

Disclaimer

The Institute has given the right of translation of the material in Hindi and is not responsible for the quality of the translated version. While due care has been taken to ensure the quality of the original material. If any errors or omissions are noticed in Hindi then kindly refer with English version.

अस्वीकरण

भारतीय लेखाकार संस्थान ने इस अध्ययन विषय-वस्तु के हिंदी अनुवाद का अधिकार किसी को दिया था और अनुवादित संस्करण की गुणवत्ता के लिए संस्थान उत्तरदायी नहीं है। हालाँकि, इस अध्ययन विषय-वस्तु के मूल रूप की गुणवत्ता को सुनिश्चित करने का पूरा ध्यान रखा गया है, फिर भी, यदि हिंदी में कोई त्रुटि या चूक दिखाई देती है तो कृपया अंग्रेजी संस्करण का संदर्भ लें।

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

एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड एक अच्छी तरह से स्थापित विनिर्माण कंपनी है जो घरेलू इलेक्ट्रॉनिक गैजेट्स जैसे वातानुकूलक, रेफ्रिजरेटर, वाशिंग मशीन आदि और लगभग सभी प्रकार के रसोई उपकरणों का निर्माण करती है। कंपनी का मुख्य उद्देश्य गुणवत्ता बनाए रखना है, उक्त उद्देश्य के लिए कंपनी टोटल क्वालिटी मैनेजमेंट/सम्पूर्ण गुणवत्ता प्रबंधन (टीक्यूएम) का अनुसरण करती है। यह अपने गुणवत्तापूर्ण उत्पादों के लिए प्रसिद्ध है। गुणवत्ता के मामले में कंपनी की ख्याति बहुत अधिक है। चूंकि कंपनी गुणवत्ता में कभी समझौता नहीं करती, ग्राहक कंपनी के उत्पाद पर भरोसा करते हैं। कंपनी अपनी गुणवत्ता और ब्रांड नाम के कारण ग्राहकों से अच्छी कीमत वसूलने में भी सक्षम है।

एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड के प्रबंधन ने बताया है कि पिछले दो साल से कंपनी की बिक्री लगातार घट रही है। ग्राहक उनके उत्पादों में दिलचस्पी नहीं दिखा रहे हैं और कंपनी अच्छी गुणवत्ता वाले उत्पादों और ब्रांड नाम के बावजूद बराबरी पर चल रही है, कंपनी अपने उत्पादों की मांग उत्पन्न नहीं कर पा रही है। कंपनी ने यह देखने के लिए अपने आंतरिक विभागों की जांच की कि कहीं गुणवत्ता की समस्या तो नहीं है। वे उत्पादों की गुणवत्ता की जांच के लिए उनकी लागत का 1% अतिरिक्त खर्च करते हैं और आवक और बाहरी सामग्री पर परीक्षण जांच भी करते हैं। इन सबके परिणामस्वरूप कंपनी ने पाया कि सब कुछ उसके मानक के अनुरूप है।

इस समस्या को हल करने के लिए, कंपनी ने विभिन्न उत्पादों के विक्रय मूल्य को कम करने का निर्णय लिया ताकि मांग को बढ़ाया जा सके। इसे देखते हुए कंपनी ने अपने बिक्री मूल्य में 5% की कमी की है लेकिन बिक्री मूल्य में कमी का ज्यादा असर नहीं

पड़ता है। जैसा कि कंपनी का बाजार में अच्छा नाम है और बाजार में अच्छी तरह से जाना जाता है, विपणन और विज्ञापन खर्च में वृद्धि भी उचित नहीं है। कंपनी के मानव संसाधन भी उनके लिए कंपनी की नीतियों से संतुष्ट हैं। कंपनी के कर्मचारियों के साथ अच्छे संबंध हैं और उन्हें अच्छा पारिश्रमिक भी दिया जाता है। कंपनी का आंतरिक कामकाजी माहौल मानक के अनुसार है और कर्मचारी समूह के सदस्यों के रूप में काम करते हैं और यूनियनों के साथ कोई समस्या नहीं है और कंपनी कुशल श्रमिकों को नियुक्त करती है।

कंपनी का प्रबंधन इस समस्या का पता नहीं लगा पा रहा है कि अच्छी गुणवत्ता और सर्वोत्तम कीमतों के बावजूद उनकी बिक्री क्यों कम हो रही है, इसलिए उन्होंने समस्या को इंगित करने के लिए विशेषज्ञों की एक समूह नियुक्त करने का निर्णय लिया। विशेषज्ञों की समूह आंतरिक प्रक्रियाओं की जांच करती है और बाजार का सर्वेक्षण करती है और ग्राहकों से प्रतिक्रिया भी लेती है, फिर वे देखती हैं कि आजकल आधुनिक युग में नए कृत्रिम बुद्धिमत्ता वाले उत्पाद हैं जो जीवन को आसान बनाते हैं। वे उपयोग करने में आसान और अधिक कुशल हैं और ऊर्जा की बचत भी करते हैं और ग्राहकों को आकर्षित करने और ग्राहक को पैसे के लिए अधिक मूल्य प्रदान करने के लिए सभी सुविधाएँ हैं। आधुनिक शहरी जीवन में पूरी तरह से स्वचालित इलेक्ट्रॉनिक उपकरणों को प्राथमिकता दी जाती है, जिसमें कम मानवीय प्रयासों और समय की आवश्यकता होती है और जो कृत्रिम बुद्धिमत्ता पर काम करते हैं। लोग उन उत्पादों में अधिक रुचि रखते हैं जिन्हें वे वायरलेस फिडेलिटी का उपयोग करके दूरस्थ स्थानों पर संचालित कर सकते हैं।

विशेषज्ञ दल की टिप्पणियां इस प्रकार हैं:

1. एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड के उत्पाद नवीनतम तकनीक के अनुसार नहीं हैं और कंपनी अपनी स्थापना के बाद से बार-बार एक ही उत्पाद का निर्माण कर रही है।
2. एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड के उत्पाद वायरलेस फिडेलिटी तकनीक पर आधारित नहीं हैं और उपयोगकर्ता के लिए ज्यादा अनुकूल नहीं हैं।
3. गुणवत्ता और स्थायित्व बनाए रखने के लिए एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड भारी सामग्री का उपयोग करता है जिसके लिए बड़ी जगह और अतिरिक्त वजन की आवश्यकता होती है।

विशेषज्ञ की समूह के अनुसार:

कंपनी आंतरिक प्रक्रियाओं में अच्छा कर रही है और काम करने का माहौल भी अच्छा है और पिछले दो दशकों से प्रसिद्धि बन गई है और कुछ हद तक टीक्यूएम का पालन भी करती है लेकिन जैसा कि आप जानते हैं कि "परिवर्तन दुनिया का नियम है" लेकिन आपने अपने उत्पादों को तकनीक से अद्यतन नहीं किया है और दीर्घकालिक स्थिरता पर विचार किए बिना कंपनी को पुरानी तकनीक के साथ धकेलना। गुणवत्ता बहुत मायने रखती है लेकिन सुविधाएँ भी मायने रखती हैं। बाजार में अपनी स्थिति को फिर से शुरू करने के लिए आपको विज्ञापन या टेस्ट चेक पर नहीं बल्कि आर एंड डी पर खर्च करने की जरूरत है। आधुनिक युग की आवश्यकता के अनुसार यदि कम्पनी नवीनतम तकनीक से वस्तुओं का निर्माण करती है तो अपनी ख्याति तथा ब्राण्ड नाम के कारण प्रतिस्पर्धियों को मात दे सकती है। इसलिए, हम आपको सुझाव देते हैं कि आप अपनी प्रक्रियाओं को अद्यतन करें और उपयोग में आसान और ऊर्जा कुशल सुविधाओं वाली नवीनतम तकनीक के साथ उत्पादों का निर्माण करें।

जैसा कि एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड के प्रबंधन को एक बड़ी राशि खर्च करनी है और बाजार में अपनी स्थिति वापस पाने के लिए प्रयास करना है, कंपनी आपकी राय लेना चाहती है।

आप की जरूरत है:

- (a) रणनीतिक स्थिति विश्लेषण के अनुसार कंपनी कहाँ खड़ी है। (2 अंक)
- (b) एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड में टीक्यूएम के छह सी'एस की प्रयोज्यता का प्रदर्शन करें। 6 अंक)
- (c) एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड में सिक्स सिग्मा तकनीकों के कार्यान्वयन के लिए अपनी सिफारिश दें। (6 अंक)
- (d) वर्तमान में एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड उत्पाद में जीवन चक्र के किस चरण में चल रहा है और उत्पाद जीवन चक्र के उपयोगों की सूची भी बनाएं। (3 अंक)
- (e) "परिवर्तन संसार का नियम है।" इस स्थिति के विपरीत इन शब्दों का उल्लेख कीजिए। (3 अंक)

उत्तर

(a) एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड की रणनीतिक स्थिति

एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड अपनी उत्पाद श्रृंखला में तकनीकी प्रगति के प्रभाव के साथ तालमेल रखने में असमर्थता के कारण बाजार में अपनी उच्च रैंकिंग, स्थापित स्थिति खो रहा है, आजकल ग्राहक कृत्रिम बुद्धि वाले आधुनिक युग के उत्पादों की इच्छा रखते हैं जो स्पष्ट रूप से समझ की कमी है। बाहरी वातावरण।

इसके अलावा, विशेषज्ञ समूह की टिप्पणियों में कहा गया है कि उत्पाद तकनीकी रूप से अप-टू-डेट नहीं हैं, जिसका अर्थ है कि उनमें क्षमताएं, संसाधन या नवीनतम कौशल नहीं हैं जो उन्हें प्रौद्योगिकी अपनाने में सक्षम बनाते हैं। वे स्पष्ट रूप से उन संसाधनों में निवेश करने में विफल रहे जो व्यापार में सफलता के लिए महत्वपूर्ण हैं। हालांकि, कंपनी के पास मानक कामकाजी माहौल और कुशल श्रमिकों की एक सेना है जो नई रणनीति के अद्यतन के लिए एक आसान रास्ता बनाएगी।

इसलिए, यह स्पष्ट है कि एबी इलेक्ट्रॉनिक्स की वर्तमान रणनीति रणनीतिक स्थिति के साथ उपयुक्त नहीं है।

"रणनीतिक स्थिति" बाहरी वातावरण, आंतरिक संसाधनों और दक्षताओं, और हितधारकों की अपेक्षाओं और प्रभाव की रणनीति पर प्रभाव से संबंधित है। साथ में, संगठन के सांस्कृतिक और राजनीतिक ढांचे के भीतर पर्यावरण, रणनीतिक क्षमता, उम्मीदों और उद्देश्यों पर विचार एक संगठन की रणनीतिक स्थिति को समझने के लिए एक आधार प्रदान करता है।

-जॉनसन एंड स्कॉल्स, 2005

सबसे पहले, संगठनों को पेस्टल और पोर्टर की 5 शक्तियों के संदर्भ में बाहरी वातावरण को समझने की जरूरत है। दूसरे, कंपनी को यह विचार करना होगा कि उत्पाद सुविधा के संदर्भ में ग्राहक क्या महत्व देते हैं। इसके अलावा, उसे इस बात पर विचार करना चाहिए कि क्या उसके पास बाजार में सफल होने के लिए संसाधन और क्षमताएं हैं। चूंकि सीमा के स्तर समय के साथ बदल सकते हैं, इसलिए संगठनों को व्यवसाय में बने रहने के लिए संसाधन आधार में निवेश जारी रखने की आवश्यकता हो सकती है। अंत में, उस विशिष्ट राजनीतिक और सांस्कृतिक संदर्भ को समझना जिसमें संगठन संचालित होता है, रणनीति पर महत्वपूर्ण प्रभाव डाल सकता है। ऐसा विश्लेषण संगठन को आसानी या कठिनाई को समझने में सक्षम बनाता है जिसके साथ नई रणनीतियों को अपनाया जा सकता है।

(b) एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड में टीक्यूएम के छह सी'एस की प्रयोज्यता प्रदर्शित करें

कुल गुणवत्ता प्रबंधन (टीक्यूएम) के सफल कार्यान्वयन के लिए छह सी में शामिल मानदंड नीचे दिए गए हैं:

- (i) प्रतिबद्धता एक कंपनी को न केवल परिचालन स्तर पर बल्कि पूरे संगठन स्तर पर गुणवत्ता में सुधार के लिए प्रतिबद्ध होना चाहिए। यह दिया जाता है कि एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड उस गुणवत्ता से समझौता नहीं करता है जिसके कारण उसने कई वर्षों से अपने ग्राहकों का विश्वास अर्जित किया है। यह गुणवत्ता के प्रति एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड की प्रतिबद्धता का स्पष्ट संकेत है।
- (ii) सांस्कृतिक एक कंपनी को रचनात्मकता और गुणवत्ता में सुधार के लिए व्यक्तिगत योगदान को प्रोत्साहित करना चाहिए। एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड अच्छी गुणवत्ता वाले सामान का उत्पादन कर रहा है, गुणवत्ता पर समझौता नहीं करने की नीति है (मुख्य आदर्श वाक्य), जो इंगित करता है कि इसकी एक संस्कृति है जो गुणवत्ता नियंत्रण को बढ़ावा देती है।
- (iii) निरंतर सुधार: कुल गुणवत्ता प्रबंधन एक ऐसी प्रक्रिया है जिसकी लगातार निगरानी करने की आवश्यकता है। एक कंपनी को हमेशा उत्पाद को बेहतर बनाने के तरीकों की तलाश करनी चाहिए। यहां एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड पिछड़ गई है, क्योंकि उसने पुरानी तकनीक के आधार पर अपने उत्पादों का निर्माण किया है। कंपनी ने कृत्रिम बुद्धिमत्ता, वायरलेस फिडेलिटी, उपयोग में आसानी आदि जैसी नवीनतम सुविधाओं को शामिल करने के लिए अपनी उत्पाद सुविधाओं में सुधार नहीं किया।
- (iv) सहकारिता: सुधार रणनीतियों और संबंधित प्रदर्शन उपायों को विकसित करने के लिए कुल कर्मचारी भागीदारी और सहयोग सर्वोपरि है। यह दिया जाता है कि एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड को अच्छा आंतरिक कामकाजी माहौल मिलता है, कर्मचारी समूह के सदस्यों के रूप में काम करते हैं और यूनियनों के साथ कोई समस्या नहीं है। कर्मचारी कुशल हैं और इसलिए आवश्यकता पड़ने पर प्रक्रिया में सुधार के लिए योगदान देने की स्थिति में होंगे। यह एक सहकारी और समावेशी कामकाजी माहौल को इंगित करता है।

- (v) **ग्राहक केंद्रित:** ग्राहक आंतरिक और बाहरी दोनों ग्राहक हैं। आंतरिक ग्राहक कंपनी के कर्मचारी होंगे जिनके साथ कर्मचारी मनोबल और कर्मचारी भागीदारी को बनाए रखने के लिए पारस्परिक सम्मान आवश्यक है। जैसा कि पहले उल्लेख किया गया है, एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड के पास सहकारी और समावेशी कामकाजी माहौल है, इसलिए आंतरिक ग्राहक केंद्रित पर्याप्त है।

बाहरी ग्राहक वस्तुओं और सेवाओं के उपभोक्ता हैं। एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड ने गुणवत्ता पर ध्यान केंद्रित किया है और कई वर्षों में ग्राहकों की सद्भावना और प्रतिष्ठा अर्जित की है। हालांकि, इसने खुद को ग्राहकों की मौजूदा जरूरतों के अनुरूप नहीं रखा है। "गुणवत्ता मायने रखती है लेकिन सुविधाएँ भी मायने रखती हैं"। एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड को ग्राहक की मौजूदा आवश्यकताओं से मेल खाने के लिए अपनी उत्पाद सुविधाओं को अपग्रेड नहीं करने की कमी है। इससे अच्छी गुणवत्ता वाले उत्पादों के उत्पादन के बावजूद बिक्री में लगातार गिरावट आई है। *इसे अब बाजार में मौजूदा जरूरतों और रुझानों से अवगत होने के लिए समय-समय पर ग्राहकों और बाहरी वातावरण से जुड़ने के लिए एक प्रणाली विकसित करनी होगी।*

- (vi) **नियंत्रण:** टीक्यूएम के उचित कार्यान्वयन और कामकाज के लिए वर्तमान सर्वोत्तम प्रथाओं का दस्तावेजीकरण, प्रक्रियाएं और जागरूकता आवश्यक है। एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड के पास पहले से ही अपनी मौजूदा निर्माण विधियों के गुणवत्ता नियंत्रण को बनाए रखने के लिए निगरानी प्रक्रियाएँ हैं। इसी प्रकार इसकी निर्माण प्रक्रिया के उन्नयन के बाद प्रक्रिया और प्रक्रियाओं की निगरानी के लिए नियंत्रण बनाए जाने चाहिए।

- (c) एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड में सिक्स सिग्मा तकनीकों के कार्यान्वयन के लिए सिफारिश

डीएमएडीवी और डीएमएआईसी उत्पाद या प्रक्रिया की गुणवत्ता में सुधार के लिए मौलिक सिक्स सिग्मा पद्धतियां हैं।

DMAIC

- डीएमएआईसी का मतलब परिभाषित, माप, विश्लेषण, सुधार और नियंत्रण (डीएमएआईसी) है।

- यह आमतौर पर तब उपयोग किया जाता है जब कोई उत्पाद या प्रक्रिया मौजूद होती है और ग्राहक की जरूरतों के अनुरूप इसे सुधारने की आवश्यकता होती है।
- यह आम तौर पर परिदृश्यों में उपयोग किया जाता है जब प्रतिस्पर्धियों के कार्य अपरिवर्तित होते हैं, ग्राहक व्यवहार अपरिवर्तित होता है और प्रौद्योगिकी स्थिर होती है।
- कंपनी जिस बाजार में काम करती है, उसके भीतर ग्राहकों की जरूरतें बदल गई हैं और लगातार बदल रही हैं। प्रतियोगी की प्रतिक्रिया बहुत गतिशील होती है। तकनीक भी ग्राहकों की जरूरतों के अनुरूप लगातार बदल रही है।
- एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड के मामले में, उत्पाद पुराने हो चुके हैं और कृत्रिम बुद्धिमत्ता का उपयोग करके आधुनिक तकनीक को शामिल करने के लिए पर्याप्त रूप से उन्नत करने की आवश्यकता है। इसलिए डीएमएआईसी एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड में कार्यान्वयन के लिए उपयुक्त नहीं होगा

DMADV

- डीएमएडीवी का मतलब परिभाषित, माप, विश्लेषण, प्रतिरूपित और सत्यापन है।
- यह एक सक्रिय प्रक्रिया है जहां परियोजना का रणनीतिक महत्व है।
- कई प्रक्रियाओं को बदलने की जरूरत है।
- उपभोक्ता व्यवहार लगातार बदल रहा है, जैसा कि इस गतिशील वातावरण में प्रतिस्पर्धियों की प्रतिक्रिया है।
- प्रौद्योगिकी लगातार बढ़ रही है।
- इसलिए, उत्पादों को लगातार सुधारने और उन्नत करने की आवश्यकता है।

एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड ऐसे माहौल में काम करता है जहां ग्राहकों की जरूरतों के अनुरूप प्रौद्योगिकी लगातार बदल रही है और इसलिए कंपनी अपने सिक्स सिग्मा पद्धतियों को लागू करने के लिए डीएमएडीवी का उपयोग कर सकती है।

डीएमएडीवी के चरणों में शामिल हैं:

- (i) परियोजना लक्ष्य को परिभाषित करें।
- (ii) ग्राहक की जरूरतों और विशिष्टताओं को मापें और निर्धारित करें।

- (iii) ग्राहक की जरूरतों को पूरा करने के लिए प्रक्रिया विकल्पों का विश्लेषण करें।
- (iv) ग्राहक की जरूरतों को पूरा करने के लिए प्रक्रिया को विस्तार से प्रतिरूपित करें।
- (v) प्रतिरूपित के प्रदर्शन और ग्राहक की जरूरतों को पूरा करने की क्षमता को सत्यापित करें।

(d) एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड में उत्पाद जीवन चक्र और उत्पाद जीवन चक्र का उपयोग

एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड द्वारा निर्मित उत्पाद पुराने हो चुके हैं और इसलिए बिक्री घट रही है। ग्राहकों का स्वाद लगातार बदल रहा है। इसे देखते हुए, उत्पाद उत्पाद जीवन चक्र के पतन चरण में हैं। यह उत्पाद जीवन चक्र का अंतिम चरण है, जहां कंपनी उत्पादों को समाप्त कर देगी या उन्हें सीमित मात्रा में ग्राहकों के एक आला समूह को बेच देगी, जिनके पास अभी भी इसकी मांग है।

उत्पाद जीवन चक्र के उपयोग इस प्रकार हैं (सूची):

- (i) एक **नियोजन उपकरण** के रूप में, यह प्रत्येक चरण में विपणन चुनौतियों का वर्णन करता है और प्रमुख वैकल्पिक रणनीतियों, यानी काइज़ेन के अनुप्रयोग को प्रस्तुत करता है।
- (ii) एक **नियंत्रण उपकरण** के रूप में, उत्पाद जीवन चक्र की अवधारणा कंपनी को अतीत में पेश किए गए समान उत्पादों के खिलाफ उत्पाद के प्रदर्शन को मापने की अनुमति देती है।
- (iii) **पूर्वानुमान उपकरण** के रूप में, यह कम उपयोगी है क्योंकि बिक्री इतिहास विविध प्रतिरूप प्रदर्शित करता है और चरण अवधि में भिन्न होते हैं।

(e) राज्य- परिवर्तन संसार का नियम है

एबी इलेक्ट्रॉनिक्स लिमिटेड एक प्रतिष्ठित कंपनी है जो गुणवत्तापूर्ण उत्पादों का निर्माण करती है जिसके लिए इसने बाजार से काफी ख्याति अर्जित की है। यह गुणवत्ता पर ध्यान केंद्रित किया गया है और कंपनी के भीतर संचालन के मौजूदा मानकों को पूरा किया है। यह गुणवत्ता जांच और परीक्षण पर खर्च करता है।

हालांकि, बदलती तकनीक और ग्राहकों की जरूरतों के साथ बाजार गतिशील रहा है। इसलिए जहां गुणवत्ता मायने रखती है, वहीं विशेषताएं भी मायने रखती हैं।

इसलिए कंपनी को दीर्घकालिक स्थिरता के लिए अपने उत्पादों को आधुनिक युग की आवश्यकताओं के अनुसार उन्नत करना होगा। कंपनी को इन गतिकी के साथ लगातार संपर्क में रहना होगा। नवीनतम तकनीकी विशेषताओं को उत्पाद में शामिल करने की आवश्यकता है। **कंपनी को लगातार ग्राहकों की मौजूदा जरूरतों पर नजर रखनी होती है।** उन्हें इन जरूरतों को पूरा करने और ग्राहकों को उत्पाद की पेशकश में सुधार करने के लिए सक्रिय रूप से कदम उठाने की जरूरत है। जब तक कंपनी बदलने के लिए फुर्तीली नहीं रहती, तब तक उसके उत्पादों की मांग कम होना तय है और अंततः कंपनी को परिचालन बंद करना होगा। इसलिए, **"परिवर्तन दुनिया का नियम है"**।



- प्रत्येक चरण के लिए वैचारिक रूप से सही **संक्षिप्त व्याख्या** पर्याप्त है।
- वैकल्पिक बिंदु और तर्क भी संभव हैं।

प्रश्न 2

(a) ए लिमिटेड एक पुर्जों का निर्माण कर रही है, जिसका उपयोग कंप्यूटर में किया जाता है। वर्तमान में कंपनी खरीद, गुणवत्ता जांच, भंडारण और प्रसंस्करण की पारंपरिक प्रणाली का पालन करती है। कंपनी के सीईओ ने सुझाव दिया है कि सामग्री खरीद के लिए जस्ट इन टाइम इन्वेंटरी प्रणाली लागू करने से कंपनी को काफी फायदा होगा। माल-सूची की वर्तमान नीति के अनुसार, 2 महीने के उत्पादन के लिए आवश्यक कच्चे माल और 2 सप्ताह के उत्पादन के बराबर तैयार माल को स्टॉक में रखा जाता है। अन्य जानकारी इस प्रकार है:

- कच्चे माल की औसत इन्वेंटरी कंपनी द्वारा वर्ष भर रखी जाती है। वर्ष के लिए कच्चे माल की खरीद लागत ₹ 15 करोड़ है। अब समय रहते आवेदन करने पर कंपनी ने अपनी उत्पादन आवश्यकता सीधे आपूर्तिकर्ताओं से लेने का फैसला किया। इसके परिणामस्वरूप खरीदे गए कच्चे माल की लागत में 10% की वृद्धि होगी, लेकिन माल-सूची रखने की लागत में 70 लाख रुपये की बचत होगी। कच्चे माल के इन्वेंटरी बीमा की अब आवश्यकता नहीं होगी,

जो कि ₹ 1.40 करोड़ प्रति वर्ष है। अन्य ओवरहेड्स में बचत ₹ 20 लाख प्रति वर्ष होगी।

- वर्ष के लिए अनुमानित उत्पादन 2,00,000 इकाई है। कंपनी केवल वर्तमान नीति के अनुसार तैयार माल की सूची बनाए रखने की योजना बना रही है। आपूर्तिकर्ताओं से कच्चे माल की अनुपलब्धता के कारण उत्पादन रुकने की संभावना है। यह आपूर्तिकर्ताओं द्वारा वितरण में देरी के कारण हो सकता है। प्रति दिन 8 घंटे की शिफ्ट और अगर काम करने के लिए कोई सामग्री नहीं है तो वह निष्क्रिय रहेगा। इस वजह से उत्पादन बंद होने से एक साल में 4,000 इकाई का स्टॉक आउट होना संभव है। स्टॉक आउट तैयार माल की अनुपलब्धता के कारण खोई हुई बिक्री के अवसर का प्रतिनिधित्व करता है यानी ग्राहक बिना कोई उत्पाद खरीदे चला जाता है। हालाँकि, यदि समयोपरि श्रम द्वारा किया जाता है, तो भण्डारण घटकर 2,500 इकाई हो सकता है। इस समयोपरि पर ₹ 20 लाख खर्च होंगे।
- वर्तमान में, बिक्री मूल्य ₹ 6,000 प्रति इकाई है। कच्चे माल की खरीद लागत ₹ 1,000 प्रति इकाई है, जो कि समय पर माल-सूची प्रणाली के तहत 10% बढ़ जाएगी। अन्य परिवर्ती उपरिव्यय ₹ 3,250 प्रति इकाई हैं।

आवश्यकता है-

A. पर सलाह:

- (i) समय पर खरीद प्रणाली के कार्यान्वयन के संबंध में कंपनी की स्वीकार्यता।
(4 अंक)
- (ii) भण्डारण को कम करने के लिए समयोपरि लागत की आवश्यकता होती है।
(2 अंक)

B. समय पर खरीद प्रणाली को लागू करने से पहले उन कारकों की सिफारिश करें जिन पर प्रबंधन को विचार करने की आवश्यकता है। (4 अंक)

(b) ओराल लिमिटेड इलेक्ट्रॉनिक सामानों की विस्तृत श्रृंखला के विपणन में लगी हुई है। क्षेत्र को चार क्षेत्र में बांटा गया है- उत्तर, दक्षिण, पूर्व और पश्चिम। हर क्षेत्र

में क्षेत्रीय सेल्स हेड होता है। कंपनी क्षेत्रीय प्रमुखों के लिए सालाना बिक्री लक्ष्य तय करती है। 2021 के दौरान निर्धारित बिक्री लक्ष्य की लागत इस प्रकार है:

उत्तर ₹ 25,00,000

दक्षिण ₹ 22,00,000

पूर्व ₹ 26,50,000

पश्चिम ₹ 20,00,000

क्षेत्रीय बिक्री प्रबंधकों को उनके द्वारा की गई बिक्री पर 10% की दर से दलाली दिया जाता है। 2021 के दौरान प्रत्येक क्षेत्र के लिए भुगतान किया गया बिक्री दलाली निम्नानुसार है:

उत्तर ₹ 3,00,000

दक्षिण ₹ 2,90,000

पूर्व ₹ 3,10,000

पश्चिम ₹ 2,40,000

प्रत्येक क्षेत्र के लिए परिकल्पित प्रसरणों का सारांश निम्नानुसार है:

विवरण (ब्यौरा)	नॉर्थ	दक्षिण	ईस्ट	वेस्ट
बिक्री मूल्य भिन्नता	40,000 F	60,000 A	50,000 A	20,000 A
बिक्री मात्रा विचलन	60,000 A	2,60,000 F	1,50,000 F	80,000 F
बिक्री मार्जिन मिश्रण भिन्नता	1,40,000 A	80,000 F	1,70,000 F	30,000 A

कंपनी सभी क्षेत्रीय प्रबंधकों के बीच सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शन करने वाले को निम्नलिखित के आधार पर प्रोत्साहन देना चाहती है:

1. कंपनी के लिए अर्जित योगदान
2. बिक्री लक्ष्य की उपलब्धि।

3. लक्ष्य मार्जिन के मुकाबले बिक्री मार्जिन हासिल किया।

आवश्यकता है-

(A) प्रत्येक क्षेत्रीय बिक्री प्रबंधक के मामले में निर्धारित बिक्री लक्ष्य की राशि और अर्जित योगदान की वास्तविक राशि की गणना करें। (5 अंक)

(B) तीन प्रासंगिक आधार कारकों को लेकर इन क्षेत्रीय बिक्री प्रबंधकों के समय प्रदर्शन का विश्लेषण करें और सर्वश्रेष्ठ प्रदर्शनकर्ता की सिफारिश करें।

(4 + 1 = 5 अंक)

उत्तर:

(a) (i) सलाह देना

समय पर खरीद प्रणाली को लागू करने से कंपनी को लाभ होगा जैसा कि नीचे बताया गया है:

1,000 प्रति इकाई की खरीद लागत पर कच्चे माल की कुल खरीद लागत वर्ष के लिए 15 करोड़ है, इसलिए खरीदी गई मात्रा 1,50,000 इकाई होगी। 2,00,000 इकाइयों के अनुमानित उत्पादन के लिए कच्चे माल की इतनी ही संख्या में इकाइयों की आवश्यकता होगी जो मौजूदा स्तरों में 33.33...% वृद्धि के बराबर हो। इसलिए अनुमानित उत्पादन के लिए वर्तमान नीति (पारंपरिक प्रणाली) के तहत कच्चे माल की खरीद लागत 20 करोड़ होगी।

उत्पादन के स्तर में परिवर्तन का असर मालसूची रखने की लागत, कच्चे माल के बीमा और अन्य ऊपरी खर्चों पर भी पड़ सकता है। लेकिन कुछ भी निर्दिष्ट नहीं किया गया है। इसलिए, उत्पादन स्तर में परिवर्तन के कारण इन लागतों में परिवर्तन की मात्रा के बारे में जानकारी के अभाव में, समान लागतें ली गई हैं (वैकल्पिक रूप से आनुपातिक परिवर्तन या कहें कि इन लागतों में 33.33% की वृद्धि ली जा सकती है)।

विवरण (ब्यौरा)	वर्तमान क्रय नीति (₹)	जीत खरीद प्रणाली (₹)	जेआईटी प्रणाली में अतिरिक्त अंतर्वाह/ (बहिर्वाह) (₹)
अनुमानित उत्पादन स्तर	2,00,000 इकाइयाँ	2,00,000 इकाइयाँ	2,00,000 इकाइयाँ
कच्चे माल की लागत	20,00,00,0 00	22,00,00,0 00	(2,00,00,000)
इन्वेंटरी हैंडलिंग लागत (जेआईटी में अब आवश्यक नहीं है)	70,00,000	---	70,00,000
कच्चे माल की सूची पर बीमा लागत (जेआईटी में अब आवश्यक नहीं है)	1,40,00,00 0	---	1,40,00,000
अन्य उपरिव्यय (जेआईटी में अब आवश्यक नहीं है)	20,00,000	---	20,00,000
समयोपरि शुल्क (नोट 1)	---	20,00,000	(20,00,000)
भण्डारण लागत (नोट 1)	---	41,25,000	(41,25,000)
कुल प्रासंगिक लागत	22,30,00,0 00	22,61,25, 000	(31,25,00 0)

टिप्पणी 1 - में एक वर्ष में 4,000 इकाइयों के भण्डारण की संभावना शामिल है और इस प्रकार बिक्री का अवसर खो गया है। हालाँकि, समयोपरि करके भण्डारण को घटाकर 2,500 इकाई किया जा सकता है। इसलिए जेआईटी खरीद प्रणाली के कार्यान्वयन की व्यवहार्यता की गणना करते समय, समयोपरि काम को ध्यान में रखा जाता है, क्योंकि यह कंपनी के लिए फायदेमंद है जैसा कि (ii) में दिखाया गया है। 4,000 इकाइयों की कुल कमी में से, समयोपरि पर खर्च करके 1,500 इकाइयों की मांग को पूरा किया जा सकता है। इसलिए, वास्तविक भण्डारण इकाइयाँ केवल 2,500 इकाइयाँ हैं। प्रति इकाई अंशदान ₹ 1,650 प्रति इकाई है। इसलिए, भण्डारण लागत = 2,500 इकाई × ₹ 1,650 प्रति इकाई = ₹ 41,25,000।

जेआईटी खरीद प्रणाली के कार्यान्वयन पर सलाह

यह स्पष्ट है कि कंपनी जेआईटी खरीद प्रणाली में थोड़ी अधिक लागत लगा रही है। जेआईटी खरीद प्रणाली में प्रासंगिक लागत पारंपरिक लागत प्रणाली के तहत ₹ 22,30,00,000 की लागत के मुकाबले ₹ 22,61,25,000 है। जेआईटी के तहत कच्चे माल की खरीद लागत को उत्पादन की मात्रा के बावजूद 10% की दर से बढ़ाया गया है, जो भण्डारण लागत के साथ-साथ जेआईटी प्रणाली के तहत लागत के लिए मुख्य योगदानकर्ता है।

यह ध्यान रखना महत्वपूर्ण है कि, जेआईटी प्रणाली पर स्विच करके, कंपनी वर्तमान में कच्चे माल की औसत माल-सूची के कारण ₹ 3.33... करोड़ (₹ 20 करोड़ × 2/12) की कार्यशील पूंजी की आवश्यकता को बचा सकती है। हालांकि, जेआईटी खरीद नीति को सही ठहराने के लिए लंबी अवधि के निवेश पर 9.375% और उससे अधिक के बराबर रिटर्न की आवश्यकता होगी। चूंकि ₹3.33... करोड़ पर 9.375% का रिटर्न ₹31,25,000 की बचत करेगा जो निर्णय लेने के लिए उदासीनता बिंदु है।

चर्चा किए गए वित्तीय कारकों के अलावा, जेआईटी पर कोई अंतिम निर्णय लेने से पहले गैर-वित्तीय कारकों पर भी विचार करना होगा, उदाहरण के लिए आपूर्तिकर्ता की विश्वसनीयता, प्रक्रिया में गुणवत्ता, विभिन्न प्रकार के संचालन करने की कार्यबल की क्षमता, ईडीआई प्रणाली की मौजूदगी आदि।

समयोपरि पर विचार किए बिना स्टॉक आउट लागत

प्रति इकाई योगदान = प्रति इकाई बिक्री मूल्य - प्रति इकाई कच्चे माल की खरीद लागत - प्रति इकाई अन्य परिवर्तनीय ओवरहेड्स; प्रति इकाई योगदान = ₹6,000 - ₹1,100-₹3,250 = ₹1,650 *per unit*.

इन 4,000 इकाइयों को बेचने से अर्जित योगदान = 4,000 × ₹1,650 = ₹66,00,000.

ऐसी स्थिति में जेआईटी प्रणाली में कुल अतिरिक्त बहिर्वाह (₹ 36,00,000) होगा। इस मामले में जेआईटी खरीद नीति को सही ठहराने के लिए 10.8% और उससे अधिक के बराबर रिटर्न की आवश्यकता होगी।

- (ii) स्टॉक आउट को कम करने के लिए समयोपरि लागत की आवश्यकता होती है
 प्रति इकाई योगदान = प्रति इकाई बिक्री मूल्य - प्रति इकाई कच्चे माल की
 खरीद लागत - प्रति इकाई अन्य परिवर्तनीय ओवरहेड्स; प्रति इकाई योगदान
 = ₹ 6,000 - ₹ 1,100 - ₹ 3,250 = ₹1,650
 समयोपरि लागत भण्डारण को 4,000 इकाई से घटाकर 2,500 इकाई कर
 सकती है, जो ग्राहकों की 1,500 इकाई अधिक की मांग को पूरा कर सकती
 है।
 इन 1,500 इकाइयों को बेचने से अर्जित योगदान = 1,500 × ₹1,650 =
 ₹24,75,000.

परामर्श

₹ 24,75,000 का अर्जित योगदान संबंधित समयोपरि लागत ₹ 20,00,000 से अधिक है। इसलिए, समयोपरि लागत को वहन करना लाभदायक है, और इसके परिणामस्वरूप ₹ 4,75,000 की अतिरिक्त बचत होगी, इसलिए इसे किया जाना चाहिए।

(B) सिफ़ारिश करना

कंपनी अपने कच्चे माल की सूची को पूरी तरह से खत्म करने की योजना बना रही है। कच्चा माल उत्पादन सारणी के मुताबिक सीधे फैक्ट्री शॉप फ्लोर पर पहुंचाया जाएगा, जहां से उत्पादन शुरू होगा। इसलिए प्रबंधन को निम्नलिखित बिंदुओं पर सावधानीपूर्वक विचार करना चाहिए:

- संपूर्ण उत्पादन प्रक्रिया को विस्तृत और क्रमिक रूप से एकीकृत किया जाना है। यह जानना आवश्यक है क्योंकि यह पहले से ज्ञात होना चाहिए कि उप-विधानसभा प्रक्रिया में कब और कितनी मात्रा में प्रत्येक कच्चे माल की आवश्यकता होती है।
- चूंकि उत्पादन कच्चे माल की वितरण और गुणवत्ता पर निर्भर है, इसलिए आपूर्तिकर्ताओं पर भारी निर्भरता रखी जा रही है। उन्हें उचित गुणवत्ता के कच्चे माल की समय पर वितरण की गारंटी देने में सक्षम होना चाहिए। कंपनी मूल लागत का 10% प्रीमियम का भुगतान कर रही है, जो इसे सुनिश्चित करने के लिए ₹ 100 प्रति इकाई है। प्रत्येक इकाई ₹ 1,650 प्रति इकाई का योगदान देती है, जो प्रति इकाई बिक्री मूल्य का 27.5% है। कच्चे माल की अनुपलब्धता या

सामग्री की गैर-अनुरूपता के कारण बिक्री के अवसर खोने से कंपनी को काफी नुकसान हो सकता है। जबकि, उसी-समय-पर प्रणाली को लागू करने के लागत लाभ विश्लेषण करते समय इसका एक हिस्सा ध्यान में रखा गया है, कार्यान्वयन के बाद भी इस पर सावधानीपूर्वक विचार और निगरानी की आवश्यकता है। इसलिए, इसके नुकसान को कम करने के लिए, प्रबंधन और आपूर्तिकर्ताओं को जुर्माना या लागत पर सहमत होना चाहिए, आपूर्तिकर्ता को वहन करना चाहिए, कुछ निश्चित सीमाओं से परे सामग्री की गुणवत्ता में कोई देरी या गैर-अनुरूपता होनी चाहिए।

- (c) उत्पादन अनुसूची और तैयार माल की योजना का निर्धारण करने के लिए बिक्री के रुझान की सटीक भविष्यवाणी महत्वपूर्ण है।
- (d) सुचारु संचालन सुनिश्चित करने के लिए कार्यान्वयन के बाद भी प्रणाली की निरंतर निगरानी आवश्यक है। इसके सफल कार्यान्वयन और कार्य करने के लिए प्रबंधन की प्रतिबद्धता और नेतृत्व का समर्थन आवश्यक है।



- जेआईटी खरीद प्रणाली के कार्यान्वयन के संबंध में सलाह वर्तमान उत्पादन स्तर के आधार पर भी दी जा सकती है।

(b) "बिक्री लक्ष्य निश्चित और वास्तविक मार्जिन/योगदान" दर्शाने वाला विवरण

विवरण (ब्यौरा)	क्षेत्र (₹)			
	नॉर्थ	दक्षिण	ईस्ट	वेस्ट
दलाली अर्जित किया	3,00,000	2,90,000	3,10,000	2,40,000
वास्तविक बिक्री (दलाली अर्जित / 10%)	30,00,000	29,00,000	31,00,000	24,00,000
बिक्री मूल्य भिन्नता	40,000 (F)	60,000 (A)	50,000 (A)	20,000 (A)

बिक्री मात्रा विचलन	60,000 (A)	2,60,000 (F)	1,50,000 (F)	80,000 (F)
बिक्री लक्ष्य (बजट बिक्री)	30,20,000	27,00,000	30,00,000	23,40,000
बिक्री लक्ष्य की मानक लागत	25,00,000	22,00,000	26,50,000	20,00,000
बजट मार्जिन	5,20,000	5,00,000	3,50,000	3,40,000
बिक्री मार्जिन मिश्रण भिन्नता	1,40,000 (A)	80,000 (F)	1,70,000 (F)	30,000 (A)
बिक्री मूल्य भिन्नता	40,000 (F)	60,000 (A)	50,000 (A)	20,000 (A)
वास्तविक मार्जिन	4,20,000	5,20,000	4,70,000	2,90,000

ध्यान दें : चूंकि बिक्री मार्जिन मात्रा भिन्नता के बारे में कोई जानकारी नहीं दी गई है, इसलिए वास्तविक मार्जिन की गणना के लिए इसे शून्य माना गया है।

"क्षेत्रीय बिक्री प्रबंधकों के प्रदर्शन का मूल्यांकन" दर्शाने वाला विवरण

विवरण (ब्यौरा)	क्षेत्र (जोन)			
	नॉर्थ	दक्षिण	ईस्ट	वेस्ट
कंपनी के लिए अर्जित योगदान				
(a) अर्जित मार्जिन (₹)	4,20,000	5,20,000	4,70,000	2,90,000
(b) रैंक	III.	I	II	IV
लक्ष्य बिक्री के प्रति दक्षता				
(a) क्या लक्ष्य प्राप्त हुआ है	नहीं	हाँ	हाँ	हाँ
(b) लक्ष्य बिक्री अनुपात के लिए वास्तविक बिक्री	99.34%	107.41	103.33	102.56
(c) रैंक	IV	I	II	III
मार्जिन बनाम बिक्री अनुपात				

(a) बजट मार्जिन/बिक्री लक्ष्य अनुपात	17.22%	18.52%	11.67%	14.53%
(b) वास्तविक मार्जिन बनाम वास्तविक बिक्री अनुपात	14.00%	17.93%	15.16%	12.08%
(c) उपलब्धि :	81.31%	96.82%	129.91	83.14%
(d) रैंक	IV	II	I	III

विश्लेषण

मार्जिन बनाम बिक्री अनुपात यह ट्रैक करने में मदद करता है कि फर्म अपनी बिक्री से कितना मार्जिन कमा रही है। क्षेत्र पूर्व 11.67% के लक्ष्य अनुपात के मुकाबले 15.16% का अनुपात प्राप्त कर रहा है जो प्रदर्शन का अच्छा संकेतक है। इसी समय, अन्य क्षेत्र अच्छा प्रदर्शन नहीं कर रहे हैं क्योंकि वे इस लक्ष्य अनुपात को प्राप्त करने में स्पष्ट रूप से विफल रहे हैं, उदाहरण के लिए उत्तर क्षेत्र 17.22% के बजटीय आंकड़े के मुकाबले 14% का अनुपात दे रहा है जबकि दक्षिण क्षेत्र इस अनुपात के लगभग निकट है। और पश्चिम क्षेत्र भी 2.45% पीछे चल रहा है।

अर्जित मार्जिन के आधार पर दक्षिण क्षेत्र सबसे अच्छा क्षेत्र है क्योंकि ओआरएएल के कुल मार्जिन में इसका सबसे अधिक योगदान 30.59% है जबकि पूर्वी क्षेत्र का योगदान 27.65% और उत्तर क्षेत्र का योगदान 24.71% है। क्षेत्र पश्चिम केवल 17.05% योगदान दे रहा है जो सबसे कम है।

उत्तर क्षेत्र स्पष्ट रूप से लक्ष्य बिक्री हासिल करने में विफल रहा है जबकि दक्षिण ने लक्षित बिक्री से 7.41% अधिक का आंकड़ा प्राप्त किया है। क्षेत्र पूर्व और पश्चिम ने भी लक्षित बिक्री को सफलतापूर्वक हासिल कर लिया है।

निष्कर्ष

उत्तर और पश्चिम क्षेत्र को प्रत्येक मानक मानदंड में या तो III या IV स्थान दिया गया है जबकि दक्षिण और पूर्व क्षेत्र इन मानदंडों में या तो I या II पर खड़े हैं। दक्षिण क्षेत्र में सभी क्षेत्रों में उच्चतम बिक्री के साथ-साथ उच्चतम मार्जिन है, लेकिन वे लक्ष्य मार्जिन अनुपात प्राप्त करने में विफल रहे हैं, वे अनुपात से थोड़ा

पीछे हैं। जोन पूर्व में शानदार मार्जिन बनाम बिक्री अनुपात है जैसा कि पहले चर्चा की गई थी, उसी समय उन्होंने लक्षित बिक्री अनुपात हासिल किया था। वे लक्ष्य बिक्री अनुपात और मार्जिन (पूर्ण अवधि में) में दक्षिण क्षेत्र से ठीक पीछे हैं। विश्लेषण के आधार पर, यह निष्कर्ष निकाला जा सकता है कि क्षेत्र पूर्व सबसे अच्छा प्रदर्शन करने वाला है।

वैकल्पिक दृश्य

दक्षिण क्षेत्र सबसे अच्छा है क्योंकि यह कंपनी में अर्जित योगदान और बिक्री लक्ष्य की उपलब्धि के मामले में प्रथम स्थान पर है और बिक्री मार्जिन पर प्रतिशत में दूसरा है। लेकिन एक ही समय में सभी क्षेत्रों के बीच उच्चतम बिक्री मार्जिन अनुपात और उच्चतम कुल लाभ रुपये मूल्य का योगदान।

प्रश्न 3

एसआर लिमिटेड रेडीमेड गारमेंट्स का कारोबार करता है और इसके ग्राहकों में प्रमुख रूप से मध्यम और बड़ी दुकाने शामिल हैं। वितरण संबंधी समस्याओं के संबंध में ग्राहकों की नियमित शिकायतें आ रही हैं। जैसा कि एसआर लिमिटेड ग्राहकों के महत्वपूर्ण व्यवहार को समझता है और "ग्राहक लाभप्रदता विश्लेषण" (सीपीए) स्थापित करना चाहता है ताकि महत्वपूर्ण ग्राहक जो प्रमुख कारक हैं, को पहचाना जा सके। एसआर लिमिटेड अपने चार प्रमुख ग्राहकों के बारे में निम्नलिखित जानकारी प्रदान करता है:

विवरण (ब्यौरा)	A	B	C	D
बेची गई इकाइयों की संख्या	36,000	48,000	42,000	56,000
प्रति यूनिट योगदान	36	45	48	45
खरीद आदेश की संख्या	100	200	150	100
प्रसव की संख्या (सामान्य)	3	4	4	5
किलोमीटर प्रति वितरण	100	50	250	350

ऑर्डर प्रसंस्करण लागत- ₹ 12,000 प्रति ऑर्डर

उत्पाद प्रबंधन लागत - ₹ 0.90 प्रति इकाई

परिवहन लागत - ₹ 18 प्रति किलोमीटर

आवश्यकता है-

- (a) एसआर लिमिटेड के लिए प्रत्येक ग्राहक से कुल लाभ के साथ-साथ प्रति इकाई लाभ की गणना करके ग्राहक की लाभप्रदता का मूल्यांकन करें और प्रत्येक ग्राहक की व्याख्या करें। (4 + 4 = 8 अंक)
- (b) लाभदायक ग्राहक के साथ संबंध बनाने की सुविधा के लिए सीआरएम के तीन मूलभूत पहलुओं का प्रदर्शन करें। (6 अंक)
- (c) ग्राहक लाभप्रदता विश्लेषण (सीपीए) के दो लाभ गिनाइए। (2 अंक)
- (d) बैंकिंग और होटल क्षेत्र के संदर्भ में ग्राहक लाभप्रदता विश्लेषण की प्रासंगिकता पर चर्चा करें। (4 अंक)

उत्तर

- (a) एसआर लिमिटेड में ग्राहक लाभप्रदता का विवरण - प्रत्येक ग्राहक के लिए कुल और प्रति इकाई लाभ

क्र मां क सं ख्या	विवरण	ग्राहक			
		36,000 इकाइयाँ	48,000 इकाइयाँ	42,000 इकाइयाँ	56,000 इकाइयाँ
		A (₹)	B (₹)	C (₹)	D (₹)
A	अंशदान मार्जिन (बेची गई इकाइयों की संख्या × प्रति इकाई योगदान)	12,96,000	21,60,000	20,16,000	25,20,000
B	आबंटित विपणन, प्रशासनिक और वितरण लागत				
1	आदेश लेना और प्रसंस्करण (#खरीद आदेश × प्रति आदेश प्रसंस्करण लागत)	12,00,000	24,00,000	18,00,000	12,00,000
2	वितरण लागत (वितरण की संख्या × किमी प्रति वितरण × लागत प्रति वितरण)	5,400	3,600	18,000	31,500
3	उत्पाद हैंडलिंग लागत	32,400	43,200	37,800	50,400

	(बेची गई इकाइयों की संख्या × प्रति इकाई उत्पाद प्रबंधन लागत)				
	कुल आबंटित विपणन, प्रशासनिक और वितरण लागत (बी1+बी2+बी3)	12,37,800	24,46,800	18,55,800	12,81,900
C	प्रति ग्राहक कुल लाभ (ए) - (बी)	58,200	(2,86,800)	1,60,200	12,38,100
D	लाभ प्रति इकाई प्रति ग्राहक सी / इकाइयों की संख्या	1.62	(5.98)	3.81	22.11

मूल्यांकन

- "ग्राहक डी" पूर्ण कुल लाभ दोनों के मामले में सबसे लाभदायक ग्राहक है (₹ 12,38,100) के साथ-साथ लाभ प्रति इकाई ₹ 22.11 प्रति इकाई। कुल बिक्री की मात्रा का (30.8%) ग्राहक डी खातों के लिए उत्पन्न 56,000 इकाइयों की बिक्री की मात्रा। कुल ₹ 25,20,000 की राशि के ₹45 प्रति इकाई के योगदान मार्जिन के साथ, ग्राहक दूसरों की तुलना में कुल मिलाकर अधिक योगदान देता है। उच्चतम बिक्री मात्रा होने के बावजूद, इस ग्राहक द्वारा रखे गए खरीद आदेशों की संख्या अवधि के लिए 100 आदेशों में सबसे कम है। इसलिए आर्डर प्रसंस्करण लागत निम्नतम स्तर पर है, जो इस ग्राहक के साथ बिक्री से उत्पन्न समग्र लाभप्रदता में योगदान करती है। प्रति वितरण आच्छादित किया गया किलोमीटर इस ग्राहक के लिए सबसे अधिक 350 किलोमीटर प्रति वितरण है, इस अवधि के लिए 5 वितरण के साथ। ग्राहकों में, ग्राहक डी की वितरण लागत सबसे अधिक है। ईंधन की बढ़ती कीमतों को देखते हुए, अगर एसआर लिमिटेड लागत में कमी करना चाहेगी, तो यह अवधि के लिए कम वितरण पर बातचीत कर सकती है। हालांकि, ग्राहक डी एसआर लिमिटेड के लिए एक बहुत ही महत्वपूर्ण और लाभदायक ग्राहक है और इसलिए बातचीत से यह सुनिश्चित होना चाहिए कि ग्राहक डी एसआर लिमिटेड के उत्पाद वितरण कार्यक्रम में किसी भी संशोधन से पूरी तरह संतुष्ट है।
- एसआर लिमिटेड के लिए दूसरा सबसे अधिक लाभदायक ग्राहक "ग्राहक सी" है। कुल बिक्री मात्रा के (23.08%) ग्राहक सी खातों के लिए उत्पन्न 42,000 इकाइयों की बिक्री की मात्रा। ₹48 प्रति इकाई के योगदान मार्जिन के साथ, इन बिक्री राशियों से उत्पन्न कुल योगदान ₹ 20,16,000 है। यह ग्राहक ग्राहक डी और

ग्राहक बी जैसे बड़े ग्राहकों की तुलना में बिक्री की प्रति इकाई ₹ 48 की उच्च योगदान दर उत्पन्न करता है। यह अन्य ग्राहकों की तुलना में एसआर लिमिटेड द्वारा ग्राहक के साथ बिक्री मूल्य के लिए बेहतर बातचीत के कारण हो सकता है। एसआर लिमिटेड इस तालमेल को देख सकता है और इसे अन्य ग्राहकों पर लागू करने का प्रयास कर सकता है, जहां संभव हो। ग्राहक सी सबसे बड़े ग्राहक, ग्राहक डी की तुलना में 50% अधिक ऑर्डर देता है। इसलिए, लागत कम करके लाभप्रदता में सुधार करने के लिए, एसआर लिमिटेड ग्राहक सी के लिए बल्क ऑर्डर देने के लिए बातचीत कर सकता है जो अवधि के लिए ऑर्डर की संख्या को कम करेगा। इसी तरह, ग्राहक ए और बी की तुलना में प्रति वितरण किलोमीटर की संख्या अधिक है। इसलिए ईंधन की बढ़ती कीमतों को देखते हुए, एसआर लिमिटेड इस ग्राहक के लिए कम वितरण के लिए बातचीत कर सकता है।

- एसआर लिमिटेड के लिए तीसरा सबसे अधिक लाभदायक ग्राहक "ग्राहक ए" है। दूसरों की तुलना में, यह ग्राहक इस अवधि के लिए सबसे कम 36,000 इकाइयों की बिक्री की मात्रा उत्पन्न करता है। *विश्लेषण किए जा रहे ग्राहकों में प्रति इकाई 36 रुपये प्रति इकाई का योगदान भी सबसे कम है। एसआर लिमिटेड इस कम अंशदान मार्जिन के कारणों की समीक्षा कर सकता है।* यह या तो ग्राहक के साथ नुकसानदेह बिक्री मूल्य वार्ता के कारण हो सकता है (शायद ग्राहक ए को सामान्य से अधिक छूट देना)। कम योगदान मार्जिन की समस्या पर कार्रवाई करके इस ग्राहक की बिक्री से लाभप्रदता में काफी सुधार किया जा सकता है।
- "ग्राहक बी" एसआर लिमिटेड के लिए घाटे में चलने वाला ग्राहक है, अवधि के लिए 48,000 इकाइयों की दूसरी उच्चतम बिक्री मात्रा (कुल बिक्री मात्रा का 26.4%) और ₹ 45 प्रति इकाई के अपेक्षाकृत उच्च योगदान मार्जिन के बावजूद, यह ग्राहक उत्पन्न करता है अवधि के लिए ₹ 2,86,800 का नुकसान, यानी ₹ 5.98 प्रति इकाई का नुकसान। नुकसान का प्राथमिक कारण ग्राहक बी द्वारा रखे गए खरीद आदेशों की उच्च संख्या है। ग्राहक बी उस अवधि के लिए 200 आदेश देता है जो सबसे बड़े ग्राहक ग्राहक डी द्वारा रखे गए आदेशों का दोगुना है। एसआर लिमिटेड रखे जाने वाले थोक आदेशों पर बातचीत कर सकता है। जो आर्डर प्रसंस्करण लागत को काफी हद तक कम कर सकता है। यदि यह संभव नहीं है, तो एसआर लिमिटेड ग्राहक बी द्वारा लगातार दिए गए ऑर्डर के लिए

अतिरिक्त शुल्क ले सकता है। इससे इस ग्राहक के साथ उत्पन्न बिक्री की लाभप्रदता में काफी सुधार हो सकता है।

उत्पाद प्रबंधन लागत ₹ 0.9 प्रति इकाई एक गैर-मूल्य वर्धित व्यय है। एसआर लिमिटेड को लाभप्रदता में सुधार के लिए इस लागत को यथासंभव कम करने का प्रयास करना चाहिए।

- (b) आपूर्ति श्रृंखला प्रबंधन आपूर्तिकर्ता, निर्माण, संग्रहित और वितरण कार्य को कुशलतापूर्वक एकीकृत करने की तकनीक है; क्रमशः सही समय, मात्रा और स्थान पर / में खरीद, उत्पादन और वितरण करने के लिए। प्रभावी वितरण के लिए, सीआरएम समर्थकारी उपकरण हो सकता है। *सीआरएम ग्राहकों की पहचान करने, प्राप्त करने और बनाए रखने के लिए ग्राहकों की बातचीत का प्रबंधन और समन्वय करने के लिए एक एकीकृत दृष्टिकोण है। सीआरएम व्यवसायों को लाभप्रद रूप से बढ़ाने और ग्राहक प्रबंधन लागत को कम करने के लिए नए ग्राहकों को आकर्षित करने के अलावा ग्राहकों (बेहतर ग्राहक अनुभव के माध्यम से) को समझने और बनाए रखने में सक्षम बनाता है।* सीआरएम प्रणाली, लाभदायक ग्राहकों के साथ संबंध बनाने की सुविधा के लिए निम्नलिखित तीन मूलभूत पहलुओं को शामिल करती है -

- **क्रियाशील सीआरएम** व्यक्तिगत लेनदेन का ध्यान रखता है और इसका उपयोग ऑपरेशनल समूह द्वारा किया जाता है। ग्राहकों द्वारा किए गए बातचीत को डेटा बेस में रखा जाता है और बाद में सेवा, बिक्री और मार्केटिंग समूह द्वारा परिचालन निर्णयों के लिए उपयोग किया जाता है। एसआर लिमिटेड में, जो कर्मचारी ग्राहक से निपटने के लिए जिम्मेदार है, उसे पहले की गई गतिविधियों की सभी सूचनाओं सहित ग्राहक के विवरण तक पहुंच प्रदान की जानी चाहिए। यह बेहतर तरीके से ग्राहक-सामना करने वाली प्रक्रियाओं से निपटने के लिए एसआर लिमिटेड के कर्मचारियों की दक्षता को बढ़ाएगा।
- **विश्लेषणात्मक सीआरएम** ग्राहक व्यवहार के मूल्यांकन और भविष्यवाणी के लिए सीआरएम प्रयास के परिचालन पक्ष पर बनाए गए डेटा का विश्लेषण करता है। एसआर लिमिटेड में, विश्लेषणात्मक सीआरएम ग्राहकों के व्यवहार में प्रतिरूप को

उजागर कर सकता है जो एसआर लिमिटेड में उत्पाद की पिचिंग करते समय बिक्री समूह की मदद करेगा।

- **सहयोगी सीआरएम** यह सुनिश्चित करता है कि ग्राहक के बारे में जानकारी पूरी आपूर्ति श्रृंखला, प्रमुख रूप से वितरण चैनल में निर्बाध रूप से प्रवाहित होनी चाहिए; ग्राहकों को प्रदान की जाने वाली सेवाओं की गुणवत्ता बढ़ाने के लिए एसआर लिमिटेड के सभी संबद्ध विभागों द्वारा सहयोगात्मक प्रयास के रूप में। ग्राहक अंत में उपयोगिता में वृद्धि के परिणामस्वरूप वफादारी में वृद्धि होगी। सहयोगी सीआरएम में ग्राहकों और कर्मचारियों के बीच संचार को आसान बनाने के लिए ईमेल, डिजिटल मीडिया जैसी पारस्परिक तकनीक शामिल है जो संबंध बनाने में मदद करेगी।

(c) ग्राहक लाभप्रदता विश्लेषण के लाभ

ग्राहक लाभप्रदता विश्लेषण के लाभ इस प्रकार हैं:

- (i) यह आपूर्तिकर्ता को यह पहचानने में मदद करता है कि कौन से ग्राहक समग्र लाभप्रदता को कम कर रहे हैं और कौन से ग्राहक इसमें योगदान दे रहे हैं।
- (ii) यह मार्जिन में सुधार के लिए खरीदार और विक्रेता के बीच रचनात्मक संवाद के लिए एक आधार प्रदान करने में मदद कर सकता है।

(d) बैंकिंग और होटल क्षेत्र में 'ग्राहक लाभप्रदता विश्लेषण' की प्रासंगिकता पर चर्चा।

बैंकिंग क्षेत्र

बैंकिंग उद्योग में ग्राहक बहुत विविध हैं, उन्हें वर्गीकृत किया जा सकता है और ऋण खंड श्रेणियों के प्रकार, ऋण अवधि की लंबाई, प्रदान की गई सुरक्षा के प्रकार या बैंक द्वारा उपयुक्त ऐसे अन्य मानदंडों के आधार पर उप-वर्गीकृत किया जा सकता है। . ग्राहक लाभप्रदता विश्लेषण बैंकों की मदद करता है-

- (i) लाभदायक ग्राहकों को बनाए रखना और विशिष्ट सेवा या उत्पाद प्रदान करके ग्राहक अनुभव को बढ़ाना
- (ii) मौजूदा ग्राहकों को क्रॉस सेल उत्पाद
- (iii) नए और लाभदायक ग्राहक प्राप्त करें

(iv) **मूल्य निर्धारण करना।** उदाहरण के लिए, लाभदायक खंडों के लिए शुल्क माफ करें जबकि ग्राहक खंडों के लिए अधिक संपार्श्विक मांगें जहां डिफॉल्ट की संभावना अधिक है।

(v) **ग्राहकों को अधिक लाभदायक उत्पादों और सेवाओं की ओर माइग्रेट करें।**

बैंकिंग वातावरण प्रतिस्पर्धी है। इसलिए बैंकों को ग्राहक की जरूरतों के आधार पर समय पर और पारदर्शी ग्राहक सेवा प्रदान करने की आवश्यकता है। यह ग्राहक अनुभव को बढ़ाता है जो बैंक को अपने प्रतिस्पर्धियों से अलग करेगा।

इस तरह के विश्लेषण के लिए जानकारी प्रदान करने के लिए बैंक की सूचना प्रणाली और लेखा प्रणाली को अनुकूलित किया जाना चाहिए।

होटल सेक्टर

होटल एक गतिशील, जटिल और प्रतिस्पर्धी माहौल में काम करते हैं। सफल व्यवसाय संचालन के लिए ग्राहक सेवा सर्वोपरि है। इसी समय, उद्योग को ग्राहक सेवा की अमूर्त प्रकृति, उच्च पूंजी और श्रम गहन प्रतिबद्धताओं, उच्च निश्चित लागत संरचना और खाद्य और पेय पदार्थों जैसे उत्पाद की पेशकश की विनाशकारी प्रकृति की अनिश्चित मांग की विशेषता है। यह व्यवसाय की अत्यधिक प्रतिस्पर्धी प्रकृति से जटिल है जहां ग्राहक वफादारी सुनिश्चित नहीं है।

ग्राहक विविध हैं और उन्हें उपयुक्त मानदंडों के आधार पर खंडित करने की आवश्यकता है, जिनमें से कुछ व्यक्तिगत क्षणिक ग्राहक हो सकते हैं जो किसी समूह के साथ यात्रा नहीं कर रहे हैं, कॉर्पोरेट व्यवसाय ग्राहक अपने नियोक्ताओं द्वारा वित्त पोषित, थोक बुकिंग दलाल या टूर ऑपरेटर जो बल्क बुकिंग करते हैं। ग्राहक विभाजन होटल की आवश्यकताओं के अनुकूल मानदंडों के आधार पर होना चाहिए। ***एक खंड के भीतर ग्राहक कुछ लक्षण साझा करते हैं और लक्षित विपणन रणनीतियों के समान प्रतिक्रिया देंगे। हर ग्राहक खंड कंपनी के मुनाफे में योगदान नहीं करता है, इसलिए ग्राहक लाभप्रदता विश्लेषण बहुत महत्वपूर्ण है।*** यह व्यवहार और प्रत्येक ग्राहक खंड की जरूरतों के बारे में महत्वपूर्ण जानकारी देता है।

वित्तीय प्रदर्शन में सुधार के लिए, होटल कंपनियां विभिन्न उत्पाद और सेवा पेशकशों द्वारा कई ग्राहक खंडों को लक्षित करती हैं। वे अपनी मूल्य निर्धारण संरचना को बदल सकते हैं, उदाहरण के लिए थोक बुकिंग पर छूट की पेशकश

करना या किसी इकॉनोमी या व्यावसायिक यात्रा होटल में एक समान सूट की तुलना में एक लक्ज़री होटल में एक सूट के लिए अधिक कीमत वसूलना हो सकता है। उत्पाद की पेशकश अलग-अलग हो सकती है, व्यापार होटल बनाम एक पर्यटक होटल गंतव्य में एक स्पा सेवा में सम्मेलन कक्ष सुविधा प्रदान करना। यह सब उत्कृष्ट ग्राहक सेवा पेशकश के माध्यम से लाभदायक ग्राहकों को बनाए रखने के उद्देश्य से किया जा सकता है। साथ ही, इसका उपयोग उत्पादों और सेवाओं को क्रॉस-सेल करके लाभहीन ग्राहक खंडों को लाभदायक लोगों में बदलने के लिए भी किया जा सकता है। होटल को अपनी ग्राहक सेवा और उन्नत ग्राहक अनुभव के आधार पर अपने प्रतिस्पर्धियों से खुद को अलग करने में सक्षम होना चाहिए।

यह महत्वपूर्ण है कि होटल सूचना प्रणाली और लेखा प्रणाली विभिन्न ग्राहकों या बाज़ार खंडों के आधार पर जानकारी प्राप्त करने और प्रदान करने में सक्षम हों।



- प्रत्येक चरण के लिए वैचारिक रूप से सही संक्षिप्त व्याख्या पर्याप्त है।

प्रश्न 4

(a) वास्को लिमिटेड 3 उत्पाद यूवी, डीवी और एक्सवी बनाती है। मशीन के घंटों की कमी के कारण, वास्को लिमिटेड का प्रबंधन कंपनी में थ्रूपुट अकाउंटिंग को अपनाने की योजना बना रहा है। उत्पादों से संबंधित जानकारी इस प्रकार है:

	UV	DV	XV
प्रति इकाई विक्रय मूल्य	₹ 5,000	₹ 4,000	₹ 3,500
समाग्री लागत	₹ 2,500	₹ 2,500	₹ 2,000
मशीन घंटे की आवश्यकता है	5	6	4
अधिकतम वार्षिक मांग	3,000 इकाइयाँ	4,000 इकाइयाँ	2,000 इकाइयाँ

कारखाने की कुल लागत ₹ 1,05,00,000 है और उपलब्ध मशीन घंटे 35,000 घंटे हैं।

कोर्ट के एक फैसले के अनुसार वास्को लिमिटेड को अल्फा लिमिटेड को उत्पाद डीवी की 2,500 इकाइयों की आपूर्ति करनी है जिसे अस्वीकार नहीं किया जा सकता है।

आवश्यकता है-

- (i) थ्रूपुट अकाउंटिंग का उपयोग करके उत्पादों को रैंक करें और लाभ को अधिकतम करने के लिए इष्टतम मिश्रण दिखाते हुए एक स्टेटमेंट तैयार करें। (5 अंक)
 - (ii) क्या अदालत के फैसले ने कंपनी के लाभ की इष्टतम योजना को प्रभावित किया है, यदि हां, तो किस राशि से? (2 अंक)
 - (iii) व्यवरोधों के सिद्धांत के 3 संक्रियात्मक उपायों की संक्षेप में व्याख्या कीजिए। (3 अंक)
- (b) निष्पादन मूल्यांकन पर बजट की कठिनाई के प्रभाव की चर्चा कीजिए। (5 अंक)

या

किंगस्टॉर्म एंड कंपनी औद्योगिक उपकरण बनाती है। प्रबंधन ग्राहकों के बीच गुणवत्ता और प्रसिद्धि नाम पर जोर दे रहा है। निम्नलिखित विवरण किंगस्टॉर्म द्वारा प्रदान किए गए हैं:

जत्था के लिए प्रक्रिया समय 2 दिन

स्थानांतरण समय 0.5 दिन प्रति जत्था

प्रतीक्षा समय प्रति जत्था 3 दिन

निरीक्षण समय प्रति जत्था 1.5 दिन

क्यू समय 4.5 दिन प्रति जत्था

इकाई प्रति जत्था 40 इकाई

आपको आवश्यकता है -

- (i) निर्माण चक्र दक्षता (एमसीई) की गणना करें और इसकी व्याख्या करें। (2 अंक)

(ii) निर्माण समय-चक्र (1 मार्क)

(iii) वितरण समय-चक्र. (1 मार्क)

(iv) न्यू विनिर्माण साइकल टाइम एंड विनिर्माण साइकल एफिशिएंसी/नया विनिर्माण चक्र समय और विनिर्माण चक्र दक्षता (एमसीई) की गणना करें यदि कतार का समय कम उत्पादन का उपयोग करके 3 दिनों तक समाप्त हो जाता है। (1 मार्क)

(c) अल्पाधिकार बाजार संरचना क्या है? अल्पाधिकार बाजार संरचना में विभिन्न मूल्य निर्धारण रणनीतियों और गैर मूल्य निर्धारण रणनीतियों पर चर्चा करें। (5 अंक)

उत्तर

(a) (i) मशीन के घंटे दिखाने वाला विवरण

उत्पाद	अधिकतम मांग	मशीन घंटे / इकाई	कुल मशीन घंटे
UV	3,000 इकाइयाँ	5	15,000
DV	4,000 इकाइयाँ	6	24,000
XV	2,000 इकाइयाँ	4	8,000
अधिकतम मांग को पूरा करने के लिए आवश्यक कुल मशीन घंटे			47,000
मशीन घंटे उपलब्ध हैं			35,000
मशीन के घंटों की कमी			12,000

'मशीन घंटे' टॉटी गतिविधि है।

रैंकिंग का विवरण

विवरण (ब्यौरा)	UV	DV	XV
प्रति इकाई विक्रय मूल्य	₹ 5,000	₹ 4,000	₹ 3,500
घटारः प्रति यूनिट लागत सामग्री	₹ 2,500	₹ 2,500	₹ 2,000
प्रति इकाई थ्रूपुट	₹ 2,500	₹ 1,500	₹ 1,500
प्रति इकाई आवश्यक मशीन घंटा	5	6	4
प्रति घंटा थ्रूपुट रिटर्न	₹ 2,500/5	₹ 1,500/6	₹ 1,500/4

	= ₹ 500	= ₹ 250	= ₹ 375
थ्रूपुट अकाउंटिंग (टीए) अनुपात (थ्रूपुट रिटर्न प्रति घंटा/लागत प्रति फैक्टरी घंटा)	$500/300$ =1.67	$250/300$ =0.83	$375/300$ =1.25
रैंकिंग	I	III	II

लागत प्रति इकाई = ₹ 1,05,00,000/ 35,000 hrs. = ₹ 300

इष्टतम उत्पादन योजना

उत्पाद	इकाइयों की संख्या	मशीन घंटे प्रति यूनिट	कुल मशीन घंटे	टी/पी प्रति घंटा। ₹	कुल टी/पी ₹
डीवी (अल्फा के लिए)	2,500	6	15,000	250	37,50,000
UV	3,000	5	15,000	500	75,00,000
XV	$5,000/4$ =1,250	4	5,000 (b/f)	375	18,75,000
कुल					1,31,25,000
घटाएँ: कुल फैक्टरी लागत					1,05,00,000
लाभ					26,25,000

- (ii) अगर कोई अदालती फैसला नहीं होता तो उत्पाद एक्सवी को पूरी तरह से उत्पादित किया जा सकता है = 8,000 मशीन घंटे ($2,000 \times 4$) का उपयोग करके 2,000 इकाइयां। उत्पाद डीवी की 2,500 इकाइयों के लिए न्यायालय के फैसले के कारण, उत्पाद एक्सवी की अधूरी मांग = $2,000 - 1,250 = 750$ इकाइयों।

मशीन घंटे। डीवी की 500 इकाइयों के लिए आवश्यक (500×6)	3,000 घंटे
उत्पाद एक्सवी के लिए खोया प्रवाह ($3,000$ घंटे। $\times 375$)	₹ 11,25,000

उत्पाद डीवी के लिए अर्जित थ्रूपुट रिटर्न (3,000 घंटे। × 250)	₹ 7,50,000
थ्रूपुट खो गया	₹ 3,75,000

न्यायालय के फैसले से लाभ ₹ 3,75,000 कम हो जाएगा।

या

मशीन घंटे। डीवी की 500 इकाइयों के लिए आवश्यक (500 × 6)	3,000 घंटे
उत्पाद एकसवी के लिए थ्रूपुट में कमी (750 इकाई × 1,500)	₹ 11,25,000
उत्पाद डीवी के लिए अर्जित थ्रूपुट रिटर्न (500 इकाई × ₹ 1,500)	₹ 7,50,000
थ्रूपुट खो गया	₹ 3,75,000

न्यायालय के फैसले से लाभ ₹ 3,75,000 कम हो जाएगा।

(iii) संचालन शुल्क:

बाधाओं का सिद्धांत बाधाओं का सामना करने पर राजस्व और लागत प्रबंधन पर केंद्रित है। यह तीन प्रमुख उपायों के उपयोग की वकालत करता है। ये हैं:

प्रवाह	<ul style="list-style-type: none"> टीओसी माप के रूप में थ्रूपुट बिक्री के माध्यम से किसी संगठन में धन उत्पन्न करने की दर है। थ्रूपुट = (बिक्री राजस्व - इकाई स्तर परिवर्तनीय व्यय) / समय प्रत्यक्ष श्रम लागत को एक निश्चित इकाई स्तर के खर्च के रूप में देखा जाता है और इसे आमतौर पर शामिल नहीं किया जाता है।
निवेश	<ul style="list-style-type: none"> यह सामग्री को थ्रूपुट में बदलने से जुड़ा धन है और इसे तुरंत खर्च करने की आवश्यकता नहीं है। सुविधाएं, उपकरण, जुड़नार और कंप्यूटर जैसी संपत्तियां शामिल हैं।

परिचालन व्यय	<ul style="list-style-type: none"> निवेश को थ्रूपुट में बदलने में खर्च किया गया पैसा और इसलिए, अन्य सभी पैसे का प्रतिनिधित्व करता है जो एक संगठन खर्च करता है। प्रत्यक्ष श्रम और सभी परिचालन और रखरखाव व्यय शामिल हैं।
--------------	--

(b) प्रदर्शन पर बजट की कठिनाई के प्रभाव पर चर्चा

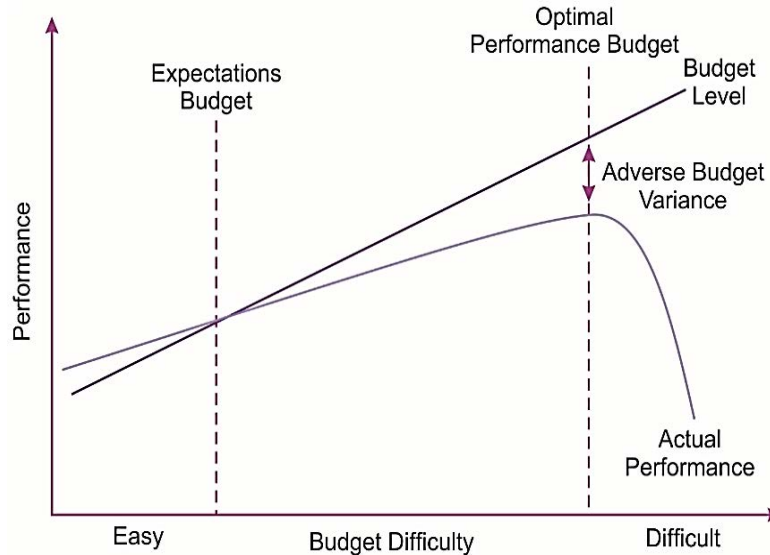
एक बार प्रदर्शन लक्ष्यों के रूप में बजट निर्धारित हो जाने के बाद, निश्चित रूप से प्रदर्शन का मूल्यांकन किया जाएगा। यह केवल बजटीय प्रदर्शन के साथ वास्तविक की तुलना हो सकती है या वैकल्पिक रूप से लचीले बजट प्रदर्शन के साथ वास्तविक प्रदर्शन की अधिक विस्तृत तुलना हो सकती है, जैसा कि विचरण विश्लेषण और परिचालन वक्तव्यों में पाया जाता है। मूल्यांकन कदम अक्सर सबसे अधिक तर्कपूर्ण होता है क्योंकि यहां प्रदर्शन की आलोचना होने की संभावना है और कर्मचारी संवेदनशील होंगे। कई संभावित कठिनाइयाँ हैं:

हॉफस्टेड (1968)

- बजट का कोई प्रेरक प्रभाव नहीं होता है जब तक कि इसमें शामिल प्रबंधकों द्वारा अपने निजी लक्ष्य के रूप में स्वीकार नहीं किया जाता है।
- उस बिंदु तक जहां बजट को अब स्वीकार नहीं किया जाता है, लक्ष्य की मांग जितनी अधिक होगी, परिणाम उतने ही बेहतर होंगे।
- माँग बजट को कम कठिन लक्ष्यों की तुलना में अधिक प्रासंगिक के रूप में देखा जाता है, लेकिन यदि उन्हें बहुत कठिन के रूप में देखा जाता है तो नकारात्मक दृष्टिकोण का परिणाम होता है।
- जब अच्छा ऊर्ध्व संचार मौजूद होता है तो बजट की स्वीकृति सुगम हो जाती है। विभागीय बैठक का उपयोग प्रबंधकों को बजट लक्ष्यों को स्वीकार करने के लिए प्रोत्साहित करने में सहायक पाया गया।
- बजट लक्ष्यों के प्रति प्रबंधकों की प्रतिक्रिया उनके स्वयं के व्यक्तित्व और अधिक सामान्य सांस्कृतिक और संगठनात्मक मानदंड दोनों से प्रभावित पाई गई

बजट की कठिनाई और प्रदर्शन के सुनिश्चित स्तर के बीच संबंध को रेखांकन के रूप में दिखाया जा सकता है और इसे निम्नानुसार दर्शाया गया है:

प्रदर्शन पर बजट की कठिनाई का प्रभाव



स्रोत: ओटले (1987)

"बजट स्तर जो प्रदर्शन के सर्वोत्तम स्तर को प्रेरित करता है वह प्राप्त करने योग्य नहीं हो सकता है। इसके विपरीत, जो बजट प्राप्त होने की उम्मीद है, वह निचले स्तर के प्रदर्शन को प्रेरित करता है क्योंकि प्रबंधक अब बजट लक्ष्य को पूरा करने की आकांक्षा नहीं रखते हैं।"

कापलान और नॉर्टन का संतुलित अंकपत्र दृष्टिकोण, और फिट्ज़गेराल्ड और नॉर्टन का बिल्डिंग ब्लॉक दृष्टिकोण यह सुनिश्चित करने में बहुत मदद कर सकता है कि उद्देश्य (या लक्ष्य), या बजट वित्तीय और गैर-वित्तीय दोनों कारकों की एक बहुत विस्तृत श्रृंखला के लिए निर्धारित हैं।

या

(i) विनिर्माण चक्र दक्षता(MCE)

$$= \frac{\text{Processing Time}}{\text{Inspection Time} + \text{Process Time} + \text{Queue Time} + \text{Move Time} + \text{Wait Time}}$$

$$= \frac{2.0 \text{ days}}{1.5 \text{ days} + 2.0 \text{ days} + 4.5 \text{ days} + 0.5 \text{ days} + 3.0 \text{ days}}$$

$$= 17.39\%$$

व्याख्या

किंगस्टॉर्म एंड कंपनी में, एमसीई 17.39% है, जिसका अर्थ है कि एक इकाई प्रक्रिया में 82.61% समय उन गतिविधियों पर खर्च किया जाता है जो उत्पाद में मूल्य नहीं जोड़ते हैं। एमसीई की निगरानी से कंपनियों को गैर-मूल्यवर्धित गतिविधियों को कम करने में मदद मिलती है और इस प्रकार उत्पादों को ग्राहकों के हाथों में अधिक तेज़ी से और कम लागत पर पहुँचाया जाता है।

(ii) निर्माण समय-चक्र

$$= 1.5 \text{ दिन} + 2.0 \text{ दिन} + 4.5 \text{ दिन} + 0.5 \text{ दिन} + 3.0 \text{ दिन}$$

$$= 11.5 \text{ दिन या}$$

$$\text{वैकल्पिक रूप से, विनिर्माण चक्र का समय} = 11.5 \text{ दिन} / 40 \text{ इकाई} = 0.2875 \text{ दिन प्रति इकाई}$$

(iii) वितरण समय-चक्र

$$= 1.5 \text{ दिन} + 2.0 \text{ दिन} + 4.5 \text{ दिन} + 0.5 \text{ दिन} + 3.0 \text{ दिन}$$

$$= 11.5 \text{ दिन}$$

(iv) संशोधित एमसीई

$$= \frac{2.0 \text{ days}}{1.5 \text{ days} + 2.0 \text{ days} + 3.0 \text{ days} + 0.5 \text{ days} + 3.0 \text{ days}}$$

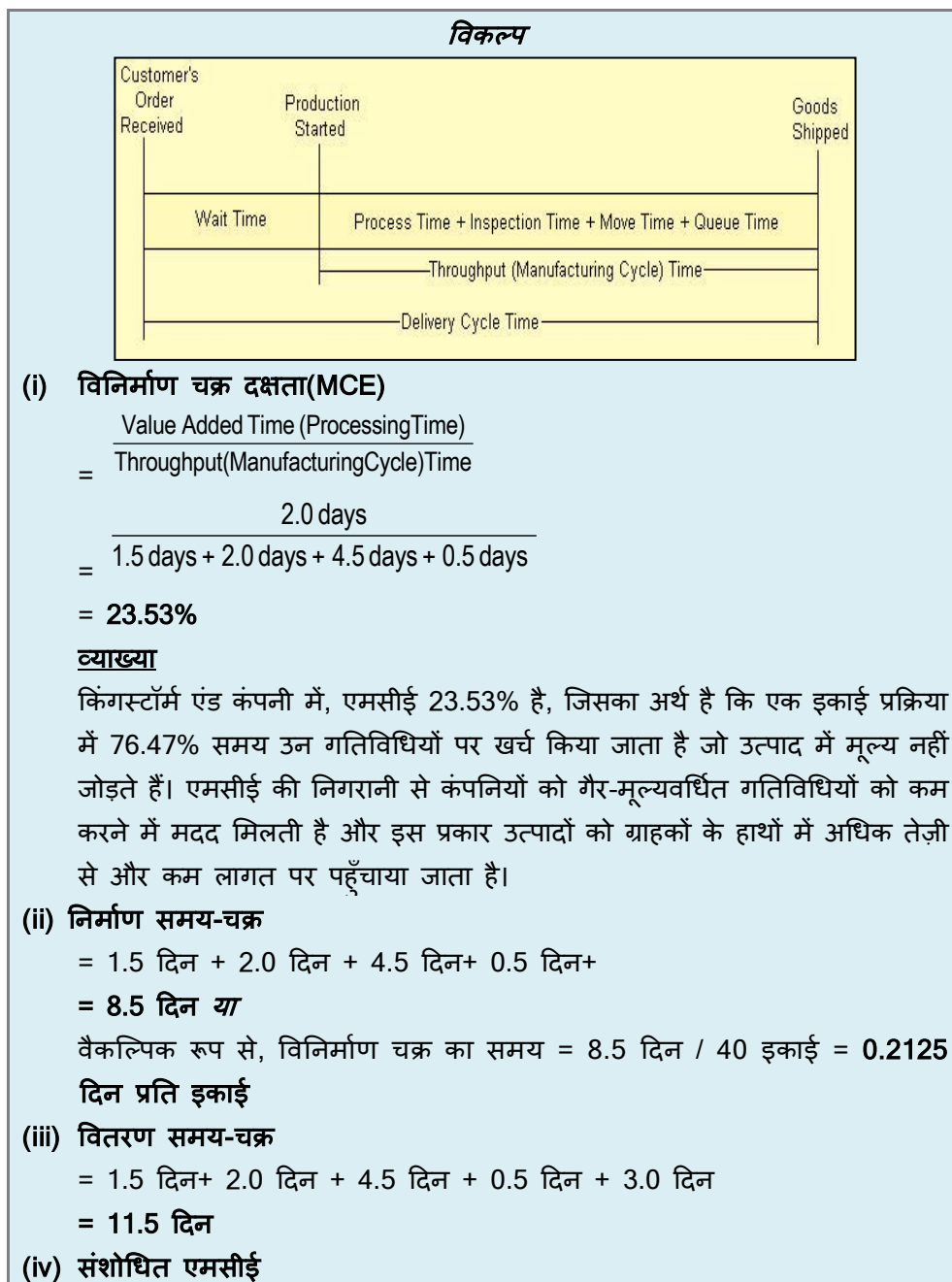
$$= 20\%$$

संशोधित विनिर्माण चक्र समय

$$= 1.5 \text{ दिन} + 2.0 \text{ दिन} + 3.0 \text{ दिन} + 0.5 \text{ दिन} + 3.0 \text{ दिन}$$

$$= 10 \text{ दिन या}$$

वैकल्पिक रूप से, रेक्स विनिर्माण साइकल टाइम = 10 दिन / 40 इकाई = 0.25 दिन प्रति इकाई



$$\begin{aligned}
 &= \frac{2.0 \text{ days}}{1.5 \text{ days} + 2.0 \text{ days} + 3.0 \text{ days} + 0.5 \text{ days}} \\
 &= 28.57\% \\
 &\text{संशोधित विनिर्माण चक्र समय} \\
 &= 1.5 \text{ दिन} + 2.0 \text{ दिन} + 3.0 \text{ दिन} + 0.5 \text{ दिन} \\
 &= 7 \text{ दिन या} \\
 &\text{वैकल्पिक रूप से, रेक्स विनिर्माण साइकल टाइम} = 7 \text{ दिन} / 40 \text{ इकाई} = 0.175 \\
 &\text{दिन प्रति इकाई}
 \end{aligned}$$

(c) अल्पाधिकार

एक बाजार संरचना जहां समरूप या समान उत्पाद का उत्पादन या बिक्री करने वाली कुछ फर्म हैं। इस प्रकार की बाजार संरचना में, फर्म अपनी प्रतिद्वंद्वी फर्म के निवेश, उत्पादन प्रक्रिया, विज्ञापन और बिक्री योजना की परस्पर निर्भरता से अवगत होती हैं। इसलिए, एक फर्म द्वारा किसी भी चर में किसी भी बदलाव की अन्य प्रतिस्पर्धी फर्मों की ओर से समान प्रतिक्रिया होने की संभावना है इसलिए यह स्पष्ट है कि ऑलिगोपोलिस्टिक फर्म, अपने उत्पाद की कीमत का निर्धारण करते समय, न केवल उत्पाद की मांग पर विचार करती हैं, बल्कि उद्योग में अन्य फर्मों की किसी भी कार्रवाई या निर्णय के प्रति प्रतिक्रियाओं पर भी विचार करती हैं।

यदि कोई फर्म अपने प्रतिस्पर्धी के अनुरूप अपनी मूल्य निर्धारण नीति का पालन या अनुकूलन नहीं करती है, तो बिक्री में बदलाव संवेदनशील होगा। इसका मतलब है कि मांग कम कीमत की ओर शिफ्ट होगी। इस प्रकार, प्रत्येक फर्म बिक्री मूल्य बढ़ाने या घटाने से पहले संभावित प्रतिक्रिया का अध्ययन करेगी। अल्पाधिकारी मार्केट में कंपनियां उत्पाद की कीमत को या तो एक-दूसरे के व्यवहार के करीबी विश्लेषण से या सहयोग और मिलीभगत के माध्यम से बनाए रखती हैं।

ऑलिगोपोलिस की मूल्य निर्धारण रणनीतियाँ

- प्रीडेटरी प्राइस (भड़काऊ मूल्य) कीमत कृत्रिम रूप से कम रखना, और अक्सर उत्पादन की पूरी लागत से कम रखना।

- वे प्रवेशकों को हतोत्साहित करने के लिए एक सीमा - मूल्य निर्धारण रणनीति भी संचालित कर सकते हैं, जिसे प्रवेश वनीकरण मूल्य भी कहा जाता है।
- अल्पाधिकार प्रतिद्वंद्वियों के साथ सांठगांठ कर सकते हैं और एक साथ कीमत बढ़ा सकते हैं, लेकिन यह नए प्रवेशकों को आकर्षित कर सकता है।
- लागत सहित मूल्य: एक सीधी मूल्य निर्धारण पद्धति, जहां एक फर्म औसत उत्पादन लागत की गणना करके और फिर वांछित लाभ स्तर प्राप्त करने के लिए एक निश्चित मूल्यवृद्धि जोड़कर मूल्य निर्धारित करती है। लागत-मूल्य से अधिक मूल्य निर्धारण के विभिन्न संस्करण हैं, जिनमें पूर्ण लागत मूल्य निर्धारण शामिल है, जहां सभी लागतें - अर्थात्, निश्चित और परिवर्तनीय लागत - की गणना की जाती है, साथ ही लाभ के लिए एक मूल्यवृद्धि, और योगदान मूल्य निर्धारण, जहां केवल परिवर्तनीय लागतों की गणना सटीकता के साथ की जाती है। और मूल्यवृद्धि निश्चित लागत और लाभ दोनों में योगदान है।

गैर-मूल्य रणनीतियाँ

गैर-मूल्य प्रतियोगिता अल्पाधिकारियों के लिए पसंदीदा रणनीति है क्योंकि मूल्य प्रतिस्पर्धा विनाशकारी मूल्य युद्धों को जन्म दे सकती है - उदाहरणों में शामिल हैं:

- गुणवत्ता और बिक्री के बाद सेवाकार्य में सुधार करने की कोशिश करना, जैसे विस्तारित गारंटी की पेशकश करना।
- विज्ञापन, प्रायोजन और उत्पाद प्लेसमेंट पर खर्च।
- बिक्री संवर्धन, जैसे खरीदें-एक-पाएं-एक-मुफ्त, बड़े सुपरमार्केट से जुड़ा हुआ है, जो एक अत्यधिक अल्पाधिकारी बाजार है, जिसमें तीन या चार बड़ी श्रृंखलाओं का प्रभुत्व है।
- वफादारी योजनाएं, जो सुपरमार्केट क्षेत्र में आम हैं, जैसे कि रिलायंस का वन कार्ड।

प्रश्न 5

(a) एक्सवाईजेड कंपनी एक ऐसे उपकरण की निर्माता है जिसका बाजार में एकाधिकार है। कंपनी 2000 से इस उपकरण का निर्माण कर रही है। इस उपकरण के निर्माण के लिए दो भागों, भाग 'ए' और भाग 'बी' की आवश्यकता होती है। भाग 'ए'

गुजरात में स्थित संयंत्र में निर्मित होता है। भाग बी राजस्थान में स्थित संयंत्र में निर्मित होता है। यह यंत्र 'गुड़गांव' स्थित संयोजन प्लांट में पुर्जों को जोड़कर बनाया जा रहा है। भाग 'क' और भाग 'ख' को अलग-अलग बाजार में नहीं बेचा जा सकता।

हाल ही में, कंपनी ने लागत लक्ष्य निर्धारित करके प्रत्येक संयंत्र के प्रदर्शन को व्यक्तिगत रूप से बेंचमार्क करने का निर्णय लिया है। इसके लिए नए सीईओ की नियुक्ति की गई है। नवनियुक्त सीईओ ने सुझाव दिया कि प्रत्येक संयंत्र के प्रदर्शन का आकलन करने के लिए प्रत्येक संयंत्र में एक भागल हस्तांतरण मूल्य निर्धारण पॉलिसी को लागू करने की आवश्यकता है। इसके लिए कंपनी के प्रबंध निदेशक की राय है कि स्थानांतरण मूल्य प्रत्येक मंडल प्रबंधक के बीच बातचीत या सौदेबाजी की कीमत से तय किया जाना चाहिए। सीईओ प्रबंध निदेशक की राय से सहमत हैं।

आपको विश्लेषण करने और सलाह देने के लिए नियुक्त किया गया है:

(i) क्या प्रबंध निदेशक की राय सही है। कारण दे। (2 अंक)

(ii) हस्तांतरण मूल्य निर्धारण की विधि तय करने के लिए विकल्प उपलब्ध हैं। (8 अंक)

अपनी सलाह देते समय प्रत्येक पद्धति के लाभ, हानि और व्यावहारिक परिणामों पर चर्चा करें।

(b) ईएमए क्या है? निम्नांकित लागतों को निम्नलिखित आयामों के अंतर्गत श्रेणीबद्ध करता है

पर्यावरण रोकथाम लागत

पर्यावरणीय मूल्यांकन लागत

पर्यावरणीय आंतरिक विफलता लागत

पर्यावरणीय बाहरी विफलता लागत

अलग लागत:

(i) प्रदूषण नियंत्रण उपकरण का मूल्यांकन और चयन

- (ii) संदूषण परीक्षण जाँच
- (iii) पर्यावरण नीतियां बनाना
- (iv) पर्यावरणीय गतिविधियों का ऑडिट
- (v) जुर्माना/जुर्माने को रोकने के लिए बेहतर प्रणाली और जांच
- (vi) पर्यावरण संचालित आर एंड डी
- (vii) जहरीली सामग्री के निपटान में विफलता
- (viii) भूमि को उसकी प्राकृतिक अवस्था में लाने की लागत (4 अंक)
- (c) (i) लक्ष्य की लागत तकनीक के कार्यान्वयन के लिए गहन बाजार अनुसंधान की आवश्यकता होती है। अपनी टिप्पणी दें। (3 अंक)
- (ii) लाभप्रदता पर लक्ष्य लागत का प्रभाव बताएं। (3 अंक)

उत्तर:

(a) (i) विश्लेषण/सलाह

पारस्परिक रूप से सहमत हस्तांतरण मूल्य पर निर्णय लेने के लिए प्रभागों के प्रबंधकों को अधिकार देकर एक बातचीत-आधारित हस्तांतरण मूल्य प्राप्त किया जाता है। यह बाहरी सूचना पर आधारित है जैसे घटक का बाजार मूल्य, उद्योग के भीतर बिक्री की शर्तें और साथ ही घटक के उत्पादन की कंपनी की आंतरिक लागत। यह बाजार और लागत आधारित तरीकों के बीच का रास्ता है। प्रबंधक स्वतंत्र रूप से यह तय कर सकते हैं कि इसकी आंतरिक इकाई से खरीदना (या बेचना) या बाहरी बाजार से स्रोत बनाना है। यहां, पुर्ज ए और पुर्ज बी को अलग-अलग बाजार में नहीं बेचा जा सकता है, उनके लिए कोई बाहरी बाजार मौजूद नहीं है। इसलिए उनकी तुलना करने के लिए कोई तुलनात्मक बाहरी कीमत, व्यापार की शर्तों आदि के बारे में जानकारी नहीं है।

इसलिए, एक्सवॉइजेड कंपनी के मामले में बातचीत आधारित हस्तांतरण मूल्य संभव नहीं है। इसलिए, प्रबंध निदेशक गलत है।

(ii) हस्तांतरण मूल्य निर्धारण के तरीके, उनके फायदे, नुकसान और व्यवहार संबंधी परिणाम। हस्तांतरण मूल्य निर्धारण मेथड्स को मोटे तौर पर तीन श्रेणियों में विभाजित किया जा सकता है-

- (i) बाजार आधारित अंतरण मूल्य
- (ii) लागत आधारित स्थानांतरण मूल्य
- (iii) बातचीत आधारित स्थानांतरण मूल्य

हालांकि, एक्सवाइजेड कंपनी के मामले में, पार्ट ए और पार्ट बी के लिए कोई बाहरी बाजार मौजूद नहीं है। इसलिए बाजार आधारित हस्तांतरण मूल्य निर्धारण पद्धति और सौदा आधारित हस्तांतरण मूल्य निर्धारण पद्धति लागू नहीं होगी। आंतरिक बिक्री के लिए स्थानांतरण मूल्य निर्धारित करने के लिए कंपनी लागत आधारित स्थानांतरण मूल्य निर्धारण विधियों का उपयोग कर सकती है।

लागत आधारित हस्तांतरण मूल्य निर्धारण के तरीके

कंपनी के आंतरिक लागत आंकड़ों के आधार पर, प्रबंधक कंपनी के भीतर निर्धारित लागत लक्ष्यों के साथ प्रदर्शन को बेंचमार्क कर सकते हैं। इसका उपयोग तब भी किया जाता है, जब एक्सवाइजेड कंपनी के मामले में बेंचमार्क के लिए कोई बाहरी बाजार मूल्य नहीं होता है। लागत-आधारित अंतरण मूल्य परिवर्ती लागत, मानक लागत, पूर्ण लागत और पूर्ण लागत मूल्य से अधिक मूल्यवृद्धि विधियों पर आधारित हो सकता है और उपयुक्तता के आधार पर अपनाया जा सकता है।

फायदा

- बाजार मूल्य की तुलना में सूचना अधिक आसानी से उपलब्ध है। आंतरिक विश्लेषण के लिए लागत को और तोड़ा जा सकता है।

नुकसान

- लागतों की व्याख्या करने के कई तरीके हैं, प्रबंधक पालन किए जाने वाले आधार पर सहमत नहीं हो सकते हैं। चूंकि लागत दूसरे भाग को दी जाती

है, इसलिए लागत कम करने के लिए बहुत कम प्रोत्साहन मिलता है, जो संचालन में लागत अक्षमता ला सकता है।

सीमांत लागत-आधारित हस्तांतरण मूल्य

अंतरण मूल्य एक अतिरिक्त इकाई के उत्पादन के लिए आवश्यक सीमांत लागत पर दर्ज किया जाता है। गुजरात और राजस्थान में पार्ट ए और पार्ट बी की विनिर्माण इकाइयों के पास लागत आंकड़ों होना चाहिए जो उन्हें घटकों के उत्पादन के दौरान होने वाले परिवर्तनीय खर्चों के आधार पर सीमांत लागत प्राप्त करने में मदद करेगा।

फायदा

- यदि गुजरात और राजस्थान के संयंत्रों में उत्पादन की अतिरिक्त क्षमता है, तो यह सुनिश्चित करता है कि वे कम से कम उत्पादन की परिवर्तनीय लागत की प्रतिपूर्ति करें। यह प्रदर्शन मूल्यांकन के लिए निर्धारित लागत लक्ष्य को पूरा करने में आंशिक रूप से मदद करेगा। गुडगांव में संयोजन भाग पूर्ण लागत मूल्य निर्धारण की तुलना में कम कीमत पर घटकों की खरीद कर सकता है। इससे उनके प्रदर्शन मूल्यांकन को भी लाभ होगा।

नुकसान

- क्रय विभाग से कोई निश्चित लागत या मूल्यवृद्धि नहीं लिया जा सकता है। इसलिए आंतरिक बिक्री की प्रत्येक इकाई के परिणामस्वरूप गुजरात और राजस्थान में आपूर्ति करने वाले भागों के लिए लगभग निश्चित लागत प्रति इकाई का नुकसान होगा।

व्यवहारिक परिणाम

- निश्चित लागत की वसूली न होने से आपूर्ति करने वाले विभाग हतोत्साहित हो सकते हैं। वे कुछ निर्णयों का विरोध कर सकते हैं जैसे आगे क्षमता विस्तार या निवेश का और अधिक समावेशन जो उच्च निश्चित लागत की ओर ले जाता है।

मानक लागत आधारित हस्तांतरण मूल्य

स्थानान्तरण एक पूर्व निर्धारित लागत पर दर्ज किया जाता है, जो बजट और उत्पादन के कारकों जैसे क्षमता उपयोग, श्रम घंटे आदि के संबंध में कुछ मान्यताओं पर आधारित होता है। एक्सवाईजेड कंपनी के मामले में, प्रदर्शन मूल्यांकन के लिए निर्धारित लागत लक्ष्य इस मानक लागत के साथ मेल खाना चाहिए। हस्तांतरण मूल्य निर्धारण। यह देखते हुए कि एक्सवाईजेड कंपनी लागत लक्ष्यों के आधार पर प्रदर्शन का मूल्यांकन करने जा रही है, कर किए गए मानक लागत और वास्तविक लागत के बीच किसी भी भिन्नता की आपूर्ति विभाग द्वारा सबसे अधिक संभावना हो सकती है।

फायदा

- प्रदर्शन मूल्यांकन बजटीय लागत लक्ष्यों के विरुद्ध किया जा सकता है। भिन्नता विश्लेषण से प्रबंधकों को अपने प्रदर्शन में सुधार करने में मदद मिलेगी।

नुकसान

- लाभ प्रदर्शन माप केंद्रीकृत है और इसे अलग-अलग भागों के लिए नहीं मापा जा सकता है।

व्यवहारिक परिणाम

- बजटीय लागतें ऐतिहासिक लागत आंकड़ों पर आधारित होती हैं। इसलिए, लागतों को अधिक लागत कुशल बनाने के लिए बहुत कम प्रोत्साहन है। कंपनी को यह सुनिश्चित करना चाहिए कि लागत या अनुमानों में किसी भी बड़े संशोधन के लिए मानक लागत आधारित हस्तांतरण मूल्य समय-समय पर समायोजित किया जाता है।

पूर्ण लागत आधारित स्थानांतरण मूल्य

पूर्ण उत्पाद लागत के आधार पर, हस्तांतरण मूल्य में उत्पादन की लागत और मूल्य श्रृंखला में होने वाली अन्य लागतें शामिल होंगी जैसे सामान्य प्रशासनिक व्यय, अनुसंधान और विकास व्यय आदि। विशेष रूप से आंतरिक रूप से बेचा जाता है और इसका कोई बाहरी बाजार नहीं है।

फायदा

- स्थानांतरित माल के उत्पादन की पूरी लागत वसूल की जाती है और इसलिए गुजरात और राजस्थान में आपूर्ति करने वाले भागों को कोई नुकसान नहीं होता है।

नुकसान

- आपूर्ति प्रभाग के लिए एक हतोत्साहन यह है कि लाभ का शुल्क नहीं लिया जा सकता है और इसलिए आपूर्ति करने वाले प्रभाग कोई लाभ दर्ज नहीं करते हैं।

व्यवहार परिणाम

स्थानांतरण मूल्य निर्धारण के आधार के रूप में पूर्ण लागत का उपयोग करने में समस्या यह है कि यह निर्णय लेने के दौरान कंपनी की लागत संरचना को विकृत करती है। क्रय विभाग लागत को एक चर के रूप में देखेगा, क्योंकि यह आंतरिक रूप से खरीदी गई इकाइयों के अनुपात में भिन्न होता है। वास्तव में, इस कीमत में आपूर्ति विभाग की निश्चित लागत का एक हिस्सा शामिल होता है जो वैसे भी एक डूबती हुई लागत है। नतीजतन, आपूर्ति किए गए इनपुट के लिए हस्तांतरण मूल्य के आधार पर क्रय विभाग द्वारा गणना की जाने वाली बाजार कीमत थोड़ी अधिक हो सकती है।

लागत मूल्य से अधिक मूल्यवृद्धि आधारित स्थानांतरण मूल्य

स्थानांतरण मूल्य पूर्ण उत्पाद लागत और मूल्यवृद्धि पर आधारित है। मूल्यवृद्धि लागत या नियोजित पूंजी का प्रतिशत हो सकता है।

फायदा

- आपूर्ति विभाग अब पूरी लागत और मूल्यवृद्धि कर कर सकता है जो एक प्रोत्साहन के रूप में कार्य करता है।

नुकसान

- एक्सवाइजेड कंपनी ऐतिहासिक आंकड़ों के आधार पर अपने लागत लक्ष्य निर्धारित कर सकती है। लागत लक्ष्य प्रदर्शन मूल्यांकन का आधार बनने जा रहे हैं। मुद्रास्फीति की स्थितियों में वास्तविक लागत निर्धारित लागत लक्ष्य से अधिक हो सकती है। इन लागतों को संबंधित संयंत्रों के प्रबंधकों द्वारा नियंत्रित नहीं किया जा सकता है। इसका परिणाम यह हो सकता है कि गुजरात और राजस्थान में संयंत्रों द्वारा कर की जाने वाली हस्तांतरण मूल्य निर्धारण लागत अधिक हो सकती है। गुड़गांव में संयंत्र अपने लागत लक्ष्य को पूरा करने में सक्षम नहीं हो सकता है और इसलिए यह पदावनत हो सकता है।

व्यवहारिक परिणाम

- यदि प्रदर्शन मूल्यांकन लागत लक्ष्यों पर आधारित है, तो इसे मुद्रास्फीति और अपस्फीति स्थितियों के लिए अवश्य ही ध्यान में रखना चाहिए। विशेष रूप से मुद्रास्फीति की स्थितियों में, प्रबंधक लागतों को नियंत्रित करने में सक्षम नहीं हो सकते हैं। इसलिए लागत लक्ष्य अवनति की ओर ले जा सकता है। इसलिए एक्सवाइजेड कंपनी को प्रदर्शन मूल्यांकन के लिए लागत लक्ष्य निर्धारित करते समय सक्रिय रूप से वर्तमान लागतों का टैब रखना चाहिए।

- (b) **ईएमए** आंतरिक निर्णय लेने के लिए पर्यावरणीय लागत से संबंधित जानकारी के संग्रह और विश्लेषण की प्रक्रिया है।

ईएमए पर्यावरण से संबंधित गतिविधियों की लागत की पहचान और अनुमान लगाता है और इन लागतों को नियंत्रित करने का प्रयास करता है।

ईएमए का ध्यान वित्तीय लागतों पर नहीं है बल्कि यह पर्यावरणीय लागत या किए गए किसी भी निर्णय के लाभ पर भी विचार करता है।

ईएमए सर्वोत्तम पर्यावरण प्रबंधन अभ्यास के साथ सर्वोत्तम प्रबंधन लेखांकन सोच को एकीकृत करने का एक प्रयास है।

वर्ग

क्रमांक संख्या	अलग लागत	आयाम
(i)	प्रदूषण नियंत्रण उपकरण का मूल्यांकन और चयन	पर्यावरण रोकथाम लागत
(ii)	संदूषण परीक्षण जाँच	पर्यावरणीय मूल्यांकन लागत
(iii)	पर्यावरणीय नीतियाँ बनाना	पर्यावरण रोकथाम लागत
(iv)	पर्यावरणीय गतिविधियों का ऑडिट	पर्यावरणीय मूल्यांकन लागत
(v)	जुर्माना/जुर्माने को रोकने के लिए बेहतर प्रणाली और जांच	पर्यावरणीय मूल्यांकन लागत
(vi)	पर्यावरण संचालित आर एंड डी	पर्यावरण रोकथाम लागत
(vii)	विषाक्त सामग्री के निपटान में विफलता	पर्यावरणीय आंतरिक विफलता लागत
(viii)	अपनी प्राकृतिक स्थिति में भूमि को बहाल करने की लागत	पर्यावरणीय बाहरी विफलता लागत

- (c) (i) लक्ष्य लागत निर्दिष्ट कार्यक्षमता और गुणवत्ता वाले प्रस्तावित उत्पाद के अनुमानित बिक्री मूल्य और लक्ष्य मार्जिन के बीच का अंतर है। यह एक लागत प्रबंधन तकनीक है जिसका उद्देश्य उन उत्पादों का उत्पादन और बिक्री करना है जो लक्ष्य मार्जिन सुनिश्चित करेंगे। **यह उत्पाद प्रतिरूपित का एक अभिन्न अंग है।** उत्पाद को प्रतिरूपित करते समय, कंपनी को यह समझने की जरूरत है कि लक्ष्य ग्राहक विभिन्न विशेषताओं और गुणवत्ता के विभिन्न पहलुओं को क्या महत्व देंगे। इसके लिए मूल्य अभियांत्रिकी और मूल्य विश्लेषण जैसी तकनीकों के उपयोग की आवश्यकता होती है। **ग्राहकों की प्राथमिकताओं और उनके द्वारा प्रत्येक विशेषता और गुणवत्ता मापदंड को निर्दिष्ट मूल्य को समझने के लिए गहन विपणन अनुसंधान की आवश्यकता होती है। उत्पाद पेश करने से पहले इस अंतर्दृष्टि को विकसित करने की आवश्यकता है।** कंपनी अधिकतम विशेषताओं और गुणवत्ता के बीच की जगह के भीतर खेलती है जो कंपनी पेश कर सकती है और ग्राहकों को लक्षित करने के लिए न्यूनतम स्वीकार्य है। इसलिए, गहन विपणन अनुसंधान के अभाव में, लक्ष्य लागत तकनीक का प्रभावी ढंग से उपयोग

नहीं किया जा सकता है।

(ii) लक्ष्य लागत का लाभकारीता पर आश्चर्यजनक रूप से बड़ा सकारात्मक प्रभाव हो सकता है, इसके उपयोग के लिए प्रबंधन की प्रतिबद्धता, उत्पाद के जीवन चक्र के सभी चरणों में प्रबंधन लेखाकारों की निरंतर भागीदारी और कंपनी द्वारा अनुसरण की जाने वाली रणनीति के प्रकार पर निर्भर करता है। लक्ष्य की लागत से दो तरह से लाभप्रदता में सुधार होता है।

- यह हर उत्पाद के पूरे जीवन चक्र में उत्पाद की लागत पर निरंतर जोर देता है, और प्रबंधन लागत संबंधी मुद्दों के बारे में पूरी तरह से जागरूक हैं क्योंकि यह सभी प्रतिरूपित समूहों के प्रबंधन लेखा सदस्यों से नियमित विवरण प्राप्त करता है।
- यह सही कीमतों के सटीक लक्ष्यीकरण के माध्यम से लाभप्रदता में सुधार करता है जिस पर कंपनी को लगता है कि वह बाज़ार में एक लाभदायक उत्पाद पेश कर सकती है जो एक मजबूत तरीके से बिकेगा। यह अधिक सामान्य लागत-मूल्य से अधिक दृष्टिकोण के विपरीत है जिसके तहत एक कंपनी एक उत्पाद बनाती है, इसकी लागत निर्धारित करती है, लाभ पर टिक करती है और फिर समझ में नहीं आता है कि इसकी उच्च कीमत खरीदारों को आकर्षित क्यों नहीं करती है। इस प्रकार, **लक्ष्य लागत न केवल बेहतर लागत नियंत्रण बल्कि बेहतर मूल्य नियंत्रण में भी परिणाम देती है।**
- यदि कोई संगठन लगातार नए उत्पादों की एक धारा जारी करता है, या यदि उसकी मौजूदा उत्पाद लाइनें गंभीर मूल्य निर्धारण दबाव के अधीन हैं, तो उसे **लक्ष्य लागत को अपनी रणनीति का एक केंद्रीय हिस्सा बनाना चाहिए।**

यदि लक्ष्य लागत की कमियों को एक प्रबंधन समूह द्वारा निपटाया जाता है, तो यह पता चलेगा कि लाभप्रदता में सुधार के लिए लक्ष्य लागत सर्वोत्तम प्रबंधन लेखांकन विधियों में से एक है।

प्रश्न 6

(a) एसएमएस अस्पताल 60-बेड क्षमता वाली स्वस्थ सेवा इकाई संचालित करता है और रोगियों से प्रतिदिन प्रति बिस्तर 4,250 रुपये कर करता है। मार्च 2022 को समाप्त वर्ष के लिए निम्नलिखित डेटा प्रदान किया गया है।

वर्ष के दौरान एकत्रित शुल्क	5,10,00,000
परिवर्तनीय लागत	2,10,00,000
निश्चित लागत	1,80,00,000

नर्सिंग स्टाफ/परिचर्या कर्मचारी की आवश्यकता 500:1 के अनुपात में है, मतलब हर 500 रोगी बिस्तर के लिए 1 नर्स की आवश्यकता होती है। नर्स का पारिश्रमिक ₹ 2,40,000 प्रति वर्ष है।

अस्पताल के प्रबंधन ने आगामी वर्ष के लिए निम्नलिखित अनुमान लगाए हैं:

- (i) परिवर्तनीय लागत में 10% की वृद्धि होगी
- (ii) स्थायी लागत में ₹ 68,00,000 प्रति वर्ष की वृद्धि होगी।
- (iii) नर्सिंग स्टाफ/परिचर्या कर्मचारी का वेतन और मरीजों से लिया जाने वाला शुल्क समान रहेगा।

अगले साल भी मरीजों की संख्या बढ़ने की संभावना नहीं है।

प्रबंधन उपरोक्त स्वस्थ सेवा इकाई के बजाय एक आईसीयू खोलने पर विचार कर रहा है जो शुरुआती 2 वर्षों में बराबर होगा लेकिन उसके बाद मुनाफा कमाएगा। आईसीयू से अस्पताल की साख और सामाजिक प्रतिष्ठा भी बढ़ेगी।

आपको निम्नलिखित ज्ञात करना है:

- (i) 2022 और आगामी वर्ष के लिए मौजूदा स्वस्थ सेवा इकाई की लाभप्रदता दिखाने के लिए बयान तैयार करें। (3 अंक)
- (ii) आगामी वर्ष के अनुमानों के आधार पर ब्रेक इवन बेड क्षमता। (4 अंक)
- (iii) स्वस्थ सेवा इकाई से आईसीयू में स्विच ऑफ करने के लिए वित्तीय और गैर-वित्तीय कारकों के आधार पर आपकी सलाह। (3 अंक)

(ध्यान दें: नर्सिंग स्टाफ/परिचर्या कर्मचारी का वेतन फिक्स कॉस्ट के रूप में लिया जाएगा।)

- (b) भारत भर में अपनी शाखाओं वाली एक सलाहकारी संस्था सेवाओं के गैर-समय पर पूरा होने की समस्या का सामना कर रही है। ग्राहक सिर्फ देरी के कारण उनकी सेवाओं से संतुष्ट नहीं हैं। हालांकि, फर्म के पास विभिन्न क्षेत्रों में पेशेवरों की एक योग्य समूह है और समूह के सदस्य अत्यधिक योग्य और अपने क्षेत्र के विशेषज्ञ हैं।

जांच करने पर पता चला कि देरी का मुख्य कारण कर्मचारियों के मोबाइल फोन हैं। कर्मचारियों ने अपना बहुमूल्य समय मोबाइल फोन पर बिताया हालांकि कर्मचारी एक समय में 2 से 3 मिनट के लिए अपने मोबाइल फोन का उपयोग करते हैं लेकिन आवृत्ति अधिक होती है। नतीजतन, औसतन हर स्टाफ सदस्य व्यक्तिगत कॉल प्राप्त करने और सोशल मीडिया पर 1/2 घंटे से 1 घंटे तक खर्च करता है। देखने में यह एक छोटी सी बात लगती है लेकिन इसका प्रभाव बहुत बड़ा होता है क्योंकि यह उनके दिमाग को चल रहे काम से भी हटा देता है।

जैसा कि यह एक सलाहकारी संस्था है, कर्मचारी सदस्यों के लिए फोन के बिना काम करना संभव नहीं है क्योंकि उन्हें समय-समय पर ग्राहक के अधिकारियों के साथ बातचीत करनी होती है और ग्राहक अपनी अतिरिक्त आवश्यकताओं और प्रतिपुष्टि के लिए उन्हें कॉल भी करते हैं।

इस समस्या के समाधान के लिए प्रबंधन ने लैंडलाइन फोन उपलब्ध कराने का निर्णय लिया है। अब कर्मचारी के सदस्यों को अपना मोबाइल फोन रिसेप्शन पर जमा करना होता है और उन्हें अपने कार्यस्थल पर ले जाने की अनुमति नहीं होती है। स्टाफ सदस्यों को ग्राहकों से संपर्क करने के लिए लैंडलाइन फोन और फर्म मेल-आईडी का उपयोग करने की सलाह दी जाती है। प्रबंधन की राय के अनुसार यह उनकी दक्षता में 25% तक सुधार करेगा लेकिन कुछ ऐसे मुद्दे हैं जिनमें प्रबंधन आपकी राय चाहता है

- (i) क्या ग्राहक इस प्रकार की व्यवस्थाओं के अनुकूल होंगे? (2 अंक)
- (ii) क्या यह कर्मचारियों के सदस्यों के मनोबल को प्रभावित करेगा और क्या यह फर्म की दीर्घकालिक स्थिरता को प्रभावित करेगा? कारण दे। (3 अंक)

(c) केआरके लिमिटेड मोटरबाइक के स्पेयर पुर्जों में डील करता है। पिछले 2 वर्षों से, इसने नुकसान दिखाया है, भले ही इसने आपूर्तिकर्ताओं के साथ बहुत अच्छी तरह से बातचीत की है और बहुत प्रतिस्पर्धी दरों पर सामान खरीदने में सक्षम रही है। नव नियुक्त सीईओ का मानना था कि बैलेंस्ड अंकपत्र के कार्यान्वयन की आवश्यकता है। सीईओ ने प्रबंध निदेशक से मुलाकात की और कहा कि "संतुलित अंकपत्र महत्वपूर्ण प्रदर्शन उपायों का एक संग्रह है जिसमें कुछ विशेष गुण होते हैं। प्रदर्शन के उपाय कंपनी की दृष्टि, रणनीति और उद्देश्यों से प्राप्त होते हैं। प्रदर्शन उपायों को चुना जाना चाहिए ताकि वे परिणाम और लीड उपायों के बीच संतुलित हों।"

केआरके लिमिटेड के प्रबंध निदेशक सीईओ से बहुत खुश थे और यह निर्णय लिया गया कि अगले वित्तीय वर्ष की शुरुआत से बैलेंस्ड अंकपत्र लागू किया जाएगा। संतुलित अंकपत्र को लागू करने के लिए निम्नलिखित रणनीतिक उद्देश्यों को शुरू करने का निर्णय लिया गया

(i) पर्यावरण के अनुकूल उत्पाद लाइन का विस्तार।

(ii) आरओआई में सुधार करें।

(iii) ग्राहक की मानसिकता:

(iv) गैर-मूल्य वर्धित गतिविधियों में लगने वाले समय में कमी

(v) ग्राहकों को समय पर वितरण में सुधार

आपको उपरोक्त रणनीतिक उद्देश्यों को परिप्रेक्ष्य में वर्गीकृत करना होगा और प्रत्येक उद्देश्य के लिए एक उपाय सुझाना होगा।

(5 अंक)

उत्तर

(a) (i) मौजूदा स्वस्थ सेवा इकाई की लाभप्रदता दिखाने वाला विवरण

	चालू वर्ष	आनेवाला साल
शुल्क संग्रह (12,000 बिस्तर दिन @ 4,250)	5,10,00,000	5,10,00,000
घटाएँ: परिवर्तनीय लागत	2,10,00,000	2,31,00,000

(12,000 @1,750*)		(12,000 @ 1,925)
योगदान	3,00,00,000	2,79,00,000
घटाएँ: निश्चित लागत		
नर्स $\left(\frac{12,000}{500} \times 1 \times 2,40,000 \right)$	57,60,000	57,60,000
अन्य निश्चित लागतें (1,80,00,000 - 57,60,000)	1,22,40,000	1,90,40,000 (1,22,40,000 + 68,00,000)
लाभ/(हानि)	1,20,00,000	31,00,000

$$* \left(\frac{2,10,00,000}{12,000} \right)$$

(ii) प्रति बेड डे योगदान = 4,250 - 1,925 = 2,325

$$\text{दिन में बेड} = \frac{2,48,00,000}{2,325} = 10,667 \text{ बेड के दिन}$$

लेकिन 10,667 बिस्तर दिनों के लिए, नर्सों की आवश्यकता होगी $10,667/500$
= 21.33 या 22 नर्सें

$$\text{दिन में बेड} = \frac{2,48,00,000 - 2 \times 2,40,000}{2,325} = 10,460.22 \text{ 10,461 बेड के दिन}$$

$$\text{दिन में बेड की क्षमता} = \frac{10,461}{12,000} \times 100 = 87.18\%$$

(iii) सलाह देना

स्वस्थ सेवा इकाई की लाभप्रदता में महत्वपूर्ण गिरावट आई है। आने वाले वर्ष में यह गिरावट इंगित करती है कि वित्तीय दृष्टिकोण से स्वास्थ्य सेवा इकाई का संचालन एक व्यवहार्य विकल्प नहीं है। हालांकि, दी गई जानकारी के आधार पर, आने वाले दो वर्षों में ब्रेक ईवन के बावजूद आईसीयू का संचालन एक आकर्षक परियोजना है। इससे ज्यादा आईसीयू से अस्पताल की साख और

सामाजिक प्रतिष्ठा बढ़ेगी। एक अच्छी प्रतिष्ठा स्वास्थ्य सेवा प्रदाताओं के लिए एक महत्वपूर्ण संपत्ति है। विश्वसनीय बाजार स्थिति के साथ-साथ, यह आत्मनिर्भर, गुणवत्ता-सचेत और लागत-जागरूक रोगी खंडों को आकर्षित करने के लिए महत्वपूर्ण है। लंबे समय में निश्चित रूप से, यह सार्थक होगा। इसलिए, एसएमएस स्वस्थ सेवा को स्वस्थ सेवा इकाई से आईसीयू में बदलने की सलाह दी जाती है।

वैकल्पिक

(i) मौजूदा स्वस्थ सेवा इकाई की लाभप्रदता दिखाने वाला विवरण

	चालू वर्ष	आनेवाला साल
शुल्क संग्रह (12,000 बिस्तर दिन @ 4,250)	5,10,00,000	5,10,00,000
घटाएँ: परिवर्तनीय लागत (12,000 @ 1,750*)	2,10,00,000	2,31,00,000 (12,000 @ 1,925)
योगदान	3,00,00,000	2,79,00,000
घटाएँ: निश्चित लागत		
नर्स $\left(\frac{12,000}{500} \times 1 \times 2,40,000 \right)$	57,60,000	57,60,000
निश्चित लागत	1,80,00,000	2,48,00,000
लाभ/(हानि)	62,40,000	(26,60,000)

$$* \left(\frac{2,10,00,000}{12,000} \right)$$

(ii) प्रति बेड डे योगदान = 4,250 - 1,925 = 2,325

$$\text{दिन में बेड} = \frac{3,05,60,000}{2,325} = 13,144 \text{ बेड के दिन}$$

लेकिन 13,144 बिस्तर दिनों के लिए, नर्सों की आवश्यकता होगी $13,144/500$
= 26.29 या 27 नर्सें

$$\text{दिन में बेड} = \frac{3,05,60,000 + 3 \times 2,40,000}{2,325} = 13,453.76 \text{ 13,454 बेड के दिन}$$

$$\text{दिन में बेड की क्षमता} = \frac{13,454}{12,000} \times 100 = 112.12\%$$

(iii) सलाह देना

स्वस्थ सेवा इकाई की लाभप्रदता में महत्वपूर्ण गिरावट आई है। आने वाले वर्ष में यह गिरावट इंगित करती है कि वित्तीय दृष्टिकोण से स्वास्थ्य सेवा इकाई का संचालन एक व्यवहार्य विकल्प नहीं है। हालांकि, दी गई जानकारी के आधार पर, आने वाले दो वर्षों में ब्रेक ईवन के बावजूद आईसीयू का संचालन एक आकर्षक परियोजना है। इससे ज्यादा आईसीयू से अस्पताल की साख और सामाजिक प्रतिष्ठा बढ़ेगी। *एक अच्छी प्रतिष्ठा स्वास्थ्य सेवा प्रदाताओं के लिए एक महत्वपूर्ण संपत्ति है। विश्वसनीय बाजार स्थिति के साथ-साथ, यह आत्मनिर्भर, गुणवत्ता-सचेत और लागत-जागरूक रोगी खंडों को आकर्षित करने के लिए महत्वपूर्ण है।* लंबे समय में निश्चित रूप से, यह सार्थक होगा। इसलिए, एसएमएस स्वस्थ सेवा को स्वस्थ सेवा इकाई से आईसीयू में बदलने की सलाह दी जाती है।

(b) राय

- (i) व्यक्तिगत कॉल के लिए कार्यालय में मोबाइल फोन उपकरणों का उपयोग काम को विचलित करता है और यहां तक कि उत्पादकता में भी कमी आती है। इसलिए लैंडलाइन फोन एक विकल्प हो सकता है। ग्राहक इस प्रकार की व्यवस्था के साथ संगत हो सकते हैं लेकिन कार्यालय समय के बाद क्या होगा या ऐसी स्थिति हो सकती है जिसके तत्काल समाधान की आवश्यकता हो, यहां तक कि अधिकांश समय वरिष्ठ अधिकारी बैठकों में या कार्यालय के बाहर होते हैं। इसलिए, लैंडलाइन फोन की स्थापना कर्मचारियों के संवर्ग पर निर्भर करती है और इसका प्रतिबंधित उपयोग हो सकता है।
- (ii) निश्चित रूप से, यह कर्मचारियों के मनोबल को प्रभावित करेगा क्योंकि उनके परिवार के सदस्य या रिश्तेदार किसी आपात स्थिति में उनसे संपर्क नहीं कर पाएंगे। कर्मचारी के संवर्ग/स्थिति के आधार पर मोबाइल फोन रिसेप्शन पर

जमा किए जाने चाहिए और ब्रेक के समय कर्मचारी प्राप्त टेक्स्ट संदेशों की मिस्ड कॉल की जांच कर सकते हैं। फर्म काम के घंटों के दौरान डेस्क से व्यक्तिगत कॉल करने के लिए छूट के बारे में भी सोच सकती है जब तक कि यह अत्यधिक न हो जाए और हाथ में काम खतरे में न पड़े। दीर्घकालिक स्थिरता के लिए, सेल फोन को आधुनिक कामकाजी जीवन के हिस्से के रूप में स्वीकार करना और उनके उपयोग के लिए नीतियां स्थापित करना बेहतर है। जब तक फर्म अपनी "कार्यस्थल पर सेल फोन उपयोग" नीति को लागू करती है, फर्म को अपने व्यवसाय के लिए उचित स्तर पर उपयोग व्यवस्थित देखना चाहिए।

(c) वर्गीकृत

रणनीतिक उद्देश्य	दृष्टिकोण	पैमाना/उपाय/मापदंड
पर्यावरण के अनुकूल उत्पाद लाइन का विस्तार	सीखना और नवाचार	विकसित पर्यावरण अनुकूल उत्पादों की संख्या।
आरओआई में सुधार करें	वित्तीय	आरओआई में % वृद्धि
ग्राहक प्रतिधारण	ग्राहक परिप्रेक्ष्य	दोहराने वाले ग्राहकों में % वृद्धि / दोहराने वाले ग्राहकों की संख्या
गैर-मूल्य वर्धित गतिविधियों में लगने वाले समय में कमी	आंतरिक परिप्रेक्ष्य	गैर-मूल्यवर्धित गतिविधियों की पहचान के कारण एमसीई में % वृद्धि / घंटों की संख्या में वृद्धि
ग्राहकों को समय पर वितरण में सुधार।	ग्राहक परिप्रेक्ष्य (यदि ग्राहकों द्वारा अत्यधिक मूल्यवान) या आंतरिक परिप्रेक्ष्य	समय पर ऑर्डर का % / समय पर वितरण की संख्या