34. ప్రస్తుత యుగపు వ్యూహకర్తల కోసం పాత మార్గదర్శకాలు

బర్నార్డ్ యొక్క "ఎగ్జిక్యూటివ్‌ల విధులు" యొక్క ప్రాసంగికత

(34. Old Guides For Strategists of Present Era)

Relevance of Barnard's "Functions of Executives"

భారతదేశంలోని మేనేజ్‌మెంట్ పాఠశాలల పాఠ్యప్రణాళికలో కొన్ని శక్తివంతమైన రచనలు పాతకాలపు, కాలం చెల్లిన సాహిత్యం అని ముద్రపడి వెనుకబడిపోయాయి. నేటి కొంత పైపైన ఉన్న సాహిత్యం, మేనేజ్‌మెంట్ గ్రంథాలలో సరళంగా కానీ సమగ్రంగా వ్యక్తీకరించబడిన అంతర్దృష్టులను, తత్వాలను అందించడంలో తరచుగా విఫలమవుతోంది. ఈ అంతర్దృష్టులు, తత్వాలు వ్యాపార, వ్యాపారేతర రంగాలలో, ముఖ్యంగా పెద్ద సంస్థలలో విఫలమవుతున్న, పతనమవుతున్న సంస్థలకు ఇప్పటికీ సహాయపడి, వాటిని కాపాడగలవు. ప్రభుత్వం, అధికార యంత్రాంగం, వివిధ రాజకీయ పార్టీల వంటి పెద్ద, బహిరంగ వ్యవస్థలకు కూడా దేశ మరియు ప్రజల ఆర్థిక శ్రేయస్సును సమానత్వ పద్ధతిలో నడిపించడంలో ఇది ఉపయోగకరంగా ఉంటుంది.

చెస్టర్ బర్నార్డ్ రచించిన "ఫంక్షన్స్ ఆఫ్ ఎగ్జిక్యూటివ్స్" అనేది, వృత్తిరీత్యా ఒక మేనేజర్ రాసిన అటువంటి రచనలలో ఒకటి. ఇది వివిధ విభాగాలలోని మేనేజర్లందరికీ, ముఖ్యంగా సీనియర్ మరియు ఉన్నత స్థాయి వారికి పాఠాలను అందిస్తుంది, కానీ దేశంలోని మేనేజ్‌మెంట్ పాఠశాలలలోని బోధన మరియు శిక్షణా కార్యక్రమాలలో ఆయన వివేకవంతమైన మాటలను అరుదుగా చర్చిస్తారు. ఎనభై సంవత్సరాల క్రితం వ్రాయబడినప్పటికీ, సంస్థాగత కీలక భావనలు మరియు నిర్వహణ పద్ధతులు నేటికీ ప్రాసంగికంగా ఉన్నాయి మరియు అన్ని స్థాయిలలోని విద్యార్థులు మరియు వృత్తిరీత్యా మేనేజర్ల దృష్టికి తీసుకురావచ్చు. ఈ వ్యాసం కొన్ని కీలక పాఠాలను వివరిస్తుంది.

బెర్నార్డ్ యొక్క సంస్థాగత భావన

బర్నార్డ్ సంస్థలను ఒక సహకార వ్యవస్థగా నిర్వచించారు, ఈ సహకార వ్యవస్థలో వివిధ వాటాదారులు సభ్యులుగా ఉంటారు, వీరి లక్ష్యాలు సహకార వ్యవస్థ యొక్క లక్ష్యానికి భిన్నంగా ఉండవచ్చు[1]. తరచుగా కొంతమంది సభ్యులు ఆధిపత్యం చెలాయిస్తారు మరియు సహకార వ్యవస్థకు వారు చేస్తున్న సహకారానికి అసమానంగా, దాని నుండి ఉత్పన్నమయ్యే ప్రయోజనాలలో ఎక్కువ వాటాను డిమాండ్ చేస్తారు[2]; కొన్నిసార్లు ఉద్యోగులు[3], మరికొన్నిసార్లు యజమానులు[4], కొన్నిసార్లు సరఫరాదారులు[5], మరికొన్నిసార్లు వినియోగదారులు[6], అప్పుడప్పుడు ప్రభుత్వం మరియు విస్తృత సమాజం[7]. బర్నార్డ్ యొక్క సహకార వ్యవస్థ భావనలో సంస్థలోని నిష్క్రియ, మానవేతర అంశాలు చేర్చబడనప్పటికీ, నా వ్యక్తిగత అనుభవం ప్రకారం, భౌతిక ఆస్తులను[8] (సాంకేతికత, ప్లాంట్, యంత్రాలు, భవనాలు మరియు భూమి వంటివి) చేర్చడం వల్ల, మనం సులభంగా అర్థం చేసుకోగల భాషలో గళం విప్పగల, అరవగల మరియు బహిరంగంగా నిరసన తెలియజేయగల ఇతర చురుకైన సభ్యుల నుండి ఆశించగలిగేంత అధిక ప్రయోజనాలను పొందవచ్చు.

భాగస్వాములందరూ సమానంగా ముఖ్యమైన సహకార వ్యవస్థగా సంస్థను పరిగణించే బర్నార్డ్ భావన అనేక విధాలుగా ఉపయోగపడుతుంది. మొదటిగా, భాగస్వాములందరికీ సమానమైన రీతిలో సమతుల్య చికిత్సను అందించాల్సిన అవసరాన్ని ఇది సూచిస్తుంది. వ్యూహకర్త శక్తివంతమైన భాగస్వాముల డిమాండ్లకు ప్రభావితం కాకూడదు లేదా భౌతిక ఆస్తుల వంటి కొందరు లేదా ఇతర నిశ్శబ్ద భాగస్వాములను తెలిసి/తెలియకుండా విస్మరించకూడదు. దీర్ఘకాలంలో ఇటువంటి తప్పులు ఖరీదైనవిగా నిరూపించబడవచ్చు లేదా సంస్థ యొక్క పతనానికి కూడా దారితీయవచ్చు.

రెండవదిగా, సంస్థ యొక్క వ్యాపారాలను కొనసాగించడానికి అవసరమైన ఆస్తుల విస్తృత వర్గాలలో ఒకదానికి లేదా మరొకదానికి ప్రస్తుత వాటాదారులు సరఫరా చేయలేని స్థితిలో ఉన్నప్పుడు, మరొక వాటాదారుని సహాయం కోరడంలో కూడా ఇది సహాయపడుతుంది.

మూడవదిగా లేదా మరింత ముఖ్యంగా, ప్రతి సంస్థ యొక్క దీర్ఘకాలిక మనుగడ కోసం సంస్థాగత లక్ష్యం మరియు కీలక ఉద్దేశ్యాల యొక్క సరైన వివరణను రూపొందించడంలో బర్నార్డ్ యొక్క సంస్థాగత భావన కూడా సహాయపడుతుంది.

మిషన్ భావన

బెర్నార్డ్ చెప్పినట్లుగా, సంస్థల (సహకార వ్యవస్థ) లక్ష్యాలు సహకార వ్యవస్థలోని సభ్యుల లక్ష్యాలకు భిన్నంగా ఉంటాయి. అలాంటప్పుడు సహకార వ్యవస్థల లక్ష్యాలను ఎలా నిర్దేశించవచ్చు? ప్రతి సంస్థ సమాజంలోని ఏదో ఒక అవసరాన్ని తీర్చడానికే సృష్టించబడుతుంది. అందువల్ల, సమాజంలోని ఒకటి లేదా అంతకంటే ఎక్కువ అవసరాలను తీర్చడమే ఆ సంస్థ యొక్క ధ్యేయంగా మారుతుంది. కానీ ఆ ధ్యేయానికి వెనుక ఒక మిషనరీ ఉండాలి; సమాజం గుర్తించిన అవసరాన్ని తీర్చడం ద్వారా సమాజానికి సేవ చేయాలనే తపన, హృదయం దాని వెనుక ఉండి, ఆ ధ్యేయం పట్ల అభిరుచి ఉన్న వ్యక్తి అయి ఉండాలి. విజయవంతమైన సంస్థలలో నాయకుడు ఒక మిషనరీగా ఉంటాడు, అతను అధిపతిగా ఆ ధ్యేయాన్ని సాధించడానికి కృషి చేస్తాడు.

లక్ష్యంపై స్పష్టత సంస్థాగత కార్యకలాపాలలోని అన్ని అంశాలను ఏకీకృతం చేస్తుంది. లక్ష్యాలను నిర్దేశించడం, వ్యూహాలను ఎంచుకోవడం, వివిధ వనరులు మరియు మౌలిక సదుపాయాలను కేటాయించడం/అభివృద్ధి చేయడం, సంస్థాగత నిర్మాణం, వ్యవస్థలు, విధానాలు, నైపుణ్యాలు వంటి అంశాలతో పాటు, అన్నింటికంటే ముఖ్యంగా ఇది ఉమ్మడి విలువలలో భాగమైనప్పుడు[15], సరైన అనధికారిక నిర్మాణం ద్వారా అధికారిక సంస్థాగత నిర్మాణంలోని అన్ని అంతరాలను పూరిస్తుంది. ఇది చాలా అవసరం, ఎందుకంటే అన్ని నిర్ణయ పరిస్థితులను చూసుకునే విధంగా ఒక అధికారిక సంస్థను రూపొందించడం సాధ్యం కాదు[16]. మరోవైపు, స్పష్టత లేకపోవడం వివిధ అంశాల మధ్య అధిక స్థాయిలో అసంగతత్వానికి దారితీయవచ్చు. ఇది సంస్థ యొక్క పనితీరును దారుణంగా దెబ్బతీస్తుంది[17], దాని పతనం[18] మరియు నాయకత్వానికి జరిమానాలు[19] విధించబడతాయి.

లక్ష్యాన్ని నిర్దేశించడం: సంస్థ యొక్క ప్రభావశీలత మరియు సామర్థ్యం

లక్ష్యాలను నిర్దేశించుకోవడం ఒక ముఖ్యమైన ప్రక్రియ, ఎందుకంటే సంస్థ యొక్క పనితీరు లక్ష్యాలు, దాని కొలత మరియు పర్యవేక్షణ దానిపైనే ఆధారపడి ఉంటాయి. అందువల్ల, మొదటి లక్ష్యం సంస్థ యొక్క ధ్యేయకార్యం నుండి ఉద్భవించాలి; అంటే, సేవలు పొందిన వినియోగదారుల సంఖ్య లేదా విక్రయించిన ఉత్పత్తులు లేదా సేవల యూనిట్ల పరంగా, సంస్థ సమాజ అవసరాలను ఎంతవరకు తీర్చిందో తెలియజేయాలి. దీనిని వసూలు చేసిన ధరతో గుణించగా వచ్చేదే రాబడి/అమ్మకాలు. అందువల్ల, రాబడి/అమ్మకాలలో వృద్ధి అనేది, సంస్థ ఏ ప్రయోజనం కోసం సృష్టించబడిందో (సాధారణంగా దాని చార్టర్, అంటే మెమోరాండం ఆఫ్ అసోసియేషన్‌లో వివరించబడినది) ఆ ప్రయోజనాన్ని సాధించడంలో ఎంత సమర్థవంతంగా ఉందో తెలిపే కొలమానంగా మారుతుంది.

రెండవ లక్ష్యం యొక్క ఆవశ్యకతను బెర్నార్డ్స్ కూడా చాలా చక్కగా వివరిస్తాడు. సంస్థలు సమర్థవంతంగా ఉండటంతో పాటు, అదే సమయంలో సంస్థల నిర్వాహకులు వివిధ భాగస్వాములు చేసే సహకారాల మొత్తం ఫలితం, సభ్యులందరూ పెట్టుకునే అంచనాల మొత్తం కంటే ఎక్కువగా లేదా కనీసం సమానంగా ఉండేలా చూసుకోవాలి. అలా జరగకపోతే, భాగస్వాములలో ఎవరో ఒకరు తాము ఆశించినది పొందలేక సహకారాన్ని ఉపసంహరించుకుంటారు. దీని ఫలితంగా, ఇతర భాగస్వాములు కూడా ఒక్కొక్కరుగా సహకారాన్ని ఉపసంహరించుకోవడం అనే గొలుసుకట్టు ప్రభావం ద్వారా, దీర్ఘకాలంలో (కొన్నిసార్లు స్వల్పకాలంలో కూడా) సంస్థ కుప్పకూలిపోతుంది21.

వివిధ భాగస్వాముల కృషి మరియు సహకారాల సమన్వయం ద్వారా మిగులును సృష్టించడం అనేది ఒక సంస్థ యొక్క దీర్ఘకాలిక మనుగడకు అత్యవసరం అవుతుంది. వ్యాపారంలో లాభం అనేది మిగులుకు సూచికగా మారుతుంది. సామర్థ్యానికి కొలమానంగా లాభం అనేది, ఒక సంస్థ యొక్క దీర్ఘకాలిక మనుగడ మరియు విజయానికి రెండవ, తప్పనిసరి లక్ష్యంగా మారుతుంది. "లాభం" గురించిన ఈ స్పష్టత బర్నార్డ్ యొక్క సంస్థల భావన నుండి మాత్రమే వస్తుంది మరియు దీనిని ఆంథోనీ ప్రముఖంగా ప్రస్తావించారు.

సంస్థల దీర్ఘకాలిక మనుగడకు లాభం/మిగులు ముఖ్యమైనప్పటికీ, జాగ్రత్తగా ఉండకుండా లాభం లేదా ఆదాయ ఆర్జనను మొదటి మరియు/లేదా ఏకైక లక్ష్యంగా భావించే సంస్థలు—అవి వ్యాపార సంస్థలు23, విద్యా సంస్థలు24 లేదా మరే ఇతర లాభాపేక్షలేని సంస్థలు అయినా—లక్ష్య నిర్ధారణ, పనితీరు పర్యవేక్షణ మరియు నియంత్రణలో తమ ఉత్పత్తులు/సేవలను ఎక్కువ మంది వినియోగదారులు ఉపయోగిస్తున్నారా లేదా ఎన్ని యూనిట్లు అమ్ముడయ్యాయి అనే విషయాన్ని పరిగణనలోకి తీసుకోకుండా, ధరలను పెంచడం (లాభాపేక్ష)పై దృష్టి సారించి తమ కర్తవ్యాన్ని విస్మరించే అవకాశం ఉందని బర్నార్డ్ యొక్క సంస్థాగత భావన, దాని లక్ష్యాలు (సభ్యుల లక్ష్యాలకు భిన్నమైనవి) స్పష్టం చేసే ఏకైక రచన. తగిన జాగ్రత్త తీసుకోకపోతే, ఈ చివరి చర్యలు కూడా లోపభూయిష్టంగా మారవచ్చు, ఎందుకంటే వినియోగదారుడు స్వచ్ఛందంగా, ఇష్టపూర్వకంగా కొనుగోలు చేసి కర్తవ్యాన్ని నెరవేర్చుకోవడానికి బదులుగా, గుత్తాధిపత్య స్థానం లేదా వివిధ మార్గాల ద్వారా మార్కెట్ ఆధిపత్యం25తో వినియోగదారులను పదేపదే కొనుగోలు చేసేలా ఉచ్చులో పడవేసి యూనిట్లను అమ్మవచ్చు.

మలుపు: అవసరం నుండి దురాశకు

మిషన్ యొక్క సంరక్షకులైన ప్రమోటర్లు దాని పట్ల జాగ్రత్తగా మరియు అభిరుచితో లేకపోతే (వినియోగదారుడు వారి హృదయానికి దగ్గరగా ఉంటాడు), ఒకానొక దశలో ద్రవ్యపరమైన విజయం వారిని సంస్థ పనితీరును కేవలం ద్రవ్యపరమైన కొలమానంలోనే అంచనా వేసేలా పురికొల్పవచ్చు. వారు కొంతమంది వాటాదారులను తారుమారు చేయడం మరియు ఇతరులను మోసం చేయడం కూడా ప్రారంభించవచ్చు26.

యజమానులు ఉన్నత స్థాయి నిర్వాహకుల పాత్రను పోషించి, లాభాన్ని మొదటి లక్ష్యంగా నిర్దేశించుకోవడం ప్రారంభిస్తే (ధరను తారుమారు చేయడం ద్వారా దీనిని సాధించవచ్చు), చివరికి ఇలా జరిగే అవకాశాలు ఎక్కువగా ఉంటాయి. దీని ద్వారా వారు డివిడెండ్లు, బోనస్ షేర్లు మరియు మూలధన లాభాల రూపంలో వృద్ధి చెందుతారు. అత్యంత ధనవంతులుగా మరియు అతిపెద్ద సంస్థగా మారాలనే తమ వ్యక్తిగత ఆశయాన్ని నెరవేర్చుకోవడానికి ప్రయత్నిస్తూ, నెమ్మదిగా తమ లక్ష్యాన్ని మరియు వినియోగదారుల పట్ల శ్రద్ధను కోల్పోతారు (వినియోగదారుల సంఖ్య మరియు అమ్ముడైన యూనిట్లపై ప్రాధాన్యతను తగ్గిస్తారు). దీర్ఘకాలంలో, వారు సమాజం (అంటే, వారు వ్యాపారం చేసే దేశం) పట్ల కూడా శ్రద్ధను కోల్పోయి, దాని విస్తృత ప్రయోజనాలకు వ్యతిరేకంగా పనిచేయడం ప్రారంభించవచ్చు. పనితీరుకు కొలమానంగా లాభం మరియు రాబడిపై మాత్రమే దృష్టి పెట్టడం ప్రారంభించే సంస్థలలో, చివరికి లక్ష్యంపై దృష్టి మరలిపోతుంది. లక్ష్యంపై దృష్టి కోల్పోవడం యొక్క పర్యవసానం.

మిషన్ నుండి దృష్టి కోల్పోవడం వల్ల కలిగే పరిణామాలు

లక్ష్యం నుండి దృష్టి మరల్చడం వల్ల కలిగే పరిణామాలు దురదృష్టకరమైనవి మరియు వినాశకరమైనవి. అటువంటి సంస్థలు వ్యాపారం నిర్వహించడానికి మార్కెటింగ్ భావనను ఉపయోగించడం నుండి క్రమంగా అమ్మకాల భావనను ఉపయోగించడం వైపు మళ్లుతాయి, తద్వారా మార్కెటింగ్ యొక్క ప్రాథమిక సూత్రాలను పూర్తిగా విస్మరిస్తాయి. వినియోగదారుని ముఖ్యమైన అవసరాలను గుర్తించి, వాటిని తీర్చడానికి కొత్త ఉత్పత్తులు మరియు సేవలను రూపొందించడం నుండి, ఉత్పత్తి / తయారీ సాంకేతికతను దిగుమతి చేసుకోవడం ద్వారా ఇప్పటికే ఇతర చోట్ల అందుబాటులో ఉన్న ఉత్పత్తి లేదా సేవను అమ్మడం వైపు దృష్టి మారుతుంది. ఈ ప్రక్రియలో, కొత్త ఉత్పత్తి రూపకల్పనపై ఒత్తిడి మరియు శ్రద్ధ తగ్గిపోతాయి.

మార్కెటింగ్‌లోని మొదటి 'P' పరిగణన మరియు ఆచరణ నుండి తొలగిపోవడంతో, ఉత్పత్తి కారకాలపై నియంత్రణ పాక్షికంగా లేదా పూర్తిగా కోల్పోతుంది, ప్రత్యేకించి ఉత్పత్తి దిగుమతి చేసుకున్నదైతే లేదా దిగుమతి చేసుకున్న సాంకేతికత ద్వారా తయారు చేయబడితే32, దీని ఫలితంగా ఉత్పత్తి వ్యయంపై మరియు తద్వారా ధరపై నష్టం వాటిల్లుతుంది. అందువల్ల కంపెనీ కేవలం 3వ 'P' అయిన ప్రమోషన్ (కొన్నిసార్లు పూర్తిగా మోసపూరితమైనది) మరియు 4వ 'P' అయిన పంపిణీతో మాత్రమే సరిపెట్టుకోవలసి వస్తుంది.

ప్రపంచ వ్యాపార నాయకత్వం కోల్పోవడం

రెండు 'పి'లపై దృష్టి, నియంత్రణ కోల్పోయినప్పటికీ, భారతదేశం వంటి పెద్ద దేశంలో (వివిధ రకాల వినియోగదారుల విభాగాలు ఉన్నందున) ఒక పెద్ద కంపెనీ దేశీయ మార్కెట్లో కొంత మేరకు పోటీపడగలదు, కానీ ఆట నియమాలను నిర్దేశించే ప్రపంచ స్థాయి సంస్థగా ఎదగలేదు. దేశీయ దిగ్గజాలు, పరిమాణం మరియు సంపద పరంగా ప్రపంచ ర్యాంకింగ్‌లో ఉన్నప్పటికీ, తోటి నాయకులు మరియు వారి సంఘాల నుండి అవార్డుల మీద అవార్డులు అందుకున్నప్పటికీ, గరిష్టంగా మొదటి లేదా చివరి శ్రేణి ప్రపంచ ఉప కాంట్రాక్టర్లు/ వ్యాపారులుగా మాత్రమే మారగలవు కానీ ప్రపంచ నాయకులుగా ఎదగలేవు. ఉదాహరణకు, భారతదేశంలో ఆర్‌ఐఎల్ ఒక దిగ్గజం, కానీ దానిని బ్రిటిష్ పెట్రోలియం (బిపి)తో పోల్చగలమా? నికో వంటి ప్రపంచ నాయకుడి సహాయం లేకుండా అది చమురు/గ్యాస్‌ను అన్వేషించగలదా లేదా తవ్వగలదా? లేదా ఆ విషయానికొస్తే, ఇన్ఫోసిస్ మైక్రోసాఫ్ట్‌తో పోటీపడగలదా?

సమాజం యొక్క పెరుగుతున్న మరియు అభివృద్ధి చెందుతున్న అవసరాలను తీర్చడానికి ఉత్పత్తులు మరియు సేవలను రూపొందించడం పట్ల శ్రద్ధ చూపని అనేక పెద్ద భారతీయ కార్పొరేట్‌లు తమ 'లక్ష్య' స్ఫూర్తిని కోల్పోవడం, దీనికి తోడు ప్రభుత్వ విధానాలు (భారత ఆర్థిక వ్యవస్థను విచక్షణారహితంగా తెరవడం) మరియు కేవలం వృద్ధిపై మాత్రమే వ్యామోహం (ఇది పెరుగుతున్న ప్రతికూల వాణిజ్య లోటు మరియు విదేశీ మారకపు రేట్లకు, ఖరీదైన వృద్ధికి నిధులు సమకూర్చడానికి దేశీయ వనరుల కొరతకు దారితీసింది) వంటివి భారతదేశాన్ని ఒక ప్రపంచ నాయకుడిగా (ఆటగాడిగా) ప్రముఖ స్థానాన్ని పొందడం కంటే, ఒక పెద్ద ప్రపంచ మార్కెట్‌గా మార్చాయి.

నేడు చాలా మంది కీలక రాజకీయ నాయకులు, పెద్ద మరియు చిన్న కార్పొరేట్ సంస్థలు సమాజం (వినియోగదారుల) పట్ల శ్రద్ధను కోల్పోయినట్లుగా కనిపిస్తున్నాయి. వారు భూసేకరణ, 2జీ స్పెక్ట్రమ్ కేటాయింపు, కేజీ బేసిన్ ఒప్పందం లేదా బొగ్గు బ్లాక్ కేటాయింపు వంటి ప్రజా వనరుల లైసెన్సులను చేజిక్కించుకోవడం ద్వారా తమ వృద్ధిని తామే నిర్వహించుకోవడంలో నిమగ్నమై ఉన్నారు. ఎన్నికలలో గెలిచి అధికారంలోకి వచ్చే రాజకీయ నాయకులు, వ్యక్తులు మరియు పార్టీలు సమాజంలోని అధిక సంఖ్యాక వర్గాన్ని దోపిడీ చేయడం అనేది, ధనవంతులుగా మరియు పెద్ద సంస్థలుగా ఎదగడానికి పోటీపడే పెద్ద కార్పొరేషన్లు/వ్యక్తుల మాదిరిగానే ఉంది. ఈ రెండూ సమాజ విస్తృత ప్రయోజనాలను పణంగా పెట్టి పనిచేస్తూ, అవినీతి, అరాచకం, అక్రమాలు మరియు అబద్ధాలను అంటువ్యాధుల వలె వ్యాపిస్తున్న సామాజిక దుష్ప్రభావాలుగా మారుస్తున్నాయి.

ముగింపు వ్యాఖ్యలు

ఎనభై ఏళ్ల క్రితం బర్నార్డ్ చేసిన కృషి నన్ను నిరంతరం ఉత్తేజపరుస్తూనే ఉంది. అది వ్యూహకర్తలకు నేటికీ ఉపయోగకరంగా ఉండటమే కాకుండా, భారతదేశంలోని దేశీయ ప్రైవేట్ రంగ సంస్థలు, ప్రభుత్వ రంగ సంస్థలు లేదా బహుళజాతి కంపెనీలు వంటి కార్పొరేట్ సంస్థల దీర్ఘకాలిక మనుగడకు ఒక శక్తివంతమైన మార్గదర్శిగా నిలవగలదు. వ్యాపార మౌలిక సూత్రాల నుండి అవి మరీ ఎక్కువగా పక్కకు మళ్లకుండా ఇది నిరోధిస్తుంది. అనైతిక రాజకీయ నాయకులు, అధికారులు వాటి దీర్ఘకాలిక మనుగడను, విజయాన్ని కాపాడలేరు.:

బెర్నార్డ్ యొక్క కృషి మేనేజ్‌మెంట్ సంస్థల సొంత పరిపాలనకు కూడా అంతే సంబంధితమైనది మరియు భావనాత్మక పునాదులు వేయడానికి దానిని పాఠ్యప్రణాళికలో అంతర్భాగంగా చేయాలి.

1. 'చిన్నదే అందమైనదా?' కేసు (A) మరియు (B) చూడండి www.smgi.in/cases/c30.pdf మరియు www.smgi.in/cases/c31.pdf
2. www.smgi.in/rpweb/p23ref.doc చూడండి
3. 1970లలో ముంబైలోని అనేక వస్త్ర మిల్లులు మరియు ఇతర పరిశ్రమల పతనానికి దారితీసిన దత్తా సమంత్ డిమాండ్లను లేదా ఎయిర్‌లైన్ నష్టాలతో కుదేలవుతున్నప్పటికీ అధిక జీతభత్యాల కోసం ఇండియన్ ఎయిర్‌లైన్స్ పైలట్లు చేసిన డిమాండ్‌ను చూడండి.
4. అధిక డివిడెండ్లు, బోనస్ షేర్లు పంపిణీ చేస్తున్న కంపెనీల సంఖ్య, అధిక రాబడులు కోరుతున్న వెంచర్ క్యాపిటలిస్టులు మొదలైనవాటిని చూడండి.
5. కేస్ స్టడీ చూడండి "ఆర్లా కెమికల్స్ లిమిటెడ్." మరియు రిలయన్స్ ఇండస్ట్రీస్ అధినేత ముఖేష్ అంబానీ, గ్యాస్ ఆధారిత థెరల్ పవర్ స్టేషన్ల నుండి కేజీ బేసిన్ గ్యాస్ సరఫరాకు అధిక ధరలు డిమాండ్ చేస్తున్నారు. గ్యాస్ ధర గందరగోళం - ది హిందూ. అది ఎన్‌టిపిసి అయినా లేదా ఆయన సొంత సోదరుడి రిలయన్స్ పవర్ అయినా, సరఫరాను తగ్గించడం కూడా ఆ పవర్ స్టేషన్ల మూసివేత కారణంగా ఆర్థిక వ్యవస్థకు వరుస నష్టాలకు దారితీస్తోంది.
6. కోడాక్ (ఇన్ కెమెరాలో ప్రపంచ అగ్రగాములు) మరియు నోకియా పతనం, రైల్వే స్టాళ్ల నుండి భారతీయ స్నాక్స్ అదృశ్యం.
7. జువారీ ఆగ్రో-లిమిటెడ్, ఐఐఎంఏ, గోపాల్ కృష్ణన్ మరియు శ్రీనివాస్ రావు, ఎన్రాన్ కేసు లేదా యూనియన్ కార్బైడ్ ఇండియా- భోపాల్ గ్యాస్ విషాదం కేసును చూడండి.
8. కృష్ణ కుమార్, "నిష్క్రమణ లేదా పునరుజ్జీవనం?", సమర్పించిన పత్రం
9. అనేక సంస్థలు తరుగుదల అకౌంటింగ్ కోసం భీమా పద్ధతిని పాటించవు లేదా నిర్వహణ కోసం నిధులను కేటాయించవు, మరియు తరుగుదల డబ్బును ఇతర ప్రయోజనాల కోసం వృధా చేస్తాయి. దీనివల్ల, యంత్రాలు, భవనాలు మొదలైనవి 5-10 సంవత్సరాల పాతబడి, వాడుకలో లేకుండా పోవడం ప్రారంభించినప్పుడు, పునరుద్ధరణ/ఆధునీకరణకు నిధుల సమస్యలు తలెత్తుతాయి.
10. 1990 చివరిలో, చాలా రాష్ట్ర చక్కెర/వస్త్ర మిల్లులు కాలం చెల్లిన కారణంగా మూసివేయవలసి వచ్చింది.
11. www.smgi.in/rpweb/p23ref.doc చూడండి
12. ఫిలిప్ సెల్జ్నిక్, "పరిపాలనలో నాయకత్వం"
13. అహ్మద్, అబాద్ మరియు చోప్రా ఓ.పి. "గెలవాలనే తపన", న్యూఢిల్లీ, భారతదేశం: ఎక్సెల్ బుక్స్ (2004)
14. ఫిలిప్ సెల్జ్నిక్, "పరిపాలనలో నాయకత్వం"
15. అపోలో హాస్పిటల్ ఎంటర్‌ప్రైజ్ లిమిటెడ్ లేదా పార్క్ టౌలీ కన్సార్టియం హాస్పిటల్ (A), (B) మరియు (C) కేసులను చూడండి
16. హిన్నింగ్, సి.ఆర్. వ్యూహాత్మక మార్పు కోసం ప్రణాళిక
17. కృష్ణ కుమార్ మరియు ఇతరుల 'కేసెస్ ఇన్ స్ట్రాటజిక్ మేనేజ్‌మెంట్' పుస్తకంలోని UPSTDC కేసును చూడండి https://pothi.com/pothi/book/prof-krishna-kumarcases-strategic-management-vol-1-iv-0

18. స్కూటర్స్ ఇండియా లిమిటెడ్. (ఎ), (బి), (సి) www.smgi.in/cases/c13.pdf, www.smgi.in/cases/c14.pdf , www.smgi.in/cases/c15.pdf
19. సత్యం కంప్యూటర్స్ మోసం 2.5 బిలియన్ డాలర్లకు పెరిగింది, http://content.time.com/time/business/article/0,8599,1943185,00.html
20. ఆంథోనీ, ఆర్.ఎన్., గోవిందరాజన్, వి. "మేనేజ్‌మెంట్ కంట్రోల్ సిస్టమ్స్; మెక్‌గ్రా-హిల్ ఎడ్యుకేషన్, 2007, 12వ ఎడిషన్.
21. కుమార్, కృష్ణ, "నిష్క్రమణ లేదా పునరుజ్జీవనం?; "WTO: ప్రజలు తప్పక తెలుసుకోవలసినవి" అనే అంశంపై జరిగిన సెమినార్‌లో సమర్పించిన పత్రం, IIML, లక్నో, ఫిబ్రవరి 22-23, 2001
22. ఆంథోనీ, R.N., గోవింద్రజన్, V. op.cit.
23. దేశీయ, కే.జి. బేసిన్ వనరుల నుండి విద్యుత్ కేంద్రాలకు గ్యాస్ సరఫరా చేయడానికి అంతర్జాతీయ ధరలు ఇవ్వాలని రిలయన్స్ చేస్తున్న అభ్యర్థనను చూడండి.
24. దేశం యొక్క పెరుగుతున్న మరియు అభివృద్ధి చెందుతున్న అవసరాలను తీర్చడానికి మరియు అభివృద్ధి చెందడానికి తగినంత నిధులు ఉన్నప్పటికీ, అనేక ఐఐఎంలు ఫీజులను పెంచుతున్నాయి.
25. కొన్ని కంపెనీలు వివిధ మోడళ్లలో విక్రయించే కాట్రిడ్జ్‌ల మాదిరిగా, ఇంక్ అమ్మకం ద్వారా ప్రింటర్ ధర నిర్ణయించబడుతుంది.
26. సహారా కేసులన్నిటికీ 2జీ, స్పెక్ట్రమ్ కేటాయింపులు, బొగ్గు బ్లాక్ కేటాయింపులు మొదలైనవాటిపై విచారణ జరపాలని సుప్రీంకోర్టును సెబీ కోరింది.
27. www.smgi.in/rpweb/p23ref.doc చూడండి
28. Op.cit
29. Op.cit
30. 2G స్పెక్ట్రమ్ కేటాయింపులు, బొగ్గు బ్లాక్ కేటాయింపులు, కేజీ బేసిన్ గ్యాస్ సరఫరాకు అంతరాయం మొదలైనవి.
31. థియోడర్ లెవిట్ యొక్క క్లాసిక్ వ్యాసం, "మార్కెటింగ్ మయోపియా," హార్వర్డ్ బిజినెస్ రివ్యూ, జూలై–ఆగస్టు 1960, పేజీలు 45–56. ఫిలిప్ కోట్లర్, మార్కెటింగ్ మేనేజ్‌మెంట్
32. భారతదేశంలో విదేశీ సహకారాలు: సరళీకరణకు ముందు మరియు తరువాతి కాలంలోని నమూనాల అధ్యయనం, ఆర్ & డి నిర్వహణపై అంతర్జాతీయ సెమినార్‌లో సమర్పించబడింది, ఐఐటి, ఢిల్లీ, జనవరి 10-11, 2003. నూతన ఉత్పత్తి అభివృద్ధి: సరళీకరణ యుగంలో భారతీయ సంస్థలకు కీలక సవాలు (ప్రపంచీకరణ నేపథ్యంలో భారతదేశంలో పారిశ్రామిక ఆర్ & డి అవకాశాలపై జాతీయ సెమినార్‌లో సమర్పించబడింది, ఇండియన్ ఇన్‌స్టిట్యూట్ ఆఫ్ టెక్నాలజీ, కాన్పూర్, ఫిబ్రవరి 6-7, 2001)
33. అభివృద్ధి చెందుతున్న మార్కెట్ దిగ్గజాలకు ప్రపంచవ్యాప్తంగా విస్తరించడం కీలకం, http://www.imd.org/research/challenges/TC060-13-emergingmarkets-stewart-black.cfm
34. కుమార్ కృష్ణ, ఆర్థిక అత్యవసర పరిస్థితి: ఇది ఒక బూటకపు పిలుపా?, SMF:16వ వార్షిక సదస్సు, IIM, కోజికోడ్, మే 23-25, 2013న సమర్పించిన పత్రం
35. Op.cit.
36. భూసేకరణపై సుప్రీంకోర్టు స్పందించింది, వాల్ స్ట్రీట్ జర్నల్ ఇండియా, జూన్ 28, 2011 http://blogs.wsj.com/indiarealtime/2011/06/28/supreme-courtraises-its-voice-on-land-acquisition/