

Истории из опыта написания кейсов

Академический и практический очерк преподавателя менеджмента

Написание учебных кейсов — распространенная практика во многих ведущих бизнес-школах мира. Главная причина заключается в том, что успех кейс-метода в обучении и подготовке управленческих кадров напрямую зависит от наличия базы качественных, емких, но глубоких и требовательных к анализу ситуационных задач. Многие специалисты, как и я, убеждены: создание кейсов — это мощный инструмент профессионального развития самого преподавателя, находящийся в его собственных руках. Однако это может быть и увлечением, приносящим огромное удовольствие — что я осознал в полной мере только во время работы над кейсом «Apollo Hospital Enterprise Ltd.».

Тогда я даже не предполагал, что написание кейсов способно подтолкнуть организацию к реальным действиям, стимулировать ее рост и вывести из состояния стагнации. Этот опыт показал мне всю силу и практическую ценность дисциплин, которые мы преподаем.

Два года назад, уже выйдя на пенсию, я предался воспоминаниям о пройденном пути и с удивлением обнаружил, сколь многое в моей жизни произошло именно благодаря написанию кейсов. Некоторые из этих историй кардинально изменили мою судьбу. Я почувствовал, что этот опыт может представить большую учебную ценность для других, вдохновив преподавателей и практикующих специалистов страны получать удовольствие от создания кейсов и извлекать из этого практическую пользу. Ниже приведены некоторые из этих историй.

SHILPI & CO. (1981–1982)

В 1980 году я поступил на работу в банк в качестве старшего ключевого преподавателя (Senior Core Faculty) в его головном учебном центре. У нас не было банковского бэкграунда, поскольку нас нанимали именно для того, чтобы принести в банковскую сферу свежие идеи из других отраслей. Вскоре в учебный центр пришел новый директор (Principal), который предложил отправить нас на стажировку в филиалы. Некоторые из нас были расстроены и посчитали этот шаг политически мотивированным — стремлением доказать нашу «некомпетентность». Особенно задевало то, что сам директор, пришедший из юридического отдела, никогда не работал в банковских операциях и не проходил подобной подготовки, хотя и дослужился до должности заместителя генерального директора (Assistant General Manager).

Я прибыл на стажировку в крупный филиал. Управляющий филиалом был весьма опытным руководителем и ранее посещал мою программу для высшего руководства. Он тепло встретил меня и передал кредитное дело одного клиента. Кредит стал «проблемным» из-за краха бизнеса. Я изучил первоначальную заявку, заключения кредитного эксперта и решение регионального менеджера об одобрении. На мой взгляд, этот проект был обречен с самого начала, так как

нарушал базовые принципы корпоративной стратегии, а одобрили его лишь под влиянием новизны идеи и «благородства» целей.

Позже, когда этот случай разбирался в качестве учебного кейса на программе подготовки кредитных специалистов, мы пригласили самого заемщика — г-на Патиля, а также сотрудника, ведавшего его делом. На вопрос о причинах краха бизнеса г-н Патиль со слезами на глазах указал пальцем на кредитного инспектора и произнес: «Из-за него! Он сделал меня банкротом! Я был новичком, но если бы эти люди, ежедневно работающие с кредитами, вовремя дали мне правильный совет или отказали в выдаче средств, я бы не разорился».

Ключевой вывод кейса Shilpi & Co.

«Из-за него! Он сделал меня банкротом! Я был новичком, но если бы эти люди, ежедневно работающие с кредитами, вовремя дали мне правильный совет или отказали в выдаче средств, я бы не разорился».

— Г-н Патиль, заемщик

Это заявление наглядно продемонстрировало, насколько важно не поддаваться эмоциям в бизнесе, дабы избежать катастрофы. Кейс проиллюстрировал ключевые концепции и методы стратегического управления и девелопмент-банкинга, и даже спустя 30 лет он отлично воспринимается в аудитории. Однако еще более важный вывод был сделан чуть позже. Читая последние страницы дела, я заметил сообщение г-на Патиля банку: «Единственный лучик надежды состоит в том, что мне удалось разработать ручной технологический процесс». «О Боже, — подумал я, — он обладал достаточным потенциалом, чтобы сделать бизнес успешным, но сам не подозревал об этом, подобно могучему Хануману». Я глубоко убежден, что руководителям на всех уровнях необходимо быть хорошими HR-специалистами, чтобы раскрывать внутренний талант наших индийских кадров и направлять его в дело. Так что я ничуть не жалею о той стажировке в филиале.

SCOOTERS INDIA LTD. (A), (B) & (C) (1986–1988)

История создания серии кейсов Scooters India Ltd. (SIL) оказалась весьма примечательной. В январе 1986 года я начал работать в Индийском институте менеджмента в Лакхнау (IIM Lucknow). Первый набор студентов программы PGP (Post Graduate Programme), поступивший в июле 1985 года, переходил на второй курс в июле 1986 года, и мне предстояло вести курс «Бизнес-политика I» (позже переименованный в «Стратегический менеджмент I»). У меня не было ни программы курса, ни учебных материалов, ни подходящих книг в библиотеке. В период с января по середину апреля я самостоятельно составил программу.

Будучи выпускником IIM Ahmedabad (IIMA) десятилетней давности, я связался с руководителем учебной части IIMA и попросил библиографию кейсов, а также поднял собственные конспекты и материалы курсов, которые проходил сам. Все это нашло отражение в разработанной программе. Я постарался подготовить ее максимально качественно.

Однако, когда программа была вынесена на обсуждение и утверждение ученого совета (Faculty Council), ее отклонили на том основании, что большинство кейсов были зарубежными, а курс должен строиться на индийском материале. Во время летних каникул я переработал программу и заменил многие кейсы на материалы IIMA (других источников просто не было). Как только институт открылся во вторую неделю июня — примерно за 3 недели до начала занятий у первого набора — я снова представил программу совету.

И что же? Ученый совет (в основном директор, так как преподавателей, ²¹око знавших этот предмет, тогда почти не было) вновь отказался утвердить ее — на этот раз под предлогом того, что «качество индийских кейсов низкое». Растерявшись, я спросил: «Что же делать? Индийские кейсы низкого качества, а зарубежные не приветствуются». — «Напишите свои кейсы для преподавания курса», — ответили мне. «Как я могу написать 25 кейсов за 3 недели до начала курса?» — удивился я. Ответ был лаконичен: «Совет поможет вам в написании». К счастью, мне разрешили временно использовать новую программу до разработки собственных материалов.

Я начал искать предприятия для подготовки кейсов. Поскольку Лакхнау не был крупным промышленным центром, выбор компаний был невелик. К счастью, мой коллега, возглавлявший Бюро государственных предприятий штата Уттар-Прадеш, был знаком с руководством компании Scooters India Ltd. (SIL) и представил меня им. Изначально руководство проявляло сдержанность, так как предприятие было убыточным с момента своего основания в 1972 году. Тем не менее, они проявили великодушие и разрешили мне изучить деятельность компании, чтобы другие могли извлечь уроки из их опыта.

Я оказался в сложнейших условиях: впервые проводил новый курс, готовил еще два новых предмета для следующих триместров, а также исполнял обязанности первого председателя комиссии по трудоустройству первых двух выпусков. Времени на сбор данных и поездки в SIL (находившийся в 26 км от нас) катастрофически не хватало. Институциональный транспорт был недоступен в то время, когда я был свободен от лекций и топ-менеджеры назначали встречи. Такси в наш район не ездили и не разрешались, а общественный транспорт ходил плохо.

Первые встречи выбывали у меня замешательство. Однако опыт сбора данных путем интервьюирования 135 высших руководителей в 35 компаниях во время работы над докторской диссертацией помог мне правильно сформулировать ключевые вопросы. Я непрерывно конспектировал тезисы, высказанные руководителями отделов маркетинга, финансов, производства и инженерии. Постепенно вырисовывалась общая картина, хотя поначалу и туманная. Спустя примерно 20 визитов у меня набрался достаточный объем детализированного материала.

Главная проблема теперь заключалась в сжатии объема. Первоначальный черновик представлял собой хронологическое описание более чем на 40 страницах. Чтобы оптимизировать материал, было решено разделить его на три части, создав серию из трех кейсов. Информация была сгруппирована по тематическим блокам: кейс начинался с традиционной постановки проблемы (убытки) и вопроса «почему?». Первый кейс (А) был посвящен проблемам трансфера технологий и сопутствующим финансовым вопросам; кейс (В) охватывал вопросы маркетинга; кейс (С) — управление проектами, операционную деятельность и управление человеческими ресурсами.

Урок серии кейсов SIL (А, В, С)

«Кейс проиллюстрировал разрозненность принятия решений из-за отсутствия продуманной корпоративной стратегии. Он наглядно показал интегрирующую природу стратегического менеджмента и критическую важность междисциплинарных навыков для успеха компании».

Затем последовало настоящее потрясение. Впервые в жизни я столкнулся с ситуацией, когда компания потерпела крах абсолютно во всех functional-сферах управления! Я заметил полное отсутствие связующего звена. Мое четырехлетнее обучение в IIM Ahmedabad не давало подобного откровения. Кейс наглядно продемонстрировал разрозненность принятия решений из-за отсутствия продуманной корпоративной стратегии. Он ярко подчеркнул интегрирующую природу стратегического менеджмента и критическую необходимость системного мышления. Это один из тех редких кейсов, способных убедить любого узкого специалиста в необходимости стратегического видения, без которого профессиональные знания в отдельной области не принесут пользы компании.

Поначалу я чувствовал себя ужасно и злился на директора за то, что меня заставили писать кейсы. Но теперь я ни о чем не жалею. Напротив, я искренне благодарен ему и ученому совету за предоставленную возможность глубоко осознать суть стратегического менеджмента через личный опыт изучения управленческих ошибок. Именно это дало мне уверенность, необходимую для преподавания дисциплины.

В процессе работы над кейсом я поймал себя на мысли, что мой собственный институт, которому было всего 4 года, идет по стопам SIL. Однажды я даже открыто сказал об этом в аудитории. Когда 1 июля 1988 года я обнаружил, что мне не перечислили зарплату (из-за того, что финансовый менеджер вовремя не оформил чек на получение внебюджетного гранта из Министерства развития людских ресурсов), я окончательно убедился: если не предпринять шагов для преодоления зависимости от государства за счет расширения деятельности до критического масштаба, институту грозит стагнация и те же проблемы, что и SIL.

Эта обеспокоенность переросла в твердое убеждение. Я стал убеждать первого, а затем и второго директора института приложить все усилия для увеличения набора на программу PGP. Это стало реальностью уже после того, как я завершил еще один кейс — по компании Apollo Hospital Enterprise Ltd. Впоследствии эта убежденность очень помогла мне провести аналогичные преобразования в другом институте, когда я возглавил его в качестве директора.

APOLLO HOSPITAL ENTERPRISE LTD. (1988–1989)

История написания кейса Apollo Hospital Enterprise Ltd. (AHEL) была весьма необычной. В то время я возглавлял комиссию по трудоустройству первых двух выпусков. Институт обладал весьма скромной инфраструктурой, а преподаватели не горели желанием помогать в организации ярмарок вакансий, не считая это академической работой.

Однажды для проведения собеседований приехали два генеральных менеджера ANEL. Поскольку часть студентов была занята на групповых дискуссиях с другой компанией, отобранные ANEL кандидаты временно отсутствовали. Будучи единственным свободным человеком, я принимал гостей. Внезапно один из них спросил: «Почему бы вам не написать кейс о маркетинговых вызовах, с которыми сталкивается ANEL — первая корпоративная больница в Индии?»

Я попытался уклониться от предложения, сославшись на низкие нормы суточных в нашем институте, на которые невозможно прожить в Ченнаи. Они тут же предложили размещение в их ведомственной гостинице в рамках наших норм. Я попросил разрешения у директора, и он одобрил поездку. На неделю во время летнего отпуска я отправился в Ченнаи.

Как и в случае с SIL, я начал со сбора и анализа годовых отчетов и финансовой документации, а также проведения интервью с генеральным директором, главным врачом, финансовым директором, менеджером по питанию, сестрой-хозяйкой (Matron in charge of housekeeping), первым заместителем генерального директора и, наконец, председателем совета директоров. Каждое интервью давало неоценимый опыт и глубокое понимание процессов.

Уже первое впечатление оказалось сюрпризом. Менеджер по персоналу проводил меня к лифту и попросил подняться на 5-й этаж в его кабинет, пообещав подняться следом. Когда он вошел, я спросил, почему он не поехал со мной. Он ответил, что лифт предназначен исключительно для пациентов, председателя и гостей. Все остальные сотрудники, включая заместителя генерального директора (дочь председателя), ежедневно поднимаются пешком по пандусу, несмотря на то, что ее кабинет находится на 5-м этаже. В этом проявилась абсолютная клиентоориентированность: высокотехнологичная больница создавалась для спасения жизней, а не для наживы на чужом горе.

Беседа с сестрой-хозяйкой оказалась еще более поучительной. Когда я пришел, женщина была поглощена пересчетом постельного белья и наволочек, заставив меня прождать 15–20 минут. Я был немного задет тем, что она игнорирует меня — недавно повышенного «профессора» IIM. Я спросил, почему она заставила меня ждать. Она извинилась и пояснила, что прачечная больницы не справляется с возросшим объемом, и часть белья приходится отдавать на аутсорсинг. «Но вы могли бы пересчитать его позже!» — заметил я. На что она ответила, что пришло время смены белья, а эта процедура проводится дважды в день. Не понимая сути, я сгоряча бросил: «Зачем менять белье каждый день? Можно делать это раз в неделю или при выписке пациента». Ее реакция повергла меня в шок. Открыв рот и широко раскрыв глаза, она выдохнула: «Но что тогда произойдет с пациентом?!»

Культура и миссия Apollo Hospital

«Но что тогда произойдет с пациентом?!»

— Сестра-хозяйка ANEL на предложение менять постельное белье редже одного раза в день.

Больница стремилась сократить период восстановления пациентов, чтобы спасти как можно больше людей из очереди (со всей страны в критическом состоянии). Ведь в 1988 году в Индии

лишь считанные клиники проводили операции на сердце. Предотвращение инфекций за счет идеальной гигиены было способом сократить эту очередь. От лифтера до председателя, от генерального директора до кастелянши — каждый четко понимал миссию: спасти жизни. Я увидел, как миссия трансформировалась в разделяемые ценности (модель 7S McKinsey), сделавшие Apollo успешной компанией 80-х годов.

Аналогичный подход продемонстрировал и менеджер по общественному питанию, ранее работавший в пятизвездочном отеле. Когда я заметил, что опыт работы в отеле наверняка помогает ему в клинике, он возразил, что все с точностью до наоборот: «Каждый день мы готовим 700 индивидуальных жидких диет, ведь у каждого пациента свой уровень сахара и давления. Кроме того, стандарты обслуживания невероятно строги: если заказ не доставлен за 30 минут, он предоставляется бесплатно. Это сделано для контроля качества и оперативности. Если о близких родственниках тяжелобольного пациента не позаботиться должным образом, это негативно скажется на его выздоровлении, а значит, людям в очереди придется ждать дольше».

Больше всего меня поразили размеры кабинетов генеральных менеджеров — они были вдвое меньше кабинета современного старшего преподавателя. А кабинет заместителя генерального директора казался еще меньше. Позже, анализируя финансовую отчетность, я понял причину: увеличение площади кабинетов сократило бы число койко-мест, увеличив очередь тяжелых больных и подвергая их жизни смертельному риску. Вернувшись в институт, я был поражен контрастом: машинистка, помогавшая административному директору, занимала целую комнату с арендной платой 1000 рупий в месяц (при ее зарплате 300 рупий), тогда как два генеральных менеджера с окладами выше, чем у нашего директора, ютились в крошечных помещениях. Я понял: проблема заключалась не в нехватке ресурсов, а в их неосознанном разбазаривании.

Встреча с доктором Редди (основателем) и заместителем генерального директора открыла, что изначально у него не было ни денег, ни готовых технологий, ни узких специалистов. Банки отказывали в кредитах (корпоративные больницы тогда не считались промышленной отраслью), а таможня не давала льгот на импорт диагностического оборудования. Реклама медицинских услуг осуждалась обществом. Доктор Редди сумел привлечь все ресурсы вопреки препятствиям, а толчком к созданию ANEL стала смерть его близкого друга — человека высокой социальной значимости, уход которого глубоко тронул его сердце. Я осознал роль искреннего душевного порыва в благородном бизнесе, который заставляет преодолевать любые преграды ради служения обществу — то, чего так часто не хватает организациям, созданным и финансируемым институтами и управляемым сухими технарями.

Если этап сбора данных был увлекательным, то написание самого кейса поначалу принесло разочарование. Подготовленный мной первый вариант получился слишком длинным — около 40 страниц, и мне никак не удавалось его сократить или разделить.

Не зная, как поступить, я обратился за помощью к молодому коллеге — старшему преподавателю кафедры управления человеческими ресурсами, недавно прошедшему курс по написанию кейсов у ведущих экспертов. Спустя месяц я напомнил ему о своей просьбе. Еще через неделю, возвращаясь вместе домой, я снова спросил его мнение. Он остановился и спросил: «Ты

действительно хочешь честный отзыв?» Получив утвердительный ответ, он произнес: «Выбрось это в корзину. Это не учебный кейс, а простое описание увиденного и твои льстивые оценки».

Я был ошеломлен и задет. Помолчав, я сказал: «Ладно, дай мне еще один шанс».

Я полностью переписал кейс, изложив сухие факты без дифирамбов и перестроив структуру. На этот раз я также подготовил методические указания (Teaching Note), объясняющие цели кейса и методику его разбора в аудитории. Я передал оба документа коллеге с условием: если и теперь получится плохо, он может сам выбросить их в мусор.

Через неделю он пришел ко мне в кабинет с восхищением: «Я-то думал, что курс “Бизнес-политика” — это сплошная болтология. Боже мой, какой потрясающий кейс! Теперь я понимаю, чему ты учишь студентов». Так я осознал, что методические указания (Teaching Note) — это неотъемлемая и важная часть учебного кейса.

Если кейс SIL стал воплощением «стратегической раскоординированности», то кейс ANEL блестяще проиллюстрировал «стратегическую согласованность» (Strategic Coherence).

Не напиши я кейс SIL, я бы не стал так яростно бороться за увеличение набора студентов PGP с 30 до 105 человек для обеспечения экономической устойчивости института и снижения зависимости от государства. С другой стороны, не напиши я кейс ANEL, у меня никогда бы не хватило уверенности взять на себя ответственность за эти масштабные реформы и довести их до успешного результата.

PARC TAULI CONSORTIUM HOSPITAL (1991–1992)

Причины, опыт и процесс написания этой серии кейсов, а также извлеченные уроки были уникальными во многих отношениях.

К 1991 году я преподавал дисциплину «Бизнес-политика» (ныне «Стратегический менеджмент») уже четыре года. Поскольку мне всегда трудно преподавать темы, не подкрепленные личным практическим наблюдением, я искал возможность написать кейс по теме «Слияния и поглощения» (M&A). Индийские компании, имевшие подобный опыт, отклоняли мои запросы, да и до 1991 года стратегия слияний в Индии применялась редко из-за жестких ограничений закона MRTP и этических стереотипов.

В 1991 году я был направлен в бизнес-школу ESADE в Барселоне на 9 месяцев по программе обмена Евро-Индия. В программе участвовали 8 ведущих школ Европы, но я выбрал ESADE, так как мне сообщили о наличии у них центра исследований слияний и поглощений. Однако по прибытии выяснилось, что центр еще только формировался. Однажды я поделился своим разочарованием с профессором поведенческих наук. Он посочувствовал мне и упомянул, что на факультете работает доктор Манель Пейро, написавший мемуары о слиянии четырех больниц, одна из которых ранее принадлежала его деду.

Встреча с доктором Манелем Пейро поначалу не предвещала успеха. Он был приятным человеком, но чрезвычайно занятым. Я попросил ознакомиться с его мемуарами, на что он

ответил: «В этом нет смысла, вы не сможете их прочесть, так как они написаны на каталанском языке, а не на испанском». Я возразил: «Это не проблема, я не знаю ни того, ни другого языка, но если вы дадите мне копию, я попробую расшифровать».

Библиотекарь помог мне, выдав каталанско-английский словарь. Вооружившись термосом с чаем, я какими-то ночами сидел над текстом, разбирая слово за словом (находя по 4–5 значений каждого). Поняв значение всех слов в предложении, я восстанавливал смысл. Через неделю я набрал темп, а за две недели перевел и напечатал около 4–5 страниц на ноутбуке, предоставленном другом из компьютерного центра.

Поскольку лично встретиться с доктором Пейро было сложно, я отправил ему переведенные страницы по внутренней почте ESADE. Уже на следующее утро я получил ответ с одобрением и минимальными правками. Доктор был поражен моей рабочей продуктивностью. Он пообещал оперативно проверять мои новые черновики переводов, и четко держал слово.

По мере перевода вырисовывалась четкая концептуальная рамка: логика формирования структуры власти в высшем руководстве, определяемая переговорными позициями и вкладом каждой из сторон. Это составило первую часть кейса (А). И вдруг меня осенило: все описанное в мемуарах я уже где-то видел! Задавшись вопросом «Где?», я вспомнил: «BHEL! В молодости, работая инженером, я наблюдал то же самое при слиянии Bharat Heavy Electricals и Heavy Electricals India Ltd.!»

На страницах мемуаров отразились те же задачи и вызовы. Ранее я видел их как разрозненные эпизоды, но кейс помог сформировать целостную модель успешного управления слиянием четырех убыточных больниц, которые через 5 лет превратились в крупный олимпийский медицинский центр. Эта концепция легла в основу части (В).

Доктор Пейро отвез меня в сам госпиталь (в 30 км от Барселоны). Там я увидел нечто поразительное: рабочие бастовали, но организовывали процесс так, чтобы пациенты ни в коей мере не страдали! Организационная структура ставила во главу угла уход за больными, а администрация лишь обеспечивала работу врачей. Бескомпромиссное следование миссии! Также меня поразила уникальная система двусторонней коммуникации — это потребовало написания части (С).

Подготовленная трехчастная серия кейсов получила одобрение руководства больницы всего за неделю и стала единственной законченной работой, представленной на итоговом семинаре выпуска. А разработанная в процессе методических указаний модель интеграции компаний после слияния превратилась в полноценную научную статью.

SCOOTERS INDIA LTD. (D) (1999–2000)

Опыт написания кейса Scooters India Ltd. (D) был столь же уникальным, сколь и неожиданным. Исполнительный директор SIL стал моим другом еще во время работы над первыми частями кейса (А, В, С), но затем наша связь прервалась на 4–5 лет. Позже при редких встречах он рассказывал об антикризисных мерах, которые предпринимал для спасения компании, но из-за загруженности и расстояния в 40 км я не придавал этим разговорам должного значения.

Спустя десять лет, в 1999 году, я снова приехал в SIL по вопросам летней практики студентов. Изменения поражали: выпуск продукции вырос в разы, линейка обновилась, цеха сияли чистотой. Но главным шоком стало известие о том, что компания вышла на чистую прибыль!

Государственное предприятие Индии, созданное на базе оборудования, выкупленного у закрывшейся итальянской фабрики 30 лет назад «как есть», впервые за свой серебряный юбилей стало прибыльным! В мировой управленческой литературе я не встречал подобных чудес.

Пока я беседовал с руководителями, молодая студентка-первокурсница записывала что-то в блокнот. Вернувшись, я увидела ее записи и был ошеломлен: там содержался наибогатейший материал для мощного кейса. Я включился в работу, добавил данные и оформил кейс, который затем был представлен на конференции и опубликован в ведущем индийском журнале Vikalpa (IIM Ahmedabad). Кейс описывает 10 лет упорного труда коллектива SIL по трансформации предприятия, болевшего 25 лет подряд.

Главный вывод SIL (D)

«Этот опыт доказывает: концептуально вывод компании из кризиса прост, хотя управленчески это тяжелейший труд. Невозможное становится возможным благодаря лидеру, которому “не все равно”»

Этот опыт доказывает: концептуально вывод компании из кризиса прост, хотя управленчески это тяжелейший труд. Он дает уверенность в том, что «невозможное возможно», если во главе стоит социально ответственный и решительный лидер. Кейс имел огромную образовательную ценность в эпоху (1999–2004 гг.), когда индийская промышленность переживала спад, а реакция властей сводилась к закрытию предприятий и сокращениям. Опыт SIL (D) наглядно показал: прежде чем закрывать заводы, нужно поверить в потенциал собственных кадров.

Опыт написания SIL (D) впоследствии помог и мне самому — когда я столкнулся с дефицитом ресурсов, забастовками персонала, задержками строительства и трениями с министерством, будучи директором института. Опираясь на уроки SIL, мне удалось провести оптимизацию, сократить расходы и вывести институт на устойчивое финансовое положение.

(Продолжение следует...)