

Получение множественной отдачи (Написание управленческого кейса)

Я искал возможность разработать учебный кейс по слияниям и поглощениям (Mergers & Acquisition, M&A) для моего курса по стратегическому менеджменту. Индийские компании, имевшие подобный опыт, не отвечали на мои запросы по этому поводу.

В 1991 году меня направили в бизнес-школу ESADE в Барселоне по программе евро-индийского обмена. В рамках визита мне удалось разработать кейс о слиянии четырех «убыточных» больниц, которые примерно за 5 лет превратились в Олимпийскую профильную больницу. Это исследование дало интересное представление об успешном управлении слияниями, особенно в вопросах интеграции после слияния. Это был мой первый международный учебный кейс.

Чтобы завершить работу над материалом, я решил написать методическое пособие для преподавателя. Я искал в библиотеке ESADE подходящую рекомендованную литературу, но понял, что кейс иллюстрирует управленческие задачи и проблемы, связанные с постинтеграционным периодом, которые до сих пор не были так глубоко освещены в литературе. Таким образом, кейс восполнил этот исследовательский пробел, а методическое пособие превратилось в исследовательскую работу. Она была представлена и опубликована на VI Ежегодной конференции индийских школ менеджмента в MDI, Гургаон.

Кейс был принят на Международную конференцию WACRA (Всемирная ассоциация по исследованию и применению кейсов) в Братиславе, что дало мне возможность впервые посетить международную конференцию. Кстати, это также дало мне возможность впервые побывать в восточноевропейской стране (Словакии), а также в другой небольшой европейской стране — Австрии (которую я раньше не видел), так как путь в Братиславу лежал через Вену.

Поиск литературы в библиотеке ESADE помог мне выявить и оценить материалы, охватывающие различные аспекты слияний и поглощений. Это привело к разработке курса по этому предмету для студентов MBA: программа курса была согласована с преподавателями ESADE, и были собраны соответствующие учебные материалы, которых не было в нашей библиотеке. Таким образом, в 1993-94 учебном году удалось впервые в стране запустить этот курс для наших студентов программы PGP (Post Graduate Programme).

Весь этот опыт в совокупности также помог в разработке и запуске первой Программы развития менеджмента (MDP) по слияниям и поглощениям в институте задолго до того, как эта тема набрала обороты, и за 5 лет до того, как слияния и поглощения стали массовым явлением.

Во время участия в конференции WACRA обсуждалась возможность проведения конференции WACRA в Индии. Организаторы, казалось, были заинтересованы и попросили прислать предложение. По возвращении я задумался: если конференция состоится, кто представит кейсы от нашего института (IIML)? Мало кто из преподавателей писал кейсы. В тот год (1993-94) я преподавал во всех трех семестрах. Я обсудил эту возможность со студентами PGP. 40 из них вызвались добровольцами, и в итоге получилось 8 кейсов. Конференция так и не состоялась, но вышла первая Серия IIML (с кейсами студентов, моими кейсами и кейсами других преподавателей). Она была выпущена Достопочтенным министром развития человеческих ресурсов в день вручения дипломов.

В рамках подготовки к конференции я провел опрос об использовании и написании кейсов преподавателями школ менеджмента в Индии. Также была написана еще одна статья об опыте написания кейсов студентами. Обе эти работы были приняты для презентации на следующей ежегодной конференции WACRA.

Для апробации подготовленных кейсов была проведена Программа развития менеджмента (MDP) по стратегическому менеджменту (SM) под названием «Формируя будущее». Это была первая программа MDP по стратегическому менеджменту в институте. Впоследствии институт продолжал проводить MDP по SM на протяжении нескольких лет, несмотря на скудные ресурсы и инфраструктуру.

Набор кейсов был показан моим коллегам, и они предложили издать его в виде книги. Так, в 1996 году была опубликована первая книга кейсов по SM.

Поскольку копии студенческих кейсов были в наличии, и я обещал им попытаться их опубликовать, я взял копии своих кейсов (написанных начиная с 1981 года) вместе с 5 студенческими кейсами, расположил их в порядке тем, охватываемых процессом стратегического менеджмента, и сделал мастер-копию. Секретарь AIMS был настолько впечатлен этим, что решил одобрить частичное финансирование Программы обучения преподавателей менеджмента (MTP). Так, первая MTP была проведена в IIML в январе 1996 года с рекордным числом в 37 участников, при том, что инфраструктура была рассчитана примерно на 20 участников MDP.

По окончании Программы для преподавателей менеджмента участники, большинство из которых были очень опытными преподавателями (30 из 37 в должности доцента и выше), были очень впечатлены коллегиальной системой обучения. Они скромно попросили сделать что-нибудь для создания недорогой платформы, которая давала бы им возможность встречаться и повышать квалификацию из года в год. Это привело к созданию профессиональной организации под названием «Форум стратегического менеджмента» (Strategic Management Forum) — первой в своем роде в стране.

Первая конференция Форума состоялась в 1997 году и была организована в IIML. В 2001 году Форум организовал первый совместный семинар IIMA, IIMB, IIMC и IIML,

посвященный ВТО — первое в истории совместное академическое мероприятие в IIML. За ним последовал совместный семинар по ВТО, организованный IIML и IIFT, а также Университетом Гоа и TERI Гоа в Гоа под эгидой SMF.

К 2002 году дух сотрудничества начал распространяться. Он вышел за пределы IIM и охватил другие, не относящиеся к IIM и неправительственные учреждения: ежегодные конференции прошли в MDI Гургаон, IIFM Бхопал и XLRI Дхамшедпур. На данный момент форум организовал 19 конференций/семинаров, на которых было представлено более 700 докладов. С 2007 года форум начал проводить свои конференции в Индийских технологических институтах (IIT): IIT Бомбей и IIT Канпур организовали конференции в 2007 и 2008 годах соответственно. С тех пор по итогам ежегодных конференций начали издаваться книги с избранными докладами.

Видя дух сотрудничества между IIML и IIFT, а также с другими институтами, IIML выделили крупнейший за год исследовательский грант на проведение совместных исследований. IIML в сотрудничестве с IIM Kozhikode провел 5 совместных конференций, по итогам которых вышли 3 книги.

В 2003 году SMF решил запустить Программу обучения преподавателей менеджмента согласованно через консорциум 6 IIM, XLRI, MDI и IIFT. Всего было проведено 67 недельных программ MTP, в которых приняли участие более 1789 преподавателей.

В 2010 году в IIM Ахмадабад была организована Первая международная конференция SMF.

Вопросы:

1. Q1. Сколько результатов (исходов) последовало за созданием кейса по M&A в 1991-92 годах?
2. Q2. Сколько из этих результатов были повторяющимися?
3. Q3. Какие уроки, если таковые имеются, можно извлечь из этой истории?
4. Q4. Это история успеха или история провала?
5. Q5. Охватывает ли этот кейс все развитие событий полностью?
6. Q6. Скрыты ли в этом кейсе другие истории? Сколько их?

Методическое пособие (Учебная записка) к Дереву Кейса

Аннотация кейса

Цели кейса

Кейс может проиллюстрировать следующее:

- Учебный материал кейса (Case Material) против Исследовательского кейса (Case Research)

- Как новые идеи могут привести к росту организации
- Что такое возможность? Должен ли индивид играть роль в развитии возможности?
- Стратегический альянс:
 - Преимущества
 - Удовлетворение потребностей через аутсорсинг
 - Низкая стоимость
 - Удовлетворение потребностей через аутсорсинг, которые иначе невозможны
 - Ограничения стратегического альянса
- Множественные результаты от одного события
- Работа с объединением небольших ресурсов, тонко распределенных по разным организациям
- Как браться за более крупные задачи:
 - Ниша
 - Трудно сделать в одиночку
- Эклектичный процесс формулирования и реализации стратегии
- Организация без сотрудников / Безбумажный офис
- Степень добровольческого духа, присутствующего в стране (проведение программ без гонорара)
- Как теряются возможности
- Использование кейса
- Анализ кейса

Дерево кейса по M&A и Стратегическому Менеджменту

1. Кейс по слияниям и поглощениям (Mergers & Acquisition)

Я искал возможность разработать учебный кейс по слияниям и поглощениям... В 1991 году меня направили в бизнес-школу ESADE в Барселоне... Мне удалось разработать кейс о слиянии четырех «убыточных» больниц, которые стали Олимпийской профильной больницей. Это был мой первый международный учебный кейс.

2. Методическое пособие и исследовательская работа

Чтобы завершить работу над материалом, я решил написать методическое пособие. Поиск литературы показал, что кейс иллюстрирует пробел в исследованиях постинтеграционного периода. Таким образом, методическое пособие превратилось в исследовательскую работу, опубликованную на VI Ежегодной конференции в MDI, Гургаон.

3. Конференция WACRA

Кейс был принят на Международную конференцию WACRA в Братиславе, что дало мне возможность впервые посетить международную конференцию и Восточную Европу.

4. Курс PGP

Поиск литературы для кейса помог разработать курс по M&A для студентов MBA. В 1993-94 учебном году курс был впервые в стране запущен для студентов PGP.

5. Программа MDP

Этот опыт помог разработать и запустить первую Программу развития менеджмента (MDP) по слияниям и поглощениям в институте — за 5 лет до того, как это стало массовым явлением.

6. Серия кейсов IIML

Во время WACRA обсуждалась возможность проведения конференции в Индии. Для подготовки кейсов от IIML 40 студентов-добровольцев написали 8 кейсов. Конференция не состоялась, но вышла первая Серия кейсов IIML, выпущенная Министром HRD.

7. и 8. Презентация статей в WACRA

Были подготовлены две статьи: опрос об использовании кейсов преподавателями и статья об опыте написания кейсов студентами. Обе были приняты на следующую ежегодную конференцию WACRA.

9. MDP по стратегическому менеджменту

Для апробации подготовленных кейсов была проведена первая программа MDP по стратегическому менеджменту (SM) «Формируя будущее». Институт продолжал проводить ее несколько лет.

10. Книга кейсов по стратегическому менеджменту

Коллеги предложили издать набор кейсов в виде книги. В 1996 году была опубликована первая книга кейсов по SM.

11. Программа обучения преподавателей (Management Teachers Programme)

Я собрал свои и студенческие кейсы в мастер-копию. Это впечатлило секретаря AIMS, и он одобрил финансирование МТР. Первая МТР прошла в январе 1996 года с рекордными 37 участниками.

12. Форум стратегического менеджмента (Strategic Management Forum)

Участники МТР попросили создать платформу для ежегодных встреч. Это привело к созданию «Форума стратегического менеджмента» — первого в своем роде в стране.

13. Первая конференция Форума

Первая конференция Форума состоялась в 1997 году и была организована в IIML.

14. Совместный семинар в IIML

В 2001 году Форум организовал совместный семинар IIMA, IIMB, IIMC и IIML по ВТО — первое совместное академическое мероприятие в IIML. Затем прошел совместный семинар IIML & IIFT и Университета Гоа под эгидой SMF.

15. Конференции и семинары Форума

К 2002 году дух сотрудничества распространился на другие учреждения (MDI, IIFM, XLRI). На данный момент форум организовал 17 конференций/семинаров, где было представлено более 600 докладов.

16. Книги избранных докладов

С 2007 года форум расширился на институты ИТ (Бомбей, Канпур). С тех пор ежегодная конференция выпускает избранные доклады в виде книг.

17. Крупнейший исследовательский грант

Видя дух сотрудничества, IIML получил крупнейший исследовательский грант на совместные исследования. IIML совместно с IIM Kozhikode провел 5 конференций и выпустил 3 книги.

18. Совместная программа МТР

В 2003 году SMF запустил МТР через консорциум 6 IIM, XLRI, MDI и IIFT. Было проведено 45 программ, в которых приняли участие более 1200 преподавателей.

19. Первая международная конференция

Апогеем этого «дерева» стала Первая международная конференция Форума стратегического менеджмента в IIM Ахмадабад в 2010 году.

Если возможно получить так много результатов от одного кейса, почему бы не подумать о том, чтобы написать его?

- Q1. Сколько результатов (исходов) последовало за созданием кейса по M&A в 1991-92 годах?
- Q2. Сколько из этих результатов были повторяющимися?