

# Getting Multiple Returns

ഒന്നിലധികം റിട്ടേണുകൾ നേടൽ (ഒരു മാനേജ്മെന്റ് കേസ് എഴുതൽ)

സ്ട്രാറ്റജിക് മാനേജ്മെന്റിനെക്കുറിച്ചുള്ള എന്റെ കോഴ്സിനായി ലയനങ്ങളും ഏറ്റെടുക്കലും എന്നതിനെ സംബന്ധിച്ച ഒരു കേസ് മെറ്റീരിയൽ വികസിപ്പിക്കാനുള്ള അവസരം ഞാൻ തിരയുകയായിരുന്നു. ഇത്തരത്തിലുള്ള അനുഭവപരിചയമുള്ള ഇന്ത്യൻ കമ്പനികൾ എന്റെ അഭ്യർത്ഥനയോട് പ്രതികരിച്ചില്ല.

1991ൽ യൂറോ-ഇന്ത്യ എക്സ്ചേഞ്ച് പ്രോഗ്രാമിന് കീഴിൽ എന്നെ ബാസ്കിലോണയിലെ ESADE എന്ന സ്ഥലത്തേക്ക് അയച്ചു. ഒരു സന്ദർശനത്തിന്റെ ഭാഗമായി, ഏകദേശം 5 വർഷത്തിനുള്ളിൽ ഒളിമ്പിക് റഫറൽ ആശുപത്രിയായി ഉയർന്നുവന്ന നാല് "സിക്ക" ആശുപത്രികളുടെ ലയനത്തെക്കുറിച്ച് ഒരു കേസ് പഠനം വികസിപ്പിക്കാൻ എനിക്ക് കഴിഞ്ഞു. ലയനങ്ങൾ വിജയകരമായി കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നതിൽ, പ്രത്യേകിച്ച് ലയനാനന്തര സംയോജന പ്രശ്നങ്ങളിൽ, പഠനം രസകരമായ ഉൾക്കാഴ്ച നൽകി. ഇതായിരുന്നു എന്റെ ആദ്യത്തെ അന്താരാഷ്ട്ര കേസ് സ്റ്റഡി.

കേസ് മെറ്റീരിയലിന് അന്തിമ രൂപം നൽകുന്നതിന്, അതിന്റെ അധ്യാപന കുറിപ്പ് എഴുതുന്നതിനെക്കുറിച്ച് ഞാൻ ചിന്തിച്ചു. ഈ ആവശ്യത്തിന് പ്രസക്തമായ നിർദ്ദേശിക്കപ്പെട്ട വായനകൾ തിരിച്ചറിയാൻ ഞാൻ ESADE-യുടെ ലൈബ്രറിയിൽ തിരഞ്ഞു, പക്ഷേ ഈ കേസ് ഇതുവരെ സാഹിത്യത്തിൽ അത്ര ആഴത്തിൽ ഉൾപ്പെടുത്തിയിട്ടില്ലാത്ത ലയനാനന്തര സംയോജനവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട മാനേജ്മെന്റ് ജോലികളും വെല്ലുവിളികളും ചിത്രീകരിക്കുന്നുവെന്ന് മനസ്സിലായി. കേസ് സ്റ്റഡി ഈ ഗവേഷണ വിടവ് നികത്തുകയും അധ്യാപന കുറിപ്പ് ഒരു ഗവേഷണ പ്രബന്ധമായി ഉയർന്നുവരികയും ചെയ്തു. ഗുഡ്ഗാവിലെ എം. ഡി. ഐ. യിൽ നടന്ന ഇന്ത്യൻ മാനേജ്മെന്റ് സ്കൂളുകളുടെ ആറാം വാർഷിക സമ്മേളനത്തിൽ ഇത് അവതരിപ്പിക്കുകയും പ്രസിദ്ധീകരിക്കുകയും ചെയ്തു.

ബ്രാട്ടിസ്ലാവയിൽ നടന്ന വാക്ര(വേൾഡ് അസോസിയേഷൻ ഫോർ കേസ് റിസർച്ച് ആൻഡ് ആപ്ലിക്കേഷൻ) ഇന്റർനാഷണൽ കോൺഫറൻസിനായി കേസ് സ്റ്റഡി സ്വീകരിച്ചു, ഇത് എനിക്ക് എന്റെ ആദ്യ അന്താരാഷ്ട്ര കോൺഫറൻസിൽ പങ്കെടുക്കാൻ അവസരം നൽകി.

ആകസ്മികമായി, ബ്രാട്ടിസ്ലാവയിലേക്കുള്ള വഴി വീയനായിലൂടെയായതിനാൽ ഒരു കിഴക്കൻ യൂറോപ്യൻ രാജ്യത്തെയും (സ്ലൊവാക്യ) മറ്റൊരു ചെറിയ യൂറോപ്യൻ രാജ്യമായ ഓസ്ട്രിയയെയും (ഞാൻ കണ്ടിട്ടില്ല) ആദ്യമായി അനുഭവിക്കാൻ ഇത് എനിക്ക് അവസരം നൽകി.

കേസിനായി നിർദ്ദേശിച്ച വായനകൾ തിരിച്ചറിയുന്നതിനായി ESADE-യുടെ ലൈബ്രറി സ്കാൻ ചെയ്യുന്നത് ലയനങ്ങളുടെയും ഏറ്റെടുക്കലുകളുടെയും വിവിധ വശങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളുന്ന സാഹിത്യം തിരിച്ചറിയുന്നതിനും അഭിനന്ദിക്കുന്നതിനും സഹായിച്ചു. ഇത് എം. ബി. എ വിദ്യാർത്ഥികൾക്കായി ഈ വിഷയത്തിൽ ഒരു കോഴ്സ് രൂപകൽപ്പന ചെയ്യുന്നതിലേക്കും ESADE ഫാക്കൽറ്റിയുമായി കൂടിയാലോചിച്ച് കോഴ്സിന്റെ രൂപരേഖ അന്തിമമാക്കുന്നതിലേക്കും ഞങ്ങളുടെ ലൈബ്രറിയിൽ നിലവിലില്ലാത്ത പ്രസക്തമായ കോഴ്സ് മെറ്റീരിയലുകൾ ശേഖരിക്കുന്നതിലേക്കും നയിക്കുന്നു. 1993-94 ൽ രാജ്യത്ത് ആദ്യമായി പിജിപി വിദ്യാർത്ഥികൾക്കായി കോഴ്സ് ആരംഭിക്കാൻ സാധിച്ചു. ഈ അനുഭവം ഇൻസ്റ്റിറ്റ്യൂട്ടിൽ ലയനവും ഏറ്റെടുക്കലും സംബന്ധിച്ച ആദ്യത്തെ മാനേജ്മെന്റ് ഡെവലപ്മെന്റ് പ്രോഗ്രാം രൂപകൽപ്പന ചെയ്യുന്നതിനും ആരംഭിക്കുന്നതിനും സഹായിച്ചു, വിഷയം ആക്കം കൂട്ടുന്നതിന് വളരെ മുമ്പും 5 വർഷത്തിന് ശേഷം ലയനവും ഏറ്റെടുക്കലും ഒരു തരംഗമാകുന്നതിന് മുമ്പും.

ഡബ്ല്യു.എ.സി.ആർ.എ കോൺഫറൻസിൽ പങ്കെടുക്കുമ്പോൾ ഇന്ത്യയിൽ ഒരു ഡബ്ല്യു.എ.സി.ആർ.എ കോൺഫറൻസ് നടത്താനുള്ള സാധ്യത പരിശോധിക്കപ്പെട്ടു. അവർ താത്പര്യമുള്ളവരായി തോന്നുകയും

നിർദ്ദേശം അയക്കാൻ ആവശ്യപ്പെടുകയും ചെയ്തു. മടങ്ങിയെത്തിയപ്പോൾ കോൺഫറൻസ് യാഥാർത്ഥ്യമാകുമോ എന്ന് ഞാൻ ചിന്തിച്ചു. ഐ.ഐ.എം.എല്ലിൽ നിന്ന് ആരാണ് കേസ് സ്റ്റഡിക്ക് സംഭാവന നൽകുക. പല ഫാക്കൽറ്റികളും കേസുകൾ എഴുതുന്നുണ്ടായിരുന്നില്ല.

ആ വർഷം (1993-94) ഞാൻ മൂന്ന് ടേമുകളിലും പഠിപ്പിക്കുകയായിരുന്നു. പി. ജി. പി വിദ്യാർത്ഥികളുമായി ഞാൻ സാധ്യത അന്വേഷിച്ചു. അവരിൽ 40 പേർ സന്നദ്ധപ്രവർത്തനം നടത്തുകയും അതിന്റെ അവസാനം 8 കേസ് പഠനങ്ങൾ പുറത്തുവരികയും ചെയ്തു. കോൺഫറൻസ് യാഥാർത്ഥ്യമായില്ലെങ്കിലും ആദ്യത്തെ ഐ. ഐ. എം. എൽ സീരീസ് (വിദ്യാർത്ഥികളുടെ കേസുകൾ, എന്റെ കേസുകൾ, മറ്റ് ഫാക്കൽറ്റി അംഗങ്ങളുടെ കേസുകൾ) പുറത്തുവന്നു. ബിരുദദാന ദിനത്തിൽ ബഹുമാനപ്പെട്ട മാനവവിഭവശേഷി മന്ത്രി ഇത് പുറത്തിറക്കി.

കോൺഫറൻസിനുള്ള തയ്യാറെടുപ്പിന്റെ ഭാഗമായി, ഇന്ത്യയിലെ മാനേജ്മെന്റ് സ്കൂളുകളിലെ ഫാക്കൽറ്റി അംഗങ്ങൾ ഉപയോഗത്തെക്കുറിച്ചും കേസ് റെറ്റിംഗിനെക്കുറിച്ചും ഒരു സർവ്വേ നടത്തിയിരുന്നു.

വിദ്യാർത്ഥിയുടെ കേസ് എഴുത്തിന്റെ അനുഭവത്തെക്കുറിച്ചുള്ള മറ്റൊരു പ്രബന്ധവും വികസിപ്പിച്ചു. ഈ രണ്ട് പ്രബന്ധങ്ങളും ഡബ്ല്യു. എ. സി. ആർ. എയുടെ അടുത്ത വാർഷിക സമ്മേളനത്തിൽ അവതരിപ്പിക്കുന്നതിനായി സ്വീകരിച്ചു.

കേസുകളുടെ ട്രയൽ റൺ തയ്യാറാക്കുന്നതിനായി "ഭാവിയെ രൂപപ്പെടുത്തുക" എന്ന തലക്കെട്ടിൽ സ്ട്രാജിക് മാനേജ്മെന്റിനെക്കുറിച്ചുള്ള (എസ്എം) ഒരു മാനേജ്മെന്റ് ഡെവലപ്മെന്റ് പ്രോഗ്രാം (എംഡിപി) നടത്തി. ഇൻസ്റ്റിറ്റ്യൂട്ടിലെ എസ്എമ്മിലെ ആദ്യത്തെ എംഡിപിയായിരുന്നു ഇത്. വിഭവങ്ങളും അടിസ്ഥാന സൗകര്യങ്ങളും അപര്യാപ്തമായിരുന്നിട്ടും ഇൻസ്റ്റിറ്റ്യൂട്ട് വർഷങ്ങളോളം എസ്എമ്മിൽ എംഡിപി നടത്തുന്നത് തുടർന്നു.

കേസുകളുടെ കൂട്ടം എന്റെ സഹപ്രവർത്തകരെ കാണിക്കുകയും അത് ഒരു പുസ്തകമായി പ്രസിദ്ധീകരിക്കണമെന്ന് അവർ നിർദ്ദേശിക്കുകയും ചെയ്തു. അങ്ങനെ എസ്എമ്മിനെക്കുറിച്ചുള്ള ആദ്യ കേസ് ബുക്ക് 1996-ൽ പ്രസിദ്ധീകരിച്ചു.

വിദ്യാർത്ഥികളുടെ കേസുകളുടെ പകർപ്പുകൾ ലഭ്യമായതിനാൽ അവരുടെ കേസുകൾ പ്രസിദ്ധീകരിക്കാൻ ശ്രമിക്കുമെന്ന് ഞാൻ അവർക്ക് വാഗ്ദാനം നൽകിയിരുന്നു. എന്റെ കേസുകളുടെ പകർപ്പുകൾ (1981 മുതൽ എഴുതിയത്) വിദ്യാർത്ഥികളുടെ 5 കേസുകൾക്കൊപ്പം എനിക്ക് ലഭിച്ചു, സ്ട്രാജിക് മാനേജ്മെന്റ് പ്രോസസിന്റെ കീഴിൽ വരുന്ന വിഷയങ്ങളുടെ ക്രമത്തിൽ അവ ക്രമീകരിക്കുകയും കേസുകളുടെ ഒരു മാസ്റ്റർ കോപ്പി ഉണ്ടാക്കുകയും ചെയ്തു. ഇതിൽ ആകൃഷ്ടനായ എ. ഐ. എം. എസ് സെക്രട്ടറി ഒരു മാനേജ്മെന്റ് ടീച്ചിംഗ് പ്രോഗ്രാമിന് (എം. ടി. പി) ഭാഗിക ധനസഹായം നൽകാൻ തീരുമാനിച്ചു. അങ്ങനെ 1996 ജനുവരിയിൽ ഐഐഎംഎല്ലിൽ ആദ്യത്തെ എംടിപി നടത്തി, റെക്കോർഡ് എണ്ണം 37 പേർ പങ്കെടുത്തു, ഏകദേശം 20 എംഡിപി പങ്കാളികൾക്ക് അടിസ്ഥാന സൗകര്യങ്ങൾ ഒരുക്കി.

മാനേജ്മെന്റ് ടീച്ചേഴ്സ് പ്രോഗ്രാമിന്റെ അവസാനത്തിൽ, പങ്കെടുത്തവരിൽ ഭൂരിഭാഗവും വളരെ മുതിർന്ന ഫാക്കൽറ്റി അംഗങ്ങളായിരുന്നു (37 ൽ 30 പേരും വായനക്കാരും അതിനു മുകളിലുള്ളവരായിരുന്നു) കോളേജ് പഠന സമ്പ്രദായത്തിൽ വളരെയധികം മതിപ്പുള്ളവരായിരുന്നു. വർഷം തോറും കണ്ടുമുട്ടാനും സ്വയം അപ്ഡേറ്റ് ചെയ്യാനും അവസരം നൽകുന്ന കറഞ്ഞ ചെലവിലുള്ള ഒരു പ്ലാറ്റ്ഫോം ഉയർത്താൻ എന്തെങ്കിലും ചെയ്യണമെന്ന് അവർ വിനീതമായ അഭ്യർത്ഥന നടത്തി. ഇത് രാജ്യത്ത് ഇത്തരത്തിലുള്ള ആദ്യത്തേതായ

സ്ട്രാറ്റജിക് മാനേജ്മെന്റ് ഫോറം എന്ന പ്രൊഫഷണൽ ബോഡിയിലേക്ക് നയിച്ചു. 1997ൽ ഐ. ഐ. എം. എല്ലിൽ സംഘടിപ്പിച്ച ഫോറത്തിന്റെ ആദ്യ സമ്മേളനം നടന്നു.

2001-ൽ ഐ.ഐ.എം.എൽ, ഐ.ഐ.എം.ബി, ഐ.ഐ.എം.സി, ഐ.ഐ.എം.എൽ എന്നിവയുടെ ആദ്യ സംയുക്ത സെമിനാർ ഫോറം സംഘടിപ്പിച്ചു. തുടർന്ന് ഐ.ഐ.എം.എൽ, ഐ.ഐ.എഫ്.ടി, ഗോവ സർവകലാശാല, ഗോവയിലെ ടെറി ഗോവ എന്നിവർ ചേർന്ന് ഡബ്ല്യു. ടി. ഒയെക്കുറിച്ചുള്ള സംയുക്ത സെമിനാറും നടന്നു. 2002 ആയപ്പോഴേക്കും സഹകരണ മനോഭാവം വ്യാപിക്കാൻ തുടങ്ങി. എം.ഡി.ഐ ഗുഡ്ഗാവ്, ഐ.ഐ.എഫ്.എം ഭോപ്പാൽ, എക്സ്.എൽ.ആർ.ഐ ജംഷഡ്പൂർ എന്നിവിടങ്ങളിൽ നടന്ന വാർഷികസമ്മേളനങ്ങളിലൂടെ ഐ.ഐ.എമ്മുകൾക്കിടയിലും മറ്റുള്ളവർ, ഐ.ഐ.എം ഇതര സർക്കാരിതര സ്ഥാപനങ്ങൾ എന്നിവയിലേക്കും സഹകരണത്തിന്റെ മനോഭാവം വ്യാപിച്ചു. ഇതുവരെ, ഫോറം 19 കോൺഫറൻസുകൾ/സെമിനാറുകൾ സംഘടിപ്പിച്ചു, അതിൽ 700 ലധികം പ്രബന്ധങ്ങൾ അവതരിപ്പിച്ചു.

2007 മുതൽ ഫോറം അതിന്റെ കോൺഫറൻസുകൾ ഐഐടികളിലേക്ക് വ്യാപിപ്പിച്ചു, ഐഐടി ബോംബെയും ഐഐടി കാൺപൂരും യഥാക്രമം 2007-ലും 2008-ലും കോൺഫറൻസുകൾ സംഘടിപ്പിച്ചു. അന്നുമുതൽ വാർഷിക സമ്മേളനം തിരഞ്ഞെടുത്ത പ്രബന്ധങ്ങൾ പുസ്തകങ്ങളായി പുറത്തിറക്കാൻ തുടങ്ങി. ഐ.ഐ.എം.എല്ലും ഐ.ഐ.എഫ്.ടിയും മറ്റ് സ്ഥാപനങ്ങളും തമ്മിലുള്ള സഹകരണത്തിന്റെ മനോഭാവം കണക്കിലെടുത്ത് സംയുക്തമായി ഗവേഷണം നടത്താൻ അനുവദിച്ചുകൊണ്ട് ഐ.ഐ.എം.എല്ലിന് ഈ വർഷത്തെ ഏറ്റവും വലിയ ഗവേഷണ ഗ്രാന്റ് അനുവദിച്ചു. ഐ.ഐ.എം കോഴിക്കോട്ടുമായി സഹകരിച്ച് ഐ.ഐ.എം.എൽ 5 സംയുക്ത കോൺഫറൻസുകൾ നടത്തി, അതിൽ നിന്ന് 3 പുസ്തകങ്ങൾ പുറത്തുവന്നിട്ടുണ്ട്.

2003-ൽ 6 ഐ.ഐ.എമ്മുകൾ, എക്സ്.എൽ.ആർ.ഐ, എം ഡി.ഐ, ഐ.ഐ.എഫ്.ടി എന്നിവയുടെ കൺസോർഷ്യത്തിലൂടെ സമഗ്രമായ രീതിയിൽ മാനേജ്മെന്റ് ടീച്ചേഴ്സ് പ്രോഗ്രാം ആരംഭിക്കാൻ എസ്.എം.എഫ് തീരുമാനിച്ചു. മൊത്തം 67 ആളുകൾ നീണ്ടുനിന്ന എം.ടി.പികളിൽ 1789-ലധികം ഫാക്കൽറ്റി അംഗങ്ങൾ പങ്കെടുത്തു.

2010-ൽ ഐ.ഐ.എം അഹമ്മദാബാദിൽ എസ്.എം.എഫിന്റെ ആദ്യ അന്താരാഷ്ട്ര സമ്മേളനം സംഘടിപ്പിച്ചു.

- Q1. 1991-92 ൽ വികസിപ്പിച്ച എം & എ കേസ് സ്റ്റഡിയിൽ നിന്ന് എത്ര ഫലങ്ങൾ ഉണ്ടായി?
- Q2. എത്ര ഫലങ്ങൾ ആവർത്തിച്ചു?
- Q3. കഥയിൽ നിന്ന് എന്തെങ്കിലും പാഠങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളാൻ കഴിയുമെങ്കിൽ അവ എന്തെല്ലാമാണ്?
- Q4. ഇതൊരു വിജയത്തിന്റെ കഥയാണോ അതോ പരാജയത്തിന്റെ കഥയാണോ?
- Q5. കേസ് മുഴുവൻ സംഭവവികാസവും ഉൾക്കൊള്ളുന്നുണ്ടോ?
- Q6. കേസിൽ മറഞ്ഞിരിക്കുന്ന മറ്റ് കഥകളുണ്ടോ? എത്രയെണ്ണം?

കേസ് ട്രിയുടെ അധ്യാപനക്കുറിപ്പ്

കേസിന്റെ അബ്സ്ട്രാക്ട്

## കേസിന്റെ ലക്ഷ്യങ്ങൾ

കേസിന് ഈ പറഞ്ഞവ വ്യക്തമാക്കാൻ കഴിയും

1. കേസ് മെറ്റീരിയലും കേസ് ഗവേഷണവും
2. പുതിയ ആശയങ്ങൾ എങ്ങനെ സംഘടനയുടെ വളർച്ചയിലേക്ക് നയിക്കും
3. അവസരം എന്താണ്? അവസര വികസനത്തിൽ വ്യക്തിക്ക് പങ്കുണ്ടോ?
4. തന്ത്രപരമായ സഖ്യം → പ്രയോജനങ്ങൾ → ഔട്ട്സോഴ്സിംഗ് വഴി ആവശ്യങ്ങൾ നിറവേറ്റുക  
→ കുറഞ്ഞ ചെലവ്

→ മറ്റുവിധത്തിൽ സാധ്യമല്ലാത്ത ഔട്ട്സോഴ്സ്

വഴിയുള്ള മീറ്റിംഗ് ആവശ്യകതകൾ

→ തന്ത്രപരമായ സഖ്യത്തിന്റെ പരിമിതികൾ

5. ഒരു സംഭവത്തിൽ നിന്നുള്ള ഒന്നിലധികം ഫലങ്ങൾ
6. വിവിധ സംഘടനകളിൽ ചെറിയ വിഭവങ്ങൾ കൂട്ടിച്ചേർത്ത് പ്രവർത്തിക്കുന്നത് വളരെ കുറവാണ്.
7. വലിയ ജോലികൾ എങ്ങനെ ഏറ്റെടുക്കാം
8. തന്ത്ര രൂപീകരണത്തിന്റെയും നടപ്പാക്കലിന്റെയും വൈവിധ്യമാർന്ന പ്രക്രിയ
9. ജീവനക്കാരില്ലാത്ത സംഘടന/കടലാസില്ലാത്ത ഓഫീസ്
10. രാജ്യത്ത് നിലവിലുള്ള സന്നദ്ധ മനോഭാവത്തിന്റെ അളവ് (ഓണറേറിയം ഇല്ലാതെ പരിപാടികൾ നടത്തുന്നു)
11. അവസരങ്ങൾ എങ്ങനെ നഷ്ടപ്പെടുന്നു

കേസിന്റെ ഉപയോഗങ്ങൾ

കേസ് വിശകലനം

### 1. ലയനവും ഏറ്റെടുക്കലും

കേസ് സ്ട്രാറ്റജിക് മാനേജ്മെന്റിനെക്കുറിച്ചുള്ള എന്റെ കോഴ്സിനായി ലയനങ്ങളും ഏറ്റെടുക്കലും സംബന്ധിച്ച ഒരു കേസ് മെറ്റീരിയൽ വികസിപ്പിക്കാനുള്ള അവസരം ഞാൻ തിരയുകയായിരുന്നു. ഇത്തരത്തിലുള്ള അനുഭവപരിചയമുള്ള ഇന്ത്യൻ കമ്പനികൾ എന്റെ അഭ്യർത്ഥനയോട് പ്രതികരിച്ചില്ല. 1991ൽ യൂറോ-ഇന്ത്യ എക്സ്ചേഞ്ച് പ്രോഗ്രാമിന് കീഴിൽ എന്നെ ബാങ്ക്ലോണയിലെ ഇസഡെ എന്ന സ്ഥലത്തേക്ക് അയച്ചു. ഒരു സന്ദർശനത്തിന്റെ ഭാഗമായി, ഏകദേശം 5 വർഷത്തിനുള്ളിൽ ഒളിമ്പിക് റഫറൽ ആശുപത്രിയായി ഉയർന്നുവന്ന നാല് "സിക്ക" ആശുപത്രികളുടെ ലയനത്തെക്കുറിച്ച് ഒരു കേസ് പഠനം വികസിപ്പിക്കാൻ എനിക്ക് കഴിഞ്ഞു. ലയനങ്ങൾ വിജയകരമായി കൈകാര്യം ചെയ്യുന്നതിൽ, പ്രത്യേകിച്ച് ലയനാനന്തര സംയോജന പ്രശ്നങ്ങളിൽ, പഠനം രസകരമായ ഉൾക്കാഴ്ച നൽകി. ഇതായിരുന്നു എന്റെ ആദ്യത്തെ അന്താരാഷ്ട്ര കേസ് സ്റ്റഡി.

### 2. ടീച്ചിംഗ് നോട്ട് & റിസർച്ച് പേപ്പർ

കേസ് മെറ്റീരിയലിന് അന്തിമ രൂപം നൽകുന്നതിന്, അതിന്റെ അധ്യാപന കുറിപ്പ് എഴുതുന്നതിനെക്കുറിച്ച് ഞാൻ ചിന്തിച്ചു. ഈ ആവശ്യത്തിന് പ്രസക്തമായ നിർദ്ദേശിക്കപ്പെട്ട വായനകൾ തിരിച്ചറിയാൻ ഞാൻ ESADE-യുടെ ലൈബ്രറിയിൽ തിരഞ്ഞു, പക്ഷേ ഈ കേസ് ഇതുവരെ സാഹിത്യത്തിൽ അത്ര ആഴത്തിൽ ഉൾപ്പെടുത്തിയിട്ടില്ലാത്ത ലയനാനന്തര സംയോജനവുമായി ബന്ധപ്പെട്ട മാനേജ്മെന്റ് ജോലികളും വെല്ലുവിളികളും ചിത്രീകരിക്കുന്നുവെന്ന് മനസ്സിലായി. കേസ് സ്റ്റഡി ഈ ഗവേഷണ വിടവ് നികത്തുകയും അധ്യാപന കുറിപ്പ് ഒരു ഗവേഷണ പ്രബന്ധമായി ഉയർന്നുവരികയും ചെയ്തു. ഗുഡ്ഗാവിലെ എം. ഡി. ഐ. യിൽ നടന്ന ഇന്ത്യൻ മാനേജ്മെന്റ് സ്കൂളുകളുടെ ആറാം വാർഷിക സമ്മേളനത്തിൽ ഇത് അവതരിപ്പിക്കുകയും പ്രസിദ്ധീകരിക്കുകയും ചെയ്തു.

### 3. വാക്ര സമ്മേളനം

ബ്രാട്ടിസ്ലാവയിൽ നടന്ന വാക്ര (വേൾഡ് അസോസിയേഷൻ ഫോർ കേസ് റിസർച്ച് ആൻഡ് ആപ്ലിക്കേഷൻ) ഇന്റർനാഷണൽ കോൺഫറൻസിനായി കേസ് സ്റ്റഡി സ്വീകരിച്ചു, ഇത് എന്റെ ആദ്യ അന്താരാഷ്ട്ര കോൺഫറൻസിൽ പങ്കെടുക്കാൻ എനിക്ക് അവസരം നൽകി. ആകസ്മികമായി, ബ്രാട്ടിസ്ലാവയിലേക്കുള്ള വഴി വിയന്നയിലൂടെയായതിനാൽ ഒരു കിഴക്കൻ യൂറോപ്യൻ രാജ്യത്തെയും (സ്ലൊവാക്യ) മറ്റൊരു ചെറിയ യൂറോപ്യൻ രാജ്യമായ ഓസ്ട്രിയയെയും (ഞാൻ കണ്ടിട്ടില്ല) ആദ്യമായി അനുഭവിക്കാൻ ഇത് എനിക്ക് അവസരം നൽകി.

### 4. പിജിപി കോഴ്സ്

കേസിനായി നിർദ്ദേശിച്ച വായനകൾ തിരിച്ചറിയുന്നതിനായി ESADE-ന്റെ ലൈബ്രറിയുടെ സ്കാനിംഗ് ലയനങ്ങളുടെയും ഏറ്റെടുക്കലുകളുടെയും വിവിധ വശങ്ങൾ ഉൾക്കൊള്ളുന്ന സാഹിത്യത്തെ തിരിച്ചറിയുന്നതിനും അഭിനന്ദിക്കുന്നതിനും സഹായിച്ചു. ഇത് എം. ബി. എ വിദ്യാർത്ഥികൾക്കായി ഈ വിഷയത്തിൽ ഒരു കോഴ്സ് രൂപകൽപ്പന ചെയ്യുന്നതിലേക്കും ESADE ഫാക്കൽറ്റിയുമായി കൂടിയാലോചിച്ച് കോഴ്സിന്റെ രൂപരേഖ അന്തിമമാക്കുന്നതിലേക്കും ഞങ്ങളുടെ ലൈബ്രറിയിൽ നിലവിലില്ലാത്ത പ്രസക്തമായ കോഴ്സ് മെറ്റീരിയലുകൾ ശേഖരിക്കുന്നതിലേക്കും നയിക്കുന്നു. 1993-94 ൽ രാജ്യത്ത് ആദ്യമായി പിജിപി വിദ്യാർത്ഥികൾക്കായി കോഴ്സ് ആരംഭിക്കാൻ സാധിച്ചു.

### 5. എംഡിപി

ഈ അനുഭവം ഇൻസ്റ്റിറ്റ്യൂട്ടിൽ ലയനവും ഏറ്റെടുക്കലും സംബന്ധിച്ച ആദ്യത്തെ മാനേജ്മെന്റ് ഡെവലപ്മെന്റ് പ്രോഗ്രാം രൂപകൽപ്പന ചെയ്യുന്നതിനും ആരംഭിക്കുന്നതിനും സഹായിച്ചു. വിഷയം ആക്കം കൂട്ടുന്നതിന് വളരെ മുമ്പും 5 വർഷത്തിന് ശേഷം ലയനവും ഏറ്റെടുക്കലും ഒരു തരംഗമാകുന്നതിന് മുമ്പും.

**6. ഐ.ഐ.എം.എൽ കേസ് സിരീസ്**

ഡബ്ല്യു.എ.സി.ആർ.എ കോൺഫറൻസിൽ പങ്കെടുക്കുമ്പോൾ ഇന്ത്യയിൽ ഒരു ഡബ്ല്യു.എ.സി.ആർ.എ കോൺഫറൻസ് നടത്താനുള്ള സാധ്യത പരിശോധിക്കപ്പെട്ടു. അവർ താത്പര്യമുള്ളവരായി തോന്നുകയും നിർദ്ദേശം അയയ്ക്കാൻ ആവശ്യപ്പെടുകയും ചെയ്തു. മടങ്ങിയെത്തിയപ്പോൾ കോൺഫറൻസ് യാഥാർത്ഥ്യമാകുമോ എന്ന് ഞാൻ ചിന്തിച്ചു. ഐ. ഐ. എം. എല്ലിൽ നിന്ന് ആരാണ് കേസ് സ്റ്റഡിക്ക് സംഭാവന നൽകുക. പല ഫാക്കൽറ്റികളും കേസുകൾ എഴുതുന്നുണ്ടായിരുന്നു. ആ വർഷം (1993-94) ഞാൻ മൂന്ന് ടേമുകളിലും പഠിപ്പിക്കുകയായിരുന്നു. പി. ജി. പി വിദ്യാർത്ഥികളുമായി ഞാൻ സാധ്യത അന്വേഷിച്ചു. അവരിൽ 40 പേർ സന്നദ്ധപ്രവർത്തനം നടത്തുകയും അതിന്റെ അവസാനത്തിൽ 8 കേസ് പഠനങ്ങൾ പുറത്തുവരികയും ചെയ്തു. കോൺഫറൻസ് യാഥാർത്ഥ്യമായില്ലെങ്കിലും ആദ്യത്തെ ഐ. ഐ. എം. എൽ സിരീസ് (വിദ്യാർത്ഥികളുടെ കേസുകൾ, എന്റെ കേസുകൾ, മറ്റ് ഫാക്കൽറ്റി അംഗങ്ങളുടെ കേസുകൾ) പുറത്തുവന്നു. ബിരുദദാന ദിനത്തിൽ ബഹുമാനപ്പെട്ട മാനവവിഭവശേഷി മന്ത്രി ഇത് പുറത്തിറക്കി.

**7. ഡബ്ല്യു.എ.സി.ആർ.എ-യിൽ പേപ്പർ അവതരണം**

കോൺഫറൻസിനുള്ള തയ്യാറെടുപ്പിന്റെ ഭാഗമായി, ഇന്ത്യയിലെ മാനേജ്മെന്റ് സ്കൂളുകളിലെ ഫാക്കൽറ്റി അംഗങ്ങൾ ഉപയോഗത്തെക്കുറിച്ചും കേസ് റെറ്റിംഗിനെക്കുറിച്ചും ഒരു സർവ്വേ നടത്തിയിരുന്നു. വിദ്യാർത്ഥിയുടെ കേസ് എഴുത്തിന്റെ അനുഭവത്തെക്കുറിച്ചുള്ള മറ്റൊരു പ്രബന്ധവും വികസിപ്പിച്ചു. ഈ രണ്ട് പ്രബന്ധങ്ങളും ഡബ്ല്യു. എ. സി. ആർ. എയുടെ അടുത്ത വാർഷിക സമ്മേളനത്തിൽ അവതരിപ്പിക്കുന്നതിനായി സ്വീകരിച്ചു..

**8. സ്ട്രാജിക് മാനേജ്മെന്റിനെക്കുറിച്ചുള്ള എംഡിപി**

കേസുകളുടെ ട്രേൽ റൺ തയ്യാറാക്കുന്നതിനായി "ഭാവിയെ രൂപപ്പെടുത്തുക" എന്ന തലക്കെട്ടിൽ സ്ട്രാജിക് മാനേജ്മെന്റിനെക്കുറിച്ചുള്ള (എസ്എം) ഒരു മാനേജ്മെന്റ് ഡെവലപ്മെന്റ് പ്രോഗ്രാം (എംഡിപി) നടത്തി. ഇൻസ്റ്റിറ്റ്യൂട്ടിലെ എസ്എമ്മിലെ ആദ്യത്തെ എംഡിപിയായിരുന്നു ഇത്. അപര്യാപ്തമായ വിഭവങ്ങളും അടിസ്ഥാന സൗകര്യങ്ങളും ഉണ്ടായിരുന്നിട്ടും ഇൻസ്റ്റിറ്റ്യൂട്ട് വർഷങ്ങളോളം എസ്എമ്മിൽ എംഡിപി നടത്തുന്നത് തുടർന്നു.

**9. സ്ട്രാജിക് മാനേജ്മെന്റിനെക്കുറിച്ചുള്ള കേസ് പുസ്തകം**

കേസുകളുടെ ഒരു കൂട്ടം എന്റെ സഹപ്രവർത്തകരെ കാണിച്ചു, അത് ഒരു പുസ്തകമായി പ്രസിദ്ധീകരിക്കണമെന്ന് അവർ നിർദ്ദേശിച്ചു. അങ്ങനെ എസ്എമ്മിനെക്കുറിച്ചുള്ള ആദ്യത്തെ കേസ് പുസ്തകം 1996 ൽ പ്രസിദ്ധീകരിച്ചു.

**10. മാനേജ്മെന്റ് ടീച്ചേഴ്സ് പ്രോഗ്രാം**

വിദ്യാർത്ഥികളുടെ കേസുകളുടെ പകർപ്പുകൾ ലഭ്യമായതിനാൽ അവരുടെ കേസുകൾ പ്രസിദ്ധീകരിക്കാൻ ശ്രമിക്കുമെന്ന് ഞാൻ അവർക്ക് വാഗ്ദാനം നൽകിയിരുന്നു. എന്റെ കേസുകളുടെ പകർപ്പുകൾ (1981 മുതൽ എഴുതിയത്) വിദ്യാർത്ഥികളുടെ 5 കേസുകൾക്കൊപ്പം എനിക്ക് ലഭിച്ചു, സ്ട്രാജിക് മാനേജ്മെന്റ് പ്രോസസിന്റെ കീഴിൽ വരുന്ന വിഷയങ്ങളുടെ ക്രമത്തിൽ അവ ക്രമീകരിക്കുകയും കേസുകളുടെ ഒരു മാസ്റ്റർ കോപ്പി ഉണ്ടാക്കുകയും ചെയ്തു. ഇതിൽ ആകൃഷ്ടനായ എ. ഐ. എം. എസ് സെക്രട്ടറി ഒരു മാനേജ്മെന്റ് ടീച്ചിംഗ് പ്രോഗ്രാമിന് (എം. ടി. പി) ഭാഗിക ധനസഹായം നൽകാൻ തീരുമാനിച്ചു. അങ്ങനെ 1996 ജനുവരിയിൽ ഐഐഎംഎല്ലിൽ ആദ്യത്തെ എംടിപി നടത്തി, റെക്കോർഡ് എണ്ണം 37 പേർ പങ്കെടുത്തു, ഏകദേശം 20 എംഡിപി പങ്കാളികൾക്ക് അടിസ്ഥാന സൗകര്യങ്ങൾ ഒരുക്കി.

**11. സ്ട്രാജിക് മാനേജ്മെന്റ് ഫോറം**

മാനേജ്മെന്റ് ടീച്ചേഴ്സ് പ്രോഗ്രാമിന്റെ അവസാനത്തിൽ, പങ്കെടുത്തവരിൽ ഭൂരിഭാഗവും വളരെ മുതിർന്ന ഫാക്കൽറ്റി അംഗങ്ങളായിരുന്നു (37 ൽ 30 പേരും വായനക്കാരും അതിനു മുകളിലുള്ളവരായിരുന്നു) കോളേജ് പഠന സമ്പ്രദായത്തിൽ വളരെയധികം മതിപ്പുള്ളവരായിരുന്നു. വർഷം തോറും കണ്ടുമുട്ടാനും സ്വയം അപ്ഡേറ്റ് ചെയ്യാനും അവസരം നൽകുന്ന കുറഞ്ഞ ചെലവിലുള്ള ഒരു പ്ലാറ്റ്ഫോം ഉയർത്താൻ എന്തെങ്കിലും ചെയ്യണമെന്ന് അവർ വിനീതമായ അഭ്യർത്ഥന നടത്തി. ഇത് രാജ്യത്ത് ഇത്തരത്തിലുള്ള ആദ്യത്തേതായ സ്ട്രാജിക് മാനേജ്മെന്റ് ഫോറം എന്ന പ്രൊഫഷണൽ ബോഡിയിലേക്ക് നയിച്ചു.

**12. ഫോറത്തിന്റെ ആദ്യ സമ്മേളനം**

1997-ൽ ആണ് ആദ്യത്തെ ഫോറം സമ്മേളനം നടന്നത്, ഐഐഎംഎല്ലിൽ സംഘടിപ്പിച്ച ആദ്യ സമ്മേളനമായിരുന്നു അത്.

**13. ഐ.ഐ.എം.എല്ലിൽ സംയുക്ത സെമിനാർ**

2001-ൽ ഐ.ഐ.എം.എൽ, ഐ.ഐ.എം.ബി, ഐ.ഐ.എം.സി, ഐ.ഐ.എം.എൽ എന്നിവയുടെ ആദ്യ സംയുക്ത സെമിനാർ ഫോറം സംഘടിപ്പിച്ചു.

**14. എസ്.എം.എഫിന് കീഴിൽ ഡബ്ല്യൂ.ടി.ഒയെക്കുറിച്ചുള്ള സംയുക്ത സെമിനാർ**

തുടർന്ന് ഐ.ഐ.എം.എൽ, ഐ.ഐ.എഫ്.ടി, ഗോവ സർവകലാശാല, ഗോവയിലെ ടെറി ഗോവ എന്നിവർ ചേർന്ന് ഡബ്ല്യൂ.ടി.ഒയെക്കുറിച്ചുള്ള സംയുക്ത സെമിനാറും നടന്നു.

**15. ഫോറത്തിന്റെ കോൺഫറൻസുകളും സെമിനാറുകളും**

2002 ആയപ്പോഴേക്കും സഹകരണ മനോഭാവം വ്യാപിക്കാൻ തുടങ്ങി. എം.ഡി.ഐ ഗുഡ്ഗാവ്, ഐ.ഐ.എഫ്.എം ഭോപ്പാൽ, എക്സ്.എൽ.ആർ.ഐ ജംഷഡ്പൂർ എന്നിവിടങ്ങളിൽ നടന്ന വാർഷികസമ്മേളനങ്ങളിലൂടെ ഐ.ഐ.എമ്മുകൾക്കപ്പുറം മറ്റുള്ളവർ, ഐ.ഐ.എം ഇതര സർക്കാരിതര സ്ഥാപനങ്ങൾ എന്നിവയിലേക്കും സഹകരണത്തിന്റെ മനോഭാവം വ്യാപിച്ചു. ഇതുവരെ, ഫോറം 17 കോൺഫറൻസുകൾ/സെമിനാറുകൾ സംഘടിപ്പിച്ചു, അതിൽ 600 ലധികം പ്രബന്ധങ്ങൾ അവതരിപ്പിച്ചു.

**16. പുസ്തകങ്ങളായി സമാഹരിച്ച തിരഞ്ഞെടുത്ത പ്രബന്ധങ്ങൾ**

2007 മുതൽ ഫോറം അതിന്റെ കോൺഫറൻസുകൾ ഐഐടികളിലേക്ക് വ്യാപിപ്പിച്ചു, ഐഐടി ബോംബെയും ഐഐടി കാൺപൂരും യഥാക്രമം 2007ലും 2008ലും കോൺഫറൻസുകൾ സംഘടിപ്പിച്ചു. അന്നുമുതൽ വാർഷിക സമ്മേളനം തിരഞ്ഞെടുത്ത പ്രബന്ധങ്ങൾ പുസ്തകങ്ങളായി പുറത്തിറക്കാൻ തുടങ്ങി.

**17. ഏറ്റവും വലിയ ഗവേഷണ ഗ്രാന്റ്**

ഐ.ഐ.എം.എല്ലം ഐ.ഐ.എഫ്.ടിയും മറ്റ് സ്ഥാപനങ്ങളും തമ്മിലുള്ള സഹകരണത്തിന്റെ മനോഭാവം കണക്കിലെടുത്ത് സംയുക്തമായി ഗവേഷണം നടത്താൻ അനുവദിച്ചുകൊണ്ട് ഐ.ഐ.എം.എല്ലിന് ഈ വർഷത്തെ ഏറ്റവും വലിയ ഗവേഷണ ഗ്രാന്റ് അനുവദിച്ചു. ഐ.ഐ.എം കോഴിക്കോടുമായി സഹകരിച്ച് ഐ.ഐ.എം.എൽ 5 സംയുക്ത കോൺഫറൻസുകൾ നടത്തി, അതിൽ നിന്ന് 3 പുസ്തകങ്ങൾ പുറത്തുവന്നിട്ടുണ്ട്.

**18. ജോയിന്റ് എം.ടി.പി**

2003-ൽ 6 ഐ.ഐ.എമ്മുകൾ, എക്സ്.എൽ.ആർ.ഐ, എം.ഡി.ഐ, ഐ.ഐ.എഫ്.ടി എന്നിവയുടെ കൺസോർഷ്യത്തിലൂടെ സമഗ്രമായ രീതിയിൽ മാനേജ്മെന്റ് ടീച്ചേഴ്സ് പ്രോഗ്രാം ആരംഭിക്കാൻ എസ്.എം.എഫ് തീരുമാനിച്ചു. മൊത്തം 45 ആഴ്ച നീണ്ടുനിൽക്കുന്ന എം.ടി.പികളിൽ 1200-ലധികം ഫാക്കൽറ്റി അംഗങ്ങൾ പങ്കെടുത്തു.

**19. ആദ്യ അന്താരാഷ്ട്ര സമ്മേളനം**

2010-ൽ ഐഐഎം അഹമ്മദാബാദിൽ നടന്ന സ്റ്റാറ്റജിക് മാനേജ്മെന്റ് ഫോറത്തിന്റെ ആദ്യ അന്താരാഷ്ട്ര സമ്മേളനത്തിന്റെ രൂപത്തിലാണ് ഈ വൃക്ഷത്തിന്റെ സംഗ്രഹം വന്നത്.

ഒരു കേസ് സ്റ്റഡിയുടെ നിരവധി ഫലങ്ങൾ സാധ്യമാണെങ്കിൽ, എന്തുകൊണ്ട് ഒരേണ്ണം എഴുതുന്നതിനെക്കുറിച്ച് ചിന്തിക്കുന്നില്ല?

Q1. 1991-92 ൽ വികസിപ്പിച്ച എം & എ കേസ് സ്റ്റഡിയിൽ നിന്ന് എത്ര ഫലങ്ങൾ ഉണ്ടായി?

Q2. എത്ര ഫലങ്ങൾ ആവർത്തിച്ചു?