શ્રી એમ.આર.દેસાઈ આર્ટ્સ એન્ડ ઈ.ઇ.લહેર કોસાડિયા કોમર્સ કોલેજ, ચીખલી

એમ.કોમ.સેમ.- 4
વિષય: વ્યૂહાત્મક સંચાલન-2

PREPARED BY
PROF. H. N. DESAI

એકમ (UNIT)

એકમ:૧ વ્યૂહરચનાનું ઘડતર

1. વ્યૂહરચના ઘડતરનો અર્થ અને હેતુ નિર્ધારણની પ્રક્રિયા
2. વ્યૂહરચનાઓના પ્રકાર
3. વ્યૂહરચના ઘડતરની પ્રક્રિયા

એકમ:૨ વ્યૂહરચનાનું અમલીકરણ

1. વ્યૂહરચનાનું અમલીકરણ- પ્રક્રિયા
2. વ્યૂહરચનાના અમલીકરણના પાસાઓ કે સમસ્યાઓ
3. સંસાધનોની ફાળવણી

એકમ (UNIT)

એકમ:૩ કાર્યાનુસાર વ્યૂહરચનાઓ

1. બજારક્રિયા અને ઉત્પાદનની વ્યૂહરચનાઓ
2. નાણાંકીય અને માનવ સંસાધનની વ્યૂહરચનાઓ

એકમ:૪ વ્યૂહરચનાઓનું મૂલ્યાંકન

1. વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન અને અંકુશ
2. વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન અને અંકુશની પ્રક્રિયા

1. વ્યૂહરચના ઘડતરનો અર્થ અને હેતુ નિર્ધારણની પ્રક્રિયા

- વ્યૂહરચના ઘડતરનો અર્થ:
  - "વ્યૂહરચનાનું ઘડતર એટલે સાહસના હેતુઓની સિદ્ધિ અર્થે બાહ્ય પર્યાવરણીય પરિબળોએ ઊભી કરેલી તકોનો લાભ લેવા માટે અથવા ધમકીઓને પહોંચી વળવા માટે વ્યવસ્થાતંત્રની શક્તિઓ અને નબળાઈઓને અનુરુપ વૈકલ્પિક મૂળભૂત વ્યૂહરચનાઓમાંથી યોગ્ય વિકલ્પની પસંદગી કરવાની પ્રક્રિયા"

હેતુઓ: વિઝન,મિશન અને હેતુઓ એટલે શું ?

દરેક કંપની પોતાના વ્યવસ્થાતંત્રીય પ્રયત્નોને મંઝિલ, દિશા અને માર્ગ પૂરાં પાડવા માટે વિઝન અને મિશનનું સ્પષ્ટીકરણ કરે છે.

- વિઝન એ સંચાલકોએ કંપનીની ભાવિ સ્થિતિ અંગે સેવેલું વાસ્તવદર્શી સ્વપ્ન છે.
- મિશન એ કંપનીમાં હિત ધરાવતા વિવિધ પક્ષકારોના હિતોનું રક્ષણ કરીને વિઝનને સાકાર બનાવવાનો માર્ગ મોકળો કરી આપે છે.
- હેતુ એટલે વ્યવસ્થાતંત્ર દ્વારા સિદ્ધ કરવાની ચોક્કસ પરિસ્થિતિઓ અથવા સ્થિતિ જેમાં ગ્રાહકોને સંતોષ પૂરો પાડવો, વ્યવસ્થાતંત્રના સભ્યોની જરૂરિયાતો સંતોષવી, તેમના હિતોનું રક્ષણ કરવું, પેદાશ કે સેવાનું સર્જન કરવું, વેચાણમાં વૃદ્ધિ કરવી, કાર્યક્ષમતામાં વધારો કરી પડતરમાં ઘટાડો કરવો, સંસાધનોનું એકત્રીકરણ કરવું, શિસ્તની જાળવણી કરવી અને તેમની જેવી બીજી પરિસ્થિતિઓના નિર્માણમાં સમાવેશ થાય છે.

હેતુઓની લાક્ષણિકતાઓ:

હેતુઓ સમજી શકાય તેવા હોવા જોઈએ
હેતુઓ સ્પષ્ટ હોવાં જોઈએ
હેતુઓ સમયગાળાનો નિર્દેશ કરે તેવા હોવા જોઈએ
હેતુઓ માપન થઈ શકે એવા હોવા જોઈએ
હેતુઓ પડકારરૂપ હોવા જોઈએ
હેતુઓ વચ્ચે સહસંબંધ હોવો જોઈએ
મર્યાદાઓને ધ્યાનમાં રાખીને હેતુઓનું નિર્ધારણ કરવું

વ્યૂહાત્મક સંચાલનમાં હેતુઓની ભૂમિકા

- હેતુઓ પર્યાવરણ સાથેના વ્યવસ્થાતંત્રના સંબંધોને વ્યાખ્યાયિત કરે છે.
- હેતુઓ ઈરાદો અને મિશનની સિદ્ધિમાં મદદરૂપ બને છે.
- વ્યૂહાત્મકનિર્ણય ઘડતરનો આધાર પૂરો પાડે છે.
- કામગીરી મૂલ્યાંકન માટેના માપદંડો પૂરો પાડે છે.
- પ્રયત્નોની દિશા નક્કી કરે છે.
- હેતુઓ ધંધાકીય એકમની ઓળખ નક્કી કરે છે.
- સંકલન અને સહકાર
- નિષ્ફળતા માટે જવાબદારી નક્કી કરી શકાય છે.

હેતુ નિર્ધારણની સમસ્યાઓ:

- ચોકસાઈનો અભાવ
- બહુવિધ હેતુઓની સમસ્યા
- સમયગાળાનો પશ્ન
- યથાર્થતાની ચકાસણીનો પ્રશ્ન
- વાસ્તવિકતાનો પ્રશ્ન
- ગુણવત્તા

હેતુ નિર્ધારણની પ્રક્રિયા

1. કોર્પોરેટ સપાટીના હેતુઓ નક્કી કરવા
2. વ્યૂહાત્મક ધંધાકીય એકમ સપાટીના હેતુઓનું નિર્ધારણ
3. કાર્ય સપાટીના હેતુઓનું નિર્ધારણ
4. વ્યક્તિગત લક્ષ્યાંકો નક્કી કરવા

હેતુઓ નક્કી કરવા અંગેનાં માર્ગદર્શક સૂચનો :

સૌ પ્રથમ તો સાહસે પર્યાવરણમાં રહીને ધ્યેય સિદ્ધ કરવાનું હોય છે તે આર્થિક સામાજિક , રાજકીય અને ટેકનોલૉજિકલ પર્યાવરણનાં પરિમાણોનો વિગતપૂર્ણ અભ્યાસ કરવો જોઈએ , કારણ કે આ પર્યાવરણ ધ્યેયસિદ્ધિને સીધી રીતે અસર કરે છે . બાહ્ય પર્યાવરણ જે તકો પૂરી પાડતું હોય અથવા ધમકીઓ આપતું હોય તેમને ધ્યાનમાં રાખીને હેતુઓ નક્કી કરવા જોઈએ .

સંચાલકોએ કંપનીનું સ્વમૂલ્યાંકન કરીને કંપનીની વિશિષ્ટ શક્તિઓ અને નબળાઈ જાણી લેવી જોઈએ જેથી વિશિષ્ટ શક્તિઓનો ઉપયોગ કરી શકાય એવા હેતુઓ નક્કી કરી શકાય અને સાથે સાથે કંપનીની નબળાઈઓને પણ ધ્યાનમાં રાખી શકાય . કંપનીની શક્તિઓની અને નબળાઈઓની અવગણના વધુ પડતા મહત્ત્વાકાંક્ષી અથવા વધુ પડતા ઉદાર હેતુ નિર્ધારણમાં પરિણમશે . હેતુઓ કંપનીની શક્તિ અને સાધનો સાથે સુસંગત હોવા જોઈએ .

કદીય સિદ્ધ ન થઈ શકે એવા માત્ર આદર્શરૂપ હેતુઓ ન હોવા જોઈએ પરંતુ સિદ્ધ થઈ શકે એવા હોવા જોઈએ . એનો અર્થ એવો નથી કે સહેલાઈથી સિદ્ધ થઈ શકે એવા ઉદારા હોવા જોઈએ , તે એવા હોવા જોઈએ કે તે સાહસના અધિકારીઓ અને કર્મચારીઓ માટે પડકારરૂપ બની રહે.

હેતુઓ નક્કી કરવા અંગેનાં માર્ગદર્શક સૂચનો :

એકમના સામાન્ય હેતુઓ નક્કી કરતી વખતે ઉચ્ચ સંચાલન વિભાગીય સંચાલકોને હેતનિર્ધારણની પ્રક્રિયામાં ભાગીદાર બનાવવા જોઈએ. વિભાગીય સંચાલકોએ તેમના હેતુ નક્કી કરતી વખતે પોતાના તાબેદારોના અવાજને, તેમનાં સૂચનોને આવકારવા જોઈએ. તેમ કરવાથી નીચલી સપાટીની મુશ્કેલીઓ, મર્યાદાઓ અને સાધનોની પરિસ્થિતિ જાણી શકાય છે. અને તાબેદારોને ભાગીદાર બનાવી અમલીકરણ માટે પ્રેરણા પણ આપી શકાય છે.

હેતુઓ નક્કી કરતી વખતે શેર - હોલ્ડરોનાં હિતો, કર્મચારીઓનાં હિતો, ગ્રાહકોનાં હિતો અને વિશાળ જનસમુદાયનાં હિતોને પણ ધ્યાનમાં રાખવા જોઈએ. એટલે કે સામાજિક જવાબદારીના ખ્યાલને યોગ્ય મહત્ત્વ આપીને એક કરતાં વધુ હેતુઓ નક્કી કરવા જોઈએ.

સર્વગ્રાહી સામાન્ય હેતુઓ નક્કી કર્યા પછી તેમને પૂરક અને તેમની સાથે સુસંગત એવા વિભાગીય અને પેટા વિભાગીય હેતુઓ નક્કી કરવા જોઈએ.

2. વ્યૂહરચનાઓના પ્રકાર

- પાયાની અથવા મૂળભૂત વ્યૂહરચનાઓ

  સ્થિરતાલક્ષી વ્યુહરચનાઓ

  વિસ્તરણ (વૃદ્ધિ) લક્ષી વ્યુહરચનાઓ

  સંકુચનલક્ષી વ્યુહરચનાઓ

  સંયુક્ત વ્યુહરચનાઓ

વ્યૂહરચનાઓના પ્રકાર

- કોર્પોરેટ સપાટીની વૈકલ્પિક વ્યુહરચનાઓ

સ્થિરતાલક્ષી વ્યુહરચનાઓ

(૧) કોઈ પરિવર્તન નહિની વ્યુહરચના

(૨) નફાની વ્યુહરચના

(૩) ઈજાફાયુક્ત વૃદ્ધિની વ્યુહરચના

(૪) ટકાઉ વૃદ્ધિની વ્યુહરચના

(૫) થોભો અને સાવધાનીપૂર્વક આગળ વધોની વ્યુહરચના

(૬) આધુનિકરણની વ્યુહરચના

વ્યૂહરચનાઓના પ્રકાર

- વિસ્તરણલક્ષી અથવા વૃદ્ધિલક્ષી વૈકલ્પિક વ્યુહરચનાઓ

(૧) વૈવિધ્યીકરણની વ્યુહરચના

(૨) સંકલનની વ્યુહરચનાઓ

(૩) સંયોજનની વ્યુહરચના

(૪) અંકુશ પ્રાપ્તિ અથવા ટેઈક ઓવરની વ્યુહરચના

(૫) સંયુક્ત સાહસોની વ્યુહરચના

વ્યૂહરચનાઓના પ્રકાર

- સંકુચનલક્ષી વૈકલ્પિક વ્યુહરચનાઓ

(૧) વલણ ઊલટાવવાની
અથવા ટર્નઅરાઉન્ડની વ્યુહરચના

(૨) વિનિવેશની વ્યુહરચના

(3) ફડચામાં લઈ જવાની વ્યુહરચના

(૪) વિસંયોજનની વ્યુહરચના

(૫) સંયુક્ત વ્યૂહરચના

(૬) પુનઃ ઈજનેરીકરણ

(૭) ઈ-એંજિનિયરિંગ

વ્યૂહરચનાઓના પ્રકાર

- ધંધાકીય એકમ સપાટીની વ્યૂહરચનાઓ
  - અ) વિશાળ લક્ષ્યાંકિત બજાર

    1) પડતર નેતૃત્વની વ્યૂહરચના

    2) પેદાશ ભિન્નતાની વ્યૂહરચના

  - બ) સંકુચિત લક્ષ્યાંકિત બજાર

    1) નીચી પડતર કેન્દ્રિત વ્યૂહરચના

    2) પેદાશ ભિન્નતા કેન્દ્રિત વ્યૂહરચના

૩. વ્યૂહરચના ઘડતરની પ્રક્રિયા

- વ્યૂહાત્મક પસંદગી એટલે શું?
- વ્યૂહાત્મક પસંદગી એટલે સાહસના હેતુઓની સિદ્ધિ અર્થે વૈકલ્પિક મૂળભૂત વ્યૂહરચનાઓમાંથી યોગ્ય વિકલ્પની પસદંગી કરવાની પ્રક્રિયા.

- વ્યૂહાત્મક પસંદગીની પ્રક્રિયા

હેતુઓનું સ્પષ્ટીકરણ

વૈકલ્પિક વ્યૂહરચનાઓની શોધ

મર્યાદિત વિકલ્પો પર ધ્યાન કેન્દ્રીકરણ

પસંદગીને અસર કરતાં પરિબળો

વ્યૂહાત્મક વિકલ્પોનું મૂલ્યાંકન

યોગ્ય વિકલ્પની પસંદગી

વ્યૂહાત્મક યોજના

વ્યૂહાત્મક પસંદગીને અસર કરતાં પરિબળો

- હેતુલક્ષી પરિબળો
- અ) કોર્પોરેટ પોર્ટફોલિયો એનાલિસીસ
- ૧)અનુભવ રેખા
- ૨) પેદાશ પોર્ટફોલિયો વિષ્લેષણ
- 3) બીસીજી પોર્ટફોલિયો મેટ્રીક્ષ
- ૪) જીઈ મેટ્રીક્ષ પદ્ધતિ
- ૫) હોફરનો પેદાશ બજાર વૃદ્ધિ મેટ્રીક્ષ
- ૬) પેદાશ જીવનચક્ર વિશ્લેષણ
- ૭) વ્યૂહાત્મક સ્થિતિ અને કાર્યવાહી મૂલ્યાંકનની પદ્ધતિ

વ્યૂહાત્મક પસંદગીને અસર કરતાં પરિબળો

બ) ઉદ્યોગ, હરીફ અને સ્વોટ વિશ્લેષણ

આત્મલક્ષી પરિબળો

1) સરકારી નીતિ અંગેની સોચ

ચાવીરૂપ સફળતા પરિબળો અને વિશિષ્ટ સામર્થ્ય અંગેની સમજ

3) ભૂતકાળના વ્યૂહાત્મક નિર્ણયો પ્રત્યેની પ્રતિબદ્ધતા

4) નિર્ણય ઘડતરની શૈલી અને જોખમ પ્રત્યેનું વલણ

5) આંતરિક રાજકારણ

6) હરીફ અંગેની સોચ અને સમય

વ્યૂહરચના અમલીકરણ પ્રક્રિયા

- વ્યૂહરચના અમલીકરણ પ્રક્રિયાના તબક્કાઓ

1. વ્યૂહાત્મક ધંધાકીય એકમ સપાટીની વ્યૂહરચના
2. નેતૃત્વ
3. વ્યૂહરચનાનો માહિતી સંચાર
4. વાર્ષિક હેતુઓ નક્કી કરવાં
5. કાર્યાનુસાર વ્યૂહરચનાઓ
6. સંશાધનોની ફાળવણી
7. કાર્યાનુસાર નીતિઓનું ઘડતર
8. વ્યવસ્થાંતંત્રીય અમલીકરણ
9. વ્યૂહરચનાનું મૂલ્યાંકન અને અંકુશ

સંસાધનોની ફાળવણી

- સંસાધનોની ફાળવણીનો પ્રશ્ન, વ્યવસ્થાતંત્રના હેતુઓની સિદ્ધિ માટે આવશ્યક એવી પ્રવૃત્તિઓ અને કાર્યો હાથ ધરવા માટે જરૂરી એવા ભૌતિક, માનવીય અને નાણાંકીય સંસાધનોની પ્રાપ્તિ અંર પ્રતિબદ્ધતા સાથે સંકળાયેલો છે.
- સંસાધનોની ફાળવણીના અભિગમો
- અ) ઉપરથી નીચે તરફનો અભિગમ
- બ) નીચીથી ઉપર તરફનો અભિગમ
- ક) મિશ્ર અભિગમ

સંસાધનોની ફાળવણીનાં સાધનો / આધારો

- 1) વ્યૂહાત્મક અંદાજપત્ર ઘડતર
- 2) બીસીજી મેટ્રીક્ષ આધારિત અંદાજપત્ર ઘડતર
- 3) પેદાશ જીવનચક્ર આધારિત અંદાજપત્ર
- 4) મૂડી અંદાજપત્ર
- 5) શૂન્ય આધારિત બજેટિંગ
- 6) પર્તા પદ્ધતિ

સંસાધનોની ફાળવણીની અસર કરતાં પરિબળો

- વ્યવસ્થાતંત્રીય હેતુઓ
- પ્રભુત્વ ધરાવતા વ્યૂહકની પસંદગી
- આંતરિક રાજકારણ
- બાહ્ય અસરો

બજારક્રિયા અને ઉત્પાદનની વ્યૂહરચનાઓ

- બજારક્રિયા કાર્યસપાટીની વ્યૂહરચના
- પેદાશ કેન્દ્રી વ્યૂહરચનાઓ
- કિંમત અંગેની વ્યૂહરચનાઓ
- વિતરણ માર્ગોની વ્યૂહરચનાઓ
- અભિવૃદ્ધિ અંગેની વ્યૂહરચનાઓ

પેદાશ કેન્દ્રી વ્યૂહરચનાઓ

- બજારમાં ઊંડા પ્રવેશની વ્યૂહરચના
- બજાર વિસ્તરણની વ્યૂહરચના
- પેદાશ વિકાસની વ્યૂહરચના
- પેદાશ વૈવિધ્યિકરણની વ્યૂહરચના
- પ્રોડક્ટ પોઝિશિંગની વ્યૂહરચના
- પેદાશ જીવનચક્રની વ્યૂહરચના
- બ્રાંડીગ

કિંમત અંગેની વ્યૂહરચનાઓ

- બજાર પ્રવેશની વ્યૂહરચના
- મહત્તમ નફાની વ્યૂહરચના
- સ્થિર કિંમત નીતિની વ્યૂહરચના
- હરીફો આધારિત કિંમત નીતિની વ્યૂહરચના
- મલાઈ બટોરવાની વ્યૂહરચના
- બજારમાં ઊંડાણ સુધી પહોંચવાની વ્યૂહરચના
- કિંમત ભેદભાવની વ્યૂહરચના
- રોકાણ પર વળતર મેળવવાની વ્યૂહરચના

વિતરણ માર્ગોની વ્યૂહરચનાઓ

- વિતરણ માર્ગો નક્કી કરવાં
- વિતરણ માર્ગનું મૂલ્યાંકન કરવું
- વિતરણ માર્ગ પસંદ કરવો

અભિવૃદ્ધિ અંગેની વ્યૂહરચનાઓ

- જાહેરાત
- પ્રસિદ્ધિ
- વેચાણ વૃદ્ધિ
- વ્યક્તિગત વેચાણ

ઉત્પાદન ને લગતી વ્યૂહરચના

- બનાવવું કે ખરીદવું
- ઈંવેંટરીની સપાટી
- પેદાશ સેવાની ગુણવતા અંકુશ
- રીસર્ચ અને વિકાસના ખર્ચમાં કાપ

નાણાકીય અને માનવ સંસાધન વ્યૂહરચના

- નાણાકીય વ્યૂહરચના
- મૂડીની પ્રાપ્તિની વ્યૂહરચના
- કમાણીના સંચાલનની વ્યૂહરચના
- નાણાના ઉપયોગની વ્યૂહરચના

માનવ સંસાધન વ્યૂહરચના

- ભરતી-પસંદગીની વ્યૂહરચના
- માનવ સંસાધન વિકાસની વ્યૂહરચના
- કામગીરી સમિક્ષાની વ્યૂહરચના
- બઢતીની વ્યૂહરચના
- પ્રેરણાની વ્યૂહરચના
- નિવૃત્તિની વ્યૂહરચના

વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન અને અંકુશ

- વ્યૂહાત્મક અંકુશના પ્રકારો
- આધારશિલા અંકુશ
- અમલીકરણ પરનો અંકુશ
- વ્યૂહાત્મક દેખરેખ
- ખાસ તકેદારીનો અંકુશ

વ્યૂહાત્મક મૂલ્યાંકન અને અંકુશની પદ્ધતિઓ

- 1) વ્યૂહાત્મક ગતિ અંકુશ
- અ) જવાબદારી અંકુશ કેન્દ્રો
- બ) ચાવીરૂપ સફળતા પરિબળો
- ક) સર્વ સામાન્ય વ્યૂહત્મક અભિગમ
- 2) વ્યૂહાત્મક કૂદકો અંકુશ
- અ) વ્યૂહાત્મક સમસ્યાઓનું સંચાલન
- બ) વ્યૂહાત્મક ક્ષેત્રોનું વિશ્લેષણ
- ક) તંત્રોનું મોડેલિંગ
- ડ) સિનેરિયો

ક્રિયાત્મક અંકુશની પદ્ધતિઓ

- અ) આંતરિક વિશ્લેષણ
- બ) તુલનાત્મક વિશ્લેષણ
- ક) સર્વગ્રાહી વિશ્લેષણ
- ડ) અન્ય પદ્ધતિઓ