

વર્તમાન યુગના વ્યૂહરચનાકારો માટે જૂના માર્ગદર્શિકાઓ બર્નાર્ડના "એક્ઝિક્યુટિવ્સના કાર્યો" ની સુસંગતતા

મેનેજમેન્ટ સ્કૂલોના અભ્યાસક્રમમાં ભારતમાં કેટલીક શક્તિશાળી કૃતિઓ પાછલી જગ્યામાં જાય છે, જેને જૂના યુગ, ડેટેડ સાહિત્ય તરીકે ઓળખવામાં આવે છે. વર્તમાન સમયનું કંઈક અંશે કોસ્મેટિક સાહિત્ય મેનેજમેન્ટ આર્કાઇવ્સમાં સરળ પરંતુ સર્વગ્રાહી રીતે વ્યક્ત કરાયેલી આંતરદૃષ્ટિ અને ફિલસૂફી પ્રદાન કરવામાં નિષ્ફળ જાય છે, જે હજુ પણ વ્યાપાર અને બિન-વ્યવસાયિક ક્ષેત્રોમાં, ખાસ કરીને મોટી સંસ્થાઓમાં નિષ્ફળ અને ઘટી રહેલી સંસ્થાઓને મદદ અને બચાવ કરી શકે છે. તે દેશની અને લોકોની આર્થિક સમૃદ્ધિને સમાન રીતે માર્ગદર્શન આપવા માટે સરકાર, અમલદારશાહી અને વિવિધ રાજકીય પક્ષો જેવી વિશાળ, ખુલ્લી વ્યવસ્થા માટે પણ ઉપયોગી થઈ શકે

ચેસ્ટર બર્નાર્ડનું, "ફંક્શન્સ ઓફ એક્ઝિક્યુટિવ્સ" એક પ્રેક્ટિસિંગ મેનેજર દ્વારા લખાયેલ એક એવી કૃતિ છે. તેમાં વિવિધ સેગમેન્ટમાં, ખાસ કરીને વરિષ્ઠ અને ઉચ્ચ સ્તરના તમામ સંચાલકો માટે પાઠ છે, પરંતુ દેશની મેનેજમેન્ટ સ્કૂલોમાં શિક્ષણ અને તાલીમ કાર્યક્રમોમાં ભાગ્યે જ તેમના શાણપણની ચર્ચા કરવામાં આવી છે. એંસી વર્ષ પહેલાં લખવામાં આવેલી સંસ્થાના મુખ્ય ખ્યાલો અને મેનેજમેન્ટની તકનીકો સુસંગત રહી છે અને તમામ સ્તરે વિદ્યાર્થીઓ અને પ્રેક્ટિસિંગ મેનેજરોના ધ્યાન પર લાવી શકાય છે. આ નોંધ કેટલાક મુખ્ય પાઠોનું વર્ણન કરે છે

બર્નાર્ડની સંસ્થાનો ખ્યાલ

બર્નાર્ડ સંસ્થાઓને સહકારી પ્રણાલી તરીકે વ્યાખ્યાયિત કરી હતી, જેમાં વિવિધ હિસ્સેદારો સહકારી પ્રણાલીના સભ્યો તરીકે હોય છે, જેમના ઉદ્દેશ્યો સહકારી પ્રણાલીના ઉદ્દેશ્ય સાથે ભિન્ન હોઈ શકે છે ઘણી વખત કેટલાક સભ્યો વર્ચસ્વ ધરાવે છે અને સહકારીથી અપ્રમાણસર થતા લાભોમાં વધુ

હિસ્સો માંગે છે. તેઓ સહકારી પ્રણાલીમાં યોગદાન આપી રહ્યા છે, ક્યારેક કર્મચારીઓ, અન્ય સમયે માલિકો, ક્યારેક સપ્લાયર્સ ઝૂં, અન્ય સમયે ગ્રાહકો 6, ક્યારેક સરકાર અને સમાજ મોટા પ્રમાણમાં. જો કે બર્નાર્ડની સહકારી પ્રણાલીની વિભાવનામાં સંસ્થામાં નિષ્ક્રિય, બિન-માનવ તત્વોનો સમાવેશ થતો નથી, મારો અંગત અનુભવ દર્શાવે છે કે ભૌતિક અસ્કયામતો (જેમ કે ટેકનોલોજી, પ્લાન્ટ, મશીનરી, ઇમારતો અને જમીન પણ)નો સમાવેશ ઓછામાં ઓછો તેટલો વધારે લાભ આપી શકે છે. અન્ય સક્રિય સભ્યો પાસેથી અપેક્ષા રાખી શકાય છે જેઓ અવાજ ઉઠાવે છે, બૂમો પાડી શકે છે અને વિરોધ કરી શકે છે, જે ભાષા આપણે સરળતાથી સમજી શકીએ છીએ સહકારી પ્રણાલી તરીકે સંસ્થાની બર્નાર્ડની વિભાવના, જેમાં તમામ હિસ્સેદારો સમાન રીતે મહત્વપૂર્ણ છે, તે ઘણી રીતે ઉપયોગી છે. પ્રથમ તે તમામ હિસ્સેદારોને સમાન રીતે સારવારમાં સંતુલનની જરૂરિયાત સૂચવે છે. વ્યૂહરચનાકારે શક્તિશાળી હિસ્સેદારોની માંગણીઓથી પ્રભાવિત થવું જોઈએ નહીં અથવા ભૌતિક સંપત્તિ જેવા કેટલાક અથવા અન્ય શાંત હિસ્સેદારોની સભાનપણે અજાગૃતપણે અવગણના કરવી જોઈએ નહીં. લાંબા ગાળે આવી ભૂલો મોંઘી સાબિત થઈ શકે છે અથવા તો સંસ્થાના ખૂબ જ મૃત્યુનું કારણ બનીશકે છે

બીજું, તે અન્ય હિસ્સેદારની મદદ મેળવવામાં પણ મદદ કરે છે, જ્યારે હાલના હિસ્સેદારોનો સમૂહ સંસ્થાના વ્યવસાયને સંભાળવા માટે જરૂરી અસ્કયામતોની વ્યાપક શ્રેણીઓમાં એક અથવા બીજાને સપ્લાય/ફાળો આપવાની સ્થિતિમાં નહોય.

ત્રીજું કે તેનાથી પણ વધુ મહત્વની વાત એ છે કે, બર્નાર્ડની સંસ્થાની વિભાવના દરેક સંસ્થાના લાંબા ગાળાના અસ્તિત્વ માટેના સંગઠનાત્મક મિશન અને મુખ્ય ઉદ્દેશ્યોનું યોગ્ય વર્ણન કરવામાં પણ મદદ કરે છે. મિશનનો ખ્યાલ

બર્નાર્ડ કહે છે તેમ, સંગઠનોના (સહકારી પ્રણાલી) ઉદ્દેશ્યો સહકારી પ્રણાલીના સભ્યો કરતા અલગ હોય છે. તો પછી સહકારી પ્રણાલીના ઉદ્દેશ્યો કેવી રીતે સેટ કરી શકાય? દરેક સંસ્થા સમાજની કોઈ ને કોઈ જરૂરિયાત પૂરી કરવા માટે બનાવવામાં આવી છે 2. સમાજની એક અથવા વધુ જરૂરિયાતોને સંતોષવી એ સંસ્થાનું મિશન બની જાય છે. પરંતુ મિશનની પાછળ એક મિશનરી હોવો જોઈએ જે મિશન માટે જુસ્સો ધરાવે છે, તેની પાછળ તેના હૃદય સાથે, સમાજની ઓળખાવેલી જરૂરિયાતને પહોંચી વળવા દ્વારા સમાજની સેવા કરવાનો છે. સફળ સંસ્થામાં એક મિશનરી તરીકે નેતા 4 હોય છે, જે કમાન્ડર તરીકે તે મિશન તરફકામ કરે છે

મિશન પરની સ્પષ્ટતા સંસ્થાની કામગીરીના તમામ ઘટકોને એકીકૃત કરે છે, જેમાં ઉદ્દેશ્યોની નિર્ધારણ, વ્યૂહરચનાઓની પસંદગી, વિવિધ સંસાધનો અને ઇન્ફ્રાસ્ટ્રક્ચરનો પ્રતિબદ્ધતા વિકાસ, સંસ્થાનું માળખું, સિસ્ટમો, નીતિઓ, કૌશલ્યો અને સૌથી ઉપર જો તે વહેંચાયેલ મૂલ્યોનો એક ભાગ બને છે, તે યોગ્ય અનૌપચારિક માળખું દ્વારા ઔપચારિક સંસ્થાના માળખામાંના તમામ અવકાશને પુલ કરે છે, જે જરૂરી છે કારણ કે કોઈ ઔપચારિક સંસ્થાની રચના કરી શકતી નથી જે તમામ નિર્ણય પરિસ્થિતિઓનું ધ્યાન રાખે છે 16. બીજી તરફ સ્પષ્ટતાનો અભાવ અત્યંત ઉચ્ચ સ્તર તરફ દોરી શકે છે. વિવિધ તત્વો વચ્ચેની અસંગતતાઓ, જે સંસ્થાના ભયાનક રીતે સબઓપ્ટીમલ કામગીરી તરફ દોરી જાય છે 7, જેમાં તેનું પતન 8 અને નેતૃત્વને દંડનો સમાવેશ થાય છે 19

ઉદ્દેશ સુયોજિત કરી રહ્યા છીએ: સંસ્થાની અસરકારકતા અને કાર્યક્ષમતા

ઉદ્દેશ્ય નિર્ધારણ એ એક મહત્વપૂર્ણ ક્વાયટ છે, કારણ કે સંસ્થાની કામગીરીના લક્ષ્યો, તેનું માપન અને દેખરેખ તેના પર નિર્ભર છે. પ્રથમ ઉદ્દેશ આમ મિશનમાંથી વહેવું છે; સંસ્થાએ સમાજની જરૂરિયાતને કેટલી સેવા આપી છે, જે સેવા આપતા ગ્રાહકોની સંખ્યા અથવા ઉત્પાદનો અથવા સેવાઓના વેચાણના એકમોના સંદર્ભમાં પ્રતિબિંબિત થાય છે. ચાર્જ કરેલ

કિંમત દ્વારા તેનો ગુણાકાર કરવાથી, વ્યક્તિને આવક વેચાણ કહેવાય છે તે મળે છે. તેથી, આવક વેચાણમાં વૃદ્ધિ એ એક માપદંડ બની જાય છે કે તે જે હેતુ માટે બનાવવામાં આવી હતી તે (સામાન્ય રીતે તેના ચાર્ટરમાં વર્ણવેલ, જેને મેમોરિન્ડમ ઓફ એસોસિએશન કહેવાય છે) હાંસલ કરવામાં સંસ્થા કેટલી અસરકારક છે.

બર્નાર્ડ્સ બીજા ઉદ્દેશ્યની જરૂરિયાતને પણ ખૂબ જ સારી રીતે સમજાવે છે. જ્યારે સંસ્થાઓ અસરકારક હોવી જોઈએ, તે જ સમયે સંસ્થાઓના સંચાલકોએ એ સુનિશ્ચિત કરવું પડશે કે વિવિધ હિસ્સેદારો દ્વારા કરવામાં આવેલા યોગદાનના કુલ સરવાળાનું પરિણામ તમામ સભ્યોની કુલ અપેક્ષાઓ કરતાં વધુ અથવા ઓછામાં ઓછું સમાન છે. , જેના વિના એક અથવા અન્ય હિસ્સેદારોને તેમની અપેક્ષા મુજબની પ્રાપ્તિ થશે નહીં અને સહકાર પાછો ખેંચી લેશે, પરિણામે લાંબા ગાળે (કેટલીકવાર ટૂંકા ગાળામાં પણ) સંસ્થાના પતન તરફ દોરી જશે, અન્ય હિસ્સેદારોએ એક પછી એક સહકાર પાછો ખેંચી લીધો

વિવિધ હિસ્સેદારોના યોગદાનના પ્રયાસોના સમન્વય દ્વારા સરપ્લસનું નિર્માણ આ રીતે સંસ્થાના લાંબા ગાળાના અસ્તિત્વ માટે અનિવાર્ય બની જાય છે. વ્યવસાયમાં નફો સરપ્લસનું સૂચક બને છે. કાર્યક્ષમતાના માપદંડ તરીકે નફો 22 આમ સંસ્થાના લાંબા ગાળાના અસ્તિત્વ અને સફળતા માટે બીજો, ફરજિયાત ઉદ્દેશ્ય બની જાય છે. "પ્રોફિટ" વિશેની આ સ્પષ્ટતા ફક્ત સંસ્થાઓના બર્નાર્ડની વિભાવનામાંથી આવે છે અને એન્થોની દ્વારા પ્રકાશિત કરવામાં આવી

બર્નાર્ડ્સની સંસ્થાની વિભાવના, તેના ઉદ્દેશ્યો (સભ્યોના ઉદ્દેશ્યોથી અલગ) એ એકમાત્ર કાર્ય છે જે આ મુદ્દો ઉઠાવે છે કે નફો સરપ્લસ સંસ્થાઓના લાંબા ગાળાના અસ્તિત્વ માટે મહત્વપૂર્ણ હોવા છતાં, જે સંસ્થાઓ સાવચેત નથી અને નફો અથવા આવકને આગળ ધપાવે છે. પ્રથમ અને અથવા એકમાત્ર ઉદ્દેશ્ય તરીકે પેઢી, પછી ભલે તે વ્યાપારી સંસ્થાઓ 23 શૈક્ષણિક

સંસ્થાઓ24 અથવા અન્ય બિન-લાભકારી સંસ્થા, તેઓ તેમના ઉત્પાદનનો સમાવેશ કરવામાં નિષ્ફળ રહીને, હાઇકિંગ કિંમત (નફાખોરી) પર રમવાનું શરૂ કરતા મિશનની દૃષ્ટિ ગુમાવવાનું વલણ ધરાવે છે. સેવાઓનો ઉપયોગ ટાર્ગેટ સેટિંગ, પર્ફોર્મન્સ મોનિટરિંગ અને કંટ્રોલમાં યુઝર્સ અથવા વેચાતા એકમોની સંખ્યામાં વધારો કરીને થાય છે. જો યોગ્ય કાળજી લેવામાં ન આવે તો પછીના પગલાં પણ ખામીયુક્ત બની શકે છે, કારણ કે વેચાયેલા એકમો ઇરાદાપૂર્વક, સ્વૈચ્છિકને બદલે વિવિધ માધ્યમો દ્વારા એકાધિકારવાદી સ્થિતિ અથવા બજારના વર્ચસ્વ દ્વારા પુનરાવર્તિત ખરીદી માટે ગ્રાહકોને ફસાવી શકે છે.

નુકશાન ધ્યાન કેન્દ્રિત કરવા અને બે Ps પર નિયંત્રણ હોવા છતાં, મોટી કંપની ભારત જેવા મોટા દેશમાં (ગ્રાહક સેગમેન્ટની શ્રેણી સાથે) સ્થાનિક બજારમાં અમુક અંશે સ્પર્ધા કરી શકે છે, પરંતુ વૈશ્વિક ખેલાડી તરીકે ઉભરી શકતી નથી, જે નક્કી કરે છે રમતના નિયમો. સ્થાનિક દિગ્ગજો, કદ અને સમૃદ્ધિની દ્રષ્ટિએ વિશ્વ રેન્કિંગ હોવા છતાં પણ સૌથી વધુ પ્રથમ અથવા છેલ્લા ક્રમના વૈશ્વિક પેટા કોન્ટ્રાક્ટરો/વેપારીઓ બની શકે છે, પરંતુ સાથી નેતાઓ અને તેમના સંગઠનો દ્વારા પુરસ્કારો પછી પુરસ્કારો આપવામાં આવ્યા હોવા છતાં વૈશ્વિક નેતા તરીકે ઉભરી શકતા નથી. ઉદાહરણ તરીકે, RAL ભારતમાં એક વિશાળ છે પરંતુ શું તેની સરખામણી બ્રિટિશ પેટ્રોલિયમ (BP) સાથે કરી શકાય? શું તે નિકો જેવા વૈશ્વિક નેતાની મદદ વિના તેલ/ગેસનું અન્વેષણ અથવા ઉત્પાદન કરી શકે છે? અથવા તે બાબત માટે, શું ઇન્ફોસિસ માઇક્રોસોફ્ટ સાથે સ્પર્ધા કરી શકે છે

ઘણા મોટા ભારતીય કોર્પોરેટ્સમાં 'મિશન'ની ભાવના ગુમાવવા સાથે એટલે કે સમાજની વધતી જતી અને ઉભરતી જરૂરિયાતોને પહોંચી વળવા ઉત્પાદન અને સેવાઓની રચના કરવાની ચિંતા સાથે, સરકારની નીતિઓ (ભારતીય અર્થવ્યવસ્થાનું અવિચારી ઉદઘાટન) દ્વારા યોગ્ય રીતે સમર્થન આપવામાં આવે છે અને માત્ર વૃદ્ધિના વળગાડ સાથે (અગ્રણી વેપારમાં પ્રતિકૂળ સંતુલન 34 અને ફોરેક્સ દરો વધારવા માટે, ખર્ચાળ વૃદ્ધિ માટે

ભંડોળ પૂરું પાડવા માટે સ્થાનિક સંસાધનોની અછતએ વૈશ્વિક નેતા (ખેલાડી) તરીકે અગ્રણી સ્થાન ધારણ કરતાં ભારતને એક મોટું વૈશ્વિક બજાર બનાવ્યું છે.

આજે ઘણા મુખ્ય રાજકારણીઓ અને મોટા અને નાના કોર્પોરેટસ સમાજ (ગ્રાહક) માટે ચિંતા ગુમાવી દે છે અને જાહેર સંસાધનોના કોર્નરિંગ લાયસન્સ દ્વારા વૃદ્ધિનું સંચાલન કરવામાં વ્યસ્ત છે, પછી તે જમીન સંપાદન, 2જી સ્પેક્ટ્રમ ફાળવણી, કેજી બેસિન કરાર અથવા કોલ બ્લોક ફાળવણી હોય. રાજકારણીઓ, વ્યક્તિઓ અને પક્ષો જેઓ ચૂંટણી જીતે છે. જુ. શ્રીમંત અને મોટા બનવાની હોડમાં, બંને સમાજના મોટા હિતની કિંમતે કામ કરે છે, ભ્રષ્ટાચાર, અરાજકતા, અપ્રમાણિકતા અને અસત્યને સામાજિક દુષણો તરીકે લાવે છે, જે રોગચાળાની જેમ ફેલાય છે.

બંધ ટિપ્પણીઓ

બર્નાઈડનું એંસી વર્ષ જૂનું કાર્ય મને માત્ર એટલા માટે ઉત્તેજિત કરતું નથી કારણ કે તે વ્યૂહરચનાકારો માટે સતત સુસંગત છે, પરંતુ કારણ કે આજે પણ તે ભારતમાં કોર્પોરેટના લાંબા સમય સુધી ટકાવી રાખવા માટે એક શક્તિશાળી માર્ગદર્શક બની શકે છે; પછી તે ભારતની સ્થાનિક ખાનગી ક્ષેત્રની કંપનીઓ હોય કે જાહેર ક્ષેત્રની અથવા તો બહુરાષ્ટ્રીય કંપનીઓ અને તેમને વ્યવસાયના મૂળભૂત સિદ્ધાંતોથી વધુ પડતી દૂર થતી અટકાવે છે. અનૈતિક રાજકારણીઓ અને અમલદારો તેમના લાંબા ગાળાના અસ્તિત્વ અને સફળતાની રક્ષા કરી શકતા નથી

બર્નાઈડનું કાર્ય મેનેજમેન્ટ સંસ્થાઓના પોતાના વહીવટ માટે સમાન રીતે સુસંગત છે અને તેને વૈચારિક પાયો નાખવા માટે અભ્યાસક્રમનો અભિન્ન ભાગ બનાવવો જોઈએ

1. જુઓ કેસ www.smg.in/cases/

2. જુઓ www.smgii.in/rpweb/30.pdf અને www.smgii.in/cases/p23ref.docc31.pdf
3. દત્તા સામંતની માગણીઓ જુઓ જેના કારણે 1970ના દાયકામાં મુંબઈમાં ઘણી ટેક્સટાઈલ મિલો અને અન્ય ઉદ્યોગો પડી ગયા હતા અથવા ઈન્ડિયન એરલાઈન્સ પાયોલેટ્સે ઊંચા પગાર અને લાભની માગણી કરી હતી, ત્યારે પણ જ્યારે એરલાઈન ખોટમાં વહી રહી હતી.
4. ઊંચા ડિવિડન્ડ, બોનસનું વિતરણ કરતી કંપનીઓની સંખ્યા જુઓ શેર્સ, વેન્યર મૂડીવાદીઓ ઊંચા વળતર માટે પૂછે છે વગેરે
5. કેસ સ્ટડી જુઓ "અરલા કેમિકલ્સ લિ." અને રિલાયન્સ ઈન્ડસ્ટ્રીઝના મુકેશ અંબાણીએ ગેસ આધારિત થરલ પાવર સ્ટેશનો પાસેથી કેજુ બેસિન ગેસના પુરવઠા માટે ઊંચા અને ઊંચા ભાવની માગણી કરી હતી. ગેસની કિંમતની કોયડો ધ હિંદુ ભલે તે એનટીપીસી હોય કે તેના પોતાના ભાઈની રિલાયન્સ પાવર, સપ્લાયમાં પણ ઘટાડો કરે છે જેના પરિણામે નુકસાન થાય છે. તે પાવર સ્ટેશનો બંધ થવાને કારણે અર્થતંત્ર
6. કોડકનું પતન (કેમેરામાં વિશ્વના નેતાઓ) અને નોકિયા, રેલ્વે સ્ટોલ પરથી ભારતીય નાસ્તા ગાયબ
7. કેસ જુઓ ઝુઆરી એગ્રો- લિ., આઈઆઈએમએ, ગોપાલ કૃષ્ણન અને શ્રીનિવાસ રાવ, એનરોન કેસ અથવા યુનિયન કાર્બાઈડ ઈન્ડિયા- ભોપાલ ગેસ દુર્ઘટના કેસ
8. કૃષ્ણ કુમાર, "બહાર નીકળો કે પુનરુજ્જીવન?", પેપર પ્રસ્તુત કર્યું 9. ઘણી સંસ્થાઓ અવમૂલ્યન એકાઉન્ટિંગ માટે વીમા પદ્ધતિ નથી અથવા જાળવણી માટે ભંડોળ નક્કી કરતી નથી, અને અન્ય હેતુઓ માટે અવમૂલ્યન નાણાને દૂર કરે છે, જેના કારણે નવીનીકરણ/આધુનિકીકરણ માટે ભંડોળની સમસ્યાઓ ઊભી થાય છે કારણ કે મશીનરી, ઇમારતો વગેરે 5-10 વર્ષ જૂની થવાનું શરૂ થાય છે અને અપ્રચલિત
10. 1990ના ઉત્તરાર્ધમાં, મોટાભાગની રાજ્યની ખાંડ/ટેક્સટાઈલ મિલોને અપ્રચલિત થવાના કારણે બંધ કરવી પડી હતી
11. જુઓ www.smgii.in/rpweb/p23ref.doe
12. ફિલિપ સેલ્ઝનિક, "વહીવટમાં નેતૃત્વ

13. અહમદ, આબાદ અને ચોપરા ઓ.પી. "પેશન ટુ વિન", નવી દિલ્હી, ભારત:

એક્સેલ બુક્સ (2004)

15. કેસ જુઓ કેસ એપોલો હોસ્પિટલ એન્ટરપ્રાઇઝ લિ. અથવા પાર્ક તૌલી કન્સોર્ટિયમ હોસ્પિટલ (A), (B)

16. હિનિંગ, સી.આર. વ્યૂહાત્મક પરિવર્તન માટે આયોજન

17. કૃષ્ણ કુમાર વગેરેમાં UPSTDC નો કેસ જુઓ. વ્યૂહાત્મક સંચાલનમાં કેસો
[https://pothi.com/pothi/book/prof-krishna-kumar-cas-strategic - management-vol-1-iv-0](https://pothi.com/pothi/book/prof-krishna-kumar-cas-strategic-management-vol-1-iv-0)

18. સ્ક્રટર્સ ઇન્ડિયા લિ. (A), (B), (C) www.smgil.in/cases/e13.pdf,
www.smgil.in/cases/e14.pdf, www.smgil.in/cases/e15.pdf

19. સત્યમ કમ્પ્યુટર્સ ફોડ વધીને \$2.5 બિલિયન,
<http://content.time.com/time/business/article/0,8599,1943185,00.html>

20. એન્થોની, આર.એન., ગોવિન્દ્રજન, વી. "મેનેજમેન્ટ કંટ્રોલ સિસ્ટમ્સ; મેકગ્રો-હિલ એજ્યુકેશન, 2007, 12મી એડ.

21. કુમાર, કૃષ્ણ, "બહાર નીકળો કે પુનરુજ્જીવન?"; "ડબ્લ્યુટીઓ: વ્હોટ પીપલ મસ્ટ નો", IIML, લખનૌ, ફેબ્રુઆરી 22-23, 2001

22. એન્થોની, આર.એન., ગોવિન્દ્રજન, વી. op.cit પર સેમિનારમાં પ્રસ્તુત પેપર .

23. સ્થાનિક, કે.જી.માંથી પાવર સ્ટેશનોને ગેસના સ્થાનિક સપ્લાય માટે આંતરરાષ્ટ્રીય દરો આપવા માટે રિલાયન્સની વિનંતી જુઓ. બેસિન સંસાધન.

24. દેશની વધતી જતી અને ઉભરતી જરૂરિયાતોને પહોંચી વળવા અને તેને પહોંચી વળવા માટે પર્યાપ્ત ભંડોળ હોવા છતાં ઘણી IIM ફીમાં વધારો કરે છે.

25. કેટલીક કંપનીઓ દ્વારા વિવિધ મોડેલોમાં વેચાતા કારતુસની જેમ, પ્રિન્ટરની કિંમત શાહીના વેચાણ દ્વારા પ્રાપ્ત થાય છે.

26. સેબીએ SCને સહારાના તમામ કેસોની સુનાવણી કરવા વિનંતી કરી 2G, સ્પેક્ટ્રમ ફાળવણી, કોલ બ્લોક ફાળવણી વગેરે.

27. જુઓ www.smgii.in/rpweb/p23ref.doe

28. ઓપી. it

29. ઓપી. eit 30. 2જી સ્પેક્ટ્રમ ફાળવણી, કોલ બ્લોક ફાળવણી, કેજી બેસિન ગેસ સપ્લાયમાં વિક્ષેપ વગેરે.

31. થિયોડોર લેવિટનો ઉત્તમ લેખ, "માર્કેટિંગ માયોપિયા," હાર્વર્ડ બિઝનેસ રિવ્યુ, જુલાઈ-ઓગસ્ટ 1960, પૃષ્ઠ 45-56. ફિલિપ કોટલર, માર્કેટિંગ મેનેજમેન્ટ

32. ભારતમાં વિદેશી સહયોગ: પૂર્વ અને ઉદારીકરણ પછીના યુગમાં પેટર્નનો અભ્યાસ, આર એન્ડ ડી, આઈઆઈટી, દિલ્હી, જાન્યુઆરી, 10-11, 2003ના મેનેજમેન્ટ પર આંતરરાષ્ટ્રીય સેમિનારમાં પ્રસ્તુત નવી પ્રોડક્ટ ડેવલપમેન્ટ: ઉદારીકરણ યુગમાં ભારતીય કંપનીઓ માટે મુખ્ય પડકાર (ગ્લોબલાઇઝેશન હેઠળ ભારતમાં ઔદ્યોગિક સંશોધન અને વિકાસની સંભાવનાઓ પરના રાષ્ટ્રીય સેમિનારમાં પ્રસ્તુત, ભારતીય ટેકનોલોજી સંસ્થાન, કાનપુર, ફેબ્રુઆરી 6-7, 2001)

33. ઉભરતા બજારના દિગ્ગજો માટે વૈશ્વિક સ્તરે જવું એ ચાવીરૂપ છે, http://www.imd.org/research_challenges/TC060-13-emerging-markets-stewart-black.cfm

34. કુમાર કૃષ્ણ, ઇકોનોમિક ઇમરજન્સી: ઇઝ ઇટ્સ એ હોક્સ કોલ?, SMF: 16મું વાર્ષિક સંમેલન, IIM, કોઝિકોડ, મે 23-25, 2013માં પ્રસ્તુત પેપર

35. ઓપી. સીટી.

36. સુપ્રીમ કોર્ટ જમીન સંપાદન પર બોલે છે, વોલ સ્ટ્રીટ જર્નલ ઇન્ડિયા, જૂન 28, 2011 <http://blogs.wsj.com/indiarealtime/2011/06/28/supreme-court-raises-its-voice-on-land-sંપાદન>