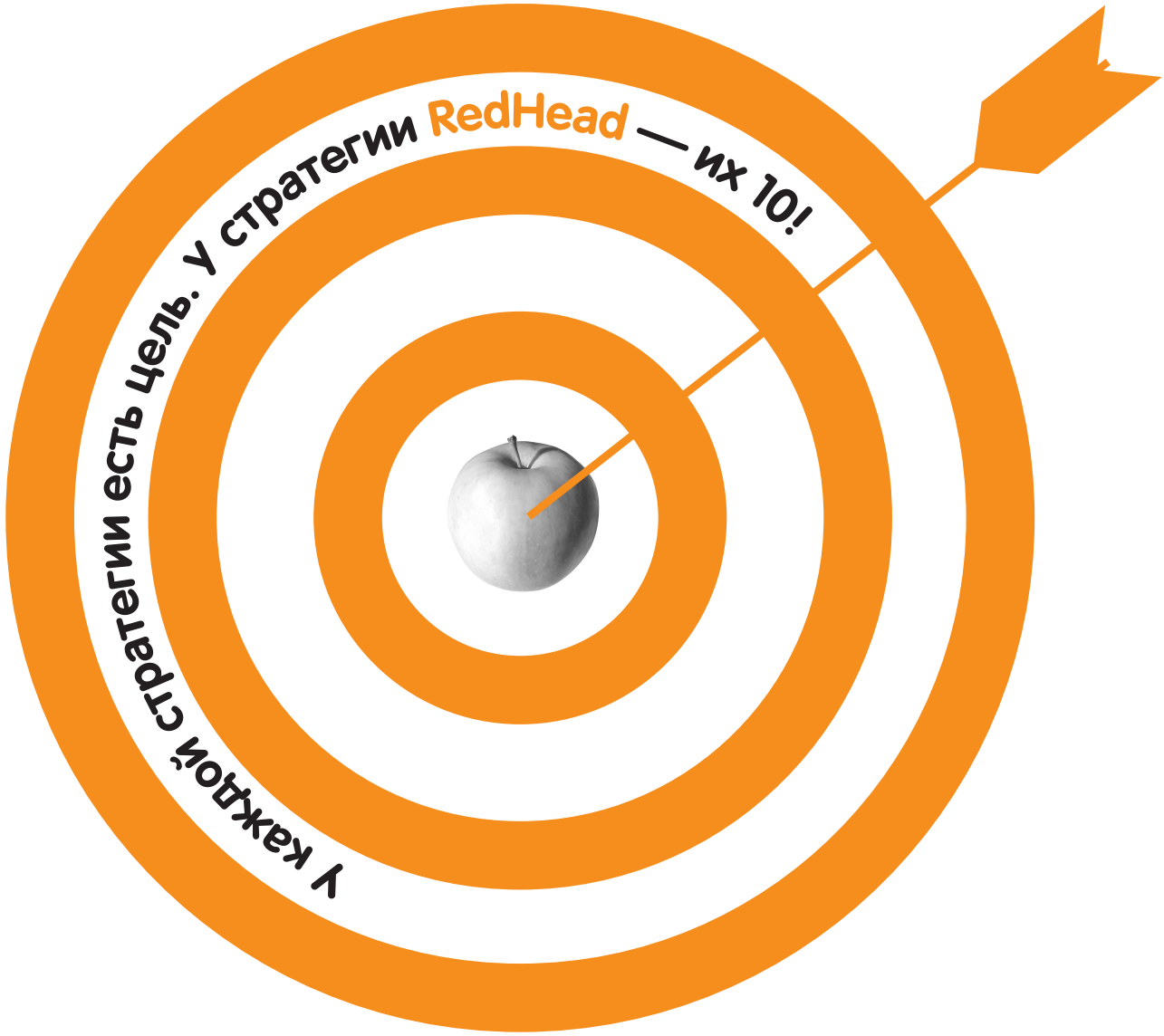
RedHead

корпоративный журнал RedHead Family Corporation

№ 3 / весна 2012



Выпуск, посвященный стратегии 2012 года

Декларация о стратегических целях RedHead Family Corporation 2012 года

10 приоритетных направлений развития RedHead определились на стратегической сессии в начале 2012 года.

В истории компании подобные инициативы охватывали периоды до 9 лет, чтобы затем уступить место очередным инновациям и выйти на следующий этап развития.

Многие пункты этой декларации могут быть реализованы уже в этом году.

Стр. 14

26–59

Стратегическая сессия—2012

Что вызвало разделение трех форматов в нынешнем «Антошке», что такое «детская мода» в рознице будущего, чем будет отличаться новый розничный формат от существующих на рынке?..

Участники сессии стратегического планирования, прошедшей в RedHead в начале 2012-го года, дают подробные ответы на эти и другие вопросы и комментируют важнейшие решения нового стратегического плана корпорации.

60–71

“Win-win” стратегия дистрибуции RedHead

Проект категорийного менеджмента дистрибуции RedHead начал свое воплощение в прошлом году.

Первые результаты по итогам сотрудничества с торговой сетью «Эко-маркет» послужили опорой для продвижения и развития проекта.

Обсуждение категорийного менеджмента в кругу украинских поставщиков, ритейлеров и производителей состоялось в марте 2012 года в Киево-Могилянской Бизнес-Школе.

Содержание

О главном

“Р”-фактор. *Вступительное слово Владислава Бурды* — 4

Традиция 9 лет. *Исторические обстоятельства трех стратегий корпорации* — 8

Декларация о стратегических целях RedHead Family Corporation 2012 года— 14

Стратегическая сессия—2012 — 26

Корпорация

“Win-win” стратегия дистрибуции RedHead: внедрение категорийного менеджмента в детском питании на украинском рынке — 60

Adizes

Правила жизни по Адижесу — 72

Кругозор

Наследники модных династий: традиции успеха — 82

Семейный бизнес и семья

Семейные истории — 94

“Р”-фактор

ВЫ ДЕРЖИТЕ В РУКАХ ТРЕТИЙ НОМЕР КОРПОРАТИВНОГО ЖУРНАЛА REDHEAD FAMILY CORPORATION. МЕЖДУ №2 И №3 БЫЛА БОЛЬШАЯ ПАУЗА, ПОТОМУ ЧТО С МОМЕНТА ВЫХОДА ВТОРОГО ЖУРНАЛА ПРОИЗОШЛО МНОГО КАРДИНАЛЬНЫХ И ВЕСЬМА ДРАМАТИЧНЫХ СОБЫТИЙ — КАК В ЖИЗНИ КОМПАНИИ, ТАК И В СОСТАВЕ САМОЙ КОМАНДЫ. УХОД НИНЫ И ИРЫ В ПРОШЛОМ ГОДУ СИЛЬНО ВИДОИЗМЕНИЛ СТРУКТУРУ И НАШЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ. ПОЭТОМУ СТРАТЕГИЧЕСКАЯ СЕССИЯ БЫЛА ОЧЕНЬ СВОЕВРЕМЕННА ДЛЯ НАС — МЫ ПЕРЕСМОТРЕЛИ НАШИ ЦЕЛИ И ПРИВЯЗАЛИ ИХ К РЕАЛЬНОСТИ, В КОТОРОЙ МЫ СЕГОДНЯ ЖИВЕМ.

В этом номере вы можете уже подробно прочитать о том, как чувствует себя организация сегодня, какие стратегии мы наметили, что мы будем имплементировать, как мы будем жить дальше.

Здесь вы прочитаете не только о стратегиях RedHead, но и о десяти лучших награжденных сотрудниках по итогам прошлого года. 9 из 10-ти — это женщины, и надо отметить, что женщины занимают в компании все более значимое место. Несмотря на то, что львиной долей команды топ-менеджеров являются мужчины, женщины двигаются очень быстро и качество их работы постоянно растет.

На сегодняшний день фокус моего внимания — это розница: формат розницы, менеджмент, качество сервиса. Я считаю, что именно в нашей рознице, в «Антошке», заложен наибольший потенциал к росту и наибольшие возможности, которые еще не реализованы.

Мы приняли достаточно амбициозный бюджет, и для нас крайне важно его выполнить, чтобы понять, что мы сохранили свою исполнительность, несмотря на все перемены, — мы сохранили “Р”, производительность результатов. И, несмотря на то, что мы все тренируем “Е” — предпринимательство, видение — без хорошего, эффективного “Р” быстрого развития не будет.

Основная наша стратегия на этот год: мы по-прежнему будем инвестировать основную прибыль в закрытие кредитов. Мы будем продолжать сокращать кредитную задолженность и кредитную нагрузку. Мы восстановились, и сейчас начинаем расти так, как мы росли все эти докризисные годы. Многое будет зависеть, конечно, от скорости и точности, от того, как сработает менеджмент, но сейчас нам очень важно доказать, что мы в состоянии производить результаты так, как мы это делали раньше, для того, чтобы двигаться вперед с большей уверенностью.

ПРИНЯТИЕ НОВОЙ СТРАТЕГИИ КОРПОРАЦИИ REDHEAD В ЯНВАРЕ 2012-ГО ГОДА СТАЛО ОДНИМ ИЗ ГЛАВНЕЙШИХ СОБЫТИЙ ПОСЛЕДНЕГО ВРЕМЕНИ.

ПРЕДЛАГАЕМ ВАМ РАЗОБРАТЬСЯ В ДЕТАЛЯХ ПЕРСПЕКТИВЫ БУДУЩЕГО КОМПАНИИ, УЗНАТЬ О КОНКРЕТНЫХ ШАГАХ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРИНЯТОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА И О ТОМ, КАК ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ КОМПАНИИ ОЦЕНИВАЮТ ПРОШЕДШУЮ СТРАТЕГИЧЕСКУЮ СЕССИЮ, А ТАКЖЕ ЕЩЕ РАЗ ОГЛЯНУТЬСЯ НА СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРИНЦИПЫ ПРОШЛОГО REDHEAD.

СЛОВО «СТРАТЕГИЯ» ПРОИЗОШЛО ОТ ГРЕЧЕСКОГО STRATEGOS, «ИСКУССТВО ГЕНЕРАЛА» (STRATOS — «ВОЙСКО», AGO — «ВЕДУ»). ИМЕННО STRATEGOS ПОЗВОЛИЛО АЛЕКСАНДРУ МАКЕДОНСКОМУ ЗАВОЕВАТЬ МИР.

Тема номера:

Стратегия в прошлом, настоящем и будущем RedHead Family Corporation

Традиция 9 лет

Исторические обстоятельства трех стратегий корпорации

Декларация о стратегических целях RedHead Family Corporation 2012 года

Стратегическая сессия—2012

Три цифры 9 лет

Исторические обстоятельства трех стратегий корпорации

ДРЕВНЕГРЕЧЕСКОМУ ПОЛКОВОДЦУ ПОНЯТИЕ «СТРАТЕГИЯ» ПОМОГАЛО ОБОЗНАЧИТЬ КУРС ВЕДЕНИЯ ВОЙНЫ — СТИЛЬ СРАЖЕНИЯ И ПРИНЦИП ПОСТРОЕНИЯ ВОЙСКА.

В НАШЕ ВРЕМЯ К «СТРАТЕГИИ» ЧАЩЕ ВСЕГО ОБРАЩАЮТСЯ, КОГДА РЕЧЬ ЗАХОДИТ О ДОЛГОСРОЧНОМ ПЛАНЕ ДЕЙСТВИЙ.

В БИЗНЕСЕ ЭТО — ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ И СПОСОБА ИХ ДОСТИЖЕНИЙ. ДЛЯ КАЖДОЙ КОНКРЕТНОЙ КОМПАНИИ ЭТОТ «ПЛАН БУДУЩЕГО» ЯВЛЯЕТСЯ УНИКАЛЬНЫМ И СОЗДАЕТСЯ СПЕЦИАЛЬНО, ИСХОДЯ ИЗ ХАРАКТЕРИСТИК САМОЙ КОМПАНИИ И ТОЙ СРЕДЫ, В КОТОРОЙ ОНА СУЩЕСТВУЕТ.

Первый ассортимент детского питания «Европродукта» (RedHead), 1994 год

Стратегия не только определяет направление развития, но еще и фиксирует то, чего компания делать не будет, то есть стратегия — это отказ от некоторых видов деятельности. Она обеспечивает внутреннюю согласованность политики компании, нацеленной на достижение четко сформулированных позиций в конкретных отраслях рынка.

В процессе разработки стратегии у руководства компании возникает представление о том, как можно добиться устойчивого конкурентного превосходства. Как правило, это происходит после стратегического анализа (анализа состояния рынка, конкурентного окружения, внутренних ресурсов, сильных и слабых сторон компании, ее культуры и истории).

В 18-летней истории RedHead было три стратегических выбора направления развития — в 1994-м, 2003-м и 2012-м году.

Каждые 9 лет возникала «карта пути», на которой всему предыдущему опыту открывалось новое применение и прокладывался новый маршрут. Эта цикличность оказывается «природным» свойством компании — ведь невозможно запланировать, что раз в 9 лет мы будем менять бизнес. В случае с RedHead это получилось естественным путем.

Владислав Бурда с сыном Дмитрием, 1994 год

1994

Бизнес, с которого началась история RedHead, заключался в продаже детского питания. Выбор в пользу этого сегмента был сделан под влиянием обстоятельств семьи Владислава Бурды (необходимость дополнительного качественного питания для ребенка) и рыночной ситуации: дефицит качества был знаковым элементом эпохи 1990-х.

За три года спектр деятельности компании расширился до шести категорий детских товаров, включив гигиену, игрушки, мебель и коляски, одежду и обувь. Помимо дистрибуции успешно была запущена собственная розничная сеть. Эти два направления обеспечили компании дальнейший рост.

Владислав Бурда с сыном Тимофеем, 2001 год

Нина Галина и Грегори Рейтер, 2003 год

2003

К 2003 году RedHead созрела для освоения нового бизнеса в премиум-сегменте детских товаров — одежды и обуви. Этому во многом способствовало рождение второго сына Владислава Бурды и Нины Галиной. В течение года состоялось открытие нескольких бутиков «Наследник».

В результате бурного развития компании в начале 2000-х стала очевидной необходимость новой системы управления. Разработать ее осенью 2003-го владельцы RedHead пригласили Грегори Рейтера, главу консалтинговой компании Rayter Inc.

Так началась первая стратегическая сессия, по итогам которой компания приобрела черты формализованной организации и конкретизировала свои цели.

Новшествами, привнесенными Грегори Рейтером в RedHead, стали должностные инструкции, оценка и аттестация персонала, регламент начисления заработной платы, первый SWOT-анализ и многое другое.

Открытие «Мега-Антошки» в Одессе, февраль 2005

Но, несмотря на это, компания оказалась не в состоянии выполнить все пункты принятого стратегического плана (из 6-ти пунктов был реализован только один — открытие детского торгово-развлекательного комплекса: «Мега-Антошки»).

В поисках ответа на вопрос о несостоятельности «плана Рейтера», Владислав Бурда познакомился с методологией доктора Ичака Адижеса. Как и подход Грегори Рейтера, методология Адижеса базировалась на концепции жизненных циклов организации (по аналогии с человеческой жизнью, от Ухаживания к Расцвету, Прайму, в котором организация, в отличие от человека, может удерживаться в течение долгого времени).

В 2004-м году по соглашению с Институтом Адижеса в компании состоялась первая диагностическая сессия по новой методологии. А в 2005-м началась работа по изменению структуры. Первыми специалистами, познакомившими коллектив RedHead с Адижесом,

Стратегическая сессия топ-менеджмента компании с Ичаком Адижесом, 2007 год

Небойша Карич и Звездан Хорват (Adizes Business Consulting, Сербия) в «Европродукте», 2004 год

В старых выпусках корпоративной газеты «Европродукт News» вы можете подробнее прочитать о результатах стратегических сессий с Грегори Рейтером (2003—2004 гг.: №№ 8, 11, 13, 14) и начале работы с Институтом Адижеса (2004—2005 гг.: №№ 16—20)

стали Небойша Карич и Звездан Хорват из европейского офиса Adizes.

Ключевыми принципами методологии Адижеса, принятыми в RedHead, являются интеграция и инвестиции в менеджмент.

Для компании оказались необходимы общая культура и язык, описывающий бизнес-процессы на всех уровнях структуры.

«Pursuit to Prime» — награда «Европродукту» за успешное внедрение методологии Адижеса, 2007 год

Успех внедрения методологии Адижеса обернулся наградой «Компании года», присужденной RedHead (тогда еще — «Европродукту») в 2007-м году.

В последующие годы опыт управления бизнес-процессами по методологии Адижеса был освоен ведущими департаментами компании, в том числе и в филиалах.

В RedHead были обучены собственные интеграторы методологии Адижеса, что способствовало более тщательному и регулярному проведению необходимых мероприятий в регионах.

Стратегическая сессия в RedHead, январь 2012 года

Несмотря на это, к концу 2011-го года выяснилось, что синдаги (диагностические сессии) у всех департаментов и филиалов проводятся по-разному. Разные подразделения ставят себе задачи разной сложности и глубины, одни и те же понятия (например, такие как «лидерство», «интеграция», «рост») трактуются по-разному.

2012

К этим симптомам добавился и ряд других перемен.

Проект NEW 15 — начало ребрендинга «Европродукта», 2011 год

В 2011-м году возник новый корпоративный бренд — RedHead, сменивший «Европродукт». Процесс самоопределения, поиска идентичности компании привел к пониманию своей миссии, дальнейшему развитию в направлении «фана» и развлечений, созданию новых бизнесов, связанных с детской аудиторией.

Но компания пережила и трагические моменты, самым тяжелым из которых стала потеря вице-президента компании, супруги Владислава Бурды, — Нины Галиной.

Эти факторы обозначили критическую необходимость создания новой стратегии, для чего в январе 2012-го группа лидеров RedHead вместе с опытным модератором Михаилом Вейсбергом собралась для проведения глобальной стратегической сессии.

Декларация о стратегических целях RedHead Family Corporation 2012 года

10 ПРИОРИТЕТНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ РАЗВИТИЯ REDHEAD ОПРЕДЕЛИЛИСЬ НА СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ В НАЧАЛЕ 2012 ГОДА.

В ИСТОРИИ КОМПАНИИ ПОДОБНЫЕ ИНИЦИАТИВЫ ОХВАТЫВАЛИ ПЕРИОДЫ ДО 9 ЛЕТ, ЧТОБЫ ЗАТЕМ УСТУПИТЬ МЕСТО ОЧЕРЕДНЫМ ИННОВАЦИЯМ И ВЫЙТИ НА СЛЕДУЮЩИЙ ЭТАП РАЗВИТИЯ.

МНОГИЕ ПУНКТЫ ЭТОЙ ДЕКЛАРАЦИИ МОГУТ БЫТЬ РЕАЛИЗОВАНЫ УЖЕ В ЭТОМ ГОДУ.

1 Разделение существующего розничного формата на три самостоятельных канала продаж:

А. Все, что необходимо для жизнеобеспечения малыша в возрасте до трех лет;

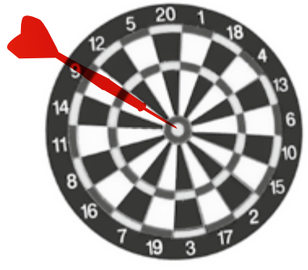
Б. Продажи игрушки и мебели в стиле «фан»;

В. Продажи одежды и обуви для маленьких модников и модниц.

Мы понимаем, что наши клиенты образуют три большие категории: они хотят накормить и обеспечить всем необходимым своего новорожденного. Они хотят погрузиться в мир развлечений, гаджетов и игр. Они хотят модно, современно и за разумные деньги одеть своего ребенка. Поэтому для наиболее эффективного удовлетворения наших клиентов мы разделяем наш розничный формат на три составляющие: все, что необходимо для жизнеобеспечения малыша в возрасте до трех лет; продажи игрушки и мебели в стиле «фан»; продажи одежды и обуви для маленьких модников и модниц.

2 Единая сквозная система целеполагания, KPI и мотивации.

Группа отличается от команды тем, что люди в группе объединены для того, чтобы помочь лидеру в достижении его цели, а в команде находятся единомышленники, которых объединяет общая цель.
Мы уверены, что вместе, продвигаясь на пути к нашей общей цели, помогая и поддерживая друг друга, мы становимся сильнее и успешнее. Единая система целеполагания, KPI и мотивации даст возможность соединить наши усилия в единую цепочку, точно определять наши координаты по дороге к цели, увидеть препятствия и точки улучшения. И вместе сделать нашу компанию «Компанией мечты».



3 Новая собственная торговая марка — Smarty Family. Создание и продвижение торговой марки и товаров в нишевом сегменте детского питания.

Создание и развитие собственного бренда является закономерным результатом накопленных за долгие годы дистрибуторской работы опыта и экспертизы рынка детских товаров. Последовательно расширяя ассортимент продукции под собственным брендом и увеличивая продажи, мы сможем еще больше соответствовать ожиданиям наших потребителей, повысить эффективность и независимость бизнес-подразделения, создать дополнительное конкурентное преимущество направления дистрибуции и всей корпорации.

4

Новый формат розничной торговли — «Питание + аптека» (лекарства и БАД для детей и мам, развивающие игрушки для детей от рождения до трех лет, гигиеническая продукция, аксессуары, экологические продукты, детское питание).

Мы хотим создать для наших покупателей максимально удобный формат покупки всего, что необходимо для жизнеобеспечения малыша в первые годы жизни. Консультация подготовленного специалиста (провизора-фармацевта), широкий выбор необходимой продукции, удобное расположение, индивидуальное обслуживание — все это сможет обеспечить успех реализации задуманного проекта.

5

Расширение ассортимента бутиков (фэшн из новых для нас центров моды — Англии, Бельгии, Франции, США).

Мы следим за мировыми тенденциями в высокой моде и понимаем, что из Италии акцент постепенно смещается в сторону Франции и Бельгии. Кроме этого, существуют самобытные центры высокой моды в Лондоне и Нью-Йорке. Мы хотим, чтобы наши клиенты были всегда на пике мировых фэшн-тенденций и предлагаем им самостоятельно выбрать свой стиль из любого центра высокой моды.

6

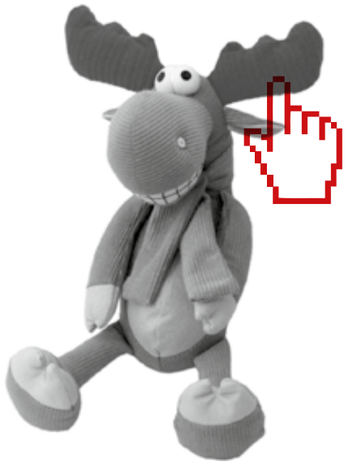
Организация управления развитием трех ассортиментных групп («Детское питание и гигиена» + «Фармацевтика» (Baby care); «Игрушки, мебель и развлечения» (Fun) «Одежда и обувь» (Fashion)) и назначение лидера в каждой из них: Сергей Филянин, Сергей Баранник и Вячеслав Бич, соответственно.

В нашем портфеле присутствуют три основные группы товаров. Каждая из них требует отдельного внимания, лидерства и отдельной заботы, с учетом специфики ассортимента в каждой из групп. Мы понимаем, что максимального результата можно достичь только с самыми яркими и передовыми лидерами. Поэтому во главе самых важных для нас направлений мы выбираем самых ярких и сильных лидеров: направление «Детское питание и гигиена» + «Фармацевтика» (новый канал) — Сергей Филянин; направление «Игрушки, мебель и развлечения» (Fun) — Сергей Баранник; направление «Одежда и обувь» (Fashion) — Вячеслав Бич.

7

Развитие интернет-торговли (Интернет-магазин).

Мы понимаем, что уже сегодня розничная торговля перемещается в Интернет, и уверены, что завтра это будет стандартом. Дети охотнее будут покупать в Интернете и вовлекать туда родителей. Поэтому мы ускоряем создание и запуск детского интернет-магазина и будем формировать его в духе детского праздника, в стиле «фан». Наша маркетинговая активность быстро сделает интернет-магазин популярным и придаст размах нашей электронной торговле. Мы хотим стать «детской «Розеткой»» — и через три года продавать не меньше 25% товаров через Интернет.

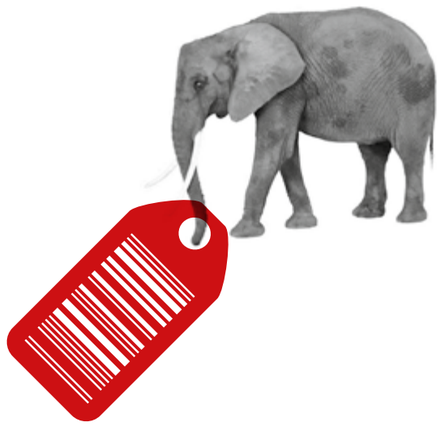


8 Расширение дистрибуционной территории — выход на новые рынки (Россия, Польша, Казахстан).

Мы знаем, как создать ценность для наших клиентов. Мы понимаем, что емкость рынка нашей страны ограничена. Расширяя территории развития, мы выходим на новые рынки — Россию, Польшу или Казахстан, предлагая высокий уровень качества услуг для наших клиентов. Таким образом, мы ставим перед собой задачу расширения территории покрытия дистрибуцией и привлечения новых клиентов в семью RedHead.

9 Завершение проекта WMS (управление складом и идентификация товара по штриховой кодировке).

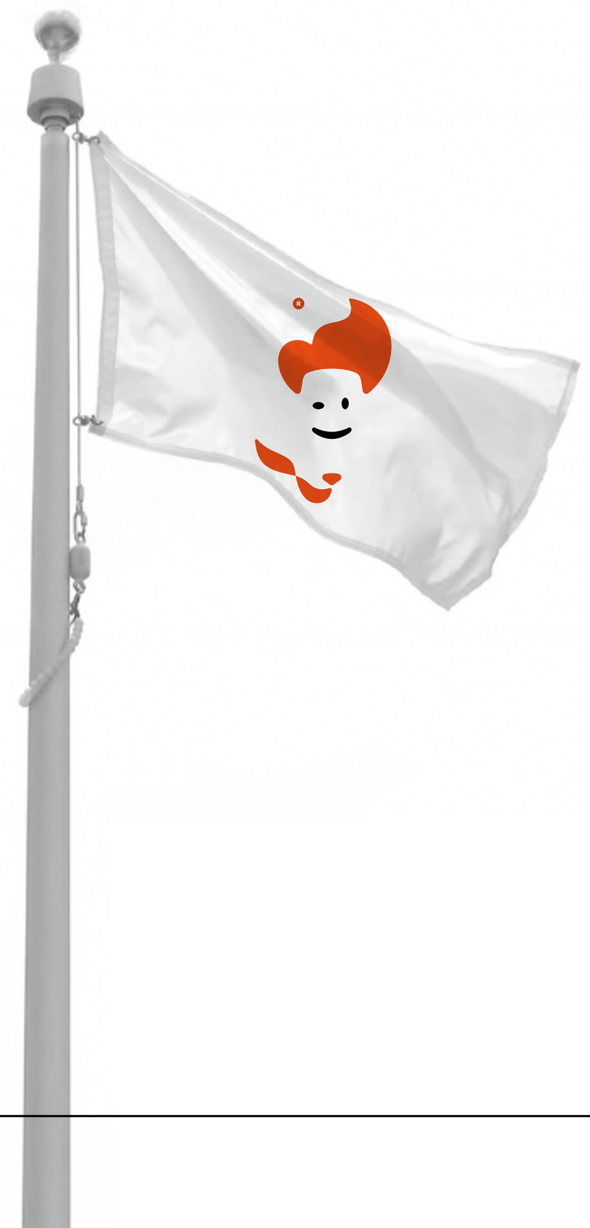
Одной из главных задач в управлении складской логистикой является организация четкого и оперативного учета движения товарных потоков. Реализация этой цели позволит нам повысить эффективность и рациональность собственной логистической инфраструктуры, и перейти на новый качественный уровень обслуживания клиентов. Мы нацелены на внедрение WMS-проекта по всем товарным категориям и всем складам корпорации в 2012 году.



10

Ответственность лидеров трех ассортиментных групп за постоянное наличие новинок в каждой товарной категории.

Сегодня на рынке побеждает тот, кто работает быстрее и слаженнее других. Мы понимаем, что первенство в наличии новинок является стратегическим преимуществом всех направлений нашего бизнеса. Именно поэтому постоянное отслеживание, оперативная доставка новинок и выделение их при продаже — наш приоритет на всех уровнях взаимодействия команды RedHead.



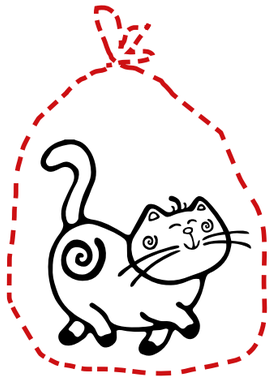
Стратегическая сессия—2012

ЧАЩЕ ВСЕГО, ПРИ ОРГАНИЗАЦИИ СЕССИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ, РУКОВОДИТЕЛЬ БИЗНЕСА ЧЕТКО ЗНАЕТ, КУДА ОН СОБИРАЕТСЯ ВЕСТИ КОМПАНИЮ. ЭТИ ПЛАНЫ ОБЫЧНО РАССЧИТАНЫ НА ГОД-ДВА. И ПРИГЛАШЕННОМУ МОДЕРАТОРУ НЕОБХОДИМО ПРОВЕСТИ СЕССИЮ ТАК, ЧТОБЫ СТРАТЕГИЮ РУКОВОДИТЕЛЯ ПОНЯЛИ И ПРИНЯЛИ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ.

Задача на стратегическую сессию в RedHead, озвученная президентом компании, не стояла прямолинейно. Владислав Бурда решил отправиться вместе со своей командой в поиск идей развития. Единственным важным критерием для сессии стало лишь то, чтобы топ-менеджеры нашли вместе путь, по которому компании необходимо двигаться дальше, чтобы они договорились между собой о распределении ролей на этом пути.

Для достижения этой цели президент RedHead выбрал новый для всех метод обсуждения стратегических решений и в роли модератора этой дискуссии пригласил специалиста, чьи взгляды также оказались новыми для компании, а техники отличались от привычных.

На протяжении прошлого года Владислав Бурда и Михаил Вейсберг, знакомые по деятельности FBN Ukraine, обсуждали возможности стратегической сессии в RedHead.



Стратегическая сессия — это почти всегда «кот в мешке», считает Михаил. Ни один модератор не может гарантировать собственнику, что работа с его командой принесет те плоды, которых ожидает руководитель, заказывающий сессию стратегического планирования. Даже если предварительно оговорены многие детали. Руководитель компании вместе с консультантом, проводящим сессию, должны достигнуть очень высокого уровня доверия. Доверие консультанту — это признание возможности стопроцентного доступа к ключевым людям компании и разрешение делать с ними все, что консультант считает необходимым в достижении целей стратегической сессии.

Владислав Борисович согласился на использование техник стратегических дискуссий Михаила, но, тем не менее, этого было недостаточно для успешного проведения. Президент RedHead предложил Михаилу убедить топ-менеджеров, будущих участников сессии и создателей будущей стратегии, в ее необходимости и в тех инструментах, которые планировалось применить.

Встреча Михаила Вейсберга с топ-составом RedHead прошла в ноябре 2011-го, и следующие два месяца длилась интенсивная подготовка в режиме анкетирования, которая помогла найти всем общий язык и настроиться на общую волну.

Михаил Вейсберг:

«В организации стратегической сессии с командой RedHead для меня заключался некий вызов и одновременно шанс: посмотреть, как стратегический подход может сочетаться с методологией Адижеса, внедренной в компании.

Это соединение произошло, на мой взгляд, достаточно успешно — во многом благодаря сложившейся культуре в RedHead, тому, что люди в компании воспринимают необходимость учиться, обновляться, как часть работы. Это уже привито Владиславом. Топ-менеджеры RedHead — очень подготовленные люди, открытые к обучению и взаимодействию с консультантами. Они легко могут формулировать свои мысли, идеи, отвечать на вопросы.

Так что я могу сказать, что люди были готовы к тому поиску, в который они отправились во время сессии».

Михаил Вейсберг, по первому образованию — журналист, создал первый в Украине деловой еженедельник — «Галицкие контракты». Сегодня Михаил является бизнес-тренером и коучем с многолетним стажем и опытом проведения более ста стратегических сессий. Он совладелец и партнер компаний в сфере бизнес-консалтинга: «Живое дело» (Киев) и «Бизнес Медиа Консалт» (Москва).

Его методика отличается от техник и принципов Адижеса. *«Я больше спрашиваю, а не указываю. Я скорее нахожусь в коучинг-позиции, которая помогает людям формулировать, проговаривать важные вещи».*

Методология Адижеса, по мнению Михаила, меньше сосредоточена на стратегии, она больше фокусируется на мелочах, процедурах, моментах, которые мешают в ежедневной деятельности, и их преодолении. Но «взаимное доверие и уважение» — это не полный рецепт достижения успеха. Время от времени нужно всматриваться вдаль, предвосхищать события, мечтать, наконец. И здесь полезным оказывается стратегическое планирование.

Александр Власов,

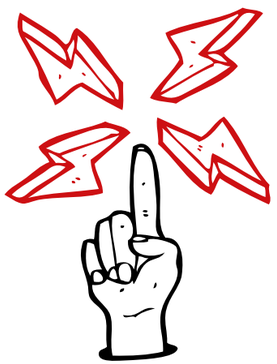
коммерческий директор департамента дистрибуции

«Проведение данного мероприятия уже напрашивалось давно. Та атмосфера изменений, которую Владислав Борисович начал активно внедрять во второй половине прошлого года, должна была завершиться подобным стратегическим планированием, направленным на развитие компании в ближайшем будущем. Пришло время вспомнить о принципе: „Если нет времени заняться планированием, значит, самое время заняться планированием“».

Иван Лобов,

IT-директор

«Стратегическая сессия стала очень интересным и значимым событием. Было очень необычно встретиться нашим почти классическим составом топ-менеджеров, но в новом формате. После начала работы сессии я все время ловил себя на мысли, что что-то происходит не так, пока вдруг не понял, что мы впервые за много лет работаем в формате, отличном от методик института Адижеса (диссонанс для меня вносило присутствие Светы, которая непривычно играла роль обычного участника, а не интегратора процесса).



В самом формате, предложенном Михаилом, не было никакой экзотики, но его манера ведения процесса и умение направить работу в нужное русло были выше всяких похвал. Он не доминировал и не навязывал никому свое мнение, но в итоге почти все получалось так, как хотел он ☺. К тому же, ему постоянно приходилось напоминать нам, что, кроме подхода и терминов Адижеса, существует множество других методик и трактовок, которыми вполне можно пользоваться, что мы с успехом и сделали».

Светлана Потап,

интегратор методологии Адижеса

«RedHead можно отнести к тем компаниям, которые хотят все время ускорять темп своего роста. Рост всегда приводит к изменениям, изменения — к проблемам, проблемы — к дезинтеграции. К этим естественным процессам компания подходит с практической стороны, внедряя лучшие техники и методы управления.

На прошедшей в начале года сессии нам удалось выйти за пределы краткосрочных целей и проработать стратегию на следующий период. Тем самым оказались решены несколько важных «моделей» из ресиндага 2010-го и 2011-го, касающихся миссии организации, ее видения и процесса планирования. Конкретные тактические действия, которые необходимо предпринять до конца года, легли в цели блэкбуков руководителей.

Подход Михаила оказался очень близок к тем ценностям, которые компания приняла для себя, — а именно: беспрерывная интеграция, которая является базовой для организационной трансформации.

Стиль проведения сессии можно охарактеризовать как “I”, и роль Михаила — это роль Интегратора, поэтому у нас получилось прекрасное слияние двух методов!».

Из-за «разницы в возрасте» и специфики трех бизнес-направлений RedHead рассматривался вариант проведения отдельных стратегических сессий для них. Но в итоге единая сессия с участием руководителей всех департаментов дала синергетический эффект. Одновременно обсуждая применение новой стратегии в разных сферах деятельности RedHead, участники собрания обнаружили важные пересечения, которые вряд ли были бы найдены на отдельных сессиях.

Поиск общего взаимодействия подразделений стал главным стержнем стратегической сессии. Не менее важным было определить в отношении новых решений, где та точка, в которой начинают перевешивать ***интересы корпорации***, а где — ***момент развития конкретного бизнес-юнита.***

Снова и снова обращаясь к теме усиления корпорации как целого, а не только отдельных ее частей, топ-менеджеры попутно разрешали конфликтные ситуации и тут же создавали правила для предотвращения конфликтов в дальнейшем.

Во время стратегической сессии участники как никогда поняли, что своевременное разрешение, а лучше — предотвращение конфликтов, благоприятно будет влиять на всю корпорацию, сквозь все департаменты и уровни структуры.

Иванна Андрианова,
и.о. директора департамента по управлению персоналом

«Мы диагностировали организационную культуру в подразделениях. Диагностика включала четыре характеристики:
1) семья, клан;
2) новаторство;
3) бюрократия, правила, процедуры;
4) цели, задачи, результаты.

По результатам тестирования было видно, что в большинстве подразделений доминирует доверительная семейная атмосфера наряду с акцентом на новаторство, использованием новых технологий и инструментов. Это говорило о том, что мы чтим свои традиции и ценности, но вместе с тем мы готовы меняться».

Рассуждая о семейном характере отношений в компании, топ-менеджеры пришли к выводу, что в дальнейшем они хотели бы видеть компанию не только семейной, но и инновационной. Таким образом, было принято решение поддерживать и стимулировать инновационность на всех уровнях корпорации. Руководители рассчитывают, что это будет влиять и на более быстрое появление новинок в бизнес-направлениях RedHead.

Михаил Вейсберг:

«Данная сессия как будто развивалась по собственному сценарию, который никем не был задан изначально. Первый из трех дней прошел в стиле обычного совещания, когда руководители докладывают о состоянии дел по своим направлениям, — мы прошли своего рода «планерку». И второй день принес нам гораздо больше острых вопросов, которые необходимо было разрешить. Краеугольным камнем второго дня и, пожалуй, всей сессии стала констатация исчерпанности сегодняшнего формата «Антошки». Все признали — «нас не устраивает наша розница в том виде, в котором она есть сегодня», но ни у кого не было готового ответа по поводу того, что с этим делать дальше».

Главным ожиданием президента компании от изменений в «Антошке» стало найти выход из кризиса по направлению одежды. Ведь именно одежда во многом формирует имидж магазина. Поиск решения в этом направлении стал ключевым.

Марк Кестельбойм,

руководитель агентства «Мотто»

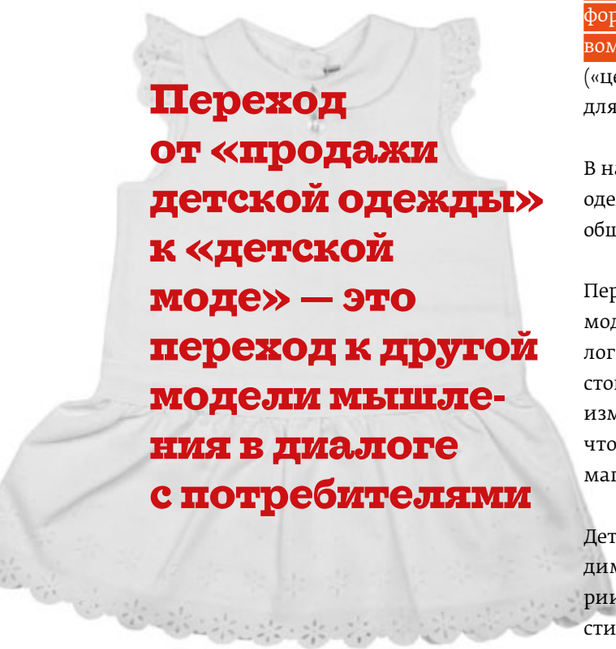
«Прежде чем менять что-то в «Антошке», необходимо обратить внимание на истоки возникновения существующего формата. 15 лет назад, на фоне дефицита, «детский супермаркет» стал действительно уникальным явлением и очень успешным проектом, благодаря найденной формуле «6 категорий товаров для детей любого возраста».

Но сегодня ситуация изменилась кардинально — рынок предлагает изобилие товаров в различных форматах, мы наблюдаем перенасыщение детского потребительского сегмента. Предложение «все в одном» все чаще проигрывает специализированным магазинам.

Тех, кто сегодня приходит в «Антошку», условно можно разделить на три мотивационные группы. Одних интересует детское питание, гигиена, косметика, все, что связано с безопасностью первых лет жизни ребенка. Другая группа — те, кто хочет развлечений, фана, кто ищет в «Антошке» яркие современные игрушки, приставки. И третьи покупают одежду и обувь.

При этом возникла ценовая дифференциация между этими тремя группами, чего не было в первые годы работы «Антошки»: и питание с гигиеной, и одежда, и игрушки, коляски продавались в одном ценовом сегменте. Условно, одна семья могла приобрести в «Антошке» сразу все, что ей было необходимо.

Сейчас ценовое предложение существенно изменилось. Ассортимент игрушек в «Антошках» продиктован рынком, это must have для любого детского магазина. Персонажи, игры приобрели характер глобального присутствия — дети в Украине играют в то же, что и дети в Америке или Европе. И стоимость популярных игрушек сопоставима в украинских магазинах со стоимостью в Европе.



Переход от «продажи детской одежды» к «детской моде» — это переход к другой модели мышления в диалоге с потребителями

При этом ассортимент одежды в «Антошке» представлен в сегменте «средний» и «средний-минус». Клиенты в этой категории не могут позволить себе купить здесь игрушки и уходят в другое место. А те, кто покупает игрушки, ожидают приобрести здесь такую же популярную и модную одежду, но не находят ее.

Когда-то единый, объединяющий несколько категорий, формат «Антошки» сегодня распадается. В одном торговом пространстве сталкиваются разные ценовые группы («ценовой электорат»), и именно это послужило поводом для изменений розничного формата.

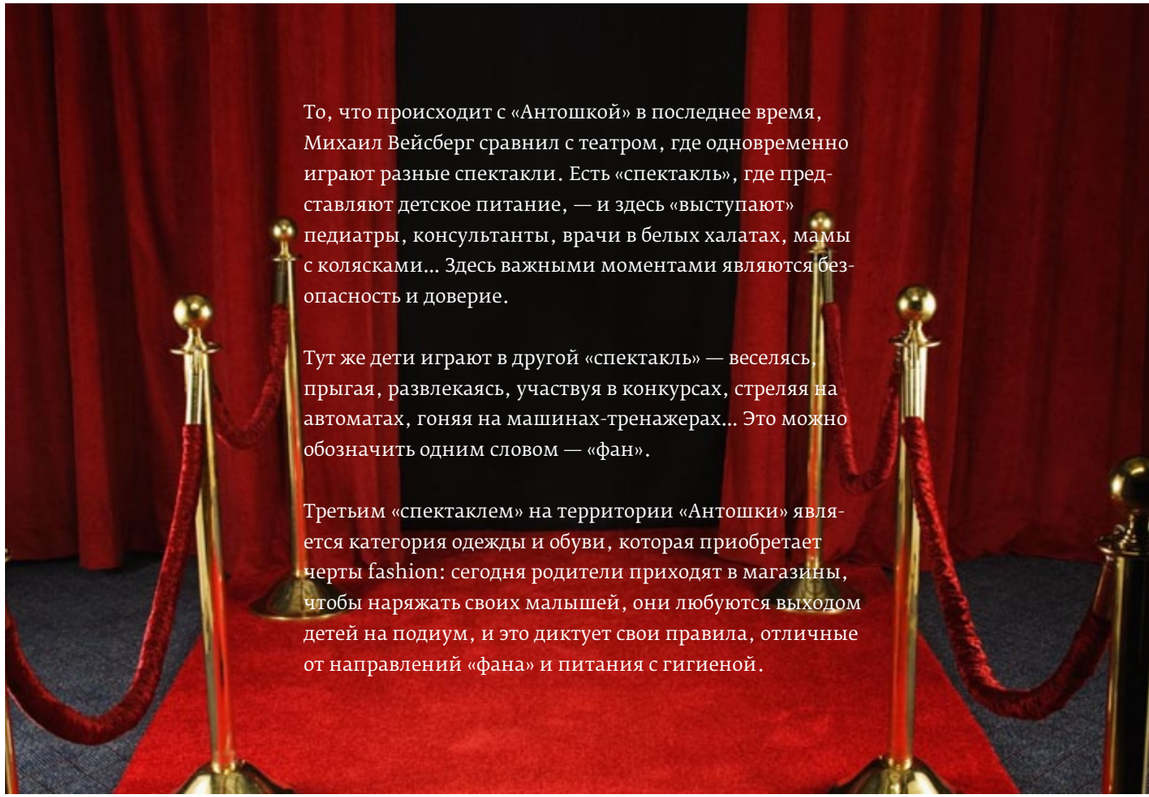
В нашей рознице мы больше не продаем детскую одежду — мы предлагаем детский «фэшн»: таким стало общее решение на стратегической сессии.

Переход от «продажи детской одежды» к «детской моде» — это переход к другой модели мышления в диалоге с потребителями. Что не означает повышение стоимости этой категории — это, в первую очередь, изменение ее представления в торговом пространстве, что неизменно приведет к изменению всего имиджа магазина.

Детская мода находится за рамками покупки необходимых вещей. Переход от «просто одежды» к категории «фэшн» — это изменение отношения, потребности. Для «фэшн» эта потребность заключается в разнообразии — моделей, поводов, трендов. Дети хотят выглядеть по-разному, следуя примеру родителей, а родители готовы к такому предложению в детских магазинах.

Здесь крайне важна систематизация ассортимента, формирование целевых предложений, коллекций, изменение выкладки, акцентирование. Своя философия продажи должна быть не только у детской моды, но и у любой ассортиментной группы — питания, гигиены, игрушек. В первую очередь это удобно для покупателя, которому проще ориентироваться в выборе товара.

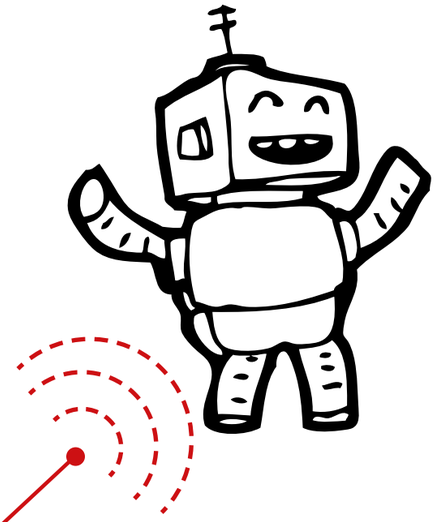
Понимание необходимости изменений в «Антошке» привело к решению о выделении трех разных форматов в рознице. Для каждого из трех направлений — со своей аудиторией, своими правилами игры — нужно свое, особое, представление. Факт существования трех разных групп покупателей в «Антошках» обязывает к появлению разных условий для покупки, разного подхода и к коммуникации с клиентом, и к представлению ассортимента в магазине».



То, что происходит с «Антошкой» в последнее время, Михаил Вейсберг сравнил с театром, где одновременно играют разные спектакли. Есть «спектакль», где представляют детское питание, — и здесь «выступают» педиатры, консультанты, врачи в белых халатах, мамы с колясками... Здесь важными моментами являются безопасность и доверие.

Тут же дети играют в другой «спектакль» — веселясь, прыгая, развлекаясь, участвуя в конкурсах, стреляя на автоматах, гоняя на машинах-тренажерах... Это можно обозначить одним словом — «фан».

Третьим «спектаклем» на территории «Антошки» является категория одежды и обуви, которая приобретает черты fashion: сегодня родители приходят в магазины, чтобы наряжать своих малышей, они любуются выходом детей на подиум, и это диктует свои правила, отличные от направлений «фана» и питания с гигиеной.



От лидера рынка клиенты ждут и лидерства в новинках. «Антошке» необходимо опережать своих конкурентов, быть первыми в представлении любых детских новинок. Речь, возможно, может идти о временной монополии, например, для таких технологичных и «фановых» групп товаров как гаджеты и приставки.

Электронные игрушки, цифровые устройства — этот тренд все больше набирает силу среди детей, и возрастной порог, когда дети начинают ими интересоваться, снижается. До сих пор этому направлению в «Антошке» уделялось мало внимания — это тоже признали во время дискуссии.

Выделение трех различных групп клиентов «Антошки» привело участников сессии к выводу о необходимости изменения самого формата детского супермаркета, выделению целевых зон, а потенциально — созданию новых розничных форматов. Переосмысление сути «Антошки» в современном контексте приведет и к трансформации самого бренда.

Михаил Вейсберг:

«Я очень признателен участникам команды RedHead за их открытость и за обращение к личному опыту при обсуждении острых вопросов. Многие смогли открыто заявить и рассказать на своем примере и на примере своих близких, чего они не находят в «Антошках». Оставаясь лояльными к «Антошке», они ищут то, что им необходимо, в других местах. Это был очень тяжелый момент для всех.

Участники обсуждали разные варианты дальнейшего развития «Антошки». Но не в традициях компании указывать путь директивно. Поэтому все зависело от Сергея Баранника, руководителя направления розницы, который, безусловно, стал героем этой стратегической сессии. Он мог признать необходимость изменений, а мог отстаивать то направление, в котором находилась розница в данный момент. В конце второго дня сессии он встал и сказал, что услышал всех и готов все поменять. Так был принят тезис о разделении форматов «Антошки». Это был драматический момент, озарение для всех. Они нашли это вместе, но признать и принять это мог только Сергей».

Из Декларации о стратегических целях RedHead Family Corporation

Разделение существующего розничного формата на три самостоятельных канала продаж.

Мы понимаем, что наши клиенты образуют три большие категории: они хотят накормить и обеспечить всем необходимым своего новорожденного. Они хотят погрузиться в мир развлечений, гаджетов и игр. Они хотят модно, современно и за разумные деньги одеть своего ребенка. Поэтому для наиболее эффективного удовлетворения наших клиентов мы разделяем наш розничный формат на три составляющие:

1) все, что необходимо для жизнеобеспечения малыша в возрасте до трех лет;

2) продажи игрушки и мебели в стиле «фан»;

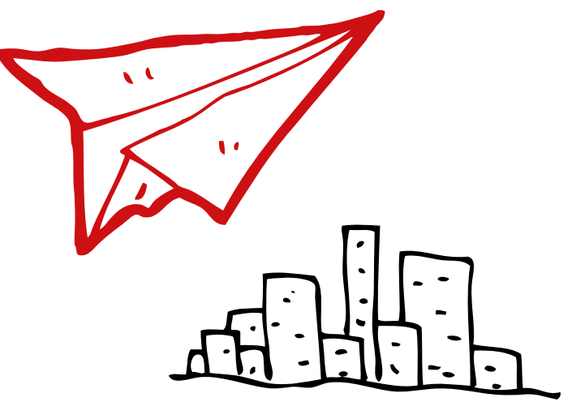
3) продажи одежды и обуви для маленьких модников и модниц.

С первых же дней после стратегической сессии началась работа по конкретным целям, принятым совместно группой руководителей и зафиксированным в декларации на 2012-й год. В качестве инструмента контроля были назначены ПОКи по ассортиментным направлениям. На них определяются и выносятся ключевые решения по каждой из товарных категорий.

Сергей Баранник,
директор департамента розницы

«В рамках ассортиментного ПОКа по стратегическому развитию категории Fun была осуществлена командировка делегации RedHead в Юго-Восточную Азию. В состав делегации вошли участники со всех доходоприносящих («зеленых») подразделений. Основной целью экспедиции был поиск фабрик, производящих качественную одежду и обувь.

Мы посетили около 20 предприятий. Мы были на таких фабриках, где размещают свои заказы мировые, известные бренды одежды: Nike, Reebok, Columbia, Dockers, Levi's, Lee, Tommy Hilfiger, и представители международного ритейла: Wal-mart, Target, Carter's. Наши первичные договоренности с некоторыми из этих фабрик позволят нам производить закупки по более интересным для нас условиям. В перспективе мы сможем размещать заказы на производство коллекционной одежды и, возможно, обуви под своими собственными торговыми марками.



Как мы понимаем, скорее всего, мы не будем ограничиваться фабриками одной-двух стран. Сейчас в разработке общая стратегия по отбору фабрик, по их фильтрации, по поиску наших представителей.

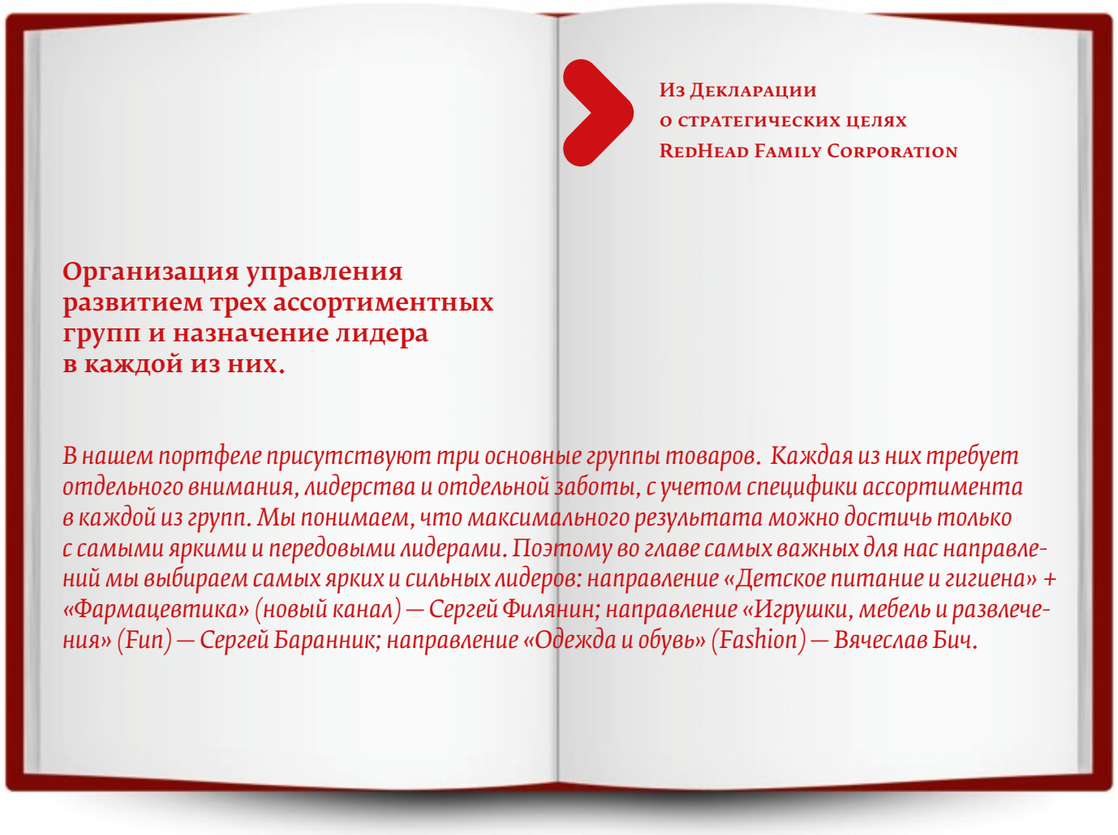
Мы понимаем, что это большой и трудный путь, но он уже начат!

По развитию ассортиментной категории Fun, куда входят игрушки, мебель и услуги, могу сказать, что на прошедших ассортиментных ПОКах мы поставили для себя первоочередную задачу — обеспечить появление в нашей сети новинок быстрее, чем в какой-либо другой сети.

Мы частично переходим на прямой импорт игрушек от производителей для того, чтобы увеличить свою маржинальную доходность. В течение этого года мы хотим увеличить долю импорта наших заказов с 10% до 30%. Есть отдельные категории, например, гаджеты, которые у нас вообще не развиты — мы сейчас работаем над этим направлением. Мы также будем активно развивать категорию энтертейнмента, включать новые услуги, выделять больше своих площадей под этот проект.

Еще одна стратегическая инициатива, которая проходит в рознице, — совместная разработка с компанией «Мотто» обновленного бренда «Антошка». Прошло несколько рабочих групп, на которых были определены основные направления в этой работе: это и визуальные изменения самого логотипа, и, соответственно, POS-материалов, реорганизация внутреннего пространства магазина, мерчандайзинг в товарных категориях и многое другое. Возможно, открытие новых магазинов в недалеком будущем уже будет представлено в новой интерпретации бренда».

Разделение трех направлений в рознице стало базовым решением на стратегической сессии. За ним последовала необходимость выбрать лидеров по этим трем направлениям — «жизнеобеспечению», «фану» и fashion.



Из Декларации
о стратегических целях
RedHead Family Corporation

Организация управления развитием трех ассортиментных групп и назначение лидера в каждой из них.

В нашем портфеле присутствуют три основные группы товаров. Каждая из них требует отдельного внимания, лидерства и отдельной заботы, с учетом специфики ассортимента в каждой из групп. Мы понимаем, что максимального результата можно достичь только с самыми яркими и передовыми лидерами. Поэтому во главе самых важных для нас направлений мы выбираем самых ярких и сильных лидеров: направление «Детское питание и гигиена» + «Фармацевтика» (новый канал) — Сергей Филянин; направление «Игрушки, мебель и развлечения» (Fun) — Сергей Баранник; направление «Одежда и обувь» (Fashion) — Вячеслав Бич.

Ассортиментное направление «Жизнеобеспечение» (Baby Care)

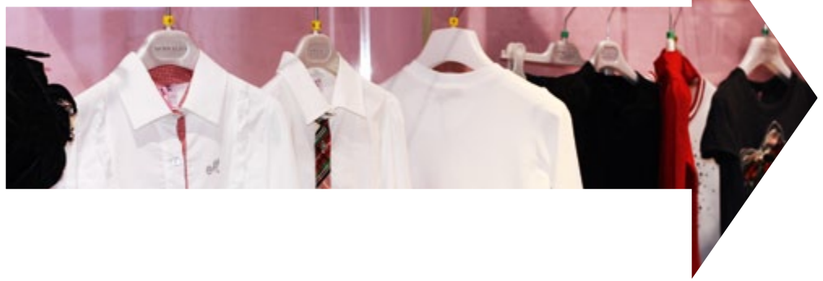
Сергей Филянин

Ассортиментное направление «Фан» (Fun)

Сергей Баранник

Ассортиментное направление «Фэшн» (Fashion)

Вячеслав Бич



Сергей Филянин,
директор по национальной дистрибуции

«Выделение ответственных, или лидеров, по трем товарным направлениям, — это прорыв. Такой переход от строгой иерархической, вертикальной, структуры к системе матричного взаимодействия откроет нам большие перспективы по достижению лидерских позиций на рынке.

Три лидера, которые будут руководить развитием направления «жизнеобеспечения», «фана» и «фэшна», постараются сделать так, чтобы независимо от того, в каком бизнес-юните происходят продажи, корпорация в целом чувствовала бы себя более уверенно в каждой из представленных категорий.

Это разделение связано с тремя возможностями, которые ищут потребители в наших магазинах.

Мы нашли это, подумав: «Что важно для ребенка и для его родителей, когда они выбирают какой-то товар?».

Наша задача — максимально подстроиться изменением наших розничных форматов под покупателя

Первая возможность — это максимально комфортно, в безопасных условиях приобрести то, что касается жизнеобеспечения ребенка. Продукты питания, средства гигиены и ухода за ребенком. Необходимо создать такой антураж, чтобы клиент, придя в магазин, делал покупку комфортно и очень уверенно. Должна быть рекомендация, рядом должен быть человек, который подскажет, поможет сделать выбор. Все должно быть очень чисто, понятно. Выбор должен происходить максимально осознанно. Клиент должен быть уверен, что этот продукт правильно хранился, что он соответствует по срокам, по качеству, что он ни в коем случае не принесет вреда его ребенку. Это очень важно при выборе этой продукции.

Вторая категория, которая интересует нашу аудиторию, — это все, что касается веселья, игры, развлекательных и развивающих игрушек. И когда покупатель приходит за игрушкой — он должен чувствовать себя весело. Соответственно, если мы применим в этом сегменте стандарты, которые мы хотим применить в зоне «жизнеобеспечение», — это будет неправильно, потому что человек не ищет безопасности и уверенности, он ищет развлечения, разнообразия, возможности поиграть с каждой игрушкой, поучаствовать в процессе игры. Продажи в этом направлении должны отличаться и по цветовой гамме, и по дизайну, и по расстановке оборудования, и по выкладке, и по персоналу, который эту покупку должен сопровождать.

Третья возможность — это «фэшн»: мы пришли к выводу, что покупатель ищет для своего ребенка не только одежду, которая необходима, — он ищет модную одежду. Родители хотят, чтобы ребенок был не только защищен от непогоды, а чтобы он еще и красиво выглядел, и при этом отличался от других. Соответственно, в этом направлении покупателю надо дать понимание, что он может прикоснуться в нашем магазине к новым трендам, новым тенденциям в детской моде. В этом сегменте важно в оформлении, в деталях подчеркивать акценты английской моды, французской моды, моды Милана и других городов, важно демонстрировать нашу экспертность в подобных вопросах.

Наша задача — максимально подстроиться изменением наших розничных форматов под покупателя. Если мы правильно преподнесем эти три направления, так, чтобы они соответствовали представлению наших клиентов о том, как комфортнее делать покупки в любой из этих трех категорий, то в следующий раз клиенты будут выбирать именно наши торговые точки для того, чтобы сделать покупки.

Поскольку эти три формата, о которых мы говорим, — разные, потому и были выбраны три разных лидера, каждый из которых этот формат должен развивать сквозь все бизнес-отделы корпорации. В рознице, в дистрибуции, в бутиках, везде. Если это получится — это и станет нашим очередным долгосрочным конкурентным преимуществом. Такого подхода больше нет ни у одной компании в Украине».

Вячеслав Бич,
директор департамента сети бутиков

«То, что на стратегической сессии были выделены три направления по товарному принципу и появились три лидера, — это очень логично, закономерно и правильно. Это даст компании понимание единства. Эту тему мы обсуждали достаточно долго, но никак не могли прийти к правильным решениям.

С точки зрения fashion, одежды и обуви: что мы имели до этого? Была одежда и обувь в рознице, была одежда и обувь в люксовых бутиках, какое-то развитие в этом направлении было и в дистрибуции. Все это было разрознено, совершенно не взаимосвязано, не было никакого обмена информацией.

Сейчас, когда мы стали продумывать и делать первые шаги по запуску своего производства одежды и обуви в масс-маркете, по созданию собственных марок — здесь наше объединение, благодаря возникающей матричной структуре, даст огромные преимущества. У нас в бутиках мы держим руку на пульсе всех модных трендов. Ведь тренды, прежде всего, появляются в люксе, а потом уже копируются, спустя сезон-два, в других сегментах. В рознице есть огромнейший опыт, понимание того, какие потребности у рынка масс-маркет. У дистрибуции есть знание, понимание, что представлено в других сетях и специализированных детских магазинах. Объединив все это, мы получим очень хороший результат».

Из Декларации о стратегических целях RedHead Family Corporation

Ответственность лидеров трех ассортиментных групп за постоянное наличие новинок в каждой товарной категории.

Сегодня на рынке побеждает тот, кто работает быстрее и слаженнее других. Мы понимаем, что первенство в наличии новинок является стратегическим преимуществом всех направлений нашего бизнеса. Именно поэтому постоянное отслеживание, оперативная доставка новинок и выделение их при продаже — наш приоритет на всех уровнях взаимодействия команды RedHead.

В рамках метода стратегической дискуссии, предложенного Михаилом Вейсбергом, топ-менеджеры рассмотрели мировые тренды в потребительском поведении и оценили возможности их применения в бизнесе RedHead. С презентацией анализа существующих тенденций выступил Марк Кестельбойм, руководитель брендингового агентства «Мотто».

Участники сессии еще раз смогли обратить внимание на то, как изменилась наша повседневная реальность за последние 10 лет.

2000:

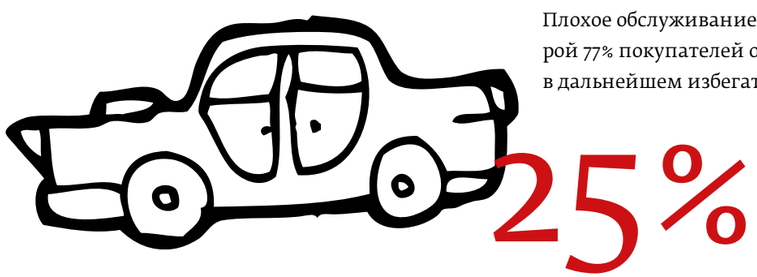
С 2000-го по 2011-й год число пользователей мобильных устройств выросло с 2% до 90%, а пользователей Интернета — с 8% до 60%. В виртуальный мир перешли CD, фотографии, переписка, книги, газеты, музыка, кинофильмы и даже телевидение. Компании-лидеры уделяют внимание своему позиционированию в Интернете не меньше, чем упаковке своих товаров или торговому сервису. А их клиенты готовы отвечать взаимностью, продвигая интересный, зачастую «фановый», веб-контент предпочитаемых брендов в социальных сетях.

10 лет назад за рулем импортного автомобиля сидели только 5% граждан, а за границу выезжали лишь 2%. Сегодня количество автовладельцев выросло до 43% по сравнению с 25% в 2000-м году. С наличием личного автомобиля большинство людей связывает ощущение свободы и комфорта.

Одной из самых популярных форм досуга стал шоппинг. Сегодня 37% потребителей ходят по магазинам не только ради совершения покупок, но и для того, чтобы поднять себе настроение. В 2002 году эта цифра составляла 29%. Покупательская аудитория стала более требовательной к самому процессу покупки, выкладке товара, сервису в торговом зале — людей интересует не только качественная покупка, но и ее приятное сопровождение.

Если для времени до 1990-х был характерен дефицит качества, то время 2000-х — это время дефицита впечатлений.

Плохое обслуживание может стать причиной, по которой 77% покупателей откажутся от покупки и будут в дальнейшем избегать этого магазина.

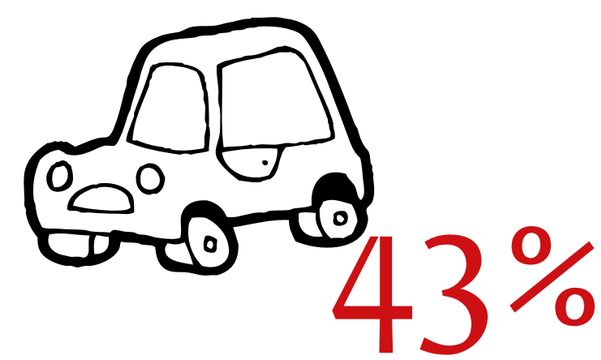


2011:

Сегодня почти каждая вторая женщина считает, что быть одетой «с иголочки» каждый день — важно. За прошедшие десять лет у женщин появилась возможность чаще обновлять гардероб. Если в 2002-м году 39% женщин одевались скорее скромно, чем броско и оригинально, то к 2011-му эта цифра снизилась до 20%. При этом доля женщин, покупающих из одежды только самое необходимое, сократилась с 51% (2002) до 27% (2011). Желание быть модными, выглядеть красиво и современно мамы с удовольствием разделяют со своими детьми: «детская мода» становится актуальной и востребованной как никогда ранее.

Мобильность, скорость, желание жизни без обязательств, уменьшение географических барьеров и виртуальное общение, повсеместное проникновение электроники, всеобщая «детсткость», при этом легкое отношение к деньгам и ранний опыт молодежи в собственных заработках — основные черты жизни современного общества.

В бизнесе, нацеленном на детей и родителей, невозможно не учитывать эти перемены.



Михаил Вейсберг:

«Презентация Марка была «восклицательным знаком», после этого все активнее включились в совместную работу. Некоторые решения на сессии рассматривались и были приняты благодаря этой презентации и последующей дискуссии».

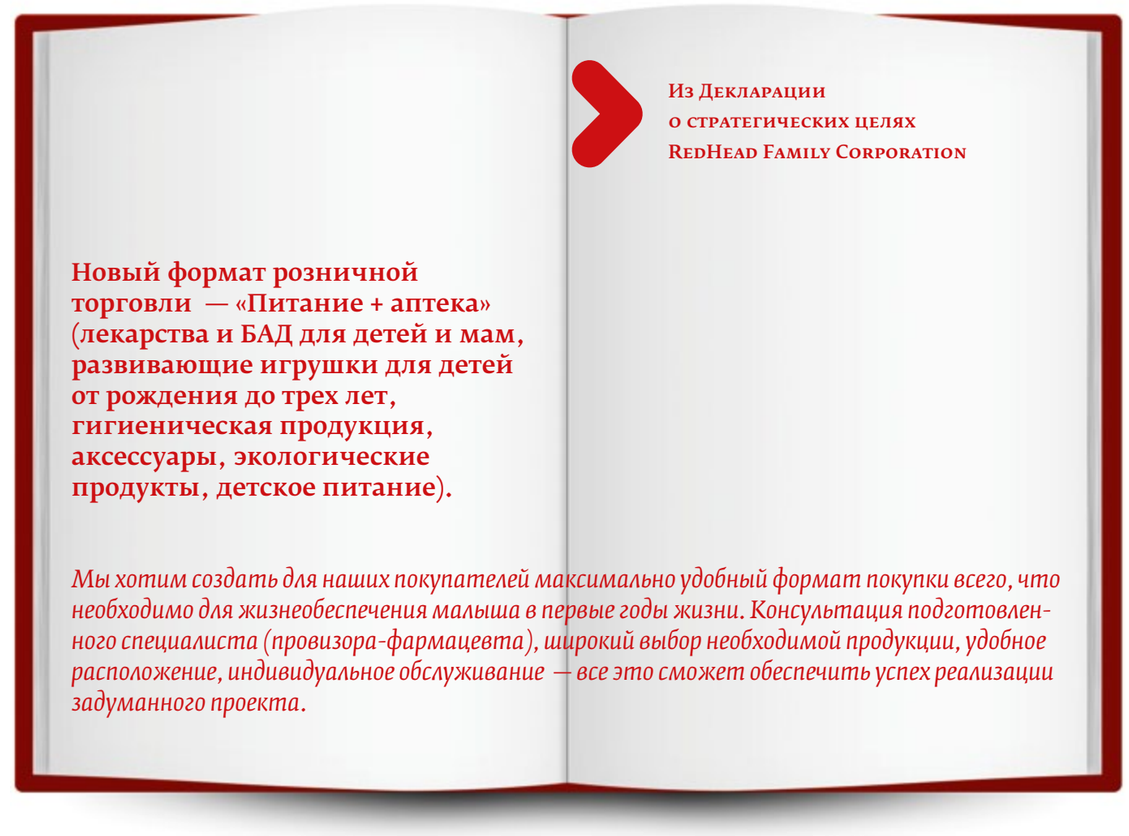
Марк Кестельбойм,

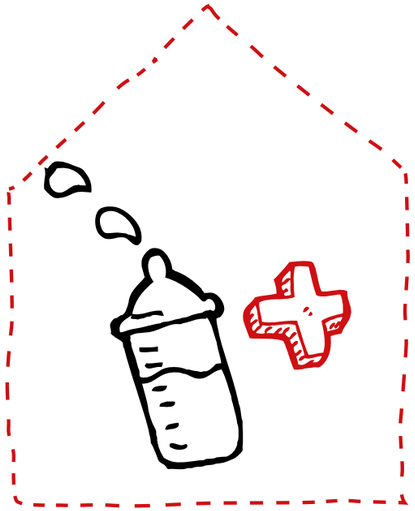
руководитель агентства «Мотто»

«Формулировка трендов представляет собой широкую точку зрения на бизнес-процессы, так что, если вы сможете прочувствовать их, то многие рыночные наблюдения и концепции станут для вас гораздо понятнее. Умение делать выводы о новых и набирающих силу трендах дает участникам рынка большое конкурентное преимущество в привлечении внимания потребителя. Цель прогноза по потребительским трендам — вдохновить участников рынка на создание новых бизнес-концепций, новых товаров или услуг и новых подходов к потребителям».

Вслед за разделением трех розничных форматов и выбором лидеров ассортиментных направлений, топ-менеджеры компании приняли ряд решений по конкретным товарным категориям и бизнес-процессам.

Одним из них стало предложение Сергея Филянина по созданию специализированной розничной сети в формате, который был назван «магазины для жизнеобеспечения ребенка в возрасте от 0 до 3 лет».



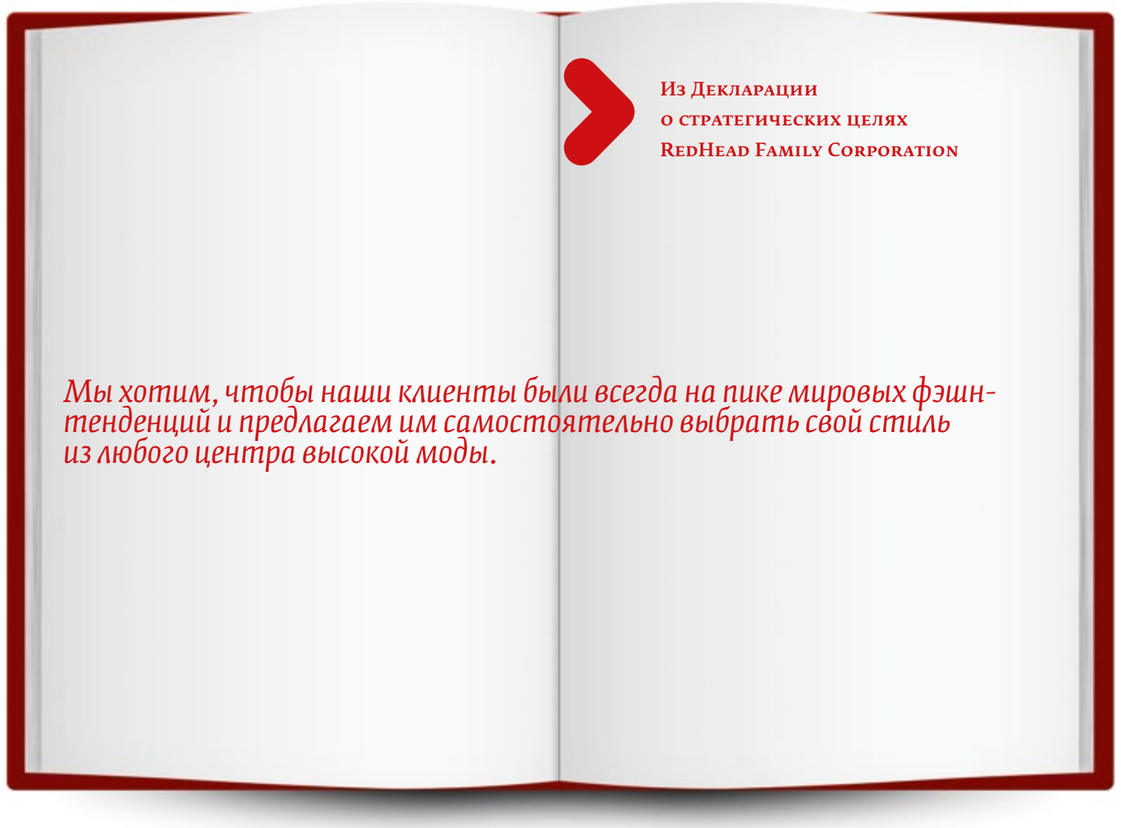


Новый формат позволит достичь максимальной эффективности с оборачиваемостью полки в этом сегменте. Для Украины такой формат является новаторским. Компания намерена начать его развитие с небольших городов, где нет «Антошек».

Сергей Филянин,
директор по национальной дистрибуции

«Мы планируем открыть не менее 150 точек в течение 4-х ближайших лет. Это даст возможность украинским покупателям приобретать необходимую продукцию для детей в комфортных условиях с экспертным сопровождением провизоров-фармацевтов, и надеюсь, позволит нам занять большую долю рынка и увеличить продажи».

В поисках привлечения новой аудитории, увеличения доходности бутиков, команда RedHead пришла к выводу о расширении ассортимента. Как по цене, так и по широте производителей. Моду сегодня диктуют уже не только Италия и Франция. Выбор в пользу «новых центров моды», привнесение новых трендов в «Даниэли» — стратегический этап развития сети бутиков.



Вячеслав Бич,
директор департамента сети бутиков

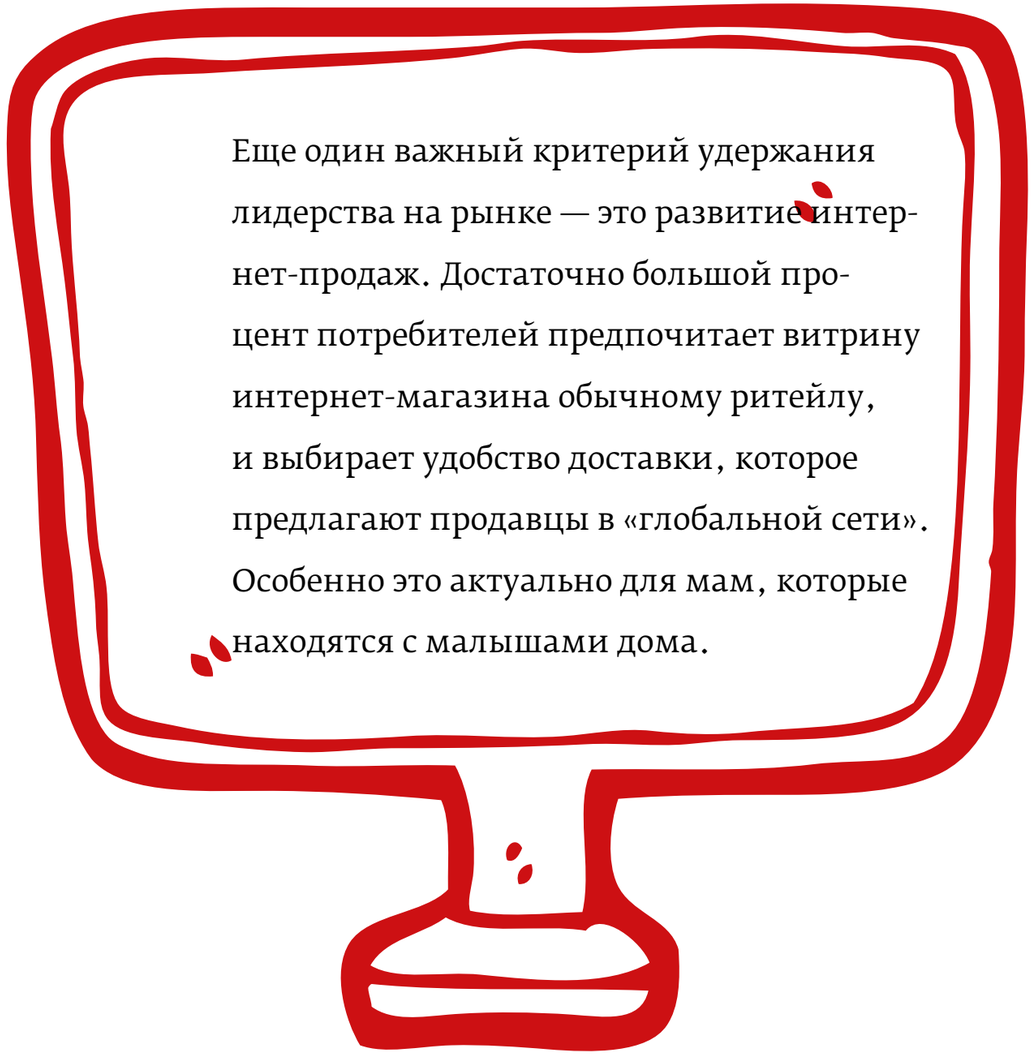
«Основной критерий поиска новых центров моды — это расширение возможностей для аудитории, попытка немного отойти в сторону от нашего традиционного предложения в люксовом сегменте, который формируется в основном за счет итальянских и французских брендов.

Лондон, Брюссель, Берлин, Нью-Йорк — мы сейчас начинаем расширять географию нашего ассортимента.

В конце января, сразу после стратегической сессии, мы посетили одну французскую выставку, нашли несколько интересных нишевых марок. Среди них норвежская Petit Nord («Маленький север»), которая представляет замечательные меховые изделия. Они уже появятся у нас в следующих сезонах — мы сразу, прямо на месте, сделали заказ.

Еще одна марка — Frilo. Это швейцарский бренд, настоящий “Swiss made”, у которого и офис, и производство на территории Швейцарии. Компания с огромной историей, они на рынке с 1927 года.

Это только первые шаги, и нам есть, куда идти дальше».



Иван Лобов,
IT-директор

«Важным моментом для меня было обсуждение, связанное с развитием направления интернет-торговли. Участники пришли к пониманию того, что он-лайн торговля — это отдельный канал продаж со своими правилами и особенностями. Или, другими словами, ключевым в словосочетании „интернет-магазин“ является слово „магазин“».

Из Декларации
о стратегических целях
RedHead Family Corporation

Развитие интернет-торговли (Интернет-магазин).

Мы понимаем, что уже сегодня розничная торговля перемещается в Интернет, и уверены, что завтра это будет стандартом. Дети охотнее будут покупать в Интернете и вовлекать туда родителей. Поэтому мы ускоряем создание и запуск детского интернет-магазина и будем формировать его в духе детского праздника, в стиле «фан». Наша маркетинговая активность быстро сделает интернет-магазин популярным и придаст размах нашей электронной торговле. Мы хотим стать «детской «Розеткой»» — и через три года продавать не меньше 25% товаров через Интернет.

Александр Власов,
коммерческий директор департамента дистрибуции

«Наш стратегический план разработан таким образом, чтобы не только оставаться целостными в течение продолжительного периода времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить его модификацию и переориентацию. Решения, принятые на стратегической сессии трудно переоценить.

Слово «стратегия» произошло от греческого strategos, «искусство генерала». Военное происхождение этого термина не должно вызывать удивления. Именно strategos позволило Александру Македонскому завоевать мир».

Лариса Вихренко,
финансовый директор

-$4 000 000

«Для меня стратегическая сессия стала новым витком в моей трудовой деятельности в корпорации, своеобразным первым шагом после возвращения в родные пенаты. Проведенная работа позволила по-новому взглянуть на компанию, наше место на рынке детских товаров.

Финансовое подразделение, как было определено на этой стратегической сессии, должно выступать помощником в достижении стратегических целей концерна, а не агрессором.

Для этого решено создать простые отчеты для оперативного управления бизнесом, новую учетную политику, систему сбалансированных показателей всей корпорации, которые можно будет легко отслеживать. Запланировано снижение кредитного портфеля на $4 млн., а также создание резерва денежных средств».

Вадим Орлов,
директор по управлению цепями поставок

«Одним из важнейших стало решение о внедрении проекта Warehouse Management System (WMS), предназначенного для комплексного решения складских задач.

WMS — это больше чем программное обеспечение. Это система адресного хранения товара: каждой товарной позиции присваивается определенное место, „ячейка“, для хранения. Благодаря WMS можно всегда точно сказать, в какой „ячейке“ (филиале, магазине, складе) находится конкретный товар и кто его туда отправил.

Внедрение WMS на складах корпорации позволит отслеживать движение товарных потоков, упростить проведение инвентаризации, увеличить прибыль за счет снижения затрат и потерь в складских операциях.

Сегодня мы уже имеем положительную практику реализации этого решения по товарным группам „Игрушка“ и „Гигиена“».

Стратегическая сессия дала мощный толчок, направление новому прорыву в развитии RedHead. Ежедневная системная работа по знакомым регулярным процедурам — это то, что поможет компании эффективно реализовать стратегический план и занять более сильные позиции.

Михаил Вейсберг:

«Некоторые компании, поймав «стратегическое окно», могут долго оставаться на волне успеха в течение многих лет. Но в какой-то момент их доминирование становится скорее инерционным, чем инновационным, они могут пропустить новые тренды, возникающие как в мире, так и на локальных рынках.

В детской зоне изменение акцентов происходит очень быстро. Дети сейчас по-другому относятся к одежде (она перешла из разряда необходимостей в сферу имиджа), игрушки переходят в электронику, все становится специализированным, люди нехотят покупать все в одном месте.

Может быть, из-за кризиса, который длится уже почти три года, эти изменения остались незамеченными для RedHead. Все участники сессии признали, что пропустить эти тренды означало бы катастрофу для компании в недалеком будущем. Потому что появляются новые компании, более «голодные», амбициозные, которые следят за трендами и ухватывают их. Можно сказать, что команда RedHead еще успела вскочить в этот поезд, который набирает скорость. По крайней мере, мысленно участники сессии уже оказались там. У RedHead по-прежнему достаточно ресурсов, чтобы воплощать масштабные проекты. Задача теперь — за реализацией стратегического плана, созданного на январской сессии».

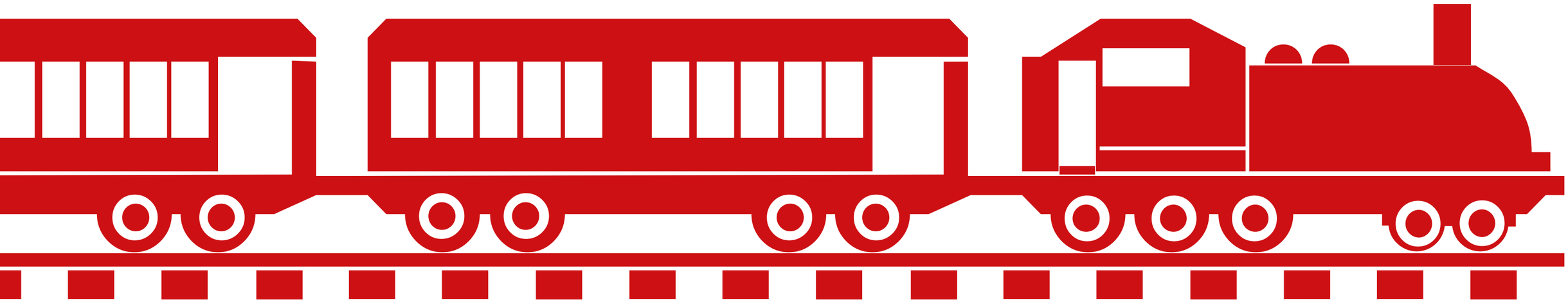
Владислав Бурда,

президент RedHead

«Долгое время я считал, что нет пророка в своем отечестве, и консультанты обязательно должны быть иностранными, до тех пор, пока я не встретил Михаила. Его модерация была очень мягкой, не такой, как у консультантов Адижеса с их категоричными моделями в духе «будет так!». Михаил внимательно следил за тем, что у нас происходит и выстраивал модель уже согласно нашим запросам и потребностям. То, что мы получили на выходе, можно считать законченной стратегией на ближайший период времени. Это два документа — «Декларация о стратегических целях» и «Стрела результата», где четко было обозначено, по временным отрезкам, кто что делает и кто за что отвечает.

Так исторически сложилось, что подобные стратегические сессии происходят у нас раз в девять лет. Но так как сейчас цикл изменений ускорился, то и стратегию надо пересматривать быстрее.

Конечно, еще очень много будет зависеть от имплементации — чем быстрее мы это сделаем, тем скорее будет иметь смысл создавать новую стратегию».



“Win – win” стратегия дистрибуции RedHead:

внедрение категорийного менеджмента в детском питании на украинском рынке

Текст: Инна Димура (RedHead)

ИМЕЮТ ЛИ ТОРГОВЫЕ СЕТИ И ИХ ПОСТАВЩИКИ ОБЩУЮ ЦЕЛЬ И КАК ЕЕ МОЖНО ДОСТИЧЬ? КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ В ЦЕПОЧКЕ «ПОСТАВЩИК—РИТЕЙЛ» ЯВЛЯЮТСЯ САМЫМИ БОЛЕЗНЕННЫМИ? КАКОВА ПРИРОДА ВЗАИМНЫХ ОБВИНЕНИЙ РИТЕЙЛЕРОВ И ПОСТАВЩИКОВ?

«Ритейл VS Поставщик: Против кого дружим?» — открытая дискуссия в КМБШ

5 марта этого года в Киево-Могилянской Бизнес-Школе произошло уникальное событие, на котором впервые собралось более 100 представителей ритейла, дистрибуторов и производителей, чтобы найти ответы на эти вопросы.

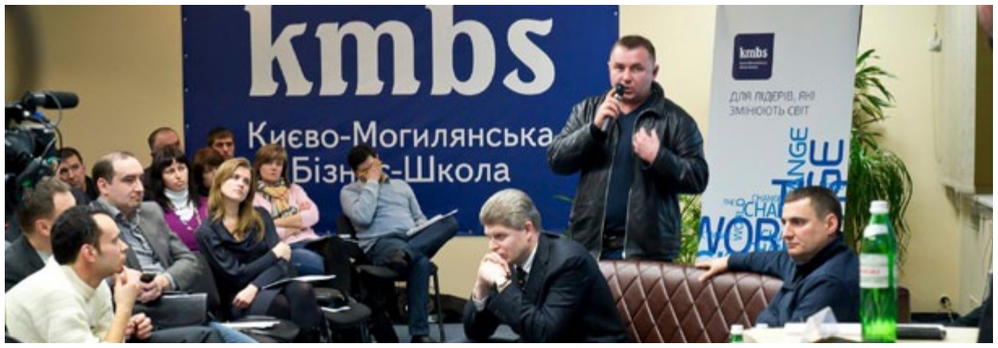
Открытая дискуссия получила название «Ритейл VS Поставщик: Против кого дружим?». Среди четырех экспертов на «бизнес-ринге» выступала Нинель Енькина, руководитель по развитию дистрибуции RedHead. Ее точка зрения и решение проблемного вопроса вызвали позитивный отклик у аудитории.

Нинель Енькина, руководитель по развитию дистрибуции RedHead, на дебатах украинских поставщиков и ритейлеров, март 2012

«Каждый участник товаропроводящей цепи пытается решить свои проблемы за счет другого, — отметила Нинель Енькина во время своего выступления. — Но кто победит в результате? В этом «сражении» не будет победителей, все мы в одной лодке. Ослабление одного из звеньев приведет к разрушению всей цепи».

Решением корневого конфликта «Ритейл VS Поставщик» является переход от модели отношений “win – loss” к модели “win – win”, при которой все участники действуют ради общих целей — удовлетворения потребностей конечных потребителей и в конечном итоге увеличения прибыли. Пример “win – win” стратегии — проект категорийного менеджмента, разработанный в RedHead.

«Конференция стала дополнительной площадкой для поддержки и освещения проекта категорийного менеджмента, который внедряет RedHead Family Corporation, — рассказывает Нинель. — Представители розничного сегмента комментировали, насколько, с их точки зрения, жизнеспособен такой проект. И отметили его положительный эффект. Как видим, рынок готов к управлению категорией. Вопрос остается за доверием, которое должно формироваться между поставщиком и ритейлером».



Категорийный менеджмент (Category Management) — это подход к совершенствованию работы розничных компаний и их ключевых поставщиков, разработанный в начале 1990-х годов международной консалтинговой компанией The Partnering Group (TPG).

В основе подхода лежит разделение ассортимента торгового предприятия на группы, которые называют категориями. Задача категорийного менеджмента заключается в том, чтобы совокупное предложение всех категорий розничной торговой сети было привлекательным для целевых покупателей.

По состоянию на апрель 2012 года, на рынке детского питания Украины представлено 1138 наименований товара, 51 торговая марка, 37 производителей в 10 товарных группах. Если все это громадное предложение разместить в магазине минимум в один фейсинг, потребуется 94 погонных метра оборудования, или 15 пристенных стеллажей.

Однако ущербным является и элементарное игнорирование данного предложения. Необходимо принять во внимание, что детская категория является важной с точки зрения привлечения покупателей и лояльности. Согласно исследованиям, 70% покупателей, которые не нашли нужный ассортимент детского питания, уходят в его поисках в другой магазин, 17% из них покидают магазин без покупки. В каком случае покупатель сможет быть удовлетворен? Только когда предыдущие элементы цепи «производитель — дистрибутор — ритейлер» смогут предложить ему необходимую продукцию в достаточном ассортименте, в удобном месте, в нужное время и по справедливой цене.

Если все громадное предложение, существующее сегодня на рынке детского питания Украины, разместить в магазине минимум в один фейсинг, потребуется 94 погонных метра оборудования

На это и нацелен проект категорийного менеджмента, или управления ассортиментом по товарным категориям. Такой подход предлагает рассматривать товарную категорию как мини-предприятие в рамках одной организации — со своим бюджетом, ценообразованием, политикой закупок. Главным преимуществом здесь является управление категорией в рамках единой системы целей.

Если при традиционном подходе за процесс движения товара от поставщика к конечному покупателю отвечает несколько функциональных менеджеров (закупка, ценообразование, распределение, маркетинг, разработка стандартов выкладки), то при идеально работающей системе категорийного менеджмента весь процесс контролирует один менеджер. Такая координация позволяет управлять конфликтами, возникающими между различными подразделениями.

При внедрении категорийного менеджмента роли между ритейлером и поставщиком распределяются следующим образом. Ритейлер выступает экспертом в своих торговых точках и форматах. Поставщик хорошо знает свой рынок, региональные особенности, и, главное, своего потребителя. При совместных целях: поставщик предоставляет те товары, которые готов и хочет приобретать покупатель, а ритейлер, со своей стороны, предоставляет необходимое «полочное место», а затем передает в управление эту полку — категорию — поставщику. Эффект синергии получается значительный: покупатель приобретает товар, поставщик и ритейлер получают дополнительную прибыль.

Согласно исследованиям, 70% покупателей, которые не нашли нужный ассортимент детского питания, уходят в его поисках в другой магазин, 17% из них покидают магазин без покупки.

Таким образом, в ведение категорийного менеджера отдают все четыре слагаемых маркетинг-микса: продукт (product), место (place), цена (price) и промо (promo).

Поговорим о каждой составляющей 4P в категорийном менеджменте, который предлагает RedHead.

Product

Product — оптимизация и поддержание эффективного ассортимента, соответствующего рыночным тенденциям и покупательским предпочтениям, — занимает наибольшую часть ресурсов в данном проекте. Для того, чтобы корректно составлять актуальную ассортиментную матрицу, используется целый ряд ресурсов. Ведется учет данных по рынку для сравнения с продажами сети и поиска потенциала роста продаж; отслеживаются исследования потребительских панелей для определения ценностей целевой аудитории; анализируются данные продаж с полок для определения трендов, отклонений и определения региональных предпочтений покупателей.

В рамках проекта все торговые точки распределяются по форматам. Затем ведется разработка квот подкатегорий и ассортиментных матриц для каждого из форматов. В завершающем этапе этого механизма ведется согласование ассортиментных матриц с клиентом.

Place

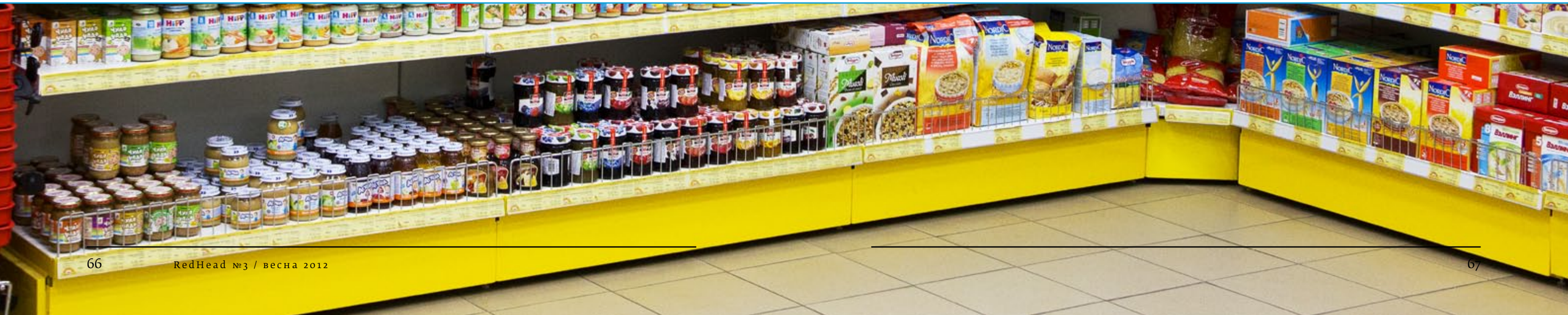
Вторым «P» является управление торговым пространством (place), которое держится на трех китах: анализ продаж, создание планограмм, регулярный контроль. Специальный, региональный и базовый ассортименты имеют свое строго отведенное место на полке. А минимально необходимый ассортимент, обеспечивающий баланс категории в супермаркете, — это 17,5 метров полочного пространства с квотой в 190 SKU.

Price

Ценообразование (price) напрямую связано с позиционированием торговой точки на рынке и ее основной целевой аудиторией. Правильное позиционирование и приведение ассортимента к норме повышает ценовую эластичность покупателя.

Promo

И, наконец, акционная активность (promo) для каждой подкатегории товаров планируется отдельно. Промо регулируется, исходя из показателей регулярности покупки того или иного товара. К примеру, импульсные решения в категории детского питания редки и относятся к таким подгруппам как соки, вода, печенье, чай. Наиболее запланированными считаются покупки заменителей грудного молока, каш и пюре.



Успешное сотрудничество RedHead и «Эко-маркета»

Идея о выведении на рынок проекта «Категорийный менеджмент» родилась в корпорации RedHead в августе 2010 года. Когда команда дистрибуции поделилась этой идеей с руководством «Эко-маркета», наши партнеры с энтузиазмом восприняли данный проект и изъявили готовность предоставить пять магазинов для пилотного проекта.

Менее года ушло на подготовительную фазу, связанную с разработкой нового программного продукта. И уже в марте 2011 года 5 магазинов сети «Эко-маркет» стали первыми ласточками в этом проекте. А в июле 2011-го были подведены итоги. В ходе 4-месячного эксперимента при полном взаимопонимании и согласии сторон ассортиментная матрица двух магазинов «Эко-маркет» была изменена на 95%. Были прописаны планограммы в категории выкладки. Изменены квоты в категории детского питания, а полочное пространство и ценообразование приведены к рыночным стандартам.

В итоге, рост продаж с марта по июль 2011 года составил 28%, рост маржи — 26%, и оборачиваемость товарных запасов улучшилась на 15% в категории.

По словам Нинели Енькиной, основным условием успешного старта данного проекта послужило наличие у дистрибуции RedHead большого объема информации о рынке и о потребителях категории детского питания, готовность со стороны сети «Эко-маркет» к долгосрочному взаимодействию и постоянный обмен информацией между партнерами.

Залогом успеха стал также опыт построения своей розничной сети («Антошка»). Важную роль в запуске категорийного менеджмента сыграли разработка специализированного программного обеспечения и выделение профессионального кадрового ресурса, который занимается только данным проектом.

Ноу-хау проекта стала разработка уникального программного обеспечения Odyssey, аналогов которого нет на рынке. Прежде существовала проблема сведения воедино базы данных поставщика и ритейлера, различных показателей и статистики. Учитывая все эти сложности, подразделение, занимающееся проектом категорийного менеджмента, составляло технические задания для создания и дальнейшего усовершенствования программы Odyssey.

Внутри системы есть уникальный каталог товаров по детскому питанию — он наиболее актуальный на рынке Украины. Второго такого каталога нет. Это не каталог «Антошки» и не каталог любой другой сети. Это перечень всех товаров, присутствующих на рынке Украины. Его актуальность поддерживается силами сотрудников RedHead с периодичностью раз в два месяца.

Еще одной функциональной особенностью этого программного продукта является то, что система может подстроиться под каждого из клиентов. Это значит, что выгрузка рекомендованных заказов осуществляется с внутренним кодом клиента. Odyssey координирует аналитические данные Nielsen, финансовые показатели проекта, планограммы. С помощью этого программного продукта можно видеть, насколько оптимально используется полочное пространство.

Программа постоянно усовершенствуется. Из последних достижений — внедрение модуля планирования и продолжение внедрения визуализации ассортиментной матрицы. Таким образом, это ПО включает в себя все блоки управления полочным пространством, ассортиментом, товарными запасами.

Команда RedHead прочно стоит на позициях дальнейшего развития и внедрения категорийного менеджмента. Почему данный проект выгоден обоим партнерам? Для поставщика, в первую очередь, это прирост категории и брендов в целом. Это обмен данными с крупным розничным игроком и более глубокое изучение рынка. И, конечно же, это возможность поиска новых перспектив развития.

Для торговой сети эффект от такого сотрудничества заключается в снижении издержек, минимизации затрат при работе с полкой, дополнительной экспертизе в категории. И самое главное — это увеличение продаж и прибыли.

Благодаря внедрению категорийного менеджмента оптимизируется оргструктура компании и улучшается взаимодействие всех отделов. Компания перестает зависеть только от людей — носителей бизнес-процессов — ведь теперь есть прописанный механизм работы, и новые сотрудники без труда смогут им овладеть. Повышается ответственность каждого сотрудника за порученный ему товар и результативность его работы. Поскольку структурирование и работа с категорией осуществляется с учетом психологии и потребностей покупателей, им становится удобнее делать покупки именно в этом магазине. И, наконец, благодаря новому подходу в работе, партнерские отношения между магазином и поставщиком переходят на новый уровень доверия.

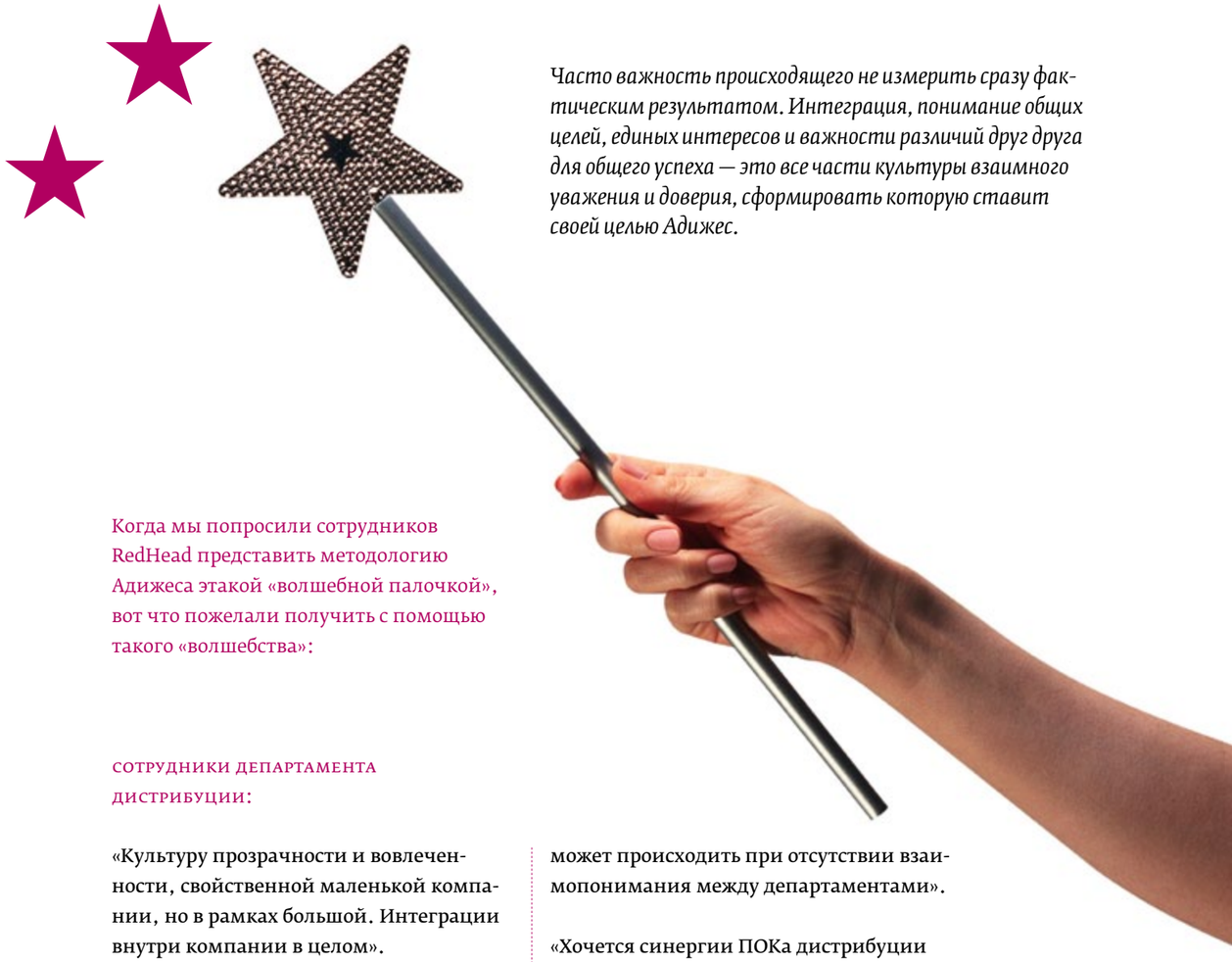
Выводы экспертов в данной области однозначны: категорийный менеджмент — это не очередной инструмент промоушна, а инвестиции в будущее целых товарных категорий со значительной отдачей в несколько лет. ■

Правила жизни по Адижесу

Текст: Светлана Потап,
Светлана Иванова («Мирс»)

КАЖДУЮ ВЕСНУ ВЫ ЧИТАЕТЕ В КОРПОРАТИВНОМ ИЗДАНИИ О РЕЗУЛЬТАТАХ РАБОТЫ ПО МЕТОДОЛОГИИ АДИЖЕСА ЗА ГОД, О РЕ-СИНДАГАХ (ПОВТОРНЫХ СИНЕРГЕТИЧЕСКИХ ДИАГНОСТИКАХ) НА КОРПОРАТИВНОМ УРОВНЕ, В ДЕПАРТАМЕНТАХ И ФИЛИАЛАХ, О ТОМ, КАК ПРОХОДЯТ КОМАНДНЫЕ ВСТРЕЧИ. ОБЫЧНО, ЭТА СТАТЬЯ — ВПЕЧАТЛЕНИЯ И МНЕНИЯ ИНТЕГРАТОРОВ.

В ЭТОМ ГОДУ НАМ ХОТЕЛОСЬ ОТРАЗИТЬ МЫСЛИ ГЛАВНЫХ ДЕЙСТВУЮЩИХ ЛИЦ — УЧАСТНИКОВ КОМАНД. СПАСИБО ВСЕМ СОТРУДНИКАМ REDHEAD, ПРИНЯВШИМ УЧАСТИЕ В СОЗДАНИИ ОБЩЕГО МАТЕРИАЛА. ПО ИТОГАМ УЖЕ СОСТОЯВШИХСЯ РЕ-СИНДАГОВ В РОЗНИЦЕ И ДИСТРИБУЦИИ МЫ ПОЛУЧИЛИ ЦЕЛЫЙ РЯД ОТЗЫВОВ. ПОМИМО ЭТОГО, НАЧАЛИ РАБОТУ АССОРТИМЕНТНЫЕ ПОКИ (КОМАНДНЫЕ СОВЕТЫ), КОТОРЫЕ ТАКЖЕ ПРОХОДЯТ В СООТВЕТСТВИИ С МЕТОДОЛОГИЕЙ АДИЖЕСА,— И ОБ ЭТОМ НЕЛЬЗЯ БЫЛО НЕ РАССКАЗАТЬ.



Часто важность происходящего не измерить сразу фактическим результатом. Интеграция, понимание общих целей, единых интересов и важности различий друг друга для общего успеха — это все части культуры взаимного уважения и доверия, сформировать которую ставит своей целью Адижес.

Когда мы попросили сотрудников RedHead представить методологию Адижеса этакой «волшебной палочкой», вот что пожелали получить с помощью такого «волшебства»:

СОТРУДНИКИ ДЕПАРТАМЕНТА ДИСТРИБУЦИИ:

«Культуру прозрачности и вовлеченности, свойственной маленькой компании, но в рамках большой. Интеграции внутри компании в целом».

«Большую обратную связь верхнего уровня: принятия или отвержения предлагаемых решений. Чтобы внедряемые нововведения имели поддержку не только на уровне «браво», печатанья в журнале, но и реальной реализации в рамках корпорации. Не хочется строить «государство в государстве», как это может происходить при отсутствии взаимопонимания между департаментами».

«Хочется синергии ПОКа дистрибуции со всеми остальными, чтобы масса энергии и усилий не тратились впустую. Мы не воспринимаем свои идеи как единственно верные, мы готовы обсуждать, обосновывать свою точку зрения».

«Хотелось бы и с нашими клиентами разговаривать на одном языке, во внешнюю среду тоже привнести интеграцию».

СОТРУДНИКИ ДЕПАРТАМЕНТА РОЗНИЦЫ:

«Часто бизнес-юниты внутри перетягивают одеяло на себя, хочется, чтобы был процесс взаимодействия, работы на общий результат. Учитывать интересы друг друга при принятии решений. Много говорим, но в ежедневных действиях пока этого мало».

«Хотелось бы большей прозрачности сверху донизу, есть моменты, где 100% видимости не может быть, но хочется больше владеть информацией, которая позволяет принимать управленческие решения».

«Единение и доверие. Это выполнимо, если каждое подразделение будет понимать, что оно экономически зависимо от того, как развиваются подразделения рядом. Разделились мы правильно, а теперь нужно научиться жить вместе».

«Я хочу, чтобы команда все время находилась в Прайме (Расцвете), чтобы вовлеченность была 100%, чтобы я и моя семья находились в Прайме. Чтобы волшебство сбывалось — для этого нужна большая работа. Мечты сбываются только у тех людей, которые понимают, что это им действительно нужно, которые имеют мотивацию».

Дистрибуция — новаторство в каждом шаге

Департамент дистрибуции можно смело назвать новатором в мероприятиях по Адижесу. Именно здесь постоянно возникают новые идеи, смешиваются разные подходы, ярко проявляется желание устранения корневых причин — предпосылок поверхностных проблем.

Каждый год при подготовке ре-синдага дистрибуции мы ожидаем нового в самой схеме проведения мероприятия. Во многом неожиданными поворотами и технологиями дистрибуция обязана своему руководителю — Сергею Филянину.

Прошлый год дистрибуция закончила с 90% выполненных ПИПов (точек потенциального улучшения), а по 6% ситуация улучшилась.

Работая в течение года над решением заявленных точек улучшения, дистрибуция особенное внимание уделяла проработке модели «Недостаточной эффективности дистрибуции». В рамках этого направления велась работа над повышением маржинальности, снижением операционных затрат, налаживанием взаимодействия с департаментом SCM.

На ре-синдаге была обновлена миссия департамента дистрибуции, обозначены целевые показатели на 2012-й год. Стратегия, определенная на основе SWOT-анализа, говорит о реализации таких возможностей как «Продажи на других рынках», «Развитие новых каналов сбыта» и «Расширение категории детского питания и гигиены». Уже на основании главных направлений развития участниками были сгенерированы ПИПы.

На последовавшем ПОКе в более узком составе для постановки заданий был использован метод теории ограничений с причинно-следственными цепочками для выявления корневых причин. С помощью этого инструмента команда проанализировала группы ПИПов в категориях «Система вознаграждений» и «Поток управленческой информации», и приступила к назначению заданий для устранения нежелательных последствий в этих категориях. Решение дистрибуции — не распыляться на все направления сразу, а двигаться от корневых причин к последствиям в течение всего следующего года.

«На последнем ре-синдаге мы использовали сочетание методологии Адижеса со SWOT-анализом (выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз) и теорией ограничений Голдратта (выявление корневых причин и причинно-следственных связей). Методология Адижеса прекрасна как скелет, на который можно уже нанизать, как мышцы и ткани, необходимые тебе инструменты».

«Можно отметить, что непросто было и интеграторам — двум Светланам, это тоже было что-то новое, определенная ломка».

«Больше всего понравился поиск корневых проблем, выстраивание дерева, которое четко показывает, с какого этапа нужно начинать решать вопрос, чтобы решались все последующие».

«Первый ре-синдаг (2010-го года) напоминал игровую постановку, но последний был живой и непредсказуемый. Понять и спрогнозировать, что будет в следующем часе, никто не мог, и это было интересно».

«Абсолютно явное отличие уровня вопросов, которые поднимались: раньше они были тактическими, а теперь больше

Участники ре-синдага дистрибуции RedHead, декабрь 2011

стратегические. Ре-синдаг 2010-го года был первым опытом команды в таком составе, начальный этап зарождения, а теперь мы на этапе развитой Юности».

«Главная ценность Адижеса в том, что он обеспечивает прозрачность, вовлеченность, повышает уровень коммуникации».

«Благодаря Адижесу я научилась легко приступать к чему-то новому, раньше это всегда было сложно».

«Чтобы достичь результата — нужно разговаривать на одном языке. Преимущество Адижеса в том, что мы видим, куда мы идем, для чего мы это делаем, мы все говорим на одном языке. Единый язык – единый вектор движения».

«Практически все, что я использую в бизнесе, я использую и в личной жизни. Так и должно быть, иначе получается раздвоение: здесь ты об этом говоришь, а, выходя, об этом забываешь. Наиболее интересна в Адижесе для меня его концепция жизненных циклов любых систем: от компании до семьи».

«Я долго интуитивно понимала его знаменитую теорию о взаимном уважении и доверии, но не могла сформулировать. Очень понравилось определение «уважения» Адижеса — он говорит, что это просто ваше признание права другого человека мыслить иначе».

Розница — носитель традиций Адижеса в RedHead

Сергей Баранник, Исполнитель розницы

Розница — тот департамент, где методология Адижеса появилась раньше всех и непрерывно работает дольше всего. Было интересно узнать в разговоре с Сергеем Баранником, Исполнителем розницы, что Адижес стал одним из факторов принятия решения о его приходе в компанию. Став лидером розницы, Сергей Иванович инициировал запуск первого синдага еще в 2006-м году. На данный момент в рознице обеспечено глубокое проникновение методологии Адижеса в работу отделов и в том числе на региональном уровне.

По итогам 2011-го года розница уже в пятый раз реализовывает намеченный план в соответствии с методологией Адижеса, несмотря на непростой для себя год.

На ре-синдаге розницы 80% из точек потенциального улучшения 2011-го года попали в категории «больше не ПИП» и «улучшилось».

На протяжении года решались ПИПы, связанные с товарным ассортиментом, стандартами обслуживания, навигацией в магазинах, разными показателями эффективности магазинов. Команда работала в синертимах над продвижением сети и мониторингом цен конкурентов.

Ре-синдаг в январе 2012-го года прошел по классической схеме: были индивидуальная и командная аккумуляции ПИПов, классификация их по боксам анализа Адижеса, группировка в модели, расстановка приоритетов и назначение заданий.

Синдаг розницы южного региона — одно из нововведений в департаменте

«События, которые были в прошлом году, нашли свое отражение в ре-синдаге. Как известно, любое падение провоцирует взлет. Все участники генерировали ПИПы, которые касаются перспективы развития — развития брендов, развития товарных категорий, бизнеса».

«Мы все стали по-другому относиться к ПИПам, стремились сделать каждый ПИП понятным, а не просто какой-то жалобой. Не утаивали проблемы, но каждый думал, как это оформить качественно.

«На ре-синдаге люди были несколько «заморожены» в начале — не каждый день собственник присутствует на подобных мероприятиях. Потом, после генерации ПИПов, во время классификации, началась живая работа. Владислав Борисович даже часто подсказывал — у него взгляд намного глобальнее: мы видим какую-то ячейку, он видит все как бы сверху, и при этом еще детализирует».

«Структура и системность проводимых мероприятий по Адижесу — ПОКов, синдагов и синертимов — дают возможность не только учиться сотрудничеству и взаимодействию, что само собой наблюдается, но и увидеть конкретный результат принятых решений».

«Я вижу очень хорошие изменения в команде, я вижу изменения в поведении людей и их мышлении. Это, наверное, самое главное. То есть, это работа на более длительную перспективу».

«Положительные вещи особенно характерно просматриваются на филиалах: после внедрения Адижеса филиалы стали решать свои проблемы сами, а раньше ждали решения от головного офиса».

«Скажу честно, когда только внедряли методологию, доля скепсиса у меня была, а сейчас у меня нет и тени сомнения, что это механизм, который работает».

«Это инструмент, позволяющий озвучивать все проблемы. Все, что могло замолчаться, затереться, прикрыться чем-то красивым, поднимается наружу — и это правильно, и это приветствуется».

«Сейчас уровень вовлеченности действительно меняется в лучшую сторону. И нам очень важно подтягивать регионы, вовлекать руководителей всех уровней».

«Это система, с которой мы уже живем, наши семьи с ней живут. Слово «синертим» даже как-то было загадано в «крокодиле», и не угадал никто, кроме моей жены».

«В моем Black book'е («Черной книге целей») есть два раздела: цели бизнеса и личные. И каждый год я оцениваю этот Black book, отслеживаю, как выполняются эти цели».

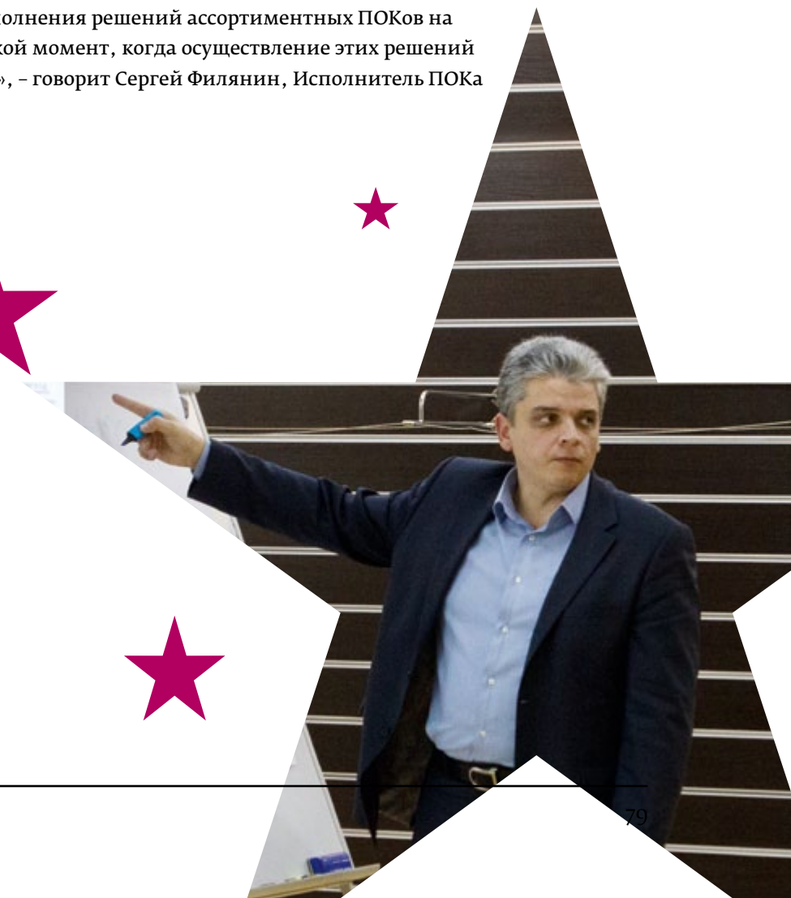
«Проблема — это возможность. Я стала смотреть на это другими глазами, говорю об этом и сыну, и мужу. Четко обозначаем сроки выполнения договоренностей в семье: называешь срок и уже не отвертишься».

Ассортиментные ПОКи

На стратегической сессии верхнего уровня корпорации в начале этого года одной из 10-ти главных целей стала максимальная концентрация на развитии товарных направлений. Команда решила воспользоваться методологией Адижеса, внедрив ассортиментные ПОКи для развития трех ключевых категорий. С февраля 2012-го стартовали ПОКи по направлению «жизнеобеспечение» (Baby care), по игрушке, мебели и услугам (Fun), и одежде и обуви (Fashion).

Ассортиментные ПОКи являются коллективными органами принятия и реализации решений: в них собран широкий состав команд из департаментов розницы, дистрибуции и SCM. Каждый из участников обладает необходимыми знаниями и опытом в своей области для достижения совместного результата. Но необходима организация совместных усилий, чтобы добиться результатов.

«Необходимо создать привычку исполнения решений ассортиментных ПОКов на всех уровнях, должен наступить такой момент, когда осуществление этих решений будет естественным и органичным», – говорит Сергей Филянин, Исполнитель ПОКа «жизнеобеспечения».



Сергей Филянин,
Исполнитель ПОКа ассортиментного направления «жизнеобеспечение»

На первой же встрече участники ПОКа «жизнеобеспечения» (Baby care) определили сильные и слабые стороны, возможности и угрозы этого направления. На основе проведенного SWOT-анализа была определена стратегия и «нарисована картинка» — чего хотят участники ПОКа к концу 2012-го года.

На установочном ПОКе направления Fun, в котором под лидерством Сергея Баранника объединены категории игрушки, мебели и услуг, участники обозначили главные характеристики этого направления. Важным стало также четко определить стратегические функции ПОКа, этого коллективного органа: что он будет делать и что не будет. Например, было решено, что ПОК не будет опускаться в мелкие тактические детали. Установленные цели ПОКа разделены на долгосрочные, такие как «главное преимущество компании — fun», и краткосрочные. Среди целей на ближайшую перспективу стоит разработка концепции демонстрации игрушек и акцентированная работа с ассортиментом новинок. Не обойден вниманием и мировой тренд «гаджетомании».

ПОК направления Fun

Первый ПОК по категории Fashion (одежда и обувь), с Вячеславом Бичом в качестве Исполнителя, сосредоточил свое внимание на улучшение этой категории в «Антошках». Участники определили, что хотят, чтобы «Антошка» воспринимался как модный магазин, а качество, цена и трендовость наших коллекций были «№1» на Украине, и наш покупатель мог удовлетворить в «Антошке» все свои потребности в одежде и обуви. Этот ПОК был наделен функциями выполнения решений по ассортименту, мерчендайзингу, продвижению, ценовой политике, производству и по совместным действиям в продажах.

Уже есть результаты по задачам, поставленным на первом ПОКе Fashion: в «Антошках» реализован новый мерчендайзинг коллекции одежды и обуви сезона «весна-лето 2012». По отзывам сотрудников розницы – магазины уже меняются.

Но не менее важным для нас результатом является улучшение интеграции и климата взаимодействия в компании — как в отдельных департаментах, так и в совместной работе на ассортиментных ПОКах. И это, как видите, не только наше наблюдение, но и мнение самих участников, вовлеченных в процессы по Адижесу.

Наследники модных династий: традиции успеха

ЦЕННОСТЬ СЕМЕЙНОЙ КОМПАНИИ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ТОМ, ЧТОБЫ СОХРАНЯТЬ МИССИЮ, ЗАЛОЖЕННУЮ ОСНОВАТЕЛЕМ, И РАЗВИВАТЬ БИЗНЕС, НЕ МЕНЯЯ ЕГО БАЗОВОЙ СУТИ. УСПЕХ СЕМЕЙНОЙ КОМПАНИИ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ УСПЕШНОЙ ПРЕЕМСТВЕННОСТЬЮ, ПЕРЕДАЧЕЙ ЦЕННОСТЕЙ ОТ ПОКОЛЕНИЯ К ПОКОЛЕНИЮ.

В REDHEAD FAMILY CORPORATION СЫНОВЬЯ ВЛАДИСЛАВА БУРДЫ УЖЕ ВОВЛЕЧЕНЫ В БИЗНЕС И ЖИЗНЬ КОМПАНИИ.

НА ЗАПАДЕ ПРИМЕРОВ СЕМЕЙНОГО БИЗНЕСА ВО МНОГО РАЗ БОЛЬШЕ, ЧЕМ У НАС. И, ПОЖАЛУЙ, НАИБОЛЬШАЯ ИХ ЧАСТЬ СОСРЕДОТОЧЕНА В МИРЕ МОДЫ. ЗДЕСЬ ЭФФЕКТИВНАЯ ВЗАИМОСВЯЗЬ ПОКОЛЕНИЙ СОБСТВЕННИКОВ НАИБОЛЕЕ ЗАМЕТНА.

Новое поколение сыновей, дочерей, племянниц и племянников знаменитых мастеров моды активно выходит на подиум мирового бизнеса. Возможно, именно они будут играть ключевую роль в семейном деле в последующие годы.

Мы можем познакомиться с некоторыми из этих молодых последователей и семейными принципами их легендарного старшего поколения.

РОБЕРТА АРМАНИ

Возраст: *41 год*

Должность: *директор по связям с общественностью и VIP-связям, Giorgio Armani*

Роберта является племянницей Джорджио Армани, будучи дочерью его старшего брата Серджо. Несмотря на то, что она работала у Армани более двадцати лет, Роберта стала публичной фигурой лишь около пяти лет назад. С тех пор она играла все более и более заметную роль в компании, сидя среди знаменитостей в первом ряду каждого показа мод, путешествуя со своим дядей или принимая премии от его имени.

Роберта отвечала за разработку недавнего нового проекта дома Armani — наряда Lady Gaga для ее выступления на прошлогоднем вручении Grammy Awards: блестящий космический костюм выглядел как алмазная комета, вращающаяся вокруг тела певицы. Наряд стал «фишкой» тура Lady Gaga —2011, а также гениальным ходом, благодаря которому классическая итальянская марка обновила имидж, привнесла нотки авангардности и актуального эпатажа.

Менее строгая и более общительная, чем ее дядя, Роберта определенно обновляет стиль Armani — теперь он менее деловой и сдержанный, более яркий и блестящий. Роберта, вероятно, будет отвечать за направление образа Armani в двадцать первом веке, укрепляя и дальше свои тесные связи с Голливудом. Например, именно Роберта помогла организовать свадьбу Тома Круза и Кэти Холмс в 2006 году, и теперь нет ни единого показа мод, который бы не посетила госпожа Круз.

СИЛЬВАНА АРМАНИ

Возраст: *55 лет*

Должность: *креативный директор Emporio Armani; член правления Giorgio Armani*

Старшая сестра Роберты, Сильвана работала за кулисами по направлению дизайна в течение многих лет, обучаясь у своего дяди. Она — единственный член семьи, вовлеченный в настоящее время в творческое направление (ее кузен Андреа Камерана является членом совета директоров без исполнительных полномочий).

Сильвана была креативным директором женской одежды для молодой линии Emporio Armani — менее дорогой, но стабильно приносящей прибыль, начиная с ее запуска в 2001 году. Ее обязанности теперь охватывают дизайн женской одежды во всех брендах Armani, включая Prive и Mainline, и именно Сильване предстоит принять творческие полномочия, если маэстро уйдет в отставку. И хотя сам Джорджио Армани пока что не назвал имени своего официального преемника, посвященные лица пророчат именно Сильвану в роли потенциальной наследницы империи.

Сильвана и Роберта Армани с Джорджио Армани. Октябрь 2000 г.

GIORGIO ARMANI

Не менее трудолюбивыми и активно вовлеченными в дело родителей выросли представители династии Арно — Антуан и Дельфина, наследники крупного холдинга LVMH (Moët Hennessy Louis Vuitton).

Бернар Арно — самый яркий пример семейноориентированного бизнеса. «Наша цель как группы компаний — оставаться семейным предприятием», — решительно заявляет он. Хотя Дельфина и Антуан говорят, что отец никогда не давил на них в выборе карьеры, оба с малых лет ощущали себя вовлеченными в семейный бизнес. В 1989 году, когда Арно боролся за контроль над LVMH, Антуану было всего 12 лет. «Но он постоянно объяснял мне, что происходит и как обстоят дела», — вспоминает Антуан. Добившись своего, Арно каждую субботу вместе с сыном и дочерью отправлялся в поход по парижским магазинам, принадлежащим группе.

АНТУАН АРНО

Возраст: *34 года*

Должность: *главный исполнительный директор, Berluti; член исполнительного комитета LVMH*

LVMH

Антуан учился во французской высшей школе бизнеса Insead и основал сетевую регистрационную компанию Domainoo.com, прежде чем присоединился к Louis Vuitton в 2002 году. Он три месяца торговал дамскими сумочками в магазине Louis Vuitton на Елисейских Полях, а затем занял пост управляющего 13 магазинами группы за пределами Парижа.

Антуан провел восемь лет с этим брендом, сердцем империи LVMH, последний раз в качестве главы по коммуникациям, где отвечал за рекламную кампанию «основные ценности», продвигавшую классическую линию LV, которая привлекала такие имена как Михаил Горбачев и Боно позировать для этого бренда.

Бернар Арно, который начал профессиональную жизнь в строительном бизнесе своего отца, известен своими династическими взглядами и продвижением руководителей из бренда в бренд: переход Антуана в конце прошлого года на должность главного исполнительного директора Berluti, бренда роскошной обуви, является значимым шагом в его образовании.

Berluti, один из любимых брендов Бернара, считался «скрытой жемчужиной» в пределах компании, и Антуану вменялось в обязанность заставить его ярко сиять в общественной сфере. Если он преуспеет в этом, это определенно повысит его до главной роли в группе, тем более что он один из немногих посвященных лиц, кто свободно разбирается в Интернете — области, которая, как уверен его отец, станет чрезвычайно важной в будущем.

Антуан с отцом, Бернаром Арно

Антуан и Дельфина Арно

ДЕЛЬФИНА АРНО

Возраст: *36 лет*

Должность: *заместитель генерального руководителя, Dior Couture; член правления Emilio Pucci and Loewe; член исполнительного комитета LVMH*

LVMH

«Самая серьезная» среди старших детей Бернара Арно, до 28 лет Дельфина Арно успела поработать продавцом парфюмерии в парижском бутике Dior. Окончив Лондонскую школу экономики, она работала некоторое время в McKinsey, прежде чем присоединиться к команде LVMH в 2000 году, где она трудилась с Джоном Гальяно над его одноименным брендом.

Джон Гальяно создал платье, которое Дельфина надела, выходя замуж за итальянского винного наследника Алессандро Валларино Ганчиа в 2005 году.

Прозванная французской прессой за жесткость и коварство в бизнесе «Волком в Кашемировом Пальто», Дельфина сегодня играет все более возрастающую роль в бренде Dior, самом значимом для ее отца. Dior стал в свое время первым роскошным приобретением Бернара, а после скандального увольнения Гальяно в 2011 году является краеугольным камнем в империи LVMH.

Дельфина также повлияла на выбор дизайнеров для руководства брендами компании — например, поспособствовала, чтобы Стюарт Веверс перешел в Loewe, а Питер Дундас — в Emilio Pucci, решала на совете, кто заменит Гальяно в Dior. Миллиарды долларов и множество рабочих мест зависят от ее выбора.

Благодаря команде менеджеров и семейному подходу LVMH до сих пор добивалась хороших результатов. У Бернара Арно еще трое сыновей от второго брака: 18-летний Александр, 15-летний Фредерик и 12-летний Жан. И теперь он совершает субботние туры по магазинам уже с Александром, который тоже хочет работать в LVMH. Бернар Арно надеется, что когда-нибудь и трое его младших сыновей войдут в дело. А кто из детей станет наследником? «Тот, кто окажется наиболее подходящим для этой работы», — неизменно отвечает Арно. Даже не пытайтесь отыскать тут интригу в духе телесериала «Династия». «Думаю, мы будем более разумными, — говорит нам Антуан, вольготно расположившись в кожаном кресле. — У нас еще есть лет 20, а то и 25 на раздумья о своем будущем. Отец не намерен отходить от дел в обозримой перспективе».

КАРОЛИНА КАСТИЛЬОНИ

Возраст: *30 лет*

Должность: *директор специальных проектов, Marni.com*

MARNI

Каролина ранее находилась на заднем плане Marni — не слишком известного итальянского дома мод, основанного ее родителями Консуэло и Джанни в 1994 году (семья Джанни занималась меховым производством, которое стало основой этого бренда).

Она была в полной мере представлена миру в качестве главы по интернет-стратегии, спустя шесть лет после запуска интернет-магазина бренда, который теперь является крупнейшей в мире розничной торговой точкой Marni.

В результате обязанности Каролины расширились, и ее выбрали в качестве «посла» бренда для поездки в Сидней в этом году, чтобы представлять бренд Marni. Она также принимала участие в разработке успешной линии бижутерии компании.

Каролина — главный пример растущей тенденции среди роскошных брендов по использованию младшего поколения для освоения новых технологий, расширения линейки бренда и входа на новые рынки.

Консуэло и Каролина Кастильони

Некоторые потомки модных династий не сразу пришли в семейный бизнес, попробовав себя с переменным успехом в разных предприятиях вроде издания журналов или танцев... Однако семейные узы оказались все же сильнее. В числе таких примеров — наследники семейств Лорен, Миссони, Рикель.

RALPH LAUREN

ДЭВИД ЛОРЕН

Возраст: *40 лет*

Должность: *первый вице-президент по вопросам рекламы, маркетинга и корпоративных коммуникаций, Polo Ralph Lauren*

Дэвид широко известен не столько как преемник места патриарха (он не имеет дизайнерского образования и, возможно, никогда не хотел ступать на подиум), но скорее как лицо марки Ralph Lauren, воплощение перехода бренда в XXI век.

Ральф Лорен с сыном Дэвидом

Средний из троих детей Ральфа Лорена, Дэвид — единственный, кто физически больше всего напоминает своего отца. Он пытался игнорировать семейный бизнес — занимался запуском журнала под названием Swing во время учебы в университете Дьюка в США, однако все же присоединился к делу, чтобы возглавить движение Polo в режиме онлайн в 2000 году.

Дэвид отвечал за сенсорные витрины в британских магазинах компании во время Уимблдона в 2007 году, но особенно отличился, когда создал первую в мире четырехмерную рекламу, которую дом моды Ralph Lauren показал в Лондоне и Нью-Йорке. Ролик в формате 4D был продемонстрирован в честь годовщины онлайн-магазина модного бренда в США и запуска его британской версии. Ролик со звуковым сопровождением длился в течение 10 минут. В Лондоне он был показан на фасаде здания, в котором находится главный магазин модной марки. А в Нью-Йорке для этой цели был выбран бутик Ralph Lauren. В четырехмерном видео фигурировали гигантские модели и игроки в поло, являющиеся логотипом бренда. Шоу апеллировало не только к зрению и слуху людей, но и к их обонянию. Во время трансляции 4D-ролика можно было почувствовать запах духов от Ralph Lauren. Дэвид Лорен поведал, что он создавал это шоу как уникальное сочетание моды, искусства и высоких технологий. По его словам, ролики в формате 4D изменят весь мир: архитектуру, бизнес, кино, рекламу.

ЛОЛА РИКЕЛЬ

Возраст: *25 лет*

Должность: *глава по связям с общественностью в Америке, Sonia Rykiel*

Соня Рикель

Внучка Сони, Лола — средняя дочь Натали Рикель, художественного руководителя бренда Sonia Rykiel. Лола получила образование современной танцовщицы, но около года назад присоединилась к семейной компании, найдя здесь свой путь. Ее переезд в США, где бренд Rykiel не имеет такой популярности, как в Европе, свидетельствует о согласованном продвижении марки в Америке и росте собственного статуса Лолы в пределах компании. Часть сферы ее компетенции — представлять бренд в Америке для нового поколения.

Хотя она еще только находится на пути, чтобы попробовать свои силы в дизайне, Лола говорит, что у нее есть «внутреннее чутье того, что нужно для нашего бренда». В течение многих лет Соня просила Натали сопровождать ее на финальном поклоне в конце показа. Вполне возможно, что через десятилетие или два, парой, выходящей в финале на подиум, будет Натали и Лола.

SONIA RYKIEL

МАРГАРИТА МАККАПАНИ МИССОНИ

Возраст: *28 лет*

Должность: *дизайнер по аксессуарам, Missoni*

MISSONI

Оттавио и Розита Миссони с внучкой Маргаритой

Маргарита — представительница третьего поколения, которое будет вовлечено в дело, начатое ее бабушкой и дедушкой, Оттавио и Розитой. Маргарита попробовала, как и в свое время ее мать Анжела, найти свой собственный путь в жизни, поступив на актерское отделение в Театральный институт Ли Страсберга в Нью-Йорке (а Анжела вела свою собственную линию одежды в течение нескольких лет).

Однако немногим более года назад Маргарита вернулась домой и присоединилась к бизнесу. В ее обязанности входило как представление бренда в качестве «посла» — она является лицом теперешнего Missoni для целевой кампании — так и дизайн аксессуаров. Как оказалось, Маргарита разбирается в современной деловой действительности, личной связи между членами семьи и потребителями, и способах, благодаря которым аксессуары могут способствовать продвижению бизнеса. Часто фотографируясь и появляясь на страницах журналов, одевая Missoni, а также в сопровождении друзей, таких как Бьянка Брандолини и Лорен Санто-Доминго, она, возможно, является лучшей рекламой, которую семья могла бы создать для образа жизни на продажу. Можно даже сказать, что это — способ, который должен был быть рожден, а не создан.

Итак, перед нами разворачивается новая, молодая история — история нового поколения роскоши. Людей, которые родились среди успеха и богатства, но при этом трудятся, не покладая рук. Они не будут прожигать миллионы, не засветятся в скандальных светских хрониках, но именно они будут дергать за ниточки в мировой модной экономике в будущем.

Их всех объединяет вера в то, что настоящий капитал — это то, что узнаешь за семейным обеденным столом, это привитая с пеленок любовь к общему делу, к труду. Теперь даже те дети, которые ранее заявляли, что у них не было никакого интереса следовать по стопам своих родителей, следуют прекрасной тенденции преемственности.

По материалам Luxury: the next generation (Ванесса Фридман, Financial Times, 9 сентября 2011) и «Империя 60 брендов» (Сьюзен Адамс, Ханна Эллиотт, Forbes, 12 января 2012)

СЕМЕЙНЫЕ ИСТОРИИ

АЛЕКСАНДР И ИННА НЕДЕЛЬКО («МЕГА-АНТОШКА», ХАРЬКОВ)

БОГДАН НЕДЕЛЬКО — ЗАЯДЛЫЙ ПОСЕТИТЕЛЬ И БОЛЬШОЙ ЛЮБИТЕЛЬ «МЕГА-АНТОШКИ».

ЕГО ПАПА ГОВОРИТ, ЧТО У БОГДАНА СПОКОЙНЫЙ ХАРАКТЕР, МАЛЬЧИКА РЕДКО МОЖНО УВИДЕТЬ БЕГАЮЩИМ ПО ЗАЛУ ИЛИ ЛАЗАЮЩИМ ПО ЗНАМЕНИТОМУ ЗАМКУ «МЕГА-АНТОШКИ». С БОЛЬШИМ УДОВОЛЬСТВИЕМ БОГДАН ПРИНИМАЕТ УЧАСТИЕ В ШАХМАТНЫХ БОЯХ, А ДОМА ПРЕДПОЧИТАЕТ ЧТЕНИЕ КНИЖКИ ДВОРОВЫМ ИГРАМ.

НО «МЕГА-АНТОШКА» — ЭТО ОСОБЕННОЕ МЕСТО ДЛЯ БОГДАНА: ЗДЕСЬ, ВО «ДВОРЦЕ ИГРУШЕК», УЖЕ НЕСКОЛЬКО ЛЕТ РАБОТАЮТ ЕГО ПАПА И МАМА.

Инна и Александр Неделько с сыном Богданом, июль 2011

Инна и Александр Неделько знакомы уже восемь лет. Их знакомство состоялось благодаря открытию нового гипермаркета сети МКС (продажа компьютерной и бытовой техники), где Инна работала администратором. Александр был принят на должность начальника склада в самый сложный момент, в период получения товара для открытия нового проекта.

«Я встретила человека, с которым можно было с удовольствием пообщаться, который поддержит на работе, — словом, делом, просто взглядом», — вспоминает Инна знакомство с будущим мужем.

Молодые люди полюбили друг друга и создали крепкую семью. Спустя несколько лет после замужества Инна ушла в декретный отпуск, во время которого получила второе образование в Академии управления при Президенте Украины. *«Я вообще очень люблю учиться — не важно, в институте, на работе или просто по жизни»*, — говорит она.

Через два года, когда маленький Богдан подрос, Инна снова вышла на работу. Это был декабрь 2008-го. В городе запускался новый масштабный проект — пятиэтажный детский комплекс «Мега-Антошка». Оказавшись сразу в гуще

«Мега-Антошка» (Харьков)

событий, Инна приобретала все необходимые для товароведа навыки в процессе деятельности. Вспоминает, как накануне открытия «Меги» беспрерывно шли фуры, и, соответственно, шел постоянный прием товара. *«Весь коллектив работал как одна команда, помогая, поддерживая, наставляя друг друга. Без этой поддержки я бы не справилась!»*.

Со временем стало больше ответственности, расширились практические навыки в юридической, бухгалтерской сфере, полученные в Академии городского хозяйства и Академии управления.

За три года работы в «Мега-Антошке» Инну дважды награждали: за высокий профессионализм, стремление к развитию, умение быстро и качественно решать поставленные задачи, и за эффективную организацию процессов товарооборота в магазине.

Ольга Калиниченко,
директор ТРЦ «Мега-Антошка» (Харьков):

«Это самые позитивные, самые правильные люди в нашем коллективе! У них все очень слаженно, по расписанию — и на работе, и в семье. Инна обладает корпоративным мышлением — она думает не только в масштабах «Мега-Антошки», но и берет во внимание другие наши магазины в Харькове и филиале: учитывает их ситуацию по своей товарной категории, старается сделать так, чтобы все были в выигрыше».

Раньше, когда Александр и Инна работали в МКС, им часто приходилось обсуждать общие рабочие вопросы. Профессиональные трудности не всегда позитивно отражались на семейном климате молодой семьи. Теперь супруги Неделько снова работают в одной компании, но совершенно в разных сферах. *«У нас постоянный «служебный роман», хоть мы сейчас и редко пересекаемся. Иногда не видимся в течение всего дня»*, — признается Инна. — *«Но приятно осознавать, что работаем вместе, и эта работа нам нравится!»*.

Александр по образованию — повар в сфере общественного питания. После нескольких лет складской работы он с удовольствием взялся за организацию кафе в «Мега-Антошке». В его обязанности входит разработка меню, оформление фуршетов и подбор шоу-программы. В основе работы кафе – проведение детских праздников, дней рождения. Иногда в течение одного дня проходит до восьми банкетов. Под руководством Александра работает и конди-

Настоящая «Детская кухня» в ТРЦ «Мега-Антошка» (Харьков)

Овощной крем-суп и фаршированная стерлядь (из меню кафе ТРЦ «Мега-Антошка»)

терский цех, где собраны заказы со всех харьковских «Антошек». И торты по оригинальным рецептам, и основные блюда требуют, по мнению Александра, особой подачи. Ребенку должно быть не только полезно скушать то, что приготовлено для него в кафе, но и интересно, и где-то даже забавно.

Напротив «Мега-Антошки» расположен «Макдональдс», но он не составляет никакой конкуренции, уверен Александр: ни по качеству кухни, ни по развлекательной программе. В кафе «Мега-Антошки» подают горячие, холодные блюда, различные нарезки, не говоря уже про обилие десертов.

Александр с увлечением рассказывает о развитии кафе в «Мега-Антошке», о перспективах, которые он видит. *«В этой работе нельзя останавливаться, нужно постоянно находить что-то новое. Приготовление еды и ее подача — это целое искусство, в котором нет предела совершенству. Оформление блюд, выбор цветовой гаммы — все это требует подготовки как у художников. Недавно я был в Киеве на удивительном мастер-классе Ильи Лазерсона, мероприятии, устроенном журналом «Ресторатор». Вернулся оттуда с массой новых идей. Такие люди открывают новые горизонты в профессии. А если нет целей, перспективы — нет и развития, работа теряет всякий смысл».*

По итогам 2011 года Александр Неделько получил диплом «Лучший шеф-повар детского кафе» среди всех сотрудников розничной сети.

На предсказуемый вопрос, готовит ли он на домашней кухне, Александр отвечает: *«Редко».*

Татьяна Соцкая,
директор по маркетингу и рекламе департамента розницы:

«Александр — тот человек, который хочет учиться и хочет, чтобы рядом с ним учились другие. Он хороший руководитель. Он очень любит работать с клиентом — принимать заказ, составлять меню, программу для праздничного мероприятия. Александру нравится экспериментировать, он умеет находить баланс между созданием новых и продажей высокомаржинальных блюд, что является одной из его главных задач. Банкетное меню постоянно меняется благодаря Александру: он разрабатывает новую технологию, рецептуру, если блюдо, которое захотел клиент, отсутствует в меню».

Два года назад они переехали из городской квартиры в свой собственный дом, и у Александра, главы семьи, теперь прибавилось сугубо мужских забот. Но все компенсирует сад возле дома и чистый воздух. Здесь Инна и Александр растят сына, готовя его к школе, и ждут осенью прибавления в своей семье.

«Надеюсь, что буду в декрете не очень долго», — говорит Инна. — *«Постараюсь вернуться как можно скорее в наш замечательный, дружный коллектив».*

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

Авторы —
Александр Мацулевич, Ксения Курочкина

Помощник редактора —
Тамара Стогний

Дизайнер —
Константин Головченко

Фотографы —
Виктор Мартынюк, Андрей Юров

RedHead
Family
Corporation

***Президент RedHead Family Corporation* — Владислав Бурда**

В подготовке материалов номера приняли участие сотрудники корпорации:
Иванна Андрианова, Сергей Баранник, Вячеслав Бич, Елена Вертий, Лариса Вихренко, Александр Власов, Виктория Волошина, Инна Грищенко, Инна Димура, Владимир Доманин, Нинель Енькина, Ольга Калиниченко, Евгения Колесник, Иван Лобов, Ольга Нагорная, Александр и Инна Неделько, Вадим Орлов, Ирина Парвасюк, Инна Ренгач, Татьяна Соцкая, Наталья Степанова, Сергей Филянин.

В номере также использованы фотографии из частных архивов сотрудников и снимки, предоставленные HR-департаментом, отделом маркетинга департамента дистрибуции, отделом маркетинга департамента розницы и администрацией ТРЦ «Мега-Антошка» (Харьков).

Корпоративный журнал RedHead Family Corporation (до 2011 года — «Европродукт»), выпуск №3 (39), весна 2012.
Издается с 2001 года

Типография «Юнивест ПреПресс». Тираж — 1000 экз.