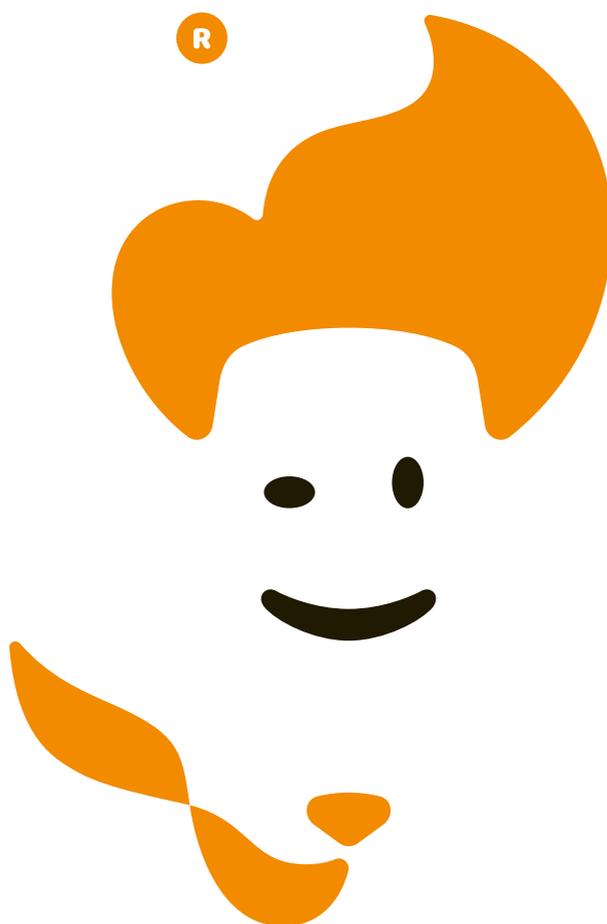


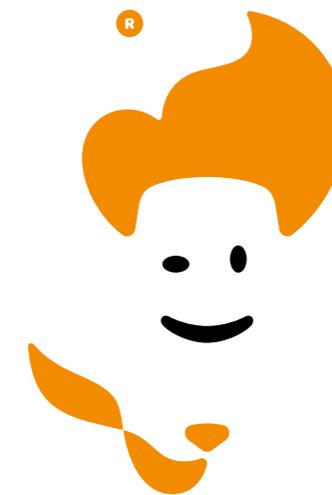
# RedHead

КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ REDHEAD FAMILY CORPORATION

№1 / ВЕСНА 2011



Специальный выпуск по итогам 2010 года



# RedHead

Family

Corporation

Статью о новом имени  
компании читайте  
**на стр. 44**

## Специальная тема номера — итоги 2010 года

4-43

Читайте о главном во вступительном слове президента компании и в материалах о важнейших событиях и лучших сотрудниках 2010 года.

## Семья RedHead №1

116



Традиционная «семейная рубрика» в этот раз знакомит с семьей, где образование детей, дом, увлечения и планы неразрывно переплетены с бизнесом.

На этой встрече звучали голоса двух поколений владельцев семейной корпорации RedHead, и каждое из поколений давало оценку другому.

Похоже, это первый случай на страницах корпоративного журнала, когда дети говорят о родителях не менее увлекательно, чем родители — о детях.

## Содержание

<b>О главном</b>	<b>Специальная тема — итоги года:</b> Главные итоги 2010 года. Вступительное слово Владислава Бурды — 4 День благодарения — 10 События и изменения 2010 года — 18 Лучшие сотрудники 2010 года — 36
	Новое название корпорации — 44 Компания мечты, или Что такое “real fun” в корпоративной культуре — 54
<b>Корпорация</b>	В Словению с любовью — 62 Белая сказка в витринах Daniel — 68
<b>Adizes</b>	Методология Адижеса в «Европродукте»: успехи 2010 года — 74 Словарь. Формула успеха (Success Formula) — 99
<b>Семейный бизнес и семья</b>	FB EMBA: курс эффективного владения семейным бизнесом — 100 FBN Ukraine: ивент в Киеве — 108 Семья RedHead №1 — 116

# Главные итоги 2010 года

Владислав Бурда



**ПО ТРАДИЦИИ, Я ЕЖЕГОДНО ПОДВОЖУ ИТОГИ ГОДА, И ОБРАЩАЮСЬ К НАШИМ СОТРУДНИКАМ, КОЛЛЕГАМ, ПАРТНЕРАМ, ПОСТАВЩИКАМ С РАССКАЗОМ О ТОМ, КАКИЕ ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ ПРОИЗОШЛИ У НАС В 2010 ГОДУ, И КАК БЛАГОДАРЯ ДОСТИЖЕНИЯМ ПРОШЕДШЕГО ГОДА ФОРМИРУЮТСЯ КОНТУРЫ СОБЫТИЙ БУДУЩЕГО.**

В 2010 году в компании было решено восстановить базовые мероприятия системы Адиджеса. Один из ключевых моментов в методологии Адиджеса — это установка взаимного уважения и доверия, MT&R (Mutual Trust and Respect). И достижению этой цели способствуют синдаги, синертимы и регулярные ПОКи.

Синдаг — это синергетическая диагностика, с помощью которой компания определяет несколько ключевых моментов. Во-первых, свои наиболее болевые места — ПИПы (от англ. PIP — *Potential Improvement Point*), или потенциальные точки улучшения. Во-вторых, стадию жизненного цикла, в которой сейчас находится компания. И в-третьих, компания определяет основной вектор движения в следующем году.

ПОК (от англ. POC — *Participative Organizational Council*) — это организационный совет участников. После того, как синдаг выявил ПИПы, они разбиваются на модели, которые нужно решать. ПОК собирается 11 раз в год, каждый месяц. Его основная задача — решить максимально возможное количество ПИПов, представленное в этом году, и только тогда ПОК будет эффективным.

Формулируя ПИПы на синдаге 2010 года, мы не представляли себе, что «точки улучшения» 2011-го будут иметь совершенно иной характер, и окажутся более сложными. Каждый решенный ПИП фактически искусственно вынуждает компанию двигаться все с большей и большей скоростью. Это как трениров-

ка. Решая более сложные задачи, мы все время увеличиваем нагрузку, наращивая свои «мускулы». И, как профессиональные спортсмены, чем регулярнее мы это делаем, тем лучше себя чувствуем.

В классическом подходе синдаги проводятся каждый год. Мы собираемся ежегодно, в январе, но, возможно, у нас появится практика сокращать этот цикл. При условии решения своих ПИПов на 90–95%, мы сможем проводить синдаг раз в десять месяцев или даже восемь.

Несколько лет у нас действовал формат «три-на-пять» — собрания, где мы информировали друг друга о последних событиях и планах. В этом году планируется поменять формат «пятнашек» на формат исполкомов. Теперь от информирования мы переходим к плану действий. Исполком — более узкое собрание, чем ПОК, он собирается раз в неделю, и в его задачи входит максимально оперативное решение ПИПов.

**Методология Адиджеса хороша для компании тем, что мы постоянно держим себя в тонусе.** Ведь известно, что проблемы наступают не тогда, когда тяжело, а когда все хорошо, и компания начинает расслабляться. Это же касается и денежного потока. Когда у компании не хватает средств, она вряд ли допустит ошибку. Самые серьезные ошибки делаются при переизбытке средств. Именно в такие периоды заключаются сомнительные сделки, наращиваются расходы, увеличиваются активы.

## Нам необходима единая система финансового учета, которая позволит нам говорить на одном языке.

В прошлом году больше всего изменений коснулось сфер дистрибуции и финансов. Дистрибуция оказалась самым слабым звеном концерна — на основании корпоративного синдага был определен самый низкий внутренний MT&R, низкий показатель исполнительности. Команда была совершенно не сплоченной, поставщики не были счастливы работать с нами.

**В дистрибуции пришлось многое поменять, начиная с самого главного.** К нам пришел новый руководитель — Сергей Филянин, который уже работал в компании — на должности директора по логистике. Вернулся в компанию Александр Власов, что значительно усилило дистрибуцию и позволило ей сделать прорыв. В этом году, решив практически 100% ПИПов, дистрибуция показала хороший рост, и мы уже видим вектор дальнейшего развития. Основная задача сейчас для объединенной дистрибуции — это повышение рентабельности, что, при нормальном MT&R, вполне достижимо.

Другим вектором развития в прошедшем году были финансы. Мы провели ряд

значительных реформ. В финансовое подразделение пришел Игорь Заславский, вернулась Лариса Вихренко, и сейчас наша команда хорошо интегрирована, и ей в этом году предстоит серьезно поработать. Прежде всего, следует консолидировать отчетность и финансовые данные, на которые могли бы опираться менеджеры, используя их как инструмент для принятия решений. Также нам необходима единая система финансового учета, понятная всем и принятая всеми, которая позволит нам говорить на одном языке.

Те реформы, которые мы провели в финансах, уже дали серьезные плоды. Значительно улучшилась ситуация с рабочим капиталом. Мы успешно закончили финансовый год. У нас не было ни одного просроченного инвойса, мы рассчитались со всеми поставщиками и до сих пор продолжаем уверенно идти в ногу согласно платежному календарю. Я считаю это большим достижением, над которым работали не только финансисты, но и другие подразделения, обеспечивающие нас необходимой выручкой. Мы покрыли все задолженности, возникшие в период кризиса из-за резкого скачка валюты.

## Девиз филиалов сегодня — «Децентрализация и интеграция». С одной стороны, это больше самостоятельности, с другой — больше объединенных усилий между бизнес-юнитами для достижения общих целей.

В прошедшем году один из фокусов внимания был сосредоточен на филиалах компании. До 2005 года филиалы были децентрализованными: директора развивали их по своему усмотрению. В 2005 году мы провели реструктуризацию и усилили позиции центрального офиса. Это позволило нам принимать более быстрые решения и комментировать их на местах. Однако де-факто мы получили филиалы разрозненные. **Сейчас мы опять идем к процессу децентрализации**, наши филиалы получают больше самостоятельности. Для этого в каждом филиале выбран исполнительный директор. Исполнительный — в значении «исполнитель синдага», тот, кто контролирует исполнение решений на местах. Мы планируем каскадировать процесс

синдага вниз, Сергей Быстрин будет проводить синдаги в филиалах, и задача директоров — решать ПИПы на уровне филиалов.

В настоящий момент функция децентрализации будет сопровождаться параллельной функцией интеграции. Девиз филиалов сегодня — «Децентрализация и интеграция». С одной стороны, это больше самостоятельности, с другой — больше объединенных усилий между бизнес-юнитами для достижения общих целей. Это также связано и с финансами, поскольку финансы должны сформировать общий формат отчетности филиалов. У филиалов теперь будет общий KPI: каждый филиал должен быть прибыльным сам по себе.



Весь прошлый год у меня проходил под флагом учебы. За 18 месяцев самая большая доля резиденсов — 6 из 9 — пришлось на 2010 год. Однако самым знаменательным для меня событием оказался приезд международной группы студентов FV EMBA в Одессу.

Для меня это было очень важно, потому что я впервые должен был презентовать свою компанию для двенадцати студентов и трех преподавателей. Сделать это было непросто, поскольку мои сокурсники очень многое видели в своей жизни, и удивить их было крайне сложно. Я считаю, нам это удалось.

В период подготовки к резиденсу я открыл для себя Одессу с новой стороны и понял, почему наш город такой популярный. Нам доступны самые разно-

образные развлечения, начиная от прогулки на яхте и заканчивая ночными клубами. К сожалению, интенсивная работа в компании не давала мне возможности понять, насколько наш город является привлекательным с точки зрения туризма.

Отдельного внимания заслуживает моя поездка в Чикаго, где мне от лица президента ассоциации владельцев семейных компаний удалось представить украинскую делегацию из 6 человек. Мы достойно выступили единым фронтом.

**Люди из разных уголков мира все больше и больше узнают, что такое Украина,** хотя над этим придется еще серьезно работать. В этом году на международный саммит FBN в Сингапуре подали кейсы своих компаний уже четыре украинские семьи.



**В прошедшем году мы интенсивно занимались выбором названия нашей компании.** Мы понимаем, что «Европродукт» — это хоть и хорошее, любимое название, но в данный момент не совсем отражающее то, чем мы занимаемся. Мы хотим быть более яркими, живыми, мы хотим быть лидерами, ни на кого не похожими. Сейчас мы готовы презентовать название нашей компании, которое нам очень понравилось — RedHead Family Corporation. Каждое слово и вся комбинация в целом имеет для нас определенное значение.

RedHead — это рыжий, рыжеголовый, это яркий, необычный образ. У нас есть два рыжих талисмана. Первый — это «Антошка», наш самый главный бизнес-юнит. Второй — это человек, который придумал «Антошку», — это Нина. И мы надеемся, что символ «RedHead» на логотипе и бу-

дет тем третьим талисманом, который поможет нам перейти в следующую фазу успеха.

Приставка «Family Corporation» отражает семейный статус нашей компании. Семья как социальный институт — необходимая составляющая жизни наших основных потребителей — детей. Семья — это такой союз, в котором два человека думают о своем продолжении. Так же, как и семейный бизнес, — это нечто, задуманное быть продолженным. Семейная компания, безусловно, должна пережить своих владельцев, как и дети должны пережить своих родителей, но на качественно ином уровне. Наши дети должны быть более грамотными, более образованными, чем мы. И только тогда наша жизнь наполнена и имеет смысл. ■

# День благодарения



Владислав Бурда поздравляет сотрудников киевского и харьковского филиала, работающих в компании уже 10 лет

**ТОРЖЕСТВЕННЫЙ ДЕНЬ, СОБРАВШИЙ СПЕЦИАЛИСТОВ, РУКОВОДИТЕЛЕЙ, МЕНЕДЖЕРОВ ИЗ ВСЕХ ФИЛИАЛОВ КОРПОРАЦИИ, ВЛАДИСЛАВ БУРДА ПРЕДЛОЖИЛ НАЗВАТЬ НЕ ИТОГОВЫМ СОБРАНИЕМ, А «ДНЕМ БЛАГОДАРЕНИЯ».**

**ВЕДЬ СОБРАНИЕ БОЛЬШЕ ПОХОЖЕ НА ПРАЗДНИК, ГДЕ ВЛАДЕЛЬЦЫ КОМПАНИИ МОГУТ ВЫРАЗИТЬ СВОЮ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТЬ И ПОБЛАГОДАРИТЬ ТЕХ ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ В ТЕЧЕНИЕ ВСЕГО ГОДА НАХОДИЛИСЬ В КОЛОССАЛЬНОМ НАПРЯЖЕНИИ И БЛАГОДАРЯ КОТОРЫМ 2010-Й ОКАЗАЛСЯ ГОДОМ ОЧЕНЬ НАСЫЩЕННЫМ, РАДОСТНЫМ И СВЕТЛЫМ.**

Вручение награды семейной паре, открывшей FBN в Украине.



В этом году подведение итогов было разделено на несколько этапов и проводилось по каскадному принципу. В филиалах уже давно существует традиция награждать лучших сотрудников на местах – как правило, это происходит после общего собрания концерна. На этот раз награждения первоначально прошли по департаментам корпорации. Своих лучших представителей из всех филиалов собрала в Солнечном Городе дистрибуция, а за ней — розница, бутики, SCM, финансово-аналитический департамент. Вслед за ними HR, IT, служба безопасности, юридический и строительно-ремонтный отделы совместно отметили свои достижения в 2010 году.

На собрание корпоративного уровня в центральный офис приехали только те сотрудники и руководители, которые заслужили самые высокие оценки своей работы в прошедшем году.

Президент концерна признал, что все чаще он видит сотрудников, которые сами создают новые значимые страницы истории «Европродукта» и играют в компании не меньшую роль, чем сами собственники. Именно с награждения тех, кто внес наибольший вклад в историю компании 2010 года, должна была начаться церемония подведения итогов... Но у Владислава Борисовича и Нины Владимировны инициативу перехватили топ-менеджеры компании. Вниманию высшего руководства концерна и участников собрания было представлено видеообращение Джозефа Астрахана, профессора по семейному бизнесу и создателя программы Family Business EMBA. Его речь стала предвосхищением награды, которую топ-менеджеры «Европродукта» вручили Владиславу Борисовичу и Нине Владимировне — как семейной паре, открывшей FBN в Украине.



*Dream Team-2011*

Джозеф Астрахан в своей поздравительной речи сказал:

«Для меня абсолютно ясно, что «Европродукт» — это компания, которая будет известна не только в Восточной Европе, но и во всем мире. Влад и Нина подчеркивают, что люди — это самое главное, и люди достойны того, чтобы их развивать.

Влад и Нина обладают философией, которая даст возможность процве-

тать всем, кто идет с ними по одному пути: от сотрудников и покупателей до поставщиков и всего общества.

Я думаю, что они действительно исключительные в сфере семейного бизнеса и семьи. Все, что они делают, направлено на сохранение семейных ценностей в своей жизни и в жизни своих сотрудников. Это то, каким должен быть каждый семейный бизнес, по мнению моих коллег в научной и образовательной сфере».



*Обладатели дипломов «Золотой фонд компании»*



*Ведущие корпоративного собрания по итогам 2010 года — Наталья Григорашенко и Владислав Бубер*



*Джозеф Астрахан, профессор FB EMBA*

Владислав Борисович, воспользовавшись ситуацией, представил Джозефа Астрахана, у которого он проходил обучение последние месяцы, как будущего члена внешнего Совета Директоров. Как считает Владислав Борисович, профессор Астрахан будет играть ведущую роль в Совете, поскольку его опыт и интуиция принесли ему заслуженную славу «исследователя по семейному бизнесу №1 в мире». Первое заседание внешнего Совета Директо-

ров корпорации намечено на сентябрь 2011 года.

Подготовка прошлого годового собрания привнесла много нововведений: был создан оргкомитет, взявший на себя обязательства и по торжественной части мероприятия, и по составлению номинаций для отличившихся сотрудников, и по созданию итогового корпоративного фильма. Оргкомитет перенял эти функции у собственников компании



Вручение дипломов «Мастера успеха» в номинации «Мастер влияния» — Елене Гевлич (золотой диплом), Ирине Балашовой и Светлане Левченко (серебряные дипломы)



Вручение дипломов «Мастера успеха» в номинации «Флагман» — Борису Вилькискому (золотой диплом), Валентине Бондаренко и Александру Ковалеву (серебряные дипломы)



Вручение дипломов «Мастера успеха» в номинации «Визионер» — Михаилу Люшненко (золотой диплом), Татьяне Соцкой и Ирине Яцун (серебряные дипломы)



Обладатели дипломов «Золотой фонд компании»



Награждение «Золотого фонда компании»

и оставил им роль зрителей и почетных ведущих.

В этом году новая традиция была закреплена. При этом у каждой части собрания была своя пара ведущих из числа сотрудников компании. Именно они объявляли номинантов и победителей в категориях «Мастера успеха», «Золотой фонд компании», «10-летние сотрудники» и Dream Team — команду топ-менеджеров. Дипломы и награды лучшие сотрудники и «ветераны» с 10-летним стажем получали из рук Владислава Борисовича и Нины Владимировны.

Заслуги сотрудников в номинациях «Мастера успеха» и «Золотой фонд» были отмечены их непосредственными руководителями. Как и в прошлом году, кандидаты в «Мастера успеха» прошли своеобразный рейтинг, прежде чем были определены тройки призеров в каждой из 10 категорий.

9 из 10 категорий «Мастеров успеха», за исключением номинации «Дебютант года», соответствуют 9 лидерским компетенциям. Их развитию в прошлом году было уделено особое внимание благодаря внедрению «Системы 360».



Обладатели диплома «10 лет в компании» — сотрудники одесского филиала



Награждение самых активных участников проекта NEW 15



Марк Кестельбойм, руководитель агентства «Мотто», во время презентации нового названия компании



Обладатели диплома «10 лет в компании» — сотрудники львовского филиала

Отдельным моментом собрания стала презентация нового корпоративного бренда, которую совместно провели Владислав Бурда и Марк Кестельбойм, руководитель агентства «Мотто».

Во время презентации были награждены те, кто принял самое активное участие в проекте NEW 15 и проявил высокую креативность в поиске нового названия.

Яркости и фана — таков был призыв владельцев компании к участникам собрания. Это — одни из базовых ценностей, сформированные проектом NEW 15 и ставшие определяющими в выборе нового названия корпорации — RedHead.

Читайте об этом подробнее после представления лучших сотрудников и главных изменений 2010 года. ■

# События и изменения 2010 года

**10 событий, оставивших след в истории прошлого года — в каждом департаменте, в каждом отделе, у каждого сотрудника в «Европродукте» они были свои.**

**Но эти 10 изменений, которые мы отмечаем здесь, отразились на всей компании в целом.**

## Новая структура объединенной дистрибуции

**СЕРГЕЙ ФИЛЯНИН,**  
директор департамента  
объединенной  
дистрибуции:



Один из инструментов, который мы планируем использовать в этом году и уже начали использовать в 2010-м, — это новое финансовое планирование, в котором мы опираемся на 6 уровней финансовых знаний. Мы постепенно подстраиваем всю свою систему под то, чтобы использовать все шесть уровней в нашей деятельности. Чтобы понять, насколько это сложно и непривычно не только для нашего концерна, но и любой украинской компании, отмечу — мы на сегодняшний день едва-едва прошли первый уровень финансовых знаний, то есть научились делать отчетность, которая понятна не только тем, кто ее формирует, а еще и тем, кто ее читает и пытается на ее основании принимать какие-то управленческие решения.

Можете себе представить, что концерн, который проработал много лет на рынке, уже является лидером, осваивая сейчас только второй уровень финансовых знаний. И что произойдет, когда мы освоим все шесть уровней финансовых знаний. Мало того, что мы станем одной из немногих компаний в Украине, которая вообще задумалась над этим вопросом. Мы получим огромное конкурентное преимущество на уровне не только Украины, но и России, и Европы.

Я надеюсь, что в 2011–2012 году мы пройдем по всему пути освоения этих знаний, и в том числе начнем использовать специальное программное обеспечение, которое позволяет менеджменту заниматься бизнес-моделированием. И, соответственно, выработать решения и предварительно проверять их на определенных

моделях. Освоение этого программного обеспечения позволит нам быть не только единственной компанией на всей территории бывшего СНГ, которое использует аналогичное программное обеспечение, но еще и даст нам конкурентные преимущества. Оно даст возможность избежать ошибок на уровне планирования, а не на уровне реализации, избежать инвестиций, которые окажутся некорректными.

Желаю всем в новом финансовом году подключиться к освоению новых знаний, к использованию новых инструментов, которые мы будем применять, и не сопротивляться тем изменениям, которые будут внедряться. Все эти изменения носят позитивный характер и должны помочь нам в нашей работе и в нашей конкурентной ситуации на рынке — сделать нас еще более устойчивыми и более уверенными лидерами.

### СТРУКТУРА ДЕПАРТАМЕНТА ОБЪЕДИНЕННОЙ ДИСТРИБУЦИИ

#### Отдел маркетинга

Отдел рекламы (BTL)

Отдел исследований рынка

Отдел развития брендов  
игрушки и мебели

Отдел развития брендов  
детского питания и гигиены

#### Отдел продаж

Отдел по работе с ключевыми  
клиентами (VIP channel)

Отдел по работе  
с розничными клиентами  
(General Trade channel)

Отдел развития  
дистрибуции

#### Отдел обеспечения продаж

Отдел документооборота

Отдел по контролю  
за дебиторской  
задолженностью

Отдел оперативной  
отчетности

## Финансовая реорганизация

**Игорь Заславский,  
финансовый директор:**



Прошедший финансовый год был переломным в истории нашей компании. Самое главное, самое ценное — это то, что владелец бизнеса, Владислав Борисович Бурда, отправился получать финансовое образование в один из лучших американских университетов. И с этим связано кардинальное изменение восприятия финансов компании и, следовательно, практически полное реструктурирование финансового департамента.

В течение уходящего финансового года нам удалось сократить кредитный портфель компании, сократить выплату процентов по обслуживанию основного долга, и на сегодняшний день компания находится в значительно более здоровом финансовом состоянии, чем она находилась 1 марта 2010-го, в начале финансового года.

Мы вплотную подошли к таким понятиям как оборачиваемость и управление товарно-материальными запасами, у нас наметилась очень хорошая тенденция сокращения товарно-материальных запасов и высвобождение оборотного капитала, превращение его в деньги — деньги, которые являются кровеносными сосудами любого бизнеса, любой компании.

В этом году у нас создан отдел финансового моделирования и бизнес-проектирования. Это означает, что все новые проекты, все идеи, которые рассматривает топ-менеджмент компании, проходят финансовую экспертизу.

Еще один важный аспект финансового образования, которое получает Владислав Борисович, — часть наработок американских профессоров мы в состоянии использовать

### СТРУКТУРА ФИНАНСОВО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ДЕПАРТАМЕНТА

Финансово-аналитический отдел

Отдел проектного финансирования  
и бюджетирования

Отдел труда и зарплаты

Казначейство

при нашем анализе эффективности тех или иных проектов. На сегодняшний день в рамках бюджетирования нового финансового года мы строили нашу модель, исходя из тех коэффициентов, которые были нам предложены владельцем компании. Планирование по финансовым коэффициентам позволяет выстроить очень правильную, очень гибкую, здоровую бизнес-модель, провести нормальную процедуру бюджетирования, и я полагаю, что нынешний год позволит компании перейти в ее новое корпоративное состояние. Этот финансовый год продлится 10 месяцев, и я уверен, что 1 января 2012 года, когда мы будем подводить очередные итоги, компания будет еще лучше, еще финансово более здоровой и перспективы будут еще шире.

# Восстановление базовых мероприятий Адиджеса

на уровне концерна и в четырех департаментах



В корпорации наряду с каскадированием методологии Адиджеса в филиалы возобновились базовые процессы в центральном офисе. В 2010 году три фазы регулярного цикла — синдаг, ПОК и синертимы — в полном объеме прошли на корпоративном уровне и на уровне четырех подразделений: трех «зеленых» (розница, дистрибуция, бутики) и одного «красного» (SCM).

Процесс стал возможен при участии команды интеграторов двух компаний — «Европродукт» (Сергей Быстрин) и «Мирс» (Светлана Потап, Светлана Иванова). Сотрудничество с «Мирсом» перешло и в сферу совместного досуга — летние соревнования по картингу многим запомнились как лучшее корпоративное мероприятие 2010 года.



## Развитие SCM — интеграция подразделений компании

Вадим Орлов,  
SCM-директор:



Управление цепями поставок (SCM) является бизнес-процессом, неразрывно связанным с оптимизацией расходов и интеграцией всех подразделений концерна.

Для достижения оптимального уровня издержек на закупку, транспорт, склад, таможенную и сертификационную обработку всех импортируемых товаров мы начали создавать систему оценки показателей департамента — KPI. Адекватная оценка эффективности работы позволяет нам улучшать качество сервиса для наших клиентов, что является одной из стратегических задач департамента SCM.

Еще одна не менее важная цель — повышение оборачиваемости финансового цикла при уменьшении коэффициента связанного капитала. В 2010 году были успешно проведены переговоры со многими нашими поставщиками импортных товаров и улучшены платежные условия. Особенным вызовом стало улучшение условий оплаты с поставщиками из Азии — мы справились с этой задачей благодаря настойчивости и дипломатии наших импорт-менеджеров.

Мы осуществили переезд проекта детского питания на новый склад с необходимым техническим оснащением и системой стеллажного хранения. Это событие было организовано в рамках программы оптимизации использования складских площадей.

В 2010-м были произведены и доставлены в наши магазины первые партии детской одежды под собственной торговой маркой — Foxu.



В таком большом департаменте как SCM и тем более в компании нашего масштаба очень важны правильно выстроенные и налаженные коммуникации. Этому способствует проведение собрания нашего департамента, в котором участвуют все руководители подразделений и коллеги из других отделов. Такие собрания проводятся три раза в неделю в центральном офисе.

В 2010 году в SCM — первом из «красных» подразделений компании — стартовал процесс интеграции методологии Адижеса. Мы также собираемся работать над установлением программы Enterprise Optimizer (EO), которая позволит соединить воедино все KPI по компании и разложить их по каждому подразделению, что в свою очередь поможет внедрить 6 уровней финансовых знаний в деятельность компании.

2011 год будет для нас более интенсивным и динамичным. Повышая уровень собственного профессионализма, мы с уверенностью смотрим вперед.

## Запуск «системы 360» и регулярной оценки



В «Европродукте» стартовала новая система оценки персонала по системе Томаса «360 градусов». Она началась с верхнего уровня менеджерского состава и постепенно будет каскадироваться вниз.



Программой внедрения новой системы руководит Алина Критина, консультант-менеджер компании Jansen — долгосрочного партнера «Европродукта» в подготовке и обучении персонала.



В 2010 году запущена крупномасштабная работа по созданию паспортов должностей. Все должностные инструкции приведены к новому единому формату, в котором будет собрана вся информация о должности. Сами сотрудники создают профиль своей должности, прописывают основные компетенции — это позволяет сотрудникам по-новому взглянуть на свою должность, цели и задачи, обязанности и полномочия, что в итоге дает более осознанное отношение к выполняемой работе.



В прошедшем году выросло количество обучающих программ для сотрудников различных департаментов, желающих развиваться и повышать свой профессионализм. Дополнительное обучение помимо торгового персонала прошли сотрудники SCM-департамента, супервайзеры и линейные менеджеры розницы. Программы были посвящены не только развитию конкретных профессиональных навыков, но и развитию и поддержанию командных взаимоотношений.

## Проведение ассортиментных комитетов

СТРУКТУРА  
ПО ТОВАРНЫМ  
КАТЕГОРИЯМ



В 2010 году было закреплено регулярное проведение 5-ти ассортиментных комитетов по 6-ти группам товаров. Развитие и поддержание товарных категорий, выбор конкурентной стратегии и стратегических поставщиков, а также высокий уровень экспертизы в каждой товарной категории — приоритетные цели ассортиментных комитетов. Это особенно важно, учитывая, что структура корпорации построена по принципу разделения каналов сбыта, а не товарных категорий.

## Создание музея «Европродукта»



### Владислав Бурда, президент корпорации:

Открытие музея «Европродукта» стало одним из знаменательных событий прошлого года. Те из вас, кто был в нашем главном офисе, видели, как красиво и здорово он оформлен. В музее видно, как из года в год развивалась наша компания, как открывался первый магазин, как приходили к нам на работу первые консультанты, как мы формировали отделы, как росли наши магазины и как менялся их формат.

## Рост товарооборота в киевских бутиках Daniel



«Даниэль»-бутик и «Даниэль»-сток (Киев, пер. Музейный) выполнили 29% общего товарооборота сети бутиков в 2010 году и перевыполнили плановые показатели в каждом из 12 месяцев календарного 2010 года.

«Даниэль»-бутик — 39% годового прироста по товарообороту.

«Даниэль»-сток — 23% годового прироста по товарообороту.

Daniel Kid's Luxury Avenue в ТЦ «Мандарин Плаза» — 31% общего товарооборота сети бутиков и 6,5% прироста к показателям прошлого года.

**Общая доля киевских бутиков «Даниэль» в товарообороте сети — 60%.**

## Развитие розничной сети («Антошка», «Тошка»)



Открыто 3 новых супермаркета «Антошка»:

В Харькове — «Антошка» на Вернадского

Во Львове — «Антошка» в ТРЦ King Cross

В Киеве — «Антошка» на проспекте Победы



Открыт еще один новый минимаркет «Тошка» — в г. Буча (Киевский филиал)



5 супермаркетов «Антошка» переехали на большую площадь и лучшие условия:

Киев: «Антошка» из ТЦ «Альта-Центр» переехал в район Дарницы (ул. Малышко), где смог расположиться уже на трех этажах.

Днепропетровск: «Антошка» из ТЦ «Победа» переехал в отдельное помещение.

Днепропетровск: «Антошка» из ТЦ «Мост» переехал в отдельное помещение в центре города.

Киевский филиал: «Антошка» в г. Бровары переехал из торгового центра в отдельное помещение.

Киевский филиал: «Антошка» в г. Винница переехал на большую площадь в новом торговом центре, что позволило открыть парикмахерскую, игровую зону и кружки творчества.

Запущен новый сайт «Антошки», принявший форму информационно-развлекательного портала.

Средняя посещаемость сайта — 3000 посетителей в день.

## Становление украинского представительства FBN и прием курса FB EMBA в Одессе



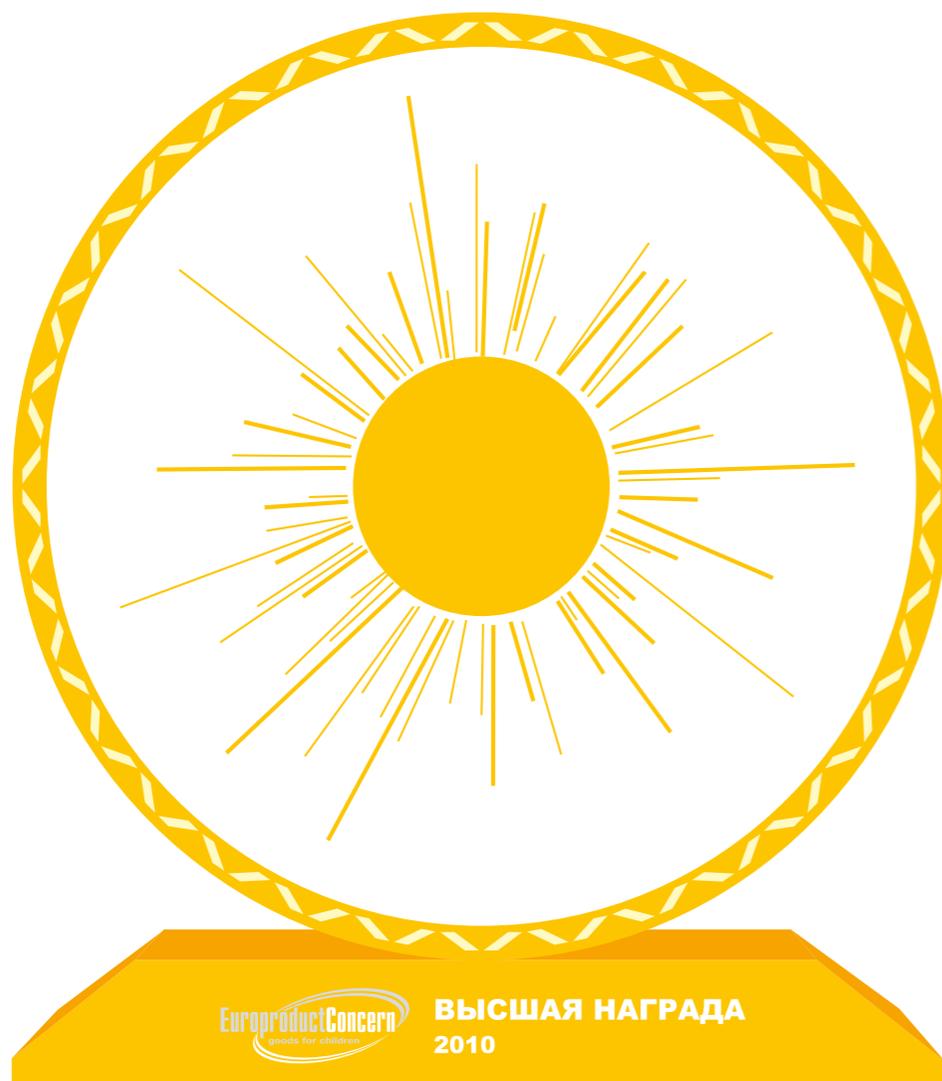
В 2010 году число украинских семейных компаний в составе FBN выросло до 30-ти. Программа летнего ивента FBN Ukraine прошла на базе концерна «Европродукт» одновременно с участием студентов курса Family Business EMBA — владельцев семейных компаний из семи стран мира.

Самая главная характеристика, которую отметили в «Европродукте» и организаторы программы FB EMBA, и собственники семейных компаний — это огромный заряд энергии и энтузиазма. Все сотрудники, начиная от топ-менеджеров и заканчивая продавцами в магазинах, по мнению гостей, обладают позитивной энергетикой. ■



# Лучшие сотрудники 2010 года,

обладатели высшей награды концерна «Европродукт»



**Владислав Борисович БУБЕР,**  
руководитель развития бизнеса направления игрушек (Одесса)



Награда за самый значительный вклад в прибыльность розничного направления. За способность взять на себя риск и оправдать ожидания в отношении обеспечения розницы необходимым запасом игрушки в сезон. Достижение роста в 22% при общем падении рынка. Значительное повышение авторитета «Антошки» в глазах поставщиков.

**Ирина Ярославовна Клименко,**  
директор КФ ЧП ТФ Антошка (Киев)



«Лучший розничный директор киевского филиала всех времен и народов». Награда за развитие киевского региона на уровне, достойном столицы Украины.

**Руслан Анатольевич Радзиховский,**  
директор службы логистики (Одесса)



Награда за создание первого стратегического плана по развитию складского хозяйства. За активное участие и поддержку создания первого ПОКа «красной боевой единицы» SCM.

Внедрение KPI по ведению складского хозяйства и удержание нарастания расходов за счет значительной оптимизации и экономии.

**Андрей Николаевич Новокрещенов,**  
национальный менеджер по продажам в канале классическая розница (Одесса)



Награда за волю к победе и преодоление любых препятствий. Успешную организацию и руководство первой фокусной команды. Значительное увеличение товарооборота и прямого покрытия в канале ритейл, а также абсолютное выполнение всех месячных и квартальных планов.

**Лариса Леонидовна Курченко,**  
директор супермаркета «Антошка» (Винница)



Уникальный самобытный директор, полностью аутентичный своему городу и «Антошке». Награда за достижение высоких финансовых показателей в условиях постоянных перемен и даже месторасположения. За уникальный коллектив, состоящий из экспертов и лидеров, а также за то, что «Антошка» признан покупателями лучшим магазином Винницы.

**Алла Александровна Гесаль,**  
директор торгово-развлекательного центра «Мега-Антошка» (Одесса)



Лучший директор года, автор лучшего коллектива года по итогам 6-ти лет управленческой деятельности.

Награда за высочайший уровень лидерских качеств и морали. Колоссальное чувство ответственности и accountability. Самый высокий вклад в ассортиментные комитеты концерна.

**Анатолий Александрович Тышко,**  
системный администратор (Киев)



Награда за умение самостоятельно достигать результата, выполняя функции сразу нескольких подразделений. За уникальную способность находить эффективные решения даже в самых безвыходных ситуациях. За многолетний эффективный труд, незаменимость и абсолютную лояльность компании.

**Сергей Иванович Баранник,**  
директор департамента розницы (Одесса)



Награда за самый большой вклад в прибыльность концерна. Настойчивость при достижении целей, последовательность и позитивную упертость в вопросах создания наилучшей версии самого себя и своего департамента.

**Александр Владимирович Власов,**  
директор по продажам (Одесса)



Награда за высокий авторитет в коллективе и у поставщиков, лучшие показатели «системы 360» среди всех топ-менеджеров «Европродукта» в 2010 году, запуск новой схемы работы с дистрибуцией по категории, возвращение всех потерянных сетей в лоно компании.

**Сергей Николаевич Филянин,**  
директор по национальной дистрибуции (Одесса)



За спасение дистрибуции, перевод из предсмертного состояния в здоровую юность, показательную подотчетность и прозрачность через систему ежедневных отчетов, создание одной из самых сильных и сплоченных команд в концерне, влияние на все зоны работы компании, развитие внешних связей и уникальные дипломатические качества.

## Дипломы за достижения в 2010 году распределились по департаментам концерна следующим образом:



Высшая  
награда  
концерна



Дипломы  
«Мастера успеха»



Дипломы  
NEW 15



Высшая  
награда  
концерна



Дипломы  
«Мастера успеха»

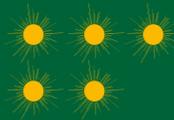


Дипломы  
NEW 15

Департамент  
объединенной дистрибуции



Департамент розницы



Департамент сети бутиков



Финансово-аналитический  
департамент



SCM-департамент



IT-департамент



HR-департамент



Один диплом серебряного «Мастера успеха» в категории «Профессионал» достался строительно-ремонтному отделу — его получил Михаил Андрусяк, заместитель руководителя.

# НОВОЕ НАЗВАНИЕ КОРПОРАЦИИ



**RedHead**  
Family  
Corporation

С чего должен начинаться рабочий день?

Пожалуй, с веры в то, что мы делаем — в глобальном смысле.

Как лучше начать знакомство, особенно если это знакомство с новым партнером по бизнесу?

С рассказа о том, чем мы занимаемся.

Что объединяет эти две вещи?

Символы.

Символы помогают нам быстрее анализировать нашу деятельность и принимать решения, символы дают новым знакомым и партнерам больше представления, чем подробные презентации. Символы являются мостиком от нашего понимания собственной деятельности к объяснению этого посторонним.

Название — это тоже символ, и название концерна «Европродукт» стало терять свою символичность. Все больше вопросов вызывало название компании у новых партнеров во время зарубежных выставок («Вы производите продукты для Европы?»). А развитие нескольких направлений бизнеса сделало размытым восприятие корпорации как целого. Сотрудников бизнес-юнитов воспринимали как представителей различных компаний («Кто вы — «Антошка», бутики или дистрибуционная компания?»). И сами сотрудники, пожалуй, не смогли бы четко обозначить цели и предназначение компании, в которой они работают.

Эти причины стали основой для решения о создании нового корпоративного бренда, способного объединить все направления корпорации и дать понимание своей сути партнерам, клиентам и сотрудникам.



Решение возникло в год 15-летия «Европродукта». Владельцы компании в сотрудничестве с брендинговым агентством «Мотто» встали перед задачей сформулировать ценности, миссию, видение корпорации, из которых должна была родиться новая корпоративная культура, бренд и название. Ребрендинг стал самостоятельным проектом с собственным символическим названием — NEW 15, своеобразным прогнозом развития компании в следующие 15 лет своей истории.

*Когда мы верим во что-то, мы стараемся поступать так, чтобы эту веру разделяли те, кто с нами рядом.*

*Когда нам не все равно, мы начинаем формулировать вопросы, а затем — ответы.*

*Если наша компания уникальна, мы прямо говорим об этом. И если нашей компании нужно новое уникальное название — мы ищем его!*



В рамках проекта NEW 15 на корпоративном портале (веб-сайте) был объявлен конкурс на новое название, в котором могли участвовать все сотрудники компании.

За девять месяцев конкурса было предложено более трехсот названий. Сотрудники многих направлений — розницы, бутиков, дистрибуции, SCM, HR-департамента — придумывали, экспериментировали с названиями, обсуждали варианты друг друга.

## ЦЕННОСТИ И МИССИЯ

- 1 Глобальная миссия — стать «компанией мечты», как для детей, так и для сотрудников и партнеров.
- 2 Дети — это главная целевая аудитория компании. Суть деятельности компании — стать для них синонимом счастливого детства и самых ярких детских впечатлений.
- 3 Для сотрудников компания стремится стать идеальным местом работы, где в полной мере раскрывается творческая, креативная составляющая личности, где каждый сотрудник будет чувствовать свой вклад в общее дело создания счастливого детства в этой стране.
- 4 Бизнес-амбиции компании состоят в экспансии в другие сегменты детского рынка с целью завладеть максимально сильной и устойчивой лидерской позицией.



Всех, кто принял участие в конкурсе, кто предлагал десятки вариантов имен и отстаивал свои убеждения, характеризуют драйв, вера и — фан: то, без чего была немислима новая корпоративная культура!

Из массы предложенных названий образовалось несколько тематических полей, а в них — свои фавориты.

**Будущее и дети** (Futureland, Next People, Next Age, New Kids, Family Future)

**Вселенная и детство** (Dream Universe, Kids Universe, Happy Universe, Fun Universe)

**Планета и космос** (Planet of Fun, Space of Dream)

**Игра в слова и звуки** (Lucky Ducky, DimpoTimpo)

**Дети — навсегда** (Funky Cool Company, Forever Kid, Totally Kiddy)

**Все лучшее — детям** (Kidest, Super Little People)



В шорт-лист вошли названия:

- **Funtoria**
- **Funny Little World**
- **Jolly Boom**
- **Lead and Kid**
- **Kiddeology**
- **Big Little Company**
- **Detwork**

И в конце 2010 года выбор владельцев был сделан.

**RedHead** — именно это название соединило в себе лидерский потенциал для экспансии на зарубежные рынки, радость и счастье, присущие всем продуктам и направлениям «Европродукта» с момента основания.

Короткое, емкое, интернациональное название воплотило в себе стремительность развития корпорации, ее амбиции и позитивный настрой.

Для «Европродукта» рыжий всегда являлся цветом удачи. Символическая часть названия «RedHead», словно талисман, закрепила успех компании, предшествующий нынешним переменам. Две «рыжие головы» — вице-президент корпорации Нина Галина и изначальный образ детского магазина «Антошка» — уже обеспечили компании процветание.

# RedHead

## КРИТЕРИИ ХОРОШЕГО НАЗВАНИЯ:

легко произносится

должно быть коротким

не является акронимом  
(аббревиатурой)

обладает интернациональным  
звучанием

воспринимается в нашем  
и в английском языке нейтрально  
(не имеет негативной смысловой  
окраски)

не является дженериком  
(общеупотребительным  
названием, нарицательным)

легко запоминается

В нашем менталитете рыжий — это цвет оригинальности, непохожести, непосредственности, и еще — избранности судьбой.

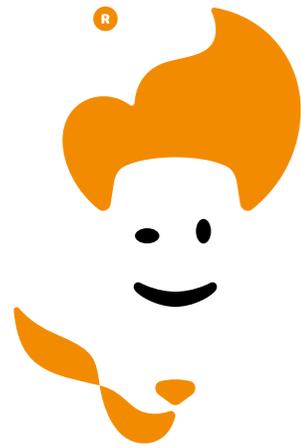
На западных рынках RedHead, «рыжеголовый», содержит аналогичные коннотации.

*RedHead — это «рыжая голова», в которой рождаются самые фантастические идеи. Это яркость, креативность, нестандартность решений, смелость и лидерство.*

При этом — первый случай в Украине, когда статус семейной компании (Family Corporation) вынесен в ее название.

Семейная компания — не только по факту управления бизнесом двумя супругами и подготовки передачи управления собственным наследникам. Это принципиально другая форма владения, отличающаяся от акционерных компаний. Она включает в себя развитие всего персонала корпорации, разделяющего ценности семейного бизнеса, и в качестве приоритета ставит продолжительное улучшение и сохранение бизнеса вместо быстрого увеличения капитала.

Название «RedHead» пересекается не только с идеологией компании, но и с имиджем розничной сети корпорации — «Антошки». Оно словно переводит название «Антошка» на язык глобального рынка. И более того — демонстрирует потенциальную возможность «экспортировать» «Антошку» в другие страны под брендом RedHead.



# RedHead

Family  
Corporation

Создание логотипа RedHead Family Corporation стало следующим важным этапом работы по ребрендингу, визуализацией названия и его концепции.

В логотипе RedHead рыжий галстук развевается вместе с озорным рыжим чубом — так бывает только у тех, кто, несмотря ни на какие препятствия, уверенно идет своим путем, кто верит в свою удачу и с улыбкой смотрит вперед. Смайлик, канонизированный в имидже RedHead, — свидетельство оптимизма и энергии, присущей сотрудникам корпорации и признаваемой всеми партнерами компании.

Новый символ корпорации и новое название — это смелый шаг и одновременно потенциальное право встать в один ряд с другими признанными лидерами на глобальном рынке товаров и развлечений для детей, компаниями с уникальной корпоративной культурой.



**RedHead**  
Family  
Corporation



*Корпоративный бренд RedHead на глобальном рынке товаров и развлечений для детей*

Образ RedHead Family Corporation — «рыжей», стремительной, счастливой компании, в которой ценится рост, фан и семья, — приходит на смену „концерну «Европродукт»“ и открывает широкие возможности для освоения новых направлений бизнеса и географических территорий.

История только начинается...

# Компания мечты, или Что такое



real fun

## в корпоративной культуре



RedHead уже сделала первые шаги в направлении новой корпоративной культуры. Фан и развлечения – базовые ценности и приоритеты деятельности корпорации — являются трендом для компаний глобального масштаба.

Google и Yandex, Nickelodeon и Disney, American Apparel и Hamleys, Lego, DreamWorks, Nike, Ikea... Веб-контент, производство и продажа игрушек, дизайн повседневной одежды и спортивной обуви — такие разные сферы, но есть то, что их объединяет. Это идеальная корпоративная культура, философия, ориентированная на предпринимательство в соединении с творчеством и свободой и ключевым принципом таких

компаний — “employer-friendly” («дружелюбная работа»). Все вместе это можно назвать коротким и емким словом “fun”.

Fun — это не столько развлечения и вечный праздник в рабочее время, сколько отсутствие формальностей в коммуникациях между сотрудниками и руководителями. Это определенная степень свободы делать свою работу в удобных и комфортных условиях, поощрение креативности и раскрытие творческого потенциала в любой должности. Главное условие для успешного внедрения такой культуры очень простое: соответствие формы и содержания. Иными словами: компании мечты, или компании в стиле fun — яркие и дру-

желюбные, креативные и душевные не только снаружи, в плодах своего труда, но и во внутренних коммуникациях, на уровне взаимодействия с каждым отдельным работником.

С чего начинается fun-культура? С особенного офиса! Яркие офисные помещения и здания демонстрируют «лицо» корпоративной культуры. Каждый элемент в оформлении призван транслировать миру и людям демократичность, открытость компании, которая работает для людей, разделяет их ценности и интересы. Но главная функция офисов компании мечты — создать из рабочего места (“workplace”) максимально комфортную, вдохновляющую рабочую среду — “workspace”.



Флагманом в офисном креативе и создании комфортной и вдохновляющей среды стал Google со своей формулой офисной структуры — Googleplex. Googleplex — это такой рабочий комплекс, в котором работать равняется жить. В нем есть все! Абсолютно все для тех людей, которые собираются изменить мир к лучшему — как уверен каждый без исключения сотрудник этой компании. Например, стенки для альпинизма, витаминные бары, несколько десятков кафе и бесплатная химчистка! Каждый новый офис компании Google в каждой новой стране и городе — это совершенно иной стиль

дизайна, удивляющий широтой задумки и яркостью. Но структура и организация пространства подчиняется ряду fun-стандартов. Именно офис Google транслирует миру принцип соответствия слова и дела. Свобода творчества и передвижения, мобильность во время работы поощряются архитектурой — открытыми пространствами с удобными местами для работы (кубы, юрты, гостиные, лужайки и многочисленные лаунж-пространства). Все здесь работают с ноутбуками, чтобы можно было перемещаться, «перетекать» с одного места на другое и не быть привязанным к одному стулу.

Наиболее изощренным креативом, транслирующим корпоративную культуру и fun-настрой, отличаются детские бренды. В офисах компаний Nickelodeon и Disney просто-таки созданы сказка и праздник для взрослых: можно лазать по пчелиным сотам, кататься с горок, работать в замке принцессы. Все эти забавы — для того чтобы сотрудники чувствовали себя частью той сказки, того волшебного продукта, который они создают вместе с остальными для детей.



При этом каждый новый сотрудник компании мечты должен пройти ряд ритуалов и испытаний, прежде чем стать частью этой «сказки».

Собеседование в компанию мечты или fun-компанию кардинально отличается от других собеседований. В Google, Ikea и Nickelodeon закроют глаза на ваш «красный» диплом — им важен ваш опыт. Какие трудности и повороты, резкие смены деятельности были в жизни потенциального члена коллектива — вот, что интересует такого работодателя. Потому что именно эти повороты и динамика жизни важны для работы в организации, которая меняет мир и обладает





высокой степенью подвижности в развитии. Жизненный опыт, непосредственность мышления, способность принимать решения, резко менять вектор развития и, главное, изначальная и неподдельная вдохновенность брендом, знание его истории и философии — вот те вещи, которые станут символическим пропуском в мир компании мечты.

Проводниками в мир компании являются носители корпоративной миссии и философии — как руководство, так и «старожилы», люди-символы компании, которые особо выделяются в компаниях мечты. В то же время большинство работников абсолютно естественным образом являются носителями миссии и философии бренда, потому что они долго здесь работают и не желают никуда уходить.

Самые успешные компании создаются вдохновленными сотрудниками. Мощные корпоративные

ценности являются одновременно общечеловеческими, яркими и самодостаточными, поэтому и воспринимаются как свои собственные сотрудниками компании мечты.

Самый простой и наглядный пример: сотрудники Harley Davidson с их фетишем — любовью к мотоциклам. Или сотрудники Apple — с сектантской, закрытой атмосферой таинства во время работы над техникой, которая кардинально отличается от всего, что есть в мире техники: она стоит дорого и доступ к первым ее образцам открыт лишь избранным, то есть тем же сотрудникам фирмы.

У Nike другая история: ее философию несут и транслируют люди с опытом. Часто с опытом трагичным, опытом как побед, так и поражений, даже с физическим ущербом и травмами. Nike говорит: у вас случились на пути препятствия и были травмы. В ваши силы мало кто верит, но мы вам говорим: вы



сделаете это. Вы сможете. Просто сделайте это. Подобный оптимистический и воодушевляющий посыл транслируется известными в прошлом спортсменами, путешественниками, просто людьми с травмами, которые демонстрируют философию Nike в действии, преодолевая препятствия и проявляя силу воли.

Особенно яркий пример корпоративного стиля в действии — это стандарты поведения сотрудников компании Hamleys, одного из самых крупных и самых ярких детских супермаркетов игрушек в мире. Продавцы в этом супермар-



кете играют круглосочно и без остановки, играют с детьми, играют со взрослыми. Они поют, танцуют, демонстрируют фокусы и чудо-свойства игрушек, и ни на минуту не выходят из этого образа перед аудиторией.

И все-таки носителем корпоративной культуры будет, прежде всего, глава компании. Именно он олицетворяет ее, является ее символом. Именно его свойства и моральные качества, его поведение и, главное, соответствие слов делу решают то, насколько корпоративная культура и положения, которые он озвучивает, приживутся в коллективе.



Поэтому внедрение корпоративного стиля начинается с главы корпорации.

Недаром говорят, что основа корпоративной культуры Apple — это вера в Стива Джобса, гения. А вера самого Стива Джобса — это вера в то, что он делает все иначе, переворачивает мир и в свете технологий нарушает все возможные традиции и ожидания. Или Дов Чарни, директор компании American Apparel, производителя простого, но высококачественного трикотажа, — он сам называет себя «типичным североамериканским продуктом, сделанным по технологии





хиппи». Такой разгильдяй, демократ и простой доступный человек. С ним вполне можно выпить кофе в обеденный перерыв. Он позирует на рекламных постерах компании в простых майках и джинсах, с трехдневной щетиной и слегка помятым лицом. Сотрудники компании American Apparel — обычные люди с их недостатками и достоинствами, они же модели в рекламе компании. Потому что одежда этой компании настоящая, без затей и честная, и модели-сотрудники, их родственники и друзья тоже настоящие, честные, живые.

Ну и, наконец, еще одна часть fun-культуры — ритуалы, которые стро-

ятся в компании мечты на простых человеческих желаниях и потребностях. Ритуалы завязаны на шести вещах: стремление к объединению, еда, отдых, игра, творчество и развитие.

Именно еда, как ни странно, — первое, что упоминается в аналитических статьях об успехе корпоративной культуры крупнейших компаний. Еды должно быть много, она должна быть бесплатна и не регламентирована рабочим графиком. Как в Google с его десятками кафе на территории Googleplex'a. Да, компания мечты подкармливает своих сотрудников, чтобы сделать их более лояльными и более мотивиро-

ванными, или наоборот подкармливает только избранных и самых успешных (как Apple с его Genius Bar). У остальных компаний есть даже такой метод мотивации как «Pizza Day» или мотивационный ленч — в определенный день недели угощать сотрудников офиса бесплатной пиццей или выпечкой.

Второй мотив — это отдых, или комфорт. Предоставить отдых в виде свободы перемещения в рамках рабочего пространства — вот привилегия компаний мечты. Взяв свой лэптоп, можно залечь в гамак, сесть в кафе или сделать перерыв, поиграв здесь же в настольный теннис или боулинг. Кроме



того, на территории Googleplex'a есть бесплатные бассейны и фитнес-залы, что говорит о желании руководства сохранять своих сотрудников здоровыми и бодрыми. А специально отведенные пространство и время для занятий танцами, медитацией, йогой (Google), специальные воркшопы для развития талантов (Life's a Pitch у DreamWorks) указывают на поощрение объединения людей по интересам в совместной деятельности и поддержку компаний их желания развиваться и творить.

Еще одним важным ритуалом является игра. С ее помощью люди в компании проникаются культурой бренда,

они ощущают единство с глобальной деятельностью компании и ее продуктами. Выдающимися примерами в этом являются Disney и Lego. Любой сотрудник компании Disney проводит несколько рабочих дней в году в костюме одного из диснеевских персонажей, общаясь с посетителями парков развлечений. А в офисах Lego регулярно появляются масштабные объекты, построенные сотрудниками из игрушечных конструкторов компании. Это дает возможность людям ощутить себя причастными к конкретной корпоративной культуре, а через нее — к осязаемым общечеловеческим ценностям.

Корпоративная культура, с одной стороны основанная на уважительном и чутком отношении к людям (том самом принципе “employer-friendly”), с другой — на fun'e, креативности и творчестве, рождает компании, которые своими инновациями и успехом поражают целый мир.

Украина пока не известна такими глобальными примерами. Но направление развития, выбранное RedHead Family Corporation, и исторический опыт нашей компании, ставшей лидером на рынке детских товаров, — достоверное подтверждение того, что такого единства возможно достичь именно у нас. ■

# В Словению с любовью

14 СОТРУДНИКОВ ДИСТРИБУЦИИ ИЗ ВСЕХ ПЯТИ ФИЛИАЛОВ «ЕВРОПРОДУКТА» В НАЧАЛЕ МАРТА ПОЛУЧИЛИ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОСЕТИТЬ СЛОВЕНИЮ — РОДИНУ КОМПАНИИ DROGA KOLINSKA И КАШ ВЕБИ. ЭТО СТАЛО ЕЩЕ ОДНИМ НОВШЕСТВОМ, С КОТОРЫМ ДЕПАРТАМЕНТ ОБЪЕДИНЕННОЙ ДИСТРИБУЦИИ ЗАВЕРШИЛ ФИНАНСОВЫЙ ГОД.



Самая высокая точка Юлианских Альп — гора Триглав, изображенная на гербе Словении.



 Kolinska

Поездка состоялась по приглашению Эмира Хрковича, генерального директора Droga Kolinska в Восточной Европе и «Дрога Колинска-Россия». 3-дневное путешествие по Словении стало наградой за высокие результаты в работе с брендом Веби в 2010 году, и было задумано как один из элементов мотивационной программы для сотрудников «Европродукта». Отдых на курорте Краньска Гора и Villa Kolinska, катание на лыжах и спуск в Постойнску Яму, а также поездка в приморский город Пиран — ни экскурсий по производству, ни офисных встреч.



Отправной точкой для всех поездок по стране послужила «Вилла Колинска» — собственная база отдыха компании в горах на берегу озера Блед. На курорте Краньска Гора участники поездки смогли не только покататься на лыжах, но и посмотреть этап Кубка Европы по мужскому лыжному слалому, а в Постойнской Яме полюбоваться на сталактиты и сталагмиты.

Все путешествие было «сдобрено» щедрыми обедами и ужинами, а также неусыпным вниманием и заботой Эмира Хрковича.

В благодарность Эмиру преподнесли подарочные издания об Одессе и Украине, а также диплом как лидеру украинского рынка детских каш.



**СЕРГЕЙ ФИЛЯНИН:**

По словам Эмира, Vebі не является лидером в России и Словении. Но в Белоруссии они занимают 70 % рынка.

В самой Словении, на удивление, ЗГМ не продаются в магазинах — только в аптеках. Что же касается другой детской продукции, то детских полок очень мало. Вся Словения — это 2, 5 миллиона жителей, и в год у них рождается только 20 тысяч детей. Для сравнения: в Украине — 500 тысяч.

**АЛЕКСЕЙ КОСТЮЧЕНКО:**

Эмир очень добродушный. Он корректно и четко ставит задачи и цели. Он болеет всей душой за Droga Kolinska. Он знает обо всех процессах, происходящих на производстве и в компании. Этот человек может поддержать любую тему для разговора, он очень интересный собеседник.

**ТАТЬЯНА ЛАНДЕР:**

Несмотря на уровень занимаемой должности, Эмир все свое время посвятил нашей делегации. Это свидетельствует о его теплых чувствах к нашей компании, к бывшим гостям.

Я первый раз побывала в Европе. Ехала с предвкушением, что попаду в мир с другим уровнем жизни. Однако то, что я увидела, предвосхитило мои ожидания. Национальный колорит, отношение к стране, прекрасная экскурсионная программа — впечатлений не счесть. Удивило то, что в такой маленькой стране есть столько различных вариантов для отдыха. С утра мы были на горнолыжном курорте, днем в пещерах, а после обеда — на море.



**ЛАРИСА ПЕТРОВСКАЯ:**

Перед отъездом мы изучили страну — знали, что территория небольшая, население составляет около 2 млн. жителей. Приехав, мы поняли, что страна очень комфортная. У словенцев размеренный темп жизни. Супермаркеты работают до 16.00–18.00. В субботу и воскресенье — до обеда. Если что-то не купил вовремя, то останешься голодным ☺.

Люди — очень доброжелательные, улыбчивые. Они берегут природу, свое наследие. Нет централизованного обеспечения домов газом.



**АЛЕКСЕЙ КОСТЮЧЕНКО:**

Ехали с «чистыми» представлениями. Все было в новинку. Принимали нас душевно. И на следующий день всех поставили на лыжи. И я был в числе тех, кто впервые попробовал кататься. И потом съезжал по синей, красной и (даже!) черной трассе.

Запомнился быстрый переезд из гор к морю. Час езды — и ты в горах, где минусовая температура воздуха. Два часа езды — и ты уже на берегу моря, где растут пальмы.

Благодаря этой поездке познакомились с другими продуктами, которые производит Droga Kolinska. Например, они выпускают аналог Coca-Cola под названием Соста. Она вытеснила все иностранные подобные напитки. Население поддерживает своего производителя. **Люди работают в удовольствии. Дисциплина, порядок везде.** Однако и цены высокие. Интересно, что пиво дешевле воды.



**СВЕТЛАНА ЛЕВЧЕНКО:**

Эти три дня по насыщенности превосходили неделю. Но при этом не чувствовалось усталости. Настроение было просто великолепным. Самое яркое впечатление: горы и лыжи. Благодаря Александру Ковалеву мне удалось съехать несколько раз с горы — на лыжах.

Поразила чистота воды горных рек, моря. Экологичность, чистота и качество — продукта и всего, что произрастает и существует в Словении.

Мы планируем, чтобы эти встречи продолжались и в дальнейшем. Планируем разработать мотивационную программу для команды отдела продаж, по результатам которой лучшие поедут отдыхать в Словению.



**Уже в следующем году 10–15 лучших сотрудников объединенной дистрибуции «Европродукта» отправятся на «Виллу Колинска».**

# Белая сказка в витринах Daniel



Викторианская эстетика, с присущей ей изысканностью и сдержанностью, романтичностью и строгостью, с прямыми отсылками на сказочные гротескные образы Льюиса Кэрролла преобразила витрины бутиков Daniel в новом сезоне.

Стиль витрин Daniel весной 2011 года — это сюрреалистичный бумажный интерьер сказочного кукольного дома.

«Бумажная» тема выбрана не случайно — не только потому, что это способ детского творчества, но также благодаря глобальному «бумажному» тренду в мире prêt-à-porter — затейливо обыгранной моде на оригами и изделия из белоснежной бумаги.

Массивная, в натуральный рост, но в то же самое время невесомая мебель







как будто склеена руками старательного ребенка. На белоснежных манекенах — затейливые и гротескные головные уборы из белой бумаги. Интерьеры «освещают» бумажные люстры и торшеры. Оттеняется все это белое безмолвие яркой одеждой и пестрыми аксессуарами, задниками насыщенного фиолетового цвета с фирменными «каляками» от кутюр. Перед нами, за стеклом — «новое» викторианство двадцать первого века и будто бы ожившая книжка-раскладка с объемными иллюстрациями.

Именно так **новый фирменный стиль Daniel — ироничный взгляд глазами ребенка на моду, глянец и шик** — нашел отражение в концептуально новом оформлении витрин бутиков. И если айдентика Daniel смело и дерзко отрисована детской рукой, то витрины как будто вырезаны и склеены детьми из бумаги. Потому что детская мода — сильнее и ярче взрослой, она захватывает все новые и новые пространства, и может позволить себе смелые эксперименты и бурную фантазию в таком взрослом деле как оформление бутика! ■



# Методология Адижеса в «Европродукте»: успехи 2010 года

Текст: Светлана Потап, Светлана Иванова («Мирс»),  
Сергей Быстрин («Европродукт»)

КАК И У ЛЮБОГО ЧЕЛОВЕКА, У КАЖДОЙ КОМПАНИИ ЕСТЬ СВОЯ ИСТОРИЯ И СВОЙ ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ. И ЛЮДИ, И ПРЕДПРИЯТИЯ, ПО ОПРЕДЕЛЕНИЮ ДОКТОРА АДЖЕСА, ПРОХОДЯТ ПОХОЖИЕ СТАДИИ: ДЕТСТВО, ЮНОСТЬ, РАСЦВЕТ, СТАРЕНИЕ. ОТЛИЧИЕ В ТОМ, ЧТО ЧЕЛОВЕК РОЖДАЕТСЯ, РАЗВИВАЕТСЯ, ДОСТИГАЕТ МАКСИМАЛЬНОЙ ТОЧКИ СВОЕГО РАЗВИТИЯ, ПЕРЕЖИВАЕТ ПОРУ СТАБИЛЬНОСТИ — ЗРЕЛОСТИ, А ЗАТЕМ НЕИЗБЕЖНО НАЧИНАЕТ СТАРЕТЬ.

НО КОМПАНИЯМ СТАРЕТЬ НЕОБЯЗАТЕЛЬНО. ДАЖЕ ДАВНО СОЗДАННЫЕ КОМПАНИИ НЕ ОБЯЗАТЕЛЬНО БУДУТ НА ЭТАПЕ СТАРЕНИЯ, А МОГУТ БЫТЬ ПОЛНЫ ЭНЕРГИИ И УСТРЕМЛЕННОСТИ, И НАОБОРОТ — НЕДАВНО ПОЯВИВШИЕСЯ ПРЕДПРИЯТИЯ МОГУТ СРАЗУ БЫТЬ СКОВАННЫ КЛЕЩАМИ БЮРОКРАТИИ И КОНФЛИКТОВ — ЯВНЫХ ПРИЗНАКОВ БУДУЩЕГО ЗАКАТА. ГЛАВНОЕ, ЧТО, ПОНИМАЯ, НА КАКОЙ СТАДИИ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА НАХОДИТСЯ КОМПАНИЯ, МОЖНО ВЫБРАТЬ НУЖНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ДАЛЬНЕЙШЕГО ДВИЖЕНИЯ, ПРЕДПИСАТЬ ОПТИМАЛЬНЫЕ «ВИТАМИНЫ» И ШАГИ ДЛЯ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ. ЛЮБОПЫТНО И ТО, ЧТО ОДНА КОМПАНИЯ ОДНОВРЕМЕННО МОЖЕТ БЫТЬ НА НЕСКОЛЬКИХ СТАДИЯХ — В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ТОГО, НА КАКИХ ЭТАПАХ РАЗВИТИЯ НАХОДЯТСЯ ЕЕ БИЗНЕС-НАПРАВЛЕНИЯ.



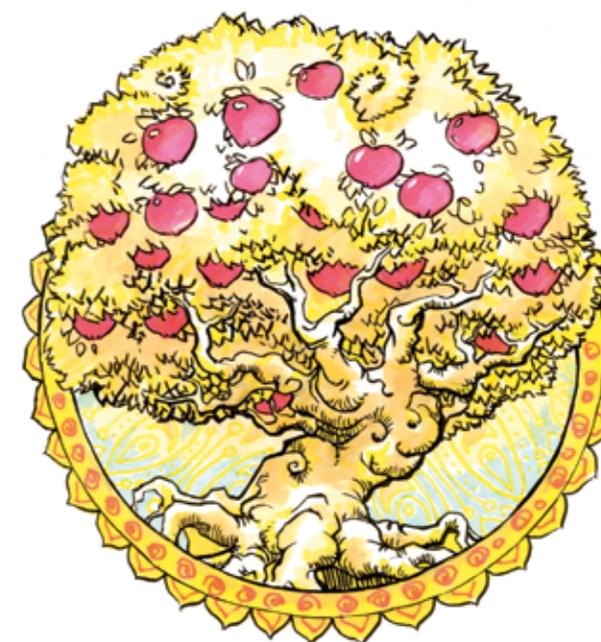
Детство



Бурный рост («Давай-Давай»)



Юность



Расцвет



Светлана Потап («Мирс»), интегратор методологии Адиджеса в «Европродукте»



Сунил Доведи, программный директор по методологии Адиджеса в «Европродукте»



Светлана Иванова («Мирс»), интегратор методологии Адиджеса в «Европродукте»



Сергей Быстрин, интегратор методологии Адиджеса в «Европродукте»

Уже восьмой год технология Адиджеса помогает успешному развитию концерна «Европродукт», с каждым годом принося новые открытия. Благодаря реализованному проекту взаимодействия интеграторов двух компаний, «Европродукт» и «Мирс», в 2010 году удалось главное из запланированного по методологии — процесс запущен и постоянно работает в четырех подразделениях компании: дистрибуции, рознице, где продолжается активное вовлечение регионов, бутиках и SCM, также работает ПЮК на самом верхнем уровне концерна. Это не предел, методология будет каскадироваться и дальше, но давайте сначала внимательно посмотрим на то, как прошел 2010 год и на каких стадиях находятся разные подразделения.

## КОРПОРАЦИЯ: НОВЫЙ ВИТОК

Благодаря драйву главного Исполнителя концерна Владислава Борисовича после небольшого перерыва продолжилась постоянная работа по методологии на самом верхнем уровне компании.

Ключевая роль Исполнителя на каждом мероприятии, проходящим по методологии Адиджеса, — обладая необходимыми полномочиями, сказать «да» или «нет» каждому из принятых решений, быть ответственным за суть решений и их качество. Именно «да» и «нет», а не только «да» или только «нет»: иногда можно увидеть, как решениям не говорится «да», но это не скажет о том, что решение неверно, а возможно, полномочий достаточно лишь, чтобы сказать «нет».

Итак, на уровне топ-менеджмента концерна в самом начале 2010 года Исполнителем было сказано главное «да» — процесс был перезапущен. **Начало положил ре-синдаг концерна в январе 2010 года**, проведенный Сунилом Доведи — программным директором «Европродукта» по методологии Адиджеса. Тогда было

собрано 215 «точек потенциального улучшения» — ПИПов, определена стадия жизненного цикла — Юность с хвостом из Детства, и намечен план действий.

Весь год продолжалась постоянная работа: в течение 13 месяцев состоялось 8 сессий организационного совета — ПЮКа верхнего уровня, и итог всему подвел ре-синдаг в феврале 2011 года, на который к команде топ-менеджеров опять присоединился Сунил Доведи, а также Светлана Потап и Сергей Быстрин.

Как и на каждом ре-синдаге, участники, прежде всего, бросили взгляд на то, что было сделано: по технологии все ПИПы прошлого года были распределены по 4 категориям: «больше не ПИП», «улучшилось», «осталось так же», «ухудшилось». Благодаря постоянным ПЮКам и командной работе руководителей в течение всего этого времени около 71% решены, в 21% ситуация улучшилась, в 7% проблемы остались на прошлом уровне, и только по одному из ПИПов, по мнению команды, ситуация ухудшилась. Это отличный результат.

**В 2010 году, по результатам повторной диагностики, удалось решить 71% проблем, обозначенных на предыдущем синдаге, а в 21% ситуация улучшилась. Это отличный результат, превосходящий рекомендуемое соотношение «40+40».**

Ре-синдаг обозначил новые проблемы, а также иные стороны старых вопросов. По мнению участников, ре-синдаг этого года был первый за длительный период, на котором чувствовалась позитивное отличие, в первую очередь, по уровню обозначенных задач и по конкретным, измеримым формулировкам ПИПов.

Было сгенерировано 160 «точек потенциального улучшения». Сразу было понятно, кому они адресованы, и видно, что они принимаются сразу «к выполнению», а не отторгаются.

**ПИПы стали реальными целями на год, а задача каждого участника — превратить их в реальность.**

Намечен план действий на следующий период, среди ближайших приоритетов: финансовая интеграция, проведение ассортиментных комитетов, урегулирование товарной базы, работа на филиалах, развитие новых продуктов.

Это была не «легкая работа», как на первом синдаге в 2004-м, который принес облегчение и радость, так как были вскрыты длительные проблемы.

Синдаг-2011 — это сложный этап в осознании интеграции и дезинтеграции, клиентоориентированности и невозможности принятия единоличных сложных решений, конфликтов стилей и конфликтов интересов.

Болезненность этих процессов предсказуема и объяснима, так как это переход на качественно другой уровень. Это этап перехода, избавление от «хвоста» стадии Детства и шаг во взрослую жизнь — к здоровой Юности, когда удастся реализовать все намеченное. Такова стадия развития концерна на сегодняшний день. Главное то, что участники услышали друг друга и поняли, чего хотят, нашли в себе силы открыть проблемы и поговорить о них.

Комментарий Владислава Бурды, Исполнителя синдага корпорации:



Ре-синдаг-2011 мы проводили в режиме двух с половиной дней, и за это время мы сделали не просто синдаг, но еще и просмотрели структуру. Сунил Доведи — один из тех редких сертифицированных специалистов, которые в состоянии смотреть на всю структуру в целом, и мы постарались провести нашу встречу как можно более продуктивно и рационально.

Из новых людей на синдаге корпоративного уровня были Игорь Заславский и Руслан Радзиховский. Остальные присутствующие уже имели опыт участия в синдаге.

Общими усилиями нам удалось сгенерировать около 160 ПИПов. Наметилось два основных вектора: это финансы и филиалы. Первоочередной задачей финансов является наведение порядка в отчетности, задача филиалов — децентрализация через интеграцию. Сгене-

рированные ПИПы кажутся нам достаточно понятными, и мы будем работать над ними.

С каждым годом все больше появляется ПИПов, которые сложно формулируются, следовательно, труднее поддаются решению. Но как раз это решение и делает нас более сильными. Конечно, для того, чтобы развиваться, надо всегда быть чем-то недовольным. Если тебя все устраивает, то ПИПов будет ноль, а следовательно, некуда будет двигаться, поскольку все проблемы решены, вопросы закрыты, и нет смысла собирать синдаг и ПОКи.

Что касается решения прошлогодних ПИПов, то мы показали очень высокий результат их выполнения. Многие ПИПы ушли, многие стали нерелевантными. Причем в тот момент, когда зачитывался список, ощущения были немного странными, поскольку за прошедший

## Основная задача руководителя и одновременно Исполнителя синдага — внимательно слушать и не пропустить те вещи, которые напрямую влияют на производительность компании.

год мы настолько далеко ушли вперед, что порой не всегда понимали, о чем идет речь. Общая практика у Адижеса такова, что хорошим считается результат «40+40»: т.е. 40 ПИПов были решены либо стали нерелевантными, и 40 оказались улучшены. Мы идем со значительным опережением и имеем показатель намного лучше, чем «40+40».

После актуализации прошлогодних моделей мы сгенерировали новые ПИПы. Каждый участник группы мог предложить их неограниченное количество. Основная идея генерации ПИПов заключается в том, что специалистам дают возможность высказаться в открытой форме. Таким образом, сами люди становятся частью решения проблемы, а следовательно, совершенно по-другому относятся к этому.

После того, как ПИПы сгенерированы, мы отмечаем из них наиболее приоритетные по моделям, и после этого в ПОКе

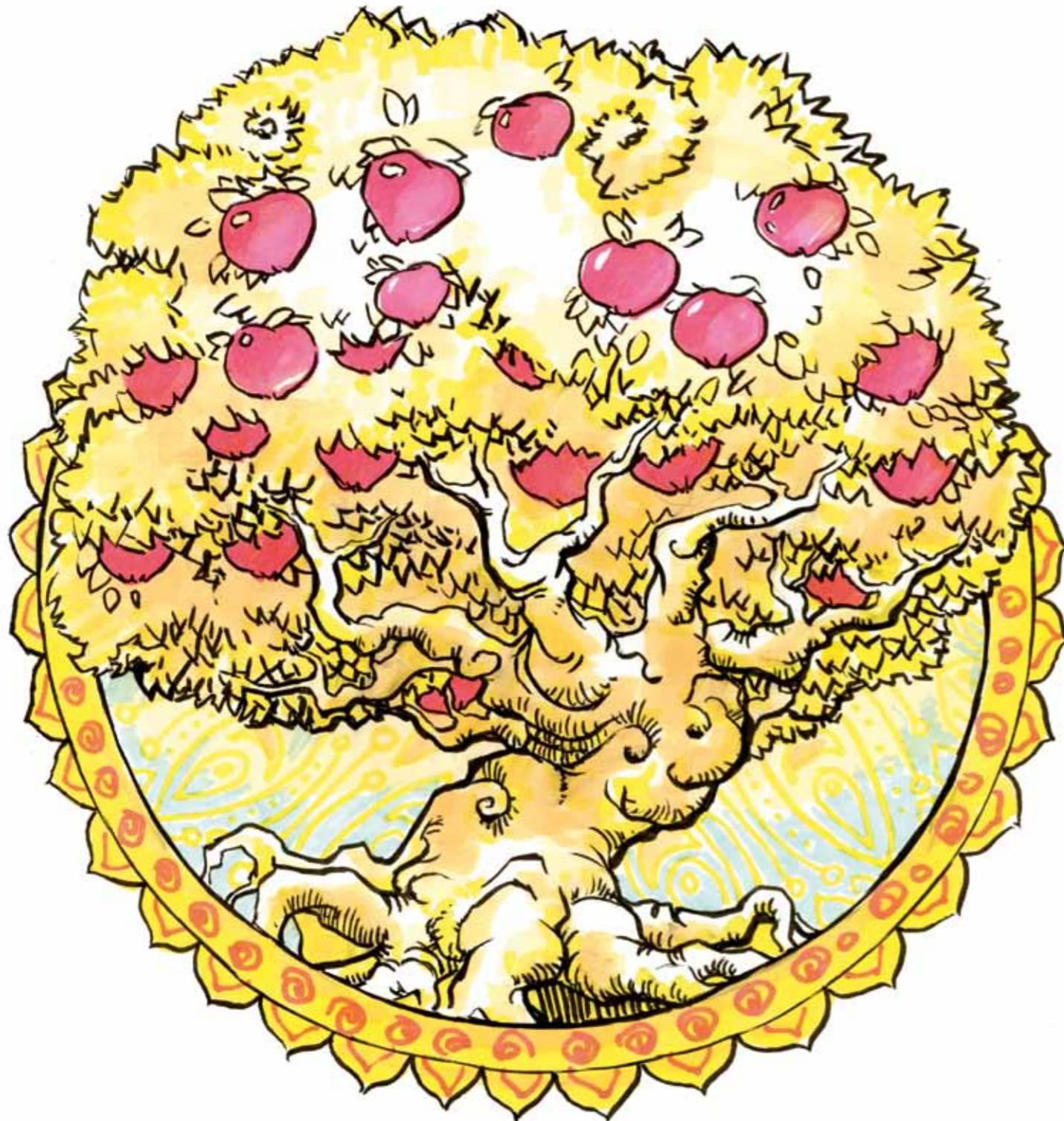
совместно начинаем искать решения. Обозначенные ПИПы становятся нашей собственностью. Это не похоже на приказ сверху — «иди туда, возьми то, сделай это» — вот, в чем основная суть, и вот, почему это так хорошо работает.

Основная задача руководителя, который также является Исполнителем синдага, — внимательно слушать, что говорят подчиненные, и пытаться не пропустить те вещи, которые являются важными и которые напрямую влияют на производительность компании. Такая совместная работа очень сильно повышает MT&R — взаимное уважение и доверие. К каждому человеку мы прислушиваемся до тех пор, пока он трижды не скажет «пас», и только после третьего раза прекращается генерация ПИПов. На следующий день работа продолжается, и мы имеем возможность еще сгенерировать ПИПы. Таким образом, у нас есть несколько шансов, чтобы ничего не упустить.



Корпоративный ре-синдаг 2011 года

**Если тебя все устраивает, то некуда развиваться — «точек улучшения» будет ноль, вопросы закрыты, и нет смысла собирать синдаг и ПОКи.**



## Розница: УСПЕХ, СТАВШИЙ ПРАВИЛОМ

Первый синдаг в розничном направлении концерна «Европродукт» состоялся в ноябре 2006 года. С тех пор в подразделении осуществляется процесс трансформации по Адигесу – непрерывно, годовыми циклами. Каждый год проводятся синдаги, на которых вновь диагностируются проблемы результативности и эффективности управления департаментом в текущем и долговременном формате. Строго ежемесячно собираются ПОКи (органы внедрения методологии и контроля трансформации), отслеживающие работу по сгенерированным на синдагах и выявленным дополнительно ПИПам. Постоянно работают «синергетические команды», синертимы (от англ. Synerteam), занимающиеся комплексными группами проблем. Синертимы создаются, когда недостаточно компетенции одного человека для выработки решения и обеспечения последующей имплементации.

Три годичных цикла подряд в розничном департаменте процент «закрытия» ПИПов превышает 80%. Наиболее примечательное для работы розницы по Адигесу в 2010 году можно выразить следующими словами: ответственность, непрерывность, взаимосвязь.

Ответственность выражена в зрелом подходе к формированию ПИПов. Сотрудники направления, в первую очередь, фокусируют внимание не на количестве, но на качестве содержания генерируемых ПИПов, полный состав которых понимается как основа актуального плана работы на предстоящий период времени. Практически все генерируемые «точки потенциального улучшения» точны, конкретны, измеримы, выполнимы, находятся в зоне контроля команды, а назначаемые по ним задания соответствуют четырем императивам Адигеса (что должно быть сделано,

**Синертимы создаются, когда недостаточно компетенции одного человека для выработки решения и обеспечения его последующего внедрения.**



как, к какому сроку и кем). Генерирование ПИПов не ограничивается синдагами. Это непрерывный процесс, продолжающийся на каждом ежемесячном ПОКе направления. С каждым годом в общем числе увеличивается пропорция ПИПов, которые разносятся в модели, по которым назначаются синертимы; а также назначаются индивидуальные задания.

Работа ведется непрерывно в течение года. Важнейший используемый инструмент постоянной трансформации — синертимы, формируемые на основе *carri* («сочетания полномочий, власти и влияния» — англ. *Coalesced authority, power and influence*). Синертимы в рознице работают в соответствии с принципами командной работы по Адиджесу и реально воздействуют на достижение четырех целей методологии Адиджеса:

- решение проблем;
- построение команд и развитие командной работы;
- обогащение персональных стилей менеджеров;
- развитие качества менеджмента.

Работа синертимов в розничном департаменте в 2010 году проходила в соответствии с восемью стадиями выработки решения по методологии Адиджеса: разморозка, аккумуляция, обдумывание, инкубация, озарение, аккомодация, финализация, закрепление (подробнее о 8 ступенях принятия командного решения см. «Словарь» в «Европродукт review», №35). Тем самым обеспечивалась благоприятная среда для выработки полноценного решения на основе учета различных интере-

сов участников и использования различия в их персональных стилях, а также создавались предпосылки для последующего эффективного внедрения, что практически невозможно при выработке решения в режиме рабочей группы.

Синертимы в розничном департаменте стали реальным инструментом формирования и развития культуры взаимного доверия и уважения (MT&R) не только среди сотрудников розницы, но также при работе групп, в которых участвовали сотрудники различных департаментов концерна.

В 2010 году процесс Адиджеса в центральном офисе розничного департамента все в большей степени был взаимосвязан с процессами Адиджеса в филиалах. Эта связь прослеживается в совместной работе по ПИПам, во «взаимном опылении» одесских и филиальных синертимов, во взаимопомощи при выполнении индивидуальных заданий. Розница курировала подготовку и помогала развивать филиальных интеграторов, поддерживала усилия имплементаторов филиальных ПОКов, принимавших участие в работе ПОКа розничного департамента в Одессе.

За небольшим исключением в 2010 году выполнены практически все назначенные индивидуальные задания в рознице.

В работе синертимов стоит выделить формирование и внедрение решений

в отношении комплексной системы мотивации различных категорий сотрудников розницы; системы технического обслуживания магазинов во всех регионах; плана развития нового формата детских магазинов «Тошка»; плана продвижения новых магазинов «Антошка», включающего оптимизацию расходов и значительное увеличение «узнаваемости» магазинов.

Успех розницы в работе по Адиджесу в 2010 году — результат коллективных усилий. Тем не менее, следует выделить участие и отметить лидерскую роль Сергея Баранника, Натальи Бахчиванжи, Бориса Вилькиского, Оксаны Дубинкиной в Одессе, имплементаторов в филиалах — Ирины Клименко, Владимира Шиманского, Елены Гевлич, Андрея Ельнякова, Татьяны Крючковой, а также филиальных интеграторов.

Планы будущей работы розницы по Адиджесу в 2011 году амбициозны: повторение регулярного более чем 80-процентного результата закрытия ПИПов, результативная работа до двух десятков синертимов и усиление взаимосвязи с филиалами (чему также будет способствовать начавшаяся практика проведения выездных ПОКов).



## РЕВОЛЮЦИЯ В ДИСТРИБУЦИИ

Этот год стал на самом деле необычным для подразделения дистрибуции: столкнувшись с множеством проблем в начале года, пройдя реструктуризацию и получив четкий курс, департамент побил рекорды по скорости и качеству работы по методологии Адижеса в 2010-м.

Дистрибуция была готова к ре-синдагу уже через 8 месяцев после синдага в январе — притом, что обычный цикл организационных трансформаций занимает около года.

Реструктуризация с ясным распределением ролей и введением новых функций, формулировка миссии и целей направления, целенаправленное движение по четко расставленным приоритетам — эволюцию всех этих аспектов можно было наблюдать в департаменте в течение года.

На любом из ПОКов дистрибуции сложно было не заразиться драйвом, каждый участник был энергичен и сосредоточен на определенных целях и задачах.

Пожалуй, эта устремленность к достижениям в ситуации, когда абсолютно ясно, куда двигаться, и есть отличительная черта подразделения сейчас.

Такой напор, конечно, приносит свои плоды — и департамент дистрибуции не зря достиг абсолютного месячного максимума продаж именно в этот период своей истории. Если взглянуть на цифры по методологии Адижеса, то 82% ПИПов исчезли совсем, по 18% ситуация улучшилась, ни в чем ситуация не осталась такой же, как была, и нет ухудшений.

Ре-синдаг состоялся в начале ноября 2010 года, но **сложно было поверить, что это тот же департамент, что и в начале года.** Во время ре-синдага многие участники отметили кардинальное изменение атмосферы: не было внутреннего маркетинга, т.е. внутренней дезинтеграции.

По формуле Адижеса, успех зависит от соотношения внешней интеграции к внутренней дезинтеграции (см. также «Формула успеха» в «Словаре» этого номера).

Чем меньше «пота, крови и слез» мы тратим на то, чтобы договориться между собой внутри компании, тем больше энергии у нас остается для направления ее на рынок, на наших клиентов. За этот год команда переместила фокус внимания с внутренних конфликтов на внешнюю среду, все активнее проявляя себя

## Мы создаем ценность для наших клиентов, поставщиков, сотрудников и собственников.

по отношению к рынку, клиентам и поставщикам.

Это высвободило потенциал для формирования новых, заметно более качественных ПИПов, треть из которых попала в категорию «Интерфейс клиента», куда попадает все, что связано с продажами и маркетингом.

Дистрибуция не устает удивлять и количеством своих ПИПов: на ре-синдаге собрано 377 «потенциальных точек улучшения» (292 — на синдаге в начале 2010 года). Но сейчас сами проблемы иные — это конкретные и измеримые пункты, правильным движением по которым может быть прочерчен прямой путь к новым достижениям.

Верная себе в своем стремлении к результативности, новаторству и включению фактора FUN в каждое свое действие, команда дистрибуции прошла сквозь ре-синдаг на одном дыхании, используя немного измененную технологию сбора ПИПов, вдохновляясь на их генерирование забавными роликами и получив в завершении свои портреты-карикатуры на память об этом действе.

Естественно, что и положение подразделения на жизненном цикле изменилось, но впечатляет масштаб изменения. Из стадии преждевременного Старения департамент перешел на этап развитой Юности, а некоторые признаки говорят уже и об «ухаживании» за ранним Расцветом. Bravo, дистрибуция!

## Совместный синдаг дистрибуции «Европродукта» и компании Nestlé можно без преувеличения назвать уникальным событием, в силу того, что одновременно диагностировались проблемы сразу двух различных систем.

Комментарий  
Сергея Быстрина:

В декабре 2010 года состоялся повторный совместный синдаг дистрибуционного направления концерна «Европродукт» и компании Nestlé. Целью синдага была диагностика проблем сотрудничества двух компаний и определение возможностей в дальнейшем перспективном сотрудничестве. В мероприятии приняли участие руководители дистрибуции концерна, а также ведущие менеджеры национального представительства Nestlé в Украине.

Это событие можно без преувеличения отнести к уникальным, в силу того, что одновременно диагностировались

проблемы сразу двух различных систем, интересы которых в определенной степени конфликтны. В результате применения принципов MT&R удалось придать естественному конфликту характер конструктивного и обеспечить формирование качественных ПИПов.

Групповая и индивидуальная работа по этим «точкам улучшения» позволит в обозримом будущем укрепить и развить сотрудничество Европродукта и Nestlé. Сформирован перечень индивидуальных заданий по ПИПам, а также утверждён состав синертимов, работа которых начнется в ближайшем будущем.



## Бутики: СТИЛЬНОЕ ВНЕДРЕНИЕ АДИЖЕСА

В 2010 году подразделение бутиков продолжило свою работу по методологии Адижеса, и в апреле прошел ре-синдаг департамента, проведенный сборной командой интеграторов — Светланой Ивановой («Мирс») и Сергеем Быстрыным («Европродукт»).

Было выявлено, что на кривой жизненного цикла бутики находятся на этапе Детства. Причем, если проследить историю развития сети, то это возврат после этапа Активного роста, а не ситуация появления на свет и выживания любой ценой.

Понимая, что успешное преодоление трудностей этапа Детства позволит перейти к следующему этапу развития — стадии «Давай-Давай», команда

бутиков с готовностью приступила к действиям.

Весь год продолжалась стабильная работа междугороднего ПОКа во главе с Исполнителем — Вячеславом Бичом. В составе ПОКа принимали участие все ключевые для департамента сотрудники, включая директоров магазинов из Харькова, Киева, Одессы. К завершению этого года по методологии Адижеса явно обозначилось стремление директоров бутиков брать на себя ответственность и решать задачи самостоятельно.

Постоянный ПОК подразделения оказался очень подвижным и несколько раз в течение года перемещался из Одессы в Киев для более свежего взгляда на процессы в департаменте.

**К завершению этого года по методологии Адижеса явно обозначилось стремление директоров бутиков брать на себя ответственность и решать задачи самостоятельно.**



Светлана Иванова («Мирс»)

В продолжение интеграционной работы в бутиках были запущены и результативно завершили свою работу такие синертимы, как «Система обучения и оценки персонала», «Взаимодействие бутиков и SCM», «Документооборот в магазинах». Также **была инициирована разработка сайта направления Daniel.**

Для более глубокого погружения в философию менеджмента по Адиджесу команда договорилась о просмотре лекций из курса TopLeaf (Top Leadership Forum) на всех ПОКах. На каждой встрече после порции простой бесценной мудрости от доктора Адиджеса участ-



Сергей Быстрин

ники ПОКа принимались за обсуждение своих приоритетов, РА-заданий и задач синертимов.

Команда вошла во вкус активного темпа работы, что показал ре-синдаг подразделения бутиков, прошедший в начале марта 2011 года. Результаты выполнения 193 ПИПов, собранных в 2010 году: полностью ушли 64% ПИПов, в 18% ситуация улучшилась, в 17% осталась такой же, и только по 1% ситуация ухудшилась.

В ходе пересмотра было выявлено, что значительные улучшения произошли

## Значительные улучшения произошли в культуре, структуре и управляющих процессах департамента сети бутиков.

в культуре, структуре и управляющих процессах департамента, в частности таких, как генеральное планирование и поток управленческой информации внутри. Однако по ПИПам, где ситуация не изменилась, есть необходимость усиления направленности на рынок, на клиента и на обучение сотрудников. Такие ПИПы участники ре-синдага оставили для дальнейшей работы в новом году.

Всего на ре-синдаге в 2011 году команда собрала 131 ПИП. На основании атрибуции ПИПов, группировки их в модели и выявления причинно-следствен-

ных цепочек было определено, что департамент сети бутиков находится все еще на стадии Детства. О чем наиболее явно говорит такой фактор, как недостаточные продажи направлений подразделения.

**Сейчас департаменту бутиков необходимо, прежде всего, усиление функции предпринимательства** (Е) и большее добавление энергии на производство результатов (Р), а «включение» стиля следующей стадии жизненного цикла «Давай-Давай» поможет подразделению на пути продвижения к ней.



## SUPPLY CHAIN MANAGEMENT (SCM): ПРЕКРАСНЫЕ «КРАСНЫЕ»

Первый «красный» департамент в концерне, инициировавший запуск процесса трансформации по методологии Адижеса, готов заявлять о своих результатах!

Когда методология Адижеса начинает работать в новом подразделении, ключевые члены команды в течение двух дней делают первое глубокое погружение — синергетическую диагностику, или синдаг. Так произошло и на этот раз. Точкой отсчета для команды молодого объединенного подразделения SCM стал синдаг, состоявшийся в конце февраля 2010 года под руководством его Исполнителя Вадима Орлова и с помощью Светланы Потап и Светланы Ивановой в качестве интеграторов. Тогда было выявлено более 260 «точек потенциального улучшения» и определено, что департамент приближается к стадии «Давай-Давай», выйдя из периода Детства. **Перед SCM стояла непростая задача включения в процесс Адижеса** и успешного движения вперед к развитию департамента.

С самого начала проявившаяся тенденция самостоятельности участников ПОКа департамента SCM постоянно давала о себе знать — отчеты ПОКа пестрели большим количеством индивидуальных РА-заданий. Участники брали на себя решение таких отдельных вопросов, как

«Большая стоимость логистических услуг на филиалах» и «Не определена сумма заказа для бесплатной доставки клиенту», «Ошибки в сертификатах и несвоевременное получение сертификатов», шла постоянная работа над ПИПом «Медленная и некачественная приемка товара на складе».

Командная работа проводилась в синертиках при решении таких вопросов, как, например, «Изменение схемы импорта», «Процедура закупок» и «Бюджетирование».

К постоянным участникам ПОКа периодически присоединялись и представители регионов, что позволяло увидеть картину и с других углов.

По всем отделам SCM: и во внутренней, и внешней логистике, и в складской логистике, и в отделе импорта — решались ПИПы, высвобождая энергию для более эффективного обслуживания клиентов подразделения — бизнес-направлений продаж.

Уважение и доверие воспринимаются как должное на каждой встрече по технологии Адижеса, но они также всегда поддерживаются правилами, которые определяют сами участники: не опаздывать, не разговаривать по телефону во время



Ре-синдаг департамента SCM 2011 года

сессий... все как обычно, необычны лишь «штрафы» за нарушения — деньги или физкультура — отжимания для мужчин, приседания для девушек. Есть «мягкие правила», а есть «жесткие» — это активация штрафов по всем пунктам.

Департамент SCM оказался чемпионом по отжиманиям и приседаниям: иногда приходилось включать «жесткие правила», чтобы сохранить дисциплину, а возможность немного размяться и показать свою физическую форму только радовала участников. Но что бы

ни было на встречах и насколько жаркие бы споры не возникали, уважение друг к другу чувствовалось всегда.

В конце марта 2011-го состоялся ре-синдаг, на котором были подведены итоги первого года по методологии Адизеса в департаменте SCM. Из 260 ПИПов 2010 года 42% исчезло, по 32% ситуация стала лучше, по 24% — не изменилась, а в 2% — ухудшилась. На 2011 год подразделением сгенерировано еще большее количество точек потенциального улучшения — 294.



Часто стадию жизненного цикла легче определить у компании или доходоприносящего подразделения — там все признаки, нормальные и аномальные проблемы, выявляются нагляднее. Но в отношении департамента SCM еще на этапе подготовки к ре-синдагу стала проявляться довольно ясная картинка. И после аккумуляции новых точек потенциального улучшения, после установления всех связей было окончательно определено, что подразделение находится на стадии «Давай-Давай», которую характеризуют бурлящая энергия, стремление разви-

ваться, улучшать многие сферы своей деятельности. Результаты SCM показали яркий пример того, как может выглядеть «красное», сервисное подразделение на стадии Бурного роста. Уже виден путь к Юности и появляются такие признаки переходной стадии, как установление четкой организационной структуры, стремление привлечь к работе новых компетентных специалистов.

Департамент SCM может продолжать движение с прежним драйвом и закрепить достигнутый результат.



Методология Адижеса по трансформационным изменениям внутри подразделений компании успешно осваивается. Не только центральный офис, но и филиалы участвуют в совместной работе: процесс каскадирования технологии в регионы идет очень активно. Включение в процесс все новых и новых участников, обнаружение и решение более сложных задач ведут каждое подразделение в отдельности и корпорацию в целом к вершине достижений — к стадии Расцвета и долгосрочному закреплению в ней. ■

# Словарь



## ФОРМУЛА УСПЕХА (SUCCESS FORMULA)

Любая система микро- или макромасштаба — человек, семья, организация или общество — предопределяет свой успех на основании одного фактора. Он заключается в соотношении внешней интеграции и внутренней дезинтеграции.

*Внешняя интеграция*, которую д-р Адижес определяет как «внешний маркетинг» — это тот

объем ресурсов, который организация инвестирует в идентификацию клиента и удовлетворение его потребностей. В бизнесе это касается рыночной сегментации и товарной дифференциации.

*Внутренняя интеграция*, или «внутренний маркетинг», определяет объем энергии менеджеров, необходимый для работы внутри организации. Внутренний маркетинг — это функция взаимного доверия и уважения (MT&R). Если уро-

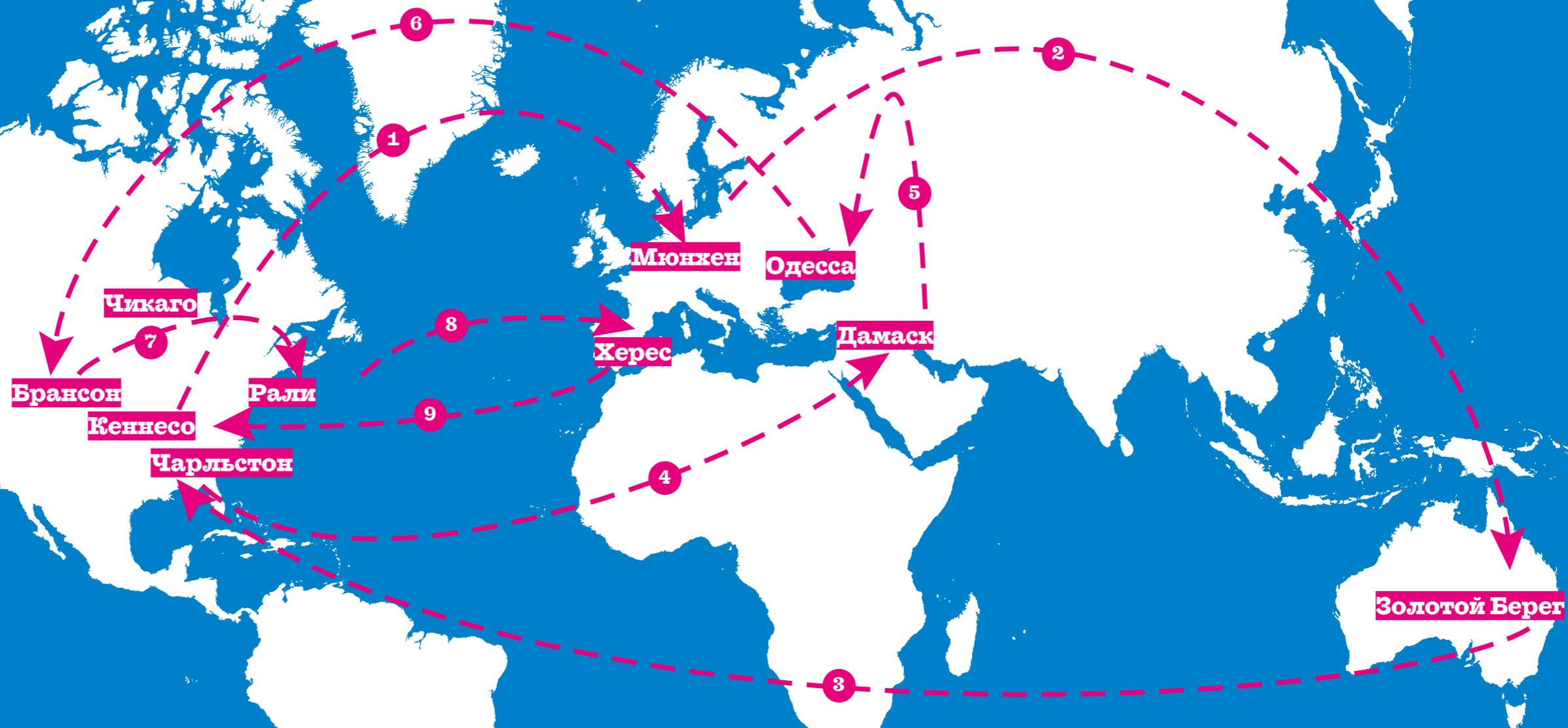
вень внутреннего доверия и уважения недостаточен, возрастает объем энергии, который расходуется на внутренний маркетинг.

Соответственно, чем больший объем энергии тратится внутри организации, тем меньший объем энергии доступен для внешней интеграции, для взаимодействия с клиентом. И, в конечном итоге, это приводит к меньшему успеху организации, как и любой другой системы. ■

# FB EMBA:

курс эффективного владения  
семейным бизнесом

Порядок перелетов на курсе  
Family Business EMBA



ПРЕЗИДЕНТ «ЕВРОПРОДУКТА» (ТЕПЕРЬ УЖЕ — REDHEAD FAMILY CORPORATION) ЗАКОНЧИЛ СВОЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДЛЯ УПРАВЛЯЮЩИХ ВЛАДЕЛЬЦЕВ СЕМЕЙНЫХ КОМПАНИЙ ПРИ УНИВЕРСИТЕТЕ КЕННЕСО (США). БЕЗУСЛОВНО, ЭТО УНИКАЛЬНАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА И СТЕПЕНЬ EMBA ПРИВНЕСУТ НОВЫЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ В НАШУ КОРПОРАЦИЮ.

О ПЕРВЫХ ИТОГАХ ЗАВЕРШИВШЕГОСЯ КУРСА FAMILY BUSINESS EMBA РАССКАЗЫВАЕТ ВЛАДИСЛАВ БУРДА.



Последний учебный модуль FB EMBA,  
февраль 2011. Херес, Испания



Эндрю Кейт  
и Джозеф Астрахан



Джулия Хибер

Прошедшие 18 месяцев были, наверное, самым сложным этапом в моей жизни за последние 15 лет. Имея большой опыт обучения по различным программам, курсам и тренингам, я впервые понял, что такое получение ученой степени в американской системе образования. Совершенно иным оказался уровень знаний и подходов в подготовке студентов, и я хотел бы рассказать об основных преимуществах учебы в системе EMBA.

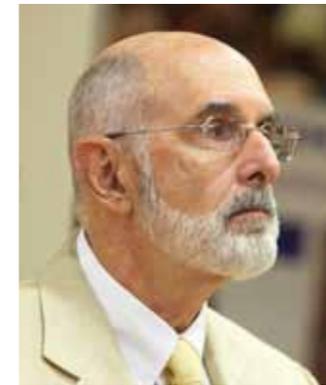
За время учебы у меня сложились крепкие дружественные взаимоотношения с двенадцатью студентами из семи стран мира. **Это владельцы и совладельцы крупных семейных компаний, некоторые из них во втором поколении, некоторые в пятом и даже шестом.** Трое студентов моей группы оказались активистами FBN: это Эндрю Кейт, директор FBN USA, Джулия Хибер, директор программы по социальному предпринимательству, и я, директор украинского представительства FBN. Уровень подготовки и насыщенность программы обучения была столь высокой, что из 15-ти поступивших студентов смогли доучиться только 11.



Джозеф Астрахан

Профессор Джозеф Астрахан создавал программу Family Business EMBA ради одной важной цели: показать владельцу, чем управление семейной компанией отличается от любого другого вида управления.

Будучи исследователем номер один, через руки которого прошло огромное количество семейных компаний, Джозеф ставит цель показать собственникам, что их семья и их семейный бизнес являются аутентичными, и крайне важно глубоко понимать его корни.



Джордж Мэннерс

Именно поэтому начало обучения было связано с тем, что каждый из нас построил свою семейную генограмму — семейное дерево до третьего поколения включительно. Это позволило увидеть модели, которые привели нашу семью и наш бизнес к тому состоянию, в котором мы сейчас находимся.

Выполнение этого задания на первый взгляд показалось очень простым. Тем не менее, оно не сводилось только к перечислению дат рождения родственников. Самым важным оказалось описать все типы взаимоотношений, которые существовали в семье. Отслеживание моделей началось уже на этапе конструирования генограммы. При дальнейшем подробном анализе меня потрясло количество моделей моей семьи и то, насколько глубоко и подсознательно действует семья, исходя из своих моделей и убеждений. Понимая и отслеживая модели собственной семьи, можно буквально предсказать изменения, происходящие в семье и в семейном бизнесе.

Джозеф работал совместно с Джорджем Мэннерсом, профессором по финансам программы FB EMBA. Джордж является создателем системы 6 уровней финансовых знаний. За время обучения я понял ее силу и полагаю, что **имплементация этих знаний, которой мы сейчас занимаемся, может быть столь же эффективной для нас, как и система Адижеса**, которую мы имплементировали в 2003-2004 гг. первыми в Украине.





Владислав Бурда и Хенрик Бьорнберг, экс-владелец бумажной фабрики Myllykoski (Финляндия). Возле водяной мельницы в Дамаске, Сирия



Возле стенда с совместными достижениями издательского дома Burda и фабрики Myllykoski. Мюнхен, Германия

EMBA был интересен для меня еще и тем, что все девять резиденсов происходили в разных странах и в разных семьях, и все это время профессора были с нами. Мы изучали множество теоретического и лекционного материала, и теория у нас очень плотно перемежалась с практикой. Мы посетили семейные заводы, типографии, винодельческие предприятия, но что особенно важно, мы были приглашены в дома, а зачастую там жили, получая уникальную возможность изучить семейные традиции. Я не знаю ни одной подобной программы, где мы могли бы так плотно взаимодействовать с семьями, узнавая их изнутри. Мы чувствовали себя членами одной семьи: нас принимали как самых близких родственников.

Мы увидели совершенно разные форматы семейного бизнеса, предприятия, обладающие различными финансовыми, менеджерскими потенциалами и потенциалами развития.

С уверенностью могу сказать: **спустя 18 месяцев интенсивного обучения, я стал намного глубже понимать систему финансов, подходы в семейном бизнесе и весь семейный бизнес как таковой.**

На протяжении всего срока обучения мы должны были написать пять больших работ по типу курсовых, которые были связаны со стратегиями: общая корпоративная стратегия, стратегия бизнес-юнита, продуктовая стратегия, стратегия корпоративного управления и стратегия владения семейным бизнесом. Эти работы требовали достаточно большой концентрации, поскольку задачей стояло сформулировать такие вещи, которые либо не были до этого сформулированы, либо они существовали в виде мыслей и никогда не ложились на бумагу. Мною были обозначены очень многие вещи, которые легли в основу шестого финального документа — генерального плана. Мне удалось сделать то, чего я раньше не делал: представить развитие компании, вплоть до финансовых



Посещение семейного бизнеса Николаса Букоерта. Херес, Испания



Брэнсон, США



Дамаск, Сирия



Украинские участники FBN  
и участники FB EMBA в Одессе



показателей, на следующие 10 лет. Конечно, будет очень интересно сравнить план, который был создан, с реальным развитием нашей компании.

Очень важным событием стал приезд участников FB EMBA в Одессу и знакомство с моей семьей, а также то, что все мои сокурсники стали частью украинского FBN. Это было очень полезно для всех, я получил ряд рекомендаций от Эндрю Кейта.

Но, пожалуй, самым главным результатом для меня является то, что уже этим летом Джозеф Астрахан будет заседать у нас в качестве члена Совета Директоров. И я очень рад, что своей приверженностью и учебой смог завоевать его доверие. ■

# FBN Ukraine: ивент в Киеве



**ВОСЕМНАДЦАТЬ СЕМЕЙ — УЧАСТНИКОВ АССОЦИАЦИИ ВЛАДЕЛЬЦЕВ СЕМЕЙНЫХ КОМПАНИЙ УКРАИНЫ — ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ В ПЯТОМ ИВЕНТЕ FBN UKRAINE. ВСТРЕЧА ВЛАДЕЛЬЦЕВ ИЗ КИЕВА, ОДЕССЫ, ДНЕПРОПЕТРОВСКА, ДОНЕЦКА И ХАРЬКОВА ПРОШЛА В КОНЦЕ 2010 ГОДА В СТОЛИЦЕ УКРАИНЫ. ОСНОВНОЙ ТЕМОЙ ИВЕНТА СТАЛА МЕЖДУНАРОДНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ УКРАИНСКИХ СЕМЕЙНЫХ КОМПАНИЙ И ВЗАИМООТНОШЕНИЯ ДВУХ ПОКОЛЕНИЙ СОБСТВЕННИКОВ В СЕМЕЙНОМ БИЗНЕСЕ.**



*Представление рейтинга 100 семейных компаний, опубликованного в периодическом издании FBN International*

Участники Ассоциации смогли поделиться впечатлениями от поездки на международный саммит FBN в Чикаго, обсудить рейтинг семейных компаний, впервые представленный FBN International. Президент FBN Ukraine Владислав Бурда осветил этапы подготовки к следующему международному саммиту в Сингапуре и рассказал о роли CEO в семейной компании.

**Владислав Бурда:** *Сейчас наблюдается тренд перемещения CEO в положение Председателя Совета Директоров (Chairman of the Board). Если мы говорим о большой публичной компании, то можно видеть даже на фоне таких монстров как Nestlé совмещение обеих должностей. Но для семейных компаний эти позиции совершенно разные.*

*Когда компания достигает определенного размера, собственник переходит на роль Председателя Совета Директоров, а на его место приходит новый CEO. Это может быть нанятый профессиональный менеджер либо подготовленный наследник собственника компании.*



*Торжественный ужин участников FBN Ukraine в ресторане Leo Club*



Лекция Йохима Швасса для участников FBN Ukraine прошла в режиме Skype. Киев, декабрь 2010

Образовательную часть пятого ивента FBN Ukraine составили презентация Йохима Швасса о совместной работе поколений и просмотр фильма “Undercover Boss”.

Йохим Швасс — директор программы Leading the Family Business при институте IMD (Швейцария). Основной образовательный фокус программы сосредоточен на наиболее критическом пункте жизненного цикла семейного бизнеса — эффективном планировании преемственности. Профессор Швасс — член Совета Директоров FBN, в течение 10 лет занимавший долж-



Йохим Швасс

ность исполнительного директора FBN International. Он также является консультантом таких европейских семейных компаний как Lego и Hermès и автором книги «Мудрая стратегия роста в семейном бизнесе».

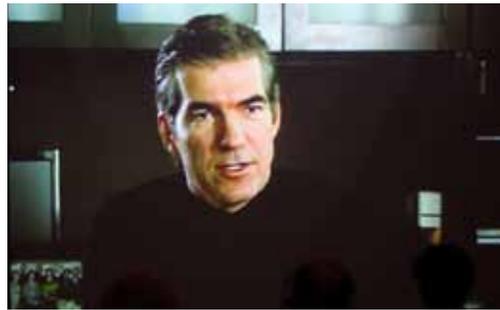
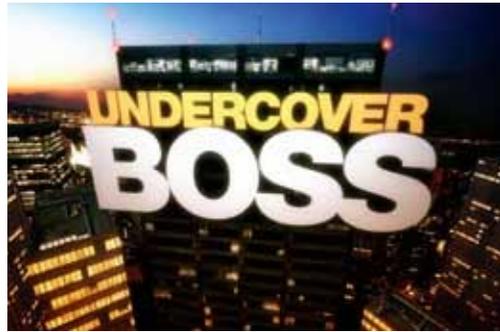
Запланированная лекция Йохима Швасса прошла в неожиданном формате. Из-за плохих погодных условий профессор Швасс не смог вылететь из Швейцарии, и его выступление состоялось по скайпу, в режиме он-лайн.

В своей презентации профессор Швасс формулирует три главных вопроса, которые встают перед каждым поколением бизнеса: «кто мы?», «чего мы хотим?» и «как принимать решения, как управлять?». Вместе со своими слушателями Йохим Швасс ищет ответы на эти вопросы, важные для каждого семейного бизнеса.

**Владислав Бурда:** В этой презентации были две очень интересные мысли. Йохим Швасс считает, если наследников несколько, то их обязательно нужно готовить как команду. Если их готовить индивидуально, то они как бы будут грести в разные стороны, сидя в одной лодке.

Другой важный тезис этого выступления касался образования. Дело в том, что владельцы-основатели очень часто не имеют специального образования (а иногда не имеют высшего образования вообще! ☺). Это позволяет им мыслить нетрадиционно и создавать инновационные бизнес-модели.

Но своим детям они при этом стараются дать самое лучшее образование, какое только возможно. И дети, получив такое образование, в своей деятельности воссоздают стандартные модели, которые выучили в школах, по учебникам. Это играет с ними злую шутку. Наследники не всегда в состоянии создать новую модель — для этого их нужно готовить. В этом самая большая трудность для владельцев, которые зачастую больше сосредоточены на бизнесе, а не на семье.



Джоэль Мэнби, CEO Herschend Family Entertainment (кадр из фильма "Undercover Boss")

Совместный просмотр фильма "Undercover Boss", также включенный в программу ивента, послужил толчком к оживленной дискуссии на тему публичности семейных компаний.

"Undercover Boss" — телефильм в формате реалити-шоу, запущенный британской телекомпанией CBS в 2009 году. В центре сюжета каждого выпуска — работа генерального директора или владельца крупной компании, устроившегося инкогнито в один из собственных бизнесов на рядовую должность. Таким образом первое лицо компании получает возможность непредвзято изучить, как работает система в его организации и как в этой системе работают сотрудники.

В одном из выпусков этой телефраншизы принял участие Джоэль Мэнби, CEO Herschend Family Entertainment — одной из крупнейших американских семейных корпораций, владеющей 25-ю парками развлечений.

Именно фильм "Undercover Boss" с участием Джоэля Мэнби был впервые показан в Украине на встрече владельцев семейных компаний. Сюжет этой серии разворачивается в парках развлечений, принадлежащих Herschend Family Entertainment, и в офисах корпорации.

Сначала Джоэль Мэнби, изменив свою внешность и взяв псевдоним, устраивается водителем, затем становится уборщиком на территории парка и официантом. При наличии видеочкамеры возле него операторы объясняли тем, что руководство поставило задачу снять документальный фильм о работе компании.

После возвращения к своей настоящей должности Джоэль Мэнби совместно с руководителями различных направлений принимает решение о награждении трудолюбивых сотрудников, с которыми он общался во время работы «под прикрытием» и чьи истории



Обсуждение фильма "Undercover Boss". Михаил Вейсберг (слева) и Владислав Бурда



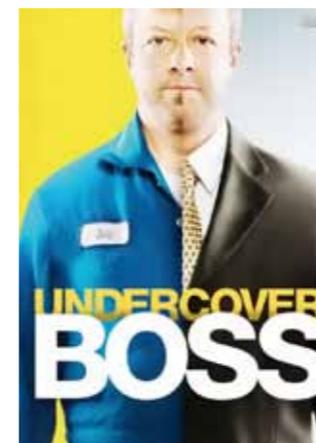
Просмотр фильма "Undercover Boss" дал начало дискуссии о корпоративной культуре в семейных компаниях. Пятый ивент FBN Ukraine, декабрь 2010

он услышал. Помимо вознаграждения за преданность компании, Джоэль Мэнби предложил мотивировать лучших сотрудников продвижением по службе и предоставлением дополнительных ресурсов для большей эффективности.

Фильм стал подтверждением высокого уровня культуры и доверия, существующего в отношениях сотрудников.

Телеэфир "Undercover Boss" на канале CBS собрал миллионы зрителей. Неожиданным эффектом такого внимания стало увеличение посещаемости парков, принадлежащих компании Herschend Family Entertainment.

«Я хотел обратить внимание владельцев, что за счет прозрачности компания становится более популярной», — прокомментировал Владислав Бурда включение этого фильма в программу ивента.





Ольга Гуцал представляет свою продукцию Дмитрию Бурде и Нине Галиной

Принимающей стороной киевского ивента FBN Ukraine выступила компания «Камион-Ойл». Ольга Гуцал, владелец и генеральный директор «Камион-Ойл», является также основательницей сети ювелирных салонов «Абрикос». Знакомство с этими двумя разными бизнесами было разделено на два дня.



Олег Брусиловский («Мегас»), Ольга Овчинникова (Kiddisvit) и Владислав Бурда на презентации «Камион-Ойл»

«Камион-Ойл», эксклюзивный дистрибутор немецкой марки Liqui Moly, является частью семейной компании, которая существует 16 лет и в настоящее время ведет бизнес по продаже технологических жидкостей в 37 странах мира. Визит в офис «Камион-Ойл» познакомил владельцев семейных компаний с производством и реализацией моторных масел и автомобильных фильтров.

Встреча в «Абрикосе» на следующий день открыла мир украшений от лучших ювелирных домов — красивый бизнес, посвященный женщинам. Ольга Гуцал рассказала о том, почему украшения женщина должна выби-



Дмитрий Гуцал, генеральный директор сети ювелирных салонов «Абрикос»

рать себе сама, и в чем состоит различие между ювелирными брендами и ювелирными домами. Бренды, такие как Bvlgari, Chopard, Omega или Cartier, поставляют одинаковые образцы во все уголки мира, для них актуально понятие «коллекций». Продукция ювелирных домов эксклюзивна — ее покупатель может быть уверен, что другого такого украшения больше не существует.

Презентацию «Абрикоса» вместе с Ольгой провел ее сын — Дмитрий Гуцал, генеральный директор сети «Абрикос».

Преемственность — одна из черт, присущих ювелирным домам и связывающих их с миром семейных компаний.

*Ольга Гуцал: Вопросы, которые мне задавали, и степень вовлеченности гостей в разговор, дали мне возможность еще раз поговорить о вроде понятных для меня вещах, но оказалось, что о некоторых я раньше не задумывалась или недостаточно уделяла им внимание. Например, уровень знания продуктов, которые я представляю на рынке, — уровень их знания среди гостей — совершенно определенно указал мне на мои ошибки или упущения в маркетинговой политике. Такого рода встречи с умными, деятельными, интересующимися и равными людьми, как участники Ассоциации, дают толчок новым мыслям и планам.*

Теперь в фокусе внимания участников Ассоциации — подготовка к международному саммиту по семейному бизнесу, который состоится в Сингапуре в конце октября. Четыре участника подали свои презентации для включения в программу саммита. В апреле стали известны имена семейных компаний, которые отправятся с презентацией своего бизнеса — и одновременно презентацией Украины — в Сингапур.

А для оперативного решения совместных задач и помощи друг другу у семейных компаний появились два инструмента — система Форум и блог Владислава Бурды на сайте Ассоциации ([www.fbn-ukraine.com](http://www.fbn-ukraine.com)).

# СЕМЬЯ REDHEAD №1



**ТРАДИЦИОННАЯ «СЕМЕЙНАЯ РУБРИКА» В ЭТОТ РАЗ ЗНАКОМИТ С СЕМЬЕЙ, ГДЕ ОБРАЗОВАНИЕ ДЕТЕЙ, ДОМ, УВЛЕЧЕНИЯ И ПЛАНЫ НЕРАЗРЫВНО ПЕРЕПЛЕТЕНЫ С БИЗНЕСОМ.**

**НА ЭТОЙ ВСТРЕЧЕ ЗВУЧАЛИ ГОЛОСА ДВУХ ПОКОЛЕНИЙ ВЛАДЕЛЬЦЕВ СЕМЕЙНОЙ КОРПОРАЦИИ REDHEAD, И КАЖДОЕ ИЗ ПОКОЛЕНИЙ ДАВАЛО ОЦЕНКУ ДРУГОМУ.**

**ПОХОЖЕ, ЭТО ПЕРВЫЙ СЛУЧАЙ НА СТРАНИЦАХ КОРПОРАТИВНОГО ЖУРНАЛА, КОГДА ДЕТИ ГОВОРЯТ О РОДИТЕЛЯХ НЕ МЕНЕЕ УВЛЕКАТЕЛЬНО, ЧЕМ РОДИТЕЛИ — О ДЕТЯХ.**



**Дмитрий**

С 12-летнего возраста учится в Великобритании. Основные предметы на A-Level в этом учебном году — экономика, бизнес и математика.

В прошлом году работал продавцом в отделе игрушек «Мега-Антошки» в Одессе.

Последняя стажировка в RedHead — в подразделении импорт-менеджеров дирекции по управлению цепями поставок, SCM.



**Игорь**

После транспортной логистики RedHead в начале 2011 года перешел в отдел сертификации (SCM).

Раньше работал в «Европродукте», перед последним годом учебы в школе, — два месяца в отделе игрушек «младшим менеджером».

Вместе с членами семьи посещает международные и украинские мероприятия FBN. Самым главным в этих мероприятиях считает возможность посмотреть новые необычные места и познакомиться с интересными людьми.

Любимые фильмы — «Я шагаю по Москве», «Сквозь Вселенную» (мюзикл на основе песен Битлз), «Питер FM» и «Чунгкингский экспресс».

Из писателей предпочитает Бернара Вербера, Иэна Бэнкса, Чайну Мьевилля, Дэвида Вебера. Периодически читает классическую литературу, но скорее в качестве «восполнения пробелов».



**Тимофей**

Помимо учебы в школе занимается дзюдо и баскетболом, изучает английский и игру на гитаре. Мечтает открыть ресторан для детей в «Мега-Антошке» и стать там шеф-поваром.

Мама, Нина Владимировна, говорит о нем так:

— Тимка очень работоспособный. Он загружен с утра до вечера и при этом умудряется иметь очень много друзей. Он очень хороший организатор. Он объединяет и наших старших сыновей, и легко может создать команду из своих друзей. Нам как-то позвонили из лазерклуба, сказали, что будут соревнования для детей 10–12 лет. И, несмотря на то, что были каникулы, Тимофей тут же собрал ребят, и они на следующее утро поехали на эти соревнования.

Разница между сыновьями — 7 лет. Игорю сейчас 24, Дмитрию — 17, а Тимофею — 10. Двух из них объединяет общий папа, двух — общая мама. Еще у них есть общие интересы играть в iPhone, iMac и Lego. И собака-боксер — братья часто спорят, кому из них Джина принадлежит по праву.



Владислав Борисович,  
папа (В. Б.):

— У Тимофея есть любимая игра с собакой, она заключается в следующем: Джину нужно держать сильно на поводке, я захватываю Тимофея за подмышки и начинаю его волочить по траве. Джина думает, что я взял заложника, и она должна его освободить. Она срывается с поводка, начинает бросаться на меня и топтать Тимофея, у которого это вызывает бурный восторг. Джина его облизывает, он весь грязный, черный и при этом смеется.

Нина Владимировна,  
мама (Н. В.):

— А я — в полном ужасе, глядя на это.

— Еще у нас есть рыбки и говорящий попугай, Жорик. Я несколько лет назад подарила его на 23 февраля всем мужчинам в нашей семье.

**— Есть у вас какие-то общие увлечения?**

Н. В.:

— Игорь с Тимофеем вместе коллекционируют монеты. Игорь стал чуть ли не фанатичным коллекционером. Как только узнает, что появилась новая монета — он начинает ее искать... Тимофей пока так сильно не вовлечен в это. Ну, монеты — монеты и есть.

В. Б.:

— У Тимофея есть наклейки, что, в общем-то, те же самые монеты.

Н. В.:

— Наклейки — это дань времени, дань тому, чем все дети увлекаются. То альбом с карточками Шрека, то с футболистами — все покупают. Причем эти наклейки когда-то были маленькими, а сейчас я Тимке уже покупаю огромные, на стену.

В семье не пропускают ни одной премьеры детского мультфильма или кино. А домашними вечерами иногда смотрят развлекательные шоу на канале СТБ.





В. Б.: — По выходным мы играем в боулинг, бильярд, теннис — в зависимости от того, какое время года. На даче у нас там целый аттракцион. Мы обязательно ходим в кино на все детские премьеры. При этом Тимофею не хватает иногда терпения дождаться пока я или Дима окажемся на месте, и он умудряется сходить с воспитательницей раньше. Вот так недавно мы с Димой пропустили «Мегамозг», который очень ждали. Самое интересное — иногда Тимофей может смотреть несколько раз подряд мультфильм, который я, например, смотрю с трудом один раз. Тимка пошел два раза на «Ранго», а я еле один раз его высидел.

Н. В.: — У нас воскресенье — это родительский день, когда нет воспитателя. И тогда Владу достается. Он с утра и до вечера проводит время с детьми. Они очень часто ходят в свою любимую баню — она деревянная, с парной. Любят, когда Дима приезжает, и они идут вместе, снимают ее и часа три там проводят.

В. Б.: — Эта баня создана нашим дистрибутором, на деньги от продажи детского питания. Деньги он заработал в Херсоне, а баню построил в Одессе. У нас все время по жизни так получается, что мы стараемся иметь дело с нашими клиентами.

Когда разговор касается бизнеса, интересно выяснить, что нравится детям из того, что создано родителями.

Тимофей: — Мне нравится, что в «Мега-Антошке» полно игрушек.

— Офис хороший. А в офисе больше всего нравится зал для йоги. Он большой!

Игорь: — Скорее, я бы назвал достаточно удачное исполнение общей концепции, которая была взята на вооружение, и в принципе очень хорошо реализована — начиная с офиса и заканчивая «Мега-Антошкой». Офис даже чем-то похож на «Мега-Антошку». Вот эта концепция присутствия всеобъемлющего, постоянного веселья — то, что мне нравится.

Н. В.: — Это «фан».

Дмитрий: — Я считаю, что «Мега-Антошка» — это лучший бренд-магазин. Частично из-за того, что там представлен самый широкий ассортимент Lego и всего того, во что я любил играть в детстве, частично из самой обстановки внутри. Если сравнить с «Даниэлем», то «Мега-Антошка» — это более живое пространство, где все можно пощупать и весело провести время.



В. Б.: — А что вам еще нравится, кроме «Мега-Антошки»?

Дмитрий: — Мне очень нравятся те “connections”, связи, которые ты создал. Те люди, которых мы знаем, — они очень добрые и веселые, мы бы их никогда не встретили, если бы не бизнес.

— В детстве я очень сильно мечтал открыть свой собственный бизнес и начать все сначала. Для меня это было очень важно... Мне нравилось детское питание, но меня всегда больше интересовали такие вещи как экстремальный спорт и кинотеатры.

— Сейчас, когда я решил попробовать поработать в подразделении импорт-менеджеров, в SCM, я сравниваю эту работу с работой в «Мега-Антошке». Сперва мне казалось, что продавать самому, напрямую, — это гораздо тяжелее, потому что надо стоять в зале, постоянно общаться с людьми. Но работа в магазине оказалась намного больше того, что я ожидал: каждый день я узнавал что-то новое. Никогда не подозревал, какое количество пыли может собраться на одну коробку Lego. И я никогда даже не думал о том, что продавцам приходится стирать эту пыль, для того чтобы продукт хорошо выглядел. Если бы я не попробовал эту работу, то я бы не мог понять, насколько это важно.

Но когда я пришел в SCM, оказалось, там гораздо более ответственная работа: приходится испытывать давление со стороны магазина — недостаточно товара, дайте нам больше... Здесь моя работа заключалась в том, чтобы находить новых сапплайеров, то есть поставщиков (suppliers), рассылать им мейлы и пытаться найти самую лучшую сделку, при этом их бренд должен быть хорошего качества. Это очень тонкие вещи.



— **Что нравится родителям из того, что создают дети?**

В. Б.: — Что создают наши дети? В бизнесе?

— В жизни! ☺

В. Б.: — Тимофей создает атмосферу постоянного веселья, радости, беспокойства, всех мучает, дергает, не дает никому покоя. Он заполняет так много пространства, что без него жизнь замирает. То есть, он создает особую атмосферу жизни в нашей семье, и он является единственным членом из нас, пятерых, кто пытается все это как-то соединить и сбалансировать. Он наиболее заинтересован в том, чтобы все оставалось так, как есть, едино, нерушимо и долгосрочно. Это, я бы сказал, его основная миссия.

— Игорь очень устойчивый. Игоря трудно вывести из состояния равновесия, и если эта инерция уже создана, то потом перевести ее в другое русло довольно проблематично.

Игорь очень лоялен к семье, особенно к матери. На него можно положиться, он надежный, он не предаст, и он очень такой... домашний. Наверное, из всех нас он — самый семейный.

И, несмотря на то, что Игоря трудно в чем-то убедить или уговорить, если уговорил — он будет делать. Причем даже если эта работа совершенно рутинная. Я, например, не уверен, что Дима или Тимофей пошли бы на два месяца работать на склад — может, я ошибаюсь, но мне так кажется. Я знаю, что я бы точно не работал на складе.

Н. В.: — В свое время мы решили, что Игорь должен поработать в каждом отделе, для того чтобы узнать, как вообще строится бизнес и бизнес-процессы. И посмотреть, какое направление в бизнесе ему по душе, где он может проявить свои способности.

При этом он очень много помогает в домашних делах. Когда у нас бабушка в больнице лежала, надо было что-то отвезти-привезти, Игорь был просто незаменимым. Такая поддержка очень приятна.

Игорь очень любит Тимофея, старается его развивать, они часто собирают вместе «Лего». Он очень волнуется из-за того, что Тимофей слишком долго за компьютером сидит или телевизор смотрит... Мне нравятся их взаимоотношения.

В. Б.:

— Дима — самый самостоятельный из всех, очень четко знает, чего хочет. Ориентирован на бизнес очень сильно, наверное, даже больше, чем я бы хотел. Я такой же фанатик бизнеса, как и Дима, и я понимаю, что это сильно ограничивает кругозор. Может, имело бы смысл, по крайней мере, на ранней стадии, расширить его. На встрече с Михаилом Казиником (ивент FBN Ukraine в апреле 2011-го), я просто почувствовал, как много глубины в классической музыке, и какую огромную сферу жизни мы теряем, не привлекая ее в свою жизнь.

Дима обладает удивительным обаянием, легкостью в общении. Для него не проблема построить любой контакт, решить любой вопрос. Но при этом возникает некая иллюзия, что везде будет так легко, особенно с учетом того, что есть папа и есть Нина... Я сам через это проходил: вещи, которые тебе даются очень легко, потом создают для тебя колоссальные препятствия, потому что ты переоцениваешь те места, где тебе нужно явно больше работать, чтобы получить качественно другой результат.

У Димы большой интерес к жизни, к новинкам, особенно в технике. И это заставляет двигаться вперед, чувствуя себя динозавром, потому что иногда те инновации, которые Дима внедряет, их надо было сделать еще десять лет назад, а я все еще сопротивляюсь.



Для меня большим открытием стала обратная связь, которую дали студенты из EMBA по поводу Димы (речь о приезде курса FB EMBA в Одессу в августе 2010 года). Они все мне сказали, что Дима обладает хорошими организаторскими способностями. Я был целиком поглощен самой программой — а он всех собирал, отправлял на автобусе на все мероприятия после нашей учебы... То есть, он легко ведет себя с группой людей, которая значительно старше его по возрасту и которая намного опытней. Уверенность — очень хорошее качество.



В. Б.:



— **Какие ближайшие планы у семьи?**

— Мы ждем, что со временем дети начнут более серьезно относиться к жизни и бизнесу, начнут приносить реальную пользу, и тогда у нас пойдет очень сильная интеграция, потому что мы будем и работать вместе, и жить вместе, и отдыхать вместе.

Но до того как семья расширится, как появятся невестки и внуки, необходимо прояснить несколько вопросов.

Когда владельцев в бизнесе двое, то есть, муж и жена, которые создают компанию, и у них есть дети — это называется «ядерная семья», или “nuclear family”. Это маленькая, компактная семья, в которой высокая степень лояльности и крепкие связи.

А когда появляются невестки, это уже так называемая “common family”. Ведь невестки могут появляться и уходить. И для любой женщины, выходящей замуж за наследника, существует очень важный вопрос: какие будут для нее правила игры? То есть, это фактически вступление в королевство, и какие будут у нее права в этом королевстве? Это все нужно проговаривать до того, как дети начнут жениться, потому что потом может быть поздно.

Время сейчас, что называется, “compress” — все сжимается, взаимоотношения становятся более функциональными. А что такое функциональные взаимоотношения? Функцией может быть любовь — она может иметь какую-то промежуточную значимость, часто непродолжительную. Реализация функции «дети» может иметь еще более короткий промежуток...

Я видел очень много генограмм (схем семейных связей), и изменения в семье радикально влияют на семейную стратегию и на стратегию бизнеса. Я понимаю, что в ближайшие пять лет наша семья значительно не уве-

личится, и до этого времени хотелось бы, чтобы дети осознали ответственность за то, что будет происходить, когда они будут создавать собственные семьи.

Помимо этого, нашим детям нужно будет реинвестировать наш бизнес, то есть изобретать его заново. И им нужно пройти какой-то этап жизни с нами, чтобы они почувствовали, что это такое.

Мы уже теряем ту скорость и мобильность, которые у нас были в начале, когда мы только создавали бизнес. И сейчас у нас уже достаточно большая машина, которую мы пытаемся удержать. Мы готовы к тому, что дети ее полностью переделают, потому что им понадобится более мобильная и динамичная организация. Но перед этим им нужно передать, по крайней мере, наше умение общаться и создавать отношения. И это позволит им сохранить бизнес, перенести его на своих плечах в будущее и передать уже своим детям, то есть, нашим внукам, дальше.

Н. В.:

— Конечно, очень бы хотелось, чтобы дети продолжили наше дело, но... Это очень сложно.

Ведь мы создавали все с нуля, потихоньку-потихоньку, поэтому мы сейчас знаем наш бизнес во всех мелочах. И для того, чтобы дети начали руководить бизнесом, им надо тоже пройти эту школу. Мне кажется, чем быстрее они придут к нам на работу — не в качестве руководителей! — тем больше мы сможем их чему-то научить и передать свои знания, свой опыт.

— А вообще у нас обычная, нормальная семья, в которой есть и проблемы, и радости. Дети есть дети, у каждого очень много достоинств, и у каждого есть недостатки. То, что у нас бизнес — ничего не меняет. ■



Над номером работали:

Агентство «Мотто» —  motto  
концепция, дизайн и верстка

Креативный директор —  
Марк Кестельбойм

Руководители проекта —  
Лаура Левицкая, Анна Маколкина

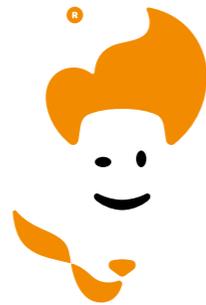
Редактор и координатор проекта —  
Александр Мацулевич  
motto.corporate@gmail.com

Помощник редактора —  
Тамара Стогний

Дизайнер —  
Константин Головченко

Иллюстратор —  
Владимир Ленский

Фотограф —  
Виктор Мартынюк



## RedHead Family Corporation

Президент RedHead Family Corporation — Владислав Бурда

Вице-президент RedHead Family Corporation — Нина Галина

Благодарим сотрудников концерна, принявших участие  
в подготовке материалов номера:

Марию Алексееву, Ирину Балашову, Наталью  
Бахчиванжи, Владислава Билька, Сергея  
Быстрина, Елену Вертий, Елену Гончарук,  
Инну Димуру, Владимира Доманина, Игоря  
Заславского, Светлану Левченко, Вадима Орлова,  
Людмилу Радкевич, Ирину Сенину, Сергея  
Филянина, Андрея Юрова.

В номере также использованы фотографии из частных архивов сотрудников и снимки, предоставленные  
HR-департаментом, дирекцией по управлению цепями поставок, отделом маркетинга департамента  
розницы и администрацией магазинов.

Корпоративный журнал RedHead Family Corporation (до 2011 года — «Европродукт»), выпуск №1 (37), весна 2011.  
Издается с 2001 года

Типография «Юнивест ПреПресс». Тираж — 1000 экз.

