

## पेपर - 5: सामरिक लागत प्रबंधन और प्रदर्शन मूल्यांकन

प्रश्न संख्या 1 अनिवार्य है

अभ्यर्थियों को शेष

पाँच प्रश्नों में से किन्हीं चार प्रश्नों के उत्तर देने हैं।

वर्किंग नोट्स को संबंधित उत्तरों का हिस्सा होना चाहिए

### प्रश्न 1

फ्लेक्स फैशन एक भारतीय खुदरा वस्त्र चैन कंपनी है। यह नए फैशन के कपड़े और सहायक उपकरण डिजाइन करने और बेचने में माहिर है। फ्लेक्स के सफल संचालन का प्राथमिक कारक इसके प्रतिस्पर्धियों की तुलना में दो सरल व्यावसायिक अर्थों के कारण है:

#### (i) प्रबंधन का दर्शन इस तरह के विचारों को संरक्षित करने पर केंद्रित है -

- अपनी विफलताओं को पहचानने में विफलता और अधिक विफलताओं की स्थिति उत्पन्न करती है।
- जब तक आपके पास एक मजबूत टीम नहीं होगी, बहुत सारे विचार विचार ही रहेंगे।
- एक संतुष्ट ग्राहक अपने साथ दस नए ग्राहक लाता है जबकि एक असंतुष्ट ग्राहक दस ले जाता है।

#### (ii) व्यवसाय दर्शन तीन बुनियादी पहलुओं पर केंद्रित है -

- फ्लेक्स फैशन की आपूर्ति चैन अत्यधिक संवेदनशील है और इसकी व्यावसायिक सफलता के लिए केंद्रीय है।
- यह औसतन हर तीन सप्ताह में नवीन और विशिष्ट कपड़े और सहायक डिजाइन लाता है, जबकि इसके प्रतिस्पर्धी हर दो या तीन महीने में डिजाइन बदलते हैं।
- यह अपने प्रतिस्पर्धियों की तुलना में, जो अपने स्टोरों में 2,000 से 3,000 आइटम रखते हैं, प्रति वर्ष अपने सैकड़ों स्टोरों में 10,000 से अधिक अलग-अलग प्रकार की वस्तुओं की आपूर्ति करता है।

### व्यापार रणनीति

फ्लेक्स फैशन का मुख्य बाजार 20 से 35 वर्ष की आयु वर्ग की महिलाओं पर केंद्रित है। कंपनी शहर के केंद्रों और इस आयु वर्ग की महिलाओं की उच्च सांद्रता वाले स्थानों में अपने स्टोर खोलकर इस बाजार तक पहुंचती है।

कपड़ों और अन्य सामानों की मांग के पूर्वानुमान और फैशन उद्योग में हाल के रुझानों के लिए विभिन्न शहरों में कॉलेजों, विश्वविद्यालयों, स्वास्थ्य क्लबों, पबों आदि का दौरा करके अनुसंधान किया जाता है। अनुसंधान डेटा का उपयोग विभिन्न दुकानों में उत्पाद की मांग के स्तर को निर्धारित करने के लिए किया जाता है।

विशिष्ट डिज़ाइनों की कमी उत्पन्न करने के लिए उत्पादन गतिविधियों को कम करना (कम उत्पादन रन) खरीदने की उत्सुकता की भावना उत्पन्न करता है, जबकि आपूर्ति बनी रहती है। परिणामस्वरूप, फ्लेक्स फैशन के पास बहुत अधिक इन्वेंट्री नहीं है, न ही उसे अपने कपड़ों और एक्सेसरी रेंज पर बड़े मार्क-डाउन लाने की आवश्यकता है। इसलिए, फ्लेक्स फैशन का अपने प्रतिस्पर्धियों की तुलना में उच्च इन्वेंट्री टर्नओवर अनुपात है। लेकिन ऐसे अल्पकालिक केंद्रित ऑर्डर चक्र मांग पूर्वानुमान को अपने प्रतिस्पर्धियों की तुलना में अधिक सटीक होने और विश्वसनीय आपूर्तिकर्ताओं की आवश्यकता होती है।

कंपनी एक सीमित विनिमय/वापसी नीति अपनाती है जिसके तहत कोई भी ग्राहक, जो उत्पाद से संतुष्ट नहीं है, चाहे वह क्षतिग्रस्त या दोषपूर्ण पाया गया हो, रंग या डिज़ाइन में बदलाव की आवश्यकता हो या किसी अन्य कारण से, केवल तीन दिनों के भीतर उत्पाद वापस करने की अनुमति है। भले ही यह प्रतिस्पर्धियों के सात दिनों के औसत से कम है, कंपनी अपने इन्वेंट्री प्रबंधन पर स्पष्ट नियंत्रण रखने के लिए इस सख्त रिटर्न नीति को अपनाती है।

ग्राहक फ्लेक्स फैशन स्टोर्स पर साल में औसतन बारह बार आते हैं, जबकि इसके प्रतिस्पर्धियों के लिए साल में सिर्फ तीन बार। फ्लेक्स फैशन स्टोर्स की अत्याधुनिक संरचना ग्राहकों को इंटरनेट पर ऑर्डर करने के बजाय स्टोर्स पर जाने के लिए प्रोत्साहित करती है। परिणामस्वरूप, फ्लेक्स फैशन अपने प्रतिस्पर्धियों द्वारा 85 प्रतिशत आइटम पूरी कीमत पर बेचता है, जबकि 65 प्रतिशत आइटम पूरी कीमत पर बेचता है। इसके अलावा, अधिक ग्राहक कदम उठाने का लाभ केवल 8 से 9 प्रतिशत वस्तुओं को बिना बिके छोड़ देता है, जबकि उद्योग का औसत 15 से 20 प्रतिशत है। चूंकि कंपनी कम तकनीक प्रेमी है, वर्तमान व्यवसाय मॉडल भले ही प्रमुख शहरों में उत्कृष्ट परिणाम देता है, लेकिन यह बाजार को दूरदराज के स्थानों तक सीमित कर रहा है।

फ्लेक्स की फैक्टरियाँ उत्पादन दरों को तेज़ी से बढ़ा और घटा सकती हैं, ताकि आपूर्ति चेन में कम इन्वेंट्री हो और कार्यशील पूंजी की कम आवश्यकता हो। कंपनी अपने विनिर्माण का केवल 35 से 40 प्रतिशत अग्रिम उत्पादन करती है जबकि प्रतिस्पर्धियों द्वारा किया जाने वाला 80 से 90 प्रतिशत। कंपनी को वार्षिक फैशन रुझानों पर बड़ा दांव लगाने की ज़रूरत नहीं है। वे अल्पकालिक रुझानों पर कई छोटे दांव लगा सकते हैं जिनकी भविष्यवाणी करना आसान है।

हालाँकि, आपूर्तिकर्ताओं की विश्वसनीयता महत्वपूर्ण है क्योंकि कोई भी व्यवधान आपूर्ति चेन को अलग कर देगा।

कंपनी की आपूर्ति चेन तेजी से आगे बढ़ रही है, बारीकी से व्यवस्थित है और इसे सुचारु रूप से चलाने के लिए निरंतर ध्यान देने की आवश्यकता है। कंपनी के आपूर्ति चेन योजनाकार और प्रबंधक लगातार ग्राहकों की मांग पर नजर रख रहे हैं और विनिर्माण और आपूर्ति चेन संचालन में समायोजन कर रहे हैं।

फ्लेक्स फैशन के संस्थापक, श्री वीके की उम्र बढ़ रही है और वे दशक के अंत तक अगली पीढ़ी को प्रबंधन हस्तांतरण की आवश्यकता का अनुमान लगा सकते हैं। सुचारु संचालन की सुविधा के लिए, वह कंपनी के जटिल व्यावसायिक संचालन को समझने के लिए एक दूसरी पंक्ति विकसित करना चाहते हैं। उनका मानना है कि भले ही कंपनी ने कई सफल मील के पत्थर पार कर लिए हों, चुनौतियाँ हमेशा बनी रहती हैं और सबसे बुरी स्थिति कभी भी आ सकती है। सफलता की हमेशा गारंटी नहीं होती और असफलता कभी भी मिल सकती है। वह आने वाले दशकों तक कंपनी के सफल ट्रैक को बनाए रखने के लिए प्रतिभा की पहचान करना और उपयुक्त प्रतिस्थापन लाना चाहते थे।

यह मानते हुए कि आप उसका विकल्प बनने के दावेदारों में से एक हैं, आपसे अनुरोध है कि आप मौजूदा नीतियों, प्रक्रियाओं और परिस्थितियों के साथ आपको दी गई स्थितियों का विश्लेषण करें जिनसे कंपनी निपट रही है।

### आवश्यक है

- (i) फ्लेक्स फैशन द्वारा परिभाषित तीन प्रबंधन दर्शन सामान्य रूप से किसी भी इकाई की सफलता के लिए आवश्यक हैं, लेकिन क्या कोई विशिष्ट दर्शन है जो सीधे आपूर्ति चेन प्रबंधन की किसी भी प्रक्रिया से संबंधित हो सकता है? प्रक्रिया को पहचानें और समझाएं।

(3 अंक)

- (ii) उपरोक्त के अलावा, अन्य सात प्रक्रियाओं पर चर्चा करें जो आपूर्ति चेन प्रबंधन ढांचे में फिट होंगी।

(7 अंक)

- (iii) ऐसा प्रतीत होता है कि फ्लेक्स फैशन स्कूलों में जाकर ग्राहक की व्यवहारिक सोच का विश्लेषण करके संभावित मांग का मूल्यांकन करता है; कॉलेज आदि, और इसकी आपूर्ति चेन में संशोधन करें। ऐसे किसी भी कारक पर सलाह दें जिसे ऐसे विश्लेषण के दौरान विशेष रूप से देखा जाना चाहिए।

(2 अंक)

- (iv) आपूर्ति चेन को अलग करने की आवश्यकता का हवाला देते हुए, कंपनी के संदर्भ में आपूर्ति चेन के प्रकारों का वर्णन करें।

(2 अंक)

- (v) क्या आपको लगता है कि फ्लेक्स फैशन सप्लाइ चेन में सब कुछ ठीक है? तीन क्षेत्रों का मूल्यांकन करें जहां निकट भविष्य में जोखिम कम करना संभव है। (3 अंक)
- (vi) श्री वीके कंपनी के विभिन्न मंचों और बैठकों में कहा करते थे कि "हमारी कंपनी द्वारा उपयोग किए जाने वाले आपूर्ति चेन मॉडल के ब्लूप्रिंट की कल्पना करना आसान है लेकिन अभ्यास करना कठिन है।" कार्यप्रणाली को प्रभावी ढंग से उपयोग करने के लिए, पदधारी को पिछले 30 वर्षों से कंपनी द्वारा उपयोग किए जाने वाले मॉडल और संचालन प्रक्रियाओं के बारे में सीखना चाहिए। अच्छे आपूर्ति चेन मॉडल लोगों को संभावनाओं को समझने और वास्तविक समय आपूर्ति चेन द्वारा प्रदान किए जाने वाले अवसरों को देखने में सक्षम बनाते हैं। श्री वीके द्वारा दिए गए कथन का मूल्यांकन करें। (3 अंक)

### उत्तर

- (i) शुरुआती दो बिंदु सामान्य प्रकृति के हैं और प्रेरक तरीके से प्रबंधकीय निर्णयों का समर्थन करेंगे लेकिन तीसरा बिंदु यानी, 'एक संतुष्ट ग्राहक दस नए ग्राहक लाता है जबकि असंतुष्ट दस ले जाएगा' एससीएम की ग्राहक संबंध प्रबंधन प्रक्रिया से संबंधित है। यह सटीक रूप से हमें ग्राहकों की ज़रूरतों का पता लगाने और उन्हें सर्वोत्तम संभव स्थितियाँ प्रदान करने का निर्देश देता है।

ग्राहक संबंध प्रबंधन पूरे जीवन चक्र में ग्राहकों की बातचीत और डेटा का प्रबंधन और विश्लेषण करना है, जिसका मुख्य उद्देश्य व्यावसायिक संबंधों में सुधार करना है, साथ ही ग्राहक संबंध प्रबंधन (सीआरएम) में उपयोग की जाने वाली रणनीतियों और प्रौद्योगिकियों का भी है। संबंध में ग्राहकों के साथ संबंध, ग्राहक प्रतिधारण में सहायता करना और बिक्री वृद्धि को बढ़ाना शामिल है। विभिन्न चैनलों के अंतर्गत ग्राहकों की जानकारी सीआरएम के माध्यम से संकलित की जाती है। ग्राहकों से निपटने वाले कर्मचारियों को ग्राहक की व्यक्तिगत जानकारी, खरीद इतिहास, खरीद प्राथमिकताओं और चिंताओं के बारे में विस्तृत जानकारी मिलती है। उच्च ग्राहक प्रतिधारण के लिए संगठनों को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि ग्राहक उनके उत्पादों और सेवाओं से संतुष्ट हैं।

दिए गए मामले में फ्लेक्स फैशन में ग्राहकों की पसंद, आदतों और विभिन्न गतिशीलता में बदलावों को देखकर समय-समय पर बारीकी से निगरानी करके ग्राहकों को बनाए रखने की प्रथा है। यह ग्राहक संबंधों को बनाए रखने का एक रूप है जिसके द्वारा सामाजिक और फैशन पैटर्न का विश्लेषण करके उनकी प्राथमिकताओं का ध्यान रखा जाता है। इससे व्यवसाय को लक्षित दर्शकों के बारे में अधिक जानने और उनकी आवश्यकताओं को सर्वोत्तम तरीके से पूरा करने की अनुमति मिलती है।

(ii) आपूर्ति चेन प्रबंधन ढांचे में फिट होने वाली अन्य सात प्रक्रियाएं होंगी:

1. **आपूर्ति रिलेशनशिप प्रबंधन:** यह एक संरचना प्रदान करता है कि आपूर्ति के साथ संबंध कैसे विकसित और बनाए रखे जाते हैं। *मामले के तथ्यों से यह पता चलता है कि कंपनी के उत्पाद अत्यधिक समकालीन हैं, और सभी उत्पाद लगातार संशोधन और प्रतिस्थापन के अधीन हैं। उद्योग के औसत की तुलना में इन्वेंट्री टर्नओवर भी उच्च स्तर पर प्रतीत होता है। इसलिए, स्टॉक आउट को रोकने के लिए इस प्रक्रिया को संवेदनशीलता से पूरा किया जाना चाहिए।*
2. **ग्राहक सेवा प्रबंधन:** सामान्य तौर पर, यह उत्पादों और सेवा समझौतों को प्रशासित करने वाले अनुबंधों के प्रमुख बिंदुओं को दर्शाता है। कंपनी के व्यवसाय की प्रकृति को ध्यान में रखते हुए, यह अपेक्षाकृत कम प्रासंगिक है लेकिन कुछ निश्चित स्तर की सेवाएं जैसे बिक्री के बाद सीमित अवधि के लिए ग्राहकों को कपड़ों के आदान-प्रदान की अनुमति दी जा सकती है, शो रूम में बिक्री कर्मियों की कोई कमी नहीं, कम प्रतीक्षा समय आदि। , इस प्रकार की प्रथाएँ ग्राहक सेवा प्रबंधन प्रक्रिया के अंतर्गत आती हैं।
3. **मांग प्रबंधन:** यह आपूर्ति चेन क्षमताओं के साथ ग्राहक की आवश्यकता को अनुकूलित करने की संरचना प्रदान करने में सहायता करता है। *फ्लेक्स लिमिटेड के सभी पैरामीटर उद्योग के औसत से काफी आगे हैं और इसे अच्छी तरह से प्रबंधित किया जा रहा है। ऐसा प्रतीत होता है कि कंपनी में सही प्रक्रियाएं चल रही हैं, प्रबंधन सक्रिय रूप से मांग के साथ आपूर्ति का मिलान कर रहा है और बिना किसी व्यवधान के योजना को क्रियान्वित कर रहा है।*
4. **आदेश पूर्णता:** इसमें आम तौर पर ग्राहकों की आवश्यकताओं को परिभाषित करने, लॉजिस्टिक्स नेटवर्क को डिजाइन करने और ग्राहक के ऑर्डर भरने के लिए आवश्यक सभी गतिविधियां शामिल होती हैं। *जब तक ठीक से पूरा नहीं किया जाता, इसका नकारात्मक प्रभाव पड़ेगा। फ्लेक्स फैशन देश भर में अपने सैकड़ों स्टोरों में प्रति वर्ष 10,000 अलग-अलग आइटम बनाए रखता है, जबकि प्रतिस्पर्धियों के पास 2 से 3 हजार आइटम हैं। इसलिए मांग और ऑर्डर पूर्ति के लिए पर्याप्त स्टॉक बनाए रखा जा रहा है।*
5. **विनिर्माण प्रवाह प्रबंधन:** इसमें संयंत्रों के माध्यम से उत्पादों को स्थानांतरित करने और आपूर्ति चेन में विनिर्माण लचीलेपन को प्राप्त करने, लागू करने और प्रबंधित करने के लिए आवश्यक सभी गतिविधियां शामिल हैं। कंपनी विभिन्न ग्राहक फैशन और आवश्यकताओं को पूरा करने के लिए विनिर्माण संसाधनों का प्रबंधन करने की क्षमता दिखा रही है।

6. **उत्पाद विकास और व्यावसायीकरण:** यह ग्राहकों और आपूर्तिकर्ताओं के साथ संयुक्त रूप से नए उत्पादों को विकसित करने और बाजार में लाने के लिए संरचना प्रदान करता है। यह कंपनी के संदर्भ में कम प्रासंगिक हो सकता है क्योंकि ऐसा लगता है कि फैशन और उत्पाद विशेष रूप से इन-हाउस अध्ययन और अनुसंधान के साथ विकसित किए जाते हैं।
7. **रिटर्न प्रबंधन:** इसमें रिटर्न, रिवर्स लॉजिस्टिक्स, गेटकीपिंग और बचाव से संबंधित सभी गतिविधियां शामिल हैं। कंपनी अपने द्वारा बेचे गए उत्पादों के संबंध में पूर्ण संतुष्टि सुनिश्चित करने के उद्देश्य से अपनी स्वयं की रिटर्न नीति का पालन कर रही है।
- (iii) ग्राहक अंतर्दृष्टि फ्लेक्स फैशन व्यवसाय संचालन की कुंजी है। इन जानकारियों के आधार पर हर तीन सप्ताह में नवीन और विशिष्ट कपड़े और सहायक डिज़ाइन विकसित किए जाते हैं। फ्लेक्स फैशन प्रति वर्ष कम से कम 10,000 प्रकार के आइटम पेश करता है।
- इतनी महत्वपूर्ण प्रक्रिया होने के कारण, विश्लेषण के लिए प्रमुख कारक इस प्रकार हैं:
- स्कूलों, कॉलेजों आदि में जाकर ग्राहकों से एकत्र की गई सूचना प्रवाह को एक डेटाबेस में संयोजित करना होगा। ग्राहकों की विकासशील फैशन प्राथमिकताओं को तुरंत पकड़ने के लिए इस सूचना प्रवाह का प्रतिदिन विश्लेषण किया जाना चाहिए।
  - फ्लेक्स फैशन को सही समय पर सही जानकारी प्राप्त करने में सक्षम होना चाहिए। इसे पूरे वर्ष उच्च गुणवत्ता वाली जानकारी तक पहुंच प्राप्त करने में भी सक्षम होना चाहिए। ग्राहक-सामना करने वाले बिक्री कर्मचारियों के अलावा, कंपनी विपणन पेशेवरों और रूझान विश्लेषकों को नियुक्त करना चाह सकती है जो मूल्यवान ग्राहक अंतर्दृष्टि को समझ और प्रदान कर सकें।
  - दुकान के फर्श पर बिक्री कर्मियों, स्टोर प्रबंधकों और कर्मचारियों को विशेष रूप से ग्राहकों की जरूरतों और टिप्पणियों को सुनने, समझने और नोट करने में सक्षम होने, नई शैलियों और रूझानों के प्रति चौकस रहने के लिए प्रशिक्षित किया जाना चाहिए। वे ग्राहक अनुसंधान में सबसे आगे हैं, इसके व्यवसाय संचालन की प्रेरक शक्ति हैं। इसलिए, उन्हें प्रासंगिक, उपयोगी और संभावित रूप से व्यवहार्य जानकारी की पहचान करने में सक्षम होने के लिए अच्छी तरह से प्रशिक्षित और अत्यधिक कुशल होना चाहिए जिसे फ्लेक्स फैशन के लिए उत्पाद में तुरंत बदला जा सकता है।
  - डिज़ाइनों को शीघ्रता से विकसित करने और वस्तुओं का तुरंत उत्पादन करने की क्षमता के लिए आवश्यक है कि उत्पाद जानकारी को मानकीकृत किया जाए। इसका मतलब है उत्पाद में उपयोग की जाने वाली वस्तुओं के लिए मानक परिभाषाएँ, स्वयं उत्पादों के

लिए मानक परिभाषाएँ आदि, यह स्पष्ट विनिर्माण निर्देशों के साथ त्वरित और सटीक डिज़ाइन की अनुमति देता है।

- इसके अलावा, प्रबंधन को मौजूदा और भविष्य के ग्राहकों की मनोवैज्ञानिक जरूरतों, सामाजिक जरूरतों, सम्मान अहंकार और आत्म-संतुष्टि की जरूरतों को भी ध्यान में रखना चाहिए।

(iv) केस स्टडी में यह दिया गया है कि फ्लेक्स फैशन अपनी मैन्युफैक्चरिंग का केवल 35% से 40% ही एडवांस में तैयार करता है। यह एक पुश सप्लाई चेन मॉडल का अनुसरण करता है जो अधिक पूर्वानुमानित मांग पैटर्न के आधार पर मानक डिज़ाइन वाले उत्पादों के लिए आदर्श होगा।

शेष उत्पादन विशिष्ट, नवोन्मेषी उत्पादों के लिए है जो वह वर्तमान ग्राहक पसंद के आधार पर उत्पादित करता है। ग्राहक अंतर्दृष्टि मांग पूर्वानुमान का आधार बनती है जो बदले में इसके उत्पादन को निर्धारित करती है। फिर वस्तुओं को अल्प सूचना पर उत्पादित किया जाता है और बिक्री के लिए दुकानों में भेजा जाता है। ये वे दांव हैं जो कंपनी अल्पकालिक रुझानों पर अपनाती है। ये एक तरह से आपूर्ति चेन की पुल प्रणाली का अनुसरण करते हैं। यह खिंचाव वर्तमान ग्राहक रुझानों पर आधारित है और जरूरी नहीं कि यह व्यक्तिगत ग्राहक की पसंद पर आधारित हो।

फ्लेक्स फैशन के बिजनेस मॉडल में ये आपूर्ति चेन के प्रकार हैं।

*पुश सप्लाई चेन मॉडल पूर्वानुमानित मांग पैटर्न का पालन करता है और इसलिए इसे स्टॉक के लिए बनाया जाता है। पुल मॉडल वर्तमान ग्राहक रुझानों पर आधारित है, जहां उत्पाद केवल तभी बनाए जाते हैं जब इसकी मांग हो। इसलिए, आपूर्ति चेन को अलग करने की आवश्यकता है।*

(v) फ्लेक्स फैशन की आपूर्ति चेन में जोखिम न्यूनीकरण के क्षेत्र

फ्लेक्स फैशन की सफलता के लिए एक अत्यधिक संवेदनशील, चुस्त और लचीली आपूर्ति चेन केंद्रीय है। जोखिम और शमन के संभावित क्षेत्र इस प्रकार हो सकते हैं:

- **मांग पूर्वानुमान:** विश्वसनीय और व्यवहार्य जानकारी और ग्राहक प्रतिक्रिया के आधार पर मांग का पूर्वानुमान अत्यधिक सटीक होना चाहिए। यह वह जानकारी है जो उत्पादन और इसलिए, राजस्व सृजन का आधार बनती है। पूरे संगठन में इस जानकारी के संग्रहण और संचार में कोई अतिरेक नहीं होना चाहिए। यदि किसी प्रवृत्ति को सही समय पर नहीं पकड़ा गया, तो यह फ्लेक्स फैशन के लिए एक खोया हुआ अवसर है। उसी समय, यदि कोई वस्तु ग्राहक अनुसंधान के आधार पर उत्पादित की जाती है जो पूरी तरह से

लोकप्रिय/व्यवहार्य नहीं है तो इसका परिणाम बिना बिके स्टॉक के रूप में सामने आएगा। इसलिए, बिक्री के अवसरों और डेटा अतिरेक के जोखिम को कम करने के लिए मांग पूर्वानुमान प्रणालियों और प्रक्रियाओं की निरंतर निगरानी महत्वपूर्ण है।

- **लघु उत्पादन चलता है:** इस व्यवसाय मॉडल की प्रकृति के कारण, ग्राहकों की मांगों में निरंतर परिवर्तन को पूरा करने के लिए उत्पादन मॉडल को बहुत लचीला होना होगा। इसलिए, फ्लेक्स फैशन के पास तत्काल उत्पादन मांगों को पूरा करने के लिए मांग पर पर्याप्त कच्चे माल की सूची तक पहुंच प्राप्त करने की क्षमता होनी चाहिए।

ऐसा करने का एक तरीका शायद अपने आपूर्तिकर्ताओं से मानक कच्चे माल के इनपुट की थोक खरीद करना और उन्हें मांग पर उपलब्ध कराने के लिए इन्वेंट्री में स्टॉक करना है। वैकल्पिक रूप से, मांग पर कच्चे माल की निर्बाध उपलब्धता सुनिश्चित करने के लिए आपूर्तिकर्ताओं के साथ उचित व्यवस्था की जा सकती है।

केस स्टडी में यह दिया गया है कि आपूर्ति चेन प्रबंधक और योजनाकार लगातार ग्राहकों की मांग पर नजर रख रहे हैं और विनिर्माण और आपूर्ति चेन संचालन में समायोजन कर रहे हैं। यह एक ऐसी प्रक्रिया है जो यह सुनिश्चित करने के लिए महत्वपूर्ण है कि कोई स्टॉक आउट न हो जिसके परिणामस्वरूप बिक्री के अवसर खो जाएं।

फ्लेक्स फैशन की ब्रांड छवि और भविष्य के विकास को बनाए रखने के लिए सटीक मांग पूर्वानुमान और निर्बाध लघु उत्पादन रन बनाए रखने की क्षमता महत्वपूर्ण है।

- **डिजिटल उपस्थिति:** फ्लेक्स फैशन तकनीक प्रेमी नहीं है। इसकी ग्राहक पहुंच और इस प्रकार प्रमुख शहरों में मौजूदा मॉडल के तहत उपज उत्कृष्ट है। हालाँकि, यह दूरस्थ स्थानों में समान परिणाम प्राप्त करने में असमर्थ है।

दूरदराज के स्थानों में ग्राहकों की पसंद बाजार में अंतर हो सकती है जिसे प्रतिस्पर्धी पहचान सकते हैं और फायदा उठा सकते हैं। इसलिए, फ्लेक्स फैशन को दूरदराज के स्थानों में भौतिक रूप से या डिजिटल प्लेटफॉर्म (उदाहरण के लिए ऑनलाइन ऑर्डर लेने और फीडबैक प्राप्त करने के लिए कंपनी की वेबसाइट) के माध्यम से अपनी उपस्थिति बढ़ानी चाहिए। *किसी कंपनी के लिए जहां ग्राहक उसके उत्पादों का सह-डिजाइनर हैं, उसे विभिन्न भौगोलिक स्थानों पर ग्राहकों की अलग-अलग जरूरतों को समझने के लिए व्यापक उपस्थिति की आवश्यकता होती है।*

- (vi) फ्लेक्स फैशन एक अत्यधिक ग्राहक-केंद्रित कंपनी है, जहां ग्राहक अनुभव इसकी अद्वितीय दक्षताओं में से एक है। हालाँकि, इस रणनीति का कार्यान्वयन कंपनी के कर्मचारियों द्वारा संचालित है। कंपनी को अत्यधिक प्रेरित और उद्यमशील माहौल बनाए रखने के लिए अपने



कर्मचारियों को प्रशिक्षित करना होगा। कर्मचारियों को कंपनी के दृष्टिकोण को पहचानने में सक्षम होना चाहिए, साथ ही उन्हें व्यक्तिगत विकास के अवसर भी दिए जाने चाहिए। प्राधिकार और उत्तरदायित्व को स्पष्ट रूप से परिभाषित किया जाना चाहिए।

यह न केवल ग्राहक का सामना करने वाला स्टाफ है, बल्कि कंपनी को ट्रेड विश्लेषकों, विपणन पेशेवरों को भी नियुक्त करना चाहिए जो मूल्यवान ग्राहक अंतर्दृष्टि को समझ और संचार कर सकें। अत्यधिक गतिशील परिचालन वातावरण के लिए जहां उत्पाद जीवन छोटा है, उत्पादन रन कम हैं, व्यवसाय संचालन ग्राहक अंतर्दृष्टि और फैशन रुझानों पर आधारित हैं, विभिन्न विभागों के बीच पारदर्शी और निर्बाध संचार होना महत्वपूर्ण है।

ग्राहकों की प्रतिक्रिया प्राप्त करने वाली बिक्री और विपणन टीमों को डिजाइनरों और व्यापारियों के साथ संवाद करने की आवश्यकता है। डिजाइनरों और व्यापारियों को स्टोर स्तर पर ग्राहकों की जरूरतों और प्राथमिकताओं के बारे में अत्यधिक जागरूक होना होगा। इसी तरह, उत्पादन टीमों को बिक्री और विपणन टीमों, डिजाइनरों और खरीद विशेषज्ञों के साथ लगातार संपर्क में रहना होगा ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि उत्पादन में कोई देरी न हो।

इसलिए, श्री वीके के इस कथन का बहुत महत्व है कि अच्छे आपूर्ति चेन मॉडल लोगों को संभावनाओं को समझने और वास्तविक समय आपूर्ति चेन द्वारा प्रदान किए जाने वाले अवसरों को देखने में सक्षम बनाते हैं। अवसरों को समझना और लागू करना केवल प्रेरित कर्मचारियों द्वारा ही किया जा सकता है जो कंपनी के विभिन्न मॉडलों और कार्यों और संचालन प्रक्रियाओं से अच्छी तरह वाकिफ हैं। इससे उन्हें समय पर और सूचित निर्णय लेने में मदद मिलेगी जो फ्लेक्स फैशन को सबसे ज्यादा बिकने वाले उत्पादों का पोर्टफोलियो बनाने में मदद कर सकता है।



- वैचारिक रूप से सही संक्षिप्त स्पष्टीकरण प्रत्येक चरण के लिए पर्याप्त हैं।
- वैकल्पिक बिंदु और तर्क भी संभव हैं। हालाँकि, मुद्दे को ठीक से संबोधित किया जाना चाहिए, और उत्तर आवश्यकता के अनुरूप होना चाहिए।

## प्रश्न 2

- (a) अलाइव बॉटल्स कंपनी बेहतरीन गुणवत्ता वाली प्लास्टिक की पानी की बोतलों की बढ़ती निर्माता और आपूर्तिकर्ता है। एक सेट (प्रत्येक 1 लीटर की 2 प्लास्टिक की बोतलें) की पूरी लागत 400 रुपये है। ये बोतलें मल्टी कलर में उपलब्ध हैं। ये बोतलें रिसाव-रोधी हैं और ठंडे पेय पदार्थों के भंडारण के लिए आदर्श हैं। ये बोतलें खाद्य-ग्रेड प्लास्टिक से बनी

हैं और पेय पदार्थों को स्टोर करने के लिए सुरक्षित हैं। कंपनी प्रति वर्ष 95,000 सेट का उत्पादन और विक्रय करती है। कंपनी ने विक्रय मूल्य पर 20% लाभ अर्जित करने के लिए इसका विक्रय मूल्य निर्धारित किया है। प्रति वर्ष प्रासंगिक लागत डेटा इस प्रकार है:

लागत घटक	बजट	वास्तविक	वास्तविक लागत प्रति वर्ष (₹)
प्रत्यक्ष सामग्री	28,000 किया.	31,920 किया.	1,90,00,000
प्रत्यक्ष श्रम	32,000 घंटे	35,625 घंटे	57,00,000
मशीन सेट अप	10,000 घंटे	10,000 घंटे	38,00,000
यांत्रिक संयोजन (मैकेनिकल असेंबली)	60,000 घंटे	60,000 घंटे	95,00,000

यह पता चला है कि वास्तविक और बजटीय परिचालन स्तर समान हैं। सामग्री क्रय की वास्तविक एवं मानक दरें एवं प्रति घंटा श्रम दर भी समान हैं। लागत में कोई अंतर केवल सामग्री के उपयोग और उत्पादन को पूरा करने हेतु अनिवार्य घंटों में अंतर के कारण होता है।

एक अन्य निर्माता ने बोतलों का एक समान सेट 460 रुपये प्रति सेट की आक्रामक कीमत पर बाजार में लॉन्च किया है, जिसके परिणामस्वरूप कंपनी की बिक्री मात्रा में गिरावट आई है। प्रबंधन बाजार की मौजूदा स्थिति से चिंतित है। इसने विकास और विपणन टीम की एक बैठक बुलाई है। बैठक के बाद निम्नलिखित निर्णय लिए गए हैं:

- (I) बोतल को सुडौल आकार के साथ और अधिक आकर्षक बनाने के लिए डिजाइन में बदलाव किया गया है, जो बेहतर पकड़ सुनिश्चित करता है और एक आसान कलाई का पट्टा है जो इसे आसानी से ले जाने में मदद करता है और यदि आवश्यक हो तो लटका भी देता है। इसमें प्रति सेट 10 रुपये का खर्च आएगा।
- (II) कंपनी की मौजूदा बिक्री मात्रा और प्रति सेट वर्तमान लाभ की मात्रा को बनाए रखने के लिए, बिक्री मूल्य में 50 रुपये की कमी करें।

**आवश्यक है**

- (i) वर्तमान बिक्री मूल्य और प्रति सेट लाभ की गणना करें। इसके अलावा, प्रति सेट पूरी लागत पर मार्क-अप% की गणना करें। **(3 अंक)**
- (ii) उत्पादन प्रक्रिया में गैर-मूल्य वर्धित गतिविधियों की पहचान करें:- **(1 अंक)**

- (iii) उपरोक्त निर्णयों के कार्यान्वयन के बाद प्रति सेट नई लक्ष्य लागत और प्रति सेट नई संशोधित लागत की गणना करें। (2 अंक)
- (iv) नए लक्ष्य लागत को प्राप्त करने के लिए आवश्यक लागत में कटौती की मात्रा की गणना करें। (1 अंक)
- (v) ऊपर (iii) में गणना की गई लक्ष्य लागत को प्राप्त करने के लिए कंपनी को जिस रणनीति को अपनाना चाहिए उसकी अनुशंसा करें। (5 अंक)
- (b) एस लिमिटेड एक चिकित्सा उपकरण निर्माण कंपनी है और मैग्नेटिक रेजोनेंस इमेजिंग (एमआरआई) मशीनें, पेसमेकर, ब्लड प्रेशर मॉनिटर, रसायन विज्ञान/रक्त गैस विश्लेषक और वायरलेस रोगी मॉनिटर आदि बनाती है। कंपनी जेआईटी विनिर्माण का उपयोग करती है और इन्वेंट्री के नगण्य स्तर रखती है। कंपनी अर्धचालकों को छोड़कर चिकित्सा उपकरणों के निर्माण के लिए आवश्यक हर चीज का निर्माण करती है, जिसे दो स्थानीय आपूर्तिकर्ताओं से खरीदा जाता है: आरआईएम इलेक्ट्रॉनिक्स और एक्सवाईजेड लिमिटेड। दोनों आपूर्तिकर्ता विश्वसनीय हैं और शायद ही कभी देर से डिलीवरी करते हैं, हालांकि, RIM सेमीकंडक्टर को 564 रुपये प्रति यूनिट पर बेचता है जबकि XYZ उसी सेमीकंडक्टर को 516 रुपये प्रति यूनिट पर बेचता है। एस लिमिटेड अपनी कम कीमत के कारण 80 प्रतिशत सेमीकंडक्टर XYZ लिमिटेड से खरीदता है। कुल वार्षिक मांग अर्धचालकों की 10,00,000 इकाइयों की है।

सुश्री रीम के बिक्री उपाध्यक्ष जीना ने हाल ही में एस लिमिटेड के क्रय प्रबंधक जटिन से मुलाकात की और उनसे आग्रह किया कि वे इसकी अधिक इकाइयां खरीदें, यह तर्क देते हुए कि रीम का अर्धचालक बहुत अधिक गुणवत्ता का है और इसलिए यह अपने प्रतिस्पर्धी के निम्न गुणवत्ता वाले अर्धचालक की तुलना में कम खर्चीला साबित होना चाहिए। जीना ने एस लिमिटेड को सभी आवश्यक अर्धचालकों की आपूर्ति करने की पेशकश की और एक दीर्घकालिक अनुबंध के लिए कहा। 8,00,000 या अधिक इकाइयों के लिए पांच साल के अनुबंध के साथ, आरआईएम सेमीकंडक्टर को 540 रुपये प्रति यूनिट पर बेचेगा। जतिन इस प्रस्ताव से चकित है और सोच रहा है कि क्या उच्च-गुणवत्ता वाले सेमीकंडक्टर की कीमत वास्तव में XYZ लिमिटेड से खरीदे गए निम्न-गुणवत्ता वाले सेमीकंडक्टर से कम है।

दो अर्धचालकों की लागत पर प्रभाव का आकलन करने के लिए, आपूर्तिकर्ता से संबंधित गतिविधियों और आपूर्तिकर्ताओं के लिए निम्नलिखित डेटा एकत्र किया गया था:

गतिविधि डेटा

	गतिविधि लागत
अर्धचालकों का निरीक्षण (केवल नमूनाकरण)	₹ 57,60,000
पुनः कार्यशील उत्पाद (असफल अर्धचालकों के कारण)	₹ 1,82,55,000
वारंटी कार्य (असफल अर्धचालकों के कारण)	₹ 11,52,00,000

#### आपूर्तिकर्ता डेटा

	रिम	XYZ
प्रति यूनिट खरीद मूल्य	₹ 564	₹ 516
खरीदी गई अर्धचालक इकाइयों की संख्या	2,00,000 इकाइयाँ	8,00,000 यूनिट्स
नमूना लेने के घंटे	40 घंटे	1,960 घंटे
पुनः कार्य के घंटे	90 घंटे	1,410 घंटे
वारंटी घंटे	400 घंटे	7,600 घंटे

#### आवश्यक है

- (i) आपूर्तिकर्ता से संबंधित गतिविधियों की लागतों को ध्यान में रखते हुए और मौजूदा कीमतों और बिक्री की मात्रा का उपयोग करते हुए, प्रत्येक आपूर्तिकर्ता के लिए प्रति यूनिट लागत का मूल्यांकन करें। सलाह दें, क्या एस लिमिटेड के खरीद प्रबंधक को आरआईएम द्वारा किए गए संविदात्मक प्रस्ताव को स्वीकार करना चाहिए या अस्वीकार करना चाहिए। **(5 अंक)**
- (ii) मान लीजिए कि विफल सेमीकंडक्टर के कारण दोषपूर्ण इकाइयों की प्रतिष्ठा पर प्रभाव के कारण एस लिमिटेड को प्रति वर्ष बिक्री में 2,40,00,000 रुपये का नुकसान होता है। पहले से सूचीबद्ध ड्राइवरों में से एक का चयन करें और प्रत्येक आपूर्तिकर्ता को खोई हुई बिक्री की लागत निर्दिष्ट करें। प्रत्येक आपूर्तिकर्ता की प्रति इकाई लागत में परिवर्तन की गणना करें। (मान लें कि आरआईएम द्वारा प्रस्ताव स्वीकार करने से पहले की स्थिति मौजूद है।) **(3 अंक)**

#### उत्तर

- (a) (i) प्रति इकाई (सेट) वर्तमान विक्रय मूल्य 500 रुपये है अर्थात् 400 रुपये (प्रति सेट पूरी लागत) + 100 रुपये (विक्रय मूल्य का 1/5 या लागत मूल्य का 1/4)

मार्क-अप = (प्रति सेट लाभ / प्रति सेट पूरी लागत) × 100 यानी (₹100/₹400) × 100 = 25%

- (ii) मशीनों और असेंबली लाइन को उत्पादन के लिए तैयार करने के लिए आवश्यक समय है। अलाइव बॉटल कंपनी ने इसे स्थापित करने में 10,000 घंटे खर्च किए, जिससे सीधे तौर पर बोटल सेट का मूल्य नहीं जुड़ता। इसलिए, यह एक गैर-मूल्य वर्धित गतिविधि है।

- (iii) प्रति इकाई नई लक्षित लागत (सेट)

विशेष	राशि ₹ में
टारगेट मूल्य (₹500 - ₹50)	450
घटाएँ: प्रति सेट वांछित वापसी	100
प्रति इकाई लक्षित लागत (सेट)	350

- प्रति इकाई संशोधित लागत (सेट)

विशेष	राशि ₹ में
वर्तमान लागत प्रति यूनिट (सेट)	400
जोड़ें: डिज़ाइन परिवर्तन लागत	10
प्रति इकाई संशोधित लागत (सेट)	410

- (iv) लागत में कमी का लक्ष्य

विशेष	राशि ₹ में
प्रति इकाई संशोधित लागत (सेट)	410
घटाएँ: प्रति इकाई लक्षित लागत (सेट)	350
प्रति इकाई (सेट) लागत में कमी का लक्ष्य	60

- (v) जैसा कि ऊपर गणना की गई है, प्रति यूनिट संशोधित लागत (सेट) ₹410 है जबकि प्रति यूनिट लक्ष्य लागत ₹350 है। इसलिए, लागत को कम से कम ₹60 प्रति इकाई द्वारा कम करना होगा। महत्वपूर्ण पहलू जिन पर एलीव बॉटल्स कंपनी का ध्यान केंद्रित होगा उत्पादकता के संदर्भ में अपव्यय यानी सामग्री का उपयोग और श्रम में दक्षता; गुणवत्ता और कार्य के संदर्भ में उत्पाद का डिज़ाइन और सामग्री या घटक जो इनपुट के रूप में उपयोग किए जाते हैं; प्रक्रियाओं का डिज़ाइन जिसमें लेआउट

शामिल है जिसके माध्यम से उत्पाद का निर्माण किया जाएगा यानी मशीन सेट-अप और यांत्रिक विधानसभा। लक्षित लागत प्राप्त करने के लिए उपर्युक्त पहलुओं पर ध्यान केंद्रित करने हेतु मूल्य विश्लेषण / मूल्य अभियांत्रिकी (निम्नलिखित प्रश्नों का उत्तर देकर) को लागू किया जाएगा-

- क्या उत्पादन को अधिक कुशल बनाने हेतु उत्पाद को बेहतर तरीके से डिजाइन किया जा सकता है?
- क्या डिजाइन में कमी (केवल सुविधाओं को कम करते हुए, विशेषताओं को नहीं) संभव है?
- क्या नए भागों को शामिल करने हेतु डिजाइन को छोटा कर निर्माण को सुगम और कुशल बनाया जा सकता है?
- क्या किसी प्रक्रिया को समाप्त या कम किया जा सकता है?
- क्या प्रतिस्थापित भागों को अधिक कुशल बनाया जा सकता है? या
- क्या समान उत्पाद के उत्पादन का कोई और बेहतर तरीका है?

यहाँ यह ध्यान रखना महत्वपूर्ण है कि लक्षित लागत एक गतिशील और सुधारात्मक दृष्टिकोण है, जिसमें उत्पाद की गुणवत्ता, विशेषताओं और उपयोगिता आदि की देखभाल की जानी चाहिए।

लागत आँकड़ों का विश्लेषण बजट और वास्तविक सामग्री के उपयोग और श्रम घंटों के बीच की भिन्नता को दर्शाता है। यहाँ प्रदत्त है कि बजट और वास्तविक सामग्री खरीद दर और श्रम घंटे की दर समान है। इसलिए, प्रत्यक्ष सामग्री और श्रम की लागत में वृद्धि 95,000 सेट की बोटलों के उत्पादन के समान स्तर को पूरा करने के लिए सामग्री और श्रम घंटों के अकुशल उपयोग के कारण है।

इन अक्षमताओं को दूर करने के लिए सुधारात्मक कार्रवाइयों के परिणामस्वरूप निम्नलिखित बचत की जा सकती है:

- **अक्षमताओं के परिणामस्वरूप 3,920 किलोग्राम अतिरिक्त सामग्री का उपयोग हुआ।**  
 सामग्री लागत प्रति किग्रा. = वास्तविक लागत/ वास्तविक सामग्री उपयोग =  
 $\text{₹}1,90,00,000 / 31,920 \text{ किग्रा.} = \text{₹}595.238... \text{ प्रति किग्रा.}$   
 इसलिए, अक्षमताओं के परिणामस्वरूप अतिरिक्त लागत =  $3,920 \text{ किग्रा.} \times \text{₹}595.238... \text{ प्रति किग्रा.} = \text{₹}23,33,333.33$

यदि सुधारात्मक कार्रवाई की जाती है, तो 95,000 सेट बोतलों के लिए प्रति सेट 24.56 रुपये की बचत होगी।

**या (माना गया परिवर्तन लागत प्रत्यक्ष सामग्री का हिस्सा है)**

सामग्री लागत प्रति वर्ग फुट = वास्तविक लागत (संशोधित)/ वास्तविक सामग्री उपयोग =  $(₹1,90,00,000 + ₹10 \times 95,000) / 31,920$  किलोग्राम। = ₹625 प्रति किग्रा.

इसलिए, अक्षमताओं के परिणामस्वरूप अतिरिक्त लागत =  $3,920$  किग्रा.  $\times$  ₹625 प्रति किग्रा. = ₹24,50,000

यदि सुधारात्मक कार्रवाई की जाती है, तो 95,000 सेट बोतलों के लिए प्रति सेट 25.79 रुपये की बचत होगी।

- **अक्षमताओं के परिणामस्वरूप उत्पादन में अतिरिक्त 3,625 घंटे अधिक खर्च करने पड़े।**

प्रति घंटा श्रम लागत। = वास्तविक लागत / वास्तविक श्रम घंटे। =  $₹57,00,000 / 35,625$  ₹ = ₹160 प्रति घंटा।

इसलिए, अक्षमताओं के परिणामस्वरूप अतिरिक्त लागत =  $3,625$  घंटे आई।  $\times$  ₹160 प्रति घंटा = ₹5,80,000.

यदि सुधारात्मक कार्रवाई की जाती है, तो 95,000 बोतलों के सेट के लिए प्रति यूनिट 6.11 रुपये की बचत होगी।

- **मशीन सेटअप लागत एक गैर-मूल्य वर्धित लागत है।** यह निर्धारित करने के लिए मूल्य विश्लेषण किया जा सकता है कि क्या 10,000 घंटे का सेटअप समय कम किया जा सकता है। हालाँकि, चूँकि, इन गतिविधियों को कारणवश किया गया है, ताकि यह परिवर्तन बाद में उत्पादन गतिविधि पर प्रतिकूल प्रभाव न डाले।
- **मैकेनिकल असेंबली लागत, असेंबली लाइन पर उत्पादन प्रक्रिया के दौरान व्यय की जाने वाली लागत है।** उत्पादन प्रक्रिया के अधिक कुशल निर्धारण के लिए मूल्य विश्लेषण का उपयोग किया जाता है। उदाहरण के लिए, प्रक्रिया को सुव्यवस्थित करते हुए विभिन्न चरणों को कम लोगों द्वारा नियंत्रित (प्रक्रिया केंद्रित) करते हुए जोड़ा जा सकता है।

## (b) (i) कार्यरत

## "गतिविधि दर" की गणना

आपूर्तिकर्ता संबंधी गतिविधि	लागत (₹) [A]	गतिविधि चालक घंटे	गतिविधि चालक दर (₹) [A]+[B]
अर्धचालकों का निरीक्षण करना	57,60,000	नमूना लेने के घंटे 2,000	2,880
पुनः कार्य उत्पाद	1,82,55,000	पुनः कार्य के घंटे 1,500	12,170
वारंटी कार्य	11,52,00,000	वारंटी घंटे 8,000	14,400

## "ओवरहेड्स आवंटन" दर्शाने वाला विवरण

आपूर्तिकर्ता संबंधी गतिविधि	लागत चालक	रिम	XYZ	कुल
अर्धचालकों का निरीक्षण करना	नमूना लेने के घंटे	1,15,200 (40 घंटे × ₹2,880)	56,44,800 (1,960 घंटे × ₹2,880)	57,60,000
पुनः कार्य उत्पाद	पुनः कार्य के घंटे	10,95,300 (90 घंटे × ₹12,170)	1,71,59,700 (1,410 घंटे × ₹12,170)	1,82,55,000
वारंटी कार्य	वारंटी घंटे	57,60,000 (400 घंटे × ₹14,400)	10,94,40,000 (7,600 घंटे × ₹14,400)	11,52,00,000
कुल		69,70,500	13,22,44,500	13,92,15,000

## "अर्धचालक लागत" दर्शाने वाला विवरण

	रिम (रुपये)	एक्सवाइजेड (₹)
आपूर्तिकर्ता संबंधित गतिविधि लागत	69,70,500	13,22,44,500
मात्रा	2,00,000	8,00,000



इकाई लागत	34.85	165.31
जोड़ें: सेमीकंडक्टर मूल्य (आधार मूल्य)	564.00	516.00
<b>कुल</b>	<b>598.85</b>	<b>681.31</b>

**वैकल्पिक रूप से**

	रिम (रुपये)	एक्सवाइजेड (₹)
खरीद मूल्य	564.00	516.00
अर्धचालकों का निरीक्षण करना	<b>0.58*</b>	<b>7.06</b>
पुनः कार्यशील उत्पाद	<b>5.47*</b>	<b>21.45</b>
वारंटी कार्य	<b>28.80</b>	<b>136.80</b>
<b>कुल</b>	<b>598.85</b>	<b>681.31</b>

**या**

	रिम (रुपये)	एक्सवाइजेड (₹)
खरीद मूल्य	564.00	516.00
अर्धचालकों का निरीक्षण करना	<b>0.57*</b>	<b>7.06</b>
पुनः कार्यशील उत्पाद	<b>5.48*</b>	<b>21.45</b>
वारंटी कार्य	<b>28.80</b>	<b>136.80</b>
<b>कुल</b>	<b>598.85</b>	<b>681.31</b>

*\*प्रभाव को गोल करने के कारण*

**मूल्यांकन/सलाह**

RIM और XYZ द्वारा उपलब्ध कराए गए सेमीकंडक्टर की प्रति यूनिट की मूल कीमत क्रमशः 564 रुपये और 516 रुपये है। ऐसा लगता है कि आरआईएम द्वारा उपलब्ध कराए गए अर्धचालक महंगे हैं। लेकिन आरआईएम और एक्सवाइजेड के संबंध में आपूर्तिकर्ता-संबंधित गतिविधियों से संबंधित प्रति यूनिट लागत को ध्यान में रखना भी महत्वपूर्ण है जो क्रमशः 34.85 रुपये और 165.31 रुपये है। इसलिए, आपूर्तिकर्ता से संबंधित गतिविधियों से संबंधित अतिरिक्त लागत के कारण, आरआईएम और एक्सवाइजेड से खरीदने की वास्तविक प्रति यूनिट लागत पहले बताए गए आंकड़ों के बजाय क्रमशः 598.85 रुपये और 681.31 रुपये है।

अब XYZ का सेमीकंडक्टर RIM द्वारा उपलब्ध कराए गए सेमीकंडक्टर से अधिक महंगा हो गया है। इसलिए, केवल RIM के साथ आगे बढ़ना आर्थिक रूप से व्यवहार्य है।

इसके अलावा, आरआईएम का सेमीकंडक्टर बहुत उच्च गुणवत्ता का है और एस के साथ 8,00,000 या अधिक इकाइयों के लिए पांच साल के अनुबंध में 540 रुपये प्रति यूनिट की कम आधार दर पर यानी सामान्य उद्धृत दर से 24 रुपये कम पर प्रवेश करना चाहता है। यह ऑफर एस के लिए एक अच्छा अवसर है क्योंकि आरआईएम तुलनात्मक रूप से कम कीमत पर उच्च गुणवत्ता वाले अर्धचालक खरीदने में सक्षम होगा। इसके अलावा, आरआईएम के साथ बेहतर संबंधों और बढ़ी हुई बातचीत से एस में खराब प्रदर्शन की कम घटनाएं या समस्याएं उत्पन्न होंगी, जिसके परिणामस्वरूप विफलताओं के माध्यम से लागत में कमी आएगी।

(ii) प्रत्येक आपूर्तिकर्ता की प्रति इकाई लागत में परिवर्तन

वारंटी घंटे तीन विकल्पों में से सर्वश्रेष्ठ ड्राइवर के रूप में कार्य करेंगे।

"गतिविधि दर" की गणना

गतिविधियाँ	लागत (₹) [A]	गतिविधि चालक	घंटे [B]	गतिविधि चालक दर (₹) [A]÷[B]
बिक्री में घाटा	2,40,00,000	वारंटी घंटे	8,000	3,000

"असाइनमेंट/लागत का आवंटन" दर्शाने वाला विवरण

गतिविधियाँ	लागत चालक	रिम	XYZ	कुल
बिक्री में घाटा	वारंटी घंटे	12,00,000 (400 घंटे × ₹3,000)	2,28,00,000 (7,600 घंटे × ₹3,000)	2,40,00,000

"लागत/इकाई का निर्धारण" दर्शाने वाला विवरण

	रिम (रुपये)	एक्सचेंज (₹)
बिक्री में घाटा (सौंपा गया)	12,00,000	2,28,00,000
मात्रा	2,00,000	8,00,000
इकाई लागत	6.00	28.50

खोई हुई बिक्री के कारण प्रत्येक आपूर्तिकर्ता की इकाई लागत में परिवर्तन (वारंटी घंटों के आधार पर) आरआईएम और एक्सवाईजेड के लिए क्रमशः 6 रुपये और 28.50 रुपये होगा।

### प्रश्न 3

एक फर्म के मालिक चेतन, फास्ट-फूड रेस्तरां की एक चेन संचालित करते हैं, जो 50 से अधिक आउटलेट तक विस्तारित हो गई है, जिनमें से 90 प्रतिशत फ्रेंचाइजी हैं। फर्म द्वारा संचालित दो आउटलेट, आरएसटी और एक्सवाईजेड, सबसे तेजी से बढ़ते आउटलेट में से हैं। दोनों पास्ता को शामिल करने के लिए अपने मेनू का विस्तार करने पर विचार कर रहे हैं। आवश्यक उपकरणों की खरीद और स्थापना पर प्रति आउटलेट 10,80,000 रुपये का खर्च आता है। अन्य जानकारी इस प्रकार है:

विवरण (ब्यौरा)	आरएसटी (₹)	एक्सवाईजेड (₹)
वर्तमान निवेश	53,40,000	1,04,40,000
राजस्व	66,03,000	1,05,64,000
व्यय	55,35,000	89,98,000

मेनू में पास्ता जोड़ने से क्रमशः RST के लिए ₹ 1,83,600 और XYZ आउटलेट के लिए ₹ 2,19,600 का लाभ बढ़ सकता है।

कंपनी निवेश पर रिटर्न के आधार पर अपने प्रबंधक के प्रदर्शन का मूल्यांकन करती है। व्यक्तिगत दुकानों के प्रबंधकों के पास पास्ता विस्तार पर निर्णय लेने का अधिकार है।

### आवश्यक है

- पास्ता जोड़ने से पहले दोनों आउटलेट के लिए, केवल पास्ता प्रोजेक्ट के लिए और विस्तार के बाद दोनों आउटलेट के लिए निवेश पर रिटर्न की गणना करें। (4 अंक)
- पूंजी की 14 प्रतिशत लागत मानते हुए, संभावित विस्तार से पहले और बाद में दोनों आउटलेट के लिए अवशिष्ट आय की गणना करें। (4 अंक)
- आरओआई के आधार पर मूल्यांकन करें कि क्या फर्म के संचालित आउटलेट आरएसटी और एक्सवाईजेड अपने मेनू का विस्तार करना चुनेंगे। यदि आउटलेट फ्रेंचाइजी होते तो उत्तर में क्या फर्क पड़ता? (3 अंक)
- चेतन फास्ट-फूड रेस्तरां की चेन को 100 आउटलेट तक विस्तारित करने के लिए निवेश निधि की तलाश कर रहे हैं, जो फर्म द्वारा संचालित होगी। वह वर्तमान में एक व्यवसाय योजना तैयार करने की प्रक्रिया में है जो फर्म द्वारा संचालित आउटलेट्स को बढ़ाने के लिए उसकी रणनीति की रूपरेखा तैयार करेगी। उन्होंने हाल ही में एक बिजनेस प्लान में

क्या शामिल किया जाए इस विषय पर एक सेमिनार में भाग लिया। चेतन को याद है कि उसे यह निर्धारित करने की आवश्यकता होगी कि उसके व्यवसाय के लिए महत्वपूर्ण सफलता कारक (सीएसएफ) क्या हैं, लेकिन वह इस बात को लेकर भ्रमित है कि ये मुख्य दक्षताओं से कैसे भिन्न हैं।

(a) आकलन करें कि चेतन को अपनी रणनीति विकास के हिस्से के रूप में सीएसएफ की पहचान करने की आवश्यकता क्यों है और वे मुख्य दक्षताओं से कैसे भिन्न हैं। (6 अंक)

(b) चेतन की फास्ट-फूड रेस्तरां चेन के लिए संभावित सीएसएफ की सलाह दें। (3 अंक)

उत्तर

(i) विस्तार परियोजना से पहले, बाद में और आउटलेट के लिए निवेश पर रिटर्न (आरओआई)।

विस्तार परियोजना से पहले आउटलेट्स के लिए निवेश पर रिटर्न (आरओआई)।

विवरण (ब्यौरा)	आरएसटी (₹)	एक्सवाइजेड (₹)
राजस्व	66,03,000	1,05,64,000
घटायें: व्यय	55,35,000	89,98,000
शुद्ध आय (लाभ) ... (A)	10,68,000	15,66,000
बी में निवेश ... (B)	53,40,000	1,04,40,000
निवेश पर रिटर्न (आरओआई) ... (A)/ (B)	20.00%	15.00%

अकेले विस्तार परियोजना के लिए निवेश पर रिटर्न (आरओआई)।

विवरण (ब्यौरा)	आरएसटी (₹)	एक्सवाइजेड (₹)
शुद्ध आय (लाभ) ... (A)	1,83,600	2,19,600
बी में निवेश ... (B)	10,80,000	10,80,000
निवेश पर रिटर्न (आरओआई) ... (A)/ (B)	17.00%	20.33%

विस्तार परियोजना के बाद आउटलेट्स के लिए निवेश पर रिटर्न (आरओआई)।

विवरण (ब्यौरा)	आरएसटी (₹)	एक्सवाइजेड (₹)
पास्ता परियोजना से पहले लाभ	10,68,000	15,66,000
जोड़ें: पास्ता परियोजना से लाभ	1,83,600	2,19,600

पास्ता परियोजना के बाद कुल लाभ ... (A)	12,51,600	17,85,600
पास्ता परियोजना से पहले निवेश	53,40,000	1,04,40,000
जोड़ें: पास्ता परियोजना के लिए निवेश	10,80,000	10,80,000
पास्ता परियोजना के बाद कुल निवेश ... (B)	64,20,000	1,15,20,000
निवेश पर रिटर्न (आरओआई) ... (A) / (B)	19.50%	15.50%

(ii) विस्तार परियोजना से पहले और बाद में अवशिष्ट आय (आरआई)।

विस्तार परियोजना से पहले अवशिष्ट आय.

विवरण (ब्यौरा)	आरएसटी (₹)	एक्सचेंज (₹)
शुद्ध आय (लाभ) ... (A)	10,68,000	15,66,000
बी में निवेश ... (B)	53,40,000	1,04,40,000
पूँजी की लागत @14% (B) ... (C)	7,47,600	14,61,600
अवशिष्ट आय (आरआई) ... (A) - (C)	3,20,400	1,04,400

विस्तार परियोजना के बाद अवशिष्ट आय.

विवरण (ब्यौरा)	आरएसटी (₹)	एक्सचेंज (₹)
पास्ता परियोजना के बाद लाभ ... (A)	12,51,600	17,85,600
पास्ता परियोजना के बाद निवेश ... (B)	64,20,000	1,15,20,000
पूँजी की लागत @14% (B) ... (C)	8,98,800	16,12,800
अवशिष्ट आय (आरआई) ... (A) - (C)	3,52,800	1,72,800

(iii) आरओआई के आधार पर परियोजना का मूल्यांकन

परियोजना से पहले और बाद में आरओआई का सारांश।

विवरण (ब्यौरा)	आरएसटी (₹)	एक्सचेंज (₹)
परियोजना से पहले ROI	20.00%	15.00%
परियोजना के लिए ROI	17.00%	20.33%
परियोजना के बाद ROI	19.50% “	15.50% ‘

पास्ता परियोजना के कार्यान्वयन के बाद आउटलेट आरएसटी का आरओआई 20% से गिरकर 19.50% हो गया है। इसलिए आउटलेट आरएसटी को परियोजना पर आगे नहीं बढ़ना चाहिए। उपरोक्त तालिका के संदर्भ में, अकेले पास्ता परियोजना पर आरओआई 17% है, जबकि पास्ता परियोजना के बिना आरओआई 20% है। इसलिए, परियोजना को लागू करने से आउटलेट आरएसटी के लिए समग्र आरओआई घटकर 19.50% हो जाता है।

पास्ता परियोजना के कार्यान्वयन के बाद आउटलेट XYZ का ROI 15% से बढ़कर 15.50% हो जाता है। इसलिए, आउटलेट XYZ को परियोजना के साथ आगे बढ़ना चाहिए। उपरोक्त तालिका के संदर्भ में, अकेले पास्ता परियोजना पर आरओआई 20.33% है, जबकि पास्ता परियोजना के बिना आरओआई 15% है। इसलिए, परियोजना को लागू करने से आउटलेट XYZ के लिए समग्र ROI बढ़कर 15.50% हो जाता है।

फ्रैंचाइजिंग समझौते में, 2 संस्थाओं के बीच एक संविदात्मक संबंध होता है, जिसके तहत एक इकाई (फ्रैंचाइजर) दूसरी इकाई (फ्रैंचाइज़ी) को ग्राहकों को उत्पाद या सेवाएँ वितरित करने के लिए अपने ब्रांड नाम और व्यवसाय मॉडल का उपयोग करने की अनुमति देती है। बदले में फ्रैंचाइज़ी प्रारंभिक शुल्क का भुगतान करती है और फ्रैंचाइज़र के ब्रांड नाम और व्यवसाय मॉडल के उपयोग के लिए रॉयल्टी शुल्क भी जारी रखती है।

नए आउटलेट खोलते समय, कंपनी को विभिन्न आउटलेट्स की व्यावसायिक क्षमता और सफलता की संभावनाओं का पता नहीं चलता है। फ्रैंचाइज़ी समझौते में, फ्रैंचाइज़र महत्वपूर्ण जोखिम के बिना विभिन्न साइटों/स्थानों की लाभप्रदता क्षमता का आकलन कर सकता है। यदि कोई विशिष्ट आउटलेट विफल हो जाता है, तो फ्रैंचाइज़ी विफलता के कारण होने वाले नुकसान को वहन करती है। फ्रैंचाइज़ आउटलेट आमतौर पर स्वतंत्र स्वामित्व वाले आउटलेट की तुलना में तेजी से खुलते हैं और तेजी से लाभदायक हो जाते हैं।

चेतन फ्रैंचाइज़ी पर आरएसटी और एक्सवाईजेड आउटलेट किराए पर दे सकता है और बदले में फ्रैंचाइज़ी/लाइसेंसधारी से नियमित रॉयल्टी शुल्क के साथ प्रारंभिक फ्रैंचाइज़ी शुल्क प्राप्त कर सकता है। फ्रैंचाइज़ी बिजनेस मॉडल के तहत उनके पास पहले से ही कई आउटलेट हैं। चेतन (फ्रैंचाइज़र) को इस मॉडल से लाभ होता है क्योंकि उसे इस परियोजना को लागू करने के लिए कोई निवेश करने की आवश्यकता नहीं होती है। ₹10,80,000 का यह निवेश चेतन द्वारा नहीं बल्कि फ्रैंचाइज़ी द्वारा वहन किया जाता है। इसलिए आउटलेट्स में निवेश करने के बजाय, चेतन फ्रैंचाइज़ी शुल्क के बदले में ब्रांड नाम और तकनीकी जानकारी साझा करते हैं। इससे चेतन को अपनी विस्तार योजनाओं में मदद मिलेगी।

वैकल्पिक रूप से- दोनों इकाइयों में वर्तमान में अलग-अलग आरओआई हैं। छोटा RST आउटलेट 20% का ROI अर्जित कर रहा है, जबकि बड़ा XYZ आउटलेट 15% का ROI अर्जित कर रहा है।

चूँकि प्रोजेक्ट का ROI (पास्ता के लिए) RST के लिए 17% और XYZ के लिए 20.33% है, प्रोजेक्ट को RST आउटलेट में जोड़ने से इसका औसत ROI कम हो जाता है; प्रोजेक्ट को XYZ आउटलेट में जोड़ने से इसका औसत ROI बढ़ जाता है। आरएसटी आउटलेट प्रबंधक मेनू में पास्ता जोड़ने से बचेंगे, क्योंकि परिणामस्वरूप आउटलेट का आरओआई कम हो जाएगा।

हालाँकि, XYZ आउटलेट का प्रबंधक पास्ता जोड़ना चाहेगा क्योंकि बाद में आउटलेट का ROI बढ़ जाएगा।

यदि स्टोर फ्रेंचाइज़ी इकाइयाँ होतीं, तो दोनों मालिक निश्चित रूप से विस्तार करते। परियोजना का आरओआई पूंजी की लागत से अधिक है। यह परियोजना के लिए सकारात्मक अवशिष्ट आय सुनिश्चित करता है। जब तक अवशिष्ट आय सकारात्मक है, कोई भी फ्रेंचाइज़ी मालिक इस अवसर का लाभ उठाएगा।

जब तक अवशिष्ट आय में वृद्धि होती है, तब तक स्टोर का आरओआई कम होने पर फ्रेंचाइज़ मालिकों को कोई परवाह नहीं होगी।

#### (iv) (a) महत्वपूर्ण सफलता कारकों का उपयोग करना

क्रिटिकल सक्सेस फैक्टर्स (सीएसएफ) ऐसे क्षेत्रों की एक छोटी संख्या है जिनमें:

- संतोषजनक परिणाम सफल प्रतिस्पर्धी प्रदर्शन को सक्षम बनाएंगे
- प्रतिस्पर्धा से बेहतर प्रदर्शन करने के लिए किसी संगठन को उत्कृष्टता प्राप्त करनी चाहिए।

चेतन को कई कारणों से अपनी कंपनी द्वारा संचालित आउटलेट के लिए सीएसएफ निर्धारित करने का प्रयास करना चाहिए।

- (1) यह एकमात्र तरीका है जिससे वह संभावित निवेशकों को अपने उद्यम के लिए एक अच्छा व्यावसायिक मामला प्रस्तुत कर सकता है। वह कंपनी संचालित आउटलेट्स से आश्वस्त हैं। लेकिन उसे यह दिखाने की ज़रूरत है कि वह परिभाषित कर सकता है कि सफलता क्या है और इसे हासिल करने के लिए उसके द्वारा चुने गए व्यावसायिक क्षेत्र में क्या आवश्यक है।
- (2) सीएसएफ रणनीति तैयार करने के लिए आधार प्रदान करते हैं, क्योंकि वे उन रणनीतिक लक्ष्यों पर ध्यान केंद्रित करते हैं जिन्हें सफलतापूर्वक प्रतिस्पर्धा करने के

लिए पीछा किया जाना चाहिए: चेतन के उत्पाद/सेवा की विशेषताएं जो ग्राहकों द्वारा सबसे अधिक मूल्यवान होंगी, और जो प्रतिस्पर्धात्मक लाभ का एक संभावित स्रोत होंगी। फास्ट-फूड बाजार अत्यधिक प्रतिस्पर्धी है, इसलिए प्रतिस्पर्धियों से बेहतर प्रदर्शन करना एक सहायक प्राथमिकता होगी।

- (3) सीएसएफ अधिक व्यापक लक्ष्य संरचना या उद्देश्यों के पदानुक्रम का एक विकल्प प्रदान करते हैं, जो एक नए बाजार में एक छोटे स्टार्ट-अप उद्यम के लिए बहुत कठोर हो सकता है: वे चेतन को प्रतिस्पर्धी अनिवार्यताओं पर ध्यान केंद्रित करने और अपने (और व्यक्तिगत) तरीके में लचीले बने रहने में सक्षम बनाएंगे। उसकी चेन के भीतर आउटलेट) सामरिक और परिचालन स्तर पर उनका पीछा करेंगे। इससे स्थानीय बाजारों, बुनियादी ढाँचे, उत्पाद की उपलब्धता, आउटलेट प्रबंधक क्षमता आदि में विविधता आएगी।
- (4) सीएसएफ व्यावसायिक प्रक्रियाओं और गतिविधियों की पहचान करने के लिए एक उपयोगी ढांचा प्रदान करता है जो प्रत्येक सीएसएफ को प्राप्त करेगा; प्रमुख प्रदर्शन संकेतक (केपीआई) को परिभाषित करना, जिनका उपयोग उन्हें वितरित करने में प्रदर्शन का मूल्यांकन करने के लिए किया जाएगा; और सीएसएफ संरचना पर इसके प्रभाव के लिए प्रतिस्पर्धी गतिविधि की निगरानी करना।

#### **सीएसएफ को मुख्य दक्षताओं से अलग करना**

**क्षमताएँ 'वे गतिविधियाँ या प्रक्रियाएँ हैं जिनके माध्यम से संगठन अपने संसाधनों को प्रभावी ढंग से तैनात करता है।' मुख्य योग्यताएँ वे योग्यताएँ हैं जो प्रतिस्पर्धियों से बेहतर प्रदर्शन करती हैं और अद्वितीय या प्रतिस्पर्धियों के लिए उनका अनुकरण करना कठिन होती हैं।**

मुख्य क्षमताएं उन विशिष्ट क्षमताओं का प्रतिनिधित्व करती हैं जिन्हें चेतन के उद्यम को विकसित और प्रदर्शित करना होगा यदि उसे सीएसएफ हासिल करना है। दोनों अवधारणाएं संबंधित हैं, सीएसएफ को इस बात पर ध्यान केंद्रित करना चाहिए कि क्या उद्यम में सफलतापूर्वक प्रतिस्पर्धा करने के लिए मुख्य दक्षताएं विकसित हो सकती हैं या नहीं: दोनों अवधारणाएं रणनीति का प्रतिस्पर्धी दृष्टिकोण लेती हैं। हालाँकि, जोर क्या हासिल किया जाना चाहिए (सीएसएफ) से हटकर विशेष कौशल और प्रक्रियाओं पर केंद्रित हो गया है जो आवश्यक उपलब्धि (मुख्य दक्षताओं) को सक्षम करेगा।

- (b) चेतन की फास्ट फूड रेस्तरां चेन के लिए संभावित सीएसएफ

चेतन की फास्ट फूड रेस्तरां चेन के सीएसएफ में निम्नलिखित शामिल हो सकते हैं।



- सही रेस्तरां स्थान - आबादी के महत्वपूर्ण केंद्रों से निकटता, आसान पहुंच और पर्याप्त पार्किंग सुविधाएं।
- विशिष्ट ब्रांड पहचान - सेवा की गुणवत्ता और उत्पाद की विविधता और ताजगी के लिए अच्छी प्रतिष्ठा के साथ पहचानने योग्य और विशिष्ट ब्रांड।
- सेवा की गति - प्रतिस्पर्धियों द्वारा निर्धारित बेंचमार्क मानकों के आधार पर ग्राहकों की अपेक्षाओं को पूरा करना चाहिए।
- बाल अनुकूल सुविधाएं - बच्चों और परिवारों की जरूरतों को सफलतापूर्वक पूरा किया जाना चाहिए।

**वैकल्पिक रूप से (iv)**

**(a) क्रिटिकल सक्सेस फैक्टर (CSF) और मुख्य दक्षताएँ**

क्रिटिकल सक्सेस फैक्टर्स (CSF) ऐसे क्षेत्र हैं जो व्यावसायिक सफलता और कॉर्पोरेट उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए महत्वपूर्ण हैं। सीएसएफ प्रदर्शन आवश्यकताएं हैं जो किसी संगठन की सफलता के लिए मौलिक हैं। ये वे क्षेत्र हैं जहां सफल होने के लिए संगठन के लिए अपने प्रतिस्पर्धियों से बेहतर प्रदर्शन करना आवश्यक है। ऐसे क्षेत्रों में प्रदर्शन उपायों को लागू करने और रणनीतिक उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए उन्हें फोकस में रखने की आवश्यकता है।

**सीएसएफ की पहचान इस पर निर्भर करेगी -**

1. वह उद्योग जिसमें संगठन संचालित होता है। उदाहरण के लिए, खाद्य उद्योग को अपने सीएसएफ में से एक के रूप में 'एफएसएसएआई मानकों का अनुपालन' करना होगा।
2. कंपनी स्वयं और उद्योग के भीतर उसकी स्थिति। उदाहरण के लिए, एक फर्म जिसने ग्राहक द्वारा मूल्यवान किसी उत्पाद या सेवा की गुणवत्ता, विशेषताओं के आधार पर प्रतिस्पर्धा करने का निर्णय लिया है, वह संगठन के लिए सीएसएफ को परिभाषित करेगी।
3. अस्थायी संगठनात्मक कारक। उदाहरण के लिए, अल्पकालिक नकदी और कार्यशील पूंजी प्रबंधन।
4. व्यापक आर्थिक कारक। उदाहरण के लिए, वैश्विक संकट के समय में 'गैस आपूर्ति उपलब्धता' एक सीएसएफ हो सकती है।

**मुख्य दक्षताएं** किसी संगठन के संसाधन और क्षमताएं हैं जो उसे अपने प्रतिद्वंद्वियों पर प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्रदान करती हैं। मुख्य दक्षताएं संगठन के लिए अद्वितीय हैं और प्रतिस्पर्धियों द्वारा दोहराना मुश्किल है। मुख्य दक्षताएं एक संगठन की आईटी प्रणालियां हो सकती हैं जो इसके संचालन में लचीलापन, नवाचार को बढ़ावा देने की संस्कृति, एक परियोजना को लागू करने के लिए मानव संसाधन के प्रतिभाशाली पूल तक समय पर पहुंच की क्षमता, एक संगठन के

भीतर मजबूत संचार प्रणाली आदि का निर्माण कर सकती हैं। संगठन जितना विकसित होगा, सफलता की संभावना उतनी ही बेहतर होगी।

एक संगठन के पास भौतिक संसाधन, मानव संसाधन और वित्तीय संसाधन जैसे विभिन्न संसाधन होते हैं। किसी संगठन को अपने वर्तमान संसाधनों के बारे में पता होना चाहिए और अपने रणनीतिक उद्देश्यों को प्राप्त करने के लिए भविष्य में क्या आवश्यक होगा।

प्रतिस्पर्धी बढ़त देने की क्षमता रखने वाले संसाधन होंगे- संगठन ब्रांड, पेटेंट, ट्रेडमार्क (अमूर्त संसाधन) का विकास, उत्पादन (भौतिक संसाधन) के लिए आवश्यक महत्वपूर्ण कच्चे माल तक पहुंच, कर्मचारी विकास और प्रशिक्षण कार्यक्रम जो संगठन के भीतर प्रतिभा उत्पन्न करते हैं , इसलिए, यदि कोई संगठन मजबूत संसाधनों और मुख्य दक्षताओं का एक समूह बनाता है और उन्हें उन क्षेत्रों में तैनात करता है जो सफलता के लिए महत्वपूर्ण हैं (जो कि महत्वपूर्ण सफलता कारक (सीएसएफ) हैं) तो एक संगठन जीतने वाली रणनीतियों को विकसित करने की स्थिति में होगा जो आश्वस्त कर सकते हैं उन्हें अपने प्रतिस्पर्धियों पर सफलता मिलती है। एक सफल व्यावसायिक रणनीति के लिए संगठन को अपनी मुख्य दक्षताओं, संसाधनों और महत्वपूर्ण सफलता कारकों से मेल खाने की आवश्यकता होगी।

चेतन अपने आउटलेट का विस्तार करने के लिए पहचानी गई किसी भी मुख्य दक्षता का उपयोग कर सकता है। उदाहरण के लिए, अच्छे आईटी बुनियादी ढांचे (संसाधन) का उपयोग करके एक अच्छी तरह से विकसित डिजिटल उपस्थिति (मुख्य योग्यता) संभावित ग्राहकों तक उसके व्यवसाय की पहुंच बढ़ाने में मदद कर सकती है। व्यापक ग्राहक आधार को अच्छी गुणवत्ता वाला भोजन (सीएसएफ) प्रदान करने से उसके व्यवसाय (संसाधन) के ब्रांड मूल्य में सुधार होगा। मजबूत ब्रांड वैल्यू एक अमूर्त संसाधन है जिसका उपयोग अन्य संबंधित उद्योगों में विविधता लाने के लिए किया जा सकता है, उदाहरण के लिए विशिष्ट ग्राहक आधार (रणनीति) को पूरा करने वाले स्वादिष्ट होटल खोलना।

**(b) चेतन के फास्ट फूड रेस्तरां के लिए संभावित सीएसएफ:**

- **आउटलेट्स पर परोसे जाने वाले भोजन की गुणवत्ता:** आज का स्वास्थ्य के प्रति जागरूक ग्राहक ऐसा भोजन करना पसंद करेगा जो उसके स्वास्थ्य पर प्रतिकूल प्रभाव न डाले।
- **नवाचार (इनोवेशन):** फास्ट फूड उद्योग में ग्राहकों की पसंद और प्राथमिकताएँ आम तौर पर बदल रही हैं। इसलिए, चेतन को ग्राहकों की पसंद को ध्यान में रखते हुए नए उत्पाद (खाद्य पदार्थ) पेश करने पड़ सकते हैं।
- **वितरण माध्यम:** चेतन के पास अच्छे वितरण चैनल होने चाहिए जो यह सुनिश्चित करें कि बाज़ार की पहुंच यथासंभव व्यापक हो।
- **विशिष्ट ब्रांड पहचान:** सेवा की गुणवत्ता और उत्पाद की विविधता और ताजगी के लिए अच्छी प्रतिष्ठा वाला पहचानने योग्य और विशिष्ट ब्रांड।

- सेवा की गति: प्रतिस्पर्धियों द्वारा निर्धारित बेंचमार्क मानकों के आधार पर ग्राहकों की अपेक्षाओं को पूरा करना चाहिए।
- बच्चों के अनुकूल सुविधाएं: बच्चों और परिवारों की जरूरतों को सफलतापूर्वक पूरा किया जाना चाहिए।



- वैचारिक रूप से सही संक्षिप्त स्पष्टीकरण (iii) और (iv) के लिए पर्याप्त हैं।
- वैकल्पिक बिंदु/सीएसएफ (या उदाहरण) और तर्क भी संभव हैं। हालाँकि, मुद्दे को ठीक से संबोधित किया जाना चाहिए, और उत्तर आवश्यकता के अनुरूप होना चाहिए।

#### प्रश्न 4

- (a) जीबीटीसीएल बियरिंग्स एक बहु-उत्पाद निर्माण कंपनी है। यह 2023-24 के लिए अपना वार्षिक बजट तैयार कर रहा है। प्रबंधन को पता चला है कि पिछले वर्ष उनके समक्ष जो बजट पेश किया गया था, वह बजट प्रक्रिया में वरिष्ठ कर्मचारियों की भागीदारी के बिना तैयार किया गया था। अब प्रबंधन ने बजट टीम को 2023-24 के लिए बजट प्रक्रिया में वरिष्ठ कर्मचारियों को शामिल करने की सख्त सलाह दी है।

#### आवश्यक है

बजट तैयारी प्रक्रिया में वरिष्ठ कर्मचारियों को शामिल करने के जीबीटीसीएल बियरिंग्स के संभावित तीन फायदे और दो नुकसान सूचीबद्ध करें। (5 अंक)

#### या

सीईसी लिमिटेड इलेक्ट्रिक स्कूटर बनाती है। सीईसी अपने बजट निर्धारित करने के लिए मानक लागत की एक प्रणाली का उपयोग करता है। बजट प्रतिवर्ष वित्त विभाग द्वारा निर्धारित किया जाता है और सीईसी के निदेशक मंडल द्वारा अनुमोदित किया जाता है। वित्त विभाग हर महीने निदेशक मंडल की बैठक में समीक्षा के लिए भिन्नता रिपोर्ट तैयार करता है, जहां बजटीय आंकड़ों की तुलना करके वास्तविक प्रदर्शन की निगरानी की जाती है।

एक नए सीएफओ (मुख्य वित्त अधिकारी), अक्षज हाल ही में एक प्रतिस्पर्धी संगठन से सीईसी में शामिल हुए हैं जहां कुल गुणवत्ता प्रबंधन संस्कृति थी। ग्राहक सेवा निदेशक मंडल की अगली बैठक में काइज़न लागत के कार्यान्वयन पर चर्चा करेगी। वह परिवर्तन

करने की दृष्टि से सीईसी में वर्तमान योजना और नियंत्रण प्रणाली की समीक्षा भी करना चाहेंगे ताकि यह काइज़न लागत अवधारणाओं का समर्थन कर सके।

**आवश्यक है**

- (i) संपूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन के दो बुनियादी सिद्धांतों की व्याख्या करें। (2 अंक)
- (ii) काइज़न लागत अवधारणाओं को अपनाने का समर्थन करने के लिए सीईसी की योजना और नियंत्रण प्रणाली में आवश्यक तीन बदलावों की सिफारिश करें। (3 अंक)
- (b) फिक्स्ड-लाइन सेवाएँ प्रदान करने वाली एक प्रमुख दूरसंचार कंपनी का प्रबंधन सेवा गुणवत्ता और बिलिंग के संबंध में ग्राहकों की शिकायतों से काफी चिंतित है। ग्राहक वीजीबी ने श्री कुमार को सेवा गुणवत्ता का प्रमुख नियुक्त किया है। उन्हें ग्राहकों से दोष, अधिक चार्जिंग, ग्राहक सेवा आदि के लिए प्राप्त शिकायतों का विश्लेषण करने का काम सौंपा गया है, आवश्यक जानकारी नीचे दी गई है:

शिकायत की श्रेणियाँ	शिकायतों की संख्या
ग्राहक सेवा	155
शिकायतों की संख्या	110
कनेक्शन संस्थापन	106
शिकायतों पर देर से ध्यान देना	247
ओवरचार्जिंग/गलत बिलिंग	504
लाइन में खराबी	385
कनेक्शन का स्थानांतरण	45
भुगतान खाते में न भेजा जाना	61

**आवश्यक है**

- (i) शिकायत प्रकार के लिए पेरेटो चार्ट बनाने के लिए एक आवृत्ति तालिका तैयार करें। (पेरेटो चार्ट तैयार करना आवश्यक नहीं है)। (3 अंक)
- (ii) प्रमुख शिकायत श्रेणियों के क्षेत्र की पहचान करें जहां प्रमुख गुणवत्ता को सेवा पर ध्यान केंद्रित करना चाहिए। (2 अंक)
- (2 दशमलव तक की गणना)

- (c) जीपीआर फर्नीचर उच्च गुणवत्ता वाले लकड़ी के दरवाजे का निर्माता है। इसके दो ग्राहक हैं वीजीबी और वीजीसी। एक लकड़ी के दरवाजे का विक्रय मूल्य ₹ 7,000 है। प्रति इकाई उत्पादन लागत ₹ 5,350 है।

अवधि के लिए ग्राहकों के वीजीबी और वीजीसी का विवरण नीचे दिया गया है:

विवरण (ब्यौरा)	ग्राहक वीजीबी	ग्राहक वीजीसी
खरीदे गए लकड़ी के दरवाजे (संख्या)	1,250	2,500
खरीद आदेश की संख्या	10 (प्रत्येक 125 दरवाजे)	20 (प्रत्येक 125 दरवाजे)
डिलीवरी की संख्या		
- साधारण	8	0
- जल्दी की	2	0
किलोमीटर प्रति वितरण	200	200

अतिरिक्त लागतें हैं:

आदेश प्रसंस्करण लागत	₹3,000 प्रति किलोमीटर
सामान्य डिलीवरी लागत	₹20 प्रति किलोमीटर
उत्पाद हैंडलिंग लागत	₹ 100 प्रति शेयर
शीघ्र वितरण लागत	₹30 प्रति किलोमीटर

कंपनी की नीति है कि 100 दरवाजों या उससे अधिक के ऑर्डर पर बिक्री मूल्य पर 6% की छूट दी जाए और अगर कोई ग्राहक कारखाने के गेट पर डिलीवरी लेने के लिए अपने स्वयं के परिवहन का उपयोग करता है तो बिना छूट वाले बिक्री मूल्य पर 10% की छूट दी जाए।

मान लें कि इन आदेशों से उत्पादन स्तर में बदलाव नहीं होता है।

**आवश्यक है**

- (i) प्रत्येक ग्राहक के लिए प्रति यूनिट योगदान और लाभ की गणना करें। (6 अंक)
- (ii) प्रत्येक ग्राहक के लिए प्रति यूनिट लाभ की तुलना करके लाभप्रदता का विश्लेषण करें। (2 अंक)

(iii) सामान्य डिलीवरी पर छूट नीति पर टिप्पणी करें।

(2 अंक)

उत्तर

(a) बजट की तैयारी में कर्मचारियों की भागीदारी के संभावित फायदे और नुकसान हैं।

संभावित लाभों में शामिल हैं:

- वरिष्ठ कर्मचारी लक्ष्यों को स्वीकार करने के लिए सहमत हो सकते हैं क्योंकि वे इसका स्वामित्व अपने बजट के रूप में लेंगे।
- वरिष्ठ कर्मचारियों को इस बात की बेहतर समझ हो सकती है कि क्या परिणाम प्राप्त किए जा सकते हैं और किस कीमत पर। उदाहरण के लिए, उन्हें उत्पाद विशिष्टताओं का बेहतर ज्ञान हो सकता है और लागतों को अधिक कुशलतापूर्वक और प्रभावी ढंग से कैसे नियंत्रित किया जा सकता है।
- वरिष्ठ कर्मचारी बजट अपेक्षाओं को प्राप्त न कर पाने के लिए अवास्तविक लक्ष्यों को बहाना नहीं बना सकते।
- वरिष्ठ कर्मचारियों को लगेगा कि मल्टीप्रोडक्ट निर्माण कंपनी को चलाने में उनके अनुभव से जो मूल्य मिलता है, उसके लिए उनकी सराहना की जा रही है।
- वरिष्ठ कर्मचारियों को संगठनात्मक मुद्दों पर चर्चा करने का अवसर मिल सकता है, जिसमें सूचनाओं और विचारों के आदान-प्रदान से समस्याओं को हल करने और भविष्य के कार्यों पर सहमति बनाने में मदद मिल सकती है।

संभावित नुकसानों में शामिल हैं:

- वरिष्ठ कर्मचारी नौकरी प्रोफाइल में उत्कृष्ट हो सकते हैं लेकिन उनके बजट को तैयार करने के लिए आवश्यक व्यावहारिक ज्ञान की कमी हो सकती है।
- वरिष्ठ कर्मचारी प्रतिभागियों के व्यक्तित्व लक्षणों के कारण भागीदारी के लाभों को सीमित कर सकते हैं।
- वरिष्ठ कर्मचारी एक-दूसरे के साथ बहस करने में काफी समय बर्बाद कर सकते हैं।
- वरिष्ठ कर्मचारी प्रस्तावित बजट को कृत्रिम रूप से बढ़ाने के लिए आपस में निर्णय ले सकते हैं ताकि उनके लिए निर्धारित लागत लक्ष्य प्राप्त करना आसान हो।

या

(i) कुल गुणवत्ता प्रबंधन के सिद्धांत

निम्नलिखित बिंदु ऐसे सिद्धांत हैं जो कंपनियों को गुणवत्ता सुधार प्राप्त करने में मार्गदर्शन करने में मदद करते हैं। सिद्धांत इस विचार पर आधारित हैं कि ऊपरी प्रबंधन को गुणवत्ता के प्रति प्रतिबद्धता विकसित करनी चाहिए और इस प्रतिबद्धता का समर्थन करने के लिए एक प्रणाली प्रदान करनी चाहिए जिसमें सभी कर्मचारी और आपूर्तिकर्ता शामिल हों। इसके अलावा, उच्च प्रबंधन से आने वाले संगठनात्मक परिवर्तन के बिना गुणवत्ता में सुधार नहीं हो सकता है।

- "सुधार की दिशा में उद्देश्य की निरंतरता बनाएं"। अल्पकालिक प्रतिक्रिया को दीर्घकालिक योजना से बदलें।
- "नए दर्शन को अपनाएं"। निहितार्थ यह है कि प्रबंधन को वास्तव में उनके दर्शन को अपनाना चाहिए, न कि केवल कार्यबल से ऐसा करने की अपेक्षा करनी चाहिए।
- "निरीक्षण पर निर्भरता बंद करें"। यदि भिन्नता कम हो जाती है, तो दोषों के लिए निर्मित वस्तुओं का निरीक्षण करने की कोई आवश्यकता नहीं है, क्योंकि कोई दोष ही नहीं होगा।
- "किसी एक वस्तु के लिए एकल आपूर्तिकर्ता की ओर बढ़ें"। एकाधिक आपूर्तिकर्ताओं का मतलब फीडबैक के बीच भिन्नता है।
- "लगातार और हमेशा के लिए सुधार करें"। भिन्नता को कम करने के लिए लगातार प्रयास करें।
- "नौकरी पर प्रशिक्षण संस्थान"। यदि लोगों को अपर्याप्त रूप से प्रशिक्षित किया जाता है, तो वे सभी एक ही तरह से काम नहीं करेंगे, और इससे विविधता आएगी।
- "संस्थान नेतृत्व"। डेमिंग नेतृत्व और मात्र पर्यवेक्षण के बीच अंतर करते हैं। उत्तराद्ध कोटा और लक्ष्य-आधारित है।
- "डर को बाहर निकालो"। डेमिंग डर से प्रबंधन को दीर्घावधि में प्रति-उत्पादक के रूप में देखता है, क्योंकि यह श्रमिकों को संगठन के सर्वोत्तम हित में कार्य करने से रोकता है।
- "विभागों के बीच बाधाओं को तोड़ें"। टीक्यूएम के केंद्र में एक अन्य विचार 'आंतरिक ग्राहक' की अवधारणा है, कि प्रत्येक विभाग प्रबंधन की नहीं, बल्कि अन्य विभागों की सेवा करता है जो उसके आउटपुट का उपयोग करते हैं।
- "नारे हटाओ"। एक अन्य केंद्रीय टीक्यूएम विचार यह है कि ज्यादातर गलतियाँ लोग नहीं करते हैं - यह वह प्रक्रिया है जिसके अंतर्गत वे काम कर रहे हैं। कार्यबल द्वारा

उपयोग की जाने वाली प्रक्रियाओं में सुधार किए बिना उन्हें परेशान करना प्रतिकूल-उत्पादक है।

- "उद्देश्यों द्वारा प्रबंधन को हटा दें"। डेमिंग ने उत्पादन लक्ष्यों को निम्न-गुणवत्ता वाले सामानों की डिलीवरी को प्रोत्साहित करने के रूप में देखा।
- "कारीगरी के गौरव में आने वाली बाधाओं को दूर करें"। उल्लिखित कई अन्य समस्याएं कर्मचारी संतुष्टि को कम करती हैं।
- "संस्थान शिक्षा और आत्म-सुधार"।
- "परिवर्तन हर किसी का काम है"।

#### विकल्प

कुल गुणवत्ता प्रबंधन के दो बुनियादी सिद्धांत हैं: 'पहली बार में इसे ठीक करें' और 'निरंतर सुधार'। पहली बार इसे ठीक करना अनिवार्य रूप से शून्य-दोष लक्ष्य के समान है। यह सिद्धांत इस आधार पर आधारित है कि रोकथाम की लागत सुधार की लागत से कम है।

निरंतर सुधार का सिद्धांत इस विचार पर आधारित है कि, हालांकि आदर्श स्थिति कभी हासिल नहीं की जा सकती, लेकिन लक्ष्य यही है। शून्य दोष का लक्ष्य प्राप्त नहीं किया जा सकता है। हालांकि, जब तक यह हासिल न हो जाए तब तक संतुष्ट न होने का सिद्धांत लगातार सुधार करने की कोशिश करने के सही व्यवहार को जन्म देगा।

#### (ii) सीईसी में काइजेन लागत अवधारणाओं को अपनाने के लिए आवश्यक विचारोत्तेजक परिवर्तन इस प्रकार हैं:

##### **मानक लागत नियंत्रण प्रणाली से लागत कटौती प्रणाली -**

परंपरागत रूप से मानक लागत प्रणाली वर्तमान निर्माण प्रक्रिया में स्थिरता मानती है और सामान्य निर्माण प्रक्रिया को ध्यान में रखते हुए मानक निर्धारित किए जाते हैं, इस प्रकार प्रदर्शन लागत मानक को पूरा करने के लिए पूरा प्रयास जारी है।

दूसरी ओर, काइजेन कॉस्टिंग विनिर्माण प्रक्रियाओं में निरंतर सुधार में विश्वास करती है और इसलिए, लक्ष्य लागत में कमी के लक्ष्य को प्राप्त करना है। आवश्यक पहला परिवर्तन मानक सेटिंग पद्धति है, यानी पहले की लागत नियंत्रण प्रणाली से लागत में कमी प्रणाली तक।



**मानक निर्धारण और विचरण विश्लेषण की आवधिकता में कमी -**

सीईसी द्वारा अपनाई जाने वाली मौजूदा योजना और नियंत्रण प्रणाली के तहत, मानक सालाना निर्धारित किए जाते हैं और इन मानकों के आधार पर विश्लेषण के लिए मासिक भिन्नता रिपोर्ट तैयार की जाती है। लेकिन काइज़ेन कॉस्टिंग सिस्टम के तहत एक सप्ताह या एक महीने के लिए छोटी अवधि के लिए लागत में कमी के लक्ष्य निर्धारित किए गए हैं। इसलिए, एक मानक के तहत कवर की गई अवधि को वार्षिक से घटाकर मासिक किया जाना चाहिए और विचरण रिपोर्ट तैयार करने की वर्तमान प्रथा को जारी रखा जा सकता है या एक सप्ताह तक कम किया जा सकता है।

**मानक सेटिंग में अधिकारियों या श्रमिकों की भागीदारी-**

काइज़ेन कॉस्टिंग सिस्टम के तहत, मानक निर्धारित करते समय श्रमिकों या अधिकारियों की भागीदारी जो वास्तव में निर्माण प्रक्रिया में शामिल हैं, की अत्यधिक सराहना की जाती है। इसलिए, केवल निदेशक मंडल की सहमति से वित्त विभाग द्वारा बजट और मानक तय करने की वर्तमान प्रणाली को बदलने की आवश्यकता है।

**(b) (i) आवृत्ति तालिका**

शिकायत की श्रेणियाँ	शिकायतों की संख्या	कुल मर्दों का %	संचयी प्रतिशत
अधिक चार्ज करना/गलत बिलिंग	504	31.25	31.25
लाइन में खराबी	385	23.87	55.12
शिकायतों पर देर से ध्यान देना	247	15.31	70.43
ग्राहक सेवा	155	9.61	80.04
शिकायतों की संख्या	110	6.82	86.86
कनेक्शन संस्थापन	106	6.57	93.43
भुगतान खाते में न भेजा जाना	61	3.78	97.21
कनेक्शन का स्थानांतरण	45	2.79	100.00
कुल	1,613		

- (ii) श्री कुमार को ओवर-चार्जिंग/गलत बिलिंग, लाइन में खराबी, शिकायतों पर देर से ध्यान देने और ग्राहक सेवा (प्राथमिकता क्रम में) पर ध्यान केंद्रित करना चाहिए, क्योंकि ये 80% शिकायतों के मामले हैं।

## (c) (i) लकड़ी के दरवाजे की प्रति इकाई योगदान और लाभ

विवरण (ब्यौरा)	ग्राहक वीजीबी	ग्राहक वीजीसी
प्रति लकड़ी के दरवाजे का विक्रय मूल्य (बिना छूट के)	7,000	7,000
घटाएँ: छूट (मात्रा) ₹7,000 × 6%	420	420
घटाएँ: छूट (डिलीवरी) ₹7,000 × 10%	---	700
विक्रय मूल्य (छूट का शुद्ध)	6,580	5,880
घटाएँ: प्रति इकाई उत्पादन लागत (परिवर्तनीय)	5,350	5,350
प्रति लकड़ी के दरवाजे का योगदान	1,230	530

वीजीबी और वीजीसी दोनों ग्राहक 100 से अधिक दरवाजों का ऑर्डर देते हैं। इसलिए दोनों ग्राहकों को ऑर्डर की गई मात्रा के लिए ₹7,000 = ₹420 प्रति लकड़ी के दरवाजे पर 6% की छूट मिलती है।

ग्राहक वीजीबी के पास जीपीआर फर्नीचर द्वारा प्रदान की जाने वाली सामान्य और त्वरित डिलीवरी दोनों हैं। ग्राहक वीजीसी के पास जीपीआर फर्नीचर से कोई डिलीवरी नहीं है, जिसका अर्थ है कि ग्राहक फैक्ट्री गेट से डिलीवरी लेने के लिए अपने स्वयं के परिवहन का उपयोग कर रहा है। इसलिए ग्राहक वीजीसी को प्रति लकड़ी के दरवाजे पर ₹7,000 = ₹700 की 10% छूट दी जाती है।

## प्रति लकड़ी के दरवाजे पर लाभ की गणना

विवरण (ब्यौरा)	ग्राहक वीजीबी	ग्राहक वीजीसी
प्रति लकड़ी के दरवाजे का योगदान	1,230	530
मात्रा	1,250	2,500
कुल योगदान ... (A)	15,37,500	13,25,000
आदेश प्रसंस्करण लागत # ऑर्डर × लागत प्रति ऑर्डर	30,000	60,000

ग्राहक वीजीबी = 10 ऑर्डर × ₹3,000 ग्राहक वीजीसी = 20 ऑर्डर × ₹3,000		
<b>कुल ऑर्डर प्रोसेसिंग लागत ... (B)</b>	<b>30,000</b>	<b>60,000</b>
वितरण लागत		
सामान्य डिलीवरी लागत # डिलीवरी × 200 किलोमीटर प्रति डिलीवरी × लागत प्रति किलोमीटर (₹20 प्रति किलोमीटर)	32,000	0
शीघ्र वितरण लागत # डिलीवरी × 200 किलोमीटर प्रति डिलीवरी × लागत प्रति किलोमीटर (₹30 प्रति किलोमीटर)	12,000	0
<b>कुल डिलीवरी लागत ... (C)</b>	<b>44,000</b>	<b>0</b>
उत्पाद हैंडलिंग लागत # बेचे गए लकड़ी के दरवाजों की संख्या × प्रति यूनिट उत्पाद प्रबंधन लागत ग्राहक वीजीबी = 1,250 दरवाजे × ₹100 प्रति दरवाजा ग्राहक वीजीसी = 2,500 दरवाजे × ₹100 प्रति दरवाजा	1,25,000	2,50,000
<b>कुल उत्पाद प्रबंधन लागत ... (D)</b>	<b>1,25,000</b>	<b>2,50,000</b>
बिक्री पर कुल लाभ .... (A) - (B) - (C) - (D)	13,38,50 0	10,15,00 0
<b>प्रति लकड़ी के दरवाजे की बिक्री पर लाभ</b>	<b>1,070.80</b>	<b>406</b>

- (ii) **विश्लेषण-** ग्राहक वीजीबी के लिए प्रति लकड़ी के दरवाजे का लाभ ₹1,070.80 प्रति दरवाजा है और ग्राहक वीजीसी के लिए प्रति लकड़ी के दरवाजे का लाभ ₹406 प्रति दरवाजा है। ग्राहक वीजीबी की तुलना में ग्राहक वीजीसी के मामले में प्रति लकड़ी के दरवाजे का लाभ काफी कम है। **इसका मुख्य कारण फैक्ट्री गेट पर डिलीवरी लेने के लिए परिवहन की व्यवस्था करने के लिए ग्राहक वीजीसी को दी गई छूट है। छूट ₹ 700 प्रति दरवाजा बनती है जिससे प्रति लकड़ी के दरवाजे का योगदान काफी कम हो जाता है।**

इसलिए, ग्राहक वीजीसी की तुलना में ग्राहक वीजीबी को दरवाजे बेचना अधिक लाभदायक है।

**वैकल्पिक रूप से-** भले ही ग्राहक वीजीबी की बिक्री मात्रा कम है (= ग्राहक वीजीसी का 50%), यह वीजीसी द्वारा योगदान किए जा रहे लाभ का लगभग 1.32 गुना योगदान दे रहा है। साथ ही, ग्राहक वीजीबी को दी जाने वाली कुल छूट काफी कम है।

### (iii) सामान्य डिलीवरी पर छूट नीति

दोनों ग्राहक वीजीबी और वीजीसी जीपीआर फर्नीचर से 200 किलोमीटर दूर स्थित हैं। ग्राहक वीजीबी जीपीआर फर्नीचर की डिलीवरी सेवाओं का उपयोग करता है जिसके लिए शुल्क ₹20 प्रति किलोमीटर है।

इसलिए एक डिलीवरी के लिए लागत 1 डिलीवरी × ₹20 प्रति किमी × 200 किलोमीटर = ₹4,000 प्रति डिलीवरी होगी। प्रत्येक ऑर्डर में 125 दरवाजे शामिल हैं। इसलिए प्रति लकड़ी के दरवाजे की डिलीवरी लागत ₹32 प्रति लकड़ी के दरवाजे है।

ध्यान दें कि ग्राहक वीजीबी को 1,250 दरवाजों की कुल बिक्री में से, सामान्य डिलीवरी 1,000 दरवाजों (8 ऑर्डर × 125 दरवाजे प्रत्येक) के लिए है, जबकि त्वरित डिलीवरी ऑर्डर 250 दरवाजे (2 ऑर्डर × 125 दरवाजे) के लिए है।

दूसरी ओर, ग्राहक वीजीसी अपनी व्यवस्था करके फैक्ट्री गेट से डिलीवरी लेता है। इसके लिए उसे बिना छूट वाले विक्रय मूल्य पर 10% की छूट मिलती है जो प्रति लकड़ी के दरवाजे पर 700 रुपये है।

**क्या जीपीआर ने ग्राहक वीजीसी के लिए सामान्य डिलीवरी की है, डिलीवरी लागत ग्राहक वीजीबी के लिए खर्च की गई लागत के समान होगी, जो कि ₹32 प्रति लकड़ी का दरवाजा है। इसके बजाय जीपीआर इस ग्राहक को अपनी परिवहन व्यवस्था करने के लिए प्रति लकड़ी के दरवाजे पर 700 रुपये की छूट दे रहा है। इसके परिणामस्वरूप ग्राहक वीजीबी को बेचे गए प्रति लकड़ी के दरवाजे पर ₹ 668 के राजस्व में शुद्ध हानि होती है।**

ग्राहक वीजीबी को की गई बिक्री के लिए उपरोक्त तालिका में गणना की गई प्रति यूनिट कम लाभ का यह प्राथमिक कारण है। इसलिए ग्राहकों को फैक्ट्री गेट से डिलीवरी लेने की अपनी व्यवस्था करने के लिए दी जाने वाली छूट नीति को बंद करने का सुझाव दिया गया है।

प्रश्न 5

(a) एक विनिर्माण कंपनी पिछली तिमाही में उत्पादित 14,300 इकाइयों के वास्तविक उत्पादन से संबंधित निम्नलिखित डेटा प्रस्तुत करती है:

विवरण (ब्यौरा)	(₹)	(₹)
बिक्री ... (A)		12,28,000
प्रत्यक्ष सामग्री	2,17,750	
प्रत्यक्ष मजदूरी	1,72,500	
परिवर्तनीय उपरिलागतें	2,12,000	
कुल लागत (B)		6,02,250
लाभ ... (A)-(B)		6,25,750

मानक सामग्री लागत प्रति इकाई ₹15 है। मानक मजदूरी दर ₹10.50 प्रति घंटा है और मानक परिवर्तनीय ओवरहेड दर ₹12.50 प्रति घंटा है।

कंपनी JIT प्रणाली का उपयोग करती है और बजटीय उत्पादन और बिक्री मात्रा 15,000 इकाई है।

पिछली तिमाही के दौरान दर्ज की गई मानक लागतों में निम्नलिखित भिन्नताएँ हैं:

	विवरण (ब्यौरा)	प्रसरण (₹)
1.	प्रत्यक्ष सामग्री लागत भिन्नताएँ	3,250 A
2.	प्रत्यक्ष श्रम भिन्नताएँ	
	श्रम दर प्रसरण	2,640 F
	श्रम दक्षता प्रसरण	5,040 F
3.	परिवर्तनीय उपरिव्यय प्रसरण	
	VOH व्यय भिन्नता	?
	VOH दक्षता भिन्नता	?
4.	बिक्री विचरण	
	बिक्री मूल्य भिन्नता	12,500 F
	बिक्री मात्रा विचलन	?

**आवश्यक है**

(i) लुप्त प्रसरणों की गणना करें। (6 अंक)

(ii) मूल बजट तैयार करें और बजटीय लाभ को वास्तविक लाभ के साथ मिलाएँ।

(6 अंक)

- (b) यूनिक प्रोडक्ट्स लिमिटेड ने प्रति वर्ष एक विशेष उत्पाद की 7,500 इकाइयों का निर्माण और बिक्री की, जिससे 7,50,000 रुपये का बिक्री मूल्य उत्पन्न हुआ। प्रत्यक्ष सामग्री लागत को बिक्री मूल्य का 30%, प्रत्यक्ष श्रम लागत को बिक्री मूल्य का 20% और परिवर्तनीय ओवरहेड लागत को 10 प्रति यूनिट वसूलने के बाद, कंपनी ने वर्ष के दौरान प्रति यूनिट 16.65 अर्जित किए।

मौजूदा उपकरण प्रति वर्ष अधिकतम 10,000 इकाइयों का उत्पादन कर सकते हैं। यदि मांग अधिकतम उत्पादन से अधिक हो जाती है, तो नए उपकरणों की आवश्यकता होगी जिसकी लागत ₹5 लाख होगी और इसका जीवन काल 10 वर्ष होगा, बिना किसी अवशिष्ट मूल्य के।

एक संभावित ग्राहक वर्तमान बिक्री मूल्य के 90% पर नियमित रूप से प्रति वर्ष 5,000 इकाइयों के लिए कंपनी के साथ ऑर्डर देने को तैयार है, जो स्वीकार किए जाने पर मौजूदा बाजार में 7,500 इकाइयों से अधिक होगा।

इस तथ्य पर ध्यान दिए बिना कि नया ऑर्डर अमल में आया या नहीं, तत्काल प्रभाव से लागत में वृद्धि हुई:

(i) प्रत्यक्ष सामग्री में 10%।

(ii) प्रत्यक्ष श्रम में 25%।

(iii) प्रति वर्ष निश्चित ओवरहेड्स में 25,000 रु

यदि अतिरिक्त 5,000 इकाइयों का ऑर्डर स्वीकार कर लिया जाता है, तो बढ़े हुए प्रशासन व्यय के माध्यम से निर्धारित ओवरहेड्स में 25,000 रुपये की वृद्धि हो जाएगी। (मान लें कि कोई प्रारंभिक/समापन स्टॉक सूची नहीं है। परिवर्तनीय लागत उत्पादन के सीधे अनुपात में बढ़ेगी।)

आपको यह अनुशंसा करनी होगी कि क्या कंपनी को नए व्यवसाय को निर्धारित मूल्य पर स्वीकार करना चाहिए या नए ऑर्डर को अस्वीकार कर देना चाहिए और वर्तमान अप्रयुक्त क्षमता को वर्तमान बिक्री मूल्य पर बेचने के लिए एक ठोस बिक्री अभियान चलाना चाहिए।  
बिक्री अभियान पर प्रति वर्ष ₹30,000 का खर्च आएगा (8 अंक)

टिप्पणियाँ : उपकरण की कीमत पर लगने वाले वित्तीय शुल्कों पर ध्यान न दें।

उत्तर

(a) भाग (i) एवं (ii)

**केवल क्रॉस वेरिफिकेशन के लिए**

**प्रत्यक्ष समाग्री**

सामग्री लागत प्रसरण = 3,250 (A)

सामग्री लागत प्रसरण = मानक लागत - वास्तविक लागत

⇒ ₹3,250 (A) = मानक लागत - ₹2,17,750

⇒ मानक लागत = ₹2,14,500

(\*) मानक लागत वास्तविक आउटपुट के लिए मानक मात्रा की मानक लागत को संदर्भित करती है

वास्तविक मात्रा =  $\left( \frac{₹2,14,500}{₹15} \right)$   
= 14,300 यूनिट (दिया गया)

**प्रत्यक्ष श्रम ₹**

श्रम लागत प्रसरण = मानक लागत - वास्तविक लागत

⇒ ₹7,680 (F) = मानक लागत - ₹1,72,500

⇒ मानक लागत = ₹1,80,180

(\*) मानक लागत वास्तविक आउटपुट/उत्पादन के लिए मानक समय की मानक लागत को संदर्भित करती है

प्रति यूनिट मानक लागत =  $\left( \frac{₹1,80,180}{14,300 \text{ इकाईयाँ}} \right) = ₹12.60$

मानक दर प्रति घंटा = ₹10.50

मानक समय प्रति इकाई =  $\left( \frac{₹12.60}{₹10.50} \right) = 1.20 \text{ घंटे}$

श्रम दर प्रसरण = [वास्तविक समय की मानक लागत - वास्तविक लागत]

⇒ ₹ 2,640 (F) = वास्तविक समय की मानक लागत - ₹1,72,500

⇒ की मानक लागत = ₹1,75,140

असली समय

$$\text{काम के वास्तविक घंटे} = \left( \frac{\text{₹1,75,140}}{\text{₹10.5}} \right) = 16,680$$

**परिवर्तनीय उपरिलागतें**

$$\text{मानक दर प्रति घंटा} = ₹12.50$$

$$\text{प्रति यूनिट मानक दर} = ₹12.50 \times 1.2 \text{ घंटे} = ₹15.00$$

**व्यय भिन्नता** = काम किए गए वास्तविक घंटों के लिए बजटीय ओवरहेड्स - वास्तविक परिवर्तनीय ओवरहेड्स

$$= ₹12.50 \times 16,680 \text{ घंटे} - ₹2,12,000$$

$$= ₹2,08,500 - ₹2,12,000$$

$$= ₹3,500 \text{ (A)}$$

**दक्षता भिन्नता** = आउटपुट के लिए मानक चर ओवरहेड - वास्तविक घंटों के लिए बजटीय ओवरहेड्स

या

प्रति घंटा मानक दर  $\times$  (वास्तविक आउटपुट के लिए मानक घंटे - वास्तविक काम किए गए घंटे)

$$= ₹12.50 \times (14,300 \text{ घंटे} \times 1.2 \text{ घंटे} - 16,680 \text{ घंटे})$$

$$= ₹6,000 \text{ (F)}$$

**बिक्री भिन्नताएँ (कारोबार आधारित)**

मूल्य भिन्नता = वास्तविक बिक्री - मानक बिक्री

$$\Rightarrow ₹12,500 \text{ (F)} = ₹12,28,000 - \text{मानक बिक्री}$$

$$\Rightarrow \text{मानक बिक्री} = ₹12,15,500$$

$$\begin{aligned} \text{प्रति यूनिट बजट मूल्य} &= \left( \frac{\text{मानक बिक्री}}{\text{वास्तविक मात्रा}} \right) \\ &= \left( \frac{₹12,15,500}{14,300 \text{ इकाइयाँ}} \right) \end{aligned}$$

$$= ₹85$$

**वॉल्यूम भिन्नता** = मानक बिक्री - बजटीय बिक्री

$$= ₹12,15,500 - ₹85 \times 15,000 \text{ इकाइयाँ}$$



$$= ₹59,500 (A)$$

बिक्री भिन्नताएं (मार्जिन आधारित)

बिक्री मार्जिन मूल्य भिन्नता

$$= \text{बिक्री मूल्य भिन्नता}$$

$$= 12,500 (F)$$

मूल बजट और मानक लागत पत्रक

विवरण (ब्यौरा) (बजट इकाइयाँ - 15,000 इकाइयाँ)	बजट (₹)	मानक लागत प्रति यूनिट (₹)
बिक्री ... (A)	12,75,000	85.00
प्रत्यक्ष सामग्री @ ₹15 प्रति यूनिट	2,25,000	15.00
प्रत्यक्ष मजदूरी @ ₹12.60 प्रति यूनिट	1,89,000	12.60
परिवर्तनीय ओवरहेड्स @ ₹15 प्रति यूनिट	2,25,000	15.00
कुल लागत ... (B)	6,39,000	42.60
बजटीय लाभ ... (A-B)	6,36,000	42.40

बिक्री मार्जिन मात्रा = बिक्री मात्रा भिन्नता × बजटीय शुद्ध लाभ अनुपात

झगड़ा

$$= 59,500 (A) \times \left( \frac{₹42.4}{₹85} \right)$$

$$= ₹29,680 (A)$$

वैकल्पिक रूप से

बिक्री मार्जिन वॉल्यूम = बजट मार्जिन pu × (वास्तविक मात्रा - बजट मात्रा)

झगड़ा

$$= ₹42.40 \times (14,300 \text{ इकाइयाँ} - 15,000 \text{ इकाइयाँ})$$

$$= ₹29,680 (A)$$

समाधान का विवरण (बजटीय और वास्तविक लाभ)

₹
---

<b>बजटीय लाभ</b>	<b>6,36,000</b>
जोड़ें: बिक्री मार्जिन वॉल्यूम भिन्नता	29,680 (A)
<b>मानक लाभ</b>	<b>6,06,320</b>
जोड़ें: बिक्री मूल्य भिन्नता	12,500 (F)
घटाएँ: सामग्री लागत प्रसरण	3,250 (A)
जोड़ें: श्रम दक्षता प्रसरण	5,040 (F)
जोड़ें: श्रम दर प्रसरण	2,640 (F)
जोड़ें: परिवर्तनीय ओवरहेड दक्षता भिन्नता	6,000 (F)
घटाएँ: परिवर्तनीय ओवरहेड व्यय भिन्नता	3,500 (A)
<b>वास्तविक लाभ</b>	<b>6,25,750</b>

## (b) कार्य: वृद्धिशील दृष्टिकोण

विवरण (ब्यौरा)	वर्तमान मांग मूल दर	वर्तमान मांग संशोधित दर	विकल्प - I (नया ग्राहक)	विकल्प - II (सम्मिलित बिक्री अभियान)
बिक्री (इकाइयाँ)	7,500	7,500	5,000 (अर्थात्, 7,500 का 2/3)	2,500 (अर्थात्, 7,500 का 1/3)
<b>(₹) में बिक्री ... (A)</b>	<b>7,50,000</b>	<b>7,50,000</b>	<b>4,50,000</b>	<b>2,50,000</b>
प्रत्यक्ष सामग्री (₹) मूल- बिक्री मूल्य का 30%; संशोधित- मूल × 110%	2,25,000	2,47,500	1,65,000	82,500
प्रत्यक्ष श्रम (₹) मूल- बिक्री मूल्य का 20%; संशोधित- मूल × 125%	1,50,000	1,87,500	1,25,000	62,500

परिवर्तनीय ओवरहेड्स (₹) ₹10 प्रति यूनिट	75,000	75,000	50,000	25,000
<b>परिवर्तनीय लागत (₹) ... (B)</b>	<b>4,50,000</b>	<b>5,10,000</b>	<b>3,40,000</b>	<b>1,70,000</b>
<b>योगदान (₹) ... (A) - (B)</b>	<b>3,00,000</b>	<b>2,40,000</b>	<b>1,10,000</b>	<b>80,000</b>
घटाएँ: बिक्री ड्राइव लागत (₹)	0	0	0	30,000
घटाएँ: विभाग नये उपकरण पर (1/10)	0	0	50,000	0
घटाएँ: निश्चित उपरिव्यय (₹) मूल- (3,00,000- 16.65 × 7,500); संशोधित- +25,000	1,75,125	2,00,125	25,000	0
<b>आय (₹)</b>	<b>1,24,875</b>	<b>39,875</b>	<b>35,000</b>	<b>50,000</b>

**वैकल्पिक रूप से: संपूर्ण दृष्टिकोण**

विवरण (ब्यौरा)	वर्तमान मांग मूल दर	वर्तमान मांग संशोधित दर	विकल्प पर विचार करने के बाद - I	विकल्प पर विचार करने के बाद - II
<b>बिक्री (इकाइयाँ)</b>	<b>7,500</b>	<b>7,500</b>	<b>12,500</b>	<b>10,000</b>
(₹) में बिक्री ... (A)	7,50,000	7,50,000	12,00,000	10,00,000
प्रत्यक्ष सामग्री (₹)	2,25,000	2,47,500	4,12,500	3,30,000
प्रत्यक्ष श्रम (₹)	1,50,000	1,87,500	3,12,500	2,50,000
परिवर्तनीय उपरिव्यय (₹)	75,000	75,000	1,25,000	1,00,000
परिवर्तनीय लागत (₹) ... (B)	4,50,000	5,10,000	8,50,000	6,80,000
<b>योगदान (₹) ... (A)- (B)</b>	<b>3,00,000</b>	<b>2,40,000</b>	<b>3,50,000</b>	<b>3,20,000</b>
घटाएँ: बिक्री ड्राइव लागत (₹)	0	0	0	30,000

घटाएँ: विभाग नये उपकरण पर (1/10)	0	0	50,000	0
घटाएँ: निश्चित उपरिव्यय (₹)	1,75,125	2,00,125	2,25,125	2,00,125
आय (₹)	1,24,875	39,875	74,875	89,875
वृद्धिशील परिवर्तन	लागू नहीं	---	35,000	50,000

### संस्तुति

यदि कंपनी संभावित ग्राहक (विकल्प 1) से ऑर्डर स्वीकार करने का निर्णय लेती है जो प्रति वर्ष नियमित रूप से 5,000 इकाइयां खरीदने का इच्छुक है, तो प्रति वर्ष ₹35,000 की वृद्धिशील कमाई होगी जो कि ठोस बिक्री अभियान से अर्जित होने वाली वृद्धिशील कमाई से कम है ( विकल्प 2)। विशुद्ध रूप से वित्तीय विचार के आधार पर कंपनी मौजूदा क्षमता स्तर से आगे नहीं जाने का निर्णय ले सकती है, यानी केवल ठोस बिक्री अभियान का विकल्प चुन सकती है। लेकिन, दोनों विकल्पों के इस वित्तीय विश्लेषण में किसी भी गुणात्मक कारक पर विचार नहीं किया गया, जैसे-

- लाभदायक ग्राहकों के साथ दीर्घकालिक और अंतरंग संबंधों को विकसित करने और बनाए रखने से कंपनी को मूल्यवान लाभ मिलते हैं क्योंकि कंपनी और ग्राहकों के बीच संबंध बढ़ते हैं, एक ग्राहक जो कंपनी के उत्पादों और सेवाओं से संतुष्ट होता है, वह रिश्ते को प्रतिबद्ध करता है, और समय के साथ और अधिक खरीदता है।
- मौजूदा ग्राहकों को बनाए रखने की लागत नए ग्राहक प्राप्त करने की लागत से कम महंगी है।
- एक अन्य विचार यह है कि यदि विशेष ऑर्डर के लिए दी जाने वाली कीमत नियमित कीमत से कम है तो मौजूदा ग्राहकों पर इसका प्रभाव पड़ेगा। ये प्रभाव कंपनी और उसके ग्राहकों के बीच खराब गतिशीलता उत्पन्न कर सकते हैं, या वे ग्राहकों को प्रतिस्पर्धियों से उत्पाद मांगने के लिए प्रेरित कर सकते हैं।

इसलिए, एक समग्र लागत/लाभ विश्लेषण जिसमें यूनिक्स प्रोडक्ट्स लिमिटेड विशेष ऑर्डर स्वीकार करना है या नहीं, इस पर अंतिम निर्णय लेने से पहले न केवल मात्रात्मक बल्कि गुणात्मक कारकों पर भी विचार करेगा।

## प्रश्न 6

- (a) APR गेमिंग कंसोल का एक नया मॉडल, उत्पाद 'AS5' लॉन्च करने वाला है। उत्पाद 'एस5' कंपनी का पहला गेमिंग कंसोल है और इसमें एपीआर द्वारा विकसित अनूठी तकनीक है। एपीआर को उम्मीद है कि अनूठी तकनीक और विशिष्ट डिजाइन नए और मौजूदा दोनों ग्राहकों को आकर्षित करेगी।

इस गेमिंग कंसोल की अनूठी प्रकृति को देखते हुए, एपीआर को इस उत्पाद के मूल्य मांग संबंध का कोई अनुभव नहीं है। हालाँकि, पिछले उत्पादों के अनुभव के आधार पर, यह उम्मीद है कि उत्पाद के परिचयात्मक चरण के दौरान, ₹21,000 की बिक्री कीमत पर, मांग प्रति माह 2,000 यूनिट होगी। विक्रय मूल्य में प्रत्येक ₹2,000 की वृद्धि के लिए मासिक मांग 250 इकाइयों तक कम हो जाएगी, और विक्रय मूल्य में प्रत्येक ₹2,000 की कमी के लिए मासिक मांग 250 इकाइयों तक बढ़ जाएगी।

उत्पाद 'AS5' की एक इकाई के लिए उत्पादन की परिवर्तनीय लागत इस प्रकार है:

प्रत्यक्ष सामग्री	₹ 8,925
प्रत्यक्ष श्रम	₹ 5,975
परिवर्तनीय उपरि	₹ 2,100

एपीआर उत्पाद 'एस5' के परिचयात्मक चरण के दौरान एक डिजिटल मार्केटिंग अभियान की योजना बना रहा है। डिजिटल मार्केटिंग अभियान की कुल लागत को अभी तक मार्केटिंग टीम के साथ अंतिम रूप नहीं दिया गया है। हालाँकि, डिजिटल मार्केटिंग अभियान की लागत में कटौती के बाद, सीईओ को प्रारंभिक चरण के लिए न्यूनतम 1,26,25,000 रुपये के लाभ की आवश्यकता होती है। उत्पाद 'एस5' के परिचयात्मक चरण की अवधि तीन महीने होने की उम्मीद है। उत्पाद 'AS5' से जुड़ी कोई अन्य विशिष्ट निश्चित लागत नहीं है।

**आवश्यक है**

- (i) उत्पाद 'एस5' के परिचयात्मक चरण के लिए सीईओ की लाभ आवश्यकता को पूरा करने के लिए डिजिटल मार्केटिंग अभियान की अधिकतम लागत की गणना करें।

टिप्पणियाँ : कंपनी प्रारंभिक चरण के दौरान लाभ को अधिकतम करने के लिए उत्पाद 'AS5' की एक इकाई के लिए कीमत निर्धारित करेगी।

यदि  $P = a - bx$  तो  $MR = a - 2bx$  (6 अंक)

(ii) दो कारणों पर चर्चा करें कि आपके द्वारा भाग (i) में उपयोग किए गए लाभ-अधिकतमकरण मॉडल में निहित मान्यताओं का उपयोग करके उत्पाद 'एस5' का प्रारंभिक मूल्य निर्धारित करना उचित क्यों नहीं हो सकता है। (4 अंक)

(b) रोज़ लिमिटेड A2 दूध और विभिन्न प्रकार के डेयरी उत्पादों का उत्पादक है, जिसे वह "ROSE" ब्रांड नाम के तहत शहर भर के विभिन्न खुदरा दुकानों में बेचता है। कंपनी वित्तीय वर्ष के आधार पर काम करती है और मार्च के अंतिम सप्ताह में अपनी वार्षिक बजट प्रक्रिया शुरू करती है जब मुख्य कार्यकारी अधिकारी (सीईओ) अगले वित्तीय वर्ष के लिए करों से पहले कुल बिक्री राजस्व और शुद्ध परिचालन आय के लक्ष्य स्थापित करता है। बिक्री लक्ष्य विपणन विभाग को दिया जाता है, जहां विपणन प्रमुख, चरण दोनों इकाइयों और मूल्य शर्तों में बिक्री बजट तैयार करते हैं चरण लक्ष्य बिक्री मात्रा का समर्थन करने के लिए आवश्यक विपणन गतिविधियों की लागत का भी अनुमान लगाता है और एक अस्थायी विपणन व्यय बजट तैयार करता है। संचालन प्रमुख बिक्री और लाभ लक्ष्य और अस्थायी विपणन व्यय बजट का उपयोग यह सुनिश्चित करने के लिए करता है कि खरीद और कार्यालय व्यय के लिए कितनी राशि का बजट रखा जा सकता है। कार्यालय व्यय के लिए आवश्यक राशि का अनुमान लगाने के बाद, परिचालन प्रमुख खरीद विभाग को वह राशि भेजता है जिसे खरीद के लिए उपयोग करने का प्रस्ताव है। सुश्री निशा, जो उत्पादन और खरीद की प्रभारी हैं, एक खरीद योजना विकसित करती हैं जो संचालन प्रमुख द्वारा निर्धारित लागत बाधाओं के भीतर जरूरत पड़ने पर आवश्यक मात्रा में इन्वेंट्री हासिल कर लेगी।

हालाँकि, लक्ष्य होने के बावजूद इनमें से किसी भी विभाग ने हाल के वर्षों में अपना बजट हासिल नहीं किया है। बिक्री अक्सर लक्ष्य से नीचे चलती हैं। इसके अलावा, लागत में पर्याप्त कटौती नहीं होने से लाभ का लक्ष्य भी मुश्किल से पूरा हो पाता है। वास्तव में, सभी विभागों में लागत अक्सर मूल बजट से ऊपर चलती है।

सीईओ को इस बात की चिंता है कि कंपनी अपने बिक्री और लाभ के लक्ष्य को पूरा नहीं कर पाई है। उन्होंने काफी प्रासंगिक उद्योग अनुभव वाले एक सलाहकार को नियुक्त किया। सलाहकार ने एक सहभागी बजटिंग दृष्टिकोण का सुझाव दिया जहां सीईओ द्वारा विपणन और उत्पादन प्रबंधकों से बिक्री और खरीद की मात्रा का अनुमान लगाने के लिए समन्वय करने का अनुरोध किया जाएगा।

चरण ने फैसला किया कि वह हालिया बिक्री इतिहास, संभावित ग्राहकों और ग्राहकों के खर्च के पैटर्न को देखकर शुरुआत करेंगे। इसके बाद, वह सहजता से सबसे अच्छी बिक्री मात्रा का पूर्वानुमान लगाएगा और इसे सुश्री निशा को देगा ताकि वह खरीदारी की मात्रा

का अनुमान लगा सके। चरण और सुश्री निशा बिक्री अनुमान से कम नहीं होना चाहते थे, उन्होंने शुरुआती बिक्री अनुमान को 5% से 10% के बीच कम करके खुद को थोड़ी राहत दी। परिणामस्वरूप, उन्हें वर्ष बढ़ने के साथ-साथ अनुमानित खरीद को समायोजित करना पड़ा, जिससे अनुमानित समाप्ति सूची बदल जाती है। उन्होंने प्रारंभिक अनुमानों में कम से कम 10% जोड़कर खर्चों में समान समायोजन भी किया।

**आवश्यक है**

- (i) वर्तमान में अपनाए जा रहे बजट निर्धारण दृष्टिकोण की पहचान करें। (1 अंक)
- (ii) मूल्यांकन करें कि कंपनी का मूल बजट दृष्टिकोण सीईओ के बिक्री और लाभ लक्ष्यों को प्राप्त करने में क्यों विफल रहा। (2 अंक)
- (iii) सलाहकार द्वारा अनुशंसित सहभागी बजटिंग दृष्टिकोण की प्रमुख विशेषताओं पर चर्चा करें। (3 अंक)
- (iv) मूल्यांकन करें कि नए बजट दृष्टिकोण के तहत विपणन प्रमुख और खरीद प्रबंधक द्वारा बिक्री अनुमानों को कम क्यों बताया गया है और खरीद को बढ़ा-चढ़ाकर बताया गया है। (2 अंक)
- (v) स्पष्ट कीजिए कि बजटीय शिथिलता का क्या अर्थ है। (2 अंक)

**उत्तर**

- (a) (i) उत्पाद के प्रारंभिक चरण के लिए लाभ की आवश्यकता को पूरा करने के लिए डिजिटल मार्केटिंग अभियान की अधिकतम लागत की गणना।

$a$  = कीमत जिस पर मांग शून्य है:

$$P = a - bx$$

$$\Rightarrow ₹21,000 = a - (₹2,000 / 250) \times 2,000$$

$$\Rightarrow ₹21,000 = a - ₹16,000$$

$$\Rightarrow a = ₹37,000*$$

\*मांग शून्य होने तक विभिन्न मांग स्तरों के लिए विक्रय मूल्य और मात्रा को सारणीबद्ध करके भी गणना की जा सकती है।

AS5 की एक इकाई की सीमांत लागत ₹17,000/- है

अब, 'AS5' के लिए मूल्य समीकरण

$$P = a - bx$$

$$\Rightarrow P = 37,000 - (2,000 / 250) \times x$$

$$\text{आय (R)} = x \times [37,000 - 8x]$$

$$\Rightarrow = 37,000x - 8x^2$$

$$\text{मामूली राजस्व (MR)} = a - 2bx$$

$$\Rightarrow = 37,000 - 2 \times (8) \times x$$

$$\Rightarrow = 37,000 - 16x$$

$$\text{सीमांत लागत (MC)} = 17,000$$

लाभ अधिकतम है जहां सीमांत राजस्व (एमआर) सीमांत लागत (एमसी) के बराबर है

$$\Rightarrow 37,000 - 16x = 17,000$$

$$\Rightarrow x = 1,250 \text{ यूनिट्स।}$$

मूल्य समीकरण में 'x' का मान डालने पर, 'P' का मान प्राप्त होता है

$$\Rightarrow P = 37,000 - (2,000 / 250) \times x$$

$$\Rightarrow = 37,000 - 8 \times 1,250$$

$$\Rightarrow = ₹27,000$$

₹27,000 के विक्रय मूल्य पर एपीआर का लाभ अधिकतम होगा।

**'मार्केट' का मूल्य प्रारंभिक चरण के लिए लागत' निम्नानुसार प्राप्त की गई है:**

(विक्रय मूल्य पु - परिवर्तनीय लागत पु) × मात्रा। - मार्केट लागत = वांछित लाभ

$$\Rightarrow (27,000 - 17,000) \times 1,250 \times 3 - \text{बाज़ार। लागत} = 1,26,25,000$$

$$\Rightarrow \text{निश्चित लागत} = 2,48,75,00$$

उत्पाद के प्रारंभिक चरण के लिए लाभ की आवश्यकता को पूरा करने के लिए डिजिटल मार्केटिंग अभियान की अधिकतम लागत ₹2,48,75,000 होगी।

वैकल्पिक रूप से

	₹
बिक्री $1,250 \times 3 \times ₹27,000$	10,12,50,000
घटाएँ: परिवर्तनीय लागत $1,250 \times 3 \times ₹17,000$	6,37,50,000
योगदान	3,75,00,000



घटाएँ: वांछित लाभ	1,26,25,000
डिजिटल मार्केटिंग अभियान के लिए उपलब्ध राशि	<b>2,48,75,000</b>

- (ii) किसी नए उत्पाद को बाज़ार में लाने में कई अज्ञात, अनिश्चितताएँ और आमतौर पर अप्रत्याशित जोखिम शामिल होते हैं। *आमतौर पर, उत्पाद के परिचय चरण के दौरान मांग उत्पन्न करनी होती है। हालाँकि, यह उत्पाद की जटिलता, उसकी नवीनता की डिग्री, उपभोक्ता की जरूरतों में फिट होने और किसी न किसी रूप में प्रतिस्पर्धी विकल्प की उपस्थिति पर निर्भर करता है।* लाभ अधिकतमीकरण मॉडल मानता है कि कीमत मांग का एकमात्र निर्धारक है, जैसा कि पहले कहा गया है, इस स्तर पर किसी भी डिग्री की सटीकता के साथ मांग कारक निर्धारित करना बेहद मुश्किल है, इसलिए एपीआर गलत मूल्य निर्धारण निर्णय ले सकता है। अधिकतम लाभ का लक्ष्य रखने के बजाय, एपीआर इस स्तर पर लक्ष्य लाभ प्राप्त करने का प्रयास कर सकता है।
- (b) (i) रोज़ लिमिटेड द्वारा वर्तमान में अपनाया जाने वाला बजटीय दृष्टिकोण ऊपर से नीचे का दृष्टिकोण (या थोपी गई शैली) है। सीईओ ने अगले वित्तीय वर्ष के लिए कर पूर्व बिक्री और शुद्ध परिचालन आय का लक्ष्य स्थापित किया इसके बाद विपणन विभाग और संचालन को सूचित किया जाता है। संबंधित विभाग प्रमुख सीईओ द्वारा निर्धारित लक्ष्यों के आधार पर विभागीय बजट तैयार करते हैं। यह टॉप-डाउन बजट दृष्टिकोण की विशेषता है।
- (ii) टॉप-डाउन दृष्टिकोण की विफलता के संभावित कारण -
- (a) यह दृष्टिकोण गलत होने के जोखिम से ग्रस्त है। व्यवसाय वृद्धि के बारे में प्रबंधन की धारणाएँ और अपेक्षाएँ गलत हो सकती हैं। यदि डेयरी उद्योग जिसमें रोज़ लिमिटेड संचालित होता है, निरंतर परिवर्तन से गुजरता है, तो बिक्री लक्ष्य निर्धारित करने के लिए सीईओ द्वारा बनाई गई धारणाएं जल्दी ही बेमानी हो सकती हैं।
- (b) इस दृष्टिकोण में, बजट के आंकड़े सीईओ द्वारा बिक्री कर्मियों और अन्य कर्मचारियों पर थोपे जाते हैं। बजट तैयार करने में कर्मचारियों की भागीदारी बहुत कम होती है। इसलिए, बजट में कर्मचारियों के लिए कोई दिलचस्पी नहीं होगी क्योंकि उनकी भागीदारी को नजरअंदाज कर दिया गया है। इसके अलावा, कर्मचारी बजट के अनुसार निर्धारित लक्ष्य को प्राप्त करने के लिए जिम्मेदार हैं। हालाँकि, बजट सीईओ द्वारा नियंत्रित किया जाता है। इसलिए अधिकार के बिना जिम्मेदारी नकारात्मक कार्य वातावरण बनाती है। यह बजट लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए कर्मचारियों की प्रेरणा पर प्रतिकूल प्रभाव डालता है।

- (iii) सलाहकार द्वारा अनुशंसित सहभागी बजट (या नीचे से ऊपर दृष्टिकोण) की विशेषताएं।

सहभागी बजट दृष्टिकोण के अनुसार, सीईओ द्वारा विपणन और उत्पादन प्रबंधकों से बिक्री और खरीद मात्रा का अनुमान लगाने के लिए समन्वय करने का अनुरोध किया जाएगा।

- (a) यह दृष्टिकोण कर्मचारियों में जिम्मेदारी की भावना उत्पन्न करेगा और रचनात्मकता को बढ़ावा देगा। बजट लक्ष्य प्रबंधकों के व्यक्तिगत लक्ष्य बन सकते हैं जिससे संगठन में लक्ष्य अनुरूपता को बढ़ावा मिलेगा।
- (b) बिक्री और उत्पादन प्रबंधकों को व्यवसाय का गहन ज्ञान होता है, क्योंकि वे सीईओ की तुलना में दिन-प्रतिदिन के कार्यों में अधिक शामिल होते हैं। यह ज्ञान शायद बजट बनाने की प्रक्रिया को बढ़ाएगा और अधिक यथार्थवादी बजट लक्ष्य प्राप्त करने में मदद करेगा।
- (c) प्रबंधकों को बजट के लिए सुझाए गए लक्ष्य प्रदान करने का अधिकार दिया जा रहा है और इसके साथ ही उन पर यह सुनिश्चित करने की भी जिम्मेदारी है कि लक्ष्य पूरे हों। **टॉप-डाउन दृष्टिकोण की तुलना में यह अधिक प्रेरक दृष्टिकोण है।**
- (iv) चरण ने शुरुआती बिक्री अनुमान (नए दृष्टिकोण के अनुसार) 5% से 10% के बीच कम कर दिया है। इसी तरह, सुश्री निशा ने लागत अनुमान को शुरुआती अनुमान से कम से कम 10% बढ़ा दिया है। *सहभागी दृष्टिकोण के तहत, बजट लक्ष्य कर्मचारियों द्वारा निर्धारित किए जाते हैं। इसलिए, उन्हें हासिल करने की जिम्मेदारी उन पर अधिक है। इस दृष्टिकोण के साथ समस्या यह है कि कर्मचारी बजटीय कमी उत्पन्न कर सकते हैं और अपने व्यक्तिगत लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए आंकड़ों में हेरफेर कर सकते हैं।*

बिक्री अनुमान को कम करके, चरण ने बिक्री लक्ष्य को कम कर दिया है जिसे हासिल करना उसकी जिम्मेदारी है। इसलिए, संशोधित बजट लक्ष्य को पूरा करने में प्रयास कम है। इसके अलावा, भले ही मूल लक्ष्य (समायोजन से पहले) हासिल कर लिया गया हो, ऐसा लगेगा जैसे चरण ने बजट बिक्री लक्ष्य को अधिक हासिल कर लिया है क्योंकि मूल्यांकन संशोधित (निचले) बिक्री लक्ष्य के साथ प्रदर्शन की तुलना करके किया जाएगा। ऐसा कंपनी से बोनस या प्रमोशन के रूप में व्यक्तिगत लाभ प्राप्त करने के लिए किया जाता है।

लागत अनुमान को बढ़ाकर, सुश्री निशा ने उस लक्ष्य के लिए कुछ बफर दिया है जिसे उन्हें हासिल करना है। उसने अधिक लागत का अनुमान लगाया है। यह लक्षित लागत उसके द्वारा लागत प्रबंधन के कम प्रयास से प्राप्त की जा सकती है। इसके अलावा,

भले ही मूल लागत लक्ष्य (समायोजन से पहले) हासिल कर लिया गया हो, ऐसा प्रतीत होगा जैसे सुश्री निशा ने लागत को नियंत्रित करने के लिए अतिरिक्त प्रयास किए हैं। ऐसा इसलिए है क्योंकि मूल्यांकन संशोधित (बढ़े हुए) लागत लक्ष्य के साथ उसके प्रदर्शन की तुलना करके किया जाएगा। ऐसा कंपनी से बोनस या प्रमोशन के रूप में व्यक्तिगत लाभ प्राप्त करने के लिए किया जाता है।

#### **बजटीय लापरवाही**

प्रबंधकों को अपने लक्ष्य निर्धारित करने की अनुमति देने से लक्ष्य सुस्त हो जाएंगे। ऐसे माहौल में काम करने वाले प्रबंधक जहां उनसे बजट लक्ष्यों को पूरा करने की उम्मीद की जाती है, वे अक्सर बजट में ढिलाई लाने की कोशिश करते हैं। उदाहरण के लिए, चरण ने प्राप्य बिक्री लक्ष्य को कम करके बजट में कमी ला दी। सुश्री निशा ने प्राप्य लागत लक्ष्य को बढ़ाकर बजट में कमी का परिचय दिया। **इस सुस्ती से बजट हासिल करना आसान हो जाता है।** हालाँकि, बजट में कमी लाने से प्रबंधकों के वास्तविक प्रदर्शन के मूल्यांकन पर हानिकारक प्रभाव पड़ सकता है।

इसके बजाय, जहां अधिक सहज रवैया होता है, या जब भिन्नताओं के विश्लेषण के साथ-साथ अन्य कारकों पर भी विचार किया जाता है, तो प्रबंधक आमतौर पर सुस्ती लाने के लिए कम इच्छुक होते हैं।