

35. தற்போதைய சகாப்தத்தின் வியூகவாதிகளுக்கான பழைய வழிகாட்டிகள்

தொடர்புடைய குறிப்பு: பர்னார்ட்டின் "நிர்வாகிகளின் செயல்பாடுகள்"

இந்தியாவின் மேலாண்மைப் பள்ளிகளின் பாடத்திட்டத்தில், சில சக்திவாய்ந்த படைப்புகள் கொல்லைப்புறத்திற்குச் சென்று, பழைய தேதியிட்ட இலக்கியம் என்று முத்திரை குத்தப்படுகின்றன. இன்றைய காலத்தின் ஒப்பனை இலக்கியங்கள், நிர்வாகக் காப்பகங்களில் எளிமையான ஆனால் முழுமையான முறையில் வெளிப்படுத்தப்பட்ட நுண்ணறிவு மற்றும் தத்துவங்களை வழங்கத் தவறிவிடுகின்றன, இது வணிக மற்றும் வணிகம் அல்லாத துறைகளில், குறிப்பாகப் பெரிய நிறுவனங்களில் தோல்வியுற்ற மற்றும் வீழ்ச்சியடைந்த நிறுவனங்களை இன்னும் மீட்டெடுக்க உதவுகிறது. நாட்டின் பொருளாதார வளத்தைச் சமமான முறையில் வழிநடத்துவதில் அரசாங்கம், அதிகாரத்துவம் பல்வேறு அரசியல் கட்சிகள் போன்ற பெரிய, திறந்த அமைப்புகளுக்கு இது பயனுள்ளதாக இருக்கும்.

செஸ்டர் பர்னார்ட்டின், "நிர்வாகிகளின் செயல்பாடுகள்" என்பது பயிற்சி மேலாளரால் எழுதப்பட்ட ஒரு படைப்பு. இது பல்வேறு பிரிவுகளில் உள்ள அனைத்து மேலாளர்களுக்கும், குறிப்பாக மூத்த மற்றும் உயர் மட்டத்தினருக்கும் பாடங்களைக் கொண்டுள்ளது, ஆனால் நாட்டின் மேலாண்மைப் பள்ளிகளில் கற்பித்தல் மற்றும் பயிற்சித் திட்டங்களில் அவரது ஞான வார்த்தைகள் விவாதிக்கப்படுவது அரிது. என்பது ஆண்டுகளுக்கு முன்பு எழுதப்பட்ட அமைப்பு மற்றும் மேலாண்மை நுட்பங்களின் முக்கிய கருத்துகள் பொருத்தமானவையாக உள்ளன, மேலும் அவை அனைத்து மட்டங்களிலும் மாணவர்கள் மற்றும் பயிற்சி மேலாளர்களின் கவனத்திற்குக் கொண்டு வரப்படலாம். இந்தக் குறிப்புச் சில முக்கியப் பாடங்களை விவரிக்கிறது.

பெர்னார்ட்டின் அமைப்பின் கருத்து

பர்னார்ட், நிறுவனங்களை ஒரு கூட்டுறவு அமைப்பாக வரையறுத்தார், பல்வேறு பங்குதாரர்கள் கூட்டுறவு அமைப்பின் உறுப்பினர்களாக உள்ளனர், அதன் நோக்கங்கள் கூட்டுறவு அமைப்பின் நோக்கத்துடன் மாறுபடலாம். பெரும்பாலும் சில உறுப்பினர்கள் ஆதிக்கம் செலுத்திக் கூட்டுறவு அமைப்பில் தாங்கள் செய்யும் பங்களிப்பிற்குச் சமமற்ற கூட்டுறவினால் ஏற்படும் நன்மைகளில் அதிகப் பங்கைக் கோருகின்றனர், சில சமயங்களில் பணியாளர்கள், மற்ற நேரங்களில் உரிமையாளர்கள், சில சமயங்களில் சப்ளையர்கள், மற்ற நேரங்களில் வாடிக்கையாளர்கள், எப்போதாவது அரசு மற்றும் சமூகம், பர்னார்ட்டின் கூட்டுறவு அமைப்புக் கருத்தாக்கம் நிறுவனத்தில் செயலற்ற, மனிதரல்லாத கூறுகளை உள்ளடக்கவில்லை என்றாலும், மற்ற செயலில் உள்ள உறுப்பினர்களிடமிருந்து எதிர்பார்க்கும் அளவுக்கு அதிகமான பலன்களை இயற்பியல் சொத்துகள் (தொழில்நுட்பம், ஆலை, இயந்திரங்கள், கட்டடங்கள் மற்றும் நிலம் போன்றவை) சேர்க்கலாம் என்பதை எனது தனிப்பட்ட அனுபவம் காட்டுகிறது. அனைத்துப் பங்குதாரர்களும் சமமாக முக்கியத்துவம் வாய்ந்த ஒரு கூட்டுறவு அமைப்பாக இயங்குகிறார்கள் என்பதைப் பற்றிய பர்னார்ட்டின் கருத்து, பல வழிகளில் பயனுள்ளதாக இருக்கும். முதலாவதாக, அனைத்துப் பங்குதாரர்களுக்கும் சமநிலை தேவை என்பதை இது குறிக்கிறது. வியூகவாதிகள் சக்திவாய்ந்த பங்குதாரர்களின் கோரிக்கைகளால் திசை திருப்பப்படக் கூடாது அல்லது பிற அமைதியான பங்குதாரர்களான சொத்துகள் போன்றவற்றை உணர்வுப்பூர்வமாக / அறியாமல்

புறக்கணிக்கக்கூடாது. நீண்ட காலத்திற்கு இத்தகைய தவறுகள் விலை உயர்ந்ததாக நிரூபணமாகலாம் அல்லது அமைப்பின் அழிவுக்கு வழிவகுக்கலாம்.

நிறுவனத்தின் வணிகங்களை எடுத்துச் செல்வதற்குத் தேவையான பரந்த வகை சொத்துகளில், தற்போதுள்ள பங்குதாரர்கள் ஒன்று அல்லது மற்றொன்றுக்கு வழங்க/பங்களிக்க முடியாத நிலையில், மற்றொரு பங்குதாரரின் உதவியைப் பெறவும் இது உதவுகிறது.

மூன்றாவதாக மிக முக்கியமாக, பர்னார்ட்டின் அமைப்புப் பற்றிய கருத்து, நிறுவனப் பணியின் சரியான விளக்கத்தையும், ஒவ்வொரு நிறுவனத்தின் நீண்ட காலம் நீடித்திருப்பதற்கான முக்கிய நோக்கங்களையும் உருவாக்க உதவுகிறது.

பணியின் கருத்து

பெர்னார்ட் சொல்வது போல், நிறுவனங்களின் (கூட்டுறவு அமைப்பு) குறிக்கோள்கள் கூட்டுறவு அமைப்பின் உறுப்பினர்களிடமிருந்து வேறுபட்டவை. அப்படியானால் கூட்டுறவு அமைப்புகளின் நோக்கங்களை அமைக்க முடியுமா? ஒவ்வொரு அமைப்பும் சமுதாயத்தின் பிற தேவைகளுக்குச் சேவை செய்ய உருவாக்கப்பட்டது. இதனால் மேற்பட்ட தேவைகளின் திருப்தி, சமூக அமைப்பின் பணியாகிறது. ஆனால், சமுதாயத்தின் அடையாளம் காணப்பட்ட தேவையைப் பூர்த்தி செய்வதன் மூலம் சமுதாயத்திற்குச் சேவை செய்ய வேண்டும் என்ற பேரார்வம் கொண்ட ஒரு மிஷனரி, பணிக்குப் பின்னால் இருக்க வேண்டும். வெற்றிகரமான அமைப்புத் தலைவர் ஒரு மிஷனரியாக உள்ளார், அவர் தளபதியாக அந்தப் பணியை நோக்கிச் செயல்படுகிறார்.

குறிக்கோள்கள் அமைப்பது

குறிக்கோள்கள் அமைப்பது, உத்திகளைத் தேர்ந்தெடுப்பது, பல்வேறு வளங்கள் மற்றும் உள்கட்டமைப்புகளை உருவாக்குதல் / மேம்பாடு செய்தல், அமைப்புகள், கொள்கைகள், திறன்கள் மற்றும் எல்லாவற்றிற்கும் மேலாக பகிரப்பட்ட மதிப்புகளின் ஒரு பகுதியாக மாறினால், நிறுவனத்தின் செயல்பாட்டின் அனைத்துக் கூறுகளையும் மிஷன் பற்றிய தெளிவு ஒருங்கிணைக்கிறது. இது முறையான அமைப்புக் கட்டமைப்பில் உள்ள அனைத்து இடைவெளிகளையும் பொருத்தமான முறைசாராக் கட்டமைப்பின் மூலம் நீக்குகிறது. இது ஒரு முறையான அமைப்பை வடிவமைக்க முடியாது என்பதால், அனைத்து முடிவுச் சூழ்நிலைகளையும் கவனித்துக்கொள்கிறது. மறுபுறம், தெளிவு இல்லாததால், பல்வேறு கூறுகளுக்கு இடையே உள்ள இணக்கமின்மையின் உயர் மட்டத்திற்கு வழிவகுக்கலாம், இது அமைப்பின் மோசமான செயலுக்கு வழிவகுக்கும்.

பெர்னார்ட்ஸ் இரண்டாவது நோக்கத்தின் அவசியத்தையும் நன்றாக விளக்குகிறார். நிறுவனங்கள் திறம்படச் செயல்பட வேண்டும் என்றாலும், அதே நேரத்தில் பல்வேறு பங்குதாரர்களின் பங்களிப்புகளின் மொத்தத் தொகையானது அனைத்து உறுப்பினர்களின் எதிர்பார்ப்புகளின் மொத்தத் தொகையை விட அதிகமாகவோ அல்லது குறைந்தபட்சம் சமமாகவோ இருப்பதை நிறுவன மேலாளர்கள் உறுதி செய்ய வேண்டும். இது இல்லாமல் ஒருவர் அல்லது மற்ற பங்குதாரர்கள் எதிர்பார்த்ததைப் பெற மாட்டார்கள். குறிக்கோள்கள் அமைப்பது, இதன் விளைவாக நீண்ட காலத்திற்கு (சில சமயங்களில் குறுகிய காலத்திலும்

கூட), மற்ற பங்குதாரர்களின் தொடர் விளைவுகளின் மூலம் நிறுவனத்தின் வீழ்ச்சிக்கு வழிவகுக்கும்.

பல்வேறு பங்குதாரர்களின் பங்களிப்புகளின் கூட்டு முயற்சியின் மூலம் உபரியை உருவாக்குவது, அமைப்பானது நீண்ட காலம் நீடிப்பதற்கு வழி வகுக்கிறது. ஒரு வணிகத்தில் லாபம் உபரியின் குறி காட்டுகிறது. செயல்திறனின் அளவீடாகக் குறிக்கோள்கள் அமைப்பது ஒரு நிறுவனத்தின் நீண்டகால உயிர்வாழ்வு மற்றும் வெற்றிக்கான இரண்டாவது, கட்டாய நோக்கமாகிறது. "லாபம்" பற்றிய இந்தத் தெளிவு, நிறுவனங்களின் பர்னார்ட் கருத்தாக்கத்திலிருந்து மட்டுமே வருகிறது மற்றும் அந்தோணியால் சிறப்பிக்கப்படுகிறது.

பர்னார்ட்ஸ் அமைப்பின் கருத்து, அதன் குறிக்கோள்கள் (உறுப்பினர்களின் நோக்கங்களிலிருந்து வேறுபட்டவை), நிறுவனங்களின் நீண்ட கால உயிர்வாழ்விற்கு லாபம்/உபரி என்பது முக்கியம். வணிக நிறுவனங்கள் கல்வி நிறுவனங்கள் அல்லது வேறு எந்த இலாப நோக்கமற்ற நிறுவனமாக இருந்தாலும், கவனமாக இல்லாத லாபம் அல்லது வருவாய் ஈட்டுவதை முதல் மற்றும் அல்லது ஒரே நோக்கமாகக் கொண்ட நிறுவனங்கள். இலக்கு அமைப்பு, செயல்திறன் கண்காணிப்பு மற்றும் கட்டுப்பாடு ஆகியவற்றில், அதிக எண்ணிக்கையிலான பயனர்கள் அல்லது விற்பனை அலகுகளால் தங்கள் தயாரிப்பு அல்லது சேவைகள் பயன்படுத்தப்படுகிறதா என்பதைச் சேர்க்கத் தவறியதன் மூலம், ஹைகிங் விலையில் விளையாடத் தொடங்கும் போது, அவர்கள் பணியின் பார்வையை இழக்க முனைகிறார்கள். பிந்தைய நடவடிக்கைகள் கூட குறைபாடுடையதாக இருக்கலாம், ஏனெனில் விற்பனை அலகுகள் வாடிக்கையாளர்களை வேண்டுமென்றே, தாமத முன்வந்து வாங்குவதைக் காட்டிலும், ஏகபோக நிலை அல்லது சந்தை ஆதிக்கத்தின் மூலம் வாடிக்கையாளர்களை மீண்டும் மீண்டும் வாங்குவதற்குச் சிக்க வைக்கலாம்.

வளைவின் புள்ளி: தேவையிலிருந்து பேராசை வரை.

மிஷனின் பாதுகாவலர்களாக இருக்கும் நிறுவனத்தின் உரிமையாளர்கள் அதில் கவனமாகவும் ஆர்வமாகவும் இல்லாவிட்டால் (வாடிக்கையாளர் அவர்களின் இதயத்திற்கு நெருக்கமாக இருப்பது), பண அடிப்படையில் மட்டுமே நிறுவனத்தின் செயல்திறனை அளவிட முடியும். பண அடிப்படையில் வெற்றி அவர்களைத் தூண்டும். அவர்கள் பங்குதாரர்களுடன் கையாளவும் மற்றவர்களை ஏமாற்றவும் ஆரம்பிக்கலாம்.

உரிமையாளர்கள் சிறந்த மேலாளர்களின் பாத்திரத்தை ஏற்று, இலாபத்தை முதல் குறிக்கோளாக, (விலையைக் கையாளுவதன் மூலம் அடையலாம்) அதன் மூலம் அவர்கள் ஈவுத்தொகை, போனஸ், பங்குகள் மூலதன ஆதாயங்கள் போன்ற வடிவங்களில் செழிக்கத் தொடங்கினால், இறுதியில் இதற்கான வாய்ப்புகள் அதிகம்.

பணக்காரர்களாகவும் பெரியவர்களாகவும் உருவாக வேண்டும் என்னும் தனிப்பட்ட லட்சியத்தை அடைய, மெல்ல மெல்லப் பார்வையை இழந்து வாடிக்கையாளர்கள் மீதான அக்கறை (விற்பனையான வாடிக்கையாளர்கள் மற்றும் யூனிட்களின் எண்ணிக்கைக்கு முக்கியத்துவம் கொடுப்பதைக் குறைத்தல்). நீண்ட காலத்திற்கு அவர்கள் சமூகத்தின் மீது (அதாவது, அவர்கள் வணிகம் செய்யும் நாடு) அக்கறையை இழக்க நேரிடலாம் மற்றும் பிந்தையவரின் பெரிய ஆர்வத்திற்கு எதிராகச் செயல்படத் தொடங்கலாம். நிறுவனங்கள்,

செயல் திறனின் அளவீடாக லாபம் மற்றும் வருவாயில் மட்டுமே கவனம் செலுத்தத் தொடங்கும், இறுதியில் கவனம் பணியில் இழக்கப்படுகிறது.

பணியிலிருந்து பார்வை இழந்ததன் விளைவு

பணியில் இருந்து பார்வை இழப்பதன் விளைவுகள் துரதிருஷ்டவசமானவை மற்றும் பேரழிவு தரும். இவை நிறுவனங்கள் வணிகத்தை நடத்துவதற்கான சந்தைப்படுத்தல் கருத்தைப் பயன்படுத்துவதில் இருந்து படிப்படியாக விற்பனைக் கருத்தைப் பயன்படுத்துகின்றன, மார்க்கெட்டிங் அடிப்படைகளை முற்றிலும் மறுக்கிறது. வாடிக்கையாளரின் முக்கியமான தேவைகளை அடையாளம் கண்டு, அவற்றைப் பூர்த்தி செய்ய புதிய தயாரிப்பு மற்றும் சேவைகளை வடிவமைப்பதில் இருந்து, தயாரிப்பு/உற்பத்தி தொழில்நுட்பத்தை இறக்குமதி செய்வதன் மூலம் ஏற்கனவே கிடைக்கும் தயாரிப்பு அல்லது சேவையை வேறு இடங்களில் விற்பதில் கவனம் மாறுகிறது. இந்தச் செயல்பாட்டில், புதிய தயாரிப்பு வடிவமைப்பிற்கான அழுத்தம் மற்றும் கவலை குறைகிறது.

சந்தைப்படுத்துதலின் முதல் 'P' கருத்தில் மற்றும் நடைமுறையில் இல்லாமல் போனதால், உற்பத்திக் காரணிகளின் மீதான கட்டுப்பாடு பகுதியளவில் அல்லது முழுமையாக இழக்கப்படுகிறது. குறிப்பாகத் தயாரிப்பு ஒன்றை இறக்குமதி செய்தாலோ அல்லது தொழில்நுட்பத்தை இறக்குமதி செய்வதன் மூலம் உற்பத்தி செய்யப்பட்டாலோ, அதன் விளைவாக உற்பத்தியின் விலை மற்றும் அதன் விலையில் இழப்பு ஏற்படுகிறது. இதனால் நிறுவனம் 3வது 'பி' விளம்பரம் (சில சமயங்களில் முற்றிலும் ஏமாற்றும்) மற்றும் 4வது 'பி' அதாவது விநியோகம் மட்டுமே விளையாடும் நிலைக்கு தள்ளப்பட்டது.

உலகளாவிய வணிகத் தலைமையின் இழப்பு

இழப்பு, கவனம் இரண்டு Ps மீது கட்டுப்பாடுகள் இருந்தபோதிலும், ஒரு பெரிய நிறுவனம் இந்தியா போன்ற பெரிய நாட்டில் (வாடிக்கையாளர் பிரிவுகளின் வரிசையுடன்) உள்நாட்டுச் சந்தையில் ஓரளவு போட்டியிட முடியும், ஆனால் அந்த விளையாட்டைத் தீர்மானிக்கும் உலகளாவிய வீரராக வெளிவர முடியாது. உள்நாட்டு ராட்சதர்கள், அளவு மற்றும் செழுமையின் அடிப்படையில் உலகத் தரவரிசையில் இருந்தாலும் கூடச் சக்தி தலைவர்கள் மற்றும் அவர்களது சங்கங்களின் விருதுகளுக்குப் பிறகு விருதுகள் வழங்கப்பட்டாலும், உலகளாவிய துணை ஒப்பந்தக்காரர்கள்/ வர்த்தகர்களாக முதல் அல்லது கடைசித் தரவரிசையில் இருக்கலாம், ஆனால் உலகளாவிய தலைவராக வெளிவரவில்லை. எடுத்துக்காட்டாக, RIL இந்தியா ஒரு மாபெரும் நிறுவனமாகும், ஆனால் அதனைப் பிரிட்டிஷ் பெட்ரோலியத்துடன் (BP? நிக்கோ போன்ற உலகளாவிய தலைவரின் உதவியின்றி எண்ணெய் / வாயுவை ஆராயவோ அல்லது தோண்டவோ முடியுமா? அல்லது அந்த விஷயத்தில், மைக்ரோசாப்ட் நிறுவனத்துடன் இன்ஃபோசிஸ் போட்டியிட முடியுமா?

பல பெரிய இந்தியக் கார்ப்பரேட் நிறுவனங்களிடையே 'மிஷன்' உணர்வு இழப்பு, அதாவது சமூகத்தின் வளர்ந்து வரும் தேவையைப் பூர்த்தி செய்யத் தயாரிப்பு மற்றும் சேவைகளை வடிவமைப்பதில் அக்கறை, அரசாங்கக் கொள்கைகளால் (இந்தியப் பொருளாதாரத்தின் பொறுப்பற்ற திறப்பு) வளர்ச்சிக்காக மட்டுமே ஆவேசத்துடன் ஆதரிக்கப்படுகிறது. வர்த்தகம் மற்றும் அந்நியச் செலாவணி விகிதங்களின் பாதகமான சமநிலையை அதிகரிப்பதற்கு வழிவகுத்தது, நிதியுதவிக்கான உள்நாட்டு வளங்களின்

பற்றாக்குறை விலையுயர்ந்த வளர்ச்சி ஓர் உலகளாவிய தலைவராக (வீரர்) ஒரு முக்கிய இடத்தைப் பெறுவதை விட, இந்தியாவை ஒரு பெரிய உலகளாவிய சந்தையாக மாற்றியுள்ளது.

பல முக்கிய அரசியல்வாதிகள், பெரிய சிறிய கார்ப்பரேட் நிறுவனங்கள் இன்று சமூகத்தின் (வாடிக்கையாளர்) மீதான அக்கறையை இழந்துவிட்டதாகத் தெரிகிறது. மேலும் நிலம் கையகப்படுத்துதல், 2ஜி அலைக்கற்றை ஒதுக்கீடு, கேஜி பேசின் ஒப்பந்தம் அல்லது நிலக்கரித் தொகுதி ஒதுக்கீடு எனப் பொது வளங்களின் உரிமங்கள் மூலம் வளர்ச்சியை நிர்வகிப்பதில் ஈடுபட்டுள்ளனர்.

அரசியல்வாதிகள், தனிநபர்கள் மற்றும் கட்சிகள் தேர்தலில் வெற்றி பெற்றுச் சமூகத்தின் பெரும் பகுதியைச் சுரண்டுவதற்காக அதிகாரத்திற்கு வருவதற்கு, பெரிய நிறுவனங்கள்/தனிநபர்கள் பணக்காரர்களாகவும் பெரியவர்களாகவும் போட்டியிடுவது போன்றது. சமூகத்தின் பெரிய நலனைப் பணயம் வைத்து, ஊழல், அராஜகம், நேர்மையின்மை மற்றும் பொய்களைச் சமூகத் தீமைகளாகக் கொண்டு வருகிறார்கள், அவை தொற்று நோயாகப் பரவுகின்றன.

நிறைவு கருத்துகள்

எண்பது ஆண்டுக்காலப் பர்னார்ட்டின் பணி என்னைத் தொடர்ந்து உற்சாகப்படுத்துகிறது, ஏனெனில் அது தொடர்ந்து உத்தியாளர்களுக்குப் பொருத்தமானதாக இருக்கிறது, ஆனால் இன்றும் கூட அது இந்தியாவில் கார்ப்பரேட் நிறுவனங்களின் நீண்ட கால வாழ்வாதாரத்திற்கு ஒரு சக்தி வாய்ந்த வழிகாட்டியாக இருக்கும்; அவை உள்நாட்டுத் தனியார் துறை நிறுவனங்களாகவோ அல்லது பொதுத்துறை நிறுவனங்களாகவோ அல்லது இந்தியாவில் உள்ள பன்னாட்டு நிறுவனங்களாகவோ இருக்கலாம் மற்றும் வணிகத்தின் அடிப்படைகளில் இருந்து அதிகமாக விலகிச் செல்லாமல் தடுக்கின்றன. நெறிமுறையற்ற அரசியல்வாதிகள் மற்றும் அதிகாரத்துவவாதிகள் தங்கள் நீண்டகால உயிர்வாழ்வையும் வெற்றியையும் பாதுகாக்க முடியாது.

பெர்னார்ட்டின் பணி மேலாண்மை நிறுவனங்களின் சொந்த நிர்வாகத்திற்கும் சமமாகப் பொருத்தமானது மற்றும் கருத்தியல் அடித்தளங்களை அமைப்பதற்குப் பாடத்திட்டத்தின் ஒருங்கிணைந்த பகுதியாக இருக்க வேண்டும்.

1. வழக்கைப் பார்க்கவும்: சிறியது அழகாக இருக்கிறதா? (A) மற்றும் (B) www.smgi.in/cases/c30.pdf மற்றும் www.smgi.in/cases/c31.pdf
2. www.smgi.in/rpweb/p23ref.doc ஐப் பார்க்கவும்
3. 1970களில் மும்பையில் பல ஜவுளி ஆலைகள் மற்றும் பிற தொழில்கள் வீழ்ச்சிக்கு வழிவகுத்த தத்தா சமந்தின் கோரிக்கைகளைப் பாருங்கள் அல்லது இந்தியன் ஏர்லைன்ஸ் பைலட்ஸ் அதிக ஊதியம் மற்றும் சலுகைகளைக் கோரியதைப் பாருங்கள்.
4. அதிக ஈவுத்தொகை, போனஸ் பங்குகளை விநியோகிக்கும் நிறுவனங்களின் எண்ணிக்கை, அதிக வருமானம் கேட்கும் துணிகர முதலீட்டாளர்கள் போன்றவற்றைப் பாருங்கள்.
5. கேஸ் ஆய்வைப் பார்க்கவும் “ஆர்லா கெமிக்கல்ஸ் லிமிடெட் மற்றும் ரிலையன்ஸ் இண்டஸ்ட்ரீஸின் முகேஷ் அம்பானி, எரிவாயு அடிப்படையிலான தெரல் மின் நிலையங்களிலிருந்து, கேஜி பேசின் எரிவாயு விநியோகங்களுக்கு அதிக மற்றும் அதிக விலையைக் கோருகிறார், எரிவாயு விலை புதிரானது ஆகும். தி இந்து அது NTPC ஆக இருந்தாலும் சரி அல்லது அவருடைய சொந்த சகோதரரின் ரிலையன்ஸ் பவர் ஆக

இருந்தாலும் சரி, அந்த மின் நிலையங்கள் மூடப்பட்டதால், சப்ளைகைக் குறைத்துப் பொருளாதாரத்திற்கு இழப்புகள் ஏற்படுகின்றன.

6. கோடாக் (கேமராவில் உலகத் தலைவர்கள்) மற்றும் நோக்கியாவின் வீழ்ச்சி, ரயில்வே ஸ்டால்களில் இருந்து இந்திய சிற்றுண்டிகள் காணாமல் போனது.
7. ZuariAgro- Ltd., IIMA, Gopal Krishnan and Sreenivas Rao, Enron Case or Union Carbide India- Bhopal Gas Tragedy Case ஆகியவற்றைப் பாருங்கள்.
8. கிருஷ்ணக்குமார், "வெளியேற்றமா அல்லது மறுமலர்ச்சியா?", கட்டுரை வழங்கப்பட்டது
9. பல நிறுவனங்கள் தேய்மானக் கணக்கிற்கான காப்பீட்டு முறை அல்லது பராமரிப்புக்கான நிதியை ஒதுக்குவதில்லை, மேலும் பிற நோக்கங்களுக்காகத் தேய்மானப் பணத்தைப் பிரித்தெடுப்பதில்லை, இயந்திரங்கள், கட்டடங்கள் போன்றவை 5-10 ஆண்டுகள் பழமையானவை மற்றும் வழக்கற்றுப் போகத் தொடங்குவதால், புதுப்பித்தல் / நவீனமயமாக்கலுக்கான நிதியில் சிக்கல்கள் ஏற்படுகின்றன. .
10. 1990-இன் பிற்பகுதியில், பெரும்பாலான மாநிலச் சர்க்கரை/ஜவுளி ஆலைகள் காலாவதியான காரணத்தால் மூடப்பட வேண்டியிருந்தது.
11. www.smgil.in/rpweb/p23ref.doc ஐப் பார்க்கவும்
12. பிலிப் செல்ஸ்னிக், "நிர்வாகத்தில் தலைமை"
13. அஹ்மத், அபாத் மற்றும் சோப்ரா ஓ.பி. "பாஷன் டு வின்", புது தில்லி, இந்தியா: எக்செல் பக்ஸ் (2004)
14. வழக்குகளைப் பார்க்கவும் அப்பல்லோ ஹாஸ்பிடல் எண்டர்பிரைஸ் லிமிடெட் அல்லது பார்க் டௌலி கன்சோர்டியம் மருத்துவமனை (ஏ), (பி) மற்றும் (சி)
15. ஹின்னிங், சி.ஆர். மூலோபாய மாற்றத்திற்கான திட்டமிடல்
16. வழக்கு UPSTDC இல் கிருஷ்ணக்குமார் மற்றும் பலர். மூலோபாய மேலாண்மை வழக்குகள் <https://pothi.com/pothi/book/prof-krishna-kumar-cases-strategic-management-vol-1-iv-0>
17. ஸ்கூட்டர்ஸ் இந்தியா லிமிடெட் (A), (B), (C) www.smgil.in/cases/c13.pdf, www.smgil.in/cases/c14.pdf, www.smgil.in/cases/c15.pdf
18. சத்யம் கம்ப்யூட்டர்ஸ் மோசடி \$2.5 பில்லியனாக வளர்ந்தது, <http://content.time.com/time/business/article/0,8599,1943185,00.html>
19. அந்தோணி, ஆர்.என்., கோவிந்தராஜன்,வி, "மேலாண்மைக் கட்டுப்பாட்டு அமைப்புகள்; McGraw-Hill Education, 2007, 12th Ed.
20. கிருஷ்ணக்குமார்,, "வெளியேற்றமா அல்லது மறுமலர்ச்சியா?"; "WTO: மக்கள் அவசியம் தெரிந்து கொள்ள வேண்டியவை", IIML, லக்னோ, பிப்ரவரி 22-23, 2001 இல் கருத்தரங்கில் சமர்ப்பிக்கப்பட்ட கட்டுரை
21. அந்தோணி, R.N., கோவிந்தராஜன், V. op.cit.
22. உள்நாட்டில் இருந்து மின் நிலையங்களுக்கு எரிவாயுவை உள்நாட்டில் வழங்குவதற்கான சர்வதேச விலைகளை வழங்குமாறு ரிலையன்ஸ் கெஞ்சுவதைப் பாருங்கள், கே.ஜி. பேசின் வளம்.
23. நாட்டின் வளர்ந்து வரும் தேவைகளைப் பூர்த்தி செய்யவும், வளர்ச்சியடையவும் போதுமான நிதி இருந்தபோதிலும் பல ஐஐஎம்எக் கட்டணத்தை உயர்த்துகின்றன.
24. சில நிறுவனங்களால் பல்வேறு மாடல்களில் விற்கப்படும் கார்ட்ரிஜ்கள் போல, பிரின்டரின் விலையை விற்பனை மூலம் உணரப்படுகிறது.
25. அனைத்துச் சஹாரா வழக்குகளையும் விசாரிக்குமாறு SC ஐ SEBI கோருகிறது. 2ஜி, அலைக்கற்றை ஒதுக்கீடுகள், நிலக்கரிச் சுரங்க ஒதுக்கீடு போன்றவை.
26. www.smgil.in/rpweb/p23ref.doc ஐப் பார்க்கவும்
27. Op.cit
28. 2ஜி அலைக்கற்றை ஒதுக்கீடுகள், நிலக்கரித் தொகுதி ஒதுக்கீடுகள், கேஜி பேசின் எரிவாயு விநியோகத்தில் தடங்கல் போன்றவை.

29. தியோடர் லெவிட்டின் உன்னதமான கட்டுரை, "மார்க்கெட்டிங் மயோபியா," ஹார்வர்ட் பிசினஸ் ரிவியூ, ஜூலை-ஆகஸ்ட் 1960, பக். 45-56.
பிலிப் கோட்லர், சந்தைப்படுத்தல் மேலாண்மை
30. இந்தியாவில் வெளிநாட்டு ஒத்துழைப்புகள்: தாராள மயமாக்கலுக்கு முந்தைய மற்றும் பிந்தைய காலத்தில் உள்ள வடிவங்கள் பற்றிய ஆய்வு, R & D, IIT, டெல்லி, ஜனவரி, 10-11, 2003 இன் மேலாண்மை குறித்த சர்வதேசக் கருத்தரங்கில் வழங்கப்பட்டது, புதிய தயாரிப்பு மேம்பாடு: முக்கிய சவால் தாராள மயமாக்கப்பட்ட காலத்தில் இந்திய நிறுவனங்களுக்கு (உலகமயமாக்கலின் கீழ் இந்தியாவில் தொழில்துறை ஆராய்ச்சி மற்றும் வளர்ச்சிக்கான வாய்ப்புகள் குறித்த தேசியக் கருத்தரங்கில் வழங்கப்பட்டது, இந்தியத் தொழில் நுட்ப நிறுவனம், கான்பூர், பிப்.6-7, 2001
31. வளர்ந்து வரும் சந்தை ஜாம்பவான்களுக்கு உலகளாவிய ரீதியில் செல்வது முக்கியமானது, <http://www.imd.org/research/challenges/TC060-13-emerging-markets-stewart-black.cfm>
32. குமார் கிருஷ்ணா, பொருளாதார அவசரநிலை: இது ஒரு புரளி அழைப்பா?, SMF:16வது ஆண்டு மாநாட்டில் சமர்ப்பிக்கப்பட்ட தாள், ஐஐஎம், கோழிக்கோடு, மே 23-25, 2013
33. Op.cit.
34. நிலம் கையகப்படுத்துதல் குறித்து உச்ச நீதிமன்றம் பேசுகிறது, வால் ஸ்ட்ரீட் ஜர்னல் இந்தியா, ஜூன் 28, 2011
<http://blogs.wsj.com/indiarealtime/2011/06/28/supreme-court-raises-its-voice-on-land-acquisition/>