

केस लेखन के अनुभवों की कहानियाँ

दुनिया भर के कई प्रमुख प्रबंधन स्कूलों में केस राइटिंग एक बहुप्रचलित विशेषता है, क्योंकि प्रबंधन में शिक्षण और प्रशिक्षण के लिए केस विधि की सफलता एक हद तक उच्च गुणवत्ता, स्पष्ट लेकिन कठिन केसेस के खजाने/ उपलब्धता पर निर्भर करती है।

मेरे जैसे कई लोग यह भी मानते हैं कि केस राइटिंग एक शक्तिशाली संकाय विकास अभ्यास है जिसका नियंत्रण स्वयं संकाय सदस्यों के हाथों में होता है। लेकिन यह अभ्यास बड़ा मजेदार भी हो सकता है मुझे इसका एहसास तब हुआ जब लगभग तीस वर्ष पहले मैंने अपोलो हॉस्पिटल एंटरप्राइज लिमिटेड पर एक केस लिखा। किन्तु तब तक भी मुझे इस बात का एहसास नहीं था कि केस लिखने से किसी संगठन के विकास को बढ़ावा देने के लिए वास्तविक कार्रवाई हो सकती है, इसे स्थिर स्थिति (stagnation) से बाहर निकालने में मदद मिल सकती है। इससे मुझे हमारे द्वारा पढ़ाए जाने वाले विषयों की ताकत का भी एहसास हुआ।

दो वर्ष पहले सेवानिवृत्त होने के बाद एक दिन, अपने जीवन की घटनाओं को याद करते हुए मुझे आश्चर्य हुआ कि उनमें से कितने केवल इसलिए घटित हुए क्योंकि मैंने केसेस लिखे थे। उनमें से कुछ ने तो मेरे जीवन की दिशा ही बदल दी। मुझे लगा कि केस राइटिंग के ये अनुभव दूसरों के लिए भी सीखने लायक हो सकते हैं और देश में संकाय सदस्यों और अभ्यासकर्ताओं को केस राइटिंग का आनंद लेने और इससे लाभ उठाने के लिए प्रोत्साहित कर सकते हैं। इनमें से कुछ का उल्लेख इस नोट में किया गया है।

शिल्पी एंड कंपनी

(1981-82)

1980 में मैं एक बैंक में उसके शीर्ष कॉलेज में वरिष्ठ कोर फैकल्टी के रूप में शामिल हुआ। हमारी बैंकिंग पृष्ठभूमि नहीं थी क्योंकि हमें अन्य क्षेत्रों से नए विचार बैंक में लाने के लिए भर्ती किया गया था। कॉलेज में एक नये प्रिंसिपल आये और उन्होंने प्रस्ताव रखा कि हमें शाखा प्रशिक्षण के लिए भेजा जाना चाहिए। हममें से कुछ लोग परेशान थे और इसे यह स्थापित करने के लिए एक राजनीतिक रूप से प्रेरित कदम के रूप में देखा कि हम अच्छे नहीं थे, खासकर इसलिए क्योंकि प्रिंसिपल जो एक कानून अधिकारी के रूप में

शामिल हुए थे, उन्होंने खुद कभी कोई बैंकिंग नहीं की थी या ऐसा कोई प्रशिक्षण नहीं लिया था, भले ही वह सहायक महाप्रबंधक स्तर तक पहुंच गए थे ।

मैंने एक प्रमुख शाखा में प्रशिक्षण के लिए रिपोर्ट किया । शाखा प्रबंधक काफी वरिष्ठ अधिकारी थे और उन्होंने एक कार्यक्रम में भाग लिया था जो मैंने वरिष्ठ अधिकारियों के लिए आयोजित किया था। उन्होंने मेरा स्वागत किया और एक ग्राहक की लोन की फाइल पढ़ने को दी, जो बिजनेस फेल होने से कर्ज में डूब गया था। मैंने क्रेडिट अधिकारी और क्षेत्रीय प्रबंधक के अनुमोदन के प्रारंभिक प्रस्ताव और टिप्पणियों को देखा। मुझे लगा कि यह प्रस्ताव इसलिए विफल हो गया है, क्योंकि ठोस कॉर्पोरेट रणनीति के मूल सिद्धांतों का उल्लंघन किया गया है और प्रस्ताव को मूलतः उत्पाद विचार की नवीनता और उद्देश्य की उत्कृष्टता के आधार पर ग्राहक को उत्साहित करने के लिए अनुमोदित किया गया था। मैंने इस अनुभव के आधार पर एक प्रशिक्षण के लिए केस लिखा।

एक बार जब क्रेडिट अधिकारियों के लिए एक प्रशिक्षण कार्यक्रम में इस केस का उपयोग किया जा रहा था, श्री पटेल। ऋण लेने वाले श्री पटेल को आमंत्रित किया गया था और ऋण देने वाला अधिकारी भी वहां मौजूद था।

यह पूछे जाने पर कि व्यवसाय विफल क्यों हुआ, आंखों में आंसू भरे श्री पाटिल ने क्रेडिट अधिकारी की ओर उंगली उठाकर आरोप लगाते हुए कहा “उसकी वजह से, उसने मुझे दिवालिया बना दिया। मैं नौसिखिया था लेकिन अगर ये लोग, जो हर दिन क्रेडिट प्रस्तावों से निपटते हैं, ने मुझे ठीक से मार्गदर्शन दिया होता या क्रेडिट देने से इनकार कर दिया होता, तो मैं दिवालिया नहीं होता”। यह बयान व्यवसाय में भावनाओं का मिश्रण न करने के महत्व पर प्रकाश डाला गया, ताकि यह सुनिश्चित किया जा सके कि यह विफल न हो।

केस स्टडी में रणनीतिक प्रबंधन और विकास बैंकिंग की कई महत्वपूर्ण अवधारणाओं और तकनीकों का वर्णन किया गया है, और 30 वर्षों के बाद भी यह कक्षा में बहुत अच्छी तरह से चलता है। बाद में इससे भी अधिक महत्वपूर्ण बात पकड़ में आयी । फ़ाइल के अंतिम कुछ पन्ने पढ़ते समय, मैंने देखा कि श्री पाटिल बैंक को सूचित कर रहे थे, "एकमात्र आशा की बात यह है कि मैं एक मैनुअल प्रक्रिया विकसित करने में सक्षम हो गया हूँ"। "हे भगवान", मुझे लगा, "वह अपने दम पर व्यवसाय को सफल बनाने में सक्षम था, लेकिन वह शक्तिशाली हनुमान की तरह यह नहीं जानता था"।

में पूर्णतः आश्वस्त हो गया हूँ कि हम सभी भारतीयों से प्रतिभा को बाहर लाने और उसे काम में लाने के लिए विभिन्न स्तरों पर वरिष्ठों के रूप में अच्छे एचआरडी व्यक्ति बनने की जरूरत है। शाखा प्रशिक्षण के लिए भेजे जाने पर उसके बाद कोई अफसोस नहीं रहा।

स्कूटर्स इंडिया लिमिटेड (ए), (बी) और (सी)

(1986-88)

स्कूटर्स इंडिया लिमिटेड (ए), (बी) और (सी) केस स्टडी एक दिलचस्प कहानी रही है। मैं जनवरी 1986 में आईआईएम लखनऊ में शामिल हुआ। कोई पाठ्यक्रम की रूपरेखा नहीं थी, न ही लाइब्रेरी में, कोई पाठ्यक्रम सामग्री या प्रासंगिक पुस्तकें। जनवरी और मध्य अप्रैल के बीच मैंने पाठ्यक्रम की रूपरेखा तैयार की। मैं स्वयं आईआईएम अहमदाबाद का छात्र रहा हूँ, 10 साल पहले, मैं कार्यक्रम कार्यालय प्रभारी को जानता था और उनसे केसेस की ग्रंथ सूची (bibliography) मंगा ली। मैंने आईआईएम में पढ़े विभिन्न पाठ्यक्रमों की पाठ्यक्रम सामग्री भी सुरक्षित रखी थी। पाठ्यक्रम की रूपरेखा इसी पर आधारित थी। मैंने अपनी सर्वोत्तम क्षमता से पाठ्यक्रम की रूपरेखा तैयार करने का प्रयास किया।

परन्तु जब पाठ्यक्रम की रूपरेखा संकाय परिषद में चर्चा और अनुमोदन के लिए रखी गई थी, तो इसे इस आधार पर अनुमोदित नहीं किया गया कि अधिकांश केस अध्ययन विदेशी थे और पाठ्यक्रम में भारतीय केसेस होने चाहिए। गर्मियों की छुट्टियों के दौरान, मैंने फिर से रूपरेखा पर काम किया और कई केसेस को आईआईएम केसेस से बदल दिया (कोई अन्य स्रोत नहीं था) जिनका उपयोग आईआईएम में पाठ्यक्रम में किया जा रहा था, और जून के दूसरे सप्ताह में संस्थान खुलते ही संकाय परिषद की बैठक में पुनः अनुमोदन के लिए रखा। समय बहुत कम बचा था, क्योंकि सिर्फ तीन सप्ताह बाद पीजीपी के फर्स्ट बैच के इसी विषय पर क्लास शुरू होने वाले थे।

लेकिन यह क्या। संकाय परिषद (मुख्यतः निदेशक, क्योंकि अधिकांश संकाय सदस्यों सदस्य ने तो यह विषय स्वयं कभी पढ़ा ही नहीं था), एक बार फिर, इस आधार पर अनुमोदित करने से मना कर दिया कि केसेस की गुणवत्ता खराब थी। मैंने हैरान होकर पूछा, "क्या करें? भारतीय केसेस खराब गुणवत्ता वाले हैं और विदेशी केसेस को प्रोत्साहित नहीं किया जाना है"। "विषय पढ़ाने के लिए नए केसेस लिखो" निदेशक की आवाज़ गूंजी। "मैं उस पाठ्यक्रम के लिए 25 केसेस कैसे लिख सकता हूँ जो 3 सप्ताह बाद शुरू होने वाला

है"?, मैंने पूछा। जवाब था "संकाय परिषद को मामले लिखने में मेरी मदद करनी चाहिए"। दयालुता से, मुझे नए केसेस के विकास तक नए पाठ्यक्रम की रूपरेखा का उपयोग करने की अनुमति दे दी गई।

मैंने केसेस लिखने के लिए साइटों की तलाश शुरू की। चूँकि लखनऊ एक बड़ा औद्योगिक शहर नहीं था, इसलिए इस उद्देश्य के लिए अधिक कंपनियाँ उपलब्ध नहीं थीं। सौभाग्य से, एक संकाय सहयोगी जो व्यूरो ऑफ स्टेट एंटरप्राइजेज यू.पी. का प्रमुख थे स्कूटर्स इंडिया लिमिटेड (एसआईएल) के प्रबंधन को जानते थे और वे मुझे वहां ले गए। प्रारंभ में वे (प्रबंधन) अनिच्छुक थे क्योंकि कंपनी 1972 में स्थापना के बाद से ही घाटे में चल रही थी। किन्तु प्रबंधन इतना उदार था कि मुझे दूसरों को उनके अनुभवों से सीखने में मदद करने के लिए कंपनी का अध्ययन करने की अनुमति दे दी।

मैं जीवन में पहली बार किसी शिक्षण संस्थान में पढ़ा रहा था वह भी एक आई आई एम् में और नए विषय के पाठ्यक्रम का संचालन कर रहा था। अगले दो सत्रों में दो अन्य क्षेत्रों के नए विषयों के पाठ्यक्रम भी मेरे पास थे। ऐसा पूरे आई आई एम् सिस्टम में पहली बार हो रहा था। और बहुत कठिन परिस्थितियों में, पहले दो बैचों के प्लेसमेंट को व्यवस्थित करने के लिए पहले अध्यक्ष की जिम्मेदारी भी मेरे कंधों पर थी।

संस्थान से 26 किमी दूर एसआईएल जाकर डेटा एकत्र करने के लिए बहुत कम समय मिलता था। जब मैं कक्षा से मुक्त होता था और कंपनी के अधिकारियों समय देते थे संस्थान का एक मात्र परिवहन भी अक्सर उपलब्ध नहीं हो पाता था। टैक्सियां लेने की न तो अनुमति थी और नही टैक्सियां हमारे क्षेत्र में उपलब्ध थी और सार्वजनिक परिवहन ऑटो रिक्शा भी नहीं आसानी से मिलते थे न उस पर २६ किलोमीटर दूर आना जाना आसान था।

शुरुआती बैठकों में मैं उलझन में था। सौभाग्य से मेरी डॉक्टरेट थीसिस के दौरान 35 कंपनियों में 135 शीर्ष अधिकारियों के साक्षात्कार के माध्यम से डेटा संग्रह के अनुभव ने मुझे को उठाने में मदद की। मैं विपणन, वित्त, इंजीनियरिंग, विनिर्माण और अन्य अधिकारियों द्वारा दिए गए बिंदुओं/ तथ्यों को लिखता रहा। धीरे-धीरे एक तस्वीर उभरने लगी, हालाँकि प्रारम्भ में वह अस्पष्ट थी। लगभग 20 यात्राओं के बाद मेरे पास काफी/ उचित विवरण प्राप्त करने के लिए पर्याप्त सामग्री थी। अब समस्या यह थी कि संपीड़ित (कंप्रेस) कैसे किया जाए। प्रारंभिक प्रारूप केवल कालानुक्रमिक था। संपीड़ित करने के प्रयास में, 40 से अधिक पृष्ठों के पूरे पाठ को इसे तीन भागों में बाँट कर और

इसे तीन भागों की केस श्रृंखला बनाने का विचार आया। इसलिए पूरी जानकारी को मुद्दे के अनुसार एकत्रित किया गया। केस सामान्य प्रारूप के साथ शुरू हुआ कि प्रबंधन किस समस्या का सामना कर रहा है (नुकसान) और फिर "क्यों" पूछता हुआ आगे बढ़ा। पहले केस में प्रौद्योगिकी हस्तांतरण की समस्या वर्णित थी। वितीय मुद्दे भी साथ-साथ जुड़ गए। केस (बी) में विपणन मुद्दे शामिल थे और केस (सी) में परियोजना प्रबंधन, संचालन और मानव संसाधन प्रबंधन मुद्दे शामिल थे।

तभी मुझे एक झटका लगा। पहली बार मेरे सामने ऐसा केस आया जिसने मुझे आश्चर्य में डाल दिया। कोई कंपनी कैसे प्रबंधन के सभी कार्यात्मक क्षेत्रों में विफल हो सकती है? मैंने देखा विभिन्न क्षेत्रों के कार्यों में एकीकरण (Integration) की बेहद कमी थी। आईआईएमए में मेरी चार साल की शिक्षा ने मुझे इस तरह की अंतर्दृष्टि नहीं दी थी।

यह केस एक ठोस कॉर्पोरेट रणनीति के अभाव में असंबद्ध तरह से निर्णय लेने की प्रक्रिया को दर्शाता है और रणनीतिक प्रबंधन की एकीकृत प्रकृति और कंपनी की सफलता के लिए एकीकृत कौशल की गंभीरता को बहुत अच्छी तरह से उजागर करता है। मुझे लगता है कि यह उन कुछ बिरले केसेस में से एक है जो किसी भी कार्यात्मक क्षेत्र विशेषज्ञ को एकीकृत सोच की आवश्यकता के बारे में समझा सकता है और रणनीतिक प्रबंधन की महत्ता अच्छी तरह से समझा सकता है।

जब मुझसे केस राइटिंग करने के लिए कहा गया तो मुझे बहुत बुरा लगा और डायरेक्टर पर गुस्सा भी आया था। लेकिन जो कुछ हुआ उस पर अब कोई पछतावा नहीं है। वास्तव में, मैं रणनीतिक प्रबंधन विषय के महत्व को समझने का अवसर प्रदान करने के लिए उनका और संकाय परिषद का आभारी हूँ। और कुप्रबंधन के प्रत्यक्ष अनुभव के माध्यम से इसकी गंभीरता का एहसास हुआ, जिससे मुझे विषय को पढ़ाने के लिए आवश्यक आत्मविश्वास मिला।

केस लिखने की प्रक्रिया के दौरान मुझे यह महसूस होने लगा कि मेरा अपना लगभग 4 साल पुराना संस्थान भी एसआईएल के नक्शेकदम पर चल रहा है। एक दिन क्लास में भी मैंने लगभग यही कहा था। 1 जुलाई, 1988 को जब मुझे पता चला कि मेरा वेतन खाते में जमा नहीं किया गया है क्योंकि प्रबंधक (एफ एंड ए) बैंक में जमा करने के लिए एमएचआरडी से गैर-योजना अनुदान चेक समय पर नहीं जुटा सका। मुझे विश्वास हो गया था कि यदि गतिविधियों को महत्वपूर्ण आकार तक बढ़ाकर सरकार पर निर्भरता

को दूर करने और संस्थान को ठहराव से बाहर निकालने के लिए आवश्यक कदम नहीं उठाए गए, तो हमें उन्हीं समस्याओं का सामना करना पड़ सकता है जिनका सामना एसआईएल को करना पड़ रहा था। यह चिंता समय के साथ लगभग दृढ़ विश्वास बन गई और मुझे पीजीपी प्रवेश बढ़ाने के लिए हर संभव प्रयास करने के लिए पहले और अगले निदेशक से अनुरोध करने के लिए प्रेरित किया, जो अपोलो हॉस्पिटल एंटरप्राइज लिमिटेड पर एक और केस स्टडी पूरी करने के बाद वास्तविकता बन गई। जब मैंने वहां निदेशक के रूप में कार्यभार संभाला तो मेरे विश्वास ने दूसरे संस्थान में भी इसी तरह के बदलाव लाने में बहुत मदद की।

अपोलो हॉस्पिटल एंटरप्राइज लिमिटेड (1988-89)

अपोलो हॉस्पिटल एंटरप्राइज (एचआईएल) का केस स्टडी एक बहुत ही असामान्य घटना थी। मैं पहले दो बैच का चेयरमैन प्लेसमेंट था। संस्थान के पास इस कार्य के लिए बहुत ही कमजोर बुनियादी ढांचा था और संकाय सदस्य प्लेसमेंट गतिविधि के आयोजन और संचालन में मदद करने के लिए बहुत उत्सुक नहीं थे क्योंकि वे इसे अकादमिक गतिविधि नहीं मानते थे।

एक दिन एचआईएल के दो महाप्रबंधक प्लेसमेंट इंटरव्यू के लिए आये। चूँकि कुछ छात्र एक कंपनी के साथ समूह चर्चा में व्यस्त थे और कुछ अन्य किसी अन्य कंपनी के साथ, एचआईएल द्वारा चुने गए उम्मीदवार चयन अभ्यास शुरू करने के लिए उपलब्ध नहीं थे। एकमात्र व्यक्ति उपलब्ध होने के नाते मैं ही उनका मनोरंजन कर रहा था। अचानक उनमें से एक ने कहा, "आप भारत के पहले कॉर्पोरेट अस्पताल एचआईएल के सामने आने वाली मार्केटिंग चुनौतियों पर एक केस स्टडी क्यों नहीं लिखते?"

मैंने उन्हें संस्थान की कम डीए दरें बताकर जिसके साथ कोई चेन्नई में नहीं रह सकता था, पल्ला झाड़ने की कोशिश की। उन्होंने हमारे डीए नियमों के तहत अपने होटल में आतिथ्य की पेशकश की। मैंने निदेशक से अनुमति मांगी जिन्होंने इसे मंजूरी दे दी। मैं गर्मी की छुट्टियों में एक हफ्ते के लिए वहां चला गया।

एसआईएल की तरह मैंने वार्षिक रिपोर्ट और खातों को एकत्र करने और उनका विश्लेषण करने और महाप्रबंधक, चिकित्सा अधीक्षक मुख्य कार्यकारी (वित्त प्रमुख), खाद्य और पेय

पदार्थ प्रबंधक, हाउस कीपिंग के प्रभारी मैट्रन, संयुक्त मुख्य कार्यकारी और अंततः अध्यक्ष का साक्षात्कार ले कर शुरुआत की। प्रत्येक साक्षात्कार ने कुछ दिलचस्प अनुभव और अंतर्दृष्टि दी।

पहला अनुभव ही आश्चर्यचकित करने वाला था। महाप्रबंधक (कार्मिक) ने मुझे लिफ्ट में बिठाया और पांचवीं मंजिल पर जाने के लिए कहा, जहां उनका कार्यालय स्थित था, यह कहते हुए कि वह पीछे पीछे आते हैं। उनके कार्यालय पहुंचने पर मैंने पूछा कि वह मेरे साथ क्यों नहीं आए, उन्होंने जवाब दिया कि लिफ्ट केवल मरीजों, अध्यक्ष और मेहमानों के उपयोग के लिए थी। संयुक्त मुख्य कार्यकारी (अध्यक्ष की बेटी) सहित अन्य लोग दिन में कई बार रैंप पर चलते थे, भले ही उनका कार्यालय 5वीं मंजिल पर था। मैं अब इस केन्द्रिक ग्राहक सुपर स्पेशियलिटी अस्पताल को कुछ कुछ समझने लगा था जो लोगों का जीवन बचाने के लिए बनाया गया था, न कि लोगों के दुखों से फायदा उठाने के लिए।

हाउसकीपिंग मैट्रन के ऑफिस का दौरा और भी शिक्षाप्रद था। वह महिला बिस्तर की चादर और तकिया कवर गिनने में व्यस्त थी जबकि मैं 15-20 मिनट से इंतजार कर रहा था। हाल ही में पदोन्नत हुए मेरे जैसे एक आईआईएम के "प्रोफेसर" को नजरअंदाज किए जाने से मैं थोड़ा परेशान और अपमानित सा महसूस कर रहा था। मैंने उससे पूछा कि वह इतने समय से मुझे नजरअंदाज क्यों कर रही थी। उन्होंने माफी मांगते हुए कहा कि अस्पताल की अपनी लॉन्ड्री धुलाई की बढ़ती जरूरतों को पूरा करने में सक्षम नहीं थी और अस्पताल को इस कार्य को आंशिक रूप से आउटसोर्स करना पड़ रहा था। "लेकिन आप इसे बाद में भी गिन सकती थीं", मैंने कहा। इस पर उसने जवाब दिया कि "बिस्तर की चादर बदलने का समय हो गया है और यह दिन में दो बार किया जाता है।" मुद्दे का एहसास न होते हुए मैंने चुटकी ली, "हर दिन क्यों बदलना? ऐसा सप्ताह में एक बार या जब मरीज ऊपर चला जाये तब किया जा सकता है।"

इस पर उसकी प्रतिक्रिया अप्रत्याशित थी। खुले मुँह और चौड़ी आँखों से वह हांफते हुए बोली, "लेकिन मरीज का क्या होगा?" अस्पताल पुनर्प्राप्ति अवधि को कम करने का प्रयास कर रहा था; ताकि पूरे देश में कतार में लगे गंभीर हालत वाले अधिक से अधिक लोगों को बचाया जा सके। आखिरकार 1988 में हृदय शल्य चिकित्सा करने के लिए केवल कुछ ही अस्पताल थे। बेहतर स्वच्छता के माध्यम से संक्रमण को रोकना इस कतार को कम करने का एक तरीका था। चेंबरमैन से लेकर लिफ्टमैन तक, जनरल मैनेजर से लेकर मैट्रन तक हर कोई देश में मरीजों की जान बचाने के मिशन के बारे में स्पष्ट

था। मैं मिशन को साझा मूल्यों (7'एस मॉडल के) में तब्दील होते देख रहा था, जिसने अस्सी के दशक में अपोलो को सफल बनाया।

ऐसा ही अनुभव एक पांच सितारा होटल के पूर्व प्रबंधक, फूड एंड बेवरेजेज मैनेजर के साथ भी था। जब मैंने चर्चा के दौरान कहा कि होटल में उनका अनुभव उनके काम में बहुत मददगार रहा होगा, तो उन्होंने कहा कि यह बिल्कुल विपरीत था। “हमें हर दिन 700 अनुकूलित तरल आहार तैयार करना पड़ता है, क्योंकि प्रत्येक रोगी रक्त शर्करा और दबाव के अलग-अलग स्तर के साथ अलग होता है। साथ ही अतिथि देखभाल में भी बहुत अपेक्षाएँ थी। यदि कोई ऑर्डर 30 मिनट में पूरा नहीं हुआ तो कोई शुल्क नहीं लिया जायेगा। ऐसा सेवा की गुणवत्ता (समयबद्धता) सुनिश्चित करने के लिए किया गया था। क्योंकि अगर दूर-दराज के गंभीर स्थिति वाले मरीज की मां, पत्नी या किसी करीबी रिश्तेदार की ठीक से देखभाल नहीं की जाती है तो इससे मरीज के समय पर ठीक होने पर प्रतिकूल प्रभाव पड़ सकता है, जिससे मरीजों को कतार में लगना पड़ सकता है और उन्हें लंबे समय तक इंतजार करना पड़ सकता है।

जिस बात ने मुझे सबसे अधिक आश्चर्यचकित किया वह महाप्रबंधकों के कमरों का आकार था, जो आज हमारे एक सहायक प्रोफेसर के कमरे के आकार के आधे से भी कम था। संयुक्त मुख्य कार्यकारी के कक्ष का आकार और भी छोटा लग रहा था। बाद में खातों का विश्लेषण करते समय मुझे इसका कारण समझ में आया। यदि संयुक्त मुख्य कार्यकारी के कमरे का आकार बढ़ा दिया जाना तो बिस्तरों की संख्या कम हो जाती और गंभीर स्थिति वाले रोगियों की कतार और लंबी हो जाती, जिससे उनकी जान जोखिम में पड़ जाती।

वापस आने पर मैं में पगला रहा था। एक टाइपिस्ट जो मुख्य प्रशासक अधिकारी (जिसे निकल दिया गया था) का सहायक था, पूरे कमरे में रहता था, जिसका मासिक किराया रु. 1,000/- था (उसका वेतन रु. 300 था)। दो महाप्रबंधकों जिनका वेतन हमारे निदेशक से अधिक था, निदेशक के कमरे के आधे हिस्से से काम चला रहे थे रहे थे। मैं अब समझने लगा था कि संसाधनों की कोई कमी नहीं है, बल्कि अनजाने में हो रही बर्बादी अधिक है।

संयुक्त मुख्य कार्यकारी और अध्यक्ष के साथ बैठक से पता चला कि डॉ. रेड्डी के पास अस्पताल चलाने के लिए न तो पैसा था, न विशेषज्ञता या तकनीक, न ही विशेषज्ञ डॉक्टर। बैंक ऋण देने को तैयार नहीं थे (क्योंकि उन दिनों कॉर्पोरेट अस्पताल को उद्योग

नहीं माना जाता था), और न ही सीमा शुल्क ने नैदानिक उपकरणों के आयात के लिए कोई शुल्क रियायत दी। चिकित्सा सेवाओं के विज्ञापन को हेय दृष्टि से देखा जाता था। डॉ. रेड्डी को एएचईएल बनाने के लिए सभी संसाधनों और बुनियादी ढांचे को व्यवस्थित करना पड़ा, जो एक करीबी दोस्त की मृत्यु के कारण शुरू हुआ, मुझे बताया गया, डॉ. रेड्डी को उच्च सामाजिक प्रासंगिकता और मूल्य वाला व्यक्ति माना जाता है। उनकी मृत्यु ने डॉ. रेड्डी के दिल को झकझोर दिया। मुझे एक नेक व्यवसाय में दिल की भूमिका का एहसास हुआ जो सभी बाधाओं को पार करते हुए समाज की सेवा करने के लिए एक संगठन बनाने के लिए प्रेरित करता है, कुछ ऐसा जो स्थापित, एजेंसियों द्वारा वित्त पोषित और तकनीकी विशेषज्ञों द्वारा संचालित संगठनों में गायब है।

साक्षात्कार और डेटा संग्रह का अनुभव आकर्षक और महान सीखने वाला था, केस लिखने का अनुभव शुरू में उतना ही निराशाजनक और निराशाजनक था। वापस लौटने पर मैंने मामले का मसौदा तैयार किया, जो काफी लंबा था, लगभग 40 पृष्ठ। मैं संपीड़ित या भागों में विभाजित नहीं कर सका।

मुझे समझ नहीं आ रहा था कि आगे कैसे बढ़ूं। मैंने अपने एक युवा सहकर्मी, (मानव संसाधन प्रबंधन क्षेत्र में सहायक प्रोफेसर), की मदद मांगी। लेख की एक प्रति देते हुए उनकी टिप्पणियाँ मांगी क्योंकि उन्होंने हाल ही में दो प्रतिष्ठित विशेषज्ञों द्वारा लेखन मामले पर एक कार्यक्रम में भाग लिया था। मुझे ऐसा कोई अनुभव नहीं था। एक महीने बाद मैंने उसे याद दिलाया। उन्होंने कहा कि वह जल्द ही ऐसा करेंगे। एक सप्ताह बीत गया। एक दिन साथ में घर लौटते वक्त मैंने उसे फिर याद दिलाया। वह रुका और बोला, "क्या आप सचमुच मेरी ईमानदार प्रतिक्रिया चाहते हैं?" मेरे हाँ कहने पर उन्होंने टिप्पणी की, "इसे कूड़ेदान में फेंक दो।" यह कोई केस सामग्री नहीं है। यह आपने जो देखा और आपके मनभावन विचारों का वर्णन है।" मैं स्तब्ध रह गया और अपमानित भी महसूस किया। थोड़ी देर बाद मैंने कहा "ठीक है, मुझे एक मौका और दो"।

मैंने केस को फिर से तैयार किया, (बिना चापलूसी वाली टिप्पणियों के) तथ्यों को रखा और अपनी पूरी क्षमताओं के अनुसार जानकारी को पुनर्व्यवस्थित किया। इस बार मैंने एक नोट भी तैयार किया, जिसमें बताया गया कि मैंने केस क्यों लिखा और मैं इसे कक्षा में कैसे उपयोग करना चाहता हूँ। मैंने दोनों लेख इस अनुरोध के साथ दिए कि कृपया इसे दोबारा देखें और बोला कि यदि उन्हें दोबारा ऐसा ही महसूस हो, तो वह केस को स्वयं कूड़ेदान में फेंक दें।

एक सप्ताह बाद वह मेरे कमरे में आये और केस की सराहना करते हुए एक प्रशंसा भरी टिप्पणी की, “मुझे लगा कि बिजनेस पॉलिसी पाठ्यक्रम पूरी तरह से बेकार है। हे भगवान, यह कितना अद्भुत केस है।

आप क्लास में जो पढ़ाते हैं उसे मैं बिजनेस पॉलिसी के रूप में समझ सकता हूँ।” मुझे केस लेखन के एक अभिन्न अंग के रूप में शिक्षण नोट के महत्व का एहसास हुआ।

यदि एसआईएल केस “रणनीतियों की असंगति” का प्रतीक था, तो एएचईएल ने रणनीतिक सुसंगतता का अद्भुत चित्रण किया।

यदि मैंने एसआईएल का केस नहीं लिखा होता, तो मैं आर्थिक व्यवहार्यता सुनिश्चित करने और सरकार पर निर्भरता कम करने (एक बीमार कंपनी के रूप में) और प्रदर्शन में सुधार कर एमएचआरडी के समर्थन पाने के लिए पीजीपी में प्रवेश को 30 से बढ़ाकर 105 करने के बारे में अनावश्यक रूप से चिंतित नहीं होता। दूसरी ओर, यदि मैंने एएचईएल का मामला नहीं लिखा होता तो मुझे कभी भी इसकी जिम्मेदारी स्वीकार करने और परिणाम देने का आत्मविश्वास नहीं मिलता।

पार्क टौली कंसोर्टियम अस्पताल (1991-92)

इस केस सीरीज़ को लिखने का कारण, अनुभव और प्रक्रिया और इस केस से उपजा सबक कई मायनों में अनोखा था, जिसने मुझे यह कहानी लिखने के लिए प्रेरित किया।

सन 1991 तक मैं चार वर्ष बिजनेस पॉलिसी (अब रणनीतिक प्रबंधन) पढ़ा चुका था। चूँकि मुझे ऐसे विषय/विषय को पढ़ाने में कठिनाई महसूस होती थी जिसे मैंने व्यवहार में नहीं देखा हो, मैं व्यवसाय नीति पाठ्यक्रम में इस विषय को एक रणनीतिक विकल्प के रूप में चित्रित करने के लिए अधिग्रहण/विलय पर एक केस लिखने की कोशिश कर रहा था। भारतीय संगठनों, जिनके पास अनुभव था, ने मेरे अनुरोध पर खेद व्यक्त किया था और 1991 से पहले इस रणनीति का उपयोग करने वाली कई कंपनियां नहीं थीं, क्योंकि इसे अधिक और नैतिक महत्व नहीं दिया जाता था, खासकर एमआरटीपी अधिनियम के मद्देनजर।

1991 में मुझे यूरो-भारत सहयोग और विनिमय कार्यक्रम के तहत 9 महीने के लिए ईएसएडीई (ESADE) बार्सिलोना में प्रतिनियुक्त किया गया था। वैसे तो जर्मनी, फ्रांस, इटली, यूके, बेल्जियम और नीदरलैंड के 8 अन्य प्रमुख स्कूल भी उपलब्ध थे, लेकिन मैंने ईएसएडीई के लिए सहमति दे दी थी, क्योंकि मुझे बताया गया था कि उनके पास विलय और अधिग्रहण प्रशिक्षण के लिए एक प्रबंधन केंद्र था। परन्तु वहाँ पहुँचने पर मुझे पता चला कि वहाँ तब तक कोई महत्वपूर्ण प्रगति नहीं हो पायी थी। एक दिन मेरी मुलाकात व्यवहार विज्ञान के एक प्रोफेसर से हुई। मैंने उसे अपनी निराशा बताई। उन्हें भी दुख हुआ, लेकिन उन्होंने कहा कि वहाँ कि मानेल पेड़ो नाम के एक डॉक्टर हैं, जिन्होंने चार अस्पतालों के विलय के संस्मरण लिखे थे, जिनमें से एक पहले उनके दादा के स्वामित्व में रहा था। डॉ. मानेल पेड़ो के साथ बैठक बहुत उत्साहजनक नहीं थी। वह बहुत अच्छे इंसान थे लेकिन बेहद व्यस्त थे और अपने अनुभव साझा करने के लिए समय नहीं निकाल पाते थे।

मैंने उनके संस्मरणों की एक प्रति मांगी, लेकिन उन्होंने उत्तर दिया, "कोई उद्देश्य पूरा नहीं होगा क्योंकि मैं इसे पढ़ नहीं पाऊंगा क्योंकि यह कैटलन भाषा में लिखा गया था, यहां तक कि स्पेनिश में भी नहीं।" मैंने उससे कहा, "इससे कोई फर्क नहीं पड़ता, क्योंकि मैं दोनों में से कोई भी भाषा नहीं जानता था, लेकिन अगर वह एक प्रति दे सके तो मैं उसे समझने की कोशिश कर सकता हूँ"। वह इतने दयालु थे कि उन्होंने मुझे एक प्रति उधार दे दी।

लाइब्रेरियन ने भी कैटलन-अंग्रेजी शब्दकोश उधार देकर मेरी मदद की। चाय से भरे थर्मस के साथ, मैं हर रात अर्थ निकालने की कोशिश में बैठता था, एक शब्द पढ़ता था, 4-5 अर्थ ढूँढता था। एक वाक्य में सभी शब्दों के अर्थ देखने के बाद मैं यह अनुमान लगाने की कोशिश करता था कि वाक्य के क्या मायने हो सकता है। एक सप्ताह के समय में मैंने गति पकड़ ली और एक पखवाड़े में मैं लगभग 4-5 पृष्ठों का अनुवाद करने और कंप्यूटर केंद्र में एक अन्य मित्र द्वारा दिए गए लैपटॉप पर टाइप करने में सफल हो गया।

चूंकि डॉ. मानेल पेड़ो से मिलने का कोई रास्ता नहीं था, इसलिए मैंने ईएसएडीई मेल सिस्टम (कुछ 4-5 सुरक्षा और अन्य स्टाफ लोगों के माध्यम से प्रबंधित एक आकर्षक प्रणाली, जो 80 से अधिक नियमित और 200 से अधिक विज़िटिंग/अतिथि संकाय

लोगों की जरूरतों को पूरा करने के लिए थी) इसकी एक प्रति संलग्न करते हुए डॉक्टर से मेरे अनुवादों पर टिप्पणी करने का अनुरोध करने के लिए, अंग्रेजी में 4-5 पेज भेजे।

अगले दिन सुबह मुझे डॉक्टर से उत्तर और कुछ टिप्पणियों के साथ टाइप किये गये कागजात मिले। डॉक्टर ने मेरे काम की बहुत सराहना की। उन्हें अभी भी खेद था कि वह मुझों पर चर्चा करने के लिए मेरे लिए समय नहीं निकाल सके, लेकिन उन्होंने अनुवाद के मेरे ड्राफ्ट की तुरंत जांच करने और अगले दिन वापस करने का वादा किया। वह अपने वादे पर अंत तक कायम रहे और उन्होंने मुझे कुछ ऐसा करने के लिए प्रोत्साहित किया जिसके लिए मेरी विशेषज्ञता सीमित थी।

जैसे-जैसे मैं आगे अनुवाद करने लगा मस्तिष्क में एक रूपरेखा उभरने लगी। संबंधित पक्षों की योगदान करने की क्षमता, संबंधित पक्षों की बातचीत की शक्ति आदि द्वारा निर्धारित स्पष्ट शीर्ष प्रबंधन शक्ति संरचना की अनिवार्यता क्या है; साफ होने लगा। इसने केस का पहला भाग बनाया। अचानक मुझे लगने लगा कि जो कुछ मैं संस्मरणों में पढ़ रहा था, वह सब मैंने कहीं देखा है, लेकिन कहाँ? एक रात मुझे याद आया, "बीएचईएल, ओह, मैंने एक युवा इंजीनियर के रूप में भारत हेवी इलेक्ट्रिकल्स और हेवी इलेक्ट्रिकल्स इंडिया लिमिटेड के विलय में इसे होते देखा था।"

मैंने पाया कि वही कार्य, वही चुनौतियाँ, सभी पृष्ठों पर फैली हुई हैं। मुझे एचईआईएल और बीएचईएल विलय में "घटनाओं" के रूप में इसकी झलक मिली, लेकिन मैं इसे आसानी से समझ नहीं पाया। लेख ने विलय से जुड़ी गर्मी, धूल और उथल-पुथल की संकल्पना करने में मदद की, चार "बीमार अस्पतालों" का विलय, जो एक बार सफलतापूर्वक प्रबंधित हो गए, पांच साल बाद एक ओलंपिक रेफरल अस्पताल का उदय हुआ।

विवरण से विलय के सफल प्रबंधन के लिए एक मॉडल तैयार हुआ, जिसे मामले के (बी) भाग में दर्शाया गया है।

डॉ. मानेल पेड़ो, जिन्होंने मुझे पूरे समय प्रोत्साहित किया था, दो-भाग वाले केस अध्ययन से बहुत प्रभावित हुए और मुझे लगभग 30 किमी दूर गाड़ी चलाकर अस्पताल ले गए। मैंने वहां जो देखा वह और भी बड़ा आश्चर्य था। कर्मचारी आंदोलन कर रहे थे, लेकिन यह सुनिश्चित कर रहे थे कि मरीजों को परेशानी न हो।

संगठन का चार्ट मरीजों की देखभाल पर ध्यान केंद्रित करता है और डॉक्टरों को मरीजों की देखभाल करने में सहायता करने के लिए प्रशासनिक कार्य करता है। मिशन "रोगी देखभाल" पर कोई समझौता नहीं, जैसा कि मैंने अपोलो अस्पताल अध्ययन (1988) के दौरान देखा था। एक और पहलू जो बहुत स्पष्ट हो गया वह था दोतरफा संचार को प्रोत्साहित करने का अनोखा तरीका। इसके लिए आवश्यक था कि भाग (सी) लिखा जाए।

तीन-भाग वाली केस स्टडी को एक सप्ताह के समय में प्रबंधन द्वारा उपयोग की अनुमति दी गई और केस स्टडी बैच के समापन सेमिनार में प्रस्तुत किया गया एकमात्र पूर्ण कार्य बन गया।

केस स्टडी को पूरा करने के लिए, मैं प्रासंगिक ग्रंथसूची संदर्भ की पहचान करने की कोशिश कर रहा था। मैंने ईएसएडीई की लाइब्रेरी में उपलब्ध संपूर्ण साहित्य को स्कैन किया, जिसमें विलय और अधिग्रहण के विभिन्न विषयों और पहलुओं को शामिल किया गया था, लेकिन मैं जो चाहता था, विलय के बाद के एकीकरण कार्यों और चुनौतियों के लिए उपयुक्त संदर्भ नहीं पा सका। विलय के बाद सफल एकीकरण के निर्धारकों की खोज के लिए विकसित मॉडल के परिणामस्वरूप शिक्षण नोट एक शोध पत्र के रूप में उभरा।

चूंकि मैंने विलय और अधिग्रहण के विभिन्न पहलुओं को कवर करने वाले विषयों को एकत्र किया था, इसलिए मैंने ईएसएडीई के दो संकाय सदस्यों के परामर्श से 3 दिवसीय प्रबंधन विकास कार्यक्रम और पीजीपी के लिए 15 सत्र ½ क्रेडिट पाठ्यक्रम तैयार किया, दोनों ही देश में पहली बार आए थे। समय से पहले (1994) जब विलय और अधिग्रहण एक बहुप्रतीक्षित रणनीतिक विकल्प बन गया क्योंकि 1998 के बाद उदारीकरण युग में पहली आर्थिक गिरावट शुरू हुई।

पार्क टॉली कंसोर्टियम अस्पताल पर केस स्टडी लिखने के अनुभवों के कई (कुल मिलाकर लगभग 20) ऑफ शूट लाभ (1992 से 2011 के बीच अर्जित) थे, जिन्हें मैं केस लिखते समय कभी भी कल्पना नहीं कर सका, उनमें से प्रत्येक एक नया अनुभव था।

स्कूटर्स इंडिया लिमिटेड (डी) (1999-2000)

स्कूटर्स इंडिया लिमिटेड (डी) केस लिखने का अनुभव जितना अनोखा (आश्चर्य से भरा) और उतना ही मूल्यवान और संतुष्टिदायक था। जब मैं एसआईएल (ए), (बी) और (सी) केस श्रृंखला लिख रहा था तो कार्यकारी निदेशक मित्र बन गए थे।

लेकिन अगले 4-5 सालों तक मेरा उससे संपर्क टूट गया था। बाद में जब हम मिले तो उन्हें कार्यकारी निदेशक के रूप में नियुक्त किया गया था। फिर हम कभी-कभार मिलने लगे और वह कंपनी को पुनर्जीवित करने के लिए किए जा रहे कुछ हस्तक्षेपों के बारे में बताते थे। चूंकि ये बातें अनौपचारिक होतीं थीं, विभिन्न पारिवारिक और कार्यालय व्यस्तताओं और एसआईएल और आईआईएम लखनऊ के बीच की दूरी के कारण, न तो मुझे उनके काम के महत्व का एहसास हुआ, न ही विवरण पूछने का समय मिला, क्योंकि हम अपने परिसर में लगभग 40 किमी दूर चले गए थे।

लगभग दस साल बाद, 1999 में, मैंने एक प्रबंधन छात्र के ग्रीष्मकालीन प्लेसमेंट के सिलसिले में फिर से एसआईएल का दौरा किया। चूंकि मैं वहाँ के कुछ लोगों को जानता था, इसलिए मैंने अपनी पिछली यात्रा के बाद से हुए घटनाक्रमों के बारे में पूछताछ करना शुरू कर दिया। घटनाक्रम आश्चर्यजनक थे; उत्पादन कई गुना बढ़ रहा था, उत्पाद लाइन बदल रही थी, कार्यशालाओं के साफ़ सुथरे फर्श इत्यादि। मैं इन सभी घटनाक्रमों से काफी प्रभावित हुआ। लेकिन सबसे बड़ा आश्चर्य तब हुआ जब उन्होंने बताया कि कंपनी शुद्ध लाभ में आ गई है। यह अविश्वसनीय था।

भारत में एक सार्वजनिक क्षेत्र की कंपनी, जो इटली के एक (लगभग तीस साल पहले बंद कारखाने से) "जैसा है जहां है" के आधार पर खरीदी गई मशीनरी के साथ, अपने रजत जयंती वर्ष में पहली बार शुद्ध लाभ में आ रही है? प्रबंधन साहित्य में मैंने इस प्रकार का चमत्कार विश्व में कहीं नहीं पढ़ा था।

जब मैं अधिकारियों से बात कर रहा था, तो प्रथम वर्ष की एक युवा प्रबंधन छात्रा अपने लेखन पैड में कुछ लिख रही थी। मुझे नहीं पता था कि वह वास्तव में क्या कर रही थी। वापसी पर मैंने उसके नोट्स देखे और दंग रह गया, प्रबंधन कार्यक्रमों के लिए एक शक्तिशाली केस सामग्री विकसित करने के लिए वह पर्याप्त डेटा था।

फिर मेरी दिलचस्पी बढ़ी और मैं इसे कुछ अतिरिक्त डेटा के साथ एक पूर्ण केस स्टडी में बदलने में जुट गया। इसे बाद में एक सम्मेलन में प्रस्तुत किया गया और अंततः आईआईएम अहमदाबाद की प्रबंधन पत्रिका “विकल्प” में प्रकाशित किया गया।

इस केस स्टडी में एसआईएल के लोगों द्वारा एक कंपनी को बदलने और बदलने के लिए दस साल की कड़ी मेहनत का वर्णन किया गया है, जो 25 वर्षों से खराब स्थिति में थी। यह पूरा अनुभव बदलाव और परिवर्तन के प्रबंधकीय रूप से कठिन कार्य को संकल्पनात्मक रूप से सरल बना देता है। यह विश्वास दिलाता है कि “असंभव” को एक ऐसे नेता द्वारा “संभव” बनाया जा सकता है “जो अपना महत्व जानता है”। यह एक शक्तिशाली केस है और किसी को भी यह विश्वास दिला सकता है कि एक दृढ़ सामाजिक रूप से जागरूक नेता द्वारा किसी भी स्तर से किसी कंपनी की किस्मत को बेहतरी के लिए बदला जा सकता है।

इस केस का अत्यधिक शैक्षणिक महत्व था क्योंकि यह बताता है कि कैसे भारतीय उद्योग की गिरावट को रोका जा सकता था, एक ऐसे युग (1999-2004) में जब भारतीय उद्योग ध्वस्त हो रहा था और आर्थिक गिरावट भारी थी। नीति निर्माताओं और अकुशल उद्योग जगत के नेताओं की प्रतिक्रिया सुधार करने और पुनर्जीवित करने के बजाय प्रतिक्रियाशील, “बाहर निकलने” और “आकार घटाने” को उतावली थी। उस समय मुझे दो सवालोंने सबसे ज्यादा परेशान किया, “कहाँ” से बाहर निकलें और “कब” से बाहर निकलें। यदि कोई कंपनी 25 वर्षों के लंबे अंतराल के बाद भी पहली बार शुद्ध लाभ में आ सकती है, तो “बाहर निकलें” कब कहें। साथ ही अगर कंपनी बंद हो गई तो उच्च बेरोजगारी स्तर वाले इस देश के लोग कहां जाएंगे? यदि नीति-निर्माताओं और उद्योग जगत के नेताओं को विदेशों से उधार ली गई प्रौद्योगिकी, सामग्री और ज्ञान के बजाय भारतीय हनुमानों पर भी भरोसा होता, तो भारतीय अर्थव्यवस्था की स्थिति शायद कुछ और होती, कुछ बेहतर होती।

मुझे अपने देशवासियों पर दया आती है, जिनके नीति निर्धारक न केवल भारत, बल्कि पूरे विश्व की सेवा करने के अद्भुत अवसरों को चूकने पर आमादा हैं। भारतीय अनुभवों पर साहित्य की कमी 1200 मिलियन दिमाग वाले देश को भारतीय विशेषज्ञता के साथ 10 से 100 गुना छोटे देशों की सेवा करने का मौका नहीं देती है। इसके बजाय यह 10 से 100 गुना बड़े देश की समस्याओं को हल करने के लिए छोटे देशों की ओर देखता है।

यह अनुभव भी बहुत संतुष्टिदायक रहा, एक युवा छात्र ने मेरे साथ मिलकर एक ऐसा केस लिखा जिसके बारे में मैंने सोचा भी नहीं था। न ही मुझमें अवसर को पकड़ने की ऐसी नोट लेने की क्षमता थी। तब मैंने यह विश्वास करना शुरू कर दिया कि युवा छात्रों और संकाय सदस्यों के पास देश की देखभाल करने की काफी क्षमता है, अगर उन्हें प्रबंधन शिक्षा के वरिष्ठ सहयोगियों और प्रशासकों द्वारा उचित मार्गदर्शन और प्रोत्साहन मिले।

एसआईएल (डी) केस लिखने के अनुभव ने मुझे संसाधनों की कमी, कर्मचारियों के आंदोलन, निर्माण परियोजना में देरी, एमएचआरडी के साथ आईआईएम के गतिरोध की चुनौती का सामना करने में मदद की और फिर भी अकादमिक को गति देने के लिए सीमित संसाधनों, कई बाधाओं और स्थानीय नुकसानों के साथ आगे बढ़ने में मदद की। गतिविधियाँ, विविधीकरण, लागत में कटौती/कटौती, ओबीसी कोटा आवश्यकताओं को पूरा करना और सबसे बढ़कर, संस्थान को मजबूत वित्तीय स्थिति में लाना, सीमित संसाधनों पर निर्माण के एसआईएल (डी) अनुभव का उपयोग करना और विभिन्न हितधारकों से समर्थन प्राप्त करना, यहां तक कि तथाकथित प्रतिस्पर्धी भी शामिल हैं।

जारी रहेगा...