



**NEERAJ®**

**M.C.O.-023**

**सामरिक प्रबंधन**  
( Strategic Management )

Chapter Wise Reference Book  
Including Many Solved Sample Papers

*Based on*

**I.G.N.O.U.**

**& Various Central, State & Other Open Universities**

*By: Harmeet Kaur*



**NEERAJ**  
**PUBLICATIONS**

*(Publishers of Educational Books)*

Retail Sales Office:

1507, First Floor, Nai Sarak, Delhi - 6 | Mob.: 8510009872, 8510009878

E-mail : [info@neerajbooks.com](mailto:info@neerajbooks.com) Website : [www.neerajbooks.com](http://www.neerajbooks.com)

**MRP ₹ 300/-**

Published by:



## NEERAJ PUBLICATIONS

(Publishers of Educational Books)

Retail Sales Office: 1507, First Floor, Nai Sarak, Delhi - 6 | Mob.: 8510009872, 8510009878

E-mail : info@neerajbooks.com Website : www.neerajbooks.com

© Copyright Reserved with the Publishers only.

**Reprint Edition with Updation of Sample Question Paper Only**

Typesetting by: Competent Computers, Printed at: Novelty Printing Press

*Disclaimer/T&C*

1. For the best & up-to-date study & results, please prefer the recommended textbooks/study material only.
2. This book is just a Guide Book/Reference Book published by NEERAJ PUBLICATIONS based on the suggested syllabus by a particular Board/University.
3. These books are prepared by the author for the help, guidance and reference of the student to get an idea of how he/she can study easily in a short time duration. Content matter & Sample answers given in this Book may be Seen as the Guide/Reference Material only. Neither the publisher nor the author or seller will be responsible for any damage or loss due to any mistake, error or discrepancy as we do not claim the Accuracy of these Solutions/Answers. Any Omission or Error is highly regretted though every care has been taken while preparing, printing, composing and proofreading of these Books. As all the Composing, Printing, Publishing and Proof Reading, etc., are done by Human only and chances of Human Error could not be denied. Any mistake, error or discrepancy noted may be brought to the publishers notice which shall be taken care of in the next edition and thereafter as a good gesture by our company he/she would be provided the rectified Book free of cost. Please consult your Teacher/Tutor or refer to the prescribed & recommended study material of the university/board/institute/ Govt. of India Publication or notification if you have any doubts or confusions regarding any information, data, concept, results, etc. before you appear in the exam or Prepare your Assignments before submitting to the University/Board/Institute.
4. In case of any dispute whatsoever the maximum anybody can claim against NEERAJ PUBLICATIONS is just for the price of the Book.
5. The number of questions in NEERAJ study materials are indicative of general scope and design of the question paper.
6. Any type of ONLINE Sale/Resale of "NEERAJ BOOKS" published by "NEERAJ PUBLICATIONS" in Printed Book format (Hard Copy), Soft Copy, E-book on any Website, Web Portals, any Social Media Platforms – Youtube, Facebook, Twitter, Instagram, Telegram, LinkedIn etc. and also on any Online Shopping Sites, like – Amazon, Flipkart, eBay, Snapdeal, Meesho, Kindle, etc., is strictly not permitted without prior written permission from NEERAJ PUBLICATIONS. Any such online sale activity of any NEERAJ BOOK in Printed Book format (Hard Copy), Soft Copy, E-book format by an Individual, Company, Dealer, Bookseller, Book Trader or Distributor will be termed as ILLEGAL SALE of NEERAJ BOOKS and will invite legal action against the offenders.
7. The User agrees Not to reproduce, duplicate, copy, sell, resell or exploit for any commercial purposes, any portion of these Books without the written permission of the publisher. This book or part thereof cannot be translated or reproduced in any form (except for review or criticism) without the written permission of the publishers.
8. All material prewritten or custom written is intended for the sole purpose of research and exemplary purposes only. We encourage you to use our material as a research and study aid only. Plagiarism is a crime, and we condone such behaviour. Please use our material responsibly.
9. All matters, terms & disputes are subject to Delhi Jurisdiction only.

### **Get books by Post & Pay Cash on Delivery :**

If you want to Buy NEERAJ BOOKS by post then please order your complete requirement at our Website [www.neerajbooks.com](http://www.neerajbooks.com) where you can select your Required NEERAJ BOOKS after seeing the Details of the Course, Subject, Printed Price & the Cover-pages (Title) of NEERAJ BOOKS.

While placing your Order at our Website [www.neerajbooks.com](http://www.neerajbooks.com) You may also avail the “Special Discount Schemes” being offered at our Official website [www.neerajbooks.com](http://www.neerajbooks.com).

No need to pay in advance as you may pay “Cash on Delivery” (All The Payment including the Price of the Book & the Postal Charges, etc.) are to be Paid to the Delivery Person at the time when You take the Delivery of the Books & they shall Pass the Value of the Goods to us. We usually dispatch the books Nearly within 2-3 days after we receive your order and it takes Nearly 3-4 days in the postal service to reach your Destination (In total it take nearly 6-7 days).

## Content

# सामरिक प्रबंधन ( Strategic Management )

Question Paper—June-2023 (Solved).....	1
Question Paper—December-2022 (Solved) .....	1-2
Sample Question Paper–1 (Solved) .....	1
Sample Question Paper–2 (Solved) .....	1

---

<i>S.No.</i>	<i>Chapterwise Reference Book</i>	<i>Page</i>
--------------	-----------------------------------	-------------

---

### सामरिक प्रबंधन का परिचय ( Introduction to Strategic Management )

1. रणनीति की अवधारणा.....	1
( Concept of Strategy )	
2. रणनीतिक ढाँचा.....	12
( Strategic Framework )	
3. वैश्विक संदर्भ में कूटनीति.....	30
( Strategy in Global Context )	

### पर्यावरण विश्लेषण ( Environmental Anlaysis )

4. बाहरी पर्यावरण.....	42
( External Environmental )	
5. प्रतिस्पर्धा विश्लेषण.....	55
( Competitive Analysis )	
6. आंतरिक विश्लेषण.....	68
( Internal Analysis )	

**रणनीति का निरूपण  
( Formulation of Strategy )**

- |  |     |
|--|-----|
| 7. व्यावसायिक स्तर की रणनीतियाँ.....         | 80  |
| ( Business Level Strategy )                  |     |
| 8. प्रतिस्पर्धात्मक रणनीति ( कार्यनीति)..... | 92  |
| ( Competitive Strategy )                     |     |
| 9. कॉर्पोरेट स्तर की रणनीति.....             | 107 |
| ( Corporate Level Strategy )                 |     |

**व्यूहरचना/रणनीति कार्यान्वयन और नियंत्रण  
( Strategy Implementation and Control )**

- |   |     |
|---|-----|
| 10. कार्यान्वयन-व्यवहार आयाम.....         | 125 |
| ( Implementation-Behavioural Dimensions ) |     |
| 11. निगमीय नियमन ( प्रशासन).....          | 140 |
| ( Corporate Governance )                  |     |
| 12. नियंत्रण.....                         | 151 |
| ( Control )                               |     |
| 13. मूल्यांकन.....                        | 163 |
| ( Evaluation )                            |     |



**Sample Preview  
of the  
Solved  
Sample Question  
Papers**

*Published by:*



**NEERAJ  
PUBLICATIONS**

[www.neerajbooks.com](http://www.neerajbooks.com)

# QUESTION PAPER

June – 2023

(Solved)

सामरिक प्रबंधन  
( Strategic Management )

M.C.O.-023

समय : 3 घण्टे ]

[ अधिकतम अंक : 100

नोट : कुल पाँच प्रश्नों के उत्तर दीजिए। सभी प्रश्नों के अंक समान हैं।

प्रश्न 1. बाहरी परिवेश और आन्तरिक परिवेश के बीच के अन्तर को समझाइए। बाहरी परिवेश विश्लेषण के उदाहरण को वर्तमान सन्दर्भ में विस्तार से समझाइए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-3, पृष्ठ-30, 'आंतरिक पर्यावरण', 'बाहरी पर्यावरण' तथा अध्याय-4, पृष्ठ-42, 'बाह्य पर्यावरण के विश्लेषण की प्रक्रिया'

प्रश्न 2. ( अ ) "रणनीति का क्रियान्वयन एक नया व्यवसाय शुरू करने जितना ही अच्छा है।" उपर्युक्त सन्दर्भ में रणनीति क्रियान्वयन पर विस्तार से चर्चा कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-2, पृष्ठ-15, 'सामरिक कार्यान्वयन'

इसे भी देखें—रणनीति कार्यान्वयन वांछित परिणाम तक पहुंचने के लिए योजनाओं को कार्य में बदलने की प्रक्रिया है। हालाँकि एक रणनीति विकसित करना संगठनात्मक परिवर्तन को लागू करने के पहले कदमों में से एक है, लेकिन कार्यान्वयन स्वयं किसी कंपनी की सफलता के लिए महत्वपूर्ण है। एक कुशल कार्यान्वयन प्रक्रिया के बिना सबसे अच्छी योजनाएँ भी सफल नहीं हो सकती हैं। किसी लक्ष्य या परियोजना के करीब पहुंचते समय, रणनीतिक कार्यान्वयन की प्रक्रिया यह नियंत्रित करती है कि आप अपनी योजना को कैसे क्रियान्वित करेंगे। इसका उद्देश्य यह निर्धारित करने में मदद करना है कि आप अपने संसाधनों का स्रोत कैसे बनाएंगे, आप कौन सी नीतियाँ या कार्यक्रम लागू करेंगे और रणनीति को क्रियान्वित करने में कौन आपकी मदद करेगा। रणनीति में निहित किसी भी संभावित जोखिम की पहचान करने के लिए कार्यान्वयन प्रक्रिया को पर्यावरण स्कैन और एसडब्ल्यूओटी विश्लेषण का पालन करना चाहिए। रणनीति निर्माण और कार्यान्वयन के बिना लक्ष्यों को प्राप्त करना चुनौतीपूर्ण हो सकता है।

( ब ) क्षैतिज एकीकरण और लम्बवत् एकीकरण में अंतर कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-9, पृष्ठ-109, 'लम्बवत् एकीकरण', 'क्षैतिज एकीकरण'

प्रश्न 3. ( अ ) सामरिक गठबंधनों में शामिल लागतों और जोखिमों की उदाहरण सहित व्याख्या कीजिए।

उत्तर—एक रणनीतिक गठबंधन दो कंपनियों के बीच पारस्परिक रूप से लाभप्रद परियोजना शुरू करने की एक व्यवस्था है, जबकि प्रत्येक अपनी स्वतंत्रता बरकरार रखता है। यह समझौता संयुक्त उद्यम की तुलना में कम जटिल और कम बाध्यकारी है, जिसमें दो व्यवसाय एक अलग व्यावसायिक इकाई बनाने के लिए संसाधनों को एकत्रित करते हैं। एक कंपनी नए बाजार में विस्तार करने, अपनी उत्पाद लाइन में सुधार करने या किसी प्रतिस्पर्धी पर बढ़त हासिल करने के लिए रणनीतिक गठबंधन में प्रवेश कर सकती है। यह व्यवस्था दो व्यवसायों को एक समान लक्ष्य की ओर काम करने की अनुमति देती है, जिससे दोनों को लाभ होगा। रिश्ता अल्पकालिक या दीर्घकालिक हो सकता है। प्रत्येक रणनीतिक गठबंधन की कुछ लागतें होती हैं और कुछ जोखिम भी आते हैं।

( ब ) किसी संगठन के लिए मूल्य शृंखला ढाँचा कैसे काम करता है? उदाहरण सहित व्याख्या कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-6, पृष्ठ-69, 'मूल्य शृंखला रूपरेखा', पृष्ठ-74, प्रश्न 4

प्रश्न 4. ( अ ) स्थिरता रणनीति से आप क्या समझते हैं? क्या इस रणनीति का अर्थ यह है कि कोई संगठन अभी भी जीवित है? वर्णन कीजिए।

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-9, पृष्ठ-108, 'स्थिरता रणनीति', पृष्ठ-115, प्रश्न 3

( ब ) किन परिस्थितियों में संगठन में स्थिरता की रणनीति अपनायी जाती है? स्थिरता रणनीति के विभिन्न दृष्टिकोण क्या हैं?

उत्तर—संदर्भ—देखें अध्याय-9, पृष्ठ-108, 'स्थिरता रणनीति के लिए अनुकूल परिस्थितियाँ', 'स्थिरता रणनीति के दृष्टिकोण' पृष्ठ-116, प्रश्न 4

प्रश्न 5. (अ) एक संगठन में मूल्यों और नैतिकता के महत्त्व को संक्षेप में समझाइए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-10, पृष्ठ-134, प्रश्न 6

(ब) नेतृत्व के विभिन्न कार्यों की चर्चा कीजिए।

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-10, पृष्ठ-126, 'नेतृत्व के कार्य', पृष्ठ-128, प्रश्न 2

प्रश्न 6. पोर्टफोलियो विश्लेषण के अनुप्रयोग पर चर्चा कीजिए। पोर्टफोलियो को सन्तुलित करते समय किन बुनियादी बातों को ध्यान में रखा जाना चाहिए?

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-13, पृष्ठ-171, प्रश्न 4, पृष्ठ-173, प्रश्न 5

प्रश्न 7. निम्नलिखित में से किन्हीं चार पर संक्षिप्त टिप्पणियाँ लिखिए-

(क) निगमित सामाजिक उत्तरदायित्व

उत्तर-कॉर्पोरेट सामाजिक उत्तरदायित्व एक प्रबंधन अवधारणा है, जिसके तहत कंपनियाँ अपने व्यापार संचालन और अपने हितधारकों के साथ बातचीत में सामाजिक और पर्यावरणीय चिंताओं को एकीकृत करती हैं। सीएसआर को आम तौर पर उस तरीके के रूप में समझा जाता है, जिसके माध्यम से एक कंपनी आर्थिक, पर्यावरणीय और सामाजिक अनिवार्यताओं का संतुलन हासिल करती है, साथ ही शेयरधारकों और हितधारकों की अपेक्षाओं को भी पूरा करती है। इस अर्थ में सीएसआर, जो एक रणनीतिक व्यवसाय प्रबंधन

अवधारणा हो सकती है और दान, प्रायोजन या परोपकार के बीच अंतर करना महत्वपूर्ण है। भले ही उत्तरार्द्ध गरीबी उन्मूलन में भी बहुमूल्य योगदान दे सकता है, सीधे तौर पर किसी कंपनी की प्रतिष्ठा को बढ़ाएगा और उसके ब्रांड को मजबूत करेगा, सीएसआर की अवधारणा स्पष्ट रूप से इससे आगे जाती है। एक उचित रूप से कार्यान्वित सीएसआर अवधारणा विभिन्न प्रकार के प्रतिस्पर्धी लाभ ला सकती है, जैसे कि पूंजी और बाजारों तक पहुंच में वृद्धि, बिक्री और मुनाफे में वृद्धि, परिचालन लागत में बचत, उत्पादकता और गुणवत्ता में सुधार, कुशल मानव संसाधन आधार, बेहतर ब्रांड छवि और प्रतिष्ठा, बेहतर ग्राहक निष्ठा, बेहतर निर्णय लेने और जोखिम प्रबंधन प्रक्रियाएं।

(ख) स्वाॅट (SWOT) विश्लेषण

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-6, पृष्ठ-70, 'स्वाॅट विश्लेषण', पृष्ठ-76, प्रश्न 6

(ग) पेस्टल (Pestle) विश्लेषण

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-3, पृष्ठ-31, 'पेस्टल विश्लेषण'

(घ) विविधीकरण

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-9, पृष्ठ-109, 'विविधीकरण

(ङ) सन्तुलित स्कोरकार्ड

उत्तर-संदर्भ-देखें अध्याय-13, पृष्ठ-165, 'संतुलित अंक प्राप्ति कार्ड (बीएससी)'

# Sample Preview of The Chapter

*Published by:*



**NEERAJ  
PUBLICATIONS**

[www.neerajbooks.com](http://www.neerajbooks.com)



# सामरिक प्रबंधन ( Strategic Management )

## सामरिक प्रबंधन का परिचय ( Introduction to Strategic Management )

### रणनीति की अवधारणा ( Concept of Strategy )



#### परिचय

रणनीतिक प्रबंध वह प्रक्रिया है, जिसके तहत उद्देश्यों को तैयार किया जाता है और हासिल किया जाता है। इसमें रणनीति उद्देश्यों को प्राप्त करने के स्रोत के रूप में कार्य करती है। एक संगठन अपने संसाधनों का उपयोग कर रणनीति के तहत निर्धारित उद्देश्यों की गतिविधियों हेतु चुनाव करता है। रणनीति द्वारा एक संगठन को कुशल बनाया जा सकता है और संगठन का परिचालन बेहतर ढंग से किया जा सकता है। संगठन में रणनीति द्वारा उद्देश्यों और रणनीतियों के मध्य आपसी तालमेल किया जाता है। हालांकि एक प्रभावी रणनीति रणनीतिक, संगठन की विभिन्न स्थितियों को उचित परिश्रम के साथ संपूर्ण करने में सहायक होती है। एक प्रभावी रणनीति के बिना संगठन का स्वयं का कोई मोल नहीं होता। हालांकि रणनीति के वर्णन हेतु विभिन्न दृष्टिकोण हैं, परंतु संगठन की जरूरतों और आवश्यकताओं के साथ-साथ रणनीति की व्याख्या में परिवर्तन होता रहता है।

#### अध्याय का विहंगावलोकन

##### रणनीति का अर्थ

रणनीति शब्द का सामान्य रूप में प्रयोग सेना, व्यापार और प्रबंधन क्षेत्र के लिए किया गया है। यह ग्रीक शब्द स्ट्रेटोस से लिया गया है। स्ट्रेटोस का अर्थ सेना है और एगोस यानी नेतृत्व करना। इस प्रकार सुसंग गतिविधियों का समूह, जिसका उपयोग एक स्थायी प्रतिस्पर्धात्मक लाभ हेतु किया जाता है। प्रबंधन के तहत रणनीति किसी भी क्षेत्र में विशिष्ट हो सकती है। रणनीति के विभिन्न उद्देश्य हो सकते हैं। ग्लूक के अनुसार, “रणनीति एकीकृत व्यापक और समन्वित योजना है, जो संगठन के रणनीतिक लाभ को पर्यावरण की चुनौतियों से जोड़ती है और यह सुनिश्चित

करने के लिए निर्मित की जाती है कि उद्यम के बुनियादी उद्देश्यों को कठिन कार्यान्वयन प्रक्रिया के माध्यम से प्राप्त किया जाए।” रणनीतियों का उपयोग पर्यावरण परिवर्तन की प्रतिक्रिया में किया जाता है, क्योंकि रणनीति तैयार करने का मुख्य उद्देश्य अनुकूल अवसरों की तलाश के साथ खतरों को कम करना है। संगठन उद्योग में लाभ प्राप्त करने के लिए रणनीति अपना सकता है। एक विशेषज्ञ के अनुसार, “रणनीति अपने लक्ष्यों और ध्येय को प्राप्त करने के लिए संगठन के समय की अवधि में अपने परिवेश के प्रति प्रतिक्रिया का परिणाम है।”

**उद्देश्य निर्धारण के रूप में रणनीति**—चांडलर के अनुसार, “एक उद्यम के बुनियादी दीर्घकालिक लक्ष्यों और उद्देश्यों का निर्धारण करने और कार्य स्वरूप को अपनाने और इन लक्ष्यों को पूरा करने के लिए आवश्यक संसाधनों के वितरण के रूप में परिभाषित करने का प्रयास किया गया है। यह परिभाषा 1960 के दशक में दी गई।

**उद्देश्य निर्धारण के विशेष कार्य के रूप में रणनीति**—माइकल पोर्टर के अनुसार, “रणनीति को एक अद्वितीय और मूल्यवान स्थिति के निर्माण के रूप में परिभाषित किया है, जिसमें गतिविधियों का एक अलग सेट शामिल है। रणनीतिक रूप से तैनात संगठन प्रतिद्वंद्वियों से अलग-अलग गतिविधियां करता है या अलग-अलग तरीके से समान गतिविधियां करता है।” रणनीति को पर्यावरण के जोखिमों हेतु संगठन के रणनीतिक लाभ से संबंधित एक व्यापक और एकीकृत योजना माना गया है। इसमें पहले से स्थापित उद्देश्य हेतु विभिन्न तत्व शामिल हैं, जैसे कि वैकल्पिक शब्दों का निर्धारण मूल्यांकन और बेहतर विकल्प का चुनाव।

##### रणनीति की विशेषताएं

रणनीति एक प्रबंधकीय क्रियाकलाप का प्रमुख हिस्सा है। इस कार्य योजनाओं में कई मानदंड शामिल हैं। मिंटेजबर्ग द्वारा 2005

में रणनीति के लिए 5 PS दिये हैं, जो कि भूतकाल, वर्तमान और भविष्य की क्रियाओं को एकीकृत करते हैं। ये निम्नलिखित हैं—

1. प्रतिरूप (Pattern)
2. योजना (Plan)
3. स्थिति (Position)
4. परिप्रेक्ष्य (Perspective)
5. चाल (Poly)

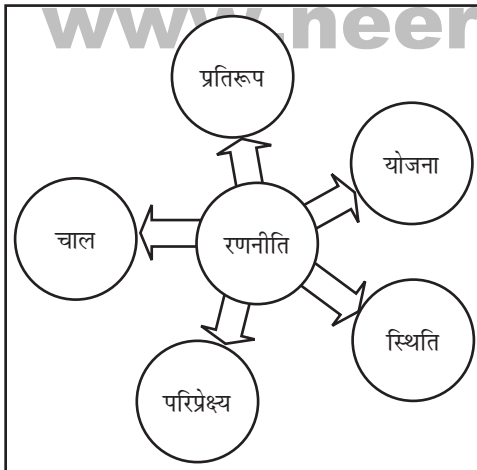
**1. प्रतिरूप (Pattern)**—प्रतिरूप का अर्थ रणनीति की रूपरेखा तैयार करना है। एक संगठन की प्रक्रिया में प्रतिरूप के तहत उच्चस्तरीय रणनीति का पालन किया जाता है, क्योंकि प्रतिरूप पिछले व्यवहारों को दर्शाता है, इसलिए दोहरे स्वभाव के कारण पिछले व्यवहार नई रणनीति बनाते हैं।

**2. योजना (Plan)**—योजना यानी भविष्य में आगे बढ़ने की तैयारी योजना के तहत एक संगठन एक इच्छित रणनीति रखता है, वह उसकी वास्तविक रणनीति बनती है। हालांकि दोनों में भिन्नता है। रणनीति वास्तविक, अवास्तविक और आकस्मिक भी हो सकती है।

**3. स्थिति (Position)**—रणनीति विभिन्न स्थितियों में भिन्न हो सकती है या स्थिति के अनुसार बदल भी सकती है, जैसे कि बाजारों में रणनीति स्थिति के अनुसार तय होती है।

**4. परिप्रेक्ष्य (Perspective)**—रणनीति संगठन की दृष्टि को देखकर बनाई जाती है अर्थात् आंतरिक और बाहरी परिवेश पर आधारित होती है।

**5. चाल (Poly)**—चाल यानी एक युक्ति के रूप में रणनीति को अपनाया जाता है, जैसे कि प्रतिस्पर्धा को पछाड़ने की चाल। ये 5 P रणनीति में दिशा निर्धारण, ध्यान केन्द्रित, संगठन को परिश्रम और गतिशीलता प्रदान करते हैं। रणनीति की विशेषताओं को इस प्रकार चित्रित किया जा सकता है।



**रणनीति की प्रकृति**—रणनीति में संगठन और परिवेश शामिल हैं। इसे संरचित, क्रमादेशित, व्यवस्थित और दोहरावदार नहीं बनाया जा सकता। यह प्रकृति में भविष्यवादी है, इसमें सामग्री और प्रक्रिया दोनों शामिल हैं। इसमें विभिन्न स्तर हैं। यह निर्णय लेने के विश्लेषण के साथ संकल्पना का एकीकरण है। इसे संगठन

की जरूरतों के अनुसार ढाला जा सकता है। एक बेहतर रणनीति कुशल प्रबंधकीय कार्रवाई और विचारों को दिशा-निर्देश देती है।

### सामरिक प्रबंधन : अवधारणा

सामरिक प्रबंधन के तहत संगठन के विभिन्न स्तरों पर रणनीतिक मिशन, इच्छित तथ्य तक पहुँचने का उद्देश्य, व्यावसायिक रणनीतियों का प्रभावी संचालन आदि शामिल हैं। सामरिक प्रबंधन एक संगठनात्मक क्षमता, मूल्यवर्धन के रूपों और एक संगठन के अस्तित्व के उद्देश्य की व्याख्या करता है।

#### सामरिक प्रबंधन—

- यह मध्यम और दीर्घकालिक गतिविधि है।
- यह लाभान्वित और इच्छित भविष्य की स्थिति के निर्माण हेतु प्रारंभ होता है।
- यह भविष्य की इच्छित स्थिति प्राप्त करने के लिए लक्ष्य निर्धारित करता है।
- यह एक संगठन को अपने प्रतिस्पर्धियों से बेहतर बनाने में सक्षम है।
- यह पर्यावणीय अवसरों के साथ क्षमताओं को शामिल करता है।
- यह भविष्यवादी और संगठन व्यापक क्रियाकलाप है।

### रणनीति बनाम नीति

रणनीति और नीति की प्रकृति भिन्न है। नीति रणनीति का हिस्सा है। रणनीति एक कार्ययोजना है और नीति-नियमों और गतिविधियों का एक समूह है।

**रणनीति और नीति में अंतर**—अवधारणा के आधार पर रणनीति संगठनात्मक उद्देश्यों को हासिल करने की एक योजना है, जबकि नीति संगठन का हिस्सा बनने के लिए निर्णय तथा कार्रवाईयों के लिए दिशानिर्देश है। रणनीति की प्रकृति लचीली है, जबकि नीति निश्चित अपवाद को छोड़कर रणनीतिक कार्य उन्मुख है, जबकि नीति निर्णय उन्मुख है।

#### रणनीति बनाम युक्तियाँ

सन त्जु द्वारा 'द आर्ट ऑफ वॉर' में व्यक्त किया गया है कि युक्तियों के बिना रणनीति युक्ति जीत का सबसे धीमा मार्ग है। रणनीति के बिना युक्ति हार से पहले का शोर है।

कार्ल वॉन क्लॉजविट्ज के अनुसार एक प्रक्रिया सेना के तहत और सैन्य वैज्ञानिक सैन्य रणनीति को युद्ध को आगे बढ़ाने में लड़ाई का उपयोग करने और युक्ति की लड़ाई में सशस्त्र बलों के उपयोग के रूप में परिभाषित करते हैं। दोनों एक-दूसरे से भिन्न हैं, जैसे—

- रणनीति प्रमुख योजनाओं को निर्धारित करती है, युक्ति पहले से निर्धारित योजनाओं को लागू करती है।
- रणनीति का मूल लक्ष्य सेना की इच्छा को तोड़ना, साधनों से वंचित करना, क्षेत्र पर कब्जा करना, नष्ट करना, संसाधनों पर नियंत्रण और आत्म समर्पण करना है। युक्ति का लक्ष्य कार्यों में सफलता हासिल करना है।
- संगठन द्वारा रणनीतिक निर्णय उनके स्तर पर किये जाते हैं, जबकि युक्ति संगठन के प्रत्येक स्तर द्वारा संचालित की जा सकती है।

- रणनीति निरंतर और अनियंत्रित रूप से नये विचारों के साथ तैयार की जाती है। युक्ति समय-समय पर बनाई जाती है।
- रणनीति दीर्घकालिक और मध्यकालिक अबोध की होती है। युक्ति अल्पकालिक होती है।
- रणनीति में अनिश्चितता का उच्च तत्व होता है। युक्ति में निर्णय निश्चित होते हैं।
- रणनीति में सूचना की आवश्यकता अधिक होती है। युक्ति में प्रारंभिक सूचना का प्रयोग होता है।
- नीति की अपेक्षा रणनीति की निर्माण प्रक्रिया में व्यक्ति व्यक्तिगत मूल्यों से प्रभावित होता है।
- रणनीतियां संगठन के समग्र रूप से भविष्य की कार्रवाई तय करती हैं, जबकि युक्ति संगठन के विशेष भाग से संबंधित होती है।

### रणनीति के स्तर

रणनीति के विभिन्न स्तर हैं, जैसे—

- कॉर्पोरेट स्तर
- व्यापार स्तर
- कार्यात्मक स्तर

संगठन उत्पाद और विभिन्न उत्पाद समूहों के रूप में हो सकते हैं, जैसे कि एक संगठन का भारी वाणिज्यिक वाहन का निर्माण और बिक्री और दूसरा कपड़ा, यार्न और पेट्रो रसायन उत्पाद आदि। संयुक्त राज्य अमेरिका से जीइसी द्वारा उत्पाद व्यवसाय के प्रबंधन हेतु एसबीयू दृष्टिकोण प्रस्तुत किया गया है। यह संगठन द्वारा प्रदत्त स्वतंत्र उत्पाद या बाजार भागों की पहचान करता है।

### एसबीयू की विशेषताएं—

- एक एसबीयू का निर्माण प्रत्येक स्वतंत्र उत्पाद भाग के लिए किया गया है।
- डीबीए के कारण प्रत्येक एसबीयू एक-दूसरे से भिन्न है।
- प्रत्येक एसबीयू में उत्पाद, बाजार भाग और रणनीति को विकसित किया गया है।
- प्रत्येक एसबीयू संगठनात्मक उद्देश्यों हेतु व्यक्तिगत जरूरत के अनुसार संसाधन प्रदान करता है।
- एक उत्पाद संगठनों में एकल रणनीतिक व्यावसायिक इकाई होती है। जबकि, कॉर्पोरेट स्तर पर रणनीति में पूरे व्यवसाय शामिल होते हैं।

**कॉर्पोरेट स्तर की रणनीति**—यह रणनीति संगठन की नीतियों के तहत निर्माण की जाती है।

### विशेषताएं—

- यह मध्य उन्मुख, वैचारिक और ठोस निर्णय है।
- यह जोखिम भरी, लाभ प्रदान करने वाली और लचीली होती है।
- यह भविष्यवादी, नवीन और व्यापक प्रकृति की होती है।
- इसमें निर्णय संगठन के उच्च प्रबंधन द्वारा किये जाते हैं।
- यह निदेशक मंडल और मुख्य कार्यकारी अधिकारी द्वारा तैयार की जाती है।
- छोटे स्तर पर महाप्रबंधक और रणनीतिक प्रबंधक स्वयं उद्यमी होते हैं।

**व्यापार स्तर की रणनीति**—प्रत्येक एसबीयू द्वारा निर्माण की गई रणनीतियां व्यावसायिक स्तर की रणनीतियों में आती हैं।

### विशेषताएं—

- उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए यह रणनीति व्यापक योजना है।
- यह रणनीति विभिन्न दीर्घकालिक उद्देश्यों के तहत कार्य करती है।
- इस स्तर की रणनीति में एसबीयू प्रबंधक भी शामिल हैं।
- ये रणनीतियां एक इकाई से संबंधित होती हैं।
- व्यापार स्तर की रणनीति कॉर्पोरेट स्तर की रणनीति द्वारा संचालित होती है।
- व्यावसायिक रणनीति और कॉर्पोरेट रणनीति क्रमशः कैसे और क्या से संबंधित हैं।
- यह संगठन के भीतर व्यक्तिगत व्यवसाय के बाजार की व्याख्या करती है। कॉर्पोरेट रणनीति व्यावसायिक रणनीति को प्रभावित करती है।

**कार्यात्मक स्तर की रणनीति**—यह रणनीति एकल कार्यात्मक संचालन और गतिविधियों से संबंधित है।

### विशेषताएं—

- यह संगठन में निर्णय रणनीति का रूप है।
- यह उद्यम के विभिन्न कार्यों के योगदान को परिभाषित करती है।
- यह एक प्रतिबंधित योजना है। यह कार्यात्मक क्षेत्र में विशिष्ट कार्य हेतु उद्देश्य प्रदान करती है, क्योंकि यह स्तर संगठन के संचालन का अंतिम भाग होता है, इसलिए विभिन्न तत्वों के बीच तालमेल स्थापित करती है।

इस स्तर को ऑपरेटिंग स्तर कहा जाता है। इसमें प्रमुख कार्य के उपकार्यों से संबंधित गतिविधियां शामिल होती हैं, जैसे कि विपणन शोध, बिक्री प्रचार आदि। इस प्रकार निर्णय के प्रकार, प्रभाव, जोखिम, लाभ की संभावना, समय-सीमा लचीलापन और अनुकूलन क्षमता के आधार पर तीनों स्तरों में काफी अंतर है।

### रणनीति का महत्त्व

रणनीति का योजनाओं को पारित करने में विशेष महत्त्व है। रणनीति अपने उपयोगकर्ताओं को विभिन्न लाभ प्रदान करती है, जैसे—

- यह संगठन को दीर्घकालिक अवधि में पूर्वानुमानों पर निर्णय लेने में सहायक है।
- यह संगठन को नये दृष्टिकोणों से निपटने और प्रभावी प्रतिस्पर्धा की अनुमति देती है।
- यह प्रबंधन को विभिन्न स्थितियों का सामना करने के लिए लचीला बनाती है।
- यह संगठन को वित्तीय लाभ प्रदान करती है।
- यह संगठन को उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए मार्ग प्रस्तावित करती है।
- यह संगठन को और प्रभावशाली बनाती है।
- यह प्रबंधकों को और अधिक सक्रिय और जागरूक बनाती है।

- यह लक्ष्यों की प्राप्ति के लिए कर्मचारियों के लिए प्रेरणास्रोत है।
- यह रणनीति को निर्माण और कार्यान्वयन की क्रिया में प्रबंधन के विभिन्न स्तरों को शामिल करती है।
- यह संचार, तालमेल और संसाधनों के वितरण में सुधार करती है।

### गतिविधियाँ

**प्रश्न 1. 5P के संबंध में रणनीति की प्रकृति पर चर्चा करें।**

**उत्तर**—रणनीति को विभिन्न प्रकार से देखा जा सकता है। रणनीति की प्रकृति के विभिन्न विचार हैं। रणनीति संगठन और वातावरण में मौजूद रहती है। एक बार निर्माण की गई रणनीति को बार-बार बदलना आसान कार्य नहीं होता, क्योंकि रणनीति भविष्य की ओर संकेत करती है, इसलिए इसमें विभिन्न कारक और प्रक्रियाएँ शामिल हैं। रणनीतियाँ कई स्तर पर तैयार की जाती हैं। रणनीति का निर्माण, कार्यान्वयन और मूल्यांकन किया जाता है, ताकि कोई कमी रहने पर उसमें सुधारात्मक कार्रवाई की जा सके। रणनीति को संगठन की आवश्यकता के अनुसार अनुकूल किया जा सकता है। यह एक प्रणाली के तहत व्यवसाय की वास्तविक तस्वीर को प्रस्तुत करती है। एक बेहतर रणनीति प्रबंधकीय कार्रवाई और विचार का मार्गदर्शन करती है, रणनीति के लिए 5P दिये गये हैं, जो ऐसे मानदंड हैं, जिनके द्वारा रणनीति को परिभाषित किया जा सकता है। यह रणनीति हेतु अतीत, वर्तमान और भविष्य की कार्रवाई को एकीकृत कर रणनीति को प्रारूप प्रदान करते हैं। 5 P के संबंध में रणनीति की प्रकृति पर चर्चा निम्नलिखित है—

1. पैटर्न (प्रतिरूप)
2. प्लान (योजना)
3. पोजीशन (स्थिति)
4. प्रास्पेक्टिव (दृष्टिकोण)
5. पोली (चाल)

**1. पैटर्न**—रणनीतियों का निर्माण सामान्य योजनाओं या विशिष्ट योजनाओं के लिए किया जाता है। एक योजना के रूप में रणनीति को परिभाषित करना पर्याप्त नहीं है, इसलिए हमें परिणामी व्यवहार को शामिल करके बाकी परिभाषा वाली रणनीति को अपनाने की आवश्यकता होती है। रणनीति एक प्रकार का प्रतिरूप है, जिसमें क्रियाएँ शामिल हैं—रणनीति व्यवहार में गतिशील रहती है, इरादा हो या न हो। योजना और पैटर्न के रूप में रणनीति की परिभाषा अलग हो सकती है क्योंकि योजनाएँ अवास्तविक हो सकती हैं, जबकि पैटर्न पूर्व कल्पना के बिना भी प्रकट हो सकते हैं।

**2. प्लान**—दूसरा P प्लान यानी योजना है। रणनीति एक योजना है। यह किसी स्थिति से निपटने के लिए किसी प्रकार की जानबूझकर कार्रवाई और दिशानिर्देश है, इसलिए रणनीतियों की दो आवश्यक विशेषताओं की आवश्यकता रहती है। क्रियाओं से पहले इनका निर्माण किया जाता है। कार्यान्वयन किया जाता है। फिर उन्हें क्रियाओं द्वारा सचेत और उद्देश्यपूर्ण रूप से विकसित किया जाता है।

**3. पोजीशन**—तीसरा P पोजीशन यानी स्थिति है। रणनीति एक स्थिति है। इसे पर्यावरण में एक संगठन का पता लगाने के साधन के रूप में प्रयोग किया जाता है। यह संगठन और परिवेश दोनों में शामिल होती है। पोजीशन रणनीति के आंतरिक और बाहरी कारकों पर ध्यान केन्द्रित करने में सहायक होती है।

**4. प्रास्पेक्टिव**—चौथा P प्रास्पेक्टिव यानी दृष्टिकोण है रणनीति एक दृष्टिकोण सामग्री है। इसमें चुनी हुई स्थिति के साथ विश्व को समझने का बेहतर तरीका भी शामिल है। रणनीति संगठन के लिए इस प्रकार है, जैसे किसी व्यक्ति के लिए व्यक्तित्व रणनीति एक संगठन के सदस्यों द्वारा उनके इरादों, योजनाओं और कार्यों के माध्यम से साझा किया गया एक दृष्टिकोण है क्योंकि जब हम रणनीति की बात करते हैं, तो हम एक सामान्य सोच और व्यवहार के एकीकरण से सामूहिक दायरे में प्रवेश कर रहे होते हैं। यह कुल परिवेश और प्रक्रिया का संयोजन बन जाती है।

**5. पोली**—पाँचवां P पोली यानी चाल है। एक योजना के रूप में रणनीति एक चाल भी हो सकती है। रणनीति का उद्देश्य अपने प्रतियोगियों को एक बेहतर योजना द्वारा पछाड़ना होता है। इस प्रकार के 5 P एक रणनीति की दिशा को निर्धारित करते हैं, ध्यान केन्द्रित करते हैं, संगठन को परिभाषित करते हैं और रणनीति को गतिशीलता प्रदान करते हैं, जिसके तहत कार्रवाईयों को एकीकृत किया जाता है।

**प्रश्न 2. अपनी पसंद का संगठन चुनें और किसी संगठन की नीतियों की सूची बनाएं और उन रणनीतियों को भी बताएं जो उसने शुरू की हैं?**

**उत्तर**—टाटा मोटर्स—टाटा मोटर्स की नीतियों की सूची निम्नलिखित है—

1. निगमिय सामाजिक उत्तरदायित्व नीति।
2. संबंधित पार्टी विनिमय पर नीति।
3. गैर-कार्यकारी निदेशकों और स्वतंत्र निदेशकों के लिए टाटा मोटर्स के नैतिक मूल्या।
4. सामग्री सहायक कंपनियों के निर्धारण के लिए नीति।
5. स्वतंत्र निदेशकों हेतु परिचय कार्यक्रम।
6. सामग्री संग्रहण नीति।
7. भौतिकता के निर्धारण पर रणनीति की।
8. लाभांश वितरण नीति।
9. पर्यावरण खरीद नीति।
10. जलवायु परिवर्तन नीति।

उपर्युक्त रणनीतियों के अतिरिक्त भी टाटा मोटर्स द्वारा रणनीतियाँ शुरू की गई हैं। टाटा मोटर्स के अनुसार समुदाय के प्रत्येक सदस्य की सेवा की जानी चाहिए, टाटा मोटर्स का ब्रांड छोटी कार से लेकर बड़े वाहनों तक अपनी पेशकश करता है। इसका दायरा व्यापक है। ग्रामीण क्षेत्रों से लेकर महानगरों तक की भीड़ का टारगेट रखता है यानी नैनो से लेकर जगुआर लैंड रोवर संगमर तक इसकी व्यापक पेशकश है। दोपहिया से चारपहिया वाहन को चलाने वालों वेतनभोगी, पेशेवर प्रबंधक आदि सभी शामिल हैं। टाटा मोटर्स द्वारा प्रत्येक ग्राहक की सुविधा पर ध्यान केन्द्रित किया गया है। ब्रांड की पेशकश आयु वर्ग के आधार पर