14. आम के आम गुठली के दाम: (लिखना एक प्रबंधन केस का)

मैं सामरिक प्रबंधन (स्ट्रेटेजिक मैनेजमेंट)पर अपने पाठ्यक्रम के लिए विलय और अधिग्रहण (मर्जर एंड एक्वीजीशनपर) विषय पर पठन सामग्री विकसित करने का अवसर तलाश रहा था। इस प्रकार का अनुभव करने वाली भारतीय कंपनियां इसके लिए मेरे अनुरोध का जवाब नहीं दे रही थीं।

सन1991 में, मुझेयूरो-इंडिया एक्सचेंज कार्यक्रम के तहत ESADE (स्पेन का एक शीर्ष प्रबंधन स्कूल) बार्सिलोना भेजा गया। इस यात्रा के एक भाग के रूप में, मुझे चार **"बीमार"** अस्पतालों के विलय पर केस स्टडी विकसित करने अवसर मिला। जो विलय के लगभग 5 वर्षों में ओलंपिक रेफरल अस्पताल के रूप में उभरा। अध्ययन ने सफलतापूर्वक विलय प्रबंधन में रोचक अंतर्दृष्टि प्रदान की, खासकर विलय पश्चात् एकीकरण के मुद्दों पर। यह मेरा **पहला अंतर्राष्ट्रीय केस** अध्ययन था।

अध्ययन को ब्रैटास्लावा (Bratislava, Slovakia) में WACRA (वर्ल्ड एसोसिएशन फॉर केस रिसर्च एंड एप्लीकेशन) इंटरनेशनल कॉन्फ्रेंस के लिए स्वीकार किया गया , जिसने मुझे **पहले अंतरराष्ट्रीय सम्मेलन** में भाग लेने का अवसर दिया।

केस स्टडी की सामग्री को अंतिम रूप देने के लिए, मैंने अपने शिक्षण नोट लिखने का विचार किया। मैंने इस उद्देश्य के लिए प्रासंगिक मुद्दों की पहचान करने के लिए ESADE की लाइब्रेरी में खोज की, लेकिन यह समझ गया कि इस मामले में प्रबंधकीय कार्य और चुनौतियों के बाद विलय एकीकरण से जुड़े हुए मुद्दे उस समय तक साहित्य में गहराई तक शोध नहीं किये गए थे।मेरे अध्ययन शोध ने इस कमी को पूरा कर दिया और **शिक्षण पत्र एक शोध पत्र** के रूप में उभरा। जिसे एमडीआई, गुड़गांव में एसोसिएशन ऑफ़ इण्डियन मैनेजमेंट स्कूल्स **(AIMS)**के छठे वार्षिक सम्मेलन में **प्रस्तुत और प्रकाशित** किया गया।

संयोग से, यह मुझे **पहली बार** एक पूर्वी यूरोपीय देश (स्लोवाकिया) का अनुभव करने का मौका भी था एक और छोटे खूबसूरत यूरोपीय देश, **ऑस्ट्रिया** (जिसे मैंने नहीं देखा था) को भी देखने का अवसर मिला एम्स्टर्डम (जहाँ तक भारत से सीधी उड़ान थी) से ब्रैटास्लावाके लिए सीधा सड़क मार्ग वियना होकर ही था।

केस स्टडी को ठीक से समझने के लिए विलय और अधिग्रहण विषय के विभिन्न पहलुओं के साहित्य की पहचान तथा उसके लिए आवश्यक पठन सामग्री संग्रह करने में ESADE पुस्तकालय की स्कैनिंग इकाई ने सहायता की। इस प्रक्रिया ने एमबीए छात्रों के लिए विषय पर एक पाठ्यक्रम का अवसर दिया। मैंने ESADE के संकाय के साथ परामर्श से पाठ्यक्रम की रूपरेखा को अंतिम रूप दिया और मेरे अपने पुस्तकालय में मौजूद न होने वाले प्रासंगिक पाठ्यक्रम सामग्रियों को एकत्रित किया और इस प्रकार1993-94 में देश में **पहली बार** पीजीपी छात्रों के लिए यह पाठ्यक्रम शुरू करना संभव हुआ।

इन अनुभवों को एक साथ मिलकर संस्थान में विलय और अधिग्रहण विषय पर **पहले प्रबंधन विकास कार्यक्रम** को डिजाइन और लॉन्च करन में भी मदद मिली। यह कार्यक्रम भारत में विलय और अधिग्रहण की लहर बनने के **पांच वर्षों पहले** हुआ था ।

WACRA सम्मेलन में भाग लेने के दौरान मैंने भारत मेंभी एक वैसा ही **अंतरराष्ट्रीय सम्मेलन** आयोजित करने की संभावना का पता करने का प्रयत्न किया। आयोजक सहमत दिखे और उन्होंने मुझे प्रस्ताव भेजने के लिए कहा। वापस आने पर मैंने सोचना शुरू किया यदि सम्मेलन हुआ, तो आईआईएमएल की ओर से कौन कौन संकाय सदस्य इस में योगदान कर पाएंगे। उस समय इक्का दुक्का लोग ही केस स्टडी लिख रहे थे।

सौभाग्य से मैं उस वर्ष (1993-94) पीजीपी के तीनों सत्रों मेंपढ़ा रहा था । मैंने पीजीपी छात्रों के साथ केस स्टडी लिखने की संभावना का पता लगाया। उनमें से 40 छात्रों ने स्वेच्छा से ५-५ के ग्रुप में केस स्टडी लिखना शुरू किया और वर्ष के अंत में 8 केस स्टडी सामने आई। सम्मेलन तो फलीभूत नहीं हुआ, लेकिन संस्थान की **पहली केस स्टडी श्रृंखला** (छात्रों, मेरे और अन्य संकाय सदस्य के केस स्टडीज के साथ) शुरू हुई जिसे उस साल के दीक्षांत समारोह के दिन केंद्रीय मानव संसाधन विकास मंत्री द्वारा जारी किया गया।

सम्मेलन की तैयारी के एक भाग के रूप में, मैंने भारत में प्रबंधन स्कूलों के संकाय सदस्यों द्वारा केस स्टडीज के उपयोग और लेखन का एक सर्वेक्षण का आयोजन किया था। छात्रों के लेखन के अनुभव पर एक अन्य पत्र भी विकसित किया गया। WACRA के अगले वार्षिक सम्मेलन में इन **दोनों पत्रों को** प्रस्तुति के लिए स्वीकार किया गया।

केस स्टडीज के परीक्षण के लिए, सामरिक प्रबंधन (स्ट्रेटेजिक मैनेजमेंट) पर एक प्रबंधन विकास कार्यक्रम (एमडीपी) प्रायोजित किया गया जिसका शीर्षक था"भविष्य को आकार देना"। यह संस्थान में सामरिक प्रबंधन पर यह **पहला** एमडीपी था। संस्थान ने अल्प संसाधनों और बुनियादी ढांचे के बावजूद स्ट्रेटेजिक मैनेजमेंट पर एमडीपी का संचालन जारी रखा।

चूंकि छात्रों द्वारा लिखी केस स्टडीजकी प्रतियां उपलब्ध थीं और मैंने उनके प्रकाशन की कोशिश करने का वादा किया था, इसलिए मैंने छात्रों द्वारा लिखी 5 केस स्टडीज के साथ 1981-94 लिखे गए अपने १८ केस स्टडीजको मिलाकर, सामरिक प्रबंधन प्रक्रिया के विषयों के क्रम में उन्हें व्यवस्थित किया, और पुस्तक की एक मास्टर कॉपी बनाई । केस स्टडीज के सेट मैंने अपने सहयोगियों को दिखाए। उन्होंने सुझाव दिया उसे एक पुस्तक के रूप में प्रकाशित किया जाना चाहिए। इस प्रकार स्ट्रेटेजिक मैनेजमेंट पर **पहली केस स्टडीज पुस्तक** बनी जो 1996 में प्रकाशित हुई ।

उस मास्टर कॉपी को देख कर AIMS के सचिव इतने प्रभावित हुए कि उन्होंने मैनेजमेंट टीचर्स प्रोग्राम **(एमटीपी)** के आंशिक वित्त पोषण को मंजूरी देने का फैसला किया। इस प्रकार जनवरी 1996 में 37 प्रतिभागिओंकी रिकॉर्ड संख्या के साथ हमारे संस्थान में **पहला** एमटीपी आयोजित हुआ, जिसे उस समय संसथान में उपलब्ध केवल २० प्रतिभागिओं की ही व्यवस्था में किसी तरह से समायोजित (accommodate) किया गया था।

इस शिक्षक कार्यक्रम के अंत में, प्रतिभागी (जिनमें से कई वरिष्ठ संकाय सदस्य थे, 37 में से 30 रीडर और प्रोफेसर थे), पढ़ने की कॉलेजिएट प्रणाली से बहुत प्रभावित हुए। उन्होंने एक विनम्र अनुरोध किया कि एक कम लागत वाले मंच का गठन होना चाहिए जो उन्हें हर साल मिलने और अपडेट करने का अवसर प्रदान कर सके। इस तरह सामरिक प्रबंधन फोरम (**Strategic Management Forum**) नामक मंच का उदय हुआ, जो देश में अपनी तरह का **पहला मंच**था। फोरम का पहला सम्मलेन 1997 में मेरे अपने संस्थान में किया गया था, जो संस्थान का **पहला राष्ट्रीय सम्मलेन** था ।

सन 2001 में, फोरम ने IIMA, IIMB, IIMC IIML ने विश्व व्यापार संगठन पर संयुक्त संगोष्ठी का आयोजन किया। यह इन संस्थानों द्वारा **पहली** संयुक्त शैक्षणिक गतिविधि थी ।

सन 2002 तक **सहयोग की भावना** (आईआईएम समूह के बाहर) दूसरे सरकारी /गैर सरकारी संस्थानों, जैसे एमडीआई गुड़गांव, आईआईएफएम भोपाल और एक्सएलआरआई जमशेदपुर में भी फैलने लगी थी और उन्होंने वार्षिक सम्मेलन आयोजित किये। साथही साथसन २००३ में गोवा में SMF के तत्वावधान में IIML, आईआईएफटी, टेरी गोवा और गोवा विश्वविद्यालय द्वारा विश्व व्यापार संगठन पर संयुक्त संगोष्ठी का आयोजन किया गया। अब तक, मंच ने 19 सम्मेलनों / सेमिनार का आयोजन किया है जिसमें 700 से अधिक शोध पत्र /केस स्टडीज प्रस्तुत किए जा चुके हैं।

सन 2007 से मंच के सम्मेलन आईआईटी बॉम्बे और आईआईटी कानपुर में भी होने लगे। तब से वार्षिक सम्मेलन के चयनित शोध पत्र /केस स्टडीज **किताबों के रूप में प्रारम्भ हुए**। IIML और अन्य संस्थानों के साथ सहयोग की भावना को देखते हुए मंत्रालय ने संयुक्त रूप से अनुसंधान का संचालन करने की अनुमति के साथ **बड़ी राशि अनुसंधान अनुदान** में दी। इसके अंतर्गत आईआईएम कोझीकोड के सहयोग से आईआईएमएल ने **वैश्विक प्रतिस्पर्धा विषय** के विभिन्न पहलुओंपर 5 संयुक्त सम्मेलनों का आयोजन हुआ, जिससे 3 पुस्तकें भी प्रकाशित हुई।

सन 2003 में SMF ने 6 आईआईएम, एक्सएलआरआई, एमडीआई और आईआईएफटी के एक संघ के माध्यम से प्रबंधन शिक्षकों को **स्ट्रेटेजिक मैनेजमेंट पढ़ाने** के लिए शिक्षित करने के लिए **एमटीपी** नाम के एक **ठोस** कार्यक्रम प्रारम्भ करने का निर्णय लिया, जिसके अंतर्गत अब तक एक सप्ताह की अवधि वाले

६७ कार्यक्रम आयोजित किये, जिसमेंमैनेजमेंट स्कूलों के १७८९ संकाय सदस्यों ने भाग लिया।स्ट्रेटेजिक मैनेजमेंट विषय पर यह **देश के सबसे बड़े आयोजन रहा**।

2010 में, **एसएमएफ** का **पहला** अंतर्राष्ट्रीय सम्मेलन आईआईएम अहमदाबाद में आयोजित किया गया था।