

Миссия International Paper — сделать мир лучше, сейчас и для будущих поколений, используя возобновляемые ресурсы для производства продукции, которой люди пользуются каждый день.



International Paper – мировой лидер по производству целлюлозно-бумажной и упаковочной продукции. В России International Paper широко известна своими брендами офисной бумаги Svetocopy и Ballet.

INTERNATIONAL  PAPER

SKOLKOVO GOINSIDE MAGAZINE ЛЕТО 2012

- //2 ОТ РЕДАКЦИИ /
Сегодня в номере или о повестке дня
- //3 ЦИФРЫ И ФАКТЫ /
СКОЛКОВО в числах
- //4 ЛЮДИ И ИДЕИ /
Стартап Академия в лицах
- //6 ТЕНДЕНЦИИ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ /
Почему рейтинги ничего не говорят о качестве образования
- //10 НА СТАРТЕ /
Жизнь в прекрасном / Метаморфозы мечты / Коктейль хорошего настроения
- //14 КРАТКИЙ КУРС /
Бизнес без сказок
- //20 РАЗГОВОР ПО СУЩЕСТВУ /
Валентин Завадников о бизнесе, море и школе
- //24 БИЗНЕС КОРПОРАЦИЙ /
По ту сторону экрана
- //26 НАШИ ВЫПУСКНИКИ /
Шаг за горизонт
- //32 СКОЛКОВО РЕКОМЕНДУЕТ /
Книжные советы от Хелен Эдвардс



ДОРОГИЕ ЧИТАТЕЛИ!

Есть такая старая притча: идя по дороге, путник встретил людей, работавших в пыли. Он спросил у первого из людей: «Что ты делаешь?»
– Я обтесываю камни, – ответил человек.
Тогда путник спросил второго: «А что делаешь ты?»
– Я зарабатываю на хлеб своей семье, – ответил второй.
Путник задал вопрос третьему: «Ну а ты что делаешь?»
– Я строю прекрасный храм, – ответил путнику рабочий.

Казалось бы, идея очевидна: у каждого человека абсолютно индивидуальные цели и свое видение того, чем он занимается и к чему идет. Но меня в этой притче всегда впечатляло другое. Эти собравшиеся вместе люди совершенно непохожи в своих стремлениях и ожиданиях, они приехали из разных мест, сами они – очень разные, а в итоге им удастся построить что-то общее, прекрасное и нужное.

Московская школа управления СКОЛКОВО – уникальное место. Здесь люди стремятся достичь совершенно разных целей, дотянуться до собственных звезд. А в итоге – вместе покоряют одну вершину и добиваются, по сути, одного и того же: делают наш мир чуть лучше и чуть красивее. Почитайте и узнаете, как!

ИЗДАТЕЛЬ // SKOLKOVO

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР // Татьяна Гулина
Tatyana_Gulina@skolkovo.ru

ДИЗАЙН // Андрей Трояновский

ФОТОГРАФ // Станислав Тимохин

НАД НОМЕРОМ РАБОТАЛИ // Надежда Горева,
Анна Гребенкина

GOINSIDE
SKOLKOVO

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

**Московская школа
управления СКОЛКОВО**

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

60 приглашенных
экспертов выступили
на образовательных
программах
с марта по июнь



48 кг потеряли
участники XL Track
в ходе подъема
в Гималаях

ЦИФРЫ И ФАКТЫ



18 102 человека побывало на Кампусе
за последние три месяца



Первое публичное выступление
министра образования и науки
РФ Дмитрия Ливанова состоялось
в бизнес-школе СКОЛКОВО



57 000 луковиц
тюльпанов
высадили
на территории
СКОЛКОВО этой
весной



3 450 грамм
домашнего
печенья
Correa's было
съедено в ходе
инфосессий

РАЗРЕШИТЕ ПРЕДСТАВИТЬСЯ! СТАРТАП АКАДЕМИЯ В ЛИЦАХ

В первый день лета Московская школа управления СКОЛКОВО распахнула свои двери для студентов первого класса новой образовательной программы – Стартап Академии СКОЛКОВО. Не отклоняясь от намеченного курса, школа продолжает оставаться основной движущей силой развития бизнес-образования в России, стараясь отвечать самым серьезным требованиям клиентов. Слушатели Стартап Академии СКОЛКОВО смогут получить необходимые знания и практические навыки по ведению бизнеса у ведущих профессоров-практиков. Предлагаем вам познакомиться с признанными международными экспертами-преподавателями Стартап Академии СКОЛКОВО!

ДОСЬЕ



Лоренс РАЙТ
(Lawrence WRIGHT)
Руководитель
Стартап
Академии
СКОЛКОВО

В роли Директора по стартап проектам Московской школы управления СКОЛКОВО Лоренс Райт отвечает за развитие одной из ключевых составляющих программы MBA, посвященной предпринимательству. Он также возглавляет Стартап Академию СКОЛКОВО, первый класс которой был запущен в мае 2012 года. В 2005-2011 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.



Боб ДОРФ
(Bob DORF)
Серийный пред-
приниматель, со-
автор книги The
Startup Owner's
Manual

Почти 40 лет назад Боб Дорф ушел из WINS Radio в Нью-Йорке, чтобы заняться своим первым крупным стартап проектом. С тех пор он успел основать шесть компаний. Боб Дорф стал соучредителем компании Marketing 1to1 (позднее переименованной в Peppers&Rogers Group) и помог ей вырасти до предприятия со штатом свыше 400 сотрудников. В качестве генерального директора и основателя Боб Дорф инициировал программы по привлечению таких крупных клиентов, как 3M, Bertelsmann, Ford, HP, Jaguar, NCR, и Oracle и Schwab. Он – автор множества статей, в том числе серьезных исследований для Harvard Business Review.



Луис да СИЛВА
(Luiz da SILVA)
Генеральный ди-
ректор компании
Cobalt Consulting

Луис да Силва в настоящее время является генеральным директором компании Cobalt Consulting, технологического инкубатора, расположенного в г. Ливемор (Калифорния). Он является членом Американского физического общества и Оптического общества Америки. Луис Б. да Силва входит в научный консультативный совет Калифорнийского университета, Национальный научный фонд Дэвиса по биофотонике. Господин да Силва является автором более 200 публикаций и 60 патентов. Его исследования удостоились наград Американского физического общества, Института инженеров электротехники и электроники (IEEE), Министерства энергетики и международной награды R&D 100.

Лоренс Райт

ДЛЯ КОГО ПРЕДНАЗНАЧЕНА СТАРТАП АКАДЕМИЯ СКОЛКОВО? КОГО ВЫ ХОТИТЕ ВИДЕТЬ СРЕДИ СТУДЕНТОВ?

» Стартап Академия СКОЛКОВО предназначена для всех, кто мечтает открыть свой собственный бизнес и понимает, что для реализации этой мечты им нужна поддержка. Стартап Академия – это не только практическое образование и менторинг, но и содействие в наработке полезных связей, которые помогут новым компаниям стать более успешными.

Студенты Стартап Академии СКОЛКОВО очень разные люди: молодые и люди зрелого возраста, те, кто пришел с наработками идей, и предприниматели с уже запущенным бизнесом, студенты с проектами-клонами и с совершенно уникальными разработками... Я хотел бы видеть среди студентов только тех, кто готов воспринимать новые идеи и новую информацию.

ЧТО ВЫ СЧИТАЕТЕ СВОИМ ГЛАВНЫМ ДОСТИЖЕНИЕМ В ЖИЗНИ?

» Во-первых, своих детей. Во-вторых, построение в России абсолютно новой и уникальной системы по выращиванию большого количества стартапов.

ЧТО ОБЫЧНО ЦЕПЛЯЕТ ВАС В ПРОЕКТАХ?

ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ В ПРОЕКТЕ, ЧТОБЫ ВЫ ВЛОЖИЛИ В НЕГО ДЕНЬГИ?

» Что-то интересное и новое, с большим потенциалом, что может изменить рынок. Звучит слишком меркантильно, но для меня первым критерием при вложении собственных денег является успешность и прибыльность проекта.

Боб Дорф

ЧТО ВЫ СЧИТАЕТЕ СВОИМ ГЛАВНЫМ ДОСТИЖЕНИЕМ В ЖИЗНИ?

» Я всегда с радостью рассказываю о самом успешном стартапе в моей жизни – это моя 31-летняя дочь, которая в прошлую пятницу получила степень кандидата наук. В нее я инвестировал как финансовые, так и духовные средства, и она принесла мне огромную «прибыль» – 2-летнюю внучку, настолько же красивую и умную, как ее мать. Возможно, это не тот ответ, которого вы ждали, зато он абсолютно честный.

ЧТО ОБЫЧНО ЦЕПЛЯЕТ ВАС В ПРОЕКТАХ?

ЧТО ДОЛЖНО БЫТЬ В ПРОЕКТЕ, ЧТОБЫ ВЫ РЕШИЛИ ВЛОЖИТЬ В НЕГО СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА?

» Один из основных принципов клиентского развития гласит: не имеет значения, какую идею предприниматель представляет тебе в данный момент – она изменится еще несколько раз перед тем, как будет запущена на рынке. Команда всегда играет большее значение, чем сама идея. Вам нужна инновационная команда, готовая пробираться через тернии к звездам в поисках по-настоящему особенной идеи. Поэтому то, что вы ищете – это энергия и отдача, а также профессиональные навыки и желание работать вместе. Важно понять, сплоченная ли перед вами команда, и сможет ли она справиться со всеми трудностями, которые встретятся на пути. Предпринимательство – это жизнь, это полное погружение!

Луис да Силва

КАК ВЫ ОБЫЧНО СТРОИТЕ РАБОТУ НАД ПРОЕКТОМ?

» В Калифорнии у меня есть бизнес-инкубатор, который находится в 30 милях от Силиконовой долины. Когда кому-то из моей команды приходит в голову идея или концепция будущего продукта, мы выпускаем его пилотную версию. Кстати, большинство «пилотов» мы разработали в России с моими русскими партнерами. Выпустив пробные образцы, мы оцениваем их, и, если наша оценка положительна, отправляемся на поиски венчурного инвестора, готового вложить средства в наш продукт. Если нам удастся получить финансирование, мы запускаем кампанию, стараемся воплотить идею в жизнь. Такого плана работы я придерживаюсь последние 5-10 лет, с тех пор, как я покинул стены исследовательской академии и оказался втянутым в историю стартап проектов.

ЧТО ВЫ СЧИТАЕТЕ СВОИМ ГЛАВНЫМ ДОСТИЖЕНИЕМ В ЖИЗНИ?

» Вопрос интересный. Я физик. Я занимался базовыми физическими разработками. Однако при этом я постоянно отмечал для себя интересные проекты в коммерческом секторе. Например, разработка медицинского оборудования, которое имеет реальную ценность и, потенциально, может быть полезно людям. В какой-то момент я попытался запустить подобные проекты самостоятельно, потом стал работать как консультант. Это вызывает море эмоций: чувствуешь себя полезным. Некоторые продукты – результат моих проектов – восполняют нехватку медицинского оборудования, от которого порой зависят человеческие жизни. Меня это очень мотивирует. Я никогда не думал, что смогу помогать обществу, занимаясь тем, чем я занимаюсь. Мое достижение – это то, что я нашел интересную работу, которая приносит пользу окружающим. 🍏

ШКАЛА СУБЪЕКТИВНОСТИ

ПОЧЕМУ ПРИ ВЫБОРЕ МЕСТА ОБУЧЕНИЯ НЕ СТОИТ СМОТРЕТЬ НА РЕЙТИНГИ

Общепризнанный факт: на выбор потенциальными студентами бизнес-школы влияют, по сути, всего два фактора – репутация и рейтинги. Зная это, бизнес-школа СКОЛКОВО все равно не стремится занять место в списках лидирующих образовательных учреждений посредством участия в общепризнанных международных рейтингах. Почему СКОЛКОВО отказывается идти по, казалось бы, очевидному пути, объяснила директор программы Executive MBA Московской школы управления СКОЛКОВО Валерия Павлюковская.



Позиция бизнес-школы в том или ином рейтинге в большинстве случаев является одним из ключевых факторов при выборе места обучения. Однако сама логика составления рейтингов, заложниками которой оказались как бизнес-школы, так и потенциальные студенты, настолько несовершенна и субъективна, что подстраиваться под нее – значит уводить фокус с качества образования на отработку тех элементов, на которые делают упор рейтинги. И вы удивитесь, но «качества образования» среди них нет. Независимого рейтинга не бывает. Ведущие рейтинги бизнес-школ: Financial Times, The Economist, Business Week, Forbes, Wall Street Journal, – формируются на основании определенных, весьма субъективных критериев, которые не меняются уже лет десять. Пытаясь вписать бизнес-школы в рамки этих критериев, составители рейтингов не учитывают ни специфику различных программ, ни динамику и тренды развития общества и экономики, ни даже изменения в ожиданиях студентов.

Давайте рассмотрим механизм составления рейтингов бизнес-школ на примере рейтинга Financial Times. 40% веса рейтинга приходится на критерий под названием «финансовое благополучие выпускников». Оценке подвергаются два показателя: среднегодовая зарплата выпускника через 3 года после окончания программы и ее рост в процентном отношении по сравнению с моментом поступления. Финансовый критерий никак не отражает качество содержания учебной программы. Чтобы заработать высокую оценку по этому показателю, школам достаточно сконцентрироваться на профиле студентов и определить, какие люди смогут кардинально повысить свой оклад по результатам обучения. В таких условиях огромное значение приобретает работа специалистов из департамента карьерной поддержки. Еще в самом начале, при наборе класса, специалисты смотрят, насколько легко можно будет «продать» того или иного кандидата, и насколько быстро они смогут повысить его зарплату. Очевидно, что на начальных этапах профессиональной деятельности добиться существенного увеличения оклада гораздо легче, поэтому нередки случаи, когда школы делают выбор в пользу молодых людей с незначительным опытом работы, чтобы обеспечить себе более высокую позицию в рейтинге. В итоге, если в бизнес-школе СКОЛКОВО студент программы Executive MBA – это обычно человек 36-37 лет в среднем, занимающий руководящие позиции в крупных российских или международных корпорациях или уже состоявшийся предприниматель, то в западных бизнес-школах профили участников программ Executive MBA медленно, но верно смещаются к профилю участника программы MBA.

«Исследовательскому» критерию в рейтинге Financial Times отводится 10%. За красивым названием критерия стоит вовсе не то, что можно предположить: недостаточно просто иметь в школе один или несколько центров исследований и разработок. Недостаточно даже заниматься разработкой бизнес-кейсов. Критерий

предполагает, что исследования, выпускаемые центрами R&D, должны быть сугубо теоретическими, отвечать целому ряду узко специализированных научных требований, и должны публиковаться только в определенных научных журналах.

Лет 10-15 назад логика составителей рейтингов работала: наверх по шкале самых-самых поднимались школы, которые занимались собственными исследованиями. Сегодня же, когда наиболее прогрессивные школы делают акцент на прикладной подход к обучению, и фокус в бизнес-образовании в целом смещается на практическую составляющую, подобный показатель представляется абсолютной нелогичным. Ведь те бизнес-кейсы, которые имеют реальную прикладную ценность для слушателей программ, не отвечают указанным требованиям. Получается, что школы, которые стараются отвечать

ожиданиям своих клиентов, теряют шанс получить эти 10% рейтинга.

Все можно было бы понять, если бы оставшиеся проценты в рейтинге доставались критерию, который, по сути, отражает качество содержания программы – «достигнутые цели». Но на него в отведено всего 5%.

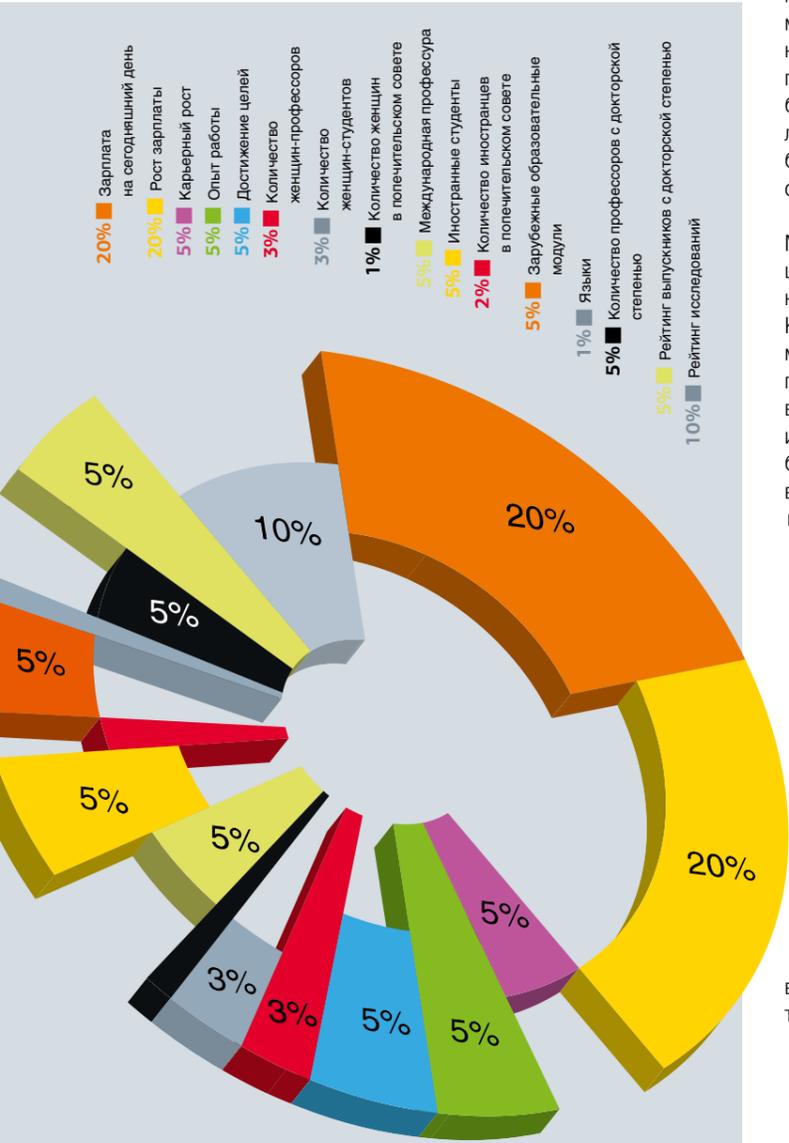
Свои тонкости есть везде. В рейтинге авторитетного журнала The Economist 35% отводится критерию «результаты опроса директоров». Директоров программ, которые участвуют в рейтинге, просят назвать лучшие программы в секторе MBA или EMBA. Очевидно, что ни один из директоров программ никогда не упоминает в этой десятке своих прямых и потенциальных конкурентов. Поэтому нередко на высоких позициях оказываются школы и программы, которых участники опроса не рассматривают как серьезных конкурентов.

Определяя направление развития, бизнес-школы должны найти однозначный ответ, что важнее: бесконечная гонка за топ-позициями в рейтингах или верность своей миссии и принципам? Бизнес-школа SKOLKOVO давно нашла решение этой дилеммы: наши ценности имеют первоочередное значение, мы не готовы идти на какой бы то ни было компромисс ради места в списках. Релевантность содержания программы ожиданиям и требованиям клиента – вот то, на что имеет смысл тратить финансовые и временные ресурсы.

Можно было бы усомниться в правильности такого решения, вспоминая о ключевых факторах, влияющих на выбор абитуриентами бизнес-школы. Однако SKOLKOVO имеет характеристики и профиль, которые заметно отличаются от всех существующих топовых программ. Интеграционная методика преподавания, работа в группах над реальными проектами как в России, так и за рубежом, создание и запуск нового бизнеса или бизнес-инициативы в процессе обучения – все это не вписывается в обозначенные рейтингами рамки. Нишевое маркетинговое позиционирование позволяет нам успешно набирать студентов, которые выбирают школу по качеству продукта, который она может предложить, а не по строчке в рейтинге. Мы придерживаемся очень высокого уровня профиля класса с той целью, чтобы участники могли получать знания не только от профессоров, но и учиться друг у друга. Мы уверены, что качество образования не зависит от пола, национальности и финансового благополучия слушателей программы.

В то время как бизнес-школы со столетней историей попали в замкнутый круг рейтингов, выбраться из которого будет непросто, SKOLKOVO, как и многие молодые бизнес-школы по всему миру, имеет возможность наслаждаться свободой выбора и самостоятельно определять, насколько участие в рейтингах интересно, выгодно и адекватно с расчетом на перспективу. 🍌

СОСТАВЛЯЮЩИЕ КРИТЕРИИ РЕЙТИНГА FINANCIAL TIMES



ЭТО ТВОЯ ЖИЗНЬ
ЭТО ТВОЙ ВЫБОР
SKOLKOVO EXECUTIVE MBA
И «КРУЗЕНШТЕРН»

Executive MBA на английском языке
Октябрь 2012

Executive MBA «Начинаем по-русски»
Ноябрь 2012

Пройди отбор до 1 августа и начни программу бти-дневным путешествием на легендарном паруснике «Крузенштерн»

НА СТАРТЕ



Начать собственное дело, запустить новый бизнес – вот та мечта, с которой многие студенты приходят учиться в СКОЛКОВО. Go Inside предлагает вашему вниманию три истории о том, как исполнялись мечты: о зарождении идей и судьбоносных встречах, о первых самостоятельных шагах и решениях в бизнесе, о трудностях, что нередко стоят на пути, и, конечно, о радости первых побед ... три истории о том, чем живут и о чем мечтают наши выпускники!



ЖИЗНЬ В ПРЕКРАСНОМ

Кристиан Граггабер поступил на программу MBA в 2010 году. До начала обучения он жил в Австрии, где занимал позицию директора по работе с международными клиентами в крупной деревообрабатывающей компании, но целью учебы в СКОЛКОВО было стремление управлять бизнесом.

За время, проведенное в бизнес-школе, Кристиан получил опыт работы на развивающихся рынках, выучил русский язык и познакомился со многими успешными предпринимателями и инвесторами. А когда перед ним встал вопрос о дальнейшем развитии карьеры, Кристиан безоговорочно решил остаться в России, где видел большие перспективы и возможности для роста. Ожидания оправдались: всего через месяц он получил предложение возглавить крупный амбициозный проект JUVALIA & YOU, который стартовал одновременно на рынках Бразилии, России, Китая и Германии, получив финансирование от крупных инвесторов. Примечательно, что первое знакомство Кристиана с компанией состоялось именно в СКОЛКОВО!

Уникальность бизнес-модели JUVALIA & YOU заключается в том, что она первой в России объединила прямые продажи и электронную коммерцию с миром аксессуаров, имеющих современный дизайн и доступную стоимость. Ставя перед собой задачу предлагать покупателям по-настоящему красивые украшения, специалисты JUVALIA & YOU отслеживают модные тенденции на трех континентах, приглашая к сотрудничеству лучших

поставщиков. Их продажи осуществляют «стилисты» компании, которыми могут стать все, кого привлекает мир красоты и предпринимательство.

Каждый вечер в выставочном зале JUVALIA & YOU в центре Москвы проходят модные шоу с демонстрацией последних коллекций. На них любой желающий может купить понравившееся изделие, сразу же надеть его или заказать доставку, например, в подарок. Вскоре такие шоу будут проходить по всей Москве, а каждый «стилист» откроет собственную электронную страницу для размещения информации об аксессуарах и новинках, где также сможет давать персональные консультации и отслеживать объемы продаж в режиме реального времени.

Компания находится на старте своего пути и рассчитывает на успех. А Кристиан по праву считает свою новую роль CEO в международном стартапе украшением карьеры! 🍏





МЕТАМОРФОЗЫ МЕЧТЫ

Идти за мечтой, следовать цели, в которую веришь, – вот, пожалуй, главное решение в жизни Элины на сегодняшний день.

Элина Маннурова – выпускница второго класса программы СКОЛКОВО MBA. Перед ней, специалистом по маркетингу с опытом работы в международной компании по производству и продаже спортивной одежды и недавней студенткой бизнес-школы с отличной успеваемостью, были открыты двери многих крупных компаний и возможности быстрого роста в знакомой среде. Но выбор был сделан в пользу дела, к которому она осознанно шла во время учебы в СКОЛКОВО.

Идея Элины лежит на пересечении экологии и производства – двух сфер, испытывающих потребность в притоке инициатив молодых предпринимателей. Ее суть – внедрение технологии по переработке резиновых отходов, например, автомобильных покрышек, непригодных к использованию. Ежегодно объемы их выбросов в России достигают 1 миллиона тонн, и только 30% из них проходят переработку. Проект решает две задачи, а именно: способствует охране окружающей среды от токсичного воздействия отходов в период распада (а длится он более 100 лет) и дает возможность вторичного использования полученного сырья. Спектр его применения очень широк: от производства мазутного топлива до резиновой крошки, которая может быть использована в строительстве дорог, прокладок для рельсов, детских и спортивных площадок и, наконец, резиновых ковриков для автомобилей.

Решение по-настоящему комплексной проблемы требует серьезной подготовки, глубокого знания специфики отрасли и стратегическое видение ее перспектив. В поисках верного курса Элина вместе со своей командой просчитала несколько бизнес-моделей, учитывая разные показатели стоимости оборудования по переработке отходов, выбрала поставщика, чьи установки безопасны и имеют высокие параметры операционной эффективности, сумела найти регион, где есть потенциальные поставщики сырья и спрос на продукты его переработки.

В настоящее время Элина работает в Бизнес-инкубаторе СКОЛКОВО. Она находится на стадии поиска инвестиций, продолжает постигать рынок, знакомиться с клиентами и порой конкурентами, а то, что ей движет – мечта, что сильнее любых преград. 🍎

КОКТЕЙЛЬ ХОРОШЕГО НАСТРОЕНИЯ

В поисках идеи, способной по-настоящему вдохновить и увлечь, имеющей большой потенциал развития, но главное – отвечающей принципам принесения пользы людям, Александр Хренков, выпускник программы СКОЛКОВО Executive MBA, прошел длинный путь.

Начинающему предпринимателю и резиденту Бизнес-инкубатора СКОЛКОВО, а в прошлом – руководителю департамента крупной IT компании, Александру пришлось познакомиться с десятками коллективов ученых и изучить множество разработок, чтобы, в конце концов, найти ту идею, которая и дала толчок для создания собственного бизнеса. Судьбоносное знакомство произошло в МГУ, где команда ученых под руководством доктора наук вела работу по созданию функциональных напитков, обладающих не только приятными вкусовыми качествами, но и свойствами, благотворно влияющими на организм человека. Знания, полученные во время обучения в бизнес-школе СКОЛКОВО, помогли Александру увидеть и просчитать этапы долгосрочного развития продукта, определить его уникальные конкурентные преимущества и потенциал вывода на рынок. Так и появился проект Naturage!

Выгодное отличие функциональных напитков, о которых идет речь, заключается в содержании мощного природного антиоксиданта, получаемого из экстракта сибирской лиственницы с помощью новейших технологий. Принцип действия этого вещества состоит в способности находить и нейтрализовать "свободные радикалы" – вредные частицы, окружающие любого современного горожанина. Это оказывает благоприятное воздействие на организм современного человека, защищая

его от возникновения многих серьезных заболеваний. На сегодняшний день в линейке инновационных напитков Naturage несколько продуктов: в частности, создан напиток для горожан, живущих в неблагоприятных экологических условиях, продукт для людей, страдающих диабетом, антипохмельный напиток.

Несколько сложных этапов – получение прототипов продукции, выпуск пробной партии, получение всех разрешительных документов – остались позади. Следующий шаг – провести всю необходимую маркетинговую работу, привлечь инвестиции и начать продавать эти полезные функциональные напитки! 🍎





Киф Гудалл, приглашенный профессор Московской школы управления СКОЛКОВО, не верит в простые истории: «Люди любят все упрощать. Успех Apple – заслуга Стива Джобса, General Electric – Джека Уэлча... Без сомнения, эти люди внесли огромный вклад в развитие компании, но они не единственные герои истории. Давайте будем реалистами: настоящие истории успеха устроены гораздо сложнее».

ДОСЬЕ

Киф ГУДАЛЛ (Keith GOODALL)
University of Cambridge,
Judge Business School.

Киф Гудалл получил степень доктора наук в университете Кэмбриджа (Cambridge University). В настоящее время он читает лекции по организационному поведению в бизнес-школе CEIBS (China Europe International Business School), занимает должность старшего научного сотрудника в Judge Business School, Кэмбриджа и старшего преподавателя в Wolfson College. Киф Гудалл дважды был удостоен премии CEIBS «Выдающийся преподаватель года». Он также является ассоциированным преподавателем Duke Corporate Education в США и Cass Business School в Лондоне.



КАКОЙ СПОСОБ УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ НУЖНО ВЫБРАТЬ, ЧТОБЫ ПРИВЕСТИ ЕЕ К УСПЕХУ? СТОИТ ПРИМЕНЯТЬ ЖЕСТКУЮ СИСТЕМУ КОНТРОЛЯ ИЛИ, ВСЕ ЖЕ, ПРЕДОСТАВИТЬ СОТРУДНИКАМ СВОБОДУ ТВОРИТЬ?

КИФ ГУДАЛЛ: Многие считают, что система жесткого контроля неэффективна. Однако в определенных условиях она оправдывает себя. Например, если вы являетесь монополистом или доминирующей производственной компанией, если вы управляете относительно простыми процессами и оперируете на относительно стабильных, предсказуемых рынках, то такая система может отлично сработать. И, по сути, так и происходит во многих странах, включая Россию и Китай. Сложности появляются, когда бизнес-среда перестает быть столь предсказуемой, и когда перед вами стоят более серьезные задачи. Если вы испытываете необходимость в инновациях и креативности, если вы стремитесь оказывать услуги на высочайшем уровне, в этом случае некая свобода действий сотрудников становится приоритетной. Вы же не можете просто заставить людей творить.

БОЛЬШИНСТВО ЗАПАДНЫХ КОМПАНИЙ ПРЕДСТАВЛЯЮТ ЦЕННОСТИ, В ТО ВРЕМЯ КАК РОССИЙСКИЕ НЕ УДЕЛЯЮТ ЭТОМУ ВОПРОСУ ОСОБОГО ВНИМАНИЯ. ОКАЗЫВАЮТ ЛИ ЦЕННОСТИ ОПРЕДЕЛЕННОЕ ВЛИЯНИЕ НА УСПЕШНОСТЬ КОМПАНИИ?

КГ: К сожалению, модные тенденции есть и в менеджменте. Новые популярные идеи появляются на рынке каждые несколько лет. И некоторые менеджеры следуют моде, не вникая в суть. Только представьте, что произойдет, если в какой-нибудь газете появится информация, что секрет успеха General Electric – в его ценностях? С уверенностью можно сказать, что, прочитав это, какой-нибудь топ-менеджер в России примет решение, что ему тоже необходимы ценности! Но если ваша компания – с жесткой системой контроля, у вас налажены все рабочие процессы, ваши сотрудники ограничены в свободе принятия решений и следуют четким предписаниям и инструкциям, зачем вам нужны ценности? Ценности, в случае, если это действительно поведенческие ориентиры, а не просто красивые слова, имеют важнейшее значение в достижении баланса между различными видами деятельности в компаниях, где сотрудники обладают относительной свободой. Если же ваш коллектив ограничен в самостоятельном принятии решений, то ценности окажутся не такими уж ценными. Конечно, и в компаниях с системным контролем ценности способствуют формированию приятной рабочей атмосферы. Однако их ключевое значение не в этом.

Вы спросите, почему же тогда компании настолько заинтересованы в ценностях? Ценности могут быть полезны, но только в том случае, если вы предоставляете сотрудникам определенную свободу. Однажды, вы столкнетесь с такой ситуацией, когда вы не сможете напрямую курировать и контролировать ход деятельности коллектива. Скажем, вам необходимы инновации, сервис высокого уровня и гибкость. В этом случае ценности крайне важны. Наличие общих ценностей и общих целей позволяет менеджерам предоставить сотрудникам свободу принятия решений и, при этом, держать ситуацию под контролем. Ценности обозначают четкие границы приемлемого поведения. Такие организации как Microsoft говорят о лидерства как о «рамочной системе». Часть системы, одна из «рамок», которой ограничен сотрудник, – это и есть общие ценности. Кроме того,

ЦЕННОСТИ МОГУТ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫ, НО ТОЛЬКО В ТОМ СЛУЧАЕ, ЕСЛИ ВЫ ПРЕДОСТАВЛЯЕТЕ СОТРУДНИКАМ ОПРЕДЕЛЕННУЮ СВОБОДУ.

сотрудники разделяют цели, четкие показатели успешности и место в организационной структуре, что помогает им достигать желаемых результатов. Существуют также некоторые правила. Как только «рамки» свободы принятия решений для каждого сотрудника были обозначены, задача эффективного лидера – уйти в сторону.

КАКИМИ СПОСОБАМИ МОЖНО ВВЕСТИ НОВЫЕ ЦЕННОСТИ В ЕЖЕДНЕВНУЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ?

КГ: Главная ошибка, которую совершают множество менеджеров, – простое изложение ценностей на бумаге. Мне кажется, Джек Уэлч как-то сказал: «Никогда не используйте слово «ценности». Лучше называть их «моделями поведения». И, на самом деле, ценности формируются исходя из поведения топ-менеджеров. Если вы – мой босс, и вы успешны, то я не буду читать список ценностей, я просто буду равняться на вас. Именно таким способом и выстраивается культура. Если список на бумаге провозглашает одни ценности, а вы, как топ-менеджер, действуете совершенно по-другому, то я не поверю в эти «бумажные» ценности. Именно поведение менеджеров является базой для формирования культуры. Поспособствовать процессу введения ценностей может бонусная система. Среди компаний, которые успешно использовали такой метод: AmEx и Deloitte. Чтобы получить максимально возможный бонус, я должен не просто достичь установленных показателей, но и сделать это правильным путем. Например: я должен не

просто продать продукт, но и получить удовлетворенного клиента. И так, повлиять на поведение сотрудников поможет комплекс мер: поведение руководителей, бонусная система, а также благодарности и повышения. Без сомнения, все эти мероприятия должны дополнять друг друга.

ЕСТЬ КАКИЕ-ТО НОУ-ХАУ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ СТАТЬ ХАРИЗМАТИЧНЫМ И УСПЕШНЫМ ЛИДЕРОМ?

КГ: Человеческая натура любит простые истории и сказки о таких непрекращаемых авторитетах как Джек Уэлч, Стив Джобс и др. Однако проанализировать успех компании, основываясь только на поведении ее лидера, невозможно. В то время, когда Джек Уэлч стоял во главе General Electric, доход компании увеличился в разы. Джек Уэлч – герой? Или ему просто повезло? Обе точки зрения имеют право на жизнь. Если мы посмотрим на состояние американской экономики в период, когда Джек Уэлч управлял GE, мы отметим стабильный рост. Как говорил он сам: «Нужно быть idiotом, чтобы не делать деньги в таких условиях». Возвращаясь к вопросу фортуны, то в одном из своих интервью Уэлч ответил, что ему, и правда, повезло руководить компанией в это время.



И, кстати, ни одна из невероятных историй успеха не повествуют о команде, которая стояла за тем или иным лидером. Гораздо проще сказать: «Лу Герстнер в корне изменил IBM», чем проводить анализ его длительной совместной деятельности с тысячами высококвалифицированных сотрудников IBM. Мы переоцениваем значимость харизматичных лидеров. По сути, множество эффективных лидеров не обладают харизмой вообще. Питер Друкер рассказал в своем интервью журналу Forbes интересную вещь: «Один из самых эффективных американских президентов последнего столетия – Гарри Трумэн. Он был человеком без намека на харизму. Он был спокойным как мертвая скумбрия. Все, кто работал с ним, в буквальном смысле, преклонялись перед ним из-за его абсолютной надежности».

УВЕЛИЧЕНИЕ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ – ОСНОВНОЙ ИНСТРУМЕНТ МОТИВАЦИИ ВО МНОГИХ КОМПАНИЯХ. СУЩЕСТВУЮТ ЛИ ДРУГИЕ ДЕЙСТВЕННЫЕ СПОСОБЫ?

КГ: Некоторые интересные исследования в области мотивации (например, приведенные в книге Д. Пинка «Драйв») показывают, что материальный фактор работает в случаях, когда сотрудники выполняют рутинную работу. С другой стороны, на мотивации творческих работников тот же денежный фактор может отразиться негативно. Прямая связь между получением бонуса и достижением определенного результата сужает видение и, соответственно, ограничивает креативность. Естественно, творческая деятельность должна быть высоко оценена, но в этом случае менеджеры должны платить таким сотрудникам достаточно высокую заработную плату, чтобы иметь возможность отказаться от материального фактора и выбрать другие способы мотивации. Существует множество методов повысить мотивацию людей, не увеличивая их зарплату: благодарности, признание, возможности для обучения и повышения квалификации, шанс внести вклад в развитие компании. Внутри корпуса компьютера Macintosh, выпущенного в 1984 году, указаны имена всех дизайнеров. Единицы смогут когда-либо увидеть эти имена, ведь вскрыть корпус компьютера практически невозможно. В компании SAS имена инженеров-разработчиков программного обеспечения указаны

на руководствах к программам. Указание имен работников на продуктах – важная форма признания. И компании не потратили на это ни копейки! Google и 3M используют собственные способы мотивации сотрудников. 20% рабочего времени инженеров Google носят условное название «Инновационная пауза», в 3M такой перерыв составляет 15%. В течение этого времени люди могут работать над проектами, которые им интересны, не ограничивая себя установленными показателями. Gmail и AdSense (программа, которая приносит около 9 миллиардов долларов в год) были разработаны в течение такой «инновационной паузы». Единственное правило: если тебе выделили это время и ресурсы компании, то ты должен рассказать коллегам, над чем работаешь. Если бы этим сотрудникам предложили удвоить зарплату в обмен на такое свободное время, большинство из них отказалось бы. Для людей творческих профессий основная мотивирующая сила – свобода творить, а не деньги.



В ЭПОХУ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ВАЖНЕЙШЕЕ ЗНАЧЕНИЕ ПРИОБРЕТАЕТ УМЕНИЕ СПРАВЛЯТЬСЯ С МЕЖКУЛЬТУРНЫМИ ТРУДНОСТЯМИ. ЧТО БЫ ПОСОВЕТОВАЛИ БУДУЩИМ ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ В ЭТОЙ СВЯЗИ?

КГ: Прежде, чем я начну что-либо советовать, ответьте себе вопрос, какую культуру вам понять сложнее всего. Уверен, что вы подумали о китайской, японской и, может быть, арабской культурах. Это самый распространенный ответ, который я получаю на подобный вопрос. В то время как правильный ответ – наша собственная культура самая сложная для понимания. Причина заключается в том, что мы привыкли считать собственное поведение «нормальным» и «естественным», и мы не замечаем некую его странность, которая бросается в глаза остальным. Все думают, что то, как ведут себя другие, странно. И никто не задумывает о том, как другие воспринимают наше поведение. Переломить себя сложно. Когда я преподавал у русских студентов в Кембридже, один из них подошел ко мне и сказал: «Англичане очень неискренние,

они постоянно улыбаются». Для англичан улыбаться незнакомцам – просто способ налаживания общения, человек как бы говорит: «Я не опасен». Для англичан же русские, которые улыбаются не так часто, кажутся неприветливыми. Опасность в том, что мы очень быстро расцениваем что-то непривычное как негативное: англичане улыбаются, и значит они неискренние. Я очень благодарен моему русскому студенту за его вопрос: я узнал что-то об английском поведении, о чем даже не подозревал. Теперь, в случае необходимости, я смогу скорректировать мое поведение в России!

ВАМ НРАВИТСЯ ПРЕПОДАВАТЬ В БИЗНЕС-ШКОЛЕ СКОЛКОВО?

КГ: Мне очень нравится преподавать в СКОЛКОВО. И это не просто слова. Я довольно ленив и работаю только, когда мне интересно. Мне очень нравится энергия, которая царит в этом месте. Мне импонирует идея СКОЛКОВО поддерживать молодых предпринимателей и работать в сложных условиях развивающихся стран. Россия, в том числе, – сложная страна для строительства собственного бизнеса, и я восхищаюсь людьми, которым это удается. Не говорите студентам, но, мне кажется, что я учусь у них больше, чем они у меня.

ВЫ МОЖЕТЕ ПОДЕЛИТЬСЯ КАКИМ-НИБУДЬ ЗАБАВНЫМ СЛУЧАЕМ, СВЯЗАННЫМ С БИЗНЕС-ШКОЛОЙ СКОЛКОВО?

КГ: Он произошел во время моего первого модуля в СКОЛКОВО. Я преподавал у класса EMBA-1. В последний день модуля я зашел в аудиторию после обеда – там не было ни одного человека. Ни один студент с обеда не вернулся. В течение модуля мне казалось, что все идет хорошо, но в этот момент я понял, что все остальные считали занятия провальными. Я подошел к координатору, но она не знала, куда делись все студенты. Я был очень подавлен. Потом координатор вернулась и сказала: «Я нашла студентов, они хотят поговорить с вами, но они

не придут сюда, вам придется прийти к ним». Еще лучше! Я вернулся в аудиторию, где все так же царила тишина. Но потом я заметил на столе 24 стакана, бутылку водки и огромный праздничный торт. Они узнали, что у меня было день рождения, и быстро организовали поздравление. Они подарили мне красивую лыжную куртку! Это был один из лучших дней рождений в моей жизни (правда, моей жене настолько понравилась куртка, что она забрала ее себе...).

НЕ ГОВОРИТЕ СТУДЕНТАМ, НО, МНЕ КАЖЕТСЯ, ЧТО Я УЧУСЬ У НИХ БОЛЬШЕ, ЧЕМ ОНИ У МЕНЯ



«ГЛАВНОЕ НЕ ВРАТЬ СФББЕ»



Сенатор Валентин
Завадников,

Партнер-учредитель
СКОЛКОВО,
о море, о бизнесе,
о взаимоотношениях
со Сколково-2
и российской политике

**АНДРЕЙ РАППОРТ РАССКАЗЫВАЛ,
ЧТО СОГЛАСИЛСЯ СТАТЬ
ПРЕЗИДЕНТОМ ШКОЛЫ ТОЛЬКО
ПРИ УСЛОВИИ ВАШЕГО ЕЩЕ БОЛЕЕ
АКТИВНОГО УЧАСТИЯ В ЖИЗНИ
ШКОЛЫ.**

Валентин Завадников: Это правда. По сути, в бизнес-школе я советник Раппорта по всем текущим процессам. Но два дела меня особенно увлекают: развитие предпринимательского сообщества школы и взаимодействие с фондом «Сколково». Когда школа только создавалась, мы предполагали, что она будет носителем лидерства и предпринимательского духа. Три года функционирования проекта показали, что сама школа построить предпринимательскую среду не может. Ведь преподаватели, как правило, не являются предпринимателями. Мы решили построить вокруг школы инфраструктуру, которая будет вовлекать студентов в различные стартапы и проекты более высокого уровня. Какие-то из них могут создаваться исключительно в учебных целях, а какие-то – наоборот, сами будут использовать компетенции и возможности школы.

КТО БУДЕТ ЗАНИМАТЬСЯ ЭТОЙ РАБОТОЙ?

Еще полгода назад Партнеры-учредители создали и утвердили концепцию предпринимательской жизни СКОЛКОВО. В ближайшее время станет известно имя человека, найденного в ходе открытого конкурса, который будет заниматься предпринимательским сообществом.

**А КАКОВ ПРОГРЕСС ВО
ВЗАИМОДЕЙСТВИИ СО ВТОРЫМ
«СКОЛКОВО»?**

У Фонда и бизнес-школы много общего. Оба проекта – это институты развития, в обоих есть образовательная составляющая и технопарки. Очевидно, что, объединив усилия по каким-то направлениям, мы можем добиться большего. Поэтому еще в конце октября прошлого года Раппорт и Вексельберг подписали соглашение о взаимодействии бизнес-школы и Фонда по девяти разделам.

**СРЕДИ СТУДЕНТОВ БИЗНЕС-ШКОЛЫ
СКОЛКОВО МНОГО ТЕХ, КТО ТОЧНО
БУДЕТ СОЗДАВАТЬ СВОЙ БИЗНЕС?**

Весь поток входящих в школу студентов я бы поделил на три группы. Первая – самая малочисленная, не больше 20%, – это те, кто может создать собственный бизнес. Вторая группа, и в нее, как правило, входят больше 50%

поступивших, это люди, которые могут стать успешными менеджерами в крупных корпорациях, но вряд ли когда-нибудь откроют свое дело. Наконец, есть те, кто не нашел себя ни в том, ни в другом, и они скорее всего пойдут в консалтинг или в образование.

Когда человек поступает в СКОЛКОВО, трудно сказать, к какой группе он относится. Но уже через несколько месяцев это становится понятно.

**А НА ЧЕМ ВЫ СДЕЛАЛИ СВОЙ
ПЕРВЫЙ БИЗНЕС?**

В 1984 году мы создали общественную организацию в рамках приморского пароходства. По закону, общественные организации в то время имели право не платить налоги. Довольно быстро абсолютно все ремонтные работы пароходства осуществлялись через наш фонд.

Потом, на заре перестройки было много разных возможностей. Идея бизнеса очень часто лежит на поверхности. Например, возьмем три не связанных между собой факта. Первый: на Сахалине в результате пожаров сгорело так много уникального леса, что крупная международная организация выделила деньги на его вырубку и посадку новых деревьев. Второй: в силу природных особенностей Сахалина, жучок для этого леса не опасен. То есть даже

если распилить лес в течение пяти-шести лет после пожара, он по-прежнему будет пригоден для использования. И, наконец, третий: в японском городе Ниигата было решено расширить аэропорт. Правительство Японии выделило деньги на вывоз предприятий, которые мешают расширению, а также на замену старого оборудования на новое. Мы сопоставили все факты и реализовали свой бизнес-проект: бесплатно получили у японцев оборудование и открыли на Сахалине деревообрабатывающий завод, выпускавший брус для экспорта в Японию же. Примечательно, что под это мы еще и деньги от международной организации получили.

СЕЙЧАС ТАКИХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ НЕТ?

Возможности есть всегда, надо просто уметь их видеть. Конечно, в России есть свои особенности ведения бизнеса. Зато такой прибыли, как в нашей стране, вы нигде больше не получите.

Принцип выбора перспективной ниши одинаковый, пожалуй, во всем мире. В 1993 году я попал на лекцию Баффетта в рамках открытой программы Колумбийского университета. Ему задали вопрос, как он сумел заработать столько денег. «Вообще-то это не я, а папа и дедушка сколотили состояние, Я же только сохранил и преумножил. Папа часто повторял, что люди всегда будут есть, мусорить и заниматься любовью, так что я предпочитаю инвестировать в бизнесы, связанные с потребностями людей», – ответил Баффетт. Я запомнил его слова, и сейчас занимаюсь продуктами питания, алкоголем («Синергия») и мусором.

КАК ПОВЛИЯЛО УВЛЕЧЕНИЕ ПАРУСНЫМ СПОРТОМ НА БИЗНЕС?

Я хожу под парусом с трех лет, поэтому, скорее, жизнь с морем, с водой и с парусом предопределила мои представления о бизнесе.



Леснид Елришвили МЕЛАМЕД
ВАЛЕНТИН ЗАВАДНИКОВ И ЛЕОНИД МЕЛАМЕД. ЗАСЕДАНИЕ КООРДИНАЦИОННОГО СОВЕТА, 17 СЕНТЯБРЯ 2011



ВАЛЕНТИН ЗАВАДНИКОВ ОБЩАЕТСЯ СО СТУДЕНТАМИ БИЗНЕС ШКОЛЫ СКОЛКОВО



ВАЛЕНТИН ЗАВАДНИКОВ В ТОНКЕ НА РУЛЕ СПОРТИВНОЙ ПАРУСНОЙ ЯХТЫ / WWW.SYNERGYTEAM.RU

Море дает чувство свободы и ответственности. Ты один принимаешь решения и расплачиваешься за ошибки порой собственной жизнью.

ВЫ КАПИТАН ПАРУСНОЙ КОМАНДЫ «СИНЕРГИЯ» И МНОГО ВРЕМЕНИ ПРОВОДИТЕ В МОРЕ. ЭКСПЕДИЦИЮ ВЫПУСКНИКОВ СКОЛКОВО НА «КРУЗЕНШТЕРНЕ» КАК-ТО КОНСУЛЬТИРОВАЛИ?

Путешествие на «Крузенштерне» – это очень хорошая идея для тимбилдинга. Море и горы – непреодолимые силы природы, они позволяют человеку проявить себя. При этом вы все время находитесь в коллективе, должны принимать решения, помогать друг другу, и постоянно преодолевать себя. Это потрясающий, незабываемый опыт. Я поддерживаю эту традицию.

БЫЛИ ЛИ СЛУЧАИ, КОГДА ИМЕННО СОВМЕСТНЫЙ ПОХОД В МОРЕ ПОНОВОМУ ОТКРЫВАЛ ВАМ ЧЕЛОВЕКА ИЛИ БИЗНЕС-ПАРТНЕРА?

Трагических ошибок у меня не было. Когда я беру человека в море или в свой бизнес, я уже в нем уверен. При этом у меня есть много друзей, к которым я замечательно отношусь, но бизнес с ними делать не стал бы: у них другие представления о жизни.

ХОТЕЛОСЬ ЛИ ВАМ КОГДА-НИБУДЬ УЕХАТЬ ИЗ РОССИИ?

Я пока не собираюсь отсюда уезжать, поэтому и занимаюсь школой СКОЛКОВО. Очевидно, что люди, которые пытаются что-то передать другим в рамках этого проекта, и те, кто учатся именно здесь, а не в Лондоне или Швейцарии, связывают свою жизнь с этой страной.

ЖИЗНЬ С МОРЕМ,
С ВОДОЙ И С ПАРУСОМ
ПРЕДОПРЕДЕЛИЛА
МОИ ПРЕДСТАВЛЕНИЯ
О БИЗНЕСЕ

КАКОЙ СОВЕТ С УЧЕТОМ ВСЕГО ВАШЕГО БОГАТОГО ЖИЗНЕННОГО ОПЫТА ДАЛИ БЫ ТЕМ, КТО СЕЙЧАС НАЧИНАЕТ СВОЕ ДЕЛО?

Нельзя никого обманывать. И главное – не врать себе. Все остальное приложится. 🍏

ПО ТУ СТОРОНУ ЭКРАНА

В конце мае на Кампусе Московской школы управления СКОЛКОВО началась принципиально новая модульная программа Executive Education, разработанная специально для Автономной некоммерческой организации «Спортивное вещание»

Миссия АНО «Спортивное вещание» – создание национального телевизионного сигнала высокой четкости (HD) XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр 2014 года в Сочи, а также международного телевизионного сигнала высокой четкости (HD) XXVII Всемирной летней универсиады 2013 года в Казани. Для успешного освещения Олимпиады в Сочи и Универсиады компания закупила современное оборудование – новейшие передвижные телевизионные станции (ПТС), которые будут обеспечивать трансляцию игр как на национальном, так и на международном уровне. Кроме того, «Спортивное вещание» провело внутреннее обучение специалистов, поскольку управление процессом записи и трансляции на ПТС требует перепрофилирования режиссеров, а количество узкоспециализированных профессионалов в этой области ничтожно мало.

Однако, планируя свою деятельность на длительную перспективу, компания столкнулась с серьезной проблемой: в каком направлении развивать бизнес после 2014 года, когда заказ по освещению Олимпийских игр в Сочи будет выполнен? Ответ на этот

вопрос был обусловлен другой проблемой, на этот раз в масштабе всей страны: подъем регионального производства телевизионных продуктов.

Хорошим примером может послужить европейский конкурс песни «Еurovision». С точки зрения профессионалов, это не что иное, как качественный телевизионный продукт, создание которого построено на определенной технологии, подразумевающей наличие студий во всех странах, участвующих в конкурсе. Так, в каждом регионе России есть, как минимум, одно значимое культурное или спортивное событие, которое, при наличии подобной ПТС и квалифицированных специалистов, могло бы получить достойное медиа-освещение и стать серьезным телевизионным продуктом. Развитие данной технологии может найти спрос как на внутреннем, так и на внешнем рынке. В случае реализации этой идеи, ПТС и управляющая ей команда профессионалов становятся отдельной бизнес-единицей, деятельность которой включает целый комплекс задач: поиск мероприятий, отвечающих формату, производство телевизионного продукта, поиск покупателей, сбыт и т.д.

Определив для себя задачу на будущее, компания «Спортивное вещание» пришла в Московскую школу управления СКОЛКОВО с вопросами, как правильно выявить свободные бизнес-сегменты на рынке, как выработать стратегию с точки зрения развития бизнеса в регионе и как ее наиболее эффективно реализовать?

Специально для 47 сотрудников АНО «Спортивное вещание» команда Executive Education бизнес-школы СКОЛКОВО разработала модульную программу, направленную на развитие основных бизнес-компетенций. Задача образовательного курса – сформировать у специалистов телеиндустрии основные управленческие навыки, познакомиться их с ключевыми законами и правилами построения и ведения бизнеса.

Структурно образовательная программа состоит из четырех модулей продолжительностью по семь дней. Каждый модуль посвящен определенному спектру тем, знание которых является обязательным условием для самостоятельного управления бизнес-единицей. В течение первого модуля были рассмотрены вопросы бизнес-стратегии и анализа рынка, второй, июньский, модуль охватывает темы производства и продвижения новых продуктов, бизнес-моделей, финансов, третий – управление проектами, и финальный четвертый модуль – лидерство и командная работа.

В рамках всей программы участники, разделившись на группы, работают над проектами. Задача максимум – предоставить к моменту завершения курса пилот – готовый телевизионный продукт. Задача минимум – достичь конкретных договоренностей с организаторами мероприятия.

Важнейшая составляющая образовательной программы – профессиональная экспертиза. Лекции чередуются с проектной работой и выступлениями спикеров. Курс проходит под руководством

сильнейших преподавателей Московской школы управления СКОЛКОВО: Мориса Саяса, Александра Остервальдера, Моти Кристала и др. Кроме того, участники получают возможность почерпнуть ценный опыт у приглашенных экспертов, которые проводят многочисленные мастер-классы. В рамках первого модуля были проведены встречи с ключевыми фигурами медиа-индустрии: Илья Ценципер, основатель «Афиши», Президент Института медиа, архитектуры и дизайна «Стрелка», Вице-президент компании Yota; Ксения Ачкасова, директор по телеизмерениям TNS Russia; Дмитрий Солопов, главный редактор «Коммерсантъ ТВ» и «Коммерсантъ FM»; Наталья Синдеева, генеральный директор телеканала «Дождь». Особенно интересным оказалось совместное выступление Дмитрия Зеленина, бывшего губернатора Тверской области, председателя Ассоциации менеджеров России, и Андрея Матвеева, генерального директора компании С.А.Т., организатора фестиваля «Нашествие». Эксперты рассказали об организации диалога между государством и бизнесом, о влиянии крупных мероприятий на развитие региона.

Образовательная программа для АНО «Спортивное вещание» действительно уникальна. Это первая широкомасштабная программа с проектной работой в сфере телевизионного производства, а сложная ситуация с развитием этого рынка в России делает ее еще более актуальной. Сочетая в себе классические составляющие учебных курсов бизнес-школы СКОЛКОВО и новый подход к содержательной части модулей, она становится новым продуктом в линейке программ Executive Education. Фактически, ее можно назвать модульной мини-MBA программой, ведь ее основная цель – за короткий срок подготовить предпринимателей, которые возглавят самостоятельные бизнес-единицы. А значит, эта программа – отличный пример успешной реализации бизнес-школы СКОЛКОВО нового курса на взаимную интеграцию образовательных продуктов. 🍏

Москва (156 м), Россия – Катманду (1360 м), Непал – Луклу (2860 м) – Намче-Базар (3440 м) – Гокиа (4790 м) – Гокиа-Ри (5357 м) – Чо-Ла (5368 м) – Лобуче (4910 м) – Горак-Шеп (5140 м) – базовый лагерь под Эверестом (5364 м) – Кала Патар (5550 м) – Island Peak (6189 м): именно такой маршрут проложили участники первого испытательно-образовательного модуля Московской школы управления СКОЛКОВО по самой высокой горной системе мира – Гималаям

ШАГ ЗА ГОРИЗОНТ

ЧЕМ ТРУДНЕЕ ПРЕПЯТСТВИЕ,
ТЕМ ЛУЧШЕ ОНО ВЫНУЖДАЕТ НАС
ПРЕВЗОЙТИ САМИХ СЕБЯ
(Бернард Вербер)

В апреле 20 отважных студентов и выпускников программы SKOLKOVO Executive MBA под руководством Ректора бизнес-школы, мастера спорта международного класса по альпинизму Андрея Волкова отправились в двухнедельную экспедицию в горы Непала – SKOLKOVO Himalayan XL Track. Восхождение стало для участников не только экстремальным приключением, но и серьезным испытанием, шансом познать собственные физические и психологические пределы. Треккинг стал проверкой не только на физическую прочность: ежевечерние дискуссии позволили студентам и выпускникам углубить и, возможно, переосмыслить понятие настоящего лидера, способного вести свою команду к новым и новым вершинам.

Проведение такого рода треккингов – постоянная практика ведущих бизнес-школ мира: подобного рода модули можно найти в программах Гарварда, Дьюка и др. Однако, вопреки распространенному мнению, основная цель испытательных модулей не team-building, а формирование личностных качеств, познание собственных пределов. Горы воспитывают морально-волевые качества, укрепляют дух и мотивацию, учат взаимопомощи и поддержке. Без сомнения, эффективный управленец обязан обладать этими качествами, ведь сильный лидер, в первую очередь, должен быть силен духом.

Как рассказал Алексей Овчинников, исполнительный директор Федерации альпинизма России, один из инструкторов треккинга, ключевая концепция любой экспедиции в рамках программы по подготовке бизнес-лидеров – это практика погружения в ситуацию. Во-первых, это погружение в новую культурную среду. Участники SKOLKOVO Himalayan XL Track оказались в непривычной для себя социо-культурной обстановке. Непал – страна с развивающейся экономикой, в которой средний годовой доход составляет не более 300 долларов. Это государство с самобытной культурой и традициями, особым образом жизни и отношением к религии.

Во-вторых, это непосредственно занятия горным альпинизмом. Для многих членов команды восхождение в горы – новый, неизведанный ранее опыт. Фактически, участники были брошены на передовую: постигать тонкости столь сложного вида спорта им пришлось, покоря вершины выше 5000 м. Нагрузки увеличивались за счет высокого темпа, который задавали проводники.

Наконец, третья составляющая концепции – задача вывести человека на предел собственных возможностей. В условиях недостатка кислорода и переменчивой погоды с сильным ветром, снегом и дождем участникам приходилось преодолевать самих себя, чтобы достичь желанной цели.

Содержательная часть модуля также требовала определенной подготовки и отдачи от каждого из альпинистов. На ежевечерних семинарах, которые модерировал выпускник Executive MBA-3 Сергей Колтович, участники выступали с докладами на заранее выбранные темы, посвященными лидерству и командной работе. Речь шла не о получении принципиально новых знаний и навыков: акцент

во время дискуссий был сделан на расширение понимания лидерства как такового, его роли в управлении компанией, его проявления в жизни. Большинство вопросов обсуждалось на примерах и реальных бизнес-кейсах из личного опыта участников. «Чаще всего мы разбираемся только в том, с чем сталкиваемся в повседневной жизни. Как следствие, мы начинаем узко и шаблонно мыслить. А иногда отличное решение лежит рядом, на поверхности, но в другой сфере деятельности. Надо лишь уметь его заметить. Обучение не пройдет бесследно: столько интересных практических примеров – отличная почва для размышлений, основа для формирования альтернативных управленческих решений», – рассказал Денис Радионов, студент шестого класса Executive MBA.

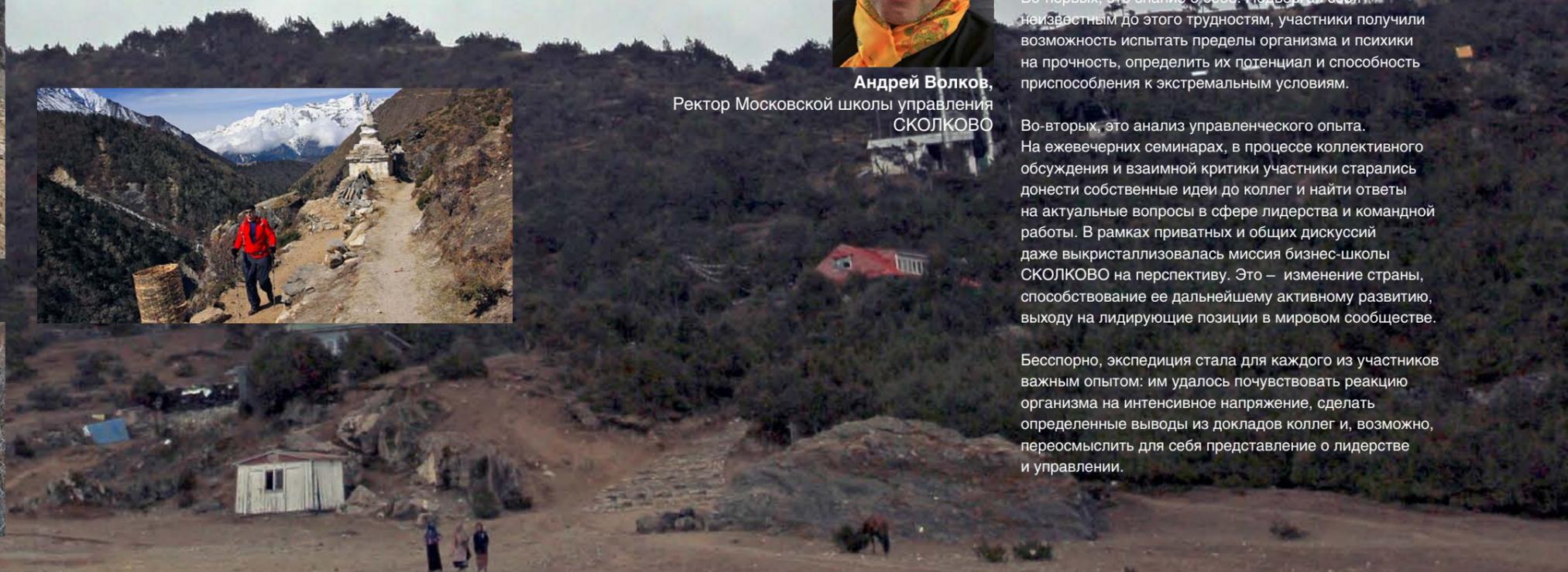




Экспедиция получилась очень символической, ведь альпинисты и предприниматели преследуют похожую цель – покорение новых вершин. Можно ли научиться в горах чему-то, что впоследствии можно будет применить в бизнесе? – Однозначно. «Поход усилил мою веру в себя. Ко мне пришло понимание, что можно и нужно ставить сложные цели и заставлять себя преодолевать ситуацию, отбрасывая подход «я не могу». Нужно не сомневаться: возможно или невозможно. Возможно все!» – делится Денис Грось, выпускник Executive MBA-3.

В горах участникам часто хотелось все бросить, присесть, упасть, повернуть назад. А сегодня, вспоминая проделанный путь и полученный опыт, они могут трезво оценить, насколько правильным оказался их выбор отважиться на подобную авантюру. Им удалось не просто превзойти самих себя, но и открыть для себя новые истины, убедиться в своих возможностях, укрепить жизненные принципы. «Я понял, что нужно развивать силу воли, и никогда не ломаться. Быть гибким, но не отступать от выбранного направления и продолжать двигаться к намеченной цели. Подготовься, действуй системно и сфокусировано, не суетись, четко представляй себе конечную цель, представляй, что ты там – стоишь на самой вершине», – говорит Сергей Колтович, выпускник EMBA-3. «Возможно, это звучит несколько самоуверенно, но в процессе принятия решений я стал действовать спокойнее, взвешивать различные варианты. А главное – я стал невольно себя заставлять (и это стало получаться!) заглядывать, как в горах, за горизонт решений, появилось ощущение, что стал видеть больше и дальше, а это очень важно в бизнесе!» – подчеркивает Денис Радионов, студент EMBA-6.

Каждый участник вернулся домой, заряженный духом свежих идей, полный впечатлений и гордости за еще одну победу на жизненном пути! Какой момент стал самым ярким за эти две недели? – На этот вопрос у участников нет односложного ответа. Денис Грось рассказывает, что все участники сошлись во мнении: «С возрастом время начинает идти быстрее, поскольку каждый день мы получаем одни и те же эмоции, живем одними и теми же впечатлениями. Приключения заставляют время остановиться. Об этой экспедиции можно будет рассказывать внукам, сидя в большом уютном кресле у камина». Все пережитое надолго запомнится сколковским гороховодителям: горы, люди, настроение, подвиги. Как сказал Сергей Колтович: «Когда ты поднимаешься на вершину Кала Патара и видишь Эверест и цепь восьмидесяти тысячников – это невозможно передать словами! В этот момент ты понимаешь: «Я себя преодолел!» 🍏



КОММЕНТАРИЙ



Андрей Волков,
Ректор Московской школы управления
СКОЛКОВО

Работа в сфере управления всегда связана с построением знания, для того чтобы результативно действовать в конкретной ситуации. По замыслу, в рамках данного модуля должны «строиться» два основных типа знания.

Во-первых, это знание о себе. Подвергая себя неизвестным до этого трудностям, участники получили возможность испытать пределы организма и психики на прочность, определить их потенциал и способность приспособления к экстремальным условиям.

Во-вторых, это анализ управленческого опыта. На ежевечерних семинарах, в процессе коллективного обсуждения и взаимной критики участники старались донести собственные идеи до коллег и найти ответы на актуальные вопросы в сфере лидерства и командной работы. В рамках частных и общих дискуссий даже выкристаллизовалась миссия бизнес-школы СКОЛКОВО на перспективу. Это – изменение страны, способствование ее дальнейшему активному развитию, выходу на лидирующие позиции в мировом сообществе.

Бесспорно, экспедиция стала для каждого из участников важным опытом: им удалось почувствовать реакцию организма на интенсивное напряжение, сделать определенные выводы из докладов коллег и, возможно, переосмыслить для себя представление о лидерстве и управлении.

ЧТО ПОЧИТАТЬ?

ДОСЬЕ



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 библиотекарей 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 Хэлен стала почетным членом Chartered Institute of Library and Information Professionals.

Эти книги, опубликованные в 2012 году, переворачивают с ног на голову привычное для нас понимание вещей. Они рекомендуют низкое качество оказания услуг, воспевают нехаризматичных лидеров, переосмысливают понятие креативности, отвергают мозговой шторм как неэффективную технику, а также обозначают неочевидные связи, которые могут открыть предпринимателям новые возможности

Фрэнсис Фрей, Анна Моррисс
Нестандартный сервис: как победить, поставив потребителей во главу угла своего бизнеса

Harvard Business Review Press, 2012.

Готовность провалиться – ключ к обеспечению идеального сервиса. Залог хорошего сервиса – планирование, которое должно включать не только вещи, требующие пристального внимания, но и те, которые допускают ряд ошибок. Хороший сервис требует финансирования. Можно не увеличивать цены, а снижать издержки, что также способствует улучшению сервиса. Кроме того, клиенты могут сами работать на вас. Ведь потребители это бесплатно работающие, неквалифицированные и немотивированные сотрудники, и существуют определенные стратегии для управления ими. Данная книга содержит множество примеров компаний, которые применяли подобные технологии для достижения успеха.



Сьюзен Кейн

Тишина: сила интровертов в непрерывно болтающем мире

Viking, 2012.

Лидеры просто обязаны быть харизматичными и решительными. Они должны уметь принимать рискованные решения и, заражая собственной уверенностью, вести за собой единомышленников. Так думают все, но не автор этой книги. Сьюзен Кейн показывает, что экстравертный стиль лидерства может привести к необдуманным решениям, спонтанным действиям и пренебрежению возможных рисков. Лидер-экстраверт подходит для работы с пассивными сотрудниками, однако, если коллектив проактивен, интроверты, готовые слушать идеи остальных, а не только навязывать свои, добиваются лучших результатов от своей команды.



Иона Лерер

Воображение, или как рождается творчество

Canongate Books, 2012.

Наш важнейший интеллектуальный талант – возможность вообразить то, что никогда не существовало. Исследования в области неврологии показывают, что творчество покрывает целый ряд различных процессов головного мозга, которые требуют активации определенных способностей. Из книги вы узнаете, почему центрами инноваций становятся большие города, как цвета краски на стенах влияют на человека и получите доказательства неэффективности метода мозгового шторма. Возможно, люди наслаждаются эмоциями, которые порождает мозговой шторм, но, к сожалению, в такой группе появляется меньше идей, чем, если бы каждый работал отдельно, а результаты их труда объединились.

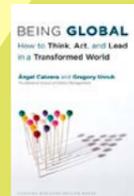


Анхель Кабрера, Грегори Анра

Быть глобальным: как думать, действовать и как стать лидером в новом мире

Harvard Business School Press, 2012.

Глобальный ход мыслей, глобальное предпринимательство и глобальное гражданство, – вот три характеристики глобального лидера, которые, кстати, могут быть развиты. Эта книга определяет три источника формирования ценностей для глобальных предпринимателей: дивергенция, конвергенция и нетворкинг. Дивергенция позволяет предпринимателю пользоваться преимуществами различных навыков, ресурсов и требований, развитых в разных регионах. Конвергенция сосредотачивает внимание на потребностях, которые существуют везде. Нетворкинг объединяет людей и организации из различных областей, но которые могут быть полезны друг другу.



Новое поколение МВА. Для нового поколения лидеров.



Рутинная или прорывная. 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 и стартапов.

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



open your mind.



SMART СТАРТ!

>> Впервые официально в России.

Пройдите тест-драйв легендарного автомобиля с 31 августа по 9 сентября на Московском международном автомобильном салоне.

«Мерседес-Бенц РУС»

Ленинградский проспект, 39А

Тел. 225-00-00

www.smart-cars.ru