



पेपर-6

एकीकृत व्यापार समाधान (इंटीग्रेटेड बिजनेस सोल्यूशंस)



प्रश्न

केस स्टडी-1

केस स्टडी के बारे में	
 उद्योग	रसद और परिवहन
 विषय	वित्तीय रिपोर्टिंग, प्रत्यक्ष कर, अप्रत्यक्ष कर, रणनीतिक लागत और प्रदर्शन प्रबंधन
 विषय	Ind AS 116, रिवर्स चार्ज / GTA अनुभाग 2 (98), आयकर अधिनियम का अनुभाग 44AE, ग्राहक संबंध प्रबंधन, ओस्टरवेल्लर का बिजनेस मॉडल कैनवास, मैकिन्से के 7S, लिंच एंड क्रॉस का प्रदर्शन पिरामिड, TPM और TQM



कंपनी की पृष्ठभूमि

फ्रंटरनर प्रा. लिमिटेड (FPL) की शुरुआत कई दशक पहले हंसराज द्वारा स्थापित एक प्रोपराइटरशिप फर्म के रूप में हुई थी। एक मामूली उद्यम के रूप में शुरू हुई यह कंपनी पिछले कुछ वर्षों में लगातार आगे बढ़ती हुई एक प्रमुख ट्रकिंग कंपनी बन गई है, जो गुजरात राज्य के विभिन्न गंतव्यों तक वाणिज्यिक वस्तुओं के परिवहन में विशेषज्ञ है। FPL एक पंजीकृत माल परिवहन एजेंसी (GTA) है। जिस प्रतिस्पर्धी परिदृश्य में यह संचालित होती है, उसे पहचानते हुए, FPL ने बाजार में अपनी प्रतिष्ठा स्थापित करने के लिए लगातार उच्च गुणवत्ता वाले वितरण मानकों को बनाए रखने का लक्ष्य रखा है।

अपने निरंतर विकास और परिचालन के विस्तार के कारण, FPL ने एक प्रोप्राइटरशिप फर्म से एक पंजीकृत प्राइवेट लिमिटेड कंपनी में परिवर्तित हो गई। इस परिवर्तन ने कंपनी को अपनी संरचना को औपचारिक रूप देने, परिचालन दक्षता बढ़ाने और गुजरात में रसद और परिवहन उद्योग के भीतर रणनीतिक रूप से स्थापित करने में सक्षम बनाया। आज, FPL ने अपने विविध ग्राहकों की रसद संबंधी जरूरतों को प्रभावी ढंग से पूरा करने के लिए अपने अनुभव और बुनियादी ढांचे का लाभ उठाते हुए, सेवा वितरण में उत्कृष्टता के लिए अपनी प्रतिबद्धता को बनाए रखना जारी रखा है। यह ऐतिहासिक विकास FPL की छोटे स्तर से की गई शुरुआत से लेकर गुजरात के प्रतिस्पर्धी परिवहन क्षेत्र में एक सम्मानित खिलाड़ी के रूप में अपनी वर्तमान स्थिति तक की यात्रा को रेखांकित करता है, जो गुणवत्ता और ग्राहकों की संतुष्टि के प्रति समर्पण से प्रेरित है।

FPL के वर्तमान संचालन का विवरण

FPL अहमदाबाद से 9 ट्रकों के अपने बेड़े का संचालन करता है (इसके स्वामित्व वाले 9 ट्रकों के बारे में जानकारी के लिए अनुलग्नक देखें)। शिपमेंट मुख्य रूप से B2B डिलीवरी पर केंद्रित है, यानि कि गुजरात राज्य के भीतर एक व्यवसाय उद्यम से दूसरे व्यवसाय उद्यम तक डिलीवरी। व्यावसायिक उद्यम मध्यम आकार की कंपनियां हैं जिन्हें अपने क्लाइंट्स के लिए अक्सर शिपमेंट करना पड़ता है। एक बार जब माल गंतव्य पर पहुंचा दिया जाता है, तो कंपनी एजेंटों की सेवाओं का उपयोग करती है जो अहमदाबाद की वापसी यात्रा के लिए शिपमेंट की व्यवस्था कर सकते हैं।

ट्रकिंग शब्दावली में, बिना किसी लोड के सड़क पर एक ट्रक को "डेडहेडिंग" कहा जाता है। एक ट्रकिंग कंपनी एक डेडहेड में कवर किए गए किलोमीटर को कम करने की कोशिश करेगी क्योंकि यह अनुत्पादक होता है। इसलिए, कंपनी के पास जमीनी स्तर पर एजेंट हैं, जो कुछ दिनों के भीतर उचित शिपमेंट ढूंढ सकते हैं। इस तरह ट्रक की उपयोगिता और प्रत्येक शिपमेंट यात्रा की उत्पादकता में सुधार होता है।

इस प्रकार अब तक सभी शिपमेंट "फुल ट्रक लोड" (FTL) शिपमेंट हैं। इसका मतलब है कि पूरे ट्रक को सिर्फ एक ग्राहक के माल की शिपमेंट के लिए बुक किया गया है। ग्राहक से संग्रहित माल सीधे गंतव्य तक पहुंचाए जाते हैं। FTL शिपमेंट के लाभ हैं → माल की न्यूनतम हैंडलिंग, लोडिंग और अनलोडिंग उसी एक वाहन से होगी और न्यूनतम क्षति के साथ माल की तेजी से डिलीवरी होगी। ईंधन की कम कीमतों के कारण, कंपनी इस व्यवसाय से उचित लाभ काम रही है। हालांकि, पिछले कुछ महीनों में ईंधन की कीमतें बढ़ी हैं। कड़ी प्रतिस्पर्धा के कारण, शिपमेंट की संख्या कुछ समय से स्थिर है। क्लाइंट के पास चुनने के लिए अलग-अलग ट्रांसपोर्टर हैं, जिसके परिणामस्वरूप आने वाले वर्ष में FPL के लिए शिपमेंट की संख्या में गिरावट आने की संभावना है।

प्रतिस्पर्धी लाभ के लिए LTL शिपमेंट शुरू करना

प्रतिस्पर्धी बढ़त हासिल करने के लिए, FPL अपने कई क्लाइंट्स को "ट्रक लोड से कम" (LTL) शिपमेंट की पेशकश करने की योजना बना रहा है। यहां, क्लाइंट्स द्वारा शिपमेंट पार्सल वाहक की तुलना में बड़ा होगा, लेकिन FTL शिपमेंट की आवश्यकता के लिए पर्याप्त नहीं होगा। अलग-अलग क्लाइंट्स से शिपमेंट लोड अहमदाबाद में एक निर्धारित संग्रहण क्षेत्र में एकत्रित किया जाएगा। जब ट्रक भर जाएगा, तो प्रत्येक क्लाइंट्स के संबंधित गंतव्यों के लिए शिपमेंट किया जाएगा। फुल ट्रक

लोड (FTL) बनाने के लिए एकत्रित किए गए टुकड़ों के ऑर्डर को देखते हुए, आमतौर पर एक LTL क्लाइंट निर्दिष्ट गंतव्य पर वास्तविक डिलीवरी के लिए माल सौंपे जाने के समय से अधिकतम 7 दिनों तक इंतजार करने को तैयार होता है। FTL मॉडल की तरह, LTL मॉडल भी मध्यम आकार की कंपनियों पर ध्यान केंद्रित करता है जिन्हें नियमित आधार पर अपने क्लाइंट्स को छोटे शिपमेंट भेजने की आवश्यकता होती है।

शिपमेंट के LTL का लाभ यह है कि इससे कंपनी को किराया लागत पर छोटी प्रेषित माल भेजने में सुविधा मिलती है। यह व्यवसाय के संचालन में लचीलापन लाता है। साथ ही छोटे शिपमेंट ग्राहक आधार को बढ़ाने का अवसर प्रदान करते हैं। मौजूदा समय में, FTL ऑर्डर प्राप्त करने में आमतौर पर 4 दिन लगते हैं। LTL मॉडल के तहत व्यापक ग्राहक आधार के कारण शिपमेंट की मात्रा में वृद्धि के कारण, फुल ट्रक लोड क्षमता इसके बजाय, 3 दिनों के समय में प्राप्त हो जाती है।

FTL शिपमेंट के अलावा LTL शिपमेंट शुरू करने का यह निर्णय कारबार के लिए एक रणनीतिक बदलाव रहा है। इस समय, FPL कुल प्रेषित माल का लगभग 15% संभालती है जो गुजरात के भीतर की जाती है। यह FTL और LTL मॉडल दोनों का उपयोग करके अपनी बाजार हिस्सेदारी को बनाए रखना चाहता है और यदि संभव हो तो बढ़ाना जाता है। हालांकि, इस क्षेत्र में प्रतिस्पर्धा कड़ी है। एक बड़ा ग्राहक आधार प्राप्त करने के लिए, इसने बाजार में अपनी उपस्थिति दर्ज कराने के लिए अपने विज्ञापन खर्च में वृद्धि की है। विशिष्ट ट्रेड पब्लिकेशन में विज्ञापन, ट्रकिंग लोड बोर्ड की सदस्यता जो ऑनलाइन ग्राहक खोजने में मदद करती है, व्यापार संघ के कार्यक्रमों में भाग लेना आदि। कंपनी की योजना मध्यम आकार की कंपनियों को ग्राहक के रूप में लक्षित करने की है, जो नियमित अंतराल पर शिपमेंट लोड दे सकें। जहां क्लाइंट की आवश्यकता होती है, FPL क्लाइंट को अपने आउटबाउंड शिपमेंट को कुशलतापूर्वक प्रबंधित करने में मदद करने के लिए पैकिंग सेवाएं प्रदान कर सकता है। इसके अलावा, जहां क्लाइंट को आवश्यकता होती है, FPL परिवहन बीमा सलाहकार सेवाओं की पेशकश करने की भी योजना बना रहा है जो उसके क्लाइंट्स को अपनी आवश्यकताओं के अनुसार एक उपयुक्त योजना चुनने में मदद करेगा। इसे परिवहन के लिए बीजक मूल्य के साथ FPL को देय एक छोटे से शुल्क को लेकर किया जाएगा।

FTL और LTL शिपमेंट दोनों के लिए, वरिष्ठ प्रबंधन ने लक्ष्य बनाया है:

- ◆ प्रति किलोमीटर लागत ₹500।
- ◆ प्रति किलोमीटर राजस्व दर ₹ 800।
- ◆ औसत प्राप्य खाता संग्रहण अवधि 10 कार्य दिवस है।
- ◆ औसत ग्राहक जीवनकाल मूल्य: ₹ 20 लाख और उससे ज्यादा।

वरिष्ठ प्रबंधन व्यवसाय को बनाए रखने और उनमें सुधारने के लिए गैर-वित्तीय मैट्रिक्स को ट्रैक करने की आवश्यकता को स्वीकार करता है। FTL और LTL के लिए अलग से संकलित किए जाने वाले प्रस्तावित परिचालन मैट्रिक्स में शामिल हैं:

- (a) क्षतिग्रस्त माल के लिए दायर किये गए ग्राहक दावे (पूर्ण संख्या और शिपमेंट का %)

- (b) उपरोक्त दावों का समाधान करने में लगने वाला समय (ग्राहक द्वारा दावा दायर करने की तारीख से दिन)।
- (c) डिलीवरी के लिए सहमत समय से आगे डिलीवरी में देरी (किए गए शिपमेंट का %)।
- (d) दिनों की संख्या जब ट्रक सड़क पर नहीं था (रखरखाव या अपर्याप्त लोड के कारण)।
- (e) विशेष FTL ऑर्डर के साथ-साथ LTL के तहत फुल ट्रक लोड प्राप्त करने में लगने वाला औसत समय (दिन)।
- (f) डेडहेड्स (किलोमीटर): यात्रा के दौरान किलोमीटर जब ट्रक के पास ले जाने के लिए कोई सामान नहीं था।
- (g) ट्रकों की अनुपलब्धता के कारण कई ऑर्डर रद्द किये गये।
- (h) LTL सिस्टम के तहत ग्राहक के सामान प्राप्त करने की तारीख से 7 दिनों के भीतर डिलीवर करने की क्षमता (LTL सिस्टम के तहत शिपमेंट का %)।

लीज एग्रीमेंट

किराये की बढ़ती लागत का प्रबंधन करने के लिए, FPL ने 1 अप्रैल, 2020 को स्पेसेस प्राइवेट लिमिटेड (एसपीएल) के साथ 2,000 वर्ग मीटर क्षेत्र को पट्टे पर लेने के लिए 5 साल का करार था, जिसका उपयोग उसके ट्रकों के लिए पार्किंग स्थल के रूप में किया जाना था। प्रत्येक वर्ष के अंत में ₹10,00,000 का पट्टे का भुगतान देय होता है। पट्टे में शामिल ब्याज दर आसानी से निर्धारित नहीं की जा सकती है। आरंभ तिथि पर FPL की वृद्धिशील उधार लेने की दर 6% प्रति वर्ष है। चौथे वर्ष की शुरुआत में, FPL और SPL संविदात्मक पट्टे की अवधि को 3 साल तक बढ़ाकर मूल पट्टे में संशोधन करने के लिए सहमत हुए। पट्टे का वार्षिक भुगतान अपरिवर्तित है (यानि कि वर्ष 4 से वर्ष 8 तक हर वर्ष के अंत में ₹10,00,000 देय है)। चौथे वर्ष की शुरुआत में FPL की वृद्धिशील उधार लेने की दर 7% प्रति वर्ष है। FPL आयकर उद्देश्य के लिए लेखा बहियों को बनाए रखने के प्रशासनिक बोझ को कम करना चाहता है।

परिचालन संबंधी चुनौतियां

FTL और LTL शिपमेंट के कार्यान्वयन के बाद से अब कुछ साल हो गए हैं, और फ्रंटएरर के लिए कारबार की मात्रा बढ़ गई है। दो साल पहले कंपनी ने ट्रक परिचालन के प्रबंधन के लिए आर. वेंकटेश को नियुक्त किया। परिचालन टीम, जिसमें ट्रक चालक, लोडिंग और अनलोडिंग डिलीवरी के लिए मजदूर और रखरखाव कर्मी शामिल हैं उसमें वर्तमान में 20 सदस्य हैं।

आर. वेंकटेश ने आंतरिक प्रदर्शन बेंचमार्क और सेवा वितरण गुणवत्ता मानकों को पूरा करने के लिए परिचालन के भीतर टोटल क्वालिटी मैनेजमेंट (TQM) को लागू किया। हालाँकि, ट्रक उपयोग और वितरण मानकों के लिए इन बेंचमार्क का पालन करने से समय-समय पर ट्रक के रखरखाव और मरम्मत के लिए बहुत कम समय बचा है। डाउनटाइम और डेडहेड्स को न्यूनतम करने के लिए ट्रकों का लगातार सड़क पर रहना आवश्यक है। संचालन टीम का छोटा साइज होने के कारण, केवल एक व्यक्ति उपलब्ध है जो रखरखाव को संभाल सकता है: श्री सोनी। उचित प्रशिक्षण और उपकरणों की

कमी के कारण, ट्रक ड्राइवर खुद रखरखाव का कार्य संभालने में सक्षम नहीं हैं, जिससे श्री सोनी की उपलब्धता पर बहुत अधिक निर्भरता पैदा होती है।

यह भी देखा गया है कि आर वेंकटेश हमेशा ट्रक लोडिंग प्रक्रिया की देखरेख के लिए उपलब्ध नहीं थे। नतीजतन, ट्रक चालकों ने डिलीवरी में तेजी लाने के लिए ट्रकों को ओवरलोड करने का प्रयास किया, जिससे कुछ नकारात्मक प्रचार हुआ और कंपनी की छवि खराब हुई। इस मुद्दे के बारे में समाचार लेख के लिए अनुलग्नक देखें।

प्रबंधन ने एक तत्काल बैठक बुलाई है और चेयरमैन ने आर. वेंकटेश को भी इसमें शामिल होने को कहा है। बैठक के दौरान चेयरमैन ने कहा, "मैं समझता हूँ कि आपने हमारे संचालन में TQM को सफलतापूर्वक लागू किया है। यदि ऐसा है, तो TQM होने के बावजूद हम अभी भी खराब होने की समस्याओं का सामना क्यों कर रहे हैं?"

आर वेंकटेश जवाब देते हैं, "क्योंकि परिचालन सुचारू रूप से चल रहे हैं, इसलिए निवारक रखरखाव की कोई आवश्यकता महसूस नहीं की गई थी। इस तरह की गतिविधियों में लागत लगती है और परिणामस्वरूप समय की हानि होती है, जिसका उपयोग अन्यथा ट्रकों को सड़क पर रखने के लिए किया जा सकता है।"

उपाबंध



अहमदाबाद डेली

मोटरवे की अव्यवस्था ने यात्रा की योजनाओं को बाधित किया



खबरदार! अहमदाबाद एयरपोर्ट की ओर जाने वाले यात्रियों को हाईवे पर ओवरस्पीड ट्रकों के कारण होने वाली संभावित देरी के लिए तैयार रहना चाहिए। ये चलती बाधाएं फ्रंटरनर, लॉजिस्टिक्स कंपनी की हैं, और अक्सर राष्ट्रीय राजमार्ग 8 पर देखी जाती हैं, जो शहर को हवाई अड्डे से जोड़ने वाला महत्वपूर्ण मार्ग है।

कल, यात्रियों को दो फ्रंटरनर ट्रकों में अधिक वजन होने के कारण लगे भीषण ट्रैफिक जाम के कारण दो घंटे तक कष्टदायक इंतजार का सामना करना पड़ा। देरी इसलिए हुई क्योंकि ट्रक, जो सुबह 5:30 बजे प्रस्थान करने वाले थे, उनमें एक मकैनिकल समस्या हो गई जिससे उनकी रवानगी दो घंटे के लिए टल गई। इस अप्रत्याशित खराबी से न केवल उनकी यात्रा में देरी हुई, बल्कि आसपास के यातायात पर भी महत्वपूर्ण प्रभाव पड़ा। परिणामस्वरूप, ट्रक और उनके एस्कॉर्ट्स व्यस्त सुबह की भीड़ के दौरान सड़क पर थे, जिससे हवाई अड्डे के पास यातायात की भीड़ बढ़ गई। स्थिति इस तथ्य से और भी जटिल हो गई कि अत्यधिक भार को ले जाने के लिए विशेष एस्कॉर्ट्स वाहनों की आवश्यकता है, जिससे पहले से ही भीड़भाड़ वाले क्षेत्र से गुजरने में अतिरिक्त समय लग गया। परिणामस्वरूप, वाहनों की आमद और धीमी गति से चलने वाले काफिले ने एक अड़चन पैदा की जिसने यात्रियों और स्थानीय व्यवसायों को समान रूप से प्रभावित किया।

सार्वजनिक सड़कों पर बड़े भार वाले परिवहन को नियंत्रित करने के लिए सख्त नियम हैं। इनमें ड्राइवरों के साथ परिचारकों का होना, ट्रक मार्कर बोर्ड और अतिरिक्त लाइटनिंग से लैस होना, और सड़क उपयोगकर्ताओं को लोड से सुरक्षित दूरी बनाए रखने के लिए एस्कोर्ट वाहनों का प्रावधान होना शामिल है। भार के अधिकतम आकार और भार पर भी विशिष्ट सीमाएं हैं।

अहमदाबाद पुलिस ने पुष्टि की कि उन्होंने स्थिति के बारे में पता था और देखा कि फ्रंटरनर ने सभी प्रासंगिक नियमों का अनुपालन किया था। दुर्घटनाओं की कोई सूचना न होने के बावजूद, इन बड़े ट्रकों के कारण लगातार सड़क की भीड़ और सुरक्षा की समस्याओं के बारे में सार्वजनिक चिंता बढ़ रही है। एक यात्री ने टिप्पणी की, जब "फ्रंटरनर" "फ्रंट" में चलता है तो हम पीछे रह जाते हैं!

ट्रकों का बेड़ा

ट्रक	वाहन का सकल वजन (किलोग्राम में)	ट्रकों की संख्या	खरीदारी की तारीख:
	7,000 किलोग्राम	3	1 अप्रैल, 2020
	10,000 किलोग्राम	2	1 अप्रैल, 2020
	15,000 किलोग्राम	3	1 अप्रैल, 2021
	20,000 किलोग्राम	1	1 अप्रैल, 2023

20,000 किलोग्राम के ट्रक को कुछ बदलाव करने की आवश्यकता थी। इसका उपयोग 1 जून 2023 को शुरू किया गया।

बहुविकल्पीय प्रश्न

(निम्नलिखित प्रश्नों के लिए सही विकल्प बताएं)

- 1.1 निम्नलिखित में से कौन सा वाक्य उन सेवाओं के लिए सही होगा जो FPL अपनी मध्यम आकार की कंपनियों को प्रदान करता है, जिनमें से सभी GST कानून के तहत पंजीकृत हैं?
- जहां FPL स्वयं GST का भुगतान करने के विकल्प का उपयोग करता है और यह 12% की दर से फॉरवर्ड चार्ज के तहत कर का भुगतान करता है, वहां GTA सेवा की आपूर्ति में उपयोग की जाने वाली वस्तुओं और सेवाओं पर ITC का लाभ उठाने पर कोई प्रतिबंध नहीं है।
 - जहां FPL स्वयं GST का भुगतान करने के विकल्प का उपयोग करता है और यह 5% की दर से फॉरवर्ड चार्ज के तहत कर का भुगतान करता है, वहां GTA सेवा की

आपूर्ति में उपयोग की जाने वाली वस्तुओं और सेवाओं पर ITC का लाभ उठाने पर कोई प्रतिबंध नहीं है।

- (iii) जहां FPL रिवर्स चार्ज मकैनैज्म का विकल्प चुनता है, सेवा प्राप्तकर्ता को 5% की दर से GST का भुगतान करना होगा जिसका प्राप्तकर्ता द्वारा ITC के रूप में लाभ उठाया जा सकता है।
- (iv) जहां FPL रिवर्स चार्ज मकैनैज्म का विकल्प चुनता है, सेवा प्राप्तकर्ता को 5% की दर से GST का भुगतान करना होगा जिसका FPL द्वारा ITC के रूप में लाभ उठाया जा सकता है।

विकल्प

- (a) (i) और (ii)
- (b) (i) और (iv)
- (c) (ii) और (iii)
- (d) (ii) और (iv)

1.2 निर्धारण वर्ष 2024-25 के लिए एफ.पी.एल. की कर योग्य अनुमानित आय की गणना करें।

- (a) ₹ 810,000
- (b) ₹ 468,000
- (c) ₹ 11,90,000
- (d) ₹ 12,30,000

1.3 FPL द्वारा मूल्य वर्धित सेवा का एक उदाहरण होगा:

- (a) LTL शिपमेंट के तहत ट्रक के भरे जाने की प्रतीक्षा करते समय पहले से स्वीकार किए गए आदेशों के लिए माल का रखरखाव
- (b) ट्रकों का समय-समय पर निरीक्षण और रखरखाव
- (c) जब भी आवश्यक हो, शुल्क लेकर क्लाइंट को पैकिंग और बीमा सलाहकार सेवाएं प्रदान करना
- (d) अंतिम गंतव्य तक माल की डिलीवरी का समय

- 1.4 उपरोक्त परिस्थितियों के आधार पर और मैकिन्से के 7S का उपयोग करते हुए, फ्रंटरनर प्राइवेट लिमिटेड को किस तत्व पर ध्यान केंद्रित करना चाहिए ताकि यह सुनिश्चित हो सके कि LTL शिपमेंट शुरू करने के लिए उसका रणनीतिक परिवर्तन सफल हो और ग्राहकों की अपेक्षाओं को प्रभावी ढंग से पूरा करे?
- (a) FTL और LTL परिचालन दोनों का कुशलतापूर्वक सहयोग करने के लिए संगठनात्मक संरचना को संशोधित करना
- (b) परिचालन मैट्रिक्स को ट्रैक करने और डिलीवरी के समय में सुधार करने के लिए मजबूत सिस्टम को लागू करना
- (c) रिटर्न शिपमेंट को सुरक्षित करने और डेडहेडिंग को कम करने के लिए एजेंटों के कौशल को बढ़ाना
- (d) ग्राहकों की संतुष्टि और सेवा प्रदान करने में लचीलेपन की दिशा में कंपनी के मूल्यों को संरेखित करना
- 1.5 ग्राहक संबंध प्रबंधन (CRM) के विभिन्न घटकों के साथ एफपीएल के निर्णयों का मिलान करें:

क्रम संख्या	FPL के निर्णय	क्रम संख्या	CRM का घटक
1	ऐसे ग्राहकों को लक्षित करना जिनका CLV ₹ 20 लाख रुपये या उससे अधिक हो	I	ग्राहक अर्जन
2	ट्रकिंग लोड बोर्डों, व्यापार प्रकाशनों पर विज्ञापन	II	ग्राहक प्रतिधारण
3	न्यूनतम से शून्य क्षति के साथ समय पर डिलीवरी	III	ग्राहक का चुनाव
4	पैकेजिंग और परिवहन बीमा सलाहकार सेवाएं	IV	ग्राहक विस्तार

विकल्प

- (a) 1-III, 2-I, 3-II और 4-IV
- (b) 1-II, 2-I, 3-IV और 4-III
- (c) 1-II, 2-III, 3-IV और 4-I

(d) 1-III, 2-IV, 3-II और 4-II

वर्णनात्मक प्रश्न

- 1.6 प्रबंधन कारबार की रणनीति को कारबार के दिन-प्रतिदिन के संचालन से जोड़ना चाहता है। कंपनी के लिए एक प्रबंधन सलाहकार के रूप में, आप लिंच और क्रॉस द्वारा सुझाए गए प्रदर्शन पिरामिड मॉडल को लागू करने वाली उपरोक्त जानकारी प्रस्तुत करने की योजना बनाते हैं।
- (i) लेवल 1 – कॉर्पोरेट विज़न और लेवल 2 – बाजार और वित्तीय उपायों की पहचान करें जिनको कंपनी कारबार को बनाए रखने के लिए पालन करने की योजना बना रही है। बाजार और वित्तीय कारबार इकाई स्तर पर लिए गए निर्णयों के औचित्य को संक्षेप में बताएं।
 - (ii) परिचालन लेवल (उपाय a से f) को गुणवत्ता, डिलीवरी, चक्र समय और अपशिष्ट मैट्रिक्स में वर्गीकृत करें। साथ ही उन्हें ग्राहकों की संतुष्टि और उत्पादकता के लेवल 3 उपायों से भी जोड़ें।
 - (iii) संक्षेप में आकलन करें कि उपाय (g) और (h) कारबार को कैसे प्रभावित करते हैं।
- 1.7 SPL के साथ लीज एग्रीमेंट में संशोधन कैसे लेखाबद्ध किया जाना चाहिए?
- 1.8
- (i) ट्रकों के लगातार खराब होने के कारण उत्पन्न होने वाले कुछ वित्तीय और गैर-वित्तीय विचारों का सुझाव दें।
 - (ii) TQM को लागू करके आर. वेंकटेश के वर्तमान परिचालन प्रबंधन में त्रुटि की पहचान करें।
 - (iii) लीन प्रबंधन सिद्धांत पर सलाह दें जिसे आर. वेंकटेश ट्रकों की अप्रत्याशित खराबी की समस्या के समाधान के लिए लागू कर सकते हैं।
 - (iv) चर्चा करें कि सिफारिश किये गए लीन प्रबंधन सिद्धांत TQM के उद्देश्यों के साथ कैसे संरेखित होता है और उनका समर्थन करता है।

केस स्टडी-2

केस स्टडी के बारे में	
 उद्योग	फार्मास्युटिकल
 विषय	वित्तीय रिपोर्टिंग, अप्रत्यक्ष कर, लेखा परीक्षा, कॉर्पोरेट और आर्थिक कानून, रणनीतिक लागत और प्रदर्शन प्रबंधन
 विषय	Ind AS 8, Ind AS 20, Ind AS 38, Ind AS 103, SA 250, SA 706, Ind AS 110, प्रतिस्पर्धात्मक लाभ, नियम 28 का खंड (c), मूल्य निर्धारण रणनीति, कंपनी अधिनियम 2013 का अनुभाग 234, कंपनीज नियम, 2016 का नियम 25A (समझौता, व्यवस्था और समामेलन)



सूरज फार्मा: वैश्विक फार्मास्युटिकल नवाचार और गुणवत्ता में अग्रणी

सूरज फार्मा वैश्विक फार्मास्युटिकल परिदृश्य में एक अग्रणी खिलाड़ी के रूप में स्थापित है। सस्ती दवाओं के प्रति जुनून रखने वाले प्रतिभाशाली वैज्ञानिक डॉ. आनंद श्रीनिवासन द्वारा 1960 के दशक में स्थापित सूरज फार्मा की शुरुआत एक छोटी रिसर्च लैब के रूप में हुई थी, जिसका फोकस महंगी, ब्रांड नाम वाली दवाओं के जेनेरिक विकल्प विकसित करने पर केंद्रित था। शुरुआती संघर्षों के बावजूद अपर्याप्त फंडिंग और जेनेरिक दवाओं के लिए नए बाजार के बावजूद, डॉ. श्रीनिवासन की अटूट प्रतिबद्धता और टीम की नई खोज करने भावना ने उनकी प्रगति को बढ़ावा दिया। कंपनी छोटी शुरुआत से दुनिया भर में चौथी सबसे बड़ी दवा कंपनी बन गई है। सूरज फार्मा जटिल, उच्च मूल्य वाली दवाओं के विकास और तैयार करने पर ध्यान केंद्रित करता है जो विशिष्ट चिकित्सीय आवश्यकताओं को पूरा करती हैं। 100 से अधिक देशों में वैश्विक उपस्थिति और विविध रोगी आबादी के साथ, सूरज फार्मा भारतीय घरेलू बाजार में शीर्ष स्थान पर है, जो इस क्षेत्र में उनके प्रभुत्व को प्रदर्शित करता है।

सूरज फार्मा की मुख्य शक्ति विशेष दवाओं में निहित है, जिनके उत्पादन के लिए अक्सर उन्नत प्रौद्योगिकी और विशेषज्ञता की आवश्यकता होती है। उनकी उत्पाद श्रृंखला मनोचिकित्सा, एंटी-बैक्टीरियल, न्यूरोलॉजी और मधुमेह प्रबंधन सहित विभिन्न चिकित्सीय क्षेत्रों की आवश्यकताओं को पूरा करती है। इससे यह सुनिश्चित होता है कि वे कई प्रकार की चिकित्सीय आवश्यकताओं को पूरा कर सकते हैं। इसके अलावा, सूरज फार्मा भारत में एक मजबूत ब्रांडेड उपस्थिति का लाभ उठाता है, विशेष रूप से उच्च विकास वाले क्रोनिक थेरेपी क्षेत्रों में, जिससे उन्हें भारतीय बाजार में विशिष्ट रोगियों की जरूरतों को पूरा करने में मदद मिलती है।

यह समझते हुए कि फार्मास्युटिकल उद्योग में गुणवत्ता सर्वोपरि है, सूरज फार्मा ने छह महाद्वीपों में फैली 43 से अधिक सुविधाओं के साथ एक मजबूत विनिर्माण बुनियादी ढांचा स्थापित किया है। यह वैश्विक उपस्थिति उन्हें अपनी दवाओं का कुशलतापूर्वक उत्पादन और वितरण करने की अनुमति देता है। विनिर्माण प्रक्रिया के दौरान उच्च गुणवत्ता वाले मानकों को बनाए रखना सर्वोच्च प्राथमिकता है, जहां कड़े गुणवत्ता नियंत्रण उपायों के साथ दुनिया भर में रोगियों के लिए उनकी दवाओं की सुरक्षा और प्रभावकारिता की गारंटी है।

सूरज फार्मा दवा के विकास में सबसे आगे रहने के लिए अनुसंधान और विकास (आर एंड डी) में सक्रिय रूप से निवेश करता है। नई खोज के प्रति यह प्रतिबद्धता उन्हें नए चिकित्सीय क्षेत्रों का पता लगाने और उभरती स्वास्थ्य संबंधी जरूरतों को पूरा करने में सक्षम बनाता है। US\$ 80 से अधिक के वैश्विक राजस्व के साथ, उनका वित्तीय प्रदर्शन उनकी सफलता को दर्शाता है। सूरज फार्मा भारतीय त्वचाविज्ञान क्षेत्र में अग्रणी स्थान रखता है और भारत में कई अलग-अलग डॉक्टर समूहों के बीच उच्च स्थान पर है। यह बाजार नेतृत्व, नवीनता पर उनके फोकस के साथ मिलकर, उन्हें वैश्विक फार्मास्युटिकल उद्योग में निरंतर विकास और सफलता के लिए तैयार करता है।

फार्मास्युटिकल डेवलपमेंट में स्ट्रेटेजिक रिपोजिशनिंग और इनोवेशन

दवा विकसित करने की मूल्य श्रृंखला में, अंतिम मूल्यवान उत्पाद रोगियों को दी जाने वाली दवा या टीका है। अधिकांश आशाजनक मॉलेक्यूल परीक्षण चरण में असफल हो जाते हैं। मूल्य श्रृंखला को अनुसंधान, परीक्षण और डिलीवरी द्वारा परिभाषित किया गया है, जिसमें प्रमुख दवा कंपनियां आमतौर पर इन गतिविधियों में शामिल होती हैं। वे या तो प्रत्यक्ष रूप से या, अनुसंधान के मामले में, अक्सर शैक्षणिक संस्थानों या विश्वविद्यालयों जैसे अनुसंधान संगठनों के साथ साझेदारी के माध्यम से शामिल होते हैं। इन गतिविधियों में काफी लागत आती है, जिसमें दवा की खोज और परीक्षण से लेकर नैदानिक परीक्षण, नियामक एजेंसियों को आवेदन सबमिट करना और हितधारकों के लिए प्रचार और शिक्षा शामिल है।

इन लागतों को वहन करने के लिए प्रोत्साहन एक रियायत अवधि है, जिसके दौरान मूल निर्माताओं को पेटेंट के माध्यम से विशेष बाजार तक पहुंच प्राप्त होती है। यह अवधि उन्हें अपने निवेश की भरपाई करने और संभावित रूप से पर्याप्त लाभ कमाने में सक्षम बनाती है। पेटेंट समाप्त होने के बाद, अन्य निर्माता मूल उत्पाद के जेनरिक वर्जन तैयार कर सकते हैं। ये जेनरिक स्वास्थ्य सेवा प्रणाली के लिए महत्वपूर्ण हैं क्योंकि वे अधिक किफायती कीमतों पर आवश्यक दवाओं की उपलब्धता सुनिश्चित करते हैं। चूंकि जेनरिक निर्माताओं ने प्रारंभिक विकास लागतों को वहन नहीं किया था, इसलिए उनके निर्माण खर्च बहुत कम होती हैं, जिससे कीमतें कम हो जाती हैं। वे जो मूल्य लाते हैं वह बाजार में प्रतिस्पर्धा पैदा करने में निहित है, जो कीमतों को कम कर सकता है और पहुंच में सुधार कर सकता है। यह प्रतिस्पर्धा सुनिश्चित करती है कि मूल्य-संवेदनशील ग्राहक की आवश्यक दवाओं तक पहुंच हो, जो बेहतर सार्वजनिक स्वास्थ्य परिणामों में योगदान देता है।

सूरज फार्मा की दवाओं में से एक, रिफैम्पिन, एक एंटीबायोटिक है जिसका उपयोग संक्रामक रोग "Tbis" के इलाज के लिए किया जाता है। रिफैम्पिन एक पेटेंट दवा है, लेकिन पेटेंट समाप्त होने

वाला है, और कई प्रतिस्पर्धियों की समान उत्पादों के साथ बाजार में प्रवेश करने की उम्मीद है। खुद को बदलने के लिए, कंपनी बाजार में बदलाव और अन्य खतरों को देखते हुए अपनी मूल्य निर्धारण नीति की समीक्षा कर रही है। रिफैम्पिन के लिए बाजार अनुसंधान से पता चलता है कि कीमत में प्रत्येक ₹ 4 रुपए की कमी से मांग में 8,000 बैचों की वृद्धि होने की उम्मीद है, जिसमें अधिकतम मांग एक मिलियन बैचों की होगी। रिफैम्पिन का प्रत्येक बैच वर्तमान में निम्नलिखित केमिकल साल्ट्स उपयोग करके बनाया गया है:

- साल्ट X: ₹ 0.08 प्रति ग्राम पर 367.50 ग्राम
- साल्ट Y: ₹ 0.40 प्रति ग्राम पर 301.50 ग्राम

रिफैम्पिन के प्रत्येक बैच को बनाने के लिए 30 मिनट का मशीन समय लगता है और मशीन समय के लिए परिवर्तनीय परिचालन लागत ₹ 40 प्रति घंटा है। 3,00,000 बैचों के बजटीय उत्पादन स्तर के आधार पर, इस अवधि के लिए निर्धारित उत्पादन ऊपरीव्यय लागत ₹35 प्रति बैच रहने की उम्मीद है। अब तक रिफैम्पिन पर काम कर रहे कुशल वर्कर को वायरल डिजीज-23 के लिए सूरज फार्मा की नई एंटीवायरल ड्रग (इंजेक्शन) के उत्पादन में स्थानांतरित किया जा रहा है। लाखों की लागत से विकसित होने वाली इस नई दवा का सूरज फार्मा ने पेटेंट कराया है और उम्मीद है कि इससे दुनिया भर में लाखों लोगों की जान बचेगी। इसके लॉन्च का बेसवरी से इंतजार है, हालांकि इसकी मांग वर्तमान में अज्ञात है, और कोई समान विशिष्ट दवा मौजूद नहीं है। रिफैम्पिन के प्रति बैच के लिए औसत मजदूरी की लागत (आउटसोर्सिंग) ₹ 38.60 है। सूरज फार्मा का प्रबंधन मानता है कि रिफैम्पिन का मूल्य निर्धारण निर्णय प्रत्येक बैच पर आधारित होना चाहिए।

इन विकासों के अतिरिक्त, सूरज फार्मा को कम लागत वाली CN1 वैक्सीन के अनुसंधान एवं विकास (R&D) के लिए ₹80 करोड़ रुपये का सरकारी अनुदान प्राप्त हुआ है। मौजूदा टीके महंगे हैं, और सरकार का लक्ष्य उन्हें और अधिक किफायती बनाना है। अनुदान समझौते में कहा गया है कि सूरज फार्मा को उत्पादन लागत को कम से कम 40% कम करने के लिए दो साल के भीतर एक विनिर्माण प्रक्रिया विकसित करनी होगी।

सूरज फार्मा फॉर्मूलेशन में परिवर्तित करने के उद्देश्य से दूसरे राज्य में स्थित अपनी इकाई को एक ड्रग इंटरमीडिएट की आपूर्ति भी करता है। यह ड्रग इंटरमीडिएट कंपनी के लिए अद्वितीय है, और भारत में इस ड्रग इंटरमीडिएट की कोई बाजार बिक्री नहीं है। इसके अतिरिक्त, बाजार में तरह और गुणवत्ता का कोई माल उपलब्ध नहीं है। परिवर्तन की प्रक्रिया के बाद, तैयार उत्पाद को कंपनी द्वारा उक्त इकाई से सीधे बेचा जाता है, जिससे संपूर्ण विनिर्माण और बिक्री चक्र आंतरिक रूप से पूरा हो जाता है यह प्रक्रिया अंतिम उत्पाद की गुणवत्ता और वितरण पर कंपनी के नियंत्रण को सुनिश्चित करती है।

कानूनी असफलताओं और अधिग्रहण के बीच रणनीतिक कदम

सूरज फार्मा ने नैराश्रीय कंपनी कानून न्यायाधिकरण में एक याचिका दायर की थी जिसमें दो विदेशी कंपनियों को डिमर्जर की प्रकृति में व्यवस्था की योजना को मंजूरी देने और अपने 'निर्दिष्ट निवेश उपक्रमों' को स्थानांतरित करने की मांग की गई थी जो प्रत्यक्ष और अप्रत्यक्ष रूप से याचिकाकर्ता

कंपनी की पूर्ण स्वामित्व वाली अनुषंगी कंपनी थीं। हालांकि, NCLT ने उक्त याचिका को खारिज कर दिया।

इसके समानांतर, सूरज फार्मा ने हाल ही में दो फार्मास्युटिकल कंपनियों, इंदु फार्मा लिमिटेड और बिराज लाइफसाइंसेज लिमिटेड का अधिग्रहण किया। इंदु फार्मा लिमिटेड अपनी स्थापना के बाद से अपने कुशल कार्यबल के माध्यम से इन-हाउस अनुसंधान और विकास गतिविधियों का संचालन कर रहा है और हाल ही में उसने कुछ दवाओं पर पेटेंट के रूप में बौद्धिक संपदा अधिकार (IPR) प्राप्त किया है। इसके अतिरिक्त, इंदु फार्मा का एक उत्पादन संयंत्र है जिसे हाल ही में नियामक अनुमोदन प्राप्त हुआ है। हालांकि, कंपनी ने अब तक कोई राजस्व अर्जित नहीं किया है और माल की बिक्री के लिए कोई ग्राहक अनुबंध नहीं है। दूसरी ओर, बिराज लाइफसाइंसेज लिमिटेड ने दो नई दवाओं के संबंध में महत्वपूर्ण अनुसंधान लागत वहन की है, जो नैदानिक परीक्षणों के चरण में हैं। दो दवाओं में से, एक को अभी तक आवश्यक नियामक अनुमोदन नहीं दिया गया है; हालाँकि, सूरज फार्मा को उम्मीद है कि दो साल के भीतर मंजूरी मिल जाएगी। दूसरी दवा को हाल ही में नियामक मंजूरी मिली है। इन दवाओं की राजस्व-अर्जन क्षमता एक प्रमुख कारण था जिसकी वजह से सूरज फार्मा ने बिराज लाइफसाइंसेज लिमिटेड का अधिग्रहण करने का फैसला किया।

अनुपालन और समेकन चुनौतियां

सूरज फार्मा की UK में एक अन्य अनुषंगी कंपनी, एम.के.एस. लिमिटेड (MKS) भी है। कंपनी पर MKS से ₹ 14 करोड़ की व्यापारिक प्राप्तियां बकाया थीं। सूरज फार्मा ने देखा कि सूरज फार्मा की ओर से कुछ फेमा (विदेशी मुद्रा प्रबंधन अधिनियम) गैर-अनुपालन हुए हैं, लेकिन प्रबंधन के पास एक कार्य योजना थी जिस पर उन्होंने काम शुरू किया था और जिसके आधार पर प्रबंधन को विश्वास था कि उल्लंघन को ठीक कर लिया जाएगा और कंपनी पर कोई जुर्माना नहीं लगाया जाएगा। यदि भविष्य में जुर्माना लगता है, तो इसका सूरज फार्मा पर काफी प्रभाव पड़ेगा। सूरज फार्मा के लेखा-परीक्षकों ने भी नियामक मामलों के विशेषज्ञ को शामिल करके इस मामले का मूल्यांकन किया और प्रबंधन के दृष्टिकोण से सहमत हुए।

सूरज फार्मा ने अपने समेकित वित्तीय विवरण तैयार किए, लेकिन वे MKS के वित्तीय विवरणों को समेकित नहीं करते हैं। ऐसा इसलिए है क्योंकि MKS द्वारा पालन किया जाने वाला वित्तीय वर्ष जनवरी से दिसंबर है, जबकि सूरज फार्मा का वित्तीय वर्ष अप्रैल से मार्च है।

बहुविकल्पीय प्रश्न

- 2.1 सूरज फार्मा की रणनीतिक स्थिति और हाल के घटनाक्रमों को देखते हुए, निम्नलिखित में से कौन सा वाक्य फार्मास्युटिकल उद्योग में प्रतिस्पर्धात्मक लाभ प्राप्त करने और बनाए रखने में पेटेंट संरक्षण की भूमिका का सबसे अच्छा वर्णन करता है?
- पेटेंट संरक्षण फार्मास्युटिकल कंपनियों को प्रतिस्पर्धा से बचकर उत्पादन लागत को कम करने और लाभ मार्जिन बढ़ाने की अनुमति देता है
 - पेटेंट संरक्षण फार्मास्युटिकल कंपनियों को कई वर्षों तक नई दवा के विकास में अपने निवेश से लाभ प्राप्त करने में सक्षम बनाता है
 - पेटेंट संरक्षण यह सुनिश्चित करता है कि फार्मास्युटिकल कंपनियां बौद्धिक संपदा अधिकारों को खोए बिना अपने दवा उत्पादन को कम लागत वाले देशों में आउटसोर्स कर सकती हैं
 - पेटेंट संरक्षण फार्मास्युटिकल कंपनियों को उनके आविष्कार के स्थायी अधिकार प्रदान करता है, जिससे स्थायी प्रतिस्पर्धात्मक लाभ सुनिश्चित होता है
- 2.2 सूरज फार्मा को यह मानते हुए इस सरकारी अनुदान का हिसाब कैसे देना चाहिए, कि उचित आश्वासन मौजूद है कि वे निर्धारित शर्तों को पूरा कर सकते हैं?
- संपूर्ण अनुदान राशि (₹ 80 करोड़) को लाभ और हानि विवरण में तत्काल आय के रूप में मान्यता देना चाहिए

- (b) संपूर्ण अनुदान राशि (₹ 80 करोड़) को आस्थगित आय के रूप में मान्यता दी जाए तथा दो वर्ष की अवधि में इसे लाभ/हानि में मान्यता देना चाहिए।
- (c) संपूर्ण अनुदान राशि (₹ 80 करोड़) को अन्य व्यापक आय अनुभाग में एक अलग मद के रूप में मान्यता देना चाहिए
- (d) कम लागत वाली विनिर्माण प्रक्रिया के सफल विकास पर अनुदान राशि को मान्यता दी जानी चाहिए
- 2.3 क्या इंदु फार्मा लिमिटेड को अधिग्रहण लेखांकन उद्देश्यों के लिए एक कारबार माना जा सकता है?
- (a) नहीं, क्योंकि उक्त कंपनी के पास ग्राहक अनुबंध नहीं है और उसने राजस्व उत्पन्न नहीं किया है
- (b) नहीं, क्योंकि उक्त कंपनी केवल आर एंड डी पर ध्यान केंद्रित करती है और उसने उत्पादन शुरू नहीं किया है
- (c) हां, क्योंकि उक्त कंपनी के पास दवाओं का उत्पादन करने के लिए आवश्यक संसाधन (कार्यबल, पेटेंट, संयंत्र, आईपीआर, आदि) हैं
- (d) हां, क्योंकि सूरज फार्मा का अधिग्रहण इंदु फार्मा लिमिटेड के बिजनेस मॉडल को अंतिम रूप देता है
- 2.4 क्या आप फेमा गैर-अनुपालन से संबंधित मामले को लेखा-परीक्षकों द्वारा संभालने के तरीके से सहमत हैं? आप इस मामले से कैसे निपटेंगे?
- (a) लेखा परीक्षकों ने इस मामले को उचित तरीके से नहीं संभाला। लेखा परीक्षकों को मामला उसके संज्ञान में आने के बाद 30 दिनों के भीतर इस मामले के बारे में भारतीय रिजर्व बैंक (आरबीआई) को सूचित करना चाहिए था
- (b) लेखा परीक्षकों ने इस मामले को उचित तरीके से संभाला। प्रबंधन को इस मामले को वित्तीय विवरणों के खातों में नोटों में शामिल करने की आवश्यकता होगी
- (c) लेखा परीक्षकों ने इस मामले को उचित तरीके से संभाला। लेकिन उन्हें अपनी रिपोर्ट में संशोधन को भी शामिल करने की आवश्यकता होगी क्योंकि यदि जुर्माना लगाया जाता है तो उसका प्रभाव बहुत बड़ा हो सकता है।
- (d) लेखा परीक्षक एक कर विशेषज्ञ को भी शामिल करके इस मामले को बेहतर तरीके से संभाल सकते थे क्योंकि इसके परिणामस्वरूप जुर्माना लग सकता है और इससे कंपनी के लिए कुछ कराधान प्रभाव हो सकता है

- 2.5 MKS के वित्तीय विवरणों के गैर-समेकन के संबंध में लेखा परीक्षक की जिम्मेदारी का सुझाव दें।
- सूरज फार्मा को MKS को भी समेकित करके समेकित वित्तीय विवरण तैयार करने की जरूरत है। यदि ऐसा नहीं किया जाता है, तो लेखा परीक्षकों को समेकित वित्तीय विवरणों पर अपनी रिपोर्ट को योग्य बनाने की आवश्यकता होती है।
 - सूरज फार्मा को MKS को भी समेकित करके समेकित वित्तीय विवरण तैयार करने की जरूरत है। यदि ऐसा नहीं किया जाता है, तो लेखा परीक्षकों को समेकित वित्तीय विवरणों पर अपनी रिपोर्ट में मामले पर जोर देना चाहिए।
 - सूरज फार्मा के प्रबंधन का विचार सही है क्योंकि MKS एक विदेशी कंपनी है और इसलिए भारत में समेकित वित्तीय विवरण तैयार करते समय कोई समेकन नहीं किया जा सकता है।
 - सूरज फार्मा के लेखा परीक्षकों को समेकित वित्तीय विवरणों में MKS के गैर-समेकन के संबंध में भौतिकता मूल्यांकन करना चाहिए था। लेखा परीक्षकों को प्रबंधन से समेकित वित्तीय विवरणों में एक नोट शामिल करने के लिए कहना चाहिए और उसी के लिए प्रबंधन प्रतिनिधित्व पत्र भी लेना चाहिए।

वर्णनात्मक प्रश्न

- 2.6 GST कानून के तहत इस ड्रग इंटरमीडिएट की आपूर्ति का मूल्य कैसे निर्धारित किया जाएगा?
- 2.7 रिफैम्पिन के लिए अनुकूलतम (लाभ अधिकतम करना) विक्रय मूल्य और परिणामी वार्षिक लाभ की गणना करें जो सूरज फार्मा इस मूल्य को वसूलने से कमाएगा। नई एंटीवायरल दवा लॉन्च करने के लिए मूल्य निर्धारण रणनीति की सिफारिश करें।
- 2.8 केस स्टडी और उद्धृत कंपनी अधिनियम, 2013 के प्रावधानों के आधार पर, NCLT द्वारा विभाजन योजना को अस्वीकृत क्यों किया गया?
- 2.9 क्या दोनों में से किसी दवा पर किए गए अनुसंधान और विकास को सूरज फार्मा की बहियों में अमूर्त आस्तियों के रूप में मान्यता दी जाएगी?

केस स्टडी-3

केस स्टडी के बारे में	
 उद्योग	यात्रा/ट्रेवल
 विषय	वित्तीय रिपोर्टिंग, अप्रत्यक्ष कर, लेखा परीक्षा, कॉर्पोरेट और आर्थिक कानून, रणनीतिक लागत और प्रदर्शन प्रबंधन
 विषय	कंपनी अधिनियम, 2013 का अनुभाग 143(12), सेबी इनसाइडर ट्रेडिंग विनियम, CARO [अनुच्छेद 3(xi)(a)], केंद्रीय वस्तु एवं सेवा अधिनियम, 2017 का अनुभाग 14(b)(ii), AS 38, TQM



इंडियादेखो: डिजिटल ट्रैवल लैंडस्केप में अग्रणी नवीनता और ग्राहक अनुभव

तकनीकी प्रगति और बदलती उपभोक्ता प्राथमिकताओं के कारण, हाल के वर्षों में यात्रा उद्योग में महत्वपूर्ण परिवर्तन आया है। आज, इस क्षेत्र की विशेषता एक डिजिटल-फर्स्ट दृष्टिकोण है जो सुविधा, अनुकूलन और ग्राहक अनुभव पर जोर देता है। जैसे-जैसे अधिक यात्री अपनी यात्रा की योजना बनाने और बुकिंग के लिए ऑनलाइन प्लेटफॉर्म की ओर रुख कर रहे हैं, प्रौद्योगिकी का प्रभावी ढंग से लाभ उठाने वाली कंपनियां प्रतिस्पर्धात्मक बढ़त हासिल कर रही हैं। इस डिजिटल क्रांति के कारण अनेक ट्रैवल टेक कंपनियां उभरी हैं, जो होटल और फ्लाइट बुकिंग से लेकर सम्पूर्ण हॉलिडे पैकेज तक, अनेक प्रकार की सेवाएं प्रदान कर रही हैं, और ये सभी सेवाएं कुछ ही क्लिक पर उपलब्ध हैं।

इस उभरते परिदृश्य में, इंडियादेखो लिमिटेड ने खुद को एक अग्रणी नए जमाने की तकनीकी कंपनी के रूप में स्थापित किया है। यात्रा की योजना बनाने और बुकिंग प्रक्रिया को सरल बनाने के विज़न के साथ स्थापित, इंडियादेखो ने अपने नवीन दृष्टिकोण और व्यापक सेवा की पेशकश के माध्यम से अपनी अलग पहचान बनाई है। इसका खुद का ऐप, "इंडियादेखो" इस रणनीति का केंद्र है, जिसे होटल बुकिंग, फ्लाइट बुकिंग, क्यूरेटेड हॉलिडे डील और अन्य संबंधित सेवाओं जैसी सेवाओं की पेशकश करके आधुनिक यात्री की जरूरतों को पूरा करने के लिए डिज़ाइन किया गया है। वर्ष 20X0 में निगमित, इंडियादेखो नवंबर 20X1 (बीस साल से अधिक पहले) में भारत में मान्यता प्राप्त स्टॉक एक्सचेंजों में सूचीबद्ध हुई थी।

इंडियादेखो की संस्कृति और व्यवसाय संचालन में ग्राहक केंद्रितता गहराई से अंतर्निहित है। इन वर्षों में, कंपनी ने मौजूदा बाजार क्षमता का उपयोग किया है और ग्राहक-केंद्रित दृष्टिकोण और परिचालन उत्कृष्टता के लिए प्रतिबद्धता के माध्यम से नए विकास के रास्ते बनाए हैं। यह ग्राहक-केंद्रित दृष्टिकोण नवीनता के लिए उत्प्रेरक के रूप में कार्य करता है, जो कंपनी को समय पर समाधान खोजने के लिए प्रेरित करता है और जो ग्राहकों की उभरती प्राथमिकताओं को पूरा करता है। एक अंतर्दृष्टि-संचालित और अनुसंधान-आधारित ढांचे का लाभ उठाकर, इंडियादेखो तकनीक-सक्षम विकास को बढ़ाता है और सुधार के क्षेत्रों की पहचान करता है, तथा ग्राहक संतुष्टि को बढ़ावा देने वाले नवीन पैकेजों और सेवाओं के विकास को सुगम बनाता है।

ब्रांड एफ़िनिटी और ओमनीचैनल रणनीति

इंडियादेखो की ब्रांड एफ़िनिटी, ग्राहक केंद्रितता, नवीन पैकेज और ओमनीचैनल दृष्टिकोण ने इसे अपने समझदार ग्राहकों के लिए पसंदीदा भागीदार के रूप में स्थापित किया है। अपनी ताकत के आधार पर, इंडियादेखो परिचालन वातावरण में दक्षता के साथ बाधाओं को दूर करना, नवीन पेशकश प्रदान करना और सर्वोत्तम प्रौद्योगिकियों को अपनाना जारी रखता है। इन उद्देश्यों को पूरा करने के लिए पहला कदम एक कर्मचारी के रूप में एक स्पोर्ट्स सेलिब्रिटी की भर्ती थी। यह स्पोर्ट्स सेलिब्रिटी इंडियादेखो को स्थानीय खेल आयोजनों, चुनिंदा सांस्कृतिक कार्यक्रमों और विज्ञापन अभियानों में भाग लेकर अपने ब्रांड को बनाए रखने और आगे बढ़ाने में मदद करेगी। अनुबंध की शर्तों के अनुसार, स्पोर्ट्स सेलिब्रिटी को किसी अन्य टीम के लिए खेलने से प्रतिबंधित किया गया है

और आपसी समझौते के बिना कंपनी नहीं छोड़ सकता है। इस अधिकार को प्राप्त करने के लिए कंपनी द्वारा भुगतान की गई राशि खेल सेलिब्रिटी के कौशल और प्रसिद्धि से अर्जित गई है।

इंडियादेखो अपने ब्रांड को बनाए रखने और विकसित करने, चुनिंदा सांस्कृतिक कार्यक्रमों को प्रायोजित करने और विज्ञापन देने में भारी निवेश करना जारी रखता है। यह शक्तिशाली ब्रांड उपस्थिति कंपनी को अपने ग्राहकों से प्रीमियम चार्ज करने में सक्षम बनाती है। कंपनी का मानना है कि वह लंबी अवधि में इस खर्च का लाभ उठाएगी और एक ही वर्ष में लाभ या हानि के लिए चार्ज करने के बजाय भविष्य की अवधि में खर्च को परिशोधन करना पसंद करेगी।

जैसे-जैसे उद्योग नई तकनीकों को अपनाने के साथ विकसित होता है, वैसे-वैसे इंडियादेखो का उत्पाद और सेवा पोर्टफोलियो भी विकसित होता है। डिजिटलीकरण ने कंपनी के ग्राहकों तक अपनी पेशकश पहुंचाने के तरीके को बदल दिया है, जिससे कंपनी ने भौतिक और डिजिटल दोनों चैनलों के माध्यम से ग्राहकों को सेवा प्रदान करते हुए उत्पादकता और परिचालन दक्षता बढ़ाने के लिए खुद को डिजिटल रूप से सशक्त बनाया है।

हितधारक का जुड़ाव और टोटल क्वालिटी मैनेजमेंट

इंडियादेखो लंबे समय की सफलता सुनिश्चित करने में हितधारकों की महत्वपूर्ण भूमिका की सराहना करते हैं। प्रभावी हितधारक जुड़ाव के माध्यम से, कंपनी को उनकी भौतिक चिंताओं और अपेक्षाओं के बारे में मूल्यवान जानकारी प्राप्त होती है। इन चिंताओं को दूर करके और पारस्परिक रूप से लाभकारी समाधानों को विकसित करके, इंडियादेखो समावेशी प्रगति के लिए प्रयास करता है जो हितधारकों की सत्यनिष्ठा के प्रति दृढ़ प्रतिबद्धता के साथ विकास आकांक्षाओं को संतुलित करता है। हितधारकों की प्रतिक्रिया से टोटल क्वालिटी मैनेजमेंट के सिद्धांतों पर आधारित समग्र गुणवत्ता सुधार तंत्र का मूल्यांकन किया गया। 31 मई 20X4 को नई दिल्ली में आयोजित बोर्ड की 59^{वीं} बैठक के कार्यवृत्त का सारांश (अनुलग्नक) देखें।

निदेशक मंडल द्वारा चर्चा किए गए महत्वपूर्ण मामले

कुछ सप्ताह बाद, निम्नलिखित महत्वपूर्ण मामलों पर चर्चा के लिए निदेशक मंडल की एक तत्काल बैठक बुलाई गई:

मामला 1: अनधिकृत भुगतान

कंपनी की सेवाओं में इसके ऐप/प्लेटफॉर्म के माध्यम से बुकिंग शामिल है। ट्रेवर कारबार के लिए ग्राहक सेवा को सुविधाजनक बनाने के लिए, कंपनी ने एक तृतीय-पक्ष सेवा प्रदाता, इंस्टेप टेक्नोलॉजी प्राइवेट लिमिटेड को नियुक्त किया था, ताकि वह अपने कर्मचारियों/एजेंटों को विशेष रूप से कंपनी के लिए सेवाएं प्रदान करने के काम में लगा सके। प्रत्येक लेनदेन में एक अद्वितीय ऑर्डर आईडी जनरेट होती है, और ऐसे सभी ऑर्डर आईडी और संबंधित लेनदेन के विवरण कंपनी के सेलर ईआरपी पर संग्रहीत किए जाते हैं। कंपनी के सेलर ERP का एक्सेस इंस्टेप और उसके कर्मचारियों को केवल सेवाएं प्रदान करने और अनुबंध के तहत अपने दायित्वों को पूरा करने में सक्षम बनाने के लिए दिया गया था, जिसमें रिफंड की प्रक्रिया भी शामिल है। 25 मई 20X3 को, एक ग्राहक ने कंपनी को सूचित किया कि उन्हें 15 ऑर्डरों के लिए भुगतान/निपटान नहीं मिला है। संचालन टीम ने इस मामले की समीक्षा की और देखा कि इंस्टेप के नौ कर्मचारियों ने सेलर ERP में भुगतान रद्द करने के लिए धोखे से अपनी एक्सेस का दुरुपयोग किया। परिणामस्वरूप, एयरलाइन/होटल को कंपनी से भुगतान प्राप्त हुआ, और राशि ग्राहक के खाते में भी वापस कर दी गई। संचालन टीम ने प्रबंधन को बताया कि इन कर्मचारियों ने 1,905 ऑर्डरों का भुगतान रद्द करने की पहल की थी, जिनकी कुल राशि ₹ 5 करोड़ थी, जिनका भुगतान संबंधित एयरलाइनों/होटलों को किया गया था, साथ ही, इन रिफंडों को ग्राहकों के खाते में भी जमा किया गया था।

मामला 2: भुगतान रद्द करने की कार्यक्षमता का दुरुपयोग

कंपनी अपने उपयोगकर्ताओं को इंडियादेखो ऐप के माध्यम से भुगतान और अन्य सेवाएं भी उपलब्ध कराती है, जिसमें क्रेडिट कार्ड बिल भुगतान सुविधा भी शामिल है। प्रणाली को विभिन्न भुगतान रेल (जैसे, IMPS, NEFT) के माध्यम से क्रेडिट कार्ड जारीकर्ता बैंक के साथ एकीकृत किया गया है। यह ऐप 'भुगतान रद्द करें' सुविधा प्रदान करता है, जिसका उद्देश्य तकनीकी गड़बड़ियों (जैसे, जहां भुगतान बैंक की ऑनलाइन प्रणाली में अटक गया हो) को कवर करना है। इस कार्यक्षमता से ऐप उपयोगकर्ता भुगतान के 4 घंटे बाद क्रेडिट कार्ड भुगतान लेनदेन को रद्द कर सकते थे। कुछ ऐप उपयोगकर्ताओं ने कई क्रेडिट कार्ड भुगतान शुरू करके और बाद में 4 घंटे के बाद उन लेनदेन को रद्द करके इस कार्यक्षमता का बार-बार दुरुपयोग किया। कंपनी ने धोखाधड़ी करने वाले उपयोगकर्ताओं के क्रेडिट कार्ड खातों में भुगतान वापस कर दिया और क्रेडिट कार्ड जारीकर्ता बैंक को नकद हस्तांतरित कर दिया। यह पता चला कि 4,200 ऐप उपयोगकर्ताओं ने "भुगतान रद्द करें" कार्यक्षमता का दुरुपयोग किया था, जिससे कंपनी को ₹ 33 करोड़ का नुकसान हुआ।

कंपनी ने एक प्रसिद्ध कानूनी फर्म द्वारा समर्थित फोरेंसिक जांच शुरू की। जांच की निगरानी CBI के पूर्व प्रमुख ने की थी, जिनके पास वित्तीय अपराध से निपटने का वर्षों का अनुभव था। फोरेंसिक जांचकर्ता ने 'रद्दीकरण' कार्यक्षमता को कॉन्फिगर करने के लिए परिवर्तन प्रबंधन प्रक्रिया की समीक्षा

की, किसी भी पैटर्न/प्रवृत्ति की पहचान करने के लिए रिफंड किए गए ऑर्डर के लेनदेन डंप का विश्लेषण किया, चयनित लोगों का साक्षात्कार लिया, रिफंड का आकलन किया और विसंगतियों का मूल्यांकन किया, और चयनित कर्मचारियों के मानव संसाधन डेटा और प्रासंगिक ईमेल संचार की समीक्षा की। फॉरेंसिक टीम ने निष्कर्ष निकाला कि कंपनी के किसी भी कर्मचारी के साथ कोई मिलीभगत नहीं थी। फॉरेंसिक रिपोर्ट को विचार के लिए बोर्ड को प्रस्तुत किया गया था।

ऑडिट और फॉरेंसिक रिपोर्ट

कंपनी की लेखा-परीक्षा करते समय, लेखा-परीक्षक ने लेखा-परीक्षा मानकों के तहत प्रबंधन के साथ प्रासंगिक पूछताछ की। प्रबंधन ने उपरोक्त मामलों सहित वर्ष के दौरान के घटनाक्रम पर लेखा-परीक्षक को अद्यतन किया। लेखा-परीक्षक ने फॉरेंसिक रिपोर्ट का अनुरोध किया, क्योंकि यह निष्कर्षों का सारांश प्रस्तुत करता है और उसे आगे की कार्रवाई के लिए संदर्भ के रूप में उपयोग किया जा सकता है। प्रबंधन ने समझाया कि फॉरेंसिक रिपोर्ट व्यापक है, इसमें शामिल अपराधियों की पहचान करता है, वित्तीय नुकसान की राशि निर्धारित करता है, और इसी तरह की घटनाओं की पुनरावृत्ति को रोकने के लिए सलाह प्रदान करता है।

लेखा-परीक्षक ने आंतरिक रूप से इस बात पर विचार-विमर्श किया कि क्या अनधिकृत भुगतान का मामला CARO 2020 के तहत रिपोर्टिंग को ट्रिगर करेगा, खासकर तब जब मामला प्रबंधन के संज्ञान में आ गया। धोखाधड़ी की पहचान लेखा-परीक्षा प्रक्रियाओं के दौरान लेखा-परीक्षक द्वारा नहीं की गई थी। उन्होंने विचार किया कि क्या CARO के तहत रिपोर्टिंग अनुलिपिक होगी क्योंकि मामला प्रबंधन और प्रमुख हितधारकों को पता है। हालाँकि, वह कंपनी अधिनियम, 2013 के अनुभाग 143(12) के तहत रिपोर्टिंग सीमा, यानी ₹1 करोड़ से अधिक की धोखाधड़ी के प्रति भी सचेत हैं।

प्रबंधन ने लेखा-परीक्षक को यह भी सूचित किया कि एक सूचीबद्ध कंपनी होने के नाते, अप्रकाशित मूल्य-संवेदनशील जानकारी को संभालते समय उचित देखभाल की जानी चाहिए। लेखा-परीक्षक ने दोहराया कि इस तरह की जानकारी को संभालते समय पर्याप्त सावधानी बरती जाती है। उन्होंने स्पष्ट किया कि अप्रकाशित मूल्य-संवेदनशील जानकारी, इसे संभालने के तरीके और प्राप्तकर्ताओं के नामों को परिभाषित करने के लिए एक मजबूत ढांचा है। टीम के सदस्यों से समय-समय पर प्रमाण पत्र प्राप्त किए जाते हैं जो पुष्टि करते हैं कि ऑडिट के दौरान प्राप्त अप्रकाशित मूल्य-संवेदनशील जानकारी का दुरुपयोग नहीं किया जाता है।

जीएसटी दर में संशोधन और प्रभाव

चालू वर्ष के दौरान, कंपनी ने एक नए हेड ऑफिस में स्थानांतरण किया, जिसमें ऑफिस लिविंग एलएलपी से मांज्यूलर फर्नीचर की खरीद की गई।

लेन-देन की विभिन्न तिथियों पर GST की दरें इस प्रकार हैं:

तारीख	विवरण	IGST की दर:
15 अक्टूबर, 20X3	बीजक जारी करने की तिथि	18%
18 अक्टूबर, 20X3	तकनीशियन की उपलब्धता पर मॉड्यूलर फर्नीचर की डिलीवरी और स्थापना की तारीख	18%
19 अक्टूबर, 20X3	भुगतान ऑफिस लिविंग LLP की बहियों में दर्ज किया गया है	18%
26 अक्टूबर, 20X3	भुगतान ऑफिस लिविंग LLP के बैंक खाते में जमा किया जाता है	28%
(नोट: 20 अक्टूबर से यह दर 18% से बदलकर 28% कर दी गई है)		

उपाबंध

**31 मई 20X4 को नई दिल्ली में आयोजित बोर्ड की 59वीं बैठक के कार्यवृत्त का निष्कर्ष**

मद: इंडियादेखो में गुणवत्ता सुधार पर चर्चा

स्वतंत्र निदेशक:

गुणवत्ता प्रबंधन की अवधारणा को प्राचीन काल से ही स्वीकार किया जाता रहा है। कई मैनुफैक्चरिंग फर्मों ने गुणवत्ता में सुधार लाने तथा गुणवत्ता नियंत्रण के लिए विशेष रूप से लक्षित उपकरणों के उपयोग पर ध्यान केंद्रित किया है। गुणवत्ता प्रबंधन की अवधारणा को ISO जैसे विभिन्न विश्वव्यापी मानकों में व्यापक रूप से स्वीकार किया गया है। इसलिए, मैं इसे इंडियादेखो में लागू करने का प्रस्ताव करता हूँ।

प्रबंध निदेशक:

गुणवत्ता प्रबंधन को आमतौर पर एक एकीकृत संगठनात्मक उपकरण के रूप में उत्पादों की गुणवत्ता बढ़ाने वाला समझा जाता है। इसका उद्देश्य किसी संगठन के माल की गुणवत्ता में सुधार करके उसकी प्रतिस्पर्धात्मकता को अनुकूलित करना होता है। इसके अलावा, TQM में माल की गुणवत्ता बढ़ाने के लिए समस्या-समाधान विधियों को लागू करके उपभोक्ता की जरूरतों को पूरा करने में कोर टीम के सदस्य शामिल हैं। यह केवल विनिर्माण उद्योग से संबंधित है और इसलिए मैं गुणवत्ता प्रबंधन के पक्ष में नहीं हूँ। इसके अलावा, इसमें बहुत अधिक धनराशि लगती है और इसलिए हमारे जैसे सेवा उद्योग को नियोजित करने में संसाधनों की बर्बादी होती है।

स्वतंत्र निदेशक: (गर्मजोशी से)

मैं इस बात से असहमत हूँ, प्रबंध निदेशक। गुणवत्ता प्रबंधन के सिद्धांत केवल विनिर्माण तक ही सीमित नहीं हैं। दुनिया भर में सेवा उद्योगों ने इन मानकों को सफलतापूर्वक अपनाया है और उन्हें काफी लाभ हुआ है।

प्रबंध निदेशक: (गर्मजोशी से)

यह कहना आसान है, लेकिन हमारे जैसे सेवा उद्योग के लिए व्यावहारिकता और वित्तीय निहितार्थ काफी अलग हैं। हम एक ऐसी प्रणाली में भारी निवेश करने का जोखिम नहीं उठा सकते हैं जो आनुपातिक लाभ नहीं दे सकती है।

मुख्य प्रबंधन लेखाकार:

इसका मुख्य उद्देश्य संगठनात्मक कार्मिकों और उनकी भूमिकाओं के बीच समग्र संरेखण प्राप्त करना है, ताकि उपभोक्ता संतुष्टि प्राप्त करने के लिए वस्तुओं और सेवाओं के मानक का बेहतर विकास, सुधार और संरक्षण प्राप्त किया जा सके। TQM सिद्धांत कारबार की गुणवत्ता को बढ़ाने और निर्णय लेने की गतिविधियों में कर्मचारी की भागीदारी को अधिकतम करके संतुष्टि का प्रबंधन करने पर केंद्रित है। हालांकि प्राथमिक उद्देश्य बाहरी ग्राहकों को संतुष्ट करना है, फिर भी TQM आंतरिक ग्राहकों की जरूरतों को पूरा किए बिना बाहरी ग्राहकों की अपेक्षाओं को पूरा करने की चुनौती को स्वीकार करता है। इसका उद्देश्य दोनों की आवश्यकताओं को पूरा करना है।

CEO: (चर्चा को शांत करने के लिए हस्तक्षेप करते हैं)

चलो एक कदम पीछे हटते हैं। TQM को अपनाने से संगठनात्मक संस्कृति और संरचना में महत्वपूर्ण बदलाव आता है। इसलिए, यह सलाह दी जाती है कि आवेदन पद्धति को कंपनी के अनुकूल बनाया जाए। प्रभाव क्षेत्रों का आकलन करने के लिए आंतरिक और बाहरी वातावरण का एक उद्देश्यपूर्ण मूल्यांकन करने की सिफारिश की जाती है जिसमें कंपनी कार्य करती है। हमें एक संतुलित दृष्टिकोण की आवश्यकता है जो हमारे सेवा उद्योग के अनूठे पहलुओं पर विचार करता हो।

बहुविकल्पीय प्रश्न

- 3.1 धोखाधड़ी के दोनों उदाहरणों को ध्यान में रखते हुए, ऑडिट प्रभारी ने फॉर्म ADT-4 का मसौदा तैयार किया, यानी केंद्र सरकार को धोखाधड़ी की रिपोर्ट करने के लिए इस्तेमाल किया गया फॉर्म, जैसा कि कंपनी अधिनियम, 2013 के अनुभाग 143(12) के अंतर्गत निर्धारित है तथा संबंधित नियमों के साथ पढ़ा जाता है। एंगेजमेंट पार्टनर का मानना है कि फॉर्म को केंद्र सरकार के पास फाइल करने की जरूरत नहीं है। क्या आप सहमत हैं?
- हां धोखाधड़ी का प्रत्येक मामला व्यक्तिगत धोखाधड़ी के लिए निर्धारित ₹1 करोड़ की अर्हता सीमा से कम है।
 - हां कंपनी के कर्मचारी/अधिकारी धोखाधड़ी में शामिल नहीं हैं।
 - नहीं, ऑडिटर को भौतिकता के बावजूद सभी धोखाधड़ी की रिपोर्ट केंद्र सरकार को देनी होगी।
 - नहीं। लेखापरीक्षक को धोखाधड़ी की सूचना केन्द्र सरकार को देनी होगी, क्योंकि कुल हानि ₹1 करोड़ रुपये की अर्हता सीमा से अधिक है।
- 3.2 कंपनी सचिव का मानना है कि लेखा परीक्षक अप्रकाशित मूल्य संवेदनशील जानकारी को संभालते हैं। तदनुसार, लेखा-परीक्षक को एक डेटाबेस बनाना चाहिए जिसमें प्रासंगिक जानकारी हो जिसमें उस व्यक्ति के नाम जिसके साथ जानकारी साझा की गई है और पैर शामिल हों। क्या आप सहमत हैं?

- (a) हां सेबी (इनसाइडर ट्रेडिंग निषेध) विनियम, 2015 के अनुसार लेखा परीक्षकों को निर्धारित डेटा और जानकारी के साथ संरचित डिजिटल डेटाबेस बनाए रखना आवश्यक है।
- (b) नहीं। सेबी (इनसाइडर ट्रेडिंग निषेध) विनियम, 2015 लेखा परीक्षकों पर लागू नहीं होते।
- (c) नहीं। नियुक्त सांविधिक लेखा-परीक्षक को लेखा-परीक्षा के प्रयोजन के लिए सभी जानकारी तक अप्रतिबंधित पहुंच होगी। सूचना के डाटाबेस का रखरखाव लेखा-परीक्षक की शक्तियों के अनुरूप नहीं होगा।
- (d) नहीं। सेबी (इनसाइडर ट्रेडिंग का निषेध) विनियम, 2015 को किसी संरचित डिजिटल डेटाबेस की आवश्यकता नहीं है।
- 3.3 फोरेंसिक ऑडिट रिपोर्ट की एक प्रति के लिए ऑडिटर के अनुरोध को प्रबंधन ने क्लाइंट अटॉर्नी विशेषाधिकार का हवाला देते हुए अस्वीकार कर दिया था। यह विशेषाधिकार एक ग्राहक और उनके वकील के बीच गोपनीय संचार की सुरक्षा करता है। क्या प्रबंधन सही है?
- (a) नहीं। लेखा परीक्षक को फोरेंसिक ऑडिट रिपोर्ट की एक प्रति प्रदान की जानी चाहिए चूंकि यह राशि वित्तीय विवरणों के लिए महत्वपूर्ण है।
- (b) हां लेखा परीक्षक को फोरेंसिक ऑडिट रिपोर्ट की एक प्रति प्रदान नहीं की जानी चाहिए क्योंकि जानकारी संवेदनशील है और ऑडिट टीम के किसी भी सदस्य द्वारा दुरुपयोग के लिए अतिसंवेदनशील है।
- (c) हां नहीं। लेखा परीक्षक को फोरेंसिक ऑडिट रिपोर्ट की एक प्रति प्रदान की जानी चाहिए चूंकि यह राशि प्रबंधन के नजरियो से वित्तीय विवरणों के लिए महत्वपूर्ण है।
- (d) नहीं। कंपनी अधिनियम, 2013 और लेखा-परीक्षा मानक वित्तीय विवरणों के लेखा-परीक्षक को किसी भी जानकारी तक अप्रतिबंधित पहुंच प्रदान करते हैं।
- 3.4 क्या इन अनधिकृत भुगतानों को CARO 2020 के तहत लेखा-परीक्षक द्वारा रिपोर्ट किया जाएगा?
- (a) हां CARO एक फोरेंसिक ऑडिट के परिणाम पर लेखा-परीक्षक द्वारा टिप्पणी की परिकल्पना करता है।
- (b) नहीं। चूंकि कंपनी अधिनियम, 2013 के अनुभाग 143(12) के अंतर्गत केंद्र सरकार को किसी धोखाधड़ी की सूचना नहीं दी गई है और राशि भी महत्वपूर्ण नहीं है।
- (c) हां CARO लेखा परीक्षक द्वारा उन धोखाधड़ी के लिए टिप्पणी की परिकल्पना करता है जिसका खुलासा लेखा-परीक्षा के दौरान हुआ हो।

- (d) नहीं। चूंकि कंपनी अधिनियम, 2013 के अनुभाग 143(12) के अंतर्गत केंद्र सरकार को किसी धोखाधड़ी की सूचना नहीं दी गई है
- 3.5 ऑफिस लिविंग LLP द्वारा इंडिया देखो ट्रेवल लिमिटेड को आपूर्ति किए गए माँड्यूलर फर्नीचर के लिए 'भुगतान की तारीख' क्या है? उक्त मामले में आपूर्ति का समय निर्धारित करें।
- (a) 19 अक्टूबर; 15 अक्टूबर
 (b) 26 अक्टूबर; 15 अक्टूबर
 (c) 19 अक्टूबर; 18 अक्टूबर
 (d) 26 अक्टूबर; 18 अक्टूबर

वर्णनात्मक प्रश्न

- 3.6 क्या स्पोर्ट्स सेलिब्रिटी सह कर्मचारी के संबंध में अधिकार प्राप्त करने के लिए किए गए खर्च को Ind AS 38 के अनुसार एक अमूर्त आस्ति के रूप में मान्यता दी जा सकती है?
- 3.7 इंडियादेखो TQM के 6C पर विचार करते हुए, सेवा की गुणवत्ता बढ़ाने और दीर्घकालिक व्यापार स्थिरता सुनिश्चित करने के लिए टोटल क्वालिटी मैनेजमेंट (TQM) को प्रभावी ढंग से लागू कर सकता है- प्रतिबद्धता, संस्कृति, निरंतर सुधार, सहयोग, ग्राहक केंद्रित और नियंत्रण, विशेष रूप से 31 मई 20X4 को आयोजित 59वीं बोर्ड बैठक के कार्यवृत्त में व्यक्त किए गए विविध दृष्टिकोणों के प्रकाश में, जहां स्वतंत्र निदेशक ने गुणवत्ता प्रबंधन की व्यापक स्वीकृति पर जोर दिया, प्रबंध निदेशक ने सेवा उद्योग पर इसकी प्रयोज्यता और वित्तीय प्रभाव के बारे में चिंता व्यक्त की, और CEO ने कंपनी के आंतरिक और बाहरी वातावरण के अनुरूप दृष्टिकोण और उद्देश्यपूर्ण मूल्यांकन की आवश्यकता पर प्रकाश डाला?
- 3.8 क्या इंडियादेखो भविष्य के वर्षों में ब्रांड निर्माण पर होने वाले व्यय को स्थगित और परिशोधित कर सकता है?



सुझाए गए उत्तर

- 1.1 सही उत्तर है (a) वाक्य (i) और (iii) सही हैं।

कारण: यदि FPL स्वयं GST का भुगतान करने का विकल्प चुनता है, तो GTA सेवा की आपूर्ति में इस्तेमाल वस्तुओं और सेवाओं पर आईटीसी का लाभ उठाने के लिए, उसे अग्रिम प्रभार के रूप में 5% की दर से नहीं बल्कि 12% की दर से GST का भुगतान करना होगा। यदि एफपीएल रिवर्स चार्ज मैकेनिज्म के तहत GST का भुगतान करने का विकल्प चुनता है, तो GTA की ओर से GST का भुगतान करने वाला सेवा प्राप्तकर्ता उस राशि पर ITC का

लाभ उठा सकता है। रिवर्स चार्ज का मतलब है कि कर का भुगतान करने की देयता सेवा के प्राप्तकर्ता पर है न कि GTA पर। इसलिए, तदनुसार ITC का लाभ सेवा के प्राप्तकर्ता द्वारा उठाया जा सकता है न कि GTA द्वारा।

1.2 सही उत्तर है (d) ₹ 12,30,000

कारण: चूंकि FPL के पास वित्तीय वर्ष 2023-24 के दौरान 10 से अधिक ट्रक नहीं हैं, इसलिए वह अनुभाग 44AE के तहत अनुमानित कराधान योजना के तहत कर का भुगतान करने का पात्र है।

अनुभाग 44AE के अनुसार, 12 टन (12,000 किलोग्राम) से अधिक वजन वाले किसी भी ट्रक को भारी माल वाहन माना जाएगा। ऐसे प्रत्येक भारी माल वाहन के लिए, प्रत्येक माह या माह के उस भाग के लिए, जिसके दौरान ऐसा वाहन निर्धारिती के स्वामित्व में रहता है, सकल वाहन भार या बिना लदान भार के प्रति टन ₹ 1,000 माना गया लाभ होगा।

12 टन (12,000 किलोग्राम) या उससे कम वजन वाला कोई भी ट्रक भारी माल वाहन के अलावा अन्य होगा। ऐसे प्रत्येक वाहन के लिए, अनुमानित आय प्रत्येक माह या माह के उस भाग के लिए ₹ 7,500 मानी जाएगी, जिसके लिए वाहन का स्वामित्व निर्धारिती के पास है।

यहां प्रासंगिक तारीख ट्रक के स्वामित्व की तारीख है, न कि वह तारीख जिस दिन ट्रक का उपयोग शुरू किया गया।

गणना निम्नानुसार होगी:

भारी माल वाहन के अलावा अन्य माल वाहन

वाहनों की संख्या	खरीदारी की तारीख:	उन महीनों की संख्या, जिनके लिए वाहन का स्वामित्व है	महीनों की संख्या × वाहनों की संख्या
3	1 अप्रैल, 2020	12	36
2	1 अप्रैल, 2020	12	24
			60

भारी माल वाहन

वाहनों की संख्या	खरीदारी की तारीख:	उन महीनों की संख्या जिनके लिए वाहन का स्वामित्व है	महीनों की संख्या × वाहनों की संख्या
3	1 अप्रैल, 2021	12	36
1	1 अप्रैल, 2023	12	12

	48
--	----

प्रकल्पित आय

क्रम संख्या	विवरण	प्रकल्पित आय
1	भारी वाहनों के अलावा अन्य 60 ₹ 7,500	4,50,000
2	1 अप्रैल, 2021 को खरीदे गए 3 भारी वाहन 36 × ₹ 1,000 × 15 टन	5,40,000
3	1 अप्रैल, 2023 को खरीदे गए 1 भारी वाहन 36 × ₹ 1,000 × 20 टन	2,40,000
	योग	12,30,000

- 1.3 सही विकल्प है (c)** जब भी आवश्यक हो, शुल्क लेकर क्लाइंट को पैकिंग और बीमा सलाहकार सेवाएं प्रदान करना

कारण: ग्राहकों को पैकिंग और बीमा सलाहकार सेवाएं प्रदान करना जहां ग्राहक की ऐसी आवश्यकताएं हैं, उस सेवा में मूल्य जोड़ता है जो ट्रांसपोर्टर प्रदान कर रहा है। यदि कुशलतापूर्वक क्रियान्वयन किया जाए तो ग्राहक शुल्क लेकर इन सेवाओं का लाभ उठाने के लिए तैयार हो जाएगा। यह FPL की कुलमिलाकर सेवाओं में मूल्य जोड़ता है।

- 1.4 सही उत्तर है (b)** परिचालन मैट्रिक्स को ट्रैक करने और वितरण समय में सुधार करने के लिए मजबूत प्रणालियों को लागू करना।

कारण: LTL शिपमेंट शुरू करने की सफलता काफी हद तक प्रभावी ट्रैकिंग और परिचालन मैट्रिक्स के प्रबंधन पर निर्भर करती है, जो सीधे ग्राहकों की संतुष्टि और वितरण प्रदर्शन को प्रभावित करती है। मजबूत प्रणालियां इस बात को सुनिश्चित करेंगी कि FPL 7-दिवसीय डिलीवरी की उम्मीद को पूरा कर सके, शिपमेंट की बड़ी हुई मात्रा को कुशलता से संभाल सके, और डेडहेडिंग को कम कर सके, जिससे परिचालन में कुलमिलाकर उत्पादकता और लचीलापन बढ़ सके। यह मैकिन्से के सिस्टम के 7S तत्व के अनुरूप है, जो परिचालन प्रभावशीलता और रणनीतिक परिवर्तन कार्यान्वयन के लिए महत्वपूर्ण है।

- 1.5 सही उत्तर है (a)** 1-III, 2-I, 3-II और 4-IV

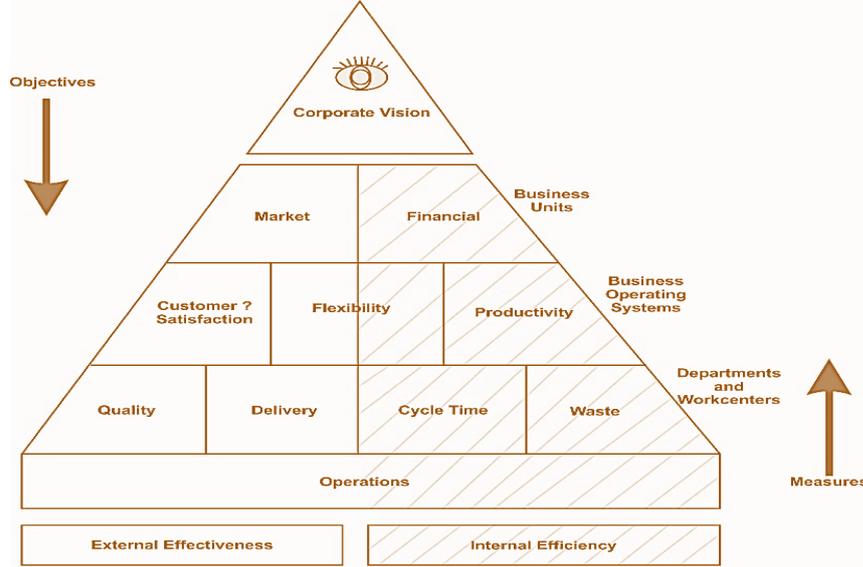
कारण: ऐसे ग्राहकों को लक्षित करना जिनका CLV ₹ 20 लाख रुपये या उससे अधिक हो-ग्राहक चुनाव

ट्रैकिंग लोड बोर्डों, व्यापार प्रकाशनों पर विज्ञापन-ग्राहक अर्जन।

न्यूनतम से शून्य क्षति के साथ समय पर डिलीवरी-ग्राहक बनाए रखना।

पैकेजिंग और परिवहन बीमा सलाहकार सेवाएं-ग्राहक विस्तार।

1.6 (i) कंपनी की सफलता के लिए कॉर्पोरेट विज़न और बाजार और वित्तीय उपायों की पहचान



लेवल 1-कॉर्पोरेट विज़न:

रोड रनर का **कॉर्पोरेशन विज़न** यह है कि "कंपनी का लक्ष्य अपने प्रतिस्पर्धी माहौल में अपनी पहचान बनाने के लिए अच्छी गुणवत्ता वाले वितरण मानकों को बनाए रखना है।"

*विकल्प भी संभव है।

लेवल 2-बाजार से संबंधित उपाय:

बाजार का विकास बढ़ाने तथा ग्राहक आधार बढ़ाने के लिए, कंपनी बाजार में अपनी उपस्थिति दर्ज कराने के लिए विज्ञापन पर खर्च बढ़ाने की योजना बना रही है। यह ऑफ-लाइन प्रिंट मीडिया, ऑनलाइन मीडिया के साथ-साथ प्रासंगिक व्यापार संघों के कार्यक्रमों में भाग ले रहा है। इसका लक्ष्य मध्यम आकार की कंपनियां हैं, जिन्हें नियमित अंतराल पर शिपमेंट भेजना होता है। उसे अपनी सेवा की गुणवत्ता और वितरण के संबंध में **ग्राहकों की संतुष्टि** पर नज़र रखनी होगी। आउटबाउंड शिपमेंट पर पैकेजिंग सेवाओं और ग्राहकों की आवश्यकताओं के आधार पर परिवहन बीमा सलाहकार सेवाओं जैसी सहायक सेवाओं का उद्देश्य ग्राहकों को दी जाने वाली सेवा के मूल्य प्रस्ताव को बढ़ाना है। इससे FPL की बाजार हिस्सेदारी बढ़ने में नहीं तो बरकरार रखने में मदद मिल सकती है।

लेवल 2-वित्तीय उपाय:

बढ़ती लागत के मद्देनजर, *वित्तीय स्थिरता* बनाए रखने के लिए, वरिष्ठ प्रबंधन ने ऐसे मेट्रिक्स लगाए हैं जो लाभप्रदता पर नज़र रखेंगे। प्रति किलोमीटर कमाई और प्रति किलोमीटर लागत के बीच अंतर प्रति किलोमीटर अर्जित लाभ होगा। प्रति किलोमीटर लक्षित लाभ = ₹ 800 - ₹ 500 = ₹ 300 प्रति किलोमीटर। साथ ही, कंपनी स्पष्ट है कि वह प्राप्य खातों का त्वरित टर्नओवर चाहती है। क्रेडिट योग्य ग्राहक प्राप्त करने के लिए, इसने ऐसे ग्राहकों को लक्षित किया है जिनका ग्राहक जीवनकाल मूल्य कम से कम ₹20 लाख या उससे अधिक है। अनुमान लगाया गया है कि इन मध्यम आकार की कंपनियों के अपने बिलों पर डिफ़ॉल्ट होने की संभावना कम है। अपने प्राप्य खातों के त्वरित टर्नओवर के लिए, यह बिल को निपटाने के लिए अपने ग्राहक को 10 दिन की क्रेडिट अवधि देने का प्रस्ताव करता है। प्राप्य खातों का नकदी में त्वरित रूपांतरण तरलता बनाए रखने में मदद करता है। FPL के लिए यह विशेष रूप से महत्वपूर्ण है क्योंकि इसके संचालन की लागत, विशेष रूप से ईंधन की लागत बढ़ रही है।

(ii) परिचालन स्तर के उपाय और उनका ग्राहक संतुष्टि और उत्पादकता से संबंध

संचालन स्तर के उपायों को निम्नानुसार वर्गीकृत किया जा सकता है:

- (a) क्षतिग्रस्त माल के लिए ग्राहक द्वारा दायर दावे (पूर्ण संख्या और किए गए शिपमेंट का प्रतिशत) - *सेवा की गुणवत्ता*

ग्राहकों की अच्छी संतुष्टि के लिए ऐसे दावों की घटनाओं को न्यूनतम रखा जाना चाहिए।

- (b) उपरोक्त दावों का समाधान करने में लगने वाला समय (ग्राहक द्वारा दावा फाइल करने की तारीख से दिन) - *सेवा की गुणवत्ता*

दावों के त्वरित समाधान से ग्राहक संतुष्टि बढ़ती है।

- (c) डिलीवरी के लिए सहमत समय से आगे डिलीवरी में देरी (किए गए शिपमेंट का %)- सेवाओं की डिलीवरी

ग्राहकों की अच्छी संतुष्टि के लिए डिलीवरी में देरी की ऐसी घटनाओं को न्यूनतम रखा जाना चाहिए।

- (d) दिनों की संख्या जब ट्रक सड़क पर नहीं था (रखरखाव या अपर्याप्त लोड के कारण)-संसाधनों की बर्बादी।

संसाधनों का उपयोग उत्पादकता को प्रभावित करता है। उत्पादकता में सुधार के लिए ट्रकों का कुशलता से उपयोग करना होगा।

- (e) अनन्य FTL ऑर्डर प्राप्त करने के साथ-साथ LTL के अंतर्गत पूर्ण ट्रक लोड प्राप्त करने में लगने वाला औसत समय (दिन) - साइकिल टाइम, कार्य पूरा करने में लगने वाला समय।

वर्तमान में, FTL शिपमेंट के लिए 4 दिन का समय लिया गया है और LTL शिपमेंट के लिए 3 दिन होने की उम्मीद है। उत्पादकता में सुधार के लिए इसे न्यूनतम स्तर पर रखा जाना चाहिए। तेजी से ट्रक भरने की क्षमता, संसाधन के उपयोग में सुधार और उत्पादकता में वृद्धि।

- (f) ट्रक जितने किलोमीटर तक सड़क पर रहता है और उस पर कोई भार नहीं होता - संसाधनों की बर्बादी।

जब कोई ट्रक बिना किसी भार के सड़क पर चलता है, तो उसे लागत लगती है, लेकिन उसकी भरपाई के लिए कोई राजस्व नहीं मिलता। इसलिए, किलोमीटर डेडहेड्स की संख्या बर्बादी है और इसे न्यूनतम रखा जाना चाहिए।

(iii) कारबार पर उपायों (g) और (h) का प्रभाव

- (g) ट्रकों की अनुपलब्धता के कारण अस्वीकृत ऑर्डरों की संख्या - सेवा का लचीलापन।

इस मीट्रिक को न्यूनतम स्तर पर बनाए रखना होगा। कारबार को अधिक से अधिक आदेशों को पूरा करने में सक्षम होना चाहिए। इस मीट्रिक पर नज़र रखने से यह पता चल सकता है कि ट्रकों की वर्तमान क्षमता ग्राहकों की मांग को पूरा करने के लिए पर्याप्त है या नहीं।

- (h) LTL सिस्टम के तहत ग्राहक के सामान प्राप्त करने की तारीख से 7 दिनों के भीतर डिलीवर करने की क्षमता (LTL सिस्टम के तहत शिपमेंट का %)-सेवा का लचीलापन

यह बताया गया है कि LTL सिस्टम के अंतर्गत, टुकड़ों में दिए गए ऑर्डर को मिलाकर एक पूर्ण ट्रक लोड तैयार किया जाता है, तथा औसतन ग्राहक माल सौंपने की तिथि से लेकर डिलीवरी तक अधिकतम 7 दिनों तक प्रतीक्षा करने को तैयार रहता है। यह अनुमान होता है कि LTL सिस्टम के तहत ट्रक को पूरी क्षमता तक भरने में तीन दिन का समय लगेगा। इसलिए, कंपनी के पास यह सुनिश्चित करने के लिए केवल 4 दिन बचते हैं कि माल उनके गंतव्य तक पहुंच जाए। ग्राहक की इस अपेक्षा को पूरा करने की क्षमता कारबार को बनाए रखने और जारी रखने के लिए बहुत महत्वपूर्ण है। इसलिए, कंपनी के पास ग्राहकों की अपेक्षाओं को पूरा करने की पर्याप्त क्षमता होनी चाहिए। इसके संचालन में पर्याप्त लचीलापन (क्षमता) होना चाहिए ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि यह अपेक्षा पूरी हो सके।

- 1.7 पट्टे पर Ind AS 116, पट्टा संशोधनों के लिए लेखांकन पर दिशा-निर्देश प्रदान करता है। पट्टा संशोधन में पट्टे के दायरे में बदलाव शामिल है जैसे संविदात्मक पट्टा अवधि का विस्तार। इस मामले में, संशोधन से अनुबंधात्मक पट्टे की अवधि को मूल 5 वर्ष से बढ़ाकर कुल 8 वर्ष कर दिया जाता है। संशोधन की प्रभावी तिथि (वर्ष 4 के प्रारंभ में) पर, FPL निम्नलिखित के आधार पर पट्टा देयता का पुनर्मूल्यांकन करेगा:

- (a) पांच वर्ष की शेष पट्टा अवधि
(b) प्रत्येक वर्ष के अंत में देय ₹10,00,000 का वार्षिक भुगतान और
(c) FPL की वृद्धिशील उधार दर 7% प्रति वर्ष है

संशोधित पट्टा देयता ₹41,00,000 के बराबर है (कार्यकारी नोट 3 देखें)। संशोधन से ठीक पहले पट्टा देयता (वर्ष 3 के अंत तक ब्याज व्यय की मान्यता सहित) ₹18,32,959 है।

FPL SPL के साथ पट्टा समझौते में संशोधन के लिए निम्नानुसार जिम्मेदार होगा:-

वर्ष 4 के आरंभ में, संशोधन की प्रभावी तिथि पर FPL पट्टा देयता की अग्रणीत राशि ₹18,32,959 (संशोधन से तुरंत पहले) और संशोधित पट्टा देयता की अग्रणीत राशि ₹41,00,000 के बीच अंतर को मान्यता देगा।

संशोधित पट्टा देयता	₹ 41,00,000
घटाएं: संशोधन तिथि के अनुसार मूल पट्टा देयता (वर्ष 4 की शुरुआत)	₹ 18,32,959
इस अंतर के परिणामस्वरूप पट्टा देयता और ROU आस्ति की वहन	₹ 22,67,041

राशि में वृद्धि होगी

वर्किंग नोट 1: पट्टे की शुरुआत में पट्टे की गणना

वर्ष	पट्टा भुगतान (A)	PV कारक @6% (B)	पट्टा भुगतान का मौजूदा मूल्य $C = A \times B$
1	10,00,000	0.943	9,43,000
2	10,00,000	0.89	8,90,000
3	10,00,000	0.84	8,40,000
4	10,00,000	0.792	7,92,000
5	10,00,000	0.747	7,47,000
योग	50,00,000		42,12,000

वर्किंग नोट 2: संशोधन तिथि से तुरंत पहले पट्टा देयता की गणना

वर्ष	शुरुआती पट्टा देयता (A)	ब्याज @ 6% बी = (A) 6%	पट्टे का भुगतान	समापन देयता $= A + B - C$
1	42,12,000	2,52,720	10,00,000	34,64,720
2	34,64,720	2,07,883	10,00,000	26,72,603
3	26,72,603	1,60,356	10,00,000	18,32,959

वर्किंग नोट 3: संशोधन की तारीख को संशोधित पट्टा देयता की गणना

वर्ष	पट्टा भुगतान (A)	PV कारक @7% (B)	पट्टा भुगतान का मौजूदा मूल्य $C = A \times B$
4	10,00,000	0.935	9,35,000
5	10,00,000	0.873	8,73,000
6	10,00,000	0.816	8,16,000
7	10,00,000	0.763	7,63,000
8	10,00,000	0.713	7,13,000
योग	50,00,000		41,00,000

1.8 (i) अधिकतम ट्रक लोड साइज और वजन के संबंध में नियमों का नियमित रूप से उल्लंघन

करने से इन उल्लंघनों का पता चलने पर महत्वपूर्ण प्रतिष्ठा क्षति हो सकती है उदाहरण के लिए, यदि कोई मूल्यवान सामान क्षतिग्रस्त हो जाए और यह पाया जाए कि वजन सीमा से ज्यादा वजन लादा गया था, तो इससे भारी वित्तीय हानि का भी खतरा रहता है। कंपनी के बीमाकर्ता लगभग निश्चित रूप से दायित्व स्वीकार करने से इंकार कर देंगे, जिससे फ्रंटरनर को मुआवजे की लागत वहन करनी पड़ेगी। इसके अतिरिक्त, फ्रंटरनर के चालू परिचालन पर अधिकारियों की बढ़ती जांच का असर पड़ सकता है, क्योंकि बार-बार पुलिस द्वारा रोके जाने के कारण काफिले में देरी हो सकती है। इस प्रकार ज्यादा ध्यान देने के परिणामस्वरूप जुर्माना और कानूनी फीस भी बढ़ सकती है, जिससे कंपनी के वित्त पर और दबाव पड़ सकता है। इसके अलावा, नकारात्मक प्रचार ग्राहक विश्वास को नष्ट कर सकता है, जिससे व्यापार में संभावित गिरावट और प्रमुख अनुबंधों का नुकसान हो सकता है।

- (ii) ऐसा प्रतीत होता है कि फ्रंटरनर में TQM के उच्च गुणवत्ता वाले वितरण मानक हैं, जो ग्राहक को दिए जाने वाले अंतिम उत्पाद पर केंद्रित हैं। चेयरमैन के संदेश से संकेत मिलता है कि व्यावसायिक परिचालन सुचारू रूप से तथा ग्राहकों की संतुष्टि के साथ किया जा रहा है। पिछले कुछ वर्षों में कारबार की मात्रा भी बढ़ी है। हालांकि, आर. वेंकटेश द्वारा लागू की गई प्रणाली ट्रकों के रखरखाव पहलू की अनदेखी करती है, जिसके परिणामस्वरूप ब्रेकडाउन और अनियोजित मरम्मत की आवश्यकता होती है।
- (iii) कुलमिलाकर उत्पादक रखरखाव (TPM) एक लीन प्रबंधन सिद्धांत है जो उत्पादन और गुणवत्ता प्रणालियों की सत्यनिष्ठा को बनाए रखने और सुधारने में मदद करता है। TPM सभी उपकरणों को सर्वोत्तम कार्यशील स्थिति में रखता है ताकि परिचालन में खराबी और देरी से बचा जा सके। TPM आधार के तौर पर, 5S के साथ आठ स्तंभों पर केंद्रित है। स्वायत्त रखरखाव इन आठ स्तंभों में से एक है। इस स्तंभ का उद्देश्य खराबी के बिना उपकरण (इस मामले में, ट्रक) संचालित करना और कर्मचारी की सक्रिय भागीदारी के माध्यम से स्रोत पर दोषों को खत्म करना है। उदाहरण के लिए, फ्रंटरनर में, ड्राइवर लुब्रिकेशन, बोल्ट को टाइट करना और टायर बदलने जैसी रखरखाव की गतिविधियों को कर सकता है। रखरखाव टीम को केवल अधिक जटिल और उच्च तकनीकी रखरखाव के लिए शामिल किया जाएगा। यह दृष्टिकोण यह सुनिश्चित करता है कि ट्रक अधिकांश समय अच्छी कार्यशील स्थिति में रहें। ट्रक ड्राइवरों को छोटी-मोटी मरम्मत और रखरखाव संभालने के लिए प्रशिक्षित किया जाता है, जिससे श्री सोनी का समय अधिक जटिल कार्यों को निपटाने के लिए बच जाता है, जिनके लिए उनकी विशेषज्ञता की आवश्यकता होती है।

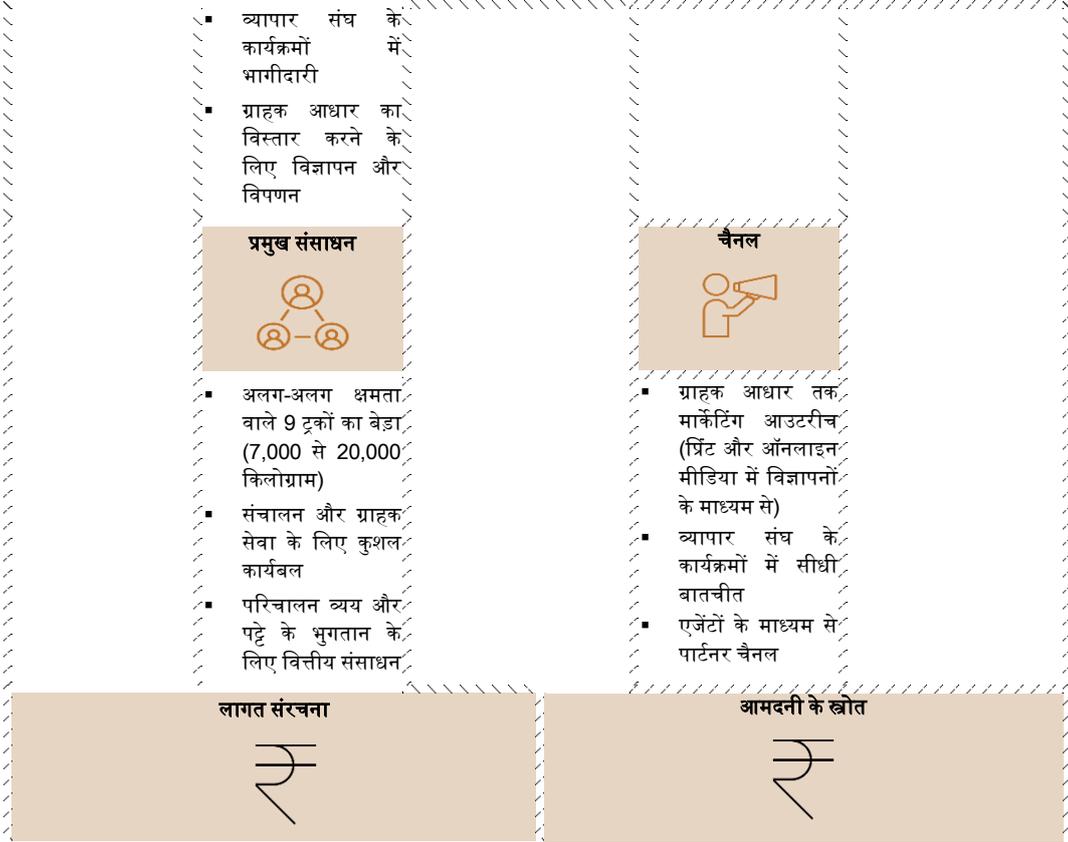
- (iv) टोटल क्वालिटी मैनेजमेंट (TQM) और टोटल प्रोडक्टिव मेन्टेनेंस (TPM) का अक्सर परस्पर उपयोग किया जाता है। हालाँकि, TQM और TPM को दो अलग-अलग दृष्टिकोण माना जाता है। TQM का उद्देश्य पूरे संगठन में गुणवत्ता संबंधी चिंताओं के बारे में जागरूकता बढ़ाकर वस्तुओं, सेवाओं और ग्राहकों की संतुष्टि की गुणवत्ता को बढ़ाना है। दूसरे शब्दों में, TQM उत्पाद की गुणवत्ता पर ध्यान केंद्रित करता है, जबकि TPM उत्पादों का उत्पादन करने के लिए उपयोग किए जाने वाले उपकरणों पर ध्यान केंद्रित करता है। उपकरण को खराब होने से रोकने, उपकरण की गुणवत्ता में सुधार करने और उपकरणों का मानकीकरण करने से उत्पादों की गुणवत्ता बढ़ जाती है। TQM और TPM दोनों के परिणामस्वरूप गुणवत्ता में वृद्धि हो सकती है; हालाँकि, उनके दृष्टिकोण अलग हैं। TPM को TQM के लक्ष्य को प्राप्त करने में मदद करने के तरीके के रूप में देखा जा सकता है।



काँन्सेप्ट इनसाइट बिजनेस मॉडल कैनवास*



प्रमुख भागीदार	प्रमुख गतिविधियाँ	मूल्य प्रस्ताव	ग्राहक संबंध	ग्राहक खंड
<ul style="list-style-type: none"> वापसी शिपमेंट की सोर्सिंग के लिए एजेंट पैकिंग सामग्री के आपूर्तिकर्ता परिवहन बीमा सेवाओं के लिए बीमा सलाहकार फर्म ट्रक पार्किंग पट्टे के लिए स्पेसेस प्राइवेट लिमिटेड (SPL) ईंधन प्रदाता ट्रक निर्माता और लीजिंग कंपनीज़ 	<ul style="list-style-type: none"> आदेश प्राप्त करने के 7 दिनों के भीतर बिना किसी नुकसान के पूरे गुजरात में वाणिज्यिक वस्तुओं (B2B) की समय पर डिलीवरी ट्रक क्षमता उपयोग को अधिकतम करने के लिए ग्राहक आदेश प्रबंधन (FTL आदेश 4 दिन, LTL आदेश 3 दिन) डेडव्हेडिंग को कम करने के लिए क्लाइंट ऑर्डर प्रबंधन ऑर्डर डिलीवरी के समय को कम करने के लिए रूट प्लानिंग FTL और नए LTL शिपमेंट का तालमेल ट्रकों की अनुपलब्धता के कारण होने वाली बिक्री में कमी लाने के लिए परिचालन में लचीलापन बढ़ाना ट्रक बेड़े का रखरखाव और प्रबंधन पैकेजिंग और परिवहन बीमा सलाहकार सेवाएं प्रदान करना 	<ul style="list-style-type: none"> गुजरात के भीतर विश्वसनीय और कुशल B2B परिवहन सेवाएं FTL और LTL शिपमेंट विकल्पों के साथ लचीलापन प्रति किलोमीटर लक्ष्य लागत और प्रति किलोमीटर राजस्व दरों के साथ प्रतिस्पर्धी मूल्य निर्धारण पैकिंग और परिवहन बीमा सलाहकार जैसी अतिरिक्त सेवाएं 	<ul style="list-style-type: none"> शिपमेंट आवश्यकताओं के लिए व्यक्तिगत ग्राहक सेवा और सहयोग 	<ul style="list-style-type: none"> गुजरात में मध्यम आकार की कंपनियों को नियमित और कुशल शिपमेंट सेवाओं की आवश्यकता है, जिनका औसत ग्राहक जीवनकाल मूल्य ₹ 20 लाख और उससे अधिक है। बड़े शिपमेंट वाले व्यवसायों को FTL विकल्प की आवश्यकता होती है छोटे शिपमेंट वाले व्यवसायों को LTL विकल्प की आवश्यकता होती है



- परिचालन लागत (ईंधन, रखरखाव, पट्टा भुगतान)
- कर्मचारी वेतन और लाभ
- विपणन और विज्ञापन व्यय
- एजेंट कमीशन शुल्क
- बेची गई वस्तुओं की लागत (पैकिंग सामग्री, बीमा प्रीमियम)
- पट्टे का भुगतान
- बीमा और परमिट
- कर - प्रत्यक्ष और अप्रत्यक्ष कर जैसे GST, आयकर
- क्षतिग्रस्त माल के लिए दावा निपटान

- परिवहन सेवाओं से राजस्व (FTL और LTL)
- पैकिंग और परिवहन बीमा सलाहकार सेवाओं से अतिरिक्त राजस्व

यह बिजनेस मॉडल कैनवास बताता है कि फ्रंटरनर प्राइवेट लिमिटेड किस प्रकार गुजरात में अपने ट्रकिंग व्यवसाय का संचालन करता है, तथा ग्राहक मूल्य और परिचालन दक्षता बढ़ाने के लिए अतिरिक्त सेवाओं के साथ-साथ FTL और LTL शिपमेंट दोनों पर ध्यान केंद्रित करता है।

* वैकल्पिक विचार भी संभव हैं।

2.1 सही उत्तर है (b) पेटेंट संरक्षण फार्मास्युटिकल कंपनियों को कई वर्षों तक नई दवा के विकास में अपने निवेश से लाभ प्राप्त करने में सक्षम बनाता है

कारण: वैश्विक दवा बाजार में अग्रणी कंपनी के रूप में सूरज फार्मा पेटेंट संरक्षण की महत्वपूर्ण भूमिका का उदाहरण है। वायरल रोग -23 के लिए नई एंटीवायरल दवा के जैसी जटिल दवाओं को विकसित करने के लिए कंपनी का अभिनव दृष्टिकोण और अनुसंधान और विकास (आर एंड डी) में पर्याप्त निवेश, पेटेंट के महत्व को रेखांकित करता है। एक एंटीबायोटिक, रिफैम्पिन का पेटेंट समाप्त होने वाला है, जिससे जेनेरिक संस्करणों से प्रतिस्पर्धा बढ़ जाएगी। सूरज फार्मा के लिए रिफैम्पिन के विकास की महत्वपूर्ण लागतों की भरपाई करने और पेटेंट अवधि के दौरान बाजार में प्रतिस्पर्धा में बहुत बनाए रखने के लिए पेटेंट संरक्षण आवश्यक था। इस संरक्षण के बिना, प्रतिस्पर्धी कंपनियां तुरंत ही समान उत्पाद पेश करने में सक्षम हो जातीं, जिससे सूरज फार्मा की बाजार हिस्सेदारी और वित्तीय लाभ में संभावित रूप से कमी आ जाती। इस प्रकार, पेटेंट संरक्षण दवा कंपनियों को विशेष अधिकारों को सुरक्षित करने और दवा विकास में अपने निवेश से लाभों को प्राप्त करने की अनुमति देने में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है, जो तेजी से विकसित हो रहे उद्योग में प्रतिस्पर्धात्मक लाभ बनाए रखने के लिए महत्वपूर्ण है।

2.2 सही उत्तर है (b) संपूर्ण अनुदान राशि (₹ 80 करोड़) को आस्थगित आय के रूप में मान्यता दी जाए तथा दो वर्ष की अवधि में इसे लाभ/हानि में मान्यता देना चाहिए।

कारण: Ind AS 20 के अनुसार, चूंकि अनुदान एक निर्धारित अवधि (दो वर्ष) में एक विशिष्ट परिणाम (लागत प्रभावी विनिर्माण प्रक्रिया विकसित करना) प्राप्त करने से जुड़ा है और उचित आश्वासन मौजूद है, इसलिए यह आस्थगित आय मान्यता के मानदंडों को पूरा करता है। विकल्प (b) सबसे उपयुक्त दृष्टिकोण है क्योंकि यह दो साल की अवधि में अनुदान मान्यता को फैलाता है, जो संलग्न शर्तों की क्रमिक पूर्ति को दर्शाता है।

2.3 सही उत्तर है (c) हां, क्योंकि उक्त कंपनी के पास दवाओं का उत्पादन करने के लिए आवश्यक संसाधन (कार्यबल, पेटेंट, संयंत्र, आईपीआर, आदि) हैं

कारण: Ind AS 103 एक कारबार को गतिविधियों और आस्तियों एक एकीकृत सेट के रूप में परिभाषित करता है, जिसका संचालन और प्रबंधन प्रतिफल प्रदान करने के उद्देश्य से किया जा सकता है। जबकि राजस्व और ग्राहक अनुबंधों की कमी एक कारक है, लेकिन यह एकमात्र निर्धारक नहीं है।

इस मामले में, इंदु फार्मा लिमिटेड के पास व्यवसाय के प्रमुख तत्व हैं:

- कुशल कार्यबल (इनपुट)

- पेटेंट के रूप में बौद्धिक संपदा (IPR) (इनपुट)
- नियामक अनुमोदन के साथ उत्पादन संयंत्र (इनपुट)
- आर एंड डी और संभावित भविष्य के उत्पादन (प्रक्रिया) के लिए प्रक्रियाएं

जब इन इनपुट और प्रक्रियाओं को जोड़ दिया जाता है, तो ये आउटपुट (ड्रग) प्रदान करने में सक्षम होते हैं। मौजूदा राजस्व का अभाव इस क्षमता को नकारता नहीं है जब तक इंडु फार्मा लिमिटेड संभावित रूप से ग्राहकों तक पहुंच सकते हैं, यह Ind AS 103 के तहत एक व्यवसाय की परिभाषा को पूरा करता है।

2.4 सही उत्तर है (b) लेखा परीक्षकों ने इस मामले को उचित तरीके से संभाला। प्रबंधन को इस मामले को वित्तीय विवरणों के लेखा नोट्स में शामिल करना होगा।

कारण: SA 250 के अनुसार (वित्तीय विवरणों की लेखा-परीक्षा में कानूनों और विनियमों पर विचार):

- **SA 250 के अनुच्छेद 12** में कहा गया है कि लेखा परीक्षक को इकाई के कारबार पर लागू प्रासंगिक कानूनों और विनियमों की समझ प्राप्त करनी चाहिए। इस मामले में, फेमा नियम प्रासंगिक हैं।
- **SA 250 के अनुच्छेद 17** में ऑडिटर को कानूनों और विनियमों का अनुपालन न करने के कारण महत्वपूर्ण गलतबयानी के जोखिम पर विचार करने की आवश्यकता होती है। संभावित रूप से फेमा गैर-अनुपालन वाली अनुषंगी कंपनी से बकाया व्यापार प्राप्तियां भौतिक गलतबयानी का जोखिम हो सकती हैं।
- **SA 250 के अनुच्छेद 20** में कहा गया है कि जब लेखा-परीक्षक को संभावित गैर-अनुपालन की पहचान होती है, तो उन्हें वित्तीय विवरणों पर प्रभाव का आकलन करने के लिए अतिरिक्त प्रक्रियाएं निष्पादित करनी चाहिए। एक नियामक विशेषज्ञ को शामिल करना ऐसी प्रक्रिया को प्रदर्शित करता है।
- **SA 250 के अनुच्छेद 25** के अनुसार लेखा परीक्षक को आंतरिक नियंत्रण में कमियों के बारे में प्रशासन के लिए जिम्मेदार व्यक्तियों को सूचित करना आवश्यक है।

इन बिंदुओं के आधार पर, लेखा परीक्षकों ने उचित प्रक्रियाओं का पालन किया है:

- उन्होंने फेमा नियमों के साथ संभावित गैर-अनुपालन की पहचान की।
- उन्होंने स्थिति का आकलन करने के लिए एक नियामक विशेषज्ञ को शामिल किया।
- उन्होंने संभवतः इस मुद्दे से सूरज फार्मा के प्रबंधन को अवगत कराया होगा।

हालांकि, SA 250 आरबीआई जैसे नियामक निकायों को सीधे सूचित करने का आदेश नहीं देता है जब तक कि विशेष रूप से कानून द्वारा आवश्यक न हो।

प्रबंधन की जिम्मेदारी:

SA 250 के तहत, प्रबंधन कानूनों और नियमों का अनुपालन सुनिश्चित करने के लिए जिम्मेदार है। इस मामले में, यह उनकी जिम्मेदारी है कि:

- फेमा गैर-अनुपालन के लिए सुधारात्मक कार्रवाई करें।
- वित्तीय विवरणों में नोटों में संभावित प्रभाव (किसी भी दंड सहित) को प्रकट करें।

इसलिए, लेखा-परीक्षकों ने एक नियामक विशेषज्ञ को शामिल करके तथा संभवतः प्रबंधन को इस मुद्दे से अवगत कराकर स्थिति को उचित रूप से संभाला है। प्रकटीकरण और सुधार की अंतिम जिम्मेदारी सूरज फार्मा के प्रबंधन की है।

- 2.5 सही उत्तर है (a)** सूरज फार्मा को MKS को भी समेकित करके समेकित वित्तीय विवरण तैयार करने की जरूरत है। यदि ऐसा नहीं किया जाता है, तो लेखा परीक्षकों को समेकित वित्तीय विवरणों पर अपनी रिपोर्ट को योग्य बनाने की आवश्यकता होती है।

कारण: SA 706 के अनुच्छेद 4 में कहा गया है कि यदि वित्तीय विवरण लागू वित्तीय रिपोर्टिंग ढांचे (इस मामले में भारतीय लेखा मानक) के अनुसार तैयार नहीं किए गए हैं, तो लेखा परीक्षक की रिपोर्ट को वित्तीय विवरणों पर राय को संशोधित करना चाहिए।

Ind AS 110 (समेकित वित्तीय विवरण) एक मूल कंपनी को अपनी सहायक कंपनियों के वित्तीय विवरणों को समेकित करने की आवश्यकता होती है जब तक कि नियंत्रण अस्थायी न हो, या अनुषंगी महत्वहीन न हो।

इस मामले में, MKS के अस्थायी नियंत्रण या महत्वहीनता का कोई उल्लेख नहीं है। वित्तीय वर्ष के अंत में अंतर होने से समेकन से छूट नहीं मिलती।

इसलिए, MKS को समेकित न करके, सूरज फार्मा उचित लेखांकन मानकों का पालन नहीं कर रहा है। इसके परिणामस्वरूप संभवतः लेखा परीक्षकों द्वारा **लेखा-परीक्षा राय योग्यता** प्राप्त की जाएगी।

- 2.6** चूंकि आपूर्ति किसी विशिष्ट व्यक्ति को की जाती है, इसलिए इसका मूल्यांकन CGST नियम, 2017 के नियम 28 के अनुसार किया जाएगा। ड्रग इंटरमीडिएट का कोई खुला बाजार मूल्य नहीं है और साथ ही कोई समान माल भी नहीं है।

इसलिए, ऐसी ड्रग इंटरमीडिएट की आपूर्ति का मूल्य नियम 28 के खंड (c) के अनुसार निर्धारित किया जाएगा, अर्थात् CGST नियम, 2017 के नियम 30 का इस्तेमाल करके। इस प्रकार, ऐसी ड्रग इंटरमीडिएट की आपूर्ति का मूल्य उत्पादन या निर्माण की लागत का 110% होगा। हालांकि, यदि प्राप्तकर्ता इकाई पूर्ण ITC के लिए पात्र है, तो आपूर्तिकर्ता द्वारा

चालान में घोषित मूल्य को ड्रग इंटरमीडिएट का खुला बाजार मूल्य माना जाएगा और इस प्रकार, चालान मूल्य कर योग्य आपूर्ति का मूल्य होगा।

2.7 मांग फ़ंक्शन

$b =$ मूल्य में परिवर्तन/मात्रा में परिवर्तन $b = ₹4/8,000$ यूनिट $= 0.0005$

रिफ़ैम्पिन की अधिकतम मांग 10,00,000 यूनिट है, इसलिए जहां $P = 0$, $Q = 10,00,000$, इसलिए मांग फ़ंक्शन में P और Q के लिए इन मानों को प्रतिस्थापित करके 'a' स्थापित किया जाता है:

$$0 = a - (0.0005 \times 10,00,000)$$

$$0 = a - 500$$

इसलिए, $a = 500$

मांग फ़ंक्शन इसलिए है: $P = 500 - 0.0005Q$

सीमांत लागत

		कुल (₹)
साल्ट X	$367.50g \times ₹0.08$	29.40
साल्ट Y	$301.50g \times ₹0.40$	120.60
मजदूरी	प्रश्न में दिया गया	38.60
मशीन चलाने की लागत	$(30/60 \times ₹40.00)$	20
प्रति बैच कुल सीमांत लागत		208.60

सीमांत राजस्व फ़ंक्शन: $MR = a - 2bQ$

MC और MR को समान करें और चरण 1 में मांग फ़ंक्शन से 'a' और 'b' के मान डालें

$$\Rightarrow 208.60 = 500 - (2 \times 0.0005 \times Q)$$

MR फ़ंक्शन को हल करें (अनुकूलतम मात्रा निर्धारित करने के लिए, Q)

$$\Rightarrow 208.60 = 500 - 0.001Q$$

$$\Rightarrow 0.001Q = 291.4$$

$$\Rightarrow Q = 291,400 \text{ बैच}$$

अनुकूलतम मूल्य की गणना करें

$$\Rightarrow P = 500 - (0.0005 \times 291,400)$$

$$\Rightarrow P = ₹354.30$$

लाभ की गणना करें

	₹
राजस्व (2,91,400 बैच × ₹354.3)	10,32,43,020
घटाएं: परिवर्तनीय लागत (2,91,400 बैच × ₹208.60)	6,07,86,040
घटाएं: निश्चित लागत (3,00,000 बैच × ₹35)	1,05,00,000
लाभ	3,19,56,980

अनुशंसित मूल्य निर्धारण रणनीति

जब कंपनियां अपने उत्पादों को पहली बार बाजार में उतारती हैं तो वे अक्सर अलग-अलग मूल्य निर्धारण रणनीतियों का उपयोग करती हैं। सबसे आम दो दृष्टिकोण हैं मूल्य स्किमिंग और प्रवेश मूल्य निर्धारण।

प्रवेश मूल्य निर्धारण (पेनेट्रेशन प्राइसिंग) में शुरुआत में कम कीमत ली जाती है, इसके पीछे विचार यह है कि कम कीमत से उत्पाद बड़ी संख्या में खरीदारों के लिए सुलभ हो जाएगा, इतनी अधिक बिक्री कम कीमत की भरपाई करेगी और पैमाने की मितव्ययता का लाभ प्राप्त करेगी। यह दृष्टिकोण तब सबसे अच्छा काम करता है जब ग्राहक मूल्य के प्रति संवेदनशील होते हैं, अनुसंधान एवं विकास और विपणन व्यय कम होते हैं, या जब प्रतिस्पर्धी तेजी से बाजार में प्रवेश करने वाले होते हैं।

इस मामले में, दवाएं **अत्यधिक मूल्य-निरपेक्ष** प्रकृति की होती हैं, इसलिए कीमत में किसी भी कमी से दवा की मांग में वृद्धि नहीं होगी, जो स्पष्ट रूप से इंगित करता है कि बाजार प्रवेश मूल्य निर्धारण से कोई मदद नहीं मिलेगी।

स्किमिंग प्राइसिंग का तात्पर्य शुरू में कीमतें कम करने के बजाय अधिक कीमत वसूलना है। उत्पाद के जीवन चक्र के प्रारंभिक चरण में उच्च कीमत से उच्च प्रारंभिक नकदी प्रवाह उत्पन्न होने की उम्मीद है, जिससे कंपनी को उच्च विकास लागत की वसूली करने में मदद मिलेगी। इससे कंपनी उत्पाद की अनोखी प्रकृति का लाभ उठा सकेगी।

मौजूदा मामले में, दवा की अनोखी प्रकृति, प्रवेश बाधा (चूंकि कंपनी ने पेटेंट ले लिया है) के कारण भारी प्रारंभिक निवेश की आवश्यकता है और इसे ध्यान में रखते हुए बाजार में स्किमिंग प्राइसिंग (मूल्य निर्धारण) की रणनीति अधिक अनुकूल मूल्य निर्धारण रणनीति होगी। हालांकि, यह रणनीति केवल तब तक काम करती है जब तक दवा पेटेंट द्वारा संरक्षित है।

इसके अलावा, एक ड्रग फर्म को राष्ट्रीय मूल्य नियंत्रकों से अपेक्षित प्रतिक्रियाओं पर विचार करना आवश्यक है जो बदले में राजनीतिक कारकों और जनता की राय से प्रभावित हो सकते हैं।



व्यावहारिक अंतर्दृष्टि

विकासशील देशों में अधिकांश लोग अपनी जेब से भुगतान करके दवाएं खरीदते हैं, दवाओं की ऊंची कीमतें लोगों को इलाज छोड़ने या कर्ज लेने के लिए मजबूर कर सकती हैं। परिणामस्वरूप, दवाओं की कीमत स्वास्थ्य संगठनों/ एजेंसियों द्वारा विनियमित की जा सकती है।

- 2.8** NCLT ने कानूनी ढांचे के भीतर सीमाओं के कारण सूरज फार्मास्युटिकल की डिमर्जर योजना को खारिज कर दिया। यहां कारणों का विवरण दिया गया है:

कंपनी अधिनियम 2013 का अनुभाग 234: NCLT द्वारा व्याख्या किया गया यह अनुभाग भारतीय कंपनियों और विदेशी कंपनियों (हस्तांतरित करने वाली या परिणामी कंपनी के रूप में) के बीच सीमा-पार विभाजन की स्पष्ट रूप से अनुमति नहीं देती।

कंपनी (समझौता, व्यवस्था और समामेलन) नियम, 2016 का नियम 25A: यह नियम सीमा पार विलयन के लिए विस्तृत प्रक्रियाओं और आवश्यकताओं की रूपरेखा तैयार करता है। हालांकि, NCLT ने एक महत्वपूर्ण चूक का उल्लेख किया: नियम में केवल "विलयन" और "समामेलन" का उल्लेख किया गया है, न कि "विभाजन" का। "

इसलिए, अनुभाग 234 के भीतर सीमाओं और नियम 25A के विशिष्ट शब्दों के कारण, NCLT ने निष्कर्ष निकाला कि उस समय कानूनी ढांचे ने सूरज फार्मास्युटिकल की प्रस्तावित सीमा पार विभाजन योजना का समर्थन नहीं किया था।

- 2.9** Ind AS 38, अमूर्त आस्तियां प्रक्रियाधीन अनुसंधान और विकास की मान्यता पर स्पष्ट मार्गदर्शन प्रदान करता है।

Ind AS 38 के अनुच्छेद 34 में यह प्रावधान है कि इस मानक और Ind AS 103 के अनुसार, अधिग्रहणकर्ता अधिग्रहण की तिथि पर, सदिच्छा से अलग, अधिग्रहणिति की अमूर्त आस्तियों को मान्यता देता है, भले ही उस आस्ति को कारबार संयोजन से पहले अधिग्रहणिति द्वारा मान्यता दी गई हो या नहीं। इसका अर्थ यह है कि यदि परियोजना अमूर्त आस्ति की परिभाषा को पूरा करती है तो अधिग्रहणकर्ता अधिग्रहणकर्ता की प्रक्रियाधीन अनुसंधान एवं विकास परियोजना को सदिच्छा से अलग आस्ति के रूप में मान्यता देता है।

किसी अधिग्रहणकर्ता की प्रक्रियाधीन अनुसंधान और विकास परियोजना अमूर्त आस्तियों की परिभाषा को तब पूरा करती है जब वह:

- (a) एक आस्ति की परिभाषा को पूरा करती है; तथा
 (b) पहचान योग्य है, यानी पृथक करने योग्य है या संविदात्मक या अन्य कानूनी अधिकारों से उत्पन्न होती है।

ऊपर के अनुसार,

- (i) पहली दवा का उचित मूल्य नियामक अनुमोदन प्राप्त होने की संभावना और समय को दर्शाता है। मानक के अनुसार, संभावित भविष्य के आर्थिक लाभों की मान्यता के मानदंड को अर्जित आस्ति के संबंध में संतुष्ट माना जाता है, तदनुसार एक आस्ति को मान्यता दी जाती है। पृथक रूप से अधिग्रहीत किसी प्रक्रियाधीन अनुसंधान या विकास परियोजना पर अनुवर्ती व्यय को भारतीय Ind AS 38 के अनुच्छेद 43 के अनुसार निपटाया जाएगा।
- (ii) दूसरी दवा के अधिकार भी Ind AS 8 में मान्यता मानदंडों को पूरा करते हैं और मान्यता प्राप्त हैं। अनुमोदन का मतलब है कि यह संभव है कि भविष्य में आर्थिक लाभ सूरज फार्मा को मिलेगा। यह अमूर्त संपत्ति को दिये गए उचित मूल्य में परिलक्षित होगा।

इस प्रकार, अधिग्रहण पर एक आस्ति के रूप में प्रक्रियाधीन अनुसंधान और विकास को मान्यता देना उन मानदंडों पर अलग-अलग मानदंड लागू करता है जो आंतरिक परियोजनाओं के लिए आवश्यक हैं। आंतरिक अनुसंधान और विकास परियोजनाओं की अनुसंधान लागत किसी भी परिस्थिति में अमूर्त आस्ति के रूप में पूंजीकृत नहीं हो सकती है। यह नोट करना उचित हो सकता है कि संस्थाओं को अधिग्रहण पर कुछ अनुसंधान और विकास व्यय को पहचानने की आवश्यकता होगी, जिसे वे पहचानने में सक्षम नहीं होंगे यदि यह एक आंतरिक परियोजना होती। यद्यपि परियोजना के लिए जिम्मेदार राशि को एक आस्ति के रूप में लेखाबद्ध किया जाता है, Ind AS 38 के अनुसार परियोजना के अधिग्रहण के बाद होने वाले किसी भी आगामी व्यय को Ind AS 38 के अनुसार लेखाबद्ध किया जाना चाहिए।

3.1 सही उत्तर है (b) हां, कंपनी के कर्मचारी/अधिकारी धोखाधड़ी में शामिल नहीं हैं।

कारण: कंपनी अधिनियम, 2013 के अनुभाग 143(12) के अनुसार लेखा परीक्षक को यह रिपोर्ट देनी होती है कि कंपनी के अधिकारियों या कर्मचारियों द्वारा उसके विरुद्ध धोखाधड़ी का अपराध किया जा रहा है या किया जा चुका है, जिसमें व्यक्तिगत रूप से ₹ एक करोड़ या उससे अधिक की राशि शामिल है या होने की संभावना है। तदनुसार, दोनों मामलों में, कंपनी के कर्मचारी/ अधिकारी शामिल नहीं थे और इस प्रकार कंपनी अधिनियम, 2013 के अनुभाग 143(12)/संबंधित नियमों के तहत निर्धारित लेखा परीक्षक द्वारा धोखाधड़ी की रिपोर्टिंग शुरू नहीं हुई है।

3.2 सही उत्तर है (a) हां. सेबी (इनसाइडर ट्रेडिंग निषेध)विनियम, 2015 के अनुसार लेखा परीक्षकों को निर्धारित डेटा और जानकारी के साथ संरचित डिजिटल डेटाबेस बनाए रखना आवश्यक है।

कारण: सेबी (इनसाइडर ट्रेडिंग निषेध) विनियम, 2015 का अनुपालन करने के लिए विश्वास्यों की आवश्यकता होती है:

- पेशेवर फर्म जैसे लेखा-परीक्षक, लेखा फर्म, कानून फर्म, विश्लेषक, दिवाला पेशेवर संस्थाएं, सलाहकार, बैंक आदि, जो सूचीबद्ध कंपनियों को सहायता या सलाह देते हैं, उन्हें विश्वास्यों माना जाता है [अध्याय IV.9(2)]
- डेटाबेस की सामग्री - [अध्याय II.3.5]
 - अप्रकाशित मूल्य संवेदनशील जानकारी की प्रकृति
 - ऐसे व्यक्तियों के नाम जिन्होंने जानकारी साझा की है
 - ऐसे व्यक्तियों के नाम जिनके साथ सूचना साझा की गई है, साथ ही PAN या किसी अन्य प्राधिकृत पहचानकर्ता (जहां पैन उपलब्ध नहीं है)

3.3 सही उत्तर है (d) नहीं, कंपनी अधिनियम, 2013 और लेखा-परीक्षा पर मानक वित्तीय विवरणों के लेखा-परीक्षक को किसी भी जानकारी तक अप्रतिबंधित पहुंच प्रदान करते हैं।

कारण: कंपनी अधिनियम, 2013 और लेखा परीक्षा पर मानक वित्तीय विवरणों की लेखा-परीक्षा में प्रक्रियाओं को करते समय प्रासंगिक जानकारी तक अप्रतिबंधित पहुंच की परिकल्पना करता है। अटॉर्नी-क्लाइंट का अभिकथन फॉरेंसिक रिपोर्ट तक आवश्यक पहुंच को रोक नहीं सकता है। यदि इनकार किया जाता है, तो यह एक कार्यक्षेत्र की सीमा बन जाएगी।

3.4 सही उत्तर है (c) हां, CARO लेखा परीक्षक द्वारा उन धोखाधड़ी के लिए टिप्पणी की परिकल्पना करता है जिसका खुलासा लेखा-परीक्षा के दौरान हुआ हो।

कारण: CARO [अनुच्छेद 3(xi)(a)] लेखा परीक्षक को यह रिपोर्ट करने की आवश्यकता है कि क्या वर्ष के दौरान कंपनी पर या कंपनी द्वारा किसी भी धोखाधड़ी पर ध्यान दिया गया है या रिपोर्ट किया गया है और कंपनी के अधिकारियों या कर्मचारियों द्वारा धोखाधड़ी तक सीमित नहीं है। यदि कोई धोखाधड़ी देखी/ रिपोर्ट की जाती है, तो लेखा-परीक्षक को इसमें शामिल राशि और धोखाधड़ी की प्रकृति का उल्लेख करना आवश्यक है। भौतिकता की अवधारणा लेखा-परीक्षा के लिए मूलभूत है। इसलिए, CARO के तहत धोखाधड़ी पर रिपोर्टिंग में भी, धोखाधड़ी की गंभीरता पर उचित विचार किया जाना चाहिए।

3.5 सही उत्तर है (b) 26 अक्टूबर; 15 अक्टूबर

कारण: CGST अधिनियम, 2017 के अनुभाग 14 के प्रावधान में यह प्रावधान है कि भुगतान की प्राप्ति की तारीख बैंक खाते में जमा की तारीख मानी जाएगी, यदि बैंक खाते में ऐसा क्रेडिट कर की दर में परिवर्तन की तारीख से चार कार्य दिवसों के बाद होता है।

अतः भुगतान की तिथि बैंक खाते में जमा होने की तिथि 26 अक्टूबर है।

CGST अधिनियम, 2017 के अनुभाग 14(a)(ii) में प्रावधान है कि यदि माल या सेवाएं या दोनों की आपूर्ति कर की दर में परिवर्तन से पहले की गई है, जहां चालान कर की दर में परिवर्तन से पहले जारी किया गया है, लेकिन भुगतान कर की दर में परिवर्तन के बाद प्राप्त होता है, तो आपूर्ति का समय चालान जारी करने की तारीख होगी; यानी 15 अक्टूबर।

- 3.6** Ind AS 38 के अनुसार, किसी वस्तु को अमूर्त आस्ति रूप में मान्यता देने के लिए, उसे एक अमूर्त आस्ति की परिभाषा को पूरा करना होगा, यानि कि, पहचान, एक संसाधन पर नियंत्रण और भविष्य के आर्थिक लाभों की मौजूदगी और मान्यता मानदंड भी।

Ind AS 38 के अनुच्छेद 15 में कहा गया है कि एक संस्था में कुशल कर्मचारियों की एक टीम हो सकती है और प्रशिक्षण से भविष्य में आर्थिक लाभ प्राप्त करने के लिए कर्मचारियों के कौशल में वृद्धि करने में सक्षम हो सकती हैं। संस्था यह भी उम्मीद कर सकती है कि कर्मचारी अपने कौशल को संस्था को उपलब्ध कराना जारी रखेंगे। हालांकि, एक संस्था का आमतौर पर कुशल कर्मचारियों की एक टीम और उनके प्रशिक्षण से उत्पन्न होने वाले भविष्य के आर्थिक लाभों पर अपर्याप्त नियंत्रण होता है। इसी तरह के कारण के लिए, विशिष्ट प्रबंधन या तकनीकी प्रतिभा के एक अमूर्त संपत्ति की परिभाषा को पूरा करने की संभावना तब तक नहीं होती है, जब तक कि इसका उपयोग करने और इससे अपेक्षित भविष्य के आर्थिक लाभ प्राप्त करने के विधिक अधिकारों द्वारा इसे संरक्षित नहीं किया जाता है, और यह परिभाषा के अन्य भागों को भी पूरा नहीं करता है।

दिए गए मामले में प्रदान किए गए तथ्यों के आधार पर, खिलाड़ी को अनुबंध की शर्तों द्वारा अन्य टीमों में खेलने से प्रतिबंधित किया जाता है जो कानूनी रूप से खिलाड़ी को कई वर्षों तक इंडिया के साथ रहने के लिए बाध्य करता है। तदनुसार, दिए गए मामले में, कंपनी नियंत्रण प्रदर्शित कर सकेगी। मैचों में खिलाड़ी के उपयोग से भविष्य के आर्थिक लाभ उत्पन्न होने की उम्मीद है। इसके अलावा, अधिकार प्राप्त करने की लागत भी विश्वसनीय रूप से मापने योग्य है। इसलिए, यह खिलाड़ी के संबंध में अधिकार प्राप्त करने के लिए किए गए खर्च को अमूर्त आस्ति के रूप में मान्यता दे सकता है।

- 3.7** 31 मई 20X4 को आयोजित 59वीं बोर्ड बैठक के कार्यवृत्त में व्यक्त किए गए विविध दृष्टिकोणों के मद्देनजर, ग्राहकों की आवश्यकताओं को पूरा करने, लागत को कम करने और मुनाफे को अधिकतम करने के लिए इंडियादेखो लिमिटेड के लिए अपने परिचालन में गुणवत्ता पर ध्यान केंद्रित करना महत्वपूर्ण है। सेवा की गुणवत्ता बढ़ाने से ग्राहक संतुष्टि बढ़ती है, जिससे लाभप्रदता और कारबार की स्थिरता बढ़ती है। गुणवत्ता न केवल विनिर्माण क्षेत्र में बल्कि सेवा क्षेत्र में भी महत्वपूर्ण है, जहां ग्राहकों को मूर्त उत्पाद नहीं मिलते हैं। आज की प्रतिस्पर्धी और गतिशील दुनिया में, टोटल क्वालिटी मैनेजमेंट (TQM) संगठनों के लिए कुलमिलाकर सफलता प्राप्त करने के लिए महत्वपूर्ण है। TQM के मूल सिद्धांत विनिर्माण और सेवा उद्योगों दोनों में सार्वभौमिक रूप से लागू होते हैं।

सेवा क्षेत्र में, कुलमिलाकर सेवा गुणवत्ता में सुधार, वांछित ग्राहक संतुष्टि और वफादारी प्राप्त करने, सेवा वितरण प्रणालियों को बढ़ाने और अंततः वित्तीय प्रदर्शन में सुधार के लिए TQM आवश्यक है। इंडियादेखो लिमिटेड में TQM को लागू करने से सेवा की गुणवत्ता में काफी वृद्धि हो सकती है, ग्राहकों की संतुष्टि सुनिश्चित हो सकती है और दीर्घकालिक कारबार स्थिरता सुरक्षित हो सकती है। TQM निरंतर सुधार, ग्राहक-केंद्रितता और कर्मचारी की भागीदारी पर जोर देता है, जिससे यह सेवा क्षेत्र में उतना ही महत्वपूर्ण है जितना कि विनिर्माण क्षेत्र में।

बोर्ड की चर्चा को ध्यान में रखते हुए, TQM के 6Cs पर आधारित इंडियादेखो में TQM कार्यान्वयन का विस्तृत विवरण इस प्रकार हैः:

- इंडियादेखो के सीईओ और वरिष्ठ नेतृत्व को गुणवत्तापूर्ण पहलों में सक्रिय रूप से भाग लेकर और पूरे संगठन के लिए एक मिसाल कायम करके TQM के प्रति **मजबूत प्रतिबद्धता** प्रदर्शित करनी चाहिए। शीर्ष प्रबंधन को एक व्यापक गुणवत्ता सुधार कार्यक्रम शुरू करना, बनाना, फैलाना और निष्पादित करना चाहिए। सीईओ को एक ऐसी गुणवत्तापूर्ण उपस्थिति सुनिश्चित करने की ज़रूरत है जो मजबूत, अत्यधिक स्पष्ट और व्यापक हो। इसमें गुणवत्ता के महत्व के बारे में **स्पष्ट संचार** और यह सुनिश्चित करना शामिल है कि सभी कर्मचारी इस दृष्टिकोण के साथ जुड़े हुए हैं।

इसके अतिरिक्त, एक **व्यापक गुणवत्ता नीति** का विकास और संचार आवश्यक है जो नवीन यात्रा समाधानों के माध्यम से ग्राहक संतुष्टि को बढ़ाने के लिए इंडियादेखो के मिशन के साथ संरेखित हो। यह नीति कंपनी के परिचालन के सभी पहलुओं में अंतर्निहित होनी चाहिए।

- सीईओ ने कहा कि TQM को अपनाने से संगठनात्मक संस्कृति और संरचना में महत्वपूर्ण बदलाव आता है। इसे प्राप्त करने के लिए, **गुणवत्तापूर्ण संस्कृति को विकसित** करना महत्वपूर्ण है, जहां प्रत्येक कर्मचारी सेवा मानकों को बनाए रखने और सुधारने के लिए जिम्मेदार महसूस करे। ऐसी मानसिकता को प्रोत्साहित करना जहां गुणवत्ता को केवल एक विशिष्ट विभाग की नहीं बल्कि **सभी की जिम्मेदारी** के रूप में देखा जाता है, आवश्यक है। कर्मचारियों को गुणवत्ता प्रबंधन के सिद्धांतों और प्रथाओं के बारे में शिक्षित करने के लिए नियमित **प्रशिक्षण कार्यक्रमों** के क्रियान्वयन से उन्हें गुणवत्ता सुधार पहलों में प्रभावी रूप से योगदान देने के लिए आवश्यक टूल और ज्ञान से लैस किया जा सकेगा।
- कर्मचारियों को छोटे, वृद्धिशील परिवर्तनों का सुझाव देने के लिए प्रोत्साहित करके **निरंतर सुधार** दृष्टिकोण अपनाएं जिससे समय के साथ महत्वपूर्ण सुधार हो सकते हैं। ऐसी संस्कृति को बढ़ावा दें जहां **प्रतिक्रिया** को महत्व दिया जाए और उसका रचनात्मक उपयोग किया जाए। ग्राहकों और कर्मचारियों से प्रतिक्रिया एकत्र करने के लिए दृढ़ प्रणाली स्थापित करें। सुधार के लिए क्षेत्रों की पहचान करने और सेवा की

गुणवत्ता बढ़ाने के लिए आवश्यक समायोजन करने के लिए इस प्रतिक्रिया का उपयोग करें।

- स्वतंत्र निदेशक ने बताया कि TQM में समस्या-समाधान विधियों को लागू करके उपभोक्ता की जरूरतों को पूरा करने में कोर टीम के सदस्य शामिल हैं। हालाँकि, **सम्पूर्ण कर्मचारी सहभागिता** सिद्धांतों का उपयोग सर्वोपरि है। मुख्य प्रबंधन लेखाकार ने संगठनात्मक कर्मियों और उनकी भूमिकाओं के बीच एक समग्र संरेखण की आवश्यकता पर जोर दिया। इसे प्राप्त करने के लिए, गुणवत्ता की समस्याओं का समाधान करने और सुधार पहल को लागू करने के लिए क्रॉस-फ़ंक्शनल टीम बनाना आवश्यक है। विभागों के बीच **सहयोग** को प्रोत्साहित करने से गुणवत्ता प्रबंधन के लिए एक व्यापक दृष्टिकोण सुनिश्चित होगा।
- मुख्य प्रबंधन लेखाकार ने बोर्ड को सूचित किया कि, जबकि TQM का मुख्य उद्देश्य बाहरी ग्राहकों को संतुष्ट करना है, लेकिन हह आंतरिक ग्राहकों की जरूरतों को पूरा किए बिना बाहरी ग्राहकों की अपेक्षाओं को पूरा करने की चुनौती को भी स्वीकार करता है। व्यावहारिक रूप से, TQM कार्यान्वयन जो केवल बाहरी ग्राहकों पर केंद्रित है, तब तक जीवित नहीं रह पाएगा जब तक कि वे कर्मचारी मनोबल और भागीदारी को बनाए रखने के लिए आवश्यक पारस्परिक सम्मान को भी बढ़ावा नहीं देते। मजबूत **ग्राहक फोकस** बनाए रखने के लिए, ग्राहकों की बदलती प्राथमिकताओं को समझने के लिए नियमित रूप से बाजार अनुसंधान और ग्राहक सर्वेक्षण आयोजित किए जाने चाहिए। इस जानकारी का उपयोग सेवाओं में सुधार करने और ग्राहकों की संतुष्टि को बढ़ाने के लिए किया जाना चाहिए। ग्राहकों की प्रतिक्रिया एकत्रित करने, उसका विश्लेषण करने और उस पर कार्रवाई करने के लिए तंत्र लागू किया जाना चाहिए, ताकि ग्राहकों की चिंताओं पर शीघ्र और प्रभावी प्रतिक्रिया सुनिश्चित हो सके और विश्वास और वफादारी बन सके।
- सीईओ ने आंतरिक और बाहरी वातावरण के एक उद्देश्यपूर्ण मूल्यांकन की सिफारिश की जिसमें कंपनी कार्य करती है। इस मूल्यांकन के भाग के रूप में, कंपनी को अपनी **वर्तमान नीतियों, दस्तावेज़ीकरण और निगरानी प्रक्रियाओं की समीक्षा** करनी चाहिए, और नए प्रभावी उपाय विकसित करने चाहिए, जिनमें गुणवत्ता माप निर्धारित करते समय ग्राहक प्रतिक्रिया को शामिल किया जाना चाहिए। इसके अतिरिक्त, प्रदर्शन की निगरानी और मानकों से विचलन की पहचान करने के लिए नियंत्रण चार्ट और अन्य गुणवत्ता नियंत्रण उपकरणों का उपयोग करके सेवा वितरण के सभी पहलुओं के लिए स्पष्ट प्रक्रियाएं और कार्यविधि विकसित की जानी चाहिए। नियमित गुणवत्ता लेखा-परीक्षा आयोजित की जानी चाहिए। लेखा-परीक्षा परिणामों का उपयोग सुधार की आवश्यकता वाले क्षेत्रों के बारे में सूचित निर्णय लेने के लिए किया जाना चाहिए, जिससे गुणवत्ता प्रबंधन प्रक्रियाओं पर प्रभावी नियंत्रण बनाए रखा जा सके।

निष्कर्ष के रूप में, इंडियादेखो लिमिटेड में सेवा की गुणवत्ता बढ़ाने, ग्राहक संतुष्टि प्राप्त करने और दीर्घकालिक व्यावसायिक स्थिरता सुनिश्चित करने के लिए टोटल क्वालिटी मैनेजमेंट (TQM) को लागू करना आवश्यक है। TQM के 6C - प्रतिबद्धता, संस्कृति, निरंतर सुधार, सहयोग, ग्राहक फोकस और नियंत्रण पर ध्यान केंद्रित करके कंपनी गुणवत्ता प्रबंधन के लिए एक मजबूत ढांचा तैयार कर सकती है। यह दृष्टिकोण इंडियादेखो को गतिशील यात्रा उद्योग में प्रतिस्पर्धी बने रहने, उत्कृष्टता की संस्कृति को बढ़ावा देने और अपने परिचालन के सभी पहलुओं में निरंतर सुधार लाने में सक्षम बनाएगा। समर्पित नेतृत्व, कर्मचारी भागीदारी और ग्राहक-केंद्रित रणनीतियों के माध्यम से, इंडियादेखो गुणवत्ता, ग्राहकों के बीच वफादारी और निरंतर वित्तीय प्रदर्शन के लिए एक मजबूत प्रतिष्ठा बना सकता है।

- 3.8** Ind AS 38 के अनुच्छेद 69 में प्रावधान है कि, कुछ मामलों में, एक इकाई को भविष्य के आर्थिक लाभ प्रदान करने के लिए व्यय किया जाता है, लेकिन कोई अमूर्त आस्ति या अन्य आस्ति का अधिग्रहण या निर्माण नहीं किया जाता है जिसे मान्यता दी जा सकती है। Ind AS 38 के अनुच्छेद 69 में यह प्रावधान है कि अनुसंधान, प्रशिक्षण, विज्ञापन और स्टार्ट-अप गतिविधियों पर व्यय (जब तक कि स्टार्ट-अप लागत Ind AS 16 के अनुसार संपत्ति, संयंत्र और उपकरण की लागत में शामिल न हो) से अमूर्त आस्ति निर्माण नहीं होगा जिसे वित्तीय विवरणों में मान्यता दिया जा सके। इसके अलावा, Ind AS 38 के अनुच्छेद 49 और 69 भी विशेष रूप से आंतरिक रूप से उत्पन्न सदिच्छा और ब्रांड्स को एक अमूर्त आस्ति के रूप में मान्यता देने पर रोक लगाते हैं।

विज्ञापन और प्रचार गतिविधियाँ ब्रांड या ग्राहक संबंधों को बढ़ाती हैं या बनाती हैं, जो बदले में राजस्व उत्पन्न करती हैं। कुछ मामलों में, ऐसी लागतों को संस्था की आंतरिक रूप से उत्पन्न सदिच्छा को बनाए रखने या बढ़ाने या व्यवसाय को कुलमिलाकर विकसित करने या दिन-प्रतिदिन के परिचालन को चलाने की लागत से अलग नहीं किया जा सकता है। इसके अलावा, यह निर्धारित करना भी कठिन है कि क्या आंतरिक रूप से उत्पन्न अमूर्त आस्ति आंतरिक रूप से उत्पन्न सदिच्छा से अलग है।

वर्तमान मामले में, इंडियादेखो ने प्रचार और विज्ञापन गतिविधियों पर जो व्यय किया है, वह ब्रांडिंग, सदिच्छा निर्माण या ग्राहक संबंध विकसित करने या बढ़ाने के लिए है, इसलिए इसे भविष्य के वर्षों में परिशोधित नहीं किया जाना चाहिए और इसे लाभ या हानि के रूप में लिया जाना चाहिए।