



CA INTERMEDIATE • PAPER 6 • FINANCIAL MANAGEMENT AND
STRATEGIC MANAGEMENT

Scanner Notes 2.0

అంశాల వారీగా • అక్టోబర్ 2026 ఎడిషన్ • తెలుగు



2 భాగాలు • 19 అధ్యాయాలు • 134 అంశాలు • 581 వర్గీకృత ప్రశ్నలు

ఆధారం: ICAI Study Material మరియు Scanner, Financial Management and Strategic Management 2026 October Edition
(V1)

ఈ పుస్తకం ఎలా పనిచేస్తుంది

ప్రతి అంశంలోనూ ముందుగా “Read first” పంక్తిలో పేర్కొన్న Study Material భాగాలు చదవండి. ఆ తర్వాత skill bands మీదుగా వరుసగా దిగండి — ప్రతి band ఆ అంశంపై పరీక్షకుడు నిజంగా ఉపయోగించిన నైపుణ్యం పేరు చెబుతుంది, ఆ స్థాయిలో సాధన చేయడానికి Scanner లోని కచ్చితమైన ప్రశ్నలను ఇస్తుంది.

విషయ సూచిక తర్వాత వచ్చే భాగం — ఈ notes ను ఎలా ఉపయోగించాలి — ప్రశ్న-పంక్తిని, ICAI యొక్క Manner of Assessment ను, skill mix ఆధారంగా మీ సన్నద్ధతలో ఏం మారాలి అనేదాన్ని వివరిస్తుంది. మొదలుపెట్టే ముందు దీన్ని ఒకసారి తప్పక చదవండి.

Contents

ఈ notes ను ఎలా ఉపయోగించాలి.....	7
అంశం ర్యాంకింగ్ — పరీక్ష భారాంక మార్గదర్శిని.....	10

Section A · Financial Management

అధ్యాయం 1: Financial Management పరిధి మరియు లక్ష్యాలు (ప్రాముఖ్యత: C).....	18
--	----

అంశం 1: Financial Management అర్థం [Meaning of Financial Management].....	
అంశం 2: Financial Management పరిణామక్రమం [Evolution of Financial Management].....	
అంశం 3: Finance Function/Finance Decisions.....	
అంశం 4: Financial Management ప్రాముఖ్యత [Importance of Financial Management].....	
అంశం 5: Financial Management పరిధి [Scope of Financial Management] — concept base.....	
అంశం 6: Financial Management లక్ష్యాలు [Objectives of Financial Management].....	
అంశం 7: profit Versus Value Maximisation Principle మధ్య ఘర్షణ [Conflict of profit Versus Value Maximisation Principle]..	
అంశం 8: Finance Executive పాత్ర [Role of Finance Executive].....	
అంశం 9: Financial Distress మరియు Insolvency [Financial Distress and Insolvency].....	
అంశం 10: సంబంధిత శాస్త్రాలతో Financial Management సంబంధం [Relationship of Financial Management with Related Disciplines].....	
అంశం 11: Agency Problem మరియు Agency Cost [Agency Problem and Agency Cost].....	

అధ్యాయం 2: Financing రకాలు (ప్రాముఖ్యత: B).....	33
---	----

అంశం 1: ఒక business యొక్క financial అవసరాలు మరియు sources of finance [Financial Needs and Sources of Finance of A Business].....	
అంశం 2: Long Term Sources of Finance.....	
అంశం 3: Venture Capital Financing.....	
అంశం 4: Debt Securitisation.....	
అంశం 5: Lease Financing.....	
అంశం 6: Short Term Sources of Finance.....	
అంశం 7: ఇతర Sources of Finance [Other Sources of Finance].....	
అంశం 8: International Financing.....	
అంశం 9: ఆధునిక Sources of Funding [Contemporary Sources of Funding].....	

అధ్యాయం 3: Financial Analysis మరియు Planning - Ratio Analysis (ప్రాముఖ్యత: A).....	50
--	----

అంశం 1: Ratio మరియు Ratio Analysis [Ratio and Ratio Analysis].....	
అంశం 2A: Ratio రకాలు: Liquidity Ratio [Types of Ratio: Liquidity Ratio].....	51
అంశం 2B: Ratio రకాలు: Long Term Solvency Ratio/Leverage Ratio [Types of Ratio: Long Term Solvency Ratio/Leverage Ratio] — concept base.....	53
అంశం 2C: Ratio రకాలు: Activity Ratios /Efficiency Ratios/ Performance Ratios/Turnover Ratios [Types of Ratio: Activity Ratios /Efficiency Ratios/ Performance Ratios/Turnover Ratios] — concept base.....	54
అంశం 2D: Ratio రకాలు: Profitability Ratios [Types of Ratio: Profitability Ratios].....	55
అంశం 2E: Ratio రకాలు: సమగ్ర-Ratio గణన [Types of Ratio: Comprehensive-Ratio Computation].....	56
అంశం 2F: Ratio రకాలు: సమగ్ర-Financial Statement పునర్నిర్మాణం [Types of Ratio: Comprehensive-Financial Statement Reconstruction].....	58
అంశం 3: Financial Analysis వినియోగదారులు మరియు లక్ష్యాలు [Users and Objectives of Financial Analysis] — concept base.....	

అంశం 4: Financial Decision Making లో Ratio Analysis వినియోగం [Application of Ratio Analysis in Financial Decision Making] — concept base.....	
అంశం 5: Financial Ratios పరిమితులు [Limitations of Financial Ratios] — concept base.....	
అంశం 6: Financial Analysis.....	

అధ్యాయం 4: Cost of Capital (ప్రాముఖ్యత: B).....65

అంశం 1: Cost of Capital అర్థం [Meaning of Cost of Capital].....	
అంశం 2: Cost of Capital ప్రాముఖ్యత [Significance of Cost of Capital].....	
అంశం 3: Cost of Capital నిర్ణయం [Determination of Cost of Capital].....	
అంశం 4: Cost of Long Term Debt KD.....	
అంశం 5: Cost of Preference Share Capital KP — concept base.....	
అంశం 6: Cost of Equity Share Capital KE.....	
అంశం 7: Cost of Retained Earning KR — concept base.....	
అంశం 8: Weighted Average Cost of Capital (WACC).....	
అంశం 9: Marginal Cost of Capital.....	
అంశం 10: సమగ్ర ప్రశ్నలు [Comprehensive Questions].....	

అధ్యాయం 5: Financing Decisions - Capital Structure (ప్రాముఖ్యత: B).....80

అంశం 1: Capital Structure అర్థం [Meaning of Capital Structure].....	
అంశం 2: Capital Structure Theories.....	
అంశం 3: Capital Structure ను నిర్ణయించే factors [Factors Determining Capital Structure].....	
అంశం 4: Optimal Capital Structure.....	
అంశం 5: EBIT-EPS-MPS Analysis.....	
అంశం 6: Over-Capitalisation మరియు Under-Capitalisation [Over-Capitalisation and Under-Capitalisation].....	

అధ్యాయం 6: Financing Decisions - Leverages (ప్రాముఖ్యత: A).....91

అంశం 1: పరిచయం [Introduction] — concept base.....	
అంశం 2: Operating Leverage.....	
అంశం 3: Financial Leverage.....	
అంశం 4: Combined Leverage.....	

అధ్యాయం 7: Investment Decisions (ప్రాముఖ్యత: B).....99

అంశం 1: Capital Budgeting ఉద్దేశం [Purpose of Capital Budgeting] — concept base.....	
అంశం 2: Capital Budgeting Process — concept base.....	
అంశం 3: Capital Investment Decisions రకాలు [Types of Capital Investment Decisions] — concept base.....	
అంశం 4: Project Cash Flows అంచనా [Estimation of Project Cash Flows] — concept base.....	
అంశం 5: Project Cash Flows కొలవడానికి మౌలిక సూత్రాలు [Basic Principles For Measuring Project Cash Flows].....	
అంశం 6: Capital Budgeting Techniques: Traditional or Non- Discounting Techniques.....	
అంశం 7A: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Net Present Value Technique.....	105
అంశం 7B: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Profitability Index/Desirability Factor/Present Value Index Method — concept base.....	108
అంశం 7C: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Internal Rate of Return Method (IRR).....	109
అంశం 7D: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Discounted Payback Period Method.....	111
అంశం 7E: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Modified Internal Rate of Return Method (MIRR).....	112
అంశం 7F: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Comparison of NPV and IRR Methods.....	113

అంశం 8: ప్రత్యేక సందర్భాలు [Special Cases].....

అంశం 9: సమగ్ర ప్రశ్న [Comprehensive Question].....

అధ్యాయం 8: Dividend Decisions (ప్రాముఖ్యత: A).....117

అంశం 1: Dividend అర్థం [Meaning of Dividend] — concept base.....

అంశం 2: Dividend రూపాలు [Forms of Dividend].....

అంశం 3: Dividend Policy ప్రాముఖ్యత [Significance of Dividend Policy] — concept base.....

అంశం 4: Retained Earning మరియు Growth మధ్య సంబంధం [Relationship between Retained Earning and Growth] — concept base.....

అంశం 5: Dividend Decisions ను నిర్ణయించే అంశాలు [Determinants of Dividend Decisions] — concept base.....

అంశం 6: Dividend Policy లో ఆచరణాత్మక పరిగణనలు [Practical Considerations in Dividend Policy].....

అంశం 7: Theories of Dividend : Modigliani and Miller (MM) Hypothesis.....

అంశం 8: Theories of Dividend: Walter's Model.....

అంశం 9: Theories of Dividend : Gordon's Model.....

అంశం 10: Dividend Discount Model.....

అంశం 11: Theories of Dividend : సమగ్రం [Theories of Dividend : Comprehensive].....

అంశం 12: Stock Splits.....

అంశం 13: Share Buyback — concept base.....

అంశం 14: సమీకృత problems [Integrated Problems].....

అధ్యాయం 9.1: Working Capital నిర్వహణ - Working Capital Management పరిచయం (ప్రాముఖ్యత: C).....133

అంశం 1: Working Capital అర్థం మరియు భావన [Meaning and Concept of Working Capital].....

అంశం 2: Working Capital ప్రాముఖ్యత [Significance of Working Capital].....

అంశం 3: Working Capital ను నిర్ణయించే అంశాలు [Determinants of Working Capital] — concept base.....

అంశం 4: Working Capital నిర్వహణ [Management of Working Capital].....

అంశం 5: Working Capital అవసరాల అంచనా [Estimating Working Capital Needs].....

అంశం 6: Operating or Working Capital Cycle.....

అధ్యాయం 9.2: Working Capital నిర్వహణ - Treasury మరియు Cash Management (ప్రాముఖ్యత: D).....143

అంశం 1: Treasury Management అర్థం [Meaning of Treasury Management] — concept base.....

అంశం 2: Treasury Department విధులు [Functions of Treasury Department].....

అంశం 3: Cash నిర్వహణ [Management of Cash] — concept base.....

అంశం 4: Cash Flow Budgeting పద్ధతులు [Methods of Cash Flow Budgeting].....

అంశం 5: Cash Management Models.....

అంశం 6: Cash Management లో ఇటీవలి పరిణామాలు [Recent Developments in Cash Management].....

అంశం 7: Marketable Securities నిర్వహణ [Management of Marketable Securities] — concept base.....

అధ్యాయం 9.3: Working Capital నిర్వహణ - Inventory నిర్వహణ (ప్రాముఖ్యత: D).....151

అంశం 1: Inventory నిర్వహణ [Management of Inventory] — concept base.....

అధ్యాయం 9.4: Working Capital నిర్వహణ - Receivables నిర్వహణ (ప్రాముఖ్యత: C).....153

అంశం 1: అర్థం మరియు లక్ష్యం [Meaning and Objective] — concept base.....

అంశం 2: Debtors నిర్వహణలోని అంశాలు [Aspects of Management of Debtors].....

అంశం 3: Credit Policy ను నిర్ణయించే factors [Factors Determining Credit Policy] — concept base.....

అంశం 4: Finance Manager నియంత్రణలో ఉండే factors [Factors Under the Control of the Finance Manager] — concept base.....

అంశం 5: Credit Policies మూల్యాంకనానికి approaches [Approaches to Evaluation of Credit Policies].....	
అంశం 6: Receivables కు Financing [Financing Receivables].....	
అంశం 7: Receivable Management లో ఆవిష్కరణలు [Innovation in Receivable Management] — concept base.....	
అంశం 8: Receivables పర్యవేక్షణ [Monitoring of Receivables].....	

అధ్యాయం 9.5: Working Capital నిర్వహణ - Payables (Creditors) నిర్వహణ (ప్రాముఖ్యత: D).....163

అంశం 1: Trade Credit ఖర్చు మరియు ప్రయోజనాలు [Cost and Benefits of Trade Credit].....	
అంశం 2: Cost of Payables గణన [Computation of Cost of Payables].....	

అధ్యాయం 9.6: Working Capital నిర్వహణ - Working Capital కు Financing (ప్రాముఖ్యత: D).....166

అంశం 1: Sources of Finance — concept base.....	
అంశం 2: Banks నుంచి Working Capital Finance [Working Capital Finance from Banks] — concept base.....	
అంశం 3: Bank Credit రూపాలు [Forms of Bank Credit].....	

Section B · Strategic Management

అధ్యాయం 1: Strategic Management పరిచయం (ప్రాముఖ్యత: C).....170

అంశం 1: Strategic Management అర్థం మరియు స్వభావం [Meaning and Nature of Strategic Management].....	
అంశం 2: Strategy భావన [Concept of Strategy].....	
అంశం 3: Strategic Management -ప్రాముఖ్యత మరియు పరిమితులు [Strategic Management -Importance and Limitations].....	
అంశం 4: Strategic Intent (Vision, Mission, Goals, Objectives and Values).....	
అంశం 5: సంస్థలో Strategic Levels [Strategic Levels in Organisation].....	
అంశం 6: Business Ethics మరియు Strategic Management [Business Ethics and Strategic Management].....	

అధ్యాయం 2: Strategic Analysis: External Environment (ప్రాముఖ్యత: A).....182

అంశం 1: Strategic Analysis.....	
అంశం 2: Strategy మరియు Business Environment [Strategy and Business Environment].....	
అంశం 3: Product మరియు Industry ను అర్థం చేసుకోవడం [Understanding Product and Industry].....	
అంశం 4: Industry Environment Analysis.....	
అంశం 5: Market మరియు Customer [Market and Customer].....	
అంశం 6: Competitive Strategy.....	

అధ్యాయం 3: Strategic Analysis: Internal Environment (ప్రాముఖ్యత: B).....195

అంశం 1: Key Stakeholders ను అర్థం చేసుకోవడం [Understanding Key Stakeholders].....	
అంశం 2: Strategic Drivers.....	
అంశం 3: Resources మరియు Capabilities పాత్ర: Core Competency నిర్మాణం [Role of Resources and Capabilities: Building Core Competency].....	
అంశం 4: Internal మరియు External Analysis ను కలపడం (SWOT Analysis) [Combining Internal and External Analysis (SWOT Analysis)].....	
అంశం 5: Michael Porter's Generic Strategies ద్వారా Competitive Advantage [Competitive Advantage Using Michael Porter's Generic Strategies].....	

అధ్యాయం 4: Strategic Choices (ప్రాముఖ్యత: A).....208

అంశం 1: Strategic Choices.....	
అంశం 2: Strategic Exits.....	
అంశం 3: Strategic Options.....	

అధ్యాయం 5: Strategy Implementation మరియు Evaluation (ప్రాముఖ్యత: A).....220

అంశం 1: Strategic Management Process.....	
అంశం 2: Digital Transformation ద్వారా Strategic Changes [Strategic Changes Through Digital Transformation].....	
అంశం 3: Organisational Framework.....	
అంశం 4A: Organisational Framework: Organisational Structure.....	227
అంశం 4B: Organisational Framework: Organisational Culture.....	230
అంశం 5: Strategic Leadership.....	
అంశం 6: Strategic Control.....	
అంశం 7: Strategic Performance Measures.....	

మొదలు పెట్టే ముందు

ఈ notes ను ఎలా ఉపయోగించాలి

Scanner లోని ప్రతి ప్రశ్న చదివి వర్గీకరించాం — ఈ పేపర్ లో అలాంటివి 581 ప్రశ్నలు — అదీ ICAI స్వయంగా ప్రచురించే అదే skill framework ఆధారంగా. ఈ notes syllabus క్రమంలో కాకుండా, ఈ వర్గీకరణ ఆధారంగానే తయారయ్యాయి. ఈ పేజీపై పెట్టే పది నిమిషాలు, మిగిలిన పుస్తకాన్ని మీరు ఎలా ఉపయోగిస్తారో దాన్ని మార్చేస్తాయి.

1. ఒక అంశం ఎలా అమర్చబడింది

ఇలా చదవండి	
Read first	ఈ అంశం దేనిపై ఆధారపడి ఉందో సరిగ్గా ఆ Study Material భాగాలు. Study Material తెరిచి వాటిని notes కంటే ముందు చదవండి — మీరు చదివే ఉంటారని notes అనుకుంటాయి.
Notes	ఆ అంశం నిజానికి దేనిపై తిరుగుతుందో అది — coverage కోసం కాదు, పరీక్ష కోసం రాసినవి. చిన్నవి, పరీక్షకు ముందు రాత్రి మళ్ళీ చదవగలిగేలా రాసినవి.
Skill bands	ఆ అంశంపై పరీక్షకుడు నిజంగా ఉపయోగించిన ప్రతి నైపుణ్యానికి ఒక band, ప్రతి band తో పాటు కొన్ని పంక్తుల మార్గదర్శనం, సాధన చేయడానికి Scanner లోని కచ్చితమైన ప్రశ్నలు. bands మీదుగా అవి ముద్రితమైన క్రమంలోనే దిగండి: అవి తక్కువ కష్టమైన నైపుణ్యం నుంచి ఎక్కువ కష్టమైన నైపుణ్యం వైపు సాగుతాయి.
Concept base	పరీక్షకుడు ఇంకా చేరుకోని అంశం. ఇది ఐచ్ఛికం కాదు — ఇప్పటివరకు అడగలేదు అంటే, ఇది పరీక్షలో రావచ్చు.

2. ప్రశ్న-పంక్తిని ఎలా చదవాలి

CSQ 3.4 · PYQ 2025-Sep [1] (b) {C} · 5M · Pg 347

LEVEL II Application

మధ్యస్థం

పంక్తిలోని భాగం	ఇది ఏం చెబుతుంది
CSQ 3.4	Scanner కు చెందిన సొంత ప్రశ్న సంఖ్య. CSQ అంటే case-scenario question, TQ అంటే theory question.
PYQ 2025-Sep [1] (b)	ఇది ఎక్కడ అడిగారు — PYQ గత పరీక్ష, MTP mock test paper, RTP revision test paper — తర్వాత ఆ sitting, ఆ పేపర్లో దాని సంఖ్య.
{C}	ఆ పేపర్లో తప్పనిసరి ప్రశ్న.

పంక్తిలోని భాగం	ఇది ఏం చెబుతుంది
5M	Marks, Scanner లో ముద్రితమైనట్లుగానే. మూలం marks ముద్రించని చోట ఖాళీ — RTP marks ముద్రించవు.
Pg 347	ప్రశ్న, దాని సమాధానం ముద్రితమైన Scanner పేజీ.
LEVEL II Application	ICAI యొక్క skill level, దాని లోపలి sub-skill. భాగం 3 వీటిని వివరిస్తుంది.
Easy	ప్రశ్న ఎంత కష్టమైనదో — దానికి ఉన్న marks, అందులో విడివిడిగా ఎన్ని విషయాలు అడిగారు, ఈ రెండింటి ఆధారంగా.

3. Manner of Assessment — ప్రతి నైపుణ్యం మీ నుంచి ఏం కోరుతుంది

ICAI ఒక Skill Assessment Specification Grid ను ప్రచురిస్తుంది. అందులో మూడు skill levels చెప్పారు, అదే grid లోని Manner of Assessment of Skills నిలుపు వరుసలో ప్రతి level ను రెండు వేర్వేరు నైపుణ్యాలుగా వర్ణించారు. ఈ ఆరు నైపుణ్యాలే ఈ పుస్తకమంతా సాగే band headings.

skill	దేనిలో కలుస్తుంది	పరీక్షకుడు మీతో ఏం చేయించాలనుకుంటున్నాడు	ఏ directive verbs పై కన్నేసి ఉంచాలి
Remembering	Level I	నేర్చుకున్నది నేర్చుకున్న రూపంలోనే తిరిగి రాయండి.	Define · List · State · Name · Enumerate · Recognise
Understanding	Level I	వివరించండి, సందర్భంలో ఉంచండి — నియమం ఎందుకు అలా ఉందో మీరు పట్టుకున్నారని చూపించండి.	Describe · Explain · Distinguish · Identify · Illustrate · Outline
Application	Level II	జ్ఞానాన్ని ఉపయోగించండి — చెప్పిన provision ను చెప్పిన facts కు వర్తింపజేసి ఒక నిర్ణయానికి చేరుకోండి.	Apply · Calculate · Determine · Prepare · Reconcile · Record · Perform · Use · Conduct · Demonstrate
Analysis	Level II	వేర్వేరు రంగాల మధ్య పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించి మూల కారణం వరకు వెళ్ళండి, ఒక నిర్ణయాన్ని నిలబెట్టే ఆధారాన్ని కనుక్కోండి.	Analyse · Discuss · Compare and Contrast · Examine · Develop · Monitor · Prioritise · Produce · Align · Communicate
Evaluation	Level III	సమస్యను అంచనా వేసి, మీ విచక్షణతో ఒక నిర్ణయానికి చేరుకోండి.	Advise · Evaluate · Recommend · Review · Select · Assess
Synthesis	Level III	గణాంకాలను, సమాచారాన్ని కలపండి, పనికొచ్చే విషయాన్ని అనవసరమైన దాని నుంచి వేరు చేయండి.	Synthesis కోసం ICAI ఏ verb నూ ఇవ్వలేదు.

ICAI స్వయంగా Application, Analysis ల verbs ను రెండు వేర్వేరు జాబితాలుగా ముద్రిస్తుంది, కాబట్టి ఈ విభజన Institute దే. Level I కి, Level III కి అది ఒక్కో ఉమ్మడి జాబితానే ముద్రిస్తుంది — అందుకే Remembering మరియు Understanding ల మధ్య, అలాగే Evaluation మరియు Synthesis ల మధ్య గీత

ICAI యొక్క manner of assessment వివరణపై ఆధారపడి ఉంది, ప్రచురితమైన ఏ verb జాబితాపైనా కాదు.

CA Intermediate మూల్యాంకనం **కేవలం Level I, Level II** పై జరుగుతుంది — Intermediate పట్టికలో Level III నిలువు వరుసే లేదు, Evaluation & Synthesis Final నుంచి మొదలవుతాయి. ఇతర పేపర్లలో కంటే ఇక్కడ ఇది ఎక్కువ ముఖ్యం, ఎందుకంటే law ప్రశ్న చాలా తరచుగా ఇలా ఉంటుంది **"Advise whether..."**, **"Examine the validity of..."**, **"Is the contention correct?"** — ఇవి Institute యొక్క Level III verbs. law పేపర్లో ఆ మాటలు ఒక నియమాన్ని ఒక ప్రమాణంతో బేరీజు వేసి నిర్ణయం చెప్పమని అడగడం లేదు. అవి చెప్పిన section ను చెప్పిన facts కు వర్తింపజేసి ఒక నిర్ణయానికి రమ్మని అడుగుతున్నాయి, అదే **Application**. ఈ పుస్తకంలో అలాంటి ప్రతి ప్రశ్నను అందుకే Application band లో ఉంచాం, ఒకటి కంటే ఎక్కువ party లను లేదా limb లను విడివిడిగా తీసుకునే చోట Analysis band లో ఉంచాం. ఈ వ్యాఖ్యానం మాది, Institute దే కాదు, దీన్ని Question Register లో ప్రశ్నల వారీగా నమోదు చేశాం.

4. skill mix ఆధారంగా సన్నద్ధతలో ఏం మారాలి

ICAI యొక్క Skill Assessment Specification Grid, CA Intermediate కు **Level III నిలువు వరుసే ఇవ్వలేదు** — Evaluation మరియు Synthesis ఈ scheme లోకి Final లోనే వస్తాయి. ఈ పేపర్ ను **Level I, Level II** లపై పరీక్షిస్తారు, వర్గీకృత Scanner ప్రశ్నలపై marks **28% Level I** కి, **72% Level II** కి పంచుకుంటాయి. దీని నుంచి రెండు విషయాలు తేలుతాయి, వాటిపై సాధారణంగా దృష్టి పడదు.

- **"Analysis & Application" ను సమాన విభజనగా భావించకండి.** Level II లోపల ఈ పేపర్ సుమారు **72%** marks Application పై, సుమారు **28%** Analysis పై ఉంచుతుంది. పని ఎక్కువగా చెప్పిన section ను చెప్పిన facts సమూహానికి వర్తింపజేసి ఒక నిర్ణయానికి రావడమే — section గురించి రాయడం కాదు.
- **మొత్తం పేపర్ సమతుల్యత ప్రతి అధ్యాయం సమతుల్యత కాదు.** ప్రతి అధ్యాయం తన సొంత ICAI Skill Profile panel తో మొదలవుతుంది, ఆ అధ్యాయం marks నిజంగా ఎలా పంచుకున్నాయో, దాని సన్నద్ధతకు దాని అర్థం ఏమిటో అది చెబుతుంది. కొన్ని అధ్యాయాలు మూడో వంతు theory; కొన్నింటిలో theory దాదాపు లేనే లేదు. అధ్యాయం మొదలుపెట్టే ముందు ఈ panel చదవండి.

5. పుస్తకం మొదట్లో ఉన్న రెండు మార్గదర్శినులు

ఇది దేనికి ఉపయోగం	
అధ్యయన ప్రాధాన్యత మార్గదర్శిని	పరీక్షించిన ప్రతి అంశాన్నీ Scanner లోని వర్గీకృత ప్రశ్నలలో దాని వాటా ప్రకారం క్రమంలో ఉంచాం, సంచిత coverage పై A, B లేదా C శ్రేణి ఇచ్చాం. శ్రేణి A లో అన్ని ప్రశ్నలలో మొదటి 60% వస్తాయి — ముందుగా వీటిపైనే పూర్తి పట్టు సాధించండి.
ప్రాముఖ్యత (Importance) శ్రేణి	విషయ సూచికలో ప్రతి అధ్యాయం ఎదుట ముద్రించిన A-D శ్రేణి. ఇది ICAI యొక్క syllabus భారాంక సంకేతం, ప్రశ్నలు ఎంత తరచుగా అడిగారనే ర్యాంకింగ్ కంటే ఇది వేరు . రెండింటిలో తేడా ఉంటే, ఆ అధ్యాయాన్ని రెండింటిలో ఎక్కువ స్థాయి ప్రకారం సిద్ధం చేయండి.

అధ్యయన ప్రాధాన్యత మార్గదర్శిని

అంశం ర్యాంకింగ్ — పరీక్ష భారాంకం

ముందుగా ఇది చదవండి: ఈ పుస్తకంలో పరీక్షకుడు నిజంగా అడిగిన ప్రతి అంశాన్నీ, Scanner లోని 581 వర్గీకృత ప్రశ్నలలో దాని వాటా ప్రకారం కింద క్రమంలో ఉంచాం — రెండు భాగాల 19 అధ్యాయాలనూ కలిపి — సంచిత coverage పై దానికి A, B లేదా C శ్రేణి ఇచ్చాం. **శ్రేణి A (క్రమం 1-27)** అన్ని వర్గీకృత ప్రశ్నలలో మొదటి 60% ను కలుపుకుంటుంది: ఉత్తీర్ణ ప్రమాణం 50% కావడంతో, A-అంశాలపై పూర్తి పట్టు సాధించిన విద్యార్థి ఆ ప్రమాణం కంటే స్పష్టమైన తేడాతో పైన ఉంటాడు. **శ్రేణి B (క్రమం 28-40)** తర్వాతి 15% ను కలుపుతుంది, coverage ను దాదాపు 75% వరకు తీసుకెళ్తుంది — సమయం ఉంటే వీటిని కూడా చేయండి. **శ్రేణి C (క్రమం 41-104)** మిగిలిన 25%: ఒక పొడవైన తోక, దాని నుంచి marks రాబట్టడం నెమ్మదిగా సాగుతుంది, దానిలో పెద్ద భాగం A, B లకు సిద్ధమవుతూ ఉండగానే దానంతట అదే coverage అయిపోతుంది. **పేజీ** నిలువు వరుస ఆ అంశం notes ఏ పేజీ నుంచి మొదలవుతాయో చెబుతుంది.

#	శ్రేణి	CHAPTER	TOPIC	SHARE	సంచితం	పేజీ
1	A	Financing Decisions - Leverages	అంశం 4: Combined Leverage	4.3%	4.3%	
2	A	Strategic Choices	అంశం 1: Strategic Choices	4.0%	8.3%	
3	A	Financial Analysis మరియు Planning - Ratio Analysis	అంశం 2F: Ratio రకాలు: సమగ్ర-Financial Statement పునర్నిర్మాణం [Types of Ratio: Comprehensive-Financial Statement Reconstruction]	3.4%	11.7%	58
4	A	Strategic Analysis: External Environment	అంశం 4: Industry Environment Analysis	3.4%	15.1%	
5	A	Investment Decisions	అంశం 7A: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Net Present Value Technique	2.9%	18.1%	105
6	A	Strategic Analysis: Internal Environment	అంశం 5: Michael Porter's Generic Strategies ద్వారా Competitive Advantage [Competitive Advantage Using Michael Porter's Generic Strategies]	2.9%	21.0%	
7	A	Strategic Choices	అంశం 2: Strategic Exits	2.9%	23.9%	
8	A	Strategic Management పరిచయం	అంశం 4: Strategic Intent (Vision, Mission, Goals, Objectives and Values)	2.8%	26.7%	
9	A	Strategy Implementation మరియు Evaluation	అంశం 4A: Organisational Framework: Organisational Structure	2.6%	29.3%	227

#	శ్రేణి	CHAPTER	TOPIC	SHARE	సంచితం	పేజీ
10	A	Cost of Capital	అంశం 8: Weighted Average Cost of Capital (WACC)	2.4%	31.7%	
11	A	Working Capital నిర్వహణ - Working Capital Management పరిచయం	అంశం 6: Operating or Working Capital Cycle	2.4%	34.1%	
12	A	Financing Decisions - Leverages	అంశం 2: Operating Leverage	2.2%	36.3%	
13	A	Financing Decisions - Capital Structure	అంశం 2: Capital Structure Theories	2.1%	38.4%	
14	A	Strategy Implementation మరియు Evaluation	అంశం 2: Digital Transformation ద్వారా Strategic Changes [Strategic Changes Through Digital Transformation]	2.1%	40.4%	
15	A	Strategic Management పరిచయం	అంశం 5: సంస్థలో Strategic Levels [Strategic Levels in Organisation]	1.9%	42.3%	
16	A	Financing రకాలు	అంశం 2: Long Term Sources of Finance	1.7%	44.1%	
17	A	Financing Decisions - Capital Structure	అంశం 5: EBIT-EPs-MPS Analysis	1.7%	45.8%	
18	A	Strategic Analysis: External Environment	అంశం 6: Competitive Strategy	1.7%	47.5%	
19	A	Strategic Choices	అంశం 3: Strategic Options	1.7%	49.2%	
20	A	Financial Management పరిధి మరియు లక్ష్యాలు	అంశం 6: Financial Management లక్ష్యాలు [Objectives of Financial Management]	1.5%	50.8%	
21	A	Financing Decisions - Capital Structure	అంశం 3: Capital Structure ను నిర్ణయించే factors [Factors Determining Capital Structure]	1.5%	52.3%	
22	A	Dividend Decisions	అంశం 8: Theories of Dividend: Walter's Model	1.5%	53.9%	
23	A	Strategic Analysis: External Environment	అంశం 2: Strategy మరియు Business Environment [Strategy and Business Environment]	1.5%	55.4%	
24	A	Financing రకాలు	అంశం 6: Short Term Sources of Finance	1.4%	56.8%	
25	A	Cost of Capital	అంశం 10: సమగ్ర ప్రశ్నలు [Comprehensive Questions]	1.4%	58.2%	
26	A	Strategic Analysis: Internal Environment	అంశం 2: Strategic Drivers	1.4%	59.6%	
27	A	Strategy Implementation మరియు Evaluation	అంశం 1: Strategic Management Process	1.4%	60.9%	

#	శ్రేణి	CHAPTER	TOPIC	SHARE	సంచితం	పేజీ
28	B	Strategy Implementation మరియు Evaluation	అంశం 6: Strategic Control	1.4%	62.3%	
29	B	Financing రకాలు	అంశం 5: Lease Financing	1.2%	63.5%	
30	B	Financial Analysis మరియు Planning - Ratio Analysis	అంశం 2E: Ratio రకాలు: సమగ్ర-Ratio గణన [Types of Ratio: Comprehensive-Ratio Computation]	1.2%	64.7%	56
31	B	Cost of Capital	అంశం 6: Cost of Equity Share Capital KE	1.2%	65.9%	
32	B	Working Capital నిర్వహణ - Receivables నిర్వహణ	అంశం 5: Credit Policies మూల్యాంకనానికి approaches [Approaches to Evaluation of Credit Policies]	1.2%	67.1%	
33	B	Strategic Management పరిచయం	అంశం 3: Strategic Management - ప్రాముఖ్యత మరియు పరిమితులు [Strategic Management -Importance and Limitations]	1.2%	68.3%	
34	B	Strategy Implementation మరియు Evaluation	అంశం 7: Strategic Performance Measures	1.2%	69.5%	
35	B	Financing రకాలు	అంశం 8: International Financing	1.0%	70.6%	
36	B	Investment Decisions	అంశం 9: సమగ్ర ప్రశ్న [Comprehensive Question]	1.0%	71.6%	
37	B	Dividend Decisions	అంశం 7: Theories of Dividend : Modigliani and Miller (MM) Hypothesis	1.0%	72.6%	
38	B	Dividend Decisions	అంశం 11: Theories of Dividend : సమగ్రం [Theories of Dividend : Comprehensive]	1.0%	73.7%	
39	B	Working Capital నిర్వహణ - Receivables నిర్వహణ	అంశం 6: Receivables కు Financing [Financing Receivables]	1.0%	74.7%	
40	B	Strategy Implementation మరియు Evaluation	అంశం 5: Strategic Leadership	1.0%	75.7%	
41	C	Financial Analysis మరియు Planning - Ratio Analysis	అంశం 6: Financial Analysis	0.9%	76.6%	
42	C	Investment Decisions	అంశం 7C: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Internal Rate of Return Method (IRR)	0.9%	77.5%	109
43	C	Dividend Decisions	అంశం 9: Theories of Dividend : Gordon's Model	0.9%	78.3%	
44	C	Strategic Management పరిచయం	అంశం 2: Strategy భావన [Concept of Strategy]	0.9%	79.2%	
45	C	Strategic Analysis: Internal Environment	అంశం 1: Key Stakeholders ను అర్థం	0.9%	80.0%	

#	శ్రేణి	CHAPTER	TOPIC	SHARE	సంచితం	పేజీ
			చేసుకోవడం [Understanding Key Stakeholders]			
46	C	Strategic Analysis: Internal Environment	అంశం 3: Resources మరియు Capabilities పాత్ర: Core Competency నిర్మాణం [Role of Resources and Capabilities: Building Core Competency]	0.9%	80.9%	
47	C	Strategic Analysis: Internal Environment	అంశం 4: Internal మరియు External Analysis ను కలపడం (SWOT Analysis) [Combining Internal and External Analysis (SWOT Analysis)]	0.9%	81.8%	
48	C	Financial Management పరిధి మరియు లక్ష్యాలు	అంశం 8: Finance Executive పాత్ర [Role of Finance Executive]	0.7%	82.4%	
49	C	Cost of Capital	అంశం 4: Cost of Long Term Debt KD	0.7%	83.1%	
50	C	Financing Decisions - Capital Structure	అంశం 6: Over-Capitalisation మరియు Under-Capitalisation [Over-Capitalisation and Under-Capitalisation]	0.7%	83.8%	
51	C	Dividend Decisions	అంశం 6: Dividend Policy లో ఆచరణాత్మక పరిగణనలు [Practical Considerations in Dividend Policy]	0.7%	84.5%	
52	C	Dividend Decisions	అంశం 10: Dividend Discount Model	0.7%	85.2%	
53	C	Working Capital నిర్వహణ - Working Capital Management పరిచయం	అంశం 5: Working Capital అవసరాల అంచనా [Estimating Working Capital Needs]	0.7%	85.9%	
54	C	Strategic Analysis: External Environment	అంశం 3: Product మరియు Industry ను అర్థం చేసుకోవడం [Understanding Product and Industry]	0.7%	86.6%	
55	C	Financing రకాలు	అంశం 4: Debt Securitisation	0.5%	87.1%	
56	C	Financing రకాలు	అంశం 7: ఇతర Sources of Finance [Other Sources of Finance]	0.5%	87.6%	
57	C	Investment Decisions	అంశం 6: Capital Budgeting Techniques: Traditional or Non- Discounting Techniques	0.5%	88.1%	
58	C	Working Capital నిర్వహణ - Treasury మరియు Cash Management	అంశం 4: Cash Flow Budgeting పద్ధతులు [Methods of Cash Flow Budgeting]	0.5%	88.6%	
59	C	Strategy Implementation మరియు Evaluation	అంశం 3: Organisational Framework	0.5%	89.2%	
60	C	Financial Management పరిధి మరియు లక్ష్యాలు	అంశం 1: Financial Management అర్థం [Meaning of Financial Management]	0.3%	89.5%	

#	శ్రేణి	CHAPTER	TOPIC	SHARE	సంచితం	పేజీ
61	C	Financial Management పరిధి మరియు లక్ష్యాలు	అంశం 3: Finance Function/Finance Decisions	0.3%	89.8%	
62	C	Financial Management పరిధి మరియు లక్ష్యాలు	అంశం 7: profit Versus Value Maximisation Principle మధ్య ఘర్షణ [Conflict of profit Versus Value Maximisation Principle]	0.3%	90.2%	
63	C	Financial Management పరిధి మరియు లక్ష్యాలు	అంశం 9: Financial Distress మరియు Insolvency [Financial Distress and Insolvency]	0.3%	90.5%	
64	C	Financial Management పరిధి మరియు లక్ష్యాలు	అంశం 11: Agency Problem మరియు Agency Cost [Agency Problem and Agency Cost]	0.3%	90.9%	
65	C	Financing రకాలు	అంశం 3: Venture Capital Financing	0.3%	91.2%	
66	C	Financing రకాలు	అంశం 9: ఆధునిక Sources of Funding [Contemporary Sources of Funding]	0.3%	91.6%	
67	C	Cost of Capital	అంశం 3: Cost of Capital నిర్ణయం [Determination of Cost of Capital]	0.3%	91.9%	
68	C	Cost of Capital	అంశం 9: Marginal Cost of Capital	0.3%	92.3%	
69	C	Financing Decisions - Capital Structure	అంశం 4: Optimal Capital Structure	0.3%	92.6%	
70	C	Dividend Decisions	అంశం 2: Dividend రూపాలు [Forms of Dividend]	0.3%	92.9%	
71	C	Working Capital నిర్వహణ - Working Capital Management పరిచయం	అంశం 2: Working Capital ప్రాముఖ్యత [Significance of Working Capital]	0.3%	93.3%	
72	C	Working Capital నిర్వహణ - Working Capital Management పరిచయం	అంశం 4: Working Capital నిర్వహణ [Management of Working Capital]	0.3%	93.6%	
73	C	Working Capital నిర్వహణ - Treasury మరియు Cash Management	అంశం 2: Treasury Department విధులు [Functions of Treasury Department]	0.3%	94.0%	
74	C	Working Capital నిర్వహణ - Treasury మరియు Cash Management	అంశం 5: Cash Management Models	0.3%	94.3%	
75	C	Working Capital నిర్వహణ - Treasury మరియు Cash Management	అంశం 6: Cash Management లో ఇటీవలి పరిణామాలు [Recent Developments in Cash Management]	0.3%	94.7%	
76	C	Strategic Analysis: External Environment	అంశం 1: Strategic Analysis	0.3%	95.0%	

#	శ్రేణి	CHAPTER	TOPIC	SHARE	సం.చి.తం	పేజీ
77	C	Strategy Implementation మరియు Evaluation	అంశం 4B: Organisational Framework: Organisational Culture	0.3%	95.4%	230
78	C	Financial Management పరిధి మరియు లక్ష్యాలు	అంశం 2: Financial Management పరిణామక్రమం [Evolution of Financial Management]	0.2%	95.5%	
79	C	Financial Management పరిధి మరియు లక్ష్యాలు	అంశం 4: Financial Management ప్రాముఖ్యత [Importance of Financial Management]	0.2%	95.7%	
80	C	Financial Management పరిధి మరియు లక్ష్యాలు	అంశం 10: సంబంధిత శాస్త్రాలతో Financial Management సంబంధం [Relationship of Financial Management with Related Disciplines]	0.2%	95.9%	
81	C	Financing రకాలు	అంశం 1: ఒక business యొక్క financial అవసరాలు మరియు sources of finance [Financial Needs and Sources of Finance of A Business]	0.2%	96.0%	
82	C	Financial Analysis మరియు Planning - Ratio Analysis	అంశం 1: Ratio మరియు Ratio Analysis [Ratio and Ratio Analysis]	0.2%	96.2%	
83	C	Financial Analysis మరియు Planning - Ratio Analysis	అంశం 2A: Ratio రకాలు: Liquidity Ratio [Types of Ratio: Liquidity Ratio]	0.2%	96.4%	51
84	C	Financial Analysis మరియు Planning - Ratio Analysis	అంశం 2D: Ratio రకాలు: Profitability Ratios [Types of Ratio: Profitability Ratios]	0.2%	96.6%	55
85	C	Cost of Capital	అంశం 1: Cost of Capital అర్థం [Meaning of Cost of Capital]	0.2%	96.7%	
86	C	Cost of Capital	అంశం 2: Cost of Capital ప్రాముఖ్యత [Significance of Cost of Capital]	0.2%	96.9%	
87	C	Financing Decisions - Capital Structure	అంశం 1: Capital Structure అర్థం [Meaning of Capital Structure]	0.2%	97.1%	
88	C	Financing Decisions - Leverages	అంశం 3: Financial Leverage	0.2%	97.2%	
89	C	Investment Decisions	అంశం 5: Project Cash Flows కొలవడానికి మౌలిక సూత్రాలు [Basic Principles For Measuring Project Cash Flows]	0.2%	97.4%	
90	C	Investment Decisions	అంశం 7D: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Discounted Payback Period Method	0.2%	97.6%	111
91	C	Investment Decisions	అంశం 7E: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Modified Internal Rate of Return Method (MIRR)	0.2%	97.8%	112
92	C	Investment Decisions	అంశం 7F: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Comparison of NPV	0.2%	97.9%	113

#	శ్రేణి	CHAPTER	TOPIC	SHARE	సంచితం	పేజీ
			and IRR Methods			
93	C	Investment Decisions	అంశం 8: ప్రత్యేక సందర్భాలు [Special Cases]	0.2%	98.1%	
94	C	Dividend Decisions	అంశం 12: Stock Splits	0.2%	98.3%	
95	C	Dividend Decisions	అంశం 14: సమీకృత problems [Integrated Problems]	0.2%	98.5%	
96	C	Working Capital నిర్వహణ - Working Capital Management పరిచయం	అంశం 1: Working Capital అర్థం మరియు భావన [Meaning and Concept of Working Capital]	0.2%	98.6%	
97	C	Working Capital నిర్వహణ - Receivables నిర్వహణ	అంశం 2: Debtors నిర్వహణలోని అంశాలు [Aspects of Management of Debtors]	0.2%	98.8%	
98	C	Working Capital నిర్వహణ - Receivables నిర్వహణ	అంశం 8: Receivables పర్యవేక్షణ [Monitoring of Receivables]	0.2%	99.0%	
99	C	Working Capital నిర్వహణ - Payables (Creditors) నిర్వహణ	అంశం 1: Trade Credit ఖర్చు మరియు ప్రయోజనాలు [Cost and Benefits of Trade Credit]	0.2%	99.1%	
100	C	Working Capital నిర్వహణ - Payables (Creditors) నిర్వహణ	అంశం 2: Cost of Payables గణన [Computation of Cost of Payables]	0.2%	99.3%	
101	C	Working Capital నిర్వహణ - Working Capital కు Financing	అంశం 3: Bank Credit రూపాలు [Forms of Bank Credit]	0.2%	99.5%	
102	C	Strategic Management పరిచయం	అంశం 1: Strategic Management అర్థం మరియు స్వభావం [Meaning and Nature of Strategic Management]	0.2%	99.7%	
103	C	Strategic Management పరిచయం	అంశం 6: Business Ethics మరియు Strategic Management [Business Ethics and Strategic Management]	0.2%	99.8%	
104	C	Strategic Analysis: External Environment	అంశం 5: Market మరియు Customer [Market and Customer]	0.2%	100.0%	

వాటా % అనేది Scanner నుంచి వచ్చిన, ప్రశ్నలు ఎంత తరచుగా అడిగారనే సంకేతం — అంటే నిజంగా ఏం అడిగారు అనేది. ప్రతి అధ్యాయం శీర్షిక ఎదుట ముద్రించిన ప్రాముఖ్యత శ్రేణి (A-D) ICAI యొక్క సొంత భారాంక సంకేతం, అది Chapter Priority Table, Front Matter — 2023 scheme కింద జరిగిన పరీక్షలలో ICAI marks, September 2026 తో సహా నుంచి తీసుకున్నది. ఈ రెండూ వేర్వేరు విషయాలను కొలుస్తాయి, రెండింటిలో తేడా ఉన్న చోట ఎక్కువ ప్రమాణం ప్రకారం సన్నద్ధం కండి. వీటితో పాటు, Scanner frequency పట్టికలు ప్రకటించినా వాటిపై ఇంకా ఏ ప్రశ్నా లేని 30 అంశాలు ఉన్నాయి; notes లో వాటిపై CONCEPT BASE గుర్తు వేశాం, వాటికి ఇక్కడ క్రమం ఇవ్వలేదు.

SECTION

A

Financial Management

14 అధ్యాయాలు

SECTION A · FINANCIAL MANAGEMENT · అధ్యాయం 1

Financial Management పరిధి మరియు లక్ష్యాలు

11 అంశాలు · 26 వర్గీకృత ప్రశ్నలు · ప్రాముఖ్యత: C

ICAI SKILL PROFILE Financial Management కోసం ICAI band: Level I 20-30% · Level II 70-80% — ఈ అధ్యాయం చదివితే అనిపించేది: **theory-ప్రధానం**

Level I — Comprehension & Knowledge

57.5%

80 లో 46 marks

Level II — Analysis & Application

42.5%

80 లో 34 marks

ఈ Section యొక్క Level I గరిష్ట పరిమితి కంటే పైన: ఈ అధ్యాయం marks లో 57% Comprehension మరియు Knowledge వి, ICAI ఇచ్చినది 20-30% — అది Financial Management కోసం. ఇక్కడ సన్నద్ధతలో చదవడం Section లోని మిగిలిన చోట్ల కంటే ఎక్కువ భాగం ఆక్రమిస్తుంది.

అంశం 1: Financial Management అర్థం [Meaning of Financial Management]

L2P6-A-C1-T01

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management; ఇందులో financial management అంటే ఏమిటో, దానితో పాటు పరిచయం చేసిన sources of corporate finance గురించి చెప్పిన భాగాన్ని చూడండి.

NOTES

ఈ అంశంపై Scanner అచ్చు వేసిన ప్రశ్నలు textbook definition మీద కాదు, sources of corporate finance మీద; కాబట్టి నిజంగా ఏం అడుగుతున్నారో అదే నేర్చుకోండి. **Angel financing అనేది equity financing యొక్క ఒక రూపం** — ఇందులో angel investor అంటే ఒక సంపన్న వ్యక్తి, start-up కోసం లేదా విస్తరణ కోసం capital ఇస్తాడు, **అందుకు బదులుగా company లో ownership/equity తీసుకుంటాడు**. Angel investors దగ్గర ఖాళీగా ఉన్న cash ఉంటుంది; సంప్రదాయ investments ఇచ్చే దానికంటే ఎక్కువ rate of return వాళ్ళు ఆశిస్తారు.

రెండు marks angel financing సమాధానంలో marks తెచ్చిపెట్టేవి రెండు వాక్యాలు. ఒక company ప్రారంభం కావడానికి సాయపడేందుకు angels **సుమారు 25% నుంచి 60% వరకు invest చేస్తారు**. bank funding కి అర్హత లేని, venture capital financing కి చాలా చిన్నవైన **start-ups కి ఇది చివరి మార్గం** అవుతుంది కొన్నిసార్లు. definition, ఆ శాతం, చివరి-మార్గం వాక్యం — ఈ మూడూ రాస్తే రెండు marks కి సమాధానం పూర్తి.

అదే ప్రశ్నలో angel financing తో పాటు international funding కూడా వస్తుంది. liberalisation, globalisation వల్ల ఒక business enterprise కి international markets నుంచి capital సేకరించే అవకాశాలు ఉన్నాయి; **FDI, FII లే రెండు ప్రధాన మార్గాలు** అని సమాధానాలు పేర్కొంటాయి, వీటితో పాటు ADRs

(American depository receipts), GDRs (Global depository receipts) ఉన్నాయి. అచ్చులో ఉన్న సమాధానం ముగించే వాక్యంతోనే మీరూ ముగించండి — foreign investors అవసరాలను దృష్టిలో ఉంచుకుని funds సేకరించే విధానాన్ని మార్చుకోవాలి.

ఇదే angel financing పేరా Chapter 2 లో మళ్ళీ అచ్చు అయింది; అక్కడి ప్రశ్న దీన్ని start-ups కి చివరి ఆధారం అని చెబుతుంది. ఈ రూపంలోనే ఒక్కసారి నేర్చుకోండి — రెండు chapters కీ ఇదే సమాధానం అవుతుంది. Scanner మళ్ళీ మళ్ళీ వాడే పదజాలమే పరీక్షకుడు గుర్తించే పదజాలం.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ముందు ఒక్క వాక్యంలో definition ఇవ్వండి, తర్వాత సమాధానాలు ఇచ్చే రెండు వివరణ వాక్యాలు చేర్చండి — investor ఎవరు, start-up అతని దగ్గరకు ఎందుకు వస్తుంది.
- రెండు marks ప్రశ్నకు definition, ఆ శాతం — ఈ రెండే కావాలి. venture funding మీద పేజీ రాస్తూ సమయం వృధా చేయకండి.

TQ 1.1 · PYQ 2024-Sep [2] (b) · DESC · 2M · Pg 0

LEVEL I
Understanding

Easy

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- రెండు sources పేర్కొన్నారు కాబట్టి ఒక్కొక్కటిగా తీసుకుని, ఒక్కో దానికి ఒక చిన్న పేరా రాయండి. రెండింటినీ కలిపేసిన సమాధానం రెండో సెట్ marks కోల్పోతుంది.

TQ 1.2 · RTP 2026-May [10] (a) · DESC · Pg 0

LEVEL II
Analysis

Medium

అంశం 2: Financial Management పరిణామక్రమం [Evolution of Financial Management]

L2P6-A-C1-T02

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management; ఇందులో ఈ subject ఏ విధంగా పరిణామం చెందిందో చెప్పిన భాగాన్ని చూడండి.

NOTES

గత 50 సంవత్సరాలలో financial management క్రమంగా అభివృద్ధి చెందింది; ఆ పరిణామాన్ని సమాధానాలు మూడు phases గా విభజిస్తాయి — the traditional phase, the transitional phase, the modern phase. ఏదైనా ఒకదాన్ని వివరించే ముందు మూడింటి పేర్లూ ఇదే వరుసలో రాయండి; రెండు marks ప్రశ్నలో పేర్లు రాయడమే ప్రధానంగా marks తెస్తుంది.

The traditional phase: takeovers, mergers, విస్తరణ, liquidation వంటి అప్పుడప్పుడు జరిగే సందర్భాలలో మాత్రమే financial management అవసరం అని భావించేవారు. organisation లో financial decisions తీసుకునేటప్పుడు business కి బయట ఉన్నవారి అవసరాలనే దృష్టిలో ఉంచుకునేవారు.

The transitional phase: finance managers ఎదుర్కొనే రోజువారీ సమస్యలకు ప్రాధాన్యం ఇచ్చారు; **funds analysis, planning and control** కు సంబంధించిన సాధారణ సమస్యలు దృష్టిని ఆకర్షించాయి. ఈ phase లో మార్పు అప్పుడప్పుడు జరిగే సందర్భం నుంచి business నడక వైపు జరిగింది.

The modern phase ఇప్పటికీ కొనసాగుతోంది. financial management పరిధి బాగా పెరిగింది; ఒక company కి financial analysis చేస్తారు, ఆ analysis decision making కి తోడ్పడుతుంది. ఈ phase లో **efficient markets, capital budgeting** మీద theories వచ్చాయి; option pricing, valuation models వంటి మరెన్నో రంగాలూ ఈ subject లో ఎదిగాయి.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ఒక్కో phase కి గుర్తుపట్టే ఒక్క వాక్యం ఇవ్వండి — అప్పుడప్పుడు జరిగే సందర్భాలు, రోజువారీ సమస్యలు, ఎదిగిన theory. ఇది చరిత్ర వ్యాసం కాదు; కథనానికి marks లేవు.

TQ 2.1 · PYQ 2021-Dec [6] (c) · DESC · 2M · Pg 4

LEVEL I
Understanding

Easy

అంశం 3: Finance Function/Finance Decisions

L2P6-A-C1-T03

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management; ఇందులో finance function ను, finance decisions ను వివరించిన భాగాన్ని చూడండి.

NOTES

సమాధానాలు ఈ decisions కి label లు ఇస్తాయి, ఆ label లు గుర్తుంచుకోవడం మంచిది — **Investment decisions (I), Financing decisions (F), Dividend decisions (D)**. తర్వాతి సమాధానం నాలుగోదాన్ని చేర్చుతుంది — Working Capital Management (WCM), అంటే current assets, current liabilities నిర్వహణకు పరిమితమైన స్వల్పకాలిక decisions. ప్రశ్న రెండు basic functions అడిగినా, అచ్చులో ఉన్న సమాధానం నాలుగింటినీ వాటి అక్షరాలతో సహా ఇస్తుంది; కాబట్టి అక్షరాలూ రాయండి.

Investment decisions అంటే ఒక firm తన funds ఏ assets లో invest చేయాలో ఎంపిక చేసుకోవడం. దీర్ఘకాలిక funds fixed assets (PPE) కోసం, current assets కోసం ఒక project లోకి వెళ్తాయి; **capital budgeting ద్వారా జాగ్రత్తగా అంచనా వేసిన తర్వాత** ఈ investment చేస్తారు. దీర్ఘకాలిక funds లో కొంత భాగాన్ని working capital అవసరానికి కూడా ఉంచుతారు; current assets లోని వివిధ అంశాలకు asset

management policies నిర్ణయిస్తారు. వీటిలో inventory policy ని production manager, finance manager కలిసి — production అవసరాలు, raw materials భవిష్యత్ ధరల అంచనాలు, funds లభ్యత దృష్టిలో ఉంచుకుని — నిర్ణయిస్తారు.

Financing decisions అంటే financial objectives నెరవేర్చడానికి కావలసిన optimum finance సమకూర్చుకోవడం, fixed capital, working capital సమర్థంగా నిర్వహించబడేలా చూడటం. finance manager కి sources of funds మీద, వాటి వాటి costs మీద మంచి అవగాహన ఉండాలి; **పటిష్ఠమైన capital structure** — అంటే equity capital కి debt కి మధ్య సరైన సమతుల్యం — సాధించాలి. profit కి cash flow కి మధ్య తేడాను సమాధానాలు నొక్కి చెబుతాయి — assets కి చెల్లించడానికి, working capital నిలబెట్టడానికి కావలసినంత cash organisation కి లేకపోతే **profit వల్ల పెద్దగా ప్రయోజనం లేదు.**

financing decision లోపలే risk ఉంది, సమాధానాలు దాన్ని విస్తరిస్తాయి. lenders కి ఉండే priority rights వల్ల **మితిమీరిన debt organisation యొక్క equity కి ఎక్కువ risk తెస్తుంది**; విదేశీ వ్యాపారం వల్ల currency fluctuation ప్రమాదం ఉంటుంది. దీనికి చెప్పిన రక్షణ పద్ధతి **hedging** — మరొక investment లోని risks ను తగ్గించడానికి లేదా రద్దు చేయడానికి రూపొందించిన strategy. ఇచ్చిన ఉదాహరణ — అగ్ని ప్రమాద risk ను fire insurance contract ద్వారా కప్పుకునే దుకాణదారుడు.

Dividend decisions అంటే organisation లాభాల నుంచి యజమానులకు income గా ఎంత cash, ఎంత తరచుగా చెల్లించాలి అన్నది. ఈ decision లో **రెండు అంశాలు ఉన్నాయి** — చెల్లించే మొత్తం, growth కి తోడ్పడేందుకు నిలుపుకునే మొత్తం; నిలుపుకునే భాగం తానే ఒక financing decision. సమాధానాలు ముగించే market పరిణామంతోనే ముగించండి — **dividends స్థాయి, వాటి క్రమమైన growth** అనేవి stock market ఆ shares కి ఇచ్చే విలువను నిర్ణయించడంలో ముఖ్యమైన అంశం.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 2 ప్రశ్నలు

- ముందు ఒక్కో decision కి ఒక్క వాక్యం definition ఇవ్వండి; తర్వాత ప్రశ్న పేర్కొన్న decision ను మాత్రమే విస్తరించండి.
- ప్రశ్న 'two basic functions' అని అడిగినా సమాధానం నాలుగు ఇస్తుంది కాబట్టి నాలుగింటినీ క్లుప్తంగా రాయండి. అదనంగా రాసినందుకు జరిమానా లేదు; ఎన్ని సరైనవి రాశారో దానిమీదే marks.

TQ 3.1 · PYQ 2019-Nov [6] (a) · DESC · 3M · Pg 5

LEVEL I
Understanding

Easy

TQ 3.2 · PYQ 2025-Sep [4] (c) · DESC · 2M · Pg 7

LEVEL I
Understanding

Easy

అంశం 4: Financial Management ప్రాముఖ్యత [Importance of Financial Management]

L2P6-A-C1-T04

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management; ఇందులో మంచి financial management కు ఉన్న ప్రాముఖ్యతను చెప్పిన భాగాన్ని చూడండి.

NOTES

అచ్చులో ఉన్న సమాధానం ప్రాముఖ్యతను **అందులోని పనులను వివరించడం ద్వారా** చూపిస్తుంది; ప్రశ్న నాలుగు అడిగినా అది ఆరు ఇస్తుంది. ఆరు రాయండి — సరైన అంశాల లెక్క ప్రకారమే marks వస్తాయి, అదనపు రెండింటికి జరిమానా ఏమీ లేదు.

ఆరు పనులు, అచ్చులో ఉన్న వరుసలో — **fixed assets లో అతిగా invest చేయకుండా** జాగ్రత్తపడటం; **తగినంత short-term working capital** ఉండేలా చూడటం; growth తెచ్చే sales revenue targets పెట్టుకోవడం; products కి లేదా services కి సరైన pricing పెట్టి gross profit పెంచుకోవడం; రోజువారీ business operations నడపడంలో మరింత cost efficient మార్గాలు కనుక్కుని general, administrative expenses స్థాయిని అదుపులో ఉంచడం; **business చెల్లించాల్సిన పన్నులను తగ్గించే tax planning**.

ఈ జాబితా దేనితో తయారైందో గమనించండి. ఆరింటిలో మూడు growth గురించి — revenue targets, pricing, business కి working capital కొరత రాకుండా చూడటం; మిగిలిన మూడు అదుపు గురించి — fixed assets, overheads, పన్ను. **వీటిని ఒకే numbered list గా, ఒక్కో దానికి ఒక్కో వాక్యఖండం, అచ్చులో ఉన్నట్టుగానే** రాయండి. ఇది list సమాధానం; వ్యాసం రాస్తే సమయం పోతుంది తప్ప ఒక్క mark రాదు.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 1 ప్రశ్నలు

- ప్రశ్న నాలుగు అడిగినా ఆరు పనులూ రాయండి. మీరు పేర్కొన్న సరైన అంశాల లెక్క ప్రకారమే marks వస్తాయి.

TQ 4.1 · PYQ 2021-Jan [6] (a) · DESC · 4M · Pg 8

LEVEL I
Remembering

Medium

అంశం 5: Financial Management పరిధి [Scope of Financial Management]

L2P6-A-C1-T05

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష ప్రశ్నా లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management; ఇందులో financial management పరిధి ఎంతవరకు ఉందో చెప్పిన భాగాన్ని చూడండి.

NOTES

ఈ అంశంపై Scanner ఏ ప్రశ్న ఇవ్వలేదు. ఇది ఒక concept base — పరిగణించిన కాలంలో ఏ past paper లోనూ, revision test లోనూ, mock test లోనూ దీన్ని విడిగా అడగలేదు; ఈ chapter లోని ఏ సమాధానమూ దీన్ని విస్తరించలేదు. Study Material ఒకసారి చదివి, revision సమయాన్ని పరీక్షలో అడిగే అంశాల మీద పెట్టండి.

ఆచరణలో ఈ పరిధిని దాని ఇరువైపులా ఉన్న అంశాల ద్వారానే పరీక్షిస్తారు. **finance function decisions** — investment, financing, dividend, working capital management — అనేవి Topic 3; **సంబంధిత విభాగాలతో ఉన్న సంబంధం**, ముఖ్యంగా accounting తో, అనేది Topic 10. ఈ subject పరిధిని అడిగే ప్రశ్నకు ఆ రెండింటి నుంచే సమాధానం రాయాలి.

కాబట్టి పరీక్ష హాలులో scope సమాధానాన్ని మీరే కల్పించకండి. Study Material **పేర్కొన్న decisions తోనే సమాధానం రాయండి**, అచ్చులో ఉన్న సమాధానాల పదాలతోనే; అప్పుడు మీరు marking scheme లోపలే ఉంటారు. సాధారణ పఠనం నుంచి చేర్చినదానికి marks రావు.

అంశం 6: Financial Management లక్ష్యాలు [Objectives of Financial Management]

L2P6-A-C1-T06

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management; ఇందులో financial management లక్ష్యాలను — profit maximisation, wealth maximisation — వివరించిన భాగాన్ని చూడండి.

NOTES

ఎప్పుడూ కలిసే పేర్కొనే రెండు లక్ష్యాలు — profit maximisation, wealth maximisation. financial management ముఖ్యంగా funds సమకూర్చుకోవడం, వాటిని వాడుకోవడం గురించినది; ఈ రెండింటి పేర్లు చెప్పే ముందు సమాధానాలు ఆ వాక్యంతోనే మొదలవుతాయి. profit maximisation ను రెండు కారణాలతో సమర్థిస్తారు — **profit సామర్థ్యానికి ఒక కొలమానంగా పనిచేస్తుంది**, అది risk నుంచి రక్షణగానూ ఉపయోగపడుతుంది.

Wealth = present value of benefits less costs. సమాధానాలు పనిచేసే నమూనా ఇదే — benefits యొక్క present value నుంచి costs యొక్క present value తీసివేయాలి. Shareholders' wealth అనేది timing, risk కోసం — అంటే time value of money కోసం — సర్దుబాటు చేసిన cost benefit analysis ఫలితం; benefits ను accounting profit గా కాకుండా **cash flow రూపంలో** కొలవాలి. shareholders' wealth ను కొలిచి గరిష్ఠం చేయడానికి finance manager ఈ వరుసలో మూడు విషయాలు పాటిస్తాడు — accounting profit కాకుండా cash flow approach, cost benefit analysis, time value of money వర్తింపు.

విలువపై Van Horne: ఒక firm విలువను ఆ company common stock యొక్క market price ప్రతిబింబిస్తుంది. ఆ firm ఎంత విలువైనదో market లోని అందరి అభిప్రాయమూ ఆ ధరలోనే కేంద్రీకృతమై

ఉంటుంది; ప్రస్తుత, భవిష్యత్ earnings per share, ఆ earnings యొక్క timing, risk, dividend policy — ఇంకా ఎన్నో అంశాలను అది పరిగణనలోకి తీసుకుంటుంది. ఉటంకించదగిన ఒక పోలికను సమాధానాలు చేర్చుతాయి — **market price ఒక performance index గా పనిచేస్తుంది**, అంటే firm పురోగతికి, stockholders తరపున management ఎంత బాగా పనిచేస్తోందో చెప్పే report card.

profit maximisation కి నాలుగు పరిమితులు — ఈ chapter లో అత్యధికంగా పునరావృతమయ్యే జాబితా ఇదే. profit అనే పదమే **అస్పష్టం** — స్వల్పకాలికమా దీర్ఘకాలికమా, పన్నుకు ముందా తర్వాతా, మొత్తం profit తా profit per share తా. వేర్వేరు కాలాల్లో వచ్చే returns మధ్య అది తేడా చూపదు; కాబట్టి **returns యొక్క కాల క్రమాన్ని** పట్టించుకోదు, time value of money కి ఏ ప్రాధాన్యమూ ఇవ్వదు. ఎక్కువ risk లో ఎక్కువ profit అవకాశం ఉన్నా అది risk ను విస్మరిస్తుంది; ఈ ప్రమాణంతో చూస్తే manager చాలా ప్రమాదకరమైన ప్రతిపాదనలనూ ఒప్పుకుంటాడు. ఇది చాలా సంకుచితం కూడా — సామాజిక అంశాలను, కార్మికుల పట్ల, వినియోగదారుల పట్ల, సమాజం పట్ల ఉన్న బాధ్యతలను, నైతిక వ్యాపార పద్ధతులను ఇది పరిగణించదు. **maximisation అనే పదం కూడా అస్పష్టమే** అని సమాధానాలు చేర్చుతాయి.

wealth maximisation ఎందుకు మెరుగైనది — సమాధానాలు ఇచ్చే నాలుగు కారణాలు ఇవి. ఇది భవిష్యత్ cash flows అన్నిటినీ, dividends ను, earnings per share ను, ఒక decision లోని risk ను పరిగణిస్తుంది; profit maximisation మాత్రం shareholders కి వచ్చే returns లో దేన్నీ పరిగణించదు. wealth ను గరిష్ఠం చేసే firm క్రమం తప్పకుండా dividends చెల్లించవచ్చు; profit maximiser చెల్లించకుండా ఉండిపోవచ్చు. పెరుగుతున్న profits ప్రవాహం కంటే wealth పెరగడాన్నే shareholders ఇష్టపడతారు. **ఒక share యొక్క market price** ఆశించిన return ను, దీర్ఘకాలిక అవకాశాలను, returns timing లోని తేడాలను, risk ను, returns పంపిణీని ప్రతిబింబిస్తుంది. ముగింపు వాక్యం — **profit maximisation అనేది wealth maximisation strategy లో ఒక భాగం**, దానికి ప్రత్యర్థి కాదు.

wealth maximisation ప్రయోజనాలు — నాలుగు, ఒక గుత్తిగా నేర్చుకోవడమే మేలు. ఇది దీర్ఘకాలిక లాభాలకు ప్రాధాన్యం ఇస్తుంది; risk ను, అనిశ్చితిని గుర్తిస్తుంది; returns timing ను, అంటే time value of money ను గుర్తిస్తుంది; shareholders' returns ను పరిగణిస్తుంది. లక్ష్యాన్ని **shareholders' wealth యొక్క market value** ను గరిష్ఠం చేయడం అని — అంటే shares market value ను — చెబుతారు.

పోలికను **నాలుగు bases మీద పెడతారు** — objective, risk, time horizon, sustainability. profit maximisation పెద్ద మొత్తంలో profits కోరుతుంది, risk ను లేదా అనిశ్చితిని పట్టించుకోదు, స్వల్పకాలిక లాభాలకు ప్రాధాన్యం ఇస్తుంది, దీర్ఘకాలంలో నిలబడదు. wealth maximisation **shares కి గరిష్ఠ market value** కోరుతుంది, risk ను లేదా అనిశ్చితిని గుర్తిస్తుంది, దీర్ఘకాలిక లాభాలకు ప్రాధాన్యం ఇస్తుంది, business enterprise మనుగడకే కీలకం. **దీనికి table రూపంలోనే సమాధానం** రాయండి, మొదటి column లో basis ఉంచి. అచ్చులో ఉన్న సమాధానంలో 'recognises risk or certainty' అని ఉంటే దాన్ని uncertainty గా చదువుకోండి.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 1 ప్రశ్నలు

- profit maximisation కి నాలుగు పరిమితులు, wealth maximisation కి నాలుగు ప్రయోజనాలు — ఇవి స్థిరమైన జాబితాలు. జాబితాలుగానే నేర్చుకోండి, ప్రశ్న అడిగిన లెక్కనే ఇవ్వండి.
- ఈ chapter సమాధానాల్లో అచ్చయిన ఒకే ఒక పేరు Van Horne. విలువ definition ను ఆయనకే ఆపాదించండి, market-price వాక్యాన్ని ఉటంకించండి.

TQ 6.4 · PYQ 2021-Jul [6] (c) · DESC · 2M · Pg 11

LEVEL I
Remembering**Easy****Understanding** వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 6 ప్రశ్నలు

- దాని గురించి ఏమైనా వాదించే ముందు లక్ష్యాన్ని ఒక్క వాక్యంలో నిర్వచించండి — shares కి గరిష్ట market value.
- wealth maximisation ఎందుకు మెరుగైనది అని ప్రశ్న అడిగితే కారణాలతో సమాధానం రాయండి; ప్రతి లక్ష్యానికీ మళ్ళీ definition రాయకండి.

TQ 6.2 · PYQ 2018-Nov [6] (c) · DESC · 2M · Pg 9

LEVEL I
Understanding**Easy**

TQ 6.7 · PYQ 2025-Sep [4] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 13

LEVEL I
Understanding**Easy**

TQ 6.8 · MTP 2025-Dec S2 [4] (c) · DESC · 2M · Pg 14

LEVEL I
Understanding**Easy**

TQ 6.9 · PYQ 2026-May [4] (c) · DESC · 2M · Pg 14

LEVEL I
Understanding**Easy**

TQ 6.3 · MTP 2019-Mar [6] (b) · DESC · 4M · Pg 10

LEVEL I
Understanding**Medium**

TQ 6.5 · PYQ 2023-Nov [6] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 12

LEVEL I
Understanding**Hard****Analysis** విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 2 ప్రశ్నలు

- ప్రశ్న రెండు లక్ష్యాలను పోల్చమంటే ఒక basis column పెట్టి basis వారీగా రాయండి — objective, risk, time horizon, sustainability. వదులుగా రెండు పేరాలు రాస్తే పోలిక చేయవలసిన పని పరీక్షకుడికి వదిలేసినట్టే; ఆయన మీ కోసం దాన్ని చేయడు.

TQ 6.1 · RTP 2018-May [11] (i) · DESC · Pg 8

LEVEL II
Analysis**Medium**

TQ 6.6 · PYQ 2025-Jan [4] (b) · DESC · 4M · Pg 13

LEVEL II
Analysis**Medium**

అంశం 7: profit Versus Value Maximisation Principle మధ్య ఘర్షణ [Conflict of profit Versus Value Maximisation Principle]

L2P6-A-C1-T07

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management; ఇందులో profit maximisation కీ value maximisation కీ మధ్య ఉన్న ఘర్షణను చెప్పిన భాగాన్ని చూడండి.

NOTES

ఇక్కడ table యే సమాధానం. నాలుగు columns — goal, objective, advantages, disadvantages; రెండు rows — profit maximisation, shareholders' wealth maximisation. ముందు table తయారు చేయండి; ఈ అంశంపై వ్యాసం రాస్తే table ఆదా చేసే సమయమంతా పోతుంది.

profit maximisation — objective: **పెద్ద మొత్తంలో profits**. Advantages రెండు: profits ను లెక్కించడం సులభం; financial decisions కీ profits కీ మధ్య సంబంధాన్ని నిర్ణయించడం సులభం. Disadvantages నాలుగు: ఇది **స్వల్పకాలిక లాభాలకు** ప్రాధాన్యం ఇస్తుంది, risk ను లేదా అనిశ్చితినీ విస్మరిస్తుంది, returns timing ను విస్మరిస్తుంది, తక్షణ resources అవసరం అవుతాయి.

wealth maximisation — objective: **shares కి గరిష్ట market value**. Advantages నాలుగు: దీర్ఘకాలిక లాభాలకు ప్రాధాన్యం ఇస్తుంది, risk ను లేదా అనిశ్చితినీ గుర్తిస్తుంది, returns timing ను గుర్తిస్తుంది, shareholders' return ను పరిగణిస్తుంది. Disadvantages రెండు, విద్యార్థులు గుర్తుంచుకోలేనివి ఇవే — **financial decisions కీ share price కీ మధ్య స్పష్టమైన సంబంధం లేకపోవడం**, ఇది management లో ఆందోళనకు, నిరాశకు దారితీయవచ్చు.

ఒక scenario ప్రశ్నలో — అధిక స్వల్పకాలిక accounting profit, తీవ్రమైన cost cutting ఉన్న ఒక project ను, తక్షణ profit తక్కువైనా మెరుగైన customer satisfaction, brand loyalty, దీర్ఘకాలిక cash flows ఉన్న మరో project తో పోల్చుతారు. **అచ్చులో ఉన్న సమాధానం మూడు అడుగుల్లో సాగుతుంది** — profit maximisation, అది విస్మరించేవి; wealth maximisation, అంటే దీర్ఘకాలంలో shareholders' wealth యొక్క net present value పెంచడం; ఆ తర్వాత value creation — **cost of capital ను మించే sustainable returns**.

ఒక వాక్యంలో సిఫార్సుతో ముగించండి. దీర్ఘకాలిక project నే సమాధానం ఎంచుకుంటుంది — అది దీర్ఘకాలిక cash flows ను పెంచుతుంది, brand equity ను బలపరుస్తుంది; customer loyalty, goodwill వంటి intangible assets ను నిర్మిస్తుంది, అవి **long-term competitive advantage** కి దారితీస్తాయి. మూడు భావనలను పోల్చి ఏ project పేరూ చెప్పని సమాధానం **చివరి mark ను కోల్పోతుంది**.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ఒక్కో goal కి advantages జాబితా రాసే ముందు దాని objective ను ఒక్క వాక్యంలో ఇవ్వండి. అచ్చు table లో ఆ objective వాక్యానికే ప్రత్యేకంగా marks ఉన్నాయి.

TQ 7.1 · RTP 2024-Sep [12] (a) · DESC · Pg 15

LEVEL I
Understanding

Medium

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ప్రశ్న మీకు రెండు projects, ఒక సూత్రం ఇస్తుంది. ఏ objective ఏ project ను ఎంచుకుంటుందో చెప్పండి, తర్వాత value maximisation రెండోదాన్ని ఎందుకు ఇష్టపడుతుందో చెప్పి, మీ ఎంపికతో ముగించండి.

TQ 7.2 · MTP 2025-Aug S2 [4] (a) · DESC · 4M · Pg 15

LEVEL II
Application

Hard

అంశం 8: Finance Executive పాత్ర [Role of Finance Executive]

L2P6-A-C1-T08

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management; ఇందులో finance executive పాత్రను, Chief Financial Officer పాత్రను వివరించిన భాగాన్ని చూడండి.

NOTES

ఈ అంశం కింద రెండు వేర్వేరు జాబితాలు అచ్చు అయ్యాయి; వీటి కావాలో ప్రశ్న stem చెబుతుంది. CFO భవిష్యత్ పాత్రను ప్రభావితం చేసే emerging issues ఒకటి; నేటి ప్రపంచంలో CFO పాత్ర రెండోది. రాయడం మొదలుపెట్టే ముందు stem లో 'emerging' లేదా 'future' పదాలు ఉన్నాయో లేదో చూడండి — తప్పు జాబితా రాస్తే ఒక్క mark రాదు.

తోమ్మిది emerging issues, అచ్చులో ఉన్న వరుసలో — regulation, globalisation, technology, risk, transformation, stakeholder management, strategy, reporting, talent and capability. ఒక్కో దానికి ఒక్కో వివరణ వాక్యం ఉంది — regulatory requirements పెరుగుతున్నాయి, వాటిని పాటించడంలో CFOs కి వ్యక్తిగత బాధ్యత పెరుగుతోంది; technology వల్ల CFOs finance processes ను తిరిగి అమర్చుకోవచ్చు, 'big data' ద్వారా business insight ఇవ్వవచ్చు; transformation అంటే ఎలాంటి అదనపు cost లేకుండా business కి అందించే సేవను మెరుగుపరచమనే ఒత్తిడి; CFOs క్రమంగా corporate brand ముఖచిత్రంగా మారుతున్నందున stakeholder management ముఖ్యమైంది.

నేటి ప్రపంచంలో పాత్ర ఒక చక్కని ప్రారంభ వాక్యంతో మొదలవుతుంది, దాన్ని అలాగే రాయండి — CFO పాత్ర ఇప్పుడు **accounting కే పరిమితం కాదు**, financial reporting, risk management కే పరిమితం కాదు; అది **CEO కి ఒక strategic business partner గా ఉండటం**. తర్వాత జాబితా — budgeting, forecasting, mergers and acquisitions నిర్వహణ, customer వారీగా లేదా product వారీగా profitability analysis, pricing analysis, outsourcing మీద decisions, IT function పర్యవేక్షణ, HR function పర్యవేక్షణ, strategic planning, regulatory compliance, risk management.

ఇదే అంశం చిన్న రూపంలో finance executive బాధ్యతలుగా వస్తుంది; ఇందులో ఐదు అంశాలు — **financial analysis and planning**, అంటే firm లో వాడవలసిన funds సరైన మొత్తాన్ని, తద్వారా దాని పరిమాణాన్ని, growth rate ను నిర్ణయించడం; **investment decisions**, అంటే నిర్దిష్ట assets కి funds ను సమర్థంగా కేటాయించడం; **financing and capital structure decisions**, అంటే వీలైనంత అనుకూల షరతుల మీద funds సేకరించడం, అంటే liabilities కూర్పును నిర్ణయించడం; working capital వంటి financial resources నిర్వహణ; assets రక్షణ అయిన risk management.

ఇక్కడ ప్రశ్నలు దాదాపు అన్నీ రెండు, నాలుగు marks వే; కాబట్టి **వ్యాసం కంటే క్లుప్తమైన numbered list మేలు** — funds అవసరాన్ని అంచనా వేయడం, వాటిని సేకరించే capital structure ను నిర్ణయించడం; investment decisions, funds కేటాయింపు; working capital, cash flows నిర్వహణ; dividend decision, profit కేటాయింపు; risk management తో పాటు financial performance మూల్యాంకనం.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 2 ప్రశ్నలు

- తొమ్మిది emerging issues ను ఒక్కో పదంగానే నేర్చుకోండి. ఏవైనా నాలుగు అడిగితే, మీరు రాసిన నాలుగూ ఆ జాబితాలో ఉన్నాయా లేదా అన్నదే marks నిర్ణయిస్తుంది.

TQ 8.2 · PYQ 2018-May [6] (c) · DESC · 2M · Pg 18

LEVEL I
Remembering

Easy

TQ 8.1 · PYQ 2016-Nov [5] (c) · DESC · 4M · Pg 16

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ప్రారంభ వాక్యంతోనే మొదలుపెట్టండి — ఇక accounting కే పరిమితం కాదు, ఇప్పుడు CEO కి strategic partner — తర్వాత జాబితా రాయండి. ఆ మొదటి వాక్యానికే ఒక mark ఉంది.
- సమాధానం పొడవును marks కి తగ్గట్టు ఉంచండి — రెండు marks పాత్ర ప్రశ్నకు ఒక జాబితా చాలు; నాలుగు marks కు ఒక్కో అంశానికి ఒక్కో వివరణ వాక్యంతో జాబితా.

TQ 8.4 · PYQ 2026-Sep [4] (c) · DESC · 2M · Pg 19

LEVEL I
Understanding

Easy

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- బాధ్యతలను వరుసగా పేర్చుకుండా గుంపులుగా రాయండి — funds సేకరించడం, కేటాయించడం, అదుపు చేయడం, వాటిపై నివేదించడం. గుంపులుగా రాసిన సమాధానం analysis లా చదువుతుంది, పన్నెండు అంశాల జాబితా కంటే ఎక్కువ marks తెస్తుంది.

TQ 8.3 · MTP 2024-Jul [4] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 18

LEVEL II
Analysis

Easy

అంశం 9: Financial Distress మరియు Insolvency [Financial Distress and Insolvency]

L2P6-A-C1-T09

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management; ఇందులో financial distress ను, insolvency ను వివరించిన భాగాన్ని చూడండి.

NOTES

definition ను అచ్చులో ఉన్న పదాలతోనే నేర్చుకోండి. ఒక firm కి వచ్చే cash inflows దాని **current obligations అన్నిటినీ తీర్చడానికి సరిపోని స్థితి** financial distress. ఈ అంశంపై ప్రతి సమాధానమూ — రెండు marks definition అయినా, నాలుగు marks short note అయినా — ఆ వాక్యంతోనే మొదలవుతుంది; కాబట్టి ముందు దాన్ని రాసి, ఆపై విస్తరించండి.

ఒక firm నిరంతరం నిర్వహించవలసిన అంశాల ద్వారా short note ఆ definition వైపు నడుస్తుంది — **product లేదా service ధర**, demand, raw material, labour వంటి inputs ధర. **debt నిష్పత్తిని చాలా జాగ్రత్తగా నిర్వహించాలి** — ఎక్కువ debt కి ఎక్కువ interest చెల్లించాలి; cash inflow సరిపోకపోతే organisation మీద ఒత్తిడి పడుతుంది, స్వల్పకాలిక, దీర్ఘకాలిక creditors ఇద్దరూ ఆ ఒత్తిడిని పెంచుతారు.

దీర్ఘకాలిక distress కి రెండు పరిణామాలు ఉన్నాయి, అవి ఒకదాని తర్వాత ఒకటి వస్తాయి. firm తన assets అమ్ముకోవలసి రావచ్చు, **చాలాసార్లు వాటి విలువ కంటే తక్కువ ధరకే**. తర్వాత, పరిస్థితిని చక్కదిద్దడానికి revenue సరిపోనప్పుడు అది తన obligations తీర్చలేక insolvent అవుతుంది.

Insolvency అంటే **ఒక firm తన వివిధ debts ను తిరిగి చెల్లించలేని స్థితి**; నిరంతర financial distress ఫలితమే ఇది అని సమాధానాలు చెబుతాయి. మీ సమాధానంలో ఈ రెండు పదాలనూ వేరుగా ఉంచండి — distress అనేది ఒక cash flow స్థితి; ఆ స్థితిని చాలాకాలం సరిదిద్దకుండా వదిలేస్తే insolvency. distress ను నిర్వచించమని, దీర్ఘకాలిక distress పరిణామాలు వివరించమని అడిగే ప్రశ్నకు ఆ రెండు పదాలూ కావాలి, **అదే వరుసలో**.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 1 ప్రశ్నలు

- distress, insolvency — ఇవి రెండు definitions, ఒకటి కాదు. distress మాత్రమే రాసిన సమాధానానికి సగం marks మాత్రమే అందుబాటులో ఉంటాయి.

TQ 9.1 · MTP 2025-Jul S1 [4] (b) · 4M · Pg 19

LEVEL I
Remembering

Medium

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ముందు ఒక్క వాక్యంలో నిర్వచించండి, తర్వాత పరిణామాలను ఒక వరుసగా పేర్చండి — distress operations మీద ఏం చేస్తుంది, ఆపై creditors మీద, ఆపై firm మనుగడ మీద.

TQ 9.2 · PYQ 2026-Jan [4] (c) · DESC · 2M · Pg 20

LEVEL II
Application

Easy

అంశం 10: సంబంధిత శాస్త్రాలతో Financial Management సంబంధం [Relationship of Financial Management with Related Disciplines]

L2P6-A-C1-T10

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management; ఇందులో financial management కి సంబంధిత విభాగాలతో, ముఖ్యంగా financial accounting తో ఉన్న సంబంధాన్ని చెప్పిన భాగాన్ని చూడండి.

NOTES

ఇక్కడ అచ్చయిన ప్రశ్న ఒక్కటే, అదీ distinguish ప్రశ్న — financial management కీ financial accounting కీ మధ్య, **రెండు bases మీద: treatment of funds, decision-making**. ఆ రెండింటినీ headings గా పెట్టుకుంటే సమాధానం దానంతట అదే వస్తుంది. ఈ రెండూ దగ్గరి సంబంధం ఉన్నవేనని ఒప్పుకుని, సరిగ్గా ఆ రెండు అంశాల మీదే సమాధానాలు వాటిని వేరు చేస్తాయి.

Treatment of funds. accounting లో funds కొలత **accrual principle** మీద ఆధారపడి ఉంటుంది; accrual ఆధారిత సమాచారం organisation ఆర్థిక స్థితిని పూర్తిగా చూపదు — accounting ప్రకారం లాభదాయకంగా ఉన్న firm కూడా, వసూలు కాని receivables వల్ల liquidity కొరత వచ్చి, తన current obligations తీర్చలేకపోవచ్చు. financial management లో ఈ treatment **cash flows మీద ఆధారపడి** ఉంటుంది — cash నిజంగా అందినప్పుడే revenue ను, నిజంగా చెల్లించినప్పుడే expense ను గుర్తిస్తారు.

రెండో basis — decision-making. accountant ప్రధాన దృష్టి సమాచారాన్ని సేకరించి సమర్పించడం మీద ఉంటే, financial manager ప్రధాన బాధ్యత financial planning, controlling, decision-making కు సంబంధించినది. ఉటంకించదగిన ఈ వాక్యంతో సమాధానం ముగుస్తుంది — **financial accounting ఎక్కడ ముగుస్తుందో అక్కడ financial management మొదలవుతుంది.**

cash flow treatment యొక్క ప్రయోజనాన్ని రాయండి, ఎందుకంటే సమాధానం దాన్ని రాస్తుంది — **cash flow ఆధారిత returns financial manager కి insolvency నుంచి తప్పించుకోవడానికి**, కోరుకున్న financial goals సాధించడానికి తోడ్పడతాయి. ఆ వాక్యమే ఈ అంశాన్ని Topic 9 లోని financial distress తో కలుపుతుంది; ఈ తేడాను అసలు పరీక్షించడానికి కారణమూ అదే.

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- distinguish ప్రశ్నకు జతలుగా రాసిన అంశాల మీదే marks. ఒక్కో basis మీద accounting ఏం చేస్తుందో, financial management ఏం చేస్తుందో ఒకే row లో లేదా ఒకే వాక్యంలో రాయండి, ఆ జత కనిపించేలా.

TQ 10.1 · MTP 2025-Nov S1 [4] (a) · DESC · 4M · Pg 20

LEVEL II
Analysis

Medium

అంశం 11: Agency Problem మరియు Agency Cost [Agency Problem and Agency Cost]

L2P6-A-C1-T11

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 1, Scope and Objectives of Financial Management; ఇందులో agency problem ను, agency cost ను వివరించిన భాగాన్ని చూడండి.

NOTES

agency problem ఒక విడిపోవడంతో మొదలవుతుంది. sole proprietorship లో లేదా partnership లో యజమానులే management లో పాల్గొంటారు; corporate లో వాళ్ళు management లో చురుకుగా ఉండరు, కాబట్టి యజమానులు లేదా shareholders కీ managers కీ మధ్య ఒక విభజన ఏర్పడుతుంది.

సిద్ధాంతపరంగా managers shareholders ప్రయోజనాల కోసమే పనిచేయాలి; వాస్తవంలో వాళ్ళు జీతం, perks వంటి **తమ వ్యక్తిగత లక్ష్యాలను గరిష్ఠం చేసుకోవడానికి** ప్రయత్నించవచ్చు. ఆ principal-agent సంబంధమే agency problem — managers **యజమానుల లక్ష్యం కంటే వ్యక్తిగత లక్ష్యాలకే** ప్రాధాన్యం ఇచ్చే అవకాశం.

agency problem agency cost కి దారితీస్తుంది. shareholders' wealth ను గరిష్ఠం చేసేలా manager ను పర్యవేక్షించడానికి, అతని ప్రవర్తనను అదుపు చేయడానికి shareholders **భరించే అదనపు cost** యే agency cost. ముందు problem ను, తర్వాత cost ను నిర్వచించండి, అదే వరుసలో; cost తో మొదలుపెట్టిన సమాధానం అది ఎక్కడి నుంచి వచ్చిందో చెప్పడానికి మళ్ళీ వెనక్కి రావలసి వస్తుంది.

agency cost లో నాలుగు రకాలు — ప్రశ్న వాటి పేర్లే అడుగుతుంది. **monitoring**, అంటే managerial చర్యలను పర్యవేక్షించే ఖర్చు; **bonding**, అంటే shareholders' ప్రయోజనాలకు అనుగుణంగా నడుచుకుంటామని managers కట్టుబడే ఖర్చు; **opportunity**, అంటే shareholder value ను గరిష్ఠం చేయని decisions ను managers తీసుకున్నప్పుడు వచ్చే ఖర్చు; **structuring**, అంటే agency problem ను తగ్గించే ఒప్పందాలను రూపొందించే ఖర్చు.

మూడు ప్రయత్నాలు agency cost ను తగ్గిస్తాయి. managerial compensation ను కొంత మేరకు company profit తో, అలాగే company దీర్ఘకాలిక objectives తో ముడిపెట్టడం. **employees' stock option plan (ESOP)** ను వాడటం — stock price ను గరిష్ఠం చేయడమే investors లక్ష్యం అన్నది దీని వెనుక ఉన్న ఊహ. corporate governance ద్వారా సమర్థంగా పర్యవేక్షించడం.

ఈ ప్రశ్న దాదాపు ఎప్పుడూ రెండు భాగాలుగా వస్తుంది — agency cost అంటే ఏమిటి, దాని రకాలు ఏమిటి; తర్వాత company దాన్ని ఎలా తగ్గిస్తుంది, manager కీ shareholder కీ ప్రయోజనాలను ఎలా కలుపుతుంది.

రెండు భాగాలకూ సమాధానం రాయండి. నాలుగు marks దాదాపు సమానంగా రకాలకూ పరిష్కారాలకూ విడిపోతాయి; కాబట్టి agency cost ను నిర్వచించడం మాత్రమే చేసే సమాధానం ఎంత బాగా రాసినా సగం సమాధానమే.

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 2 ప్రశ్నలు

- cost ను, పరిష్కారాన్ని వేరు చేయండి. ముందు agency cost రకాల పేర్లు రాయండి, తర్వాత కలిపే పద్ధతులను ఒక్కొక్కటిగా తీసుకుని ఏ పద్ధతి ఏ cost ను ఎదుర్కొంటుందో చెప్పండి.

TQ 11.1 · MTP 2018-Aug [6] (a) · DESC · 4M · Pg 21

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 11.2 · PYQ 2025-May [4] (a) · DESC · 4M · Pg 22

LEVEL II
Analysis

Medium

SECTION A · FINANCIAL MANAGEMENT · అధ్యాయం 2

Financing రకాలు

9 అంశాలు · 42 వర్గీకృత ప్రశ్నలు · ప్రాముఖ్యత: B

ICAI SKILL PROFILE Financial Management కోసం ICAI band: Level I 20-30% · Level II 70-80% — ఈ అధ్యాయం చదివితే అనిపించేది: **theory-ప్రధానం**

Level I — Comprehension & Knowledge

66.2%

154 లో 102 marks

Level II — Analysis & Application

33.8%

154 లో 52 marks

ఈ Section యొక్క Level I గరిష్ట పరిమితి కంటే పైన: ఈ అధ్యాయం marks లో 66% Comprehension మరియు Knowledge వి, ICAI ఇచ్చినది 20-30% — అది Financial Management కోసం. ఇక్కడ సన్నద్ధతలో చదవడం Section లోని మిగిలిన చోట్ల కంటే ఎక్కువ భాగం ఆక్రమిస్తుంది.

అంశం 1: ఒక business యొక్క financial అవసరాలు మరియు sources of finance [Financial Needs and Sources of Finance of A Business]

L2P6-A-C2-T01

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 2, Types of Financing; ఒక business కు ఉండే financial needs, వాటిని తీర్చే sources of finance ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

ఇక్కడ ముద్రించిన ప్రశ్న ఒక matching question: ఐదు features ఇచ్చి, ప్రతి దానికి **అత్యంత సరిపోయే source of funds ను గుర్తించమని** అడుగుతారు. **రెండు columns లో సమాధానం రాయండి** - ఎడమవైపు feature, కుడివైపు source - ప్రశ్న అడిగితే తప్ప sources ను వివరించవద్దు.

ముద్రించిన ఐదు జతలు: అత్యంత ఖరీదైన source of funds **equity**; agreement లోని terms ప్రకారం తిరిగి చెల్లించి తీరాలి కాబట్టి ఎక్కువ risk ఉన్న source **debentures**; routine activities లో businesses కు ఆసరాగా నిలిచే source **funding from banks**; overseas markets నుంచి capital సమీకరించే మార్గం **international funding**; bank funding కు అర్హత లేని start-ups కు మిగిలే చివరి మార్గం **angel financing**.

Equity అత్యంత ఖరీదైన source అనే జతనే విద్యార్థులు తారుమారు చేస్తారు — equity మీద fixed charge ఏదీ ఉండదు కాబట్టి అది చౌకగా కనిపిస్తుంది. Pack ఈ జతను కారణం చెప్పుకుండానే ఇచ్చింది; కాబట్టి ముద్రించినట్టే గుర్తుంచుకోండి, పరీక్ష హాలులో సమయ ఒత్తిడిలో దాన్ని మీరే తర్కించి మార్పుకోవద్దు.

ఈ ఐదు features ను తర్వాత వచ్చే అధ్యాయానికి map లాగా చదవండి. వాటిలో రెండు long term sources — equity, debentures; ఒకటి bank funding, short term sources ఉండేది ఇక్కడే; ఒకటి **international financing**, Topic 8; మరొకటి **angel financing**, దీన్ని Study Material ఒక contemporary source గా ఇచ్చింది. Feature ను సరైన Topic లో పెట్టండి, source దానంతట అదే తెలిసిపోతుంది.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ఇది matching question. ముందు feature, తర్వాత source, ఆపై ప్రతి జతకూ ఒక్క వాక్యంలో సమర్థన ఇవ్వండి — పూర్తి marks కు, సగం marks కు మధ్య తేడా ఆ సమర్థనే.

TQ 1.1 · RTP 2025-Sep [10] (a) · DESC · Pg 26

LEVEL I
Understanding

Medium

అంశం 2: Long Term Sources of Finance

L2P6-A-C2-T02

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 2, Types of Financing; ఇందులో long term sources of finance ఉన్నాయి - equity, preference shares, debentures, bonds, bridge finance.

NOTES

ఇక్కడ అత్యధికంగా అడిగేది bridge finance. Financial institutions మంజూరు చేసిన loans విడుదలయ్యేలా చేయడానికి **commercial banks నుంచి తీసుకునే short-term loan** ఇది: term loan మంజూరైన తేదీకి, అది disbursement అయ్యే తేదీకి మధ్య ఉన్న కాల వ్యవధిని ఇది పూడుస్తుంది; procedural formalities వల్ల వచ్చే ఈ వ్యవధి లేకపోతే project మీద cost overruns కు దారితీసింది. ఈ facility 12 months కు మించదు.

రాయవలసిన features: ఇది ఒక short term loan; sanction కు, final disbursement కు మధ్య ఉన్న ఖాళీని ఇది పూడుస్తుంది; **rate of interest సాధారణంగా ఎక్కువ**, term loan మీద ఉండే దాని కంటే ఎక్కువ; **term loans విడుదలవుతున్న కొద్దీ దీన్ని తిరిగి చెల్లిస్తారు**. Security గా సాధారణంగా **movable assets మీద hypothecation**, personal guarantees, demand promissory notes ఉంటాయి. Bank of Baroda పథకం పేరు 'Bridge Loan'; non-convertible debentures, external commercial borrowings, GDRs, foreign direct investment నుంచి రానున్న proceeds మీద కూడా bridge loans ఇవ్వవచ్చు — అయితే వాటిని సమీకరించడానికి company ఇప్పటికే ఖచ్చితమైన ఏర్పాట్లు చేసుకుని ఉండాలి. అదే ప్రశ్న bridge finance తో పాటు clean packing credit ను కూడా అడుగుతుంది - ఖచ్చితమైన export order గానీ letter of credit గానీ చూపిస్తేనే exporter కు ఇచ్చే advance ఇది; raw material మీద గానీ finished goods మీద గానీ ఎటువంటి charge లేదా control ఉండదు, తగిన margin ఉంటుంది, bank ECGC cover తీసుకుంటుంది.

Features of debentures or bonds — ఐదు, ఇదే వరుసలో: face value, దీని మీదే interest లెక్కిస్తారు; **interest (coupon) rate**, zero coupon bond, deep discount bond తప్ప మిగిలిన వాటికి ఇది స్థిరం; maturity period, irredeemable debentures విషయంలో దీన్ని అనంతంగా తీసుకుంటారు; redemption value, ఇది face value కంటే భిన్నంగా ఉండవచ్చు, debt covenants ద్వారా నిర్ణయమవుతుంది; **tax shield ప్రయోజనం**, ఎందుకంటే debenture holders కు చెల్లించే interest ను corporate tax లెక్కించేటప్పుడు expense గా అనుమతిస్తారు, తద్వారా tax ఆదా అవుతుంది.

పేరుపెట్టిన bonds ఒక్కొక్కదానికీ ఒక్కో వాక్యం, ఎందుకంటే అలాగే అడుగుతారు. **Callable bond** లో call option ఉంటుంది — maturity కి ముందే **ముందుగా నిర్ణయించిన call price కు**, సాధారణంగా premium తో, దాన్ని redeem చేసుకునే హక్కు issuer కు ఇస్తుంది. **Puttable bond** investor కు put option ఇస్తుంది — maturity కి ముందే ఆ bond ను company కే తిరిగి అమ్మే హక్కు. **Masala bond** అంటే rupee denominated bond కు ఉన్న భారతీయ పేరు; భారతీయ corporate borrowers దీన్ని overseas markets లోని investors కు అమ్ముతారు - issue భారతదేశం వెలుపల జరుగుతుంది కానీ విలువ rupees లో ఉంటుంది; **NTPC ఈ మార్గంలో '2,000 crore సమీకరించింది** 2016 లో. **Drop lock bond** అనేది ఒక floating rate note; interest rate ముందుగా నిర్ణయించిన స్థాయి కంటే కిందకు పడితే అది స్వయంచాలకంగా fixed rate bond గా మారుతుంది, ఆ కొత్త fixed rate maturity వరకు కొనసాగుతుంది.

Preference shares ఆరు రకాలు, ఒక్కొక్కదానికీ ఒక ముఖ్య లక్షణం: cumulative, ఇందులో arrear dividend పేరుకుపోతుంది; non-cumulative, arrear dividend మీద హక్కు ఉండదు; redeemable, దీన్ని redeem చేయవలసి ఉంటుంది; participating, equity shareholders కు చెల్లించిన తర్వాత మిగిలిన **surplus లో ఇది పాలుపంచుకోగలదు**; non-participating, fixed rate dividend చెల్లించాక మిగిలే ఆ surplus లో పాలుపంచుకునే హక్కు దీనికి ఉండదు; convertible, దీనికి **equity shares గా మారే option** ఉంటుంది.

Scenario question లో ఒక instrument ను వర్గీకరిస్తారు: స్థిరమైన periodic return, voting rights లేవు, liquidation సమయంలో equity కంటే పైన కానీ debentures కంటే కింద స్థానం. సమాధానం **preference shares — ఒక hybrid instrument**: debt లాగా fixed dividend ఇస్తాయి, కానీ సమీకరించిన capital ను company equity లో భాగంగానే లెక్కిస్తారు. వాటి స్థానం చెప్పండి - creditors కు చెల్లించిన తర్వాత, equity holders కంటే ముందు - చివరగా తీర్పు రాయండి: **equity కంటే తక్కువ risk, debt కంటే ఎక్కువ risk**.

Debentures — రెండు advantages, రెండు disadvantages: **fixed interest cost**, కాబట్టి profitability ఎలా ఉన్నా cost ముందే తెలుస్తుంది; **ownership dilution ఉండదు**, ఎందుకంటే debenture holders కు voting rights లేవు; వాటికి వ్యతిరేకంగా fixed payment obligation, నష్టం వచ్చిన సంవత్సరంలో కూడా interest చెల్లించి తీరాలి; maturity నాడు repayment obligation, cash flows సరిపోకపోతే అదే risk. Debentures ఏ **పరిస్థితులలో** లాభదాయకమో ప్రశ్న అడిగితే, సాధారణ ప్రయోజనాల వారీగా కాక పరిస్థితుల వారీగా పేర్చండి: earnings స్థిరంగా, ముందే అంచనా వేయగలిగేలా ఉన్నప్పుడు; return on assets, cost of debt కంటే ఎక్కువ ఉన్నప్పుడు — అప్పుడు trading on equity shareholders' return ను పెంచుతుంది; వాడుకోని debt capacity, security గా ఇవ్వగల assets ఉన్నప్పుడు; control ను కాపాడుకోవాలనుకున్నప్పుడు; interest deductibility విలువైనదై, share issue కంటే debt సమీకరించడం చౌకైనప్పుడు.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 1 ప్రశ్నలు

- Bond ల పేర్లు - callable, puttable, masala, drop lock - ఒక్కో వాక్యపు నిర్వచనాలు. Paragraph కాదు, ఆ వాక్యాన్నే గుర్తుంచుకోండి; ప్రతి దానిలో option ఎవరి చేతిలో ఉందో చెప్పండి.

- Bridge finance ను features గానూ, key features గానూ అడుగుతారు. ఎలా అడిగినా సమాధానం ఒక జాబితానే: short term, sanction నుంచి disbursement వరకు ఉన్న ఖాళీని పూడ్చడం, ఎక్కువ interest, disbursement జరిగిన కొద్దీ తిరిగి చెల్లింపు.

TQ 2.1 · PYQ 2016-Nov [7] (d) (i) · 2M · Pg 27

LEVEL I
Remembering**Easy****Understanding** వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 7 ప్రశ్నలు

- నాలుగు marks ప్రశ్నలో నాలుగు instruments పేర్కొంటే, ఒక్కొక్కదానికీ ఒక్కో mark విలువైన సమాధానం ఇవ్వండి; నాలుగూ ఒకే పొడవు ఉండాలి.

TQ 2.2 · PYQ 2018-May [2] (b) · DESC · 2M · Pg 29

LEVEL I
Understanding**Easy**

TQ 2.3 · PYQ 2021-Jan [6] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 29

LEVEL I
Understanding**Easy**

TQ 2.8 · MTP 2025-Jul S1 [4] (c) · DESC · 2M · Pg 32

LEVEL I
Understanding**Easy**

TQ 2.5 · RTP 2024-Sep [12] (b) · DESC · Pg 30

LEVEL I
Understanding**Medium**

TQ 2.6 · MTP 2025-Apr S2 [4] (b) · DESC · 4M · Pg 31

LEVEL I
Understanding**Medium**

TQ 2.7 · PYQ 2025-May [4] (b) · DESC · 4M · Pg 32

LEVEL I
Understanding**Medium**

TQ 2.9 · PYQ 2025-Sep [4] (b) · DESC · 4M · Pg 33

LEVEL I
Understanding**Medium****Analysis** విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 2 ప్రశ్నలు

- రెండు columns లో వచనంగా రాయండి: అనుకూల వాదన, వ్యతిరేక వాదన — అంశానికి అంశం సరిపోల్చి. అడిగిన సంఖ్యనే ఇవ్వండి; రెండు advantages అంటే రెండే, విపులంగా — ఐదు జాబితాగా కాదు.

TQ 2.4 · PYQ 2024-Sep [4] (a) · DESC · 4M · Pg 30

LEVEL II
Analysis**Medium**

TQ 2.10 · PYQ 2026-Sep [4] (a) · DESC · 4M · Pg 33

LEVEL II
Analysis**Medium**

అంశం 3: Venture Capital Financing

L2P6-A-C2-T03

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 2, Types of Financing; venture capital financing, దాని methods.

NOTES

Venture capital financing అంటే **కొత్త, high risk venture కు ఇచ్చే finance**; తమ ఆలోచనలకు రూపం ఇవ్వడానికి కావలసిన అనుభవం, నిధులు లేని qualified entrepreneurs దీన్ని ప్రారంభిస్తారు. The European Venture Capital Association దీన్ని **entrepreneurial growth oriented companies కు ఇచ్చే risk finance** అని వర్ణిస్తుంది. Return ను గరిష్ఠం చేయాలని చూసే medium లేదా long term investment ఇది; విజయవాకాశం ఉన్న అత్యంత risky ventures చేపట్టే, అనుభవం లేని entrepreneurs నుంచి venture capitalist debt గానీ equity గానీ కొనుగోలు చేస్తాడు.

ప్రశ్న అడిగినప్పుడు చెప్పవలసిన మూడు features: ఇది growth oriented అయినా చిన్నదైన, కొత్తదైన, ఎక్కువ risk ఉన్న venture లో పెట్టే long term investment; ఇది **equity finance రూపంలో** ఉంటుంది; investor **sales strategy, business networking** రూపంలో ఆసరా కూడా అందిస్తాడు.

నాలుగు methods, ఎప్పుడూ ఇదే వరుసలో: equity financing, income note, conditional loan, participating debenture. ఏ ఒక్కదాన్నీ వివరించే ముందు నాలుగింటి పేర్లూ రాయండి - పేర్కొన్న methods సంఖ్య మీదే marks ఆధారపడతాయి; వివరణ వాటిని నింపుతుంది అంతే.

Equity financing సాధారణ రూపం — venture capital undertaking కు ఎక్కువ కాలం నిధులు కావాలి, మొదటి దశలలో investors కు returns ఇవ్వడం దానికి సాధ్యం కాదు కాబట్టి. దాని పరిమితి ముఖ్యం, దాన్ని అడుగుతారు కూడా: **equity contribution ఆ undertaking మొత్తం equity capital లో 49% కు మించదు**, అందువల్ల control, ownership entrepreneur దగ్గరే ఉంటాయి.

Conditional loan ను royalty రూపంలో తిరిగి చెల్లిస్తారు — venture sales సాధించగలిగిన తర్వాత; దీని మీద interest ఏమీ చెల్లించరు. భారతదేశంలో financiers **2 నుంచి 15 per cent మధ్య royalty** వసూలు చేస్తారు; అసలు rate gestation period, cash flow pattern, enterprise risk మీద ఆధారపడుతుంది. కొందరు financiers — enterprise వ్యాపారపరంగా నిలదొక్కుకున్న తర్వాత — sales మీద royalty కు బదులు **20 per cent కంటే బాగా ఎక్కువ** interest rate చెల్లించే అవకాశాన్ని ఇస్తారు.

Income note ఒక hybrid — conventional loan, conditional loan రెండింటి features ను కలిపి ఉంటుంది: entrepreneur sales మీద interest, royalty రెండూ చెల్లిస్తాడు, కానీ చాలా తక్కువ rates లో. సమాధానాలు దీనికి ఒక figure ను జతచేస్తాయి - స్వదేశీ technology ను వాణిజ్యపరంగా వాడేందుకు IDBI's VCF project cost లో **80 నుంచి 87.50% వరకు ఇస్తుంది**.

Participating debenture మీద charges మూడు దశలలో ఉంటాయి: start-up దశలో interest ఉండదు; ఒక నిర్దిష్ట operation స్థాయి వరకు తక్కువ interest rate; ఆ స్థాయి దాటిన తర్వాత ఎక్కువ interest rate. మూడు దశలూ రాయండి. ఈ మూడు step ల నిర్మాణమే సమాధానం మొత్తం; రెండే రాసిన విద్యార్థి మూడింట రెండు వంతులే రాసినట్టు.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 2 ప్రశ్నలు

- Venture capital ను ఒక్క వాక్యంలో నిర్వచించండి, The European Venture Capital Association ఇచ్చిన వర్ణనను ఉటంకించండి. ఆ ఆపాదిత వాక్యమే ఒక mark.

TQ 3.1 · PYQ 2015-Nov [5] (d) · DESC · 4M · Pg 34

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 3.2 · RTP 2025-May [10] (b) · DESC · Pg 35

LEVEL I
Understanding

Medium

అంశం 4: Debt Securitisation

L2P6-A-C2-T04

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 2, Types of Financing. Debt securitisation యొక్క meaning, process, advantages — మూడూ ఇక్కడే ఉన్నాయి.

NOTES

సమాధానాలు ఏ నిర్వచనంతో మొదలవుతాయో దానితోనే మొదలుపెట్టండి. Debt securitisation అంటే **funds ను తిరిగి వాడుకునే ఒక పద్ధతి** — loans ను, ఇతర receivables ను underwrite చేసి ఒక asset రూపంలో అమ్మే ప్రక్రియ. ఇది **lending institution assets ను negotiable instrument గా** మారుస్తుంది, తద్వారా funds వస్తాయి; lending volumes కు ఆసరా ఇస్తుంది కాబట్టి financial intermediaries కు ఇది ప్రత్యేకంగా ఉపయోగకరం. స్థిరమైన cash flows ఇచ్చే assets ను కలిపి ఒక pool గా కట్టి, ఆ pool మీద securities issue చేస్తారు - housing finance, auto loans, credit card receivables ఇచ్చిన ఉదాహరణలు.

మూడు functions, ఇదే వరుసలో పేర్కొనాలి: origination function, pooling function, securitisation function. Meaning అడిగినా, process అడిగినా, basics అడిగినా ఇక్కడే ప్రతి సమాధానానికీ ఈ పేర్లే వెన్నెముక; కాబట్టి వివరించే ముందు మూడు పేర్లూ రాసేయండి.

Origination: bank, financial institution, leasing company, hire purchase company, credit card company లేదా housing finance company ఒక borrower కు డబ్బు అప్పుగా ఇస్తుంది; borrower creditworthiness ను అంచనా వేసి contract చేసుకుంటారు, loan కాలమంతటికీ repayment schedule ఏర్పాటు చేస్తారు. Origination సృష్టించేది **lender పుస్తకాలలోని financial asset**.

Pooling: ఒకే రకమైన loans ను లేదా receivables ను కలిపి ఒక underlying pool of assets గా చేస్తారు, **ఆ pool ను ఒక SPV కు బదిలీ చేస్తారు** - special purpose vehicle, ఇది investors కు trustee గా పనిచేస్తుంది. **Securitisation:** ఆ asset pool మీద SPV తన securities ను రూపొందించి issue చేస్తుంది - **వీటినే pass through certificates అంటారు** - వీటికి ఒక coupon, ఒక అంచనా maturity ఉంటాయి; ఇవి asset-based గానీ mortgage-based గానీ అయి ఉంటాయి, సాధారణంగా merchant bankers ద్వారా investors కు అమ్ముతారు. పేర్కొన్న investors — pension funds, mutual funds, insurance funds.

ఈ process ను ఐదు step ల జాబితాగా కూడా ముద్రిస్తారు: loans ను కొంతవరకు ఒకే రకమైన pools గా వేరుచేస్తారు; pool కు ఆధారం **type of credit, maturity pattern, interest rate, risk**; asset pools ను ఒక trustee కు బదిలీ చేస్తారు; trustee securities issue చేస్తే investors వాటిని కొంటారు; ఆ securities ను **seller మీద recourse లేకుండా** అమ్ముతారు. చివరి మాటలోనే పర్యవసానం ఉంది, కాబట్టి దాన్ని రాయండి -

credit risk ను investors భరిస్తారు; collateral నుంచి cash flows అందితేనే వారికి చెల్లించే బాధ్యత issuer కు ఉంటుంది.

Advantages ను ఎవరికి వస్తాయో దాని ప్రకారం విడదీస్తారు, ఆ విభజనకే marks ఉన్నాయి. **Originator కు:** asset balance sheet నుంచి బయటకు వెళ్తుంది, తద్వారా **off balance sheet funding అందుబాటులోకి వస్తుంది**; illiquid assets ఒక liquid portfolio గా మారతాయి; balance sheet management మెరుగుపడి **capital adequacy norms** ను చేరుకోవడం సులభమవుతుంది; originator credit rating పెరుగుతుంది. **Investors కు:** securitisation కొత్త investment అవకాశాలను తెరుస్తుంది; credit risk ను investor భరించినా ఆ securities నిర్దిష్టమైన assets తో ముడిపడి ఉంటాయి.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 1 ప్రశ్నలు

- వివరించే ముందు మూడు functions ను వరుసగా పేర్కొనండి. Origination, pooling, securitisation - ఆ వరుసే process.

TQ 4.1 · PYQ 2016-Nov [5] (d) · DESC · 4M · Pg 36

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 2 ప్రశ్నలు

- ప్రతి function ఏమి సృష్టిస్తుందో చెప్పండి: origination asset ను, pooling SPV portfolio ను, securitisation pass through certificates ను ఇస్తుంది.
- Advantages అడిగినప్పుడు వాటికి 'to the originator', 'for the investors' అనే శీర్షికలు పెట్టండి. ఆ రెండు శీర్షికలకే marks ఉన్నాయి.

TQ 4.2 · PYQ 2019-May [6] (b) · DESC · 4M · Pg 38

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 4.3 · MTP 2025-Mar S1 [4] (b) · DESC · 4M · Pg 39

LEVEL I
Understanding

Medium

అంశం 5: Lease Financing

L2P6-A-C2-T05

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 2, Types of Financing; lease financing - lease రకాలు, leasing యొక్క advantages మరియు limitations, lease or buy evaluation.

NOTES

ముందు lease రకాలు, ఎందుకంటే ఇక్కడి theory ప్రశ్నలన్నీ రకాల గురించే. **Sale and lease back:** యజమాని asset ను ఒక buyer కు అమ్ముతాడు, ఆ buyer అదే asset ను lease rental కు అతనికే వెంటనే

lease కు ఇస్తాడు; asset భౌతికంగా చేతులు మారదు, ఇదంతా records లోనే జరుగుతుంది, కాబట్టి **అమ్మినవాడు lessee అవుతాడు, కొన్నవాడు lessor**. **Sales-aid lease**: lessor ఒక manufacturer తో ఒప్పందం చేసుకుని ఆ manufacturer ఉత్పత్తిని తన leasing operations ద్వారా విక్రయిస్తాడు, రెండు వైపుల నుంచీ సంపాదిస్తాడు - manufacturer నుంచి credit లేదా commission, lessee నుంచి rentals. **Close-ended lease**: చివరన asset lessor కు బదిలీ అవుతుంది; legal owner అతడే కాబట్టి obsolescence risk, residual value అతని వద్దే ఉంటాయి. **Open-ended lease**: lease period ముగిసేనాటికి asset ను కొనుగోలు చేసే option lessee కు ఉంటుంది. Sale and leaseback మీద scenario benefits, risks రెండూ అడుగుతుంది - వెంటనే cash inflow, ownership లేకుండానే asset ను వాడుకోవడం, capital structure ratios ను మెరుగుపరిచే off balance sheet financing; వాటికి వ్యతిరేకంగా ownership కోల్పోవడం, దీర్ఘకాలంలో ఎక్కువ cost, fixed costs ను పెంచే lease obligations - చివరగా ఒక షరతుతో ముగిస్తుంది: lease terms అనుకూలంగా ఉండి, company కి అంతకంటే మంచి financing options లేనప్పుడే ఈ ఏర్పాటు సరిపోతుంది.

Leveraged lease - మూడు పక్షాలు, దాని అసలు సారం అదే: lessor, ఇతడే equity participant; lessee; ఒక lender, ఇతడే loan participant. కావలసిన సొమ్ములో lessor కొంత భాగమే పెడతాడు, **మిగిలిన పెద్ద భాగాన్ని, అంటే సుమారు 80% ను** ఒక financier నుంచి సమకూర్చుకుంటాడు; asset title deeds, lease rentals ఆ financier కు assign అవుతాయి. Lease rentals నుంచి lessee నేరుగా lender కు చెల్లిస్తాడు, మిగులు lessor కు వెళ్తుంది; **depreciation allowance lessor కే దక్కుతుంది**. పేరు leverage నుంచే వచ్చింది: పరిమితమైన capital తో lessor తన lease business పరిమాణాన్ని పెంచుకుంటాడు.

Advantages, limitations వేరువేరుగా అడుగుతారు, కాబట్టి వాటిని రెండు జాబితాలుగానే ఉంచండి. Advantages: సౌలభ్యం; leasing company పరికరం **cost లో 100% వరకు finance** చేయవచ్చు; documentation వేగంగా జరుగుతుంది, కాబట్టి సమయం ఆదా; operating lease **lessee ని obsolescence నుంచి కాపాడుతుంది**; lessee borrowing capacity మీద దీని ప్రభావం ఉండదు; lease కు తీసుకున్న పరికరం 'off the balance sheet' asset, కాబట్టి lessee debt స్థితిని అది తాకదు; sale and lease back తక్షణ ఆర్థిక ఇబ్బందిని తీరుస్తుంది; debt financing ఆచరణీయం కాని చిన్న పరికరాలకు ఇది సరిపోతుంది; lessee tax స్థితిని బట్టి tax benefits రావచ్చు. Limitations: **acquisition జరిగిన వెంటనే rentals చెల్లించాలి**, term loan లో ఉండే moratorium period ఇక్కడ ఉండదు, కాబట్టి పనిచేయక ముందే చెల్లించవలసి వచ్చే కొత్త project కు ఈ ఏర్పాటు సరిపోదు; lessor యే owner కాబట్టి seller ఇచ్చే warranties lessee కు అందకపోవచ్చు; lessor తన bank borrowing మీద hypothecation charge ఉంటుంది, కాబట్టి **lessor default అయితే asset ను స్వాధీనం చేసుకోవచ్చు**, నష్టం lessee కు; term loan తో పోలిస్తే interest cost చాలా ఎక్కువ.

Lease or buy working కు ఒక నిర్ణీత format ఉంది. ముందు debt alternative ను నిర్మించండి: సమాన వార్షిక వాయిదా అంటే loan ను borrowing rate వద్ద PVAF తో భాగించగా వచ్చేది; తర్వాత debt repayment schedule — total payment, interest, principal, principal outstanding columns తో; **చివరి సంవత్సరపు principal ఒక balancing figure**. ఆ తర్వాత outflow table, ముద్రించిన column వరుసలోనే: debt payment, interest, depreciation, interest plus depreciation, ఆ మొత్తం మీద tax shield, net cash

outflow, దాని present value. Salvage value యొక్క present value ను తీసివేసి, tax పోగా మిగిలే వార్షిక licence fee యొక్క present value ను కలపండి; వచ్చిన మొత్తమే buy option కింద present value of outflow.

Discounting after-tax rate of interest వద్దే చేయాలి, borrowing rate వద్ద కాదు. సమాధానాలు ఈ లెక్కను స్పష్టంగా రాస్తాయి: $10\% - (30\% \text{ of } 10\%) = 7\%$. తర్వాత lease alternative ఒక్క వాక్యమే - after tax lease rent అంటే $\text{the rental} \times (1 - \text{tax rate})$, దాన్ని ఆ after-tax rate వద్ద PVAF తో గుణించాలి. Decision rule అంటే outflows ను పోల్చడమే: leasing కింద present value of outflow తక్కువ కాబట్టి **company leasing నే ఎంచుకోవాలి**. ఆ వాక్యాన్ని రాసి తీరండి. Decision వాక్యం లేకుండా కేవలం figure రాస్తే చివరి mark పోతుంది.

ప్రత్యామ్నాయ సమాధానం lease ను buy తో పోల్చి ఒక NPV గా విలువ కడుతుంది. Buy మీద lease ఇచ్చే incremental cash flow ను కనుగొని, సమానమైన loan యొక్క net of tax interest rate వద్ద discount చేయండి; **విలువ ధనాత్మకమైతే lease, లేకపోతే buy**. సమాధానాలు సరిదిద్దే ఉచ్చులు: lease కింద **depreciation tax shield lessor కే చెందుతుంది**, ఎందుకంటే income tax దృష్ట్యా legal owner అతడే; కాబట్టి lessee కు అది ఒక negative cash flow; అదే విధంగా interest tax shield కూడా పోతుంది; చివరన loss on sale - written down value నుంచి sale proceeds తీసివేయగా వచ్చేది - చివరి సంవత్సరంలో తనదైన tax saving ను ఇస్తుంది.

మరొక practical రూపం ఎంపిక చేయమని కాక **rental ను నిర్ణయించమని** అడుగుతుంది. Working: ప్రతి depreciation method కింద **depreciation మీద వచ్చే tax saving యొక్క present value** ను లెక్కించండి; దాన్ని investment నుంచి తీసివేస్తే rentals ద్వారా రాబట్టవలసిన మొత్తం వస్తుంది; after-tax rentals యొక్క present value ను X యొక్క ఒక గుణిజంగా రాయండి - rentals సమానంగా ఉంటే $\text{rental} \times (1 - \text{tax rate}) \times \text{PVAF}$, client utilisation ను అనుసరిస్తే ఆ నిష్పత్తిని సంవత్సరానికొకటిగా discount చేయాలి; ఆ తర్వాత $X = \text{రాబట్టవలసిన మొత్తం} \div \text{ఆ గుణిజం}$. Straight line method కింద depreciation సమానంగా ఉంటుంది; units of production కింద అది usage ratio ను అనుసరిస్తుంది, కాబట్టి shield యొక్క present value తక్కువై, కావలసిన rental అంతే మేరకు ఎక్కువ అవుతుంది.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 4 ప్రశ్నలు

- Lease రకాల ప్రశ్న పక్షాలను, ఒక్కొక్కరు ఏమి చేస్తారో అడుగుతుంది. ముందు పక్షాల పేర్లు రాయండి: lessor, lessee, ఉన్నచోట financier.

TQ 5.1 · PYQ 2016-May [7] (e) (i) · DESC · 2M · Pg 40

LEVEL I
Understanding

Easy

TQ 5.3 · PYQ 2019-May [6] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 41

LEVEL I
Understanding

Easy

TQ 5.4 · MTP 2025-Aug S2 [4] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 42

LEVEL I
Understanding

Easy

TQ 5.5 · MTP 2025-Dec S2 [4] (a) · DESC · 4M · Pg 43

LEVEL I
Understanding

Medium

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 2 ప్రశ్నలు

- Debt alternative ను ముద్రించిన column వరుసలోనే ఒక table గా రాయండి; discount rate ను working పైభాగంలో, కేవలం విలువ కాక దాని లెక్కతో సహా చూపించండి.
- Decision వాక్యాన్ని రాయండి: leasing కింద present value of outflow తక్కువ, కాబట్టి company leasing ను ఎంచుకోవాలి. కేవలం figure చివరి mark ను ఇవ్వదు.
- Rental అడిగితే వెనుకకు లెక్కించండి - investment నుంచి depreciation tax shield యొక్క present value ను తీసివేసి, ఒక రూపాయి rental కు ఉండే present value factor తో భాగించండి.

PQ 5.2 · RTP 2026-May [8] · Pg 48

LEVEL II
Application

Medium

PQ 5.1 · PYQ 2019-Nov [4] · 10M · Pg 44

LEVEL II
Application

Hard

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- రెండు ప్రత్యామ్నాయాలను పోల్చినప్పుడు, ఒక్కొక్కదానికీ ఒకే present value of outflow గా మొత్తం తీసి, వ్యాఖ్యానించే ముందు ఆ రెండు మొత్తాలను పక్కపక్కనే పెట్టండి.

TQ 5.2 · PYQ 2018-Nov [6] (b) · DESC · 4M · Pg 41

LEVEL II
Analysis

Medium

అంశం 6: Short Term Sources of Finance

L2P6-A-C2-T06

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 2, Types of Financing. Short term sources of finance, spontaneous sources, export finance — ఈ మూడు భాగాలూ ఇందులోనే ఉన్నాయి.

NOTES

సాధారణ జాబితా ప్రశ్నకు ఆరు sources కావాలి: **trade credit**; accrued expenses, deferred income; commercial banks నుంచి working capital loans వంటి short term loans; **ఒక సంవత్సరం లేదా అంతకన్నా తక్కువ కాలపు fixed deposits**; customers నుంచి ముందుగా వచ్చిన advances; వివిధ short-term provisions. ఆరు అంశాలు, ఒక్కొక్కదానికీ ఒక్కో వాక్యం; marks ఆ సంఖ్యను బట్టి.

వీటిలో నాలుగింటిని వివరించమని అడుగుతారు, ఒక్కొక్కదానికీ ఒక్కో ముఖ్య వాస్తవం ఉంది. **Trade credit** అంటే అమ్మకంలో భాగంగా goods suppliers ఇచ్చే credit; **సాధారణ కాలపరిమితి 15 నుంచి 90 రోజులు**; 'open account' రూపంలో గానీ bills payable రూపంలో గానీ ఉంటుంది; వ్యాపార గమనంలో ఇది దానంతట

అదే పుడుతుంది, **వ్యాపార పరిమాణంతో పాటు దానంతట అదే పెరుగుతుంది. Commercial paper** అనేది promissory note రూపంలో issue చేసే unsecured money market instrument; మంచి rating ఉన్న corporate borrowers తమ short-term borrowing ను వైవిధ్యపరచుకోవడానికి Reserve Bank of India దీన్ని 1989 లో ప్రవేశపెట్టింది; primary dealers, all India financial institutions కూడా దీన్ని issue చేయవచ్చు; ప్రతి issuer కూ **CRISIL, ICRA, CARE లేదా FITCH** నుంచి, లేదా RBI చెప్పిన మరో సంస్థ నుంచి rating ఉండి తీరాలి. **Treasury bills** అంటే Government of India issue చేసే Central Government securities; **వీటి maturities 14 నుంచి 364 రోజుల మధ్య** ఉంటాయి. నాలుగోది bank advances.

Trade credit ఉచితం కాదు. దీనికి explicit cost లేదు, కానీ **ఒక implicit cost** ఉంది: trade receivables లో పెట్టిన funds మీద opportunity cost ను supplier భరించి, ధర పెంచడం ద్వారా గానీ cash discount ఇవ్వకపోవడం ద్వారా గానీ దాన్ని buyer మీదకు నెడతాడు. సులభంగా దొరకడం, సొలభ్యం, లాంఛనాలు లేకపోవడం దీని advantages; తమ working capital అవసరాలకు **MSMEs దీని మీదే ఎక్కువగా ఆధారపడతాయి.**

Spontaneous sources అంటే **business operations గమనంలో సహజంగా పుట్టేవి**; వీటిలో మూడింటిని పేర్కొంటారు: trade credit, bills payable, accrued expenses. మొత్తం short-term అవసరాలలో **trade credit సుమారు మూడో వంతు సమకూరుస్తుంది**; పెద్దగా లాంఛనాలు లేకుండానే buyer కు credit దొరికితే దాన్ని open account trade credit అంటారు. Bills payable కింద ఆ మొత్తాన్ని demand మీద గానీ నిర్ణీత భవిష్యత్ తేదీన గానీ చెల్లిస్తానని purchaser రాతపూర్వకంగా వాగ్దానం చేస్తాడు. Accrued expenses అంటే పొందిన సేవలకు ఇంకా చెల్లించనివి - **అంతర్గతమైన, స్వయంచాలక source** ఇది, ఎందుకంటే wages, salaries, taxes, duties అన్నీ కాలం చివరనే చెల్లిస్తారు.

Trade credit ను bank overdraft తో పోల్చమని distinguish ప్రశ్న అడుగుతారు, ఐదు ఆధారాల మీద. Trade credit ను suppliers ఇస్తారు, ఇది 15 నుంచి 90 రోజులు నడుస్తుంది, **interest లేనిది** కాబట్టి దాన్ని వాడుకోకపోవడమే ఒక interest cost, వ్యాపార గమనంలో దానంతట అదే పుడుతుంది, వ్యాపార పరిమాణంతో పాటు పెరుగుతుంది. Overdraft కింద తన current account లోని **credit balance కంటే ఎక్కువ withdraw** చేసుకునే వీలు customer కు ఉంటుంది, **రోజువారీ balances మీద interest వేస్తారు**, ఈ facility కోసం దరఖాస్తు చేయాలి, దీన్ని cash credit account లాగే నడుపుతారు, ఎంత వరకు overdraw చేయవచ్చో ఒక నిర్ణీత limit ఇస్తారు; demand మీద తిరిగి చెల్లించవలసినదే అయినా, ఆ limit ను ఏటా renew చేస్తూ overdrafts సాధారణంగా కొనసాగుతాయి.

Post-shipment finance అంటే exporter goods ను ship చేసిన తర్వాత, foreign buyer నుంచి చెల్లింపు అందక ముందు ఇచ్చే finance - ఈ మాటలను బట్టి scenario ను గుర్తించండి, ఆ తర్వాత రూపాలు రాయండి. **Documentary export bills ను purchase చేయడం లేదా discount చేయడం** — bill of lading, post parcel receipt, air consignment note వంటి documents of title వీటికి ఆధారం. **ECGC guarantee** — ఇందులో exporter వద్ద political, commercial risks రెండింటినీ cover చేసే shipments లేదా contracts policy ఉంటుంది; ప్రతి exporter కూ ఒక credit limit ను ఆ corporation నిర్ణయిస్తుంది, దాని బాధ్యత అంతవరకే. **Collection కోసం పంపిన export bills మీద advance** — పక్షం creditworthiness, goods

స్వభావం, usance, drawee స్థాయి చూసి దీన్ని ఇస్తారు. చివరగా **duty drawback, cash subsidy మీద advance** — ఇది clean స్వభావం కలది కాబట్టి జాగ్రత్త అవసరం.

చిన్న scenario ప్రశ్నలు ఒకే ఒక వర్గీకరణను పరిక్షిస్తాయి. Equity, debt, retained earnings, supplier credit వీటిలో **short-term source అంటే trade credit** - చెల్లింపు సాధారణంగా 30 నుంచి 90 రోజులలోపు రావాలి, ఇది **working capital management లో భాగం**, రోజువారీ operational అవసరాలకు నిధులు ఇస్తుంది; కాబట్టి ఇది long term source కాదు. ముందు source పేరు చెప్పి, ఆ తర్వాత లక్షణాలు రాయండి; కారణాలు లేకుండా పేరు మాత్రమే రాస్తే అది సగం సమాధానమే.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 1 ప్రశ్నలు

- Post-shipment finance నాలుగు రూపాలు, ఆరు short term sources - ఇవి లెక్క ఉన్న జాబితాలు. ప్రశ్న అడిగిన సంఖ్యను తగ్గకుండా రాయండి.

TQ 6.1 · PYQ 2018-May [6] (a) · DESC · 4M · Pg 51

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 4 ప్రశ్నలు

- ప్రతి source కూడా దాని నిర్వచన వాస్తవాన్ని జతచేయండి - trade credit కు 15 నుంచి 90 రోజులు, commercial paper కు promissory note మరియు 1989 నాటి RBI పథకం, treasury bills కు 14 నుంచి 364 రోజులు.

TQ 6.3 · PYQ 2019-Nov [6] (Or) (c) · DESC · 4M · Pg 52

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 6.4 · PYQ 2021-Jul [6] (a) · DESC · 4M · Pg 54

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 6.5 · PYQ 2023-Nov [6] (b) · DESC · 4M · Pg 55

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 6.8 · PYQ 2026-May [4] (b) · DESC · 4M · Pg 57

LEVEL I
Understanding

Medium

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 3 ప్రశ్నలు

- Trade credit ను overdraft తో పోల్చే ప్రశ్నకు జతలుగా ఉన్న అంశాల మీదే marks. ఒక్కో ఆధారాన్ని తీసుకుని, ఆ ఆధారం మీద ఏది ఎలా ఉంటుందో ఒకే వరుసలో రాయండి.

TQ 6.2 · MTP 2018-Aug [6] (b) · DESC · 4M · Pg 51

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 6.6 · MTP 2025-Jul S1 [4] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 56

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 6.7 · RTP 2025-Sep [10] (b) · DESC · Pg 56

LEVEL II
Analysis

Medium

అంశం 7: ఇతర Sources of Finance [Other Sources of Finance]

L2P6-A-C2-T07

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 2, Types of Financing. ఇతర sources of finance ఇక్కడ ఉన్నాయి - secured premium notes, seed capital assistance, junk bonds.

NOTES

Secured premium notes ను ఒక detachable warrant తో కలిపి issue చేస్తారు; ప్రకటించిన కాలం, అంటే 4 నుంచి 7 సంవత్సరాల తర్వాత ఇవి redeemable. Detachable warrant ను equity shares గా మార్చడం company ప్రకటించిన కాలంలోపే జరగాలి. ముద్రించిన సమాధానం అంతే; రెండు marks ప్రశ్నకు కావలసింది ఆ రెండు వాక్యాలే - warrant, కాలం.

Seed capital assistance అనేది IDBI పథకం — professionally లేదా technically అర్హత ఉన్న entrepreneurs కోసం, తగిన అనుభవం, నైపుణ్యాలు, వ్యాపార దక్షత ఉన్నవారి కోసం, కానీ సరిపడా ఆర్థిక వనరులు లేనివారి కోసం. IDBI నుంచి నేరుగా గానీ refinance ద్వారా పరోక్షంగా గానీ financial assistance కు అర్హత ఉన్న projects అన్నీ ఈ పథకం కింద అర్హమైనవే.

నాలుగు marks సమాధానానికి marks పడేది ఈ terms మీదే. ఈ assistance interest లేనిది, కానీ మొదటి ఐదు సంవత్సరాలకు సంవత్సరానికి ఒక శాతం service charge ఉంటుంది, ఆ తర్వాత పెరుగుతున్న rate లో ఉంటుంది. Loan నడుస్తున్న కాలంలో company ఆర్థిక స్థితి, profitability అనుమతిస్తే తాను నిర్ణయించిన rate లో interest వసూలు చేసే option ను IDBI తన వద్దే ఉంచుకుంటుంది. Unit తిరిగి చెల్లించగల సామర్థ్యాన్ని బట్టి repayment schedule ను నిర్ణయిస్తారు, మొదట ఐదు సంవత్సరాల వరకు moratorium ఉంటుంది.

Credit rating agencies junk bonds కు investment grade కంటే తక్కువ rating ఇస్తాయి; అంటే issue చేసిన company తిరిగి చెల్లించకపోయే అవకాశం ఎక్కువ, investor కు ఆ bond మరింత risky. వీటిని high yield bonds అంటారు — ఆ risk ఉన్నప్పటికీ investors ను ఆకర్షించడానికి, సురక్షితమైన bonds కంటే ఎక్కువ rate of interest ను issuer ఇస్తాడు కాబట్టి. ఈ లంకెను స్పష్టంగా రాయండి, ప్రశ్న అడిగేది అదే: అదనపు risk తీసుకున్నందుకు investor కు ఆ ఎక్కువ interest పరిహారం.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Junk bonds విషయంలో ముందు rating స్థానం, తర్వాత పేరు చెప్పండి. ఆ పేరు వెనుక ఉన్న కారణమే ప్రశ్నలో రెండో సగం, marks లో సగం కూడా.

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 2 ప్రశ్నలు

- ముందు instrument పేరు, తర్వాత దాని features ను సంఖ్యల జాబితాగా రాయండి. వీటికి రెండు నుంచి నాలుగు marks; కాబట్టి ఒక పెద్ద paragraph కంటే నాలుగు కుదించిన features మేలు.

TQ 7.1 · PYQ 2023-May [6] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 59

LEVEL II
Analysis

Easy

TQ 7.2 · PYQ 2026-Jan [4] (a) · DESC · 4M · Pg 59

LEVEL II
Analysis

Medium

అంశం 8: International Financing

L2P6-A-C2-T08

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 2, Types of Financing. International financing గురించి ఇక్కడ చదవండి - depository receipts, euro issues, international market లోని instruments.

NOTES

ADR ను GDR తో పోల్చే distinguish ప్రశ్న ఇక్కడ వచ్చేది; దీన్ని ఐదు ఆధారాల మీద అడుగుతారు: meaning, created by, issued in, listed in, negotiation in. ఈ ఐదింటినీ row headings గా వాడితే, ఒక్క అదనపు మాట లేకుండానే సమాధానం పూర్తవుతుంది.

GDRs అంటే US dollars లో విలువ కట్టిన negotiable certificates; ఇవి non-US company యొక్క publicly traded local currency (INR) equity shares ను సూచిస్తాయి. Local currency shares ను depository యొక్క local custodian bank కు అప్పగించినప్పుడు ఇవి పుడతాయి; వాటికి బదులుగా depository bank US dollars లో depository receipts ను issue చేస్తుంది. వీటిని **European capital market** లో issue చేస్తారు, **non-US stock exchange** లో list చేస్తారు, ప్రపంచమంతటా negotiable.

ఒక Indian company securities ను custodian bank వద్ద deposit చేయడం ద్వారా ADR పుడుతుంది; ఆ bank తో ఏర్పాటు చేసుకుని US లోని ఒక depository ADRs ను issue చేస్తుంది; holder ఆ ADR ను trade చేయవచ్చు, అంతర్గత Indian security యజమానికి ఉండే హక్కులు సాధారణంగా అతనికి ఉంటాయి. ADRs ను **American domestic capital market** లో issue చేస్తారు, American stock exchange లో list చేస్తారు, America లోనే negotiate చేస్తారు.

Instruments ను ఒకేసారి నాలుగింటిని అడుగుతారు, కాబట్టి ఒక్కొక్కదానికి ఒక వాక్యం గుర్తుంచుకోండి. **Euro bonds** అంటే అత్యుత్తమ credit rating ఉన్న సంస్థలు సమీకరించే long term loans; **ఏ దేశంలో issue చేస్తారో ఆ దేశపు currency లో వీటి విలువ ఉండదు;** registered కాక bearer రూపంలో issue చేస్తారు, కాబట్టి వీటి మీద investor పేరు గానీ అతని దేశం గానీ ఉండవు. **Foreign bonds** అంటే borrower కు విదేశీయమైన ఒక currency లో విలువ కట్టి, ఆ currency దేశంలోనే అమ్మే debt instruments. **Fully hedged bonds** అంటే currency fluctuation risk లేని foreign bonds; **principal, interest మొత్తం ధారను forward market** లో అమ్మడం ద్వారా ఆ risk ను ఇవి తొలగిస్తాయి. Euro issue అంటే foreign stock exchange లో

list అయిన issue; దీన్ని depository receipts ద్వారా గానీ foreign currency convertible bonds ద్వారా గానీ చేస్తారు.

Floating rate notes foreign loans కంటే తక్కువ rate కు foreign currency ను అందిస్తాయి; వీటిని **ఏడు సంవత్సరాల వరకు** కాలానికి issue చేస్తారు; అప్పటి exchange rate ను ప్రతిబింబించేలా వీటి interest rates ను సర్దుబాటు చేస్తారు. **Euro commercial papers** అంటే **ఒక సంవత్సరం కంటే తక్కువ** maturity ఉన్న unsecured promissory notes; వీటిని ఒక corporate body issue చేస్తుంది, సాధారణంగా US dollars లో ఉంటాయి; banks, insurance companies, fund managers ముఖ్య investors. **Medium term notes** తరచూ వేరువేరుగా issue చేయడంలోని cost కు సమాధానం: ఒకే programme కింద bonds ను అనేక విడతలుగా issue చేస్తారు, ప్రతి విడతకూ వేరే coupon, వేరే currency వంటి వేరే features ఉంటాయి, market అవకాశాన్ని బట్టి ప్రతి విడత సమయాన్ని ఎంచుకుంటారు, **documentation, approvals అన్నీ ఒకేసారి తీసుకుంటారు.**

Yankee bonds scenario లో వచ్చే అంశం - non-US banks, non-US corporations USA లో issue చేసే bonds ఇవి. Features జాబితాగా: **dollars లో విలువ**; USA లో issue చేస్తారు, **SEC వద్ద registered**; **tranches గా issue**; పట్టే సమయం **14 వారాల వరకు** ఉండవచ్చు; interest rate అంటే dollar LIBOR. Study Material లో ఉన్నట్టే రాయండి. అయితే USD LIBOR settings 2023 లో ఆగిపోయాయని, dollar floating rate instruments ఇప్పుడు SOFR ను ప్రామాణికంగా తీసుకుంటాయని తెలిసి ఉండండి.

ESG bonds రెండు వర్గాలు - project-based, target-based. **Green bonds** అత్యంత ప్రాచుర్యం పొందినవి; financial, non-financial లేదా public institutions వీటిని issue చేస్తాయి; వచ్చిన సొమ్ముతో eco-friendly technologies వంటి, పర్యావరణానికి లేదా climate కు మేలు చేసే 'green projects' కు finance చేస్తారు.

Social bonds సామాజిక ప్రభావం ఉన్న projects కు finance చేస్తాయి - మానవ హక్కులు, సమానత్వం, జంతు సంక్షేమం. **Sustainability-linked bonds** ఈ రెండింటినీ కలుపుతాయి: వచ్చిన సొమ్మును **ఒక నిర్దిష్ట project కు కేటాయించరు**, నిర్దేశిత key performance indicators ను సాధించే లక్ష్యంతో సాధారణ corporate అవసరాలకు వాడతారు. Green bond ఒక్కదాని గురించే రెండు features అడిగితే, రెండింటినీ విపులంగా రాయండి: పర్యావరణ లేదా climate ప్రయోజనం ఉన్న projects కోసమే ఆ సొమ్మును **ప్రత్యేకంగా కేటాయిస్తారు**, దాని వినియోగాన్ని issuer గమనిస్తూ నివేదిస్తాడు; మిగిలిన అన్ని విషయాలలో ఇది ఒక సాధారణ debt security లాగే ప్రవర్తిస్తుంది — fixed coupon, నిర్దేశిత maturity, issuer మీద recourse.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 1 ప్రశ్నలు

- ప్రతి instrument కూ ఒక్క వాక్యపు నిర్వచనాన్ని గుర్తుంచుకోండి. నాలుగు instruments పేర్కొనే నాలుగు marks ప్రశ్నలో ఒక్కొక్కదానికీ ఒక్కో mark; ఆ వాక్యం దాటి రాసినదానికి ఏమీ రాదు.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 4 ప్రశ్నలు

- ఆ instrument ఏ సమస్యను పరిష్కరిస్తుందో చెప్పండి - medium term note తరచూ issue చేయడంలోని cost ను తీరుస్తుంది, fully hedged bond currency risk ను తొలగిస్తుంది. Definition కు, explanation కు మధ్య తేడా ఆ వాక్యమే.

TQ 8.6 · PYQ 2026-Sep [4] · DESC · 2M · Pg 65

LEVEL I
Understanding**Easy**

TQ 8.2 · PYQ 2018-Nov [6] (a) · DESC · 4M · Pg 61

LEVEL I
Understanding**Medium**

TQ 8.4 · MTP 2024-Jul [4] (b) · DESC · 4M · Pg 63

LEVEL I
Understanding**Medium**

TQ 8.5 · PYQ 2025-Jan [4] (a) · DESC · 4M · Pg 64

LEVEL I
Understanding**Medium****Analysis** విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ADR, GDR పోలికకు ఆధారం వారీగా table లో సమాధానం రాయండి: meaning, created by, issued in, listed in, negotiation in. ఐదు ఆధారాలు, ఐదు rows.

TQ 8.1 · PYQ 2017-May [7] (e) · DESC · 4M · Pg 60

LEVEL II
Analysis**Medium****అంశం 9: ఆధునిక Sources of Funding [Contemporary Sources of Funding]**

L2P6-A-C2-T09

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 2, Types of Financing. Contemporary sources of funding ఇక్కడ ఉన్నాయి - crowd funding, peer-to-peer lending.

NOTES

Crowd funding అంటే ఒక వ్యక్తి కోసమో ఒక సంస్థ కోసమో, ఒక project కు నిధులు సమకూర్చడానికి **ఒక సమూహం నుంచి డబ్బు సేకరించడం**; సాధారణంగా ఇది internet ద్వారా జరుగుతుంది - social media, crowd funding websites. కుటుంబం, స్నేహితులు, అపరిచితులు, corporates నుంచి ఆ నిధులు వస్తాయి; వాటికి బదులుగా **equity ఇస్తే దాన్ని equity funding అంటారు**; loans ఇస్తే P2P lending; ఏమీ ఇవ్వకపోతే అది donation.

సమాధానాలు చేర్చే, విద్యార్థులు వదిలేసే రెండు వివరాలు. ఉత్పత్తి మొదలుపెట్టక ముందే తన ఉత్పత్తికి ఉన్న demand ను **ఒక start-up రుజువు చేసుకోవడానికి** ఈ మార్గం ఉపయోగపడుతుంది. రెండోది, **ఇందులో మూడు పక్షాలు ఉంటాయి** - fund raiser, mediator, fund investor; mediator గా పనిచేసే platform ఒక processing fee గానీ transaction fee గానీ వసూలు చేయవచ్చు — నిర్ణీత మొత్తంగా, శాతంగా, లేదా ఆ

రెండింటి కలయికగా.

Peer-to-peer lending అనేది crowd funding లోని ఒక వర్గం; ఇందులో ఒక online platform ద్వారా unsecured loans ఇవ్వడానికి lenders ను borrowers తో జతపరుస్తారు. సమీకరించిన నిధులను borrowers interest తో సహా తిరిగి చెల్లిస్తారు; సంప్రదాయ lending లో bank భరించినట్టే ఇందులోనూ default risk ఉంటుంది. Investor ఒక P2P platform కు వెళ్లి, risk ను, return ను చూసి borrowers లో ఎంపిక చేసుకుంటాడు; పేర్కొన్న platforms — **i2iFunding, Lendbox, Faircent, Rupee Circle.**

ప్రశ్న కోరేది ఈ సంబంధాన్నే: crowd funding విశాలమైన భావన, **P2P lending అనేది crowd funding లో ఒక భాగం.** రెండింటినీ వర్ణించి, వాటి మధ్య సంబంధం ఏమిటో చెప్పని సమాధానం 'difference' అనే మాట అడిగే mark ను కోల్పోతుంది.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Crowd funding ను ఒక్క వాక్యంలో నిర్వచించి, ఆ తర్వాత మూడు రూపాలను వాటి పేర్లతో ఇవ్వండి - equity funding, P2P lending, donation.

TQ 9.1 · PYQ 2024-May [4] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 65

LEVEL I
Understanding

Easy

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Difference ప్రశ్న ముగిసేది table తో కాదు, ఒక సంబంధంతో. చివరి వాక్యంలో crowd funding విశాలమైన భావన అని, P2P lending దానిలోపలే ఉంటుందని రాయండి.

TQ 9.2 · MTP 2025-Aug S2 [4] (b) · DESC · 4M · Pg 66

LEVEL II
Analysis

Medium

SECTION A · FINANCIAL MANAGEMENT · అధ్యాయం 3

Financial Analysis మరియు Planning - Ratio Analysis

11 అంశాలు · 35 వర్గీకృత ప్రశ్నలు · ప్రాముఖ్యత: A

ICAI SKILL PROFILE Financial Management కోసం ICAI band: Level I 20-30% · Level II 70-80% — ఈ అధ్యాయం చదివితే అనిపించేది: ముందు sums

Level I — Comprehension & Knowledge **0.0%** 192 లో 0 marks

Level II — Analysis & Application **100.0%** 192 లో 192 marks

ఈ Section యొక్క Level I కనిష్ట పరిమితి కంటే కింద: ఈ అధ్యాయం marks లో 0% Comprehension మరియు Knowledge వి, ICAI ఇచ్చినది 20-30% — అది Financial Management కోసం. ఇక్కడ ఆసరాగా తీసుకోవడానికి theory దాదాపు లేనే లేదు — ఇక్కడి దాదాపు ప్రతి mark sum సాధించడం వల్లే వస్తుంది, కాబట్టి సన్నద్ధత అంటే సాధన, చదవడం కాదు.

అంశం 1: Ratio మరియు Ratio Analysis [Ratio and Ratio Analysis]

L2P6-A-C3-T01

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis; ratio అంటే ఏమిటి, ఒక financial soundness report చూసే ratio ల తరగతులు ఏవి అన్నది ఇందులో ఉంది.

NOTES

ఇక్కడి set-piece ప్రశ్న balance sheet ను percentages రూపంలో, ఒకే ఒక absolute figure తో ఇస్తుంది. ముందుగా **total ను నిలబెట్టండి**: equity share capital `10,00,000 అనేది total లో 40%, కాబట్టి total liabilities `25,00,000; మిగిలిన ప్రతి line ఆ figure లో ఒక percentage — preference capital 10%, other shareholders' funds 15%, term loan 10%, current liabilities 25%. Fixed assets అంటే total assets లో 60%, current assets మిగిలిన 40%. ఆ column పూర్తయ్యే వరకు ప్రశ్నలో దేన్నీ లెక్కించలేం.

ఆ తర్వాత సమాధానం నడిచే గొలుసు ఇది: receivables అంటే current assets లో ఐదో వంతు, అంటే `2,00,000; **sales = receivables × 12 ÷ credit period in months**, credit period రెండు నెలలు, cash sales లేవు కాబట్టి sales `12,00,000; operating margin 15% దగ్గర EBIT `1,80,000; interest అంటే `2,50,000 term loan మీద 15%, అంటే `37,500; EBT `1,42,500; 50% tax పోగా PAT `71,250; preference dividend అంటే `2,50,000 లో 12%, అంటే `30,000; equity కు మిగిలే earnings `41,250, shares 1,00,000, కాబట్టి **EPS `0.41**.

Bank ఇచ్చిన format లోనే సమాధానం రాయండి; లేకపోతే presentation marks పోతాయి. ఏడు columns ను అలాగే తిరిగి రాయండి — Issue, Ratio, Numerator, Denominator, Ideal range, company సొంత

ratio, **Favourable లేదా Adverse** — bank లేవనెత్తిన ప్రతి issue కూ ఒక row చొప్పున, అది లేవనెత్తిన వరుసలోనే ఇవ్వండి.

ఆరు soundness ratios — సమాధానం చెప్పే ideal, అది చేరే తీర్పుతో సహా: **Current Ratio = Current Assets ÷ Current Liabilities**, ideal 2, ఇక్కడ 1.6, adverse; **Quick Ratio = Quick Assets ÷ Current Liabilities**, ideal 1, ఇక్కడ 0.32 — ఎందుకంటే receivables మాత్రమే quick assets — adverse; **DSCR**, ideal 2, ఇక్కడ 6.1, favourable; **Interest Coverage = EBIT ÷ Interest**, 1 కంటే ఎక్కువ, ఇక్కడ 4.8; **Preference Dividend Coverage = PAT ÷ preference dividend**, 1 కంటే ఎక్కువ, ఇక్కడ 2.375; **Fixed Charges Coverage = (EBIT + depreciation) ÷ (interest + repayment of loan)**, 1 కంటే ఎక్కువ, ఇక్కడ 6.34.

ఆ table లోపల ఉండే రెండు workings లోనే marks దారి ఉన్నాయి. Earnings available for debt service అంటే **PAT + Interest + Depreciation + Instalments** = 71,250 + 37,500 + 3,75,000 + 50,000 = `5,33,750; ఇక్కడ instalment అంటే `2,50,000 term loan ను ఐదు instalments లో చెల్లించడం.

Depreciation ను closing figure నుంచి gross up చేయాలి — ఎందుకంటే `15,00,000 fixed assets అనేవి **20% depreciation ఇచ్చిన తర్వాతివి**:  $15,00,000 \times 20 \div 80 = `3,75,000$.

చివర్లో అడిగే నాలుగు investor ratios — ప్రతి దానికి ప్రశ్న చెప్పే సూచనను జతచేసి: **Debt-Equity = Debt ÷ Equity**, $2,50,000 \div 16,25,000 = 0.15$, ఇది capital structure కూర్పును చూపుతుంది; **EPS** `0.41, ఇది ఉన్న ప్రతి share మీద వచ్చిన profit ను చూపుతుంది; **Market value to Book value**, $12 \text{ lakhs} \div 13.75 \text{ lakhs} = 0.87$, ఇది shareholders పెట్టుబడికి market ఇచ్చిన స్పందనను చూపుతుంది; **PE Ratio = MPS ÷ EPS**, $12 \div 0.41 = 29.27 \text{ times}$, ఇది earnings మీద investors పెట్టుకున్న అంచనాను చూపుతుంది. Market price అంటే face value `10 కు 20% premium కలిపింది. ఈ మూడింటికీ **ideal range లేదు** — 'not applicable' అని రాయండి.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ఒక్క ratio రాసే ముందు percentage balance sheet ను, EBIT నుంచి PAT వరకు ఉన్న column ను పూర్తి చేయండి. అడిగిన ప్రతి ratio ఆ రెండు workings లోని రెండు lines ను ఒకదానితో ఒకటి భాగించగా వచ్చేదే.
- ప్రశ్న ముద్రించిన table లోపలే సమాధానం రాయండి — ప్రతి issue కూ ఒక row — verdict column ను నింపండి. Favourable లేదా adverse అనే వ్యాఖ్య లేకపోతే ratio సరిగా ఉన్నా చివరి mark పోతుంది.

PQ 1.1 · RTP 2026-Jan [5] · Pg 71

LEVEL II
Application

Medium

అంశం 2A: Ratio రకాలు: Liquidity Ratio [Types of Ratio: Liquidity Ratio]

L2P6-A-C3-T02A

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio

Analysis; ఇందులో liquidity ratios ఉన్నాయి.

NOTES

అధ్యాయంలోని సమాధానాలు liquidity ratios ను రాసే తీరు ఇది: **Current Ratio = Current Assets ÷ Current Liabilities**, ideal 2:1; Quick లేదా Acid Test Ratio అంటే quick assets ను current liabilities తో భాగించగా వచ్చేది, **ideal 1:1** — ఇక్కడ quick assets అంటే current assets లో inventory తీసేయగా మిగిలేవి, ప్రశ్న prepaid expenses ను విడిగా ఇస్తే వాటిని తీసేయాలి; Cash Ratio అంటే cash, cash equivalents, marketable securities కలిపి current liabilities తో భాగించగా వచ్చేది — ఒక సమాధానం దీన్నే cash asset ratio అని పిలిచి రెండూ ఒకటే అని తీసుకుంటుంది; Net Working Capital అంటే current assets లో current liabilities తీసేయగా మిగిలేది — ఇది ratio కాదు, ఒక figure.

Basic defence interval అంటే **Quick Assets ÷ average daily cash operating expenses**. Cash operating expenses అంటే cost of goods sold కు selling and distribution expenses కలిపి **non-cash expenses** తీసేయగా మిగిలేవి అని సమాధానం నిర్వచిస్తుంది — అంటే $90,00,000 + 12,00,000 - 4,80,000 = ₹7,20,000$; ఆ expenses ను 360 days మీద నడిపితే $12,00,000$ quick assets 44.44 days కు సరిపోతాయి. Non-cash expenses ను తీసేయడం మరచిపోవడమే ఇక్కడి సాధారణ పొరపాటు.

ఈ చిన్న ప్రశ్నకు figures అస్సలు అక్కర్లేదు. Current ratio **2:1** అని చెప్పి, ప్రతి transaction కూ ratio మెరుగువుతుందా, తగ్గుతుందా, మారకుండా ఉంటుందా అని అడుగుతుంది. ప్రశ్నలోని table ను Impact column తో తిరిగి రాసి, **ప్రతి row కూ ఒకే మాట** రాసి, ఆ తర్వాత ఒక వాక్యం కారణం రాయండి.

ముద్రించిన నాలుగు తీర్పులు, వాటి కారణాలు. $60,000$ బాకీ ఉన్న ఒక debtor దివాలా తీసి 75% మాత్రమే వసూలైతే ratio **తగ్గుతుంది**: తగ్గిన మొత్తం current assets కు నష్టం, current liabilities లో కదలిక లేదు. $2,00,000$ కు equity shares జారీ చేసి ఆ సొమ్ము bank లో ఉంటే ratio **మెరుగువుతుంది**. Customers నుంచి $25,000$ నగదుగా వసూలు చేస్తే **మార్పు లేదు** — ఒక current asset స్థానంలో మరొకటి వచ్చింది అంతే. $8,000$ ఖరీదైన goods ను $12,500$ కు credit మీద అమ్మితే ratio **మెరుగువుతుంది** — ఎందుకంటే వదులుకున్న stock కంటే వచ్చిన receivable profit మేరకు ఎక్కువ.

ఈ నాలుగు rows నూ ఒకే నియమం తేల్చేస్తుంది; కాబట్టి ప్రతిసారి ratio ను మళ్ళీ లెక్కించవద్దు. **రెండు current items మధ్య జరిగే బదిలీ ratio ను మార్చదు**; current liabilities ను తాకకుండా current assets కు కలిసేది ఇప్పటికే 1 కంటే ఎక్కువ ఉన్న ratio ను మెరుగుపరుస్తుంది; current assets నుంచి రాసిపారేసే నష్టం దాన్ని తగ్గిస్తుంది.

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Transaction impact ప్రశ్నలకు ఇచ్చిన table లోపలే సమాధానం రాయండి — ప్రతి row కూ ఒకే మాట, ఆ తర్వాత ఒక చిన్న కారణం. Two marks అంటే నాలుగు స్వప్రశ్నల rows, నాలుగు లెక్కలు కాదు.

- దిశను నిర్ణయించే ముందు ప్రతి transaction గురించి ఇది అడగండి — current assets, current liabilities కదులుతున్నాయా, ఎంత కదులుతున్నాయి.

PQ 2A.1 · PYQ 2026-Jan [4] (Or) (c) · 2M · Pg 75

LEVEL II
Analysis

Hard

అంశం 2B: Ratio రకాలు: Long Term Solvency Ratio/Leverage Ratio [Types of Ratio: Long Term Solvency Ratio/Leverage Ratio]

L2P6-A-C3-T02B

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష-ప్రశ్న లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis; ఇందులో long term solvency, leverage ratios ఉన్నాయి.

NOTES

ఈ అంశం కింద ప్రశ్న ఏదీ ముద్రించలేదు; కానీ ఇందులోని ప్రతి ratio నూ **అధ్యాయంలో మరెక్కడో లెక్కించి ఉన్నారు**. ఇక్కడి formulae నేర్చుకుంటే comprehensive, reconstruction ప్రశ్నల్లో చాలావరకు సగం పని అప్పుడే అయిపోయినట్టే.

సమాధానాలు capital structure ratios ను రాసే తీరు: **Debt-Equity Ratio = Debt ÷ Equity**, soundness report లో 0.15; debt to total assets — ఇక్కడ debt అంటే long-term debt కు accounts payable కలిపింది అని ఒక సమాధానం స్పష్టంగా చెబుతుంది; long-term debt to equity — ప్రశ్న equity అన్నచోట shareholders' funds ను తీసుకుంటారు; ఇక proprietary ratio, **proprietary fund ÷ total assets** — ఆ fund అంటే equity కు reserves, preference capital కలిపింది.

వాటిలో రెండింటికీ రెండో నిర్వచనం కూడా ముద్రించి ఉంది; ఏది వాడాలో ప్రశ్న చెబుతుంది. **Capital gearing కు ఒకటి కంటే ఎక్కువ నిర్వచనాలు ఉన్నాయి** — fixed rate of return మోసే capital ను, మోయని capital తో భాగిస్తారని సమాధానాలు తీసుకుంటాయి — ఇక proprietary ratio ను కొన్నిసార్లు ప్రశ్నలోని data లోనే **fixed assets ÷ proprietary fund** అని ఇస్తారు. మీరు ఏ basis వాడుతున్నారో ఒక వాక్యంలో చెప్పండి; చెప్పిన basis కు marks ఉంటాయి, చెప్పని దానికి ఉండవు.

Coverage ratios అన్నీ ఒకే ప్రశ్నకు సమాధానం ఇస్తాయి — firm తన fixed charges ను భరించగలదా లేదా: **Interest Coverage = EBIT ÷ Interest**; DSCR, **earnings available for debt service ÷ (interest + instalments)** — ఇక్కడ earnings available అంటే ఒక సమాధానంలో PAT + interest + depreciation + instalments, మరో సమాధానంలో cash profit before interest and tax, అంటే EBIT + depreciation; Preference Dividend Coverage = PAT ÷ preference dividend; Fixed Charges Coverage = (EBIT + depreciation) ÷ (interest + repayment of loan). వీటన్నింటికీ **1 కంటే ఎక్కువ ఉంటే favourable** —

DSCR ఒక్కటే మినహాయింపు, దానికి ముద్రించిన ideal 2.

ముద్రించిన సమాధానంలో **Financial leverage = EBIT ÷ EBT**; ఈ సంవత్సరం $170 \div 57 = 2.98$, అంతకు ముందు సంవత్సరం 1.22. ఒక్క సంవత్సరం మీద వ్యాఖ్య చేయకుండా సమాధానం రెండు సంవత్సరాలనూ పక్కపక్కన పెడుతుంది — ఎందుకంటే ఇక్కడ పెరుగుదల అంటే కుంచించుకుపోతున్న EBIT మీద fixed interest charge భారం మోపుతోందని అర్థం.

అంశం 2C: Ratio రకాలు: Activity Ratios /Efficiency Ratios/ Performance Ratios/Turnover Ratios [Types of Ratio: Activity Ratios /Efficiency Ratios/ Performance Ratios/Turnover Ratios]

L2P6-A-C3-T02C

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష ప్రశ్నా లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis; ఇందులో activity, efficiency, performance, turnover ratios ఉన్నాయి.

NOTES

ఈ అంశం కింద ప్రశ్న ఏదీ ముద్రించలేదు; కానీ అధ్యాయంలోని **దాదాపు ప్రతి reconstruction ప్రశ్ననూ నడిపేవి** turnover ratios. Ratio ను రూపాయల figure గా మార్చే వంతెనలు ఇవి; కాబట్టి ఇక్కడ ఒక పొరపాటు జరిగితే ఆ తర్వాత వచ్చే ప్రతి figure పోతుంది.

Inventory Turnover = COGS ÷ Average Stock — ఇక్కడ average stock అంటే opening, closing కలిపి రెండుతో భాగించగా వచ్చేది; కాబట్టి closing stock = (average × 2) - opening. ప్రశ్నలో opening figure ఇవ్వకపోతే సమాధానాలు నేరుగా closing stock తోనే భాగించి, ఆ సంగతి రాసి చెబుతాయి. Holding period అంటే inventory ను cost of goods sold తో భాగించి సంవత్సరంలోని days తో గుణించింది; సంవత్సరంలోని days ను turnover తో భాగించినా **మరో దారిలో అదే సంఖ్య** వస్తుంది.

సమాధానాలు అత్యధికంగా సరిదిద్దే trap ఇది: ratio ను **cost of goods sold మీద గానీ sales మీద గానీ** తీసుకోవచ్చు; ఏది తీసుకోవాలో ratio పేరు తర్వాత bracket లో ప్రశ్న చెబుతుంది. 'Based on sales' అంటే $Sales \div Inventory$; 'based on cost of goods sold' అంటే $COGS \div stock$. Cost అడిగినచోట sales వాడటమే ఈ కుటుంబంలో **అత్యంత సాధారణమైన ఒకే ఒక పొరపాటు** అని pack చెబుతుంది.

Receivables, payables వైపు: **Debtors Turnover = Credit Sales ÷ Debtors**; collection period అంటే debtors ను credit sales తో భాగించి సంవత్సరంలోని days తో గుణించింది. Velocity ను నెలల్లో ఇస్తే **turnover = 12 ÷ months** ద్వారా మారుస్తారు; కాబట్టి మూడు నెలల debtors velocity అంటే turnover 4. Creditors turnover ను ఒక సమాధానంలో credit purchases ను creditors తో భాగించి, మరో

సమాధానంలో cost of goods sold ను trade payables తో భాగించి ముద్రించారు. Bills receivable గానీ bills payable గానీ ఇచ్చినప్పుడు అవి debtors లేదా creditors లో భాగమే; sundry figure రావాలంటే వాటిని తీసేయాలి.

Asset ratios రెండూ times లో చెబుతారు: **Total Assets Turnover = Sales ÷ Total Assets**; fixed assets turnover కోసం అదే sales figure ను fixed assets తో భాగిస్తారు. ప్రశ్న చెప్పిన days నే వాడండి — ఈ సమాధానాల్లో చాలావరకు 360, ప్రశ్న చెప్పినచోట 365. Average collection period ను సమాధానం లెక్కించేటప్పుడు ముందుగా **average sales per day** తీసి, దానితో debtors ను భాగిస్తుంది.

అంశం 2D: Ratio రకాలు: Profitability Ratios [Types of Ratio: Profitability Ratios]

L2P6-A-C3-T02D

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis; ఇందులో profitability ratios ఉన్నాయి.

NOTES

Working ప్రతిసారీ ఇదే statement; దాన్ని పద్ధతిగా రాయడం ratios కంటే ఎక్కువ విలువైనది: **Sales - Direct cost = Gross profit, less operating expenses = EBIT, less interest = EBT, less tax = EAT**. ప్రశ్న total assets ను, debt percentage ను మాత్రమే ఇచ్చినప్పుడు దాని పైన చిన్న balance sheet గీయండి — total assets లో debt తీసేస్తే equity; debt మీద చెప్పిన rate ఎంతో అదే interest.

ముద్రించిన సమాధానంలోని గొలుసు interest figure నుంచి వెనక్కి నడుస్తుంది. Total assets `10,00,000 లో debt 50%, కాబట్టి 10% చొప్పున interest `50,000; **direct cost అంటే interest cost కు పది రెట్లు**, అంటే `5,00,000; ఇక sales అంటే direct cost మీద 50% margin — ఆ margin **direct cost మీదే**, so  $\times 150\% = `7,50,000$. Cost మీద చెప్పిన margin ను cost మీద mark-up గా చదవండి, sales మీద margin గా ఎప్పుడూ చదవవద్దు.

Margins: **Net profit margin = EAT ÷ Sales, 9.33%**; net operating profit margin అంటే EBIT ను sales తో భాగించింది, 20%. అధ్యాయంలోని రెండో సమాధానం **before tax, EBT ÷ Sales** అనే margin ను కూడా ముద్రిస్తుంది; after-tax రూపంగా EBIT (1 - t) ను sales తో భాగించే ప్రత్యామ్నాయాన్నీ ఇస్తుంది. ఏది వాడినా numerator ను గీత పైన రాయండి.

Return on Assets ను నాలుగు రకాలుగా ముద్రించారు — ఒకే సమాధానంలో, నాలుగు

ఆమోదయోగ్యమైనని చూపుతూ: EBIT ÷ total assets మీద 15%, earnings after tax plus interest ÷ total assets మీద 12%, EBIT (1 - t) ÷ total assets మీద 10.5%, EAT ÷ total assets మీద 7%. అధ్యాయంలోని తర్వాతి సమాధానాలు స్థిరపడేది **EBIT (1 - t) ÷ average total assets** రూపం మీదే. పేరు రాయని percentage కు marks వేయలేరు; కాబట్టి మీ numerator కు పేరు పెట్టండి.

Return on owners' equity = EAT ÷ Equity, ఇక్కడ 14%; ఇక్కడ equity అంటే paid-up capital కాదు, **total assets లో debt తీసేయగా మిగిలేది**. Debt ను assets లో ఒక percentage గా ప్రశ్న నిర్ణయించినప్పుడు, భాగించే ముందు equity ను దాని పూరకంగా లెక్కించండి — ఒక సమాధానంలో `50,00,000 లో 65%.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ఒక్క margin లెక్కించే ముందు earnings after tax వరకు profit and loss statement ను గీయండి. అడిగిన ప్రతి ratio ఆ lines లో ఒకదాన్ని sales మీద గానీ assets మీద గానీ equity మీద గానీ భాగించగా వచ్చేదే.
- ప్రతి return ratio కూ numerator కు పేరు రాయండి. Return on assets కు ఆమోదించిన రూపాలు నాలుగు ఉన్నాయి; మీ percentage ముద్రించిన దానికంటే భిన్నంగా ఉన్నప్పుడు mark తెచ్చిపెట్టేది ఆ పేరే.

PQ 2D.1 · PYQ 2022-Nov [1] (b) {C} · 5M · Pg 76

LEVEL II
Application

Hard

అంశం 2E: Ratio రకాలు: సమగ్ర-Ratio గణన [Types of Ratio: Comprehensive-Ratio Computation]

L2P6-A-C3-T02E

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis; ఇచ్చిన financial data నుంచి చెప్పిన ratios జాబితాను లెక్కించడం ఇందులో ఉంది.

NOTES

ఈ ప్రశ్నలు తమకు కావలసిన ratios పేర్లు చెబుతాయి — సాధారణంగా five marks కు నాలుగైదు. **అడిగిన వరుసలోనే వాటిని లెక్కించండి**; substitution కు ముందు formula line రాయండి — ప్రతి mark లో కొంత భాగం formula కే, మిగిలినది figure కు, అదీ per cent, times, days అనే unit రాసి ఉంటేనే.

Capital employed అంటే **share capital కు reserves, preference capital, long-term debt కలిపింది**; ఒకే సమాధానంలో ఆ base మీద రెండు returns లెక్కిస్తారు — ROCE pre-tax అంటే EBIT ను capital employed తో భాగించగా 15.38%, ROCE post-tax అంటే profit after tax ను capital employed తో భాగించగా 9.23%. తర్వాతి ఒక సమాధానం దీన్ని after tax మాత్రమే లెక్కించి, ఆ సంగతి bracket లో రాస్తూంది. EPS అంటే profit after tax లో preference dividend తీసేసి equity shares సంఖ్యతో భాగించగా వచ్చేది, అంటే `2.2; **PE = market price ÷ EPS** ప్రకారం $14 \div 2.2 = 6.36$ times.

ప్రశ్న figures బదులు ratios ఇచ్చినప్పుడు దారి నిర్ణీతమే. **Net working capital, current ratio కలిస్తే current assets వస్తాయి**: $2.5:1$ దగ్గర $CA = NWC \times 2.5 \div 1.5 = `25,00,000$; తేడానే current liabilities. తర్వాత total assets = current + fixed, sales = total assets turnover $\times$ total assets, COGS = (100% - gross profit ratio) of sales. Average stock ను stock turnover నుంచి తీస్తారు, **closing stock = (average**

× 2) - opening; quick assets అంటే current assets లో closing stock తీసేయగా మిగిలేవి.

Debt-equity ratio ను విప్పాలంటే సమాధానాలు balance sheet ను ఒక equation గా రాస్తాయి — total assets = **equity + preference capital + debt + current liabilities** — తర్వాత 1:2 ratio కు equity = $2 \times$ debt అని substitute చేసి, మిగిలిన ఒకే ఒక unknown కోసం సాధిస్తాయి. ఆ సమాధానంలో proprietary fund అంటే equity కు preference capital కలిపింది; కాబట్టి proprietary ratio ఒక్క వాక్యంలో వచ్చేస్తుంది.

Tax కోసం gross up చేయడం ఇందులో రెండుసార్లు వస్తుంది; ఒక line గా నేర్చుకోవడం మంచిది: **tax = net profit × rate ÷ (1 - rate)**, అంటే $28,80,000 \times 40\% \div 60\% = 19,20,000$; ఈ రెండింటి మొత్తమే profit before tax. Debenture interest ను తిరిగి కలిపితే profit before interest and tax వస్తుంది. మరో వైపు నుంచి **debentures = interest ÷ rate**, అంటే $3,36,000 \div 14\% = 24,00,000$; net worth అంటే profit after tax ను return on net worth తో భాగించగా వచ్చేది.

రెండు సంవత్సరాల statements ఇచ్చినప్పుడు అడిగిన సంవత్సరాన్ని లెక్కించి **ముందటి సంవత్సరాన్ని దాని పక్కన పెట్టండి**: inventory turnover 7.91; financial leverage అంటే EBIT ను EBT తో భాగించగా 2.98, ముందటి సంవత్సరం 1.22; ROCE after tax 0.651%; ROE 1.77%; average collection period 22 days — ఇది **365 days and average sales per day** ఆధారంగా లెక్కించింది. మీకు అలవాటైన days కాదు, ప్రశ్న చెప్పిన days నే వాడండి.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 7 ప్రశ్నలు

- ముందు formula రాయండి, తర్వాత substitute చేయండి, ఆ తర్వాత figure ను దాని unit తో చెప్పండి. Formula లేని, unit లేని ఒట్టి సంఖ్యకు వచ్చేది చాలా తక్కువ.
- Working notes కు నంబర్లు వేసి, ప్రతి ratio నుంచి వాటిని సూచించండి. ఈ సమాధానాలకు చివరి figures కు ఎంత ఇస్తారో workings కూ అంతే ఇస్తారు.

PQ 2E.1 · PYQ 2019-Nov [1] (a) {C} · 5M · Pg 78	LEVEL II Application	Medium
PQ 2E.5 · PYQ 2026-Jan [1] (a) {C} · 5M · Pg 86	LEVEL II Application	Medium
PQ 2E.7 · MTP 2026-Apr S2 [1] (c) {C} · 5M · Pg 90	LEVEL II Application	Medium
PQ 2E.2 · PYQ 2020-Nov [1] (a) {C} · 5M · Pg 80	LEVEL II Application	Hard
PQ 2E.3 · MTP 2025-Jul S1 [1] (b) · 5M · Pg 81	LEVEL II Application	Hard
PQ 2E.4 · PYQ 2025-Sep [1] (b) {C} · 5M · Pg 84	LEVEL II Application	Hard
PQ 2E.6 · RTP 2026-May [4] · Pg 87	LEVEL II Application	Hard

అంశం 2F: Ratio రకాలు: సమగ్ర-Financial Statement పునర్నిర్మాణం [Types of Ratio: Comprehensive-Financial Statement Reconstruction]

L2P6-A-C3-T02F

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis; ఇచ్చిన ratios నుంచి balance sheet ను లేదా financial statement ను తిరిగి నిర్మించడం ఇందులో ఉంది.

NOTES

అధ్యయనంలో అత్యధికంగా పరీక్షించిన అంశం ఇదే — past papers, RTPs, MTPs అన్నీ కలిపి 34 ప్రశ్నలు ప్రకటించారు — పైగా ప్రతిసారీ ఇదే వ్యాయామం. కొన్ని ratios జాబితా, ఒకటి రెండు absolute figures ఇచ్చి, ముద్రించిన format ను నింపమని అడుగుతారు. ఆ format ను ముద్రించినట్లే యథాతథంగా తిరిగి రాయండి; ప్రశ్న ఏ line పేరు చెబితే ఆ line లోనే ప్రతి figure ను రాయండి.

Absolute figure ఇచ్చినచోటే మొదలుపెట్టండి, అక్కడి నుంచి బయటికి పని చేసుకుంటూ వెళ్ళండి; వరుస తప్పి ఇక్కడ దేన్నీ చేరుకోలేం. సాధారణ ప్రవేశ ద్వారాలు: gross profit ratio తో పాటు gross profit, అంటే $\text{Sales} = \text{Gross Profit} \div \text{GP ratio}$; total-debt-to-equity ratio తో పాటు equity share capital figure; fixed asset turnover తో పాటు fixed assets figure; లేదా current ratio తో పాటు current liabilities figure.

సమాధానాలు నడిపే వరుసలో ప్రామాణిక గొలుసు: cost of goods sold అంటే sales లో gross profit తీసేయగా మిగిలేది; $\text{total assets} = \text{sales} \div \text{total assets turnover}$; current assets అంటే current ratio ను current liabilities తో గుణించింది; stock అంటే cost of goods sold ను inventory turnover తో భాగించింది; debtors అంటే credit sales ను collection period తో గుణించి సంవత్సరంలోని days తో భాగించింది; తర్వాత current assets లో cash ను balancing figure గా తీసుకుని, total assets లో current assets తీసేసి fixed assets పొందుతారు. రెండో వైపు $\text{net worth} = \text{PAT} \div \text{return on net worth}$; దాన్ని చెప్పిన ratio లో share capital, reserves గా విడగొడతారు; debentures అంటే interest ను rate తో భాగించింది.

పదే పదే వచ్చే రెండు ఉత్పాదనలు ఉన్నాయి; వాటిని కంఠస్థం చేయాలి. Current, liquid ratios నుంచి stock: ఆ రెండు ratios మధ్య ఉన్న ఖాళీయే stock element; కాబట్టి $\text{current assets} = \text{stock} \times \text{current ratio} \div (\text{current ratio} - \text{liquid ratio})$, అంటే $3,75,000 \times 1.5 \div 0.5 = 11,25,000$. మరో సమాధానం వాడే simultaneous equations జత: $\text{CA} = 1.2 \text{ CL}$, $\text{CA} - \text{stock} = 0.8 \text{ CL}$ — ఈ రెండింటినీ సమానం చేసి current liabilities, ఆ తర్వాత current assets పొందుతారు.

సమాధానాలు చెప్పే assumptions ను మీరూ చెప్పండి. Credit-to-total-sales ratio ఇవ్వకపోతే అన్ని sales నూ credit sales గానే తీసుకుంటారు; ఇచ్చినప్పుడు మాత్రం debtors credit sales మీదే నడుస్తాయి: $60 \text{ days} \times 0.8 \times 3,00,000 \div 360 = 40,000$. Long-term-debt-to-equity ratio వాడినప్పుడు equity అంటే shareholders' funds — అయితే share capital ఒక్కదాన్నే తీసుకుని కూడా ప్రశ్నను సాధించవచ్చని సమాధానం గమనికలో చెబుతుంది. ముద్రించిన సమాధానంలో అలాంటి గమనిక ఉంటే మీరూ దాన్ని

రాయండి.

ఈ ఇరవై సమాధానాల్లో సరిదిద్దిన traps: ప్రశ్న వేరేలా చెబితే తప్ప turnover ను sales మీద కాదు, cost of goods sold మీద తీసుకోవాలి; closing stock అంటే average stock కాదు — కాబట్టి opening figure గానీ 'closing exceeds opening by' అనే clause గానీ ఇచ్చినప్పుడు, వాడే ముందు closing కోసం సాధించండి; current debt, long-term debt రెండూ కలిస్తేనే total debt — కాబట్టి ఆ రెండింటినీ విడివిడిగా ఇచ్చినవిగా భావించకుండా, ఇచ్చిన భాగం ప్రకారం total ను విడగొట్టండి.

రెండు వైపులా total వేసి ముగించండి. ఆ రెండు totals తప్పక సరిపోవాలి; format లో cash ను గానీ fixed assets ను గానీ balancing figure గా వదిలినప్పుడు మీకు ఉన్న ఒకే ఒక పరీక్ష ఆ సరిపోలికే. Total వేయని సమాధానంలో ఆ పొరపాటు మీద ఆధారపడిన ప్రతి line కూ marks కోతపడతాయి.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 20 ప్రశ్నలు

- ముందు ఆ ఒక్క absolute figure ను కనిపెట్టి, దాని నుంచి బయలుదేరే ratios గొలుసును రాసుకోండి. ముద్రించిన format పై నుంచి మొదలుపెట్టి కిందికి దిగవద్దు.
- ప్రతి working note నూ నంబరుతో చూపండి; balance sheet లోని ప్రతి line ను దాన్ని తెచ్చిన note తో ముడిపెట్టండి. Marks ఉండేది workings లోనే.

PQ 2F.1 · PYQ 2018-May [1] (c) {C} · 5M · Pg 92	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.2 · PYQ 2018-Nov [1] (c) {C} · 5M · Pg 93	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.3 · PYQ 2019-May [1] (a) {C} · 5M · Pg 95	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.4 · PYQ 2021-Jan [1] (a) {C} · 5M · Pg 96	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.9 · PYQ 2023-Nov [1] (a) {C} · 5M · Pg 106	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.10 · RTP 2024-May [1] · Pg 108	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.11 · PYQ 2024-May [1] (a) {C} · 5M · Pg 110	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.12 · MTP 2024-Jul [1] (a) {C} · 5M · Pg 112	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.13 · PYQ 2024-Sep [1] (c) {C} · 5M · Pg 113	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.14 · RTP 2024-Sep [4] · Pg 115	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.15 · MTP 2024-Nov [2] (a) · 6M · Pg 118	LEVEL II Application	Medium

PQ 2F.16 · PYQ 2025-Jan [3] (b) · 4M · Pg 120	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.18 · PYQ 2025-May [1] (a) {C} · 5M · Pg 123	LEVEL II Application	Medium
PQ 2F.5 · PYQ 2021-Jul [3] · 10M · Pg 98	LEVEL II Application	Hard
PQ 2F.6 · PYQ 2021-Dec [2] · 10M · Pg 100	LEVEL II Application	Hard
PQ 2F.7 · PYQ 2022-May [1] (a) {C} · 5M · Pg 102	LEVEL II Application	Hard
PQ 2F.8 · PYQ 2023-May [2] · 10M · Pg 104	LEVEL II Application	Hard
PQ 2F.17 · RTP 2025-Jan [4] · Pg 121	LEVEL II Application	Hard
PQ 2F.19 · PYQ 2026-May [1] (c) {C} · 5M · Pg 125	LEVEL II Application	Hard
PQ 2F.20 · PYQ 2026-Sep [1] (b) {C} · 5M · Pg 127	LEVEL II Application	Hard

అంశం 3: Financial Analysis వినియోగదారులు మరియు లక్ష్యాలు [Users and Objectives of Financial Analysis]

L2P6-A-C3-T03

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష ప్రశ్నా లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis; financial analysis ను వాడేవారు ఎవరు, దాని objectives ఏవి అన్నది ఇందులో ఉంది.

NOTES

ఈ అంశం కింద ప్రశ్న ఏదీ ముద్రించలేదు. అయితే analysis ను ఎవరు అడుగుతారు, ఎందుకు అడుగుతారు అన్నది అధ్యయనంలోని ప్రశ్నలు చూపుతాయి: lender హోదాలో bank, periodic review లో భాగంగానూ, తన సొంత internal, regulatory అవసరాలను తీర్చుకోవడానికీ, company యొక్క chartered accountant లేదా auditor ధృవీకరించిన Financial Soundness Report ను కోరుతుంది — term loan మొదటి instalment గడువు దగ్గర పడుతున్న సమయంలో.

Lender ఆందోళనలను issues గా పేర్చారు; ప్రతి ఒక్కటీ సరిగ్గా ఒక ratio కు సరిపోతుంది: business తన short-term debts ను చెల్లించగలదా; current debt ను వెంటనే తీర్చగలదా; interest, instalments వంటి debt services బాధ్యతను నిర్వహించగలదా; interest obligations ను తీర్చగలదా; preference dividend చెల్లించగలదా; cash flow before interest and tax అన్ని fixed financing charges ను ఎన్ని రెట్లు

కప్పుతుంది. ఆ గుంపు మొత్తం ఒక lender కు ఉండే liquidity, solvency అసక్తి.

Equity investor అడిగే ప్రశ్నలు వేరు; అదే సమాధానం వాటిని విడిగా చూపుతుంది: debt, equity మధ్య capital structure కూర్పు; ఉన్న ప్రతి share మీద వచ్చిన profit; shareholders పెట్టుబడికి market ఇచ్చిన స్పందన; firm earnings మీద investors అంచనాలు. ఈ రెండింటి మధ్యలో management ఉంటుంది — bank కు ఇచ్చే జవాబును రాయమని statutory auditor ను అడిగేది chief executive నే.

కాబట్టి analysis యొక్క objective ఎప్పుడూ ratio కాదు; పేరు చెప్పిన user ప్రశ్నకు వచ్చే సమాధానమే. User పేరు చెప్పండి, ప్రశ్నను చెప్పండి, ఆ తర్వాత ratio ఇవ్వండి; ఆ user దృష్టిలో ideal range లేనప్పుడు తీర్పు చెప్పకుండా figure ను చెప్పి, ideal range లేదని రాయండి.

అంశం 4: Financial Decision Making లో Ratio Analysis వినియోగం [Application of Ratio Analysis in Financial Decision Making]

L2P6-A-C3-T04

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష ప్రశ్నా లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis; financial decision making లో ratio analysis ను వర్తింపజేయడం ఇందులో ఉంది.

NOTES

ఈ అంశం కింద ప్రశ్న ఏదీ ముద్రించలేదు; కానీ పరీక్షకుడు మార్కులిచ్చే decision format ను అధ్యాయంలోని సమాధానాలు చూపుతాయి: ప్రతి issue కూ ఒక row ఉండే table; columns గా ratio, దాని numerator, దాని denominator, ideal ratio లేదా range, company సొంత ratio, favourable లేదా adverse అనే తీర్పు. ఈ వ్యాయామం మొత్తానికి కీలకం verdict column.

లెక్కించిన ratio ఒక్కటే దేన్నీ తేల్చదు. దాన్ని దేనితోనైనా పోల్చి చూడాలి — ఒక ideal figure తో, అదే company ముందటి సంవత్సరపు ratio తో, లేదా lender కోరే స్థాయితో. ముద్రించిన report లో ideal 2 కు ఎదురుగా current ratio 1.6, ideal 1 కు ఎదురుగా quick ratio 0.32 — రెండూ adverse; ideal 2 కు ఎదురుగా DSCR 6.1, మిగిలిన మూడు coverage ratios — అన్నీ favourable. ఒకే company liquidity లో బలహీనంగా, debt service లో బలంగా ఉండవచ్చు; సమాధానం రెండింటినీ చెబుతుంది.

Ideal లేని చోట — debt-equity, EPS, market value to book value — ముద్రించిన సమాధానం ideal column లో 'not applicable' అని రాసి, figure ను మాత్రం చెబుతుంది. మీరూ అలాగే చేయండి. పోలికను తేల్చకుండా వదిలేయడం కంటే benchmark ను సొంతంగా సృష్టించడం ఎక్కువ నష్టం.

రెండో decision రూపం — ప్రతిపాదించిన transaction ప్రభావం; ఇక్కడ కొత్త figure ను కాదు, దిశను తేల్చాలి: మెరుగువుతుంది, తగ్గుతుంది, లేదా మారదు — ఒక వాక్యం కారణంతో. రెండు current items మధ్య

జరిగే కదలిక ratio ను మార్చదు; current liabilities ను తాకకుండా current assets కు కలిసేది ఇప్పటికే 1 కంటే ఎక్కువ ఉన్న ratio ను మెరుగుపరుస్తుంది.

మూడోది కాలంతో పోలిక. రెండు సంవత్సరాలు ఇచ్చినప్పుడు సమాధానం ప్రతి ratio నూ రెండింటికీ లెక్కించి పక్కపక్కన పెడుతుంది — financial leverage 2.98 కు ఎదురుగా 1.22 — వ్యాఖ్య స్థాయి నుంచి కాదు, కదలిక దిశ నుంచి వస్తుంది.

అంశం 5: Financial Ratios పరిమితులు [Limitations of Financial Ratios]

L2P6-A-C3-T05

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష ప్రశ్నా లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis; financial ratios కు ఉండే limitations ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

ఈ అంశం కింద ప్రశ్న ఏదీ ముద్రించలేదు; కానీ అధ్యాయంలోని సమాధానాలే **limitations ను స్పష్టంగా చూపుతాయి**; ముద్రించిన solutions నుంచే వాటిని ఉదహరించడం ఈ ప్రశ్న రాయడానికి అత్యంత సురక్షితమైన దారి. నాలుగు పదే పదే వస్తాయి.

ఒక ratio కు ఆమోదించిన నిర్వచనం ఒకటి కంటే ఎక్కువ ఉంటుంది. Return on assets ను ఒకే సమాధానంలో నాలుగు రకాలుగా ముద్రించారు — EBIT మీద, after tax EBIT మీద, earnings after tax మీద, earnings after tax plus interest మీద — నాలుగూ ఆమోదయోగ్యమేనని చూపారు. Return on capital employed ను అదే సమాధానంలో **pre-tax, post-tax** రెండు విధాలుగా లెక్కించారు. Capital gearing కు **ఒకటి కంటే ఎక్కువ నిర్వచనాలు ఉన్నాయి**; చెప్పిన basis ను పరీక్షకుడు అంగీకరిస్తాడు. నిర్వచనం చెప్పకుండా ఉంటున్నది ratio చదివేవారికి ఏమీ చెప్పదు.

Base మారితే సమాధానం మారుతుంది. Cost of goods sold మీద తీసిన inventory turnover, sales మీద తీసిన inventory turnover — ఒకే accounts నుంచి వేర్వేరు figures ఇస్తాయి; average stock బదులు closing stock మీద తీసిన turnover కూడా అంతే. Stock turnover ను, fixed asset turnover ను **sales మీద గానీ cost of goods sold మీద గానీ లెక్కించవచ్చు** అని ఒక సమాధానం స్పష్టంగా చెబుతుంది. సంవత్సరంలోని days కూడా మారతాయి — ఈ సమాధానాల్లో చాలావరకు 360, ప్రశ్న చెప్పినచోట 365.

Ratios assumptions మీద నిలబడతాయి. అన్ని sales నూ credit sales గా, అన్ని purchases నూ credit purchases గా, long-term-debt-to-equity ratio లో equity అంటే share capital ఒక్కటే కాక shareholders' funds గా — ముద్రించిన సమాధానాలు ఇలా భావించక తప్పదు. ప్రతి assumption figure ను మారుస్తుంది; data నుంచి దాన్ని రాబట్టలేం కాబట్టి ప్రతి దాన్నీ సమాధానంలో గమనికగా రాస్తారు.

ఒక ratio కు అర్థం రావాలంటే benchmark కావాలి. ముద్రించిన soundness report లో చాలా ratios కు ideal column లో 'not applicable' అనే ఉంటుంది; కాబట్టి వాటి మీద ఎలాంటి తీర్పు చెప్పలేం — figure ను చెప్పి, అర్థ వివరణ లేకుండా వదిలేస్తారు.

అంశం 6: Financial Analysis

L2P6-A-C3-T06

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 3, Financial Analysis and Planning - Ratio Analysis; ఇచ్చిన ratios నుంచి financial statements ను తయారు చేసి విశ్లేషించడం ఇందులో ఉంది.

NOTES

ఈ అంశం reconstruction ను మరో అడుగు ముందుకు తీసుకెళ్తుంది: **ratios మాత్రమే కాదు, statements నే తయారు చేయాలి** — trading and profit and loss account, balance sheet, ఒక ప్రశ్నలో అయితే ఒక సంవత్సరం ఎడంతో రెండు balance sheets — అదీ ప్రశ్న ముద్రించిన format లోనే. Ratios ముడిసరుకు; statement మాత్రమే సమాధానం.

రెండు సంవత్సరాల ప్రశ్నలో ముందటి సంవత్సరాన్ని మొదట చేయాలి. **Working capital, current ratio కలిస్తే current liabilities వస్తాయి:** $2.5:1$ దగ్గర $CL = 6,00,000 \div 1.5 = 4,00,000$, current assets `10,00,000; current assets లో liquid assets తీసేస్తే stock. Proprietary ratio ను fixed assets ను proprietary fund తో భాగించగా 0.75 అని ప్రశ్న నిర్వచించినప్పుడు, మిగిలిన 0.25 working capital; కాబట్టి $fixed\ assets = 6,00,000 \div 0.25 \times 0.75 = 18,00,000$. **ప్రశ్న ఇచ్చిన నిర్వచనాన్నే వాడండి**, అలవాటైన దాన్ని కాదు.

తర్వాతి సంవత్సరానికి సమాధానం ఒక **fixed assets account** తెరిచి కిందికి నడుపుతుంది: opening `18,00,000; sale proceeds `90,000 తీసేయాలి; `1,80,000 book value మీద వచ్చిన loss on sale `90,000 తీసేయాలి; **ముందటి సంవత్సరపు rate** అయిన 5% చొప్పున depreciation తీసేయాలి; మిగిలేది `15,39,000. Profit ముందుకు వస్తుంది; కాబట్టి profit and loss balance అంటే **ముందటి balance కు ఈ సంవత్సరపు profit కలిపింది**, $2,70,000 + 3,45,600 = 6,15,600$.

సమాధానాలు పదే పదే వాడే రెండు shortcuts. Dividend ప్రస్తావన లేనప్పుడు **reserves లో పెరుగుదలే ఆ సంవత్సరపు net profit**; net profit ratio ద్వారా అదే sales ను విప్పుతుంది — $10,00,000 \div 8\% = 1,25,00,000$. Opening written down value మీద వేసిన depreciation ను closing figure నుంచి gross up చేస్తారు: opening 100 అయితే closing 85; కాబట్టి **depreciation = closing $\times$ 15 $\div$ 85**.

ముద్రించిన format లో ప్రతి item కూ ఒక line ఇచ్చినప్పుడు **ఎప్పుడూ ఏదో ఒక line balancing figure అవుతుంది** — ఒక సమాధానంలో sundry creditors, మరొకదాంట్లో long-term debentures, ఇంకొకదాంట్లో cash, నాలుగోదాంట్లో outstanding expenses and provisions. లెక్కించగలిగిన ప్రతిదాన్నీ లెక్కించి,

balancing figure ను చివర్లో పెట్టి, రెండు వైపులా totals సరిపోతున్నాయో లేదో చూసుకోండి.

ప్రశ్నలోని data లో సన్నని అక్షరాలను చదవండి. Prepaid expenses ను current liabilities లోపల net గా చూపినప్పుడు, current ratio ను వర్తింపజేసే ముందు సమాధానం వాటిని తిరిగి కలుపుతుంది —
 $\text{'45,00,000} + \text{'7,50,000} = \text{'52,50,000}$. Cash balance ను cost of goods sold లో ఒక కాలంగా ఇచ్చినప్పుడు దాన్ని మార్చండి — **1.5 months of COGS** అంటే $\text{COGS} \div 12 \times 1.5$. చివరగా assumptions రాయండి: అన్ని sales credit, అన్ని purchases credit, turnover ratios ను sales మీద గానీ cost మీద గానీ లెక్కించవచ్చు.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 5 ప్రశ్నలు

- తర్వాతి సంవత్సరాన్ని ముట్టుకునే ముందు ముందటి సంవత్సరాన్ని పూర్తి చేయండి. తర్వాతి సంవత్సరపు opening balances అంటే ముందటి సంవత్సరపు closing figures; అవి లేకుండా రెండో column లో ఏదీ పని చేయదు.
- Disposal గానీ loss on sale గానీ depreciation rate గానీ కనిపించిన ప్రతిసారి fixed assets కు ఒక ledger account తెరవండి. పరీక్షకుడు మార్కులు వేసే working అదే.

PQ 6.1 · MTP 2024-Dec S2 [1] (a) · 5M · Pg 128	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.3 · RTP 2025-May [4] · Pg 135	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.4 · MTP 2025-Aug S2 [1] (b) · 5M · Pg 139	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.5 · MTP 2025-Dec S2 [1] (a) · 5M · Pg 140	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.2 · MTP 2025-Apr S2 [3] (a) · 8M · Pg 131	LEVEL II Application	Hard

SECTION A · FINANCIAL MANAGEMENT · అధ్యాయం 4

Cost of Capital

10 అంశాలు · 39 వర్గీకృత ప్రశ్నలు · ప్రాముఖ్యత: B

ICAI SKILL PROFILE Financial Management కోసం ICAI band: Level I 20-30% · Level II 70-80% — ఈ అధ్యాయం చదివితే అనిపించేది: **ముందు sums**

Level I — Comprehension & Knowledge **3.6%** 225 లో 8 marks

Level II — Analysis & Application **96.4%** 225 లో 217 marks

ఈ Section యొక్క Level I కనిష్ట పరిమితి కంటే కింద: ఈ అధ్యాయం marks లో కేవలం 4% Comprehension మరియు Knowledge ఏ, ICAI ఇచ్చినది 20-30% — అది Financial Management కోసం. ఇక్కడ ఆసరాగా తీసుకోవడానికి theory దాదాపు లేనే లేదు — ఇక్కడి దాదాపు ప్రతి mark sum సాధించడం వల్లే వస్తుంది, కాబట్టి సన్నద్ధత అంటే సాధన, చదవడం కాదు.

అంశం 1: Cost of Capital అర్థం [Meaning of Cost of Capital]

L2P6-A-C4-T01

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 4, Cost of Capital; cost of capital అంటే ఏమిటి, decision-making కు అది ఎందుకు ముఖ్యమో ఇందులో ఉంది.

NOTES

Cost of capital అంటే **capital అందించినవారు ఆశించే return** - shareholders, lenders, debt-holders - మొత్తం capital కు వారు చేసిన contribution కు ప్రతిఫలంగా. ఈ వాక్యంతోనే, సరిగ్గా అక్కడే, సమాధానం మొదలుపెట్టండి. ముద్రించిన సమాధానం ఆ తర్వాత ఇలా చేర్చుతుంది: సరైన cost of capital ఉంటే management కు గానీ investor కు గానీ తగిన నిర్ణయం తీసుకోవడం సులభమవుతుంది. ప్రశ్న రెండో భాగం అడిగే uses జాబితాలోకి ఆ వాక్యమే వంతెన.

ముద్రించిన సమాధానం పేర్కొనే uses, ఇదే వరుసలో: **evaluation of investment options**, financing decision, designing of optimum credit policy. ఏ ఒక్కదాన్నీ వివరించే ముందు మూడింటినీ headings గా రాయండి. ప్రశ్న మూడు కారణాలు అడుగుతుంది, marks ఆ సంఖ్య మీదే ఆధారపడతాయి; కాబట్టి మీరే కలిపే నాలుగో కారణం వల్ల ఏమీ రాదు, మూడోది రాయకపోతే ఒక mark పోతుంది.

Evaluation of investment options: అందుబాటులో ఉన్న ఒక opportunity నుంచి అంచనా వేసిన future cash flows ను సంబంధిత cost of capital వద్ద discount చేసి, benefits యొక్క present value గా మారుస్తారు. సమాధానం ఇక్కడ ఒక అంశాన్ని నొక్కి చెబుతుంది - **ప్రతి investment option కూ వేర్వేరు cost of capital ఉండవచ్చు** - కాబట్టి company మొత్తానికి ఒకే figure వాడకుండా, చేతిలో ఉన్న option కు వర్తించే rate నే వాడాలి.

Financing decision: రెండు sources of finance లో ఒకదాన్ని ఎంచుకోవలసి వచ్చినప్పుడు manager వాటి

cost ను పోల్చి తక్కువ ఉన్నదాన్ని తీసుకుంటాడు. Cost తో పాటు **financial risk, control** కూడా అతను పరిగణిస్తాడని సమాధానం చెప్పుతుంది. ఆ వాక్యాన్ని రాయండి. చాలా మంది విద్యార్థులు వదిలేసే సగం కారణం ఇదే; investment head నుంచి financing head ను వేరు చేసేదీ ఇదే.

Designing of optimum credit policy: customers కు ఇవ్వవలసిన credit period ను అంచనా వేసేటప్పుడు, ఆ credit ఇవ్వడం వల్ల వచ్చే cost ను ఆ customer నుంచి గానీ segment నుంచి గానీ వచ్చే benefit లేదా profit తో పోలుస్తారు; **cost, benefit రెండింటినీ present value కు** తీసుకురావడానికి cost of capital వాడతారు.

ఉచ్చు: machinery కొంటున్న ఒక company చుట్టూ ప్రశ్నను అల్లుతారు, అందుకే విద్యార్థులు investment appraisal తో మొదలుపెడతారు. **ముందు నిర్వచనం** ఇవ్వండి, తర్వాత headings ఉన్న మూడు కారణాలు — ప్రతి దానినీ సగం వాక్యంలో company పేరుతో ముడిపెట్టండి. Scenario రూపంలో అడిగినా కావలసింది textbook జాబితానే; scenario వల్ల మారేది కూర్పు మాత్రమే, సమాధానం కాదు.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Cost of capital ను ఒక్క వాక్యంలో — capital అందించినవారు ఆశించే return అని — నిర్వచించి, ఆ తర్వాత uses లోకి వెళ్లండి.
- ప్రశ్నలో పేర్కొన్న company పేరును ప్రతి head కింద ఒకసారి ప్రస్తావించండి. Scenario అడిగేది అంతే.

TQ 1.1 · MTP 2025-Dec S2 [4] (b) · DESC · 4M · Pg 146

LEVEL I
Understanding

Medium

అంశం 2: Cost of Capital ప్రాముఖ్యత [Significance of Cost of Capital]

L2P6-A-C4-T02

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 4, Cost of Capital; cost of capital యొక్క significance ఇందులో ఉంది.

NOTES

Meaning అంశంలోని జాబితానే ఇది, మధ్య అంశం మాత్రం వేరు: significance సమాధానం evaluation of investment options, **performance appraisal**, designing of optimum credit policy అని పేర్కొంటుంది. ఈ రెండు జాబితాలనూ గుర్తుంచుకోండి. ప్రశ్న ఏ మాటల్లో అడిగినా, నాలుగు marks సమాధానం రూపం ఒకటే — పేరు పెట్టిన మూడు heads, ఒక్కో దాని కింద రెండేసి వాక్యాలు.

Evaluation of investment options కింద meaning సమాధానంలో లేని ఒక అదనపు వాక్యం ఈ సమాధానంలో ఉంటుంది: రెండు options ను లేదా projects ను అంచనా వేస్తున్నప్పుడు **IRR ను cost of capital గా తీసుకుంటారు**. ఆ head లో మిగతాదంతా ఒకటే - future cash flows ను present value కు

discount చేయడం, ప్రతి option కూ వేరే cost of capital ఉండే అవకాశం.

Performance appraisal: ఒక నిర్దిష్ట project లేదా business పనితీరును అంచనా వేయడానికి cost of capital ను వాడతారు; పనితీరును దానితో పోలుస్తారు. ఈ rate కు సమాధానం ఇక్కడ రెండు పేర్లు ఇస్తుంది — **cut-off rate లేదా hurdle rate**. రెండూ రాయండి; వివరణతో పాటు ఆ label నే పరీక్షకుడు చూస్తాడు.

Designing of optimum credit policy రెండు సమాధానాలలోనూ ఒకే మాటల్లో ఉంటుంది - credit period ఇవ్వడం వల్ల వచ్చే cost ను, credit ఇవ్వడం ద్వారా వచ్చే benefit లేదా profit తో పోల్చడం - **వచ్చిన cost, benefits యొక్క present value** చేరుకోవడానికి cost of capital వాడతారు.

ఉచ్చు: ఇది నాలుగు marks descriptive ప్రశ్న, అర పేజీలో ముగుస్తుంది. **మూడు heads, ఒక్కో దానికి రెండేసి వాక్యాలు** — అదే సమాధానం మొత్తం. Cost of capital అంటే ఏమిటో సుదీర్ఘ వ్యాసం రాస్తే మొదటి వాక్యానికి మాత్రమే marks వస్తాయి, ఎందుకంటే మిగిలిన marks ను తగిలించడానికి head ఏదీ ఉండదు.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Performance appraisal వివరించేటప్పుడు cut-off rate, hurdle rate అనే మాటలు వాడండి.
- ప్రతి head ను రెండు వాక్యాలకే పరిమితం చేయండి. Mark scheme లో అంతకు మించి చోటు లేదు.

TQ 2.1 · PYQ 2019-Nov [6] (c) · DESC · 4M · Pg 147

LEVEL I
Understanding

Medium

అంశం 3: Cost of Capital నిర్ణయం [Determination of Cost of Capital]

L2P6-A-C4-T03

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 4, Cost of Capital; ప్రతి ఒక్క source of finance యొక్క cost ను నిర్ణయించడం ఇందులో ఉంది.

NOTES

Determination ప్రశ్న ఒక capital structure ఇచ్చి, component costs ను ఒక్కొక్కటిగా అడుగుతుంది. ప్రశ్న వేసిన సంఖ్యల క్రమంలోనే వాటిని తీసుకోండి. CAPM data ఇచ్చిన చోటల్లా $K_e = R_f + \beta (R_m - R_f)$; K_p , K_d లను approximation formula ద్వారా, లేదా ప్రశ్న ఆ method పేరు చెబితే YTM ద్వారా. ప్రతి component కూ విడిగా heading ఉన్న working ఉండాలి, table లోపల ఒక line కాదు.

సమాధానాలన్నీ వాడే approximation formula ఇదే — $K_d = [I(1-t) + (RV-NP)/n] \div [(RV+NP)/2]$; ఇందులో I అంటే interest payment, NP అంటే net proceeds, RV అంటే redemption value, n అంటే ఆ instrument కు మిగిలిన కాలం. Preference share కు ఇదే రూపం పనిచేస్తుంది, $I(1-t)$ స్థానంలో PD వస్తుంది — ఎందుకంటే **preference dividend కు tax shield ఉండదు**.

YTM మార్గం అంటే ఒక చిన్న NPV table: year 0 లో net proceeds ను లేదా market price ను outflow గా, 1 నుంచి n వరకు years లో interest ను, n వ year లో redemption value ను రాసి, అన్నింటినీ ఎంచుకున్న రెండు rates వద్ద discount చేయడం. ఆ తర్వాత $IRR = L + \frac{[NPVL \div (NPVL - NPVH)] \times (H - L)}$. 2025-May సమాధానం preference share ను 10% వద్ద, 14% వద్ద నడిపి, +48.82, -48.66 పొంది, 12% అని చదువుతుంది.

కష్టమైన variant లెక్కను తిరగేస్తుంది: overall cost of capital ఇచ్చి, ఒక interest rate ను దాచుతుంది. Debenture rate ను x అనుకోండి, ప్రతి component cost ను x పరంగా రాయండి, మామూలు weight, cost table ను తయారు చేయండి, **మొత్తాన్ని ఇచ్చిన cost of capital కు సమానం చేయండి**. ఒక equation, ఒక unknown. 2025-May సమాధానం $x = 12\%$ చేరుకుంది; కాబట్టి debentures మీద Kd 9.39%, bank loan rate $1.3 \times 12 = 15.60\%$.

RTP variant book weights మీద, market weights మీద WACC ఇచ్చి, వెనక్కి వెళ్లి components ను రాబట్టమంటుంది. $0.5X + 0.5Y = 11$ అని, $0.75X + 0.25Y = 12.5$ అని రాసి ఈ జతను సాధించండి: Ke 14%, post-tax Kd 8%. అక్కడ రెండు మార్పిడులు ముఖ్యం - 150 basis points అంటే 1.5%, book value కు మూడు రెట్లు equity ఉంటే 50:50 book weights 0.75, 0.25 గా మారతాయి.

Post-tax Kd తెలిసిన తర్వాత tax rate **post-tax Kd = pre-tax Kd (1 - T)** నుంచి వస్తుంది; CAPM సంబంధాన్ని వెనక్కి చదివితే beta వస్తుంది. ఒకే line మీద సరిగ్గా ధర కట్టిన రెండు పోల్చదగిన securities ఇచ్చినప్పుడు, ఒక CAPM equation నుంచి మరొకదాన్ని తీసివేయండి: risk-free rate తొలగిపోతుంది, market risk premium మిగులుతుంది — ఆ సమాధానంలో 6% — దాంతో Rf 8%, Rm 14% అవుతాయి.

సమాధానాలు సరిదిద్దే ఉచ్చు: **flotation cost NP ను తగ్గిస్తుంది, RV ను కాదు**. `100 debenture మీద `4 flotation ఉంటే NP `96 అవుతుంది, RV `100 గానే ఉంటుంది. దాన్ని redemption నుంచి తీసివేస్తే ఆ component మొత్తం చెడిపోతుంది; reverse ప్రశ్నలో అయితే మీరు సాధించే interest rate కూడా చెడిపోతుంది.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 2 ప్రశ్నలు

- ప్రశ్న పెట్టిన సంఖ్యల క్రమంలోనే components కు సమాధానం రాయండి, ప్రతి దానికీ దాని సొంత heading కింద — ముందు భాగానికి కావలసిన figure తర్వాతి భాగంలో ఇచ్చినా సరే.
- ముందు formula రాయండి, తర్వాత విలువలు substitute చేయండి, ఆపై percentage చెప్పండి. Method mark ఉండేది formula వాక్యం మీదే, సమాధానం మీద కాదు.

PQ 3.2 · RTP 2026-May [5] · Pg 151

LEVEL II
Application

Medium

PQ 3.1 · PYQ 2025-May [2] (a) · 8M · Pg 149

LEVEL II
Application

Hard

అంశం 4: Cost of Long Term Debt KD

L2P6-A-C4-T04

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 4, Cost of Capital; long term debt యొక్క cost, అందులో redeemable, convertible debentures ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

రెండు methods ఉన్నాయి; తనకు కావలసినదాని పేరును ప్రశ్న ఎప్పుడూ చెబుతుంది. Approximation: $K_d = [I(1-t) + (RV-NP)/n] \div [(RV+NP)/2]$. Present value, YTM లేదా IRR method: అసలు cash flows ను రెండు rates వద్ద discount చేసి $IRR = L + [NPVL \div (NPVL - NPVH)] \times (H - L)$ తో interpolate చేయండి. ఈ రెండూ వేర్వేరు figures ఇస్తాయి, కాబట్టి అడిగినది ఒకటైతే మరొకటి ఎప్పుడూ ఇవ్వవద్దు.

రెండు methods లోనూ interest tax పోను $I(1-t)$ గా ప్రవేశిస్తుంది - 25% tax వద్ద `10 అంటే NPV table లోని ప్రతి row లోనూ `7.5 - redemption value మాత్రం అలాగే ఉంటుంది. Debenture కు ప్రస్తుత market price ఇచ్చిన చోట ఆ ధరే year 0 outflow, face value కాదు; 2026-May సమాధానం తన column ను `85 వద్ద మొదలుపెడుతుంది, 2024-Sep సమాధానం `80 వద్ద.

Convertible debenture విషయంలో redemption value అంటే cash redemption value, conversion value లలో ఎక్కువ ఉన్నది; ఏది ఎక్కువో సమాధానాలు లెక్క మొదలుపెట్టకముందే మాటల్లో చెబుతాయి. Conversion value అంటే ఒక debenture కు వచ్చే shares సంఖ్యను, maturity నాటికి పెరిగిన share price తో గుణించగా వచ్చేది — $P_n = P_0 (1 + g)^n$. 2020-Nov సమాధానంలో `121.67, `100 cash option ను మించి RV అయ్యింది; 2026-May సమాధానంలో `112.25, `105 వద్ద redemption ను మించింది.

Holding లో కొంత భాగం మాత్రమే convert అయ్యే చోట, సమాధానాలు ప్రతి group కూ విడిగా Kd లెక్కించి అక్కడే ఆగిపోతాయి - రెండింటినీ కలపవు. 2025-Apr సమాధానంలో 75% intrinsic value పైన 5% premium తో convert అయ్యింది, దాంతో RV `160.80, Kd 15.08% వచ్చాయి; మిగిలిన 25% ను 25% premium తో redeem చేశారు, ఆ premium పైన 2% redemption cost కలిపారు, గనుక gross RV `127.50, Kd 11.43%.

Growth rate ఇవ్వని చోట దాన్ని dividend history నుంచి రాబడతారు: $8.03 = 5 (1+g)^7$ ఇచ్చే factor 1.606; ముద్రించిన FVIF table లో అది $g = 7\%$ అని చదువుతుంది. Logarithms కు బదులు ప్రశ్నతో పాటు ఇచ్చిన table నే వాడండి - factor ను కంటితోనే సరిపోల్చేలా ఖచ్చితంగా ఆ tables ముద్రిస్తారు.

Reverse ప్రశ్న Kd ఇచ్చి issue price అడుగుతుంది. Approximation formula లో NP ను unknown గా పెట్టి ఆ linear equation ను సాధించండి; 2025-Sep సమాధానం $NP = 90$ చేరుకుంది. తర్వాత రెండో భాగానికి, సవరించిన RV తో - `90 కు ఎదురుగా `110 - అదే formula ను ఏ మార్పు లేకుండా మళ్ళీ నడిపి 15.1% పొందండి.

ఉచ్చు: n అంటే మిగిలిన కాలం, అసలు tenure కాదు; NP flotation cost పోను వచ్చేది, RV మాత్రం కాదు. రెండింటిలో దేనిని నింపే ముందైనా issue date ను, balance sheet date ను చదవండి - ఆరు సంవత్సరాలకు

issue చేసిన debenture ను ఒక సంవత్సరం తర్వాత పరీక్షిస్తే దానికి మిగిలేది ఐదు సంవత్సరాలు.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 4 ప్రశ్నలు

- లెక్క మొదలుపెట్టే ముందు ప్రశ్న ఏ method పేరు చెప్పిందో రాయండి. Approximation, YTM వేర్వేరు figures ఇస్తాయి; పేరు చెప్పినదానికే marks.
- NPV table ను ఇలా పేర్చండి: year, cash flow, తక్కువ rate వద్ద factor, PV, ఎక్కువ rate వద్ద factor, PV. అప్పుడు interpolation వాక్యం దానంతట అదే వచ్చేస్తుంది.

PQ 4.1 · PYQ 2020-Nov [1] (d) {C} · 5M · Pg 155

LEVEL II
Application

Medium

PQ 4.2 · MTP 2025-Apr S2 [1] (b) · 5M · Pg 156

LEVEL II
Application

Medium

PQ 4.3 · PYQ 2025-Sep [3] (b) · 3M · Pg 159

LEVEL II
Application

Medium

PQ 4.4 · PYQ 2026-May [1] (b) {C} · 5M · Pg 160

LEVEL II
Application

Medium

అంశం 5: Cost of Preference Share Capital KP

L2P6-A-C4-T05

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష ప్రశ్న లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 4, Cost of Capital; cost of preference share capital ఇందులో ఉంది.

NOTES

ఈ అంశం మీద మాత్రమే ప్రశ్న ఏదీ ముద్రించలేదు, కానీ ఈ అధ్యాయంలో **దాదాపు ప్రతి WACC ప్రశ్నలోనూ Kp వస్తుంది**; కాబట్టి పరీక్షగా దీన్ని నిరంతరం పరీక్షిస్తున్నట్టే. సమాధానాలు చేసేదంతా రెండు రూపాలలో ఇమిడిపోతుంది; వాటిలో ఏదీ వాడాలో ప్రశ్నలోని ఒక్క మాట నిర్ణయిస్తుంది — redeemable లేదా irredeemable.

Irredeemable: $K_p = PD \div P_0$ — ధర మీద preference dividend. సమాధానాలు దీన్ని issue price కు గానీ ప్రస్తుత market price కు గానీ వర్తింపజేస్తాయి; ప్రశ్న రెండూ ఇస్తే రెండింటినీ ప్రత్యామ్నాయాలుగా చూపిస్తాయి - '45 issue price మీద '8 అంటే 17.78%, అదే '8 '55 market price మీద అయితే 14.55%; దానికి తగ్గట్టు WACC ను రెండుసార్లు చూపిస్తాయి.

Redeemable, approximation method: $K_p = [PD + (RV-NP)/n] \div [(RV+NP)/2]$. RV అంటే premium

ఏదైనా ఉంటే దానితో కలిపిన redemption value, NP అంటే discount, flotation cost పోను మిగిలిన issue price, n అంటే మిగిలిన కాలం. 2025-Jan సమాధానం `100 నుంచి 2% discount, 5% flotation తీసివేసి, RV `110 కు ఎదురుగా NP `100.55 చేరుకుంటుంది.

Redeemable, YTM method: $P_0 = PD \times PVA(r,n) + RV \times PVIF(r,n)$ — debenture కు చేసినట్టే, రెండు rates వద్ద NPV తీసుకుని interpolate చేసి దీన్ని సాధిస్తారు. 2022-May సమాధానం పదేళ్ల preference share మీద దీన్ని 3% వద్ద, 5% వద్ద నడిపి 4.60% వద్ద నిలుస్తుంది.

అధ్యాయం మొత్తంలోని ఒకే ఒక ఉచ్చు: **preference dividend కు tax shield రాదు**. K_p ఎప్పుడూ $(1-t)$ ను మోయదు. Pack లోని ప్రతి WACC table లోనూ K_p ను అలాగే పెడతారు, K_d మాత్రం tax పోను వెళుతుంది; K_p ను tax rate తో తగ్గించే సమాధానం ఆ component ను, దాని మీద కట్టిన WACC వాక్యాన్ని కూడా పోగొట్టుకుంటుంది.

భాగించే ముందు ధరను సర్దుండి. Cum-dividend quotation ఇస్తే **ముందు dividend ను తీసివేయాలి** - `18 cum-dividend నుంచి `2 dividend తీస్తే market price `16 - issue మీద discount గానీ flotation cost గానీ ఉంటే వాటిని issue price నుంచి తీసివేసి NP కు చేరాలి. ఆ తర్వాత weights కోసం preference shares సంఖ్య book value ను face value తో భాగిస్తే వస్తుంది.

అంశం 6: Cost of Equity Share Capital KE

L2P6-A-C4-T06

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 4, Cost of Capital; cost of equity share capital, దాన్ని లెక్కించే methods ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

నాలుగు methods; వాటిలో దేని పేరునైనా ప్రశ్న అడగవచ్చు: **dividend price approach** ($K_e = D_1 \div P_0$), earning/price approach (market price మీద ఆశించే earnings rate ఆధారంగా K_e), **realized yield approach** (గత కొన్ని సంవత్సరాలలో వాస్తవంగా వచ్చిన సగటు return నే ఆశించే భవిష్యత్ return గా తీసుకోవడం), **CAPM**, $K_e = R_f + \beta (R_m - R_f)$. ఏ ఒక్కదాన్నీ వివరించే ముందు నాలుగింటి పేర్లూ రాయండి; నాలుగు methods అడిగే ప్రశ్నకు marks ఆ సంఖ్య మీదే.

Dividend price approach — సమాధానం మాటల్లోనే: **ఆశించే dividend ను market price per share తో భాగించి** cost of equity ను లెక్కిస్తారు; investors ను ఆకర్షించడానికి company ఎంత yield చెల్లించాలో, ఆ దృష్ట్యా ఈ నిష్పత్తి cost ను తెలుపుతుంది. Period 1 లోని dividend per share D_1 ; ఈ రోజు market price per share P_0 . Earnings price approach company earnings ను దాని share market price తో ముడిపెడుతుంది; **dividend policy లో వచ్చే మార్పుల ప్రభావాన్ని తొలగించడమే దీని లక్ష్యం** అని సమాధానం చేర్చుతుంది.

Growth rate ఇచ్చిన చోట సమాధానాలు $Ke = D1/P0 + g$ వాడతాయి; దీన్నే Dividend Discount Model అని లేదా Gordon's model అని పిలుస్తారు. ఇప్పుడే చెల్లించిన dividend మాత్రమే ఇచ్చిన చోట ముందు దాన్ని $D1 = D0 (1 + g)$ గా పెంచండి; share కు flotation cost ఇచ్చిన చోట denominator $P0 - F$ అవుతుంది. చెల్లించిన dividend ను ఆశించే dividend గా చదవడమే ఈ అంశంలో అత్యంత సాధారణమైన పొరపాటు.

Growth rate మారే ప్రశ్న ఐదు steps ఉన్న స్థిరమైన గొలుసు. $g = b \times r$ కొత్త growth rate ఇస్తుంది; అదే సంబంధాన్ని వెనక్కి నడిపి పాత g నుంచి పాత retention ratio, తద్వారా పాత payout వస్తాయి; $EPS = D \div \text{payout ratio}$; ఆ EPS కు కొత్త payout వర్తింపజేస్తే కొత్త $D1$ వస్తుంది; చివరగా $Ke = D1/P0 + g$. 2025-Sep సమాధానం 9.72% నుంచి 9.18% కు, 2025-Dec సమాధానం 9.80% నుంచి 9.68% కు కదిలాయి.

Risk మీద distinguish-between ప్రశ్న మూడు ప్రాతిపదికల మీద, ఇదే వరుసలో నడుస్తుంది. **Meaning:** ఒక company పనిచేసే macro-economic లేదా market-specific risk అంటే systematic risk; unsystematic అనేది company కే ప్రత్యేకమైనది, ఆ company సొంత performance కు సంబంధించినది. **Nature:** అదుపు చేయలేనిది, అదుపు చేయగలిగినది. తగ్గింపు లేదా నిర్మూలన: systematic risk ను **diversification ద్వారా తగ్గించలేము, అది non-diversifiable**; unsystematic risk ను మాత్రం securities portfolio ను diversify చేయడం ద్వారా తగ్గించవచ్చు.

సరిగ్గా ధర కట్టిన రెండు securities ను వాటి betas తో, ఆశించే returns తో ఇచ్చిన చోట, ప్రతి దానికీ CAPM సంబంధాన్ని రాసి వాటిని simultaneous equations గా తీసుకోండి. **ఒకదాని నుంచి మరొకదాన్ని తీసివేస్తే R_f తొలగిపోతుంది**, market risk premium మిగులుతుంది — ఎందుకంటే ఆశించే returns లోని తేడా అంటే betas లోని తేడాను premium తో గుణించగా వచ్చేదే. R_f కోసం తిరిగి substitute చేసి, ఆ తర్వాత $R_m = R_f + \text{premium}$. Premium ముందే వచ్చేసినా **అడిగిన వరుసలోనే భాగాలకు సమాధానం రాయండి**.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 3 ప్రశ్నలు

- ఇచ్చిన dividend ఇప్పుడే చెల్లించినదా, ఆశించేదా అని చూడండి. ఇప్పుడే చెల్లించినదైతే ధరతో భాగించే ముందు దాన్ని one plus g తో గుణించండి.
- Flotation cost ను ధర నుంచి తీసివేయండి, dividend నుంచి కాదు.

TQ 6.3 · RTP 2025-Jan [11] (b) · DESC · Pg 162

LEVEL II
Application

Medium

PQ 6.1 · RTP 2025-Sep [8] · Pg 164

LEVEL II
Application

Medium

PQ 6.3 · PYQ 2026-Sep [2] (b) · 3M · Pg 166

LEVEL II
Application

Medium

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 4 ప్రశ్నలు

- Retention, retained earnings మీద return మారిన చోట growth rate తో పాటు dividend ను కూడా మళ్ళీ లెక్కించండి. g ఒక్కదాన్నే మార్చడం — ఇదే సాధారణంగా కనిపించే సగం సమాధానం.

TQ 6.1 · MTP 2019-Mar [6] (c) · DESC · 2M · Pg 161	LEVEL II Analysis	Easy
TQ 6.4 · MTP 2026-Apr S2 [4] (c) · DESC · 2M · Pg 163	LEVEL II Analysis	Easy
PQ 6.2 · MTP 2025-Dec S2 [3] (b) · 3M · Pg 165	LEVEL II Analysis	Easy
TQ 6.2 · PYQ 2020-Nov [6] (c) · 2M · Pg 162	LEVEL II Analysis	Medium

అంశం 7: Cost of Retained Earning KR

L2P6-A-C4-T07

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష ప్రశ్నా లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 4, Cost of Capital; cost of retained earnings ఇందులో ఉంది.

NOTES

విడిగా ప్రశ్న ఏదీ ముద్రించలేదు, కానీ ఈ అధ్యాయంలోని చాలా ప్రశ్నల WACC table లో retained earnings ఉంటాయి; కాబట్టి ఈ నియమం ఆలోచన లేకుండానే రావాలి: $K_r = K_e$. 2026-Apr సమాధానం దీన్ని తేల్చి చెబుతుంది, 2019-Nov సమాధానం మళ్ళీ చెబుతుంది, 2025-May సమాధానం కారణాన్ని ఇస్తుంది - **opportunity cost గురించిన సమాచారం లేనందున.**

ప్రశ్న personal income tax rate ఇచ్చిన చోట — ఇచ్చినప్పుడు మాత్రమే — సమాధానాలు దాన్ని తగ్గిస్తాయి: $K_r = K_e (1 - tp)$. 2024-May సమాధానం K_e 18.32% ను, personal tax rate 20% ను తీసుకుని **14.656%** కు చేరుతుంది. ప్రశ్నలో personal tax rate లేకపోతే ఎటువంటి సర్దుబాటూ చేయవద్దు - corporate tax rate కు దీనితో సంబంధం లేదు.

Book value WACC table లో retained earnings **equity కు ఉన్న cost తోనే, సొంత row గా** కనిపిస్తాయి. 2026-Apr సమాధానం equity కు 0.3, retained earnings కు 0.2 weights ఇచ్చి, రెండింటికీ 21.8% cost వేస్తుంది. వాటిని వేర్వేరు rows లోనే ఉంచండి; కలిపేస్తే WACC మొత్తం మారకపోయినా weighting mark పోతుంది.

Market value weights మీద పద్ధతి వేరు, సమాధానాలు దాన్ని స్పష్టంగా చెబుతాయి: reserves and surplus market value **equity market value లో అప్పటికే కలిసి ఉంటుంది**. ఒక సమాధానం వాటిని ఇంకా రెండు rows లో చూపిస్తే, reserves కు ధర కట్టకుండా, ఒకే equity market value ను book value నిష్పత్తిలో విడగొడుతుంది.

Marginal cost ప్రశ్నలలో చొకైన finance కు పైకప్పును retained earnings నిర్ణయిస్తాయి: **retained earnings ÷ equity's proportion of total capital** — కొత్త shares అమ్మక ముందు ఖర్చు పెట్టగలిగే మొత్తం ఇదే. ఆ

బిందువు దాటాక కొత్త issue price మీద Ke ను మళ్ళీ లెక్కిస్తారు; కాబట్టి cost of retained earnings, కొత్త equity cost ఇక ఒకే సంఖ్య కావు.

అంశం 8: Weighted Average Cost of Capital (WACC)

L2P6-A-C4-T08

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 4, Cost of Capital; weighted average cost of capital, book value weights కు market value weights కు మధ్య తేడా ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

సమాధానాలు రాసే formula $WACC = WdKd(1-T) + WpKp + WeKe$; working ఎప్పుడూ ఒకే table: source, amount, weight, after-tax cost, product. **Weights మొత్తం 1.00** అవుతుంది, product column మొత్తం WACC అవుతుంది. ప్రతి component cost ను table పైన సంఖ్య వేసిన working note గా రాయండి, table లోపల ఎప్పుడూ కాదు; working notes కు table కంటే విడిగా marks ఉంటాయి.

Book value weights capital structure ను ఇచ్చినట్టే తీసుకుంటాయి. **Market value weights అంటే ధరను units సంఖ్యతో గుణించగా వచ్చేవి**; units సంఖ్య book value ను face value తో భాగిస్తే వస్తుంది - `100 debentures `6,00,000 అంటే market price వద్ద లెక్కించిన 6,000 debentures. ప్రశ్న ఏ ప్రాతిపదిక పేరు చెబుతుందో చదవండి. కొన్ని ప్రశ్నలు రెండూ అడుగుతాయి; 2026-Apr సమాధానం book weights మీద 15.5%, market weights మీద 14.88% చూపిస్తుంది.

దేనికైనా weight ఇచ్చే ముందు quoted prices ను సర్దుండి. **Cum-dividend price నుంచి dividend తీసేస్తే** preference market price వస్తుంది — `18 నుంచి `2 తీస్తే `16. **120 per cent ex-interest** అని quote చేసిన debentures విలువ `120. Share కు flotation cost ఉంటే అది Ke denominator లోని ధర నుంచి పోతుంది, weights కు వాడే market value నుంచి కాదు.

Data ఏ మార్గాన్ని అనుమతిస్తే ఆ మార్గంలో Ke table కు చేరుతుంది; సమాధానాలు స్వేచ్ఛగా మారుస్తాయి: dividend, growth rate ఇచ్చిన చోట $D1/P0 + g$; CAPM data ఇచ్చిన చోట $Rf + \beta(Rm - Rf)$; P/E multiple మాత్రమే ముద్రించిన చోట $Ke = 1 \div P/E \text{ ratio} - P/E$ 4 అయితే 25%, P/E 6.667 అయితే 15%. ప్రశ్న Ke ను నేరుగా చెప్పిన చోట ఇచ్చినదాన్నే వాడి, అలా చేస్తున్నట్టు రాయండి.

Expansion variant కొత్త borrowing కు ముందు, తర్వాత WACC ను అడుగుతుంది. **కొత్త dividend మీద, పడిపోయిన share price మీద** Ke ను మళ్ళీ లెక్కించండి - investors కోరే return పెరిగింది కాబట్టి ధర పడుతుంది - కొత్త loan ను లేదా debenture ను దాని సొంత cost తో సొంత row గా చేర్చి, పెరిగిన మొత్తం మీద మళ్ళీ weights వేయండి. 2023-May సమాధానం book weights మీద 18.40% నుంచి 16.76% కు కదిలింది.

Reverse variant WACC ఇచ్చి ఒక interest rate ను దాచుతుంది. Debenture rate ను x గా పెట్టి,

debentures మీద, bank loan మీద Kd ను x పరంగా రాసి, x ఇంకా అందులో ఉండగానే product column ను నింపి, ఆ column మొత్తాన్ని ఇచ్చిన WACC కు సమానం చేయండి. 2024-Mar సమాధానం $x = 8.20\%$ అని సాధించి, ఆ తర్వాత bank loan కు $1.4x = 11.48\%$ అని తేల్చింది.

Financing options ను పోల్చమని ప్రశ్న అడిగిన చోట, సమాధానాలు నాలుగు steps ను వరుసగా నడుపుతాయి: flotation తర్వాత net proceeds, దాని నుంచి వచ్చే shares సంఖ్య; covenant కు ఎదురుగా interest coverage ratio; ప్రతి option కింద EPS; ఆ తర్వాత ప్రతి దాని కింద WACC. తీర్పు స్పష్టంగా ఉంటుంది - mixed financing నే సిఫారసు చేస్తారు, ఎందుకంటే అది covenant ను పాటిస్తుంది, debt option కంటే ఎక్కువ EPS ఇస్తుంది, equity option కంటే తక్కువ WACC ఇస్తుంది. Debt ఒక్కదానికే 8.4% తో అతి తక్కువ WACC వచ్చింది, అయినా కనీసం 2.5 ఉండవలసిన చోట ICR 2.45 కావడంతో అది విఫలమైంది.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 14 ప్రశ్నలు

- ముందు ప్రతి component cost ను సంఖ్య వేసిన working note గా లెక్కించండి, ఆ తర్వాత ఒకే table ను నింపండి. ఆ notes కు వాటి సొంత marks ఉంటాయి.
- మీ table heading లోనే ప్రాతిపదికను రాయండి - book value weights అని లేదా market value weights అని. తప్పు ప్రాతిపదిక మీద రాసిన సమాధానం, costs సరిగ్గా ఉన్నా weighting marks కోల్పోతుంది.

PQ 8.2 · PYQ 2021-Dec [1] (b) {C} · 5M · Pg 170	LEVEL II Application	Medium
PQ 8.3 · PYQ 2022-Nov [1] (c) {C} · 5M · Pg 171	LEVEL II Application	Medium
PQ 8.7 · RTP 2024-Sep [5] · Pg 180	LEVEL II Application	Medium
PQ 8.8 · MTP 2024-Nov [1] (b) {C} · 5M · Pg 182	LEVEL II Application	Medium
PQ 8.9 · RTP 2025-Jan [5] · Pg 184	LEVEL II Application	Medium
PQ 8.10 · RTP 2025-May [5] · Pg 186	LEVEL II Application	Medium
PQ 8.11 · PYQ 2025-Sep [1] (a) {C} · 5M · Pg 190	LEVEL II Application	Medium
PQ 8.12 · RTP 2025-Sep [6] · Pg 191	LEVEL II Application	Medium
PQ 8.13 · MTP 2025-Nov S1 [1] (a) · 5M · Pg 195	LEVEL II Application	Medium
PQ 8.1 · PYQ 2021-Jan [4] · 10M · Pg 167	LEVEL II Application	Hard
PQ 8.4 · PYQ 2023-May [4] · 10M · Pg 173	LEVEL II Application	Hard

PQ 8.5 · MTP 2024-Mar [3] (a) · 8M · Pg 176

LEVEL II
Application

Hard

PQ 8.6 · PYQ 2024-Sep [2] (a) · 8M · Pg 177

LEVEL II
Application

Hard

PQ 8.14 · MTP 2026-Apr S2 [3] (a) · 7M · Pg 196

LEVEL II
Application

Hard

అంశం 9: Marginal Cost of Capital

L2P6-A-C4-T09

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 4, Cost of Capital; marginal cost of capital, అది మారే finance స్థాయి ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

Marginal cost of capital అంటే సమీకరించే తర్వాతి రూపాయికి weighted cost. ప్రశ్న ఎప్పుడూ optimum అని వర్ణించే ప్రస్తుత capital structure weights తో పాటు కొత్త issues యొక్క specific costs ను వాడండి; WACC కు వాడే proportion, specific cost, product table నే ఇక్కడా పేర్చండి. Weights మారవు; costs మాత్రమే మారతాయి.

Specific costs పాత terms నుంచి కాదు, కొత్త terms నుంచి వస్తాయి: debenture ప్రస్తుత market price మీద $K_d = I(1-t) \div P_0$; కొత్త preference shares ను అమ్మగలిగే $K_p = PD \div \text{net price}$; equity retained earnings నుంచి వస్తున్నట్టు తీసుకుని $K_e = D_1/P_0 + g$. 2022-Nov సమాధానం 10.9375%, 13.1148%, 15% ఇచ్చి, marginal cost 14.3% అని తేల్చింది.

ఈ ప్రశ్నలలో D_1 ను EPS నుంచే నిర్వచిస్తారు, వేరే చోటి నుంచి తీసుకోరు: వచ్చే ఏడాది DPS అంటే చెప్పిన సంవత్సరపు EPS లో 50%; కాబట్టి EPS `2.50 అయితే  $D_1$  `1.25, EPS `2.36 అయితే `1.18. ప్రశ్న ఏ సంవత్సరపు EPS ను చూపిస్తుందో చదవండి; సాధారణంగా అది balance sheet date కు ముందటి సంవత్సరం.

పది సంవత్సరాల EPS ఏకరీతి trend గా ముద్రించిన చోట, growth rate $(EPS_2 - EPS_1) \div EPS_1$ నుంచి వస్తుంది. 2025-Aug సమాధానం `1.00 నుంచి `1.10 కు పెరగడాన్ని చూసి 10% అని నేరుగా చదువుతుంది, మరే సంవత్సరాన్నీ వాడదు. Trend ఏకరీతిగా ఉంది కాబట్టి పక్కపక్కనే ఉన్న ఒక జత సరిపోతుంది.

ప్రశ్న రెండో సగం ఎప్పుడూ break point గురించే: retained earnings $\div$ equity's proportion of total capital. 80% equity proportion మీద `62,500 retained earnings ఉంటే, కొత్త equity అమ్మక ముందు ఖర్చు పెట్టగలిగేది `78,125; అదే proportion మీద `11,800 అయితే `14,750. ముందు retained earnings figure ను EPS లో 50% ను shares సంఖ్యతో గుణించగా వచ్చినట్టు చూపించండి.

Break point దాటాక కొత్త issue price మీద K_e ను మళ్ళీ లెక్కించి, table మొత్తాన్ని మళ్ళీ కట్టండి. 2025-Aug సమాధానంలో `1.18  $\div$  `25 + 0.10 వల్ల 14.72% వచ్చింది, retained earnings నుంచి వచ్చే 16% కంటే ఇది

తక్కువ; కాబట్టి **marginal cost 13.63% కు తగ్గింది** - issue price `25, market price `19.67 కంటే ఎక్కువ కావడమే cost పెరగకుండా తగ్గడానికి కారణం.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 2 ప్రశ్నలు

- Marginal cost table కు ముందు మూడు specific costs ను విడివిడిగా సంఖ్య వేసిన steps గా చూపించండి. ఒక్కొక్కదానికీ దాని సొంత mark ఉంటుంది.
- Break point ను కేవలం నిష్పత్తిగా కాక, భాగహారం చూపిస్తూ rupees లో ఒక మొత్తంగా రాయండి.

PQ 9.2 · MTP 2025-Aug S2 [1] (c) · 5M · Pg 200

LEVEL II
Application

Medium

PQ 9.1 · PYQ 2022-Nov [5] (b) · 6M · Pg 198

LEVEL II
Application

Hard

అంశం 10: సమగ్ర ప్రశ్నలు [Comprehensive Questions]

L2P6-A-C4-T10

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 4, Cost of Capital; component costs, slab-rate debt, additional finance యొక్క cost ను కలిపే comprehensive problems ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

ప్రామాణికమైన comprehensive ప్రశ్న చెప్పిన debt to equity ratio లో additional finance ను సమీకరించి, నాలుగు విషయాలను వరుసగా అడుగుతుంది: **pattern of finance**; additional debt యొక్క post-tax average cost; cost of equity, retained earnings; ఆ తర్వాత **additional finance యొక్క overall weighted average cost**. ఆ నాలుగు headings కిందే, అదే వరుసలో సమాధానం రాయండి; marks వాటి మధ్య దాదాపు సమానంగా పంచి ఉంటాయి.

ఏదీ లెక్కించే ముందు ఈ pattern ను ఒక చిన్న capital structure statement గా పేర్పొండి. మొత్తంలో ratio ప్రకారం వచ్చే వాటానే equity; **retained earnings ఆ equity share లోపలి నుంచే వస్తాయి**, దానికి అదనంగా కాదు - `3.75 crore equity లో `1 crore retentions ఉంటే, కొత్తగా తేవలసిన equity capital `2.75 crore. ఆ తర్వాత debt ను దాని slabs వారీగా విడి lines గా విడగొడతారు; ఆ lines మొత్తం సమీకరించవలసిన మొత్తానికి సమానం అవుతుంది.

Slab-rate debt ను మొత్తాల ప్రకారం సగటు చేయాలి, సాధారణ సగటుగా ఎప్పుడూ కాదు: **average Kd = Σ (slab Kd $\times$ slab weight)** — slab weight అంటే ఆ slab మొత్తాన్ని total debt తో భాగించగా వచ్చేది. 2021-Jul సమాధానం 7%, 6.30%, 5.60% లకు 5:5:10 నిష్పత్తిలో weights ఇచ్చి 6.125% చేరుకుంటుంది. 2019-Nov సమాధానం రెండు slabs మీద అదే చేసి 8.1% చేరుకుంటుంది.

ప్రతి slab rate before tax దా, after tax దా అని చదవండి. 2023-Nov ప్రశ్న 8%, 10% ను before tax గా,

12% ను after tax గా ఇస్తుంది; సమాధానం (1-t) ను మొదటి రెండింటికీ వర్తింపజేస్తుంది. ఈ అంశంలో అత్యధికంగా సరిదిద్దే పొరపాటు ఇదే; ఇది average cost of debt ను, తద్వారా చివరి WACC ను కూడా మారుస్తుంది.

K_e కోసం సమాధానాలు dividend growth model ను వాడతాయి; ఏ dividend ను తీసుకుంటున్నాయో స్పష్టంగా చెబుతాయి. 2021-Jul సమాధానం **DPS ను D0 గా తీసుకుంటున్నట్లు** రాసి (1+g) తో గుణిస్తుంది; 2019-May సమాధానం D1 ను EPS, payout ratio ల లబ్ధంగా తీసుకుంటుంది. దానికి బదులు retention ratio ఇచ్చిన చోట **$D0 = (1 - \text{retention}) \times \text{EPS}$** , ఇక్కడ EPS అంటే మొత్తం earnings ను shares సంఖ్యతో భాగించగా వచ్చేది. అంతటా **$K_r = K_e$** .

Cut-off-rate variant లో project మొత్తంలోని ప్రతి slab కూ cost కడతారు, అందులోని debt కు మాత్రమే కాదు. ఆ slab కు వర్తించే debt, equity rates నుంచి ప్రతి slab కూ K_o ను కట్టి, ఆ తర్వాత ప్రతి tranche కూ **దాని సొంత K_o వద్దే cost కట్టి**, ఆపై మొత్తం cost ను మొత్తం capital తో భాగించండి. 2024-Jul సమాధానం ఆ విధంగానే `15 lakh కు 12.95%, `26 lakh కు 13.79% ధర కట్టింది.

ఆ variant ఒక నిర్ణయంతో ముగుస్తుంది; ఆ వాక్యమే చివరి mark. After tax 13% return ఇచ్చే project ను **overall cost of capital 13% లేదా అంతకంటే తక్కువ** ఉన్న చోట మాత్రమే స్వీకరించాలి — ఎందుకంటే 13% వద్ద అది కేవలం break even అవుతుంది. కాబట్టి 12.95% ఉన్న Project I ను స్వీకరిస్తారు, 13.79% ఉన్న Project II ను తిరస్కరిస్తారు; ఆ రెండింటి మధ్య interpolate చేస్తే break even అయ్యే అతి పెద్ద project పరిమాణం వస్తుంది — **`15.65 lakh**.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 8 ప్రశ్నలు

- ఏ cost నూ లెక్కించే ముందు, finance సమీకరించిన తర్వాతి capital structure ను ఒక statement గా రాయండి. ఆ statement లోనే చాలా marks ఉన్నాయి.
- ప్రశ్న నుంచి ప్రతి rate ను తీసుకునేటప్పుడే దానికి before tax అనో after tax అనో label వేయండి, ఆ label ను మీ working లోకి కూడా తీసుకెళ్ళండి.

PQ 10.1 · PYQ 2019-May [1] (b) {C} · 5M · Pg 203

LEVEL II
Application

Medium

PQ 10.7 · MTP 2024-Jul [1] (b) {C} · 5M · Pg 215

LEVEL II
Application

Medium

PQ 10.2 · PYQ 2019-Nov [5] · 10M · Pg 204

LEVEL II
Application

Hard

PQ 10.3 · PYQ 2021-Jul [2] · 10M · Pg 206

LEVEL II
Application

Hard

PQ 10.4 · PYQ 2022-May [5] · 10M · Pg 208

LEVEL II
Application

Hard

PQ 10.5 · PYQ 2023-Nov [4] · 10M · Pg 210

LEVEL II
Application

Hard

PQ 10.6 · PYQ 2024-May [2] (a) · 6M · Pg 213

LEVEL II
Application**Hard**

PQ 10.8 · PYQ 2025-Jan [2] (a) · 7M · Pg 217

LEVEL II
Application**Hard**

SECTION A · FINANCIAL MANAGEMENT · అధ్యాయం 5

Financing Decisions - Capital Structure

6 అంశాలు · 38 వర్గీకృత ప్రశ్నలు · ప్రాముఖ్యత: B

ICAI SKILL PROFILE Financial Management కోసం ICAI band: Level I 20-30% · Level II 70-80% — ఈ అధ్యాయం చదివితే అనిపించేది: **ముందు sums**

Level I — Comprehension & Knowledge

6.9%

203 లో 14 marks

Level II — Analysis & Application

93.1%

203 లో 189 marks

ఈ Section యొక్క Level I కనిష్ట పరిమితి కంటే కింద: ఈ అధ్యాయం marks లో కేవలం 7% Comprehension మరియు Knowledge ఏ, ICAI ఇచ్చినది 20-30% — అది Financial Management కోసం. ఇక్కడ ఆసరాగా తీసుకోవడానికి theory దాదాపు లేనే లేదు — ఇక్కడి దాదాపు ప్రతి mark sum సాధించడం వల్లే వస్తుంది, కాబట్టి సన్నద్ధత అంటే సాధన, చదవడం కాదు.

అంశం 1: Capital Structure అర్థం [Meaning of Capital Structure]

L2P6-A-C5-T01

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 5, Financing Decisions - Capital Structure; capital structure అంటే ఏమిటి, capital యొక్క source ను, quantum ను ఎంచుకోవడం వెనుక ఉండే factors ఏమిటి — ఇవి ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

Capital structure అంటే ఒక firm తనకు తానే నిధులు సమకూర్చుకునే long-term sources కలయిక.

Meaning మీద ముద్రించిన ఒకే ఒక ప్రశ్న **factors considered in deciding the source and quantum of capital** అని అడుగుతుంది; ముద్రించిన సమాధానం మూడింటిని పేర్కొని, ఒక్కో దానికి ఒక్కో వాక్యం కారణం ఇస్తుంది. అంతకు మించి ఏదీ అక్కర్లేదు.

మూడూ, సమాధానం ఇచ్చే వరుసలోనే. **Control** - ఉన్న shareholders కే majority stake కొనసాగేలా structure ను రూపొందించాలి. **Risk** - company యొక్క financial risk భరించగలిగే హద్దు దాటి పెరగకుండా రూపొందించాలి. **Cost** - overall cost of capital కనిష్టంగా ఉండాలి.

ఇది రెండు marks ప్రశ్న; కాబట్టి రూపం — మూడు headings, ఒక్కో దాని కింద ఒక్కో వాక్యం. **Marks follow the number of factors named**, వివరణ పొడవు మీద కాదు. Capital structure theories లోకి జారిపోవద్దు; అది వేరే అంశం, ఇక్కడ దానివల్ల ఏమీ రాదు.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 1 ప్రశ్నలు

- ఏ ఒక్కదాన్నీ వివరించే ముందు Control, Risk, Cost అని పేర్లు రాయండి; ఆ తర్వాత ఒక్కో దానికి సమాధానం ఇచ్చే ఒక్క వాక్యం కారణాన్ని ఇవ్వండి.

TQ 1.1 · PYQ 2022-Nov [6] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 222

LEVEL I
Remembering

Easy

అంశం 2: Capital Structure Theories

L2P6-A-C5-T02

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 5, Financing Decisions - Capital Structure; capital structure theories ఇందులో ఉన్నాయి - Net Income, Net Operating Income, Traditional, tax తో మరియు tax లేకుండా Modigliani-Miller, Pecking Order.

NOTES

Pecking Order theory ప్రకారం structure నిర్ణయం manager ఇష్టాన్ని అనుసరిస్తుంది - అతి తక్కువ సమాచారాన్ని బయటపెట్టే source కే ఆయన మొగ్గు. ఈ hierarchy స్థిరమైనది, marks కూడా దాన్నే అనుసరిస్తాయి: **Rule 1, use internal finance first**; Rule 2, ఆ తర్వాత debt - secured, unsecured లేదా hybrid; Rule 3, చివరగా కొత్త equity shares. Cost of capital ను కనిపెట్టడం, financial control నిలుపుకోవడం, ప్రతికూల market signals రాకుండా చూసుకోవడం - ఈ మూడింటి కోసమే ఇది ఉంది. భవిష్యత్ earnings మీద నమ్మకం ఉన్నప్పుడు firms debt ను, సందేహం ఉన్నప్పుడు equity ను issue చేస్తాయి.

Net Income approach మూడు వాక్యాలు. Market value of equity = $(EBIT - \text{Interest}) \div K_e$; దానికి debt యొక్క market value ను కలిపితే value of the firm వస్తుంది; ఆ తర్వాత $K_o = EBIT \div \text{Value of the firm}$. EBIT `3,00,000, interest `1,00,000, capitalisation rate 12.5% అయిన చోట సమాధానం equity `16,00,000, firm `26,00,000, overall cost 11.54% చేరుకుంటుంది.

Traditional approach ప్రశ్న debt ను పలు స్థాయిలలో ఇస్తుంది, ఒక్కో దానికి దాని సొంత K_d, K_e ఉంటాయి; ఏ స్థాయిని సిఫార్సు చేస్తారో అడుగుతుంది. ఒక్కో option కూ ఒక్కో column కట్టండి: EBIT, దాని నుంచి interest తీసివేయగా earnings available to equity holders, దాన్ని equity capitalisation rate తో భాగిస్తే market value of equity, దానికి ఇచ్చిన debt market value కలిపితే total market value; ఆ తర్వాత overall cost = $EBIT \div \text{total market value}$. **Recommend the option whose overall cost of capital is minimum** - ఆ వాక్యాన్ని పూర్తిగా రాయండి.

Tax లేని MM ప్రకారం రెండు firms విలువ సమానం; కాబట్టి levered firm విలువ ఎక్కువగా ఉన్న చోట investor arbitrage చేస్తాడు. మూడు steps, ఎప్పుడూ ఇదే వరుసలో: రెండు firms విలువనూ కట్టండి (equity = earnings available to equity $\div K_e$, plus debt); levered firm లోని holding ను అమ్మి **borrow the same percentage of the levered firm's debt**; ఆ మొత్తంతో unlevered firm shares కొని, వ్యక్తిగత borrowing మీద interest పోను వచ్చే కొత్త income ను పాత దానితో పోల్చండి. **The incremental income is what the question asks for.**

Tax తో ఉన్న MM ఇచ్చిన market value నుంచి వెనక్కి నడుస్తుంది. ముందు **Net income to equity =**

Market value × Ke, ఆ తర్వాత EBIT = that net income ÷ (1 - t). అప్పుడు మాత్రమే రెండు income columns - all-equity, equity-plus-debt - ను income available to equity holders వరకు రాయండి. Levered firm విలువ అంటే unlevered firm విలువకు tax shield కలిపినది: $VL = Vu + (t \times Debt)$ - tax rate ను debt మొత్తంతో గుణించాలి, interest తో ఎప్పుడూ కాదు.

Restructuring తర్వాత **equity value = levered value less the equity repurchased**, అలాగే $Ke = \text{income available to equity} \div \text{that equity value}$. Tax పోను cost of debt అంటే $I(1 - t)$. Amount, cost, weight, product లతో WACC table రాయండి. పరీక్షకుడు కోరేది మూడు వాక్యాలలో impact: tax shield మేరకు market value పెరగడం, **overall cost down**, కొత్తగా వచ్చిన financial risk వల్ల cost of equity పెరగడం. $Ko = Keu[1 - (t \times L)]$, $Ke = Keu + (Keu - Kd) \times Debt(1 - t) \div Equity$ అనే formulae రెండూ ఒకే figures కు చేరుస్తాయి; సమాధానాలు రెండు మార్గాలనూ ముద్రిస్తాయి.

సమాధానాలు అత్యధికంగా సరిదిద్దే పొరపాటు తీసివేత క్రమం గురించే: **interest comes out before tax**; కాబట్టి levered firm లో earnings available to equity అంటే EBIT నుంచి interest తీసివేసి, ఆ తర్వాత tax వేయగా వచ్చేది. ముందు tax వేసి, ఆ తర్వాత interest తీసివేస్తే చక్కగా కనిపించే తప్పు figure వస్తుంది. Net operating income approach కింద, విలువలు సమానం కావడానికి సమాధానం ఇచ్చే కారణాన్ని గుర్తుంచుకోండి - **equity capitalisation is a linear function of the debt-equity ratio**; అంటే equity మీద కోరే return తగ్గడం, చౌకైన debt కోల్పోవడాన్ని సరిగ్గా భర్తీ చేస్తుంది.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Theory ను వాడే ముందు దాని పేరు రాయండి. Pecking order సమాధానం అంటే మూడు rules, ఆ hierarchy ఎందుకు ఉందో చెప్పే కారణం; NOI సమాధానం అంటే equity return కు, debt-equity ratio కు మధ్య ఉండే linear సంబంధం.
- Value మీద, cost of capital మీద, cost of equity మీద impact ఏమిటని ప్రశ్న అడిగిన చోట, మూడు విడివిడి labelled భాగాలుగా సమాధానం రాయండి; ఒక్కో భాగంలోనూ మార్పు ఏ దిశలో ఉందో చెప్పండి.

TQ 2.1 · PYQ 2025-May [4] (c) · DESC · 2M · Pg 223

LEVEL I
Understanding

Easy

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 10 ప్రశ్నలు

- అన్నిటికంటే ముందు ఇచ్చిన market value, Ke ల నుంచి EBIT ను లెక్కించండి. తర్వాతి ప్రతి figure దీని మీదే ఆధారపడుతుంది; సాధించలేనట్లు కనిపించే ప్రశ్నలలో సాధారణంగా ఈ step మరచిపోవడమే కారణం.
- Formula రాయండి, substitute చేయండి, ఆ తర్వాత impact ను rupees లో గానీ percentage points లో గానీ చెప్పండి. Impact గురించి ఒక్క వాక్యమైనా లేని figure చివరి mark ను పోగొడుతుంది.

PQ 2.1 · PYQ 2018-May [1] (a) {C} · 5M · Pg 224

LEVEL II
Application

Medium

PQ 2.3 · MTP 2021-Oct [1] (a) {C} · 5M · Pg 227	LEVEL II Application	Medium
PQ 2.4 · PYQ 2022-Nov [5] (a) · 4M · Pg 228	LEVEL II Application	Medium
PQ 2.5 · PYQ 2023-May [1] (d) {C} · 5M · Pg 230	LEVEL II Application	Medium
PQ 2.6 · PYQ 2024-May [2] (b) · 4M · Pg 231	LEVEL II Application	Medium
PQ 2.7 · PYQ 2025-May [3] (b) · 4M · Pg 232	LEVEL II Application	Medium
PQ 2.8 · MTP 2024-Dec S2 [1] (b) · 5M · Pg 235	LEVEL II Application	Medium
PQ 2.9 · MTP 2025-Dec S2 [1] (b) · 5M · Pg 235	LEVEL II Application	Medium
PQ 2.10 · RTP 2026-Jan [7] · Pg 236	LEVEL II Application	Medium
PQ 2.11 · PYQ 2026-Sep [2] (a) · 7M · Pg 238	LEVEL II Application	Hard

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Arbitrage ప్రశ్నలో ముందు రెండు firms విలువనూ కట్టి, ఏది overvalued గా ఉందో స్పష్టంగా చెప్పండి; అప్పటి వరకు investor holding లోని ఒక్క rupee ను కూడా కదపవద్దు.
- రెండు firms gearing లో మాత్రమే తేడా ఉన్న చోట, రెండు columns ను పక్కపక్కనే పెట్టి, కోరే equity return లో తేడాను వాడిన debt ఆధారంగా వివరించండి.

PQ 2.2 · PYQ 2021-Jan [3] · 10M · Pg 226

LEVEL II
Analysis

Hard

అంశం 3: Capital Structure ను నిర్ణయించే factors [Factors Determining Capital Structure]

L2P6-A-C5-T03

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 5, Financing Decisions - Capital Structure; capital structure ను నిర్ణయించే factors, expansion కోసం debt కు equity కు మధ్య ఎంపిక — ఇవి ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

Debt ద్వారా, equity ద్వారా లేదా రెండింటి కలయిక ద్వారా నిధులు సమకూర్చుకునే ముందు దేన్ని పరిశీలిస్తారో theory ప్రశ్న అడుగుతుంది. ముద్రించిన సమాధానం నాలుగింటిని పేర్కొంటుంది: **cost of capital** - tax shield వల్ల debt చౌక, కానీ మితిమీరిన debt financial risk ను పెంచుతుంది; **control** - equity యాజమాన్యాన్ని పలుచన చేస్తుంది, debt చేయదు; ప్రస్తుత interest rates, market conditions; **cash flow**

stability - స్థిరమైన cash flows debt ను సురక్షితంగా మోయగలవు. సమాధానం ముగించినట్టే ముగించండి: స్థిరమైన earnings, control నిలుపుకోవాలనే కోరిక - ఈ రెండూ ఉన్నప్పుడు తగినంత debt ఉన్న కలయికే మేలు.

ఇక్కడి ప్రతి practical ప్రశ్న రెండు మార్గాలలో finance చేసే expansion గురించే; expansion తర్వాతి EBIT సాధారణంగా ఇవ్వరు. సమాధానాలు దీన్ని స్పష్టంగా చెప్పి, **existing return on capital employed is maintained** అని భావిస్తాయి: ఉన్న figures మీద ROCE ను $EBIT \div \text{capital employed}$ గా లెక్కించి, దాన్ని పెరిగిన base కు వర్తింపజేయండి; అప్పుడు **proposed EBIT = new capital employed $\times$ ROCE**. వాడే ముందు ఆ assumption ను విడిగా ఒక వాక్యంలో రాయండి - ముద్రించిన ప్రతి సమాధానమూ దాన్ని రాస్తుంది.

Capital employed అంటే equity share capital, reserves, retained earnings, debt కలిపినది; interest figure మాత్రమే ఇచ్చిన చోట debt అంటే **interest $\div$ rate** - 12% వద్ద `1,20,000 అంటే `10,00,000 debentures. ఈ ఒక్క వాక్యమే ప్రశ్న మొత్తానికీ పునాది; ఇది తప్పయితే ఆ తర్వాతి ప్రతి figure తప్పే.

ఆ తర్వాత ఒక్కో plan కూ ఒక్కో column, ఇదే వరుసలో: EBIT, పోను ఉన్న interest, పోను కొత్త interest, EBT, పోను tax, PAT, పోను preference dividend, earnings for equity shareholders, shares సంఖ్యతో భాగించగా EPS. **New shares = funds raised $\div$ market price** - దాన్ని ఉన్న సంఖ్యకు కలపాలి. Rate slab-wise ఉన్న చోట borrowing ను slabs మీద విడగొట్టి, ఒక్కో interest line ను విడిగా చూపించండి.

ఈ ప్రశ్నలు మోసే మెలిక ఒకటుంది - **debt-equity threshold that changes the P/E ratio**. ప్రశ్న ఇచ్చే నిర్వచనం ప్రకారమే ఆ ratio ను లెక్కించండి - కొన్ని Debt $\div$ Shareholders' funds అని తీసుకుంటాయి, మరికొన్ని Debt ను (Debt + Equity) తో భాగిస్తాయి; ఏ plan ఆ హద్దుకు ఏ వైపు పడుతుందో చెప్పి, దానికి తగిన P/E ratio ను వర్తింపజేయండి. ఆ తర్వాత **MPS = EPS $\times$ P/E ratio**.

నిజంగా అడిగిన ప్రశ్నే సమాధానం రాయండి. లక్ష్యం market price అయిన చోట **the plan with the higher EPS can still lose**: K Textiles సమాధానంలో loan option EPS `2.053 ఇస్తుంది, `1.911 కు ఎదురుగా; కానీ P/E ratio 8 కు పడిపోయాక market price `16.42 మాత్రమే, `19.11 కు ఎదురుగా. అసలు expansion చేయాలా వద్దా అని ప్రశ్న అడిగిన చోట, source ను సిఫార్సు చేసే ముందు expansion తర్వాతి EPS ను **existing EPS** తో పోల్చండి.

ఈ అంశంలోని ఒక ప్రశ్న వేరే రకం - **external funds requirement**. $EFR = \text{additional assets required} - \text{less the earnings ploughed back}$; ఇక్కడ additional assets అంటే (total assets less payables and provisions) $\times$ the growth in sales - ఈ రెండూ sales తో నేరుగా మారతాయి. ఆ తర్వాత చెప్పిన ప్రాధాన్య క్రమంలోనే దాన్ని తీర్చండి: **current ratio of 1.40** అనుమతించినంత వరకు short-term borrowing, **fixed assets to long-term loans ratio of 1.50** అనుమతించినంత వరకు long-term loans, మిగిలినదానికి equity.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 9 ప్రశ్నలు

- ముందు working notes చూపించండి - capital employed, ROCE, proposed EBIT, కొత్త shares సంఖ్య, debt-equity ratio - ఆ తర్వాత comparative column. Table కు ఎన్ని marks ఉన్నాయో notes కూ అన్నే ఉన్నాయి.
- లక్ష్యం EPS నా లేక market price per share నా అన్నది చదివి, అదే పరిభాషలో సిఫార్సు రాయండి. సలహా వాక్యం లేని సరైన table చివరి mark ను పోగొడుతుంది.

PQ 3.5 · PYQ 2024-Sep [3] (b) · 5M · Pg 247	LEVEL II Application	Medium
PQ 3.6 · MTP 2025-Aug S2 [2] (b) · 5M · Pg 250	LEVEL II Application	Medium
PQ 3.7 · PYQ 2025-Sep [3] (a) · 7M · Pg 252	LEVEL II Application	Medium
TQ 3.1 · MTP 2025-Aug S2 [4] (c) · DESC · 2M · Pg 239	LEVEL II Application	Hard
PQ 3.1 · PYQ 2021-Dec [3] · 10M · Pg 239	LEVEL II Application	Hard
PQ 3.2 · PYQ 2022-May [4] · 10M · Pg 241	LEVEL II Application	Hard
PQ 3.3 · PYQ 2023-May [3] · 10M · Pg 243	LEVEL II Application	Hard
PQ 3.4 · PYQ 2023-Nov [2] · 10M · Pg 245	LEVEL II Application	Hard
PQ 3.8 · PYQ 2026-Jan [3] (a) · 8M · Pg 253	LEVEL II Application	Hard

అంశం 4: Optimal Capital Structure

L2P6-A-C5-T04

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 5, Financing Decisions - Capital Structure; optimal capital structure, దాన్ని విశ్లేషించే process ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

Optimum capital structure అంటే firm సంపద గరిష్ఠంగా ఉండే equity, debt కలయిక. ఆ కలయిక వద్ద **cost of capital is minimum**, అలాగే market price per share - అంటే value of the firm - గరిష్ఠ స్థాయిలో ఉంటుంది. రెండు భాగాలూ రాయండి; cost మీద, value మీద పరిణామం చెప్పని నిర్వచనం సగం సమాధానమే; రెండో mark ఉండేది ఆ రెండో భాగంలోనే.

దాన్ని విశ్లేషించే process లో పేరు పెట్టిన మూడు steps ఉన్నాయి, marks ఆ సంఖ్య మీదే. **EBIT-EPS-MPS analysis**: ప్రతి structure కూ ఒకే EBIT తో మొదలుపెట్టి EPS లెక్కించి, ఆ తర్వాత P/E ratio తో గుణించడం ద్వారా గానీ cost of equity తో భాగించడం ద్వారా గానీ MPS కు చేరి, అత్యధిక MPS ఉన్న structure ను

ఎంచుకోండి. **Indifference point analysis:** మొదటి test ఒకే ఒక EBIT ను విలువ కడుతుంది; కాబట్టి EBIT మారితే నిర్ణయం మారుతుందా అన్నది చూడండి. **Financial break-even point analysis:** financial risk structure తో పాటు కదులుతుంది; P/E ratio గానీ Ke గానీ దాన్ని ఇప్పటికే ప్రతిబింబించినా, దాన్ని విడిగా లెక్కించి పరిశీలించవచ్చు.

లక్ష్యం నుంచే మొదలుపెట్టండి. సమాధానం **the objective of financial management is to maximise wealth** అంటూ మొదలై, దాని నుంచే ఈ test ను తీసుకొస్తుంది. రెండు marks సమాధానంలో కూడా మూడు steps పేర్లూ రాయండి; EBIT-EPS analysis ను మాత్రమే వివరిస్తే ఈ అంశం పూర్తి కాదు.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 1 ప్రశ్నలు

- ఏ ఒక్కదాన్నీ వివరించే ముందు మూడు steps పేర్లూ రాయండి - EBIT-EPS-MPS, indifference point, financial break-even.

TQ 4.1 · MTP 2024-Mar [4] (c) · DESC · 2M · Pg 256

LEVEL I
Remembering

Easy

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Process ను వివరణగా కాక, వరుస steps గా ఇవ్వండి. Marks ఉండేది ఆ వరుసలోనే — కలయికను అంచనా వేయడం, ప్రతి స్థాయిలోనూ cost ను లెక్కించడం, కనిపిస్తున్నదాన్ని ఎంచుకోవడం.

TQ 4.2 · MTP 2025-Aug S2 [3] (b) · DESC · 2M · Pg 256

LEVEL II
Analysis

Medium

అంశం 5: EBIT-EPS-MPS Analysis

L2P6-A-C5-T05

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 5, Financing Decisions - Capital Structure; EBIT- EPS-MPS analysis, financial break-even point, indifference point ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

Financial break-even point అంటే అన్ని fixed financial charges - interest, preference dividend - ను తీర్చడానికి కావలసిన **the minimum level of EBIT; EPS equals zero** అయ్యే స్థాయి అదే. దాని కింద EPS ఋణాత్మకం. దాని పైన fixed-cost financing instruments ను structure లోకి ఇంకా ఎక్కువగా తీసుకోవచ్చు; లేకపోతే equity కే మొగ్గు. Interest లేని plan యొక్క financial break-even సున్నా.

Preference dividend tax పోను మిగిలిన profit నుంచే చెల్లిస్తారు; కాబట్టి ఆ figure లో దాన్ని gross up చేయాలి: **Financial BEP = Interest + Preference dividend ÷ (1 - t)**. 50% tax rate వద్ద `2,00,000 విలువైన 10% preference capital మీద charge `40,000, `20,000 కాదు; అదే ఒక్క step, అంతే

పరిమాణంలోని debt plan కంటే preference plan ను చెడ్డగా కనిపించేలా చేస్తుంది.

Indifference point అంటే **the EBIT at which two plans give equal EPS.** $(EBIT - I_1)(1 - T) \div E_1$ ను $(EBIT - I_2)(1 - T) \div E_2$ తో సమానం చేయండి; ఇక్కడ I అంటే ఒక్కో ప్రత్యామ్నాయం కింద ఉండే fixed interest charge, E అంటే equity shares సంఖ్య, T అంటే tax rate. Substitute చేసి ముందు formula ను పూర్తిగా రాసి, ప్రతి పదాన్నీ నిర్వచించండి; అదే విడిగా ఒక mark, ఆ తర్వాతి algebra రెండు వాక్యాలు నడుస్తుంది.

EBIT figures ను ఒక శ్రేణిగా ఇచ్చిన చోట, ప్రతి EBIT వద్ద ప్రతి plan కూ EPS ను table లో పెట్టి, crossover ను ఆ table నుంచే చదవండి. సమాధానాలు వాడే రూపంలోనే ముగింపు రాయండి: **above `80,000 the debt-equity mix gives higher EPS**, దాని కింద equity financing ఎక్కువ EPS ఇస్తుంది; preference-equity plan మాత్రం ఏ స్థాయిలోనూ ఆమోదయోగ్యం కాదు, ఎందుకంటే దాని EPS అంతటా తక్కువ.

రెండు plans కు అసలు indifference point లేకపోవచ్చు - రెండు వైపులా EBIT terms రద్దయిపోతే అది ఉండదు - అప్పుడు నిర్ణయం **dominance** మీద ఆధారపడుతుంది. Plan Y, Plan Z ను dominate చేస్తుంది: దాని financial break-even `20,000, ఎదురుగా `40,000; దాని EPS `4, ఎదురుగా `3. ఏది dominate చేస్తుందో చెప్పి, రెండు కారణాలూ ఇవ్వండి.

చాలా ప్రశ్నలు ఈ విశ్లేషణను ratios నుంచి వెనక్కి నడుపుతాయి. **EPS = MPS ÷ P/E ratio, earnings yield = EPS ÷ MPS**; EPS నుంచి earnings for equity కు చేరి, preference dividend ను తిరిగి కలిపి, tax కోసం gross up చేసి EBT కు, interest కలిపి EBIT కు వెళ్లండి; అక్కడి నుంచి leverages మిమ్మల్ని contribution, sales వరకు తీసుకెళ్తాయి. **Pre-tax interest rate = post-tax rate ÷ (1 - t)**, debt అంటే interest ÷ that rate.

ఈ రెండు fixed charges ను వేరువేరుగా ఉంచండి. **Interest is deducted before tax, preference dividend after.** ఈ ఒక్క తేడానే financial break-even ను, EPS ను, వెనక్కి నడిచే ప్రశ్న చేరుకునే sales figure ను నిర్ణయిస్తుంది; ఈ సమాధానాలన్నిటిలోనూ అత్యధికంగా సరిదిద్దే పొరపాటు ఇదే.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 8 ప్రశ్నలు

- ఏ leverage ను గానీ indifference point ను గానీ లెక్కించే ముందు, ప్రతి plan కూ EBIT-to-EPS column ను ఒకే rows లో పరచండి.
- Indifference formula ను దాని terms నిర్వచనంతో సహా చూపించి, ఆ తర్వాత substitute చేసి, ఆ EBIT కు పైన ఏ plan మేలో, కింద ఏ plan మేలో చెప్పండి.

PQ 5.1 · PYQ 2018-May [1] (d) {C} · 5M · Pg 258

LEVEL II
Application

Medium

PQ 5.2 · PYQ 2018-Nov [1] (a) {C} · 5M · Pg 259

LEVEL II
Application

Medium

PQ 5.6 · RTP 2025-Jan [6] · Pg 266

LEVEL II
Application

Medium

PQ 5.7 · MTP 2025-Mar S1 [1] (b) · 5M · Pg 268	LEVEL II Application	Medium
PQ 5.9 · PYQ 2026-Sep [3] (b) · 4M · Pg 274	LEVEL II Application	Medium
PQ 5.3 · PYQ 2019-May [2] · 10M · Pg 261	LEVEL II Application	Hard
PQ 5.4 · PYQ 2020-Nov [3] · 10M · Pg 263	LEVEL II Application	Hard
PQ 5.5 · PYQ 2025-Sep [2] (a) · 7M · Pg 265	LEVEL II Application	Hard

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 2 ప్రశ్నలు

- మూడు plans ఇచ్చిన చోట వాటిని జతలుగా పోల్చి, ఇచ్చిన ఒక స్థాయిలోనే కాక ప్రతి EBIT స్థాయిలోనూ ఏదైనా plan dominate చేయబడుతోందా అన్నది స్పష్టంగా చెప్పండి.

TQ 5.1 · MTP 2025-Nov S1 [4] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 257	LEVEL II Analysis	Medium
PQ 5.8 · RTP 2025-May [6] · Pg 270	LEVEL II Analysis	Hard

అంశం 6: Over-Capitalisation మరియు Under-Capitalisation [Over-Capitalisation and Under-Capitalisation]

L2P6-A-C5-T06

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 5, Financing Decisions - Capital Structure; over-capitalisation, under-capitalisation - అర్థం, కారణాలు, పరిణామాలు, పరిష్కారాలు ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

Over-capitalisation is excess capital: firm కు అవసరమైన దానికంటే ఎక్కువ capital ఉంటుంది, దాని assets విలువ issued share capital కంటే తక్కువ ఉంటుంది, dividend ను, interest ను చెల్లించడానికి దాని earnings చాలవు. తన capital employed మీద ప్రస్తుతం అమలులో ఉన్న rate of return ను నిరంతరం సంపాదించలేని firm పరిస్థితి ఇది. దీన్ని గుర్తించే parameters రెండు - **actual earning below the current rate, real value below book value**. ప్రధాన లక్షణం dividend, interest చెల్లింపు తగ్గడం; దానితో పాటు shares విలువ పడిపోవడం.

కారణాలు, ముద్రించిన వరుసలోనే: **under-estimation of the capitalisation rate**; అవసరాన్ని promoters ఎక్కువగా అంచనా వేయడం వల్ల capital ను మితిమీరి issue చేయడం; అధిక promotion, preliminary ఖర్చులు; reserves ను ఎండగట్టే **liberal dividend policy**; సరిపడా depreciation లేకపోవడం, తద్వారా assets వాస్తవ విలువ book value కంటే దిగజారడం; inflationary కాలంలో company ఏర్పడటం - assets ను

ఎక్కువ ధరకు కొని, depression వచ్చాక వాటి విలువ పడిపోవడం. నాలుగు marks కు ఉండే పొట్టి రూపం ఇలా పేర్కొంటుంది: లాభదాయకంగా వాడగలిగే దానికంటే ఎక్కువ సమీకరించడం, company సంపాదించగలిగే rate కంటే ఎక్కువ rate కు అప్పు తీసుకోవడం, **excessive payment for fictitious assets such as goodwill**, సరికాని depreciation, dividend policy, earnings ను తప్పుగా అంచనా వేయడం.

పరిణామాలు అయిదు, ఒక్కో దానికి దాని కారణం: **poor creditworthiness** - కాబట్టి loans, credit ఖరీదవుతాయి; investors నమ్మకం కోల్పోవడం వల్ల మరింత capital సమకూర్చుకోవడం కష్టమవుతుంది; share price face value కంటే కిందకు పడటంతో **loss of goodwill**; competitive cost కు వస్తువులను ఉత్పత్తి చేయలేకపోవడం వల్ల market ను కోల్పోవడం; capital structure మొత్తాన్ని పునర్వ్యవస్థీకరించకపోతే **liquidation**. పొట్టి రూపం వీటికి ఇంకో రెండు కలుపుతుంది - dividend, interest rate ను తగ్గించడం, window dressing ను ఆశ్రయించడం.

పరిష్కారాలను విడిగా ఒక ప్రశ్నగా అడుగుతారు; వాటిలో నాలుగు steps ఉంటాయి: company ను **thorough reorganisation** చేయడం; **buyback of shares**; debenture-holders, creditors claims ను తగ్గించడం; shares విలువను తగ్గించడం - దీనివల్ల assets ను మార్చడానికి సరిపడా నిధులు అందుబాటులోకి వస్తాయి.

ఇవన్నీ రెండు నుంచి నాలుగు marks వరకు ఉండే descriptive ప్రశ్నలు; కాబట్టి రూపం స్థిరం - ఒక వాక్యం అర్థం, ఆ తర్వాత అడిగిన heading కింద సంఖ్యలు వేసిన జాబితా. **Marks follow the number of items named**, ఒక్కో వివరణ పొడవు మీద కాదు. ప్రశ్న పరిణామాలను మాత్రమే అడిగిన చోట, లేదా పరిష్కారాలను మాత్రమే అడిగిన చోట, కారణాల మీద చోటు వృథా చేయవద్దు.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 3 ప్రశ్నలు

- సమాధానం సొంత మాటల్లోనే ఒక్క వాక్యం అర్థంతో మొదలుపెట్టండి: అవసరమైన దానికంటే ఎక్కువ capital, issued share capital కంటే తక్కువ విలువైన assets, dividend ను, interest ను చెల్లించడానికి చాలని earnings.
- ప్రశ్న ఒక సన్నివేశం ఇచ్చిన చోట - అధిక capital base, తక్కువ EPS - ముందు ఆ పరిస్థితికి పేరు పెట్టి, ఆ తర్వాత జాబితా రాయండి.

TQ 6.1 · PYQ 2022-Nov [6] (c) · DESC · 2M · Pg 275

LEVEL I
Understanding

Easy

TQ 6.4 · MTP 2025-Apr S2 [4] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 278

LEVEL I
Understanding

Easy

TQ 6.3 · MTP 2024-Nov [4] (b) · DESC · 4M · Pg 277

LEVEL I
Understanding

Medium

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 1 ప్రశ్నలు

- పరిష్కారాలు ఆచరణ యోగ్యంగా ఉండాలి. పరిస్థితిని మళ్ళీ వర్ణించడం కాక, ఒక్కో అంశానికి company ఏం చేస్తుందో చెప్పండి — debt ను తగ్గించడం, capital ను write down చేయడం, earnings ను మెరుగుపరచడం.

TQ 6.2 · PYQ 2024-Sep [4] · DESC · 2M · Pg 277

LEVEL II
Application**Easy**

SECTION A · FINANCIAL MANAGEMENT · అధ్యాయం 6

Financing Decisions - Leverages

4 అంశాలు · 39 వర్గీకృత ప్రశ్నలు · ప్రాముఖ్యత: A

ICAI SKILL PROFILE Financial Management కోసం ICAI band: Level I 20-30% · Level II 70-80% — ఈ అధ్యాయం చదివితే అనిపించేది: ముందు sums

Level I — Comprehension & Knowledge

1.7%

229 లో 4 marks

Level II — Analysis & Application

98.3%

229 లో 225 marks

ఈ Section యొక్క Level I కనిష్ట పరిమితి కంటే కింద: ఈ అధ్యాయం marks లో కేవలం 2% Comprehension మరియు Knowledge ఏ, ICAI ఇచ్చినది 20-30% — అది Financial Management కోసం. ఇక్కడ ఆసరాగా తీసుకోవడానికి theory దాదాపు లేనే లేదు — ఇక్కడి దాదాపు ప్రతి mark sum సాధించడం వల్లే వస్తుంది, కాబట్టి సన్నద్ధత అంటే సాధన, చదవడం కాదు.

అంశం 1: పరిచయం [Introduction]

L2P6-A-C6-T01

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష ప్రశ్న లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 6, Financing Decisions - Leverages; leverage పరిచయం, leverage లోని మూడు రకాలు — ఇవి ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

పరిచయం మీద మాత్రమే ప్రశ్న ముద్రించలేదు, కానీ ఈ అధ్యాయం అడిగేదంతా ఒకే column మీద ఆధారపడి ఉంటుంది. దాన్ని ఒకసారి రాసుకుని గుర్తుంచుకోండి: **Sales - Variable cost = Contribution**, Contribution - Fixed cost = EBIT, **EBIT - Interest = EBT**, ఆ తర్వాత tax, ఆ తర్వాత preference dividend, చివరగా equity shareholders కు మిగిలే earnings. ఈ అధ్యాయంలో అడిగే ప్రతి leverage కూడా ఆ column లోని రెండు lines మధ్య ratio యే.

ఒక మార్పును పెద్దది చేయడానికి fixed cost ను వాడుకోవడమే leverage. **Operating leverage fixed operating cost నుంచి వుడుతుంది**; sales లో వచ్చే మార్పు EBIT మీద చూపే ప్రభావాన్ని అది కొలుస్తుంది. **Financial leverage fixed financial cost నుంచి వుడుతుంది** - అంటే interest, preference dividend - EBIT లో వచ్చే మార్పు EPS మీద చూపే ప్రభావాన్ని అది కొలుస్తుంది. Combined leverage ఈ రెండింటినీ కలుపుతుంది, sales లో మార్పు EPS మీద చూపే ప్రభావాన్ని కొలుస్తుంది; అందుకే ఎక్కువసార్లు అడిగేది దీన్నే. ప్రతి leverage ఒక risk ను సూచిస్తుంది, సమాధానాలు ఆ పదాలను ఒకే అర్థంలో వాడతాయి. **Operating risk అనేది cost structure కు అంటుకుని ఉంటుంది**; అది EBIT లో వచ్చే హెచ్చుతగ్గుల రూపంలో కనిపిస్తుంది - fixed cost అనేదే లేకపోతే operating risk ఉండదు. Financial risk అంటే **capital structure**

లోని debt, preference shares వల్ల shareholders మీద అదనంగా పడే risk. ఎక్కువ debt తీసుకునే companies కు, ప్రధానంగా equity తో నడిచే వాటి కంటే financial risk ఎక్కువ; ఈ రెండింటి మొత్తాన్ని combined leverage కొలుస్తుంది.

సమాధానాలు రాసే రూపంలోనే మూడు formulae: $DOL = \text{Contribution} \div EBIT$; $DFL = EBIT \div EBT$; $DCL = \text{Contribution} \div EBT$, లేదా $DOL \times DFL$. వీటిని మూడు వేర్వేరు నిర్వచనాలుగా కాకుండా, పై column లోని lines మధ్య ratios గా గుర్తుంచుకోండి; ఎందుకంటే ప్రశ్నలో రెండు ఇచ్చి మూడోదాన్ని అడుగుతారు.

అంశం 2: Operating Leverage

L2P6-A-C6-T02

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 6, Financing Decisions - Leverages; operating leverage, దాని లెక్కింపు, margin of safety తోనూ cost structure తోనూ దానికి ఉన్న సంబంధం — ఇవి ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

$DOL = \text{Contribution} \div EBIT$, అలాగే $DOL = 1 \div \text{Margin of safety}$. ఇచ్చిన data ఏ దారికి ముందు చేరుస్తుందో సమాధానాలు దాన్నే వాడతాయి: margin of safety 0.25 అయితే operating leverage ఒకే line లో 4; 0.1667 అయితే 6. Contribution తెలియని రాశిగా ఉన్నచోట ఇదే formula ను తిరగేసి చదవండి - $\text{Contribution} = EBIT \times DOL$ - ఎందుకంటే ఈ అంశంలోని చాలా ప్రశ్నలు వెనక్కి పని చేయించేవే.

ప్రామాణిక ప్రశ్న ratios ఇచ్చి income statement అడుగుతుంది. సమాధానాలు వెళ్లే దారి, ఇదే వరుసలో: $\text{pre-tax interest rate} = \text{post-tax rate} \div (1 - t)$, తర్వాత interest = loan $\times$ that rate; financial leverage నుంచి EBIT - అంటే $FL = EBIT \div (EBIT - \text{Interest})$ ను solve చేసి; operating leverage నుంచి contribution; fixed cost = contribution - EBIT; **Sales = Contribution $\div$ P/V ratio**; variable cost ను balancing figure గా. ఆ తర్వాత statement ను మామూలు వరుసలో పై నుంచి కిందికి రాయండి.

సమాధానాలు ఏ వివరణ ఇవ్వకుండా వాడే రెండు సంబంధాలు. $P/V \text{ ratio} = \text{Fixed cost} \div \text{BEP sales}$, అలాగే $\text{cash fixed cost} = \text{cash break-even sales} \times P/V \text{ ratio}$; దీనికి depreciation ను తిరిగి కలిపితే మొత్తం fixed cost వస్తుంది. Variable cost ratio 60% అయితే P/V ratio 40%; ఈ రెండూ కలిపి ఎప్పుడూ ఒకటే అవుతాయి, సమాధానాలు ఒకే step లో ఒకదాని నుంచి మరొకదానికి వెళ్తాయి.

Financial leverage is a double-edged sword - ఇది రెండువైపులా పదునున్న కత్తి. Fixed-cost funds యొక్క cost, return on investment కంటే తక్కువగా ఉన్నచోట అది return on equity నూ EPS నూ పెంచుతుంది, పైగా interest మీద tax కూడా ఆదా అవుతుంది; cost of debt ఆ return ను మించిన చోట అది రెండింటినీ కిందికి లాగుతుంది, firm ను financial distress లోకి నెట్టగలదు. మూడు సందర్భాలనూ సమాధానాలు చెప్పే మాటల్లోనే రాయండి: **ROI above interest - favourable**; **ROI below interest -**

unfavourable; ROI equal to interest - neutral, అంటే లాభమూ కాదు నష్టమూ కాదు.

Structure లో preference shares ఉన్నచోట financial leverage అంటే $EBIT \div [EBT - \text{Preference dividend} \div (1 - t)]$; tax మినహాయింపు ఉన్న company లో సరళంగా $EBIT \div (EBT - \text{preference dividend})$. ShirtCo సమాధానం సరిగ్గా ఈ అంశం మీదే, ప్రశ్నలో ఇచ్చిన DFL 2 ను 3.33 గా సరిదిద్దుతుంది; దానితో పాటు combined leverage 12 నుంచి 20 కి మారుతుంది.

ఈ అంశం ఏ trap చుట్టూ కట్టిందంటే: **operating leverage predicts EBIT only for a volume change** - volume మారినప్పుడే operating leverage EBIT ను సరిగా చెబుతుంది. Quantity 10% పెరిగితే DOL 6 వార్గానం చేసే 60% EBIT పెరుగుదల నిజంగానే వస్తుంది. కానీ quantity మారకుండా selling price 10% పెరిగితే EBIT 100% పెరుగుతుంది; ఎందుకంటే fixed cost అలాగే ఉండగా unit contribution `300 నుంచి `350 కి పెరుగుతుంది. Demand elasticity 1.2 అయితే అదే price పెరుగుదల quantity ను 12% తగ్గిస్తుంది, EBIT 16% మాత్రమే పెరుగుతుంది. Operating leverage అనేది **a function of fixed cost, margin and volume**.

ప్రతి leverage సమాధానం ఒక comment తో ముగుస్తుంది, ఆ comment కు ఒక mark ఉంటుంది. Cost structure లో **the choice of technology and fixed cost** ను operating leverage సూచిస్తుంది; అది level specific కూడా - firm తన operating break-even ను దాటి పని చేయడం మొదలుపెట్టాక operating leverage తక్కువగా ఉంటుంది. ఆ సంఖ్య ఎంతో చెప్పి ఆగకుండా, risk దృష్ట్యా అది ఏమి చెబుతుందో రాయండి.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- సమాధానం వాడే మూడు సందర్భాల్లోనూ double-edged sword ను వివరించండి, ప్రతి సందర్భంలోనూ EPS మీదా return on equity మీదా పడే ప్రభావాన్ని పేర్కొనండి.
- Operating leverage ఏమి సూచిస్తుందని అడిగితే - cost structure లోని fixed cost, sales కు EBIT చూపే సున్నితత్వం - ఈ రెండింటి పరంగా సమాధానం రాయండి; అది level specific అని కూడా చెప్పండి.

TQ 2.1 · PYQ 2026-Jan [3] (b) · DESC · 2M · Pg 282

LEVEL I
Understanding

Easy

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 12 ప్రశ్నలు

- రూపాయల్లో ఒక figure ఇచ్చే ratio నుంచే మొదలుపెట్టండి - post-tax interest rate కావచ్చు, margin of safety కావచ్చు - ఆ తర్వాత column ను కింది నుంచి పైకి నిర్మించండి. ప్రతి working note ను విడిగా రాసి దానికి సంఖ్య వేయండి.
- శాతంలో మార్పు అడిగినచోట leverage ను multiplier గా వాడి, ఆ తర్వాత column ను మళ్ళీ లెక్కించి సరిచూసుకోండి; ముద్రించిన సమాధానాలు ఆ verification నే చూపుతాయి, చివరి mark దానిమీదే ఉంటుంది.

PQ 2.2 · RTP 2024-May [4] · Pg 285

LEVEL II

Medium

	Application	
PQ 2.3 · MTP 2025-Mar S1 [1] (c) · 5M · Pg 286	LEVEL II Application	Medium
PQ 2.4 · MTP 2025-Apr S2 [1] (c) · 5M · Pg 289	LEVEL II Application	Medium
PQ 2.5 · RTP 2025-May [7] · Pg 291	LEVEL II Application	Medium
PQ 2.8 · RTP 2025-Sep [7] · Pg 300	LEVEL II Application	Medium
PQ 2.9 · MTP 2025-Nov S1 [3] (b) · 4M · Pg 303	LEVEL II Application	Medium
PQ 2.11 · PYQ 2026-Jan [2] (a) · 5M · Pg 307	LEVEL II Application	Medium
PQ 2.1 · PYQ 2022-Nov [2] · 10M · Pg 283	LEVEL II Application	Hard
PQ 2.6 · MTP 2025-Jul S1 [2] (a) · 8M · Pg 294	LEVEL II Application	Hard
PQ 2.7 · MTP 2025-Aug S2 [2] (a) · 5M · Pg 297	LEVEL II Application	Hard
PQ 2.10 · MTP 2025-Dec S2 [3] (a) · 7M · Pg 304	LEVEL II Application	Hard
PQ 2.12 · RTP 2026-May [7] · Pg 309	LEVEL II Application	Hard

అంశం 3: Financial Leverage

L2P6-A-C6-T03

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 6, Financing Decisions - Leverages; financial leverage, trading on equity అనే భావన — ఇవి ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

Financial leverage అంటే equity share capital తో పాటు **the use of funds with fixed cost** - అంటే long-term debt, preference share capital - వాడుకోవడం; ఆ వాడకాన్నే **trading on equity** అంటారు. Equity capital తో పోలిస్తే fixed-cost funds పరిమాణం సాపేక్షంగా ఎక్కువగా ఉన్నప్పుడు ఆ firm trading on equity చేస్తోందని అంటారు.

రెండు marks సమాధానంలో విద్యార్థులు వదిలేసే రెండో సగం ఒకటి ఉంది: ఒక firm earnings దాని cost of debt కంటే ఎక్కువగా ఉన్నప్పుడు దానికి **positive leverage** ఉందని అంటారు. మొదట trading on equity అర్థం రాయండి, ఆ తర్వాత ఈ పరీక్షను రాయండి. ఆ పదం, ఆ పరీక్ష - ఈ రెండూ కలిస్తేనే ఆ రెండు marks.

DFL = EBIT ÷ EBT; ఇక్కడ EBT అంటే EBIT లో నుంచి interest తీసివేయగా మిగిలేది. శాతాల రూపంలో DFL

= % change in EPS ÷ % change in EBIT - శాతాలు మాత్రమే ఇచ్చిన ప్రశ్నలను ఇలాగే పరిష్కరిస్తారు:
financial leverage 1.9231 ఉన్నప్పుడు EBIT 15% కదిలితే EPS అదే దిశలో 28.85% కదులుతుంది.

Leverage అనుకూలమైనదా కాదా అని నేరుగా అడుగుతారు; దానికి పరీక్ష ఒక పోలిక, formula కాదు.

Compare ROCE with the rate of interest: interest 12% ఉండగా return on capital employed 9.375% అంటే ఆ company కు **favourable financial leverage లేదు**; interest rate కంటే return ఎక్కువైతే ఉంది. ముందు ఆ రెండు figures ఇవ్వండి, ఆ తర్వాత ఒక్క line లో తీర్పు రాయండి.

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- మొదట ఆ భావనను వివరించండి, ఆ తర్వాత అది పని చేయడానికి కావలసిన షరతును చూపండి: return on capital employed తప్పనిసరిగా cost of debt ను మించాలి. ఆ పోలికను స్పష్టంగా రాయండి - trading on equity అంతా అదే.

TQ 3.1 · PYQ 2023-May [6] (c) · DESC · 2M · Pg 312

LEVEL II
Analysis

Medium

అంశం 4: Combined Leverage

L2P6-A-C6-T04

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 6, Financing Decisions - Leverages; combined leverage, operating leverage తోనూ financial leverage తోనూ దానికి ఉన్న సంబంధం, business మొత్తం risk — ఇవి ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

DCL = DOL × DFL, అలాగే **DCL = Contribution ÷ EBT**. ఇచ్చిన data తక్కువ steps లో ఏ దారికి చేరుస్తుందో దాన్నే వాడండి; రెండూ ఆమోదయోగ్యమే. మూడింటిలో రెండు ఇచ్చినచోట మూడోది ఒక్క భాగహారమే - combined leverage 2.16 ను operating leverage 1.2 తో భాగిస్తే financial leverage 1.8; చాలా ప్రశ్నల్లో part (i) అంతా అదే.

ఏదీ లెక్కించే ముందు column ను నిర్మించండి: Sales, తీసివేయగా variable cost, Contribution, తీసివేయగా fixed cost, EBIT, తీసివేయగా interest, EBT, తీసివేయగా tax, PAT, తీసివేయగా preference dividend, earnings for equity, ÷ shares, EPS. **total asset turnover ratio** తో పాటు balance sheet ఇచ్చినచోట మొదటి line **Sales = Total assets × that ratio**. Column సరిగ్గా ఉంటే ప్రతి leverage ఒక్క line పని.

DCL = % change in EPS ÷ % change in sales; ఈ సంబంధాన్ని ముందుకూ వెనక్కూ ఒకేలా వాడతారు. EBT సున్నాకు పడిపోయే sales ఎంతో కనుక్కోవాలంటే EBT 100% తగ్గాలి, కాబట్టి sales **100 ÷ CL** శాతం తగ్గాలి: combined leverage 3.84 అయితే 26.042% తగ్గదల కావాలి; `50,00,000 sales మీద అది `36,97,900

అవుతుంది. Preference dividend తీసివేయకుండా లెక్కించే ప్రత్యామ్నాయ పద్ధతిలో అది 3.2 వస్తుంది, sales figure కూడా వేరుగా వస్తుంది; రెండింటినీ ఆమోదయోగ్యమని ముద్రించారు.

పరీక్షకుడు risk combinations కు మళ్ళీ మళ్ళీ వస్తాడు, వాటి మాటలు స్థిరంగా ఉంటాయి. తక్కువ DOL తో ఎక్కువ DFL అంటే **moderate overall risk and the best combination**; ఎందుకంటే ఎక్కువైన financial risk ను తక్కువైన business risk సమతుల్యం చేస్తుంది. ఎక్కువ DOL తో తక్కువ DFL కూడా moderate యే కానీ **not an ideal combination**; ఎందుకంటే ఎక్కువ DOL అంటే EBIT తక్కువ, trading on equity వల్ల వచ్చే ప్రయోజనమూ తక్కువ. ఎక్కువ DOL తో ఎక్కువ DFL అంటే **higher overall risk** - చాలా ప్రమాదకరం.

Output పెరిగినప్పుడు రెండు leverages తగ్గుతాయి, దాని మీద comment తప్పనిసరి. Shiva Ltd సమాధానంలో 2,00,000 నుంచి 2,40,000 units కు పెరగడం వల్ల operating leverage 2 నుంచి 1.71 కు, financial leverage 2 నుంచి 1.56 కు దిగుతాయి; దాన్ని ఆ సమాధానం **a reduction in business risk and financial risk** గా చదువుతుంది. Comment చేయమని అడిగినచోట రెండు leverages దిశను చెప్పి, ఆ తర్వాత firm risk profile మీద పడే ప్రభావాన్ని రాయండి.

వెనక్కి పని చేయించే ప్రశ్నలే ఎక్కువ, కాబట్టి అంకెలు కాదు - algebra నేర్చుకోండి. $FL = EBIT \div (EBIT - Interest)$ ను EBIT కోసం solve చేయడమే సాధారణంగా మొదటి step; ఆ తర్వాత DOL నుంచి contribution, contribution లో నుంచి EBIT తీసివేస్తే fixed cost, sales అంటే $contribution \div P/V \text{ ratio}$. Fixed cost, OL ఇచ్చినచోట $OL \times (Contribution - Fixed cost) = Contribution$ ను solve చేయండి. $MOS = 1 \div OL$ రెండు వైపులా మార్పుకోవడానికి పనికొస్తుంది.

పదే పదే జరిగే రెండు పొరపాట్లు. **Preference dividend is not interest** - earnings for equity కి చేరడానికి దాన్ని tax తర్వాత తీసివేస్తారు; కొన్ని సమాధానాలు పక్కనే ముద్రించే ప్రత్యామ్నాయ పద్ధతిలో మాత్రమే అది leverage లోకి వస్తుంది. రెండోది - leverage ను **multiplier of percentage change, not of rupees** గా చదవండి: combined leverage 2 అంటే sales 10% పెరిగితే taxable income 20% పెరుగుతుంది.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Risk combination ప్రశ్నకు సమాధానం వాడే పదాలనే వాడండి - lower, moderate, higher - ప్రతి combination కూ కారణాన్ని ఒక్క వాక్యాంశంలో చెప్పండి.
- Combined leverage ను ఇలా వివరించండి - cost structure లోని fixed cost నూ capital structure లోని debt నూ కలిపి చూసే అధ్యయనం; sales కు EPS చూపే సున్నితత్వాన్ని అది కొలుస్తుందని చెప్పండి.

TQ 4.1 · MTP 2026-Mar S1 [4] (c) · DESC · 2M · Pg 313

LEVEL I
Understanding

Hard

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 23 ప్రశ్నలు

- ముందు income column రాసి ప్రతి line కూ label ఇవ్వండి. అప్పుడు ప్రతి leverage ఒక్క భాగహారమే, మీరు ఏ figures ను భాగించారో పరీక్షకుడికి కనిపిస్తుంది.

- శాతం మార్పు ప్రశ్నలో ముందు leverage ను పేర్కొని, గుణించి, ఆ తర్వాత కొత్త sales స్థాయిలో column ను మళ్ళీ లెక్కించి సరిచూసుకోండి.

PQ 4.19 · PYQ 2025-May [4] (Or) (c) · 2M · Pg 345	LEVEL II Application	Easy
PQ 4.1 · PYQ 2018-May [1] (b) {C} · 5M · Pg 314	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.10 · PYQ 2023-Nov [1] (b) {C} · 5M · Pg 330	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.11 · PYQ 2024-May [1] (b) {C} · 5M · Pg 332	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.12 · MTP 2024-Jul [1] (c) {C} · 5M · Pg 334	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.13 · PYQ 2024-Sep [1] (a) {C} · 5M · Pg 334	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.14 · RTP 2024-Sep [8] · Pg 336	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.15 · MTP 2024-Nov [1] (a) {C} · 5M · Pg 338	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.17 · RTP 2025-Jan [7] · Pg 341	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.18 · PYQ 2025-May [1] (c) {C} · 5M · Pg 343	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.21 · MTP 2026-Apr S2 [1] (b) {C} · 5M · Pg 347	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.22 · PYQ 2026-May [1] (a) {C} · 5M · Pg 348	LEVEL II Application	Medium
PQ 4.2 · PYQ 2018-Nov [2] · 10M · Pg 315	LEVEL II Application	Hard
PQ 4.3 · PYQ 2019-May [4] · 10M · Pg 317	LEVEL II Application	Hard
PQ 4.4 · PYQ 2019-Nov [2] · 10M · Pg 318	LEVEL II Application	Hard
PQ 4.5 · PYQ 2020-Nov [5] · 10M · Pg 321	LEVEL II Application	Hard
PQ 4.6 · PYQ 2021-Jan [2] · 10M · Pg 322	LEVEL II Application	Hard
PQ 4.7 · PYQ 2021-Jul [5] · 10M · Pg 324	LEVEL II Application	Hard
PQ 4.8 · PYQ 2021-Dec [5] · 10M · Pg 326	LEVEL II Application	Hard
PQ 4.9 · PYQ 2022-May [2] · 10M · Pg 328	LEVEL II Application	Hard

PQ 4.16 · PYQ 2025-Jan [1] (b) {C} · 5M · Pg 339	LEVEL II Application	Hard
PQ 4.20 · MTP 2026-Mar S1 [2] (b) · 4M · Pg 346	LEVEL II Application	Hard
PQ 4.23 · PYQ 2026-Sep [1] (a) {C} · 5M · Pg 350	LEVEL II Application	Hard

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- రెండు companies ను పోల్చినచోట రెండు income statements ను పక్కపక్కనే తయారుచేసి, comment ను profit పరిమాణం మీద కాకుండా leverages మీదా interest coverage మీదా ఆధారపడి రాయండి.
- పలు situations, financial plans కలిపి ఇచ్చినచోట ప్రతి జతనూ లెక్కించిన తర్వాతే అత్యధిక, అత్యల్ప combined leverage ఏదో పేర్కొనండి.

TQ 4.2 · MTP 2026-Apr S2 [4] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 313	LEVEL II Analysis	Hard
--	----------------------	------

SECTION A · FINANCIAL MANAGEMENT · అధ్యాయం 7

Investment Decisions

14 అంశాలు · 36 వర్గీకృత ప్రశ్నలు · ప్రాముఖ్యత: B

ICAI SKILL PROFILE Financial Management కోసం ICAI band: Level I 20-30% · Level II 70-80% — ఈ అధ్యాయం చదివితే అనిపించేది: ముందు sums

Level I — Comprehension & Knowledge

17.6%

199 లో 35 marks

Level II — Analysis & Application

82.4%

199 లో 164 marks

ఈ Section యొక్క Level I కనిష్ట పరిమితి కంటే కింద: ఈ అధ్యాయం marks లో కేవలం 18% Comprehension మరియు Knowledge వి, ICAI ఇచ్చినది 20-30% — అది Financial Management కోసం. ఇక్కడ ఆసరాగా తీసుకోవడానికి theory దాదాపు లేనే లేదు — ఇక్కడి దాదాపు ప్రతి mark sum సాధించడం వల్లే వస్తుంది, కాబట్టి సన్నద్ధత అంటే సాధన, చదవడం కాదు.

అంశం 1: Capital Budgeting ఉద్దేశం [Purpose of Capital Budgeting]

L2P6-A-C7-T01

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష ప్రశ్నా లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 7, Investment Decisions; capital budgeting యొక్క ఉద్దేశం — ఇది ఇందులో ఉంది.

NOTES

ఈ అంశం మీద ప్రశ్న ఏదీ ముద్రించలేదు, కానీ ఈ అధ్యాయంలోని ప్రతి practical సమాధానం ముగిసేది ఈ అంశం మొదలయ్యే చోటే — ఒక నిర్ణయంతో. Capital budgeting ఉన్నదే ఒకే ప్రశ్నను తేల్చడానికి: ఈ long-term outlay చేయాలా వద్దా. ఇక్కడి దాదాపు ప్రతి ప్రశ్నలోనూ చివరి mark ఉండేది దానికి సమాధానం చెప్పే వాక్యంలోనే, పైన ఉన్న సంఖ్యలో కాదు.

ఈ అధ్యాయంలోని ప్రతి technique కు ఆమోదయోగ్యమైన పరిధిని ఒక RTP పక్కపక్కనే పట్టికగా ఇస్తుంది; దాన్ని ఒక block గా గుర్తుంచుకోవడం మంచిది: $NPV > 0$, $MIRR > WACC$, simple payback, discounted payback రెండూ asset జీవితకాలం కంటే తక్కువ, $ARR > WACC$, $PI > 1$. అదే సమాధానంలో project ఆరింటిలో ఐదింటిని దాటింది, ARR లో మాత్రమే విఫలమైంది — $WACC$ 9% కు ఎదురుగా 7.5% వచ్చింది — అయినా report ఒకే తీర్పులోకి కుదించకుండా technique వారీగానే నడిచింది.

Capital budgeting ను నిజానికి దేనికి వాడతారో ముద్రించిన ప్రశ్నలే చూపిస్తాయి: కొత్త plant కొనడం లేదా కొత్త product ను ప్రవేశపెట్టడం, ఇంకా పనిచేస్తున్న machine ను మార్చడం, ఒకే పనిని చేయడానికి ఉన్న రెండు mutually exclusive దారుల్లో ఒకదాన్ని ఎంచుకోవడం, cost ఆదా చేసే technology తన ఖర్చును తానే తిరిగి రాబట్టుకుంటుందా అని తేల్చడం, చివరికి భవిష్యత్ cash flows ను discount చేసి takeover కోసం

ఒక company విలువ కట్టడం కూడా. Format ఎంచుకునే ముందు మీరు వీటిలో దేనిలో ఉన్నారో గుర్తించండి.

Funds పరిమితంగా ఉన్నచోట ఉద్దేశం ఆమోదించడం కాకుండా ranking కే కుదించుకుపోతుంది. PI అనేది NPV నుంచి వచ్చినదే అయినా **capital rationing లో అది మెరుగైన technique** అని సమాధానాలు చెబుతాయి; ఎందుకంటే NPV absolute రూపాయల మీద rank చేస్తే, PI పెట్టిన ప్రతి రూపాయికి వచ్చే return మీద rank చేస్తుంది.

అంశం 2: Capital Budgeting Process

L2P6-A-C7-T02

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష ప్రశ్న లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 7, Investment Decisions; capital budgeting process — ఇది ఇందులో ఉంది.

NOTES

ఈ అంశం మీద ప్రశ్న ఏదీ ముద్రించలేదు, కానీ ముద్రించిన సమాధానాలు పేర్చిన వరుసలోనే ఆ process కనిపిస్తుంది; ఆ వరుసను అనుసరించడానికే విడిగా marks ఉన్నాయి. ముందు working notes, తర్వాత cash flow statement, తర్వాత discounting, తర్వాత rule, చివరగా **మాటల్లో సలహా**.

Discount rate ను తేల్చడం స్వతంత్రమైన ఒక step; కొన్నిసార్లు సమాధానంలో మొదటి లెక్క అదే. ఒక MTP దాన్ని **MCLR 12% plus a premium of 3% = 15%** అని రాబడుతుంది; ఒక PYQ దాన్ని WACC గా $(0.80 \times 13.5\%) + (0.20 \times 6\%) = 12\%$ అని లెక్కిస్తుంది — ఇక్కడ 6% అంటే 25% tax పోగా మిగిలిన 8% interest. ప్రశ్న నేరుగా cut-off rate ఇచ్చినచోట, దాన్నే వాడుతున్నానని రాయండి.

Cash flow అంచనాను ఎప్పుడూ working notes లోకే నెట్టేస్తారు — depreciation schedules, సంవత్సరానికి output, incremental cost పట్టికలు — తద్వారా ప్రధాన statement లో సంవత్సరానికి ఒకే శుభ్రమైన line ఉంటుంది. ప్రశ్న రెండు machines కు data ఇచ్చినచోట, working note లో **existing, new, differential columns** ఉంటాయి; ముందుకు వెళ్లేది differential column మాత్రమే.

చివరి step ఎప్పుడూ ఐచ్చికం కాదు. ఈ అధ్యాయంలోని ప్రతి practical సమాధానం పరీక్షకుడు కోరుకునే రూపంలోని ఒక వాక్యంతోనే ముగుస్తుంది: NPV positive గా ఉంది కాబట్టి project ను ఆమోదించాలి, లేదా incremental NPV positive గా ఉంది కాబట్టి ఉన్న machine ను మార్చాలి.

అంశం 3: Capital Investment Decisions రకాలు [Types of Capital Investment Decisions]

L2P6-A-C7-T03

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష ప్రశ్న లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 7, Investment Decisions; capital investment decisions లోని రకాలు — ఇవి ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

ఈ అంశం మీద ప్రశ్న ఏదీ ముద్రించలేదు, కానీ ఈ అధ్యాయంలోని practical ప్రశ్నలు ఈ రకాలుగా చక్కగా విడిపోతాయి; సమాధానం మొదటి line లోనే మీ రకాన్ని పేర్కొంటే ఏ format రాబోతోందో పరీక్షకుడికి తెలుస్తుంది. కనిపించే నాలుగు రకాలు — **new project లేదా expansion, replacement, mutually exclusive alternatives**, కొత్త technology ద్వారా cost తగ్గింపు.

New project ప్రశ్నలు కొత్త outlay, ఒక life, production-sales schedule, residual value ఇస్తాయి; సమాధానం మొత్తం ఒకే absolute cash flow statement — ఎనిమిదేళ్ల PD Ltd. product launch, ఐదేళ్ల SRT Limited smelting plant — ఇవే నమూనాలు.

Replacement ప్రశ్నలు రెండు machines ఇస్తాయి; వీటిని ఎప్పుడూ **incrementally** చేయాలి. ఉన్న machine అమ్మకం ద్వారా వచ్చేది outlay ను తగ్గిస్తుంది, depreciation charge అంటే కొత్త machine దానిలో నుంచి పాత దానిది తీసివేయగా మిగిలేది; తీర్పును కొత్తది లాభదాయకమా అని కాకుండా, ఉన్న machine ను మార్చాలా వద్దా అనే రూపంలో రాయాలి.

Mutually exclusive ప్రశ్నలు ఒకే పనిని సాధించే రెండు దారులు ఇస్తాయి — కొత్త vehicles కొనాలా second-hand వాటిని కొనాలా, ఒక part ను ఇప్పుడు service చేయాలా తర్వాత మార్చాలా, Machine M నా Machine N నా — రెండింటికీ విడివిడిగా పూర్తి evaluation చేసి పక్కపక్కన పెట్టాకే **ఎక్కువ NPV ఉన్నదాన్ని ఎంచుకోవాలి**. రెండింటి lives వేరైనచోట ఎంపిక equivalent annualised criterion కు మారుతుంది.

అంత స్పష్టంగా కనిపించని మరో రెండు రకాలు కూడా వస్తాయి. Cost తగ్గింపు ప్రతిపాదనలు ఏమీ చేయకపోతే అయ్యే cost ను కొత్త ఏర్పాటు cost తో పోలుస్తాయి — video conferencing, AI ప్రశ్నలు ఇందుకు ఉదాహరణ. అదే discounting యంత్రాంగాన్ని వాడి ఒక MTP **takeover target యొక్క fair value** ను లెక్కిస్తుంది; కొనుగోలు చేసే company కోరుకునే rate of return వద్ద దాని భవిష్యత్ cash flows ను discount చేస్తుంది.

అంశం 4: Project Cash Flows అంచనా [Estimation of Project Cash Flows]

L2P6-A-C7-T04

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష ప్రశ్నా లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 7, Investment Decisions; project cash flows
అంచనా — ఇది ఇందులో ఉంది.

NOTES

ఈ అంశం మీద ప్రశ్న ఏదీ ముద్రించలేదు, కానీ ఈ అధ్యాయంలో అత్యంత విలువైనది ఇదే; ఎందుకంటే ప్రతి practical సమాధానంలోనూ నిర్మించేది ఇదే column. వరుస స్థిరం: $\text{Sales} - \text{Variable cost} = \text{Contribution}$, దీనిలో నుంచి depreciation కాకుండా మిగిలిన fixed cost తీసివేస్తే depreciation, tax కు ముందు profit; దానిలో నుంచి depreciation తీస్తే PBT; tax తీస్తే PAT; ఆ తర్వాత CFAT చేరడానికి depreciation ను తిరిగి కలపండి.

Tax లెక్కించడానికి depreciation ను తీసివేస్తారు, ఆ తర్వాత తిరిగి కలిపేస్తారు; ఎందుకంటే అది cash flow కాదు. కొన్ని సమాధానాలు దాని జోలికి పోకుండానే అదే CFAT కు చేరతాయి — contribution లో నుంచి cash fixed costs నేరుగా తీసివేసి చూపిస్తాయి; CK Ltd. సమాధానం రెండు దారులనూ ముద్రిస్తుంది, రెండూ ఆమోదయోగ్యమే. Tax ను పట్టించుకోవద్దని ఉన్నచోట, అలాగే రాసి cash line దగ్గర ఆగిపోండి.

Working capital కట్టుబడినప్పుడు outflow గా ప్రవేశిస్తుంది, విడుదలైనప్పుడు inflow గా తిరిగి వస్తుంది. సమాధానాలు దాన్ని ప్రశ్న వేరేలా సమయం చెప్పకపోతే year 0 వద్దే పెడతాయి — ఒక ప్రశ్నలో మొదటి సంవత్సరం ఆరంభంలో `2,50,000, మూడో సంవత్సరం ఆరంభంలో `3,00,000 పెడతారు, నాలుగో సంవత్సరం చివరిలో `5,50,000 విడుదల చేస్తారు — దీనికి ఎప్పుడూ depreciation ఉండదు, tax ఉండదు.

Terminal year flows మూడు వేర్వేరు lines; మూడూ కనిపించాలి: salvage లేదా scrap value, working capital విడుదల, asset అమ్మకం వల్ల కలిగే tax ప్రభావం. అమ్మకపు ధర written down value ను మించినచోట capital gain వస్తుంది, దాని మీది tax inflow ను తగ్గిస్తుంది; తక్కువైనచోట capital loss వస్తుంది, ఆ tax ఆదా ఒక inflow.

నాలుగు మినహాయింపులను సమాధానాలు స్పష్టంగా చెబుతాయి, ప్రతి ఒక్కదాని మీదా ప్రశ్న వచ్చింది. Sunk costs కు సంబంధం లేదు — `2,00,000 project report fee, అప్పటికే ఖర్చు చేసిన `5,00,000 R&D — ఇవి project యొక్క cash flows కావు. Allocated common costs ను తిరిగి కలపాలి, ఎందుకంటే అవి ఎలాగూ అయ్యేవే. Interest ను EBT కు తిరిగి కలపాలి, ఎందుకంటే అది ఇప్పటికే discount rate లోపల ఉంది. Dividends కు cash flow analysis తో సంబంధం లేదని భావిస్తారు.

ఒక cost ను ముందుగానే చెల్లించినచోట, profit కు వేసే charge ను చెల్లింపు జరిగిన సంవత్సరం నుంచి సమాధానాలు వేరు చేస్తాయి. AI ప్రశ్నలో taxable profit లెక్కించేటప్పుడు వార్షిక maintenance cost ను తీసివేస్తారు, cash flow లో దాన్ని తిరిగి కలుపుతారు, ఆ తర్వాత సంవత్సరం ఆరంభంలో నిజమైన

చెల్లింపుగా మళ్ళీ చూపుతారు — దీనివల్ల మొదటి చెల్లింపు year 0 లోకి వస్తుంది.

అంశం 5: Project Cash Flows కొలవడానికి మౌలిక సూత్రాలు [Basic Principles For Measuring Project Cash Flows]

L2P6-A-C7-T05

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 7, Investment Decisions; project cash flows ను కొలిచే ప్రాథమిక సూత్రాలు — ఇవి ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

ఇక్కడ ముద్రించిన ఒకే ప్రశ్న exclusion of financing cost సూత్రాన్ని అడుగుతుంది; సమాధానం సంఖ్య వేసిన రెండు అంశాలు, కాబట్టి రెండూ రాయండి. ఒకటి: profits, taxes లెక్కించేటప్పుడు **long-term debt మీది interest ను పట్టించుకోరు**. రెండు: cash flow analysis లో **ఆశించిన dividends కు సంబంధం లేదని భావిస్తారు**. రెండు marks, రెండు అంశాలు — దీన్ని సాగదీయవద్దు.

Practical సమాధానాల్లో ఈ కారణాన్ని చెప్పడమే కాదు, వాడతారు కూడా. Interest తీసివేశాక EBT ఇచ్చిన ప్రశ్నలో, tax వేసే ముందు సమాధానం **ఆ interest ను తిరిగి కలుపుతుంది**; interest ఇప్పటికే discounting rate లో కలిసిపోయింది కాబట్టి దాన్ని cash flows నుంచి మినహాయిస్తున్నామని కూడా రాస్తంది. ఒకసారి cost గా, మరొకసారి rate లో — ఇలా రెండుసార్లు లెక్కించడమే ఈ సూత్రం ఆపదలచుకున్న తప్పు.

అదే సమాధానాల్లో ఈ సూత్రంతో పాటు మరో రెండు మినహాయింపులు వస్తాయి, వాటిని కూడా ఒకే దమ్ములో చెప్పడం మంచిది: project report fee లాంటివి, గతంలో చేసిన R&D లాంటివి — అప్పటికే అయిపోయిన costs — **sunk costs, వాటికి సంబంధం లేదు**; common cost లో కేటాయించిన వాటాను తిరిగి కలపాలి, ఎందుకంటే project నడిచినా నడవకపోయినా ఆ భారాన్ని company మోస్తూనే ఉంటుంది.

రెండు marks descriptive ప్రశ్నలో marks ఆధారపడేది పేర్కొన్న సూత్రాల సంఖ్య మీదే; కాబట్టి ఏదైనా వివరించే ముందు ప్రతి దాన్నీ సమాధానం వాడే మాటల్లోనే సంఖ్య వేసిన line గా రాయండి.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 1 ప్రశ్నలు

- సూత్రంలోని రెండు భాగాలనూ పేర్కొనండి — interest ను పట్టించుకోరు, dividends కు సంబంధం లేదు. Mark ఉండేది లెక్క మీద, వివరణ మీద కాదు.

TQ 5.1 · PYQ 2025-Jan [4] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 355

LEVEL I
Remembering

Easy

అంశం 6: Capital Budgeting Techniques: Traditional or Non- Discounting Techniques

L2P6-A-C7-T06

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 7, Investment Decisions; traditional లేదా non-discounting techniques — payback period, payback reciprocal, average rate of return — ఇవి ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

Payback reciprocal = Average annual cash inflow ÷ Initial investment. Project life కనీసం payback period కు రెట్టింపు ఉండి, వార్షిక inflows సమానంగా ఉన్నచోట మాత్రమే ఇది IRR కు దగ్గరగా వస్తుందని Scanner సమాధానం చెబుతుంది. ఆ రెండు షరతులనూ రాయండి: రెండు marks ప్రశ్నలో marks ఉండేది వాటిమీదే, formula ఒక్కదాని మీద కాదు.

Payback ను undiscounted cash flows మీద లెక్కిస్తారు; సమాధానాలు దాన్ని ఒక cumulative column గా పేరుస్తాయి. ఏ సంవత్సరంలో రాబడి పూర్తవుతుందో ఆ సంవత్సరం flow తో లోటును భాగిస్తే వచ్చేదే ఆ భిన్నం: ABC Ltd. సమాధానంలో `5,00,000 లో నాలుగో సంవత్సరం నాటికి `4,62,800 వసూలు కాగా `37,200 మిగులుతుంది, కాబట్టి payback 4 years + 37,200 ÷ 1,60,700 = 4.23 years. Payback

జీవితకాలం కంటే తక్కువ ఉంటే కొనుగోలుకు మద్దతు — ఇదే సమాధానాలు వాడే rule.

Payback reciprocal ను రెండు marks theory ప్రశ్నగా అడుగుతారు; సమాధానం లెక్కల గురించి కాదు, ప్రాముఖ్యత గురించి. అది payback period కు విలోమం; project జీవితకాలం కనీసం payback period కు రెట్టింపు ఉండి వార్షిక cash inflows సమానంగా ఉంటే అది IRR కు దగ్గరి అంచనా అవుతుందని వాదిస్తారు. ఆ రెండు షరతులనూ చెప్పండి; marks వాటిమీదే.

Average rate of return యొక్క limitations ముద్రించిన నాలుగు అంశాల సమాధానం; దీన్ని నేరుగా అడుగుతారు. అది time value of money ను పట్టించుకోదు; cash flow కు బదులు net income ను వాడుతుంది; సంస్థ ఎంచుకునే accounting procedures మీద ఆధారపడుతుంది, కాబట్టి వేర్వేరు depreciation పద్ధతులు వేర్వేరు book values ఇస్తాయి; పెట్టుబడి పెట్టిన assets యొక్క book value ను మాత్రమే తీసుకోవడం వల్ల working capital కట్టుబాట్లు, ఇతర outlays లెక్కలోకి రావు.

ARR లెక్కించేటప్పుడు ఏ base వాడుతున్నారో చెప్పండి, ఎందుకంటే రెండూ కనిపిస్తాయి. ఒక సమాధానం average NPAT ÷ initial investment తీసుకుంటుంది, దీన్నే average investment మీద కూడా చేయవచ్చని స్పష్టంగా రాస్తుంది; ఒక PYQ $\frac{1}{2} (\text{cost} - \text{salvage}) + \text{salvage}$ మీద average PAT తీసుకుంటుంది — `24,00,000 మీద 10% salvage అయితే average investment `13,20,000, ARR 63.07%. ఈ అధ్యాయం వాడే ఆమోద rule — ARR, WACC కంటే ఎక్కువ ఉండాలి.

Discounting లేకుండా cost తగ్గింపు ప్రతిపాదనను ఎలా పేర్చాలో video conferencing ప్రశ్న చూపిస్తుంది: ప్రతి option కు ఒకే ప్రాతిపదికన ఒక సంవత్సరం cost కట్టండి — ప్రయాణం `7,56,000, depreciation తో కలిపి సొంత equipment `14,35,200, అద్దె సౌకర్యాలు `7,29,600 — ఆ తర్వాత ఆదాను company

ప్రకటించిన policy కు ఎదురుగా పరీక్షించండి. అద్దె option అన్నిటికంటే చౌక, కానీ `26,400 ఆదా, ఉన్న travel cost లో అవసరమైన 10% కంటే తక్కువ; అందుకే ఎలాంటి మార్పు సూచించలేదు. చౌకైన option దగ్గర ఆగిపోయి policy threshold ను వాడకపోవడమే ఇక్కడి trap.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Payback reciprocal కు ఆ రెండు షరతులనూ ఇవ్వండి — జీవితకాలం payback కు కనీసం రెట్టింపు, వార్షిక inflows సమానం — లేకపోతే సమాధానం అసంపూర్ణం.

TQ 6.1 · PYQ 2021-Jul [6] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 355

LEVEL I
Understanding

Easy

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Payback ను పూర్తి సంవత్సరాలు, దానికి ఒక భిన్నం అనే రూపంలో రాయండి; ఆ భిన్నాన్ని ఆ సంవత్సరం inflow తో లోటును భాగించినట్లు చూపండి.
- ARR కు మీరు వాడిన base ను మాటల్లో చెప్పండి. Initial investment, average investment వేర్వేరు శాతాలు ఇస్తాయి; పేరు పెట్టి చెబితేనే రెండూ ఆమోదయోగ్యం.

PQ 6.1 · MTP 2025-Dec S2 [1] (c) · 5M · Pg 357

LEVEL II
Application

Medium

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- దాని ప్రాముఖ్యతను, అది ఏ షరతుల్లో నిలుస్తుందో చెప్పండి. రెండు marks సమాధానానికి కావలసింది నిర్వచనం, దానితో పాటు ఊహ — పూర్తిగా చేసి చూపిన ఉదాహరణ కాదు.

TQ 6.2 · PYQ 2024-May [4] (c) · DESC · 2M · Pg 356

LEVEL II
Analysis

Easy

అంశం 7A: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Net Present Value Technique

L2P6-A-C7-T07A

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 7, Investment Decisions; net present value technique — ఇది ఇందులో ఉంది.

NOTES

NPV అంటే present value of cash inflows లో నుంచి present value of cash outflows తీసివేయగా మిగిలేది; NPV positive అయితే ఆమోదించాలన్నదే decision rule. ఈ పత్రంలో అత్యధికంగా అడిగిన అంశం

ఇదే — దీని మీద ముప్పై నాలుగు ప్రశ్నలు ఉన్నాయని Scanner చెబుతుంది — ముగింపు వాక్యం ఎప్పుడూ సమాధానాలు వాడే రూపంలోనే ఉంటుంది: project కు NPV positive గా ఉంది కాబట్టి దాన్ని ఆమోదించాలి.

Working స్థిరమైన వరుసలో నడుస్తుంది; సంవత్సరానికి ఒక column ఉన్న పట్టికగా నిర్మించడం ఉత్తమం. ముందు contribution column నుంచి cash flow after tax; తర్వాత ప్రశ్న ఇచ్చే discount factors; తర్వాత present value line; తర్వాత inflows మొత్తం PV; తర్వాత outflow; తర్వాత NPV. Inflows సమానంగా ఉన్నచోట సమాధానాలు annuity factor ను ఒకే line లో వాడతాయి — $CFAT \times PVIFA$ — క్రమం తప్పిన అంశాలకు మాత్రమే విడిగా rows ఇస్తాయి.

Replacement ప్రశ్నలను **net initial cash outflow** మీద చేస్తారు; ఆ సంఖ్యకు విడిగా ఒక working note ఉంటుంది. కొత్త machine cost, దానిలో నుంచి ఉన్న machine అమ్మకపు మొత్తం తీసివేసి, installation, testing కలిపి, అదనపు working capital కలిపి, ప్రభుత్వ subsidy ఏదైనా ఉంటే తీసివేసి, పాత machine అమ్మకం మీది tax కు సర్దుబాటు చేయాలి. ఒక PYQ `32,00,000 లో నుంచి `9,60,000 తీసి, gain మీది tax `52,800 కలిపి `22,92,800 అని ముద్రిస్తుంది; ఆ tax లేని ప్రత్యామ్నాయాన్ని కూడా పక్కనే ముద్రిస్తుంది.

Replacement లో depreciation charge **incremental, absolute కాదు**: కొత్త machine depreciation లో నుంచి పాత machine దానిది తీసివేయాలి. ఒకే block లో company కు చాలా machines ఉన్నచోట, సమాధానాలు పాత machine యొక్క written down value ను block లోకి కలిపి, base లెక్కించే ముందు దాని అమ్మకపు విలువను తీసివేస్తాయి — `10,00,000 కు `84,000 కలిపితే depreciation base `10,84,000. Incremental, total — రెండు approaches కనిపిస్తాయి, రెండూ ఒకే NPV కి చేరతాయి; ఒకదాన్ని ఎంచుకుని దానికి పేరు రాయండి.

ప్రశ్న scenarios లేదా probabilities ఇచ్చినచోట, ప్రతి scenario కు ఒక NPV లెక్కించి, ఆ తర్వాత **weighted cash flow మీద ఒక expected NPV** తీయండి. Door Ltd. సమాధానం మూడు సందర్భాలనూ విడిగా చేసి, వార్షిక flows ను weight చేసి `1,05,000 కు తెచ్చి ఒకేసారి discount చేస్తుంది; ఆ expected సంఖ్య `86,010 తో positive గా ఉంది కాబట్టి దాని మీదే సలహా ఇస్తుంది. Scenarios జీవితకాలంలో వేర్వేరు భాగాలకు వర్తించినచోట, ప్రతి భాగాన్నీ దాని సొంత factors తో discount చేసి కలుపుతుంది.

రెండు options mutually exclusive అయినచోట, ప్రతి దానికి పూర్తి evaluation చేసి **ఎక్కువ NPV ఉన్నదాన్ని ఎంచుకోండి**, అలా చేశానని రాయండి. Second-hand vehicle option `16,60,441 తో, `16,41,425 ఉన్న కొత్త vehicles ను మించుతుంది; part ను మార్చే option +`476 తో, -`4,938 ఉన్న part ను service చేసే option ను మించుతుంది. కొద్దిపాటి positive NPV అయినా అది ఆమోదమే, కానీ investment తో పోలిస్తే అది చాలా తక్కువగా ఉన్నప్పుడు సమాధానాలు దాని గురించి వ్యాఖ్యానిస్తాయి.

ఈ అంశం పదేపదే సరిదిద్దే traps: **పాత machine అమ్మకం మీది tax** initial outlay లోకే వస్తుంది — అది gain మీద tax అయినా, loss వల్ల వచ్చే ఉపశమనం అయినా; replacement ప్రశ్నల్లో ఎక్కువగా వదిలేసే mark ఇదే. Working capital ను చివరన విడుదల చేయాలి. Project report fee, గత R&D లాంటి sunk costs ఎప్పుడూ లోపలికి రావు. Interest, allocated common cost, dividends — ఇవి cash flows బయటే ఉండాలి.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 1 ప్రశ్నలు

- పెద్ద problem మొదటి భాగంలో ఒక ఊహను లేదా ఒక సంప్రదాయాన్ని చెప్పమని అడిగినచోట, దాన్ని ఒక్క వాక్యంలో రాసి ముందుకు వెళ్ళండి. ఆ marks త్వరగా వచ్చేవి; సమయం పట్టేది లెక్కల దగ్గరే.

PQ 7A.14 · MTP 2024-Dec S2 [3] · 10M · Pg 388

LEVEL I
Remembering

Hard

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 15 ప్రశ్నలు

- ముందుగా net initial cash outflow ను పేరు పెట్టిన working note గా నిర్మించండి. NPV పట్టికకు వేరుగా ఆ పట్టికకూ marks ఉంటాయి.
- Flows సమానంగా ఉన్నచోట annuity factor ను వాడండి; క్రమం తప్పిన అంశాలకు మాత్రమే సంవత్సరం వారీ factors వాడండి. దీనివల్ల లెక్కలూ తప్పుల రేటూ సగానికి తగ్గుతాయి.
- NPV గుర్తును పేర్కొంటూ decision వాక్యంతో ముగించండి. సంఖ్య ఒక్కటే చివరి mark ను తెచ్చిపెట్టదు.

PQ 7A.2 · PYQ 2019-Nov [1] (b) {C} · 5M · Pg 360

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7A.5 · PYQ 2023-May [1] (c) {C} · 5M · Pg 370

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7A.8 · RTP 2024-May [5] · Pg 376

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7A.10 · MTP 2024-Nov [1] (c) {C} · 5M · Pg 382

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7A.11 · PYQ 2025-Sep [1] (c) {C} · 5M · Pg 383

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7A.12 · RTP 2025-Jan [9] · Pg 384

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7A.13 · RTP 2025-Jan [11] (c) · Pg 387

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7A.15 · MTP 2025-Mar S1 [3] (b) · 7M · Pg 392

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7A.16 · MTP 2026-Mar S1 [1] (c) {C} · 5M · Pg 398

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7A.16 · PYQ 2026-Sep [3] (a) · 6M · Pg 400

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7A.1 · PYQ 2018-Nov [3] · 10M · Pg 358

LEVEL II
Application

Hard

PQ 7A.4 · PYQ 2021-Jul [4] · 10M · Pg 364

LEVEL II
Application

Hard

PQ 7A.6 · PYQ 2023-May [5] · 10M · Pg 371

LEVEL II
Application

Hard

PQ 7A.7 · MTP 2024-Mar [2] (a) · 8M · Pg 374

LEVEL II

Hard

PQ 7A.9 · MTP 2024-Jul [3] (a) · 8M · Pg 379

Application

LEVEL II
Application

Hard

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Replacement లో, మీరు incrementally చేస్తున్నారా total approach మీద చేస్తున్నారా అని పైనే రాసి, దానికే కట్టుబడి ఉండండి. ఆ రెండింటినీ కలిపేయడం వల్లే సంఖ్యలు తప్పుతాయి.
- ప్రశ్న రెండు options ఇచ్చినచోట, పోల్చే ముందు ప్రతి evaluation నూ పూర్తి చేయండి; ఆ తర్వాత ఆ రెండు NPVs ను ఒకే ముగింపు line లో పక్కపక్కన పెట్టండి.

PQ 7A.3 · PYQ 2020-Nov [1] (b) {C} · 5M · Pg 361

LEVEL II
Analysis

Medium

అంశం 7B: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Profitability Index/Desirability Factor/Present Value Index Method

L2P6-A-C7-T07B

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష ప్రశ్నా లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 7, Investment Decisions; profitability index లేదా desirability factor — ఇది ఇందులో ఉంది.

NOTES

ఈ అంశం మీద మాత్రమే ప్రశ్న ముద్రించలేదు, కానీ ఈ అధ్యాయంలోని కనీసం ఆరు practical సమాధానాల్లో దీన్ని లెక్కించారు; NPV అంత విలువ దీనికి ఉంది. PI అంటే **discounted value of cash inflows** ను discounted value of cash outflows తో భాగించగా వచ్చేది; దీన్ని desirability factor అనీ present value index అనీ కూడా అంటారు. **PI 1 కంటే ఎక్కువ అయితే ఆమోదం**, PI 1 కంటే తక్కువ అయితే తిరస్కారం — ఇదే rule.

NPV పట్టిక ఒకసారి నిర్మించాక దీనికి అదనంగా ఏమీ ఖర్చు కాదు, ఎందుకంటే ఆ రెండు lines అప్పటికే అక్కడ ఉంటాయి. `2,00,000 outflow మీద `2,02,900 PV inflows ఉన్న Project A కు 1.01 వస్తుంది; `22,50,000 మీద `1,03,94,884 ఉన్న SRT plant కు 4.62; ABC Ltd. machine కు 0.93 వస్తుంది, negative NPV తో పాటు ఈ కారణంగానూ అది తిరస్కరణకు గురవుతుంది.

Denominator విషయంలో ఉద్దేశపూర్వకంగా ఉండండి, ఎందుకంటే సమాధానాలు అలాగే ఉంటాయి, అలాగే చెబుతాయి కూడా. కొనుగోలు ధరలో కొంత భాగాన్ని తర్వాత చెల్లించినచోట outflow అంటే **అన్ని outflows యొక్క present value**, ప్రకటిత ధర కాదు — AI ప్రశ్న `45,12,409 ను `22,38,418 తో భాగిస్తుంది. Subsidy ని outlay లో నుంచి తీసివేసినచోట PI 1.224; అదే subsidy ని మొదటి సంవత్సరం inflow గా చూపినచోట

1.195; రెండూ సరైనవిగానే ముద్రించారు, కాబట్టి మీరు ఏ పద్ధతి తీసుకున్నారో రాయండి.

PI, NPV రెండూ ఒకే ఆమోదం లేదా తిరస్కారం చెబుతాయి; ఎందుకో సమాధానాలే చెబుతాయి — PI 1 కంటే ఎక్కువ ఉన్న project కు NPV తప్పనిసరిగా positive గా ఉంటుంది. విభేదం **mutually exclusive projects ను ranking చేయడంలో** మాత్రమే. ముద్రించిన ఉదాహరణలో project A కు NPV `2,00,000, PI 3; project B కు `1,20,000, PI 4 — NPV కు A ఇష్టం, PI కి B ఇష్టం.

ఆ సమాధానంలో పరీక్షకుడు కోరుకునే వివరణ ఒక్క వాక్యం: NPV rank చేసేది **రూపాయల absolute విలువ** మీద, PI rank చేసేది ఒక ratio మీద. దాని పర్యవసానాన్ని కూడా కలపండి — PI అనేది NPV నుంచి వచ్చినదే అయినా, **capital rationing పరిస్థితిలో** అదే మెరుగైన technique; అక్కడ కొరత ఉన్నది project కు కాదు, పెట్టే రూపాయికి.

అంశం 7C: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Internal Rate of Return Method (IRR)

L2P6-A-C7-T07C

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 7, Investment Decisions; internal rate of return పద్ధతి, cut-off rate — ఇవి ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

$IRR = LR + [NPV \text{ at } LR \div (NPV \text{ at } LR - NPV \text{ at } HR)] \times (HR - LR)$; ఇక్కడ LR అంటే తక్కువ trial rate, HR అంటే ఎక్కువది. ఎక్కువ rate వద్ద వచ్చే NPV ను **దాని సొంత గుర్తుతోనే** denominator లోకి తీసుకోండి — Scanner రాసేది 77.29 - (-29.75), అంటే 107.04, 47.54 కాదు. ఆ గుర్తు తప్పుడమే ముద్రించిన సమాధానాల్లో అత్యంత సాధారణమైన పొరపాటు.

రెండు నిర్వచనాలు ముద్రించి ఉన్నాయి, ఏదైనా సరిపోతుంది; కాబట్టి చిన్నదాన్ని గుర్తుంచుకుని రెండో line ను కలపండి. IRR అంటే initial cash outflow తో **ఆశించిన cash inflows యొక్క PV ను సమానం చేసే** discount rate; అదే విధంగా, discounted cash inflows, discounted cash outflows కు సమానమయ్యే rate — అంటే **cash flows ను సున్నాకు discount చేసే rate**. దీన్ని cash inflows ÷ cash outflows = 1 అనే ratio రూపంలో కూడా చెప్పవచ్చునీ, దీన్ని trial and error ద్వారా కనుక్కుంటారనీ సమాధానాలు కలుపుతాయి.

ఆమోద rule ను విడిగానే అడుగుతారు; దాన్ని జంటగా రాయాలి. $IRR \geq \text{cut-off rate}$ లేదా WACC అయితే **ఆమోదించాలి**; IRR ఆ cut-off rate కంటే లేదా WACC కంటే తక్కువైతే తిరస్కరించాలి. ప్రశ్న ఒక్క భాగమే కోరుతున్నట్టు అనిపించినా రెండు భాగాలూ రాయండి.

Cut-off rate మీద విడిగా short-note ప్రశ్న ఉంది. ఏ project నుంచైనా **management కోరుకునే కనీస rate** అది; సాధారణంగా cost of capital ఆధారంగా నిర్ణయిస్తారు; project దాని కంటే ఎక్కువ return ఇస్తేనే

management కు లాభం; అందుకే దాన్ని discount rate గా లేదా opportunity cost rate గా వాడవచ్చు.

Practical ప్రశ్నలో IRR కు చేరే దారి: NPV గుర్తు మారేవరకు ఒక తక్కువ rate వద్దా ఒక ఎక్కువ rate వద్దా discount చేసి, ఆ రెండింటి మధ్య interpolate చేయడం — వాటికి సమాధానాలు **LR for the lower rate and HR for the higher** అని పేరు పెడతాయి. ఒక RTP 14% వద్దా 16% వద్దా positive NPV, 20% వద్ద negative NPV పొంది, IRR 16% కూ 20% కూ మధ్య 18.89% వద్ద ఉందని ముగిస్తుంది. మరొకటి 10% నుంచి 20% కి కదిలి 14.14% కు చేరి, cost of capital 10% కు ఎదురుగా IRR 14.14% అని decision రాస్తుంది — ఆమోదం.

Limitations ముద్రించిన నాలుగు అంశాల సమాధానం. లెక్క శ్రమతో కూడినది; inflows మధ్యలో cash outflows వచ్చినచోట **ఒకటి కంటే ఎక్కువ IRRs రావచ్చు**; వేర్వేరు inflow-outflow నమూనాలున్న projects ను పోల్చేటప్పుడు ఈ విధానం ఒక విచిత్ర పరిస్థితిని సృష్టిస్తుంది; భవిష్యత్ inflows అన్నీ **IRR కు సమానమైన rate వద్ద తిరిగి పెట్టుబడి అవుతాయని** ఇది ఊహిస్తుంది, వేర్వేరు rates వద్ద తిరిగి పెట్టుబడి పెట్టగల firm సామర్థ్యాన్ని పట్టించుకోదు; వేర్వేరు outlays ఉన్న mutually exclusive projects మధ్య, ఎక్కువ నిధులు కట్టుబడి ఉండి తక్కువ IRR ఉన్న project ఎక్కువ absolute NPV నూ ఎక్కువ shareholder సంపదనూ జోడించవచ్చు.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 4 ప్రశ్నలు

- ఏదీ వివరించే ముందు ఆ నాలుగు limitations కు సంఖ్యలు వేయండి. నాలుగు marks ప్రశ్నకు marks ఇచ్చేది లెక్క మీదే.

TQ 7C.3 · MTP 2024-Mar [2] (b) · 2M · Pg 402

LEVEL I
Remembering

Easy

TQ 7C.4 · MTP 2025-Apr S2 [3] (b) · 2M · Pg 402

LEVEL I
Remembering

Easy

TQ 7C.1 · PYQ 2021-Jan [6] (c) · 4M · Pg 401

LEVEL I
Remembering

Medium

TQ 7C.5 · RTP 2026-May [10](c) · Pg 403

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- IRR ను ఒక్క line లో నిర్వచించి, ఆ తర్వాత ఆమోద rule ను ఆమోదం, తిరస్కారం అనే రెండు భాగాలుగా ఇవ్వండి. రెండు భాగాలనూ ఆశిస్తారు.

TQ 7C.2 · PYQ 2022-May [6] (a) · 4M · Pg 402

LEVEL I
Understanding

Medium

అంశం 7D: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Discounted Payback Period Method

L2P6-A-C7-T07D

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 7, Investment Decisions; discounted payback period పద్ధతి — ఇది ఇందులో ఉంది.

NOTES

Discounted payback period అంటే **ముడి cash flows కు బదులు discounted cash flows మీద** లెక్కించిన మామూలు payback. ముందు సంవత్సరం వారీ present value column నిర్మించి, దాన్ని కూడుతూ వెళ్లి, cumulative సంఖ్య outflow ను దాటే సంవత్సరాన్ని కనుక్కుని, మిగిలిన దాన్ని ఆ సంవత్సరం discounted inflow లో ఒక భిన్నంగా చూపండి.

ముద్రించిన working ను అలాగే కాపీ చేయడం మంచిది. Project A కు నాలుగో సంవత్సరం నాటికి cumulative discounted inflow `1,90,500; `2,00,000 లో `9,500 ఐదో సంవత్సరం నుంచి వసూలు కావాల్సి ఉంటుంది; కాబట్టి సమాధానం **4 years + 9,500 ÷ 12,400 = 4.766 years**, దీన్నే తర్వాత 4 years 9 months and 6 days అని మళ్ళీ రాస్తారు. దశాంశాన్ని నెలలనూ రెండింటినీ ఇవ్వండి; సమాధానాలు రెండూ ఇస్తాయి.

ముద్రించిన ప్రశ్నలోని trap ఏమిటంటే, ఇచ్చిన data నుంచి ఒక అంశాన్ని దాచి ఉంచారు: మూడో సంవత్సరంలోని `35,000 sales promotion ఖర్చును pre-tax cash flows లో **లెక్కలోకి తీసుకోలేదు**; కాబట్టి discount చేయకముందే మూడో సంవత్సరం `90,000 లో నుంచి `35,000 తీసివేయగా `55,000 అవుతుంది. Discount factors జోలికి వెళ్లే ముందు పట్టిక కింద ఉన్న వివరణను చదవండి.

అదే ప్రశ్న discounted payback, desirability factor, NPV — మూడింటినీ కలిపి అడుగుతుంది; ఆ మూడూ ఒకే present value column నుంచే వస్తాయి, కాబట్టి దాన్ని ఒకేసారి నిర్మించండి. ఈ అధ్యాయం వాడే decision rule — **payback asset జీవితకాలం కంటే తక్కువ** — appraisal పట్టికలో ఎనిమిదేళ్ల జీవితకాలానికి ఎదురుగా ఏడేళ్లు ఆమోదం పొందింది.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 1 ప్రశ్నలు

- మొదట discount, రెండో అడుగు cumulate, మూడో అడుగు interpolate. Undiscounted flows మీద ఆ భిన్నాన్ని లెక్కించడమే మామూలుగా జరిగే పొరపాటు.
- ఇచ్చిన సంఖ్యల్లో ఏదైనా వదిలేశామని ప్రశ్న చెబితే, discount చేసే ముందు ఆ సంవత్సరం cash flow ను సర్దుబాటు చేయండి.

అంశం 7E: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Modified Internal Rate of Return Method (MIRR)

L2P6-A-C7-T07E

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 7, Investment Decisions; modified internal rate of return పద్ధతి — ఇది ఇందులో ఉంది.

NOTES

IRR లోని బలహీనతలకు ఎదురుగానే MIRR ను నిర్వచిస్తారు, కాబట్టి సమాధానాన్ని అక్కడి నుంచే మొదలుపెట్టండి. అది **ఒకటి కంటే ఎక్కువ IRR rates రాకుండా చేస్తుంది**, reinvestment rate సమస్యను పరిష్కరిస్తుంది, **net present value పద్ధతికి అనుగుణమైన ఫలితాలను ఇస్తుంది**. ఆ మూడు వాదనలే రెండు marks నిర్వచన ప్రశ్నలోని marks.

పని చేసే తీరు, సమాధానం వాడే మాటల్లోనే: initial investment తప్ప మిగిలిన cash flows అన్నిటినీ తగిన discount rate — సాధారణంగా cost of capital — వాడి **terminal value కు తీసుకొస్తారు**. దీనివల్ల terminal సంవత్సరంలో ఒకే cash inflow ధార వస్తుంది. ఆ తర్వాత సున్నా సంవత్సరంలో ఒకే outflow, terminal సంవత్సరంలో ఆ inflow ఉన్నాయని ఊహించి MIRR ను రాబడతారు; అది **ఆ రెండింటినీ సమానం చేసే rate**.

లెక్కలో సమాధానాలు వాడే సంబంధం $\text{Initial investment} \times (1 + \text{MIRR})^n = \text{terminal value}$; దీన్ని రెండు వైపులా వాడతారు. Terminal value `11,43,589, MIRR 10.9%, ఒక compounding ఇచ్చినప్పుడు initial investment `5,00,000. Outflow `3,08,640, terminal value `4,72,100, నాలుగేళ్ల కాలం ఇచ్చినప్పుడు $3,08,640 \div 4,72,100 = 0.654$ అనే ratio ను నాలుగో సంవత్సరం present value factors కు ఎదురుగా చదివితే సుమారు 11.20% వస్తుంది.

అదే సమాధానం నేరుగా వెళ్లే దారిని ప్రత్యామ్నాయంగా ముద్రిస్తుంది, అది వేగవంతం: total return = $4,72,100 \div 3,08,640 = 1.5296$, కాబట్టి $\text{MIRR} = 1.5296^{(1/4)} - 1 = 11.20\%$. ఇవన్నీ చేసే ముందు ప్రశ్న ఇచ్చే FVIF factors తో ప్రతి సంవత్సరం inflow ను ముందుకు compound చేయండి — మొదటి సంవత్సరం inflow మిగిలిన పూర్తి జీవితకాలానికి compound అవుతుంది, terminal సంవత్సరం inflow, salvage ముఖ విలువకే తీసుకుంటారు. ఈ అధ్యాయం వాడే decision rule — MIRR, WACC కంటే ఎక్కువ ఉండాలి.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 1 ప్రశ్నలు

- IRR మీద ఉన్న మూడు ప్రయోజనాలనూ చెప్పండి — ఒకటి కంటే ఎక్కువ rates రావు, reinvestment ఊహ సరిదిద్దబడింది, NPV తో అనుగుణ్యత — ఆ తర్వాత పని చేసే తీరును ఒక్క వాక్యంలో చెప్పండి.

అంశం 7F: Capital Budgeting Techniques: Discounting Techniques: Comparison of NPV and IRR Methods

L2P6-A-C7-T07F

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 7, Investment Decisions; NPV, IRR పద్ధతుల పోలిక — ఇది ఇందులో ఉంది.

NOTES

ఇక్కడ ముద్రించిన ప్రశ్న ఒక appraisal report; సమాధానంలోని చివరి పట్టికే నేర్చుకోవలసినది: technique, ఆమోదయోగ్య పరిధి, ఫలితం, సిఫారసు. $NPV > 0$; MIRR, WACC కంటే ఎక్కువ; simple payback, discounted payback రెండూ జీవితకాలం కంటే తక్కువ; $ARR > WACC$; $PI > 1$. Project ఆరింటిలో ఐదింటి మీద ఆమోదం పొంది, ARR మీద మాత్రమే తిరస్కరణకు గురైంది — 9% కు ఎదురుగా 7.5%.

ఆ సమాధానం ఒక reverse-engineering సాధన కూడా; పరీక్షకుడు data ను దాచే తీరు ఇదే కాబట్టి ఈ గొలుసును గుర్తుంచుకోవడం మంచిది. Terminal value, MIRR నుంచి initial investment `5,00,000 వస్తుంది; ఆ investment, 5 years simple payback నుంచి CFAT `1,00,000 వస్తుంది; ఆ investment, 7 years discounted payback నుంచి **PVAF for 7 years = 5, so WACC = 9%**; ఆ తర్వాత ఎనిమిదేళ్ల జీవితకాలానికి $NPV = `1,00,000 \times 5.535 - `5,00,000 = `53,500$, అలాగే $PI = 5,53,500 \div 5,00,000 = 1.107$.

ఆ సమాధానంలో ARR ను PAT మీద లెక్కిస్తారు: CFAT లో నుంచి depreciation తీస్తే `37,500, అప్పుడు  $`37,500 \div `5,00,000 = 7.5\%$. Project ను తిరస్కరించే ఒకే ఒక technique ఇదే; ఆరు techniques నడపడంలోని ఉద్దేశం సరిగ్గా ఇదే — ఒకే కొలతతో దేన్నైనా చెప్పించవచ్చు, కాబట్టి విభేదించే దాన్ని సిఫారసులో గుర్తించి తీరాలి.

NPV కూ IRR కూ మధ్య ఉన్న నిజమైన తేడాను IRR limitations లోనే చెబుతారు: mutually exclusive projects కు **గణనీయంగా వేర్వేరు cash outlays** ఉన్నచోట, ఎక్కువ నిధులు కట్టుబడి ఉండి తక్కువ IRR ఉన్న project absolute NPV లో ఎక్కువ జోడిస్తుంది, shareholders సంపదను ఎక్కువ పెంచుతుంది; కాబట్టి IRR మీద మాత్రమే ఆధారపడిన నిర్ణయం సరైనది కాకపోవచ్చు. IRR అనేది IRR వద్దే reinvestment జరుగుతుందని కూడా ఊహిస్తుంది, NPV అలా ఊహించదు.

PI తో ఉండే సమాంతర విభేదమూ ఇదే దారిలో నడుస్తుంది — NPV absolute రూపాయల మీద rank చేస్తుంది, PI ఒక ratio మీద — కాబట్టి పరస్పర విరుద్ధమైన rankings ను సమన్వయం చేయమని ప్రశ్న అడిగితే, సమాధానం ప్రతిసారి **సంపదకు NPV, rationing కు ratios**; ముందున్న సంఖ్యలతో కలిపి ఆ మాట రాయండి.

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- చాలా techniques ను కలిపి అడిగినచోట, technique, ఆమోదయోగ్య పరిధి, ఫలితం ఉన్న ఒకే పట్టికగా వాటిని చూపండి. ఆ పట్టికే సమాధానం, అది అలంకారం కాదు.

- Techniques విభేదించినచోట, వాటిని సగటుగా ఒకే తీర్పులోకి కలపకుండా, ఏది విభేదిస్తోందో ఎందుకో చెప్పండి.

PQ 7F.1 · RTP 2026-Jan [9] · Pg 406

LEVEL II
Analysis

Medium

అంశం 8: ప్రత్యేక సందర్భాలు [Special Cases]

L2P6-A-C7-T08

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 7, Investment Decisions; ప్రత్యేక సందర్భాలు, ప్రధానంగా equivalent annualised criterion — ఇవి ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

Equivalent annualised criterion ను మూడు steps సమాధానంగా ముద్రించారు, అలాగే పరీక్షిస్తారు కూడా. ఒకటి: WACC ను లేదా ఇచ్చిన discounting rate ను వాడి **NPV లెక్కించండి**. రెండు: అదే rate యొక్క present value annuity factor ను **ప్రతి project కాలానికి** లెక్కించండి. మూడు: NPV ను PVAF తో భాగించి విలువలను పోల్చండి. మూడు steps, మూడు marks.

అసమాన జీవితకాలం ఉన్న projects ను NPV ఒక్కటే పోల్చలేదు కాబట్టి ఇది ఉంది; దాన్ని నిరూపించే సందర్భాన్ని ఈ అధ్యాయం ముద్రిస్తుంది. Machine M కు ఐదేళ్లలో NPV `5,33,027.25, Machine N కు ఏడేళ్లలో `5,56,035; కాబట్టి NPV ఒక్కటే చూస్తే N గెలుస్తుంది. Equivalent annualised సంఖ్యల మీద — $5,33,027.25 \div 3.889 = `1,37,060$  కు ఎదురుగా  $5,56,035 \div 5.032 = `1,10,500$ — **Machine M ఎంపికవుతుంది.**

ఆ తలకిందుల మార్చే ఇక్కడి అసలు విషయం; పరీక్షకుడు దాన్ని ఉద్దేశపూర్వకంగానే పెడతాడు. రెండు options ఒకే ప్రయోజనాన్ని తీర్చుతూ వేర్వేరు సంవత్సరాల పాటు నడిచినచోట, **ఎక్కువ NPV దగ్గర ఆగిపోవద్దు**; సిఫారసు చేసే ముందు ప్రతి దాన్నీ దాని సొంత జీవితకాలపు annuity factor తో భాగించండి.

ఉమ్మడి కాలపరిమితికి కాకుండా project సొంత జీవితకాలానికి PVIFA వాడండి; దాన్ని ప్రశ్న ముద్రించే పట్టిక నుంచే తీసుకోండి. ప్రశ్న NPV, PI కూడా అడిగినచోట మూడింటినీ నివేదించండి; చివరి సిఫారసును మాత్రం equivalent annualised సంఖ్యే మోయనివ్వండి, ఎందుకంటే అడిగింది దాన్నే.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- సమాధానాలు నడిపే వరుసలోనే steps ను పేర్చండి; ఈ criterion దేనికి వాడతారో కూడా చెప్పండి — అసమాన జీవితకాలం ఉన్న assets ను పోల్చడానికి. ఆ ప్రయోజనాన్ని చెప్పకుండా steps మాత్రమే ఇచ్చే సమాధానం ఒక mark కోల్పోతుంది.

TQ 8.1 · PYQ 2019-Nov [6] (b) · DESC · 3M · Pg 410

LEVEL I
Understanding

Easy

అంశం 9: సమగ్ర ప్రశ్న [Comprehensive Question]

L2P6-A-C7-T09

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 7, Investment Decisions; ఒకే data మీద చాలా appraisal techniques ను కలిపి అడిగే సమగ్ర ప్రశ్నలు — ఇవి ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

ఇక్కడి ప్రతి ప్రశ్న ఒకే data set ను మూడు లేదా నాలుగు techniques తో అంచనా వేయమంటుంది; కాబట్టి పొదుపు అంతా working note లోనే. **ఒకే వార్షిక cash inflow సంఖ్యను** నిర్మించండి — revenue లో నుంచి depreciation, operating cost తీసి, tax వేసి, depreciation ను తిరిగి కలిపి — ఆ తర్వాత payback, NPV, PI, discounted payback, MIRR అన్నీ దానిలో నుంచే చదువుకోవచ్చు. ABC Ltd. సమాధానం `1,15,700 కు ఒకేసారి చేరి, మూడు భాగాలకూ దాన్నే వాడుతుంది.

ప్రతి technique సొంత తీర్పును నివేదించండి; వాటిని బలవంతంగా ఏకాభిప్రాయంలోకి తీసుకురావద్దు. అదే సమాధానంలో payback 4.23 years **ఐదేళ్ల జీవితకాలం కంటే తక్కువ** కాబట్టి కొనుగోలుకు మద్దతు; అదే సమయంలో NPV `33,465 తో **negative**, PI 0.93; ఈ రెండింటి మీదా company ఆ machine ను కొనకూడదని సమాధానం చెబుతుంది. Technique కు ఒక్కొక్కటిగా marks ఇస్తారు.

కొన్ని ప్రశ్నలు ఈ గొలుసును వెనక్కి నడిపిస్తాయి; ఆ step ఎప్పుడూ ఒక్కటే: **IRR వద్ద NPV సున్నా**, కాబట్టి initial investment అనేది IRR వద్ద discount చేసిన inflows యొక్క present value కు సమానం. `1,00,000, `1,00,000, `80,000, `80,000, `50,000 salvage — వీటిని 12% వద్ద discount చేస్తే `3,08,640 వస్తుంది; ఆ తర్వాతి ప్రతి భాగమూ — 10% వద్ద NPV, PI 1.0445, discounted payback 3.845 years, MIRR 11.20% — ఆ సంఖ్య మీదే ఆధారపడి ఉంటుంది.

తెలియని ఒక rate ను కూడా ఇదే పద్ధతిలో రాబట్టవచ్చు. Depreciation మీద tax ఆదాను ప్రశ్న ఇచ్చినచోట $\frac{1,35,000}{5,40,000} = 25\%$ ద్వారా tax rate వస్తుంది; capital structure ఇచ్చినచోట WACC = $(0.80 \times 13.5\%) + (0.20 \times 6\%) = 12\%$, ఇక్కడ 6% అంటే tax పోగా మిగిలిన 8% interest. వీటిని ముందే చేసి working note లో పెట్టండి.

ఈ ప్రశ్నల్లోని ARR భాగంలో average investment వస్తుంది; దానికి ముద్రించిన formula ఉంది: $\frac{1}{2} (\text{initial investment} - \text{salvage}) + \text{salvage}$ — `24,00,000 మీద 10% salvage అయితే ఇది `13,20,000. ఆ base మీద average PAT తీస్తే ARR వస్తుంది; సమాధానాలు ఈ లెక్కను $(\text{cost} + \text{salvage}) \div 2$ రూపంలోనూ, సగం-కలిపి-salvage రూపంలోనూ చూపుతాయి.

ఈ కుటుంబంలోని ప్రదర్శన traps: working capital ను సంవత్సరం ఆరంభంలో పెట్టినట్టు ఊహిస్తున్నారా చివరిలోనా అని చెప్పండి, ఎందుకంటే సమాధానాలు రెండింటినీ లెక్కిస్తాయి, NPV వేరవుతుంది; cost లో నుంచి residual value తీసివేశాక depreciation అని ప్రశ్న చెప్పినప్పుడు salvage value ను depreciable base లోకి రానివ్వవద్దు; subsidy గానీ ఆలస్యమైన instalment గానీ ఉన్నచోట **వాడే ముందు మీ పద్ధతిని చూపండి**, ఎందుకంటే ప్రత్యామ్నాయ పద్ధతిని కూడా సరైనదిగానే గుర్తిస్తారు.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 5 ప్రశ్నలు

- వార్షిక cash inflow ను ఒకేసారి working note లో లెక్కించి దానికి పేరు పెట్టండి. ఆ తర్వాత ప్రశ్నలోని ప్రతి భాగమూ ఆ line నే సూచిస్తుంది.
- ప్రశ్న input కు బదులు ఒక ఫలితాన్ని ఇచ్చినచోట — IRR కావచ్చు, tax ఆదా కావచ్చు, payback కావచ్చు — ముందు నిర్వచనం నుంచి వెనక్కి పని చేసి ఆ step ను చూపండి.

PQ 9.5 · PYQ 2026-Jan [2] (b) · 5M · Pg 421	LEVEL II Application	Medium
PQ 9.6 · PYQ 2026-May [2] (a) · 7M · Pg 423	LEVEL II Application	Medium
PQ 9.2 · PYQ 2024-May [3] (a) · 7M · Pg 412	LEVEL II Application	Hard
PQ 9.3 · PYQ 2025-Jan [3] (a) · 6M · Pg 416	LEVEL II Application	Hard
PQ 9.4 · PYQ 2025-May [3] (a) · 6M · Pg 418	LEVEL II Application	Hard

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ప్రతి technique కింద విడిగా ఒక తీర్పు ఇవ్వండి. రెండు techniques తిరస్కరించి ఒకటి ఆమోదించడం పూర్తి సమాధానమే, అది పరిష్కరించాల్సిన వైరుధ్యం కాదు.

PQ 9.1 · PYQ 2023-Nov [3] · 10M · Pg 410	LEVEL II Analysis	Hard
--	----------------------	------

SECTION A · FINANCIAL MANAGEMENT · అధ్యాయం 8

Dividend Decisions

14 అంశాలు · 38 వర్గీకృత ప్రశ్నలు · ప్రాముఖ్యత: A

ICAI SKILL PROFILE Financial Management కోసం ICAI band: Level I 20-30% · Level II 70-80% — ఈ అధ్యాయం చదివితే అనిపించేది: **ముందు sums**

Level I — Comprehension & Knowledge

13.2%

167 లో 22 marks

Level II — Analysis & Application

86.8%

167 లో 145 marks

ఈ Section యొక్క Level I కనిష్ట పరిమితి కంటే కింద: ఈ అధ్యాయం marks లో కేవలం 13% Comprehension మరియు Knowledge వి, ICAI ఇచ్చినది 20-30% — అది Financial Management కోసం. ఇక్కడ ఆసరాగా తీసుకోవడానికి theory దాదాపు లేనే లేదు — ఇక్కడి దాదాపు ప్రతి mark sum సాధించడం వల్లే వస్తుంది, కాబట్టి సన్నద్ధత అంటే సాధన, చదవడం కాదు.

అంశం 1: Dividend అర్థం [Meaning of Dividend]

L2P6-A-C8-T01

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష ప్రశ్న లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 8, Dividend Decisions; dividend అంటే ఏమిటి, payout-retention విభజన — ఇవి ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

ఈ heading మీద ప్రశ్న ఏదీ ముద్రించలేదు, కానీ తర్వాత వచ్చే ప్రతి numerical అంశమూ ఒకే భావన మీద ఆధారపడుతుంది: earnings లో **paid out to shareholders** అయ్యే భాగమే dividend, పంచి ఇవ్వని భాగం retain అవుతుంది. Retention ratio b , payout ratio $(1 - b)$ — ఇవి రెండూ ఒకే figure ను రెండు కోణాల్లో చదవడమే; ప్రశ్నలు మామూలుగా ఒకదాన్ని ఇచ్చి రెండోదాన్ని అడుగుతాయి.

సమాధానాలు గుర్తించే రూపాలు **cash dividend, share repurchase and stock dividend** (bonus shares). వీటిలో cash dividend అత్యంత సాధారణం; cash అనే పదాన్ని pack విశాలంగా నిర్వచిస్తుంది - cash, cheque, warrant, demand draft, pay order లేదా Electronic Clearing Service - ఆ తర్వాత **but not in kind** అంటూ నిర్వచనాన్ని ముగిస్తుంది.

ఈ models అన్నీ per-share పరంగానే పని చేస్తాయి, totals పరంగా కాదు. ప్రశ్న total earnings ఇచ్చిన చోట **EPS first, then DPS = EPS x payout ratio** అనే వరుసలో వెళ్లండి. Preference capital ఉన్నచోట equity shareholders కు వచ్చే earnings ను preference dividend తీసేసిన తర్వాతే తీయాలి; ఆ ఒక్క తీసివేతకే ఒక mark ఉంటుంది.

అంశం 2: Dividend రూపాలు [Forms of Dividend]

L2P6-A-C8-T02

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 8, Dividend Decisions; dividend రూపాలు, bonus shares, SEBI షరతులు — ఇవి ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

Bonus issue కు SEBI పెట్టే షరతులు **four-item list, and marks follow the count**. ఒకటి, cash dividends కు బదులుగా bonus shares ను ఇవ్వకూడదు. రెండు, ఈ issue కు Articles of Association అనుమతి ఉండాలి, పైగా partly paid-up shares అన్నీ fully paid-up shares గా మారే వరకు దీన్ని declare చేయకూడదు. మూడు, loan, interest, ఏదైనా statutory dues తిరిగి చెల్లింపులో company default అయి ఉండకూడదు. నాలుగు, bonus shares ను **share premium and free reserves** నుంచి మాత్రమే ఇవ్వాలి.

నాలుగో షరతుకు ఒక తోక ఉంది — సమాధానం దాన్ని స్పష్టంగా రాస్తూంది, పరీక్షకుడు దాన్నే వెతుకుతాడు: fixed assets revaluation మీద పుట్టిన capital reserve నుంచి bonus shares **not to be issued from capital reserve**. ఏది ఇవ్వచ్చో మాత్రమే కాదు, ఈ మినహాయింపునూ రాయండి.

Cash dividend కు బదులుగా shares పంచి ఇవ్వడమే stock dividend; existing shareholders కు company **without any consideration** కొత్త shares ఇచ్చినప్పుడు అది bonus issue. Company కు ఉండే ప్రయోజనం - **cash crunch** ఉన్నప్పుడు ఇది సరిపోతుంది, cash dividend ఇవ్వకుండా lenders ఆంక్షలు పెట్టిన సందర్భంలోనూ ఇదే సరిపోతుంది.

Investor కు ఉండే ప్రయోజనం liquidity. Bonus issue ఎక్కువ ధర ఉన్న shares ను తక్కువ ధర shares గా విడగొడుతుంది; దాంతో shareholder కు **a choice to sell some** - తక్కువ ధర shares లో కొన్నింటిని అమ్మి cash చేసుకునే అవకాశం వస్తుంది. ప్రశ్నలో "to the company as well as to the investor" అని ఉంటే అది రెండు marks, రెండు సగాలు - రెండూ రాయండి, లేదంటే ఒకటి పోతుంది.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 1 ప్రశ్నలు

- SEBI షరతులకు ఒకటి నుంచి నాలుగు వరకు సంఖ్య వేసి, ముద్రించిన వరుసలోనే రాయండి. నాలుగు marks ప్రశ్న అంటే నాలుగు షరతులు, ఒక్కొక్కదానికి ఒక mark.

TQ 2.2 · MTP 2024-Dec S2 [4] (Or) (c) · DESC · 2M · Pg 431

LEVEL I
Remembering

Easy

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- రెండు marks advantage ప్రశ్నకు ఇరు పక్షాలకూ ఒక్కో ప్రయోజనం, ఒక్కో line లో రాయండి. Bonus issue అంటే ఏమిటో చెప్పడం మీదే సమాధానాన్ని ఖర్చు చేయకండి.

TQ 2.1 · PYQ 2023-May [6] (a) · DESC · 4M · Pg 431

LEVEL I
Understanding

Medium

అంశం 3: Dividend Policy ప్రాముఖ్యత [Significance of Dividend Policy]

L2P6-A-C8-T03

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష-ప్రశ్నా లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం**Read first** చదవండి — ICAI Study Material Chapter 8, Dividend Decisions; dividend policy ప్రాముఖ్యత — ఇది ఇందులో ఉంది.**NOTES**

ఈ heading కింద ఏమీ ముద్రించలేదు, కాబట్టి దీన్ని 7 నుంచి 9 వరకు అంశాలు వాదించే ప్రశ్నగా చదవండి: payout ratio share price ను మారుస్తుందా? **Walter and Gordon say it does; MM say it does not.** Formula వైపు చేయి పెట్టే ముందు ప్రశ్న ఏ శిబిరంలోది అనేది తేల్చుకోండి.

దీని ప్రాముఖ్యత ఒక పోలికకు కుదించుకుంటుంది, computation కు కాదు. **When r is greater than K_e , retain everything;** r , K_e కంటే తక్కువైతే మొత్తం పంచి ఇవ్వాలి; r , K_e కు సమానమైతే payout price మీద ఏ మార్పు చూపదు. ఈ అధ్యాయంలో "is this policy optimal" అనే ప్రతి ప్రశ్నకూ ఆ line, దానికి తోడు firm నిజంగా ఇస్తున్న payout - ఇవే సమాధానం.

తీర్పును సమాధానాలు స్థిరమైన మాటల్లోనే రాస్తాయి. r , K_e ను మించి ఉండగా 40% ఇస్తున్న firm **not following an optimum dividend policy**; లెక్కించిన price market price కంటే తక్కువైతే **the current dividend policy is not optimal**; లెక్కించిన price market price కు సమానమైతే ప్రస్తుత retention, dividend policy ఆమోదయోగ్యంగా కనిపిస్తున్నట్టు. ఆ వాక్యాన్ని అలాగే రాయండి, సొంత మాటల్లోకి మార్చకండి.

అంశం 4: Retained Earning మరియు Growth మధ్య సంబంధం [Relationship between Retained Earning and Growth]

L2P6-A-C8-T04

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష-ప్రశ్నా లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం**Read first** చదవండి — ICAI Study Material Chapter 8, Dividend Decisions; retained earnings కూ growth కూ మధ్య ఉన్న సంబంధం — ఇది ఇందులో ఉంది.

NOTES

ఈ సంబంధమంతా ఒకే line: $g = b \times r$, అంటే retention ratio ను return on investment తో గుణిస్తే growth. Valuation లోకి retention ప్రవేశించే ఏకైక దారి ఇదే; దాదాపు ప్రతి Gordon ప్రశ్నలోనూ దీన్ని working note గా అడుగుతారు.

Pack ఇచ్చిన ఉదాహరణలు - substitution ఎంత యాంత్రికమో వీటిలో కనిపిస్తుంది: $0.75 \times 22\% = 16.5\%$; $0.65 \times 15\% = 9.75\%$; r 25% ఉండగా 60%, 40% retention లకు **15% and 10%**; సగటు retention 46% ఉండగా expected return 21% అయితే 9.66%. Price formula ను ముట్టుకునే ముందు g ను విడిగా, పేరు పెట్టిన step గా లెక్కించండి.

Retention, payout ఒకదానికొకటి పూరకాలు: $b + \text{payout ratio} = 1$. ప్రశ్న dividend per share, EPS ఇచ్చిన చోట $b = 1 - D/E$; payout శాతం ఇచ్చిన చోట మిగిలినదే b . ఈ రెండింటినీ తారుమారు చేస్తే growth rate తలకిందులవుతుంది, సమాధానమంతా పోతుంది.

r నుంచే g పుడుతుంది కాబట్టి, మీరు రాసిన formula లో return on investment కనిపించకపోయినా అది growth ద్వారా price ను చేరుతుంది. Pack దీన్ని స్పష్టంగా తేల్చేసింది: Gordon's model లో **only cost of equity matters** అనే వాదన చెల్లదు, ఎందుకంటే growth rate లెక్కించడంలో return on investment వాడతారు.

అంశం 5: Dividend Decisions ను నిర్ణయించే అంశాలు [Determinants of Dividend Decisions]

L2P6-A-C8-T05

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష-ప్రశ్నా లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 8, Dividend Decisions; dividend decisions ను నిర్ణయించే అంశాలు — ఇవి ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

ఇక్కడ ప్రశ్న ఏదీ ముద్రించలేదు, determinants జాబితా ఏదీ pack ఇవ్వలేదు; కాబట్టి మీరే ఒకటి తయారు చేయకండి. Numerical ప్రశ్నల్లో నిజంగా కత్తిలా పని చేసే పరిమితులను మాత్రం సమాధానాలు అక్కడక్కడా ఇస్తాయి: **the investment the firm must fund**, కొత్త equity సమీకరించగలమా లేదా, తన debt-equity ratio మీద firm అంగీకరించే గరిష్ట పరిమితి.

Walter limitation సమాధానం formula వదిలేసిన అంశాలను పేర్కొంటుంది; నిజమైన dividend decision దేని మీద ఆధారపడుతుందో పరోక్షంగా అదే చెబుతుంది: **taxation**, రకరకాల legal, contractual obligations, దానితో పాటు dividend policy పట్ల **management policy and attitude**. Determinants

జాబితాకు pack దగ్గరగా వచ్చేది ఇదే; ముద్రించి ఉంది కాబట్టి దీన్ని సమర్థించుకోవచ్చు.

Investment requirement ను కూడా చెప్పే payout ప్రశ్న model ను కాదు, funding constraint ను పరీక్షిస్తోంది. సమాధానాలు వాడే వరుసలోనే working రాయండి - **retained earnings, then shortfall, then financing** - ఆ తర్వాతే payout ను సిఫార్సు చేయండి.

అంశం 6: Dividend Policy లో ఆచరణాత్మక పరిగణనలు [Practical Considerations in Dividend Policy]

L2P6-A-C8-T06

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 8, Dividend Decisions; dividend policy లో ఆచరణాత్మక అంశాలు, Lintner's model, Graham and Dodd approach — ఇవి ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

Graham and Dodd: $P = M \times [D + E/3]$; ఇక్కడ M అంటే multiplier, D అంటే dividend per share, E అంటే earnings per share. EPS `60, payout 60%, multiplier 5 ఉన్నచోట Scanner  $5 \times (36 + 20) = `280$ అని లెక్కిస్తుంది — **E/3 is one third of EPS** అని గుర్తుంచుకోండి, dividend లో మూడో వంతు కాదు.

Lintner's model కు **two parameters** ఉన్నాయి; రెండు marks ప్రశ్న సరిగ్గా ఆ రెండింటినే, పేరు పెట్టి, అంతకు మించి ఏమీ లేకుండా కోరుతుంది. మొదటిది **the target payout ratio**. రెండోది - ప్రస్తుత dividends ఆ target కు సర్దుబాటు అయ్యే spread; సమాధానం ఆ మాటల్లోనే చెబుతుంది. రెండింటినీ పేర్కొని ఆపేయండి; సమాధానాన్ని నింపడానికి మూడో అంశం అంటూ ఏదీ లేదు.

Lintner లెక్కింపు $D1 = D0 + [(EPS \times \text{target payout}) - D0] \times \text{adjustment factor}$. Pack ఇచ్చిన సందర్భం: $6.34 + [(12 \times 60\%) - 6.34] \times 45\% = 6.34 + [7.2 - 6.34] \times 45\% = 6.34 + 0.387 = `6.727$. ముందు square bracket ను పూర్తి చేయండి; adjustment factor గుణించేది ఆ అంతరాన్నే, మొత్తం dividend ను కాదు.

Graham and Dodd ను రెండు marks substitution గా అడుగుతారు. Multiplier 5, EPS `60, payout 60% ఉన్నప్పుడు ముద్రించిన working  $5 \times (36 + 20) = `280$; ఇక్కడ 36 అంటే dividend per share, 20 అంటే EPS లో మూడో వంతు. Multiplier నూ bracket నూ చూపండి - arithmetic ఒకే line.

Walter's limitations అంటే **two points, each with two halves**. మొదటిది - dividend policy నూ share prices నూ ప్రభావితం చేసే అన్ని అంశాలనూ ఈ formula పరిగణనలోకి తీసుకోదు, పైగా market capitalisation rate ను నిర్ణయించడం కష్టం. రెండోది - taxation ను, రకరకాల legal, contractual obligations ను, dividend policy పట్ల management policy, attitude ను అది పట్టించుకోదు.

కఠినమైన రకం రెండు market prices ఇచ్చి r, K_e అడుగుతుంది. $x = K_e$ and $y = r/K_e$ అని పెట్టి, ప్రతి situation కూ ఒకసారి Walter's equation ను $D + y(E - D) = P \times$ రూపంలో రాసి, ఆ జతను solve చేయండి.

Pack ఇచ్చిన సందర్భంలో $x = 20\%$ and $y = 1.25$ వస్తుంది, కాబట్టి $Ke = 20\%$, r అంటే $1.25 \times 20\% = 25\%$.
 r , Ke తేలాక limiting values రెండు lines లో వచ్చేస్తాయి. 100% retention వద్ద Walter price $10 \times 1.25 / 0.2 = 62.50$; 100% payout వద్ద అది $10 / 0.2 = 50$. అదే data మీద Gordon '92, '66 ఇస్తుంది; **because r exceeds Ke the firm should retain 100%**, కాబట్టి 40% dividend optimum policy కాదు.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 1 ప్రశ్నలు

- Lintner's parameters కూ Walter's limitations కూ సంఖ్య వేసిన points మాత్రమే రాయండి, ఇంకేమీ వద్దు. ఇవి రెండు marks ప్రశ్నలు; వచనం మీకు marks ఇవ్వదు, సమయాన్ని తింటుంది.

TQ 6.2 · MTP 2025-Nov S1 [4] (c) · DESC · 2M · Pg 432

LEVEL I
Remembering

Easy

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 2 ప్రశ్నలు

- Lintner లో target dividend ($EPS \times \text{target payout}$) ను కనిపించే step గా లెక్కించండి, ఆ తర్వాత అంతరం, ఆ తర్వాత adjustment factor వేయండి.
- రెండు situations ఇచ్చిన చోట equations రాసే ముందు DP ratio, retention ratio, DPS, retention per share, MPS లను rows గా table లో పెట్టండి.

PQ 6.1 · PYQ 2023-Nov [1] (c) (i) {C} · 2M · Pg 432

LEVEL II
Application

Easy

PQ 6.2 · RTP 2026-Jan [10] · Pg 433

LEVEL II
Application

Medium

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- r , Ke లను solve చేశాక ఏది పెద్దదో, అది payout కు ఏమి సూచిస్తుందో ఒక్క వాక్యంలో చెప్పండి. Marks ఉన్నది ఆ పోలికతో వచ్చే తీర్మానానికే, algebra కు కాదు.

TQ 6.1 · MTP 2024-Jul [3] (b) · DESC · 2M · Pg 432

LEVEL II
Analysis

Easy

అంశం 7: Theories of Dividend : Modigliani and Miller (MM) Hypothesis

L2P6-A-C8-T07

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 8, Dividend Decisions; dividend irrelevance పై Modigliani and Miller hypothesis — ఇది ఇందులో ఉంది.

NOTES

Assumptions **five-item named list**: Perfect Capital Market, No Taxes, Fixed Investment Policy, No Flotation or Transaction Costs, No Risk or Uncertainty. ఒక్కొక్కదాని పేరు రాసి, ఆ తర్వాత ఒక్క line వివరణ ఇవ్వండి - perfect market అంటే investors అందరూ హేతుబద్ధంగా ప్రవర్తిస్తారు, పూర్తి సమాచారం అందరికీ సమానంగా అందుతుంది; fixed investment policy అంటే dividend decision తో investment decisions మారవు, investment అంతా equity తోనే జరుగుతుంది.

Share price సంబంధం $P_0 = (D_1 + P_1) / (1 + Ke)$; ప్రతి numerical లోనూ దీన్ని $P_1 = P_0(1 + Ke) - D_1$ గా మార్చి రాస్తారు. P_0 120, Ke 9.6%, ఆలోచనలో ఉన్న dividend 6.4 అయితే: $P_1 = 120 \times 1.096 - 6.4 = 125.12$ (declare చేసినప్పుడు), declare చేయనప్పుడు 131.52. ఆ రెండు columns మధ్య తేడా అంతా dividend యే.

Valuation formula $nP_0 = [(n + D_n)P_1 - I + E] / (1 + Ke)$; ఇక్కడ n అంటే మొదట్లో ఉన్న shares సంఖ్య, D_n అంటే అవసరమైన నిధుల కోసం కొత్తగా ఇచ్చిన shares, I అంటే investment, E అంటే ఆ కాలపు total earnings, Ke అంటే capitalisation rate. ఈ term key ను రాయండి; సమాధానాలు రాస్తాయి, arithmetic తప్పినా దానికి method marks వస్తాయి.

Funds working రెండు columns లోనూ ఒకే మూడు lines. **Earnings less dividend paid = funds available**; investment less funds available = balance to be raised; **number of new shares = balance / P1**. Dividend declare చేసిన column, చేయని column - ఈ రెండింటినీ పక్కపక్కనే పెట్టండి; పరీక్షకుడు చూసేది ఆ వ్యత్యాసాన్నే, వేర్వేరు రెండు సమాధానాలను కాదు.

MM యొక్క capital structure రూపం కూడా ఇక్కడే వస్తుంది. Tax లేనప్పుడు $V_u = NOI / Ke$, $V_L = V_u + (Debt \times nil)$ - అంటే రెండు firms విలువ ఒకటే; tax ఉన్నప్పుడు $V_u = NOI(1 - t) / Ke$, $V_L = V_u + (Debt \times t)$. ఆ తర్వాత $Ke = NI / S$, $k_o = (Ke \times S/V) + (K_d \times D/V)$; ఇక్కడ K_d అంటే tax తర్వాత $12\%(1 - 0.4) = 7.2\%$.

Mark ఉన్నది ఆ తీర్పు వాక్యానికే. Value of the firm **remains the same irrespective of the dividend paid**; రెండు columns కొద్దిగా తేడా చూపిన చోట దాన్ని rounding కు ఆపాదిస్తాయి సమాధానాలు. Pack ముద్రించిన ఒకే ఒక మినహాయింపు: ప్రతి payout కూడా ప్రశ్న వేర్వేరు P_1 ఇచ్చిన చోట లెక్కించిన P_0 నిజంగానే కదులుతుంది; అప్పుడు payout లో వచ్చిన మార్పు valuation ను ప్రభావితం చేసిందని సమాధానం తీర్మానిస్తుంది.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ప్రతి MM సమాధానాన్నీ ఆ irrelevance వాక్యంతోనే ముగించండి. అది లేకపోతే పేజీ నిండా సరైన arithmetic ఉన్నా చివరి mark పోతుంది.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 5 ప్రశ్నలు

- ముందు P1, ఆ తర్వాత కావలసిన funds, ఆ తర్వాత కొత్త shares - ఈ వరుసలో లెక్కించండి. P1 కంటే ముందు shares చేస్తే, ఇంకా కనుగొనని ఒక figure తో భాగించాల్సి వస్తుంది.
- Dividend ఇచ్చే case నూ ఇవ్వని case నూ ఒకే table లో రెండు columns గా పెట్టండి, రెండు సమాధానాలుగా కాదు.

PQ 7.3 · PYQ 2021-Jul [1] (b) {C} · 5M · Pg 441

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7.4 · MTP 2025-Aug S2 [1] (a) · 5M · Pg 442

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7.5 · MTP 2025-Nov S1 [1] (c) · 5M · Pg 444

LEVEL II
Application

Medium

PQ 7.1 · PYQ 2018-Nov [5] · 10M · Pg 436

LEVEL II
Application

Hard

PQ 7.2 · MTP 2020-May [2] · 10M · Pg 439

LEVEL II
Application

Hard

అంశం 8: Theories of Dividend: Walter's Model

L2P6-A-C8-T08

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 8, Dividend Decisions; Walter's model — ఇది ఇందులో ఉంది.

NOTES

సమాధానాలు రాసే రూపంలో formula $P = [D + (r/K_e)(E - D)] / K_e$; ఇక్కడ P అంటే market price per share, E అంటే earnings per share, D అంటే dividend per share, K_e అంటే cost of equity లేదా rate of capitalisation, r అంటే internal rate of return లేదా return on investment. Term key రాసి, substitute చేసి, ఆ తర్వాత compute చేయండి - pack సమాధానాలు ప్రతిసారి ఈ మూడూ చేస్తాయి.

Assumptions **six-item list**: investment proposals అన్నీ retained earnings తోనే financed అవుతాయి; r, K_e స్థిరంగా ఉంటాయి; perfect capital markets - investors హేతుబద్ధంగా ఉంటారు, సమాచారం అందరికీ ఉచితంగా అందుతుంది; taxes లేవు, dividend income కూ capital gain కూ మధ్య tax వివక్ష లేదు; flotation లేదా transaction cost లేదు; **the firm has perpetual life**.

Formula కంటే ముందు EPS ను నిర్మించండి. Preference capital ఉన్నచోట **net profit less preference dividend** అంటే equity shareholders కు వచ్చే earnings; దాన్ని equity shares సంఖ్యతో భాగించాలి - 50 lakh నుంచి 26 lakh తీసేసి 6 lakh shares తో భాగిస్తే `4. ప్రశ్న profit before tax వద్ద మొదలైన చోట ముందు tax తీసేయండి: 40 lakh నుంచి 30% తీస్తే 28 lakh, 4 lakh shares తో భాగిస్తే `7.

Ke చాలాసార్లు P/E ratio లో దాగి ఉంటుంది. $Ke = 1 / (P/E \text{ ratio})$, అలాగే $P/E = MPS / EPS$. P/E 10 అంటే Ke 10%; EPS `18 మీద MPS `198 అంటే P/E 11, కాబట్టి Ke 9.091%. ఇలా Ke ను రాబట్టడం విడిగా ఒక mark, కాబట్టి దాన్ని చూపండి.

Decision rule: **when r exceeds Ke the optimum payout is nil**, ఎందుకంటే payout తగ్గే కొద్దీ price పెరుగుతుంది; r, Ke కంటే తక్కువైతే firm మొత్తం పంచి ఇవ్వాలి. EPS `3, r 20%, Ke 15% అయితే zero dividend వద్ద గరిష్ట price `26.67, పూర్తిగా పంచి ఇచ్చినప్పుడు కనిష్టం `20. రెండింటిలో ఏదైనా లెక్కించే ముందు మీరు ఏ సందర్భంలో ఉన్నారో చెప్పండి.

తిరగబడ్డ ప్రశ్న price ఇచ్చి payout అడుగుతుంది. **Let D be the unknown**, target price ను ఎడమవైపు పెట్టి solve చేయండి. EPS `4 మీద price `40 అయితే సమాధానం $D = `1$ , payout 25%; EPS `7 మీద `48 అయితే  $D = `6$, 85.714%. Formula లో D ను తెలియని రాశిగా వదిలి రాస్తే algebra ఒకే line.

మళ్ళీ మళ్ళీ వచ్చే trap - మీకు ఇచ్చిన ratio ఏది అన్నదే. **Retention ratio is not payout ratio** - retention 40% అంటే dividend EPS లో 60% - పైగా r/Ke ను దశాంశ గుణకంగా వేయాలి, అంటే $0.15/0.12 = 1.25$, శాతంగా కాదు.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Assumptions ఒక జాబితా, marks లెక్కను బట్టి వస్తాయి. ఒక్కొక్కదాన్ని చిన్న వాక్యఖండంలో పేర్కొనండి; ప్రశ్న అడిగితే తప్ప వేటిని విస్తరించకండి.

TQ 8.1 · PYQ 2022-May [6] (b) · DESC · 4M · Pg 446

LEVEL I
Understanding

Medium

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 7 ప్రశ్నలు

- EPS, DPS లను formula పైన సంఖ్య వేసిన workings గా లెక్కించండి. ఈ అంశంలో పోయే marks ఎక్కువగా earnings figure లోనే, Walter లో కాదు.
- Substitute చేసే ముందు formula ను దాని term key తో సహా రాయండి. ప్రశ్న P ఇచ్చి D అడిగిన చోట అదే formula ను D తెలియని రాశిగా వదిలి రాయండి.

PQ 8.4 · PYQ 2023-Nov [1] (c) (ii) {C} · 3M · Pg 450

LEVEL II
Application

Easy

PQ 8.7 · PYQ 2025-May [2] (b) · 2M · Pg 454

LEVEL II
Application

Easy

PQ 8.2 · PYQ 2020-Nov [1] (c) {C} · 5M · Pg 448

LEVEL II
Application

Medium

PQ 8.3 · PYQ 2021-Jul [1] (d) {C} · 5M · Pg 449

LEVEL II
Application

Medium

PQ 8.5 · PYQ 2025-Jan [1] (c) {C} · 5M · Pg 451

LEVEL II

Medium

	Application	
PQ 8.1 · PYQ 2019-Nov [1] (c) {C} · 5M · Pg 446	LEVEL II Application	Hard
PQ 8.8 · MTP 2025-Jul S1 [1] (a) · 5M · Pg 454	LEVEL II Application	Hard

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- r నూ Ke నూ ఒక్క వాక్యంలో పోల్చండి; మీరు చెప్పే optimum payout ఆ వాక్యం నుంచే రావాలి.

PQ 8.6 · RTP 2025-Jan [8] · Pg 452	LEVEL II Analysis	Medium
------------------------------------	----------------------	--------

అంశం 9: Theories of Dividend : Gordon's Model

L2P6-A-C8-T09

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 8, Dividend Decisions; Gordon's model, dividend growth approach — ఇవి ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

Gordon రెండు సమానార్థక రూపాల్లో ముద్రితమై ఉంది: $P_0 = E(1 - b) / (K_e - br)$, $P_0 = D_1 / (K_e - g)$, దానితో $g = br$. ఒకే data కు సమానార్థక ఈ రెండూ కనిపిస్తాయి, కాబట్టి మీరు ఏ రూపం వాడుతున్నారో చెప్పండి. ఈ అంశంలో risk అంతా denominator లోనే - K_e , g రెండూ దశాంశాల్లో ఉండాలి, K_e తప్పనిసరిగా g ను మించాలి.

Assumptions **four-item list**: external financing లేదు, investment అంతా retained earnings తోనే financed అవుతుంది; rate of return r , cost of capital k స్థిరం; **perpetual life of the firm**; స్థిరమైన dividend payout ratio.

ప్రశ్న ఇప్పటికే ఇచ్చిన dividend ను చెప్పిన చోట దాన్ని పెంచాలి. `5 చొప్పున `2,400 crores share capital మీద 1,000% dividend అంటే **DPS of `50**, కాబట్టి  $D_1 = 50 \times 1.14 = 57$ ,  $P_0 = 57 / (0.18 - 0.14) = `1,425$. Growth rate ను 10% కు తగ్గిస్తే అదే working `687.5 ఇస్తుంది - ఒక input మారుతుంది, format మారదు.

P/E రకం అంటే అదే సమీకరణాన్ని EPS తో భాగించినది: $P/E = (1 - b) / (K_e - br)$. లక్ష్యంగా ఉన్న P/E ను ఎడమవైపు పెట్టి b కోసం solve చేయండి. K_e 20%, r 25% ఉండగా P/E 12 అయితే $b = 0.70$; K_e 17.5% ఉండగా P/E 10 అయితే $b = 0.50$. ఏడాది తర్వాత ఆశించే price అప్పుడు కొత్త growth rate వద్ద **MPS x (1 + g)**.

ఇచ్చిన price నుంచి ఈ model వెనక్కి కూడా పని చేస్తుంది. P_0 `159.09, EPS `10, K_e 8%, r 12% అయితే సమాధానం $159.09(0.08 - 0.12b) = 10(1 - b)$ ను solve చేసి $b = 0.30$ కు వస్తుంది; కాబట్టి payout 0.70, dividend per share `7. ముందు భిన్నాన్ని తొలగించి, ఆ తర్వాత b పదాలను కలపండి.

రెండు decision వాక్యాలకు marks ఉన్నాయి. r, K_e ను మించినప్పుడు **optimum payout ratio is zero** - payout తగ్గే కొద్దీ price per share పెరుగుతుంది. r, K_e కు సమానమైనప్పుడు **there is no optimum ratio**, ఎందుకంటే payout price మీద ఏ ప్రభావమూ చూపదు. విద్యార్థులు వదిలేసేది ఈ రెండోదాన్నే.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 1 ప్రశ్నలు

- నాలుగు assumptions, నాలుగు lines, ముద్రించిన వరుసలో. నాలుగు marks ప్రశ్న అంటే లెక్కపెట్టమని అడగడమే.

TQ 9.1 · PYQ 2024-Sep [4] (b) · DESC · 4M · Pg 456

LEVEL I
Remembering

Medium

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 4 ప్రశ్నలు

- g ను దాని సొంత step గా లెక్కించి, భాగించే ముందు K_e , g కంటే ఎక్కువగా ఉండో లేదో చూడండి. Denominator రుణాత్మకంగా వస్తే b నూ payout నూ తారుమారు చేశారని అర్థం.
- సమాధానాన్ని $D1/(K_e - g)$ గా కానీ $E(1-b)/(K_e - br)$ గా కానీ రాయగలిగిన చోట మీరు వాడే రూపాన్ని పేర్కొనండి; pack రెండింటినీ అంగీకరిస్తుంది.

PQ 9.2 · PYQ 2023-Nov [5] (b) · 5M · Pg 458

LEVEL II
Application

Medium

PQ 9.3 · PYQ 2025-May [1] (b) {C} · 5M · Pg 459

LEVEL II
Application

Medium

PQ 9.4 · PYQ 2025-Sep [2] (b) · 3M · Pg 461

LEVEL II
Application

Medium

PQ 9.1 · PYQ 2023-May [1] (a) {C} · 5M · Pg 457

LEVEL II
Application

Hard

అంశం 10: Dividend Discount Model

L2P6-A-C8-T10

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 8, Dividend Decisions; dividend discount model, multi-stage growth — ఇవి ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

Multi-stage ప్రశ్నకు ఒకే ఆకారం. మొదటి rate వద్ద dividend ను ఏడాదికేడాది పెంచుతూ, ఇచ్చిన factor తో ప్రతి ఏడాదిని discount చేసి, ఆ తర్వాత స్థిరపడ్డ growth rate వద్ద terminal value తీసుకుని దాన్ని చివరి ఏడాది factor తో discount చేయండి. **Intrinsic value = PV of dividends + PV of terminal value.**

Pack ఇచ్చిన అత్యంత స్పష్టమైన working: 4 ఉన్న D0 10% చొప్పున పెరుగుతూ నాలుగేళ్లలో 4.4, 4.84, 5.324, 5.856 అవుతుంది; PVF 15% వద్ద ఇవి 14.341 అవుతాయి; 61.488 terminal value ను 0.572 తో

discount చేస్తే 35.171; intrinsic value `49.512. Year, dividend, PVF, PV లను table గా రాయండి - method marks ఉన్నది ఆ table లోనే.

తీర్పు వాక్యం తప్పనిసరి, అది పోలిక రూపంలోనే ఉంటుంది. Market price `2,185 తో పోలిస్తే intrinsic value `1,408.29 ఉంటే దాన్ని **over-priced by `776.71** అని రాస్తారు. రెండు figures చెప్పి ఆగకుండా, దిశనూ తేడానూ చెప్పండి.

ఈ ప్రశ్న చిన్న రూపం గెలిచేది D0 ను సరిగా తీసుకోవడంలోనే. 40% retention వద్ద retained earnings per share `3.60 అంటే **EPS is `9**, కాబట్టి dividend per share $9 \times 60\% = \text{`5.40}$. మీకు ఇచ్చిన per-share figure నిజానికి ఏమిటో చదివిన తర్వాతే దాన్ని పెంచండి.

ఈ శీర్షికకు జతపడ్డ వర్ణనాత్మక ప్రశ్న dividend సాధారణ రూపాలను అడుగుతుంది: **cash dividend** - అత్యంత సాధారణం, cash, cheque, warrant, demand draft, pay order లేదా ECS ద్వారా ఇస్తారు కానీ in kind కాదు; **share repurchase** - corporate cash వాడి company తన shares నే తిరిగి కొనుక్కోవడం; **stock dividend or bonus shares** - cash dividend కు బదులుగా shares పంచి ఇవ్వడం.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- రూపం పేరు చెప్పి, ఒక line లో నిర్వచించి, ఆ తర్వాత ఒక ఉదాహరణ లేదా పర్యవసానం ఇవ్వండి. రెండు marks అంటే మూడు వాక్యాలు, పేజీ కాదు.

TQ 10.1 · MTP 2025-Dec S2 [4] · DESC · 2M · Pg 462

LEVEL I
Understanding

Easy

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 3 ప్రశ్నలు

- Discounting ను year, dividend, PVF, PV అనే table గా పెట్టి, ఆ తర్వాత terminal value ను విడి line గా చేర్చండి. Arithmetic ను పేరాగా రాస్తే working marks పోతాయి.
- Terminal value కు year-n discount factor వాడండి, year-(n+1) factor కాదు.

PQ 10.2 · PYQ 2024-May [3] (b) · 3M · Pg 463

LEVEL II
Application

Easy

PQ 10.1 · PYQ 2021-Dec [1] (c) {C} · 5M · Pg 462

LEVEL II
Application

Medium

PQ 10.3 · MTP 2024-Nov [2] (b) · 4M · Pg 464

LEVEL II
Application

Medium

అంశం 11: Theories of Dividend : సమగ్రం [Theories of Dividend : Comprehensive]

L2P6-A-C8-T11

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 8, Dividend Decisions; ఒకే data కు Walter's,

Gordon's models ను వర్తింపజేయడం — ఇది ఇందులో ఉంది.

NOTES

సమగ్ర ప్రశ్న ఒకే data set ఇచ్చి రెండు prices అడుగుతుంది. Walter ను $P = [D + (r/K_e)(E - D)] / K_e$ గా, Gordon ను $P_0 = E(1 - b) / (K_e - br)$ గా రాసి, ప్రశ్న ఇచ్చిన వరుసలోనే సమాధానం రాయండి; ఈ రెండూ ఒకే working ను పంచుకోకూడదు. ఒకే data మీద చాలా భిన్నమైన prices రావడం మామూలే - ఒక ప్రశ్నలో '71.875, '100; మరొకదానిలో '1,200, '2,250 - ఆ వ్యత్యాసం తప్పు కాదు.

Earnings working రెండింటికీ ఉమ్మడి, దానికి విడిగా marks ఉన్నాయి. Net profit '30,00,000 నుంచి '1,00,00,000 మీద 12% preference dividend తీస్తే '18,00,000 మిగులుతుంది; 6,00,000 shares తో భాగిస్తే EPS is '3; 75% retention అయితే DPS '0.75. Return on equity, book value మాత్రమే ఇచ్చిన చోట EPS = ROE x BVPS, అంటే $0.15 \times 125 = '18.75$.

Gordon ను D1 తో కానీ D0 తో కానీ రాయవచ్చు; ఒకే ప్రశ్నకు pack రెండింటినీ ముద్రిస్తుంది - పెంచిన dividend తో '58.27, పెంచని రూపంతో '50. Substitution పైన ఒక line లో **Name the version you are using;** ప్రత్యామ్నాయాన్ని ఆమోదయోగ్యంగా చూపారు, కానీ పేరు లేని కలగాపులగాన్ని కాదు.

Gordon కోసం కట్టిన data కు Walter ను వర్తింపజేసిన చోట, వంతెనలాంటి assumption ను సమాధానాలు స్పష్టంగా చెబుతాయి: **D is assumed constant through infinity**, కాబట్టి Walter లోపల dividend కు growth కలపరు. ప్రతి model లో వేరే dividend ను నిశ్శబ్దంగా వాడే బదులు ఆ assumption ను రాసి పెట్టండి.

MM, Gordon కలిసి వచ్చే ప్రశ్న ఒకే గొలుసులా నడుస్తుంది. Gordon ఇస్తుంది $P_0 = 12 / (0.25 - 0.20) = '240$; shares సంఖ్య అంటే issued capital ను price తో భాగించడం, '24,00,000 / 240 = 10,000; ఆ తర్వాత MM, $P_0 = (D_1 + P_1) / (1 + K_e)$ నుంచి P1 ఇస్తుంది, అంటే P1 = '288; కావలసిన earnings $nP_0 = [(n + D_n)P_1 - I + E] / (1 + K_e)$ నుంచి వస్తాయి, E = '3,32,000. ప్రతి step తర్వాతి దానికి ఆహారం, కాబట్టి P0 లో ఒక్క పొరపాటు గొలుసు మొత్తాన్ని పాడు చేస్తుంది.

ఇక్కడ Walter కూడా వెనక్కి పని చేస్తుంది. EPS '6 మీద r 25%, Ke 15% ఉండగా price ను '60 వద్ద ఉంచాలంటే D ను తెలియని రాశిగా పెట్టి solve చేయండి: D '1.50 వస్తుంది, కాబట్టి **retention ratio is 4.5/6 = 75%**. Gordon కింద దానితో పాటు వచ్చే సమాధానం ప్రామాణిక వాక్యమే - r, Ke ను మించినప్పుడు optimum payout ratio zero.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 6 ప్రశ్నలు

- EPS, DPS working ను ఒక్కసారే చేసి, దాని చుట్టూ గీత గీసి, రెండు models కూ అక్కడి నుంచే figures ఇవ్వండి. ప్రతి model లోపల earnings ను మళ్ళీ లెక్కించడమే రెండు సమాధానాలు దారి తప్పే చోటు.
- ప్రశ్న చెప్పిన వరుసలోనే models కు సమాధానం రాయండి, ప్రతిదానికి దాని formula ను శీర్షికగా పెట్టండి.

PQ 11.1 · PYQ 2019-May [1] (d) {C} · 5M · Pg 465	LEVEL II Application	Medium
PQ 11.2 · PYQ 2021-Jan [1] (b) {C} · 5M · Pg 466	LEVEL II Application	Medium
PQ 11.3 · MTP 2024-Jul [2] (b) · 4M · Pg 468	LEVEL II Application	Medium
PQ 11.4 · MTP 2024-Dec S2 [2] (b) · DESC · 4M · Pg 470	LEVEL II Application	Medium
PQ 11.6 · PYQ 2026-May [3] (a) · 4M · Pg 473	LEVEL II Application	Medium
PQ 11.5 · PYQ 2026-Jan [1] (c) {C} · 5M · Pg 471	LEVEL II Application	Hard

అంశం 12: Stock Splits

L2P6-A-C8-T12

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 8, Dividend Decisions; stock splits — ఇది ఇందులో ఉంది.

NOTES

ఇక్కడ నాలుగు marks ప్రశ్న అంటే **two advantages and two limitations**, సమానంగా విడగొట్టి, ఒక్కొక్కదానికి ఒక mark. సమాధాన నిర్మాణం రెండు శీర్షికల జాబితాలు - పేరా రాసి అందులో నాలుగు points ను పరీక్షకుడు వెతుక్కుంటాడని ఆశించకండి.

ముద్రించిన ప్రయోజనాలు: split వల్ల share **affordable to small investors** అవుతుంది; shares సంఖ్య పెరగడం వల్ల shareholders సంఖ్య పెరగవచ్చు, తద్వారా investment కు ఉన్న అవకాశం పెరగవచ్చు.

ముద్రించిన పరిమితులు: split ప్రక్రియ మీదే అదనపు ఖర్చు పెట్టాల్సి వస్తుంది; పైగా **low share price may attract speculators** ను లేదా short-term investors ను ఆకర్షించవచ్చు, వీరిని company సాధారణంగా ఇష్టపడదు.

Analysis విడగొట్టి చూడటం, వరసర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- సమాధానాన్ని సమతుల్యం చేయండి: advantages ఎన్నో limitations అన్నే ఇవ్వండి, అడిగిన సంఖ్యను సరిగ్గా ఇవ్వండి. రెండింటినీ వేర్వేరు sub-headings కింద పెట్టండి, అప్పుడే పరీక్షకుడు రెండింటినీ కనుగొంటాడు.

TQ 12.1 · PYQ 2025-Sep [4] (a) · DESC · 4M · Pg 474	LEVEL II Analysis	Medium
---	----------------------	--------

అంశం 13: Share Buyback

L2P6-A-C8-T13

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష ప్రశ్న లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 8, Dividend Decisions; share buyback — ఇది ఇందులో ఉంది.

NOTES

ఈ heading మీద ప్రశ్న ఏదీ ముద్రించలేదు, pack లో ఒకే ఒక line నిర్వచనం ఉంది; కాబట్టి ఆధారం ఉన్నదానికే సమాధానాన్ని పరిమితం చేయండి: share repurchase అంటే company **buys back its own shares using corporate cash** అనే లావాదేవీ; ఇప్పుడు చాలా corporates ఇలా చేస్తున్నాయని pack చేర్చింది.

Syllabus లో దీని స్థానం ఒక **form of dividend**. Dividend సాధారణ రూపాలను వివరించమని ప్రశ్న అడిగిన చోట, మూడింటిలో buyback రెండోది - cash dividend, share repurchase, stock dividend - మూడు అంశాల జాబితాలో దీన్ని వదిలేస్తే ఒక mark పోతుంది.

Buyback pricing ను, tax treatment ను, చట్టబద్ధ పరిమితులను జ్ఞాపకం నుంచి తెచ్చి సమాధానంలో పెట్టకండి. **Nothing on those is printed in this Scanner**; ఇక్కడ ఉన్న marks పేరు చెప్పడానికి నిర్వచించడానికి మాత్రమే, computation కు కాదు.

అంశం 14: సమీకృత problems [Integrated Problems]

L2P6-A-C8-T14

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 8, Dividend Decisions; Gordon's, Walter's models ను CAPM తో కలిపే integrated problems — ఇవి ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

Integrated problem అంటే మూడు inputs కథనంలో దాగి ఉన్న Gordon యే. Price line రాసే ముందు **Compute g, D1 and Ke as three separate labelled workings**, ఒక్కొక్కదానికీ దాని సొంత heading తో. సమాధానం సరిగ్గా అదే నిర్మాణంలో ఉంటుంది, ఆ headings కే marks ఉన్నాయి.

g కోసం: retention ratio అంటే **average of the five years given**, అంటే $(40 + 65 + 50 + 45 + 30) / 5 = 46\%$; expected return అంటే probability-weighted మొత్తం, 20×0.3 plus 15×0.6 plus $12 \times 0.5 = 21\%$, కాబట్టి $g = 0.46 \times 21\% = 9.66\%$. ముద్రించిన probabilities మొత్తం ఒకటి కంటే ఎక్కువ, అయినా

సమాధానం వాటిని ఇచ్చినట్టే వాడుతుంది - ఆ పద్ధతినే తిరిగి రాయండి, normalise చేయకండి.

D1 కోసం: dividend quarterly గా ఉంటుంది, కాబట్టి **annualise first** - quarter కు $3 \times 4 = 12$ - ఆ తర్వాత దాన్ని పెంచండి, $12 \text{ plus } 9.66\% = 13.16$. Quarter figure ను నేరుగా annual model లోకి పెడితే సమాధానం నాలుగో వంతు అవుతుంది.

Ke కోసం CAPM వాడండి: $Ke = R_f + (R_m - R_f) \times \beta = 4.5 + (12.5 - 4.5) \times 1.3 = 14.9\%$. ఆ తర్వాత $P_0 = 13.16 / (0.149 - 0.0966) = 251.15$.

అదే data ను ఆ తర్వాత Walter గుండా పంపుతారు, తేడాను సమాధానం ఇలా ఎత్తి చూపుతుంది: **where D is constant, no growth is added**. Dividend ను retention ratio పోగా మిగిలిన భాగంతో భాగిస్తే EPS వస్తుంది, $12 / (1 - 0.46) = 22.22$; Walter price 177.21 వస్తుంది. రెండు models, రెండు prices, రెండింటినీ నివేదిస్తారు.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Price కంటే ముందు మూడు inputs ను అక్షరాలు వేసిన workings గా రాయండి - (A) g, (B) D1, (C) Ke. Integrated ప్రశ్నకు marks ఉన్నది workings మీదే, ఎందుకంటే చివరి భాగహారం ఒకే line.
- ప్రతి figure నూ formula లోకి వెళ్లే ముందు annualise చేసి gross up చేయండి - quarterly dividends, సగటు ratios, probability-weighted returns.

TQ 14.1 · RTP 2025-May [8] · Pg 475

LEVEL II
Application

Medium

SECTION A · FINANCIAL MANAGEMENT · అధ్యాయం 9.1

Working Capital నిర్వహణ - Working Capital Management పరిచయం

6 అంశాలు · 23 వర్గీకృత ప్రశ్నలు · ప్రాముఖ్యత: C

ICAI SKILL PROFILE Financial Management కోసం ICAI band: Level I 20-30% · Level II 70-80% — ఈ అధ్యాయం

చదివితే అనిపించేది: ముందు sums

Level I — Comprehension & Knowledge

2.9%

140 లో 4 marks

Level II — Analysis & Application

97.1%

140 లో 136 marks

ఈ Section యొక్క Level I కనిష్ట పరిమితి కంటే కింద: ఈ అధ్యాయం marks లో కేవలం 3% Comprehension మరియు Knowledge ఏ, ICAI ఇచ్చినది 20-30% — అది Financial Management కోసం. ఇక్కడ ఆసరాగా తీసుకోవడానికి theory దాదాపు లేనే లేదు — ఇక్కడి దాదాపు ప్రతి mark sum సాధించడం వల్లే వస్తుంది, కాబట్టి సన్నద్ధత అంటే సాధన, చదవడం కాదు.

అంశం 1: Working Capital అర్థం మరియు భావన [Meaning and Concept of Working Capital]

L2P6-A-C9.1-T01

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9 Unit I, Introduction to Working Capital Management; working capital అంటే ఏమిటి, దాని concept ఏమిటి అన్నది ఇందులో ఉంది.

NOTES

Permanent working capital అంటే base working capital: రోజువారీ కార్యకలాపాలు నడవడానికి entity అన్ని వేళలా కలిగి ఉండే **minimum level of investment in current assets**. రెండో mark తెచ్చిపెట్టే qualifier ను సమాధానం చేర్చుతుంది — operations ను **శాశ్వతంగా పెంచినా తగ్గించినా** తప్ప ఇది సాధారణంగా business లోనే invested గా ఉంటుంది; ఆ పెంపు లేదా తగ్గింపు permanent requirement ను పెంచుతుంది లేదా తగ్గిస్తుంది.

Temporary working capital అంటే permanent భాగానికి అదనంగా కావలసిన భాగం. దీని మరో పేర్లనూ సమాధానం చెబుతుంది — variable లేదా fluctuating working capital — ఆపై దీన్ని ఒక కారణంతో ముడిపెడుతుంది: **fluctuation in sales volume** వల్ల పుట్టే short-term requirements ను ఇది finance చేస్తుంది.

ఈ తరహా నాలుగు marks "describe" ప్రశ్న అంటే రెండు paragraphs — ఒక్కో type కి ఒక్కటి — ఒక్కదానిలోనూ ముందు definition, తర్వాత ప్రవర్తన, ఆపై కారణం. operating cycle అంతటా production, sales సాగడానికి రెండూ అవసరమని ప్రశ్నలో ఉదహరించిన వాక్యం చెబుతుంది; కాబట్టి రెండు definitions

ను పక్కపక్కన పెట్టి వదిలేయకుండా రెండింటినీ operating cycle తో ముడిపెడుతూ ముగించండి.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ఒక్కో type నూ దాని సొంత paragraph లో define చేయండి; సమాధానం వాడే పదాలనే వాడండి — permanent కి base లేదా minimum level, temporary కి variable లేదా fluctuating.
- ప్రశ్న ఉదహరించిన వాక్యానికే సమాధానం ఇవ్వండి. రెండూ అవసరమని అది అంటే, ఒక్కోదానికీ ఎందుకు అవసరమో ముగింపు వాక్యంలో చెప్పండి.

TQ 1.1 · PYQ 2023-May [6] · DESC · 4M · Pg 482

LEVEL I
Understanding

Medium

అంశం 2: Working Capital ప్రాముఖ్యత [Significance of Working Capital]

L2P6-A-C9.1-T02

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9 Unit I, Introduction to Working Capital Management; working capital management యొక్క ప్రాముఖ్యత, దాని scope ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

Scope ప్రశ్నకు సమాధానం అయిదు components ఉన్న trade-off table ద్వారా వస్తుంది; వరుస ఇదే: inventory, receivables, prepayment of expenses, cash and cash equivalents, payables and expenses. ప్రతి row లోనూ మూడు cells — ఎక్కువ వైపు ప్రయోజనం, అంటే profitability, తక్కువ వైపు ప్రయోజనం, అంటే liquidity, ఆ రెండింటినీ సమతుల్యం చేసే technique.

అచ్చులో ఉన్న rows. Inventory: stock-outs తక్కువైతే profitability పెరుగుతుంది; అటువైపు inventory తక్కువ ఉంటే capital తక్కువ చాలు కానీ stock-out, goodwill నష్టం ప్రమాదం ఉంటుంది — సమతుల్యం EOQ, JIT ద్వారా. Receivables: credit period ఎక్కువైతే customers ఆకర్షితులవుతారు, revenue పెరుగుతుంది కానీ bad debts పెరుగుతాయి; అటువైపు cash sales liquidity ఇస్తాయి కానీ revenue ను పెంచలేవు — సమతుల్యం credit policy ను అంచనా వేయడం, factoring వాడడం ద్వారా. Prepayment of expenses: అనిశ్చితిని తగ్గిస్తుంది, inflationary environment లో లాభదాయకం; అటువైపు liquidity మెరుగుపడుతుంది — సమతుల్యం cost-benefit analysis ద్వారా.

చివరి రెండు rows. Cash and cash equivalents: cash చేతిలో ఉంటే payables సకాలంలో తీరుతాయి, దాంతో goodwill మెరుగుపడుతుంది, ముందు ముందు discounts దొరకడానికి ఉపయోగపడుతుంది; అటువైపు ఆ cash ను వేరే చోట invest చేయవచ్చు — సమతుల్యం cash budgets, cash management techniques ద్వారా. Payables and expenses: చెల్లింపు ఆలస్యం చేస్తే ఆ capital వేరే investment avenues కు వీలవుతుంది; అటువైపు payables సకాలంలో తీరిస్తే goodwill, భవిష్యత్ discounts దక్కుతాయి —

సమతుల్యం credit policy ను, దానికి సంబంధించిన cost ను అంచనా వేయడం ద్వారా.

ఒక scenario కు వర్తింపజేసినప్పుడు సమాధానం పాఠం చెప్పుదు. కథనం కదిలించిన ప్రతి component నూ తీసుకుంటుంది — inventory పెరగడం, credit పొడిగించడం, cash తరగడం, supplier చెల్లింపులు ఆలస్యం కావడం — **trade-off లో company ఏ వైపు నిలబడిందో**, దానికి తగిలే ఖర్చు ఏమిటో చెబుతుంది.

Component పేరు, వైపు పేరు, పర్యవసానం పేరు — ఈ మూడూ రాయండి.

ఈ అంశం కింది numerical ఒక supplier discount నిర్ణయం. ముందు ప్రత్యామ్నాయ return ను gross up చేయండి: నెలకు 10% TDS పోగా మిగిలే 1.5% అంటే $1.5/0.90 \times 12 = 20\% \text{ per annum}$. దానికి ఎదురుగా, అదనపు 45 రోజుల మీద 2% discount ను వదులుకుంటే వచ్చే implied annual cost 17.54% అవుతుంది.

Gross return, implied cost కంటే ఎక్కువ కాబట్టి **company ఆ supplier offer ను తీసుకోకూడదు**.

అదే నిర్ణయాన్ని ఆ తర్వాత 10,000 invoice మీద నిరూపిస్తారు; ఆ table ను అలాగే రాసుకోవడం మేలు. Discount వద్దనుకుంటే: 10,000 చెల్లించాలి, అందులోంచి 9,800 ను 15వ రోజు నుంచి 60వ రోజు వరకు 20% వద్ద invest చేస్తే వచ్చే 245 return తీసివేయాలి, అంటే **net cost 9,755**. Discount తీసుకుంటే: 9,800 చెల్లింపు. వద్దనుకోవడమే చౌక; ఎందుకంటే దగ్గర ఉంచుకున్న cash మీద వచ్చే return, discount వల్ల మిగిలే మొత్తాన్ని మించుతుంది.

Analysis విదగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 2 ప్రశ్నలు

- ప్రశ్న ఇచ్చిన scenario ను component వారీగా నడపండి; మొత్తం మీద వ్యాఖ్యానించే ముందు ఒక్కోటి సూచించే trade-off ను చెప్పండి.

TQ 2.1 · RTP 2025-Sep [10] (c) · DESC · Pg 483

LEVEL II
Analysis

Medium

PQ 2.1 · MTP 2025-Dec S2 [2] · 10M · Pg 484

LEVEL II
Analysis

Hard

అంశం 3: Working Capital ను నిర్ణయించే అంశాలు [Determinants of Working Capital]

L2P6-A-C9.1-T03

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష-ప్రశ్నా లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9 Unit I, Introduction to Working Capital Management; working capital ను నిర్ణయించే determinants ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

ఈ heading కింద ఒక్క ప్రశ్న కూడా అచ్చు కాలేదు; కాబట్టి తిరిగి రాయడానికి అచ్చులో ఉన్న జాబితా ఏదీ లేదు, సొంతంగా ఒకటి కల్పించనూ వద్దు. Scanner చూపేది ఏమిటంటే — paper నిజంగా వాడే determinants ఏవి అన్నది; ఎందుకంటే ప్రతి estimation ప్రశ్నలోనూ అవే data గా వస్తాయి: **holding periods for raw materials, work-in-progress and finished goods**, debtors కు ఇచ్చే credit, suppliers నుంచి తీసుకునే credit, wages, overheads చెల్లింపులో ఉండే lag, కనీస cash balance, activity స్థాయి.

వీటిలో ఒక్కోటి determinant అవడానికి కారణం — దాన్ని కదిపితే requirement ఊహించదగిన దిశలో కదులుతుంది. Stock period గానీ debtor period గానీ పొడవైతే **current assets పెరుగుతాయి, అందువల్ల requirement పెరుగుతుంది**; creditor period పొడవైతే current liabilities పెరుగుతాయి, అందువల్ల అది తగ్గుతుంది. Topic 6 లోని operating cycle formula వెనుక ఉన్న తర్కం మొత్తం ఇదే.

లెక్కించమని కాకుండా determinants గురించి చర్చించమని ప్రశ్న అడిగితే, ప్రశ్నలోనే ఇచ్చిన వాస్తవాల నుంచి వాటిని తీసుకోండి — sales లో growth, ఇచ్చిన credit terms, production process స్వభావం — ఒక్కో సందర్భంలోనూ **requirement పెరుగుతుందా తగ్గుతుందా** అని చెప్పండి. కదలిక దిశ చెప్పకుండా determinants ను జాబితా వేసే సమాధానం analysis కాదు, ఉత్త గుర్తు తెచ్చుకోవడంలా చదివిస్తుంది.

అంశం 4: Working Capital నిర్వహణ [Management of Working Capital]

L2P6-A-C9.1-T04

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9 Unit I, Introduction to Working Capital Management; working capital నిర్వహణ, liquidity ratios, factoring ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

Inventory ను పోగేస్తే working capital efficiency మెరుగవుతుందన్న వాదనకు సమాధానం **కాదు**; దానికి ఆసరాగా **అయిదు అంశాల జాబితా** ఇదే వరుసలో వస్తుంది: funds ను సక్రమంగా వాడకపోవడం, ఎందుకంటే అమ్ముడుపోని goods లో cash కట్టుబడి holding costs పెరుగుతాయి; **liquidity ఉండనే భ్రమ**, ఎందుకంటే cash కంటే, receivables కంటే inventory తక్కువ liquid; inventory turnover తగ్గడం; obsolescence ప్రమాదం, ముఖ్యంగా fast-moving industries లో; చివరగా efficiency ను కొలిచేది ratio కాదు, **cash conversion cycle** అన్న సంగతి.

ముగింపు వాక్యమే judgement కు వచ్చే mark: inventory పెంచడం slow-moving assets లో funds ను కట్టేసి **current ratio ను ఉబ్బిస్తుంది కానీ working capital efficiency ను దెబ్బతీస్తుంది**; నిజమైన efficiency asset size పెంచడం నుంచి రాదు, liquidity ని turnover తో సమతుల్యం చేయడం నుంచి వస్తుంది. Current ratio ను current assets over current liabilities గా ఒకసారి రాసి, ఆ తర్వాత వాదన మొదలుపెట్టండి.

Factoring ను మదింపు చేసే పని నిర్ణీత వరుసలో నడుస్తుంది, ప్రతి line కూ ఒక mark. Credit sales, ఆ

తర్వాత రెండు payment patterns కు **weighted average గా average collection period**, ఆ తర్వాత $\text{average receivables} = \text{credit sales} \times \text{collection period} / 360$, ఆ తర్వాత **factoring commission**, ఆ తర్వాత **factoring reserve**, ఆ తర్వాత $\text{amount available for advance} = \text{receivables less reserve less commission}$, ఆ తర్వాత collection period కు factor వసూలు చేసే interest, చివరగా నిజంగా చెల్లించిన advance.

ఇప్పటివరకు లెక్కించిన costs ఒక collection period కు సంబంధించినవి; కాబట్టి దేనితోనైనా పోల్చే ముందు $360/\text{collection period}$ తో గుణించి వాటిని **annualise చేయండి**. 80 రోజులకు `71,111 commission, `1,25,156 interest అన్నవి `3,20,000, `5,63,200 అవుతాయి; మొత్తం annual cost `8,83,200.

దానికి ఎదురుగా factoring వల్ల firm కు మిగిలే savings పెట్టండి: **cost of credit administration saved**, తప్పిన bad debts — ఇక్కడ ఒక్కోటి `2,40,000, కలిపి `4,80,000. **Net cost = annual cost less savings = `4,03,200**. రెండు భాగాలూ A, B అనే headed blocks గా కనిపించాలి — savings block లేకుండా ఒక net figure ఇస్తే పద్ధతి కనిపించదు.

Effective cost అంటే **net cost ను నిజంగా చెల్లించిన advance తో భాగించడం** — $`4,03,200 / `30,03,733 = 13.42\%$. Amount available for advance తో భాగించే ప్రత్యామ్నాయాన్నీ సమాధానం నమోదు చేస్తుంది, దానివల్ల 12.89% వస్తుంది. మీరు ఏ base వాడారో చెప్పండి. ఆ తర్వాత నిర్ణయం సూటి పోలికే: 12% వద్ద దొరికే bank finance 13.42% కంటే చౌక, కాబట్టి firm **factoring service ను తీసుకోకూడదు**.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 1 ప్రశ్నలు

- అన్నిటికంటే ముందు receivables figure ను నిలబెట్టండి — commission, reserve, interest ఇవన్నీ దాని మీది percentages.
- Bank rate తో పోల్చే ముందు commission, interest లను annualise చేయండి. ఒక period cost ను annual rate తో పోల్చడమే మామూలుగా జరిగే పొరపాటు.

PQ 4.1 · RTP 2025-Sep [9] · Pg 488

LEVEL II
Application

Medium

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ఇది వర్తించవలసిన అంశం కాదు, పరిశీలించవలసిన వాదన. ముందు ratio ఏం చేస్తుందో చెప్పండి, తర్వాత inventory పోగుపడితే liquidity కి, cost కి ఏమవుతుందో చెప్పండి, ఆపై ఆ వాదన మీద ఒక తీర్పు వాక్యం ఇవ్వండి.

TQ 4.1 · MTP 2025-Jul S1 [4] (a) · DESC · 4M · Pg 487

LEVEL II
Analysis

Hard

అంశం 5: Working Capital అవసరాల అంచనా [Estimating Working Capital Needs]

L2P6-A-C9.1-T05

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9 Unit I, Introduction to Working Capital Management; working capital అవసరాన్ని అంచనా వేయడం, credit policy ను మదింపు చేయడం ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

ఈ statement కు ఒక నిర్ణీత రూపం ఉంది; వేగం కంటే దాన్ని అలాగే తిరిగి రాయడమే ఎక్కువ విలువైనది. **A. Current Assets** - raw material stock, work-in-progress, finished goods, debtors, cash and bank, prepaid expenses, advance tax - వీటి మొత్తమే **gross working capital**. **B. Current Liabilities** - creditors for materials, outstanding wages, outstanding overheads. ఆ తర్వాత **net working capital** = **A - B**, దాని కింద safety margin.

ప్రశ్న cash cost basis అని చెబితే, **non-cash items అన్నిటినీ తీసేయండి**; assets ను selling price వద్ద కాకుండా cost వద్ద విలువ కట్టండి. Depreciation manufacturing overheads లోంచి బయటకు వెళ్తుంది; **revenue subsidy కూడా బయటకు వెళ్తుంది**, ఎందుకంటే అది machine cost ను కాక ఒక revenue expense ను తగ్గిస్తుంది. అప్పుడు debtors ను sales value వద్ద కాకుండా **cash cost of sales** వద్దే చూపాలి.

Stock lines ఇచ్చిన holding periods ను అనుసరిస్తాయి. Raw material ఒక నెల consumption కు; finished goods ఒక నెల cash cost of goods sold కు; work-in-progress ప్రశ్న చెప్పిన stage వద్ద — ప్రశ్న మౌనంగా ఉంటే **material 90% లేదా 100%, conversion 50%**. Completion stage ను మీరు ఊహించి తీసుకుంటే ఆ ఊహను ఒక note గా రాయండి; అచ్చులో ఉన్న సమాధానాలు అలాగే చేస్తాయి, ఆ notes కు marks ఉన్నాయి.

Current liabilities దగ్గరే timing పదాలు ముఖ్యం, ఆ timings మీదే marks. Wages **మరుసటి నెల మొదట్లో చెల్లిస్తారు** అంటే ఒక నెల outstanding; expenses ఒక నెల arrear లో చెల్లిస్తారంటే ఒక నెల outstanding, outstanding మొత్తం ఒక్కటే ఇచ్చినప్పుడు దాని ఆధారంగానే annual figure కు gross up చేయగలరు; **ముందుగానే చెల్లించినదేదైనా liability కాదు, assets వైపు prepayment**.

ఒక sequencing ఉచ్చు మళ్ళీ మళ్ళీ వస్తుంది. Cash ను current liabilities లో ఒక శాతంగా ఉంచాలని ఉన్నప్పుడు, liabilities block పూర్తయ్యే వరకు cash ను లెక్కించలేం; ఆ liabilities లో outstanding wages, expenses కూడా ఉంటాయి. **ముందు liabilities, తర్వాత cash, ఆ తర్వాత total**. Liabilities తుది రూపం రాకముందే cash కలపడమే సమాధానాలు హెచ్చరించే పొరపాటు.

Safety margin చివర్లో, net working capital మీద వర్తిస్తుంది; దాన్ని **వర్తింపజేశానని రాయండి** — '9,62,124 మీద 15% అంటే '1,44,319, net requirement '11,06,443. Export ప్రశ్నలో అదే statement ప్రత్యేకతలను ఇముడ్చుకుంటుంది: imported material అంటే **purchase price plus customs duty less duty drawback**; letter of credit ఉంటే export debtor period మూడు నెలల నుంచి ఒక నెల కు

తగ్గుతుంది; non-monetary factors ను కలపడానికి ముందు cash cost of export sales ను export sales value తో పోల్చమని సలహా చెబుతుంది.

Credit policy ప్రశ్న వేరే format; దాన్ని ఒక percentage return గా నడుపుతారు. పెరిగిన credit sales ను తీసుకోండి, ఆ తర్వాత **contribution at (1 - variable cost ratio)**, అందులోంచి bad debt loss, cash discount cost తీసివేస్తే (1 - tax rate) వద్ద after-tax profit; ఆ తర్వాత receivable investment లో తగ్గుదల; ఆ తర్వాత **expected return = profit / change in investment**; ఆ తర్వాత **net gain = opportunity cost less expected return**. Net gain 5.2% వస్తే policy మార్చడానికి అదే కారణమని నివేదిస్తారు, recommendation వాక్యమే చివరి mark.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 4 ప్రశ్నలు

- Statement కు A. Current Assets, B. Current Liabilities అని headings పెట్టి, తీసివేసే ముందు ఒక్కో block నూ total చేయండి. Headings లేని figures column వల్ల presentation marks పోతాయి.
- మీరు చేసే ప్రతి assumption నూ — completion stage, cash cost basis, other overheads ను ఎలా చూశారో — statement కింద number వేసిన note గా రాయండి.

PQ 5.4 · PYQ 2026-Sep [1] (c) {C} · 5M · Pg 499

LEVEL II
Application

Medium

PQ 5.1 · RTP 2025-May [9] · Pg 490

LEVEL II
Application

Hard

PQ 5.2 · MTP 2025-Aug S2 [3] (a) · 8M · Pg 494

LEVEL II
Application

Hard

PQ 5.3 · MTP 2025-Nov S1 [2] (a) · 8M · Pg 496

LEVEL II
Application

Hard

అంశం 6: Operating or Working Capital Cycle

L2P6-A-C9.1-T06

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9 Unit I, Introduction to Working Capital Management; operating cycle అంటే working capital cycle ఇందులో ఉంది.

NOTES

Formula ఇది: **Operating Cycle = R + W + F + D - C**; ఇక్కడ R అంటే raw material storage period, W అంటే work-in-progress conversion లేదా holding period, F అంటే finished goods storage period, D అంటే debtors collection period, C అంటే creditors payment period. ఈ term key ను విడమర్చి రాయండి — సమాధానాలు అలాగే చేస్తాయి, ఏ arithmetic కంటే ముందే అది ఒక mark.

ప్రతి period అంటే సరిపోయే annual flow మీద average stock, 365 లేదా 360 తో గుణించి; వీటిని తప్పుగా

జత చేయడమే అత్యంత సాధారణ పొరపాటు. R కి denominator **annual consumption** — అంటే opening stock plus purchases less closing stock, purchases కాదు. W కి **annual cost of production**. F కి **cost of goods sold**. D కి **annual credit sales**, C కి **annual credit purchases**. కలపడానికి ముందు ఒక్కోదాన్ని పూర్తి రోజులకు round చేయండి.

ఆ తర్వాత రెండు lines ప్రశ్నను ముగిస్తాయి. **Number of operating cycles = 365 / operating cycle period**; అవసరమైన working capital అంటే annual operating cost ను ఆ cycles సంఖ్యతో భాగించగా వచ్చేది. లెక్క ఇలా నడుస్తుంది: $53 + 35 + 45 + 77 - 63 = 147$ రోజులు, కాబట్టి $365/147 = 2.48$ సార్లు, $4,225 \text{ lakh} / 2.48 = 1,703.63 \text{ lakh}$; 10% contingency reserve అంటే 170.36 lakh — అది ఆ భాగహారం తర్వాతే కలపాలి, ముందు కాదు — మొత్తం $1,874 \text{ lakh}$.

రెండు variations అచ్చులో ఉన్నాయి. Credit sales ఆపేసి pre-payment కు మారినప్పుడు **cycle నుంచి D ను తీసేయండి** - $45 + 20 + 25 - 60$ అంటే 60 రోజుల నుంచి 30 కి పడిపోతుంది - requirement సగమవుతుంది; కొత్త figure మాత్రమే కాక ఎంత తగ్గిందో కూడా చెప్పండి. Contingency ను **provision తో కలిపిన requirement** లో ఒక శాతంగా చెప్పినప్పుడు multiplier 10% కాదు, $1/9$; కాబట్టి $4,49,792 \times 1/9 = 49,977$.

Cash cycle ప్రశ్నలు అదే ఆలోచననే cash పరంగా అడుగుతాయి. Cash cycle అంటే inventory days plus receivable days less payable days; **cash turnover = 360 / cash cycle**; minimum operating cash అంటే మొత్తం annual cash outlay ను ఆ turnover తో భాగించగా వచ్చేది, ఆ outlay అంటే sales less net profit. అంటే $60 + 90 - 30 = 120$ రోజులు, turnover 3, outlay 180 lakhs , minimum cash 60 lakhs . Collection ను తగ్గించడానికి discount ఇస్తామన్నప్పుడు cycle ను మళ్ళీ లెక్కించండి, తర్వాత కొత్త minimum cash, ఆ తర్వాత opportunity cost saving (rate ను తగ్గుదలతో గుణించి, tax పోగా) ను discount cost (discount ను దాన్ని వాడుకునేవారి వాటాతో, sales తో గుణించి, tax పోగా) తో పోల్చండి - ఇక్కడ 1.26 lakhs కి ఎదురుగా 1.68 lakhs , కాబట్టి ఈ scheme ను స్వీకరించకూడదు.

ఈ అంశం కింది estimation ప్రశ్నలు cash cost సమస్యలు; వీటికి సొంతంగా రెండు ఉచ్చులు ఉన్నాయి. Sales లో కొంత భాగమే credit మీద ఉన్నప్పుడు **debtors ను credit భాగం మీదే లెక్కించాలి** - cash sales, credit sales కంటే 75% తక్కువైతే credit sales మొత్తంలో 80%. అలాగే finished goods, debtors లను **depreciation తీసివేసిన cost** వద్ద విలువ కడతారు; creditors ను purchases మీద లెక్కిస్తారు, ఆ purchases అంటే consumption plus closing raw material stock — ఉత్త consumption కాదు.

ఇక్కడ రెండు set-piece theory అంశాలు ఉన్నాయి. Working capital policy ప్రశ్న conservative, moderate, aggressive అని table వేసి, ఒక్కో దాని కింద **net working capital, rate of return and current ratio** అడుగుతుంది; నమూనా ఏమిటంటే aggressive policy **అత్యధిక return, అత్యల్ప current ratio** చూపుతుంది. ఇక factoring కి, forfeiting కి మధ్య తేడా ఆరు rows: meaning; recourse — factoring with recourse గా కానీ without recourse గా కానీ ఉండవచ్చు, forfeiting మాత్రం **ఎప్పుడూ non-recourse**; amount — **80% to 90% up front against 100%**; type of receivables — domestic లేదా international కి ఎదురుగా international మాత్రమే; cost — seller భరిస్తాడా లేక overseas buyer భరిస్తాడా;

చివరగా secondary market — factoring కి అది లేదు, forfeiting కి ఉంది.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 13 ప్రశ్నలు

- Raw material period జోలికి వెళ్ళే ముందు opening stock plus purchases less closing stock నుంచి annual consumption ను లెక్కించండి.
- ప్రతి average stock నూ దాని సొంత denominator తో జత చేయండి — work-in-progress కి production cost, finished goods కి cost of goods sold, debtors కి credit sales.

PQ 6.6 · PYQ 2023-Nov [1] (d) {C} · 5M · Pg 511	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.7 · RTP 2024-May [7] · Pg 513	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.8 · PYQ 2024-Sep [1] (b) {C} · 5M · Pg 517	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.9 · RTP 2024-Sep [10] · Pg 518	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.10 · PYQ 2025-Jan [2] (b) · 3M · Pg 520	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.11 · MTP 2025-Jul S1 [1] (c) · 5M · Pg 522	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.12 · RTP 2026-May [9] · Pg 524	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.13 · PYQ 2026-May [3] (b) · 6M · Pg 527	LEVEL II Application	Medium
PQ 6.1 · PYQ 2018-May [5] · 10M · Pg 501	LEVEL II Application	Hard
PQ 6.2 · RTP 2018-Nov [7] · Pg 504	LEVEL II Application	Hard
PQ 6.3 · PYQ 2019-May [5] · 10M · Pg 506	LEVEL II Application	Hard
PQ 6.4 · PYQ 2020-Nov [2] · 10M · Pg 508	LEVEL II Application	Hard
PQ 6.5 · PYQ 2021-Jan [1] (d) {C} · 5M · Pg 510	LEVEL II Application	Hard

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ప్రశ్న ఒక term ను మార్చినప్పుడు — ఉదా. debtor period ను తీసేసినప్పుడు — cycle ను మళ్ళీ లెక్కించి, కొత్త requirement మాత్రమే కాకుండా requirement లో వచ్చిన మార్పును కూడా చెప్పండి.

TQ 6.1 · MTP 2024-Dec S2 [4] (a) · DESC · 4M · Pg 500	LEVEL II	Medium
---	----------	--------

Analysis

SECTION A · FINANCIAL MANAGEMENT · అధ్యాయం 9.2

Working Capital నిర్వహణ - Treasury మరియు Cash Management

7 అంశాలు · 9 వర్గీకృత ప్రశ్నలు · ప్రాముఖ్యత: D

ICAI SKILL PROFILE Financial Management కోసం ICAI band: Level I 20-30% · Level II 70-80% — ఈ అధ్యాయం చదివితే అనిపించేది: **theory-ప్రధానం**

Level I — Comprehension & Knowledge

34.1%

44 లో 15 marks

Level II — Analysis & Application

65.9%

44 లో 29 marks

ఈ Section యొక్క Level I గరిష్ట పరిమితి కంటే పైన: ఈ అధ్యాయం marks లో 34% Comprehension మరియు Knowledge వి, ICAI ఇచ్చినది 20-30% — అది Financial Management కోసం. ఇక్కడ సన్నద్ధతలో చదవడం Section లోని మిగిలిన చోట్ల కంటే ఎక్కువ భాగం ఆక్రమిస్తుంది. ఈ విభజనను జాగ్రత్తగా చదవండి: ఈ అధ్యాయంలో కేవలం 9 వర్గీకృత question మాత్రమే, కాబట్టి ఒక్క ప్రశ్న దాన్ని కొన్ని points మేర కదిలిస్తుంది.

అంశం 1: Treasury Management అర్థం [Meaning of Treasury Management]

L2P6-A-C9.2-T01

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష ప్రశ్నా లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management; treasury management అంటే ఏమిటి, finance function లోపల treasury ఎక్కడ కూర్చుంటుంది అనే దాని గురించి.

NOTES

ఈ head కి Scanner **PYQ, RTP, MTP ఏవీ లేవని** ప్రకటించింది, దాని మీద ప్రశ్న కూడా ఏదీ ఇవ్వలేదు. తర్వాతి అంశానికి చట్టంగా దీన్ని ఒకసారి చదవండి; treasury గురించి పరీక్షకుడు నిజంగా అడిగినదంతా functions list రూపంలోనే తిరిగి వస్తుంది.

ముద్రించిన సమాధానాలు సమర్థించే పరిధి ఒక్క వాక్యమే: సంస్థ యొక్క cash, funding, currency, corporate finance మరియు banking relationships కి treasury బాధ్యత వహిస్తుంది. 2026 RTP ప్రశ్న ప్రయాణ దిశను కూడా జోడిస్తుంది — ఈ department **cash handling నుంచి hedging forex risk వైపు** కదిలింది, capital structure కూర్పు వైపు కూడా కదిలింది.

ఏదైనా ప్రశ్న "explain treasury management" అని మొదలైతే, ఆ ఒక్క వాక్యం scope ఇచ్చి, వెంటనే అంశం 2 లోని అయిదు heads లోకి వెళ్ళండి. marks ఉన్నది heads మీదే, definition మీద కాదు.

అంశం 2: Treasury Department విధులు [Functions of Treasury Department]

L2P6-A-C9.2-T02

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management; treasury department యొక్క ప్రాథమిక పనుల గురించి.

NOTES

సమాధానం అయిదు heads ఉన్న list, పేర్కొన్న heads సంఖ్యను బట్టి marks వస్తాయి. 2016 సమాధానం Cash Management, Funding Management, Currency Management, Corporate Finance, Banking క్రమంలో నడుస్తుంది; 2026 RTP సమాధానం Cash Management, Currency Management, Fund Management, Banking, Corporate Finance క్రమంలో నడుస్తుంది. ఏ క్రమమైనా అంగీకరిస్తారు - ముందు అయిదింటినీ పేర్కొనండి, తర్వాత ఒక్కో దాని కింద రెండు మూడు sub-points ఇవ్వండి.

Cash Management: **cash budgets** ద్వారా భవిష్యత్ cash అవసరాలను అంచనా వేయడం; **float management** ద్వారా receivables ను సమర్థంగా వసూలు చేయడం, liabilities ను చెల్లించడం; divisions, branches వద్ద funds position ను పర్యవేక్షించి పనికిరాని balances ను అవసరమైన చోటికి తరలించడం; మిగులు నిధులను marketable securities లో ఉంచి return ను పెంచడం. RTP version ఒకటి జోడిస్తుంది — liquid funds మీద భవిష్యత్ అవసరాన్ని, company policy అంగీకరించే risk స్థాయిని investment policy తూకం వేస్తుంది.

Funding లేదా Fund Management: **short, medium and long-term** cash అవసరాలను ప్రణాళిక చేయడం; capital structure మరియు dividend payout నిర్ణయాలలో పాల్గొనడం; bank loans, public issues వంటి వనరుల నుంచి నిధులు సమకూర్చడం; inflow, outflow మధ్య ఖాళీని గుర్తించి మిగులును తాత్కాలికంగా investment చేసే సమయాన్ని నిర్ణయించడం.

Currency Management: **foreign currency risk exposure** ను నిర్వహించడం. ఒక group లో మొదటి అడుగు **intra-group indebtedness ను set off చేయడం**; తర్వాత ఒకే currency లోని receipts, payments ను match చేయడం — ఇది transaction costs ను ఆదా చేస్తుంది, ప్రతికూల కదలికల నుంచి సంస్థను కాపాడుతుంది; తర్వాత company policy ప్రకారం net exposure ను నిర్వహించడం, currency ను ముందే కొనడానికి లేదా అమ్మడానికి **forward contracts** వాడటం. Export sales ను invoice చేసే currency ను కూడా ఇదే నిర్ణయిస్తుంది.

Corporate Finance మరియు Banking — విద్యార్థులు వదిలేసే రెండు heads. Corporate finance అంటే **buy-back, mergers, acquisitions and divestments** మీద సలహా, వాటికి నిధులు సమకూర్చడం, అంతేకాక investor relations మరియు market trend, public issue timing మీద capital-market సమాచారం. Banking అంటే bankers, financial institutions తో సంబంధం, **lenders తో rates negotiate చేయడం**; treasury మొదటి సంప్రదింపు కేంద్రం.

ఉచ్చు ఏమిటంటే ప్రశ్నలో ఉద్ధరించిన వాక్యం. cash handling ను దాటి treasury ఎదిగిందన్న దాని గురించి

"in the light of this statement" అని RTP ప్రశ్న అడుగుతుంది. అయినా మీరు ఇచ్చేది **అదే అయిదు heads** - ఆ ఉద్ధరణ చెప్పేది ఒక్కటే, ఆ ఎదుగుదలతో heads ను ముడిపెట్టే ఒక వాక్యంతో మొదలుపెట్టమని.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 2 ప్రశ్నలు

- ఒక్కో head కింద రెండు మూడు sub-points ఇవ్వండి; head కి ఒక్క line అంటే అది four-mark సమాధానం కాదు.
- ప్రశ్న ఒక statement ను ఉద్ధరించినప్పుడు, దానికి heads ను ముడిపెట్టే ఒక వాక్యంతో మొదలుపెట్టి, తర్వాత list ఇవ్వండి.

TQ 2.1 · PYQ 2016-Nov [7] (c) · DESC · 4M · Pg 530

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 2.2 · RTP 2026-May [10](b) · DESC · Pg 532

LEVEL I
Understanding

Medium

అంశం 3: Cash నిర్వహణ [Management of Cash]

L2P6-A-C9.2-T03

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష ప్రశ్న లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management; cash ను నిర్వహించడం గురించి.

NOTES

ఈ head కింద **ఏ ప్రశ్న ముద్రించలేదు**, Scanner దీనికి frequency కూడా ప్రకటించలేదు. దీన్ని చదువుకోవలసిన భాగంగా చూడండి, model answer తయారు చేసుకునే ప్రశ్నగా కాదు.

ఈ unit లో పరీక్షకుడు నిజంగా అడిగినదంతా పక్క heads ద్వారానే మీకు చేరుతుంది: **అంశం 4 లోని cash budgeting** మరియు అంశం 5 లోని Baumol model. Revision గంట ఖర్చు చేయవలసింది అక్కడే.

Numerical అంశాలు మొదలుపెట్టే ముందు Study Material section ను ఒకసారి చదవండి — ముద్రించిన సమాధానాలు వాడే పదజాలం, అంటే surplus లేదా idle funds, marketable securities, minimum cash balance, అప్పటికే మీకు పరిచయం అవుతుంది. దానికి మించి ఏదీ Scanner ఇక్కడ ముద్రించిన దానిలో లేదు.

అంశం 4: Cash Flow Budgeting పద్ధతులు [Methods of Cash Flow Budgeting]

L2P6-A-C9.2-T04

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management; cash

flow budgeting పద్ధతులు మరియు cash budget తయారీ గురించి.

NOTES

ముద్రించిన ప్రతి సమాధానం ఒకే format వాడుతుంది. Opening balance, తర్వాత receipts, తర్వాత **Total (A)**; తర్వాత payments, తర్వాత **Total (B)**; తర్వాత **Closing balance = (A) - (B)**, అది తర్వాతి నెల opening గా కిందికి వస్తుంది. Opening balance **Total (A) లోపలే** ఉంటుంది, దాని పైన కాదు — మూడు సమాధానాలూ అలాగే చూపిస్తాయి. ముందు మూడు నెలల columns గీసి, కిందికి నింపుతూ వెళ్ళండి.

Marks ఉన్నది **working notes లో, budget లో కాదు**. Budget ను తాకే ముందు ప్రతి flow కి ఒక చిన్న table తయారు చేయండి: collection lag ప్రకారం విభజించిన sales receipts, materials కోసం లేదా cost of goods sold కోసం credit lag ప్రకారం చెల్లింపు, మరియు ఏ నెలలో వస్తాయో ఆ నెలలోనే చెల్లించే cash costs. 2019 సమాధానం అలాంటి మూడు notes ముద్రిస్తుంది — Sales Receipts, Payment for raw material, Variable cost and Wages — తర్వాత budget వాటి నుంచి కిందికి దించడమే.

lag సరిగ్గా పట్టుకోవడమే ప్రశ్న మొత్తం. 2019 paper లో production **అమ్మకానికి ఒక నెల ముందు** జరుగుతుంది, కాబట్టి January ఉత్పత్తి February అమ్మకాల units; raw material అంటే output లో ఒక్కో unit కి రెండు units, ఒక్కొక్కటి `150, ఒక నెల credit మీద కొంటారు, కాబట్టి January లో December కొనుగోలుకు చెల్లిస్తారు; ఒక్కో unit కి `100 చొప్పున variable overheads, wages **production జరిగిన నెలలోనే** చెల్లిస్తారు, అమ్మిన నెలలో కాదు.

2021 paper లో credit sales **cash sales కు నాలుగు రెట్లు**, అంటే విభజన 20% cash, 80% credit. Credit sales లో 15% ఆ నెలలోనే, 25% తర్వాతి నెలలో, 58% ఆ తర్వాతి నెలలో చెల్లిస్తారు, **మిగిలిన 2% write off అవుతుంది**, అది budget లో ఎప్పుడూ కనిపించదు. Purchases అమ్మకానికి ముందు నెలలో జరిగి, కొనుగోలు తర్వాతి నెలలో చెల్లిస్తారు, కాబట్టి రెండు lags ఒకదాన్నొకటి కొట్టివేస్తాయి — **payment to creditors = 90% of that month's sales**.

2025 సమాధానం `1 lakh minimum balance ను జోడిస్తుంది. ముందు adjustment కు ముందరి closing balance ను తేల్చండి; అది తక్కువ పడిన చోట minimum వరకు అప్పు తీసుకోండి, balance `2 lakh దాటిన చోట మిగులును investment చేయండి; ముందుకు వెళ్ళేది ఆ adjusted figure. అప్పు మీద investment మీద రెండింటి మీద **interest ను పట్టించుకోవద్దని** ప్రశ్న చెబుతుంది, కాబట్టి దేనినీ లెక్కించవద్దు.

ఏదైనా part (b) **forecast current ratio** అడిగితే, ఇప్పుడే తయారు చేసిన budget నుంచే ప్రతి figure తీసుకోండి. Closing inventory అంటే చివరి నెల production ను material, variable cost, wages తో విలువ కట్టినది; receivables అంటే చివరి నెల sales లో ఇంకా వసూలు కానివి; cash అంటే closing balance; current liabilities అంటే చివరి నెల purchases లో ఇంకా చెల్లించనివి. 2019 సమాధానం **4.537 approx** కు చేరుతుంది.

పదే పదే జరిగే పొరపాటు ఏమిటంటే, ఒక flow ను అది **అందిన లేదా చెల్లించిన** నెలలో కాక సంపాదించిన నెలలో నమోదు చేయడం. Non-cash items cash budget లోకి అసలు రావు; capital receipt లేదా

payment మాత్రం దాని సొంత నెలలో పూర్తిగా వస్తుంది — 2019 సమాధానంలో `2,00,000 loan లోపలికి, `3,00,000 machine బయటికి, రెండూ March లోనే.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 3 ప్రశ్నలు

- working notes ను budget పైన రాసి వాటికి పేర్లు పెట్టండి. lag కే పరీక్షకుడు marks ఇస్తాడు, budget లోపల మాత్రమే కనిపించే figure ను వెనక్కి వెతకడం సాధ్యం కాదు.
- ఆ column లో మరేదైనా లెక్కించే ముందు closing balance ను తర్వాతి నెల opening గా కిందికి దించండి.
- closing figure ను మౌనంగా సవరించకుండా, minimum-balance adjustment ను borrowing, investment అనే సొంత రెండు lines గా చూపించండి.

PQ 4.2 · PYQ 2021-Dec [1] (d) {C} · 5M · Pg 535

LEVEL II
Application

Medium

PQ 4.3 · PYQ 2025-Jan [1] (a) {C} · 5M · Pg 536

LEVEL II
Application

Medium

PQ 4.1 · PYQ 2019-Nov [3] · 10M · Pg 533

LEVEL II
Application

Hard

అంశం 5: Cash Management Models

L2P6-A-C9.2-T05

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management; cash management models గురించి, ముఖ్యంగా Baumol model గురించి.

NOTES

Baumol's optimum cash balance = $\sqrt{(2AT / I)}$, ఇక్కడ A అంటే ఆ కాలానికి కావలసిన మొత్తం cash, T అంటే ఒక conversion కి అయ్యే transaction cost, I అంటే marketable securities మీద వచ్చే interest rate. తర్వాత Scanner working ఇలా నడుస్తుంది — average balance = optimum $\div$ 2, number of conversions = annual outflow $\div$ optimum, interval = $360 \div$ conversions. A = `36,00,000, T = `60 మరియు I = 12% అయితే అవి `60,000, `30,000, 60 conversions మరియు 6 days ఇస్తాయి — వాటినే మీ check figures గా వాడండి.

ప్రశ్న model పేరు చెబుతుంది - **Baumol** - మరియు మూడు inputs మీ చేతిలో పెడుతుంది. అన్నిటికన్నా ముందు వాటిని వేరు చేయండి: A అంటే వార్షిక cash outflow; T అంటే investments ను cash గా మార్చే transaction cost; I అంటే cash ను ఉంచుకోవడం వల్ల వచ్చే opportunity cost. 2022 సమాధానంలో త్రైమాసిక outflow `9,00,000 ను `36,00,000 గా annualise చేస్తారు, T అంటే `60, I అంటే సంవత్సరానికి 12%.

ముందు annualise చేయండి. Outflow ట్రైమాసికానికి ఇస్తారు, return సంవత్సరానికి ఇస్తారు — అవి కలిపి ముందు రెండూ ఒకే ప్రాతిపదిక మీద ఉండాలి. Day count కీ అదే వర్తిస్తుంది: సంవత్సరంలో 360 days తీసుకోమని ప్రశ్న చెబుతుంది, కాబట్టి 360 వాడండి, అలా వాడానని రాయండి.

సమాధానం నాలుగు numbered steps లో నడుస్తుంది, ఈ క్రమంలో: optimum cash balance, average cash balance, సంవత్సరానికి conversions సంఖ్య, రెండు conversions మధ్య time interval. ముందు ఆ నాలుగు headings రాసుకోండి; ఒక్కొక్కటి ఒక్క line అంకగణితమే.

ఈ figures మీద optimum transaction size `60,000, మిగిలినదంతా దాని నుంచి యాంత్రికంగా వస్తుంది. Average balance అంటే optimum లో సగం, `30,000. Conversions = annual outflow ÷ optimum, 36,00,000 ÷ 60,000 = 60 — సంవత్సరానికి 60. Interval అంటే 360 ÷ 60 = 6 days. `60,000 ను check figure గా వాడండి - మీ substitution దాన్ని తిరిగి ఇవ్వకపోతే తప్పు | యొక్క units లో ఉంది, లేదా A ను annualise చేయకపోవడంలో ఉంది.

ఉచ్చు ఏమిటంటే అడగని ప్రశ్నకు సమాధానం రాయడం. 2022 paper కోరేది average balance, conversions సంఖ్య మరియు interval - optimum balance వాటికి దారి మాత్రమే. దాన్ని లెక్కించి, తర్వాత మూడు numbered parts కు ఒక్కొక్క దానికి label వేసి సమాధానం ఇవ్వండి. `60,000 దగ్గర ఆగిపోయే working వాటిలో దేనికీ సమాధానం ఇవ్వలేదు.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

TQ 5.1 · PYQ 2026-Sep [4] (b) · DESC · 4M · Pg 538

LEVEL I
Understanding

Medium

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 1 ప్రశ్నలు

- substitute చేసే ముందు cash outflow ను annualise చేసి day count ను చెప్పండి. ఇక్కడ పోయే marks ఎక్కువగా unit తప్పుల వల్లే, formula తప్పుల వల్ల కాదు.
- నాలుగు steps కు label వేయండి, తర్వాత ప్రశ్న పేర్కొన్న parts కు మాత్రమే, అది పేర్కొన్న క్రమంలోనే సమాధానం ఇవ్వండి.

PQ 5.1 · PYQ 2022-Nov [1] {C} · 5M · Pg 539

LEVEL II
Application

Medium

అంశం 6: Cash Management లో ఇటీవలి పరిణామాలు [Recent Developments in Cash Management]

L2P6-A-C9.2-T06

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management; cash management లో ఇటీవలి పరిణామాల గురించి, ముఖ్యంగా virtual banking గురించి.

NOTES

ముద్రించిన రెండు ప్రశ్నలూ **virtual banking** మీదే, రెండూ ఒకే నాలుగు అంశాల list ను కోరుతాయి: ఒక transaction ను నిర్వహించే cost తగ్గడం; customer అవసరాలకు స్పందించే వేగం పెరగడం; **చిన్న branch network, తక్కువ staff costs** వల్ల వచ్చే cost efficiency; మరియు విస్తృత శ్రేణి services ను వేగంగా, కచ్చితంగా, customer కు అనుకూలమైన రీతిలో అందించడం.

mark బరువును గమనించండి, సమాధానం పొడవును నిర్ణయించేది అదే. **Two marks అంటే ఏవైనా రెండు advantages**, ఒక్కొక్కటి ఒక line - 2025 సమాధానం ఇచ్చేది అంతే. **Four marks అంటే నాలుగూ**, మరియు 2026 ప్రశ్న వాటి ముందు ఒక మొదటి భాగం పెడుతుంది: ఈ service customers కు ఎందుకు ప్రాచుర్యం పొందింది.

ప్రాచుర్యం గురించిన సమాధానం పేరు పెట్టిన మూడు. **వేగం, సౌలభ్యం, round-the-clock access** కోసమే customers virtual banking వైపు మొగ్గారు. నాలుగు marks సమాధానాన్ని ఆ వాక్యంతో మొదలుపెట్టి, తర్వాత advantages ను list గా ఇవ్వండి.

ఉచ్చు ఏమిటంటే దీన్ని banking లో technology మీద వ్యాసంగా మార్చడం. Scanner ముద్రించేది **ఒక వాక్యం, ఒక list** - అదనపు విషయం ఏమీ ఇవ్వదు, రెండు marks భాగంలో మీకు కావలసిన సమయాన్ని తీంటుంది.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 1 ప్రశ్నలు

- నాలుగు advantages ను నాలుగు చిన్న phrases గా గుర్తుంచుకోండి. రెండు marks భాగంలో వాటిలో రెండు ఇచ్చి ఆగిపోండి.

TQ 6.1 · PYQ 2025-Jan [4] (c) · DESC · 2M · Pg 540

LEVEL I
Remembering

Easy

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- రెండు విషయాలు అడిగారు — ఇది ఎందుకు ప్రాచుర్యం పొందింది, దీని advantages ఏమిటి. వాటికి విడివిడిగా సమాధానం ఇవ్వండి; ప్రాచుర్యం customer గురించి, advantages bank మరియు సంస్థ గురించి.

TQ 6.2 · PYQ 2026-Jan [4] (b) · DESC · 4M · Pg 541

LEVEL II
Analysis

Medium

అంశం 7: Marketable Securities నిర్వహణ [Management of Marketable Securities]

L2P6-A-C9.2-T07

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష-ప్రశ్నా లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Unit II - Treasury and Cash Management; marketable securities ను నిర్వహించడం గురించి.

NOTES

ఈ head కి Scanner **రెండు past-paper appearances** ప్రకటిస్తుంది కానీ దాని కింద ఏ ప్రశ్నా ముద్రించదు, కాబట్టి పని చేసుకోవడానికి model answer లేదు. Study Material section ను మీరే చదవండి, Scanner దాన్ని మళ్ళీ చెబుతుందని ఆశించవద్దు.

ముద్రించిన సమాధానంలో marketable securities కనిపించే చోట, అవి cash balance కు రెండో చివరగా కనిపిస్తాయి. Treasury **surplus లేదా idle funds** ను marketable securities లో ఉంచి return ను పెంచుతుంది — అది అంశం 2 లోని cash management head; మరియు సంస్థ **ఎప్పటికప్పుడు marketable securities ను అమ్ముతూ** తన cash అవసరాలను తీర్చుకుంటుంది — అది అంశం 5 లోని Baumol ప్రశ్న.

ఆ రెండో లంకెను పరీక్షలోకి తీసుకెళ్ళండి. Baumol ప్రశ్నలో portfolio మీద వచ్చే return - సంవత్సరానికి 12% - అదే model లోని **opportunity cost** I. ఏదైనా ప్రశ్న securities మీద yield ఇచ్చి cash balance అడిగితే, **ఆ yield అంటే cash ను ఉంచుకునే cost**.

SECTION A · FINANCIAL MANAGEMENT · అధ్యాయం 9.3

Working Capital నిర్వహణ - Inventory నిర్వహణ

1 అంశాలు · 0 వర్గీకృత ప్రశ్నలు · ప్రాముఖ్యత: D

ICAI SKILL PROFILE Financial Management కోసం ICAI band: Level I 20-30% · Level II 70-80% — ఈ అధ్యాయం చదివితే అనిపించేది: ముందు sums

Level I — Comprehension & Knowledge

0.0%

1 లో 0 marks

Level II — Analysis & Application

100.0%

1 లో 0 marks

ఈ Section యొక్క Level I కనిష్ట పరిమితి కంటే కింద: ఈ అధ్యాయం marks లో 0% Comprehension మరియు Knowledge వి, ICAI ఇచ్చినది 20-30% — అది Financial Management కోసం. ఇక్కడ ఆసరాగా తీసుకోవడానికి theory దాదాపు లేనే లేదు — ఇక్కడి దాదాపు ప్రతి mark sum సాధించడం వల్లే వస్తుంది, కాబట్టి సన్నద్ధత అంటే సాధన, చదవడం కాదు. ఈ విభజనను జాగ్రత్తగా చదవండి: ఈ అధ్యాయంలో కేవలం 0 వర్గీకృత question మాత్రమే, కాబట్టి ఒక్క ప్రశ్న దాన్ని కొన్ని points మేర కదిలిస్తుంది.

అంశం 1: Inventory నిర్వహణ [Management of Inventory]

L2P6-A-C9.3-T01

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష ప్రశ్నా లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Unit III - Management of Inventory, దానితో పాటు Paper 4 Cost and Management Accounting లోని Chapter 2, Material Cost. ఈ అంశం కోసం Scanner మిమ్మల్ని పంపేది అక్కడికే.

NOTES

ఈ unit కు Scanner ఒక్క ప్రశ్న కూడా ఇవ్వలేదు, frequency table కూడా లేదు. వాటి స్థానంలో ఒక cross-reference మాత్రమే ఇచ్చింది — inventory management అనేది Chapter 2, Material Cost, of Paper 4, Cost and Management Accounting లో ఉంది. Scanner ఇక్కడ చెప్పేది అంతే; ఈ notes కూడా దానికి మించి వెళ్లవు.

అంటే Scanner పరిధిలోని ఏ sitting లోనూ ఈ అంశానికి marks రాలేదు - past paper లేదు, RTP లేదు, MTP లేదు. అయినా ఇది syllabus లో ఉంది, పరీక్షలో అడగవచ్చు. Frequency నున్నా అంటే ఇప్పటివరకు ఏమి అడిగారో చెప్పే నమోదు మాత్రమే, తర్వాతి paper గురించి ఇచ్చిన హామీ కాదు.

Scanner ఎక్కడ ఉందని చెప్పిందో అక్కడే దీన్ని చదవండి. Paper 4, Chapter 2 material ను సాధన చేయండి - content, formulae, ప్రశ్నల రూపాలు అన్నీ ఒకటే; ఇక్కడ ఏది అడిగినా అదే పునాది మీద అడుగుతారు. Inventory కోసం Paper 6 కి విడిగా ఒక answer bank ను శూన్యం నుంచి తయారు చేయవద్దు.

Study Material లోని ఈ unit ను ఒకసారి చదవండి, పరీక్ష హాలులో ఈ vocabulary కొత్తగా

అనిపించకూడదు; ఆ తర్వాత **printed questions** ఉన్న ఈ అధ్యాయపు units కు సమయం ఇవ్వండి -
receivables, cash, payables, working capital financing.

SECTION A · FINANCIAL MANAGEMENT · అధ్యాయం 9.4

Working Capital నిర్వహణ - Receivables నిర్వహణ

8 అంశాలు · 15 వర్గీకృత ప్రశ్నలు · ప్రాముఖ్యత: C

ICAI SKILL PROFILE Financial Management కోసం ICAI band: Level I 20-30% · Level II 70-80% — ఈ అధ్యాయం చదివితే అనిపించేది: **ముందు sums**

Level I — Comprehension & Knowledge **13.4%** 82 లో 11 marks

Level II — Analysis & Application **86.6%** 82 లో 71 marks

ఈ Section యొక్క Level I కనిష్ట పరిమితి కంటే కింద: ఈ అధ్యాయం marks లో కేవలం 13% Comprehension మరియు Knowledge వి, ICAI ఇచ్చినది 20-30% — అది Financial Management కోసం. ఇక్కడ ఆసరాగా తీసుకోవడానికి theory దాదాపు లేనే లేదు — ఇక్కడి దాదాపు ప్రతి mark sum సాధించడం వల్లే వస్తుంది, కాబట్టి సన్నద్ధత అంటే సాధన, చదవడం కాదు.

అంశం 1: అర్థం మరియు లక్ష్యం [Meaning and Objective]

L2P6-A-C9.4-T01

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష ప్రశ్నా లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables; receivables management యొక్క అర్థం, లక్ష్యం గురించి.

NOTES

Credit మీద సరుకు బయటికి వెళ్లిన క్షణమే receivables పుడతాయి, వాటి నిర్వహణను ఈ chapter సమాధానాలు ఒకే ఒక్క విషయంగా చూస్తాయి: **ఒక trade-off**. ఒక వైపు credit ఇచ్చినందువల్ల వచ్చిన అదనపు sales మీది లాభాలు. మరో వైపు **ఆ debtors ను మోసే cost మరియు bad debt నష్టాలు**. ఈ chapter లోని ప్రతి evaluation అంటే ఆ ఒక్క వాక్యాన్ని figures column గా మార్చడమే.

కాబట్టి లక్ష్యం debtors ను తగ్గించి ఉంచడం కాదు. లక్ష్యం **net benefit ను గరిష్టం చేయడం**, దాన్ని తినేసే నాలుగు costs ను ముద్రించిన workings చూపిస్తాయి: receivables లో ఇరుక్కున్న నిధుల opportunity cost, bad debts, ఇచ్చిన cash discount, మరియు collection లేదా administration ఖర్చు. Credit ఇవ్వకుండా bad debts ను చంపే policy దానితో పాటు contribution ను కూడా చంపుతుంది, అందుకే సమాధానాలు ఎప్పుడూ రెండు వైపులనూ ఒకే statement లో లెక్కగడతాయి.

ఈ chapter లో ఏ ప్రశ్నా అర్థాన్ని ఒంటరిగా అడగదు. అది **credit-policy సమాధానం మొదటి line** గా, చివర కారణం చెప్పే వాక్యంగా బయటపడుతుంది; కాబట్టి figures మొదలయ్యే ముందు జ్ఞాపకం నుంచి రాయగలిగే ఒకటి రెండు lines గా దీన్ని నేర్చుకోండి.

అంశం 2: Debtors నిర్వహణలోని అంశాలు [Aspects of Management of Debtors]

L2P6-A-C9.4-T02

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables; debtors నిర్వహణలోని అంశాల గురించి.

NOTES

సమాధానం **మూడు** aspects ను పేర్కొని వాటికి సంఖ్యలు వేస్తుంది: Credit Policy, Credit Analysis, Control of Receivables — ఇదే క్రమం. లెక్కను బట్టి marks వస్తాయి, కాబట్టి సమాధానం తలలోనే మూడింటినీ పేర్కొని, తర్వాత వివరించండి. paragraph మధ్యలో మూడో aspect కు చేరే సమాధానం పరీక్షకుడికి రెండుగానే కనిపిస్తుంది.

Credit Policy. Receivables ను సమర్థంగా నిర్వహించాలంటే సమతూకమైన credit policy ను నిర్ణయించాలి. **credit standards, credit terms and collection efforts** మీద నిర్ణయం దానిలో భాగమే, అది credit period, cash discount మరియు ఇతర సంబంధిత విషయాలను తేలుస్తుంది. కారణాన్ని సమాధానం స్పష్టంగా చెబుతుంది: credit తెచ్చే **అదనపు sales మీది లాభాలకు మధ్య ఒక trade-off** ఉంది, రెండో వైపు ఆ debtors ను మోసే cost, bad debt నష్టాలు ఉంటాయి.

Credit Analysis. ఒక నిర్దిష్ట party కి credit ఇవ్వడం **ఎంత risk తో కూడుకున్నదో** finance manager తేల్చాలి. ఆచరణలో ఇది credit worthiness విషయంలో customer మీద చేసే due diligence, అంటే పేరుప్రతిఫల తనిఖీ.

Control of Receivables. Finance manager **debtors ను follow up చేయాలి**, తగిన credit collection policy ను నిర్ణయించాలి. Credit policies ను రూపొందించడం, వాటిని అమలు చేయడం — ఈ రెండూ ఇందులో ఉన్నాయని సమాధానం జోడిస్తుంది; ఆ రెండో సగమే ఇక్కడ control అనే మాట చేసే పని — policy రూపకల్పన మాత్రమే కాదు, అమలు కూడా చెప్పండి.

ఉచ్చు: credit analysis ను credit policy లోకి కలిపేయవద్దు. వాటికి వేర్వేరు సంఖ్యలు, వేర్వేరు marks ఉన్నాయి; రెండు headings ఇచ్చే five-mark సమాధానం మూడో mark ను అందుకోలేదు.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- five marks కోసం ఒక్కో aspect కి రెండు మూడు lines ఇవ్వండి: దాని కింద finance manager ఏం నిర్ణయిస్తాడు, ఎందుకు. ఒట్టి headings marks ను మోయవు.
- Credit Policy కింద trade-off వాక్యాన్ని వాడండి. ముద్రించిన సమాధానం ఇచ్చే line అదే, ఈ అంశం మొత్తం ఎందుకు ఉందో చెప్పే కారణంలా అది చదువుతుంది.

అంశం 3: Credit Policy ను నిర్ణయించే factors [Factors Determining Credit Policy]

L2P6-A-C9.4-T03

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష-ప్రశ్న లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables; credit policy ను నిర్ణయించే అంశాల గురించి.

NOTES

Scanner ఈ అంశాన్ని మూడు సార్లు ప్రకటిస్తుంది కానీ దానికి సమాధానం ముద్రించదు, కాబట్టి evaluation ప్రశ్నలు నిజంగా దేన్ని కదిలిస్తాయో దాని నుంచే దీన్ని నేర్చుకోండి. **ముద్రించిన ప్రతి ప్రశ్న అవే కొన్ని factors ను కదిలిస్తుంది**, ఆ కదలిక net benefit కు ఏం చేస్తుందో అడుగుతుంది.

ప్రశ్నలు కదిలించే factors ఇవి: credit period (ఒక ప్రశ్నలో 15 days నుంచి 45 days కు, మరొకదానిలో 30 days నుంచి 45 లేదా 60 కు), cash discount terms (1/10 net 50 changed to 2/10 net 35), default లేదా bad debts శాతం, collection ఖర్చు, మరియు ఇరుక్కున్న నిధుల మీద కావలసిన rate of return. వీటిలో రెండు మూడు ఒకేసారి కదులుతాయని ఆశించండి.

వీటన్నిటి వెనుక సంస్థ సొంత cost structure ఉంటుంది, ఎందుకంటే sales లో వచ్చే ప్రతి అదనపు రూపాయిలో ఎంత మిగులుతుందో అదే నిర్ణయిస్తుంది. సమాధానాలు దాన్ని **variable cost as a percentage of sales** గా తీస్తాయి — ఒక ప్రశ్నలో cost of sales లో 70%, మరొకదానిలో $120/150 = 80\%$, మూడో దానిలో creditors నుంచి వెనక్కి తీసిన 78%.

దీన్ని వ్యాసంగా కాక numerical సమాధానాల పదజాలంగా చూడండి. **List చేయమంటే ప్రశ్నలు కదిలించే levers నే list చేయండి**, ఒక్కొక్క దాని గురించి అది profit ను ఏ వైపు నెడుతుంది, cost ను ఏ వైపు నెడుతుందో చెప్పండి.

అంశం 4: Finance Manager నియంత్రణలో ఉండే factors [Factors Under the Control of the Finance Manager]

L2P6-A-C9.4-T04

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష-ప్రశ్న లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables; finance manager అదుపులో ఉండే credit-policy అంశాల గురించి.

NOTES

ఈ అంశానికి కూడా సమాధానం ముద్రించలేదు. దీన్ని Topic 2 సమాధానం నుంచే తీసుకోండి — manager దేన్ని అదుపు చేస్తాడో pack సొంతగా చెప్పేది అదే: **credit standards, credit terms and collection efforts** మీద నిర్ణయం, మరియు credit terms లోపల credit period, cash discount, అలాగే ఆ సమాధానం పేర్లు చెప్పకుండా సూచించే ఇతర సంబంధిత విషయాలు.

Control of receivables కూడా అక్కడ manager సొంత పనిగానే ఉంది — **debtors ను follow up చేసి తగిన credit collection policy ను నిర్ణయించడం** — policy ను రూపొందించడం, దాన్ని అమలు చేయడం రెండూ ఇందులో ఉన్నాయని సమాధానం నొక్కి చెబుతుంది.

Numerical ప్రశ్నలు మార్పుడానికి సరిగ్గా ఆ levers నే మీ చేతికి ఇచ్చి అదే list ను ధృవీకరిస్తాయి: collection period, discount rate మరియు దాన్ని తీసుకునే customers నిష్పత్తి, collection లేదా administration ఖర్చు, ఆ పనిని ఒక factor కి అప్పగించాలా వద్దా అన్నది. **అతడు అదుపు చేయనిది** కావలసిన rate of return, tax rate, లేదా demand స్థాయి; వాటిని ప్రశ్న data గా ఇస్తుంది.

కాబట్టి సమాధానంలో ఆ రెండు lists ను స్పష్టంగా వేరు చేయండి. **Controllable: terms, standards, collection effort**; ప్రశ్న ఇచ్చేవి: cost of capital, tax rate, మరియు discount తీసుకునే లేదా default అయ్యే customers శాతాలు. ప్రతి అంశం ఆ గీతకు ఏ వైపు పడుతుందో మీకు తెలుసా అని పరీక్షకుడు చూస్తున్నాడు.

అంశం 5: Credit Policies మూల్యాంకనానికి approaches [Approaches to Evaluation of Credit Policies]

L2P6-A-C9.4-T05

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables; credit policies ను evaluate చేసే పద్ధతుల గురించి.

NOTES

ప్రామాణిక working అంటే **Statement Showing Evaluation of Credit Policies** — ఒక్కో policy కి ఒక column, present policy మొదట. Block A expected profit ను నిర్మిస్తుంది: (a) credit sales, (b) less variable cost, (c) contribution, (d) less bad debts, (e) contribution after bad debts. Block B అంటే **opportunity cost of investment in receivables**. Block C అంటే **net benefit, A minus B**. తర్వాత ఒక్క వాక్యం recommendation. ప్రశ్న **Total Approach** అన్నప్పుడు, line (b) అంటే bad debts తప్ప మిగిలిన total cost — variable కలిపి fixed — అవుతుంది, line (e) contribution కాక expected profit అవుతుంది.

Opportunity cost = total cost × period/360 × required rate. కాబట్టి present policy మీద $24,00,000 \times 15/360 \times 15\% = 15,000$, దానికి ఎదురుగా proposed మీద $28,80,000 \times 45/360 \times 15\% = 54,000$. ఆ rate దేనికి వర్తిస్తుందో గమనించండి — receivables యొక్క cost కి, sales value కు ఎప్పటికీ కాదు. Fixed

cost మారదని profit block నుంచి దాన్ని తీసేసిన చోట కూడా, ఈ line కి ఆధారంగా సమాధానాలు cost of sales నే — variable కలిపి fixed — తీసుకుంటాయి.

అదనపు variable cost కి creditors అదనపు credit ఇస్తున్నారని ప్రశ్న చెప్పిన చోట, rate వేసే ముందు దాన్ని net చేయండి: **average debtors less average creditors, then $\times 20\%$** . Debtors అంటే cost of sales $\times$ credit period/360; creditors అంటే variable cost $\times 15/360$. ఈ deduction మరిచిపోతే ప్రతి proposed column లో opportunity cost ఎక్కువగా కనిపిస్తుంది, ranking కూడా తిరగబడవచ్చు.

Sales ను పెంచడం గురించి కాక receivables మీద ఖర్చును తగ్గించడం గురించి ప్రశ్న అడిగినప్పుడు, సమాధానాలు **cost of credit** statement కు మారతాయి: debtors లో పెట్టిన పెట్టుబడి cost, దానికి bad debt నష్టాలు, దానికి collection ఖర్చు — policy వారీగా మొత్తం. ప్రతి column లోనూ sales ఒకటే, కాబట్టి నిర్ణయ సూత్రం కూడా దానితో తిరగబడుతుంది — **cost of credit అత్యల్పంగా ఉన్న policy ను ఎంచుకోండి**. అక్కడ cost of investment అంటే sales $\times$ cost-of-sales % $\times$ collection period/12 $\times 20\%$, ఆ శాతం total cost per unit $\div$ selling price నుంచి వస్తుంది, $120/150 = 80\%$.

tax rate మరియు cash discount ఉన్న చోట column ఇలా నడుస్తుంది: sales, less variable cost, contribution, less bad debts, less cash discount, **PBT, less tax, PAT**, less opportunity cost of investment, net benefit. **Cash discount = sales $\times$ % availing $\times$ discount rate**: $12,00,000 \times 50\% \times 1\% = `6,000$ , దానికి ఎదురుగా  $15,00,000 \times 80\% \times 2\% = `24,000$. Opportunity cost ను tax తర్వాతే కొడతారు, కాబట్టి ఆ rate ను అప్పటికే post-tax అని చెప్పకపోతే సమాధానాలు $(1 - t)$ తో గుణిస్తాయి: $9,36,000 \times 30/360 \times 70\% \times 15\% = `8,190$. ఒక ప్రశ్నలో మీరే ముందుగా sales ను, variable cost శాతాన్ని తీయాలి — debtors $\times 360/\text{collection period}$ మరియు creditors $\times 360/60$ నుంచి.

వేరే ఒక ప్రశ్న debtors ageing table ఇచ్చి **collection process యొక్క effective cost** అడుగుతుంది. bad debts, cash discount, administration cost కలపండి; overdue buckets మీద వసూలు చేసిన interest income ను తీసేయండి; ఆ మొత్తాన్ని operating cost of sales తో, అంటే total debtors $\times 0.75$ తో భాగించండి: $(51,734 + 9,941 + 50,000 - 8,259) \div 15,91,350 = 6.50\%$. Opportunity rate of return ఇవ్వలేదు కాబట్టి **opportunity cost ను లెక్కించలేదని** సమాధానం స్పష్టంగా నమోదు చేస్తుంది — ఒక rate ను ఊహించకుండా అలాగే చెప్పండి.

చివరిగా figure తో కాదు, వాక్యంతో ముగించండి. **net benefit ఎక్కువ కాబట్టి** proposed policy ను స్వీకరించాలని సమాధానాలు రాస్తాయి, ఆ policy పేరు కూడా చెబుతాయి: Proposed Policy A, Policy X, Policy I. మూడు columns ఉన్నప్పుడు పొడవైన credit period ఉన్నదే గెలుస్తుందని లేదు — ఒక సమాధానంలో **45-day policy 60-day దానిని ఓడిస్తుంది**, ఎందుకంటే profit కన్నా వేగంగా opportunity cost పైకి ఎక్కుతుంది.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 5 ప్రశ్నలు

- ఏదీ లెక్కించే ముందు statement ను గీయండి: ఒక్కో policy కి ఒక column, present policy మొదట, పక్కన కిందికి అవే row labels. అప్పుడు మీకు కావలసిన ప్రతి సంఖ్యా ఒక్క line entry అవుతుంది.

- opportunity cost working ను విడిగా ఒక working note గా చూపించండి — base, period భిన్నం, rate కనిపించేలా. అంకగణితం జారినా ఆ working method marks ను మోస్తోంది.
- మీరు వాడుతున్న formula ను చెప్పి, substitute చేసి, తర్వాత policy పేరు చెబుతూ recommendation వాక్యం రాయండి. ఆ వాక్యం లేని figure చివరి mark ను పోగొట్టుకుంటుంది.

PQ 5.2 · PYQ 2021-Jul [1] (a) {C} · 5M · Pg 552	LEVEL II Application	Medium
PQ 5.3 · PYQ 2023-May [1] (b) {C} · 5M · Pg 553	LEVEL II Application	Medium
PQ 5.5 · RTP 2024-Sep [11] · Pg 556	LEVEL II Application	Medium
PQ 5.6 · MTP 2024-Jul [2] (a) · 6M · Pg 557	LEVEL II Application	Medium
PQ 5.7 · MTP 2026-Mar S1 [3] (i) · 5M · Pg 559	LEVEL II Application	Medium

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 2 ప్రశ్నలు

- మూడు policies ను పోల్చినప్పుడు, ranking కు ముందు ఒక్కో column ను పూర్తిగా నింపండి. bad debts లేదా sales మీద మాత్రమే ranking చేయవద్దు - ranking net benefit మీదే.
- fixed cost మారుతుందా, creditors అదనపు credit ఇస్తున్నారా అన్నది ప్రశ్నలో చదవండి. ఆ రెండు పరనాలే opportunity cost line యొక్క base ను నిర్ణయిస్తాయి.

PQ 5.4 · PYQ 2024-Sep [3] (a) · 5M · Pg 554	LEVEL II Analysis	Medium
PQ 5.1 · PYQ 2018-Nov [4] · 10M · Pg 551	LEVEL II Analysis	Hard

అంశం 6: Receivables కు Financing [Financing Receivables]

L2P6-A-C9.4-T06

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables; factoring మరియు forfaiting ద్వారా receivables కు finance సమకూర్చడం గురించి.

NOTES

Forfaiting. Forfait అనేది ఒక French పదం, దాని అర్థం హక్కును వదులుకోవడం. ఇది bill discounting ఏర్పాటు — దీనిలో ఒక bank లేదా financial institution exporter నుంచి trade bills లేదా trade receivables ను కొంటుంది, importer నుంచి చెల్లింపు పొందే హక్కును exporter వదులుకుంటాడు. Finance

వెంటనే అందుతుంది, అది **without recourse**, కాబట్టి ఆ receivable లోని risk, rewards రెండూ ఆ institution కు వెళ్తాయి. విదేశీ కొనుగోలుదారు exporter పేరిట letter of credit తెరిచి deferred payment terms మీద దిగుమతి చేసుకోవచ్చు.

సమాధానం ఇచ్చే అయిదు features, అదే క్రమంలో: చెల్లింపుకు హామీ ఉంటుంది కాబట్టి ఇది **కొత్త ప్రాంతాలను అన్వేషించమని exporters ను ప్రోత్సహిస్తుంది**; importer **deferred payment terms** మీద దిగుమతి చేసుకోవచ్చు; exporter కి **transaction costs తగ్గుతాయి**, అంతర్జాతీయ వాణిజ్యపు సంక్లిష్టత కూడా తగ్గుతుంది; exporter అంతర్జాతీయ market లో పోటీపడగలడు, కార్యకలాపాలను పెంచుకోవడానికి తన working capital ను పని చేయిస్తూ ఉండగలడు; మరియు importers కూడా **పోటీ rates మీద దిగుమతులకు finance** పొందడానికి అంతర్జాతీయ institutions నుంచి forfaiting తీసుకుంటారు. నాలుగు marks, అయిదు features — అన్నిటినీ పేర్కొనండి.

సాధారణ రూపంలో factoring అంటే **savings against costs** statement. Savings: ఆదా అయిన administration cost, కానీ **avoidable** భాగం మాత్రమే (ఒక ప్రశ్నలో `18,60,000 లో 2/5 ఇస్తుంది); credit sales లో చెప్పిన శాతం మేర ఆదా అయిన bad debts; మరియు factor ముందుగా చెల్లిస్తాడు కాబట్టి ఆదా అయిన interest — $\text{credit sales} \times \text{variable cost \%} \times \text{days saved}/365 \times \text{borrowing rate}$. Cost: commission, అంటే credit sales లో 2%. Net benefit సానుకూలంగా ఉంటే ఆ agreement లోకి వెళ్లండి.

factoring యొక్క effective cost అడిగినప్పుడు ముందు advance ను నిర్మించండి. **Average receivables = credit sales $\times$ period $\div$ 360**; service charge, reserve తీసేయండి; guaranteed payment period కి factor యొక్క interest తీసేయండి; మిగిలేదే అందుబాటులో ఉన్న net amount of advance. తర్వాత **effective cost = net annual cost $\div$ net advance $\times$ 100** — ఒక సమాధానంలో `4,85,187.5  $\div$  `64,66,078 = 7.504%, మరొకదానిలో `12,60,500  $\div$  `72,83,250 = 17.307%.

రెండు నిర్ణయ వాక్యాలు ఉన్నాయి, అవి ఒకే పరీక్ష కాదు. cost of capital తో పోల్చినప్పుడు: **effective cost, cost of capital కన్నా తక్కువ ఉంటే స్వీకరించండి**. Savings తో పోల్చినప్పుడు: **cost, saving ను మించితే తిరస్కరించండి**. మీరు ఏ పోలిక చేస్తున్నారో చెప్పండి. ఒక redundancy payment అప్రస్తుతం కావచ్చుని ఒక సమాధానం భావించిన చోట, లేదా collection period ను 70 days కాక 45 గా తీసుకున్న చోట, అది మళ్ళీ లెక్కించి రెండు rates ముద్రిస్తుంది; కాబట్టి మీరు వాడిన base ను చెప్పండి, అప్పుడు ప్రత్యామ్నాయాన్ని తప్పుగా గుర్తించరు.

ఒక పెద్ద ప్రశ్న in-house management, dynamic discounting, factoring మూడింటినీ పోల్చి total cost మీద వాటికి ranking ఇస్తుంది: **అత్యల్ప total cost గెలుస్తుంది**. In-house cost అంటే cash discount, bad debts, administration cost, మరియు receivables కు finance సమకూర్చే cost కలిపినది. అక్కడ collection period **weighted: (10 $\times$ 60%) + (60 $\times$ 40%) = 30 days**, మరియు financing bank funds మీద 15%, owned funds మీద 14% చొప్పున 1:1 గా విడిపోతుంది. Factoring కింద **commission పోగా మిగిలిన receivables లో 88%** మీద 25 days కు interest నడుస్తుంది, 12% reserve మాత్రం owned-funds rate నే మోస్తుంది.

Collateral గా pledge చేసిన receivables అనేది costing ప్రశ్న కావడానికి ముందు screening ప్రశ్న. ప్రతి account ను **రెండు షరతుల** మీద పరీక్షించండి: net period దాటి outstanding 5 days కు మించకూడదు ($40 + 5 = 45$ days), దాటి average ageing 15 days కు మించకూడదు ($40 + 15 = 55$ days). రెండింటిలోనూ నెగ్గిన accounts కు 90% lending, దానితో 5% reserve, 12% rate; మిగిలిన వాటికి 65%, దానితో 15% reserve, 15% rate. **ముందు reserve ను తీసేయండి, తర్వాత lending శాతాన్ని వర్తింపజేయండి.** చివరగా, effective interest cost = $\text{interest} \times (1 - t) \div \text{total loan} = 9.59\%$.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Features అంటే marks. ముద్రించిన సమాధానం ఇచ్చిన క్రమంలో ఒక్కో దానిని సొంత వాక్యాంశంలో పేర్కొని, తర్వాత ఆగిపోండి.

TQ 6.1 · PYQ 2021-Jul [6] (b) · DESC · 4M · Pg 561

LEVEL I
Understanding

Medium

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 4 ప్రశ్నలు

- factoring సమాధానాన్ని savings block, cost block గా విడగొట్టి ఒక్కో దాని కింద total ఇవ్వండి, తర్వాత ఒక్క net line. Marks ఉన్నది ఆ విభజన మీదే, ఒట్టి total మీద కాదు.
- effective cost అడిగినప్పుడు, భాగించే ముందు advance లెక్కను విడిగా ఒక working note గా చూపించండి - receivables, less charge, less reserve, less interest.
- collateral ప్రశ్నలో, ఏ డబ్బూ లెక్కించే ముందు మీరు తీసిన రెండు cut-off days ను చూపించి, ఏ accounts ఏ షరతులో విఫలమయ్యాయో list చేయండి.

PQ 6.1 · PYQ 2021-Dec [1] (a) {C} · 5M · Pg 562

LEVEL II
Application

Medium

PQ 6.2 · PYQ 2024-May [1] (c) {C} · 5M · Pg 563

LEVEL II
Application

Medium

PQ 6.4 · RTP 2025-Jan [10] · Pg 569

LEVEL II
Application

Medium

PQ 6.5 · PYQ 2026-Jan [1] (b) {C} · 5M · Pg 571

LEVEL II
Application

Medium

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- రెండు మూడు financing మార్గాలను ప్రశ్న ఒకదానికి ఎదురుగా ఒకటి పెట్టినప్పుడు, ఒక్కో దాని cost ను అదే format లో తీసి, recommend చేసే ముందు వాటిని ఒకే comparison table లో పెట్టండి.

PQ 6.3 · MTP 2024-Nov [3] · 10M · Pg 565

LEVEL II
Analysis

Hard

అంశం 7: Receivable Management లో ఆవిష్కరణలు [Innovation in Receivable Management]

L2P6-A-C9.4-T07

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష ప్రశ్న లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables; receivable management లోని ఆవిష్కరణల గురించి.

NOTES

ఈ శీర్షిక కింద ఏ ప్రశ్న ముద్రించలేదు, pack ఏ list ఇవ్వలేదు; కాబట్టి chapter నిజంగా కవర్ చేసే నేల మీదే నిలబడండి. ముద్రించిన ఒక పెద్ద సమాధానం రెండు ఆవిష్కరణలకు పేరు పెట్టి వాటికి ధర కడుతుంది: **dynamic discounting మరియు late payment penalties.**

ఆ సమాధానం చూపించినట్లు, dynamic discounting చెల్లింపును ముందుకు లాగడానికి discount rate ను పెంచుతుంది — దాన్ని తీసుకునే 60% customers మీద 2% నుంచి 2.5% కు — మరియు bad debts 1% నుంచి 0.8% కు తగ్గడంలో దాని ప్రయోజనం కనిపిస్తుంది. ఏ credit policy కి ధర కట్టినట్టే దీనికి కట్టండి: అదనపు discount cost ను **అదా అయిన bad debts మరియు financing cost** కు ఎదురుగా పెట్టండి.

Late payment penalties వేరే దిశలో నడుస్తాయి: 60 days **దాటి outstanding ఉన్న receivables లో 5%**, ఆలస్యం చేసే 40% customers మీద వసూలు చేస్తారు. ఆ సమాధానంలో `1,98,000 penalty, `1,48,500 bad debts ను మించింది, కాబట్టి cost statement లో ఆ line **`49,500 net credit** గా మారింది. Penalty ని విడిగా income గా చూపించకుండా bad debts కు ఎదురుగా net చేయడమే ఆ సమాధానం చేసింది.

Factoring, forfaiting Topic 6 కింద వస్తాయి; ageing ఆధారిత collection policy Topic 8 కింద వస్తుంది. ఇక్కడ ఏదైనా ప్రశ్న ఒక ఆవిష్కరణ గురించి చర్చించమంటే, **యంత్రాంగాన్ని వివరించి, తర్వాత దానికి ధర కట్టండి** — figures కు ముందే ఆగిపోవడానికి ఈ chapter లో ఏ marks లేవు.

అంశం 8: Receivables పర్యవేక్షణ [Monitoring of Receivables]

L2P6-A-C9.4-T08

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Management of Working Capital - Management of Receivables; receivables ను పర్యవేక్షించడం మరియు ageing schedule గురించి.

NOTES

Debtors యొక్క collection pattern లోకి చూపు అందించే ముఖ్య సాధనం **The ageing schedule.**

Receivables ను **invoice తేదీ నుంచి వాటి వయసు ప్రకారం** వర్గీకరిస్తారు, సమాధానం సొంత brackets

ఇవి: 0-30 days, 31-60, 61-90, 91-120 మరియు అంతకు మించి. Brackets ను ముద్రించినట్టే గుర్తుంచుకోండి; marks ఉన్నది ఆ వర్గీకరణకే, పాత debts గురించి సాధారణ వ్యాఖ్యకు కాదు.

ఇది దేనికోసం. ఈ schedule **సంస్థ collection efforts కు సాయపడుతుంది**, అలాగే **ఒక్కో account యొక్క నాణ్యత** మీద management దగ్గరి అదుపు ఉంచుకోవడానికి వీలిస్తుంది, ఎందుకంటే ఇది ఒకే total గా కాక customer వారీగా తయారవుతుంది. రెండూ చెప్పండి — collection effort, నాణ్యత మీద అదుపు — ఎందుకంటే సమాధానంలో అవి రెండు వేర్వేరు points.

సమాధానం పేర్కొనే పోలికల మీదే ఆ రెండు marks ఉన్నాయి. ఈ schedule ను **గత నెల figures** తో, గత సంవత్సరం అదే నెలతో, మరియు **ఇతర సంస్థలతో** పోల్చవచ్చు. ఏ పోలికా పేర్కొనని definition సగం సమాధానమే, కాబట్టి వాటికి ఏమీ జోడించకపోయినా మూడింటినీ list చేయండి.

ఇది ఒట్టి theory కాదు. collection policy యొక్క effective cost మీది evaluation ప్రశ్న సరిగ్గా ఇవే buckets లో, customer వారీగా ఒక ageing table మీ చేతికి ఇచ్చి, ఒక్కో band కు విడిగా ధర కట్టమని అడుగుతుంది — **age band ను ఒట్టి bad debt, interest rates మారతాయి**. ఇప్పుడే మీరు నిర్వచించిన schedule గానే ఆ columns ను చదవండి.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- schedule ను ఒక్క line లో నిర్వచించి, దానితో management ఏం చేస్తుందో చెప్పండి - collection effort, మరియు ఒక్కో account యొక్క నాణ్యత మీద అదుపు.
- ఏదైనా numerical ప్రశ్న ఒక ageing table చూపించినప్పుడు, దాని మీద లెక్కించే ముందు అది ageing schedule అని ఒక్క line లో చెప్పండి.

TQ 8.1 · MTP 2026-Apr S2 [2] (b) · DESC · 2M · Pg 572

LEVEL I
Understanding

Easy

SECTION A · FINANCIAL MANAGEMENT · అధ్యాయం 9.5

Working Capital నిర్వహణ - Payables (Creditors)

నిర్వహణ

2 అంశాలు · 2 వర్గీకృత ప్రశ్నలు · ప్రాముఖ్యత: D

ICAI SKILL PROFILE Financial Management కోసం ICAI band: Level I 20-30% · Level II 70-80% — ఈ అధ్యాయం చదివితే అనిపించేది: **theory-ప్రధానం**

Level I — Comprehension & Knowledge

57.1%

7 లో 4 marks

Level II — Analysis & Application

42.9%

7 లో 3 marks

ఈ Section యొక్క Level I గరిష్ట పరిమితి కంటే పైన: ఈ అధ్యాయం marks లో 57% Comprehension మరియు Knowledge వి, ICAI ఇచ్చినది 20-30% — అది Financial Management కోసం. ఇక్కడ సన్నద్ధతలో చదవడం Section లోని మిగిలిన చోట్ల కంటే ఎక్కువ భాగం ఆక్రమిస్తుంది. ఈ విభజనను జాగ్రత్తగా చదవండి: ఈ అధ్యాయంలో కేవలం 2 వర్గీకృత question మాత్రమే, కాబట్టి ఒక్క ప్రశ్న దాన్ని కొన్ని points మేర కదిలిస్తుంది.

అంశం 1: Trade Credit ఖర్చు మరియు ప్రయోజనాలు [Cost and Benefits of Trade Credit]

L2P6-A-C9.5-T01

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Unit V - Management of Payables (Creditors); trade credit ను వాడుకోవడంలోని costs ఇందులో ఉన్నాయి.

NOTES

ప్రశ్న trade credit ను వాడుకోవడంలోని **cost** అడుగుతుంది; సమాధానం ఒక **five-head list**, ప్రతి head కింద ఒక చిన్న paragraph: Price, Loss of Goodwill, Cost of Managing Trade Credit, Opportunity Cost of Capital, Cash Flow Constraints. ఏ ఒక్కదాన్నీ వివరించే ముందు ఐదింటి పేర్లూ రాయండి - నాలుగు marks ప్రశ్నలో marks వెళ్లేది heads సంఖ్య వెంటే.

Price అంటే **foregone early-payment discount** - వదులుకున్న early-payment discount. చెల్లింపు ఆలస్యం చేయడమంటే త్వరగా చెల్లిస్తే supplier ఇచ్చే discount ను వదులుకోవడం; దాంతో అవే goods కూ services కూ company a **higher effective price** చెల్లించవలసి వస్తుంది. అంశం 2 ఆ తర్వాత అంకెలు వేసేది ఈ head కే.

Loss of goodwill అంటే సంబంధానికి అయ్యే ఖర్చు. ఆలస్యంగా చెల్లించడం, లేదా trade credit ను బాధ్యతారహితంగా వాడటం **strains the supplier relationship** - supplier తో ఉన్న సంబంధాన్ని దెబ్బతీస్తుంది, company పరువుకు నష్టం కలిగిస్తుంది; supplier అనుకూలమైన terms ను ఉపసంహరించవచ్చు, లేదా credit ఇవ్వడమే మానేయవచ్చు. Cost of managing trade credit అంటే

accounts payable నడపడంలోని **administrative overhead** - credit terms ను గమనించడం, due dates ను అనుసరించడం, suppliers తో సమన్వయం చేయడం - suppliers సంఖ్య పెరిగే కొద్దీ ఇది పెరుగుతుంది.

Opportunity cost of capital - ఎక్కువమంది తప్పుగా రాసే head ఇదే. Trade credit ను వాడుకోవడమంటే **the supplier's money** ను short-term finance గా వాడుకోవడం; growth లోకి గానీ, research and development లోకి గానీ, ఎక్కువ interest ఉన్న debt తీర్చడానికి గానీ వెళ్లకుండా company **own funds stay tied up** - సొంత నిధులు కట్టుబడిపోతాయి - అన్నదే సమాధానం చెప్పే అంశం. Credit period **not aligned with the collection cycle** అయినచోట cash flow constraints వస్తాయి; సొంత బాధ్యతల గడువు వచ్చినప్పుడు company దగ్గర డబ్బు సరిపోదు.

ప్రశ్నలోని పదం cost, సమాధానం cost మీదే ఉండాలి. Trade credit **also brings benefits** అని మొదటి line ఒప్పుకుంటుంది, కానీ Scanner దానికి ఇచ్చేది ఒక్క వాక్యాశయే. నాలుగు marks సమాధానంలో సగాన్ని credit ప్రయోజనాల మీద ఖర్చు చేయవద్దు.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ప్రతి head నూ ముద్రించిన సమాధానం ఇచ్చే కారణంతోనే వివరించండి - వదులుకున్న discount, దెబ్బతిన్న సంబంధం, administrative భారం, కట్టుబడిపోయిన నిధులు, collections తో కుదరని పొంతన.

TQ 1.1 · MTP 2024-Jul [4] (a) · DESC · 4M · Pg 578

LEVEL I
Understanding

Medium

అంశం 2: Cost of Payables గణన [Computation of Cost of Payables]

L2P6-A-C9.5-T02

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Unit V - Management of Payables (Creditors); supplier ఇచ్చే early-payment discount తీసుకోవడం లాభమా కాదా అని లెక్కించే పద్ధతి ఇందులో ఉంది.

NOTES

ఇక్కడి set-piece ఇది: early payment కు discount, దానికి overdraft నుంచి డబ్బు, రెండు వైపులా tax. సమాధానం **compares the after-tax benefit with the after-tax cost of finance** - రెండింటినీ tax తర్వాతి రూపంలో పోల్చి, ఆ తర్వాత నిర్ణయం చెబుతుంది. Discount ను tax తీసివేసి తీసుకుని interest ను మాత్రం gross గా వాడటమే ఈ ప్రశ్నను పొగొట్టుకునే సాధారణ దారి.

నేరుగా చేసే పద్ధతి, 2026 సమాధానంలోని వరుసలోనే. Discount = $2\% \times 75,000 = 1,500$; 30% tax తర్వాత **net benefit is 1,050**. అప్పుగా తీసుకునే మొత్తం **the invoice less the discount** - అంటే invoice లో నుంచి discount తీసివేయగా వచ్చేది, $75,000 - 1,500 = 73,500$; పూర్తి invoice కాదు. Interest = $P \times R \times T = 73,500 \times 10\% \times 2/12 = 1,225$; tax తర్వాత అది 857.50. Net saving = $1,050 - 857.50 = 192.50$.

ఇక్కడ కాలం అంటే **time saved, not the credit period** - ఆదా అయిన కాలమే, credit period కాదు. మామూలు terms మూడు నెలలు, చెల్లింపు ఒక నెలలోపే జరుగుతుంది; కాబట్టి overdraft నడిచేది **two months**, interest line లోకి వచ్చేది 2/12. ప్రశ్న చూసి 3/12 అని చదవడమే - ఈ సమాధానం పట్టుకోవాలని కట్టిన పొరపాటు అదే.

అంతే కాదు, మాటల్లో తీర్పుతో ముగించండి. Company కు net benefit వస్తుంది, కాబట్టి **B Ltd. should accept the discount offer**. 192.50 దగ్గర ఆగిపోయే working ప్రశ్నకు సమాధానం ఇచ్చినట్టు కాదు - ఆ offer ను ఒప్పుకోవాలా వద్దా అని **whether** అడిగింది ప్రశ్న.

Scanner rates రూపంలో ఒక ప్రత్యామ్నాయాన్ని ముద్రించి దాన్ని ఆమోదిస్తుంది. **Annualised benefit = $2/98 \times 12/2 \times 100 = 12.245\%$** ; post-tax, $12.245 \times (1 - 0.3) = 8.571\%$; post-tax overdraft rate అంటే $10\% \times (1 - 0.3) = 7\%$; benefit, cost ను మించింది కాబట్టి discount ఒప్పుకుంటారు. 2/98 ను గమనించండి - discount ను నిజంగా చెల్లించిన మొత్తంతో పోల్చి కొలుస్తారు - అలాగే 12/2 ను కూడా; అది అదే రెండు నెలలు ఆదాను సంవత్సరానికి మార్చడం.

ఏ దారి ఎంచుకున్నా, పోలికకు రెండు వైపులా tax వర్తింపజేయండి. Rate పద్ధతిలో కూడా Scanner రెండు figures నూ post-tax చేసిన తర్వాతే ఒకదానితో ఒకటి పోలుస్తుంది - **8.571% against 7%**. ఏ పద్ధతి వాడుతున్నారో మొదటి చెప్పండి; post-tax benefit ను pre-tax cost తో ఎప్పుడూ పోల్చవద్దు.

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Benefit నూ cost నూ label ఉన్న రెండు lines గా - రెండూ tax తర్వాతే - రాయండి; ఆ తర్వాత net saving కు మూడో line, నిర్ణయానికి నాలుగో line.
- Discount తీసివేసిన మొత్తాన్నే అప్పుగా తీసుకోండి, ఆదా అయిన నెలలకు మాత్రమే interest లెక్కించండి. ఈ రెండింటిలో ప్రతి ఒక్కదానికీ విడిగా ఒక mark ఉంది.
- Company పేరునూ చేయవలసిన పనినీ పేర్కొంటూ ఒక నిర్ణయ వాక్యంతో ముగించండి.

PQ 2.1 · PYQ 2026-May [2] (b) · 3M · Pg 580

LEVEL II
Application

Easy

SECTION A · FINANCIAL MANAGEMENT · అ ధ్యాయం 9.6

Working Capital నిర్వహణ - Working Capital కు Financing

3 అంశాలు · 1 వర్గీకృత ప్రశ్నలు · ప్రాముఖ్యత: D

ICAI SKILL PROFILE Financial Management కోసం ICAI band: Level I 20-30% · Level II 70-80% — ఈ అధ్యాయం చదివితే అనిపించేది: **theory-ప్రధానం**

Level I — Comprehension & Knowledge

100.0%

4 లో 4 marks

Level II — Analysis & Application

0.0%

4 లో 0 marks

ఈ Section యొక్క Level I గరిష్ట పరిమితి కంటే పైన: ఈ అధ్యాయం marks లో 100% Comprehension మరియు Knowledge వి, ICAI ఇచ్చినది 20-30% — అది Financial Management కోసం. ఇక్కడ సన్నద్ధతలో చదవడం Section లోని మిగిలిన చోట్ల కంటే ఎక్కువ భాగం ఆక్రమిస్తుంది. ఈ విభజనను జాగ్రత్తగా చదవండి: ఈ అధ్యాయంలో కేవలం 1 వర్గీకృత question మాత్రమే, కాబట్టి ఒక్క ప్రశ్న దాన్ని కొన్ని points మేర కదిలిస్తుంది.

అంశం 1: Sources of Finance

L2P6-A-C9.6-T01

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష-ప్రశ్నా లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Unit VI - Financing of Working Capital; working capital ఏ sources నుంచి financed అవుతుందో చెప్పే భాగం ఇది.

NOTES

ఈ అంశం మీద Scanner PYQ, RTP, MTP ఏదీ లేవని చెబుతుంది, ఒక్క ప్రశ్న కూడా అచ్చు వేయలేదు. ఇక్కడ model answer అంటూ ఏదీ లేదు — కాబట్టి vocabulary కోసం Study Material లోని ఈ భాగాన్ని చదవండి, సొంతంగా ఒక సమాధానాన్ని తయారు చేయబోకండి.

ఈ unit లో నిజంగా పరీక్షకు వచ్చినదంతా topic 3 లోనే ఉంది — **the forms of bank credit**. Sources of working capital finance మీద ప్రశ్న మొదలైనా ఆచరణలో కావలసింది ఆ జాబితానే; ఎందుకంటే అచ్చులో ఉన్న సమాధానం ఇచ్చేది అదే జాబితా.

ఇక్కడ చదవడాన్ని తేలికగా ఉంచి, సమయాన్ని topic 3 కి ఇవ్వండి. Frequency సున్నా అంటే గడిచిన sittings నమోదు మాత్రమే, తర్వాతి paper గురించి ఇచ్చిన హామీ కాదు; అయినా revision గంట ఎక్కువ ఎక్కువ return ఇస్తుందో అది చెబుతుంది.

అంశం 2: Banks నుంచి Working Capital Finance [Working Capital Finance from Banks]

L2P6-A-C9.6-T02

CONCEPT BASE — ఇప్పటివరకు ఏ పరీక్ష-ప్రశ్న లేదు · పూర్తి సన్నద్ధతకు అవసరం

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Unit VI - Financing of Working Capital; banks నుంచి పొందే working capital finance గురించిన భాగం ఇది.

NOTES

ఇక్కడ కూడా ఒక్క ప్రశ్న కూడా అచ్చు కాలేదు, Scanner frequency కూడా చూపలేదు. ఈ అంశాన్ని topic 3 కి వంతెనగా చదవండి: source అంటే bank, పరీక్షకుడు పేర్లు రాయమని అడిగేవి the forms of bank credit.

ఈ రెండు అంశాలనూ ఒకే సమాధానంగా చూడండి. తన bankers ను సంప్రదించిన company కి finance ఎలా దొరుకుతుందని ప్రశ్న అడిగితే, topic 3 లో అచ్చయిన సమాధానమే — forms of credit ను number వేసిన జాబితా, ఒక్కో దానికి ఒక వాక్యం definition — Scanner ఒప్పుకునే రూపం.

Lending norms, margins, sanctioned limits గురించి రాయవద్దు. వాటిలో ఏదీ ఈ pack లో లేదు; ఈ unit కోసం Scanner అచ్చు వేసిన దేనితోనూ marking లో వాటికి ఆసరా దొరకదు.

అంశం 3: Bank Credit రూపాలు [Forms of Bank Credit]

L2P6-A-C9.6-T03

Read first చదవండి — ICAI Study Material Chapter 9, Unit VI - Financing of Working Capital; ఒక company కి అందుబాటులో ఉండే forms of bank credit గురించిన భాగం ఇది.

NOTES

ఇది పేర్లు అడిగే ప్రశ్న, రెండుసార్లు వచ్చింది — 2024 May, 2012 Nov — నాలుగు marks కి ఏవైనా నాలుగు forms అడుగుతుంది. దీన్ని ఒక్కో form కి ఒక mark అని చదవండి: పేరు, ఆ తర్వాత సమాధానం ఇచ్చే ఒకే ఒక వాక్యం definition. Bank finance గురించి సాధారణంగా రాసే ఉపోద్ఘాతానికి ఇక్కడ marks లేవు.

Scanner జాబితాలో మొదటి నాలుగే సురక్షితమైన నాలుగు. **Cash credit** - ఒక customer కి, ఒక నిర్ణీత మొత్తం వరకు, నిరంతరం అందించే credit facility. **Bank overdraft** - నిధులు అత్యవసరంగా కావలసినప్పుడు అందుబాటులో ఉంచే short-term borrowing facility. **Bill discounting** - credit మీద అమ్మే company కొనుగోలుదారుడి మీద ఒక bill draw చేస్తుంది; అతను దాన్ని accept చేసి తిరిగి

అమ్మినవారికి పంపుతాడు. **Bill acceptance** - finance పొందడానికి company bank మీద ఒక bill of exchange draw చేస్తుంది.

ప్రశ్న ఇంకా ఎక్కువ అడిగినా, లేదా మీరు మరింత పూర్తి సమాధానం రాయాలనుకున్నా — తర్వాతి నాలుగు ఇవి. **Line of credit** - గరిష్ట మొత్తాన్ని పేర్కొంటూ, అడిగినప్పుడు అప్పు ఇస్తానని bank ఇచ్చే హామీ. **Letter of credit** - issuing bank, customer సూచనల మేరకు లేదా తన తరపునే, నిర్ణీత షరతుల మీద పేర్కొన్న documents కు బదులుగా చెల్లించడానికి, accept చేయడానికి లేదా negotiate చేయడానికి పూనుకుంటుంది.

Bank guarantee - తన client తరపున, ఒక third-party beneficiary కి అనుకూలంగా commercial bank ఇచ్చే సౌకర్యం. **Short-term loan** - shares, government securities, life policies, fixed deposit receipts వంటి securities కు బదులుగా మొత్తం advance ను ఒకేసారి విడుదల చేయడం.

మిగిలిన అంశాలు security ఆధారంగా ఇచ్చే advances; వీటి definitions చాలా నిర్దిష్టమైనవి. **Clean overdraft** ను financially sound గా, మంచి పేరున్న parties నుంచి మాత్రమే పరిగణిస్తారు; ఎందుకంటే bank ఇక్కడ ఆధారపడేది **personal security of the borrower** మీద. **Advance against goods** కి, bank కి ఇచ్చిన movables ను **pledge లేదా hypothecation** చేయడం ద్వారా security కల్పిస్తారు. భవిష్యత్ తేదీన maturity అయ్యే **Usance bills** ను approved parties కోసం discount చేస్తారు: borrower కి **the present worth** చెల్లిస్తారు, maturity నాడు bank పూర్తి మొత్తాన్ని వసూలు చేస్తుంది.

మరో రెండు కలిపితే పదమూడు పూర్తవుతాయి. **Advance against documents of title to goods** - bill of lading, dock warehouse keeper's certificate, railway receipt వంటివి; document ను pledge చేయడం అంటే ఆ goods నే pledge చేయడం. **Advance against supply of bills** - firm orders మీద government లేదా semi-government departments కి goods సరఫరా చేసినందుకు వచ్చే bills; ఆ debt ను endorsement ద్వారా, వసూలు చేసేందుకు ఇచ్చే **irrevocable power of attorney** ద్వారా bank కి assign చేస్తారు.

ఇక్కడి ఉచ్చు ఎక్కువ రాయడం. ప్రశ్న **ఏవైనా నాలుగు** అని అడుగుతుంది; పదమూడు పేర్లు ఉత్తినే రాస్తే, ఒక్కో దానికి definition వాక్యం ఉన్న నాలుగు పేర్ల కంటే తక్కువ marks వస్తాయి. నాలుగు పేర్లు రాయండి, ఒక్కోదాన్నీ define చేయండి, అడిగిన సంఖ్య దగ్గరే ఆపేయండి.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ప్రశ్న సంఖ్యకు పరిమితి పెట్టినప్పుడు, గుర్తున్నదంతా జాబితా వేయకుండా, సరిగ్గా అడిగిన సంఖ్యనే ఇచ్చి ఒక్కోదాన్నీ define చేయండి.

SECTION

B

Strategic Management

5 అధ్యాయాలు

SECTION B · STRATEGIC MANAGEMENT · అధ్యాయం 1

Strategic Management పరిచయం

6 అంశాలు · 41 వర్గీకృత ప్రశ్నలు · ప్రాముఖ్యత: C

ICAI SKILL PROFILE Strategic Management కోసం ICAI band: Level I 30-55% · Level II 45-70% — ఈ అధ్యాయం చదివితే అనిపించేది: **theory-ప్రధానం**

Level I — Comprehension & Knowledge

62.6%

195 లో 122 marks

Level II — Analysis & Application

37.4%

195 లో 73 marks

ఈ Section యొక్క Level I గరిష్ట పరిమితి కంటే పైన: ఈ అధ్యాయం marks లో 63% Comprehension మరియు Knowledge వి, ICAI ఇచ్చినది 30-55% — అది Strategic Management కోసం. ఇక్కడ సన్నద్ధతలో చదవడం Section లోని మిగిలిన చోట్ల కంటే ఎక్కువ భాగం ఆక్రమిస్తుంది.

అంశం 1: Strategic Management అర్థం మరియు స్వభావం [Meaning and Nature of Strategic Management]

L2P6-B-C1-T01

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 1, Introduction to Strategic Management; strategic management అర్థం, స్వభావం, అలాగే efficiency కీ effectiveness కీ మధ్య ఉన్న సంబంధం గురించి.

NOTES

Efficiency అంటే **doing things right**; effectiveness అంటే **doing the right things**. Efficiency అనేది operational — వేగంగా, తక్కువ ఖర్చుతో ఉత్పత్తి చేయడం. Effectiveness అనేది strategic — market నిజంగా కోరుకునే దాన్ని ఉత్పత్తి చేయడం. సమాధానాలు ఈ రెండింటినీ వేర్వేరు axis లపై ఉంచుతాయి, ఒకదాన్ని మరొకదాని స్థాయిగా ఎప్పుడూ చూపవు; ఈ అంశంలో marks వచ్చేది ఈ రెండింటినీ వేరుగా ఉంచడం మీదే.

strategy formulation (effectiveness) ను **operational efficiency** తో కలిపి చూస్తే నాలుగు స్థితులు వస్తాయి; సమాధానాలు వాటిని ఈ క్రమంలోనే పేర్కొంటాయి: efficient మరియు effective — **Thrive**; efficient కానీ ineffective — **Die Slowly**; inefficient కానీ effective — **Survive**; inefficient మరియు ineffective — **Die Quickly**. నాలుగింటికీ స్థితిని, దానికి తగిన verdict word ను రాయండి. Marks వచ్చేది పేర్కొన్న cells సంఖ్యను బట్టి, వివరణ పొడవును బట్టి కాదు.

Automation చేసి, cost తగ్గించి, output పెంచినా products మాత్రం customer needs కు సరిపోని firm **efficient but ineffective** — అంటే cell 2, నెమ్మదిగా చనిపోతున్న స్థితి. ఏ సలహా ఇచ్చే ముందైనా ఈ diagnosis ను, ఇవే మాటల్లో, ముందుగా రాయండి. ముద్రితమైన scenario సమాధానాలు ఎప్పుడూ కంపెనీని ఒక పేరున్న cell లో ఉంచిన తర్వాతే సూచనలు ఇస్తాయి.

సూచన ఎప్పుడూ ఒకే క్రమంలో నడుస్తుంది: **effectiveness first, then efficiency**. మంచి strategy formulation ద్వారా operations ను customer preferences కు అనుగుణంగా మార్చుకోవాలి, ఆ తర్వాత ఆ strategy ను సమర్థంగా implement చేయాలి. దిశ నిర్ణయించుకోకముందే execution ను మెరుగుపరచుకున్న firm తప్పు చోటుకు మరింత వేగంగా చేరుతుంది.

ఈ ప్రశ్నకు operations గురించిన వ్యాసం రాయడమే ఇక్కడి ఉచ్చు. Automation, cost reduction, throughput — ఇవన్నీ efficiency axis మీదే ఉంటాయి; వీటిలో ఏ ఒక్కటి firm ను effectiveness axis మీద కదిలించదు. సమాధానాలు చెప్పే సరైన పరిష్కారం **Integrating customer feedback into strategic planning**; process improvement దగ్గరే ఆగిపోయిన సమాధానం marks లో సగభాగాన్ని కోల్పోతుంది.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Grid గీయకముందే efficiency, effectiveness లను ఒక్కో వాక్యంలో — doing things right, doing the right things అనే మాటలతోనే — నిర్వచించండి.

TQ 1.1 · RTP 2025-Sep [15] · DESC · Pg 590

LEVEL I
Understanding

Medium

అంశం 2: Strategy భావన [Concept of Strategy]

L2P6-B-C1-T02

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 1, Introduction to Strategic Management; strategy భావన, దాని proactive, reactive అంశాల గురించి.

NOTES

ఒక organisation తన vision, mission, long-term objectives వైపు సాగుతూ **responds to dynamic and often hostile external forces** — ఆ తీరునే strategy అంటారు. దీన్ని **reduce uncertainty and complexity** కోసమే తీసుకువస్తారు; అది organisation goals ను, వాటిని సాధించే మార్గాలతో ముడిపెడుతుంది. Firm కోరుకునే image, direction, destination ల **long-range blueprint** అని కూడా సమాధానాలు దీన్ని పిలుస్తాయి — అది ఏమి కావాలనుకుంటుంది, ఏమి చేయాలనుకుంటుంది, ఎలా చేయాలనుకుంటుంది, ఎక్కడికి చేరాలనుకుంటుంది అన్నది.

పరీక్షకుడు మళ్ళీ మళ్ళీ అడిగే వాక్యం ఇదే — strategy **partly proactive and partly reactive**. Proactive భాగంలో management సాధ్యమైన environmental scenarios ను విశ్లేషించి, సరైన planning తర్వాత ఒక strategic framework ను నిర్మిస్తుంది, procedures ను ముందుగానే నిర్ణయించిన పద్ధతిలో ఏర్పాటు చేస్తుంది. Reactive భాగం environment లో వచ్చే మార్పు వల్ల మొదలవుతుంది; **face unforeseen developments** కు, **adjust and adapt to unanticipated risks** కు కావలసిన మార్గాలను అది ఇస్తుంది.

ప్రశ్నలో 'differentiate' అని ఉంటే, సమాధానం table రూపంలో ఇచ్చే మూడు bases నే ఈ క్రమంలో వాడండి — **Meaning, Nature, Objective**. Proactive strategy **preventive, planned and future-oriented**; growth opportunities ను, competitive edge ను సృష్టించడం దాని లక్ష్యం. Reactive strategy responsive గా, flexible గా, ప్రస్తుత పరిస్థితుల ఆధారంగా ఉంటుంది; సవాళ్లను అధిగమించడం, risk ను తగ్గించడం, మారిన పరిస్థితులకు సర్దుకోవడం దాని లక్ష్యం.

Case scenario లో, పోటీదారుల కంటే ముందుగానే initiatives ను రూపొందించే firm **proactive**; మంచి స్పందన కనిపించాక దాన్ని అనుకరించే firm **reactive**. ఏది మేలు అని అడిగితే సమాధానాలు proactive నే ఎంచుకుంటాయి, చెప్పబడిన నాలుగు కారణాలతో: అందుబాటులో ఉన్న అవకాశాలను వాడుకుంటుంది, మారుతున్న పరిస్థితుల ప్రతికూల ప్రభావాన్ని తగ్గిస్తుంది, తన products కు demand ను పెంచుతుంది, **first-mover advantage** ను పొందుతుంది.

ప్రతి organisation కు ఈ రెండూ అవసరం; సమాధానాలు నాలుగు కారణాలు ఇస్తాయి: proactive planning **achieves long-term goals**; కొత్త పోటీదారులు, technology, ఆర్థిక మార్పు, regulation లేదా మారిన customer preferences వల్ల reactive strategy **enables quick response**; ఈ రెండింటి కలయిక **increases flexibility and adaptability**; కలిసి అవి మనుగడను, పోటీ శక్తిని మెరుగుపరుస్తాయి. నిజమైన business strategy ఈ రెండింటి కలయికే అనే ముగింపు వాక్యంతో ముగించండి.

Strategy **corporate, divisional and functional levels** లో రూపొందుతుంది; corporate-wide strategies ను divisional, functional strategies అమలులోకి తెస్తాయి. Scanner లోని short note లోనే ఈ విషయం ఉంది కాబట్టి, strategy భావనపై రాసే short note లో దీనిపై ఒక వాక్యం తప్పక ఉండాలి.

Reactive strategy ను planning వైఫల్యంగా చూడటమే ఇక్కడి ఉచ్చు. Internal, external environment ను ఏ కంపెనీ కూడా కచ్చితంగా అంచనా వేయలేదని, అన్నింటినీ ముందుగానే plan చేయలేమని సమాధానాలు స్పష్టంగా చెబుతాయి; కాబట్టి స్పందించడం **an adaptive response, not a lapse**. ముందు ఇది రాయండి, ఆ తర్వాతే రెండూ సాధ్యమైనప్పుడు proactive చర్య ఎందుకు మేలో వివరించండి.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 1 ప్రశ్నలు

- Strategy పై short note కు నిర్వచనం, uncertainty తగ్గించే ప్రయోజనం, మూడు levels, proactive-reactive కలయిక కావాలి. నాలుగు అంశాలు, ఐదు marks.

TQ 2.3 · PYQ 2026-Jan [8] (Or) (b) · 5M · Pg 594

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- పోల్చే ముందు proactive, reactive లను ఒక్కో వాక్యంలో నిర్వచించండి. నిర్వచనాలు లేని పోలిక మొదటి mark ను కోల్పోతుంది.

TQ 2.1 · PYQ 2015-May [12] (b) · DESC · 3M · Pg 592

LEVEL I
Understanding

Easy

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 3 ప్రశ్నలు

- రెండు భావనలను ఎదురెదురుగా పెట్టినప్పుడు ప్రతి row కు ఒక basis చెబుతూ రెండు columns distinguish table వాడండి. Scenario ఇచ్చినప్పుడు ముందు భావన పేరు రాసి, ఆ తర్వాత దాన్ని ఇచ్చిన facts తో ముడిపెట్టండి.
- అడిగిన ప్రశ్నకు సమాధానంతో ముగించండి — కంపెనీ ఏ approach తీసుకోవాలో ఒక్క వాక్యంలో చెప్పండి.

TQ 2.4 · PYQ 2026-May [8] (Or) (b) · DESC · 5M · Pg 594

LEVEL II
Analysis

Medium

CSQ 2.1 · PYQ 2021-Jul [6] {C} · 5M · Pg 596

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 2.2 · MTP 2025-Aug S2 [2] (a) · DESC · 5M · Pg 593

LEVEL II
Analysis

Hard

అంశం 3: Strategic Management - ప్రాముఖ్యత మరియు పరిమితులు [Strategic Management -Importance and Limitations]

L2P6-B-C1-T03

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 1, Introduction to Strategic Management; strategic management అర్థం, objectives, benefits, limitations గురించి.

NOTES

నిర్వచనాన్ని ముద్రితమైనట్టుగానే నేర్చుకోండి: ఒక organisation objectives ను సాధించడానికి రూపొందించిన strategies కు సంబంధించిన **decisions and actions resulting in formulation and implementation** ల సముదాయమే strategic management. విశాల అర్థంలో — organisation యొక్క ప్రాథమిక పునరుజ్జీవనం, వృద్ధి; వాటిని సాధించడానికి కావలసిన strategies, structures, systems; formulation, implementation లను నిర్వహించడానికి కావలసిన systems — ఇవన్నీ దీని పరిధిలోకి వస్తాయని సమాధానాలు చెప్పుతాయి.

Objectives రెండే, రెండు మాత్రమే: పోటీదారులపై **create a competitive advantage**, మరియు **meet the opportunities and threats with challenge** — అంటే, తగిన రీతిలో స్పందిస్తూ environment మార్పు గుండా కంపెనీని నడిపించడం. 'overall objective' అని అడిగే ప్రశ్న కోరేది ఈ రెండింటినే, benefits జాబితాను కాదు.

Benefits, సమాధానాలు ఇచ్చే క్రమంలోనే: organisation ను **proactive rather than reactive** గా మారుస్తుంది; goals, mission లను నిర్వచించి స్పష్టమైన దిశ ఇస్తుంది; businesses, products, markets, manufacturing facilities, investments, organisational structure లపై తీసుకునే **framework for all major decisions** ను అందిస్తుంది; అవకాశాలను, వాటిని వాడుకునే మార్గాలను గుర్తించడంలో

సాయపడుతుంది; పొరపాట్లకు, ప్రమాదాలకు వ్యతిరేకంగా **corporate defence mechanism** గా పనిచేస్తుంది; business ఆయుష్షును పెంచుతుంది; **core competencies and competitive advantages** ను నిర్మిస్తుంది. ఏడు అంశాలు — ఏ ఒక్కదాన్ని వివరించే ముందైనా అన్నింటినీ పేర్కొనండి.

Limitations నాలుగు, ఒక్కొక్కదానికీ దాని సొంత heading ఉంది: **environment is highly complex and turbulent** — కాబట్టి దాని భవిష్యత్ రూపంపై firm వేసే అంచనా తీవ్రంగా తప్పువచ్చు, plans దెబ్బతినవచ్చు; **strategic management is time-consuming** — ఆ శ్రమ రోజువారీ operations కు ఆటంకం అవుతుంది; **it is a costly process** — expert planners, environmental analysis ఖరీదైనవి, ముఖ్యంగా చిన్న, మధ్య తరహా organisations కు; **competition is unpredictable** — మీ strategy కు పోటీదారులు ఎలా స్పందిస్తారో స్పష్టంగా అంచనా వేయలేము.

కార్పొరేట్ సమస్యలన్నింటికీ strategic management ఒక్కటే విరుగుడు కాదు అనే ప్రకటన వస్తే — **agree first, then give the four limitations**. ముదితమైన ప్రతి సమాధానం ఆ ప్రకటనను అంగీకరిస్తూనే మొదలవుతుంది. దానికి వ్యతిరేకంగా వాదించే సమాధానం ఎంత బాగా రాసినా, అది వేరే ప్రశ్నకు సమాధానం అవుతుంది.

Scenario లో — online retailers కు తన sales లో అరవై శాతం కోల్పోయిన పుస్తకాల దుకాణం, pandemic దెబ్బ తిన్న hotel chain — **name the limitation, then attach the facts**. సమాధానాలు ఎక్కువగా ఎంచుకునేది complex, turbulent environment నే; ఆ తర్వాత భవిష్యత్ పరిణామాలను అంచనా వేయలేకపోవడం, పెద్ద పోటీదారులు ఎలా కదులుతారో చిన్న firm ఊహించలేకపోవడం. పేరు చెప్పడం సగం పనే; marks ఉన్నది పేర్కొన్న limitation ను case చెప్పిన విషయాలతో ముడిపెట్టడంలో.

జాబితాలను కలగలపడమే ఇక్కడి ఉచ్చు. Benefits అంటే objectives కాదు; limitations అంటే కంపెనీ బలహీనతలు కావు — **they are limits of the discipline itself**: environment ను పూర్తిగా తెలుసుకోలేము, ఈ process కు సమయం, డబ్బు ఖర్చవుతాయి, పోటీదారులు ఊహకందరు. ఒకే ఐదు marks లోపే ఒక benefit ను, ఒక limitation ను అడిగే ప్రశ్నలు తరచూ వస్తాయి కాబట్టి జాబితాలను వేరుగా ఉంచండి.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 3 ప్రశ్నలు

- Benefits లేదా limitations గురించి చర్చించే ముందు strategic management నిర్వచనాన్ని సమాధానం మాటల్లోనే రాసి మొదలుపెట్టండి.

TQ 3.3 · PYQ 2021-Dec [10] (a) · DESC · 5M · Pg 600

LEVEL I
Understanding

Medium

CSQ 3.1 · RTP 2023-Nov [9] · Pg 604

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 3.2 · PYQ 2019-May [7] (a) · DESC · 5M · Pg 599

LEVEL I
Understanding

Hard

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 4 ప్రశ్నలు

- ముందు నిర్వచించండి, ఆ తర్వాత limitations ను ఒక్కొక్కటిగా తీసుకోండి. Scenario ఇచ్చిన ప్రశ్న కోరేది ప్రతి limitation ను ఆ scenario లోని ఒక విషయంతో ముడిపెట్టడం, సాధారణ జాబితాను కాదు.
- ఒక ప్రకటనను ప్రతిపాదనగా ఇచ్చినప్పుడు మొదటి వాక్యంలోనే అంగీకరించండి లేదా విభేదించండి, ఆ తర్వాత దాన్ని సమర్థించండి.

TQ 3.1 · PYQ 2018-May [10] (a) · DESC · 5M · Pg 597

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 3.4 · RTP 2024-Sep [8] · DESC · Pg 601

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 3.5 · MTP 2024-Dec S2 [4] (a) · DESC · 5M · Pg 602

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 3.6 · PYQ 2026-May [8] (b) · DESC · 5M · Pg 603

LEVEL II
Analysis

Hard

అంశం 4: Strategic Intent (Vision, Mission, Goals, Objectives and Values)

L2P6-B-C1-T04

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 1, Introduction to Strategic Management; strategic intent, దాని components — vision, mission, goals, objectives, values గురించి.

NOTES

Organisation ఏమి సాధించాలనుకుంటుందో, ఎందుకు సాధించాలనుకుంటుందో strategic intent వివరిస్తుంది; vision, mission statements కు అదే పునాది. దాని components ను ఈ క్రమంలోనే పేర్కొంటారు: **vision, mission, goals, objectives and values**. ఈ అంశంపై వచ్చే ప్రతి ప్రశ్న ఈ ఐదింటిలో ఒకదాన్నే సూచిస్తుంది; కాబట్టి ఒక్క మాట రాసే ముందు అది ఏదో గుర్తించండి.

Strategic vision అంటే **a road map of a company's future** — technology, customer focus; ఏ geographic, product markets వైపు సాగాలి; ఏ capabilities ను పెంచుకోవాలి; management ఎలాంటి కంపెనీని నిర్మించాలనుకుంటోంది — వీటి వివరాలు అది ఇస్తుంది. అది **'where we are to go'** అనే ప్రశ్నకు సమాధానం. దాని నాలుగు essentials: భవిష్యత్తుకు కంపెనీని సిద్ధం చేయడం గురించి సృజనాత్మకంగా ఆలోచించడం; **intelligent entrepreneurship** కు ఒక అభ్యాసం కావడం; organisation సభ్యుల్లో ఉత్సాహం రేపడం; organisation ఏ దిశలో సాగుతోందో **clearly illuminates the direction** అనే రీతిలో స్పష్టంగా తెలిపే పదజాలం.

Mission statement **present business scope** పైనే దృష్టి పెడుతుంది — మనం ఎవరం, ఏమి చేస్తున్నాం — ప్రస్తుత capability, customer focus, కార్యకలాపాలు, business make-up ను వివరిస్తుంది. అది ఎందుకు ఉండాలన్నదానికి ఏడు కారణాలు, ముద్రితమైన క్రమంలోనే: purpose లో ఏకాభిప్రాయం; **allocating**

organisational resources కు ఒక ప్రాతిపదిక; వాటి వినియోగాన్ని ప్రోత్సహించడానికి ఒక ప్రాతిపదిక; ఒక సాధారణ ధోరణి లేదా organisational climate; organisation purpose, direction లతో తమను తాము గుర్తించుకునే వారికి ఒక **focal point**; objectives, goals ను పనులు కేటాయించే work structure గా మార్చడం; **cost, time and performance can be assessed** అన్నట్లు, నియంత్రించగలిగేలా purposes ను స్పష్టంగా నిర్దేశించడం.

పరీక్షకుడు మళ్ళీ మళ్ళీ అడిగే భేదం: **vision concentrates on the future, mission on the present.** Organisation ఏమి కావాలనుకుంటోందో vision చెబుతుంది, స్ఫూర్తికి మూలంగా నిలుస్తుంది, స్పష్టమైన decision-making criteria ఇస్తుంది; mission ప్రాథమిక purpose ను చెబుతుంది, customer ను, critical processes ను నిర్వచిస్తుంది, ఆశించిన performance స్థాయిని తెలుపుతుంది. సంక్షిప్తంగా, **vision answers 'where we want to go'** అయితే mission 'what business we are in and why we exist' అనే ప్రశ్నకు సమాధానం. Distinguish అని అడిగినప్పుడు Meaning, Time Period, Focus అనే మూడు bases వాడండి.

Values అంటే వ్యక్తులకూ organisations కూ **principles or standards guiding behaviour and decision-making.** లోపలి నుంచి అవి employee ప్రవర్తనను, నమ్మకాన్ని, నైతిక స్థైర్యాన్ని, ఒక స్థిరమైన culture ను తీర్చిదిద్దుతాయి; బయటి నుంచి customers, investors, సమాజం కంపెనీని ఎలా చూస్తారో నిర్ణయిస్తాయి. సాధారణంగా ఇచ్చే ఉదాహరణలు **integrity, trust, accountability, humility, innovation and diversity.** Values కూ intent కూ తేడాను రాయండి, ప్రశ్న దాన్నే నేరుగా అడుగుతుంది: business చేయడం వెనుక ఉన్న purpose, దీర్ఘకాల దిశ intent; ప్రవర్తనను నడిపించే నైతిక ప్రమాణాలు values — **values drive intent,** కాబట్టి values మరింత విశాలమైనవి, మరింత మౌలికమైనవి.

Ideal objectives లక్షణాలు, పది కూడా: organisation కు environment తో ఉన్న సంబంధాన్ని నిర్వచించాలి; mission, purpose సాధనకు దోహదపడాలి; strategic decision-making కు ప్రాతిపదిక ఇవ్వాలి; performance appraisal కు ప్రమాణాలు ఇవ్వాలి; **concrete and specific** గా ఉండాలి; **related to a time frame** గా ఉండాలి; **measurable and controllable** గా ఉండాలి; సవాలుగా ఉండాలి; ఒకదానితో ఒకటి పొంతన కలిగి ఉండాలి; organisational resources, external environment పరిమితుల లోపలే నిర్ణయించాలి. Marks వచ్చేది సంఖ్యను బట్టి, కాబట్టి ఏ ఒక్కదాన్ని విస్తరించే ముందైనా అన్నింటినీ జాబితాగా రాయండి.

ఒక బ్రాండ్ కు vision, mission రాయమని అడిగితే సమాధానాలు వాడే నిర్దిష్ట రూపాన్నే అనుసరించండి: **define the term, then give the statement.** Vision — 'vision implies the blueprint of the company's future position' — ఆ తర్వాత ఆ బ్రాండ్ ను దాని రంగంలో అగ్రగామిగా నిలబెట్టే **one sentence.** Mission — 'mission delineates the firm's business, its goals and ways to reach the goals' — ఆ తర్వాత **three bullets,** ప్రతి ఒక్కటీ 'To ...' తో మొదలవ్వాలి. Drucker యొక్క ప్రశ్న 'what business are we in' కు సమాధానం **customer need being satisfied, not the product made** అనే రీతిలో ఉండాలి; ఎందుకంటే technology గానీ అభిరుచి గానీ మారగానే product ఆధారిత నిర్వచనం పాతబడిపోతుంది.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 4 ప్రశ్నలు

- Mission కు ఏడు కారణాలు, vision కు నాలుగు essentials, objectives కు పది లక్షణాలు, ఆరు సాధారణ values. వివరించే ముందు జాబితా రాయండి; సంఖ్యే mark.

TQ 4.7 · PYQ 2025-May [6] (a) · DESC · 5M · Pg 609	LEVEL I Remembering	Medium
TQ 4.10 · RTP 2025-Sep [7] · DESC · Pg 612	LEVEL I Remembering	Medium
TQ 4.11 · PYQ 2026-Jan [8] (b) · DESC · 5M · Pg 613	LEVEL I Remembering	Medium
CSQ 4.1 · RTP 2023-Nov [12] · Pg 616	LEVEL I Remembering	Medium

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 8 ప్రశ్నలు

- పోల్చే ముందు vision, mission లను ఒక్కో వాక్యంలో నిర్వచించండి; distinguish between ప్రశ్నలో Meaning, Time Period, Focus లనే bases గా వాడండి.

TQ 4.2 · PYQ 2018-May [7] (b) {C} · DESC · 2M · Pg 606	LEVEL I Understanding	Easy
TQ 4.3 · PYQ 2019-Nov [8] (a) · DESC · 5M · Pg 606	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.4 · PYQ 2020-Nov [9] (b) · DESC · 5M · Pg 607	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.5 · PYQ 2024-May [7] (b) · DESC · 5M · Pg 608	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.6 · RTP 2025-Jan [8] · DESC · 5M · Pg 609	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.9 · PYQ 2025-Sep [6] (a) · DESC · 5M · Pg 611	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 4.3 · PYQ 2025-May [5] (a) {C} · 5M · Pg 618	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.13 · PYQ 2026-Sep [6] (a) · DESC · 5M · Pg 615	LEVEL I Understanding	Hard

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Scenario ఒక కంపెనీ ఆకాంక్షలను వివరిస్తున్నప్పుడు, అది సూచించే strategic intent component పేరును మొదటి వాక్యంలోనే రాయండి, ఆ తర్వాత ఆ component ను వివరించండి, ఆ తర్వాత దాని essentials ఇవ్వండి.

CSQ 4.2 · MTP 2024-Jul [1] (a) {C} · 5M · Pg 617	LEVEL II Application	Medium
--	--------------------------------	---------------

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 2 ప్రశ్నలు

- Distinguish ప్రశ్నకు ప్రతి row కూ ఒక basis చెప్పాలి — scope, time horizon, అది దేనికి సమాధానం. రెండు పేరాలు రాసి, తేడాను వెతుక్కోమని పరీక్షకుడికి వదిలేయకండి.
- కంపెనీ vision ను ఉటంకించినప్పుడు దాన్ని తిరిగి రాసి, వ్యాఖ్యానించే ముందు essentials తో సరిచూడండి.

TQ 4.1 · PYQ 2015-May [13] (b) · 3M · Pg 605

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 4.8 · MTP 2025-Jul S1 [1] (a) · DESC · 5M · Pg 610

LEVEL II
Analysis

Medium

Synthesis సమాచారాన్ని కలిపి సమాధానం కూర్చడం · 1 ప్రశ్నలు

- Drafting ప్రశ్న కోరేది ముందు నిర్వచనం, ఆ తర్వాత statement. Vision ను ఒక్క వాక్యంగా రాయండి; scenario ఇచ్చిన facts నుంచే mission ను మూడు To-do bullets గా రాయండి.
- Values ను ఊహించి చెప్పాల్సినప్పుడు vision లేదా mission లోని పదబంధాన్ని ఉటంకించి, అది సూచించే value పేరు రాయండి — ఒక్కో జతగా.

TQ 4.12 · RTP 2026-May [7] · DESC · Pg 614

LEVEL II
Synthesis

Hard

అంశం 5: సంస్థలో Strategic Levels [Strategic Levels in Organisation]

L2P6-B-C1-T05

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 1, Introduction to Strategic Management; ఒక organisation లోని strategic levels, వాటి మధ్య ఉండే networks of relationship గురించి.

NOTES

three levels of strategy — corporate, business and functional ఉంటాయి. వేర్వేరు businesses లో పోటీపడే multidivisional, multilocal organisation ప్రతిదాన్ని నిర్వహించడానికి విడిగా ఒక self-contained division ను ఉంచుతుంది కాబట్టి ఇవి ఏర్పడతాయి. ఏ ఒక్కదాన్ని వివరించే ముందైనా మూడింటి పేర్లూ రాయండి.

corporate level అంటే chief executive officer మరియు ఇతర top-level executives; **the apex of decision making** లో ఉండేది వీళ్లే. Organisation మొత్తానికి strategies రూపొందడాన్ని పర్యవేక్షించడం వీరి పాత్ర — mission, goals ను నిర్వచించడం, firm ఏ businesses లో ఉండాలో నిర్ణయించడం, ఆ businesses మధ్య resources ను కేటాయించడం.

CEO ఏమి చేస్తాడని case అడిగితే, సమాధానాలు మళ్ళీ మళ్ళీ ఇచ్చే ఎనిమిది అంశాల జాబితా రాయండి: organisation మొత్తానికి strategies రూపొందడాన్ని పర్యవేక్షించడం; mission, goals ను నిర్వచించడం; ఏ

businesses లో ఉండాలి నిర్ణయించడం; వేర్వేరు businesses మధ్య resources కేటాయించడం; ఒక్కో business ను దాటి విస్తరించే strategies ను రూపొందించి అమలు చేయడం; leadership ఇవ్వడం; corporate, business-level strategies **consistent with maximising shareholders' wealth** అని నిర్ధారించడం; **manage the divestment and acquisition process.**

business level అంటే తన సొంత finance, production, marketing ఉన్న self-contained division కు చెందిన general manager; ఆ ఒక్క business కోసం **translate corporate direction into concrete strategies** చేయడమే అతని strategic పాత్ర. **functional level** లో ఒకే కార్యకలాపానికి సంబంధించిన managers ఉంటారు — human resources, purchasing, product development, customer service — functional manager పరిధి **confined to one organisational activity** అయితే, general manager మొత్తం కంపెనీని లేదా division ను పర్యవేక్షిస్తాడు.

Functional managers hierarchy లో అట్టడుగున ఉన్నా వారి strategic పాత్ర నిజమైనదే; దానిపైనే ఒక పూర్తి ప్రశ్న వస్తుంది. పైన నిర్ణయించిన objectives కు మద్దతుగా వారు **develop functional strategies**; corporate, business managers వాస్తవికమైన strategies రూపొందించడానికి అవసరమైన **operational and customer information** ను వారే ఇస్తారు; frontline సిబ్బందికి, customers కు దగ్గరగా ఉండటం వల్ల వారి నుంచి వచ్చే ఆలోచనలు ఒక్కోసారి పెద్ద strategic initiatives గా మారతాయి; corporate, business plans ను operational స్థాయిలో **carry the implementation** చేసేది వారే.

Networks of relationship మూడు: **functional and divisional** — ఇందులో ప్రతి function లేదా division స్వతంత్రంగా నిర్వహించబడుతుంది, business-level managers corporate-level managers కు నివేదిస్తారు; **horizontal** — ఒకే స్థాయి hierarchical హోదా ఉన్న flat structure, సమానత్వాన్ని, బహిరంగతను, ఆలోచనల పంపకాన్ని ప్రోత్సహిస్తుంది, start-ups కు సరిపోతుంది; **matrix** — departments ను కలిపి project ఆధారిత teams గా మార్చి, పలువురు business-level managers కింద పనిచేయిస్తుంది, విభిన్న operations ఉన్న పెద్ద organisations కు సరిపోతుంది. Cross-functional, innovation-led firm కు ఏది ఎంచుకోవాలని అడిగితే సమాధానం **matrix**.

Case scenarios పరీక్షించే గుర్తింపు సూత్రం: units మధ్య capital కేటాయింపు, divestment, group dividend policy, businesses portfolio — ఇవి **corporate level**; ఒక SBU లోపల competitive advantage, లాభదాయకత — ఇవి **business level**; campaigns రూపొందించే marketing లేదా sales manager — **functional level**. Scope కు బదులు హోదాను చూడటమే ఇక్కడి ఉచ్చు — **the scope of the decision, not the title** ను బట్టి తీర్పు ఇవ్వండి, నిర్ణయం తీసుకున్న వ్యక్తి హోదాను బట్టి కాదు.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 2 ప్రశ్నలు

- ఏ ఒక్కదాన్ని వివరించే ముందైనా corporate, business, functional అని పేర్లు రాయండి; CEO యొక్క ఎనిమిది బాధ్యతలను numbered list గా ఇవ్వండి.

	Remembering	
CSQ 5.1 · PYQ 2021-Jan [8] (a) · 5M · Pg 624	LEVEL I Remembering	Medium

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 5 ప్రశ్నలు

- ప్రతి level ఏమి చేస్తుందో, అక్కడ ఎవరు ఉంటారో ఒక్కో వాక్యం రాయండి. Functional manager ఒకే కార్యకలాపాన్ని చూస్తే, general manager మొత్తం కంపెనీని లేదా division ను పర్యవేక్షిస్తాడనే తేడాను కూడా చేర్చండి.

TQ 5.2 · PYQ 2025-Jan [7] (a) · DESC · 5M · Pg 621	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 5.3 · MTP 2025-Nov S1 [1] (a) · DESC · 5M · Pg 622	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 5.3 · PYQ 2023-Nov [10] (Or) (b) · 5M · Pg 626	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 5.6 · RTP 2024-Sep [7] · Pg 630	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 5.7 · RTP 2025-Jan [7] · Pg 631	LEVEL I Understanding	Medium

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 1 ప్రశ్నలు

- మొదటి వాక్యంలోనే level ను గుర్తించండి, ఆ తర్వాత scenario లోని facts తోనే దాన్ని సమర్థించండి, ఆ తర్వాత ఆ level పాత్రలను, బాధ్యతలను రాయండి.
- ఇక్కడి case ప్రశ్నలు తరచూ భాగాలుగా వస్తాయి — ముందు level, ఆ తర్వాత ఒక limitation లేదా benefit. ప్రతి భాగానికీ దాని సొంత heading కింద సమాధానం రాయండి.

CSQ 5.5 · PYQ 2024-May [5] (b) {C} · 5M · Pg 628	LEVEL II Application	Medium
--	--------------------------------	---------------

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 3 ప్రశ్నలు

- మిగతా ఏదైనా చేసే ముందు scenario ఏ level కు చెందిందో ఆ పేరు రాయండి, ఆ తర్వాత ఆ level బాధ్యతలు ఇవ్వండి. Level సరిగ్గా చెప్పడం మీదే ఎక్కువ marks ఆధారపడి ఉంటాయి.

TQ 5.4 · MTP 2025-Dec S2 [4] (b) · DESC · 5M · Pg 623	LEVEL II Analysis	Medium
CSQ 5.2 · PYQ 2023-Nov [6] {C} · 5M · Pg 624	LEVEL II Analysis	Medium
CSQ 5.4 · MTP 2024-Mar [1] (a) {C} · 5M · Pg 627	LEVEL II Analysis	Medium

అంశం 6: Business Ethics మరియు Strategic Management [Business Ethics and Strategic Management]

L2P6-B-C1-T06

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 1, Introduction to Strategic Management; business ethics గురించి, strategic alliances తో సహా cooperative strategy గురించి.

NOTES

ఈ heading కింద ముద్రితమైన ఒకే ఒక ప్రశ్నకు సమాధానం cooperative strategy యొక్క ఒక రూపమైన **strategic alliance** పైనే ఉంటుంది. Strategic alliance అంటే **a relationship between two or more businesses** — ఒంటరిగా సాధించలేని strategic objectives ను దీని ద్వారా ప్రతి ఒక్కరూ సాధిస్తారు.

Scenario లో ఈ రూపం పేరు చెప్పేటప్పుడు ఉటంకించవలసినవి దీని గుర్తింపు లక్షణాలే: భాగస్వాములు **remain independent entities**, partnership యొక్క benefits ను, control ను పంచుకుంటారు, **contribute resources until the alliance is terminated**. తమ operations ను వేరుగా ఉంచుకుంటూనే design, development, marketing లో కలిసి పనిచేసే రెండు firms ది alliance — అది merger కాదు, acquisition కాదు.

Benefits ను **three headings the answer uses** కిందే రాయండి. Organisational advantages — కొత్త నైపుణ్యాలు నేర్చుకోవడం, ఒకరి బలాలు మరొకరివి కలపడం, market లో విశ్వసనీయత పెంచుకోవడం. Economic advantages — development ఖర్చులను, risks ను పంచుకోవడం, economies of scale, మెరుగైన efficiency. Strategic advantages — resources ను కలిపి innovation ను వేగవంతం చేయడం, competitive advantage సృష్టించడం, కొత్త markets లోకి ప్రవేశించడం. **Name the heading, then the items under it**; మూడు groups గా రాసిన points ఒక framework లా కనిపిస్తాయి, విడివిడిగా రాసిన తొమ్మిది points అలా కనిపించవు.

ఇద్దరికీ ఏమి లభిస్తుందో చెప్పే ముందు, ఎవరు ఏమి తెస్తున్నారో సమాధానం చెబుతుంది — ఒక వైపు hardware design, manufacturing capacity, distribution; మరో వైపు **AI capability, software skills and innovation**. ఆ క్రమంలోనే రాయండి: **identify the form, define it**, ఎవరి contribution ఏమిటో విడదీయండి, ఆ తర్వాత మూడు headings కింద advantages జాబితా రాయండి.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- మీరు పేర్కొన్న cooperative strategy ను ఒక్క వాక్యంలో నిర్వచించండి — independence, shared benefits and control, contributed resources అనే మాటలతోనే.

TQ 6.1 · MTP 2025-Aug S2 [1] (b) · DESC · 5M · Pg 632

LEVEL I
Understanding

Hard

SECTION B · STRATEGIC MANAGEMENT · అధ్యాయం 2

Strategic Analysis: External Environment

6 అంశాలు · 46 వర్గీకృత ప్రశ్నలు · ప్రాముఖ్యత: A

ICAI SKILL PROFILE Strategic Management కోసం ICAI band: Level I 30-55% · Level II 45-70% — ఈ అధ్యాయం చదివితే అనిపించేది: **పేపర్ కు అనుగుణంగా**

Level I — Comprehension & Knowledge

54.2%

225 లో 122 marks

Level II — Analysis & Application

45.8%

225 లో 103 marks

ఈ అధ్యాయం Strategic Management కోసం ICAI ఇచ్చిన సొంత band లోపలే ఉంది — Level I 54%, దానికి ఎదురుగా 30-55%. అదే నిష్పత్తిలో సిద్ధం చేయండి: ముందు method తెలుసుకోండి, తర్వాత దాన్ని బాగా సాధన చేయండి.

అంశం 1: Strategic Analysis

L2P6-B-C2-T01

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 2, Strategic Analysis: External Environment — strategic analysis పరిధి గురించి, strategy ను తీర్చిదిద్దే external influence విభాగాల గురించి.

NOTES

Strategic analysis సంస్థ బయట నుంచే మొదలవుతుంది. ఈ pack external influence ను **five categories** గా విభజిస్తుంది: demographic, economic, political-legal, technological, socio-cultural. వీటిని లెక్కతో సహా ఒక సమూహంగా గుర్తించుకోండి. ఎందుకంటే ధర నిర్ణయించే ముందు జనాభా గణాంకాలను, ఆదాయ స్థాయిలను, జీవనశైలిని ఒక company అధ్యయనం చేసిందని చెప్పే scenario లో ముందుగా **demographic environment** పేరు చెప్పాలి, ఆ తర్వాతే మిగిలిన నాలుగింటిని వివరించాలి.

ప్రతి విభాగానికీ విషయం ఖరారై ఉంటుంది, సమాధానాలు దాన్ని ఒక్క వాక్యంలోనే ముగిస్తాయి.

Demographic అంటే జనాభా పరిమాణం, వయసు విభజన, ఆదాయం, విద్య, వృత్తి. Economic అంటే కొనుగోలు శక్తి, inflation, సాధారణ ఆర్థిక పరిస్థితులు. Political-legal అంటే ప్రభుత్వ policy, regulation, compliance. Technological అంటే ఉత్పత్తిలో, product design లో, marketing లో, distribution లో వచ్చే మార్పు. Socio-cultural అంటే జీవనశైలి, ఆరోగ్య స్పృహ, సామాజిక విలువలు, వినియోగదారుల వైఖరి. ఐదు marks ప్రశ్నకు **One line each is enough.**

వేగంగా మారుతున్న environment లో strategic uncertainty ను ఎలా నిర్వహించాలి అని అడిగితే సమాధానం **five proactive measures, in order** ఇవ్వాలి: flexibility — strategy ను వెంటనే మార్పుకోగలగడం; product portfolio లో, markets లో, customer base లో diversification — దాంతో మొత్తం risk ఒకే చోట పడదు; monitoring and scenario planning — ప్రత్యామ్నాయ భవిష్యత్తులకు ముందుగానే సిద్ధపడటం; operational, financial, risk-management సామర్థ్యాల ద్వారా resilience

నిర్మించుకోవడం; చివరగా collaboration and partnerships — వనరులను కలిపి, risk ను పంచుకుని, సంస్థ దగ్గర లేని నైపుణ్యాన్ని అందుకోవడం.

పరీక్షకుడు కోరే క్రియలు **anticipate and respond**. Uncertainty ను తప్పించుకోవచ్చు అని సమాధానాలు ఎప్పుడూ చెప్పవు; దానికి ముందుగానే సిద్ధపడవచ్చు అనే చెబుతాయి. ముందుగానే సిద్ధపడటాన్ని scenario planning అంటారు; ఇప్పటికే జరిగిపోయిన disruption ను తట్టుకుని కోలుకోవడాన్ని resilience అంటారు. వివరించేటప్పుడు ఈ రెండింటినీ కలిపేయకండి.

ఇక్కడ trap రెండు భాగాల scenario ప్రశ్న. మొదట ఏ external factor ను పరిగణనలోకి తీసుకున్నారని అడుగుతుంది, ఆ తర్వాత ప్రధాన విభాగాలు ఏమిటని అడుగుతుంది. **Answer both, in that order.**

Scenario కోసం ముందు demographic environment పేరు చెప్పకుండా ఐదు విభాగాలను మాత్రమే రాస్తే identification mark పోతుంది — ఆ identification కు సాధారణంగా జాబితాకున్నంత విలువే ఉంటుంది.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 2 ప్రశ్నలు

- ప్రతి విభాగాన్నీ ఒక్క వాక్యంలో నిర్వచించి, అది ప్రభావితం చేసే నిర్ణయంతో ముడిపెట్టండి — సమాధానాల్లో లాగే demographic ను pricing తో, political-legal ను rollout తో.

TQ 1.1 · PYQ 2024-May [6] · DESC · 5M · Pg 638

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 1.2 · RTP 2025-Sep [9] · DESC · Pg 639

LEVEL I
Understanding

Medium

అంశం 2: Strategy మరియు Business Environment [Strategy and Business Environment]

L2P6-B-C2-T02

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 2, Strategic Analysis: External Environment — business environment గురించి, PESTLE framework గురించి, globalisation, internationalisation గురించిన భాగం.

NOTES

Business environment అంటే ఒక business నిర్ణయాలను, ప్రణాళికలను, కార్యకలాపాలను ప్రభావితం చేసే **all external factors, forces and conditions**. మూడు వేర్వేరు సమాధానాలు ఇదే వాక్యంతో మొదలవుతాయి, కాబట్టి దీన్ని ఉన్నదున్నట్టుగా గుర్తుంచుకోండి. సమాధానాలు చేర్చే రెండు అదనపు మాటలనూ చేర్చండి: environment **highly dynamic** గా ఉంటూ నిరంతరం మారుతుంది; సంస్థ విజయం లోపలి సామర్థ్యం మీద మాత్రమే కాదు, బయట ఉన్నదానితో అది ఎంత బాగా అనుసంధానమై స్పందిస్తుందో దాని మీద కూడా ఆధారపడుతుంది.

Environment తో interaction వల్ల కలిగే ప్రయోజనాలు **five fixed headings, in this order** గా వస్తాయి: determining opportunities and threats; providing direction for growth; continuous learning; image building; meeting competition. ముద్రితమైన నాలుగు సమాధానాలు సరిగ్గా ఈ జాబితానే వాడతాయి. Scenario రూపాల్లో — Bengaluru లో Yash, Pune లో Aarav — headings మారవు, ఉదాహరణ మాత్రమే మారుతుంది. కాబట్టి **keep the heading and change the example**.

PESTLE అనేది macro-environment కోసం వాడే framework; ఇందులో ఆరు factors ఉంటాయి: **political, economic, social, technological, legal, environmental**. Political అంటే policy, స్థిరత్వం, regulation, పన్నులు; economic అంటే interest rates, inflation, exchange rates, growth; social అంటే demographic trends, జీవనశైలి, సాంస్కృతిక కట్టుబాట్లు, వైఖరులు; technological అంటే innovation, పురోగతి, మౌలిక సదుపాయాలు; legal అంటే business law, employment regulation, health and safety, compliance; environmental అంటే పర్యావరణ సమస్యలు, sustainability, environmental regulation. సమాధానాలు ముగించే వాక్యంతోనే ముగించండి — **PESTLE సంస్థకు comprehensive view of the macro-environment ఇస్తుంది, దాంతో అది మార్పును ముందే ఊహించి, strategy ను సర్దుబాటు చేసుకుని, సమాచారం ఆధారంగా నిర్ణయం తీసుకోగలుగుతుంది.**

Globalisation విషయంలో జాబితా ఇచ్చే ముందు నిర్వచించండి. ఒక company global అనిపించుకోవాలంటే **it has several manufacturing locations around the world** ఉండాలి, వేర్వేరు పరిశ్రమల్లో products అందించాలి, స్వదేశీ market లో విదేశీ పోటీదారులతో పోటీపడగలగాలి; అటువంటి సంస్థను **multinational (MNC) or transnational (TNC)** అంటారు. కారణాలు ఈ వరుసలో వస్తాయి: business growth; technology లో, communication లో పురోగతి; పరిమితమైన స్వదేశీ market; చౌకైన కార్మికులు, ముడి సరుకుతో సహా వనరులు అందుబాటులోకి రావడం; తక్కువ transportation, distribution వ్యయం; విదేశీ markets లో అవకాశాలు; service sector వృద్ధి, ప్రాంతీయ సహకారం; trade barriers తొలగింపు; strategic partnerships. ప్రశ్నలో **any five reasons** అని ఉంటే headings తో సహా సరిగ్గా ఐదే ఇవ్వండి.

Internationalisation ను **four-step planning sequence** గా అడుగుతారు: లోపలి సామర్థ్యంతో పోల్చి global opportunities and threats ను అంచనా వేయడం; కార్యకలాపాల పరిధిని నిర్వచించడం; global business objectives ఏర్పరచడం; నిర్దిష్టమైన corporate strategies రూపొందించడం. చుట్టూ ఉండే వాక్యం ఏమిటంటే — internationalisation లాభదాయకతను పెంచుతుంది, చౌకైన వనరులను తెరుస్తుంది, economies of scale ఇస్తుంది, **extends the product life cycle**; కానీ స్వదేశీ కార్యకలాపాలతో పోలిస్తే factors, వాటి మధ్య సంబంధాలు వేరుగా ఉంటాయి కాబట్టి ఇది సంక్లిష్టం.

ఈ అంశంలోని ఒక ప్రశ్న నిజానికి consumer-behaviour ప్రశ్న — celebrity endorsement తర్వాత అమ్మకాలు ఒక్కసారిగా పెరిగిన luxury skincare brand. దానికి **four conceptual domains** ద్వారా సమాధానం చెప్పండి: external influences, internal influences, decision-making process, post-decision processes. Endorsements, social media promotion **external influences**; మారిన అవగాహన, motivation, ఆకాంక్ష internal.

define business environment ను ఉపోద్ఘాత వాక్యంగా చూడటమే ఇక్కడి trap. దానికి సొంత mark ఉంది. నిర్వచనం ఇవ్వండి, ప్రశ్నలో పేర్కొన్న నగరానికో సంస్థకో ఒక వాక్యంలో అన్వయించండి, ఆ తర్వాతే benefits జాబితా మొదలుపెట్టండి.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 5 ప్రశ్నలు

- Business environment ను సమాధానాల మాటల్లోనే నిర్వచించి, అది dynamic గా నిరంతరం మారుతుందని చెప్పండి. రెండు భాగాలకూ marks ఉన్నాయి.

TQ 2.1 · PYQ 2020-Nov [8] (b) · DESC · 5M · Pg 640	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 2.2 · PYQ 2025-Jan [6] (a) · DESC · 5M · Pg 641	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 2.3 · MTP 2025-Apr S2 [2] (b) · DESC · 5M · Pg 642	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 2.5 · MTP 2025-Dec S2 [1] (a) · DESC · 5M · Pg 644	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 2.2 · PYQ 2024-May [5] (c) {C} · 5M · Pg 649	LEVEL I Understanding	Medium

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 1 ప్రశ్నలు

- స్థానం గురించిన లేదా expansion scenario లో ప్రతి heading ను scenario లోని ఒక వాస్తవంతో ముడిపెట్టండి. సంస్థ ప్రస్తావనే లేని సాధారణ జాబితాకు application marks పోతాయి.
- కొత్త దేశంలోకి ప్రవేశించడానికి PESTLE వర్తింపజేయమంటే ఆరు factors ను వరుసగా తీసుకుని, ప్రతి దాని కింద సంస్థ ఏమి అంచనా వేయాలో చెప్పి, చివర మొత్తం ముగింపు ఇవ్వండి.

CSQ 2.1 · MTP 2024-Mar [1] (b) {C} · 5M · Pg 648	LEVEL II Application	Medium
--	--------------------------------	---------------

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 3 ప్రశ్నలు

- ఒక ప్రతిపాదనను ఉటంకించిన చోట మొదటి వాక్యంలోనే మీ వైఖరి చెప్పండి. ఆ తర్వాత interaction వల్ల కలిగే ప్రయోజనాలను సంఖ్యల జాబితాగా ఇచ్చి, ప్రతి దాన్నీ ఉటంకించిన మాటలతో ముడిపెట్టండి.
- ప్రశ్నలో ఒక framework పేరు ఉంటే, ఆ framework లోని సొంత component పేర్లనే headings గా వాడండి.

TQ 2.4 · PYQ 2025-Sep [8] (a) · DESC · 5M · Pg 643	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 2.6 · RTP 2026-May [10] · DESC · Pg 645	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 2.7 · PYQ 2026-May [7] (a) · DESC · 5M · Pg 646	LEVEL II Analysis	Medium

అంశం 3: Product మరియు Industry ను అర్థం చేసుకోవడం [Understanding Product and Industry]

L2P6-B-C2-T03

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 2, Strategic Analysis: External Environment — product ను, industry ని అర్థం చేసుకోవడం గురించి; అందులో value chain analysis, product life cycle కూడా ఉన్నాయి.

NOTES

Value chain analysis అనేది **each business activity to determine how it adds value** అని పరిశీలించే strategic సాధనం. మొదటి వాక్యంలోనే **Michael Porter** పేరు రాయండి; ప్రశ్నలు 'as stated by Michael Porter' అని చెబుతాయి, ఆ పేరునే తిరిగి ఆశిస్తాయి. సమాధానాలు వాడే ప్రయోజన వాక్యం — మెరుగైన సామర్థ్యం, వ్యయం తగ్గించే అవకాశాల గుర్తింపు, అంతర్గత ప్రక్రియల మధ్య మెరుగైన సమన్వయం ద్వారా competitive advantage.

Primary activities are five, in this order: inbound logistics — ముడి సరుకులను, విడిభాగాలను స్వీకరించడం, గిడ్డంగుల్లో ఉంచడం, inventory management; operations — inputs ను తుది products గా మార్చే ప్రక్రియలు, అంటే తయారీ, assembly, packaging; outbound logistics — గిడ్డంగులు, order processing, రవాణా ద్వారా తుది products పంపిణీ; marketing and sales — advertising, promotion, sales force management, pricing ద్వారా డిమాండ్ సృష్టించడం; service — customer support, మరమ్మత్తులు, నిర్వహణ ద్వారా అమ్మకం తర్వాత కూడా విలువను నిలబెట్టడం.

Support activities are four: procurement — వనరుల inputs సమకూర్చుకునే ప్రక్రియలు; technology development — research and development, product design, process development, పదార్థాల మెరుగుదల; human resource management — నియామకం, నిర్వహణ, శిక్షణ, అభివృద్ధి, ప్రతిఫలం; infrastructure — మొత్తం సంస్థను నిలబెట్టే వ్యవస్థలు, పద్ధతులు — planning, finance, quality control, information management, సంస్థాగత సంస్కృతి. సమాధానం చూపే తేడాను గమనించండి — **procurement is how resources are sourced**, వనరులే కాదు.

Primary, support activities ఒకదానితో ఒకటి పెనవేసుకుని ఉన్నాయా అని అడిగితే **agree and say why**: support activities primary activities ప్రభావశీలతను గణనీయంగా పెంచుతాయి, కాబట్టి రెండూ పరస్పరాధారితం; విలువ సృష్టించడానికి competitive advantage సాధించడానికి రెండూ కీలకం. **Open with 'Yes, I agree'**, ఒక వాక్యంలో కారణం చెప్పి, ఆ తర్వాత ప్రశ్న నిజంగా అడిగిన జాబితానే ఇవ్వండి.

Business product లక్షణాలు ఐదు: product **tangible or intangible** కావచ్చు — ఒక వైపు car, laptop; మరో వైపు banking, insurance; ప్రతి product కూ ఒక price ఉంటుంది, **market price is where quantity supplied equals quantity demanded**, కాబట్టి price మీద పోటీపడే సంస్థ వ్యయానికి లాభం కలపడం కాదు, వ్యయాన్నే తగ్గించుకోవాలి; ప్రతి product కూ customer సంతృప్తినిచ్చే features ఉంటాయి; తయారీ నుంచి marketing దాకా product **core of all business activities**; ప్రతి product కూ ఒక ఉపయోగకర

జీవితకాలం ఉండి అది product life cycle గుండా వెళుతుంది. Differentiation scenario కూ ఇవే ఐదు headings సరిపోతాయి — tangible, intangible అంశాలు, pricing strategies, product features, product-centric approach, product life cycle management.

Product life cycle లో pack రెండు దశలను వివరంగా చూపుతుంది. **Introduction:** నెమ్మదైన అమ్మకాల వృద్ధి, పరిమిత markets, అధిక ధరలు, దాదాపు లేనట్టే ఉండే పోటీ, product గురించి customers కు పరిమిత అవగాహన. **Growth:** డిమాండ్ వేగంగా పెరుగుతుంది, ధరలు తగ్గుతాయి, పోటీ పెరుగుతుంది, ప్రయోజనాలు తెలిసిన కొద్దీ customers product ను అంగీకరిస్తారు. ఆ లక్షణాలను ఏకరువు పెట్టే ప్రశ్న అన్ని దశల ప్రదర్శన కాదు, **stage named and justified from the symptoms** కోరుతుంది.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Value chain analysis ను ఒక్క వాక్యంలో నిర్వచించి, అది ఏమి సాధిస్తుందో చెప్పండి — సామర్థ్యం, వ్యయ ఆదా, competitive advantage.

CSQ 3.1 · RTP 2023-Nov [10] · Pg 654

LEVEL I
Understanding

Medium

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Differentiation scenario లో ఐదు product characteristics ను headings గా వాడి, ప్రతి దాని కింద సంస్థ సొంత ఉదాహరణ ఇవ్వండి.

TQ 3.1 · PYQ 2024-Sep [6] (b) · DESC · 5M · Pg 651

LEVEL II
Application

Hard

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 2 ప్రశ్నలు

- ప్రశ్న లక్షణాలను ఏకరువు పెట్టిన చోట — నెమ్మదైన వృద్ధి, అధిక ధరలు; ఆ తర్వాత వేగవంతమైన వృద్ధి, తగ్గుతున్న ధరలు — ప్రతి product life cycle దశకూ పేరు పెట్టి, దాన్ని గుర్తించే లక్షణంతో ముడిపెట్టండి.

TQ 3.2 · PYQ 2025-May [7] (a) · DESC · 5M · Pg 652

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 3.3 · MTP 2024-Dec S2 [1] (b) · DESC · 5M · Pg 653

LEVEL II
Analysis

Medium

అంశం 4: Industry Environment Analysis

L2P6-B-C2-T04

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 2, Strategic Analysis: External Environment — industry, competitive analysis గురించిన భాగం: Porter's five forces, barriers to entry చర్చ, economies of scale, experience curve, key success factors వివరణ.

NOTES

Michael Porter ఒక industry లో పోటీ తీవ్రతను, స్థితిని నిర్ణయించే **five basic forces** ను గుర్తించారు; వాటి ఉమ్మడి ప్రభావమే ఆ industry **long-run profit potential** ను నిర్ణయిస్తుంది. సమాధానాలు వాడే వరుసలోనే వాటికి పేరు చెప్పండి: degree of competitive rivalry among competitors; threat of entry posed by potential entrants; threat of actual or potential substitutes; bargaining power of suppliers; bargaining power of customers. ముందుగా చెప్పే తర్కం ఏమిటంటే — **competitive forces more immediate external influences**, అంటే సంస్థ సొంత చర్యల ద్వారా నేరుగా ఎదుర్కోగలిగేవి ఇవే.

Rivalry cut-throat గా మారి industry లాభదాయకత పడిపోయే పరిస్థితులు **six, and the most repeated item in the chapter**: స్పష్టమైన industry leader లేకపోవడం — price war ను క్రమశిక్షణలో పెట్టేవారు ఎవరూ ఉండరు; పోటీదారులు చాలా ఎక్కువగా ఉండటం — pricing అంచనాలను ఒకరికొకరు తెలియజేసుకోలేరు; అధిక fixed costs — ఖాళీ సామర్థ్యం ఉన్న సంస్థలను ధర తగ్గించమని నెడతాయి; అధిక exit barriers — ప్రత్యేకమైన ఆస్తులకు కొనుగోలుదారు దొరకడు కాబట్టి బయటకు వెళ్లాలనుకున్న సంస్థలు కూడా ఉండిపోయి పోరాడతాయి; differentiate చేసుకునే అవకాశం తక్కువగా ఉండటం — దాంతో పోటీ మళ్ళీ ధర మీదికే వస్తుంది; నెమ్మదైన లేదా తగ్గిన growth — ఉన్న share కోసమే పోటీదారులు గట్టిగా కొట్లాడతారు. **Give the heading, then the mechanism** — mark ఉండేది ఆ mechanism వాక్యంలోనే.

New entrants ముప్పు మీద వచ్చే ప్రతి ప్రశ్నకూ barriers to entry సమాధానం. జాబితా ఇలా ఉంటుంది: **economies of scale; capital requirement; access to distribution channels**; పరిమాణంతో సంబంధం లేని cost advantages; product differentiation, brand identity; ఉన్న సంస్థల నుంచి ఎదురయ్యే ప్రతీకారం; switching cost; ప్రభుత్వ policy, చట్టాలు. **Economies of scale** కు దాని సొంత చిన్న నిర్వచనం ఉంది — **decline in per-unit cost as volume grows**; దీనివల్ల పెద్ద సంస్థ ఎక్కువ పరిమాణాన్ని వరుసగా తక్కువ వ్యయంతో ఉత్పత్తి చేయగలుగుతుంది, అందుకే ఇది barrier గా పని చేస్తుంది.

cost of raw materials and other inputs ను supplier power నిర్ణయిస్తుంది, అందువల్ల industry ఆకర్షణ, లాభదాయకత కూడా దాని మీదే ఆధారపడతాయి. Suppliers కేంద్రీకృతమై ఉన్నప్పుడు లేదా ఒక supplier కు monopoly ఉన్నప్పుడు, వస్తువు ప్రత్యేకమైనది లేదా differentiated కావడంతో switching cost ఎక్కువ ఉన్నప్పుడు, supplier ముందుకు integrate కాగలిగినప్పుడు, customer supplier కు పెద్దగా ముఖ్యం కానప్పుడు ఇది ఎక్కువ. Buyer power **not only prices but also costs and investments** మీద ప్రభావం చూపుతుంది — శక్తిమంతులైన buyers మెరుగైన సేవను కోరతారు, దానికోసం producer పెట్టుబడి పెట్టాల్సి వస్తుంది. Buyers కు sources, substitutes తెలిసినప్పుడు, పెద్ద పరిమాణంలో కొన్నప్పుడు, product కీలకం కాక switching సులభమైనప్పుడు, **backward integration** బెదిరింపు ఇవ్వగలిగినప్పుడు ఇది ఎక్కువ.

ఈ అంశంలో రెండు cost భావనలు ఉన్నాయి. **experience curve** అంటే పదే పదే చేసే ఉత్పత్తి పనితో వచ్చే సామర్థ్యం: **unit costs decline as cumulative production volume grows** — పెరిగే కొద్దీ నేర్చుకుంటూ అనే ఆలోచనే దీని పునాది. Learning effects, economies of scale, product redesign, technological improvement వల్ల ఇది ఏర్పడుతుంది; దీని strategic ప్రాధాన్యం ఏమిటంటే పెద్ద సంస్థలకు cost advantage

వస్తుంది, కాబట్టి ఈ curve ఒక **entry barrier** గానూ market share పెంచుకునే మార్గంగానూ పని చేస్తుంది. **Key success factors** అంటే ఒక industry లో విజయానికి కావలసిన ముందస్తు షరతులు — లాభాన్ని నష్టం నుంచి వేరు చేసే strategy అంశాలు, product లక్షణాలు, వనరులు, నైపుణ్యాలు, సామర్థ్యాలు, business ఫలితాలు.

Five-forces scenario లో ముద్రిత సమాధానాలు ఐదు forces నూ ఒకే పొడవులో చూడవు. అవి **take each force to the facts given**, వాస్తవాలు సరిపోని చోట స్పష్టంగా చెప్పేస్తాయి: 'there is no information relating to substitutes and bargaining power of customers in the information given in scenario.' ఒక force కు ఆధారం లేనప్పుడు **Write that sentence** — దానికి mark వస్తుంది, వాస్తవాలు కల్పిస్తే రాదు. వాస్తవాలు రెండు వైపులా ఉన్నచోట సమాధానాలు ఆ force ను **moderate** గా అంచనా వేసి, దాన్ని పెంచగల పరిస్థితిని చెబుతాయి.

పరీక్షకుడు మళ్ళీ మళ్ళీ తిరిగి వచ్చే తేడా **macro-environment against industry environment**. మొదటిదానికి PESTLE సమాధానం; రెండోదానికి five forces సమాధానం. స్థిరపడిన brands, తక్కువ ధరల స్థానిక ఆటగాళ్లు, substitute పానీయాల గురించిన scenario సాధారణ environment ను కాదు, **competitive or industry environment** ను ప్రతిబింబిస్తుంది. అది ఏదో పేరు చెప్పి, ఎందుకో చెప్పి, ఆ తర్వాతే forces ను విశ్లేషించండి.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 2 ప్రశ్నలు

- ఏ ఒక్కదాన్నీ వివరించే ముందు five forces అన్నిటికీ పేరు చెప్పండి. Marks లెక్కను బట్టే వస్తాయి.
- Rivalry కు ఆరు పరిస్థితులు, entry కు దాని barrier జాబితా. రెండింటినీ లెక్కతో ఉన్న జాబితాలుగా గుర్తుంచుకోండి, గద్యంగా కాదు.

TQ 4.13 · RTP 2025-Jan [10] · DESC · Pg 667

LEVEL I
Remembering

Medium

TQ 4.15 · PYQ 2025-Sep [6] (b) · DESC · 5M · Pg 669

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 11 ప్రశ్నలు

- Force ను ఒక్క వాక్యంలో నిర్వచించి, ఆ తర్వాత industry లాభదాయకత మీద దాని ప్రభావం చెప్పండి. సమాధానాన్ని ముగించేది ఆ లాభదాయకత వాక్యమే.
- Economies of scale కైనా experience curve కైనా నిర్వచనం ఇచ్చి, ఆ తర్వాత అది entry barrier ఎందుకో చెప్పండి.

TQ 4.2 · PYQ 2018-Nov [7] (d) {C} · DESC · 2M · Pg 657

LEVEL I
Understanding

Easy

TQ 4.1 · PYQ 2018-May [11] (a) · DESC · 5M · Pg 655

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 4.4 · MTP 2020-Oct [6] (a) · DESC · 5M · Pg 660	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.6 · PYQ 2021-Dec [10] (Or) (b) · DESC · 5M · Pg 661	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.8 · RTP 2022-Nov [15] · Pg 662	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.10 · PYQ 2024-Sep [8] (a) · DESC · 5M · Pg 664	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.14 · MTP 2025-Apr S2 [1] (a) · DESC · 5M · Pg 668	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.16 · PYQ 2026-Jan [8] (a) · DESC · 5M · Pg 670	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 4.18 · PYQ 2026-Sep [7] (a) · DESC · 5M · Pg 671	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 4.1 · MTP 2026-Apr S2 [1] (c) {C} · 5M · Pg 672	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 4.2 · PYQ 2026-Sep [5] (b) {C} · 5M · Pg 673	LEVEL I Understanding	Medium

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ప్రతి force ను వరుసగా తీసుకుని scenario లోని ఒక వాస్తవానికి ముడిపెట్టండి. ఒక force గురించి scenario ఏమీ చెప్పకపోతే వాస్తవాలు కల్పించకుండా అది లేదని స్పష్టంగా రాయండి.
- Scenario లో ఇచ్చిన customer ప్రాధాన్యాల నుంచి key success factors ను గుర్తించి, ప్రతి దానిలోనూ పోటీదారులను మించడానికి సంస్థ ఏం చేయాలో చెప్పండి.

TQ 4.12 · PYQ 2025-Jan [8] (a) · DESC · 5M · Pg 666	LEVEL II Application	Medium
---	-------------------------	--------

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 6 ప్రశ్నలు

- ఏ forces ముఖ్యమో అడిగినప్పుడు వాటికి స్థాయి ఇవ్వండి — significant, moderate, low — ఆ స్థాయికి కారణమైన వాస్తవాన్ని కూడా చెప్పండి.

TQ 4.3 · PYQ 2019-Nov [9] (a) · DESC · 5M · Pg 658	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 4.5 · PYQ 2021-Jul [9] (a) · DESC · 5M · Pg 661	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 4.7 · PYQ 2022-May [10] (Or) (b) · DESC · 5M · Pg 662	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 4.11 · MTP 2024-Dec S2 [2] (a) · DESC · 5M · Pg 666	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 4.17 · RTP 2026-May [9] · DESC · Pg 670	LEVEL II Analysis	Medium

TQ 4.9 · PYQ 2023-May [8] · DESC · 5M · Pg 663

LEVEL II
Analysis

Hard

అంశం 5: Market మరియు Customer [Market and Customer]

L2P6-B-C2-T05

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 2, Strategic Analysis: External Environment — market, customer గురించి, ముఖ్యంగా consumer behaviour గురించి.

NOTES

Market, customer అంశాన్ని **consumer behaviour** ద్వారా అడుగుతారు. Customers ఎవరు అని గుర్తించడంతో ఆగకుండా **how they purchase** అనే దాకా వెళ్లడమే దీని నిర్వచనం — వారి అభిరుచులు, అవగాహనలు, కొనుగోలు తీరు. ఏ జాబితాకైనా ముందు ఈ నిర్వచనం ఇవ్వండి; అదే framing mark.

Consumer behaviour ను **four conceptual domains** గా చూపుతారు; ఈ వరుసలోనే headings వాడతారు: external influences; internal influences; decision making; post-decision processes. External influences అంటే ప్రకటనలు, celebrity endorsements, తోటివారి సిఫార్సులు, సామాజిక కట్టుబాట్లు — అంటే marketing ఉద్దేశపనులు. **Internal influences** అంటే consumer లోపల జరిగే మానసిక ప్రక్రియలు: motivation, వైఖరులు, అవగాహన.

Decision-making domain కు దాని సొంత **four-step sequence** ఉంది: problem recognition; ప్రత్యామ్నాయాల కోసం అన్వేషణ; సమాచార సేకరణ, మూల్యాంకనం; చివరి ఎంపిక. Post-decision processes ను చాలా సమాధానాలు వదిలేస్తాయి, కానీ వాటికి విడిగా marks ఉన్నాయి: సంతృప్తి చెందిన కొనుగోలుదారు **repeats the purchase and recommends** చేస్తాడు, దాంతో పెరిగిన అమ్మకాలు నిలబడతాయి; అసంతృప్తి చెందినవాడు **dissonance** అనుభవించి తిరిగి రాడు.

వివరణ కాకుండా marketing strategy అడిగినప్పుడు అవే నాలుగు headings ఉంచి, ప్రతి దాన్నీ ఒక చర్యగా మార్చండి. External influences అంటే tech forums, influencer partnerships; internal influences అంటే నొక్కి చెప్పాల్సిన unique selling points; decision making అంటే కొనే ముందు బేరీజు వేసేవారి కోసం వివరమైన specifications, పోలికలు; post-decision అంటే after-sales support, ప్రోత్సహించిన reviews. **Four headings, four actions.**

Behaviour ను అసలు ఎందుకు చదవాలో సమాధానాలు చెప్పే కారణంతో ముగించండి: external, internal influences ను, decision దశలను, కొనుగోలు తర్వాతి స్పందనను అర్థం చేసుకుంటే సంస్థ **communicate effectively and design relevant campaigns** చేయగలుగుతుంది, consumer అవసరాలు తీర్చే products ఇవ్వగలుగుతుంది, పునః అమ్మకాల కోసం customers ను నిలుపుకోగలుగుతుంది.

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ముందు segment చేయండి, తర్వాత target, ఆ తర్వాత position. చివర ఇచ్చే సిఫార్సు మీరు పేర్కొన్న segments నుంచే రావాలి, సాధారణ marketing సలహా నుంచి కాదు.

CSQ 5.1 · MTP 2024-Nov [1] (b) {C} · 5M · Pg 674

LEVEL II
Analysis

Medium

అంశం 6: Competitive Strategy

L2P6-B-C2-T06

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 2, Strategic Analysis: External Environment — competitive strategy గురించి: competitive landscape ను అర్థం చేసుకోవడం, key success factors, stakeholder analysis.

NOTES

Competitive landscape అంటే **business analysis that identifies the competitors** — ప్రత్యక్ష, పరోక్ష పోటీదారులను గుర్తించి, వారి vision, mission, core values, niche market, బలాలు, బలహీనతలను అర్థం చేసుకునే విశ్లేషణ. దాన్ని అర్థం చేసుకోవాలంటే **competitive intelligence** ను వర్తింపజేయాలి. ఏ step రాసే ముందైనా ఈ నిర్వచనానికే సొంత mark ఉంది; ఈ అంశంలోని ప్రతి scenario ప్రశ్న, ప్రశ్నలో పేర్కొన్న సంస్థకు అన్వయించి, మొదటి వాక్యాల్లోనే దీన్ని ఆశిస్తుంది.

Competitive landscape ను అర్థం చేసుకునే steps **five, always in this order**: పోటీదారును గుర్తించడం — వారి వారి market share పై నిజమైన గణాంకాలతో; పోటీదారులను అర్థం చేసుకోవడం — market research reports, internet, పత్రికలు, social media, industry reports ద్వారా; పోటీదారుల బలాలను నిర్ధారించడం; వినియోగదారుల నివేదికలు, వివిధ మాధ్యమాల్లోని reviews ఆధారంగా పోటీదారుల బలహీనతలను నిర్ధారించడం; చివరగా మొత్తం సమాచారాన్ని ఒకచోట చేర్చి, వారు ఏమి అందించడం లేదో, **what the firm can do to fill the gaps** ఏమిటో ఊహించడం.

ప్రతి step తనదైన ప్రశ్నను మోసుకొస్తుంది; ఆ ప్రశ్నను ఉటంకించడమే సమాధానాన్ని ఉత్తర జాబితా స్థాయి నుంచి పైకి లేపుతుంది: పోటీదారులు ఎవరు; వారి products, services ఏమిటి; వారికి cost, price ఆధిక్యం ఎక్కడి నుంచి వస్తోంది, తర్వాత వారు ఏం చేయవచ్చు; వారు ఎక్కడ వెనకబడ్డారు; ఈ సమాచారంతో business ఏం చేస్తుంది. **Step five is where the recommendation lives** — ఈ అంశంలోని ప్రతి scenario అక్కడే ముగుస్తుంది.

Key success factors అంటే విజయం కోసం తప్పనిసరిగా బాగా జరగాల్సిన కొన్ని విషయాలు — ఒక industry లో విజయానికి **prerequisites for success**; ఇందులో strategy అంశాలు, product లక్షణాలు, వనరులు, నైపుణ్యాలు, సామర్థ్యాలు, business ఫలితాలు ఉంటాయి. వాటిని గుర్తించే మూడు ప్రశ్నలు: **on what basis do customers choose between competing brands**; విజయానికి ఏ వనరులు, ఏ

competitive capabilities తప్పనిసరి; నిలకడైన competitive advantage సాధించడానికి ఏం కావాలి. పెద్ద సమాధానం ఇచ్చే headings — managing and developing people, strategic focus, operations, physical resources, customer relations.

Key success factor సమాధానాన్ని ఆ పర్యవసాన వాక్యంతో ముగించండి, ఎందుకంటే దాని రెండు భాగాలకూ marks ఉన్నాయి: ఒక సంస్థ **outperforms rivals on one or more key success factors** అయితే నిలకడైన competitive advantage పొందుతుంది; వాటి ప్రాధాన్యాన్ని తప్పుగా అంచనా వేసిన సంస్థ తప్పుడు strategy తోనూ పోటీలో ఓటమితోనూ ముగుస్తుంది.

Mendelow's Matrix stakeholders ను **power and interest** ఆధారంగా నాలుగు గుంపులుగా విభజిస్తుంది: key players — అధిక power, అధిక interest; వీరిని దగ్గరగా నిర్వహిస్తూ, పూర్తిగా భాగస్వాములను చేసి, నిర్ణయాల్లో కలుపుకోవాలి; keep satisfied — అధిక power, తక్కువ interest; వీరిని తరచూ సంప్రదిస్తూ క్రమం తప్పకుండా సమాచారం ఇవ్వాలి, కానీ అతిగా మాత్రం సంప్రదించకూడదు; keep informed — తక్కువ power, అధిక interest; వీరికి తగినంత సమాచారం ఇస్తూ వారి నైపుణ్య రంగంలో సంప్రదించాలి; low priority — తక్కువ power, తక్కువ interest; వీరిని గమనిస్తూ అప్పుడప్పుడు సాధారణ సమాచారం ఇస్తే చాలు. Scenario లో **name the quadrant first** — power, interest వాస్తవాల నుంచి సమర్థించి, ఆ తర్వాత నాలుగింటినీ ఇవ్వండి.

ఇక్కడ ఇచ్చిన రెండు ప్రశ్నలు అధ్యాయంలో వేరే చోటు నుంచి వచ్చినవి; framing మారినా విషయం మారదు: five forces అంశం నుంచి **six conditions of cut-throat rivalry**, ఆపై **characteristics of business products** — tangible లేదా intangible; సరఫరా, డిమాండ్ కలిసే చోట ధర; customer ను సంతృప్తిపరిచే features; మొత్తం business కార్యకలాపాలకు కేంద్రం; పరిమితమైన ఉపయోగకర జీవితకాలం. ఆ జాబితాల నుంచే సమాధానం రాయండి.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 4 ప్రశ్నలు

- Competitive landscape, key success factors రెండింటినీ సమాధానాల మాటల్లోనే నిర్వచించండి. జాబితాకు వేరుగా నిర్వచనానికి marks ఉన్నాయి.

TQ 6.2 · PYQ 2019-May [7] (b) · DESC · 5M · Pg 677

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 6.5 · RTP 2025-Sep [11] · DESC · Pg 680

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 6.6 · RTP 2026-Jan [10] · DESC · Pg 682

LEVEL I
Understanding

Medium

CSQ 6.1 · PYQ 2023-Nov [10] (a) · 5M · Pg 685

LEVEL I
Understanding

Medium

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 2 ప్రశ్నలు

- పేర్కొన్న ప్రతి పోటీదారునీ వారికి చెందిన step కింద పెట్టి, step five దగ్గర ఆ gap గురించి సంస్థ నిజంగా ఏం చేయాలో చెప్పి ముగించండి.
- Stakeholder scenario లో ముందు quadrant పేరు చెప్పి, వివరించిన power, interest నుంచి సమర్థించి, ఆ తర్వాత నాలుగు విభాగాలనూ ఇవ్వండి.

TQ 6.3 · PYQ 2025-May [8] (a) · DESC · 5M · Pg 679

LEVEL II
Application

Medium

TQ 6.4 · MTP 2025-Jul S1 [1] (b) · DESC · 5M · Pg 679

LEVEL II
Application

Medium

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 4 ప్రశ్నలు

- Factors కు పేర్లు చెప్పి, ప్రతి ఒక్కటీ పోటీ స్థానం మీద ఏం చేస్తుందో చెప్పండి. Scenario ప్రశ్నకు కావలసింది scenario లో నిజంగా ఉన్న factors, పూర్తి జాబితా కాదు.
- పోటీ గురించిన ఒక ప్రతిపాదనను ప్రశ్న ఉటంకించినప్పుడు, framework ను విస్తరించే ముందు ఆ ప్రతిపాదనకు సమాధానం చెప్పండి.

TQ 6.1 · PYQ 2018-Nov [12] (Or) (b) · DESC · 3M · Pg 675

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 6.7 · PYQ 2026-Jan [5] (c) {C} · DESC · 5M · Pg 683

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 6.8 · PYQ 2026-May [6] (a) · DESC · 5M · Pg 684

LEVEL II
Analysis

Medium

CSQ 6.2 · RTP 2025-Jan [9] · Pg 687

LEVEL II
Analysis

Medium

SECTION B · STRATEGIC MANAGEMENT · అధ్యాయం 3

Strategic Analysis: Internal Environment

5 అంశాలు · 40 వర్గీకృత ప్రశ్నలు · ప్రాముఖ్యత: B

ICAI SKILL PROFILE Strategic Management కోసం ICAI band: Level I 30-55% · Level II 45-70% — ఈ అధ్యాయం చదివితే అనిపించేది: **పేపర్ కు అనుగుణంగా**

Level I — Comprehension & Knowledge

43.6%

195 లో 85 marks

Level II — Analysis & Application

56.4%

195 లో 110 marks

ఈ అధ్యాయం Strategic Management కోసం ICAI ఇచ్చిన సొంత band లోపలే ఉంది — Level I 44%, దానికి ఎదురుగా 30-55%. అదే నిపుణ్ణిలో సిద్ధం చేయండి: ముందు method తెలుసుకోండి, తర్వాత దాన్ని బాగా సాధన చేయండి.

అంశం 1: Key Stakeholders ను అర్థం చేసుకోవడం [Understanding Key Stakeholders]

L2P6-B-C3-T01

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 3, Strategic Analysis: Internal Environment — key stakeholders ను అర్థం చేసుకోవడం గురించి, Mendelow's Matrix గురించి.

NOTES

Mendelow's Matrix — ఈ అంశం మీద వచ్చే ప్రతి ప్రశ్నా కోరేది ఇదే framework. ఇది ప్రతి stakeholder ను రెండు axes మీద ఉంచే grid ఆధారిత సాధనం: project ను లేదా సంస్థను ప్రభావితం చేసే **power**, దాని విజయంలో ఉన్న **interest**. Power ను authority, resources, expertise ల నుంచి అంచనా వేస్తారని, interest ను ప్రమేయ స్థాయి, అంచనాలు, ఆ stakeholder మోసే సంభావ్య ప్రయోజనాలు లేదా risks ల నుంచి అంచనా వేస్తారని సమాధానాలు చెబుతాయి. మొదటి వాక్యంలోనే సాధనం పేరునూ, రెండు axes నూ చెప్పండి.

ముద్రిత సమాధానాలు ఐదు steps తీసుకుంటాయి, ఎప్పుడూ ఇదే వరుసలో: **identify the stakeholders**; వాళ్ల power, interest లను అంచనా వేయడం; వాళ్లను grid మీద ఉంచడం; ప్రతి quadrant కూ ఒక strategy రూపొందించడం; చివరగా **monitor and adapt**. అభ్యర్థులు వదిలేసేది ఐదో step నే. పరిస్థితులు మారినకొద్దీ stakeholders ఒక quadrant నుంచి మరో quadrant కు మారుతూ ఉంటారు, కాబట్టి engagement strategy ను సమీక్షించి సర్దుబాటు చేయాల్సి ఉంటుంది — ఇది చెప్పడమే సొంతంగా ఒక mark తెచ్చిపెడుతుంది.

నాలుగు quadrants, ఒక్కొక్కదానికీ power, interest కలయిక ప్రకారం పేరు. **Key Players** అంటే high power, high interest: పూర్తిగా engage చేయాలి, నిర్ణయాల్లో వాళ్లను కలుపుకోవాలి, సమాచారం ఇస్తూ ఉండాలి; CEOs, shareholders ఇందుకు ఉదాహరణలు. **Keep Satisfied** అంటే high power, low interest: క్రమం తప్పకుండా updates ఇస్తూ వాళ్ల ఆందోళనలను పరిష్కరించాలి, లేకపోతే వాళ్లు వ్యతిరేకులుగా

మారతారు. **Keep Informed** అంటే low power, high interest: goodwill నిలబెట్టుకోవడానికీ, వాళ్ల feedback రాబట్టుకోవడానికీ క్రమం తప్పకుండా సంప్రదిస్తూ ఉండాలి. **Low Priority** అంటే low power, low interest: అప్పుడప్పుడు గమనిస్తే చాలు, కనీస resources చాలు. Marks లెక్క ప్రకారం వస్తాయి, కాబట్టి నాలుగింటినీ వాటి treatments తో సహా ఇవ్వండి.

Caselet లో marks వచ్చేది ప్రశ్నలో ఉన్న stakeholders ను స్థానంలో పెట్టి, దానికి తగిన treatment సూచించినందుకే. పరిశ్రమ ప్రమాణాలను తీర్చిదిద్దే పర్యావరణ స్పృహ గల consumers ను **Key Players** లో ఉంచారు; ఒక smart-city project లోని ప్రభుత్వ సంస్థలు, investors, suppliers, స్థానిక సమాజాలు, పర్యావరణ సంఘాలు — వీటిని ఒక్కొక్కటిగా వర్గీకరించారు. **Place first, then prescribe.** పేర్కొన్న stakeholders ను grid లో పెట్టకుండా grid ను పైపైన వర్ణించే సమాధానానికి application marks పోతాయి.

ఈ శీర్షిక కింద ఉన్న ఒక ప్రశ్న మాత్రం ఒక సంస్థ స్పందిస్తున్న **internal strategic drivers** ఏమిటని అడిగింది; సమాధానం industry and markets, customers, products/services, channels అని ఇచ్చింది. ఈ అధ్యాయంలో internal analysis, stakeholder analysis పక్కపక్కనే ఉంటాయి. కాబట్టి రాయడం మొదలుపెట్టే ముందు ఈ రెంటిలో దేన్ని అడుగుతున్నారో ప్రశ్న stem చదివి తేల్చుకోండి.

పదేపదే వచ్చే ఉచ్చు: quadrant ను నిర్ణయించేది power, interest ల **pair**; ఎప్పుడూ వాటిలో ఒక్కటి మాత్రమే కాదు. High power తో low interest ఉంటే అది Keep Satisfied, Key Players కాదు. High interest తో low power ఉంటే అది Keep Informed, Low Priority కాదు. Caselet నుంచి రెండు లక్షణాలనూ చదివి, రెండింటినీ చెప్పి, ఆ తర్వాతే quadrant పేరు చెప్పండి.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Power, interest లను వాడే ముందు ఒక్కొక్కదానినీ ఒక్క వాక్యంలో నిర్వచించండి — సమాధానాలు ఇచ్చిన మూలాలతోనే: power కు authority, resources, expertise; interest కు ప్రమేయం, అంచనాలు, ప్రయోజనాలు, risks.
- ప్రయోజనం చెప్పే వాక్యంతో ముగించండి: ప్రతి group అవసరాలకు తగ్గట్టు engagement ను మలచుకునే వీలు ఈ matrix ఇస్తుంది, దాంతో project విజయ అవకాశం పెరుగుతుంది.

CSQ 1.1 · MTP 2024-Nov [1] (a) {C} · 5M · Pg 695

LEVEL I
Understanding

Medium

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 4 ప్రశ్నలు

- వర్తింపజేసే ముందు matrix ను మాటల్లో గీయండి: రెండు axes, ఆ తర్వాత నాలుగు quadrants వాటి treatment తో సహా. అప్పుడు ప్రశ్న పేర్కొన్న ప్రతి stakeholder నూ ఒక quadrant లో ఉంచి, ఆ స్థానానికి కారణం చెప్పండి.
- Scenario లో పేర్కొన్న ప్రతి stakeholder కూ స్థానం ఇవ్వాలి. స్థానం ఇవ్వని stakeholder అంటే పోయిన mark.

TQ 1.1 · MTP 2024-Mar [4] (b) · DESC · 5M · Pg 690

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 1.2 · PYQ 2025-Jan [6] (b) · DESC · 5M · Pg 692

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 1.3 · MTP 2025-Dec S2 [1] (b) · DESC · 5M · Pg 693

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 1.4 · RTP 2026-Jan [11] · DESC · Pg 694

LEVEL II
Analysis

Medium

అంశం 2: Strategic Drivers

L2P6-B-C3-T02

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 3, Strategic Analysis: Internal Environment — సంస్థ యొక్క key strategic drivers గురించి, strategic group mapping గురించి, channels గురించి.

NOTES

Strategic drivers అంటే ఒక సంస్థ తనను తాను వేరుగా నిలబెట్టుకుని competitive advantage సాధించే సామర్థ్యాన్ని ప్రభావితం చేసే కీలకమైన అంతర్గత అంశాలు. ఇవి ప్రస్తుత performance ను అంచనా వేసి, శ్రద్ధ అవసరమైన రంగాలను చూపుతాయి. సమాధానాలు నాలుగింటిని పేర్కొంటాయి, ఎప్పుడూ ఇదే వరుసలో: **industry and markets, customers, products and services, channels**. ఏదో ఒకదాన్ని వివరించే ముందు నాలుగు పేర్లూ చెప్పేయండి.

సమాధానాల్లో లాగే వాటిని వరుసగా తీసుకుందాం. **Industry and markets:** మీ సాపేక్ష స్థానాన్ని అర్థం చేసుకోండి — industries అంటే ప్రధాన ఉత్పత్తి ఆధారంగా ఒకేలాంటి companies ను కలిపే సమూహం, markets అంటే buyers, sellers మధ్య జరిగే వ్యవహారంతో నిర్వచించబడేవి; ఇక్కడ వాడే సాధనం strategic group mapping. **Customers:** అవసరాల ఆధారంగా, ఖర్చు చేసే శక్తి ఆధారంగా వాళ్లను segment చేయండి; **customer who buys from the consumer who uses** — ఈ తేడాను గుర్తించండి, ఎందుకంటే pricing, design, usability అన్నీ దాని మీదే ఆధారపడతాయి. **Products and services:** ఇచ్చే offering ను అంచనా వేసి వర్గీకరించి, differentiation, branding, pricing కోసం strategies నిర్మించండి. **Channels:** direct, digital లేదా relationship ఆధారిత మార్గాలు — accessibility ని, customer satisfaction ని ఇవే నిర్ణయిస్తాయి.

పోటీ సంస్థల competitive position ను విశ్లేషించడానికి పేరు పెట్టిన సాధనం **Strategic Group Mapping**. Strategic group అంటే market లో **similar competitive approaches and positions** ఉన్న పోటీ సంస్థల సమూహం. నాలుగు steps ఉన్న విధానం: సంస్థలను వేరు చేసే competitive characteristics ను గుర్తించడం; వాటిలో రెండింటిని తీసుకుని two-variable map మీద సంస్థలను ఉంచడం; దాదాపు ఒకే strategy space లో పడే సంస్థలను ఒకే group లోకి చేర్చడం; చివరగా మొత్తం industry sales revenue లో **draw circles proportional to each group's share**. నాలుగో step కు సొంతంగా ఒక mark ఉంది.

సమాధానాలు ఇచ్చే సాధారణ differentiating variables: price/quality range (high, medium, low), geographic coverage (local, regional, national, global), vertical integration స్థాయి (none, partial, full), product-line breadth (wide, narrow), distribution channels వాడకం (one, some, all), అందించే

service స్థాయి (no-frills, limited, full). Map ఇచ్చే అంతర్దృష్టులు: competitive positioning, **who your direct competitors are**, market gaps లేదా underserved segments, groups మధ్య ఉండే **mobility barriers**, ఒకే group లోపల, groups మధ్య పోటీ తీవ్రత. ఒకే group లోని సంస్థలు ఇతర groups లోని సంస్థలతో కంటే తమలో తాము మరింత నేరుగా పోటీ పడతాయి.

Channels అంటే సంస్థ తన products ను customers కు అందించే, services ను అందజేసే **distribution system or pathway**. **scale up and expand beyond current geographies** అన్నది strategy అయినప్పుడు channel analysis ముఖ్యమవుతుంది — కొత్త customers ను చేరుకోవాలంటే ఒక business channels ను అభివృద్ధి చేసుకోవాలి లేదా ఉన్నవాటిని వాడుకోవాలి. విస్తృతమైన, బలమైన channels market coverage ను మెరుగుపరుస్తాయి, customer satisfaction ను పెంచుతాయి, అదే market ను పట్టుకోవడం పోటీదారులకూ కొత్తగా వచ్చేవారికీ కష్టతరం చేస్తాయి.

Channels మూడు రకాలు; సమాధానాలు ప్రతి దానితోనూ ఒక ఉదాహరణ ఇస్తాయి. **sales channel** అంటే product ను end user దాకా అమ్మే మధ్యవర్తులు — ఎవరు ఎవరికి అమ్మాలి అన్నదే ఇక్కడి ప్రశ్న; fashion designers retailers కు అమ్మడానికి agencies ను వాడుకున్నట్టు. **product channel** అంటే producer నుంచి end user దాకా product ను భౌతికంగా చేరవేసే మధ్యవర్తులు; online లో కొన్న వస్తువును courier అందించడం లాంటిది. **service channel** అంటే అమ్మకం జరుగుతున్నప్పుడూ, జరిగాక సహాయక services అందించే సంస్థలు; Bosch showroom లో అమ్మిన dishwasher ను Bosch తో ఒప్పందం ఉన్న plumber అమర్చడం లాంటిది.

ఈ శీర్షిక కింది పాత ప్రశ్నలు marketing లోకి వెళ్తాయి. **Marketing** అంటే customer అవసరాలను గుర్తించి, విలువైన offerings ను సృష్టించడం, తెలియజేయడం, అందించడం, మార్పిడి చేయడం ద్వారా ఆ అవసరాలను లాభదాయకంగా తీర్చడం. **Augmented marketing** అంటే అదనపు మార్గాల ద్వారా మెరుగైన marketing returns పొందడానికి ఉద్దేశపూర్వకంగా, వేగంగా చేసే ప్రయత్నం — core product, actual product చుట్టూ కట్టిన అదనపు services, ప్రయోజనాలు; movies on demand, online computer repair, secretarial services లాంటివి. Social marketing, service marketing తేడా అడిగితే దాన్ని ఒక table గా రాయండి: social marketing **welfare of society** కోసం ఆలోచనలను, ఉద్యమాలను, సామాజిక సందేశాలను marketing చేస్తుంది; service marketing **customer satisfaction and profit** కోసం అమూర్తమైన services ను marketing చేస్తుంది.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 2 ప్రశ్నలు

- ఏదీ వివరించే ముందు నాలుగు strategic drivers పేర్లూ చెప్పండి. Industry and markets, customers, products and services, channels — ఈ వరుస సమాధానాల వరుసే; దాన్ని నిలుపుకోవడానికి ఖర్చేమీ లేదు.
- Channels విషయంలో మూడు రకాలు, ఒక్కొక్క దానికీ ఒక ఉదాహరణ. ఉదాహరణ లేకుండా పేరు మాత్రమే చెబితే అది సగం సమాధానమే.

TQ 2.4 · PYQ 2025-Jan [8] (Or) (b) · DESC · 5M · Pg 698

Remembering

LEVEL I
Remembering**Medium****Understanding** వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- పదాన్ని ఒక్క వాక్యంలో నిర్వచించి, ఆ తర్వాత సమాధానాలు ఇచ్చే ఉదాహరణ ఇవ్వండి. Movies on demand గానీ online repair services గానీ లేని augmented marketing ఒక నిర్వచనమే, సమాధానం కాదు.
- తేడా చెప్పమనే ప్రశ్నకు Basis column ఉన్న table వాడండి; సమాధానం వాడే bases ఇవే — meaning, objective, nature of offering, focus, example.

TQ 2.5 · RTP 2025-Jan [12] · DESC · Pg 699

LEVEL I
Understanding**Medium****Analysis** విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 5 ప్రశ్నలు

- ప్రశ్న ఏ సాధనం కోసం చూస్తోందో ఆ పేరు చెప్పి, దాని విధానాన్ని వరుస steps గా ఇచ్చి, ఆ తర్వాత వాస్తవాలకు వర్తింపజేయండి.
- రెండు సంబంధిత పదాల మధ్య తేడా చెప్పాల్సినప్పుడు రెండు వదులైన పేరాలు కాకుండా ప్రతి row కూ ఒక basis స్పష్టంగా రాయండి.

TQ 2.2 · PYQ 2018-May [11] (b) · DESC · 5M · Pg 697

LEVEL II
Analysis**Medium**

TQ 2.3 · PYQ 2024-May [8] (Or) (b) · DESC · 5M · Pg 697

LEVEL II
Analysis**Medium**

TQ 2.6 · RTP 2026-May [11] · DESC · Pg 700

LEVEL II
Analysis**Medium**

TQ 2.7 · MTP 2026-Mar S1 [1] (a) {C} · DESC · 5M · Pg 701

LEVEL II
Analysis**Medium**

TQ 2.8 · PYQ 2026-May [7] (b) · DESC · 5M · Pg 702

LEVEL II
Analysis**Medium**

అంశం 3: Resources మరియు Capabilities పాత్ర: Core Competency నిర్మాణం [Role of Resources and Capabilities: Building Core Competency]

L2P6-B-C3-T03

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 3, Strategic Analysis: Internal Environment — core competency నిర్మాణంలో resources, capabilities పాత్ర గురించి.

NOTES

పరీక్షకుడు కోరే నిర్వచనం దాదాపు అక్షరాలా ఇదే: core competence అంటే ఇతరులకు ఉండకపోవచ్చు

అన్న **unique strength of an organisation**. Core competencies అంటే **critical to a business achieving competitive advantage** అయిన capabilities. Core competence గా పరిగణించాలంటే ఆ competency ఆ business ను అలాంటి మరే business నుంచైనా వేరు చేసి చూపాలి. రెండు marks ప్రశ్నలు సరిగ్గా ఈ మూడు వాక్యాలనే కోరతాయి, అంతకు మించి ఏమీ కాదు.

C.K. Prahalad and Gary Hamel ముఖ్యమైన core competencies ను మూడు రంగాల్లో గుర్తిస్తారు; ఈ రచయితల పేర్లు చెప్పడం విలువైనదే. **Competitor differentiation**: ఆ competence ప్రత్యేకమైనది, పోటీదారులు అనుకరించడం కష్టమైనది; అందువల్ల నకలు అవుతుందన్న భయం లేకుండా మెరుగైన products, services అందించవచ్చు. **Customer value**: అది end customer కు ఒక మౌలిక ప్రయోజనాన్ని ఇవ్వాలి, వాళ్లు కొనడానికి అసలు కారణం అదే కావాలి — ఆ ప్రభావం లేకపోతే అది company market position ను ప్రభావితం చేయదు. **Application of competencies to other markets**: అది ఏదో ఒక ప్రత్యేక విభాగానికి కాక మొత్తం సంస్థకు వర్తించాలి — ఆ విభాగం ఒక నిర్దిష్ట కార్యకలాపానికి ఎంత కీలకమైనా సరే.

ఒక competence ను core competency గా పరిగణించాలంటే తీర్చాల్సిన మూడు షరతులు: అది **access to a wide variety of markets** కు సంభావ్య అవకాశం ఇవ్వాలి; end product యొక్క **perceived customer benefits** కు గణనీయమైన contribution ఇవ్వాలి; అది **difficult to imitate** అయి ఉండాలి. మూడూ కలిసి నిలవాలి. ఒకటో రెండో మాత్రమే తీర్చే competence ఒక strength అవుతుంది కానీ core competency కాదు — ఇది స్పష్టంగా చెప్పడానికి చివరి marks.

ఏ capabilities core competencies అవుతాయో తేల్చడానికి వాడే sustainable competitive advantage యొక్క నాలుగు నిర్దిష్ట criteria. **Valuable**: అవకాశాలను వాడుకోవడానికి, ముప్పులను తప్పించుకోవడానికి అవి సంస్థకు వీలు కల్పిస్తాయి; ఆ విలువను సృష్టించడంలో human capital పాత్ర ఉంది. **Rare**: చాలా తక్కువ మంది పోటీదారుల దగ్గరే అవి ఉంటాయి; ఎందుకంటే చాలా మంది పోటీదారులకు ఉమ్మడిగా ఉన్న capabilities ఎవరికీ advantage మూలం కాలేవు. **Costly to imitate**: పోటీదారులు వాటిని సులభంగా అభివృద్ధి చేసుకోలేరు — product ను నకలు చేయగలిగినా, Intel యొక్క వేగవంతమైన R&D cycle time ను నకలు చేయలేకపోయారు. **Non-substitutable**: strategically సమానమైన వనరు అంటూ ఏదీ ఉండదు; Tata యొక్క low-cost strategy వెనక ఉన్న సంస్కృతి, human capital లాగా; లేదా Apple యొక్క iOS capabilities లాగా. ప్రత్యామ్నాయం కష్టమైనకొద్దీ strategic value పెరుగుతుంది.

ఒక advantage ఎంతకాలం నిలుస్తుందో నిర్ణయించే resources, capabilities యొక్క నాలుగు ప్రధాన లక్షణాలు. **Durability**: అవి క్షీణించడానికి లేదా వాడుకలో లేకుండా పోవడానికి ఎంత సమయం పడుతుంది — technology లో patents త్వరగా పాతబడతాయి, బలమైన brand names చాలా కాలం నిలుస్తాయి.

Transferability: కీలక వ్యక్తులను నియమించుకుని లేదా technology కొనుక్కుని పోటీదారు వాటిని ఎంత సులభంగా సొంతం చేసుకోగలడు; అందుబాటు ఎంత కష్టమైతే advantage అంత ఎక్కువ కాలం నిలుస్తుంది.

Imitability: వాటిని ఎంత సులభంగా నకలు చేయవచ్చు — సంక్లిష్టమైన processes, నిర్దిష్ట routines, ప్రత్యేకమైన సంస్కృతి అనుకరణను అడ్డుకుంటాయి; రక్షణ లేని financial-services innovations అడ్డుకోలేవు. **Appropriability**: resource base నుంచి వచ్చే ఆదాయం ఎవరికి దక్కుతుంది — **who captures the returns** — ఎందుకంటే advantage ఉన్నా దాని returns ను యజమానులు వసూలు

చేసుకోలేకపోవచ్చు.

నాలుగేసి అంశాల ఈ రెండు జాబితాలను కలిపేయడమే ఇక్కడి ఉచ్చు. ఒక capability core competency అవుతుందో లేదో తేల్చే criteria **Valuable, rare, costly to imitate, non-substitutable**. Advantage ఎంత కాలం నిలుస్తుందో నిర్ణయించే లక్షణాలు **Durability, transferability, imitability, appropriability**. అనుకరణ రెండింటిలోనూ కనిపిస్తుంది, అందుకే జాబితాలు కలిసిపోతాయి — ఏ capabilities core competencies అని అడుగుతున్నారా, లేక advantage ను నిలబెట్టేది ఏమిటని అడుగుతున్నారా అన్నది stem చదివి తేల్చి, ఆ జాబితానే ఇవ్వండి.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 2 ప్రశ్నలు

- సమాధానం మాటల్లోనే unique strength నిర్వచనంతో మొదలుపెట్టి, ఆ తర్వాత అర్హత పరీక్ష చెప్పండి — అది ఆ business ను అలాంటి మరే business నుంచైనా వేరు చేసి చూపాలి.
- ప్రతి criterion కూ ఒక heading ఇచ్చి, ఆ తర్వాత ఒక వివరణ వాక్యం రాయండి. సమాధానాలు వాడే ఉదాహరణలు — Intel, Tata, Apple — తీసుకెళ్లడం విలువైనదే; ఎందుకంటే అవి criterion ను మళ్ళీ చెప్పకుండా చూపిస్తాయి.

TQ 3.1 · PYQ 2018-May [7] (d) {C} · DESC · 2M · Pg 703

LEVEL I
Understanding

Easy

TQ 3.5 · PYQ 2026-Sep [8] (a) · DESC · 5M · Pg 707

LEVEL I
Understanding

Medium

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 2 ప్రశ్నలు

- ఏదైనా core competency అవుతుందా అని ప్రశ్న అడిగితే, దాన్ని మూడు షరతులకూ పరీక్షించి, మూడూ కలిసి నిలవాలని స్పష్టంగా చెప్పండి. వాస్తవాలు అలా చెబితే, ఒక strength core competency కాదని ముగించడం కూడా సరైన సమాధానమే.

TQ 3.3 · PYQ 2022-May [9] (b) · DESC · 5M · Pg 705

LEVEL II
Application

Medium

TQ 3.4 · PYQ 2025-May [6] (b) · DESC · 5M · Pg 706

LEVEL II
Application

Medium

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ముందు ప్రతిపాదనకు సమాధానం చెప్పి, ఆ తర్వాత మూడు రంగాలనూ, competency గట్టెక్కాల్సిన పరీక్షలనూ ఇవ్వండి. ఒక వర్ణనను analysis గా మార్చేవి ఆ పరీక్షలే.

TQ 3.2 · PYQ 2021-Jan [9] (a) · DESC · 5M · Pg 703

LEVEL II
Analysis

Medium

అంశం 4: Internal మరియు External Analysis ను కలపడం (SWOT Analysis) [Combining Internal and External Analysis (SWOT Analysis)]

L2P6-B-C3-T04

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 3, Strategic Analysis: Internal Environment — SWOT analysis ద్వారా internal, external analysis లను కలపడం గురించి.

NOTES

evolving strategic options for the future కోసం సంస్థలు వాడే సాధనం SWOT analysis. ఈ అంశం మొత్తం తిరిగే అక్షం ఇదే: **strengths and weaknesses are internal**, opportunities and threats are **external**. ఈ వాక్యాన్ని ముందుగానే చెప్పేయండి. ఈ అంశం మీద వచ్చే ప్రతి scenario ప్రశ్నా నిజానికి పరీక్షించేది ఆ internal/external గీత ఇరువైపులా వాస్తవాలను మీరు వేరు చేయగలరా అన్నదే.

సమాధానాల సొంత మాటల్లో నాలుగు నిర్వచనాలు. **Strength**: పోటీదారుల మీద strategic advantage పొందడానికి సంస్థ వాడుకోగల అంతర్గత సామర్థ్యం. **Weakness**: strategic disadvantage కు దారితీసే అంతర్గత పరిమితి లేదా అడ్డంకి. **Opportunity**: సంస్థ తన స్థానాన్ని బలపరచుకోవడానికి వీలు కల్పించే external environment లోని అనుకూల పరిస్థితి. **Threat**: దాని స్థానానికి risk గానీ నష్టం గానీ కలిగించే external environment లోని ప్రతికూల పరిస్థితి. నాలుగు నిర్వచనాలు, ఒక్కొక్కటి ఒక్క వాక్యం.

చెప్పబడిన ప్రయోజనం: సంస్థ పనిచేసే environment డిమాండ్లకు organisational resources, capabilities ను అత్యుత్తమంగా **align, fit or match** చేసే **firm-specific business model** ను రూపొందించడానికి management కు వీలు కల్పించడం. SWOT మీద short note కు ప్రామాణిక ముగింపు వాక్యం ఇదే; ఉన్నదున్నట్టుగా గుర్తుంచుకోవడం విలువైనదే.

Strategy రూపొందించే ముందు SWOT ఎందుకు చేయాలి — సమాధానాలు ఇచ్చే కారణాలు. అది internal, external factors ను management ముందు పెడుతుంది; దాంతో నిర్ణయానికి ముందు **every aspect is reviewed**. Weaknesses, threats ను తగ్గించుకుంటూ **using strengths and opportunities** ద్వారా అది సిఫార్సులను పుట్టిస్తుంది. ఏది పని చేస్తోందో, ఏది మెరుగుపడాలో రెండూ చూపిస్తుంది; దాంతో resources ను objectives కు అనుగుణంగా సర్దువచ్చు. క్రమం తప్పకుండా చేస్తే, పరిస్థితులు మారినా strategies సందర్భోచితంగా ఉంటాయి. చివరగా అది **converts complex issues into a simple framework** — managers వేగంగా చదువుకోగలిగేలా.

Caselet లో grid గీయండి. సమాధానాలు **four-box grid** ను ఇలా పెడతాయి: పై వరుసలో Strengths, Weaknesses; కింది వరుసలో Opportunities, Threats; ఇచ్చిన వాస్తవాల నుంచి తీసిన రెండు నుంచి నాలుగు చిన్న points ప్రతి box లోనూ. ఆ తర్వాత ఈ విశ్లేషణ నిర్ణయానికి ఏమి సూచిస్తుందో ఒక్క వాక్యపు మూల్యాంకనంతో ముగించండి — strengths ను వాడుకోవాలి, weaknesses ను పరిష్కరించాలి, opportunities ను అందిపుచ్చుకోవాలి, threats ను తగ్గించాలి. Factors ను **evaluate** చేయమని అడిగే ప్రశ్న కోరేది ఆ ముగింపు వాక్యాన్నే; ఉత్త జాబితా సరిపోదు.

సమాధానాల్లో స్పష్టంగా పేర్కొన్న అత్యంత సాధారణ తప్పు: **limited experience as a threat** అని రాయడం, లేదా **global competition as a weakness** అని రాయడం. Marks నడిచేది internal, external అనే అక్షం మీదే. ప్రతి వాస్తవాన్ని మంచిదా చెడ్డదా అని అడిగే ముందు, అది సంస్థ లోపల ఉందా బయట ఉందా అని అడిగి పరీక్షించండి.

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 5 ప్రశ్నలు

- నాలుగు శీర్షికలనూ ఒక grid గా రాసి, scenario నుంచి ఒక్కొక్క దాన్నీ నింపండి. Internal factor ను external గా, లేదా strength ను opportunity గా తప్పుగా చేర్చడమే సమాధానాలు పడేపడే సరిదిద్దే తప్పు.
- ఈ grid strategy కు ఏమి సూచిస్తుందో చెప్పి ముగించండి. ముగింపు లేని grid సగం సమాధానమే.

TQ 4.1 · RTP 2025-May [12] · Pg 708	LEVEL II Analysis	Medium
TQ 4.2 · PYQ 2025-Sep [7] (a) · DESC · 5M · Pg 709	LEVEL II Analysis	Medium
CSQ 4.1 · MTP 2024-Jul [1] (b) {C} · 5M · Pg 710	LEVEL II Analysis	Medium
CSQ 4.2 · RTP 2025-Jan [11] · Pg 711	LEVEL II Analysis	Medium
CSQ 4.3 · PYQ 2026-Sep [5] (c) {C} · 5M · Pg 712	LEVEL II Analysis	Medium

అంశం 5: Michael Porter's Generic Strategies ద్వారా Competitive Advantage [Competitive Advantage Using Michael Porter's Generic Strategies]

L2P6-B-C3-T05

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 3, Strategic Analysis: Internal Environment — Michael Porter's generic strategies ద్వారా competitive advantage గురించి.

NOTES

Competitive advantage మూడు generic strategies నుంచి వస్తుందని Michael Porter చెబుతారు: **cost leadership, differentiation and focus**. ప్రశ్న కోరిన దాన్ని విప్పి చెప్పే ముందు Porter పేరునూ, మూడింటి పేర్లనూ చెప్పండి — ఈ అధ్యాయంలో అత్యధికంగా పరీక్షించిన అంశం ఇదే, ఆ మొదటి వాక్యం ఉచిత marks. Cost leadership, differentiation **broad market** ను లక్ష్యంగా పెట్టుకుంటాయి; focus **narrow segment** ను లక్ష్యంగా పెట్టుకుంటుంది.

Cost leadership అంటే పోటీదారులతో పోలిస్తే **lower cost of products or services** లో సంస్థ competitive advantage ఉండటం. అంటే price-sensitive customers కోసం ప్రామాణిక products ను చాలా తక్కువ per-

unit cost తో ఉత్పత్తి చేయడం; ఇది అధిక ఉత్పాదకత ద్వారా, development, production, marketing, distribution అన్నింటిలో నిరంతర cost తగ్గింపు ద్వారా సాధ్యమవుతుంది. Industry సగటు దగ్గరగా గానీ అంతకంటే ఎక్కువ గానీ ధరలు వసూలు చేయగలిగితే, నిలకడైన cost leadership సంస్థను సగటు కంటే మెరుగైన performer గా నిలబెడుతుంది. దీన్ని సాధించే చర్యలు: demand ను సకాలంలో అంచనా వేయడం; resources ను సముచితంగా వాడుకోవడం; **economies of scale**; mass production కోసం ప్రామాణీకరణ; cost ఆదా చేసే technology లో పెట్టుబడి; differentiation అవసరమయ్యే దాకా దాన్ని పక్కన పెట్టడం.

Cost leadership advantage ఇచ్చే పరిస్థితులు: పెద్ద సంఖ్యలో **price-sensitive buyers** ఉండటం; product ను వేరు చేసి చూపడానికి **limited opportunities to differentiate** ఉండటం; buyers లో brand ప్రాధాన్యత తక్కువగా ఉండటం; buyers కు బలమైన bargaining power ఉండటం. దీని risks, ప్రతికూలతలు: పోటీదారులు **imitate the cost-reduction techniques** చేయడంతో ధరల పోటీ industry లాభాలను హరిస్తుంది; **technological breakthroughs** వల్ల ఇప్పటి cost advantage పనికిరాకుండా పోతుంది; buyers తక్కువ ధర నుంచి వేరుపరిచే features వైపు మొగ్గు మారుస్తారు; విజయం అధిక sales volume సాధించడం మీద ఆధారపడుతుంది; advertising, market research, R&D లకు కోత పెట్టి costs తగ్గించుకోవడం దీర్ఘకాలంలో ఖరీదైన పని అవుతుంది.

Differentiation లక్ష్యం **considered unique industry-wide** అనిపించే products, services ను ఉత్పత్తి చేయడం; ఇవి **relatively price-insensitive** అయిన consumers కోసం. ఈ ప్రత్యేకత design features నుంచి, technological leadership నుంచి, ప్రత్యేక వినియోగాల నుంచి, quality నుంచి, పర్యావరణ ప్రభావం నుంచి, brand image నుంచి, dealer network నుంచి లేదా customer service నుంచి రావచ్చు. మూడు ఆధారాలు: **product** (కొత్త offerings; R&D లో, marketing లో ఖర్చు ఎక్కువ కానీ ప్రతిఫలం పెద్దది), **pricing** (అతి తక్కువ ధర, లేదా ఎక్కువ ధరతో చాటి మేలిమితనం), **organisation** (brand శక్తి, స్థాన అనుకూలత, పేరు గుర్తింపు, customer loyalty). దీన్ని సాధించే ఆరు చర్యలు, సమాధానాల వరుసలో: అభిరుచులకూ ప్రాధాన్యతలకూ సరిపోయే ఉపయోగం అందించడం; product performance ను పెంచడం; buyer సంతృప్తి కోసం అధిక quality హామీ ఇవ్వడం; వేగవంతమైన product innovation; brand image ను, brand value ను పెంచడం; ప్రత్యేక features ఆధారంగా, customer కొనుగోలు శక్తి ఆధారంగా ధర నిర్ణయించడం.

Differentiation యొక్క ప్రయోజనాలను **against the five forces** అన్నట్టుగా పెడతారు; సమాధానాలు కూడా అదే పద్ధతిలో అమరుస్తాయి. **Rivalry**: brand loyalty సంస్థను కాపాడుతుంది, buyers ధర విషయంలో తక్కువ సున్నితంగా మారతారు. **Buyers**: ప్రత్యేక features ఉండటం వల్ల, ప్రత్యామ్నాయాలు తక్కువగా ఉండటం వల్ల వాళ్లు ధర మీద బేరమాడరు. **Suppliers**: premium ధర వల్ల ఎక్కువ input costs ను సంస్థ భరించగలుగుతుంది. **Entrants**: కొత్త features ఖరీదైనవి, కాబట్టి కొత్తగా వచ్చేవాళ్లు అదే ధరకు వాటిని ఇవ్వలేరు. **Substitutes**: ఎక్కువ brand value, customer loyalty ఉన్న product ను అవి భర్తీ చేయలేవు. ప్రతికూలతలు: పోటీదారులు అనుకరిస్తారు కాబట్టి ప్రత్యేకతను నిలబెట్టుకోవడం కష్టం; అతి ఎక్కువ ధరలు customers ను చౌకైన ప్రత్యామ్నాయాల వైపు నెట్టేస్తాయి; ప్రత్యేక features కు customers విలువ ఇవ్వకపోతే differentiation విఫలమవుతుంది.

Focus ఒక నిర్దిష్ట customers సమూహం మీద, ఒక geographic market మీద లేదా ఒక product-line

segment మీద దృష్టి పెడుతుంది; విస్తృత market ను సేవించే పోటీదారుల కంటే మెరుగ్గా **well-defined but narrow market** ను సేవించడమే దీని ఉద్దేశం. Consumers కు **distinctive preferences or requirements** ఉన్నప్పుడు, అదే segment లో ప్రత్యేకత సాధించడానికి పోటీదారులు ప్రయత్నించనప్పుడు ఇది అత్యంత ఫలవంతం. ఇది **focused cost leadership** (niche లోపల తక్కువ ధర), **focused differentiation** (niche లోపల ప్రత్యేక features) అని రెండుగా చీలుతుంది; ఒకే సంస్థ రెండింటినీ నడపవచ్చు. ప్రయోజనాలు: premium ధరలు వసూలు చేయవచ్చు; లోతైన నైపుణ్యం వల్ల పోటీదారులకూ కొత్తగా వచ్చేవారికీ పోటీ పడటం కష్టమవుతుంది. ప్రతికూలతలు: ప్రత్యేక competencies లేని సంస్థలు దీన్ని అనుసరించలేవు; పరిమిత demand వల్ల costs ఎక్కువగానే ఉంటాయి; దీర్ఘకాలంలో ఆ niche మాయమైపోవచ్చు, లేదా అవే competencies సంపాదించిన పెద్ద పోటీదారు దాన్ని ఆక్రమించవచ్చు.

ఇటీవలి papers చేర్చిన రెండు అదనపు అంశాలు. **best-cost provider strategy** తక్కువ cost ను premium features తో కలిపి **greater value for money** ఇస్తుంది — అలాంటి products ఇచ్చే పోటీదారుల కంటే తక్కువ costs, తక్కువ ధరలు, అయినా మెరుగైన quality; అందుబాటు ధరలో 5-star safety rating, ఆధునిక technology ఉన్న SUV అన్నది ముద్రిత ఉదాహరణ. వేరుగా, ఒక caselet **proactive** అంటే brand identity నిర్మించడం, కొత్తదనం తేవడం లాంటి ఉద్దేశపూర్వక ప్రణాళికాబద్ధ చర్య అని, **reactive** అంటే పోటీదారుల ఎత్తుగడలకూ ధరలకూ స్పందించి సర్దుకోవడం అని వేరు చేసి, **blended approach** ను సిఫార్సు చేసింది. ఈ అంశం అంతటా పదేపదే వచ్చే ఉచ్చు: ముందు **broad market or narrow market first** తేల్చండి, ఆ తర్వాత cost ను ఎంచుకోవాలా uniqueness ను ఎంచుకోవాలా అని తేల్చండి. Premium niche brand అంటే focused differentiation, ఉత్తర differentiation కాదు; దాన్ని differentiation అంటే identification mark పోతుంది.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 3 ప్రశ్నలు

- Porter పేరుతోనూ, మూడు generic strategies పేర్లతోనూ మొదలుపెట్టి, ఆ తర్వాత అడిగిన దాన్ని విప్పి చెప్పండి. ఏమీ విశ్లేషించకుండానే ఆ ఒక్క వాక్యం marks తెచ్చిపెడుతుంది.
- Cost leadership కూ differentiation కూ సాధించే చర్యలను ఆరేసి సంఖ్యల జాబితాలుగా గుర్తుంచుకోండి. చెప్పిన చర్యల లెక్క ప్రకారమే marks వస్తాయి.

TQ 5.2 · PYQ 2019-Nov [10] (Or) (b) · 5M · Pg 714

LEVEL I
Remembering

Medium

TQ 5.4 · PYQ 2022-Nov [8] (b) · DESC · 5M · Pg 716

LEVEL I
Remembering

Medium

TQ 5.6 · PYQ 2025-May [7] (b) · DESC · 5M · Pg 718

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 9 ప్రశ్నలు

- Strategy ను ఒక్క వాక్యంలో నిర్వచించి, ఆ తర్వాత దాని advantage ఆధారం చెప్పండి. Cost leadership అంటే పోటీదారులతో పోలిస్తే తక్కువ cost; differentiation అంటే price-insensitive buyers కోసం industry అంతటా ప్రత్యేకత.

- పరిస్థితులు లేదా షరతులు అడిగిన చోట సంస్థ సొంత చర్యలతో కాక, జాబితాలో ఉన్న market conditions తోనే సమాధానం చెప్పండి — price-sensitive buyers, differentiation అవకాశాలు తక్కువ ఉండటం.

TQ 5.1 · PYQ 2019-May [9] (b) · DESC · 5M · Pg 713	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 5.3 · PYQ 2021-Jan [8] (b) · DESC · 5M · Pg 715	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 5.5 · MTP 2023-Mar [6] (b) · DESC · 5M · Pg 717	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 5.7 · MTP 2025-Apr S2 [1] (b) · DESC · 5M · Pg 719	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 5.8 · RTP 2025-May [11] · DESC · Pg 720	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 5.2 · PYQ 2020-Nov [6] {C} · 5M · Pg 722	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 5.4 · PYQ 2022-Nov [6] {C} · 5M · Pg 725	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 5.6 · PYQ 2025-Jan [5] (b) {C} · 5M · Pg 727	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 5.8 · PYQ 2026-May [5] (b) {C} · 5M · Pg 730	LEVEL I Understanding	Medium

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 3 ప్రశ్నలు

- ముందుగా ఒక్క వాక్యంలో strategy పేరు చెప్పి గుర్తించండి, ఆ తర్వాత caselet లోని వాస్తవాల నుంచి దాన్ని సమర్థించండి, ఆ తర్వాత ప్రశ్న అడిగిన ప్రయోజనాలు లేదా ప్రతికూలతలు ఇవ్వండి.
- Caselet లో అనేక సంస్థల పేర్లు ఉంటే, ఒక్కొక్క దానికీ సొంత heading, సొంత strategy ఇచ్చి వరుసగా తీసుకోండి. Marks సంస్థల వారీగా ఇస్తారు.
- Advantage cost లో ఉందా uniqueness లో ఉందా అని అడిగే ముందు, target market విస్తృతమా ఇరుకైనదా అని అడగండి. Focus ను మిగిలిన రెండింటి నుంచి వేరు చేసేది ఆ వరుసే.

CSQ 5.3 · PYQ 2021-Dec [6] {C} · 5M · Pg 723	LEVEL II Application	Medium
CSQ 5.5 · PYQ 2024-Sep [5] (c) {C} · 5M · Pg 726	LEVEL II Application	Medium
CSQ 5.7 · PYQ 2025-Sep [5] (a) {C} · 5M · Pg 729	LEVEL II Application	Medium

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 2 ప్రశ్నలు

- ఇద్దరు భాగస్వాములు గానీ రెండు సంస్థలు గానీ వ్యతిరేక మార్గాలు తీసుకున్న చోట, తక్కువ ధర, అధిక పరిమాణం మార్గాన్ని perceived value, premium ధర మార్గానికి ఎదురుగా పెట్టి, వ్యాఖ్యానించే ముందు ఒక్కొక్క దానికీ విడిగా పేరు పెట్టండి.

TQ 5.9 · PYQ 2026-Jan [6] (b) · DESC · 5M · Pg 720

LEVEL II
Analysis**Medium**

CSQ 5.1 · PYQ 2018-Nov [9] (b) · 5M · Pg 721

LEVEL II
Analysis**Medium**

SECTION B · STRATEGIC MANAGEMENT · అధ్యాయం 4

Strategic Choices

3 అంశాలు · 50 వర్గీకృత ప్రశ్నలు · ప్రాముఖ్యత: A

ICAI SKILL PROFILE Strategic Management కోసం ICAI band: Level I 30-55% · Level II 45-70% — ఈ అధ్యాయం చదివితే అనిపించేది: **theory-ప్రధానం**

Level I — Comprehension & Knowledge

58.2%

237 లో 138 marks

Level II — Analysis & Application

41.8%

237 లో 99 marks

ఈ Section యొక్క Level I గరిష్ట పరిమితి కంటే పైన: ఈ అధ్యాయం marks లో 58% Comprehension మరియు Knowledge వి, ICAI ఇచ్చినది 30-55% — అది Strategic Management కోసం. ఇక్కడ సన్నద్ధతలో చదవడం Section లోని మిగిలిన చోట్ల కంటే ఎక్కువ భాగం ఆక్రమిస్తుంది.

అంశం 1: Strategic Choices

L2P6-B-C4-T01

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 4, Strategic Choices — corporate level strategy గురించి, generic alternatives అయిన stability, expansion, diversification గురించి; merger, acquisition, strategic alliance లతో సహా.

NOTES

Corporate level strategy అంటే సంస్థను మొత్తంగా చూస్తూ business ఎంపికను, దిశను, పరిధిని నిర్ణయించడం: ఏ business లలో ఉండాలి, growth కోసం, stability కోసం portfolio ను ఎలా నిర్వహించాలి అన్నది. Glueck and Jauch **four generic strategic alternatives** ఇస్తారు — stability, expansion, retrenchment, combination — వీటినే సమాధానాలు **directional strategies** అంటాయి, ఎందుకంటే long-term objectives వైపు strategic action కు మౌలిక దిశను ఇచ్చేవి ఇవే. ఏ ఒక్కదాన్ని చర్చించే ముందైనా నాలుగింటి పేర్లూ చెప్పండి. Combination strategy అంటే వీటిలో రెండింటిని ఒకేసారి అమలు చేయడం — లాభం ఇస్తున్న packaged food division ను విదేశాలకు విస్తరిస్తూనే నష్టాల units ను మూసివేసే సంస్థ లాగా. Strategic decisions కు ఉండే dimensions ఏమిటని ప్రశ్న అడిగితే సమాధానాలు ఏడింటిని ఇస్తాయి: top management ప్రమేయం, సంస్థను సమగ్రంగా ఆలోచించడం, సంస్థ resources ను కేటాయించడం, external environment లోని అంశాలను పరిగణనలోకి తీసుకోవడం, long-term శ్రేయస్సుపై గణనీయమైన ప్రభావం, భవిష్యత్తు దృష్టి, బహుళ-విభాగ లేదా బహుళ-business పరిణామాలు.

Stability strategy ఇప్పటికే ఉన్న ప్రయోజనాలనూ బలాలనూ కాపాడుతుంది. సంస్థ అవే products, services తో అవే లేదా అలాంటివే markets లో కొనసాగుతుంది, functional మార్పులు చాలా తక్కువ చేస్తుంది, operational efficiency ని నిలబెట్టుకుంటుంది — కానీ ఇది **not a 'do nothing' strategy** అని సమాధానాలు స్పష్టంగా చెబుతాయి. అవే products తో అవే markets కు సేవ చేయాలని సంస్థ

అనుకున్నప్పుడు, దాని products **maturity stage of the product life cycle** కు చేరినప్పుడు లేదా నిలబెట్టుకోవాలనుకునే గణనీయమైన share అప్పటికే ఉన్నప్పుడు, వేగవంతమైన expansion తర్వాత స్థిరపడి పెట్టిన resources నుంచి రాబడిని గరిష్ఠం చేసుకోవాల్సినప్పుడు ఇది అర్థవంతమవుతుంది. సమాధానాలు ఇచ్చే కారణాలు: product maturity; మార్పులు తక్కువగా, risk తక్కువగా ఉండాలన్న సిబ్బంది ఇష్టం; సాపేక్షంగా స్థిరమైన external environment; growth తర్వాత సంఘటితం కావడం; expansion ను బెదిరింపుగా చూడవచ్చు కాబట్టి అది సముచితం కాకపోవడం. Start-up విషయంలో stability సాధారణంగా పనికిరాదని సమాధానాలు చెబుతాయి: start-up లకు వేగం, flexibility, చురుకుదనం, వేగవంతమైన market penetration కావాలి.

Expansion strategy business ను పునర్నిర్వచిస్తుంది — దాని పరిధిని పెంచి, అందులో investment ను గణనీయంగా పెంచడం ద్వారా; సమాధానాలు దీన్ని dynamism, vigour, promise and success తో సమానం చేసి stability కి వ్యతిరేకంగా చూపుతాయి. దీన్ని స్వీకరించడానికి కారణాలు: కార్యకలాపాల వేగం పెరగాలని environment కోరుతుంది; growth అవకాశం strategists కు ఎక్కువ సంతృప్తినిస్తుంది; పోటీదారుల ముందు market పై ఎక్కువ నియంత్రణను expansion ఇస్తుంది; experience curve నుంచి, కార్యకలాపాల స్థాయి నుంచి ప్రయోజనాలు సమకూరుతాయి. దీని లక్షణాలు: business scope ను పునర్నిర్వచించడం, **high risk - high reward** స్వభావం, గణనీయమైన growth కు తోడ్పడటం, కొత్త investment ద్వారా సంస్థను పునరుజ్జీవింపజేయడం, రెండు మార్గాల ద్వారా వైవిధ్యం — **intensification**, అంటే ఉన్న business రంగాల్లోనే growth; **diversification**, అంటే కొత్త business రంగాల్లోకి ప్రవేశించి growth.

Diversification అంటే కొత్త products లోకి లేదా markets లోకి ప్రవేశించడం — గణనీయంగా భిన్నమైన నైపుణ్యాలు, technology, జ్ఞానం అవసరమయ్యే ప్రవేశం; అదనపు capacity నీ capability నీ మరింత సమర్థంగా వాడుకోవడానికి synergy పొందడానికి సంస్థలు దీన్ని ఉపయోగిస్తాయి. పరీక్షకుడు మళ్ళీ మళ్ళీ అడిగే తేడా concentric కీ conglomerate కీ మధ్యది; సమాధానాలు వీటిని మూడు ప్రాతిపదికలపై పోల్చుతాయి. **Occurrence:** సంబంధిత products ను లేదా markets ను సంస్థ చేర్చుకున్నప్పుడు concentric; ప్రస్తుత line of business కు సంబంధం లేని రంగాల్లోకి వెళ్ళినప్పుడు conglomerate. **Linkages:** concentric లో కొత్త business process, technology లేదా marketing ద్వారా ఉన్న business తో ముడిపడి ఉంటుంది, ఉన్న సౌకర్యాల నుంచి పుట్టిన spin-off గా ఉంటుంది, కాబట్టి synergy వస్తుంది; conglomerate లో అలాంటి ముడి ఉండదు, process లోనూ technology లోనూ పనితీరులోనూ కొత్త business ఉన్నదానితో సంబంధం లేకుండా ఉంటుంది. **Reason:** ప్రస్తుత line of business లో అవకాశాలు ఉన్నచోట concentric; ఆ అవకాశాలు పరిమితమైనప్పుడు లేదా బయటి అవకాశాలు బాగా లాభదాయకంగా ఉన్నప్పుడు conglomerate. Scenario లో customer groups, customer functions, technology ఒకదానితో ఒకటి కలుస్తున్నాయా అని పరీక్షించండి.

Vertically integrated diversification లో సంస్థ అదే product-process chain లోనే ఉండి ముందుకో వెనక్కి కదులుతుంది, నిర్దిష్టమైన product లేదా process దశల్లోకి ప్రవేశించి వాటినే కొత్త business లుగా మార్చాలని చూస్తుంది. **Backward integration** ముడిసరుకు ఇచ్చేవారి business లోకి ప్రవేశించి సమర్థమైన supply ను ఏర్పరుస్తుంది — సంస్థ సొంత supply సామర్థ్యాన్ని పెంచే business ను కొనడం లేదా నిర్మించడం.

Forward integration value chain లో ముందుకు వెళ్లి, ఉన్న product ను వాడే business lines లోకి, సాధారణంగా distribution channels లోకి కదులుతుంది. **Horizontally integrated diversification** అంటే ఉత్పత్తిలో అదే దశలో ఉన్న సారూప్య లేదా పరిపూరక business లను కొని విస్తరించడం. Vertical integration అనేది **related, concentric diversification** లో ఒక రూపమేననీ, తన మూల business పై నిరంతర దృష్టిని సంస్థ కోల్పోవడమే దాని risk అనీ సమాధానాలు స్పష్టంగా చెబుతాయి.

Merger అంటే రెండు లేదా అంతకంటే ఎక్కువ companies కలవడం — business operations ను విస్తరించడానికి, స్నేహపూర్వక షరతులపై జరిగేది; కలుస్తున్న సంస్థల యజమానులు కొత్తగా ఏర్పడిన సంస్థ లాభాల్లో వాటా పొందుతారు. **Acquisition అంటే ఒక సంస్థ మరొకదాన్ని స్వాధీనం చేసుకోవడం** — దాని assets పైనా operations పైనా నియంత్రణ సాధించడం; సాధారణంగా ఆర్థికంగా బలమైన సంస్థ బలహీనమైన దాన్ని తీసుకుంటుంది, కలిసిన operations బలమైన సంస్థ పేరుతోనే కొనసాగుతాయి, కొన్నిసార్లు స్నేహపూర్వకం కాని షరతులపై ఇది జరుగుతుంది. పరీక్షలో అడిగే merger రకాలు నాలుగు: **horizontal** — అదే industry లో నేరుగా పోటీపడే సంస్థల మధ్య, economies of scale కోసం, రెట్టింపు పనిని తొలగించడం కోసం; **vertical** — ఉత్పత్తిలో లేదా distribution లో వేర్వేరు దశల్లో ఉన్న సంస్థల మధ్య, వెనక్కి లేదా ముందుకు; **co-generic** — ఉత్పత్తి ప్రక్రియలు, markets లేదా technologies ద్వారా సంబంధమున్న సంస్థల మధ్య, product line ను పొడిగించడానికి లేదా రోజువారీ పనికి కావాల్సిన విడిభాగాలను పొందడానికి; **conglomerate** — సంబంధం లేని industries లోని సంస్థల మధ్య, risk ను పంచడానికి, portfolio ను విస్తృతం చేయడానికి. Scenario లో రెండు సంస్థలు కలిసి కొత్త సంస్థ ఏర్పడితే అది merger; ఒక సంస్థ ఉనికి కోల్పోతే అది acquisition.

Strategic alliance అంటే రెండు లేదా అంతకంటే ఎక్కువ business ల మధ్య ఏర్పడే సంబంధం — ఒంటరిగా ఏ ఒక్కటీ సాధించలేని strategic objectives ను ప్రతి ఒక్కటీ దీని ద్వారా సాధిస్తుంది; భాగస్వాములు ప్రయోజనాలనూ నియంత్రణనూ పంచుకుంటూనే **independent and separate entities** గా ఉంటారు. దీని ప్రయోజనాలు సమాధానాల క్రమంలో నాలుగు శీర్షికల కింద వస్తాయి: **organisational** — భాగస్వాముల నుంచి నైపుణ్యాలూ capabilities నేర్చుకోవడం, ఉత్పత్తి సామర్థ్యం పెరగడం, distribution వ్యవస్థ లేదా విస్తరించిన supply chain, గౌరవనీయమైన భాగస్వామి వల్ల వచ్చే విశ్వసనీయత; **economic** — సభ్యుల మధ్య costs, risks పంచుకోవడం, ఎక్కువ economies of scale, co-specialisation; **strategic** — పోటీదారులు పోటీపడే బదులు సహకరించడం, supply chain వెంట vertical integration, resources నూ నైపుణ్యాలనూ కలపడం, కొత్త technology లేదా ఉమ్మడి research and development అందుబాటులోకి రావడం; **political** — స్థానిక వ్యతిరేకతను, చట్టపరమైన అడ్డంకులను దాటి విదేశీ market లోకి ప్రవేశం. Innovation విషయంలో — అది సంక్లిష్ట సమస్యలను పరిష్కరించడానికి తోడ్పడుతుంది, ఉత్పాదకతను పెంచుతుంది, competitive advantage ఇస్తుంది; దాని risks ఎక్కువ ఖర్చు, financial risk, అనిశ్చిత రాబడి, technological అనిశ్చిత, implementation risk.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 16 ప్రశ్నలు

- సమాధానాలు నిర్వచించినట్టే strategy ని ఒక్క వాక్యంలో నిర్వచించి, ఆ తర్వాత కారణాలను లేదా లక్షణాలను సంఖ్యల జాబితాగా రాయండి. ఒక్క నిర్వచనం మాత్రమే ఐదు marks ప్రశ్నను మోయదు.

- stability అనేది expansion కి వ్యతిరేకం అన్నట్లుగా ఒక ప్రకటనను సమర్థించమని అడిగితే, రెండు strategies నూ వివరించి, చివరి వాక్యంలో తేడాను స్పష్టంగా చెప్పండి.

TQ 1.2 · PYQ 2018-May [7] (c) {C} · DESC · 2M · Pg 736	LEVEL I Understanding	Easy
TQ 1.3 · PYQ 2018-May [7] (e) {C} · DESC · 2M · Pg 736	LEVEL I Understanding	Easy
TQ 1.7 · PYQ 2023-Nov [9] (b) · DESC · 5M · Pg 740	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 1.9 · PYQ 2024-May [8] (b) · DESC · 5M · Pg 741	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 1.10 · PYQ 2024-Sep [7] (b) · DESC · 5M · Pg 742	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 1.11 · PYQ 2025-May [8] (b) · DESC · 5M · Pg 743	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 1.13 · PYQ 2026-Jan [7] (b) · DESC · 5M · Pg 745	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 1.14 · RTP 2026-May [13] · DESC · Pg 746	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 1.2 · PYQ 2022-May [10] (a) · DESC · 5M · Pg 749	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 1.3 · MTP 2022-Sep [2] {C} · 5M · Pg 749	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 1.4 · PYQ 2023-May [8] (a) · 5M · Pg 750	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 1.6 · MTP 2024-Nov [4] (a) · 5M · Pg 752	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 1.8 · PYQ 2026-May [5] (c) {C} · 5M · Pg 754	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 1.9 · PYQ 2026-May [6] (b) · 5M · Pg 756	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 1.4 · MTP 2021-Mar [5] (a) · DESC · 5M · Pg 737	LEVEL I Understanding	Hard
TQ 1.5 · PYQ 2021-Dec [9] (b) · DESC · 5M · Pg 737	LEVEL I Understanding	Hard

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 2 ప్రశ్నలు

- Scenario ప్రశ్నలకు ముందు పేరు కావాలి. మొదటి వాక్యంలోనే strategy ని గుర్తించి, దాన్ని బలపరిచే case లోని వాస్తవాలను ఉటంకించి, ఆ తర్వాత strategy ని సాధారణ పరిభాషలో వివరించండి.
- Diversification case లో concentric కా conglomerate కా అని ఎంచుకునే ముందు customer groups, customer functions, technology ఎంతవరకు కలుస్తున్నాయో పరీక్షించండి.

- అనేక divisions నూ ఒక్కోదానికి ఒక్కో నిర్ణయాన్నీ చెప్పే case లో, company కి ఒకే సమాధానం కాదు — ప్రతి నిర్ణయానికీ విడిగా పేరుతో సహా strategy చెప్పాలి.

CSQ 1.7 · PYQ 2026-Jan [5] (b) {C} · 5M · Pg 753

LEVEL II
Application

Medium

TQ 1.8 · PYQ 2024-May [6] (a) · DESC · 5M · Pg 741

LEVEL II
Application

Hard

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 5 ప్రశ్నలు

- Distinguish-between సమాధానాలకు marks ఎన్ని ప్రాతిపదికలు పోల్చారన్న దానిపై ఉంటాయి. occurrence, linkages, reason పై table వేయండి — ఒక్కో ప్రాతిపదికకు ఒక్కో వరుస.
- case లో ఇద్దరు వ్యక్తులు వేర్వేరు చర్యలను ప్రతిపాదిస్తే, ప్రతి చర్యకూ విడిగా పేరు పెట్టి, దానికి ఉన్న risk ను చెప్పండి.

TQ 1.1 · PYQ 2016-May [13] (a) · 4M · Pg 734

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 1.6 · PYQ 2023-Nov [8] (b) · DESC · 5M · Pg 739

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 1.12 · PYQ 2025-Sep [7] (b) · DESC · 5M · Pg 744

LEVEL II
Analysis

Medium

CSQ 1.1 · PYQ 2019-May [6] {C} · 5M · Pg 747

LEVEL II
Analysis

Medium

CSQ 1.5 · MTP 2024-Jul [1] (c) {C} · 5M · Pg 751

LEVEL II
Analysis

Medium

అంశం 2: Strategic Exits

L2P6-B-C4-T02

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 4, Strategic Choices — strategic exits గురించి, అంటే turnaround, divestment, liquidation అనే retrenchment strategies గురించి.

NOTES

సంస్థ తన కార్యకలాపాల పరిధిని గణనీయంగా తగ్గించుకున్నప్పుడు retrenchment ను అనుసరిస్తారు. environment లోని ప్రతికూల, శత్రుపూరిత పరిస్థితులను తట్టుకోవడానికి, మరే strategy అయినా ఆత్మహత్యాసదృశమైనప్పుడూ ఇది అవసరమవుతుంది; నిరంతర నష్టాల తర్వాత business లో పాక్షికంగానో పూర్తిగానో ఉండటం management కు ఇష్టం లేనప్పుడు, ఎదురయ్యే environment బెదిరింపుగా ఉన్నప్పుడు, లేదా లాభం లేని business ల నుంచి లాభదాయక business లకు resources మళ్లించడం ద్వారా stability సాధించగలిగినప్పుడు దీన్ని స్వీకరిస్తారు. దీనికి మూడు రూపాలు, సరైనదాన్ని ఎంచుకోవడంలోనే marks

ఉన్నాయి: **turnaround, divestment and liquidation**. పరీక్షకుడు మళ్ళీ మళ్ళీ అడిగే తేడా ఇదే — **turnaround అనేది internal retrenchment**, అంతర్గత సామర్థ్యాన్ని మెరుగుపరచడంపై దృష్టి పెడుతుంది; **divestment అనేది external**, బయటి కారణాల వల్ల business లాభదాయకత కోల్పోయి నిలదొక్కుకోలేనప్పుడు లేదా turnaround విఫలమైన తర్వాత దీన్ని స్వీకరిస్తారు.

Turnaround పనితీరు దిగజారిని లేదా సంక్షోభంలో ఉన్న company ని సాధారణ స్థితికి తెస్తుంది — ఆమోదయోగ్యమైన profitability, solvency, liquidity, cash flow పరంగా. దీన్ని స్వీకరించడానికి సమాధానాలు ఇచ్చే కారణాలు: strategy లో — అవసరమైతే structure లోనూ culture లోనూ — **radical change of direction** కావాల్సినంతగా performance దిగజారిపోవడం; సంస్థను తిరిగి లాభాల్లోకి తీసుకురావడానికి, positive cash flows ను తగినంత స్థాయికి పెంచడానికి చేసే అత్యంత లక్ష్యబద్ధమైన ప్రయత్నం ఇది; threats, weaknesses కలిసి మనుగడనే కష్టం చేసినప్పుడు దీన్ని వాడతారు. తన objectives సాధించాలంటే turnaround సంక్షోభ కారణాలను తిప్పికొట్టాలి, financial crisis ను పరిష్కరించాలి, financial performance లో వేగవంతమైన మెరుగుదల సాధించాలి, stakeholder మద్దతును తిరిగి పొందాలి, అంతర్గత అడ్డంకులనూ ప్రతికూల industry లక్షణాలనూ అధిగమించాలి.

Turnaround వైపు సూచించే **six danger signals** ను నేరుగా అడుగుతారు, చాలా scenario సమాధానాలు వీటితోనే మొదలవుతాయి: business నుంచి నిరంతరం negative cash flow, పోటీలో నిలవలేని products లేదా services, తగ్గుతున్న market share, భౌతిక సౌకర్యాల క్షీణత, అధిక సిబ్బంది — దానితో పాటు ఎక్కువ employee turnover, తక్కువ ఉత్సాహం — చివరగా దుర్నిర్వహణ. case లోని వాస్తవాలను ఈ జాబితాతో సరిపోల్చి, కలిసినవాటిని ఉటంకించండి. ఈ సూచికలతో ముడిపెట్టకుండా strategy పేరు మాత్రమే చెప్పి సమాధానం **identification marks** కోల్పోతుంది; key problems అడిగినప్పుడు వాటిని వాస్తవాల నుంచే తీయాలి, సాధారణ మాటల్లో చెప్పకూడదు.

Work plan లో **five named stages, in order** ఉన్నాయి. **Stage One - assessment of current problems:** మూల కారణాలను, నష్టం ఎంతవరకు జరిగిందో తేల్చి, తక్షణ సమస్యలను సరిదిద్దడంపై resources ను కేంద్రీకరించాలి. **Stage Two - analyse the situation and develop a strategic plan:** మనుగడ అవకాశాలను అంచనా వేసి, నిలదొక్కుకోగల core businesses ను, సరిపడా bridge financing ను, అందుబాటులో ఉన్న సంస్థ resources ను చూసి, competitive position లోని బలాలనూ బలహీనతలనూ విశ్లేషించి, ఆ తర్వాత నిర్దిష్ట goals నూ వివరమైన functional చర్యలనూ నిర్ణయించాలి. **Stage Three - implementing an emergency action plan:** human resource, financial, marketing, operations చర్యల ద్వారా **stop the bleeding** — debt ను restructure చేయడం, working capital ను మెరుగుపరచడం, ఖర్చులు తగ్గించడం, product lines కత్తిరించడం, positive operating cash flow ను వేగంగా ఏర్పరచడం. **Stage Four - restructuring the business:** cash అంచనాలు, assets, debts విశ్లేషణ, product mix ను తిరిగి నిలబెట్టడం, సౌకర్యాలను మూసివేయడం లేదా markets నుంచి వైదొలగడం, reward, compensation వ్యవస్థల ద్వారా people mix ను మార్చడం. **Stage Five - returning to normal:** profitability సంకేతాలు, return on investment, పెరిగిన economic value added; కొత్త products ను జాగ్రత్తగా చేర్చడం, customer service మెరుగుపరచడం, alliances, పెరిగిన market share.

Stages కాకుండా turnaround elements ఏమిటని ప్రశ్న అడిగితే సమాధానాలు ఎనిమిదింటిని ఇస్తాయి: top management లో మార్పులు, మొదట్లో విశ్వాసం కలిగించే చర్యలు, బయటి ఒత్తిళ్లను తటస్థం చేయడం, వెంటనే ఫలితమిచ్చే కార్యకలాపాలను గుర్తించడం, వేగంగా ఖర్చు తగ్గింపు, ఆదాయం సృష్టించడం, cash కోసం asset liquidation, అంతర్గత సమన్వయాన్ని మెరుగుపరచడం. యువకుడైన, దూరదృష్టి ఉన్న executive ను నియమించారని case చెబితే అది వీటిలో మొదటిదాన్నే సూచిస్తుంది, కాబట్టి దాన్ని స్పష్టంగా రాయండి. Long-term recovery ప్రశ్నకు సమాధానాలు జోడించే హెచ్చరికను గుర్తుంచుకోండి: **stops at cost cutting** అన్నట్టుగా ఆగిపోయిన సమాధానం మొదటి stage కు మాత్రమే జవాబు చెప్పినట్టు.

Divestment అంటే **business లో ఒక భాగాన్ని అమ్మడం లేదా liquidation చేయడం** — ఒక ప్రధాన division, profit centre లేదా SBU — సాధారణంగా ఇది rehabilitation లేదా restructuring plan లో భాగం. సమాధానాలు ఇచ్చే క్రమంలో కారణాలు: turnaround ప్రయత్నించి అది విఫలమవడం; కొన్న business సరిపడక company లో కలవలేకపోవడం; ఒక business నుంచి **persistent negative cash flows** మొత్తం company కి ఆర్థిక సమస్యలు తేవడం; పోటీ తీవ్రత, దాన్ని తట్టుకోలేని సంస్థ అశక్తత; మనుగడ కోసం technological upgradation కావాలి కానీ అందులో పెట్టుబడి పెట్టలేకపోవడం; పెట్టుబడికి మెరుగైన ప్రత్యామ్నాయం అందుబాటులో ఉండటం. మొత్తం business మనుగడను తిరిగి నిలబెట్టడమే లక్ష్యమైనచోట divestment ను అవమానంగా కాక **integral part of corporate strategy** గా చూడాలని సమాధానాలు జోడిస్తాయి.

Retrenchment strategies లో **liquidation అత్యంత తీవ్రమైనది, అత్యంత అనాకర్షణీయమైనది**: సంస్థను మూసివేసి దాని assets ను అమ్మేయడం. దీన్ని divestment తో నాలుగు ప్రాతిపదికలపై పోల్చండి. అర్థం: divestment business లో ఒక భాగాన్ని అమ్ముతుంది, liquidation సంస్థనే మూసివేస్తుంది. ఎప్పుడు స్వీకరిస్తారు: turnaround విఫలమైన తర్వాత rehabilitation plan లో భాగంగా divestment; turnaround కానీ divestment కానీ పరిష్కారం కాని, లేదా రెండూ ప్రయత్నించి విఫలమైన తీవ్రమైన, విషమ పరిస్థితుల్లో మాత్రమే liquidation. లక్ష్యం: సంస్థ మనుగడ — దానికి ఎదురుగా **last resort**. పరిణామాలు: divestment సంస్థను బతికించి ఉంచుతుంది, కనీసం కొంతమేర సిబ్బందిని నిలబెట్టుకుంటుంది; liquidation ఉపాధి నష్టాన్ని, భవిష్యత్ అవకాశాల ముగింపును, వైఫల్యపు మచ్చను, goodwill నష్టాన్ని తెస్తుంది. సమాధానాలు ఇచ్చే ఒకే ఒక మినహాయింపు — **a dead business is worth more than alive** అన్నచోట liquidation మంచి ప్రతిపాదనే.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 3 ప్రశ్నలు

- six danger signals నూ five stages నూ పేరుతో సహా, క్రమంలో గుర్తుంచుకోండి. ఈ అంశంలో చాలా marks పేర్లు చెప్పడానికే.
- Turnaround కు ఉన్న ఎనిమిది elements, ఐదు stages — ఇవి వేర్వేరు జాబితాలు. రాయడం మొదలుపెట్టే ముందు ప్రశ్న ఏది అడుగుతోందో చదవండి.

CSQ 2.5 · PYQ 2024-Sep [5] (b) {C} · 5M · Pg 769	LEVEL I Remembering	Medium
CSQ 2.6 · RTP 2024-Sep [13] · Pg 770	LEVEL I Remembering	Medium

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 5 ప్రశ్నలు

- Strategy పేరు చెప్పి, ఆ తర్వాత కారణాలను లేదా stages ను క్రమంలో ఇవ్వండి. Action plan అడిగితే turnaround వర్ణనలా కాక, ఒక CEO అనుసరించగల సంఖ్యల step లుగా రాయండి.
- Scenario ప్రశ్నకు plan కంటే ముందు diagnosis కావాలి — ఏం తప్పు జరిగిందో చెప్పండి.

TQ 2.1 · PYQ 2016-Nov [14] (Or) (b) · DESC · 3M · Pg 757	LEVEL I Understanding	Easy
TQ 2.4 · PYQ 2021-Jul [8] (a) · DESC · 5M · Pg 759	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 2.7 · MTP 2025-Jul S1 [1] (c) · DESC · 5M · Pg 762	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 2.8 · RTP 2025-Sep [13] · DESC · Pg 763	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 2.7 · PYQ 2025-May [5] (c) {C} · 5M · Pg 771	LEVEL I Understanding	Medium

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 6 ప్రశ్నలు

- Retrenchment strategy పేరుతో మొదలుపెట్టి, ఆ తర్వాత సాధారణ మాటల్లో కాక case లోని వాస్తవాల నుంచి తీసిన కారణాలను ఇవ్వండి.
- Turnaround ప్రయత్నించి విఫలమైందని case చెబితే సమాధానం divestment. Business ను కొనసాగించాలని board నిర్ణయించి కొత్త executive ను నియమిస్తే సమాధానం turnaround.
- ఒకటి ముందు సంవత్సరంలో, ఒకటి తర్వాత — ఇలా రెండు చర్యలకు తేదీలు ఇచ్చిన case లో, ఒక్కోదానికీ సంవత్సరం జోడించి రెండు strategies ను విడిగా పేర్కొనాలి.

CSQ 2.1 · PYQ 2018-May [9] (a) · 5M · Pg 764	LEVEL II Application	Medium
CSQ 2.2 · PYQ 2019-Nov [6] {C} · 5M · Pg 766	LEVEL II Application	Medium
CSQ 2.3 · PYQ 2021-Jan [7] (b) · 5M · Pg 767	LEVEL II Application	Medium
CSQ 2.4 · PYQ 2022-Nov [8] (a) · 5M · Pg 768	LEVEL II Application	Medium
CSQ 2.8 · PYQ 2025-Sep [5] (b) {C} · 5M · Pg 772	LEVEL II Application	Medium
CSQ 2.9 · PYQ 2026-Sep [5] (a) {C} · 5M · Pg 773	LEVEL II Application	Medium

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 3 ప్రశ్నలు

- రెండు exit మార్గాల మధ్య తేడా చెప్పాల్సినప్పుడు ఒక్కో వరుసకు ఒక ప్రాతిపదిక రాయండి: ఏం అమ్ముతారు, ఎవరు కొనసాగుతారు, సంస్థకు ఏమవుతుంది.
- సూచికలు అడిగితే వాటిని జాబితాగా ఇచ్చి, ఒక్కోటి దేన్ని సూచిస్తుందో చెప్పండి; marks లెక్కలోనే ఉన్నాయి.

TQ 2.3 · PYQ 2020-Nov [10] (b) · DESC · 5M · Pg 758

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 2.5 · PYQ 2021-Dec [8] (b) · DESC · 5M · Pg 761

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 2.6 · MTP 2024-Mar [3] (b) · DESC · 5M · Pg 761

LEVEL II
Analysis

Medium

అంశం 3: Strategic Options

L2P6-B-C4-T03

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 4, Strategic Choices — strategic options గురించి: Ansoff's product-market growth matrix గురించి, ఆ తర్వాత BCG, ADL, GE matrices గురించి, చివరగా strategic group mapping గురించి.

NOTES

Igor Ansoff ప్రతిపాదించిన Product-Market Growth Matrix — products, markets ఉన్నవేనా కొత్తవా అని అడగడం ద్వారా భవిష్యత్ growth అవకాశాలను గుర్తించడంలో business కు సాయపడుతుంది. నాలుగు strategies ను ఈ క్రమంలో పేర్కొనండి: **market penetration** — advertising, promotion, పోటీతత్వ pricing ద్వారా లేదా ప్రస్తుత customers వాడకాన్ని పెంచడం ద్వారా ఉన్న markets లో ఉన్న products తోనే growth; **market development** — ఉన్న products ను కొత్త markets లోకి తీసుకెళ్లడం, అవి కొత్త భౌగోళిక ప్రాంతాలైనా, ప్రత్యామ్నాయ distribution channels అయినా, కొత్త segments అయినా; **product development** — కొత్త లేదా మార్చిన products ను ఉన్న markets లోకి తేవడం; **diversification** — కొత్త products ను కొత్త markets లో అమ్మడం. వీటిలో ఏది ఎంచుకోవాలన్నది సంస్థ resources, మౌలిక సదుపాయాలు, market position, ప్రాంతం, budget పై ఆధారపడుతుంది.

Scenarios లో సమాధానాలు **diversification ను అత్యధిక risk ఉన్న cell** గా చూస్తాయి; కొత్త markets కోసం ప్రత్యేకంగా తయారుచేసిన లేదా మలిచిన products తో సంస్థ ఆ markets లోకి ప్రవేశించినప్పుడల్లా దీన్నే ఎంచుకుంటాయి: fashion brand కూడా, organic food company కూడా ఆయా ప్రాంతాలకు ప్రత్యేకమైన products తో విదేశాలకు వెళ్లాయి, రెండింటినీ market development కాక diversification గా లెక్కగట్టారు. ఉన్న product నే మార్పు లేకుండా కొత్త ప్రాంతానికి తీసుకెళ్లి, packaging నూ marketing సందేశాన్నీ మాత్రమే స్థానిక అభిరుచులకూ నిబంధనలకూ తగ్గట్టు మార్చినచోట సమాధానం **market development**. The product itself is new అన్నదేనా అని వాస్తవాలను చదవండి; ఆ ఒక్క విషయమే cell

ను నిర్ణయిస్తుంది, సమాధానం వివరించే ముందు cell పేరు చెప్పాలి.

BCG Growth-Share Matrix profitability ను కాక **relative market share against market growth rate** ను గీస్తుంది — పరీక్షకుడికి ఇష్టమైన contrast ప్రశ్న అంతా దీని చుట్టూనే. **Stars** కు ఎక్కువ growth ఉన్న market లో ఎక్కువ share ఉంటుంది, స్థానం నిలబెట్టుకోవడానికి investment కావాలి. **Cash cows** కు తక్కువ growth ఉన్న market లో ఎక్కువ share: బాగా లాభదాయకం, కానీ అదనపు investment కు తగిన ఫలితం రాదు, కాబట్టి వాటికి పెట్టడం కాదు — వాటి నుంచి పిండుకోవడం. **Question marks** కు ఎక్కువ growth ఉన్న market లో తక్కువ share: ప్రస్తుతం బలహీనం, చాలాసార్లు నష్టదాయకం; కానీ growth ఉంది కాబట్టి share ను ఇంకా సంపాదించవచ్చు, అందుకే ఎంపిక చేసుకుని పెద్ద investment ను ఇవి తీసుకుంటాయి. **Dogs** కు తక్కువ growth ఉన్న market లో తక్కువ share, ఇవి divestment కు అభ్యర్థులు. అత్యంత లాభదాయకమైన business కు అతి పెద్ద కేటాయింపు ఎందుకు రావడం లేదని ప్రశ్న అడిగితే, చివరి mark **cash cow is funding the others** అని, portfolio ను మొత్తంగా నిర్వహిస్తారని చెప్పడానికే.

Units ను వర్గీకరించిన తర్వాత నాలుగు strategies వస్తాయి: **build** — marketing లో, distribution లో, product development లో నిరంతర investment ద్వారా market share పెంచడం; **hold** — resources ను సద్వినియోగం చేసి brand పేరును కాపాడుతూ ప్రస్తుత share నూ profitability నీ నిలబెట్టడం; **harvest** — స్వల్పకాలిక cash తీసుకోవడం; **divest** — అమ్మడం లేదా liquidation చేయడం. సమాధానాలు పెట్టే application star గురించి: build, hold రెండూ దానికి సరిపోతాయి; **harvest and divest are wrong for a star** ఎందుకంటే ఆ వర్గీకరణకు ఆధారమైన దీర్ఘకాలిక growth కంటే స్వల్పకాలిక cash కు అవి ప్రాధాన్యం ఇస్తాయి. సరిపడని ఆ రెండు options ఎందుకు సరిపడవు స్పష్టంగా చెప్పండి — ముద్రిత సమాధానాలు అలాగే చేస్తాయి, marks అక్కడే ఉన్నాయి.

BCG matrix కు ఉన్న limitations ను ఐదు marks ప్రశ్నలో భాగంగా అడుగుతారు. **Complexity and cost:** ఈ matrix ను అమలు చేయడం కష్టం, సమయం తీసుకుంటుంది, ఖరీదైనది. **Subjectivity:** SBU's ను నిర్వచించడం, market share ను లేదా growth ను కచ్చితంగా కొలవడం సవాలే. **Focus on the present:** ఇది ప్రస్తుత business పరిస్థితులపైనే దృష్టి పెడుతుంది, భవిష్యత్ strategic planning కు ఇచ్చే మార్గదర్శనం పరిమితం. **Overemphasis on growth:** దీనివల్ల ఎక్కువ growth ఉన్న markets లో అవివేకమైన investment కు, లేదా నిలదొక్కుకున్న products ను ముందే divestment చేయడానికి దారితీయవచ్చు. సమాధానాలు ముగించే వాక్యంతోనే ముగించండి — ఈ matrix ఒక సరళీకృత framework, దీన్ని **alongside other strategic tools** వాడాలి.

ADL matrix కు ఆ పేరు **Arthur D. Little** నుంచి వచ్చింది; ఇది product life cycle ఆధారంగా చేసే portfolio analysis పద్ధతి, **stage of industry maturity** పైనా సంస్థ **competitive position** పైనా రెండు కోణాల matrix ను ఏర్పరుస్తుంది. ఆ competitive position ను ఐదు ప్రమాణాలతో అంచనా వేయడమే దీని పని; వాటిని ఈ క్రమంలో పేర్కొనండి: **dominant** — monopoly వల్ల లేదా బలమైన, రక్షిత technological ఆధిపత్యం వల్ల వచ్చే, సాపేక్షంగా అరుదైన స్థానం; **strong** — strategies ఎంపికలో గణనీయమైన స్వేచ్ఛ ఉండి, పోటీదారుల నుంచి పెద్దగా ముప్పు లేని market position; **favourable** — industry చెల్లాచెదురుగా ఉండి ఏ ఒక్క పోటీదారు ప్రత్యేకంగా నిలవనిచోట ఏర్పడేది, తగినంత స్వేచ్ఛ ఉంటుంది; **tenable** — పనితీరు

సంతృప్తికరంగా ఉండి industry లో కొనసాగడాన్ని సమర్థించుకోగలిగినా, బలమైన, చురుకైన ప్రత్యర్థుల ముందు బలహీనంగా ఉండేది; **weak** — మెరుగుపడే అవకాశాలు ఉన్నా సాధారణంగా అసంతృప్తికరమైన performance.

Scenarios లో ఇంకో రెండు tools వస్తాయి. **GE matrix** అనేది **nine-cell grid** — **industry attractiveness and business unit strength** ఆధారంగా business units ను అంచనా వేసి, resource కేటాయింపు కోసం వాటిని **grow, hold or harvest** జోన్లుగా విభజిస్తుంది: బాగా ఆకర్షణీయమైన industry లో బలమైన unit అంటే మరింత investment కు పచ్చజెండా; తక్కువ ఆకర్షణీయమైన industry లో బలహీనమైన unit అంటే investment ను కనిష్టం చేసి జాగ్రత్తగా ఉండమని అర్థం. **Strategic group mapping** సంతృప్త industry లోపలి పోటీని విశ్లేషిస్తుంది — ఒకే రకమైన strategies అనుసరించే సంస్థలను గుంపులుగా చేయడం ద్వారా. దీని విధానంలో నాలుగు steps: సంస్థలను వేరు చేసే పోటీ లక్షణాలను గుర్తించడం — ధర లేదా నాణ్యత శ్రేణి, భౌగోళిక పరిధి, vertical integration స్థాయి, product-line విస్తృతి, వాడే distribution channels, service స్థాయి వంటివి; ఆ లక్షణాల్లో ఎంచుకున్న జతలతో సంస్థలను రెండు చరరాశుల map పై గుర్తించడం; ఒకే strategy స్థలంలో పడే సంస్థలను ఒకే strategic group కు కేటాయించడం; ప్రతి గుంపు చుట్టూ **proportional to its share of industry sales** అన్నట్టుగా వృత్తాలు గీయడం.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 1 ప్రశ్నలు

- ఏ ఒక్కదాన్ని వివరించే ముందైనా నాలుగు Ansoff cells ను, నాలుగు BCG cells ను లేదా ఐదు ADL positions ను పేర్కొనండి. లెక్కే mark.
- ముద్రిత సమాధానాలు రచయిత పేరు చెప్పినచోట మీరూ చెప్పండి: product-market matrix కు Igor Ansoff, ADL matrix కు Arthur D. Little.

TQ 3.2 · RTP 2020-Nov [10] · DESC · Pg 775

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 5 ప్రశ్నలు

- ఏ cell ను వర్ణించే ముందైనా matrix కు ఉన్న రెండు అక్షాలను చెప్పండి. అక్షాలు లేకుండా cells ను వర్ణించే సమాధానం ఆ tool ను వివరించినట్టు కాదు.
- ఒక tool ఎలా ఉపయోగపడుతుందని ప్రశ్న అడిగితే, growth గురించిన సాధారణ వ్యాఖ్యతో కాక, ఎంపిక దేనిపై ఆధారపడుతుందని సమాధానాలు చెబుతాయో ఆ అంశాలతో ముగించండి.

TQ 3.1 · PYQ 2017-May [11] (b) · DESC · 3M · Pg 774

LEVEL I
Understanding

Easy

TQ 3.4 · PYQ 2025-Jan [8] (b) · DESC · 5M · Pg 776

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 3.5 · MTP 2025-Mar S1 [1] (c) · DESC · 5M · Pg 777

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 3.6 · MTP 2025-Apr S2 [2] (a) · DESC · 5M · Pg 778

LEVEL I
Understanding**Medium**

CSQ 3.2 · RTP 2025-Jan [13] · Pg 781

LEVEL I
Understanding**Medium****Application** నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 2 ప్రశ్నలు

- Case లోని business ను మొదటి వాక్యంలోనే పేరున్న ఒక cell లోకి వర్గీకరించి, ఆ తర్వాత share గురించీ growth గురించీ ఇచ్చిన వాస్తవాల నుంచి ఆ వర్గీకరణను సమర్థించండి.
- వర్గీకరించిన తర్వాత ఆ cell కు వచ్చే strategy ని చెప్పి, దానికి ఏ strategies సరిపడవో, ఎందుకో చెప్పండి.

CSQ 3.3 · PYQ 2026-Jan [5] (a) {C} · 5M · Pg 782

LEVEL II
Application**Medium**

CSQ 3.4 · MTP 2026-Mar S1 [1] (c) {C} · 5M · Pg 783

LEVEL II
Application**Medium****Analysis** విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 2 ప్రశ్నలు

- Investment గురించి ఒక విరోధాభాసను ప్రశ్న నిలబెడితే, ముందు అక్షాలను మళ్ళీ చెప్పి దాన్ని పరిష్కరించండి; ఆ తర్వాత portfolio లో ఒక cell మరో cell కు ఎలా నిధులిస్తుందో వివరించండి.
- సంస్థ సొంత units ను కాక పోటీదారులను case వర్ణిస్తే, కావాల్సిన tool strategic group mapping; industry ని వర్ణించే బదులు దాని steps ను క్రమంలో రాయండి.

TQ 3.3 · RTP 2024-May [13] · DESC · Pg 775

LEVEL II
Analysis**Medium**

CSQ 3.1 · PYQ 2025-Jan [5] (c) {C} · 5M · Pg 780

LEVEL II
Analysis**Medium**

SECTION B · STRATEGIC MANAGEMENT · అధ్యాయం 5

Strategy Implementation మరియు Evaluation

8 అంశాలు · 61 వర్గీకృత ప్రశ్నలు · ప్రాముఖ్యత: A

ICAI SKILL PROFILE Strategic Management కోసం ICAI band: Level I 30-55% · Level II 45-70% — ఈ అధ్యాయం చదివితే అనిపించేది: **theory-ప్రధానం**

Level I — Comprehension & Knowledge

66.0%

306 లో 202 marks

Level II — Analysis & Application

34.0%

306 లో 104 marks

ఈ Section యొక్క Level I గరిష్ట పరిమితి కంటే పైన: ఈ అధ్యాయం marks లో 66% Comprehension మరియు Knowledge వి, ICAI ఇచ్చినది 30-55% — అది Strategic Management కోసం. ఇక్కడ సన్నద్ధతలో చదవడం Section లోని మిగిలిన చోట్ల కంటే ఎక్కువ భాగం ఆక్రమిస్తుంది.

అంశం 1: Strategic Management Process

L2P6-B-C5-T01

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — strategic management process గురించి, strategy formulation కూ implementation కూ మధ్య ఉండే linkage గురించి.

NOTES

సమాధానాలు **eight principal aspects of strategy execution** ఇస్తాయి, అవీ ఈ క్రమంలోనే: strategic success కు కీలకమైన activities లోకి తగినన్ని resources ను మళ్లించే budgets ను రూపొందించడం; అవసరమైన నైపుణ్యాలూ నిపుణతా ఉన్నవారితో సంస్థను నింపడం, strategy కు తోడ్పడే competencies, capabilities ను నిర్మించడం; policies, operating procedures execution కు అడ్డు కాకుండా తోడ్పడేలా చూడటం; core business activities కు అత్యుత్తమ practices ను వాడుతూ నిరంతర మెరుగుదల కోసం ఒత్తిడి పెట్టడం; information, operating systems ను ఏర్పాటు చేయడం; లక్ష్యంగా పెట్టుకున్న objectives ను సాధించేలా సిబ్బందిని ప్రేరేపించడం; execution కు అనుకూలమైన culture నూ పని వాతావరణాన్నీ సృష్టించడం; implementation ను ముందుకు నడిపేందుకు అవసరమైన అంతర్గత leadership ను చూపడం. **Number all eight.** Marks లెక్కను బట్టి వస్తాయి, వివరణ పొడవును బట్టి కాదు.

Execution అంటే ఏమిటో చెప్పడంతో మొదలుపెట్టండి: strategic plans ను ప్రభావవంతమైన చర్యలుగా, కోరుకున్న ఫలితాలుగా మార్చే **operations-oriented activity** అది. సమాధానాలు ముగించే వాక్యంతోనే ముగించండి — మంచి execution అంటే **fits between strategy and organisational capabilities** ను, strategy కూ reward structure కూ మధ్య, strategy కూ internal operating systems కూ మధ్య, strategy కూ సంస్థ పని వాతావరణం, culture కూ మధ్య బలమైన పొంతనను సృష్టించడం.

Formulation నూ implementation నూ కలిపేవి **two linkages**. Forward linkages: objective setting నుంచి environmental, organisational appraisal మీదుగా strategic alternatives, choice, plan వరకు ఉన్న formulation అంశాలు సంస్థ తీసుకునే దారిని నిర్ణయిస్తాయి; కాబట్టి కొత్త లేదా తిరిగి రూపొందించిన strategy structure లోనూ leadership శైలిలోనూ మార్పును తప్పనిసరి చేస్తుంది. Backward linkages: formulation ప్రక్రియపై implementation ప్రభావం చూపుతుంది, ఎందుకంటే **past strategic actions determine the choice of strategy**; ప్రస్తుత resources structure తో, కొంత అదనపు శ్రమతో అమలు చేయగలిగే strategies నే సంస్థలు ఎంచుకుంటాయి. ఇలాంటి చిన్న చిన్న మార్పులు కాలక్రమేణా సంస్థను ఉన్న చోటి నుంచి చేరాలనుకున్న చోటికి తీసుకెళ్తాయి.

పరీక్షకుడు మళ్ళీ మళ్ళీ అడిగే తేడా ఇది. Formulation అంటే **placing the forces before the action**; implementation అంటే **managing forces during the action**. Formulation strategic decision-making పై ఆధారపడిన entrepreneurial కార్యకలాపం, implementation strategic, operational నిర్ణయాలపై ఆధారపడిన administrative పని. Formulation **effectiveness** కు ప్రాధాన్యం ఇస్తే implementation **efficiency** కు ఇస్తుంది. Formulation ప్రధానంగా మేధోపరమైనది, హేతుబద్ధమైనది; implementation ప్రధానంగా operational. Formulation కు పైస్థాయిలోని కొద్దిమంది మధ్య సమన్వయం చాలు; implementation కు మధ్య, కింది స్థాయిల్లోని చాలామంది మధ్య సమన్వయం కావాలి. Formulation కు చొరవ, తార్కిక, భావనాత్మక, అంతర్దృష్టి, విశ్లేషణ వైపునాళ్ళు కావాలి; implementation కు నిర్దిష్టమైన ప్రేరణ, leadership లక్షణాలు కావాలి. Formulation, implementation కు ముందు వస్తుంది.

దాన్ని **strategic planning versus operational planning** తో కలిపి గందరగోళపడకండి; అది వేరే distinguish ప్రశ్న. Strategic planning సంస్థను, దాని resources ను తీర్చిదిద్దుతుంది, environmental variables ప్రభావాన్ని అంచనా వేస్తుంది, సమగ్ర దృష్టితో చూస్తుంది, మొత్తం objectives నూ strategies నూ రూపొందిస్తుంది, **long-term success** తో సంబంధం కలిగి ఉంటుంది, ఇది senior management బాధ్యత. Operational planning ప్రస్తుత resources మోహరింపును చూస్తుంది, strategy కాకుండా tactics ను రూపొందిస్తుంది, ప్రస్తుత operations ను భవిష్యత్తులోకి పొడిగిస్తుంది, మౌలిక మార్పు లేకుండా business functions ను సవరిస్తుంది, short-term success తో సంబంధం కలిగి ఉంటుంది, ఇది **functional managers** బాధ్యత.

Strategic uncertainty అంటే సంస్థ strategy నీ goals నీ ప్రభావితం చేయగల భవిష్యత్ సంఘటనల, పరిస్థితుల అనూహ్యత; ఇది technology, customer ఇష్టాలు, competition, ప్రభుత్వ విధానం లేదా ఆర్థిక పరిస్థితుల నుంచి పుడుతుంది. దాన్ని నిర్వహించే ఐదు మార్గాలు సమాధానం ఇలా ఇస్తుంది: strategic flexibility ని నిలబెట్టుకోవడం; business activities ను విస్తరించి పంచుకోవడం; నిరంతర monitoring, **scenario planning** చేయడం; ఆర్థిక బలం, operational efficiency, risk management ద్వారా సంస్థాగత స్థితిస్థాపకతను పెంచుకోవడం; సహకారాన్నీ strategic partnerships నూ ప్రోత్సహించడం. ముదిత సమాధానం conclusion paragraph తో ముగుస్తుంది — దాన్ని రాయండి.

మళ్ళీ మళ్ళీ వచ్చే case ఉచ్చు ఇది. Resources ను సరిగా వాడకపోవడం, కార్మికుల్లో అవాంఛనీయ ధోరణులు, norms, standards కు అనుగుణంగా లేకపోవడం, ఊహించని సవాళ్లు — ఇలాంటి scenario

strategic management process లోని ఒక function పేరు చెప్పమని అడుగుతోంది: **strategic control**. మొదటి వాక్యంలోనే దాని పేరు చెప్పి, ఆ తర్వాత దాని అంశాలు ఇవ్వండి — objectives ను **measurable and controllable standards** గా నిర్ణయించడం, performance ను గమనించి కొలవడం, వాస్తవ ఫలితాలను standards తో పోల్చి విచలనాలను గుర్తించడం, feedback ను వాడి దిద్దుబాటు చర్యలు తీసుకోవడం.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 2 ప్రశ్నలు

- Execution process లోని ఎనిమిది అంశాలకు సంఖ్యలు వేయండి. విడదీయని paragraph రాస్తే పరీక్షకుడే వాటిని లెక్కపెట్టాల్సి వస్తుంది, సులభమైన marks పోతాయి.

TQ 1.2 · PYQ 2021-Dec [7] (b) · DESC · 5M · Pg 787

LEVEL I
Remembering

Medium

TQ 1.3 · PYQ 2021-Jan [7] (a) · DESC · 5M · Pg 788

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 3 ప్రశ్నలు

- Strategy execution ను operations-oriented activity గా మొదటి వాక్యంలోనే నిర్వచించి, ఆ తర్వాత జాబితా ఇవ్వండి. ఆ నిర్వచనానికే విడిగా ఒక mark ఉంది.
- Linkages ప్రశ్నను ముగించేటప్పుడు రెండు linkages పేర్లు స్పష్టంగా చెప్పండి; forward దిశను మాత్రమే వివరించిన సమాధానం ప్రశ్నలో సగమే రాసినట్టు.

TQ 1.1 · MTP 2019-Mar [4] (a) · DESC · 5M · Pg 786

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 1.4 · PYQ 2022-May [9] (a) · DESC · 5M · Pg 790

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 1.5 · MTP 2024-Nov [4] · 5M · Pg 790

LEVEL I
Understanding

Medium

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Case framework పేరు చెప్పకుండా లక్షణాలను మాత్రమే వర్ణిస్తే, ముందు function ను గుర్తించి ఆ తర్వాతే దాని అంశాలను రాయండి.
- ప్రతి అంశాన్నీ కంపెనీ చెప్పిన సమస్యతో ముడిపెట్టండి. దుర్వినియోగమైన resources తో, చేరని norms తో లింకు లేని control అంశాల సాధారణ జాబితా application marks ను పోగొడుతుంది.

CSQ 1.1 · PYQ 2025-Sep [5] (c) {C} · 5M · Pg 793

LEVEL II
Application

Medium

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 2 ప్రశ్నలు

- Distinguish ప్రశ్నకు రెండు పక్షాలనూ, చెప్పిన ఆధారంపై, సమాధానాలు వాడే క్రమంలో, అంశం అంశం వారీగా రాయండి. వదులుగా రాసిన పోలిక paragraph కంటే ఏడు జతలుగా కుదిరిన అంశాలు మెరుగు.

TQ 1.6 · PYQ 2025-Sep [8] (b) · DESC · 5M · Pg 791

LEVEL II
Analysis

Medium

TQ 1.7 · PYQ 2026-May [8] (a) · DESC · 5M · Pg 792

LEVEL II
Analysis

Medium

అంశం 2: Digital Transformation ద్వారా Strategic Changes [Strategic Changes Through Digital Transformation]

L2P6-B-C5-T02

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — strategic change గురించి, digital transformation ద్వారా మార్పును నిర్వహించడం గురించి.

NOTES

Strategic change అంటే environmental forces మారినప్పుడు ఉన్న strategies ను సవరించడం లేదా కొత్తవాటిని తీసుకురావడం అనే సంక్లిష్ట ప్రక్రియ. అది దృష్టి పెట్టే రంగాలు **new markets, products, services and new ways of doing business**. ఏదైనా జాబితా ఇచ్చేముందు ఈ పదబంధాన్ని రాయండి: దృష్టి పెట్టాల్సిన రంగాలు ఏమిటని అడిగిన ప్రశ్నకు కావాల్సింది సరిగ్గా ఈ నాలుగే; concept అడిగిన ప్రశ్నకు కావాల్సింది ఇది ఒకసారి జరిగే సంఘటన కాదు, సంక్లిష్ట ప్రక్రియ అనే వాక్యం.

Three steps to initiate strategic change, ఈ క్రమంలోనే. 1. మార్పు అవసరాన్ని గుర్తించడం — ప్రస్తుత corporate culture లో ఏ కోణాలు strategy కు తోడ్పడతాయో, ఏవి తోడ్పడవో నిర్ధారించడం. 2. మార్పును నిర్వహించేందుకు ఉమ్మడి vision ను సృష్టించడం — వ్యక్తుల objectives, సంస్థ objectives ఒకే దిశలో ఉండాలి, వాటి మధ్య ఘర్షణ ఉండకూడదు; business culture లోని మార్పు పైపై మెరుగు కాదని, పైపూత కాదని management అందరినీ ఒప్పించాలి. 3. మార్పును సంస్థాగతం చేయడం — ఇది చర్య దశ; మార్చిన strategy ను అమలు చేయడం, మార్పు పట్ల నిలకడైన వైఖరి ఉండటం ఇక్కడ అవసరం, అప్పుడే **the firm does not slip back into old ways**.

Kurt Lewin's three-stage change process సంస్థను ప్రస్తుత స్థితి నుంచి కోరుకున్న భవిష్యత్ స్థితికి తీసుకెళ్తుంది. **Unfreezing** మార్పు అవసరాన్ని గుర్తించేందుకు ఉద్యోగులను సిద్ధం చేస్తుంది; వారికి ముందుగానే తెలియజేయాలి, ఎందుకంటే హఠాత్తుగా, ముందస్తు సమాచారం లేకుండా చేసే మార్పు ప్రతికూల ఫలితాన్ని ఇస్తుంది, నైతిక స్థైర్యాన్ని దెబ్బతీస్తుంది. **Changing** ఉన్న ప్రవర్తనా తీరులను మూడు పద్ధతుల ద్వారా మారుస్తుంది — compliance (బహుమతులు, శిక్షలు), identification (మనసుకు హత్తుకునే role models), internalisation (ఆలోచనా విధానంలోనే అంతర్గత మార్పు, కొత్త ప్రవర్తనను నేర్చుకునే స్వేచ్ఛతో). కొత్త ప్రవర్తన సాధారణ పని తీరుగా మారి పాతదాన్ని శాశ్వతంగా భర్తీ చేసి, నిరంతరం బలపడినప్పుడు

Refreezing జరుగుతుంది. Changing కింద ఆ మూడు పద్ధతుల పేర్లూ చెప్పండి — మూడు దశలు మాత్రమే ఇచ్చే సమాధానాలు marks వదిలేస్తాయి. ఈ model **not a one-time process** అని స్పష్టంగా చెప్పండి: కొత్త సవాళ్లూ technologies నిరంతరం వస్తుంటాయి కాబట్టి ఈ చక్రం పునరావృతమవుతుంది.

Digital transformation సమయంలో చిన్న, మధ్య తరహా business లో మార్పును నిర్వహించడానికి సమాధానాలు **five best practices** ఇస్తాయి: పై నుంచి మొదలుపెట్టడం — ఏకతాటిపై, నిబద్ధతతో ఉన్న leadership మార్పును స్వీకరించే culture ను సృష్టించడం; మార్పు అవసరమైనదేనని, కోరుకున్నదేనని నిర్ధారించుకోవడం, ఎందుకంటే మరీ ఎక్కువ మార్పు మరీ వేగంగా చేస్తే ప్రతికూల ఫలితం వస్తుంది; ముందుగానే సమాచారం ఇవ్వడం, ఉద్యోగులకు సాధనాలూ శిక్షణా ఇవ్వడం, project managers వంటి change agents కు అధికారం ఇవ్వడం, IT ని ముందస్తుగా భాగస్వామిని చేయడం ద్వారా అంతరాయాన్ని తగ్గించడం; ఇరువైపులా బహిరంగ సంభాషణను ప్రోత్సహించడం, తద్వారా సందేహాలు తీరతాయి, విభాగాల మధ్య సహకారం పెరుగుతుంది; **change is the norm, not the exception** అని గుర్తించడం.

pointers for navigating change during digital transformation గురించిన ప్రశ్నకు కావాల్సింది వేరే ఐదింటి జాబితా: transformation లక్ష్యాలనూ objectives నూ స్పష్టంగా చెప్పడం; ఉద్యోగులతో, clients తో, ఇతర stakeholders తో ఎప్పుడూ క్రమం తప్పకుండా, పారదర్శకంగా సమాచారం పంచుకోవడం; **be ready for resistance** — దాన్ని ఎదుర్కొనే ప్రణాళికను సిద్ధంగా ఉంచుకోవడం; మార్పులను ఒకేసారి కాకుండా క్రమంగా అమలు చేయడం; సాయమూ శిక్షణా అందించడం. ముద్రిత ముగింపుతో ముగించండి — సరైన change management లేకపోతే ఈ ప్రయత్నాలు విఫలమయ్యే అవకాశమే ఎక్కువ.

Digital transition లో change management కు **four essential elements** ఉన్నాయి: transformation లక్ష్యాలనూ objectives నూ నిర్వచించడం; సంస్థ ప్రస్తుత స్థితిని అంచనా వేసి అంతరాలను గుర్తించడం; కోరుకున్న స్థితికి చేరే steps ను చెప్పే roadmap ను రూపొందించడం; ప్రతి స్థాయిలోనూ మార్పును అమలు చేసి నిర్వహించడం. Digital objectives, gap assessment, దశల వారీ roadmap, అన్ని స్థాయిల్లో అమలు — ఇవి వరుసగా వచ్చే scenario ను ఈ నాలుగింటితోనే జతపరచాలి; **map the facts to the elements one by one**, ఆ తర్వాత concept పేరు చెప్పండి.

మిశ్రమ scenario లోని ఉచ్చు ఇది. Environmental shock తర్వాత కొత్త strategy ని రూపొందించి అమలు చేయడంలో ఏ దశలు అనుసరించాలని CEO ను అడిగినప్పుడు, సమాధానం ముందు **five-stage managerial process** ను నడుపుతుంది — strategic vision ను రూపొందించడం; environmental, organisational analysis; strategy ను రూపొందించడం; strategy ను implement చేసి execute చేయడం; strategic evaluation, control — ఆ తర్వాతే strategic change ను మొదలుపెట్టే మూడు steps. **Both lists, in that order.**

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 9 ప్రశ్నలు

- Strategic change ను ఒక్క వాక్యంలో నిర్వచించి, steps దగ్గరకు వెళ్ళేముందు అది దృష్టి పెట్టే నాలుగు రంగాల పేర్లు చెప్పండి.

- Digital transformation లో change management ఎందుకు ముఖ్యమో ప్రశ్న అడిగితే 'ఎలా' తో పాటు 'ఎందుకు' కూడా సమాధానం ఇవ్వండి; అది లేకపోతే విఫలమవుతుందనే ముగింపు వాక్యానికే ఒక mark ఉంది.

TQ 2.2 · PYQ 2023-May [10] (a) · DESC · 5M · Pg 796	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 2.4 · PYQ 2024-Sep [8] (Or) (b) · DESC · 5M · Pg 797	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 2.5 · MTP 2025-Apr S2 [1] (c) · DESC · 5M · Pg 798	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 2.7 · MTP 2026-Mar S1 [4] (Or) (b) · DESC · 5M · Pg 800	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 2.8 · PYQ 2026-Sep [8] (b) · DESC · 5M · Pg 801	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 2.2 · MTP 2024-Nov [2] (a) · 5M · Pg 804	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 2.3 · PYQ 2025-May [5] (b) {C} · 5M · Pg 804	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 2.4 · PYQ 2026-May [5] (a) {C} · 5M · Pg 806	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 2.1 · PYQ 2018-Nov [12] (a) · 7M · Pg 794	LEVEL I Understanding	Hard

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 3 ప్రశ్నలు

- Model పేరును మొదటి వాక్యంలోనే చెప్పి, ఆ తర్వాత scenario లోని వాస్తవాలను దశల వారీగా తీసుకోండి. అవగాహన సదస్సులూ శిక్షణా Unfreezing; feedback తో దశలవారీ అమలు Changing; సవరించిన policies, reward systems Refreezing.
- ఇది ఒకసారి జరిగే ప్రక్రియేనా అన్నట్టుగా ప్రశ్న చివర నేరుగా ఒక ఉప-ప్రశ్న ఉంటే, పరీక్షకుడి కంటికి తప్పకుండా కనబడేలా దానికి విడిగా ఒక ముగింపు వాక్యంలో సమాధానం ఇవ్వండి.

TQ 2.6 · RTP 2026-May [15] · DESC · Pg 799	LEVEL II Application	Medium
CSQ 2.1 · PYQ 2022-May [8] (a) · 5M · Pg 802	LEVEL II Application	Medium
TQ 2.3 · MTP 2024-Mar [1] (c) {C} · DESC · 5M · Pg 796	LEVEL II Application	Hard

అంశం 3: Organisational Framework

L2P6-B-C5-T03

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — organisational framework గురించి, McKinsey 7S Model గురించి.

NOTES

ఈ అంశంలోని ప్రతి ప్రశ్నా ఒకే model చుట్టూ తిరుగుతుంది: organisational design నూ ప్రభావశీలతనూ విశ్లేషించడానికి వాడే **McKinsey 7S Model**. **seven internal elements are interrelated** అన్నదే దీని మౌలిక సూత్రం; కాబట్టి ఒకదానిలో మార్పు మిగతావాటిపై అలల ప్రభావం చూపుతుంది, సంస్థ ప్రభావవంతంగా ఉండాలంటే ఏడూ ఒకే దిశలో సరిపడి ఉండాలి. Hard, soft elements ను గానీ, ripple effect ను గానీ, organisational design పై questionnaire ను గానీ ప్రస్తావించే ఏ scenario అయినా ఇదే model — మొదటి వాక్యంలోనే పేరు చెప్పండి.

Three Hard Elements — వీటిని గుర్తించడం తులనాత్మకంగా సులభం, ఇవి నేరుగా management అదుపులో ఉంటాయి. **Strategy**: core competencies ను నిర్మించుకోవడానికి, competitive advantage ను సాధించడానికి, objectives ను చేరుకోవడానికి సంస్థ ఎంచుకునే దిశ, ప్రణాళిక. **Structure**: resources లభ్యతను, కావాల్సిన centralisation లేదా decentralisation స్థాయిని పరిగణనలోకి తీసుకుని ఏర్పరచుకున్న సంస్థాగత చట్టం. **Systems**: సంస్థ goals నూ objectives నూ సమర్థంగా, ప్రభావవంతంగా అమలు చేసే processes, procedures, రోజువారీ పనులు, operations.

Four Soft Elements — వీటిని నిర్వచించడం కష్టం, ఇవి ఎక్కువగా సంస్థ culture ప్రభావంలో ఉంటాయి.

Shared Values: సంస్థ culture లోనూ code of ethics లోనూ ప్రతిఫలించే మూల విలువలు, నమ్మకాలు.

Style: leadership, management శైలి; అది strategic నిర్ణయాలను, ఉద్యోగుల ప్రేరణను, goals సాధనను ప్రభావితం చేసే తీరు. **Staff**: సంస్థలో అందుబాటులో ఉన్న మనుషులు, ప్రతిభ. **Skills**: ఉద్యోగులకూ సంస్థకూ ఉన్న core competencies, కీలక capabilities. ఏదైనా వివరించేముందు ఏడింటి పేర్లూ hard, soft గా విడగొట్టి చెప్పండి.

ఈ model కు **four limitations** ఉన్నాయి; model నూ దాని పరిమితులనూ అడిగిన ప్రశ్నలో రెండింటికీ marks ఉంటాయి. ఇది external environment ను పట్టించుకోకుండా అంతర్గత అంశాలపైనే దృష్టి పెడుతుంది; organisational effectiveness లేదా performance అనే భావనను స్పష్టంగా వివరించదు; ఇది **relatively static**, నిర్ణయాలు తీసుకోవడానికి అంత సరళంగా ఉండదు; strategy ను ఊహించిన తీరుకూ అమలు చేసిన తీరుకూ మధ్య ఉన్న అసలు అంతరాలను గుర్తించడంలో విఫలం కావచ్చు.

సమాధానాలు దీన్ని అన్వయించే తీరు. Scenario లోని వాస్తవాలను element వారీగా తీసుకోండి — శిక్షణ కార్యక్రమాలు **Skills**, **Staff** కు; technology, communication systems **Systems** కు; స్థాపకుడి విలువలూ సూత్రాలూ **Shared Values** కు; పెట్టుబడి ఎంపిక **Strategy** కు; నివేదిక ఏర్పాటు **Structure** కు; leadership తీరు **Style** కు. ఆ తర్వాత సమాధానాలు ముగించే తీర్పుతోనే ముగించండి: ఈ ఏడూ **properly aligned and mutually reinforcing** గా ఉన్నాయో లేదో కంపెనీ పరిశీలించుకోవాలి. సిఫారసు ఆ పొంతనే, జాబితా కాదు.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Ripple effect గురించిన వాక్యాన్ని మీ నిర్వచనంలో భాగంగానే ఇవ్వండి; ఈ model ఎందుకు ఉందో చెప్పేది అదే, చాలా scenario లు పరీక్షించేది అదే.

TQ 3.1 · RTP 2024-May [15] · DESC · Pg 808

LEVEL I
Understanding

Medium

Analysis విడగొట్టి చూడటం, వరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 2 ప్రశ్నలు

- కంపెనీ తన structure ను దాటి పెరిగిపోయిన scenario ఇది. దానికి ఇప్పుడున్న structure ఏదో చెప్పండి, కావాల్సిన structure ఏదో చెప్పండి, ఇచ్చిన వాస్తవాల నుంచే మార్పుకు కారణాలు ఇవ్వండి.

CSQ 3.1 · PYQ 2024-May [5] (a) {C} · 5M · Pg 809

LEVEL II
Analysis

Medium

CSQ 3.2 · RTP 2025-Jan [16] · Pg 811

LEVEL II
Analysis

Medium

అంశం 4A: Organisational Framework: Organisational Structure

L2P6-B-C5-T04A

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — organisational framework గురించి; organisational structures, network relationships తో సహా.

NOTES

Divisional structure అధికారాన్ని విస్తృతంగా అప్పగించడంపై ఆధారపడుతుంది. దీని ప్రయోజనం **accountability is clear** — sales, profit స్థాయిలకు divisional managers ను బాధ్యులను చేయవచ్చు, మంచి లేదా చెడు performance ఫలితాలు managers కు ఉద్యోగులకూ సులభంగా కనిపిస్తాయి. దీని అతి ముఖ్యమైన పరిమితి ఏమిటంటే ఇది **costly**: ప్రతి division కు జీతం ఇవ్వాలి functional specialists కావాలి, staff services, సదుపాయాలు, సిబ్బంది పునరావృతమవుతాయి. Accounts, administration, marketing, after-sales service, vendor coordination, operations అనే పనులు చేసే చిన్న సంస్థ scenario అయితే సమాధానం **functional structure**, సాధారణంగా ఆ ప్రశ్న దాన్ని గీసి చూపమని అడుగుతుంది.

Strategic Business Unit అంటే పెద్ద business సంస్థలోని ఒక భాగం; strategic management అవసరాల కోసం దాన్ని విడిగా చూస్తారు, స్పష్టంగా గుర్తించగలిగే పోటీదారులు ఉన్న product markets కు అది సేవ చేస్తుంది. ఉమ్మడి strategic ఆసక్తుల ఆధారంగా divisions ను ఒక divisional top-management అధికార పరిధి కింద చేర్చిన తర్వాత, **adding another level of management in a divisional structure** ద్వారా దీన్ని ఏర్పరుస్తారు. Business ల **number, size and diversity** పెరిగేకొద్దీ ఇది తప్పనిసరి అవుతుంది, పైస్థాయిలో మరి పెద్దదైపోయిన span of control ను ఇది తగ్గిస్తుంది.

three characteristics of an SBU: ఇది ఒకే business గానీ, స్వతంత్రంగా planning చేసుకునే వీలున్న

సంబంధిత business ల సముదాయం గానీ అవుతుంది, అవసరమైతే మిగతా సంస్థ నుంచి విడిగా నిలబడగలదు; దానికి సొంత పోటీదారులు ఉంటారు; strategic planning కూ profit performance కూ బాధ్యత వహించే, లాభాన్ని ప్రభావితం చేసే అంశాలను అదుపు చేసే manager ఒకరు ఉంటారు. **six benefits:** ఉమ్మడి strategic ఆసక్తులున్న divisions మధ్య సమన్వయం ఏర్పడటం; strategic management, control సులభం కావడం; విభిన్న business units స్థాయిలో జవాబుదారీతనాన్ని నిర్ణయించడం; అత్యంత సముచితమైన స్థాయిలో strategic planning చేసే వీలు; పై అధికారులు చేసే strategic సమీక్ష మరింత వస్తుగతంగా, ప్రభావవంతంగా మారడం; మెరుగైన అవకాశాలున్న రంగాలకు resources కేటాయించడంలో తోడ్పడటం.

matrix structure లో functional, product రూపాలు ఒకే స్థాయిలో ఏకకాలంలో కలుస్తాయి, ఉద్యోగులకు **two superiors** ఉంటారు — ఒక product లేదా project manager, ఒక functional manager. మూల విభాగం సాధారణంగా functional గా, కొంత శాశ్వతంగా ఉంటుంది; మనుషులను తాత్కాలికంగా product units కు లేదా projects కు కేటాయిస్తారు. ఇది **most complex of all designs**, ఎందుకంటే ఇది నిలువు, అడ్డం రెండు దిశల్లోనూ అధికార, సమాచార ప్రవాహాలపై ఆధారపడుతుంది, అదనపు management పదవుల వల్ల overhead ఖర్చులు పెరగవచ్చు. **three conditions** ఉన్నచోట ఇది కనిపిస్తుంది: projects లేదా products మధ్య ఆలోచనలు పరస్పరం మేళవించాల్సి రావడం; resources కొరత ఉండటం; సమాచారాన్ని ప్రాసెస్ చేసే, నిర్ణయాలు తీసుకునే సామర్థ్యాలను మెరుగుపరచుకోవాల్సి రావడం. దీని ప్రయోజనాలు: resources ను గరిష్ఠంగా వాడుకోవడం, flexibility, మెరుగైన సమాచార మార్పిడి, స్పష్టమైన project goals. ప్రతికూలతలు: రెండు చోట్ల నివేదించడం వల్ల సంక్లిష్టత, గందరగోళం; ఎక్కువ సమన్వయ ఖర్చు; resources మీద ప్రాధాన్యాల మీదా అధికార ఘర్షణలు.

Network structure ను ఒక్కోసారి **non-structure** అంటారు, ఎందుకంటే ఇది లోపల చేసే చాలా functions ను తొలగించి వాటిని విస్తృతంగా outsource చేస్తుంది; దీన్ని అనుసరించే సంస్థలను **virtual organisations** అంటారు — అధికార శ్రేణి లేని, వలలాంటి నిర్మాణాలతో కలిసిన project teams లేదా భాగస్వామ్యాల సమూహాలు. environment **unstable and expected to remain so** అయినప్పుడు, innovation కూ వేగవంతమైన స్పందనకూ బలమైన అవసరం ఉన్నప్పుడు ఇది ఎక్కువ ఉపయోగపడుతుంది. జీతగాళ్లయిన ఉద్యోగులకు బదులు ఒక నిర్దిష్ట project కు లేదా నిర్దిష్ట కాలానికి సంస్థ మనుషులతో ఒప్పందం చేసుకుంటుంది; vertical integration స్థానంలో suppliers, manufacturers, logistics partners, distributors తో దీర్ఘకాలిక ఒప్పందాలు వస్తాయి. సంస్థ వాస్తవానికి ఒక పైపెంకు మాత్రమే — broker లా పనిచేసే చిన్న headquarters సొంత divisions తో, పాక్షిక యాజమాన్యంలోని subsidiaries తో, స్వతంత్ర సంస్థలతో ఎలక్ట్రానిక్ పద్ధతిలో అనుసంధానమై ఉంటుంది. మేలు: flexibility, వేగవంతమైన స్పందన; core కాని functions ను outsource చేయడం వల్ల ఖర్చు ఆదా. కీడు: processes, quality, గడువుల మీద **loss of control**; భాగస్వాములపై ఆధారపడటం; ఎక్కువమంది భాగస్వాములను నిర్వహించడంలో సంక్లిష్టత; ఉద్యోగులు తక్కువ అనుబంధాన్ని అనుభవించడం, నేర్చుకోవడంలో తక్కువ ఆసక్తి చూపడం.

Hourglass structure లో మూడు పొరలు ఉంటాయి, మధ్యది **constricted middle** — పొట్టిగా, సన్నగా ఉన్న middle management స్థాయి — ఎందుకంటే information technology పైస్థాయినీ కిందిస్థాయినీ నేరుగా

కలుపుతూ middle managers చేసే పనిలో చాలా భాగాన్ని భర్తీ చేసింది. మిగిలిన middle managers విస్తృత శ్రేణి కింది స్థాయి కార్యకలాపాలను సమన్వయం చేస్తారు. దీని ప్రయోజనాలు **lower costs**, మెరుగైన స్పందన; ఎందుకంటే నిర్ణయ ప్రక్రియ సరళమవుతుంది, సమాచారం పుట్టే చోటికి అధికారం దగ్గరవుతుంది. దీని ఖరీదు ఏమిటంటే కింది స్థాయిల వారికి **promotion opportunities shrink**, అదీ గణనీయంగా.

ప్రశ్నలో **network relationships** అని ఉంటే మూడింటి పేర్లు చెప్పి, వర్ణించిన divisions కు జతపరచాలి. **functional and divisional relationship**: corporate management కు నివేదించే business-level అధిపతి కింద divisions స్వతంత్రంగా పనిచేస్తాయి, ప్రతి దానికీ సొంత functional teams ఉంటాయి — ప్రత్యేకీకరణ, స్పష్టమైన జవాబుదారీతనం, కేంద్రీకృత నిర్ణయాలు. **matrix relationship**: cross-functional లేదా project teams, ఇక్కడ ఉద్యోగులు ఒకరి కంటే ఎక్కువ managers కు నివేదిస్తారు; resources పంపకం, సమన్వయం దీని లాభం, నివేదిక, అధికార విషయంలో సంక్లిష్టత దీని ఖరీదు. **horizontal relationship**: స్థాయిలకు అతీతంగా సహకారం, ఆలోచనల పంపకం; ఇది పారదర్శకతను, వేగవంతమైన నిర్ణయాలను, innovation ను ప్రోత్సహిస్తుంది. Marks ఉన్నది నిర్వచించడంలో కాదు, **why each suits that division** చెప్పడంలో.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 2 ప్రశ్నలు

- SBU ప్రశ్నల్లో మూడు లక్షణాలూ ఆరు ప్రయోజనాలూ వేర్వేరు జాబితాలు. ప్రశ్న ఏది అడిగితే దాన్ని సంఖ్యలు వేసి ఇవ్వండి.
- 'ఏవైనా నాలుగు లక్షణాలు చర్చించండి' అని ప్రశ్న అంటే సంఖ్యలు వేసిన నాలుగు దగ్గరే ఆపండి, ఒకే అంశాన్ని మళ్ళీ చెప్పకుండా ప్రతిదాన్నీ వేరే అంశంగా రాయండి.

TQ 4A.4 · PYQ 2022-Nov [10] (Or) (b) · 5M · Pg 815

LEVEL I
Remembering

Medium

TQ 4A.7 · PYQ 2025-Sep [8] (Or) (b) · 5M · Pg 818

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 7 ప్రశ్నలు

- లక్షణాలు, ప్రయోజనాలు, ప్రతికూలతలు రాసేముందు structure ను ఒక్క వాక్యంలో నిర్వచించండి; ఆ నిర్వచనానికే విడిగా ఒక mark ఉంది.
- Network structure విషయంలో అస్థిర environment కు అది ఎందుకు సరిపోతుందో చెప్పండి. ఆ పరిస్థితే ప్రశ్న, అది పక్కనోటు కాదు.

TQ 4A.2 · PYQ 2020-Nov [7] (a) · 5M · Pg 813

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 4A.3 · PYQ 2021-Jan [10] (Or) (b) · 5M · Pg 814

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 4A.5 · MTP 2025-Mar S1 [1] (a) · 5M · Pg 816

LEVEL I
Understanding

Medium

CSQ 4A.3 · PYQ 2022-May [8] (b) · 5M · Pg 821	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 4A.4 · PYQ 2024-Sep [5] (a) {C} · 5M · Pg 821	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 4A.6 · PYQ 2025-Jan [5] (a) {C} · 5M · Pg 824	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 4A.8 · MTP 2026-Apr S2 [1] (a) {C} · 5M · Pg 826	LEVEL I Understanding	Medium

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 2 ప్రశ్నలు

- మొదటి వాక్యంలోనే structure పేరు చెప్పి, ఇచ్చిన వాస్తవాల నుంచే దాన్ని సమర్థించండి: రెండు చోట్ల నివేదిక అంటే matrix, outsourcing తో పలుచని head office అంటే network, సొంత అధిపతులున్న స్వతంత్ర units అంటే divisional లేదా SBU.
- మేల్కూర్చు కూడా అడిగితే వాటికి వేర్వేరు శీర్షికలు పెట్టి, అడిగిన సంఖ్యలోనే ఇవ్వండి.

TQ 4A.1 · PYQ 2021-Jan [10] (a) · 5M · Pg 812	LEVEL II Application	Medium
CSQ 4A.1 · PYQ 2018-Nov [9] (a) · 5M · Pg 818	LEVEL II Application	Medium

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 4 ప్రశ్నలు

- వేర్వేరుగా నడిచే పలు divisions ను scenario వర్ణిస్తే, ప్రతి division ను విడిగా తీసుకుని, దానికి సరిపోయే relationship పేరు చెప్పిన తర్వాతే సముచితత గురించి వ్యాఖ్యానించండి.

TQ 4A.6 · MTP 2025-Jul S1 [4] · 5M · Pg 817	LEVEL II Analysis	Medium
CSQ 4A.2 · PYQ 2021-Dec [7] (a) · 5M · Pg 819	LEVEL II Analysis	Medium
CSQ 4A.5 · RTP 2024-Sep [15] · Pg 823	LEVEL II Analysis	Medium
CSQ 4A.7 · MTP 2026-Mar S1 [1] (b) {C} · 5M · Pg 825	LEVEL II Analysis	Medium

అంశం 4B: Organisational Framework: Organisational Culture

L2P6-B-C5-T04B

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — organisational framework గురించి; organisational culture తో సహా.

NOTES

Corporate culture అంటే కంపెనీ విలువలు, నమ్మకాలు, business సూత్రాలు, సంప్రదాయాలు, పనిచేసే తీరులు, అంతర్గత పని వాతావరణం. ప్రతి సంస్థకూ ఒకటి ఉంటుంది; దాని తత్వం, చరిత్ర, విలువలు, ఆచారాలు, పాతుకుపోయిన పని పద్ధతులు దాన్ని తీర్చిదిద్దుతాయి. అది **powerful influence on the behaviour of managers** చూపుతుంది — సంస్థ లోపల వాళ్ళు ఎలా ప్రవర్తిస్తారన్న దానిపైనే కాదు, సంస్థకూ దాని environment కూ ఉండే సంబంధాల గురించి, దాని strategy గురించి వాళ్ళు తీసుకునే నిర్ణయాలపైనా.

Culture as a strength: ఇది సమాచార మార్పిడికి, నిర్ణయాలకు, control కు తోడ్పడుతుంది, సహకారాన్నీ నిబద్ధతనూ పుట్టిస్తుంది. స్పష్టమైన, బహిరంగమైన సూత్రాల, విలువల ప్రకారం సంస్థ తన business ను నడిపినప్పుడు culture **strong and cohesive** అవుతుంది; ఆ విలువలను ఉద్యోగులకు చేరవేయడానికి management గణనీయమైన సమయం వెచ్చిస్తుంది, అవి సంస్థ అంతటా విస్తృతంగా పంచుకోబడతాయి.

Culture as a weakness: creating resistance to change ద్వారా ఇది strategy సజావుగా అమలు కాకుండా అడ్డుపడగలదు. చాలా ఉప-సంస్కృతులు ఉన్నప్పుడు, పంచుకునే విలువలూ ప్రవర్తనా ప్రమాణాలూ కొద్దిగానే ఉన్నప్పుడు, సంప్రదాయాలు అరుదుగా ఉన్నప్పుడు culture బలహీనం; అలాంటి సంస్థల్లో ఉద్యోగులకు నిబద్ధతా విధేయతా ఉండవు. సమాధానాన్ని ఈ రెండు భాగాలుగా, వాటికి సొంత శీర్షికలతో విడగొట్టండి — వివరించమని ఇచ్చిన ప్రకటన ఇది, పరీక్షకుడు చూస్తున్న నిర్మాణం ఆ విభజనే.

Corporate culture ఎక్కడి నుంచి వస్తుంది — సమాధానం ఇచ్చే క్రమంలోనే **five sources**. Management బోధించే, ఆచరించే విలువలూ business సూత్రాలూ; సంస్థ చరిత్రా సంప్రదాయాలూ, అంటే సంస్థలో మళ్ళీ మళ్ళీ చెప్పుకునే గత విజయాలు, వైఫల్యాలు, కథలు, గాథలు; **leadership behaviour and supervisory practices**; ఉద్యోగులతో, unions తో, shareholders తో, vendors తో, సమాజంతో ఉండే stakeholder సంబంధాలు; ఔపచారిక, అనౌపచారిక systems — policies, procedures, reward systems, సమాచార మార్పిడి తీరులు, సహచరుల ఒత్తిడి, సంస్థలోని రాజకీయాలు.

ముదిత సమాధానం ముగిసే తీరులోనే ముగించండి: culture ఒక్కసారిగా పుట్టదు — **వేర్వేరు స్థాయిల్లో పనిచేసే అనేక సామాజిక శక్తుల నుంచి కాలక్రమేణా** అది రూపుదిద్దుకుంటుంది, ఉద్యోగుల ప్రవర్తనకూ strategy execution కూ సంస్థ performance కూ మార్గదర్శక శక్తిగా పనిచేస్తుంది. ఆ వాక్యం culture ను తిరిగి implementation తో ముడిపెడుతుంది, ఈ అధ్యాయం మొత్తం దాని గురించే.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 1 ప్రశ్నలు

- Corporate culture కు ఉన్న ఐదు sources ఒక సంఖ్యల జాబితా. ఐదింటి పేర్లూ చెప్పండి; marks లెక్కను బట్టి వస్తాయి.

TQ 4B.2 · PYQ 2026-Jan [6] (a) · 5M · Pg 828

LEVEL I
Remembering

Medium

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 1 ప్రశ్నలు

- సమాధానాలు వాడే మాటల్లోనే corporate culture ను నిర్వచించండి — విలువలు, నమ్మకాలు, business సూత్రాలు, సంప్రదాయాలు, పనిచేసే తీరులు, అంతర్గత పని వాతావరణం — ఆ తర్వాతే వివరణకు వెళ్ళండి.

- 'culture ఒక బలం, అదే బలహీనత కూడా కాగలదు' అనే ప్రశ్నకు స్పష్టమైన శీర్షికలతో రెండు భాగాలు రాసి, ప్రతి భాగంలోనూ బలమైన culture, బలహీన culture పరిస్థితులను ఇవ్వండి.

TQ 4B.1 · PYQ 2018-Nov [10] (a) · 5M · Pg 827

LEVEL I
Understanding

Medium

అంశం 5: Strategic Leadership

L2P6-B-C5-T05

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — strategic leadership గురించి, leadership styles గురించి.

NOTES

Strategic leadership అంటే భవిష్యత్ ధోరణులను ముందే ఊహించి ఒక దృష్టిని ఏర్పరచుకునే, సరళత్వాన్ని నిలబెట్టుకునే, బాహ్య పరిస్థితులకు స్పందనగా strategic మార్పు తీసుకురావడానికి ఇతరులకు శక్తినిచ్చే manager సామర్థ్యం. Strategic leaders అంటే కంపెనీ అత్యున్నత స్థాయిలో ఉన్నవాళ్ళు; కానీ సమాధానాలు **the board of directors** ను, top management team ను, divisional general managers ను కూడా లెక్కలోకి తీసుకుంటాయి. Strategic leader కు ఉండే అత్యంత కీలక నైపుణ్యం బహుశా **the ability to manage human capital**. Strategic leader గా manager దిశను నిర్ణయిస్తాడు, strategy ను రూపొందించి అమలు చేస్తాడు, visionary గా, strategist గా, administrator గా, culture builder గా, motivator గా పనిచేస్తాడు.

managerial frame of reference అంటే కంపెనీ గురించీ, అది పోటీపడే industry గురించీ, strategic competitiveness కోసం అది వాడుకునే core competencies గురించీ manager కున్న అవగాహనకు హద్దులు వేసే ఊహలు, ప్రాతిపదికలు, ఆమోదిత జ్ఞానం. దీని ప్రాముఖ్యత ఏమిటంటే వేగంగా మారే, సంక్లిష్టమైన environment లో **outdated frame filters out the signals that matter**; కాబట్టి leaders దాన్ని పరిశీలించుకుని సవరించుకోవడానికి సిద్ధంగా ఉండాలి.

five leadership roles in pushing for good strategy execution — ఇవి మళ్ళీ మళ్ళీ అడుగుతారు. 1. ఏం జరుగుతోందో ఎప్పటికప్పుడు తెలుసుకుంటూ, పురోగతిని దగ్గరగా గమనిస్తూ, సమస్యలనూ అడ్డంకులనూ పరిష్కరించడం. 2. strategy ను అమలు చేసేలా, ఉన్నత స్థాయిలో పనిచేసేలా సంస్థలోని వారిని కదిలించి, ఉత్తేజపరిచే culture ను ప్రోత్సహించడం. 3. మారుతున్న పరిస్థితులకు సంస్థ స్పందించేలా, కొత్త అవకాశాల పట్ల అప్రమత్తంగా ఉండేలా, పోటీలో విలువైన competencies, capabilities ను పోటీదారుల కంటే ముందే అభివృద్ధి చేసేలా చూడటం. 4. **Ethical leadership** — సంస్థ ఆదర్శ corporate పౌరుడిలా వ్యవహరించాలని పట్టుబట్టడం. 5. strategy execution నూ మొత్తం strategic performance నూ మెరుగుపరచేందుకు దిద్దుబాటు చర్యలను ముందుకు నెట్టడం. ప్రశ్న CEO ను అడిగినా, manager ను అడిగినా, SBU అధిపతిని అడిగినా అది ఒకటే — సంఖ్యలు వేసిన ఐదు roles గా సమాధానం రాయండి.

ప్రశ్న బదులుగా **responsibilities of a strategic leader** అడిగితే, ప్రామాణిక జాబితా నుంచి తీసుకోండి: human capital ను నిర్వహించడం; strategic దిశను నిర్ణయించడం; సంస్థ resource portfolio ను ప్రభావవంతంగా నిర్వహించడం; ప్రభావవంతమైన సంస్థాగత culture ను నిలబెట్టడం; నైతిక ఆచరణకు ప్రాధాన్యం ఇవ్వడం; సమతుల్యమైన సంస్థాగత controls ను ఏర్పరచడం. ఏవైనా ఆరు అని ప్రశ్న అంటే **give six, numbered** — తక్కువ ఇస్తే చేతికందిన marks పోతాయి, పొడవాటి విడదీయని paragraph రాస్తే పరీక్షకుడే లెక్కపెట్టాల్సి వస్తుంది.

మసాలా అన్నదమ్ముల scenario, software సంస్థ scenario తిరిగేది ఈ తేడా చుట్టూనే. **Transactional leadership** systems ను రూపొందించడంపైనా సంస్థ కార్యకలాపాలను అదుపు చేయడంపైనా దృష్టి పెడుతుంది, జీతం, హోదా వంటివి ఇచ్చిపుచ్చుకోవడానికి **authority of office to exchange rewards** ను వాడుతుంది, స్పష్టమైన goals తో, స్పష్టమైన బహుమతులు లేదా శిక్షలతో ఉండే ఔపచారిక ప్రేరణ పద్ధతిని ఇష్టపడుతుంది, ఉన్న culture మీదే నిర్మిస్తూ ప్రస్తుత ఆచరణలను మెరుగుపరుస్తుంది. **Transformational leadership** సంస్థ మంచి కోసం శ్రమించేలా మనుషులను ప్రేరేపించడానికి ఆకర్షణనూ ఉత్సాహాన్నీ వాడుతుంది, ఉత్తేజాన్ని, vision ను, మేధో ప్రేరణను, వ్యక్తిగత సంతృప్తిని ఇస్తుంది, అనుచరులకు **dream or vision of a higher calling** ను అందిస్తుంది, సామర్థ్యాలను సాగదీస్తుంది, ఆత్మవిశ్వాసాన్ని పెంచుతుంది, సంస్థ అంతటా innovation ను ప్రోత్సహిస్తుంది.

ఏది ఎప్పుడు సరిపోతుందో — ఈ పరిస్థితులను ప్రశ్న తరచూ విడి భాగంగా అడుగుతుంది. **Transactional static environment** కు, పరిణతి చెందిన industries కు, బాగా పనిచేస్తున్న సంస్థలకు సరిపోతుంది; మనుషులను సమర్థంగా పనిచేసేలా ఒప్పించడంలో, operations ను సజావుగా నడపడంలో ఇది మెరుగు. **Transformational turbulent environments** కు, జీవిత చక్రం మొదట్లో లేదా చివర్లో ఉన్న industries కు, పెద్ద మార్పును స్వీకరించాల్సిన బలహీన performance సంస్థలకు సరిపోతుంది. మూడు భాగాల ప్రశ్నకు style, పరిస్థితులు, లక్షణాలు — మూడూ కావాలి; ప్రతిదానికి దాని సొంత సంఖ్య కింద సమాధానం ఇవ్వండి.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 3 ప్రశ్నలు

- Strategic leadership ను, అడిగితే managerial frame of reference ను కూడా, సమాధానాల సొంత మాటల్లోనే నిర్వచించి ఆ తర్వాత విపులీకరించండి.
- human capital ను నిర్వహించడమే అత్యంత కీలక నైపుణ్యం కావచ్చు అనే వాక్యాన్ని చేర్చండి; అది చిన్నది, ప్రతి ముద్రిత సమాధానంలోనూ ఉంది.

TQ 5.1 · PYQ 2019-May [9] (a) · DESC · 5M · Pg 829

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 5.3 · PYQ 2025-May [8] (Or) (b) · DESC · 5M · Pg 831

LEVEL I
Understanding

Medium

TQ 5.4 · PYQ 2026-Sep [7] (b) · DESC · 5M · Pg 832

LEVEL I
Understanding

Hard

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 3 ప్రశ్నలు

- ఇద్దరు managers ను వర్ణించినప్పుడు ముందు ఒక్కొక్కరి style పేరు చెప్పి, ఆ తర్వాత రెండింటి లక్షణాలనూ పక్కపక్కనే పెట్టండి; ఒకదాన్ని పొడవుగా, రెండోదాన్ని ఒక్క వాక్యంలో రాయకండి.
- ప్రశ్నకు (a), (b), (c) భాగాలు ఉంటే మీ సమాధానానికి (a), (b), (c) శీర్షికలు పెట్టండి. పరిస్థితుల భాగాన్ని చాలామంది వదిలేస్తారు, దానికి సొంత marks ఉన్నాయి.

TQ 5.2 · RTP 2021-May [19] · DESC · Pg 830

LEVEL II
Analysis

Medium

CSQ 5.1 · PYQ 2018-May [9] (b) · 5M · Pg 833

LEVEL II
Analysis

Medium

CSQ 5.2 · PYQ 2023-May [6] [C] · 5M · Pg 834

LEVEL II
Analysis

Medium

అంశం 6: Strategic Control

L2P6-B-C5-T06

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — strategic control గురించి, దాని రకాల గురించి, control process అంశాల గురించి.

NOTES

Strategic control అంటే **evaluating strategy while it is being formulated and implemented** అనే ప్రక్రియ. సమస్యలను, మౌలిక ఊహల్లో వచ్చిన మార్పులను, అవసరమైన సర్దుబాట్లను గుర్తించడంలో ఇది తోడ్పడుతుంది. ప్రతి సమాధానాన్నీ దాని **two basic questions** తో మొదలుపెట్టండి: strategy ను అనుకున్నట్టే అమలు చేస్తున్నారా, ఆ strategy ఇస్తున్న ఫలితాలు ఉద్దేశించినవేనా? ఆ ప్రశ్నల జతకే విడిగా ఒక mark ఉంది, తర్వాత వచ్చే అన్నిటికీ చట్టం అదే.

four types of strategic control ఉన్నాయి, సమాధానాలు వాటిని ఎప్పుడూ ఈ క్రమంలోనే తీసుకుంటాయి.

Premise control: సంస్థ గురించి దాని environment గురించి కొన్ని ఊహలు లేదా ప్రాతిపదికల మీద strategy ను రూపొందిస్తారు; ఆ ప్రాతిపదికలు ఇంకా చెల్లుబాటులో ఉన్నాయో, కచ్చితంగా ఉన్నాయో సరిచూసేందుకు environment ను క్రమపద్ధతిలో, నిరంతరం గమనించడమే premise control. ఇది

environmental factors ను — ఆర్థిక (ద్రవ్యోల్బణం, ద్రవ్య లభ్యత, వడ్డీ రేట్లు), సాంకేతిక, సామాజిక, నియంత్రణపరమైనవి — అలాగే **industry factors** ను — పోటీదారులు, suppliers, substitutes —

గమనిస్తుంది. **Strategic surveillance:** strategy ను ప్రభావితం చేయగల ఊహించని పరిణామాలను పట్టుకోవడానికి వార్తాపత్రికలు, business పత్రికలు, సమావేశాలు, సదస్సులు, చర్చలు, పరిశీలనలు వంటి అనేక సమాచార వనరులను సాధారణంగా, ఏ ఒక్కదానిపైనా కేంద్రీకరించకుండా గమనించడం.

ఊహించని సంఘటనలు strategy ను వెంటనే పునఃపరిశీలించమని కోరినప్పుడు **Special alert control** అవసరమవుతుంది: ప్రభుత్వం హఠాత్తుగా మారడం, ప్రకృతి విపత్తు, ఉగ్రదాడి, ఊహించని competitive

merger, పారిశ్రామిక ప్రమాదం లేదా మరేదైనా పెద్ద సంక్షోభం. స్పందించడానికి సంస్థలు **crisis-management teams** ను ఏర్పాటు చేసుకోవచ్చు. **Implementation control** అంటే — పెద్ద ప్రణాళికలను managers దశలవారీ నిర్దిష్ట చర్యలుగా మార్చే క్రమంలో వచ్చే ఫలితాల వెలుగులో, జరుగుతున్న పరిణామాల వెలుగులో, మొత్తం strategy లో మార్పులు అవసరమా అన్నది అంచనా వేయడం.

Implementation control కు **two forms** ఉన్నాయి, రెండింటి పేర్లూ చెప్పాలి. **Monitoring strategic thrusts** — strategy ను అమలు చేయడానికి చేపట్టిన ముఖ్య కార్యక్రమాలు — మొత్తం strategy కోరుకున్నట్టు సాగుతోందా, లేక సర్దుబాటు కావాలా అన్నది managers కు చెబుతుంది. **Milestone reviews** కీలక కార్యకలాపాలన్నిటినీ కాలం, సంఘటనలు లేదా పెద్ద resource కేటాయింపు ప్రకారం విడగొడతాయి; ప్రతి milestone దగ్గరా strategy ను పూర్తిగా మళ్ళీ అంచనా వేస్తారు, సంస్థ దిశను కొనసాగించాలా లేక మార్చాలా అన్నది కూడా ఇందులో ఉంటుంది. **Implementation control is not a replacement for operational control** అని స్పష్టంగా చెప్పండి: operational control లా కాకుండా ఇది strategy మౌలిక దిశను నిరంతరం గమనిస్తుంది.

Distinguish ప్రశ్న ఇది. **Management control** మనం సరైన దిశలో వెళ్తున్నామా అని అడుగుతుంది, strategy మౌలిక దిశను ముందస్తుగా, నిరంతరం ప్రశ్నిస్తుంది, సంస్థను దాని భవిష్యత్ దిశ వైపు నడిపిస్తుంది, ప్రధానంగా **external environment** పై దృష్టి పెడుతుంది, దీర్ఘకాలిక దృక్పథం కలిగి ఉంటుంది, మధ్య, కింది స్థాయిల తోడ్పాటుతో top management దీన్ని నిర్వహిస్తుంది, environmental scanning, సమాచార సేకరణ, ప్రశ్నించడం, సమీక్ష దీని సాధనాలు. **Operational control** మనం ఎలా పనిచేస్తున్నామని అడుగుతుంది, resources సరైన కేటాయింపునూ వినియోగాన్నీ చూస్తుంది, రోజువారీ నడతతో సంబంధం కలిగి ఉంటుంది, **internal environment** పై దృష్టి పెడుతుంది, స్వల్పకాలిక దృక్పథం కలిగి ఉంటుంది, top management మార్గదర్శకత్వంలో ప్రధానంగా executive లేదా middle-level management దీన్ని నిర్వహిస్తుంది, budgets, schedules, standards దీని సాధనాలు. ఆ ఏడు ప్రాతిపదికల మీదే, అదే క్రమంలో సమాధానం రాయండి.

Control అంటే **making something happen the way it was planned to happen**; దాని ప్రక్రియలో నాలుగు అంశాలు ఉన్నాయి: business system objectives ను **measurable and controllable standards** గా నిర్ణయించడం; system performance ను గమనించి కొలవడం; వాస్తవ ఫలితాలను standards తో పోల్చి విచలనాలను గుర్తించడం, అసలు ఆ standards సముచితమేనా అన్న కొత్త అవగాహన పొందడం; system ను కోరుకున్న దారిలో ఉంచేందుకు feedback నూ దిద్దుబాటు చర్యనూ ఇవ్వడం. ప్రణాళిక బాగున్నా resources దుర్వినియోగమై norms చేరకపోతే, అంశాలను జాబితా చేయడానికి ముందే ఇది **failure of control, not of planning** అని స్పష్టంగా చెప్పండి.

Remembering నేర్చుకున్నదాన్ని ఉన్నదున్నట్టు తిరిగి రాయడం · 1 ప్రశ్నలు

- ఏదైనా వివరించేముందు strategic control నాలుగు రకాల పేర్లూ చెప్పండి, ముద్రిత క్రమంలోనే ఉంచండి: premise, surveillance, special alert, implementation.
- Implementation control కింద ఉన్న రెండు రూపాలు — monitoring strategic thrusts, milestone reviews — విడిగా marks ఉన్న జత.

TQ 6.1 · PYQ 2015-Nov [14] (b) · 3M · Pg 835

LEVEL I
Remembering**Easy****Understanding** వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 5 ప్రశ్నలు

- నిర్వచనంతో, ఆ రెండు మౌలిక ప్రశ్నలతో మొదలుపెట్టండి. నేరుగా నాలుగు రకాలతో మొదలుపెట్టే సమాధానం అప్పటికే ఒక mark పోగొట్టుకుంది.
- Premise control విషయంలో గమనించే రెండు రకాల అంశాలనూ, సమాధానాలు ముద్రించే ఉదాహరణలతో సహా ఇవ్వండి.

TQ 6.4 · PYQ 2020-Nov [7] (b) · DESC · 5M · Pg 839

LEVEL I
Understanding**Medium**

TQ 6.5 · PYQ 2023-May [9] (b) · DESC · 5M · Pg 839

LEVEL I
Understanding**Medium**

TQ 6.6 · MTP 2025-Dec S2 [1] (c) · DESC · 5M · Pg 840

LEVEL I
Understanding**Medium**

CSQ 6.2 · RTP 2025-Jan [15] · Pg 842

LEVEL I
Understanding**Medium**

TQ 6.2 · PYQ 2016-Nov [10] · DESC · 7M · Pg 836

LEVEL I
Understanding**Hard****Application** నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Scenario లో ప్రతి control ను వరుసగా తీసుకుని case లోని ఒక నిర్దిష్ట అంశంతో ముడిపెట్టండి: ముడిసరుకు ధరల గురించిన ఊహలు premise control కు, పురోగతి సమీక్షలు implementation control కు, పోటీదారుల లేదా నియంత్రణపరమైన మార్పులు surveillance కు, హఠాత్ అంతరాయాలు special alert కు.
- ప్రణాళిక బాగున్నా ఫలితాలు బాగులేని case లో, మొదటి వాక్యంలోనే దాన్ని control వైఫల్యంగా నిర్ధారించి, ఆ తర్వాత control process నాలుగు అంశాలను రాయండి.

CSQ 6.1 · PYQ 2021-Jan [9] (b) · 5M · Pg 841

LEVEL II
Application**Medium****Analysis** విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- Management control కూ operational control కూ మధ్య పోలికను ప్రాతిపదిక వారీగా రాయండి. పేర్లు పెట్టిన ఏడు జతల ప్రాతిపదికలు, వచనంలో రాసినా పట్టికలా చదువుకుంటాయి.

TQ 6.3 · PYQ 2017-Nov [13] (a) · 4M · Pg 838

LEVEL II
Analysis**Medium**

అంశం 7: Strategic Performance Measures

L2P6-B-C5-T07

Read first చదవండి — ICAI Study Material, Chapter 5, Strategy Implementation and Evaluation — strategic performance measures గురించి.

NOTES

Strategic Performance Measures (SPM) అంటే తన goals నూ objectives నూ సాధించడంలో తన strategies ఎంత ప్రభావవంతంగా ఉన్నాయో అంచనా వేయడానికి గమనించడానికి సంస్థ వాడే కొలమానాలు. Strategy విజయానికి కీలకమైన రంగాల్లో performance ను కొలవడానికి ఇవి **structured approach to measuring performance** ను ఇస్తాయి, కోరుకున్న ఫలితాల వైపు సంస్థ ముందుకు వెళ్తోందో లేదో చూపుతాయి, performance ను మెరుగుపరచడానికి సర్దుబాట్లు చేసుకునే వీలు కల్పిస్తాయి. 'what do you mean by' అని ప్రశ్న మొదలైనప్పుడల్లా ఆ నిర్వచనాన్ని ముందే రాయండి.

ముద్రిత క్రమంలోనే **Four reasons they are essential**. Goal Alignment: strategies goals, objectives తో ఒకే దిశలో ఉంటాయి కాబట్టి సంస్థ కోరుకున్న ఫలితాల దారిలోనే ఉంటుంది. Resource Allocation: performance పై ఎక్కడ అత్యధిక ప్రభావం ఉంటుందో అక్కడికి శ్రమకు ప్రాధాన్యం ఇచ్చి resources కేటాయించడానికి కావాల్సిన సమాచారం. Continuous Improvement: పురోగతిని గమనిస్తూ కాలక్రమేణా సర్దుబాట్లు చేసుకునే చట్టం. External Accountability: shareholders, customers, నియంత్రణ సంస్థలు వంటి stakeholders కు స్పష్టమైన, **transparent picture of performance**. సమాధానాలు ముగించే సారాంశ వాక్యంతోనే ముగించండి.

Six types of strategic performance measure, ప్రతిదానికి సమాధానాలు ముద్రించే ఉదాహరణలతో; ఎందుకంటే పూర్తి సమాధానాన్నీ పలుచని సమాధానాన్నీ వేరుచేసేవి ఆ ఉదాహరణలే. **Financial**: revenue growth, return on investment, profit margins. **Customer satisfaction**: satisfaction, retention, loyalty. **Market**: market share, customer acquisition, referrals. **Employee**: satisfaction, turnover rate, engagement. **Innovation**: R&D ఖర్చు, patent దరఖాస్తులు, కొత్త product విడుదలలు.

Environmental: ఇంధన వినియోగం, వ్యర్థాల తగ్గింపు, కర్బన ఉద్గారాలు.

సరైన కొలమానాలను ఎంచుకోవడం **four factors** మీద ఆధారపడి ఉంటుంది: Relevance — కొలమానం goals, objectives కు సంబంధించినదై, చర్య తీసుకోగల అర్థవంతమైన సమాచారం ఇవ్వాలి; Data Availability — సులభంగా అందుబాటులో ఉండే, సకాలంలో సేకరించి విశ్లేషించగలిగే data మీద అది నిలబడాలి; Data Quality — data కచ్చితంగా, నమ్మదగినదిగా ఉండాలి; Data Timeliness — సకాలంలో నిర్ణయాలు తీసుకునేలా data తాజాగా, తాజాపరచినదిగా ఉండాలి. ముగింపు వాక్యాన్ని చేర్చండి: కొలమానాలు సంబంధితంగా, అర్థవంతంగా, సులభంగా అర్థమయ్యేలా ఉండాలి; సంస్థ goals తో ఒకే దిశలో ఉండేలా వాటిని **regularly reviewed and updated** చేయాలి.

SPM eliminates silos ఎలా అని ప్రశ్న అడిగితే, ముఖ్యాంశం ఇది: ఒకే strategy నుంచి దిగివచ్చిన ఉమ్మడి కొలమానాల సమితి ప్రతి function కూ విజయానికి ఒకే నిర్వచనాన్ని ఇస్తుంది, functions మధ్య పరస్పర

ఆధారపడటాన్ని కంటికి కనిపించేలా చేస్తుంది, local optimisation స్థానంలో ఉమ్మడి objective ను నిలబెడుతుంది.

insights particular measures provide అని అడిగిన ప్రశ్నకు మళ్ళీ మొత్తం వ్యవస్థను వర్ణించకుండా కొలమానం వారీగా వెళ్ళాలి. Financial కొలమానాలు strategy ఫలితాలుగా మారుతోందో లేదో చూపుతాయి; customer కొలమానాలు value proposition market కు చేరుతోందో లేదో చూపుతాయి; internal process కొలమానాలు సంస్థ లోపల performance ఎక్కడ పుడుతోందో, ఎక్కడ పోతోందో చూపుతాయి; learning and growth కొలమానాలు capability to sustain performance నిర్మితమవుతోందో లేదో చూపుతాయి.

Scenario లో ఆ నాలుగు కారణాలే పేర్కొన్న సమస్యలకు సమాధానమవుతాయి, కాబట్టి ఒక్కొక్కటిగా జతపరచండి: విభాగాలు వేర్వేరు దిశల్లో లాగుతున్న చోట goal alignment, పెట్టుబడి ఎంపికలకు ప్రాధాన్యం నిర్ణయించాల్సిన చోట resource allocation, డెలివరీ గడువులనూ quality నీ గమనించాల్సిన చోట continuous improvement, stakeholder విశ్వాసమూ పారదర్శకతా ప్రశ్నార్థకమైన చోట external accountability. కారణం పేరు చెప్పి, ఆ తర్వాత tie it to the company's stated difficulty.

Understanding వివరించడం, సందర్భంలో ఉంచి చూపించడం · 5 ప్రశ్నలు

- ఏదైనా జాబితా ఇచ్చేముందు SPM ను ఒక్క వాక్యంలో నిర్వచించండి, alignment, resource వినియోగం, improvement, accountability గురించిన సారాంశ వాక్యంతో ముగించండి.

TQ 7.1 · MTP 2024-Mar [4] (a) · DESC · 5M · Pg 843	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 7.3 · PYQ 2025-Jan [7] (b) · DESC · 5M · Pg 845	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 7.5 · PYQ 2026-Jan [7] (a) · DESC · 5M · Pg 847	LEVEL I Understanding	Medium
TQ 7.6 · PYQ 2026-Sep [8] (Or) (b) · DESC · 5M · Pg 847	LEVEL I Understanding	Medium
CSQ 7.1 · MTP 2024-Nov [1] (c) {C} · 5M · Pg 848	LEVEL I Understanding	Medium

Application నియమాన్ని ఉపయోగించడం - sum సాధించడం · 1 ప్రశ్నలు

- ప్రశ్న ఇచ్చిన క్రమంలోనే కంపెనీ చెప్పిన సవాళ్లను తీసుకుని, ప్రతిదానికి దాన్ని పరిష్కరించే కొలమానంతో లేదా కారణంతో సమాధానం ఇవ్వండి. SPM గురించి సాధారణ వ్యాసం రాస్తే application marks వదిలేసినట్టే.

TQ 7.2 · PYQ 2024-Sep [8] (b) · DESC · 5M · Pg 844	LEVEL II Application	Medium
--	-------------------------	--------

Analysis విడగొట్టి చూడటం, పరస్పర సంబంధాలను పరిశీలించడం · 1 ప్రశ్నలు

- కొలమానాల చట్రం పేరు చెప్పి, దాని దృక్కోణాలను లేదా భాగాలను ఇచ్చి, ఆ తర్వాత కంపెనీ చెప్పిన సమస్యలను ఒక్కొక్కటిగా వాటిపై అమర్చి, అప్పుడు సిఫారసు చేయండి.

TQ 7.4 · RTP 2025-May [15] · DESC · Pg 846

LEVEL II
Analysis**Medium**