

Журнал для клиентов Группы предприятий ЭГГЕР

09



Безопасное управление

Как изменение курса в нестабильные времена может сделать компанию сильной.

www.egger.com

СОДЕРЖАНИЕ

03 Предисловие

10 Е_ИДЕИ

- 11 Идеи будущего
- 12 Главная тема: «Безопасность в меняющемся мире»
- 18 Вопрос взгляда на вещи

20 Е РЕШЕНИЯ

- 21 Компания в лицах
- 22 Становление завода: портрет завода в Рамбервилле
- 28 Мобильная недвижимость: концептуальный дом компании ЭГГЕР
- 32 Будущее онлайн-торговли: интервью с Гаральдом Гутчи

36 Е ПРИРОДА

- 37 Жизнь с заботой о природе
- 38 Интервью с автором Ларсом Мюттингом
- 44 5 фактов о древесине в спорте
- 46 Дизайн интерьера: помещения в помещениях
- 50 Кто прячется за деревом? Загадки в картинках
- 51 Выходные данные

ПРОГНОЗЫ СТАНОВЯТСЯ ВЫСОКИМ

ИСКУССТВОМ, А СЮРПРИЗЫ

ПОВСЕДНЕВНОСТЬЮ



Редкое выражение так хорошо подошло бы для описания сегодняшней ситуации на рынке, как: «Человек предполагает, а Бог располагает». Условия, в которых необходимо принимать верные решения для компании и ее сотрудников, постоянно меняются — из-за тесной связи информационных потоков по всему миру и технических революций, из-за изменения климата, вооруженных конфликтов и геополитических потрясений. В мире, который становится все более сложным и непредсказуемым, точные прогнозы являются высоким искусством, а сюрпризы — повседневностью.

Так, нас застала врасплох новость о Brexit. Мы рассматривали сценарий, который в конечном счете и произошел, в качестве маловероятного, но все же были поражены результатами голосования. Бурная реакция мировых финансовых рынков на желание британцев выйти из Евросоюза, с нашей точки зрения, была предсказуемой — даже несмотря на то, что финансовый мир никогда не видел

такого движения британского фунта, как в минуты после объявления результатов голосования. По сообщениям СМИ, на азиатских биржах в первой половине дня после оглашения решения о Вгехіт было ликвидировано 750 миллиардов долларов. Тем временем покой снова восстановился, но яркий пример свидетельствует о неопределенности и валютных рисках, с которыми в международной компании, такой как ЭГГЕР, приходится иметь дело ежедневно. Это утвердило нас во мнении сделать безопасность в нестабильные времена главной темой этого выпуска.

С помощью правильных стратегий можно увеличить шансы уверенно ориентироваться в условиях кризиса. Мы собрали самые важные из них и надеемся на плодотворное обсуждение. Мы бы хотели поблагодарить за положительные и критические отзывы о наших прошлых выпусках МОRE и пожелать Вам увлекательного чтения!

Руководство Группы ЭГГЕР

Вальтер Шигль

(Производство/Техника)

Томас Ляйссинг

(Финансы/Управление/Логистика) (Маркетинг/Сбыт)

Ульрих Бюлер









Е_ИДЕИ

«Мир всё плотнее объединяется сетью. Многочисленные связи делают вещи непредвиденно сложными, многозначными и турбулентными».

Рафаэль Рамирез, специалист по сценарному планированию, бизнес-школа Säid Business School/Оксфордский университет. «Вопрос взгляда на вещи» (с. 18-19)

Идеи будущего





КВАРТИРА ДЛЯ ПУТЕШЕСТВИЙ С ВЕЛОСИПЕДОМ

www.juustdesign.com

До того, как юный архитектор Штефан Праттес из Граца (Австрия) отправился на практику в Испанию, он осознал две вещи: 1. Ему не хотелось покупать там дешевую мебель, чтобы потом ее снова выбрасывать. 2. Велосипед обязательно нужно взять с собой. В результате появился Ттаvelbox "Olot" — покрытый алюминием деревянный складной ящик со всей самой необходимой мебелью и местом для велосипеда. 2 м длиной, 125 см высотой и чуть менее 40 см шириной, набор в стандартной комплектации весит всего лишь 60 кг. Все возрастающее количество людей, которые переезжают в другое место всего на несколько месяцев для работы над проектом, могли бы обеспечить ящику для путешествий большой успех. В конце концов, он дает возможность спать всегда в своей постели.

ПАВИЛЬОН С ШОВНЫМИ СОЕДИНЕНИЯМИ

www.icd.uni-stuttgart.de

Существует множество способов соединения древесины — но все равно постоянно появляются новые. Так, профессора и студенты Штутгартского университета (Германия) впервые применили процессы из текстильной промышленности для деревообработки и собрали в своем университетском городке павильон из 151 элемента букового шпона. Прототипом для бионической структуры послужил легкий, но чрезвычайно прочный известковый панцирь морских ежей. Наряду с биологами, архитекторами и инженерами, точность обеспечивалась применением робота: он делал из тонких деревянных полосок полые элементы и передавал их дальше на специальную машину для сшивания.





ПРОЗРАЧНОЕ ДЕРЕВО

ww.kth.se

Ларс Берглунд, профессор научного центра по изучению древесины Стокгольмского Королевского технологического института (Швеция), удивил экспертное сообщество. Почти одновременно с командой Мэрилендского университета (США) Берглунду удалось сделать древесину прозрачной. В обоих случаях, сначала химическим способом удаляется коричневый лигнин, связывающий целлюлозные волокна, а затем ватоподобная поверхность соединяется с прозрачным полимером. Так получается матовое стекло с рисунком, которое имеет более шероховатую поверхность, чем обычное. Таким образом, эластичное стекло, по словам Берглунда, подходит также для оформления фасадов и в качестве элементов солнечных батарей.

ГЛАВНАЯ ТЕМА – БЕЗОПАСНОСТЬ ОБЗОР ТЕМ 12-17 Безопасность в меняющемся мире 18-19 Интервью с экспертом: «Вопрос взгляда на вещи» Не всегда есть возможность плавания при хорошей видимости. Современная техника делает навигацию надежной в любую погоду.

Безопасность в меняющемся мире

Внедрение цифровых технологий, создание глобальной сети и политические перемены делают мир сложным и небезопасным. Но это не должно вызывать большой обеспокоенности. Семь универсальных принципов помогают использовать возможности нашего времени еще увереннее.

Автор Тилль Шрёдер

Это только ощущение, что всё становится небезопаснее? Или объективно мир стал менее безопасным? Для Вашего успокоения: Вы не одиноки в этом ощущении. У всех оно есть. СМИ характеризуют современные изменения как «радикальные», часто речь идет даже об «эпохальных переменах». Компании и предприятия во всем мире держат курс на будущее, в котором еще никто не ориентируется. Здесь ощущение небезопасности лежит в самой природе вещей.

То, что сегодня заставляет будущее казаться менее безопасным, каким оно и так всегда было, возникает из-за более сложных взаимодействий. Чем теснее мир опутан глобальной сетью, тем больше поступление информации и ее влияние на поведение участников рынка, политические группы и финансовые потоки во всем мире. Чем больше новаторских, передовых технологий и услуг выходит на рынок, тем быстрее собственный продукт может устареть буквально за ночь. И чем большими способностями обладают роботы, тем ближе подходит день, когда собственная профессия может вымереть. Советы, вызывающие скорее еще большее ощущение

стресса, переживают настоящий бум: Образование на протяжении жизни! Быть открытым для нестандартного и дальновидного мышления! Оставаться готовым к быстрым переменам!

Даже во времена распространения

цифровых технологий, непредсказуемых финансовых рынков и миграционных кризисов действуют принципы, всегда обеспечивавшие безопасность компании. Так называемые High Reliability Organisations (HROs) – T.e. организации с высоким уровнем надежности, как, например, команды специалистов по ведению переговоров при захвате заложников, бригады скорой медицинской помощи, экипажи атомных авианосцев или пожарные команды на тушении лесных пожаров всегда действуют в особых обстоятельствах. Одна малейшая ошибка может привести к катастрофе. Они постоянно совершенствуют принципы обеспечения безопасности – богатый опыт, все активнее применяемый в экономике. Из принципов НКО следует корпоративная культура, в которой ошибки встречают как возможность улучшения собственной системы. При этом изменения системы важнее привычной повседневной

деятельности, потому что только так остаются «организацией, которая учится». Ее сотрудники действуют с высочайшим вниманием и полной ответственностью. Их профессиональные знания при принятии решений значат больше, чем их положение в иерархии, чтобы взаимодействие оставалось эффективным и в критических ситуациях.

Но не только организации HRO исследуют культуру безопасности высшего уровня. При более внимательном рассмотрении обнаруживаются некоторые профессиональные группы, с давних времен живущие с осознанием того, что стопроцентной надежности не существует. Мореплаватели, к примеру, биржевые брокеры или военные работают с элементами, которые могут стать слишком сильными и сложными для полного понимания или знания в совершенстве. При условии первичного доверия и хорошей интуиции они сохраняют холодную голову и придерживаются семи основных принципов, которые зарекомендовали себя при навигации компании сквозь нестабильные времена.

ТВЕРЛО СТОЯТЬ ΗΑ ΗΟΓΑΧ

"Fluctuat nec mergitur": «Его качает, но он не тонет» – девиз на гербе Парижа знает любой француз. Он напоминает о том, что столица Франции была некогда основана речными моряками, а они не теряли уверенности из-за качки под ногами. Моряки во время сильных волн принимают устойчивую позу и уповают на надежность своего корабля.

«Девиз на гербе города Парижа должен быть и главным лозунгом биржи», говорил легендарный специалист по фондовым биржам Андре Костолани. Нестабильность курсов акций и валют были обычным явлением в его долгой успешной профессиональной жизни. Несмотря на это, биржа и спустя почти 70 лет оставалась для него «капризной и непредсказуемой». Поэтому для всех инвесторов также актуально старое матросское правило: «Твердо стоять на ногах».

Рассредоточение финансового риска, одновременная ставка на несколько продуктов и рынков — это также важная стратегия компании ЭГГЕР. Так, к примеру, с недавних пор кромки производит уже не только завод в Гебзе (Турция), но и в Брилоне (Германия).

СТАНЛАРТИЗИРО-ВАТЬ

«Быть подготовленным — вот ключ к успеху». — так консультант по военным вопросам Ричард Коэн резюмирует главный урок воинского искусства для управления компанией. С хорошей подготовкой в экстремальном случае путь сквозь «туман войны» будет найден и вслепую. Термин из лексикона военных означает облако пороховых газов и пыли в битве, за которым могут исчезнуть необходимые данные о важных событиях.

Выражение стало употребительным в профессиональной терминологии многих менеджеров, так как оно также описывает избыток информации и сложность, из-за которых движения рынка и последствия решения становится все сложнее оценить. Эксперты

могут помочь при принятии решений. Однако знания экспертов становятся все более узкоспециальными. «По сложным темам, таким как информационные технологии или финансовый рынок, эксперт сегодня располагает примерно 30 процентами всех необходимых знаний», — говорит Сандро Гайкен, занимающийся в Институте цифрового общества при Европейской школе менеджмента и технологий ESMT (Берлин, Германия) исследованиями в таких областях, как организация защиты от кибер-атак. Это значит, что для полного анализа требуется все больше консультантов. Они должны прийти к общему видению реальности и затем донести эти специальные знания настолько понятно, чтобы ответственные лица смогли с их помощью принять надежное решение. «Данная проблема сегодня в организационном плане решена еще неудовлетворительно», – говорит Гайкен.

Но пока указанная проблема существует, лица, принимающие решения. должны согласиться с непрозрачностью многих ситуаций и учитывать тот факт, что совершенно неожиданно могут появиться изменения. Из этого слелует, что организации сеголня должны уметь реагировать быстро. Здесь действует старое военное правило «Быть подготовленным!», а именно ко многим возможным сценариям. Ответные действия должны быть отработаны в максимально реальных условиях. «Целью тренинга в реальных условиях является развитие слаженных реакций на множество ситуаций, что делает нас более эффективными и гибкими при наступлении настоящего экстренного случая, - поясняет Ричард Коэн, главный военный советник, консультировавший канадского министра обороны. – Военные делают

Быстро реагировать могут и производственные предприятия, если они готовятся с помощью стандартизированных модульных систем. Стандарт означает: низкие производственные затраты за счет увеличения объемов система успеха индустриализации. Если продукт составлен из различных совместимых модулей, его можно быстро привести в соответствие с меняющимся спросом. Так, архитектор Бруно Мозер разработал свою отмеченную наградой модульную систему исходя из стандартных размеров продуктов компании ЭГГЕР. Он построил из модулей не только различные административные здания на многих производственных плошадках компании ЭГГЕР, но и разработал концептуальный дом компании ЭГГЕР (см. с. 29). Все здания, как сестры и братья по отношению друг к другу: похожи, но не одинаковы. «Стандартизация обеспечивает безопасность, - объясняет Ульрих Бюлер, член руководства Группы предприятий ЭГГЕР. – Стандартизированные модули приобретают при этом необходимую высокую гибкость».

ПОДДЕРЖИВАТЬ ПОРЯДОК

Безопасность считается незаметной. При рассмотрении с технической точки зрения она является «отсутствием неоправданных рисков». Так ее определяет Стандарт Международной Электротехнической комиссии IEC 61508, регулирующий развитие функциональной безопасности на оборудовании. Техническую безопасность все же можно создать, но есть еще остаточный риск. Он складывается из различных факторов – труднее всего просчитать человеческий фактор.

Инструкции, стандарты и устройства безопасности на оборудовании действуют лучше всего в сочетании с корпоративной культурой, которая уделяет большое значение таким ценностям, как чистота, чувство ответственности и внимательность на рабочем месте. Таким образом, мероприятия по профилактике несчастных случаев и осознание риска их возникновения не делают безопасность непосредственно видимой. Но она чувствуется в каждой детали чисто прибранной мастерской или производственного цеха, письменного стола и хорошо организованных рабочих



ОСТАВАТЬСЯ ОТКРЫ- рент на рынок продукт, аналогичный ТЫМИ

Это значит, мы живем в «мире VUCA». Понятие VUCA, возможно, новая доктрина военных США, состоит из начальных букв понятий "volatility" (нестабильность), "uncertainty" (неопределенность), "complexity" (сложность) и "ambiguity" (неоднозначность) - условия, которые сегодня усложняют процесс планирования. Рефлекс отгораживаться от мира VUCA понятен, но опасен. Наоборот, открытость обеспечивает безопасность. «Самыми успешными действующими лицами являются те, кто создает наиболее прочные партнерские связи», - рекомендует консалтинговая компания

моему? Какие тенденции определяют рынок? «Инвестируйте в информацию, собирайте и распределяйте ee», – советует Беннетт. Вместе с тем, это должно делаться систематически. Так как чем больше информации, тем сложнее общая картина.

Компания ЭГГЕР следит за всеми важными рынками. В сборе информации собственным специалистам отводится особая роль. С их знаниями о целях развития компании информацию можно оценить надежнее. «Они задумываются о дальнейших событиях и разрабатывают предложения по надлежащей защите от рисков», - говорит Хуберт Хёглауэр, руководитель по маркетингу Группы ЭГГЕР.

«Самыми успешными действующими лицами являются те, кто создает наиболее прочные партнерские связи».

Роланд Бергер, исследование «Как выжить в мире VUCA»

Роланда Бергера в исследовании «Как выжить в мире VUCA». Кто остается открытым для обмена, обязательно найдет импульсы для успешного развития. Но необязательно делиться всеми секретами. Предприятия, успешные в мире VUCA, «при этом бережно обращаются с ключевой информацией».

СМОТРЕТЬ ВПЕРЕД

«Невозможно бороться против VUCA, - критикует Натан Беннетт, исследующий в Государственном университете Джорджии эффективность управленческих команд, – а только против V, U, C и A в отдельности». А что он рекомендует в борьбе против U как «неопределенности»? Она возникает из-за недостатка информации о будущих событиях. Выведет ли конку-

БЫТЬ ПРИВЕРЖЕНным делу

Думать о своем работодателе и рассматривать его успех как свою личную задачу называется приверженностью делу. Связь между производительностью и приверженностью делу неоспорима. К сожалению, эмоциональная привязанность к предприятию является скорее исключением. В среднем, лишь 15 процентов работников готовы «приложить дополнительные усилия», сообщил институт исследования товарных рынков Гэллапа.

Экономический ущерб, наносимый так называемой «итальянской забастовкой», то есть работой строго по предписаниям, в одной только Германии, по оценке института Гэллапа, составляет от 73 до 95 миллиардов евро. Чаще всего в качестве причины называют недовольство руководите-

Мир VUCA требует новые качества руководителя. К ним относится способность мотивировать сотрудников. Время единовластных лидеров прошло. новым образцом стали стимулирующие руководители, которые оказывают содействие. «Избавить сотрудников от страха перед изменениями и показать им, как сложности могут превратиться в новые возможности — вот что отличает внимательного помощника при достижении наивысших результатов и конкурентных преимуществ», - говорит Марко Манчести, директор по исследованиям и разработкам бизнес-школы Международного института управленческого развития в Лозанне (Швейцария).

иметь основопо-ЛАГАЮЩИЕ ЦЕННО-СТИ

Мир меняется, и к нему приходится приспосабливаться все быстрее. Еще более стабильным должно оставаться собственное положение, и это создается за счет собственных установленных ценностей. Они формулируются так же, как джентльмен формулирует свои принципы, государство – свои законы, а предприятие - свои основополагающие ценности, называемые во всем мире "Core Values". Главное, чтобы эти принципы были признаны обязательными для всех. Они считаются незыблемыми, пока изменившиеся условия не потребуют их пересмотра. Основополагающие ценности делают товарный знак надежным, а деловые отношения – прочными. Таким образом, компания ЭГГЕР уделила внимание не только безоговорочному требованию к качеству. Уважительный тон и заключение соглашений рукопожатием в знак доверия также являются неотъемлемыми принципами для сотрудников тирольского предприятия.





Реальность в строгих рамках: взглянув через другую призму, можно найти новое

Вопрос взгляда на вещи

Рынки и рабочие будни становятся все более сложными и динамичными. Можно ли еще при таких обстоятельствах уверенно принимать решения? Эксперты заявляют — нет. Поэтому сейчас разрабатываются новые методы принятия решений.

Автор Тилль Шрёдер

«Делать одно и то же, и каждый раз ожидать разного результата» — это, по определению гения физики Альберта Эйнштейна, «безумие». Эти слова звучат довольно резко, однако данная цитата часто употребляется на управленческих тренингах. Она содержит в себе также одну мудрость для «небезумцев»: когда знаешь, как не надо делать, нужно попробовать пойти другим путем. Это касается и тех случаев, когда что-то происходит уже не так, как раньше. Когда меняются обстоятельства, мышление тоже должно работать в другом направлении. Во времена, когда обстоятельства постоянно меняются, люди все чаще задаются вопросом, как сегодня вообще можно что-либо планировать и принимать решения, когда для этого нет надежной информационной основы.

Общее положение вещей может выглядеть на сегодняшний день настолько сложным, что его перестают понимать даже сами эксперты. Из-за активного распространения сетей становится все труднее предсказать мир. Так, в свежем исследовании организации по повышению квалификации Cognos AG

92% руководителей описывают свои рабочие будни как «насыщенные или очень насыщенные», а 86% считают темп «высоким и очень высоким». Как при всех этих обстоятельствах сохранить спокойствие и дееспособность?

Где знания экспертов больше не дают уверенности, спросом пользуются новые техники по принятию решений.

Организациям, предлагающим проведение мероприятий по повышению квалификации, известна эта проблема. Так, в непонятных ситуациях принятие решений следует доверить своей интуиции. Осуществляющий деятельность по всей Германии Институт менеджмента Management Circle проводит конгресс по техникам принятия решений, которые основываются не только на анализе информационного материала. В этой связи интуиция рассматривается как возможность принимать решения в короткий срок, имея в большинстве случаев минимум информации. Некоторые называют это «Шестым чувством» - то, что характеризует хорошего предпринимателя.

Способность действовать, когда нет стабильной основы для уверенного принятия решений, также является целью изучения на различных тренингах в «Академии руководителей» в городе Иберлингене на Боденском озере (Германия). «Сейчас уже не каждый вопрос можно решить с помощью профессиональных знаний, – утверждает Ильга Фоссен, сотрудник Академии руководителей. — Нам нужен новый способ управления, который объединит людей в процессе дискуссий». Под этим понимаются сотрудники и эксперты, которые структурируют проблему таким образом, чтобы она стала доступной и решаемой. «Несмотря на это нужно быть готовым к тому, что команда не получит стопроцентной уверенности».

Важным в обсуждениях в группах является моделирование различных гипотетических возможностей. «При этом руководители должны уметь учитывать особенности групповой динамики. В таких условиях иногда очень хорошо проявляются человеческие слабости»,



«Важно создать надежное пространство для рассмотрения альтернативных действий».

Рафаэль Рамирез, специалист по сценарному планированию, Оксфордский университет

— полагает Ильга Фоссен. Организациям с жесткой иерархией будет сложно справиться с этим. Работа с вероятностями, моделированием и сценарным планированием предполагает создание максимально комфортной, не вызывающей стресса среды. Чаще всего вдохновляющие условия для принятия решений можно найти именно на выездных мероприятиях. Некоторые университеты, к примеру, приглашают руководителей на тренинги со сценарным планированием, известные во всем мире как "scenario planning".

Научиться использовать шанс в турбулентных, нестабильных, совершенно новых и неоднозначных ситуациях

К всемирно известным организациям относится школа бизнеса SaÏd Business School в легендарном Оксфордском университете (Великобритания). Она перефразирует реальность, в которой часто работают руководители, употребляя для этого аббревиатуру TUNA, которая в переводе с английского языка означает «турбулентный», «ненадежный», «новый» и «неоднозначный». Руководители со всего мира приезжают на оксфордские программы по сценарному планированию (OSP), чтобы в TUNA-реальности повернуть процесс принятия решений в другое направление. «Для этого необходим подход, который распознает эти характеристики и адаптирует под них восприятие ситуации и образ действий», - считает руководитель тренинга Рафаэль Рамирез.

Новая ментальность проверяется в реальных ситуациях. «Мы побуждаем участников анализировать свою рабочую практику на основе реальных ситуаций, — поясняет Рафаэль Рамирез. —Таким образом мы можем

попробовать альтернативные варианты мышления, действий и взаимодействия в безопасных условиях и сравнить их с практикой на собственном предприятии». Эти альтернативы представляются как так называемые сценарии, они оцениваются и в завершение отбираются по определенным критериям.

С помощью той дистанции, которую

создает сценарное планирование, становятся видимыми варианты решения безвыходных ситуаций, а угрожающие проблемы становятся многообещающими шансами. Все зависит от того, как на это посмотреть. «Мы исследуем, кто в рамках какой парадигмы рассматривает вещи, - говорит Рамирез. Как правило, все просто действуют, это работает, и всё идет дальше в таком же ключе. Однако если актуальные рамки становятся непригодными или проблематичными (как часто это бывает в TUNA), необходимо приложить внимательность и терпение, чтобы оценить текущий взгляд на будущее и парадигму его рассмотрения». Рамки из основных предположений, образцов мышления и профессиональных знаний, известные всем как «фрейминг», являются центральным рабочим понятием Рамиреза. Корректировка рамок взглядов называется «рефрейминг». Эту корректировку можно сравнить с процессом пробивания стены для создания окна, через которое открываются новые возможности.

Е РЕШЕНИЯ

«Электронная коммерция была будущим. И это вдруг заметили даже те, кто хорошо обустроился в настоящем, которое на самом деле на тот момент уже устарело».

Гаральд Гутчи, генеральный директор Unito/Otto Group Австрия «Не бояться потерять контроль» (с. 32–35)

ЭГГЕР — это мы!

МИРОСЛАВА ЮРЧУК

Руководитель отдела продаж, Киев (Украина)

«Я счастливый человек, — говорит Мирослава Юрчук, объясняя это тем, что у нее есть муж и дочь, родители и работа. — Что еще нужно для счастья?» Между тем политическая ситуация в Украине далеко не простая. «Однако весенняя выставка МТКТ 2016 показала, что украинская экономика снова приходит в себя и вновь начинает развиваться». Мирослава Юрчук устроилась в компанию в 2001 году, когда ЭГГЕР пришел на украинский рынок, и за прошедшие 15 лет помогала развитию и становлению торгового представительства в Киеве. Сейчас Мирослава является руководителем отдела внутренних продаж. В компании ЭГГЕР она стала членом «одной большой семьи», где все друг другу помогают. «Таким образом, каждый может расти и развиваться как специалист».



КРИСТИАН ВИТТЕ

Руководитель отдела транспортной логистики в сфере закупки древесины, Брилон (Германия)

Десять лет назад он начал работать в качестве специалиста отдела закупок бывшей в употреблении древесины на заводе в Висмаре. Сейчас дипломированный специалист в области лесного хозяйства руководит отделом логистики в сфере закупки древесины на уровне всех заводов ЭГГЕР в Германии. Кристиан Витте и его команда в Брилоне обеспечивают наличие древесины для производства и всегда контролируют затраты. Дигитализация открывает для этого новые возможности. Он является ответственным за ИТ-решения, которые улучшают общую цепочку движения продукции от леса или склада до завода, включая размещение и хранение древесины. Чтобы найти древесину в лесу, он курирует проекты по навигации в лесу и дигитализации сети лесных дорог. Хорошо, что есть разнообразие — то, что Кристиану особенно нравится в его работе. А отдыхает Кристиан в отпуске с женой и детьми в своем доме, расположенном в живописном месте в Швеции.

ЮЛИЯ МОРОЗОВА

Фельдшер, Гагарин (Россия)

Одна жизнь, три профессии: Юлия Морозова, квалифицированный фельдшер, получила также образование по специальностям фармацевтика и психология. На протяжении восьми лет уроженка Гагарина сама выезжала на вызовы к больным на машине скорой помощи. Однако с момента открытия медицинского центра в июне 2015 года она является членом команды, состоящей из пяти человек, которая круглосуточно оказывает неотложную медицинскую помощь на заводе ЭГГЕР. Она всегда на месте, чтобы в случае получения травмы оказать первую помощь пострадавшим еще до приезда врачей. При обычном режиме работы центр помогает 700 сотрудникам даже при легких заболеваниях, например, головных болях и болях в желудке. Свободное время Юлия Морозова с удовольствием проводит со своей семьей на даче недалеко от города Гагарин.





Когда завод во французском Рамбервилле в 2000 году был принят в семью Группы ЭГГЕР, он был похож на необработанный драгоценный камень. Инвестиция за инвестицией, компания ЭГГЕР совершенствовала завод, начиная с внедрения международных стандартов и автоматизации, и заканчивая устойчивым развитием. Наконец, он засверкал.

Автор Ян Аренберг



1 На чистом месте в течение нескольких месяцев был возведен новый многоярусный склад.

2 Пьер Морк, руководитель линии по производству готовых элементов мебели в Рамбервилле, проверяет качество изделия.

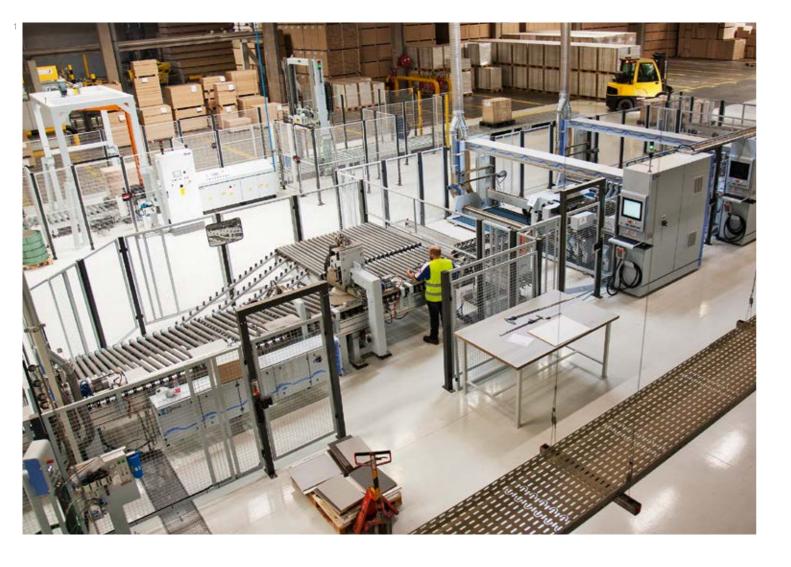
По сути даже алмаз — это не что иное, как обычный минерал, состоящий из углерода. Необходимо иметь очень богатый опыт и силу воображения, чтобы распознать сияние драгоценного камня в еще необработанном состоянии.

«Когда Группа компаний ЭГГЕР в 2000 году обратила свое внимание на завод по производству древесно-стружечных плит в Рамбервилле у подножья Вогезских гор, это был именно он: многообещающий драгоценный камень в необработанном состоянии», - говорит директор завода Гвидо Райд, ответственный за производство. Восхитившись схемой материально-технического обеспечения и степенью автоматизации, владелец компании Михаэль Эггер распознал его потенциал. Однако тогда, по прошествии более 25 лет с момента его основания, завод далеко еще не был тем, каким ему предстояло стать однажды: образцовым предприятием, в полной мере использующим преимущества своего идеального положения в центре рынков сбыта в Восточной и Западной Европе и наличие плотной логистической сети, начиная с подготовки процесса производства нешлифованной древесно-стружечной плиты, и заканчивая готовой плитой.

«Тогда мы нашли завод в той стадии, в которой уже распознавалась типично французская страсть к автоматизации, элегантному согласованию процессов», - вспоминает Райд. Он сам получил первое признание своих заслуг еще в 2002 году, являясь тогда ответственным за электрооборудование завода и расширение автоматизации в процессе реконструкции. «Однако тогда полная интеграция была не более чем идеей, проектом, который предыдущие собственники никогда последовательно не воплощали в жизнь». Самую сложную задачу тогда представлял собой низкий коэффициент годности основных средств и, тем самым, качество изделий, которые не соответствовали стандартам качества компании ЭГГЕР. «Французское государство создало предприятие в 1974 году в качестве проекта развития инфраструктуры региона, который сильно пострадал после вывода войск и упадка текстильной и бумажной промышленности», - поясняет директор предприятия Райд. Уровень безработицы был высоким, перспективы отсутствовали. «В целях повышения эффективности производства последующие владельцы воспользовались хорошим машинным оборудованием завода, не инвестируя при этом в основной капитал». Им не хватило перспективного видения, которое могло бы оправдать высокие расходы на комплексную реконструкцию предприятия. Можно сказать: к новым горизонтам.

Использовать новые потенциальные возможности по ту сторону границ французских рынков

Компания ЭГГЕР открыла их первой: при проведении инвентаризации после поглощения в 2000 году быстро выяснилось, что у завода в Рамбервилле будет шанс в добросовестной конкурентной борьбе только в том случае, если он преодолеет свою узкую ориентацию на национальные рынки. До сих пор на производственной площадке выпускались исключительно форматы, не соответствующие стандартам →



→ компании ЭГГЕР. Высокой была доля песка и других примесей — слишком высокой для клиентов к востоку, югу и северу от французской границы, которые привыкли к неизменно высокому качеству материалов компании ЭГГЕР при сохранении надежности таких механических характеристик, как прочность на изгиб и плотность. И опять всё с самого начала: инвестиция за инвестицией приближали Рамбервилль к стандартам компании ЭГГЕР. Приобретение двух новых прессов с коротким циклом прессования — первого в 2004 году и второго в 2012 году — предоставили заводу возможность осуществлять поставки как на немецкий и швейцарский рынки, так и клиентам из стран Бенилюкса плит предпочитаемой ими длины 5600 мм. «Интернационализация рынков сбыта стала первым шагом к формированию собственных сильных сторон завода, - говорит директор по продажам Бернхард Майр. – В сочетании с отличным географическим положением в Европе завод обладает сильным конкурентным преимуществом и отличительной чертой также в рамках Группы».

Посредством интернационализации

завод в одночасье приобрел дополнительный вес на европейском рынке. Тем не менее, он не смог бы удержать эти позиции надолго без обеспечения соответствующего качества продукции. Завод отличался большим потенциалом. Однако потребовалось еще определенное время, чтобы шаг за шагом раскрыть его и превратить Рамбервилль в сильное звено Группы ЭГГЕР

Сначала было необходимо привести стандарты в соответствие со стандартами Группы ЭГГЕР

Для достижения этих целей, в первую очередь, нельзя было обойтись без установки современного оборудования для первичной подготовки использованной древесины. Это произошло в 2006 году. Если сегодня посмотреть на улавливающие сетки сита, станет понятно даже непрофессионалу, насколько они важны для обеспечения качества продукции: механические примеси, такие как мелкие камни, неизбежно испортили бы стружечный ковер, который позднее на прессе непрерывного действия

превращается в древесно-стружечную плиту. Однако это дает возможность наилучшим образом использовать древесину с дефектами. Таким образом, завод уже давно соответствует высоким требованиям к качеству и экологии Группы предприятий ЭГГЕР. Совершенствование и «полировка» завода в Рамбервилле - как и в работе шлифовщика ювелирных изделий – продвигались бесчисленными мелкими и более крупными шагами. Неизменно важным оставалось проведение капитальной модернизации работающего в то время очень часто со сбоями пресса непрерывного действия. «Наши технические специалисты в 2007 году буквально разобрали его до последнего болтика», - говорит директор предприятия Гвидо Райд. Отворачивался каждый отдельный винтик, проверялось его состояние, и, при необходимости, выполнялась замена. «Огромные усилия в течение четырех недель, но они того стоили. С тех пор мы используем установленное в 1994 году оборудование практически без перебоев в режиме непрерывной эксплуатации - соответственно резко повысилась эффективность затрат и степень загрузки». Хоть вложение

данных инвестиций было и необходимо, они предназначались скорее для «обязательной программы», чем для «произвольной». Но до того, как завод засияет всеми своими гранями, было еще очень далеко.

На настоящий момент реконструкция и переоборудование завода обошлись в более чем 100 миллионов евро. После поглощения в 2000 году территория увеличилась с 54 до 73 га, площадь зданий с 65 230 до 80 675 м². В то время пресс ContiRoll производил всего лишь 1489 м³ в день, сегодня его производительность достигает 1620 м³. Несмотря на набирающий темпы процесс автоматизации, количество сотрудников увеличилось в данный период с 304 до 381.

Центральный компьютер управляет всеми технологическими операциями на заводе

Кстати, об автоматизации: команда Рамбервилля за годы после покупки завода с блеском выполнила «произвольную программу соревнований» или же, возвращаясь к предыдущему образу, завершила «огранку алмаза». Учитывая наличие кранов-манипуляторов на центральном складе и уже существующую в общих чертах автоматическую подачу материала на оборудование с централизованным управлением с помощью компьютера, концепция была ясна еще в процессе покупки. Однако компания ЭГГЕР окончательно сформулировала ее и сделала стратегическим центральным элементом завода: начиная с поставки древесины, склада лесоматериалов, стружечных станков, перерабатывающей линии, сушилок, пресса непрерывного действия и заканчивая краном-манипулятором и складом кондиционирования, где нешлифованные древесно-стружечные плиты могут вылеживаться до пяти дней, и завершающих процессов отделки, технологические процессы последовательно и логически взаимосвязано перетекают из одного в другой.

Однако именно начиная с пресса непрерывного действия производственный процесс напоминает настоящую балетную хореографию: кран-манипулятор выполняет все процессы отделки в полностью автоматическом режиме. Рельсовые передаточные тележки с компьютерным управлением в точном соответствии с полученным заданием доставляют уже раскроенные по размеру листы ДСП на прессы с коротким циклом прессования. Там они совмещаются с соответствующей импрегнированной бумагой из

точно так же автоматизированного, построенного только в прошлом году многоярусного склада. Смонтированная в 2012 году и являющаяся на тот момент самой современной в мировом масштабе установка для облицовки дает возможность с высокой производительностью выпускать материалы со структурами поверхности, сложными как с технической, так и с эстетической точки зрения. В то же время был оборудован и первый полностью автоматический многостеллажный склад для древесно-стружечных плит. Кроме того, промежуточные склады с созда-



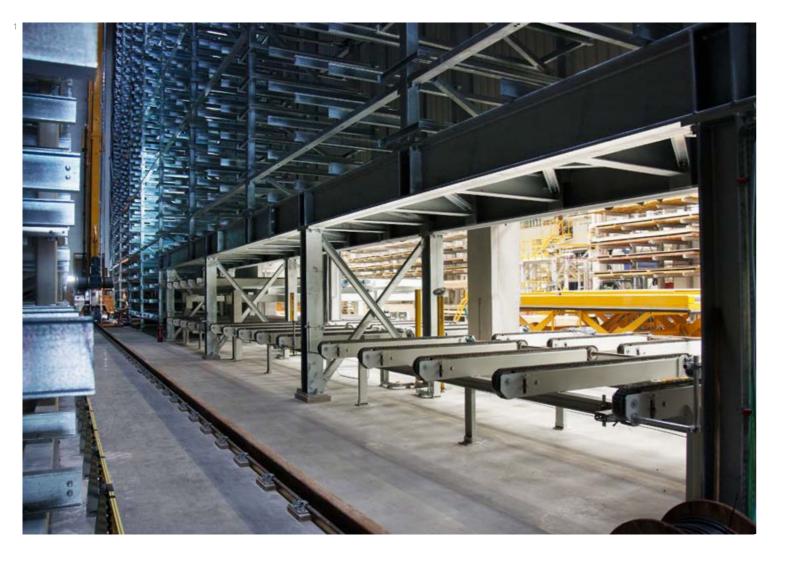
«Только в ближайшие годы мы инвестируем дополнительно от 6 до 7 миллионов евро».

Гвидо Райд, директор завода по производству и технике

нием минимального запаса позволяют в кратчайшие сроки реагировать на изменившиеся запросы клиентов. Также возможно комплектование сборных палет, то есть заказов с различными декорами в малых количествах. Причем о снижении затрат речь здесь идет только относительно: «Автоматизация, в первую очередь, создает нам условия для непрерывной загрузки завода без больших отклонений», — поясняет Йохен Шюлер, директор по логистике подразделения декоративных материалов компании ЭГГЕР в Западной Ев-

1 Изящная линия. Решение о производстве готовых деталей мебели в Рамбервилле Группа ЭГГЕР приняла в 2015 г. Весной 2016 г. с конвейера сошли уже первые заказы. 2 Штуки вместо кубических метров: в обращении с готовыми элементами мебели необходима особая осторожность.





→ ропе. По территории завода ежегодно перемещается миллион тонн материалов, только для отделочных процессов применяется 10000 активных материалов. По габаритам завод похож на огромное океаническое судно-контейнеровоз, корректировку курса которого приходится планировать заранее около 120 грузовых фур ежедневно поставляют древесину, семь других - смолу, а от 80 до 100 везут товар заказчику. Центральный управляющий компьютер и автоматизированные рабочие процессы придают ему, однако, большую поворотливость, чем у танкера. Есть возможность быстро маневрировать в бурных водах. «Всё большим спросом у клиентов пользуется высокая степень предварительной готовности наших продуктов для снижения их собственных складских затрат, - говорит Йохен Шюлер. – Мы, например, отреагировали на это тем, что установили в этом году линию по производству готовых элементов мебели. На ней осуществляются присадка отверстий, фрезерование и кромление деталей – клиенту остается только собрать поставку, изделие готово. Мы можем себе это позволить только потому, что



« Интернационализация производства стала первым шагом, сделанным в направлении работы над собственными сильными сторонами завода».

Бернхард Майр, директор по продажам

с нашими коллегами-логистами со стороны заказчика, чтобы выявить дальнейший потенциал оптимизации, а также поинтересоваться стандартами упаковки и тенденциями развития процесса производства». Без оптимизации (автоматизации, другими словами) собственных процессов было бы сложно предоставлять клиентам подобные услуги. Подобным образом «рабочие лошадки» с компьютерным управлением высвобождают сотрудникам время для решения других задач.

Их видят в Рамбервилле и на всех заводах Группы ЭГГЕР не только в чистом получении максимальной





3 ... обеспечивающие материалами короткотактные прессы.



ЗАВОД В РАМБЕРВИЛЛЕ

Компания Isorel основывает завод при поддержке государства в 1974 году. Производственные плошали в 14 га с установленным этажным прессом и раскроечным пильным станком позволяли производить 100 000 м³ древесно-стружечных плит ежегодно.

После многочисленной смены владельцев Группа ЭГГЕР приобретает завод в 2000 году. Через четыре года он оснащается новым облицовочным оборудованием, в 2006 году установкой для переработки бывшей в употреблении древесины.

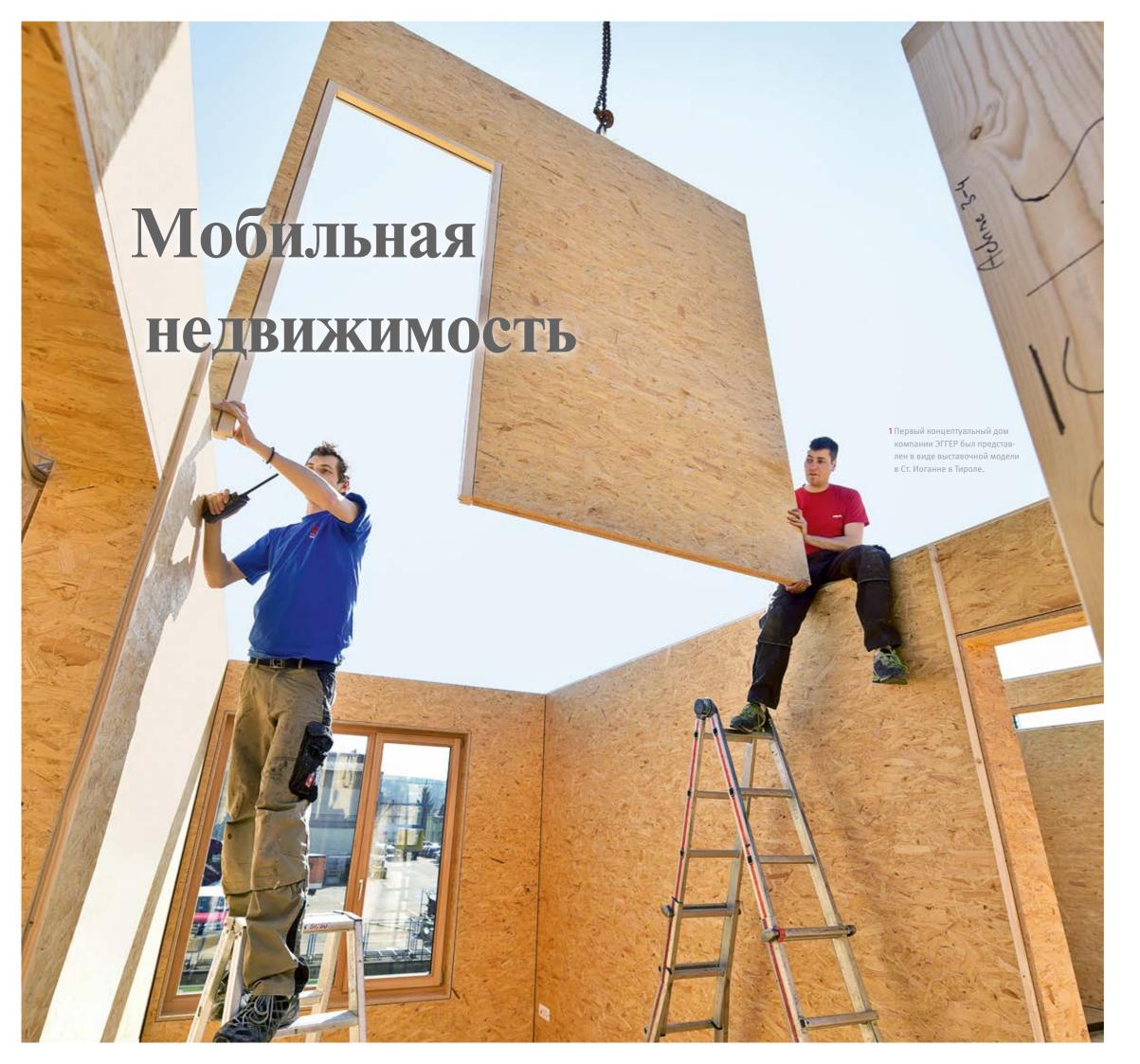
В 2012 году прибавляется ультрасовременная линия облицовки, а также новый склад. В том же году модернизируется вся

В 2015 году завод оснащается линией для производства готовых элементов мебели, многоярусный склад появляется в начале 2016 года. В ближайшие годы, среди прочего, от 6 до 7 миллионов евро будет инвестировано в технологии защиты окружающей

па неистощительного использования ресурсов. Оптимизацию использования сырья и энергии компания ЭГГЕР реализует в так называемом замкнутом цикле производства. При переработке древесного сырья и бывшей в употреблении древесины образуются побочные продукты, такие как стружка и пыль. Их можно вернуть обратно в производственный цикл, используя в качестве источников энергии. Так, завод в Рамбервилле с 2009 года в процессе производства древесно-стружечных плит перерабатывает пыль в энергию для сушилок с паровым обогревом. Также производится внутренний нагрев термомасла для пресса непрерывного действия. Кроме того, к 2018 году замкнутый цикл дополнится паровой турбиной с целью получения и подачи в общественную сеть неиспользуемой до сих пор энергии — тем самым компания ЭГГЕР становится поставщиком энергии.

«Только в ближайшие годы мы инвестируем дополнительно от 6 до 7 миллионов евро, — говорит директор предприятия Гвидо Райд. – Однако

расширение ассортимента отделочных процессов пока ограничилось устаработаем в тесном сотрудничестве с прибыли - необходимо также заявить новкой в этом году линии по произклиентами. Мы регулярно общаемся о своих планах в отношении принциводству готовых элементов мебели.



В результате размышлений, каким образом компания ЭГГЕР может внести свой вклад в разрешение кризисной ситуации с беженцами, родилась идея концептуального (быстровозводимого) дома.

Сами разработчики удивились, сколько новых дверей удалось тем самым открыть.

Автор текста Йорн Кэзебир

У кризиса много лиц. В 2015 и 2016 годах это были лица тысяч отчаявшихся людей, которые, оказавшись в смертельной опасности в условиях войны и голода, бежали в Европу, чтобы теперь ночевать в палатках и спортзалах. Необходимо было найти быстрое решение для реализации их основной потребности в создании безопасного личного пространства. Тогда и в компании ЭГГЕР активно продумывали возможные варианты, в следствие чего был разработан «концептуальный дом» из строительных элементов собственного производства. Однако производитель древесных материалов сам не выступает в качестве подрядчика, а предоставляет своим партнерам концепцию и необходимые ноу-хау, включая статические расчеты, детальные планы, а также технические описания соответствующих элементов. Таким образом, уже в 2016 году были реализованы первые проекты, сначала в Германии. В районе Штутгарта появилось общежитие для беженцев, состоящее из 18 модулей.

Философия концептуального дома очень близка компании ЭГГЕР. Он основывается на фирменной архитектуре, разработанной австрийским архитектором Бруно Мозером для зданий ЭГГЕР на различных заводах семейного предприятия. Так, головной офис в Ст. Иоганне в Тироле состоит из 200 модулей. В самом простом исполнении, в одном модуле предусмотрено место для жилой и кухонной зон, ванной комнаты, а также спальни. С использованием дополнительных модулей эта концепция применима для более просторных жилых помещений, предназначенных для семей и больших по размеру групп людей. Так можно реализовать абсолютно разные жилые площади. «Если модули соответствуют местным строительным E_{L} РЕШЕНИЯ

→ правилам и требованиям по пожарной безопасности, их можно применять для строительных объектов высотой до трех этажей», — утверждает Карстен Риттербах, руководитель по сбыту и маркетингу подразделения «ЭГГЕР Строительные материалы».

Благодаря высокой степени предварительной сборки модулей монтаж конструкции концептуального дома осуществляется за несколько недель. Способ возведения здания целыми модулями экономит не только время. Элементы конструкции с предусмотренной теплоизоляцией поставляются в разобранном виде, что сокращает

ном жилищном строительстве эта идея является также альтернативой возведению обычных жилых домов с квартирами для сдачи в наем. «В регионах с высокими ценами на недвижимость эти квартиры являются однозначно интересной альтернативой, в том числе и для людей со средним достатком», — полагает Карстен Риттербах.

Кроме того, этот метод подходит для строительства учебных заведений, поскольку модульный способ преврашает концептуальный дом в индивидуальное решение для возведения детских садов и школ, которым на время необходимо дополнительное помещение. Модуль имеет относительно маленькую площадь. Это как раз соответствует нынешнему острому спросу на квартиры для студентов и микро-апартаменты в некоторых больших городах. Наконец, концептуальный дом можно использовать также в качестве офиса, особенно для временных проектов.

Время все же является не единственной причиной, которая говорит в пользу концептуального дома. Он еще и экологически безопасен. Во-первых, он построен из возобновляемого сырья – древесины. Во-вторых, его легко подстроить под разные цели эксплуатации. Это также является преимуществом модульного метода строительства. Так, уже смонтированные элементы фасада можно легко заменить. Внутренние стены также можно демонтировать. Тем самым можно изменить чертеж и адаптировать объект под другие цели использования. Кроме того, позже можно сделать облицовку, например, гипсоволокнистым листом. Можно даже полностью разобрать модули и снова собрать их на другом месте. Благодаря этому концептуальный дом является

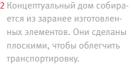


«В регионах с высокими ценами на недвижимость эти квартиры явля-ются однозначно интересной альтернативой, в том числе и для людей со средним достатком».

Карстен Риттербах, руководитель по сбыту и маркетингу подразделения «ЭГГЕР Строительные материалы».

транспортные расходы. Элементы крыши, стен и пола стандартизированы и гарантируют стабильное качество. Выбор исполнения пола и фасада зависит от дальнейших целей использования объекта. Даже в этом случае концептуальный дом отличается своей многофункциональностью. Из данной простоты форм можно возвести помещения для временного проживания беженцев, будь то центр для первичного приема или общежитие. В социаль-





3 Архитектура с четкими прямыми линиями придает концепту- альному дому современный внешний вид.



мобильным.

В вопросе качества компания ЭГГЕР остается бескомпромиссной: «Даже несмотря на то, что модули в базовом исполнении являются недорогими, наши требования к строительству деревянных сооружений остаются высокими», - подчеркивает Карстен Риттербах, руководитель по сбыту и маркетингу. После презентации концепции в начале 2016 года пришло много запросов, преимущественно из Германии и Австрии. Тем временем, концепция привлекает внимание людей из разных стран мира, например, Ливана и Южной Африки. Тенденция жить в больших городах носит глобальный характер, как и спрос на доступные и быстровозводимые жилые помещения. Для рынка деревянного строительства это хорошие перспективы, так как, в особенности, модульные здания удовлетворяют индивидуальным критериям.

4 Можно гибко комбинировать: из пяти модулей на этом чертеже получается единое целое.

Модуль 1

концепция

РАЗМЕРЫ

Размер одного модуля составляет 11,40 x 2,80 x 2,80 м, а общая площадь этажа здания — почти 38 м^2 . Пространство можно организовать таким образом, что туда поместится жилой блок, состоящий из жилой и кухонной зоны, ванной комнаты и спальни.

КОМБИНИРОВАНИЕ

Несколько модулей легко комбинировать друг с другом. Два модуля подходят для одной семьи, однако возможно создание более крупных единиц высотой до трех

этажей для проживания большего количества человек.

БАЗОВОЕ ИСПОЛНЕНИЕ

Плиты EGGER ОСП 4 ТОП создают основу модуля. Деревянные окна с тройным стеклопакетом сделаны из лиственницы, как и фасад из трехслойной плиты. Ванная комната состоит из душа, раковины и туалета, а также водонагревателя и вытяжного вентилятора. Отопление осуществляется посредством обогрева инфракрасными лучами.

Не бояться потерять контроль

Группа Оtto вступила в эру цифровых технологий, будучи единственным в мире предприятием посылочной торговли по каталогам. На сегодняшний день она является второй по величине компанией в Европе, занимающейся розничной электронной торговлей. Мы поговорили с Гаральдом Гутчи, исполнительным директором австрийского дочернего предприятия Группы Otto — Unito — о холодильниках, устойчивых тенденциях и воздействии кризиса.

Автор Клеменс Ниденталь

МОRE: Господин Гутчи, Ваше предприятие, Группу Otto, часто называют наглядным примером крупной торговой марки, которая успешно вступила в эру цифровых технологий. Но я бы хотел поставить вопрос по-другому: говорим ли мы сейчас вообще о том же самом предприятии?

Гаральд Гутчи: Как раз это и является ключевым моментом. Группа предприятий Otto сегодня на самом деле не имеет практически ничего обшего с той посылочной торговлей по каталогам, какой она была раньше. Более того, если бы сейчас все осталось, как прежде, то Otto больше не существовало бы. Мы теперь работаем не только в пределах Германии, Австрии и Швейцарии, мы являемся единственным продавцом товаров по каталогам, который успешно внедрил смену парадигм в цифровую эпоху. Короче говоря, кто не меняет радикально свое направление в данной отрасли, тот не

Otto существует и полон сил больше, чем когда-либо. Что Вы изменили? Я бы хотел ответить, приведя один

пример, к которому еще раз вернусь позже. Если я в автомобиле Volkswagen Golf поставлю электродвигатель, то это будет далеко не Tesla. На данном историческом рубеже, на котором сейчас находится мобильность, фирме Volkswagen пришлось бы более тщательно продумывать автомобили. Вот так мы и переосмыслили заново торговлю.

При этом группа Otto была, скорее, Volkswagen, если использовать этот же образ. Вы были зарекомендовавшим себя концерном современной промышленности. Можно ли заново изобрести предприятие непосредственно в ходе его работы?

Все это происходило в процессе. И я сознательно говорю здесь о процессе, а не о проекте. В процессе нельзя предвидеть финал и результат. Нужно решиться на неизвестное, что и подразумевает переломный период.

Концерн решился на это?

Оглядываясь назад, я бы хотел выделить две фазы. Сначала, примерно в конце прошлого тысячелетия, все усмехались над этим. Тогда на нашем огромном предприятии сидела пара человек из отдела электронных про-

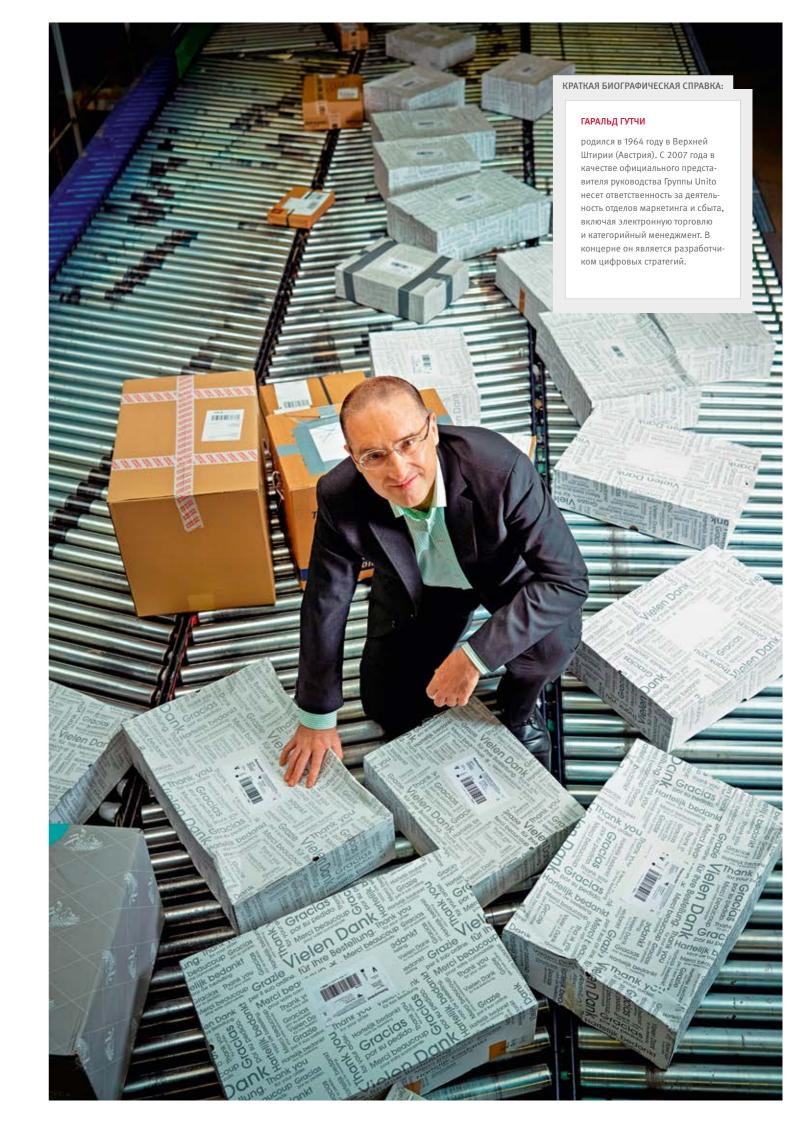
даж и работала над якобы особенными вещами. У нас был толстый каталог — the Big Book, как его называли раньше в нашей отрасли. И был онлайн-магазин с долей в один, два и позже, возможно, пять процентов. Мелочь — думали многие.

А потом

Потом онлайн-рынок вырос, и мы вдруг почувствовали сопротивление внутри предприятия. Электронная коммерция вдруг перестала быть чемто экзотическим. Она была будущим, и это вдруг заметили даже те, кто хорошо обустроился в настоящем, которое на самом деле на тот момент уже устарело.

Получается, Вам пришлось укреплять онлайн-торговлю не только на рынке, а сначала в культуре собственного предприятия?

В каждом предприятии, которое долгое время работает по одной и той же модели управления, есть устойчивые тенденции. Бизнес по продаже товаров по каталогам терял свою долю на рынке, а онлайн-магазины все больше пользовались спросом. Так, в 2008-2009 годах тема была закрыта. Сегодня



→ мы говорим о доле онлайн-коммерции, составляющей более 90 процентов. Торговля имеет сейчас цифровой характер...

... и это изменило больше, чем только каналы сбыта...

Оtto сегодня представляет как товары качества люкс, так и самые дешевые новые бренды — Miele наравне с Medion. В каталогах мы представляли среднюю категорию. Тогда был четко обрисован как профиль компании, так и наших покупателей. Подобной надежности сейчас уже больше нет. Но как раз в этом и заключается наш

клиента она раскрывается по-новому. С технической точки зрения в этом нет никаких проблем.

Тогда рассмотрим это с технической точки зрения. Как это происходит?

Речь идет о том, чтобы предложить покупателю по возможности только те товары, которые его действительно интересуют. Ключевая фраза: «Покупатели, которые приобрели этот товар, просматривали также...». Для этого необходимы справочные данные, т.е. анализ других, наиболее похожих профилей покупателей. Чтобы достичь действительно информативных



«Менеджер будущего должен быть готов к потере контроля— только так он сможет использовать потенциал команды».

Гаральд Гутчи, исполнительный директор Unito/Otto Group Австрия

огромный шанс — теоретически сегодня каждый человек может стать нашим клиентом. Приведу всего одну цифру: на настоящий момент мы представляем 5000 различных марок. Мы должны иметь все, что есть. В этом и заключается электронная коммерция.

Электронная коммерция предполагает также максимально возможную простоту: вечером на iPad или в обеденный перерыв через смартфон заказать кроссовки. В один клик. Поэтому, по большому счету, речь идет о личном онлайн-магазине, о мире товаров, соответствующих запросам покупателей, в котором они интуитивно чувствуют себя как дома.

И как именно Вы создали этот дом для покупателей?

Вначале пришло осознание, которое поразило прежнее предприятие Otto в самое сердце: в электронной торговле важен не столько профиль одной марки, сколько то, как для каждого

результатов и получить максимально точное персональное предложение, нужна масштабность. Масштаб имеет значение.

Разве мы не предпочитаем мелкую частную торговлю?

Чем более эмоционально подаются продукты, тем сильнее желание покупателей взять их в руки, потрогать. Оба канала сбыта дополняют и поддерживают друг друга. Мы тоже активно задумываемся о стационарных флагманских магазинах наших отдельных торговых марок. Однако сегодня каждый пятый евро перечисляется посредством электронного платежа, а в 2020 году это будет уже каждый третий евро. Есть рынки, например, в Южной Корее, где доля «бизнеса на диване» достигает почти 50 процентов. За Южной Кореей будущее?

Кто сегодня еще пойдет в обычный магазин, к примеру, чтобы купить холодильник? Там будет представлено

три, а в лучшем случае 30 моделей. В сети же есть все модели холодильников, которые только существуют. А с помощью специального интеллектуального поиска покупатель в два счета найдет желаемую модель. Так, за три минуты проблема с выбором холодильника будет решена.

И все же компании и инвесторы активно вкладывают средства в торговые центры и рынки электроники.

Поэтому большинство предприятий нуждается в культурной революции. Культура предприятия должна полностью измениться, уйти от иерархической структуры менеджмента. Так как в случае сомнения они воспроизводят то, что было успешным несколько лет назад и привычным в течение десятилетий.

Вы являетесь сторонником плоской иерархии?

Я за плоскую иерархию. Но под этим я не подразумеваю, что каждый может делать то, что захочет. Я имею в виду, что процессы коммуникации и принятия решений не должны диктоваться иерархическими структурами. Менеджер будущего должен быть готов к потере контроля — только так он сможет использовать потенциал команды.

Потеря контроля как формула успеха предпринимателя?

Скажем так: я научился принимать это чувство. Я бы многое сделал неправильно, если бы у меня не было сотрудников, которые в определенных темах понимают намного больше, чем я. Поэтому мне нужно довериться им. Компании, работающие в сфере высоких технологий, сразу поняли это, а в торговле и финансовой отрасли понимание приходит медленно. Промышленные предприятия все еще тяжело с этим справляются.

И каковы последствия?

В течение следующих пяти, быть может, десяти лет четверо из пяти топ-игроков исчезнут из соответствующей десятки самых успешных в своей отрасли: в машиностроении, автомобилестроении и т.д. Они потерпят судьбу Nokia. На их место придет кто-то (такой как Илон Маск) и придумает абсолютно новую концепцию с

чистого листа. Цифровые технологии также позволят сделать это.

Получается, что у Volkswagen могут возникнуть еще более серьезные проблемы, чем скандал с выхлопными газами?

Или наоборот. Кризис — это, возможно, лучшее, что могло произойти с Volkswagen. Переломный момент налицо. Успех прошел, привычные вещи нужно полностью переосмыслить. Если будут приняты правильные решения, конструктивные и конкретные, в товарной политике, то кризис как раз и сделает Volkswagen перспективным.

*Илон Маск является основателем и генеральным директором Tesla, калифорнийского производителя электромобилей. Финансово—экономический журнал "Forbes" в своих рейтингах 2015 и 2016 года размещал Tesla на первое место среди самых инновационных предприятий в мире.

ПРЕДПРИЯТИЕ



UNITO

- Unito Versand & Dienstleistungen GmbH с головным офисом в Зальцбурге является самой крупной Группой посылочной торговли в регионе Альп и частью Otto Group, работающей по всему миру.
- К Unito, наряду с Otto, относятся еще пять марок, занимающихся торговлей в Австрии и на восточно-европейских рынках.
- Товарооборот предприятия в 2015 году составлял около 336 миллионов евро, доля онлайн-торговли
 – более 90 процентов.

OTTO GROUP

- Предприятие было основано Вернером Отто в Гамбурге в 1949 году.
 Будучи единственным продавцом товаров по каталогам, Оttо удалось перенести смену парадигм в цифровую эпоху.
- С годовым оборотом, равным в общей сложности 12 миллиардам евро, Otto Group является на сегодняшний день вторым по величине онлайн-магазином Европы после Атазор

Е_ПРИРОДА

«Тема древесины всегда будет со мной. Я не могу гарантировать книгу без упоминания о деревьях».

Ларс Мюттинг, норвежский автор бестселлеров «Знание из леса» (с. 38–43)

Жизнь с заботой о природе



САУНА В ОЗЕРЕ

www.gocstudio.com

Сиэтл известен предприятиями Microsoft, Amazon, а также своей погодой. В городе на северо-западе США очень часто идут дожди. Температуры низкие, а цены на земельный участок высокие. Так, в один ненастный январский день родилась идея о создании плавающей сауны из древесины. С осени 2015 года владельцы такой сауны могут отправиться в тур по озеру Юнион. Изрядно попарившись, можно охладиться, спрыгнув прямо в воду. Архитектурное бюро goCstudio финансировало проект за счет средств из кампании службы Интернета Kickstarter. Архитектурные критики видят в этом очередной пример мирового тренда на плавающие здания.

ЭМОЦИИ НА ЧЕТЫРЕХ КОЛЕСАХ

newsroom.toyota.eu

Тоуота считается одним из самых инновационных автомобилестроителей во всем мире. Каков был фурор, когда на Миланской неделе дизайна в 2016 году был представлен антипод стиля хай-тек среди современных автомобилей. Двухместный кабриолет «Setsuna» с электродвигателем выполнен из древесины японского кедра и березы. Причины данного выбора заключаются в том, что дерево является легким и эмоционально выразительным материалом. «Оно было выбрано для того, чтобы показать, что любовь расцветает с течением времени, — объясняют производители. — Дерево меняет цвет и текстуру в зависимости от того, с какой любовью и вниманием к нему относятся».



САМЫЙ СТАРЫЙ ОСТРОВ-НОЙ ЛЕС

 $\textcolor{red}{\textbf{www.}} \textbf{revolution-jung steinzeit.} \textbf{de}$

На протяжении многих лет геолог Петер Гизен, вникая в мельчайшие детали, которые способен увидеть лишь специалист, исследовал окаменелые растения, так называемые «каламофитоны», найденные неподалеку от Линдлара в Бергишской стране (Германия). В 2016 году на одной выставке он смог впервые представить общественности, как выглядел первый в мире лес. Он рос 390 миллионов лет назад на песчаном острове в мелководном море. Высота деревьев не превышала трех метров, а сами деревья были похожи на тропические растения. И это неудивительно: из-за тектонических сдвигов Бергишская страна находилась тогда еще недалеко от экватора.





Знание из леса

Выпустив два романа-бестселлера, популярный норвежский автор Ларс Мюттинг написал книгу в научно-популярном жанре на тему, близкую его душе, — древесина. *Роман «Дерево. Все о колке, укладке и сушке дров»* обрел мировой успех. Эксклюзивное интервью о пламенной березе, магии успеха и самой дорогой древесине в мире.

АВТОР Майке Вёлерт

КРАТКАЯ БИОГРАФИЧЕСКАЯ СПРАВКА:

ЛАРС МЮТТИНГ

до начала своей писательской карьеры работал преподавателем и журналистом. Его научно-популярная книга «Дерево. Все о колке. укладке и сушке дров» стала одной из самых продаваемых в Скандинавии за всю историю, а также бестселлером во многих других странах. Это практическое руководство по заготовке дров, написанное в лирической манере, совмещает в себе традиции с современными научными знаниями. За свою новую книгу, роман «Березы помнят», Мюттинг получил норвежскую книж ную премию. В этом романе леса. деревья и древесина также играют важную роль.

МОRE: Господин Мюттинг, Вы живете в небольшом городе в 150 км к северу от Осло. Что Вы видите из своего кухонного окна?

Ларс Мюттинг: Небольшое озеро, желтый домик моего соседа и много-го-много сосен. Сосна — это благословение для Норвегии. Она растет очень медленно. Из нее получается великолепная, плотная, тяжелая и прочная древесина. Это высокое и прямое дерево, оно отлично годится для лесопильной и строительной отраслей.

Тем не менее, лесная промышленность имеет незначительный вес для экономики Норвегии.

Это из-за гор. У нас есть огромные лесистые районы, но немного протяженных, бескрайних лесов. Рассеченная ущельями местность усложняет вырубку деревьев. В стране с равнинной местностью, например, в Швеции, намного проще развивать лесную промышленность в широких масштабах.

Как обстоит дело с мебельной отрас-

В строительстве мы используем много сосны. Но для декоративных древесных рисунков нам приходится импортировать древесину из более теплых

стран. Для многообразия в Норвегии просто слишком холодно. К сожалению, у нас очень мало дуба — короля деревьев. Но зато есть береза, преимущественно на юге.

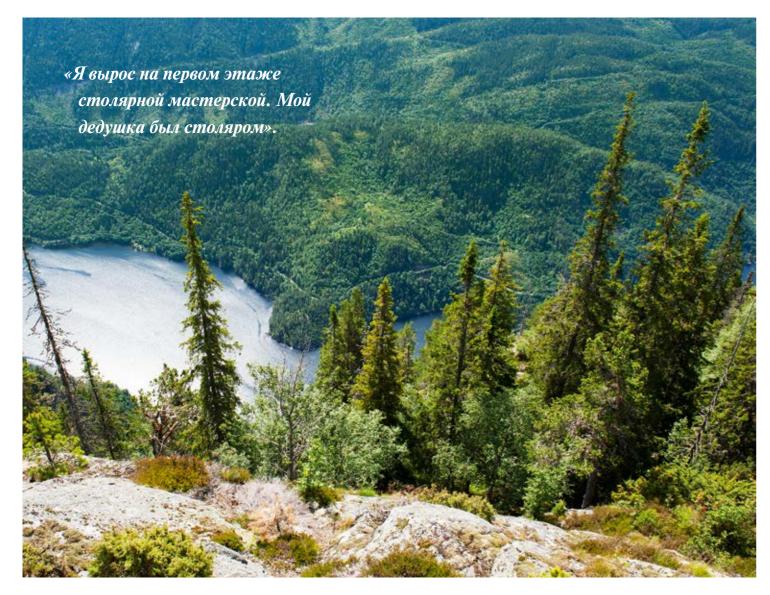
Можно ли увидеть из Вашего окна большую поленницу дров?

Нет, я немного стесняюсь. Я складываю дрова за домом, где их никто не видит.

Когда и почему Вы решили написать книгу о дереве?

У знакомого издателя появилась идея для фотопроекта, в котором он хотел показать жителей лесной глуши рядом с их поленницами. Но мне проект не понравился, и я отложил его на пару месяцев до того дня, пока случайно не увидел, как мой слабый пожилой сосед Оттар складывает дрова. Он буквально расцвел. Это история, с которой начинается книга. Тогда я подумал: а что, если все эти знания и искусство, которые стоят за заготовкой дров и растопкой костра, я соберу воедино и напишу книгу, которую с удовольствием прочел бы Оттар? Вместо того чтобы смотреть на вещи со стороны городского жителя, я хотел рассматривать их с точки зрения тех людей, которые появляются в книге.

 \rightarrow



На бездорожье норвежского ландшафта люди и машины достигают границ своих возможностей. Примерно только половина территории, покрытой лесом. в Норвегии является возделываемой.

→ И что сказал Ваш сосед после того, как прочитал книгу «Дерево»?

К сожалению, он не успел ее прочитать. Его не стало, когда я написал только половину. Но его вдова еще жива и была рада найти в тексте упоминания о своем муже.

Когда Вы поняли, что Ваша идея найдет отклик среди читателей?

Однажды, когда я на одном мероприятии рассказывал о своем втором романе. Обычно на таких встречах с читателями люди начинают засыпать через 45 минут. Но тогда ведущий сказал: «Вы работаете также над книгой о дереве». Тут все вдруг встрепенулись и подняли головы: «Правда? Книга уже завершена? Я могу ее купить?»

И как отреагировали на результат в излательстве?

Ну, я бы не сказал, что они были шокированы. Но это было нечто совершенно отличное от того, что они ожидали.

Они сразу распознали, что у книги есть такой потенциал?

Едва ли. Они дали этому делу толчок и чувствовали себя ответственными за его завершение. Но любой издатель в Норвегии, которому тогда предложили бы издать книгу о дереве, подумал бы, что ты пьян. Никто из нас не видел в этом никакой магии, пока не был готов макет и текст с иллюстрациями. Вот тогда сразу проявилось знание из леса. Несмотря на это, мы и предположить не могли, что книга будет так хорошо продаваться. Мы рассчитывали примерно на 1000 экземпляров.

Каков был первый тираж, который вышел в сентябре 2011 года?

4000. Книгу не рекламировали, и книжные магазины не были заинтересованы в ее закупке. Я знаю несколько историй, когда книжные магазины, получив одну коробку с книгами, открыли ее и сразу же закрыли. Книга про заготовку дров? Они посчитали это абсурдным. В конце, перед Рождеством, производством книг занима-

лись исключительно два печатника и один переплетчик, но, тем не менее, книги были распроданы еще до Рождества. Спрос был колоссальный.

Тем временем во всем мире было продано 500 000 экземпляров, 160 000 из них — только в Норвегии. Не считая того, что книга очень хорошо написана, с юмором, и содержит в себе профессиональные знания, что в ней актуального? Много людей занимаются этим. Это выражение любви и уважения той деятельности, с которой ассоциируют себя многие норвежцы.

Но почему же эта книга обрела такой успех во многих других странах? Швеция, Финляндия, Дания, Эстония, Чехия, Германия, Нидерланды, США... В Великобритании в 2016 году она даже стала научно-популярной книгой года. Ах, если бы я знал это! Я думаю, что каждый человек невольно тянется

к огню и теплу. Если посмотреть на нашу историю, то мы используем другие источники энергии, кроме древесины, начиная лишь с недавнего времени. Связь с костром заложена глубоко внутри нас и прочно связана в нашем подсознании с чувством безопасности и принадлежности к другим. Твой дом был там, где горел огонь. Повсюду царила тьма, вокруг было много опасных зверей и злых существ.

Получается, что люди в поленнице дров видят также символ безопасности и зашишенности?

Да. Дрова никогда не смогут заменить электричество. Ток превосходит древесину во многих отношениях, также и в отношении чистоты, кроме случаев его отключения. Дерево надежно, даже в переносном смысле слова. Название книги на норвежском языке звучит как Hel Ved, что в переводе означает «цельная древесина» или также «здоровое дерево», которое не пустое и не гнилое внутри. Это выражение употребляется также в качестве комплимента в адрес человека. Если ты «hel ved», то ты тот человек, которому можно доверять.

Вы пишете, что в Норвегии дом определенного размера должен иметь дополнительный источник тепла. В большинстве случаев это дровяная печь. Это предписание возникло потому, что перебой электроснабжения во время метели при минус 30 градусах может быстро стать вопросом жизни и смерти?

Верно. Поэтому когда смотришь на поленницу, сразу успокаиваешься. А если кто-то впадает в панику из-за того, что сильно замерз, то это неприятное зрелище. Тот, кто сильно замерзает, становится крайне раздражительным и теряет способность четко формулировать свои мысли. Эта норма предназначена для того, чтобы люди оставались в тепле до тех пор, пока не решится их проблема. Даже если таким образом можно выиграть четыре часа, ведь для местности с 5000 жителями это очень ценное время. Обычно электричество восстанавливают за полдня. Но каждый год происходят перебои в электроснабжении, которые длятся 18-20 часов.

Помимо климата: есть ли что-то романтического в древнем акте заготовки дров?

Не в Норвегии. Возможно, в других странах. У нас заготовка дров носит деловой характер, это реально и необходимо. С другой стороны, вся

эта простота дарит внутренний покой. Ты срубаешь дерево, раскалываешь, даешь ему подсохнуть, а потом используешь. Все это — органичный процесс, в котором ты находишься в тесном контакте с живым существом и сразу видишь результат своей работы. Все это, конечно, является противоположностью цифровому образу жизни, в котором интеллектуальные усилия бесцельно витают в виртуальном пространстве.

Вы считаете, что поленница дров привлекает людей также потому, что она является противоположностью комплексному, зависящему от технологий и постоянно меняющемуся миру?

постоянно меняющемуся миру?
Я думаю, да. Дрова можно увидеть, потрогать, можно одолжить часть своему соседу. Их можно заготовить самому с помощью обычных инструментов, приложив для этого силы и старания; ни у одного человека не будет угольной шахты или своей собственной гидроэлектростанции. Дрова на удивление просто заготовить — и вот результат твоих усилий стоит перед глазами и дожидается момента, когда он тебе понадобится. То, что дрова можно долго хранить — просто сказочная особенность.

Давайте обсудим Вашу новую книгу. «Березы помнят» — это роман, но история главного героя Эдварда тесно связана со столяром-краснодеревщиком и одним 400-летним ореховым деревом.

Откуда Вы так много знаете про деревья? Отчасти это безумие. Тема дров стала для меня важной после того, как мне исполнилось 40 лет, когда у меня уже были дети и свой собственный дом. Но сама древесина увлекала меня еще с детства. Я вырос на первом этаже столярной мастерской. Мой дедушка был столяром. Это также является связующим звеном моего романа.

Правда?

Да, он в 1947 году основал мебельную мануфактуру. В то время в моде была береза с ее особенным древесным рисунком — та, которая описывается в книге — береза пламенная.

Он применял упомянутую в книге технику для того, чтобы создать специальный рисунок, т.е. зажимал стволы металлическими кольцами?

Нет, это добавил я. Мой дедушка использовал, конечно, выросшую в естественных условиях древесину. Но она выглядела так же.

ТИПОЛОГИЯ ПОЛЕН-НИЦ ДРОВ

Размер и способ укладки дров могут многое поведать о своем владельце. Прямая, стабильная поленница, согласно книге Hel Ved, означает видного кандидата в мужья, а хаотично сложенные дрова — неопытного хозяина и любителя выпить. Но будьте внимательны: при слишком высокой поленнице увеличивается угроза обвала. Надежный человек (1), лентяй (2), разгильдяй (3), человек со слишком высокими амбициями (4).









→ И что стало с бизнесом?

Он умер в 1972 году, когда мне было четыре года. До этого он вел свое дело с успехом. Я родился в конце этой эры, но я хорошо помню и с теплотой вспоминаю все эти машины и мебель. У меня есть большое количество шкафов, стульев и столов, которые сделал мой дедушка. Кроме того, он пробудил во мне любопытство к древесине: с одной стороны — к ее различным рисункам и к тому, как выражается ее красота, с другой стороны — к ремеслу.

Ваша тяга и восхищение древесиной чувствуется на каждой странице. Вы сознательно продолжили эту тему после большего успеха книги *Hel Ved*? Или эта тема осталась при Bac?

Ни то и ни другое. Идея романа возникла намного раньше. Некоторые элементы преследовали меня всю мою жизнь до того, как они объединились в одну историю. О драгоценном ореховом дереве, из которого делали английские ружейные ложа, я, например, узнал из одного шведского журнала, когда был подростком. Это самая дорогая древесина в мире.

Почему книга в оригинале называется «Плавай с теми, кто идет ко дну», когда речь идет больше о лесе, нежели о воде? Рабочее название было «Береза огненная». Но в норвежском языке эта формулировка дословно означала бы также горящую березу, тогда роман выглядел бы как пародия на «Дерево».

ЭГГЕР — это семейное предприятие, как и Winterfinchs в Вашем новом романе. В нем более 500 страниц, он охватывает весь 20 век...

Это ли не волшебство леса? Деревья - это очень старые живые существа, безмолвные свидетели времени, которые переживают все вместе с нами, но ничего не могут сказать. Следы жизни, которую прожило дерево, видно только на мебели или на красивом деревянном полу. Это как с людьми: те, кому пришлось пережить много страданий, являются самыми интересными и, возможно, даже самыми прекрасными. Знаете, я недавно был в одном отеле. Там был пол из свилеватого оливкового дерева. На нем были прекрасные черные оттенки, нетипичные формы, он выглядел очень драматично и намного привлекательнее, чем прямое, сильное дерево, у которого была простая жизнь.

Тогда это не совпадение, что эта история похожа на годичные кольца. Протагонист пытается выяснить, что произошло в прошлом.

Это хорошее сравнение. Ты начинаешь с сегодняшнего дня и чем больше ты двигаешься к центру, тем дальше ты уходишь назад во времени. Это и должен сделать Эдвард.

А что должен дальше сделать Ларс Мюттинг? Написать о чем-то абсолютно другом?

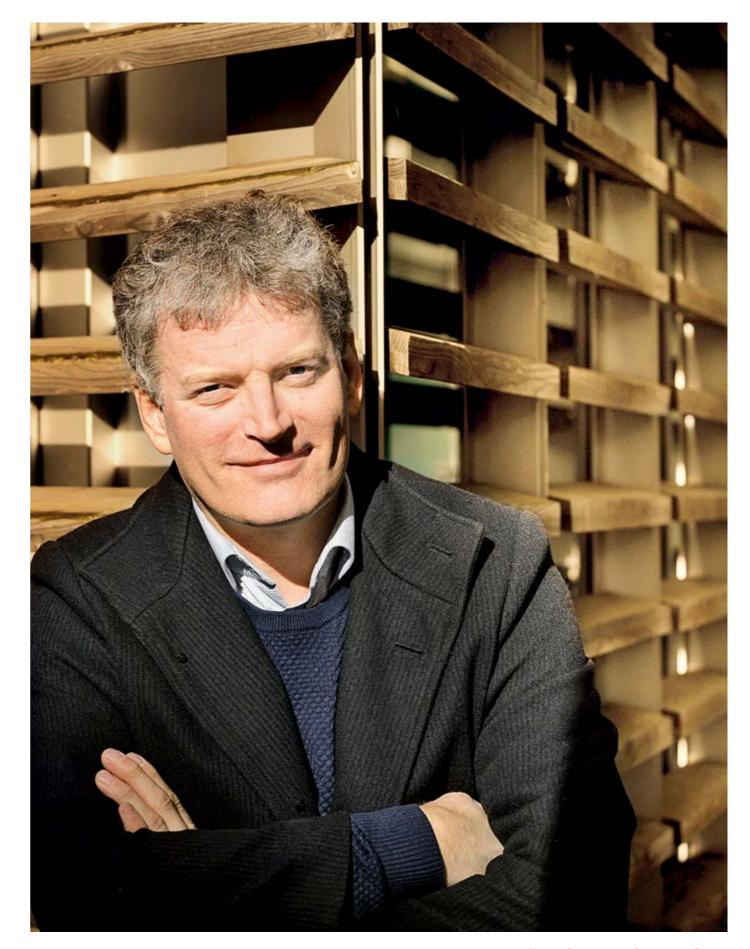
Я думаю, что до определенной степени тема древесины всегда будет со мной. Есть столько точек соприкосновения, как исторических, так и повествовательных. Я не могу гарантировать книгу без упоминания о деревьях.

Вас не смущает, что Вас как писателя часто ассоциируют с темой деревьев?

Нисколько. Что меня обеспокоило, так это огромный успех книги Hel Ved после того, как я опубликовал уже два романа и работал над третьим. Я больше всего боялся, что моя новая книга станет полным провалом. И что люди, если я умру в 90 лет, будут помнить только этого парня с дровами, который написал еще три заурядных романа. К счастью, «Березы помнят» — история о мужчине, который из дерева делает красивую мебель — в Норвегии в настоящий момент является даже более популярной, чем книга Hel Ved.



Научно-популярная книга Hel Ved после выхода в свет в 2011 году была переведена на различные языки. В 2014 году Ларс Мюттинг пополнил коллекцию своих произведений романом о дереве Svøm med dem som drukner (Березы помнят).



Успешный, приземленный, симпатичный. Встретив Ларса Мюттинга, Вы познакомитесь с простым человеком с чувством юмора.

5 ФАКТОВ

о древесине в спорте

Правильный материал кия может решить исход игры. Так, на крупных спортивных мероприятиях применяются новейшие материалы. Те, кто думает, что дерево отслужило свое, тот ошибается. Оно просто незаменимо.



Легендарный немецкий основатель гимнастики Фридрих Людвиг Ян изобрел брусья изначально для подготовки к гимнастическим упражнениям на коне. В 1896 году из этого сформировалась олимпийская дисциплина. По регламенту Международной федерации гимнастики (FIG), для обеспечения гибкости, прочности на излом и водопоглощающей поверхности брусьев жердь должна быть выполнена из «безупречной древесины». Современные сверхпрочные снаряды отвечают этим требованиям благодаря жерди из стеклопластика и обшивке из шпона.



Со скоростью примерно 160 км/ч летит мяч к бьющему игроку в бейсболе, а при ударе мяч получает дополнительное ускорение. Насколько хорошо игрок отразил мяч, чувствуется сразу благодаря материалу, из которого изготовлена бита. В профессиональных лигах предписывается использование деревянных бит. Если сто лет назад их вытачивали из массива гикори, то в настоящее время биты производят в большинстве случаев из ясеня и

клена. Благодаря этой древесине биты легче по весу, эластичнее и реже раскалываются. Однако деревянные биты могут тоже ломаться. Новички и любители играют алюминиевыми битами, которые более стабильны при неточном попадании мяча, а также медленнее изнашива-



Всемирная ассоциация пула не предписывает материалы, из которых должен быть изготовлен кий, а всего лишь определяет требования к длине, весу и ширине наконечника, так называемой наклейки. Традиционно содержание древесины в кие высокое. Шафт в верхней части двухсекционного высококачественного кия сделан из нескольких прессованных слоев древесины клена. Это обеспечивает необходимую прочность, а также точный удар. Игроки, которые часто делают резаные удары, используют также кии из более мягкой древесины в верхней части. Для нижней части кия используется лакированная древесина, частично украшенная древесиной ценных пород.



РАКЕТКИ ДЛЯ НА-СТОЛЬНОГО ТЕННИСА

Раньше игрокам в настольный теннис приходилось подстраиваться под мяч: пластмасса заменила целлулоид. А вот с ракетками дело обстоит так же, как и прежде: «Основание ракетки, исходя из ее толщины, должно состоять минимум на 85 процентов из натуральной древесины», так гласит официальный свод правил. Нападающие игроки в основном полагаются на твердые породы древесины, такие как бук, а защитники предпочитают мягкие породы, такие как береза. Профессиональные ракетки состоят из различных слоев: сердцевины из шпона мягкой древесины, слоев твердой древесины и мягкого наружного слоя. Определяющими факторами

качества ракетки служат также проклейка и



СКЕЙТБОРД

Английское слово skateboard переводится как «роликовая доска». Древесина, как никакой другой материал, объединяет динамические колебательные свойства со стабильностью. Размер доски, так называемой деки, может варьироваться, но конструкция остается всегда одинаковой. Доска состоит из семи спрессованных и проклеенных слоев фанерного кряжа, зачастую из клена явор. Для хорошей устойчивости поверхность доски покрыта, как правило, шероховатой черной лентой, так называемой гриптейп. Нижняя сторона скейтборда может выглядеть по-разному. На ней зачастую изображен логотип фирмы-производителя.



Высота потолков, равная примерно четырем метрам, дает жильцам чувство абсолютной свободы. Так уютно переделанные цеха берлинских фабрик выглядят довольно редко. «Жизнь в стиле лофт» — так звучала одна из ключевых идей в сфере недвижимости на рубеже веков. Жить в зданиях бывших фабрик стало вдруг престижно. Уже тогда дизайнеры шутили, что такая недвижимость продается почти задаром, если сравнить ее цену со счетами за отопление, с огромным количеством ковров, диванов, обоев и предметов декора, которые нужны для того, чтобы более или менее обустроить холодные цеха.

Такая альтернатива традиционно оформленным интерьерам стала в настоящее время очень интересным трендом. В огромных помещениях создают настоящие «дома в доме», как, к примеру, это сделал Зигурд Ларсен, который в декабре 2015 года оформил два номера для берлинского отеля Michelsberger в одной типичной для Берлина дворовой постройке, где раньше располагались мастерские и производственные площади, не тронув при этом их высокие потолки и оконные фасады. «Передо мной стояла задача создать такое место для временного проживания, в котором люди, останавливающиеся в отеле на долгий срок, чувствовали бы себя как дома», – говорит Зигурд Ларсен. Клиенты, для которых этот отель на время становится домом, работают по соседству: Michelsberger находится в нескольких шагах от таких творческих компаний, как MTV, Universal Music, ателье дизайнеров, работающих в мире моды, и студий, занятых производством телепрограмм. Для специалистов из сферы дизайна датский архитектор придумал кое-что особенное: вместо создания искусственного уюта с роскошной мебелью, персидскими коврами и ангелочками он сделал в номере отеля отдельное помещение — настоящий жилой дом. Естественно, из дерева.

«Помещение содержит спальню, кухню, туалет и сауну», - поясняет Ларсен. Пройдя по лестнице, жильцы попадают на второй этаж, на котором располагается вторая спальная комната – гостевая. Но на этом идея «дома в доме» не завершается: большие створчатые окна открывают вид на ванную комнату и гостиную, которые образуют в данном контексте своего рода бассейн и террасу. «Для наружных стен я выбрал элегантный белый, чтобы сохранить четкие линии. Внутри, наоборот, преобладают тона дерева, которые придают ощущение уюта альпийской хижине». Данное четкое разделение дополнительно подчеркивает архитектурную концепцию «помещение в помещении», которая благодаря самым обычным средствам меняет имеющийся план и назначение

«Древесина для этой задачи была идеальным решением, так как она предполагает высокую степень предварительной сборки, тем самым делая возможным переделку комнаты за несколько дней в режиме работы

Помещения в назна

помещениях

Назначение здания может сегодня быстро измениться. Вмешательство в конструкцию не всегда является правильным решением. Концепция «помещение в помещении» служит примером выхода из такой ситуации.

автор Ян Аренберг

ОТЕЛЬ В ХОЛЛЕ

Место для отдыха в доме Michelberger

Перед архитектором Зигурдом Ларсеном стояла задача — переделать двое апартаментов для отеля в соответствии с потребностями гостей, которые останавливаются на долгий срок. А где еще можно почувствовать себя как дома, если не в своем собственном доме? Благодаря тому, что конструкции были предварительно заготовлены в столярной мастерской, проект Ларсена собирался на месте, как пазл, разве что только быстрее. С декабря 2015 года гости отеля Michelberger могут переночевать в современных хижинах с альпийским колоритом и насладиться при этом видом на бассейн и террасу для отдыха.









 отеля», – говорит архитектор. Из играючи выполненной трансформации помещения появился также экономический смысл для застройщика.

Финансовые аспекты тоже рассматривались британским архитектурным бюро Modern City Architecture & Urbanism (MCAU) в процессе поиска варианта оформления внутреннего пространства. Чтобы спасти от разрушения старый городской бассейн в Аштон-андер-Лине недалеко от Манчестера, требовалось экономичное решение, ведь этот бассейн пустовал еще с 1970-х годов.

«Переделать все здание таким образом, чтобы его можно было экономно отапливать, не разрушая структуру, было бы чем-то невероятным», —

утверждает архитектор Нэйл Браун, который принимал участие в создании проекта. При строительстве в 1870 году никто еще не задумывался о рациональном использовании энергии. А об архитектурном оформлении позаботились — Old Bath находится под охраной исторических памятников, а это означает, что любые вмешательства в объект запрещены изначально. «Наше решение абсолютно не зависит от имеющейся структуры, поэтому она остается нетронутой. Остались даже зрительные оси». MCAU создало самые современные офисные помещения общей площадью около 650 м² на четырех этажах с трансформируемыми рабочими местами, конференц-залами и большой террасой на крыше все это специально рассчитано

для стартапов в творческих и Интернет-отраслях. Завершив строительство в феврале этого года, некогда ветхий памятник архитектуры превратился в место притяжения всего района, который находится в центре вновь создаваемого торгового квартала.

То, что решение «помещение в помещении» может быть стандартизировано, показывает тем временем российское архитектурное бюро Arch Group: с 2009 года оно выпускает автономные гостиничные номера площадью 3,7 квадратных метров под торговым названием «Sleepbox», которые можно установить в любом помещении. Чаще всего там, где высокий рабочий ритм, и отсутствуют места для отдыха. По всему миру уже установлено более 60

«Sleepbox» в аэропортах, выставочных или конференц-залах. «Мы должны сделать нашу жизнь как можно более гибкой, – объясняет Михаил Крымов, генеральный директор «Sleepbox». – Границы частной жизни и работы размываются, в то же время мы вступаем в противоречие с некоторыми древними городами, здания которых не подходят нашему изменившемуся стилю жизни». По его мнению, идея «помещений в помещении» идеально восполняет этот пробел: «Они предлагают гибкие решения там, где имеющиеся помещения не могут удовлетворить потребностям пользователей». Теперь бюро Arch Group нацелено на американский рынок — с середины 2016 года в коллективный офис в Бостон прибудет первая капсула «Sleepbox». Здесь

речь идет о коворкингах, которые снимают на некоторое время, прежде всего, молодые бизнесмены. После многочасовой работы они уже сидят, склонив голову на стол. Так происходит часто. Сейчас они хотят делать небольшие перерывы, в течение которых можно немного вздремнуть и затем, набравшись сил, продолжить работу.

то сейчас уже более 60 капсул стоят в аэро-

портах, выставочных павильонах или офисных

помещениях в качестве места кратковременно-

го отдыха. После прохождения процедур серти-

фикации и стандартизации для американского

рынка архитекторы надеются на окончательный

прорыв. Первый «Sleepbox» в Америке будет

установлен в Бостоне

До сих пор в дизайне преобладает шпон из ясеня, однако ламинированные плиты МДФ предлагают множество вариантов декоративного оформления. Для американского рынка Крымов делает акцент на бело-зеленые модели, которые больше подойдут для современного рабочего мира. В свойствах материала ничего не

меняется: доступная и экологически безопасная древесина остается предпочтительным материалом. Кроме того, она еще и очень универсальная в применении, как и сама концепция «помещения в помещении».



Кто прячется за деревом?

Он работал с одним заказчиком, который оставался скрытым и не платил, но при этом очень точно знал, чего хотел: из древесины ели должна была получиться трехэтажная конструкция строго с одним окном и одной дверью. Для ее возведения времени было не более семи дней, а помогать в работе могли при этом только члены семьи. В завершение постройка в течение долгого времени должна была служить жилищем для бесконечного числа жильцов с разнообразными потребностями. То, что является кошмарным сном любого архитектора, для этого праведника было лишь началом еще большего жизненно опасного приключения. Но все получается, если Ваше имя означает «умиротворяющий», и никто не сможет нарушить Вашего спокойствия. Хотя для того, кто в возрасте 500 лет мог произвести на свет еще трех сыновей, это не является большой проблемой.

Кем был этот одаренный зодчий по дереву?

Пришлите загаданное имя на **MORE@egger.com**. Среди участников, приславших правильный ответ, мы разыграем солнечные очки «Alfons» фирмы Kerbholz в декоре гренадил. Последний срок отправки ответов — 31.03.2017. Судебный порядок разрешения возможных споров исключается.

В 8-м выпуске журнала МОRE в рубрике «Загадки в картинках» был загадан изобретатель венского стула Михаэль Тонет — столяр, первооткрыватель в сфере дизайна и основатель мастерской мебели из гнутой древесины братьев Тонет. Мы благодарим Вас за большое количество ответов. Томас Янц из города Нойенкирхен (Германия) выиграл деревянные наручные часы WeWood.

_Ответственные редакторы FRITZ EGGER GmbH & Co. OG

Holzwerkstoffe
Weiberndorf 20
6380 St. Johann in Tirol
Österreich
T+43 50 600-0

F+43 50 600-10111 info-sjo@egger.com

Руководитель проекта: Мартина Хагер (ответственное лицо)

_ Редакция / Концепция / Оформление Raufeld Medien GmbH

www.raufeld.de

Редколлегия Тилль Шрёдер

Арт-директор Юлиана Хессе, Даниэль Крюгер

_Фотографии Жанетте Дитль/Fotolia (обложка), Катерина Арисова / EGGER (первый разворот),

EGGER (c. 3, 6 – 7, 28 – 31), mi5vr (c. 4 – 5), Нельсон Гарридо / ngphoto (c. 8 – 9), Juust (c. 11), ICD / ITKE University of Stuttgart (c. 11), Aлександр Cелл/Schott AG (c. 11), Штефан Аут / Mauritius Images (c. 12), Джеймс Тью / Fotolia (c. 15), EyeEm / Getty Images (c. 17, 18), Said Saïd Business School / University of Oxford (c.19) Владимир Фатеев / EGGER (c. 21), Ян Аренберг / Raufeld Medien (c. 21 – 27), Кристиан Форхофер / EGGER (c. 31), Trend / Себастьян Райх (с. 33), Кристиан Юнгвирт / bigshot (c. 34), x-default (c. 35), goCstudio (c. 37), Toyota (c. 37), LVR Landesmuseum Lindlarforest (c. 37), Гарри Шнитгер (с. 38, 42, 50), Штефан Аут / imageBROKER (c. 40), FPWing / Fotolia (c. 41), corners74 / Fotolia (c. 41), vbaleha / Fotolia (c. 41), Франко Визинтейнер / Fotolia (c. 41), Thinkstock (c. 44), beto chagas / Fotolia (c. 44), afxhome / Fotolia (c. 44), ASphotowed / iStockphoto (c.

44), Dionic (c. 44), Rito Lino (c. 46–47), MCAU (c. 48), Sleepbox (c. 49)

Художественный редактор: Герд Мецнер

_Дата издания Февраль 2017 г.

_Бумага Напечатано на бумаге, сертифицированной по системе РЕГС

_Примечания Направляйте нам свои замечания, пожелания и критику на **MORE@egger.com**

