

Journal

Fit for Partnership with Germany

Выпуск 11
на русском языке

Программа Федерального министерства экономики и энергетики Германии
по подготовке управленческих кадров

В фокусе: агропищевой сектор



Ола, Мексика!

Стартовала Программа
для немецких управленцев
«Fit for Business with
Mexiko»

Стр. 6



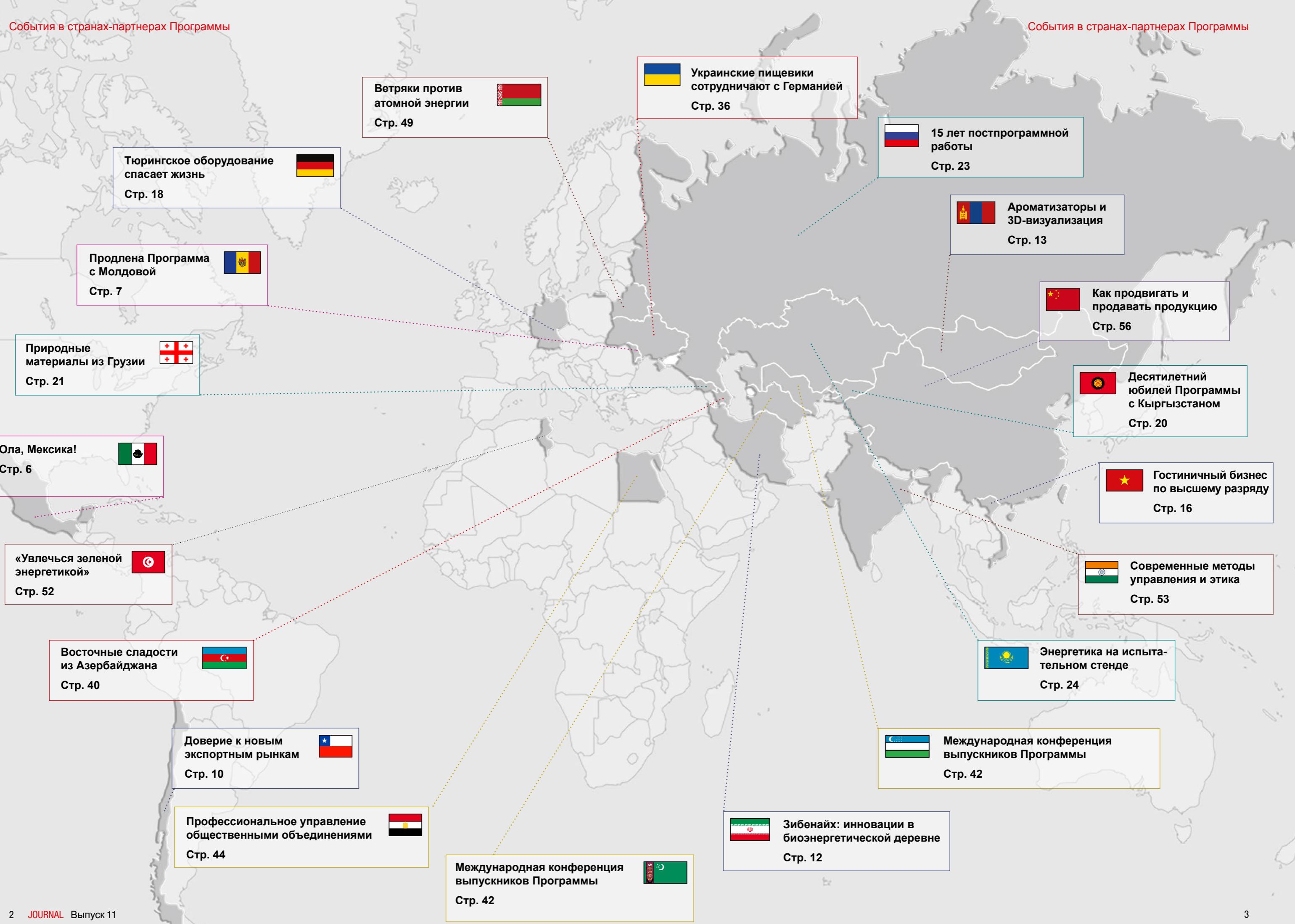
Первая группа из Чили

Экспорт, продажи и
немецкий МСБ: успехи
чилийских бизнесменов
в Германии

Стр. 10

gíz

Deutsche Gesellschaft
für Internationale
Zusammenarbeit (GIZ) GmbH



В ФОКУСЕ: АГРОПИЩЕВОЙ СЕКТОР

26



ПРЕДИСЛОВИЕ ИЗДАТЕЛЯ 5

НОВОСТИ 6-8



Программа с Украиной продолжается 6

Ола, Мексика! 6

Продлена Программа с Молдовой 7

Следующий этап в Кыргызстане 7

Президентской программе 20 лет 8

Азербайджан: Раскрыть потенциал 8

ГЕРМАНИЯ 9-19

Центры имени Карла Дуйсберга: «Образование без границ» 9

Чили: Доверие к новым экспортным рынкам 10

Зибенайх: инновации в биоэнергетической деревне 12

Ароматизаторы и 3D-визуализация 13

10 лет работы с душой 14

Дух инноваций на Рейне 15

Гостиничный бизнес по высшему разряду 16

«Все флаги в гости к нам» 17

Тюригское оборудование спасает жизнь 18

СТРАНЫ-ПАРТНЕРЫ 20-25

Кыргызстан: Итоги и перспективы 20

Природные материалы из Грузии 21

Россия: Устойчивое развитие гарантировано 23

Успехи выпускников Программы из агропищевого сектора 34

Украина: Выпечка, упаковки и элеваторы 36

Россия: Мастер-данные или новый бизнес? 38

Дела сердечные 39

Восточные сладости из Азербайджана 40

Sinalco: культовый бренд из Германии освежает мир 41

ВЫПУСКНИКИ 42-46

Международная конференция выпускников Программы 42

Египет: Профессиональное управление общественными объединениями 44

Мексика: Потенциал в Веймаре 45

В ФОКУСЕ 26-41

В фокусе: агропищевой сектор 26

Индия: Как правильно вести совместное предприятие 46

ИСТОРИИ УСПЕХА 47-53

Китай: Хорошие перспективы для немецкого бизнеса 47

Молдова: Преобразования и экономический рост 48

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ 54-59

Как подготовить изменения 54

Успешный бизнес с Китаем 56

Учиться у молодых лидеров 58

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ 25

КОНТАКТНЫЕ РЕКВИЗИТЫ GIZ 60

Дорогие друзья Программы!

Индия: Как правильно вести совместное предприятие 46



ИСТОРИИ УСПЕХА 47-53

Китай: Хорошие перспективы для немецкого бизнеса 47

Молдова: Преобразования и экономический рост 48



Беларусь: Ветряки против атомной энергии 49

Украина: Модернизация аграрного бизнеса 50

Россия: Дефицит продовольствия 51

Тунис: «Увлечься зеленой энергетикой» 52

Индия: Современные методы управления и этика 53

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕМЫ 54-59

Как подготовить изменения 54

Успешный бизнес с Китаем 56

Учиться у молодых лидеров 58

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ 25

КОНТАКТНЫЕ РЕКВИЗИТЫ GIZ 60

«Человек есть то, что он ест», – этот постулат остается актуальным и сегодня, спустя без малого 200 лет после того, как немецкий философ Людвиг Фейербах впервые произнес свою крылатую фразу. О здоровом питании сегодня говорят все. Изменения в отношении к окружающей среде и в поведении потребителей заметны во многих странах. На передний план выходит качество, растет осознанное понимание значения экологически чистых продуктов. Все более важным критерием выбора становится региональное происхождение продовольственных товаров. Вместе с тем местные производители агропродукции не всегда могут удовлетворить возросший спрос. Основные производители продуктов питания – малые и средние предприятия. И потому предпринимателям из стран-партнеров Программы именно эта отрасль открывает значительный потенциал. Не снижаются бурные темпы роста немецкого агропищевого сектора. Их поддерживают креативность и инновационность, переход на цифровые технологии, внедрение прецизионных, автоматизированных систем. Именно таких систем, которые создают авторитет немецких машиностроителей. И которые обеспечивают востребованность их продукции на мировом рынке. Многие участники Программы хорошо знают и ценят современные технологии и оборудование для агропищевого сектора. Об этом свидетельствуют примеры успешного сотрудничества с немецкими партнерами.

2017 год стал годом юбилеев. Десятилетнюю годовщину работы по Программе отметил Кыргызстан. Российские выпускники Президентской программы с гордостью оглядываются на 15-летний путь, пройденный их ассоциациями. В этом году они готовятся отпраздновать 20-летний юбилей Программы подготовки управленческих кадров с Россией. Десятилетнюю годовщину отметит и немецкая ассоциация выпускников Программы. Новое руководство DRMN планирует еще более углубить и активизировать германо-российский диалог.

Работа выпускников Программы приобретает характер международного проекта и требует сплочения усилий для того, чтобы вместе отвечать на вызовы завтрашнего дня. Именно с учетом международного потенциала Программы в сентябре 2017 года состоялась первая Международная конференция выпускников в Берлине. Национальные ассоциации уже стали важным инструментом в деятельности участников Программы на местах. Об этом свидетельствуют примеры их взаимодействия с посольствами Германии, внешнеторговыми палатами и немецкими предприятиями. Но еще больший потенциал открывают трансграничные сетевые связи и контакты. Об этом говорили все участники Международной конференции. И первый шаг в этом направлении уже сделан: на конференции был подписан Меморандум о сотрудничестве по созданию международного союза ассоциаций выпускников.

Видение будущего и инновационные подходы – неотъемлемые элементы Программы, которые сопровождают наших участников в процессах двустороннего сотрудничества. Это отражают и материалы нашего журнала.

Желаю интересного знакомства с ними!

Ваш Раймут Дюринг



Программа с Украиной продолжается



Уве Бекмайер (BMW) и д-р Андрей Мельник (посол Украины в Германии) подписывают соглашение о продлении Программы

Берлин. Германия и Украина продолжат сотрудничество по Программе подготовки украинских руководителей и в грядущие три года. 20 июня 2017 года в Берлине Уве Бекмайер, парламентский госсекретарь Федерального министерства экономики и энергетики Германии, и Андрей Мельник, посол Украины в Германии, подписали соответствующее заявление. «Мы убеждены, что кооперация в области подготовки управленцев способствует углублению активных связей Украины с Европой и укрепляет международную конкурентоспособность страны, – заявил Бекмайер. – Вместе с этим продолжение сотрудничества является важным сигналом поддержки реформ в Украине со стороны правительства Германии». Программа подготовки управленческих кадров – один из значимых инструментов политики экономических реформ в Украине. Конкретные результаты наглядно показывают роль Программы как для развития внешнеэкономических отношений, так и для укрепления личных контактов и углубления взаимопонимания между представителями обеих стран.

Украина – партнер Программы с 2001 года. За это время в ней приняли участие 1265 украинских управленцев. Многие из них смогли наладить стабильные, взаимовыгодные деловые отношения с немецкими компаниями и развить партнерства по сбыту, импортировать немецкое оборудование или заключить договора об экспорте. Одновременно выпускники Программы модернизируют структуры управления в собственных организациях, повышая их конкурентоспособность и готовя их к работе на мировом рынке.

В Украине Программа воспринимается не только как проект поддержки двустороннего экономического сотрудничества с Германией, но и как инструмент, способствующий социально-экономическому развитию украинских регионов. Этому помогают широкие сетевые структуры региональных партнеров, ведущих активную общественно-полезную, некоммерческую деятельность. Среди них есть много выпускников Программы. ■

Ола, Мексика!



Сан-Луис-Потоси. В конце ноября 2017 года управленцы десяти средних предприятий Германии впервые отправились в Мексику на двухнедельную стажировку. В городах центральной Мексики Сан-Луис-Потоси, Леон и Гвадалахара представители автопрома, пищевой отрасли, предприятий водоснабжения и утилизации отходов, а также из сферы услуг ждали многочисленные встречи с мексиканскими и немецкими компаниями и биржи кооперации с местными предприятиями. В дополнение к подготовительному семинару, проходившему в GIZ в Германии, немецкие менеджеры расширили свои знания экономики Мексики, познакомились с особенностями финансовой системы и инвестиционными возможностями в латиноамериканском государстве. Разработка содержания стажировки, организатором которой с мексиканской стороны является фонд INADEM, была



Первый визит немецких управленцев-участников Программы в Мексику

поручена ассоциации выпускников ЕМААС. Здесь они проявили высокую активность и доказали свой профессионализм. Стажеры из Германии, побывавшие за это время в трех городах, остались очень довольны обширной программой.

Пилотная группа пользовалась особым вниманием со стороны политической элиты обеих стран. Посол Мексики в Берлине Рогелио Грангильме Морфин пригласил участников группы, приехавших в июле 2017 года на подготовительный семинар в Берлин, к себе в посольство. А в Мексике министр экономического развития штата Сан-Луис-Потоси Густаво Пуэнте Ороско пожелал

немецким управленцам всяческих успехов. Александро Гонсалес Эрнандес, фонд INADEM, и Вольфганг Хомбрехер из BMWi отметили важное значение новой программы «Fit for Business with Mexiko» для двусторонних экономических отношений. На церемонию открытия собрались около ста предпринимателей из штата Сан-Луис-Потоси с целью проведения первых переговоров. Все участники из Германии подготовили конкретные проекты кооперации, над которыми они намерены работать во время пребывания в Мексике и после окончания стажировки, вернувшись домой. Мы ждем известий о первых успехах! ■

Продлена Программа с Молдовой



Участники форума выпускников «Agro-Export Bridges Germany - Moldova»

Подписание меморандума стало кульминацией форума «Agro-Export Bridges Germany – Moldova», темой которого были инновации в сельском хозяйстве и других секторах экономики. Йоахим Ольденбург, региональный менеджер по Восточной Европе компании CLAAS, нижнесаксонского производителя сельхозтехники, рассказал о новых IT-технологиях для обработки пахотных земель. Поскольку CLAAS планирует инвестиции в Молдове, для Ольденбурга было важно наладить контакты с выпускниками Программы. А их знания и опыт в свою очередь – неисчерпаемый источник импульсов для других управленцев. Валентина Узун из компании «Азамет» поделилась опытом эффективного решения проблем, особенно характерных для фазы установления контактов с дистрибуторами и поиска новых каналов сбыта. Представитель винодельческого хозяйства Илие Гогу рассказал, как при помощи профессионального маркетинга ему удалось освоить новые рынки сбыта. А на вечернем фуршете участники форума смогли лично оценить качество его вин. Форум организовали молдавская ассоциация выпускников Программы INVENT Молдова и ТПП Республики. ■

Кишинев. Почти десять лет после начала Программы, 19 октября 2017 года в Кишиневе был подписан 4-й меморандум о сотрудничестве – сигнал к новому этапу совместной работы по 2020 год включительно. За прошедшее время в Программе приняло участие более 260 молдавских управленцев. В ближайшие годы к ним добавятся многие другие, которым Программа также поможет подготовиться к бизнесу с Германией.

Оба партнера – Федеральное министерство экономики и энергетики Германии и Министерство экономики и торговли Республики Молдова – отдали дань успеху Программы. Замминистра экономики Молдовы Виталий Юрку прагматичен в своих

ориентирах: «Мы хотим расширять Программу и готовить не только руководителей, но и специалистов среднего звена – непосредственно на базе немецких компаний». Значение Программы для двусторонних экономических отношений подчеркнула Юлия Монар, посол Германии в Молдове. Серджу Хареа, президент ТПП и партнер Программы в Молдове, также считает продолжение Программы важным шагом для развития экономики страны: «В рейтинге стран ЕС по товарообороту с Молдовой Германия стоит на третьем месте. И в этом тоже заслуга Программы – 60 процентов молдавских выпускников заключили контракты с немецкими компаниями». ■

Следующий этап в Кыргызстане



Бишкек. Более 200 участников и многочисленные договоры о кооперации – таков итог десяти лет Программы подготовки кыргызских управленцев. Ее следующий этап стартовал 22 ноября 2017 года, когда заместитель министра экономики Кыргызстана Алмаз Сазбаков и Йилдиз Гетце, руководитель отдела, отвечающего в Федеральном министерстве экономики и энергетики за Программу, подписали в Бишкеке соглашение о ее продлении. В ближайшие два года предприниматели из Кыргызстана смогут проходить стажировку в Германии, совершенствовать свои управленческие навыки и налаживать двустороннее сотрудничество с немецкими предприятиями.



Йилдиз Гетце (BMW) и Алмаз Сазбаков, министр экономики Кыргызстана, при продлении Программы

Президентской программе 20 лет



Бонн. В 2018 году Программа BMWi отмечает свой двадцатилетний юбилей. А летом 2017 года российская Президентская программа, с которой все начиналось, открыла празднование своей истории успеха длиной в два десятилетия, приурочив к этому событию различные торжественные мероприятия в российских регионах и столице (см. также стр. 23).

Эта история успеха не имеет себе подобных: в июне 1997 года правительство России приняло решение о необходимости внедрения современных знаний и методов управления для реализации начатых реформ. Тогдашний президент страны Борис Ельцин обратился за поддержкой к странам «Большой семерки» – так появилась на свет Президентская программа, масштабный проект подготовки управленческих кадров для организаций народного хозяйства. С тех пор 90000 управленцев прошли

обучение в российских вузах сроком от трех до девяти месяцев. 15500 из них побывали на стажировках в странах-партнерах (в общей сложности их было тридцать) из Западной Европы, Японии и Америки. С самого начала Германия активно поддерживает программу, представляя наибольшее количество мест для подготовки участников за рубежом. Огромной популярностью пользуются также стажировки на российских предприятиях из разных регионов.

Выпускники Президентской программы демонстрируют важные с точки зрения экономики и личного развития результаты. Заключение инвестиционных контрактов, приобретение новых технологий, совместное производство с иностранными партнерами, создание новых рабочих мест, реструктуризация компаний, внедрение новых методов

управления и повышение эффективности производства – данные примеры свидетельствуют о широких возможностях применения полученных знаний, содействующих экономическому подъему. Успехи в экономике сопровождаются личным развитием каждого. Выпускники не боятся открывать собственные предприятия, реализовывать новые идеи и проекты, брать на себя ответственность, работая в министерствах и ведомствах. Таким образом, благодаря Президентской программе возник бренд, объединяющий людей на основе взаимного понимания, общности мышления и готовности искать новые пути. Создание примерно 70 ассоциаций выпускников также служит выражением чувства общности. Желаем Президентской программе и в будущем больших успехов! ■

Раскрыть потенциал



Нахчевань

Нахчевань. Осенью 2017 года представители GIZ впервые смогли лично убедиться в том, что Нахчеванская автономная республика, эксклав Азербайджана с почти четырехсоттысячным населением, обладает значительным экономическим потенциалом. Автономная республика граничит с Арменией, Ираном и Турцией, имеет собственную конституцию и собственный парламент. В силу отсутствия связей с остальной территорией Азербайджана экономика Нахчевани тесно переплетена с экономикой соседней Турции. Основной доход приносит

сельское хозяйство, наряду с этим ведется добыча руды. С 90-х годов отмечается положительные тенденции в экономическом развитии. По инициативе президента Нахчевани Васифа Талибова пришедшие в упадок предприятия закрыты или модернизированы с помощью иностранных инвестиций. Появились новые компании. Аграрная отрасль также переживает подъем, что соответствует политическим и экономическим целям, выдвинутым правительством Азербайджана и предусматривающим ускорение темпов развития аграрного сектора. ■

В Программе BMWi с самого начала участвуют и менеджеры из Нахчевани, правда, нерегулярно. Во время информационной поездки, организованной партнерами из «Baku Business Training Center», представители GIZ встретились с предпринимателями региона, а также познакомились с широким спектром выпускаемой продукции и услуг, например, побывали в экспортно-ориентированной компании по переработке гранита. Большая часть ее продукции поставляется в Грузию, Иран и Турцию. Огромное впечатление на гостей произвело посещение соляной пещеры Дуздаг. Здесь открываются хорошие перспективы для развития медицинского туризма, и это только один из возможных примеров повторного использования бывших соляных шахт. Большинство клиентов приезжают сюда из Ирана, Казахстана и России.

Участвуя в Программе, управленцы повышают свою квалификацию и знакомятся с современными методами менеджмента. Поэтому партнеры GIZ из Азербайджана намерены увеличить количество участников из Нахчевани и таким образом внести свой вклад в развитие экономики региона. ■

Центры имени Карла Дуйсберга



«Образование без границ»

Центры имени Карла Дуйсберга (CDC) – это некоммерческая организация, занимающая ведущее место на рынке услуг по повышению квалификации зарубежных руководителей. Качественные программы развивают навыки межкультурного взаимодействия, обучают иностранным языкам, передают зарубежный опыт.

Кельн. Уже много лет CDC – партнер GIZ по проведению Программы BMWi. Бизнес-тренинги помогают руководителям компаний выйти на новый уровень профессиональной и личной компетентности, а их предприятиям – приступить к давно назревшим изменениям и адекватно реагировать на вызовы времени.

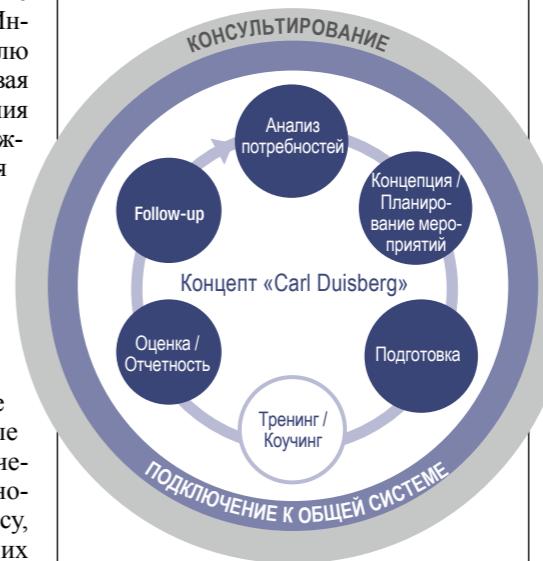
После стажировки в Германии CDC предлагает выпускникам проводить уже непосредственно на их предприятиях консультации и бизнес-тренинги по межкультурному взаимодействию с учетом национальных традиций и культурных обычая. Нередко такие консультации проводятся через Интернет. Только когда руководителю удается наладить общение, учитывая особенности мышления и поведения представителей других культур, можно говорить о том, что его компания готова к следующему уровню международной кооперации – созданию совместного предприятия с немецким партнером.

Чтобы действовать в глобальном масштабе, менеджеру необходимы хорошо отработанные межкультурные навыки, которые требуют умения действовать с учетом особенностей поведения иностранного партнера по бизнесу, улавливать нюансы и правильно их истолковывать. Участники наших семинаров, выпускники Программы, стремятся закрепить полученные в Германии знания, систематически применять их в своей работе, актуализировать и объективно оценивать их уровень. CDC оказывают им в этом всяческую поддержку.

Эффективные концепции мультинационального ведения бизнеса

Чего же не хватает нашим выпускникам для того, чтобы их фирмы заняли достойное место на международных рынках? Ответ, который мы от них

часто слышим: навыки ведения переговоров с представителями других культур. Именно на развитие таких навыков нацелены наши бизнес-тренинги, в центре внимания которых находятся потребности выпускников и их компаний. Зачастую в их странах для разработки долгосрочных концепций не хватает кадровых и финансовых ресурсов. Мы проводим анализ потребностей, разрабатываем индивидуальную концепцию, формируем пакет необходимых мероприятий для повышения квалификации, подбираем персонал для их проведения и сопровождаем процесс изменений.



В самом начале сотрудничества, на этапе анализа потребностей, консультанты во время личных встреч с руководителями разных уровней выявляют сильные и слабые стороны фирмы, организации или учреждения. Основное внимание при этом уделяется потребностям наших клиентов в сфере внешнеэкономической деятельности. Затем встает вопрос, где и каким образом будут совершенствоваться навыки межкультурного взаимодействия с целью экспансии на зарубежные рынки и создания СП с иностранными партнерами. Для



этого мы разрабатываем учебные планы и программы по новейшим стандартам и методам.

Далее следует конкретное планирование коучинга в точном соответствии с актуальными потребностями предприятия. Оно позволяет оперативно корректировать тематику, реагируя на проблемы, возникающие при работе с зарубежными партнерами. Обучение предлагается или для всех сотрудников предприятия, или только для руководящего звена, работающих с зарубежными партнерами. Выполняя игровые задания, участники вынуждены при общении с представителями других культур улучшать свои переговорные стратегии. В программу повышения квалификации вливается наш опыт международного сотрудничества и предложения, высказанные участниками.

Благодаря тому, что программа составлена в соответствии с потребностями наших выпускников и других клиентов, коучинг быстро ведет к поставленной цели. Бизнес-тренерами являются высококвалифицированные преподаватели с огромным багажом знаний и навыков межкультурного взаимодействия. Тьюторы постоянно отслеживают степень усвоения материала, поэтому наши выпускники всегда осведомлены о своих успехах. В заключение мы анализируем результаты и вносим в последующие курсы необходимые изменения. Таким образом, сотрудники нашего клиента могут эффективно и недорого обучаться в стенах своего предприятия. Важную роль при этом играют онлайн-тесты. На основе их результатов определяются основные потребности предприятия в переподготовке кадров и предлагается курс обучения тренеров (train the trainer). Так нам удается «наделить полномочиями» максимальное количество сотрудников. ■

Пилотная группа из Чили в Германии



Доверие к новым экспортным рынкам

Неважно, идет ли речь о компьютерных программах, обеспечивающих безопасность горнодобывающих работ или о штучных дизайнерских изделиях: чилийские предприятия, собирающиеся экспортить свою продукцию и услуги в Германию, должны иметь максимально точное представление о шансах и рисках, существующих на этом рынке. С этой целью 20 чилийских предпринимателей в октябре 2017 года впервые приехали на стажировку в Германию.



Побывали в полусотне городов, провели 75 встреч и проехали примерно 37 000 км – таков итог стажировки пилотной группы чилийских менеджеров в Германии

Кельн/Берлин. Все началось в июле прошлого года. Когда первая группа чилийских стажеров собралась в Сантьяго-де-Чили, все они были немало удивлены: тогдашний министр экономики страны Луис Сеседес нашел время лично встретиться с пилотной группой Программы. Большая часть для каждого участника – и одновременно ясный сигнал в адрес Программы в целом. Ведь приезд министра продемонстрировал, какое значение придает ей чилийское правительство.

Соответствующие ожидания были у предпринимателей, приехавших в Германию. И они оправдались. «Моя мечта исполнилась», – резюмирует Херман Брионес. Его компания Rupestre сотрудничает с дизайнерами и художниками-фольклористами, работающими в самых разных уголках страны. Она организует сбыт их изделий, например, тапочек из овечьей шерсти, кожаных фартуков и ремней, разделочных досок из дерева и экологически чистых детских игрушек. В Германии Брионес нашел нескольких покупателей. Кроме того, европейцы теперь смогут заказывать у него товары по интер-

против основательную подготовку «на берегу»: они пополнили знания кросс-культурного менеджмента и познакомились с особенностями подготовки и проведения презентаций и деловых переговоров в Германии. После этого они посетили две отраслевые выставки: ANUGA – крупнейшая в мире выставка пищевой промышленности, и A+A – важнейший международный форум специалистов по охране труда. С тем, как работает в Германии малый и средний бизнес, участники познакомились во время посещений предприятий в Северном Рейне-Вестфалии, Рейнланд-Пфальце и Берлине. В центре внимания стояли вопросы организации производства, подготовки кадров и технического оснащения немецких предприятий.

В качестве типичного примера можно привести поездку на предприятие BigRep GmbH в Берлине. Оно вышло на рынок три года тому назад. Здесь проектируют и производят индустриальные 3D-принтеры для создания крупноразмерных объектов по приемлемой цене. Интернациональная команда, состоящая из специалистов самых разных направлений, убеж-



Кристиан Яньес работает в агентстве CDT, созданном при Союзе строительных предприятий Чили, и руководит направлением «Энергоэффективность и ресурсосберегающее строительство». Агентство уже предлагает членам ассоциации широкий спектр услуг, связанных с техническими инновациями в строительстве.

Чтобы пополнить портфель новыми технологиями в таких отраслях, как электромобили, солнечная энергетика, климат в домах, «умные электросети», интернет вещей, Яньес встретился в Германии с представителями современных технологий горных работ (АМТ) в Ахене, который входит в состав Рейнско-Вестфальского ТУ (RWTH). Для чилийского стартапа это многообещающее партнерство: разработка ПО будет осуществляться с использованием чилийского опыта и немецких технологий.

нету. Во время стажировки он познакомился с особенностями немецкой бизнес-культуры, что помогает ему теперь более уверенно вести себя во время деловых встреч и переговоров.

Другой предприниматель, Родриго Калье, тоже остался доволен стажировкой. Он вырос в шахтерском городе Чукикамата, расположенном в пустыне Атакама. Задача основателя стартапа Mining Tech – обеспечить безопасность работающих под землей шахтеров. Для этого компания создает специальные компьютерные программы, обеспечивающие соблюдение техники безопасности шахтерского труда. Благодаря Программе Калье завязал контакты с Институтом современных технологий горных работ (АМТ) в Ахене, который входит в состав Рейнско-Вестфальского ТУ (RWTH). Для чилийского стартапа это многообещающее партнерство: разработка ПО будет осуществляться с использованием чилийского опыта и немецких технологий.

Выставки и средний бизнес

До начала поездок на предприятия чилийским менеджерам пришлось

дена в том, что «наступило время, когда производить нужно по-другому: более индивидуально, креативно и дешево». Поэтому первостепенное внимание уделяется совершенствованию технологии 3D-печати, которая позволяет быстро и экономично создавать модели любых форм и размеров.

Чилийцы были далеко не первыми гостями компании. Руководитель отдела продаж в Европе и Латинской Америке Ингольф Нахтигаль хорошо знает Программу BMWi: «BigRep GmbH – инновационное предприятие, мы открыты для сотрудничества и охотно принимаем участников Программы». Такое взаимодействие выгодно не только менеджерам из-за рубежа. «Мы с удовольствием обмениваемся опытом с другими компаниями, ведь всегда интересно узнать, что они думают о перспективах использования нашей продукции и технологий» – классическая ситуация обойдной выгады (win-win). «Наша открытость приносит плоды: один из мексиканских предпринимателей, побывавших у нас, тут же приобрел 3D-принтер для своей компании, чтобы быстрее создавать прототипы и приступить к испытаниям», – рассказывает Нахтигаль. Чилийцы от немедленного приобретения продукции BigRep GmbH воздержались, но Марианна Паломо подробно расспросила хозяев о том, как правильно пользоваться 3D-принтером. У нее на предприятии Ecoenergías SpA уже есть небольшой 3D-принтер, и от производителей она узнала немало полезных подробностей о его эксплуатации.

Знакомить будущих партнеров

При посещении компании J.W. Ostendorf в Кесфельде речь шла об управлении инновациями – ведь девиз предприятия гласит: «Поставлять в торговлю бренды и вместе с торговлей инновационно управлять

ими». Это небольшое предприятие выпускает высококачественные, экологически чистые и удобные в использовании краски и лаки. Его сотрудники тоже были рады принять у себя участников Программы. Руководство семейного предприятия убеждено в том, что на конкурентном рынке можно выжить, только укрепляя партнерские связи и ликвидируя слабые места. «Такой подход мы практикуем уже давно, сотрудничая с другими производителями и учеными мирового уровня», – утверждает Йоахим Вайнц, директор компании по развитию корпоративных технологий. Для Вайнца открытость и интерес к другим культурам – это шанс воспользоваться «эффектами случайности», которыми бывают так богаты встречи в рамках Программы. Свою миссию он видит не в том, чтобы просто выпускать продукцию; на первом плане у него клиент – именно в этом кроется причина открытости, стремления найти точки соприкосновения для сотрудничества и готовности осваивать новые рынки, невзирая на риски, связанные с этим шагом. Поиск и отбор интересных друг другу партнеров, организация их контактов образуют ядро Программы. Для немецких предпринимателей такие встречи заменяют необходимость самим делать первый шаг и инвестировать в малознакомый новый рынок. «Визит чилийских менеджеров позволил нам завязать первые контакты, которые в дальнейшем приведут к об-



Дочь основателя компании Del Carpio Análisis Y Asesorías Ltda **Камила дель Карпио** – директор по производственным вопросам. На предприятии трудятся 26 человек, оно поставляет современную измерительную технику и лабораторное оборудование. На чилийском рынке оно уже продает продукцию таких компаний, как Restek GmbH из Бад Хомбурга и C. Gerhardt GmbH & Co. KG из Кенигсвинтера. Благодаря участию в Программе дель Карпио удалось пробудить интерес еще нескольких немецких компаний к работе на чилийском рынке. В настоящее время идут конкретные переговоры с Eltra GmbH из города Хаан, centec GmbH из Майнтала и Belec Spektrometrie Opto-Elektronik GmbH из Оснабрюка. Дель Карпио хотела бы представлять эти компании на чилийском и, возможно, на всем южноамериканском рынке. Переговоры уже принесли первые плоды в виде готового к подписанию договора, с которым чилийская участница Программы отправилась домой.

мену идеями и информацией», – подчеркнул Вайнц. Он уверен в том, что далее последует трансфер технологий и кооперация. «Бизнес делается между людьми – поэтому важно, что Программа их сводит!»

Налаживать и углублять деловые контакты

Знакомством будущих деловых партнеров друг с другом Программа BMWi занимается уже почти двадцать лет. Диапазон таких встреч чрезвычайно широк: на стажировку в Германию приезжают менеджеры практически из всех отраслей экономики; не менее разнообразны их планы и ожидания. Большинство чилийских участников Программы работает в сфере услуг (ИТ, СМИ, консалтинг по правовым и экологическим вопросам), но были среди них и руководители компаний из таких отраслей, как горнодобывающая промышленность, утилизация отходов, производство медицинской техники, использование энергии солнца, торговля и пищевая промышленность. У директора агентства ProChile Deutschland Диего Торреса осталось самое благоприятное впечатление от организации стажировки: «Для каждого из участников были организованы поездки на предприятия, которые точно соответствовали его профилю». Такие важные аспекты экономики Германии, как система дуального прообразования, трудовое право, повышение квалификации сотрудников, сбалансированность трудовой деятельности и личной жизни, принцип организационной децентрализации были для зарубежных стажеров интересными и запоминающимися темами. «Взгляды немцев и чилийцев на многие проблемы не очень сильно различаются», – говорит Торрес.

Их дальнейшему сближению поможет и то, что после завершения стажировки часть чилийских менеджеров продлила свое пребывание в Германии, чтобы провести еще несколько деловых встреч и укрепить установленные контакты. Ведь за четыре недели стажировки они поняли, как важна атмосфера доверия для установления прочных связей, рассчитанных на длительное двустороннее сотрудничество. ■



Йорг Кальмбах, дипломированный экономист, бизнес-тренер и консультант. В Центрах Карла Дайсбера отвечает за международные проекты по направлению «Подготовка менеджеров и повышение квалификации специалистов».

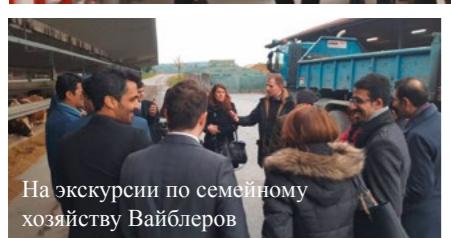
Зибенайх: инновации в биоэнергетической деревне



В 2017 году на очереди был Иран. По приглашению экспортной инициативы BMWi для участия в Программе по теме «Возобновляемая энергетика и энергоэффективность» в Германию прибыла группа из 21 иранских управленцев. Одной из компаний, которые они посетили, было семейное предприятие братьев-виноделов Вайблеров. Благодаря визиту участники Программы смогли получить подробную информацию о первой биоэнергетической деревне на севере Баден-Вюртемберга и об экологическом управлении ресурсами.



Иранские руководители интересуются местными сетями теплоснабжения



На экскурсии по семейному хозяйству Вайблеров



Посещение биоэнергетической деревни Зибенайх

Брецфельд-Зибенайх. Первые письменные упоминания о Зибенайхе относятся к 1335 году. А спустя столетия, в 2011 году, Александр Бонде, тогдашний министр сельского хозяйства земли Баден-Вюртемберг, присвоил этому населенному пункту звание «Прозрачной биоэнергетической деревни», первой в Германии. Этот титул подразумевает, что всю необходимую электроэнергию населенный пункт вырабатывает на 100 процентов из биомассы. Кроме того, селение вправе называться биоэнергетическим лишь в том случае, если для отопления более половины домов используются возобновляемые источники энергии. Для отопления в Зибенайхе используются отходящее тепло биогазовой установки и системы отопления на биотопливе – дровах, пеллетах, щепе и камыше мискантус.

Биогазовая установка – сердце проекта биоэнергетической деревни Зи-

бенайх. Эта установка мощностью 380 кВ принадлежит братьям-виноделам Вайблерам и построена непосредственно рядом с коровником. Работая круглые сутки, она на основе навозной жижи из коровника, отходов винодельческого производства, а также кукурузного сilosа частично с собственного поля производит биогаз с 50-процентным содержанием метана. Метан служит топливом для двух блочных электростанций, вырабатывающих электроэнергию, которая направляется в коммунальную сеть. Благодаря использованию этих биологических отходов создается замкнутый экологический цикл безотходного производства.

Семейное предприятие братьев Вайблеров ориентируется на принцип устойчивого развития как в производстве, так и в управлении. Три сына – новое поколение в семье виноделов – уже приступили



Франциска Вегерих работает тьютором по Программе подготовки управленческих кадров в AHP International. Кроме того, она отвечает за организацию и проведение отдельных программ Федерального министерства экономики и энергетики Германии по освоению новых рынков и поддерживает американские компании в установлении деловых связей с европейскими партнерами.

Ароматизаторы и 3D-визуализация



Осенью 2017 года 22 руководителя монгольских предприятий приехали в Саксонию в поисках бизнес-партнеров и «ноу-хау» в области менеджмента. Их всех – от производителя безалкогольных напитков до создателей мультимедийной продукции – привлекал широкий спектр отраслей экономики, характерный для этого региона Восточной Германии. Все они стремились познакомиться с новыми технологиями и установить контакты с немецкими предпринимателями.

Дрезден. Натуральные ингредиенты и ароматизаторы, производимые саксонской компанией OlbrichtArom GmbH & Co. KG в городе Лейсинг, в будущем приадут молочным продуктам, выпускаемым в Монголии, большое разнообразие вкусов и ароматов. Об этом с представителями компании договорилась участница Программы Золжаргал Тумурбат, начальник службы качества улан-баторской фирмы APU AG, во время четырехнедельной стажировки, организованной дрезденским образовательным центром GICON®-InTraBiD GmbH. Другим результатом ее участия в Программе стали успешные переговоры с представителями компаний Hydrosol GmbH & Co. KG в Аренсбурге и Lactoland Trockenmilchwerk GmbH в Дюльмене, предметом которых были поставки стабилизаторов для молочных продуктов.

По словам Тумурбат, ей удалось «оптимально использовать возможности Программы». Подводя итоги, она подчеркнула, что «благодаря участию в проходящей каждые четыре года отраслевой выставке drinktec уже в первые дни пребывания в Германии появились ценные контакты с немецкими фирмами».

Помимо этого, во время посещения саксонских предприятий она и ее



Монгольские руководители проходят стажировку в Саксонии

коллеги по группе приобрели практический опыт и новые знания для повседневной работы. Центральной темой поездки в замок Ваккербарт и осмотра государственного винодельческого хозяйства стал маркетинг. Здесь не только делают вина, но и организуют их дегустации, проводят тематические недели, кулинарные праздники и концерты. Все эти мероприятия объединены темой «вино и виноградники как культурный ландшафт». Визит на мукомольню и хлебопекарню Bärenhecke e.G. был посвящен вопросам контроля качества. Предприятие примечательно тем, что выпекает хлеб по традиционной технологии, используя поставки местных производителей. Визуализация позволяет во всех подробностях и в режиме реального времени показать, как работает насос или зарядное устройство, заглянуть внутрь океанской яхты или прогуляться по цехам будущей фабрики, для которой еще не заложен фундамент. Поэтому нет ничего удивительного в том, что в первые заказчиков молодой дрезденской фирмы фигурируют несколько подразделений института имени Фраунгофера, дрезденская First Sensor Microelectronic Packaging GmbH, имеющая представительства в 33 странах мира, Sachsenmilch Leppersdorf GmbH и Pfeiffer Vacuum AG. Не исключено, что усилиями Ганбургед этот список в ближайшем будущем пополнится крупнейшим в Монголии производителем мультимедийной продукции Mongol Content. ■



Дипломированный журналист Петер Рёслер с 1992 года работает независимым консультантом и бизнес-тренером. С 2002 года он в качестве руководителя проектов сотрудничает с различными образовательными центрами

Программы. За это время он организовал стажировки для групп из 13 восточноевропейских, азиатских и латиноамериканских стран-участниц Программы.

Ассоциация немецких выпускников

10 лет работы с душой



Обмен опытом, нетворкинг и экспертные доклады стали приоритетами осеннего форума Ассоциации немецких выпускников Программы «Fit for Business with Russia». 4 ноября 2017 года в Берлине участники встречи отметили десятилетний юбилей ассоциации и заново распределили многообразные задачи и сферы ответственности.

Берлин. «Нам удалось расширить бизнес в России». «Меня напрямую затронули санкции и финансовый кризис». «А я успешно работаю вот уже пять лет – притом исключительно в России». В оживленных дискуссиях отразился весь спектр мнений и впечатлений немецких управленцев от своей деятельности в России на фоне дляящихся начиная с 2014 года санкций и финансового кризиса. Встреча проходила в теплой дружеской атмосфере. Многие участники знают друг друга на протяжении лет. Многие уже реализовали совместные проекты или же помогли другим членам ассоциации своими знаниями и ноу-хау.

Ноябрьская встреча – ежегодное событие, организуемое выпускниками для выпускников. В 2017 году встреча носила характер юбилея. В то же время яркое впечатление произвели доклады известных специалистов по высшему и профессиональному образованию. Их основная тема – преобразования российской образовательной системы и влияние изменений на экономику и общество. Гретер Бергхорн, советник по научным вопросам Германо-Российского Форума в Берлине, рассказал об актуальной реструктуризации в Академии наук и вузах. Керстин Зайзе из Лейпцига представила свой проект «Новые рынки – содействие и

координация» и привела целый ряд наглядных примеров из собственной практики – как успехов, так и вызовов на пути создания организаций профподготовки. Кристиан Тегетхофф, директор «CT Executive Search LLC» в Москве, рассказал о требованиях к подбору персонала и профессиональной квалификации на предприятиях разных отраслей, создающих производственные площадки на территории России вместе с российскими партнерами. Андреас Кнауль, представитель консалтинговой компании Rödl & Partner в Москве, отметил, что оздоровление экономической ситуации благоприятно для немецких инвесторов, заинтересованных в локализации производства в России. Выступая на юбилейной церемонии, Изольда Хайнц подчеркнула роль GIZ в организации программ для российских управленцев в Германии и немецких управленцев в России. Она также рассказала о широкой деятельности ассоциаций выпускников Программы.

Новый состав правления

2017 год стал годом изменений – в июне в правлении DRMN произошла смена поколений. Это стало основанием для того, чтобы пересмотреть прежние направления деятельности и реализовать новые



Участники и референты на осенней встрече 2017 г.

идеи. Многим членам Ассоциации важна своевременная информация о событиях и мероприятиях в области экономического сотрудничества Германии и России. К вступлению в Ассоциацию и активной работе в ней мотивируют и объявления о вакансиях в сфере этого сотрудничества. Новый состав правления отражает стремление более равномерно распределить широкий спектр задач и функций. Это поможет снять чрезмерную нагрузку на отдельных членов и даст им возможность более эффективно раскрывать потенциал сетевых структур DRMN и ее участников. Закономерным следствием станет еще более тесное взаимодействие с другими аналогичными объединениями и взаимная поддержка при организации информационных мероприятий.

На встрече мы побеседовали о прошлом и планах на будущее с Нильсом Книгге, основателем и почетным президентом Ассоциации, и Георгом Брайди, новым председателем правления.

Г-н Книгге, сегодня DRMN насчитывает около 100 членов. Как развивалась Ассоциация?

Мы, участники пилотной группы Программы «Fit for Business with Russia» 2007 года, хотели поддерживать контакты друг с другом после трех насыщенных недель в Санкт-Петербурге. Мы считали, что обмен мнениями мог бы помочь обобщить увиденное, ведь в ту пору мы фиксировались исключительно на собственных впечатлениях. По мере успеха Программы росло число членов Ассоциации, и их стремление к тому, чтобы наш голос был услышен в германо-российском диалоге. За прошедшие годы у нас наладились прочные контакты с целым рядом организаций в Германии и России. Среди них – Германо-Российский форум, dialog e.V., Германо-Российский Экономический Альянс, Немецко-Российский экономиче-

ский союз, Германо-Российская ассоциация юристов, ТПП РФ и наши партнеры – российские ассоциации выпускников Президентской программы. Я часто езжу в Россию, где меня всегда встречают с распростертыми объятиями, и вижу, что интерес к сотрудничеству с членами DRMN очень высок.

Г-н Брайди, в июле 2017 года Вы встали во главе Ассоциации. Каковы Ваши цели?

Нашей ассоциацией руководит команда управленцев, представителей самых разных отраслей. У них богатый опыт работы с Россией. Все они по-своему способствуют общему успеху Ассоциации. Мы хотим, чтобы в 2018 году, как и прежде, еще больше представителей немецких компаний загорелись желанием стать участниками Программы и отправиться на двухнедельную подготовку в Россию. С этой целью мы лично выезжаем на разные мероприятия и активно промотируем Программу в региональных организациях немецкой экономики и ТПП. Для предприятий,

DRMN (Deutsch-Russisches Management Netzwerk) – ассоциация немецких выпускников программы «Fit for Business with Russia», созданная в 2007 году при поддержке GIZ. Членов DRMN привлекает возможность обмениваться опытом и информацией с экспертами, а также участвовать в специальных мероприятиях. Почти каждый четвертый выпускник Программы – член DRMN. Ассоциация рада новым членам из числа участников как недавних групп, так и тех, которые прошли стажировку несколько лет назад. Более подробную информацию о DRMN можно найти на сайте www.drmn.org или запросить по электронной почте info@drmn.org

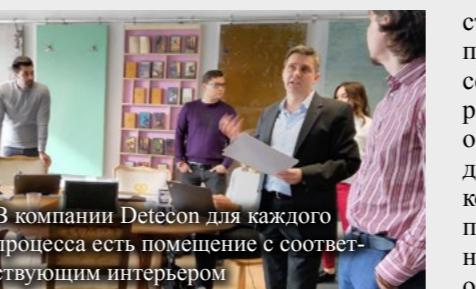
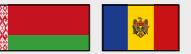
заинтересованных в бизнесе с Россией на уровне высшего менеджмента или руководства отделом продаж, это, пожалуй, самый эффективный и быстрый способ получить массу информации из первых рук и познакомиться с адекватными контактными лицами на местах.

Немецкие ассоциации, ориентированные на Россию, оторваны друг от

друга и разобщены. Многие из них сформировались в период бурного подъема начала 1990-х, но практически не выросли и не приобрели достаточного влияния. DRMN стремится активизировать обмен информацией и опытом. Мы хотим усилить взаимную поддержку знаниями, контактами, совместными мероприятиями. Сегодня у нашей Ассоциации уже сложилась сеть контактов с зарубежными партнерами – во многих странах действуют ассоциации выпускников Программы. С некоторыми из них мы встретились на международной конференции выпускников в сентябре 2017 года (см. стр. 42). Теперь мы можем смело рекомендовать нашим членам знакомых партнеров в качестве первых контактных лиц во многих странах. ■

 Катрин Керер-Бильхардт – независимый бизнес-консультант, специалист по вопросам энергетики, член DRMN с 2009 года, а с июля 2017 года заместитель председателя правления.

Дух инноваций на Рейне



В компании Detecon для каждого процесса есть помещение с соответствующим интерьером

ствующую разнообразным рабочим процессам. Для мозговых штурмов созданы небольшие аудитории с раздвижными перегородками и офисными досками. Для более длительных переговоров двух-трех коллег предусмотрены помещения поменьше, где в творческом уединении и спокойной обстановке можно обсудить и решить проблему. Этому способствует оригинальный дизайн интерьера. Идея свободного выбора места в офисах произвела большое впечатление на участников группы. Консультанты, которые большей частью выезжают к клиентам, хранят свои рабочие материалы и все необходимое в специальных передвижных контейнерах. Если им предстоит рабочий день в общем офисе открытого типа, то они через внутреннюю диспетчерскую систему резервируют свободное место и пользуются материалами офиса по потребности. В просторной кухне установлен стол для настольного тенниса и висит боксерская груша – здесь можно хорошо размяться после долгого сидения за компьютером. С новыми бизнес-идеями участники Программы познакомились в центре STARTPLATZ, в котором «живет» порядка 80 стартапов. Гостей

приняла компания Mak3it, которая предоставляет предприятиям оперативную поддержку на пути к инновациям. Вместе с клиентами Mak3it анализирует инновационный потенциал в их компаниях. Затем она, используя инновационные подходы из практики стартапов, приступает к разработке бизнес-методов – нередко за считанные дни вместо месяцев, как обычно. Акцент при этом делается на выявленные сильные стороны соответствующих организаций. Управленцы познакомились с методом под названием «Innovation Kickbox», который зародился в Силиконовой долине. Клиенты компании получают поддержку на всех этапах – от генерирования идей до их презентации перед ответственными лицами, принимающими решения. Метод включает в себя онлайн-курс и инструментарий для разработки и визуализации бизнес-идей. Среди инструментов – креативная панель «Canvas Board» и шаблоны для проектировочного мышления. ■

 Римма Кадырова работает в Академии TÜV Rheinland тьютором в различных проектах, в том числе в рамках Программы. Её опыт работы на предприятиях международной ориентации в различных отраслях помогает ей оказывать квалифицированную поддержку участникам, реализующим кооперационные проекты в Германии.



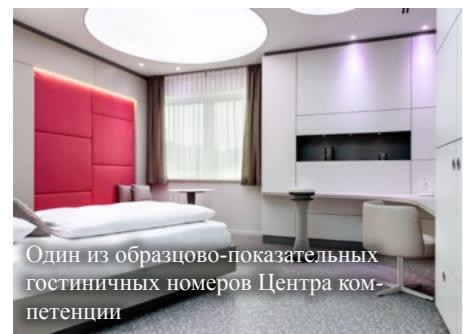
Гостиничный бизнес по высшему разряду



Высокие темпы роста, низкий уровень заработных плат и либеральная экономика – этим Вьетнам привлекает немецкий бизнес. В сентябре 2017 года на подготовку в Академию ТПП Мюнхен – Верхняя Бавария прибыли руководители среднего и высшего звена из различных регионов Вьетнама. Особым событием Программы стало посещение Центра компетенции по гостиничному бизнесу в Обершляйсхайме недалеко от Мюнхена.

Вестерхам. Выставочная площадка в 5500 м², на которой свободно размещается все, с чем можно экспериментировать, проектируя гостиничные номера, кухни, рестораны... Где еще можно найти такое? В Центр компетенции, созданный Кристианом Петером в 2011 году, ежегодно приезжают около 5000 специалистов по гостиничному бизнесу, дизайнеров интерьера, проектировщиков и инвесторов.

Гостей из Вьетнама встретил Петер Нистельбергер, руководитель отдела Центра. Идея Центра родилась из реальной потребности испытать различные виды оборудования, применяемые при строительстве, модернизации, оснащении отелей, ведь ранее возможности испытать и сравнить



Один из образцово-показательных гостиничных номеров Центра компетенции

на практике функционирование различных видов телефонных систем, электронных замков, систем ПО и т.д. просто не было. Посетители Центра могут опробовать в действии полностью обставленные гостиничные номера и оборудование. Вместе с этим поставщики специальной высокотехнологичной продукции для элитных многозвездочных отелей могут продемонстрировать здесь свои изделия.

За прошедшие годы Центр компетенции превратился в комплексную информационную платформу и своего рода конгресс-центр для всех, кто занимается строительством и оснащением гостиниц и предприятий общепита. Не имеющий мировых аналогов формат постоянной экспозиции, включая полностью функциональное оборудование и гостиничные номера, вызвал огромный интерес у вьетнамских бизнесменов.

Мобильность – один из основных аспектов современной жизни и требование времени. Люди все чаще переезжают с одного места на другое, проводя все больше времени в дороге, ведь темпы глобализации и интернационализации не ослабе-

ют. Географические расстояния – проблема легко преодолимая: новые транспортные технологии сокращают дистанции и все больше сближают людей. Однако для людей с ограниченными физическими возможностями неограниченные возможности путешествовать доступны лишь в теории. Многие поездки затрудняются или становятся невозможны буквально из-за физических препятствий. Ориентируясь на специфические потребности таких клиентов, Центр компетенции по гостиничному бизнесу в Обершляйсхайме впервые демонстрирует специальные помещения «Hotel & Care». Гостиничные номера двух различных образцов привлекают стильной отделкой и комфортом наряду с гибкостью оснащения. В них даже могут проводиться оздоровительные и реабилитационные процедуры. Особенно важно то, что номера «Hotel & Care» годятся как для гостей, нуждающихся в специальном уходе, так и для обычных посетителей. В разработке и оснащении образцово-показательных номеров участвовали 29 фирм-партнеров Центра компетенции по гостиничному бизнесу. «Концепция «Hotel & Care» заполняет нишу на рынке», – поясняет Кристиан Петер, директор Центра компетенции. Увиденное в Центре и особенно прототипы гостиничных номеров произвели необычайно яркое впечатление на вьетнамских участников Программы. Их покорила концепция отеля, удовлетворяющего потребности как обычных посетителей, так и тех, кто нуждается в специальном уходе. ■

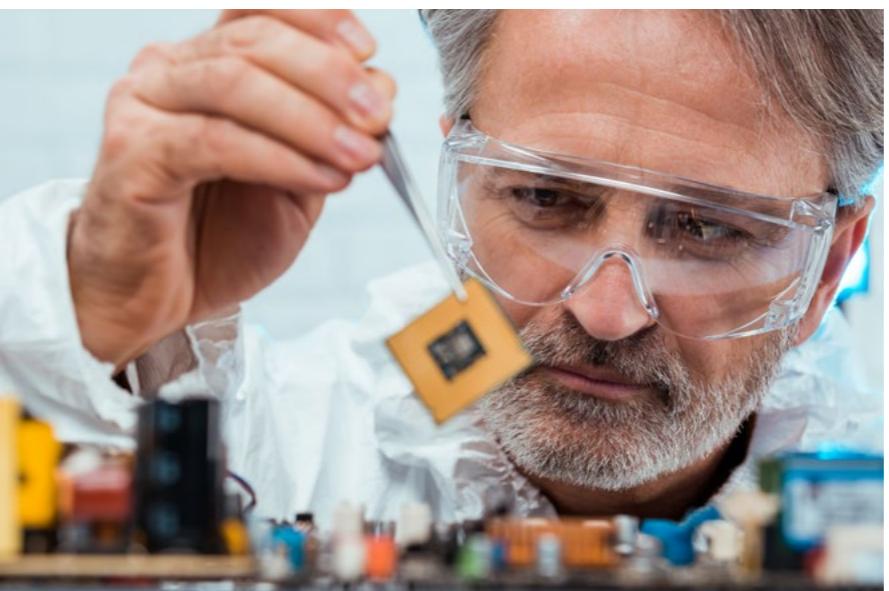


Бьянка Лёринц, проект-менеджер Торгово-промышленной палаты Мюнхена и Верхней Баварии, специализируется на международных учебных программах. В ТПП она отвечает в т. ч. за организацию и проведение Программы подготовки управленческих кадров.

«Все флаги в гости к нам»



Штефани Шпиннер-Кёниг – представитель второго поколения учредителей SPINNER Group из Мюнхена, компании, выпускающей электротехническое оборудование. Помимо руководства семейным предприятием она возглавляет комитет повышения квалификации в ТПП Мюнхена и Верхней Баварии. Вот уже несколько лет она сотрудничает с Программой – принимает гостей из стран-партнеров, показывает им свое предприятие. Среднему бизнесу, считает она, это только на пользу.



GIZ: Госпожа Шпиннер-Кениг, Вы часто приглашаете зарубежных управленцев, проходящих стажировку по Программе, к себе на предприятие. Почему?

Штефани Шпиннер-Кёниг: Мне самой всегда интересно и важно лично знакомиться со странами, с которыми бы хотела работать наша компания. Интересно услышать, как, в каких условиях трудятся там люди. При этом учиться смотреть беспристрастно, преодолевая стереотипы. Я действительно очень рада тому, что могу поддержать Программу.

Как Вы узнали о Программе? Благодаря работе в ТПП?

Да, через Палату. Несколько лет назад кто-то из сотрудников ТПП рассказал мне о Программе и о том, что в нашем регионе часто ищут предприятия, которые бы могли принять у себя деловых гостей. Я сразу же решила участвовать в этом деле. С тех пор у нас уже побывало несколько групп. Например, из Восточной Европы, России, Китая.



Штефани Шпиннер-Кениг

Какого рода вопросы задают участники Программы?

Часто они хотят знать, как мы в Германии занимаемся профессиональным обучением. Расспрашивают о финансировании немецких компаний, о том, как мы обеспечиваем высокое качество. За рубежом порой думают, что в немецких компаниях все работает по последнему слову техники. И радуются, когда действительно находят у нас чистоту и организованность – как себе и представляли.

Почему Вы советуете МСП участвовать в Программе и принимать группы? Разве это не просто потеря времени?

Да нет, это не так. Во-первых, при каждом посещении зарубежных управленцев у наших руководителей открываются глаза на то, с какими проблемами сталкиваются коллеги в других странах и как нам в определенных отношениях хорошо живется. Помимо всего прочего, посещения группы приносят новые заказы. Можно сказать, потенциальные рынки сбыта сами приходят в гости.

Spinner GmbH, Мюнхен

Из небольшого инженерно-проектного бюро, созданного в 1946 году, сегодня выросла группа Spinner – предприятие, работающее по всему миру. Численность занятых – 1100 человек, годовой оборот порядка 90 млн. евро, половину оборота приносит деятельность компании за рубежом.

Мюнхенское предприятие специализируется на высокочастотном оборудовании и компонентах для систем связи, радарных установок, телевизионных и радиосистем, мачт сотовой связи. Компания ориентирована на экспорт, имеет производственные площадки в Венгрии и Китае, а офисы по сбыту в важнейших промышленно развитых странах. Реализовывать продукцию Spinner помогают дистрибуторы и торговые представители.

У Вас самой уже было так, чтобы результатом посещения становился конкретный заказ?

Заказы не всегда легко отслеживать напрямую. Постоянно бывают гости, проявляющие конкретный интерес к предлагаемой нами продукции. Участница одной китайской группы, к примеру, все время задавала вопросы по поводу определенных продуктов. Ее контактные данные я после визита направила нашим региональным менеджерам по продажам в Китае. Так делается бизнес. ■



Тюрингское оборудование спасает жизнь



Тюрингская компания PURION выпускает ультрафиолетовые установки для обеззараживания воды. Компания динамично растет, особенно за рубежом. Именно в других странах предприятиям среднего бизнеса нелегко найти оптимальных партнеров по сбыту. Контакт с сегодняшним китайским партнером тюрингская фирма установила благодаря Программе.

Целла-Мелис. Супруги Карола и Вальтер Виппих – инженеры. Когда-то они загорелись инновационной идеей – использовать для обеззараживания воды не химические вещества, а ультрафиолетовый свет. По их мысли, дезинфекционный аппарат, основанный на этом принципе, должен питаться солнечной энергией и быть к тому же недорогим. Еще одна важная особенность – прочность: предполагалось, что аппарат будет сохранять работоспособность в экстремальных климатических условиях. Для реализации этой идеи супруги Виппих создали в 2006 году предприятие PURION в Целла-Мелис в Тюрингском лесу.

Супруги-изобретатели руководствовались мыслью о том, что их обо-

рудование может помочь в первую очередь жителям в развивающихся странах, ведь многие возбудители опасных заболеваний, в том числе холеры, передаются через питьевую воду. «На нашу идею нас натолкнули друзья из Южной Африки», – рассказывает Вальтер Виппих, который вместе с женой Каролой возглавляет PURION. Ведь даже в такой развитой стране как ЮАР патогены в питьевой воде – вполне распространенное явление, а что же говорить о других странах третьего мира, где ситуация значительно хуже.

Сегодня, спустя одиннадцать лет после создания фирмы, ультрафиолетовые аппараты PURION поставляются уже более чем в 60 стран по всему миру. Предприятие тесно взаи-

модействует с немецкой гуманитарной организацией помощи голодающим Welthungerhilfe. Оборудование PURION уже эксплуатируется, к примеру, в нескольких десятках деревень в бразильских джунглях, где оно полностью автоматизировано дезинфицирует питьевую воду для местных жителей. «Вот уже три года, как в этих деревнях не было ни одного случая холеры», – с гордостью говорит Виппих. После разрушительного землетрясения на Гаити в 2012 году специалисты фирмы за несколько дней сделали все необходимое для того, чтобы выполнить строгие требования по импорту оборудования. Силы не были потрачены зря – благодаря поставленным аппаратам вспышку эпидемии из-за зараженной воды удалось предотвратить.

Как работает ультрафиолетовый аппарат

В отличие от химиков, например, хлора, ультрафиолетовый свет создает основу для естественного процесса, который уже многие миллионы лет происходит в природе. Ультрафиолетовый свет уничтожает бактерии, плесень и другие микроорганизмы. В оборудовании PURION используются мощные ультрафиолетовые лампы, ресурс времени которых составляет 15 000 рабочих часов. Вода насосами подается в зону облучения, где происходит дезинфекция. Обработанная ультрафиолетом вода на 99,99 процентов очищена от микроорганизмов.

Но оборудование PURION используется не только для обеззараживания питьевой воды в развивающихся странах. Возможности его применения многообразны. К примеру, ультрафиолетовые установки очищают воду в бассейнах, водоемах, прудах. «Те, кто разводят карпов коев, знают, как чувствительно реагируют эти декоративные, дорогие животные на химикаты», – поясняет Виппих. А ультрафиолетовый свет они практически не замечают. Для обеспечения чистоты воды в бассейнах можно обойтись без хлора, который, как считают некоторые, канцероген. Оборудование PURION востребовано и в пищевой промышленности, где оно используется для дезинфекции конвейеров, производственных линий или, например, картонных коробок для пиццы.

Спрос на продукцию предприятия из Тюрингского леса, годовой оборот которого достиг полмиллиона евро, существует во всем мире и естественно, что супругам Виппих хотелось бы продолжать расширяться. «Каждую неделю к нам обращаются потенциальные заказчики со всего мира, – говорит Виппих. – В течение 24 часов мы реагируем на запросы, смотрим, что можем сделать для заказчика, направляем коммерческие предложения». Но нередко приходится и отказываться от возможных заказов. Причина – отсутствие адекватных дистрибуторов на местах. Ведь для поставки оборудования в

другую страну необходимо иметь надежного местного партнера, на которого можно положиться. Партнера, обладающего умениями и знаниями для того, чтобы обеспечить технический сервис и послепродажное обслуживание.

В середине 2000-х годов многие попытки переговоров и контрактов с потенциальными партнерами из Юго-Восточной Азии заканчивались неудачей, даже если им предшествовали месяцы переписки по электронной почте. В 2008 году поступил еще один запрос из Китая. Чжоу Цунчжан, директор торговой компании ASTK, обратился к Виппиху, готовясь к участию в Программе BMWi по подготовке управленческих кад-

ров, и сообщил о своем интересе к тюрингскому предприятию. «После множества неудачных попыток наладить связь собственными силами было очень приятно узнать о помощи со стороны министерства, – вспоминает Виппих. – Это серьезный подход».

Виппих отправился в Кельн – на встречу и переговоры с китайским руководителем. Организаторы Программы позаботились о переводчике, который, по словам Виппиха, помог успеху переговоров. В следующем году Виппих дважды побывал в Пекине. Во время первой поездки он подписал договор о партнерстве с Чжоу Цунчжаном. Отправляясь в Китай во второй раз, он уже вез с собой первые ультрафиолетовые аппараты. Работающее на солнечной энергии оборудование дезинфицирует воду для фермеров, выращивающих целебные травы для китайской медицины. Один килограмм сушених растений может стоить до 7 000 долларов, рассказывает Виппих. «Если растения погибнут, для фермеров это будет огромным финансовым убытком. Именно потому так важно, чтобы для полива и питания растений использовалась вода без вредных микроорганизмов». В недалеком будущем Виппих планирует поставку следующих партий оборудования в Юго-Восточную Азию. ■





Десятилетний юбилей Программы с Кыргызстаном

Итоги и перспективы



В конце ноября 2017 года еще одна страна-партнер Программы отметила десятилетний юбилей. 65 бывших участников Программы и десяток представителей политических организаций воспользовались приглашением GIZ и ТПП Кыргызстана оценить пройденный путь и обсудить дальнейшие перспективы.

Бишкек. Программа Министерства экономики и энергетики Германии по подготовке управленческих кадров для предприятий и организаций Кыргызстана пользуется большой популярностью и уже положила начало добрым традициям – на юбилейную встречу приехали члены самых первых групп кыргызских участников Программы. Многих из них сопровождали сыновья или младшие братья, принявшие участие в состоявшихся сразу после юбилейных торжеств собеседованиях по набору в Программу 2018 года. Они станут вторым поколением предпринимателей и управленцев, готовящихся повышать и углублять свои компетенции в области менеджмента в Германии.

За прошедшие десять лет управленческую квалификацию успешно повысили уже более 200 руководителей и специалистов из Кыргызстана. Выпускники Программы – ее важные мультипликаторы: они не только поддерживают контакты между собой, но и передают свой опыт другим, выступая на разнообразных мероприятиях в стране. Трудно переоценить их роль в качестве парт-

неров для будущих участников и для немецких компаний.

Примером может служить Наталья Чайкина, заведующая производством кондитерского дома «Куликовский». Чайкина – одна из тех, кто охотно рассказывает об увиденном в Германии. По ее словам, взаимодействие с немецкими компаниями помогло ей изменить и усовершенствовать организацию процессов у себя на предприятии. В Германии Чайкина приобрела пекарные печи, которые работают сегодня на трех производственных площадках в Бишкеке.

Максимально раскрыть возможности Программы и распространить информацию о ее результатах как на



Аншлаг на праздновании юбилея в Бишкеке

Они снабжают кондитерские свежей продукцией. Благодаря покупке тестомесильного оборудования улучшились вкусовые характеристики и качество теста для хлеба. Теперь на выбор потребителя предлагаются многие новые сорта хлеба. Участники юбилейной конференции смогли убедиться в качестве хлебопекарной продукции сами – кулинарным сюрпризом стало привезенное Чайкиной печенье с логотипом GIZ.

Мирзохид Сабатова, другая участница конференции, рассказала о результатах стажировки в Германии. Ей и ее отцу принадлежит частная офтальмологическая клиника неподалеку от Бишкека. Находясь в Германии, окулист купила микроскоп для операций на глаза и специальное диагностическое оборудование. Немецкая техника упростила работу в клинике. Кроме того, расширился спектр выполняемых Сабатовой операций. От нового оборудования выиграли не только врачи, но и пациенты, теперь приезжающие в клинику даже издалека.

Максимально раскрыть возможности Программы и распространить информацию о ее результатах как на

региональном, так и на общенациональном уровне – это одна из целей кыргызской ассоциации выпускников Программы, в которой сейчас идет реструктуризация. Импульсом к этому послужила Международная конференция выпускников в Берлине, в которой участвовали и бывшие участники Программы из Кыргызстана (см. статью на стр. 42).

Перспективы для Кыргызстана

После подведения итогов участники юбилейной конференции рассмотрели перспективы на будущее. Ильдиз Гётце, ответственная за реализацию Программы в министерстве BMWi, подчеркнула роль среднего бизнеса Германии – локомотива экономического развития страны – и его инновационный потенциал. В полной мере подготовиться к будущему и предугадать все невозможно. Наглядным примером инновационных преобразований в организации труда служит четвертая промышленная революция («Индустрия 4.0»).

Чтобы своевременно предвидеть вызовы завтрашнего дня для общества и технологий, немецкие министерства и научно-исследовательские институты пользуются стратегическим инструментом «Foresight», созданном в Федеральном министерстве образования и научных исследований Германии (BMBF). «Foresight» – это стратегический процесс, помо-

гающий принимать решения в актуальной политике исследований и инноваций. В основу метода заложена идея о том, что инновации зависят главным образом от двух аспектов – технических возможностей и общественного спроса. Инструмент используется для того, чтобы анализировать отдельные направления общественных преобразований и создавать сценарии будущего. Учесть при этом специфику по-разному организованных обществ, таких как немецкое и кыргызское, непростая задача и важный приоритет.

И в Кыргызстане нарастает динамика общественных преобразований, и здесь на жизнь общества все больший отпечаток накладывают информационно-коммуникационные технологии, от которых в существенной мере зависят и изменения в мире труда. В рабочих группах на темы коммуникации, мобильности и непрерывного образования участники конференции обсудили свое видение будущего. Мозговой штурм, креативные методы ментальных карт и «шести шляп мышления» помогли продумать более и менее вероятные сценарии, равно как и вопрос о том, будет ли существенно различаться городское развитие в Европе и Кыргызстане.

Благодаря «Foresight» выпускники быстро освоили различные методы сценарного мышления. «Раньше я не

представлял себе, что думать о будущем можно таким образом, – делает вывод бывший участник Программы Айбек Каниметов. – Эта тема показалась мне очень интересной. Буду заниматься ей и в дальнейшем. Важно прежде всего задуматься о том, как сориентировать уже сегодня свою деятельность на потребности завтрашнего дня».

Увлеченность видением будущего и системным, методическим подходом к прогнозированию вместо непредсказуемого «магического кристалла» не помешала выпускникам рассмотреть и управленческие вопросы, стоящие на повестке дня. Участникам юбилейной конференции были предложены интерактивные тренинги по проектному управлению и работе в проектных командах, в том числе для развития персонала – двигателя экономического успеха, а также интерактивная игра «Дилемма», основной упор в которой был сделан на управлении соответствия установленным требованиям. Итоги десятилетнего развития Программы, перспективы, задуматься о которых заставил «Foresight», и самые злободневные вопросы, волнующие предпринимателей здесь и сейчас – широкая программа конференции охватила все аспекты сотрудничества Германии и Кыргызстана – партнеров по Программе. ■

Первый семинар Follow-up в Тбилиси

Природные материалы из Грузии



Солнечная Грузия славится не только традиционной продукцией сельского хозяйства, такой как вино, орехи и сухофрукты. Деловых партнеров находят в Германии и предприниматели, сделавшие ставку на инновации в промышленности. На семинаре Follow-up в Тбилиси руководители двух предприятий по переработке базальта поделились собственным опытом в этой области.

Тбилиси. Акакий Чхайдзе и Георгий Гоголадзе работают в базальтовой индустрии Грузии: Чхайдзе и его компания «Ребас» предлагают ис-

пользовать в строительстве базальтовое волокно вместо стальной арматуры, а Гоголадзе, главный инженер компании Basalt Fibers LLC,



на данный момент выясняет спрос на базальтовые волокна как сырье для производства тормозных колодок. Обычно их делают из другого материала (сталь, медь), поэтому базальту придется пройти многочисленные тесты, чтобы доказать свою пригодность для изделий подобного рода.

В ходе семинара в октябре 2017 года грузинские предприниматели побывали на заводе «Ребас» в Рустави. «На месте действия» Чхайдзе рассказал о том, как он действовал после установления контактов с не-

мецкой компанией DUCON (DUCile CONcrete) и возвращения из Германии. Поскольку к надежности строительных конструкций предъявляются особые требования, испытания материалов для них делятся годами. DUCON из города Мерфельден производит бетон методом дисперсного армирования, при котором для получения ультрапрочной бетонной смеси добавляют армирующее волокно (фибрю). Такой состав позволяет получить легкие и компактные строительные конструкции, которые, однако, выдерживают высокие нагрузки и обладают повышенной ударной прочностью и сейсмостойкостью. Строительные материалы с добавкой базальтового волокна имеют гораздо меньший вес и, будучи природным продуктом, после истечения срока службы легко поддаются утилизации. А внедрение экологически безвредных материалов соответствует интересам охраны окружающей среды в Германии. Одна заявка на патент уже подана. Что касается автомобилестроителей, то они благодаря использованию базальтового волокна смогут увеличить долю автомобильных компонентов, поддающихся простой утилизации. Испытания тормозных колодок на основе базальтового волокна уже в полном разгаре, но и здесь следует набраться терпения, так как тесты займут несколько лет.

Поездка в компанию Николоза Габалая, которая производит дорожные знаки, наглядно продемонстрировала важность участия в Программе для того, чтобы «распахнуть дверь» в Европейский Союз. Сейчас Габалая налаживает экспорт дорожных знаков в Румынию. После того, как поставки туда будут завершены, он воспользуется отзывами и рекомендациями румынских заказчиков для поиска потенциальных клиентов в Германии.

Правильный подход к кооперации

Выпускники Программы 2016-2017 гг. продолжают «конвертировать» деловые контакты из Германии в устойчивое сотрудничество. Большин-



Тормозные колодки из базальта? Георгий Гоголадзе показывает гостям свое предприятие Basalt Fibers LLC.

ство из них стремятся найти среди немецких предприятий покупателей своей продукции. Это значит, что им придется «освежать» контакты, рассыпать коммерческие предложения, образцы продукции и предъявлять сертификаты качества. Большинство руководителей грузинских предприятий имеют солидное образование и хорошо разбираются в особенностях сотрудничества с зарубежными партнерами. Поэтому основное внимание на семинаре было уделено таким вопросам, как содержание контрактов, сертификация товаров и услуг, финансирование.

Инга Маркварт из компании CIS Trade & Consulting Eriwan, которая ранее руководила проектами образовательного центра DMAN в Целле, провела мастер-класс на тему «Установление и углубление германо-грузинских торговых отношений» и поделилась практическими рекомендациями, относящимися к различным fazam кооперации. В целом, грузинские выпускники Программы считают Германию привлекательным рынком. Большинство полагает, что установленные контакты с заинтересовавшими их компаниями пригодятся в будущем. Только двое выпускников заявили, что им придется заново начать поиск бизнес-партнеров в Германии. Все остальные находятся на самых разных стадиях кооперации: одни только что возобновили установлен-

ные ранее контакты, другие пишут коммерческие предложения, третьи обсуждают вопросы финансирования поставок и сертификации продукции. Некоторые уже находятся на пороге подписания контракта. Есть и те, кто решил продавать свою продукцию через немецкого партнера.

В любой отрасли, будь то транспорт, переработка базальта или консалтинг, первые шаги даются тяжело. Многие менеджеры считают, что в немецких компаниях решения, связанные с установлением партнерских отношений, принимаются очень медленно. «Приходится постоянно их теребить. Чтобы убедить немецкого предпринимателя в пользу кооперации, требуется настойчивость и терпение», – считают они. Миххел Чкуасели, директор чайной фабрики «Геоплант» рассказал о долгом пути грузинского чая на полки магазинов Galeria Kaufhof GmbH и группы Monolith в Германии. Не обошлось без серьезных вложений в маркетинг и сертификацию продукции. Чкуасели подчеркнул, что в настоящее время грузинские производители, как правило, пока еще не могут давать ценовую скидку за объем, поскольку их продукция занимает лишь небольшие рыночные ниши. «Мы ищем pragmatические решения», – добавил он. Обсуждается вариант сотрудничества нескольких грузинских компаний для совместного финансирования маркетинговых мероприятий и логистики. ■



Марейка Дрге руководит проектами и работает бизнес-тренером в Центрах Карла Дуйсбера в Кельне. Основные направления работы: составление образовательных программ в области экономической кооперации для стран Восточной Европы, Азии, Ближнего Востока и Северной Африки, проведение бизнес-тренингов по темам «Управление изменениями», «Навыки лидерства».



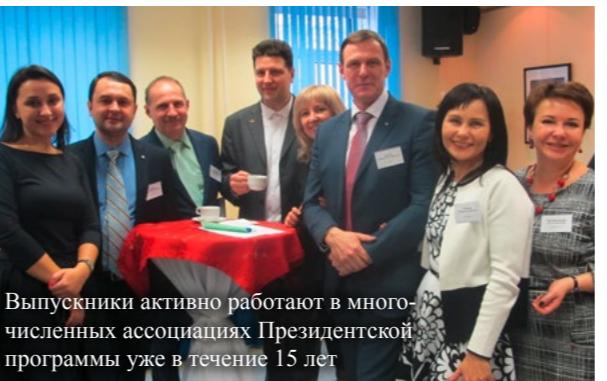
Тбилиси

15 лет постпрограммной работы в России

Устойчивое развитие гарантировано



15 лет постпрограммной работы в России – этот юбилей должен был быть отпразднован, как и двадцатая годовщина Президентской программы в России. GIZ поддерживал создание Ассоциации выпускников с первых шагов и помогал на пути становления как советами, так и делом. В конце ноября 2017 года на конференцию в российской столице собрались представители ассоциаций из 23 регионов, участвующих в Программе, чтобы отметить заслуги 15-летней работы и обсудить предложения о дальнейшем сотрудничестве.



Выпускники активно работают в многочисленных ассоциациях Президентской программы уже в течение 15 лет

объединений, поддержанные обществом GIZ. В своих презентациях они рассказали о результатах и достижениях, которыми гордятся. Региональные ассоциации стали полноправными партнерами общества GIZ в реализации программы приема немецких менеджеров в российских регионах. Выпускники

в Краснодарском крае реализовали проект «Инновации – Кубани», результаты которого учтены в формировании стратегии развития Краснодарского края, и теперь являются партнером администрации по вопросам инноваций. Организации выпускников программы в Пензенской области проводят ежегодный форум «Бизнес – развитие», приглашают немецких экспертов, проводят совместные семинары и тренинги, телемосты с руководителями немецких компаний. Очень активны выпускники Президентской программы в Сибири: в Омской области только в 2017 году ассоциация провела 23 мероприятия, в которых приняли участие более 1200 человек, члены объединения участвовали в 11 межрегиональных и трех международных конференциях. Ассоциация выпускников Новосибирской области является партнером не только общества GIZ, но и других немецких организаций, а также и партнером организаций других стран. Выпускники проводят международные мероприятия: 1-й Евразийский форум деловых сообществ, международ-

На конференции выступали руководители объединений выпускников из Краснодарского края (Юлия Томилко), Омской (Анна Чагина), Пензенской (Татьяна Уланова) и Новосибирской (Сергей Чесноков) областей. Они обратились к немецким партнерам со словами благодарности за тот первоначальный импульс, который они получили, и за активное участие в работе ассоциаций. За предоставленную возможность посетить семинары по институциональному развитию и принять участие в консалтинговых проектах и в биржах коопераций. Участники с большой теплотой и благодарностью вспоминали эти первые шаги своих

все участники конференции выразили уверенность в полезности и важности постпрограммной работы и были едины во мнении, что ее нужно продолжать. Алексей Бункин, директор Федерального ресурсного центра, подтвердил, что постпрограммная работа в регионах будет продолжена. Со своей стороны, Раймут Дюринг, руководитель Программы BMWi в обществе GIZ, рекомендовал объединениям выпускников в качестве возможной поддержки проводить совместные мероприятия с АНК, GTAI, с представителями немецких предприятий, а также участвовать в масштабных региональных конференциях и встречах между объединениями выпускников. Так что и в 2018 году выпускникам Программы предстоит интересная, многогранная и ответственная совместная работа. ■



Татьяна Андреева работает консультантом и тренером. С 1994 г. она проводит семинары и тренинги по кросскультурному менеджменту и воркшопы по разработке стратегий, а также обучает преподавателей и тренеров интерактивным методам проведения семинаров.



Экспо-2017 в Казахстане

Энергетика на испытательном стенде



Под девизом «Энергия будущего – обеспечение глобальной устойчивости» в столице Казахстана Астане состоялась всемирная выставка Экспо-2017. Глобальный форум по обмену информацией в области экономики, науки, техники и культуры проводился в Азии впервые. В этом году на него съехались представители организаций и предприятий из 110 стран. В строительстве и обустройстве выставочных площадей выставки принимали участие три казахстанских выпускника Программы.

Астана. Роль энергетики во всем мире постоянно растет. Инновации в области возобновляемых источников энергии, энергоэффективности, децентрализованного энергоснабжения и расширения энерготранспортных сетей укрепляют экономический рост отрасли. Это открывает отличные перспективы прежде всего для инновационных МСП. Энергетика – важнейшая тема будущего – волнует как международное сообщество, так и отдельные страны. Для Германии и Казахстана в особенности важен диалог в этой сфере. Значение потенциала более активного двустороннего сотрудничества для устойчивого развития этой отрасли подчеркнул Уве Бекмайер, секретарь Федерального министерства экономики и энергетики Германии, при посещении Экспо. Бекмайер возглавил делегацию влиятельных представителей правительенной администрации и немецкого бизнеса, приехавших в Астану для политических встреч и переговоров.

Делегация посетила ТОО «Сапа Су», возглавляемое выпускником Программы Таиром Муралиевым. Производственная компания выпускает железобетонные конструкции различного назначения на немецком оборудовании. Казахстанская компания – образцово-показательный пример успешного двустороннего сотрудничества. Проходя стажировку по Программе в Германии, Муралiev посетил различные предприятия, выпускающие технологическое оборудование для изготовления бетонных конструкций, в т.ч. Liebherr, Teka/Elba, Weiler, Prinzing-Pfeiffer и apilio. Кроме того, он увидел это оборудование в действии, когда побывал на предприятиях, где изготавливаются сами железобетонные конструкции. После стажировки Муралiev выбрал соответствующих поставщиков оборудования, построил завод, закупил технику и начал производство. Первым проектом нового казахстанского предприятия стала поставка железо-

бетонных труб для водоснабжения выставочного центра Экспо-2017 в Астане.

Другая выпускница Программы – Оксана Ушкевич, директор ТОО «Астрон-Групп» – отвечала за обеспечение охранно-пожарной сигнализации на территории выставки. Ее компания предлагает комплексную программу оборудования и услуг. Она также участвовала в обустройстве выставочных площадей: системы охранно-пожарной сигнализации были установлены во многих павильонах Экспо-2017.

Регенеративной энергетике принадлежит будущее – так считает Иван Кузмин, директор ТОО Solar Green Energy. Именно поэтому он и принял решение стать участником Программы. В 2013 году Кузмин участвовал в специальной отраслевой программе на тему «Возобновляемая энергетика». Его предприятие разрабатывает источники бесперебойного питания (ИБП), проектирует системы электроснабжения и продаёт оборудование ведущих мировых производителей. Поставщиком оборудования для Экспо-2017 оно было выбрано неслучайно, ведь ТОО «Solar Green Energy» относится к лидерам казахстанского рынка генераторных установок, систем освещения и солнечных батарей. На территории выставки компания Кузмина отвечала за наружное освещение – естественно, на основе «зеленых» технологий.

Экспозиция «будущего энергетики» произвела большое впечатление на Федерального президента Германии Франка-Вальтера Штайнмайера. В своем выступлении на открытии Дня Германии на выставке в Астане он высоко оценил активность немецких компаний и двустороннее сотрудничество, например, при строительстве ветропарка Ерейментау. Будущее энергетики – не только перспективы завтрашнего дня, представленные на Экспо-2017. Ведь будущее создается уже сегодня – в совместных проектах Германии и Казахстана, реализация которых – заслуга и казахстанских выпускников Программы, активно сотрудничающих с немецкими компаниями. ■



Всемирная выставка Экспо в Казахстане выглядит футуристично

Семинар Follow-up в Москве

Как снизить риски



Риски при реализации кооперационных проектов есть, но их можно и нужно минимизировать. К такому выводу пришли участники семинара Follow-up, прошедшего в Москве в начале октября 2017 года.

Москва. Кооперационный проект является одним из главных этапов Программы. Участники стажировки начинают работать над ним уже на стадии подготовки, активно продолжают эту работу во время пребывания в Германии, а по возвращении на родину предпринимают все нужные шаги для быстрой и эффективной реализации своего проекта. Но всегда ли все ли идет гладко? И как реагировать, когда возникают сложности?

В центре дискуссии на семинаре Follow up в российской столице было обсуждение трех видов рисков, которые потенциально заложены в кооперационных проектах стажеров. Первый связан с тем, что даже хорошо подготовленный проект может быть отвергнут топ-менеджментом компании. В качестве кейса были предложены проекты Сергея Чернакова, начальника отдела продаж ООО «Чебаркульская птица». Чернаков совместно с Мариной Эгерт, экспертом немецкого образовательного центра Wirtschaftsakademie Schleswig-Holstein (WAK) предложили несколько инструментов, которые могут сделать представление проекта более убедительным. На стадии подготовки проекта следует проанализировать «силовое поле», рассмотрев отдельно стимулирующие и сдерживающие факторы принятия проекта, подготовив аргументы и контраргументы по каждому из выявленных факторов. Интересным показался совет провести брендинг проекта. Это не только сделает проект более значимым для руководства, но и привлечет к нему внимание поддерживающих внешнеземономические контакты структур. Проект с ярким брендом имеет больше шансов быть выбранным этими структурами для предоставления помощи на безвозмездной основе.

Вторая группа рисков связана с необходимостью проведения организационных изменений и преодоления сопротивления сотрудников как предварительного условия реализации

кооперационного проекта. Этим вопросам было посвящено выступление Никиты Ярошкука, директора ООО «4 колеса», и Оксаны Гусаровой, эксперта немецкого образовательного центра Akademie International. На примере компании «4 колеса» были рассмотрены различные варианты коммуникации с сотрудниками при проведении изменений. Опыт Ярошкука доказывает преимущества открытого диалога с сотрудниками относительно предстоящих изменений и их последствий для них. Но такой диалог лучше вести не со всем коллективом одновременно, а с отдельными группами, имеющими сходные интересы. Важна и форма коммуникации: для одних групп достаточно информационных писем, для других, у которых эмоциональная составляющая в предстоящих изменениях играет важную роль, надо проводить личные встречи.

Третья группа рисков связана с потерей потенциальных партнеров в случаях, когда согласованные проекты откладываются. В качестве кейса были выбраны проекты Эльвиры Ганиевой, подготовленные ею для Лесопромышленного холдинга Республики Башкортостан. По мнению Ганиевой долгосрочный характер взаимоотношений возможен только в случае доверия между партнерами, которое достигается открытостью, своевременным информированием об изменении планов и учетом взаимных интересов. Эту позицию поддержал Харальд Беккер, руководитель немецкого образовательного центра Deutsche Managementakademie Niedersachsen. Он обратил внимание участников на то, что успешная коммуникация с немецкими партнерами зависит от ее содержания. ■



Д-р Анна Сучкова, экономист, доцент Московского государственного университета имени М.В.Ломоносова, с 1998 г. в качестве эксперта принимает участие в реализации Программы подготовки управленческих кадров в Российской Федерации.

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ИЗДАНИЯ

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

Выпуск 11

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:
Анна Ях-Кемпс

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

Оформление:
Diamond media GmbH, Мирия де Форт

В подготовке выпуска участвовали:
Ирина Алексиадис, Карин Вебер, Тобиас Кнуббен, Елена Кулешова, Dr Анжела Леке, Людмила Метцдорф, Адриана Нунес-Хенель, Юлиан Тецен, Катрина Трушевски, Верена Фрайник, Изольда Хайнц, Ани Хельвег

Авторы фотографий:
Алимжан Жоробаев (с. 7вн., 20); Харальд Кан (обложка вн.стр., с. 10, 11); Юлия Мориц (с. 21); Денис Скарлат (с. 7вв.); Вишаль Шарма (с. 54); Штефани Шлиннер-Кёниг (с. 17вн.); AGCO Fendt GmbH (с. 32); AHP (с. 12); BMW (с. 6вв.); Claas KGa mbH (с. 33); Dreamstime (с. 19вн.); DRMN (с. 14); EGAA (с. 44); EMAAC (с. 45); GICON (с. 13); GIZ/Верена Фрайник (с. 46вн.); GIZ/Давид Фукс (с. 22вв.); GIZ/Елена Кулешова (с. 24вв.); GIZ/Ян Лёхер (с. 5, 42-43); GIZ/Людмила Метцдорф (с. 8вн., 40); GIZ/Татьяна Пивоварова (с. 23); GIZ Украина (с. 37); Herzapfelhof Lühs (с. 39); Hotelkompetenzzentrum GmbH (с. 16вн.); ИНК München (с. 16вв.); INADEM/EMAAC (обложка вн.сл., с. 6вн.); iStock (с. 17/26/36/47/48/51/53/56); Jung & Co. Gerätebau GmbH (с. 38); Purion GmbH (с. 18, 19вв.); Shams Energy Access (с. 52); Shutterstock (с. 22/27/28/30/40/41/46/50/56/57/51/58/59); trAIDe GmbH (с. 41); TÜV (с. 15)

Перевод (русское издание):
Юрий Алексеев, Вера Гармаш, Наталья Сафонова, Руна Хаммершмитт, Томаренко Fachübersetzungen

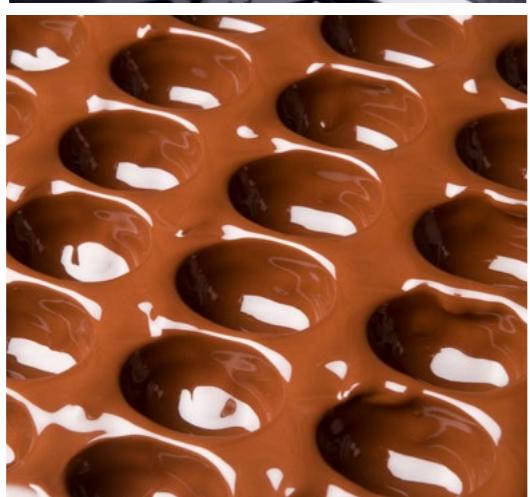
Перевод (английское издание):
Сара Смитсон-Комптон, Томас Свайнхарт, Джоэлин Чапмэн-Розе, Нора Шмидт, Томаренко Fachübersetzungen

Периодичность издания:
2 раза в год

Дата выхода в свет данного выпуска:
Декабрь 2017 г.

Срок сдачи следующего выпуска в печать:
31 мая 2018 г.

Все права защищены. Полная или частичная перепечатка только с предварительного разрешения редакции. Несмотря на максимально тщательную 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



В фокусе: агропищевой сектор

Хлеб наш насытный: пожалуй, трудно найти еще одну отрасль, по стабильности темпов роста и инновационности сопоставимую с пищевой промышленностью. Да и что в этом удивительного, ведь основная задача агропищевого сектора – удовлетворять фундаментальную потребность человека в еде. Еда должна быть полезной для здоровья и при этом недорогой, свежей, разнообразной и соответствующей жизненному укладу самых разных потребителей. И при всем при том еды должно быть достаточно для всех, то есть для почти 7,5 миллиардов жителей Земли. Мир, не знающий голода – одна из важнейших целей деятельности ООН для обеспечения устойчивого развития. Сокращение ресурсов закономерно заставляет отрасль быть все более инновационной. Это касается не

только внедрения цифровых технологий и растущей степени автоматизации, уже достигшей рекордного уровня в целом ряде направлений агропищевого сектора. «Индустря 4.0» – четвертая промышленная революция – покоряет агротехнику, придавая принципиально новые импульсы этой традиционной отрасли. Машиностроение Германии идет в ногу со временем и задает ориентиры для будущего развития. Немецкие предприятия сельхозмашиностроения – мировые чемпионы по экспорту. Их продукция пользуется спросом на рынках более 130 стран.

От новых импульсов выигрывают и участники Программы, приезжающие на стажировку в Германию. Практически во всех странах-партнерах Программы велика заинтересованность в контактах

с немецкими пищевиками. Импорт сельхозтехники, производственного оборудования для хлебопекарен и кондитерских, закупка линий розлива напитков, новые методы управления, знание немецкого рынка, применение цифровых технологий – спектр того, чему можно научиться в Германии, столь же разнообразен, как и сама отрасль. Все более важным приоритетом аграрников и производителей продуктов питания становится экспорт собственной продукции. В Германии заметно растет спрос на продовольственные товары, сертифицированные по экологическим стандартам. Переход на органическое земледелие и получение соответствующих сертификатов – дело трудоемкое. Но оно оправдывает себя – как для всех сторон, так и для окружающей среды.



Продовольственный сектор Германии

Продовольственный сектор – одна из важнейших отраслей страны. В структуре пищевой промышленности Германии преобладают МСП. В мировом рейтинге экспортёров продуктов питания Германия занимает третье место – 33 процента продукции отправляется за рубеж. Это создает хорошие предпосылки для уверенного, стабильного роста.

Берлин. В пищевой промышленности Германии занято 580 000 человек. В 2016 году суммарный оборот 5940 предприятий страны превысил 171 миллиард евро. По этим показателям пищевая промышленность находится на третьем месте среди секторов экономики страны и на первом в сравнении с другими странами Европы. Продовольственная продукция Германии привлекает прежде всего высоким качеством и безопасностью для потребителя, конкурентоспособными ценами и чрезвычайным разнообразием ассортимента: 81 миллиону покупателей лишь в самой Германии ежедневно предлагается свыше 170 000 наименований продуктов. Пищевые продукты со знаком «Made in Germany» востребованы как никогда раньше. И это неслучайно: европейский потребитель ценит отличные вкусовые характеристики, хорошо отслеживаемое происхождение и доступные цены. На рынках за пределами ЕС немецкая пищевая промышленность смогла укрепить позиции прежде всего благодаря ключевому фактору «происхождение». Кроме того, зарубежные партнёры в секторе B2B ценят надежность немецких поставщиков и их ориентированность на клиента.

Немецкий рынок продовольственных товаров не только крупнейший в Европе, но и один из самых требовательных в мире. Помимо напряженной конкурентной борьбы, необходимости соблюдать строгие нормативные требования и высочайшие стандарты безопасности это вызвано постоянно растущими запросами немецких потребителей.

Производители все больше вынуждены ориентироваться на рынки за пределами ЕС, включая Азию и Америку, с их высокой покупатель-

ской способностью и интересом потребителя к новым товарам. Это давно поняли многие компании – хорошие показатели экспорта в 2016 году не в последнюю очередь вызваны более активной работой на азиатском рынке. Именно это позволило частично компенсировать убытки за счет сокращения вывоза продовольственных товаров в Россию. В 2016 году суммарный объем продаж немецких продуктов питания составил 12,3 миллиардов евро. Препятствия к выходу на рынок, нарастающая конкуренция, все большие бюрократические барьеры, политические и экономические кризисы, правовая нестабильность, а также неустойчивость валютных курсов и отношений с партнёрами из других стран мешают дальнейшему росту. В особенности МСП не хватает времени и средств для реализации нередко сложных экспортных операций за пределами ЕС.

Устоять в конкурентной борьбе и продолжать расширять присутствие на рынке призваны помочь не только надежные и стабильные нормы внешней торговли, но и целенаправленная – финансовая и консультационная – поддержка экспорта с учетом отраслевой специфики. Именно в этом цель активного диалога пищевиков с представителями политики – в интересах все большей либерализации торговли.

Федеральная ассоциация пищевой промышленности Германии (BVE)





Привлекательность для инвесторов – вызов для конкурентов

Пищевая промышленность Германии манит разнообразием



Производители продуктов питания в Германии настроены на редкость оптимистично. С уверенностью смотрят в будущее и торговые организации. Несмотря на ожесточенную конкуренцию, пищевая промышленность продолжает идти курсом роста. Потребителю нравится новизна. Спросом пользуются и продукты для здорового образа жизни. Это создает отличные возможности для иностранных инвестиций – как для производителей, так и для дистрибуторов продуктов питания и безалкогольных напитков.

Берлин. По оценке отраслевой ассоциации BVE пищевая промышленность Германии в рейтинге секторов национальной экономики в 2016 году стоит на третьем месте. И на первом – в Европе. 90 процентов всех предприятий – представители среднего бизнеса или МСП. Практически по всем видам продукции имеются отечественные производители.

Потенциал рынка потребительских товаров Германии привлекает как производителей, так и операторов торговых и сервисных предприятий. В Германии живет почти 83 миллиона потребителей – существенно больше, чем в любой другой европейской стране. Эти миллионы

ежедневно решают, что купить – в зависимости от демографических и поведенческих критериев. В отношении продуктов питания важнейшими критериями служат качество продуктов, цена и личные предпочтения. Для подавляющего большинства покупателей самым главным фактором остается цена. Для Германии это традиционно и вряд ли изменится в будущем.

В условиях жесткой конкуренции

По данным Федерального статистического ведомства Германии, суммарный оборот производителей продуктов питания в 2016 году составил 171,3 млрд. евро. 114,6 млрд. евро

из этой суммы – выручка от продаж внутри страны. Немецкий рынок продовольственных товаров издавна характеризуется стабильностью. Вместе с тем ему не чужды и динамичные изменения в отдельных сегментах. Благодаря благоприятной конъюнктуре в стране за последние годы особенно вырос объем частного потребления. Соответственно, от этого выигрывают как производители, так и дистрибуторы: их выручка, несмотря на ожесточенную конкуренцию и умеренные темпы роста, остается высокой.

Самым важным каналом сбыта служит розничная торговля. В 2016 году оборот розничной торговли достиг

195,5 млрд. евро. Высока концентрация в отрасли: 72 процентов рынка принадлежат всего пяти крупным торговым компаниям (Edeka, REWE, Schwarz, Aldi и Metro). В то же время в производстве пищевых продуктов преобладают МСП, которых в этой отрасли в стране насчитывается почти 6000.

Эти цифры хорошо иллюстрируют дисбаланс между торговлей, где доминирует горстка торговых сетей, и производителями пищевой продукции с массой раздробленных, сравнительно мелких предприятий. Много лет крупные торговые организации последовательно сокращали маржу, что в итоге чрезвычайно обострило ценовую конкуренцию. Давление на цены остро чувствуется в первую очередь на внутреннем рынке, но также и среди экспортёров, отправляющих продукцию за рубеж.

Благоприятные макроэкономические факторы способствуют положительной общеэкономической динамике – в сфере потребления в Германии в последние годы налицо тенденции роста. В 2016 году 10,5 процентов располагаемого дохода потребителей было потрачено на продукты питания и безалкогольные

Структура оборота немецкой пищевой промышленности в 2016 году

Отрасль	Доля в процентах
Мясо и мясные продукты	24,3
Молоко и молочные продукты	13,2
Хлебобулочные изделия	9,8
Кондитерские изделия, печенье, мороженое	8,3
Алкогольные напитки	7,6
Продукты из фруктов и овощей	6,1
Готовые блюда, полуфабрикаты и прочие продукты	5,5
Безалкогольные напитки и минеральная вода	4,6
Масла и жиры	3,6
Мука и крахмал	3,4
Кофе и чай	2,5
Приправы и соусы	2,5
Сахар	1,5
Рыба и морепродукты	1,2
Продукты из теста	0,3

Источник: Федеральное статистическое ведомство Германии, отраслевая ассоциация BVE, 2017 год

напитки. Это существенно ниже среднеевропейского показателя. Основная причина в том, что доход от трудовой деятельности в Германии выше по сравнению со средним уровнем в других странах ЕС.

Логистика в центре Европы

Выгодное географическое расположение Германии идет на пользу активной предпринимательской деятельности в продовольственном секторе. Это создает отличные возможности как для производства, так и для снабжения и сбыта. То же самое касается инвестиций в исследования и разработки. Чтобы оставаться конкурентоспособными, немецкие предприятия все больше интегрируются в глобальную сеть пищевой индустрии.

Даниэль Линдель, специалист в области индустриальных услуг в обществе Germany Trade and Invest, подчеркивает особо важную роль выгодного географического расположения для тех, кто готовится к инвестициям в пищевую промышленность: «Германия находится в самом центре Европы. Это идеально для распределения продукции как на внутреннем рынке, крупнейшем в Европе, так и на рынках ближайших стран».

Кроме того, немецкие потребители с удовольствием пробуют все новое. Как правило, состоятельные потребители проявляют особый интерес к импортируемым продуктам питания и зарубежной кухне.

Спрос на органические продукты продолжает расти

«Увеличение продаж экологически чистых продуктов положительно влияет на динамику торговли, – говорит Линдель. – Здоровому питанию придается все более важное значение, что увеличивает шансы роста соответствующих немецких и зарубежных предприятий на немецком рынке» (подробную информацию можно запросить по адресу: Daniel.Lindel@gtai.com).

Опрос потребителей, проведенный исследовательским отделом PricewaterhouseCoopers (PwC) в январе 2017 года показал, что 21 процент немецких потребителей вообще не покупают экологически чистые продукты. С другой стороны,

в этом же опросе 14 процентов респондентов заявили, что такие продукты занимают важное место в их покупательской корзине. По данным немецкого статистического портала Statista на 2017 год, годовой оборот от продаж экологически чистых продуктов в розничной торговле вырос с 2,39 млрд. евро в 2011 году до 4,65 млрд. евро в 2015 году.

В Германии также растет спрос на товары «справедливой торговли». Важную роль при этом играют качество и экологичность. Годовой оборот от продаж продуктов «справедливой торговли» с 2011 года удвоился и составил 978 млн. в 2015 году. 80 процентов оборота в этом сегменте рынка приходится на экологически чистые продукты. Тем не менее, в общеевропейском масштабе немецкие потребители тратят еще сравнительно мало денег на приобретение товаров «справедливой торговли». В этом плане в стране имеется значительный потенциал роста.

Пищевая промышленность – отрасль инновационная

Для продовольственного сектора важно разнообразие. Производители придают все большее значение экологичности и устойчивому развитию, делают на этом акцент в рекламе или на упаковке. Но не только диверсификация отличает пищевую промышленность Германии. Другая ее черта – инновационность. Множество новых товаров и услуг – результат воплощения в жизнь креативных идей. Создавая новые продукты, предприятия ориентируются на соотношение цены и качества.

Линейка продуктов становится все более специализированной, все большее место в ассортименте занимают новинки. По информации BVE ежегодно премьеру на рынке отмечают около 40000 новых продуктов ежегодно отмечают премьеру на рынке.

Около 40000 новых продуктов ежегодно отмечают премьеру на рынке отмечают премьеру на рынке около 40000 новых продуктов. Потребителю предлагаются и различные местные, региональные продукты, происхождение которых играет для покупателя важную роль.

Тренды питания – ориентиры для маркетинга

«Еда сама по себе стала модным трендом», – к такому выводу при-

ходит отраслевая ассоциация BVE в своем отчете 2017 года. Отношение к питанию и покупательские решения в значительной мере зависят от ценностей, индивидуальных предпочтений и жизненных обстоятельств потребителя. Все более важным критерием при выборе товаров становится качество. Тем не менее, решающее значение для успешного сбыта высококачественной продукции имеют конкурентоспособные цены.

У половины населения Германии в потребительскую корзину попадают преимущественно «традиционные продукты». Но демографические изменения в обществе, где все больше представителей других национальностей и культур, не могут не сказаться и на появлении целого ряда «этнических» продуктов. На актуальные тенденции спроса следует быстро реагировать – так считают производители и поставщики. Сегодня особо высоким спросом пользуются такие новинки, как «суперпродукты», вегетарианские и веганские продукты, местные свежие овощи и фрукты, продукты без содержания глютена и лактозы. Потребители, придающие большое значение здоровому питанию, ценят также продукты с низкой калорийностью и полуфабрикаты для быстро приготовления.

Спрос населения необходимо удовлетворять. С одной стороны, промышленность и торговля должны учитывать интересы тех, кто занят трудовой деятельностью – людей все более мобильных, имеющих контакты по всему миру, но и все меньше времени. С другой стороны, они же должны удовлетворять потребности на местах – предлагая «еду на колесах», выездное обслуживание, готовые блюда, обслуживание кафе и ресторанов, не забывая при этом о повышении качества в студенческих и заводских столовых.

Коммуникация – ключ к успеху

В Германии медленно, но верно формируется осознанное отношение к питанию и растет уровень информированности о продовольственных товарах. Еда – не только жизненная необходимость, но и все чаще элемент «сознательного образа жизни». В этом образе жизни есть место и время удовольствию и наслаждению «эксклюзивом». Под эти требования времени следует подстраиваться маркетингу, рекламе, коммуникации с потребителем, причем на всех уровнях – в производстве, торговле,

общественном питании...

Важную роль для продовольственного сектора играет продуманная работа с общественностью. Потребность в информации неуклонно растет. Соответственно, за последние годы активизировалась публичная коммуникация между производителями, торговыми организациями и потребителями. Покупателю все важнее располагать информацией о составе и характеристиках продукта. Все большее значение приобретают и рецепты в буклете, предлагаемых торговыми сетями. Региональное происхождение – критерий, все чаще дополняющий сведения о качестве и ингредиентах.



дualizировался. В целом спрос весьма сегментирован и это проявляется во всем – в презентациях продуктов в супермаркетах, в оформлении витрин дискаунтеров, в предложении специальных, тематических и профильных продуктов в магазинах для гурманов. Обилие продуктов на рынке ведет к тому, что многие продукты покупаются, но не потребляются своевременно. И потому неслучайно, что в общественных дискуссиях о питании часто встают вопросы расточительного обращения с продовольственными товарами и обсуждаются проблемы с указанием срока годности для торговли.

Германия по-прежнему в центре внимания инвесторов

Для инвестиций в сфере производства продуктов питания и напитков в Германии принципиальное значение имеют два ориентира: предпринимательская свобода и социальная ответственность. Все более важным приоритетом для производителей становится охрана окружающей среды – энергосбережение, эффективное использование ресурсов, устойчивое развитие и экологичность. В этом смысле пищевая промышленность даже становится своеобразным законодателем мод и первопроходцем. По инициативе отраслевой ассоциации BVE выпускается «Экологическая памятка для производителей», готовится новый закон об упаковке.

Инвесторам, открывающим производственные и торговые предприятия в сфере потребительских товаров, рекомендуется выбирать региональные центры и крупные города. 25 крупнейших по численности населения городов и районов Германии концентрируют в себе примерно 25 процентов покупательной способности страны. Средняя покупательная способность на душу

населения в Германии выше, чем в других европейских странах.

По данным *fdi-Markets*, за период с 2012 по 2016 гг. иностранные инвесторы реализовали в общей сложности 128 новых проектов в области продуктов питания и напитков в Германии. Первые три места в рейтинге инвестиций занимают Швейцария (37), Нидерланды (15) и США (10).

Потребительская свобода – основной принцип рыночной экономики в Германии. Для промышленности в равной степени важна среда, способствующая раскрытию предпринимательской инициативы. Неуместное вмешательство государства в экономику и чрезмерное регулирование Еврокомиссией относятся скорее к нежелательным явлениям. По этому адресу часто раздается резкая критика как производителей и торговых организаций, так и самих потребителей.

Как подчеркивает годовой отчет BVE за 2017 год, «производство и сбыт продуктов питания уже строго регулируются». Еще больший контроль и регламентирование не отвечает интересам среднего бизнеса – костица немецкой экономики, считает BVE. Целью политических мер в продовольственном секторе должно стать укрепление конкурентоспособности. Принцип солидарной ответственности играет при этом важную роль. «Производитель отвечает за качество, безопасность продукции и ее годность для продажи. Потребитель хочет получать соответствующую информацию и снижать воздействие на окружающую среду, связанное с растущим потреблением».

Растет потребность в инвестициях в инновационные упаковочные технологии

Германия готовит новый закон об упаковке. Вторичная переработка и

утилизация упаковочных материалов становится самостоятельной отраслью. Растет соответствующая потребность в инвестициях. «Германия – перспективная страна для иностранных компаний с инновационными технологиями переработки упаковочных материалов. Здесь открываются новые шансы для бизнеса», – считает Анника Фёрстер, специалист в области энергетики, строительства и экологических технологий в обществе GTAI в Берлине (подробная информация для инвесторов по адресу: Annika.Foerster@gtai.de).

Производителям, инвестирующим в изготавление или сбыт продовольственных продуктов в Германии,

важно знать, что новый закон об упаковке, вступающий в силу с января 2019 года, предусматривает постепенное увеличение квот на утилизацию важнейших упаковочных материалов. Закон преследует две цели: способствовать переработке вторсырья и предотвращать отходы. Соответствующее требование выдвинуло Федеральное министерство экологии, охраны природы, строительства и безопасности реакторов Германии (BMUB): «Двойная система управления отходами, финансируемая промышленностью и торговлей, должна в будущем обеспечить более высокие квоты утилизации и вторичной переработки лицензируемых и регистрируемых упаковочных материалов». Квота рециклирования пластиковой упаковки, составляющая сегодня 36 процентов, должна увеличиться до 63 процентов к 2022 году. Еще более высокие квоты – по 90 процентов – принятые для таких материалов, как черные металлы, алюминий, стекло, бумага, картон и картонная упаковка для напитков.

Внешнеторговые перспективы

Немецкие предприятия пищевой промышленности уже давно поня-

ли, насколько важно своевременно реагировать на вызовы, связанные с глобализацией торговли в отрасли. Экспорт пищевых продуктов из Германии растет. Как считают эксперты, тенденция роста сохранится и в 2018 году.

Немецкие предприятия выходят на новые рынки с высокой покупательной способностью населения в Азии. Экспортировать продукцию как в Европе, так и по всему миру им помогает положительный имидж качества под знаком «Сделано в Германии».

Информационные мероприятия для зарубежных специалистов

Среди важных отраслевых событий в продовольственном секторе, заслуживающих особого внимания деловых гостей из-за рубежа, следует назвать ежегодную сельскохозяйственную выставку в Берлине «Международная зеленая неделя» и специализированную международную выставку пищевой индустрии Anuga, которая проводится каждые два года в Кельне.

В 2017 году «Международная зеленая неделя» собрала свыше 400000 посетителей, в т.ч. 80000 специалистов. Свою продукцию на выставке представили 1650 экспонентов из 66 стран. Эти цифры – убедительное свидетельство того, что выставка неслучайно завоевала репутацию крупнейшей потребительской ярмарки в области продуктов питания, сельского хозяйства и садоводства. В рамках берлинской выставки состоялся Глобальный форум по продовольствию и сельскому хозяйству, в котором участвовали министры сельского хозяйства 80 стран. Следующая «Международная зеленая неделя» состоится в Берлине в январе 2018 года.

Число экспонентов 34-ой Anuga в 2017 году составило 7400 из 107 стран. Пятидневная ярмарка установила новый рекорд по количеству участвовавших компаний. Следующая Anuga распахнет свои двери перед посетителями 5 октября 2019 в Кельне.

Гюнтер Майер – сотрудник агентства GTAI, в течение многих лет работал корреспондентом агентства за рубежом (США, Западная Европа и Юго-Восточная Азия) и освещал вопросы экономики. С 2015 года работает в отделе Investor Support Services, GTAI, Берлин.

Более высокие квоты утилизации вторсырья!



Источник: Федеральное министерство экологии, охраны природы, строительства и безопасности реакторов Германии (BMUB)

Цифровые технологии: революция агробизнеса

За агротехникой – будущее



Принцип «чем больше, тем лучше» давно стал анахронизмом. Сегодня на место грубой силы и прикидки на глаз пришли точность и прозрачность цифровых технологий. И на полях и на животноводческих фермах. Сельское хозяйство находится в процессе преобразований. Одни говорят о смене парадигмы, другие – об эпохальном прорыве в будущее. Как бы ни относиться к изменениям, всем ясно одно: для успешного ответа на вызовы, брошенный временем, агробизнесу требуются инновационные технологии.

В основе алгоритмов инновационных технологий в сельском хозяйстве лежит ноухау изобретательных инженеров и креативных программистов. Инновационные производители немецкой агротехники задают новые масштабы производительности и эффективности в молочном животноводстве и в земледелии. Суммарный оборот производителей немецкого сельхозоборудования составляет 7,6 миллиардов евро, 75 процентов продукции экспортируется. Германия – чемпион по экспортам аграрной техники, которая пользуется спросом более чем в 130 странах.

Пионеры цифровой революции

Глобальное снабжение энергетически ценными пищевыми продуктами и кормами для животных зависит не только от технологических инноваций в агропромышленном секторе.

В конечном итоге направление развития агробизнеса на отдельных рынках диктуют как аграрные, так и общественно-политические стратегии. И тем не менее нельзя недооценивать роль посевной и уборочной техники, тракторов и ПО, без которых высокопроизводительному сельскому хозяйству невозможно уверенно двигаться в будущее.

Оптимизм обоснован, и поэтому агромашиностроение ведет себя наступательно. Из-за приверженности цифровым технологиям его производители уже давно считаются среди машиностроителей первоходящими. О «зеленом» характере цифровых преобразований хорошо знают и в Берлине, и в Брюсселе. Да и ничего нового для аграриев в этом плане нет. Еще 30 лет назад в агропромышленности появился интерфейс ISOBUS, обеспечивающий идеальную коммуникацию трактора,

прицепного оборудования и агрегированных машин. Пока в других отраслях еще только строили прототипы, в сельхозмашиностроении уже предлагали разнообразные технические и программные решения для аграрной практики.

Все зависит от точности

Цифровые решения как нельзя лучше отвечают практически безграничному многообразию агробизнеса. И неважно, 50, 500 или 5000 гектаров земли в вашем хозяйстве – «от точности зависит все». В сельском хозяйстве этим принципом руководствуются повсеместно. Тенденция к точности – общая черта, свойственная сельхозпредприятиям независимо от их размера. Как показывает недавнее исследование Союза немецких машиностроителей VDMA, примерно две трети земледельческих хозяйств Германии планируют вложить немалые средства в цифровую агротехнику в 2018 году.

Цифровые технологии вооружают фермеров надежным инструментарием для эффективной и вместе с тем ответственной работы на полях.

Ключевую роль при этом играют интеллектуальные системы управления фермой. Их функция – служить своего рода центральным диспетчерским пунктом, в котором собраны все командные нити. Сетевое единение, если серьезно подойти к этому, – есть не что иное, как интеграция всех внутрипроизводственных и межпроизводственных процессов – почвообработка, посев, внесение удобрений и т.д. вплоть до сбора урожая и транспортной логистики для отгрузки продукции заказчику.

Прикладные технологии, точно отмеряющие и строго по потреб-

ности распределяющие посевной материал, минеральные удобрения и гербициды, автоматизированные прогнозные карты урожайности, робототехника, датчики и интегрированные базы данных – все это сегодня уже становится реальностью в земледелии и животноводстве.

Вместо лейки – радар

Высокоточные датчики рассчитывают потребность почв в питательных веществах – по точным географическим координатам и, что еще важнее, задолго

до того, как растения почувствуют нехватку минералов. Удобрения и средства защиты растений давно перестали дозироваться «на глазок».

Минимально-инвазивные методы обеспечивают максимальный эффект от использования питательных добавок и опрыскивающих средств – с точностью до сантиметра. Современный фермер давно перестал разбрасывать, не присматриваясь, удобрения по полям. Вместо этого он пользуется высокоточными датчиками и «умными» алгоритмами.

Сегодняшняя защита растений имеет мало общего с ливнем гербицидов, который в свое время без особого контроля обрушился на поля. Сегодняшние приоритеты – точность и защита почв. Обладающие высокой энергетической ценностью вещества должны попадать лишь туда, где они действительно приносят пользу. Ведь производство минеральных удобрений и средств защиты рас-

тений – дело дорогостоящее и энергоемкое. На производство одного килограмма азотных удобрений уходит примерно такое же количество сырой нефти.

Система управления шириной разбрасывания удобрений и посекционное включение опрыскивателя, так называемый Section Control, – это современное техническое решение, позволяющее существенно повышать эффективность. Программируемые процессоры рассчитывают оптимальный результат для конкретных участков полей. Соответственно, ценные удобрения вносятся в почву лишь там, где они дают максимальный эффект.

Схема внесения субстрата корректируется с учетом плодородия почв. Распределение минеральных удобрений оптимизируется с помощью самых современных радаров. Куда попадут зернышки удобрений – решение принимает компьютер на основании радарных волн, отражаемых зерном. Расчеты совершаются в масштабе реального времени, что гарантирует максимально высокую точность. Результат – энергетическую потребность при внесении минеральных удобрений удается сократить на 20 процентов.

Микросхемы ради благосостояния животных

Не меньше инноваций и в сегодняшнем животноводстве. Молоко – исходный материал для самых разных продуктов: сыра, йогурта, творога, масла... Именно здесь жизненно важно соблюдать самые строгие нормы.

Датчики в масштабе реального времени анализируют содержание питательных веществ в почве



Молочные продукты как никакие другие требуют гигиенических условий производства и соблюдения документированных нормативов. Для молочного животноводства это, пожалуй, еще более критично, чем для любого другого сектора. Здоровье животных и безопасность продуктов питания – общественную значимость этих вопросов сегодня трудно переоценить. Именно поэтому здесь и находят применение инновационные цифровые технологии, разработанные специально для молочного животноводства. Цифровые технологии идут в ногу со временем – на повестке дня стоит учесть индивидуальных потребностей животных вместо массового, безразборчивого отношения к крупнорогатому скоту. Под шкуру коров вживляются чипы. Они в масштабе реального времени передают информацию о составе крови, питании и перемещении животных. Это затратно, но окупает себя с лихвой, когда важен индивидуальный подход к животным.

Сегодняшним фермерам становится все важнее стремиться к новому и уметь видеть и мыслить за границами поля. Ожидания общественности велики. Оптимизировать соотношение между исходным материалом и результатом – для инженеров-конструкторов, разрабатывающих новые сельхозтехнологии, эта задача является центральной не только из чисто коммерческих побуждений.

Экологичность и одобрение обществом – важные аспекты, без которых немыслима идея цифровой интеграции в сельском хозяйстве. Путь агробизнеса в цифровое будущее начался далеко не вчера. Но радикальные трансформации еще предстоят. Они требуют любознательного, открытого, активного отношения к себе и стремления не останавливаться на достигнутом. Инновационность открывает шансы и для производителей сельскохозяйственной техники, и для пользователей, и для агропромышленного сектора в целом. Принцип «чем больше, тем лучше» действует исключительно там, где важны креативность и новые идеи.

 Кристоф Гэ – референт по работе со СМИ и с общественностью в сельскохозяйственном департаменте Союза немецких машиностроителей VDMA. Сегодня VDMA объединяет порядка 170 инновационных немецких и европейских компаний, производителей сельскохозяйственной техники. «Умные» интеграционные решения – центральная движущая сила технологического прогресса сегодня.

Успехи выпускников Программы из агропищевого сектора

Надя Стефани Мартинес Санчес, BQ Fruits, Мексика



Компания BQ Fruits выращивает и экспортирует фрукты. «На стажировке в Германии я договорилась с гамбургской фирмой Don Limón GmbH о продаже мексиканских манго», – рассказывает Санчес. Поставки в июле и августе стали первым шагом к долгосрочному сотрудничеству. Don Limón – оптовая фирма, закупающая продукцию для крупнейших сетей розничной торговли, таких как Edeka и Rewe. «Кроме того, мы нашли немецкого партнера по логистике. Я сама убедилась в качестве хранения свежей и скоропортящейся продукции. Теперь мы вместе снабжаем фруктами европейский рынок – BQ Fruits доставляет фрукты во Франкфуртский аэропорт, откуда наш немецкий партнер везет их конечным получателям в ЕС».

Рабеб Ферси, Royal Green Technologies, Тунис



Смартфоны для борьбы с вредителями растений? Во время стажировки в Германии тунисская предпринимательница Рабеб Ферси наладила контакт с ганноверскими программистами из компании PEAT. Теперь тунисские фермеры могут без особого труда анализировать болезни растений, пользуясь для этого смартфоном с App Plantix, приложением от PEAT. По фотографиям программа распознает болезни растений и предлагает фермерам контрмеры. Тунисская фирма Royal Green Technologies перевела пользовательский интерфейс на арабский язык и дополнила базу данных симптомами болезней, типичных для тунисских растений. Эта синергия стала основой и для публично-частного партнерства PEAT, Royal Green Technologies и GIZ, которое готовит в Тунисе молодых фитосанитаров. Их задача – в свою очередь обучать фермеров пользоваться приложением для диагностики и лечения болезней растений, вызванных вредителями.

Андрей Мараховский, ТАВИ, Украина



Во время стажировки в феврале 2017 г. директору частного с/х предприятия удалось провести 12 переговоров с производителями оборудования и потенциальными импортерами продукции сумского региона. «Я нашел поставщика оборудования для производства масла из косточек дикоросов и сертифицированного покупателя украинских масел», – радуется Мараховский. На встрече с представителями ассоциации органического земледелия Bioland он ознакомился с требованиями к сертификации органической продукции, а после возвращения из Германии возглавил ассоциацию операторов органического земледелия. «Благодаря нашей ассоциации количество сертифицированных производителей экологически чистой продукции в Сумском регионе увеличилось с одного до девяти, – с гордостью рассказывает Мараховский, предприятие которого тоже сертифицируется по стандартам органического земледелия. – Программа создала революционный сдвиг в моей карьере. Мой дальнейший путь, тактика и стратегия обрели ясность и четкость». Теперь контакты из Германии служат динамичному развитию не только его собственной компании, но и помогают продвигать другие предприятия в ассоциации.

Мохамед Эль-Сайед, менеджер по экспорту Gelyc Agro Bio, Египет



Более 20 лет египетская компания Gelyc Agro Bio специализируется на производстве, маркетинге, сбыте и экспорте традиционной и экологически чистой сельскохозяйственной продукции. Предприятие входит в Международную федерацию развития органического сельского хозяйства IFOAM и имеет сертификат G.A.P. (Good Agricultural Practice) от Bio Suisse. «С компанией Verpackungstechnik und Dienstleistung Geil GmbH (VDG) мы договорились о поставке 40 партий зеленого лука. Это 200 000 упаковок, – рассказывает Эль-Сайед. – Обсудили и согласовали спецификацию». Для экспресс-доставки самой свежей продукции продумана логистика – через Италию, с оплатой всех экспортных и импортных пошлин. Зимой компания воспользуется и авиаотранспортом, например, для доставки более мелких партий зеленого горошка и стручковой фасоли в Германию.

Джон Квиникадзе, Georgian Fruits and Vegetables, Грузия



Создатель агропромышленной компании «Georgian Fruits and Vegetables» из региона Шида-Картли проходил стажировку по Программе для специалистов сельского хозяйства весной 2017 года.

«Я активно взаимодействую с рядом немецких импортеров, организаций оптовой торговли и дистрибуторами, с которыми установил контакты во время стажировки. Мы используем эти контакты для того, чтобы экспортить плодоовощную продукцию», – рассказывает Квиникадзе. С ведущим немецким оптовым поставщиком орехов и сухофруктов он договорился о поставке пяти тонн сушеных абрикосов. «К сожалению, из-за неудачного урожая 2017 года качество продукции было ниже согласованных требований. Надеемся отгрузить продукцию для немецкого партнера в этом году».

Александр Баранов, фермерское хозяйство Баранова, Россия



В 2012 году на стажировке по программе «Экономическая кооперация в аграрном секторе» я познакомился с новыми методами ведения сельского хозяйства, а также убедился в качестве немецкой техники. Сегодня 35 процентов всей техники в нашем фермерском хозяйстве – из Германии. Это комбайны, сеялки и техника для заготовки кормов. Во время стажировки я побывал на крупнейшей выставке сельскохозяйственной техники в Ганновере. В 2017 году мы еще раз отправились на эту выставку большой делегацией. В 2015 году мы стали победителем конкурса «Менеджер года», который проводился Ассоциацией выпускников Президентской программы. Его выиграл наш проект по производству низкокалорийных диетических сыров с использованием технологии, разработанной вместе с Кемеровским институтом сельского хозяйства.

Алтангэрэл Бат-Эрдэнэ, Monfresh Milk Co Ltd, Монголия



С самого начала главным приоритетом участия в Программе для Бат-Эрдэнэ, учредителя и генерального директора Monfresh Milk Co Ltd., было найти в Германии поставщиков оборудования для розлива молочных продуктов и выпуска сыров. Компания специализируется на производстве молока, йогурта, творога и сыра. В Магдебурге он встретился с представителем фирмы Sigab GmbH, занимающейся сбытом новой и поддержанной техники и запчастей для пищевой промышленности. Кроме того, он познакомился с производителем оборудования для производства сыров и других продуктов питания ALPMA Alpenland Maschinenbau GmbH из города Ротт-ам-Инн. После двух встреч он смог договориться о поставке оборудования в Монголию.

Клара Шайшекеева, Sparcletts Ltd, Кыргызстан



Клара Шайшекеева – предпринимательница и бизнес-консультант. Ее фирма Sparcletts Ltd из Иссык-Кульской области выпускает свежевыжатые фруктовые соки. Качество продукции и упаковки соответствует самым строгим требованиям – натуральный сок без каких-либо добавок разливается в стеклянные бутылки с европейской бугельной пробкой прямо на месте сбора и переработки фруктов. В Германии Шайшекеева научилась бизнес-планированию. Профессионально подготовленный бизнес-план помог ей получить кредит в швейцарском банке. Большинство продукции предназначено для экспорта в Россию. После стажировки в Германии Шайшекеева получила международный сертификат бизнес-консультанта СМС и уже успешно реализовала проекты реструктуризации и перепрофилирования производства для 20 коммерческих клиентов.

Винет Джайн, RM Phosphates & Chemical PVT Ltd, Индия



Винету Джайну принадлежит фабрика по производству минеральных удобрений в штате Махараштра. И потому он не наслышке знает проблемы, с которыми сталкиваются индийские фермеры. Раньше он выпускал суперфосфат и комбинированные минеральные удобрения исключительно для отечественного рынка. Теперь он хочет импортировать немецкое оборудование для лабораторий, занятых в производстве удобрений. В будущем, аналогично тому, как это принято в Германии, минеральные удобрения будут дозироваться после соответствующего агрохимического анализа почвы. Это сделает их более эффективными и предотвратит избыточное внесение. Для повышения благосостояния индийских фермеров планируется создание биогазовой установки – вместе с немецким партнером. Благодаря ей фермеры смогут утилизировать отходы с полей, а дополнительную выручку от продажи газа использовать в том числе для закупки чистых, органических удобрений. О строительстве биогазовой установки ведутся переговоры с двумя немецкими компаниями.

Украинские пищевики сотрудничают с Германией

Выпечка, упаковки и элеваторы



Год назад в образовательный центр Carl Duisberg Centren в Кельн прибыла группа украинских управленцев. Их целью было прозондировать возможности кооперации с потенциальными немецкими партнерами из продовольственного сектора. Для Украины отраслевой проект такого формата был премьерой. Осенью 2017 года участники пилотной группы еще раз собрались вместе на постпрограммный семинар. И с гордостью поведали о результатах.

Пуще-Водица. Анастасии Ткачук удалось все — цели стажировки она даже перевыполнила. Руководитель отдела внешнеэкономической деятельности львовского концерна ХлебПром, производителя хлебобулочной продукции, улучшила сотрудничество с немецкими партнерами и в результате смогла увеличить оборот. Кроме того, она решила освоить новые рынки. «Программа дала мне понимание правильного общения с немецкими партнерами, — вспоминает она. — Прямо на месте я смогла обговорить различные возможности и условия сотрудничества». После ее возвращения в ХлебПроме сделали ре-дизайн некоторых видов продуктов (сухари и сушки) для немецкого клиента, что помогло увеличить продажи на десять процентов. Для другого немецкого партнера украинская компания разрабо-

тала новый продукт — «здоровое печенье», реализуемое им под собственной торговой маркой. Но и это не все. «После импульса, полученного в Германии, мы вышли на новые для нашего предприятия рынки в Израиле, Эстонии, Казахстане и Канаде», — говорит Ткачук. Для работы по новым проектам в отдел был принят еще один сотрудник.

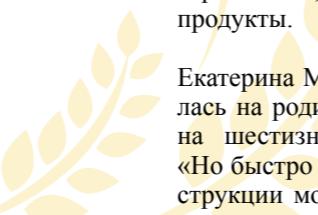
Ткачук — одна из 18 участников украинской пилотной группы, приехавшей на отраслевую программу для специалистов пищевой промышленности осенью 2016 года. Помимо учебной базы в Берлине и Кельне программа проходила «на местах»: украинские руководители посетили целый ряд немецких компаний-производителей продуктов питания. Среди них — сахарный завод Pfeiffer & Langen в Ойскирхене, ведущий ев-

ропейский поставщик варенья и марципана Zentis в Ахене и одно из старейших кондитерских предприятий Германии — славящаяся своими традициями берлинская «сладкая» мануфактура Moll Marzipan GmbH, основанная в 1860 году. При выездах на предприятия украинские управленцы активно знакомились со спецификой немецкого продовольственного рынка, ведь знание рынка — залог успеха будущей работы на нем. В первую очередь их занимали вопросы сертификации украинских продуктов для экспорта в ЕС, а также новейшие тенденции и тренды в продовольственном секторе. О большом интересе в Германии к украинским продуктам рассказал Андре Пиллинг, учредитель и директор консалтинговой компании ECOVIVA, специализирующейся на работе с производителями экологически чистой продукции. По его словам, много спроса прежде всего на «био» и нишевые продукты. Вместе с тем украинским экспортерам следует ориентироваться на небольшие упаковки. Пиллинг подчеркнул, как важно оперативно реагировать на запросы немецких партнеров, ведь время — деньги.

Новые импульсы, новая вера в себя

Но пока времени у украинских руководителей было достаточно, чтобы переработать опыт, полученный в Германии, и начать работу по реализации своих проектов. И ровно через год пришло время подводить итоги — на постпрограммном семинаре Follow-up в Пуще-Водице под Киевом.

«Искренне могу сказать, что рекомендую Программу специалистам,



Украинские руководители на постпрограммном мероприятии в Киеве: результаты впечатляют

занимающимся международной деятельностью, импортом либо экспортом, — говорит Иван Душкевич, представитель ООО Ukrainian Ecological Group из города Бровары. — Знания, полученные во время Программы, необходимы для компетентного ведения ВЭД, в особенности с немецкими компаниями». Сам Душкевич не только приобрел ценный опыт, но наладил отношения с немецкими партнерами. В частности, он подписал контракт на поставку стерильной упаковки из Украины в Германию — для одного из ведущих немецких производителей экологически чистых соков. Предприниматель убежден в том, что сотрудничество приносит не только материальные плюсы. «Среда, в которой проходит Программа, позволяет выйти из привычного окружения и круга задач, что позволяет заметить и спланировать множество перспектив и вариантов дальнейшего развития».

В этом Душкевич не одинок. Для многих коллег, вместе с ним приехавших в Германию на стажировку, Программа стала стимулом к поиску нового. На постпрограммном мероприятии украинские руководители рассказали о новых этапах и событиях в собственной карьере, о новых идеях для своих предприятий. Находясь в Германии, управленцы завязали контакты с немецкими бизнесменами. Теперь они еще больше верят в себя, в свои компании и свои продукты.

Екатерина Малая из Херсона вернулась на родину с договоренностями на шестизначную сумму в евро. «Но быстро поняла, что из-за реконструкции мое предприятие не было

готово к изменениям», — рассказывает Малая. В Германии она вела себя довольно сдержанно, скорее застенчиво. Программа заставила поверить в себя: «Я решила создать свое собственное дело». Новоиспеченная биз-



«Участие в Программе — это бесценный опыт, расширение мировоззрения и вдохновение. После стажировки мы значительно расширили ассортиментный ряд продукции и начали работать в новых рыночных нишах. Увеличили объемы продаж в три раза и приняли на работу одного нового сотрудника».

Елена Червинская, совладелец и директор компании EKOPRO, импортер и дистрибутор упаковочных материалов и напитков, Украина.

нес-леди уверенно вступила на путь предпринимательства. Решилась открыть и возглавить маркетинговое агентство, аналогов которому нет в ее области, создала несколько рабочих мест, выиграла небольшой грант у британцев, закупила оборудование для агентства и сейчас интенсивно занимается налаживанием связей с Германией и Канадой. «И все это — итог моего участия в Программе», — говорит молодая предпринимательница, которой Программа помогла поверить в себя.

Успех германо-украинских проектов подтверждают цифры

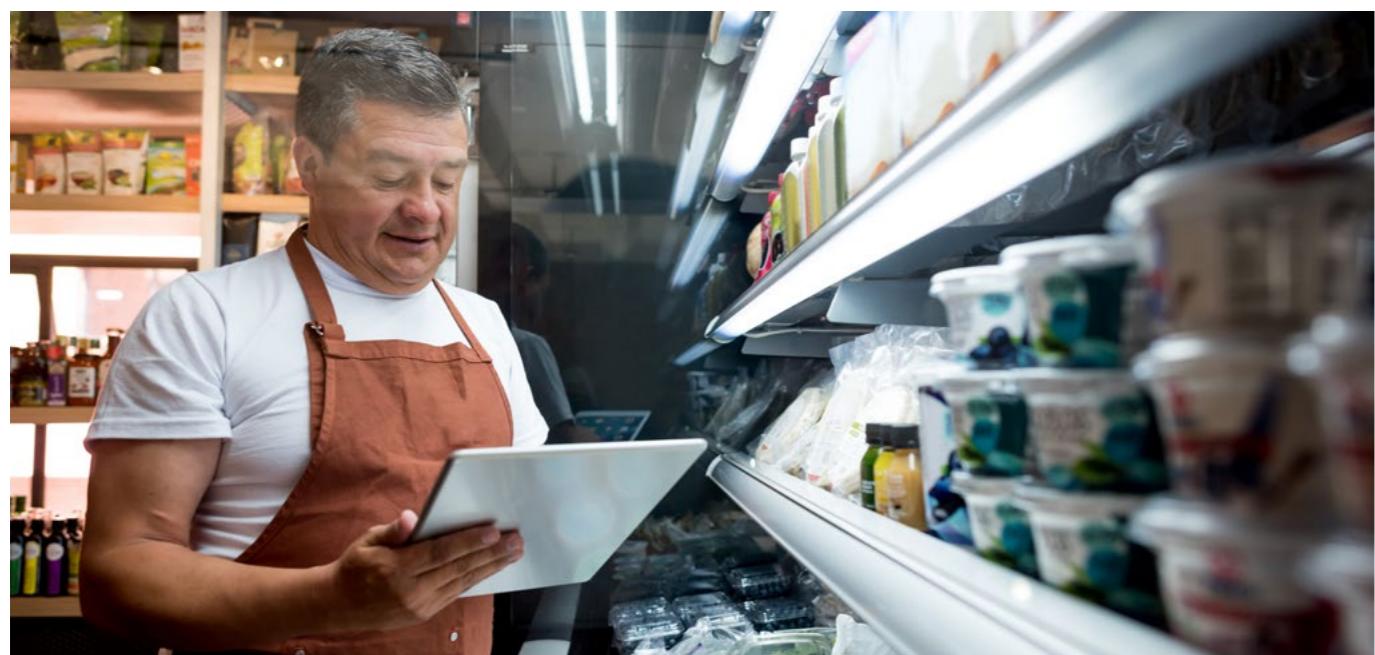
Новые знания в области менеджмента и опыт, приобретенный в Германии, укрепили украинских управленцев не только в психологическом плане. Об успехе стажировки убедительно свидетельствуют цифры. Экспорт украинских продуктов в Германию и импорт из Германии превышает несколько миллионов

евро. Созданы устойчивые партнерские отношения с немецкими предприятиями, проводятся совместные проекты с немецкими партнерами, закуплено оборудование в Германии. Созданы прямые контакты с ЕС и осуществлен выход на мировой рынок. Некоторые из выпускников открыли собственные предприятия, увеличили объем продаж, создали новые продукты.

Хорошие результаты показали и представители агробизнеса, участвовавшие в Программе. Андрей Талама из львовского сельскохозяйственного предприятия «Галичина-Захід» посетил во время стажировки в Германии компанию Riela.

Результат — контракт на закупку и поставку элеваторного оборудования для хранения 30000 тонн зерна в год. В Львовской области начался монтаж оборудования. «Теперь мы сможем отказаться от хранения зерна на внешних элеваторах, что поможет нам сэкономить финансовые средства. Будет повышенено качество контроля хранения зерна», — говорит заместитель директора «Галичина-Захід». Благодаря Программе он нашел еще одного нового немецкого партнера по поставке оборудования для забойного цеха. «Собственный забой и заморозка мяса помогут снизить затраты моего предприятия», — делится своими планами Талама.

Впечатляющие результаты говорят сами за себя: в Германии для украинских «пищевиков» открываются хорошие шансы. Значит, управленцы из продовольственного сектора и в будущем будут приезжать в Германию на стажировку и налаживать деловые контакты. ■



Пищевая индустрия 4.0

Мастер-данные или новый бизнес?



Среднее предприятие Jung & Co. из Германии входит в число «скрытых чемпионов». Это семейный бизнес во втором поколении с более чем сорокалетним опытом в сфере обработки высокосортной стали. 20 российских управленцев из пищевой промышленности побывали здесь по приглашению компании Jung Gruppe и познакомились с разнообразным ассортиментом продукции из высококачественной стали, которая находит широкое применение в производственном оборудовании различных отраслей.

Киль. Скрытые чемпионы или неизвестные лидеры рынка – это фирменный знак среднего бизнеса Германии. Некоторые из них могут похвастаться вековой историей, другие появились лишь несколько десятилетий назад. Таковым является и предприятие Jung & Co. Gerätebau GmbH из Куммерфельда, созданное в 1972 году Гансом Юнгом и завоевавшее за это время лидирующие позиции на международных рынках. Имя одной из ведущих компаний, расположенной в федеральной земле Шлезвиг-Гольштейн, было небезызвестно и российским менеджерам. Еще до начала стажировки они изъявили большое желание побывать в Северной Германии у «скрытого чемпиона» по обработке высокосортной стали.

В ФРГ российские менеджеры приехали с кучей вопросов. «Особый интерес представляют для нас, прежде всего, вопросы автоматизации производства и применения аддитивных технологий, благодаря которым в России возникла дорожная карта TechNet, ставящая своей целью продвижение «Фабрики будущего», – рассказывают Александр Южанин, Николай Борисов, Дарья Кудишина и Зифа Орлова. И в этом сможет помочь компания Jung & Co. Gerätebau GmbH. Путем применения специальных сталей, титана и алюминия для аддитивного производства – известного также как 3D-печать – компания расширяет и совершенствует таким образом свой бизнес, ведь пищевая индустрия 4.0 означает комплексное взаимодействие, начиная с информационно-коммуникационных технологий и заканчивая готовыми изделиями.

«Практически каждый из нас наверняка встречался с продукцией, изготовленной на оборудовании Jung & Co. Наше семейное предприятие разрабатывает насосы для материалов с большим коэффициентом вязкости», – поясняет директор предприятия Томас Леманн. Плунжерный насос представляет собой устройство, где вращающийся вытеснитель по своей форме напоминает ходовой винт. Уже несколько лет данная техника используется для получения вакуума и применяется в первую очередь в пищевой промышленности, например, в производстве теста для пиццы, варенья, йогурта и лимонада. Однако и клей, краски и зубная паста могут перекачиваться в тубы с помощью насоса. Отличительной особенностью агрегатов фирмы Jung является то, что они не только самостоятельно осуществляют подачу, но также и заключительную очистку, и стерилизацию. Значительное преимущество такого оборудования заключается в том, что его можно использовать сразу для нескольких продуктов питания, как например майонез, горчица и кетчуп. «Наши ротационные насосы не знают гра-



Jung & Co – скрытый чемпион металлообработки, специалист по нержавеющей стали

ниц, – рассказывает Леманн. – Мы экспортируем в Китай, Мексику, Индию, Европу, Австралию и США. Россия для нас новый, интересный рынок».

Наконец-то настал час, когда стажеры отправились в новое здание площадью 1200 м². И здесь, где производится исключительно насосное оборудование, управленцы из России воочию увидели 3D-печать в действии, обступив мультилазерную установку M2 буквально со всех сторон. Точность и скорость работы машин вызвали неподдельное восхищение участников – прежде всего, их поразила возможность изготовления больших партий параллельным способом. Инновационное лазерное спекание, которое используется на предприятии Jung & Co. Gerätebau GmbH, позволяет осуществлять комплексное производство высокоточных контуров, изделий со сложной геометрией, а также любых поверхностей произвольной формы. Аддитивные технологии обеспечивают сегодня значительно большую свободу при конструировании компонентов и модулей. В компании Jung & Co. лазерное спекание выходит далеко за рамки штучного производства, поскольку изготовление малых и средних серий может быть очень выгодным. Во время оживленной двухчасовой дискуссии российских управленцев с руководителями Jung & Co. большое внимание было уделено таким темам как стоимость лазерных установок, конкурентоспособность, сроки поставок, объемы заказов, количество сотрудников, а также возможности повышения квалификации и подготовки кадров. ■



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



Директор Томас Леманн



Яблоки с индивидуальным логотипом: этот «бренд с сердечком» не затеряется среди других

Дела сердечные



Хайн Люс – человек креативный. Другие фермеры по традиции продают свою продукцию оптовикам и в закупочные кооперативы, а он – напрямую потребителям. И прямо с фермы, и через интернет. И при этом под собственным брендом: логотип «яблоко с сердечком» он придумал сам. Историю успеха своих «сердечных яблок» Люс не скрывает. Секретами маркетинга и организации продаж он охотно делится с участниками Программы.

Йорк. В 1970-е годы, еще школьником, Хайн Люс узнал об интересном обычай: в Азии принято украшать яблоки символами счастья и продаивать туристам. Почему бы не опровергнуть азиатские традиции на деле, подумал Люс. Ведь у отца – плодовое хозяйство в местечке Йорк, что в районе Альтес-Ланд под Гамбургом. В магазине «Сделай своими руками» он приобрел шаблон с формой сердца и прилепил его к еще только зревшему яблочку. Когда осенью после сбора урожая он отклеил шаблон, на яблоке остался отпечаток – так и родилось «сердечное яблоко».

В наши дни на смену шаблону пришла самая современная лазерная техника: цветовые пигменты яблочной кожуры обесцвечиваются ультрафиолетом. Каждый год Люс и еще 13 работников фермы украшают сердечным логотипом порядка 600 000 яблок. «Работая порой и день и ночь, мы можем обрабатывать и до 100 000 плодов за неделю», – с гордостью сообщает фермер. Свои «сердечные яблоки» он продаёт через собственный магазин, находящийся на территории плодового хозяйства. А также со своего сайта в интернете. Заказчикам предоставляется возможность украсить яблоки и индивидуально, например, собственным логотипом.

Несколько раз в год в хозяйство к Люсу приезжают руководители предприятий из Восточной Европы, участники Программы подготовки управленческих кадров. И неважно, что большинство из них не связаны с сельским хозяйством или пищевой промышленностью. Ведь инновационные подходы к маркетингу и продажам одинаково волнуют представителей самых разных отраслей. О том, как он решает проблемы в хозяйстве, фермер-предприниматель рассказывает всегда с большим увлечением. В 1977 году, когда он только заступил на место отца, прежняя бизнес-модель оказалась бесперспективной. На плодоношущем рынке в ту пору все менялось. Продавать свежие яблоки становилось все труднее, в городских магазинах рос спрос на готовые продукты – яблочный мусс, варенье... Идея оформлять плоды особенным образом помогла Люсу создать уникальный продукт и открыть для себя



Сл. напр.: Майке, Беате, Рольф и Хайн Люс, члены семейного предприятия

новые каналы сбыта, обеспечивающие определенную независимость от массового рынка с его проблемами.

Сегодня продажа обычных яблок, без сердечного узора, для плодового хозяйства лишь побочный бизнес. Основной доход приносят «сердечные яблоки». Именно они пользуются наибольшей популярностью и у конечного потребителя, и в секторе B2B, у коммерческих заказчиков. «За нашими продуктами стоит история. Мы лично отвечаем за то, что делаем, и постоянно доступны для клиента. Заказчик всегда может обратиться к нам напрямую, а это очень ценят люди», – говорит фермер. Начиная с 2012 года он продаёт яблоки исключительно со знаком экологически чистой продукции. Это важно не только для конечных потребителей, но и для многих корпоративных клиентов. «Значение экологичности, местного происхождения и качества все больше возрастает, – поясняет Люс. – Если бы у нас не было экологически чистых яблок, заказов было бы намного меньше».

Помимо выращивания и сбыта яблок, доход приносят туристы. Сегодня уникальное «сердечно-яблочное» хозяйство славится далеко за пределами региона. Для туристов и местных жителей регулярно проводятся экскурсии и информационные мероприятия – до 600 в году. Особенно гости любят яблоневый сад, в котором в форме сердца высажено около 250 яблонь различных сортов. «Посетители могут сами рвать яблоки с дерева и пробовать их», – говорит Люс.

Уже 40 лет он – хозяин фермы. Несколько лет назад помогать в руководстве начал его сын, в будущем присоединится и дочь. Хозяйство процветает. «Места катастрофически не хватает, надо расширяться», – считает Люс. Пять миллионов евро он инвестирует в строительство новых зданий. В них будут и помещения специально для информационных и праздничных мероприятий. Ведь ивент-менеджмент для корпоративных клиентов – еще одно перспективное направление развития. ■

Восточные сладости из Азербайджана



Ощущение дежавю: автобус, посещение предприятия, презентация, дегустация, беседа со специалистами. Единственная разница – все это происходит не в Германии во время стажировки, а год спустя на постпрограммном мероприятии в Азербайджане. И ведут экскурсию по предприятию не немецкие бизнесмены, а выпускники Программы. В гостях на шоколадной фабрике «Улдуз».

Баку. Время в поездке пролетело незаметно и вот – мы приехали. Группа азербайджанских управленцев выходит из автобуса, остановившегося перед современным, импозантным заводским сооружением. Вообще-то участники постпрограммного семинара собрались в конце сентября 2017 года в Баку обсудить результаты своей стажировки, которую проходили годом раньше. А на повестке дня сюрприз – посещение предприятия. Такая возможность представилась благодаря инициативе нескольких выпускников Программы, работающих в компании «Улдуз».

Кондитерская фабрика «Улдуз» – крупнейшее кондитерское предприятие в Азербайджане. С 2001 года оно снабжает отечественный рынок сладкой продукции, в том числе фирменными шоколадными конфетами с начинкой разнообразных вкусовых направлений. За прошедшие годы компания вышла и на другие рынки – сегодня их уже 20, включая Россию, Грузию, Израиль, Прибалтику и Центральную Азию.

Когда качество превыше всего

Правда, долго восторгаться современной заводской архитектурой азербайджанским управленцам не привелось. Гостей уже встречают по-доспевшие сотрудники «Улдуз». Но до осмотра заводских цехов еще да-



При посещении кондитерской фабрики «Улдуз»

то, как серьезно относятся к вопросам качества в компании, гости чувствуют на каждом шагу. Они осматривают весь производственный процесс. «Для производства очень важен этот сканер, – говорит сотрудница, отвечающая за

качество производства. – Благодаря ему мы гарантируем, что в продукцию не попадут кусочки металла». Выпускники Программы заглянули и в «святая святых» – лабораторию. В ней создаются новые продукты, контролируется качество продукции, разрабатываются решения по последовательному повышению качества.

Развитие персонала – насущная необходимость

Но одной лишь техникой требуемого качества не достичь. Необходима соответствующая работа с персоналом, чтобы мотивировать сотрудников и не допускать потери знаний и ноу�� за счет текучести кадров. В компании занято 600 человек. Одна из целей кадровой политики «Улдуз» – обеспечить для них благоприятные условия труда. Для этого работники получают горячее питание и чай в рабочее время, для этого на предприятии организован заводской транспорт и выдача спецодежды. На заводе обязательно регулярное медицинское обследование.

Для карьерного роста в компании предлагаются курсы повышения квалификации и семинары – как на самом предприятии, так и на базе специальных образовательных учреждений. Программа подготовки управленческих кадров – одно из направлений работы с персоналом. Благодаря стажировке в Германии инженер Набиев повысил квалификацию в области проектного управления. Предприятие доверило ему важный стратегический проект. Сегодня выпускник Программы отвечает за водоподготовку в системе замкнутого цикла и за рекуперацию тепла отходящих газов. В своей работе Набиев делает ставку на методы управления инновациями: привлекает экспертов, использует методику проектировочного мышления.

Через некоторое время к группе присоединяется еще один выпускник Программы. Участвуя в Программе в 2011 году, Эльнур Аллахвердиев был еще на должности менеджера экспортного отдела. Сегодня он – заместитель директора. У Аллахвердиева назначена важная встреча, предстоит переговоры с немецкой компанией. О планах на будущее он особо не распространяется, но ясно одно: «Улдуз» собирается инвестировать в строительство новых производственных зданий и линий. Видимо, на повестке дня и новые контракты с немецкими поставщиками. ■

Sinalco: культовый бренд из Германии освежает мир



Sinalco, как ни один другой бренд прохладительных напитков, ассоциируется с продуктами «Made in Germany». Кроме того, это старейший и традиционный бренд безалкогольных напитков на европейском континенте. В 2007 году бренд Sinalco был представлен в книге «Немецкие стандарты – марки столетия». В сентябре 2017 года 20 египетских участников Программы, проходившие стажировку в trAIDe GmbH в Кельне, посетили головной офис Sinalco и осмотрели производство в Дуйсбурге.



Ярко-желтый – фирменный цвет немецкого производителя безалкогольных напитков Sinalco

Дуйсбург. Жребий пал в 1905 году. Созданная тремя годами раньше компания в Детмольде получила название Sinalco от латинского «sine alcohole» (по-русски «без алкоголя»)

– так решило жюри. Имя обязывает: отказ от алкоголя и до сего дня остается важнейшей особенностью всех продуктов Sinalco. Именно из-за отсутствия алкоголя напитки столь популярны в арабских странах. С 1997 года бренд Sinalco принадлежит семейной группе Хефельманн.

Свое знакомство с компанией египетские руководители начали с осмотра музея Sinalco. В нем представлены экспонаты, рассказывающие о более чем столетней истории бренда, показывающие рекламу того времени и организацию производства на старинных заводах. Настоящим сюрпризом стала встреча участников Программы с Монги



Напитки Sinalco востребованы на рынках более 50 стран. Недавно к ним добавились страны-партнеры Программы Казахстан, Тунис, Туркменистан. Основой бизнес-модели Sinalco служит франчайзинг: местные изготовители производят и продают напитки под брендом Sinalco на эксклюзивных условиях. Головное предприятие снабжает партнеров необходимыми для производства концентратами и рецептами. Подробное знание специфики местного рынка

позволяет учитывать вкусовые предпочтения потребителей. Окончательное решение о том, какие вкусовые направления – а всего их порядка 300 – предлагать потребителю своей страны, принимает сторона, купившая франшизу. Sinalco поддерживает своих зарубежных партнеров как в производстве напитков, так и в проведении маркетинговых кампаний, которые можно легко адаптировать в новых странах. Ключевым элементом маркетинговых стратегий служит имидж «немецкого лимонада», который во всем мире ассоциируется с качеством. Центральный офис оказывает поддержку и при разработке собственных рекламных акций партнеров на местах. Так, в Сербии в рекламной компании баскетбольных полей, вступивших в действие после реконструкции, участвовал звезда баскетбола Игорь Ракочевич. Он стал послом бренда Sinalco. Благодаря продуманной маркетинговой кампании с его участием Sinalco быстро стал одним из самых популярных прохладительных напитков в Сербии.



Египетские руководители при посещении предприятия

Посещение предприятия было бы, конечно же, неполным без осмотра розливных установок. На заводе в Дуйсбурге их восемь. В целом они обеспечивают выпуск до 250000 бутылок в час. Весь производственный цикл – от очистки возвратной тары, розлива, укупорки бутылок и налейки этикеток – автоматизирован на 100 процентов. Завод в Дуйсбурге относится к самым современным и мощнейшим в Германии. Sinalco продолжает расширять географию деятельности и ищет партнеров в новых странах. В trAIDe GmbH будут рады помочь установить контакты для заинтересованных сторон. ■



Йенс Науссель работает с 2014 года руководителем международных проектов в trAIDe GmbH в Кельне. В рамках Программы осуществляет тренинг и коучинг, а также оказывает помощь в установлении деловых международных контактов.

Международная конференция выпускников Программы



В последних числах сентября 2017 года в Берлине впервые встретились около 40 активных выпускников из 18 стран-партнеров Программы. Два дня первой Международной конференции выпускников Программы были посвящены вопросам создания сетевых структур между представителями различных стран, взаимодействия с немецкими предприятиями, полезной и выгодной работе ассоциаций выпускников. Участники дискуссий на эти и многие другие темы вместе с немецкими экспертами проявили командный дух и готовность совместными усилиями отвечать на многообразные вызовы.

Берлин. Вот уже несколько лет в большинстве стран-партнеров Программы действуют объединения выпускников и отдельные активные выпускники, работающие в различных направлениях. По окончании стажировок в Германии многие поддерживают контакты в своей группе, помогают налаживать неформальное общение и создавать сетевые структуры с выпускниками других групп и лет. Выпускники играют важную роль в рекламе Программы как на своих предприятиях, так и в более широкой бизнес-среде. Как показала жизнь, «сарафанное радио» – весьма эффективный инструмент для нахождения перспективных кандидатов. При подготовке новых участников к стажировке ценным источником информации служат личные советы и опыт выпускников. Именно поэтому ассоциации выпускников постоянно задействованы на подготовительном этапе. Вместе с тем, благодаря приобретенным в Германии знаниям, выпускники и их объединения выступают ком-

петентными партнерами немецких компаний – как уже действующих на местах, так и тех, которые лишь приступают к освоению зарубежных рынков.

В контакте с немецкими организациями

Одним из приоритетных направлений работы Конференции стал диалог выпускников Программы с отдельными немецкими организациями поддержки экономического развития. Помимо Федерального министерства экономики (BMW&i) в их числе следует назвать Объединение торгово-промышленных палат DIHK, Федеральную ассоциацию немецкой индустрии BDI, общество GTAI и другие. В открытой и конструктивной атмосфере участники Конференции обсудили направления деятельности, возможности финансирования и точки соприкосновения для сотрудничества с ассоциациями выпускников. Особый интерес вызвали возможности, предлагаемые

GTAI, которое поддерживает немецкие предприятия за рубежом, а иностранные – при открытии бизнеса в Германии. GTAI имеет более 50 представительств в самых разных странах мира, включая страны-партнеры Программы, поэтому взаимодействие с ассоциациями выпускников напрашивается само собой.

Выпускники хорошо понимают, как важно располагать глубокими, свежими знаниями и ноу-хау для налаживания деловых контактов или для поиска финансовой поддержки. Внешнеторговый портал IXPOS открывает доступ к соответствующим источникам информации – просто и удобно через интернет. Такая информация обеспечивает выпускникам конкурентные преимущества и помогает находить общий язык с потенциальными немецкими партнерами, например, с экспортёрами, заинтересованными в получении гарантий Euler Hermes для страхования экспортных кредитов. Минимизация экономических и политических рисков – убедительный аргумент для экономического сотрудничества с зарубежными партнерами.

Сетевые связи поверх границ

Другой важной темой Конференции выпускников были сетевые связи ассоциаций различных стран. Своим опытом поделились представители организаций, активно работающих за пределами Германии. Среди них – Ассоциация немецких предпринимателей VdU, Федеральное объединение среднего бизнеса BVMW, Портал выпускников Alumniportal Deutschland. Созданию сетевых контактов с зарубежными организациями особо благоприятствуют некоторые важные факторы – идея-ная увлеченность, харизматичное руководство, адекватные каналы коммуникации, плоские иерархии и доверительные отношения между членами ассоциаций. Вместе с тем организациям, поддерживающим сетевые контакты за рубежом, не следует забывать о различиях между культурами. «Свой бульон есть в каждой национальной кухне. А вот способ его приготовления всегда разный», – так высказалась по этому поводу Клаудия Гроссе-Леге из VdU.



На Международной конференции выпускников впервые встретились бывшие участники Программы, представители BMW&i и GIZ



40 выпускников из 18 стран-партнеров Программы в Берлине

Как поддержать деятельность ассоциаций внутри страны? На национальном уровне секрет успеха, вероятно, кроется в том, чтобы задействовать для этого самых различных актеров и организаций. Без социальных сетей, охватывающих всех выпускников на основе актуальной базы данных, создавать сетевые связи крайне трудно или даже невозможно. Это относится и к формам сотрудничества, развивающимся поверх национальных границ. Идеи конкретных проектов трансграничного сотрудничества зародились уже во время Конференции. Они нашли отражение в Меморандуме о сотрудничестве, который подписали представители почти всех ассоциаций выпускников, решив создать международное объединение ассоциаций выпускников Программы.

Активность в странах-партнерах Программы

Целый ряд ассоциаций активно работает уже долгие годы и реализует множество социальных и коммерческих проектов в своих странах. О том, насколько широк спектр деятельности, свидетельствовали конкретные примеры трех ассоциаций – из Мексики, России и Вьетнама. Мексиканская ассоциация EMAAC открывает своим членам доступ к важным бизнес-сетям и организует соответствующие экспозиции на выставках в Мексике и Германии. Установление контактов с другими игроками на рынке – таков приоритет и вьетнамской ассоциации выпускников. Свою специфику имеет деятельность ассоциаций в России. Российских участников объединяют более 50 ассоциаций выпускников Президентской программы (см. статью на стр. 23). Ассоциации выпуск-

ников проводят образовательные мероприятия на различные темы и поддерживают контакты своих членов с немецкими бизнесменами. Кроме того, они участвуют в социальных и благотворительных проектах в российских регионах.

Не менее активно работают объединения участников Программы и в других странах-партнерах. Некоторые организации сотрудничают с посольствами Германии, внешнеторговыми палатами и т.п. Большой популярностью пользуется немецкая организация Senior Experten Service (SES) – некоторые объединения выпускников помогают наладить контакты между своими членами, другими компаниями из своей страны и центральным офисом SES в Бонне.

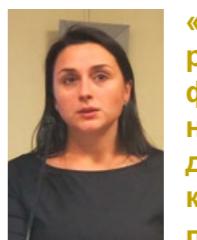
Кроме того, с ассоциациями выпускников сотрудничают немецкие бизнес-организации региональной направленности. Среди них – германо-монгольский союз предпринимателей, Немецко-Белорусский Экономический Клуб (DBWC), Латиноамериканская ассоциация (LAV). За последние годы выпускники реализовали с ними целый ряд совместных проектов – от дискуссий за круглым столом до поездок экономических делегаций и коллективное участие в выставках. В днях немецкой экономики, регулярно проводимых в соответствующих странах, представители ассоциаций выпускников давно уже являются не в качестве гостей, а как пользующиеся особым вниманием и авторитетом

референты, задающие импульсы для дискуссий на актуальные темы.

Не забывают выпускники и об общении в свободное время. Они обмениваются информацией в социальных сетях, договариваются о совместных встречах или даже вместе проводят отпуск, как, например, в Беларусь. Связующим звеном для всех выпускников является немецкая культура за рубежом, с которой они знакомы не понаслышке. Примером может служить индийская ассоциация, регулярно участвующая в праздниках «Октоберфест» в Индии.

Составляющие успеха

Конференция выпускников осветила широкий диапазон направлений деятельности ассоциаций, подтвердила высокий интерес к совместной работе и чувство сопричастности Программе, рождающее всех участников. Эти факторы – важные составляющие успеха в работе ассоциаций. Но не единственные. Неоднократно в выступлениях



«Важнейший результат Конференции – единный дух команды, за которым кроется мощный потенциал».

Антонина Митина, Пенза, Россия

звучала тема единой миссии объединения, служащей фундаментом для дальнейшей деятельности и обладающей притягательной силой для сообщества активных участников. Важным фактором успеха служит и практическая польза ассоциации для ее членов. Если польза реальная и ощутима, то ассоциация может рассматривать на стабильный интерес и постоянную активность участников. Если деятельность ассоциации подкрепляется профессиональным маркетингом и работой с общественностью, то и некоммерческие организации могут привлечь своих членов зримыми перспективами.

Подписание Меморандума почти всеми участниками Конференции стало событием, которым можно гордиться. Оно способствует дальнейшей международной интеграции всех выпускников. В Меморандуме сформулирована высокая цель – создать в будущем глобальную бизнес-платформу для всех ассоциаций. Но прежде чем сформируется такая платформа, представителям ассоциаций предстоит дальнейшие встречи, которые можно провести в других странах-партнерах. ■

Египетская ассоциация выпускников Программы в процессе перестройки

Профессиональное управление общественными объединениями



Египетские выпускники с большим интересом слушают о возможных направлениях работы ассоциаций

Центральные вопросы управления общественными объединениями обсуждались на двухдневном семинаре, который в сентябре 2017 года провела для Ассоциации египетских выпускников Программы эксперт из Германии Карен Конопка. Участниками мероприятия были наиболее активные выпускники, а также правление Ассоциации во главе с председателем Ранией Ораби.

Каир. Ставление египетской ассоциации выпускников Программы (EGAA) идет нелегко. В настоящее время она фактически работает неофициально, поскольку поданная ее учредителями заявка на государственную регистрацию все еще рассматривается. В этих условиях объединение выпускников вынуждено действовать в рамках возможного. Поэтому правление организации поставило цель выработать стратегию развития, определить круг первостепенных тем и заняться их проработкой. С учетом актуального состояния ассоциации и степени активности входящих в нее выпускников египетские менеджеры выделили пять направлений деятельности: проведение мероприятий, привлечение новых членов, оказание услуг, поиск источников финансирования и определение организационной структуры объединения.

Проведение мероприятий и привлечение новых членов

Именно организация и проведение мероприятий под эгидой ассоциации должны стать приоритетным направлением деятельности EGAA, чтобы в полный голос заявить о себе.

приниматься как активно работающая, что обеспечит ей интерес со стороны выпускников Программы.

Хотя оказание услуг занимает немалое место в работе любой общественной организации, функции EGAA не могут сводиться только к услугам. Формулируя цели, следует исходить из того, какие общес

твенные и общеэкономические аспекты наиболее значимы для выпускников Программы. Центральная задача EGAA заключается не только в том, чтобы приносить пользу лично отдельным выпускникам Программы, но и знакомить с основами экономики производства всех, кто трудится в частном секторе. Важно и в целом поддерживать диалог между Египтом и Германией.

Поскольку о любой общественной организации судят в первую очередь по ее членам, задача привлечь к работе ассоциации выпускников Программы является центральной. Кого можно рассматривать как наиболее вероятных кандидатов на членство? Участники семинара горячо спорили о том, какие права и обязанности будут у той или иной группы членов ассоциации, а также о возможной дифференциации по размеру взносов. Всем было ясно, как важно определить, кого следует принимать в организацию – это во многом определяет самооценку, закладывает основу ее корпоративной культуры и возможных источников финансирования. EGAA должна иметь многочисленный состав, чтобы стать как для своих членов, египетских государственных учреждений и бизнеса, так и для GIZ и немецких бизнесменов компетентным и уважаемым в Египте партнером.

Не менее важно с самого начала активно вести работу с общественностью, чтобы обрести максимально широкую известность и установить партнерские отношения с другими действующими в стране организациями. Тогда ассоциация будет вос-

нужно после определения потребности в той или иной услуге среди (потенциальных) членов EGAA.

Финансирование

Финансирование – это камень преткновения для большинства ассоциаций выпускников. Египетские менеджеры вдумчиво проанализировали различные варианты и пришли к выводу, что потребность ассоциации в денежных средствах не может покрываться только за счет членских взносов. Поэтому объединению выпускников придется прибегнуть и к другим источникам финансирования, например, продаже услуг и помощи спонсоров. Здесь действует все тот же принцип: удержаться от неуместного оптимизма и упования на поступление больших средств, поскольку многие инструменты финансирования становятся эффективными только после определенной «обкатки».

Организационная структура

У различных вариантов организационного построения ассоциации есть свои плюсы и минусы. Какие органы управления (например, коми-

теты) нужны ассоциации? Кто будет входить в их состав? Тут важно создать простые и максимально «плоские» структуры. Органы должны быть компактными, поскольку так легче вести обсуждение и достигать согласия. Для результативной работы комитетов нужны надежные и обязательные для всех каналы коммуникации, важно зафиксировать полномочия, права и обязанности. Таким образом будет обеспечена передача информации без сбоев, искаений и потерь. Как и большинство общественных организаций во всем мире, EGAA сталкивается с необходимостью поощрения членов, работающих на общественных началах. Полезной здесь может оказаться привлекательная постановка задач. Например, если отказаться от комитетов, избираемых на длительный срок (что для избранных в них кандидатов часто связано с неподъемным объемом работы), можно разбить все запланированные мероприятия на небольшие модули. Это, во-первых, позволит каждому участнику прикинуть, сколько времени уйдет на работу, а, во-вторых, распределит задачи согласно индивидуальным интересам.

В принципе, не столь важно, с какой темы ассоциация начнет свою работу. Важно начинать действовать: ставить вопросы, выявлять проблемы и доносить их до своих членов и возможных партнеров. Семинар был первым шагом на этом пути, он побудил участников осознать важнейшие моменты и показал им возможные варианты развития. Выпускники Программы выявили центральные аспекты в деятельности ассоциации, обсудили подходы к их решению и наметили план действий. Теперь от них зависит, как этот процесс пойдет дальше и насколько в него будут вовлечены рядовые члены объединения. ■

Карен Конопка руководит консалтинговой фирмой 2K-verbandsberatung в Гамбурге. Уже 17 лет она консультирует общественные союзы Германии и других стран по темам: организационная структура и стратегия развития, принципы руководства и коммуникации между членами и руководителями, юридические и финансовые аспекты деятельности общественных союзов. После окончания университета проффилю политолога и специалиста по госуправлению она руководила несколькими ассоциациями. Автор множества публикаций по теме «Управление общественными объединениями». Регулярно проводит семинары для участников Программы.

Потенциал в Веймаре

зациями стимулирования бизнеса, с компаниями, с международными негосударственными общественными организациями.

О возможностях бизнеса с Тюрингией рассказала Карина Корнес-Флиге из Общества поддержки регионального развития Тюрингии. Потенциал здесь огромен – в структурах этой региональной земли в данный момент реализуются свыше 1400 проектов, работают более 66000 человек, объем инвестиций составляет 10,1 млрд. евро. Это подтвердили и представители двух компаний индустрии переработки отходов – Ларс Коссак, директор Thüringen Recycling, и Петер Пайер из IBAT Payer. Во время обсуждения были рассмотрены важные вопросы экономической политики, такие как налоговая система в



Мексиканские и немецкие бизнесмены открывают для себя экономический потенциал Тюрингии

Мексике или, например, инновации в конкурентно ориентированной среде. Динамическое развитие сектора стартапов в Германии открывает многообразные шансы для немецких и мексиканских бизнесменов.

Мероприятие организовала мексиканская ассоциация выпускников Программы при поддержке BMWi, института INADEM, министерства экономики, науки и цифрового общества Тюрингии и организации Prodecom. Уго Рене Гонсалес, директор мексиканской компании Tangible Nous, с нетерпением ждет очередной встречи в 2018 году: «Каждая такая встреча еще более сближает Германию и Мексику – страны-партнеры Программы. Каждый раз нам открываются новые возможности для взаимовыгодного бизнеса на основе доверия и дружеских взаимоотношений». ■

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

Как правильно вести совместное предприятие



Многие индийские предприниматели и участники Программы заинтересованы в том, чтобы учредить с немецким партнером совместное предприятие. Эксперт по Индии Ральф Тобергте, исполняющий обязанности главы представительства консалтинговой компании Wamser + Batra в Индии, рассказывает, что важно знать для успешной реализации такого проекта.

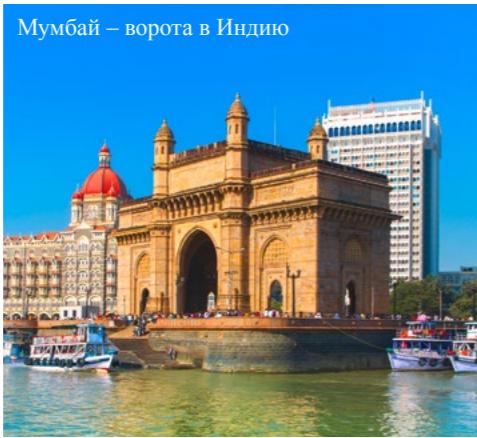


На постпрограммном мероприятии в Мумбае

Мумбаи. Ральф Тобергте уверен в том, что для создания СП в Индии есть веские причины. Потенциальный индийский партнер предложит немецкому бизнесмену не только «ноу-хау» и облегчит выход на внутренний рынок, но – и это главное – обеспечит его заказчиками, местной инфраструктурой (дилерская сеть, персонал) и внесет свою долю в капитал совместного предприятия. Тем не менее, около 50 процентов всех индийско-германских СП распадаются уже в первые три года после регистрации. На более длительном временном отрезке картина еще печальнее: 80 процентов СП прекращают существование в течение первых пяти лет.

Поэтому неудивительно, что мастер-класс, проведенный в Мумбаи в сентябре 2017 года на постпрограммном семинаре в рамках конференции выпускников Программы и посвященный именно этой проблеме, вызвал живой интерес участников. Почему большинство совместных предприятий терпят крах? Тобергте считает, что решающую роль при взаимодействии представителей разных культур почти всегда играют так называемые «мягкие факторы». Большинство конфликтов таится в следующих аспектах:

1. Проблемы коммуникации: зачастую партнеры недостаточно внятно излагают реальные цели и мотивы или даже скрывают их.



вых вложений и высокого уровня общей культуры, будущим партнерам следует заранее задаться вопросом, есть ли другие варианты кооперации, например, создание в Индии стопроцентной «дочки» немецкой компании или выпуск продукции по лицензии. Кроме того, им следует глубоко проанализировать, насколько их предприятия подходят друг другу как партнеры, что именно собирается вложить каждая из сторон и как будет выглядеть их будущая совместная работа.

Чем конкретнее, тем лучше

Невозможно обойтись и без составления подробного бизнес-плана, в котором излагаются цели и ожидания обеих сторон, зафиксированы распределение задач и объем инвестиций на ближайшие годы. Обязательства каждой из сторон (в том числе, денежные) должны быть изложены максимально конкретно и недвусмысленно. В бизнес-план нужно внести также договоренности о порядке отчетности и предусмотреть механизмы контроля и корректировки согласованных планов (контроллинг). Поскольку немецкие управленцы привыкли регулярно получать максимально полную и прозрачную информацию о положении дел в компании, следует заранее согласовать формуляры и содержание отчетов.

Крайне важно создать атмосферу доверия и прозрачности. Необходимо без недомолвок говорить не только о достигнутых успехах, но и о допущенных ошибках. Параллельно должен идти процесс идентификации и устранения взаимных предубеждений. Отношения партнеров должны быть открытыми и уважительными.

Важно «еще на берегу» договориться о том, как действовать в случае ликвидации СП. Многие бизнесмены из боязни отпугнуть партнера считают, что на первом этапе кооперации не стоит затрагивать тему ухода с рынка. Отказ от своевременного обсуждения этого вопроса впоследствии приводит к многолетним спорам о том, кто кому и по какой цене вправе (или не вправе) продавать свою долю в СП. Чтобы предупредить такое развитие событий, Тобергте рекомендует заранее подробно прописать установленный порядок выхода из СП и методику расчета стоимости долей партнеров. ■

Хорошие перспективы для немецкого бизнеса

Станет ли Китай страной высоких технологий?



Китай намерен из «мирового конвейера» превратиться в одну из ведущих держав по производству высоких технологий. Заинтересованность в партнерстве и ноу-хау в данной сфере велика, и немецким компаниям китайцы очень рады. Так говорит Томас Нолтинг, руководитель фирмы, предоставляющей консалтинговые услуги немецким и китайским предприятиям, а также государственным заказчикам. В 2016 году он принял участие в Программе «Fit for Business with China» и существенно расширил опыт собственной компании.

Ганновер. Нолтинг – стреляный воробей в вопросах бизнеса с Китаем. Три года он провел в Поднебесной, налаживая локальное производство товаров для немецкого промышленного концерна ThyssenKrupp AG на заводе в Шанхае. Несмотря на хорошие знания страны и ее жителей именно его участие в Программе стало ключом к успеху на китайском рынке. «Программа была для меня озарением, помогла понять общую систему бизнеса в Китае. Без связей с правительством ничего не получается», – поясняет консультант по вопросам управления предприятием. Поэтому Нолтинг придает большое значение совместной работе ответственных лиц из правительства и представителей предприятий и институтов. Такую встречу он организовал в проекте строительства технопарка в Хуай-ане. Этот проект может служить замечательным примером сотрудничества. Сюда скоро будет доставлена демонстрационная установка «умное предприятие» (Smart-Factory), произведенная в Германии.

«Проекты в области Индустрии 4.0 или «умного производства» в настоящее время пользуются в Китае

особой популярностью», – рассказывает Нолтинг. Благодаря совместным усилиям одного из подразделений института Фраунгофера и университета Оствестфalen-Липпе из Лемго в рамках вышеупомянутого трансфера технологий в Хуай-ане появилась демонстрационная установка «умное предприятие». С помощью моделей автомобилей из детского конструктора Лего смонтированы типичные функциональные модули, необходимые для объединения в цифровую сеть. Выставочный экспонат предназначен для местных предприятий и демонстрирует систему управления на основе радиочастотной идентификации RFID, возможности применения в сфере робототехники, подключение к цифровой сети мобильных устройств с целью удаленного управления этой сетью, а также решения в области «умного контроля качества».

Первым проектом Нолтинга после участия в Программе стала конференция на тему дуального образования по мехатронике совместно с Внешнеторговой палатой Шанхая. Речь шла о внедрении немецкой дуальной системы образования в профессионально-технических и специальных вузах Китая. Кроме того, Нолтинг стал идеальным вдохновителем и разработчиком концепции «особого нетворкинга». При поддержке немецких и китайских предприятий летом 2017 года в Китае были организованы летние



школы для студентов и школьников, которые способствовали повышению качества образования участников, а также более четко сориентировали их в отношении будущего рынка труда.

«Образование и повышение квалификации играют существенную роль в деле непрерывного трансфера технологий», – считает Нолтинг. Однако свою деятельность в данной сфере он на данный момент приостановил. «Я хочу сконцентрироваться на своей стержневой компетенции – налаживание кооперационных связей и их развитие», – поясняет немецкий менеджер. По его словам, в этой области он приобрел отличительную особенность – знание рынка и контакты, поскольку уже с 2013 года активно консультирует немецкие и китайские компании. Свою нынешнюю фирму IAIT GmbH (Институт автоматизации и промышленных технологий) Нолтинг основал в 2015 году, а в 2016 году учредил совместное предприятие с китайскими партнерами. Офисы предприятия находятся в Шанхае, Пекине и Хуай-ане, с октября 2017 года и в Академии робототехники в Фошане, созданной благодаря кооперационному проекту Ганноверской выставки и города Фошань.

На Ганноверской выставке 2017 года Нолтинг организовал встречу представителей политики и экономики, где обсуждались актуальные темы промышленности. Первостепенными вопросами мероприятия, состоявшегося при поддержке GIZ, стали Индустрия 4.0 и ее значение для производства, а также создание необходимых предпосылок для «умного предприятия». «Китай стремится перенять немецкие технологии и инновации», – считает Нолтинг. Здесь, как и в Германии, существует национальная стратегия в сфере высоких технологий «Сделано в Китае-2025». Оба государства намерены оказывать политическую поддержку двустороннему экономическому сотрудничеству в данной области. «И Китай, и Германия стоят перед вызовом форсировать процесс дигитализации бизнеса. И здесь мы можем идти одной дорогой», – резюмирует Нолтинг. ■

Кондитер из Кишинева импортирует оборудование и ноу-хау



Преобразования и экономический рост благодаря Программе

С 2003 года молдавское предприятие Panilino, на котором работают почти 250 сотрудников, производит печенье, изделия из слоеного теста, вафли и другую выпечку. В число его клиентов входит и крупная компания оптовой торговли МЕТРО Кэш энд Керри Молдова, дочернее предприятие немецкого концерна METRO AG. Николае Котелеа – член команды Panilino с 2015 года. В 2016 году он принял участие в Программе, что послужило хорошим стимулом для развития бизнеса. Кроме того, благодаря стажировке он продвинулся по службе, считает 28-летний управленец.

Кишинев. В мае 2017 года заработали конвейеры новой кондитерской фабрики Panilino S.R.L. в Кишиневе. На площади свыше 5000 м² ежедневно производится около 12 тонн тортов и печений. Примерно два года продолжалось строительство, затраты на которое составили около двух миллионов евро. Финансирование времененного оборудования осуществлялось, среди прочих, кредитными организациями ProCredit Bank, а также молдавским банком Mobiabanca. При посредничестве Mobiabanca была открыта кредитная линия Европейского банка реконструкции и развития на сумму свыше 170000 евро, часть займа предоставлена в форме субсидии. «Кредит мы получили потому, что приняли решение в пользу энергоэффективных технологий, выбирай окна, системы освещения и отопления», – рассказывает Котелеа. А старая, значительно меньшая по размеру фабрика площадью 1400 м² была частично санирована и модернизирована.

Львиная доля соблазнительных сладостей первоначально оставалась в Молдове, только около 15 процентов компании экспортировала в



Чехию, Румынию, Италию, а также в Прибалтику. Теперь все должно измениться. С приобретением нового производственного оборудования Panilino заложило фундамент для экспорта в другие страны ЕС, например, в Германию. Немецкие импортеры в основном сотрудничают с крупными производителями или торговыми сетями, они заинтересованы в поставках больших объемов, обеспечить которые старая фабрика Panilino была не в состоянии. «Благодаря новой фабрике мы сможем увеличить количество реализуемой продукции», – считает Котелеа, ставящий своей целью повышение доли экспорта в последующие пять лет на 50 процентов. Именно поэтому для него было так важно купить новое оборудование. Заказчик из Германии – компания Süßwaren-Votapek – уже ждет, когда будут готовы документы, необходимые для экспорта продукции, а также новая упаковка.

Контакт с торговым предприятием, расположенным недалеко от Берлина, установил Сергиу Гузун, управляющий компанией Panilino. На стажировку он приехал вместе с Котелеа. «В Германии мы распределили обязанности. Мой шеф взял на себя налаживание деловых связей, а я сконцентрировал свое внимание на ноу-хау и изучении рынка нового оборудования», – делится Котелеа. Раньше предприятие могло перевозить только выпечку, ведь



Николае Котелеа

для транспортировки тортов необходимы морозильники и холодильные камеры, которых у них в то время не было. Поэтому совсем недавно компания приобрела морозильную установку баварской фирмы Guntner GmbH & Co. KG за 34000 евро.

Освоение новых рынков предприятиями среднего бизнеса является серьезным вызовом для отделов по производству и логистике. Поэтому Котелеа обратился за помощью в Службу старших экспертов – Senior Experten Service (SES). В начале 2018 года в компанию Panilino приедет специалист из SES, чтобы дать заключение о работе обоих отделов.

«В Германии меня поразила дуальная система образования. Когда во время стажировки я узнал о совместном pilotном проекте GIZ с нашим министерством образования, сразу же подал заявку об участии в этом проекте», – рассказывает Котелеа. Только что Panilino подписало договор о сотрудничестве с одним из ПТУ, в рамках которого каждые два года 25 начинающих кондитеров будут проходить производственную практику в цехе по производству тортов.

Котелеа исполнилось 27 лет, когда он стал участником Программы. Она дала ему шанс для дальнейшего развития, считает выпускник. Его шеф по достоинству оценил инициативность сотрудника. Котелеа, три года проработавший в банке, теперь отвечает за оптимизацию финансовой деятельности и закупок и тесно сотрудничает с отделами маркетинга, закупок, а также экспортным отделом. ■

Ветряки против атомной энергии



Молодой стартап из Беларуси строит ветропарк в том же регионе, где в настоящее время ведется строительство первой атомной электростанции страны. То, что скорее смахивает на поединок Давида с Голиафом, в действительности является современным союзом белорусского правительства и частного бизнеса. Цель проекта – диверсификация энергетического рынка. Страна намерена сократить зависимость от российского газа, который на сегодняшний день покрывает порядка 90 процентов внутренней потребности в электроэнергии.



Владимир Гарбуз

Гродно. Владимир Гарбуз, юрист и предприниматель, совместно с еще четырьмя соучредителями основал компанию Zilant GmbH. Цель стартапа – использование энергии ветра. Вблизи от небольшого городка Сельва молодые предприниматели, выходцы из строительной отрасли, возводят ветропарк.

В связи с тем, что самыми благоприятными территориями для ветровой энергии считаются север и северо-запад Беларуси – к таким выводам пришел Минский энергетический центр – выбор пал на административный округ Гродно. Так и получилось, что в одном и том же районе строятся две электростанции, диаметрально противоположные по своей сути: на расстоянии всего 230 км от ветропарка, на границе с Литвой возводится первая атомная электростанция страны АЭС Островец, первый энергоблок которой будет введен в эксплуатацию в 2018 году. Оба проекта призваны способствовать диверсификации энергетического рынка страны.

Ветропарк Гарбуза состоит из шести ветроэлектростанций компании Wind Systems A/S, приобретенных

дарство берет на себя обязательство по приему произведенной электроэнергии и передаче ее в электросети государственного производственно-го объединения Белэнерго. Тарифы на ветроэнергию регулируются в рамках системы оплаты электроэнергии, произведенной из ВИЭ, и вполне устраивают предпринимателя. В их основу положен принятый в Беларуси закон «О возобновляемых источниках энергии».

Будучи новичком на рынке альтернативной энергии, Гарбуз в 2016 году принял участие в Программе подготовки управленческих кадров по направлению ВИЭ. Особый интерес предпринимателя вызвали вопросы регулирования работы ветровых электростанций и накопления энергии. «Узким местом в области ВИЭ продолжает оставаться аккумуляция лишней энергии», – считает он. Даже если данная проблема благодаря государственным гарантиям не коснется его в ближайшие годы, в долгосрочной перспективе она станет принципиально важной для производителей электроэнергии. «В Германии наряду с централизованным производством обсуждается и применяется на практике также децентрализованная выработка электроэнергии, уже существуют ветрогенераторы, оснащенные батареями типа XXL для накопления энергии», – рассказывает выпускник Программы. Вместе с тем в ФРГ используются и классические насосно-аккумулирующие электростанции, по правительству инициативе началось исследование возможности аккумулировать сжатый воздух и водород в соляных кавернах. А также использование энергии падающей воды. Опыты проводились в Боденском озере с помощью бетонных капсул, в которые поступала или отсасывалась вода в зависимости от необходимого расхода энергии, вырабатываемой ветрогенераторами. За ходом таких проектов Гарбуз намерен внимательно следить.

Еще одним перспективным направлением использования зеленой энергетики является энергия солнца. В период с 2016 по 2018 годы в Беларуси планируется возведение 22 солнечных электростанций. В данный момент на молдавом предприятии готовят документацию для участия в открытом тендере на строительство солнечного парка. ■

Модернизация аграрного бизнеса



Сельскохозяйственное предприятие «Винницаагро-проектбуд» в украинской Виннице специализируется на выращивании кукурузы, озимой пшеницы, озимого рапса, сои и подсолнечника. В 2016 году компания командировала своего руководителя в Германию – пройти стажировку по Программе. Целью Василя Матиенко было найти технологии модернизации производства. Домой он привез не только новые контакты и оборудование, но и новую растениеводческую культуру – малину.



GIZ: Вы собирались искать новых партнеров в Германии. У Вас это получилось?

Василь Матиенко: Да, получилось. Программа очень помогла нам сориентироваться на рынке и сделать правильный выбор. На одном из информационных мероприятий мы познакомились с представителем компании AMAZONEN-Werke H. Dreyer GmbH & Co. KG. Нам очень понравились сельскохозяйственные машины этой фирмы. В итоге мы приобрели сеялку и почвообрабатывающую машину. Новые технологии позволили оптимизировать весенние полевые работы. Соответственно, возросла урожайность.

Как Вы нашли средства на финансирование инвестиций? Насколько нам известно, финансировать многие проекты в Украине помогают зарубежные доноры. Один только Европейский инвестиционный банк имеет грантовый бюджет в размере трех миллиардов евро.

У нашего предприятия высокая кредитоспособность и хорошая репу-

тация. Украинские банки не боятся давать нам деньги на новые начинания. Проблем с местным кредитом не было. Половину инвестиционной суммы в 340000 евро мы выплатили из собственных средств. Проходя стажировку в Германии, я ознакомился с различными возможностями финансирования для тех, кто закупает немецкое оборудование. Буду, конечно, иметь их в виду, готовясь к следующим капиталовложениям.

А что именно Вы выращиваете?

В основном традиционные культуры. Но и пробуем высаживать новое. В 2016 году мы через немецкую торговую организацию приобрели 2100 саженцев малины семи различных сортов. С июня по октябрь будем собирать урожай. Хотим поэкспериментировать с культурными растениями, разобраться в особенностях растениеводства. А потом решим, наладим ли на этой основе еще одно направление нашего бизнеса.

А почему малина?

Мы сознательно искали дополнительную культуру с высоким уровнем доходности на гектар земли. Вот и попали на малину (смеется). Если решим наладить промышленное производство, то потребуются специальные технологии. Хотелось бы купить что-нибудь качественное, то, что «сделано в Германии». Нам нужны уборочные машины, морозильные камеры и, возможно, линии по переработке ягод.

Вы экспортируете продукцию или ориентируетесь лишь на отечественного потребителя?

Мы работаем в секторе B2B, наши клиенты – торговые организации. Они в свою очередь продают большую часть за рубеж, на внутреннем рынке остается мало. Так что вполне возможно, что наша продукция, включая и малину, окажется в Германии!

Спасибо за интересный рассказ. И удачи Вам с малиной! ■



Как противостоять дефициту продовольствия



Проблема нехватки продуктов питания занимает четвертое место в ряду самых значимых рисков следующего десятилетия, носящих планетарный характер. Об этом говорится в последнем отчете Всемирного экономического форума о глобальных рисках «Global Risk Report 2017». Ежегодно здесь дается анализ важнейших тенденций международного развития, а также их оценка с точки зрения политической и экономической остроты. Два российских выпускника Программы объединили свои усилия и разработали проект по инновационному производству кормов для животноводства.



Вячеслав Зыков



Петр Кузеногий

Новосибирск. Петр Кузеногий и Вячеслав Зыков познакомились на встрече выпускников Программы в России. Прозорливый предприниматель Зыков сразу увидел в Кузеногом, опытном и успешном биотехнологе, достойного партнера. Совместно они разработали перспективную идею инновационного продукта: производить высококачественные корма для животноводства, используя отходы пищевой отрасли и животноводческих ферм.

Дело в том, что промышленное разведение сельскохозяйственных животных сталкивается с рядом проблем. Все больше людей хотят есть все больше мяса и могут себе все чаще это позволить. По оценкам отдела населения Организации Объединенных наций к 2050 году количество жителей планеты достигнет 9,7 миллиардов. Для сравнения: в 1950 году в мире насчитывалось лишь 2,5 миллиардов. Согласно отчету о глобальных рисках спрос

в 2013 году Зыков повстречался с Кузеногим. Многие годы тот занимался научно-исследовательской деятельностью в Германии и России и уже в 25 лет защитил кандидатскую диссертацию по естественным наукам в Майнце.

«В Германии я понял, что достижение поставленной мною цели, а именно воплощение в жизнь передовых исследовательских технологий, займет слишком много времени, если я останусь в науке, – говорит о своей стажировке в 2005 году Кузеногий. – Поэтому я решил уйти в экономику. С тех пор уже более десяти лет я работаю в различных компаниях и очень рад своему выбору». 48-летний управленец уже два года руководит биотехнологическим предприятием из Новосибирска «Сибибиофарм».

Оба бизнесмена стояли у истоков проекта «Нулевые отходы в сельском хозяйстве». Используя метод биотехнологии, разработанный Кузеногим, из отходов животноводства, перерабатываемых на предприятии Зыкова, получают высококачественные корма без применения химических добавок. По сравнению с традиционной кормовой базой они характеризуются более высокой эффективностью, например, благодаря их использованию производство молока может увеличиться на 20 процентов. «Первую партию продали очень быстро», – рассказывает Зыков. Недавно партнеры по бизнесу заняли второе место, представив свой проект на российском конкурсе «Менеджер года 2016».

Реализуя проект, энергичные предприниматели способствуют увеличению производства мяса в России. Для внутреннего потребления этого, однако, недостаточно: треть мясной продукции, необходимой для почти 144-миллионного населения, приходится на импорт. Но не только Россия получит в будущем пользу от данного изобретения. Наряду со сбытом кормов бизнесмены планируют продажу лицензий. В данный момент они оформляют патент на свою технологию. «В результате люди, живущие в бедных странах, смогут сами производить недорогие корма», – считает Кузеногий. Так выпускники Программы вносят свой вклад в борьбу с глобальными рисками, грозящими нашей планете. ■

«Увлечься зеленой энергетикой»

Судьба Софьена Каллеля тесно переплетена с Германией. После школы парень из Туниса отправился в Карлсруэ изучать информатику и уже в 29 лет успешно попробовал себя в качестве предпринимателя. Свою первую фирму, филиал немецкой компании в сфере ИТ, он основал после возвращения на родину; несколько лет спустя – предприятие по поставке автомобильных комплектующих. В 2011 году Каллель заинтересовался возобновляемыми источниками энергии и, побывав на выставках в Германии и Европе, стал прощупывать почву для создания собственной компании. Каковы в настоящее время перспективы возобновляемых источников энергии в Тунисе и как Программа помогла наладить бизнес, директор компании Shams Energy Access рассказывает в интервью с GIZ.

GIZ: Г-н Каллель, в июне 2014 года Вы стали участником Программы подготовки управленческих кадров. Что побудило Вас поехать на стажировку? Вы ведь уже прекрасно ориентируетесь на рынке Германии!

Софьен Каллель: Я принял участие в специализированной стажировке на тему «Возобновляемые источники энергии». К этому времени совместно с деловым партнером я как раз основал компанию по сбыту и установке фотоэлектрических систем. Поработав в различных сферах бизнеса, я увлекся «зеленой энергетикой». Тематика стажировки точно совпала с целями нашего проекта – организовать на нашем предприятии производство фотоэлектрических модулей. В Германии я занялся поиском контактов с поставщиками комплектующих и машиностроителями. Бесценную помощь среди прочего мне оказало ноу-хау, приобретенное в области ВИЭ. Будучи

новичком в данной сфере, я чрезвычайно благодарен за полученные профессиональные знания. А Германия, занимающая лидирующие позиции в использовании альтернативной энергии, служит хорошим образцом для подражания.

Удалось ли Вам благодаря Программе наладить новые деловые связи?

В Мюнхене на выставке Intersolar, крупнейшей в мире в области солнечной энергетики, я познакомился с рядом компаний и завязал множество контактов. Конечно, не из каждой встречи что-то получается, не всегда интересы совпадают. Впрочем, еще до создания своего предприятия я исследовал рынок и нашел машиностроительную компанию Wemhöner Surface Technologies GmbH & Co. KG, которая на этапе строительства нашего завода поставила оборудование, необходимое для ламинирования фотоэлектрических модулей. В Германии я занялся поиском контактов с поставщиками комплектующих и машиностроителями. Бесценную помощь среди

прочего мне оказало ноу-хау, приобретенное в области ВИЭ. Будучи



Shams Energy Access рассчитывает на огромный потенциал солнечной энергетики в Тунисе. К 2030 году, согласно стратегии тунисского правительства, 30 процентов энергии страны должны вырабатываться из возобновляемых источников.



Софьен Каллель (спр.) с деловым партнером Меджди Килани на новом заводе солнечных батарей в Кайруане

инвестиций составил 300000 евро. Затем благодаря Программе я узнал о компании Krannich Solar GmbH & Co., занимающейся оптовой торговлей фотовольтаикой. С ней мы заключили контракт о покупке инверторов на сумму около 200000 евро. Примерно год назад мы начали собственное производство и открыли для этого частное предприятие во главе с моим партнером по бизнесу – Shams Technology.

Что Вы ожидаете от бизнеса?

В 2017 году мы смонтируем около 200 установок, что обеспечит оборот в один миллион евро. Это означает его увеличение на 100 процентов по сравнению с прошлым годом. Когда мы начинали в 2014 году – год, в котором я участвовал в Программе, – было установлено только лишь 25 систем! В этом году ожидается полу-миллионный оборот от сбыта наших собственных фотоэлектрических модулей. Большая часть из них идет на продажу, а около 15 процентов модулей мы монтируем сами по заказу клиентов.

А кто Ваши заказчики?

До настоящего времени мы осуществляли монтаж только для частных лиц, причиной тому были сложные правовые условия. В будущем рынок будет расти за счет независимых сбытовых компаний и предприятий-заказчиков. Мы хотели бы также экспорттировать наши установки. В ближайших планах – Египет. Кстати, Программа очень помогла мне подготовить данный шаг, а также в целом наладить производство.

Дорогой г-н Каллель, большое спасибо за беседу! ■

Современные методы управления и этика



Сешагири Чокалингам – индийский предприниматель, специалист в области текстильной промышленности. Стажировка по Программе в марте 2016 года стала для него важным событием. После прекращения сотрудничества с двумя ключевыми клиентами, в том числе одним из Германии, Чокалингаму необходимо было срочно найти новых оптовых закупщиков. Программа не только помогла ему наладить сотрудничество с новым немецким партнером и укрепить бизнес, но и натолкнула на новые идеи реструктуризации предприятия.



Тируппур. В текстильном бизнесе Сешагири Чокалингам давно набил руку. Более десяти лет он производит продукцию на экспорт – майки, футболки, толстовки, рубашки-поло. «В детстве я носил футболки и очень полюбил их», – рассказывает 46-летний специалист легкой промышленности. 17 лет назад он стал частным предпринимателем, начав с торговли, а еще через несколько лет приступив к производству верхней одежды.



Сешагири Чокалингам

В поисках новых заказчиков Чокалингам в 2016 году приехал на стажировку по Программе в Германию. Немецкий рынок не был для него целиной – раньше он уже производил продукцию для двух крупных торговых сетей одежды. Однако гамбургская фирма, по заказу которой он шил одежду на своем предприятии, все больше и больше давила на цены. Продолжать поставлять продукцию можно было бы лишь в ущерб кредиту, которому решил следовать Чокалингам, соз-

Новое в управлении

Несмотря на полный портфель заказов, у сотрудников «The Ainnurruvar» скоро будет больше свободного времени. Недавно Чокалингам ввел систему еженедельного контроля и анализа результатов, которая должна повысить производительность труда

на предприятии. «Я сказал сотрудникам, что на работе они могут достигать большего за меньшее время. И, работая по скользящему графику, иметь больше свободного времени», – говорит Чокалингам. Производительность труда в Индии гораздо ниже, чем в Германии. ВВП на душу населения в 2016 году составлял в Индии 1723, в Германии 41902 долларов США.

Новая система контроля была разработана на неформальном совещании коллектива. Сразу же после возвращения Чокалингам освободил сотрудников от работы для того, чтобы рассказать им об увиденном в Германии. В раскрепощенной обстановке коллеги делились мнениями и обсуждали новые идеи. Помимо системы контроля и анализа результатов эта неформальная дискуссия дала импульс к переходу на модель организации труда с ориентацией на процессы – на переднем плане должны стоять процессы, а не функции и должностные обязанности, как раньше. Кроме того, коллективное обсуждение положило начало созданию первых общих предписаний, из которых сегодня уже вырос настоящий регламент. В нем четко определяются сферы ответственности, действия и правила поведения, которыми следует руководствоваться в случае различных событий и происшествий на предприятии. «Раньше, когда возникали проблемы, работники в полной растерянности прибегали ко мне в офис. И думали, что я буду решать за них все», – рассказывает Чокалингам. – Сегодня они грамотно информируют меня о том, что случилось и какие встречные меры они намереваются принять. Теперь мне достаточно лишь давать им зеленый свет». Новая организация бизнес-процессов облегчает и ему жизнь. Высвобождающееся время он может использовать конструктивно для дальнейшего развития бизнеса. В частности, реализовать еще один план – создать совместное предприятие в сфере «зеленого» производства. ■

**Нам важно узнать
Ваше мнение!**



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



Внедрять новое следует осторожно: управление изменениями – одна из тем постпрограммного мероприятия в Дели

Как подготовить изменения

Во время пребывания в Германии у большинства участников Программы появляются новые идеи о том, как по-новому позиционировать свое предприятие внутри страны и лучше подготовить его к выходу на зарубежные рынки. Однако не всегда легко убедить руководство и рядовых сотрудников, не проходивших стажировку в Германии, в необходимости изменений. О том, как грамотно преодолевать возникающее сопротивление и успешно осуществить задуманную реорганизацию, шла речь в Дели на мастер-классе для индийских выпускников Программы.

Дели. «Уже сколько лет мы так работаем – и вполне успешно!» или «И что это нам даст? Все равно ничего не выйдет!» – вот типичная реакция на грядущие нововведения. Поэтому основное внимание на семинаре было уделено правильной подготовке проектов преобразований и разбору примеров из практики работы индийских управленцев.

Углубленный анализ групп влияния и продуманный план коммуникации с их представителями могут облегчить начало процесса нововведений. Кого именно предлагаемые новшества затронут сильнее, чем других? Каковы возможности этих лиц влиять на решения, принимаемые в компании? Им нужно уделить особое внимание, добиться поддержки проекта с их стороны и создать так называемую коалицию лидеров. Чтобы получить такую поддержку – и не

только от руководящего состава, но и от рядовых сотрудников – имеет смысл разработать сценарий изменений. Одна группа участников постпрограммного семинара, опираясь на реальную ситуацию из практики, прорабатывала следующие вопросы: Как добиться осознания безотлагательности проекта? Что мы выиграем от изменений, и что произойдет, если мы промедлим с ними? Какие перспективы просматриваются «за поворотом»? Затем, в соответствии с разработанным сценарием изме-

Восемь принципов последовательного самообновления организации по Гергсу

1. Усиливать саморефлексию
2. Интенсифицировать коммуникацию и связи по сетевому принципу
3. Допускать разнообразие и парадоксальность
4. Подвергнуть сомнению и забыть
5. Проводить рекогносцировку
6. Экспериментировать
7. Развивать культуру обратной связи и терпимости к ошибкам
8. Проявлять выдержку и настойчивость; попаременно думать и действовать.

Другие группы выпускников обсуждали общие вопросы управления изменениями. Какие шаги нужно предпринять, чтобы коренным образом изменить ситуацию на предприятии? В процессе поиска ответа на этот вопрос внимание индийских менеджеров были предложены две модели. Во-первых, они познакомились с моделью Джона Коттера «Восемь шагов», которая признана классической в сфере менеджмента изменений. Она представляет собой доработанную модель Курта Левина, в которой основное внимание уделяется подготовке процесса изменений, так называемой фазе разблокирования (unfreezing phase). Четыре из восьми шагов в модели Коттера посвящены именно этой фазе. Само собой разумеется, что все этапы внедрения новшеств – от подготовительного до превращения их в производственные будни – требуют неусыпного внимания со стороны руководства компании.

В основу второй модели, представленной во время мастер-класса, заложены также восемь принципов последовательного самообновления. В данном случае речь идет о разработанной сравнительно недавно Хансом-Йоахимом Гергсом концепции, направленной на создание условий для динамичного развития организаций. Чем растворнее действует организация, тем легче она приспосабливается к вызовам быстро меняющегося мира вокруг нее. В обстановке, которая лучше всего описывается англоязычным сокращением VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous – изменчивость, неопределенность, сложность, неоднозначность), такая адаптивность может стать решающей для выживания предприятия. При этом важны не разрозненные изменения, даже весьма успешные – важно предпринять такую «отладку» предприятия, которая сделает внесение изменений правилом и элементом повседневной работы сотрудников. В организации, обладающей такой внутренней динамикой, сотрудники получают большой простор для самостоятельных решений под собственную ответственность. При этом возникают структуры, организованные по сетевому принципу, они строятся с учетом особенностей конкретного проекта и под его нужды. Активные методы, например, Scrum или Design Thinking (подробнее см. в Журнале № 10) сокращают цикл разработки продукта и культивируют атмосферу постоянного поиска и совершенствования.

Два этих метода обсуждались участниками семинара в двух группах с упором на то, какие аспекты наиболее перспективны для индийских проектов преобразований и как их использовать наилучшим образом. Обсуждая модель Коттера во время групповой работы, индийские предприниматели выделили несколько аспектов, которым следует уделять больше внимания при реализации нововведений в будущем. К ним были отнесены: большая прозрачность проекта и более интенсивное вовлечение менеджеров в процесс принятия решений. Чтобы с самого начала убедить руководителей и рядовых сотрудников в необходимости изменений, нужна четкая стратегия коммуникации, которая обеспечит прозрачность всех шагов при внедрении изменений. Разбивка крупных процессов на несколько более компактных, а также рассредоточение мероприятий по времени облегчает внедрение изменений и вдохновляет сотрудников и менеджеров на продолжение процесса.

Выпускники Программы, работавшие с моделью изменений по Гергсу, обсуждали, каким образом можно подготовить предприятие к постоянно меняющемуся миру бизнеса и сделать первые шаги в направлении к динамичной организации. Каждый из участников вначале сравнил реальное состояние своего предприятия с идеальным, а затем определил возможные границы изменений и разработал предложения по их осуществлению. Особое внимание было уделено следующим моментам:

- В рамках специальной программы адаптации персонала каждый из новых сотрудников получает

информацию о корпоративных ценностях.

- Внутренняя коммуникация структурируется таким образом, чтобы идеи, выдвигаемые сотрудниками, могли обсуждаться и реализовываться.
- Четкое описание функциональных обязанностей позволяет сотрудникам правильно оценить собственный вклад в общий успех предприятия.
- Следует вести учет успехов и достижений и регулярно информировать сотрудников.
- Успехи должны находить признание и служить примером для других сотрудников и подразделений.
- Следует максимально четко определить ключевые показатели деятельности (KPI) и критические факторы успеха (CSF) с тем, чтобы бонусные модели точнее отражали полученные результаты и служили стратегическим целям компании.
- Чтобы максимально дебюрократизировать внутренние процессы, их следует упростить и унифицировать.

Можно с уверенностью сказать, что во время мастер-класса участники постпрограммного семинара познакомились с новыми подходами и генерировали немало новых идей, которые позволяют им еще эффективнее осуществлять запланированные изменения. ■



Тимо Текхаус руководит проектами в Akademie International в Гамбурге и отвечает за организацию и проведение Программы. После получения квалификации бизнес-тренера в начале 2017 года он уже провел ряд семинаров и тренингов для участников Программы.



Как продвигать и продавать продукцию

Успешный бизнес с Китаем

Китай – самый крупный рынок мира для многих промышленных отраслей и секторов экономики. Среди них – автомобильная, строительная, сталелитейная, машиностроительная, судостроительная, железнодорожная, электронная промышленность, ветровая и солнечная энергетика, литье и прессование из каучуков и пластмасс, химия, производство потребительских товаров. По некоторым направлениям Китаю уже принадлежат от 40 до 60 процентов мирового рынка. На автомобильном рынке доля Китая в 2017 году уже превысила одну четверть. Сегодня более половины общей выручки от мировых продаж многих представительских моделей западных автомобильных брендов приносит реализация на одном только китайском рынке.

Долгое время считалось, что «Китай – завод для всего мира». Но китайское правительство серьезно взялось исправлять имидж страны, лишь производящей, но не разрабатывающей продукцию. Государственные программы преследуют амбициозные, многообещающие цели: модернизировать все научноемкие, перспективные, ориентированные на высокое качество отрасли к 2035–2045 году для того, чтобы самое позднее к 2045 году стать лидером технологий. В связи с этим в госбюджете предусмотрены огромные средства на поддержку исследований и разработок – как на промышленных предприятиях, так и в соответствующих научно-исследовательских и конструкторских центрах. Вместе с тем в Китае ужесточается экологическое законодательство, принимаются все новые отраслевые нормативно-правовые акты. В ряде секторов это ведет к слиянию предприятий и консолидации отрасли.

Соответственно увеличиваются доли рынка, принадлежащие более квалифицированным актерам. Для тех, кто работает в маркетинге и сбыте, высококачественное оборудование и промышленные технологии открывают новый потенциал.

Копирование чужих разработок оставить в прошлом и заняться собст-



веннымими – такова тенденция в промышленности Китая. По отдельным направлениям, например, в области производства аккумуляторов для электромобилей, инновационных материалов или электроники, Китай уже сегодня занимает лидирующие позиции на мировом рынке – в том числе по качеству продукции. Об этом же говорит и растущее число патентов: в 2016 и 2017 гг. больше всего патентных заявок в мире было подано в Китае.

Маркетинг

Для успеха маркетинга все зависит от точности анализа рынка и клиентов. Соответственно, необходимо учитывать специфические для Китая аспекты. Просто перевести собственную коммуникационную и маркетинговую стратегию на китайский язык далеко недостаточно для успеха. Нельзя забывать про межкультурные различия и специфическое восприятие (письменность, цифры, язык, предпочтения, различные шкалы ценностей). Например, цифры 3 и 8 у китайцев считаются «счастливыми», а число 4 ассоциируется с несчастьем и смертью. Зачастую специфичен и юмор – все это необходимо учитывать, тонко продумывая маркетинговые и рекламные кампании. Не менее тщательно следует подходить и к реализации запланированного.

В Китае степень известности предприятия или продукта чрезвычайно важна для успеха маркетинга и для имиджа у потребителя. Положительно влиять на степень известности и, соответственно, покупательские решения можно путем специализированных конференций или выступлений перед целевой аудиторией, публикаций в печатных средствах и в интернете. В этой связи большую пользу могут принести партнерства с медийными агентствами и известными, популярными лицами.

Все выступления в печати и все средства информации находятся под контролем и управлением государственного информационного агентства «Синьхуа». Хорошие отношения с ним – один из способов улучшения имиджа и повышения степени известности компании.

Электронная коммерция и мессенджер WeChat

Сфера электронной коммерции (B2B, B2C, O2O) развивается в Китае семимильными шагами. В Европе по-настоящему известна лишь одна платформа – Alibaba, но на внутреннем рынке электронных рыночных площадок множество. Китайский потребитель охотно пользуется возможностями, которые открывает для него электронная коммерция и цифровые каналы сбыта. Однако, перед тем как открывать собственный интернет-магазин, необходимо обязательно учесть правовую базу – китайское законодательствоrestrictивно относится к созданию внешнеторговых структур. Если требуются специальные лицензии, то имеет смысл обратиться к соответствующему специалисту по сбыту и распределению.

Помимо интернет-магазинов все большим успехом пользуется мессенджер WeChat. Он напоминает социальную сеть WhatsApp, но имеет значительно больше возможностей для коммерческих пользователей, для маркетинга и рекламы. WeChat очень популярен у китайцев: не только заказ авиабилетов, гостиничных номеров, платежи в поезде или такси, но и приобретение товаров и услуг осуществляются все чаще с помощью различных функций мессенджера.

Но надо помнить, что он не подходит для передачи конфиденциальной информации.

Особенности сбытовой деятельности в Китае

Несмотря на масштабность рынка, западным предприятиям при организации продаж в Китае необходимо принимать во внимание целый ряд особенностей. Это касается внешнеторговых ограничений – далеко не всем актерам на рынке разрешено проводить импортно-экспортные операции. Следует учитывать также неконвертируемость национальной валюты и необходимость различных лицензий и разрешений, в т.ч. и специфических отраслевых, для коммерческой деятельности в Китае.



Однако. Аналогичные ограничения действуют и в отношении зарубежных инвестиций – в этом плане полезна информация о государственных программах субсидирования и финансовой поддержки. Многие продукты, в первую очередь медицинского назначения, и продовольственные товары нуждаются в специальной регистрации и в получении специального паспорта продукта – необходимо запросить информацию об обязательной сертификации CCC (China Compulsory Certificate) или обратиться в соответствующее отраслевое ведомство CFDA (Китайское управление по контролю качества пищевых продуктов и лекарственных средств). В связи с этим целесообразно всегда проверять, имеют ли потенциальные деловые партнеры соответствующие лицензии или права на их получение.

Специфическая цепочка поставок

Иностранные игроки на рынке зачастую недооценивают возможности оптимизации затрат за счет специфической структуры системы снабжения. Цепочка поставок зависит от ряда факторов, которые могут обеспечивать коммерческие и финансовые преимущества – порой даже сокращая затраты на десять процентов и более. В западных странах с высокой прозрачностью рынка предприятия предпочитают по возможности короткие цепочки создания стоимости и цепочки поставок – как для продаж, так и для закупок. Но в Китае уже на стадии финансирования соответствующих проектов или отдельных заказов затраты могут варьировать в зависимости от условий кредитования, разных для частных, кооперативных и государственных предприятий. В результате для того, чтобы уменьшить процент на кредит, на практике часто привлекают дополнительных партнеров. В зависимости от организационно-правовой формы предприятия так же сильно различаются

Биргер Финк – директор консалтинговой компании Vinck's Agency for Consulting and Trading (VACT), работающей в Германии и Китае. Фирма успешно реализовала уже более 700 проектов и является лидером на рынке услуг по сбыту и снабжению в Китае. Ранее Финк работал проект-менеджером крупнейшего совместного предприятия в провинции Цзянсу. Финк – эксперт по торговым и коммерческим вопросам для судов и юридических органов в Китае, автор многочисленных публикаций и референт на европейских и китайских информационных мероприятиях.

УЧИТЬСЯ У МОЛОДЫХ ЛИДЕРОВ

Поколение двухтысячных, молодые руководители и учредители стартапов, форсируют развитие экономики в чрезвычайно высоком темпе. Известные предприятия с прочной репутацией могут у них поучиться и добиться с их помощью новых успехов.

Появившиеся на свет в 1985 – 2000 гг. молодые люди, для которых виртуальный мир стал естественной средой обитания, способны работать с невиданной ранее интенсивностью и поразительной открытостью к инновациям. Они ежедневно создают новые модели бизнеса, сбыта, маркетинга, финансирования и продаж, изобретают новые организационные алгоритмы и схемы коммуникации. Они живут, работают и учатся по-другому. Они полностью «отстыковались» от традиционных, передаваемых из поколения в поколение методов, уже давно живут в параллельном мире, с которым традиционная экономика знакома лишь поверхностно. Молодое поколение все заметнее определяет наше будущее, в том числе, оставляя традиционным предприятиям лишь ограниченное пространство деятельности. Тот, кто и в будущем намерен активно работать, должен идти в ногу с этим поколением и быть для него привлекательным. Ведь мир будущего – это их мир. Поэтому вместо того, чтобы ворчать на молодежь, поучать ее или другими способами разжигать конфликт поколений, предпринимателям, уже добившимся успеха, следует начать

поиск «места под солнцем» в этой новой экономике. На наших глазах цифровизация включает турборежим. Мы находимся на переломе эпох. Каким образом предприятия могут выжить в это непростое время? Только используя таланты тех, кому принадлежит будущее: способности и умения поколения, вступившего в самостоятельную жизнь в эпоху Интернета, людей, «выросших на цифре» (digital natives).

20% цифровизация – 80% трансформация

То, что этот новый, стремительно развивающийся мир бизнеса требует от нас кардинально измениться, ясно каждому. К сожалению, участники непрерывно идущих дискуссий о цифровом мире, как правило, забывают непреложную истину: процесс любой трансформации всегда одновременно является проверкой [пригодности] принципов корпоративной культуры. Ключ к успеху – это не только освоение новых технологий. Тот, у кого не получится увлечь людей, обречен на неудачу. Цифра – это максимум 20 процентов успеха, остальные 80 процентов (и даже больше) – это трансформация.



Настоятельная необходимость перемен ведет к неизбежным преобразованиям организационных структур и управленческих процессов. Здесь на первый план выходит цифровое поколение. Эти люди получили хорошее образование, их поколение – самое креативное в истории человечества. Они не стремятся господствовать, они стремятся творить. Прорыв в новую эпоху, который усилиями этого поколения технологически и культурно уже начался, станет грандиознейшим событием в истории человечества. Они будут осваивать футуристическую целину и сделают явью мечты писателей, которых называли фантастами.

Фундамент способности жить в будущем

Дигитально подготовленное, имеющее многосторонние интересы и отмеченное печатью глобализации поколение двухтысячных мгновенно опознает потенциалы, дифференцирует рынки и предлагает абсолютно новые варианты решений. Они привыкли работать в обстановке постоянных изменений. Им по плечу самые запутанные проблемы. Они обладают ярко выраженным эмоциональным интеллектом. Помимо немыслимого множества вариантов они всегда разрабатывают план Б. Они действуют единой командой, готовы к диалогу и создают обширную сеть партнерских контактов. Одним словом, именно они образуют фундамент для будущей деятельности предприятия. Поколение двухтысячных не отвергает с порога все то, что было до них. И этим они отличаются от тех, кто бунтовал в 60-х. Просто они невозмутимо делают все по-своему. Цифровая трансформация? Услышав эти слова, они смотрят на собеседника с непониманием и удивлением. О чём, собственно, речь? Что им предлагают трансформировать? Они уже давно живут в трансформированном под цифру мире. Создавая собственное рабочее пространство, они принимают этот цифровой мир как данность. Те сферы, в которых традиционные предприятия с большим трудом только начинают осваиваться, для них уже давно пройденный этап. Их базовые потребности: еда, питье, сон, WiFi. Они непрерывно стаями перемещаются по просторам Всемирной паутины, которая стала для них средой обитания. Умение воспользоваться новыми возможностями для себя, вдохновиться свежими идеями и воплотить их в производ-

ственные процессы – в будущей экономике именно такой подход позволит «предприятиям-передовикам» опередить остальных.

КУЛЬТУРА ИННОВАЦИОННЫХ СТАРТАПОВ

Главные признаки культуры инновационных стартапов – постоянная доработка продукта и нацеленность на клиента. Один из главных девизов таких стартапов: «Сначала поставка, потом оптимизация». Руководители часто отличаются терпением и силой воли. Они знают, что плохое руководство – главная причина отсутствия надежного кадрового резерва. Поэтому они создают обстановку, в которой культивируется наставничество, налаживание конструктивной обратной связи и терпимое отношение к допущенным ошибкам. Эксперименты и ошибки приводят к последовательным улучшениям. Новое позиционирование предприятия на рынке, когда оно становится необходимо, производится очень быстро. В инновационных стартапах создаются группы саморефлексии. Их участники постоянно сравнивают положение дел на предприятии с неким эталоном (идеалом), что дает возможность совершенствоваться и не позволяет конкурентам уйти в отрыв. А прозевать этот момент в современном цифровом мире очень легко. Динамичность, нацеленность на клиента и раскрытие творческого потенциала сотрудников становятся сегодня важнейшими условиями для выживания на рынке. Первый шаг, который надлежит сделать, это взглянуть на предприятие со стороны. При этом в центре внимания находятся потребности заказчиков, ожидания сотрудников и конкуренты. Динамичность означает способность оперативно реагировать на изменения внутри этих групп. Исследования выявили прямую связь между эффективными предприятиями (так называемыми «цифровыми бенефициарами») и способностью реагировать на изменения в режиме реального времени. Для стартапов это подобно ДНК. Поэтому, и конечно, благодаря своей цифровой компетентности, они являются идеальными союзниками на пути в будущее. Что именно классические предприятия могут взять на вооружение из методики стартапов:



СМЕНА ПАРАДИГМЫ ДЕЙСТВИЙ: немедленный отказ от изначально запланированных подходов и технологий, как только выясняется их непригодность для рынка. Курс меняют сразу после того, как меняется обстановка. На традиционных предприятиях работы по начатым проектам или составление планов работы продолжаются, несмотря на то, что их невыполнимость очевидна. Там нормой считается стремление во что бы то ни стало достичь намеченного.

ИСКЛЮЧЕНИЕ НЕНУЖНЫХ ЗАТРАТ: это базовый принцип стартапов, поскольку ресурсы (время, деньги и сотрудники) жестко ограничены. Поэтому налагается табу на подробные отчеты, бесполезные совещания, излишние встречи и обсуждения, а также прочую бюрократию, обеспечивающую самозанятость в классических организациях.

ПОСТОЯННАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ: как сама бизнес-идея, так и все этапы ее реализации много раз подвергаются пересмотру с учетом мнения клиентов. Зачастую самые удачные идеи поступают извне. Постоянная обратная связь по принципу: «тестирование – изучение – улучшение – тестирование – изучение – улучшение» позволяет бы-

стро корректировать курс. Для этого на рынок выводятся продукты с минимальной функциональностью (Minimal Viable Products, MVP), которые всесторонне тестируются самими пользователями на практике. Так происходит их доработка. Ненужные функции тут же отбрасываются.

ВЗГЛЯД ГЛАЗАМИ ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ: идти в гущу жизни, смотреть, как пользователь работает с продуктом, встречаться с (потенциальными) заказчиками – вот главный принцип работы компактных и бережливых стартапов. Традиционные предприятия, напротив, выходят на рынок с продукцией, которая представляет собой оптимальное решение, найденное инженерами и разработчиками. Затем продукт «доводится до ума» с учетом мнения потребителей, обобщенного на основе их анкетирования, в котором вопросы были заранее сформулированы разработчиками. Но ведь репрезентативность опроса очень важна, скажете вы. Ерунда! Если двадцать из двадцати пользователей, протестировавших ваш продукт, сочли одно из его свойств ненужным или неработающим, этого более чем достаточно.

и руководства. Теперь традиционным предприятиям сильнее, чем когда-либо, потребуется деятельное участие молодых специалистов. Оно поможет им сохранить долю на рынке и лучше подготовиться к постоянно ускоряющейся смене



Анне М. Шюллер – идеолог менеджмента, награжденная призами автор бизнес-бестселлеров и бизнес-коуч, известная своими выступлениями на конференциях и конгрессах. Экономист по образованию, она считается ведущим европейским экспертом по Touchpoint Management и преобразованием организаций с целью максимальной ориентации на клиента. Ее консультации пользуются многими ведущими компаниями. Ее новая книга в соавторстве с Алексом Т. Штеффеном называется «Fit für die Next Economy». Контактные реквизиты на сайте: www.anneschueler.de

циклов производства. Иными словами: научит мыслить категориями цифрового мира, взаимодействовать, искать нетривиальные решения и рисковать. Именно такими будут параметры успеха в экономике ближайшего будущего. ■

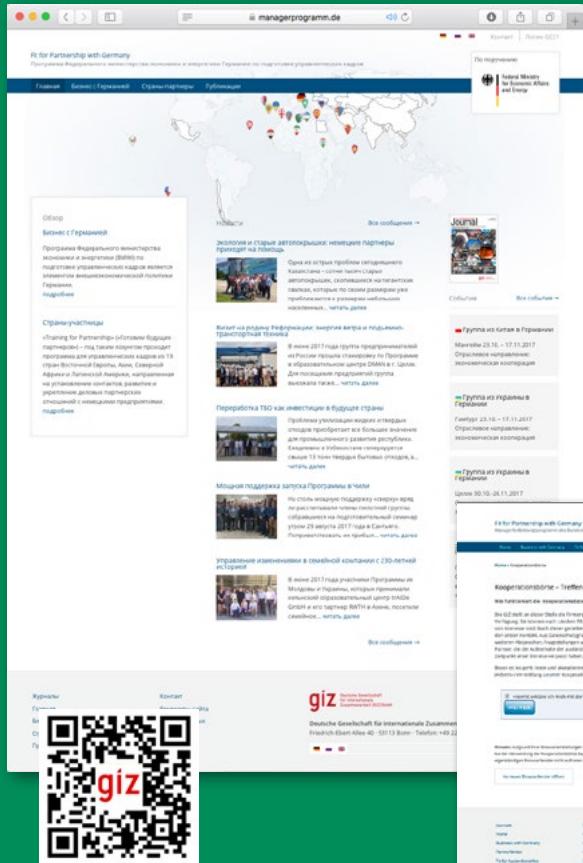


Алекс Т. Штеффен – бизнес-консультант, специалист по инновациям и цифровым преобразованиям. Работал как на традиционных предприятиях, так и в цифровых стартапах. Используя опыт работы обеих форм предприятий в своих выступлениях и семинарах, он помогает компаниям в эпоху перемен гибко реагировать на вызовы будущего. Штеффен – бакалавр наук по специальности «международный бизнес». Контактные реквизиты на сайте: www.alextsteffen.com

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



The screenshot shows the homepage of the managerprogramme.de website. It features a world map with pins indicating various locations. On the left, there's a sidebar with news items and a QR code for GIZ. The main content area has several news cards with titles like 'Fit for Partnership with Germany' and 'Manager Training Programme'. A large QR code is visible at the bottom right of the page.

У Программы подготовки управленческих кадров своя страница в Фейсбуке!

www.facebook.com/managerprogramme



The screenshot shows the Facebook page for the Manager Training Programme. It features a cover photo with the text 'Fit for Partnership with Germany' and 'giz'. The page has several posts, including one about a forum in Mexico and another about a cooperation exchange in Germany. A large QR code is visible at the bottom right of the page.

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.

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

