

ЛЕТО 2011

GO INSIDE

SKOLKOVO

-  СОВЕТЫ УСПЕШНЫХ
-  БИЗНЕС В СТРАНАХ БРИК
-  РАЗГОВОР ПО СУЩЕСТВУ
-  ВЛАДИВОСТОК, ВСТРЕЧАЙ!
-  СТАРТАПЫ ВЫПУСКНИКОВ МВА
-  ТЕНДЕНЦИИ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ
-  КАК ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Новое поколение МВА.

Для нового поколения лидеров.



СКОЛКОВО

Московская школа управления

Рутина или прорыв. Стандарт или инновации. Настоящее или будущее. Для тех, кто готов к переменам и рискам, – программа СКОЛКОВО МВА. Вместо классов – реальные бизнес-проекты, вместо экзаменов – диалог с лидерами бизнеса, вместо поощрительной грамоты – венчурное финансирование вашей бизнес-идеи.

Работа в Индии, Китае, США, опыт корпораций, государственного сектора и старт-апов.

Мы дадим Вам многое – вы должны стать успешными.

Новый мир создается сегодня, в СКОЛКОВО.

СКОЛКОВО МВА

Тел. +7 (495) 580-30-03 www.skolkovo.ru

SKOLKOVO GOINSIDE MAGAZINE ЛЕТО 2011

//2 ОТ РЕДАКЦИИ /

Сегодня в номере или о повестке дня

//3 ЦИФРЫ И ФАКТЫ /

СКОЛКОВО в числах

//4 ЛЮДИ, ИДЕИ /

Советы успешных. О лидерстве, предпринимательстве, бизнес-моделях и переговорах

//8 НА СТАРТЕ /

Как выпускники MBA применяют знания о создании стартапов на практике/
Лоренс Райт / Железное дерево / Вызов принят / Мечта металлурга

//16 ТЕНДЕНЦИИ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ /

Евгения Овасапян о том, что может быть общего между цирком и бизнес-школой

//20 КРАТКИЙ КУРС /

Елизавета Садова: как ориентироваться в новой реальности

//26 БИЗНЕС В СТРАНАХ БРИК /

«Тропическая Россия» глазами студентов Executive MBA

//30 УЧИМСЯ НА ПРАКТИКЕ /

Первые проекты студентов MBA

//32 РАЗГОВОР ПО СУЩЕСТВУ /

Нубар Афеян: что нужно для появления успешных стартапов

//34 НАШИ ВЫПУСКНИКИ /

Владивосток, встречай!

//36 СКОЛКОВО РЕКОМЕНДУЕТ /

Книжные советы от Хелен Эдвардс



ДОРОГИЕ ЧИТАТЕЛИ!

Сегодня Вы держите в руках летний номер журнала SKOLKOVO Go Inside, журнала про студентов и выпускников, про программы и стартапы, про профессоров и экспертов!

Обучение через действие, через реальные проекты, кейсы и задачи, – именно этими ключевыми принципами SKOLKOVO мы руководствовались, работая над новым номером журнала.

Решив порефлексировать на тему проектного обучения, мы стали искать ответы. Ответы на насущные вопросы: как складывается судьба у выпускников школы? какие тренды прослеживаются в мировом бизнес-образовании? что помогает предпринимателям стать успешными?...

Что из этого получилось – судите сами! Встречайте Лето вместе со SKOLKOVO Go Inside!

ЖЕЛАЕМ ВАМ ПРИЯТНОГО ЧТЕНИЯ!

ИЗДАТЕЛЬ // SKOLKOVO

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР // **Ксения Корнеева**
Kseniya_Korneeva@skolkovo.ru

ДИЗАЙН // **Андрей Трояновский, Наталья Самсонова**

ФОТОГРАФ // **Станислав Тимохин**

НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ //
Ирина Телицына, Татьяна Гулина, Надежда Горева

GO INSIDE
SKOLKOVO

143025, РОССИЯ, МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТЬ,
ОДИНЦОВСКИЙ РАЙОН, ДЕР. SKOLKOVO, УЛ.
НОВАЯ, 100
ТЕЛ.: +7 495 580 30 03 ФАКС: +7 495 994 46 68
INFO@SKOLKOVO.RU
WWW.SKOLKOVO.RU

**Московская школа
управления SKOLKOVO**

ОТПЕЧАТАНО
МОСКВА, ЦВЕТНОЙ БУЛЬВАР, 24/2
ТЕЛ.: +7 495 608-4549/ 4396/ 406
WWW.TECA.RU

Технологии Рекламы

ЦИФРЫ И ФАКТЫ



На первую большую пресс-конференцию Президента Российской Федерации Дмитрия Медведева, которая прошла на Кампусе СКОЛКОВО 18 мая 2011 года, зарегистрировалось более 800 представителей СМИ

За первые шесть месяцев 2011 года команда Executive Education СКОЛКОВО приступила к реализации 7 интегрированных образовательных программ



СКОЛКОВО в сети – Facebook, Twitter, Youtube, Livejournal, Blogspot – это более 20 тысяч подписчиков

7

ПРОГРАММ

60% студентов первого выпуска программы MBA занимаются собственными предпринимательскими проектами



Около 300 представителей российского и международного бизнеса выступили экспертами на программах СКОЛКОВО в 2011 году



Кампус продолжает принимать гостей! Открытые лекции Нубара Афеяна, Ричарда Кивела, Моти Кристалла, Александра Остервальдера посетили более 2600 слушателей

СОВЕТЫ УСПЕШНЫХ

О ЛИДЕРСТВЕ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ, БИЗНЕС-МОДЕЛЯХ И ПЕРЕГОВОРАХ

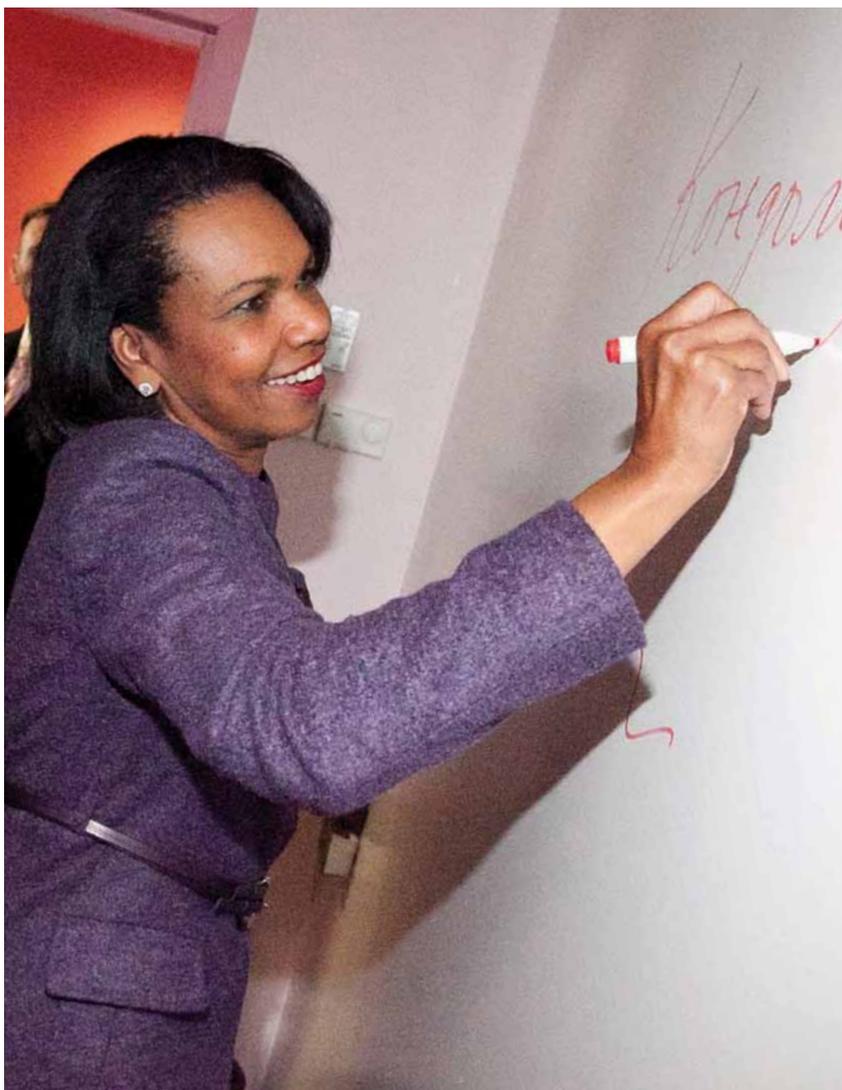
СКОЛКОВО как интеллектуальная площадка набирает обороты. Закрытые дискуссии на глобальные темы с представителями мировой общественности и открытые субботние лекции приглашенных профессоров привлекают сотни слушателей. Кто они и что говорят, – об этом наша рубрика.

ЛОСЬЕ

Кондолиза Райс

66-я Госсекретарь США в период с 2005 по 2009 гг.

Сегодня Доктор Райс – профессор политэкономии в Высшей Школе Бизнеса (Graduate School of Business), старший научный сотрудник-стипендиат по вопросам государственной политики Томаса и Барбары Стивенсон в Институте Гувера (Hoover Institution), профессор политологии в Стэнфордском Университете (Stanford University).



КОНДОЛИЗА РАЙС В СКОЛКОВО. 25 МАРТА 2011 ГОД

- ▷ России необходимо убедить людей в стабильности, а затем совместить сильную научную базу и коммерческие цели. В этом основные сложности!
- ▷ Мы должны учить лидеров смотреть шире. Ведь сегодня почти каждая проблема действительно глобальна.
- ▷ Основная задача лидера – уметь вдохновлять людей!
- ▷ Истинный лидер должен быть готов к тому, что его позиция может зачастую быть не самой выгодной и приятной.
- ▷ К великим людям необходимо относиться с долей толерантности. Им, как и обычным людям, не чужды ошибки, но мы должны позволить им возвращаться.

ДОСЬЕ**Моти Кристал**

Приглашенный профессор
СКОЛКОВО, профессиональный
переговорщик.

Сделав блестящую карьеру в качестве одного из ведущих израильских экспертов по ведению переговоров, Моти Кристал учредил компанию NEST Consulting. Цель компании – использовать уникальную методику Кристала Negosystem© и его опыт успешного ведения переговоров для частного сектора. До учреждения компании NEST Моти Кристал представлял интересы израильской стороны, занимая ключевые должности, в частности, в качестве заместителя главы Центра управления переговорами при администрации бывшего израильского премьер-министра Эхуда Барака, а также участвовал в проведении саммитов в Кемп-Дэвиде и Табе.



МОТИ КРИСТАЛ, ОТКРЫТАЯ ЛЕКЦИЯ В СКОЛКОВО, 28 МАЯ 2011 ГОД



- Выиграть в переговорах – одно, а победить – совсем другое, ведь тогда захотят победить вас. Всегда давайте оппоненту стоять на ногах.
- Составьте карту со всеми заинтересованными сторонами переговоров и связями между ними. Вы поймете, кого можно использовать себе на пользу.
- Если в вашей команде переговорщиков нет женщин, вы теряете силу переговоров. Женщины видят шире мужчин, замечают больше деталей.
- «Почему?» – самое эффективное слово в переговорах. Каким бы уверенным не был голос оппонента, спрашивайте, почему его позиция такова.
- Важное правило переговоров: «Если вам не удалось подготовиться, будьте готовы к поражению».



ЛОСЬЕ

Александр Остервальдер

Предприниматель, «революционер» в области моделирования бизнес-процессов, автор бестселлера, консультант и лектор.

Он регулярно проводит семинары в компаниях, ведущих бизнес-школах и выступает на конференциях по всему миру. Д-р Остервальдер зарекомендовал себя в качестве гуру, разработав инновационную модель бизнес-процессов на основе четкой практической методологии, простой в применении и для корпораций, и для малого бизнеса, и для стартап проектов. Руководители компаний и предприниматели всего мира применяют данную методику, чтобы укрепить собственную бизнес-модель и достичь конкурентных преимуществ. Ericsson, IBM, Telenor, Capgemini, Deloitte, Logica, 3M, Министерство государственных работ и услуг Канады представляют лишь часть приверженцев данного подхода.



АЛЕКСАНДР ОСТЕРВАЛЬДЕР, ОТКРЫТАЯ ЛЕКЦИЯ В СКОЛКОВО, 18 ИЮНЯ 2011 ГОДА

- Для компании очень важно уделять внимание не только новым технологиям, продуктам, услугам, сети дистрибуции и своим рынкам, но самое главное – понять, как все эти части взаимосвязаны.
- Всегда тестируйте бизнес-модель! Часто этим пренебрегают, но нередко отдельные части общей матрицы являются лишь набором предположений.
- Как архитектор делает много прототипов, так и вы должны перед началом работы представить, какие могут быть варианты бизнес-моделей.
- Проблема в том, что мало кто может представить и расписать общую картину своего бизнеса.
- Важно постоянно меняться. Меняйте сам продукт и одновременно экспериментируйте с бизнес-моделью.

ЛОСЬЕ**Ричард Кивел**

Успешный предприниматель, инвестор и старший преподаватель MIT Sloan School of Management.

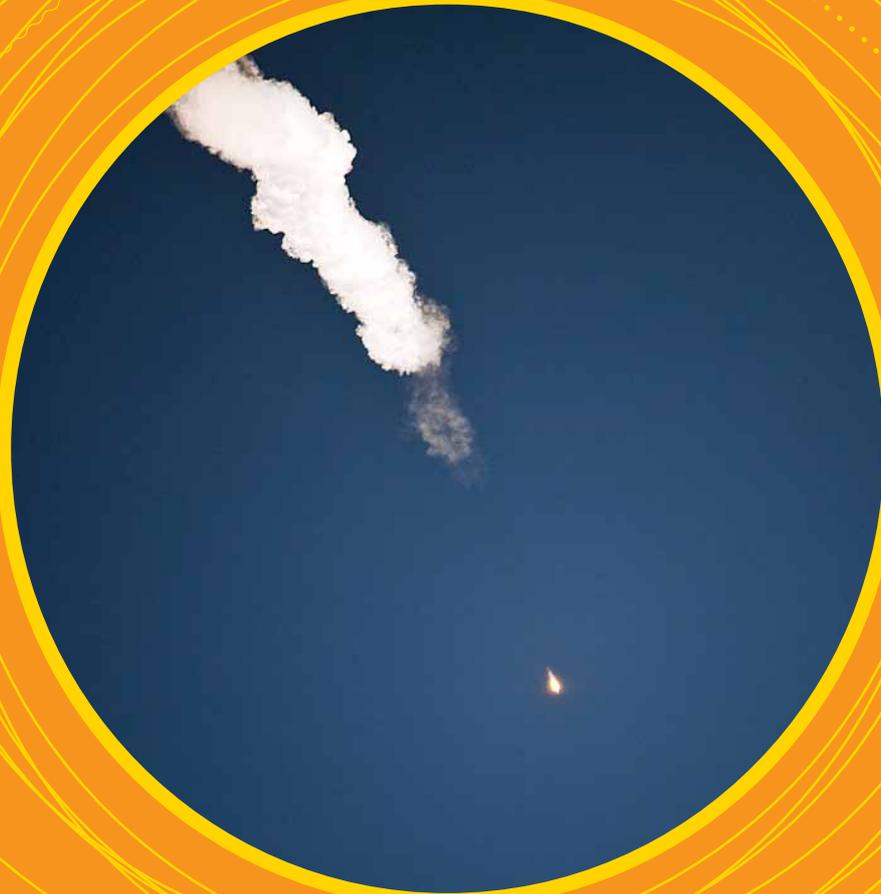
Ричард запустил множество прибыльных стартап-проектов и способствовал становлению успешных компаний в области ИТ, программного обеспечения и био-технологий, благодаря чему вошел в список «40 до 40» (40 самых успешных людей США в возрасте до 40 лет). Ричард возглавляет MIT Enterprise Forum и является судьей MIT \$100K Entrepreneurship Competition – одного из самых крупных студенческих конкурсов по разработке бизнес-планов с фондом в 100 тысяч долларов. Ричард является членом Правления MIT Alumni Association, читает лекции в MIT и других крупных университетах и бизнес-школах.



РИЧАРД КИВЕЛ, ОТКРЫТАЯ ЛЕКЦИЯ В СКОЛКОВО, 2 АПРЕЛЯ 2011 ГОДА



- // Сегодня уже недостаточно иметь хорошую технологию, нужна работающая бизнес-идея и план.
- // Инвесторы будут влиять на ваш бизнес, поэтому узнавайте о них как можно больше информации.
- // В бизнесе важны связи. Успешный бизнес невозможен без ключевых личных знакомств и важных людей, с которыми вы договорились.
- // Инвесторы вкладывают деньги не в технологию, а в людей. Хороший предприниматель из средней технологии может сделать отличный продукт.
- // Государство должно строить инфраструктуру и создавать условия, но производством инноваций должны заниматься только предприниматели.



НА СТАРТЕ

На первый поток MBA поступали люди, точно решившие для себя, что хотят заниматься своим делом. Вот несколько примеров, как выпускникам MBA удалось реализовать свои амбиции и применить знания о создании стартапов на практике

Весной 2011 года на должность Директора по стартап проектам Московской школы управления СКОЛКОВО был назначен

ЛОРЕНС РАЙТ

КАК ВЫ ПРИШЛИ В СКОЛКОВО?

Лоренс Райт: В России инновации в предпринимательской деятельности, да и в целом инновационная деятельность связаны на данном этапе с большим количеством проблем. Несмотря на то, что выделяется много ресурсов, внимания, поддержки от правительства. И это довольно сложная проблема для страны и довольно важная. Мы обсуждали с руководством школы вопросы предпринимательства и стартапов, и мне стало интересно попробовать вместе с ними создать здесь что-то уникальное.

НЕТ ЛИ СЕЙЧАС КРИЗИСА ИДЕЙ?

Л.Р.: Это субъективный вопрос и проблема точно не в кризисе идей. По сути, придумывать свои идеи – не задача студентов. Здесь важно привлекать ученых. Поэтому создавать поток проектов, обдумывать идеи новых компаний мы будем, работая с научными институтами, стратегическими вузами.

КАКИЕ ОСНОВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ВИДИТЕ У САМИХ СТАРТАПЕРОВ, КАКИЕ СТЕРЕОТИПЫ СУЩЕСТВУЮТ, КРОМЕ ТОГО, ЧТО ХОРОШИЙ УЧЕНЫЙ И С БИЗНЕСОМ СПРАВИТСЯ?

Л.Р.: Многие начинающие предприниматели и молодые ученые переоценивают стоимость своих ноу-хау. И это очень сложно сломать. Ученые типично хотят, чтобы им возместили все вклады в НИОКР за последние 20 лет. Конечно это бред, это сырая технология, которую никто не купит. Сам по себе патент, ноу-хау мало что стоят. Стоит продукт, за который готовы платить покупатели. А вот как развивать это дальше – это уже искусство, а тем более, как это сделать хорошо. Московская школа управления СКОЛКОВО – это хорошая база для создания инновационных проектов, открытая всем идеям. Как все будет – время покажет. Пока мы только делаем первые шаги, у программы MBA был только один выпуск – в декабре 2010 года. Конкретные примеры, какие инвестиции были подняты, лучше будет обсуждать где-то через год.

МОЖНО ЛИ СТИМУЛИРОВАТЬ ИННОВАЦИИ?

Л.Р.: Да. Но думаю, что на первых порах это сложнее, чем заимствование западных идей. Поэтому мы не можем отказаться от этого варианта, так как в нем есть необходимость. Но я бы хотел, чтобы инновационных проектов было большинство. И над этим мы со студентами MBA СКОЛКОВО будем работать.

ЛОСЬЕ



Лоренс Райт

Родился в Техасе в 1966 году. С 2005 по 2011 гг. Лоренс Райт занимал должность Исполнительного директора компании «Xlerate Technologies», где занимался развитием высокотехнологичных стартапов, привлечением венчурного капитала, консалтингом в области стратегического развития и привлечения инвестиций. С 2002 по 2005 гг. Лоренс Райт был Заместителем исполнительного директора Международного научно-технического центра (International Science and Technology Center) – организации, являющейся крупнейшим спонсором научно-технических проектов в России и странах СНГ, на базе которой он создал первую в России программу поддержки коммерциализации технологий.



Тигран Чибухчян и Мурат Халишхов, основатели проекта Forest Lab, подружились в СКОЛКОВО во время работы над проектом по разработке инвестпрограммы для города Светлый Калининградской области. Бэкграунд у молодых людей совершенно разный: Мурат пять лет работал в области финансового консалтинга (БДО Юникон, Deloitte), а Тигран, недоучившись в мединституте, помогал развивать семейную компанию «Апага», специализирующуюся на экотуризме в Армении. Был у него и собственный бизнес – укладка напольных покрытий. В ходе поездок в Светлый молодые люди поняли, что их взгляды на проект совпадают, и друг с другом им работать комфортно. Отчего бы не придумать совместный бизнес? «Захотелось реализовать тот ресурс, который дала нам бизнес-школа», – говорит Мурат.



Forest Lab

Идею первого проекта – создание развлекательного комплекса возле Москвы – тут же зарубили: он капиталоемкий, нужен оператор, возник резонный вопрос, а при чем тут два студента? Стали искать проекты, где большую роль в успехе дела играла интеллектуальная составляющая. Мурат до СКОЛКОВО думал о своем бизнесе в лесозаготовке, и знал проблемы отрасли. Одна из них – ограниченное количество твердых пород дерева при растущем спросе на них. Косвенно на выбор сферы деятельности повлияли и лекции: ясно, что надо искать неконсолидированную отрасль, где

можно стать нишевым игроком (концепция Blue Ocean). Решив, что неплохо было бы найти технологию, как делать из осины дуб, друзья сели обзванивать вузы, где есть кафедра деревообработки. Где-то отказывались разговаривать вообще, в продвинутых вузах предлагали дать \$1 млн на разработку и подождать пять лет.

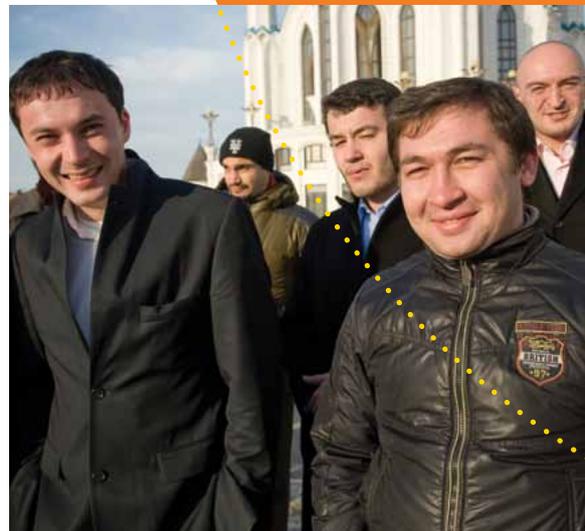
Идея уже потихоньку умирала, но тут студенты наткнулись на статью про профессора Владимира Шамаева из Воронежской лесотехнической академии, который изобрел способ делать дерево крепче стали. Сразу поехали знакомиться. Материал, который он получал в лаборатории, действительно был прочнее дуба. Но и стоил дороже. Спросили, нет ли чего попроще. Профессор достал промежуточный вариант – разработку десятилетней давности, древесину, полученную химико-механическим модифицированием с пластификацией карбонидом под маркой «Дестам». Это было ровно то, чего искали молодые предприниматели. Из мягких сортов можно получить твердую древесину, обладающую влагостойкостью, огнеупорностью и не гниющую. К тому же, технология позволяет сделать выгодной вырубку мягких пород, что всегда было головной болью для лесхозов.

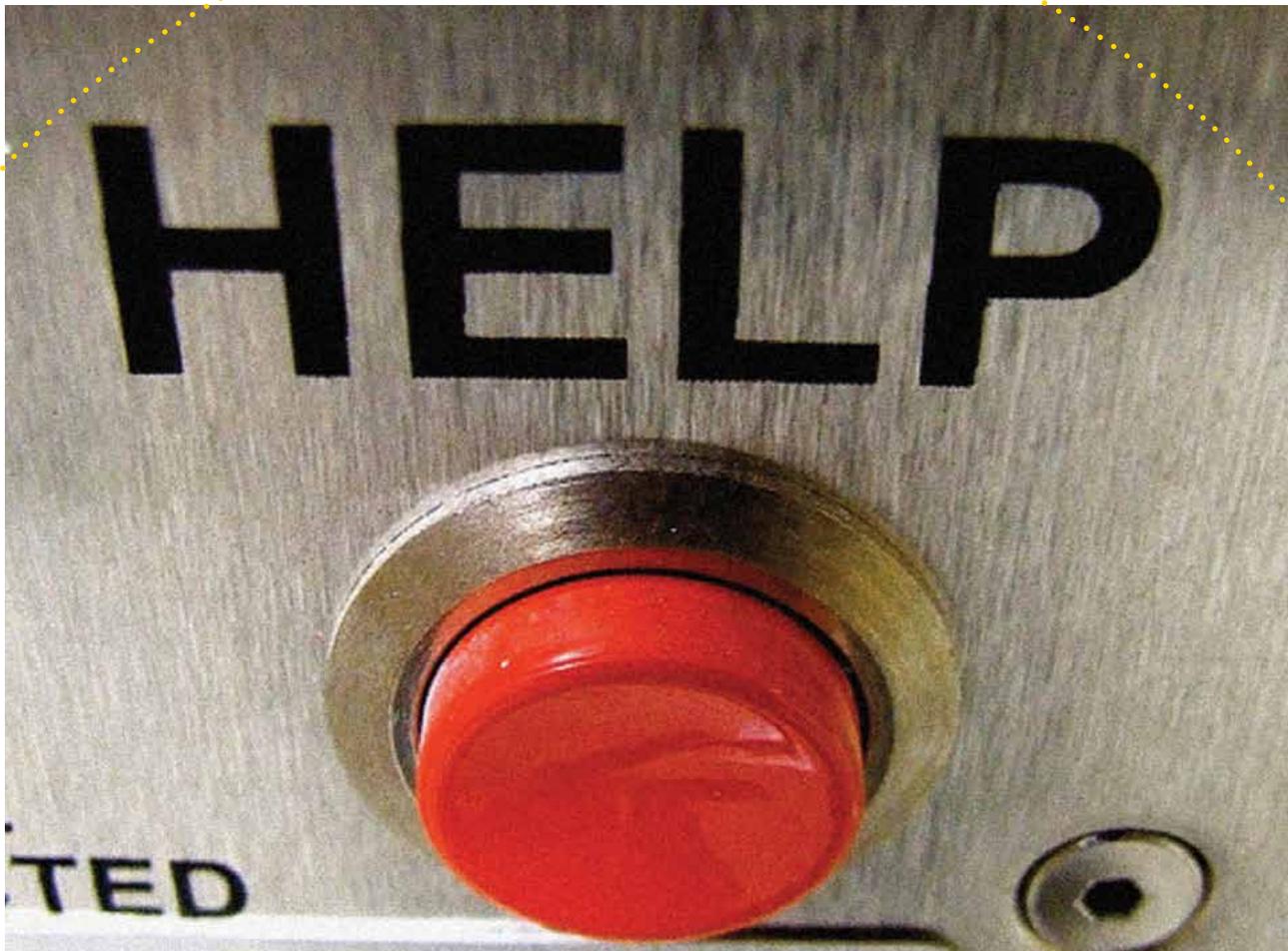
Шестидесятилетний профессор хотел коммерциализовать каждую отдельную разработку с разными инвесторами. Как убедить ученого стать членом команды? Это оказалось одной из основных сложностей, с которой столкнулись Тигран и Мурат. При каждой новой встрече их встречали новые вводные. «В любом венчурном проекте прибыль – это функция от риска, – говорит Мурат. – Если есть технология, на которую есть спрос, надо быть готовыми за нее воевать». Наступил долгий период переговоров, обсуждений, притирок, и только через полгода общения установилось доверие и понимание того, что цель общая.

Во время стажировки в MIT ребята показывали свой проект венчурным капиталистам – пришло четкое понимание, кто является клиентами: люди, которые хотят иметь доступную мебель, полы из дорогих пород древесины, долговечную и неприхотливую в обслуживании; рассчитали объем необходимых инвестиций, примерные сроки окупаемости. Себестоимость «Дестама» в несколько раз меньше, чем у ореха. На данный момент создана целая линейка продуктов – можно получать древесину под палисандр (обычно он стоит от 300 000 рублей за куб), грецкий орех, кавказский дуб, махагони (широколистное красное дерево). «Те же характеристики обойдутся потребителям минимум в 2 раза дешевле», – говорит Мурат.

В декабре 2010 года из лабораторной партии древесины был изготовлен образец, который можно показывать на презентациях. Появились заинтересованные люди. Взяв деньги у частника, друзья заказали профессиональный бизнес-план и экологическое исследование в независимой лаборатории в Германии. Здесь планируют открыть опытное производство и в течение полутора лет отладить производство, оттестировать оборудование, собранное по оригинальным чертежам. Первые партии древесины друзья собираются реализовать производителям мебели сами. А в дальнейшем планируют зарабатывать на продаже технологии для мини-завода и софта для него.

Осенью должно состояться привлечение первого транша от инвесторов – в переговорах участвуют три российских фонда и один европейский. «Есть мировые перспективы – мы зеленая компания, спасаем мировые леса. Похожие технологии есть, но наше преимущество – цена», – говорит Тигран. Правда, пока остается много нерешенных вопросов. Например, с какого рынка начинать продвижение – с Европы или Китая, где растет потребление древесины.





ВЫЗОВ ПРИНЯТ

Отучившись на маркетолога в ГУ ВШЭ, Ирина Линник с 2003 года работала в розничном кредитовании. Ее карьера началась в Инвестсбербанке, где с нуля нужно было отстраивать кредитный бизнес. «Это был мой первый стартаперский опыт», – говорит Ирина. Об учебе в бизнес-школе она задумалась, работая уже в ВТБ24 – в большой структуре продвигать свои проекты сложнее, захотелось что-то изменить в жизни. Ее партнер по проекту «Кнопка жизни» Дмитрий Юрченко торговал деривативами и тоже мечтал о своем деле в сфере, связанной не с финансовыми услугами.



В СКОЛКОВО Ирина решила идти, когда услышала лекцию Рубена Варданяна (до этого рассматривала только западные бизнес-школы). «Рубен Карленович настоящий предприниматель. Он говорил, что когда ты собственник, то, приходя уставшим домой, не можешь уснуть – тебя переполняет идеями. Это было созвучно тому, чего хотела бы я».

Еще до поступления у нее были идеи по поводу своего бизнеса – Ирина думала развивать концепцию умного дома. Но в процессе обучения поняла, что важна возможность масштабируемости, долгосрочности бизнеса.

Ее однокурсник Дмитрий Юрченко в тот момент уже определился с тем, что перспективными для России направлением может быть рынок мобильной медицины. Но нужен был маркетолог. И Ирина пришла в проект. Партнеры не стали терять время и прямо во время стажировки в MIT повстречались с экспертами и докторами, чтобы понять, как мобильная медицина работает на западе, сколько денег требуют проекты в этой области и какие услуги могут быть актуальны и для России с учетом разницы в менталитете и в системе медицинского страхования. В итоге выкристаллизовалась идея сервиса «Кнопка жизни», который позволяет беспомощному человеку вызывать подмогу в экстренных ситуациях. Пожилых людей или людей с ограниченными возможностями снабжают приборами, имеющими тревожную кнопку. Если произошло падение, сигнал поступает оператору колл-центра, который действует по прописанному сценарию – вызывает родственников или соседей, скорую помощь.

Известно, что 80% упавших стариков не в состоянии добраться до телефона и вызвать скорую. В случае с переломом шейки бедра (распространенная для пожилых травма при падении), даже если просто перевернуть человека в другое положение, можно избежать многих негативных последствий. По американской статистике, \$1 вложений в подобные приборы дает \$7 экономии на госпитализации. Учитывая темпы старения, ясно было, что и в России направление актуально.

Первые устройства, которые для тестов раздадут бесплатно, закупили австрийские. Предполагается, что средняя цена прибора будет на уровне 6000-8000 рублей. Плюс абонентская плата за обслуживание. Платить будут не сами пожилые люди, а их родственники, заинтересованные в услуге. Но суть сервиса как раз не в самом приборе, а в работе колл-центра, куда поступают вызовы.

Прототипная модель бизнеса создана, впереди самый ответственный момент – тестирование на практике. Ирина говорит, что важность создания прототипа осознала как раз в SKOLKOVO – на курсе по бизнес-моделированию, когда строили дома из макарон: с макетом гораздо проще понять, все ли учтено, чем с чертежами. «Мы уже понимаем, как идет сигнал, как он обрабатывается. Осталось протестировать, как вся схема работает на практике», – говорит она.

В январе 2011 года в «Кнопку жизни» вложился бизнес-ангел, сейчас стартап в поисках инвестора. В команде пять человек – помимо двух основателей, это директор по IT, руководитель колл-центра и специалист по продвижению в интернете.

Общаясь с экспертами, Ирина и Дмитрий открыли много неожиданных фактов. Например, что скорая помощь в среднем приезжает в Москве за 17 минут и все машины снабжены GPS-передатчиками. А для спасения жизни человека часто хватило бы того, чтобы первую помощь ему оказали в течение двух-четырех часов после падения. Общение с медиками приносит в бизнес новые идеи: так, выяснив, какие стандартные данные нужны для того, чтобы диспетчеру скорой помощи проще было решать, какую из бригад высылать, соответствующие графы включили в анкету для клиентов.

На период тестирования, которое, к моменту сдачи номера в печать, уже должно будет начаться, раздадут около ста приборов. Сами стартаперы с нетерпением ждут этого события, и не только как основатели «Кнопки жизни», но и как потенциальные клиенты. Так, Ирина собирается снабдить им свою бабушку.



МЕЧТА МЕТАЛЛУРГА



Артемий Субботин последние месяцы живет в бешеном ритме, постоянно курсируя между Москвой, Киевом и Череповцом. Осенью, если все пойдет гладко, на сталеплавильном производстве комбината ОАО «Северсталь» в Череповце смонтируют установку по неразрушающему контролю качества горячего сляба (стальной заготовки), продвижением которой он занимается.



К общению с людьми, живущими в параллельном мире, ему не привыкать – по первому образованию Артемий специалист по автоматизированным системам управления (закончил МАТИ), карьеру начинал с должности специалиста техподдержки в Федеральной службе по финансовому мониторингу. Потом устроился в МДМ банк и включился в проект по созданию функции внутреннего аудита бизнес-процессов: «Задача – отслеживать, эффективно ли идет управление рисками, работают люди и системы». За четыре года Субботин вырос от главного специалиста до начальника управления IT-аудита. Тут 27-летний Артемий осознал, что ему хочется самому влиять на бизнес и решил пойти учиться по программе MBA. Выбор стоял между западными топ-школами, но в итоге он остановился на СКОЛКОВО:

«Зацепило, что обещали учить на практике. А то я боялся, что выучу в теории финансы и ведение переговоров, а опыта в реальном бизнесе не будет».

Работая над корпоративным проектом в Китае он поверил в себя: 90% мероприятий из маркетингового плана, который разрабатывала для крупной китайской корпорации команда студентов под его руководством, вошло в реальный план продвижения на российском рынке. А из Америки Артемий вернулся с четкой идеей – заняться коммерциализацией научных разработок от стадии опробованной в лаборатории идеи до готового продукта на рынке (в MIT много рассказывали об этом).

Вопрос, в какой сфере искать разработку, отпал сам собой – Субботин имел возможность общаться с металлургическим магнатом Алексеем Мордашовым в качестве ментора. Артемий решил использовать эти встречи с пользой и сосредоточился на повышении эффективности производства в металлургии. Изучив интернет, он понял, что контроль качества – насущная для металлургов проблема. Среди знакомых нашлись люди, инвестирующие в такую разработку.

Сейчас для контроля качества стальной заготовки (сляба) на большинстве предприятий используют технологии, требующие охлаждения сляба с 1200 градусов Цельсия минимум до 100 градусов, что в среднем занимает двое суток. Предлагаемая технология позволяет миновать стадию охлаждения и реализовать мечту всех металлургов – технологию «горячего всада», когда горячие заготовки сразу идут в прокат. Только за счет исключения вторичного нагрева при производстве 1 млн тонн стали экономия составит \$2 млн. «Аналогов нашей технологии контроля горячего сляба в мире нет», – говорит Субботин.

Когда Артемий рассказал Алексею Мордашову о данной технологии на первой встрече, тот заинтересовался и позвонил директору по производству, который предложил провести демонстрационные испытания. Студент и разработчик технологии полетели в Череповец. «Северсталь» в итоге стала первым клиентом, позволив протестировать технологию в реальных промышленных условиях.

Сейчас идет работа над расширением продуктовой линейки: кроме флагмана – автоматизированной установки по контролю горячего сляба, разрабатываются установки по контролю труб и листового проката, а также их механизированные «ручные» версии.

Артемий разрабатывал стратегию развития стартапа, определял потенциальные рынки и клиентов. Сегодня он уже изучает возможности сбыта и поиск партнеров в Китае, на который приходится 43% мирового производства стали. Дальнейшее развитие проекта подразумевает использование технологии и на других рынках, где технология лазер-ЭМА (электро-магнитно акусто-дифракционной дефектоскопии) также имеет большие преимущества – например, для контроля ж/д рельсов (на скорости до 200 км/ч – например, оборудование можно крепить прямо к «Сапсану»). На вагоностроительном заводе Субботин уже побывал – посмотрел, можно ли применять технологию для контроля качества элементов вагонной тележки.

«Идеальная ситуация для продвижения любой технологии – выход на владельца бизнеса или CEO, который заинтересован в повышении эффективности своего бизнеса», – говорит Артемий. В перспективе он уже думает о возможности участия в других технологических проектах – люди, способные говорить на одном языке и с учеными, и с инвесторами, востребованы.





СОЛО С УКАЗКОЙ УХОДИТ В ПРОШЛОЕ

Большой зал,
посередине человек.
Он очень известен.
Сейчас он покажет нам
то, что умеет он один.
Люди приезжают
из дальних городов,
чтобы посмотреть
на него. Таков
классический цирк:
это одиночные
номера, талантливые
и интересные,
но связанные между
собой только фигурой
конферансье,
объявляющего
каждого следующего
выступающего,
и повторяющиеся почти
без изменений из года
в год. Пока еще этот
цирк собирает полные
залы.
Но надолго ли? Ведь
новый цирк, Cirque
du Soleil уже здесь.

ЦИРК И БИЗНЕС-ШКОЛА – КАЗАЛОСЬ БЫ, ЧТО У НИХ МОЖЕТ БЫТЬ ОБЩЕГО? РАЗМЫШЛЯЕТ ЕВГЕНИЯ ОВАСАПЯН

История успеха Cirque du Soleil – любимый кейс авторов бестселлера «Стратегия голубого океана» Рене Моборна и Чана Кима. У этого цирка до сих пор нет прямых конкурентов – его основатели придумали совершенно новый подход: и не цирк, и не театр, и не совсем постановочное шоу. Cirque du Soleil – это история, эмоциональное переживание, которое зрители и актеры проживают вместе. И он не опирается на одного или нескольких ключевых персонажей, он делает ставку на историю, в которой герои дополняют один другого, а каждый номер – часть общей темы, которая имеет свое начало, кульминацию и конец. В этой истории все важно – игра актеров, свет, музыка, режиссура – все это помогает зрителю пройти через самые разные смысловые и эмоциональные переживания.

И не случайно сегодня мы заговорили о цирке. Ведь ситуация с бизнес-школами похожая. Во всех старейших университетах мира, уже открывших или открывающих бизнес-школы, до сих пор процветает система tenure – пожизненного найма преподавателей с сохранением заработной платы вне зависимости от количества и качества прочитанных лекций. Преподаватели с каждым годом все глубже погружаются в теорию и отдаляются от практики. Имена этих преподавателей часто известны, сами они очень востребованы. Но только зритель уже изменился.



ИНТЕГРИРОВАННАЯ ПРОГРАММА "НОВЫЕ ЛИДЕРЫ ЕВРАЗа 2011"



ДОСЬЕ



Евгения Овасапян
 Руководитель департамента Executive Education

Евгения Овасапян работает в СКОЛКОВО с момента основания в 2006 году. В том же году Евгения представила публике первое предложение Московской школы управления СКОЛКОВО – краткосрочные программы обучения для руководителей (Executive Education programmes). С 2007 года СКОЛКОВО провело целый ряд программ для крупнейших российских и международных компаний. В первый же год обучения в 40 программах СКОЛКОВО приняли участие более 500 руководителей.

До 2006 года Евгения Овасапян в течение 11 лет работала в российском представительстве американского университета Thunderbird, где фокусировалась на работе с ключевыми клиентами университета, специализируясь на нефтяном, газовом и телекоммуникационном секторах.

Студентов сегодняшней бизнес школы теория интересует лишь до тех пор, пока она способна служить инструментом для решения конкретных задач. Как бы ни был прекрасен профессор, если в рамках его курса преподносится лишь сухая теория, то смысл слушать теряется, ведь любые вопросы всегда можно «прогуглить» прямо во время лекции. Что гораздо менее очевидно – так это умение связать теорию с практикой, посмотреть на ситуацию с другой стороны или с разных сторон. Именно поэтому студенты так ценят встречи с реальными людьми из бизнеса, которые, дополняя выступление профессора, показывают им, как красивая теория работает на практике. Еще лучше, если их приглашают на предприятия, чтобы, ко всему прочему, посмотреть на все своими глазами.



КРЕГ КОХАН, ВИЦЕ-ПРЕДСЕДАТЕЛЬ CIRQUE DU SOLEIL, РОССИЯ

Главный редактор Harvard Business Review Томас Стюарт как-то отметил, что основа сегодняшнего успеха заключается в идеях и возможности их правильной коммуникации. Ведущие компании заинтересованы в том, чтобы увеличить интеллектуальный капитал своих сотрудников, собрать лучшие идеи и стимулировать работу мысли. Многие годы корпорации учили почти всех. Однако после кризиса 2008 года ситуация изменилась. Крупнейшие международные компании поняли, что просто вкладывать средства в обучение сотрудников каким-то новым знаниям не эффективно. Ведь нет никакой гарантии, что он сможет их правильно применить, или, например, не решит в ближайшее время сменить работодателя.

Именно поэтому сейчас большинство программ бизнес школ встраиваются в работу корпорации, адаптируются к ее конкретным задачам, дополняются экспертами и часто режиссируются сложнее чем бродвейские шоу.

В этой новой для образования истории очень важно, чтобы профессор был готов работать с компанией и интересоваться клиентом больше, чем собой, а директора программ достаточно понимали бизнес заказчика, чтобы привлекать правильных экспертов. А еще кто-то должен взять на себя сложнейшую задачу режиссуры, так как знания лучше всего закрепляются с помощью эмоциональных переживаний.

Когда в Cirque du Soleil нанимают сотрудников, они проходят три этапа отбора. Самый важный – когда кандидата ставят на большую сцену и задают единственный вопрос: кто ты? Второй этап включает множество разных упражнений, направленных на достижение единственной цели – выяснить, есть ли у человека способность к командной работе. И лишь на последнем этапе с человеком беседуют о его профессиональных навыках. Объясняется такой подход очень просто: самоидентификации и работе в команде человека научить сложнее, чем объяснить ему, как крутить колесо. Мировые бизнес-школы сейчас стоят на самом первом этапе: им еще только предстоит ответить потенциальным студентам, что же они, школы, из себя представляют, «Кто они?». 🍏



«Стратегия голубого океана» (Blue Ocean Strategy)

– книга по стратегии бизнеса, вышедшая в 2005 году

и моментально ставшая бестселлером. Ее авторы – **Чан Ким и Рене Моборн** из европейской бизнес-школы INSEAD опубликовали ее после 15 лет исследований, проведенных среди компаний в 30 отраслях экономики. Основная тема книги – быстрый рост компаний за счет генерации продуктивных бизнес-идей. Авторы показывают, как быстро росли и добивались высоких прибылей именно те компании, которые создавали спрос на новых рынках, где у них не было конкурентов (в терминологии авторов такие рынки называются «голубой океан»). В качестве примеров авторы приводят 150 успешных стратегий, воплощенных компаниями в жизнь.

Самые
в реальности
идеальный
убеждение
бизнес
на 2 этапа
процесс
до
оп
упр



ПРОФЕССОР ЕЛИЗАВЕТА САДОВА ВЫСТУПАЕТ ПЕРЕД УЧАСТНИКАМИ ПРОГРАММЫ "КОМПАС ДЛЯ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ"

КАК ОРИЕНТИРОВАТЬСЯ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ

Аудитория в классе, где идет один из модулей авторской программы Елизаветы Садовой, профессора СКОЛКОВО. «Компас для новой реальности» – открытая программа, впервые стартовавшая в 2009 году, это образовательный проект для золотого кадрового резерва и предпринимателей.

ДОСЬЕ

Елизавета Садова

Директор программ Executive Education Московской школы управления СКОЛКОВО

Область компетенции: лидерство, организационное развитие, управление изменениями, повышение эффективности работы персонала, работа с талантами. Является разработчиком уникальных многоступенчатых программ по лидерству для директоров по персоналу, руководителей высшего звена. Профессиональный опыт в международных проектах успешно сочетается с многолетней экспертизой в бизнес-образовании. Более 10 лет Елизавета проработала в CBSD/Thunderbird. Разрабатывала и проводила комплексные программы по лидерству для Boeing, Caterpillar, Coca-Cola, Danone, ExxonMobil, ТНК-ВР, Hewlett Packard, Unilever, Corning и др. С 2007 года является академическим директором программ отдела корпоративного обучения СКОЛКОВО. Список клиентов пополнился такими компаниями как ФСК ЕЭС, Градиент, Ратиофарм, Евраз Груп.

Сейчас в классе 23 представителя второго набора. Здесь есть и молодые руководители, совершившие карьерный скачок, и начинающие предприниматели, и менеджеры крупных компаний. Сегодняшняя тема – конфликты – никого, похоже, не оставила в стороне: после тщетных призывов закончить обсуждение, преподаватель дает дополнительное время.

Каждая группа коротко рассказывает о ситуациях, с которыми участники сталкивались на практике. Например, руководство компании, создавая новое структурное подразделение, выдвинуло в начальники не того, кто был неформальным лидером команды (при том, что компетенции у всех одинаковы). Новый начальник с обязанностями справлялся, результат команда выдавала. Но обстановка вскоре стала слишком напряженной. «Надо было разъяснить всем мотивы назначения!», – не выдерживает до конца рассказа кто-то из параллельной группы. «Делали», – отвечает докладчик. Результат конфликта – большинство недовольных, включая неформального лидера, покинули компанию. «А может быть, надо было их сразу уволить?» – предлагает кто-то.

КАК ВОЗНИКЛА ИДЕЯ ЭТОЙ ПРОГРАММЫ?

Елизавета Садова: Идея возникла в 2008 году. Мне давно уже хотелось придумать что-то свежее и необычное. Когда ты 15 лет в этой сфере и можешь вести темы лидерства и управления изменениями с закрытыми глазами, рождается потребность в чем-то новом. Есть вопросы, которые часто возникают у предпринимателей, у молодых руководителей, тех, кто считается в своих компаниях «золотым резервом». У них нет



ИГОРЬ ГРИШИН, ФЕДЕРАЦИЯ ГО, ПРЕЗИДЕНТ

возможности учиться два года в бизнес-школе, но есть необходимость в систематизации знаний.

Кроме того, было понимание, что это не должна быть короткая программа или одноразовая лекция, а именно планомерное прохождение нескольких модулей. Важно было проследить динамику, результат.

Я изучила, какие области могут быть им нужны. В итоге получилась программа на 10 дней – пять модулей по два дня.

ЧЕМ «КОМПАС» ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ДРУГИХ ОТКРЫТЫХ ПРОГРАММ СКОЛКОВО?

Е.С.: По сути «Компас» состоит из нескольких тем, которые легко можно преподавать отдельно, они уже отработаны и детально продуманы. Но компоновать их вместе – это уже вопрос творческого подхода. И компоновка здесь необычная!

«Компас» создан кубиками: экономика, макроэкономика, понимание России, менеджмент, лидерство, предпринимательство... Все они связаны между собой и все касаются каждого руководителя.

Каждый модуль – это индивидуальный подход: приглашение профессоров, экспертов, принятие решения, на чем дольше остановиться, а что опустить. Например, сегодня на конфликт я планировала два часа, а сидим уже четыре

– вижу, что тема очень важна для группы, каждый хочет спроецировать на свой опыт и разобраться в собственных управленческих ошибках.

Программа отражает современные реалии: нельзя следовать заранее продуманному сценарию, если окружающая среда каждый раз преподносит новые вводные. Важна гибкость, умение определить, что в данный момент волнует группу: отсюда и возможность диалога и научение уже опытных управленцев и желание посмотреть на себя и примерить костюм лидера будущего, лидера изменений.

Разрабатывая программу, я не ставила перед собой задачу дать участникам академические знания по каждой теме, да это и невозможно в такие сроки. Хотелось просто показать, как те формы менеджмента и предлагаемые методики, работают в реальной жизни, как люди их отработывают. Поэтому мы стали приглашать практиков, причем не глав корпораций, а именно предпринимателей. Наталья Касперская, Максим Ноготков, Ростислав Ордовский-Танавский Бланко, Владимир Пирожков, Валерий Розов, – все они приходили на «Компас».

Была задача отрабатывать сугубо теоретические вещи на примерах из практики – делать проекты, но не такие глубокие, как в наших интегрированных программах, а учебные, по проработке содержания темы. Прошли финансы – они прорабатывают финансы, посмотрели маркетинг – ищут маркетинговую нишу. Такие проекты к тому же позволяют отработать навыки, которых многим руководителям сильно не хватает: умение говорить, презентовать свои мысли.

Аудитория «Компаса» тоже сильно отличается от других открытых программ. Сюда приходят люди, которые сами выбрали именно эту программу, сами ее оплачивали, и с каждым из них я провожу индивидуальное интервью. Зная, чего они хотят, какие у них задачи, мы составляем индивидуальные планы. Здесь не идет речь о работе на поток. Темы модулей достаточно стандартные, но вот процесс подачи материала отличается.



НАТАЛЬЯ КАСПЕРСКАЯ ВЫСТУПАЕТ В КАЧЕСТВЕ ПРИГЛАШЕННОГО ЭКСПЕРТА НА ПРОГРАММЕ «КОМПАС ДЛЯ НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ»

А ПОЧЕМУ ОТЛИЧАЕТСЯ ПОДХОД?

Е.С.: На дворе 21 век. Менеджеры поколения Y другие, это интернетовское поколение, им легко все самим найти и прочитать. Но у них есть другие сложности: очень мало аналитики, очень быстро бежим, очень мало остановок, чтобы было время подумать. Получается имитация кипучей деятельности. А я задаю им вопрос: ребята, зачем бегали, давайте подумаем. Моя задача, чтобы они вышли управленцами, которые понимают, что живут в глобальном мире и не делают все так, как раньше делали, а используют новые, современные, формы менеджмента. К сожалению, едва успев стать руководителями, люди часто тут же впитывают старые модели, буквально за три секунды.

С ними очень интересно. Из отличительных особенностей поколения – они больше о жизни думают и хотят все успеть. Даже на модулях видно: у них сразу идет нетворкинг, чего нет в других открытых программах, они переписываются, общаются в соцсетях в промежутках между модулями. Вообще, «Компас» задуман не для того, чтобы что-то выучить – невозможно стратегию или тему лидерства выучить за два дня, а чтобы показать интересные области, дать толчок: вот здесь посмотрите, вдруг что-то для себя увидите. В этой группе, что мне очень нравится, они ментально добавляют в теорию что-то свое, учатся друг у друга. Дух хороший, очень позитивный.



ВНОСИЛИ ЛИ КОРРЕКТИВЫ В ПРОГРАММУ?

Е.С.: Да. Программа живая. В первом «Компасе», например, не было темы принятия решений, но было больше маркетинга. Но я иду от потребностей аудитории, и этой группе маркетинг особо не нужен, поэтому мы даем его в первом модуле, когда говорим о выборе ниши, жизненном цикле компании, стратегии. Вносили вариации в проектную работу – сейчас участники работают не только над теми проектами, которые придумали мы, но и над корпоративными проектами своих компаний. В первой группе между модулями я проводила с участниками индивидуальный коучинг. В этот раз мы проводили индивидуальные встречи только в начале программы, и, конечно, будет обратная связь в конце. Но мы с ними все время на связи, по почте, по телефону. Недавно от одного слушателя пришло письмо,

что у него есть проблема, которую он бы очень хотел со мной обсудить. В ответ я порекомендовала в первую очередь расставить приоритеты, чтобы позже уже обговорить детально, если потребуется. И он справился! Интересный феномен: людям не нужно, чтобы я решила проблему, нужно, чтобы их выслушали и сказали: «давай, молодец, иди вперед». Моя задача дать толчок, я как катализатор. Сразу предупреждаю всех, что особенному ничему не научу, вы найдете это везде, если захотите.

ВЫ ГОВОРИЛИ, ЧТО ИНТЕРЕСНО ПО ХОДУ ПРОГРАММЫ СМОТРЕТЬ НА ДИНАМИКУ. ЛЮДИ РЕЗКО МЕНЯЮТСЯ?

Е.С.: Очень резко. Даже по манере поведения. Каждый же пришел на программу со своим опытом. И поначалу не просто заставить их слушать, ведь они

считают, что всегда правы, что все знают. А потом начинают вдумчиво вникать. Когда приносят какие-то рабочие ситуации, которые мы вместе разбираем, все чаще звучит: «вот здесь мы не правы, а здесь вот так было бы лучше». Они действительно по-другому воспринимают теперь и ситуации, и себя самих. Пришли как в школу с вопросом – «Ну что вы тут нам можете рассказать?», а сейчас мы коллеги.

ПРОГРАММА, ПОХОЖЕ, НАСЫЩЕННАЯ.

Е.С.: Очень насыщенная! И если в прошлой группе у меня было что-то вроде зачета, то в этот раз я им пожертвовала – времени жалко. Лучше потратить его на сам процесс. И все равно многое остается слушателям на самостоятельную проработку, но, конечно, я готова помочь, сориентировать. Я не пересказываю им учебник, а обозначаю интересные области: это посмотрите, это сделайте. Изменчивый мир диктует такие правила: вы остаетесь один на один с ситуацией, и очень многое зависит от умения находить нужную информацию и решение самому.

КАКОВЫ ВПЕЧАТЛЕНИЯ ТЕХ, КТО ПРОШЕЛ ПРОГРАММУ?

Е.С.: У меня сейчас в группе есть слушатели, которые пришли по рекомендации участников с прошлого потока. И это приятно. Те, кто прошел «Компас», признаются, что по-другому посмотрели на себя, на бизнес. И в программе есть модуль, который помогает людям задуматься о себе – когда работаешь помногу, этого осмысления часто не происходит. А, может быть, человек вообще тратит время не на то? Очень многие занялись самооценкой. Весь последний модуль посвящен личным темам: конфликт, умение работать в команде, психологические особенности. Важно, чтобы лидер мог взглянуть на себя как на личность.

АВТОРСКУЮ ПРОГРАММУ ИНТЕРЕСНЕЕ ВЕСТИ, ЧЕМ ОБЫЧНЫЕ?

Е.С.: Мне она нравится. Когда ты что-то любишь, ты заряжаешь этим и других людей. Признаюсь честно – я даю в этой программе то, что люблю. И благодарна СКОЛКОВО за эту возможность. 🍎



НАТАЛИЯ КАСПЕРСКАЯ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ 'ЛАБОРАТОРИИ КАСПЕРСКОГО'



ЕВГЕНИЙ ПЛАКСЕНКОВ, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ МИЗЕЛЬ





НАТАЛЬЯ САМСОНОВА

КОММЕНТАРИЙ

Рави Сачдева
студент

Организованная школой поездка была очень полезной, насыщенной и информативной. Бразилия – страна невероятных возможностей с точки зрения бизнеса! И я очень доволен, что, несмотря на то, что мы провели там всего неделю, нам удалось погрузиться в среду, прочувствовать как культурные особенности страны, так и тонкости ведения бизнеса. Особенно меня впечатлила киностудия TV globo и, безусловно, «секреты», которыми с нами поделились представители Unilever.

Экзотическая страна, страна футбола, кофе, мыльных опер и диких обезьян – именно такой предстает в общепринятом восприятии Бразилия! При этом ее часто называют «тропической Россией». Какой же увидели Бразилию студенты второго набора Executive MBA – мы расскажем Вам сегодня!

ОПТИЧЕСКАЯ РОССИЯ»

ГЛАЗАМИ СТУДЕНТОВ EXECUTIVE MBA

В Бразилии группа провела всего неделю. Но эта неделя была динамичной и насыщенной на события: несколько городов, десятки деловых встреч, актуальные кейсы и полезные экскурсии. В качестве стартового пункта назначения был выбран город Белу-Оризонте, где находится известная бизнес-школа FDC (Fundacao Dom Cabral Business School).

«Перед нами стояла задача продемонстрировать реальный бизнес и сделать это в четкой связке с культурными особенностями локального рынка, познакомив студентов с местным колоритом, особенностями менталитета и культурной среды. Посмотреть на социальную сторону Бразилии, на то, как живут самые разные люди, простые люди. И бизнес-школа FDC нам в этом очень помогла», – рассказывает Андрей Сидорин, операционный директор СКОЛКОВО Executive MBA.

В этом году важным элементом, который был добавлен в программу международного модуля, стали практические семинары (work-shops). Вместе с профессором Карлосом Арудой (Carlos Aruda) студенты EMBA погрузились

«СТРАТЕГИЯ – ЭТО
УМЕНИЕ ЗАДАВАТЬ
ВОПРОСЫ.
МОЙ ГЛАВНЫЙ
СОВЕТ СТУДЕНТАМ
СКОЛКОВО – ВСЕГДА
СПРАШИВАТЬ!
НИ В КОЕМ СЛУЧАЕ
НЕ БОЯТЬСЯ ЭТОГО
ДЕЛАТЬ»



в изучение темы конкурентоспособности на бразильском рынке. Вирджиния Драммонд (Virginia Drummond) рассказала о тонкостях взаимоотношений с бразильскими бизнесменами. И, конечно, группа прослушала курс о культурных особенностях страны.

Однако, по-прежнему основной акцент в поездке был сделан на посещение компаний – крупных и малых, локальных и международных, корпораций из самых разных индустрий бизнеса, чтобы сравнить специфику ведения дел. Предметно изучив профили студентов, и исходя из сфер их деятельности, представители СКОЛКОВО выбрали интересующие отрасли – IT, финансы, FMCG, real estate и тд., после чего подбирали компании из обозначенных сфер.

«Стратегия – это умение задавать вопросы. Мой главный совет студентам СКОЛКОВО – всегда спрашивать! Ни в коем случае не бояться этого делать», – и напутствие Альдемира Драммонда (Aldemir Drummond), профессора по стратегии FDC, не прошло для студентов даром. Топ-менеджеры бразильских компаний, которые сначала скептически относились к идее встречаться с русскими студентами, остались в итоге под впечатлением от их высокого уровня, качества вопросов, эрудиции и деловой хватки.

Студенты встретились с представителями множества компаний: Unilever, Amcham, Itau Unibanco, Fiat, Nestle, Bovespa, TV Globo, Natura и тд.

В Unilever группе EMBA раскрыли «секрет чистоты», рассказав, что поскольку в Бразилии люди ассоциируют запах свежести с чистотой, то компании удалось на этом удачно «сыграть». Сократив дезинфекционные



КОММЕНТАРИЙ

Михаил Братанов
студент

Занятия в FDC, общение с профессорами и студентами, встречи в компаниях – вместе все это дает уникальное представление о стране, о бразильском менталитете. Например, визиты на биржу Bovespa и в банк ITAU были для меня лично очень полезны, поскольку напрямую коррелируют с моими профессиональными интересами. Посещение концерна Fiat дает впечатляющее представление о масштабах производства. Интересно было сравнить и бизнес-школы: на мой взгляд, при грамотном подходе, потенциал СКОЛКОВО существенно выше! Так что если резюмировать – поездка удалась!



составляющие в мощных средствах и сделав их при этом более душевными, Unilever существенно удешевил стоимость своей продукции, что позволило жителям фавел их покупать. А ведь в скромных фавелах живут миллионы людей! И это огромный потенциал для развития бизнеса.

На киностудии TV Globo, одной из наиболее известных и крупных киностудий в мире, студентам рассказали, что Бразилия – вторая страна по количеству потребления медиа продуктов после Японии. И во многом развитию телесериалов на бразильском рынке способствовало то, что на огромной территории страны жители говорят на одном языке. Так что, начав когда-то со знаменитой «Рабыни Изауры», теперь на студии воплощаются в жизнь более прогрессивные сюжеты, например, популярные сегодня фантастические истории.

Посетив концерн FIAT, студенты EMBA собственными глазами увидели самое крупное автомобильное производство в мире: ежедневно здесь с конвейера сходит три тысячи машин – одна машина каждые двадцать секунд. И, конечно, каждая четвертая машина в Бразилии – Fiat.



Группа побывала в нескольких городах: Белу-Оризонте, Сан-Пауло, Рио-де-Жанейро.

«Нам важно было показать разную Бразилию, – говорит Андрей Сидорин. Так, Сан-Пауло – внешне безликий достаточно город песочного цвета, кварталы которого очень похожи один на другой. Это сплошные офисы, магазины, рестораны. Но при этом с точки зрения бизнеса город невероятно яркий и захватывающий! Совсем другая Бразилия предстает перед нами в Рио-де-Жанейро. Несмотря на огромные здания, наличие океана в шаговой доступности накладывает свои отпечатки, предопределяя настроение людей – расслабленное и немного пляжное. А Белу-Оризонте – третий по величине город Бразилии. Если в Сан-Пауло проживает порядка 22 млн человек, то в Рио и Белу – восемь и семь, соответственно. И в Белу-Оризонте ты попадаешь в простой город, что на контрасте с ярким Рио и деловым Сан-Пауло очень впечатляет».

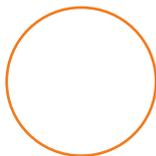
Каков итог? Недели, безусловно, мало, чтобы полноценно проникнуться страной и постичь законы местного рынка. Но недели достаточно, чтобы понять: будь то Бразилия, Индия или Китай – это в первую очередь страны с большим количеством населения со сравнительно скромным доходом, и, что важно, страны с быстрорастущим потенциалом. Корпорации, действующие на этих рынках, научились мастерски выстраивать бизнес, подстраиваясь с одной стороны под бедные сегменты, но при этом активно развивая рынок luxury товаров. И их ценный опыт вполне можно применить в России! В чем мы желаем нашим студентам Executive MBA успехов! 🍀

ПЕРВЫЕ ПРОЕКТЫ СТУДЕНТОВ МВА



Умение общаться с представителями государства – это, бесспорно, особое искусство. Как справились с этим студенты МВА в рамках своего первого проектного модуля?

«В качестве проектов мы постарались подобрать наиболее актуальные задачи, которые стоят перед российской экономикой, и на этих примерах показать студентам изнутри, как работает государственный и социальный сектор», – рассказывает Алексей Германович, Директор программ в государственной и социальной сферах СКОЛКОВО.



Разнообразие направлений впечатляет: дорожное и городское строительство, туризм, законодательство, социальная отчетность. Заказчиками выступили представители Министерств РФ, главы городов и регионов страны. В течение проектного модуля студентам предстояло ощутить все прелести работы в интернациональной команде, научиться выявлять и использовать сильные стороны каждого из участников, прислушиваться к мнению товарищей и заказчиков. Приглашенные эксперты, среди которых: Сергей Миронов, Александр Волошин, Виктор Геращенко, Григорий Явлинский, Алексей Венедиктов и другие, оказывали студентам активную поддержку и личным примером вдохновляли на продуктивную работу.

Первыми проектный модуль начали студенты, которым предстояло разработать концепцию развития музейного комплекса «Усадьба Гальских» в Череповце. Им же первыми пришлось познавать тонкости работы в команде, и, во избежание трудностей, они решили прибегнуть к классическому способу разделения труда. Идея оказалась стоящей – над проектом работал дружный, сплоченный коллектив. «У нас выстроилась очень сбалансированная комбинация с точки зрения функционала, да и по-человечески наша команда получилась очень гармоничной, – есть энергия и креатив, которую уравнивают академичность и склонность к анализу», – поделилась Мария Фомина.

В работе над проектами студенты проявляли неподдельное желание, стремление, деловую хватку и, как достойные представители современного бизнеса, искали и находили новые подходы к проблемам. Например, команда, разрабатывающая бренд Казани, пошла на эксперимент. «Нас как официальную делегацию возили по объектам, водили на встречи. Но мы хотели посмотреть на Казань с другой стороны, погрузиться в городские реалии. Поэтому мы отправили двух наших иностранцев – Элайзу и Диража в аэропорт, ограничив их бюджет 1000 рублями. Их цель была добраться до аэропорта и вернуться обратно», – рассказывает Леван Назаров.

Студенты МВА ответственно и с душой подошли к проектам, довольны остались и заказчики. Ильсур Метшин, мэр г. Казани, поделился своими впечатлениями: «Я хочу поблагодарить студентов за работу: видно, что они подходили к этому с душой и сердцем и кроме фундаментальных знаний показали креативные, в то же время понятные решения».

«Этот проект был ценным в плане личного развития. Нам пришлось плотно взаимодействовать с государственными органами, что, как оказалось, существенно отличается от того, к чему мы привыкли, работая в корпорациях. Отличается с точки зрения налаживания коммуникаций, выстраивания отношений с клиентом, мы получили широкий спектр задач и столкнулись с большим количеством неопределенностей. Я очень довольна результатом, который превзошел мои ожидания», – поделилась студентка Элина Маннурова. Кажется, поставленные в начале пути цели были достигнуты, а значит, пора ставить перед собой новые и двигаться к ним! 🍊

В ПРОШЛОМ ГОДУ СТУДЕНТЫ МВА РАБОТАЛИ НАД 8 ПРОЕКТАМИ.
ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ ИЗ НИХ В ТОЙ ИЛИ ИНОЙ СТЕПЕНИ
ВНЕДРЯЮТСЯ И РЕАЛИЗУЮТСЯ



НУБАР АФЕЯН О ТОМ,
ЧТО НУЖНО
ДЛЯ ПОЯВЛЕНИЯ
УСПЕШНЫХ
СТАРТАПОВ

«У НАС НОРМА УСПЕХА ВЫШЕ, ЧЕМ ОБЫЧНО»

ЛОСЬЕ

Нубар Афеян
Серийный предприниматель

Он родился в Ливане, потом переехал в Канаду, оттуда – в США, где получил инженерно-техническое образование. «Мне как эмигранту постоянно нужно было доказывать, что я что-то могу. И в отличие от академических ученых, я не боялся совершать ошибки», – говорит Нубар. С 1987 года поучаствовал в создании более чем двадцати стартапов в сфере биологии и технологий. Один из основателей фонда Flagship Venture, с портфелем \$1 млрд. Преподает предпринимательство в MIT Sloan School of Management, входит в Международный Попечительский совет SKOLKOVO. О том, что нужно стартапу для успеха, Нубар Афеян говорил и на открытой лекции в Московской школе управления.



ЧТО НУЖНО, ЧТОБЫ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ БЫЛО БОЛЬШЕ?

Раньше предприниматель за всю жизнь создавал одну компанию. На наших глазах сформировался феномен серийного предпринимательства – в 2000 году 29% выпускников MIT создавали по две компании, 9% – по три. Ожидаю ли я развития предпринимательства без технологической базы? Нет. Но может быть другая модель, не такая, как в MIT или Стэнфорде. Главное – убедить технологические университеты думать о предпринимательстве!

КАКИХ ТИПОВЫХ ОШИБОК СТОИТ ИЗБЕГАТЬ?

Для стартапов актуальна теория Дарвина – успешны те, кто побеждают в естественном отборе. Для этого надо быть готовым менять идею столько раз, сколько потребуется.

Относитесь к стартапу не как к компании, а как к проекту. Посмотрите на идею как инвестор – чем она лучше предложений конкурентов, за счет чего вы сможете их обогнать.

Огромное количество бизнес-планов описывают глобального потребителя, но не могут описать клиента – того, кто будет принимать решение о покупке их товара или услуги. Гражданам может быть и нужно ваше лекарство, но страховые компании в него не верят и оплачивать расходы на него не будут.

Далеко не каждая гениальная идея имеет потенциал коммерциализации. Очень важно найти ту зону, где идея дает прибыль.

Есть ли у вас команда, которая умеет работать в непредсказуемых ситуациях? Нужны честность, последовательность, надежность: инвесторы это чувствуют.

Не берите чужих денег, пока не ответили себе на все каверзные вопросы.

Никогда не опускайте руки. Но для себя важно знать ответ на вопрос, в какой ситуации пора закрывать лавочку.

КАКИМИ КАЧЕСТВАМИ ДОЛЖЕН ОБЛАДАТЬ ЛИДЕР?

Никто не считает, что лидер должен быть только генератором идей. До того, как вы позволите себе платить зарплату наемникам, придется самому трудиться засучив рукава.

Важен интеллект, умение общаться и умение адаптироваться к меняющимся условиям. Поэтому привлечение в руководство менеджеров из крупных компаний, у которых нет способности к адаптации, часто губительно для стартапа.

Нужно смирение, которого не хватает большинству руководителей. Если грань между лидером проекта и суперменом стирается, вы перестаете слышать то, что нужно слышать. Я вообще советую лидеру не скрывать свои недостатки, чтоб людям легче было с ним общаться.

Руководитель стартапа должен быть оптимистом-параноиком. Если вам не хватает паранойи, вы можете пропустить угрозу. Если не хватает оптимизма – трудности вас утопят.

ПОЧЕМУ ВЫ НЕ ВЫХОДИТЕ В КЭШ, А ИНВЕСТИРУЕТЕ ВСЕ В НОВЫЕ И НОВЫЕ СТАРТАПЫ?

Заниматься стартапами увлекательно – встречаешься с интересными людьми, готовыми идти на риск. С теми, кто не знает, как будет дальше и им это нравится. Из идеи на салфетке может получиться железобетонный патент. Для меня предпринимательство – одна из важнейших профессий. Радуется, что в MIT и в SKOLKOVO тоже так считают. 🍏

ВЛАДИВОСТОК, ВСТРЕЧАЙ!

ТрансКредитБанк
www.tcb.ru

СКОЛКОВО
Международный центр управления
www.skolkovo.ru

1403

ТрансМИССИЯ-РЕГИОН



У каждого курса свои традиции, но выпускники Executive MBA особенно активны: на Крузенштерне плавали, виноград в Тоскане давили, на Килиманджаро поднимались. Что теперь?



Раннее субботнее утро. Парковка около Кампуса. Необычное оживление. В ряд стоят несколько новых черных автомобилей Mercedes, которые явно привлекают внимание присутствующей общественности. «ТрансМИССИЯ – РЕГИОН» гласит надпись на капотах. А выпускники Executive MBA грузят в багажники чемоданы. Через полчаса стартует автопробег, и всего каких-то две недели спустя команда будет во Владивостоке.

«За полтора года мы сдружились! И уже успели вместе побывать во многих городах – в Казани, в Лондоне, в Мюнхене... но почему-то до сих пор не добрались до Владивостока, откуда я сам родом...», – рассказывает выпускник Денис Александров. Так, собственно, однажды несколько месяцев назад и родилась идея: а не съездить ли с ребятами на родину, в качестве дембельского аккорда.

ОТКУДА ВДРУГ БРЕНДИНГ И В ЧЕМ, СОБСТВЕННО, СОСТОИТ «МИССИЯ»?

Все просто: студенты собирались в путешествие по российским городам основательно и ответственно, много обсуждали между собой, с представителями школы, и в итоге родилась цель – привлечь внимание общественности к вопросам регионального развития и инфраструктуры.



За две недели выпускники проедут одиннадцать городов, в четырех из которых им предстоит участие в «круглых столах». В Екатеринбурге, Новосибирске, Хабаровске и Владивостоке основными темами станут вопросы модернизации инфраструктуры России: социальной, аэропортовой, дорожной и портовой соответственно.



Жены, дети, друзья и даже бойкие домашние животные. Чемоданы, флаги, термосы. ML, GLK, E-класс – машины загружены под завязку. «Водители, занимаем исходные позиции! Пора отправляться».

Итак, позади – 16 модулей, десятки проектов, множество воспоминаний и впечатлений. Но, как правильно отметил один из выпускников, «все только начинается»! Колонна машин стартует, пронесется через торжественную ленточку, отправляется в путь: «Владивосток встречай!». 🍏

ИДЕЮ ПОДДЕРЖАЛИ!

Mercedes-Benz стал официальным автомобилем пробега, **ТрансКредитБанк** – эксклюзивным партнером проекта, а **СКОЛКОВО** – организатором.



ЧТО ПОЧИТАТЬ?

В этом номере мы предлагаем читателям ознакомиться с подборкой новых книг, которые затрагивают актуальные вопросы, стоящие сегодня перед организациями. Новые мысли о лидерстве, портрет одной из самых влиятельных и инновационных компаний, решение проблем управления репутацией в цифровом мире, позитивная психология и ее влияние на бизнес и общество – все это сегодня в номере!

ЛОСЬЕ



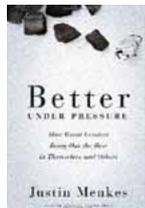
Хелен Эдвардс
Руководитель
проекта библиотеки
СКОЛКОВО

До прихода в СКОЛКОВО Хелен Эдвардс занимала пост Руководителя службы информации London Business School, где она работала со студентами на протяжении 20 лет. В период с 2005 по 2008 гг. она была президентом Европейского сообщества библиотечарей бизнес-школ, а также читала лекции о работе бизнес-школ в США и Европе. В октябре 2009 года за свои услуги в области международного библиотечного дела Хелен стала почетным членом Chartered Institute of Library and Information Professionals.

Джастин Менкес,

Better under pressure: how great leaders bring out the best in themselves and others («Стать лучше в условиях стресса: как яркие лидеры выявляют лучшие качества в себе и в других»).

Harvard Business Press, 2011 год.

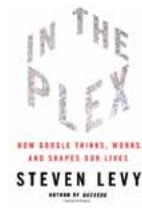


Условия работы компаний стали более сложными и неопределенными. Как сохранить лидерство в отрасли? На основании результатов исследования, в ходе которого были опрошены 150 руководителей компаний, автор определяет отличительные черты успешных руководителей с точки зрения их способности раскрывать как свой потенциал, так и потенциал других людей. Этому способствуют три качества: реалистический оптимизм, то есть способность реально оценивать ситуацию, но при этом верить в свои силы, приверженность цели и умение находить порядок в хаосе. Такие качества позволяют руководителям создавать благоприятный рабочий климат и давать людям возможность ощущать триумф при успехе.

Стивен Леви,

In the plex: how Google thinks, works and shapes our lives («В сети: как мыслит, работает и меняет нашу жизнь Google»).

Simon and Schuster, 2011 год.

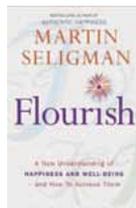


Все знают Google как поисковую систему, однако Google еще и самая влиятельная компания в мире рекламы, интересы которой распространяются на мобильные телефоны, компьютерные операционные системы и телевидение. Миссия компании — собрать и систематизировать всю существующую в мире информацию. Почти так же широко известна и ее корпоративная культура: творческий беспорядок, серьезность и игривость, еда, игры, и правило, согласно которому сотрудники могут посвящать 20% своего рабочего времени работе над проектами по выбору. В книге рассматривается скандальный выход Google на китайский рынок и действия компании в ответ на угрозы доминирующему положению в интернете.

Мартин Селигман,

Flourish: a new understanding of happiness and well-being — and how to achieve them («Процветание: новое понимание физиологии счастья и благополучия и методы их достижения»).

Nicholas Brealey, 2011 год.



Книга дает рецепт благополучия, состоящий из следующих ингредиентов: позитивные эмоции, вовлеченность, смысл, достижение и взаимоотношения. Селигман делится результатами своих исследований и дает упражнения, эффективность которых в повышении благополучия доказана опытным путем. Хотя книга и написана об обществе в целом, она содержит ряд ключевых идей для бизнеса. Автор считает очень важным, чтобы школы бизнеса обращали внимание на систему ценностей своих потенциальных студентов — на их интересы. Излишний фокус на финансовых достижениях внес свою лепту в мировой финансовый кризис, и назрела необходимость формирования более широкой системы ценностей.

Дэниел Дирмайер,

Reputation rules: strategies for building your company's most valuable asset («Правила репутации: стратегии создания самого ценного актива компании»).

McGraw Hill Professional, 2011 год.



В век социальных медиа любая хорошая и плохая информация о компании, в том числе ложная и порочащая, подхватывается и немедленно разносится по всему миру. Сегодня компании выходят за рамки продуктов, предлагая вместо них решения, а бренды рассматриваются как обещания. В книге показано, как интегрировать процесс управления репутацией в культуру и организационную структуру компании. Вниманию читателей предлагается инструмент для управления репутацией — «радар доверия», даются практические рекомендации о том, как отвечать на прямые вызовы со стороны влиятельных активистов, справляться с корпоративными скандалами и использовать внешние мероприятия для укрепления репутации.



КНИГИ СЕРИИ СКОЛКОВО



Капитализм по-китайски: государство и бизнес

Оригинальное название:
Capitalism with Chinese Characteristics: Entrepreneurship and the State

При помощи каких механизмов Китаю удаётся в последнее время расти столь стремительно? Есть ли в Китае капитализм и свободный рынок? Что означает китайское чудо? Автор книги, профессор Яшэн Хуан, который преподаёт политэкономии и международное управление в MIT Sloan, в своей книге развенчивает ряд ошибочных представлений о китайском феномене, проводя вдумчивый анализ экономической политики Китая за последние 30 лет. Исследование основано на богатой информационной базе – государственных и банковских документах, данных Национального бюро статистики Китая и различных инсайдерских источниках – и адресовано бизнесменам, экономистам и политологам.

Образ новой Индии: эволюция преобразующих идей

Оригинальное название книги:
Imagining India: The Idea of a Renewed Nation.

Эта книга об Индии, её проблемах и перспективах. Нандан Нилекани, сопредседатель совета директоров индийской компании Infosys Technologies Ltd., увлекательно и непредвзято анализирует экономику, политику и культуру своей страны через призму фундаментальных идей, которые определяли её облик в прошлом и характеризуют его в настоящем. В книге анализируются проблемы, которые не позволяют Индии полностью раскрыть свой огромный потенциал. Издание адресовано бизнесменам, экономистам, политологам и всем тем, кого интересует настоящее и будущее Индии.



Книги серии СКОЛКОВО отражают передовые идеи в развитии экономической мысли, а также рассказывают о современных тенденциях в менеджменте.

Среди авторов классики мировой бизнес-литературы – Питер Друкер, Алан Гринспен и др.

Серия включает четыре направления: учебно-прикладная литература, мемуаристика, классические работы и книги, посвящённые нестандартным подходам в бизнесе.

Быть первым, кто
узнает новости.
Или стать новостью.



SKOLKOVO
Московская школа управления

Войдите сегодня в круг людей, которые определяют завтрашний день.
Executive MBA в Московской школе управления SKOLKOVO. Обучение у профессоров
лучших бизнес-школ мира. Развитие персональных качеств под руководством личного наставника.
Общение в уникальной среде выдающихся людей, у которых есть чему научиться.

SKOLKOVO EMBA

Телефон: +7 (495) 580-30-03, www.skolkovo.ru