

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ ОТРАСЛЬ

в каждой компании предъявляют свои требования к уровню образования, но и сами работники порой формируют устойчивый спрос. Так, в фармакологическом сегменте существует постоянный интерес к программам MBA. О своем опыте обучения в бизнес-школе рассказал менеджер проекта «АЦИЗОЛ» компании «ШТАДА МАРКЕТИНГ» ИГОРЬ РАДИОНОВ. ГЕННАДИЙ БЕЛЯКОВ

BUSINESS GUIDE: Отношение к квалификации MBA в разных отраслях неоднозначное. Многие считают этот западный стандарт чем-то чуждым. Как на это смотрят фармацевты?

ИГОРЬ РАДИОНОВ: Исторически отрасль формировалась с учетом западного опыта. После распада Советского Союза централизованные системы снабжения были разрушены, да и большую долю лекарств приобретали за рубежом. Надо было что-то делать, чтобы население продолжало получать лекарства. В тот момент крупнейшие корпорации на мировом рынке лекарств, так называемая «большая фарма», сразу же после того как занавес обвалился, хлынули к нам на рынок. На самом старте не было ни дистрибуции, ни аптечных сетей, и поэтому иностранные игроки диктовали и моду, и стиль бизнеса. С точки зрения дистрибуции и розницы рынок начал формироваться под их воздействием.

Приезжал, например, один представитель западной компании, допустим, менеджер из США и в Москве открывал офис, в котором работало человек 20 — это на всю страну с населением 145 млн человек. С этого все и начиналось, поэтому иностранный подход к менеджменту, к продажам в фармации очень развит. Российские игроки развивались только в том случае, если сменили менеджмент или получили прогрессивных акционеров. Удачей было получить инвестора, причем не портфельного, а профильного — например, иностранную фармацевтическую компанию. «Нижфарму» оба раза повезло: менеджмент был готов к инновациям, а в качестве инвестора выступила немецкая компания «Штада Фарма».

BG: Получается, что в фармакологии вообще должен быть большой спрос на MBA из-за западного подхода к ведению бизнеса. Да и в отрасль к вам не прийти без специального медицинского образования.

И. Р.: У нас интеллектуальная отрасль, и все люди, начиная с медицинского представителя, — это люди с высшим образованием. Раньше были в этом плане очень жесткие стандарты — они и сейчас сохраняются там, где продуктом являются сложные инновационные препараты в таких направлениях, как онкология, иммунология, гематология. Постоянно появляются новые продукты, и здесь работает принцип, что обязательно надо говорить с клиентом на одном языке, а значит — иметь медицинское образование. Но это только одно из направлений фармбизнеса. В более широком направлении, например терапевтическом, тоже нужны люди с высшим фармацевтическим образованием и врачи. Но, естественно, мы настроены на то, чтобы эти люди были хорошими продавцами. И у нас были идеи организовать даже некоторый институт в «Нижфарме»,



ГЕННАДИЙ БЕЛЯКОВ

чтобы люди, закончившие его, были готовыми медицинскими представителями.

А когда человек уже растет в организации, у него появляются дополнительные потребности в знаниях, навыках. Встает вопрос о получении второго высшего экономического образования или MBA. В такой ситуации, конечно, из-за престижности образования и практической ориентированности большинство останавливаются свой выбор на MBA.

BG: Как подходили к выбору бизнес-школы? На Западе есть устоявшиеся рейтинги, истории средних доходов учеников, рассчитываются сроки возврата инвестированных в образование средств. На что вы ориентировались?

И. Р.: Вопрос о выборе программы MBA все рассматривают индивидуально. Каждый менеджер, который собирается инвестировать в получение MBA, конечно, сравнивает бизнес-школы, создает личный рейтинг. Помогают ему в этом интернет и знакомые, коллеги. Общаешься с представителями других компаний, партнерами по бизнесу и начинаешь внезапно понимать, что фармацевты идут в ИМИСП. Хорошие отзывы из профессиональной среды и сила традиций в медицине и фармации определили выбор.

BG: Какой-то моментальный эффект от получения MBA был? Может, хедхантеры сразу начали звонить?

И. Р.: Конечно, звонят. Но я в компании работаю уже шесть лет. Считаю, что у меня здесь был подходящий по темпам рост. Мне быстрого взлета не надо — считаю, что необходимо осмотреться на каждом рабочем месте. До окончания MBA очень часто обращал внимание на то, что человек показывает быстрый карьерный рост и в какой-то момент его замы оказываются

более компетентными. К сожалению, в госсекторе из-за особенностей рекрутинга такое часто встречается. А после окончания MBA можно сказать «горе от ума» — еще чаще стал задумываться о профессиональном соответствии, наличии необходимых навыков, но, конечно, бизнес-школа добавляет знаний, навыков и уверенности.

При этом MBA — хорошее средство для расширения бизнес-кругозора. В медицине говорят, что с возрастом поле зрения сужается. Так вот, я, как фармацевт, советую MBA — хорошее средство против этого эффекта. Соученики разного возраста, из разных бизнесов, с разным опытом. Каждый по-своему решает бизнес-кейсы. Много оригинальных идей рождается именно во время обсуждения — понятно, что кейсы из жизни Coca Cola или Delta Air Lines стали уже общим местом, в каждом учебнике их можно встретить, но именно совместное обсуждение, уникальные опыты участников делают их ценными.

BG: Какие изменения в программе обучения под влиянием кризиса произошли?

И. Р.: Год обучения прошел, случился кризис. Все сразу стали искать крайних. И был такой неприятный момент: «Что случилось? А это ребята с MBA виноваты. Они сделали, они проглядели» — писали журналисты.

И непонятно, кто прав, а кто виноват. Хотя кто виноват — уже и неинтересно, но кто прав? Потому что крупные компании, которые сейчас находятся под гнетом долговой нагрузки, все равно договариваются, реструктурируют кредиты, продают непрофильные активы — может быть, они все же были правы? Пока четких ответов нет, но изменения в модели ведения бизнеса все равно нужны.

Наша группа попросила школу сделать для нас обзор о том, как крупные компании меняют стратегии с поправкой на кризис. И они пригласили для нас практикующего консультанта, который привел примеры того, что делают компании. Причем даже не столько говорили о самих действиях, сколько о том, какие из них приводят к успеху. Правда, примеры были больше западные. Преподаватели также отреагировали на кризис, изменив в первую очередь лекции. Например, утверждение, что «во время кризиса не стреляйте в маркетолога», то есть не сокращайте персонал, который генерирует идеи для продаж, для нашей компании оказалось очень близким.

Что касается практической части обучения, то понятно, что с кейсами пока они не успевают — просто не накоплен еще материал, выводы не сделаны. Может быть, еще такое отношение действует «вот этот год пройдет, и потом эти кейсы не понадобятся, все будет по-другому».

BG: Какие-то яркие моменты из обучения в памяти остались?

И. Р.: Запомнилась работа над дипломным проектом под конец программы. Были предложены разные варианты, но один мне особенно подошел в силу медицинской специфики. Да и другим ученикам этот проект был близок — в конце концов, с работой какого-нибудь крупного завода можно никогда и не встретиться по жизни, а с медициной все встречаются. Нам предложено было подготовить изменения в стратегии одного медицинского учреждения в Ленинградской области. Работали над этим проектом в команде, каждому выделили отдельное направление работы. Результатом стала хорошая книжка рекомендаций — 280 страниц. Я даже ее перечитывал на досуге. Ну и диплом, конечно, был признан лучшим, даже чем-то нас наградили (смеется).

Ценность практики была очень высока. Когда от нас собирали обратную связь по обучению, я даже предложил ввести в программу дополнительный небольшой практический проект. Так, наши рекомендации по созданию частной службы скорой помощи столкнулись с необходимостью регистрации автохозяйства и получением разрешения от государственного регулятора, что не так уж и просто. Потому что когда взаимодействуешь с участниками проекта, ты не только отработываешь теорию, но и понимаешь, что действительно работает в реальных условиях объекта дипломного исследования.

BG: Что удалось сразу применить в работе из курса MBA?

И. Р.: У нас в компании распространена проектная культура. Выделяются отдельные проекты и поручаются ответственным менеджерам, находящимся на разных позициях, — от топовых до среднего звена и линейных менеджеров. Здесь уровень самостоятельности очень высок. Проекты, даже если и небольшие по масштабам, должны быть успешно реализованы. И в любом проекте вне зависимости от размера много компонентов, о которых мы говорили на MBA. И расчет рентабельности, и объемы производства надо учитывать, и планировать поставки, как сырью, так и конечного продукта, так же спланировать объемы продаж. У нас, кстати, в компании горизонт планирования пять лет. Понятно, что и кризис и другие события вносят изменения, но все равно стратегические какие-то вещи должны быть распланированы. В этом конечно полученные знания сильно помогают.

Еще большой плюс MBA это то, как ты выстраиваешь взаимодействие с другими отделами. Каким бы ни был проект, он все равно осуществляется внутри крупной компании. Когда тебе уже понятна внутренняя кухня, особенности работ, какие задачи перед коллегами стоят, что им от вас нужно — это сильно упрощает работу. ■