43. కేస్ రైటింగ్ అనుభవాల కథలు
(43 Stories of Case Writing Experiences)

ప్రపంచవ్యాప్తంగా అనేక ప్రముఖ మేనేజ్‌మెంట్ స్కూళ్లలో కేస్ రైటింగ్ ఒక సాధారణ అంశం. దీనికి ప్రధాన కారణం, మేనేజ్‌మెంట్‌లో బోధన మరియు శిక్షణ కోసం కేస్ పద్ధతి యొక్క విజయం, అధిక నాణ్యత గల, క్లుప్తంగా ఉండి, అదే సమయంలో సవాలుగా ఉండే కేసుల లభ్యతపై కొంతవరకు ఆధారపడి ఉంటుంది. నాలాంటి చాలా మంది, కేస్ రైటింగ్ అనేది అధ్యాపకుల నియంత్రణలో ఉండే ఒక శక్తివంతమైన అధ్యాపక అభివృద్ధి సాధనమని కూడా భావిస్తారు. కానీ ఇది చాలా సరదాగా కూడా ఉంటుందని, నేను అపోలో హాస్పిటల్ ఎంటర్‌ప్రైజ్ లిమిటెడ్ కేస్ రాసినప్పుడు మాత్రమే గ్రహించాను. అయినప్పటికీ, ఒక సంస్థను స్తబ్దత నుండి బయటకు తీసుకువచ్చి, దాని ఎదుగుదలను వేగవంతం చేయడానికి కేస్ రైటింగ్ నిజమైన కార్యాచరణకు దారితీస్తుందని అప్పుడు కూడా నాకు తట్టలేదు. మనం బోధించే సబ్జెక్టుల శక్తిని కూడా ఇది నాకు తెలియజేసింది.

రెండు సంవత్సరాల క్రితం నేను పదవీ విరమణ చేసిన తర్వాత ఒక రోజు, నా జీవితంలోని సంఘటనలను గుర్తు చేసుకుంటుండగా, వాటిలో చాలా సంఘటనలు కేవలం నేను కేస్ రైటింగ్ చేయడం వల్లే జరిగాయని తెలిసి ఆశ్చర్యపోయాను. వాటిలో కొన్ని నా జీవిత గమనాన్ని కూడా మార్చేశాయి. కేస్ రైటింగ్‌కు సంబంధించిన ఈ అనుభవాలు ఇతరులకు కూడా మంచి అభ్యాస విలువను అందిస్తాయని, అలాగే దేశంలోని అధ్యాపకులను, నిపుణులను కేస్ రైటింగ్‌ను ఆస్వాదించి, దాని నుండి ప్రయోజనం పొందేలా ప్రోత్సహిస్తాయని నేను భావించాను. వాటిలో కొన్నింటిని ఈ నోట్‌లో ప్రస్తావించడం జరిగింది.

శిల్పి & కో.
(1981-82)

1980లో నేను ఒక బ్యాంకులోని దాని అపెక్స్ కాలేజీలో సీనియర్ కోర్ ఫ్యాకల్టీగా చేరాను. మమ్మల్ని ఇతర రంగాల నుండి బ్యాంకుకు కొత్త ఆలోచనలు తీసుకురావడానికి నియమించారు కాబట్టి, మాకు బ్యాంకింగ్ నేపథ్యం లేదు. కాలేజీలో ఒక కొత్త ప్రిన్సిపాల్ చేరి, మమ్మల్ని బ్రాంచ్ శిక్షణకు పంపాలని ప్రతిపాదించారు. మాలో కొందరు కలత చెందారు మరియు మేము పనికిరాని వాళ్ళమని నిరూపించడానికి ఇది రాజకీయ ప్రేరేపిత చర్యగా భావించారు. ముఖ్యంగా, లా ఆఫీసర్‌గా చేరిన ఆ ప్రిన్సిపాల్, అసిస్టెంట్ జనరల్ మేనేజర్ స్థాయికి ఎదిగినప్పటికీ, ఆయన ఎప్పుడూ బ్యాంకింగ్ చేయలేదు లేదా అలాంటి శిక్షణ పొందలేదు.

నేను ఒక ప్రధాన బ్రాంచ్‌లో శిక్షణకు హాజరయ్యాను. బ్రాంచ్ మేనేజర్ చాలా సీనియర్ అధికారి మరియు నేను సీనియర్ ఎగ్జిక్యూటివ్‌ల కోసం నిర్వహించిన ఒక కార్యక్రమానికి హాజరయ్యారు. ఆయన నన్ను స్వాగతించి, ఒక క్లయింట్‌కు సంబంధించిన రుణ ఫైల్‌ను ఇచ్చారు. వ్యాపారం విఫలమవడంతో ఆ రుణం మొండిబకాయి పడింది. నేను ప్రాథమిక ప్రతిపాదనను, క్రెడిట్ ఆఫీసర్ వ్యాఖ్యలను మరియు రీజినల్ మేనేజర్ ఆమోదాన్ని పరిశీలించాను. పటిష్టమైన కార్పొరేట్ వ్యూహం యొక్క ప్రాథమిక సూత్రాలు ఉల్లంఘించబడినందున, ఆ ప్రతిపాదన విఫలం కావాల్సిందేనని నేను భావించాను, కానీ ఉత్పత్తి ఆలోచనలోని నవ్యత మరియు ఆశయం యొక్క ఔన్నత్యం కారణంగా ఆ ప్రతిపాదన ఆమోదించబడింది.

తరువాత, క్రెడిట్ అధికారుల కోసం ఒక శిక్షణా కార్యక్రమానికి ఆ కేసును ఉపయోగిస్తున్నప్పుడు, రుణగ్రహీత అయిన శ్రీ పటేల్‌ను ఆహ్వానించారు, మరియు డీలింగ్ అధికారి కూడా అక్కడే ఉన్నారు. వ్యాపారం ఎందుకు విఫలమైందని అడగ్గా, శ్రీ పటేల్ కళ్లలో నీళ్లతో క్రెడిట్ అధికారి వైపు నిందాపూర్వకంగా వేలు ఎత్తి, "అతని వల్లే నేను దివాలా తీశాను. నేను అనుభవం లేనివాడిని, కానీ ప్రతిరోజూ క్రెడిట్ ప్రతిపాదనలతో వ్యవహరించే ఈ వ్యక్తులు నాకు సరిగ్గా మార్గనిర్దేశం చేసి ఉంటే లేదా రుణం నిరాకరించి ఉంటే, నేను దివాళా తీసి ఉండేవాడిని కాదు" అని అన్నారు. వ్యాపారం విఫలం కాకుండా ఉండాలంటే, అందులో భావోద్వేగాలను కలపకూడదనే ప్రాముఖ్యతను ఆ వ్యాఖ్య స్పష్టం చేసింది.

ఈ కేస్ స్టడీ వ్యూహాత్మక నిర్వహణ మరియు అభివృద్ధి బ్యాంకింగ్‌కు సంబంధించిన అనేక ముఖ్యమైన భావనలను, పద్ధతులను వివరించింది, మరియు 30 సంవత్సరాల తర్వాత కూడా తరగతిలో చాలా బాగా ఉపయోగపడుతుంది. అయితే, ఆ తర్వాత మరింత ముఖ్యమైన దృగ్విషయం వెలుగులోకి వచ్చింది. ఫైల్‌లోని చివరి కొన్ని పేజీలు చదువుతున్నప్పుడు, శ్రీ పటేల్ బ్యాంకుకు ఇలా తెలియజేయడం నేను గమనించాను: "నేను ఒక మాన్యువల్ ప్రక్రియను అభివృద్ధి చేయగలిగానన్నదే ఏకైక ఆశాకిరణం". "ఓరి దేవుడా," అని నాకు అనిపించింది, "అతను తనంతట తానుగా వ్యాపారాన్ని విజయవంతం చేయగల సమర్థుడు, కానీ మహానుభావుడిలా ఆ విషయం అతనికి తెలియదు". మన భారతీయులందరిలోని ప్రతిభను వెలికితీసి, దానికి ఉపాధి కల్పించడానికి, వివిధ స్థాయిలలోని ఉన్నతాధికారులుగా మనం మంచి హెచ్ఆర్‌డి వ్యక్తులుగా ఉండాల్సిన అవసరం ఉందని నేను గట్టిగా నమ్ముతున్నాను. బ్రాంచ్ శిక్షణకు పంపబడినందుకు ఎలాంటి విచారం లేదు.

స్కూటర్స్ ఇండియా లిమిటెడ్. (ఎ), (బి) & (సి)
(1986-88)

స్కూటర్స్ ఇండియా లిమిటెడ్. (ఎ), (బి) & (సి) కేస్ స్టడీ ఒక ఆసక్తికరమైన కథ. నేను 1986 జనవరిలో ఐఐఎం లక్నోలో చేరాను. 1985 జూలైలో ప్రవేశం పొందిన పీజీపీ మొదటి బ్యాచ్, 1986 జూలైలో రెండవ సంవత్సరంలోకి వస్తోంది. నేను బిజినెస్ పాలసీ I కోర్సును (తరువాత దీనిని స్ట్రాటజిక్ మేనేజ్‌మెంట్ I కోర్సు అని పిలిచారు) నిర్వహించాల్సి ఉంది. లైబ్రరీలో కోర్సు అవుట్‌లైన్‌లు గానీ, కోర్సు మెటీరియల్ గానీ, సంబంధిత పుస్తకాలు గానీ లేవు. జనవరి నుండి ఏప్రిల్ మధ్య వరకు, నేను కోర్సు అవుట్‌లైన్‌ను రూపొందించాను. 10 సంవత్సరాల క్రితం నేను కూడా ఐఐఎం అహ్మదాబాద్‌లో విద్యార్థినిగా ఉన్నందున, నాకు ప్రోగ్రామ్ ఆఫీస్ ఇన్‌చార్జ్ తెలుసు మరియు కేస్‌ల గ్రంథసూచిని కోరాను. నేను ఐఐఎంఏలో చదివిన వివిధ కోర్సుల మెటీరియల్‌ను కూడా భద్రపరిచాను. ఈ కోర్సు అవుట్‌లైన్ వీటన్నింటినీ ప్రతిబింబించింది. నా శాయశక్తులా కోర్సు అవుట్‌లైన్‌ను రూపొందించడానికి ప్రయత్నించాను.

అయితే, ఫ్యాకల్టీ కౌన్సిల్‌లో కోర్సు రూపురేఖలను చర్చ మరియు ఆమోదం కోసం ప్రవేశపెట్టినప్పుడు, అందులోని చాలా కేస్ స్టడీస్ విదేశీవని, కోర్సులో భారతీయ కేసులు ఉండాలనే కారణంతో దానికి ఆమోదం లభించలేదు. వేసవి సెలవుల్లో, నేను ఆ రూపురేఖలపై మళ్లీ పనిచేసి, IIMAలో కోర్సులో ఉపయోగిస్తున్న IIMA కేసులతో (వేరే ఆధారం లేకపోవడంతో) అనేక కేసులను భర్తీ చేశాను. జూన్ రెండవ వారంలో ఇన్‌స్టిట్యూట్ తెరిచిన వెంటనే, అంటే PGP మొదటి బ్యాచ్ కోర్సు ప్రారంభానికి సుమారు 3 వారాల ముందు, దానిని ఫ్యాకల్టీ కౌన్సిల్ సమావేశంలో ప్రవేశపెట్టాను.

అనుకున్నట్లే జరిగింది. ఫ్యాకల్టీ కౌన్సిల్ (ప్రధానంగా డైరెక్టర్, ఆ సబ్జెక్టును స్వయంగా చదివిన ఫ్యాకల్టీ సభ్యులు ఎక్కువ మంది లేరు), కేస్‌ల నాణ్యత తక్కువగా ఉందనే కారణంతో మరోసారి ఆమోదించడానికి ఇష్టపడలేదు. అయోమయంగా నేను, “ఏం చేయాలి? భారతీయ కేస్‌లు నాణ్యత తక్కువగా ఉంటాయి, విదేశీ కేస్‌లను ప్రోత్సహించరు” అని అడిగాను. “కోర్సు బోధించడానికి కేస్‌లు రాయండి” అని సమాధానం వచ్చింది. “మూడు వారాల్లో ప్రారంభం కాబోయే కోర్సు కోసం నేను 25 కేస్‌లు ఎలా రాయగలను?” అని అడిగాను. “కేస్‌లు రాయడంలో ఫ్యాకల్టీ కౌన్సిల్ నాకు సహాయం చేయాలి” అని సమాధానం వచ్చింది. దయవల్ల, కొత్త కేస్‌లు అభివృద్ధి చేసే వరకు కొత్త కోర్సు అవుట్‌లైన్‌ను ఉపయోగించడానికి నాకు అనుమతి లభించింది.

నేను కేస్‌లు రాయడానికి సైట్‌ల కోసం వెతకడం ప్రారంభించాను. లక్నో పెద్ద పారిశ్రామిక నగరం కానందున, ఆ పని కోసం ఎక్కువ కంపెనీలు అందుబాటులో లేవు. అదృష్టవశాత్తు, యూపీ బ్యూరో ఆఫ్ స్టేట్ ఎంటర్‌ప్రైజెస్ హెడ్‌గా ఉన్న నా ఫ్యాకల్టీ సహోద్యోగికి SIL యాజమాన్యంతో పరిచయం ఉండటంతో, ఆయన నన్ను అక్కడికి తీసుకెళ్లారు. 1972లో కంపెనీ ప్రారంభమైనప్పటి నుండి నష్టాల్లో ఉండటంతో, వారు మొదట్లో విముఖత చూపారు. అయినప్పటికీ, ఇతరులు వారి అనుభవాల నుండి నేర్చుకోవడానికి వీలుగా, కంపెనీని అధ్యయనం చేయడానికి యాజమాన్యం నాకు ఉదారంగా అనుమతి ఇచ్చింది.

ఒక కొత్త కోర్సు నిర్వహణలో చిక్కుకున్నాను, ఆ తర్వాత వరుస టర్మ్‌లలో మరో రెండు కొత్త కోర్సులు కూడా నిర్వహించాను. అంతేకాక, చాలా క్లిష్ట పరిస్థితులలో మొదటి రెండు బ్యాచ్‌ల ప్లేస్‌మెంట్‌ను నిర్వహించే మొదటి ఛైర్మన్ బాధ్యతను కూడా భుజాలపై మోసాను. 26 కిలోమీటర్ల దూరంలో ఉన్న SILను సందర్శించి డేటా సేకరించడానికి చాలా తక్కువ సమయం ఉండేది. నేను క్లాసుల నుండి ఖాళీగా ఉన్నప్పుడు మరియు కంపెనీ ఎగ్జిక్యూటివ్‌లు అపాయింట్‌మెంట్లు ఇచ్చినప్పుడు, ఇన్‌స్టిట్యూట్ రవాణా కూడా అందుబాటులో ఉండేది కాదు. మా ప్రాంతంలో టాక్సీలకు అనుమతి లేదు, అవి అందుబాటులో కూడా ఉండేవి కావు. ప్రజా రవాణా కూడా అంత సులభం కాదు.

మొదటి సమావేశాలలో నేను అయోమయానికి గురయ్యాను. అయితే, నా డాక్టరల్ థీసిస్ సమయంలో 35 కంపెనీలలోని 135 మంది ఉన్నతాధికారులను ఇంటర్వ్యూల ద్వారా డేటా సేకరించిన అనుభవం, సమస్యలను లేవనెత్తడంలో సహాయపడింది. మార్కెటింగ్, ఫైనాన్స్, ఇంజనీరింగ్, మాన్యుఫ్యాక్చరింగ్ మరియు ఇతర ఎగ్జిక్యూటివ్‌లు చెప్పిన పాయింట్లను నేను రాసుకుంటూ వచ్చాను. క్రమంగా, ఇంకా అస్పష్టంగా ఉన్నప్పటికీ, ఒక చిత్రం ఆవిర్భవించడం ప్రారంభమైంది. ఏదేమైనా, సుమారు 20 పర్యటనల తర్వాత, సహేతుకమైన వివరాలను పొందడానికి నాకు తగినంత సమాచారం సమకూరింది. ఇప్పుడు సమస్య ఏమిటంటే, దానిని ఎలా కుదించాలి అనేది. ప్రారంభ ముసాయిదా కేవలం కాలక్రమానుసారంగా మాత్రమే ఉంది. విషయాన్ని కుదించే ప్రయత్నంలో, 40 పేజీలకు పైగా ఉన్న మొత్తం పాఠాన్ని మూడు భాగాలుగా విభజించి, దానిని మూడు భాగాల కేస్ సిరీస్‌గా రూపొందించాలని భావించారు. అందువల్ల, సమాచారాన్ని సమస్యల వారీగా చేర్చారు. యాజమాన్యం ఎదుర్కొంటున్న సమస్య (నష్టాలు) ఏమిటనే సాధారణ పద్ధతితో ఈ కేస్ ప్రారంభమై, ఆ తర్వాత "ఎందుకు" అని ప్రశ్నించే దశకు చేరుకుంది. మొదటి కేస్ టెక్నాలజీ బదిలీ సమస్యను వివరించింది. దానితో పాటు ఆర్థిక సమస్యలు కూడా జతచేయబడ్డాయి. కేస్ (బి) మార్కెటింగ్ సమస్యలను, కేస్ (సి) ప్రాజెక్ట్ మేనేజ్‌మెంట్, కార్యకలాపాలు మరియు మానవ వనరుల నిర్వహణ సమస్యలను వివరించాయి.

అప్పుడు నాకు ఒక పెద్ద షాక్ తగిలింది. ఒక కంపెనీ యాజమాన్యంలోని అన్ని క్రియాత్మక విభాగాలలో ఎలా విఫలం కాగలదో తెలిపే ఒక కేసును నేను మొదటిసారిగా చూశాను. వాటి మధ్య ఏకీకృతమైన అనుసంధానం ఏదీ లేదని నేను గమనించాను. ఐఐఎంఏలో నా నాలుగేళ్ల చదువు నాకు ఈ రకమైన అంతర్దృష్టిని ఇవ్వలేదు. ఒక పటిష్టమైన కార్పొరేట్ వ్యూహం లేకపోవడం వల్ల నిర్ణయాలు ఎలా అస్తవ్యస్తంగా ఉంటాయో ఆ కేసు వివరించింది. వ్యూహాత్మక నిర్వహణ యొక్క సమగ్ర స్వభావాన్ని, ఒక కంపెనీ విజయానికి సమగ్ర నైపుణ్యాల ప్రాముఖ్యతను ఆ కేసు చాలా చక్కగా నొక్కి చెప్పింది. సమగ్ర ఆలోచనా విధానం యొక్క ఆవశ్యకత గురించి ఏ క్రియాత్మక రంగ నిపుణుడినైనా ఒప్పించగల, మరియు అతనికి వ్యూహాత్మక నిర్వహణపై అవగాహనను అందించగల కొన్ని కేసులలో ఇది ఒకటి అని నేను భావిస్తున్నాను. ఇది లేకుండా క్రియాత్మక రంగ నైపుణ్యం ఒక కంపెనీకి ప్రయోజనం చేకూర్చలేదు.

నన్ను కేస్ రైటింగ్ చేపట్టమని అడిగినప్పుడు నాకు చాలా బాధగా అనిపించింది మరియు డైరెక్టర్‌పై కోపం వచ్చింది. కానీ ఇప్పుడు జరిగినదానికి ఎలాంటి పశ్చాత్తాపం లేదు. నిజానికి, వ్యూహాత్మక నిర్వహణ సబ్జెక్ట్ యొక్క ప్రాముఖ్యతను అర్థం చేసుకోవడానికి మరియు దుర్వినియోగం యొక్క ప్రత్యక్ష అనుభవం ద్వారా దాని క్లిష్టతను గ్రహించడానికి నాకు అవకాశం కల్పించినందుకు నేను అతనికి మరియు ఫ్యాకల్టీ కౌన్సిల్‌కు కృతజ్ఞుడను. ఇది నాకు ఆ సబ్జెక్టును బోధించడానికి అవసరమైన ఆత్మవిశ్వాసాన్ని ఇచ్చింది.

కేస్ రైటింగ్ ప్రక్రియలో, కేవలం నాలుగేళ్ల వయసున్న నా సొంత సంస్థ కూడా SIL అడుగుజాడల్లోనే నడుస్తోందని నాకు అనిపించడం మొదలైంది. ఒకరోజు క్లాసులో కూడా నేను దాదాపు ఇదే విషయం చెప్పేశాను. 1988 జూలై 1న, మేనేజర్ (ఎఫ్ & ఎ) బ్యాంకులో జమ చేయడానికి ఎంహెచ్ఆర్‌డి నుండి నాన్-ప్లాన్ గ్రాంట్ చెక్కును సకాలంలో సమీకరించలేకపోవడం వల్ల నా జీతం ఖాతాలో జమ కాలేదని నేను తెలుసుకున్నప్పుడు, కార్యకలాపాలను కీలక స్థాయికి పెంచి, సంస్థను స్తబ్దత నుండి బయటపడేయడం ద్వారా ప్రభుత్వంపై ఆధారపడటాన్ని అధిగమించడానికి అవసరమైన చర్యలు తీసుకోకపోతే, SIL ఎదుర్కొంటున్న అవే సమస్యలను మనం కూడా ఎదుర్కోవలసి వస్తుందని నాకు గట్టి నమ్మకం కలిగింది. కాలక్రమేణా ఈ ఆందోళన దాదాపు ఒక దృఢ విశ్వాసంగా మారింది. ఇది, పీజీపీ ప్రవేశాలను పెంచడానికి సర్వశక్తులు ఒడ్డి కృషి చేయాలని నా మొదటి, ఆ తర్వాతి డైరెక్టర్లను వేడుకోవడానికి నన్ను పురికొల్పింది. అపోలో హాస్పిటల్ ఎంటర్‌ప్రైజ్ లిమిటెడ్‌పై నేను మరో కేస్ స్టడీని పూర్తి చేసిన తర్వాత అది వాస్తవరూపం దాల్చింది. నేను మరో సంస్థలో డైరెక్టర్‌గా బాధ్యతలు స్వీకరించినప్పుడు, అక్కడ కూడా ఇలాంటి మార్పులు తీసుకురావడంలో నా ఈ నమ్మకం ఎంతగానో సహాయపడింది.

అపోలో హాస్పిటల్ ఎంటర్‌ప్రైజ్ లిమిటెడ్.

(1988-89)

అపోలో హాస్పిటల్ ఎంటర్‌ప్రైజ్ (AHEL) కేస్ స్టడీ ఒక చాలా అసాధారణమైన సంఘటన. నేను మొదటి రెండు బ్యాచ్‌లకు ప్లేస్‌మెంట్ చైర్మన్‌గా ఉన్నాను. ఆ సంస్థలో మౌలిక సదుపాయాలు చాలా తక్కువగా ఉండేవి మరియు అది ఒక అకడమిక్ కార్యకలాపం కానందున, ప్లేస్‌మెంట్ కార్యక్రమాన్ని నిర్వహించడంలో సహాయం చేయడానికి అధ్యాపక బృందం అంతగా ఆసక్తి చూపేవారు కాదు.

ఒక రోజు AHEL నుండి ఇద్దరు జనరల్ మేనేజర్లు ప్లేస్‌మెంట్ ఇంటర్వ్యూల కోసం వచ్చారు. కొంతమంది విద్యార్థులు ఒక కంపెనీతో, మరికొందరు ఇంకొక కంపెనీతో గ్రూప్ డిస్కషన్‌లో నిమగ్నమై ఉండటంతో, AHEL షార్ట్‌లిస్ట్ చేసిన అభ్యర్థులు ఎంపిక ప్రక్రియను ప్రారంభించడానికి అందుబాటులో లేరు. అందుబాటులో ఉన్న ఏకైక వ్యక్తిని నేనే కావడంతో, నేను వారితో మాట్లాడుతున్నాను. అకస్మాత్తుగా వారిలో ఒకరు, "భారతదేశంలోని మొట్టమొదటి కార్పొరేట్ ఆసుపత్రి అయిన AHEL ఎదుర్కొంటున్న మార్కెటింగ్ సవాళ్లపై మీరు ఒక కేస్ స్టడీ ఎందుకు రాయకూడదు?" అని అన్నారు.

సంస్థలో డిఏ రేట్లు చాలా తక్కువగా ఉన్నాయని, వాటితో చెన్నైలో ఉండటం సాధ్యం కాదని చెప్పి నేను తప్పించుకోవడానికి ప్రయత్నించాను. వారు మా డిఏ నిబంధనల పరిధిలోనే తమ హోటల్‌లో ఆతిథ్యం ఇస్తామని చెప్పారు. నేను డైరెక్టర్‌ని అనుమతి అడగ్గా, ఆయన దానికి అంగీకరించారు. నేను వేసవి సెలవుల్లో ఒక వారం పాటు అక్కడికి వెళ్లాను.

నా మరదలిలాగే నేను కూడా వార్షిక నివేదికలు, ఖాతాలను సేకరించి విశ్లేషించడంతో ప్రారంభించాను. ఆ తర్వాత జనరల్ మేనేజర్, మెడికల్ సూపరింటెండెంట్, చీఫ్ ఎగ్జిక్యూటివ్ (ఫైనాన్స్ హెడ్), ఫుడ్ & బెవరేజెస్ మేనేజర్, హౌస్ కీపింగ్ ఇన్‌చార్జ్ మేట్రన్, జాయింట్ చీఫ్ ఎగ్జిక్యూటివ్, చివరగా చైర్మన్‌ను ఇంటర్వ్యూ చేశాను. ప్రతి ఇంటర్వ్యూ కొన్ని ఆసక్తికరమైన అనుభవాలను, అంతర్దృష్టిని ఇచ్చింది.

మొదటి అనుభవమే ఒక ఆశ్చర్యం. జనరల్ మేనేజర్ (పర్సనల్) నన్ను లిఫ్ట్‌లో ఎక్కించి, తన ఆఫీసు ఉన్న ఐదో అంతస్తుకు వెళ్ళమని, తను కూడా వస్తానని చెప్పారు. ఆయన ఆఫీసుకు చేరుకున్నాక, నాతో ఎందుకు రాలేదని అడగ్గా, ఆ లిఫ్ట్ కేవలం రోగులు, చైర్మన్, అతిథుల ఉపయోగం కోసం మాత్రమేనని ఆయన బదులిచ్చారు. చైర్మన్ కుమార్తె అయిన జాయింట్ చీఫ్ ఎగ్జిక్యూటివ్ ఆఫీసు ఐదో అంతస్తులో ఉన్నప్పటికీ, ఆమెతో సహా మిగతా వాళ్ళు రోజుకు చాలాసార్లు ర్యాంప్‌పై నడుచుకుంటూ పైకి వెళ్లేవారు. ప్రజల కష్టాలను సొమ్ము చేసుకోవడానికి కాకుండా, ప్రాణాలను కాపాడటానికి సృష్టించబడిన సూపర్ స్పెషాలిటీ ఆసుపత్రిగా దీని కస్టమర్ ఫోకస్‌ను నేను చూడగలిగాను.

హౌస్ కీపింగ్ మేట్రన్‌ను కలవడం మరింత విజ్ఞానదాయకంగా ఉంది. నేను 15-20 నిమిషాలు వేచి చూస్తుండగా, ఆవిడ పరుపుల దుప్పట్లు, దిండు కవర్లు లెక్కించడంలో నిమగ్నమై ఉంది. ఐఐఎంలో ఇటీవలే పదోన్నతి పొందిన 'ప్రొఫెసర్' అయిన నన్ను ఆమె పట్టించుకోకపోవడంతో నాకు కొంచెం బాధ కలిగింది. ఇంతసేపు నన్ను ఎందుకు పట్టించుకోవడం లేదని ఆమెను అడిగాను. ఆసుపత్రి సొంత లాండ్రీ, పెరుగుతున్న ఉతికే అవసరాలను తట్టుకోలేకపోతోందని, అందుకే ఆ పనిని పాక్షికంగా బయటి వారికి అప్పగించాల్సి వచ్చిందని ఆమె క్షమాపణ చెప్పింది. "కానీ మీరు తర్వాత లెక్కించుకోవచ్చు కదా" అని నేను అన్నాను. దానికి ఆమె, పరుపుల దుప్పట్లు మార్చే సమయం అయిందని, ఆ పని రోజుకు రెండుసార్లు చేస్తారని బదులిచ్చింది. విషయం గ్రహించకుండా, "ప్రతిరోజూ ఎందుకు మార్చాలి? వారానికి ఒకసారి లేదా రోగి వెళ్ళినప్పుడు అయినా మార్చవచ్చు కదా" అని చమత్కరించాను. దానికి ఆమె స్పందన నన్ను దిగ్భ్రాంతికి గురిచేసింది. నోరు తెరిచి, కళ్ళు పెద్దవి చేసుకుని, "కానీ రోగి పరిస్థితి ఏమిటి?" అని ఆశ్చర్యంతో అంది. ఆసుపత్రి కోలుకునే సమయాన్ని తగ్గించడానికి ప్రయత్నిస్తోంది; తద్వారా దేశవ్యాప్తంగా క్లిష్ట పరిస్థితిలో క్యూలో ఉన్న ఎక్కువ మందిని కాపాడవచ్చు. ఎందుకంటే, 1988లో గుండె శస్త్రచికిత్స చేయడానికి కొన్ని

ఆసుపత్రులు మాత్రమే ఉండేవి. మెరుగైన పరిశుభ్రత ద్వారా ఇన్ఫెక్షన్‌ను నివారించడం ఈ క్యూను తగ్గించడానికి ఒక మార్గం. చైర్మన్ నుండి లిఫ్ట్‌మ్యాన్ వరకు, జనరల్ మేనేజర్ నుండి మేట్రాన్ వరకు ప్రతి ఒక్కరికీ దేశంలోని రోగుల ప్రాణాలను కాపాడాలనే లక్ష్యంపై స్పష్టత ఉంది. ఈ లక్ష్యం, ఎనభైలలో అపోలోను విజయవంతం చేసిన (7'S మోడల్ యొక్క) ఉమ్మడి విలువలుగా రూపాంతరం చెందడాన్ని నేను చూడగలిగాను.

ఒక ఫైవ్ స్టార్ హోటల్ మాజీ మేనేజర్ అయిన ఫుడ్ & బెవరేజెస్ మేనేజర్‌తో కూడా ఇలాంటి అనుభవమే ఎదురైంది. చర్చ సందర్భంగా, హోటల్‌లోని అనుభవం ఆయన ఉద్యోగానికి ఎంతగానో ఉపయోగపడి ఉంటుందని నేను అన్నప్పుడు, ఆయన అది పూర్తిగా విరుద్ధమని చెప్పారు. "ప్రతి రోగి భిన్నంగా ఉంటారు, వారి రక్తంలో చక్కెర, రక్తపోటు స్థాయిలు వేర్వేరుగా ఉంటాయి కాబట్టి, మేము ప్రతిరోజూ 700 రకాల ప్రత్యేక ద్రవ ఆహార పదార్థాలను తయారు చేయాల్సి ఉంటుంది. అలాగే, అతిథుల సంరక్షణ చాలా కఠినంగా ఉండేది. ఒక ఆర్డర్‌ను 30 నిమిషాల్లో అందించకపోతే, దానికి ఎలాంటి ఛార్జీ ఉండేది కాదు. సేవలో నాణ్యతను (సమయపాలనను) నిర్ధారించడానికి ఇలా చేసేవారు. ఎందుకంటే, తీవ్రమైన పరిస్థితిలో ఉన్న రోగి యొక్క తల్లి, భార్య లేదా దగ్గరి బంధువు దూర ప్రాంతాల నుండి వచ్చినప్పుడు వారిని సరిగ్గా చూసుకోకపోతే, అది రోగి సకాలంలో కోలుకోవడంపై ప్రతికూల ప్రభావం చూపుతుంది. దీనివల్ల క్యూలో ఉన్న రోగులు ఎక్కువసేపు వేచి ఉండాల్సి రావచ్చు".

నన్ను అత్యంత ఆశ్చర్యపరిచిన విషయం ఏమిటంటే జనరల్ మేనేజర్ల గదుల పరిమాణం. అది నేటి అసిస్టెంట్ ప్రొఫెసర్ గది పరిమాణంలో సగం కంటే తక్కువగా ఉండేది. జాయింట్ చీఫ్ ఎగ్జిక్యూటివ్ గది పరిమాణం ఇంకా చిన్నదిగా అనిపించింది. తరువాత ఖాతాలను విశ్లేషిస్తున్నప్పుడు నాకు అసలు కారణం తెలిసింది. భవనం పరిమాణం పెరిగితే పడకల సంఖ్య తగ్గిపోతుంది, దానివల్ల ప్రాణాపాయంలో ఉన్న రోగుల క్యూ మరింత పొడవుగా ఉంటుంది. తిరిగి వచ్చాక నాకు చాలా కోపం వచ్చింది. అప్పటికే ఉద్యోగం మానేసిన ముఖ్య పరిపాలనా అధికారికి సహాయకురాలిగా ఉన్న ఒక టైపిస్ట్, నెలకు రూ.1,000/- అద్దె (ఆమె జీతం రూ.300) ఉన్న గది మొత్తాన్ని ఆక్రమించుకుంది. అదే సమయంలో, మా డైరెక్టర్ కంటే ఎక్కువ జీతం తీసుకునే ఇద్దరు జనరల్ మేనేజర్లు, గదిలో సగం భాగాన్ని ఆక్రమించుకున్నారు. వనరుల కొరత లేదని, కానీ తెలియకుండానే వృధా జరుగుతోందని నాకు తెలుసు.

జాయింట్ చీఫ్ ఎగ్జిక్యూటివ్ మరియు చైర్మన్‌తో జరిగిన సమావేశంలో, ఆసుపత్రిని నిర్వహించడానికి డాక్టర్ రెడ్డి వద్ద డబ్బు గానీ, నైపుణ్యం గానీ, సాంకేతిక పరిజ్ఞానం గానీ, నిపుణులైన వైద్యులు గానీ లేరని తెలిసింది. బ్యాంకులు రుణాలు ఇవ్వడానికి సుముఖంగా లేవు (ఎందుకంటే ఆ రోజుల్లో కార్పొరేట్ ఆసుపత్రులను పరిశ్రమగా పరిగణించేవారు కాదు), అలాగే డయాగ్నస్టిక్ పరికరాల దిగుమతిపై కస్టమ్స్ కూడా ఎలాంటి సుంకం రాయితీలు ఇవ్వలేదు. వైద్య సేవల ప్రకటనలను చిన్నచూపు చూసేవారు. తన సన్నిహిత మిత్రుడి మరణంతో ప్రేరణ పొంది, డాక్టర్ రెడ్డి AHELను స్థాపించడానికి అవసరమైన అన్ని వనరులను, మౌలిక సదుపాయాలను సమకూర్చుకోవలసి వచ్చింది. ఆ మిత్రుడిని డాక్టర్ రెడ్డి ఎంతో సామాజిక ప్రాముఖ్యత, విలువ ఉన్న వ్యక్తిగా గౌరవించేవారని నాకు చెప్పారు. అతని మరణం డాక్టర్ రెడ్డి హృదయాన్ని కలచివేసింది. సమాజానికి సేవ చేయడానికి, అన్ని అడ్డంకులను అధిగమించి ఒక సంస్థను స్థాపించడానికి ఒకరిని నడిపించే గొప్ప వ్యాపారంలో హృదయం యొక్క పాత్రను నేను గ్రహించాను. ఏజెన్సీల ద్వారా స్థాపించబడి, నిధులు పొంది, సాంకేతిక నిపుణులచే నడపబడే సంస్థలలో ఈ హృదయం యొక్క లక్షణం లోపిస్తుంది.

ఇంటర్వ్యూలు మరియు డేటా సేకరణ అనుభవం అద్భుతంగా, ఎంతో విజ్ఞానాన్ని నేర్పినప్పటికీ, కేస్ రాయడం అనే అనుభవం మొదట్లో చాలా నిరుత్సాహాన్ని, నిస్పృహను కలిగించింది. తిరిగి వచ్చిన తర్వాత నేను కేస్‌ను ముసాయిదా చేశాను, అది దాదాపు 40 పేజీలతో చాలా పెద్దదిగా ఉంది. నేను కుదించలేకపోయాను లేదా భాగాలుగా విభజించలేకపోయాను.

ఎలా ముందుకు వెళ్లాలో తెలియక, నేను హ్యూమన్ రిసోర్స్ మేనేజ్‌మెంట్ విభాగంలో అసిస్టెంట్ ప్రొఫెసర్‌గా ఉన్న నాకంటే చిన్నవాడైన సహోద్యోగి సహాయం కోరాను. అతను ఇటీవల ఇద్దరు ప్రముఖ నిపుణులచే కేస్ రైటింగ్ పై జరిగిన ఒక కార్యక్రమానికి హాజరైనందున, నేను రాసిన దాని కాపీని ఇచ్చి అతని అభిప్రాయాలను కోరాను. నాకు అలాంటి అనుభవం లేదు. ఒక నెల తర్వాత నేను అతనికి గుర్తు చేశాను. త్వరలోనే చేస్తానని అతను చెప్పాడు. ఒక వారం గడిచింది. ఒకరోజు మేమిద్దరం కలిసి ఇంటికి తిరిగి వస్తుండగా నేను అతనికి మళ్ళీ గుర్తు చేశాను. అతను ఆగి, "నీకు నిజంగా నా నిజాయితీ అభిప్రాయం కావాలా?" అని అడిగాడు. నేను అవునని చెప్పగానే, అతను, "దాన్ని చెత్తబుట్టలో పడేయ్. ఇది కేస్ మెటీరియల్ కాదు. ఇది నువ్వు చూసిన దాని కథనం మరియు నీ పొగడ్తల అభిప్రాయాలు మాత్రమే" అని వ్యాఖ్యానించాడు.

నేను నిశ్చేష్టుడనై, దిగ్భ్రాంతికి గురయ్యాను మరియు అవమానంగా కూడా భావించాను. కొంత సేపటి తర్వాత నేను, "సరే, నాకు ఇంకొక్క అవకాశం ఇవ్వండి" అని అన్నాను.

నాకు చేతనైనంత వరకు, పొగడ్తల వ్యాఖ్యలు లేకుండా వాస్తవాలను చేర్చి, సమాచారాన్ని తిరిగి అమర్చి ఆ కేస్‌ను మళ్ళీ రాశాను. ఈసారి నేను ఆ కేస్‌ను ఎందుకు రాశానో మరియు తరగతిలో దానిని ఎలా ఉపయోగించాలనుకుంటున్నానో వివరిస్తూ ఒక నోట్‌ను కూడా సిద్ధం చేశాను. దయచేసి దానిని మరోసారి పరిశీలించమని అభ్యర్థిస్తూ, ఒకవేళ అతనికి మళ్ళీ అదే అనిపిస్తే, ఆ కేసును అతనే స్వయంగా చెత్తబుట్టలో పడేయవచ్చని సూచిస్తూ నేను ఆ రెండు వ్యాసాలను ఇచ్చాను.

ఒక వారం తర్వాత అతను నా గదికి వచ్చి, నా కేస్‌ను మెచ్చుకుంటూ, "బిజినెస్ పాలసీ కోర్సు అంటే అంతా ఉత్తుత్తిదే అనుకున్నాను. ఓరి దేవుడా, ఇది ఎంత అద్భుతమైన కేస్. మీరు క్లాసులో బిజినెస్ పాలసీగా ఏమి బోధిస్తారో నేను ఇప్పుడు అర్థం చేసుకోగలను" అని పొగిడాడు. కేస్ రైటింగ్‌లో టీచింగ్ నోట్ ఒక అంతర్భాగమని దాని ప్రాముఖ్యతను నేను గ్రహించాను.

SIL కేస్ 'వ్యూహాల పొంతన లేమి'కి ప్రతీక అయితే, AHEL వ్యూహాత్మక పొంతనను అద్భుతంగా వివరించింది.

నేను గనక SIL కేస్ రాయకపోయి ఉంటే, ఆర్థికంగా నిలదొక్కుకోవడానికి, (ఒక అనారోగ్య సంస్థగా) ప్రభుత్వంపై ఆధారపడటాన్ని తగ్గించుకోవడానికి, మరియు పనితీరును మెరుగుపరచడంపై MHRD మద్దతు లభించడాన్ని చూడటానికి, PGP సీట్లను 30 నుండి 105కు పెంచడం గురించి నేను అనవసరంగా ఆందోళన చెంది ఉండేవాడిని కాదు. మరోవైపు, నేను AHEL కేస్ రాయకపోయి ఉంటే, నన్ను అడిగినప్పుడు అదే బాధ్యతను స్వీకరించి, ఫలితాలను అందించే ధైర్యం నాకు ఎప్పటికీ వచ్చి ఉండేది కాదు.

పార్క్ టౌలీ కన్సార్టియం హాస్పిటల్

(1991-92)

ఈ కేస్ సిరీస్‌ను రాయడానికి గల కారణం, అనుభవం, ప్రక్రియ మరియు ఈ కేస్ నుండి ఉద్భవించిన పాఠం అనేక విధాలుగా ప్రత్యేకమైనవి, అవే నన్ను ఈ కథ రాయడానికి ప్రేరేపించాయి.

1991 నాటికి, నేను నాలుగు సంవత్సరాలుగా బిజినెస్ పాలసీ (ప్రస్తుతం స్ట్రాటజిక్ మేనేజ్‌మెంట్) బోధిస్తున్నాను. ఆచరణలో నేను చూడని ఒక విషయాన్ని/అంశాన్ని బోధించడం నాకు కూడా కష్టంగా అనిపించడంతో, బిజినెస్ పాలసీ కోర్సులో ఈ అంశాన్ని ఒక వ్యూహాత్మక ఎంపికగా వివరించడానికి, స్వాధీనం/విలీనం (Acquisition/Merger) పై ఒక కేస్ రాయాలని ఎదురుచూశాను. అనుభవం ఉన్న భారతీయ సంస్థలు నా అభ్యర్థనను తిరస్కరించాయి మరియు 1991కి ముందు ఈ వ్యూహాన్ని ఉపయోగించే కంపెనీలు ఎక్కువగా లేవు, ఎందుకంటే, ముఖ్యంగా MRTP చట్టం దృష్ట్యా, దీనికి అధిక విలువ మరియు నైతికత లేదు.

1991లో, యూరో-ఇండియా సహకార మరియు వినిమయ కార్యక్రమం కింద నన్ను ESADE బార్సిలోనాకు 9 నెలల పాటు డిప్యూటేషన్‌పై పంపారు. జర్మనీ, ఫ్రాన్స్, ఇటలీ, యూకే, బెల్జియం మరియు నెదర్లాండ్ నుండి మరో 8 ప్రముఖ పాఠశాలలు ఉన్నాయి, కానీ నేను ESADEకి అంగీకరించాను, ఎందుకంటే వారు విలీనాలు మరియు స్వాధీనాల కోసం ఒక కేంద్రాన్ని ఏర్పాటు చేస్తున్నారని నాకు తెలియజేయబడింది. అయితే, అక్కడికి చేరుకున్నాక అది ఇంకా చెప్పుకోదగ్గ పురోగతి సాధించలేదని నేను కనుగొన్నాను. ఒక రోజు నేను ప్రవర్తనా శాస్త్ర ప్రొఫెసర్‌ను అనుకోకుండా కలిశాను. నా నిరాశను ఆయనకు చెప్పాను. ఆయన కూడా విచారం వ్యక్తం చేశారు, కానీ అక్కడ మానెల్ పైరో అనే ఒక డాక్టర్ అధ్యాపకుడు ఉన్నారని, అతను నాలుగు ఆసుపత్రుల విలీనం గురించి జ్ఞాపకాలు రాశారని, వాటిలో ఒకటి అతని తాతగారి యాజమాన్యంలో ఉండేదని ప్రస్తావించారు.

డాక్టర్ మానెల్ పెయిరోతో జరిగిన సమావేశం అంత ప్రోత్సాహకరంగా లేదు. ఆయన చాలా మంచి వ్యక్తి, కానీ విపరీతమైన పని ఒత్తిడితో తన అనుభవాలను పంచుకోవడానికి సమయం కేటాయించలేకపోయారు. నేను ఆయన ఆత్మకథ ప్రతిని అడిగాను, కానీ ఆయన "దానివల్ల ప్రయోజనం లేదు, ఎందుకంటే అది కాటలాన్ భాషలో వ్రాయబడింది, స్పానిష్‌లో కూడా కాదు, కాబట్టి నేను దానిని చదవలేను" అని బదులిచ్చారు. నేను ఆయనతో, "ఫర్వాలేదు, ఎందుకంటే నాకు ఆ రెండు భాషలూ తెలియవు, కానీ మీరు ఒక ప్రతిని ఇస్తే నేను దానిని అర్థం చేసుకోవడానికి ప్రయత్నిస్తాను" అని చెప్పాను. ఆయన దయతో నాకు ఒక ప్రతిని ఇచ్చారు.

గ్రంథపాలకుడు కూడా నాకు కాటలాన్-ఇంగ్లీష్ నిఘంటువును ఇచ్చి సహాయం చేశారు. ఒక థర్మోస్ నిండా టీతో ప్రతి రాత్రి కూర్చుని, ఒక పదాన్ని చదివి, దానికి 4-5 అర్థాలను కనుక్కుంటూ, దాని అర్థాన్ని గ్రహించడానికి ప్రయత్నించేవాడిని. ఒక వాక్యంలో అన్ని పదాల అర్థాలను చూసిన తర్వాత, ఆ వాక్యం ఏమై ఉంటుందో అంచనా వేయడానికి ప్రయత్నించేవాడిని. ఒక వారంలో నేను వేగం పుంజుకున్నాను మరియు పదిహేను రోజుల్లో సుమారు 4-5 పేజీలను అనువదించి, కంప్యూటర్ సెంటర్‌లోని మరో స్నేహితుడు ఇచ్చిన ల్యాప్‌టాప్‌లో టైప్ చేయగలిగాను.

డాక్టర్ మనెల్ పైరోను కలుసుకోవడానికి మార్గం లేనందున, నా అనువాదాలపై వ్యాఖ్యానించమని డాక్టర్‌ను అభ్యర్థిస్తూ, దాని కాపీని జతచేసి, ESADE మెయిల్ సిస్టమ్ (80 మందికి పైగా రెగ్యులర్ మరియు 200 మందికి పైగా విజిటింగ్/గెస్ట్ ఫ్యాకల్టీల అవసరాలను తీర్చడానికి, కొద్దిమంది 4-5 మంది భద్రతా మరియు ఇతర సిబ్బందిచే నిర్వహించబడే ఒక ఆసక్తికరమైన వ్యవస్థ) ద్వారా నేను 4-5 పేజీల ఆంగ్ల అనువాదాన్ని పంపాను.

మరుసటి రోజు ఉదయం నాకు డాక్టర్ గారి నుండి సమాధానం, కొన్ని వ్యాఖ్యలతో కూడిన టైప్ చేసిన పత్రాలు అందాయి. డాక్టర్ గారు నా పనిని ఎంతగానో మెచ్చుకున్నారు. విషయాలను చర్చించడానికి నాకు సమయం కేటాయించలేకపోయినందుకు ఆయన విచారం వ్యక్తం చేసినప్పటికీ, నా అనువాదాల ముసాయిదాలను వెంటనే తనిఖీ చేసి, మరుసటి రోజే తిరిగి పంపుతానని వాగ్దానం చేశారు. ఆయన తన మాట నిలబెట్టుకున్నారు, అది నాకు పరిమిత నైపుణ్యం ఉన్న పనిని చేయడానికి ప్రోత్సాహాన్నిచ్చింది.

నేను మరింత ఎక్కువగా అనువదిస్తున్న కొద్దీ, ఒక నిర్మాణం రూపుదిద్దుకోవడం ప్రారంభమైంది. సంబంధిత పక్షాల సహకారం అందించే సామర్థ్యం, వారి సంప్రదింపుల శక్తి మొదలైన వాటి ద్వారా నిర్ణయించబడే స్పష్టమైన ఉన్నత యాజమాన్య అధికార నిర్మాణం యొక్క ఆవశ్యకత స్పష్టమైంది. అది మొదటి భాగంగా ఏర్పడింది. అయితే, నేను ఆత్మకథలలో చదువుతున్నదంతా ఎక్కడో చూసినట్లు నాకు అకస్మాత్తుగా అనిపించడం మొదలైంది, కానీ ఎక్కడ? ఒక రాత్రి నాకు గుర్తొచ్చింది, "బిహెచ్ఇఎల్, ఓహ్, నేను ఒక యువ ఇంజనీర్‌గా ఉన్నప్పుడు, భారత్ హెవీ ఎలక్ట్రికల్స్ మరియు హెవీ ఎలక్ట్రికల్స్ ఇండియా లిమిటెడ్ విలీనంలో అది జరగడం చూశాను."

అవే పనులు, అవే సవాళ్లు ఆ పుటలన్నిటిలోనూ నాకు కనిపించాయి. HEIL మరియు BHEL విలీనంలో జరిగిన 'సంఘటనల' రూపంలో నాకు దాని తాలూకు కొన్ని మెరుపులు కనిపించాయి, కానీ దానిని అంత సులభంగా అర్థం చేసుకోలేకపోయాను. ఒకప్పుడు విజయవంతంగా నిర్వహించబడి, ఐదేళ్ల తర్వాత ఒక ఒలింపిక్ రెఫరల్ ఆసుపత్రి ఆవిర్భావానికి దారితీసిన నాలుగు 'సమస్యల్లో ఉన్న ఆసుపత్రుల' విలీనంతో ముడిపడి ఉన్న వేడి, దుమారం మరియు గందరగోళాన్ని ఒక భావనలోకి తీసుకురావడానికి ఆ వ్యాసం సహాయపడింది.

ఆ వివరణ, విలీనాన్ని విజయవంతంగా నిర్వహించడానికి ఒక నమూనాకు దారితీసింది, దానిని కేస్ స్టడీలోని (B) భాగంలో పొందుపరిచారు.

నన్ను మొదటి నుండి ప్రోత్సహిస్తూ వచ్చిన డాక్టర్ మనెల్ పెయిరో, ఈ రెండు భాగాల కేస్ స్టడీకి ఎంతగానో ముగ్ధులయ్యారు మరియు నన్ను సుమారు 30 కిలోమీటర్ల దూరంలో ఉన్న ఆసుపత్రికి తీసుకువెళ్లారు. అక్కడ నేను చూసిన దృశ్యం మరింత పెద్ద ఆశ్చర్యాన్ని కలిగించింది. కార్మికులు ఆందోళన చేస్తున్నప్పటికీ, రోగులు బాధపడకుండా చూసుకుంటున్నారు. ఆర్గనైజేషన్ చార్ట్ రోగి సంరక్షణకు ప్రాధాన్యతనిస్తూ, వైద్యులు రోగులను చూసుకోవడానికి సహాయపడేలా దాని చుట్టూ పరిపాలనా విధులను ఏర్పాటు చేసింది. అపోలో హాస్పిటల్ అధ్యయనం (1988) సమయంలో నేను చూసినట్లుగా, "రోగి సంరక్షణ" అనే లక్ష్యంపై ఎటువంటి రాజీ లేదు. ఇరువైపులా సంభాషణను ప్రోత్సహించే వారి ప్రత్యేకమైన విధానం కూడా స్పష్టంగా కనిపించింది. దీనివల్ల (C) భాగాన్ని వ్రాయవలసి వచ్చింది.

మూడు భాగాల కేస్ స్టడీని ఉపయోగించడానికి యాజమాన్యం ఒక వారంలో అనుమతి ఇచ్చింది మరియు ఆ బ్యాచ్ ముగింపు సెమినార్‌లో సమర్పించబడిన ఏకైక పూర్తి రచనగా ఆ కేస్ స్టడీ నిలిచింది.

కేసును పూర్తి చేయడానికి, నేను సంబంధిత గ్రంథసూచీ సూచనను గుర్తించడానికి ప్రయత్నిస్తున్నాను. విలీనాలు మరియు స్వాధీనాలకు సంబంధించిన వివిధ అంశాలు మరియు కోణాలను కవర్ చేస్తూ, ESADE గ్రంథాలయంలో అందుబాటులో ఉన్న మొత్తం సాహిత్యాన్ని నేను

పరిశీలించాను, కానీ నాకు కావలసిన, అంటే విలీనం తర్వాత చేపట్టే ఏకీకరణ పనులు మరియు సవాళ్లకు సంబంధించిన తగిన సూచనను కనుగొనలేకపోయాను. విజయవంతమైన విలీనం అనంతర ఏకీకరణను నిర్ధారించే అంశాలను అన్వేషించడానికి అభివృద్ధి చేసిన నమూనా ఫలితంగా, ఈ బోధనా పత్రం ఒక పరిశోధనా పత్రంగా రూపుదిద్దుకుంది.

విలీనాలు మరియు స్వాధీనాలకు సంబంధించిన వివిధ కోణాలను కవర్ చేసే అంశాలను నేను సేకరించినందున, సరళీకరణ అనంతర యుగంలో (1998 నుండి) మొదటి ఆర్థిక క్షీణత ప్రారంభమైనప్పుడు, విలీనాలు మరియు స్వాధీనాలు అత్యంత ఆదరణ పొందిన వ్యూహాత్మక ఎంపికగా మారడానికి చాలా కాలం ముందు (1994), నేను ESADEకు చెందిన ఇద్దరు అధ్యాపకులతో సంప్రదించి, PGP కోసం 3 రోజుల మేనేజ్‌మెంట్ డెవలప్‌మెంట్ ప్రోగ్రామ్ మరియు 15 సెషన్‌ల ½ క్రెడిట్ కోర్సును రూపొందించాను. ఆ ఇద్దరూ దేశంలోనే ఈ రంగంలో తొలిసారిగా అడుగుపెట్టినవారే.

స్కూటర్స్ ఇండియా లిమిటెడ్. (డి)
(1999-2000)

స్కూటర్స్ ఇండియా లిమిటెడ్. (డి) కేస్ రాయడం అనేది ఒక ప్రత్యేకమైన, అసాధారణమైన (ఆశ్చర్యాలతో నిండిన) అనుభవం, అలాగే అది ఎంతో విలువైనది మరియు సంతృప్తినిచ్చేది. నేను SIL (A), (B) మరియు (C) కేస్ సిరీస్‌లు రాస్తున్నప్పుడు ఎగ్జిక్యూటివ్ డైరెక్టర్ నాకు స్నేహితుడయ్యాడు. కానీ ఆ తర్వాత 4-5 సంవత్సరాల పాటు నేను అతనితో సంబంధాలు కోల్పోయాను. తరువాత మేము కలిసినప్పుడు, అతను ఎగ్జిక్యూటివ్ డైరెక్టర్‌గా నియమితులయ్యారు. అప్పుడు మేము అప్పుడప్పుడు కలుసుకోవడం ప్రారంభించాము మరియు కంపెనీని పునరుద్ధరించడానికి తాను చేస్తున్న కొన్ని చర్యల గురించి ఆయన వివరించేవారు. అయితే, అవి మామూలు సంభాషణలు కావడం వల్ల, నేను అతని పని ప్రాముఖ్యతను గ్రహించలేకపోయాను, అలాగే వివిధ కుటుంబ మరియు ఆఫీసు పనుల కారణంగా, మరియు మేము మా క్యాంపస్‌కు సుమారు 40 కిలోమీటర్ల దూరంలో ఉన్న IIM లక్నోకు మారడం వల్ల, SIL మరియు IIM లక్నో మధ్య ఉన్న దూరం కారణంగా వివరాలు అడిగి తెలుసుకోవడానికి నాకు సమయం కూడా దొరకలేదు.

సుమారు పది సంవత్సరాల తరువాత, 1999లో, ఒక మేనేజ్‌మెంట్ విద్యార్థి యొక్క సమ్మర్ ప్లేస్‌మెంట్ నిమిత్తం నేను మళ్ళీ SILను సందర్శించాను. అక్కడ ఉన్న కొందరు నాకు తెలిసినవారు కావడంతో, నా చివరి సందర్శన తర్వాత జరిగిన పరిణామాల గురించి నేను ఆరా తీయడం మొదలుపెట్టాను. ఆ పరిణామాలు చాలా ఆశ్చర్యపరిచాయి; ఉత్పత్తి అనేక రెట్లు పెరగడం, ఉత్పత్తి శ్రేణులు మారడం, శుభ్రమైన, స్పష్టమైన షాప్ ఫ్లోర్‌లు మొదలైనవి. ఈ పరిణామాలన్నీ నన్ను బాగా ఆకట్టుకున్నాయి. కానీ, కంపెనీ నికర లాభాల్లోకి వచ్చిందని వారు చెప్పినప్పుడు నాకు అన్నిటికన్నా పెద్ద ఆశ్చర్యం కలిగింది. అది నమ్మశక్యంగా లేదు. ఇటలీలోని (దాదాపు ముప్పై ఏళ్ల క్రితం మూసివేయబడిన) ఒక ఫ్యాక్టరీ నుండి "ఉన్నది ఉన్నట్లుగా" ప్రాతిపదికన కొనుగోలు చేసిన యంత్రాలతో స్థాపించబడిన భారతదేశంలోని ఒక ప్రభుత్వ రంగ సంస్థ, తన రజతోత్సవ సంవత్సరంలో మొదటిసారిగా నికర లాభాల్లోకి రావడమా? ప్రపంచంలో ఇలాంటి అద్భుతం గురించి నేను చదివిన మేనేజ్‌మెంట్ సాహిత్యంలో ఎక్కడా లేదు.

పార్క్‌టౌలీ కన్సార్టియం హాస్పిటల్‌పై కేస్ స్టడీ రాసే అనుభవాల వల్ల (1992 నుండి 2011 మధ్యకాలంలో) అనేక (మొత్తంగా సుమారు 20) అనుబంధ ప్రయోజనాలు కలిగాయి, వాటిని నేను రాస్తున్నప్పుడు ఎన్నడూ ఊహించలేకపోయాను, వాటిలో ప్రతి ఒక్కటీ ఒక కొత్త అనుభవం.

నేను ఎగ్జిక్యూటివ్‌లతో మాట్లాడుతున్నప్పుడు, ఆ యువ మొదటి సంవత్సరం మేనేజ్‌మెంట్ విద్యార్థిని తన రైటింగ్ ప్యాడ్‌లో ఏదో రాసుకుంటోంది. ఆమె సరిగ్గా ఏమి చేస్తోందో నాకు అర్థం కాలేదు. తిరిగి వచ్చాక ఆమె అలా గీకుతూ ఉండటం చూసి నేను ఆశ్చర్యపోయాను. మేనేజ్‌మెంట్ ప్రోగ్రామ్‌ల కోసం ఒక శక్తివంతమైన కేస్ మెటీరియల్‌ను అభివృద్ధి చేయడానికి అది సరిపడా సమాచారం.

ఆ తర్వాత నాకు ఆసక్తి కలిగి, మరికొంత అదనపు సమాచారంతో దానిని ఒక పూర్తిస్థాయి కేస్ స్టడీగా మార్చడంలో పాలుపంచుకున్నాను. తర్వాత దానిని ఒక కాన్ఫరెన్స్‌లో ప్రదర్శించి, చివరకు ఐఐఎం అహ్మదాబాద్ వారి మేనేజ్‌మెంట్ జర్నల్ అయిన 'వికల్ప'లో ప్రచురించారు. ఈ కేస్ స్టడీ, 25 ఏళ్లుగా అనారోగ్యంతో ఉన్న ఒక కంపెనీని పునరుద్ధరించి, రూపాంతరం చెందించడానికి SILలోని వ్యక్తులు పది సంవత్సరాల పాటు పడిన కష్టాన్ని వివరిస్తుంది. ఈ అనుభవం, పునరుద్ధరణ మరియు రూపాంతరం అనే పనిని భావనాత్మకంగా సులభమైనదిగా, కానీ నిర్వహణాపరంగా కఠినమైనదిగా, భయపెట్టేదిగా చేస్తుంది. "తన ఉనికిని చాటుకోవాలనుకునే" నాయకుడి ద్వారా "అసాధ్యాన్ని" కూడా "సాధ్యం" చేయవచ్చనే విశ్వాసాన్ని ఇది ఇస్తుంది. ఇది ఒక శక్తివంతమైన వాదన మరియు దృఢ సంకల్పం గల, సామాజిక స్పృహ ఉన్న నాయకుడి ద్వారా ఒక సంస్థ యొక్క తలరాతను ఏ దశ నుంచైనా మెరుగుపరచవచ్చని ఇది నమ్మకాన్ని కలిగిస్తుంది.

భారత పరిశ్రమ కుప్పకూలుతున్నప్పుడు, ఆర్థిక పతనం తీవ్రంగా ఉన్నప్పుడు (1999-2004), ఆ పరిశ్రమ పతనాన్ని ఎలా అరికట్టవచ్చో ఈ కేసు వివరిస్తుంది కాబట్టి, ఇది అపారమైన విద్యా విలువను కలిగి ఉంది. విధాన రూపకర్తలు మరియు తగినంత సన్నద్ధత లేని పారిశ్రామిక నాయకుల స్పందన, సరిదిద్ది పునరుద్ధరించడానికి బదులుగా, "నిష్క్రమణ", "ఉద్యోగుల సంఖ్యను తగ్గించడం" వంటి ప్రతిచర్యాత్మకంగా ఉంది. ఆ సమయంలో రెండు ప్రశ్నలు నన్ను ఎక్కువగా వేధించాయి: "ఎక్కడ" నిష్క్రమణ, "ఎప్పుడు" నిష్క్రమణ. ఒక కంపెనీ 25 సుదీర్ఘ సంవత్సరాల తర్వాత కూడా మొదటిసారిగా నికర లాభాల్లోకి రాగలిగితే, "నిష్క్రమణ" అని ఎప్పుడు చెప్పాలి? అదే సమయంలో, ఆ కంపెనీని మూసివేస్తే, అధిక నిరుద్యోగంతో ఉన్న దేశ ప్రజలు ఎక్కడికి వెళ్తారు? విధాన రూపకర్తలు మరియు పారిశ్రామిక నాయకులు విదేశాల నుండి అరువు తెచ్చుకున్న సాంకేతికత, ముడిసరుకులు మరియు జ్ఞానంపై మాత్రమే కాకుండా, భారతీయ హనుమంతులపై కూడా విశ్వాసం ఉంచి ఉంటే, భారత ఆర్థిక వ్యవస్థ పరిస్థితి బహుశా భిన్నంగా, కొంచెం మెరుగ్గా ఉండేది.

భారతదేశానికే కాకుండా, యావత్ ప్రపంచానికి సేవ చేసే అద్భుతమైన అవకాశాలను వదులుకోవడానికి నిశ్చయించుకున్నట్లుగా కనిపిస్తున్న దేశ ప్రజలను చూసి నాకు జాలి కలుగుతోంది. భారతీయ అనుభవాలపై సాహిత్యం కొరత, 120 కోట్ల మేధావులున్న మన దేశం తన నైపుణ్యంతో 10 నుండి 100 రెట్లు చిన్న దేశాలకు సేవ చేయడానికి వీలు కల్పించడం లేదు. దానికి బదులుగా, తనకంటే 10 నుండి 100 రెట్లు పెద్దదైన దేశం యొక్క సమస్యలను పరిష్కరించడానికి అది చిన్న దేశాల వైపు చూస్తోంది.

ఈ అనుభవం చాలా సంతృప్తికరంగా కూడా ఉంది. నేను ఊహించలేని ఒక కేస్‌ను రాయడానికి, ఒక యువ విద్యార్థి నాకు మార్గం చూపించాడు. ఆ అవకాశాన్ని అందిపుచ్చుకోవడానికి నాకు అంత నోట్స్ రాసుకునే సామర్థ్యం కూడా లేదు. సీనియర్ సహోద్యోగులు మరియు మేనేజ్‌మెంట్ విద్యా

నిర్వాహకుల నుండి సరైన మార్గనిర్దేశం, ప్రోత్సాహం లభిస్తే, యువ విద్యార్థులు మరియు అధ్యాపక సభ్యులు దేశాన్ని చూసుకోగల గొప్ప సామర్థ్యాన్ని కలిగి ఉంటారని నేను అప్పుడు నమ్మడం ప్రారంభించాను.

SIL (D) కేస్ రాసిన అనుభవం, వనరుల కొరత, సిబ్బంది ఆందోళనలు, నిర్మాణ ప్రాజెక్ట్ 14లో జాప్యాలు, MHRDతో IIMల ప్రతిష్టంభన వంటి సవాళ్లను ఎదుర్కోవడంలో నాకు సహాయపడింది. పరిమిత వనరులు, అనేక పరిమితులు మరియు భౌగోళిక ప్రతికూలతలతో ముందుకు సాగుతూ, విద్యా కార్యకలాపాలకు ఊపునివ్వడం, వైవిధ్యీకరణ, ఖర్చుల కోత/తగ్గింపు, OBC కోటా అవసరాలను తీర్చడం మరియు అన్నింటికంటే ముఖ్యంగా, పరిమిత వనరులతో నిర్మించిన SIL (D) అనుభవాన్ని, అలాగే పోటీదారులుగా పిలవబడే వారితో సహా వివిధ భాగస్వాముల మద్దతును ఉపయోగించుకుని సంస్థను పటిష్టమైన ఆర్థిక పునాదిపై నిలపడంలో ఇది నాకు తోడ్పడింది.

కొనసాగుతుంది...