

Journal

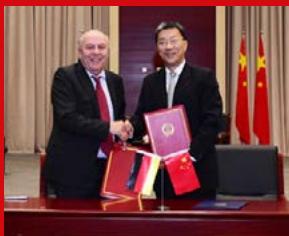
Fit for Partnership with Germany

Выпуск 9
на русском языке

Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии
по подготовке управленческих кадров



В фокусе: конкуренция



**Продлено соглашение
с Китаем**

Программа с Китаем
продлена до 2019 года
Стр. 5



**Пилотная группа из
Ирана**

24 иранских руководителя
успешно стартовали в
Германии
Стр. 12

gíz

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



ПРЕДИСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЯ 3

НОВОСТИ 4-8

- Второе заседание Германо-Индийского Управленческого комитета 4
- 10-летний юбилей в Беларуси 5
- Продлена двусторонняя Программа с Китаем 5
- Грузия: официальный старт Программы 6
- Следующий этап в Монголии 6
- Преемственность и новшества в Казахстане 7



Узбекистан: Долгосрочность – залог успешного сотрудничества 8

Программа с Россией продлена до 2018 года 8

ГЕРМАНИЯ 9-19

- Пилотный проект для автомобильной индустрии 9
- 10-я международная конференция партнеров Программы 10
- Иран: Между традициями и Индустрией 4.0 12
- 8-й диалог предпринимателей в Бонне 12
- Трансфер знаний – многогранность и тесная связь с практикой 13



Солнечная энергетика Индии: накануне рывка 14

- Лидерство: Тренируйся, чтобы уметь быть партнером 16
- «Тесно увязывать цели бизнеса и образования» 17
- Подбор и квалификация персонала 19

СТРАНЫ-ПАРТНЁРЫ 20-29

Вручена инновационная премия Мексики 20

Fit for Business with China 20



Беларусь: Интервью с партнерами Программы 21

Представительство немецкой экономики в Беларуси 24

Стратегический менеджмент 26

Украина: 15 лет Программе! 27

Традиции и инновации в Центральной Азии 28

В ФОКУСЕ 30-44

В фокусе: конкуренция 30

Политика Германии в области конкуренции 31

Карта: Инновации и внешняя торговля в странах-партнерах Программы 34

Кооперация: Козырь в конкурентной борьбе	36
Стратегии конкурентной борьбы в торговле	38
Электронное управление закупками как конкурентное преимущество	41
Меньше управлять, больше делать!	42
Украина: Импульс для инноваций	44
ВЫПУСКНИКИ 45-47	
Мексиканские выпускники Программы в Гамбурге	45
Кыргызстан: «Связующее звено для Германии»	46
Россия: Постпрограммная работа в 2017 году	47
УСПЕШНЫЕ УЧАСТИКИ 48-55	
Египет: Зеленая энергетика зажигает	48
Вьетнам: Стать самос- тоятельным консультантом	49
Индия: От Бахума до Пуны – 6 800 километров	50
Мексика: Мексиканский мед в Германию	51
Россия: Чтобы открылись новые двери	52
Китай: Биотопливо вместо угля	53
Монголия: Новые напитки	54
Кыргызстан: «Предприятие не должно стоять на месте»	55
СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ 56-59	
Кросскультурные различия или разрушение межкультурных барьеров: Восток и запад	56
Эффективная презентация компаний	56
ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ	49
КОНТАКТНЫЕ РЕКВИЗИТЫ GIZ	60

Дорогие друзья Программы!

Для Программы подготовки управленческих кадров 2016-ый год стал годом роста и юбилеев. В предыдущем выпуске журнала мы уже сообщали о том, что началась Программа с Ираном. За прошедшее время пилотная группа иранских руководителей побывала в Германии и успешно прошла подготовку в конце 2016-го года.



Было чему порадоваться и в Беларуси, Германии, России, Узбекистане и Украине. В этих странах Программа отпраздновала свой юбилей. Белорусская и узбекская Программы отметили свои десятилетние годовщины. За десять лет благодаря Программе многие выпускники из этих стран наладили контакты и успешно работают с немецкими предприятиями. В рамках программы «Fit for Business with Russia» немецкие управленцы также уже в течение десяти лет интенсивно готовятся к выходу на российский рынок, устанавливая деловые связи и создавая стратегические партнерства. В Украине осенью 2016-го года Программа отметила свой уже 15-летний юбилей. Более 1 100 руководителей прошли подготовку и внесли свой вклад в укрепление двусторонних отношений и экономическое развитие своей страны.

Значение Программы продемонстрировала 10-я международная конференция стран-партнеров, состоявшаяся в Берлине в начале декабря 2016-го года. Отрадно, что на конференцию съехались представители практически всех стран. Они получили хорошую возможность обменяться опытом и расширить сетевые контакты. Активность участников в очередной раз показала, как важны такие встречи, причем не только для новых партнеров Программы. Центральной темой конференции стали инновации. Участники конференции обсудили широкий спектр вопросов – управление инновациями, типично немецкие инновационные стратегии, значение инноваций для Программы.

Инновации играют важнейшую роль и в сфере конкуренции. Ведь для того, чтобы сохранять позиции на рынке и обеспечивать конкурентные преимущества, необходимо постоянно создавать новое. Не только новые продукты, но и новые методы и процессы – в управлении, сбыте, работе с человеческими ресурсами, маркетинге. Активная конкуренция – вызов для всех предприятий и в первую очередь для МСП как в Германии, так и в большинстве стран-партнеров Программы. И это нельзя недооценивать. О чем следует задуматься компаниям, стремящимся сохранить инновационность, какие стратегии и факторы успеха помогают им продвигаться на рынке, какие формы сотрудничества могут обеспечить решающее конкурентное преимущество именно для МСП – об этом рассказывают материалы этого выпуска, посвященные вопросам конкуренции.

Желаю вам приятного и полезного чтения!

Ваш Раймут Дюринг

Второе заседание Германо-Индийского Управлеченческого комитета

Make in India – с помощью немецкой экспертизы



На втором заседании Германо-Индийского управлеченческого комитета в Нью-Дели

Целый субконтинент в качестве партнера для проведения и совершенствования Программы подготовки управлеченческих кадров – это означает серьезные задачи. Во время второго – после старта Программы в 2009 году – заседания Германо-Индийского Управлеченческого комитета быстро стало ясно, что трудности преодолены, Программа успешно продолжается и стороны готовы даже расширить ее.

Нью-Дели. Обсудить ход реализации Программы, подвести итоги прошедших двух лет и определить основные направления работы в ближайшие годы – такова была цель встречи представителей Федерального министерства экономики и индийского Министерства торговли и промышленности 18 октября 2016 года. Вместе с сотрудниками посольства Германии, Германо-Индийской внешнеторговой палаты и агентства Germany Trade & Invest операторы Программы с немецкой и индийской стороны проанализировали стажировки, которые прошли более 520 участников Программы из Индии.

Сопредседатель с индийской стороны, начальник департамента Министерства экономики и индустрии Шри Атул Чатурведи дал высокую оценку Программе, назвав ее превосходным средством для развития менеджерских качеств у индийских предпринимателей. По его словам, она удачно дополняет кампанию «Make in India», проводимую индийским правительством под руководством премьер-министра Нарендра Моди. Инициатива должна обеспечить высокие темпы развития отечественной экономики путем проведения глубоких реформ.

Многие из тех, кто в последние два года прошел стажировку в рамках Программы, задействованы в проектах, реализуемых в рамках кампании «Make in India». Как заявил замдиректора управления BMWi Карл Вендлинг, немецкая сторона вполне удовлетворена стабильным ходом реализации Программы. Следствием живого интереса к Программе в Индии стало установление многочисленных бизнес-связей между немецкими и индийскими предприятиями. Индийская сторона в свою очередь подчеркнула, что видит значительный потенциал для увеличения количества стажеров или формирования собственных отраслевых групп.

Долгосрочность как фактор успеха

Операторы Программы из обеих стран также довольны ее развитием. Стажировка в Германии вызывает сначала «изменения в головах», которые затем ведут к изменениям в собственном бизнесе, сказал представитель Конфедерации индийской индустрии (СИ) Амит Сангхи. Более четкая ориентация на нужды потребителя, социальная ответственность предпринимателя, управление инновациями, «зеленые» технологии – вот только некоторые из новых

элементов, появившихся в предпринимательских стратегиях выпускников Программы. Разумеется, Программа укрепляет и конкретные внешнеэкономические связи. Сангхи убедительно подтвердил это цифрами роста экспортных и импортных поставок. Удачный пример из практики: буквально накануне заседания поступила информация, что один из выпускников Программы зарегистрировал собственную компанию в Германии. Вряд ли это смогло бы произойти без участия Программы!

Раджпаль Сингх из Федерации торгово-промышленных палат Индии (FICCI) перечислил хорошие результаты, полученные индийскими предпринимателями по таким показателям, как развитие бизнеса, рост объема продаж, внедрение новых технологий, импорт из Германии. Он подчеркнул, что Программа ценна, прежде всего, долгосрочностью результатов: «Во многих случаях требуется от пяти до шести лет, чтобы обеспечить финансирование и реализовать все идеи». По его словам, еще один позитивный фактор заключается в том, что Программа получила известность во многих регионах страны и привела к установлению горизонтальных связей между выпускниками.

Раймут Дюринг, руководитель Программы в GIZ, назвал Программу с Индией «стабильным и устойчивым звеном» в общей структуре Программы BMWi. В Германии отмечают, что менеджеры из Индии чрезвычайно активны при налаживании индивидуальных деловых контактов – и часто добиваются успеха.

Такая установка облегчает выход на индийский рынок и для немецких предпринимателей. Чатурведи рассказал об инициативе посольства Индии в Берлине «Создадим в Индии средний класс», в рамках которой немецким инвесторам при выходе на индийский рынок предлагается «межкультурная поддержка». Он предложил подумать об использовании синергии этих двух программ. В итоге стороны достигли договоренности в 2017 году подписать новый Меморандум о сотрудничестве до 2020 года – если будет возможно, с прежним количеством участников. Также планируется усилить работу с выпускниками Программы и увеличить долю женщин-участниц в Программе. ■

10-летний юбилей Программы в Беларуси



Выпускники и партнеры
Программы на юбилее

Минск. Десять лет назад, в ноябре 2006 года завершилась первая стажировка белорусских управленцев в Германии. Так родилась Программа BMWi по подготовке управленческих кадров Беларуси. Вместе с тогдашними и нынешними белорусскими партнерами – Министерством экономики Республики Беларусь и Институтом бизнеса и технологий управления (ИБМТ) Белорусского государственного университета – немецкая сторона осенью 2006 года заложила краеугольный камень для успеха нового двустороннего проекта. За прошедшие десять лет, к юбилейному торжеству 23 ноября 2016 года, 402 представителя белорусских предприятий, руководителей и специалистов, прошли подготовку в Германии и установили целый ряд контактов с немецкими компаниями.

Многочисленные участники торжественной церемонии в Минском международном образовательном центре имени Йоханнеса Рай, партнеры и выпускники Программы, подчеркнули ее важность для Беларуси.

«Программа представляет собой флагманский проект в экономическом сотрудничестве Германии и Беларуси», – отметил Петер Деттмар, посол Германии в Республике Беларусь. Йилдиз Гетце, руководитель департамента BMWi, подчеркнула, что своими достижениями Программа обязана многолетним доверительным отношениям с белорусскими партнерами. Особо важную роль при этом играют тщательный отбор кандидатов и качественная подготовка будущих участников.

Профессор Владимир Апанасович, директор ИБМТ, в свою очередь отметил значение белорусской ассоциации выпускников для успеха Программы. Будущим участникам полезен опыт выпускников прошлых лет, ассоциация помогает им в реализации целей стажировки в Германии. Одним из перспективных стратегических направлений работы с выпускниками, по мнению Апанасовича, является тесное взаимодей-

«Программа – это флагманский проект экономического сотрудничества».

Петер Деттмар, посол Германии

ствие с участниками, результаты которых служат примерами передовой практики. Их опыт и модели успеха находят применение и в других проектах кооперации.

Перед фуршетом состоялся форум партнеров белорусской ассоциации выпускников Программы ABCooperation и Немецко-белорусского экономического клуба DBWC. Выпускники Программы и эксперты из Германии и Беларуси разбились на несколько рабочих групп, в которых завязалась оживленная дискуссия об имидже белорусских предприятий. Сравнивая белорусские компании с немецкими, участники сделали выводы, которые могут положительно сказаться на взаимоотношениях с представителями организаций и предприятий других стран. Участники сошлись во мнении о том, что положительному имиджу особенно способствуют такие черты, как надежность, пунктуальность и качество. Именно они служат факторами успеха. «Эмоциональные связи позволяют конструктивно разрешать межличностные конфликты в быту», – отметил в своем убедительном выступлении Dr Александр Кнут, представитель немецкого консультационного центра Berlin Economics. – А вот в деловой сфере вернуть пошатнувшееся доверие практически невозможно. Так же трудно восстановить утраченный имидж компании».

фликты в быту, – отметил в своем убедительном выступлении Dr Александр Кнут, представитель немецкого консультационного центра Berlin Economics. – А вот в деловой сфере вернуть пошатнувшееся доверие практически невозможно. Так же трудно восстановить утраченный имидж компании».

Продлена двусторонняя Программа с Китаем



Матиас Махник (BMWi) и Хуай Цзиньпэн (Министерство промышленности и информатизации КНР)

Пекин. Программа подготовки управленческих кадров из Китая продлена до 2019 года. 1 ноября 2016 года в Пекине Матиас Махник, госсекретарь Федерального мини-

стерства экономики и энергетики Германии, и замминистра промышленности и информатизации КНР Хуай Цзиньпэн подписали Меморандум о сотрудничестве в области

подготовки управленческих кадров для немецких и китайских малых и средних предприятий.

Двусторонняя программа с Китаем продолжается. Подготовка китайских управленцев к установлению деловых контактов и к экономическому сотрудничеству с немецкими предприятиями началась в 2007 году. В свою очередь немецкие руководители проходят подготовку в Китае. Для них в 2012 году была запущена соответствующая программа «Fit for Business with China».

Грузия: официальный старт Программы



Уве Бекмайер (BMWi) и Кетаван Бочоришвили (Министерство экономики Грузии) после подписания документов

Берлин. Все барьеры преодолены: 16 июня 2016 года в Берлине Программа подготовки управленческих кадров в Грузии получила официальную основу. После успешной стажировки пилотной группы в Германии в начале 2016 года представители

министерств экономики обеих стран подписали Меморандум о сотрудничестве. Уве Бекмайер, парламентский статс-секретарь Федерального министерства экономики и энергетики и заместитель министра экономики Грузии Кетаван Бочоришвили

выразили свою уверенность, что Программа будет содействовать устойчивому экономическому развитию кавказской страны. «Высококвалифицированные специалисты, владеющие современными методами управления, способны внести важный вклад в развитие экономики Грузии, – заявил Бекмайер. – Реализуя Программу, мы намерены оказывать поддержку стране в процессе сближения с ЕС. Кроме того, мы укрепляем двусторонние экономические отношения».

Среди зарубежных торговых партнеров Грузии по данным 2015 года Германия занимает шестое место, двусторонний торговый оборот составляет 454 миллионов евро. Грузия экспортирует в Германию в первую очередь продукты питания, текстиль, цветные металлы и закупает там автомобили и запчасти, оборудование, химическую и электротехническую продукцию. ■

Продолжение Программы с Монгoliей



Берлин. 21 июня 2016 года состоялась встреча представителей BMWi и посольства Монголии, на которой было подтверждено продолжение реализации Программы подготовки управленческих кадров с Монголией до 2019 года. Программа проводится уже в течение семи лет, насчитывает более 250 выпускников и, как и прежде, рассматривается как важный инструмент двустороннего сотрудничества. «Наряду с Китаем и Россией, двумя крупнейшими соседями Монголии, в качестве важных торговых партнеров выступают, в первую очередь, ЕС и особенно Германия, – заявил Цолмон Болор, посол Монголии в Берлине. – Программа подготовки управленческих кадров является крайне полезной мерой для усиления экономического сотрудничества между нашими странами». Куюнг Ганбаатар, вице-президент и управляющий Монгольской федерацией работодателей (MONEF), ответственный за координацию Программы в Монголии,



Уве Бекмайер (BMWi) и посол Монголии Цолмон Болор (справа) твердо намерены продолжать сотрудничество

отметил: «Уже давно Германия сопровождает Монголию на ее пути к рыночной экономике. В настоящее время это – единственная страна, которая проводит двустороннюю программу, в которую напрямую вовлечен частный бизнес и благодаря

которой так активно развиваются германо-монгольские торговые связи». Уве Бекмайер, парламентский статс-секретарь BMWi, в свою очередь, похвалил Программу в целом и вновь подчеркнул необходимость ее реализации. ■

Преемственность и новшества в Казахстане



Продлено соглашение о Программе: Экхард Франц, BMWi (3-й справа), и Альберт Рай, Министерство промышленности и новых технологий Казахстана (2-й слева)

В Казахстане Программа работает уже двенадцать лет. За это время почти 600 казахстанских управленцев прошли стажировку в Германии. В 2016 году произошел ряд интересных событий, которые свидетельствовали как о преемственности, так и о новшествах в проведении Программы.

Астана. Федеральное министерство экономики и энергетики Германии (BMWi) продолжает совместную Программу с Казахстаном. С казахстанской стороны профильное Министерство национальной экономики выделило средства для продолжения собственной программы подготовки кадров «Деловые связи» до 2018 года. Обучение по этой национальной программе является обязательным условием при отборе кандидатов на прохождение стажировок в Германии. Планируется, что в рамках национальной программы подготовку ежегодно будут проходить 500 руководителей МСП Казахстана. Независимо от того, будут ли они после этого подавать документы на стажировку в Германии, приобретенные во время обучения компетенции пригодятся им в дальнейшей работе. У желающих пройти однокурсовую стажировку в Германии уже появится требуемый багаж знаний и умений, так как казахстанская программа ориентируется на систему компетенций, используемую в Программе BMWi. Название «Деловые связи» свидетельствует о том, что правительство в Астане оказывает целевую поддержку экономическому взаимодействию между странами.

Как обычно, продолжение сотрудничества между BMWi и казахстанским экономическим ведомством было закреплено подписанием совместно-

го меморандума о сотрудничестве. В ходе заседания межправительственной рабочей группы «Торговля и инвестиции» главы обеих делегаций Dr Экхард Франц, директор управления BMWi, и д-р Альберт Рай, замминистра промышленности и новых технологий Казахстана, высоко оценили значение Программы: приобретенные казахстанскими менеджерами профессиональные, социальные и межкультурные компетенции делают их предприятия более конкурентоспособными и создают взаимовыгодные партнерские отношения между предпринимателями обеих стран.

Новые партнеры по проведению Программы

Новшество в казахстанской программе «Деловые связи» заключается в смене оператора программы. После

многолетнего успешного сотрудничества с агентством поддержки малого и среднего бизнеса ДАМУ общество GIZ с 1 января 2016 года работает с новым партнером-координатором работы по Программе, так как конкурс на право реализации казахстанской программы повышения квалификации управленцев выиграла другая организация. Созданная в 2013 году Национальная палата предпринимателей НПП «Атамекен» также позиционирует себя как представителя интересов субъектов экономики Казахстана. В сферу ее ответственности входят нефинансовые инструменты поддержки предпринимательства, в том числе разнообразные программы повышения квалификации.

Для того, чтобы обеспечить всем интересующимся несложный доступ к национальной программе «Деловые связи», двухнедельные тренинги в 2016 году были организованы не только в Астане и Алма-Ате: бизнес-тренеры работали еще в пяти городах страны.

Был объявлен и новый конкурс на выполнение государственного заказа по координации мероприятий такого рода в Казахстане и на подготовку отборов претендентов на прохождение стажировки в Германии. Конкурс выиграл Казахско-Британский технический университет (КБТУ) – международный вуз, основными направлениями обучения которого являются информационные технологии и менеджмент. GIZ в меру возможностей оказывает поддержку новым партнерам. Начало сотрудничеству с ними было положено в апреле 2016 года, когда представитель НПП на неделю приехал в Гамбург вместе с группой менеджеров. В середине июня 2016 г. в Астане состоялось рабочее совещание с участием представителей НПП, КБТУ и GIZ. ■



Рабочий семинар в Астане с новыми партнерами – национальной палатой предпринимателей НПП и Казахско-Британским техническим университетом КБТУ



Долгосрочность – залог успешного сотрудничества



Десять лет реализации Программы в Узбекистане и более 380 проектов по кооперации с немецкими предприятиями свидетельствуют о долгосрочности и взаимовыгодности сотрудничества в сфере подготовки управленческих кадров. Подведению итогов и обсуждению стратегий двустороннего сотрудничества была посвящена юбилейная конференция.

Ташкент. Рустам Ходжиев – первый в Узбекистане, кто внедрил стандарт по энергосбережению ISO-50001 на своем предприятии. Для этого начальник отдела систем менеджмента качества УП «Бухарский нефтеперерабатывающий завод» провел сертификацию в соответствующем аккредитованном органе TÜV Thüringen. Это позволило добиться высокой производительности при минимальном энергопотреблении на Бухарском НПЗ. Теперь, как отметил выпускник Программы, за опытом в

энергосбережении и внедрении международных стандартов на его предприятие приезжают представители из других крупных компаний со всего Узбекистана.

Об этом важном начинании Ходжиев рассказал на праздновании десятилетнего юбилея Программы подготовки управленческих кадров с Узбекистаном, который был отмечен в рамках конференции в Ташкенте 17 июня 2016 года. Историями своего успеха поделились и другие

выпускники Программы: Малика Абдуганиева, менеджер ВЭД ООО Inkomkonsalting (см. также выпуск 3 за 2013 г.), Александр Верещагин, коммерческий директор компании Apiteks, и Рухсона Нурутдинова, директор ООО Progress Engineering.

Вопросам внешнеэкономического сотрудничества между Германией и Узбекистаном была посвящена подиумная дискуссия, модератором которой выступил Йорг Хетч, глава Представительства германской экономики в Центральной Азии. Представители немецких компаний Güring, CLAAS, Commerzbank, Федерального министерства экономики и энергетики, Посольства Германии в Узбекистане и Службы старших экспертов SES поделились своими размышлениями относительно шансов и вызовов, а также мотивации выхода на узбекистанский рынок для зарубежных предприятий. Участники дискуссии сошлись на том, что решающим фактором успеха является ориентация на долгосрочность сотрудничества вплоть до локализации производства и создания дочернего предприятия. При этом рынок Узбекистана представляет большой интерес для компаний мирового уровня, которые планируют расширить свою деятельность на другие страны Центральной Азии, а также Китай и Афганистан.

В торжественной обстановке юбилейной конференции Андреас Оберштетлер, заместитель директора управления BMWi, и заместитель министра внешних экономических связей, инвестиций и торговли Узбекистана Шавкат Туляганов подписали Меморандум о сотрудничестве в рамках Программы подготовки управленческих кадров до конца 2018 года. ■

Программа с Россией продлена до 2018 года



Берлин. 24 июня 2016 года в Берлине статс-секретарь Федерального министерства экономики и энергетики Уве Бекмайер и заместитель министра экономического развития Российской Федерации Алексей Лихачев подписали новый Меморандум о сотрудничестве. Тем самым срок проведения Программы подготовки управленческих кадров с Россией продлен до 2018 года. Кроме Меморандума на заседании германо-российской рабочей группы по стратегическому сотрудничеству в области

экономики и финансов обсуждались двусторонние инвестиционные проекты и стратегии по локализации производства и импортозамещению в России. В фокусе внимания стояли задачи усиления кооперации в таких областях как энергетика, охрана окружающей среды, а также подготовка специалистов и управленцев. Эти темы находят свое отражение как в отраслевых стажировках по Программе, так и в мероприятиях Ассоциаций выпускников. ■



Руководители мексиканских предприятий в компании Brose

Пилотный проект для автомобильной индустрии



Премьера в рамках Программы: осенью 2016 года впервые была организована стажировка по специальной программе для группы, состоящей исключительно из представителей автомобильной промышленности. На последнюю неделю пребывания 23 менеджеров из Мексики было запланировано особое мероприятие: посещение компании Brose Schließsysteme GmbH & Co.



Это – успех: мексиканские участники Программы, представители предприятий автопромышленности

Вупперталь. Сегодня семейное предприятие Brose GmbH имеет 60 производственных площадок в 23 странах мира и входит в пятерку крупнейших в мире поставщиков комплектующих для автомобильных заводов. На предприятии работают 24 000 человек, объем продаж составляет более шести миллиардов евро. Помимо высококачественных запорных систем Brose разрабатывает и производит мехатронные системы для автомобильных дверей и сидений, а также электрические моторы и трансмиссии.

В городе Вупперталь, где расположен завод, производящий запорные

системы, менеджеры из Мексики сначала познакомились с более чем вековой историей предприятия и его корпоративным стилем. Компания, основанная в 1908 году Максом Броузем, придает особое значение высокому качеству своей продукции, обучению и постоянноному повышению квалификации сотрудников. Компания уже несколько лет очень активно работает в Мексике, где скоро войдет в строй уже ее четвертая производственная площадка. Поэтому

му приезд представителей мексиканской автоиндустрии был полезен не только в отраслевом аспекте, он стимулирует немецко-мексиканские экономические связи в целом. Оживленный обмен визитными карточками подтвердил большую заинтересованность обеих сторон в общении.

Затем для мексиканских гостей состоялась экскурсия в отдел логистики. Здесь, в частности, им рассказали о том, как принцип работы «с колес» (Just-in-Time) реализован в логистической цепочке компании Brose. Особенно интересной эта часть была для семи специалистов по логистике, которые входили в состав

группы. После этого руководитель отдела конструирования запорных систем познакомил гостей с работой его подразделения. Из его слов явствовало, что сегодня в Вупперталье работает три группы конструкторов-испытателей. Brose вкладывает значительные средства в обучение и повышение квалификации своих сотрудников. Так, например, новые сотрудники проходят курс ознакомления с различными типами запорных систем, выпускаемых на заводах компании Brose.

Большое впечатление на мексиканских специалистов произвела система эталонных показателей, занимающая важное место в бизнес-стратегии компании. Этот метод позволяет выявить актуальную рыночную ситуацию в отрасли и довольно точно определить, как выглядит предприятие на фоне основных конкурентов. Здесь особое внимание гостей было обращено на необходимость постоянно наблюдать и анализировать рыночные процессы и действия возможных конкурентов. Интересной для них оказалась и демонстрация технического моделирования. В помещениях, где проходят испытания, мексиканские специалисты наблюдали, что происходит при контакте запорных систем с водой и пылью.

Помимо визита на предприятие Brose Schließsysteme мексиканские менеджеры в результате посещений немецких предприятий и индивидуальных встреч получили достаточно полное представление об автомобильной отрасли в Германии. Они приняли участие в отраслевых выставках Automechanika во Франкфурте и IAA в Ганновере. В результате стажировки и 90 встреч с немецкими предпринимателями были достигнуты договоренности о налаживании кооперационных связей на общую сумму 20 млн евро. Пилотный проект для автомобильной отрасли оказался более чем успешным. ■



Франциска Шнейдер работает профильным тьютором по Программе в образовательном центре AHP International с начала 2016 года. Кроме того, она отвечает за организацию и проведение отдельных программ BMWi по маркетингу и помогает американским компаниям в установлении деловых связей с европейскими партнёрами.

10-я международная конференция партнеров Программы



«Там, где работают сообща и обмениваются опытом и идеями друг с другом, там царит мир. И это замечательно», – отметил парламентский статс-секретарь BMWi Уве Бекмайер, открывая 10-ю конференцию партнеров Программы в начале декабря 2016 года в Берлине. Обмениваться идеями и опытом и поработать вместе съехались ответственные представители политических ведомств, представители организаций-исполнителей почти из всех стран-партнеров Программы. Регулярные конференции партнеров стали важным форумом для углубления контактов между организациями и обмена личным опытом работы в различных странах.

Берлин. «18 лет – 18 стран-партнеров» – так можно было бы подвести итог Программы BMWi на конец 2016 года. Парламентский статс-секретарь BMWi Уве Бекмайер выделил три достоинства Программы: «Во-первых, у нас сложились хорошие структуры, открытые для новых партнеров. Во-вторых, своим успехом мы обязаны тому, что занимаемся конкретными вещами. А в-третьих, Программа служит фактором стабильности во все более усложняющейся политической обстановке». Его вывод разделяет Йилдиз Гетце, руководитель отдела BMWi, отвечающего за Программу. По ее мнению, ключом к успеху Программы является именно партнерский подход: «Хорошая работа Программы – это заслуга всех, кто над ней работает. И в Германии, и в странах-партнерах». Благодаря Программе и совместным мероприятиям, таким как конференция партнеров, создаются сетевые структуры, выходящие далеко за рамки Программы.

В центре 10-й конференции стояла тема инноваций – центральная тема и на политическом уровне, и на уровне предприятий, и на уровне самой Программы. Глобальные вызовы, с которыми сталкиваются организации и предприятия, стимулируют к инновационной деятельности по всем направлениям. «Инновации актуальны не только для наукоемких и высокотехнологичных секторов экономики, но и для самых традиционных отраслей», – отметила Гетце.

В фокусе – инновации

Вольфганг Краземанн, руководитель отдела BMWi по политике в области



инновационных технологий, коснулся различий между исследовательской работой и инновациями. С одной стороны, вузы и исследовательские институты занимаются фундаментальной и прикладной наукой, благодаря чему рождаются новые знания. С другой стороны, они осуществляют и трансфер знаний для вывода на рынок новых продуктов, услуг, систем и процессов. Особо важную роль при этом играют немецкие МСП. Ведь они способны быстро реагировать на меняющиеся потребности заказчика и условия рынка. В своем выступлении Краземанн показал, как важно для правительства создавать соответствующую среду для инноваций, убеждать собственным примером, например, в государственной политике снабжения, поддерживать формирование кластеров и сетевых структур, привлекать общественное внимание к инновационным кластерам под эгидой государства. Для многое из перечисленного требуются не столько высокие финансовые затраты, сколько политическая активность и внимание к важным, перспективным вопросам.

Ян Крюкемайер, директор компании Reinhart Krückemeyer GmbH & Co. KG, поделился примерами из практики воплощения в жизнь инноваций на своем предприятии. Выбор стратегии «pull» («тяни») или «push» («толкай») зависит от того, какая сторона – поставщики или клиенты – дает импульс к инновациям. В компании

Крюкемайера отдается предпочтение стратегии «pull» – в поисках решения своей проблемы клиент обращается к поставщику или изготовителю продукции, а последний в интересах клиента начинает искать эффективное решение. На стажировке в Германии зарубежные управленцы знакомятся с различными стратегиями

инноваций, посещая немецкие предприятия. Выпускники Программы из разных стран подготовили видеоролики, в которых они рассказали о том, чему научились во время подготовки. Особый акцент был сделан на реализации про-

ектов, внедрении инноваций на родных предприятиях и сотрудничестве с немецкими компаниями.

«Политика в области кластеров и инноваций – именно то, что нам требуется. Этими вопросами мы занимаемся повседневно», – считает Ольга Баданова, начальник управления инвестиционных политик и конкурентоспособности Министерства экономики Республики Молдова. О центральной теме конференции весьма положительно отозвались и другие партнеры Программы. «Особенно полезным стал опыт ФРГ в области инновационного развития и в сфере создания производственных кластеров. Обе тематики будут способствовать определению приоритетов в сфере повышении квалификации руководителей предприятий в будущем», – заявил Мухаммед Атаев, директор Института стратегического

планирования и экономического развития при Министерстве экономики и развития Туркменистана.

Польза и оценка Программы

Во второй день конференции представители стран-партнеров вместе с сотрудниками BMWi и GIZ обсуждали инновации в самой Программе за последние два года. Темами дискуссии были также достигнутые результаты, польза Программы для стран-участниц и дальнейшие перспективы сотрудничества. «Большинство контактов происходят на уровне МСП, – подчеркнула Оксана Козловская, руководитель экономического отдела посольства Украины в Германии. – Программа замечательная. Выпускники получают отличную квалификацию».

«Программа – это инвестиция. Инвестированные средства нельзя считать просто затратами, – заявил Dr Шанти Сваруп Гупта, представитель индийского Министерства промышленности и торговли. – С одной стороны, это повышение квалификации, но с другой стороны – важный фактор оздоровления экономики наших стран». Его мысль продолжил Раймут Дюоринг, директор Программы в GIZ. Любая инвестиция предполагает определенную рентабельность. И поэтому результаты Программы следует анализировать по разным аспектам. Методика оценки – еще одна потенциальная тема, которая заслуживает вынесения на рассмотрение совместной рабочей группой представителей партнеров. Итогом работы такой группы могли бы стать документация результатов и обмен опытом. ■





Последнее слово техники: станки компании Trumpf



Посещение компании Fortuna Spezialmaschinen в городе Вайль-дер-Штадт

Между традициями и Индустрией 4.0



В конце 2016 года первые менеджеры из Ирана побывали на стажировке в Германии. В их программу было включено посещение немецких компаний, известных как давними традициями, так и успешной работой на мировом рынке благодаря современному менеджменту.

Вайль-дер-Штадт / Дитцинген.

История компании Fortuna Spezialmaschinen GmbH в городе Вайль-дер-Штадт насчитывает более 100 лет и представляет собой удачный пример преобразований, учитываяющих дух времени. Предприятие лидирует на рынке машин для механической обработки кожи, искусственных материалов и резины. Оно предлагает эффективные решения и производителям картонной упаковки для напитков. Девять из десяти станков идут на экспорт и не имеют себе равных по качеству – эти факты говорят сами за себя. Ее владелец Тило Ульмер утверждает, что секрет

успеха его компании кроется в том, что производственные площадки расположены исключительно в Германии, а все специалисты и руководители проходят профподготовку в стенах фирмы. Кроме того, собственник, занимая должность руководителя, несет полную ответственность за состояние дел, и, по его словам, совмещение этих функций явно предпочтительнее, чем наем сторонних менеджеров, так как повышает уровень доверия клиентов и позволяет успешно продаивать самую качественную и дорогую продукцию. Такое дополнение темы «Менеджмент как глобальный бизнес-процесс» было для участников

интересным и важным. Некоторые из них тут же договорились о новой встрече – уже в Тегеране. Особенно полезным посещение этой компании оказалось для одного из участников стажировки, иранский деловой партнер которого уже давно ищет такие специальные станки. «Считаю, что мне крупно повезло побывать на фирме Fortuna. Компетентность компании не вызывает сомнений, так что один из моих бизнес-партнеров получит от меня и личные впечатления, и прямые контактные данные. Не сомневаюсь, что при первой же возможности он купит их станки», – говорит Абдольреза Мохаммадпур, руководитель отдела исследований и разработок иранской компании Farassan.

Компания Trumpf Werkzeugmaschinen GmbH из Дитцингена, известная своими новаторскими разработками, играет важную роль, когда речь заходит о такой суперсовременной теме, как «Индустрия 4.0». На гостей большое впечатление произвели обзор и демонстрация новых разработок, особенно их поразила точность изготовления изделий. Впечатления были удачно дополнены посещением музея фирмы Trumpf, во время которого рассказ об истории компании и основных технических достижениях вернул гостей к теме традиций. ■



Рюдiger Фокс с 2013 года работает в Центрах Карла Дуйсбера и в качестве менеджера проектов ведёт международные проекты, в частности, отвечает за организацию и проведение мероприятий в рамках Программы.

8-й диалог предпринимателей в Бонне



Владимир Седых на встрече немецких и российских предпринимателей

Бонн. В 2016 году программа «Fit for Business with Russia» отметила 10-летний юбилей. Восьмые российско-германские деловые встречи в Генеральном консульстве России поставили новый рекорд – на них съехалось более 140 участников. Представители МСП прибыли в Бонн для того, чтобы обсудить актуальную экономическую ситуацию, последствия

санкций ЕС и возможности решения актуальных проблем. Генеральный консул Владимир Седых, представитель BMWi Вольфганг Хомбрехер и Алексей Бункин из Федерального ресурсного центра в Москве подчеркнули, что Программа остается надежной основой для экономического сотрудничества России и Германии. Красной нитью через все доклады и дискуссии проходил вопрос: какие решения могут помочь стабилизировать деловые взаимоотношения двух стран в нынешней ситуации?

О тенденциях российской экономики и последствиях для бизнеса в Германии рассказала Dr Андреа Гебауэр из Российского центра компетенций при ТПП Дюссельдорфа. Ее вывод: хотя экономический спад продол-

жается, постепенно появляются признаки стабилизации. Этому способствуют в том числе стабильные цены на нефть, тормозящие падение курса рубля. Профессор Андреас Кнауль из московского филиала компании «Редль и Партнеры» затронул тему санкций и предложил перспективные подходы к сотрудничеству с учетом субсидий для импорта и инвестиций. В макроэкономическом плане государство должно инициировать структурные реформы, поддерживать инвестиции и экономическое развитие. Фальк Тишендорф из московского отдела международной юридической фирмы «Байтен Буркхардт» подробно остановился на преимуществах, открывающихся для МСП российских регионов в сфере локализации и импортозамещения. ■

Трансфер знаний – многогранность и тесная связь с практикой



Компания GICON®-International Training und Business Development GmbH (GICON®-InTraBiD) из Дрездена является одним из 13 образовательных центров, реализующих Программу BMWi по подготовке управленческих кадров. Во время четырехнедельного пребывания в Германии она обучает менеджеров из разных стран управленческим компетенциям, а также знакомит их с практическим опытом немецких предприятий. После стажировки в Германии выпускники Программы также могут воспользоваться предложениями образовательного центра из Дрездена и принять участие в специализированных семинарах, соответствующих пожеланиям заказчика.



Дрезден. Сила воздействия инноваций, разработанных саксонскими предприятиями в сфере высоких технологий, достигла сегодня и Китая. В октябре 2015 года специалисты Исследовательского института ракетной техники Китайского объединения космических технологий (CALT) побывали с многодневным визитом в компании GICON®-InTraBiD в Дрездене. Группу, состоящую из десяти инженеров, интересовали в первую очередь прецизионные технологии, новые материалы и использование возобновляемых источников энергии. Программа пребывания включала встречи в Институте им. Фрауенгофера по органической электронике, электронно-лучевым и плазменным технологиям FEP, где разрабатываются современные методы нанесения покрытия на поверхности, а также на предприятии HTS GmbH в Косвиге, на котором были представлены высокотехнологичные

системы, применяемые в европейской космонавтике. Особое внимание специалистов привлекли новые тенденции развития и использования высокоточных гидравлических насосов и клапанов в Институте жидкостной техники при Техническом университете Дрездена, они выразили желание о продолжении повышения квалификации: «Мы очень хотели бы снова поработать с Вами», – сообщил руководитель делегации Лю Бо.

Общение с поставщиками технологий

Ставку на опыт из Дрездена делают и в России. Александр Блиткин, представитель российского предприятия ООО «ЕвроСибЭнерго», остался очень доволен недельным тренингом по утилизации сточных вод: «Технологии в Германии и России, естественно, похожи. Поэтому многие технологические идеи и возможности оптимизации я возьму на заметку». Блиткин изучил не только систему водоотведения в Дрездене, но и воспользовался опытом группы компаний GICON® в данной отрасли. Группа предприятий по услугам в области инженерных решений, к которой относится и GICON®-InTraBiD, представляет собой объединение независимых инжиниринговых и консалтинговых компаний. Кроме того, в сферу их компетенций входят производство промышлен-

ного оборудования, инжиниринговые услуги в области энергетики и охраны окружающей среды, а также научно-исследовательская деятельность.

Обучение и развитие бизнес-контактов

Бренд компании GICON®-InTraBiD – это передача знаний и опыта в сочетании со специализированными посещениями предприятий. Данные темы привлекают как представителей муниципалитетов и университетов Колумбии, которых интересуют вопросы эффективного управления отходами, так и китайских инженеров из объединения CALT. С 2014 года – тогда образовательный центр получил заказ на участие в реализации Программы BMWi по подготовке управленческих кадров – GICON®-InTraBiD предлагает менеджерам и предпринимателям разнообразные проекты в сфере повышения квалификации и интернационализации бизнеса. Желающие из Германии и из-за рубежа могут воспользоваться многолетним опытом команды специалистов по межкультурной коммуникации, а также тесными связями с партнерскими организациями по поддержке бизнеса и контактами группы компаний GICON. Соответственно, участники получают ясное представление о немецких предприятиях, ведомствах и культуре. На семинарах управленцы из разных стран приобретают знания, навыки и контакты, которые готовят участников к налаживанию международных деловых связей, а также подтолкнут их к внедрению инноваций и изменений на собственных предприятиях. Компания осуществляет также переводы на специальные темы и предоставляет услуги устного переводчика. После окончания стажировки всем бывшим участникам будет, несомненно, оказана поддержка в расширении деловых контактов. А выпускники Программы, бесспорно, только выиграют, приняв участие в семинарах или программах, разработанных в соответствии с их пожеланиями. ■



Участники семинаров в Дрездене



Индийские руководители посещают мусоросжигательный завод в Киле

Солнечная энергетика Индии: накануне рывка



К 2035 году потребность Индии в энергии увеличится более чем вдвое. Такой вывод можно сделать на основе исследования Energy Outlook компании BP. Энергопотребление в этой стране будет расти быстрее, чем где-либо в мире. Согласно правительственный планам разрыв между спросом и предложением можно будет свести на нет за счет угольной энергетики и возобновляемых источников энергии (ВИЭ). Инвестиции в проекты по альтернативной энергетике растут стабильно и быстро. Для 19 управляемцев, приехавших в сентябре 2016 года из Индии на стажировку по Программе с фокусом на ВИЭ, эти вопросы были весьма актуальны. Стажировка финансировалась из средств инициативы BMWi по стимулированию экспорта в сфере энергетики.

Киль. В земле Шлезвиг-Гольштейн ВИЭ невозможно отнести к нишевым продуктам. Уже много лет назад этот северный регион Германии сделал ставку на «зеленую» энергию. Более 2600 предприятий добывают здесь энергию из солнечного света, ветра, биомассы, геотермальных ис-

точников и воды. Поэтому индийские участники Программы смогли своими глазами убедиться в том, что Северная Германия в этой отрасли продвинулась довольно далеко. Сами участники стажировки представляют МСП, работающие в области солнечной энергетики и фотоволь-



Харишанкар Баладжи – собственный и руководитель V.D. Swami and Company, на которой работают 100 человек. Еще в Индии Баладжи определился с тем, что ему нужно от стажировки в Германии. Его предприятие работает над внедрением в Индии новейших технологий в сфере ВИЭ. Их поиском он занимался и во время стажировки. Еще в Индии он внимательно изучил немецкий рынок и нашел несколько предприятий, соответствующих его потребностям. В их числе была компания Torqeedo GmbH из Мюнхена, которая является мировым лидером в области электромобилей и специализируется на использовании ВИЭ в кораблестроении, в частности, на лодках с моторами малой мощности. Когда Баладжи приехал в Германию, у него уже была договоренность о встрече с Torqeedo GmbH. В результате переговоров он за первые две недели пребывания сумел подготовить проект контракта, который скоро планируется подписать.

таики, энергии ветра и утилизации отходов. В программу пребывания были заложены разнообразные мероприятия, главными из которых стали выставка «Энергия ветра», посещение Центра фундаментальных исследований физики элементарных частиц DESY в Гамбурге и встреча с членами сетевого сообщества исследователей ветровой энергии. Благодаря этим и другим пунктам программы в распоряжении участников стажировки оказалась платформа с развитой инфраструктурой, «заточенная» для инвестиций в сфере ветровой энергетики.

Стажировка гостей из Индии началась с беседы с экспертами из многочисленных предприятий отрасли. Встреча состоялась в Гамбурге, в здании известного во многих странах адвокатского объединения Wirtschaftskanzlei Graf von Westphalen и была организована кластером «Возобновляемые источники энергии», работающим при ТПП Шлезвиг-Гольштейна. Вступительный доклад Dr Ритеша Раджани настроил участников мероприятия на серьезную работу. Раджани рассказал о возможностях инвестирования в Индии и Германии, о растущем количестве совместных предприятий, подробно остановился на особенностях оформления правоотношений, затрагивающих индийско-германское экономическое сотрудничество.

Плодотворная дискуссия состоялась во время осмотра Senvion GmbH в Хузуме, где производятся ветрогенераторы – на этом рынке Индия играет заметную роль. Совокупная установленная мощность ветросиловых установок, работающих в этой стране, в конце 2015 года достигла примерно 25,1 Гвт. Переход на новые

источники энергии открывает новые возможности для бизнеса. Проектируются все новые и новые ветропарки на побережье. До сих пор Индия занимала четвертое место с долей в 5,8 процентов от объема мирового рынка. В результате ввода в эксплуатацию дополнительных мощностей уровень генерации может составить от трех до пяти гигаватт ежегодно. «Наши рынки ветряной энергии организованы регионально», – объясняет участник Программы Виджей Мадхусудан.

Инициатива BMWi «Экспорт в сфере энергетики»



Этот проект адресован, в первую очередь, МСП, разрабатывающим решения по энергоэффективности, ВИЭ, созданию умных сетей Smart Grid и технологиям хранения энергии. BMWi оказывает таким предприятиям помощь при освоении новых зарубежных рынков и продвижении на них немецких технологий в сфере энергетики. Для того чтобы активнее поддерживать экспорт комплексных решений в данной отрасли, были объединены уже существующие экспортные проекты: «Возобновляемые источники энергии» и «Энергоэффективность» в новый проект «Инициативы по стимулированию экспорта в сфере энергетики» и дополнены актуальными темами.

Солнечная энергетика – мотор роста

Солнечная энергетика быстрыми темпами превращается в лидера индийской энергетики. Именно здесь в наши дни формируется один из самых привлекательных рынков фотовольтаики (PV). В Национальной программе Индии «Солнечная миссия» (National Solar Mission) поставлена цель к 2022 году увеличить мощность солнечной энергетики с пяти до 100 Гвт. «Мы занимаемся



Участники Программы в Немецком обществе солнечной энергетики

поиском энергоэффективных решений в области фотовольтаики/солнечных батарей и геотермальных систем отопления», – говорит Dr Вимал Эсварлал, один из руководителей компании Mangla Smart Energy Solution.

Поэтому во время выставки «Энергия ветра» особый интерес вызвали стенды компаний Sun Energy и Solar World: ведь 70 процентов участников Программы работают в этом сегменте. Во время общей дискуссии часто звучало мнение, что как отечественные, так и зарубежные фирмы сейчас вкладывают крупные средства в так называемые солнечные парки. Немалый потенциал есть и у солнечных батарей, размещенных на крышах зданий. Слабым местом по-прежнему остаются электросети, здесь в первую очередь не хватает хороших специалистов. «Отечественная индустрия солнечной энергетики находится в зачаточном состоянии. У производителей солнечных батарей из Германии есть очень хорошие шансы», – подтверждают Харишанкар Беладжи и Ашвин Дханотия. Производство электроэнергии и качество электросетей не соответствуют растущему в стране спросу – в этом индийские менеджеры были единодушны. ВИЭ должны будут играть более важную роль в энергетическом балансе страны. «Амбициозные цели производителей ветряных и солнечных генераторов достижимы только при условии кардинальной модернизации существующих сетей с тем, чтобы они соответствовали новым требованиям», – констатировал Ану Асар.

В фокусе – мусор

С альтернативной энергетикой тесно связана тема утилизации отходов, также вызвавшая живой интерес индийских участников Программы. Большое впечатление произвела на них установка термической переработки мусора в Киле. Во время экскурсии по предприятию им продемонстрировали все фазы этого процесса: размельчение, сушка, газогенерация с последующим сжиганием. Гости также осмотрели диспетчерскую и кабину крановщика, который подает мусор на переработку. Директор предприятия Dr Франк Элерс поведал индийским менеджерам о конфликте, который разгорелся с жителями Киля, когда стало известно о планах строительства мусоросжигающего завода в черте



Пратик Парасмаль
Санклече из Индии – владелец и руководитель Sanklecha Tradelink Company, на котором работают 30 человек. Компания продает солнечные

батареи и установки, работающие на принципе фотовольтаики, консультирует по вопросам подбора нужного оборудования, осуществляет его монтаж, гарантийное и текущее обслуживание. Предприятие работает на рынке уже 65 лет. На время пребывания в Германии Санклече поставил перед собой задачу найти деловых партнеров и отобрать продукцию для закупки. Он намеревается предложить своим отечественным клиентам самые новые и передовые модели солнечных панелей. При этом его особенно интересуют те разработки, которые еще находятся в пилотной фазе или существуют только как прототипы. Перед стажировкой Санклече установил контакты с немецкими разработчиками прототипов в этом сегменте: Heliatek GmbH и Heliocentris Energy. Интерес для него представляли продукты, которые вот-вот выйдут на рынок. Другой задачей была организация импорта в Индию подержанных станков. Здесь ему помогли организовать встречу с фирмой J. v. G. Thoma GmbH. Сейчас со всеми этими компаниями ведутся переговоры о подписании контрактов.

города. При этом он, в частности, подчеркнул важность эмоционального настроя жителей, большинство которых сейчас осознает, что расположение «в центре города» предприятие по переработке мусора не наносит вреда экологии.

В рамках Программы группа встретилась с Клаудией Рашке, представительницей инициативы BMWi по стимулированию экспорта в сфере энергетики (Energy Solutions Made in Germany), из средств которой финансировалась эта стажировка. Индийские менеджеры произвели на нее впечатление весьма мотивированной и активной группы. Рашке рассказала, что предпринимается для того, чтобы увеличить экспорт в сфере энергетики, и подробно остановилась на отдельных мерах и программах. В завершение стажировки участники были приглашены в BMWi, где в форме итоговой презентации они рассказали о результатах пребывания в Германии. ■



Марлиз Ример-Ланге – руководитель проектов в Экономической академии земли Шлезвиг-Гольштейн, где она отвечает за международные проекты и руководит проведением Программы.

Лидерство:

Тренируйся, чтобы уметь быть партнером



Представьте себе: вы решили переплыть океан на паруснике. Невероятно? Но уже тысячелетиями люди снова и снова рисуют предпринять такую попытку. Представьте себе: вам нужно подготовить целое предприятие для сотрудничества с партнерами, расположенными по другую сторону Средиземноморья. Девятнадцать руководителей и менеджеров из Туниса захотели узнать, к чему, собственно говоря, нужно быть готовыми, и приняли вызов.



Руководители из Туниса обсуждают вопросы менеджмента

Гамбург. Если руководитель ставит целью подготовить предприятие к партнерству с иностранными компаниями, то многое будет напоминать подготовку парусника к дальнему переходу: прежде чем отчалить, нужно навести на корабле полный порядок, а во время путешествия нередко придется действовать, отбросив привычные шаблоны. Хорошая новость состоит в том, что можно рассчитывать на помощь и понимание всей команды. Но как руководить этой командой? Какой стиль руководства современной компанией отвечает назревшим вызовам времени? Как и в какой степени придется приспособливать уже выработанные навыки к этим требованиям?

Тот, кто отправляется в открытое море, должен сначала переучиться, точнее говоря, поставить под сомнение уже выученное. Современный английский язык нашел новое слово для этого понятия:

Unlearning или как забыть выученное

Знакомиться с новыми методами управления значит учиться. Новые знания должны соответствовать новым условиям. Как школьные

учебники, так и пухлые тома книг по менеджменту по сути бесполезны: обучение должно идти в ногу со временем. Мы учимся учиться, устаревшие способы передачи и получения знаний сменяются новыми. Для маленьких детей учеба – это игра. Дети любопытны, им интереснее экспериментировать, чем слушать объяснения взрослых. В первые школьные годы мы воспринимаем предлагаемые нам знания как данность, только в подростковом возрасте мы начинаем сомневаться, задаем вопросы и все чаще отказываемся принимать сказанное на веру. Такое поведение характерно для всех людей и неважно, вырос человек в Тунисе или в Германии. Позднее, когда мы проходим обучение на производстве или, скажем, в техническом вузе, учеба означает решение сложных проблем.

Все описанные выше алгоритмы приобретения знаний помогают нам в жизни. Но их оказывается недостаточно, если мы отправляемся в плаванье через океан. В этом случае требования к нам резко возрастают. В открытом море наше поведение определяют волны и ветер. Многое из того, что на суше мы делаем не задумываясь, там приведет к тому, что нас в буквальном смысле вы-

бросит за борт. Ситуация, в которую попадает руководитель среднего предприятия, немногим отличается от описанной выше. Предприятие сможет настроиться на современное партнерство, если менеджмент отвечает требованиям Глобальной экономики. А это значит, что недостаточно ограничиться микро-менеджментом или решением технических проблем. Разумеется, без этого тоже не обойтись. Но должна присутствовать еще и перспектива развития.

Менеджер или руководитель предприятия, который не желает останавливаться в развитии, не в состоянии делать это в одиночку. В поле его зрения должно находиться все предприятие. Развиваться означает учиться в условиях совершенно новой перспективы. Решение проблем, нацеленное на устранение недостатков, дополняется сформулированной перспективой развития и ставкой на использование новых возможностей. Такой подход имеет далеко идущие последствия, которые самым явным образом проявляются в сфере руководства персоналом. Справедливости ради заметим, что не только там.

Управление и лидерство



Не случайно современный подход к руководству делает различие между «менеджментом» (управлением)

и «лидерством». В свете такого разграничения управление (менеджмент) понимается скорее как классическое руководство. Руководитель должен давать четкие указания, тщательно контролировать ход выполнения, оценивать полученный результат и обеспечивать обратную связь. При необходимости он помогает сотрудникам, решая возникшие проблемы на своем уровне. А вот «лидерство» означает делегирование полномочий сотрудникам в соответствии с их компетенциями. Иными словами, подчиненные получают обширную сферу ответственности, параллельно в режиме т.н. коучинга (индивидуального обучения) идет

процесс совершенствования их компетенций. Кроме того, «лидерство» не упускает из виду перспектив развития и рассматривает свое предприятие как элемент бизнес-сообщества, состоящего из партнерств. Важно, что лидерство основывается на прозрачных ценностных ориентирах.

Как и при учебе, одно не сменяет, а расширяет, дополняет, уравновешивает другое. Управление и лидерство: компания становится «обучающимся предприятием».

Учимся действовать самостоятельно

Уже во время подготовки корабля «Лидерство» к большому плаванию тунисские участники Программы сделали первый важный шаг. Перед отъездом на стажировку им волей-неволей пришлось на несколько недель делегировать полномочия, чтобы «корабль и без них мог плыть дальше». Общение участников между собой – установление партнерских отношений – стало важной вехой на пути к «обучающемуся

Менеджер

- Дает распоряжения и указания
- Контролирует ход выполнения
- Обеспечивает обратную связь
- Помогает сотрудникам
- Решает проблемы
- Планирует работу и бюджет
- Организует работу и расставляет исполнителей
- Контролирует
- Отчитывается

Руководитель

- Разрабатывает стратегию на перспективу
- Объединяет сотрудников общими идеями
- Вдохновляет и мотивирует
- Создает перспективы развития для людей и организации в целом
- Формирует корпоративную культуру
- Назначает ключевых сотрудников и заботится об их росте
- Анализирует собственное поведение
- Создает горизонтальные связи и структуры

предприятию». Из разговоров друг с другом они узнавали о способах делегирования ответственных задач. Важно, что при этом непровергались ранее усвоенные каноны. Делегирование задач не привело к тому, что нерешенные вопросы стали накапливаться. Напротив: их – столь непохожие – организации научились действовать более самостоятельно. Это был важный урок для их руководителей и менеджеров, поскольку в новой ситуации они могут заняться работой на перспективу, в том числе, создавая и укрепляя партнерские связи. А здесь менеджеры из Туниса могут раскрыть свои особые качества. То, чему немецкие пред-

приниматели определенно могут поучиться у своих бизнес-партнеров, формулируется так: Любой бизнес – это люди. Бизнес-партнерство – это в первую очередь партнерство. И начинается оно с человека, сидящего напротив вас на переговорах. Именно такая установка присуща национальной культуре Туниса. ■



Dr Петер Белькер, экономист и бизнес-тренер, с 2015 г. работает с группами, проходящими подготовку в Akademie International в Гамбурге. Основное направление деятельности – повышение квалификации опытных руководителей, директоров предприятий, работающих на мировом рынке.

«Тесно увязывать цели бизнеса и образования»



В начале 2016 года к операторам Программы подготовки управленческих кадров присоединился Центр европейских экономических исследований ZEW в Мангейме. На наши вопросы о начале работы в рамках Программы ответили Катрин Серкера и Мануэль Лауэр.



Катрин Серкера – руководитель проектов трансфера знаний и повышения квалификации в области коммуникации, технологий презентации и модерации. Она закончила факультет международной экономики и управления предприятиями в Высшей школе Фуртвангена и Сианьском университете (Китай).



Мануэль Лауэр – референт и руководитель проектов по международным программам профессионального образования ZEW. По образованию он экономист, синолог и политолог, учился в Кельнском и Пекинском университетах.

GIZ: В 2015 году Ваш образовательный центр успешно участвовал в тендере на реализацию Программы. Как Вы о ней узнали?

Катрин Серкера: Свои услуги мы предлагаем обществу GIZ уже многие годы. После завершения предыдущего проекта мы начали следить за объявлениями о тендерах. Так мы и узнали о Программе.

Какими мотивами Вы руководствовались, подавая заявку на участие в тендере?

Серкера: В последние годы мы участвовали в образовательных программах GIZ на макроэкономические темы. Мы готовили методические планы и курировали участников тренингов. Семинары и тренинги проводили коллеги на нашей учебной базе. В Программе подготовки управленческих кадров наш особый интерес вызвали вопросы бизнес-управления и межкультурной коммуникации, ведь мы и сами имеем опыт работы в этой сфере в качестве тьюторов и тренеров.

То есть Программа хорошо вписалась в Ваш портфель образовательных проектов?

Мануэль Лауэр: У ZEW большой опыт в области повышения квалификации зарубежных руководителей и

специалистов. При создании центра обучение знаниям и навыкам по экономике и управлению предприятиями было изначально одной из основных целей его деятельности. И поэтому Программа хорошо дополняет спектр наших предложений. Мы можем воспользоваться собственной инфраструктурой и хорошо зарекомендовавшими себя наработками. Кроме того, мы поддерживаем тесные связи с компаниями в регионе. Программа помогает нам укреплять и расширять эти связи.

Какие компетенции относятся к наиболее профильным в Вашем центре?

Лауэр: Помимо реализации уже существующих мы постоянно разрабатываем новые образовательные концепции. Наши методы передачи знаний и дидактические компетенции позволяют тесно взаимодействовать с участниками стажировки и помогать им осваивать новое. Вместе с Катрин Серкера мы работаем в проекте не только тьюторами, но и тренерами. Это позволяет нам тесно увязывать цели бизнеса и образования. Во время индивидуального коучинга мы всегда ориентируемся на темы соответствующих тренингов.

Летом 2016 года Вы приняли у себя первую группу участников Программы. Каковы Ваши впечатления от участников из Китая?

Серкера: Китайская группа была весьма неоднородна. Рабочим языком Программы был английский, что не всем легко давалось. Тем не менее, все участники поразили своей доброжелательностью. Они всегда приходили на выручку друг другу, в результате продвинуться в развитии смогли все.

Что особо запомнилось Вам в общении с группой?

Лауэр: В первую очередь – очень тесный контакт с участниками и во время тренингов, и при выезде на предприятия, и при индивидуальном коучинге. Было приятно наблюдать, как медленно, но верно происходит сплочение участников в единую группу – и между собой, и с командой ZEW. И хотя группа пробыла в Германии не так долго, каждый участник определенно вырос за это время. К концу пребывания в группе установилась по-настоящему дружеская, коллегиальная атмосфера. Стажировка в Германии обогатила китайских руководителей. А мы в свою очередь многому у них научились.

Как проходила реализация Программы?

Серкера: После сравнительно короткой фазы вработки нашего Центра в Программу и трудоемкого поиска компаний для посещений в составе группы нам удалось составить интересную и амбициозную для наших гостей программу. Нам повезло в том, что план посещения изменился лишь на одном предприятии – из-за болезни намеченного референта перед участниками Программы выступил другой сотрудник. Но и об этом мы узнали заранее. Смена референта никак не сказалась на качестве презентации. Сильное впечатление остались радушие и личное заинтересованное участие сотрудников принимавших нас компаний.

Что Вы измените при работе со следующей группой участников?

Лауэр: У нас действительно уже побывала следующая группа из Вьетнама. На этот раз мы поставили цель заблаговременно, до приезда в Германию, подготовить еще больше индивидуальных деловых контактов для участников и конкретно договориться о встречах.

Каковы, на Ваш взгляд, сильные и слабые стороны Программы? Как Вы учили ее специфику при реализации?

Серкера: Большой плюс Программы безусловно в том, что она разрабатывается индивидуально, с учетом потребностей отдельных участников, если группа не слишком неоднородна. Опыт показал, что после четырехнедельного пребывания в Германии менеджерам удается не только сформировать новую сеть контактов с немецкими бизнес-партнерами, но и наладить тесные контакты друг с другом. Это помогает учиться друг у друга и помогать друг другу.

Самый большой вызов, по нашему мнению, в том, что в зависимости от комплектации группы уровень владения английским может оказаться очень разным. На это мы отреагировали, предлагая различные форматы, в том числе работу в «тандемах». Кроме того, несомненно положительную роль сыграло и то, что Мануэль Лауэр говорит по-китайски. Тем самым нам всегда удавалось



доводить до участников все самые важные моменты.

Проводит ли Ваш образовательный центр похожие программы? В чем, по Вашему мнению, уникальность, «изюминка» Программы?

Лауэр: До участия в тендере Программы мы уже проводили аналогичные программы у себя, хотя и для других целевых аудиторий. Параллельно мы предлагаем прежде всего однодневные и двухдневные семинары для руководителей немецких предприятий и для ученых. Программа BMWi, конечно, уникальна тем, что она помогает воплотить в жизнь конкретные бизнес-идеи или представления о сотрудничестве, с которыми многие предприниматели приезжают в Германию и для реализации которых они лично встречаются с представителями немецких компаний. Кроме того, удается быстро и непосредственно отслеживать эффективность Программы и ее результаты. Этим Программа решительно выделяется в ряду похожих учебных мер по подготовке и повышению квалификации управленцев.

Большое спасибо за беседу! ■

Подбор и квалификация персонала



Дефицит квалифицированных специалистов – проблема, которая все более доминирует на рынке труда. Она все чаще заставляет компании пересматривать методы активного поиска и отбора персонала. Возможности рекрутинга и развития персонала в Германии, а также сходства и различия этих процессов в Германии и Туркменистане стали главными темами мастер-класса, который Dr Сандра Вольф провела для туркменских участников Программы. Вольф занимается вопросами психологии труда и возглавляет собственную компанию *innsicht*.

Дрезден. Для успешного подбора персонала имеется широкий спектр инструментов: от собеседований и разных форм тестирования до центров оценки профессиональной пригодности претендентов на рабочее место. С некоторыми из них менеджеры из Туркменистана познакомились во время семинара «Работа с кадровыми ресурсами». Каким образом предлагаемые методы можно использовать с учетом специфики работы туркменских предприятий? В ходе мастер-класса были сформулированы как общие для двух стран требования, связанные с подбором и развитием персонала, так и специфика этой сферы в каждой из них.

Подбор персонала в Германии

Темы семинара стали наглядной иллюстрацией тех вызовов, с которыми сталкиваются предприятия при подборе персонала. В условиях дефицита специалистов компаниям все чаще самим приходится активно искать подходящих кандидатов и убеждать их в своей привлека-

тельности как работодателя. Эта ситуация повлекла за собой необходимость создания привлекательного и доходчивого бренда работодателя. Дополнительные сложности возникают, если допускаются ошибки непосредственно в процессе выбора из числа имеющихся кандидатов. Поэтому сегодня важнее, чем когда-либо, искать персонал не только планомерно, но и эффективно. А это требует использования действенных и надежных инструментов. Специальные диагностические процедуры помогают достоверно выявить мотивацию, способности, уровень общего развития и стиль поведения кандидатов.

Как правило, для первого контакта с кандидатом наряду с классическими объявлениями о вакансиях в прессе используются сайты по подбору работы и социальные деловые сети (напр. Xing), а также биржи вакансий и подбора персонала. Правда, такие биржи не особенно популярны у молодого поколения, поскольку они требуют больших организационных

усилий и присутствия кандидата в определенное время в определенном месте. Для поиска узких и опытных специалистов все чаще прибегают к помощи рекрутёров. На завершающем этапе используются процедуры, позволяющие определить, насколько кандидат соответствует вакантной должности. Цель – добиться максимальной совместимости личностных качеств и условий работы на предлагаемой должности у данного работодателя.

В стандарте DIN 33430 описаны требования к лицам, проводящим отбор, а также процессы и методы оценки способностей и профессиональной пригодности кандидатов. Кадровые решения остаются при этом, конечно, в сфере ответственности работодателя. Естественно, всегда возможны ошибки. Они могут состоять в том, что при выборе будущего сотрудника: а) подходящий кандидат не будет замечен в общей массе претендентов; б) работодатель остановит свой выбор на неподходящем кандидате. И в первом, и во втором варианте обе стороны впоследствии будут разочарованы. Поэтому рекомендуется сочетать несколько методов отбора и тщательно структурировать процесс на основе точно сформулированных требований к должности. Для этого необходимо составить перечень должностных обязанностей и квалификационных требований, который будет служить основой для дальнейшей работы с персоналом.

На семинаре также рассматривались такие вопросы, как модели управления, групповая динамика, работа в команде, структурирование процессов изменений. Подчеркивалась важность этих аспектов для эффективной работы и повышения производительности труда. Участники постоянно возвращались к проблемам авторитета и жестких структур. Но при работе в группах стало видно, что дело не только в сотрудниках: сами руководители с трудом шли на взаимодействие и каждый хотел быть главным. ■



Туркменские участники Программы на тренинге по HR



Dr Сандра Вольф работает психологом и личным консультантом. Ее фирма *innsicht – entdecken und entwickeln* зарегистрирована в Дрездене. Dr Сандра Вольф специализируется на таких темах как стиль поведения руководителя, развитие личности и проводит семинары для участников Программы подготовки управленческих кадров. Контактные данные: www.innsicht.de

Вручена инновационная премия Мексики



Берлин. Уго Рене Гонсалес, директор семейного бизнеса Tangible Nous, с гордостью принимает главный приз мексиканского правительства за инновационный проект кооперации в рамках Программы. Суть его проекта в разработке «экологичного продукта питания на основе растительных протеинов», таких как рис, горох, овес, амарант или пшеница. Преимущества – высокое содержание белка, долгий срок хранения, удобная логистика, ведь продукт не требует низкотемпературного режима перевозки и хранения. И, кроме того, низкие затраты. После стажировки Гонсалеса по Программе в 2015 году Tangible Nous стала представителем двух немецких

компаний в Мексике. В свою очередь, нашелся немецкий представитель ее будущего продукта для Германии и Европы – бременская компания Seaport Industry. Второе место заняла Джессика Мадрид из компании Laser Manufacturing за инновационное производство металлических комплектующих для автомобильной и авиационной промышленности. На третьем месте оказался Хосе Родригес Каликсто из MODEBO, представивший проект новых методов повышения экономичности и энергоэффективности зданий. В соответствии с двусторонним Меморандумом о сотрудничестве (см. выпуск 8, стр. 4), проекты кооперации с немецкими

партнерами были рассмотрены на предмет инновационности, потенциала роста, возможности реализации и экономического эффекта. Статс-секретарь BMWi Уве Бекмайер и Энрике Якоб, президент INADEM, отметили заслуги выпускников Программы 1-го декабря 2016 года в Берлине. ■



Уго Рене Гонсалес (в центре), Джессика Мадрид, Хосе Родригес Каликсто

Fit for Business with China



«Китай приоткрывает двери для немецких бизнесменов»

Осенью 2016 года 14 руководителей предприятий Германии совершили поездку в Китай в рамках Программы для немецких управленцев. Они посетили крупные экономические центры – города Цзяян, Шэньчжэнь и Чэнду.



Шэньчжэнь

Цзяян / Шэньчжэнь / Чэнду. «Вряд ли есть другой, более эффективный способ получить представление о стране и найти возможности для собственного бизнеса», – считает Петер Грендалль. Он – один из участников пятой Программы для немецких предпринимателей, стремящихся открыть для себя китайский рынок. За две недели стажировки в Китае вместе с 13 другими участниками он получил необходимую информацию о возможностях немецко-китайского сотрудничества, встретился с представителями политических и экономических кругов, потенциальными деловыми партнерами, побывал на китайских и немецких предприятиях, посетил

выставки и конференции. Интерес китайской стороны к контактам с немецкими бизнесменами и к сотрудничеству с Германией не ослабевает. Несмотря на общее замедление темпов экономического роста в Китае, такие крупные центры, как Цзяян, Шэньчжэнь и Чэнду имеют большой потенциал к развитию бизнеса и торговли.

В Чэнду немецкие предприниматели посетили 16-ю международную ярмарку Западного Китая, которая проходила под лозунгом «Западный Китай – шансы для всего мира». То, что в 2016 году Германия стала почетным гостем ярмарки, свидетельствует о высокой оценке успешных

партнерских взаимоотношений, связывающих Китай и Германию на протяжении десятилетий. Большой резонанс получила также германо-китайская экономическая конференция, которую торжественно открыл федеральный министр экономики Зигмар Габриэль. В рамках конференции состоялась биржа контактов для немецких участников Программы. И здесь на переднем плане стояли вопросы модернизации китайской промышленности. Это особенно ярко проявилось в таких темах, как МСП и Индустрия 4.0.

Праздничным завершением конференции стал «Немецкий вечер» в центре «Новое столетие» в Чэнду. По приглашению генерального консульства на встречу съехалось более 600 гостей. На открытии вечера выступили генеральный консул Dr Клаус Шмидт, губернатор Сычуаня Инь Ли, госсекретарь BMWi Матиас Махник и министр транспорта земли Северный Рейн-Вестфалия Михаэль Грошек. Участникам немецкой группы представилась возможность побеседовать с Махником и обменяться впечатлениями о Китае и Программе, которая существенно изменила представление участников о стране.

Грендалль полон впечатлений. «Посещение китайских мегаполисов – своего рода путешествие в будущее, – подводит он итоги поездки. – Инновационным немецким компаниям Китай предлагает возможность быстро реализовать новые идеи на местах и успешно вывести их на мировой рынок. Для немецких бизнесменов Китай приоткрыл двери – так воспользуемся же этим». ■

Страна-партнер Беларусь

«Открыты для сотрудничества»

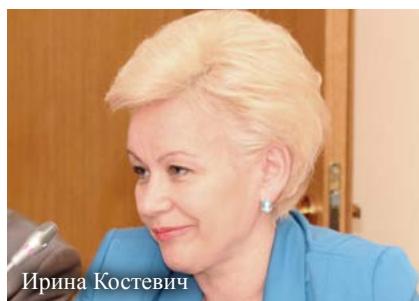


В 2016 году Программа BMWi по подготовке управленческих кадров отметила свой десятилетний юбилей в Беларуси. О ее развитии, успехах и вызовах рассказывают партнерские организации – Министерство экономики Беларуси и Институт бизнеса и менеджмента технологий Белорусского государственного университета. В течение последних лет с обоими партнерами успешно развивается доверительное сотрудничество. Заместитель министра экономики Ирина Костевич предоставила впечатляющие результаты белорусских выпускников. Эти цифры свидетельствуют о том, что Программа вносит существенный вклад в развитие двусторонних экономических отношений и служит важным инструментом подготовки управленческих кадров Беларуси.

GIZ: Г-жа Костевич, Программа с Беларусью отметила в 2016 году свой десятилетний юбилей. Давайте вместе оглянемся на пройденный путь: как Вы оцениваете развитие Программы в целом?

Ирина Костевич: В современном мире актуальной проблемой является недостаточная функциональная компетентность специалистов и управленческого персонала, незнание современных технологий управления. Программа – один из эффективных инструментов решений данной проблемы. За десять лет в ней приняло участие порядка 400 управленцев государственных и частных компаний. В результате зарубежных стажировок каждый завязал полезные знакомства, повысил свои профессиональные и управленческие компетенции. Все участники стажировок существенно расширили свои компетенции по управлению HR, качеством и инновациями, а также в сфере маркетинга, менеджмента, различных аспектах ведения внешнеэкономической деятельности.

Результатом реализации Программы в 2015 году стало подписание уже во



Ирина Костевич

время стажировки контрактов между немецкими и белорусскими компаниями на сумму три млн. долл. США, запланированы контракты на 13,9 млн. долл. США. Всего по итогам 2015 года было подписано 26 соглашений о сотрудничестве, получено 12 коммерческих предложений, имеются договоренности о четырех следующих встречах, о пяти испытаниях продукции и о трех пилотных проектах. Наиболее крупными являются контракты в области транспортных перевозок, а также поставки контрольно-измерительных приборов и высокотехнологичного оборудования. С 2011 по 2015 гг. около 70 процентов выпускников Программы продолжают поддержи-

вать связь с компаниями, с которыми были установлены контакты в Германии. Все эти факты говорят о том, что Программа доказала свою результативность и служит укреплению белорусско-германского экономического сотрудничества.

Какие ожидания связывает правительство Беларуси с Программой?

Конкурентоспособность национальной экономики в значительной степени определяется уровнем компетентности управленческого персонала, поэтому наше правительство в первую очередь заинтересовано в высококвалифицированных специалистах и руководителях. Программа при этом является площадкой для повышения компетенций управленческих кадров. С 2006 года она себя успешно зарекомендовала, и спустя десять лет мы видим конкретный количественный результат ее эффективности и планируем и дальше сотрудничать на этой ниве.

Отдельно хотелось бы отметить, что важным инструментом обеспечения устойчивого развития Программы является постпрограммная работа с выпускниками, при которой им обеспечивается привилегированный доступ к информации о деятельности немецких учреждений и организаций в стране. Кроме того, выпускники получают поддержку при дальнейшем повышении управленческой квалификации.

Из стран ЕС Германия – самый важный экономический партнер Беларуси, и среди других стран она занимает четвертое место по объему внешней торговли – после России, Украины и Китая. Можно ли здесь ожидать дальнейшего роста или потенциал уже исчерпан?

Нет, учитывая экономический потенциал Германии и задачи, стоящие перед белорусской экономикой, возможности нашего взаимодействия как во взаимной торговле, так и в сфере промышленной кооперации и инвестиционного сотрудничества далеко не исчерпаны. В 2013 году товарооборот достиг рекордного в истории двусторонних отношений уровня в 4,8 млрд. долларов США. Под влиянием ряда факторов глобального и регионального характера и связанного с этим ухудшения внешнеэкономической конъюнктуры для Беларуси, в 2014-2015 гг. объемы

► двусторонней торговли снизились. Но вместе с тем по итогам 2015 года Германия удалось сохранить позиции в первой пятерке внешнеэкономических партнеров Беларуси. И безусловно, белорусско-германские отношения традиционно занимают важное место в системе внешнеполитических приоритетов Беларуси. Особое значение для развития белорусской экономики имеют при этом внешнеторговые связи, германские инвестиции, техническая помощь, взаимодействие в рамках международных организаций, гуманитарные контакты.

Вы упомянули, что важную роль в двусторонних экономических отношениях играет кредитно-инвестиционное сотрудничество.

Традиционно Германия входит в число основных кредиторов Беларуси. Германские предприятия играют значительную роль на рынке прямых инвестиций в Беларуси. На начало 2016 года в стране зарегистрировано

312 предприятий с участием германского капитала. Наиболее широко он представлен в промышленной сфере, транспорте, сельском хозяйстве, торговле и пищевой промышленности. В 2015 году из Германии в Беларусь поступили инвестиции в объеме 98 млн. долларов США, в том числе прямые – 75,9 млн. долларов США. Белорусские предприятия также стремятся закрепиться на немецком рынке. В 2015 году объем белорусских инвестиционных вложений в экономику ФРГ составил 39,3 млн. долларов США. И этот потенциал еще далеко не исчерпан.

Для каких секторов белорусской экономики немецкий рынок на сегодняшний момент особо интересен?

В структуре двусторонних экономических связей значительная доля приходится на сотрудничество в области химии и нефтехимии, машиностроения, металло- и деревообработки. Постепенно развивается взаимодействие в области сельского хозяй-

ства и пищевой промышленности, альтернативной энергетики и энергосбережения. Германия традиционно является для Беларуси партнером номер один по поставкам высокотехнологичного оборудования, в том числе для модернизации производственной базы белорусских предприятий.

А какие предложения белорусского рынка наиболее интересуют немецкие предприятия?

Хотелось бы отметить весьма важную тенденцию двусторонних отношений – это наращивание экспорта из Беларуси в Германию транспортных, компьютерных, телекоммуникационных и информационных услуг.

Летом 2016 года в Германии стажировалась группа руководителей белорусских предприятий из отрасли возобновляемой энергетики. Какую роль играет эта отрасль для белорусской экономики?

Беларусь относится к странам, которые не обладают значительными

«Полноценное сотрудничество»

Успехи Программы в Беларуси были бы невозможны без отлаженного механизма реализации Программы на оперативном уровне. Оказывая профессиональную поддержку Программе BMWi в сфере логистики, эффективном поиске подходящих кандидатов, обучающихся в рамках многочисленных программ МВА, а также проектов повышения квалификации белорусских менеджеров, Институт бизнеса и менеджмента технологий (ИБМТ) представляет собой идеального партнера. Мы побеседовали с директором Института, профессором Владимиром Апанасовичем.



Владимир
Апанасович

GIZ: ИБМТ координирует Программу подготовки управленческих кадров белорусской экономики с 2006 года. Изменились ли за это время интересы и запросы участников? Какие темы стажировки в Германии их интересуют в первую очередь?

Владимир Апанасович: Реализация Программы в целом сыграла заметную роль в повышении квалификации белорусских управленцев, их профессиональных компетенций, а также, что особо важно, для национального бизнеса, способствовала изучению международного опыта организации работы, основанного на лучших зарубежных достижениях.

Германия давно является одним из самых важных экономических партнеров для Республики Беларусь. Белорусский бизнес видит в немецких предприятиях, прежде всего, надежных поставщиков высокотехнологичного оборудования для таких сфер, как легкая, пищевая промышленность, приборостроение, строительство, медицина. Важно упомянуть группу из 19 белорусских

управленцев, прошедших в 2016 году стажировку по теме «Возобновляемые источники энергии». Откровенно говоря, изначально у нас были опасения, что нам не удастся собрать такую группу, ведь альтернативная энергетика пока не очень развита в Беларуси. Однако, в процессе формирования группы у нас был значительный конкурс среди участников.

В то же время, все больше представителей белорусского бизнеса рассматривают возможности выхода на рынок Германии, а, следовательно, и Европы со своей продукцией и услугами, в том числе инновационными.

В последнее время белорусские и немецкие предприниматели, участвовавшие в Программе, провели много взаимовыгодных бизнес-проектов. Какие из них Вы считаете наиболее удачными?

Таких проектов очень много, и некоторые из них перерастают в полноценное долгосрочное сотрудничество. В качестве примера можно привести реализацию инвестиционного проекта по организации производства соков для детского питания. Менеджер по продажам белорусского предприятия, занимающегося производством и сбытом полиамидных и полиэфирных волокон, а также композитных материалов, благодаря стажировке, сыграла заметную роль в выходе предприятия на немецкий рынок. В планах од-

собственными топливно-энергетическими ресурсами. С учетом растущего мирового дефицита и постоянного удорожания традиционных энергоснабжающих компаний возникает острая необходимость их замещения местными и возобновляемыми видами топливно-энергетических ресурсов. Поэтому развитие альтернативных источников энергии является одним из ключевых направлений развития энергетической области. Об актуальности данной проблемы говорит и принятие закона «О возобновляемых источниках энергии», Национальная программа развития местных и возобновляемых энергоисточников на 2011-2015 гг., утвержденная постановлением № 586 Совета Министров Республики Беларусь от 10 мая 2011 года.

О подведении окончательных итогов стажировки пока говорить рано, но каждый из 19 управляемцев получил полезную информацию технического, экономического и правового характера в области возобновляемой

энергетики, ознакомился с новейшими трендами и технологиями, посетил ряд предприятий, в том числе, передовую выставку Intersolar в Мюнхене, на которой под общей крышей были сконцентрированы компании с мировыми именами, предлагавшие современные решения для рынка солнечной энергетики. Поэтому немецкий опыт передовых технологий в данной области является весьма полезным для наших управляемцев.

Что мешает развитию экономических отношений между Германией и Беларусью?

Нереализованный потенциал взаимовыгодного сотрудничества весьма высок и требует дополнительных усилий с обеих сторон. Беларусь открыта для дальнейшего сотрудничества и диалога с ФРГ по всем направлениям. Можно сказать с уверенностью, что успешное развитие взаимовыгодного экономического, образовательного сотрудничества

станет хорошей основой и стимулом для преодоления возможных проблемных моментов.

Большое спасибо за беседу! ■



Беларусь

Площадь: 207.600 кв. км

Население: 9,5 миллионов (2015)

Сырье: зерно, картофель, молоко, древесина, известняк, мергель, доломитовый известняк, гранит, небольшие запасы нефти и природного газа, торф

ВВП: 45,9 млрд. долл. США (2016)

ВВП на душу населения: 4.855,2 долл. США (2016)

Состав ВВП: перерабатывающая промышленность 22,4%; торговля 12,5%; строительство 8,3%; транспорт, коммуникации 7,7%; сельское, лесное хозяйство, охото-водство 6,7%; электричество, газ, вода 3,3%; горнодобывающая промышленность 0,7%; другое 38,4%

Важнейшие торговые партнеры: Россия, Украина, Китай, Германия

Импорт из Германии: оборудование, химическая продукция, автомобили, электротехника, измерительная техника

Экспорт в Германию: нефть, чугун и сталь, сырье, химическая продукция, текстиль/одежда

Потенциал рынка для иностранных предприятий в 2016 году

Машиностроение



Автомобильная промышленность



Химия



Строительство



Электротехника



ИКТ



Технологии защиты окружающей среды



Медицинская техника



Сельское хозяйство



Источник: gtai



ИНСТИТУТ БИЗНЕСА
И МЕНЕДЖМЕНТА
ТЕХНОЛОГИЙ БГУ

ной из выпускниц Программы 2016 года – создание в Беларусь мусороперерабатывающего предприятия, закупка у немецкого производителя инсектицидного оборудования, о чем удалось договориться во время стажировки. Заслуживающим внимания проектом является запуск производства приборов учёта тепла немецкой компании Landis+Gyr в нашей стране.

Большой популярностью пользуются группы, в состав которых входят участники из Беларусь, Украины и Молдовы. И после стажировки в Германии для восточноевропейского региона проводится много совместных мероприятий, например, семинары Follow-up или конференции выпускников. Какую дополнительную выгоду они приносят белорусским участникам?

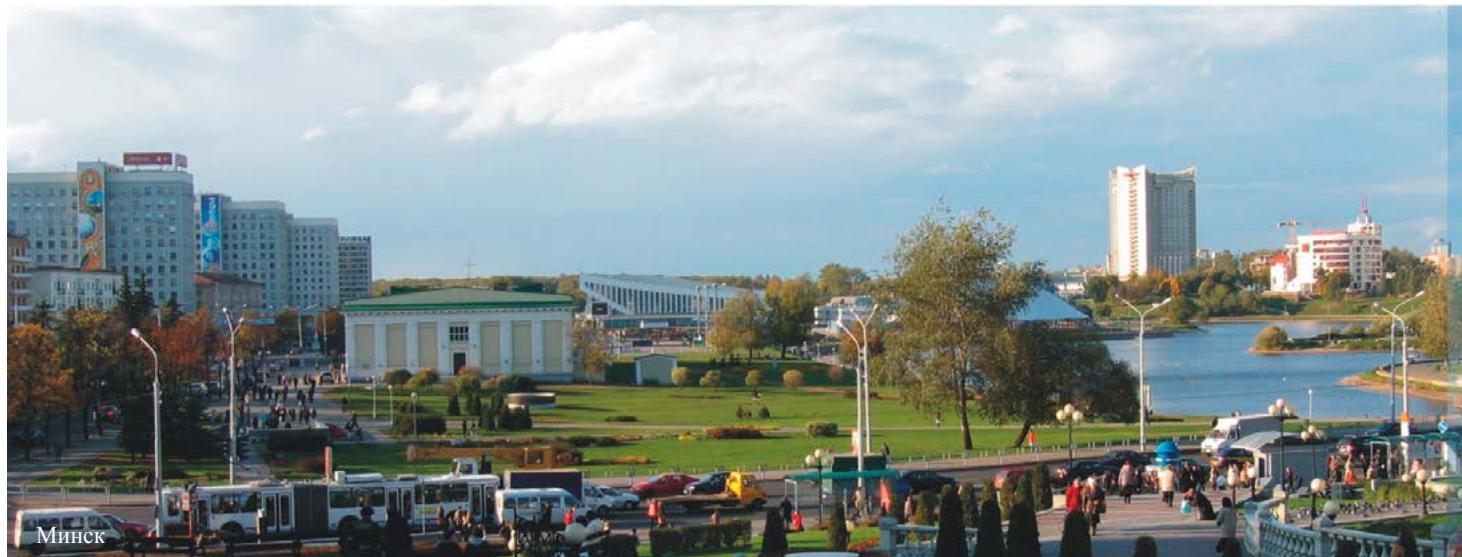
Белорусские участники рассматривают своих украинских и молдавских коллег как и поставщиков, и подрядчиков, и дистрибуторов, и, конечно, партнеров при реализации совместных бизнес-проектов. Поэтому семинары Follow-up – это не только обсуждение результатов и достижений, но и площадка для обмена мнениями и поиска новых

возможностей. По словам одного из выпускников, на стажировке он познакомился минимум с десятюю надежными коллегами из своей группы, с которыми готов в дальнейшем вести бизнес.

Как складывается Ваше сотрудничество с белорусской ассоциацией выпускников и какие планы на дальнейшую совместную работу?

Одним из стратегических приоритетов Программы является не столько обучение, сколько выстраивание и развитие белорусского бизнеса, реализация совместных образовательных, исследовательских и консультативных проектов. Сотрудничество с Ассоциацией достаточно много-планово. Мы привлекаем членов Ассоциации бизнес-сотрудничества к отбору участников стажировок по Программе, консультациям по ознакомлению с международным опытом, преподаванию на программах дополнительного образования. Было подано несколько совместных проектных заявок на различные гранты, направленные на развитие предпринимательского сектора в Беларусь. В ближайшее время мы запускаем Стартап-школу с бизнес-акселератором и рассчитываем, что представители Ассоциации примут активное участие в проекте в качестве экспертов, менторов и консультантов для начинающих предпринимателей.

Большое спасибо за интервью! ■



Представительство немецкой экономики в Минске

Первый адрес для немецких компаний в Беларуси



Беларусь и Германию связывают тесные экономические и инвестиционные отношения. Уже в течение многих лет Германия входит в первую пятерку торговых партнеров восточноевропейской республики. Сохраняя значение ведущего поставщика средств производства, инновационной и высокотехнологичной продукции, Германия является одним из важнейших зарубежных партнеров Республики Беларусь в области инвестиций и кредитов.

Минск. Представительство немецкой экономики (Repräsentanz der Deutschen Wirtschaft, сокращенно RDW) было создано в 1995 году в качестве Контактного бюро федеральной земли Северный Рейн-Вестфалия и Представительства торгово-промышленной палаты города Бонна. В 2000 году по решению Федерального министерства экономики и энергетики Германии (BMWi) и Немецкого союза торгово-промышленных палат (DIHK) оно было преобразовано в Представительство немецкой экономики в Республике Беларусь. Официальное открытие состоялось в 2001 году. С этого времени представитель-

ство входит в мировую сеть немецких внешнеторговых палат (АНК).

Приоритетная задача RDW – эффективно развивать и поддерживать экономические и торговые взаимоотношения между предприятиями Германии и Беларуси. Немецкие внешнеторговые палаты предлагают профессиональную поддержку при освоении зарубежных рынков и расширении деятельности за рубежом. Для этого создана сервисная система DEinternational, охватывающая спектр действенных, ориентированных на местную специфику услуг. Контактным лицом DEinternational

в Республике Беларусь с 2009 года выступает информационный центр немецкой экономики.

Снятие санкций и юбилей

Для Представительства немецкой экономики в Республике Беларусь 2016 год стал особым во многих отношениях. В конце февраля 2016 года были отменены санкции ЕС против Беларуси – безусловно важное решение для страны. Отношения между ЕС и Германией, с одной стороны, и Республикой Беларусь, с другой, активизировались на всех уровнях. Мы надеемся, что это даст новые положительные и конструктивные импульсы и для двусторонних экономических связей. Представительство RDW готово активно участвовать в этих процессах в контексте глобального подхода к поддержке внешней торговли своей центральной организации – Немецкого союза торгово-промышленных палат, исходя из принципа «мыслить глобально, действовать локально».

Но 2016 год особый и потому, что в этом году RDW отметило свой 15-летний юбилей. Для Представительства, члена глобальной сети внешнеторговых палат, эта дата – повод к тому, чтобы еще более укреплять и развивать свою деятельность в интересах немецких компаний в Республике Беларусь для поддержки двусторонних отношений между нашими странами. Лучшим подарком к юбилею служит резонанс, который получают наши проекты и мероприятия в различных форматах, в т.ч. уже вошедшие в традицию Дни белорусской экономики в Германии на тему «Возможности Республики Беларусь как экономического партнера».



нера в контексте Евразийского экономического союза» и различные информационные мероприятия, и дни консультаций, проводимые при участии немецких ТПП.

Профиль услуг RDW

В RDW действуют четыре двусторонние рабочие группы (РГ): «Промышленная кооперация и инновации», «Транспорт, логистика, таможенное дело», «Профессиональное образование» и «Право, налоги, финансы». РГ выступают представителями интересов предприятий соответствующих отраслей, информируют о новостях белорусского законодательства, разрабатывают предложения по улучшению условий экономического сотрудничества и направляют их в соответствующие административные органы Германии и Беларусь. В РГ участвуют свыше 100 представителей немецких компаний в Беларуси и белорусских предприятий. Открытый формат обеспечивает адекватную платформу для обмена мнениями и опытом.

Одним из важнейших направлений работы RDW является сотрудничество в области энергoeffективности и регенеративной энергетики. При поддержке Немецкого энергетического агентства (dena) 10 октября 2016 года состоялся Пятый Белорусско-Германский энергетический форум. Во втором полугодии был подготовлен маркетинговый анализ по биоэнергетике, ветровой и солнечной энергетике в Беларуси. Он был представлен на информационном мероприятии «Зеленая экономика в Беларусь» в начале ноября 2016 года в Берлине.

Начиная с 2012 года, RDW ежегодно проводит опрос «Деловой климат в Беларусь», отражающий настроения и конъюнктурный прогноз немецких компаний в республике. По результатам опросов и отзывов от немецких предприятий RDW готовит предложения по улучшению условий деятельности и помогает немецким компаниям в решении проблем. Об экономических новостях регулярно информируют бюллетень и новостные рассылки АНК, соответствующая информация используется для обновления «Рыночного профиля Беларусь». Представительство оказывает поддержку белорусским экспонентам и посетителям отраслевых выставок, которые организуют выставочные организации Messe Berlin, Koelnmesse и Messe München.

Представительство немецкой экономики в Республике Беларусь поддерживает тесные отношения с Посольством Германии в Минске, с многочисленными партнерскими организациями и ассоциациями в Германии, в числе которых Germany Trade & Invest, dena, Восточноевропейское объединение немецкой экономики, Восточный комитет немецкой экономики, а также с Немецко-белорусским экономическим клубом (DBWC) в Беларуси. Оно активно взаимодействует с Белорусской торгово-промышленной палатой, отраслевыми ассоциациями и административными органами. Диалог с правительством Республики Беларусь ведется в т.ч. в рамках деятельности Консультативного совета по иностранным инвестициям (КСИИ) при Совете Министров Республики Беларусь. Со времени основания в 2001 году RDW является членом КСИИ и работает в составе Постоянного комитета и трех рабочих групп. С начала 2016 года RDW сопредседательствует вместе с заместителем министра образования в рабочей группе по улучшению обеспеченности квалифицированными кадрами.

Потенциал сотрудничества

Существенный потенциал для дальнейшего развития немецко-белорусских экономических взаимоотношений существует во многих областях. Но реализация этого потенциала зависит не в последнюю очередь от того, в какой степени будет развиваться Беларусь в качестве интересного делового партнера и привлекательного места для инвестиций. В этой связи интересен опыт Германии – страны, отличающейся высокой

инвестиционной привлекательностью и конкурентоспособностью.

Экономическая мощь Германии в значительной мере связана с поддержкой инноваций (страна занимает первое место по экспорту технологичной продукции), научно-исследовательской деятельностью, преобразованиями в энергетике и ориентированной на практику системой профессионального образования (включая дуальное профобразование). Локомотив европейской экономики способен и готов делиться технологиями и ноу-хау для расширения экспортных возможностей немецких предприятий. Беларусь при этом не исключение. Трансфер технологий осуществляется с помощью различных инструментов, в числе которых и мировая сеть немецких АНК.

Важным элементом поддержки внешнеэкономической деятельности служит и Программа BMWi по подготовке управленческих кадров. Программа для Беларуси стартовала в 2006 году и в прошлом году отметила 10-летний юбилей. За прошедшее десятилетие около 400 белорусских руководителей и специалистов повысили свою квалификацию в Германии, на деле ознакомились с практикой работы немецких компаний, установили контакты с немецкими предприятиями. И Представительство немецкой экономики в Республике Беларусь, и Программа BMWi – инструменты поддержки внешнеэкономической деятельности Германии. Соответственно, их объединяет общий подход: сотрудничество – не дорога с односторонним движением, успех его возможен лишь тогда, когда учитываются взаимные интересы обеих сторон. RDW поздравляет Программу в Беларуси с юбилеем и желает ей дальнейших успехов в выполнении своей миссии. ■

Контакт:



Владимир Августинский, к.э.н.
Глава Представительства немецкой экономики в Республике Беларусь
Проспект Газеты Правда, 11
220116 Минск, Республика Беларусь
Тел./факс: +375 17 270 38 93, 272 20 97
E-Mail: augustinski@ahk-belarus.org;
info@ahk-belarus.org
<http://belarus.ahk.de>

Follow-up в Узбекистане

Стратегический менеджмент



Во время семинара Follow-up, проходившего в Ташкенте в сентябре 2016 года, более 30 участников познакомились с методикой разработки бизнес-плана, а также обсудили значение стратегического менеджмента. В связи с непростыми условиями, в которых находятся предприятия Узбекистана на международном рынке, данные темы являются крайне актуальными и вызвали большой интерес узбекских управленцев.

Ташкент. Первый шаг на пути к устойчивому успеху предприятия заключается в развитии модели бизнеса. Прежде чем разрабатывать бизнес-план, данную модель необходимо определить или же оптимизировать. Без инновационной бизнес-модели никакое бизнес-планирование не принесет пользы.

Сочетание бизнес-модели «Canvas», разработанной Александром Остервальдером и Ивом Пенье, и «Стратегии голубого океана» (Blue Ocean Strategy) авторов Ким Чан и Рене Моборн предстает особенно перспективным. С помощью «Canvas» можно структурировать и визуализировать основные аспекты предприятий и их взаимозависимость, такие как, например, ключевые партнеры и ресурсы, структура затрат, отношения с клиентами (см. выпуск 7, стр. 58). «Стратегия голубого океана» показывает, как инновационные модели предпринимательской деятельности, которые с трудом поддаются копированию, могут создать в высшей мере доходный бизнес, лишенный конкуренции. При этом важно определить и разработать ключевые факторы, которые ранее не существовали на рынке.

Построение бизнес-плана

Команда управленцев должна самостоятельно разрабатывать бизнес-план. Тем самым повышается мотивация и приверженность компании. С другой стороны, лица, для которых предназначен бизнес-план, могут лучше понять и прочувствовать корпоративную культуру и увлеченность менеджмента. Данное обстоятельство имеет особое значение при санации и реорганизации предприятия. Бизнес-план, главным



образом, должны отличать краткость и точность, он должен также пробудить интерес к более глубокому анализу компании (due diligence – должная добросовестность). Значимую роль играет резюме для руководства (Executive Summary), в котором дается краткое изложение всех глав. Такое резюме должно побудить читателя поближе познакомиться с предприятием и прочесть весь бизнес-план. Статистика показывает, что примерно 80 процентов консультантов, отвечающих за оценку бизнес-планов в области финансов, после прочтения резюме откладывают документацию в сторону. Наряду с важной ролью бизнес-плана для сторонних лиц, он служит также руководством и для управленцев собственной компании.

Разработка стратегии предприятия

При разработке стратегии предприятия весьма полезным для МСП является симбиоз научных подходов, таких как «рыночная ориентация компании» (market based view)

(анализ пяти сил Портера и т.д.) и ресурсная теория компании (Хамел, Прахалад, Барни и др.). Обе концепции эффективно объединяют различные преимущества построения стратегии. В то время как рыночная ориентация компании предполагает поведение, основанное на анализе рынка сбыта, сторонники ресурсной теории определяют стратегию компании, исходя из внутренних ресурсов и ключевых компетенций. Однажды сформулированная стратегия не является, однако, чем-либо незыблемым, она требует постоянной корректировки в соответствии с политическими и экономическими изменениями в стране.

Инструментарий успешного менеджера

Управленческие методы, как, например, SWOT-анализ, матрица БКГ, разработанная экспертами Бостонской консалтинговой группы (БКГ), управление по целям, сбалансированная система показателей входят в число основных инструментов, необходимых для работы успешного менеджера. Однако, большого внимания по сравнению с так называемыми «жесткими» факторами („hard facts“ – капитал, техническое оснащение и т.д.) заслуживают «мягкие» факторы („soft facts“) – мотивация, вовлечение сотрудников в процессы изменений или улучшение работы в команде. Теория эмоционального интеллекта, основанная на мотивационных учениях Маслоу и Герцберга, подтверждает данное суждение. Сторонники приведенной концепции подчеркивают, что 80 процентов успеха в бизнесе зависят от эмоционального интеллекта. В отличие от врожденного рационального интеллекта данное качество можно сформировать. Следовательно, управленцы должны научиться понимать свои эмоции, управлять ими и мотивировать самих себя, прежде чем они смогут мотивировать и развивать своих сотрудников. ■



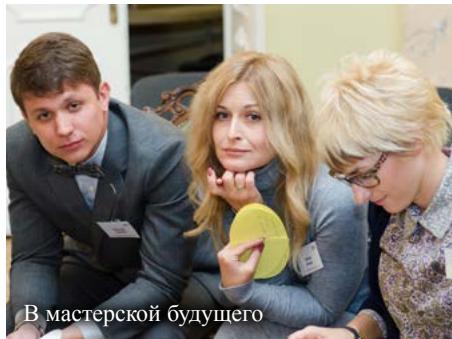
Фред Лудольф – экономист, доцент по менеджменту и консультант по вопросам корпоративного управления с 25-летним стажем, а также президент немецко-российской группы компаний GOLDEX. Он – соавтор книги «Бизнес-план. Профессиональная подготовка и убедительная презентация». В период с 1990-1993 гг. Лудольф был председателем наблюдательного совета и руководителем группы по приватизации текстильной фабрики в Саксонии. Группа была создана ведомством по управлению государственной собственностью бывшей ГДР «Treuhandanstalt».



Геннадий Чижиков,
президент ТПП Украины



Увлечено обсуждение



В мастерской будущего

«Fit for Partnership with Germany» в Украине

15 лет Программе!



2016 год для Украины юбилейный. За 15 лет проведения Программы более 1100 выпускников приняли участие в стажировке, и практически каждый из них внес свой вклад в развитие экономики страны.

Киев. Более 160 выпускников Программы и почетных гостей собралось 21 октября 2016 года в Доме приемов Верховной Рады в Киеве на самое масштабное программное мероприятие года – празднование 15-летнего юбилея Программы в Украине. И на это есть все основания: более 60 процентов опрошенных выпускников смогли реализовать международные проекты и подписать контракты, одна треть экспортирует свои продукты в Европу, более десяти процентов выпускников создали новые рабочие места, около половины смогли расширить производство и рынки сбыта, а также открыть новые направления деятельности, и более 40 процентов участников открыли собственные компании или стали совладельцами бизнеса. Успехи 80 участников Программы были представлены на «Галерее Звезд» в фойе Дома приемов. И это только малая часть выпускников.

Уте Лойпольд, куратор Программы с Украиной в BMWi, высоко оценила конкретные результаты Программы, сложившиеся бизнес-контакты между предпринимателями Украины и Германии, долгосрочные связи между обеими странами и личный рост выпускников Программы. В настоящее время, когда украинское правительство проводит политику реформ, Программа особенно важна для страны. Об этом заявил Денис Гутенко, директор департамента развития предпринимательства и регуляторной политики Министерства

экономического развития и торговли Украины.

Александр Маркус, делегат немецкой экономики в Украине, рассказал о недавнем важном событии – открытии Немецко-украинской торгово-промышленной палаты в Киеве, о проведенном B2B-форуме, который подготовили и в котором приняли участие выпускники Программы. «Очень важны экономические контакты между Украиной и Германией. Для того, чтобы успешно сотрудничать, предпринимателям обеих стран необходимо понять друг друга. Именно этой цели служит Немецко-украинская ТПП и Программа», – подчеркнул Маркус.

«Программа – это локомотив, который сделает необратимым развитие экономики Украины», – отметил Президент ТПП Украины Геннадий Чижиков. Особенno его впечатлил гендерный подход в Программе: «Почти 50 процентов присутствующих в зале – это женщины, и именно их плечи выдержат все трудности экономического развития страны. Мы живем в то время, когда можно творить, реализовывать себя. Главное – верить, что вы, элита украинского бизнеса, все можете и именно вы, выпускники Программы, повышаете на два процента ВВП страны.

Успехов вам и немецкому бизнесу!» Во время мероприятия были подписаны соглашения о сотрудничестве в рамках Программы с региональными партнерскими платформами в таких регионах, как Киев, Львов, Сумы, Донецк, Чернигов, Николаев, Луцк и Запорожье. Был сделан первый шаг к долгосрочному, взаимовыгодному и успешному сотрудничеству. Изъявили желание стать партнерами GIZ и другие регионы. Партнерская сеть Программы растет и развивается.

И по уже сложившейся традиции для гостей конференции было организовано нечто совсем нетрадиционное: в мастерской футуродизайна они анализировали влияние 4-й промышленной революции, фантазировали и все вместе пытались найти ответы на вопросы: Как будет выглядеть компания будущего в 2025 году? В

каких специалистах перестанет нуждаться бизнес? Какие подразделения, департаменты и отделы можно и нужно будет упразднить в компаниях? И как подготовить себя и свою компанию к

будущему, чтобы сохранить и улучшить свое присутствие как на внутреннем, так и на внешнем рынке? Жизнь меняется ежесекундно, 4-я промышленная революция уже началась и новые технологии становятся неотъемлемой частью настоящего. В мастерской футуродизайна участники пытались представить себе также новые отношения между работодателем и сотрудником.

Во время фуршета представилась прекрасная возможность встретиться уже в неофициальной обстановке, рассказать о своих личных достижениях и просто поговорить со старыми друзьями. Как каждый юбиляр, Программа получила подарок – два торта и цветы от партнеров из Сум и подрядчиков из Киева. ■

Традиции и инновации в Центральной Азии



Сохранить апробированное, опробовать новое – характерный принцип Программы подготовки управленческих кадров. Следуя ему, организаторы постпрограммных мероприятий 2016 года в Кыргызстане и Казахстане решили увязать традиционные презентации результатов, групповые дискуссии и тренинги с бизнес-анализом нового типа.

Астана / Бишкек. Иван Ардамин из Бишкека, владелец «Ардамины», открывает приглашенным гостям двери в свою компанию. После его возвращения из Германии в «Ардамине» многое поменялось. Это сразу стало заметно участникам семинара Follow-up, познакомившимся с хозяином компании на стажировке в Германии. Теперь он подбирает персонал на основе конкретных квалификационных требований и предоставляет сотрудникам больше ответственности. Текущесть кадров на предприятии резко снизилась. При подборе ассортимента верхней одежды, которую выпускает компания, Ардамин в большей степени ориентируется на специфические потребности и вкусы покупательниц. Продукция экспортируется в соседние страны, и потому компания предлагает различные модели и цветовые решения для различных рынков – в Кыргызстане, Казахстане, России или Узбекистане. В одной стране предпочитают яркую одежду, в другой ценят более строгую цветовую гамму. Обновился и сайт компании. Идя в ногу со временем и чаще обновляя коллекции, выпускник Программы принял на постоянную работу модельера. Модельер разрабатывает новые модели, а ИТ-специалист программирует трикотаж-

ные машины. Результат большей гибкости – растущий спрос. Дополнительные доходы Ардамин планирует направить на приобретение немецкого трикотажного оборудования и строительство нового цеха. Новые ресурсы должны помочь его компании экспортировать продукцию в Европу. Кроме того, Ардамин постоянно повышает свою квалификацию, ведь и это – требование времени. Тем самым он подает пример другим кыргызским участникам семинара Follow-up.

Посещение компании одного из выпускников Программы в рамках постпрограммного мероприятия происходит не впервые. Принимая гостей, хозяин компании может наглядно показать, какие изменения стали результатом его пребывания в Германии. Новизна в этот раз состояла в том, что участники семинара Follow-up готовились к посещению компании заранее и обсуждали его итоги в небольших группах, после чего они должны были дать свои отзывы и заключения хозяину. С этой целью участники должны были внимательно проанализировать различные аспекты управления компанией, а затем отметить, что особо хорошо удалось принимающей компании, над чем

еще требуется поработать, а что можно взять на вооружение коллегам из других предприятий.

В центре внимания: «Спецэлектра»

Компания «Спецэлектра» из Астаны выпускает распределительные устройства и трансформаторные подстанции. Мысль предложить экскурсии для ознакомления с компанией появилась у ее начальства давно. Семинар Follow-up, в котором участвовали его коллеги по Программе, позволил Алексею Кучеру воплотить эту идею в жизнь. Кучер предложил две тематические экскурсии. Первая – по вопросам управления качеством, а вторая – по управлению изменениями и инновациями. Готовясь к экскурсии по предприятию, выпускники Программы продумывали вопросы. После экскурсии для обмена мнениями об увиденном к гостям присоединился сам генеральный директор компании Сергей Малыхин, что уже свидетельствует о том, что «Спецэлектра» – компания действительно современная.

Во время первой экскурсии участники смогли проследить, как обеспечивается качество продукции. «Спецэлектра» сертифицирована по стандарту ISO, в компании практикуется трехкратный контроль качества в процессе производства, применяются современные технологии и высококачественные материалы. И в области управления изменениями и инновациями «Спецэлектре» было что показать. Фирма успешно позиционировала себя на рынке Казахстана как современный поставщик конкурентоспособных продуктов и услуг. Примечательно взаимодействие с дочерним предприятием по монтажу оборудования. Этим обеспечивается тесный контакт с заказчиками. Монтажники письменно фиксируют не только критические замечания и реклама-



Рольф Мафэль, посол Германии в Казахстане



Конференция выпускников в Астане



Участники конференции выпускников Программы в Казахстане

ции, но и пожелания клиентов. Для регулярного анализа отзывов создана специальная структура. Профессиональный менеджмент информации позволяет повышать качество, а нередко и создавать инновационные продукты для казахстанского рынка. Управление процессами позволило усовершенствовать организацию рабочих мест и их эргономичность. Предприятие внедрило карты канбан, которые обеспечивают контроль качества и увеличивают ответственность сотрудников за производственные процессы, повышая их качество, эффективность и производительность. На это направлена и гибкая система оплаты труда, с фиксированной и зависящей от индивидуальных результатов частями. Чтобы быть в курсе нового, сотрудники повышают квалификацию в стране и за рубежом. В результате внедряются современные инновационные технологии и процессы.

После экскурсий участники семинара Follow-up внесли предложения по дальнейшему совершенствованию управления производством. В частности, было предложено переоформить карты канбан. Сегодня на картах фиксируется лишь фамилия сотрудника, передающего результат своего труда следующему в производственной цепочке. По мнению посетителей, было бы целесообразно указывать на картах и фамилию того, кому передается незавершенная продукция. Принимая эстафету, он своей подписью мог бы подтверждать качество получаемого материала. Руководство «Спецэлектры» поблагодарило коллег за ценное предложение.

Конференция выпускников Программы в Казахстане

11 ноября 2016 года в Казахстане прошла ежегодная конференция

выпускников Программы. Конференции, организуемые GIZ вместе с казахстанскими партнерами Программы, обладают большой притягательной силой. Приглашению GIZ последовало свыше 120 выпускников, в том числе два гостя из Азербайджана и десять выпускников программы «Болашак», адресованной управленцам инженерно-технического профиля на крупных казахстанских предприятиях. По словам нового посла Германии Рольфа Мафаэля, «участники Программы – это те, на кого Казахстан возлагает надежды в будущем». Их задача – помочь стране войти в число 30 экономически наиболее развитых стран мира в соответствии со Стратегией развития Республики Казахстан. Из опыта работы в Южной Корее Мафаэль знает о важности подготовки управленческих ресурсов и обучения специалистов для экономического подъема страны. Программа подготовки управленческих кадров – верный путь реализации государственной стратегии «Казахстан – 2050».

Широкий спектр семинаров-тренингов позволил познакомить участников с современными практическими методами руководства организациями и предприятиями. Как показал тренинг «Benchmarking for Excellence», ориентация казахстанских предприятий на лидеров рынка помогает укрепиться и выстоять в жесткой конкурентной борьбе. Новые ценные стимулы для многих выпускников Программы дают примеры передового опыта других предприятий, позволяющие повышать собственную конкурентоспособ-

ность. Более 40 процентов участников восприняли тренинг по бенчмаркингу как отправную точку для проектов изменений и инноваций в собственных компаниях. В тренинге на тему «Шансы в кризисе – пути и инструменты успешного выхода из кризиса» основной упор был сделан на извлечение полезных уроков из кризисных ситуаций, поскольку кризис открывает новые шансы. Повышению эффекта способствовала разработка контрольных списков признаков кризисной ситуации с индикаторами раннего предупреждения для своевременного распознания кризисных ситуаций. Благодаря им руководство может оперативно и гибко принимать контрмеры.

Стратегии перекрестных продаж и ребрендинга создают широкую и устойчивую базу для деятельности компаний в условиях кризиса. Выпускники Программы увлеченно обсуждали успешные примеры из практики антикризисного управления в Германии, включая перевод сотрудников на неполный рабочий день. Очень полезным оказался и тренинг на тему управления персоналом, на котором рассматривались принципы управления талантами. Формируя резерв талантов, предприятие целенаправленно создает кадровые ресурсы для будущего, а не просто занимается поиском сотрудников для заполнения вакансий. При обсуждении результатов тренинга один из участников сравнил этот метод с практикой крупных футбольных клубов, которые последовательно готовят запасных игроков и юниоров, не дожидаясь ухода ведущих футболистов. ■

В фокусе: конкуренция



«Конкуренция стимулирует бизнес», — гласит известная немецкая поговорка. И это верно: конкуренция — двигатель экономики и враг застоя. Без конкуренции у предприятий не было бы стимула совершенствоваться и развиваться. Им не пришлось бы разрабатывать новые технологии, помогающие сохранять лидерство. Не требовалось бы и улучшать условия труда, чтобы привлекать квалифицированных специалистов и обеспечивать лояльность сотрудников. Повышение качества товаров и услуг, постоянные инновации и экономическая эффективность — все это следствие активного соревнования на рынке. Именно так и формируется рынок с многообразием товаров и услуг в каждой ценовой категории. От этого выигрывают и потребители, и производители.

Конкуренция — важнейший элемент формирования рыночной экономики. В отличие от планового хозяйства, рыночная экономика и конкуренция неуклонно заставляют компании повышать производительность и оптимизировать все направления деятельности, если они хотят удержаться на рынке. Но эти же законные стремления делают конкуренцию весьма чувствительным инструментом, когда соревнование становится угрозой для предприятий. Обеспечение свободной и честной конкуренции, в том числе путем предотвращения возникновения монополий — задача независимых юридических и политических структур. В Германии и многих странах-партнерах Программы действует соответствующее нормативно-законодательное регулирование

конкуренции, за соблюдением которого следят антимонопольные ведомства или судебные органы. Необходимо также обеспечить доступ к рынку молодым предпринимателям, чтобы не давать почивать на лаврах привычным лидерам рынка.

Опережать конкурентов хотя бы на шаг — вот принцип, которым должна руководствоваться каждая компания, стремящаяся к успеху и стабильному месту на рынке. Для представителей предприятий из стран-партнеров Программы это означает необходимость не только делать ставку на передовые технологии, но и критически пересматривать методы руководства и стратегии управления персоналом. Помочь этому призвана наша Программа.

Политика Германии в области конкуренции



Государственная политика в области конкуренции действует в интересах потребителя, а также предприятий и организаций независимо от их размеров и организационно-правовых форм и направлена на обеспечение эффективной, стабильной и по возможности свободной конкуренции. Конкуренция – важная предпосылка экономического роста и трудовой занятости в стране. Конкуренция способствует инновациям, эффективному распределению ресурсов, независимости и свободе выбора для потребителей, оптимальному использованию финансовых средств. Конкуренция ограничивает экономическую мощь отдельных участников рынка.

Берлин. Государственная политика в отношении конкуренции – один из центральных элементов экономической политики Германии, призванный служить интересам как производителей, так и потребителей, гарантирующий равные условия рыночной деятельности и обеспечивающий реализацию принципов свободной и социальной рыночной экономики. В Германии считают, что эффективная политика в области конкуренции является одновременно и эффективной инвестиционной политикой. Конкуренция заставляет предприятия заниматься инновационной и инвестиционной деятельностью для успеха на рынке. Конкуренция служит предпосылкой экономического роста, инноваций и инвестиций в интересах всей страны и на благо потребителям. Соответствующая государственная политика должна создавать адекватные рамочные условия для развертывания честной конкуренции, условия, которые препятствуют нарушению соревновательности со стороны доминирующих актеров рынка. Германия – страна социальной рыночной экономики. Это означает, что условия конкуренции не должны наносить ущерб индивидууму.

Эти принципы находят отражение в Законе против ограничений кон-

исключением органов, контролирующих слияния и поглощения в ЕС) отвечают национальные антимонопольные органы, в Германии в первую очередь Федеральное картельное ведомство.

Цифровые технологии как фактор риска

К важнейшим преобразованиям последних лет относится т.н. «четвертая промышленная революция» со всей ее динамикой технологических инноваций. «Индустринг 4.0» бросает серьезный вызов именно МСП. Они сталкиваются с необходимостью наращивать каналы сбыта через интернет, внедрять концепции «интернета вещей» и индустрии 4.0, пользоваться платформами или создавать собственные сетевые структуры, ориентированные на средний бизнес. Новая цифровая эра бросает вызов и политике в области конкуренции. В условиях динамично развивающихся- ►





ся рыночных платформ в интернете необходим действенный контроль слияний и поглощений, требуется защита от злоупотреблений рыночной властью. Вместе с тем эти рыночные платформы должны сохранить свою притягательность и открытость, чтобы и производители и потребители продолжали пользоваться всеми преимуществами растущей интернет-экономики. С целью гармонизации интересов государственная политика в области конкуренции в Германии придает особое значение МСП, особые потребности которых необходимо учитывать для укрепления конкурентоспособности страны на глобальных рынках.

Необходимо сохранить открытость рынков, не препятствуя инвестициям. Это в особой степени соответствует интересам МСП. Если доминирующие концерны смогут беспрепятственно поглощать малые предприятия и распространять свое влияние на новые рынки, то МСП лишатся стимула и возможности открывать перспективные рынки для себя. Еще более усилится тренд к консолидации, уже охвативший многие сферы интернет-бизнеса, например, ввиду преимуществ, которые обеспечивают особо крупным компаниям т.н. «большие данные» (Big Data). Для могущественных лидеров рынка искушением станет возмож-

ность неправомерно завышать цены или дискриминировать конкурентов. Опять-таки, эти опасности угрожают прежде всего МСП.

Давление на немецкие компании со стороны зарубежных предприятий в перспективе будет продолжать расти. С точки зрения МСП, стремящихся сохранить рыночные позиции, слияния могут быть целесообразными (см. статью на стр. 36). Для экономической политики Германии высоким приоритетом по-прежнему является поддержка создания новых компаний и развитие динамичного рынка стартапов.

Защита от злоупотреблений со стороны лидеров рынка

Поводом для анализа потребности в законодательном обеспечении честной и свободной конкуренции стали в т.ч. протесты средних компаний против некоторых методов работы на рынке, которые практикуют такие гиганты, как Google, Apple, Amazon или Facebook. Благодаря своим инновационным бизнес-моделям, основанным на сборе данных и создании интернет-платформ, эти компании достигли абсолютного ли-

дерства в определенных сегментах рынка. Эти сегменты отличаются от традиционных сетевыми эффектами, которые способствуют все большей концентрации. Огромное число пользователей сервисов, предлагаемых через платформы таких компаний (например, поисковики, рыночные площадки, социальные сети, порталы поиска и сравнения цен с возможностью совершать покупки), повышают привлекательность этих сервисов и для других групп пользователей (например, рекламных компаний, производителей, торговых организаций). Для достижения коммерческих результатов компаниям необходимо оценить роль сетевого эффекта. Предприятия вынуждены расти, чтобы достичь определенной величины, при которой срабатывает эффект масштабирования и становится реальной возможность преобразования данных о пользователях в соответствующие коммерческие решения. Такие сервисы, как поисковые функции, остаются при этом бесплатными для пользователей. «Платой» становится информация, которую сообщают о себе пользователи при регистрации, или их разрешение на использование своих личных данных для

индивидуализации адресованной им рекламы. Конкретные жалобы на нарушение антимонопольного законодательства или защиты данных рассматриваются Еврокомиссией и Федеральным картельным ведомством. Многие возбужденные в этой связи дела еще ждут решения.

Предметом общественной дискуссии становятся требования принципиального регулирования деятельности интернет-платформ, включая запреты или призывы к принудительному раздроблению международных интернет-концернов. Защита от злоупотреблений со стороны монопольных образований, предусмотренная законом GWB и соответствующими нормативно-законодательными актами ЕС, остается действенной и в эпоху цифровой революции – обеспечивается свободная и социальная рыночная экономика, создаются условия и для успешной работы МСП.

В силе остается принцип, согласно которому антимонопольное законодательство не запрещает достижения лидирующих позиций на рынке законными средствами, помимо слияний и поглощений. Лидерство на рынке служит целью и стимулом инновационной предпринимательской деятельности; достижение лидирующих позиций – соответствующим вознаграждением. Этую цель преследуют и МСП. Запрет на злоупотребления доминирующим положением распространяется лишь на лидеров рынка. Лидеры рынка не вправе действовать несправедливо в отношении других компаний или дискриминировать конкурентов. Распространение этих запретов и ограничений на предприятия, не имеющие доминирующих позиций на рынке, или требование обязать такие компании предоставлять другим доступ к собственным сетям и ре-

урсам, считается неоправданным с точки зрения политики в отношении конкуренции – именно из-за потенциальной уязвимости МСП.

Но и в поиске других решений возможных проблем, создаваемых новыми бизнес-моделями цифровой экономики, необходимо учитывать их потенциальное воздействие на МСП. В частности, это касается требований транспарентности, защиты данных или положений, действующих лишь в отношении отдельных секторов экономики, таких как транспорт (примером может служить компания Uber), автопромышленность (информация, генерируемая транспортными средствами), туризм или креативный сектор.

Международная политика в области конкуренции

Немецкая политика в отношении конкуренции развивается в общеверхопейском структурно-политическом контексте усилий по созданию эффективного цифрового внутреннего рынка в Европе. Федеральное правительство тесно взаимодействует с европейскими партнерами и Еврокомиссией. Европейская нормативно-правовая база зачастую оказывается более адекватной, нежели национальные законодательства, применительно к мировой сети и глобально-ориентированным компаниям.

Национальные антимонопольные органы должны учитывать тенденции к расширению рынков при рассмотрении вопросов слияний и поглощений. Но и на глобальных рынках необходимо предотвращать образование монополий и олигополий. Для гармонизации контрольных критерий необходимо продолжать укреплять взаимодействие между национальными органами различных стран.

Соответственно возрастает значение международной работы антимонопольных органов. BMWi тесно сотрудничает с Федеральным картельным ведомством в соответствующих комиссиях по вопросам конкуренции таких международных организаций, как ВТО, ОЭСР и ЮНКТАД. Деятельность этих международных организаций направлена не на унификацию законов о конкуренции, а на выработку единых минимальных стандартов для мирового сообщества государств.

Параллельно ведутся дискуссии в Международной сети по вопросам конкуренции ICN (International Competition Network), которая также служит форумом для выработки решений в области политики в отношении конкуренции. ICN создана в 2000-ом году по инициативе Федерального картельного ведомства и объединяет около 130 национальных и многонациональных антимонопольных органов.

На ежегодных конференциях руководители этих органов получают возможность обменяться информацией, улучшить сотрудничество, высказать рекомендации. Актуальные вопросы обсуждаются и решаются в специальных рабочих группах. Отрадно то, что в работе форума участвуют представители развивающихся стран. Сегодня ICN – это один из важнейших международных форумов защитников честной конкуренции. ■

*Dr Сильвия Ляйпельт
Федеральное министерство экономики
и энергетики Германии*



Инновации и внешняя торговля

Источник: Статистическое ведомство Германии / Всемирная торговая организация (ВТО)

- Патентные заявки в стране (2014 г.)
- Количество торговых соглашений (2016 г.)
- Экспорт в млрд. долл. США (2015 г.)
- Экспорт в процентах от ВВП (2015 г.)



Германия

913

1331,20

45

2

26,8

14,1

2,2

10

15

380,7

35%

46%

45%

13%

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00

22,00



Украина

54

16

38,10

53%

53%



Казахстан

105

11

41,8

29%

29%



Туркменистан

10

(1999)

5

к.а.

73%

(2012)

73%



Россия

169

13

343,9

30%

30%



Узбекистан

11

4

к.а.

21%

21%



Азербайджан

21

4

к.а.

11,3

38%

38%



Монголия

48

1

4,7

45%

45%



Иран

174

130,5

к.а.

2

24%

24%



Кыргызстан

23

9

1,4

37%

37%



Китай

587

15

2281,9

22%

22%



Индия

264,40

9

17

23%

23%



Вьетнам

150,20

5

10

90%

90%



Кооперация:

Козырь в конкурентной борьбе

В конкурентной борьбе с крупными компаниями МСП приходится нелегко. Кооперация помогает существенно укрепить и отстоять свое место на рынке. Какие шансы открывает сотрудничество с другими компаниями и как кооперировать с ними?

Предприятия-гиганты по своей природе выигрывают в закупках, производстве и продажах. Это оборачивается трудностями для среднего бизнеса. Конкурируя с крупными компаниями, МСП все труднее добиваться успеха. Особенно мелкие компании узкой специализации, работающие на местных рынках, уступают позиции во многих отраслях. Там, где заправляют крупные компании, многим из них приходится бороться за существование.

Актуальная стратегия конкурентной борьбы с экономическими великаниями – стратегия кооперации и партнерств. Кооперируя с другими, МСП действуют более рационально, расширяют ассортимент, пользуются новыми возможностями рынка и, что немаловажно, разделяют затраты и риски. Но пока лишь ничтожная часть средних компаний последовательно пользуется потенциалом кооперации. Там, где конкурентная

борьба все более обостряется, компаниям целесообразно серьезнее задуматься о преимуществах взаимодействия с другими МСП.

Кооперация как шанс

У многих предприятий уже сформировалась своя сеть партнеров, с которыми они работают без строгих обязательств. Но настоящая кооперация – это нечто большее. Партнеры заключают соглашение и начинают тесно сотрудничать в той или иной, внутренней или внешней сфере. Результат – сплочение усилий, координация ролей и функций, а при необходимости и согласованная работа на рынке. В зависимости от формы и специфики кооперация открывает целый ряд шансов (см. табл.). В правовом отношении партнеры сохраняют самостоятельность.

Партнерами по кооперации могут стать не только компании, пред-

лагающие дополняющие услуги или продукты. Особые перспективы открываются для объединений однотипных или родственных предприятий. Возможности для кооперации возникают по всей цепочке создания стоимости. Отставив мысль о соперничестве на задний план, партнеры вместе достигают синергии и раскрывают потенциал роста. В зависимости от цели кооперации партнерство может объединять организации одного региона, одной или нескольких стран.

Особенно высоки шансы у тех, кто предлагает специальные продукты на крупном общем рынке. Нишевые компании могут укрепить рыночные позиции и, кооперируя друг с другом, значительно расширить нишу. Предпосылкой этому служит тесная взаимоувязка соответствующих бизнес-процессов: помимо согласованной работы на рынке имеет смысл совместно организовывать качественное повышение квалификации сотрудников, что в одиночку партнерам «не по зубам».

Не бойтесь картелей

Картели могут сгладить структурные слабости малых актеров в конкурентной борьбе и улучшить ассортимент продуктов и услуг в интересах клиента. Европейские и немецкие законы принципиально запрещают любую деятельность, препятствующую свободной конкуренции, ограничивающую или искающую ее. Но именно в Германии, костяком экономики которой служит средний бизнес, МСП приходится бороться с серьезными структурными минусами в сравнении с крупными компаниями. Это учитывается в немецком антимонопольном законодательстве. В Германии запрет картелей не распространяется на так называемые «картели среднего бизнеса», поскольку они повышают конкурентоспособность предприятий-партнеров. Допустимыми и обоснованными целями кооперации могут быть более четкая организация закупок или продаж, сокращение сроков поставок или повышение качества продукции.

Как правильно действовать

Заманчивых идей кооперации немало. Но не следует забывать, что за соблюдение требований закона партнеры отвечают сами. Чтобы застраховаться от неприятных сюрпризов, целесообразно обратиться

Чем полезна кооперация

Сотрудничать с другими компаниями можно по разным направлениям – совместные закупки, производство, маркетинг, сбыт, администрация, инжиниринг... Объединяя усилия, МСП снижают затраты, повышают выручку от продаж, совершенствуют качество процессов и производства.

1. Сокращение затрат.

МСП нередко сталкиваются с проблемой высоких затрат. Кооперируя с другими компаниями в области материально-технического снабжения и закупок сырья, они добиваются более благоприятных условий, аналогичных принятым для крупных компаний. Кооперация в области производства позволяет лучше загрузить производственные мощности и снизить себестоимость. Совместные рекламные и маркетинговые кампании или организация работы бюро также снижают финансовую нагрузку.

Источник: Innovapart MDL GmbH, www.innovapart.de

за помощью к правовым консультантам, специализирующимся на конкурентном праве. Они помогут проанализировать рыночную ситуацию, исходя из специфических потребностей в кооперации.

Если непреодолимых юридических препятствий не выявлено, можно начинать поиск адекватных партнеров. Нередко подходящих кандидатов можно найти среди тех, с которыми уже установились неформальные контакты и доверительные отношения. Кроме того, хорошим источником информации могут стать порталы кооперации в интернете, специальные биржи контактов, экономические выставки и конференции в регионах. Полезно и обратиться за помощью к соответствующим маркетинговым специалистам.

Если команда учредителей и основных ответственных лиц сформировалась, на повестке дня – общие условия сотрудничества, включая распределение затрат и функций. Рекомендуется начать с подробного анализа рынка с учетом целей сотрудничества. При поддержке юристов необходимо проанализировать рынок так, чтобы выявить преимущества кооперации для всего рынка. Следует учитывать то, что несколько крупных конкурентов часто теснят с рынка массу мелких актеров. В этом случае рынок в целом выигрывает от

2. Увеличение оборота.

Заказчики все чаще ждут полного цикла производства и услуг по принципу одного окна. Объединившись с партнерами, вы можете расширить программу продуктов и услуг. Вам не страшны крупные заказы, поскольку по своим возможностям вы сопоставимы с крупными конкурентами. Кооперация по сбыту позволяет освоить новые рынки и найти новых заказчиков. Отпадает необходимость создавать географически развернутые сбытовые структуры – партнеры приходят на выручку друг другу.

3. Повышение качества.

Для выполнения многих требований заказчиков требуется специальное ноу-хау. Обмен опытом с партнерами способствует разработке инновационных продуктов и услуг. Совместная сервисная сеть повышает качество обслуживания и улучшает имидж бренда. Новые проекты, например, в области энергоэффективности или экологии, также легче реализовать общими усилиями.

Теперь можно приступать собственно к кооперации. Начать следует с построения общей организационной структуры и подготовки всех участвующих в кооперации сотрудников. Если организационная структура создается на предприятии одного из партнеров, возникает риск информационного дисбаланса. Более целесообразно сформировать соответствующую центральную структуру на нейтральной стороне, например, поручив это специальной компании. Преимуществом могут стать и соответствующие интернет-приложения, обеспечивающие быстрый и удобный обмен информацией. Через три месяца после начала сотрудничества партнерам рекомендуется подвести первые предварительные итоги и при необходимости ввести корректировки.

Кооперация требует руководства

Жизнь партнеров по кооперации не всегда протекает спокойно и гладко, ведь они сталкиваются на рынке и как конкуренты. Рассчитанные на длительную перспективу партнерства требуют независимого менеджера по кооперации. Он может выступить модератором в случае конфликта по интересам и предотвратить рискованные самостоятельные шаги в одиночку. Прозрачное планирование и систематический контроллинг вносят спокойствие в жизнь партнеров и защищают от конфликтов по вопросам бюджета и распределения затрат. Необходимо и постоянно следить за развитием событий на рынке. Нейтральный менеджер по кооперации работает со специализированным юристом и держит под контролем ситуацию с учетом всех требований законов о конкуренции.

Чем успешнее кооперация, тем больше ответственности лишаются ее отдельные участники. Ведь в случае успеха кооперация становится лишь предварительным этапом и звеном к новой организационной форме, предусматривающей более жесткие взаимные обязательства партнеров, например, к созданию совместной сбытовой компании как отдельного юридического лица с собственным руководством. ■



Dr Ральф Мюльбаэр – учредитель и директор Management Beratungsgesellschaft Innovapart в г. Асбах, независимой консалтинговой компании для МСП. Проектные команды, объединяющие специалистов фирм-заказчиков

и консультантов Innovapart, позволяют реализовать практические решения. Консалтинговая компания имеет особый опыт в области рыночного позиционирования и обеспечения стабильных условий для будущего развития. Интернет: www.innovapart.de

Стратегии конкурентной борьбы в торговле



Конкуренция в сфере торговли становится все жестче. Из-за глобализации процессов и возрастающего стремления производителей создавать собственные структуры сбыта классические торговые предприятия испытывают все большее давление. Как им реагировать на эти тренды, страховаться от потерь и оставаться конкурентоспособными, рассказывает консультант по вопросам предпринимательства Ульрих Эггерт и предлагает 20 методов.

Для торговой отрасли ближайшие годы означают соперничество, направленное на вытеснение конкурентов с рынка. Это будет не борьба отдельного продавца А против такого же продавца Б, а столкновения групп компаний, торговых сетей, филиалов и франшиз. К такому противоборству добавится острое соперничество между отраслями, поскольку потребитель, приобретающий автомобиль, откладывает покупку новой мебели. Тот, кто едет в отпуск, не будет в этом году делать ремонт в квартире. А люди, предпочитающие отдыхать за границей, обычно приобретают там понравившиеся – в том числе, по цене – предметы гардероба. Плюс Интернет, где вовсю разворачивается электронная торговля!

Борьба внутри отрасли дополняется межотраслевой, национальной и трансграничной конкуренцией. Давление на торговлю усиливается и со стороны промышленности, которая, используя вертикально интегрированные структуры, стремится организовать сбыт продукции собственными силами. Например, в прошлом

такие производители, как Gerry Weber, при реализации своей продукции почти полностью полагались на розничную торговлю. Сейчас в розницу направляется примерно половина выпускаемой продукции, через десять лет ее доля составит не более десяти процентов. Если торговое предприятие намерено выжить в такой ситуации, ему нужно чем-то отличаться от основной массы конкурентов, действовать более избирательно и изобретательно (см. рис. 1). Каковы же методы, факторы успеха и стратегии, способные вывести предприятие в лидеры? Ведь если осознать, что главная причина слабого спроса со стороны массового потребителя – недостаточные темпы роста реального нетто-дохода, снижение численности населения и заметный сдвиг спроса в сторону сферы услуг, то следует признать, что в течение ближайших десяти лет не стоит надеяться на улучшение конъюнктуры в торговой отрасли Германии. Только усилия конкретной компании способны улучшить ее рыночные позиции. Наблюдаемое сейчас оживление спроса, связанное

с беженцами, приведет лишь к временному ослаблению перечисленных трендов.

Описанные ниже методы дают предприятиям торговли реальный шанс избежать продолжающегося проседания объема продаж и рентабельности бизнеса в целом:

1. Дифференциация благодаря инновациям

Предприятия, нацеленные на успех, должны по существенным параметрам выделяться на фоне рынка. Для этого недостаточно просто реагировать на действия конкурентов. Предприятие обязано настроиться на инновации, вести собственные разработки, которые позволят ему продвигаться вперед (см. рис. 2). Это, прежде всего, инновационная продукция, иными словами, инновации, осязаемые для покупателя. Не менее важны инновации технологических процессов, которые дают предприятию возможность работать с большей результативностью и эффективностью. Картина дополняют социальные инновации, выполняющие функцию мотиваторов и удерживающие сотрудников на предприятии.

2. Клиентоориентированность

По-прежнему выгоднее удерживать уже имеющихся клиентов, увеличивая с ними торговый оборот, нежели привлекать новых покупателей. Поэтому последовательная ориентация на клиента как в стратегии, так и в текущей деятельности важна как для укрепления связей с имеющимися клиентами, так и для привлечения новых. Современными признаками клиентоориентированности торгового предприятия считаются бонусные карты для покупателей, возможность оплаты кредитными картами, новостные рассылки, блоги, а также соответствующее индивидуальное обслуживание.

3. Ориентация на спрос

Важнейший элемент клиентоориентированности – это принцип вос требованности товара: продавцы должны предлагать только то, что хотел бы приобрести покупатель – а не то, что они где-то, когда-то и почему-то закупили. Удачна только та закупка, которая впоследствии была реализована.

4. Услуги и решение проблем потребителя

Уже целых 54 процента всех потребительских расходов жителей Германии приходится на оплату услуг. Продажа товаров уже сейчас покрывает меньше 30 процентов совокупного потребительского спроса, а к 2020 году этот показатель составит не более 25 процентов. Потребителю нужно решение его проблем, а это означает: товар + услуга + сервис + консультирование + информирование + послепродажное обслуживание!

5. Товар + Услуга + Сервис

Тот, кто кроме самого товара предлагает услуги и сервис, реагирует на потребителей, которым нужно больше, чем самое необходимое. Такие покупатели формируют так называемый «новый центр». Этот покупательский сегмент обозначил свою позицию и активно вытесняет с рынка дешевые – а иногда и дорогие – продукты. В качестве примеров можно назвать продажу товаров марки Karl Lagerfeld в магазинах H&M, деликатесов в дискаунтерах, а также VW Touareg – люксовый продукт производителя автомобилей массового сегмента.

6. Оптимизация ассортимента

Ассортимент предлагаемых товаров всегда должен в оптимальной степени соответствовать запросам покупателей. Это, с одной стороны, приводит к так называемой «миграции товарных категорий». Так называют расширение традиционного ассортимента торгового предприятия за счет товаров из смежных областей. Примеры: IKEA, Чибо, магазины строительных и ремонтных материалов для домашних мастеров, а также дискаунтеры. С другой стороны, оптимизация означает отказ от части ассортимента, а именно: от тех товаров, которыми магазин не умеет как следует торговать, а покупатели не намерены их покупать, товаров, которые разрушают имидж магазина или требуют неимоверно больших торговых площадей.

7. Кооперация и стратегические альянсы

В ближайшем будущем вряд ли выживут предприятия, которые попытаются и дальше работать в одиночку. Кооперация станет неизбежной в закупках, рекламных кампаниях и – что намного важнее – при продажах. Основой станут совместные закупки.

8. Системный сбыт

Совместные продажи перерастают в системный сбыт, то есть предприятия разрабатывают общую стратегию, которая будет максимально унифицирована для филиалов и отделений, а также для рекламных кампаний внутри страны. Эта стратегия должна работать и в Интернете. Фирмы, действующие в одиночку, теряют доли на рынке, кооперация способствует росту. Все поставщики системных решений входят в число предприятий, которые быстро увеличивают свою долю на рынке, действуя через сеть филиалов, продавая франшизу или создавая вертикально интегрированную структуру.

9. Вертикально интегрированная структура

Торговые предприятия должны уметь на договорной основе «привлекать» к себе производителей. Для этого нужно осуществить обратную вертикализацию. Это значит: стать эксклюзивными продавцами определенных продуктов и марок. Точно так же следует действовать в отношении рекламы и калькуляции затрат. Подобной стратегии уже сегодня придерживаются промышленные предприятия, когда они открывают собственные торговые филиалы, поощряют работу по концессии и франшизе, внедряют брендированные зоны в магазины ширпотреба. Тем самым они привлекают к себе торговые компании.

10. Бренд для розницы

Успешные торговые предприятия сами становятся брендами, а важнейшие товары их ассортимента продаются под их маркой. К таким

продавцам, работающим под своим брендом, можно отнести H&M, Esprit, IKEA. Эти предприятия бросают все силы на создание собственного бренда, то есть работают на себя вместо того, чтобы создавать известность маркам стороннего производителя.

11. Многоканальная модель розничных продаж

В ближайшем будущем Интернет станет решающим рыночным фактором. Продавцам, торгующим исключительно в стационарных магазинах, придется ограничиться нишевыми товарами. А вот предприятия, взявшись на вооружение наступательную стратегию, попытаются достучаться до потребителя, используя все доступные каналы продаж: стационарные магазины, каталоги, интернет, новостные рассылки, а также партнерский и контентный маркетинг.

12. Передача функций внешним подрядчикам (аутсорсинг)

Кооперация при закупках – это одно, передача определенных работ (функций) сторонним исполнителям – совсем другое. В частности, под знаком мультиканальных продаж имеет смысл передать «на сторону» все сопутствующие процессы и операции (контроллинг, реклама, управление отдельными объектами, автотранспорт). Однако чем обширнее перечень процессов, отданных на аутсорсинг, тем меньше создаваемая собственными силами добавленная стоимость. Здесь предприятиям торговли стоит хорошенько подумать над тем, что им хотелось бы оставить за собой и в чем заключаются их важнейшие компетенции.

Новые измерения конкуренции...

... при резком расширении торговых площадок

Борьба за «кошелек» потребителя



Тот, кто покупает новый автомобиль, не покупает мебель!

Рис. 1

Дифференциация инноваций в торговле



Рис. 2

Дифференциация форматов

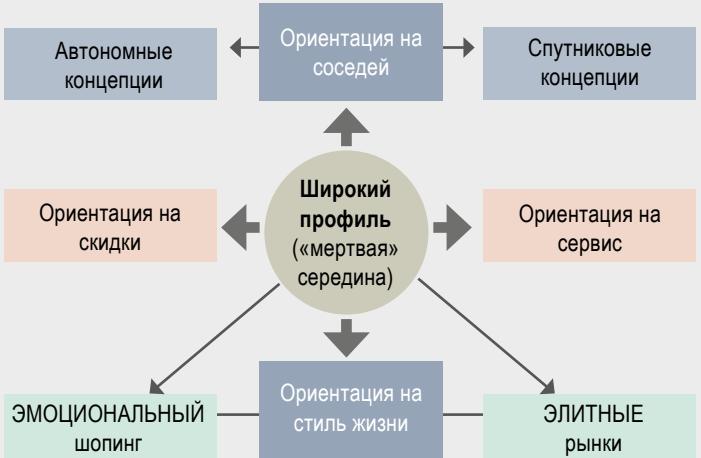


Рис. 3

13. Интернационализация

Когда на отечественном рынке становится слишком тесно, нужно выходить на зарубежные рынки. В объединенной Европе это стало проще, что доказывает опыт таких компаний, как Fressnapf и Douglas.

14. Новые форматы

Предприятия торговли должны постоянно разрабатывать новые формы ассортимента, новые типы и форматы точек продаж. Формат – это, собственно говоря, новая комбинация таких инструментов маркетинга как ценовая политика, коммуникация с потребителем, формирование ассортимента и политика в сфере сбыта (см. рис. 3).

15. Несколько вариантов стратегии

Чем обширнее становится филиальная сеть, чем сильнее растет доля на региональном рынке, тем разумнее не эксплуатировать одну и ту же идею на всей территории страны, а применять дифференцированный подход, используя два или даже три варианта стратегии. Это, например, могут быть различные типы магазинов для крупных, средних и малых городов, для предместьев и пригородов. В отношении цены тоже возможна дифференциация, например, филиал как дисконтер или, наоборот, как специализированный магазин. Использование концепции франчайзинга в приложении к филиалам тоже открывает возможности для привлечения новых групп покупателей.

16. Внедрение новой техники: RFID

Радиочастотная идентификация (RFID) становится для торговли все

важнее, особенно в отношении товаров массового сбыта. Использование транспондеров, работающих по технологии RFID, позволяет rationalизировать всю логистическую цепочку. Вполне вероятно, что на этой основе будут разработаны интегрированные бизнес-концепции, в которых RFID сможет обслуживать непосредственные контакты с клиентом (например, автоматический подсчет стоимости и оплата покупок, автоматические системы защиты от краж).

17. Виртуальное предприятие

Есть компании, которые не занимаются ни производством, ни продажами. Тем не менее, они хорошо зарабатывают. Такие виртуальные предприятия целиком и полностью сосредоточены на работе с брендом. Компания отдает на сторону разработку и выпуск продукции, организует сбыт по модели франчайзинга и убеждает покупателей приобретать эти товары у своих партнеров по франчайзингу. Последние заказывают товары напрямую у производителей, а самой компании (виртуальному предприятию) не нужен даже склад готовой продукции. Все риски оказываются распределенными среди партнеров.

18. Договоры

Крайне важное значение для виртуальных предприятий, а в равной степени для вертикально интегрированных компаний и поставщиков системных решений приобретает содержание и форма заключаемых договоров. Особенно актуальной эта тема становится при выработке условий франшизы и работы по лицензии.

19. Внимание к нуждам сотрудников

Закрепление кадров на предприятии, удовлетворенность сотрудников, их нацеленность на высокую производительность – все это возможно только при условии, что руководители предприятия целенаправленно занимаются этими вопросами. Тот, кто «любит» своих сотрудников, может надеяться, что его «полюбят» клиенты.

20. Контроллинг и планирование работы предприятия

В наше время обречен тот, кто пытается руководить работой предприятия, не имея четкого плана действий. Однако от планирования будет мало толку, если отсутствует контроль того, как выполняется план, а при отступлении от плана меры не принимаются. Чем крупнее предприятие, тем больших усилий требует планирование и контроллинг. Не обязательно сразу внедрять комплексные программы планирования ресурсов предприятия (ERP), но невозможно обойтись без системы управления товарными запасами и текущего учета прибылей и убытков. ■



Ульрих Эггерт – консультант, исследователь рынков и трендов, футуролог. До того, как стать независимым консультантом, он был штатным сотрудником компании BBE Unternehmensberatung GmbH, в том числе, в должности исполнительного директора. За

плечами У. Эггерта более 30 лет консультационной и исследовательской деятельности по заказам торговых и сбытовых компаний в сфере потребительских товаров. Контактные данные: mail@ulricheggert.de; www.ulricheggert.de

Электронное управление закупками как конкурентное преимущество

Почему и как должна меняться закупочная деятельность предприятий? Для поддержания конкурентоспособности компании в стране и за рубежом не могут обойтись без цифровых технологий. Но переход на новые технологии должен осуществляться грамотно. Если в прошлом электронные системы закупок были слишком дорогими для многих МСП, то сегодня многие решения доступны благодаря интернету. Системы электронных закупок (eProcurement) позволяют реализовать процесс материально-технического снабжения в интегрированной системе управления ресурсами предприятия.

Секрет экономии заключается в закупках. Успешные компании совершенствуют систему закупок через электронные системы, позволяющие находить оптимальных поставщиков материалов категории «С». В результате ABC-анализа закупаемых материалов и товаров определяются продукты, которые не используются напрямую в производстве собственной продукции. К материалам и продуктам «С» относятся, например, офисные расходные материалы, рабочая одежда, канцелярские товары. Преимущество налицо: один раз в год центральный отдел материально-технического снабжения договаривается о закупке продуктов «С» – сравнительно дешевых и мелких, закупаемых в большом количестве, материалов. После этого оперативные закупки осуществляются напрямую функциональными отделами, которые приобретают соответствующие материалы для себя – через электронную платформу. Этим снимается нагрузка на центральный отдел снабжения. Высвободившиеся ресурсы и время можно использовать более рационально для стратегического выбора поставщиков и переговорах по закупке более дорогих и значимых материалов и услуг.

Предприятие оптовой торговли офисным оборудованием и материалами Schreiber + Weinert GmbH из Ганновера предлагает системы eProcurement для компаний разных стран мира. Компания регулярно принимает у себя участников Программы BMWi. С докладами о системе электронных закупок директор Инго Ф. Шрайбер

выступал в Монголии. «Наше преимущество в том, что для запуска платформы не требуется несколько месяцев, – рассказывает он. – Решив использовать электронную систему закупок, компания может немедленно приступить к делу. И сразу начать экономить». Выигрывают компании, уже имеющие электронную платформу для материально-технического снабжения. К ним подключаются соответствующие электронные каталоги продуктов. Или же компания может выбрать платформу eProcurement, не создающую дополнительных производственных затрат. Следует подчеркнуть, что такие платформы не препятствуют продолжению закупок у поставщиков, с которыми компания сотрудничает уже многие годы.

Такую платформу eProcurement предлагает, например, другая ганноверская компания Supplyo GmbH. «Платформа Supplyo примечательна тем, что позволяет наладить электронные закупки с учетом индивидуальных пожеланий и потребностей любого заказчика, – говорит директор компании Перри Шлоттманн. – Организационные структуры различных предприятий не похожи одна на другую. Адаптируя нашу платформу под конкретные структуры, мы предлагаем индивидуализированные решения. Благодаря принципу одного окна мы всегда учтываем специфику клиента». Supplyo интегрирует техническое ноу-хай и коммерческий опыт компании Schreiber + Weinert GmbH. В этом двойной выигрыш для заказчика: он пользуется и техническими, и коммерческими преимуществами, но имеет при этом одного партнера.



Даже если электронные платформы ставят целью обеспечить комплексное снабжение товарами «С», после перехода на систему электронных закупок становится ясно, что не все необходимые товары имеются в каталоге. Для таких товаров предусмотрены заказы через текстовую базу данных свободного формата. И для этого компаниям предлагаются соответствующие решения. Взять, к примеру, концепцию BIN (Bundling Industrial Needs): сервисная компания берет на себя комплексную поставку всех товаров, отсутствующих в ассортименте электронной платформы. Это позволяет экономить время на создание учетных записей поставщиков в базе данных и их регулярное обновление.

Сегодня задача перехода на системы электронных закупок становится всеобщей, ведь все предприятия, какого размера бы они ни были, заинтересованы в повышении конкурентоспособности. Решение, которое можно быстро внедрить без дополнительных затрат, немедленно начинает помогать компаниям экономить средства. ■



Инго Ф. Шрайбер, экономист, мастер делового администрирования (MBA), директор SCHREIBER + WEINERT GmbH, Ганновер



Перри Шлоттманн, канд. эк. наук, директор компании Supplyo GmbH в Ганновере

Инновационность как конкурентное преимущество

Меньше управлять, больше делать!

Вряд ли найдется иная предметная область в теории и практике управления, которая меняется сегодня так быстро, как управление инновациями. Компании, лидирующие в конкурентной борьбе за инновации, все больше отказываются от мысли о том, что новое создается прежде всего путем организации процессов. Общепризнанные концепции подвергаются растущей критике. На многих предприятиях инновации рождаются не благодаря, а вопреки классическому управлению инновациями. Для действительного раскрытия инновационного потенциала недостаточно создавать процессы и назначать ответственных за них. Способность к инновациям должна охватить все предприятие.

На первых порах в управлении инновациями мир казался таким простым. Необходимо было лишь наладить четкий процесс от выбора идей до их реализации и поделить его на различные фазы и точки принятия решений. На начальной фазе стимулируется мозговой штурм. Затем с помощью методов приоритизации и анализа отбираются наиболее перспективные идеи, которые преобразуются в концепции. После подготовки бизнес-плана и тщательного анализа рисков наступает этап доро-

гостоящей и нередко рискованной реализации.

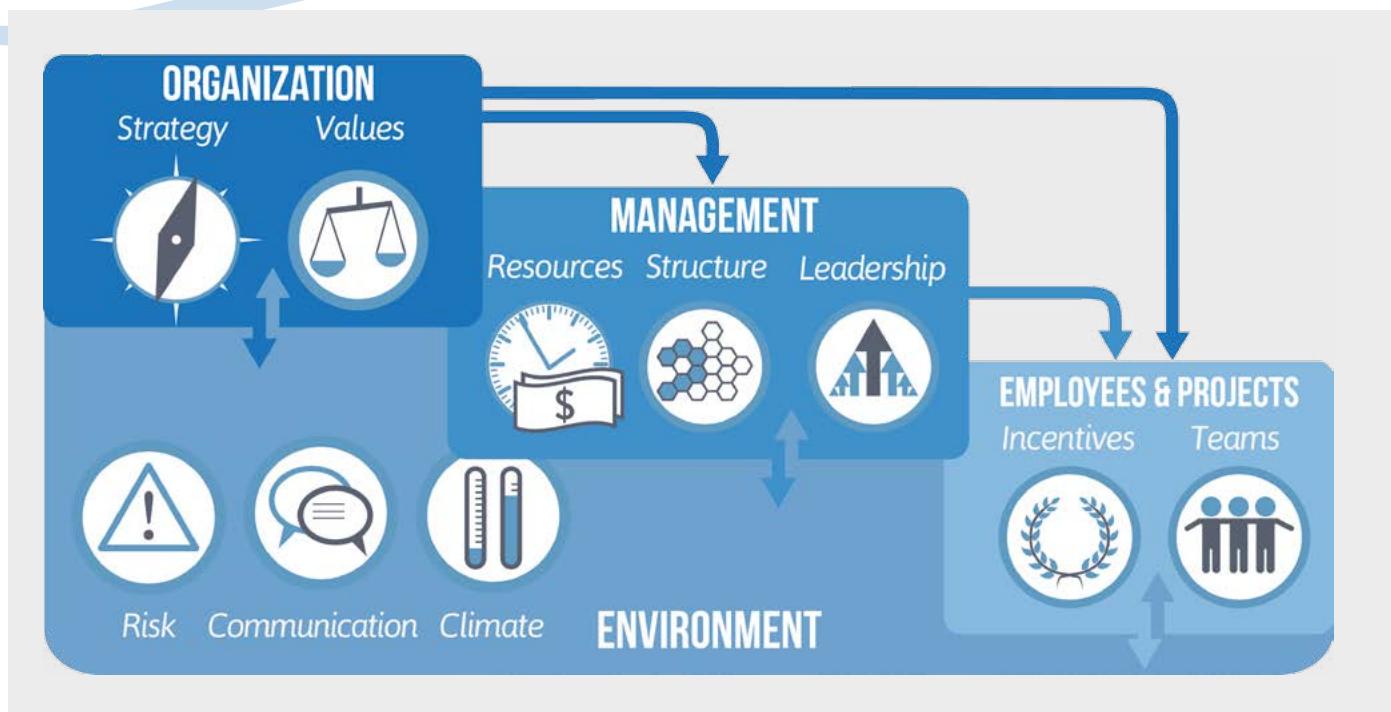
Этот подход, казалось бы, обеспечивал надежное, координированное воплощение новых идей и решений в жизнь. Однако именно организованные таким образом инновационные процессы, как показала практика самых разных отраслей, становятся тормозом для инноваций. Так, британский ученый Тюдор Рикардс еще в 1996 году пришел к выводу о том, что предприятия должны рас-

прощаться с мыслью о том, что инновации можно упорядочить.

Инновационность охватывает все предприятие

Предприятиям, создающим конкурентные преимущества путем инноваций, требуется нечто большее, нежели инновационные процессы и бизнес-планы. Инновационность должна охватить все предприятие: новаторские процессы, необычные пути и каналы сбыта, инновационные методы набора и развития персонала, маркетинговые мероприятия, новые продукты, услуги, бизнес-модели, в том числе на основе принципиально новых цифровых технологий. Креативность возможна даже в бухгалтерии. Для этого необходимо избавиться от бюрократии или же вместе с отделом контроллинга разработать новые системы показателей, способствующие инновациям. Предприятиям, отдельные участки и сферы деятельности которых не затронула инновационность, трудно обеспечить для себя конкурентные преимущества.

- Можно ли привести к успеху инновационный продукт, если в системе мотивации отдела продаж ничего не поменялось? Вряд ли целесообразно требовать от менеджера по продажам, чтобы он жертвовал ценным временем у клиента ради инноваций, если его зарплата зависит преимущественно от комиссионного вознаграждения, которое лучше всего приносят уже известные, признанные на рынке продукты.



- Стратегия предприятия.** Какую роль играет инновационность в стратегии компании? Демонстрируют ли топ-менеджеры собственным примером значение инноваций? Проникла ли стратегия глубоко в сознание рядовых сотрудников?
- Система ценностей.** Поддерживает ли система корпоративных ценностей творческое предпринимательское мышление и поведение? Как относятся к креативным идеям на предприятии? Велика ли готовность к изменениям?
- Структуры.** Направлена ли организация процессов в большей степени на оперативный бизнес или на выработку новых идей? Существуют ли инструменты (классические процессы инноваций, корпоративные бизнес-инкубаторы, системы наставничества и др.), специально направленные на поддержку определенных инновационных подходов?
- Стили руководства.** Является ли поддержка и продвижение новых идей ключевой задачей руководителей? Какие импульсы и стимулы для повседневной работы привносят топ-менеджеры?
- Ресурсы.** Какие временные и материальные ресурсы для инноваций выделяет компания? Реализуются ли внутренние синergии для более оперативного продвижения проектов? Какие средства инвестирует компания в профессиональную подготовку сотрудников в области инноваций?
- Состав команд.** Как комплектуются команды новаторов? Входят ли в команды специалисты различных профилей? Насколько конструктивно решаются конфликты? Последнее особенно важно, ведь преувеличенное миролюбие многих команд противоречит духу инноваций.
- Стимулы.** Служат ли количество и качество инновационных предложений критерием оценки сотрудников? Есть ли у сотрудников понимание того, что новые идеи и успешные инновационные проекты стремительно ускоряют их карьерный рост?
- Коммуникация.** Как осуществляется коммуникация в компании? Лишь в пределах соответствующих отделов или междисциплинарно? Насколько развиты внутренние неформальные сети общения? Тесны ли сетевые взаимоотношения компании с третьими сторонами (с заказчиками и покупателями, с другими инновационными компаниями, с научно-исследовательскими учреждениями и т.д.)?
- Культура риска.** Как воспринимается сотрудниками отношение к риску в корпоративной культуре? Как на предприятии относятся к неудачным инициативам и проектам? Насколько инициативны руководители и рядовые сотрудники в реализации собственных инновационных проектов?
- Климат.** Как воспринимается сотрудниками атмосфера на предприятии? Как мотивирующая и динамичная или, наоборот, располагающая к «внутренней эмиграции» и застою?

Ведь инновационные продукты по своей природе требуют пояснений и, соответственно, дополнительных усилий и затрат времени.

- Как оценивать рыночный успех инновационных продуктов, если они сравниваются с продуктами, за которыми стоит 20-летняя история последовательного совершенствования и повышения эффективности? Компании, не создающие инновационные системы показателей, всегда негативно оценивают даже первые успешные результаты вывода новой продукции на рынок.
- Как реализовать прорывные технологии, если корпоративная культура предполагает тотальную защиту от рисков? Ведь прорывные, революционные инновации, в отличие от последовательного продолжения уже существующего, немыслимы без риска.

- Как открывать новые рынки, если на предприятии пользуются лишь классическими методами маркетингового анализа? Ведь маркетинговый анализ применим к существующим рынкам.

Успешные инновации отличает комплексный, многосторонний характер. Организованные инновационные процессы могут порой поддерживать это развитие, но они – лишь один из элементов сложного целого.

Инновационный потенциал компании

Инновационный потенциал компаний стал предметом исследований

Гарвардского университета (США) в середине 90-х годов. Сегодня этому направлению посвящены сотни научных работ. Исследования показали, что компаниям необходимо определиться по десяти ключевым направлениям (см. таблицу).

Новый холистический, т.е. целостный, подход к управлению инновациями интегрирует все факторы, имеющие значение для успеха инновационных проектов.

Сложность управления инновациями все возрастает

Классический менеджмент инноваций, для которого характерна ориентация на процессы, не уходит в прошлое. Но роль его в будущем будет последовательно уменьшаться. Возможно, что классические процессы инноваций в будущем станут частью управления проектами. Если проекты носят инновационный характер, то для проектного управления используется гейтовая система с установлением точек контроля и принятия решений. Нормой становится то, что на одном предприятии реализуются проекты различной степени инновационности и при этом используются разные методы и подходы к проектному управлению: постепенное совершенствование существующих технологий на основе процесса инноваций, создание новых сервисов, ориентированных на потребности клиента, при участии самих же клиентов, разработка комплексных технологий при помощи открытых инноваций и реализация революционных рыночных инноваций на базе корпоративных бизнес-инкубаторов. Одним из важнейших вызовов для менеджмента инновациями становится выбор адекватных методов управления инновационными проектами. ■



Dr Йенс-Уве Майер – генеральный директор компании Innolytics GmbH, специализирующейся на разработке программного обеспечения для изучения рынков будущего. Майер – автор десяти книг на темы инноваций и цифровых преобразований. Контакт: www.innolytics.de



Наталья Томашко

Импульс для инноваций



Побывать на складе компании Натальи Томашко – мечта детей разных стран мира. На стеллажах собраны наборы для опытов и экспериментов, ящики фокусника, настольные игры, детские конструкторы, увлекательные развивающие игры. За десяток лет украинская компания, в ассортименте которой порядка 1500 наименований, а годовой оборот более трех млн. евро, стала лидером среди отечественных производителей игрушек. Чтобы укрепить позиции на рынке, Томашко приехала в 2014 году на Программу в Германию.

Харьков. «В немецких компаниях все автоматизировано. Сильное впечатление производит организация производства», – делится своими впечатлениями Наталья Томашко. Побывав у немецкого производителя напитков – предприятие, казалось бы, отнюдь не ее профиля, – она загорелась мыслью внедрить увиденную технологию розлива напитков



в собственном производстве акварельных красок. «Раньше фасовка красок у нас происходила вручную. Это долго, затратно и не слишком точно, бывают и ошибки», – рассказывает Томашко. В Германии она занялась поиском подходящего оборудования, в 2015 году приобрела за 100.000 евро установку и уже через год запустила ее у себя на предприятии в производство. «Такое оборудование окупает себя за два-три года. Кстати, обошлись мы без кредитов», – добавляет Томашко, специалист по экономике и финансам. Инвестировав сезонную прибыль в новую технику, она смогла в десять раз повысить производительность производства. На участке, где раньше объем производства составлял 200 штук за смену, теперь выпускают две тысячи. Автоматизация помогла не только улучшить качество и точность фасовки, но и снизить затраты на аренду площадей – компактная

розливная установка занимает в 20 раз меньше места, чем прежняя линия на производстве.

Детские развивающие игрушки продаются под маркой «Ранок Креатив». Компания «Ан Гро Плюс» – единственная в Украине, поставившая на конвейер выпуск акварельных красок. По мнению Томашко, конкуренты на такой шаг решатся еще не скоро. «Для этого им нужен тот опыт, приобрести который мне помогла стажировка в Германии», – говорит она.

Напряженная экономическая и политическая ситуация не сказывается на успехе компании. «Ведь на детях у нас не экономят. На отечественном рынке игрушек спада не чувствуется. А именно он приносит нам три четверти всех доходов», – рассказывает выпускница Программы. Предприятий, которые могут гордиться такой экономической устойчивостью, не так много. У нее самой есть 12-летний сын. «Александр родился в тот же год, в который я основала компанию. Время было бурное. Оригинал-макеты первых плакатов для детей мне приносили в роддом», – вспоминает предпринимательница. Так личная судьба неразрывно слилась с историей компании.

Но и за рубежом бизнес развивается стабильно – компания экспортирует свою продукцию в Германию, Польшу, Грецию, Испанию, Литву и Чехию. Полнотью реализовать свои планы и найти новых клиентов в Германии Томашко еще не успела. Более года продолжались ее переговоры с крупной немецкой сетью дискаунтеров. Но окончательно договориться о контракте еще не удалось. Несмотря на это, она твердо намерена продолжать работу в Германии. На повестке дня – открытие собственного представительства. «В 2015 году жители Германии потратили на игрушки три миллиона евро. Наряду с Францией это самый привлекательный рынок для производителей игрушек в Европе», – говорит она. Ведутся переговоры по открытию филиала в 2018 году в Берлине.

Своему сыну бизнес-леди до сих пор приносит новые игры. «Его день рождения – одновременно и день рождения нашей компании», – говорит она. ■

Мексиканские выпускники Программы в Гамбурге



В Мексике работа с выпускниками Программы продолжает набирать обороты. В рамках Германо-Мексиканского года 2016 ассоциация мексиканских выпускников Программы (ЕМААС) впервые организовала поездку делегации мексиканских предпринимателей в Гамбург и Берлин. Мексиканские выпускники намерены расширять деловые связи с Европой в целом и Германией в частности.

Гамбург. «Гамбург – мы все в одной лодке». Недельная программа встреч и бесед с политиками и бизнесменами ожидала 14 управленцев из Мексики, приехавших в октябре 2016 года в Германию. Поездка была организована ассоциацией мексиканских выпускников Программы при поддержке партнеров. То, что именно Гамбург стал местом проведения первого мероприятия ЕМААС в Германии, далеко не случайность. Этот ганзейский город имеет с Мексикой давние, и не только традиционные экономические связи: первое торговое судно, 220 лет тому назад бросившее якорь в порту Веракрус, пришло из Гамбурга. И сегодня примерно 300 компаний из Гамбурга поддерживают деловые контакты с Мексикой. Кроме того, Гамбург является шлюзом для мексиканских товаров, предназначенных для Германии и Европы. Как логистический центр он представляет собой идеальную стартовую площадку для многих предприятий. Поэтому мексиканцам было интересно осмотреть порт Гамбурга, припортовый холодильный центр хранения фруктов, а также контейнерный терминал Альтенвердер.

Кульминацией недели стала экономическая конференция с участием предпринимателей из Гамбурга и других немецких городов. Наряду с

докладами о перспективах, открывающихся для инвесторов в Гамбурге и в Мексике, состоялись круглые столы по темам: интернационализация предприятия, прямые иностранные инвестиции, финансирование и правовая среда. Обсуждалась кооперация между немецкими и мексиканскими стартапами, состоялась биржа контактов B2B, а также экспресс-подбор (speedfunding) инвесторов, организованный компанией AngelsNest, в ходе которого предприниматели смогли побеседовать сразу с несколькими потенциальными инвесторами и представить им свои проекты.

Добиться максимальной синергии

Городские службы, в частности, местное агентство поддержки предпринимательства (HWF), а также Европейский центр Латинской Америки (EZLA) помогают всем, кто хотел бы основаться в Гамбурге. В этом году Латиноамериканское общество (LAV) с головным офисом в Гамбурге отметило 100-летие со дня основания и провело здесь День Латинской Америки и День экономики Мексики.

«Неделя в Гамбурге дала каждому интересные контакты и поэтому достойна внимания для представителей любой отрасли».

Луис Педраса, ЕМААС

«Неделя в Гамбурге дала каждому участнику интересные для него контакты и поэтому достойна внимания для представителей любой отрасли. Поэтому слоган «Гамбург – мы все в одной лодке» без преувеличения можно воспринимать буквально, – говорит президент ЕМААС Луис Педраса. – Мы хотим объединить усилия всех «игроков» германо-мексиканских экономических отношений и стремимся к максимально возможной синергии. Только объединенными усилиями мы сможем чего-то достичь». Исполнительный директор ассоциации Карола Мушке добавляет: «ЕМААС – это рупор тех мексиканских МСП, которые интернационализацию своего бизнеса хотят начать с Германией. Мы намерены выстраивать с Гамбургом надежные кооперативные связи, которые создадут доверительные отношения по обе стороны Атлантики. Мексиканская продукция, идеи, инвестиции перестали быть нишевым продуктом, они – уже тренд. В 2017 году мы организуем поездки еще нескольких групп предпринимателей в Германию».

Мексиканские гости побывали также в Берлине, где были приняты представителями BMWi и в мексиканском посольстве. Среди прочих вопросов обсуждались возможности кооперации в сфере здравоохранения и медицины, соглашение о свободной торговле между ЕС и США (TTIP), а также переговоры о свободной торговле между ЕС и Мексикой. ■



Луис Педраса – учредитель и президент ЕМААС. Юридическое образование и опыт работы финансовым консультантом помогают ему быть активным мультиликатором при создании бизнес-экосистем в компаниях, инвестиционных фондах и международных проектах. Луис является одним из учредителей платформы для инвестирования в стартапы в Латинской Америке и проекты интернационализации инновационных компаний.



Мексиканские бизнесмены в Гамбурге

«Связующее звено для Германии»



Выпускникам Программы из Кыргызстана хорошо известно, что основой основ устойчивых экономических контактов является создание сетевых структур, способствующих упрочению связей с Германией. И у них в Кыргызстане есть надежные помощники из Германии: Андерс Лундгрен, Постоянный представитель Посольства ФРГ в Бишкеке, активно участвует в мероприятиях Программы и сам организует мероприятия по нетворкингу. В своем интервью он рассказывает о том, как это выглядит и почему выпускники важны для Германии.



Андерс Лундгрен

GIZ: Когда и каким образом Вы впервые узнали о Программе?

Андерс Лундгрен: Это произошло сразу после моего приезда в Бишкек в 2013 году. Меня попросили выступить с докладом об экономической политике Германии в рамках подготовительного семинара для участников Программы – тогда это было еще в Академии при Президенте Кыргызской Республики. Я охотно согласился и лично познакомился с участниками.

Вам нравится Программа, как нам кажется – Вы часто приходите на мероприятия и даже регулярно приглашаете наших выпускников к себе домой. Почему?

Мне интересно было выступать с докладами, а беседы и контакты оказались очень полезными для моей деятельности в посольстве. В ко-

нечном счете, я консультирую здесь немецкие предприятия за неимением немецкой торгово-промышленной палаты. В этом смысле оценка рыночной среды местными предпринимателями, несомненно, очень показательна.

Встречи с Вами популярны среди наших участников. Сколько человек в среднем к Вам приходят?

Я пытаюсь подходить к этому вопросу по-олимпийски – это замечательно, каждый раз устанавливать новый рекорд. Таковым может быть как общее число участников, новые важные контакты по службе, так и количество совместно спетых песен. На первую встречу пришли немногим более 20 гостей – в этот раз, по меньшей мере, вдвое больше.

Как проходит такой нетворкинг?

Пока тепло, мы собираемся в саду. Иногда и в холодное время, тогда мы

используем обогреватели. У меня создалось впечатление, что приток кислорода заставляет гостей больше двигаться и побуждает их, таким образом, к общению с самыми разными и еще незнакомыми людьми. В большинстве случаев на сборы уходит полчаса. Потом мы коротко представляемся по очереди. Конечно, представление 50 участников занимает некоторое время, но ребята действительно излагают кратко, так как хотят больше общаться в неформальной обстановке.

Что Вы себе мысленно представляли, когда впервые организовали такое мероприятие? Связывали ли Вы с данной встречей конкретные надежды или цели?

Да. Я хотел ясно показать заинтересованность, которую мы как федеральное правительство, Германия в целом, проявляем по отношению к выпускникам Программы. Мне хотелось донести до них: «Вы побывали в Германии, и для нас важно и дальше поддерживать с Вами контакты. Для нас Вы являетесь важным связующим звеном. Если Вы ведете торговлю с Германией и помогаете обеспечивать там рабочие места, а здесь в Кыргызстане создаете новые – тогда это нас радует вдвойне».

Между тем Ваши встречи уже у всех на слуху. В конце сентября 2016 года гостями стали не только наши выпускники, но и представители различных государственных и общественных организаций.

Да, я хотел привлечь сюда представителей других организаций Германии и Кыргызстана, таких как KfW, GIZ, министерство экономики Кыргызстана и ТПП. Ко мне обратился с конкретным вопросом региональный представитель Службы старших экспертов (SES), может ли он рассказать о своей программе. А



Опыт, полученный в Германии, так впечатляет! Я, в известной степени, заново переработал всю систему организации производства. Правда, это было несколько болезненно, но это должно было произойти, так как я многое увидел и узнал много нового.

Алмазбек Мусабаев, Bereke Welcome, Кыргызстан



Я очень рада, что благодаря Ассоциации выпускников мы провели так много встреч и конференций.

Ибарат Курбанова, Ассоциация выпускников Кыргызстана

GIZ и KfW, с которыми мы как представители посольства постоянно обмениваемся информацией, реализуют так много проектов, важных для экономики, что и так уже стали членами «семьи».

Какое впечатление произвела на Вас встреча в расширенном составе?

Это было замечательно. Информация о SES также попала на благодатную почву. Уже во время знакомства участников один из выпускников рассказал, что ищет делового партнера, а в конце встречи выяснилось,

что он нашелся – производитель сока и владелец супермаркета нашли друг друга.

Хотели бы Вы расширить круг таких мероприятий или чаще их проводить?

Я думаю, что проводить такие встречи два раза в год, когда приезжают ответственные за реализацию Программы лица из Германии, – это хорошая основа. Данные встречи и мероприятия ассоциации выпускников, несомненно, разумно дополняют друг друга. Можно было бы расширить круг их участников за счет

некоторых других выпускников, побывавших в Германии, например, из сферы высшего образования.

Каким Вы видите будущее Программы в Кыргызстане?

Я думаю, она будет продолжать развиваться. Численность выпускников растет и делает и так очень привлекательную Программу еще более интересной. ■

Проекция будущего:



Постпрограммная работа в 2017 году



Дискуссии в Воронеже: что год 2017-й готовит?

Воронеж. «Время меняться – начни с себя». Под таким лозунгом 23 сентября 2016 года прошла третья Управленческая платформа им. В.Н. Эйтингона, организованная Воронежским региональным ресурсным центром. Мероприятие стало важ-

ным событием в жизни российских ассоциаций выпускников, выходящим далеко за пределы Воронежской области.

Более 300 выпускников Программы, менеджеры, желающие принять в

ней участие, представители различных организаций из 14 регионов России, а также иностранные партнеры говорили о вызовах, с которыми им предстоит столкнуться в 2017 году. Сюда относятся такие сферы как менеджмент, инновации, персонал, маркетинг, обработка больших объемов данных (Big Data) и управление проектами. В ходе дискуссий не раз поднимались вопросы повышения рентабельности и эффективности, призванные в непростой экономической ситуации дать предприятиям ориентиры на будущее.

В рамках постпрограммной работы GIZ оказывало поддержку оргкомитету в создании концепции Управленческой платформы. Весной 2016 года был проведен воркшоп для организаторов мероприятия. В ходе семинара участники разработали концептуальную основу Управленческой платформы, которая может быть использована для будущих мероприятий такого формата и в дальнейшем стать брендом. Результат говорит за себя: выпускники прекрасно подготовили убедительную по содержанию конференцию, получившую высокую политическую оценку благодаря участию вице-губернатора области. ■



Участники III международной управленческой платформы им. Эйтингона в Воронеже



Египетский инженер и немецкая гелиотехника в Дубае

Зеленая энергетика зажигает



Валид Эльрави зарабатывает на жизнь текстильными изделиями. Вот уже 20 лет он занимается сбытом специальной и рабочей одежды для медицинских учреждений, предприятий общепита, технических и сервисных компаний. Но его истинное увлечение – солнечная энергетика. Инженер-мехатроник по образованию, в 2014 году он приехал на стажировку по Программе подготовки управленческих кадров в Германию. И девиз «К новым берегам» приобрел с тех пор новое значение.

Дубай, ноябрь 2015 года. Инженер Валид Эльрави доволен. Сегодня 14 ноября 2015 года. В порт Джебель-Али только что прибыл груз – первый солнечный электрокатамаран SunCat 21. Целый месяц он пробыл в контейнере на борту судна, прошедшего почти 6 500 морских миль от Гамбурга для того, чтобы начиная с декабря 2015 года доставлять пассажиров из порта Дубай-Крик в центр Дубая. Бесшумный и надежный гелиокатамаран такого же типа уже работает в качестве экскурсионного судна в Берлине. Построила его берлинская компания SolarWaterWorld AG – партнер Эльрави в Германии.

С чего все началось...

Египет, Каир, апрель 2014 г. Эльрави создает компанию SolarTech Egypt и начинает тем самым новый этап в своей жизни. После 20 лет в текстильной промышленности вряд ли можно было ждать существенных изменений в карьере, если не считать обычного продвижения по службе и возможности когда-то до-расти до директора по маркетингу ведущего египетского поставщика специальной одежды.

Германия, Берлин, июнь 2014 г. Участие в Программе подготовки управленческих кадров с фокусом на возобновляемую энергетику открывает новые шансы. Новичок в солнечной энергетике, Эльрави надеется на то, что наладит перспективные контакты и приобретет управленческое ноу-хау. На встрече с деловыми партнерами в Гамбурге он знакомится с представителями берлинской компании SolarWaterWorld AG, выпускающей пассажирские катамараны на солнечной энергии. Родина Эльрави, изобилующая солнцем, обеспечивает идеальные условия для таких систем. Это понимают и немецкие партнеры. «Наше партнерство уже переросло в дружбу», – говорит Эльрави. Но начать бизнес не просто, ведь экономическая ситуация в Египте из-за политических сокрушений не благоприятствует инновационным проектам. Однако Эльрави, глава семьи с двумя детьми, не сдается. «В Германии я заразился предпринимательским духом и энергией. Я понял, что за свою цель надо бороться», – рассказывает египетский инженер. Почему бы не продолжить бизнес в другой стране? В Дубае Эльрави создает еще одну компанию – FitSolarTech Boats Trading LLC.

Дубай, 2015-2016 гг. Поначалу Эльрави ездит из одной страны в другую, налаживая контакты. А в январе 2015 года полностью переезжает в ОАЭ, страну, известную либеральной экономической политикой. «В рейтинге стран по уровню условий ведения бизнеса 2016 года Объединенные Арабские Эмираты стоят на 31-ом месте, а Египет – лишь на 131-ом из 189 стран», – рассказывает предприниматель. То, что решение сменить обстановку было правильным, подтвердили прошедшие два с половиной года после окончания Программы и два года после переезда в Дубай. Недавно он продал еще один «солнечный» катамаран в султанат Оман. И запустил новый многообещающий проект – модернизацию традиционных деревянных лодок с дизельным двигателем «абра» при поддержке SolarWaterWorld AG. Абры – важная составляющая общественного транспорта Дубая. Около 150 таких лодок курсируют через Дубай-Крик – 14-километровый морской рукав от Персидского залива вглубь эмирата, разделяющий город на две части. Уже несколько лет администрация речного транспорта RTA стремится сделать средства общественного транспорта более экологичными. С абрами много экспериментировали, пытаясь в т.ч. установить на них электродвигатели. Но до сих пор большого успеха эти попытки не принесли.

В 2016 году началась пилотная фаза «солнечной» абры Эльрави. Если администрация речного транспорта даст добро, на безэмиссионные технологии будут переведены и другие абры. В интервью «Gulf News» от 8-го февраля 2016 года глава RTA Аль Али рассказал об использовании «солнечных» лодок: «Речной транспорт, работающий на 100 процентов от солнечной энергии, для нашего региона – новинка. Успешная эксплуатация поможет укрепить доверие других компаний к новой технологии. Они также начнут использовать новую технику».

Эльрави может стать пионером в области экспорта гелиоэнергетических систем в Северную Африку и на Ближний Восток. Если последуют заказы, 42-летний инженер сможет воплотить в жизнь теперь уже личную мечту – перевезти в Дубай и остальных членов семьи, которые остались в Египте. ■

Стать самостоятельным консультантом



Ан Нгуи было 27 лет, когда она стала участницей Программы. В центре Хошимина, восьмимиллионного мегаполиса на юге Вьетнама, магистр делового администрирования работала руководителем проектов в немецкой консалтинговой компании. В 30 лет она открыла свою фирму. Программа BMWi помогла ей шагнуть в собственный бизнес, говорит Нгуи сегодня.



Ан Нгуи

Хошимин. Компания Sanet Vietnam Co., Ltd., которую возглавляет Ан Нгуи, представляет своих клиентов в странах Ассоциации государств Юго-Восточной Азии (АСЕАН). Клиенты консалтинговой фирмы получают доступ ко внутреннему рынку десяти стран с населением 620 миллионов человек и стабильно растущим уровнем потребления. Молодая предпринимательница отлично ладит с немецкими партнерами – 80 процентов ее клиентов из Германии.

«Во-первых, я почти пять лет работала вместе с немцами. Во-вторых, хорошим стимулом для меня стала Программа», – говорит Ан Нгуи. Особую роль при этом сыграли тренинги по межкультурной коммуникации в Берлине, Дрездене и Штутгарте, которые, по ее словам, очень помогли ей освоить немецкую бизнес-культуру и отточить навыки делового общения. Кроме того, она приобрела новые знания по проектному управлению. Ее компания входит в немецкую группу Sanet. Но работает она совершенно самостоятельно. «Помогают имя и хорошие контакты, а за свой бизнес я отвечаю сама», – говорит Ан Нгуи. Ответственность, капитал, заказы – все в ее руках.

Сегодня в консалтинговой компании выпускницы Программы работают три человека. Оборот в первом году составил 150 000 евро. Недавно ее опыт работы с немецкими партнерами пригодился и концерну Siemens. Для глобального актера из Германии она нашла надежных деловых партнеров во Вьетнаме, в Сингапуре, Индонезии, Малайзии, на Филиппинах и в Таиланде. Кроме того, она помогает работать на азиатском рынке другим немецким компаниям, поставщикам косметики, автомобильных комплек-

тующих и химической продукции, а также обслуживает клиентов из других стран – Турции и Франции.

В настоящее время ее крупнейший клиент – немецкий инвестор, представитель автомобильной промышленности, планирующий создать производственную площадку во Вьетнаме. Если план удастся реализовать, то он присоединится к почти 300 немецким компаниям во Вьетнаме. Немецкие предприятия настроены оптимистично. По результатам опроса, проведенного в марте 2016 года Представительством немецкой экономики во Вьетнаме, более двух третей опрошенных компаний положительно оценивают экономическую ситуацию. В ближайшие годы особенно хорошие шансы на успех, по словам Ан Нгуи, имеют немецкие проекты с прямыми иностранными инвестициями (ПИИ) в области высокотехнологичной продукции, автомобилестроения и возобновляемой энергетики.

Молодая предпринимательница обменивается опытом с другими выпускниками Программы и регулярно участвует в конференциях. «Моя первая встреча с выпускниками состоялась в 2011 году. На конференцию бывших участников Программы, которая проходила здесь во Вьетнаме в Туихоа, меня пригласила моя бывшая начальница. Я поехала с ней на конференцию и осталась под большим впечатлением от результатов», – рассказывает Ан Нгуи. Через год она и сама стала участницей Программы. А еще через год выступила мультиликатором, рассказав о своем опыте участникам следующей конференции выпускников.

В свободное время Ан Нгуи изучает немецкий язык. Она хорошо владеет английским и имеет базовые знания китайского и японского. Немецкий язык поможет ей еще лучше взаимодействовать с партнерами и расширять сеть контактов. ■

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ИЗДАНИЯ

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

Выпуск 9

Издатель:
Deutsche Gesellschaft für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH
Программа BMWi по подготовке управленческих кадров
Раймут Дюринг, руководитель Программы
Эл. почта: mp-pr@giz.de
Интернет: www.managerprogramme.com

Ответственная за выпуск:

Кристина Otto

Редакторы:
Наталья Астрин (ответственный редактор),
Ян Лёхер, Анке Флёрэн, Dr Герд Шимански-Гайер

Оформление:

Diamond media GmbH, Мирия де Фогт

В подготовке выпуска участвовали:

Ирина Алексиадис, Бабет Больц-Уайт, Карин Вебер, Тобиас Кнуббен, Анжела Леке, Юлия Мюллер, Верена Фрайник, Изольда Хайнц, Йорг Шрайбер, Андреа Элеш

Авторы фотографий:

Мухиддин Али (с.8вв.); Юрий Бухановский (с.27); Воронежский региональный ресурсный центр (с.47); Гэрэл Ганчимэг (с.54вн.); Раймут Дюринг/GIZ (с. 4); Харальд Кан (с.3,10,11,20вв.,22); Владимир Ковалев (с.5вв.); Ян Лехер/GIZ (с.10); Андерс Лундгрен (с.46); Министерство промышленности и информатизации КНР (обложка ви.сл./с.5вн.); Министерство экономики Беларусь/Александр Минин (с.21ви.); Национальная палата предпринимателей Казахстана (с. 7ви.,28,29); Миразбек Орумбаев (с.55); Представительство немецкой экономики в Беларусь (с.24,25); Маниша Сангхави (с.50); Наталья Томашко/Ан Гро Плюс (с.44); Рюдигер Фокс/CDC (обложка ви.спр./с.12вв.); Изольда Хайнц/GIZ (с.8ви.); Йорг Шрайбер/GIZ (с.12ви.); Валид Эльбрави (с.48); АНР (с.9); Akademie International (с.16); BMWi/Сузанна Эриксон (с.6); EMAAC (с.45); fotolia.com (с.57); GICON®-InTraBiD (с.13,19); IHK München (с.58,59); IHK zu Schwerin (с.7ви.); istockphoto.com (с.2,26,30,31,33,36); Jünger Audio GmbH (с.52); Moiré Fotografia (с.51); Shutterstock.com (с.1,20ви.,21ви.,23,32,38,41,43,51,53,54ви.,56); WAK (с.14,15)

Перевод (русское издание):

Юрий Алексеев, Вера Гармаш, Наталья Сафонова, Руна Хаммершмитт, Tomarenko Fachübersetzungen

Перевод (английское издание):

Томас Свайнхард, Сара Смитсон-Комптон, Джозин Чапмэн-Розе, Нора Шмидт, Tomarenko Fachübersetzungen

Периодичность издания:

2 раза в год

Дата выхода в свет данного выпуска:
декабрь 2016 г.

Срок сдачи следующего выпуска в печать:
30 апреля 2017 г.

Все права защищены. Полная или частичная
перепечатка только с предварительного разрешения
редакции. Несмотря на максимально
щадительную подготовку издания, ответственность
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 энергетики**

ISSN 2195-8726

От Бохума до Пуны – 6 800 километров



Маниша Сангхави – директор одной из ведущих ортопедических клиник в Азии. На стажировке в Германии она работала, засучив рукава. Уже через два месяца по возвращении на родину Сангхави смогла реализовать цели кооперации и приступить к организации международной программы студенческого обмена со специализацией по физиотерапии и управлению медицинскими учреждениями. Удалось ей это благодаря личной энергии и настойчивости, что в свою очередь вызвало позитивный резонанс и поддержку с немецкой стороны.



Луна Томас с коллегами из клиники Sancheti в Пуне

Пуна / Бохум. «Больше всего я опасалась, что у нее будут трудности с чужой культурой, другим климатом и непривычной кухней», – рассказывает Маниша Сангхави, директор известной ортопедической клиники Sancheti в Пуне, трехмиллионном городе в Западной Индии. Она только что попрощалась с Луной Томас. Томас – 27-летняя студентка института здравоохранения HSG в Бохуме и

специализируется на физиотерапии. В клинике Sancheti она проходила восьминедельную стажировку.

К счастью, опасения Сангхави не подтвердились. В Индии Томас отлично акклиматизировалась и чувствовала себя как дома. Не в последнюю очередь благодаря индивидуальному плану стажировки, разработанному специально для нее. «Я многому научилась здесь, работала с удовольствием. Обо мне постоянно заботились», – говорит немецкая студентка. Сангхави важно, чтобы и сотрудники и студенты чувствовали себя комфортно. Своим медицинским учреждением она руководит так, как если бы все были членами одной большой семьи. Помимо ортопедической клиники

под ее руководством и Академия здравоохранения Sancheti, в которой проходила стажировку Томас. В этой большой «семье» 640 сотрудников, а годовой оборот составляет 141 млн. евро. Ежегодно в Академии Sancheti проходят подготовку порядка 100 студентов. После окончания соответствующих курсов они получают степень бакалавра или магистра, специалиста по физиотерапии или управлению медицинскими учреждениями. Томас положительно оценивает тесную связь между обучением и практикой в Пуне. «Для меня как будущего физиотерапевта важно присутствовать на операциях. Благодаря этому я знаю, что пережили пациенты и что им требуется при реабилитации», – говорит она. Что касается методов физиотерапии, большой разницы между Индией и Германией она не почувствовала.

Стажировка немецкой студентки в Пуне положила начало рассчитанной на многие годы кооперации между Sancheti-Group и Институтом здравоохранения HSG в Бохуме. «Следующим этапом станет стажировка наших студентов в Бохуме. Сейчас мы как раз оформляем для этого официальные документы», – рассказывает о ближайших планах Сангхави. ■

«Ни каких компромиссов по части качества»

Маниша Сангхави о преимуществах прообразования в Германии и своих планах на будущее

GIZ: Ваши студенты прекрасно владеют английским и обучаются на английском языке. Может быть, англоязычные страны в большей мере подошли бы для студенческого обмена? Почему Вашим приоритетом стала Германия?

Маниша Сангхави: В Германии великолепная система образования и одна из лучших мировых систем здравоохранения. В 2014 году в Германии на медицину было потрачено 328 млрд. евро, т.е. более 4 000 евро на жителя. Индийский сектор здравоохранения развит в меньшей степени, но динамика роста в по-

следние годы впечатляет. По нашим прогнозам, при ежегодном коэффициенте роста в 23 процента оборот к 2017 году достигнет 143 млрд. евро. Среди развивающихся стран в первую очередь Индия привлекает зарубежных специалистов по здравоохранению. Индийский рынок медицинских услуг обладает потенциалом к чрезвычайно высокому темпу роста аналогично отечественному сектору ИТ в последнее десятилетие. Наша задача – подготовить студентов к требованиям растущего рынка, дать им наилучшее образование с использованием возможностей учебы за рубежом. Получить хорошее образование можно и в Германии, а не только в Великобритании и США. Во время стажировки по Программе в 2016 году я постоянно воочию убеждалась в том, что немцы не допускают никаких компромиссов по части качества. Это мне по душе.

В некоторых вузах, кроме того, язык обучения – английский. Например, в

Accadis в Бад-Хомбурге. Кстати, у этого вуза такая хорошая репутация, что туда приезжают учиться из Великобритании. Естественно, такие вузы особенно подходят для обмена студентами.

Как Вы себе представляете дальнейшее сотрудничество с Германией?

Во-первых, мы хотели бы, чтобы пилотный проект перерос в регулярную программу обмена и хотим направлять и наших студентов в Бохум. Кроме того, мы ищем немецких партнеров, заинтересованных в долгосрочном сотрудничестве. Результатом должен стать курс обучения, часть которого проходила бы в Индии, а другая часть – в Германии. Мы можем поддержать немецкие организации и предложить им курсы физиотерапии в Индии, прием экзаменов и присвоение соответствующих степеней, в т.ч. и через интернет.

Желаем Вам всяческих успехов при реализации проектов и благодарим за беседу! ■

Мексиканский мед в Германию



Элизабет Росадо – отнюдь не типичная бизнес-леди. В 17 лет она решила изучать антропологию. О том, что когда-то ей будет суждено возглавить семейное предприятие и такая работа даже окажется увлекательной, в ту пору она и не подозревала. Сегодня, в 32 года, она знает в лицо, пожалуй, каждого пчеловода на мексиканском полуострове Юкатан. А пчеловоды знают: то, что юкатанский мед пришелся по вкусу в Германии – заслуга Росадо и ее семьи.



Элизабет
Росадо

Мерида. «Мой дед был врачом и пчеловодом-любителем. Моего отца он с самого раннего возраста всегда и повсюду брал с собой. Когда девушка перестал заниматься пчелами, пасека отошла отцу. Более 15 лет назад семейное хобби переросло в семейное предприятие. Так возникла наша компания Tropical Honey», – рассказывает Элизабет Росадо. Мед, который продает ее компания, получен из собственных ульев. Дополнительно она закупает мед и у пасечников региона. Помимо самого меда компания предлагает и другие продукты на его основе – конфеты, мыло, шампунь. Более половины меда экспортируется, в т.ч. порядка 60 процентов через оптовика в Германии. В 2014 году предприятие малого бизнеса продало в Германию

меда на 544 000 евро. В торговых точках мексиканская продукция реализуется под различными наименованиями.

Но в будущем Росадо планирует сбыт меда под собственным брендом. Для этого она и встретилась с различными оптовиками в Германии, в т.ч. с компанией Fürsten-Reform из Нижней Саксонии. «Я поставила задачу найти по меньшей мере одну торговую компанию для стабильного, эффективного сотрудничества, подобно тому, которое складывается у нас уже более десяти лет с компанией Norevo GmbH из Гамбурга», – рассказывает выпускница Программы. Для этого она занимается сертификацией, чтобы получить требуемые документы для экспорта. Как только все документы будут получены, она возобновит переговоры. До сих пор экспорт меда Tropical Honey осуществлялся через мексиканский филиал Norevo. Соответственно, не было необходимости самостоятельно проходить сертификационные процедуры, требующие тщательной подготовки и затрат.

Для производства меда Росадо пользуется техникой из Германии. Несколько лет назад она приобрела оборудование, позволяющее создавать стенки ячеек пчелиных сот из натуральных материалов. Это повышает урожайность меда. Tropical Honey не только использует стенки ячеек сот для производства собственного меда, но и продает их



местным пасечникам. В Германии предпринимательница посетила компанию Bernhard Rietsche GmbH, которая выпускает оборудование для производства искусственных сот, и приобрела еще одно оборудование стоимостью 52 000 евро.

Много времени и сил за последние десять лет Росадо потратила на повышение предпринимательских навыков и приобретение дополнительных знаний, позволяющих уверенно управлять бизнесом. Для этого она посещала различные курсы и тренинги по менеджменту, а в 2013 году приехала на Программу подготовки управленческих кадров в Германию. «Мне важно быть в курсе всего нового и постоянно повышать свой уровень. Я хочу вести мое предприятие, используя для этого самые лучшие стратегии», – говорит она. А то, что она это умеет, подтверждает практика. После участия в Программе численность сотрудников на ее предприятии удвоилась, сегодня в компании работает 20 человек, при этом оборот увеличился на 30 процентов. Сильное впечатление в Германии на нее произвел системный подход. Она даже поручила программистам разработать специальную программу оптимизации бизнес-процессов для планирования работы отделов закупки и продаж и управления предприятием. «Пребывание в Германии мотивировало меня к большей организованности. Программное обеспечение – лишь один пример тому», – говорит молодая предпринимательница. ■

Нам важно узнать Ваше мнение!

На сайте <http://feedback.managerprogramm.de> Вы можете оставить нам свои комментарии по поводу этого выпуска журнала.



Чтобы открылись новые двери



Берлинская компания Jünger Audio специализируется на аудиопроцессорах и программном обеспечении для цифровой звукообработки. На российском рынке Jünger сотрудничает с системным интегратором ОКНО-ТВ. Через три года совместной работы сотрудница сибирского представительства, участница Программы, решила посетить немецкую компанию. За визитом последовали новые заказы ОКНО-ТВ напрямую из Сибири. Jünger Audio расширяет бизнес в России. О том, как это удалось, рассказал нашему корреспонденту Давиду Зельбаху директор компании Петер Перс.



Петер Перс

Давид Зельбах: Г-н Перс, я как неспециалист считал, что аудиопроцессоры и измерительные приборы сегодня везут в основном из Китая. Как удается Вам конкурировать с китайскими изготовителями, ведь Ваша техника производится исключительно в Германии?

Петер Перс: Мы нашли для себя особую нишу. Поставщиков высококачественного оборудования для цифрового радио и телевидения не так уж много. Наши системы основаны на высокоеффективных алгоритмах, которых не встретить в оборудовании других компаний. Надо сказать, что мы предлагаем действительно качественное и дорогое оборудование. Чтобы оснастить одну-единственную студию, могут потребоваться инвестиции выше 200 000 евро. По некоторым направлениям мы являемся лидером регионального рынка.

Большая часть Вашей продукции экспортируется. Каковы важнейшие рынки и как организован сбыт?

За пределами Европы, включая Россию, мы активно работаем прежде всего в Азии. За рубежом мы рабо-

таем через местных партнеров по сбыту. Эту деятельность мы координируем частично из Берлина, а частично через наших менеджеров по продажам на местах, например, через представительство в Сингапуре или торговый офис в Ирландии. В Пекине у нас также есть собственный небольшой офис.

А как развивается бизнес в России?

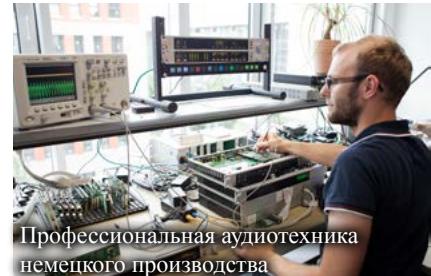
Вот уже три года мы работаем с ОКНО-ТВ. Эта компания – системный интегратор, снабжающий оборудованием телевизионные станции. ОКНО-ТВ целиком оснащает телестудии.

В 2013 году Вы пригласили на Jünger Audio сотруднику ОКНО-ТВ, проходившую Программу BMWi по подготовке управленческих кадров. Почему?

Получилось интересное совпадение. GIZ обратилось к нам с просьбой

**Jünger Audio GmbH
Берлин**

Для компании Jünger Audio важнее всего – качественный звук. Берлинская фирма – специалист по цифровой звукоаппаратуре для радио и телевизионных студий. В технологическом центре Adlershof специалисты компании разрабатывают и реализуют индивидуализированные технические решения для своих заказчиков. Алгоритмы, лежащие в основе оборудования Jünger Audio и используемые по лицензии многими лидерами мирового рынка, также создаются в столице Германии. 70 процентов продукции экспортируется за рубеж. На предприятии занято порядка 40 сотрудников. Шесть из них занимаются сбытом в различных странах мира. В прошлом году оборот компании составил пять млн. евро. Сегодня эта цифра растет.



Профессиональная аудиотехника немецкого производства



Студия компании Jünger Audio

принять участницу Программы из Сибири и показать ей предприятие. Заполняя анкету, она назвала Jünger Audio в числе компаний, с которыми бы хотела наладить контакт. Выяснилось, что Марина Стрыгина работает в сибирском представительстве ОКНО-ТВ. Лично ее я не знал. Но пригласил к нам. Ведь такие контакты всегда открывают новые возможности для сотрудничества.

И как это было?

Мы договорились о встрече, Стрыгина прислала нам ряд вопросов о предприятии. При встрече мы показали ей производство и продемонстрировали несколько продуктов.

И что, в результате появились новые заказы из России?

Да, конечно. После визита Стрыгиной мы через ОКНО-ТВ реализовали два крупных проекта в Сибири. Общая сумма заказов из России составляет на сегодня уже несколько сотен тысяч евро. Для нас Россия – весьма интересный рынок с несколькими часовыми поясами и, соответственно, множеством региональных студий и местных частных станций.

Так что Программу можно рекомендовать и другим?

Безусловно. Есть еще белые пятна на глобусе. Случай со Стрыгиной – показательный пример. Даже если ты где-то уже работаешь, это не значит, что там для тебя не открываются новые двери. ■



Давид Зельбах – свободный журналист из Кельна, пишущий на экономические темы. Его специализация – предприятия малого и среднего бизнеса.

Биотопливо вместо угля



Когда в октябре 2015 года Ханс Занценбахер побывал в Metal Eco City в Цзяяне, он прочувствовал мудрость китайской пословицы «Побеждает тот, кто задает вопросы». Индустриальный парк в южнокитайской провинции Гуандун был одним из пунктов Программы подготовки управленческих кадров «Fit for Business with China», где побывал инженер из Германии. Занценбахер, управляющий компанией Polytechnik Deutschland GmbH, приехал в страну с целью освоения китайского рынка в интересах компании Polytechnik Luft- und Feuerungstechnik GmbH. Ее продукция: экологичное оборудование в сфере энергетики, способное помочь китайцам отказаться от угля.



Ауэнвальд / Цзяян. Компания Polytechnik предлагает котельные установки для выработки электроэнергии из древесных отходов. В Европе оборудование на биотопливе используется городскими коммунальными службами для обеспечения автономного и центрального теплоснабжения уже во многих муниципальных образованиях, например, в Билефельде и Оберхаузене, а также крупными предприятиями для получения технологического тепла. В Китае уголь, как и прежде, продолжает оставаться главным источником энергии. Новые законы должны ограничить его применение и содействовать внедрению возобновляемых источников энергии. Однако действительность все еще не соответствует желаемому. «Реализация планов затягивается. Осознание необходимости пока не пришло. В Китае долгие годы делали ставку на дешевый уголь, так что изменение мышления требует активной разъяснительной работы», — считает Ханс Занценбахер. А в этом действительно мастер.

«Когда в Цзяяне нам представили концепцию по энергетике, я подумал, что этого не может быть. Они называют себя «Eco City» (экологичный город), а добывают

энергию с помощью оборудования, работающего на угле», — рассказывает он. Специалист в области производственных процессов почул свой шанс и представил дочерней компании Zhong De Metal Group, являющейся инициатором и главным источником финансирования Metal Eco City, альтернативный проект, в основу которого положено использование древесных отходов. «Мне сказали, что для такого оборудования недостаточно биомассы. Однако благодаря настойчивым расспросам выяснилось, что только в результате обрезки деревьев вдоль дорог в год образуется несколько тысяч тонн отходов. Их просто выбрасывают», — рассказывает Занценбахер. Во время



Ханс Занценбахер и Гао Хуэймин — партнеры по совместному предприятию

«В Европе наш опыт использования возобновляемых источников энергии исчисляется десятилетиями».

многочисленных бесед и переговоров инженеру удалось убедить руководство в необходимости перехода на биотопливные установки компании Polytechnik, которые должны обеспечить существенные объемы необходимого теплопотребления. В настоящее время определяется расход тепла, затем будет подана документация на выдачу разрешения использования данного оборудования. На 2018 год запланирован ввод в эксплуатацию.

Контакт был таким успешным, что Polytechnik сразу же запустила еще

один проект с новыми партнерами: строительство завода по производству запчастей для установок. В начале октября 2016 года было создано совместное предприятие. В августе 2017 года в Eco City стартует производство компонентов. Биомасса вместо угля: благодаря созданию совместного предприятия уже совсем скоро такой призыв может зазвучать и в других регионах Китая. Чтобы продолжить свою просветительскую деятельность, Занценбахер отправился за «путевыми приключениями» по китайским провинциям. «Характеристика горения угля, хорошо известная жителям страны, совсем иная по сравнению с биотопливом», — рассказывает инженер. Он должен почти повсеместно разъяснять, как работают альтернативные котельные установки, и тем самым создавать доверие. «В Европе наш опыт использования возобновляемых источников энергии исчисляется десятилетиями, в 2015 году Polytechnik отпраздновала свой 50-летний юбилей», — отмечает Занценбахер.

Теперь Занценбахер часто бывает в Китае. Недавно Polytechnik создала сбытовую компанию в Сюйчжоу, которой он руководит совместно с еще одним управляющим. В ближайшее время ожидается много работы, в том числе с кадрами. Сбытовая компания планирует принять на работу около 100 сотрудников, которые займутся продвижением продукции по всему Китаю. Когда производство наладится, на новом заводе будут трудиться не менее 300 человек.

«Китайский рынок не для начинающих», — говорит инженер-технолог. Для выхода на него необходимы серьезные финансовые и кадровые ресурсы. Кроме того, процесс согласования занимает существенно

больше времени. «В Германии после установления контакта в случае заинтересованности сразу приступают к конкретным переговорам, затем переходят к планированию и составлению проекта. В Китае сначала — одни лишь разговоры. Только в самом конце появляется проект». Тем не менее, Занценбахеру удалось спустя всего-навсего год после участия в Программе дать толчок многим проектам и начинаниям. Программа оказалась ему в этом серьезную поддержку, дав реальную информацию о китайском рынке, а также помогла наладить ценные контакты. ■

Новые напитки для Монголии



Что общего между мятной водкой, пивом с лимоном и минеральной водой с ароматом лесных ягод из Монголии?

Поставщик всех ароматических веществ – WILD Berlin GmbH, старейший производитель эссенций в Германии.

Монгольский рынок открылся ему благодаря крупнейшему в Монголии производителю напитков АРУ, после того как представитель компании Гэрэл Ганчимэг побывала в 2015 году в Германии по Программе подготовки управленческих кадров.

Улан-Батор. Смешанные пивные напитки вот уже в течение 20 лет занимают постоянное место в ассортименте супермаркетов Германии. Они имеют и стабильный удельный вес на рынке пива. Но, как грибы после дождя, то и дело появляются новые вкусовые варианты и от этого выигрывают изысканные вкусы покупателей. С августа 2016 года возможности выбора расширились и для потребителей Монголии. На прилавках магазинов Улан-Батора, Эрдэнэта и Дархана появился «Bliss» – пивной напиток с ароматами лимона и лайма, грейпфрута и ананаса, манго и персика. «Для Монголии пиво с фруктовым вкусом – совершенная новинка», – рассказывает Гэрэл Ганчимэг, отвечающая за управление качеством и инновациями в компании АРУ. Она лично участвовала в разработке рецептуры оригинального напитка. В компании WILD Berlin Ганчимэг продегустировала 18 вкусовых направлений. Шесть ароматов она привезла на родину. Теперь некоторые из них придают неповторимый вкус монгольским пивным напиткам «Bliss».

Но надолго ли завоюет «Bliss» предпочтения монгольских потребителей – это еще вопрос. Тем не менее, даже если новые напитки постигнет неудача (а такое бывает, как узнала Ганчимэг при посещении немецкого

предприятия ArcelorMittal), инновации – это верный путь к созданию новых продуктов. При посещении металлургического завода ArcelorMittal в Айзенхюттенштадте в земле Бранденбург группа зарубежных руководителей смогла ознакомиться не только с производством, но и с корпоративной моделью инноваций. «Нужно много идей, чтобы в итоге одна-две из них увенчались настоящим успехом. Раньше я этого не понимала», – говорит Ганчимэг, поставившая новые знания на службу АРУ. Сегодня на всех производственных участках установлены «почтовые ящики инноваций» для сбора идей сотрудников. Ежемесячно выбираются три лучшие идеи. После соответствующего анализа и доработки они представляются на рассмотрение совета директоров на совещании, которое проводится каждые полгода. Правление компании принимает решение о том, какие предложения обладают потенциалом для реализации. Благодаря Ганчимэг компания отважилась выпустить и ароматизированную минеральную воду. В линейку новых напитков «Оргилуун» входят варианты с ароматом лесных ягод, арбуза и грейпфрута.



Новые вкусовые направления коснулись и крепких напитков: в продажу поступила мятная, лимонно-огуречная и чили-медовая водка «Тайга». Ароматы для новых алкогольных напитков также поставляет берлинская фирма.

Контакты с немецкими предприятиями у АРУ были и раньше. Монгольское предприятие выпускает по лицензии пиво «Кальтенберг» – нефильтрованное, с сохранением дрожжей, пиво компании König Ludwig International GmbH. Производство осуществляется непосредственно в Монголии, с соблюдением требований немецкого закона о чистоте пива. Качеству продукции АРУ способствует то, что многие пивовары получили профессиональное образование в Германии. Некоторые партнеры АРУ из Германии, уже многие годы сотрудничающие с монгольским предприятием в рамках Программы, заявили о своей готовности помочь АРУ и по экономическим вопросам управления предприятием. В компании Jägermeister 45-летний инженер-технолог пищевой промышленности открыла для себя много нового

по части управления качеством. По ее словам, монгольское предприятие использует порядка 80 исходных материалов, но при этом не имеет ни каталога, ни технологического регламента. Взяв за основу модель компании Jägermeister, она разработала каталог исходных материалов, который теперь находит применение на АРУ. Вспоминая свою стажировку по Программе, Ганчимэг говорит: «В Германии мне стало ясно, что немецкие МСП могут служить хорошим примером для монгольских компаний. Особенно многому научиться можно у профильных предприятий соответствующих отраслей». ■



Монгольские участники Программы на Ганноверской ярмарке



Гэрэл Ганчимэг



«Предприятие не должно стоять на месте»



Мырзабек Орумбаев – кыргызский «Toyboss». Однако к игрушкам он не имеет никакого отношения. В течение уже многих лет он занимается исключительно колбасами. Несмотря на то, что по образованию он инженер-компьютерщик. В своем интервью тридцатилетний менеджер рассказывает о начале своей карьеры в качестве продавца сэндвичей и о том, как он стал ведущим производителем колбасных изделий в Кыргызстане.

GIZ: Г-н Орумбаев, что все-таки означает Toyboss? Для нас это ассоциируется с английским и переводится примерно как «царь игрушек».

Мырзабек Орумбаев: (смеется) В отношении «boss» Вы попали в точку, здесь действительно подразумевается английское «шеф». «Той» – это кыргызское выражение, которое означает «праздничное застолье». Вместе эти два слова обозначают приблизительно следующее: «человек, который любит хорошо поесть». Название мы придумали в семейном кругу в то время, когда впервые вышли на рынок колбасной продукции. С тех пор это наша торговая марка, которая со временем стала довольно известной в регионе. Мы много работаем с соцсетями и радио, имеем собственные рекламные ролики.

У Вас диплом инженера по компьютерной технике. Как Вы стали производителем колбасной продукции?

После окончания вуза я некоторое время работал по специальности, но быстро понял, что не могу целый день сидеть за компьютером. Я всегда восхищался самостоятельными людьми, способными осуществить свою мечту. Решил рискнуть и начал вместе со своими двумя братьями продавать сэндвичи в Бишкеке. Бизнес пошел, но нас не удовлетворяло качество колбасы. И когда мы не смогли найти подходящих постав-



щиков, приняли решение: мы сделаем это сами! Мы постепенно вошли в курс дела, выпустили первые образцы колбас и стали развиваться дальше. Со временем у компании появилось несколько направлений бизнеса: мой младший брат занимается сэндвичами, а двое других производят мясную продукцию. Настоящее семейное предприятие.

В апреле 2016 года Вы стали участником Программы подготовки управленческих кадров. Чем привлекает Вас Германия?

Целый ряд традиционных предприятий Германии на протяжении многих поколений являются семейной собственностью и демонстрируют высокие стандарты. Данный факт весьма впечатляет, и мне захотелось использовать этот опыт для своей компании. Успех, по моему мнению, означает становиться еще лучше, развиваться дальше и повышать свою квалификацию. Предприятие не должно стоять на месте. Поэтому сейчас мы как раз инвестируем в строительство нового завода, где,

к слову, будет использоваться немецкая техника, приобретенная во время стажировки. Когда я приехал в Германию, я точно знал, что мне нужно, так как уже встречался с дистрибутором в Москве. Правда, цены на немецкие технологии были очень высокими, и я чуть было не поддался на более выгодное предложение приобрести польское и турецкое оборудование. Благодаря Программе мне удалось установить личные контакты с производителями и осуществить поставки напрямую из Германии – за полцены! Несмотря на то, что техника все же оказалась на 20 процентов дороже, чем у конкурентов, мы уложились в бюджет. Качество того стоило.

Что именно Вы приобрели?

Мы закупили универсальную коптильно-варочную установку компании Bayha & Strackbein, куттер для измельчения и перемалывания мясной продукции, колбасный шприц компании Handtmann, а также клипсатор, изготовленный на предприятии Poly-clip. На все это я потратил около 400 000 евро. Открытие завода запланировано на март 2017 года. С новым оборудованием мы сможем производить в пять раз больше, чем прежде, и увеличить наш годовой оборот до 15 миллионов евро. Сегодня предприятие ежедневно выпускает три-четыре тонны мясной продукции, а с 2017 года с конвейера будут сходить примерно 20 тонн. Так мы сможем увеличить наш экспорт.

Каковы Ваши цели в сфере экспорта?

До сих пор мы продавали нашу продукцию в соседние с нами центрально-азиатские страны. Это происходит через посредников, которые у нас закупают товар и отвечают за экспортную документацию и все остальное. Около 20 процентов наших изделий попадает таким образом за рубеж. В будущем мы намерены сделать экспорт частью стратегии нашего предприятия и создать соответствующий отдел. Планируется увеличение доли экспорта на 70 процентов. Мы хотим начать со стран Евразийского таможенного союза, за ними последуют Китай и Европа. Германия также, к слову сказать, относится к нашим целевым рынкам. Благодаря новому заводу будут заложены основы для этих начинаний. Тем самым мы не только увеличим наши мощности, но и улучшим качество своих товаров.

Большое спасибо за интервью! ■

Кроскультурные различия или разрушение межкультурных барьеров

Восток и запад



Исследования по межкультурной коммуникации в последнее время приобретают все большее значение в связи с процессами глобализации и интенсивной миграции. Различие национальных деловых культур приводит к столкновению различных систем ценностей. Международный бизнес осуществляется на стыке различных культурных сред – чем больше межкультурных коммуникаций, тем сложнее выстраивать деловые отношения. Как правило, причиной многих трудностей в международном бизнесе служат не плохие экономические решения, а именно межкультурные противоречия.

За последние десятилетия резко вырос интерес к исследованию национальных деловых культур и к возможности использования результатов этих исследований в практической деятельности менеджеров. С этой целью среди 22 азербайджанских менеджеров с помощью специально разработанных анкет был проведен опрос для выявления кросс-культурных различий между деловой культурой Германии и Азербайджана.

Азербайджанская нация сформировалась на стыке западной и восточной цивилизаций, со смешением различных религий, таких как зороастризм, христианство и ислам. Именно эта исключительная толерантность явилась ключевым пунктом для развития открытого культурного пространства и привела к проникновению новых идей и учений, а также формированию оригинальных и исключительных коммуникативных способностей азербайджанцев.

В ходе проведенного анализа были выявлены следующие различия в обеих культурах:

- Бизнес-культура Германии моноактивна и в первую очередь ориентирована на выполнение дела, с четким разделением на частную и личную жизнь. Основными ценностями являются бережное отношение ко времени, ориентация на выполнение задач и строгое следование намеченному плану.
- Бизнес-культура Азербайджана относится к полиактивному типу. Носители этой культуры более эмоциональны, общительны, привыкли делать несколько дел одновременно. Здесь основными ценностями при выполнении задач является ориентация на людей, свободное отношение ко времени, определение очередности дел не в соответствии с планом, а по степени их привлекательности или значимости на данный момент времени.

Представители полиактивного типа культуры стремятся к установлению межличностных отношений, реализации семейственности и неформальных связей. Они видят события

и деловые перспективы в «контексте», собранном в ходе личных бесед и встреч.

При назначении деловых встреч представители полиактивных культур не придерживаются точно назначенного времени, более того, незначительное опоздание считается приемлемым и данный факт не воспринимается как неуважительное отношение. Как правило, деловая беседа начинается с отвлеченных/нейтральных тем, вопросах о семье и постепенно переходит к сути дела. Но обсуждение религиозных и политических вопросов во время деловых переговоров является абсолютным табу.

Также основной характеристикой полиактивных культур является их эмоциональная экстравертность. Во время переговоров азербайджанские партнеры могут отвлекаться на посторонние дела, и переговорный процесс часто принимает затяжной характер. Поэтому при назначении деловых встреч надо учитывать, что представители полиактивных культур привыкли формировать время «под себя», переговоры могут затянуться на неопределенное время, и если Вы как переговорщик не готовы к этому, то лучше их и не начинать.

И у азербайджанского и у немецкого подхода ко времени есть свои плюсы и минусы. Азербайджанцев часто обвиняют в необязательности, а немцев в свою очередь в негибкости и настаивании на выполнении временных обязательств. И в рамках своей культурной системы каждый прав, проблемы возникают именно на пересечении. Работающим в Азербайджане немцам приходится приоравливаться к постоянным времененным «сдвигам», ну а азербайджанским бизнесменам надо учиться с уважением относиться к знаменитому немецкому понятию «термин». Если он несоблюдается, немец чувствует себя так же дискомфортно, как и азербайджанец, которого загоняют в точные временные тиски.

В Германии все планируется очень тщательно, а главное задолго, заранее, начиная с отпуска и кончая деловыми переговорами. Деловые встречи всегда носят деловой характер, с четким соблюдением повестки дня и заканчиваются в точно обозначенное время. Немцев считают негибкими в решениях и поступках, хотя это связано с основательностью работы над каждым пунктом. Подход к деловым



Баку, Азербайджан

переговорам довольно строг, но глубок, с любовью к деталям и аргументам. Эмоции в переговорах не важны, и в случае непрофессионализма прежний партнер быстро меняется на более компетентного.

В деловой культуре Азербайджана большую роль играют личные отношения. Удачная сделка с азербайджанским партнером возможна только тогда, когда получится установить с ним доверительные, теплые, дружественные отношения.

В Азербайджане доминирует корпоративная управленческая культура по типу «семьи», где субъектом управления является старший – т. е. руководитель. Он должен пользоваться уважением, и его указания не обсуждаются. Именно по этой причине делегирование полномочий – достаточно сложный процесс в азербайджанской компании, а личная ответственность подчиненных встречается редко, так как отвечать за любые последствия – прерогатива «старших», т.е. руководства.

Социальный статус играет большую роль в азербайджанском обществе. Действия и поведение человека, обладающего более высоким социальным статусом, здесь никогда не будут санкционированы человеком с более низким социальным статусом. Для азербайджанцев очень важно «сохранение лица»; подчиненный никогда не будет указывать на ошибки начальника, так как это может поставить под сомнение правомерность действий руководителя, его личные качества.

Если в Германии принят корпоративный, демократический стиль



руководства, где сотрудники имеют возможность принимать участие в процессе решений, проявляют собственную инициативу и ответственность, то в Азербайджане он скорее патриархальный, авторитарный. Здесь босс не только лидер, он выступает в роли отца. Он не только отдает приказы, но и заботится о служащих в конкретных личных ситуациях. Начальник всегда может порицать своих сотрудников, но подчиненный не может себе позволить даже намека на критику.

Во время дискуссий среди членов группы часто возникал вопрос: неужели в Германии все по-другому? Естественно, никто не любит критику, но в Германии она воспринимается как шанс исправить свои ошибки. Профессиональная дискуссия между сотрудником и руководителем – совершенно нормальное явление, люди ценятся не за поддакивание, а за инициативность. Критика вообще является как бы составной частью немецкой коммуникации.

Именно здесь видна разница культурных стандартов. Особенность немецкой коммуникации в ее прямоте и открытости, зачем ходить вокруг да около, если можно сэкономить время и сразу перейти к делу. Азербайджанцы привыкли объясняться намеками, исходя из того, что собеседник сам догадается, о чем идет речь. У них все время присутствует какой-либо контекст или подтекст, и критика часто воспринимается как личное оскорблениe. А немцы никогда не принимают критику на личный счет, говоря себе: критикуют не меня как личность, а какое-то определенное действие.

Эти различия в менталитете необходимо заранее принимать во внимание, не воспринимать их как личное оскорблениe и учитывать в процессе принятия решений для успешной реализации переговоров. Только ясно представляя, с кем Вы имеете дело, можно разработать стратегию, учитывающую интересы обеих сторон. Самое главное – воспринимать переговорный процесс как сотрудничество, а не как соперничество.

Нации характеризуются открытостью или замкнутостью, эмоциональностью или сдержанностью, но уважение к культуре другой страны как ничто другое сплачивает людей. Надо только найти точки соприкосновения и начать разрушать межкультурные барьеры. ■

Культурные стандарты в Германии	Культурные стандарты в Азербайджане
Монохронное понятие времени	Полихронное понятие времени
Индивидуализм	Патриархальность (принадлежность к клану)
Четкое разделение частной и профессиональной жизни	Совмещение всех сфер жизни
Горизонтальная иерархия	Характерное иерархическое мышление, принцип старшинства, понятие чести
Конфликт воспринимается как шанс	Четкое избежание конфликтов (потеря престижа)
Прямой стиль общения	Непрямой стиль общения
Избирательная гостеприимность	Повышенная гостеприимность
Усвоенный и основанный на правилах контроль	Незначительное внимание к формальным правилам и структурам



Виолетта Ширкар, руководитель программ Академии Экспорта в Тюбингене, разрабатывает и проводит учебные программы для участников из Восточной Европы и программы по лидерству в странах СНГ. Специализация – проектный и тайм-менеджмент.

Эффективная презентация компании

Успешно представить собственное предприятие – один из многих шагов к успеху в бизнесе. Участники Программы совершенствуют навыки презентации, приезжая в Германию и вступая в контакт с потенциальными партнерами. Как лучше всего убедить немецкого бизнесмена? Сколько культур, столько и различных отношений к презентации. Главное – не собственные эстетические предпочтения, а особенности восприятия делового партнера, представителя другой культуры. И потому невозможно переоценить значение определенных принципов, которыми нужно руководствоваться. Советами делится консультант Ютта Портнер.

Деловая жизнь Германии проникнута прагматизмом: эффективные совещания, четкие презентации, рациональная коммуникация. Первый барьер для управленца из-за рубежа – договориться о встрече для знакомства с деловым партнером. Взяв этот барьер, нужно подумать о том, как убедительно представить свое предприятие. Возникают пять вопросов: как эффективно подготовиться к презентации своего предприятия в Германии? Как преодолеть неуверенность, выступая впервые? Как убедительно пользоваться языком мимики и жестов? Как оформить слайды для немецкой аудитории? И как уверенно реагировать в непредвиденной ситуации?

1. Как эффективно подготовиться к презентации своего предприятия в Германии?

В Германии ценят краткость и содержательность. Удачная презентация убеждает ясностью изложения и наглядной структурой. Общая рекомендация – две трети имеющегося времени следует отвести на диалог и обсуждение вопросов вместе с партнером. Максимальная продолжительность деловой презентации – 20 минут. Сортируйте информацию и отфильтровывайте все ненужное. Обязательно задайте себе вопрос: что именно интересует клиента? Большинству из них не интересны органиграммы, ни фотографии офисных зданий, какими бы импозантными они ни были. Потенциальному клиенту важно решить свою проблему. Почему именно вы можете предложить для этого решение? Ответить на этот вопрос поможет,



Участники из Восточной Европы после семинара

например, апробированный «метод убедительных продаж» (persuasive selling format).

Метод убедительных продаж

1. Опишите потребности клиента
2. Расскажите о своем предприятии, продукции, услугах
3. Объясните, как реализовать это решение у клиента
4. Обратите внимание на пользу и преимущества для клиента
5. Предложите первые, легко выполнимые шаги

2. Как преодолеть неуверенность, выступая впервые?

Примером может послужить Стив Джобс, блестящий оратор, автор легендарных презентаций Apple: репетировать, репетировать и еще раз репетировать. Видимая легкость

презентаций Стива Джобса – результат упорных, многочасовых тренировок. Чтобы зарядиться энергией, вспомните, как вы чувствовали себя в момент успеха. Положительный настрой отразится и на внешности. Принцип четырех «S» поможет успокоиться и сосредоточиться в первые минуты.

Четыре «S»

Первое «S» – «STAND!» (стой), т.е. выбрать правильное место и устойчивое положение. Расположитесь поближе к вашему партнеру, не прячьтесь за офисными досками, флипчартами или столами. Постарайтесь стоять устойчиво и ровно. Представьте себе дерево, мощно раскинувшее свои корни глубоко в землю.

Второе «S» – «SEE!» (смотри). Помните о визуальном контакте. Посмотрев на партнера, обязательно выдержите паузу. Пара секунд помогут привлечь внимание к себе.

Третье «S» – «SOOTHE!» (успокойся). Наберите воздуха, прежде чем начать говорить. Когда люди нервничают, у них появляется частое, поверхностное дыхание. Кажется, что им не хватает воздуха. Запас воздуха придаст вашему голосу силу и объем.

Четвертое «S» – «SPEAK!» (говори). Нет ничего зазорного в том, чтобы заучить наизусть начало и конец выступления. Лозунг здесь как в самолете: «взлет и посадка – с ремнями безопасности». Потому что, как и в самолете – это моменты наиболее критических ситуаций.

3. Как убедительно пользоваться языком мимики и жестов?

Вы слышали про «зеркальные нейроны» головного мозга? Благодаря им мы чувствуем, как чувствуют себя другие люди. Попросту говоря, когда мы общаемся с дружески настроенным человеком, в нас тоже открываются добрые чувства. И наоборот, недружелюбный партнер провоцирует негативную реакцию. Главный инструмент, которым мы всегда вызываем реакцию делового партнера, это наше тело. В невербалике дифференцируют между высоким и низким статусом (см. таблицу). Уверенные в себе люди пользуются высоким статусом, чтобы выразить превосходство. Низкий статус присваивают себе те, кто готов подчиниться. В зависимости от того, какую позу – высокого или низкого статуса – мы выбираем, возникает соответствующий эффект. Когда деловой партнер, излучающий своим видом уверенность и превосходство, входит в помещение, он вызывает к себе внимание и создает

естественный авторитет. Однако преувеличенно высокий статус воспринимается как агрессивность. Деловому партнеру трудно убедить собеседника, если его поза передает низкий статус. Перед презентацией сознательно примите позу высокого или низкого статуса, чтобы скорректировать свое воздействие на партнера. Корректировка действует в обоих направлениях. Собеседники с доминантным стилем общения могут сознательно снизить доминантность, если стремятся достичь договоренности с партнером. А участники переговоров, настаивающие на своем, могут использовать язык тела, свидетельствующий о высоком статусе.

4. Как оформить слайды для немецкой аудитории?

Современные презентации подобны рекламе – броские изображения, минимум текста. Считается, что наглядно представленная информация глубже проникает в сознание и запоминается надолго. Современные СМИ приучили нас к быстрой смене визуального ряда. Пользуйтесь полными предложениями в устном рассказе, а на слайдах фиксируйте лишь ключевые моменты. Представляя на одном слайде список из нескольких



пунктов, помните о том, что меньше – лучше. В идеальном случае имеет смысл запастись двумя презентациями. Одна из них будет сопровождать ваше выступление, а другая, с более подробной информацией, предназначена для рассылки после выступления или раздачи слушателям. Харизматичные ораторы умело пользуются приемами устного рассказа и метафорами. Тем не менее, лучше говорить предметно и не отклоняться от темы. Не забывайте о том, что в бизнесе верят тем, кто ведет себя ответственно и серьезно. В плане оформления слайдов это означает, что не следует злоупотреблять цветами и красками. Четырех цветов вполне достаточно. Будьте последовательны. Логотип вашего предприятия должен быть на каждом слайде. А справочную информацию

и контактные реквизиты следует размещать так, чтобы их всегда было легко найти.

5. Как уверенно реагировать в не-предвиденной ситуации?

Все было хорошо и тут на тебе – сюрприз, который может сбить с толку выступающего. В непредвиденной ситуации легко растеряться, а то и вообще потерять нить выступления. Поможет профилактика: подумайте заранее обо всем, что может произойти, и как реагировать в каждой соответствующей ситуации.

Классические подножки и советы, как не споткнуться

1. Вам могут задать вопрос, которого вы не ждали. **Совет:** не пытайтесь выкрутиться и не придумывайте ответы! Все знать невозможно. Пообещайте выяснить суть дела и позже направить соответствующую информацию тому, кто задал вопрос.

2. Спасайте, кто может! Техника подвела. **Совет:** берите с собой собственное оборудование. Резервную копию презентации лучше всего записать на «флешку». В случае технической неисправности обратитесь к технику, который поможет найти решение.

3. Ваша аудитория явно скучает, а кое-кто уже открыто зевает. **Совет:** не затягивайте выступление. Попытайтесь как можно быстрее перейти от монолога к диалогу.

4. «Как это по-английски?» **Совет:** если забыли английское слово, вспомните о том, что большинство деловых партнеров и сами говорят лишь на «Bad Business English». Они с пониманием относятся к тому, что порой вам приходится искать нужное выражение. Опишите своими словами то, что хотели передать специальным термином, или попросите помочь аудиторию.

Немцы очень толерантны и ценят многообразие. Они с любовью относятся к другим культурам и открыты всему новому. Наши советы – это хорошая база для удачной презентации и успеха на переговорах с потенциальными партнерами. ■

	Высокий статус	Низкий статус
Визуальный контакт	Интенсивный контакт глазами в позе, выражающей конфронтацию	Быстрый, скользящий взгляд на собеседника
	Не мигает, ждет, когда собеседник первым отведет глаза в сторону	Отводит глаза, а затем снова быстро ловит взгляд собеседника
	Визуальный контакт не более трех секунд воспринимается положительно	Смотрит вниз, голова повернута в сторону
Место в пространстве и жестикуляция	Раскладывает материалы по всему столу, занимает собой все пространство	Старается не помешать и занять как можно меньше места
	Широкие, размашистые жесты	Осторожные, неуверенные жесты
Осанка и положение ног	Широкая поза, плечи шире бедер	Узкая фигура, сдавленная поза
	Стоит твердо, равномерно распределив вес на обе ноги	Переступает с ноги на ногу
		Стопы повернуты слегка внутрь
Грудь и плечи	Грудь «колесом»	Втянутая грудь
	Плечи вниз и назад	Сведенные плечи
Движения головы	Прямое положение головы	Голова повернута в сторону
	Подбородок смотрит вверх	Беспокойные подергивания головой
	Медленные движения головы	Во время разговора подпирает рукой подбородок
Мимика и улыбка	Улыбается мало или вообще не улыбается, подчеркивая серьезность ситуации	Постоянно улыбается и часто кивает
	Ничего не выраждающее лицо, характерное для игрока в покер	



Ютта Портнер – директор компании С-ТО:БЕ, бизнес-коуч и тренер по менеджменту, имеет большой опыт работы с компаниями в Германии и за рубежом. Ее специальность – ведение переговоров и эффективная презентация. Автор книг по методам ведения переговоров «Besser verhandeln. Das Trainingsbuch» (2010) и «NEGO. Flexibel verhandeln» (2017). Дополнительная информация на сайте www.c-to-be.de

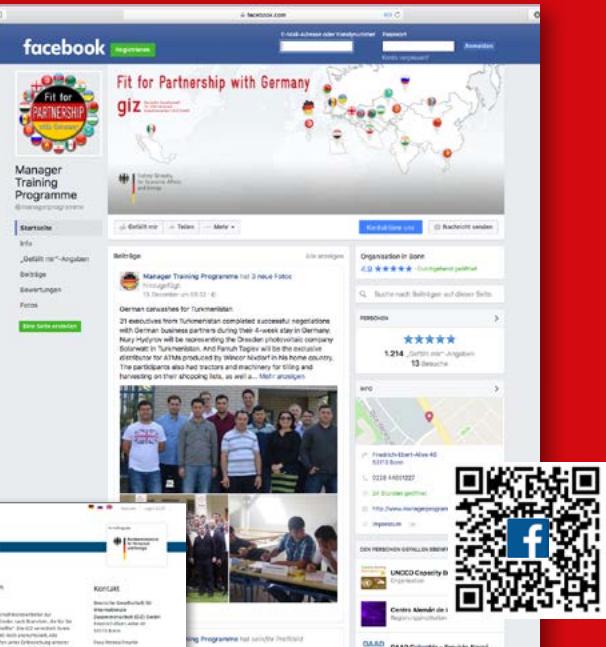
Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии по подготовке управленческих кадров в Интернете:

Вся информация для участников и заинтересованных лиц – на сайте!

www.managerprogramme.com

У Программы подготовки управленческих кадров своя страница в Фейсбуке!

www.facebook.com/managerprogramme



Познакомьтесь уже сегодня с Вашими будущими деловыми партнерами!

Через нашу Кооперационную биржу на сайте www.managerprogramm.de/kooperationsboerse Вы сможете подобрать себе конкретного потенциального делового партнера.

Нам важно узнать Ваше мнение!

На сайте <http://feedback.managerprogramm.de> Вы можете оставить нам свои комментарии по поводу этого выпуска журнала.

Программа подготовки управленческих кадров

Финансируется организацией:



Федеральное министерство
экономики и энергетики



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.managerprogramme.com

Программа подготовки управленческих кадров

Финансируется организацией:



Федеральное министерство
экономики и энергетики