારકોના હિતમાં કાર્ય કરવાની જરૂર છે. આ સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંતના મૂળભૂત

સિદ્ધાંતો છે અને તેના માટે કોર્પોરેશને માત્ર શેરધારકોના જ નહીં અને માત્ર કેટલાક હિસ્સેદારોના જ નહીં, પરંતુ તમામ હિતધારકોના હિતમાં કાર્ય કરવાની જરૂર છે.

12.6 સ્ટેકહોલ્ડર સંચાલનના મૂળભૂત સિદ્ધાંતો

૧. સંચાર

હિતધારકોને જોડવાનું અને પ્રભાવિત કરવાનું નક્કી કરતાં પહેલાં તે લોકોને સમજવું જરૂરી છે કે તમે પ્રોજેક્ટ જીવન ચક્રના વિવિધ તબક્કાઓમાં કેવા લોકો સાથે વ્યવહાર કરશો અને તેમા રહેશો. તમામ હિસ્સેદારો સાથે માહિતી વેહેંચવી ખૂબ જ મહત્વપૂર્ણ છે. જેથી તે તમારા વિકાસ વિશે સંબંધિત માહિતી જાણી શકે.

૨. વારંવાર પરામર્શ

પ્રારંભિક તબક્કા દરમિયાન, પ્રોજેક્ટ તેના હિતધારકો માટે અસ્પષ્ટ હોઈ શકે છે. આવશ્યક સ્પષ્ટતા અવકાશ, હેતુ, અથવા જોખમો અથવા અભિગમના સંદર્ભમાં હોઈ શકે છે. નિયમિત મીટિંગ એ સુનિશ્ચિત કરવા માટેની પ્રાથમિક આવશ્યકતાઓમાંની એક છે કે તમામ જરૂરિયાતો પર સંમત થાય છે અને દરેક ઉકેલ સાથે વાટાઘાટ કરવામાં આવે છે. જે પ્રોજેક્ટ સાથે સંકળાયેલા મોટાભાગના હિતધારકોને સ્વીકાર્ય હોય.

૩. માનવીકરણ

હિતધારકો તમારા નિર્ણય સાથે અતાર્કિક અથવા અસંગતતા ધરાવતા હોઈ શકે છે. તમારે સ્વીકારવું જોઈએ કે મનુષ્ય હંમેશા તર્કસંગત અથવા સુસંગત અથવા અનુમાનિત કરતા નથી. હિસ્સેદારોની વર્તણૂકના મૂળ કારણને સમજીને અને તેને સંબોધિત કરીને તમે નિર્ધારિત કરી શકશો કે ઉત્પાદક સંબંધ જાળવવાનો અન્ય કોઈ રસ્તો છે કે કેમ અને તે રસ્તા પર ચાલી તમે સમાધાન લાવી શકો.

૪. આયોજન

હિસ્સેદારોની સૌથી સફળ પદ્ધતિઓમાંની એક ઝીણવટભરી આયોજનની રીત છે. સંચાલન અને હિસ્સેદારોની તાલીમમાં નોંધપાત્ર સમયનું રોકાણ કરવામાં આવે છે જે સંસ્થાને નોંધપાત્ર લાભ અપાવી શકે છે.

૫. સંબંધો મહત્વપૂર્ણ છે

જ્યારે જોડાણ વિકસિત થાય છે ત્યારે વિશ્વાસ વધે છે અને જ્યારે વિશ્વાસ હાજર હોય છે ત્યારે લોકો ઘણીવાર વધુ અસરકારક રીતે સાથે કામ કરે છે. સ્ટેકહોલ્ડર સંબંધો બાંધવામાં સમય અને પ્રયત્નોનું રોકાણ સમગ્ર પ્રોજેક્ટ વાતાવરણમાં આત્મવિશ્વાસ વધારવામાં મદદ કરી શકે છે. ઉપરાંત તે અનિશ્ચિતતાને ઘટાડે છે અને સમસ્યાનું નિરાકરણ અને નિર્ણય લેવાની ગતિમાં વધારો કરે છે.

૬. સરળતા

અગમચેતીની મદદથી સંભવિત જોખમોની આગાહી કરવી એ પરંપરાગત આયોજન વિશે છે. તમારે સંભવિત જોખમોને સ્વીકારીને તેમની અપેક્ષા રાખવી જોઈએ અને હિતધારકો સાથે સમયસર પગલાં લેવા જોઈએ જેથી પ્રોજેક્ટની સમાપન પૂર્ણતા નોંધપાત્ર રીતે સુધારી શકાય. આ સિદ્ધાંત સાથે પ્રચંડ સફળતા મળી હોવા છતાં બહુ ઓછા લોકોએ આને વ્યવહારમાં અમલમાં મૂકી શકે છે.

૭. જોખમ સંચાલન

હિસ્સેદારોને પ્રભાવશાળી અને મહત્વપૂર્ણ સંસાધનો ગણવામાં આવે છે. તેથી જ

તેઓને સમાન પ્રોજેક્ટમાં તક અને જોખમના સંભવિત સ્ત્રોત તરીકે ગણવામાં આવે છે.

૮. સમાધાન

પ્રથમ પગલું એ આધારરેખા સ્થાપિત કરવાનું છે. જે હિસ્સેદારોની અપેક્ષાઓ અને તેમની પ્રાથમિકતાઓમાં સૌથી વધુ સ્વીકાર્ય છે. પ્રોજેક્ટની જરૂરિયાતો સામે અને પ્રોજેક્ટના પ્રાયોજક દ્વારા સંમત થયા મુજબ તમામ હિસ્સેદારો દ્વારા સંબંધિત મહત્વ સ્થાપિત કરવાનું કામ અગત્યનું છે.

૯. સફળતા સમજો

વિવિધ લોકો માટે પ્રોજેક્ટની સફળતાના જુદા જુદા અર્થો છે અને હિસ્સેદારો માટે સફળતાની વ્યાખ્યા સ્થાપિત કરવી અને તેને પ્રોજેક્ટ ડિલિવરીના સંદર્ભમાં સામેલ કરવી જરૂરી છે. જેથી પછીથી કોઈ વિસંગતતા ન રહે.

૧૦. હિતધારક પ્રતિબદ્ધતા

હિસ્સેદારોની સંલગ્નતા એ ટીમવર્ક છે તે સમજવું જરૂરી છે તે માત્ર એક સભ્યની જવાબદારી નથી. દરેકે ટીમમાં તેમની ભૂમિકા સમજવી જોઈએ અને યોગ્ય જોડાણ, અભિગમ તેમજ યોગ્ય સંચારથી વ્યૂહરચનાનું પાલન કરવું જોઈએ. ગ્રાહકને સ્ટેકહોલ્ડરની જવાબદારીઓ અને ભૂમિકા વિશે સ્પષ્ટતા પૂરી પાડવી એ પ્રોજેક્ટનો એક ભાગ હોય તેવા લોકો પાસેથી અપેક્ષા રાખવામાં આવે છે.

12.7 સ્ટેકહોલ્ડર્સ સિદ્ધાંતના અમલીકરણ અને મુશ્કેલીઓ

કેનેથ ગુડપાસ્ટર સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંતના કેટલાક અમલીકરણો અને પરિણામી મુશ્કેલીઓની રૂપરેખા આપે છે. જ્યાં સ્ટેકહોલ્ડર્સ સિદ્ધાંતના અમલીકરણની વાત છે ત્યાં સિદ્ધાંત સંબંધિત છે એમ કેટલીક ખામીઓ છે. જો આપણે કોર્પોરેટ માળખાના કેન્દ્રિય સિદ્ધાંત તરીકે ખાનગી માલિકીને ધ્યાનમાં લઈએ. તો પછી સંસ્થાની એ હકીકત સાથે કેવી રીતે વ્યવહાર કરીશું કે સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંત સ્ટોકહોલ્ડર અને સંસ્થા વચ્ચેના વિશ્વાસુ સંબંધને પ્રાથમિકતા આપતું નથી ? સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંત સૈદ્ધાંતિક ક્ષેત્રમાં રહી શક્તી નથી. તે હિતધારકો પ્રત્યેની કોર્પોરેશનની નૈતિક ફરજ સાથે વ્યવહાર કરે છે અને હિતધારક સિદ્ધાંત વિશ્લેષણમાં કોર્પોરેશન વાસ્તવમાં ફરજ નિભાવવામાં સામેલ નથી તેનો અણસાર આપે છે

12.7 હિતધારકનું સંશ્લેષણ

આ ત્યારે થાય છે જ્યારે વ્યવસાયિક સંસ્થા વાસ્તવમાં હિતધારકોના હિતોને ધ્યાનમાં લે છે. કોઈ ચોક્કસ નિર્ણયથી હિતધારકો પ્રભાવિત થાય છે જેની માહિતી એકત્રિત કરવામાં આવે છે અને પછી તેના પર કાર્યવાહી કરવામાં આવે છે. આ બાબતે આ હિતધારકો દ્વારા રાખવામાં આવેલ મંતવ્યો પેઢી દ્વારા સ્વીકારવામાં આવે છે અને તેના પર કાર્યવાહી કરવામાં આવે છે. અહીં બે પેટા વર્ગો છે.

તેઓ વ્યૂહાત્મક હિસ્સેદારી સંશ્લેષણ અને વ્યૂહાત્મક હિસ્સેદારોનું સંશ્લેષણ સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંત છે. વ્યૂહાત્મક હિસ્સેદારોનું સંશ્લેષણ ત્યારે થાય છે. જ્યારે કોર્પોરેશનમાં સૌથી વધુ પ્રભાવ ધરાવતા હોદ્દેદારોને ઓળખવામાં આવે છે. કોર્પોરેશનની નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયામાં સામેલ કરવામાં આવે છે. પરંતુ આ એક વ્યૂહાત્મક રીતે કરવામાં આવે છે. કારણ કે આ હિસ્સેદારોને તે હદ સુધી સ્વીકારવામાં આવે છે કે તેઓ શેરધારકોને અસર કરે છે. પરંતુ હિતધારકોના હિત ગૌણ રહે છે.

આમ, શેરધારકો પદાનુક્રમમાં ટોચ પર રહે છે. કોર્પોરેટ નિર્ણયો બીજા કોઈના પહેલાં તેમના હિતોની સેવા કરવા માટે લેવામાં આવે છે. તે પ્રમાણભૂત સ્ટેકહોલ્ડર મોડલમાંથી વિદાય છે જેમાં સ્ટેકહોલ્ડરોને અસર કરતા હિતધારકોને નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયાનો એક ભાગ બનવાની છૂટ છે. પરંતુ આમાં કેટલાક હિતધારકોને બાકાત રાખવામાં આવ્યા છે.

આ પ્રક્રિયા પક્ષપાતી છે. વ્યૂહાત્મક હિસ્સેદારોનું સંશ્લેષણ સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંત સંશ્લેષણ ત્યારે થાય છે. જ્યારે તમામ હિસ્સેદારોને પેઢીમાં વિશ્વાસુ માનવામાં આવે છે. વિશ્વાસુ વ્યક્તિને બીજાના લાભ માટે સત્તા અથવા મિલકત સોંપવામાં આવે છે. શેરધારકો પેઢીમાં નાણાંનું રોકાણ કરે છે અને બદલામાં ચોક્કસ લાભ મેળવે છે. પરંતુ હિતધારકો પૈસા રોકતા નથી.

કેટલાક હિસ્સેદારો રોકાણકારો છે પરંતુ તેઓ માત્ર એક જ શ્રેણીના હિસ્સેદારોની રચના કરે છે. તેને સ્ટેકહોલ્ડર પેરાડોસ તરીકે ઓળખે છે. સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંતને સાચા અર્થમાં અમલમાં મૂકવા માટે હિતધારકોને વિશ્વાસુ તરીકે ગણવામાં આવે છે.

તમામ નૈતિક ચિંતાઓને પહોંચી વળવાનો આ એકમાત્ર રસ્તો છે. પરંતુ જેઓ પેઢીમાં નાણાંનું રોકાણ નથી કરતા. તેમની સાથે જે રીતે કરે છે તેવી જ રીતે સારવાર કરવા અંગે આરક્ષણો છે. આદર્શ રીતે કહીએ તો, કંપનીઓએ સ્ટેકહોલ્ડર અને પેઢી વચ્ચેના વિશ્વાસુ સંબંધને માન્યતા આપતી વખતે પણ અગ્રતા ન આપતાં હિસ્સેદારો પ્રત્યેની નૈતિક જવાબદારીઓ પૂરી કરવા સક્ષમ હોવા જોઈએ.

સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંત કોર્પોરેટ સંસ્થાને એક પ્રકારની આદર્શ સંસ્થા/ઈકોસિસ્ટમ તરીકે જુએ છે. પ્રો. ફ્રીમેન કહે છે તેમ હિસ્સેદારો તે છે કે જેમના વિના સંસ્થા અસ્તિત્વમાં ન હોત. જો કંપની તેના હિતધારકોને સંતુષ્ટ કરવામાં સતત નિષ્ફળ જાય તો તે લાંબા ગાળે ટકી શકતી નથી. ફ્રીમેન નોંધે છે કે નવા વૈશ્વિક અર્થતંત્રમાં સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંત વધુ મહત્વની છે. પેઢી પાસે કર્મચારીઓ, ગ્રાહકો, સપ્લાયર્સ, સ્પર્ધકો વગેરે વિશે સતત જાગૃતિ હોવી જોઈએ. કર્મચારીઓને યોગ્ય કામ કરવાની પરિસ્થિતિઓ અને વેતન મળવું જોઈએ. સપ્લાયર્સે યોગ્ય ચૂકવણી મેળવવી આવશ્યક છે. પરંતુ તેઓએ નૈતિક અને નૈતિક માર્ગદર્શિકાઓ અનુસાર તેમના પોતાના વ્યવસાયો પણ ચલાવવા જોઈએ.

સરકારની ચિંતાઓ પૂરી થવી જોઈએ, મીડિયાએ જ્યાં સુધી વાજબી હોય ત્યાં સુધી કોર્પોરેશન પાસેથી પારદર્શિતા પ્રાપ્ત કરવી જોઈએ. સમુદાય અથવા સ્થાનિક પર્યાવરણને કોઈપણ નુકસાન માટે વળતર ચૂકવવા સહિત સ્થાનિક સમુદાયની જરૂરિયાતોને ધ્યાનમાં લેવી જોઈએ. ગ્રાહકોને એવી ચીજવસ્તુઓ અને સેવાઓ પ્રાપ્ત થવી જોઈએ કે જે યોગ્ય હોય અને તેમને કોઈ નુકસાન પહોંચાડવા માટે જવાબદાર ન હોય.

નૈતિકતા અને કોર્પોરેટ જવાબદારી એકબીજાથી અલગ ન હોવી જોઈએ. જ્યાં સુધી કંપનીઓ સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંતનો અભ્યાસ કરે ત્યાં સુધી આ પ્રાપ્ત કરી શકાય છે. તે એક સંપૂર્ણ ઉકેલ નથી પરંતુ તે એક પ્રારંભિક બિંદુ છે. સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંત મોટા ઉદ્યોગો તરફથી જવાબદારી અને પારદર્શિતાને સુનિશ્ચિત કરી શકે છે અને ગ્રાહક સુરક્ષામાં સુધારો કરી શકે છે. તે સારા જનસંપર્કનો માર્ગ પણ છે. વ્યાપારને વેગ મળે અને જાળવવા માટે મેનેજરે ખાતરી કરવી જોઈએ કે સ્ટેકહોલ્ડરો અને તમામ શેરધારકોના હિતો એક સાથે જોડાયેલા છે.

12.9 સંચાલનના પ્રકારો

સંસ્થાના સ્વભાવના આધારે ચોક્કસ પ્રોજેક્ટમાં ઘણા હિસ્સેદારો સંકળાયેલા છે.

હિતધારકોના કેટલાક સામાન્ય પ્રકારો નીચે મુજબ છે

૧. ગ્રાહકો

દરેક વ્યવસાયનો મુખ્ય હેતુ તેના ગ્રાહકોને સેવા આપવાનો છે. ગ્રાહકોને દરેક વ્યવસાયના પ્રાથમિક હિસ્સેદારો તરીકે ગણવામાં આવે છે. કારણ કે તેઓ સંસ્થાની પેદાશ, સેવાનો ઉપયોગ કરી સંસ્થાની ગુણવત્તા અને મૂલ્યથી અસર પામે છે. આનું ઉદાહરણ એ હશે કે ટ્રેનમાં મુસાફરી કરતા મુસાફરોએ જતી વખતે તેમનો તમામ હિસ્સો કંપનીના હાથમાં હોય છે. ઉત્પાદન અથવા સેવાની ગુણવત્તા અને તેના મૂલ્યો એ પ્રમાણભૂત હોડ છે જે ગ્રાહકો પાસે છે.

૨. કર્મચારીઓ

કર્મચારીઓ એ એવા તત્વો છે કે જેઓ સંસ્થામાં સીધો હિસ્સો ધરાવે છે. કારણ કે તેઓ પોતાને અને તેમના પરિવારોને ટેકો આપવા માટે કમાય છે. વ્યવસાયની પ્રકૃતિ અને સંસ્થામાં કર્મચારીની ભૂમિકાના આધારે લાભો નાણાકીય અથવા બિન નાણાકીય હોઈ શકે છે. ઘણા કિસ્સાઓમાં કર્મચારીઓને પણ સંસ્થા સાથે આરોગ્ય અને સલામતી હિત હોય છે; ઉદાહરણ તરીકે સંસ્થાના ઉત્પાદન પ્લાન્ટમાં કામ કરતા લોકો.

૩. રોકાણકારો

બંને શેરધારકોના સો ધારકોને રોકાણકારો શબ્દમાં સામેલ કરવામાં આવે છે. શેરધારકો સંસ્થામાં પોતાના કરેલા રોકાણોમાંથી કમાણીની અપેક્ષા રાખે છે. તેઓ શેરહોલ્ડરના મૂલ્યો સાથે સંબંધિત છે. તેઓ સંસ્થા દ્વારા ઓફર કરવામાં આવતા નાણાકીય વળતરમાં રસ ધરાવે છે.

૪. સપ્લાયર્સ અને વિકેતાઓ

પક્ષો કે જેઓ સંસ્થાને સામાન અથવા સેવાઓ વેચે છે અને તેમના સપ્લાયર્સ અને વિકેતાઓ બને છે. આ દ્વારા તેઓ આવક અને ચાલુ વ્યવસાય માટે તેના પર નિર્ભર છે. ઘણા ઉદ્યોગોમાં, જેમ કે આરોગ્યસંભાળ સપ્લાયર્સ પાસે તેમની સલામતી અને આરોગ્ય જોખમમાં હોઈ શકે છે. કારણ કે તેઓ સંસ્થાની કામગીરીમાં સીધા સંકળાયેલા છે.

૫. સમુદાયો

ઘણા નોંધપાત્ર વ્યવસાયોમાં એવા સમુદાયો છે જે નોંધપાત્ર હિસ્સેદારો છે. આર્થિક વિકાસ અથવા રોજગાર સર્જન, આરોગ્ય અને સલામતી જેવી વિવિધ બાબતો તેમને અસર કરતી કેટલીક બાબતો છે.

ઉદાહરણ તરીકે એક અગ્રણી સંસ્થા નાના સમુદાયને ઘણી રીતે અસર કરે છે. જેમ કે જો તેઓ નાના શહેરમાં પ્રવેશ કરે છે, તો રોજગારીની તકોમાં વધારો થવાને કારણે લોકોની આવકમાં અચાનક વધારો થાય છે; આ બદલામાં, વિસ્તારના ખર્ચને અસર કરે છે.

૬. સરકાર

સરકારોને પણ નોંધપાત્ર હિસ્સેદારો તરીકે ગણવામાં આવે છે. કારણ કે મોટા કરવેરા કોર્પોરેટ આવકમાંથી આવે છે. તે આવકનો નોંધપાત્ર હિસ્સો સંસ્થામાં કાર્યરત લોકો પાસેથી આવે છે. સરકારોને સમગ્ર જીડીપીમાંથી ફાયદો થાય છે. જેમાં કંપનીઓ ફાળો આપે છે.

12.10 સ્ટેકહોલ્ડર સંચાલનના ફાયદાઓ

- કંપની એવા લોકોને આકર્ષવાની આશા રાખે છે. જેમણે સંબંધો અને અન્ય

વ્યવસાયોનું સંચાલન કરવાની અસાધારણ ક્ષમતા દર્શાવી છે. આ વ્યક્તિઓને આપણે હિસ્સેદારો કહીએ છીએ. આ વ્યક્તિઓ કંપનીના ટોચના સંચાલન અથવા બોર્ડ ઓફ ડિરેક્ટર્સને મળી શકે છે. તેઓ કામગીરીની રોજિંદી પ્રવૃત્તિઓમાં સામેલ ન હોઈ શકે પરંતુ સંસ્થા માટે મોટા ચિત્ર અને લાંબા ગાળાની સફળતાનું આયોજન કરવામાં નિર્ણાયક ભૂમિકા ભજવે છે. તેમના કારણે જ કંપની મોંઘી ભૂલોને ટાળે છે, જે સંસ્થા માટે આર્થિક રીતે ઘાતક સાબિત થઈ શકે છે.

- દરેક કંપની એવી ચોક્કસ વ્યક્તિઓને આકર્ષવાની આશા રાખે છે કે જેઓ જ્યારે હાથ પર અઘરી બાબતો હોય ત્યારે માર્ગદર્શન આપવાના સંદર્ભમાં મૂલ્યવાન હોઈ શકે. બોર્ડના સભ્યો પાંચ કે દસ વર્ષનું ભવિષ્ય જોઈ રહ્યા છે. પરંતુ, કેટલીકવાર કંપનીને એવા લોકોની જરૂર હોય છે. જેઓ જાણે છે કે આજે અને વર્તમાનમાં અહીંની પરિસ્થિતિ શું છે ? તેનું ભવિષ્યની સ્થિતિ પર કેવું મૂલ્યાંકન થઈ શકે તે માટે આવા મોભાદાર અને સ્થિતયજ્ઞ સ્ટેકહોલ્ડર જરૂરી છે.

12.10 સ્ટેકહોલ્ડર સંચાલનના ગેરફાયદા

- દરેક હિતધારકને સંસ્થા તરફથી પૂરતો સમય મળતો નથી જે થોડો ભેદભાવપૂર્ણ હોઈ શકે છે.
- દરેક હિસ્સેદાર કાયમ માટે નીચા-મૂલ્યનો હિસ્સેદાર રહેતો નથી. હાલમાં જે હિસ્સેદારી નીચા સ્તરે છે તે ભવિષ્યમાં ઊંચા સ્તરે પહોંચે તેવી શક્યતા છે અને જો દરેક હોદ્દેદારોને સમાન ધ્યાન આપવામાં નહીં આવે તો ભવિષ્યમાં હોદ્દેદારો કંપની માટે જરૂરી ધ્યાન આપે તે પણ પ્રશ્નાર્થ બની જાય છે.

12.12 શેરહોલ્ડર વિ. સ્ટેકહોલ્ડર : તફાવત

પ્રસ્તાવના

જ્યારે કોર્પોરેશનમાં રોકાણ કરવાની વાત આવે છે, ત્યારે ત્યાં શેરધારકો અને હિસ્સેદારો હોય છે. મોટા ભાગે તેમાં લોકો ગેરસમજ કરે છે કે તેમને એક જ ગણે છે . જ્યારે તેઓના નામ સમાન ધ્વનિ ધરાવે છે.

પરંતુ તેમનું કંપનીમાં જોડાણ અલગ જ છે . શેરધારકો હંમેશા કોર્પોરેશનમાં હિસ્સેદારો હોય છે, પરંતુ હિસ્સેદારો હંમેશા શેરધારકો હોતા નથી. શેરહોલ્ડર સ્ટોકના શેર દ્વારા જાહેર કંપનીનો હિસ્સો ધરાવે છે, જ્યારે હિસ્સેદારને સ્ટોકની કામગીરી અથવા પ્રશંસા સિવાયના અન્ય કારણોસર કંપનીના પ્રદર્શનમાં રસ હોય છે. આ કારણોનો વારંવાર અર્થ એ થાય છે કે લાંબા ગાળા માટે કંપનીને સફળ થવા માટે હિસ્સેદારો-હિતધારકની વધુ જરૂર છે.

શેરધારકની ભૂમિકાને સમજવી

શેરહોલ્ડર એક વ્યક્તિ, કંપની અથવા સંસ્થા હોઈ શકે છે જે કંપનીના ઓછામાં ઓછા એક શેરની માલિકી ધરાવે છે અને તેથી તે કંપનીના નફાકારકતામાં નાણાકીય રસ ધરાવે છે. ઉદાહરણ તરીકે, શેરહોલ્ડર વ્યક્તિગત રોકાણકાર હોઈ શકે છે જે આશા રાખે છે કે શેરની કિંમત વધશે કારણ કે તે તેમના નિવૃત્તિ પછીના સમયના પોર્ટફોલિયોનો ભાગ છે.

શેરધારકોને મતનો ઉપયોગ કરવાનો અને કંપનીના સંચાલનને અસર કરવાનો અધિકાર છે. શેરધારકો કંપનીના માલિકો છે, પરંતુ તેઓ કંપનીના દેવા માટે જવાબદાર નથી. ખાનગી કંપનીઓ, એકમાત્ર માલિકી અને ભાગીદારી માટે, માલિકો કંપનીના દેવા

માટે જવાબદાર છે. કંપનીના માટે આ વાત અલગ થાય છે. શેરહોલ્ડર કંપનીના દેવા ચૂકવવા જવાબદાર નથી. પરંતુ કંપનીના નફામાંથી તેમને ભાગ મળવાપાત્ર છે. કંપનીની માલિકી માલિક સાથેનો અસંગઠિત વ્યવસાય છે. જે વ્યવસાયમાંથી કમાયેલા નફા પર વ્યક્તિગત આવકવેરો ચૂકવે છે. હિતધારકની ભૂમિકાને સમજવી જેમાં જરૂરી બની જાય છે.

12.13 કોણ હિસ્સેદારો હોઈ શકે છે ?

- માલિકો અને શેરધારકો
- કંપનીના કર્મચારીઓ
- બોન્ડધારકો કે જેઓ કંપની દ્વારા જારી કરાયેલ દેવું ધરાવે છે
- ગ્રાહકો કે જેઓ ચોક્કસ વસ્તુ અથવા સેવા પ્રદાન કરવા માટે કંપની પર આધાર રાખે છે. સપ્લાયર્સ અને વિકેતાઓ કે જેઓ સતત આવકનો પ્રવાહ પ્રદાન કરવા માટે કંપની પર આધાર રાખી શકે છે.
- જો કે શેરધારકો સૌથી મોટા પ્રકારના હિસ્સેદારો હોઈ શકે છે કારણ કે શેરધારકો કંપનીની કામગીરીથી સીધી રીતે પ્રભાવિત થાય છે. વધારાના જૂથોને પણ હિતધારકો તરીકે ગણવામાં આવે તે વધુ સામાન્ય બની ગયું છે.

12.14 મુખ્ય તફાવતો

શેરધારક તેમનો સ્ટોક વેચી શકે છે અને અલગ સ્ટોક ખરીદી શકે છે; તેઓને કંપનીની લાંબા ગાળાની જરૂર નથી. જોકે, હિતધારકો લાંબા ગાળા માટે અને વધુ જરૂરિયાતના કારણોસર કંપની સાથે બંધાયેલા છે.

ઉદાહરણ તરીકે, જો કોઈ કંપની આર્થિક રીતે ખરાબ પ્રદર્શન કરી રહી હોય તો તે કંપનીના વિકેતાને નુકસાન થઈ શકે છે. તેઓ કંપનીની સેવાઓનો ઉપયોગ ન કરે. તેવી જ રીતે કંપનીના કર્મચારીઓ જેઓ હિસ્સેદારો છે અને આવક માટે તેના પર આધાર રાખે છે તેઓ તેમની નોકરી ગુમાવી શકે છે.

12.15 ખાસ વિચારણાઓ

કોર્પોરેટ સોશિયલ રિસ્પોન્સિબિલિટી (CSR) નો ઉદભવ એક સ્વ-નિયમનકારી વ્યવસાય મોડલ કે જે કંપનીને પોતાના, તેના હિતધારકો અને જનતા માટે સામાજિક રીતે જવાબદાર રહેવામાં મદદ કરે છે. તેણે કંપનીઓને તમામ હિતધારકોના હિતોને ધ્યાનમાં લેવા પ્રોત્સાહિત કર્યા છે. તેમની નિર્ણય લેવાની પ્રક્રિયાઓ દરમિયાન, ઉદાહરણ તરીકે, કંપનીઓ ફક્ત શેરધારકોના હિતોના આધારે પસંદગી કરવાને બદલે પર્યાવરણ પર તેમની અસરને ધ્યાનમાં લઈ શકે છે. સામાન્ય જનતા એક બાહ્ય હિસ્સેદાર છે. જેને હવે કોર્પોરેટ સોશિયલ રિસ્પોન્સિબિલિટી - CSR ગવર્નન્સ હેઠળ ગણવામાં આવે છે.

જ્યારે કોઈ કંપનીની કામગીરી પર્યાવરણીય પ્રદૂષણમાં વધારો કરી શકે છે. જેથી સામાન્ય રીતે જનતાને અસર થાય છે. આ નિર્ણયો શેરધારકોના નફામાં વધારો કરી શકે છે. પરંતુ હિતધારકોને નકારાત્મક અસર થઈ શકે છે. તેથી, કોર્પોરેટ સોશિયલ રિસ્પોન્સિબિલિટી CSR કોર્પોરેશનોને સામાજિક કલ્યાણનું રક્ષણ કરતી પસંદગીઓ કરવા પ્રોત્સાહિત કરે છે. ઘણી વખત એવી પદ્ધતિઓનો ઉપયોગ કરે છે જે કાનૂની અને નિયમનકારી જરૂરિયાતોથી ઘણી આગળ પહોંચે છે.

12.16 સારાંશ :

શેરધારકો હંમેશા કોર્પોરેશનમાં હિસ્સેદારો હોય છે. પરંતુ હિસ્સેદારો હંમેશા શેરધારકો હોતા નથી. શેરધારકો સ્ટોકના શેર દ્વારા જાહેર કંપનીનો હિસ્સો ધરાવે છે; એક હિસ્સેદાર સ્ટોક પ્રદર્શન સિવાયના અન્ય કારણોસર કંપનીને સમૃદ્ધ જોવા માગે છે. શેરધારકોને કંપની પ્રત્યે લાંબા ગાળાના પરિપ્રેક્ષ્યની જરૂર નથી અને જ્યારે પણ તેઓને જરૂર હોય ત્યારે તેઓ સ્ટોક વેચી શકે છે; હિસ્સેદારો ઘણીવાર લાંબા અંતર માટે તેમાં હોય છે અને કંપનીને સમૃદ્ધ જોવાની તેમની ઝંખના હોય છે.

● સ્વાધ્યાય

● બહુ વૈકલ્પિક પ્રશ્નોના જવાબ લખો (MCQ)

૧. સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંત માટે તેમના હિસ્સેદારો પર ધ્યાન આપવું કંપનીઓના શ્રેષ્ઠ હિતમાં છે ?

- (A) જો કંપનીઓ માત્ર પોતાના સ્વાર્થમાં કામ કરે તો કર્મચારીઓ શોષણ અનુભવી શકે છે.
- (B) જો કંપનીઓ માત્ર પોતાના સ્વાર્થમાં કામ કરે તો સરકાર તેમના પર વધુ નિયમન લાવી શકે છે.
- (C) જો કંપનીઓ માત્ર પોતાના સ્વાર્થમાં કામ કરતી હોય તો ગ્રાહકોને કંપની જે ચિત્ર રજૂ કરે છે તે ગમશે નહીં.
- (D) જો કંપનીઓ માત્ર પોતાના સ્વાર્થમાં કામ કરે છે અને હિતધારકોને નુકસાન પહોંચાડે છે તો સમાજના હિસ્સેદારો તેનો ટેકો પાછો ખેંચી શકે છે.

૨. નીચેનામાંથી કયા હિતધારકોનો સમાવેશ પેઢીના હિસ્સેદારોના દૃષ્ટિકોણમાં સમાવેશ થાય છે.

સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંતનું નેટવર્ક મોડેલ, પરંતુ સંચાલકીય મૂડીવાદના પરંપરાગત મોડેલમાં નહીં ?

- (A) શેરધારકો
- (B) સરકાર
- (C) કર્મચારીઓ
- (D) સપ્લાયરનો હિસ્સેદાર
- (E) ઉપરોક્ત તમામ.

૩. ડોનાલ્ડસન અને પ્રેસ્ટન અનુસાર, હિસ્સેદાર સિદ્ધાંતના ત્રણ અલગ અલગ સ્વરૂપો છે. જે નીચેની વ્યાખ્યાઓ સાચી છે ?

- (A) ઈન્સ્ટ્રુમેન્ટલ સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંત તે માટે ફાયદાકારક છે કે કેમ તે પ્રશ્નનો જવાબ આપવાનો પ્રયાસ કોર્પોરેશન હિસ્સેદારોના હિતોને ધ્યાનમાં લે છે.
- (B) સામાન્ય હિસ્સેદાર સિદ્ધાંત: કોર્પોરેશનો ખરેખર કરે છે કે કેમ (અને કેવી રીતે) તેની ખાતરી કરવાનો પ્રયાસ કરે છે
- (C) વર્ણનાત્મક હિસ્સેદાર સિદ્ધાંત કોર્પોરેશનોએ શા માટે ધ્યાનમાં લેવું જોઈએ તે કારણ પ્રદાન કરવાના પ્રયાસો ખાતાના હિસ્સેદારોના હિત ધ્યાનમાં લે છે.
- (D) આમાંથી કોઈ નહિ

- (E) આ બધું જ.
૪. ફર્મનો સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંત આના દ્વારા વિકસાવવામાં આવ્યો હતો
- (A) કેરોલ
- (B) ઈ. ફીમેન
- (C) ડી. પ્રેસ્ટન
- (D) ટી. ડોનાલ્ડસન
- (E) આમાંથી કોઈ નહીં
૫. સંસ્થામાં _____ એ વ્યક્તિઓ અને જૂથો છે જેઓ તેમના વ્યક્તિગત ધ્યેયો પ્રાપ્ત કરવા માટે પેઢી પર આધાર રાખે છે અને પેઢી તેના અસ્તિત્વ માટે જેના પર નિર્ભર છે –
- (A) હિતધારકો
- (B) શેરધારકો
- (C) દિગ્દર્શકો
- (D) ઉપભોક્તા
૬. સામાન્ય રીતે સમકાલીન હિતધારક સિદ્ધાંતનો શ્રેય કોને આપવામાં આવે છે ?
- (A) ફ્રેન્ક પિયર્સ
- (B) એરિક રેહનમેન
- (C) એડ ફીમેન
- (D) ફ્રેન્ક અબ્રામ્સ
૭. નીચેનામાંથી કઈ સમસ્યા એથિક્સ ઓડિટ દ્વારા રજૂ કરવામાં આવી છે ?
- (A) તેનો ઉપયોગ સંસાધનોની પુનઃ ફાળવણી કરવા માટે થઈ શકે છે.
- (B) તેઓ એવી પ્રથાઓ ઓળખે છે જેમાં સુધારાની જરૂર હોય છે.
- (C) ઓડિટર પસંદ કરવાનું મુશ્કેલ હોઈ શકે છે.
- (D) તેઓ હિસ્સેદારોના સંબંધોમાં સમસ્યાઓનું નિર્દેશન કરી શકે છે.
૮. મુખ્ય ઉદ્દેશ્ય તરીકે નફો વધારવાનો દૃષ્ટિકોણ આ રીતે ઓળખાય છે
- (A) શેરધારક સિદ્ધાંત
- (B) મુખ્ય એજન્ટ સમસ્યા
- (C) સ્ટેકહોલ્ડર સિદ્ધાંત
- (D) કોર્પોરેશન સિદ્ધાંત
૯. હિતધારક અભિગમની મુખ્ય લાક્ષણિકતા શું છે ?
- (A) કોર્પોરેશનમાં ઘણા જુદા જુદા જૂથો કાયદેસર વિચારહિત ધરાવે છે
- (B) તે કોર્પોરેશનો અને વ્યવસાય પર નિર્ણાયક પરિપ્રેક્ષ્ય છે.
- (C) કોર્પોરેશનની સામાજિક અને પર્યાવરણીય જવાબદારીઓ પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવું.
- (D) ધારણા કે શેરધારકો કોર્પોરેશનમાં મુખ્ય હિસ્સેદારો નથી.

૧૦. એ કોઈપણ જૂથ અથવા વ્યક્તિ તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે જે અસર કરી શકે છે –

- (A) સંસ્થાના ઉદ્દેશ્યની સિદ્ધિથી પ્રભાવિત.
- (B) હિતધારક સિદ્ધાંત શેરધારકો
- (C) સિદ્ધાંત સ્ટેવાર્ડશિપ સિદ્ધાંત
- (D) એજન્સી સિદ્ધાંત

MCQનાં જવાબો :

- | | |
|-------|--------|
| (1) D | (6) C |
| (2) B | (7) C |
| (3) A | (8) C |
| (4) B | (9) A |
| (5) A | (10) A |

• ટૂંકમાં જવાબ લખો :

૧. વ્યાખ્યા લખો : સ્ટેકહોલ્ડર્સ સિદ્ધાંત
૨. વ્યાખ્યા લખો : સ્ટેકહોલ્ડર સંચાલન
૩. હિતધારકો પ્રોજેક્ટને સકારાત્મક અથવા નકારાત્મક રીતે પ્રભાવિત કરતા પગલાં જણાવો.
૪. સ્ટેકહોલ્ડર્સ સિદ્ધાંત વિહંગાવલોકન અને જરૂરિયાત જણાવો.
૫. ટેકહોલ્ડર્સ વ્યૂહરચનાનાં મૂળભૂત સિદ્ધાંતો જણાવો.

• વિસ્તારથી જવાબ લખો :

૧. હિતધારકનું સંશ્લેષણ.
૨. સ્ટેકહોલ્ડરસંચાલનના ફાયદાઓ વિસ્તારથી લખો.
૩. સ્ટેકહોલ્ડરસંચાલનના ગેરફાયદા વિસ્તારથી લખો.
૪. શેરહોલ્ડર વિ. સ્ટેકહોલ્ડર : શું તફાવત છે ?
૫. સંચાલનના પ્રકારો જણાવો.

એકમ – 13 : વ્યૂહરચના વિશ્લેષણના મોડેલ

-: રૂપરેખા :-

- 13.1 પ્રસ્તાવના
- 13.2 વ્યૂહરચના વિશ્લેષણના મોડેલનો અર્થ
- 13.3 પર્યાવરણીય વિભાગો
 - 13.3.1 PESTEL વિશ્લેષણ :
 - 13.3.2 SWOT વિશ્લેષણ
 - SWOT વિશ્લેષણની ઉપયોગિતા
 - SWOT વિશ્લેષણની મર્યાદાઓ
- 13.4 માઈકલ પોર્ટરનું સ્પર્ધાત્મક પાંચ પરિબળોનું વિશ્લેષણ :
 - સ્વાધ્યાય

13.1 પ્રસ્તાવના

ધંધાકીય પ્રવૃત્તિઓને અસર કરતાં વિવિધ પરિબળોને ધ્યાનમાં લીધા વગર કરવામાં આવતી ધંધાકીય પ્રવૃત્તિઓ લાંબો સમય ચાલી શકે નહીં. તેથી જ વર્તમાન સમયમાં સંચાલકોમાં ધંધાકીય પર્યાવરણ વિષે જાગૃતિ જોવા મળે છે. વ્યૂહાત્મક સંચાલન માટે પણ ધંધાકીય પર્યાવરણ ધ્યાનમાં લેવા જરૂરી બને છે. નવી ધંધાકીય તકોનો અગાઉથી ખ્યાલ મેળવવા માટે ધંધાને અસર કરતાં વિવિધ પરિબળોની જાણકારી ઉપયોગી બને છે. ધંધાકીય પર્યાવરણના યોગ્ય અભ્યાસ માટે તેને જુદા જુદા વિભાગોમાં વહેંચવામાં આવે છે.

13.2 વ્યૂહરચના વિશ્લેષણના મોડેલનો અર્થ

દરેક ધંધાકીય એકમો વિશાળ પર્યાવરણમાં રહીને કામ કરે છે. ધંધાકીય પર્યાવરણમાં છ વિશાળ પરિબળો ધંધાકીય એકમની કામગીરીને અસર કરે છે. આ બધા જ બાહ્ય પરિબળો કંપનીના સંચાલકોના અંકુશમાં હોતા નથી. કંપનીના સંચાલકો વ્યૂહરચનાના ઘડતર વખતે આ પરિબળોની ધંધાકીય એકમની કામગીરી ઉપર પડતી અસરોનો અભ્યાસ કરે છે. સંચાલકો આ પરિબળોની હકારાત્મક અસરોનો લાભ મેળવવાનો પ્રયત્ન કરે છે અને નકારાત્મક અસરો ઘટાડવાનો પ્રયત્ન કરે છે.

ધંધાકીય પર્યાવરણ એટલે ધંધાકીય બાબતોને લગતા વિવિધ પરિબળો કે જે ધંધાકીય એકમને અસર કરતા હોય છે. ધંધાકીય પર્યાવરણમાં અનેક પરિબળો હોય છે કે જેના પર અંકુશ રાખી શકાય અથવા અમુક એવા કે જેના પર અંકુશ ના રાખી શકાય. આ બાબતને ધ્યાનમાં રાખતા ધંધાકીય પર્યાવરણમાં બે પ્રકારના પરિબળો હોય શકે છે, આંતરિક અને બાહ્ય પરિબળો.

13.3 પર્યાવરણીય વિભાગો

ધંધાકીય પર્યાવરણના બે વિભાગ છે : (અ) આંતરિક પર્યાવરણ (બ) બાહ્ય પર્યાવરણ

(અ) આંતરિક પર્યાવરણ :

ધંધાકીય એકમની અંદર બનતી ઘટનાઓ એ ધંધાકીય એકમનું આંતરિક

પર્યાવરણ કહેવાય. કે જેમાં ધંધાકીય એકમના કર્મચારીઓ, એના યાંત્રિક સાધનો, એના નીતિ નિયમો, કર્મચારીઓની કાર્યક્ષમતા, એકમની પ્રતિષ્ઠા, કર્મચારીઓનો અનુભવ, ઉપયોગ લેવાતી ટેક્નોલોજી, નાણાકીય સદ્ધરતા અથવા પરિસ્થિતિ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. આ પરિબળો ઉપર સંચાલકોનો અંકુશ હોય શકે છે.

(બ) બાહ્ય પર્યાવરણ :

ધંધાકીય એકમની બહાર બનતી ઘટનાઓ એ ધંધાકીય એકમનું બાહ્ય પર્યાવરણ કહેવાય. કે જેમાં ધંધાકીય એકમના નવી ટેક્નોલોજી, સરકારી નિયમોમાં છૂટછાટ, કાચા માલોન ભાવ, કરવેરામાં રાહત વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. આ પરિબળો સંચાલકોના અંકુશમાં નથી હોતા.

બાહ્ય પર્યાવરણમાં –

- (1) રાજકીય પરિબળો (Political Forces)
- (2) આર્થિક પરિબળો (Economic Forces)
- (3) સામાજિક પરિબળો (Social Forces)
- (4) ટેકનોલોજિકલ પરિબળો (Technological Forces)નો સમાવેશ થાય છે. આ બધા પરિબળોને ટૂંકમાં SWOT પરિબળો કહે છે.

કેટલાક નિષ્ણાતો બાહ્ય પર્યાવરણમાં -

- (1) રાજકીય પરિબળો (Political forces)
- (2) આર્થિક પરિબળો (Economical forces)
- (3) સામાજિક પરિબળો (Social forces)
- (4) ટેકનોલોજિકલ પરિબળો (Technological forces)
- (5) પર્યાવરણીય પરિબળો (Environmental forces)
- (6) કાયદાકીય પરિબળો (Legal forces)નો સમાવેશ કરે છે. આ બધા પરિબળો ટૂંકમાં વિશ્લેષણ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે.

13.3.1 PESTEL વિશ્લેષણ :

PESTEL વિશ્લેષણમાં નીચે જણાવેલ ઘટકો છે :

- P - Political Events (રાજકીય ઘટનાઓ)
- E - Economic Events (આર્થિક ઘટનાઓ)
- S - Social Events (સામાજિક ઘટનાઓ)
- T - Technological Events (ટેક્નોલોજિકલ ઘટનાઓ)
- E - Environmental Events (પર્યાવરણીય ઘટનાઓ)
- L - Legal Events (કાયદાકીય ઘટનાઓ)

(1) રાજકીય ઘટનાઓ (Political Events)

- ✿ ધંધો અને સમાજના વિકાસ માટેના પ્રોત્સાહન
- ✿ વિવિધ પ્રવૃત્તિઓ ઉપર સરકારી નિયંત્રણ
- ✿ વિદેશી હુંડિયામણ ઉપરના નિયંત્રણો

- ✿ રાજકીય શૈલીઓ જેવી કે સરમુખત્યારશાહી, સમાજવાદી, મૂડીવાદી, લોકશાહી વગેરે હોઈ શકે.
- ✿ સરકારની સ્થિરતા
- ✿ સમાજ માટે સરકારની કલ્યાણકારી પ્રવૃત્તિઓ
- ✿ ગ્રાહક સુરક્ષા અંગેના નિયંત્રણો
- ✿ રોકાણકારોની સલામતી માટેની જોગવાઈઓ
- ✿ ઈજારાની સ્થિતિ અંગેના નિયંત્રણો
- ✿ પ્રદૂષણ અંગેના નિયંત્રણો
- ✿ ગેરવાજબી વેપારી રીતરસમો અંગેના નિયંત્રણો
- ✿ સંગ્રહ તથા ભાવ નિયંત્રણ અંગે જોગવાઈઓ
- ✿ કરવેરા નિયંત્રણો
- ✿ આંતરરાષ્ટ્રીય સમજૂતીઓ

(2) આર્થિક ઘટનાઓ (Economical Events)

- ✿ દેશની આર્થિક સ્થિતિ
- ✿ પ્રાથમિક સુવિધાઓમાં રોકાણ
- ✿ આર્થિક નીતિઓ
- ✿ ઉદ્યોગ સાહસિકતા વિકાસ કાર્યક્રમો
- ✿ વિકાસનો તબક્કો
- ✿ સંશોધન અને વિકાસને પ્રોત્સાહન
- ✿ માથાદીઠ આવક
- ✿ મેઈક ઈન ઈન્ડિયા કાર્યક્રમો
- ✿ વિભાગવાર આર્થિક વૃદ્ધિ દર
- ✿ સ્ટેન્ડઅપ ઈન્ડિયા કાર્યક્રમો
- ✿ આયાત-નિકાસની નીતિ
- ✿ વેપારી મંડળો અને મહામંડળોની પ્રવૃત્તિઓ
- ✿ રોજગારની તકો પેદા કરવી
- ✿ મિલકતો ધારણ કરવાની સ્વતંત્રતા

(3) સામાજિક ઘટનાઓ (Social Events)

- ✿ રીતરિવાજો અને માન્યતાઓ
- ✿ પોષાક-પહેરવેશમાં પરિવર્તન
- ✿ સામાજિક મૂલ્યો અને રૂઢિઓ
- ✿ ભાષાશૈલીમાં પરિવર્તન
- ✿ લોકોની ખરીદ ટેવો
- ✿ સંસ્કારમાં પરિવર્તન

- ✿ જીવનશૈલીમાં પરિવર્તન
- ✿ રહેઠાણમાં પરિવર્તન
- ✿ ખાદ્ય ખોરાક ટેવોમાં પરિવર્તન
- ✿ કુટુંબ વ્યવસ્થામાં પરિવર્તન

(4) ટેકનોલોજિકલ ઘટનાઓ (Technological Events)

- ✿ ટેકનિકલ શિક્ષણનો વિકાસ
- ✿ ચાલકબળમાં પરિવર્તન
- ✿ નવા સંશોધનો અને વિકાસ
- ✿ નવા માહિતીસંચારના સાધનો
- ✿ ઉત્પાદન ટેકનોલોજીમાં પરિવર્તન
- ✿ મોબાઈલ ફોન
- ✿ નવા યાંત્રિક સાધનો
- ✿ કમ્પ્યુટર ઈન્ટરનેટ

(5) પર્યાવરણીય ઘટનાઓ (Environmental Events)

- ✿ પર્યાવરણ સુરક્ષા ધારો
- ✿ પ્રાણીઓની સુરક્ષા
- ✿ પાણી, હવા, અવાજ પ્રદૂષણ ઉપર નિયંત્રણ
- ✿ જંગલોની સુરક્ષા
- ✿ બગાડ, ગંદકી નિકાલનો કાયદો
- ✿ કૃષિ સવલતો
- ✿ સૂર્યશક્તિ, પવન ચક્કીને ઉત્તેજન
- ✿ વિજળી વપરાશ નિયંત્રણ

(6) કાયદાકીય ઘટનાઓ (Legal Events)

- ✿ જીવન અને મિલકતની સલામતી
- ✿ રોકાણકારોની સુરક્ષા ધારો
- ✿ કર્મચારી સુરક્ષા ધારો
- ✿ જાહેર આરોગ્ય અને સલામતી
- ✿ ગ્રાહક સુરક્ષા ધારો
- ✿ બૌદ્ધિક મિલકતનો અધિકાર
- ✿ ખાનગી મિલકતનો અધિકાર
- ✿ કામદારોને લગતા કાયદા
- ✿ માહિતી મેળવવાનો અધિકાર
- ✿ સામાજિક સલામતીના કાયદા

13.3.2 SWOT વિશ્લેષણ :

પ્રસ્તાવના :

SWOT વિશ્લેષણની શરૂઆત 1960ના દાયકામાં સ્ટેનફોર્ડ રિસર્ચ ઈન્સ્ટિટ્યૂટ દ્વારા શરૂ થઈ. દરેક ધંધાકીય એકમ પાસે આંતરિક અને બાહ્ય ધંધાકીય પર્યાવરણ વિષેની માહિતી હોવી જ જોઈએ અને તેના આધારે અસરકારક વ્યૂહાત્મક આયોજન થઈ શકે. આ પ્રકારના વિશ્લેષણ દ્વારા વ્યવસ્થાતંત્રમાં રહેલી ક્ષમતાઓ અને નબળાઈઓ નક્કી થઈ શકે છે અને તેના દ્વારા ધંધાકીય પર્યાવરણમાં રહેલી ધંધાકીય તકો મેળવી શકાશે કે નહીં, અને ભય એટલે કે સમસ્યાઓનો સામનો થઈ શકશે કે નહીં તેનો અગાઉથી કેટલેક અંશે ખ્યાલ મેળવી શકાય છે.

પર્યાવરણની તકોનું મૂલ્યાંકન આંતરિક શક્તિઓ અને નબળાઈઓના સંદર્ભમાં થવું જોઈએ. આ શક્તિઓમાં નાણાકીય, ટેકનિકલ કૌશલ, ઉત્પાદનની સગવડો, વેચાણ વ્યવસ્થા, કર્મચારીગણ વગેરેનો સમાવેશ થાય છે. આ સાધનોના શ્રેષ્ઠ ઉપયોગ દ્વારા જ કંપની પોતાના ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરી શકે.

SWOT વિશ્લેષણની સમજૂતી : જ્યારે સંચાલકો બાહ્ય પર્યાવરણ અને આંતરિક સાધનોના વિશ્લેષણને આધારે પોતાની શક્તિઓ (Strengths), નબળાઈઓ (Weaknesses), તકો (Opportunities) અને ભય/ધમકીઓ (Threats) ધ્યાનમાં રાખીને ધંધાકીય પ્રવૃત્તિઓ અંગે વ્યૂહરચના ઘડવામાં આવે ત્યારે તેને SWOT વિશ્લેષણ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. કંપનીના સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરવા માટે તથા નફાકારક તકો ઝડપી લેવા માટે, યોગ્ય વ્યૂહરચના ઘડવા માટે આ પ્રકારનું વિશ્લેષણ ઘણું ઉપયોગી સાબિત થયું છે. આ પ્રકારના વિશ્લેષણ દ્વારા પ્રાપ્ત થયેલી માહિતીને આધારે સંચાલકો કંપનીની શક્તિઓ કે ક્ષમતા વધારવા અને નબળાઈઓ દૂર કરવા પ્રયત્ન કરે છે.

SWOT વિશ્લેષણ

(1) **Strengths (શક્તિઓ) :** હરીફોની સરખામણીમાં કંપની પાસે કેવા સાધનો, માનવશ્રમ, કૌશલ ટેકનોલોજી અને અન્ય તરફેણની સ્થિતિ તે અંગેનો ખ્યાલ એટલે કંપનીની શક્તિઓ. આમ સંચાલકો સૌ પ્રથમ પોતાના તમામ સાધનોનું વિશ્લેષણ કરી પોતાની ઉત્પાદન, માર્કેટિંગ, નાણાકીય અને વહીવટી શક્તિઓ ક્ષમતાઓનો પરિચય મેળવી લે છે. જ્યાં સુધી પોતાની ક્ષમતાઓનો ખ્યાલ ન હોય ત્યાં સુધી કોઈપણ ધંધાકીય તકો ઝડપી લેવાની વ્યૂહરચના વિચારી શકાતી નથી. જો તકોના સંદર્ભમાં શક્તિઓ ઓછી જણાતી હોય તો તે વિકસાવવા માટે પણ વ્યૂહરચના ગોઠવી શકાય છે.

(2) **Weaknesses (નબળાઈઓ) :** નબળાઈઓ એક સાધન, બુદ્ધિ અને શક્તિઓની એવી ખામી છે કે જ કામગીરીની અસરકારકતા ઉપર ગંભીર અસર કરે છે. સવલતો, નાણાકીય સાધનો, સંચાલકોનું કૌશલ્ય, બજાર ચાતુર્ય, બ્રાન્ડ ઈમેજ એ નબળાઈઓ દૂર કરવાના સાધનો છે. મજબૂતાઈ અને નબળાઈના વિશ્લેષણને આધારે વ્યૂહરચનાના વિકલ્પોની વિચારણા સ્પષ્ટ રીતે થઈ શકે છે.

(3) **Opportunities (તકો) :** કંપનીના પર્યાવરણના સંદર્ભમાં મુખ્ય અનુકૂળ પરિસ્થિતિને તકો તરીકે ઓળખવામાં આવે છે, આ તકો જુદા જુદા પ્રાપ્તિ સ્થાને હોય છે. ભૂતકાળમાં જે બજાર વિભાજનની અવગણના કરી હોય તે, હરીફના સ્થાનમાં થયેલ ફેરફાર, સરકારી નિયંત્રણોમાં થયેલા ફેરફાર પેઢી માટે અનેક તકો પેદા કરે છે. બાહ્ય પર્યાવરણમાં થયેલા ફેરફારોનું વિશ્લેષણ કરીને સંચાલકો નફાકારક તકો શોધી નાંખે છે.

(4) **Threats (ભય/ધમકીઓ)** : પેઢીના વાતાવરણમાં મહત્વના પ્રતિકૂળ પરિબલોને ભય તરીકે ઓળખાય છે. ભય એ કંપનીના વર્તમાન અને ભવિષ્યના પરિણામો ઉપર વિપરીત અસર કરે છે. નવા હરીફોનો પ્રવેશ, ધીમો બજાર વિકાસ, ચાવીરૂપ ખરીદનાર અને વેચનારની મજબૂત સ્થિતિ, મહત્વના ટેકનિકલ ફેરફારો અને અંકુશની સ્થિતિમાં થતાં ફેરફારો પેઢીના ભાવિ વિકાસ માટે અવરોધક બને છે.

SWOT વિશ્લેષણની ઉપયોગિતા :

- (1) ધંધાકીય પરિસ્થિતિ વિશ્લેષણને આધારે વૈકલ્પિક વ્યૂહરચનાની વિચારણા અને તેને આધારે યોગ્ય વ્યૂહરચનાની પસંદગીમાં SWOT વિશ્લેષણ ખૂબ જ ઉપયોગી સાબિત થયું છે.
- (2) SWOT વિશ્લેષણમાં બાહ્ય પર્યાવરણો અને આંતરિક સાધનોનું વિશ્લેષણ કરવામાં આવે છે. તેને આધારે સંચાલકો કંપનીની શક્તિઓ અને નબળાઈઓની તુલના કરી શકે છે. અને નબળાઈને દૂર કરી બાહ્ય અને આંતરિક પરિબલો વચ્ચે સમન્વય સાધી શકે છે.
- (3) આ વિશ્લેષણ સંચાલકોને કંપનીની શક્તિઓ અને નબળાઈઓનો પરિચય આપે છે. ધંધાકીય તકો ઝડપી લેવા માટે શક્તિઓમાં કેટલોક વધારો કરવા અને નબળાઈઓ ઘટાડવા માટે સંચાલકો જરૂરી સુધારાલક્ષી પગલાં લઈ શકે છે.
- (4) વ્યવસ્થાતંત્રીય સંસ્કાર વ્યૂહરચનાના અસરકારક અમલ સાથે સંકળાયેલ છે. કર્મચારીઓના અસરકારક વર્તનનો આધાર વ્યવસ્થાતંત્રીય સંસ્કારો ઉપર છે. સંચાલકો SWOT વિશ્લેષણ દ્વારા પ્રાપ્ત થયેલી માહિતીને આધારે વ્યવસ્થાકીય સંસ્કારનું યોગ્ય રીતે ઘડતર કરી શકે છે.
- (5) ધંધાકીય જોખમોનો સામનો કરવા માટે કંપનીએ પોતાના આંતરિક પરિબલો અને સાધનો યોગ્ય દિશામાં વિકસાવવા પડે. SWOT વિશ્લેષણ દ્વારા સંચાલકો ભાવિ પરિસ્થિતિનો પણ અંદાજ મેળવી શકે છે. પરિણામે તેને અનુરૂપ થવા પૂર્વતૈયારીઓ કરી શકે છે.

SWOT વિશ્લેષણની મર્યાદાઓ :

- (1) SWOT વિશ્લેષણ દ્વારા માત્ર ક્ષમતા અને નબળાઈઓની યાદી જ તૈયાર થાય છે. વાસ્તવમાં ઉદ્દેશો સિદ્ધ કરવા માટે તેનો કઈ રીતે ઉપયોગ કરવો તે અંગે ખ્યાલ આવતો નથી.
- (2) SWOT વિશ્લેષણમાં જે રજૂ થાય છે તેના કરતાં વાસ્તવિકતા તદ્દન જુદી હોય છે.
- (3) નવી ઉદ્ભવેલ તકોની સામે ક્ષમતાઓનો મેળ બેસાડવા નવી ક્ષમતાઓ વિકસાવવાને બદલે કેટલીકવાર વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા મંદ ગતિથી ક્ષમતા વધારવા માટે પગલાં લેવાય છે. તેને કારણે ધંધાકીય તકોનો લાભ ઉઠાવી શકાતો નથી.
- (4) નબળાઈઓ સામે ક્ષમતાઓ ગૂંચવણ પેદા કરે તેવી શક્યતા છે. તેવી જ રીતે ભય અને ધંધાકીય તકો વચ્ચે સ્પષ્ટતા કરવી પણ મુશ્કેલ છે.
- (5) નવી શક્યતાઓ શરૂ કરવાને બદલે વિશ્લેષણકારનો હોદ્દો અને દૃષ્ટિકોણ મહત્વનો ભાગ ભજવે છે અને તેને કારણે અગાઉ નક્કી કરેલ પગલાંઓનું ખોટું અર્થઘટન થાય છે.

13.4 માઈકલ પોર્ટરનું સ્પર્ધાત્મક પાંચ પરિબળોનું વિશ્લેષણ : (Michael Porter's Five Competitive forces) :

પ્રસ્તાવના :

જો નવા એકમો બજારના વેપારી, ગ્રાહક, વૈકલ્પિક પેદાશો તથા અન્ય નિયંત્રણો અને અવરોધોથી વાકેફ નહીં હોય તો તેમણે કરેલાં મૂડીરોકાણ ઉપર યોગ્ય વળતર મેળવવામાં નિષ્ફળ નીવડશે અને ક્રમશઃ ધંધો સમેટી લેવા તરફ ધકેલાઈ જશે. તેથી જ બજારની સ્પર્ધાત્મક પરિસ્થિતિનો ખ્યાલ મેળવી તેના સંદર્ભમાં યોગ્ય ધંધાકીય વ્યૂહરચના ઘડવા ઉપર ખાસ ભાર મૂકવામાં આવે છે. આ માટે સૌ પ્રથમ સ્પર્ધાત્મક પરિબળોનો અભ્યાસ કરવો એ પૂર્વશરત બની રહે છે. જે એકમ હરીફોને ધ્યાનમાં લેતું નથી તે બજારમાં લાંબો સમય ટકી શક્યું નથી. બજારમાં ગ્રાહકોની સંખ્યામાં નોંધપાત્ર વધારો થતો નથી. તેથી કુલ માંગનું પ્રમાણ લગભગ સ્થિર હોય છે પરંતુ સ્પર્ધકોની સંખ્યામાં વધઘટ થતી રહે છે. નબળા હરીફો બજારમાંથી ટકી શકતા નથી તો બીજા બાજુ નવા સાહસિકો નવી વ્યૂહરચના સાથે બજારમાં પ્રવેશતા હોય છે. બજારમાં પ્રવેશવાનું અને ટકી રહેવાનું કાર્ય સરળ નથી.

સ્પર્ધાત્મક પરિબળો (Competitive forces) : કોઈપણ ધંધાની શરૂઆત વખતે સંચાલકોએ કેટલાંક સ્પર્ધાત્મક પરિબળોનો સામનો કરવો પડે છે. આ અંગે હાવર્ડ યુનિ.ના પ્રોફેસર માઈકલ પોર્ટરે પાંચ પરિબળો દર્શાવ્યા છે, જે નીચે મુજબ નોંધી શકાય :

- (A) પ્રવેશની ધમકી (Threat of new entry)
- (B) સક્ષમ વેપારીઓ (Powerful suppliers)
- (C) સક્ષમ ગ્રાહકો (Powerful customers)
- (D) વૈકલ્પિક પેદાશો (Substitute products)
- (E) વર્તમાન હરીફો સામે ટકવું (Jockeying for position)

માઈકલ પોર્ટરના ધંધાને અસરકરતાં પાંચ પરિબળોનું વિશ્લેષણ :

(A) પ્રવેશની ધમકી (Threat of new entry) :

કોઈપણ પેદાશ લઈને બજારમાં પ્રવેશ મેળવવાનું કાર્ય સરળ નથી તેનું કારણ એ જ કે નવા એકમની પેદાશ શરૂઆતમાં પરિચિત હોતી નથી અને તેને પરિચિત કરવા માટે નવા એકમે જાહેરાત, વિજ્ઞાપન દ્વારા સતત પ્રયત્ન કરવો પડે છે. નવા ધંધાકીય એકમના પ્રવેશને કારણે બજારમાંગનો હિસ્સો વિભાજિત થાય છે. ઉત્પાદનના સાધનો આકર્ષવાની હરીફાઈ વધે છે. તેથી જ નવા એકમોને પ્રવેશતા અટકાવવા માટે પ્રભુત્વ ધરાવતા એકમો ઘણા અવરોધો ઊભા કરે છે. જે નીચે પ્રમાણે નોંધી શકાય.

(1) મોટા પ્રમાણમાં મૂડી જરૂરિયાત : ધંધાની શરૂઆત માટે જ્યારે સ્થિર મિલકતમાં (સ્થિર મૂડી) ચાલુ મિલકતોમાં (કાર્યશીલ મૂડી) અને સ્થાપના અંગે મોટાપાયા ઉપર નાણાકીય રોકાણ કરવું પડતું હોય ત્યારે નાના સાહસિકો તેવા ક્ષેત્રમાં પ્રવેશતા અટકે છે. ખાણ ઉદ્યોગ, દરિયાઈ સંશોધન, અવકાશયાન અને જહાજ બાંધકામના ઉદ્યોગોમાં મોટાપાયા ઉપર મૂડીરોકાણ કરવું પડે છે અને તેથી જ તેવા ક્ષેત્રોમાં સાહસિકોની સંખ્યા મર્યાદિત રહે છે.

(2) ધંધાનું વિશાળ કદ : સામાન્ય રીતે નાના કદના એકમોમાં નવા હરીફોનો

પ્રવેશ વિશેષ જોવા મળે છે. મધ્યમકદના એકમો તરફ પણ કંપની સ્વરૂપનો પ્રવેશ વિશેષ જોવા મળે છે પરંતુ મોટા કદનાં એકમો સ્થાપવાની તૈયારી મર્યાદિત સાહસિકો જ દર્શાવે છે. મોજશોખની ચીજવસ્તુનું ઉત્પાદન કરતા એકમો તથા અદ્યતન ટેક્નોલોજી માંગી લેતા એકમોનું કદ અન્ય એકમોની સરખામણીમાં મોટું હોય છે અને આ જ બાબત હરીફોનો પ્રવેશ મર્યાદિત કરે છે.

- (3) **પેદાશની વિશિષ્ટતા :** પેદાશની ચોક્કસ ખાસિયતો જ્યારે ગ્રાહકોએ અપનાવી હોય ત્યારે ઉત્પાદકો પણ ચોક્કસ બ્રાન્ડ હેઠળ ગ્રાહકોને તે ગુણવત્તાવાળી વસ્તુ આપે છે. આ સંજોગોમાં બ્રાન્ડલક્ષી ગ્રાહકવર્ગ વધતો જાય છે જાહેરાતના વિવિધ માધ્યમો દ્વારા પણ ગ્રાહકોને સતત રીતે ચોક્કસ બ્રાન્ડવાળી ગુણવત્તાસભર વસ્તુ ખરીદવા માટે સતત પ્રેરવામાં આવે છે. આ સંજોગોમાં તે જ પ્રકારની નવી પેદાશ લઈને બજારમાં પ્રવેશવાનું કામ નવા સાહસિકો માટે ઘણું મુશ્કેલ બની જાય છે.
- (4) **મજબૂત વિતરણ વ્યવસ્થા :** ઉત્પાદકો જ્યારે છૂટક અને જથ્થાબંધ વેપારીઓ ઉપર મજબૂત પક્કડ ધરાવતા હોય ત્યારે તેઓ નવા સાહસિકોની પેદાશ પોતાના સ્ટોર્સમાં રાખવા તૈયાર હોતા નથી. તેઓને ખાસ કમિશન કે અન્ય પ્રલોભનો પણ પ્રભાવિત કરી શકતા નથી. જૂના ધંધાકીય એકમો સાથે વેપારીઓના સંબંધો, શાખ સગવડો, વેચાણ પદ્ધતિની સેવાઓ વગેરે ઘણી બાબતોને કારણે વેપારીઓ ઉત્પાદકોને સરળતાથી છોડી શકતા નથી. આ સંજોગોમાં નવા હરીફોના પ્રવેશની શક્યતાઓ ઘટે છે.
- (5) **નીચી પડતર :** આવા એકમો અનુભવને આધારે માલસામગ્રી, બળતણ તથા અન્ય કાચામાલનો. કરકસરયુક્ત ઉપયોગ કરીને તથા ટેક્નોલોજીના વિશિષ્ટ લાભો મેળવી ઉત્પાદન પડતરમાં નોંધપાત્ર ઘટાડો કરી શકે છે. આ ઉપરાંત મોટાપાયા ઉપર ઉત્પાદન દ્વારા પણ એકમદીઠ પડતરમાં નોંધપાત્ર ઘટાડો કરી શકે છે. તેઓ જે કિંમતે બજારમાં વસ્તુનું વેચાણ કરે છે. તેટલી કિંમતે નવા એકમો માત્ર વસ્તુ તૈયાર કરી શકતા હોય છે. આ સંજોગોમાં ખૂબ જ નીચી પડતર નવા એકમોને બજારમાં પ્રવેશતા અટકાવે છે.
- (6) **સંશોધન અને વિકાસ ખર્ચ :** જે ધંધામાં સતત જાગૃતિ અને વિકાસની જરૂરિયાત રહેતી હોય તેવા ધંધામાં હરીફોનો પ્રવેશ ઓછો રહે છે. સંશોધન અને વિકાસ માટેનો ખર્ચ સામાન્ય રીતે મોટા પ્રમાણમાં હોય છે અને નાના એકમો તે ઉપાડી શકતા નથી. આધુનિક ટેક્નોલોજી ઉપર આધારિત કોમ્પ્યુટરો, ઇલેક્ટ્રોનિક્સ આઈટમો તથા એન્જિનિયરિંગ માલસામગ્રીના ધંધામાં સંશોધન અને વિકાસને લગતો મોટો ખર્ચ થાય છે અને પરિણામે નવા સાહસિકો તેમાં ઓછા પ્રવેશે છે.
- (7) **ધંધાકીય સંયોજનો :** જ્યારે મર્યાદિત સંખ્યામાં ધંધાકીય હરીફો હોય ત્યારે તેઓ સંયોજન કરીને ઉત્પાદન, ભાવ કે વેચાણ અંગે આંતરિક સમજૂતી કરે છે. આવા સંયોજનો ભૂલ, કાર્ટેલ્સ, જેન્ટલમેન એગ્રીમેન્ટ, જોડાણો વગેરે નામથી પ્રચલિત છે. આ સંયોજનને કારણે નવા હરીફોનો પ્રવેશ અટકે છે અને સંયોજનમાં સામેલ થયેલ એકમો ઈજારો કે અર્ધઈજારો ભોગવે

છે. જો કે આ સ્થિતિમાં ગ્રાહકોનું શોષણ થતું હોવાથી ઘણા દેશોએ તેની ઉપર જરૂરી નિયંત્રણો મૂક્યા છે.

- (8) પેટન્ટ, ટ્રેડમાર્ક અને કોપીરાઈટ એક્ટ : નવી શોધના શોધકને પ્રોત્સાહન આપવા તેની શોધખોળનો ચોક્કસ વર્ષો સુધી (10 વર્ષ થી 14 વર્ષ) તે ઈજારો ભોગવી વાણિજ્યક ધોરણે ઉપયોગ કરી શકે તે માટે સરકારે પેટન્ટ એક્ટ પસાર કર્યો છે. તેજ રીતે ટ્રેડમાર્ક અને કોપીરાઈટના કાયદા હેઠળ ટ્રેડમાર્ક (વ્યાપાર ચિન્હ) અને મૌલિક સાહિત્ય તથા કલાકૃતિઓને રક્ષણ આપવામાં આવ્યું છે. પરિણામે તેવા ક્ષેત્રમાં હરીફો પ્રવેશી શકતા નથી.

(B) સક્ષમ વેપારીઓ :

વેપારીઓ અને ગ્રાહકો વચ્ચે વસ્તુ કે સેવાઓ અંગે જે વ્યવહારો થાય છે તેમાં જે પક્ષકારનું પ્રભુત્વ હોય તે પોતાની શરતો પ્રમાણે વ્યવહાર કરી શકે છે. ઈજારાની પરિસ્થિતિમાં મર્યાદિત વેપારીઓ પાસે માલનો પુરવઠો હોય છે એટલે કે પુરવઠા ઉપર વેપારીઓનું નિયંત્રણ હોય છે. બીજી બાજુ ગ્રાહકો અસંખ્ય હોય છે. આ સંજોગોમાં વેપારીઓ માલની ઊંચી કિંમત લેવા સક્ષમ બને છે. આ પરિસ્થિતિમાં વેપારીઓનું બજાર ઉપર પ્રભુત્વ રહેતું હોવાથી તેને વેચાણકારનું બજાર તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. ઈજારો કે અંશતઃ ઈજારો ભોગવતા વેપારીઓ ભાવ વધારીને પુરવઠાનો સંગ્રહ કરી અછત ઊભી કરીને, માલની ગુણવત્તા ઘટાડીને, કિંમત-ભેદભાવ, વિતરણ-ભેદભાવ અપનાવીને ગ્રાહકોનું શોષણ કરતાં હોય છે.

વેપારીઓનું પ્રભુત્વ : બજારમાં વેપારીઓનું પ્રભુત્વ અથવા શક્તિશાળી સ્વરૂપ નીચે આપેલ બાબતોથી નોંધી શકાય :

- (1) જ્યારે વેપારીએ પોતાની પેદાશ માટે બ્રાન્ડ વિકસાવી હોય અને ગ્રાહકને તે બ્રાન્ડ માફક આવી હોય ત્યારે ગ્રાહક તે વેપારીને બદલી શકતો નથી તેથી વેપારીનું પ્રભુત્વ વધે છે.
 - (2) જ્યારે કોઈ ગ્રાહકે વેપારીઓના માલના સંદર્ભમાં પોતાને ત્યાં માલ ગોઠવવાની, વર્ગીકરણની, પેકિંગની ખાસ વ્યવસ્થા ગોઠવી હોય ત્યારે તેના માટે અન્ય વેપારીનો માલ ખરીદવો આ વિશિષ્ટ વ્યવસ્થાને લીધે ખર્ચાળ બને છે.
 - (3) જ્યારે વેપારી કોઈ એક ઉદ્યોગ પર આધારિત ન હોય ત્યારે મંદીના સમયમાં તે પોતાની શરતોએ કોઈ પણ ઉદ્યોગ પાસેથી માલ ખરીદી શકે છે.
 - (4) જ્યારે ધંધાકીય એકમને એક કરતાં વધુ વેપારીઓ માલ પૂરો પાડતા હોય ત્યારે વેપારીઓ વચ્ચે સ્પર્ધા થશે. પરંતુ જો કોઈ એક જ વેપારી માલ પૂરો પાડતો હોય તો તે વેપારીને જે તે ધંધાકીય એકમ ઉપર પ્રભુત્વ રહેશે.
 - (5) જ્યારે ઉદ્યોગમાં વપરાતી સામગ્રીના સ્થાને કોઈ વૈકલ્પિક સામગ્રીનો ઉપયોગ શક્ય ન હોય અથવા વિકલ્પો હોવા છતાંય પડતર અને ગુણવત્તાની દૃષ્ટિએ અન્ય વિકલ્પો અપનાવવા સલાહભર્યું ન હોય ત્યારે પણ વેપારીનું પ્રભુત્વ વધે છે.
 - (6) જ્યારે ઉદ્યોગમાં મર્યાદિત વેપારીઓ હોય અને નવા વેપારીઓના પ્રવેશ સામે ઘણા પડકારો અને જોખમો હોય ત્યારે વેપારીઓનું પ્રભુત્વ વધે છે.
- વેપારીઓના પ્રભુત્વની અસરો : ઉત્પાદકને પેદાશ તૈયાર કરવા માટે જે

માલસામગ્રીની જરૂર પડતી હોય તેનું વેચાણ કરતા વેપારીઓ જો તેની ઊંચી કિંમત લે તો તે પેદાશની ઉત્પાદન પડતર વધે અને પરિણામે ઉત્પાદકનો નફાનો ગાળો ઘટે છે. જો આ પેદાશનું બજાર પૂર્ણ હરિફાઈવાળું હોય તો ઉત્પાદક તેની વેચાણ કિંમતમાં વધારો કરી શકતો નથી અને પરિણામે તેનો નફો ઘટે અથવા નુકસાન થાય છે. આ સંજોગોમાં રક્ષણ મેળવવા માટે સંચાલકો નીચે દર્શાવેલ વ્યૂહરચના અપનાવી શકે છે :

- (1) ઉત્પાદકો જ મર્યાદિત સંખ્યામાં હોય તો સંગઠન રચીને વેપારીઓ સાથે સામુહિક સોદાશક્તિ દ્વારા તરફેણનો સોદો કરી શકે છે.
- (2) વેપારી સાથે માલસામગ્રી અંગે આખા વર્ષનો કરાર થઈ શકે. દા.ત. આઈસ્ક્રીમ બનાવવા માટે બરફ અને મીઠાનો આખા વર્ષનો કરાર થતો હોય છે.
- (3) જો ઉપયોગમાં લેવાતી વસ્તુ મોટા પ્રમાણમાં જોઈતી હોય અને તેનું ઉત્પાદન સરળ રીતે થઈ શક્યું હોય તો વેપારી પાસેથી ખરીદવાને બદલે પોતે જ તેનું ઉત્પાદન કરે.
- (4) જે માલસામગ્રીનો ઉપયોગ થતો હોય તેના વિકલ્પો શોધી નાખવા. જો ઉદ્યોગ પોતાના વેપારીઓ ઉપર પ્રભુત્વ ધરાવતો હોય તો સોદાશક્તિ દ્વારા અથવા પુરવઠો નિયંત્રિત કરીને અને કિંમત વધારીને પોતાનો નફો વધારી શકે છે. જો ઉદ્યોગ પેદાશની માંગમાં વૃદ્ધિ કરી શકે તેમ હોય તો નાણાકીય રોકાણ વધારી વધુ ઉત્પાદન અને વેચાણ દ્વારા નફાકારકતામાં વધારો કરી શકે છે.

(C) સક્ષમ ગ્રાહકો :

જ્યારે સંપૂર્ણ હરિફાઈવાળું બજાર હોય ત્યારે અનેક ખરીદનારા અને અનેક વેચનારા હોય છે. આવી સ્થિતિમાં ગ્રાહકો બજાર ઉપર પ્રભુત્વ ધરાવવામાં સક્ષમ હોય છે. નીચે દર્શાવેલ સ્વરૂપે ગ્રાહકો પોતાનું પ્રભુત્વ સાબિત કરતા હોય છે :

- (1) જ્યારે ઉદ્યોગમાં સ્થિર ખર્ચનું પ્રમાણ વિશેષ હોય અને મોટાપાયા ઉપર ખરીદી કરતા ગ્રાહકો મર્યાદિત સંખ્યામાં હોય ત્યારે તેમનું પ્રભુત્વ હોય છે.
- (2) જ્યારે વિવિધ ભાગોનું સંયોજન કરીને પેદાશ તૈયાર કરવા ઉદ્યોગ જે ભાગોની ખરીદી કરતો હોય તેની કિંમત નજીવી હોય અને કુલ પડતરમાં તેનો નજીવો હિસ્સો હોય ત્યારે તેવા ભાગોની ખરીદી એ પોતાની શરતો મુજબ કરી શકે છે.
- (3) જ્યારે પેદાશમાં ગુણવત્તા મહત્વની ન હોય ત્યારે પેદાશની કિંમત ઘટાડવા વેપારીને દબાણ કરે છે.
- (4) જ્યારે ગ્રાહકો માટે પેદાશની ગુણવત્તા મહત્વની હોય ત્યારે તેઓ ઊંચી કિંમતે પણ ગુણવત્તા જાળવવા આગ્રહ રાખે છે.
- (5) જ્યારે માલની ખરીદી દ્વારા એવી પેદાશ ઉત્પાદિત કરવાની હોય કે જેમાં નફાનો ગાળો ઓછો હોય અને વપરાશી ચીજવસ્તુ હોય ત્યારે ગ્રાહકો નીચી કિંમતની અપેક્ષા રાખે છે.

- (6) જ્યારે પેદાશ પ્રમાણિત કરેલી હોય અને વેપારી તેમાં બ્રાન્ડ તફાવત કે અન્ય કોઈ રીતે તફાવત પેદા કરી શકે તેમ ન હોય ત્યારે તે વસ્તુના બજાર ઉપર ગ્રાહકનું પ્રભુત્વ હોય છે.
- (7) જ્યારે ગ્રાહક વૈકલ્પિક વસ્તુનો ઉપયોગ કરી શકે તેમ હોય ત્યારે ઉત્પાદક ઉપર પ્રભુત્વ જમાવે છે.
- (8) જ્યારે ગ્રાહક જે વસ્તુની માંગ કરે અને તેનું પૂર્વજોડાણ (Backward Integration) કરી શકે તેમ હોય ત્યારે તે વસ્તુ જે વેપારી પાસેથી ખરીદે છે. તેમના માટે ભય (threat) સમાન બને છે.
- (9) જ્યારે કોઈ કંપનીની પેદાશમાં વપરાતી માલસામગ્રીનો પડતરમાં મહત્વનો હિસ્સો હોય ત્યારે તે કંપની ગ્રાહક તરીકે આવી સામગ્રીની ખરીદકિંમત ઘટે તે માટે પ્રયત્ન કરે છે. જો તે શક્ય ન હોય તો અન્ય વૈકલ્પિક વસ્તુના ઉપયોગ તરફ વળે છે. જે વેચનાર વેપારી માટે ભયસમાન બને છે.
- (10) જ્યારે કોઈ પેદાશની ઉપયોગિતામાં તેમાં વપરાતા કોઈ એક ભાગનું વિશિષ્ટ મહત્વ હોય ત્યારે ગ્રાહકો તે ભાગનો ખાસ આગ્રહ રાખે છે. દા. ત. એરકન્ડીશન મશીન કે રેફ્રિજરેટરમાં વપરાતું ખાસ પ્રકારનું કોમ્પ્રેસર, ટૂંકમાં ગ્રાહકો વેપારીઓ ઉપર પ્રભુત્વ ધરાવવા સક્ષમ હોય ત્યારે પેદાશની કિંમત ઘટાડવા, ગુણવત્તા વધારવા, વધુ ઉત્પાદન કરાવવા. વેચાણ પછીની સેવાઓ આપવા આગ્રહ કરી શકે છે.

- સક્ષમ ગ્રાહકોની ઉદ્યોગ પર અસર : જ્યારે બજારમાં વધારે પ્રમાણમાં હરીફો હોય અને પુરવઠાનું પ્રમાણ પણ વધુ હોય ત્યારે વેપારીઓ વચ્ચે માલ વેચાણની સ્પર્ધા થાય છે અને આ સંજોગોમાં કિંમત ઘટાડો થતા અને જાહેરાત ખર્ચ વધતાં નફાનું પ્રમાણ ઘટે છે. આ સંજોગોમાં ઉદ્યોગ દ્વારા ચૂકવાતા સ્થિર ખર્ચો પણ બોજા સમાન બને છે. સામાન્ય ઉદ્યોગો આ સ્થિતિમાં ટકી શકતાં નથી તેથી તેઓ કાં તો અન્ય સક્ષમ ઉદ્યોગ સાથે જોડાણ કે સંયોજન કરે છે અથવા ફડચામાં જાય છે. ગ્રાહકો જો બ્રાન્ડને વફાદાર હોય તો પેદાશનું વેચાણ ઘટવાની શક્યતા ઓછી રહે છે. સંચાલકો વિવિધ માધ્યમો દ્વારા બ્રાન્ડ પ્રોડક્ટસ ખરીદવા અંગે જાહેરાતો કરીને કાયમી ગ્રાહક વર્ગ ઊભો કરી શકે.

(D) વૈકલ્પિક પેદાશો :

એકમ જે પેદાશ તૈયાર કરતો હોય તેના વિકલ્પમાં જો કોઈ પેદાશો હોય તો એકમ પોતાની પેદાશની ઊંચી કિંમત લઈ શકતા નથી તેને કારણે એકમની નફાકારકતા ઘટે છે અને પરિણામે તેનો વિકાસ અવરોધાય છે. જો સંચાલકો ગુણવત્તા ઘટાડે અથવા કિંમત વધારે તો ગ્રાહકો અન્ય વૈકલ્પિક વસ્તુઓ અપનાવી લે છે અને તે વ્યુહાત્મક સંચાલનની દૃષ્ટિએ વિશિષ્ટ મહત્વ ધરાવે છે.

- (1) જો ગ્રાહકોને નવી વૈકલ્પિક પેદાશમાંથી વધારે સંતોષ મળતો હોય તો તે મૂળ પેદાશ છોડી દે છે. તેથી સંચાલકોએ વૈકલ્પિક પેદાશોની વિશિષ્ટતાઓની ખાસ જાહેરાતો કરવી જોઈએ.
- (2) જ્યારે વૈકલ્પિક પેદાશનો ખર્ચ નજીવો હોય ત્યારે મૂળ પેદાશના સ્થાને

વૈકલ્પિક પેદાશનો ઉપયોગ વધે છે. દા. ત. સાદા ટેલિફોન ઉપરથી કોડલેસ ફોન, સામાન્ય ટ્ર્યુબ લાઈટ ઉપરથી મરક્યુરી લાઈટ.

- (3) વૈકલ્પિક પેદાશની ગુણવત્તામાં ફેરફાર કરીને તેની અસરકારક જાહેરાત દ્વારા તથા બ્રાન્ડ તફાવત પેદા કરીને ગ્રાહકોને ચોક્કસ બ્રાન્ડ તરફ આકર્ષીને ઊંચી કિંમત લઈ શકે છે.
- (4) વસ્તુ વિકાસ, વસ્તુ વૈવિધ્યકરણ વગેરે વ્યૂહરચનાઓ પણ આ સંજોગોમાં સફળ સાબિત થાય છે.

(E) વર્તમાન હરીફો સામે ટકવું :

એક જ પ્રકારની પ્રવૃત્તિ કરતા વિવિધ એકમોને ઉદ્યોગ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે જેમ કે, કાગળ બનાવતી કંપનીઓના સમૂહને કાગળ ઉદ્યોગ કહેવામાં આવે છે. આ ઉદ્યોગના દરેક એકમોની માંગ ચોક્કસ પ્રકારના કાચો માલ અને યંત્રો અંગેની હોય છે. આ માંગ જે વેપારીઓ સંતોષતા હોય તેમની વચ્ચે સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિ હોય છે. દરેક વેપારી આ સ્પર્ધામાં ટકી રહેવા માટે મોટે ભાગે કિંમત હરીફાઈ, ગુણવત્તા જાળવણી, પેદાશમાં નવીનતા, જાહેરાતો વગેરે ખ્યાલો અપનાવતાં હોય છે. હરીફો વેપારીઓ વચ્ચે ચાલી રહેલી સ્પર્ધામાં દરેક હરીફ પોતાનું સ્થાન જાળવી રાખવા વ્યૂહરચનાઓ તૈયાર કરે છે.

- (1) **બજાર હિસ્સો વધારવાનો પ્રયત્ન :** ઉદ્યોગની કુલ માંગમાં ખાસ કોઈ વધારો થતો નથી. માંગ વધારાનો આધાર જનસંખ્યા અને વૈકલ્પિક વસ્તુઓ ઉપર છે. તેમાં જેટલો વધારો થશે તેટલો અંશે જ માંગ વધશે. બીજી બાજુ વેપારીઓ પોતાનું સ્થાન ટકાવવા અન્ય વેપારીનો હિસ્સો પોતાની તરફ ખેંચવાની વિવિધ રીતરસમો અપનાવે છે.
- (2) **બ્રાન્ડની અસર :** જ્યારે પેદાશની ખરીદીમાં ગ્રાહકો બ્રાન્ડને વધુ મહત્ત્વ આપતા હોય ત્યારે વેપારીઓ માટે બજારહિસ્સો વધારવાનું કામ મુશ્કેલ બને છે.
- (3) **ખર્ચ ઉપર અંકુશ :** વેપારીઓ પોતાના વિવિધ પ્રકારના ખર્ચ ઉપર અંકુશ રાખી પડતર ઘટાડી કિંમત ઘટાડાની વ્યૂહરચના અપનાવી શકે છે.
- (4) **માંગ અને પુરવઠો સમતુલિત કરવો :** કાચામાલના ઉત્પાદન માટે ઉત્પાદન શક્તિનો મહત્તમ ઉપયોગ કરીને માંગ અને પુરવઠા વચ્ચે સમતુલા જાળવવાની વ્યૂહરચના અપનાવી શકાય.
- (5) **ઓછા નફે ધંધો :** દરેક વેપારી પોતાના બ્રાન્ડ વફાદાર ગ્રાહકોને ધ્યાનમાં રાખીને ધંધામાંથી ખસી જવાને બદલે ઓછા નફે અને ઘણીવાર સામાન્ય નુકસાન સહન કરીને પણ સ્પર્ધાત્મક સ્થિતિમાં પોતાનું અસ્તિત્વ જાળવી રાખે છે.
- (6) **નવા સ્પર્ધકોને પ્રવેશતા અટકાવવા :** સ્પર્ધકોની સંખ્યામાં વધારો થતો રહેતો હોય છે. પરંતુ માંગમાં તેટલો વધારો થતો નથી. પરિણામે નવા સ્પર્ધકોને બજારમાં પ્રવેશતા અટકાવવાની વ્યૂહરચના ગોઠવવામાં આવે છે.
- (7) **એક કરતાં વધુ વ્યૂહરચના :** હરીફો સામે ટકવા દરેક હરીફ એકમ એક કરતાં વધુ વ્યૂહરચનાઓ ગોઠવી બજારમાં પોતાની સમતુલા જાળવવા પ્રયત્ન કરે છે.

● નીચે આપેલ પ્રશ્નોના ટૂંકમાં જવાબ આપો :

1. SWOTનું આખું નામ લખો
2. PESTELનું આખું નામ લખો
3. PORTER'S FIVE FORCE MODELના ઘટકો જણાવો.
4. ધંધાકીય પર્યાવરણના બે વિભાગના નામ લખો.
5. રાજકીય ઘટનાઓના પાંચ ઉદાહરણ લખો.
6. પર્યાવરણીય ઘટનાઓના પાંચ ઉદાહરણ લખો.
7. કાયદાકીય ઘટનાઓના પાંચ ઉદાહરણ લખો.

● નીચે આપેલ પ્રશ્નોના વિસ્તારમાં જવાબ આપો :

1. PESTEL વિશ્લેષણ વિસ્તૃતમાં સમજાવો.
2. SWOT વિશ્લેષણની સમજૂતી આપો.
3. SWOT વિશ્લેષણની ઉપયોગિતા જણાવીને એની ચર્ચા કરો.
4. SWOT વિશ્લેષણની મર્યાદાઓ સમજાવો.
5. માઈકલ પોર્ટર ધંધાને અસરકરતાં પાંચ પરિબળોનું વિશ્લેષણ કરો.
6. નવા એકમોને પ્રવેશતા અટકાવવા માટે પ્રભુત્વ ધરાવતાં એકમો દ્વારા નિર્માણ કરેલ અવરોધોની ચર્ચા કરો.

● નીચે આપેલ ખાલી જગ્યા પૂરો :

1. ધંધાકીય એકમની અંદર બનતી ઘટનાઓ એ ધંધાકીય એકમનું _____ કહેવાય.
(આંતરિક પર્યાવરણ)
2. ધંધાકીય એકમની બહાર બનતી ઘટનાઓ એ ધંધાકીય એકમનું _____ કહેવાય. (બાહ્ય પર્યાવરણ)
3. _____ પરિબળો ઉપર સંચાલકોનો અંકુશ હોય શકે છે. (આંતરિક)
4. નપરિબળો સંચાલકોના અંકુશમાં નથી હોતા. (બાહ્ય)
5. કંપનીના પર્યાવરણના સંદર્ભમાં મુખ્ય અનુકૂળ પરિસ્થિતિને _____ તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. (તકો)
6. ધંધાકીય પરિસ્થિતિ વિશ્લેષણને આધારે વૈકલ્પિક વ્યૂહરચનાની વિચારણા અને તેને આધારે યોગ્ય વ્યૂહરચનાની પસંદગીમાં _____ ખૂબ જ ઉપયોગી સાબિત થો1યું છે. (SWOT વિશ્લેષણ)

એકમ - 14 : વ્યૂહાત્મક જોડાણો

-: રૂપરેખા :-

14.1 પ્રસ્તાવના

14.2 વ્યૂહાત્મક જોડાણના ફાયદા અને ગેરફાયદા

14.3 વ્યૂહાત્મક જોડાણના પ્રકારો

14.4 સફળ વ્યૂહાત્મક જોડાણ માટે આયોજન

● સ્વાધ્યાય

14.1 પ્રસ્તાવના :

વર્તમાન સમયમાં સમગ્ર વિશ્વ એક ગામ બની ગયું છે. આંતરરાષ્ટ્રીય વેપાર સતત વધી રહ્યો છે. દુનિયાના બધા જ દેશોની કંપનીઓ વિશ્વના અન્ય રાષ્ટ્રોમાં પોતાનો વેપાર વધારવાનો પ્રયત્ન કરી રહી છે. વેપારને વધારવા માટે અને વિકસાવવા માટે ધંધાકીય એકમો અનેક વ્યૂહરચના તૈયાર કરતા હોય છે. આ પૈકી વ્યૂહાત્મક જોડાણ એ પણ એક અગત્યની વ્યૂહરચના છે. વ્યૂહાત્મક જોડાણ એ બે કંપનીઓ વચ્ચે પરસ્પર લાભદાયી યોજના હાથ ધરવા માટેની એક વ્યવસ્થા છે, જ્યાં દરેક કંપની તેની સ્વતંત્રતા જાળવી રાખે છે. આ કરાર સંયુક્ત સાહસ કરતાં ઓછો જટિલ અને ઓછો બંધનકર્તા છે, જેમાં બે વ્યવસાયો એક અલગ ધંધાકીય એકમ બનાવવા માટે સંસાધનો એકત્રિત કરે છે. એક કંપની નવા બજારમાં વિસ્તરણ કરવા, તેની પેદાશ રેખામાં સુધારો કરવા, પેદાશ શ્રેણી વિકસાવવા અથવા પોતાના હરીફોથી આગળ વધવા માટે વ્યૂહાત્મક જોડાણમાં પ્રવેશ કરી શકે છે. આ વ્યવસ્થા બે વ્યવસાયોને એક સામાન્ય ધ્યેય તરફ કામ કરવાની મંજૂરી આપે છે જે બંનેને લાભકર્તા હોય છે. વ્યૂહાત્મક જોડાણમાં બંને કંપની વચ્ચેના સંબંધ ટૂંકા ગાળા અથવા લાંબાગાળાના હોઈ શકે છે અને તેમની વચ્ચેનો કરાર ઔપચારિક અથવા અનૌપચારિક હોઈ શકે છે. જ્યારે વ્યૂહાત્મક જોડાણ અનૌપચારિક જોડાણ હોય છે, ત્યારે દરેક સભ્યની જવાબદારીઓ સ્પષ્ટ રીતે વ્યાખ્યાયિત કરવામાં આવે છે. ભાગીદારી ધરાવતા વ્યવસાયો દ્વારા પ્રાપ્ત કરવામાં આવેલ લાભો નક્કી કરશે કે ગઠબંધન કેટલો સમય અમલમાં રહેશે.

વ્યૂહાત્મક જોડાણનો અર્થ : સરળ શબ્દોમાં કહીએ તો,

“વ્યૂહાત્મક જોડાણ એ બે કંપનીઓ વચ્ચેની એક વ્યવસ્થા છે જેણે ચોક્કસ અને પરસ્પર લાભદાયી યોજના હાથ ધરવા માટે સંસાધનોની વહેંચણી કરવાનું નક્કી કર્યું છે.”

- ❖ વ્યૂહાત્મક જોડાણ કરાર સાથે જોડાયેલ કંપનીઓને વધુ સારી અને અસરકારક પ્રક્રિયા વિકસાવવામાં મદદ કરી શકે છે.
- ❖ વ્યૂહાત્મક જોડાણો બે સંસ્થાઓ અથવા બે વ્યક્તિઓને અથવા અન્ય સંસ્થાઓને સામાન્ય અથવા પરસ્પર સંબંધિત લક્ષ્યો તરફ કામ કરવાની મંજૂરી આપે છે.
- ❖ વ્યૂહાત્મક જોડાણની રચનાની અસરોમાં દરેક વ્યવસાયને તેમણે એકલા કામ કર્યું હોય તેના કરતાં વધુ ઝડપથી વૃદ્ધિ અને વિકાસ હાંસલ કરવાનો સમાવેશ થઈ શકે છે.
- ❖ વ્યૂહાત્મક જોડાણના એકંદર લાભ માટે દરેક કંપની પાસે રહેલ સંસાધનોની પરસ્પર વહેંચણીના કાર્યનો પણ સમાવેશ થાય છે.

વ્યૂહાત્મક જોડાણની વ્યાખ્યા :

“વ્યૂહાત્મક જોડાણ એ બે અથવા વધુ પક્ષકારો (કંપની કે પેઢીઓ) વચ્ચે સ્વતંત્ર સંગઠનો તરીકે રહીને નિર્ધારિત ઉદ્દેશ્યોના સમૂહને અનુસરવા માટેનો કરાર છે.”

જોડાણ એ એક સહકાર અથવા સહયોગ છે જેનો ઉદ્દેશ્ય એક એવા જોડાણ માટેનો છે કે જ્યાં દરેક કંપની આશા રાખે છે કે જોડાણના લાભો એક કંપનીના વ્યક્તિગત પ્રયાસો કરતાં વધુ હશે. જોડાણમાં ઘણીવાર બે કંપની વચ્ચે પરસ્પર (તકનિક) ટેકનોલોજી લેવડ-દેવડ (એકબીજાના જ્ઞાન અને કુશળતાનો ઉપયોગ), આર્થિક વિશિષ્ટિકરણ, ખર્ચ અને જોખમણી વહેંચણી વગેરેનો સમાવેશ થાય છે.

વ્યૂહાત્મક જોડાણ સામાન્ય રીતે કાયદેસરની ભાગીદારી પેઢી, અથવા એજન્સી જેવા સંબંધો ધરાવે છે. સામાન્ય રીતે, બે કંપનીઓ એક વ્યૂહાત્મક જોડાણ બનાવે છે જ્યારે દરેક પાસે એક અથવા વધુ વ્યવસાયિક સંપત્તિ હોય અથવા તેમની પાસે કુશળતા હોય અને આવી સંપત્તિ કે કુશળતાની પરસ્પર લેવડ દેવડ દ્વારા તેમના વ્યવસાયોને વધારીને અન્યને મદદ કરી શકતી હોય.

વ્યૂહાત્મક જોડાણ એવા સંજોગોમાં વિકસી શકે છે જ્યારે પક્ષો પરસ્પર સંશોધનની મદદથી લાંબા ગાળાના લાભો અને ઈચ્છિત પરિણામો પ્રાપ્ત કરવાની ઈચ્છા રાખે છે. વ્યૂહાત્મક જોડાણો ત્યારે થાય છે જ્યારે બે અથવા વધુ સંસ્થાઓ પરસ્પર લાભ મેળવવા માટે એકસાથે જોડાય છે.

વ્યૂહાત્મક જોડાણમાં ભાગીદારો પરસ્પર પેદાશો,વિતરણ અંગેની ચેનલો, ઉત્પાદન ક્ષમતા, મૂડી ભંડોળ, મૂડી સાધનો, જ્ઞાન, કુશળતા અથવા બૌદ્ધિક સંપત્તિ જેવા સંસાધનોની આપ-લે કરી શકે છે.

વ્યૂહાત્મક જોડાણને વ્યાખ્યાયિત કરવાની ઘણી રીતો છે. કેટલીક વ્યાખ્યાઓ એ હકીકત પર ભાર મૂકે છે કે ભાગીદારો નવી કંપની બનાવતા નથી. આ વ્યૂહાત્મક જોડાણના ક્ષેત્રમાંથી સંયુક્ત સાહસો જેવી કાનૂની રચનાઓને બાકાત રાખે છે. અન્ય લોકો સંયુક્ત સાહસોને વ્યૂહાત્મક જોડાણના સંભવિત અભિવ્યક્તિઓ તરીકે જુએ છે.

વ્યૂહાત્મક જોડાણ એ બે અથવા વધુ ખેલાડીઓ વચ્ચે સંસાધનો અથવા જ્ઞાનની વહેંચણી કરવા માટેનો કરાર છે, જે સામેલ તમામ પક્ષો માટે ફાયદાકારક છે. તે આંતરિક મિલકતો ઉત્પાદન ક્ષમતા અને પ્રવૃત્તિઓને પૂરક બનાવવાનો એક માર્ગ છે, જેમાં બહારના ખેલાડીઓ જેવા કે માલ પૂરો પાડનારા, ગ્રાહકો, હરીફો, વિવિધ ઉદ્યોગો સાથે સંકળાયેલ કંપનીઓ, બ્રાન્ડના માલિકો, યુનિવર્સિટીઓ, સંસ્થાઓ અથવા સરકારના વિભાગો પાસેથી જરૂરી સંસાધનો અથવા પ્રક્રિયાઓની પ્રાપ્તિ કરે છે.

વ્યૂહાત્મક જોડાણ એ એક સંસ્થાકીય અને કાનૂની રચના છે જેમાં ‘ભાગીદારો’ સહકારથી કાર્ય કરવા અને તેમની મુખ્ય યોગ્યતાઓ કુશળતાઓ એકબીજા સાથે વહેંચવા માટે ઈચ્છુક હોય છે. આ ખાસ કરીને વ્યૂહાત્મક આઉટસોર્સિંગ સંબંધોમાં સંબંધિત છે.

14.2 વ્યૂહાત્મક જોડાણના ફાયદા અને ગેરફાયદા :

14.2.1 વ્યૂહાત્મક જોડાણના ફાયદા :

વ્યૂહાત્મક જોડાણો સામાન્ય રીતે ત્યારે જ રચાય છે જ્યારે તેઓ જોડાણમાંના તમામ પક્ષોને ફાયદો પહોંચાડતા હોય. આ ફાયદાઓને ચાર જુદી જુદી શ્રેણીઓમાં વિભાજિત કરી શકાય છે :

પ્રથમ શ્રેણી સંસ્થાકીય લાભો અંગેની છે. બીજી શ્રેણી આર્થિક લાભ છે. ત્રીજી શ્રેણીમાં વ્યૂહાત્મક ફાયદાઓ શામેલ છે. ચોથી શ્રેણી રાજકીય લાભોની શ્રેણી છે.

- (1) **સંસ્થાકીય લાભો :** તમારા વ્યૂહાત્મક ભાગીદાર પાસેથી જરૂરી કૌશલ્યો શીખવા અને ચોક્કસ ક્ષમતાઓ મેળવવા માટે તમે વ્યૂહાત્મક જોડાણ બનાવવાની ઈચ્છા રાખી શકો છો. વ્યૂહાત્મક જોડાણ દ્વારા સંસ્થાની ઉત્પાદક ક્ષમતા વધારવા, તેમની વિતરણ પ્રણાલી પ્રદાન કરવા અથવા તમારી વિતરણ પ્રણાલીને વિસ્તારવામાં પણ મદદ કરી શકે છે. સંસ્થાના વ્યૂહાત્મક ભાગીદાર એવી વસ્તુ અથવા સેવા પ્રદાન કરી શકે છે જે સંસ્થા પ્રદાન કરતી વસ્તુ અથવા સેવાને પૂરક બનાવે છે, જેનાથી એક તાલમેલ સર્જાય છે. જો સંસ્થા કોઈ ચોક્કસ ઉદ્યોગમાં પ્રમાણમાં નવી છે અથવા અયોગ્ય છે, તો તે ઉદ્યોગમાં જાણીતા અને પ્રતિષ્ઠિત હોય એવા વ્યૂહાત્મક ભાગીદાર સાથે જોડાણ કરવાથી સંસ્થાની કાયદેસરતા અને વિશ્વસનિયતામાં વધારો થાય છે.
- (2) **આર્થિક લાભ :** એકમ સંસ્થાનાં ખર્ચ અને જોખમોને જોડાણના અન્ય સભ્યોમાં વહેંચીને ઘટાડી કરી શકો છો. સંસ્થાના જોડાણમાં મોટી અર્થવ્યવસ્થાઓ પણ મેળવી શકો છો, જેને કારણે મોટા પાયા પર ઉત્પાદન શક્ય બની શકે છે, જેના કારણે એકમ દીઠ ખર્ચ ઘટી શકે છે. તેમજ સંસ્થા અને સંસ્થાના ભાગીદારો એકબીજાની વિશિષ્ટતાનો લાભ પણ લઈ શકો છો, જેના દ્વારા તમે વધારાના મૂલ્યનું નિર્માણ પણ કરી શકો છો, જેમ કે જ્યારે અગ્રણી કમ્પ્યુટર ઉત્પાદક તેના ડેસ્કટોપને અગ્રણી મોનિટર ઉત્પાદકના મોનિટર સાથે જોડાણ કરે છે તો બંને કંપનીઓ વધારાના મૂલ્યનું નિર્માણ તે શકે છે.
- (3) **વ્યૂહાત્મક ફાયદાઓ :** અહીં સંસ્થા સ્પર્ધા કરવાને બદલે સહકાર આપવા માટે સંસ્થાના હરીફો સાથે જોડાઈ શકો છો. જેથી સંસ્થાના હરીફો જ તમારા ભાગીદાર તરીકે તમારી વિતરણ પ્રણાલીના ભાગ હોય. વ્યૂહાત્મક જોડાણો સંસાધનો અને કૌશલ્યોના એકત્રીકરણ દ્વારા સ્પર્ધાત્મક લાભ મેળવવા માટે પણ ઉપયોગી થઈ શકે છે. આ જોડાણ ભવિષ્યમાં વ્યાપારી તકો અને નવા ઉત્પાદનો અને તકનિકોના વિકાસમાં પણ મદદ કરી શકે છે. વ્યૂહાત્મક જોડાણોનો ઉપયોગ નવી ટેકનોલોજી સુધી પહોંચવા અથવા સંયુક્ત સંશોધન અને વિકાસને આગળ વધારવા માટે પણ થઈ શકે છે.
- (4) **રાજકીય લાભો :** કેટલીકવાર સંસ્થા સ્થાનિક પૂર્વગ્રહો અથવા પ્રવેશમાં કાનૂની અવરોધોને કારણે વિદેશી બજારમાં પ્રવેશ મેળવવા માટે સ્થાનિક વિદેશી વ્યવસાય સાથે વ્યૂહાત્મક જોડાણ કરવાની જરૂર પડે છે. રાજકીય રીતે પ્રભાવશાળી ભાગીદારો સાથે વ્યૂહાત્મક જોડાણો બનાવવાથી સંસ્થા પોતાના પ્રભાવ અને સ્થિતિને સુધારવામાં પણ મદદ મળી શકે છે. વ્યૂહાત્મક જોડાણો કરવા માટેનો એક અગત્યનું કારણ રાજકીય લાભ મેળવવાનો પણ છે. રાજકીય રીતે પ્રભાવશાળી ભાગીદાર સાથે વ્યૂહાત્મક જોડાણ વિદેશી બજારમાં પ્રવેશ અને વિકાસના કાર્યને સરળ અને ઝડપી બનાવે છે.

14.2.2 વ્યૂહાત્મક જોડાણોના ગેરફાયદા :

જેમ દરેક સિક્કાની બે બાજુ હોય છે એ જ રીતે વ્યૂહાત્મક જોડાણોના પણ ફાયદાઓ અને મર્યાદાઓ બંને છે.

વ્યૂહાત્મક જોડાણો ધંધાકીય એકમ માટે કેટલાક ગેરફાયદા અને જોખમો પણ સાથે લાવે છે.

(1) વેપારના રહસ્યોને સુરક્ષિત રાખવાનું કાર્ય મુશ્કેલ બને છે. :

વ્યૂહાત્મક જોડાણોનો એક અગત્યનો ગેરલાભ વેપારના રહસ્યોને સુરક્ષિત રાખવામાં પડતી મુશ્કેલી અંગેનો છે. વ્યૂહાત્મક જોડાણો માટે એકમે તેના સંસાધનો અને નફો વહેંચવાની જરૂર છે અને ઘણીવાર એકમે પોતાના જ્ઞાન અને કૌશલ્યો પણ વહેંચવાની જરૂર પડે છે. જ્ઞાન અને કૌશલ્યોની વહેંચણીમાં વેપારના રહસ્યો સામેલ હોય તો તે એકમ માટે સમસ્યારૂપ બની શકે છે. જો કે વેપારના રહસ્યોને સુરક્ષિત રાખવા માટે કરારો અમલમાં મૂકી શકાય છે, પરંતુ તે કરારોનું પાલન કરવાની પક્ષકારોની ઈચ્છા અથવા તેમને લાગુ કરવાની અદાલતોની ઈચ્છા ઉપર આધારિત હોય છે. આમ, વ્યૂહાત્મક જોડાણોન કારણે વેપારના રહસ્યોને જાળવવાનું કાર્ય મુશ્કેલ બને છે.

(2) સાથી સંભવિત હરીફ બને તેવું જોખમ રહેલું છે :

વ્યૂહાત્મક જોડાણોને કારણે વર્તમાન સમયનો સાથી સંભવિત હરીફ પણ બનાવી શકે છે. જ્યારે જોડાણના એક પક્ષને બીજા પક્ષની જરૂર રહેતી નથી ત્યારે આપણો જ સાથી આપણો હરીફ બની જાય છે. આમ વ્યૂહાત્મક જોડાણોનો એક અગત્યનો ગેરલાભ આપણો જ સાથી ભવિષ્યમાં આપણો હરીફ બની જાય તે છે. આથી વ્યૂહાત્મક જોડાણ કરતી વખતે સંચાલકોએ આ બાબતને પણ ધ્યાનમાં લેવી ખૂબ જ જરૂરી છે.

(3) સાંસ્કૃતિક અને ભાષાકીય અવરોધો :

સાંસ્કૃતિક તફાવત અને સંઘર્ષ એ વ્યૂહાત્મક જોડાણનો કદાચ સૌથી મહત્વપૂર્ણ પડકાર છે જે આજે જોડાણમાં વ્યવસાયો અનુભવી રહ્યા છે. આ સાંસ્કૃતિક સમસ્યાઓમાં ભાષા, રહેણીકરણી, અહંકારનો અને વ્યવસાય પ્રત્યેના જુદા જુદા વલણોનો સમાવેશ થાય છે જે વ્યૂહાત્મક જોડાણને મુશ્કેલ બનાવી શકે છે. પ્રથમ વસ્તુ જે સમસ્યાઓનું કારણ બની શકે છે તે ભાષા અવરોધ છે જેનો જોડાણો સામનો કરી શકે છે. જે વ્યવસાયો સંયુક્ત રીતે કામ કરી રહ્યા છે તેઓ એકબીજા સાથે સારી રીતે વાતચીત કરી શકે અને તેના સારી રીતે સમજી શકે તે નિર્ણાયક બાબત છે. જો વ્યવસાયો તે કાર્યમાં નિષ્ફળ જશે તો ભાષાકીય અવરોધો ક્યારેક વિલંબ અને ક્યારેક હતાશા માટેના કારણ બની શકે છે. માહિતીસંચાર અંગેની સમસ્યાઓ પણ આવી શકે છે કારણ કે એશિયન કંપનીઓની સરખામણીમાં પશ્ચિમી કંપનીઓમાં નોકરીની વ્યાખ્યા વધુ ચોક્કસ છે.

(4) નિર્ણય લેવાની શક્તિની અસમાન વહેંચણી :

જ્યારે નિર્ણય લેવાની શક્તિઓ ખૂબ જ અસમાન રીતે વિતરિત કરવામાં આવી હોય ત્યારે જોડાણના નબળા ભાગીદારને વધુ શક્તિશાળી ભાગીદારોની ઈચ્છા અનુસાર કાર્ય કરવા માટે ફરજ પાડવામાં આવી શકે છે, પછી ભલે તે ખરેખર આમ કરવા તૈયાર ન હોય. જેને પરિણામે વ્યૂહાત્મક જોડાણ સફળ થઈ શકતું નથી.

(5) વિશ્વાસનો અભાવ :

કોઈ પણ જોડાણમાં વિશ્વાસ ખૂબ જ મહત્વનું પરિબળ છે. અનેક જોડાણોમાં બન્ને ભાગીદારો વચ્ચે વિશ્વાસ ન હોય ત્યારે જોડાણ પૈકીનો એક ભાગીદાર નિષ્ફળતાની જવાબદારી બીજી ભાગીદારી કંપની ઉપર નાખશે. દોષને એકબીજા પર નાખ્યા કરવાથી સમસ્યા હલ થશે નહીં, પરંતુ જોડાણ ભાગીદારો વચ્ચે તણાવ વધે છે અને સામાન્ય રીતે જોડાણને બરબાદ કરે છે. વિશ્વાસનું નિર્માણ કરવું એ સફળ જોડાણનું આવશ્યક અને છતાં સૌથી પડકારજનક તત્વ છે. વિશ્વાસનો અભાવ ધીમે ધીમે વણઉકેલાયેલી સમસ્યાઓ, સમજણનો અભાવ અને નિરાશાજનક સંબંધો તરફ દોરી જાય છે, જેને કારણે કેટલાક જોડાણો સાથે કામ કરી શકતા નથી.

(6) પ્રતિષ્ઠાને નુકસાન પહોંચાડી શકે છે :

જો તમે અન્ય સંસ્થા સાથે જોડાણ કરો છો, તો અન્ય વ્યવસાયના નબળા જાહેર સંબંધો તમારી સંસ્થાની પ્રતિષ્ઠાને પણ નુકસાન પહોંચાડી શકે છે. જો તમારો જોડાણ ભાગીદાર તમારા પ્રત્યેની તેની તમામ જવાબદારીઓને સંતોષતો હોય અને તમારા વ્યવસાયને બહુ સારી રીતે પ્રોત્સાહન આપતો હોય, છતાં તે એવા અન્ય કાર્યો સાથે જોડાયેલ હોઈ શકે છે કે જે તમારી સંસ્થાને બદનામ કરી શકે છે, અને તમારી પ્રતિષ્ઠાને નુકસાન પહોંચાડી શકે છે.

(7) સંચાલકીય પદ્ધતિમાં તફાવત :

જુદા જુદા એકમો વચ્ચે જોડાણ થતા હોય ત્યારે તે એકમોની સંચાલકીય પદ્ધતિ પણ જુદી જુદી હોય છે. સંચાલનની નવી પદ્ધતિ સમજવામાં અને તેનો અમલ કરવામાં જો જોડાણના પક્ષો નિષ્ફળ જાય તો એ જોડાણમાં સફળતા માટે એક ખુબ જ મોટો અવરોધ છે. સંચાલનની નવી શૈલીના અનુકૂલન માટે કંપનીની કામગીરીની પ્રણાલીમાં પરિવર્તન ખૂબ જ જરૂરી છે, જે ટોચના સંચાલકો દ્વારા શરૂ થવું જોઈએ અને તેને પ્રોત્સાહન પણ પૂરું પાડવું જોઈએ. કેટલાક અન્ય પડકારો કે જે જોડાણમાં વ્યવસાયો વચ્ચે આવી શકે છે તે કંપનીઓના અલગ અલગ વલણ છે.

(8) અણધારી તેમજ કરારમાં નક્કી ન કરેલ બાબતો અંગે સંઘર્ષ ઊભો થઈ શકે છે :

સામાન્ય રીતે વ્યૂહાત્મક જોડાણમાં ભાગીદારો વચ્ચે પહેલેથી ઘણી બધી બાબતો અંગે કરાર દ્વારા સમજૂતી કરવામાં આવેલી હોય છે. પરંતુ કોઈપણ સમજૂતી બધી જ વિગતોનો સમાવેશ કરી શકશે નહીં. જટિલતા ત્યારે વધે છે જ્યારે એવી પરિસ્થિતિ ઉદ્ભવે છે જે અણધારી હોય અથવા કરારમાં જેના અંગે કોઈ સમજૂતી પૂરી પાડવામાં ન આવી હોય. જેને કારણે એકમોના ધ્યેયો, અધિકારો, હિતો અને તકનિકો અંગે સંઘર્ષ ઊભો થઈ શકે છે જે ભાગીદારો વચ્ચેના જોડાણને અંત તરફ દોરી શકે છે.

14.3 વ્યૂહાત્મક જોડાણના પ્રકાર

વ્યૂહાત્મક જોડાણના અનેક પ્રકારો છે, જે પૈકી કેટલાક મહત્વના પ્રકારો નીચે મુજબ છે.

(1) આડું (હોરિઝોન્ટલ) વ્યૂહાત્મક જોડાણ :

આડું વ્યૂહાત્મક જોડાણ એ એક જ ઉદ્યોગમાં તેમનો વ્યવસાય ચલાવતી કંપનીઓ વચ્ચેનો કરાર અને જોડાણ છે. ગઠબંધન એવા વ્યવસાયો પૈકીનું એક છે જે સ્પર્ધકો હતા; તેઓ બજારમાં સ્પર્ધાત્મક ધાર હાંસલ કરવા માટે હાથ મિલાવે છે અને સંસાધનો વહેંચે છે.

નિસાન અને રેનો વચ્ચે વ્યૂહાત્મક વ્યાપાર ભાગીદારી જોડાણ આડા વ્યૂહાત્મક જોડાણનું ખૂબ જ સારું ઉદાહરણ છે. આનાથી બંને કંપનીઓને સંશોધન અને વિકાસ ખર્ચને મર્યાદિત કરવામાં, ખર્ચને તર્કસંગત બનાવવામાં અને મોટા પાયા પર ઉત્પાદન દ્વારા મોટી અર્થવ્યવસ્થા પ્રાપ્ત કરવામાં મદદ મળી છે.

(2) વર્ટિકલ (ઊભું) વ્યૂહાત્મક જોડાણ :

વર્ટિકલ વ્યૂહાત્મક જોડાણ તમારા વ્યવસાયને ઉપરની તરફ, નીચેની તરફ અથવા પુરવઠા શૃંખલાને બંને તરફ ખેંચે છે. દાખલા તરીકે, ઓટોમોબાઈલ મેન્યુફેક્ચરિંગ કંપની બીજા દેશમાં નવા માર્કેટમાં પ્રવેશ કરતી વખતે વિદેશી વિતરણ નેટવર્ક સાથે વ્યવસાયિક ભાગીદારી કરે છે. દાખલા તરીકે, શાહી ઉત્પાદન કરતી કંપની પિગમેન્ટ ઉત્પાદક સાથે વ્યૂહાત્મક જોડાણ કરે છે જેથી કંપનીને કાચા માલના રંગદ્રવ્યનો સતત પુરવઠો મળી રહે.

(3) સંયુક્ત સાહસ :

સંયુક્ત સાહસમાં બે કંપનીઓ સંસાધનો વહેંચે છે અને કરાર દ્વારા નવી કંપની બનાવે છે. બીજા શબ્દોમાં કહીએ તો, સંયુક્ત સાહસ એ બે મોટા પિતૃ વ્યવસાયોની બાળ કંપની છે. તે ટૂંકા ગાળાના અથવા લાંબા ગાળાના હોઈ શકે છે, પરંતુ તે સ્પષ્ટ લક્ષ્યો અને ઉદ્દેશ્યો ધરાવે છે અને ભાગીદાર કંપનીઓ તેમના નફાને વહેંચે છે.

Google અને GSK એ 2016માં વિદ્યુત સંકેતો સાથે દર્દીની સારવારના સંશોધન માટે ભંડોળ પૂરું પાડવા વ્યૂહાત્મક જોડાણ કર્યું હતું. સંયુક્ત સાહસે અન્ય ઘણી કંપનીઓનું ધ્યાન આકર્ષિત કર્યું અને તેઓ ઉત્પાદનના વિકાસમાં તેમના સંસાધનો વહેંચે છે.

(4) ઇકિવટી વ્યૂહાત્મક જોડાણ :

ઇકિવટી વ્યૂહાત્મક જોડાણ એ છે જ્યારે કોઈ વ્યવસાય અન્ય વ્યવસાયની ઇકિવટી અને શેર ખરીદે છે. બે વ્યવસાયો એકબીજાની પેઢીના શેર અને ઇકિવટી ખરીદે છે.

પેનાસોનિક અને ટેસ્લા વચ્ચેનો સંબંધ ઇકિવટી જોડાણનું ખૂબ સારું ઉદાહરણ છે. પેનાસોનિકે ઇલેક્ટ્રિક વાહનો માટે બેટરી ટેકનોલોજીમાં 30 મિલિયન ડોલરનું રોકાણ કર્યું છે. તે નેવાડામાં લિથિયમ આયન બેટરી પ્લાન્ટની સ્થાપનાના સ્વરૂપમાં પરિણમ્યું.

(5) બિન-ઇકિવટી વ્યૂહાત્મક જોડાણ :

બિન-ઇકિવટી વ્યૂહાત્મક જોડાણ એ છે જ્યારે વ્યવસાયો જોડાણ અને કરાર કરે છે જ્યાં તેઓ કોઈ અલગ વ્યવસાય બનાવ્યા વિના સંસાધનો વહેંચે

છે. તે સામાન્ય રીતે ભાગીદારી અને ઇક્વિટીના નિયમિત સ્વરૂપ કરતાં અનોપચારિક અને પરિવર્તનશીલ હોય છે. મોટી સંખ્યામાં કંપનીઓ સામાન્ય રીતે બિન ઇક્વિટી જોડાણ કરે છે. આવા પ્રકારના બિઝનેસ જોડાણનો હેતુ વેચાણના કાર્યમાં, માર્કેટિંગના કાર્યમાં, ઉત્પાદનના કાર્યમાં અને સંશોધન અને વિકાસના કાર્યોમાં લાભ મેળવવાનો હોય છે.

14.4 સફળ વ્યૂહાત્મક જોડાણ માટે આયોજન

મોટી કંપનીઓ હવે જે રીતે વ્યવસાય કરે છે તેના માટે વ્યૂહાત્મક જોડાણ મૂળભૂત બાબત છે. ટેકનોલોજી અને ઉત્પાદન વિકાસથી ઉત્પાદન અને માર્કેટિંગ સુધી વિશ્વ આજે જેટલું પરસ્પર નિર્ભર છે તેટલું પહેલા ક્યારેય નહોતું. અને વૈશ્વિક વેપારના તમામ વલણો પરસ્પર સહકાર તરફ જ નિર્દેશ કરે છે. વ્યૂહાત્મક જોડાણ એ એવી માન્યતા પર આધારિત છે કે બજારની જરૂરિયાતને સંબોધવા માટે સાથે મળીને કામ કરવું બંને ભાગીદારોને વધુ સક્ષમ બનાવે છે. વ્યૂહાત્મક જોડાણને સફળ બનાવવા એકમોએ કેટલીક બાબતોનો ખાસ વિચાર કરવો જોઈએ. પરસ્પર વિશ્વાસ એ જોડાણને સફળ બનાવવા માટે ખૂબ જ જરૂરી છે.

વ્યૂહાત્મક જોડાણને સફળ બનાવવા માટે જોડાણની સફળતાને અવરોધતા પરિબળો પણ ઓળખવા જરૂરી છે. ધંધાકીય પર્યાવરણને અસર કરતા પરિબળોના વિશ્લેષણ દ્વારા તકોનું સર્જન કરવું એ વ્યૂહાત્મક વિકાસનું પ્રથમ પગલું છે. તેમાં પેઢીની પોતાની શક્તિઓ, નબળાઈઓ તકો અને ધમકીઓનું વિશ્લેષણનો (SWOT) સમાવેશ થાય છે.

શક્તિઓની સ્પષ્ટ સમજ અને તકો પેઢીને ટૂંકા ગાળાના અને લાંબા ગાળાના ધ્યેયો અને ઉદ્દેશ્યો નિર્ધારિત કરવાની ક્ષમતા આપે છે, જ્યારે નબળાઈઓ અને ધમકીઓનું વિશ્લેષણ યોગ્ય જોડાણ શોધવા માટે દિશા પ્રદાન કરે છે.

આમાં હરીફો, માલ પૂરો પાડનારા અથવા અન્ય કંપનીઓ સામેલ હોઈ શકે છે, જે એકમને જરૂરી શક્તિઓ પ્રદાન કરી શકે છે.

એકમે સંભવિત જોડાણ ભાગીદાર માટે પણ સ્વોટ વિશ્લેષણ (SWOT) કરવું જોઈએ. આ માત્ર સંસ્થાની સુસંગતતા માટે તપાસને પૂરક જ બનાવતું નથી પરંતુ, તે એકમની નાણાકીય અને ભૌતિક એમ બંને રીતે ક્ષમતાનું મૂલ્યાંકન કરવા માટે પેઢીને સક્ષમ બનાવે છે અને તેને આધારે એકમ નક્કી કરે છે કે અન્ય પેઢીની સાથે જોડાણ કરવું કે નહીં.

વ્યૂહાત્મક જોડાણ સફળ બને તે માટે એકમે નીચે જણાવેલ બાબતો અંગે ખાસ કાળજી રાખવી જોઈએ :

(1) જોડાણના સાથીની પસંદગી કાળજીપૂર્વક કરવી જોઈએ :

કોઈ પણ વેપારી સંબંધ માટે એ ખૂબ જ મહત્વપૂર્ણ છે કે બન્ને કંપનીઓ વ્યૂહાત્મક જોડાણમાં વધુ ઊંડાણપૂર્વક જવાનું નક્કી કરે અને એકબીજાની વ્યવસાય પ્રક્રિયાને એકીકૃત કરે. ભાગીદારો વચ્ચે સુમેળ એ જોડાણ માટેનું મુખ્ય છે અને ફાયદો પણ. જો ભાગીદારી કાર્યક્ષમ અને અસરકારક હોય તો તેને કારણે જોડાણનો દરેક સભ્ય વધુ સ્પર્ધાત્મક અને સારી રીતે કાર્યો કરવા પ્રયત્ન કરે છે.

(2) હેતુની સ્પષ્ટતા :

બંને પક્ષોએ એ સમજવાની જરૂર છે કે તેઓ એકબીજા પાસેથી શું અપેક્ષા રાખે છે. તેઓ કેવી રીતે નફા અને સફળતાને ઓળખશે અને માપશે.

જોડાણના ભાગીદારો વચ્ચે ધ્યેયની સુસંગતતા આવશ્યક છે. જો તેઓ સમાન હેતુઓ માટે પ્રયત્નશીલ હોય તો તેઓ તેમના ઉદ્દેશ્યો હાંસલ કરવાની વધુ શક્યતા ધરાવે છે. આવી સુસંગતતાનો અભાવ જોડાણ ભાગીદારોને જુદી જુદી દિશામાં ખેંચી શકે છે. જે તેમની ધ્યેય પ્રાપ્તિ મુશ્કેલ બનાવે છે. વ્યૂહાત્મક જોડાણનો પાયો સંમત અપેક્ષાઓ અનુસાર લાભો વહેંચવાનો છે, જે અલગ હોઈ શકે છે. જોડાણના તમામ ભાગીદારોની અપેક્ષાઓ ઓળખવી અને તેનાથી સંમત થવું ખૂબ જ જરૂરી છે જેથી કરીને કોઈપણ અંતર ભવિષ્યમાં પ્રગતિ માટે અવરોધક ન બને.

વ્યૂહાત્મક જોડાણની રચના કરીને પેઢી તેના સ્વરૂપ અને કાર્યક્ષેત્રમાં ફેરફાર કરવા માંગે છે. એકમ તેનાથી કાર્યક્ષેત્રમાં વધારો કરીને વધુ સઘન અને સ્પર્ધાત્મક બજારમાં દાખલ થઈ શકે છે કે જ્યાં સ્પર્ધા વધુ તીવ્ર હશે. પેઢીને આ સંભવિત પરિસ્થિતિથી વાકેફ રહેવાની અને તે મુજબ યોજના કરવાની જરૂર છે. આ તેની ભાગીદારી સંસ્થાની પસંદગીને પ્રભાવિત કરશે.

(3) એક યોજના અથવા પેદાશ અથવા બજાર વિસ્તાર :

એક યોજના અથવા પેદાશ અથવા બજાર વિસ્તાર પસંદ કરો કે જેનાથી વ્યૂહાત્મક જોડાણો દ્વારા પૂરી પાડવામાં આવેલ વધારાની તાકાત અને સુગમતા દ્વારા વધારાના લાભ મેળવી શકાય. આ સામાન્ય રીતે વર્તમાન કામગીરી સાથે સંબંધિત છે જો કે તે નવા બજારમાં પ્રવેશવા માટેનું પણ સાધન હોઈ શકે છે.

યોગ્ય જોડાણ દ્વારા એકમ ઉત્પાદનો માટે નવીન પદ્ધતિ, નવા અભિગમો તથા નવી ટેકનિકો પર ધ્યાન કેન્દ્રિત કરી શકે છે. જ્યારે વ્યૂહાત્મક જોડાણ કોઈ એક યોજના અથવા પેદાશ અથવા બજાર વિસ્તાર પસંદ કરીને માત્ર તે જ બાબત પર લક્ષ્ય કેન્દ્રિત કરે છે ત્યારે ધ્યેયો સિદ્ધ કરવામાં આવતા અવરોધો અંગે પણ વિગતવાર અભ્યાસ કરી શકે છે જેને કારણે પૂર્વ નિર્ધારિત ધ્યેયો સરળતાથી અને ઝડપથી પ્રાપ્ત કરી શકાય છે.

(4) એકબીજાની વ્યવસાયિક પ્રક્રિયાઓનું એકીકરણ :

કોઈ પણ વ્યૂહાત્મક જોડાણની સફળતા માટે એ અતિ આવશ્યક છે કે જોડાણના એકમો એકબીજાની વ્યવસાયિક પ્રક્રિયાઓને યોગ્ય રીતે સમજે અને તેના એકીકરણ દ્વારા કામગીરીના મહત્તમ ધોરણો પ્રાપ્ત કરે તથા પુનરાવર્તિત કામગીરી દૂર કરી સાધનોનો મહત્તમ ઉપયોગ કરી જોડાણ દ્વારા મહત્તમ લાભો પ્રાપ્ત કરવા જોઈએ. દરેક ભાગીદાર જોડાણમાં મૂલ્ય વધારશે તેની સ્પષ્ટ સમજ એ પરસ્પર વિશ્વાસ અને સંબંધો બાંધવા માટેનો અને ભાવિ સફળતાનો પાયો બની રહે છે.

(5) જોડાણ યોજનાની રચના જરૂરી છે :

વ્યૂહાત્મક જોડાણને સફળ બનાવવા એવી જોડાણ યોજના ઘડવી જરૂરી છે કે તે જીવંત દસ્તાવેજ બની જાય. તેમાં જોડાણને લગતી નાણાકીય અને

બિન-નાણાકીય બંને બાબતોને સામેલ કરવાની જરૂર છે. (દા.ત. બજાર પ્રવૃત્તિઓ, સંબંધ નિર્માણ અને સંતોષના સ્તરો) સમૂહ સાથે જોડાણની યોજના ઘડતી વખતે જોડાણમાં સામેલ તમામ ભાગીદારોની મુખ્ય ક્રિયાઓ સાથે સહાયક ક્રિયાઓની પણ યોગ્ય રીતે ગોઠવણી કરવી અતિ આવશ્યક છે. આ ગોઠવણો ઘણી વાર સામાન્ય કરાર કરતાં ઓછી ઔપચારિક હોઈ શકે છે. આ ઈરાદાપૂર્વક કરવામાં આવે છે કે જેથી ભાગીદારી સંસ્થાઓ પાસે સંપૂર્ણ સુગમતા હોય અને પરસ્પર વિવાદ અને અસંતોષની પરિસ્થિતિઓને ટાળી શકાય. કોઈપણ ભાગીદારી વ્યવસ્થાની સ્થાપના અને સંચાલનમાં પરિવર્તનશીલતા ખૂબ જ મહત્ત્વ ધરાવે છે. પરસ્પર સમજણ અને સહકારની ભાવના જોડાણના નક્કી કરેલ ધ્યેય સિદ્ધ કરવામાં તેમજ જોડાણના લાભો મહત્તમ કરવામાં ખૂબ જ મદદરૂપ થાય છે.

(6) વ્યૂહાત્મક જોડાણ :

સંબંધિત ભાગીદારો વચ્ચેના સંબંધમાં સમાન સ્થિતિની જરૂર છે : ઉત્પાદન વિકાસના ક્ષેત્રોમાં, ઉત્પાદનના ક્ષેત્રમાં, ઉપરાંત માર્કેટિંગના ક્ષેત્રમાં જોડાણના ભાગીદારોના યોગદાનને સંતુલિત કરવું ખૂબ જ જરૂરી છે જેથી કરીને કોઈ એક ભાગીદારનું જોડાણ પર પ્રભુત્વ ન રહે.

આવા સંતુલનની ગેરહાજરી સામાન્ય રીતે પ્રભાવશાળી પેઢી દ્વારા નબળા એકમ પર કબજો કરવામાં પરિણમી શકે છે. વ્યૂહાત્મક જોડાણના ભાગીદારો ભલે વિવિધ કદના હોય પરંતુ વ્યૂહાત્મક જોડાણના સંબંધિત ભાગીદારો વચ્ચેના સંબંધમાં સમાન સ્થિતિ જાળવવી ખૂબ જ જરૂરી છે. આ કોઈ ખરીદનાર વિકેતાનો સંબંધ નથી. એકબીજાની શક્તિઓને સમજવી અને એકબીજાની શક્તિઓને જોડીને મહત્તમ લાભ મેળવવું એ વ્યૂહાત્મક જોડાણનું મુખ્ય પાસું છે.

વ્યૂહાત્મક જોડાણથી લાભ : વ્યૂહાત્મક જોડાણથી લાભ મેળવવા માટે ઘણીવાર ભૂમિકાઓ અને જવાબદારીઓ વિશે સખત નિર્ણયો લેવાની જરૂર પડે છે અને તેને માટે પણ સાવચેતીપૂર્વક વિચારણા કરવી જોઈએ.

વ્યૂહાત્મક જોડાણને સફળ બનાવવા માટે સૌથી યોગ્ય માળખું એ ઔપચારિક માળખું છે.

(7) ભાગીદાર સંસ્થાઓ વચ્ચે સંપૂર્ણ વિશ્વાસ :

ભાગીદાર સંસ્થાઓ વચ્ચે સંપૂર્ણ વિશ્વાસ એ એક આવશ્યક ઘટક છે.

જે જોડાણમાં ઊભી થઈ શકે તેવા અસંતોષ અને વિવાદોના નિરાકરણને શક્ય બનાવે છે. આ ભાગીદારી સંસ્થાઓ કાર્ય કરવા માટે એકબીજા પર ગર્ભિતપણે આધાર રાખવા સક્ષમ હોવા જોઈએ. ભાગીદારી વ્યવસ્થાના ઉદ્દેશ્યો અને એકમોના વ્યક્તિગત ઉદ્દેશ્યો વચ્ચે સંકલન ખૂબ જ જરૂરી છે. જોડાણના ભાગીદારો એ એવી રીતે કાર્ય કરવાની જરૂર છે કે તેમના માટે વ્યક્તિગત હિત કરતા વ્યવસાયિક હિત બધાથી ઉપર છે. સમસ્યાના નિવારણ માટે ખુલ્લી અને સકારાત્મક રીતે જોડાણમાં ઉદ્ભવતા મુદ્દાઓ પર ચર્ચા કરવામાં સમર્થ થવું જરૂરી છે. કારણ કે નાના નાના મતભેદો મોટી મોટી કટોકટી બની જાય છે અને તેથી ભાગીદારીના જોખમો અને

પુરસ્કારોની જોડાણના ભાગીદારો વચ્ચે સૌથી યોગ્ય રીતે વહેંચણી અને ફાળવણી થવી જોઈએ.

(8) ઉચ્ચ સપાટીની સહભાગિતા અતિ આવશ્યક :

કોઈ પણ ભાગીદારી સંબંધોને સફળ થવા માટે ઉચ્ચ સપાટીની પ્રતિબદ્ધતા ખૂબ જ જરૂરી છે અને તમામ જોડાણ ભાગીદારોના વરિષ્ઠ સંચાલકોના ટેકા વિના જોડાણ મુશ્કેલીમાં આવી શકે છે અથવા નિષ્ફળ થઈ શકે છે.

શરૂઆતમાં જે સંભવિત સમસ્યાઓ ઊભી થઈ શકે છે એની સાથે કામ લેવા અથવા તેનો સામનો કરવા માટે ઉચ્ચ સ્તરીય સમર્થનની ખૂબ જ જરૂર છે. ગઠબંધનને સફળ બનાવવા માટે જોડાણના બન્ને એકમોના દરેક સ્તરના કર્મચારીઓનું સંપૂર્ણ સમર્થન મેળવવાની જરૂર છે.

(9) નવીન સંશોધન કરવાની સ્વતંત્રતા :

ઘણીવાર વ્યૂહાત્મક જોડાણ સ્થાપિત કરવાની પ્રેરણા સંયુક્ત પ્રવૃત્તિમાં નવીન વિચારસરણીને ઉત્તેજિત કરવાની હોય છે. જરૂરી નિયમન અને નિયંત્રણ અને સર્જનાત્મક સ્વતંત્રતા વચ્ચે યોગ્ય સંતુલન મેળવવું એ જોડાણની સફળતાની એક ચાવી છે. જો જોડાણ દ્વારા નવા સંશોધનો કરવામાં આવે તો જોડાણની સફળતા અને મહત્તમ લાભ મેળવવાની સંભાવના વધે છે.

(10) વ્યૂહાત્મક જોડાણમાંથી બહાર નીકળવાની પણ વ્યૂહરચના તૈયાર રાખવી જોઈએ :

એ સત્ય છે કે વ્યૂહાત્મક જોડાણ ખૂબ જ ઊંડો સંબંધ છે, તેથી જ તેમાંથી બહાર નીકળવું એ પણ એક જટિલ અને સંભવિત ખર્ચાળ બાબત હોવાની પ્રબળ શક્યતા છે. તેથી જ પ્રવેશ સમયે એકમે વ્યૂહાત્મક જોડાણમાંથી બહાર નીકળવાની પણ વ્યૂહરચના તૈયાર રાખવી જોઈએ. આ માટે જરૂરી મુદ્દાઓને ઓળખીને, જ્યાં યોગ્ય હોય ત્યાં નિષ્ણાતની સલાહ લઈને યોગ્ય વ્યૂહરચના તૈયાર કરવી જોઈએ. તમામ સફળ જોડાણોનું મુખ્ય લક્ષણ એ છે કે તેમાં વ્યવસ્થાતંત્રમાં સામેલ તમામ પ્રક્રિયાઓ પર સતત દેખરેખ રાખવામાં આવે છે અને તેમાં સતત સુધારો અને વધારો કરવાનો પ્રયત્ન કરવામાં આવે છે.

● સ્વાધ્યાય

● વૈકલ્પિક પ્રશ્નો (MCQ) :

- (1) વ્યૂહાત્મક જોડાણમાં નીચેના પૈકી કઈ બાબતોનો સમાવેશ થાય છે ?
 - (અ) વેપારને વધારવા અને વિકસાવવા માટેની એક અગત્યની વ્યૂહરચના છે.
 - (બ) તેમાં દરેક કંપની પોતાની સ્વતંત્રતા જાળવી રાખે છે.
 - (ક) તેમાં બે એકમ અલગ ધંધાકીય એકમ બનાવવા માટે સંસાધનો એકત્રિત કરે છે.
 - (ડ) ઉપરોક્ત બધા જ

- (2) વ્યૂહાત્મક જોડાણમાં ભાગીદારો પરસ્પર નીચેના પૈકી કયા સંસાધનોની આપ લે કરે છે ?
- (અ) બૌદ્ધિક સંપત્તિ
 - (બ) મૂડી સાધનો
 - (ક) જ્ઞાન અને કુશળતા
 - (ડ) ઉપરોક્ત બધા જ
- (3) વ્યૂહાત્મક ભાગીદાર પાસેથી જરૂરી કૌશલ્ય અને ક્ષમતા પ્રાપ્ત કરવી એ વ્યૂહાત્મક જોડાણનો કયા પ્રકારનો લાભ છે ?
- (અ) સંસ્થાકીય લાભો
 - (બ) આર્થિક લાભો
 - (ક) વ્યૂહાત્મક લાભો
 - (ડ) રાજકીય લાભો
- (4) મોટા પાયા પર ઉત્પાદન દ્વારા એકમ દીઠ ખર્ચ ઘટાડવો એ વ્યૂહાત્મક જોડાણનો કયા પ્રકારનો લાભ છે ?
- (અ) સંસ્થાકીય લાભો
 - (બ) આર્થિક લાભો
 - (ક) વ્યૂહાત્મક લાભો
 - (ડ) રાજકીય લાભો
- (5) પોતાના હરીફોને જ પોતાના ભાગીદાર બનાવવા એ વ્યૂહાત્મક જોડાણનો કયા પ્રકારનો લાભ છે.
- (અ) સંસ્થાકીય લાભો
 - (બ) આર્થિક લાભો
 - (ક) વ્યૂહાત્મક લાભો
 - (ડ) રાજકીય લાભો
- (6) નીચેના પૈકી કયા વ્યૂહાત્મક જોડાણના ગેરફાયદા છે ?
- (અ) વેપારણાં રહસ્યોને સુરક્ષિત રાખવાનું કાર્ય મુશ્કેલ બને છે.
 - (બ) સાથી સંભવિત હરીફ બને તેવું જોખમ રહેલું છે.
 - (ક) સાથી પક્ષ એકમની પ્રતિષ્ઠાને નુકસાન પહોંચાડી શકે છે.
 - (ડ) ઉપરોક્ત બધા જ
- (7) વ્યૂહાત્મક જોડાણના કુલ કેટલા પ્રકાર છે ?
- (અ) ચાર
 - (બ) પાંચ
 - (ક) છ
 - (ડ) એક પણ નહીં

- (8) નીચેના પૈકી કયું જોડાણ એક જ ઉદ્યોગના સમાન વ્યવસાય ચલાવતી કંપનીઓ વચ્ચેનો કરાર છે ?
- (અ) આડું વ્યૂહાત્મક જોડાણ
(બ) ઊભું વ્યૂહાત્મક જોડાણ
(ક) ઈક્વિટી વ્યૂહાત્મક જોડાણ
(ડ) ઉપરોક્ત પૈકી એક પણ નહીં
- (9) નીચેના પૈકી કયું જોડાણ તમારા વ્યવસાયને ઉપર અને નીચેની બંને તરફ તથા પુરવઠા શૃંખલાને બંને તરફ ખેંચે છે ?
- (અ) આડું વ્યૂહાત્મક જોડાણ
(બ) ઊભું વ્યૂહાત્મક જોડાણ
(ક) ઈક્વિટી વ્યૂહાત્મક જોડાણ
(ડ) ઉપરોક્ત પૈકી એક પણ નહીં
- (10) વ્યૂહાત્મક જોડાણને સફળ બનાવવા માટે નીચેના પૈકી કઈ બાબતો ધ્યાનમાં લેવી જોઈએ ?
- (અ) જોડાણના સાથીની પસંદગી કાળજીપૂર્વક કરવી જોઈએ.
(બ) હેતુઓ અંગે સ્પષ્ટતા હોવી જોઈએ.
(ક) ભાગીદાર સંસ્થાઓ વચ્ચે સંપૂર્ણ વિશ્વાસ હોવો જોઈએ.
(ડ) ઉપરોક્ત બધા જ.

વૈકલ્પિક પ્રશ્નોના જવાબ :

- | | | |
|----------|---------|---------|
| (1) (ડ) | (2) (ડ) | (3) (અ) |
| (4) (બ) | (5) (ક) | (6) (ડ) |
| (7) (બ) | (8) (અ) | (9) (બ) |
| (10) (ડ) | | |

● **નીચેના પ્રશ્નોના જવાબ લખો.**

- (1) આંતરરાષ્ટ્રીય વેપારના સંદર્ભમાં વ્યૂહાત્મક જોડાણ એટલે શું ?
- (2) વ્યૂહાત્મક જોડાણનો અર્થ જણાવી તેની વ્યાખ્યા જણાવો.
- (3) વ્યૂહાત્મક જોડાણની વ્યાખ્યા જણાવી તેનાથી પ્રાપ્ત થતા ફાયદાઓ અંગે વિસ્તૃત ચર્ચા કરો.
- (4) વ્યૂહાત્મક જોડાણની કોઈ મર્યાદા નથી, આ વિધાનની નકારાત્મક રીતે ચર્ચા કરો.
- (5) વ્યૂહાત્મક જોડાણથી પ્રાપ્ત થતા રાજકીય લાભો પર સવિસ્તાર ચર્ચા કરો.
- (6) વ્યૂહાત્મક જોડાણની મર્યાદાઓ પૈકી સાંસ્કૃતિક અને ભાષાકીય અવરોધો અંગે ટૂંકમાં નોંધ લખો.
- (7) વ્યૂહાત્મક જોડાણનો અર્થ જણાવી તેના વિવિધ પ્રકારો વિશે વિસ્તૃત ઉત્તર તૈયાર કરો.
- (8) વ્યૂહાત્મક જોડાણને સફળ બનાવવા માટે કઈ કઈ બાબતો ધ્યાનમાં લેવાની જરૂર હોય છે.
- (9) વ્યૂહાત્મક જોડાણને સફળ બનાવવા માટે પરસ્પર વિશ્વાસનું શુ મહત્વ છે તે જણાવો.

યુનિવર્સિટી ગીત

સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:

સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:

સ્વાધ્યાય: પરમં તપ:

શિક્ષણ, સંસ્કૃતિ, સદ્ભાવ, દિવ્યબોધનું ધામ
ડૉ. બાબાસાહેબ આંબેડકર ઓપન યુનિવર્સિટી નામ;
સૌને સૌની પાંખ મળે, ને સૌને સૌનું આભ,
દશે દિશામાં સ્મિત વહે હો દશે દિશે શુભ-લાભ.

અભણ રહી અજ્ઞાનના શાને, અંધકારને પીવો ?
કહે બુદ્ધ આંબેડકર કહે, તું થા તારો દીવો;
શારદીય અજવાળા પહોંચ્યાં ગુર્જર ગામે ગામ
ધ્રુવ તારકની જેમ ઝળહળે એકલવ્યની શાન.

સરસ્વતીના મયૂર તમારે ફળિયે આવી ગહેકે
અંધકારને હડસેલીને ઉજાસના ફૂલ મહેકે;
બંધન નહીં કો સ્થાન સમયના જવું ન ઘરથી દૂર
ઘર આવી મા હરે શારદા દૈન્ય તિમિરના પૂર.

સંસ્કારોની સુગંધ મહેકે, મન મંદિરને ધામે
સુખની ટપાલ પહોંચે સૌને પોતાને સરનામે;
સમાજ કેરે દરિયે હાંકી શિક્ષણ કેરું વહાણ,
આવો કરીયે આપણ સૌ
ભવ્ય રાષ્ટ્ર નિર્માણ...
દિવ્ય રાષ્ટ્ર નિર્માણ...
ભવ્ય રાષ્ટ્ર નિર્માણ

DR. BABASAHEB AMBEDKAR OPEN UNIVERSITY

(Established by Government of Gujarat)

'Jyotirmay' Parisar,

Sarkhej-Gandhinagar Highway, Chharodi, Ahmedabad-382 481

Website : www.baou.edu.in