i:ij 7 % m|e lpuk i:.kkyh vkj j.kuhfrd ic/ku

[k.M&, % m|e lpuk i:.kkyh

i:'u

v/;k; 1 % Lopkfyr 0;kikj ifØ;k,

1. नौकरी साक्षात्कार के दौरान, एक साक्षात्कारकर्ता ने मि. ए से ऑर्डर –टू–कैश (ओ 2सी) व्यापार प्रक्रिया से जुड़े सभी जोखिमों और उनके नियंत्रणों को सूचीबद्ध करने के लिए कहा है। उपयुक्त मसौदा उत्तर तैयार कीजिये।

2. एक शहर में एक साइकिल की दुकान नीचे दिए गए अनुसार विभिन्न मॉडलों के लिए अलग–अलग दरों पर अपने ग्राहकों को किराये की सुविधा प्रदान करती है :

ekMy l[;k	ifr fnu fdjk;k nj
मॉडल संख्या 1	10 रू.
मॉडल संख्या 2	9रू.
मॉडल संख्या 3	8 रू.
मॉडल संख्या 4	7रू.

ग्राहकों को आकर्षित करने के लिए, दुकानदार उन सभी ग्राहकों को 15 प्रतिशत छूट देता है, जो एक सप्ताह से अधिक अवधि के लिए साइकिल किराए पर लेते है। आगे महिला ग्राहक को आकर्षित करने के लिए, वह किराया अवधि का ख्याल रखे बिना 10 प्रतिशत की अतिरिक्त छूट देता है। प्रत्येक साइकिल किराए पर लेने के लिए, 25 रू. की सुरक्षा जमा का भुगतान किया जाना चाहिए। ग्राहक के नाम, साइकिल मॉडल संख्या, साइकिल किराए पर लेने वाले दिनों की संख्या, किराया शुल्क, छूट और जमा सहित कुल शुल्कों के विवरण को मुद्रित करने के लिए प्रवाह चार्ट बनाइये।

v/;k; % 2 foRrh; vkj y[kkdu

3. शब्द ''मास्टर डेटा'' और इसके प्रकारों को समझाये।

4. एक विनिर्माण कंपनी XYZ में शामिल होने पर, आपको वित्तीय लेखा मॉड्यूल, बिक्री और वितरण मॉड्यूल, मानव संसाधन मॉड्यूल, सामग्री प्रबंधन मॉड्यूल, उत्पदन योजना मॉड्यूल इत्यादि जैसे विभिन्न मॉड्यूल के कामकाज के बारे में जारी दी गई है। आपकी समझ के आधार पर सामग्री प्रबंधन मॉड्यूल (MM) पर एक संक्षिप्त विवरण तैयार करें।

v/;k; % 3 lpuk i.kkyh vkj bldk ?kVd

5. आईटी सेटअप में प्रणाली विकास नियंत्रण से निपटने वाली गतिविधियों को पहचानें।

6. सुरक्षा घटना के सापेक्ष नियंत्रणों का निर्धारण करें, जो समय के आधार पर वर्गीकृत किये जाते हैं जब वे कार्य करते है।

अध्याय 4: ई-कॉमर्स, एम-कॉमर्स और उभरती हुई तकनीकें

7. ई–व्यवसाय व्यक्तियों, व्यवसायों, सरकार और समाज को बड़े पैमाने पर लाभान्वित करता है। एक व्यापार विक्रेता के रूप में, लाभों का विश्लेषण करें, जो आप ई–व्यवसाय से प्राप्त करते हैं।

8. एक आईटी परामर्शदता के रूप में, एक महत्वाकांक्षी ई–कॉमर्स विक्रेता को कुछ सुझावों की सलाह दें ताकि उसका व्यवसाय घुसपैठ से संरक्षित किया जा सके।

अध्याय 5: कोर बैंकिंग प्रणालियाँ

9. व्यापार और मानकों से जुड़ी आईटी जोखिमों और चुनौतियों के नए सेट का विश्लेषण करें जिन्हें बैंकों पर विचार करना चाहिए?

10. बैंकों में आंतरिक नियंत्रणों की व्याख्या करें?

सुझाए गए उत्तर/संकेत

1. ऑर्डर टू कैश (ओ 2 सी) व्यवसाय प्रक्रिया से संबंधित जोखिम और नियंत्रण निम्नानुसार है :

जोखिम	नियंत्रण
ग्राहक मास्टर फाइल ठीक से नहीं रखी जाती है और जानकारी सटीक नहीं है।	ग्राहक मास्टर फाइल को ठीक से बनाए रखा जाता है और जानकारी सटीक होती है।
ग्राहक मास्टर फाइल में अमान्य परिवर्तन किए जाते हैं।	ग्राहक मास्टर फाइल में केवल वैध परिवर्तन किए जाते हैं।
ग्राहक मास्टर फाइल में सभी मान्य परिवर्तन इनपुट और संसाधित नहीं होते हैं।	ग्राहक मास्टर फाइल में सभी मान्य परिवर्तन इनपुट और संसाधित होते है।
ग्राहक मास्टर फाइल में परिवर्तन सटीक नहीं है।	ग्राहक मास्टर फाइल में परिवर्तन सटीक हैं।
ग्राहक मास्टर फाइल में परिवर्तन समय पर संसाधित नहीं होते हैं।	ग्राहक मास्टर फाइल में परिवर्तन समय–समय पर संसाधित होते है।
ग्राहक मास्टर फाइल डेटा अद्यतित	ग्राहक मास्टर फाइल डेटा अद्यतित

और प्रासंगिक नहीं है।	और प्रासंगिक है।
ग्राहक स्वामी को बनाए रखने के लिए प्रणाली पहुंच अधिकृत उपयोगकर्ताओं तक ही सीमित नहीं है।	ग्राहक स्वामी को बनाए रखने के लिए प्रणाली पहुंच अधिकृत उपयोगकर्ताओं तक ही सीमित है।

2. उपयोग किए गए संक्षेपण निम्नानुसार हैं :

HCHG: किराया शुल्क DAYS: दिनों के लिए साइकिल किराए पर ली जाती है

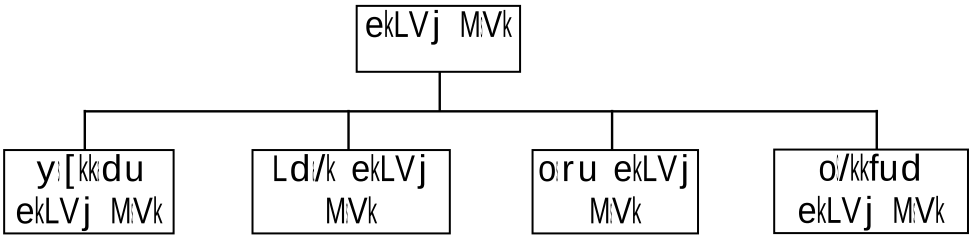
NAME: ग्राहक का नाम TCHG: कुल शुल्क

MODEL: साइकिल मॉडल संख्या TDISC: कुल छुट

SEX: ग्राहक का लिंग

फ्लोचार्ट अगले पृष्ठ पर बनाया गया है।

3. **ekLVj M:Vk %** मास्टर डेटा अपेक्षाकृत स्थायी डेटा है जिसे बार–बार बदलने की उम्मीद नहीं है। यह बदल सकता है, लेकिन बार–बार नहीं। लेखांकन प्रणाली में, निम्न प्रकार के मास्टर डेटा हो सकते हैं।



- **y:[kkdu ekLVj M:Vk &** इसमें लेजर, समूह, लागत केन्द्र, लेखांकन वाउचर प्रकार आदि शामिल हैं। उदाहरणार्थ पूंजी लेजर एक बार बनाया जाता है और अक्सर बदलने की उम्मीद नहीं होती है। इसी प्रकार, बिक्री, खरीद, व्यय और आय के आधार जैसे अन्य सभी लेजर एक बार बनाए जाते हैं और बार–बार बदलने की उम्मीद नहीं करते हैं। पिछले वर्ष से अगले वर्ष की ओर बढ़ने वाली शेष राशि भी मास्टर डेटा का हिस्सा है और बदलने की उम्मीद नहीं है।
- **Ldi/k ekLVj M:Vk &** इसमें स्टॉक मदें, स्टॉक समूह, गोदाम, स्कंध वाउचर प्रकार इत्यादि शामिल हैं। स्टॉक मदें कुछ ऐसी है जो व्यवसाय के उद्देश्य, व्यापारिक सामानों के लिए खरीदी और बेची जाती है। जैसे यदि कोई व्यक्ति सफेद सामानों में काम करने के व्यवसाय में है, तो स्टॉक मदें टेलीविजन,

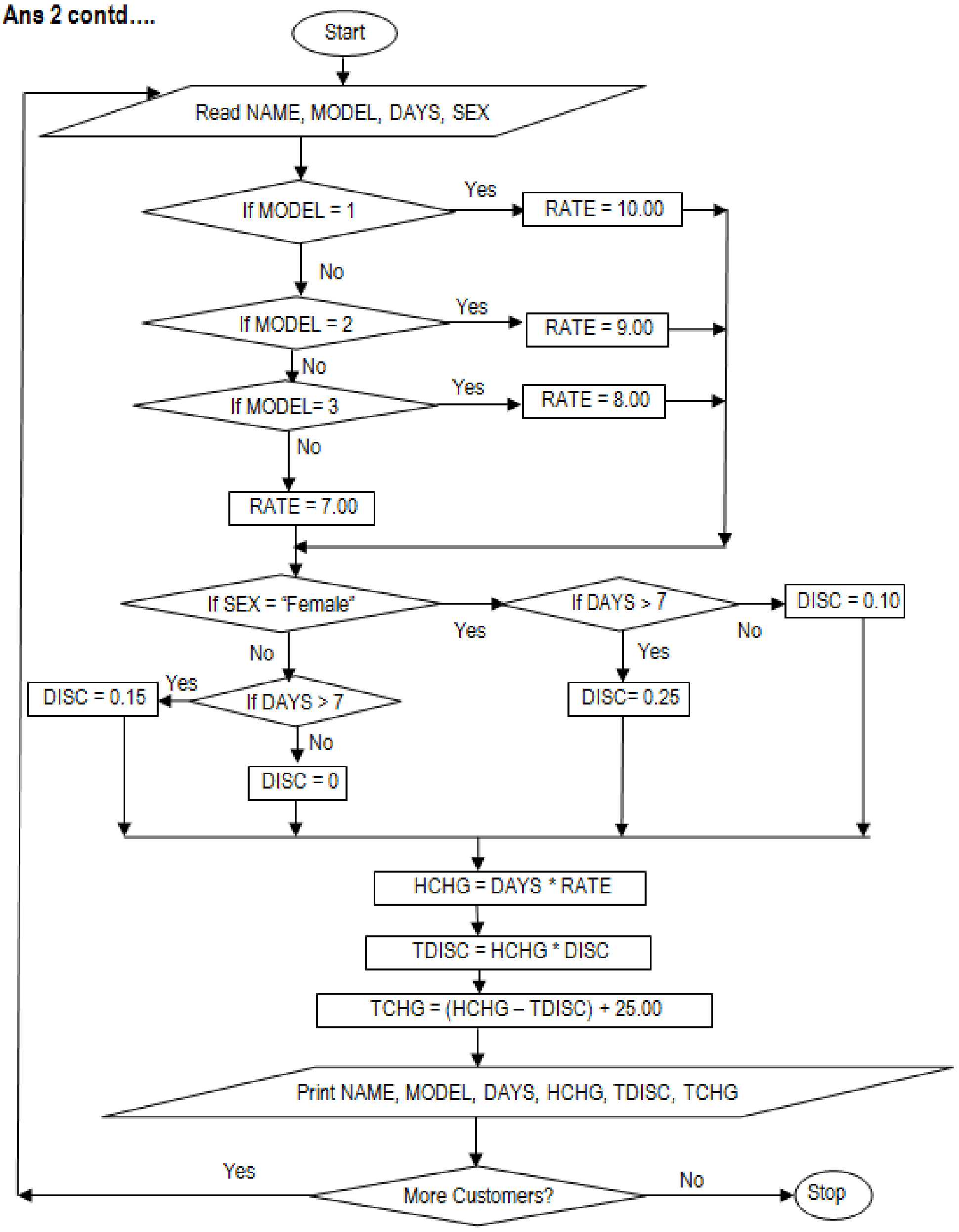
फ्रिज, एयर कंडीशनर इत्यादि होगी। एक दवा की दुकान चलाने वाले व्यक्ति के लिए, सभी प्रकार की दवाएं उसके लिए स्टॉक मदें होंगी।

- **osru ekLVj MsVk &** वेतन कर्मचारियों से संबंधित वेतन और लेनदेनों रिकोडिंग की गणना के लिए एक प्रणाली है। वेतन के मामले में मास्टर डेटा कर्मचारियों, कर्मचारियों के समूह, वेतन संरचना, वेतन प्रमुख इत्यादि के नाम हो सकते हैं। इन आंकडो को अक्सर बदलने की उम्मीद नहीं है। जैसे प्रणाली जोड़े गए कर्मचारी लंबे समय तक रहेंगे उसकी वेतन संरचना बदल सकती है। लेकिन अक्सर नहीं, उसकी वेतन संरचना से जुड़ी मदों का भुगतान अपेक्षाकृत स्थायी होगा।
- **oS/kkfud ekLVj MsVk &** यह कानून /कानून से संबंधित एक मास्टर डेटा है। यह विभिन्न प्रकार के करों के लिए अलग हो सकता है। जैसे माल और सेवा कर (जीएसटी), स्त्रोत पर कटौती के लिए भुगतान की प्रकृति (टीडीएस), आदि। यह डेटा अपेक्षाकृत स्थायी भी होगा। कर दरों, रूपों, श्रेणियों में परिवर्तन में, हमें अपने मास्टर डेटा को अपडेट/बदलने की आवश्यकता है।

4. सामग्री प्रबंधन (MM) मॉड्यूल उद्यमों में आवश्यक, संसाधित और उत्पादित सामग्रियों का प्रबंधन करता है। इस प्रणाली के साथ विभिन्न प्रकार की खरीद प्रक्रियाएं प्रबंधित की जाती हैं। एमएम मॉड्यूल में कुछ लोकप्रिय उप–घटक विक्रेता मास्टर डेटा, खपत आधारित योजना, खरीद, सूची प्रबंधन, चालान सत्यापन आदि हैं। भौतिक प्रबंधन रसद, आपूर्ति श्रृंखला प्रबंधन, बिक्री और वितरण, गोदाम प्रबंधन, उत्पादन और योजना जैसे अन्य मॉड्यूल के माध्यम से सामग्री के चलायमान से संबंधित है। कुछ खरीद प्रक्रिया में निम्नलिखित उप–प्रक्रियाएं शामिल हैं :

- **mRiknu foHkkx ls [kjhn ekax &** उत्पादन विभाग उत्पादन के लिए आवश्यक कच्चे माल की खरीद के लिए क्रय विभाग का अनुरोध भेजता है।
- **vf/kxzg.k dk ewY;kadu &** खरीद विभाग वर्तमान स्टॉक स्थिति और खरीद आदेश लंबित स्थिति के साथ मांग का मूल्यांकन करेगा और मांग को स्वीकार या अस्वीकार करने का निर्णय लेना।
- **dksVs'ku ds fy, iwNuk &** यदि मांग स्वीकार की जाती है, तो विक्रेताओं को सामग्री खरीदने के लिए विक्रेताओं को मंजूरी देने के लिए कहा जाएगा।
- **dksVs'kuksa dk ewY;kadu**–प्राप्त कोटेशन का मूल्यांकन और तुलना की जाएगी।

Ans 2 contd....


Start
Read NAME, MODEL, DAYS, SEX
If MODEL = 1
Yes
RATE = 10.00
No
If MODEL = 2
Yes
RATE = 9.00
No
If MODEL= 3
Yes
RATE = 8.00
No
RATE = 7.00
If SEX = "Female"
Yes
If DAYS > 7
No
DISC = 0.10
Yes
DISC= 0.25
No
Yes
DISC = 0.15
If DAYS > 7
No
DISC = 0
HCHG = DAYS * RATE
TDISC = HCHG * DISC
TCHG = (HCHG – TDISC) + 25.00
Print NAME, MODEL, DAYS, HCHG, TDISC, TCHG
Yes
More Customers?
No
Stop

- [kjhn vkns'k & यह एक अनुमोदित विक्रेता को यह जानने के लिए एक लेनदेन है कि हम क्या खरीदना चाहते हैं, हम कितना खरीदना चाहते हैं, हम किस तारीख को खरीदना चाहते हैं, हम किस तारीख को सुपुर्दगी चाहते हैं,

कहा¡ हम सुपुर्दगी चाहते हैं। इसलिए एक सामान्य खरीद आदेश में निम्नलिखित जानकारी होगी।

- o स्टॉक मदों का विवरण जिनको खरीदा जाना है।
- o इन स्टॉक मदों की मात्रा।
- o खरीद के लिए दर।
- o देय तिथि जिस तक सामग्री प्राप्त की जानी चाहिए।
- o गोदाम जहा¡ सामग्री प्राप्त की जानी चाहिए।

- **lkexh jlhn &**यह खरीद आदेश के विरूद्ध सामग्री की प्राप्ति का एक लेनदेन है। इसे आमतौर पर सामग्री रसीद नोट (जीआरएन) के रूप में जाना जाता है। इस लेनदेन में खरीद आदेश के साथ एक लिंक होगा। खरीद आदेश में जानकारी स्वचालित रूप से उपयोगकर्ता के समय और प्रयासों को बचाने के लिए सामग्री रसीद वाउचर पर प्रतिलिपि बनाई जाती है। इन लेनदेन की रिकॉर्डिंग के बाद स्टॉक में वृद्धि हुई है।
- **lkexh tkjh djuk &** दुकानों द्वारा प्राप्त सामग्री को आवश्यकता के अनुसार उत्पादन विभाग को जारी किया जाएगा।
- **[kjhn pkyku &** यह एक वित्तीय लेनदेन है। इस लेनदेन के कारण तलपट प्रभावित होता है। सामग्री रसीद लेनदेन तलपट को प्रभावित नहीं करता है। इन लेन–देन में भौतिक रसीद लेनदेन के साथ एक लिंक होगा और प्राप्त सामग्री के सभी विवरण स्वचालित रूप से खरीद चालान में कॉपी किए जाएंगे। चूंकि सामग्री रसीद लेनदेन में स्टॉक में वृद्धि हुई है, इसलिए चालान की रिकॉर्डिंग के बाद इसे फिर से नहीं बढ़ाया जाएगा।
- **foØrk dk Hkqxrku &** पहले दर्ज किए गए खरीद चालान के आधार पर विक्रेता को भुगतान किया जाएगा। भुगतान लेनदेन खरीद चालान के साथ एक लिंक होगा।

5. आईटी सेटअप में प्रणाली विकास नियंत्रण से निपटने वाली गतिविधियां निम्नानुसार हैं :

- **i:.kkyh iek.khdj.k xfrfof/k;k %** सभी प्रणालियों को उचित और औपचारिक रूप से होना चाहिए कि प्रत्येक नए प्रणाली अनुरोध को उपयोगकर्ताओं द्वारा लिखित रूप में प्रणाली पेशेवरों को प्रस्तुत किया जाना चाहिए जिनके अनुरोध के मूल्यांकन तथा अनुमोदन (या अस्वीकार) के लिए विशेषज्ञता और प्राधिकरण दोनों हैं।

- **mi;kxdrk fof'k"Vrk xfrfof/k;k %** उपयोगकर्ताओं को प्रणाली विकास प्रक्रिया में सक्रिय रूप में शामिल होना चाहिए। तकनीक शामिल होने के बावजूद, उपयोगकर्ता तार्किक जरूरतों का विस्तृत लिखित वर्णनात्मक दस्तावेज बना सकता है, जिसमें इसे प्रणाली के पेशेवरों की समस्या के वर्णन की बजाय उपयोगकर्ता की दृष्टिकोण का वर्णन करना चाहिए।

- **rduhdh fMtkbu xfrfof/k;k %** तकनीकी डिजाइन गतिविधियां उपयोगकर्ता विनिर्देशों को उस प्रणाली के विस्तृत तकनीकी विनिर्देशों के समूह में अनुवाद करती हैं जो उपयोगकर्ता की आवश्यकताओं को पूरा करती है। इन गतिविधियों के दायरे में प्रणाली विश्लेषण, सामान्य प्रणाली डिजाइन, व्यवहार्यता विश्लेषण, और विस्तृत प्रणाली डिजाइन शामिल हैं।

- **vkrfjd y:[kk ijh{kd dh Hkkxhnkjh %** आंतरिक लेखा परीक्षक प्रणाली नियंत्रण में एक महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है और प्रणाली की आवश्यकताओं और नियंत्रण के बारे में वैचारिक सुझाव बनाने के लिए प्रणाली प्रक्रिया की शुरूआत में शामिल होना चाहिए और विकास प्रक्रिया के सभी चरणों और रखरखाव चरण में भी जारी रखना चाहिये।

- **dk;Øe ijh{k.k %** लागू होने से पहले सभी कार्यक्रम मॉड्यूल का पूरी तरह से परीक्षण किया जाना चाहिए। फिर परीक्षणों के परिणाम प्रोग्रामिंग और तर्क त्रुटियों की पहचान करने के लिए पूर्वनिर्धारित परिणामों के मुकाबले तुलना किए जाते हैं। उदाहरण के लिए, यदि किसी प्रेाग्राम में इसके कार्यान्वयन के बाद कोई रखरखाव परिवर्तन नहीं हुआ है, तो अंकेक्षण परीक्षा परिणाम मूल परीक्षा परिणामों के समान होना चाहिए। तुलना के आधार पर, लेखा परीक्षक इस प्रकार प्रोग्राम कोड की अखंडता को तुरंत सत्यापित कर सकता है। दूसरी ओर, यदि परिवर्तन हुए हैं, तो मूल परीक्षण डेटा इन परितर्वनों के संबंध में साक्ष्य प्रदान कर सकता है। लेखा परीक्षक इस प्रकार उन क्षेत्रों पर ध्यान केन्द्रित कर सकते हैं।

- **mi;kxdrk ijh{k.k vkj Lohdfr ifØ;k %** कार्यान्वयन से ठीक पहले, उपयोगकर्ता के कर्मचारी, प्रणाली पेशेवर और आंतरिक लेखापरीक्षा कर्मियों की प्रणाली शामिल है, इसकी निर्दिष्ट आवश्यकताओं को पूरा करती है, प्रणाली उपयोगकर्ता विभागों द्वारा औपचारिक रूप से स्वीकार किया जाता है।

6. एक सुरक्षा घटना के सापेक्ष, उस कार्य के अनुसार नियंत्रण को निम्नानुसार वर्गीकृत किया जा सकता है :

- **fuokjd fu;=.k %** ये नियंत्रण त्रुटियों, चूक या सुरक्षा घटनाओं को होने से रोकते हैं। उदाहरणार्थ में सरल डेटा प्रविष्टि संपादन शामिल हैं जो संख्यात्मक

फील्ड में वर्णित वर्णमाला वर्णों को अवरूद्ध करते हैं, अनधिकृत लोगों से संवेदनशील डेटा/ प्रणाली संसाधनों की सुरक्षा करने वाले नियंत्रण और जटिल और गतिशील तकनीकी नियंत्रण जैसे एंटी वायरस सॉफ्टवेयर, फायरवॉल और घुसपैठ रोकथाम प्रणाली। निवारण नियंत्रणों के कुछ उदाहरण योग्य कर्मियों को रोजगार दे सकते है; कर्तव्यों का अलगावं; पहुँच नियंत्रण; बीमारियों के खिलाफ टीकाकरण; प्रलेखन; पाठ्यक्रम के लिए उपयुक्त किताबें निर्धारित करना; कर्मचारियों का प्रशिक्षण और पुनः प्रशिक्षण; लेनदेन का प्रमाणीकरण; सत्यापन, आवेदन में चेक सम्पादित करें; फायरवॉल; एंटी–वायर सॉफ्टवेयर (कभी–कभी यह एक सुधारात्मक नियंत्रण की तरह कार्य करता है), आदि और पासवर्ड। उपर्युक्त सूची मानवीकृत और कम्प्यूटरीकृत निवारण नियंत्रण दोनों शामिल हैं।

- **tklwl fu**यंत्रण : ये नियंत्रण त्रुटियों, चूक या दुर्भावनापूर्ण कृत्यों का पता लगाने और घटना की रिपोर्ट करने के लिए डिजाइन किए गए हैं। दूसरे शब्दों में, जासूस नियंत्रण त्रुटियों या घटनाओं को पता लगाते हैं जो निवारक नियंत्रण को दूर करते हैं। जासूसी नियंत्रण में गतिविधियों या घटनाओं को उजागर करने के लिए निगरानी और विश्लेषण भी शामिल हो सकता है जो अधिकृत सीमा से अधिक है या डेटा में ज्ञात पैटर्न का उल्लंघन करता है जो अनुचित हेरफेर का संकेत दे सकता है। जासूस नियंत्रण के कुछ उदाहरण नकद गणना; बैंक समाधान; पैरोल रिपोर्ट की समीक्षा; स्त्रोत दस्तावेजों की रिपोर्ट पर लेनदेन की तुलना करें; बजट के खिलाफ वास्तविक व्यय की निगरानी करें; स्वचालित व्यय प्रोफाइलिंग का उपयोग जहा¡ प्रबंधन को व्यय के खिलाफ आज तक खर्च नियमित रिपोर्ट मिलती है; हैश योग; उत्पादन नौकरियों के अंक की जा¡च करें; दूरसंचार में इको नियंत्रण; गणना की डुप्लिकेट जांच; पिछली देय खातों की रिपोर्ट; आन्तरिक लेखापरीक्षा कार्य; अतिक्रमण संसूचन प्रणाली; नकदी की गणना और बैंक समाधान और बजट की राशि के खिलाफ निगरानी व्यय हैं।

- **l/kkjkRed fu;=.k %**सुधारात्मक नियंत्रण प्रभाव को कम करने या एक बार पता चलने पर एक त्रुटि को सही करने के लिए डिजाइन किया गया है। सुधारात्मक नियंत्रण में चालानों पर डिफॉल्ट तिथियों का उपयोग शामिल हो सकता है जहा¡ एक ऑपरेटर ने गलत तिथि दर्ज करने का प्रयास किया है। उदाहरण के लिए – यदि व्यक्ति भूमिका में परिवर्तन होता है तो आईटी पहुंच सूचियों में पूर्ण परिवर्तन एक सुधारात्मक नियंत्रण होता है। यदि एक खाता क्लर्क को बिक्री विभाग को विक्रेता के रूप में स्थानांतरित किया जाता है तो उसे सामान्य खाताधारक और अन्य वित्त कार्यों के लिए उनके अधिकार हटा दिए जाने चाहिए और उसे केवल अपना बिक्री कार्य करने के लिए आवश्यक

कार्यों के लिए पहुंच दी जानी चाहिए। सुधार नियंत्रण के कुछ उदाहरण एक त्रुटि की खोज के बाद सुधारात्मक जर्नल प्रविष्टियां प्रस्तुत कर रहे हैं; एक व्यापार निंरतरता योजना (बीसीपी); आकस्मिक योजना; बैकअप प्रक्रिया; पुनरूत्थान प्रक्रियाएं; एक अनुप्रयोग प्रणाली में इनपुट मूल्य बदलें; और बजट भिन्नता की जांच करें और उल्लंघनों की रिपोर्ट करें।

7. ई–व्यवसाय बड़े पैमाने पर व्यक्तियों, व्यवसायों, सरकारों और समाज को लाभान्वित करते हैं। विक्रेता के रूप में, व्यवसाय/विक्रेता के लिए लाभ निम्नानुसार हैं :

- **c<+k gqvk xzkgd vk/kkj %** चूंकि ऑनलाइन होने वाले लोगों की संख्या बढ़ रही है, जो न केवल नए ग्राहकों को बना रहे हैं बल्कि पुराने लोगों को भी बनाए रख रहे हैं।
- **ifjkuorhZ Hkqxrku vklku cukrs gSa %** प्रत्येक व्यवसाय में कई तरह के संचालन होते है। तहदार परिचालन एकरूपता में लाता है।
- **Rofjr ysunsu %** ई वाणिज्य का लेनदेन वास्तविक समय प्रक्रियाओं पर आधारित होते हैं। इससे सौदों की संख्या को दरकिनार करना संभव हो गया है।
- **,d xfr'khy cktkj iznku djrk gS %** चूंकि कई विक्रेता हैं, जो एक गतिशील बाजार प्रदान करते हैं जो गुणवत्ता और व्यापार को बढ़ाता है।
- **ykxr esa deh %**
  - खरीद में बढ़ती प्रतिस्पर्धा से खरीदारों को अधिक आपूर्तिकर्ता इलेक्ट्रॉनिक रूप से खुले बाजार में प्रतिस्पर्धा करने में सक्षम हैं।
  - बोली अवसरों के ऑनलाइन डेटाबेस तक इलेक्ट्रॉनिक रूप से पहुंच करके, बोलियां प्रस्तुत करने के लिए ऑनलाइन क्षमताओं और पुरस्कारों की ऑनलाइन समीक्षा द्वारा आपूर्तिकर्ताओं को।
  - समानता, स्वचालन और प्रबंधन प्रक्रियाओं के बड़े पैमाने पर एकीकरण के माध्यम से ओवरहेड लागत में।
  - विज्ञान लागत।
- **bl ds dkj.k n{krk esa lq/kkj %**
  - व्यापार लेनदेन को पूरा करने के लिए विशेष रूप से वितरण से भुगतान तक समय में कमी।

  - पुनः प्रवेश डेटा के लिए आवश्यकताओं को समाप्त करके सूचना प्रसंस्करण के लिए त्रुटियों, समय में कमी।
  - सूची में कमी और अप्रचलित सूची के जोखिम में कमी के रूप में माल ओर सेवाओं की मांग इलेक्ट्रॉनिक रूप से केवल समय–समय पर सूची और एकीकृत विनिर्माण तकनीकों के माध्यम से जुड़ी हुई है।

- **u, cktkjksa dk fuekZ.k %** यह संभावित ग्राहकों तक आसानी से और सस्ते पहुंचने की क्षमता के माध्यम से किया जाता है।
- **u, cktkjksa esa vklku izos'k %** यह विशेष रूप से भौगोलिक दृष्टि से दूरस्थ बाजारों में हैं, आकार और स्थान पर ध्यान दिए बिना उद्यमों के लिए।
- **eky dh cgqrj xq.koRrk %** मानकीकृत विनिर्देशों और प्रतिस्पर्धा के रूप में विस्तारित बाजारों और अनुकूलित वस्तुओं का उत्पादन करने की क्षमता के माध्यम से माल की विविधता में वृद्धि हुई है।

8. घुसपैठ से किसी भी ई–कॉमर्स व्यवसाय को सुरक्षा प्रदान करने को युक्तियां निम्न प्रकार हैं :

- **ok;jl %** वायरसों के लिऐ आपकी बैवसाइट की प्रतिदिन जा¡च करना, जिसकी उपस्थिति का परिणाम मूल्यवान समंकों की हानि हो सकती है।
- **le; nwjh dk mUewyu %** बाजार को तीव्र समय क्योंकि बाजार प्रक्रियाऐं जुड़ी हुई हैं। अतः निर्वाध प्रसंस्करण की क्षमता तथा समय की देरी को दूर करना।
- **gSdlZ %** हैकर्स के लिए आपकी वेबासाइट कितनी कमजोर है, इस बारे में नियमित आकलन करने के लिए सॉफ्टवेयर पैकेज का उपयोग करें।
- **ikloMZ %** सुनिश्चित करें कि कर्मचारी नियमित रूप से इन्हें बदल दें ओर आपके संगठन के पूर्व कर्मचारियों द्वारा निर्धारित पासवर्ड निष्क्रिय हैं।
- **fu;fer lkW¶Vos;j viMsV %** आपकी साइट हमेशा सुरक्षा सॉफ्टवेयर के नीवनतम संस्करणों के साथ अद्यतित रहनी चाहिए। यदि आप ऐसा करने में विफल रहते हैं, तो आप अपनी वेबासाइट पर हमला करने के लिए कमजोर छोड़ देते है।
- **laosnu'khy MsVk %** वित्तीय जानकारी और अन्य गोपनीय डेटा एन्क्रिप्ट करने पर विचार करें (एन्क्रिप्शन सॉफ्टवेयर का उपयोग करके)। हैकर्स या तृतीय पक्ष कुंजी के बिना एन्क्रिप्टेड डेटा तक पहुंचने में सक्षम नहीं होंगे। यह किसी भी

ई–कॉमर्स साइट्स के लिए वि”ोष रूप से प्रासंगिक है जो शॉपिंग कार्ट प्रणाली का उपयोग करते हैं।

- अपने भुगतान सेवा प्रदाता अनुबंध के ब्योरे को जानें।

9. बैंकों द्वारा अनुकूलित व्यापार प्रक्रियाओं और मानकों को आईटी जोखिमों और चुनौतियों के इन नए समूह पर विचार करना चाहिए :

(i) ckj&ckj ifjorZu ;k izkS|ksfxdh dk vizpyu % प्रौद्योगिकी लागातार विकसित होती है और लगातार बदलती रहती है और बहुत जल्दी अप्रचलित हो जाती है। इसलिए, हमेशा जोखिम होती है कि तकनीकी समाधानों में निवेश जब तक उचित तरीके से योजनाबद्ध न हो, तो परिणामस्वरूप अशुभता के जोखिम के कारण बैंक को नुकसान हो सकता है।

(ii) iz.kkyh dh cgqrk;r vkSj tfVyrk % बैंकिंग सेवाओं का मूल समान रहता है लेकिन तकनीक का उपयोग करने इन बैंकिग उत्पादों और सेवाओं को बड़े पैमाने पर परिवर्तन प्रदान किए जाते हैं। सेवाओं के लिए उपयोग की जाने वाली प्रौद्योगिकी वास्तुकला में कई डिजिटल प्लेटफॉर्म शामिल हो सकते हैं और यह काफी जटिल है। इसलिए, इसके लिए बैंक कर्मियों को जरूरी तकनीकी कौशल के साथ कर्मियों के पास होना चाहिए या बैंक की तकनीक के प्रबंधन को प्रासंगिक कौशल सेट वाली कंपनी को आउटसोर्स किया जा सकता है।

(iii) fofHkUu izdkj dh izkS|ksfxdh;ksa@iz.kkfy;ksa ds fy, fofHkUu izdkj ds fu;a=.k % प्रौद्योगिकी की तैनाती नए अध्यायों को जन्म देती है जिन्हें बाद में इस अध्याय में समझाया गया है। बैंक में तैनात प्रौद्योगिकी/सूचना प्रणाली पर लागू होने वाले प्रांसगिक नियंत्रणों से इन जोखिमों को कम करने की आवश्यकता है।

(iv) 0;kolkf;d mÌs";ksa vkSj dkuwuh@fu;ked vko';drkvksa ds lkFk mfpr lajs[k.k % बैंकों को यह सुनिश्चित करना होगा कि सीबीएस और संबद्ध प्रणाली लागू की गई हैं, जो कि कानूनी/नियामक आवश्यकताओं के अतिरिक्त बैंक के सभी व्यावसायिक उद्देश्यों और आवश्यकताओं को पूरा करती हैं।

(v) vkbZVh lsokvksa ds vkmVlkflZax ds dkj.k foØsrkvksa ij fuHkZjrk % सीबीएस पर्यावरण में, बैंक को बैंक द्वारा तैनात आईटी प्रबंधन के लिए विशेष डोमेन कौशल वाले कर्मचारियों की आवश्यकता होती है। इसलिए, इन सेवाओं को विक्रेताओं से आउटसोर्स किया जा सकता है और विक्रेताओं पर भारी

निर्भरता है और विक्रेता जोखिमों को जन्म देती है जिन्हें उचित अनुबंध, नियंत्रण और निगरानी द्वारा प्रबंधित किया जाना चाहिए।

(vi) foØrk l lcf/kr ,dkxrk tkf[ke % एक नही बल्कि कई विक्रेता विभिन्न सेवाएं प्रदान करते हैं। उदाहरण के लिए, विभिन्न विक्रेताओं द्वारा नेटवर्क, हार्डवेयर, प्रणाली सॉफ्टवेयर और बैंकिग सॉफ्टवेयर सेवाएं प्रदान की जा सकती हैं या इन सेवाओं को एक विक्रेता द्वारा प्रदान किया जा सकता है। विक्रेताओं पर भारी निर्भरता के कारण इन दोनों परिस्थितियों में उच्च जोखिम होता है।

(vii) drO;k dk iFkDdj.k ¼,lvkMh½ % बैंकों की स्पष्ट परिभाषित भूमिका, प्राधिकरण और जिम्मेदारी के साथ एक उच्च परिभाषित संगठन संरचना है। संगठन संरचना के अनुसार कर्तव्यों का पृथक्करण बैंक द्वारा उपयोग किए गए सीबीएस में स्पष्ट रूप से मैप किया जाना चाहिए। यह एक उच्च जोखिम वाला क्षेत्र है क्योंकि किसी भी एसओडी संघर्ष घोखाधड़ी गतिविधियों के लिए संभावित भेद्यता हो सकता है। उदाहरण के लिए, यदि कोई भी कर्मचारी ऋण शुरू कर सकता है, उसे अधिकृत और वितरित कर सकता है तो दुरूपयोग की संभावना को नजरअंदाज नहीं किया जा सकता है।

(viii) lkbcj /kk[kk/kMh@vijk/k dh vkj tku oky ckgjh [krj % सीबीएस पर्यावरण इंटरनेट का उपयोग करके कहीं भी ग्राहकों तक पहुंच प्रदान करता है। इसलिए, सूचना प्रणाली जो पहले बैंक के कर्मचारियों के भीतर और उसके लिए पहुंच योग्य थी, अब उजागर है क्योंकि इसे कहीं से भी किसी के द्वारा उपयोग किया जा सकता है। जानकारी को उपलब्ध कराना व्यवसाय को अनिवार्य है लेकिन यह हैकर्स और अन्य लागों से बढ़े हुऐ खतरों के खतरे से भी भरा हुआ है जो धोखाधड़ी /अपराध करने के लिए सॉफ्टवेयर तक पहुंच सकते हैं।

(ix) vkrfjd depkfj;k d tkuc>dj ;k vutku dR;k d dkj.k mPp iHkko % एक प्रौद्योगिकी वातावरण में कर्मचारी एक उद्यम में सबसे कमजोर लिंक हैं। यह बैंक में अधिक प्रासंगिक है क्योंकि बैंक सीधे पैसे के साथ सौदा करते हैं। इसलिए, कर्मचारी जानबूझकर या अनजाने के किए गए कार्य आईटी पर्यावरण की सुरक्षा समझौता कर सकते हैं।

(x) xkiuh; iek.k i= iklr dju dk ub lkekftd vfHk;kf=dh rduhdk dk fu;kftr djuk % धोखेबाज नई सामाजिक अभियांत्रिकी तकनीकों का उपयोग करते हैं जैसे कर्मचारियों के साथ सामाजिकीकरण तथा जानकारी निकालना जिसका उपयोग धोखाधडी करने को अनाधिकृत रूप से किया जाता है। उदाहरण के लिये, बैंक के कर्मचारियों से पासवर्ड के बारे में

जानकारी निकालने के लिये वास्तविक ग्राहक के रूप में कार्यकरण और धोखाधड़ी करने के लिये इसका उपयोग करना।

(xi) प्रशासन प्रक्रियाओं का पर्याप्त रूप से प्रौद्योगिकी और सूचना सुरक्षा का प्रबंधन करने की आवश्यकता है: सीबीएस में नियंत्रण समष्टिगत और व्यावसायिक परिप्रेक्ष्य में लागू किया जाना चाहिये तथा न केवल कार्य और प्रौद्योगिकी परिप्रेक्ष्य से। प्रौद्योगिकी के रूप में, बैंक के लिये महत्वपूर्ण संबल बन गया है और बैंक में लागू किया गया है। बैंक के वरिष्ठ प्रबंधन को प्रौद्योगिकी को तैनात करने और उपयुक्त नीतियों को मंजूरी देने में शामिल किया जाना चाहिये। आवश्यकतानुसार सुरक्षा को लागू करने के लिये प्रशासन प्रक्रिया की आवश्यकता है।

(xii) प्रमुख अत्यावश्यकताओं की स्थिति में व्यावसायिक प्रक्रियाओं की निरंतरता सुनिश्चित करने की आवश्यकता है: प्रौद्योगिकी पर उच्च निर्भरता यह सुनिश्चित करने के लिए लचीलापन सुनिश्चित करती है कि विफलता बैंकिग सेवाओं को प्रभावित नहीं करती है। इसीलिये, पर्याप्त प्रौद्योगिकी और सूचना प्रणाली के साथ एक दस्तावेजी व्यापार निरंतरता योजना की योजना बनाई, लागू और निगरानी की जानी चाहिये।

10. व्यावसायिक वातावरण के लिय उपयुक्त आंतरिक नियंत्रण लागू करके जोखिमें कम हो जाती हैं। इस प्रकार के नियंत्रण बैंकिग शाखाओं में लागू आईटी समाधान में एकीकृत किये जाने चाहिये। बैंक शाखा में आंतरिक नियंत्रण के कुछ उदाहरण यहां दिये गये हैं :

- कर्मचारियों के मध्य नौकरी की रोटेशन की एक प्रणाली मौजूद है।
- प्रत्येक अधिकारी/स्थिति की वित्तीय और प्रशासनिक शक्तियों को तय किया जाता है और संबंधित सभी व्यक्तियों को सूचित किया जाता है।
- शाखा प्रबंधकों को निर्धारित प्रणाली और प्रक्रियाओं के अनुपालन पर उनके नियंत्रण अधिकारी को आवधिक पुष्टि भेजनी होगी।
- सभी पुस्तकों को समय–समय पर संतुलित किया जाना है। एक अधिकृत अधिकारी द्वारा संतुलन की पुष्टि की जानी है।
- खोऐ गये सुरक्षा फॉर्मों के विवरण को तुरन्त नियंत्रित करने की सलाह दी जाती है ताकि वे सावधानी बरत सकें।
- मुद्रा, कीमती सामान, ड्राफ्ट फॉर्म सावधि जमा रसीदें, यात्री चैक और अन्य ऐसे सुरक्षा फॉर्म जैसे धोखाधड़ी प्रवण वस्तुओं को शाखा के कम से कम दो अधिकारियों के नियंत्रण में हैं।

पेपर 7बी: उद्यम सूचना प्रणाली और रणनीतिक प्रबंधन

प्रश्न

खण्ड-बी: रणनीतिक प्रबंधन

संक्षिप्त उत्तर

1. संक्षेप में निम्नलिखित प्रश्नों का उत्तर दें :
   - (a) कॉर्पोरेट स्तर के प्रबंधकों की भूमिका को परिभाषित करें।
   - (b) प्रमुख सफलता कारकों (के.एसएफ) परिभाषित करें।
   - (c) रणनीतिक दृष्टि क्या है?
   - (d) संयोजन रणनीतियों के अर्थ की व्याख्या करें।
   - (e) लागत नेतृत्व रणनीति के अर्थ की व्याख्या करें।
   - (f) रसद रणनीति परिभाषित करें।
   - (g) रणनीतिक व्यापार इकाई (एसबीयू) समझाएें।
   - (h) आधार नियंत्रण की व्याख्या करें।

विवरण प्रकार के प्रश्न (सही/गलत)

2. निम्नलिखित कारणों में से कौनसा कथन सही/गलत है :
   - (a) नियंत्रण प्रणाली रणनीतिक स्तर के साथ समानांतर चलती है।
   - (b) प्रतियोगी रणनीति फर्मों को प्रतिस्पर्धी लाभ प्राप्त करने में मदद करने के लिए डिजाइन की गई है।
   - (c) एक छोटे उद्‌यमी के लिये दृष्टि और मिशन अप्रासंगिक हैं।
   - (d) स्थिरता रणनीति 'कुछ भी नहीं' रणनीति नहीं है।
   - (e) पोर्टर के पांच बल मॉडल नए प्रवेशकों को प्रतिस्पर्धा के एक महत्वपूर्ण स्त्रोत के रूप में मानते हैं।
   - (f) टेली–शॉपिंग प्रत्यक्ष विपणन का एक उदाहरण है।
   - (g) रणनीतियों को संगठनात्मक संरचना में बदलाव की आवश्यकता हो सकती है।
   - (h) बेंचमार्किंग और व्यापार प्रक्रिया पुनर्वितरण एक और एक हैं।

संक्षिप्त टिप्पणियां

3. निम्नलिखित पर संक्षिप्त टिप्पणीयां लिखें :

   (a) रणनीतिक प्रबंधन का महत्व।

   (b) SWOT विश्लेषण।

   (c) एक रणनीतिक दृष्टि का सार।

   (d) कॉर्पोरेट संस्कृति का महत्व।

nks vo/kkj.kkvksa ds chp vUrj

4. निम्नलिखित के बीच अंतर करें :

   (a) आगे का एकीकरण और पिछड़ा एकीकरण।

   (b) लागत नेतृत्व और भेदभाव रणनीतियों।

   (c) परिचालन नियंत्रण और प्रबंधन नियंत्रण।

   (d) रसद प्रबंधन और आपूर्ति श्रृंखला प्रबंधन।

o.kZukRed mRrj

अध्याय 1– रणनीतिक प्रबंधन का परिचय

5. पटना में खाने के लिए तैयार स्नैक्स व्यापार में यम्मी फूड्स और टेस्टी फूड्स सफलतापूर्वक प्रतिस्पर्धा कर रहे हैं। अभिनव उत्पादों को पेश करने में यम्मी अग्रणी रहे हैं। ये उत्पाद उन्हें अच्छी बिक्री देंगे। हालांकि, टेस्टी फूड्स पूर्व खाद्य द्वारा प्राप्त लाभ को दूर करने वाले यम्मी फूड्स द्वारा पेश किए गए उत्पादों की प्रतिक्रिया में समान उत्पादों को पेश करेंगे।

   दोनों कम्पनियों के रणनीतिक दृष्टिकोण पर चर्चा करें। कौन सा बेहतर है?

6. प्रबंधन रणनीतिक दृष्टिकोण का पालन करके क्या लाभ अर्जित करता है?

अध्याय 2– प्रतिस्पर्धी रणनीति का गतिशीलता

7. 'वैल्यू फॉर मनी' कम लागत पर अपने कारोबार को संचालित करने की क्षमता के कारण एक प्रमुख खुदरा श्रृंखला है। खुदरा श्रृंखला का उद्देश्य खुदरा उद्योग में अपनी शीर्ष स्थिति को और मजबूत करना है। खुदरा श्रृंखला के सीईओ मार्शल का मानना है कि लक्ष्यों को हासिल करने के लिए उन्हें उत्पादों की खरीद की लागत कम करने पर ध्यान देना चाहिए।

   'मूल्य के लिए मूल्य' खुदरा श्रृंखला की मूल क्षमता पर प्रकाश डालें और समझाएं।

8. एन्सौफ (Ansoff's) के उत्पाद बाजार विकास मैट्रिक्स व्यापार संगठनों के लिए कैसे एक उपयोगी उपकरण है?

अध्याय 3–सामरिक प्रबंधन प्रक्रिया

9. रणनीतिक योजनाओं को क्रियाओं और परिणामों में बदलने के लिए, एक प्रबंधक संगठनात्मक परिवर्तन को निर्देशित करने, लोगों को प्रेरित करने, कम्पनी की दक्षताओं और प्रतिस्पर्धी क्षमताओं को मजबूत करने, एक रणनीति– सहायक कार्य वातावरण बनाने, और प्रदर्शन लक्ष्यों को पूरा करने या हराने में सक्षम होना चाहिए।

   रणनीति–निष्पादन प्रक्रिया के प्रमुख पहलुओं की व्याख्या करें।

10. 'उद्देश्यो' और 'लक्ष्य' संगठनात्मक प्रयास के लिए दिशा का अर्थ और भावना प्रदान करते हैं, के बारे में बताएं।

अध्याय 4– कॉर्पोरेट स्तर की रणनीतियां

11. वस्त्रलोक लिमिटेड, कपड़ा बनाने के लिए एक कपड़ा कम्पनी के रूप में शुरू किया गया था। वर्तमान में, वे रेशम के कपड़े के निर्माण में हैं। शीर्ष प्रबंधन कपड़ा निर्माण में कारोबार का विस्तार करना चाहता है। विस्तार करने के लिए उन्होंने सूती कपड़े बनाने के लिए और मशीनें खरीदने का फैसला किया है।

    वस्त्रलोक लिमिटेड के शीर्ष प्रबंधन द्वारा चुनी गई रणनीति की पहचान और व्याख्या करें।

12. अनावरण रणनीति क्या है? यह कब अपनायी जाती है?

अध्याय 5– व्यापार स्तर रणनीतियां

13. जेनेक्स एक ऐसी कम्पनी है जो कम्प्यूटर हार्डवेयर और सॉफ्टवेयर डिजाइन बनाती है और बेचती है। जेनेक्स अपने अभिनव उत्पादों के लिए अच्छी तरह से जाना जाता है जिसने कम्पनी को अपने प्रतिस्पर्धियों का लाभ उठाने में मदद की है। यह अनुसंधान और विकास पर भी खर्च करता है और अभिनव सॉफ्टवेयर से संबंधित है। अक्सर उनके उत्पाद की अनूठी विशेषताओं, जो उनके प्रतिस्पर्धियों के साथ उपलब्ध नहीं हैं, उन्हें प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त करने में मदद करती है। रणनीति का उपयोग कर जेनेक्स लगातार अपने प्रतिस्पर्धियों पर उद्योग में अपनी स्थिति प्राप्त कर रहा है।

    पोर्टर की सामान्य रणनीति की पहचान करें और समझाएं जो जेननेक्स ने प्रतिस्पर्धी लाभ हासिल करने का विकल्प चुना है।

14. पोर्टर के पांच बल मॉडल को बताएं कि कैसे व्यवसाय प्रतिस्पर्धा से व्यवहार कर सकते हैं।

अध्याय 6– कार्यात्मक स्तर रणनीतियां

15. रोहित भार्गव स्मूथ एण्ड सिम्पल प्राईवेट लिमिटेड के प्रबंध निदेशक हैं। 2011 में, 35 कर्मचारियों के साथ स्थापित कम्पनी ने वर्ष 2016 में 335 कर्मचारियों के साथ एक संगठन बनाने के लिए बहुत तेजी से वृद्धि की है। आकार में वृद्धि के साथ रोहित को प्रबंधन में कठिनाई का सामना करना पड़ा। कई बार वह पाते हैं कि कार्यात्मक स्तर पर कर्मचारी शीर्ष स्तर की रणनीतियों के अनुरूप नहीं है। उन्होंने महसूस किया कि रणनीतियों को व्यवहार्य योजनाओं और नीतियों में अलग किया जाना चाहिए जो एक –दूसरे के साथ संगत हैं और लाइन को संप्रेषित कर रहे हैं।

    रोहित की रणनीतिक योजनाओं को क्रियात्मक योजनाओं में अलग करने की आवश्यकता क्यों है? चर्चा करें।

16. नए उत्पादों की मूल्य निर्धारण रणनीति तैयार करते समय किन उद्देश्यों को ध्यान में रखा जाना चाहिए?

अध्याय 7–संगठन और सामरिक नेतृत्व

17. KaAthens लिमिटेड, एक विविध व्यापारिक इकाई है जो दुनिया भर में व्यापार संचालन करती है। कंपनी के नेतृत्व में अभी बदलाव आया है क्योंकि श्री डी. बंदोपाध्याय ने अपने कमजोर स्वास्थ्य के कारण पैडल को अपने बेटे आदित्य बंदोपाध्याय को सौंप दिया था। आदित्य आईआईटी, दिल्ली से इंजीनियरिंग डिग्री के साथ बेहद शिक्षित है। हालांकि, बहुत युवा होने के नाते वह अपनी भूमिका और जिम्मेदारियों के बारे में स्पष्ट नहीं है,

    आपके विचार में, कंपनी के सीईओ आदित्य बंदोपाध्याय की जिम्मेदारियां क्या हैं।

18. डेविस और लॉरेंस ने मैट्रिक्स संरचना विकसित करने के लिए तीन अलग–अलग चरणों का प्रस्ताव दिया है। वर्णन करें

अध्याय 8–रणनीति कार्यान्वयन और नियंत्रण

19. स्विफ्ट लिमिटेड और क्विक लिमिटेड दो कम्पनियाँ है जो हल्की औद्योगिकी मशीनों के कारोबार में हैं। जबकि स्विफ्ट बाजार अग्रणी है, क्विक की बिक्री गिर रही है। वर्ष 2017–18 में दोनों कंपनियों का बाजार हिस्सा क्रमशः चालीस प्रतिशत और पांच प्रतिशत था। पिछले पांच वर्षों के दौरान तेजी से बाजार हिस्सेदारी तीसरी से छठी स्थिति तक कम हो गई। तत्काल सुधारात्मक उपाय के रूप में क्विक के शीर्ष प्रबंधन ने स्विफ्ट लिमिटेड के सफल मानकों का अनुकरण करने और उन्हें अपने मापदण्डों के रूप में स्थापित करने का निर्णय लिया है। मानकों

की मदद से वे अपने प्रदर्शन की तुलना, माप और न्याय करने का इरादा रखते थे।

क्विक लिमिटेड द्वारा अपनाये जाने वाले रणनीतिक उपकरण क्या है? इसे कैसे कार्यान्वित किया जाता है?

20. रणनीति लेखा परीक्षा क्या है? रिचार्ड रूमेट्स द्वारा दी गई रणनीति लेखापरीक्षा के लिए संक्षेप में मानदंडों की व्याख्या करें।

l|>k, x, mRrj @ lidr

1. (a) कॉर्पोरेट स्तर के प्रबंधक संगठन के भीतर रणनीतिक निर्णय लेने में भाग लेते हैं। कॉर्पोरेट–स्तरीय प्रबंधकों की भूमिका पूरे संगठन के लिए रणनीतियों के विकास की निगरानी करना है। इस भूमिका में संगठन के मिशन और लक्ष्यों को परिभाषित करना, यह निर्धारित करना है कि यह किस व्यवसाय में होना चाहिए, विभिन्न व्यवसायों के बीच संसाधन आवंटित करना, व्यक्तिगत व्यवसायों को फैलाने और संगठन के लिए नेतृत्व प्रदान करने वाली रणनीतियों को कार्यान्वित करना और कार्यान्वित करना शामिल है।

(b) एक उद्योग के प्रमुख सफलता कारक (केएसएफ) वे चीजें या सामरिक तत्व हैं जो उद्योग के सदस्यों को बाजार में समृद्ध होने की क्षमता को प्रभावित करते हैं। किसी उद्योग के भीतर एक व्यापार संगठन के लिए, इसमें लागत संरचना, प्रौद्योगिकी, वितरण प्रणाली आदि शामिल हो सकते हैं। यह कहना सही है कि केएसएफ यह आकार देने में मदद करते हैं कि कोई कम्पनी आर्थिक रूप से और प्रतिस्पर्धात्मक रूप से सफल होगी या नहीं।

(c) एक रणनीतिक दृष्टि व्यापार के लिए संगठन की आकांक्षाओं को चित्रित करती है, जो संगठन की स्थिति के बारे में एक मनोरम दृश्य प्रदान करता है। एक रणनीतिक दृष्टि एक संगठन को किसी विशेष दिशा में इंगित करती है, भविष्य के लिए तैयारी में इनका पालन करने के लिए रणनीतिक मार्ग चार्ट करती है, और संगठनात्मक पहचान को ढाला जाता है।

एक रणनीतिक दृष्टि एक कम्पनी के भविष्य का एक रोडमैप है – प्रौद्योगिकी और ग्राहक फोकस, भौगोलिक और उत्पाद बाजारों के बारे में विशिष्टताओं को प्रदान करने के लिए, क्षमताओं को विकसित करने की योजनाएं, और जिस तरह की कम्पनी प्रंबधन करने की कोशिश कर रही है, उसके बारे में विशिष्टता प्रदान करती है।

(d) संयोजन रणनीतियों स्थिरता जैसे विभिन्न रणनीतियों के मिश्रण का संदर्भ लें; एक उद्यम का सामना करने वाली विशेष परिस्थितियों के अनुरूप विस्तार, विविधीकरण

या छंटनी। उदाहरण के लिए, विविधीकरण/अग्रिहण की एक रणनीति कुछ अप्रचलित उत्पादन लाइनों में छंटनी के लिए कॉल कर सकती है।

(e) कई लागत तत्व सामान्य रणनीतियों के सापेक्ष आकर्षण को प्रभावित करते हैं। एक सफल लागत नेतृत्व रणनीति आम तौर पर पूरी फर्म में प्रवेश करती है, जैसा कि उच्च दक्षता, कम उपरिव्यय लागत और अपशिष्ट में कमी से प्रमाणित है। कम लागत नेतृत्व ऐसा होना चाहिये कि कोई भी प्रतियोगी नकल करने में सक्षम न हों ताकि यह लागत नेतृत्व फर्म को सतत प्रतियोगी लाभ का परिणाम दे सकें।

(f) रसद एक प्रक्रिया है जो संगठन के भीतर, माध्यम से तथा बाहर सेवा का स्तर प्राप्त करने को आपूर्ति का प्रवाह एकीकृत करता है जो सामग्री की चाल तथा उपलब्धता उपयुक्त रूप से प्रदान करती है। जब एक कम्पनी रसद रणनीति बनाती है, यह सेवा स्तर को परिभाषित करती है जिस पर इसकी रसद सरल तथा लागत प्रभावी हो।

(g) एक रणनीति व्यापार इकाई (SBU) एक कम्पनी की इकाई है जो अलग मिशन तथा उद्देश्य रखती है जो अन्य कम्पनी व्यवसायों से स्वतंत्र योजना बना सकती है। एसबीयू एक कम्पनी खण्ड, एक खण्ड के भीतर उत्पाद लाइन या यहां तक कि एक उत्पाद/ब्रांड, ग्राहकों या भौगोलिक स्थान के विशिष्ट समूह हो सकता है। जब तक यह कॉर्पोरेट उद्देश्यों को पूरा करता है तब तक एसबीयू को कॉर्पोरेट दिशानिर्देशों के भीतर अपने रणनीतिक निर्णय लेने का अधिकार दिया जाता है।

(h) जटिल और अशांत संगठनात्मक पर्यावरण के बारे में कुछ मान्यताओं या परिसर के आधार पर एक रणनीति बनाई गई है। परिसर नियंत्रण परिसर की वैधता और सटीकता को सत्यापित करने के लिए पर्यावरण की व्यवस्थित और निरंतर निगरानी के लिए एक उपकरण है जिस पर रणनीति बनाई गई है। इसमें मुख्य रूप से दो प्रकार के कारकों की निगरानी शामिल है :

(i) पर्यावरणीय कारक जैसे आर्थिक (मुद्रास्फीति, तरलता, ब्याज दरें), प्रौद्योगिकी, सामाजिक और नियामक।

(ii) उद्योग कारक जैसे प्रतिस्पर्धी, आपूर्तिकर्ता, विकल्प

2. (a) **lgh %** एक संगठन में तीन रणनीतिक स्तर हैं – कॉर्पोरेट, व्यापार और कार्यात्मक। सभी स्तरों पर नियंत्रण प्रणाली की आवश्यकता होती है। शीर्ष स्तर पर, रणनीतिक नियंत्रणों को यह जा¡चने के लिए बनाया गया है कि रणनीति को योजनाबद्ध रूप से लागू किया जा रहा है या रणनीति द्वारा उत्पादित परिणाम वे हैं। पदानुक्रम प्रबंधन नियंत्रण और परिचालन नियंत्रण नीचे प्रणाली में बनाया गया है। व्यवसाय के दिन–प्रति–दिन प्रबंधन के लिए परिचालन नियंत्रण की आवश्यकता होती है।

(b) lgh % प्रतियोगी रणनीति फर्मों को प्रतिस्पर्धी लाभ प्राप्त करने में मदद करने के लिए डिज़ाइन की गई है। एक फर्म के लिए बाजार में प्रतिस्पर्धा करने के लिए प्रतिस्पर्धात्मक लाभ होना जरूरी है। प्रतिस्पर्धी लाभ एक प्रतिंद्वदी की तुलना में गतिविधियों को अधिक प्रभावी ढंग से करने की क्षमता से आता है।

(c) xyr % उद्यमी, बड़े या छोटे को बाहरी ताकतों से कई प्रभावों के भीतर काम करना पड़ता है। विभिन्न रूपों और विभिन्न श्रेणियों में प्रतिस्पर्धा सभी प्रकार और व्यापार के आकार में मौजूद है। यहां तक कि छोटे व्यवसायों के साथ उद्यमी का जटिल वातावरण भी हो सकता है। बढ़ने और समृद्ध होने के लिए उन्हें स्पष्ट दृष्टि और मिशन की आवश्यकता है।

(d) lgh % स्थिरता रणनीतियों को उन दृष्टिकोणों द्वारा लागू किया जाता है जिनमें उत्पादों या बाजारों में कुछ कार्यात्मक परिवर्तन किए जाते हैं। यह 'कुछ भी नही करना' रणनीति नहीं है। इसमें यह सुनिश्चित करने के लिए नई घटनाओं का ट्रैक रखना शामिल है कि रणनीति को समझना जारी है। यह रणनीति परिपक्व व्यावसायिक संगठनों के लिए विशिष्ट है। कुछ छोटे संगठन अक्सर आरामदायक बाजार या लाभ की स्थिति को बनाए रखने के लिए रणनीतिक फोकस के रूप में स्थिरता का उपयोग करेंगे।

(e) lgh % पोर्टर के पा¡च बल मॉडल नए प्रवेशकों को प्रतिस्पर्धा का प्रमुख स्त्रोत मानते हैं। नई क्षमता और उत्पाद श्रृंखला जो नए प्रवेशकर्ता नए प्रतिस्पर्धी दबाव को बढ़ा देते हैं। नया प्रवेशकर्ता जितना बड़ा है, प्रतिस्पर्धी प्रभाव उतना ही अधिक गंभीर होगा। नए प्रवेशकर्ता भी कीमतों पर एक सीमा तक प्रभाव डालते हैं और मौजूदा खिलाडियों की लाभप्रदता को प्रभावित करते हैं।

(f) lgh % प्रत्यक्ष विपणन विभिन्न विज्ञापन मीडिया के माध्यम से किया जाता है जो सीधे ग्राहक के साथ बातचीत करते हैं। टेलीशॉपिंग प्रत्यक्ष विपणन का एक रूप है जो पारंपरिक मध्यस्थों के बिना संचालित होता है और ग्राहक तक पहु¡चने के लिए टेलीविजन और अन्य आईटी उपकरणों को नियोजित करता है। मार्केटर और ग्राहक के बीच संचार तीसरे पक्ष के इंटरफेस जैसे टेलीकॉम या डाक प्रणालियों के माध्यम से सीधे है।

(g) lgh % रणनीतियों को संरचना में बदलाव की आवश्यकता हो सकती है क्योंकि संरचना निर्धारित करती है कि संसाधन जैसे आवंटित किए जाएंगे। संरचना को एक फर्म के रणनीतिक प्रयास को सुविधाजनक बनाने के लिए डिजाइन किया जाना चाहिए और इसलिए, रणनीति का पालन करना चाहिए। किसी रणनीति या कारणों के बिना कम्पनियों को प्रभावी संरचना तैयार करना मुश्किल लगता है।

(h) xyr % बेंचमार्किंग सर्वोत्तम उद्योग प्रथाओं के आधार पर लक्ष्य निर्धारित करने और उत्पादकता को मापने से संबंधित है। विचार फर्म प्रदर्शन में सुधार के लिए

प्रतियोगियों और दूसरों की प्रथाओं से सीखना है। दूसरी तरफ, व्यवसाय प्रक्रिया पुनर्वितरण संगठनों के भीतर और बीच दोनों कार्यप्रवाहों और प्रक्रियाओं के विश्लेषण और पुनः डिजाइन से संबंधित है।

3. (a) गतिशील कारोबारी माहौल में व्यापार संगठनों के अस्तिव और विकास के लिए सामरिक प्रबंधन बहुत महत्वपूर्ण है। रणनीतिक प्रबंधन के अन्य प्रमुख लाभ निम्नानुसार है :

- यह संगठनों को अपने भविष्य से निपटने में प्रतिक्रियाशील होने की बजाय अधिक सक्रिय होने में मदद करता है। यह संगठनों को पर्यावरण की अनियमितताओं के भीतर काम करने की सुविधा प्रदान करता है और अशांति या अनिश्चित भविष्य के साथ अनुकूलनीय रहता है। इसलिए, वे अपने भाग्य को बेहतर तरीके से नियंत्रित करने में सक्षम है।

- यह महत्वपूर्ण बिन्दु पर पूरे संगठन को बेहतर मार्गदर्शन प्रदान करता है – यह क्या करने की कोशिश कर रहा है। उपक्रम के सभी प्रमुख व्यावसायिक निर्णयों के लिए व्यवसाय, उत्पादों, बाजारों, संगठन संरचनाओं आदि पर निर्णय लेने के लिए ढांचा भी प्रदान करता है।

- यह संगठन को भविष्य का सामना करने और विभिन्न व्यावसायिक अवसरों के लिए पथदर्शी के रूप में कार्य करने के लिए संगठन तैयार करने की सुविधा प्रदान करता है। संगठन उपलब्ध अवसरों की पहचान करने और तरीकों ओर साधनों की पहचान करने में सक्षम हैं कि उन्हें कैसे पहुंचाया जा सकता है।

- यह गलतियों और नुकसान के खिलाफ कॉर्पोरेट रक्षा तंत्र के रूप में कार्य करता है। यह संगठनों में उत्पादन में बाजार चुनावों या निवेश में महंगी गलतियों से बचने में मदद करता है।

- एक निर्धारित समय के लिये, रणनीतिक प्रबंधन कुछ प्रमुख क्षमताओं तथा प्रतिस्पर्धी लाभों को विकसित करने में संगठन की सहायक है जो उत्तरजीविता तथा विकास के लिय सामना करने में मदद करता है।

(b) SWOT विश्लेषण भविष्य के लिये रणनीतिक विकल्पों को विकसित करने के लिए संगठनों द्वारा उपयोग किया जाने वाला एक उपकरण है। SWOT ताकतों, कमजोरियों, अवसरों तथा कम्पनी द्वारा सामना की जा रही धमकियों के विश्लेषण को संदर्भित करता है। ताकतें तथा कमजोरियां आंतरिक वातावरण में पहचानी जाती हैं जबकि अवसर तथा धमकियां बाह्य वातावरण में स्थित होती है।

rkdr % ताकत एक संगठ की अंतर्निहित क्षमता है जिसे यह अपने प्रतियोगी पर रणनीतिक लाभ प्राप्त करने में उपयोग कर सकता है।

detkjh % कमजोरी एक अंतर्निहित सीमा या संगठन की बाधा है जो इसके लिए सामरिक नुकसान पैदा करती है।

volj % बाहरी वातावरण में अवसर एक अनुकूल स्थिति है जो इसे अपनी स्थिति को मजबूत करने में सक्षम बनाता है।

/kedh % बाहरी पर्यावरण में एक प्रतिकूल स्थिति जो संगठन की स्थिति के लिए जोखिम या क्षति का कारण बनती है।

(c) रणनीतिक दृष्टि के तत्व :

- रणनीतिक दृष्टि विकसित करने में उद्‌यमी चुनौती भविष्य के लिए कम्पनी तैयार करने के तरीके के बारे में रचनात्मक रूप से सोचना है।
- एक रणनीति दृष्टि बनाना बुद्धिमान उद्‌यमिता में एक अभ्यास है।
- एक अच्छी तरह से तैयार रणनीतिक दृष्टि संगठन के सदस्यों के बीच उत्साह पैदा करती है।
- सबसे अच्छा शब्द दृष्टि विवरण स्पष्ट रूप से उस दिशा को उजागर करता है जिसमें संगठन का नेतृत्व किया जाता है।

(d) एक संस्कृति जहां रचनात्मकता, परिवर्तन को गले लगाते हुऐ, और स्थिति की चुनौती देने के लिए व्यापक रूप से उत्पाद नवाचार और तकनीकी नेतृत्व रणनीति के सफल निष्पादन के लिए बहुत अनुकूल है। ऐसे व्यवसाय सिद्धांतों के आस–पास एक संस्कृति जो ग्राहकों को सुनती है, कर्मचारियों को उनके काम में गर्व करने के लिए प्रोत्साहित करती है, और कर्मचारियों को उच्च स्तर की निर्णय लेने की जिम्मेदारी प्रदान करती है, जो बेहतर ग्राहक सेवा प्रदान करने की रणनीति के सफल निष्पादन के लिए बहुत अनुकूल है।

एक मजबूत रणनीति–सहायक संस्कृति प्रभावी रणनीति निष्पादन के अनुकूल तरीके से लोगों को अपनी नौकरी करने के लिए प्रोत्साहित करती है और प्रेरित करती है; यह संरचना, मानकों, और एक मूल्य प्रणाली प्रदान करता है जिसमें संचालित करने के लिए; और यह कम्पनी की दृष्टि, प्रदर्शन लक्ष्यों और रणनीति के साथ मजबूत कर्मचारी पहचान को बढ़ावा देता है। यह सब कर्मचारियों को उनकी नौकरियों और कार्य पर्यावरण के बारे में वास्तव में बेहतर महसूस करता है और कम्पनी गुण जो हासिल करने की कोशिश कर रही है। कर्मचारियों को कम्पनी की दृष्टि को साकार करने की चुनौती को प्रोत्साहित करने के लिए प्रोत्साहित किया जाता है, अपनी नौकरी कुशलतापूर्वक और उत्साह से करते हैं, और सफलता के लिए रणनीति लाने के लिए आवश्यकतानुसार दूसरों के साथ सहयोग करते हैं।

4. (a) लंबवत एकीकृत विविधता का हिस्सा आगे और पीछे एकीकरण हिस्सा। लंबवत एकीकृत विविधीकरण में, फर्म उन व्यवसायों में शामिल होने का विकल्प चुनती हैं जो फर्म के मौजूदा व्यापार से लंबवत हैं। फर्म एक ही प्रक्रिया के भीतर लंबवत बनी हुई है। विविधता के दौरान, फर्म श्रृंखला में आगे या पीछे जुड़े व्यवसायों में शामिल होने का विकल्प चुनती हैं और फर्म के लिए नए व्यवसायों में उन्हें बनाने के इरादे से विशिष्ट उत्पाद/ प्रक्रिया चरणों में प्रवेश करती हैं।

पीछे का एकीकरण इनपुट प्रदाताओं के व्यापार में प्रवेश करके प्रभावी आपूर्ति के निर्माण की दिशा में एक कदम है। लाभ का विस्तार करने के लिए नियोजित रणनीति और किसी उत्पादन के उत्पादन पर अधिक नियंत्रण प्राप्त होता है जिससे कोई कंपनी ऐसी व्यवसाय खरीद या निर्माण करेगी जो अपनी आपूर्ति क्षमता बढ़ाएगी या उत्पादन की लागत को कम करेगी। दूसरी तरफ, आगे एकीकरण मूल्य श्रृंखला में आगे बढ़ रहा है और मौजूदा उत्पादों का उपयोग करने वाली व्यावसायिक लाइनों में प्रवेश कर रहा है। आगे एकीकरण भी होगा जहां संगठन विवरण चैनलों के कारोबार में प्रवेश करते हैं।

(b) लागत नेतृत्व मूल्य संवेदनशील उपभोक्ताओं के लिए बहुत कम प्रति इकाई लागत पर मानकीकृत उत्पादों का उत्पादन करने पर जोर देता है। भिन्नता एक ऐसी रणनीति है जिसका लक्ष्य उन उत्पादों और सेवाओं के निर्माण के उद्देश्य से किया जाता है, जो अद्‌वितीय उद्‌योग व्यापक मानते हैं और उन उपभोक्ताओं पर निर्देशित होते हैं जो अपेक्षाकृत मूल्य–असंवेदनशील होते हैं।

आगे, पीछे और क्षैतिज एकीकरण रणनीतियों का पीछा करने का प्राथमिक कारण लागत नेतृत्व लाभ प्राप्त करना है। लेकिन लागत नेतृत्व आम तौर पर भेदभाव के साथ पीछा किया जाना चाहिए। विभिन्न रणनीतियां भेदभाव की विभिन्न श्रेणियां प्रदान करते हैं। एक अद्‌वितीय उत्पाद में एक या एक से अधिक विभेदक सुविधाओं को शामिल करने की व्यवहार्यता निर्धारित करने के लिए खरीदारों की जरूरतों और वरीयताओं के सावधानीपूर्वक अध्ययन के बाद ही एक भिन्नता रणनीति का पालन किया जाना चाहिए। एक सफल भेदभाव रणनीति एक फर्म को अपने उत्पाद के लिए उच्च मूल्य वसूल करने और ग्राहक वफादारी प्राप्त करने की अनुमति देती है।

(c) परिचालन नियंत्रण और प्रबंधन नियंत्रण के बीच मतभेद निम्नानुसार हैं :

(i) कुल या अधिक समेकित प्रबंधन कार्यों के मुकाबले परिचालन नियंत्रण का जोर अलग–अलग कार्यों या लेनदेन पर होता है। परिचालन की तुलना में, एक पूर्ण विभाग, खण्ड या यहां तक कि पूरे संगठन की एकीकृत गतिविधियों को लगाने के अर्थ में, उप–इकाइयों की बजाय या केवल संकीर्ण रूप से परिचित गतिविधियों में प्रबंधन नियंत्रण अधिक समावेशी और अधिक समेकित

है। उदाहरण के लिए, स्कंध के लिए विशिष्ट वस्तुओं को खरीदना पूरी तरह से सूची प्रबंधन के विपरीत, परिचालन नियंत्रण का मामला है।

(ii) संगठनों में कई नियंत्रण प्रणालियां प्रकृति में परिचालन और मशीनी हैं। मानकों, योजनाओं और निर्देशों का एक समूह तैयार किया गया है। दूसरी ओर, प्रबंधन नियंत्रण का मूल उद्देश्य उद्यम लक्ष्यों की उपलब्धि है –कम दूरी और लंबी दूरी– एक प्रभावी और कुशल तरीके से।

(d) आपूर्ति श्रृंखला प्रबंधन रसद प्रबंधन का एक विस्तार है। हालांकि, दोनों के बीच मतभेद है। आमतौर पर, रसद गतिविधियों में भीतर तथा बाहर का सामान, परिवहन, गोदाम, सामग्री की सार–संभाल, आदेशों की पूर्ति, स्कंध प्रबंधन तथा पूर्ति/मांग योजना को शामिल करते हैं। हालांकि ये गतिविधियां आपूर्ति श्रृंखला प्रबंधन का भी हिस्सा है, बाद वाला बहुत व्यापक है। रसद प्रबंधन को इसके हिस्से में से एक माना जा सकता है जो मूल बिंदु तथा उपभोग के बिन्दु के माल तथा सेवाओं और संबंधित जानकारी में आवागमन और भण्डारण की योजना, कार्यान्वयन और नियंत्रण से संबंधित है।

आपूर्ति श्रृंखला प्रबंधन संगठनों के भीतर और आस–पास सभी प्रमुख व्यावसायिक गतिविधियों और व्यावसायिक प्रक्रियाओं का एक एकीकृत कार्य है। आपूर्ति श्रृंखला प्रबंधन विभिन्न चैनल भागीदारों – आपूर्तिकर्ताओं, मध्यस्थों तृतीय पक्ष सेवा प्रदाताओं तथा ग्राहकों से युक्त श्रृंखला में विभिन्न तत्व एक सहयोगी और समन्वित तरीके से काम करते हैं। अक्सर इसे व्यापार परिवर्तन के एक उपकरण के रूप में उपयोग किया जाता है और सही समय पर सही जगह पर और सही कीमत पर सही उत्पाद प्रदान करना शामिल होता है।

5. यम्मी खाद्य पदार्थ इसके दृष्टिकोण में सक्रिय है। दूसरी तरफ टेस्टी भोजन प्रक्रियाशील है। सक्रिय रणनीति योजनाबद्ध रणनीति है जबकि प्रतिक्रियाशील रणनीति बदलती परिस्थितियों के अनुकूल अनुकूली प्रतिक्रिया है। कंपनी की रणनीति आम तौर पर कंपनी के बाजार की स्थिति और वित्तीय प्रदर्शन और अप्रत्याशित घटनाओं और ताजा बाजार स्थितियों के प्रति प्रतिक्रियाओं को सुधारने के लिए प्रबंधकों के हिस्से पर सक्रिय कार्यवाहियों का मिश्रण है।

यदि संगठनात्मक संसाधनों की अनुमति है, तो प्रतिक्रियाशील होने के बजाय सक्रिय होना बेहतर है। नए उत्पादों को पेश करने जैसे पहलुओं में सक्रिय होने से आपको ग्राहकों के दिमाग में लाभ मिलेगा।

साथ ही, एक रणनीति तैयार करने में एक सक्रिय / इच्छित रणनीति को एक साथ जोड़ना और फिर पहले एक टुकड़े को अपनाना शामिल है और फिर दूसरी कम्पनी की स्थिति में बदलाव या बेहतर विकल्प उभरते हैं – एक प्रतिक्रियाशील /अनुकूली रणनीति। यह पहलू स्वादिष्ट फूड्स द्वारा पूरा किया जा सकता है।

6. प्रबंधन के लिए सामरिक दृष्टिकोण के निम्नलिखित लाभ हैं :

   - सामरिक प्रबंधन संगठनों को अपने भविष्य को आकार देने में प्रतिक्रियाशील होने की बजाय अधिक सक्रिय होने में सहायता करता है। संगठन केवल दर्शकों की बजाय कार्यवाही करने में सक्षम हैं। इस प्रकार वे अपनी नियति को बेहतर तरीके से नियंत्रित करने में सक्षम हैं। यह उन्हें पर्यावरण की अनियमितता और इसे आकार देने में इसकी अशांति या अनिश्चितताओं से दूर होने की बजाय मदद करता है।

   - सामरिक प्रबंधन व्यापार, उत्पाद, बाजार, विनिर्माण, सुविधाओं, निवेश और संगठनात्मक संरचना पर निर्णय जैसे उद्‍यम के सभी प्रमुख निर्णयों के लिए ढांचा प्रदान करता है। यह महत्वपूर्ण संगठन पर पूरे संगठन को बेहतर मार्गदर्शन प्रदान करता है – यह क्या करने की कोशिश कर रहा है।

   - सामरिक प्रबंधन फर्म के लिए एक अच्छा भविष्य सुनिश्चित करने के लिये चिंतित है। यह निगम को भविष्य का सामना करने और विभिन्न व्यावसायिक अवसरों के लिए पथदर्शी के रूप में कार्य करने के लिए तैयार करना चाहता है। संगठन उपलब्ध अवसरों की पहचान करने और तरीकों और साधनों की पहचान करने में सक्षम हैं कि उन्हें कैसे पहुंचाया जा सकता है।

   - रणनीतिक प्रबंधन गलतियां और नुकसान के खिलाफ कॉर्पोरेट रक्षा तंत्र के रूप में कार्य करता है। यह उत्पाद बाजार विकल्पों या निवेश में महंगी गलतियों से बचने के लिए संगठनों की सहायता करता है। समय– समय पर रणनीतिक प्रबंधन संगठन को कुछ प्रमुख दक्षताओं और प्रतिस्पर्धी फायदे विकसित करने में मदद करता है जो अस्तिव और विकास के लिए अपनी लडाई में सहायता करते हैं।

7. एक मूल क्षमता एक संगठन की एक अद्‍वितीय ताकत है जिसे दूसरों द्वारा साझा नहीं किया जा सकता है। मूल दक्षता वे क्षमताएं हैं जो प्रतिस्पर्धी लाभ प्राप्त करने वाले व्यवसाय के लिए महत्वपूर्ण हैं। मूल योग्यता के रूप में अर्हता प्राप्त करने के लिए, योग्यता को किसी अन्य समान व्यवसाय से व्यवसाय को अलग करना चाहिए। फर्म के लिए एक प्रमुख योग्यता जो कुछ भी करती है वह संगठन के लिए बेहद फायदेमंद है।

   लागत कम रखने की क्षमता के कारण लीडर 'पैसे के लिए मूल्य' है। 'पैसे के लिये मूल्य' के लिए लागत का लाभ खुद के लिए बनाया गया है, जिससे खुदरा विक्रेता प्रतिस्पर्धियों की तुलना में कम कीमतों की कीमत चुका सकता है। इस मामले में मुख्य योग्यता कम्पनी की बड़ी बिक्री मात्रा उत्पन्न करने की क्षमता से ली गई है,

जिससे कम्पनी कम लाभ मार्जिन के साथ लाभदायक बने रहने की अनुमति दे रही है।

8. Ansoff के उत्पाद बाजार विकास मैट्रिक्स (Igor Ansoff द्वारा प्रस्तावित) एक उपयोगी उपकरण है जो व्यवसायों को उनके उत्पाद और बाजार विकास रणनीति का फैसला करने में मदद करता है। इस मैट्रिक्स के उपयोग के साथ एक व्यवसाय नए और मौजूदा दोनों बाजारों में नए या मौजूदा उत्पादों में कैसे निर्भर करता है इसके बारे में एक उचित विचार प्राप्त कर सकता है।

कम्पनियों को हमेशा भविष्य की तलाश करनी चाहिए। Ansoff मैट्रिक्स का उपयोग करने वाले व्यवसाय सर्वोत्तम रणनीति निर्धारित कर सकते हैं। मैट्रिक्स उन्हें यह तय करने में मदद कर सकता है कि अपने विकल्पों को स्पष्ट रूप से प्रदर्शित करके, उन्हें चार रणनीतियों, जैसे बाजार प्रवेश, बाजार विकास, उत्पाद विकास, विविधता में तोड़कर इसे कैसे किया जाए। यह निर्धारित करना कि इनमें से कौनसा व्यवसाय के लिए सबसे अच्छा है, उपलब्ध संसाधनों, बुनियादी ढांचे, बाजार की स्थिति, स्थान और बजट सहित कई चरों पर निर्भर करेगा।

9. ज्यादातर स्थितियों में रणनीति–निष्पादन प्रक्रिया में निम्नलिखित प्रमुख पहलू शामिल हैं :

- उन बजटों का विकास करना जो सामरिक सफलता के लिए महत्वपूर्ण गतिविधियों में पर्याप्त संसाधनों को चलाते हैं।
- आवश्यक कौशल और विशेषज्ञता के साथ संगठन को कर्मचारी लगाना, जानबूझकर रणनीति–सहायक दक्षताओं और प्रतिस्पर्धी क्षमताओं का निर्माण और मजबूती, और कार्य प्रयास आयोजित करना।
- यह सुनिश्चित करना कि नीतियों और परिचालन प्रक्रियाओं को प्रभावी निष्पादन में बाधा डालने की बजाय सुविधा मिलती है।
- मूल्य व्यापार गतिविधियों को करने और निरंतर सुधार के लिए दबाव डालने के लिए सबसे प्रसिद्ध प्रथाओं का उपयोग करना।
- सूचना और परिचालन प्रणाली स्थापित करना जो कंपनी के कर्मियों को दिन–प्रतिदिन अपनी सामरिक भूमिकाओं को बेहतर तरीके से पूरा करने में सक्षम बनाता है।
- लोगों को ऊर्जा उद्देश्यों को ऊर्जावान तरीके से आगे बढ़ाने के लिए प्रेरित करना।

- सफल रणनीति कार्यान्वयन और निष्पादन के लिये उपयुक्त कम्पनी संस्कृति और कार्य वातावरण बनाना।
- कार्यान्वयन को आगे बढ़ाने और रणनीति निष्पादन में सुधार रखने के लिये आवश्यक आन्तरिक नेतृत्व को लागू करना। जब संगठन ब्लॉक या कमजोरियों को ठोकर मारता है; प्रबंधन को यह देखना होता है उन्हें तुरन्त पता लगाया जाये तथा संशोधित किया जाये।

अच्छी रणनीति निष्पादन में रणनीति और संगठनात्मक क्षमताओं के मध्य, रणनीति और प्रतिफल संरचना के मध्य रणनीति और आंतरिक परिचालन प्रणालियों के मध्य तथा रणनीति और संगठन के कार्य वातावरण और संस्कृति के मध्य मजबूत 'उपयोज्यता' का सृजन शामिल है।

10. व्यापार संगठन उद्देश्यों में उन्हें दृष्टिकोण और मिशन का अनुवाद करता है। उद्देश्य खुले अंत वाले गुण हैं जो भविष्य के विवरणों या परिणामों को दर्शाते हैं। लक्ष्य क्लोज–एंडेड विशेषताएँ हैं जो विशिष्ट शर्तों में सटीक और व्यक्त की जाती हैं। इस प्रकार, लक्ष्य अधिक विशिष्ट होते हैं और अल्पकालिक परिप्रेक्ष्य के उद्देश्यों के लिए अनुवाद करते हैं।

    सभी संगठनों के उद्देश्य हैं। उद्देश्यों का लक्ष्य समाप्त न होने वाली प्रक्रिया है जैसे संगठन खुद को बनाए रखते हैं। वे संगठनात्मक प्रयास के लिए दिशा का अर्थ और भावना प्रदान करते हैं। संगठनात्मक संरचना और गतिविधियां डिजाइन की गई हैं और संसाधनों को उनकी उपलब्धि का सुविधाजनक बनाने के उद्देश्यों के आसपास आवंटित किए गए हैं। वे संगठनात्मक गतिविधि के मार्गदर्शन करने और संगठन के प्रदर्शन के तरीके के मूल्यांकन के लिए मानक के रूप में कार्य करते हैं।

11. वस्त्रलोक लिमिटेड वर्तमान में रेशम के कपड़े का निर्माण कर रहा है और इसके शीर्ष प्रबंधन ने कपास के कपड़े का निर्माण करके अपने व्यापार का विस्तार करने का फैसला किया है। दोनों उत्पाद एक ही व्यवसाय के भीतर प्रकृति में समान हैं। वस्त्रलोक लिमिटेड के शीर्ष प्रबंधन ने जो रणनीतिक विविधता को चुना है वह प्रकृति में केन्द्रित है। वे रेशम के निर्माण के कारोबार में थे और अब वे कपास भी बनाएंगे। वे मौजूदा बुनियादी ढांचे और वितरण चैनल का उपयोग करने में सक्षम होंगे। केंद्रित विविधीकरण संबंधित विविधीकरण की मात्रा है।

    संकेन्द्रित विविधीकरण में, नया व्यवसाय मौजूदा व्यवसायों से प्रक्रिया, प्रौद्योगिकी या विपणन के माध्यम से जुडा हुआ है। नया उत्पाद मौजूदा सुविधाओं और उत्पादों/प्रक्रियाओं से एक उपोत्पाद है। इसका मतलब है कि संकेन्द्रित विविधीकरण में भी, मौजूदा परिचलनों के साथ तालमेल के लाभ हैं।

12. अनावरण राणनीति में व्यापार के एक हिस्से की बिक्री या परिसमापन, या एक प्रमुख प्रभाग, लाभ केन्द्र या एसबीयू शामिल है। एक से अधिक उत्पाद कम्पनी के लिए, अनावरण टर्नअराउंड नामक पुनर्वास या पुनर्गठन योजना का हिस्सा हो सकता है।

- ♦ विभिन्न कारणों में से एक अनावरण रणनीति अपनाई जा सकती है :
- ♦ जब एक बदलाव का प्रयास किया गया है लेकिन असफल साबित हुआ है।
- ♦ एक व्यवसाय जिसे अधिग्रहण किया गया था, वह मेल नहीं खाता है और कम्पनी के भीतर एकीकृत नहीं किया जा सकता है।
- ♦ किसी विशेष व्यवसाय से लगातार नकारात्मक नकदी प्रवाह पूरी कंपनी के लिए वित्तीय समस्याएं पैदा करता है।
- ♦ प्रतिस्पर्धा की गंभीरता और इससे निपटने के लिए एक फर्म की अक्षमता।
- ♦ व्यवसाय को जीवित रहने के लिए तकनीकी उन्नयन की आवश्यता है, लेकिन फर्म के लिए इसमें निवेश करना संभव नहीं है।
- ♦ निवेश के लिए एक बेहतर विकल्प उपलब्ध हो सकता है।

13. पोर्टर के अनुसार, रणनीतियों संगठनों को तीन अलग–अलग आधारों से प्रतिस्पर्धी लाभ प्राप्त करने की अनुमति देती हैः लागत नेतृत्व, भेदभाव और फोकस। पोर्टर ने इन आधार सामान्य रणनीतियों को कहा।

जेनेक्स ने भिन्नता रणनीति का चयन किया। इसके उत्पादों को ग्राहक मूल्य और गुणवत्ता प्रदान करने को डिजाइन और उत्पादित किया गया है। व अद्‌वितीय हैं और विशिष्ट ग्राहक जरूरतों को पूरा करते हैं जो उद्‌योग में अन्य कंपनियों द्वारा नहीं मिलते हैं। अत्यधिक विभेदित और अद्‌वितीय हार्डवेयर और सॉफ्टवयेर जेनेक्स को अपने उत्पादों के लिए प्रीमियम कीमतों को वसूल करने में सक्षम बनाता है इसलिए उच्च लाभ कमाता है और बाजार में इसकी प्रतिस्पर्धी स्थिति बनाए रखता है।

भिन्नता रणनीति का लक्ष्य व्यापाक आम बाजार में है और इसमें ऐसे उत्पाद या सेवा का निर्माण शामिल है जो ग्राहकों द्वारा अद्‌वितीय के रूप में माना जाता है। विशिष्टता उत्पाद डिजाइन, ब्रांड छवि, विशेषताओं, प्रौद्‌योगिकी, डीलर नेटवर्क या ग्राहक सेवा से जुड़ी हो सकती है।

14. कम्पनी के उद्‌योग और प्रतिस्पर्धी माहौल की गहरी समझ हासिल करने के लिए, प्रबंधकों को उन सभी सूचनाओं को इकट्‌ठा करने की आवश्यकता नहीं है जिन्हें वे पा सकते हैं और इसे हजम करने में बहुत समय बर्बाद कर सकते हैं। इसके

बजाय, कार्य अधिक केन्द्रित है। बाजार में महत्वपूर्ण प्रतिस्पर्धी दबावों का व्यवस्थित रूप से निदान करने और प्रत्येक की ताकत और महत्व का आकलन करने के लिए एक शक्तिशाली और व्यापक रूप से उपयोग किया जाने वाला उपकरण पोर्टर के पा¡च–बल – मॉडल प्रतियोगिता का मॉडल है। इस मॉडल में कहा गया है कि उद्योग में प्रतिस्पर्धा की स्थिति समग्र बाजार के पांच क्षेत्रों में परिचालन प्रतिस्पर्धा की स्थिति समग्र बाजार के पा¡च क्षेत्रों में परिचालन प्रतिस्पर्धी दबावों का एक संयुक्त है :

- ◆ उद्योग में प्रतिद्वंदी विक्रेताओं के मध्य चलने वाले खरीददार संरक्षण के लिये बाजार हस्तक्षेप और लामबंदी से जुड़े प्रतिस्पर्धी दबाब।
- ◆ बाजार में नए प्रवेशकों के खतरे से जुड़े प्रतिस्पर्धी दबाव।
- ◆ प्रतिस्पर्धी दबाव अन्य उद्योगों में कम्पनियों के प्रयासों से आने वाले खरीदारों को अपने स्वयं के वैकल्पिक उत्पादों पर जीतने के लिए आते हैं।
- ◆ आपूर्तिकर्ता सौदेबाजी शक्ति और आपूर्तिकर्ता–विक्रेता सहयोग से उत्पन्न प्रतिस्पर्धी दबाव।
- ◆ खरीदारी सौदेबाजी शक्ति और विक्रेता–खरीदार सहयोग से प्रतिस्पर्धात्मक दबाव।

15. रोहित भार्गव को कार्यान्वयन के लिए कार्यात्मक रणनीतियों में उच्च स्तरीय रणनीतियों को तोड़ने की जरूरत है। विपणन, वित्त, मानव संसाधन, उत्पादन, अनुसंधान और विकास के रूप में ये कार्यात्मक रणनीतियों संगठनात्मक उद्देश्य का प्राप्त करने में सहायता करते हैं। कार्यात्मक रणनीतियों की आवश्यकता के कारणों को निम्नानुसार समझा जा सकता है :

- कार्यात्मक स्तर पर क्या किया जना चाहिए, कार्यात्मक रणनीतियों को स्पष्ट रूप से निर्धारित किया गया है वे कार्यात्मक स्टॉफ को निर्देशन की समझ प्रदान करते हैं।
- उनका उद्देश्य कॉर्पोरेट रणनीतियों के कार्यान्वयन और व्यावसायिक स्तर पर व्यापार रणनीतियों के निर्माण को सुविधाजनक बनाना है।
- वे व्यवसाय के विभिन्न कार्यात्मक क्षेत्रों में गतिविधियों को नियंत्रित करने के आधार के रूप में कार्य करते हैं।
- वे सामन्जस्य और समन्वय लाने में मदद करते हैं क्योंकि उन्हें प्रमुख रणनीतियों को प्राप्त करने के लिए तैयार किया जाता है।

- विभिन्न कार्यात्मक क्षेत्रों में होने वाली इसी तरह की स्थितियों को कार्यात्मक प्रबंधकों द्वारा लगातार सही तरीके से संभाला जाता है।

16. बाजार में प्रवेश के लिए एक नई उत्पाद मूल्य निर्धारण रणनीतियों के लिए डिजाइन की जरूरत है। कीमत निर्धारण में वास्तव में एक नये उत्पाद में कम से कम तीन उद्देश्यों को ध्यान में रखा जाना चाहिए।

    i. उत्पाद को ग्राहकों को स्वीकार्य बनाना।

    ii. लागत पर एक उचित मार्जिन बनाना।

    iii. एक बाजार प्राप्त करना जो बाजार हिस्सेदारी विकसित करने में मदद करता है।

    एक नए उत्पाद के लिए एक संगठन या तो बाजार को घुमाने या छेदने का विकल्प चुन सकता है। घूमती कीमतों में एक बहुत उच्च स्तर पर निर्धारित होती है। यह उत्पाद उन खरीदारों को निर्देशित किया जाता है जो अपेक्षाकृत मूल्य असंवेदनशील हैं लेकिन नए उत्पाद की नवीनता के प्रति संवेदनशील हैं। उदाहरण के लिए मोबाइल टेलीफोनी की कॉल दरें शुरूआत में बहुत अधिक थीं। यहा¡ तक कि आने वाली कॉल का शुल्क लिया गया था। चूंकि उत्पाद का प्रारम्भ में लेना कम है, इसलिए, उच्च कीमत, एक तरह से, जो इसे बर्दाश्त कर सकते हैं, के पक्ष में आपूर्ति को राशन करने मदद करती है।

    प्रवेश मूल्य निर्धारण फर्म में एक नए उत्पाद के लिए एक आकर्षक कम कीमत रखती है जो खुद ही विक्रय बिन्दु है। संभावित ग्राहकों की एक बड़ी संख्या उत्पाद की कोशिश करने में सक्षम और इच्छुक हो सकती है।

17. आदित्य बंदोपाध्याय, काएथेंस लिमिटेड का एक प्रभावी रणनीतिक नेतृत्व विविध और संज्ञानात्मक जटिल प्रतियोगी परिस्थितियों से निपटने में सक्षम होना चाहिए जो आज के प्रतिस्पर्धी परिदृश्य की वि’’ोषता है।

    एक रणनीतिक नेतृत्व की अनेक जिम्मेदारियां हैं, जिनमें निम्नलिखित शामिल हैं :

    ♦ रणनीतिक निर्णय लेना।

    ♦ रणनीतिक निर्णय को लागू करने के लिए नीतियां और कार्य योजना तैयार करना।

    ♦ संगठन में प्रभावी संचार सुनिश्चित करना।

    ♦ मानव पूंजी का प्रबंधन (शायद रणनीतिक नेता के कौशल की सबसे महत्वपूर्ण)।

- ♦ संगठन में परिवर्तन का प्रबंधन।
- ♦ मजबूत कॉर्पोरेट संस्कृति बनाना और बनाए रखना।
- ♦ समय के साथ उच्च प्रदर्शन स्थिर।

18. मेट्रिक्स संरचना के विकास के लिए; डेविस और लॉरेंस ने तीन अलग–अलग चरणों का प्रस्ताव दिया है :

- **क्रॉस फंक्शन कार्य बल** : प्रारंभिक क्रॉस–फंक्शनल कार्य बल का प्रारंभ में उपयोग किया जाता है जब एक नई उत्पाद लाइन पेश की जा रही है। एक परियोजना प्रबंधक मुख्य क्षैतिज लिंक के रूप में प्रभारी है।
- **उत्पाद/ब्रांड प्रबंधन** : यदि क्रॉस –फंक्शनल कार्य बल अधिक स्थायी हो जाते हैं, तो प्रोजेक्ट मैनेजर एक उत्पाद या ब्रांड प्रबंधक बन जाता है और दूसरा चरण शुरू होता है। इस व्यवस्था में, कार्य अभी भी प्राथमिक संगठनात्मक संरचना है, लेकिन उत्पाद या ब्रांड प्रबंधक सेमी–स्थायी उत्पादों या ब्रांडों के एकीकृतकर्ता के रूप में कार्य करते हैं।
- **परिपक्व मैट्रिक्स** : मैट्रिक्स विकास के तीसरे और अन्तिम चरण में एक वास्तविक दोहरी–प्राधिकरण संरचना शामिल है। कार्यात्मक और उत्पाद संरचना दोनों स्थायी हैं। सभी कर्मचारी एक ऊर्ध्वाधर कार्यात्मक बेहतर और क्षैतिज उत्पाद प्रबंधक दोनों से जुडे हुए हैं।

19. क्विक लिमिटेड का शीर्ष प्रबंधन बेंचमार्किंग कर रहा है। बेंचमार्किंग एक संगठन को प्रतिस्पर्धा से आगे निकलने में मदद करती है। एक बेंचमार्क को मानक या संदर्भ बिन्दु के रूप में परिभाषित किया जा सकता है जिसके खिलाफ चीजों की तुलना की जा सकती है और जिसके द्वारा कुछ माप और निर्णय लिया जा सकता है। सरल शब्दों में, बेंचमार्किंग लक्ष्यों को निर्धारित करने और सर्वोत्तम उद्योग प्रथाओं के आधार पर उत्पादकता को मापने का एक दृष्टिकोण है। हाल के वर्षों में, विभिन्न वाणिज्यिक और गैर–वाणिज्यिक संगठन बेंचमार्किंग के मूल्य की खोज कर रहे हैं और अपनी प्रक्रियाओं और प्रणालियों को बेहतर बनाने के लिए लागू कर रहे हैं।

    विभिन्न संगठनों द्वारा उपयोग की जाने वाली बेंचमार्किंग प्रक्रियाओं में मानकीकरण की कमी है। हालांकि, सामान्य तत्व निम्नानुसार है :

    i. **बचमार्किग की आवश्यकता की पहचान करना** : यह चरण बेंचमार्किंग अभ्यास के उद्देश्यों को परिभाषित करेगा। इसमें बेचमार्किंग के प्रकार का चयन भी शामिल होगा। संगठन सुधार के लिए यथार्थवादी अवसरों की पहचान करते हैं।

ii. Li"V :i ls ekStnk 0;kolkf;d ifØ;kvks dks le>uk % इस चरण में प्रदर्शन पर जानकारी और डेटा संकलित करना शामिल होगा। इसमें मैपिंग प्रक्रियाएं शामिल होंगी।

iii. lokZRre ifØ;kvksa dh igpku djs % चयनित ढांचे के भीतर, सर्वोत्तम प्रक्रियाओं की पहचान की जाती है। ये एक ही संगठन या बाहरी के भीतर हो सकते हैं।

iv. nlljks dh rqyuk esa viuh ifØ;kvksa vkSj izn'kZu dh rqyuk djs % संगठन और बेहतर कलाकारों के बीच प्रदर्शन में अंतर की तुलना करते समय पहचान की जाती है। इसके अलावा, प्रदर्शन में अंतराल का विश्लेषण स्पष्टीकरण के लिए किया जाता है। सुधार करने की व्यवहार्यता की भी जांच की जाती है।

v. ,d fjiksVZ rS;kj djus vkSj izn'kZu vUrj dks cUn djus ds fy, vko';d pj.kksa dks dk;kZfUor djs % सिफारिशों वाले बेंचमार्किंग पहलों पर एक रिपोर्ट तैयार की गई है। इस तरह की एक रिपोर्ट में कार्यान्वयन के लिए कार्य योजना शामिल है।

vi. eqY;kadu % उद्देश्य के लिए निर्धारित उद्देश्यों और अन्य मानदंडों के आधार पर सुधार के संदर्भ में एक व्यापार संगठन को बेंचमार्किंग प्रक्रिया के परिणामों का मूल्यांकन करना चाहिए। इसे समय–समय पर मूल्यांकन करना चाहिए और इसके प्रदर्शन को प्रभावित करने वाली स्थितियों में बदलावों के प्रकाश में बेंचमार्क को पुनः निर्धारण चाहिए।

20. एक रणनीति लेखा परीक्षा एक संगठन के भीतर रणनीतिक प्रबंधन प्रक्रिया के संचालन से प्रभावित क्षेत्रों की एक परीक्षा और मूल्यांकन है।

j.kuhfr ys[kk ijh{kk ds fy, fjpMZ :eYV dk ekinaM

a. lqlaxrrk % एक रणनीति असंगत लक्ष्यों और नीतियों को प्रस्तुत नहीं करनी चाहिए। संगठनात्मक संघर्ष और अंतर–विभागीय दिक्कत अक्सर प्रबंधकीय विकार के लक्षण होते हैं, लेकिन ये समस्याऐं रणनीतिक असंगतता का संकेत भी हो सकती हैं। तीन दिशानिर्देश यह निर्धारित करने में सहायता करते हैं कि क्या संगठनात्मक समस्याऐं रणनीति में असंगतताओं के कारण हैं। यदि कर्मियों में बदलाव के बावजूद प्रबंधकीय समस्याएं जारी रहती हैं और यदि वे लोगों के आधार पर समस्या–आधारित होते हैं, तो रणनीतियां असंगत हो सकती हैं।

- यदि एक संगठनात्मक विभाग के लिये सफलता का अर्थ है, या इसका मतलब है, किसी अन्य विभाग की विफलता, तो रणनीतियों असंगत हो सकती है।

- अगर पॉलिसी की समस्याएं और मुद्दों को संकल्प के लिए शीर्ष पर लाया जा रहा है, तो रणनीतियों असंगत हो सकती हैं।

b. तालमेल : तालमेल रणनीतिकारों को लेखापरीक्षा रणनीतियों प्रवृत्तियों के समूह, साथ ही साथ व्यक्तिगत रूझानों की जा|च करने की आवश्यकता को दर्शाता है। एक रणनीति को बाहरी पर्यावरण के अनुकूल अनुकूली प्रतिक्रिया और उसके भीतर होने वाले महत्वपूर्ण परिवर्तनों का प्रतिनिधित्व करना चाहिए। रणनीति के निर्माण में फर्म के प्रमुख आंतरिक और बाहरी कारकों से मेल खाने में एक कठिनाई यह है कि अधिकांश रूझान अन्य प्रवृत्तियों के बीच बातचीत का परिणाम हैं। उदाहरण के लिए, दिन–देखभाल स्कूल/केंद्र कई प्रवृत्तियों के संयुक्त परिणाम के रूप में आया, जिसमें शिक्षा के औसत स्तर में वृद्धि, विभिन्न शिक्षा अध्यापन की आवश्यकता, आय में वृद्धि, मुद्रास्फीति, और कार्यबल में महिलाओं में वृद्धि शामिल है। हालांकि कई वर्षों तक एकल आर्थिक या जनसांख्यिकी रूझान स्थिर दिखाई दे सकते हैं, फिर भी बातचीत स्तर पर बदलाव की लहरें चल रही हैं।

c. व्यवहार्यता : एक रणनीति को न तो उपलब्ध संसाधनों पर अधिक कर लगाना चाहिए और न ही न सुलझी उप–समस्याएं बनानी चाहिए। रणनीति का अंतिम व्यापक परीक्षण इसकी व्यवहार्यता है; यानी, क्या रणनीति का उद्‌यम के भौतिक, मानव और वित्तीय संसाधनों के भीतर प्रयास किया जा सकता है? व्यवसाय के वित्तीय संसाधनों को मापने के लिए सबसे आसान है और आमतौर पर पहली सीमा है जिसके खिलाफ रणनीति का लेखा परीक्षा किया जाता है। कभी–कभी यह भूल जाता है कि वित्त पोषण के लिए अभिनव दृष्टिकोण अक्सर संभव होते हैं। उपकरण जैसे कैप्टिव सहायक, बिक्री–लीजबैक व्यवस्था, और लंबी अवधि के अनुबंधों के लिए संयंत्र बंधक जैसे उपकरणों का उपयोग अचानक उद्‌योगों में प्रमुख पदों को जीतने में मदद के लिए प्रभावी ढंग से किया जाता है। कम मात्रात्मक, लेकिन वास्तव में अधिक कठोर, रणनीतिक पंसद पर सीमा व्यक्तिगत और संगठनात्मक क्षमताओं द्वारा लगाई गई है। एक रणनीति की लेखा परीक्षा में, यह जांचना महत्वपूर्ण है कि किसी संगठन ने अतीत ने प्रदर्शन किया है कि इसमें दी गई रणनीति को पूरा करने के लिए आवश्यक क्षमताओं, कौशल और प्रतिभाएं हैं।

d. **लाभ :** गतिविधि के एक चयनित क्षेत्र में प्रतिस्पर्धी लाभ के निर्माण और /या रखरखाव के लिए एक रणनीति प्रदान करनी चाहिए। प्रतिस्पर्धी फायदे आमतौर पर तीन क्षेत्रों में से एक श्रेष्ठता का परिणाम हैं :

(1) संसाधन, (2) कौशल, या (3) स्थिति।

यह विचार कि फर्म के संसाधनों की स्थिति जो उनकी संयुक्त प्रभावशीलता को बढ़ाती है, सैन्य सिद्धांतकारों और शतरंज के खिलाडियों से परिचित है। स्थिति संगठन की रणनीति में भी महत्वपूर्ण भूमिका निभा सकती है। एक बार प्राप्त होने के बाद, एक अच्छी स्थिति रक्षात्मक होती है – जिसका अर्थ यह है कि प्रतिद्वंद्वियों को पूर्ण पैमाने पर हमलों से रोक दिया जाता है। स्थितित्मक लाभ तब तक आत्मनिर्भर हो जाता है जब तक कि मुख्य आंतरिक और पर्यावरणीय कारक जो इसे कम करते हैं, स्थिर रहें। यही कारण है कि फंसे हुऐ फर्मों को बेकार करना लगभग असंभव हो सकता है, भले ही उनके कौशल का स्तर केवल औसत हो। हालांकि सभी स्थितित्मक फायदे आकार से जुड़े नहीं हैं, लेकिन यह सच है कि बड़े संगठन बाजारों में काम करते हैं और प्रक्रियाओं का उपयोग करते हैं जो उनके आकार को लाभ में बदलते हैं, जबकि छोटी कम्पनियां उत्पाद/बाजार की स्थिति तलाशती हैं जो अन्य प्रकार के लाभ का फायदा उठाती है। अच्छी स्थिति की मुख्य विशेषता यह है कि यह फर्म को नीतियों से लाभ प्राप्त करने की अनुमति देता है जो समान स्थिति के बिना प्रतिद्वंद्वियों को समान रूप से लाभ नहीं पहुँचाएगा। इसलिए, लेखा परीक्षा रणनीति में, संगठनों को किसी दिए गए रणनीति से जुडे स्थितिगत फायदे की प्रकति की जाँच करनी चाहिए।