

*This question paper contains 18 printed pages.]*

**9991B**

Your Roll No. ....

**M.Com. / II**

**B**

**Course 421 – STRATEGIC MANAGEMENT**

**(Admissions of 2004 and onwards)**

*Time : 3 Hours*

*Maximum Marks : 75*

*(Write your Roll No. on the top immediately  
on receipt of this question paper.)*

*Note : The maximum marks printed on the question paper are applicable for the candidates registered with the School of Open Learning. These marks will, however, be scaled down proportionately in respect of the students of regular colleges, at the time of posting of awards for compilation of result.*

*Note : Answers may be written either in English or in Hindi; but the same medium should be used throughout the paper.*

*टिप्पणी : इस प्रश्न-पत्र का उत्तर अंग्रेजी या हिन्दी किसी एक भाषा में दीजिए; लेकिन सभी उत्तरों का माध्यम एक ही होना चाहिए।*

*Attempt all questions.*

*Marks are indicated against each question.*

[P.T.O.]

सभी प्रश्नों के उत्तर दीजिए।

प्रत्येक प्रश्न के अंक उसके सामने निर्दिष्ट हैं।

1. Today the Corporate Governance philosophy of many large Indian companies emphasize the ethical and efficient conduct of the company's affairs and focus on maximizing value for all its stakeholders. Despite these pious intentions, Satyam like Corporate Governance failures crop up from time to time.

How can the Board of Directors, a central instrument in Corporate Governance, play a more active role in shaping corporate strategy and preventing scams ?

Or 10

“Most organizations can benefit from strategic management which is based upon integrating intuition and analysis in decision-making.”

Do you agree with the view that intuition is relevant in making good strategic decisions in today's environment ? Discuss the approaches to strategic decision-making.

आजकल अनेक बड़ी भारतीय कंपनियों का निगम अभिशासन दर्शन कंपनी के काम काज के नैतिक तथा दक्ष संचालन पर बल देता है और अपने सब सरोकारियों के लिए मूल्य को अधिकतम करने पर ध्यान देता है।

इन पवित्र इरादों के बावजूद, सत्यम जैसे निगम अभिशासन असफलता समय-समय पर उभर आती है।

निदेशक मंडल, जो निगम अभिशासन में एक केन्द्रीय उपकरण है, किस प्रकार निगम रणनीति को रूप देने में अधिक सक्रिय भूमिका निभा सकता है और घोटाले रोक सकता है ?

### अथवा

“अधिसंख्य संगठन रणनीतिक प्रबंधन से लाभान्वित होते हैं, जो निर्णयन में अंतःप्रज्ञा और विश्लेषण को समाकलित करने पर आधारित होता है।”

क्या आप इस विचार से सहमत हैं कि आज के परिवेश में अच्छे रणनीतिक निर्णय करने में अंतः प्रज्ञा सुसंगत है ?

2. (a) The Five-forces model of competition determines the level of competitive intensity in an industry. From the following, identify the type of force and its strength in determining the level of competition in the digital camera industry and the passenger car industry respectively.
- (i) Due to convergence, three out of five mobile phones sold in the country have inbuilt camera.
- (ii) The compact car segment, 'B plus', is today where the action is. It is becoming a little

crowded with the new Swift , Hyundai i 20, Etios Liva, Ford Figo, Volkswagon Polo, Honda, Jazz and new Brio and more making their presence felt there. 7½

- (b) Discuss the relevance of the resource based view (RBV) of the firm in strategic management. 7½

**Or**

- (a) Explain the difference between core competence, distinctive competence and strategic advantage. 7½

- (b) Illustrate the application of BCG Model as a technique of Portfolio Analysis. 7½

(क) प्रतियोगिता का पाँच बल मॉडल किसी उद्योग में प्रतियोगिता की प्रबलता का स्तर निर्धारित करता है। निम्नलिखित से क्रमशः डिजिटल कैमरा उद्योग और यात्रीकार उद्योग में प्रतियोगिता के स्वर के निर्धारण में शक्ति के प्रकार और उसकी शक्ति का अभिनिर्धारण कीजिए :

- (i) अभिसरण के कारण, देश में विक्रीय पाँच में से तीन मोबाइल फोन में अंतर्निर्मित कैमरा होता है।

(ii) कम पैक्ट कार सेगमेंट, 'बी' प्लस आज अत्यन्त सक्रिय है। इसमें नई स्विफ्ट, हुंडाई i 20, इटिआस लिवा, फोर्ड फाइगो, वॉक्स वैगन पोलो, होंडा, जाज़ और नई ब्रायो और भी कई अपनी उपस्थिति दर्ज करा रहे हैं।

(ख) रणनीतिक प्रबंध में फर्म की संसाधन आधारित दृष्टि की सुसंगति का विवेचन कीजिए।

### अथवा

(क) मूल दक्षता, विशिष्ट दक्षता और रणनीतिक सुलाभ में अंतर स्पष्ट कीजिए।

(ख) पोर्टफोलियो विश्लेषण की एक प्रविधि के रूप में बी.सी.जी मॉडल का अनुप्रयोग उदाहरण सहित समझाइए।

3. Given below are the product portfolios of two companies. Explain the type of diversification indicated in the portfolios. What are the pros and cons of each type of diversification ? Explain using the concepts of strategic fit, economies of scale and scope and competitive advantage. 15

ITC	DABUR
• Cigarettes	• Toothpaste & Toothpowder
• FMCG*	• Hair Oils
• Paper	• Shampoos

• Paper Boards & Packaging	• Medicated Oils
• Hotels	• Digestives
• Agribusiness	• Fruit Juices
• Personal care products	• Nature Care Isabgol
• Life style Apparel & Accessories	• Ayurvedic Products (Chyawanprash etc.)
• Education & Stationery products	• Honey
• IT Subsidiary	
*FMCG business such as Biscuits, Atta, Spices, Snacks Foods, Confectionery and Ready-to-Eat products.	

Or

- (a) Distinguish between cost focus and differentiation focus strategies. Interpret from the following the type of strategy employed by Tanishq.

Tanishq, the jewellery business of Titan, enjoys high brand equity and contributes over 70 per cent of Titan's revenues, Tanishq specializes in studded (diamond) jewellery, which has three times the margins of conventional gold jewellery. It tries the lure people away from traditional jewellers but at the same time is steering away from the seasonality of wedding and festive jewellery.

7½

(b) Despite the low-cost aviation space in India growing rapidly, Kingfisher Red, the low cost carrier of Kingfisher Airlines, could not sustain itself. What in your opinion are the skills, resources and organizational requirements needed for success while operating a low-cost business model ? 7½

नीचे दो कम्पनियों के उत्पाद पोर्टफोलियो दिए गए हैं। पोर्टफोलियों में अंकित विशासन के प्रकार स्पष्ट कीजिए। प्रत्येक प्रकार के विशासन के गुण-दोष क्या हैं ? रणनीतिक समंजन की संकल्पनाओं का प्रयोग करते हुए, मात्रा और विस्तार संबंधी मितव्ययताओं और स्पर्धी सुलाभ को स्पष्ट कीजिए।

ITC	DABUR
• Cigarettes	• Toothpaste & Toothpowder
• FMCG*	• Hair Oils
• Paper	• Shampoos
• Paper Boards & Packaging	• Medicated Oils
• Hotels	• Digestives
• Agribusiness	• Fruit Juices
• Personal care products	• Nature Care Isabgol
• Life style Apparel & Accessories	• Ayurvedic Products (Chyawanprash etc.)
• Education & Stationery products	• Honey

• IT Subsidiary	
*एफ.एम.सी.जी. कारबार जैसे बिस्कुट, आटा, मशाले, स्नैक्स, मिष्ठान भंडार, बने-बनाए भोज्य पदार्थ।	

### अथवा

(क) लागत केन्द्रित और विभेदन केन्द्रित रणनीतियों में अंतर स्पष्ट कीजिए। निम्नलिखित से तनिष्क द्वारा अपनाई गई रणनीति के प्रकार की व्याख्या कीजिए :

टाइटन का आभूषण कारबार, तनिष्क उच्च ब्रांड इक्विटी की श्रेणी में आता है और टाइटन की आमदनी में 70% से अधिक अंशदान करता है।

तनिष्क की विशेषज्ञता जड़ाऊ (हीरक) आभूषण हैं, जिसमें पारंपरिक स्वर्ण आभूषणों से तीन गुना लाभ है। यह लोगों को पारंपरिक आभूषणों का मोह छोड़ने के लिए प्रलोभित करता है किन्तु साथ ही विवाह और उत्सवों से संबंधित आभूषणों के मौसमीपन से भी दूर रहता है।

(ख) भारत में निम्न-लागत वैमानिक स्थान तेजी से बढ़ने के बावजूद, किंगफिशर रैड, किंगफिशर हवाई कंपनी का निम्न-लागत वाहक अपने आप का पोषण नहीं कर पाया।

आपकी राय में निम्न-लागत कारबार मॉडल के परिचालन में सफलता के लिए आवश्यक कौशल, संसाधन और संगठनात्मक अपेक्षाएँ क्या हैं ?



4. (a) On December 16, 2010, India's Hero group and Japan's Honda Motor formally announced the end of their 26 year old joint venture (JV). The JV had been one of the few surviving and highly successful cross-border partnerships.

What are the common problems that cause joint ventures to fail ? Why did the Hero Honda JV come to an end ? 7½

- (b) What is the significance of functional strategies ? Is penetration pricing more likely than skim pricing to raise a company's or a business unit's operating profit in the long run ? 7½

**Or**

Explain any **two** : 7½, 7½

- (a) Strategic Intent
- (b) Tows Matrix
- (c) Qualitative Criteria for Strategy Evaluation

- (क) 16 दिसम्बर 2010 को भारत की हीरो समूह और जापान की होंडा मोटर ने अपने 26 वर्ष पुराने संयुक्त उद्यम को समाप्त करने के लिए औपचारिक घोषणा की। यह संयुक्त उद्यम गिनी-चुनी उत्तरजीवी और अत्यन्त सफल सीमा-पार भागीदारी में से एक था।

संयुक्त उद्यमों के असफल हो जाने के पीछे क्या सामान्य समस्याएँ हैं ? हीरो होंडा संयुक्त उद्यम क्यों समाप्त हो गया ?

- (ख) प्रकार्यात्मक रणनीतियों का क्या महत्व है ? क्या किसी कम्पनी या व्यवसाय इकाई के दीर्घकालिक प्रचालन लाभ के बढ़ने की अधिक संभावना मथन (उच्च) कीमत निर्धारण की अपेक्षा अंतर्बेधी कीमत निर्धारण से होगी ?

**अथवा**

किन्हीं दो को स्पष्ट कीजिए :

- (क) रणनीतिक आशय '
- (ख) TOWS मेट्रिक्स
- (ग) रणनीति-मूल्यांकन के लिए गुणात्मक निकष

5. Read the following case carefully and answer the questions given at the end.

### PANASONIC INDIA

Panasonic, Japan's largest consumer electronics maker has an ambitious growth plan for India, the \$ 112 billion. Japanese firm wants to become India's largest electronics and durable company by 2018 when it will complete 100 years. "India is not anymore a part of our emerging market business but has been carved out as

the number one priority maker globally”, says Panasonic India President Daizo Ito.

Beating LG and Samsung – Which together account for more than half of the \$ 35,000 crore Indian consumer electronics market and growing faster than the market’s 15% rate – in India may sound like a dream. But Panasonic’s shorter-term target of almost tripling its India revenues to ₹ 9,000 crore by 2012 from ₹ 3,200 crore last year appears realistic after its impressive growth in the last three years. Since 2008, the company has grown its business by more than 75% annually to 3,500 crore.

#### MARKET SHARE

<b>■ PANASONIC</b>			
• AC	7%	• Plasma TV	45%
• LCD & LED TV	8%	• Washing Machine (T£)	4%
• Personal care	8%	• Health care	5%
<b>■ LG</b>		<b>■ SAMSUNG</b>	
• AC	29.6%		20.9%
• LCD, LED & Plasma TV	24%		28.6%
• Washing Machine	31.6%		19.3%
• Refrigerator	33.7%		19.5%

The company is driven by a country specific strategy, 'India Project' – that focuses on innovation, localisation, aggressive marketing and mass-market products. Daizo Ito is convinced that the way for the Japanese conglomerate to succeed in India is to be Indian at heart and in the manner and practice.

Before its second coming to India in 2008, Panasonic had made its presence felt in India in batteries, audio products, small appliances like rice cooker and mixer-grinder and in TVs. Like many other brands, it was swept out of the market in the late 1990s due to the onslaught of LG and Samsung which priced their products much lower than Japanese rivals to win over the value-conscious Indian market.

The 'India Project' has started delivering. The company's market share across products has shot up to an average of 5-6% from 1-2% last year. It wants to increase this up to 10% by 2012 and touch the 25% mark by 2018.

Panasonic is building a \$ 200 million manufacturing plant in Haryana and announced a R & D facility in Gurgaon. The R & D centre will develop future products, energy management and audio-visual products towards expansion in India. Panasonic late last

year launched two India specific innovations – the ‘sound for India’ LCD TV with enhanced sound capabilities and the Cube air-conditioner which is new form factor providing the benefits of a split AC in a window-type form factor. Daizo Ito wants similar innovations across product segments. “We want to bring market disrupting innovations like cube AC in all product categories”.

Panasonic also has a mass-market strategy in place. It wants to roll out direct-cool refrigerator, semi-automatic washing machine and mass segment personal care products like hair dryers and stylers, selling at less than ₹ 600. The company has increased its marketing spend and projects itself as a young brand by roping in Bollywood Superstars to appeal to young and ambitious Indian consumers who drive consumerism in the country.

Panasonic with all new developments might find Korean domination tough to challenge. LG and Sumsung are tough warriors which enjoy huge mind-space amongst Indian consumers. Cutting that brand pull will be quite a task.

Will Panasonic succeed in Indian market ?

**Questions :**

1. Do you think Panasonic's India specific strategy would help the company in realizing its vision ? Why ? How ? 9
2. How can Panasonic obtain a competitive advantage over its mighty Korean rivals with entrenched market shares in the Indian consumer electronics and durables industry ? 11

निम्नलिखित वस्तुस्थितिपरक अध्ययन को ध्यानपूर्वक पढ़िए और अंत में दिए गए प्रश्नों के उत्तर दीजिए :

पैनासॉनिक, इंडिया

जापान का बृहदतम उपभोक्ता इलेक्ट्रॉनिक निर्माता, पैनासॉनिक का भारत के लिए एक महत्वाकांक्षी संवृद्धि योजना है। जापानी फर्म 2018 तक भारत की बृहदतम इलेक्ट्रॉनिक और टिकाऊ कंपनी बनना चाहती है; तब तक यह सौ वर्ष पूरे कर लेगी।

“भारत हमारे उभरते बाजार व्यवसाय का अब एक अंग मात्र नहीं रहा है, अपितु वैश्विक रूप से उसे सर्वोपरि प्राथमिकता प्रदान करानी है।” पैनासॉनिक इंडिया के अध्यक्ष डायजो इतो के विचार उपर्युक्त हैं।

एल.जी. और सैमसंग दोनों का \$ 35,000 करोड़ के भारत के उपभोक्ता इलेक्ट्रॉनिक बाजार में आधे से अधिक पर कब्जा है और वे बाजार की 15% दर से अधिक बढ़ रहे हैं। भारत में उनको हराना एक सपने के समान है।

किन्तु पैनासॉनिक का अपनी भारतीय आमदनी को पिछले वर्ष के ₹ 3200 करोड़ से ₹ 9000 करोड़ का लगभग तिगुना करने का अल्पकालिक लक्ष्य पिछले तीन वर्षों की प्रभावी वृद्धि को देखते हुए वास्तविक लगता है। 2008 तक कंपनी अपने कारबार को 75% वार्षिक से अधिक बढ़ा कर ₹ 3500 करोड़ पर ले आई है।

#### बाजार में हिस्सा

<b>■ पैनासॉनिक</b>			
• एसी	7%	• प्लाज्मा टीवी	45%
• एलसीडी और एलईडी टीवी	8%	• वार्शिंग मशीन	4%
• वैयक्तिक उपयोग की वस्तुएँ	8%	• स्वास्थ्य परिचर्या वस्तु	5%
<b>■ एल.जी</b>		<b>■ सैमसंग</b>	
• एसी	29.6%		20.9%
• एलसीडी, एलईडी और प्लाज्मा टीवी	24%		28.6%
• वार्शिंग मशीन	31.6%		19.3%
• रेफ्रिजरेटर	33.7%		19.5%

कंपनी 'इंडिया प्रोजेक्ट' की देश विशेष आधारित रणनीति से प्रेरित है, जो नवप्रवर्तन स्थानीयकरण, आक्रमणशील विपणन और व्यापक बाजार उत्पादों पर केन्द्रित है।

डायजो इतो का विश्वास है कि जापानी संघट्ट का भारत में सफल होने का मार्ग हृदय, आचरण और व्यवहार से भारतीय बनना है।

2008 में भारत में इसके दूसरी बार आगमन से पूर्व पैनासॉनिक ने भारतीय बाजार में बैटरी, आडियो उत्पाद, राइस कुकर और मिक्सर ग्राइंडर जैसे उपकरण और टी.वी. के विक्रय द्वारा अपनी उपस्थिति दिखाई थी। किन्तु अन्य अनेक ब्रांडों की तरह 1990 के परवर्ती दशक में एलजी और सैमसंग के प्रचंड अभियान ने इसे बाजार से बाहर कर दिया, क्योंकि उन्होंने मूल्य के प्रति सचेत भारतीय बाजार पर विजय करने के लिए अपने जापानी प्रतिस्पर्धियों से अपने उत्पादों की कीमत काफी कम रखी थी।

'इंडिया प्रोजेक्ट' को सफलता मिलने लगी है। कंपनी का बाजार हिस्सा पिछले वर्ष के 1-2% से 5-6% के औसत तक पहुँच गया है। इसे 2012 तक 10% और 2018 तक 25% तक ले जाना चाहती है।

पैनासॉनिक हरियाणा में \$ 200 मिलियन का विनिर्माण संयंत्र बना रही है और गुड़गाँव में अनुसंधान और विकास सुविधा घोषित कर चुकी है। अनुसंधान और विकास केन्द्र भारत में विस्तार के लिए भावी उत्पाद, ऊर्जा प्रबंध और दृश्य-श्रव्य उत्पाद विकसित करेगा।



पैनासॉनिक पिछले वर्ष के अंत में बाजार में दो भारत विशिष्ट नवाचारी उत्पाद लाया - 'साउंड फॉर इंडिया' एल.सी.डी. टी.वी. जिसमें प्रवर्धित ध्वनि सामर्थ्य है और क्यूब एअर कंडीशनर जो एक नया फॉर्म फैक्टर है, इसमें विंडो टाइप फॉर्म फैक्टर में स्पलिट ए.सी. के फायदे हैं। डायज इतो उत्पाद खंडों में इसी प्रकार के नए नवाचारी उत्पाद चाहता है। "हम क्यूब ए.सी. के समान सब उत्पाद श्रेणियों में बाजार में हलचल मचाने वाले उत्पाद लाना चाहते हैं।"

पैनासॉनिक की व्यापक बाजार रणनीति भी है। वह डायरेक्ट कूल रेफ्रिजरेटर, सेमी ऑटोमैटिक वार्शिंग मशीन और हेयर ड्रायर और स्टाइलर्स, जैसी व्यापक स्तरीय वैयक्तिक उपयोग की ₹ 600 से कम कीमत वाली वस्तुएँ लाना चाहता है। कंपनी ने अपने विपणन व्यय में वृद्धि कर दी है और अपने आप को एक युवा ब्रांड के रूप में प्रदर्शित करना चाहती है, जिसके लिए उसने देश में उपभोक्तावाद को संचालित करने वाले युवा और महत्वाकांक्षी भारतीय उपभोक्ताओं को आकर्षित करने के लिए बालीवुड के सुपरस्टारों को साथ लिया है।

पैनासॉनिक के लिए तमाम नए विकासों के बाद भी कोरियन प्रभुत्व को चुनौती देना कठिन हो सकता है। एल.जी. और सैमसंग विकट योद्धा हैं, जो भारतीय उपभोक्ताओं के मन पर काफी छापे हुए हैं। उस ब्रांड आकर्षण को तोड़ना काफी दुष्कर होगा।

क्या पैनासॉनिक भारतीय बाजार में सफल होगा ?

**प्रश्न :**

1. आपके विचार में क्या पैनासॉनिक की भारत-विशिष्ट रणनीति कंपनी के लिए अपने लक्ष्य की पूर्ति में सहायक सिद्ध होगी ? क्यों ? किस प्रकार ?
2. भारतीय उपभोक्ता इलेक्ट्रॉनिक्स और टिकाऊ वस्तु उपभोग में बाजार भाग में मजबूत स्थिति रखने वाले शक्तिशाली कोरियाई प्रतिस्पर्धियों पर पैनासॉनिक किस प्रकार स्पर्धी लाभ प्राप्त कर सकता है ?