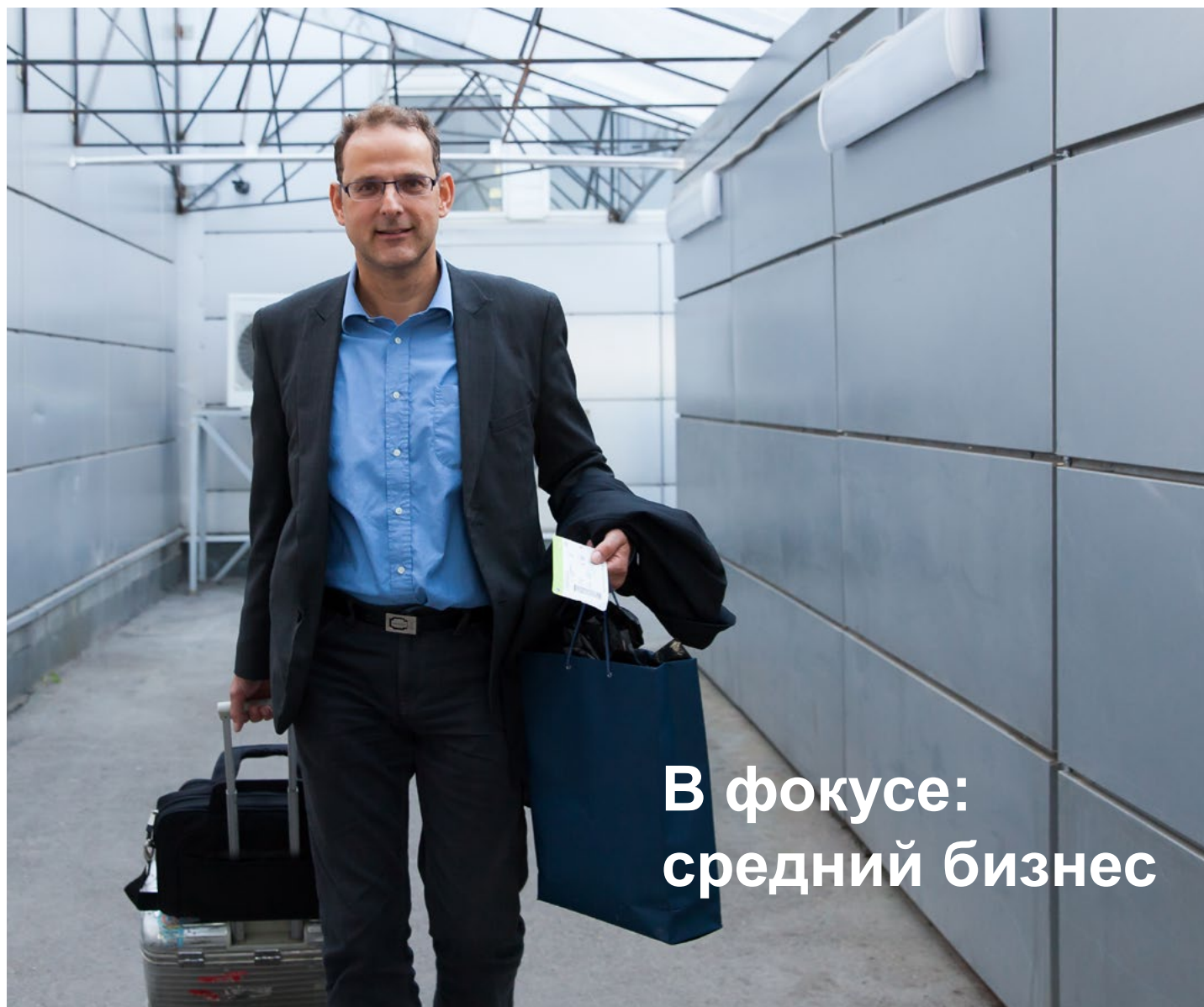


Fit for Partnership with Germany Journal

Выпуск 2 | 2013
на русском языке

Программа Федерального министерства экономики и технологий
Германии по подготовке управленческих кадров



**В фокусе:
средний бизнес**



**9-ая международная
Партнерская конференция**
Обмен мнениями по МСП
и развитию Программы
Стр. 10



Индия
Выпускники на немецком
предприятии в Ченнаи
Стр. 48

В ФОКУСЕ: МАЛЫЙ И СРЕДНИЙ БИЗНЕС

34



ПРЕДИСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЯ 3

НОВОСТИ

4-9



Мексика: новый партнёр Программы 4

Импульсы экономического сотрудничества 5

Переговоры с Тунисом 5

Экономическая конференция по Центральной Азии 6

Положительные итоги в Монголии 7

Полномочия GIZ продлены 8

15 лет Германскому вкладу 8

Сотрудничество с Украиной до 2016 года 9

Нововведения в Программе с Китаем 9

ГЕРМАНИЯ

10-23

Обмен мнениями по МСП и развитию Программы 10

Dr Карл-Эрнст Браунер: «Я – большой поклонник Программы» 13

Защита товарных знаков для региональных продуктов 14

В восторге от планирования и организации 16

Деловые встречи в Бонне 17

Китайские управленцы в Баварии 18

Учение с увлечением: управленцы Беларуси и Молдовы 20

Утилизация отходов – первый шаг к устойчивому управлению 21

«30 предприятий за 30 дней» 22

СТРАНЫ-ПАРТНЕРЫ

24-33



В Сибирь — с основательной подготовкой 24

Программа «Fit für das China-geschäft» успешно продолжена 26

Украина: в регионах зарождаются Партнерские платформы 27

Молодой экономике Азербайджана и в будущем необходимы немецкие партнеры 28

Первый Евразийский Форум деловых сообществ 30



Внешняя торговля стран-партнеров Программы с Германией (2012) 32

В ФОКУСЕ

34-45

Малый и средний бизнес 34

Сердце немецкой экономики 34

Инициатива «German Mittelstand» 35

Финансовая мощь, инновации, ориентация на экспорт 37

МСП в странах-партнёрах 39

«Тайные чемпионы» и причины их успеха 42

Немецкая средняя компания присматривается к Вьетнаму 44

Начат бизнес в отрасли здравоохранения Вьетнама 45



ВЫПУСКНИКИ

46-54

Немецко-российская ассоциация менеджеров	46
XI Байкальский форум менеджеров	47
Выпускники побывали на немецком предприятии в Ченнаи	48
Компетентность экспертов из Германии: ключ к европейскому рынку	49



Постпрограммная работа в Молдове набирает темп	51
Фирменный знак из Центральной Азии	52
Шаблон для успешного обмена мнениями	53

УСПЕШНЫЕ УЧАСТНИКИ

55-60

Тьюнинг в Беларуси	55
«Я хочу продвигать этот бизнес вперед»	56
Немецкое строительное качество в Китае	57
Увидеть своими глазами	58
Новые дидактические методы для российских вузов	60

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ

61-67

Управление рисками в международном контексте	61
Мотивация сотрудников в повседневной жизни предприятия	64
Секрет успешных брендов	66

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	63
КОНТАКТНЫЕ РЕКВИЗИТЫ GIZ	68

Дорогие друзья Программы!

Международная Программа подготовки управленческих кадров, действующая уже 15 лет, по-прежнему полна сил и продолжает развиваться. Это подтверждают мои свежие впечатления от Партнерской конференции в Берлине. Первоначальный Германский вклад в Президентскую программу России вырос в самостоятельную международную Программу, которая охватывает уже 15 стран.



В этом году в очередной раз произошло «прибавление в семье» стран-партнеров Программы. Осенью в Германию приехала пилотная группа мексиканских руководителей.

Впервые в этом году в Программе участвовало более 1000 управленцев. О высокой оценке Программы со стороны Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi) свидетельствует продление поручения Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH на реализацию Программы до конца 2015 года. В ближайшие годы Программе предстоит консолидироваться и продолжать развиваться на высоком уровне.

О столь отрадном развитии сообщил Dr Карл-Эрнст Браунер, директор управления BMWi. Сентябрьская Партнерская конференция стала достойным событием для того, чтобы отметить его заслуги в интересах Программы и пожелать ему дальнейших успехов на новом поле деятельности в качестве заместителя генерального директора Всемирной торговой организации (ВТО).

Помимо дальнейшего развития Программы важной темой конференции была роль среднего предпринимательства в Германии. Среднее предпринимательство Германии – это, прежде всего, малые и средние предприятия (МСП). В отличие от МСП в странах-партнерах именно от этих предприятий, в первую очередь от семейных компаний, по традиции зачастую зависит социально-экономическое развитие соответствующих немецких регионов. Это мы хотим показать нашим участникам. Наша цель – помочь МСП воспользоваться теми шансами, которые открывает глобализация. Малые и средние предприятия – не просто «костяк» немецкой экономики, но и то направление, на котором сосредоточена наша работа. Именно поэтому основная тема третьего выпуска международного журнала Программы «Fit for Partnership with Germany» – среднее предпринимательство. Я думаю, что эта тема будет интересна для многих читателей в том числе и потому, что они сами – представители МСП.

Меня радует возросшее количество читательских откликов и возросшее число авторов, не входящих в редакционную команду GIZ. Наша редакция и в дальнейшем будет рада всем, кто делится своими впечатлениями, замечаниями и мыслями о Программе.

Желаю Вам увлекательного чтения!

Ваш Раймут Дюринг



Дворец «Паласио Насьональ», резиденция мексиканского парламента



Мексика: новый партнёр Программы

В настоящее время министерства экономики Мексики и Германии ведут переговоры с целью заключения правительственного соглашения, которое должно стать основой длительного сотрудничества в рамках Программы подготовки управленческих кадров. Уже в этом году представители Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi) и Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) побывали в Мексике, чтобы оценить возможности для реализации Программы и привлечь к ней внимание. В конце октября в Южную Германию приехала пилотная группа в составе 21 мексиканского управленца. Она приняла участие в стажировке, организованной Торгово-промышленной палатой Мюнхена и Верхней Баварии.

Мехико. В апреле 2012 года статс-секретарь BMWi Анне Рут Херкес провела в Мексике ряд встреч, касающихся экономической политики, и подняла вопрос об участии мексиканских малых и средних предприятий в Программе. В силу множества причин Мексика вызывает большой интерес у Германии и у представителей немецкой экономики. BMWi расширяет своё внешнеэкономическое сотрудничество с быстро развивающимися странами и регионами за пределами ЕС, которым до сих пор, в отличие от

государств-членов БРИКС, уделялось мало внимания. При этом важную роль играют такие факторы, как размер рынка, уровень развития, наличие инфраструктуры, регулирование товарных рынков и рынка труда, политическая стабильность и географическая удалённость от Германии.

Торговые отношения Германии и Мексики

Являясь членом североамериканской зоны свободной торговли НАФТА,

Мексика имеет стратегическое значение для торговли и инвестиций немецких предприятий на рынках американского континента. Хотя экономика Мексики и преодолела последствия глобального финансово-экономического кризиса, сдержанные темпы экономического роста США тормозят её подъём. По оценке МВФ прирост ВВП в 2011 году едва достиг четырех процентов (2010: 5,5 процентов). Несмотря на действующее соглашение о свободной торговле с 44 странами, 80 процентов мексиканского экспорта идет в настоящее время в США. Этим объясняется большой интерес к диверсификации внешнеэкономических связей.

В 2010 году объём торговли между Германией и Мексикой едва достигал одиннадцати миллиардов евро. Немецкие экспортные поставки в Мексику составляли примерно 7,1 миллиардов долларов (2009: 5,1 миллиардов долларов). Основная доля экспорта приходилась на оборудование, автомобили и их комплектующие. Немецкий импорт из Мексики равнялся 3,7 миллиардам долларов (2009: 3,2 миллиардов долларов) – это, прежде всего, автомобили, электроника, чугун, сталь и электротехника. Из стран-членов ЕС важнейшим торговым партнёром Мексики была Германия. Общий объём инвестиций немецких предприятий в Мексике насчитывает около 25 миллиардов долларов США. В последующие годы планируются инфраструктурные инвестиции с участием частных компаний в таких секторах, как энергетика, водоподготовка/очистка сточных вод, транспорт и телекоммуникации. Для этих инвестиционных проектов особенно интересными могли бы стать оборудование и ноу-хау из Германии. Между Германией и Мексикой уже заключены соглашения о защите инвестиций, отмене двойного налогообложения, а также о сотрудничестве в сфере науки и технологий.

Двусторонние переговоры в Мексике

В апреле и июле представители BMWi и GIZ провели в Мексике зондирующие встречи. В ходе этих переговоров необходимо было установить, существует ли наряду с экономическими предпосылками основа для успешного сотрудничества на политическом и оперативном уровнях. Уже в июле были организованы информационные мероприятия в



Посещение компании LOWA Sportschuhe GmbH

городах Монтеррей и Гвадалахара, являющихся крупнейшими центрами страны после Мехико. Они вызвали интерес и позитивный резонанс участников, а также привлекли внимание средств массовой информации.

Во время двусторонних переговоров в июле заместитель руководителя отдела сотрудничества с Евросоюзом департамента внешней торговли министерства экономики Мексики Фернандо Португал Пескадор подчеркнул, как важно, с точки зрения мексиканской стороны – на фоне од-

носторонней ориентации мексиканской экономики на США – повысить объём внешней торговли с Европейским Союзом. Уже на протяжении 13 лет существует соглашение о свободной торговле с ЕС, однако, до сих пор внешнеторговый потенциал Мексики и Европы остаётся невостребованным. По мнению Пескадора, такие инициативы, как Программа подготовки управленческих кадров, служат идеальным средством, чтобы поднять внешнюю торговлю на надлежащий уровень с целью более эффективного использования её потенциала для двустороннего сотрудничества.

Пилотная группа уже в этом году

Министерство экономики Мексики поручило проведение Программы Государственному национальному институту предпринимателей INADEM. Со стороны Германии реализацию

Программы осуществляет GIZ по заказу BMWi. В конце августа германо-мексиканская комиссия провела в Мехико отборочные собеседования с управленцами из отраслей машиностроения, текстильной и пищевой промышленности для участия в пилотной программе. Ее группа в составе 21 мексиканского менеджера прошла с 27 октября по 23 ноября в академии ТПП Мюнхена и Верхней Баварии. Для участников стажировки в Германии мексиканский институт предпринимателей организовал подготовительный семинар. На нем управленцы получили актуальную информацию по темам германо-мексиканских экономических отношений, а также познакомились с государственными программами поддержки предприятий Мексики. Кроме того они разработали индивидуальные планы по налаживанию деловых связей с предприятиями Германии. ■

Импульсы экономического сотрудничества



Германо-азербайджанская правительственная рабочая группа проанализировала состояние двустороннего экономического сотрудничества. Было положительно отмечено сотрудничество в рамках Программы подготовки управленческих кадров.



Сл. напр.: Самир Велиев, зам. министра экономического развития Азербайджана; Др Карл-Эрнст Браунер, зам. министра экономики и технологий Германии; Эльсвер Агаев, зам. министра здравоохранения Азербайджана

– Самир Велиев, заместитель министра экономического развития Республики Азербайджан (в конце октября министерство переименовано в «Министерство экономики и промышленности»). Одной из важных тем заседания наряду с сотрудничеством по энергетике (особенно в области энергосбережения), по защите окружающей среды и здравоохранению стала и Программа. Были особо отмечены ее положительные результаты, способствующие углублению двусторонних экономических отношений. Обсуждалась и возможность расширения Программы за счет подготовки немецких руководителей в Азербайджане по примеру программ «Fit für Auslandsmärkte», уже проводимых в России и Китае. Азербайджанская сторона заявила о своей заинтересованности и высказалась за продолжение обмена мнениями об условиях и конкретном содержании такого проекта. ■

Берлин. 18 июля 2013 года в Берлине прошло 3-е заседание Германо-азербайджанской рабочей группы по торговле и инвестициям. Немецкую делегацию возглавил Др Карл-Эрнст Браунер, заместитель федерального министра экономики и технологий Германии по вопросам внешней политики, азербайджанскую делегацию

Переговоры с Тунисом



Тунис. Второй североафриканской страной-партнёром по Программе подготовки управленческих кадров может стать Тунис. После того как на первых переговорах обе стороны продемонстрировали свою принципиальную заинтересованность в партнёрстве в рамках Программы, представители Федерального министерства экономики и технологий и Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) провели дальнейшие встречи в Тунисе в конце октября. Цель этих переговоров – оценить наличие политических и экономических предпосылок для реализации Программы с Тунисом. Кроме того делегация вошла в диалог с представителями малого и среднего бизнеса Туниса, а также состоялись официальные встречи на министерском и предпринимательском уровне. ■

Нам важно узнать Ваше мнение!

На сайте www.giz.de/gc21/mp/feed-back Вы можете оставить нам свои комментарии по поводу этого выпуска журнала..





Dr. Филипп Рёслер, Федеральный министр экономики и технологий Германии



Экономическая конференция по Центральной Азии демонстрирует важное значение Программы

«Германия и Центральная Азия – прогресс через сотрудничество»: под таким девизом в Берлине в Доме немецкой экономики 22 и 23 апреля 2013 года состоялась 4-ая экономическая конференция по Центральной Азии. Высокопоставленные представители пяти центральноазиатских государств (Казахстана, Кыргызстана, Таджикистана, Туркменистана, Узбекистана) и Монголии встретились в светлом здании на реке Шпрее с более чем 300 представителями немецкой экономики, политики и общества.

Берлин. Открывая конференцию, федеральный министр экономики и технологий Dr. Филипп Рёслер подчеркнул значение Центральной Азии для экономики Германии. Рёслер особо отметил «правильную постановку задач Программы подготовки управленческих кадров»

– повышение квалификации менеджеров из Центральной Азии в рамках стажировки в Германии и параллельное налаживание деловых связей с немецкими предприятиями. Таким образом участники получают целенаправленную поддержку при установлении и расширении кон-

кретных долгосрочных деловых контактов. Dr. Кристоф Байер, член правления Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ), также указал на позитивную роль Программы. Она является эффективным инструментом GIZ, с помощью которого устанавливаются экономические отношения, приносящие пользу обеим сторонам.

Во второй день конференции в рамках различных рабочих групп состоялся интенсивный обмен мнениями и опытом по вопросам сельского хозяйства, здравоохранения, сырьевой промышленности и энергетики. И здесь участники конференции снова и снова говорили о Программе. Ведь представители именно этих отраслей экономики, менеджеры из Центральной Азии и Монголии, приезжают в Германию в составе международных отраслевых групп и заключают миллионные контракты с немецкими предприятиями. В 2012 году впервые в рамках сырьевого партнёрства с Казахстаном в Германию была приглашена группа из Центральной Азии. В этом году в Программе участвовали российские и центральноазиатские группы из сектора возобновляемых источников энергии, тем самым оказывая содействие соответствующей экспортной инициативе BMWi.

С живым интересом на конференции был встречен первый номер журнала «Fit for Partnership with Germany» 2013 года, посвящённый теме здравоохранения. Им заинтересовались в первую очередь члены рабочей группы «Потенциал и проблемы бизнеса для немецких компаний сферы здравоохранения». ■



Участники конференции в Берлине

Данзанноров Болдбаатар, представитель министерства экономического сотрудничества Монголии (2-й слева) и министриальдиригент Андреас Оберштеллер (3-й слева) руководят заседанием Управленческого комитета



Положительные итоги в Монголии



23 сентября в монгольской столице прошло второе заседание Управленческого комитета в рамках Программы подготовки управленческих кадров Монголия – Германия. Впервые в заседании принимали участие представители Министерства экономического сотрудничества (MED), которое с 2013 года стало новым партнёром по Программе со стороны Монголии.

впечатление на них произвело посещение Таван Толгой – карьера по добыче каменного угля открытым способом в пустыне Гоби, расположенной в 550 км к югу от столицы. На этом предприятии, а также во время посещения Gobi Mongolian Cashmere, крупнейшего монгольского производителя кашемира, на акционерном обществе АРУ, производящем напитки и занимающем ведущие позиции на рынке Монголии, и в современном торговом комплексе «Дунжингарав» выпускники рассказали о своём опыте участия в Программе и развитии бизнеса на своих предприятиях. ■

Улан-Батор. Заседание возглавили Данзанноров Болдбаатар, директор департамента MED по экономическому сотрудничеству, кредитной политике и помощи в развитии, и Андреас Оберштеллер, заместитель директора управления Федерально-го министерства экономики и технологий Германии. Представители обоих министерств очень положительно оценили итоги Программы и согласовали дальнейшие шаги сотрудничества. С 2009 года 168 управленцев из Монголии успешно завершили обучение в рамках Программы в составе 13 национальных и международных групп. Три участника представили впечатляющие итоги стажировки, в первую очередь влияние обучения в Германии на развитие их предприятий. Одним из основных пунктов заседания стал подробный обмен мнениями по вопросам актуального экономического развития обеих стран. Германская сторона отметила особую роль средних предприятий, называемых двигателем немецкой экономики. Являясь элементом внешнеэкономической политики Германии, Программа подготовки управленческих кадров вносит важный вклад в развитие

структур среднего бизнеса в ФРГ и странах-партнёрах.

В последующие дни немецкая делегация посетила предприятия выпускников и ознакомилась с состоянием экономики Монголии. Огромное



Члены делегации посетили каменноугольный карьер в пустыне Гоби



Сотрудничество с Украиной продлено до 2016 года



Берлин. 7-ое заседание германо-украинской Группы высокого уровня прошло 23 мая 2013 года в Берлине под руководством статс-секретаря Федерального министерства экономики и технологий Германии Анне Рут Херкес и вице-премьера Украины Олександра Вилкула. На нем обсуждались перспективы двусторонних торго-

во-экономических отношений – в частности возможности кооперации в области энергетики, водного хозяйства, а также в сфере защиты климата и охраны окружающей среды. Обе стороны считают, что потенциал сотрудничества во многих областях ещё далеко не исчерпан.

На заседании статс-секретарь Херкес и посол Украины в Германии Павел Климкин подписали совместное заявление о продлении Программы подготовки управленческих кадров Германия – Украина до 2016 года. В рамках Программы, которая реализуется с 2001 года, уже более 800 управленцев с украинских предприятий прошли стажировку в Германии. ■



Нововведения в Программе с Китаем



Пекин. 14 сентября в китайской столице состоялось 5-е заседание Управленческого комитета Программы подготовки управленческих кадров Германия – Китай. Его возглавили Карл Вендлинг, заместитель директора управления Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi), и Тянь Чуань, заместитель генерального директора в Министерстве промышленности и информационных технологий. С 2009 года по Программе в Германии уже побывали 228 китайских руководителей.

Главной темой заседания были нововведения в двусторонней программной работе. С 2012 года немецкие управленцы могут пройти подготовку в рамках Программы в Китае по приглашению китайского правительства. В 2013 году в Германии была впервые проведена групповая стажировка на китайском языке, направленная на раскрытие дополнительного потенциала германо-китайских экономических отношений. Обе стороны сошлись в мнении о том, что эти нововведения подчеркивают жизнеспособность и полезность Программы. При этом необходимо особо укреплять и развивать ее партнерскую основу. ■

Участники международной Партнерской конференции в Берлине



Помимо обмена опытом в рамках Программы подготовки управленческих кадров основное внимание Девятой Международной партнерской конференции Программы было сосредоточено на роли малых и средних предприятий в Германии и в странах-партнерах. По приглашению Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi) и общества GIZ 5 и 6 сентября в Берлине собрались представители как политических кругов, так и партнеров по проведению Программы из стран-участниц.

Обмен мнениями по МСП и развитию Программы



Берлин. «Почти такое впечатление, что мы собрались в кругу семьи», – заметил руководитель Программы Раймут Дюринг (GIZ), приветствуя гостей двухдневной конференции в зале «Döblin» берлинской гостиницы «Park Inn» на Александерплац. Подобные чувства преобладали и среди представителей стран-партнеров. Директор департамента

региональной политики Минэкономразвития Украины Елена Нижник сообщила, что ей всегда было интересно видеть на конференциях, как Программа развивается в других странах. Представительница Торгово-промышленной палаты Вьетнама (VCCI) Ле Тхи Лам Вьен отметила, что конференция – это, к тому же, хорошая платформа для резонанса

по вопросам Программы в адрес BMWi и GIZ.

Прощание и пополнение

Конференцию открыл директор управления внешней экономики BMWi Др Карл-Эрнст Браунер, высоко оценивший как Программу, действующую уже в течение 15 лет, так и роль России – первой и до сих пор крупнейшей страны-партнера. Он подчеркнул, что пользу от передачи ноу-хау и от новых деловых контактов получили не только направляющие предприятия, но и отдельные участники Программы, которые смогли почувствовать, «какова она, Германия, на ощупь». В свою очередь и немецким менеджерам предоставилась такая же возможность в России и Китае – по приглашению правительств этих стран. Браунер, для которого партнерская конференция 2013 года стала последней в его нынешней должности (см. интервью на стр. 13), охарактеризовал эту возможность как «открывающую новые горизонты».

На данный момент в Программе участвуют 14 стран-партнеров. В ближайшее время это число может пополниться еще двумя государствами. Представители Мексики и Туниса уже приняли участие в кон-

Сл. напр.: Раймут Дюринг (GIZ), Хартмут Рёбен (BMWi), Вольфганг Хомбрехер (BMWi)



Сл. напр.: Гокул Нагаркоти, Дг Сарита Нагпал, Раджпал Сингх (Индия)



Сл. напр.: Алымбек Орозбек, Мариам Сариева (Кыргызстан)

Сл. напр.: Габил Лесбеков, Зауре Масгутова, Галия Джолдыбаева (Казахстан)



Сл. напр.: Дамбий Ульзийзайхан, Болор Цольмон, Куянг Ганбаатар (Монголия)



Глория Росио Васкес Перес (Мексика)

ференции в качестве гостей. В то время как переговоры с Тунисом находятся пока еще на начальной стадии, предварительные переговоры с Мексикой уже завершены (см. статью на стр. 4). Пилотная группа мексиканских предпринимателей приехала в Германию осенью этого года.

Оценочный анализ демонстрирует результаты Программы

С оценкой экономических результатов Программы слушателей познакомил директор департамента BMWi Хартмут Рёбен. В 2011 году был произведен опрос выпускников 2007-2009 годов касательно их долгосрочных результатов по Программе. Рёбен отметил, что 88 процентов направляющих компаний являются малыми и средними предприятиями. Также и с немецкой стороны предложением Программы пользуются в основном МСП. Поскольку они зачастую не располагают возможностями крупных компаний при освоении зарубежных рынков, BMWi видит свою цель в их целенаправленной поддержке при использовании возможностей глобализации. За три указанных года в результате участия в Программе количество международных деловых связей на договорной основе почти удвоилось. Более

того, обороты по таким контрактам составили несколько сотен миллионов евро, чего, вероятно, не удалось бы достичь без Программы.

Практически каждый второй участник Программы в итоге своего пребывания в Германии заключил экономические соглашения с немецкими предприятиями. Более четверти выпускников Программы передали контакты, приобретенные в Германии, в свои направляющие предприятия. Большинство выпускников поддерживает связи с немецкими фирмами и по истечении многих лет после своего участия в Программе, что говорит в пользу ее стабильности.

Нередко участие в Программе дает положительные сдвиги на профессиональном поприще выпускников. Так, в частности, около половины выпускников по возвращении заняло более высокое положение в направивших их предприятиях. Представительница Министерства регионального развития Казахстана Галия Джолдыбаева также указала на очень высокую оценку Программы со стороны участников. Она под-

черкнула, что Программа вносит большой вклад в улучшение отношений между государствами.

МСП и Программа в странах-партнерах

Последующие обсуждения были инициированы двумя вводными докладами, которые ясно показали, почему именно малые и средние предприятия занимают центральное место в Программе. Роль МСП в Германии с точки зрения BMWi описала Дг Армгард Випплер. Дг Рикардо Джуччи подчеркнул значение МСП для стран-партнеров в Восточной Европе (см. статью на стр. 39).

Руководитель Программы со стороны египетского партнера ИТС Ахмед Эльшахат Хассан указал на различия между определением МСП в Германии и в Египте. То, что в Германии относится к среднему предпринимательству, в Египте может быть уже крупной компанией.

Вице-президенту Монгольской Федерации работодателей MONEF Куянгу Ганбаатару Программа по-

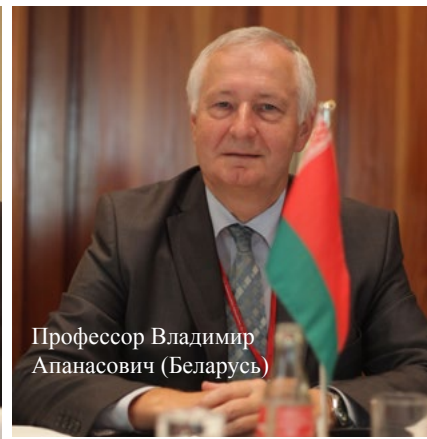
Практически каждый второй участник Программы в итоге своего пребывания в Германии заключил экономические соглашения с немецкими предприятиями.



Алексей
Бункин
(Россия)



Сл. напр.: Али Баша, Ахмед Эльшахат
Хасан (Египет)



Профессор Владимир
Апанасович (Беларусь)



Сл. напр.: Анна Делюсто, Елена
Нижник (Украина)



Сл. напр.: Ольга
Баданова, Татьяна
Моснеага, Виктория
Котичи (Молдова)



Сл. напр.: Ле Вьет Ань, Ле Тхи
Лам Вьен (Вьетнам)

► могла понять, как Германии удалось так удачно пройти через кризисы последних лет. До сих пор из Монголии на Программу приезжают в основном менеджеры крупных предприятий горнодобывающей и энергетической промышленности, но также возрастает и важность МСП. Представитель Министерства торговли и промышленности Индии Гокул Нагаркоти отметил, что доля МСП и в его стране растет с чрезвычайной быстротой, особенно в фармацевтической промышленности.

Представительница Министерства экономики Республики Молдова Ольга Баданова считает, что Программа открывает участникам новые возможности, способствуя повышению конкурентоспособности страны. Она подчеркнула роль промышленности в особенности для МСП. Для Ле Вьет Аня из Министерства планирования и инвестиций Вьетнама участие в Программе означает не только укрепление сотрудничества с Германией, но и рост потенциала вьетнамских предприятий. Представители ряда стран выразили свою заинтересованность в проведении программ с тематической направленностью и в составе отраслевых групп.

Отраслевые и тематические группы

Второй день конференции проходил непосредственно в здании BMWi,

где участники в составе двух рабочих групп обменивались опытом по международным отраслевым и тематическим группам.

Основные темы Программы на сегодняшний день:

- горнодобывающая и сырьевая промышленность,
- здравоохранение,
- экологичные технологии водоснабжения, канализации и утилизации отходов,
- энергоэффективность в промышленности,
- энергоэффективность в строительстве и санации зданий и сооружений,
- возобновляемые источники энергии,
- аграрный сектор.

Партнеры политического уровня в своей рабочей группе подсчитали, что теперь уже каждая десятая группа участников формируется с отраслевым или тематическим уклоном. Представители отдельных стран сообщили о своем неизменно положительном опыте реализации таких форматов, а также подчеркнули их дополнительную ценность. Все партнеры сошлись во мнении о том, что отраслевые группы необходимо сохранить и при надобности приумножить. В числе возможных будущих тем были названы туризм, ИТ, строительство, логистика и переработка сельскохозяйственной продукции.

Партнеры по проведению Программы собрались в рабочей группе, чтобы обсудить различные форматы групп и определения избранных целевых групп, а также обменяться своим опытом поиска новых участников. Они пришли к выводу, что работа партнеров в высокой степени зависит от заблаговременного уведомления немецкой стороны о стадии планирования. В первую очередь это касается отраслевых программ, поскольку набор участников в специализированные отраслевые группы требует больше усилий и времени, чем в группы неоднородного характера. Реализация специализированных отраслевых программ была предметом многих двусторонних переговоров, состоявшихся между BMWi и партнерами во время конференции.

Одним из ярчайших событий стал состоявшийся вечером первого дня конференции прощальный прием, устроенный в честь ухода Dr Браунера с занимаемого им поста в BMWi. На 37-ом этаже отеля «Park Inn» его чествовали представители стран-партнеров, высоко оценив вклад Браунера в развитие Программы. В заключение на фоне величественной панорамы Берлина гости охотно воспользовались представившейся возможностью расширить сеть своих международных контактов. ■

«Я – большой поклонник Программы»



В кулуарах Партнерской конференции Dr Карл-Эрнст Браунер дал интервью относительно Программы подготовки управленческих кадров. До конца августа 2013 года он руководил Управлением внешнеэкономической политики Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi). Помимо других обязанностей, ему была вверена также и ответственность за Программу. С сентября 2013 года он занимает пост заместителя генерального директора Всемирной торговой организации.

Dr Карл-Эрнст Браунер, директор управления внешнеэкономической политики BMWi



GIZ: Dr Браунер, сколько времени и в каком качестве Вы связаны с Программой?

Dr Карл-Эрнст Браунер: С Программой я связан с 2001 года и с 2006 года регулярно участвую в Партнерских конференциях. В BMWi я отвечал за внешнеэкономическую политику. Кроме того я

был сопредседателем управленческих комитетов с Россией и Казахстаном.

За последние 15 лет Программа прошла путь от двустороннего сотрудничества с Россией до международной программы многонационального масштаба. Предвидели ли Вы такое развитие событий?

Готов признать, что даже при самых оптимистических прогнозах никто, включая меня, не ожидал, что Программа будет иметь такой успех, и что потребность в ней в 2013 году будет все еще столь же высока. Со временем первоначальная альтруистическая направленность Программы стала все больше уступать место ориентации на нарастающее экономическое сотрудничество равных партнеров. Об ее успехе свидетельствует тот факт, что партнерами Программы могут скоро стать уже 16 стран на четырех континентах.

О каких событиях или встречах Вы вспоминаете с особым удовольствием?

Это время дало мне очень многое. Благодаря Программе мне посчастливилось повстречаться с интересными людьми, увидеть и узнать огромное культурное разнообразие. Я побывал в местах, которые иначе наверное не смог бы посетить, будь то в российском Красноярске или в Казахстане. С казахстанским селом Боровое у меня связано особенно интересное воспоминание. Есть там один камень. По преданию, у того, кто обойдет его семь раз, исполнится желание. Так оно и случилось: в тот же вечер на чемпионате мира по футболу Германия выиграла матч с Аргентиной со счетом 4:0.

В чем заключается уникальность Программы?

Если бы Программы не существовало, ее необходимо было бы в такой гибкой форме изобрести. При отборе кандидатов мы предъявляем к ним высокие требования. Аналогично высоки и наши стандарты для образовательных центров. Оба этих фактора являются существенными предпосылками для успешной реализации Программы. При этом сама Программа – типичный пример классической программы из области рыночной экономики: при заданных общих условиях актеры действуют самостоятельно и под свою ответственность. Каждый управленец сам решает, как ему использовать Программу. Кроме того мы считаем, что важными элементами качества Программы являются ее стабильность и долгосрочное развитие. С этой целью проводятся постстажировочные семинары follow up и активная работа с выпускниками. Формирование сети выпускников и общение между ними после стажировки в Германии также являются весьма важными

► элементами Программы, которые по полному праву заслужили их высокую оценку.

Кто, по Вашему мнению, получает наибольшую пользу от Программы?

Я думаю, что выигрывает как отдельный выпускник, так и его предприятие, а также и экономика соответствующей страны. Как я уже сказал, каждый управленец в значительной мере сам решает, как ему распорядиться своим участием в Программе, а также – как использовать полученные в Германии знания, навыки и обеспеченные ему прямые деловые контакты для себя и на благо своего предприятия. Мне было приятно услышать отзыв одного из выпускников, прозвучавший на заседании одного из моих последних Управленческих комитетов. Особенно ценным из того, что ему дала Программа, было для него осознание особого отношения руководства немецких фирм к своим сотрудникам. Это отношение в Германии отличается уважительным подходом к значимости сотрудника и является не только характерной культурной особенностью страны, но и имеет большое экономическое значение. Я считаю, что это важно – ценить своих сотрудников. Сотрудники – это не просто фактор затрат, а реальная ценность предприятия. Сотрудники, которых ценят, более производительны, изобретательны и мотивированны. И все это идет на пользу предприятию. И такие знания могут стать частью накопленного в Программе опыта.

Какое значение имеет Программа в BMWi?

Программа пользуется высоким политическим признанием и стала солидным элементом в сфере двусторонних внешнеэкономических связей.

Каковы Ваши планы на будущее?

В качестве представителя BMWi для меня эта партнерская конференция последняя, поскольку я вскоре уйду в ВТО в Женеве. Вместе с тем, это вовсе не прощание со странами-партнерами, а лишь переход в иную функцию. В моей новой функции я, конечно же, буду тем или иным образом работать также и со странами-партнерами. ■

Защита товарных знаков для региональных продуктов



Руководители предприятий из Белоруссии, Молдавии, Монголии, Украины и России, владеющие немецким языком, в июне 2013 года открыли для себя фирменное блюдо бренденбургской кухни – огурцы из Шпревальда. При этом они из первых рук получили информацию о том, как на практике осуществляется защита региональных брендов.

Берлин / Люббенау. «Вкусно и освежает – то, что надо в жаркий день», – таково было общее мнение после дегустации продукции фирмы SpreewaldRabe, известного производителя огурцов из Люббенау. Эта уникальная местность расположена примерно в часе езды от Берлина – там, где пойма реки Шпре изрезана бесчисленными рукавами общей длиной почти в тысячу километров. В Германии широко известны не только красоты Шпревальда, но и натуральные, экологически чистые продукты питания, выращиваемые в этой местности. Однако для большинства участников Программы здешние огурцы были настоящим открытием. Поэтому, покидая предприятие, они изрядно потратились в фирменном магазине. Наталья Иванец, руководитель отдела заключения договоров предприятия

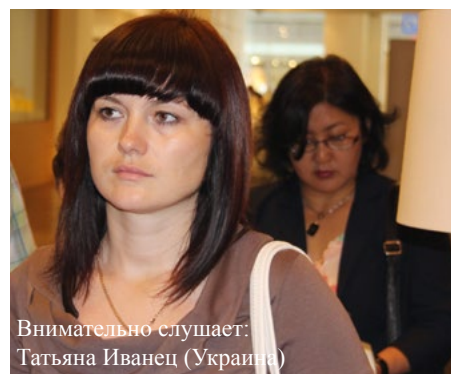
«Токмак» (кузнечно-прессовое оборудование), убеждена: «По вкусу огурцы из Шпревальда невозможно перепутать с продукцией других производителей».

Защита бренда и продолжение традиций

Ещё более 140 лет тому назад крестьяне из Шпревальда везли собранный урожай прямо с полей на огуречный рынок в Люббенау. После того как огурцы – раньше с помощью кисломолочного брожения, затем путём тепловой обработки – стали пригодными для длительного хранения, появились разнообразные рецепты их хранения и переработки. Особые приёмы консервации, а также используемые при этом специи придают огурцам из Шпревальда неповторимый вкус.



Уртнасан Энхболд (Монголия) в беседе



Внимательно слушает:
Татьяна Иванец (Украина)

Точный состав приправ до сих пор остаётся фирменной тайной двадцати фермеров, работающих здесь в настоящее время. Столовый хрен также является фирменным продуктом этой местности. Популярность производимых в Шпревальде продуктов питания привела к тому, что стоят они дороже, чем их аналоги из других регионов. Несколько судебных разбирательств по поводу слова «Spreewald», размещаемого на упаковке продуктов питания, привели к тому, что с 1999 года в Евросоюзе название «Spreewaldgurke» (огурец из Шпревальда), а также продукты питания, выпускаемые под зонтичным брендом «Spreewald», считаются торговыми марками с защищённым географическим происхождением.

Об истории защиты торговых марок рассказывает Хайдемари Белашк, руководитель семейного предприятия SpreewaldRabe в пятом поколении: «После того как производители из других стран стали предлагать

огурцы, маринованные «по-шпревальдски», в 1991 году была создана ассоциация региональных фермеров. Только местные предприниматели получили право выпускать продукцию под маркой «Spreewald» с использованием ингредиентов, большая часть которых выращивается в этой местности». Это гарантирует потребителю свежесть, экологическую чистоту и региональное происхождение продукта. Особенностью работы SpreewaldRabe является использование свежих приправ, выращиваемых собственными силами. На предприятии круглый год работают 60 человек, летом их число доходит до ста. Хайдемари Белашк: «Огурцам из Шпревальда тоже приходится подстраиваться под мировые тренды: ведь жизнь идёт вперёд. Но в первую очередь нужно было избавиться от «подражателей» с некачественной продукцией». Эта цель достигнута благодаря законодательству ЕС о защите товарных знаков и постоянным контролям, проводящимся независимыми институтами. Помимо предоставления юридической защиты и государственной поддержки региона Шпревальд, ассоциация региональных фермеров помогает своим членам усилить рыночные позиции. Она организует, например, совместное участие как в крупных отраслевых выставках («Зелёная неделя» в Берлине, Anuga в Кёльне), так и в огуречной ярмарке в Люббенау – как и 140 лет тому назад.

Знание иностранных языков облегчает налаживание деловых контактов

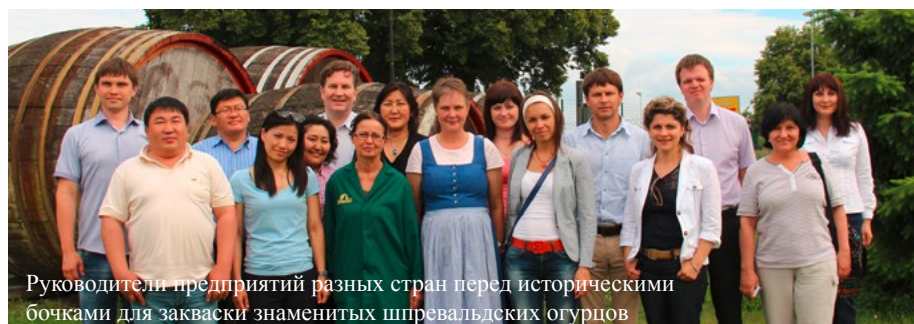
Уртнасан Энхболд, четыре года назад закончившая факультет экономики Потсдамского университета, о своем понимании защиты торговой марки: «Для меня торговая марка (бренд) – это та часть стоимости предприятия, ценность которой определяется не только в деньгах. Гораздо важнее то, что бренд – это индикатор успешности фирмы или выпускаемой ею продукции. Поэто-



Хайдемари Белашк (в центре), директор SpreewaldRabe

му бренд очень важен как для меня, так и для нашего предприятия». Благодаря поездке в Люббенау и посещению фирмы SpreewaldRabe понимание вопросов, связанных с защитой торговой марки, стало более глубоким. «Торговая марка должна быть защищена – уже затем, чтобы отличать от прочих те продукты, которые благодаря своим особенностям получили известность и которым покупатели отдают предпочтение», – резюмирует участница стажировки из Улан-Батора.

С 26 мая по 22 июня руководящие менеджеры из различных отраслей экономики проходили стажировку в EUROPANORAT (Берлин). Знание немецкого языка значительно облегчило им налаживание деловых контактов. Сейчас Энхболд работает исполнительным директором монгольской энергетической компании Tsagaan Shuteen. О своей стажировке в Германии она отзывалась так: «Не смотря на то, что в нашу группу входили представители пяти стран, мы прекрасно понимали друг друга. Все были мотивированы и настроены на получение новых знаний. Имеет смысл участвовать в Программе, обогащаться новым опытом и создавать задел для профессионального роста. Из Германии я вернусь домой с новыми интересными идеями». Иванец, приехавшая на стажировку с Украины, сказала, что «... познакомилась с интересными и умными людьми и завязала массу полезных бизнес-контактов». Она рекомендует всем, кому представится такая возможность, принять участие в Программе и считает, что сотрудники немецких предприятий гостеприимны и открыто отвечают на любые вопросы. ■



Руководители предприятий разных стран перед историческими бочками для закваски знаменитых шпревальдских огурцов

В восторге от планирования и организации



Гарам Мункчулуун (справа) во время посещения компании

Гарам Мункчулуун – директор монгольской фирмы «Дэрэн Наран». В этом году он получил возможность принять участие в Программе подготовки управленческих кадров в составе немецкоязычной международной группы. В Германии его интересовали, прежде всего, вопросы планирования и организации труда на средних предприятиях.

GIZ: Чем занимается Ваше предприятие? Коротко охарактеризуйте, пожалуйста, свою профессиональную деятельность!

Гарам Мункчулуун: «Дэрэн Наран» – это строительная фирма. Наряду с деятельностью обычной строительной компании наше предприятие специализируется еще и в таких областях, как планирование и строительство спортивных сооружений. Еще одним направлением работы является сбыт строительных материалов и красок. Наша цель – занять ведущие позиции по строительству спортивных сооружений в Монголии.

Что побудило Вас принять участие в Программе подготовки управленческих кадров в Германии?

Организация и культура труда на немецких предприятиях среднего бизнеса в значительной мере способствовали тому, что в Германии, с точки зрения экономики, дела обстоят хорошо. Знакомство с этой вековой традицией и возможность применения полученных на практике знаний стало основной побудительной причиной для участия в Программе.

Откуда Вы так хорошо знаете немецкий язык?

Начальные знания немецкого языка я получил во время моих предыду-



щих поездок в Германию. Позднее на моей фирме работали немецкие специалисты. Рабочим языком был немецкий, так что я ещё немного подучил язык.

Что Вам больше всего запомнилось во время Вашего пребывания в Германии?

Посещение одной фирмы в Лейпциге. Предприятие, в офисе которого работают всего четыре человека, включая собственника, подготовило проект и провело реконструкцию стадиона в Лейпциге. Вот это достижение!

Какие специальные темы были для Вас наиболее интересными?

Меня больше всего интересовали организация и производственные процессы немецких средних предприятий. Кроме того, моё внимание привлекало строительство спортивных сооруже-

ний, особенно футбольных полей, включая необходимые для этого строительные материалы и технику.

А тема защиты торговой марки для Вас имела значение? Чем Вам запомнился день, проведённый в Шпревальде (см. статью на стр. 14)?

Я сотрудничаю с монгольскими и зарубежными партнёрами, предъявляющими высокие требования к качеству конечного продукта. Чтобы отвечать этим требованиям, мы сами используем только высококачественные материалы и инструменты. И тогда возникает вопрос защиты торговой марки. Короче говоря, дешёвые копии не заменят качественный продукт. В Шпревальде мы узнали о том, как объединились местные фермеры, чтобы последовательно защищать бренд «огурцы из Шпревальда» и продавать их исключительно под этой маркой. Данный опыт можно хорошо использовать и применительно к монгольским товарам.

Мы слышали, что Вы проявляете и социальную активность. Не могли бы Вы немного рассказать об этом?

Мои родители родом из Среднегубийского аймака, в детстве я проводил там каждое лето. Фирма «Дэрэн Наран» названа по имени одного из поселений в нашем сомоне. Я пытаюсь дать шанс людям закрепиться в большом городе, куда они приезжают из сельской местности. На нашем предприятии эти люди получают профессию, прилично зарабатывают. Кроме того у нашей фирмы есть детская футбольная команда. Мы считаем, что ребята хорошо играют в футбол. Команда регулярно участвует в турнирах в Монголии и за рубежом. В прошлом году мы сами организовали международный футбольный турнир «Кубок Дэрэн» («Deren Cup»). Почему я это делаю? Для меня очень важно, чтобы дети разумно проводили свой досуг. К тому же мы должны учить их добиваться успеха и достигать целей, рассчитывая на собственные силы.

Рекомендуете ли Вы Программу своим знакомым? Что Вы хотели бы посоветовать будущим участникам?

Я только приветствую участие в Программе. Мои ожидания полностью оправдались. Будущие участники должны стараться приобрести как можно больше опыта, общаясь с другими людьми. Главное – не прекращать задавать вопросы. ■

Деловые встречи в Бонне



Встретиться с новыми и давними деловыми партнерами, узнать об изменениях в российском законодательстве и визовом режиме или вдохновиться успехами немецких участников Программы на российском рынке – с этой целью 21 июля 2013 года в Генеральном консульстве Российской Федерации в Бонне собрались 150 гостей. Несмотря на значительное число участников, на встрече, организованной Генеральным консульством Российской Федерации, Федеральным министерством экономики и технологий Германии (BMWi) и GIZ, царила привычная семейная атмосфера.



Сл. напр.: Штефан Шмидт, Euler Hermes; генеральный консул Евгений Шмагин; Хартмут Ребен, BMWi



Заинтересованная аудитория

Бонн. Они прибыли в Бонн по разным причинам: одни – в надежде открыть новые источники для бизнеса, другие – в расчете на полезную для своей работы информацию из первых рук, третьи – чтобы повидаться со старыми знакомыми и давними коллегами и обменяться мнениями по общей для всех собравшихся теме – российско-немецкому сотрудничеству.

Соответственно внимательно аудитория слушала приглашенных экспертов. Представитель компании Beiten Burkhardt Rechtsanwälte mbH профессор Райнер Веддэ выступил с докладом на тему «Всеобъемлющая реформа Гражданского кодекса Российской Федерации и вступление России в ВТО – последствия для деятельности немецких компаний в России». Он остановился на некоторых наиболее важных изменениях в российском законодательстве, вступивших в силу со вступлением России в ВТО в августе 2012 года. Они непосредственно влияют на работу немецких компаний – как на местах, так и в их функции партнеров по кооперации: ликвидация од-

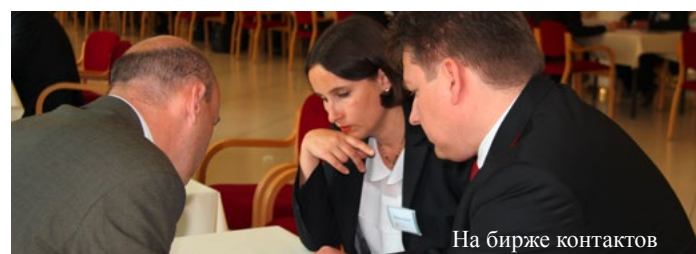
них организационно-правовых форм обществ и преобразование других, договорное право, гарантии, кредитные гарантии, несение ответственности и т.д. О состоянии переговоров по упрощению визового режима между ЕС и Россией сообщил эксперт GIZ к.н. Владислав Белов. Штефан Шмидт из Euler Hermes Kreditversicherung AG (общество по страхованию кредитов) представил обзор кредитных гарантий для малых и средних предприятий. В ходе панельной дискуссии немецкие предприниматели Андреас Хауштайн и Марко Вольрат рассказали о своих успехах на российском рынке, которых им удалось достичь благодаря программе «Fit für das Russlandgeschäft».

Во второй половине дня гости встретились на бирже контактов. Специально для этого в Бонн прибыла российская группа, проходившая стажировку в Немецкой академии менеджмента Нижней Саксонии. Предприниматели из обеих стран сидели

за столами по двое, друг напротив друга, и обсуждали возможные варианты сотрудничества. Некоторые из них интересовались логистикой, другие, в том числе Юрий Мартыанов из города Кемерово, планировали импорт немецкого оборудования и технологий. Из 12 контактов, установленных во время биржи, семь наиболее перспективных он намерен развивать дальше. Неудивительно, что российские предприниматели назвали биржу контактов культурно-медицинским пунктом своей стажировки. Значительно превысив установленный для биржи регламент, предприниматели не переставали мигрировать от стола к столу, и было непросто побудить их перейти в соседнее здание. Но прием, организованный там Генеральным консульством России и BMWi, проявил наконец свое притягательное воздействие – ведь за деликатесами русской кухни и под музыкальное сопровождение строить планы будущих деловых операций гораздо приятнее. ■

«В деловых отношениях неизмеримо важны личные контакты»

Генеральный консул Евгений Шмагин



На бирже контактов



11-я группа китайских участников Программы



Китайские управленцы в Баварии



Много нового узнали участники Программы подготовки управленческих кадров из Китая об успехах и проблемах семейных предприятий Германии, новейших методах брендинга, а также о межкультурных различиях. При этом они установили ценные деловые контакты с немецкими предприятиями.

Вестерхам. В пивных под открытым небом в июле полно народу, манит панорама Альп. Но семнадцать менеджерам из Китая было не до отдыха. Их ждала интенсивная стажировка по Программе подготовки управленческих кадров, организованная ТПП Мюнхена и Верхней Баварии. В центре внимания находились деловые связи с немецкими предприятиями, а также экономические вопросы немецко-китайских взаимоотношений.

«Программа прекрасно мне подходит. Будучи владельцем и управляющим фирмы, я должна знать, как организовать бизнес в глобальном масштабе и выбрать для своего предприятия правильное направление, — отметила Вэйли Ли, директор фирмы Mescechem Co. Ltd из восточно-китайского Вуху. — Благодаря многочисленным посещениям предприятий я узнала много нового». Особенно её интересовали фирмы Баварии, которые работают также и в Китае. Среди них Masson GmbH из Мюнхена. «Презентация и профессиональный стиль работы этого небольшого предприятия мне очень понравились», — сказала Вэйли.

Среднее предприятие Массон разрабатывает и производит высококачественные электромоторы и системы управления для таких отраслей как транспорт, медицина, наука, авиация и космонавтика. Там гостям из Китая подробно рассказали о системе менеджмента качества. Тед Хоппер, управляющий MACCON, воспользовался этой встречей, чтобы завязать контакты: «До сегодняшнего дня наша деловая активность ограничивалась Германией и Европой. Теперь мы хотим выходить на новые рынки и очень заинтересовались Китаем в качестве важного растущего рынка

для нашей высокотехнологичной продукции. Поэтому мы с удовольствием пригласили к нам китайских менеджеров, чтобы представить своё предприятие и свою продукцию, а также обменяться мнениями. С некоторыми участниками мы уже установили контакты для возможной кооперации».



Посещение компании Pare & Co. GmbH, Мюнхен

Презентация на семинаре



Река Айсбах в Мюнхене



Хун Дзян, управляющий компании United Faith Auto Equipment Group из южно-китайского Гуанчжоу, считает, что у немецких и китайских семейных предприятий похожие проблемы. Вместе с группой он побывал на семейном предприятии Spinner GmbH из Мюнхена, основанном в 1946 году. Сегодня эта компания предлагает своим клиентам со всего мира решения в области высокочастотной техники. «Я рад, что познакомился с г-жой Шпиннер-Кёниг, – признается Хун Дзян. – Она открыто говорила о передаче опыта работы предприятия от одного поколения другому и

о своей философии менеджмента. Тем самым она открыла для меня новое понимание проблем».

Наряду с посещением предприятий на повестке дня стояли различные тренинги. Во время групповых дискуссий становилось жарко – не только из-за июльских температур. В своем интерактивном курсе тренер Ангела Леман познакомила участников с важными методами брендинга (см. статью на стр. 66-67), необходимыми для международной деятельности. Вэйдзян Чжан, вице-директор компании Yangling Hiangong Industry Co. Ltd. из провинции Шанхай, так отозвался о тренинге: «Сейчас я намного лучше понимаю немецкие методы сбыта и вижу разницу по сравнению с китайским сбытом. Тренинг очень поможет мне создать свою марку в Китае и в Германии».

Большое значение для участников имел межкультурный тренинг, так как полученные знания они смогли сразу же использовать в ходе деловых визитов. Почти 60 индивидуальных встреч с представителями немецких

фирм, организованных для китайских гостей, помогли завязать интересные контакты. Вэйли, например, встретила с представителями фирмы Franz Schubert Consulting. Во время этой беседы китайка настолько убедила управляющего компании в своем профессионализме, что он познакомил Вэйли с другими своими клиентами

ещё во время её пребывания в Германии. В итоге она встретила с пятью представителями медицинских и фармацевтических компаний.

«С некоторыми участниками мы уже установили контакты для возможной кооперации».

Тед Холпер, управляющий MACCON

К концу пребывания у участников появилось много идей по улучшению своих предприятий, они установили ценные деловые контакты с немецкими компаниями. И даже осталось время, чтобы посетить замок Нойшванштайн и озеро Тегернзее и попробовать белое пиво «вайсбир» на фоне альпийской панорамы. Точно как в поговорке: кончил дело – гуляй смело! ■



Сандра Петерс – руководитель отдела международных образовательных проектов в Академии ТПП Мюнхена и Верхней Баварии, она работает с группами из стран-участниц Программы.



Нам важно узнать Ваше мнение!

На сайте www.giz.de/gc21/mp/feedback Вы можете оставить нам свои комментарии по поводу этого выпуска журнала.



Учение с увлечением: управленцы Беларуси и Молдовы



После месяца в Германии многие белорусские и молдавские управленцы вернулись на родину с предварительными контрактами. Группа представителей различных отраслей – от металлургии до химической промышленности – проходила стажировку по Программе в Немецкой академии менеджмента Нижней Саксонии DMAN с 20 мая по 16 июня. На своих родных предприятиях они собираются применять и новые знания, например о том, как мотивировать сотрудников.

Целле. «Чтобы строить пирамиды, пустыня не нужна» – в правоте этого лозунга металлостроительной компании Brehla GmbH из Саксонии-Ангальт быстро убедился Виталий Божков, представитель архитектурно-строительной компании «Архилайн» из Минска. Скоро необычные дома-пирамиды из стали и стекла будут притягивать взоры и жителей Беларуси и Украины. Виктория Сморшек, сотрудник химического концерна «Гродно-Азот» из западной Беларуси, планирует реализовать крупный проект по закупке оборудования у фирмы Thyssen Krupp. При поддержке DMAN ей удалось обговорить важные детали по финансовым гарантиям со стороны Euler Hermes AG. Андрей Жаринов входит в состав правления среднего металлостроительного предприятия из Минска. В Германии у него была цель собрать информацию об оборудовании для изготовления металлоконструкций. На фирме B + S GmbH он познакомился с инновационными технологиями оптимизации производственных процессов. Теперь он намеревается закупить там продукцию на несколько миллионов евро.

Уже в Германии дали о себе знать первые конкретные успехи группы, объединившей 21 управленца, представителя самых разных предприятий – от малых до очень больших. Высокомотивированные и отлично подготовленные, они приехали в Германию в начале лета. Большинство из них интересовалось возможностями приобретения немецкого оборудования и орга-

«Немецкие бизнесмены охотно делятся своим профессиональным и личным опытом с другими. Они заинтересованы в стабильных взаимоотношениях с клиентами и партнерами. Нас вдохновляет такое отношение».

Надежда Дамашкан, компания Damashkan Authentic Furniture Manufactory из Молдовы



Посещение компании Klasmann-Deilmann

низации представительств немецких компаний в Беларуси. Для других участников было важно прежде всего получить подробное представление о немецком рынке. Все управленцы получили новые знания и ноу-хау, в т.ч. по вопросам управления персоналом, которые смогут пойти на пользу их родным предприятиям.

Большое впечатление на группу произвели руководители компаний среднего бизнеса в Германии, которые и работают, засучив рукава, и поручают ответственные задачи

сотрудникам. «Немецкие руководители живут своим видением. Они делают все от них зависящее для достижения своих целей, мотивируя сотрудников собственной увлеченностью делом», – поделился своими впечатлениями Игорь Баханович, специалист по телекоммуникациям. Не меньшую мотивацию показали и гости из Беларуси и Молдовы. С большим энтузиазмом они, не задумываясь, пришли на помощь местным жителям в Саксонии-Ангальт, борющимся с наводнением. ■



Инга Маркварт – руководитель программ DMAN в Целле, она отвечает за разработку концепций и координацию учебных программ для участников из Центральной и Восточной Европы, стран Балтии, СНГ и Азии. Опыт работы в области маркетинга и организации мероприятий она получила на промышленных предприятиях.

Утилизация отходов – первый шаг к устойчивому управлению



Уже в третий раз египетские управленцы приезжают в Германию по Программе подготовки управленческих кадров. Повышение квалификации 20 руководителей египетских предприятий проводилось с 9 июня по 6 июля Центрами Карла Дуйсберга в Кёльне и Берлине.



Адель Заки (в центре) беседует с египетскими участниками Программы

Такой подход очень воодушевил Аделя Заки, стремящегося реализовать в Египте аналогичные идеи. Его компания Boraq for Electronic Industries из Каира выпускает электронные компоненты. Еще до приезда в Германию Заки интересовали вопросы утилизации и переработки отходов – как на собственном предприятии, так и в качестве возможного нового направления деятельности. Ведь в Египте утилизацией отходов не занимается практически никто. Заки считает, что из-за нехватки ресурсов вопрос переработки и использования вторичного сырья будет в будущем приобретать все более важное значение. Одной из тем встречи со специалистами Duales System Deutschland GmbH был экспорт переработанных отходов в Германию с целью основания подразделения фирмы Duales System в Египте. К направлениям деятельности Duales System относятся утилизация промышленных отходов, сбор бытовых отходов и экологичная, экономически эффективная переработка упаковки и отслужившего электрооборудования. Заки лично встретился также и с представителем компании Remondis, чтобы прозондировать возможности кооперации в области утилизации и сжигания отходов. С тех пор ведутся переговоры о возможном сотрудничестве. Но и для других участников первые контакты в Германии послужили отправной точкой для переговоров о сотрудничестве, продолжить которые планируется в Египте. ■



Марайке Дрёге – руководитель проектов, бизнес-тренер и коуч Центров Карла Дуйсберга в Кёльне, она отвечает за подготовку и проведение Программы. За ее плечами – более чем 25-летний опыт работы и переговоров с представителями 50 разных стран.

Кёльн. Представители текстильной и кожевенной, машиностроительной и пластмассовой промышленности ожидали от Программы многого. Они считали себя послами своей страны, переживающей трудные времена. При посещении немецких компаний участники стремились наглядно показать, что именно сейчас имеет смысл инвестировать в Египет и сотрудничать с египетскими компаниями. «Египет находится сравнительно близко, таможенные режимы для импорта благоприятны», – таково было единодушное мнение группы. Хотя египтяне и сочувствовали немецким бизнесменам по поводу холодной июньской погоды, их интерес к тому, каким образом немецкий средний бизнес так успешно пробивает себе дорогу на мировом рынке, был велик.

При посещении предприятий на передний план часто выходила тема

оптимизации процессов. Особое впечатление произвело посещение BPW Bergische Achsen в Виле, примерно в 50 километрах к востоку от Кёльна. Компания, продавшая более 12 миллионов мостов для автомобилей и запатентовавшая около сотни изобретений, является лидером европейского рынка. Очень удивило гостей из Египта ответственное отношение к своему труду операторов сложных машин, работавших самостоятельно, без надзора со стороны мастера. Для египтян это был наглядный пример эффективной организации производственных процессов и мотивации сотрудников. Увиденное послужило импульсом к дискуссии о том, насколько это возможно и на египетских предприятиях. Участники Программы обратили внимание на чистоту и порядок в производственных помещениях, на то значение, которое каждый сотрудник придает сбору и утилизации отходов.



«Тридцать предприятий за тридцать дней»

Индустрия добычи полезных ископаемых входит в число быстро растущих отраслей мировой экономики. Это идёт на пользу горнодобывающим предприятиям России, Казахстана, Кыргызстана и Узбекистана. При этом они делают ставку на оборудование, производимое немецкими фирмами.

Кёльн. Игорь Харитонов доволен. В июне 2013 года бизнесмен из России покинул свой рабочий кабинет в Сибири и целый месяц провёл в поиске новых идей для своего предприятия и партнёров по кооперации. Незадолго до конца стажировки он подводит первые итоги: «Я был в Германии менее 30 дней и посмотрел более 30 немецких фирм». После своего возвращения в Россию он намерен систематизировать контакты и поддерживать их. На крупном – даже по российским меркам – угледобывающем предприятии «Сибирская угольно-энергетическая компания» Харитонов отвечает за планирование и систематизацию. Он уверен: «Эти предприятия – наши потенциальные партнёры».

Однако возможная кооперация с немецкими предприятиями стала не единственным результатом стажировки Харитонова в

Кёльне – городе, который расположен в 6000 км от Ленинск-Кузнецкого, где он работает. В Германии он глубже познакомился с корпоративной культурой и увидел, что её отдельные элементы могут быть внедрены на российских предприятиях. Особый интерес у него вызвал тренинг по межкультурному менеджменту и тема «Как вести бизнес с Германи-

ей». Они заложили солидную основу для его переговоров с немецкими предпринимателями. Эту точку зрения разделяют и другие участники группы, которую Центры Карла Дуйсберга (CDC) принимали в Кёльне. 24 менеджера представляли предприятия горнодобывающей промышленности из Казахстана, Кыргызстана, России и Узбекистана.

Растущий спрос на горнодобывающее оборудование

В Центральной Азии и Восточной Европе репутация немецких предприятий как деловых партнёров очень высока. Считается, что они восприимчивы к инновациям и надёжны, что их продукция отличается высоким качеством. Руководитель узбекского предприятия Agro Provision Зухриддин Нигманхонов и другие участники стажировки в Германии смогли лично в этом убедиться. Во время визита на завод ком-



пании BHS-Sonthofen, производящей станки и другое промышленное оборудование, он своими глазами увидел высокое качество установок и сервисного обслуживания. Сейчас уже идут переговоры о закупке дробильного агрегата, с помощью которого можно будет получать



Посещение компании по производству горно-добывающего оборудования DAT в Везеле

строительный гравий, столь нужный Узбекистану. Нигманхонов резюмирует: «После участия в Программе кооперация с другими немецкими предприятиями уже не представляется мне столь сложной».

Большой интерес к заключению контрактов с немецкими предприятиями объясняется той высокой динамикой, с которой в наше время развивается добывающая промышленность. Благодаря росту населения планеты и постоянно повышающимся стандартам качества жизни наблюдается устойчивое увеличение спроса на полезные ископаемые. От этого выигрывают не только предприятия, разрабатывающие месторождения в богатых природными ресурсами странах, но и немецкие производители горнодобывающего

оборудования и средств, обеспечивающих безопасность труда в этой отрасли.

Ведь сейчас важно оптимизировать производственные процессы и своевременно подстроиться под новые рыночные тренды, например такие, как снижение цен на каменный уголь и обострение конкуренции на рынке сырья. «Поэтому внедрение новых технологий и современного оборудования играет большую роль», – подтверждает Эдуард Никитин, заместитель директора предприятия «Заречное» из Кузбасса, важнейшего каменно-угольного бассейна России.

Все участники убеждены в том, что шансы на продолжение кооперации велики. Месяц, проведенный на стажировке в Германии, это всего лишь начало. «Программа не завершилась, – считает сотрудник CDC Йорг Кальмбах, курировавший предпринимателей из Восточной Европы и Центральной Азии весь этот месяц. – Настоящая работа только начинается!» Харитонов и его коллеги разделяют это мнение и отбирают из имеющихся контактов те, что, по их мнению, приведут к осязаемым результатам. ■



Директор DAT Йорг Меннингер (справа) демонстрирует оборудование



Маркус Сирмаи в Сибири

В Сибирь — с основательной подготовкой



Уже в четвертый раз руководители немецких предприятий отправляются в Сибирь. Их цель — знакомство с привлекательным и постоянно растущим рынком и установление контактов с российским бизнесом. Но прежде чем занять свои места на борту самолета, взявшего курс на восток, немецкие бизнесмены сели за парты GIZ и подробно ознакомились со страной и людьми. Ведь всем известно, что хорошее начало — полдела. Немецкую делегацию сопровождал Синат Шат, корреспондент газеты *Westdeutsche Allgemeine Zeitung*.

Маркус Сирмаи подтягивает узел галстука и одергивает пиджак. Поспать прошлой ночью ему удалось не слишком много, и он выглядит несколько уставшим. Но и теперь не время для отдыха: у Сирмаи важная встреча. И если все пойдет по плану, то за первой последуют другие. Он вдыхает поглубже, концентрируется и входит в просторный конференц-зал одного из новосибирских отелей. За столами по двое сидят 50 мужчин и женщин, просматривают каталоги, ждут начала. Покупатели и продавцы, производители и постав-

щики услуг, представители мясной отрасли и продавцы гитар... На экспресс-бирже встречаются представители из Германии и России. У них всего лишь 15 минут для того, чтобы убедительно представить своему визави собственный продукт. А затем — к следующему столу. Для проведения этой встречи Сирмаи преодолел тысячи километров. Он знает, как важно первое впечатление. Поэтому предприниматель из Германии подготовился весьма основательно, он участвовал в специальном трехдневном семинаре, посвященном

основам культуры бизнеса в России. Своих потенциальных партнеров по бизнесу он приветствует по-русски.

В Сибири немецкий инженер собирается продавать промышленные вентиляторы. Он знает сибирский рынок. В 2010 году он был одним из первых немецких бизнесменов, принявших участие в программе «Fit für das Russlandgeschäft», направленной на улучшение торговых отношений Сибири и Германии. С того времени в одной Сибири побывали 65 немецких предпринимателей, а всего в России — более 300. Примерно 70 процентов предприятий, принимавших участие в программе, нашли бизнес-партнеров в России и ведут с ними постоянное сотрудничество.

Потенциал развития в Сибири

«Именно Сибирь представляет собой большой потенциал для развития сотрудничества немецких и российских предприятий. Богатый ресурсами восточный регион России ранее не привлекал к себе особого внимания немецкой экономики, но ситуация начала меняться», — говорит Ольга Колесова, организатор



На пресс-конференции в Кемерово

«Окружение не должно отпугивать. Ведь качественное и эффективное производство явно возможно и в Сибири», — говорит одна из участниц, немецкий консультант по вопросам предпринимательства.

Встреча с руководством области

Делегация садится в автобус. На очереди еще одна встреча. На этот раз с губернатором Новосибирской области Василием Юрченко. «Такие преимущества дает только эта программа, — говорит Алекс Реннер, представляющий немецкую консалтинговую фирму. — С людьми, занимающими ведущие позиции в политике и экономике, лично познакомиться в другой обстановке не так-то просто. А личные контакты — залог любого бизнеса». Пока автобус везет всех в администрацию области, Сирмаи проверяет электронную почту. Там уже ждет письмо от утреннего знакомого, беседа с которым показалась ему «весьма многообещающей»: потенциальный партнер просит прислать более подробную информацию о промышленных вентиляторах. Немецкий предприниматель доволен.

После встречи с губернатором Сирмаи отправляется в отель. Завтра у него и других предпринимателей снова интенсивный рабочий день. Некоторые отправятся в Алтайский край — регион машиностроения и сельского хозяйства. Другие поедут в Томск, богатый нефтью и природным газом. Сирмаи отправится в город шахтеров Кемерово. Там немецкий инженер надеется найти потенциальных покупателей для своих промышленных вентиляторов. ■



Синан Шат — волонтер редакции газеты Westdeutsche Allgemeine Zeitung (WAZ) из города Эссен. Поездка в Сибирь стала для него открытием России.

инициированной российским правительством программы подготовки в Сибири.

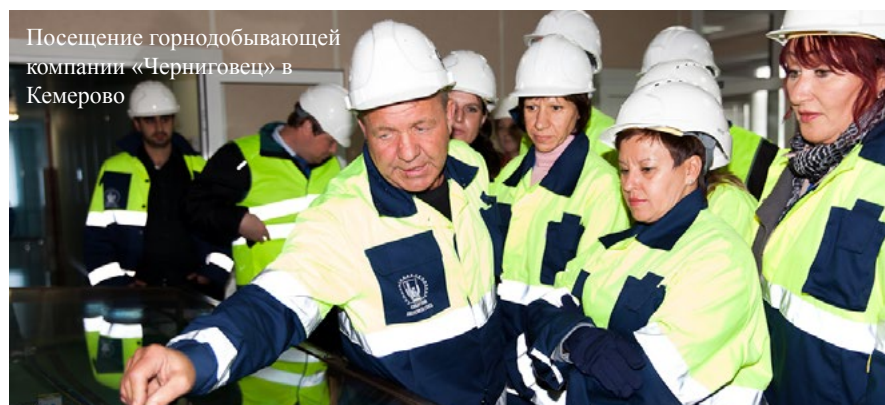
И она, кажется, вполне довольна этим. Подходит к концу последний из десяти этапов биржи контактов. Розданы сотни визиток, состоялось около 200 диалогов. Сколько в итоге будет заключено договоров, Колесова узнает через несколько месяцев, когда будет проводить специальный опрос. В прошлом году после проведения биржи контактов их было примерно 20.

Сирмаи тоже доволен. «Хотя здесь были и не все фирмы, которые меня интересовали, но все же я провел несколько бесед. Одна показалась мне весьма многообещающей. Думаю, что этот партнер вскоре примет решение и сообщит мне об этом», — говорит 50-летний предприниматель. По возвращении в Германию он собирается предложить руководству предприятия принять на работу в отдел продаж новых сотрудников, знающих Россию и русский язык. В ходе подготовительного семинара в GIZ ему стало ясно, что для российских бизнесменов очень важен непосредственный контакт с партнером, что именно он становится залогом доверительных отношений. «А с этим у нас раньше были проблемы», — говорит Сирмаи.

Учиться на опыте других

Он немного ослабляет галстук, смотрит в программу. Следующий пункт — посещение делегацией немецких бизнесменов предприятия по производству оконных профилей Veka Rus. Головной офис компании находится в городе Зенденхорст федеральной земли Северный Рейн-Вестфалия. В 2004 году начало работать производственное подразделение

Veka в Новосибирске. «Выбор этого города с точки зрения логистики был гениальным решением нашего руководства, — говорит руководитель филиала Андрей Ермашов. — Мы стали лидерами рынка всех восточных регионов России». Аккуратно подстриженный газон перед входом в современное здание, флаги России и Германии развеваются под легким дуновением теплого сентябрьского ветра. А через дорогу — огромный комплекс промышленных зданий с разбитыми стеклами. Все выглядит так, как будто производство здесь остановилось еще задолго до конца Советского Союза. На самом деле здесь работает российская фирма, которая производит корма для свиней. Ермашов прекрасно понимает, как сильно контрастируют эти два здания, какие мысли и сомнения вызывает этот контраст у немецких предпринимателей. «Чистота, порядок, охрана труда — все по немецким стандартам», — отвечает он на немой вопрос и приглашает руководителей немецких предприятий на двухчасовую экскурсию по Veka Rus. И эти два часа были весьма убедительными. Они наглядно показали, как окупилась инвестиция немецкого предприятия. Оснащенный оборудованием немецкого производства завод работает весьма эффективно.



Посещение горнодобывающей компании «Черниговец» в Кемерово

Программа «Fit für das Chinageschäft» успешно продолжается



Две недели немецкие предприниматели провели в Ченду и Тайцане. Они познакомились с актуальной ситуацией на китайском рынке и завязали деловые контакты с предприятиями Китая.



Участники программы в сервисном центре Shouan New Town, Пэнчжоу

Ченду / Тайцан. После успешной реализации программы в прошлом году на двухнедельную стажировку в Китай по приглашению китайского правительства прибыла вторая группа руководителей немецких предприятий. Программа «Fit für das Chinageschäft» была реализована в сентябре 2013 года в тесном сотрудничестве между китайским партнёром, Китайским центром поддержки малого и среднего бизнеса (ProSME), и обществом GIZ.

Многообразие возможностей

Будь то западнокитайский Ченду (провинция Сычуань) или Тайцан на восточном побережье (провинция Цзянсу) – возможности рынка второй по величине экономики мира разнообразны, а предпринимательская культура и практика ведения бизнеса совсем иные, чем в Германии. 12 руководителей торговых, машиностроительных и химических предприятий Германии, а также компаний в сфере услуг и деревообработки получили полное представление о ситуации на местах и завязали первые контакты с потенциальными китайскими партнёрами.

Эти две недели интенсивной работы требовали основательной подготовки. Участники прошли двухдневный тренинг общества GIZ в Бонне. Здесь они не только познакомились

с актуальной ситуацией ведения бизнеса в Китае, но и изучили в интерактивном режиме особенности коммуникации и её отличия, а также специфику ведения деловых переговоров. Этот семинар в значительной мере способствовал успеху программы в Китае.

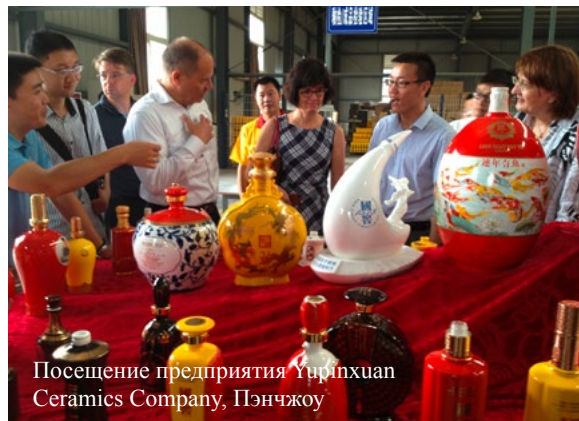
Организатор с китайской стороны ProSME, а также представители администрации зон экономического развития в Пэнчжоу, расположенном недалеко от Ченду, и в Тайцане подготовили интенсивную и содержательную программу. Она сочетала тематические семинары, проходившие на высоком профессиональном уровне, с посещением китайских и немецких предприятий.

Взгляд за кулисы

Во время различных тематических семинаров, как, например, по вопросам межкультурной деловой коммуникации под руководством профессора Пан Джалин или о зонах экономического развития в Пэнчжоу и Тайцане, немецкие менеджеры получили информацию «из первых рук» и обсудили с экспертами из Китая интересные их специальные

вопросы. В ходе визитов на китайские предприятия незабываемое впечатление произвело посещение компании CSDK Brand New Future, поставляющей автокомпоненты. 34-летний владелец и управляющий фирмы привёл интересные примеры из практики ведения бизнеса на китайском предприятии. Представители немецких компаний, работающих в Китае, например BOSCH Packaging Technology, Herrmann Ultraschall или E.G.O, также поделились своим опытом и рассказали о методах развития деловой активности в Китае.

Программу дополнили встречи в Генеральных консульствах Германии в Ченду и Шанхае, а также во Внешнеторговой палате Шанхая. Здесь немецкие гости обменялись мнениями по вопросам актуального экономического развития и вместе с опытными экспертами по Китаю всесторонне рассмотрели возможности рынка и его риски. В результате стажировки появились конкретные планы по налаживанию долгосрочных деловых связей. Все немецкие участники высоко оценили перспективы работы в Китае на ближайшее будущее. Особенно успешной оказалась поездка для представителя одной консалтинговой фирмы, которому ещё во время стажировки удалось подписать два кооперационных соглашения. ■



Посещение предприятия Yurixuan Ceramics Company, Пэнчжоу

Украина: в регионах зарождаются Партнерские платформы



Новая Партнерская платформа начинает работу. Она призвана объединить в рамках Программы подготовки управленческих кадров в Украине «Fit for Partnership with Germany» представителей правительства, деловые союзы и выпускников Программы. С этой целью в начале июня 2013 года в Харьковском национальном университете им. В. Н. Каразина прошел интеграционный семинар. Он стал примером для других – у идеи Партнерских платформ уже появились первые последователи в других регионах Украины.



Семинар в Харькове

Харьков. Прекрасные результаты показали июньские отборочные собеседования в Харькове. Осенью этого года в рамках Программы «Fit for Partnership with Germany» на стажировку в Германию отправилось в три раза больше представителей Харьковской области, чем суммарно за последние четыре года. Таким успехом область обязана не только интеграционному семинару, прошедшему за день до отборов и направленному на создание новой Партнерской платформы. Привлечению интереса к Программе способствовала и конференция «Сотрудничество ради развития», состоявшаяся в марте 2013 года в Киеве. В ходе ее заседаний и зародилась идея создания новых Партнерских

платформ в регионах. Их задачей должно было стать объединение деятельности украинского министерства экономического развития и торговли, региональных властей, экономических союзов и, наконец, выпускников программ, проходящих

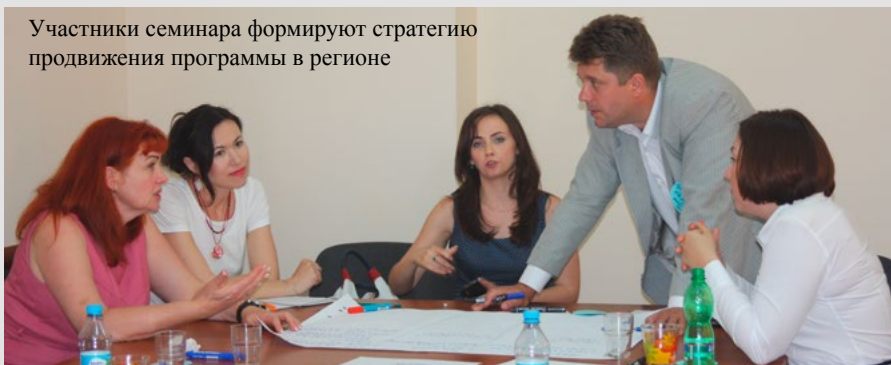
под эгидой общества GIZ. Партнерские платформы призваны не только способствовать немецко-украинскому экономическому сотрудничеству, но и популяризировать Программу среди украинских бизнесменов, прежде всего в регионах.

Харьков: четкие сигналы развития партнерства

Интеграционный семинар дал старт пилотному проекту по созданию Партнерских платформ в регионах Украины. То, что именно Харьков был выбран для проведения первого семинара, не случайно. Во-первых, Харьковская область – это один из ведущих регионов Украины со значительным экономическим и научным потенциалом. Во-вторых, в Харькове сформировалось инициативное ядро в составе представителей Харьковского немецкого центра, региональной рабочей группы и Департамента экономики и международных отношений Харьковской областной администрации. Благодаря их энтузиазму, авторитету и знанию специфики региона для участия в семинаре были приглашены те, кто реально готов сотрудничать с GIZ по продвижению Программы в Харьковском регионе. На приглашение откликнулись представители местных органов власти, Харьковской ТПП, представители объединений предпринимателей и руководители предприятий – выпускники Программы.

Участники согласовали общие подходы к созданию и развитию Платформы с учетом специфики Харьковского региона. Выпускники Программы рассказали о своей стажировке в Германии и той пользе, которую она принесла их бизнесу. Все потенциальные участники определили свои роли и возможный вклад в создание и развитие Платформы. После этого основные направления деятельности Партнерской платформы в Харьковской области и первые шаги по ее реализации были вынесены на обсуждение участников

Участники семинара формируют стратегию продвижения программы в регионе





Разрабатывается концепция регионального координационного центра

семинара. В завершение будущие партнеры проанализировали, какие проблемы препятствуют активному развитию Программы «Fit for partnership with Germany» в Харьковском регионе и что может быть сделано для их устранения. Одна из них — отсутствие единого региональ-

ного координатора — была решена непосредственно в ходе семинара. В дальнейшем вся деятельность Партнерской платформы будет осуществляться под руководством сотрудников Харьковского немецкого центра Ольги Болибок и Дмитрия Кольчика.

Генератор идей — конференция «Сотрудничество ради развития» в Киеве

Харьковский семинар — лишь один из примеров. Генератором множества инициатив в других регионах Украины стала прошедшая в марте киевская конференция. Собственные Партнерские платформы намерены создавать Хмельницкий и Днепропетровск. Их примеру последуют и

другие города. В центре внимания конференции выпускников Программы «Fit for Partnership with Germany» была дискуссия о более эффективном использовании потенциала Программы. Общее мнение было единым: необходимо повысить интенсивность сотрудничества выпускников Программы, представителей местных органов власти и региональных рабочих групп. При этом в разных регионах перечень организаций, являющихся партнерами проекта GIZ, будет отличаться (например, ТПП, ВУЗы, деловые союзы, объединения предпринимателей и тд.). Такое партнерство станет полезным как для самой Программы, так и для развития украинских регионов. ■

Молодой экономике Азербайджана и в будущем необходимы немецкие партнеры



Важная стратегическая веха экономического роста Азербайджана — это целенаправленная поддержка экономики. Большую роль при этом играет обмен опытом в рамках Программы подготовки управленческих кадров. Создание Азербайджанского объединения менеджеров направлено на продвижение существующих проектов и поддержку устойчивого развития азербайджанско-немецкого сотрудничества. Статья Теймура Ахундова и Шамиля Эфендиева.

Огромное влияние на развитие Азербайджана и его интеграцию в мировую экономику оказал и продолжает оказывать нефтяной сектор, доля которого в ВВП страны составляет около 43 процентов. Среди основных достижений следует отметить разработку существующих и новых нефтегазовых месторождений, привлечение ведущих западных инвесторов и экспертов, построение нефте- и газопроводов, укрепление Государственной Нефтяной Компании Азербайджанской Республики и создание Государственного Нефтяного Фонда Азербайджана. В то же время за последние десять с лишним лет активно развивается и так называемый не-нефтяной сектор.

Государственная поддержка индустрии

Когда Азербайджан стоял перед выбором — развивать производство или туризм, приоритет был отдан пер-

Баку





Афсана Джаванширова

вому. Динамика роста не-нефтяного сектора является ярким подтверждением правильности этого выбора. Согласно прогнозу Центрального Банка Азербайджана, рост не-нефтяного ВВП составит в 2013 году 11,7 процентов. Этот рост обеспечивается преимущественно частным сектором экономики, а именно малым и средним бизнесом и крупными частными предприятиями.

На фоне бурного роста экономик других стран региона многие производители начали производить конкурентоспособную продукцию в своей стране. Сейчас Азербайджан за счет местного бизнеса может полностью самостоятельно обеспечивать свой внутренний спрос на многие товары легкой промышленности, при этом расширяя свою деятельность в других странах. Государство усиленно поддерживает реальный сектор экономики путем специальных программ развития регионов, льготного кредитования, субсидирования сельского хозяйства, создания промышленных парков с безналоговым режимом, привлечения прямых долгосрочных инвестиций и развития программ по обмену опытом.

Через повышение квалификации к деловому успеху

В рамках немецко-азербайджанской Программы Федерального Министерства экономики и технологий Германии по подготовке управленческих кадров уже 173 азербайджанских управленца из самых разных сегментов бизнеса посетили немецкие предприятия с целью перенятия опыта и налаживания контактов. Большинство из них представляют частный сектор, а также венчурные организации и государственные предприятия. Почти всем менеджерам удалось установить многообещающие деловые связи с немецкими партнерами, а также значительно



Агиль Аллахвердиев

повысить свою квалификацию. Одной из неотъемлемых частей Программы является взаимодействие азербайджанской и немецкой культур. Достаточно продолжительное пребывание в Германии позволяет участникам окунуться в жизнь немецкого общества и познакомиться с особенностями городского и регионального быта. Живое общение, двусторонние визиты, коммуникация через социальные сети сближают представителей обеих стран и дают прекрасные плоды делового сотрудничества.

Выдающейся «историей успеха» является компания Embawood (см. выпуск 1-2012), производящая домашнюю и офисную мебель. Компания тесно сотрудничает с ведущими производителями мебельного оборудования и аксессуаров в Германии: HomagGroup, Buerkle GmbH, Haefele GmbH и т.д. Список немецких партнеров постоянно растет. Благодаря Программе Embawood смогла положить начало новому сотрудничеству с семью немецкими компаниями, уже заключив сделки на общую стоимость в 1 600 000 евро. Сегодня Embawood – это динамично развивающаяся компания, с которой охотно сотрудничают такие организации, как Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР).

Еще один продуктивный участник Программы – Мустафа Багиров из компании Ground Handling Company LLC, которая осуществляет всевозможные наземные перевозки в аэропортах Азербайджана. Во время ста-

жировки в Германии Багиров провел двенадцать личных встреч с коллегами из известных немецких компаний по обслуживанию аэропортов. Благодаря инициативности и переговорческим навыкам своего сотрудника, Ground Handling Company LLC заключила соглашения с четырьмя из этих компаний по сотрудничеству в различных областях.

Baku Crystal Hall – знаменитое строение в Баку, построенное специально к проведению международного музыкального фестиваля Eurovision, представляет собой проект, который идеально соединил в себе азербайджанскую динамику и немецкую основательность. В своей презентации на встрече выпускников Эльнур Наджафов, представитель компании Alpine Bau Deutschland AG (участвующей в строительстве Baku Crystal Hall), процитировал слова руководства компании: «Я не вижу опасности, что в будущем перед нами поставят задачу реализовывать проекты так же быстро, как в Баку. Ведь таких предпосылок и условий, которые у нас были в Азербайджане, у нас не будет больше нигде».

Сами выпускники высоко ценят Программу. «Программа помогла

На заметку:

- В Азербайджане действуют 105 немецких компаний.
- Немецкие компании выступили подрядчиками в 10 инвестиционных проектах, общая стоимость которых превышает 460 миллионов евро.
- Внешнеторговый оборот между Азербайджаном и Германией по итогам января-мая 2013 года составил 1 066 миллиарда долларов, увеличившись за год на 31,3 процента.

мне взглянуть по-новому на перспективы международной кооперации и позволила почерпнуть новые идеи для моей узкой специализации», – делится Агиль Аллахвердиев из компании Azerinshaatservice по строительству автомагистралей и железных дорог. Афсана Джаванширова от крупнейшего азербайджанского производителя электроэнергии Azerenergy сообщает: «Наглядное сравнение бизнес-моделей немецких и азербайджанских предприятий позволило мне подготовить практические рекомендации для моего работодателя». А Улдуз Асланова из кейтеринга C'est Bon (Баку) восхищена: «Для многих участников, в том числе и для меня, Программа послужила толчком к идее создания собственного бизнеса. «Истории успеха немецких женщин-предпринимателей воодушевили меня и позволили разработать эффективную стратегию нового бизнеса».

► Улучшить сотрудничество благодаря работе в союзах

Именно такие практичные и энергичные менеджеры развили идею создания Азербайджанского объединения менеджеров для выпускников Программы. Миссией Объединения должно стать способствование созданию взаимовыгодного сотрудничества между локальными и иностранными объединениями, менеджерскими программами, прочими выпускниками и бизнес-ассоциациями. Объединение должно обеспечить высокий уровень услуг, лоббировать свой позитивный имидж среди выпускников, государственных органов и негосударственных учреждений. Установление связей с местными и иностранными бизнес-ассоциациями, формирование системы обмена информацией, а также идентификация возможных международных проектов и способствование их реализации также входят в число приоритетных целей. Объединение должно также создать базу данных о выпускниках, предоставлять сервис заинтересованным сторонам и координировать посто-

янный обмен информацией с деловыми сообществами стран-участниц Программы. Таким образом создание Азербайджанского объединения менеджеров будет представлять успешное продолжение Программы и развитие кооперации в иной, более широкой плоскости.

Несомненно, Азербайджану, как стране с относительно молодой экономикой, необходим такой опытный и развитый партнер как Германия. Проводимая политика обоих государств свидетельствует об этом. Германо-Азербайджанская Внешнеторговая Палата в Баку является второй на пространстве СНГ после Российско-Германской Внешнеторговой палаты в Москве. Азербайджано-Германская Рабочая Группа высокого уровня по торговле и инвестициям вовлекает все больше немецких инвесторов в реальный сектор Азербайджана. Германская служба академических обменов выдала с 1996 года более 360 различных стипендий для обучения азербайджанских студентов в Германии. Крупнейшие финансовые институты Германии – Kreditanstalt

für Wiederaufbau, Commerzbank и Sparkasse – представлены в стране.

Все эти достижения между двумя странами не были бы возможны без государственной поддержки и инициативы отдельных частных структур. Плодотворное сотрудничество проявляется на всех уровнях. Ведь каждая подписанная сделка, каждая проведенная конференция, каждый азербайджанский студент, получивший немецкий диплом, каждый немецкий турист, посетивший Азербайджан, обогащает и усиливает отношения между нашими двумя странами. ■



Теймур Ахундов – директор отдела банковских карт и электронных услуг в ATABANK OJSC, член правления Baku Language and Business School (BLBS). Стажировку в Германии он проходил осенью 2009 года.



Шамиль Эфендиев – директор филиала Orchid Financial Services Ltd в Азербайджане. Он прошел подготовку в Europarorat летом 2012 года в Берлине.

Первый Евразийский Форум деловых сообществ



25 - 27 апреля консорциумом «Сибирь» при поддержке GIZ и французских партнеров был проведен Первый Евразийский Форум деловых сообществ. Цель Форума заключалась в выявлении новых возможностей и инструментов для успешного сотрудничества в глобализированном мире бизнеса.



Новосибирск. Около 120 участников и выпускников Президентской программы РФ и Программы Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMW) по подготовке управленческих кадров приняли приглашение организаторов Форума. Наряду с представителями из девяти регионов России в Форуме приняли участие также выпускники из Азербайджана, Беларуси, Германии, Казахстана, Китая, Кыргызстана, Молдовы, Туркменистана, Украины, Узбекистана и Франции.

Выпускники впервые организуют форум для выпускников

Мероприятие стало большим событием для выпускников и важной вехой в работе GIZ с выпускниками Программы. Впервые выпускники разработали и организовали международный форум для других выпускников. Они согласовали с представителями стран-доноров свои самостоятельно разработанные идеи и реализовали их. Уже более десяти лет GIZ поддерживает формирование ассоциаций

выпускников в России, разработку концепций форумов и их проведение совместно с ассоциациями.

Также и в этот раз – GIZ и его эксперты помогли организаторам в подготовке и проведении форума, однако инициатива и вся ответственность находилась в руках консорциума «Сибирь». Несмотря на то, что официальным руководителем была Новосибирская ассоциация выпускников ПП «Лидер-Ресурс», все решения принимались консорциумом



Участники международного форума в Новосибирске

совместно с ассоциациями выпускников и региональными ресурсными центрами Кемерово, Омска, Алтайского края, Томска, Красноярска, Тюмени и Бурятии. Консорциум вел подготовку Форума почти полгода и смог заручиться поддержкой влиятельных сторонников и партнеров: полномочного представителя президента РФ в Сибирском федеральном округе, Правительства Новосибирской области, Регионального ресурсного центра, Посольства Франции в России, Генерального консульства Германии в Новосибирске, BMWi, Немецко-российской ассоциации менеджеров (DRMN), GIZ и т.д.

Важность Программы для экономического сотрудничества

В своих приветственных речах представители BMWi и Генерального консульства ФРГ в Сибири подчеркнули важность Программы и деятельности выпускников для германо-российского экономического сотрудничества. Важным аспектом работы GIZ с выпускниками является формирование сетей выпускников Программы из разных стран – начинание, подхваченное и успешно реализованное Форумом. Кроме того Форум стал ареной для многочисленных бесед на социальные и хозяйственно-политические темы, проведенных в рамках различных дискуссионных платформ. При этом особенно подробно рассматривались отношения между государством, экономикой и обществом. Полномочный представитель президента Российской Федерации в Сибирском федеральном округе Виктор Толоконский подчеркнул стремление ас-

социаций выпускников к сотрудничеству и высоко оценил их важный потенциал для развития общества и предпринимательства в Сибири. Ассоциации, являясь общественными организациями, вносят большой вклад в улучшение бизнес-климата и условий в местах размещения предприятий. Это делает их катализаторами межрегионального и международного сотрудничества.

Круглый стол: совместные действия и социальные проекты

Представители ассоциаций выпускников из одиннадцати стран воспользовались возможностью для обмена мнениями и разработки совместных проектов. На третий день работы конференции был проведен круглый стол для обсуждения опыта работы ассоциаций выпускников из семи стран. Представители семи сибирских ассоциаций рассказали о своих проектах и общественной деятельности. В их выступлениях отчетливо проявился тот факт, что лоббирование и связи с общественностью имеют для выпускников большое значение. Сергей Чесноков из Новосибирска резюмировал: «Мы знаем, что наши люди есть везде, так что мы получим поддержку повсюду, где мы в ней нуждаемся».




Далее были представлены проекты, в фокусе которых находится социальная ответственность предприятий перед обществом. Представитель Ассоциации выпускников Тюмени сообщил, что члены их организации сформулировали свою корпоративную политику, сориентировав ее на построение

справедливого будущего для жителей региона. В одном из парков Томска выпускники выступили в качестве спонсоров и в аллее, названной «Алеей выпускников Президентской программы», посадили деревья и установили парковые скамьи. Многие объединения выпускников поддерживают нуждающихся пенсионеров и детей, детей с отклонениями в поведении, посещают детские дома или школы, где они регулярно ведут беседы на предпринимательские темы или, например, рассказывают, как можно стать преуспевающим бизнесменом. Олег Шелудяков из Алтайского края считает, что нет ничего более интересного, чем беседовать с молодыми людьми о будущем. В Новосибирске и на Байкале выпускники ассоциаций занимаются также и вопросами окружающей среды, и воспитанием молодежи, ориентированной на экологичность. Ежегодно проводятся Спартакиады выпускников Президентской программы, в которых принимают участие также и их семьи.

Представитель основанной лишь год назад Ассоциации выпускников Узбекистана также сделал презентацию двух проектов. Один из них был посвящен окружающей среде, а темой другого стала интеграция высококлассных спортсменов в профессиональную жизнь. Участники круглого стола выразили желание придать больше интенсивности своему сотрудничеству, приглашать друг друга на организуемые мероприятия и планировать совместные проекты. На Форуме они для этого получили немало важных импульсов. ■




Внешняя торговля стран-партнеров Программы с Германией

Источник: Statistisches Bundesamt (по состоянию на 30.10.2013)

-  Импорт из Германии в млн. €
-  Экспорт в Германию в млн. €
-  Валовой оборот в млн. €






Украина

 5.754,7
 1.427,7
 7.182,4






Беларусь

 2.309,5
 769,4
 3.078,9






Молдова

 367,2
 95,4
 462,6






Мексика

 8.870,6
 4.329,8
 13.200,4

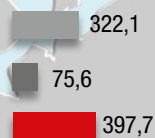


Египет

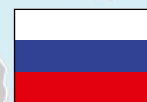
 2.644,4
 1.414,5
 4.058,9



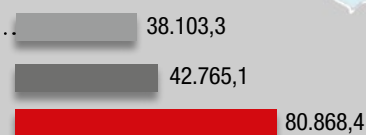
Туркменистан



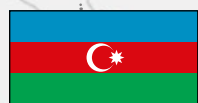
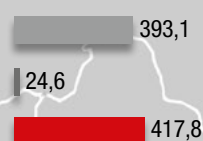
Казахстан



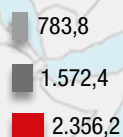
Россия



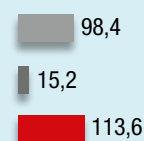
Узбекистан



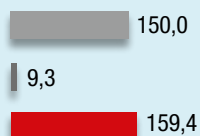
Азербайджан



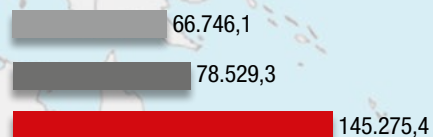
Кыргызстан



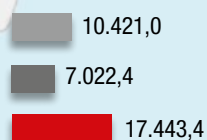
Монголия



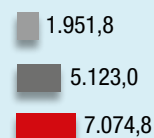
Китай



Индия



Вьетнам



В фокусе: малый и средний бизнес



В фокусе этого выпуска журнала — малый и средний бизнес (МСБ), а также малые и средние предприятия (МСП). Часто эти два понятия используются как синонимы, но всё же между ними существуют и некоторые различия. К тому же различаются сами определения МСП. Например, критерии классификации по размерам предприятий, используемые Боннским институтом по изучению малого и среднего бизнеса (IfM), отличаются от принятых Европейской Комиссией. Согласно критериям IfM к малым относятся предприятия с численностью работников до 10 человек и годовым оборотом до одного миллиона евро. По определению Еврокомиссии же это — предприятия с количеством занятых до 50 человек и годовым оборотом до 10 миллионов евро. К средним предприятиям и IfM, и Еврокомиссия относят субъекты

с годовым оборотом до 50 миллионов евро, но количество работников в таких фирмах они определяют по-разному: до 500 человек — согласно IfM, и до 250 — согласно Еврокомиссии. Также последняя указывает, что предприятия МСП должны быть независимыми.

И все же описать феномен «German Mittelstand», используя только цифры и факты, невозможно. По количественным показателям распространённое в Германии понятие «среднее предпринимательство» соответствует МСП, а по качественным — семейному бизнесу. Поэтому и определение МСБ несколько шире. К МСБ могут относиться и предприятия с большим количеством работников, пока они остаются независимыми. Многие семейные и традиционные пред-

приятия относят себя к МСБ и сохраняют свою приверженность культуре среднего предприятия даже тогда, когда по количественным показателям они перерастают рамки МСП. Неразрывность ответственности и работы, долгосрочная стратегия развития и строгое соблюдение принципов экономичности — это отличительные признаки МСБ Германии, которые не зависят от размеров предприятия. МСБ вносит большой вклад в экономическое и инновационное развитие страны, а также в решение вопроса занятости. МСБ отличается большим разнообразием. Это и начинающие свое дело, и семейные предприятия, мигранты с предпринимательской жилкой и давно зарекомендовавшие себя поставщики услуг, изобретатели будущего и высокопрофессиональные мастера — множество лиц, множество идей.

Сердце немецкой экономики



На малых и средних предприятиях (МСП), по оценке Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi), зиждется немецкая экономика. Производители стапельных лесов, отдушек для пищевой промышленности или специального программного обеспечения в сегменте B2B хорошо известны в своих отраслях. Тем не менее, на первых полосах газет их названия попадают нечасто.

В Германии около 3,6 миллиона таких средних предприятий и лишь несколько тысяч крупных компаний. МСП обеспечивают более половины (51 процент) совокупного продукта немецкой экономики, почти 61 процент всех занятых работают в среднем бизнесе. Хорошее состояние немецкой экономики в сравнении с другими странами также в значи-

тельной степени обязано успехам МСП. Поэтому нет ничего странного в том, что «German Mittelstand» или «Le mittelstand allemand» (английское и французское названия немецких МСП) во многих странах вызывает не только удивление, но и восторг. Цель политики Германии в области среднего бизнеса — добиться того, чтобы МСП и в дальнейшем

оставались инновационными и успешными, создавали рабочие места и способствовали росту и процветанию.

Качество и надёжность — конкурентные преимущества

Средние предприятия рассредоточены по всей стране, многие из них имеют глубокие корни в своих регионах и охватывают уже несколько поколений. Несмотря на такую региональную привязку многие средние компании очень активны и на международной арене. По данным МСП-панели 2012 года, проведенной банком Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), около четверти всех МСП продают свою продукцию не только на родине, но и за её пределами. Эти компании чрезвычайно конкурентоспособны, часто являются лидерами мирового рынка в своей отрасли и тем самым вносят большой вклад



Инициатива «German Mittelstand»

Вопреки трудностям последних лет «немецкая модель экономики» сохраняет положительную динамику и завидную устойчивость. Залогом такого успеха, как часто повторяют и зарубежные СМИ, является высокопроизводительный и инновационный малый и средний бизнес Германии. При этом понятие «German Mittelstand» употребляется в исключительно положительном смысле. В феврале 2012 года федеральный министр экономики и технологий Германии Рёслер представил инициативу «German Mittelstand», призванную оказывать помощь немецким (инновационным) предприятиям при их выходе на европейские и мировые рынки. Немецкие МСП получили право использовать в своей рекламной деятельности логотип инициативы. Многие немецкие экономические союзы (среди них Союз германских торгово-промышленных палат, Федеральный союз немецкой промышленности) заявили о своей готовности содействовать продвижению логотипа «German Mittelstand».

Свои задачи инициатива определила так:

- способствовать популяризации за рубежом понятия «German Mittelstand», а также укреплению позиций немецких МСП как гарантов качества продукции;
- оказывать немецким МСП всяческую поддержку при выходе на рынки, предоставлять им право использовать логотип инициативы в своей рекламной деятельности;
- популяризировать МСП как источник инноваций: в Германии 115 000 предприятий имеют статус инновационных, 34 000 предприятий ведут научно-исследовательскую работу. Эти цифры еще раз доказывают, что Германию по праву называют страной изобретателей, мастеров и инженеров.
- помогать МСП в привлечении специалистов, для этого способствовать распространению информации о них и о возможностях трудоустройства за рубежом.

сти, это давление исходит преимущественно из Центральной и Восточной Европы, а также из Западной Европы и Азии. Чтобы противостоять конкурентам как внутри страны, так и во всём мире, предприятия

в экспортную мощь всей немецкой экономики. Примерно пятую часть экспортного оборота Германии обеспечивают именно МСП.

Первоклассное качество, апробированные производственные процессы, надежность поставок – благодаря этим ключевым свойствам немецкая продукция набирает очки на фоне международной конкуренции; в частности, на мировых рынках высоко котируются продукты и услуги перерабатывающей промышленности. Участвуя во внешнеэкономической деятельности, немецкие МСП не ограничиваются лишь продажей высококачественных продуктов и услуг за рубеж. По результатам исследования KfW и группы предприятий Creditreform, МСП также

3,6 млн. МСП работает в Германии

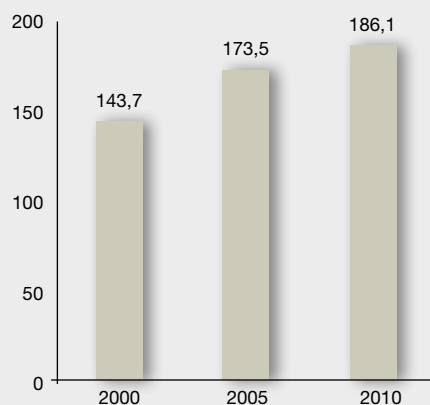
выигрывают от международного обмена идеями, получая импульсы для исследований и разработок, для создания собственных новых продуктов. Это может привести к заметному росту производительности и ускорить развитие конкурентного преимущества.

Инновации – ключ к успеху на родине и за рубежом

По данным KfW, предприятия перерабатывающей промышленности, а также разработчики наукоёмкой продукции особенно активно участвуют во внешнеэкономических операциях – и с большим успехом, что лишний раз подчёркивает значимость инноваций для достижения коммерческих успехов. В рейтинге Всемирного экономического форума по глобальной конкурентоспособности Германия недавно переместилась на два места выше и стала четвёртой. Однако не стоит забывать, что конкуренция в целом постоянно усиливается.

Своих сильнейших конкурентов при этом большинство немецких МСП, как ни странно, имеет в родной стране, и нередко даже в непосредственной территориальной близости. Также увеличивается и давление со стороны зарубежной конкуренции. По данным опросов KfW, в частно-

Диаграмма 1: Объёмы экспорта МСП Германии, в миллиардах евро, 2000-2010 годы



Источник: Федеральное статистическое управление Германии (Statistisches Bundesamt); МСП = предприятия, годового оборот которых составляет менее 50 млн евро.

Диаграмма 2: Доля МСП в общем количестве предприятий в Германии



Источник: Институт по изучению среднего бизнеса IfM (Бонн), предприятия с количеством сотрудников менее 500 человек или с годовым оборотом до 50 млн евро; в отношении лиц, получающих проф. образование – предприятия с количеством сотрудников менее 500 человек

областях, как «технологии безопасности», «возобновляемые источники энергии», «энергоэффективность» и «экономика здравоохранения». Благодаря международным ярмаркам и выставкам BMWi предприятия могут представлять себя и свои продукты или услуги на зарубежных рынках. Поддерживаемая правительством Германии всемирная сеть зарубежных торговых палат оказывает особую помощь МСП в освоении новых рынков. Программа BMWi по подготовке управленческих кадров также является важным элементом немецкой внешнеэкономической политики. Её ориентированный на партнёрство подход помогает МСП как из Германии, так и из стран-партнёров осваивать зарубежные рынки.

должны последовательно и неизменно развивать свои конкурентные преимущества. Это означает, что необходимо постоянно заботиться о сохранении передовых позиций по качеству и эффективности. Важной предпосылкой для этого является разработка новых технологий и продуктов.

Больше свободы новым идеям

В этом важная отправная точка немецкой политики в области МСП. Цель правительства Германии – улучшить предпринимательскую среду страны таким образом, чтобы обеспечить больше свободы и возможностей для реализации новых идей. При этом прежде всего необходимо продолжать устранять помехи, затрудняющие деятельность МСП по сравнению с крупными компаниями. Более конкретно: для продвижения инноваций поддержку новым продуктам и коммерческим идеям оказывают различные инициативы, среди них Центральная инновационная программа для МСП (ZIM).

Это также является целью ряда инициатив и акций по поддержке вновь создаваемых компаний. Политика активного привлечения профессиональных кадров в МСП – ещё один краеугольный камень для дальнейшего укрепления немецкого среднего бизнеса. Разнообразные инструменты правительства Германии призваны помочь в особенности молодым компаниям, не располагающим достаточным количеством капитала, при разработке и реализации концепций новых продуктов. В конечном итоге, для создания благоприятной коммерческой среды требуются практичное правовое ре-

гулирование и сведённые до минимума бюрократические процедуры. Это тоже является важной целью немецкой политики в области МСП.

Упрощение выхода на зарубежные рынки

По данным KfW, внешнеэкономическая деятельность предприятия во многом зависит от его размера. Более крупные МСП явно более активны в экспортных операциях. Поэтому следующая важная цель немецкой политики среднего бизнеса – поддержка МСП при освоении ими новых зарубежных рынков. Включаясь в экспортную деятельность, сравнительно небольшие МСП часто сталкиваются со значительными препятствиями. Они связаны, по результатам опросов банка KfW, прежде всего с недостаточным правовым регулированием в соответствующей целевой стране, с необходимыми административными расходами при осуществлении экспортной сделки и с платёжной дисциплиной зарубежных партнёров.

Тут им на помощь приходят специальные программы правительства Германии. В частности, федеральная организация Germany Trade & Invest предоставляет многочисленные информационные и консультационные услуги для предпринимателей, позволяющие лучше оценить возможности и риски потенциальных рынков сбыта. Программа BMWi «Выход на рынки для МСП» (Markterschließung für KMU) даёт МСП возможность на месте завязать первые контакты с потенциальными деловыми партнёрами. Ту же цель ставят перед собой и отраслевые экспортные инициативы в таких

51% совокупного продукта немецкой экономики обеспечивают МСП

Для защиты от риска неплатежей предприятия могут воспользоваться государственным страхованием экспортных кредитов (страховое покрытие Hermes). Этот инструмент особенно важен для МСП; почти три четверти заявок на страхование Hermes поступают от малых или средних компаний. Благодаря государственным гарантиям предприятия могут защитить себя от политических рисков при осуществлении зарубежных инвестиций, в первую очередь в развивающихся и новых индустриальных странах. Немецкие МСП находятся в сравнительно хорошем положении. В то же время им приходится противостоять нарастающему давлению конкуренции внутри страны и за рубежом, а также сохраняющимся торговым ограничениям. Цель политики правительства Германии в области среднего бизнеса – ускорить инновационные процессы в этой сфере и облегчить освоение новых рынков, чтобы расширить конкурентные преимущества и обеспечить рост и занятость в долгосрочной перспективе. ■



Dr. Armgard Wipppler – директор департамента BMWi по основополагающим вопросам политики в области МСП.

Финансовая мощь, инновации, ориентация на экспорт



Это – сильные стороны многих малых и средних предприятий (МСП) Германии. В международной перспективе немецкой экономике уже многие годы сопутствует успех. Его важным фактором является малый и средний бизнес Германии («German Mittelstand»).

По оценкам боннского Института исследований малого и среднего бизнеса (IfM) за 2012 год, около 99,6 процентов всех предприятий в Германии (3,7 млн.) составляют МСП. На долю МСП приходится 21 млн. рабочих мест, т.е. 80 процентов от общего количества занятых. Соответственно, МСП являются крупнейшим работодателем страны, они участвуют в обучении около 1,3 млн. молодых людей в рамках дуальной системы профобразования и обеспечивают тем самым приток на предприятия молодых специалистов. МСП, чья доля в создании чистой стоимости составляет почти 52 процента, в большой мере способствуют успеху всех немецких предприятий.

Высокая доля собственного капитала – гарант финансовой независимости

В финансовом плане положение немецких МСП характеризуется исключительной стабильностью. Об этом свидетельствует опрос, проведенный банком KfW в 2013 году.

Около 84 процентов опрошенных средних предпринимателей указали, что их доля собственного капитала в 2013 году по сравнению с 2012 годом останется такой же (40,3 процента) или увеличится (44,4 процента). Немецкие малые предприятия (не более 10 сотрудников) в последние годы развивались особенно успешно. По данным МСП-панели KfW 2012 года, рентабельность оборота в 2005-2011 годах последовательно возросла с 9,9 до 11,4 процента.

Средние предприятия (50 и более сотрудников) также повышают свою независимость от заемных средств финансирования благодаря коэффициенту собственного капитала порядка 28,1 процента. Они предпочитают финансировать инвестиции за счет собственных средств. Каждый второй евро фирмы вкладывают самостоятельно. Поэтому немецкие МСП располагают достаточно сильными аргументами на переговорах со своими банками. Примерно 29 процентов инвестиций МСП финансируют за счет банковских кредитов.

Среди других возможностей финансирования – государственные дотации (11 процентов), промежуточное финансирование или венчурный капитал (6 процентов). По данным последнего опроса KfW, для предприятий важны сбалансированные условия кредитования и срок обработки заявок не более 13 дней.

Инвестиции в исследования и кластерная деятельность

По мере интеграции средних предприятий-поставщиков в цепочки создания стоимости крупных предприятий растет и их потребность в совместной разработке новых продуктов. Поэтому в области коллективных промышленных исследований и в многочисленных кластерах неакадемические НИИ, вузы и предприятия совместно работают над улучшением существующих и созданием новых продуктов и услуг. Это

Более 85 200
исследователей работают на МСП

позволяет малым предприятиям принимать участие в исследованиях без необходимости создавать собственные дорогостоящие научные лаборатории. Благодаря такому разделению труда немецкие МСП успешно противостоят давлению международной конкуренции и вкладывают все больше средств в НИОКР. По данным союза Stifterverband, за период с 2004 по 2011 год инвестиции МСП в инновационные продукты, услуги и процессы возросли более чем на 85 процентов и достигли почти 9,5 млрд. евро. Это соответствует среднегодовому росту в 9,3 процента. Более 85 200 исследователей работают на МСП.

Наряду с Центральной инновационной программой МСП (ZIM) и поддержкой коллективных промышленных исследований, немецкое правительство уже около двадцати лет поощряет кластерную деятельность. Инициатива BMWi «go-cluster» помогает выходить на международную арену более чем 80 наиболее мощным немецким кластерам разных отраслей. Примерно 6000 задействованных МСП составляют самую большую группу членов кластеров. Многие из этих инновационных сетей стремятся к получению золотого знака отличия по программе «Инициатива по совершенствованию



Зёнке Винтерхагер, компания BGN Edelstahlwerke GmbH из Фрайталя, выпускник 2006 г. программы «Fit für das Russlandgeschäft»

европейских кластеров» (ECEI). Восемь из 18 европейских кластеров с золотым знаком отличия – из Германии. Чтобы дальнейшая деятельность высокотехнологичных МСП и стартапов успешно продолжалась, BMWi совместно с частными инвесторами создало в 2005 году Учредительный фонд высоких технологий. Затем был основан и второй фонд. Венчурным капиталом обоих фондов, превышающим 570 млн. евро, на настоящий момент воспользовались уже около 250 инновационных предприятий.

В Германии больше всего «тайных чемпионов»

Тем не менее, успех немецких МСП часто остаётся незамеченным, поскольку предприятия предпочитают не покидать пределы выгодных нишевых рынков (чаще всего рынков промышленной продукции), вместо того чтобы создавать броские бренды потребительских товаров. Потому их и называют «тайными чемпионами» (hidden champions, см. статью на стр. 43). По оценкам консультанта Германа Зимона, Германия далеко опередила другие страны в списке «тайных чемпионов»: 1307 из более чем 2700 таких предприятий во всём мире – немецкие. Второе место занимают США, представленные в этом списке 366 фирмами.

В среднем в «тайных чемпионах» работают по 2000 сотрудников, а их оборот составляет 326 млн. евро, то есть их, строго говоря, следует считать крупными предприятиями. Но среди них имеется и много МСП: примерно в каждой пятой фирме работает менее 200 человек. Некоторые из них являются даже малыми предприятиями – например, «Инженерно-проектное бюро Штенгель». Хотя на этой мюнхенской фирме занято менее 10 человек, компания является ведущим в мире проекти-

ровщиком американских горок. С момента своего основания в марте 1965 года бюро спроектировало более 600 американских горок и ещё 600 других аттракционов.



GERMANY
TRADE & INVEST

Немецкая организация Germany Trade & Invest занимается поддержкой внешнеэкономической деятельности и привлечением иностранных инвестиций. Она консультирует зарубежные предприятия, стремящиеся начать работу в Германии, и предоставляет информацию о рынках других стран для немецких компаний, заинтересованных в экспортной деятельности.

Большое количество «тайных чемпионов» в Германии Зимон объясняет рядом выгодных условий на местах деятельности: отличная дуальная система профобразования, центральное расположение в Европе и сильная промышленная база. Региональные компетенции тоже играют большую роль. Известный промышленный кластер медицинского оборудования в городе Тутлинген федеральной земли Баден-Вюртемберг сложился ещё в начале XIX века, когда здесь всё чаще стали селиться изготовители ножей. По данным городских архивов, примерно в 1866 году появились первые изготовители хирургических инструментов. Сегодня кластер объединяет примерно 400 преимущественно средних компаний, выпускающих медицинское оборудование и выделяющих значительные средства на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Выгодный экспорт в страны третьего мира

Другой причиной столь большого числа «скрытых чемпионов» в Германии Зимон считает раннюю ориентацию на экспорт. Сегодня экспортом занимаются свыше 40 процентов немецких средних предприятий. 97,6 процента всех немецких экспортеров – 345 000 предприятий – относятся к МСП. В 2010 году около 20 процентов своего оборота (свыше 186 млрд. евро) средние предприятия-экспортеры получили за рубежом. С 2004 года они увеличили свои зарубежные обороты почти на 13 процентов.

МСП располагают хорошими ресурсами для освоения зарубежных рынков. Их основные конкуренты – местные компании, как показала МСП-панель KfW в 2012 году. По оценкам IfM, каждое десятое МСП экспортирует продукцию в близлежащие страны ЕС. При этом они пользуются преимуществами центрального местонахождения: в Европе Германия расположена между крупнейшим торговым партнёром Францией и динамично развивающимися странами Центральной и Восточной Европы, для которых ФРГ часто является важнейшим источником импорта.

В долгосрочной перспективе немецкие МСП все больше стремятся к успеху за пределами ЕС. Учитывая общую насыщенность европейских рынков и то, что до заключения До-

97,6% всех немецких экспортеров относятся к МСП

говора о зоне свободной торговли между ЕС и США вряд ли можно ожидать серьёзных импульсов в этой области, предприятия всё чаще направляют свои усилия на третьи страны. В МСП-панели Федерального союза немецкой промышленности (BDI) 2012 года более 75 процентов МСП указали, что в ближайшие два года в центре их внимания будут преимущественно Бразилия, Китай и Россия. ■



Марк Ленфельдт работает в обществе Germany Trade & Invest (Берлин) специалистом по анализу рыночной конъюнктуры и инвестиционной привлекательности Германии, уделяя основное внимание научно-исследовательским учреждениям и МСП.

Рентабельность оборота и доля собственного капитала немецких МСП

Количество сотрудников	Рентабельность оборота (в процентах)		Доля собственного капитала (в процентах)	
	2005	2011	2005	2011
Менее 10	9,9	11,4	16,1	23,5
От 10 до 49	3,6	4,3	18,0	26,6
50 и более	3,3	3,7	27,2	28,1
Общий средний уровень	5,4	5,7	22,5	26,9

Источник: МСП-панель банка KfW, 2012 г.

МСП в странах-партнёрах

Проблемы и перспективы экономического сотрудничества с немецкими и европейскими компаниями



Борис Спасский, Центральный государственный институт робототехники и кибернетики, Санкт-Петербург, участник Программы (2000 г.)

На ежегодной Партнерской конференции Программы Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi) по подготовке управленческих кадров, состоявшейся 05 сентября 2013 года в Берлине, основное внимание уделялось развитию малого и среднего бизнеса в Восточной Европе. Немецкая группа советников при BMWi поделилась своим опытом в этой области.

1. МСП в странах-партнёрах

Центральная роль малого и среднего бизнеса в Германии общеизвестна. На долю МСП, в которые входят многие инновационные и ориентированные на экспорт компании, приходится более 50 процентов всех новых материальных ценностей, создаваемых в стране. Отдельные учёные и целые НИИ регулярно исследуют развитие данного сектора и разрабатывают аналитические материалы по этой теме. Но и для политической сферы и, в частности, для BMWi поддержка МСП является первоочередной задачей.

Значительно меньше известна роль МСП в странах-партнёрах Программы. Проводимые исследования не всегда отличаются системностью. Это, в частности, относится к таким

странам, как Украина, Беларусь и Молдова, в которых Немецкая группа советников BMWi давно проводит консультирование на правительственном уровне. Но и в других странах СНГ, включая Россию, научный анализ сектора МСП был до сих пор по всей видимости неудовлетворительным.

Проблемой при этом является не столько определение МСП – оно, как правило, сходно с терминологическим определением этого понятия в Германии и других странах ЕС, – как, скорее, статистический охват соответствующих предприятий. Число МСП, к примеру, может оказаться завышенным, т.к. много недействующих МСП по формальным причинам продолжает существовать на бумаге. Закрытие фирмы во многих странах требует существенных затрат времени и средств. Кроме того, для отдельных предприятий, подлежащих

паушальному налогообложению, часто действуют особые правила предоставления отчётности. Наряду с позитивным административным снижением налогового бремени, они имеют и негативные последствия для оценки объёма деятельности отдельных предприятий и достоверности статистических данных о секторе МСП. Наконец, в статистике зачастую вообще не учитываются средние предприятия.

Несмотря на это, удалось получить некоторые важные сведения о секторе МСП на территории СНГ. Во-первых, вклад сектора МСП в общую занятость и, в частности, в общее создание добавленной стоимости в настоящее время значительно меньше, чем в Германии и ЕС, как показано в таблице ниже.

Во-вторых, МСП в регионе заняты преимущественно в отраслях с

МСП в странах-партнёрах: ключевые данные

Доля МСП	Россия	Украина	Беларусь	Молдова	Германия	ЕС-27
Предприятия	нет данных	99,4%	94,2%	97,7%	99,5%	99,8%
Занятость	25%	58,1%	27,5%	58,8%	60,9%	66,9%
Создание стоимости	21%	нет данных	22,9%	28,9%	53,8%	58,4%

Источники: Росстат, Опора, Белстат, ЕС, ОЭСР, Государственный комитет статистики Украины



Светлана Осипова, компания «Слотекс» из Санкт-Петербурга, участница Программы (2000 г.)

низкой производительностью. Доля отрасли «Торговля и ремонтные работы» в секторе МСП в Украине и в Беларуси превышает 40 процентов. Соответствующая доля «перерабатывающей промышленности» в обеих странах составляет всего около 15 процентов. Именно такой отраслевой структурой можно объяснить отмеченную выше незначительную долю сектора в создании добавленной стоимости, несмотря на относительно высокую занятость и большое количество МСП.

В-третьих, МСП в регионе слабо ориентированы на экспортную деятельность, несмотря на то, что эти страны – как и большинство

более 500 млн.
потребителей при ВВП в
размере 13 000 млрд. евро:
рынок ЕС

стран-партнёров – являются странами с открытой экономикой. Во внешней торговле многих стран доминируют сырьё и сырьевые товары, и тем самым крупные предприятия.

Из этого следует, что у МСП в регионе имеется ещё очень высокий потенциал. Это, в частности, относится к их вкладу в создание стоимости и во внешнеэкономическую деятельность. Для лучшего использования этого потенциала целесообразно

усилить сотрудничество с немецкими и другими европейскими предприятиями.

2. Проблемы и перспективы сотрудничества МСП с немецкими компаниями

Для определения перспектив сотрудничества между МСП в странах-партнёрах и немецкими компаниями кратко рассмотрим типичный процесс создания стратегий международной кооперации.

Многочисленные беседы с представителями экономики Германии и стран-партнёров показали, что немецкие компании, которые уже осуществляют производство на местах (этап 4), представляют собой реальную возможность для сотрудничества с МСП в странах-партнёрах. Это относится как к услугам (ведение бухгалтерского учёта, налоговое и юридическое консультирование, транспорт, гарантийные и ремонтные услуги по послепродажному сервису), так и к поставкам товаров для производственного процесса. Немецкие фирмы считают область поставок наиболее проблематичной. Во многих случаях сотрудничество с местными поставщиками было прервано немецкой стороной. Поэтому важно осознавать, какие сложности мешают лучшему использованию этого потенциала.



Главная проблема состоит в том, что МСП в странах-участниках Программы часто не понимают, в чем суть сотрудничества с немецкими компаниями. Стратегия немецких предприятий, как правило, не предполагает немедленного получения прибыли в краткосрочной перспективе. Вместо этого немецкие компании ориентируются на долгосрочное лидерство в соответствующем сегменте рынка, что предъявляет особые требования к качеству и стабильному сотрудничеству. Здесь также имеет большое значение специализация на ключевых компетенциях. Следовательно, при сотрудничестве с немецкими компаниями решающую роль играют долгосрочные, доверительные и надёжные партнёрские отношения, включая соблюдение сроков и обеспечение качества. Таким образом, центральная задача для МСП в стра-

нах-партнёрах состоит в том, чтобы лучше понять и перенять принципы целеполагания и осуществления деятельности немецких предприятий на местах.

Но МСП в странах-партнёрах располагают и потенциалом для экспорта товаров в Германию или в страны ЕС (этап 1, с точки зрения местных предприятий). Как упоминалось выше, МСП в странах-партнёрах до сих пор проявляют лишь незначительную экспортную активность. А перспективы весьма существенны, поскольку рынок ЕС охватывает более 500 млн. потребителей при ВВП в размере 13 000 млрд. евро. Серьезную роль играют при этом сертификация и допуск продуктов. Многие страны-партнёры в СНГ всё ещё применяют устаревшие внутренние стандарты, не пользующиеся международным признанием. Предприятия-экспортеры вынуждены проводить дополнительную сертификацию, что связано со значительными расходами. Тем не менее, запланированные Договоры об углубленной и всеобъемлющей зоне свободной торговли (DCFTA) с такими странами, как Украина и Молдова, являются действенными инструментами, позволяющими сократить эти расходы. Еще одна проблема экономической политики связана с чрезвычайной жесткостью валютного регулирования во многих странах. Следствием этого является высокая затратность внешнеторговых операций, особенно для МСП. Для вовлечения МСП во внешнеэкономическую деятельность необходимо более эффективное валютное регули-



рование. Наконец, существуют также проблемы управления МСП. В частности, здесь для успешного участия в экспортных операциях требуется не только знание рынков и потребностей клиентов в целевой стране, но и владение иностранными языками.

3. Выводы

МСП стран-участниц Программы располагают большим потенциалом.

Стратегии международной кооперации: типичные процессы и потенциал



Можно с уверенностью сказать, что более интенсивное сотрудничество с немецкими фирмами способствовало бы более эффективной реализации этого потенциала. Особенно многообещающим является сотрудничество с немецкими предприятиями, которые уже осуществляют производственную деятельность на местах и поэтому зависимы от обслуживания и поставок товаров. Для этого необходимо, чтобы местные управленцы лучше ознакомились с принципами работы немецких компаний. Программа предлагает управленческим кадрам из сектора МСП возможность получить ценный опыт в работе с немецкими фирмами. Принцип «обучения в процессе работы» (learning-by-doing) прекрасно подходит для решения некоторых названных проблем, помогая укреплять внешнеэкономические отношения между странами-партнёрами и Германией.

Однако и перед экономической политикой и, в частности, поддержкой МСП в странах-партнёрах стоят серьёзные проблемы. Правительственные советники из BMWi в Украине, Беларуси и Молдове вносят важный вклад в улучшение инвестиционного климата и помогают МСП при развитии сотрудничества и товарообмена между Германией и их странами.

Программа с одной стороны и консультирование на правительственном уровне с другой стороны представляют собой взаимодополняющие подходы, преследующие одну и ту же цель – стимулирование внешнеэкономической деятельности. Программа развивает компетенции управленцев МСП, а правительственные консультанты способствуют улучшению экономической политики и, тем самым, улучшению общих условий деятельности в странах-партнёрах. ■



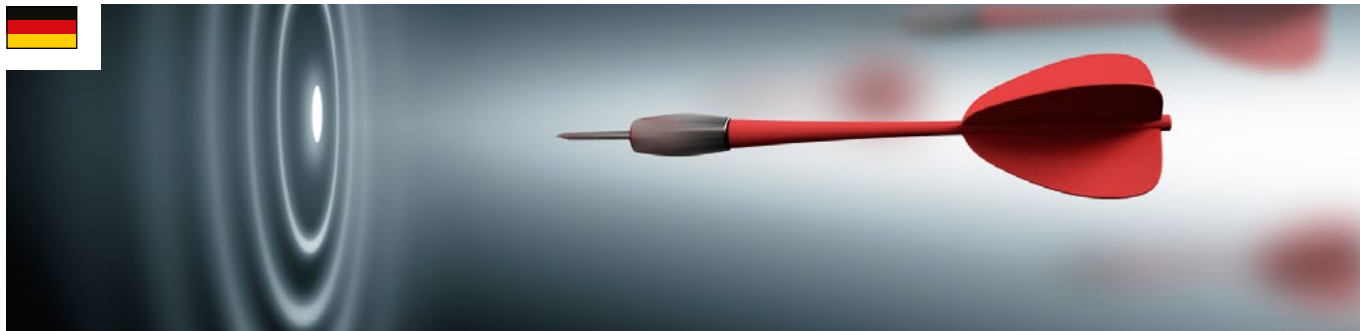
Д-р Рикардо Джуичи – директор «Berlin Economics». Основное направление его консультационной и исследовательской деятельности – денежная и фискальная политика, а также другие вопросы финансового сектора. Он работал советником по экономической политике в т.ч. в Беларуси, Германии, Молдове, Украине и Российской Федерации.



Инге Тошев работала с 2003 по 2010 г. директором департамента BMWi, много лет курируя страны Восточной Европы. С 2010 года она является директором проекта правительственных консультаций и выступает в качестве политического руководителя группы.



Александр Кнут – опытный специалист по консультациям стартапов и поддержке МСП в Германии. Он – автор целого ряда рекомендаций по поддержке МСП, улучшению инвестиционного климата и привлечению прямых иностранных инвестиций в рамках проекта правительственных консультаций.



«Тайные чемпионы» и причины их успеха

Десять из последних 25 лет Германия была чемпионом мира по экспорту. 2012 год ознаменовался новым рекордом. Экспорт, а вовсе не внутренний спрос, определяет наше благосостояние и обеспечивает низкий уровень безработицы. Основная причина стабильного успеха Германии как экспортёра заключается в силе нашего среднего класса, точнее говоря, элиты этого класса, так называемых «тайных чемпионов». Так называют относительно неизвестные МСП, которые, однако, являются лидерами рынка в своём сегменте. На миллион жителей Германии приходится 16 таких предприятий. По этому показателю Германия лидирует с большим отрывом от других стран, например, Франции (1,1), США (1,2), Японии (1,1). Но почему у нас так много «тайных чемпионов»? Проведённое мною исследование показало, что на этот вопрос нет однозначного ответа. Своим успехом фирмы, входящие в эту группу, обязаны довольно сложному переплетению многих обстоятельств, в том числе геополитических факторов. Некоторые из этих причин коренятся в семейных ценностях, другие связаны с уходящими в глубь истории производственными традициями.

Историческая раздробленность Германии

В конце XIX века Германия, в отличие, например, от Франции или Японии, не была единым государством, а представляла собой конгломерат крошечных графств, княжеств и вольных городов. Любой предприниматель, задумавший расширить производство, волей-неволей выходил на международную арену. Паскаль Лами, до недавнего времени занимавший пост генерального директора Всемирной торговой организации (ВТО), сказал в своем интервью: «Поскольку Германия в XIX веке не была единым государством, фирмы

уже тогда обращали взор на международные рынки. Это до сих пор приносит плоды» (Welt am Sonntag, 1.9.2013). Тяга к внешнеэкономической деятельности у немецких предпринимателей в крови, она заметна и сегодня. Они задумываются об экспорте продукции намного раньше, чем их зарубежные конкуренты, и делают это, когда их компании ещё относительно невелики. Именно это пристрастие формирует ту питательную почву, на которой появляются «тайные чемпионы».

Компетенции и традиции

Во многих регионах Германии веками нарабатывались технологии, которые применяются до сих пор. Например, в Шварцвальде с незапамятных времён делают часы. Это производство требует владения точными технологиями. В местности Тутлинген, примыкающей к Шварцвальду, традиционные технологии в их современных формах используют более 400 предприятий, выпускающих медицинскую технику, например, хирургические инструменты. Или возьмём расположенный несколько севернее город Гёттинген. Как получилось, что в этом университетском городке целых 39 фирм занимаются производством измерительной техники, и многие из них являются лидерами рынка? Несомненно здесь «приложил руку» математический факультет местного университета, несколько веков занимавший ведущие позиции в этой науке. Некоторые из этих предприятий используют в своей работе те революционные для математики принципы, которые заложил в своих работах Карл Фридрих Гаусс, преподававший на этом факультете более сорока лет. Бывший член правления концерна Siemens Эдвард Крубазик сформулировал это так: «Германия использует технологическую базу, заложенную ещё в средние века, что-

бы добиваться успехов в XXI столетии». Предприниматель Петер Реннер, чья фирма Dolphin Technology тоже производит измерительные приборы, сказал: «Германия – это и сегодня большое инженерное бюро». Так что некоторые вещи веками не теряют актуальности.

Уникальный инновационный потенциал

Измерить инновационный потенциал Германии можно по количеству патентов, выданных Европейским патентным ведомством за последние 10 лет. В Германии на одного жителя приходится вдвое больше патентов, чем во Франции, вчетверо больше, чем в Италии, и в 20 раз больше, чем в Испании. Среди других европейских стран Германия обладает крупнейшим инновационным потенциалом, она задаёт тон и в мировом масштабе.

Сильная производственная база

Германия сохранила свою производственную базу в отличие, например, от США или Великобритании. То, что ещё совсем недавно считалось ретроградством, теперь вызывает восхищение. Соотношение между производственной базой (= доля перерабатывающей промышленности в ВВП) и сальдо внешнеторгового баланса составляет 79 процентов, что является крайне высоким показателем. Возможно, в этом отношении Германия старомодна, но не в последнюю очередь благодаря этому она занимает ведущие позиции как экспортёр.

Динамика изменения стоимости рабочей силы

Немалую выгоду в последние 10 лет немецкие экспортёры получили за счёт весьма умеренного роста издержек, связанных с оплатой труда, которые в период с 2000 по 2012 год росли незначительно, а в отдельных

случаях даже снижались. В Европе они увеличились в среднем на 24 процента, во Франции – на целых 30 процентов. А в Германии рост составил только 10,8 процентов.

Острая конкуренция

В своей книге «Национальные конкурентные преимущества – как конкурировать на мировых рынках» Михаэль Портер указал на однозначную корреляцию между острым соперничеством на рынках внутри страны и способностью в течение многих лет сохранять конкурентоспособность на мировых рынках. Треть «тайных чемпионов» считают, что их самые серьёзные конкуренты работают в Германии. Суровые условия соперничества внутри страны являются определяющим фактором конкурентоспособности немецких предприятий.

Made in Germany

Маркировка «Made in Germany», которая в 1887 году была введена англичанами для обозначения низкого качества продукции, в наши дни наоборот стала знаком качества. Нет никакого сомнения в том, что «Made in Germany» и высокое качество продукции с этой маркировкой очень важны для надежного успеха немецких экспортёров.

Индустриальные кластеры

В Германии работают десятки кластеров с традиционной промышленностью, в которых аккумулирован очень высокий уровень компетентности. Часто своими корнями эти кластеры уходят в далёкое прошлое. Примеры: ножи из Золингена («Город клинков»), подшипники из Швайнфурта, дверные замки из Фельберта или карандаши из Нюрнберга.

Предпринимательские кластеры

Наряду с отраслевыми промышленными кластерами имеется другая форма общности предприятий, которую я называю предпринимательским кластером. Часто оказывается, что географически несколько «тайных чемпионов» соседствуют друг с другом, но при этом не входят в индустриальный кластер, так как относятся к совершенно разным отраслям. В городке Виндхаген проживает всего 4 260 человек, но здесь работают три средних предприятия, каждое из которых является мировым лидером на своём рынке: Wirtgen – по производству дорожных

фрез, группа JK – среди производителей оборудования для соляриев, и Geutebrück – по производству систем видеонаблюдения (эта фирма поставляет соответствующее оборудование также и для Кремля). В Германии кластеры подобного рода с присутствием в них малоизвестных лидеров рынка можно обнаружить практически везде. С чем это связано? Объясняется это тем, что предприниматели отслеживают действия соседей по региону. Социальная среда подталкивает бизнесменов к тому, чтобы не просто наблюдать за успехами других, а стремиться стать первыми в своей сфере деятельности. Дух предпринимательства в Германии развит сильнее, чем это принято думать, хотя многие из этих предпринимателей и не известны широкой общественности.

Разбросанность по регионам

В большинстве стран мира интеллект сконцентрирован в одном городе. Как правило это – столица государства. Париж, Лондон, Токио и Сеул – вот только некоторые из примеров. На другом полюсе находится Германия и ещё горстка стран с децентрализованной структурой. В Германии даже в сельской местности можно обнаружить предприятия мирового уровня. Я считаю, что такая разбросанность по регионам имеет колоссальные преимущества. За 20 лет, прошедших после воссоединения Германии, в новых федеральных землях появилось 45 «тайных чемпионов».

Дуальная система профессионального обучения

Эта уникальная в мировом масштабе конструкция по праву считается одной из важнейших причин конкурентоспособности немецких предприятий. «Германия в этой сфере очень сильна», – говорится в исследовании систем профобразования, которое в 2010 году провела ОЭСР. Этим всё сказано. Может быть, стоит лишь добавить, что всё больше стран пытаются воспроизвести её у себя.

Географический центр мира

В глобализованном мире будущего по-прежнему существуют расстояния и временные пояса. В этом отношении Германия занимает уникальное центральное местоположение. Мы можем звонить и в Японию,

и в Калифорнию в рамках обычного рабочего дня. Такое общение между американцами и азиатами невозможно из-за разницы во времени от 10 до 12 часов. На полёты в крупней-



шие деловые центры мира наши бизнесмены тоже тратят меньше времени, нежели их коллеги из Азии и Америки. Продолжительность полёта из Франкфурта в Токио или в Сан-Франциско менее 11 часов. Мы расположены также и в центре Европы. Это те преимущества, которые становятся всё более ощутимыми по мере продвижения глобализации.

Ментальная интернационализация

Деловые связи с другими странами требуют постоянного расширения культурного горизонта. Ещё в XVI веке Антон Фуггер, один из крупнейших коммерсантов того времени, сказал, что «лучший язык – это язык покупателя». По ментальной интернационализации Германия с большим отрывом лидирует среди крупных стран. Правда, небольшие страны (Швейцария, Нидерланды, Швеция) в этом отношении продвинулись ещё дальше.

Наш анализ показывает, что глобальный успех немецких предприятий не объясняется их происхождением. Он подпитывается множеством факторов, часть которых тесно переплетены друг с другом. ■



Доктор экономических наук, многократный почетный доктор наук, проф. Герман Симон – учредитель консалтинговой компании Simon-Kucher & Partners, специализирующейся на глобальных стратегических вопросах. В немецкоязычных странах он считается крупнейшим теоретиком менеджмента после Петера Друкера. Симон выступает с лекциями по всему миру. Он – автор более 30 книг, переведенных на 25 языков мира.

Немецкая средняя компания присматривается к Вьетнаму



Старт удался: уже вскоре после начала переговоров фармацевтическая фирма Queisser успешно приступила к продаже своих лекарственных средств во Вьетнаме. Ключевую роль сыграл удачный контакт, установленный благодаря Программе подготовки управленческих кадров. Гаранты успеха: профессиональный подход, согласованность ожиданий сторон и, не в последнюю очередь, тёплые личные отношения между партнёрами.



Ханой

Фленсбург / Ханой. На фирме Queisser Pharma GmbH семейные традиции гармонируют с современными методами ведения бизнеса. Характерные черты: «малозэтажная» организационная структура, быстрое согласование решений и отлаженная работа с персоналом. Теми же принципами Queisser руководствуется и при подборе зарубежных партнёров по сбыту продукции. За выбор партнеров на азиатском рынке отвечает Абиан Джама. «При установлении контактов и последующем налаживании деловых отношений мне предоставлена максимальная свобода действий. Так было и недавно во Вьетнаме», – рассказывает менеджер, отвечающий на фирме за внешнеэкономическую деятельность компании. Тем важнее найти партнёров, сотрудничество с которыми позволяет наладить гибкие и в то же время прочные отношения. Неоценимую роль при выходе предприятия на вьетнамский рынок сыграла Программа. «Вначале я был настроен скептически, – вспоминает он, – поскольку предшествующий

опыт контактов с вьетнамцами был скорее негативным. Но рекомендации, полученные от Академии экономики земли Шлезвиг-Гольштейн, где проходили стажировку вьетнамские управленцы, показали подходящими для фирмы нашего калибра и одновременно солидными. Поэтому мы решили их принять».

Профессиональный и личный выигрыш для обеих сторон

С самого начала контакт с вьетнамским бизнесменом Траном Миньтао был полезным для обеих сторон. В Программе Тран участвовал в качестве владельца франшизы, полученной от одной из немецких торговых сетей. В Германии он искал потенциальных партнёров для своего бизнеса. Летом 2012 года он ознакомился с особенностями немецкого менталитета, изучил общепринятые формы общения и практику ведения международного бизнеса. Поэтому он произвёл хорошее впечатление как на встрече с Queisser в городе Фленсбурге, так и во время ответного ви-

зита во Вьетнам. «Мы сразу нашли общий язык, – говорит Джама. – Мы примерно одного возраста и смогли быстро наладить хорошие отношения. Когда я был во Вьетнаме, Тран познакомил меня со своей семьёй, что вовсе не само собой разумеется». Взаимная симпатия, подкреплённая профессионализмом, и совпадающие интересы их фирм стали основой, которая обеспечила успешный старт продукции Queisser на вьетнамском рынке. Оперативное согласование решений в немецкой фирме и гибкий подход к сотрудничеству позволили уже вскоре после первой встречи подписать соглашение, которое предоставило принадлежащей Трану компании Mastertran права эксклюзивного дистрибьютора продукции Queisser во Вьетнаме. В Ханое состоялась официальная презентация нового бизнеса, а уже через год после первого контакта, в июне 2013 года, «Doppelherz» – известное средство фирмы Queisser – поступило в продажу во вьетнамские магазины. Во время и после выхода на рынок знание Траном местных особенностей принесло громадную пользу фирме Queisser. Он укрепил своего немецкого партнера во мнении, что по мере повышения качества жизни уровень здравоохранения во Вьетнаме становится всё важнее для его жителей. Тран посоветовал ему также использовать Вьетнам не только как перспективный рынок сбыта, но и как «трамплин» для ведения бизнеса в Юго-Восточной Азии.

В целом кооперационные связи развиваются благоприятно для обеих сторон – несмотря на то, что современная экономическая ситуация в Азии таит в себе определённые риски. Сейчас Тран планирует пригласить для работы во Вьетнаме нескольких специалистов из Германии. Он намерен расширять

сотрудничество. Таким образом выигрывают оба: и немецкая средняя фирма Queisser и набирающий обороты вьетнамский Mastertran.

Учиться друг у друга, работать друг с другом

Понимание особенностей вьетнамского общества, его культуры, а также макроэкономической ситуации в стране в ходе совместной работы становились всё глубже. Для Джама с самого начала было ясно, что при налаживании деловых контактов в Азии успех в конечном счёте зависит от двух факторов: во-первых, на установление контактов следует заложить достаточно времени, во-вторых, необходимо иметь прочные навыки межкультурного общения.



Слева направо: Абиан Джама и Тран Миньтао

Сегодня Queisser не только закрепился на весьма перспективном вьетнамском рынке. За это время руководители компании научились ценить позитивные качества своих вьетнамских партнёров. Среди них: знаменитое «азиатское терпение», позитивный настрой как при решении профессиональных вопросов, так и в личных отношениях, а также ярко выраженный интерес к стране-партнёру и её гражданам.

Джама с удовлетворением резюмирует: «Теперь я легко представляю себе сотрудничество такого рода и в будущем». Он убеждён в том, что контакты, налаженные через Программу, соответствуют потребностям его фирмы: «Я рекомендую и другим фирмам, в особенности среднего калибра, пользоваться связями, установленными через Программу. Весьма велика вероятность того, что они обретут надёжных партнёров». ■

Начат бизнес в отрасли здравоохранения Вьетнама



Тран Миньтао является владельцем двух фирм – компании Mastertran, которая работает по франшизе одной из немецких торговых сетей, а также основанной им машиностроительной фирмы Unition. Во время своего участия в Программе подготовки управленческих кадров, координируемой GIZ, он с типично азиатской гибкостью открыто встречал любую новую бизнес-идею по налаживанию делового сотрудничества между Вьетнамом и Германией.

Ханой / Киль. В настоящее время во Вьетнаме проживает 90 млн. человек. На фоне растущего благосостояния населения вьетнамское здравоохранение обладает огромным потенциалом развития. Понимание этого побудило Тран Миньтао во время его стажировки в Академии экономики земли Шлезвиг-Гольштейн в Киле наладить контакты с немецкой средней фирмой Queisser Pharma из Фленсбурга, которая выпускает лекарственные средства и биологически активные добавки. Уже вскоре после первой встречи между Mastertran и Queisser было заключено соглашение о предоставлении вьетнамскому партнёру статуса эксклюзивного дистрибьютора фирмы Queisser во Вьетнаме. Через полгода после завершения Траном стажировки немецкая компания официально отпраздновала начало своей деятельности во Вьетнаме.

Эффективные структуры благодаря новым компетенциям

Не в последнюю очередь это стало возможным благодаря новым знаниям и навыкам, полученным во время Программы. Проходя стажировку в Германии, Тран приобрёл глубокие знания об особенностях установления и поддержания кооперационных связей с немецкими предприятиями и о практике международных деловых отношений. В частности, вьетнамский управленец получил ценные сведения о контроллинге и управлении персоналом. Он также познакомился с различными стратегиями выхода на зарубежные рынки. По возвращении на родину он перестроил структуру управления обеих фирм. Это дало свои плоды: эффективность работы пошла вверх, управленческих ошибок стало заметно меньше.

Кроме того Тран изучил особенности немецкого менталитета и познакомился с общепринятыми формами общения. До сих пор опыт работы с немцами у Тра-на был невелик. Только побывав на стажировке, Тран узнал, как правильно выстроить деловые отношения с немецкими партнёрами. Тогда же у него появилась возможность применить и отточить эти новые для него методы ведения бизнеса. «Я получил новое представление о Германии и о немцах», – признаётся вьетнамский менеджер.

Насколько прочными оказались приобретённые им деловые и межкультурные навыки, продемонстрировала кооперация с Queisser. Совместное предприятие работает без перебоев, несмотря на сложную экономическую ситуацию в Азии. Тран настолько доволен его работой, что собирается в ближайшее время расширить сотрудничество. Для этого он хочет пригласить для работы во Вьетнаме нескольких специалистов из Германии. Это пойдёт на пользу обеим сторонам. ■

Немецко-российская ассоциация менеджеров



Немецко-российская ассоциация менеджеров (DRMN) объединяет активное ядро выпускников программы «Fit für das Russlandgeschäft». Натали Венцель, член правления этого объединения, рассказывает о его целях, сильных сторонах и привлекательности.



Фрайталь. В 2007 году участники пилотной группы программы «Fit für das Russlandgeschäft» при поддержке предшественника GIZ зарегистрировали в Берлине DRMN как сообщество единомышленников. Ранее немецкие менеджеры по приглашению правительства Российской Федерации побывали на двух- и трёхнедельных стажировках в нескольких российских регионах, во время которых они получили возможность ближе познакомиться с российским бизнесом. Каждый третий из немецких участников осознал новые возможности и шансы, открывающиеся ему в этом объединении, и вступил в DRMN. Недалёк тот день, когда число его членов превысит сотню.

«Открывает двери в Россию»

Нильс Книгге уже много лет возглавляет правление DRMN. Эта работа отнимает у него значительную часть свободного времени. Книгге представляет DRMN в Германии и в России, его можно встретить практически на всех важных мероприятиях. Цели объединения он описывает следующим образом: «Программа «Fit für das Russlandgeschäft» – это как бы младшая сестра российской Президентской программы. Многим из нас она открыла дверь в Россию. Немецким участникам идут на пользу подготовительные и постпрограммные мероприятия, обрамляющие стажировки. Поэтому так важен конструктивный диалог с GIZ. В свою очередь DRMN служит связующим звеном для ассоциаций российских выпускников Президентской программы. В целом DRMN делает ставку на кооперацию и является членом нескольких немецких парт-

нёрских организаций. Принципиально важным является членство в Германно-Российском Форуме. В рамках этой организации DRMN на политическом уровне (например, в сфере визовой политики) получает возможность донести своё мнение до лиц, принимающих решения».

Член правления DRMN Ян Крюкемайер приводит аргументы в пользу членства в этой организации с точки зрения руководителя среднего предприятия: «Взаимодействуя с GIZ, мы выступаем в роли компаний, принимающих российских управленцев в Германии. Благодаря этому растёт известность наших фирм, раскрываются новые возможности для расширения сферы деятельности и увеличения объёма продаж. Во время таких встреч устанавливаются интересные, взаимовыгодные связи».

Деятельность и проекты DRMN

Самыми успешными проектами минувших лет следует признать проклад-

ку экологического маршрута вокруг озера Байкал («Большая байкальская тропа») и велопробег во имя мира. В 2011 году велопробег от Уральских гор до провинции Бретань был призван привлечь внимание к работе детской благотворительной организации Friedensdorf International в городе Оберхаузен. DRMN организовывало для немецких участников велопробега ночлеги, встречи и пресс-конференции на территории России. При этом члены сообщества неоднократно были свидетелями действенности сотрудничества ассоциаций российских и немецких выпускников Программы. Инициаторы велопробега показали, что можно объединить профессиональные интересы, хобби и благотворительную деятельность. Проехав 6500 км за 37 дней, они собрали пожертвования общей суммой 100 000 евро.

Очередное ежегодное собрание организации состоялось 26 октября в г. Хаан под Франкфуртом-на-Майне. Дискуссию между членами DRMN дополнил обмен мнениями с вы-



Члены Deutsch-Russisches Management-Netzwerk (DRMN)



Правление DRMN: слева: Ян Крюкмайер, Натали Венцель, Нильс Книгге

пускниками из других стран. Была организована и экскурсия по аэропорту. Сила DRMN – в разнообразии и активности его членов, которые ведут открытый диалог и готовят новые совместные мероприятия. ■



Натали Венцель – директор консалтинговой компании REC Russland Experten Consulting GmbH в Ульме, член правления DRMN. В 2009 году она побывала в Самаре и Екатеринбурге по программе «Fit für das Russlandgeschäft».

DRMN: цифры и факты

Количество членов: 91 (по состоянию на июль 2013 г.), 71% из них имеет активные деловые отношения с Россией.

Региональные группы:

- Берлин
- Франкфурт / Рейн-Майн
- Халле / Лейпциг / Дрезден
- Магдебург / Брауншвайг
- Мюнхен / Бавария
- Рейн-Рур / Северный Рейн-Вестфалия
- Штутгарт / Баден-Вюртемберг
- Гамбург / Северная Германия
- Санкт-Петербург

Контактная информация:

Deutsch-Russisches Management-Netzwerk, DRMN e.V., Am Stahlwerk 1, 01705 Freital
www.drmn.org

Цели

Межрегиональное сообщество немецких выпускников программы «Fit für das Russlandgeschäft»

Связующее звено с 70 000 выпускниками российской Президентской программы

Платформа для обмена опытом по ведению бизнеса с Россией

Вклад в укрепление взаимопонимания между народами, прежде всего между немецкими и российскими предпринимателями

Взаимодействие с GIZ, Федеральным министерством экономики и технологий, Федеральным ресурсным центром в Москве и ресурсными центрами в российских регионах.

XI Байкальский форум менеджеров



Свыше 80 участников собралось в конце июля на XI Байкальский форум в Республике Бурятия. Там они обсуждали возможности улучшения инвестиционного климата и посетили особую экономическую зону «Байкальская гавань».



Участники Форума в Улан-Удэ

Улан-Удэ. Благоприятный инвестиционный климат в регионе и эффективное взаимодействие бизнеса и власти – такие цели поставили перед собой участники XI Байкальского форума. На Форуме они представили различные инвестиционные проекты. Активизация участия выпускников Программы в инвестиционной деятельности и в создании кластеров, а также продуктивный обмен мнениями тоже были включены в повестку дня. Гостями Форума стали представители ассоциаций из Красноярска, Новосибирска и Читы, а также представители министерств экономики, социальной защиты населения, сельского хозяйства и продовольствия, фонда регионального развития, и других организаций и учреждений Республики Бурятия. Представитель GIZ информировал о Германском вкладе в Президентскую программу и возможностях развития экономической кооперации.



История постпрограммной работы насчитывает уже более десяти лет. В 2003 году GIZ (а ранее – Общество Карла Дуйсберга) совместно с выпускниками провело в Улан-Удэ семинар «Экологический менеджмент», что и дало толчок к проведению Первого Байкальского форума. В том, что этот форум стал ежегодным традиционным мероприятием, большая заслуга «Союза менеджеров Бурятии», региональной общественной организации участников Президентской программы. Каждый год Форум ждут и с удовольствием посещают сибирские выпускники.

Их ожидания всегда оправдываются. В этот раз, например, было организовано посещение особой экономической зоны «Байкальская гавань». Гости Форума познакомились с национальными особенностями и природными богатствами Бурятии, отведали национальные бурятские блюда и посетили жемчужину России – озеро Байкал. Было достаточно времени и для общения между выпускниками, что важно для развития сотрудничества между региональными ассоциациями выпускников. ■

Выпускники побывали на немецком предприятии в Ченнаи



«Как удаётся объединить представления немцев и индийскую реальность?» Такой вопрос задали выпускники Программы подготовки управленческих кадров в преддверии визита на фирму R. STAHL в индийском Ченнаи.



Посещение предприятия в Ченнаи

Ченнаи. Благодаря своей конструкции продукция фирмы R. STAHL считается взрывозащищённой, она применяется там, где могут появиться горючие газы, пар, дым или пыль. Уже с 1988 года этот «тайный чемпион» (см. статью на стр. 42) арендует в Ченнаи, расположенном в индийском штате Тамил Наду, производственную площадку. В феврале 2013 года был запущен собственный завод, который 19 июля посетили выпускники Программы. Индийская фирма R. STAHL (P) Limited H.O. & Factory является стопроцентной дочерней компанией немецкого акционерного общества R. Stahl AG. Строительство нового завода позволит предприятию быстрее реагировать на пожелания клиентов, лучше учитывать специфику требований заказчиков в Индии и по ту сторону океана.

«В вопросе безопасности мы не готовы идти на компромиссы: нельзя допустить отклонения от нормы, — говорит руководитель предприятия Рамакришнан Б. — Соблюдение стандартов качества очень важно. Особенно это касается продукции, разработанной в целях взрывозащи-

ты». Необходимо объяснить клиенту, что это обстоятельство повышает стоимость высококачественных товаров. Поэтому доведение соответствующей информации до потребителя является важной составляющей стратегии R. Stahl. Для соблюдения стандартов на фирме внедрена система менеджмента качества, использующаяся в головном концерне в Германии. К поставщикам также предъявляются жёсткие требования. Чтобы получить представление о качестве продукции и его повышении, регулярно проводится аудит поставщиков. Контролёры качества ставят на каждое изделие специальное клеймо, по которому его можно отслеживать. Кроме того, шесть процентов от оборота reinvestируются в НИОКР, проводимые в собственной лаборатории. В итоге предприятие уже получило около 70 патентов и 7000 сертификатов на взрывозащищённую продукцию.

Представления головного концерна о качестве и перспективах долгосрочного развития были реализованы путем последовательного внедрения системы управления персоналом. Важную роль в этом иг-

рают основательная профессиональная подготовка и постоянное повышение квалификации. Сотрудники из Германии также делятся своим профессиональным опытом, приезжая на несколько месяцев в индийскую компанию. В целях мотивации высококвалифицированных сотрудников большое внимание уделяется вопросам корпоративной культуры. «Решающее значение имеет ясный и открытый разговор с сотрудниками не только о принципах, правилах и стандартах, но и об их ожиданиях и возможностях, — считает руководитель отдела персонала Моханвел И. — Таким образом коллектив остается доволен своим предприятием». Информацию о трудовых показателях и возможностях их улучшения сотрудники получают по системе управления результативностью. «Принимая любое решение, мы думаем о том, какие последствия оно будет иметь для нас через 20 лет, — поясняет финансовый директор дочернего предприятия Раджагопал Састри. — Например, мы с самого начала ввели шестидневную рабочую неделю по две смены, ведь на это рассчитано будущее производство».

Система управления результативностью

Понятие «управление результативностью» (Performance-Management) означает менеджмент организации, целью которого является управление на основе показателей выполненных работ/услуг. В данном случае измерению подлежат время исполнения работ/услуг и необходимые при этом затраты ресурсов, которые одновременно являются объектом управления. В итоге оценивается выполненная работа (работа, умноженная на время). Задача состоит в систематическом, многоуровневом измерении, управлении и контроле показателей, а также в наблюдении за различными используемыми объектами или уровнями произведённой работы (сотрудники, команды, отделы, процессы) в целях постоянного улучшения индивидуальных показателей и показателей всего предприятия. На основе управления результативностью достигаются обучающие эффекты и развиваются принципы мотивации сотрудников. В первую очередь здесь учитываются нефинансовые факторы, ориентированные на будущее. Таким образом появляется возможность комплексного планирования и управления результативностью труда сотрудников, а также эффективностью деятельности предприятия в целом.

Источник: Википедия



Знакомство с производством на фирме R. Stahl

рынка компании составляет 14 процентов. Предприятие, считающееся технологическим лидером в области взрывозащиты, занимает второе место в мире по производству взрывозащищенного электрооборудования и является единственным поставщиком услуг в области комплексных решений.

Приглашение посетить компанию R. Stahl в Ченнаи участники Программы получили во время семинара follow up и встречи индийских выпускников, проходивших с 17 по 20 июля 2013 года. На встрече представители предприятия обменялись мнениями с выпускниками, которые побывали ещё на трёх немецких компаниях в регионе. В дискуссии, посвящённой опыту немецко-индийского сотрудничества, приняли участие С. Гупта из Министерства торговли и промышленности Индии, С. Рай из Внешнеторговой палаты Ченнаи и Индийско-германской торговой палаты, а также Джеймли Джон из Союза немецких машиностроителей. ■

Основатель фирмы Рафаэль Шталь начал свою предпринимательскую деятельность в 1876 году, построив механическую мастерскую. В то время фирма выпускала продукцию для текстильной промышленности, а позднее – подъёмные устройства. Сегодня компания R. STAHL производит взрывозащищённые коммутаторы, светильники, выключатели. Наибольшим спросом продукция

пользуется в нефтегазовой промышленности, а также в химической и фармацевтической индустрии, в пищевой промышленности и судостроении. Штаб-квартира компании находится в Вальденбурге, земля Баден-Вюртемберг. 24 дочерних предприятия и около 60 представителей обеспечивают сбыт и быстрое обслуживание клиентов со всего мира. Исходя из оборота, доля

Компетентность экспертов из Германии – ключ к европейскому рынку



В конце 2009 года Хуанг Чжэньхун принял участие в Программе подготовки управленческих кадров в Немецкой академии менеджмента Нижней Саксонии в Целле. Здесь он познакомился с принципами оптимизации, которые, с помощью эксперта из Германии, ему удалось внедрить на своем предприятии.



Доверительное сотрудничество: Йоханнес Шнайдер и Хуанг Чжэньхун

Компаниям, желающим выжить в условиях постоянно меняющегося мирового рынка, необходимы солидные концепции и стратегии. Приняв этот вызов, владельцы основанного в 1993 году южно-китайского семейного предприятия Guangdong BioMax Si&F New Materials Co. Ltd. решили ознакомиться с актуальными стратегиями и вариантами корпоративной культуры, существующими на Западе. BioMax, изготавливающее и торгующее продуктами из силикона, предполагало получить новый импульс за счет маркетинговых концепций и управления качеством – подходящая задача для Службы старших экспертов SES (Senior Experten Service) и конкретное задание для эксперта SES Йоханнеса Шнайдера, опытного менеджера в области

► промышленности и маркетинга, уже вышедшего на пенсию. О SES Хуанг узнал во время своего пребывания в Германии.

В ходе своей миссии Шнайдер сосредоточился на внедрении корпоративной культуры, основанной на комплексном управлении качеством (TQM: Total Quality Management), охватывающем все сферы предприятия, включая производство, контроль качества, маркетинг и управление. TQM должно было привести к измеримым улучшениям и способствовать довольству как 120 сотрудников компании, так и клиентов. В первую очередь сотрудники фирмы должны были усвоить принципы TQM. Совместно с владельцами и менеджментом необходимо было разработать руководящие принципы компании, зафиксированные в «Декларации миссии и будущего» (VMS: Vision & Mission Statement). Задача состояла в том, чтобы определить цели компании, ее будущее, ее принципы и ценности и сориентировать на них деятельность всех сотрудников. Поскольку для сотрудников фирмы все это было еще «нехоженой тропой», начальный этап в первую очередь был посвящен дискуссиям и индивидуальным беседам, совместной разработке плана работ, назначению руководителя проекта и начальника отдела.

Насколько высоко BioMax ценит консультации Шнайдера, свидетель-

Служба старших экспертов – фонд немецкой экономики по международному сотрудничеству – является ведущей немецкой организацией, направляющей на рабочие миссии специалистов и управленцев, вышедших на пенсию и работающих на общественных началах. Эта некоммерческая организация со штаб-квартирой в Бонне действует с 1983 года и имеет на своем счету уже свыше 30 тыс. миссий, проведенных в 160 государствах – главным образом в развивающихся странах, странах с переходной экономикой и странах, вставших на путь реформ. В Германии служба, в частности, оказывает помощь молодежи в сфере школьного и профессионального образования.

В настоящее время в SES зарегистрировано около 11 тыс. экспертов, вышедших на пенсию профессионалов, которые делятся своими знаниями и опытом по всему миру. Девиз SES гласит: «Будущему нужен опыт!»

Вы хотели бы узнать больше о SES? Или воспользоваться опытом немецких старших экспертов, работающих на добровольных началах? Мы с радостью примем Ваши запросы:

Сузан Хюбнер – руководитель Отдела зарубежных связей
Susan Hübner, Leiterin Abteilung Ausland
Buschstrasse 2, 53113 Bonn, Germany
+49 228 26090-55
s.huebner@ses-bonn.de
www.ses-bonn.de

найти подходящие соответствия искомым понятиям.

Не менее важными были анализ основных процессов, уточнение компетенций, а также развитие и четкая подгонка рационализаторских решений. О том, что весь персонал активно и с энтузиазмом участвовал в этом многолетнем процессе преобразования, красноречиво свидетельствует тот факт, что сотрудниками был поставлен театральный спектакль на такие теоретические темы как «Внутренний клиент/поставщик» и «Ответственность за процессы», что сделало их особенно доходчивыми.

При поддержке эксперта SES китайской компании удалось преодолеть многие этапы преобразований. На базе тренингов и программ по углублению знаний постоянно совершенствуется достигнутое и вырабатывается новое. Сотрудники берут на себя больше ответственности, идентифицируют себя с компанией и потому проявляют больше энтузиазма в работе. Шнайдер настроен оптимистично: «Прогресс в плане приятия новой корпоративной культуры очевиден». Подтверждением тому являются премии за разработку продуктов и за маркетинг. Цель предприятия – «Выход на европейский рынок» – уже не за горами. «Результат почти двух лет замечательного сотрудничества: вместе с командой высоко мотивированных, жизнерадостных молодых людей и ее решительным, открытым руководством компания полностью переориентирована. У нее новый имидж, новые продукты, новое понимание рынка, всеобщая ориентация на качество, позитивная устремленность вперед ... и успех».

Будучи вице-президентом BioMax, Хуанг и впредь будет следить за реализацией TQM на семейной фирме. Своим опытом в сфере немецко-китайского сотрудничества Шнайдер поделился в октябре 2012 года с выпускниками Программы. На проходившем в рамках Конференции выпускников в Ухане (см. статью в выпуске 1-2013) семинаре «Поддержание деловых связей» он поведал о трудностях и вызовах из своей практической работы и поделился идеями и советами по решению некоторых вопросов. ■



Йоханнес Шнайдер и Хуанг Чжэнхун на конференции выпускников Программы 2012 г. в Ухане

ствует число его миссий. До сих пор их было в общей сложности семь. Прежде всего было необходимо не только внедрить маркетинговые концепции и решить структурные вопросы, но и реализовать новую корпоративную культуру, сделав ее неотъемлемой составляющей компании. Важным и нужным шагом на этапе установки и «юстировки»

VMS как нового «сердца» компании, ее коммуникационной культуры и руководящих принципов была его адаптация к местным условиям и перевод на китайский язык. Задача не из легких. Первый перевод был дословным и оказался полным провалом. Только после бесед с сотрудниками, преимущественно с теми, кто занят на производстве, удалось



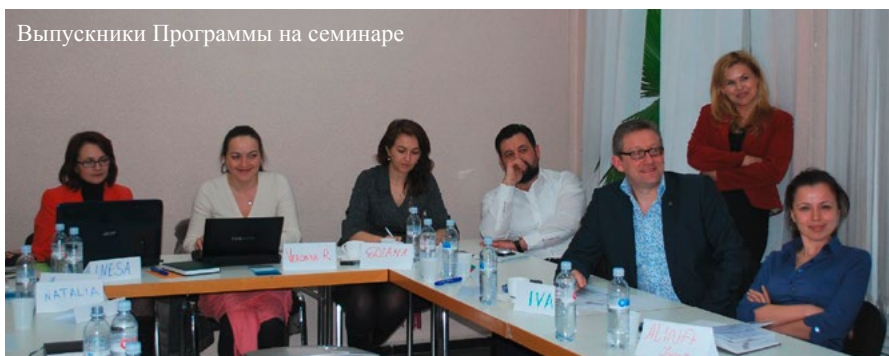
Сузан Хюбнер работает с 1996 г. в SES, долгое время она возглавляла отдел Восточной Европы, а с конца 2010 года руководит отделом зарубежных стран.

Постпрограммная работа в Молдове набирает темп



Работа в Кишиневе была в полном разгаре. Предстояло провести крупное мероприятие. С этой целью ассоциации выпускников из Молдовы и Беларуси встретились с экспертами GIZ, чтобы получить систематизированные знания по событийному менеджменту. Эксперты дали ясные, проверенные на практике рекомендации по вопросам организации и проведения массовых мероприятий.

Выпускники Программы на семинаре



Кишинев. «Идеи. Контакты. Партнерства». Такие звучные темы манили гостей из Беларуси, Молдовы и Украины в Кишинев на Первый межрегиональный Форум в Молдове, прошедший 4 и 5 октября 2013 года в рамках постпрограммной работы GIZ. На форуме выпускники Программы Федерального министерства экономики и технологий Германии по подготовке управленческих кадров обсуждали результаты стажировок и перспективы развития своих предприятий. Но как наиболее эффективно подготовить столь крупное мероприятие? Ответ на этот вопрос организаторам – Ассоциации выпускников «INVENT Moldova»,

Центру повышения квалификации при ТПП Республики Молдова и объединению выпускников Программы из Беларуси «Ассоциация бизнес-сотрудничества» – дало общество GIZ.

Хорошо подготовленное и качественно проведенное событие, будь то форум, конференция или фестиваль, может принести своим организаторам значительный имиджевый, а иногда и коммерческий эффект. Поэтому Ассоциация «INVENT Moldova» пригласила в Молдову по два эксперта GIZ для двух тренингово-консалтинговых сессий на тему «Эффективный менеджмент событий». Цель сессий состояла в том,

чтобы обучить участников новым знаниям и инструментам, необходимым для успешной подготовки эффективных событий. В практической части сессий эксперты GIZ намеревались вместе с участниками разработать все основные документы для подготовки первого Форума выпускников GIZ в Молдове.

Методика и практика – рука об руку

Преподавание методики эффективно сочеталось с практическими занятиями. После введения в тему «Цели и задачи событийного менеджмента» сразу был сделан переход к непосредственному планированию событий. Участники сессий ознакомились с концепциями и интерактивными программами событий. После усвоения основ финансового менеджмента событий они узнали, как реально создается бюджетный, финансовый и календарный план. После ознакомления с основами продвижения мероприятия были определены подходящие каналы продвижения, и выпускники узнали, как завоевывать для этого потенциальных партнеров и как выглядит медиа-план события (т.е. план использования средств рекламы). Тренеры представили веб-сайт и социальные сети как инструменты для подготовки и проведения массовых мероприятий. Участники сессий усвоили эффективные методы привлечения спонсорских средств и научились работать со спонсорами и партнерами. Кроме того, они узнали, как привлекать волонтеров к организации форумов и конференций.

Результат говорит сам за себя. Всего за четыре дня совместной работы большая часть подготовки Форума выпускников была завершена. И что еще важнее – члены Ассоциации «INVENT Moldova» теперь обладают глубокими систематизированными знаниями в сфере организации и проведения событий и способны организовывать важные масштабные мероприятия самостоятельно. Но и после проведения консалтинговых сессий эксперты GIZ не оставили выпускников одних. В режиме он-лайн они консультировали организаторов Форума при доработке программы мероприятия, подготовке сайта и пресс-анонсов, привлечении докладчиков и по другим вопросам, важным для подготовки Форума. ■

Эксперты GIZ: Елена Бей и Анна Сучкова



Подробная информация на сайте Ассоциации «INVENT Moldova»: www.invent.md

Фирменный знак из Центральной Азии

Поддержание контактов, сетевое строительство и долгосрочное сотрудничество очень важны многим участникам после стажировки в Германии. В Узбекистане и Кыргызстане на этой почве возникли объединения выпускников, которые приносят пользу и более широкому кругу предпринимателей. Краткий обзор.



Выпускники Программы из Узбекистана

«Какие преимущества будут у каждого из нас, если мы объединимся в одно сообщество? Чем мы сможем быть полезными друг другу? Что сможем предложить Узбекистану и международным бизнес-партнерам?» – такие вопросы задавали себе выпускники Программы из Узбекистана. 30 марта 2012 года, через полгода после начала подготовки, была официально зарегистрирована ассоциация Менеджеров Узбекистана: Uzbekistan Managers Association (UMA).

На сегодняшний день в Ассоциации зарегистрировано 86 человек – из них 20 являются наиболее активными. Ежемесячно UMA проводит мероприятия с различной тематикой: в феврале 2013 года встреча с представителями банка Commerzbank для обсуждения сотрудничества в рамках кооперации с немецкими фирмами; в июне двухдневный тренинг на тему «Успешная коммуникация с иностранными партнерами». Регулярно проходят встречи с представителями GIZ в Ташкенте, а также с сотрудниками Гёте-Института.

Предложения и услуги ассоциаций выпускников в Центральной Азии

УЗБЕКИСТАН

- Uzbekistan Managers Association (UMA)
- бесплатное участие в конференциях, круглых столах, творческих мастерских и т.д.,
 - льготное членство в ТПП Республики Узбекистан,
 - льготное участие в выставках и иных мероприятиях,
 - постоянное повышение квалификации – бесплатное, либо на льготных условиях обучение кадров на семинарах и тренингах,
 - содействие во взаимодействии с органами власти
 - доступ к информационно-маркетинговым базам данных партнерских организаций,
 - партнерство при взаимодействии с клиентами,
 - рекламно-коммуникационные мероприятия

Контакт:

1 проезд Нукусская, д. 12,
г. Ташкент
E-Mail: info@uma.uz;
uzbekistan-managers-association@mail.ru
www.uma.uz

КЫРГЫЗСТАН

- «Объединение участников Программы подготовки управленческих кадров в Германии»
- организация тематических конференций и круглых столов,
 - поиск и подготовка программ стажировок как для кыргызских специалистов за рубежом, так и для представителей европейских компаний в Кыргызстане
 - поиск возможных бизнес-партнеров для организации совместного бизнеса,
 - консалтинговые услуги по различным направлениям,
 - организация и проведение тренингов и учебных программ

Контакт:

ул. Токтогула, д. 96-3
г. Бишкек
Бактыбек Шамкеев:
+996 554 147751 (моб.)
Наргиза Аджибаева:
+996 771 370492 (моб.)
E-Mail: shamkeyev@elcat.kg
www.inwent.aknet.kg



Выпускники Программы
из Кыргызстана

Новые встречи и обмен практическим опытом способствуют мотивации

Преимущества у членов Ассоциации налицо – им в Узбекистане и за рубежом открываются новые контакты и деловые связи. UMA растит и новое поколение менеджеров: к работе Ассоциации привлекаются стажеры – студенты Университета им. Плеханова. Таким образом у студентов не только набирается опыт работы, но и появляется реальная возможность познакомиться с представителями бизнес-элиты Узбекистана. Баходира Хашимова – председателя правления, Гульнору Маджидову – исполнительного директора, Фазлитдина Мухитдинова – руководителя Наманганского подразделения, и Аскара Кадырова – руководителя подразделения в Фергане объединяет огромная мотивация содействия

развитию бизнеса в Узбекистане. Их всех воодушевляют новые встречи, обмен практическим опытом и повышение квалификации.

Консалтинг, семинары, передача знаний – знак отличия в Кыргызстане

Узнаваемая и имиджевая организация в сфере консультационных, экспертных и тренинговых услуг в Кыргызстане и Центральной Азии – такова цель Ассоциации «Объединение участников Программы подготовки управленческих кадров в Германии». Мотивирует их к работе возможность объединения усилий выпускников из разных секторов экономики для развития собственных возможностей и компаний, поддержание пост-программных связей с аналогичными объединениями на просторах Центральной Азии и СНГ,

а также возможность обмениваться информацией и опытом для развития собственного бизнеса. Официальное количество зарегистрированных членов Ассоциации на сегодня составляет 22 человека, но реально около 30-40 человек участвуют в ее работе. За пять лет работы Ассоциации удалось сделать немало. Наряду с регулярными собраниями выпускники проводят семинары для будущих участников и информационные кампании о предстоящих стажировках по Программе в Германии. Налажены связи с аналогичными организациями в центральноазиатском регионе и в России. Ассоциация активно участвует в региональных конференциях выпускников Программы и в постпрограммных мероприятиях, проводимых GIZ. Уже неоднократно члены Ассоциации участвовали в отборе кандидатов на участие в Программе в Германии. Совместно с Академией Управления при Президенте Республики Кыргызстан Ассоциацией были проведены тренинги для будущих стажеров по Программе подготовки управленческих кадров в Германии. Через базу данных Ассоциации осуществляется отбор потенциальных экспертов для консультационных компаний, что свидетельствует о том, что отличительными чертами Ассоциации уже сегодня являются компетентность и передача знаний. ■

Деятельность выпускников десятой китайской группы

Шаблон для успешного обмена мнениями

Каждый, кто имеет дело с китайско-немецкими деловыми связями, знает, что только регулярный обмен мнениями и идеями способствует развитию партнерств и углублению взаимопонимания. «Чжун дэ Хуэй», ассоциация выпускников Программы подготовки управленческих кадров для китайского эшелона руководства, всячески содействует такому обмену. Десятая китайская группа прошла стажировку в ноябре 2012 года в Кельне. После ее возвращения в Китай Ассоциация уже дважды организовывала встречи группы. Тем временем из стажировки в Германии выросло уже 15 партнерств. Нижеследующие примеры демонстрируют потенциал, заложенный в Программе.



Шанхай. Компания Чэнь Дунню Health Consultants Hollox Ltd специализируется на медицинских консультациях и управлении в сфере здравоохранения. Чэнь принимал участие в деятельности Ассоциации выпускников еще до своей поездки в Германию. Он договорился с директором консалтинговой фирмы UGB г-жой фон Гофф о сотрудничестве в секторе здравоохранения. Целью совместного проекта было привлечение на немецкий рынок китайских квалифицированных кадров по уходу за престарелыми. Кроме того был запланирован совместный набор медсестер в Китае. Чэнь уже нашел китайского партнера – Тайшань-

Выпускники 10-й группы китайских участников Программы в Шанхае



ское медицинское училище, которое включило проект в свой учебный план. Также была найдена возможность применения немецкой системы обучения в Пекине, чтобы подготовить кандидатов в соответствии с требованиями проекта. По плану первые медсестры из Китая должны прибыть в Германию в 2014 году.

Обмен опытом в Цзиньшане: совместное решение проблем

Впервые после своего возвращения на родину почти половина группы встретила в Шанхае в конце марта 2013 года. Встречу организовали Цзо Сяошунь вместе с Линь Шули, Синь Цзянем и У Мэй. Во время стажировки в Германии участники Программы договорились оставаться на связи и время от времени организовывать встречи группы. Распорядок первого дня встречи был четко расписан. На утреннем заседании речь шла о текущих оперативно-производственных вопросах, а затем, в течение дня, были запланированы два доклада программного характера. Однако второй пункт распорядка дня пришлось перенести, поскольку участники продолжали оживленно обсуждать темы, затронутые в ходе утреннего заседания.

Заседание открыла У Мэй. Как представительница второго поколения,

она рассказала о разногласиях по деловым вопросам, часто возникающих между основателями бизнеса и вторым поколением управленцев и типичных для китайского семейного бизнеса. Опытный бизнесмен Янь Хунчжи, который и в Кёльне принимал весьма активное участие в групповых обсуждениях, помог У открыть глаза на аргументы ее отца: для каждой компании очень важно сохранить существующий круг постоянных клиентов. У родом из провинции Цзянсу, ее компания производит пищевые приборы в Чаншу. Она выразила свое неудовольствие по поводу того, что ей приходится продавать свою продукцию немецким заказчикам исключительно через сингапурских посредников. С этим вопросом она обратилась во время стажировки в Германии к инструктору Михаэлю Роземайеру. Тот рассказал У о роли технологии производства и инженерного искусства Германии. Вдвоем им удалось найти решение: У зарегистрировала собственную компанию в Германии и вышла со своим бизнесом на Европу. Чжэн Суньлин тоже затронул вопрос о проблемах в процессе реструктуризации своей компании. Не прошло и 20 минут, как другим выпускникам удалось помочь ему с анализом проблем и выработать подходы к их решению. Участники встречи были в восторге от высокой степени доверия и откровенности в отношениях между выпускниками.

Позже Янь Хунчжи познакомил аудиторию со своим еще неопубликованным стратегическим планом развития картофельного бизнеса. Он открыто говорил о потенциальных трудностях. Чтобы начать свой собственный бизнес и учредить компанию Linkage Potato Technology Co Ltd в автономном регионе Внутренняя Монголия, Янь в 1998 году

распрощался со своей работой в государственном секторе. За 15 лет Linkage превратилась в концерн и насчитывает в настоящее время пять современных картофелеводческих, торговых и перерабатывающих предприятий. Особенно много пользы от Программы Янь получил в ходе своих визитов к различным потенциальным партнерам и поставщикам в Германии и ЕС. На своем предприятии он уже много лет назад ввел в эксплуатацию высокотехнологичный немецкий конвейер для переработки картофеля. На этот раз в ходе стажировки по Программе в Кёльне он подписал договор о покупке оборудования на сумму свыше двух миллионов евро. Янь убежден, что скромный картофель имеет все задатки полезного для здоровья пищевого продукта, способного накормить весь мир.

Выпускники договариваются о сотрудничестве с промышленной зоной района Цзиньшань

На следующий день состоялась встреча выпускников Программы с руководством одной из промышленных зон Шанхая. Ван Минфа, представитель управления промышленной зоны городского района Цзиньшань, заявил: «Мы, правда, поздно стартовали, но затем мощным рывком наверстали упущенное и теперь быстро развиваемся». После обстоятельных обсуждений Яню удалось инициировать сотрудничество с промышленной зоной касательно основания центра по переработке картофеля. Кроме того, Цзо Сяошун и Синь Цзян договорились с местными властями о создании главного офиса для проектов, касающихся всей обособленной территории промышленной зоны. Поставленная цель – предоставление промышленным компаниям Цзиньшаня «из одних рук» таких услуг, как получение налоговых льгот и возврат переплаченных налогов.

На встрече выпускников удалось добиться более прагматического обмена идеями, в ходе которого дружба между членами десятой группы еще более окрепла. Эта встреча превзошла ожидания всех ее участников. Для других выпускников Программы было бы целесообразно извлечь из этого примера опыт и взять метод регулярных встреч на вооружение в качестве образца для подражания. ■

В составе десятой группы китайских управленцев авторы Чэнь Дунню, Линь Шули и Цзо Сяошунь проходили подготовку в Германии в конце 2012 г.

Янь Хунчжи





Наталья Золотая

Тюнинг в Беларуси



Вдохновленная тренингами по менеджменту в Германии, выпускница Программы подготовки управленческих кадров Наталья Золотая (ранее Дорохина) проводит эффективную реструктуризацию своего отдела и устанавливает стабильные долгосрочные контакты с немецкими производителями и поставщиками автомобильных аксессуаров и запасных частей.

Минск. После стажировки в Германии прошло семь лет. Сегодня Наталья Золотая руководит отделом закупок и внешней торговли официального дилера концерна Volkswagen в Беларуси, принадлежащего холдингу «Атлант-М», и «гордится давними связями со многими немецкими поставщиками и прекрасными деловыми отношениями».

После своего одномесячного пребывания в Германии поздней осенью 2006 года бывший ведущий менеджер отдела аксессуаров, тюнинга и запасных частей привезла с собой не только новые контакты с немецкими компаниями автомобилестроительной отрасли. В ходе подготовки в центре BZM (Центр образования на озере Мюнгельзее) Золотая усвоила ценные методы менеджмента и пополнила свой багаж практических знаний. По возвращении на родное предприятие она интенсивно занялась внедрением новых идей, начав с уровня корпоративной структуры.

Свой отдел она подразделила на специализированные секторы. В каждом секторе было назначено ответственное лицо, благодаря чему удалось улучшить эффективность труда и контроль качества. Сама же Золотая была назначена руководителем нового отдела закупок и внешней торговли.

«Атлант-М» и ранее сотрудничал с немецкими партнерами. В результате стажировки Золотой были установлены контакты с тремя новыми немецкими поставщиками: компанией по сбыту автомобильных запчастей и аксессуаров Cobra Technology & Lifestyle, с ведущим поставщиком аксессуаров для внедорожников Antec Fahrzeugtechnik GmbH и с Lumma Tuning, специализирующейся на разработке, производстве и сбыте эксклюзивных автомобильных деталей. За счет расширения ассортимента и открытия нового, соответствующего международным стандартам склада

запасных частей и аксессуаров предприятию удалось увеличить число рабочих мест и добиться роста продаж на 250 процентов. Кроме того при активном участии Золотой была произведена сертификация изделий.

Однако «Атлант-М» не собирался останавливаться на достигнутом. Расширение ассортимента вызвало необходимость контактов с новыми торговыми партнерами. Так, в частности, завязалось сотрудничество с Heyner Mobil Automotive GmbH – специалистом по сбыту детских автокресел, а с Rial GmbH и Interpneu Handelsgesellschaft mbH – немецкими изготовителями металлических колесных дисков – в настоящее время также сложились стабильные деловые отношения. Планируется открытие второго магазина в Минске.

Со времен стажировки в Германии Золотая стала надежным контактным лицом во взаимодействии между белорусскими коллегами и немецкими поставщиками. Преуспевающий менеджер, она выступает в качестве мультипликатора знаний, делясь своими приобретенными в Германии навыками и опытом в области менеджмента со своими коллегами. Она убеждена: «Очень важно, чтобы каждый выполнял свою работу профессионально». Вдохновленные успехом стажировки своей коллеги, теперь уже несколько других сотрудников холдинга «Атлант-М» стали выпускниками финансируемой Федеральным министерством экономики и технологий Германии Программы подготовки управленческих кадров. Золотую это радует: «Желаю всем будущим кандидатам удачи!» ■

«Я хочу развивать этот бизнес»



25 египетских управленцев приняли участие в организованной GIZ, Советом по производственному обучению ITC (Industrial Training Council) и Центрами Карла Дуйсберга (CDC) одномесячной Программе подготовки управленческих кадров, которая проводилась в Кёльне и Берлине весной 2013 года. Участница Программы Ранджа Ораби поделилась в интервью опытом своего пребывания в Германии.



Ранджа
Ораби

GIZ: Каковы были Ваши ожидания от пребывания в Германии?

Ранджа Ораби: По работе у нас – то есть у меня и у других членов группы – контакты с немцами были и раньше. В то же время в голове у меня то и дело проскакивали мысли и вопросы. Например: «Что кроется за этой заморозенной улыбкой? Действительно ли она такая прохладная, или это всего лишь моя интерпретация?», «У немцев всегда такая решительная манера?» и «В чем заключается секрет успеха этой страны?» Это – особенно на фоне нашей арабской культуры, с нашими обычаями и традициями – очень даже интересные вопросы. С ними я и отправилась в Германию.

Удалось Вам найти ответы на Ваши вопросы?

Я была немало удивлена: люди в Германии оказались очень любезными и гостеприимными. Конечно же, иначе, чем в Египте – просто на свой лад. Может быть, немцы не такие открытые, как египтяне. Программа представлялась нам хорошей возможностью получить углубленные знания германского профиля и немецкой культуры. Нас удивили немецкий успех, инновации и прогрессивность. Именно поэтому я хотела принять участие в Программе.

Какие у Вас впечатления от Программы?

Начну с того, что тренеры из CDC дали нам очень многое. Они помогали нам, и с ними было замечательно общаться. Кроме того, информационные и учебные материалы были тщательно подобраны, так что я и мои коллеги смогли усовершенствовать наши управленческие навыки и компетентность. В принципе, главный упор был сделан на приобретение межкультурных ценностей и компетенций, призванных помочь нам в контакте с немецкой культурой и в обращении с немецким миром бизнеса. В ходе нескольких деловых встреч у меня были контакты с немцами, из чего я также извлекла пользу. Я горжусь тем, что работала профессионально и смогла не только произвести хорошее впечатление, но и добиться результатов, которые ранее были бы невозможны и которые повергли моих коллег и начальство в изумление.

Смогли ли Вы применить в Египте то, чему Вы научились?

Я вернулась на родину, обогащенная не только многочисленными идеями и теориями, но и прекрасными воспоминаниями. Удивительно, как хорошо некоторые из моих идей были встречены, особенно принимая во внимание сложность их реализации, к тому же при существующих различиях – главным образом в плане общих экономических и политических условий. Но надо продолжать действовать решительно и, вооружившись стратегическим планом, постепенно менять существующие условия и обстоятельства.

Чем конкретно Вы занимались во время стажировки?

Что мне очень помогло, так это посещение предприятий различных отраслей промышленности. Кажется, они нашли тайные ингредиенты успеха, и, создавая благоприятные условия, могут свой успех поддерживать и сохранять. Они используют потенциал своих сотрудников, их мотивацию и ресурсы. Наиболее важными аспектами являются соблюдение четких и ясных правил в повседневной работе, хорошая организация рабочего времени и наличие у сотрудников чувства единства с предприятием. Так мне удалось выяснить, как семейным предприятиям из поколения в поколение удается иметь стабильный успех независимо от того, насколько малы или скромны они были, когда начинали свой бизнес. Немецкая фирма Remondis Recycling – хороший тому пример. Я тоже работаю на семейном предприятии, основанном моим дедом. Дело продолжает теперь мой отец Магди Ораби. Я хочу развивать этот бизнес.

При поддержке команды CDC, и особенно моего инструктора Йорга Кальмбаха, мне удалось установить деловые контакты со многими компаниями. В общей сложности я посетила около десяти компаний, с которыми я договорилась о сотрудничестве. Эти компании по своей специализации считаются ведущими фирмами Германии и Европы. Нашей стратегической целью является сотрудничество в форме совместных предприятий. В Египте в современных условиях решиться на такой шаг очень непросто.

Что бы Вы хотели сказать в заключение?

Главным образом меня очаровали красота, особый характер и архитектура исторических зданий городов Германии, многие из которых мне посчастливилось увидеть благодаря Программе. Впечатлило и то, что охрана памятников считается настолько важной. В целом, стажировка была полезной, и мне она очень помогла. Программа дала мне ответы на вопросы, которые у меня были с давних пор, и, благодаря этому, я оказалась в состоянии развивать свои индивидуальные и практические навыки. Но еще важнее человеческий фактор: я нашла новых друзей и познакомилась с городами, в которые просто влюбились – например, в Кёльн!

Спасибо за беседу!

Немецкое строительное качество в Китае

Компания Dalian Kaiser Construction реализовала уже около 500 строительных проектов под лозунгом «Строить с японским качеством по китайской цене!». Заказчиками этих зданий и объектов в Китае были иностранные инвесторы. И хотя Dalian Kaiser из города Далянь на северо-востоке Китая была вполне успешной фирмой с филиалами в пяти других крупных китайских городах, а также в Осаке и Бангкоке, руководство компании не испытывало удовлетворения. 80 процентов бизнеса приходилось на японских заказчиков. Деловые контакты за пределами Азии оставались крайне ограниченными.



Далянь. Несколько лет назад Ли Нань был директором технического отдела Dalian Kaiser. Чтобы познакомиться с немецким управлением строительными предприятиями и наладить деловые отношения в Европе, он приехал на Программу подготовки управленческих кадров в Германию в 2011 году. В южнонемецком городе Зиндельфинген Ли посетил компанию CPM GmbH, специализирующуюся на управлении, планировании и консультировании в строительстве. Найти возможности для сотрудничества с этой фирмой Dalian Kaiser пытался уже с 2009 года. Незадолго до поездки Ли в Германию обе фирмы договорились о сотрудничестве при строительстве промышленного объекта для немецкой группы GROB в Китае. При посещении CPM большое впечатление на Ли произвел стиль немецкого управления проектами, заметно отличающийся от китайского и японского. Состоявшаяся встреча помогла углубить взаимопонимание и укрепить доверие между Ли и CPM. После этого Ли посетил головное предприятие заводов GROB в баварском Миндельхайме. Там Ли получил подробную информацию о предстоящих проектах GROB в Китае и о требованиях к качеству строительно-монтажных работ. В результате визита Dalian Kaiser получил в 2013 году новый заказ на сумму более 10 миллионов евро.

Благодаря хорошему сотрудничеству с Dalian Kaiser CPM создал в 2013 году дочернее предприятие в городе Далянь. Далянь становится



тем самым важной точкой для наращивания деятельности CPM вместе с партнером Dalian Kaiser в Китае. От этого выигрывают обе фирмы.

Визит Ли в компанию Big Dutchman увенчался немедленным результатом. По окончании Программы между этой нижнесаксонской компанией и Dalian Kaiser был подписан договор о сотрудничестве. Сегодня этот проект уже реализован. В городе Чжаньцзян на юге Китая построена современная птицеферма. Еще успешнее было посещение компании Farmer Automatic в федеральной земле Северный Рейн-Вестфалия. От немецкой компании – мирового лидера в области технологий для птицефабрик – Dalian Kaiser уже получил четыре заказа на строительство ферм для выращивания бройлерных цыплят. Совокупный оборот также составил 10 миллионов евро.

Но не менее важным, чем заключение новых контрактов, Ли считает и освоение новых методов управ-

ления, с которыми он познакомился в Германии. На семинарах и в дискуссиях с другими участниками при посещении немецких предприятий он столкнулся с целым рядом новых идей и подходов. Особенно важно для него было узнать, каким образом, тщательно планируя и организуя производственные процессы, удается предотвращать ошибки и улучшать качество. После участия в Программе Ли был назначен заместителем генерального директора, что помогло ему улучшить организационную структуру предприятия и рабочие процессы. Ли старается сочетать немецкое и японское строительное ноу-хау, а также использовать преимущества сравнительно низкой себестоимости строительства в Китае, чтобы повышать конкурентоспособность своей компании на мировом рынке. Ли твердо верит в то, что Dalian Kaiser сможет привлекать заказчиков из Европы и Америки, если его компания будет строить по немецким стандартам качества. ■

Увидеть своими глазами

В своем интервью Малика Абдуганиева, менеджер по логистике ООО «Инкомконсалтинг» из Ташкента, рассказывает о своем опыте участия в Программе подготовки управленческих кадров. Предпринимательница из Узбекистана проходила стажировку по Программе с 10 июня по 07 июля 2012 года в Тюбингене, в Академии экспорта земли Баден-Вюртемберг.



Малика Абдуганиева на R. STAHL GmbH



GIZ: Что побудило Вас принять участие в Программе подготовки управленческих кадров?

Малика Абдуганиева: Поскольку уже более 10 лет я занимаюсь продажей интеллектуального оборудования в нефтегазовом комплексе, для меня было важно посетить заводы по производству таких приборов. Хотелось увидеть своими глазами всю производственную линию и узнать, какие инновационные технологии внедрены на заводе, какую часть работы выполняют роботы, а что именно собирается вручную. Кроме этого моей целью было установить контакты с производителями контрольно-измерительных приборов и средств автоматизации технологи-

ческого процесса, провести переговоры и согласовать с ними вопросы дистрибуции на рынке Узбекистана. Также немаловажной целью было повышение моей квалификации, как для профессионального, так и для личного роста.

Что Вам больше всего запомнилось из Вашего пребывания в Германии, что удивило или поразило?

Мне больше всего запомнились визиты в крупнейший в мире химический комплекс BASF по производству этилена и пропилена в городе Лудвигсхафен. Также большое впечатление произвело на меня посещение TRUMPF в городе Дитцинген – фирмы, работающей по различным

направлениям производства: листообрабатывающее оборудование, ручной инструмент, лазерные технологии, электроника, медицинское оборудование и технологии. В компании TRUMPF меня поразило производство, а также межнациональное и инновационное управление, внедренное в компании.

Чем занимается Ваша фирма и какие навыки, приобретенные на стажировке, Вы применяете в своей работе на сегодняшний день?

ООО «Инкомконсалтинг» существует на рынке 10 лет. Основная деятельность – поставка по импорту контрольно-измерительных

приборов и средств автоматизации технологического процесса (КИ-ПиА), узлов коммерческого учета жидких углеводородов и газов, расходомеров, регулирующей арматуры и клапанов, анализаторов, систем управления и диспетчеризации. В наши услуги входят также сервис, обслуживание, монтаж и ввод в эксплуатацию оборудования и модернизация объектов в нефтегазовой и нефтехимической промышленности; оснащение объектов нефтегазового сектора средствами автоматизации и управления. Множество практических примеров, полученных мною во время семинаров по межкультурному менеджменту, инновационному менеджменту и по ведению бизнеса с Германией, подтолкнуло меня более глубоко осмыслить истинный профессионализм в немецком понимании. Руководствуясь этим, я близко познакомилась с немецким пониманием аккуратности, планирования, структурированного мышления, умения сжато и точно излагать идеи. У меня появилось такое чувство, как «любовь к порядку», что является немаловажным моментом в рабочей среде на сегодняшний день. Хорошо и четко спланированный день, неделя и даже час имеет большое значение в плодотворном процессе работы.

С какими немецкими компаниями Вам удалось установить деловые отношения?

Phoenix Contact GmbH & Co. KG, R. Stahl GmbH, Bartec, Hetronic Germany GmbH, Dosatron GmbH, Rosemount GmbH и Elster GmbH.

Какие проекты сотрудничества существуют?

В настоящее время мы на стадии подписания дистрибьюторского договора с компанией R. Stahl, которая является лидером технологий автоматизации для взрывоопасных объектов. Идут переговоры и переписка о поставке приборов Phoenix Contact. На протяжении года в семи импортных контрактах были обговорены интеллектуальные приборы Rosemount GmbH. В целях модернизации объектов нефтегазового комплекса осуществлены поставки немецкого оборудования фирм Phoenix Contact и Phaesun GmbH.

Что удается, и с какими сложностями Вы сталкиваетесь?

В бизнесе бывают взлеты и падения. Конечно, иногда приходится сталки-

ваться с некоторыми сложностями. К примеру, отсутствие сертификации на новое интеллектуальное оборудование, которое мы планируем завозить в 2014 году. Получение отгрузочных документов – экспортной ГТД. Получение отсрочки платежа поставщиками. Но благодаря полученным во время стажировки навыкам, как правильно вести переговоры с немецкими предприятиями, удается успешно разрешать возникающие вопросы и сложности. Через ведение электронной переписки с обращением о предоставлении более подробной информации о сертификации и таможенных гармонизированных кодах ТН ВЭД, о представлении экспортной таможенной декларации после отгрузки товара поставщиком, эти трудности оказываются преодолимыми, и у нас получается добиваться требуемых результатов.

Что, на Ваш взгляд, является самым главным, что каждый менеджер может почерпнуть из Программы?

Немецкий подход и умение вести бизнес, который приводит к весьма успешным результатам. Максимальное применение полученных на стажировке навыков и знаний в соответствии со своим профильным и отраслевым направлением.

Какие профессиональные цели Вы ставите перед собой и Вашей компанией на ближайшее время?

Есть множество проектов, которые нужно будет реализовывать в перспективе. Два из них в сфере моей ответственности, и ими мне необходимо будет руководить самостоятельно. Несмотря на то, что это мой

первый опыт, первые «ласточки» моего авторства, я планирую приложить для осуществления всех намеченных целей максимум усилий, профессионализм, опыт, приобретенный в Германии во время стажировки, и добиться высоких результатов. В 2013-2014 годах планируется организовать на базе ООО «Инком-консалтинг» технический центр с лабораторией. Для оснащения лаборатории мы собираемся применить проверочную установку немецкого производства фирмы Elster. В этой связи ведутся переговоры с подразделением Elster, отвечающим за рынок СНГ и Центральной Азии.

Что бы Вы пожелали нашим новым участникам и тем, кто только собирается подать заявку на участие в Программе?

Наладить побольше контактов. Обязательно заранее запланировать и организовать посещение компаний и заводов в соответствии с профилем своей компании, с кем участники планируют развивать торгово-экономические отношения. Тщательно подготовиться к переговорам. ■

Нам важно узнать Ваше мнение!

На сайте www.giz.de/gc21/mp/feed-back Вы можете оставить нам свои комментарии по поводу этого выпуска журнала.



Малика Абдуганиева на
TRUMPF GmbH + Co. KG

Новые дидактические методы для российских вузов



После проведения многочисленных семинаров и тренингов в Восточной Европе Ханс-Юрген Вайссер решил поменяться местами со своими слушателями и стать участником программы «Fit für das Russlandgeschäft». Теперь, после поездки в Сибирь, он сотрудничает с российскими вузами в работе над учебными программами, новыми формами и методами обучения.

Немецкие управленцы в Сибири



Более 20 лет Ханс-Юрген Вайссер работает в Восточной Европе, преимущественно на постсоветском пространстве. Его компания TCC (training + consulting + communication) разрабатывает и реализует учебные программы, а также консультирует малые и средние предприятия по вопросам управления проектами, учебных концепций, электронных форм обучения, маркетинга, управления кооперацией и коммуникациями.

Устанавливать новые контакты и анализировать потребности на местах

«Одним из моих прежних заказчиков было Общество Карла Дуйсберга (позднее преобразованное в InWEnt, а сегодня GIZ), по заказу которого я проводил семинары, тренинги и анализы во многих странах», — рассказывает Вайссер. В 2010 году он поменялся местами со своими слушателями и сам стал участником программы «Fit für das Russlandgeschäft», проводящейся по приглашению российского правительства. Поездка в Сибирь позво-

лила ему не только расширить сеть контактов, но и прозондировать потребности потенциальных клиентов непосредственно на местах. Особенно интересным была для него судьба ассоциаций выпускников и сетевых структур бывших участников российской Президентской программы, создавать которые он помогал своими семинарами и тренингами за несколько лет до этого.

Интерес к инновационным концепциям обучения и обмену опытом

Результаты в области сотрудничества с образовательными учреждениями превзошли все ожидания: представители российских вузов проявили большой интерес к инновационным концепциям обучения и к обмену опытом с учебными организациями. В последующие годы сотрудничество между TCC и различными вузами расширилось и укрепилось. Сегодня преподаватели Новосибирского государственного университета, Новосибирского государственного технического университета и Томского технического университета уже

взяли на вооружение систему смешанных форматов обучения (blended learning) для подготовки менеджеров проектов. Обучиться этой системе они смогли на тренингах по программе «Train the Trainer» в Германии и в отечественных университетах: традиционные курсы в учебных аудиториях эффективно комбинируются при этом с современными электронными форматами. Еще один модуль — это 8-10-дневные семинары для отобранных групп из университетов. На таких семинарах рассматриваются управление инновациями, трансфер технологий, управление проектами, общие принципы заочного профессионального обучения. Для представителей образовательных учреждений открываются новые, современные методы передачи знаний, конкретно отражающиеся на работе университетов, на учебных планах и форме, в которой проходят лекции. Такие модели, очевидно, приобретают популярность, поскольку и на этот год намечены проекты сотрудничества с аналогичными целями и приоритетами.

После участия в программе: меньше риска, доступнее рынок

«Мне запомнилось не только то, чему я научился в профессиональном плане, но и гостеприимство и отличная поддержка со стороны соответствующих организаций и ассоциаций выпускников в Сибири, — говорит Вайссер. — Заботливым отношением и высоким качеством программы восхищались больше всего те участники нашей группы, которые ранее никогда не были в России или в Сибири».



Ханс-Юрген Вайссер

Вывод Вайсера однозначен: программу «Fit für das Russlandgeschäft» следует рекомендовать каждому, кто стремится выйти на рынок России. «Программа открывает доступ к великолепной сетевой структуре экспертов, организаций, предприятий, — говорит он. — Диапазон российских организаций-партнеров огромен — от высокоэффективных предприятий до региональных правительств. Такая поездка не только помогает принять решение о выходе на рынок, но и существенно снизить сопряженные с этим риски». ■

Управление рисками в международном контексте

Почему эта тема становится для предприятий всё важнее

«Крах американского инвестиционного банка Lehmann Brothers неизбежен». В конце 2008 года новости, подобные этой, не только шокировали мировую общественность, но и демонстрировали важность умения управлять рисками. Выявлять и контролировать риски – это умение становится всё актуальнее. И не только в финансовом секторе. Поэтому управление рисками следует понимать не только как инструмент контроля. Его можно использовать и превентивно: для подготовки стратегических решений.

Какие риски грозят, например, инвестициям в Монголии? Или какие факторы следует учитывать при выходе на мексиканский рынок? Правильно ли оценила риски китайского рынка британская фармацевтическая компания GlaxoSmithKline, которая недавно столкнулась с коррупцией в Китае? В этой статье мы коротко остановимся на том, в какой степени управление рисками влияет на управленческие решения – в частности в международном контексте. Участники встречи выпускников Программы подготовки управленческих кадров обсуждали эту тему в марте 2013 года во Вьетнаме и пришли к интересным выводам.

«Риски есть повсюду»

- Участник семинара выпускников Программы, Вьетнам, 2013 г.

Что такое риски?

Прежде всего нужно уяснить, какое значение вкладывают предприниматели в понятие «риски». Слово «риски» для предпринимателя означает в принципе любые (возможные) события, которые могут отрицательно повлиять на стоимость его бизнеса. Этим и объясняется широкое значение этого понятия и многообразие рисков. В число возможных опасностей входят как политические и финансовые, так и стратегические риски. Поэтому тщательный анализ обязателен: он позволяет проверить, какие из этих рисков важны для конкретного предприятия и должны быть взяты под контроль. Так, у компании в сфере информационных тех-

нологий риски принципиально другие, нежели у химического концерна или оптовика, торгующего продовольственными товарами. Среднее предприятие, сбывающее свою продукцию в основном на местном рынке, сталкивается с другими рисками, чем международный концерн, имеющий глобальную сеть



Управление рисками: определение понятия

Управление рисками охватывает все стороны предпринимательской деятельности, связанные с выявлением, оценкой и определением приоритетности рисков. Значение управления рисками определяет тот факт, что предпринимательская деятельность всегда связана с шансами и рисками. Цель такого управления – минимизация вероятности наступления событий, могущих причинить вред предприятию, и в то же время выявление и использование открывающихся возможностей. В частности, в международном контексте управление рисками становится существенным фактором успешной работы предприятия. Такие законодательные акты, как Закон о контроле и прозрачности, с 1 мая действующий в отношении всех предприятий, акции которых торгуются на Франкфуртской бирже, или Закон Сарбейнза-Оксли (SOX), положения которого обязательны для всех компаний, прошедших листинг на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE), сделали систематическое выявление и оценку рисков обязательными для этих фирм.

Политические риски

- нестабильная политическая обстановка
- риски, связанные с законодательным регулированием
- войны
- коррупция
- прочие

Финансовые риски

- риски, связанные с колебанием валютного курса
- неустойчивая экономическая конъюнктура
- риск неплатежей или задержек платежей
- инфляция
- прочие

**Стратегические риски**

- спрос на местном рынке не соответствует ожиданиям
- не конкурентоспособен
- прочие

Другие риски

- различия в культуре и обычаях
- репутационные риски, например, связанные с менее благоприятными условиями труда
- прочие

Группы рисков (схема)

сбыта и разбросанных по всему миру субподрядчиков.

Управление рисками – что это значит конкретно?

На первом этапе каждому предприятию следует определить важнейшие для него виды рисков. Классифицировать их можно по разным критериям. Ниже мы остановимся на четырёх важнейших группах рисков.

В ходе конференции выпускников во Вьетнаме предметом анализа стала абстрактная фирма из Германии, производящая и продающая высококачественную бытовую технику. Исходная ситуация предполагала, что её продукция уже получила известность практически во всех европейских странах, а также в Бразилии, США, Китае и Японии. Теперь руководство предприятия планирует создать производственную площадку во Вьетнаме. На первом этапе следует кратко охарактеризовать важнейшие риски, связанные с этими планами (что и было сделано в этом примере). Хотя анализ проводился на примере Вьетнама, подобную работу можно проделать и для других стран-партнёров Программы.

Политические риски

Международная организация по противодействию коррупции (Transparency International) в Индексе восприятия коррупции отдала Вьетнаму 123-е место из 178. При этом правовая среда и общие условия регулирования бизнеса характеризуются как неустойчивые.

Финансовые риски

На коммерческую деятельность с использованием американского доллара наложены ограничения. Местная валюта (вьетнамский донг) регулярно девальвировалась по отношению к доллару. Относительная стабилизация наступила только в самое последнее время. Необходимо провести тщательный анализ возможных вариантов развития событий. Кроме того на иностранных инвесторов распространяется целый ряд жёстких правил (например, при получении разрешения на инвестирование или при найме на работу иностранных граждан).

Стратегические риски

Следует дать глубокую и реалистичную оценку потенциала местного рынка и проверить, насколько ожидания соответствуют действительности. В первую очередь это относится к уровню заработной платы, квалификации рабочей силы и трудовому законодательству. Здесь важно максимально точное планирование.

Особое внимание международные компании должны обратить на так называемые репутационные риски (например, из-за плохих условий труда на местных фабриках), а также на проблемы, возникающие вследствие разного подхода к бизнесу и национальных особенностей (например, во Вьетнаме при оформлении заказа исполнитель рассчитывает на то, что ему будет уплачен задаток).

На втором этапе оценивается и рассчитывается вероятность наступле-

ния выявленных рисков. В зависимости от сложности случая могут использоваться как математические методы, включая моделирование рисков (например финансовых), так и сравнительно простые модели анализа трендов. На этой основе рассчитывается суммарный риск компании или проекта, а на последнем этапе разрабатывается соответствующая стратегия и создаются системы раннего предупреждения.

«Нужно уметь осознавать риски, при этом не упуская шансов».

- Участник семинара выпускников Программы, Вьетнам, 2013 г.

При этом важно чётко распределить ответственность и описать разные этапы эскалации. Не случайно тема управления рисками в последнее время всё чаще становится сферой ответственности высшего менеджмента компаний. Этого, в частности, требуют положения Закона о контроле и прозрачности. В некоторых компаниях уже создана штабная группа управления рисками, подчиняющаяся напрямую руководству компании.

Управление рисками без границ – почему это важно?

Усиливающаяся в последние годы глобализация бесспорно привела к более тесным горизонтальным связям, интернационализации и трансграничной зависимости компаний. Так, компании, имеющие бизнес за

рубежом, отвечают не только за свою деятельность на родине – они должны приспосабливаться к различным правовым системам, нормам и стандартам. Поэтому тренд глобализации не только открывает новые возможности (например, снижение себестоимости продукции), но и таит в себе значительные риски.

«Когда я слишком долго размышляю о всех возможных рисках, я теряю способность принимать решения».

- Участник семинара выпускников Программы, Вьетнам, 2013 г.

Международные концерны вынуждены, например, давать объяснения в связи с тем, что в Бангладеш и в Пакистане их местные поставщики допустили несчастные случаи с человеческими жертвами на производстве. Компания Apple столкнулась с настоящей волной забастовок, в ходе которых ей пришлось вплотную заняться условиями труда на китайских предприятиях-поставщиках. Таким образом, ответственность интернациональных компаний за всю цепочку поставок порождает немалые риски, в частности, репутационные.



Семинар по управлению рисками для выпускников Программы во Вьетнаме

Присутствие компании в разных регионах требует также учёта положений действующего законодательства других стран. Так, принятый в США в 2002 году Закон Сарбейнза-Оксли (SOX) предъявляет повышенные требования к системе управления рисками компании. При возникновении сомнений предприятия могут быть подвергнуты контролю со стороны Комиссии по ценным бумагам и биржам США (SEC). Это регулирование распространяется на все компании, ценные бумаги которых зарегистрированы на Нью-Йоркской фондовой бирже (NYSE). Со време-

ни вступления в силу этого закона количество немецких компаний, например, ценные бумаги которых допущены к торгам в Нью-Йорке, сократилось с двадцати до пяти. Риски международной бизнес-кооперации в последние годы несомненно возросли. Но она открывает и те возможности, которые ещё пару десятилетий тому назад невозможно было себе

представить.

Как контролировать риски, не упуская шансов?

Если бы Генри Форд жил в наше время, то, взвесив скрупулёзно опасности и шансы, не сделал бы он вывод, что идея доступного по цене автомобиля хотя и заманчива, но связана с неприемлемыми рисками? Не исключено.

Правда, цель не состоит в том, чтобы напрочь избежать рисков. Гораздо важнее осознать самые важные из них, с тем чтобы быть в состоянии адекватно и своевременно реагировать на них. Кроме того анализировать риски следует параллельно с выявлением и оценкой связанных с ними шансов. Только сравнение рисков и новых возможностей позволит в конечном итоге принять продуманное решение, стоит ли запускать проект, осуществлять инвестиции или выходить на новый рынок.

Поэтому систематический анализ рисков и новых возможностей должен стать элементом работы каждого предприятия. Так отлаженная система управления рисками может стать устойчивым конкурентным преимуществом предприятия, в частности на зарубежных рынках. ■



Яна Марлен Акерманн и ее команда BDG Vietnam помогают европейским компаниям осваивать вьетнамский рынок, устанавливать и расширять контакты с вьетнамскими предприятиями. Ранее она работала в концерне Bayer AG, отвечая за вопросы управления рисками, соответствия нормативным требованиям и оптимизации процессов.

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ИЗДАНИЯ

Журнал
«Fit for Partnership with Germany»
Программа Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi) по подготовке управленческих кадров

Выпуск 2/2013

Издатель:

Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Программа Федерального министерства экономики и технологий Германии (BMWi) по подготовке управленческих кадров
Раймут Дюринг, руководитель Программы
E-Mail: mp-pr@giz.de
Интернет: www.giz.de/gc21/mp

Ответственные за выпуск:

Кристина Отто, Даниэль Штрубе

Редакторы:

Аксель Ваплер (ответственный),
Дг Герд Шимански-Гайер, Ян Лёхер,
Даниэль Штрубе, Наталия Астрин

Оформление:

Diamond media GmbH, Мириа де Фогт

Авторы фотографий:

Малика Абдуганиева, Ирина Алексиадис,
Наталия Астрин, Герхард Бланк, Ханна Бэтц,
Рене Вальтер, Аксель Ваплер, Тристан Востри,
Харальд Кан, Виктор Катиков, Ян Лехер,
Ранджа Ораби, ТПП Мюнхена и Верхней Баварии,
Катрин Трушевский, Андреа Элеш,
Вероника Фернандес Карунчо, BMWi, CDC Кельн,
DMAN Целле, DRMN e.V., Europanorator Берлин,
Fotolia, GIZ, INVENT Moldova, iStock, Kaiser Construction, Shutterstock

В подготовке выпуска участвовали:

Наталия Астрин, Елена Бей, Мартин Бенсли,
Ханна Бэтц, Аксель Ваплер, Карина Габриэльян, Ян Димог, Натан Дич, Елена Ильинкова, Тобиас Кнуббен, Алекс Мамонтов,
Фолькхард Михель, Кристина Отто, Татьяна Пивоварова, Гидо Райнш, Катрин Трушевский,
Изольда Хайнц, Юлия Хаун, Чжаоюй Цуй,
Омар Шарифи, Рональд Шульц

Перевод (русское издание):

Юрий Алексеев, Наталия Астрин, Наталия Сафронова, Армен Хованнесян, Tomarenko Fachübersetzungen

Перевод (английское издание):

Сара Смитсон-Комптон, Элизабет Хессет, Нора Шмидт, Tomarenko Fachübersetzungen

Периодичность издания:

2 раза в год

Дата издания данного выпуска:

декабрь 2013 г.

Срок сдачи следующего выпуска в печать:

15 марта 2014 г.

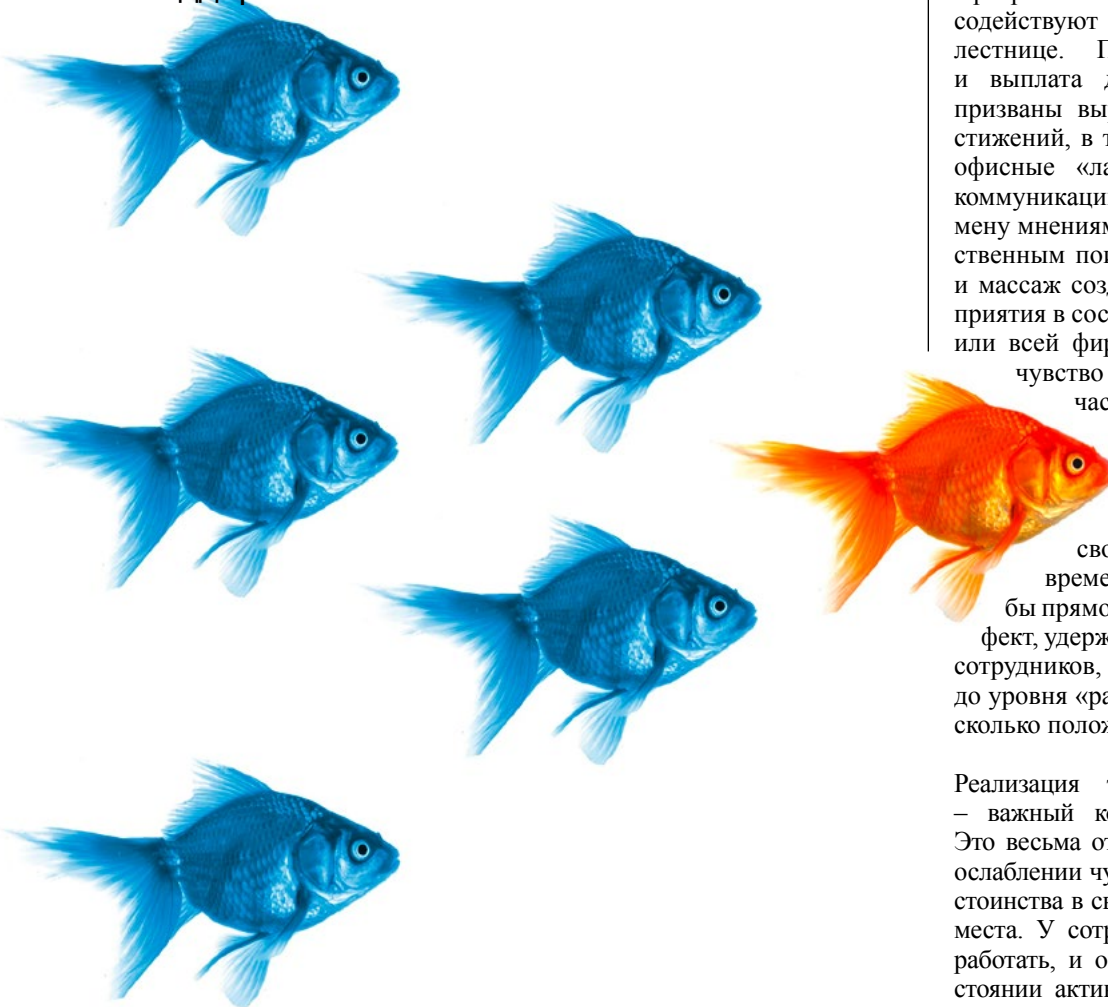
Все права защищены. Полная или частичная перепечатка только с предварительного разрешения редакции. Несмотря на максимально тщательную подготовку издания, ответственности за возможные ошибки и опечатки мы не несем. Демаркационные линии на картах не означают признания границ и территорий с точки зрения международного права.

При финансовой поддержке Федерального министерства экономики и технологий

ISSN 2195-8726

Мотивация сотрудников в повседневной жизни компании

«Совокупность причин, побуждающих к действию» – таково этимологическое толкование термина «мотивация». Неврология, в свою очередь, характеризует мотивацию как «энергию для целенаправленного поведения», то есть готовность к действию. Эта энергия есть в каждом человеке. Ее необходимо активировать, а затем поддерживать.



Мотивированные сотрудники занимают лидирующее положение в списке пожеланий компаний, и в этом отношении прилагается немало усилий. С темой «Мотивация сотрудников» компаний, как правило, связывают три основных направления:

- использование готовности к максимально возможной производитель-

ности и личностного потенциала сотрудника в сочетании с увлеченностью и самоотдачей при выполнении своих обязанностей;

- долгосрочное сохранение внутри компании как уже наличествующих у сотрудника, так и приобретенных им на фирме знаний, навыков и опыта;

- сохранение положительного имиджа и поддержание репутации компании как чрезвычайно важных факторов не только по отношению к клиентам, но и при поиске персонала в условиях нехватки квалифицированных кадров.

Итак, имеется достаточно веских оснований, чтобы заняться этой темой серьезно. В компаниях существует перечень широкого спектра мер, призванных, согласно выводам психологии труда, охватить целый ряд потребностей и обеспечить устойчивую мотивацию сотрудников или, по меньшей мере, стимулировать ее.

Программы продвижения по службе содействуют подъему по карьерной лестнице. Премияльная система и выплата денежных поощрений призваны выражать признание достижений, в то время как открытые офисные «ландшафты» с зонами коммуникации – содействовать обмену мнениями и коллективным умственным поискам. Свежие фрукты и массаж создают комфорт, а мероприятия в составе коллектива отдела или всей фирмы вызывают доброе чувство общности, сопричастности. Но могут ли такие меры привести к намеченной цели, или все это лишь стимулы, теряющие свою силу с течением времени? Тогда они давали бы прямо противоположный эффект, удерживая в компаниях и тех сотрудников, чья мотивация упала до уровня «работать только столько, сколько положено», а то и ниже.

Реализация трудового потенциала – важный компонент самооценки. Это весьма отчетливо проявляется в ослаблении чувства собственного достоинства в связи с потерей рабочего места. У сотрудников есть желание работать, и они, как правило, в состоянии активизировать свой трудовой потенциал и поддерживать эту активность самостоятельно. Однако для этого необходимо наличие определенной среды, в условиях которой это желательно и возможно, т.е. нет ничего, что может привести к снижению готовности к реализации трудового потенциала – демотивации. В иерархических системах центральная роль здесь принадлежит непосредственным руководителям. Именно они своим стилем руководства влияют на качество рабочей среды и способны лучше всех выявить индивидуальные

факторы мотивации сотрудников. Как правило, любой лидер может создать среду неограниченного приложения трудовой активности и активизировать потенциал сотрудника с помощью следующих рычагов:

Резонанс

Сотрудникам хочется быть замеченными, им нужен резонанс. Даже мимолетный кивок руководителя сигнализирует сотруднику: «Я вижу тебя, ты – наш человек!» Но такие жесты признания должны быть искренними. У людей на это очень чуткие «антенны», и отсутствие искренности руководителя ведет к стремительной потере его авторитета.

Придание труду смысла через причастность к общим целям

Следует неизменно и в различных формах подчеркивать связь индивидуальных задач с общими целями предприятия. Сотрудники должны осознавать, в чем заключается их роль в достижении общей цели, а также понимать, какими могут быть последствия для этой цели, если их обязанности будут выполняться неверным образом.

Вызовы

Вызовы не приводят сотрудников в отчаяние – они лишь требуют приложения усилий, которые сотрудникам в данной форме представляются новыми, но не выходящими за пределы их возможностей. И здесь им прежде всего необходимы доверие и поддержка начальства. Только так можно надежно развивать компетенции.

Адекватность сферы работы

Не только ясность поставленной задачи и разграничение обязанностей, но и адекватная этой задаче свобода принятия решений создают рамки индивидуальной сферы действий сотрудника. Четкий «радиус действия» позволяет ему, работая самостоятельно, проявить себя наилучшим образом.

Регулярность обратной связи

Работа без обратной связи подобна вождению автомобиля без спидометра. Регулярная обратная связь в процессе работы помогает сотрудникам сориентироваться в вопросе о том, что им следует сохранить, улучшить, а также что и в каком направлении они могут изменить, чтобы оптимально выполнять свои задачи. Ежегодных формальных бе-

сед с персоналом для этого далеко не достаточно.

Одобрение путем признания результатов

Своевременная реакция на хорошо выполненную работу является важным подтверждением заслуг сотрудников, что необходимо для поддержания их мотивации. Следует отмечать конкретно, в чем именно выразилась качественность выполненной работы, например: «точность исполнения, несмотря на крайне



сжатые сроки» или «полностью уложились в заданные сроки, несмотря на задержку поставок субподрядчиков». Беспредметная похвала практически бесполезна, поскольку она не свидетельствует о том, что руководитель действительно проявил интерес к делу и знаком с его деталями.

Применение знаний и опыта

Сотрудники компании с каждым днем набирают новые профессиональные знания и опыт – будь то по работе с клиентами, приборами, продуктами или процессами. За счет этого возрастает их потенциал. Часто он остается нераспознанным и, следовательно, невостребованным, несмотря на то, что самим сотрудникам хотелось бы его задействовать.

В целом, приведенная здесь информация не нова, в ней нет фундаментальных открытий. Однако в корпоративных буднях можно найти и другие сценарии.

Управленцы, особенно среднего уровня, в значительной степени зависят от воли других. Нагрузка на них велика, поскольку – помимо своих непосредственных обязанностей – они задействованы в еще одном или нескольких проектах. Это сказывается на чрезвычайно высокой плотности их рабочего графика, в результате

чего у них практически не остается времени на осуществление собственных управленческих задач.

При этом время – один из ключевых факторов, лежащих и в основе настоящих рекомендаций. Сотрудники многих фирм сетуют на то, что видят свое начальство в лучшем случае между двумя брифингами и не могут улучшить момент, чтобы обговорить пару вопросов. Поэтому, что касается признания трудовых достижений, то считается, что если никто ничего не говорит, значит, все идет как надо. Вместо целенаправленной подготовки к новым задачам сотрудникам все чаще и чаще приходится «прыгать в ледяную воду», и зачастую они чувствуют себя не в состоянии выполнить эти задачи. К тому же их диапазон принятия решений ограничивается малопродуктивным образом, например, административными требованиями по работе с электронными данными. Совещания рабочих групп скорее посвящены информированию подчиненных о насущных технических и корпоративных требованиях и в меньшей степени улучшению целенаправленного сотрудничества или совместному обдумыванию проектов. И часто с уходом сотрудника на пенсию компанию покидают десятилетия уникального опыта, поскольку накопленное ноу-хау ни в какой форме не сохраняется.

Это лишь некоторые примеры систематичной демотивации на фирмах. Причинные связи, по всей видимости, остаются неосознанными, поскольку противоречие по отношению к изъясленному желанию иметь мотивированный персонал слишком уж очевидно. Но на этом фоне отчетливее видно, какой эффект могут иметь перечисленные здесь меры по мотивации персонала. Конечно, они не могут построить то, что одновременно разрушается с другой стороны. Секрет высокой мотивации сотрудников заключается, скорее, в чутком и признательном руководстве, чем в изобилии стимулов. ■



Никола Брандес из Гамбурга – тренер по вопросам персонала, консультант руководителей предприятий, она также оказывает оперативную поддержку при реализации процессов преобразований на МСП.

Секрет успешных брендов

Кока-Кола против Пепси: сражение титанов. При дегустации напитков вслепую 51 процент предпочитает Пепси. А без повязки на глазах предпочтение Кока-Коле отдают 65 процентов. Что это означает для бренда? Привлекательность бренда Кока-Кола выше, чем аргументы в пользу качества и вкуса Пепси. Притягательность бренда становится решающим дополнительным атрибутом, дополнительной ценностью для целевой группы.



Бренды обладают ценностью. Они создают дополнительную полезность, которую не приносит продукт как таковой. Бренд – центральный аргумент в пользу приобретения товара, однозначное конкурентное преимущество. Но, помимо этого, бренды служат и ориентиром в торговле, они упрощают принятие покупательских решений. Бренды придают уверенность в правильности выбора, они – надежные спутники, которым хочется хранить верность. Короче, сильные бренды могут создавать положительные эмоции у покупателя. И это конкурентное преимущество – сильный аргумент против возможной ценовой борьбы с конкурентами.

Но как создаются сильные бренды? В чем секрет успешных брендов и как использовать их для своего бизнеса?

EVE & ADAM (Ева и Адам): 7 стратегий успеха сильных марок

Е = Emotion (эмоция)

Из нейромаркетинга мы знаем, что осознается лишь каких-то пять процентов сенсорных ощущений; остальные 95 мы переживаем вне рации, на эмоциональном уровне. Сильные бренды умеют коммуницировать напрямую и, обращаясь к чувствам, влиять на поведение покупателя.

Выбирая между продуктом, вызывающим положительные эмоции, и нейтральным или даже отталкивающим продуктом, покупатель легко принимает решение в пользу того, который его эмоционально привлекает. Аналогичная ситуация создается в сегменте B2B (бизнес для бизнеса). И здесь многое зависит от эмоций. Особое значение придается надежности, доверию и профессионализму.

В принципе, можно сказать, что чем симпатичнее бренд, тем выше его привлекательность.

V = Vertrauen (доверие)

Доверие – основа любого сильного бренда. Но как создать доверие к собственному бренду?

Прежде всего, важно знать, что доверие – это величина, вырастающая не за один день. Доверие определяется стабильно высоким качеством продукции и сервиса, высокой степенью надежности, непрерывности и постоянства.

Для выработки доверия руководство компании должно позаботиться о том, чтобы все – от топ-менеджера до рядового сотрудника – подтверждали делом преданность ценностям компании и делали все для обеспечения высокого качества изделий и обслуживания.

Особо показательный пример – компания Miele, конкурентные преимущества которой однозначно сформировались благодаря культуре доверия на всем предприятии и бескомпромиссному стремлению быть лидером качества.

Е = Einzigartigkeit (уникальность)

Любой сильный бренд обязательно воспринимается как нечто самобытное и легко узнаваемое. Бренд, не обладающий уникальностью, никогда не сможет стать сильным брендом.

Как же возникает уникальность? Уникальность планируема – это хорошая новость. Уникальность бренда заключается в его коренных свойствах, «изюминке» или уникальном качестве (USP), плюс идентичности бренда. Если основная компетенция бренда отвечает на вопрос о том, каков спектр характеристик и свойств, то «изюминка» определяет специфичность, то, что делает его особым, что дает однозначное конкурентное преимущество. Поскольку сами

изделия для конечного потребителя могут быть легко заменимыми, растет значение таких нематериальных факторов, как сервис и, прежде всего, идентичность бренда. Идентичность понимается как сумма всех личностных свойств, которые мы приписываем бренду. Придание свойств человеческого характера – краеугольный камень, на котором зиждется здание сильного, эмоционально заряженного бренда.

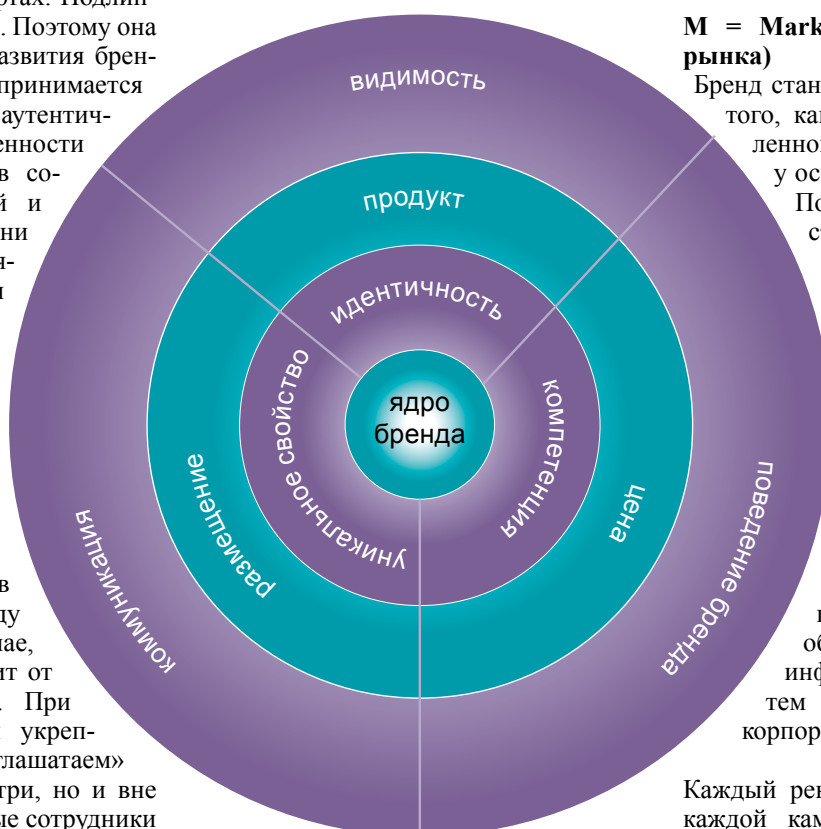
A = Authentizität (подлинность)

Сильные бренды воспринимаются как подлинные в своем поведении и в своих внешних чертах. Подлинность рождает доверие. Поэтому она особенно важна для развития бренда. Но когда бренд воспринимается как подлинный или аутентичный? Важно, чтобы ценности бренда укоренились в сознании руководителей и сотрудников, чтобы они ежедневно проявлялись в их жизни. При этом руководители предприятия подают пример для других и распространяют ценности бренда, демонстрируя их на практике, по всему предприятию. Заразить рядовых сотрудников энтузиазмом в отношении к бренду можно лишь в том случае, если энтузиазм исходит от высшего руководства. При этом глава компании укрепляет бренд, являясь «глашатаем» бренда не только внутри, но и вне компании. Но и рядовые сотрудники предприятия во все большей степени становятся «глашатаями» бренда. Если сотрудники отстаивают свой бренд и идентифицируют себя с ним, ценности бренда начинают жить реальной жизнью («поведение бренда»), а посыл бренда распространяется через социальные сети, например, Facebook или Twitter. Тем самым сотрудники становятся аутентичными мультипликаторами своего предприятия – «глашатаями» бренда.

D = Durchgängigkeit (последовательность)

Посыл, исходящий от бренда, должен стать видимым, приобрести наглядную визуальную форму и последовательно использоваться в коммуникациях везде там, где происходит контакт с брендом. Для этого необходимо создать единую,

системную и последовательную оболочку вокруг ядра бренда – т.н. фирменный стиль (Corporate Design или Brand Design). Под этим понимается разработка логотипа, слогана, цветовой гаммы, шрифта, стиля фотографий и иллюстраций и т.д. Эта оболочка должна индивидуально подстраиваться под каждое средство рекламы и использоваться в неизменной форме. В результате клиент при каждом контакте с брендом воспринимает послание, исходящее от бренда, в идентичной форме. Рождается единый и последовательный образ бренда.



© Модель бренда Eve & Adam | Ангела Леманн

A = Auf Augenhöhe (общение на равных)

Для успешных брендов характерна, прежде всего, четкая ориентация на клиента. Решающую роль при этом играет задача «привести клиента в восторг». Необходимо выяснить, что именно клиенты ожидают от Вашей продукции или Ваших услуг. Каковы их покупательские мотивы, настрой и ожидания в отношении Вашего продукта. Если Вы это знаете, то Вы знаете и минимальные требования, которые необходимо выполнить. Но если Вы хотите обеспечить прочную лояльность клиента, то предлагайте ему дополнительные преимущества, которых он и НЕ ОЖИДАЛ, потому что именно такие сюрпризы и при-

водят клиентов в восторг. Пример возможности привести клиента в восторг – это сделать его частью предпринимательского процесса. Привлекайте клиентов к участию в разработке новых продуктов, к оформлению упаковки, к подбору ассортимента. Программы, используемые в социальных сетях типа Facebook, или мобильные приложения создают для этого различные возможности. В сегменте B2B, естественно, по-прежнему первостепенное значение имеют личный контакт и взаимное доверие между заказчиком и поставщиком.

M = Marktdurchdringung (охват рынка)

Бренд станет сильным лишь после того, как он достигнет определенной степени известности у основной целевой группы. Почти 100-процентную степень известности на массовом рынке имеют такие глобальные бренды, как «Кока-Кола» или «Макдоналдс». Предприятиям меньших масштабов следует стремиться укреплять бренд в нишевых сегментах рынка.

Для достижения большого охвата рынка необходимо распространять информацию о бренде путем продуманной стратегии корпоративных коммуникаций.

Каждый рекламный лозунг и идея каждой кампании должны обязательно подкреплять центральное ядро бренда. И для традиционных печатных средств информации, и для наружной рекламы, и для интернет-ресурсов верно одно: креативная идея лучше большого бюджета. Чем лучше и необычнее идея, тем меньше финансовых средств требуется для охвата рынка. Идеи должны быть неожиданными для целевой группы, захватывать ее эмоционально и приводить в восторг. ■



Ангела Леманн консультирует руководителей различных компаний – от МСП до крупных концернов – по вопросам стратегической и коммуникативной ориентации брендов. Более 10 лет она руководила маркетинговым агентством в Нью-Йорке и Сан-Франциско, разрабатывая стратегии брендов и концепции коммуникаций для североамериканского рынка.

Global Campus 21®

Программа подготовки управленческих кадров Федерального министерства экономики и технологий Германии в Интернете:

www.giz.de/gc21/mp

Вся информация для участников и заинтересованных лиц – на сайте!

Познакомьтесь уже сегодня с Вашими будущими деловыми партнерами!

Через нашу **Кооперационную биржу** на сайте www.giz.de/gc21/mp/kooperationsboerse Вы сможете подобрать себе конкретного потенциального делового партнера:

- удобный список потенциальных деловых партнеров
- сортировка по странам, отраслям или продуктам
- даты приезда иностранных представителей



Нам важно узнать Ваше мнение!

На сайте www.giz.de/gc21/mp/feedback Вы можете оставить нам свои комментарии по поводу этого выпуска журнала.



Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Friedrich-Ebert-Allee 40
53113 Bonn
T +49 228 4460-1227
F +49 228 4460-1333
E mp-pr@giz.de
www.giz.de/gc21/mp

Manager Training Programme

Supported by:



Federal Ministry
of Economics
and Technology