

खेड तालुका शिक्षण प्रसारक मंडळाचे,
साहेबरावजी बुट्टेपाटील महाविद्यालय, राजगुरुनगर

ता. खेड, जि. पुणे- 410 505

(शैक्षणिक वर्ष 2021 - 2022 पासून)

वर्ग:- तृतीय वर्ष कला शाखा (T.Y.B.A.)

अर्थशास्त्र विभाग

विषय:- व्यवसाय व्यवस्थापन -I

सेमिस्टर :- V

मार्गदर्शक प्राध्यापक

डॉ. उमेश भोकसे

प्रकरण दुसरे

2. व्यवसाय नियोजन आणि निर्णय प्रक्रिया

प्रस्तावना:-

नियोजन हे व्यवस्थापनाचे प्राथमिक आणि सर्वात महत्वाचे कार्य आणि प्रमुख घटक आहे. कारण इतर सर्व कार्ये नियोजनावर आधारित असतात. सद्यपरिस्थिती लक्षात घेऊन ध्येयपूर्तीसाठी भविष्यातील रूपरेषा तयार करण्यासाठी आवश्यक उपक्रमांचा विचार नियोजन या घटकात करण्यात येतो. म्हणूनच नियोजन हे सर्व व्यवस्थापन क्रियांचे मूल आहे. नियोजनात एखादी क्रिया करण्यापूर्वीचा विचार करण्यात येतो. नियोजन एखादी विशिष्ट क्रिया कुठे, केव्हा, कोणी व का आणि कशी करायची हे ठरवणारी ही प्रक्रिया आहे.

व्यवस्थापनाची प्रक्रिया नियोजनापासून सुरू होते आणि ती नियोजनावर संपली असे मानले जाते, कोणतेही काम करण्यापूर्वी, त्याचा विचार करून, आराखडा तयार करून त्याच्या आधारे काम केले तर त्या कामात अधिक यश मिळण्याची शक्यता असते. नियोजनाशिवाय कोणतेही काम करताना अडचणी येऊ शकतात, व्यावसायिक संस्थांच्या गुंतागुंतीच्या समस्या सोडवण्यासाठी काळजीपूर्वक

नियोजन करणे आणि त्याच योजनेनुसार समन्वित पद्धतीने उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी कार्य करणे अधिक आवश्यक बनते.

२.१ नियोजनाच्या व्याख्या व अर्थ:

नियोजनाच्या काही प्रमुख व्याख्या खालीलप्रमाणे आहेत.

१. हेनरी फेयॉल यांच्या मते, "भविष्यकालीन अंदाज करणे, आराखडा करणे व निर्णय घेणे या कार्यांना एकत्रितरित्या नियोजन असे म्हणतात. "
२. विल्यम एच. न्यूमन यांच्या मते- "सामान्यतः नियोजन म्हणजे भविष्यात काय करायचे याचे आगाऊ नियोजन होय."
३. एम. एफ. हरले यांच्या मते, एखादे कार्य कोणत्या प्रकारे करावयाचे हे पूर्व निर्धारित ठरविण्याच्या प्रक्रियेस नियोजन असे म्हणतात. नियोजनात कार्यपद्धती उद्दिष्टे व धोरण यांची निवड अपेक्षित असते."
४. प्रो. एल. रॉबिन्स यांच्या मते "उद्दिष्टांची निश्चिती करून उपलब्ध पर्यायांचा (साधने) वापर करून कार्य केले जाते त्या प्रक्रियेस नियोजन असे म्हणतात. "
५. जॉर्ज आर. टेरी च्या शब्दात, "अपेक्षित उद्दिष्टांच्या किंवा परिणामांच्या प्राप्तीसाठी आवश्यक समजल्या जाणाऱ्या भविष्यकालीन संभाव्य क्रियेची कल्पना करणे म्हणजे नियोजन होय."
६. भारतीय नियोजन आयोगाच्या मते, "नियोजन म्हणजे संसाधनांच्या संघटनेची पद्धत आहे ज्याद्वारे निश्चित सामाजिक उद्दिष्टांच्या पूर्ततेसाठी संसाधनांचा जास्तीत जास्त फायदेशीर वापर केला जातो.
७. फुट्ट्झ आणि ओडॉनेल यांच्या मते. "नियोजन ही एक बौद्धिक प्रक्रिया आहे, ज्यामध्ये कार्यक्रमाचे विचारपूर्वक निर्धारण, उद्देश, वस्तुस्थिती आणि विचारपूर्वक अनुमान यावर आधारित निर्णय घेतले जातात."

२.१ नियोजनाचे स्वरूप

१. उद्दिष्टांची पूर्तता

उद्दिष्टांची निश्चिती करणे ही नियोजनाची सर्वात महत्त्वाची आणि पहिली पायरी आहे. वेगवेगळ्या संस्थेची वेगवेगळी उद्दिष्टे असतात कोणत्याही संस्था व संघटनांच्या दृष्टीने पूर्वनिश्चित उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी नियोजन भर देते, त्यामुळेच संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करता येतात.

२. नियोजन ही निरंतर प्रक्रिया आहे:

नियोजन ही निरंतर चालणारी प्रक्रिया आहे. जरी नियोजकाने त्याच्या योजना भविष्यातील अंदाज आणि बौद्धिक अंदाजावर आधारित केल्या, तरी भविष्यातील घटनांचा आगाऊ अंदाज त्यास

लावता येत नाही. त्यामुळेच संघटन व व्यवसाय संस्थासाठी नियोजन एक सातत्यपूर्ण आणि निरंतर अशी प्रक्रिया आहे.

3. नियोजन सर्व व्यवस्थापकांशी संबंधित आहे:

आपली उद्दिष्टे आणि कार्य योजना निश्चित करणे ही प्रत्येक व्यवस्थापकाची जबाबदारी असते, असे करताना, तो त्यांच्या वरिष्ठांच्या उद्दिष्टे आणि योजनांच्या मर्यादित आपले ध्येय आणि योजना तयार करतो. त्यामुळे नियोजन ही केवळ उच्च व्यवस्थापन किंवा नियोजन विभागातील कर्मचाऱ्यांची जबाबदारी नसते, तर संस्थेचे इच्छित ध्येय साध्य करण्यासाठी जबाबदार असलेल्या सर्वांवर भविष्यासाठी योजना आखण्याचे बंधन आहे.

म्हणूनच उच्च स्तरावरील व्यवस्थापक, हे व्यवसाय संस्थेच्या दृष्टीने जबाबदार असल्याने, त्यांच्या वेळेचा मोठा भाग त्यांना नियोजनासाठी द्यावा लागतो आणि त्यांच्या नियोजनाचा कालावधी देखील खालच्या स्तरावरील व्यवस्थापकांपेक्षा जास्त असतो.

४. योजना क्रमवारीत मांडल्या जातात.

एखाद्या पूर्ण व्यवसायसंस्था किंवा संघटनासाठी नियोजन हे प्रथमतः संयुक्त किंवा व्यावसायिक (Corporate) नियोजन म्हणून ओळखले जाते. व्यावसायिक नियोजन विभाग निहाय आणि उपविभाग निहाय उद्दिष्टे तयार करण्यासाठी रूपरेखा तयार करण्याचे कार्य करते. प्रत्येक संस्थात्मक घटक हे कार्यक्रम, प्रकल्प, अंदाजपत्रक, संसाधन आवश्यकता इत्यादी ठरवून त्याच्या घटकांसाठी नियोजनाची आखणी करण्यात येते. त्यामुळेच व्यावसायिक नियोजन संपूर्ण घटक योजना एकत्रित करेपर्यंत प्रत्येक खालच्या घटकांसाठीच्या आणि विभागासाठी टप्प्याटप्प्याने आणि क्रमशः करण्यात येते. त्यामुळेच नियोजन हे क्रमवारीत तयार करण्यात येते.

५. नियोजन भविष्यात एक संस्था तयार करते:

संस्थेची उद्दिष्टे, रणनीती, धोरणे आणि कार्य योजना तिच्या भविष्यातील परिणामकारकतेवर परिणाम करतात, कारण वर्तमानात घेतलेले निर्णय आणि क्रिया ह्या त्यांचा प्रभाव भविष्य काळामध्ये कायम ठेवतात. काही योजनांचा परिणाम नजीकच्या भविष्यावर होतो, तर काहींचा दीर्घकाळात परिणाम होतो. अर्थात भूतकाळ, वर्तमान आणि भविष्य एका विशिष्ट साखळीत बांधलेले असल्याने नियोजन भविष्यात एक संस्था तयार करते.

अशा प्रकारे नियोजन ही सर्वसमावेशक, निरंतर आणि गतिमान प्रक्रिया आहे. हे सर्व कार्यकारिणींना भविष्याचा अंदाज आणि अपेक्षा करण्याची जबाबदारी देते. संस्थेला तिच्या आव्हानांना सामोरे जाण्यासाठी तयार करते.

२.२ नियोजन प्रक्रियेतील टप्पे किंवा अवस्था

नियोजन प्रक्रियेतील विविध घटक हे विविध संस्थेनुसार किंवा नियोजनानुसार भिन्न असू शकतात. उदाहरणार्थ, मोठ्या संस्थेसाठी नियोजन प्रक्रिया लहान संस्थेसारखी असू शकत नाही. नियोजन प्रक्रियेत समाविष्ट असणाऱ्या पायऱ्या किंवा अवस्था पुढील प्रमाणे.

सेकलर-हडसन हे पद्धतशीर नियोजनात सहा पायऱ्या मानतात.

मिलेटच्या मते, नियोजनात तीन मुख्य टप्पे असतात;

१. ध्येय निश्चित करणे

२. ती उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी उपलब्ध साधनांचे मूल्यांकन

३. नमूद केलेली उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी तयार केलेल्या कार्यक्रमाची तयारी करणे.

सर्वसाधारणपणे, नियोजनाच्या टप्प्यांत पुढील घटकांचा समावेश होतो.

नियोजन प्रक्रियेतील टप्पे किंवा अवस्था (Steps in Planning Process)

१. उद्दिष्टांचे निर्धारण करणे

२. पूर्वानुमान करणे

३. विविध पर्याय ओळखणे

४. पर्यायांचे मूल्यमापन करणे

५. योग्य पर्यायाची निवड करणे

६. सहाय्यक योजना तयार करणे

७. योजनेची अंमलबजावणी करणे

१. उद्दिष्टांचे निर्धारण करणे:

नियोजन प्रक्रियेतील पहिली पायरी म्हणजे संस्थेची उद्दिष्टे निश्चित करणे होय. संस्थेची निर्धारित केलेली उद्दिष्टे साध्य करण्याच्या दृष्टीने नियोजन करण्यात येते. म्हणूनच उद्दिष्टे निश्चित करणे ही नियोजन प्रक्रियेतील एक महत्त्वपूर्ण आणि प्राथमिक पायरी आहे. संस्थेची उद्दिष्टे ही अल्पकालीन व दीर्घकालीन असू शकतात. संस्थेची उद्दिष्टे निर्धारित केल्या नंतर विभागीय आणि उपविभागीय उद्दिष्टे देखील निश्चित केली जातात. निर्धारित केलेली उद्दिष्टे स्पष्ट असावीत लागतात कारण योजनेचे यश हे उद्दिष्टांच्या स्पष्टतेवर अवलंबून असते.

२. पूर्वानुमान करणे:

नियोजन प्रक्रियेतील दुसरी महत्त्वपूर्ण पायरी म्हणजे पूर्वानुमान करणे होय, भविष्यकालीन परिस्थितीचा अंदाज बांधणे म्हणजे पूर्वानुमान करणे होय. उदाहरणार्थ एखाद्या व्यवसाय संस्थेच्या उत्पादनासाठी मागणी किती असेल. बाजाराची स्थिती काय असेल, किंमत काय असू शकेल.

सरकारी धोरण कसे असेल, भांडवल बाजार कसा असेल, श्रम पुरवठ्याची स्थिती काय असेल इत्यादी बाबत अंदाज व्यक्त करणे म्हणजेच पूर्वानुमान करणे होय.

पूर्वानुमान हे अंतर्गत आणि बाह्य अशा दोन प्रकारचे असतात. अंतर्गत पूर्व अंदाजामध्ये व्यवसाय संस्थेची धोरणे, संसाधनांची उपलब्धता आणि व्यवस्थापनाची गुणवत्ता इत्यादी बाबींचा, तर बाह्य पूर्वानुमान राजकीय परिस्थिती, सामाजिक परिस्थिती, तंत्रज्ञानविषयक प्रगती, स्पर्धा आणि सरकारी धोरणे इत्यादी बाबींचा समावेश होतो.

३. विविध पर्याय ओळखणे:

नियोजन प्रक्रियेतील तिसरी पायरी म्हणजे विभिन्न पर्याय ओळखणे होय. व्यवसाय संस्थेची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी व्यवसाय संस्थांपुढे केवळ एकच पर्याय किंवा मार्ग असू शकत नाही, तर अशी उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी वेगवेगळे पर्याय उपलब्ध असतात, व्यवसाय संस्थेची उद्दिष्टे पूर्ण करणे आणि सर्वात फलदायी शक्यता शोधण्याच्या दृष्टीने नियोजकाने सर्व पर्यायांचा अभ्यास करून त्यातील संस्थेच्या दृष्टीने मजबूत आणि कमकुवत मुद्दे विचारात घेऊन पर्यायांची ओळख करून घेणे आवश्यक असते.

४. पर्यायांचे मूल्यमापन करणे

नियोजन प्रक्रियेतील पर्यायांची ओळख केल्यानंतरची पायरी म्हणजे प्रत्येक पर्यायी योजनांचे मूल्यांकन आणि बारकाईने परीक्षण करणे होय. उपलब्ध पर्यायांचे मूल्यांकन करण्यासाठी विविध तंत्रे उपलब्ध असतात. या तंत्रांच्या सहाय्याने प्रत्येक पर्यायाची योग्यता निश्चित करण्यासाठी बारकाईने अभ्यास करावा लागतो. उदाहरणार्थ संस्थेच्या दृष्टीने एखाद्या आर्थिक योजनेचे मूल्यमापन करावयाचे असेल तर त्या योजनेबाबत असणारी जोखीम आणि परतावा (Risk and Returns) याबाबत मूल्यमापन करावे लागते.

५. योग्य पर्यायाची निवड करणे:

उपलब्ध असलेल्या विविध पर्यायांचे मूल्यांकन केल्यानंतर सर्वोत्तम योग्य पर्यायाची निवड नियोजकास करावी लागते. योग्य पर्यायाची निवड करत असताना ही निवड कमीत कमी नकारात्मक परिणामांसह सर्वात फायदेशीर आणि गतिशील परिस्थितीशी जुळवून घेण्यास योग्य असावी अशा प्रकारची निवड करत असताना व्यवस्थापकाच्या अंतर्ज्ञान व अनुभवाचा मोठा वाटा असावा लागतो. ज्यामुळे सर्वोत्तम योजनाची (पर्याय निवड करणे शक्य होईल..

६. सहाय्यक योजना तयार करणे:

सर्वोत्तम योजनाची (पर्याय) निवड केल्यानंतर नियोजन प्रक्रिया पूर्ण होत नाही तर ही प्रक्रिया पूर्ण होण्यासाठी विविध उपाययोजनांची निवड करावी लागते. म्हणूनच मुख्य योजना तयार केल्यानंतर मुख्य योजनेला आधार देण्यासाठी विविध उप किंवा सहाय्यक योजना तयार केल्या जातात. या सहाय्यक योजना मुख्य योजनेचा एक भाग असतात. कुंटुझ आणि ओडॉनेल यांच्या मते कोणत्याही

योजनेच्या प्रभावीपणे कार्यासाठी त्या योजनेत सहाय्यक योजना अत्यावश्यक असतात." वास्तविक पाहता संस्थेची एकच मूळ योजना असते, परंतु संस्थेच्या उत्पादन विभाग, खरेदी विभाग, विक्री विभाग आणि कर्मचारी विभाग इत्यादी साठी वेगवेगळ्या योजना बनविल्या जातात.

७. योजनेची अंमलबजावणी करणे:

योजनांची अंमलबजावणी हा नियोजन प्रक्रियेतील अंतिम टप्पा आहे. अर्थात निवडलेल्या योजनेची पुरेपुर अंमलबजावणी करणे हे नियोजन प्रक्रियेतील सर्वात महत्वपूर्ण भाग आहे. व्यवसाय संस्थांची उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठी योजना कार्यान्वित करण्यात येते.

२.३ व्यवसाय नियोजनाचे प्रकार

व्यवसायाचे लेखी स्वरूपात नियोजन करणे हा व्यवसाय नियोजनाचा एक महत्त्वपूर्ण भाग आहे. कोणताही व्यवसाय सुरु करण्यापूर्वी नियोजन ही एक महत्त्वाची प्रक्रिया आहे. व्यावसायिक नियोजन ही एक प्रकारे एखाद्या योजनेची विस्तृत रूपरेषा असते, ज्यामध्ये व्यवसायाबद्दल सर्वसामान्य माहिती, व्यवसायाची उद्दिष्टे आणि ती उद्दिष्टे साध्य करण्याचे मार्ग इत्यादीबद्दल सामान्य माहितीचे वर्णन करण्यात आलेले असते.

व्यावसायिक नियोजन हे उद्योजक, व्यवस्थापन आणि गुंतवणूकदारांना मार्गदर्शन करते. व्यवसायाचा मालक किंवा उद्योजकाद्वारे व्यवसायाच्या प्रत्येक पैलूचे स्पष्टीकरण करण्यासाठी व्यावसायिक नियोजन करण्यात येते.

व्यावसायिक नियोजन हे मुख्यतः नवीन व्यवसायासाठी असते परंतु सध्याचा व्यवसाय काही नवीन करत असला तरी व्यावसायिक योजना बनवून व्यवसाय पुढे नेता येतो.

२.३.१ व्यावसायिक अर्थः

व्यावसायिक नियोजन हे एक असे दस्तऐवज असते, ज्यामध्ये व्यवसायाची भविष्यातील उद्दिष्टे आणि ते साध्य करण्यासाठीच्या धोरणांचे तपशीलवार लेखी स्वरूपात करण्यात आलेल्या वर्णनाचा समावेश होतो. म्हणजेच, व्यावसायिक नियोजन हे व्यवसायाच्या भविष्याचे लिखित विश्लेषण आहे. जे सांगते की उद्योजक भविष्यात काय करण्याची योजना आखत आहे आणि तो जे काही करणार आहे ते कसे करेल,

२.३.२ व्यावसायिक नियोजनाचे प्रकार

व्यावसायिक नियोजनाचे (योजना) प्रमुख प्रकार पुढीलप्रमाणे.

व्यावसायिक नियोजनाचे प्रकार Types of Business Planning

1.स्टार्ट- अप व्यवसाय योजना

२. अंतर्गत व्यवसाय योजना
३. धोरणात्मक व्यवसाय योजना
४. व्यवहार्यता व्यवसाय योजना
५. कार्यात्मक व्यवसाय योजना
६. विस्तार व्यवसाय योजना
७. एक पृष्ठ व्यवसाय योजना

१. स्टार्ट-अप व्यवसाय योजना:

स्टार्ट-अप व्यावसायिक योजना ही अशी योजना आहे. ज्यामध्ये नवीन व्यवसाय संस्था किंवा कंपनी गुंतवणूकदारांना स्टार्टअप निधीसाठी प्रेरित करण्याचा प्रयत्न करतात, स्टार्टअप योजना उदयोन्मुख कंपन्यांना लक्षात ठेवून तयार केली जाते. स्टार्ट-अप व्यावसायिक योजनेमध्ये खालील माहिती समाविष्ट असते

१. कार्यकारी सारांश
२. कंपनीचे विहंगावलोकन
३. व्यवस्थापन पार्श्वभूमी
४. कंपनी कोणती सेवा किंवा उत्पादन देते
५. मूल्य विधान
६. धोरणात्मक विपणन योजना
७. बाजार मूल्यमापन
८. अंदाजित स्टार्टअप खर्च
९. रोख प्रवाह अंदाज आणि उत्पन्न आणि नफा अपेक्षा

२. अंतर्गत व्यवसाय योजना:

अंतर्गत व्यावसायिक नियोजन (व्यवसाय योजना) हे व्यवसायातील विशिष्ट घटकांना समोर ठेवून तयार करण्यात येते. उदाहरणार्थ, असा विपणन कार्यसंघ ज्यांना प्रस्तावित प्रकल्पाचे मूल्यांकन करणे आवश्यक आहे, अशा घटकासाठी अंतर्गत योजना तयार करण्यात येते. हा दस्तऐवज कंपनीच्या सध्याच्या स्थितीचे वर्णन करेल,

ज्यामध्ये खर्च आणि नफा, भांडवलाची वाटणी आणि परतफेड यांचा उल्लेख केला जातो. अंतर्गत योजना ही प्रकल्प, विपणन, नियुक्ती आणि तंत्रज्ञान आणि खर्चाविषयी माहिती देतात.

३. धोरणात्मक व्यवसाय योजना:

धोरणात्मक व्यवसाय योजना कंपनीच्या पूर्वनिर्धारित उद्दिष्टांचे आणि ते कसे साध्य करावयाची याचे उच्च स्तरीय दृश्य प्रदान करते आणि संपूर्ण कंपनीसाठी मूलभूत योजना तयार करते. एक धोरणात्मक व्यवसाय योजना व्यवसायाच्या सर्व स्तरांना मोठ्या चित्रात आणते. या प्रकारची योजना तयार करताना, व्यवस्थापनाने कंपनीच्या सामर्थ्याचे आणि कमकुवत बाजूचे (SWOT analysis) मूल्यांकन करणे आवश्यक आहे.

धोरणात्मक योजनांमध्ये पुढील पाच मुख्य घटक समाविष्ट आहेत.

१. कंपनीची दृष्टी (Vision)
२. कंपनीचे मिशन (Mission)
३. कंपनीच्या यशासाठी महत्त्वाचे पटक
४. उद्दिष्टे साध्य करण्यासाठीची धोरणे
५. अंमलबजावणीची अंतिम मुदत

४. व्यवहार योजना:

व्यवहार्यता योजना म्हणजे व्यवसाय कल्पनेच्या व्यावहारिकतेचे द्रुत (जलद) विश्लेषण करणे होय. एखादी कंपनीद्वारे विद्यमान बाजारपेठेत नवीन उत्पादन तयार करणे किंवा नवीन बाजारपेठेत सध्याच्या उत्पादनाची विक्री करण्यासाठी म्हणजेच नवीन व्यावसायिक उपक्रम शोधण्यासाठी एक व्यवहार्यता नियोजन (योजना) तयार करण्यात येते. व्यवहार्यता व्यवसाय योजनांमध्ये उत्पादन किंवा सेवेची आवश्यकता, मागणी आणि आवश्यक भांडवल यांचे वर्णन करणारे विभाग समाविष्ट असतात. त्याशिवाय यामध्ये कंपनीला किंवा व्यवसाय संस्थेला आपली प्रगती करण्यासाठी आवश्यक असणाऱ्या शिफारसींचा समावेश होतो.

५. कार्यात्मक व्यवसाय योजना:

कार्यात्मक व्यवसाय योजनेस वार्षिक योजना देखील म्हटले जाते. या योजनेअंतर्गत अशा सर्व योजना समाविष्ट असतात. ज्यात कंपनीच्या उत्पादन विषयक कार्यात्मक घटकांचा समावेश होतो. कार्यात्मक व्यवसाय योजना व्यवस्थापन, विभाग आणि कर्मचाऱ्यांच्या जबाबदाऱ्या दर्शविते.

६. विस्तार व्यवसाय योजना:

विस्तार योजनेस योजना असेही संबोधले जाते. जेव्हा एखादी कंपनी आपला विस्तार किंवा वृद्धि करण्याचा विचार करते आणि कंपनीच्या वाढीसाठी गुंतवणुकीची आवश्यकता असल्याचे प्रतिपादित करते, त्यावेळी विस्तार योजना तयार करण्यात येते. या योजनेत संभाव्य गुंतवणूकदारांना आकर्षित करण्यासाठी कंपनीचे सर्व तपशील प्रदान करण्यात येतात. बाह्य किंवा अंतर्गत कारणांसाठी विस्तार (वाढ) योजना तयार करण्यात येतात.

जेव्हा विस्तारासाठी बाहेरील गुंतवणूकदारांच्या मदतीची आवश्यकता असते, तेव्हा बाह्य वाढीच्या योजना तयार करण्यात येतात. याउलट जेव्हा कंपनीच्या वाढीला व्यवसायाच्या स्वतःच्या कमाईतून निधी दिला जातो तेव्हा अंतर्गत वाढीच्या योजना बनविल्या जातात.

७. एक-पृष्ठ व्यवसाय योजना:

एक पृष्ठ योजनेत व्यवसायाचा सारांश दिला जातो आणि संभाव्य गुंतवणूकदार तसेच भागीदारांना कंपनीच्या मूलभूत तपशीलांबद्दल माहिती दिली जाते. या योजनेत कंपनीचे उत्पादन किंवा सेवेचे स्पष्टीकरण देण्यात येते. तसेच विपणन कोण करते आणि विक्री अंदाज काय बांधला जातो यांचा समावेश असतो. यामध्ये कंपनीची मूल्ये, मिशन आणि स्पॉटलाइट करणारे कंपनीचे वर्णन देखील समाविष्ट असते.

व्यवसाय योजना हे बाह्य गुंतवणूकदारांना आकर्षित करण्यासाठी तसेच कंपनीच्या अंतर्गत घटकाना प्रोत्साहित करण्यासाठी वापरले जाणारे महत्त्वाचे दस्तऐवज आहे.

२.४ नियोजन प्रक्रियेचा अभ्यास

सद्यपरिस्थिती लक्षात घेऊन ध्येयपूर्तीसाठी भविष्यातील रूपरेषा तयार करण्यासाठी आवश्यक उपक्रमांचा विचार करणे याला नियोजन (Planning) म्हणतात. हा व्यवस्थापनाचा महत्त्वाचा घटक आहे. कोणत्याही व्यवसायाची सुरुवात करण्यापूर्वी नियोजन प्रक्रिया तयार करावी लागते. काय करायचे आणि कसे करायचे हे आधी ठरवणे म्हणजे नियोजन. काही करण्याआधी व्यवस्थापकाने एखाद्या विशिष्ट कामावर कसे कार्य करावे याबद्दल एक मत तयार केले पाहिजे. व्यवस्थापकाला प्रथम ध्येय निश्चित करावे लागेल, असे पूर्व निश्चित ध्येय पूर्ण करण्यासाठी व्यवस्थापकास नियोजन करणे आवश्यक असते. एका योजनेतील नियोजन प्रक्रिया ही दुसऱ्या योजनेपेक्षा आणि एका संस्थेची नियोजन प्रक्रिया ही दुसऱ्या संस्थे पेक्षा भिन्नभिन्न स्वरूपाची असते.

२.५ निर्णय प्रक्रियेचे टप्पे / अवस्था

निर्णय प्रक्रिया (Decision Making) ही व्यवसाय संस्था, संघटन किंवा कंपनीची पूर्व निर्धारित उद्दिष्टे साध्य करण्याशी संबंधित प्रक्रिया आहे. निर्णय घेणे ही कोणत्याही माणसाची रोजची क्रिया आहे. ज्यावेळी व्यवसाय संस्थांचा विचार केला जातो, तेव्हा निर्णय घेणे ही एक प्रक्रिया बनते. प्रभावी आणि यशस्वी निर्णय हे कोणत्याही व्यवसाय संस्था, संघटन किंवा कंपनीला नफा मिळवून देतात आणि अयशस्वी निर्णय तोटा करतात. म्हणूनच व्यवस्थापनाची निर्णय घेण्याची प्रक्रिया ही कोणत्याही संस्थेतील सर्वात महत्त्वपूर्ण अशी प्रक्रिया आहे. निर्णय प्रक्रियेत काही संभाव्य पर्यायांमधून एक सर्वोत्तम कृती निवडली जाते. या प्रक्रियेत अनेक साधने, तंत्रे आणि समज आदींचा अवलंब करण्यात येतो.

निर्णय प्रक्रिया ही कोणत्याही उद्देशाशी संबंधित असू शकते, मग ते वैयक्तिक व्यवसायाचे किंवा कार्यालयाचे व्यवस्थापकीय निर्णय घेणे किंवा कोणत्याही वैयक्तिक हेतूसाठी असू शकते. नियोजन प्रक्रियेचा विस्तृत अर्थ समजून घेण्यापूर्वी त्याच्या व्याख्या समजून घेणे आवश्यक आहे.

२.५.१ निर्णय प्रक्रिया: व्याख्या आणि अर्थ

विविध तज्ञांनी निर्णय प्रक्रियेच्या केलेल्या व्याख्या पुढीलप्रमाणे.

१. आर. ए. किलियन यांच्या मते, "विविध पर्यायातून योग्य पर्यायाची निवड म्हणजे निर्णय होय".
२. जॉर्ज टेरी यांच्या मते, एकाही निकष किंवा कसोट्यांच्या आधारावर दोन किंवा अधिक पर्यायातून करण्यात येणारी निवड म्हणजे निर्णय प्रक्रिया होय".
३. कुंट्झ आणि ओडोनेल यांच्या मते एखादे कार्य करण्यासाठी उपलब्ध असलेल्या पर्यायातून विशिष्ट पर्यायाची प्रत्यक्षात करण्यात येणारी निवड म्हणजे निर्णय प्रक्रिया होय."
४. डी. ई. मॅकफार्लंड यांच्या मते, "निर्णय ही निवडीची कृती असते, ज्यामध्ये कार्यकारी व्यवस्थापन एखाद्या दिलेल्या परिस्थितीत काय केले जाऊ नये याबद्दल निष्कर्ष काढते. निर्णय हा अनेक संभाव्य पर्यायांमधून निवडलेल्या वर्तनाचा मार्ग दर्शवतो."
५. जी. एल. एस. शेकाल यांच्या मते "निर्णय घेणे ही एक सर्जनशील मानसिक घटना आहे जिथे ज्ञान, विचार, भावना आणि कल्पना कृतीत निश्चित केल्या जातात.

वरील व्याख्यांचा अभ्यास करता असे स्पष्ट होते की, व्यवसाय संस्थेने पूर्व निर्धारित केलेली उद्दिष्टे पूर्ण करण्यासाठी विविध उपलब्ध पर्यायांमधून सर्वश्रेष्ठ पर्यायाची निवड करणे म्हणजे निर्णय प्रक्रिया होय, निर्णय प्रक्रिया ही एक अशी प्रक्रिया आहे ज्याद्वारे निश्चित निर्णय घेतला जातो. म्हणजेच प्रत्येक निर्णय हा निर्णय प्रक्रियेचा परिणाम असतो.

२.५.२ निर्णय प्रक्रियेची वैशिष्ट्ये:

वरील व्याख्यांच्या आधारे निर्णय प्रक्रियेची वैशिष्ट्ये आपणास पुढील प्रमाणे नमूद करता येतील,

१. निर्णय प्रक्रिया ही एक मानवी प्रक्रिया आहे, ज्यामध्ये विविध पर्यायांपैकी एक पर्याय (Alternative) निवडला जातो.
२. सर्वोत्तम पर्याय निवडण्याचे पूर्ण स्वातंत्र्य आहे.
३. शेवटचा पर्याय निवडण्यापूर्वी सर्व आवश्यक कार्ये पूर्ण केली जातात.
४. प्रस्थापित उद्दिष्टांच्या आधारे निर्णय घेतले जातात: निर्णय घेणारा त्याच्या विवेकबुद्धीचा, कल्पनाशक्तीचा आणि भावनांचा एकत्रित वापर करून निर्णय घेतो.
५. निर्णय प्रक्रिया हे ध्येय साध्य करण्याचे साधन आहे. आणि ते परिस्थितीनुसार बदलत राहते.

६. निर्णय प्रक्रियेत वेळेला अत्यंत महत्त्व असते. जलद निर्णय घेण्यास सक्षम असलेल्या व्यक्तीला कुशल निर्णय निर्माता मानले जाते.
७. निर्णय घेण्यामध्ये दृढता असते आणि ती ठोस तथ्यांवर आधारित असते.

२.६.३ निर्णय प्रक्रियेचे टप्पे

हर्बर्ट सायमन यांनी निर्णय प्रक्रियेची निर्णय घेण्याची संधी शोधणे, कृतीचा संभाव्य मार्ग शोधणे आणि कृतीतून निवड करणे अशा तीन टप्प्यांत विभागणी केली आहे, तर न्यूमन आणि समर यांनी चार टप्प्यांत निर्णय घेण्याची प्रक्रिया स्पष्ट केली आहे. जॉर्ज टेरी यांनी निर्णय प्रक्रियेतील सात अवस्थांचे वर्णन केलेले आहे, विविध तज्ञांनी निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेचे विविध टप्पे /अवस्था सांगितलेले आहेत त्यांचा आढावा पुढील आकृतीमध्ये घेण्यात आला आहे.

निर्णय प्रक्रियेचे टप्पे (Steps in Decisions Making Process)

१. उद्देश निश्चित करणे
२. समस्येची ओळख करून घेणे
३. समस्येचे विश्लेषण करणे
४. पर्यायी उपाय शोधणे
५. पर्यायी उपायांचे मूल्यमापन करणे.
६. सर्वोत्तम पर्यायाची (निर्णय) निवड करणे
७. निर्णयांची अंमलबजावणी करणे
८. निर्णयाच्या परिणामाचे मूल्यमापन (निर्णयाची पुष्टी) करणे

१. उद्देश निश्चित करणे:

तर्कशुद्ध निर्णय घेण्यामध्ये ठोस उद्दिष्टे गुंतलेली असतात, म्हणूनच निर्णय प्रक्रियेची पहिली आणि सर्वात महत्त्वाची पायरी म्हणजे उद्देश निश्चित करणे ही आहे. उद्दिष्ट किंवा उद्देश निश्चित करणे म्हणजे भविष्यातील उत्पादन क्रियांचा अपेक्षित अंतिम परिणाम मोजणे आणि अंतिमरीत्या मूल्यमापन करणे होय. त्यामुळेच भविष्यातील प्रयत्नांबाबत निर्णय घेण्यापूर्वी आपण काय साध्य करण्याचा प्रयत्न करित आहोत हे जाणून घेणे आवश्यक असते.

२. समस्येची ओळख करून घेणे:

उद्देश निश्चित केल्यानंतर व्यवस्थापकास समस्येची ओळख करून घेणे (व्याख्या करणे) आवश्यक असते. म्हणजेच चांगल्या प्रकारे समस्येची ओळख करणे म्हणजे समस्येवरील अर्धा उपायच असतो. निर्णय घेणाऱ्याने कोणताही निर्णय घेण्यापूर्वी समस्या शोधणे आणि परिभाषित करणे आवश्यक आहे. समस्यांचे स्वरूप समजल्यानंतर त्यावर योग्य उपाययोजना करता येतात आणि समस्या

सोडविल्या जाऊ शकतात. समस्या न समजता उपायोजना केल्यास यासंबंधीचे निर्णय चुकीचे ठरू शकतात. म्हणजेच ज्याप्रमाणे एखादा डॉक्टर सर्वप्रथम रोगाचे निदान करतो आणि त्यानंतर त्यावर उपाययोजना करतो. अगदी त्याचप्रमाणे व्यवस्थापकाला समस्याचा अभ्यास करून आणि ओळख करूनच योग्य निर्णय घ्यावा लागतो.

३. समस्येचे विश्लेषण करणे:

व्यवस्थापकाने व्यवसायातील समस्येची व्याख्या केल्यानंतर निर्णय प्रक्रियेची पुढील पायरी म्हणजे समस्येचे विश्लेषण करणे होय. परिस्थितीशी संबंधित पुरेशी पार्श्वभूमी माहिती आणि तथ्ये तपासण्यासाठी समस्येचे पूर्णपणे विश्लेषण केले पाहिजे. त्यासाठी व्यवस्थापकास समस्येचे अनेक उप-समस्यांमध्ये विभाजन करावे लागते आणि समस्येच्या प्रत्येक घटकाचा पूर्णपणे आणि पद्धतशीरपणे तपास करावा लागतो. छोट्या समस्येचे विश्लेषण करणे सोईस्कर असते परंतु मोठ्या समस्येचे अनेक भागांमध्ये विभाजन करून, प्रत्येक भागाचे स्वतंत्रपणे विश्लेषण व्यवस्थापकास करावे लागते. अर्थात व्यवस्थापकाने कोणतेही निर्णय घेण्यापूर्वी त्या संदर्भात असलेल्या विविध समस्यांचा अभ्यास करून विश्लेषण करावे लागते.

४. पर्यायी उपाय शोधणे:

समस्येचे विश्लेषण केल्यानंतर, उपाय शोधले जातात आणि निराकरणाशी संबंधित विविध तथ्ये आणि माहितीच्या आधारे विविध पर्याय सादर केले जातात. समस्येची व्याख्या आणि विश्लेषण केल्यानंतर, निर्णय प्रक्रियेतील पुढील पायरी म्हणजे पर्यायी उपाय योजना शोधणे आणि त्या विकसित करणे होय.

५. पर्यायी उपायांचे मूल्यमापन करणे

पर्याय विकसित केल्यानंतर सर्वोत्तम पर्याय निवडण्यासाठी सर्व संभाव्य पर्यायांचे मूल्यमापन करावे लागेल. निर्णय प्रक्रियेतील हा एक महत्त्वाचा आणि कदाचित सर्वात कठीण टप्पा आहे. पर्यायांचे मूल्यांकन करण्याचे वेगवेगळे मार्ग आहेत. त्यासाठी व्यवस्थापकांनी प्रत्येक पर्यायाचे गुण आणि तोटे ओळखणे आवश्यक आहे. पर्यायी उपायांचे मूल्यमापन हे अनेक चाचण्या आणि परिक्षेनंतर करण्यात येते. त्यानंतरच सर्वोत्तम पर्यायाची निवड करण्याची प्रक्रिया सुरू होते.

६. सर्वोत्तम पर्यायाची (निर्णय) निवड करणे:

सर्व पर्यायी उपायांचे मूल्यमापन आणि विश्लेषण केल्यानंतर व्यवसाय संस्थेद्वारे पुढील समस्या सोडवण्यासाठी कोणता पर्याय सर्वात प्रभावी ठरू शकतो हे जाणून घेण्याचा प्रयत्न केला जातो. विवेकपूर्ण विश्लेषणानंतर तो सर्वोत्तम पर्याय निवडला जातो.

पीटर एफ. ड्रकरने विविध पर्यायांच्या परिणामांचे तुलनात्मक अध्ययन करून निर्णयाची निवड करण्यासाठी चार निकष प्रतिपादित केलेले आहेत.

१. जोखीम/धोका: व्यवस्थापकाने उपलब्ध असलेल्या विविध पर्यायातून सर्वोत्कृष्ट पर्यायाची निवड करत असताना अपेक्षित प्रत्येक जोखमीचे मूल्यमापन आणि विश्लेषण केले पाहिजे. खरं तर, सर्व विकल्पामध्ये जोखीम असते. वेगवेगळ्या उपायांमध्ये विविध प्रकारच्या जोखमींची तीव्रता लक्षात घेऊन फायदेशीर असणाऱ्या व किमान जोखीम असणाऱ्या विकल्पाची निवड करावी लागते.
२. किमान प्रयत्न आणि काटकसर : सर्वोत्कृष्ट पर्यायाची निवड करण्यासाठी व्यवस्थापकाने अशा पर्यायाची निवड करावी, ज्यामध्ये कमीतकमी प्रयत्नांसह अपेक्षित परिणाम साध्य करता येऊ शकतील. निवडलेल्या निर्णयाने प्रयत्न, पैसा आणि वेळेची जास्तीत जास्त बचत होईल हे सुनिश्चित केले पाहिजे.
३. परिस्थिती किंवा वेळ: सर्वोत्कृष्ट पर्यायाची निवड करणे हे विशिष्ट वेळी प्रचलित परिस्थितीवर अवलंबून असते. जर परिस्थिती ही खूप निकडीची (आणीबाणीची) असेल, तर अशा परिस्थितीत जलद आणि अत्यंत कमी वेळेत निर्णय घ्यावे लागतात. याउलट एखादी समस्या सोडविण्यासाठी दीर्घ कालावधी असेल तर अशा परिस्थितीत सर्वांशी विचार विनिमय करून योग्य निर्णय घ्यावा लागतो.
४. संसाधनांची मर्यादा: व्यवस्थापकांनी उपलब्ध असलेल्या विविध पर्यायांमधून निवड करताना, निर्णय घेताना मर्यादित किंवा धोरणात्मक असलेल्या घटकांवर प्राथमिक लक्ष दिले पाहिजे.

७. निर्णयांची अंमलबजावणी करणे:

नियोजन प्रक्रिया ही व्यवस्थापकांच्या केवळ निर्णय घेण्याशी संबंधित नाही तर त्यांच्या अंमलबजावणीशी देखील संबंधित आहे. व्यवस्था अनेक पर्यायातून सर्वोत्कृष्ट पर्यायाची निवड केल्यानंतर त्यास त्या पर्यायाची (निर्णय) अंमलबजावणी करावी लागते. निर्णयाच्या अंमलबजावणीसाठी पद्धतशीर पावले उचलली जातील याची खात्री करण्याचा प्रयत्न व्यवस्थापकांनी केला पाहिजे. निर्णयाच्या अंमलबजावणीच्या टप्प्यात कर्मचाऱ्यांना कामावर आणणे, त्यांच्याकडून काम करून घेणे, त्यांच्यावर नियंत्रण ठेवणे, त्यांच्यात समन्वय प्रस्थापित करणे, निर्णयाच्या परिणामांचा अंदाज येणे इ. कृतीचा समावेश होतो. म्हणूनच निर्णयाची अंमलबजावणी करणे हा निर्णय प्रक्रियेतील अत्यंत महत्वपूर्ण भाग आहे.

८. निर्णयाच्या परिणामाचे मूल्यमापन (निर्णयाची पुष्टी) करणे

निर्णयाची पुष्टी करणे हा निर्णय प्रक्रियेतील अंतिम टप्पा आहे. केनेथ एच. किलर यांनी असे म्हटले आहे की, निर्णयाची अंमलबजावणी केल्यानंतर त्याचे परिणाम तपासणे नेहमीच चांगले असते. ज्या कार्यासाठी निर्णय घेण्यात आलेला आहे. ते कार्य साध्य झाले अथवा नाही हे पाहणे निर्णय प्रक्रियेचे महत्वपूर्ण कार्य आहे. म्हणूनच शेवटी निर्णयाच्या परिणामांचे मूल्यांकन केले जाते.

२.६ निर्णय प्रक्रियेवर परिणाम करणारे घटक

निर्णय घेणे ही व्यवस्थापनाची सर्वात महत्त्वपूर्ण कृती आहे. निर्णय प्रक्रियेवर परिणाम करणारे अनेक महत्त्वाचे घटक आहेत. या महत्त्वपूर्ण घटकांमध्ये भूतकाळातील अनुभव, विविध संज्ञानात्मक पूर्वाग्रह, वचनबद्धतेची वाढ, आणि सामाजिक, आर्थिक स्थितीसह वैयक्तिक फरक आणि वैयक्तिक प्रासंगिकतेवरील विश्वास यांचा समावेश होतो. या सर्व गोष्टी निर्णय प्रक्रियेवर आणि घेतलेल्या निर्णयांवर परिणाम करतात. निर्णय प्रक्रियेवर प्रभाव टाकणारे घटक पुढील प्रमाणे आहेत.

१. वेळेचा दबाव

निर्णय प्रक्रियेवर परिणाम टाकणारा एक महत्त्वाचा घटक म्हणजे निर्णय घेणाऱ्याला निर्णय घेण्यासाठी किती वेळ लागतो. निर्णयाची परिणामकारकता ही निर्णयाच्या वेळेवर अवलंबून असते. योग्य वेळेत निर्णय न घेतल्यास घेतलेल्या निर्णयाचा प्रभाव कमी पडतो.

२. व्यवस्थापकाची मूल्ये:

व्यवस्थापकाच्या मूल्यांचा निर्णयांच्या गुणवत्तेवर महत्त्वपूर्ण प्रभाव पडतो. आवडी, नापसंती, इच्छा, निर्णय आणि पूर्वाग्रह ही मूल्ये निर्णय प्रक्रियेवर प्रभाव टाकतात. व्यवस्थापनाच्या मूल्याभिमुखता ही त्यांच्या सरावाचा बराचसा भाग अधोरेखित करतात. निर्णय व्यवस्थापक त्यांचे ध्येय, उद्दिष्टे आणि धोरणे ओळखतात आणि व्यवस्थापक समाजाच्या अपेक्षांचा अर्थ कसा लावतात हे देखील त्यांची मूल्ये प्रतिबिंबित करतात.

३. संघटनात्मक धोरण:

निर्णयप्रक्रिया ही संस्थेच्या संघटनात्मक धोरणावर अवलंबून असते. संस्थेच्या कृतीचे मार्गदर्शन करण्यासाठी उच्चपदस्थ व्यवस्थापकाने निर्धारित केलेल्या धोरणावर अवलंबून असतात. त्याचबरोबर काही निर्णय हे सर्व पदाधिकारी, उच्चपदस्थ अधिकारी आणि कर्मचारी या सर्व घटकांच्या संगनमताने घेण्यात येतात. अर्थात कोणत्याही संस्थेची निर्णय प्रक्रिया ही संस्थेच्या संघटनात्मक धोरणावर अवलंबून असते.

४. दृश्याचा अर्थ व स्वरूप

व्यवसाय संस्था, संघटन किंवा उद्योजकांना ज्या प्रश्नावर किंवा समस्यांवर निर्णय घ्यायचा आहे, त्या समस्येचे स्वरूप समजणे आवश्यक आहे. जर समस्येचे स्वरूप स्पष्ट समजले नसेल तर निर्णय घेण्यास अडथळा निर्माण होतो. समस्येचे स्वरूप आणि समस्येचा अर्थ स्पष्टपणे समजला तर निर्णय घेणे सुलभ बनते.

५. संस्था व संघटनेची उद्दिष्टे:

कोणत्याही व्यवसाय संस्था, संघटन व संस्थेची निर्णयप्रक्रिया ही त्या संस्थेच्या उद्दिष्टांवर अवलंबून असते. म्हणजेच संस्थेने पूर्व निर्धारित केलेली उद्दिष्टे निर्णय प्रक्रियेवर प्रभाव टाकणारा महत्त्वपूर्ण घटक आहे.

६. इतर घटक:

निर्णय घेण्याच्या प्रक्रियेवर केवळ वर नमूद केलेल्या घटकांचाच प्रभाव पडत नाही तर इतर अनेक घटकांचा देखील प्रभाव पडतो. ते घटक पुढीलप्रमाणे आहेत.

१. इतर विभागांचा प्रभाव,
२. उच्च व्यवस्थापन वृत्ती.
३. कर्मचाऱ्यांची आवश्यकता.
४. अंदाजपत्रकीय पैशांची तरतूद.
५. अधीनस्थ प्रतिसाद इत्यादी.

-----XXX—00—XXX-----
-----XXX—00—XXX-----
-----XXX—00—XXX-----