

# Solution and Marking Scheme

## +2 Business Studies (2024-25)

### Section –A

#### Multiple Choice Question (16X1=16 Marks)

- Q.1 (b) Dynamics of business, environment may change -----1
- Q.2 (b) July 1991 -----1
- Q.3 (c) Direction -----1
- Q.4 (b) For purchase of land) -----1
- Q.5 (a) By tact -----1
- Q.6 (d) All the three -----1
- Q.7 (b) Both Assertion (A) and Reason (R) are true and Reason (R) is not the correct explanation of Assertion (A) -----1
- Q.8 (c) The principles of management are in the continuous process of evolution. -----1
- Q.9 (a) Of authority -----1
- Q.10 (a) Controlling functions can suitably modify the external factors of business environment. -----1
- Q.11 (b) Informal -----1
- Q.12 (b) Mining Engineer -----1
- Q.13 (c) 30 days -----1
- Q.14 (d) financial planning -----1
- Q.15 (d) All of the above -----1
- Q.16 (c) Selection -----1

#### Section B Answer the following Question (7X2=14 Marks)

Q.17

Economic policies are formulated to achieve a stable and strong economy, which is essential for the creation of jobs, wealth and a better standard of living. -----1

The government is responsible for formulating and implementing economic policies to ensure that the economy works efficiently and according to the law. -----1

Q.18

The principle of management that is violated here is **Order- Fayol's Principle of Management.**

Q.19

1. Goal-oriented

Management is a process that unites people in the organization to achieve goals -----1

2. Intangible power

Management is an intangible power that cannot be seen or touched, but its effects can be experienced. -----1

**Q.20**

Organization structure is the structure of relationships between the positions in an organization and the people who work in them. Organization structure is a system for guiding activities to achieve the goals of the organization. -----1

It includes many things such as rules, roles, and responsibilities. Organization structure determines the flow of work and information in a company. -----1

**Q.21**

“Selection is the process by which potential employees, recruited from various sources, are tested and separated into two lists, -----1

one of those who are to be given the job and the other of those who are not to be given the job.” -----1

**Q.22**

The consumer has the right to complain if he does not get proper satisfaction from the product or service purchased. Many companies have established complaint redressal cells to resolve these complaints. -----1

If the company or the seller does not listen to the complaint, he can also complain to other related departments or consumer courts. -----1

**Q.23**

Communication means to convey information, feelings, or ideas from one person to another and to understand the feelings or thoughts of the other person. It is a process in which a person uses a medium to convey his thoughts to another person. For communication, a message is necessary. -----1

In communication, the person who sends the message is called the sender and the person who receives the message is called the receiver. Communication is complete when the message is received and accepted or responded to. -----1

**Section 3 Answer the following Question (8X3=24 Marks)**

**Q.24**

Distinguish between ‘Unity of Direction’ and ‘Unity of Command’ ?

Sr. No.	‘Unity of Direction’	‘Unity of Command’
(i)	Unity of direction is important for the efficient functioning of an organisation.	Unity of command is essential to increase the efficiency of employees. -----1
(ii)	Unity of direction is concerned with coordinating the activities of the organization.	Unity of command is related to the work of the employees.
(iii)	Unity of direction establishes coordination between the work of different departments.	Unity of command establishes discipline between higher authorities and subordinate authorities. -----1
(iv)	This affects the whole organization.	This affects the employees personally. -----1

### Q.25

#### Factor affecting the capital structure :-

**1. Business Size** – The size and scale of a business affect its ability to raise finance. Small-sized companies face difficulty in raising long-term borrowings. Creditors are hesitant to give them loans because of the scale of their business operations. Even if they do get these loans, they have to accept high-interest rates and stringent repayment conditions. It limits their ability to grow their business. -----1

**2. Earnings** – Firms with relatively stable revenues can afford a more significant amount of debt in their capital structure. Since debt repayment is periodical with fixed interest rates, businesses with higher income prospects can bear these fixed financial charges. On the other hand, companies that face higher fluctuations in their sales, like consumer goods, rely more on equity shares to finance their operations. -----1

**3. Competition:** If a company operates in a business environment with more competition, it should have more equity shares in its capital structure. Their earnings are prone to more fluctuation compared to businesses facing lesser competition. -----0.5

**4. Stage of the life cycle:** A business in the early stage of its life cycle is more susceptible to failure. In that case, they should use a more significant proportion of ordinary share capital to finance their operations. Debt comes with a fixed interest rate, and it is more suitable for companies with stable growth prospects. -----0.5

### Q.26.

(A) Function of management: 'Staffing' -----1

(B) The Step involved is 'Recruitment'. ----- 1/2

The Sources mentioned above are:

Aman: Recommendation of employees ----- 1/2

Jitender: Media advertising: ----- 1/2

Vaibhav : Campus recruitment. ----- 1/2

### Q.27.

#### Qualities of a good brand name

(i) Simple and Short :-The brand name should be simple and short, which should not look or sound strange and should be short, like Lux, Usha, TATA, Bata, etc.

(ii) Easy Pronunciation :- The brand name should be such that every person can pronounce it easily. -----1

(iii) Easy to remember (Memorable) The brand name should be such that it can be easily remembered after hearing it once.

(iv) Correct matching:- As far as possible, the brand name should be such that it gives an idea of the type or quality of the product. For example, Hajmola indicates correcting digestion and Ujala indicates more whiteness. -----1

(v) Different:- The brand name should be such that it stands out. For example- Tide, Cinthol, Perk.

(vi) Legally protectable:- The brand name should be such that it is legally protectable. -----1

### Q.28

#### (CONSUMER'S RIGHTS)

(i) Right to Safety - The Consumer Protection Act gives the consumer the right to safety that the goods or items purchased by him will not cause any physical or health related harm to him. The seller gives a guaranteed assurance that

the item will be completely safe. The buyer will use the item as per the instructions of the company. This applies to electrical equipment, musical instruments, chemicals, explosives, pressure etc.

(ii) Right to Choose - In India, the MRTP Act and now the Competition Act 2002 prohibits manufacturers and sellers from creating monopoly by forming cartels or in any other way to reduce competition. It provides the consumer the right to choose the desired goods or services at a reasonable price by maintaining healthy competition among various goods and services in the country. -----1

(iii) Right to Information - Advertising is a powerful medium to provide information to the consumer about products or services. The law in India prohibits advertisers from giving deceptive and misleading advertisements. Consumer protection has been ensured by Indian law making it mandatory to print the maximum retail price, weight of the product, variety, name and address of the manufacturer and distributor on the packaging of products.

(iv) Right to be Hear - The consumer has the right to complain if he does not get proper satisfaction from the product or service purchased. Many companies have established complaint redressal cells for redressal of these complaints. If the company or the seller does not listen to the complaint, he can also complain to other related departments or consumer courts. -----1

(v) Right of Dispute Redressal - If the product purchased is contrary to the assurances given, then the consumer can complain to the court, which will give its decision after hearing both the parties. The court can order compensation.

(vi) Right to Consumer Education - Many government and non-government organizations and progressive industrial houses and companies are making consumers aware of various aspects and making them aware of their rights and responsibilities. -----1

## **Q.29**

### **Objectives of Marketing**

1. Customer satisfaction: Marketing aims to meet client needs by generating and delivering desired products or services at the appropriate time and price. Marketing efforts aim to understand client wants and preferences and produce goods or services accordingly. -----1

2. Profitability: A business, as an economic institution, seeks to generate profits. Marketing allows a business to generate demand and capture a respectable piece of the market. It also helps to build and market the enterprise's reputation. Thus, it contributes to the firm's profitability.

3. Creating brand awareness: Marketing also seeks to establish a brand and raise public awareness about it. So that buyers become familiar with the product. -----1

4. Coordination and integration: Marketing seeks to achieve effective coordination and integration of product, price, marketing, and distribution. It must also provide coordination between marketing and business activities, as customers can only be satisfied through the collaborative efforts of all divisions within an organisation.

5. Standard of living: Marketing strives to improve people's living standards by

- a. offering a wide range of products and services,
  - b. introducing new and higher-quality products, and
  - c. creating more job possibilities.
- 1

**Q.30.**

Coordination is such an important function that it is called the essence of management. Management in any organization tries to bring coordination through its basic functions such as planning, organizing, staffing, directing and controlling. In fact, performing any of these functions is an attempt to establish coordination in the functions of the organization. Thus it can be said that coordination is not a separate function of management but is an important part of all the functions of management. For example, planning attempts to bring coordination between interdependent departments of the organization. For this, plans of the production department are made on the basis of plans of the sales department and plans of the purchasing department are made on the basis of plans of the production department. Managers at all levels try to bring coordination while performing their basic functions. For example, at the supervisory level the foreman ensures that the work done by his subordinates is in accordance with the planned work. -----2

Thus it is clear that without coordination in the actions of different departments and individuals, chaos may arise in the organization. Therefore, all managers at all levels coordinate the actions of different departments, units and individuals. Therefore coordination is called the essence of management. -----1

**Q.31**

### **Importance of financial planning:-**

In the modern business the success of any business depends on the availability of finance. Under financial planning, the finance manager tries to obtain finance at the minimum cost so that efficient operation of the business can be ensured. The importance of financial planning is described as follows- -----1

**1. Adequate Funds** - Under financial planning, the financial manager estimates the financial requirements and ensures adequate amount of finance. It arranges for adequate funds to pay the daily expenses of the business so that creditors can be paid on time. -----0.5

**2. Helpful in Maintaining Liquidity** - Liquidity means prompt payment to creditors and liabilities. Financial planning forecasts the need for finance and obtains finance from financial sources so that creditors and other expenses can be paid on time. -----0.5

**3. Minimum Cost of Finance** - Under financial planning, a mixture of equity and debt capital is prepared in such a way to obtain finance that their cost is minimum and maximum profit can be obtained from it. -----0.5

**4. Optimum Use of Finance** - If financial planning is not done, then the availability of finance in the business will either be more than required or less, but both the conditions are not right for the success of the business. Financial planning makes a correct estimate of business finance, which facilitates proper use of finance. Thus, financial planning plays an important role in financial management. -----0.5

### **Section D Answer the following Question (4X4=16 Marks)**

**Q.32**

The following are the factors that affect the requirement of permanent capital:

(i) Nature of business - There are two types of business. Manufacturing business and trading business. Manufacturing business requires more permanent capital, while trading business requires less permanent capital because only goods are bought and sold in it. -----1

(ii) Scale of operation - The larger the size of the business, the greater will be the requirement of permanent capital, while if the scale of the business is small, relatively less permanent capital will be required. -----1

- (iii) Choice of technique - An organization producing with the latest machines requires more permanent capital, while an organization producing with human labour and old machines requires relatively less permanent capital.
- (iv) Technological upgradation - Actually, machines become old due to day-to-day technological development. In such a situation, more permanent capital is required due to the use of new technology every year. -----1
- (v) Growth prospects - Organisations which have high future growth prospects require more permanent capital in the future, whereas organisations where the growth prospects are negligible require less permanent capital. -----1

### Q.33

1. Non-financial incentives -----1
2. Employee-recognition programmes -----1
3. (a) Opportunity for career advancement, -----1  
(b) Employee involvement. -----1

### Q.34

**Divisional organisation structure** means dividing the entire organisation on the basis of the main products produced by it. Under this, all the activities of the enterprise are divided into several departments according to production. The entire organisation is divided into different divisions on the basis of products. The tasks related to each product division such as purchase, sales, advertising, production, finance etc. are done under the supervision of that divisional manager. All these tasks are done separately by all the divisions. Hence, it is called divisional organisation structure. -----1

#### **Advantages of divisional organisation structure**

- (i) Development of Divisional Heads - Each departmental head himself looks after all the tasks related to his production such as purchase, sales, advertising, production, finance etc., hence, he gets help in developing various skills. -----1
- (ii) Divisional Results can be Assessed - All the activities of each division are done independently. Therefore, the profit and loss of each division can be assessed separately. On this basis, a decision can be taken to close the unprofitable department. -----1
- (iii) Quick Decision-Making - Each division is independent in itself. Therefore, the manager of a division can take independent decisions about his department.
- (iv) Easy Expansion - A separate division is established for each product. If a company wants to bring a new product in the market, then it can be done easily without disturbing the already established divisions. Therefore, it is easy to expand the organization. -----1

### Q.35

The following methods are used for sales promotion:

- (i) Samples Samples are a sales promotion tool in which a consumer is given a genuine offer to test a product free of cost. In adopting this tool, small sized samples of the product are prepared and distributed and the consumers are given the opportunity to experience for themselves what kind of product it is by using it free of cost.

(ii) Coupons Coupon is a type of certificate. Whenever it is presented to a retail shopkeeper for payment, its holder will be given the amount written on it on the purchase of a particular product. It can be issued by the manufacturer or other intermediaries. The shopkeeper who encashes these coupons is given a fee by the issuer which is called service fee. ---1

(iii) Money Refund Offers In money refund offers, consumers are offered a promise in which a certain amount of money is refunded to the participants who send proof of purchase of a particular item through post. This offer is generally given for those items which are new and need to be tested from the point of view of consumers.

(iv) Price Off Those selling methods which offer to pay a certain amount less than the regular price of a product to the consumers and the reduced amount is mentioned on the packet or label of the product are called price reduction promotions. This reduction in price is generally given on the occasion of festivals and other celebrations. -----1

(v) Discount - Under this method, the products are offered to be sold at a price less than their list price.

(vi) Quantity Gift - Under this method, some extra quantity of the main product is given as a gift. For example, 25% extra toothpaste in a 200 gm toothpaste packet etc.

(vii) Instant draw - Under this method, on purchasing a particular product, one is asked to scratch a card at the same time and the item written on it is given as a gift. -----1

(viii) Contests - Some manufacturers organize competitions to make their products popular. Consumers participating in the competition are asked to write answers to some simple questions on a form and send it. This form is available only when the product of that manufacturer is purchased first. The result is declared after looking at all the forms received till a certain date. The contestants who win are given attractive prizes. There can be other methods like this. -----1

### Section E Answer the following Question (5X2=10 Marks)

#### Q.36

Planning is a purposeful mental thinking of a future programme based on facts. Various scholars have defined planning as follows:

(i) According to Koontz and O'Donnell, "Planning is deciding in advance what is to be done, how it is to be done, when it is to be done and by whom it is to be done?"

(ii) In the words of William H. Newman, "Generally, planning is deciding in advance what is to be done in the future."

(iii) According to Haiman, "Planning is deciding in advance what is to be done."

From the study of the above definitions, it is known that planning is the selection of the best among the actions to be done in relation to the future programme to achieve the pre-determined goals. -----2

#### Importance of 'Planning'

Planning guides the businessman at every step, alerts him about the difficulties and dangers and makes it easy to overcome them. Therefore, in the absence of planning, the entire business will be in disarray. The importance of planning becomes more clear from the following facts.

(i) To offset Future Uncertainties and Changes

The future is always uncertain and changing. Planning is necessary to face this uncertainty and changeability. With the help of planning, an attempt is made to overcome these uncertainties. With the help of planning, long-term trends are identified and then business policies can be determined on that basis. Therefore, the manager becomes assured about the future. -----1

(ii) To Achieve Objectives - Planning means to focus on achieving organizational objectives. As a result, every department, officer and employee of the enterprise is always aware and vigilant about the objectives of the enterprise and continuously tries to achieve them.

(iii) To Establish Co-ordination- Planning establishes unity in various functions of the organization to achieve its objectives. In the entire organization system, it is emphasized that the same work should not be done twice and various works should not create hindrances among themselves. Thus, planning establishes unity and coordination in various functions of the organization. -----1

(iv) To Achieve Economy in Operation- Planning tries to bring economy in materials, methods, manpower and machines etc., which reduces the cost of production. Thus, planning achieves economy by making the most efficient use of the resources of the organization possible.

(v) To Get Effective Control- Planning helps a lot in control. Planning presents a parameter to the managers for control, on the basis of which the progress of the employees can be evaluated by the managers. Through planning a standard is fixed as a result of which control becomes effective.

(vi) To Increase Efficiency - The success of other functions of management depends on planning. Only through planning can management keep an eye on every aspect of the organization. In fact, planning can also bring certainty and regularity in the work of managers. Planning helps managers to achieve their objectives on time and at minimum cost. -----1

### अथवा (Or)

**The various steps in the planning process are as follows-**

1. **Setting objectives or Establishment of objectives-** After understanding and accepting the importance of planning, the objectives, goals and sub-goals of the organization have to be set. These objectives should be clearly set. The success of planning depends a lot on the clarity of the objectives. Objectives are actually the basis of planning. Therefore, while setting objectives, the objectives and subsidiary or sub-objectives should also be properly considered. If an objective is set which there is no capacity to fulfill, then it will be useless. After setting objectives, all the officers of the organization should be made aware of the objectives of the plan. After setting the objectives of the organization, departmental and sub-departmental objectives should also be set. -----1

2. **Selecting an alternative-** After evaluating various options for doing the work, the manager will decide which method or way of working will be the best for fulfilling the certain objectives. This decision is very important in relation to selection. If there is a mistake or omission in this, the desired success will not be achieved. Therefore, while choosing the best course of action, the critical factors of the business must be kept in mind.

3. **Evaluation of alternative courses** – After finding out the alternative ways of doing a task, the next step in planning is to do a relative comparative evaluation of the options. The merits and demerits of all those methods have to be discussed. While doing this, the objective must be kept in mind. This task is very important and there is a need to be unbiased in it. Therefore, by doing a comparative evaluation of various options, the manager chooses the best option. -----1

4. **Identifying alternative courses of action** – The next step in the planning process is to find out different alternative methods of doing the specified work. In practice, we know that we can do a task in different ways. Therefore, to achieve the set objectives, it has to be seen by which methods they can be achieved. Thus, finding out scientific procedures is the next step in planning.

5. **Developing premises-** Planning premises or limitations are those elements or assumptions that affect the possible results of various options. Before taking a final decision about any option, forecast will be made on the basis of these assumptions. There can be two bases of planning-

(i) Internal premises- Internal premises include labour, raw material, machinery and capital.

(ii) External premises- External premises depend on government policies, tastes of customer, rate of interest prevailing in the market, etc. -----1

For example, if a company wants to expand its business. The company has the option of setting up a factory in a rural area. In this situation, the internal bases can be raw material, capital, availability of labour and industrial policy of the Government etc. The manager has to anticipate all these bases. In other words, he has to see whether the industrial policy of the Government will oppose the establishment of industry in the proposed rural area.



6. **Implementing the plan** - After selecting the course of action, a detailed plan is prepared keeping in mind all the means. Under this, separate plans of the departments also have to be prepared. These subsidiary or sub-plans are not independent but they are a part of the original detailed plan. -----1

7. **Follow-up action** - The planning process is not completed just by implementing the plans because plans are made for the future and the future is uncertain. To make the plans successful, their progress should be reviewed continuously. As soon as it seems that the assumptions on which the plan is based are changing, desired changes should be made in the plans. -----1

**In conclusion, we can say that planning is a continuous process.** -----1

### Q.37

There is a deep relationship between the planning and controlling functions of management. Showing the importance of their relationship, it is often said that planning is meaningless in the absence of control. -----1

"Is planning meaningless without controlling?" (Planning is meaningless without controlling) - In the dependence of planning and control, it has been said that planning is successful only when control is present, i.e. if control is not present, planning is futile. Under planning, it is decided in advance about the future actions that what is to be done, how is it to be done, when is it to be done and by whom is it to be done? In fact, all these questions validate the intentional actions and their objective is that the actual execution of the work should be in accordance with them. Now the question arises that how to know to what extent the plans are succeeding or have succeeded. The answer to this question can be obtained only by applying the control process. Under control, actual performance is compared with standards and if the results are found to be contrary, corrective action is taken. -----2

If the control process is separated from management, then no employee working in the organization will take the matter of working according to the plans seriously and as a result the plans will fail. The importance of control in plans is also evident from the fact that plans are based on forecasts and forecasts are made about the uncertain future. Therefore, making mistakes in them is not a big deal. Through control, information about these mistakes is received on time and by making changes in the plans, their success is ensured. Apart from this, control also provides information to managers about those areas where planning is required but planning has not been done yet. It is clear from all the above facts that the success of planning depends entirely on control. -----2

So, "Planning is meaningless without control?"

## अथवा OR

1. In the above case the function performed by Gagan and his team is controlling. -----1
2. '20' in the above case is deviation. Gap between actual performance and set standards. -----2
3. The target was set at the planning stage of management. The significance of planning is that it sets standards in the form of targets so that controlling could be done by minimizing deviations. -----2

## Answers

### +2 Business Studies (व्यावसायिक अध्ययन) (2024-25)

#### Model Question Paper

(भाग-अ) Section –A

बहु विकल्पीय प्रश्न Multiple Choice Question (16X1=16 Marks)

- Q.1 (b) व्यवसाय की गतिशीलता, वातावरण बदल सकता है
- Q.2 (b) जुलाई 1991
- Q.3 (c) निर्देशन का
- Q.4 (b) भूमि खरीदने के लिए
- Q.5 (a) चातुर्य से
- Q.6 (d) उपरोक्त तीनों
- Q.7 (b) दावा (ए) और कारण (आर) दोनों सत्य हैं और कारण (आर) दावे (ए) का सही स्पष्टीकरण नहीं है।
- Q.8 (c) प्रबंधन के सिद्धांत विकास की सतत प्रक्रिया में हैं।
- Q.9 (a) अधिकार का
- Q.10 (a) नियंत्रण कार्य व्यावसायिक वातावरण के बाहरी कारकों को उपयुक्त रूप से संशोधित कर सकते हैं।
- Q.11 (b) अनौपचारिक
- Q.12 (b) खनन इंजीनियर
- Q.13 (c) 30 दिन
- Q.14 (d) वित्तीय नियोजन
- Q.15 (d) उपर्युक्त सभी
- Q.16 (c) चयन

(भाग-ब) Section B Answer the following Question (7X2=14 Marks)

Q.17

आर्थिक नीतियों को स्थिर और मजबूत अर्थव्यवस्था प्राप्त करने के लिए तैयार किया जाता है, जो नौकरियों, धन और बेहतर जीवन स्तर के निर्माण के लिए आवश्यक है। सरकार आर्थिक नीतियों को तैयार करने और लागू करने के लिए जिम्मेदार है ताकि यह सुनिश्चित हो सके कि अर्थव्यवस्था कुशलतापूर्वक और कानून के अनुसार काम करे।

Q.18

प्रबंधन के जिस सिद्धांत का उल्लंघन यहां किया गया है, वह है व्यवस्था का सिद्धांत ऑर्डर- फेयोल का प्रबंधन का सिद्धांत।

Q.19

1. लक्ष्य-उन्मुख

प्रबंधन एक ऐसी प्रक्रिया है जो लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए संगठन में लोगों को एकजुट करती है

2. अमूर्त शक्ति

प्रबंधन एक अमूर्त शक्ति है जिसे देखा या छुआ नहीं जा सकता, लेकिन इसके प्रभावों का अनुभव किया जा सकता है।

Q.20

संगठन संरचना किसी संगठन में पदों और उनमें काम करने वाले लोगों के बीच संबंधों की संरचना है। संगठन संरचना संगठन के लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिए गतिविधियों का मार्गदर्शन करने की एक प्रणाली है। इसमें नियम, भूमिकाएँ और ज़िम्मेदारियाँ जैसी कई चीज़ें शामिल हैं। संगठन संरचना किसी कंपनी में काम और सूचना के प्रवाह को निर्धारित करती है।

**Q.21**

"चयन वह क्रिया है जिसके अन्तर्गत सम्भावित कर्मचारियों का, जिनकी भर्ती विभिन्न स्रोतों से की गई है, परीक्षण किया जाता है, दो सूचियों में से एक-दूसरे को अलग-अलग कर दिया जाता है, एक वे जिनको नौकरी दी जानी है तथा दूसरी वे जिन्हें नौकरी नहीं दी जानी है।"

**Q.22**

'सुनवाई का अधिकार' (Right to be Hear) - उपभोक्ता को क्रय किए गए उत्पाद या सेवा से उचित संतुष्टि न मिलने पर शिकायत करने का अधिकार है। बहुत सारी कंपनियों ने इन शिकायतों के निवारण हेतु शिकायत निवारण कक्ष स्थापित कर दिए हैं। कंपनी या विक्रेता द्वारा शिकायत न सुनने पर वह अन्य संबंधित विभाग या उपभोक्ता न्यायालय में भी शिकायत कर सकता है।

**Q.23**

संचार का अर्थ है एक व्यक्ति से दूसरे व्यक्ति तक सूचना, भावना या विचार पहुँचाना तथा दूसरे व्यक्ति की भावनाओं या विचारों को समझना। यह एक ऐसी प्रक्रिया है जिसमें एक व्यक्ति अपने विचारों को दूसरे व्यक्ति तक पहुँचाने के लिए किसी माध्यम का उपयोग करता है। संचार के लिए संदेश आवश्यक है। संचार में संदेश भेजने वाले व्यक्ति को प्रेषक तथा संदेश प्राप्त करने वाले व्यक्ति को प्राप्तकर्ता कहते हैं। जब संदेश प्राप्त हो जाता है तथा उसे स्वीकार कर लिया जाता है या उस पर प्रतिक्रिया दी जाती है, तो संचार पूर्ण हो जाता है।

**(भाग-स) Section 3 Answer the following Question (8X3=24 Marks)**

**Q.24**

निर्देश की एकता' और 'आदेश की एकता' में अंतर बताइए।

क्र.स.	निर्देश की एकता'	'आदेश की एकता'
(i)	संगठन के कुशलतापूर्वक संचालन के लिये निर्देश की एकता महत्वपूर्ण है।	कर्मचारियों के कार्यकुशलता में वृद्धि के लिये आदेश की एकता आवश्यक है।
(ii)	निर्देश की एकता का सम्बन्ध संगठन के कार्यों में समन्वय स्थापित करने से है।	आदेश की एकता का सम्बन्ध कर्मचारियों के काम से है।
(iii)	निर्देश की एकता से विभिन्न विभागों के कार्यों के बीच समन्वय स्थापित होता है।	आदेश की एकता से उच्च अधिकारी एवं अधीनस्थ अधिकारियों के बीच अनुशासन स्थापित होता है।
(iv)	इससे पूरा संगठन प्रभावित होता है।	इससे कर्मचारी व्यक्तिगत रूप से प्रभावित होते हैं।

**Q.25**

**व्यवसाय की पूंजी संरचना को प्रभावित करने वाले कारक :-**

- व्यवसाय का आकार** - किसी व्यवसाय का आकार और पैमाना उसके वित्त जुटाने की क्षमता को प्रभावित करता है। छोटी कंपनियों को दीर्घकालिक उधारी जुटाने में कठिनाई का सामना करना पड़ता है। लेनदार उनके व्यवसाय संचालन के पैमाने के कारण उन्हें ऋण देने में हिचकिचाते हैं। अगर उन्हें ये ऋण मिल भी जाते हैं, तो उन्हें उच्च व्याज दरों और कठोर पुनर्भुगतान शर्तों को स्वीकार करना पड़ता है। यह उनके व्यवसाय को बढ़ाने की उनकी क्षमता को सीमित करता है।
- आय** - अपेक्षाकृत स्थिर राजस्व वाली फर्म अपनी पूंजी संरचना में अधिक मात्रा में ऋण ले सकती हैं। चूंकि ऋण चुकौती निश्चित व्याज दरों के साथ आवधिक होती है, इसलिए उच्च आय की संभावना वाले व्यवसाय इन निश्चित वित्तीय शुल्कों को वहन कर सकते हैं। दूसरी ओर, जिन कंपनियों को अपनी बिक्री में अधिक उतार-चढ़ाव का सामना करना पड़ता है, जैसे उपभोक्ता सामान, वे अपने संचालन को वित्तपोषित करने के लिए इक्विटी शेयरों पर अधिक निर्भर करती हैं।
- प्रतिस्पर्धा**: यदि कोई कंपनी अधिक प्रतिस्पर्धा वाले कारोबारी माहौल में काम करती है, तो उसे अपनी पूंजी संरचना में अधिक इक्विटी शेयर रखने चाहिए। कम प्रतिस्पर्धा का सामना करने वाले व्यवसायों की तुलना में उनकी आय में अधिक उतार-चढ़ाव होता है।

**4. जीवन चक्र का चरण:** अपने जीवन चक्र के शुरुआती चरण में एक व्यवसाय विफलता के लिए अधिक संवेदनशील होता है। उस स्थिति में, उन्हें अपने परिचालन को वित्तपोषित करने के लिए साधारण शेयर पूंजी के अधिक महत्वपूर्ण अनुपात का उपयोग करना चाहिए। ऋण एक निश्चित ब्याज दर के साथ आता है, और यह स्थिर विकास संभावनाओं वाली कंपनियों के लिए अधिक उपयुक्त है।

**Q.26.**

ए) प्रबंधन का कार्य: 'स्टाफिंग'

(बी) इसमें शामिल कदम भर्ती है।

ऊपर उल्लिखित स्रोत हैं:

अमन: कर्मचारियों की संस्तुति

जितेन्द्र: मीडिया विज्ञापन:

वैभव: कैम्पस भर्ती

**Q.27.**

**एक अच्छे ब्राण्ड नाम के गुण**

(i) साधारण एवं सूक्ष्म :- ब्राण्ड नाम साधारण एवं सूक्ष्म होना चाहिए, जिसे देखने एवं सुनने में अजीब न लगे एवं छोटा हो, जैसे-Lux, Usha, TATA, Bata, आदि।

(ii) सरल उच्चारण :- ब्राण्ड नाम ऐसा होना चाहिए जिसे प्रत्येक व्यक्ति आसानी से उच्चारण कर सके।

(iii) याद रखने में आसान :- ब्राण्ड नाम ऐसा होना चाहिए जो एक बार सुनने के बाद आसानी से याद रखा जा सके।

(iv) सही मिलान :- जहाँ तक हो ब्राण्ड का नाम ऐसा होना चाहिए, जो उत्पाद की किस्म या गुण का बोध करा दे। जैसे-हाजमोला का संकेत हाजमा ठीक करने की ओर है तथा उजाला अधिक सफेदी की ओर संकेत करता है।

(v) भिन्न :- ब्राण्ड नाम ऐसा होना चाहिए, जो सबसे अलग नजर आये। जैसे-Tide, Cinthol, Perk.

(vi) कानूनी रूप से संरक्षण योग्य :- ब्राण्ड का नाम ऐसा होना चाहिए जो कानूनी संरक्षण योग्य हो।

**Q.28**

**उपभोक्ता के अधिकार**

(i) सुरक्षा का अधिकार (Right to Safety) - उपभोक्ता संरक्षण अधिनियम उपभोक्ता को सुरक्षा का अधिकार देता है कि

उनके द्वारा क्रय किया गया माल या वस्तु उसको कोई शारीरिक या स्वास्थ्य संबंधी हानि नहीं पहुँचाएगा। विक्रेता का यह गर्मित आश्वासन होता है कि वस्तु पूर्ण सुरक्षित होगी। यह क्रेता उस वस्तु को कम्पनी के निर्देशानुसार प्रयोग में लाएगा। विद्युत उपकरण, बाद्य सामग्री, रसायन, विस्फोटक पदार्थ, दबाए आदि सभी पर यह लागू होता है।

(ii) चयन का अधिकार (Right to Choose) - भारत में MRTP अधिनियम और अब प्रतिस्पर्द्धा अधिनियम 2002 निर्माता तथा विक्रेताओं को कार्टेल बनाकर या अन्य प्रकार से प्रतिस्पर्द्धा को कम करने का एकाधिकार निर्माण करने पर अकुश लगाता है। यह देश में विभिन्न वस्तुओं तथा सेवाओं में स्वस्थ प्रतिस्पर्द्धा को बनाए रखकर उपभोक्ता को उचित मूल्य पर वांछित वस्तु या सेवा चुनने का अधिकार प्रदान करता है।

(iii) सूचना प्राप्ति का अधिकार (Right to Information) विज्ञापन उपभोक्ता को उत्पाद या सेवाओं के बारे में सूचना प्रदान किए जाने का सशक्त माध्यम है। भारत में कानून विज्ञापनकर्ताओं को कपटपूर्ण तथा भ्रमित करने वाले विज्ञापन देने पर प्रतिबन्ध लगाता है। भारतीय कानून द्वारा उत्पादों के पैकिंग पर अधिकतम खुदरा मूल्य, वस्तु का भार, किस्म, निर्माता तथा वितरक का नाम व पता अंकित करना अनिवार्य कर दिए जाने से उपभोक्ता संरक्षण हुआ है।

(iv) सुने जाने का अधिकार (Right to be Heard) - उपभोक्ता को क्रय किए गए उत्पाद या सेवा से उचित संतुष्टि न मिलने पर शिकायत करने का अधिकार है। बहुत सारी कम्पनियों ने इन शिकायतों के निवारण हेतु शिकायत निवारण कक्ष स्थापित कर दिए हैं। कम्पनी या विक्रेता द्वारा शिकायत न सुनने पर वह अन्य संबंधित विभाग या उपभोक्ता न्यायालय में भी शिकायत कर सकता है।

(v) विवाद निवारण का अधिकार (Right of Redressal) - यदि क्रय किया हुआ उत्पाद दिए गए आश्वासनों के विपरीत है तो वह उपभोक्ता न्यायालय को शिकायत कर सकता है, जो दोनों पक्षकारों को सुनने के बाद अपना निर्णय देगा। न्यायालय क्षतिपूर्ति का आदेश दे सकता है।

(vi) उपभोक्ता शिक्षा का अधिकार (Right to Consumer Education) — बहुत सारे सरकारी एवं गैर-सरकारी संगठन तथा प्रगतिशील औद्योगिक घराने एवं कम्पनियाँ विभिन्न पहलुओं पर उपभोक्ताओं को जागरूक बना रही हैं तथा उन्हें उनके अधिकार एवं दायित्वों का बोध करा रही हैं।

## Q.29

### विपणन के उद्देश्य

1. ग्राहक संतुष्टि :- विपणन का उद्देश्य उचित समय और कीमत पर वांछित उत्पाद या सेवाएँ बनाकर और वितरित करके ग्राहक की जरूरतों को पूरा करना है। विपणन प्रयासों का उद्देश्य ग्राहक की इच्छाओं और प्राथमिकताओं को समझना और उसके अनुसार सामान या सेवाएँ बनाना है।
2. लाभप्रदता:- एक व्यवसाय, एक आर्थिक संस्था के रूप में, लाभ उत्पन्न करना चाहता है। विपणन एक व्यवसाय को माँग उत्पन्न करने और बाज़ार का एक सम्मानजनक हिस्सा हासिल करने की अनुमति देता है। यह उद्यम की प्रतिष्ठा बनाने और विपणन करने में भी मदद करता है। इस प्रकार, यह फर्म की लाभप्रदता में योगदान देता है।
3. ब्रांड जागरूकता पैदा करना:- विपणन एक ब्रांड स्थापित करने और इसके बारे में लोगों में जागरूकता बढ़ाने का भी प्रयास करता है। ताकि खरीदार उत्पाद से परिचित हो सकें।
4. समन्वय और एकीकरण:- विपणन उत्पाद, मूल्य, विपणन और वितरण के प्रभावी समन्वय और एकीकरण को प्राप्त करना चाहता है। इसे विपणन और व्यावसायिक गतिविधियों के बीच समन्वय भी प्रदान करना चाहिए, क्योंकि ग्राहकों को केवल एक संगठन के भीतर सभी प्रभागों के सहयोगी प्रयासों के माध्यम से संतुष्ट किया जा सकता है।
5. जीवन स्तर:- विपणन लोगों के जीवन स्तर को बेहतर बनाने का प्रयास करता है,
  - a. उत्पादों और सेवाओं की एक विस्तृत श्रृंखला की पेशकश करके,
  - b. नए और उच्च गुणवत्ता वाले उत्पादों को पेश करके, और
  - c. अधिक रोजगार संभावनाएं पैदा करना।

## Q.30.

समन्वय कितनी महत्वपूर्ण क्रिया है कि इसे प्रबंध का सार कहा जाता है। किसी भी संस्था में प्रबंध अपने आधारभूत कार्यों जैसे नियोजन, संगठन, नियुक्तिकरण, निर्देशन और नियंत्रण के माध्यम से समन्वय लाने की कोशिश करता है। वास्तव में इनमें से किसी भी कार्य को करना संस्था के कार्यों में समन्वय स्थापित करने का एक प्रयास है। इस प्रकार यह कहा जा सकता है कि समन्वय प्रबंध का पृथक कार्य नहीं है अपितु प्रबंध के सभी कार्यों का एक मुख्य हिस्सा है। उदाहरण के लिए, नियोजन के द्वारा संस्था के परस्पर निर्भर विभागों के बीच समन्वय लाने का प्रयत्न किया जाता है। इसके लिए उत्पादन विभाग की योजनाएँ, विक्रय विभाग की योजनाओं के आधार पर तथा क्रय विभाग की योजनाएँ उत्पादन विभाग की योजनाओं के आधार पर बनाई जाती हैं। सभी स्तरों पर प्रबंधक अपने आधारभूत कार्य करते हुए समन्वय लाने का प्रयास करते हैं। उदाहरण के लिए, पर्यवेक्षी स्तर पर फोरमैन यह सुनिश्चित करता है कि उसके अधीनस्थों द्वारा किया गया कार्य नियोजित कार्य के अनुरूप हो।

इस प्रकार यह स्पष्ट है कि विभिन्न विभागों एवं व्यक्तियों की क्रियाओं में तालमेल के बिना संस्था में अव्यवस्था उत्पन्न हो सकती है। अतः सभी स्तरों के सभी प्रबंधक विभिन्न विभागों, इकाइयों एवं व्यक्तियों की क्रियाओं को समन्वित करते हैं। इसलिए समन्वय को प्रबंध का सार कहा जाता है।

### Q.31

#### वित्तीय नियोजन का महत्व :-

आधुनिक व्यावसायिक युग में किसी भी व्यवसाय की सफलता वित्त की उपलब्धता पर निर्भर करती है। वित्तीय नियोजन के अन्तर्गत वित्त प्रबन्धक न्यूनतम लागत पर वित्त प्राप्त करने का प्रयास करता है ताकि व्यवसाय का कुशल संचालन सुनिश्चित किया जा सके। वित्तीय नियोजन के महत्व का वर्णन निम्न प्रकार है-

##### 1. पर्याप्त कोष -

वित्तीय नियोजन के अन्तर्गत वित्तीय प्रबन्धक वित्तीय आवश्यकताओं का अनुमान लगाता है तथा वित्त की पर्याप्त मात्रा सुनिश्चित करता है। यह व्यवसाय के दैनिक व्ययों के भुगतान के लिए पर्याप्त कोषों की व्यवस्था करता है ताकि लेनदारों को समय पर भुगतान किया जा सके।

##### 2. तरलता बनाए रखने में सहायक -

तरलता से अभिप्राय लेनदारों व देयताओं को शीघ्र भुगतान करने से है। वित्तीय नियोजन वित्त की आवश्यकता का पूर्वानुमान लगाता है तथा वित्तीय स्रोतों से वित्त प्राप्त करता है ताकि समय पर लेनदारों तथा अन्य व्ययों का भुगतान किया जा सके।

##### 3. वित्त की न्यूनतम लागत -

वित्तीय नियोजन के अन्तर्गत वित्त प्राप्त करने के लिए अंश पूँजी व ऋण पूँजी का मिश्रण इस प्रकार तैयार किया जाता है कि इनकी लागत न्यूनतम हो तथा इससे अधिकतम लाभ प्राप्त किया जा सके।

##### 4. वित्त का उचित उपयोग -

यदि वित्तीय नियोजन न किया जाए, तो व्यवसाय में वित्त की उपलब्धता या तो आवश्यकता से अधिक रहेगी या कम, परन्तु व्यवसाय की सफलता के लिए दोनों ही स्थितियाँ सही नहीं हैं। वित्तीय नियोजन व्यावसायिक वित्त का सही अनुमान लगाता है जिससे वित्त का उचित उपयोग करने में सुविधा रहती है।

अतः वित्तीय नियोजन वित्तीय प्रबन्ध में महत्वपूर्ण भूमिका निभाता है।

(भाग-द) Section D Answer the following Question (4X4=16 Marks)

### Q.32

स्थायी पूँजी की आवश्यकता को प्रभावित करने वाले निम्नलिखित घटक हैं

(i) व्यवसाय की प्रकृति (Nature of business) - व्यवसाय की प्रकृति दो प्रकार की होती है। निर्माणी व्यवसाय एवं व्यापारिक व्यवसाय। निर्माणी व्यवसाय में अधिक स्थायी पूँजी की आवश्यकता होती है, जबकि व्यापारिक व्यवसाय में कम स्थायी पूँजी की आवश्यकता होती है क्योंकि इसमें सिर्फ वस्तु का क्रय-विक्रय किया जाता है।

(ii) क्रियाओं का पैमाना (Scale of operation) - व्यवसाय का आकार जितना बड़ा होगा, स्थायी पूँजी की आवश्यकता उतनी ही ज्यादा होगी, जबकि व्यवसाय का पैमाना यदि छोटा है तो अपेक्षाकृत कम स्थायी पूँजी की आवश्यकता होगी।

(iii) तकनीक का चयन (Choice of technique)- अत्याधुनिक मशीनों द्वारा उत्पादन करने वाली संस्था को अधिक स्थायी पूँजी की आवश्यकता होती है, जबकि मानवीय श्रम एवं पुरानी मशीनों द्वारा उत्पादन करने वाली संस्था को अपेक्षाकृत कम स्थायी पूँजी की आवश्यकता होती है।

(iv) तकनीकी नवीनता (Technological upgradation) वस्तुतः दिन-प्रति दिन के तकनीकी विकास के कारण मशीनें पुरानी हो जाती हैं। ऐसी स्थिति में प्रत्येक वर्ष नवीन तकनीकी का प्रयोग करने के कारण अधिक स्थायी पूँजी की आवश्यकता होती है।

(v) विकास सम्भावनायें (Growth prospects) - ऐसे संगठन जहाँ विकास की सम्भावनायें भविष्य में अधिक होती हैं, वहाँ पर भविष्य में अधिक स्थायी पूँजी की आवश्यकता होती है, जबकि ऐसे संगठन जहाँ विकास की सम्भावनायें नगण्य होती हैं वहाँ कम स्थायी पूँजी की आवश्यकता होती है।

### Q.33.

1. गैर-वित्तीय प्रोत्साहन
2. कर्मचारी-मान्यता कार्यक्रम
3. (ए) कैरियर में उन्नति का अवसर, (बी) कर्मचारी भागीदारी।

### Q.34

**डिविजनल संगठन ढाँचे** से अभिप्राय पूरी संस्था को उसके द्वारा उत्पादित किये जाने वाले मुख्य उत्पादों के आधार पर विभक्त करने से है। इसके अन्तर्गत उपक्रम की समस्त क्रियाओं को उत्पादन के अनुसार कई विभागों में बाँट दिया जाता है। पूरी संस्था को वस्तुओं के आधार पर अलग-अलग डिवीजनों में बाँट दिया जाता है। प्रत्येक वस्तु-डिवीजन से संबंधित क्रय, विक्रय, विज्ञापन, उत्पादन, वित्तीय आदि कार्य उस डिवीजनल प्रबन्धक की देख-रेख में किए जाते हैं। ये सभी कार्य सभी डिवीजनों द्वारा अलग-अलग किए जाते हैं। इसलिए इसे डिवीजनल संगठन ढाँचा कहते हैं।

#### **डिविजनल संगठन ढाँचे के लाभ**

- (i) विभागीय अध्यक्षों का विकास (Development of Divisional Heads) - प्रत्येक विभागीय अध्यक्ष अपने उत्पादन से संबंधित समस्त कार्य जैसे- क्रय, विक्रय, विज्ञापन, उत्पाद, वित्त आदि को स्वयं देखता है, इसलिए उन्हें विभिन्न कौशल विकसित करने में सहायता मिलती है।
- (ii) विभागीय परिणामों को आंका जा सकता है (Divisional Results can be Assessed) - प्रत्येक डिवीजन की सभी क्रियाएँ स्वतंत्र रूप से की जाती हैं। अतः प्रत्येक डिवीजन के लाभ-हानि को अलग-अलग आंका जा सकता है। इसी आधार पर अलाभदायक विभाग को बन्द करने का निर्णय लिया जा सकता है।
- (iii) शीघ्र निर्णयन (Quick Decision-Making)- प्रत्येक डिवीजन अपने आप में स्वतंत्र होता है। इसलिए एक डिवीजन का प्रबन्धक अपने विभाग के बारे में स्वतंत्र निर्णय ले सकता है।
- (iv) विस्तार में सरलता (Easy Expansion) - प्रत्येक उत्पाद के लिये एक अलग डिवीजन स्थापित किया जाता है। यदि एक कम्पनी एक नया उत्पाद बाजार में लेकर आना चाहती है तो ऐसा पहले से स्थापित डिवीजनो को छोड़े बिना सरलता से विस्तार किया जा सकता है। अतः संस्था का विस्तार करना सरल है।

### Q.35

विक्रय संवर्द्धन के लिए निम्नलिखित विधियाँ प्रयोग की जाती हैं:

- (i) नमूने (Samples) नमूने विक्रय संवर्द्धन का एक उपकरण है जिसमें एक उपभोक्ता को एक वस्तु का मुफ्त परीक्षण करने का वास्तविक प्रस्ताव दिया जाता है। इस उपकरण के अपनाने में वस्तु के छोटे-छोटे आकार के नमूने तैयार करके बाँटे जाते हैं और उपभोक्ताओं का अवसर दिया जाता है कि वे मुफ्त में उस वस्तु का प्रयोग कर स्वयं ही यह अनुभव करें कि वस्तु किस प्रकार की है।
- (ii) कूपन (Coupons) कूपन एक प्रकार का प्रमाण पत्र है। जब कभी भी इसको भुगतान के लिए एक फुटकर दुकानदार के समक्ष प्रस्तुत किया जाएगा तो इसके धारक को इसमें लिखी रकम एक खास वस्तु के क्रय करने पर दी जाएगी। इसको निर्माता या अन्य मध्यस्थों के द्वारा जारी किया जा सकता है। जो दुकानदार इन कूपनों के भुनाने का कार्य करते हैं उसको उसके जारी करने वाले के द्वारा एक फीस दी जाती है जिसको सेवा फीस कहते हैं।
- (iii) धन वापसी प्रस्ताव (Money Refund Offers) धन वापसी प्रस्ताव में उपभोक्ताओं को एक प्रतिज्ञा का प्रस्ताव दिया जाता है जिसमें एक निश्चित धनराशि उसमें भाग लेने वालों को वापस कर दी जाती है जो एक विशेष वस्तु के क्रय करने का प्रमाण डाक से भेज देते हैं। यह प्रस्ताव साधारणतया उन वस्तुओं के लिए दिया जाता है जो नयी हैं और उपभोक्ताओं की दृष्टि से उसके परीक्षण की आवश्यकता है।
- (iv) मूल्य में कमी (Price Off) वे विक्रय तरीके जो उपभोक्ताओं को एक वस्तु के नियमित मूल्य से एक निश्चित रकम कम देने का प्रस्ताव करते हैं और कमी की रकम वस्तु के पैकेट या उसके लेबिल पर सटी रहती है। मूल्य में कमी संवर्द्धन कहलाते हैं। मूल्य में यह कमी सामान्यतया त्योहारों एवं अन्य उत्सवों के अवसर पर दी जाती है।
- (v) कटौती (Discount)- इस विधि के अन्तर्गत उत्पादों को उनकी सूची मूल्य (List Price) से कम मूल्य पर बेचने का प्रस्ताव दिया जाता है।
- (vi) मात्रा गिफ्ट (Quantity Gift) - इस विधि के अन्तर्गत मुख्य उत्पाद की ही कुछ अतिरिक्त मात्रा गिफ्ट के रूप में दी जाती है। उदाहरण के लिए, 200 ग्राम दूध पेस्ट के पैकेट में 25% अतिरिक्त पेस्ट आदि।
- (vii) तत्काल ड्रा निकालना (Instant draw) - इस विधि के अन्तर्गत एक विशेष उत्पाद खरीदने पर उसी समय एक कार्ड को खुरचने (Scratch) के लिए कहा जाता है और उस पर लिखी वस्तु उपहार के रूप में दी जाती है।
- (viii) प्रतियोगिताएँ (Contests)- कुछ उत्पादक अपनी वस्तुओं को लोकप्रिय बनाने के लिए प्रतियोगिताओं का आयोजन करते हैं। प्रतियोगिता में भाग लेने वाले उपभोक्ताओं को कुछ साधारण प्रश्नों के उत्तर एक फार्म पर लिखकर भेजने को कहा जाता है। यह फार्म तभी उपलब्ध होता है जब पहले उस उत्पादक की वस्तु का क्रय किया जाय। एक निश्चित तिथि तक आये सभी फार्मों को देखकर परिणाम घोषित किया जाता है। जो प्रतियोगी विजयी रहते हैं उन्हें आकर्षक इनाम दिये जाते हैं। इस प्रकार और भी तरीके हो सकते हैं।

(भाग-ड) Section E Answer the following Question (5X2=10 Marks)

Q.36

नियोजन तथ्यों पर आधारित भविष्य के कार्यक्रम का एक उद्देश्यपूर्ण मानसिक चिन्तन है। विभिन्न विद्वानों ने नियोजन की परिभाषा इस प्रकार दी है-  
(i) कून्टज एवं ओ' डोनेल के अनुसार, "क्या करना है, कैसे करना है, कब करना है और इसे किसके द्वारा किया जाना है का पूर्व निर्धारण करना ही नियोजन है ?"

(ii) विलियम एच. न्यूमैन के शब्दों में, "सामान्यतः भविष्य में क्या करना है, उसे पहले से तय करना ही नियोजन कहलाता है।"

(iii) हैमन के अनुसार, "क्या किया जाना है इसका पूर्व-निर्धारण ही नियोजन है।" ("Planning is deciding in advance what is to be done?") उपर्युक्त परिभाषाओं के अध्ययन से यह ज्ञात होता है कि नियोजन पूर्व-निर्धारित लक्ष्यों को प्राप्त करने के लिये भावी कार्यक्रम के सम्बन्ध में किये जाने वाले कार्यों में से सर्वश्रेष्ठ का चयन है।

**'नियोजन' का महत्व**

नियोजन पग-पग पर व्यवसायी का मार्गदर्शन करता है, भागी कठिनाइयों एवं खतरों के प्रति सचेत करता है तथा उन पा विजय पाना सुलभ बनाता है। अतः नियोजन के अभाव में सारा व्यवसाय अस्त-व्यस्त हो जायेगा। नियोजन का महत्व निम्नलिखित तथ्यों से अधिक स्पष्ट हो जाता है।

(i) भावी अनिश्चितताओं तथा परिवर्तनों का सामना करने के लिये (To offset Future Uncertainties and Changes) भविष्य सदा अनिश्चित एवं परिवर्तनशील होता है। इस अनिश्चितता एवं परिवर्तनशीलता का सामना करने के लिये नियोजन की आवश्यकता होती है। नियोजन की सहायता से इन अनिश्चितताओं पर काबू पाने का प्रयास किया जाता है। नियोजन की सहायता से दीर्घकालीन प्रवृत्तियों का पता लगाया जाता है और फिर उसके आधार पर व्यावसायिक नीतियों का निर्धारण किया जा सकता है। अतः प्रबन्धक भविष्य के प्रति आश्वस्त हो जाता है।

(ii) उद्देश्य प्राप्त करने के लिए (To Achieve Objectives)- नियोजन का अर्थ होता है, संगठनात्मक उद्देश्यों की प्राप्ति हेतु ध्यान केन्द्रित करना। परिणामस्वरूप, उपक्रम का प्रत्येक विभाग, अधिकारी एवं कर्मचारी सदैव उपक्रम के लक्ष्यों के प्रति जागरूक एवं सजग रहता है तथा उन्हें प्राप्त करने का निरन्तर प्रयास करता रहता है।

(iii) समन्वय स्थापित करने के लिये (To Establish Co-Ordination)- संस्था के उद्देश्यों की प्राप्ति के लिये नियोजन उसके विभिन्न कार्यों में एकता स्थापित करता है। सम्पूर्ण संगठन व्यवस्था में इस बात पर बल दिया जाता है कि एक ही कार्य दुबारा न किया जा सके तथा विभिन्न कार्य आपस में रुकावट पैदा न करें। इस प्रकार, नियोजन संस्था के विभिन्न कार्यों में एकता एवं समन्वय स्थापित करता है।

(iv) संचालन में मितव्ययिता प्राप्त करने के लिये (To Achieve Economy in Operation) नियोजन द्वारा सामग्री, विधियों, मानवीय शक्ति तथा मशीनों आदि में मितव्ययिता लाने का प्रयत्न किया जाता है, जिससे उत्पादन लागत में कमी आती है। इस प्रकार, संस्था के साधनों का कुशलतम उपयोग सम्भव बनाकर नियोजन मितव्ययिता प्राप्त करता है।

(v) प्रभावी नियन्त्रण के लिए (To Get Effective Control) - नियोजन से नियन्त्रण में पर्याप्त सहायता मिलती है। नियोजन प्रबंधकों को नियन्त्रण करने के लिए मापदण्ड प्रस्तुत करता है, जिसके आधार पर प्रबंधकों द्वारा कर्मचारियों की प्रगति का मूल्यांकन किया जा सकता है। नियोजन के द्वारा एक प्रमाण (Standard) निश्चित कर दिया जाता है जिसके फलस्वरूप नियन्त्रण प्रभावपूर्ण हो जाता है।

(vi) कार्यक्षमता में वृद्धि के लिए (To Increase Efficiency) - नियोजन पर ही प्रबन्ध के अन्य कार्यों की सफलता निर्भर करती है। नियोजन द्वारा ही प्रबन्ध संस्था के हर पहलू पर नजर रख सकते हैं। वास्तव में, नियोजन भी प्रबंधकों के कार्य में निश्चितता एवं नियमितता ला सकता है। नियोजन प्रबन्धकों को अपना उद्देश्य सही समय पर एवं न्यूनतम लागत पर पूरा करने में सहायता करता है।

**अथवा (Or)**

**नियोजन प्रक्रिया के विभिन्न कदम इस प्रकार हैं-**

**1. उद्देश्यों का निर्धारण करना (Setting objectives or Establishment of objectives)-** नियोजन के महत्व को समझने व स्वीकार करने के बाद संस्था के उद्देश्यों, लक्ष्यों व उप-लक्ष्यों की निर्धारित करना है। ये उद्देश्य स्पष्टतः निर्धारित किए जाने चाहिए। योजना की सफलता बहुत कुछ तरेश्यों की स्पष्टता पर निर्भर करती है। उद्देश्य ही वास्तव में योजना का आधार हैं। अतः उद्देश्यों को निर्धारित करते समय उद्देश्य व सहायक या उप उद्देश्यों पर भी समुचित विचार करना चाहिए। यदि कोई ऐसा उद्देश्य निर्धारित कर लिया जाए जिसे पूरा करने की सामर्थ्य न हो तो वह व्यर्थ ही होगा। उद्देश्य निर्धारण करने के बाद संस्था के सभी अधिकारियों को योजना के उद्देश्यों से परिचित करा देना चाहिए। संस्था के उद्देश्यों को निर्धारित करने के बाद विभागीय व उप-विभागीय उद्देश्य भी निर्धारित किए जाने चाहिए।

**2. विकल्प का चयन करना (Selecting an alternative)-** कार्य को करने के विभिन्न विकल्पों का मूल्यांकन करने के बाद प्रबन्धक यह निर्णय कर लेगा कि निश्चित उद्देश्यों की पूर्ति के लिए कौन- सी कार्य विधि या कार्य-मार्ग सर्वश्रेष्ठ होगा। चुनाव के सम्बन्ध में यह निर्णय अत्यन्त महत्वपूर्ण है। इसमें गलती या चूक होने पर बांछित सफलता नहीं मिलेगी। अतएव सर्वश्रेष्ठ कार्यविधि का चुनाव करते समय व्यवसाय के निर्णायक तत्वों (Critical factors) को अवश्य ही ध्यान में रखा जाना चाहिए।



**3. वैकल्पिक कार्यविधियों का मूल्यांकन करना (Evaluation of alternative courses)-** किसी कार्य के करने के वैकल्पिक तरीकों का पता लगाने के बाद नियोजन का अगला कदम विकल्पों का सापेक्षिक तुलनात्मक मूल्यांकन करना है। उन सभी विधियों के गुण-दोषों का विवेचन करना होगा। ऐसा करते समय उद्देश्य को अवश्य ध्यान में रखना चाहिए। यह कार्य अत्यन्त महत्वपूर्ण है और इसमें निष्पक्ष रहने की जरूरत है। अतएव विभिन्न विकल्पों का तुलनात्मक मूल्यांकन करके प्रबन्धक एक सर्वश्रेष्ठ विकल्प का चुनाव करते हैं।

**4. वैकल्पिक कार्यविधियों का पता लगाना (Identifying alternative courses of action)-** नियोजन प्रक्रिया का अगला कदम निर्दिष्ट कार्य को करने की भिन्न-भिन्न वैकल्पिक विधियों का पता लगाना है। व्यवहार में हम जानते हैं कि किसी काम को हम भिन्न-भिन्न तरीकों से कर सकते हैं। अतः निर्धारित उद्देश्यों की प्राप्ति के लिए यह देखना होगा कि उन्हें किन-किन विधियों से प्राप्त किया जा सकता है। इस प्रकार वैज्ञानिक कार्यविधियों का पता लगाना नियोजन की दिशा में अगला कदम है।

**5. सीमाएँ विकसित करना (Developing premises)-** नियोजन आधार अथवा सीमाएँ वे तत्त्व अथवा मान्यताएँ होती हैं जो विभिन्न विकल्पों (options) के सम्भावित परिणामों को प्रभावित करती हैं। किसी भी विकल्प के बारे में अन्तिम निर्णय लेने से पूर्व इन मान्यताओं के आधार पर पूर्वानुमान रहेगा। नियोजन के दो आधार हो सकते हैं-

(i) आन्तरिक आधार (Internal premises)- आन्तरिक आधार में श्रम (Labour), कच्चा माल (Raw Material) मशीनरी एवं पूँजी (capital) को शामिल करते हैं।

(ii) बाहरी आधार (External premises)- बाहरी आधार सरकारी नीतियाँ (Government policies), ग्राहकों की रुचि (Tastes of Customer), ब्याज की दर (Rate of Interest) जो बाजार में प्रचलित है, इत्यादि पर निर्भर करती हैं।

उदाहरण के लिए, यदि एक कम्पनी अपने व्यापार को बढ़ाना चाहती है। कम्पनी के पास ग्रामीण क्षेत्र में एक कारखाना स्थापित करने का विकल्प है। इस स्थिति में आन्तरिक आधार कच्चा माल (Raw Material), पूँजी, श्रम की उपलब्धता एवं सरकार की औद्योगिक नीति (Industrial policy of the Govt.) इत्यादि हो सकते हैं। प्रबन्धक को इन समस्त आधारों का पूर्व अनुमान लगाना होगा। अन्य शब्दों में उसे यह देखना होगा कि कहीं सरकार की औद्योगिक नीति प्रस्तावित ग्रामीण क्षेत्र में उद्योग की स्थापना का विरोध तो नहीं करेगी।

**6. योजना को लागू करना (Implementing the plan)-** कार्यविधि का चुनाव कर लेने के बाद, सभी साधनों को ध्यान में रखकर एक विस्तृत योजना तैयार की जाती है। इसके अन्तर्गत विभागों की अलग-अलग योजना भी तैयार करनी पड़ती है। ये सहायक या उपयोजनाएँ स्वतन्त्र नहीं होतीं बल्कि ये मूल विस्तृत योजना का एक अंग होती हैं।

**7. समीक्षा करना (Follow-up Action)-** योजनाएँ लागू कर देने से ही नियोजन प्रक्रिया पूरी नहीं हो जाती क्योंकि योजनाएँ भविष्य के लिए बनाई जाती हैं और भविष्य अनिश्चित होता है। योजनाओं को सफल बनाने के लिए इनकी प्रगति की लगातार समीक्षा करते रहना चाहिए। जैसे ही लगे मान्यताएँ जिन पर योजना आधारित है, में परिवर्तन हो रहा है वैसे ही योजनाओं में वांछित फेर-बदल कर लेना चाहिए।

निष्कर्ष रूप में हम कह सकते हैं कि नियोजन निरन्तर चालू रहने वाली क्रिया (Continuous Process) है।

### Q.37

प्रबन्ध के नियोजन एवं नियन्त्रण कार्यों में गहरा संबंध है। इनके संबंध के महत्त्व को दर्शाते हुए प्रायः कहा जाता है कि नियोजन, नियन्त्रण के अभाव में अर्थहीन है।

**"नियन्त्रण के बिना योजना अर्थहीन है ?" (Planning is meaningless without Controlling) -** नियोजन एवं नियन्त्रण की निर्भरता में कहा गया

है कि नियोजन तभी सफल होता है जबकि नियन्त्रण विद्यमान हो अर्थात् यदि नियन्त्रण विद्यमान न हो तो नियोजन किया जाना व्यर्थ है। नियोजन के अंतर्गत भावी क्रियाओं के बारे में पहले से ही निश्चित किया जाता है कि क्या करना है, कैसे करना है, कब करना है तथा किसके द्वारा किया जाना है ? वास्तव में ये सभी प्रश्न भावी क्रियाओं को प्रमाणित करते हैं और इनका उद्देश्य यह है कि वास्तविक कार्य निष्पादन इनके अनुरूप ही होना चाहिए। अब प्रश्न उठता है कि यह कैसे पता लगे कि योजनाएँ कहां तक सफल हो रही हैं अथवा हो चुकी हैं। इस प्रश्न का उत्तर केवल नियन्त्रण प्रक्रिया लागू करके ही प्राप्त किया जा सकता है। नियन्त्रण के अंतर्गत वास्तविक कार्य निष्पादन की तुलना प्रमाणों से की जाती है और विपरीत आने पर सुधारात्मक कार्यवाही की जाती है।

यदि प्रबन्ध में से नियन्त्रण प्रक्रिया को अलग कर दिया जाए तो संस्था में कार्यकर्ता कोई भी कर्मचारी योजनाओं के अनुरूप काम करने की बात को गंभीरता से नहीं लेगा और परिणामतः योजनाएँ असफल हो जाएंगी। योजनाओं में नियन्त्रण का महत्त्व इस तथ्य से भी स्पष्ट होता है कि योजनाएँ पूर्वानुमान पर आधारित होती हैं और पूर्वानुमान अनिश्चित भविष्य के बारे में लगाए जाते हैं। अतः इनमें गलती होना कोई बड़ी बात नहीं है। नियन्त्रण के माध्यम से इन गलतियों की जानकारी समय पर ही प्राप्त है तथा योजनाओं में फेर-बदल करके उनकी सफलता को सुनिश्चित किया जाता है। इसके अतिरिक्त नियन्त्रण प्रबन्धकों को उन क्षेत्रों की जानकारी भी प्रदान करता है जहां पर नियोजन की आवश्यकता है लेकिन अभी तक नियोजन नहीं किया गया है। उपरोक्त सभी तथ्यों से स्पष्ट होता है कि नियोजन की सफलता का सारा दारोमदार नियन्त्रण पर ही है।

अतः "नियन्त्रण के बिना योजना अर्थहीन है ?"

## अथवा OR

1. उपरोक्त मामले में गगन और उनकी टीम द्वारा किया गया कार्य नियंत्रण करना है।
2. उपरोक्त मामले में '20' विचलन है। वास्तविक प्रदर्शन और निर्धारित मानकों के बीच अंतर।
3. लक्ष्य प्रबंधन के नियोजन चरण में निर्धारित किया गया था। नियोजन का महत्व यह है कि यह लक्ष्यों के रूप में मानक निर्धारित करता है ताकि विचलन को कम करके नियंत्रण किया जा सके।