

**5 События и факты**

За шесть месяцев 2009 года в UPECO произошло много значимых и интересных событий и фактов: к нашей команде присоединилась новый директор по продажам Татьяна Леонова, запустили новый проект OBLIO, вывели на рынок 19 новинок...

**10 Обзор рынков**

**«Погода» на рынке средств комфортной жизни**  
Летний сезон: основные игроки, тенденции развития и потребительские предпочтения на рынках инсектицидов, репеллентов и товаров для барбекю и пикника

**12 Тема номера**

**Как повысить эффективность в эпоху перемен?**  
О прогнозах мирового финансового кризиса и способах удержания лидерства, о системе управления эффективностью и ее внедрении и реализации в UPECO – читайте в интервью с Евгением Доценко, бизнес-консультантом «Института тренинга – АРБ Про»

**18 Панорама**

**Monkey Business: о взлетах и падениях во время кризиса.** 9-летний американец Алекс Гривен написал книгу «Как общаться с девушками», которая стала бестселлером. Сокращения персонала в компании Chrysler достигли по количеству сотрудников уровня 1934 года. Чтобы поддержать местный бизнес, некоторые американцы и тайландцы приступили к выпуску собственных денег...

**20 Люди**

**«Режиссер бизнес-проектов»**  
Татьяна Мамеева, руководитель представительства UPECO в Украине: о режиссуре и театре, о медицине, которой отдано более 10 лет жизни, об азарте и открытости к переменам, о судьбоносной командировке в Украину и о мечтах, которые вот-вот сбудутся!

**28 Панорама**

**Филипп Найт**  
Как обогнать всех на беговой дорожке большого бизнеса – в истории успеха основателя спортивной обуви и одежды Nike

**34 Один день**

**Упакованы «на все сто»**  
Вместе с сотрудниками отдела по производству упаковки и рекламной продукции мы побывали в офисе, типографии и сделали утреннюю зарядку...

**38 Регион**

**Уральские тигры, акулы и все, все, все...**  
Знакомство с Уралом через истории наших региональных сотрудников: о менталитете уральцев – закрытых и неприспущных внешне и «белых и пушистых» внутри, о специфике ведения бизнеса, о нестандартных решениях коллег, их мечтах и работе в UPECO

**42 Содружество**

**Компания «Градиент Урал»: из пионеров в лидеры**  
Об умении продать идею, а не товар, о сочетании маркетинговых программ и поддержки продаж, о многоканальной дистрибуции, инновациях и развитии персонала – в истории о нашем партнере – компании «Градиент Урал»

**44 Бренды**

**Бренд с ярким и позитивным дизайном**  
Увлекательная история о развитии бренда Gardex переплетается с интересными фактами о комарах и других насекомых

**50 Конкуренты**

**Sara Lee меняет стратегию развития**  
Крупнейшая в мире транснациональная компания более полувека активно занималась покупкой брендов и их продвижением. К началу 2000 года в ее марочном портфеле было около 1600 торговых марок ... Сейчас их 400. Почему? Читайте в материале о нашем конкуренте Sara Lee



**53 Case-study**

**Как войти в сеть, если твой бюджет меньше, чем у конкурентов?**  
Способов – много! Главное – видеть возможности и действовать! – в унисон отвечают наши сотрудники, делясь ценными советами по взаимовыгодному сотрудничеству – байера и поставщика

**58 Сфера**

**Логотип UPECO**  
Какие тайные смыслы, символы и коды отображены в логотипе UPECO? Что означают оранжевые и синие дольки? Какое настроение передает их композиция? – о секретах логотипостроения рассказывает директор по развитию Валентин Коржов

**62 Обучение.**

**Книги Жизни.** О книгах, которые читают наши сотрудники и советуют прочесть другим

**64 Обучение-практикум**

**Как научиться говорить «нет», не обидев собеседника?**  
Преодолейте страх и наконец-то сделайте то, о чем мечтали давно. Сказать «нет» – легко! Проверенная и действенная технология от нашего корпоративного тренера Натальи Рафейчик

**66 Обучение**

**Коучинг: раскройте свой потенциал!**  
Вы хотите определить свои важнейшие цели и достигать их легко и быстро? Значит, коучинг для вас. О том, что такое коучинг и как его применять в своей жизни, – рассказывает руководитель департамента корпоративного обучения Дамир Нигматянов

**68 Спецпроект**

**Топ-10 популярных авто сотрудников UPECO**  
Марка, размер, цвет, форма авто и стиль вождения могут многое рассказать нам о человеке. Предлагаем вам окунуться в «психологический триллер» и по-новому взглянуть на коллег, а также узнать о преимуществах и недостатках авто, которые предпочитают сотрудники UPECO

**74 Драйв**

**Нужен нам берег турецкий...**  
Практическими советами для отъезжающих на отдых в Турцию делится Гуля Акбашева, бренд-менеджер ТМ Patisson

**82 Традиции**

**Творя добро, мы делаем мир лучше**  
О благотворительных акциях, проводимых сотрудниками компании UPECO для поддержки 32 воспитанников детского дома «Мышкино»

**84 Традиции**

**10 лет вместе**  
О судьбе, профессиональном пути и личных достижениях сотрудников, проработавших в компании 10 и более лет!

**89 Обратная связь**

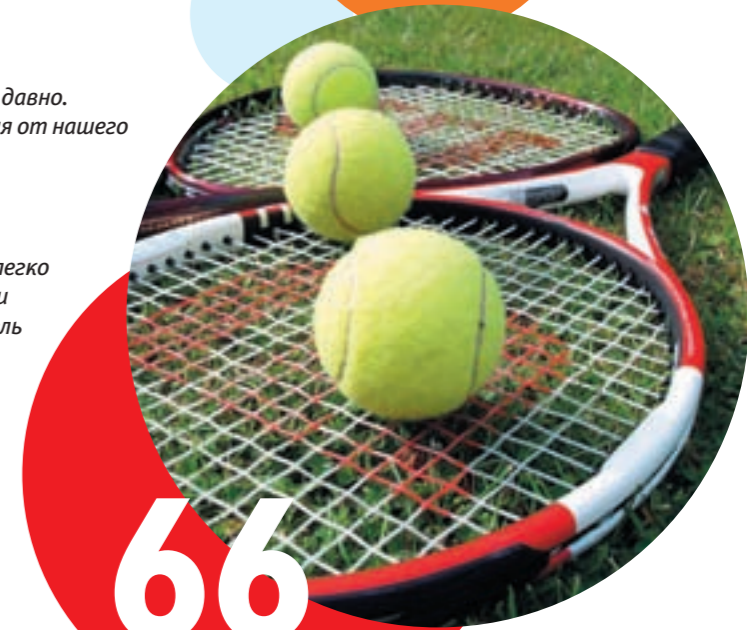
**Мнения наших читателей и экспертов о журнале Unlimited**

**90 Цитаты**

**UPECO глазами российской прессы**

**91 Очень личное**

**Новорожденные дети и молодожены UPECO**



## Дорогие друзья!

Третий номер корпоративного журнала **Unlimited** выходит в жаркое для нашего бизнеса время, когда мы подводим итоги летнего сезона и полностью погружены в подготовку осенне-зимнего периода. От второго номера журнала нас отделяет полгода. За это время произошло очень много значимых перемен и событий, которые хочется обсудить на страницах корпоративного журнала.

Итак, уже полгода мы работаем в условиях углубляющегося мирового экономического и финансового кризиса, и неслучайно ключевой темой этого номера стала система управления эффективностью. В **UPECO** мы начали внедрять эту систему в прошлом году и сегодня уже видим первые положительные результаты реализации этого проекта.

24-25 июня состоялась Сессия по стратегическому планированию, на которой были проанализированы результаты работы компании в первом полугодии и приняты ориентиры по ключевым показателям бизнеса для планирования на 2010 год. Таким образом, мы дали старт бюджетирова-

нию – одному из важнейших процессов развития бизнеса компании.

В настоящее время Совет директоров **UPECO** работает над разработкой комплексной бизнес-модели компании, которая будет утверждена на осенней Сессии по стратегическому планированию в октябре 2009 года. Эта модель позволит нам задать ориентиры развития нашего бизнеса на грядущие 5–7 лет и даст возможность для формирования единой стратегии компании. В единую стратегию войдут согласованные стратегии маркетинга, сбыта, финансов и человеческих ресурсов. Еще один важный проект был запущен в компании месяц назад. Это системная реструктуризация департамента продаж с целью внедрения новой стратегии сбыта и выхода на новый виток для развития нашей ключевой

компетенции – многоканальной дистрибуции. Поводом к запуску этого проекта стал приход нового директора по продажам Татьяны Леоновой, которой мы желаем успеха и поддерживаем в этом важном деле.

В журнале вы сможете прочесть материал о сотрудниках, которые работают в нашей команде на протяжении десяти и более лет. Их примеры и профессиональный путь Татьяны Мамеевой, интервью с которой также опубликовано в журнале, ярко демонстрируют то, как наши сотрудники могут расти и развиваться вместе с компанией.

Мы поздравляем каждого члена нашей команды с днем рождения компании и желаем успехов, реализации планов и процветания вместе с **UPECO**!

Алексей Белевцев

Владимир Чекурда

## Unlimited

Корпоративный журнал № 3  
Весна – лето 2009

Главный редактор: Валентин Коржов  
Руководитель проекта:  
Виктория Демина  
Выпускающий редактор:  
Надежда Усова  
Арт-директор: Анастасия Мосина

Благодарим наших коллег за помощь в подготовке номера:  
Ярослава Баташева  
Светлану Бодрову  
Егора Бородину  
Татьяну Бурмистрову  
Татьяну Васильченко  
Екатерину Вольф  
Ульяну Голуб

Андрея Ермакова  
Татьяну Жолобову  
Наталию Иванченко  
Янину Кулигину  
Лидию Матвееву  
Ларису Медынскую  
Юлию Медяную  
Юлию Позднухову  
Виктора Савушкина  
Наталию Семенову  
Александра Синякевича  
Сергея Рекало  
Андрея Ширшова

Журнал подготовлен при участии  
Издательского дома «МедиаЛайн»  
www.medialine-pressa.ru  
Генеральный директор:  
Лариса Рудакова  
Арт-директор: Константин Юшин  
Директор по маркетингу и развитию:  
Евгений Григорьев

Главный редактор:  
Валентин Кулявцев  
Руководитель проекта:  
Дмитрий Дорофеев

Над номером работали:  
Мария Белякова (бильдредактор)  
Вячеслав Солдатенков (бильдредактор)  
Андрей Ключков (допечатная подготовка)  
Виктор Лисун (обозреватель)  
Лидия Надеина (фотокорреспондент)  
Олег Никитин (верстка)  
Мария Игнатова (верстка)  
Максим Рузаков (верстка)  
Кирилл Медведев (дизайн)  
Издатель: ООО «ФутураМедиа»

Адрес редакции и издательства:  
г. Москва, ул. Ниж. Сыромятническая,  
д. 5/7, стр. 9, оф. 340, 304

Тел.: +7 (495) 640-08-38,  
+7 (495) 640-08-39

E-mail: Unlimited@upeco.ru

Распространяется бесплатно.

Перепечатка материалов без  
согласия редакции запрещена.  
При использовании материалов  
ссылка на журнал обязательна.  
За содержание и достоверность  
сведений в рекламе ответственность  
несет рекламодатель.

Подписано в печать 10.07.09  
Отпечатано в типографии  
«Вивастар»  
Тираж: 999 экз.

© «МедиаЛайн»  
© Unlimited

## Так зарождаются традиции

Сотрудников **UPECO** всегда можно узнать по их креативу, оптимизму и умению вдохновлять друг друга! В этом году благодаря нашим коллегам из Волгограда – Вячеславу Сидорову, региональному менеджеру, и Наталье Мищенко, ассистенту коммерческого директора компании «Магнат», в нашей компании зародилась традиция рассылок «Пятница – день отличного настроения!». Вячеслав и Наталья поделились с нами песней про бренды **UPECO**, которую они сочинили в обеденный перерыв. Их творчество было воспринято коллегами на ура, что вдохновило нас делиться творчеством сотрудников **UPECO** еженедельно. С тех пор мы узнали, что наш китайский коллега Жан Цзян рисует великолепные картины и шаржи, Янина Кулигина и Евгений Жемела пишут стихи, Мария Булгакова играет на электрогитаре и выступает с рок-группой «Мартъ», Наталия Подпорица, Наталия Рафейчик и Юлия Бровкина играют в гэокэшинг, Александр Гончаров увлекается выращиванием цветов, а Евгения Пацалюк и Анастасия Крылова – фотографией! А о скольких талантах еще не рассказано в рамках рассылки «Пятница – день отличного настроения»?



Вячеслав Сидоров  
и Наталья Мищенко



## ⇒ OBLIO - новый бренд компании UPECO

В этом году наша компания запускает новый проект! Это самый женственный бренд **UPECO** – торговая марка **OBLIO**!

Она выйдет на рынок чулочно-носочных изделий – очень емкий, динамично развивающийся и перспективный рынок в России и СНГ. Наша страна является игроком №2 по потреблению чулочно-носочных изделий в мире. Рынок колготок России составляет \$800.000.000.

Бренд **OBLIO** принадлежит итальянской компании Levante Group – одному из мировых лидеров по производству колготок. С 2009 года наша компания является эксклюзивным дистрибутором марки **OBLIO** на территории России и стран СНГ.

«Команда **UPECO** работала над изучением совершенно нового для компании

рынка на протяжении последних полутора лет. И даже несмотря на сложные времена кризиса мы продолжили развивать новый проект, – подчеркнула Наталия Подпорица, групп бренд-менеджер ТМ **OBLIO** и Gardex. – В рынке чулочно-носочных изделий мы увидели не только сильные стороны этой категории, такие как объем и динамика развития, но и новые области, в которых наша компания может усилить свои позиции и в скором будущем, возможно, стать одним из его сильнейших игроков».

Уверены, что этот рынок откроет для нашей компании новые горизонты, а специалисты **UPECO** в маркетинге, продажах и мерчендайзинге смогут дать новый импульс для развития этой категории. Желаем марке **OBLIO** успехов и лидерства!

## → 19 новинок за полгода!

За полгода наша компания выпустила на российский рынок 19 новинок! На два средства больше, чем за весь прошлый год. Такая позитивная тенденция свидетельствует о динамичном развитии нашей компании, профессионализме и креативности команды **UPECO**, ориентированной на выпуск качественных, современных и инновационных продуктов! Ведь помимо запланированных финансовых результатов вывод новинок нам необходим для поддержания лидерства и укрепления экспертной позиции.

Бренд Salton порадовал своих потребителей семью новинками! Всесезонные стельки с микрофиброй и экстрактом Aloe Vera устраняют эффект «горящих ног», обладают антибактериальным действием, снижают нагрузку на стопу и, поглощая влагу, сохраняют форму обуви и здоровье ног. Влажные салфетки Salton в одно мгновение подарят вашей обуви чистоту и блеск. Актуальной, яркой, позитивной и по-настоящему летней серией стала коллекция элегантных и стильных аксессуаров для женской обуви Salton Lady. В ней представлены пять продуктов: уникальные для российского рынка гелевые стельки с микрофиброй, гелевые подушечки под стопу и под пятку, гелевые полоски под ремешки туфель и под пятки. Любительницы модельной обуви на высоком каблуке уже давно оценили комфорт и легкость, которые им дарит Salton Lady! Эксперт в области обувной косметики – бренд Salamander вывел на российский рынок две новинки. Специальное средство для реставрации изделий из гладкой кожи Salamander Restaurator подарит новую жизнь вашей любимой обуви и сумкам, устранив потертости, глубокие царапины, трещины и другие повреждения кожи. Защитит от бактерий и инфекций, устранит неприятные запахи и сохранит обувь изнутри поможет дезодорант для обуви Salamander Shoe Deo с ионами серебра!

Эта новинка обладает свежим ароматом и оставляет в обуви ощущение прохлады и легкости, что особенно актуально в летние дни. Лидер рынка инсектицидов «Раптор» совершил инновационный прорыв, представив в этом году новую серию РАПТОР® MOBILE! Удобный и легкий в применении прибор на батарейках работает без подключения к электросети. А компактный сменный картридж обеспечивает надежную защиту в течение 240 часов! Прибор РАПТОР® MOBILE эффективно защищает от комаров как в помещении, так и на открытом воздухе. Учитывая тенденцию растущего

спроса на продукты, содержащие в своем составе натуральные ингредиенты, бренд-лидер выпустил серию РАПТОР® BIO – жидкость и пластины от комаров. В состав продуктов входит натуральный экстракт ромашки, обеспечивающий бережную и эффективную защиту от насекомых для всех членов семьи!

Наша компания заботится не только о взрослых потребителях, но и о самых маленьких. В этом году бренд Gardex выпустил детский спрей от комаров с защитой от солнца! Он защищает самых маленьких любителей активного отдыха не только от насекомых, но и от вредного солнечного излучения. Удобная упаковка спрея позволяет легко и быстро нанести средство на любимого малыша! Продукт разрешен к использованию с 1,5 лет! В 2009 ТМ Forester вывела на рынок шесть новинок в категории товаров для барбекю и пикника. Линейка шампуров Forester пополнилась современным технологичным продуктом – набором шампуров в тубе. В серии мангалов появился мангал-дипломат из углеродистой стали, как и все свои собратья, он имеет запатентованную конструкцию с ребрами жесткости. Термос, две термокружки (350 мл и 460 мл) и набор складных столовых приборов усилили направление «посуда для пикника». Кроме того, Forester модернизировал два «старых» продукта. Древесный уголь теперь предлагается с растопкой, которая позволяет

легко разжечь уголь. А тент благодаря специальной пропитке защищает не только от солнца, но и от дождя. Таким образом, наша компания динамично развивается, выпуская на российский рынок все больше и больше новинок! Многие из них пока не имеют аналогов в нашей стране, поскольку в них воплощены веяния потребительского спроса, наблюдающегося на более развитых рынках зарубежных стран. Надеемся, что наши новинки станут лидерами продаж, радуя потребителей эффективностью и качеством, и принесут прибыль нашей компании!

В мае 2009 года к команде **UPECO** присоединилась Татьяна Леонова – новый директор по продажам. Татьяна имеет большой опыт работы в продажах и маркетинге, построении и развитии партнерства с национальными федеральными и локальными сетями, с крупнейшими дистрибуторами и розничными клиентами на рынке России и стран СНГ. Татьяна работала на управленческих должностях в крупных международных компаниях: Cargill, Nestle Food LLC, Cussons, Colgate-Palmolive.

В нашей компании Татьяна возглавляет одно из важнейших стратегических направлений – развитие управления многоканальной дистрибуции: определение торговой политики компании, реализации стратегии продаж, развитие каналов сбыта. Надеемся, что с приходом Татьяны Леоновой в **UPECO** наша команда станет еще сильнее и креативнее, а компания – еще успешнее! Путь **UPECO** – это лидерство!



## → Татьяна Леонова – новый директор по продажам UPECO



В мае 2009 года к команде **UPECO** присоединилась Татьяна Леонова – новый директор по продажам. Татьяна имеет большой опыт работы в продажах и маркетинге, построении и развитии партнерства с национальными федеральными и локальными сетями, с крупнейшими дистрибуторами и розничными клиентами на рынке России и стран СНГ. Татьяна работала на управленческих должностях в крупных международных компаниях: Cargill, Nestle Food LLC, Cussons, Colgate-Palmolive.

В нашей компании Татьяна возглавляет одно из важнейших стратегических направлений – развитие управления многоканальной дистрибуции: определение торговой политики компании, реализации стратегии продаж, развитие каналов сбыта. Надеемся, что с приходом Татьяны Леоновой в **UPECO** наша команда станет еще сильнее и креативнее, а компания – еще успешнее! Путь **UPECO** – это лидерство!

## → Московский офис UPECO сменил адрес

В этом году в жизни нашей компании произошли еще одни позитивные изменения. В июне московский офис **UPECO** переехал в новый офис, который располагается в бизнес-центре «Новоспаский двор». Для нашей компании этот переезд можно назвать поистине «историческим», поскольку в старом офисе **UPECO** «прожила» более восьми лет. Теперь наши сотрудники работают в просторном и современном офисе формата Open Space (открытое пространство). Этот



формат, очень популярный среди западных и уже российских бизнес-компаний, позволяет сотрудникам оперативно обмениваться информацией, налаживать коммуникации между коллегами и департаментами, быстрее принимать

решения и понимать специфику работы друг друга. Уверены, что эти позитивные изменения в работе сотрудников плодотворно отразятся на деятельности компании в целом! Новый адрес **UPECO**: г. Москва, Дербеневская наб., д.7, стр. 22. Тел.: +7 (495) 363 93 50, факс: +7 (495) 363 90 51.

## → Новые победы Salamander и Forester!

Две наши торговые марки – Salamander и Forester – стали обладателями новых наград. Бренд Forester удостоился «серебра» на «Брэнд года/Effie 2008» – высшей российской профессиональной награды в области создания и развития торговых марок. Бренд Salamander получил почетное звание «Марка доверия 2009»! По итогам ежегодного независимого европейского исследования «Марка доверия», проводимого международным издательским домом «Ридерз Дайджест», этой награды удостоиваются компании и бренды, которым потребители доверяют больше всего! Поздравляем команду **UPECO** и желаем новых побед!



## → В UPESCO запущена «Матрица: Перезагрузка»

В этом году департамент корпоративного обучения разработал и запустил новый антикризисный проект «Матрица: Перезагрузка». Эта программа, основанная на современной технологии дистанционного обучения, позволила, с одной стороны, существенно сократить уровень расходов на проведение тренингов по продукту, с другой стороны – поддержать и проконтролировать уровень знаний у региональных сотрудников UPESCO.

Программа построена по принципу фильма «Матрица». Московский офис UPESCO является Сионом, т.е. координационным центром, где разрабатывается, собирается, анализируется и хранится вся информация, необходимая для обучающей программы. Это презентации, видео-материалы, каталоги, отчеты, которые выкладываются в Экстранете для дальнейшего изучения Морфиусами и Нео. Морфиусы – это региональные менеджеры (иногда супервайзеры), Нео – торговые представители. «Для компании UPESCO в современных условиях принципиально важен уровень подготовки Нео, мы предоставляем торговым представителям максимально развернутую информацию, организуем процесс ее изучения и с помощью нашего теста контролируем уровень знаний о продукте. Это важный ресурс, который по-



может Нео увеличить продажи наших торговых марок», – рассказывает Дамир Нигматянов, руководитель департамента корпоративного обучения. В реализации программы «Матрица: Перезагрузка» активное участие принимают региональные менеджеры, которые не только обучают торговых представителей, но и проверяют их уровень знаний. Результаты теста от-

правляются в Сион, где они проходят обработку. Статистика, полученная по всем регионам России, станет основанием для принятия тех или иных управленческих решений руководящим составом UPESCO на разных уровнях. В настоящее время тест прошли региональные сотрудники России, осенью «Матрица: Перезагрузка» охватит и страны СНГ!

## → Окно в супермаркеты

Приняв решение о повышении аналитической составляющей по каждой торговой точке, департамент мерчендайзинга усовершенствовал и расширил список своих отчетов, сделав их доступными и удобными в использовании. С этого года в UPESCO ведется довольно широкая и в то же время детальная аналитика развития наших брендов в России и Украине. Ежедневно формируются отчеты по трем направлениям. Первое – доля брендов UPESCO в категории в сравнении с конкурентами. Теперь единицей измерения становится фэйсинг (количество наименований одного SKU на полке магазина), а не сантимет-

раж (площадь полки), как ранее. Второе направление – это прайс-мониторинг, т.е. анализ стоимости продукции на полках магазинов. Третье направление показывает наличие и количество продукции в магазине, что позволяет владеть информацией о запасах товара в каждой торговой точке, а главное – оценить присутствие ассортимента, соответствующего введенной матрице. «Вся эта аналитическая информация представлена в Экстранете и обновляется ежедневно. Благодаря Саналу Мутулову, который создал техническую базу для создания подобных отчетов, сложные таблицы стали доступными и понятными», – рассказал руководитель департамента Виктор Савушкин.

## → «Теплый сезон с Patisson» для покупателей и продавцов «Монро»

В конце февраля, когда традиционно начинается весенний сезон продаж обувной косметики, департаментом трейд-маркетинга была запущена акция для продавцов и покупателей сети «Монро» – «Теплый сезон с Patisson». При покупке продуктов Patisson покупатели получали в подарок утепленные стельки этой марки. Для участия

в акции все магазины сети были разбиты на группы. В итоге определялись два лучших магазина в каждой группе: с максимальным показателем по выполнению плана по промо-покупкам и с максимальным перевыполнением плана по продажам. Все продавцы магазина-победителя получали в подарок решетки-гриль, а лучший про-

давец – дополнительно поощрялся сумкой-холодильником и мангалом. Такой комплексный подход – мотивация и продавцов, и покупателей – принес отличные результаты: план продаж Patisson на период акции был выполнен на 114%, при этом показав положительный прирост к прошлому году – 17%.



Продавцы магазина-победителя в г. Казани: Динара Гайнутдинова, Оксана Латыпова, Раиса Файзуллина, Фания Гайнуллина

## → Мерчендайзеры - альтернативщики

Департамент мерчендайзинга UPESCO продолжает развиваться вопреки всем изменениям, происходящим в мире. «Если есть цели, всегда найдутся пути их достижения», – считает руководитель департамента Виктор Савушкин.

Сделав ставку на покрытие территорий, в июне департамент мерчендайзинга запустил новый проект – альтернативную схему мерчендайзинга. В шести городах России – Нижнем Новгороде, Самаре, Тольятти, Казани,

Волгограде, Воронеже – начали работать мерчендайзеры с двойным подчинением. Административное подчинение – территориальному менеджеру, функциональное подчинение – департаменту мерчендай-

зинга. Эта программа, адаптированная под современные экономические условия, позволяет получать свежую информацию «с полей» и оперативно реагировать на запросы дирекций маркетинга и продаж.

# «Погода» на рынке средств комфортной жизни

В нашей компании любят свою, особенную, погоду. Осенью и весной мы предпочитаем дожди, зимой – слякоть, летом – радуемся теплоте солнышку, комарам и мухам... Какая же погода на тех рынках, в которых мы работаем в весенне-летний сезон? Предлагаем вам краткий обзор трех рынков, на которых лидируют наши бренды: «Раптор», Gardex и Forester!

## → В мире динозавров безопасно и комфортно

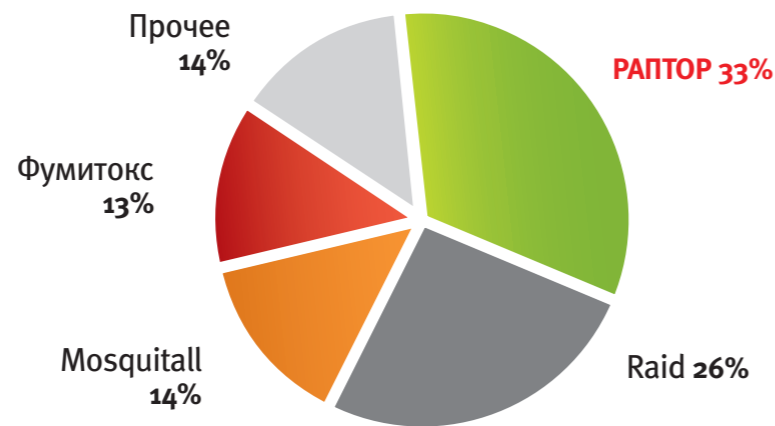
Российский рынок инсектицидов уже сформирован, и основные его игроки стабильно удерживают свои позиции. На долю четырех крупнейших брендов: «Раптор» (UPECO), «Фумитокс» (Sara Lee), Raid (SC Johnson), Mosquitall («Биоград») приходится около 86% продаж в сетевой рознице в России (см. диаграмму). Знание этих марок среди покупателей средств от насекомых также высоко (см. график). Вместе с тем рынок инсектицидов продолжает активно развиваться, увеличивается емкость рынка и наблюдается тенденция вытеснения крупными игроками мелких.

Рынок инсектицидов сегментируется по типу насекомых. По данным Nielsen, средства от летающих насекомых (комары и мухи) составляют самый крупный сегмент рынка инсектицидов и занимают 63% всего рынка в стоимостном выражении. Доля отдельных видов инсектицидов в общем объеме продаж в 24 городах России в стоимостном выражении составила: от ползающих насекомых – 17%, против моли – 16%, универсальные средства – 4%. Самыми быстрорастущими категориями являются средства от моли и универсальные средства.

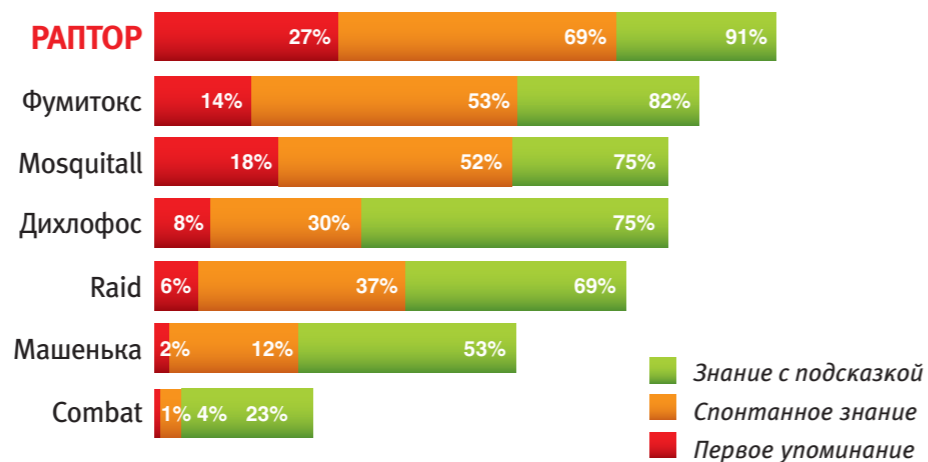
Покупатели хотят получить эффективные и функциональные средства, простые в применении и отлично подходящие для всех членов семьи. Как следствие, все более актуальными становятся разработки продуктов, содержащих в своем составе такие натуральные компоненты, как экстракт ромашки, которые могут использовать в том числе люди с повышенной чувствительностью к химическим компонентам, содержащимся в инсектицидах.

Наша компания вместе с брендом «Раптор» развивает культуру потребления многих новинок, непривычных пока для России, но популярных за рубежом.

Доли основных игроков рынка инсектицидов по стоимости (в %), Nielsen, KAI National.



Источник: Nielsen, KAI National, май–август 2008 г., Россия



## → И люди довольны, и насекомые целы

Российский рынок репеллентов имеет огромный потенциал для развития. Если сейчас только 30% продаж приходится на ре-

пелленты и 70% – на инсектициды, то уже в ближайшем будущем емкость этого рынка может достигать 40-50% от объема рынка инсектицидов. При этом рынок репеллентов сохранит рост на уровне 15-20% в течение трех-четырех лет. В этом уверены не только эксперты, но и игроки рынка.

Вместе с тем рынок репеллентов, как и другие рынки, на которых работает наша компания, можно назвать сформировавшимся. Определелись основные игроки рынка, выявились явные лидеры, стабильно удерживающие свои позиции уже несколько лет. Три крупнейших игрока – Gardex (UPECO), Mosquitall («Биоград»), Off! (SC Johnson) – занимают 84% доли рынка репеллентов (см. график «Доли рынка»).

Сегодня потребители уделяют все больше внимания качеству продукта, а не его цене, как было прежде. Они хотят видеть продукты, которые содержат в своем составе в том числе и натуральные ингредиенты, которые будут эффективны и безопасны как для взрослых, так и их детей.

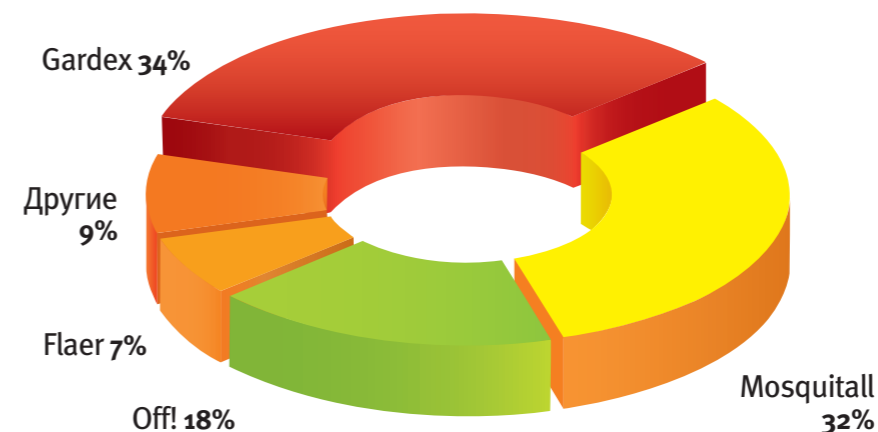
## Динамика роста рынка репеллентов

Период анализа	Динамика роста по отношению к прошлому году, %	Объем рынка, в \$
2006	15%	\$29 млн
2007	20%	\$35 млн
2008	15%	\$40 млн
2009	0%*	\$40 млн

\*Ввиду экономической ситуации в стране и последствий мирового финансового кризиса, не прогнозируется роста рынка репеллентов в 2009 году.

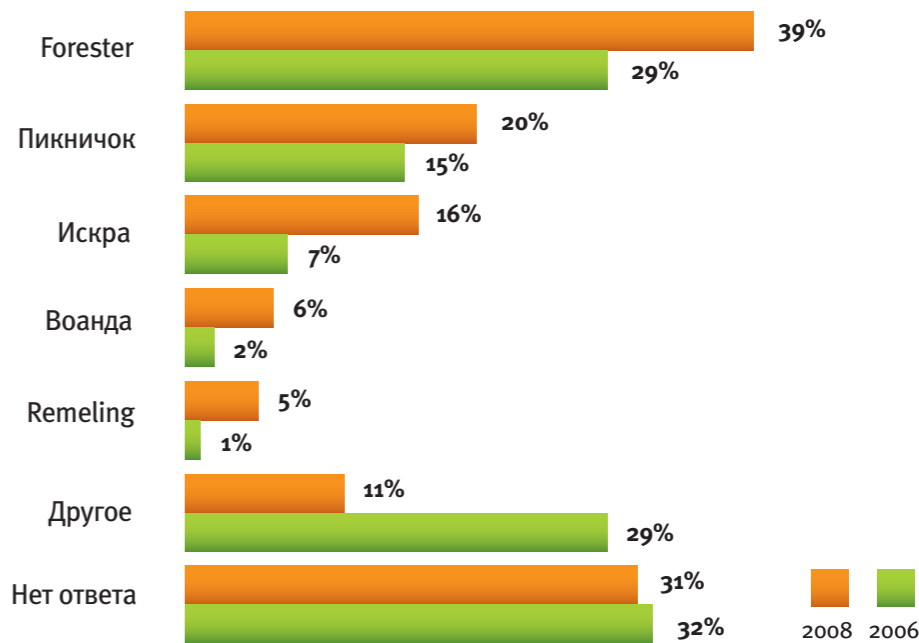
Детская серия репеллентных средств – еще одна тенденция рынка. Их ассортимент активно растет, показывая высокий спрос. Также выпускаются специальные средства, которые могут использовать аллергики, маленькие дети с одного года и т. д. Тренд к удобной упаковке продуктов наблюдается и на этом рынке. Покупатели

## Доли рынка репеллентов в России



Источник: Nielsen, KAI National, май–август 2008, Россия

## Спонтанное знание торговых марок на рынке товаров для барбекю и пикника



Источник: Исследование IMCA, 2008

все чаще предпочитают аэрозоли и спреи когда-то привычным кремам. Все большую популярность получают средства с двойным свойством, например, спрей от комаров с солнцезащитным эффектом. Наша компания планирует уже в следующем году выпустить ряд новинок, учитывающих мировые тренды этого рынка.

## → На природе как дома

Российский рынок товаров для барбекю и пикника становится все более брендируемым и конкурентным. Уровень знания марок покупателями растет (см. диаграмму).

При этом почти треть покупателей пока не могут назвать ни одной известной им марки. В будущем эта доля будет постепенно уменьшаться и перераспределяться между основными игроками рынка. Практически все известные марки принадлежат российским компаниям.

Основная тенденция рынка – меняются требования как к ассортименту (покупатели готовы приобретать товары, создающие комфорт), так и к потребительским характеристикам товаров для загородного отдыха (они должны быть качественными, мобильными и удобными в транспортировке). Еще одна тенденция – повышение внимания и требовательности потребителей к упаковке. Важными являются свойства не только продукта, но и упаковки: удобство, информативность и эстетическая привлекательность.

Следующая тенденция – повышение культуры приготовления блюд на открытом огне и рост популярности товаров для барбекю. Можно прогнозировать, что в течение ближайших нескольких лет возрастет интерес к жаровням-барбекю, и они перейдут из разряда новинок в разряд обычных атрибутов загородного, дачного отдыха.

TM Forester остается единственным национальным брендом на российском рынке товаров для барбекю и пикника. В отличие от конкурентов, мы предлагаем широкий ассортимент продукции во всех категориях для организации пикника «под ключ».

Forester является лидером рынка и определяет основные тенденции его развития.



# Как повысить эффективность в эпоху перемен?

В прошлом году в нашей компании была внедрена система управления эффективностью (СУЭ). С некоторыми ее компонентами сотрудники UPECO ознакомились в начале 2009 года. О том, что включает в себя эта загадочная аббревиатура, как система управления эффективностью влияет на деятельность компании и каждого сотрудника, мы попросили рассказать бизнес-консультанта «Института тренинга – АРБ Про» Евгения Доценко.

– Евгений, расскажите, пожалуйста, что такое система управления эффективностью?

– Система управления эффективностью – это комплекс мер, способствующих построению четкой организационной структуры и повышению эффективности сотрудников и компании в целом. Как правило, пока организация невелика и темпы ее развития небольшие, у нее нет необходимости что-либо структурировать. Все и так работает. Но по мере роста компании и уплотнения рынка появляются сложности.

Во-первых, для достижения общих стратегических целей компании теперь необходимо объединять большое количество людей, проводить мониторинг о выполнении задач, поставленных перед каждым из сотрудников, отвечающим за свой конкретный участок работы. Представьте, если в компании работает 1000, 5000 или 10 000 человек, и каждого из них нужно вовлечь в достижение стратегических целей организации! Это требует не только колоссальных усилий, но и прописания определенной процедуры.

Во-вторых, по мере уплотнения рынка возможности компании зарабатывать снижаются. Следовательно, она начинает анализировать свои расходы и доходы. А для этого нужна система показателей и их регулярный мониторинг. Иначе может получиться так: торговали – веселились, посчитали – прослезались. Если не проводить мониторинг, то могут возрасти риски. Эти две группы факторов приводят к тому, что, если компания растет и развивается, ей следует задуматься о том, чтобы: а) корректно ставить цели, б) отслеживать их выполнение, в) соотносить достижение цели с каждым из сотрудников. Мы исхо-



дим из того, что UPECO в своем развитии дошла до такой стадии, когда без этой системы или без некоторых ее элементов компании будет сложно быть столь же эффективной, как прежде.

– Многие мультинациональные компании внедрили систему управления эффективностью еще в конце 1990-х годов. В России заговорили о СУЭ несколько лет назад, при этом активно вводить ее в практику начали лишь в прошлом году, когда разразился финансовый кризис. Чем обусловлена связь между СУЭ и новыми реалиями?

– Чтобы ответить на этот вопрос, попробую описать ту ситуацию, в которой оказались российские компании. В конце прошлого года они пережили первую, острую, волну кризиса. Март и апрель принесли временное облегчение для целого ряда отраслей и направлений бизнеса, т.е. создалось впечатление, что отпустило.

В действительности же мы приблизились ко второй, «добивающей», волне кризиса. В этот период происходят незаметные, но масштабные изменения экономической ситуации, связанные с постепенным отмиранием неэффективных бизнесов. Это ведет к цепной реакции. Каким образом? К примеру, компания N чувствует себя весьма стабильно и уверенно. Но в то же время ее контрагенты или контрагенты ее контрагентов испытывают сложности. И если с ними что-либо произойдет, то тогда, по принципу домино, это коснется и компании N. Такая цепная реакция приводит к банкротству бизнесов разных масштабов и разных направлений. Это связано с тем, что в конце прошлого года большинство компаний смогло сохранить свое положение: кто-то за счет того, что востребовал резервы, кто-то перезанял, кто-то на время сократил объемы деятельности. Ко второму кварталу запасы существенно сократятся. И те, кто выживал только благодаря резервам, вряд ли смогут продолжить свою деятельность. Таким образом, при оживленном, на первый взгляд, рынке идет незаметное ухудшение ситуации.

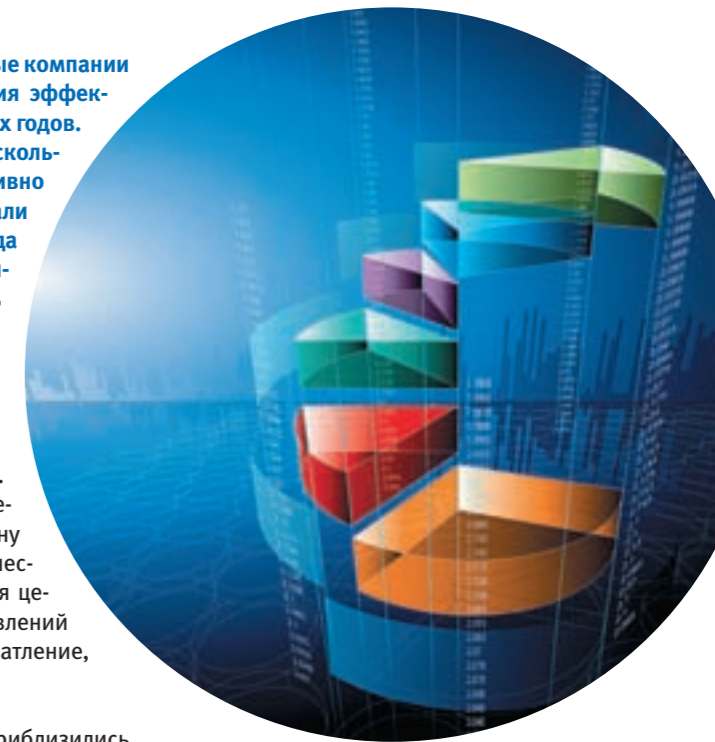
Летом ожидается традиционный спад деловой активности. А вот в начале осени мы вступим в новый период, который мы

именуем третьей, «отбегавшей», волной кризиса. Неэффективные компании покинут бизнес-сцену, освободив ее для более сильных и конкурентоспособных игроков. У них появятся новые возможности для развития.

– Какие же компании войдут в число наиболее сильных и конкурентоспособных?

– Принципиальным условием выживания бизнеса в условиях кризиса служит их высокий уровень эффективности, т.е. результат, достигнутый с помощью имеющегося ресурса. Те компании, которые смогут: а) оценить свою эффективность, б) поставить цели по ее повышению, и с) добиться этих целей, дойдут до четвертой волны кризиса, «волны отложенного спроса», которая прогнозируется на начало 2010 года. В этот период для компаний крайне важно быть высокоэффективными по отношению к конкурентам и динамике рынка. Если спрос будет расти, то организация должна быть готовой и способной увеличить свои объемы работы.

Согласно системным законам, в тех отраслях, которые быстрее и глубже падали, интенсивнее будет расти спрос. Например,





**Алексей Белевцев**

« Современная мировая экономика стремительно изменяется, делая вызов бизнесу и требуя от него новых и решительных шагов. Успех компаний в этих условиях во многом зависит от умения предвидеть рыночные тенденции и мгновенно реагировать на происходящие изменения.

Наша команда всегда задавала себе достаточно высокую планку, стремясь к динамичному развитию и лидерству. Внедрение системы управления эффективностью в UPECO – это важный шаг стратегического развития нашей компании. Он позволит эффективно решать именно те задачи, которые ставит перед нами сегодняшний рынок и мировая экономика в целом. Обозначу несколько наиболее важных аспектов системы управления эффективностью, которые будут ценны как сотрудникам, так и компании.

Во-первых, мы стремимся формировать и развивать прогрессивную высокоинтеллектуальную команду, открытую к новым вызовам и готовую завоевывать новые рынки.

Во-вторых, система управления эффективностью, а именно ее часть – система обучения и развития, – это отличная площадка для реализации знаний и способностей сотрудников, это хорошая возможность быстро развиваться и продвигаться в карьере. Система, которую мы строим, позволяет человеку быть ответственным и расширять свободу в принятии решений.

В-третьих, сотрудники смогут более четко и ясно оценивать свои достижения и обсуждать свое будущее со своим руководителем. В этих полезных диалогах рождается план личного развития и роста каждого члена команды.

В-четвертых, это вклад в построение открытых коммуникаций, где нет места вопросам, связанным со справедливостью взаимоотношений между сотрудниками и компанией.

Все это венчает лидерство, которого мы стремимся достичь. А оно, в первую очередь, в нашей голове, быстроте реакций на изменения и в сопричастности личных интересов интересам общего дела. »

на рынке недвижимости сейчас наблюдается частичное замирание: строительство и ввод новых площадей сокращены или приостановлены. Примерно через год-два платежеспособность населения вырастет, увеличится спрос, и рынок недвижимости вновь станет одним из самых выгодных для бизнеса.



Анализируя эту ситуацию, многие компании понимают, что им необходимо срочно повышать свою эффективность. Как? Каждый использует свои методы: кто-то приостанавливает производство, кто-то сокращает персонал, кто-то режет бюджет, кто-то подходит к решению этого вопроса более комплексно и стратегически, внедряя систему управления эффективностью.

– **Получается, что наша компания оказалась более подготовленной к кризису?**

– Да, поскольку UPECO начала разрабатывать механизмы системы управления эффективностью еще в середине прошлого года. Многие российские компании сейчас серьезно задумываются над тем, каким образом срочно внедрить СУЭ, как быстро научиться ставить цели по различным параметрам эффективности деятельности. Но это трудно сделать по щелчку. Сильная сторона UPECO в том, что значительная часть работы по СУЭ была проделана еще в прошлом году, т.е. до обострения кризиса. Компания UPECO вошла в 2009 год, уже имея часть механизмов по контролю эффективности.

– **Как система управления эффективностью работает в UPECO?**

– В первую очередь, следует сказать о стратегическом целеполагании. В UPECO регулярно проходят сессии стратегического планирования, на которых формулируются цели и задачи компании на опре-

деленные сроки. В 2009 году мониторинг и коррекция этих целей проводятся раз в квартал. Это позволяет более гибко реагировать на происходящие изменения.

Но для того чтобы стратегические механизмы заработали, необходимо провести каскадирование стратегических целей. Происходит это так: стратегические цели компании распределяются по всей структуре – от топ-менеджмента и дирекции до каждой позиции и сотрудника. Все они имеют основные показатели деятельности (KPI), которые сформулированы таким образом, чтобы они складывались в виде разветвленного дерева, восходящего вершиной к стратегическим целям. Их достижение измеряется конкретными ключевыми бизнес-показателями, такими как оборот компании, чистая прибыль, доля операционных затрат и пр. Эти показатели напрямую зависят от того, как работает дирекция, департамент, отдел и отдельный сотрудник. Каскадирование стратегических целей позволяет компании четко распределять цели по структуре и контролировать их выполнение, а сотрудникам – яснее понимать, какова роль и его вклад в процесс достижения стратегических целей компании.

– **Согласно этой системе, каждый из нас, сотрудников, несет ответственность за успех и эффективность UPECO и нашей команды в целом. Каким образом эти стратегические цели транслируются сотрудникам компании?**

– Эту процедуру называют планированием достижения развития (ПДР). По форме оно напоминает собеседование, когда руководитель вместе со своими подчиненными конкретизирует цели отдела на определенный период, согласовывает лично с каждым из работников его персональные задачи, наглядно показывая место этих целей в реализации стратегии всей компании. Затем они вместе обсуждают механизмы и пути достижения поставленных задач.

Обычно такие собеседования проводятся в начале года, когда ставятся цели и задачи, а в конце года – подводятся итоги. В изменяющихся условиях постановка задач может проводиться ровно столько, сколько раз корректируются стратегические цели компании. Сейчас промежуточные итоги в UPECO подводятся один раз в квартал. Следовательно, короткая беседа руководителя со своими сотрудниками может состояться раз в три месяца. Они вместе обсуждают, ка-

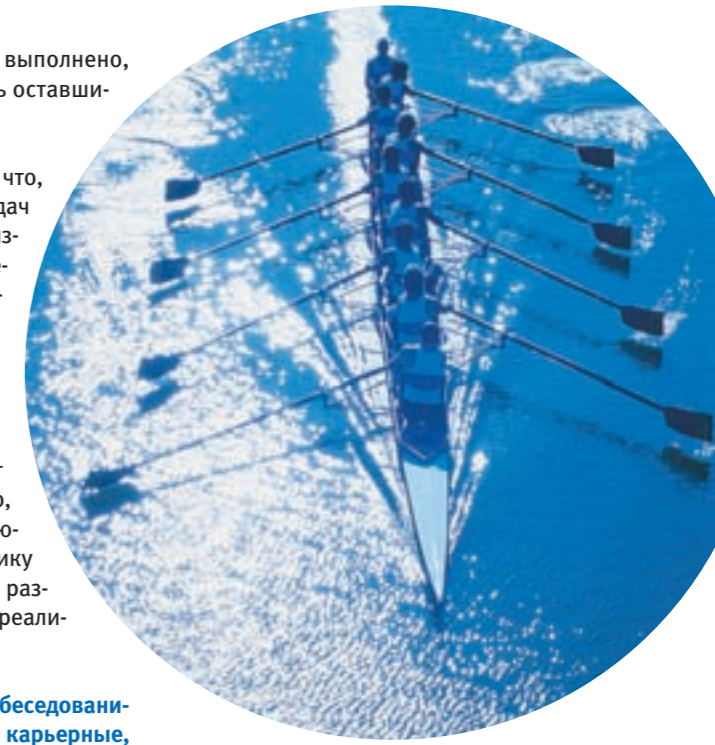
кие цели ставились, что уже выполнено, как планируется реализовать оставшиеся задачи.

Здесь очень важно отметить, что, говоря о корректировке задач сотрудника, мы понимаем изменение не основных его целей и задач, а дополнительных, которые необходимы для достижения стратегических задач компании. Например, цель продавца – продать товар, и она неизменна. А вот конкретика задач может корректироваться: возможно, кроме достижения своих ключевых показателей, сотруднику в этом году необходимо еще разработать новую процедуру, реализовать проект и т.д.

– **Обсуждаются ли на таких собеседованиях перспективы сотрудника: карьерные, профессиональные, финансовые?**

– Безусловно, ведь кроме стратегических задач перед сотрудником также ставятся задачи по его развитию. Руководитель, основываясь на результатах работы сотрудника, собственной оценке или мнению коллег (в разных компаниях по-раз-

ному), обсуждает: какие компетенции и навыки следует развивать сотруднику на следующем этапе его развития. Например, один из работников претендует на позицию управленца, но он не достаточно хорошо умеет ставить цели и отслеживать



### Какие преимущества дает сотруднику система управления эффективностью?

- Лучшее понимание роли своей работы
- Лучшее понимание своего места в организации
- Понимание текущих и будущих требований
- Понимание того, как сотрудника воспринимают со стороны
- Понимание своих сильных и слабых сторон
- Выявление путей развития
- Обсуждение вопросов, волнующих сотрудника
- Более четкое понимание приоритетов



процессами и т.д. Когда некоторые люди не контролируют ту или иную работу от начала до конца, у них появляется ощущение, что их результат зависит не от них, а от других. Как правило, такие люди ищут оправдания себе и виноватых среди других: не сработала закупка, подвела логистика и т.д. Такие ситуации возможны. Но ведь при планировании целей департаменты и отделы согласуют между собой задачи, участников процесса, сроки. Каждый из них может заранее учесть погрешности, обозначить более комфортные временные условия и т.д. В этом случае создается впечатление, что сотрудники вообще могут не брать на себя ответственности. Но это контрпродуктивное поведение.

Второе – сосредоточенность на краткосрочных целях. Здесь очень важна роль управленца, который, беседуя с сотрудником, обсуждает не только текущие дела, но и то, что приведет к достижению бизнес-показателей компании. Также принципиально важно отслеживать цели, связанные с развитием достижения целей. Их постановка и развитие являются залогом достижения будущих целей.

Третье – неумение видеть цельную картину происходящего из-за оперативной суеты. Если управленцы и сотрудники перестают думать о стратегических целях, то возникает оперативная суета и человек погрязает в текучке. Этот фактор также следует учитывать при постановке целей, отслеживании результатов их достижения в смежных подразделениях компании.

Итак, умение сотрудников брать на себя ответственность и разделять ее с колле-

их выполнение. В этом случае менеджер ставит перед ним конкретные задачи в области целеполагания и т.д. Как правило, почти все цели и задачи требуют от сотрудников усилий по развитию. Например, чтобы воплотить в жизнь тот или иной проект, нужно проанализировать рынок, детально спланировать все этапы реализации проекта, подготовить презентацию, провести переговоры и т.д. – это уже само по себе является развитием. Как вариант, сотруднику можно пройти обучение: курсы, тренинги и т.д. Согласовывая цели и задачи, руководитель обсуждает, какие перспективы появятся у сотрудника в результате достижения стратегических целей и целей по развитию.

**– По каким критериям оценивается работа сотрудников UPECO?**

– Компания **UPECO** сейчас находится на промежуточной стадии внедрения системы управления эффективностью. В прошлом году были решены вопросы, связанные со стратегическим целеполаганием, каскадированием и планированием достижения развития. В 2009 году разрабатывается совокупность тех характеристик и критериев, по которым будет оцениваться

компетентность каждого сотрудника. Данная информация послужит основанием для планирования его развития. Согласитесь, что работа любого сотрудника всегда так или иначе оценивается. Но одно дело, когда вам говорят, сделайте это, и вы делаете, но при этом не знаете, как будут оценивать вашу работу. И совсем другое, когда сотрудник четко знает свои цели, критерии, по которым будут его оценивать, и то, чего он может достичь в рамках компании. В **UPECO** уже частично действуют критерии оценки работы – это выполнение KPI. Другие характеристики оценки работы и компетентности сотрудника, скорее всего, будут внедрены в текущем году.

**– Какие подводные камни могут встретиться при внедрении СУЭ?**  
– Первое – неумение брать на себя ответственность. Мы все взаимосвязаны деловыми и партнерскими отношениями, техническими



гами, готовность управленцев открыто и искренне беседовать с подчиненными, умение видеть целостную картину происходящего даже при большой текучке – все это является залогом успеха управления эффективностью.

**– Система управления эффективностью частично работает в UPECO с прошлого года. Можно ли сегодня говорить о каких-то результатах, насколько эффективна сама эта система?**

– Основной критерий эффективности самой системы – это достижение стратегических целей, которые компания ставила перед собой. Бесспорно, нельзя утверждать, что только от СУЭ зависит результат. Первые итоги работы системы в **UPECO** планируется подвести в конце этого года.



Сказать о том, что СУЭ заработала полностью, мы сможем через два-три года, когда проведем мониторинг достигнутых бизнес-показателей, развития компетенций сотрудников и т.д. Кроме измеряемых критериев крайне важно через два-три года также проанализировать, насколько комфортно чувствует себя сотрудник в этой системе: понимает ли он, как возникли те или иные цели, как они влияют на него, что он получит в результате их достижения и т.д. Прозрачность и ясность последствий и связей – дорогого стоит!



**История развития системы управления эффективностью**

→ **В 1950-е годы** мир впервые услышал о системе управления эффективностью. Американский бизнес-эксперт Питер Друкер предложил технологию «управление по целям». Она включала в себя стратегическое целеполагание и каскадирование целей по структуре. Внедрив эту технологию, многие компании столкнулись с проблемой, что все организации формулируют цели по-разному: разными терминами, разными показателями и т.д. Так возникла необходимость свести разные показатели в единую систему.

→ **В 1960-70-е годы** появилось понятие ключевых показателей деятельности. Компании расширились, управление ими стало настолько сложным, что централизованное планирование системы уже не работало. Такая ситуация потребовала передачи этих функций на места: непосредственные руководители начали согласовывать цели с сотрудниками, а те делились своим видением, как это можно реализовать на практике и т.д. Принцип: «кушай, мерзавец, вкусную кашу», когда сотрудник получал задание, не зная, как будут оценивать его работу, – изжил себя. Вовлеченность персонала в обсуждение целей повышала их мотивацию. Участвуя в формировании целей, он осознавал свою ответственность за их достижение. С 1980-х годов в крупных международных компаниях начали регулярно проводиться такие беседы. Но в те годы они больше напоминали аттестацию, чем собеседование.

→ **В 1980-е годы** американские ученые Роберт Каплан и Дейвид Нортон сделали следующий шаг в развитии методов оценки эффективности деятельности организации – сбалансированную систему показателей. Она оценивала четыре области работы: финансы, клиентов, процессы и персонал. Эта система позволила сделать управление всеми составляющими организации стратегически ориентированным.

→ **В 1980-90-е годы** развивается планирование достижения развития (ПДР). Помимо результатов (достижений), компании начали управлять компетенциями персонала. Стало очевидным: чтобы сотрудники достигали свои цели сейчас и в будущем, необходимо развивать их навыки. Начинается формирование совокупности характеристик, по которым можно оценить компетентность того или иного специалиста.

→ **К 1990-м годам** компании научились: а) ставить и каскадировать цели, б) вовлекать сотрудников в процесс постановки целей и проводить регулярный мониторинг их реализации, в) работать в системе ключевых показателей таким образом, чтобы они вели к реализации стратегии. Все эти компоненты сошлись воедино в системе управления эффективностью в том формате, который внедряют компании сегодня.

→ **В 1990-х годах** эту систему ввели транснациональные, американские, европейские компании. В российских подразделениях западных фирм СУЭ заработала с 2000-х годов.

→ **В 2006-2009 годах** активно начали пользоваться этой системой отечественные компании.

→ **Сегодня** системой управления эффективностью пользуются такие компании, как Danon, «Вимм-Билль-Данн», World Class, «Мегафон», ТД «Перекресток», НК «ТНК-ВР», «Эльдорадо», DHL International, «Русал» и др.



# MONKEY BUSINESS

## Корпоративная солидарность Gannett Inc. Вундеркинд из Колорадо. Tesco: бдительность на высоте. Тред-юнионы и рабочий класс. Важнейшее из искусств для Chrysler — кино

Источник:  
журнал CEO,  
сентябрь 2008,  
www.ceo.ru  
© ЗАО «Бизнеском»,  
2009 г.



из директоров. – У всех сейчас финансовые трудности». А в Аризону он привез еще более печальные вести: газета Tucson Citizen закрывается. «Мы очень сожалеем, но у нас нет выхода», – сказал Боб увольняемым. И отправился в командировку – на фешенебельный курорт Палм Спрингс, чтобы принять участие в гольф-турнире, где только входной билет стоит \$12 000.

### ЮНЫЙ НАТУРАЛИСТ

Журнал CEO в прошлом году опубликовал топ-парад самых юных бизнесменов, добившихся выдающихся успехов к 20 годам. Но все они безнадежно устарели по сравнению с американцем **Алеком Гривеном**, автором бестселлера под названием «Как общаться с девушками». Свою книгу он написал в 9 лет. Напечатал и самолично продавал на школьной ярмарке. Там-то его и заметили местные журналисты. И пошло-поехало. Контракт с издательством Harper Collins, 5 недель в списке национальных бестселлеров, контракт на экранизацию с телеканалом Fox... Теперь книга выходит в Европе. Алек Гривен раздает интервью. «Симпатичные девчонки – как дорогие автомобили, – рассуждает он. – Им нужно много бензина».

**ЧТО ДАЛЬШЕ**  
Номинация на приз «Пир во время чумы». Боба Дики срочно вызвать из неоплачиваемого отпуска на Палм Спрингс и направить на общественно-полезные работы, оплачиваемые штатом Аризона.



**ЧТО ДАЛЬШЕ**  
Разрешить Алеку Гривену проход на фильмы «дети до 16». Анфисе Чеховой пригласить вундеркинда в свое шоу. Задать вопрос: отличаются ли чем-нибудь симпатичные девчонки от дорогих автомобилей?

### СЛОВО И ДЕЛО

Крупнейшая в США издательская корпорация Gannett Inc., выпускающая 85 ежедневных газет и около 900 журналов, сильно пострадала от кризиса. Рекламные бюджеты урезаны, доходы упали. 35 тысяч сотрудников отправлены в неоплачиваемый отпуск. «Это касается и меня, вашего издателя, – объявил сотрудникам **Роберт Дики**, один



# MONKEY BUSINESS

### ГРАНИЦА НА ЗАМКЕ

В предновогодней суете в одном из магазинов крупнейшего британского ритейлера Tesco возникла проблема: кассирша отказывалась продать покупателю упаковку хлопюшек. Формально она была права: хлопюшки продаются лишь лицам старше 18 лет, а у гражданина не имелось при себе документа, удостоверяющего совершеннолетие. «Посмотрите на меня, – кипятился джентльмен, снимая шляпу и наклоняя голову, словно для того, чтобы боднуть кассиршу, – у меня же лысина! Мне через месяц полтинник стукнет!» Но кассирша была непреклонна. Ситуацию разрядил один из охранников, оказавшийся знакомым лысоватого гражданина и поручившийся за него. Компания Tesco принесла извинения пострадавшему.



**ЧТО ДАЛЬШЕ**  
Наградить кассиршу похвальной грамотой «За проявленную бдительность» и памятным значком «Отличник караульной службы». Перевести на работу в Россию, в ликеро-водочный отдел сетевого урюпинского продмага номер 6.

### ВИЗИТ ТЕРМИНАТОРА

Американский автогигант Chrysler уволил 36% своего персонала, достигнув по количеству сотрудников уровня 1934 года. В рамках национальной антикризисной программы корпорация уже получила \$4 млрд от государства и намерена попросить в самом ближайшем будущем еще \$3 млрд. Однако все эти печальные обстоятельства не помешали терпящим бедствие автопроизводителям сохранить любовь к искусству и выступить спонсорами четвертой серии легендарного голливудского блокбастера «Терминатор», мировая премьера которого ожидается в мае. «Мы участвовали во всех сериях этого фильма и продолжим сотрудничество», – заявила пиар-директор Chrysler Сьюзан Томпсон. Сумма сделки не разглашается.



**ЧТО ДАЛЬШЕ**  
Номинация на приз журнала CEO «Пир во время чумы». Терминатору записаться на прием к CEO Chrysler Роберту Нарделли. Прибыть из будущего и направиться сразу в штаб-квартиру корпорации в Мичигане. Передернув затвор гранатомета, вежливо попросить \$4 млрд наличными. На прощанье сказать: I'll be back.

### ПРОФСОЮЗНЫЙ АКТИВИСТ

Ирландский рабочий-каменщик 8 месяцев не мог найти работу. Наконец ему сделали предложение. Однако приступить к работе он не смог. Через пару дней ему сообщили, что звонил генеральный секретарь профсоюза строителей и потребовал отказать ему, поскольку он не член профсоюза. «Как это не член? – изумился ирландец. – Да я всю жизнь в этом профсоюзе! И даже в исполкоме заседаю! Ну да, я задолжал по взносам. Так я же без работы, а €44 в месяц – не так уж мало». Каменщик подал жалобу, идет разбирайтесь.

**ЧТО ДАЛЬШЕ**  
Во всех дублинских пабах вывесить объявление: «Пиво – только членам профсоюза». Налить лишь после предъявления справки об отсутствии задолженности по взносам.



### ТВЕРДАЯ ВАЛЮТА

Чтобы поддержать местный бизнес в тяжелые кризисные времена, общественность двух районов американского города Милуоки, штат Висконсин, намерена воспользоваться историческим опытом и, как это делали во времена Великой депрессии, приступить к выпуску собственных денег. Местные доллары можно будет покупать и обменивать на общеамериканские, но все внутренние взаиморасчеты планируется проводить без участия национальной валюты. Аналогичное решение приняли жители нескольких тайландских деревень и уже нарисовали очень красивые купюры с изображением буддистских храмов и священных животных – предполагается, что, в отличие от тайландского бата, у этой валюты будет твердый курс.

**ЧТО ДАЛЬШЕ**  
В Милуоки срочно перейти на безналичные взаиморасчеты. 20 аршин сукна – 1 сюртук. 5 фунтов чаю – 1 квартал пшеницы. 1 бутылка виски – 0,5 сюртука. Милуоки объявить вольным городом.





# Режиссер бизнес-проектов

Жизненный путь Татьяны Мамеевой многогранен, удивителен смелыми решениями и богат неординарными событиями и поворотами судьбы. Обладая природным режиссерским талантом и неоценимым опытом работы в медицине, финансах, ресторанном бизнесе и управлении, Татьяна воплощает в жизнь самые невероятные проекты. Один из них – это представительство **UPECO** в Украине, которое возглавляет Татьяна на протяжении трех лет. О своей команде и специфике работы в братской стране, философии жизни и карьерных успехах Татьяна Мамеева рассказала журналу **Unlimited**.

**U**nl: Салехард – Тюмень – Москва – Киев. Эти города, словно маяки, определяли новые этапы твоей жизни. Последние шесть лет тесно связаны с Киевом. Как судьба свела тебя с этим прекрасным городом?

Т.М.: Все началось с командировки в Киев... В 2003 году нас с Таней Жолобовой отправили наладить работу представительства нашей компании в Украине, которое к моменту нашего приезда уже работало около года. Тогда оно еще не было торгующим. В Украине был эксклюзивный представитель и импортер, который на тот момент с большим интересом занимался брендами-лидерами, а новые бренды продвигал на рынок неохотно. Поэтому перед нами стояла задача – оценить работу нашего представителя и выстроить оптимальную структуру продаж либо через него, либо предложить новую схему и новых партнеров, чтобы обеспечить лидерство всех брендов компании на украинском рынке. На начальном этапе основными функциями представительства были контроль поставок товара, финансов, дистрибуции и максимальная помощь в продвижении брендов на рынок. Срок командировки был оговорен заранее. За полгода мы должны были достичь поставленных целей и вернуться в Москву. Но жизнь сложилась несколько иначе...

Мы приехали в Киев в мае. Была удивительно теплая весна, цвели каштаны, сирень, все вокруг благоухало, словно предвещая легкость и успех. Мы с присущим молодежи энтузиазмом начали разбираться во вверенных нам вопросах. Но чем глубже копали, тем больше понимали, что если мы не возьмем все это в свои руки, то ничего хорошего не получится. Проба с введением второго импортера еще сильнее подтвердила наши мысли. Так что постепенно мы пришли к тому, что представительство должно стать торгующим и активно продвигать бренды **UPECO** на рынок. На тот момент и я, и Таня достаточно хорошо разбирались в финансах, постепенно изучили тонкости импортно-экспортных операций, изучили законодательство по налогообложению и необходимым разрешающим документам на ввоз и продажу, осваивали логистику и продажи. Конечно же, важно было сохранить костяк представительства, и вопросы управления были основными на тот момент.

Первые шаги в продажах мы начали с ТМ Patisson, которую никто в Украине не знал и с которой наш партнер наотрез отказался работать. Про это можно написать отдельную статью. Начиная с поставок – часто товар через границу возили сами, объемы тогда были

маленькие, так что логистику и таможду мы с Таней изучили как в теории, так и на практике, – заканчивая заключением договоров. Первой большой победой был договор с «Карло Пазолини», который был заключен Еленой Медведенко. До сих пор эта сеть остается нашим партнером и показывает хорошие продажи этой торговой марки. Было очень непросто, но теперь можно гордиться результатом.

**Unl: Почему вы не вернулись в Москву через полгода?**

Т.М.: Изначально не предполагалось делать торгующее представительство, поэтому и оговаривались полгода. За это время

## О концертах и аплодисментах с цветами

« В нашей семье нет ни профессиональных актеров, ни певцов. Но родственники довольно артистичные. С детства я видела, как они устраивали домашние вечера, колядки, костюмированные шоу, разыгрывали сценки. Веселя самих себя, они избегали монотонности и скуки. Возможно, эта среда повлияла на формирование моих интересов и увлечений. В детстве мы с братьями и сестрами регулярно устраивали концерты родственникам и гостям. Мама часто вспоминает, как перед своими выступлениями я раздавала всем присутствующим искусственные цветы, а потом, после исполнения песен и танцев, распахнув руки, ждала, когда они забросают меня цветами и одарят аплодисментами. Бросать цветы нужно было обязательно с улыбкой, иначе я возвращала их обратно и говорила: вы неправильно бросаете »



# Татьяна Мамеева

руководитель  
представительства  
**UPECO**  
в Украине

## О режиссерском опыте на радио

« Во время учебы в медицинской академии мы с подругой несколько месяцев проработали на очень популярной в те годы тюменской радиостанции. Обе увлекались театром и режиссурой, и нам было интересно вести молодежную программу, основанную на соц-опросах. Мы общались с респондентами, затем обрабатывали данные, писали сценарий передачи, одновременно были и ведущими, и героями программы. В рамках одной передачи каждая из нас исполняла по две-три роли: от обычных людей до мультипликационных персонажей, например, крокодила Гены или старушки Шапокляк. Аппаратура позволяла изменять голоса, и передача получалась очень забавной. После каждой программы мы проводили исследования на своих однокурсниках, проживающих в общежитии, и анализировали, кто нас слушает, на что обращают внимание, кому что больше запоминается. В следующих программах учитывали их пожелания. Нам нравилось там работать, но из-за финансовых проблем программу закрыли. А мы вновь вернулись к зубрежке латыни и названий косточек »

Осенью 2003 года мы начали сотрудничество с новым дистрибутором, это требовало освоения новой сферы – сферы продаж. Конечно, общие знания о продажах и дистрибуции были, но требовались более глубокие познания в этой области. Я начала вникать в эту сферу, и получалось так, как говорил Сократ: «Я знаю только то, что я ничего не знаю». Но ведь при желании во всем можно разобраться, и я стала изучать технологии продаж. В те годы мне очень помогли Лида Матвеева и Вера Жукова. Они приезжали в командировку в Киев, делились опытом и советами. Благодаря им я многое узнала. Параллельно читала профессиональную литературу, статьи и форумы в Интернете. Затем компания начала проводить тренинги, на которых мы получали теоретические знания и развивали навыки и умения в сфере продаж. Постепенно представительство стало торгующим, и приобретенные знания и опыт получили свое применение на практике.

### Unl: Как новые знания применяли на практике?

Т.М.: Мы провели комплексный анализ по продажам продукции наших брендов в Украине и поняли, что если дистрибуцией будет заниматься представительство, его эффективность и продажи вырастут в разы. Решили попробовать. Разработали новую стратегию и начали выстраивать всю цепочку продаж с нуля. В те годы в представительстве работало около 10 человек, и они занимались всем, как в поговорке: и швец, и жнец, и на дуде дудец. Это была очень хорошая школа, как жизненная, так и профессиональная. Я благодарна тем людям, с которыми познакомилась в те годы, с кем мы начинали работать и кто меня максимально поддерживал. Львиная доля того, что сделано сейчас, – это их заслуга. Например, в разработку финансовой схемы огромный вклад внесла Лариса Медынская. Сейчас она работает главным бухгалтером представительства. Катя Щеникова пришла из «Школы студентов» и продолжает развивать свои знания и навыки, она работала в отделе продаж, именно с ней мы придумывали первые акции и даже пытались быть ди-

большинство из поставленных перед нами задач мы решили, но у меня не было ощущения удовлетворения и завершенности. И еще я почувствовала ответственность за людей, работающих в представительстве, я не могла их оставить. Конечно, мы понимали, что наша командировка затянулась. Ведь мы практически жили в Киеве, а в Москву приезжали лишь изредка на выходные. Наши результаты нас вдохновляли, и мы работали. Спустя полтора года Таню пригласили в отдел маркетинга на позицию продакт-менеджера, и она вернулась в Москву. Я осталась, мне хотелось завершить начатые нами дела. Это я теперь понимаю, что они не закончатся никогда, нет предела развитию и совершенству.



Мне один год



Скоро эфир на радио... готовлюсь к программе

зайнерами, сейчас она еще и корпоративный тренер представительства. Лена Медведенко долгое время была и логистом, и менеджером по продажам. Сейчас воспитывает сына, и я надеюсь, скоро вернется на работу и будет покорять новые вершины. Людмила Богородова помимо продаж ТМ Patisson была незаменимым помощником в организации любого корпоративного мероприятия или презентации для партнеров. Михаил Ефимович Носач всегда находил и продолжает находить решения для быстрого получения разрешительных документов. Светлана Логвиненко наша бессменная заведующая складом, если надо, и в ночь выйдет, и в выходной.



Будучи отличницей, никогда не была скромной

Постепенно представительство росло, формировалась команда, были созданы отделы продаж, логистики, финансов, маркетинга, персонала. Структура пополнялась профессионалами. Многие из них и сейчас работают в представительстве. Чтобы выбрать их из многочисленных кандидатов, нужно было во всем разбираться самой. Так что пришлось освоить все сферы деятельности. Огромное спасибо всем московским коллегам, кто консультировал меня, помогал проводить собеседования, рассказывал о построении и организации процессов в России, приезжал в Украину, помогал на месте и поддерживал меня. В те годы была проведена глобальная работа, и результатом реорганизации стало то представительство, которое мы имеем сегодня. Иногда вспоминаю весь этот путь и понимаю, что сейчас я, наверное, смогла бы организовать предприятие с нуля. Ведь все вопросы экспорта, импорта товара, логистики, продаж, продвижения и т.д. – я не раз проходила от начала до конца.

### Unl: Затянувшаяся командировка в Киев завершилась формированием полноценного представительства. Сейчас ты бываешь больше в Москве, чем в Киеве. Как удается управлять украинским офисом дистанционно?

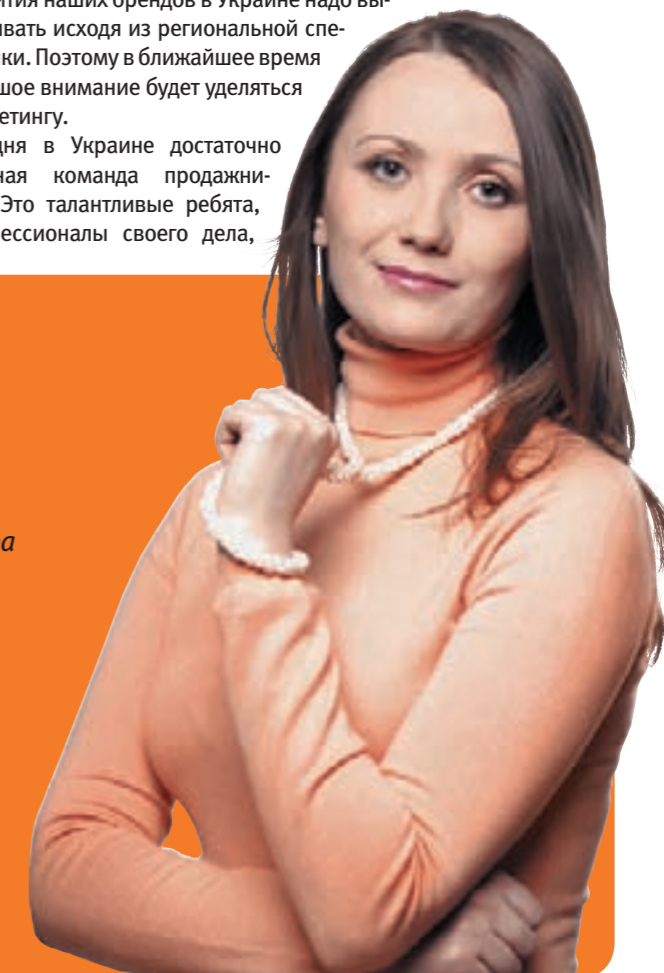
Т.М.: Раньше я детально ориентировалась и участвовала во всех вопросах представительства: знала ход переговоров с конкретными сетями, участвовала в переговорах с дистрибуторами, отслеживала стадии реализации проектов, досконально контролировала логистику и таможенно и т.д. Сейчас я знаю о наиболее значимых и важных вопросах и понимаю, что этого достаточно. Наступило время, когда нужно предоставить сотрудникам максимальную свободу, чтобы они сами принимали решения и несли за них ответственность. Конечно, мы регулярно общаемся, что-то обсуждаем по телефону и электронной почте, но это уже другое. Я вижу, как мои сотрудники развиваются, становятся более уверенными, учатся отстаивать свою точку зрения. И меня это радует. Я уверена в своей команде и знаю, что она может работать самостоятельно. Хотя важно, чтобы в

Москве кто-то курировал работу представительства в Украине. Важен своевременный обмен информацией.

Я люблю свою команду не только за результаты, но и за ее человечность. Рада, что в украинском офисе подобрались очень креативные и веселые ребята. Они умеют и повеселиться, и рассмешить, и поддержать друг друга. Хотя, конечно, чем больше команда, тем сложнее сделать ее единым целым. Если раньше я сильно переживала уход сотрудника, то сейчас к этим вопросам отношусь философски. Кто-то перерастает свою должность, кто-то не справляется с поставленными задачами, не всегда сразу можно понять, каков этот человек, как он впишется в команду, как он воспримет коллектив и коллектив его...

### Unl: Какие планы у украинского офиса UPECO на ближайшие годы?

Т.М.: Планы большие. Основная задача – это развитие представительства, увеличение объемов продаж, улучшение рентабельности, расширение портфеля брендов и, конечно же, сохранение и достижение лидерских позиций нашими торговыми марками на рынке Украины. Продажи не стоят на месте, рынок постоянно меняется, и нельзя отставать от него. Я думаю, в ближайшее время увеличится число прямых контрактов, и к этому надо быть готовыми всем отделам: продажам, логистике, финансам. Работа с сетями ведется сейчас совсем на другом уровне, чем два года назад, и здесь тоже важно держать руку на пульсе. Но роль представительства заключается не только в продаже продукции, а прежде всего, в ее продвижении. Российский и украинский рынки – разные, политику развития наших брендов в Украине надо выстраивать исходя из региональной специфики. Поэтому в ближайшее время большое внимание будет уделяться маркетингу. Сегодня в Украине достаточно сильная команда продавцов. Это талантливые ребята, профессионалы своего дела,



## Татьяна Мамеева

**Возраст:** 34 года  
**Место рождения:** г. Салехард Тюменской области  
**Знак Зодиака:** Дева  
**Профессия:** врач  
**Стиль одежды:** классический или спортивный  
**Любимая книга:** «Приключения Шерлока Холмса и доктора Ватсона»  
**Любимый фильм:** люблю советское кино  
**Любимая музыка:** люблю разную музыку, зависит от настроения  
**Любимый герой кино/книги:** нет такого  
**Хобби:** психология и психотерапия – теперь уже хобби, люблю фотографировать, особенно природу  
**Мужчина твоей мечты:** уже больше двух лет я не мечтаю о мужчинах, разве что о сыне  
**Цитата:** лучше ярко зажечься и быстро сгореть, чем всю жизнь бесполезно и медленно тлеть  
**Любимое место:** нет ничего лучше, чем вернуться домой



Наша большая дружная семья

чувствующие специфику регионального рынка. И им в поддержку, а также для развития новых проектов формируется команда маркетологов, сейчас пока в отделе два человека, но уже это позволяет нам не копировать российские акции, а разрабатывать собственные проекты, которые интересны и выгодны для местных дистрибуторов, сетей и потребителей. Огромная заслуга в этом Инны Сакир, менеджера по трейд-маркетингу. С приходом в представительство Саши Синякевича, директора по маркетингу в Украине, еще больше внимания стало уделяться исследованию рынков, анализу происходящего вокруг и внутри. В планах – появление в отделе маркетинга бренд- и продакт-менеджеров, формирование более автономного и полноценного отдела маркетинга с перспективой самостоятельного выведения на рынок Украины (а потом, возможно, и других стран) новых торговых марок, придуманных здесь. Так что планы у нас грандиозные, скучно не будет.

**Unl:** Сначала ты занималась финансами, потом продажами и управлением. Какая из этих сфер тебе ближе сегодня?

Т.М.: Скорее, управление. Когда возглавляешь представительство, курируешь не только вопросы продаж, но и все те направления, которые есть в компании. Это и финансы, и маркетинг, и логистика, и подбор персонала и т.д. И во всех этих вопросах нужно ориентироваться, чтобы грамотно выстроить работу всего представительства. Конечно, в этом процессе помогают руководители дирекций и департаментов, с которыми мы консультируемся, обмениваемся идеями и согласовываем стратегии развития украинского офиса и другие вопросы. Ведь мы работаем в одной компании, и политика московского офиса и украинского должна быть единой.

**Unl:** Управление для тебя – это....

Т.М.: Во-первых, это компетентность руководителя в той области, в которой он управляет. Бытует мнение, что грамотному менеджеру не нужно разбираться в процессе, следует лишь набрать профессионалов, управлять ими, и они все сделают сами. Не могу согласиться с этим мнением, поскольку сама не раз наблюдала подобные ситуации в жизни. Некомпетентный руководитель выглядит слишком жалким в глазах подчиненных.

Во-вторых, это доверие управленца своему коллективу. Невозможно вникать во все производственные детали, достаточно быть в курсе того, что происходит, и разбираться в том процессе, которым ты управляешь. Когда я начинаю чем-то заниматься, предпочитаю максимально погрузиться в эти вопросы и понять, как все работает. Впоследствии это очень помогает. Кстати, о доверии. Возможно, не было бы сегодняшних результатов, если бы компания мне не дове-

ряла. Я выстраивала представительство так, как видела сама, но в рамках корпоративной культуры UPECO. Конечно, я консультировалась с советом директоров, советовалась с коллегами, но у меня всегда была свобода в принятии решений. Доверие компании и вдохновляло меня, и повышало ответственность за то, что делаю.

В-третьих, это умение выстраивать отношения с людьми. Всегда надо находить золотую середину: где-то быть жестким, где-то гибким. Уметь понять человека и уметь давать ему свободу, чтобы он мог развиваться.

В-четвертых, это баланс критики и похвалы. Считаю, что в работе необходима объективная и конструктивная критика, а не просто эмоции человека, которому по каким-то причинам ты не нравишься. Также надо хвалить сотрудников, поскольку оценка со стороны очень важна для человека. И сейчас этому все больше уделяется внимания. Во многом благодаря сайту, Экстранету, корпоративному журналу мы узнаем о тех или иных достижениях коллег.

Еще, я считаю, что хороший руководитель тот, под которым растут люди и перерастают его. Я радуюсь, когда мои сотрудники могут занять должность выше моей. В представительстве уже много людей выросло. И для меня, как руководителя, это важно.

**Unl:** С чего начинался твой путь в компании?

Т.М.: С финансового отдела. Сначала я вела ряд клиентов, потом доверили контроль перемещений счетов в банках (в те годы структура нашей компании была иной, чем сейчас). Спустя три месяца ушла руководитель отдела, и мне предложили возглавить его. Конечно, тогда я была крайне удивлена такому решению руководства. Ведь я только-только начала разбираться в финансовых вопросах... Но коллеги меня поддержали и помогли, постепенно моя работа увлекала все больше и больше. Затем в компании произошла реструктуризация, и мне предложили вести финансы в ресторанном бизнесе. Так я окунулась в новую сферу, начала вникать не только в бухгалтерию, но и заниматься креативом, поскольку перед нами стояла задача – повысить рентабельность ресторана. Мы с сотрудниками разрабатывали различные акции для посетителей, проводили Дни влюбленных и т.д. Я пыталась разобраться в организации этого бизнеса и уже стала увлекаться им, как руководство предло-



Во время учебы в мединституте зубрила латынь и названия косточек



На дне рождения компании с сотрудниками из Украины

жило мне новый проект – Украину. Я поехала, и несколько сейчас не жалею о своем решении.

**Unl:** Не каждый решится так кардинально изменить свою жизнь, как это сделала ты почти восемь лет назад. Как ты решилась уйти из медицины в совершенно новую и неизвестную для тебя сферу?

Т.М.: Принять это решение было крайне сложно. Ведь медицине я посвятила 10 лет: учеба в Тюменской медицинской академии, потом ординатура в Московской медицинской академии, работа в качестве врача-невролога и психотерапевта. В общем-то, и перспективы развития были: я готовилась писать диссертацию по рассеянному склерозу. Но в конце 1990-х в сфере здравоохранения произошли сильные изменения, большое влияние стали оказывать страховые компании, медицина все больше становилась коммерческой. Вскоре я поняла, что это уже не та медицина, в которой хотела работать. Большую часть времени я занималась решением вопросов, связанных с интересами поликлиники, отделения, главврача и страховой компании. Все меньше времени оставалось для лечения больного. Порой выписываешь его и понимаешь, что не проработал все возможные варианты лечения. И это было ужасно. Возможно, на мое решение также повлияли курсы психотерапии, которые я активно вела в те годы. В общем, я понимала, что мне надо менять сферу деятельности. Но уйти в никуда я не могла, поскольку жила в медицинском общежитии. Тогда меня поддержала подруга. Она предложила мне взять отпуск за свой счет и попробовать себя в другой сфере. Как только я твердо решила уйти, совершенно неожиданно мне поступило предложение попробовать себя в финансовом отделе нашей компании. Тогда нужен был не столько специалист, сколько проверенный человек, на которого можно положиться. Конечно, было страшно, но я решила попробовать. Ведь не каждый день такие предложения поступают. В результате попала в отличный коллектив, где я училась и развивалась благодаря своим коллегам и руководству, открывая для себя не только новую сферу, но и новый образ жизни. Здесь было все иначе: легко, интересно и увлекательно.

**Unl:** Неужели все было так мрачно в медицине?

Т.М.: Нет, конечно. Просто достаточно тяжело каждый день сталкиваться с горем, беспомощностью, видеть людей вчера еще молодых и здоровых, имеющих все, а сегодня инвалидов, всеми брошенных и забытых. А еще тяжелее иногда осознавать, что ты не можешь помочь. Но очень многим мы помогали, и было очень много и забавных случаев, и интересных экспериментов, и неожиданных открытий. Например, во время учебы в ординатуре я занималась реабилитацией больных, перенесших инсульт или черепно-мозговую травму. Это люди, у которых нарушены двигательные и речевые функции. С помощью специальных космических костюмов, адаптированных под лечение этих больных, мы проводили занятия по восстановлению этих функций. Недавно в программе «Время» на Первом кана-

ле был сюжет о лечении такими костюмами. Было очень приятно вспомнить былое. Надев на больного космический костюм, мы его заново учили ходить. С одной стороны, этот костюм заменял частичную работу мышц, с другой – наоборот, давал на них нагрузку. В мозг поступали импульсы, и человек постепенно начинал сам управлять своими мышцами. Пациента вдохновляло, что он двигается, хотя эти занятия и были нелегкими физически. Мы постепенно увеличивали нагрузку на мышцы, и человек начинал двигаться самостоятельно. Мне нравилось там работать, хотя восстановить полностью все функции было достаточно сложно, но люди многое учились делать заново: говорить, писать, кушать, ходить. И я чувствовала свою причастность к их достижениям. Именно работая в этом отделении, я научилась терпению и точно поняла, что главное хотеть, тогда все получится. Терпение и труд все перетрут.

## Об азарте, казино и выигрыше

« Однажды мы с братом спонтанно решили сходить в казино. «А вдруг выиграем?», – подумали мы, взяли определенную сумму денег и отравились делать ставки. Сначала мы почти все проиграли. Я решила проанализировать, как строится игра. Искала закономерности, когда выигрывают красные числа, а когда черные. До сих пор не знаю, есть ли там какая-то закономерность, но мы снова сделали ставку и выиграли! Вошли в азарт, снова начали играть и опять все проиграли. Тогда мой брат Олег взял свои оставшиеся в кармане деньги, мы сделали ставку и снова выиграли, и прилично! В этот момент я поняла, насколько важно уметь контролировать себя и уметь вовремя остановиться. Мы с Олегом смогли это сделать. Говорят, легкие деньги нужно и легко тратить, поэтому на эти средства я отправилась в увлекательное путешествие по Италии. Посетила Рим, Венецию, Флоренцию, Пизу и другие города, влюбилась в итальянскую кухню, которую обожаю до сих пор »



Я люблю свою команду не только за результаты, но и за ее человечность

**Un!:** Таня, ты часто бываешь в длительных командировках. Как удается сохранить баланс между работой и семьей?

Т.М.: Здесь многое зависит от людей. Мы с мужем часто бываем в командировках. Возможно, поэтому мы понимаем друг друга. Раньше порой мы не виделись по две недели: он в командировке, я в Москве, он приезжает, я уезжаю. Не могу сказать, что это хорошо для семьи, но здесь важно понимание. С другой стороны, в этом есть свои преимущества. Каждый раз после командировки встречаешься словно в первый раз. Но если человек не понимает, почему ты задерживаешься на работе или едешь в командировки, то ты постоянно стоишь перед выбором – работа или семья. Это сильно мешает. И чаще всего не складывается личная жизнь, а не работа. Если бы стоял выбор между семьей и работой, я бы выбрала семью. Но я рада, что у меня получается совмещать. Все те цели, которые ставила перед собой в работе, я их добилась, все свои амбиции на данном этапе удовлетворила. При этом понимаю, что мне есть куда расти, что изучить, в каких направлениях развиваться и т.д. Но сейчас для меня важно реализовать в семье.

**Un!:** Как ты обычно проводишь свободное время?

Т.М.: Чаще всего – с друзьями. Мы можем пойти в театр, погулять или просто общаться. Я очень люблю пешие прогулки: ходить по улицам и любоваться красотой домов, скверов, парков и т.п. Если выбираемся компанией на природу, люблю активные игры: волейбол, бадминтон, люблю покататься на велосипеде, часто играем в ассоциации. На выходных мы можем совершить короткое путешествие в один из ближайших российских городов или стран ближнего зарубежья. Если это суббота-воскресенье, мы с мужем

можем отправиться на рыбалку или пойти на футбол. Вместе болеем за футбольные команды. Также мы обожаем путешествия. Новый 2009 год мы с мужем отпраздновали в Бразилии, получили массу позитивных эмоций!

**Un!:** Тебя привлекают экстремальные виды спорта?

Т.М.: Конечно! Я очень люблю высоту, чувство полета. С удовольствием прыгаю с парашютом, катаюсь на зорбинге, летаю на дельтаплане. Никогда не занималась альпинизмом, но думаю могла бы. Просто пока подходящего случая не было, но это дело будущего.

**Un!:** Ты родилась и выросла в уникальном городе Салехарде. Это единственный в мире город, который расположен на широте полярного круга. Детство было таким же необычным, как и этот город?

Т.М.: Свое детство я бы с удовольствием прожила еще раз сто. Росла я в большой многодетной семье, где было пятеро детей: два старших брата, один младший брат и сестра, а я посерединке. Поскольку мы жили на Крайнем Севере, родители каждый год старались свозить нас на море. Правда, оценила я это лишь в студенческие годы, когда многие мои сокурсники говорили, что ни разу не были на море. Наши родители старались нам дать очень многое. Папа был очень спортивным человеком. В молодости он с группой товарищей совершил лыжный переход из Салехарда в Ленинград. С детства приобщал нас к физкультуре. Дома был оборудован специальный уголок с турником, кольцами, лестницей. Мои братья и сестра занимались гимнастикой, а я предпочитала волейбол и баскетбол. В детстве обожала кататься на велосипеде и коньках.

В школе была очень активным человеком: занималась внеклассной работой, участвовала в соревнованиях, в конкурсе КВН, увлекалась бальными танцами, в старших классах посещала театральные кружки. Будучи отличницей, никогда не была скромной и зашоренной. Дружила как с отличниками, так и с троечниками. При этом уверена, что за мою активность меня не все любили. С первого класса была командиром звездочки, в старших классах – звеньевой. Два года успела побыть комсомолкой. Учеба давалась легко. Школу окончила с золотой медалью.

**Un!:** Кто-то мечтает в детстве стать космонавтом, кто-то океанологом, а ты?

Т.М.: В раннем детстве мои мечты были очень разные. В начальных классах школы моя первая учительница всегда говорила: «Ты можешь мечтать быть кем угодно, но ты прирожденная учительница». Хотя сама я никогда не хотела ею быть. А вот стать врачом хотела, потому что мама медик. После восьмого класса хотела поступать в медицинский лицей, но мама переубедила. Она считала,

что ее дети должны получить полное среднее образование. Зато к завершению школы я поняла, что хочу пойти в режиссуру. И тогда, и сейчас уверена, что у меня это получится. В детстве на ходу придумывала сказки для своих младших брата и сестры, организовывала концерты во время семейных вечеров. Я была звездой: и пела, и плясала, и наряды демонстрировала. После долгого обдумывания все же решила поступить в медицинский и поехала в Тюмень.

**Un!:** Есть ли какие-то мечты, которые пока не реализованы, но хотелось бы реализовать?

Т.М.: Я хотела бы попробовать себя в режиссуре какого-то проекта. Это моя давняя детская мечта, и есть уверенность, что я смогу там реализоваться. Это должно быть что-то визуальное: театр, кино или ток-шоу... Порой смотрю передачи и думаю, что я бы сделала иначе. Но если я не реализую себя в режиссуре, не скажу, что жизнь моя прожита зря. А если получится попробовать, будет интересно посмотреть на результат.



**→ Larisa Medynskaya, главный бухгалтер представительства UPECO в Украине:**

– В мае 2003 года эта милая девушка приехала в Киев на пару месяцев и... осталась на три года. За это время скромное представительство превратилось в серьезного представителя интересов российской компании в Украине. Благодаря уникальному организаторскому способностям молодого и при этом мудрого и рассудительного руководителя. Вообще-то Татьяна – очень разная: порой строга и недоступна, порой весела и бесконечно радостна, но всегда – оптимистична и невероятно трудолюбива! Для меня это человек, с которым можно общаться обо всем, начиная от законодательства Украины и заканчивая модными новинками. Я прошла большую жизненную школу и с уверенностью могу сказать: о таком руководителе можно только мечтать.

**→ Александр Синякевич, директор по маркетингу представительства UPECO в Украине:**

– Татьяна – открытый и добрый человек. Несмотря на кажущуюся «внешнюю хрупкость» она обладает железной волей, целеустремленностью и настойчивостью в решении рабочих вопросов. Она имеет очень важное, на мой взгляд, качество для любого руководителя – способность четко и ясно видеть причины явления и эффективные решения любых бизнес-вопросов.



**→ Татьяна Жолобова, старший продакт-менеджер:**

– Восхищаюсь природным даром Татьяны психологически чувствовать, притягивать и располагать к себе людей, ее умением слушать и слышать каждого, искренне радоваться чужим успехам и победам, ее неподдельным неравнодушием к проблемам других, ее терпимостью и принятию людей. Для меня Таня не только коллега. За восемь лет работы в компании она мне стала по-настоящему близким другом. Я многому у нее научилась и продолжаю учиться. Ее мудрый совет всегда очень важен для меня. И точно знаю, что я не единственная, кто обращается к Тане за советами.



Новый 2009 год мы с мужем Олегом встретили в Бразилии

Источник:  
журнал CEO,  
март 2009, www.ceo.ru  
© ЗАО «Бизнеском»,  
2009 г.

# ОСНОВАТЕЛЬ ИМПЕРИИ СПОР- ТИВНОЙ ОБУ- ВИ И ОДЕЖДЫ ФИЛИП НАИТ ВСЕХ ОБГОНИТ НА БЕГОВОЙ ДО- РОЖКЕ БОЛЬ- ШОГО БИЗНЕСА В МАЙКЕ ЛИДЕ- РА И КРОССОВ- КАХ NIKE

Текст ВЛАДИМИР ГАКОВ





обувь полчеловечества, он заработал на спорте больше, чем кто бы то ни было в мире.

В спорте он всегда преуспевал. Когда учился на журналиста в университете штата Орегон в Юджине, больше времени проводил на стадионе, чем в аудиториях. Его личный рекорд – 4 минуты 10 секунд в беге на милю. Известный тренер **Билл Бауэрман**, превративший университетскую легкоатлетическую команду в одну из лучших в стране, считал, что самые сильные стороны **Найта** – энтузиазм и воля к победе. Впрочем, встреча с Бауэрманом определила вовсе не спортивную, а бизнес-карьеру Фила Найта. Все началось с беговых туфель – «кроссовками» их тогда еще никто не называл. Родные американские по пятерке баксов за пару протерлись до дыр уже после пяти миль, а импортные немецкие за

\$30 не всем были по карману. Бауэрман наладился шить беговую обувь собственной конструкции, и Найт с энтузиазмом тестировал на гравийной дорожке продукцию своего тренера. К теме качественной, но доступной спортивной обуви оба вернулись спустя несколько лет. Найт защитил диплом, отслужил год в армии, поступил в аспирантуру знаменитого Стэнфордского университета. Основы бизнеса там читал профессор Фрэнк Шалленбергер, под чьим руководством Найт написал курсовую, полное название которой звучало так: «Может ли японская спортивная обувь превзойти немецкую, как в свое время это произошло с фотокамерами?». В этом научном труде будущий глава Nike впервые сформулировал главное ноу-хау своей еще не созданной корпорации: шить качественную спортивную обувь в Азии (где ниже налоги и дешевле рабочая сила), а продавать в Америке.

Профессор высоко оценил работу ученика, заявив бывшему стайеру, что у того природный дар предпринимателя. В 1962 году Найт получил диплом MBA и всерьез взялся за бизнес. Отец посоветовал ему заняться финансами. Лишенный адреналина бухгалтер мало привлекал Найта, однако нужно было зарабатывать деньги, и он скрепя сердце согласился поработать некоторое время бухгалтером. А подзаработав, отправился в долгое путешествие по Японии, чтобы на месте разобраться с тем, о чем писал в курсовой: как у них там устроен бизнес.

### Богиня победы

Разобрался. Заодно изучил японскую культуру, религию и даже совершил ритуальное восхождение на Фудзияму. Но главным открытием стало посещение обувной фабрики компании

### Низкий старт

Четыре года назад он ушел с поста CEO корпорации Nike, но остался председателем совета директоров и сохранил за собой блокирующий 35-процентный пакет акций. Глава транснационального гиганта, стоявшего в 2007 году более \$27 млрд, держит руку на пульсе своей империи. Еще бы, ведь 36 лет назад он сам создал ее с нуля. Обувь в спортивную



**1938**  
24 февраля. Родился в Портленде, штат Орегон.

**1959**  
Окончил факультет журналистики Университета штата Орегон в Юджине.



**1962**  
Защитил магистерскую диссертацию. Отправляется в путешествие в Японию.

**1964**  
В январе Фил Найт и его бывший тренер по легкой атлетике Билл Бауэрман основали компанию Blue Ribbon Sports.



**1971**  
Разработан логотип Swoosh – ставь птичку!

**1972**  
Выпущены кроссовки с «вафельной» подметкой – под маркой Nike.



### ОН СОЗДАЛ «ПТИЧКУ» ОЧЕНЬ ВЫСОКОГО ПОЛЕТА

**1980**  
Компания вышла на IPO и стала называться Nike Inc.



**1984**  
Революционный контракт на рекламную кампанию со звездой NBA Майклом Джорданом.

**1988**  
Родился корпоративный слоган Just do it! («И просто сделай это!»).

**2000**  
Рекордный контракт со звездой гольфа Тайгером Вудсом.



**2004**  
Фил Найт покидает пост CEO, сохранив за собой пост председателя правления Nike Inc.

**2006**  
Жертвует \$105 млн бизнес-школе Стэнфорда.

Onitsuka, где по лицензии немецкой Adidas шили кроссовки марки Tigers. Они были качественными и относительно дешевыми – что и требовалось доказать. Предприимчивый американец представился главой компании Blue Ribbon Sports, которая хотела бы стать эксклюзивным дистрибутором японской спортивной обуви в США. О том, что эту компанию он только что выдумал, Фил благополучно умолчал. А японцы поверили на слово. Найт привез с собой в Америку пару японских кроссовок и первым делом разыскал Бауэрмана. После совместного и очень тщательного тестирования новинки друзья, а теперь уже самые настоящие деловые партнеры, скинулись по пятьсот долларов, и на свет явилась анонсированная Найтом компания Blue Ribbon Sport, немедленно закупившая три сотни пар кроссовок Tiger.

Первые кроссовки он продавал прямо из багажника своего зеленого Plymouth Valiant, припаркованного возле стадиона. Теперь этот зеленый «Плимут» – такая же легенда, символ американского образа жизни и американской мечты, как черная фордовская Model T или розовый кадиллак Элвиса Пресли.

Найт продавал их прямо из багажника своего зеленого Plymouth Valiant, припарковавшись возле стадиона, где шли соревнования по бегу. Теперь этот зеленый «Плимут» – такая же легенда Америки, как черная фордовская Model T или розовый кадиллак Элвиса Пресли. Импортные кроссовки расходились на ура, и несколько месяцев спустя покупатели сами потянулись в гараж Найта,

служивший одновременно, как водится, и складом, и магазином. Этот гараж – тоже памятник корпоративной культуры Америки, как и те, где собирали свою первую продукцию Джобс с Возняком и Хьюлетт с Паккардом (главное в американском бизнесе – непрофильное использование автомобильных гаражей). За первый год Найт с Бауэрманом продали 8000 кроссовок и перебрались из гаража в свой первый фирменный магазин в пригороде Лос-Анджелеса – Санта-Монике.

К началу 1970-х кроссовки в принявшейся изо всех сил худеть Америке при помощи новомодного фитнеса и джоггинга (бег трусцой) стали товаром первой необходимости. Особенно те, что не уступали по качеству тогдашним общепризнанным фаворитам – немецким Adidas, но били их ценой. Именно такими бойко

торговала компания Blue Ribbon Sports, обороты которой исчислялись уже миллионами долларов. К тому времени Найт созрел для того, чтобы начать выпуск собственной продукции. Для этого требовалась сущая ерунда: придумать эффектный бренд-нейм, нарисовать не менее эффектный логотип и главное – создать особенные кроссовки, способные покорить рынок.

Друг Найта Джефф Джонсон нашел удачное название – Nike, что было просто английской транслитерацией имени греческой богини победы – Ники. В 1971 году появилась знаменитая округлая «галочка», символизирующая крыло той же Ники, позже признанная одним из лучших логотипов в истории бизнеса. Символ будущей компании Найт купил за \$35 у студентки бухгалтерских курсов, которые он продолжал вести без отрыва от предпринимательской деятельности. Сколько миллиардов прилетело на крылышке богини, оценить трудно. Одно время «птичка» была самой популярной татуировкой на ногах американцев – сам Найт, кстати, сделал себе такую же.

И, наконец, кроссовки. Тут, согласно корпоративной легенде, главную роль сыграл партнер Найта – Билл Бауэрман. Точнее, вафельница его жены, в которую экс-тренер ради смеха подложил кусок резины. Получившаяся в результате рифленая подметка по сей день считается одним из самых прорывных решений в производстве спортивной обуви.

Новинка была апробирована летом 1972 года в родном Орегоне, во время отборочных соревнований к Олимпийским играм. Спустя шесть лет компания официально сменила название на Nike, и с тех пор это бренд – синоним спортивного образа жизни и спортивной моды.

**Быстрее, дальше, сильнее**

В 1972 году объем продаж Nike перевалил за \$3 млн, и каждое следующее десятилетие прибыль удваивалась. А к 1980 году, когда компания стала публичной, ее продукция занимала половину рынка спортивной обуви в США. Компания,

созданная Филом Найтом, как когда-то сам Фил на студенческой беговой дорожке, примерила на себя майку лидера, обогнав главного конкурента на национальном рынке – Adidas. И уже никому ее не уступала.

Своим успехом компания во многом обязана новому ноу-хау для проведения рекламных кампаний. Большинство конкурентов традиционно тратили деньги на теле-рекламу, а Найт предпочел рекламу «ножную» (word-of-foot advertising): его рекламный бюджет шел на покупку не «лиц», а «ног» компании. Ноги принадлежали звездам спорта и были обуты в продукцию Nike. Сегодня это азы рекламного дела, но в середине 1980-х придумка Найта была по-настоящему революционной.

С помощью рекламного агентства Wieden+Kennedy, созданного в 1982 году земляками Найта в его родном Портленде, Nike успешно провела свою первую общенациональную телевизионную кампанию, приуроченную к трансляции нью-йоркского марафона. С тех пор сотрудничество Nike с агентством не прерывалось.

А придуманный в 1988 году одним из соучредителей агентства, Дэном Виденном, слоган

После рекламной кампании с Майклом Джорданом бренд Nike стал явлением массовой культуры, то есть КУЛЬТОВЫМ

Just do it! («Просто сделай это!») включен авторитетным журналом Advertising Age в пятерку самых удачных рекламных слоганов всех времен и народов.

В 1984 году был подписан многомиллионный контракт с 21-летним Майклом Джорданом – звездой Национальной баскетбольной ассоциации (NBA). Легендарный баскетболист раскручивал новые кроссовки Air Jordan. Такого мир рекламы еще

не видывал – спортсмен не просто рекламировал некий товар, но товар «своего имени»!

Спустя год каждый уважающий себя молодой американец – от школьника до глубокого старца – щеголял в убойных черно-красных баскетбольных кедах, «как у Майка». Кстати, такие цвета



были запрещены в NBA, и за каждый выход на площадку в неуставной обуви Джордана штрафовали на \$1 тыс. А он регулярно платил штрафы, получая от Nike на порядок больше. Скандалы только увеличивали спрос, и годовой оборот вырос с \$870 млн до \$4 млрд. Даже сам Найт не ожидал такого успеха. «Да, мы рассчитывали на Джордана, но чтобы он сделал наши кеды частью масс-культуры – такого никто не мог предвидеть», – говорил он.

**Платон мне друг**

Не менее впечатляющей была рекламная кампания 2000 года с участием гольф-звезды Тайгера Вудса. С ним подписали контракт более чем на \$100 млн – это абсолютный рекорд. Список спортивных звезд, рекламировавших продукцию Nike, смотрится как своеобразный зал славы

профессионального спорта. Тут, в основном, футболисты и теннисисты: Кантона, Ван Нистелрой, Торрес, Ибрагимович, Рамос, Пуйоль, Криштиану Роналду, Робиньо, Руни, Дроба, Агасси, Сампрас, Серена Уильямс, Дэвенпорт, Федерер, Шарапова. И если знаменитый канадский социолог Маршалл Маклюэн пророчески сравнил рекламу с искусством XX века, то немудрено, что журналисты давно окрестили Фила Найта «Пикассо от рекламы». При этом сам «Пикассо» не устает повторять, что терпеть не может рекламу. «Хороший товар сам себя продает», – говорит он.

Уйдя в отставку, глава Nike не оставил бизнес. Обувная империя постоянно требует оперативного присутствия отца-основателя. Он готовился

передать бразды правления своему сыну Мэтью, но в мае 2004 года тот трагически погиб во время погружения с аквалангом. Нового CEO искали с помощью рекрутингового агентства.

Сегодня компания Nike, штат которой составляет более 30 тыс. человек, контролирует примерно четверть мирового рынка спортивной обуви, и, как шутит сам Фил Найт, «нужно еще много поработать, чтобы обути оставшиеся три четверти». Он все так же азартен и любит повторять слова Платона о том, что жизнь без испытаний ничего не стоит. А автор одной из статей о создателе Nike добавляет: «Хотя – что Платон мог знать о настоящей жизни? Ведь у него была всего одна пара сандалий». ©



# Упакованы «на все сто»

Задачей отдела по производству упаковки и рекламной полиграфии является обеспечение торговых марок компании различного рода полиграфической и упаковочной продукцией: упаковкой, POS- и рекламными материалами (каталогами, буклетами), в том числе изделиями со сложной конструкцией (мини-прилавками, стойками, витринами). То есть всем, что необходимо для представления продукта в точках продаж. Если судить по количеству заказов со стороны бренд-менеджеров, то за год через отдел проходит примерно 300–350 позиций. Объем и разнообразие ассортимента поражают, особенно если учесть, что в отделе работают всего два сотрудника – руководитель отдела Максим Матусевич и менеджер отдела Вадим Утенков. Журнал Unlimited провел один день с ребятами из отдела упаковки и рекламной полиграфии и убедился, что однообразие в работе им не грозит...



День начался с утренней зарядки

ма, конструкторских навыков, коммуникабельности и... финансовой грамотности. «С одной стороны, чем больше тираж, тем ниже цены. Но с другой – если изготовить, скажем, сразу годовую программу и положить ее на склад, это замороженные средства. Если объем программы по упаковке и наш производственный график позволяют, то мы стараемся заключить договор на весь годовой тираж, получая тем самым более выгодные цены, а отгружать продукцию по мере необходимости. При этом поставки из типографии согласуются с производственным графиком компании. То есть экономическое обоснование выходит на первый план», – поясняет Максим.

«Мы не поем гимн и не распиваем утреннюю чашку кофе»

## ➔ Офис

Сегодня рабочий день Максима и Вадима начался с утренней зарядки. Наконец-то получен небольшой тираж этикеток и каталогов: вчера вечером Вадим забрал их из типографии, а сегодня привез в офис. Чаще всего сотрудники отдела начало дня встречают в одной из типографий или в командировке. Однако в этот раз Максим и Вадим планируют провести утро в офисе и разобраться с «текучкой».

«Каждое наше утро не похоже на предыдущее, даже при кажущемся «однообразии» работы, – рассказывает Максим Матусевич. – Традиций у нас тоже нет. Мы не поем гимн в начале рабочего дня и не распиваем ритуальную чашку кофе. Каждый сразу начинает заниматься своими непосредственными обязанностями. А их у нас много».

Зона ответственности Вадима Утенкова – рекламная полиграфия, POS-материалы и отдельные категории упаковки. Это работа и с дизайнерами, и печатниками в типографии, и координация действий с компаниями, закупающими материалы, и согласование отгрузок с отделом логистики. Работа считается выполненной лишь тогда, когда вся продукция поступает на склад.



Вадим проверяет совмещение красок на печатных листах в типографии



## ➔ Бренд-братья

Наиболее тесно Максим и Вадим работают с бренд-группами, ведь именно они являются основными заказчиками полиграфической продукции. «Как правило, бренд-менеджер высказывает свои пожелания, идеи, а мы оцениваем, как их можно реализовать, – рассказывает Максим Матусевич. – Мы намечаем пути решения и выбираем наиболее эффективные из них. Например, бренд-менеджеру необходима упаковка под свой продукт и у него есть пожелания, как она должна выглядеть. Моя задача разработать конструкцию таким образом, чтобы, с одной стороны, упаковка соответствовала пожеланиям, а с другой – могла быть изготовлена промышленным способом. Обычно предлагается несколько конструкций, из которых бренд-менеджер выбирает одну. После чего под нее разрабатывается ди-

зайн. Предварительные чертежи делаю либо я (в этом случае мой макет доводится до ума в типографии), либо их готовят штампысты. Это профессиональные конструкторы, знающие досконально процесс разработки того или иного изделия. Создание упаковки – действительно творческий процесс. Я не ищу вдохновения, а вызываю его, постоянно прокручивая проблему в голове. Рано или поздно зацепка появляется. То есть не жду, пока осенит, а целенаправленно бью в одну точку». С ребятами так или иначе сотрудничают практически все подразделения UPECO. Так, легко объясним тесный контакт с «транспортным цехом» и логистами, так как отдел не только размещает заказы, осуществляет контроль производства, но и отвечает за отгрузки продукции из типографий. Сотрудники других отделов тоже часто обращаются к Максиму и Вадиму за консультацией, например, по выпуску сувенирной продукции: как и у кого ее лучше заказать, каковы в настоящий момент оптимальные цены.



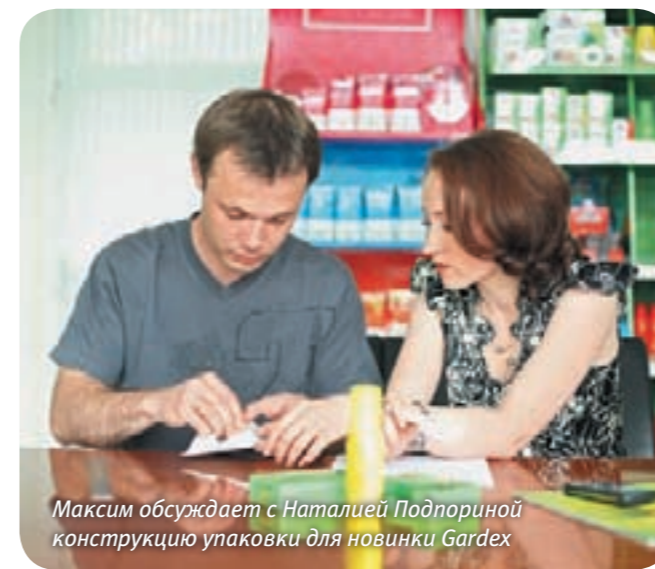
Максим согласовал сроки отгрузок с генеральным директором типографии В.М. Титовым

### Типография

«Качество – один из основных принципов нашей работы, – говорит Максим. – Именно поэтому мы сотрудничаем только с проверенными типографиями, которые имеют наиболее современный парк оборудования и высокопрофессиональный штат сотрудников. Из-за щепетильности

ти нашего отдела в этом вопросе UPECO считается одним из самых притязательных заказчиков, так что далеко не все типографии в состоянии выдерживать такую скрупулезность и строгость. При выборе партнеров основными параметрами являются цена – качество – срок». За несколько лет существования отдела был сформирован некий пул типографий, которые покрывают большую часть потребностей UPECO. У отдела сложились хорошие деловые отношения со многими типографиями. Если ребята просят: «Выручайте, надо!», производители не требуют дополнительной платы за срочность. Они скорректируют, насколько это возможно, свой производственный график для того, чтобы своевременно выполнить заказ компании. «В России ежегодно проводится полиграфическая выставка «Росупак», в которой принимают участие ведущие типографии.

Вадим и Светлана Лунева, младший бренд-менеджер ТМ Salton, сравнивают подписной лист буклета с пантонным веером



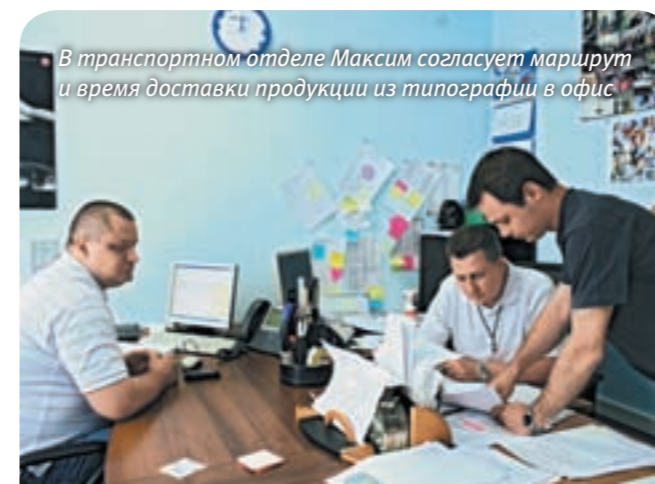
Максим обсуждает с Натальей Подпориной конструкцию упаковки для новинки Gardex



Вадим оформляет документы на отгрузку продукции в отделе логистики

Несколько раз на конкурс выставлялась продукция, которая производилась для нашей компании. Есть в нашей копилке и золотая медаль за мини-прилавок Gardex, – не без гордости говорит Максим.

Уже в конце рабочего дня ребята из отдела упаковки признались журналу Unlimited, что постарались подстроить свой день так, чтобы не «гонять» членов редакции по городу из типографии в типографию. Unlimited ознакомился с буднями Максима и Вадима в теории. Впрочем вечером Вадиму все же пришлось отправиться в одну из типографий, где потребовалось его непосредственное присутствие при печати упаковки... Что ж, мобильность ребят позволяет реагировать на любые трудности оперативно. Мы же убедились, что «сидеть и скучать» у них точно не получится.



В транспортном отделе Максим согласует маршрут и время доставки продукции из типографии в офис



### Максим Матусевич, руководитель отдела по производству упаковки и рекламной полиграфии



#### О себе:

– Окончил Московский авиационный институт по специальности «инженер по электроприводам». На третьем курсе решил получить еще и экономическое образование, так что имею два диплома, по основной специальности у меня красный диплом.

#### О работе:

– После института приглашали работать в конструкторское бюро, но мне это не приглянулось. Один из друзей возглавлял отдел маркетинга в типографии и набирал себе штат сотрудников: позвал и меня. Он же был первым моим наставником по полиграфии. Около года я учился премудростям новой профессии, затем сам стал приносить заказы. В типографии мои пути пересеклись с Валентином Коржовым. Он и пригласил меня работать на должность менеджера по полиграфии. В 2002 году пришел в компанию, а в 2004 году возглавил отдел. Мое жизненное кредо можно сформулировать в двух правилах. Во-первых, «не откладывая на завтра то, что можно сделать сегодня». Во-вторых, я постоянно борюсь с выражением «лучшее враг хорошего», так как считаю, что лучшее должно быть другом хорошего.

#### Об отдыхе:

– Люблю документальные фильмы и исторические исследования. По библиотекам и архивам не хожу, но в книжных магазинах и Интернете можно найти интереснейшие источники. А хобби звучит немного необычно: люблю открывать для себя новые сорта пива. Для этого даже энциклопедию по пиву прочел. Правда, после поездки в Чехию все меньше хожу в российские бары. Также люблю бильярд.



### Вадим Утенков, менеджер отдела по производству упаковки и рекламной полиграфии



#### О себе:

– В жизни придерживаюсь мнения: наметил цель – иди до конца. Хотел работать в отделе упаковки, там и работаю. Главный аргумент при выборе рода деятельности – работа должна быть интересной.

#### О работе:

– В UPECO работаю давно. Пришел несколько лет назад персональным водителем, потом был экспедитором в отделе логистики, инспектором по складам, а затем перешел в отдел упаковки. Но я от него отказался и попросил, чтобы меня направили именно сюда. Уровень подготовки был почти нулевой, приходилось трудно – консультировался у специалистов, читал, записывал всю необходимую информацию. Опыт приобретал, что называется, в режиме «онлайн».

#### Об отдыхе:

– В свободное время занимаюсь подводной охотой. Мой гидрокостюм выдерживает нулевую температуру воды (ловить рыбу можно даже зимой). Люблю ловить рыбу на даче, а также езжу в Астрахань, на Каспий. Процентом 80 улова отдаю друзьям-соседям, делюсь с коллегами. Самый большой трофей – сазан был 12,5 кг! Люблю читать журналы «Авторевю», «Классон» и «Охота и рыбалка».



## Уральские тигры, акулы и все, все, все...

Урал поистине необыкновенный край, он сочетает в себе мощные предприятия России и трепетную красоту Уральских гор и голубых озер. Этот природный регион является одним из важнейших для жизни и развития нашей страны. Дивизиональный директор по Уралу Егор Бородин рассказывает, как он вместе со своей командой делает все, чтобы компания UPECO была лучшей в Уральском регионе.

– Урал – это кузница России. Там сосредоточены крупнейшие предприятия и города страны. Егор, поделитесь своими впечатлениями о регионе, с которым вы работаете уже более пяти лет?

– Действительно, Урал – это промышленный регион. Во время Великой Отечественной

войны крупные предприятия со всего Советского Союза были переведены на Урал. Война прошла, но многие люди остались здесь. Разные народы, умы, судьбы смешались в одном котле, немного поработала суровая погода, и получилась особая порода людей – уральцы. Их всех объединяет одна

черта – очень закрытые и неприступные внешне, но «белые и пушистые» внутри. Эти люди чувствуют ложь и несправедливость за версту. Не знаю, как бы сложилась моя жизнь, если бы не Урал. Уехав из Москвы весьма избалованным человеком, за восемь лет жизни в Екатеринбурге я поменял взгляд на некоторые вещи на 180 градусов. Сейчас, вернувшись обратно в Москву, считаю, что именно эти люди и это место сделали меня таким, каким я сейчас являюсь.

– Регион представлен очень разными городами. Здесь есть и Свердловская область с ее металлургией, и нефтяной Ханты-Мансийский округ... Чем отличаются субъекты друг от друга?

– Часть ответа – в самом вопросе. Естественно, существует разница в материальном состоянии городов. Начинаются проблемы в металлургии, снижается уровень оплаты труда, и падает спрос. Нефтянка тоже падает в объемах, но не в такой степени. Во всех субъектах, кроме Тюменской области,

очень сильны локальные сети, которые препятствуют развитию федеральных и мультинациональных компаний. Так, 10 локальных сетей имеют от 20 до 140 торговых точек каждая. Поэтому федеральные сети открываются точечно. Также существует специфика продаж наших брендов. Во всех регионах они чувствуют себя по-разному: где-то они уже завоевали себе место, где-то только в процессе становления. Но эта тема отдельного доклада – думаю, что страниц этак на 25...

– Какие продукты брендов UPECO пользуются на Урале особой популярностью? Почему?

– Очень сложно выделить какую-то одну торговую марку, так как отдано много сил на развитие всех брендов. Среди лидеров продаж можно отметить аэрозоль Gardex от клещей. Такая популярность продукта обусловлена природными особенностями региона. Сезон клещей на Урале начинается в конце апреля, и люди, заботясь о своем здоровье, покупают именно Gardex. Ароматы Deliss набрали хорошие обороты, радуют успехи Salton. Особую «благодарность» хочется выразить руководителям городов. Они не сильно беспокоятся о дорогах и тротуарах, тем самым помогая нам продавать обувную косметику практически в космических масштабах. Остальные бренды UPECO также широко представлены на Урале.

– Есть ли какие-то ноу-хау, которые были открыты во время работы на Урале?

– Самое важное, что было сделано в последние годы, – это вывод из портфеля дистрибуторов наших прямых конкурентов. Эта идея оказалась крайне удачной и своевременной! В 2007 году в Челябинске Андрей Ширшов испытал прием по блокировке продаж конкурента, выигравшего в Москве тендер на эксклюзив по летней серии в торговой сети. Андрей сделал «ход конем», прикрепив продукты «Раптор» к товарам для пикника Forester, тем самым оградив потребителей от покупки летней серии конкурента.

В 2009 году Руслан Кутлин из Уфы готовит в сети «Матрица» – перезагрузку. Несомненно, это очень ответственный шаг. Владимир Попилевич дал научное объяснение понятию «ротация ассортимента», раскрыв суть бесконечного ввода и вывода товаров с полок магазинов и обзавав это емким русским термином. Установив взаимопонимание с сетью, сезонная ротация прекратилась. Что принесло огромное удовлетворение обеим сторонам и сэкономило большое количество денег. Конечно, есть еще много разных «ноу-хау», но рассказывать о них пока рано, еще не закончена регистрация в патентном бюро.

– Расскажите о сотрудниках, с которыми вы работаете?

– На Урале очень сильная команда. Люди слова и дела – так я могу охарактеризовать своих сотрудников. Начиная путь от маленькой пираньи, они на глазах выросли в акул. Каждый член нашей команды уникален, и мы прекрасно дополняем друг друга. Стараемся всегда держаться вместе, открыто говорим о возникающих проблемах и оперативно их решаем. Этот подход помогает нам выполнять работу на высоком уровне. С ребятами мне очень повезло, надеюсь, как и им со мной. С удовольствием называю имена бравых уральцев, которые каждый день трудятся на благо компании UPECO: Павел Тебеньков (Екатеринбург), Ольга Спирина (Тюмень), Андрей Ширшов (Челябинск), Владимир Попилевич (Пермь), Руслан Кутлин (Уфа), Алексей Лисовой (Екатеринбург) и Светлана Полькина, которая курирует работу региона из Москвы. Большой частью айсберга под названием «торговля» является Ирина Алаярцева. Отгрузка товара, контроль складов, общение с клиентами – вот что несет на своих женских плечах Ирина. Ведь если

рую он отвечает. Ребята постоянно растут и развиваются. Я всегда придерживаюсь принципа – если начнешь принимать на работу людей слабее себя, то и компания будет слабеть и терять позиции. Как говорится, всегда интересно побороться с тигром, а не управлять марионетками.

– Проводятся ли какие-то специальные мероприятия для региональных менеджеров?

– В прошлом году в сессии планирования принимали участие менеджеры Урала и Юга. В течение двух дней за круглым столом мы общались, составляли план по развитию на 2009 год, разбирали существующие проблемы. Модератором этого процесса был Дамир Нигматов. Семинар оказался весьма полезным и эффективным. Главное преимущество данного мероприятия, на мой взгляд, заключалось в том, что каждый желающий смог высказать свои идеи, задать волнующие вопросы. Получился очень эффективный мозговой штурм. Будет отлично, если сессии планирования в таком формате станут доброй традицией в нашей компании.



товар не будет отгружен, то и продавать будет нечего. А значит, именно Ирина находится на передовом крае торговли!

– Что вы, как руководитель, делаете для того, чтобы на Урале была единая слаженная команда?

– Считаю, что нужно давать больше полномочий и доверять сотрудникам. Если человек ограничен в каких-то действиях и ему не позволяют что-то делать, то он не может раскрыться до конца и проявить свои способности. В нашей команде достаточно тесные доверительные отношения. У каждого есть своя зона ответственности, за кото-

– Как проходит первое полугодие в уральском подразделении UPECO? Каковы показатели в сравнении с аналогичным периодом прошлого года? Какие планы на весь 2009 год?

– Естественно, экономический кризис нас коснулся, так как основные профильные металлургические и машиностроительные предприятия испытывают затруднения. Потребители теряют работу, сокращается зарплата. Но в целом строить прогнозы на весь год еще рано. Уверен, что наша команда справится со всеми трудностями. Мы будем прикладывать максимум усилий, чтобы выполнить план на 2009 год.

### Уральский округ





**Павел Тебенков,**  
региональный директор по продажам на Урале (Екатеринбург)

**1.2.** О компании мне рассказал коллега на предыдущем месте работы. Именно он меня и познакомил с Егором Бородиным – моим руководителем по сей день.

**3.** Вдохновляет возможность самостоятельной работы, команда, широкая область обязанностей и опыт коллег!

**4.** Торговля всегда была динамичной отраслью, где работа с людьми предполагает различные решения сложных ситуаций. Например, мы используем пакетное предложение вместе с другими производителями. Обязательное условие: закупать весь пакет ТМ. Увеличивается бюджет, и сетям невыгодно отказываться от крупных вложений, также расширяются границы торгова.

**5.** Сейчас начался период не романтики, а активных действий. Появилась возможность приблизиться к выполнению личных и бизнес-амбиций. Сейчас нужно использовать момент, когда конкуренты падают духом и слабы финансово.

**6.** Екатеринбург уникален, в первую очередь, географически: расположен на границе Европы и Азии. К примеру, на одной улице можно увидеть по соседству и древние, и современные строения. У нас уникальные люди.

**7.** Мечтал стать рок-музыкантом. Для этого научился играть на гитаре. Мои друзья детства до сих пор играют и иногда выступают на фестивалях, в клубах, записываются в студии.

**8.** Летом надеюсь съездить отдохнуть на море, но сначала нужно усилить свои позиции по летним торговым маркам и отработать сезон на 120%.



**Андрей Ширшов,**  
территориальный менеджер (Челябинск)

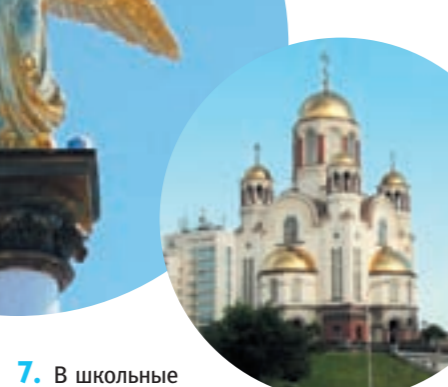
**1.2.** О компании UPECO я узнал в ноябре 2006 года из сети Интернет. В Екатеринбурге прошел собеседование и приступил к работе.

**3.** Меня вдохновляет сплоченность нашей уральской команды и возможность реализации творческих идей.

**4.** Одна из сетей магазинов запросила завышенную сумму за ввод нашего ассортимента. Нависла угроза вывода нас из ассортимента. Мы приняли верное решение, в результате не только остались в данной сети, но и вошли осенью в нее бесплатно.

**5.** Романтика есть – это любовь к делу, идеям, коллегам и команде UPECO.

**6.** Мое любимое место – берег озера Смолино, где расположена церковь «Утоли мои печали». Хотелось бы выделить улицу Арбат, расположенную в центре города и напоминающую московский «аналог».



**7.** В школьные годы мне очень хотелось стать адвокатом. Я даже получил высшее юридическое образование. Но по воле судьбы начал работать в студенческие годы в торговле, в этой сфере остался и после окончания университета.

**8.** Лето планирую провести со своей семьей на озере Еловое, недалеко от Челябинска.



**Руслан Кутлин,**  
территориальный менеджер (Уфа)

**1.2.** На одном из сайтов я увидел вакансию UPECO. Прочитал о компании и понял, что мне близка ее идеология и ценности, отправил резюме ... И вот уже третий год работаю в UPECO!

**3.** Компания делает мир ярче, интереснее, несет людям комфорт и уют... После работы в табачной компании как раз этого мне и не хватало.

## Вопросы:

1. Откуда вы узнали о компании UPECO?
2. Как вы устроились на работу в UPECO (Интернет, друзья и пр.)?
3. Что вас больше всего вдохновляет в UPECO?
4. Часто ли вам приходится прибегать в работе к нестандартным решениям тех или иных сложных вопросов? Приведите примеры.
5. Есть ли в вашей работе место

**4.** Оригинальность надо проявлять на переговорах с ключевыми клиентами и сетями. Приглашаешь менеджера сети пообщаться в непринужденной обстановке, причем чем больше у тебя информации о собеседнике и компании, тем больше шансов продать товар.

**5.** Романтика в работе – это положительная энергетика при передаче опыта и знаний по ТМ UPECO. И конечно же, это жизнь в команде!

**6.** Уфа сооружена русскими стрельцами в 1574 году. Город развивался столетиями и сейчас это республиканский центр с населением более миллиона человек.

**7.** Моя мечта – поднять самолет в небо.

**8.** Лето я всегда провожу со своей семьей. В основном мы отдыхаем на побережье в Турции или Египте. Или любимеся природой Башкортостана.



**Ольга Спирева,**  
территориальный менеджер (Тюмень)

**1.2.** О вакансии узнала в газете «Работа для вас». С первых минут общения на собеседовании у меня появились добрые, теплые и приятные чувства к компании и людям, которые в ней работают. И вот я здесь уже третий год!

**3.** Это коллеги, с которыми я работаю в UPECO: их активность, целеустремленность, позитивный настрой. Общение с

романтике? В чем она заключается?

**6.** Чем уникален ваш город? Какой ваш самый любимый уголок в городе (улица, сквер, парк, дом...)?

**7.** Какая у вас была самая забавная (смешная, нелепая, наивная) мечта в детстве (независимо от того, реализовалась она или нет)?

**8.** Лето только начинается. Расскажите, как вы намерены его провести?

такими людьми вдохновляет меня и дает возможность перенимать опыт и достигать новых высот.

**4.** Да, нестандартные ситуации в работе бывают. Я всегда готова к подобным «поворотам» и стараюсь максимально быстро разрешить все сложные вопросы.

**5.** В жизни всегда есть место романтике. И работа не исключение.

**6.** Уникален не только город, но и область. Например, территория Тюменской области занимает третье место по России, уступая лишь Якутии и Красноярскому краю.

**7.** В детстве я мечтала стать воспитателем. Мои детские мечты частично переросли в реальность: сейчас у меня двое детей.

**8.** Мы планируем поехать в г. Ханты-Мансийск на соревнования по биатлону.



**Владимир Попилевич,**  
территориальный менеджер (Пермь)

**1.2.** Впервые о UPECO узнал, прочитав о ней информацию в Интернете, когда рассматривал вакансии. Прошел несколько собеседований и в апреле 2007 года был принят на работу.

**3.4.** В UPECO меня вдохновляет командный дух. Каждый из ребят знает свое дело, умеет принимать нестандартные решения и реализовывать стратегические задачи компании на своей территории.

**5.** Вся романтика у меня дома, в семье. А в офисе я полностью погружен в работу.

**6.** Я приехал в Пермь в 1996 году из небольшого городка Ноябрьска в Ямало-Ненецком АО. После окончания института решил остаться в этом городе. Мой любимый уголок здесь – Парк имени Горького. Это один из старейших парков России, в 2009 году ему исполняется 205 лет.

**7.** Нелепая мечта – с детства хотел стать милиционером! Даже поступил по направлению из ОВД в военный институт, но на 3 курсе разочаровался в профессии. После окончания вуза решил посвятить себя торговле.

**8.** Лето планирую проводить вдали от города, на природе: на даче и рыбалке. Если удастся взять отпуск, отдохнем с семьей на морском побережье.



**Алексей Лисовой,**  
супервайзер (Екатеринбург)

**1.2.3.** О UPECO знал давно, так как регулярно пользовался ее продукцией. У меня сложилось представление о ней как о преуспевающей компании, производящей качественные товары, которые ориентированы на современного потребителя. В 2006 году узнал об открытии вакансии супервайзера в Уральском регионе. После нескольких собеседований и конкурса меня пригласили работать в UPECO.

**4.** Я начинал свою работу с «нуля», поэтому довольно часто применял творческие и нестандартные решения. Это и помогло в карьере. Очень благодарен Виктору Савушкину, руководителю департамента мерчендайзинга UPECO, за помощь и поддержку, оказанную мне в начале работы в компании. Это было очень важно!

**5.** Романтика – это набор персонала, длительные командировки по уральским городам, знакомство с новыми людьми, работа в режиме home-office... Путешествовать, создавать пространство общения, реализовывать креативные идеи – в этом и есть романтика работы в UPECO.

**6.** Екатеринбург... нет, скорее, весь Урал дает полную эмоциональную картину всей моей жизни.

**7.** В детстве очень хотелось сесть за руль и ездить на авто. Неважно, что это был за автомобиль, главное – сесть и поехать.

**8.** Летом предпочитаю озера Южного Урала и активный туристический отдых, зимой – сноуборд в горах под Екатеринбургом, в межсезонье – горячие источники Тюмени.



# Компания «Градиент Урал»: из пионеров в лидеры

**Компания «Градиент Урал» – наш молодой, надежный и очень перспективный партнер на Урале. Благодаря высокому профессионализму, богатому опыту, широкому ассортименту и грамотной логистике «Градиент Урал» является лидирующей компанией среди дистрибуторов бытовой химии, товаров для дома, косметики и парфюмерии в Уральском регионе. Наше сотрудничество началось три года назад.**



Слева направо: Марина Пономарева, Павел Поляков, Юлия Сорогина, Анастасия Вертиль, Евгения Генералова, Наталья Картазаева

## → Биография

Компания «Градиент Урал» была основана в 1994 году как екатеринбургский филиал национальной торговой сети «Градиент». Лидерство, современные технологии и профессиональная команда – три кита, на которых строится бизнес нашего уральского партнера. Еще в середине 1990-х годов благодаря инновационному подходу, а именно гармоничному сочетанию маркетинговых решений и поддержки продаж, компании «Градиент Урал» удалось привить культуру потребления качественной продукции западных производителей. Совершая в те годы первые, но решительные шаги на рынке парфюмерии и косметики, компания

«Градиент Урал» стала не только пионером, но и лидером своей отрасли. Сегодня «Градиент Урал» развивает свою деятельность в трех направлениях: бытовая химия, элитная парфюмерия и косметика, собственные марки товаров народного потребления (игрушки, посуда, сувениры, хозяйственные товары и др.). Наш партнер сотрудничает с такими крупными мировыми производителями и поставщиками, как Unilever, Schwarzkopf, Johnson&Johnson, P&G, Beiersdorf, Colgate-Palmolive, Coty, Reckitt Benckiser. В марочный портфель «Градиент Урала» входят такие известные бренды, как Max Factor, Hugo Boss, Adidas, RoC и др. За 15-летнюю историю работы на уральском

рынке у нашего партнера сформировалась обширная база постоянных клиентов. Сегодня в ее составе большое количество торговых партнеров прямой дистрибуции и активного опта. В настоящее время он плотно работает с более чем 1500 клиентами на территории Екатеринбурга и Свердловской области. Команда «Градиент Урала» объединяет более 500 профессиональных сотрудников. Многие из них работают в филиале 10 лет и даже больше. Наиболее яркий тому пример – Светлана Антонова, которая трудится в компании с 1999 года, сначала в должности финансового директора, а с 2004 года – генерального директора «Градиент Урала». Свою преданность работе и компании она

объясняет очень просто: «Делай то, что любишь, люби то, что делаешь!».

## → Конкурентные преимущества

- **Ориентир на современные технологии.** Сотрудничая с европейскими и транснациональными компаниями, «Градиент Урал» обучался ведению бизнеса у своих партнеров-поставщиков. И пока большинство отечественных фирм продолжали торговать на рынках – основном канале сбыта начала 1990-х годов, «Градиент Урал» уже внедрял в свою работу новые методы продаж.
- **Проведение маркетинговых мероприятий.** Команда «Градиент Урала» уверена, что хорошо скоординированные маркетинговые мероприятия способны увеличить продажи на 40-80%, а иногда и удвоить объемы продаж. Кроме того, промоактивность способна создать у потребителя представление о продвигаемых продуктах. В сезон продаж наш партнер совместно с российскими и зарубежными производителями организует более 300 промоакций в месяц в различных магазинах Екатеринбурга и Свердловской области. Также наш партнер уделяет огромное внимание предоставлению потребителям полной информации о товарах через телевизионные обучающие программы, а также специальные презентации в школах визажистов и продавцов-консультантов.
- **Умение продать идею, а не товар.** Именно этот принцип лежит в основе продаж, – убеждено руководство компании, которое на собственном опыте не единожды проверило его действие. Должность торгового представителя в «Градиент Урале» считается ключевой, именно поэтому почти все руководители подразделений, как и сами



Команда компании «Градиент Урал» на «веревочном курсе»

владельцы компании, прошли школу торговых представителей.

- **Многоканальная дистрибуция.** Компания «Градиент Урал» осуществляет торговлю через собственный оптовый центр, прямую дистрибуцию, а также крупными оптовыми партиями с доставкой продукции клиентам по региону.
- **Обучение и развитие сотрудников.** Наш партнер регулярно проводит тренинги, семинары и мастер-классы для повышения профессионализма своей команды и улучшения качества предоставляемых услуг для клиентов. Проводя различные конкурсы как внутри компании, так и выдвигая своих работников на региональные и федеральные конкурсы, «Градиент Урал» постоянно поддерживает в своих сотрудниках дух здоровой конкуренции. Кроме того, наш партнер проводит тренинги для клиентов, обучая их мерчендайзингу и другим навыкам, которым они сами научились у западных партнеров.

## → О сотрудничестве

Наше сотрудничество с компанией «Градиент-Урал» началось весной 2006 года. Заключив контракт, екатеринбургский филиал «Градиент Урала» стал нашим вторым партнером на Урале.



**Светлана Антонова, генеральный директор компании «Градиент Урал»:**

– Для нас было очень важно представлять в своем бренд-портфолио такие марки-лидеры, как «Раптор», Gardex, Salamander, Salton и Forester. В течение года мы развивали продажи в рознице В и С, доказывая, что мы можем достигать высоких показателей дистрибуции. Постепенно область нашей ответственности расширялась, мы стали осуществлять поставки крупнейшим сетевым и розничным клиентам в Екатеринбурге и Свердловской области.

Сегодня на базе компании «Градиент Урал» работает специализированный отдел UPECO. Это молодая профессиональная команда, состоящая из пяти выделенных торговых представителей: Марины Пономаревой, Павла Полякова, Юлии Сорогиной, Евгении Генераловой, Натальи Картазаевой и линейного менеджера Анастасии Вертиль. Эти молодые, веселые и креативные сотрудники с энтузиазмом продвигают марки UPECO, умеют экспериментировать и находить нестандартные решения.



**Евгения Гурьянова, коммерческий директор компании «Градиент Урал»:**

– Залог успешного сотрудничества – это честные и открытые партнерские отношения. Наши компании объединяют такие ценности, как порядочность, уважение, ответственность, неравнодушие и умение доверять. Кроме того, мы многому учимся у команды UPECO. Всегда восхищает смелость и оригинальность проектов, стремление к лидерству, гибкость в решении вопросов. Ну и, конечно, очень высокий профессионализм и увлеченность команды!

## **Егор Бородин, директор по продажам по Уралу:**

– Первое, чем меня удивил «Градиент Урал», – это огромный заряд оптимизма. Второе – четкое понимание того, что хочет компания. А главное – они знают, как этого достичь! Уже прошло достаточно времени, чтобы делать выводы. И думаю, что выводы будут только положительными. Много изменений произошло за это время, но открытость людей, четкое понимание бизнес-процессов, а также умение рассказать всем о своих целях и «зажечь» партнеров по бизнесу – вот главные черты компании «Градиент Урала». Хочется пожелать всем сотрудникам «Градиент Урала» богатого здоровья, душевного равновесия и заряда оптимизма.



## Бренд с ярким и привлекательным дизайном

В 2002 году на рынке репеллентов появился яркий, ни на кого не похожий бренд Gardex. Дизайн, концепция, позиционирование – все говорило о том, что это новый сильный игрок. Буквально через пару лет после дебюта Gardex вошел в число лидеров, а с 2006 года удерживает уверенное первенство среди всех репеллентов. Наталия Подпорина, групп бренд-менеджер, с удовольствием рассказала о том, как достигать успеха и завоевывать сердца потребителей.

– Наталия, расскажите историю успеха бренда Gardex. Как удалось достичь столь впечатляющих результатов всего за несколько лет?

– Осенью 2001 года началась активная работа над созданием бренда Gardex. Руководителем проекта был Влад Хитров. Именно он придумал дизайн и концепцию бренда. На тот момент рынок репеллентов только формировался, поэтому яркий Gardex имел хорошие шансы занять лидирующие позиции. Главной задачей было создать бренд, отличающийся от конкурентов и по позиционированию, и по качеству, и по дизайну. Весной 2002 года Gardex появился на полках магазинов, а уже год спустя обороты продаж марки увеличились вдвое. В 2008 году доля рынка бренда составила 34%\*. Буквально за семь лет марка обогнала всех конкурентов и стала лидером. На мой взгляд, такой успех был обеспечен многими составляющими: построением грамотной политики дистрибуции, продвижением бренда. В том числе немаловажную роль сыграл яркий и понятный дизайн марки, который, кстати, не претерпел глобальных изменений за это время. Дизайн – это одно из ключевых качеств Gardex, которое помогает ему идти вперед.

– В чем особенность дизайна Gardex? Кем он был придуман? Откуда такое название и почему именно птица выбрана для логотипа?

– Ставка была сделана на простоту и понятность, чтобы у потребителя возникали ассоциации с качеством и надежностью. Мы ежегодно исследуем потребительское мнение, и люди всегда отмечают привлекательность и понятность дизайна марки. Название строилось от английского слова «guard» – защита, а частичка «ex» как бы усиливает его. Нашей задачей было донести до потребителя, что это одновременно и надежная защита, и натуральное гуманное средство. Gardex – не убивает, он просто не дает насекомым подлетать близко к человеку и беспокоить его в минуты отдыха.

Основной атрибут бренда – логотип в виде птицы. Это очень удачная находка, так как птица, с одной стороны, по своей природе питается насекомыми, с другой стороны, «крылышко – зеленый листочек» подчеркивает натуральность продукта. Можно заметить, что во многих наших сериях добавлены экстракты: алоэ вера, подорожник, мята, ромашка. Важно, что Gardex не только надежно защищает, но и заботится о коже наших потребителей.

Помимо этого, важным атрибутом бренда является цвет. Мы используем три цвета,



соответствующие сериям продукта – красный, желтый и зеленый. Красный цвет (линейка Extreme) подчеркивает экстремальность и активность. Зеленый (серия

### Награды бренда Gardex

- 2003 год – третье место на конкурсе «Бренд года/Effie»
- 2006 год – первое место на конкурсе рекламы RED APPLE в категории «Печатная реклама»
- 2006 год – третье место на конкурсе «Бренд года/Effie»
- 2007 год – второе место на конкурсе «Бренд года/Effie» («серебро» вполне можно считать «золотом», поскольку первое место в данной категории не было присуждено никому)
- 2007 год – звание «СУПЕРБРЕНД» в категории товаров бытовой химии
- 2008 год – звание «СУПЕРБРЕНД» в категории товаров и услуг для детей

Family) – цвет природы и натуральности. Желтый – цвет солнца, чего-то позитивного, яркого, он ассоциируется с детством и относится к продуктам для детей серии Baby.



\* Источник: Nielsen, KAI-national, доли рынка по стоимости, Россия, май-август 2008 г.

– Какое позиционирование у бренда Gardex? Трудно было его разработать?

– Позиционирование нашего бренда менялось несколько раз, впрочем, как и слоган. В 2003 году Gardex имел слоган – «Последний писк», такая интересная игра слов. Но он больше говорил о чем-то «уничтожительном». Мы же хотели донести до потребителей информацию о том, что наш бренд не убивает, а не пускает насекомое «в пространство» человека. Далее был слоган «Комары боятся», чуть позже «Активная защита для активных людей». В принципе оба слогана отражали то, о чем говорит марка Gardex. Но опять же активная защита вызвала ассоциацию с чем-то опасным, экстремальным и совсем не подходила для детей и женщин с нежной кожей. Поэтому три года назад мы исправили ошибки и донесли до потребителя основной посыл – Gardex не убивает, он дарит возможность быть ближе к природе. Наш слоган «Ближе к природе, дальше от комаров!» идеально транслирует позиционирование и миссию бренда. Удивительно, но ранее никто из игроков рынка репеллентов не использовал ассоциацию с природой. Мы же выстроили позиционирование таким образом, чтобы покупатель понял: Gardex – продукт, который позволяет наслаждаться отдыхом на

### Интересные факты о комарах:

- Комары появились в Юрскую эпоху, более 175 миллионов лет назад.
- Все виды комаров переходят в активное состояние при температуре +12,7 градуса Цельсия.
- Современные комары бывают размером вплоть до 1,25 см. Ископаемые комары достигали 5 см в длину!!!
- 1 200 000 комаров достаточно, чтобы выпить из человека всю кровь.

Это, конечно, теоретические расчеты, потому что до этого человек умрет от раздражения и болевого шока.

- 1 капля крови дает жизнь тысячам комариных яиц.
- Самая вкусная для комаров кровь у людей с 1-й и 2-й группами крови, а также детская.
- Комары могут ощущать запах своей еды на расстоянии до 50 метров. В поисках еды они

могут преодолевать до 64 км за один раз.

- Комары являются насекомыми, убивающими самое большое количество людей в год (максимальное число в тропиках – до 3 миллионов человек в год).
- Комар машет крыльями с частотой 250 взмахов в секунду.
- У комаров нет зрения, они летят на тепло, которое исходит от человека.

природе без насекомых. Благодаря этому бренд стал еще ярче и позитивнее. В сознании потребителя Gardex ассоциируется с комфортом и удобством на природе.

– Какой он – потребитель марки Gardex? Опишите его портрет.

– Наши пользователи – это молодые, современные люди, которые предпочитают отдых на природе, а не сиделки перед телевизором. Потребители с активной жизненной позицией и с теми же принципами, что у нашего бренда – гуманность, активность, здоровый образ жизни и современность. Продуктами Gardex пользуются в том числе те, кто не боится экспериментировать и пробовать какие-то новшества.

– Что представляет из себя линейка бренда Gardex? Расскажите про самые интересные продукты.

– Любая серия в нашем ассортименте тщательно продумана и проработана. Отмечу, что концепция ассортимента бренда Gardex не поменялась с начала создания марки. Она разработана так, чтобы быть максимально понятной для потребителя. Это три серии: Extreme, Family и Baby. Линия Extreme предназначена для любителей экстремальных видов отдыха – рыбалка, охота, сплав по реке. Она состоит из продуктов только в аэрозольной форме. Потому что экстрим и крем – понятия мало совместимые. Мужчине-рыбаку, например, намного удобнее быстро нанести на себя и снаряжение средство из аэрозоля, чем тщательно намазываться кремом. В этом году серия Extreme состоит из четырех аэрозолей. Новинка прошлого года – аэрозоль от комаров Gardex Extreme SUPER. Продукт поистине уникален, ему нет аналогов на российском рынке. Здесь



Gardex 2009

максимальное количество действующего вещества, а степень защиты – до 10 часов. Специальная крышечка-локер была придумана для наших активных потребителей, путешественников, которые частенько ее теряли. Для того чтобы воспользоваться аэрозолем, крышку не нужно снимать, достаточно всего лишь повернуть специальное кольцо. Данный продукт по итогам всего одного года продаж занял пятую позицию по обороту, и это еще не предел! Кстати, в серии Extreme особое внимание хочется обратить на аэрозоль от клещей. За последнее время этот продукт стал первым не только в линейке нашего бренда, но выбился в лидеры на всем рынке репеллентов. Клещ очень опасен, и ошибок в разработке продуктов от клещей быть не может. Мы тщательно тестируем на эффективность любой наш продукт, и в этом ключевую роль играет Научно-исследо-

вательский институт дезинфектологии. По результатам исследований, аэрозоль от клещей Gardex является одним из самых эффективных на российском рынке.

А вот аэрозоль от мошек был выпущен «по запросу» наших активных потребителей на Урале и в Сибири – нефтяников. Я сама родом из Сибири и знаю, что такое мошка в этих краях. Укус этого насекомого намного болезненнее и сильнее тревожит, чем укус комара. Что касается серии Family, то эти средства предназначены для использования в городской среде, а также в парках, на дачах, где нет колоссального скопления насекомых. В них содержится достаточное количество действующего вещества для того, чтобы защитить человека до 4–5 часов. Самое популярное средство в этой линейке – аэрозоль от комаров. Еще недавно он лидировал среди всех продуктов Gardex,

но сейчас ему на пятки наступает аэрозоль от клещей. Интересна и новинка прошлого года – спрей от комаров на особом компоненте – аквапель. Такой ингредиент не использует ни один игрок в России. Его уникальность заключается в соединении действующего вещества и воды, в отличие от большин-



тва репеллентных спреев, которые имеют спиртовую основу. В состав средства входит также экстракт алоэ вера. Средство предназначено для чувствительной кожи. Этот продукт оказался очень успешным, по итогам года он попал в пятерку лидеров всего ассортимента.

Серия Baby разработана для самых маленьких любителей отдыха на природе. За последние годы мы практически полностью ее обновили. В детской линейке не представлен аэрозоль, так как ни одна мама не станет его наносить на своего ребенка. Серия состоит из продуктов самой востребованной формы – крем и спрей. В серии Baby хочется отметить детский спрей от комаров. За прошлый год он обогнал по популярности крем, который на протяжении нескольких лет был лидером продаж в продуктах для малышей. В чем заключается успех? Во-первых, это средство можно использовать для детей от одного года. Во-вторых, у потребителей спрей более востребован, ведь чтобы нанести на годовалого ребенка крем, от мамы потребуется много усилий, а спрей распыляется легко и быстро, при этом не только на кожу малыша, но и на волосы и одежду. Поэтому карапуз будет надежно защищен от назойливых насеко-



мых. А новинкой 2009 года стал детский спрей от комаров с защитой от солнца. По моим оценкам, это будет очень успешный продукт, возможно, он не станет номером один в категории, но свое достойное место непременно займет.

**– Как вы выводите новинки на рынок? Кто участвует в этом процессе?**

– Для того чтобы вывести одну новинку на рынок, требуются колоссальные усилия и ресурсы, как человеческие, так и финансовые. И если через год новый продукт выводится из ассортимента бренда – это значит, что все инвестиции потрачены напрасно. Поэтому прежде чем создать продукт, мы детально исследуем рынок и потребительский спрос. В первый год заказываем небольшое количество продукта и внимательно анализируем результаты после закрытия сезона. Также постоянно следим за трендами и тенденциями Америки и Европы. Ездим в командировки и смотрим, что там появилось нового и интересного. Причем мы изучаем не только репелленты, но и обращаем внимание на рынок косметики. Там можно найти интересные формы упаковки для наших продуктов. Немаловажной частью стала «обратная связь», которую мы получаем от нашего отдела продаж. Они приносят вести «с полей», а это очень ценная информация, ее мы всегда учитываем. Естественно, исследуем потребительский рынок, задаем вопросы покупателям по новым продуктам. Хочется отметить, что за последние три года новинки, которые были введены в ассортимент бренда, оказались очень удачными и в обороте продаж марки составляют 30%. Это отличный результат!

**– Наталия, а были не очень удачные продукты, которые не прижились на рынке и их пришлось закрыть?**

– Конечно, да. Без ошибок и неудач не достичь успеха. В 2006 году мы вывели средство в виде карандаша (по форме напоминал твердый дезодорант-стик). Это был действительно инновационный продукт для этого рынка. Но несмотря на удобство и интересную форму этот продукт у нас не пошел. Позже мы получили «обратную связь» от потребителей. Главный минус: чтобы нанести на себя или ребенка это средство, требовалось слишком много времени.

**– Какие средства коммуникации вы используете для продвижения марки Gardex?**

– Для продвижения бренда мы использовали разные каналы коммуникации. Когда бренд только выводился на рынок, мы запустили масштабную ТВ-рекламу. Именно она наиболее эффективна для быстрого и качественного знакомства потребителей с новой маркой. Когда бренд стал уже достаточно известным, нам необходимо было поддерживать достигнутое знание и мотивировать потребителей к покупке. Поэтому мы вышли в Интернет и стали шире использовать возможности наружной рекламы. В 2007 году была запущена реклама на транспорте в 12 городах-миллионниках. После завершения акции в некоторых городах троллейбусы с рекламой Gardex ездили еще несколько месяцев, а некоторые – ездят по сей день. В прошлом году мы сделали очень удачный ход – билбордами Gardex были покрыты все основные магистрали Москвы. Поэтому, например, выехав из столицы на природу, на дачу, не увидев нашу рекламу, было просто невоз-

можно. Кроме того, в 2007 году мы провели нестандартную промоакцию в основных парковых зонах Москвы. Наши промоутеры в специальной одежде скаутов раздавали путеводитель по московским паркам под названием «Все в сад!», на последней страничке которого был помещен пробник с кремом Gardex. В акции смогли поучаствовать более 13% москвичей.

**– В 2009 году сложилась непростая ситуация в нашей стране. Как повлиял экономический кризис на ваши планы?**

– С одной стороны, в этом году мы с осторожностью планировали продажи, делали закупки с таким расчетом, чтобы не перегрузить рынок. Ведь покупательский спрос может переместиться с одних видов продуктов на другие, с более дорогих аэрозолей на дешевые кремы. Мы это учитываем. Но с другой стороны, очень внимательно следим за тем, что сейчас происходит у конку-

рентов. Ведь кто-то из-за кризиса потеряет ресурсы для работы в этом сезоне, а потребитель от них придет к тем маркам, которые есть в магазине. А Gardex на полках будет абсолютно точно в достаточном количестве и в безупречном качестве. Мы всегда держим руку на пульсе и ведем гибкую политику в принятии оперативных решений. Если мы поймем, что кто-то из наших конкурентов сильно пострадал, потерял позиции и его потребитель придет к нам, то мы к этому будем готовы. Я думаю, что в этом сезоне на рынке репеллентов не произойдет глобальный спад. Ведь у комаров кризиса точно не будет.

**– Что для компании и лично для вас значит бренд Gardex?**

– Gardex стал неотъемлемой частью UPECO. Многими бренд до сих воспринимается как молодой, хотя мы уже семь лет присутствуем на рынке. Также основные его черты – это активность и позитивность. Наша компания сама по себе очень активная и молодая, поэтому этот настрой передается и на многие продукты и бренды. Для меня Gardex – тот проект, с которого началось мое профессиональное развитие и карьерный рост. Бренд, в который я вложила очень многое. Сейчас я даже не знаю, кто кого больше делает – я его или он меня. Для меня он, как ребенок, хотя я не создавала Gardex с нуля, но я его развиваю, поддерживаю, ращу. Заслуги,



которые есть у бренда, меня очень радуют, и создаются они большой командой людей. Я думаю, что для компании рост Gardex – доказательство того, что мы можем сделать успешным любой бренд. Главное, что мне нравится в этой марке, и я буду всегда это поддерживать во всех маркетинговых



компаниях, – это позитив. А какой отдых на природе без позитива, а значит, и без Gardex!

**Из жизни насекомых**

- Миф, что клещи падают с дерева: они выше метра над землей не обитают.
- Прежде чем клещ впивается в кожу человека, он ползает по телу 40 минут. Поэтому, когда человек идет в лес, даже если он защищен репеллентом, рекомендуется каждые 10-15 минут осматривать все тело.
- Мошка любит чистоту. Если вы видите водоем и там много мошки, то значит там очень чистая вода.



Комариное жало выглядит просто, но под большим увеличением превращается в сложную конструкцию. Жало состоит из шести частей:

- двух трубок: слюнной и питательной,
- двух острых нижних челюстей,
- двух «скальпелей» с пилообразными зубами.

Все шесть частей заключены в защитную оболочку по всей длине. При укусе жало погружается в кожу на несколько миллиметров, пока не достигнет мелкого кровеносного сосуда.





# Sara Lee меняет стратегию бизнеса

Конкуренты делают нас сильнее! Они держат нас в тонусе, разжигают драйв, добавляют энергии и желания создавать инновации! Компания Nike призывает своих сотрудников: «Испытывать эмоции конкурентной борьбы, победы и сокрушения конкурентов». Мировые гуру менеджмента в унисон твердят: «Если нет конкурентов, придумайте их!». У UPECO конкурентов достаточно. Причем многие из них – крупнейшие транснациональные компании, имеющие колоссальные бюджеты, штат сотрудников и разветвленную сеть представительств по всему миру. Одной из таких компаний – наших конкурентов является корпорация Sara Lee.

## → Sara Lee в мире

Крупные компании во всем мире стремятся к построению нескольких мегабрендов. Они служат отличным инструментом влияния производителей на розницу, позволяя добиваться более выгодного размещения продукции. Многие компании руководствуются именно этим принципом, однако у Sara Lee иной подход к построению бизнеса. В ее марочном портфеле сегодня около 400 брендов самых разных категорий: от кофе и чая до текстиля и бытовой химии.



в честь своего самого популярного продукта – чизкейка Sara Lee. В последующие 30 лет Натан покупает бизнесы, связанные с производством нижнего белья и носков, кожаным делом, спортивным трикотажем, средствами по уходу за обувью и т.д. После кончины Каммингса в 1985 году компания

продолжает стратегию своего основателя, скупая бизнесы самых различных направлений. Последователи Натана были одержимы мечтой – догнать транснациональный многопрофильный концерн Unilever.

В 1985 году Consolidated Foods Corporation переименовывают в Sara Lee. Как выяснилось в дальнейшем, решение, вызванное желанием сделать компанию более близкой конечному потребителю, было ошибочным. У многих потребителей ассоциации чизкейков с нижним бельем вызывали недоумение, что отразилось на лояльности покупателей к продукции компании.

Более полувека Sara Lee пыталась управлять огромным разнородным марочным портфелем. Скупая новые бренды, она приближалась к своей мечте – Unilever, но результаты компании оставляли желать лучшего. В 1997 году Sara Lee запускает проект по оптимизации марочного портфеля. Однако, продав неключевые бизнесы и закрыв ряд производств, компания вновь приобретает малоизвестные бренды, демонстрируя отсутствие четких целей и логических шагов

### Sara Lee в цифрах

- \$14 млрд. – годового оборот корпорации
- \$100 млн. – годового оборот более 20 торговых марок
- 44 тыс. чел. – работают в 200 странах мира
- 200 – стран мира, в которых продаются бренды Sara Lee
- 400 брендов – в марочном портфеле компании



Стратегией развития по принципу горизонтальной диверсификации Sara Lee обязана своему основателю, сыну литовских эмигрантов, Натану Каммингсу. В 1939 году он покупает балтиморскую C.D. Kenny Company, специализировавшуюся на продаже чая, кофе и сахара. Удачное приобретение разжигает аппетит 43-летнего Натана, и он начинает активно скупать бизнесы, имеющие отношение к его основной бакалейной деятельности. В 1945 году C.D. Kenny Company переименовывают в Consolidated Grocers, а затем в 1954 году – в Consolidated Foods Corporation. В 1956 году Натан Каммингс приобретает чикагскую пекарню Чарльза Любина Kitchens of Sara Lee, названную



Бренда Барнс – глава компании Sara Lee

в своей реструктуризации. Ясные и четкие, но вместе с тем и жесткие меры по реформе компании начались в 2005 году. Именно тогда на пост главы Sara Lee была избрана 51-летняя Бренда Барнс,

потрясая в 1998 году американское бизнес-сообщество своим решением. После 22 лет работы в PepsiCo она отказалась от руководства североамериканским подразделением компании для того, чтобы больше времени проводить с детьми. Их у Бренды трое. После 7-летнего отпуска по уходу за детьми Барнс вернулась в бизнес, но уже в компанию Sara Lee. На протяжении трех лет Бренда продолжает реструктуризацию компании. В отличие от своих предшественников, у нее есть четкое видение того, какой должна стать Sara Lee после корпоративных реформ. Из существующих ныне шести направлений планируется сформировать три. Первое – North American Retail, которому будет передано управление брендами, продающимися в крупнейших розничных сетях, таких как Walmart. Второе – North American Foodservice – займется управлением ресторанами. Третье – Sara Lee International – будет отвечать за неамериканские бренды компании. Все три подразделения станут обслуживать пищевые марки. Другие бренды, в том числе Kiwi, «Фумитокс», Ambi-Pug, компания намерена продать в ближайшее время. Сегодня Sara Lee уже удалось более или менее четко очертить сферу собственной компетенции. Из более чем 1600 торговых марок осталось около 400. Но не обошлось и без сокращений. Уволены более 300 слу-

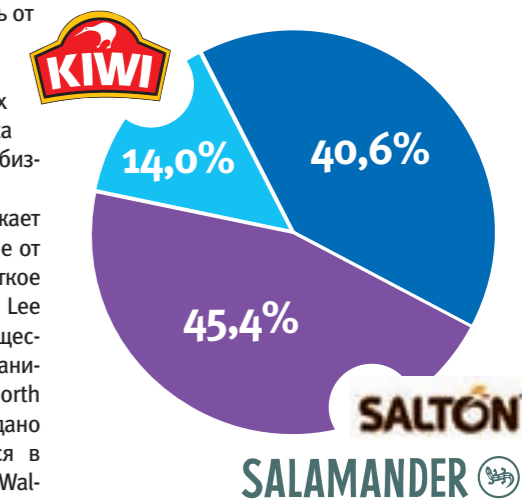
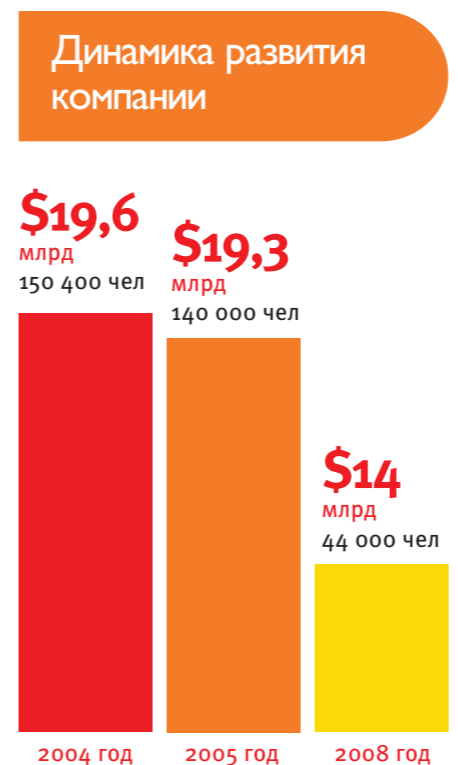
жащих, в отставку отправлены несколько топ-менеджеров. Чтобы инвестировать в новые разработки и маркетинг уже существующих брендов, существенно сокращены бюджеты и т.д. Но реструктуризация компании еще не завершена. Сейчас компания ставит перед собой задачу – покупать те пищевые бренды, которые хорошо известны за пределами США.

Решительные действия Бренды Барнс, по мнению бизнес-аналитиков, объяснимы колоссальным давлением, оказываемым на нее в последнее время акционерами, требующими значительно увеличить рентабельность Sara Lee. Вместе с тем растет и популярность Бренды Барнс. В 2006 году она вошла в Топ-500 наиболее влиятельных топ-менеджеров мира, а в 2008 году – в десятку самых влиятельных бизнес-леди мира.

## → Sara Lee в России

В нашей стране Sara Lee представлена компанией «Сара Ли Рус». Она подчиняется головному офису европейского отделения

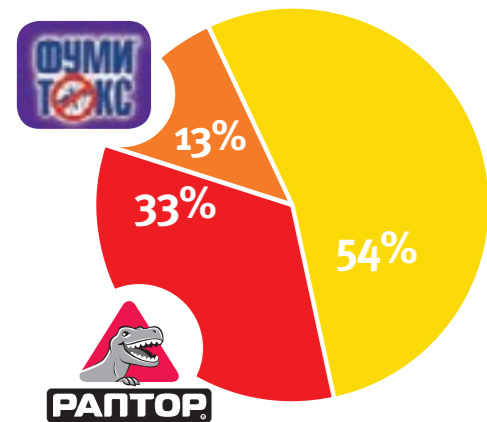
### Рынок обувной косметики в России



- Прочие 40,6%
- Sara Lee (Kiwi) 14,0%
- UPECO (Salamander, Salton) 45,4%

Источник: Nielsen, Retail Audit, Россия, 5 городов, Универсальный и Обувной сбыт, ноябрь-декабрь 2008 г.

Рынок инсектицидов России



- Прочие 54%
- UPECO («Раптор») 33%
- Sara Lee («Фумитокс») 13%

Источник: Nielsen, KAI National, май-август 2008, Россия

Sara Lee International, находящегося в г. Утрехте (Нидерланды). Главная штаб-квартира Sara Lee находится в Чикаго (США). В России «Сара Ли Рус» (центральный офис находится в Москве) имеет филиал в Санкт-Петербурге. Региональные сотрудники ООО «Сара Ли Рус» работают в Екатеринбурге, Нижнем Новгороде, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Самаре, Минске. Российский офис Sara Lee с 2004 года отвечает за продажи в Белоруссии, а с 2006 года – во всех странах СНГ.

На российском рынке продукция торговых марок Sara Lee присутствует более 17 лет. Первый бренд компании Sara Lee появился в России в 1992 году. Это был чай Pickwick. Постепенно марочный портфель расширялся, и россияне узнали такие бренды, как Моссона (кофе), Kiwi (средства по уходу за обувью), Radox (пены и соли для ванной, гели для душа, жидкие мыла), Ambi-Pur (бытовые и автомобильные освежители воздуха, ароматические свечи) и «Фумитокс» и Flaer (средства по борьбе с насекомыми). Таким образом, на российском рынке представлены 7 брендов компании Sara Lee, 4 из них – Kiwi, Ambi-Pur, «Фумитокс» и Flaer – наши достойные конкуренты!

→ UPECO и Sara Lee: сходства и различия

Найти сходства в бизнесах двух компаний несложно. Обе направлены на создание и развитие брендов. Причем лидирующих брендов, которым доверяют и чьи имена ассоциируются у потребителей с высоким качеством. В настоящее время Sara Lee концентрирует свои усилия на построении ведущих брендов по двум глобальным направлениям бизнеса: «продукты и напитки» и «товары для дома». Ценности наших компаний также во многом схожи. Следуя своей миссии – «Просто радовать вас... каждый день», Sara Lee стремится стать компанией номер один для потребителей и клиентов во всем мире. В достижении своих целей корпорация делает акцент на инновационные идеи, совершенствование процессов и развитие людей, умеющих воплощать идеи в жизнь. Думаю, многим будут интересны ценности, которых придерживаются сотрудники

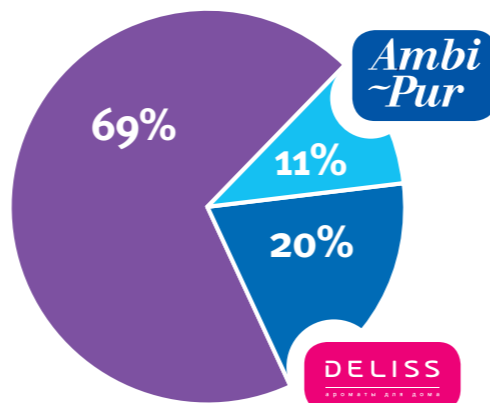
транснациональной компании. В отличие от наших – оптимизм, вера в людей и сопричастность, Sara Lee провозгласила пять следующих корпоративных ценностей: действуй честно, используй воображение, будь открыт, работай в команде и стремись к совершенству.

Некоторые принципы ведения бизнеса UPECO также созвучны с обязательствами компании Sara Lee. В частности, еще в 1999 году она внедрила программу «Общие принципы ведения бизнеса», конечной целью которой является создание и поддержание культуры, при которой каждый сотрудник всегда думает об этическом воздействии каждого решения, принимаемого в повседневной работе. По всему миру сотрудники Sara Lee имеют обязательства перед собой, коллегами, потребителями, акционерами, деловыми партнерами и профессиональным сообществом.

В жизни даже столь крупных компаний, как Sara Lee, не все так безоблачно, как порой кажется. Бесспорно, гигантам рынка проще пережить кризисы или за счет рекламных и маркетинговых бюджетов откусить лакомый кусок пирога, но они менее поворотливы, например, во внедрении инновационных идей, продвижении новых продуктов или проведении реструктуризации. История Sara Lee тому подтверждение.

Рынок освежителей воздуха России

(категория «электрические ароматизаторы»)



- Прочие 69%
- UPECO (Deliss) 20%
- Sara Lee (Ambi Pur) 11%

Источник: Nielsen, KAI National, январь-февраль 2009, Россия



# Как войти в сеть, если твой бюджет меньше, чем у конкурента?

Сегодня успех бренда зависит не только от его рыночной ценности, конкурентных преимуществ, рекламного бюджета, дизайна, качества упаковки, но и от способности компании-поставщика обеспечить присутствие бренда в максимальном количестве торговых точек с наиболее оборачиваемыми продуктами. Нормальной практикой в работе с крупными московскими и региональными сетями является оплата «входных бонусов». Без денег «не пускают» товар на полки даже мелкие региональные сети. С каждым годом руководство сетей выдвигает все более жесткие требования за согласие завести товар поставщика на полки своих магазинов. Как победить в столь непростой «игре», подскажет наш case-study.

Цена «входа» в сеть может варьироваться в зависимости от разных обстоятельств и факторов. К самым распространенным относится такой фактор, как доля компании в обороте сети. Это и понятно, чем больше доля марок компании в обороте сети, тем выше ее значимость для бизнеса. Сеть заинтересована, следовательно, требует бонус меньше.

Также на размер бонуса могут влиять известность компании, ее показатели доли рынка, объем рекламного бюджета, история продаж, наличие телевизионной рекламы и т.п. Например, для крупных поставщиков ритейлер может сделать скидку в расчете на то, что компания потратится на рекламу в СМИ и организует промоакции. Однако такая ситуация устраи-

вает не всех поставщиков. Некоторым приходится платить большие деньги, особенно за вход продуктов новых брендов. Однако, несмотря на все жалобы, поставщики активно борются за присутствие на полках универсальных магазинов. Конкурирующие компании делают все возможное, чтобы получить эксклюзивные права на присутствие в сети с максимальным количеством фейсов. Поднимают ставки, перекупают тендеры, имея при этом отрицательную рентабельность, лишь бы не пустить в сеть марки конкурентов. Таких игроков, к сожалению, немало. В результате бонусы в сетях растут, а рентабельность торговли в них – падает. Коллеги, как бы вы поступили в этой ситуации, чтобы «встать» в сети вовремя, на «престижном» месте и выгодным количеством SKU, обеспечив присутствие продукции в сетях и при этом сохранив положительную рентабельность?





**Сергей Рекало,**  
территориальный  
менеджер по  
Ростовской области

Вхождение в торговую сеть – процесс крайне сложный, и типового алгоритма нет. С каждой из сетей приходится решать вопросы индивидуально, учитывая при этом множество факторов: количество магазинов в сети, раскрученность бренда, продажи аналогичных продуктов в сетях-конкурентах. Для успешных продаж крупных партий товара миновать сети нереально. Добрых «дяденек» среди сетевиков нет – все руководствуются, прежде всего, экономической целесообразностью. Чем крупнее сеть, тем дороже «входной билет». Самые дорогие – это сети федерального масштаба, на порядок дешевле – региональные.

#### Лидерство бренда

Важным фактором в выборе бренда и установлении на него «входной цены» является история продаж в отдельно взятой сети. Чаще всего закупщики предпочитают лидеров локального рынка, а не региональных лидеров продаж в своем сегменте. Так, на территории Южного федерального округа несколько лет назад компания «Биогард» имела лидирующее место как по продажам, так и по доле занимаемой полки. И сейчас некоторые сетевики слепо отдают предпочтение на полке «Москитолу» и «Твисту» и утверждают, что данная продукция – лидер продаж. Было отдано немало усилий, чтобы изменить ситуацию в пользу брендов UPECO. Ростов-на-Дону перестал быть «оранжевым» городом.

#### Обновленная стратегия переговоров

Конфликт между розничными сетями и производителями существовал всегда. Сейчас он только накаляется. У производителей заметно сократились бюджеты, сети же, пытаясь удержаться на прежних позициях, ужесточают условия доставки товара на полки, особенно в категории сопутствующих и сезонных товаров. Поставщики используют систему контрактования в качестве метода борьбы с конкурентами за превалярование, а иногда и просто за присутствие на полках. Решить проблему малых бюджетов, но при этом сохранить, а как цель – и увеличить объемы продаж позволит обновленная стратегия переговоров.

#### Войдите в сеть через «другую дверь»

Зайти в сеть можно попробовать и через «другую дверь». Например, возможно стратегическое партнерство с сетями в качестве поставщика на условиях «прямого контракта». Испытывая экономические сложности, конкуренты также будут менять свою стратегию ведения бизнеса. Но на каждое действие есть противодействие. На каждый ход компании будет сделан ответный ход ее конкурентом. Однако не на каждый ход конкурента нужно отвечать немедленно. Иногда «ничего неделание» может послужить лучшим противодействием, нежели активные шаги. Ведь он мог готовиться к своему шагу целый год, поэтому ответить ему быстро просто невозможно. Как отмечают эксперты, отвечать нужно обязательно в тех случаях, когда конкурент в состоянии повлиять своими действиями на стратегические планы компании либо его действия подрывают ваш основной бренд.

#### Не ешьте слона целиком

Проведение переговоров с сетями по вводу бренда сродни боксу: «Если боксер, чтобы нанести решающий удар, будет ждать, когда противник выдохнется, то противник просто вымотает его самого к этому моменту, и удар будет очень слабым. Поэтому нельзя ждать, когда активность конкурента понизится, нужно самому быть активным». Иногда мы просто не в состоянии ответить на масштабные действия конкурентов. В таком случае специалисты советуют сосредоточить свои усилия на работе в тех каналах сбыта или же сетях, которые наиболее важны для компании и где сконцентрированы основные продажи. Очень важно, по мнению экспертов, отслеживать ошибки и слабые места конкурента. Не следует есть слона целиком. Нужно найти болевые точки, сегменты рынка, которые можно «откусить», и бить непосредственно по ним, достигая своих целей.

«Если боксер, чтобы нанести решающий удар, будет ждать, когда противник выдохнется, то противник просто вымотает его самого к этому моменту, и удар будет очень слабым. Поэтому нельзя ждать, когда активность конкурента понизится, нужно самому быть активным»



**Андрей Ширшов,**  
территориальный  
менеджер по  
Челябинской области

Расценки за ввод продукции в сети растут быстрыми темпами. Если денег недостаточно, то наши идеи должны быть гениальнее.

Во-первых, открытость общения, то есть знание клиента «в лицо», обладание максимально необходимой информацией, начиная с потребностей, возможностей и ограничений сети. Добиться к себе отношения, что мы не просто продавец, а люди, готовые поддерживать продавца и оказывать послепродажное обслуживание (шелвинг, мерчендайзинг, промоакции). Во-вторых, на базе дистрибуторов есть конкурирующие марки. Объединившись, мы можем войти в сеть: встать на полку 50 на 50 либо сделать выкладку в разных местах и заблокировать остальные конкурентные марки. В-третьих, мы можем войти в сеть не только продуктами нашей компании, а всем портфелем брендов дистрибутора. В-четвертых, сделать примотку. К примеру, в 2007 году в сети «Дикси» в эксклюзиве стоял наш конкурент «Москитолл». Он полностью заблокировал вход UPECO федеральным соглашением. Мы сделали примотки в виде спиралей «Раптор» к мангалам Forester. В результате: юридически мы не продавались, сеть не нарушила соглашения, но «Раптор» был представлен. Потребители охотно



приобретали мангалы с подарком. Каждая идея может принести результаты: всегда надо верить в себя и свои силы!



**Ульяна Голуб,**  
региональный менеджер  
по Западному региону  
Украины

Чтобы войти в сеть, не следует преждевременно бояться «мускулатуры» конкурента в виде маркетингового бюджета. Этот страх сковывает вас, и в глазах клиента вы можете действительно выглядеть слабым и неуверенным поставщиком. Бюджет – это не главный залог успеха. Во-первых, задействуйте все известные инструменты для достижения цели, такие как: качественный товар с его преимуществами и доброжелательность, обходительность во взаимоотношениях с клиентом. Согласно статистике, около 85% клиентов расстаются с производителем по той причине, что не удовлетворены качеством товара либо обслуживанием, и всего лишь 15% приходится на все остальные причины, в том числе и последствия агрессивных действий конкурента. Во-вторых, на встрече с клиентом всегда надо идти подготовленным: иметь статистику продаж прошлого периода, показать динамику, аргументированно довести до клиента преимущества вашего товара и на цифрах показать, какой оборот он может получить или потерять. В-третьих, сеть выбирает не просто поставщика, а делового партнера, с помощью кото-

рого рассчитывает увеличить собственную прибыль. Следовательно, мы должны уметь общаться с сетью на одном языке: знать специфические термины, бизнес-процессы, сегменты рынка, где мы работаем. В-четвертых, будьте настойчивы! Большинство крупных сделок заключается после пятого, а то и шестого-седьмого визита к клиенту. Много ли торговых представителей, которые посещают потенциального клиента больше трех раз? Вывод – настойчивости не бывает много, знаний, кстати, тоже!

Уважаемые читатели! В жизни каждого из нас возникают актуальные и интересные ситуации, на основе которых можно создать кейсы, полезные для всех нас. С появлением нашего корпоративного издания каждый из вас может поделиться своей бизнес-ситуацией на страницах журнала и вместе с читателями Unlimited найти оптимальное решение!



**Татьяна Бурмистрова,**  
управляющий  
региональными  
продажами по Северо-  
Западному региону

Сегодня сети имеют достаточно большой набор требований, которым должны соответствовать их поставщики. Во-первых, товар должен быть качественным с точки зрения критериев рынка. Во-вторых – бесплатная первая поставка: это может быть как проба товара сотрудника магазина, так и первая пробная продажа товара. Во втором случае магазин сможет рассчитать оборачиваемость товара. В-третьих, полный комплект документов, к которому не имеет претензии ни одна проверяющая инстанция. В-четвертых, цена должна устраивать все стороны: и розницу, и производителей, и покупателей. Все эти требования не формируют конкурентного преимущества поставщика, они должны выполняться в обязательном порядке. Как сеть выбирает оптимального поставщика? Выделяют три важнейшие группы критериев, являющихся ключевыми для работы сетей: менеджмент, маркетинг и финансы.

от заявленного времени поставки в магазин не более  $\pm 30$ –40 минут) и со 100-процентным соблюдением ассортимента заявленному заказу. Следует стремиться сокращать время поставки от момента звонка до восьми часов: утром позвонили – вечером привезли, вечером позвонили – утром привезли. Оптимизируйте ассортимент товара и его запас. Между двумя поставками не должно оставаться запаса на складе более чем на два дня непрерывной торговли. Помните, что максимизация прибыли идет с метра торговой полки. Также важна коммуникация, которая включают в себя эмоциональные характеристики: внешний вид, вежливость, обходительность, и рациональные характеристики: знание профессиональных тонкостей в торговле, особенностей продукта, умение вести разговор на одном языке.

#### Маркетинг

Первые две позиции маркетинга – плата за вход и аренда полок. Третья – мероприятия по продвижению товара, такие как реклама около магазина, промоакции и т.п., которые увеличивают рост продаж в 3-4 раза. В-четвертых, упаковка и этикетка должны быть функциональными и привлекать внимание покупателей.

#### Финансы

Ключевое влияние при формировании новых взаимоотношений между производителем и поставщиком, с одной стороны, и с сетью – с другой – оказывает наличие денег. Мы все отлично понимаем: розница не платит сразу при поставке товара, тем более – крупные сети. Поэтому, если отсрочка платежа по магазинам среднего формата составляет примерно две недели, то крупные сети часто требуют отсрочек платежа в четыре, пять или шесть недель. Выполнение вышеперечисленных условий позволит поставщикам более успешно выстраивать свои отношения с торговыми сетями.



**Наталья Семенова,**  
руководитель направления  
по развитию дистрибуции  
специализированного сбыта г. Москвы

#### Как быть, если «просроченная дебиторка» мешает работать?

В стране финансовый кризис! И всем становится понятно, что в это время существующие риски возрастают в разы, начинают переплетаться между собой и набирать новую силу. Внутренние риски могут перерасти во внешние и наоборот. Так, например, если у клиента образовалась просроченная дебиторская задолженность и договориться о погашении в короткие сроки не удастся, мы, как правило, останавливаем отгрузки и пытаемся договариваться «всерьез и надолго». А тем временем «зреют» и дают «свои плоды» негативные внешние факторы:

1. существенно «оголяются» полки в магазинах, «вымывается» основной ассортимент;
2. покупатели не могут приобрести необходимый и привычный товар;
3. возникают негативные реакции, связанные с нестабильной ситуацией;
4. покупатели уходят к конкурентам и т.п. Цепная реакция!

Своевременно непогашенные долги стали нормой для многих компаний, которые в течение нескольких лет стабильно и качественно работали. Возникает вопрос: как не потерять взаимоотношения с партнером, у которого возникли временные денежные трудности, и одновременно не оказаться с «просроченной дебиторкой»? Конечно, никто не застрахован от рисков и никто не может от них застраховать. Как говорится, «на бога надейся, но сам не плошай». Четкие регламентированные системы управления «дебиторкой» пока создают единицы. Остальные используют лишь отдельные инструменты, больше полагаясь на субъективную оценку контрагентов и личные связи.

Уважаемые коллеги, предлагаю задуматься над этой актуальной темой. Если в вашей практике были подобные ситуации, а тем более если вы из них успешно вышли, поделитесь опытом!



**Лидия Матвеева,**  
директор по продажам в Москве,  
Северо-Западу и Золотому кольцу

#### Как войти в сеть, если бюджет меньше, чем у конкурента?

Как компания войдет в сеть – бесплатно или с дополнительной оплатой – зависит от двух факторов: востребованности товара и уровня подготовки менеджера к переговорам и дальнейшей работе с сетью. Если товар не востребован на рынке, то какого бы он качества ни был, какие бы доли рынка ни занимал, как дешево или дорого ни стоил, товар бесплатно не возьмут. К счастью, бренды UPECO на рынке востребованы, и нам следует обратить внимание на эффективность проведения переговоров и дальнейшей работы с сетью. Готовясь к переговорам, важно осознать, почему товар нужен сети, как она может заработать и какие выгоды получит. Затем вы представляете конкурентные преимущества бренда.

**Лидерство и знание марки.** Проанализировав рынок, выявите конкурентов, их примерные ресурсы и возможности. Например, у Forester всего один конкурент, причем имеющий небольшие бюджеты. Наша марка – лидер, ее знание среди потребителей высоко, это значит, что оборачиваемость Forester выше, чем у конкурента, следовательно, при входе в сеть мы ничего не платим, а конкурент заплатит.

**Опыт продаж прошлых лет.** Конкурентная среда у «Раптор» и Gardex очень высокая, поэтому при входе их в сеть важны качество товара и опыт продаж прошлых лет. Менеджер должен точно знать, какие объемы товара проданы, почему именно такие объемы, какова динамика и прогнозы продаж ожидаются и т.д.

**Сервис.** К сервису относится логистика, качество работы торгового персонала, выкладки мерчендайзера, уровень менеджмента, оптимальный ассортимент для каждой категории магазинов сети.

Если ваша работа устраивала сеть на 100%, то вам легко удастся договориться о входе в сеть без бонуса.

**Оперативное выполнение заказов.** Сети важно 100% выполнение заказов. Если компания по каким-то причинам не смогла спланировать свой товарный поток, продукция ушла в аут-стоки, сети не выгодно держать пустую полку. В результате компания попадает в категорию некачественных поставщиков.

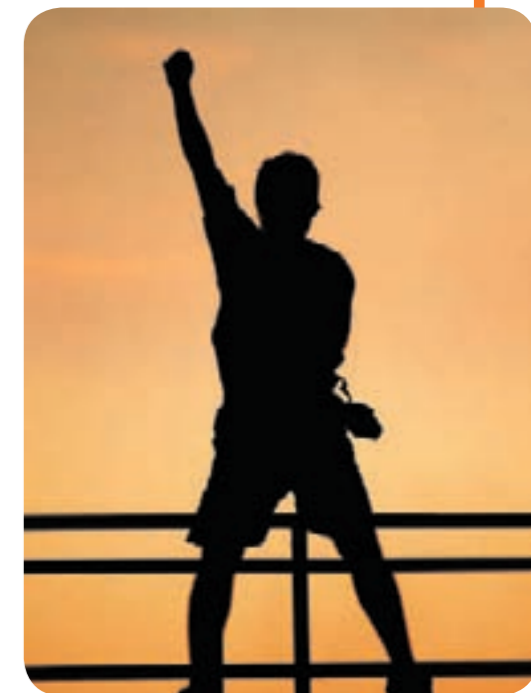
**Качество и цена.** Качество товара должно быть сопоставимо с ценой. Если у нас качественный товар, но очень дорогой, то вряд ли мы войдем в сети-дискаунтеры без денег. Если товар стоит на 40-50% выше, чем у конкурентов, то мы уже переходим в премиум-сегмент. А наша основная целевая аудитория – потребители со средними и высокими доходами. Но в новых условиях нас интересуют и сети-дискаунтеры.

**Уникальные продукты.** Наличие уникальных продуктов в линейке бренда также поможет войти в сеть без конкурентов. Например, прибор с автоматическим включением от комаров «Раптор» не имеет аналогов на рынке. Супермаркеты с радостью соглашаются брать этот инновационный продукт. В этот момент менеджеру важно договариваться о расширении матрицы, аргументируя тем, что один продукт не создает на полке бренд-блока и не достаточно привлекает внимание потребителей. Наша задача – поставить максимальное количество SKU продукции. Эффективный ассортимент дает возможность сети заработать больше денег.

**Продвижение бренда.** Рекламная поддержка также влияет на принятие решения о входе в сеть бренда. Но если реклама есть у всех конкурентов, то это уже не преимущество. Поставщику выгодно инвестировать не во входные бонусы, а в продвижение продуктов, например, участвуя в каталогах, «корзинах», спецпредложениях или предлагая промо-сети и организуя работу промо-утеров. Мы всегда предпочитаем такие инвестиции, сейчас – в особенности.

**Вы – не продавец, а партнер**  
Очень важно быть в хорошем контакте с байерами. Ориентируясь на продажи сети, вам следует знать ее целевую аудиторию, подбирать высокообора-

чиваемый ассортимент, разбираться в бизнес-процессах и давать рекомендации, чтобы сеть не оставалась с остатками в конце сезона. Если и сеть, и поставщик получили максимальную прибыль, то байер продолжит с вами сотрудничество, причем без входного бонуса. Ведь сети тоже конкурируют между собой. Если покупатель не найдет на полке «Раптор» или Gardex, он пойдет в другой магазин. Сеть потеряет своего клиента. Помогите сети заработать, продавая наши продукты.



#### Договор дороже денег

Желание компаний стоять на полке любой ценой, предлагая деньги в качестве входного бонуса, достигло апогея. Порой объем инвестиций превышал доходность. Ведь чем выше входной бонус, тем меньше прибыль. В этом году мы начали договариваться с нашими конкурентами о приемлемой сумме, которую поставщики могут дать в качестве входного билета. Если сеть эта сумма не устраивает, то она будет вынуждена отказаться от категории. Поскольку средства по уходу за обувью и средства от насекомых находятся в группе высокооборачиваемых товаров, то ни одна сеть не откажется от этих категорий. Если раньше мы были сфокусированы на оборот, то сейчас – на эффективность. И это касается всех компаний, потому что все хотят зарабатывать деньги и инвестировать в другие продукты, развивать себя и компанию.



#### Менеджмент

Поставки товара в магазин должны быть своевременными (отклонение



Валентин Корзов,  
директор по развитию

Сегодня поговорим о логотипе UPECO, но не только как об основе визуализации бренда или произведении дизайнерской мысли, мы рассмотрим наш знак как часть культурного пространства и как неотъемлемую часть корпоративной культуры – носителя наших ценностей. В этой статье я постараюсь подробнее раскрыть все те смыслы, символы и коды, которые отображены в логотипе UPECO

# Логотип UPECO

Для лучшего понимания и прочтения логотипа нам потребуется ненадолго погрузиться в вопросы семиотики и семантики – науки, изучающие символы и знаки. Предлагаю начать с определения. Семиотика (знак, признак) – это наука, исследующая свойства знаков и знаковых систем. Семантика как неотъемлемая часть семиотики рассматривает отношение знаков к обозначаемому предмету. Чтобы вам не было грустно и скучно, поясню на академическом примере, который я, будучи еще студентом, услышал от своего преподавателя по семантике и семиотике П.Б. Паршина.

Предлагаю провести короткий семантический анализ на примере знаков, нанесенных на руки человека. В стерильных условиях, когда люди не знают, что эти символы каким-то образом связаны с уголовно-тюремной субкультурой, они могут констатировать, что на руках нарисованы короны, звезды и ювелирные украшения. Вероятно, эти знаки обозначают какие-то достоинства и преимущества данного человека или его положения. В обычных же условиях обыватель все эти рисунки называет татуировками или даже наколками. Они свидетельствуют о том, что этот человек, скорее всего, является уголовником и сидел в тюрьме. Но для определенных групп социума, коими являются сотрудники органов или непосредственно люди криминального мира, эти знаки превращаются в систему символов, по которым можно очень многое узнать об их обладателе. В частности, легко выявить его положение в уголовной иерархии, вид совершенного им преступления, личные качества и многое другое.

Данный семиотический анализ наглядно демонстрирует, как одна и та же знаковая система имеет разное значение в зависимости от социальной группы, в которой происходит прочтение этих знаков и их раскодирование. Фердинанд де Соссюр, швейцарский лингвист, один из самых влиятельных гуманитарных ученых XX века, определил семиотику как науку, изучающую жизнь знаков в рамках жизни общества.



Еще один инструмент, требующийся для понимания логотипа, – это представление о построении формальной композиции. Под композицией мы привыкли понимать связь различных частей в единое целое в соответствии с какой-либо идеей. Ее суть заключается в том, что форма предмета, участвующего в построении композиции, может быть несодержательна, если реалистичные объекты заменить формальными или абстрактными. Но важно, чтобы формальная композиция выражала идею и художественно-образный замысел через организацию отдельных элементов.

ном смысле эксперимент выглядит так: геометрические фигуры (например, треугольник) расставлены в разных конфигурациях, достоверно производя разные зрительские впечатления и ощущения и основанные на них умозаключения.

Приведем еще один пример, который хорошо передает формальное равновесие (рис. 4-6). При помощи двух фигур – равнобедренного треугольника и прямоугольника – можно легко передать несколько простых состояний от статики (рис. 4) к равновесию (рис. 5) или от статики к разрушению и неустойчивости (рис. 6). Пользуясь случаем, скажем, что данные инсайты играли значимую

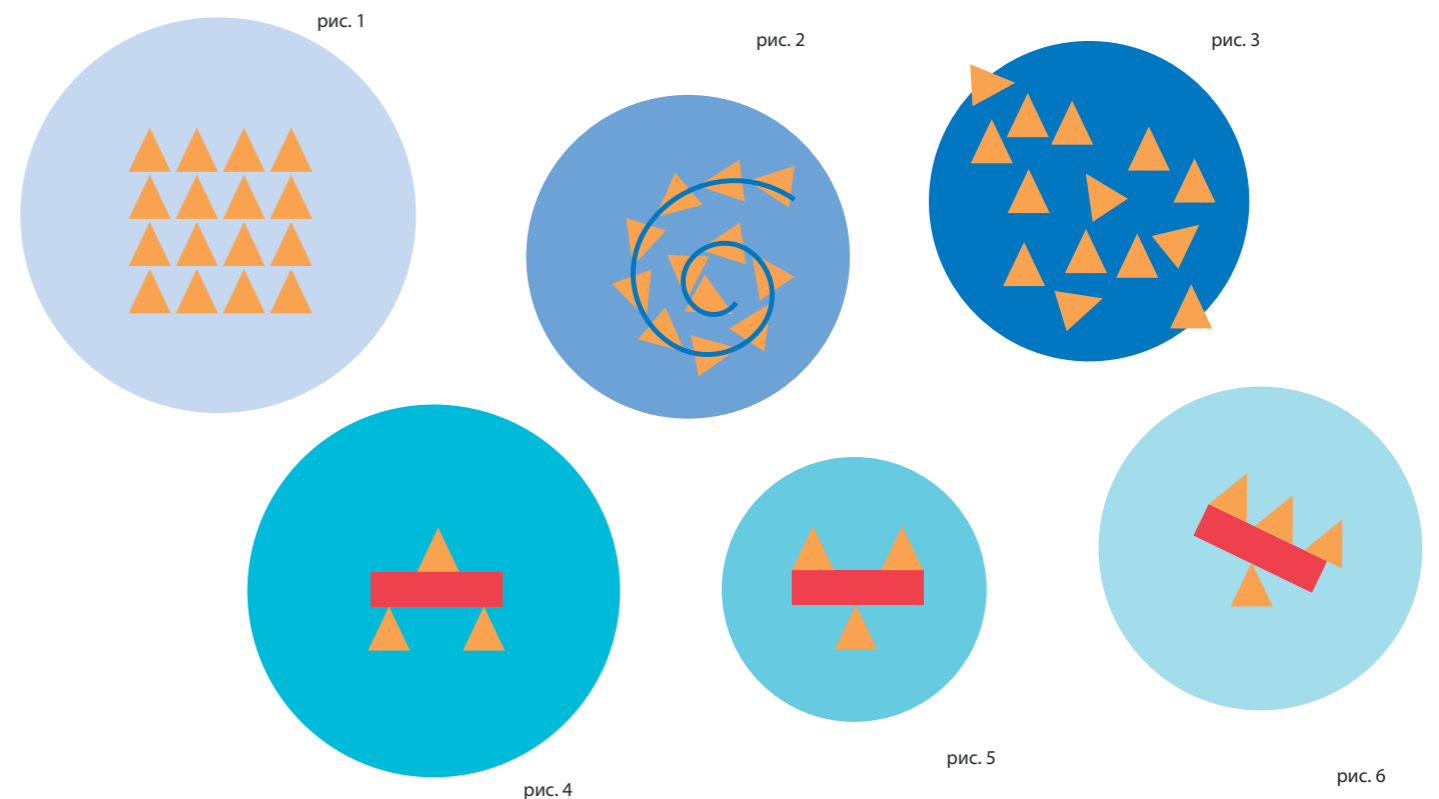


Рассмотрим простой пример формальной композиции на примерах рисунков 1–3, где автор использует элементарную геометрическую фигуру – равнобедренный треугольник. Вначале автор добивается ощущения статичности и основательности (рис. 1), далее динамики и ритма (рис. 2) и в конце концов – хаоса и дезорганизации (рис. 3).

роль в зарождении и фундаментальном становлении абстракционизма и, в частности, появлении русского авангарда (Кандинский, Малевич, Попова, Лисицкий и многие другие) и супрематизма, неотъемлемой основой которого и является формальная композиция. Кульминацией стал, конечно же, черный квадрат Малевича.

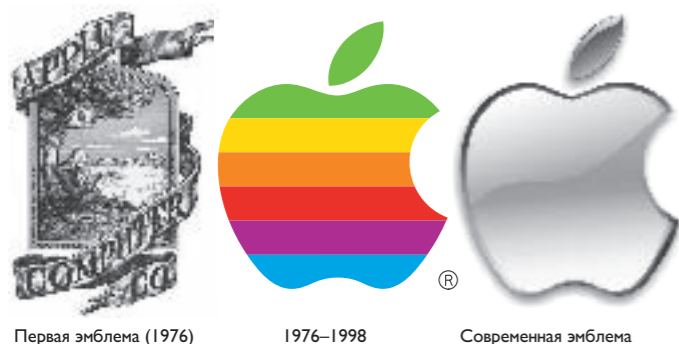
Данная теория очень увлекала европейских нейрофизиологов XIX века, когда была установлена связь между условным расположением геометрических предметов. В букваль-

но вернемся к реальности, которая, на мой взгляд, наложила значимый отпечаток на создание современных знаковых систем. Это скорость, информационная концентрация и эмоциональная вовлеченность. Под скоростью и кон-



Символы – явление неуловимое и таинственное. Очень простой по форме символ может вызвать воспоминания и яркие эмоции, если он изображен на флаге, высечен в камне или вставлен в письмо, отправленное по электронной почте. И чем больше ускоряется темп жизни, тем меньше времени остается на восприятие и распознавание, и тем чаще люди используют могущество символов для того, чтобы выразить смысл, идею, позицию.

центрацией мы понимаем реалии современного индивида, обрабатывающего огромные массивы информации. К примеру, средний житель мегаполиса в день контактирует с более чем 1800 рекламных сообщений: от «леса» билбордов по дороге на работу до пивного прайма при просмотре вечерних новостей. В гипермаркете человек, проводя взглядом вдоль бесконечных стеллажей в течение одной минуты, обрабатывает более 10 000 информационных сигналов в виде цвета, логотипа, размера упаковки и прочих элементов, посылаемых каждым SKU. С появлением и развитием Интернета мы в разы повысили свою информационную активность, что, бесспорно, влияет на восприятие человеком внешних сигналов. Физиологи утверждают, что в мозгу современного Homo sapiens появилась отчетливая функция умышленного избегания информации, что защищает мозг от перегрузки. Все эти и прочие условия диктуют новые требования к визуальной коммуникации. Современные знаки лаконичны, эмоциональны и содержательны.



Первая эмблема (1976) 1976–1998 Современная эмблема

Скорость и объем потребляемой информации требуют отчетливой лаконичности, так как нет времени для прочтения сообщений. В современных условиях бизнес борется не только за сознание, но и за сердца потребителей (клиентов, партнеров) и их эмоциональную связь с продуктом. Содержательность и наполненность требуют доступного смысла и наконец, в хорошем смысле – прикольности.

→ Поговорим о прикольности, не совсем маркетинговом определении, которое упоминает А. Осмоловский, теоретик актуального искусства. Он утверждает, что произведение должно быть прикольным, то есть прикалывать, как булавка. Невовлеченного зрителя, неспособного прочесть заявленные символы, должно прикалывать само графическое изображение – от стилистики до оригинальности креативного решения. В свою очередь, продвинутого пользователя, то есть некоего посвященного, будь то сотрудник или партнер (клиент), должна «прикалывать» креативная расшифровка заявленных символов и прочтение их смыслов. О выше заявленных трендах много написано в современной литературе, посвященной брендингу и, в частности, графическому дизайну.



Эти тренды ярко продемонстрированы в метаморфозе бренда Apple: от сложной аллегоричной и геральдической эмблемы 1976 года до лаконичного, эмоционального, прикольного и не менее содержательного знака-иконки Apple, который за доли секунды узнают 9 из 10 человек по всему миру.

→ Проделанный анализ дает возможность войти в мир ассоциации идей и инсайтов, которые таят в себе формальную (абстрактную) композицию из долек, венчающих наш логотип. Символика всегда метафорична, иносказательна, и поэтому я расскажу о тех смыслах, которые мы вкладывали в абстрактное графическое изображение нашего логотипа (знака).

→ Основой фирменного знака служит название компании – UPECO, являющегося аббревиатурой полного названия компании – United People Community (Объединенное Человеческое Содружество), отраженного в подписи. Ярким визуальным акцентом знака является композиция из трех полукругов-доек. Она в полной мере отражает суть нашей идеологии и содержит в себе множество смыслов и идей, которые мы хотим вместе воплотить в реальность.

→ Во-первых, это половинки – символическое изображение трех основных букв названия компании UPECO – U, P, C.

→ Во-вторых, в логотипе нашло отражение очень важное, основополагающее для нас значение каждого человека в компании. Его вклад в общее дело символизирует половинка, окрашенная в оранжевый цвет.



→ В-третьих, соприкосновение, взаимное касание половинок как основной способ сосуществования, без пересечения и перечеркивания – еще один принцип философии, который хотелось воплотить в нашем корпоративном символе.



→ У логотипа UPECO есть уникальная внутренняя динамика, которая отражает наше видение развития компании. Он похож на единицу некоего фантастического строительного материала, молекулу ДНК как основу жизни и индивидуальности. Асимметричное расположение частиц формально образует незамкнутый, созидательный ритм, открытый для преобразования действительности. Подобно калейдоскопу, он открывает бесконечные комбинаторные возможности. Сочетание оранжевого и голубого цветов долек создает позитивный заряд и вызывает радостное ощущение гармонии с миром. В многообразии этих соединений воплощен принцип взаимного дополнения друг друга как основного условия жизнеспособности нашей компании.



# КНИГИ ЖИЗНИ



**Андрей Ермаков,** заместитель директора по продажам представительства UPECO в Украине

## «Завоевать и удержать. Качественный рост компании на высококонкурентном рынке». Николай Дорошук, Сергей Жмурко, Геннадий Хижняк

Многие производственные компании в погоне за конечным потребителем при разработке и обновлении продуктов выбирают политику инноваций. Она побуждает маркетинг к интенсивному развитию, но в то же время возникает проблема несогласованности целей и задач между производством, маркетингом и дистрибуторами...

### О чем речь

Содержание книги полностью соответствует названию. Читая ее, понимаешь механизмы взаимодействия производства, маркетинга и дистрибуции в рамках различных моделей бизнеса. Книга освещает «послекризисный» тренд развития российского и украинского рынков FMCG, рассматривает западный опыт. В ней можно прочесть интервью с руководителями крупных процветающих компаний. Представлено много интересных примеров развития продаж товаров известных брендов.

Интересны в книге и прогнозы развития отношения производителей (импортеров) с дистрибуторами, полезны советы по улучшению качества продаж. Рассматривается актуальная проблема внедрения изменений в организации: часто персонал не готов к переменам, так как сотрудники стараются всячески удержать достигнутую «зону комфорта». При этом

необходимо минимизировать их сопротивление, снизить издержки на замену персонала. Что же делать? Книга учит читателя готовить людей к переменам и внедрять систему замены персонала. Она поможет не только удержать позиции компании на рынке, но и приумножить их.

### Кому это надо

Эта книга будет особенно полезна всем сотрудникам UPECO, так как ориентирована на тех, кто работает в сфере производства и сбыта товаров FMCG.

### Зачем читать

Если вам интересно знать, как завоевать и удержать рынок в своих руках, если вы хотите научиться анализировать стратегию продвижения продукта на рынке и задачи маркетинга, – эта книга для вас. Возможно, не все советы книги подойдут, но они наверняка будут вам интересны!



**Юлия Медяная,** менеджер по персоналу представительства UPECO в Украине

## «Good to great: от хорошего к великому». Джим Коллинз

Джим Коллинз, американский исследователь и профессор менеджмента, и его команда провели фундаментальное пятилетнее исследование компаний мирового уровня и выяснили, почему одни компании остаются просто хорошими, а другие достигают выдающихся показателей и становятся великими.

### О чем речь

В книге опубликованы выводы этого исследования, которые стали неожиданными и для самого Коллинза. Причиной успеха оказались незаметные на первый взгляд закономерности, тем не менее, присущие всем великим компаниям, например:

1. Руководители высшего уровня, стоящие во главе великих компаний, представляют собой необычную комбинацию скромности и профессиональной воли.
2. «Сначала кто, а затем что» – это создание превосходной управленческой команды «нужных людей на нужных местах»

и только потом – определение наилучшего пути к успеху.

3. «Факты лучше, чем сны» – это умение «нужных людей» великих компаний смотреть в глаза реальности и сохранять веру в свое дело.

4. «Концепция ежа» – великие компании-ежи отдавали все свои силы тем видам деятельности, к которым у них была страсть и в которых они могли быть лучше всех.

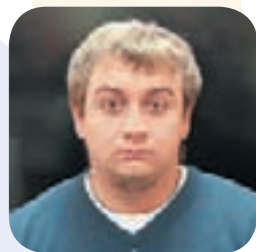
5. Культура дисциплины. Компании, ставшие великими, четко придерживались этого принципа и старались нанимать людей, изначально обладающих самодисциплиной, ответственностью и не нуждающихся в жестком контроле.

### Кому это надо

Книга из категории must have, которая станет вашей настольной книгой, так как к этим идеям захочется возвращаться вновь и вновь. Журнал Forbes включил ее в двадцатку лучших бизнес-книг, вышедших за последние 20 лет.

### Зачем читать

Книга посвящена не только бизнесу и созданию великих компаний. Она помогает понять и увидеть многие вещи в другом свете. Принципы настолько просты и универсальны, что их можно использовать не только в бизнесе, но и в обычной жизни. Рекомендуем прочесть ее всем для расширения вашей картины мира.



**Ярослав Баташев,** руководитель группы мерчендайзинга, Москва и Московская область

## «Управление персоналом. Настольная книга менеджера». Ларри Стаут

У руководителей любого ранга есть подчиненные. Для эффективного управления каждым из сотрудников и коллективом в целом необходимо обладать знаниями и навыками, помогающими добиваться поставленных целей.

### О чем речь

Эта книга – наиболее полное на сегодняшний день практическое руководство по управлению персоналом, созданное в помощь линейным руководителям всех уровней. Это не учебник, а настольная книга менеджера, в которой описываются самые эффективные технологии и методики, используемые в практике ведущими компаниями мира.

Материал разбит на 16 модулей, каждый из которых дает полное представление о проблемах, связанных с управлением персоналом, а также методах их решения. Автор, профессор Стокгольмской

школы экономики в Риге, уделяет особое внимание инновационным управленческим концепциям (управление изменениями, обучающаяся организация, стресс-менеджмент, оценка персонала, корпоративная культура) и решению наиболее распространенных проблемных ситуаций, таких как делегирование, подбор и адаптация персонала, построение оптимальных схем компенсации, работа с проблемными сотрудниками.

### Кому это надо

Эта книга будет полезна всем, кто управляет сейчас или будет управлять в будущем. Она для тех, кто

не стоит на месте и стремится к саморазвитию.

### Зачем читать

Книга поможет не только получить полезную информацию, но и правильно ее использовать в повседневной работе. Модули содержат минимальное количество теоретических рассуждений и максимально направлены на практическую работу с персоналом. Материал точно структурирован и удобен для чтения и поиска нужной информации. Книга написана легким и интересным языком. Обилие практиков и кейсов с ответами и разъяснениями – основное достоинство издания.



**Янина Кулигина,** менеджер по персоналу

## «Умейте постоять за себя. Ключ к самоутверждающему поведению». Р. Е. Альберти, М. Л. Эммонс

Умеете ли вы эффективно и с пользой для себя управлять жизненными ситуациями? Позволяете ли вы ущемлять свои собственные интересы? Часто ли выражаете свои чувства открыто? Часто ли подавляете чувства других? Ваши честные ответы на эти вопросы помогут вам сделать важный шаг на пути к самоутверждению, а также улучшить отношения с окружающими вас людьми.

### О чем речь

Межличностные отношения – неотъемлемая часть нашей повседневной жизни, поэтому особенно важно построить их таким образом, чтобы они были комфортными и плодотворными для всех. В книге авторы раскрывают основные стили поведения людей, указывают на их положительные и отрицательные стороны, а также призывают распознать собственный стиль. К сожалению, конфликты – неизбежные явления, свойственные людям. Рассматривая реальные случаи из жизни, авторы определяют принципы и методы эффективного выхода из конфликтной ситуации. Книга не открывает «правильный способ» решать все проблемы в жизни и не выводит «волшебную формулу», которая поставит все на свои места. Усилия авторов направлены на то, чтобы дать людям возможность выбора. Альберти и Эммонс призывают проанализировать и выбрать для себя оптимальную модель поведения, позволяющую помочь улучшить межличностные отношения и способствовать более благоприятному самовосприятию.

### Кому это надо

Эта книга – для всех, кто желает улучшить свое личное благополучие, сделать отношения с окружающими людьми более эффективными и с пользой для себя управлять жизненными ситуациями. Также эта книга будет полезна и тем, кто в силу своего образования и/или должностного положения работает с людьми и призван содействовать и способствовать их личному развитию и росту.

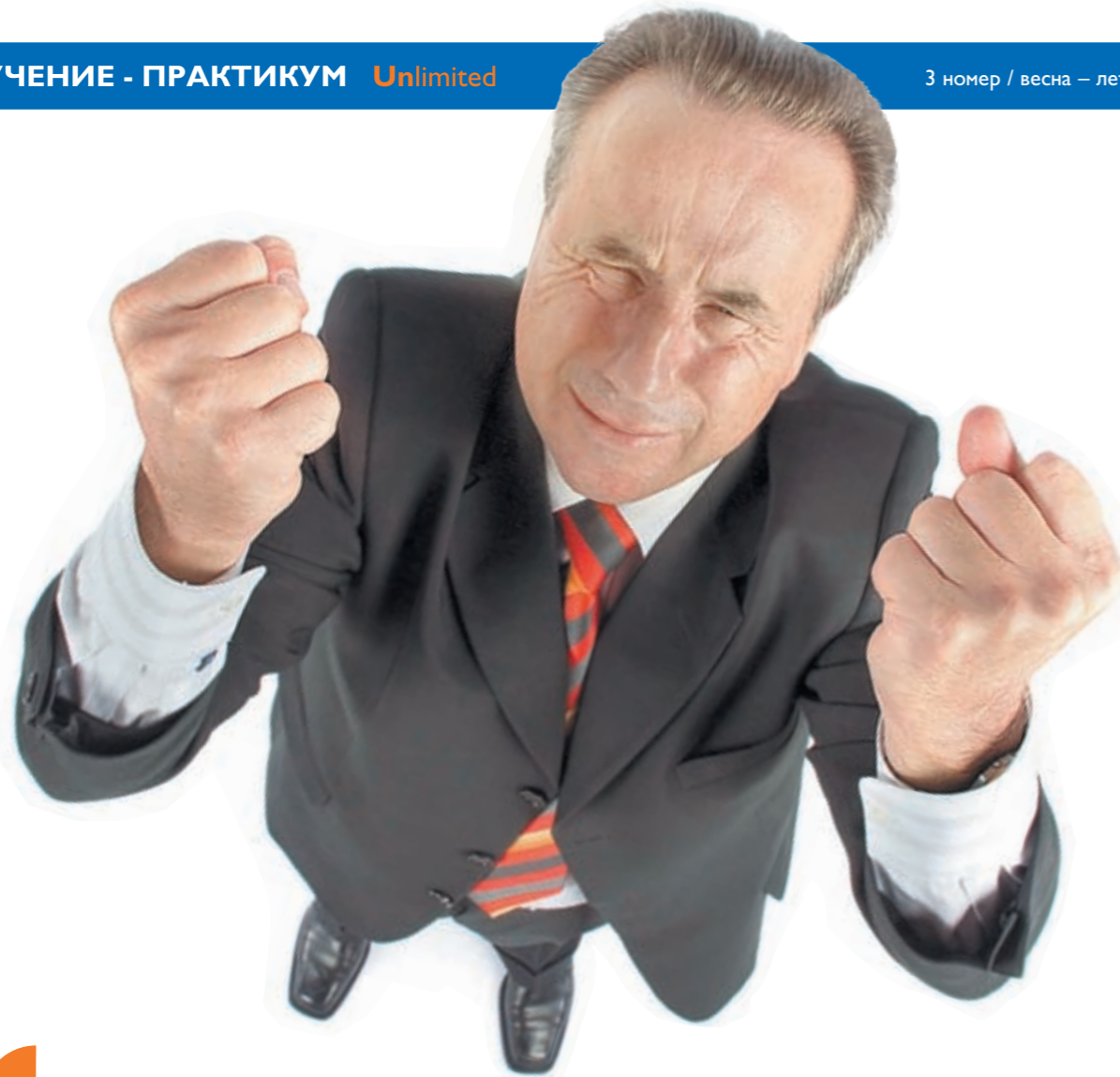
### Зачем читать

Основная цель книги – познакомить читателя с принципами уверенного поведения, побудить ценить преимущества такого поведения на своем жизненном опыте и, следовательно, подтолкнуть читателя применить эти принципы в жизни. Не следует думать, что, прочитав книгу, вы сможете достичь желаемой цели просто и быстро. Успех всегда требует серьезной практики в умении ориентироваться в сложных жизненных ситуациях. Тем не менее, я уверена, что добиться успеха в нашей власти и в наших силах! Попробуйте! И вам это понравится!





Наталья Рафейчик,  
корпоративный тренер



# Как сказать «нет», не обидев собеседника?

Вы только что согласились помочь человеку. Но внутренне не хотели этого делать. Вы злитесь на себя, что не смогли отказать. Ищите оправдания и находите их...

**З**накомы ли вам такие ситуации? Если да, то вам следует проанализировать: сколько времени вы уделяете в своей жизни тому, что вам действительно нравится? Тем делам, которые ведут к достижению ваших стратегических целей. И сколько же времени уходит на выполнение обещаний, порой данных на ходу, помочь (организовать, сделать) самым разным, иногда совершенно чужим, людям? Отвечив на эти вопросы, вы увидите перед

собой четкую картину того, как вы распорядитесь своим временем и сколько часов затрачиваете на то, что вам действительно важно. Апогеем этого мини-опроса может стать вопрос: «Почему я соглашаюсь помочь, даже если это очень нарушает мои планы?». Многие люди очень удивляются своим полученным изнутри ответам. Они оказываются настолько неожиданными, что не все люди сразу готовы признать истинные причины своего альтруизма. Варианты ответов на этот вопрос могут быть разными, например «Боюсь оби-

деть друга» или «Разочаровать босса». Если приходит на ум нечто подобное, это значит, что вы живете не своей жизнью. Известный бизнес-психолог Сьюзен Ньюман в своей книге «Скажи «нет» манипулятору. 250 типичных сценариев манипуляций и как им противостоять» отмечает, что «люди всем и во всем уступающие, становятся подавленными, чувствуют себя измученными, пойманными в ловушку, использованными, несчастными и обвиняют себя за то, что оказались легкой добычей». Именно такие эмоции испытывают люди, не уме-

ющие говорить «нет». Как выработать в себе привычку отвечать согласием на просьбу лишь тогда, когда вы действительно готовы помочь? Каждый раз, когда вам хочется на просьбу возмущенно сказать: «Ты что, с ума сошел?» или быстро согласиться: «Нет проблем!», возьмите за правило вспомнить или взглянуть на «Билль о правах»\*. Приведу лишь несколько пунктов из документа, принятого в Великобритании еще в 1689 году (!). Итак, у каждого из вас есть право:

- Высказывать свои чувства и желания;
- Устанавливать и охранять ваши личные границы;
- Оценить свои силы и сделать выбор, сказав «нет»;
- Повторять «нет» пока вас не услышат;
- Взвешивать последствия отказа;
- Спрашивать о деталях, прежде чем взять на себя обязательства;
- Воздержаться от объяснений, смягчающих отказ.

Кроме того, некоторые полагают, что говоря «нет» на чью-то просьбу, они дают понять, что просящий им не симпатичен. На самом деле ответ «нет» означает лишь ваше несогласие что-либо выполнять, а не ваше личное отношение к тому или иному человеку. Приняв решение согласиться или отказать, реализуйте свое решение! Есть несколько советов, которые призваны облегчить фразу с предлогом «не» или словом «нет».

1. Будучи откровенным, сохраняйте тактичность и спокойствие: помните о том, что люди предпочитают все же откровенное «нет», чем неуверенное «да», за которым в последствии следует все же отказ.

2. Используйте любой из 5 способов формулировки отказа:

- Это может быть четкое и прямое «нет». Когда кто-то просит вас сделать то, чего вам не хотелось бы делать, отвечайте коротко и ясно «нет». Не следует тут же извиняться и оправдываться, почему вы отказали. Если, к примеру, кто-либо предлагает вам вместе пообедать, а вы того не желаете, так и отвечайте: «нет, благодарю за предложение».
- Это может быть обоснованное «нет». Вы кратко поясняете причину вашего отказа, но не углубляетесь в детали. К примеру, «я не могу сегодня с вами пообе-

дать, поскольку должен закончить отчет к вечеру».

• Это может быть «нет» на предложение, последовавшее в данный момент, но при других обстоятельствах вы могли бы ответить на него «да». К примеру, «не могу сегодня с вами пообедать, но в другой день с удовольствием бы это сделал».

• Это может быть «нет», за которым сразу следует запрос более точной информации о просьбе либо предложении. К примеру, «я не могу с вами сегодня пообедать, а что собственно вы хотели со мной обсудить за обедом?». Этот запрос дополнительной информации дает вам время еще раз подумать и решить, как вы лично относитесь к предложению.

• Это может быть «нет», причем произносимое несколько раз. Если речь идет о навязчивых людях, которые пытаются вас на что-то уговорить, отвечайте им «нет» ровно столько раз, сколько они вас будут спрашивать.

Существует множество техник, советов и формул, как сказать «нет». При этом мало кто сможет успешно ими воспользо-

ваться, если будет чувствовать себя виноватым, каждый раз произнося отказ. Если разобраться, что такое чувство вины и дать ему определение, то можно было бы сформулировать следующее: вина – это чувство, которое приходит ко мне, когда кто-то хочет от меня что-либо. Я согласен с идеей, что от меня это можно хотеть или я должен это сделать/дать, но я этого не делаю/не даю. Таким образом, человек, испытывающий чувство вины, снова возвращается к глобальному вопросу: прожить свою жизнь (реализуя свою миссию и выполняя свои цели, мечты, желания) или разрываться на части, пытаясь «быть хорошим для всех»? Обратите внимание, что первый вариант вовсе не отрицает помощь другим людям. Скорее он подразумевает осознанный подход и некий фильтр, прежде чем вами будет дано согласие, а еще он напоминает, что иногда вы просто обязаны говорить «нет», отказать от несбыточных обещаний и не внушать иллюзий из самых благих намерений.

Для тех, кто хочет глубже разобраться в данном вопросе рекомендую прочесть книги: В. Богданович «100 способов сказать «НЕТ» и С. Ньюман «Скажи «нет» манипулятору. 250 типичных сценариев манипуляций и как им противостоять». Они есть в нашей корпоративной библиотеке. Читайте и главное ПРАКТИКУЙТЕ! Успехов!

## ТЕСТ: Умеете ли вы говорить «нет»?

Вы помогаете другим людям, потому что:



Не можете отказать им в их просьбе, даже если это противоречит Вашим интересам  
**Желаете научиться говорить «нет»?**



ДА ↓

НЕТ ↓

Вам приятно помогать другим людям, но Вы отказываете им, когда не готовы помочь.

Вам следует выработать навык говорить «нет».

Продолжайте плыть по течению.



Поздравляем Вас! У Вас есть навык говорить «нет»!

Инструменты:

- Положения из «Билля о правах»
- Откровенность ответа, тактичность и спокойствие
- Выбирайте любой из 5-ти способов формулировки отказа
- Практикуйте!

\* Билль о правах - законодательный акт, принятый парламентом Великобритании в 1689 в результате «Славной революции». Став одним из первых документов, юридически утвердивших права человека, Билль о правах является одной из основных частей британской Конституции.



# Коучинг: раскройте свой потенциал!

Вероятно, вам знакомо слово «коучинг». Однако, возможно, той информации, которой вы располагаете, вам недостаточно, чтобы понять всю суть этого явления. Если ваш пылкий ум жаждет исследовать эффективность коучинга и применимость его в вашей жизни, предлагаю вместе исследовать этот феномен, приобретающий все большую популярность в бизнес-среде.

**К**оучинг для меня стал понятным и доступным, когда я вступил в коучинговое взаимодействие: сначала с коучем в качестве клиента, а затем и сам в качестве коуча. В этой статье я поделюсь своим видением и пониманием коучинга, основанным на опыте и синтезе всех когда-либо и где-либо полученных мною знаний.

## → Вначале было слово, и слово было у Тимоти Гэллвея, и слово было Коучинг

Основателем коучинга стал Тимоти Гэллвей, автор концепции «внутренней

игры», лежащей в основе коучинга. Впервые эта концепция была изложена в книге «Внутренняя игра в теннис», изданной в 1974 году. Истоки коучинга лежат в спорте. Проводя тренировки по большому теннису, Тимоти Гэллвей обращал внимание на внутреннее состояние спортсменов и отмечал, что «соперник в собственной голове страшнее того, который находится по ту сторону сетки». Новизна подхода Гэллвея заключается в том, что в человеке с рождения заложены все ресурсы для развития. Необходимо лишь создать ту среду, которая поможет реализовать этот потенциал. «Коучинг – это раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, он помогает учиться», – так определяет Тимоти Гэллвей суть коучинга.



## → «Мы больше похожи на желудь, в котором содержится весь потенциал, чтобы стать могучим дубом»

Эта цитата принадлежит Джону Уитмору (John Whitmore). Именно он развил идеи Гэллвея в применении к бизнесу и менеджменту. В корпоративной биб-

### Виктория Демина, директор по персоналу



К коучингу я прибегла после перехода на новую должность. Она потребовала от меня развития новых коммуникативных и управленческих компетенций, причем в довольно сжатые сроки. Понимая, что нужно менять прежние методы взаимодействия и меняться самой, я обратилась за советом к Дамиру Нигматянову, и он, взглянув на ситуацию глобальнее, предложил провести коуч-сессию.

Работа коуча (в данном случае им выступает Дамир) и меня как клиента строится на вопросах-ответах и основана на принципе: менять внешние обстоятельства можно, только изменяя самого себя. Так, имея реальную ситуацию и видение желаемого, мы сформировали конкретные smart-цели по личному развитию, которые я теперь реализую.

Занятия коучингом позволяют взглянуть внутрь себя, увидеть в себе новый потенциал, раскрыть новые возможности. Обратная связь, поступающая от коуча, помогает в достижении поставленных целей. Коучинг – это, прежде всего, работа над собой, которая требует времени, но зато приносит ощутимые результаты!



Дамир Нигматянов,  
руководитель департамента  
корпоративного обучения

лиотеке UPECO вы сможете найти несколько его книг, в том числе одну из самых популярных – «Коучинг высокой эффективности».

## → Как работает коучинг

Коучинг основывается на целях и ожиданиях клиента, на том образе будущего, которое рождается в его душе. При этом коучинг – это не советы и наставления, не консультирование и не обучение. Коучинг – это, прежде всего, вопросы... Вопросы, которые коуч задает своему клиенту. Процесс поиска ответа позволяет клиенту по-новому взглянуть на ситуацию, найти решение, порой совершенно неожиданное, обнаружить скрытые возможности.

Коучинг отличается от наставничества именно тем, что клиент не следует тем вариантам действий, которые предлагает ему наставник. «Я расскажу – ты послушай, я покажу – ты посмотри» – это метод наставничества, но не коучинга.

## → Что не является коучингом

Коучинг – это не психотерапия. Коучинг направлен не в прошлое, а в настоящее. Коуч не работает с проблемами и не выясняет причин человеческого поведения. Он помогает клиенту устанавливать личные и профессиональные цели, предпринимать шаги, чтобы их реализовывать.

Коучинг – это не вид консультирования. Коуч может не быть экспертом в той области, в которой лежат профессиональные цели его клиента. Его экспертная позиция в том, как создавать коучинговое взаимодействие. Потенциал развития клиента находится не в коуче, не в его экспертных знаниях и навыках, а в отношениях коуча и клиента.

## → Когда нужен коучинг

Вы хотите определить свои важнейшие цели и достигать их с наибольшей веро-

ятностью, не откладывая на будущее? Значит, коучинг для вас. Коуч поможет вам не только понять ваши истинные намерения, но и быстрее и легче достигать больших результатов. Для этого коуч применяет оптимальную структуру работы, профессиональные методы и оказывает поддержку для достижения целей. Коуч убежден в том, что его клиент обладает колоссальным ресурсом и может решить практически любую задачу, стоящую перед ним. Коуч верит в своего клиента, его потенциал и способность реализовать свои цели в срок!

## → Коучинг и UPECO

На мой взгляд, коучинг соответствует видению и ценностям UPECO, нашей философии и корпоративной культуре. Более того, эффективность нашей компании напрямую зависит от эффективности самого главного актива и ресурса – людей, которые в ней работают. Методы и приемы коучинга будут полезны и важны управленческому составу UPECO в рамках внедрения ПДР (планирование достижений и развития – часть системы управления эффективностью). Руководители смогут применять коучинг при постановке сотрудникам целей и задач, определения проектов и KPI. И здесь мы – департамент корпоративного обучения – готовы помочь

**Coach** – тренировать, учить, направлять, подсказывать, снабжать фактами\*.  
\*Краткий оксфордский словарь английского языка.

вам в освоении навыков коучинга. Сейчас мы разрабатываем корпоративный тренинг по коучингу, который выйдет в свет уже в этом году. Всем, кто решил начать собственное исследование этой вдохновляющей и по-настоящему результативной области, желаю удачи! Мы с удовольствием поделимся информационными материалами и продолжим осваивать коучинг вместе с вами!

## Из практики Международной федерации коучинга (ICF)

«Коучинг – это непрерывное сотрудничество, которое помогает клиентам достигать реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни. Посредством процесса коучинга клиенты углубляют свои знания, повышают свой КПД и улучшают качество жизни. На каждой встрече клиент выбирает предмет разговора, коуч слушает и вносит свой вклад в виде проясняющих замечаний, эффективных вопросов, предоставлении обратной связи и др. Такое взаимодействие проясняет ситуацию и побуждает клиента действовать. Коучинг ускоряет процесс самосовершенствования клиента, открывая перед ним более широкий выбор. Коучинг фокусирует внимание на том, где клиент хочет оказаться, в какой точке он находится в данный момент и что он готов сделать, чтобы попасть туда, где он хочет быть завтра». Коучинг – это взаимодействие коуча и клиента. В рамках коучинга у них формируется коучинговый контракт, который определяет период и частоту коммуникации, а также те цели, которые клиент собирается достичь в рамках этого взаимодействия. Идеальный контракт с точки зрения ICF длится три месяца. Коуч и клиент проводят три обязательные встречи, которые называются сессиями:

- **установочная сессия**
- **сверочная сессия**
- **итоговая сессия**

В рамках трех месяцев коуч и клиент проводят в среднем 12–18 часов взаимодействия в рамках промежуточных сессий. Три главные встречи могут длиться 1–3 часа. Остальные сессии длятся обычно от 30 минут до 1 часа. Взаимодействие между коучем и клиентом происходит как во время личных встреч, так и по телефону. В последнее время наиболее популярным инструментом коуча становится Skype. Так, например, в США около 70% коуч-сессий проходит on-line. За 2008 год оборот только Executive Coaching составил в США \$1,5 млрд.

# Топ-10 популярных авто сотрудников UPECO

**Н**а выбор автомобиля влияет характер человека, – уверенно заявляют ученые всего мира. Американский журнал Forbes провел широкомасштабное исследование автолюбителей и выявил зависимость между маркой, размером, цветом, формой машины и характером владельца. Так, людей, предпочитающих Mercedes, отличает консервативность, Audi – спокойствие и интеллигентный стиль вождения, Porsche – внешняя привлекательность и некоторая заносчивость, Opel – практичность, BMW – агрессивность и наглость и т.д.



Любители больших авто стремятся подчеркнуть свою значимость, а маленьких – недооценивают себя. Современный дизайн выбирают молодые люди, склонные легко расставаться с догмами и установками, а угловатые формы авто свойственны консерваторам. Любовь к тюнингу и другим модным аксессуарам близки экстремалам, желающим подчеркнуть свою индивидуальность. Интроверты, сосредоточенные на собственном внутреннем мире, декорируют салон авто и создают комфорт. Высокоскоростные автомобили выби-

## Топ-10 популярных авто сотрудников UPECO

- |              |             |
|--------------|-------------|
| 1 Toyota     | 6 Mazda     |
| 2 Mitsubishi | 7 Chevrolet |
| 3 Nissan     | 8 OPEL      |
| 4 Daewoo     | 9 Hyundai   |
| 5 Honda      | 10 KIA      |

рает молодежь, стремящаяся жить быстрее. С возрастом люди хотят жить дольше, поэтому большее внимание уделяют безопасности и защищенности. Автомобиль-универсал покупают основательные и хозяйственные люди.

Цветовая гамма авто тоже является проекцией характера владельца. Так, синий цвет выбирают рациональные люди, фиолетовый – творческие и утонченные натуры, голубой – любящие поговорить и пообщаться, красный – вспыльчивые и страстные, зеленый – аккуратные и честные. Белый цвет предпочитают эстеты и приверженцы чистоты, серебристый – ценители

престижа, благосостояния и богатства. Владельцы черных и серых авто любят незаметность, но при этом стремятся управлять ситуацией. Редакция журнала Unlimited провела собственное исследование по этой теме. Опросив сотрудников нашей компании об их четырехколесных друзьях, мы составили список Топ-10 популярных авто сотрудников UPECO. 10 наших коллег, представляющих разные марки машин Топ-10, с удовольствием рассказали о своих любимых железных конях. Вы узнаете много нового не только об известных вам марках авто, но и о своих

## Десятка самых дорогих автомобильных брендов мира\*

- |            |              |
|------------|--------------|
| 1 Toyota   | 6 Nissan     |
| 2 BMW      | 7 Ford       |
| 3 Porsche  | 8 Volkswagen |
| 4 Mercedes | 9 Lexus      |
| 5 Honda    | 10 Chevrolet |

коллег. Ведь автомобиль – это своеобразная «визитка» человека. Взгляните на коллег по-новому!



\* Данные рейтинга BrandZ TOP 2009. Он составляется ежегодно исследовательской компанией Millward Brown Optima на основе оценки стоимости бренда.



→ **Toyota RAV 4 –** гламурный внедорожник!

**Олеся Борецкая (28 лет),** руководитель отдела логистики представительства UPECO в Казахстане, г. Алматы

водительский стаж  
**2**  
года

Женственность с мужскими возможностями – именно такие черты характера Олеси воплотил автомобиль Toyota RAV 4. К выбору этой марки она подошла очень щепетильно! Все ее желания и требования – небольшие габариты, 4WD, внедорожник и наличие трех дверей (чтобы маленькая дочь не открывала дверцу), – сошлись на Toyota RAV 4. Сегодня Олеся ездит на своей «ласточке» с чувством полного удовлетворения и уже с трудом представляет себя без этого замечательного автомобиля... «Фишка» авто Олеси – цвет! Под свой любимый синий металлик она сделала даже тюнинг панели. Среди особых преимуществ Олеся отмечает сравнительно небольшой расход топлива. А вот недостатков в этой машине она не увидела, возможно, потому что «сама ее ремонтом не занимаюсь».



→ **Mitsubishi Lancer –** сочетание надежности и привлекательного дизайна!

**Светлана Дворецкая (30 лет),** руководитель складского департамента, г. Москва

водительский стаж  
**11**  
лет

Рабочая лошадка и надежный друг – вот основная миссия любого автомобиля, считает Светлана. Этим критериям соответствуют Mitsubishi Lancer. Уютный и комфортный салон автомобиля, элегантный кузов, выполненный в классическом стиле, насыщенная базовая комплектация и «питание» бензином АИ-92 – основные преимущества этого авто. Вместе с тем техническое обслуживание детища японского концерна Mitsubishi Motors обходится весьма дорого. Но если ваше авто – это воплощение вашей уверенности и надежности и вы цените комфорт, поглощая очередные километры, то Mitsubishi Lancer – оптимальный выбор для небольшой семьи и городской суеты. Индивидуальность и неповторимость «девочки» Светланы придает спойлер, предназначенный для перенаправления воздушных потоков.

водительский стаж  
**8**  
лет

Nissan Almera – идеальный выбор для практичных людей. Виталий ценит эту марку за ее оптимальное соотношение цены и качества. И за то, что она воплощает в себе такие черты характера Виталия, как уверенность и прагматичность. При этом он отмечает, что Nissan Almera – слишком «бюджетная» модель, не имеющая некоторых функций, необходимых для авто данного ценового сегмента. Виталий относится к автомобилям исключительно как к средству передвижения, поэтому они не имеют ни ласковых имен, ни забавных прозвищ... Они просто надежные авто для семьи и работы, которые можно сравнить с рабочими лошадками. Но в этом есть небольшое лукавство, поскольку у Виталия уже есть несколько идей о том, как можно придать своему авто индивидуальность! Но это пока секрет.



→ **Nissan Almera** – рабочая лошадка для практичных людей

**Виталий Калюк** (31 год), руководитель отдела по работе с ключевыми клиентами представительства **UPECO** в Украине, г. Киев

водительский стаж  
**13**  
лет

→ **Honda Accord** – автомобиль для молодых душой и телом!

**Владислав Хитров** (31 год), директор по маркетингу, г. Москва



Выше скорость – меньше ям! Ни шагу назад! Не откладывая на завтра то, что можно сделать сегодня! Если вам близки эти ценности, Honda Accord – автомобиль для вас. Наряду с такими преимуществами, как мощный и надежный двигатель, богатая комплектация, безупречная надежность и разумная цена, Владислав ценит в этой марке ее уникальный дизайн и современный молодежный имидж. «Для меня авто – это костюм-самолет!», – смело заявляет директор по маркетингу. В Honda Accord, которую Владислав ласково называет «баян, баянчик», воплощены такие черты его характера, как стремительность, напористость, яркость, современность. От езды на Honda Accord до сих пор испытывает самые яркие и сильные эмоции – радость обладания, драйв и бесконечный позитив!

«Жужик» – так ласково Сергей называет свой автомобиль. Daewoo придает ему чувство уверенности, расходу топлива и поведению на дороге это авто значительно лучше даже более именитых своих «собратей». Преимущества Daewoo: соотношение цены и качества (за сравнительно небольшую сумму получаешь достаточно неплохо упакованный автомобиль), квалифицированное обслуживание и доступность запчастей. Мощность и скорость Daewoo максимально соответствуют ценовому сегменту. По габаритам авто идеально подходит как для города, так и для традиционной перевозки багажа на дачу. Недостатков в своем «железном друге» Сергей не нашел, поэтому Daewoo, по его мнению, подходит для всех, кто готов сесть за руль и получать от этого удовольствие.



→ **Daewoo Lanos SX** – оптимальный вариант для начинающих!

**Сергей Назаревич** (30 лет), руководитель отдела логистики представительства **UPECO** в Украине, г. Киев

водительский стаж  
**1,5**  
года

→ **Mazda 3** – драйверский автомобиль с острым рулевым управлением и жесткой подвеской

**Александр Казаков** (30 лет), менеджер по работе с ключевыми клиентами, г. Москва



Сказав «да» автомобилю Mazda 3, можно уверенно сказать «нет» размеренной и плавной езде! При относительно высокой цене для автомобилей гольф-класса этой модели присущи высокое качество сборки, отличный дизайн, большое количество дополнительных опций в базовой комплектации и др. Среди недостатков Александр отметил слабую шумоизоляцию. Впрочем, если вы любитель громкой музыки – этот недостаток становится преимуществом. За элегантный дизайн он ласково называет ее «девочкой моей». По выходным авто Александра можно узнать по багажнику с двумя внедорожными велосипедами. Mazda 3 подходит прагматичным людям, так как автомобиль можно быстро и весьма дорого перепродать на вторичном рынке и думать о выборе нового авто... Mazda 3 новой генерации.

водительский стаж  
**10**  
лет

Словно лодка по воде плывет – сравнивает Светлана езду на Chevrolet Captiva. Эта марка полностью соответствует ожиданиям ценительницы комфорта, надежности и уверенности. Именно эти черты характера Светланы воплощены в Chevrolet Captiva. Семейный внедорожник, просторный и удобный, легко вмещает всех членов семьи из пяти человек, двух собак и кошек. Также он радует Светлану наличием множества ниш и ящичков, куда можно разложить многочисленные дочкины вещи. Chevrolet отличается от собратьев наличием режима winter, благодаря которому и в снегу, и на льду авто трогается медленнее, но увереннее. По мнению Светланы, Chevrolet Captiva – лучшее предложение на рынке кроссоверов. Он создан для людей, ценящих активный отдых и путешествия с детьми.

**10 лет**  
водительский стаж

→ **Chevrolet Captiva –** уверенное сочетание спортивности и элегантности

**Светлана Польшкина,** руководитель региональной группы продаж по Уралу, г. Москва



→ **Hyundai Elantra –** мягкий дизайн & чудный комфорт

**Евгений Жемела (29 лет),** региональный менеджер представительства **UPECO** в Украине, г. Полтава

**9 лет**  
водительский стаж

Hyundai Elantra – автомобиль для умных людей, знающих цену деньгам и усилиям, – в этом абсолютно уверен Евгений. Эта машина для тех, кто умеет смотреть в будущее и способен анализировать прошлое. В общем, для практичных людей, к которым и причисляет себя Евгений. Вместе с тем он убежден, что автомобиль – прежде всего – это средство передвижения, поэтому к выбору Hyundai Elantra он подошел рационально и прагматично. Идеальное соотношение цены и качества, максимально возможная комплектация для данной модели, современный дизайн и действительно неповторимый комфорт – вот преимущества, которые Евгений отметил в Hyundai Elantra. Быстрый на старте и надежный в пути, этот автомобиль дарит спокойствие и уверенность при езде.



«Фриц» – лучший друг, с которым ежедневно Игорь проводит около трех часов. Маленький с виду и просторный изнутри Opel Astra обладает дюжиной преимуществ, такими как богатая комплектация, мощность двигателя, «автоматическая» коробка передач, надежность. Впрочем, недостатки Игорь, автомеханик по образованию, тоже нашел. Его хэтчбек довольно прожорлив, не имеет крючков для крепления специальной сетки к багажнику при перевозке груза и не обладает шумоизоляцией. «Фриц» олицетворяет такие черты характера Игоря, как спокойствие, точность, целеустремленность и пунктуальность. Opel Astra подходит для людей со средним достатком, которые привыкли достигать поставленные цели с максимальной скоростью и минимальными затратами!

→ **Opel Astra –** авто гольф-класса для ценителей точности, комфорта и немецкого качества

**Игорь Грива (25 лет),** менеджер ВЭД, г. Москва

**3 года**  
водительский стаж



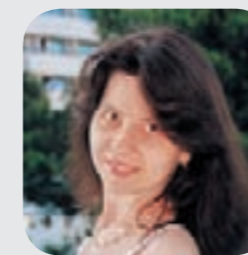
→ **Kia Carnival –** словно вторая жена или любовница

**Маньтай У (51 год),** инспектор качества продукции представительства **UPECO** в Китае, г. Шанхай

**20 лет**  
водительский стаж

«На вид я грубоват, но в душе мягок, поэтому внешним изяществом и уютом Kia Carnival я стараюсь показать себя настоящего», – признается Маньтай. В его жизни были и Honda Odyssey, и Jeep Cherokee, и Toyota Crown, но ни в одно из этих авто он не был влюблен, как в Kia Carnival. Для него она сравнима со второй женой или любовницей. К выбору марки авто подходил очень серьезно, но предпочел американскому Buick корейскую Kia. Маньтай о своем выборе не жалеет: комфорт тот же, что в Buick, пространство в салоне больше, задние сиденья удобнее, чем в седане, а цена значительно выгоднее. «В автомобиле чувствуешь себя так, будто ты оказался дома», – делится Маньтай. Kia Carnival идеально подойдет для людей, любящих проводить время за городом с семьей или друзьями.





Гуля Акбашева,  
бренд-менеджер  
TM Patisson

## Нужен нам берег турецкий, или Практические советы для отъезжающих на отдых в Турцию...

Одни люди предпочитают отдыхать в разных уголках света, другие – из года в год ездят в одну и ту же страну. Нашей коллеге Гуле Акбашевой, бренд-менеджеру TM Patisson, прекрасно удается сочетать эти два вида отдыха. Гуля путешествует по миру, но обязательно хотя бы раз в год возвращается в Турцию. Эта страна не перестает дарить ей комфорт и радость от отдыха. Гулю можно назвать экспертом по отдыху в Турции, ведь она побывала там уже 11 раз.

### ➔ Преимущества отдыха в Турции

Наступило лето, и каждый из нас задумывается об отпуске. Как его провести? Где отдохнуть, чтобы получить массу впечатлений и удовольствие? Куда поехать? В

этот раз мы поговорим о Турции. Возможно, многие из вас бывали в ней, а кто-то еще раздумывает, стоит ли туда ехать. Выбирая тур, каждый ищет оптимальный вариант по комфорту, развлечениям и, конечно же, по деньгам. В этом отношении Турция имеет ряд преимуществ. Система all inclusive, прижившаяся в Турции,

несомненно привлекает туристов своим удобством. Отдых в Турции оптимален по сочетанию цены и качества, и об этом говорит тот факт, что на первом месте по посещаемости страны находятся немцы, которые, как известно, деньги тратят с умом. Вдобавок к этому простота получения визы при въезде в страну, недол-

гий трехчасовой перелет (из Москвы), небольшая разница во времени и разнообразие отелей.

Отдых в Турции очень демократичен: он рассчитан на людей любого возраста и разного уровня достатка. Молодежи будут интересны многочисленные дискотеки и ночные клубы, люди среднего возраста оценят комфорт и сервис, семьям с детьми понравятся условия для детского и семейного отдыха, а пожилых людей покорит размеренная и уютная атмосфера турецких отелей. Турция – древняя страна с очень богатой историей, и туристов ждет множество интересных экскурсий. Кроме этого, можно посетить музыкальные и танцевальные представления, которые проходят в амфитеатрах городов Сиде и Аланья под открытым небом, и съездить на рафтинг или в дельфинарий.

### ➔ О географии

Турция омывается четырьмя морями: Черным, Мраморным, Эгейским и Средиземным. Все пляжные отели расположены на побережье двух морей. Средиземное побережье – это район Анталии, очень любимый нашими соотечественниками, и Фетхие. Побережье Эгейского моря – это Бодрум, Кушадасы, Мармарис, здесь отдыхают больше европейцев. Средиземное море немного теплее Эгейского, и климат несколько жарче, поэтому официальный сезон в Анталии наступает раньше и длится дольше – с апреля по октябрь, хотя дорогие отели работают круглый год. Если вы планируете отдыхать в апреле-мае или октябре, то лучше выбрать Средиземное море. Эгейское побережье может быть хорошим вариантом для отдыха в июле-августе, когда наступает пик сезона и жары. На Эгейском побережье жара переносится легче.

### ➔ Об Анталийском побережье

Оно состоит из Аланьи, Сиде, Белека, Лары и Кемера. Часто возникает вопрос, куда поехать, в какой регион и чем регионы отличаются? Если вкратце охарактеризовать эти районы, двигаясь с востока на запад, то можно сказать следующее.

**Аланья** – песчаные и галечные пляжи, самый теплый район на Анталийском побережье, поэтому в апреле-мае и октябре здесь будет несколько теплее. Отели в

основном недорогие, эконом-класса, поэтому здесь любит отдыхать молодежь.

**Сиде** – песчаные пляжи, кое-где с галькой. Есть отели с большими зелеными территориями с соснами. В целом, как и в Аланье, недорогие отели.

**Белек** – песчаные пляжи. Очень хорошие отели с большими зелеными тенлистыми территориями. Отличное место для отдыха с детьми и для тех, кто ценит комфортный отдых. Есть отели премиум класса.

**Лара** – песчаные пляжи. Этот район построен за последние 4-6 лет, поэтому все отели новые и пятизвездочные. Он находится всего в 15-20 минутах езды от аэропорта. Территории отелей менее зеленые и тенистые по сравнению с другими регионами, так как отели построены буквально на пустом месте, но пальмы и шикарные клумбы с цветами смотрятся великолепно. Оптимальное сочетание цены и качества. Есть отели премиум класса.

**Кемер** – галечные пляжи или пляжи с насыпным песком, где галька остается только при входе в море. В Кемере живописные пейзажи великопленных гор и сосен. Самая мелкая галька на пляже и самая красивая природа в районе поселка Текирова в Кемере. Большой выбор отелей – от недорогих до премиум класса с тенисты-



ми зелеными территориями. Здесь отдыхает и молодежь, и семьи с детьми, и люди среднего и старшего возраста. Из минусов можно отметить повышенную влажность из-за гор и более высокую вероятность дождей.

### ➔ Об Эгейском побережье

Выбор отелей здесь меньше, и они не настолько разнообразны, как анталийские. *Мармарис* – недорогой город-курорт, излюбленное место отдыха молодежи. В Мармарисе много дискотек, двенадцатикилометровая набережная для прогулок и улица баров. Недорогие отели в основном рассчитаны на то, чтобы просто переночевать. *Бодрум* – место отдыха турецкой элиты и золотой молодежи. Здесь тоже бурлит ночная жизнь, много дискотек, баров и ночных развлечений. Самая большая открытая дискотека в Европе находится в Бодруме – дискотека «Галикарнас» (это древнее название города Бодрум). Другая дискотека «Катамаран» интересна тем, что проходит в открытом море и представляет собой плавучий корабль с прочным стеклянным днищем, через



Древний римский театр в г. Хиераполисе

которое хорошо видно дно моря, подсвеченное прожекторами. Бодрум – отличный вариант не только для молодежи, но и для комфортного семейного отдыха.

### ➔ О погоде

На Средиземном море сезон длится с апреля по октябрь. В апреле и начале мая плавать в море еще холодно, но можно просто комфортно и спокойно отдохнуть. Вторая половина мая жаркая, до 30–35 °С, а море достаточно теплое – 21 °С. В этот период обычно

бывают скидки, так как майские праздники уже прошли, а летние каникулы еще не начались, и этим можно воспользоваться. Из летних месяцев предпочтительнее для отдыха июнь: жара еще не в полном разгаре, отели не загружены под завязку. Самый жаркий, многолюдный и дорогой месяц – август. Но лучшее время для отдыха – сентябрь. Это действительно бархатный сезон. В сентябре тоже жарко, около 30–35 °С, но жара уже не изнуряющая, а приятная. Море, прогретое за лето, очень теплое – 25–27 °С, много фруктов. Отдыхающих становится меньше. При этом в сентябре цены снижаются по сравнению с августом почти в полтора раза. В октябре море по-прежнему теплое – 22–24 °С, цены еще снижаются. Но погода уже менее предсказуемая, повышается вероятность дождей. С ноября по март работают только дорогие отели, которые переходят на зимний сезон. В это время в Турции обычно отдыхают европейцы. Их абсолютно не смущает, что море уже холодное, и они наслаждаются спокойным размеренным отдыхом за сравнительно небольшие деньги.



Одно из самых удивительных «чудес света» – Памуккале

### Равиля Мещерякова, аналитик



Я с нетерпением ждала поездки в Турцию, поскольку мечтала воочию увидеть одно из самых удивительных «чудес света» – Памуккале, или «Хлопковый замок». Всемирную извест-

ность это место получило благодаря уникальному природному феномену: сотни и тысячи лет со склонов близлежащих гор бил горячий источник, богатый кальцием. Охлаждаясь и остывая, вода образовала красивые волнообразные каскады застывших кристаллов. Издалека эта белоснежная масса, контрастно выделяющаяся на фоне соседних холмов, вызывала в воображении людей огромные хлопковые плантации, благодаря чему и получила свое название. Белеющие вершины холмов завораживают туристов. От необычного сочетания палящего солнца и белых сверкающих травертин захватывает дух и слепит глаза. Как удиви-

тельно оказаться жарким летом среди белоснежных холмов! Но еще более необычной по ощущениям оказалась прогулка по Памуккале. Стекающая по холмам и скапливающаяся в верхнем бассейне горячая минеральная вода переливается из одного бассейна в другой, образуя удивительный каскад. И гуляя по этим склонам по щиколотку в воде, думаешь, что Памуккале напоминает скорее не хлопковый замок, а тающий айсберг... В экскурсию в Памуккале также входит посещение термального курорта Хиераполиса, построенного римлянами несколько столетий назад. Огромный город, славившийся своими термами и горячими

источниками, был разрушен сильнейшим землетрясением. В наши дни в Хиераполисе можно увидеть развалины римских бань, античный некрополь (один из самых больших сохранившихся некрополей Древнего мира), римский театр, ряды трибун которого могли вместить до 25 тыс. зрителей (театр используется и в наши дни во время фестиваля в Памуккале), мавзолей святого Фелиппа, развалины храма Аполлона, а также действующий бассейн Клеопатры, наполненный удивительно пузырящейся, словно газировка, водой. Когда плаваешь в ней, все тело покрывается маленькими пузырьками – это потрясающее ощущение.

### ➔ Об отелях

Отелей в Турции очень много: от самых простых и недорогих до концептуальных отелей премиального уровня. Выбрать отель среди этого многообразия бывает довольно непросто. С каждым годом отелей становится все больше, набор услуг возрастает, поскольку конкуренция между отелями достаточно серьезная. И если шесть лет назад по системе UALL (ultra all inclusive), которая подразумевает бесплатные спиртные напитки импортного производства, работали лишь самые дорогие отели, то сейчас большинство 5\*-отелей работает по принципу UALL. При этом добавились новые услуги, включенные в стоимость UALL, – и фрукты на пляже, и бесплатные свежавыжатые соки (но только в дорогих отелях), и круглосуточное питание, и мороженое, и лунные парки на территории отеля.

### ➔ Спасение утопающих – дело рук самих утопающих, или Как не заскучать на отдыхе в Турции

Отдых в Турции – это, в первую очередь,

море. И «ничего неделание» на пляже – одна из его граней. Однако подобный «овощной» туризм может быстро наскучить... Но вот будет ли вам скучно или нет, зависит от вас.

Что же предлагает Турция для того, чтобы сделать отдых интересным и разнообразным?

1. *Дневная анимация.* В отелях в течение дня всегда есть анимационная программа – пляжный волейбол, дартс, стрельба, водное поло, теннис, аэробика, танцы живота и т. д. Отличный способ быть в прекрасной физической форме и завести новых знакомых.

2. *Вечерняя программа.* Вечерние шоу, созданные силами анимационной команды, иногда выступления приглашенных акробатов, фокусников, танцоров. Дискотеки на открытом воздухе, раз в неделю beach party (пляжная вечеринка) с пеной и фейерверком. Впечатления от танцев на песке прямо рядом с морем под южным звездным небом незабываемы.

3. *Спа-центр и турецкая баня.* Отличный повод заняться собой и своим здоровьем: принять спа-процедуры, пройти курс массажа.

4. *Рестораны а-ля карт.* Это тематические рестораны: рыбный, мексиканский, японский, турецкий, итальянский и т. д. Они требуют предварительного заказа столика. Правила посещения в разных отелях разные: где-то бесплатно раз в неделю, где-то за 7-10 евро в любой день. «Живая» музыка в ресторанах создает идеальную атмосферу для романтического ужина.

5. *Шопинг.* Турецкие вещи неплохого качества.



На закате



тва, поэтому прогуляйтесь по местным магазинчикам. Можно обойти бутики в отеле или побродить по базарчикам, расположенным поблизости. Или сесть в такси или долмуш (маршрутку) и добраться до ближайшего города. Там много и магазинов, и базаров, и торговых центров. Базары работают почти до двенадцати ночи, и многие выбирают за покупками именно вечером, когда не так жарко.

6. *Экскурсии.* Экскурсионная программа обширная. Главное – выбрать то, что вам интересно и удобно по времени. Например, такие экскурсии, как в Эфес, Памукалле и Каппадокию, лучше брать двухдневные, так как дорога длинная и утомительная. Есть экскурсии в Стамбул, Северный Кипр, Иерусалим с вылетом на самолете.

7. *Машина напрокат.* Во многих отелях можно взять авто напрокат и покататься самостоятельно.



8. *Система all inclusive.* Очень комфортно, когда на отдыхе уже не надо думать о деньгах. А если есть еще и друзья, с которыми вы приехали, или новые знакомые из отдыхающих, то веселая компания и система all inclusive уж точно не дадут вам загрустить.

### ➔ Минусы отдыха в Турции и как их обойти

У любого отдыха есть свои недостатки. Как минимизировать их в Турции?

1. *Выбор отеля.* Плохой отель может испортить весь отдых. Надо внимательно прочитать свежие отзывы об отелях, которые вы планируете выбрать, лучше – текущего года, в крайнем случае – прошлого. Самые популярные сайты, где можно прочитать отзывы: [www.turkey.ru](http://www.turkey.ru), [www.otzyv.ru](http://www.otzyv.ru), [www.tophotels.ru](http://www.tophotels.ru). Пятизвездочные отели в Турции отличаются настолько сильно, что можно делать дополнительную градацию внутри них самих. Поэтому надо ориентироваться не на звездность, а на отзывы и общую репутацию. Кроме этого, надо определить, что наиболее важно в будущем отдыхе: еда, экскурсии, анимация или другое, – и обратить внимание при выборе отеля именно на эти параметры.

2. *Ограниченная территория.* Система турецкого отдыха подразумевает отдых на территории отеля. Но порой ограниченность пространства начинает тяготить. В этом случае лучше выбирать отель с большой территорией. Если вы едете с детьми, то лучше остановиться в отеле с луна-парком (обратите внимание, что луна-парки бывают бесплатные и платные). Родители часто вместе с детьми с удовольствием катаются на колесе обозрения, качаются на лодке-качелях или водят электромашинки, вспоминая свое детство. Еще

один вариант – можно отдыхать в двух разных отелях, если вы едете надолго.

3. *Сервис.* Бывают ситуации, когда во время не обслуживают в ресторане или не убирают номер. Можно выучить несколько турецких слов и употреблять их: здравствуйте – merhaba (мерхаб'а), спасибо – tesekkur ederim (тешек'юр эдер'им), пожалуйста (при просьбе) – lutfen (л'ютфен).

Использование в речи турецких фраз заметно меняет к вам отношение. Чаевые тоже действуют эффективно. При заселении предупредите на ресепшене, чтобы ваш номер убирали в определенное время, например до обеда. Если будете оставлять по доллару, ваш номер всегда будет убран, а горничная получит вознаграждение за свой труд.

4. *Навязчивость продавцов.* Самый простой вариант – говорить вежливо, но твердо «спасибо» и идти дальше. И не обращать внимания.

5. *Заселение в другой отель.* Обычно такое случается в пик сезона. Овербукинг (продано мест больше, чем есть свободных номеров) может произойти по вине отеля, но, как правило, отели хорошего уровня за этим следят строго. Иногда сам туроператор грешит «перепродажей» и в результате предлагает туристу другой отель на замену. Поэтому не стоит ехать в отпуск через туроператоров с сомнительной репутацией.

6. *Задержка и перенос рейсов.* Это скорее проблема чартерных рейсов, которая касается не только Турции. Можно выбрать регулярный рейс, например Аэрофлота, но цена тура будет выше.

### ➔ О ценах

Туроператор работает «оптом» с турагентствами, турагентства работают «в розницу» с конечным клиентом. Иногда туроператор работает и с конечным клиентом, если у него есть специальный отдел или собственные турагентства. Поэтому

турагентства должны продавать туры по цене, установленной туроператором (эти цены можно увидеть и проверить на сайте туроператора). Основные цены на летний сезон появляются в конце марта. Это базовые цены, от которых в течение сезона туроператоры могут давать скидки в виде спецпредложений. Хорошее спецпредложение может появиться за два месяца до вылета, и цена может быть ниже, чем за день до вылета. Поэтому не всегда дешевле покупать тур накануне отлета, ведь в выбранном отеле могут закончиться свободные номера, а у авиаперевозчика – билеты. Когда покупать – зависит от месяца и текущей ситуации. Например, если вы



хотите полететь в отпуск в августе, то тур лучше приобрести заранее. А осенний тур можно оплатить и за неделю до отлета.

### ➔ Дети – цветы жизни в Турции

Турция – рай для детей. Отношение к детям в Турции особенное – дети могут делать буквально что угодно, и им всегда будут искренне улыбаться и радоваться. Для детей есть детские кровати в номерах, стульчики в ресторанах, детское меню (хотя на самом деле лучше обращать внимание на наличие диетического меню), детские площадки, детские бассейны, бесплатное мороженое, сладкая вата в некоторых отелях. В русскоязычный мини-клуб берут детей, как правило, с 4 лет, в течение дня с ними занимаются. Вечером проводится мини-диско – зажи-

### Юлия Карпова, аналитик



Я была в Турции три раза, и есть желание вернуться вновь. В Турции много интересных мест, которые стоит посмотреть. Во-первых, это, конечно же, Памукалле – природные термальные источники, включенные в Список Всемирного наследия ЮНЕСКО. Во-вторых, это древний город Эфес – самый большой

и лучше всего сохранившийся античный город в мире. Также можно отправиться на морские экскурсии. Например, если вы отдыхаете в Мармарисе, можно посетить Дальян – местечко, где река впадает в море и образует заросшую тростником дельту. Если повезет, там можно увидеть черепак

«Каретта-каретта», занесенных в Красную книгу. Там же в скалах сохранились ликийские гробницы. Одна из лучших морских экскурсий – это поездка к острову Кекова, где через прозрачную воду можно увидеть руины античных городов Кекова и Симена, ушедших под воду после землетрясения.





Вглядитесь в фото: как говорят турки, это лицо их прапрадедушки

**Татьяна Анохина, менеджер-координатор**



В прошлом году я побывала в удивительном местечке Турции – городе Мармарисе. Это бухта, окруженная с одной стороны горами, укутанными в еловый и эвкалиптовый лес, а с другой – красивейшим морем. Мармарис находится на месте слияния двух морей – Эгейского и Средиземного. Он считается местом молодежного отдыха, ведь именно здесь находится знаменитая «Бар Стрит». Это уникальная улица, протяженностью примерно

500 метров, состоит из баров, диско-баров, дискотек, кальянных. Здесь можно найти дискотеку на любой вкус. Именно сюда съезжается вся молодежь со всех соседних городов. От отелей, как правило, организуют автобусы, которые привозят туристов вечером и забирают утром. Ведь жизнь на этой улице начинается после полуночи! И заскучать здесь невозможно! Незабываемые впечатления оставила экскурсия по островам Средиземного моря! Ты

понимаешь, насколько море может быть разнообразным. Мы насчитали пять оттенков цвета воды: от нежно-бирюзового до темно-синего. Морская прогулка проходит на экскурсионной яхте, где можно купить все необходимые напитки, а обед включен в стоимость экскурсии. Ландшафт каждого острова также удивляет своей уникальностью. Во время этой экскурсии можно отлично провести время, покататься в чистейшем море и позагорать на верхней палубе яхты.



Неделя общения с дельфинами в отеле была великолепна!

гательная дискотека для детей. В некоторых отелях есть мини-зоопарки, по территории свободно бегают ежики и черепахи. Многие отели дают скидки на детей и предлагают бесплатное размещение ребенка с двумя взрослыми.

➔ **Немного субъективных рейтингов**

Лучший отель Турции – «Hillside Beach Club», Фетхие. Этот премиальный отель не очень известен на российском рынке. Квота на россиян составляет около 15%. Несмотря на очень высокую цену, места раскупаются заранее. Лучший концептуальный отель Турции – «Adam & Eve», Белек. Этот премиальный отель, построенный в 2006 году, был признан лучшим отелем Турции в 2007

году британской организацией WTA, ему вручена награда World Travel Awards. Отель позиционируется как «край на земле», выполнен внутри в белом цвете с огромным количеством зеркал, имеет очень большие номера с джакузи и парной, огромный Спа-салон, концептуальную программу отдыха. В нем один из самых длинных бассейнов (более 100 м) и самая длинная барная стойка. Лучшее сочетание цены и качества – отель «Titanik», Лара. Сделан в виде красивого корабля, пришвартованного у бассейна. Лучший (бесплатный) луна-парк для детей – в отеле «Royal Wings», Лара. Разнообразие каруселей плюс удобное время работы луна-парка: днем после обеда и вечером.

➔ **Где купить**

Я несколько лет покупаю туры в турагентстве «Бэйли» и смело могу его посоветовать. На их сайте [www.baily.ru](http://www.baily.ru) есть цены, которые ежедневно обновляются (по мере поступления спецпредложений или изменения цен туроператорами). Достаточно задать необходимые параметры – количество человек, регион и т.п., и выдается список цен от разных туроператоров. Удобно следить за динамикой цен. От указанной стоимости можно получить скидку 5%. Это агентство работает не только по Турции, но и по другим странам.



Луна-парк дарит ощущение праздника и взрослым, и детям

**Путешественнику на заметку**

**ТУРЕЦКАЯ РЕСПУБЛИКА**  
 Турция – расположена и в азиатской, и европейской частях материка, занимая полуостров Малая Азия и небольшую часть Балканского полуострова. Граничит с Болгарией и Грецией на северо-западе, с Грузией и Арменией на северо-востоке, на востоке с Ираном, а на юге с Ираком и Сирией. Страна омывается четырьмя морями (Средиземное, Черное, Эгейское и Мраморное).  
 Площадь – 780,6 тыс. км.  
 Население – 63 млн человек. Большую часть населения (около 80%) составляют турки. Также на территории страны проживают курды, арабы, евреи, греки.  
 Официальный язык – турецкий.  
 Религия – ислам.  
 Столица – Анкара.  
 Глава государства – Президент Турции Абдулла Гюль.  
 Денежная единица – турецкая лира (TRL).  
 Разница во времени с Москвой – 1 час.  
 Климат – субтропический, с большими контрастами температуры и влажности в зависимости от высоты и удаленности от моря. На побережье Эгейского и Средиземного морей лето очень жаркое и сухое, а зима дождливая.  
 Купальный сезон здесь – с апреля по октябрь.  
 Турецкая республика образовалась в начале 1920-х годов в результате распада Османской империи, свержения монархии и превращения территории с преобладанием турецкого этноса в турецкое национальное государство. Впервые же турки появились в этих местах еще 1075 году (завоевание Никеи турками-сельджуками).

➔ **Место встречи изменить нельзя!**

Итак, если вы все-таки соберетесь на отдых в Турцию, то прочитайте эту информацию еще раз, выберите себе подходящий отель, наметьте программу отдыха, соберите своих друзей и... до встречи в Турции!

*Желаю всем нам приятного отдыха этим летом!*



# Творя добро, мы делаем мир лучше

Около трех лет назад в жизни нашей компании состоялась необычная встреча-знакомство с воспитанниками детского дома «Мышкино», расположенного в Московской области. Это знакомство быстро переросло в очень теплые и дружеские отношения. Компания UPECO стала помогать детскому дому, сначала делая подарки к праздникам, а затем оказывая поддержку ежемесячно. Вся материальная помощь уходит на необходимые нужды: оплату питания, коммунальных услуг и прочее.



Улыбнитесь!  
Жизнь прекрасна!



Отправляемся в однодневный тур в Ярославль

ками создают декорации для собственных спектаклей и концертов, мастерят лавочки и мебель, пилат и колют дрова, работают на приусадебном участке, выращивают овощи и ягоды, а осенью с радостью собирают урожай.

Фото на память о поездке в Ярославль



На экскурсии в музее «Музыка и время»

С возникновением мирового финансового кризиса многие организации отказались от благотворительной деятельности. Наша компания, несмотря на возникшие сложности, решила продолжать помогать детям из «Мышкино». Сотрудники UPECO поддержали идею департамента персонала и приняли участие в акциях по сбору денег для покупки подарков детям к Рождеству и Пасхе. Благодаря отзывчивости и сопричастности наших коллег, воспитанники детского дома получили к Рождеству сладкие подарки, новый компьютер, тренажер для снятия напряжения позвоночника и выправления осанки, а также столлярные, точильные и фрезерные станки для мастерской, в которой работают мальчики. В «Мышкино» детей приучают к труду с самого раннего детства. Они своими ру-



Мяу-мяу: как приятно помочь своей маме



Мебель для кукол смастерили воспитанники



Самый маленький воспитанник «Мышкино»



Несколько лет назад воспитанники обрели настоящий дом, где им уютно и тепло

зыка и время» и другие исторические святыни. Этот подарок от сотрудников нашей компании очень порадовал детей, они увидели и узнали много нового и интересного!

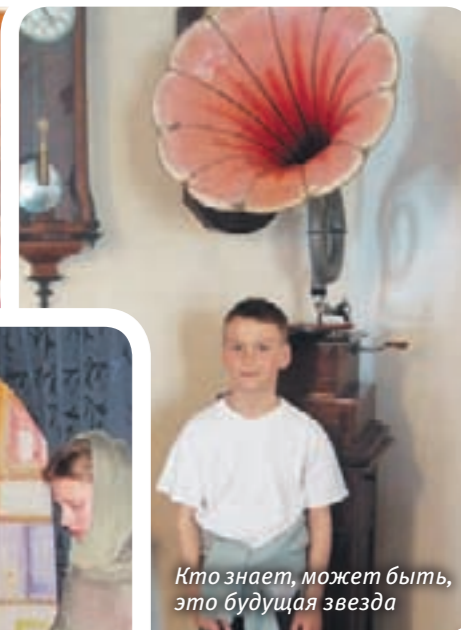
Мы искренне благодарим наших коллег за отзывчивость, открытость и поддержку! Надеемся, что зародившаяся традиция найдет отклик в сердцах всего Содружества UPECO. Ведь творя добро и даря положительные эмоции, мы делаем мир чуточку лучше!



Гимнастический зал



Детишки сами поддерживают чистоту в своих комнатах



Кто знает, может быть, это будущая звезда



Мама: «Дочка, я мечтала об этой встрече каждую минуту»

# 10 ЛЕТ ВМЕСТЕ

## мы росли и развивались с компанией

Сотрудников, проработавших в одной компании более десяти лет, сегодня называют вымирающим классом. Как показывает практика, если компания обучает и продвигает свои кадры, то и «старожилов» у нее появляется больше. Сотрудников с 10-летним стажем довольно много в таких компаниях, как PepsiCo, Coca-Cola, Mars и других транснациональных корпорациях. В UPECO таких редких кадров – 17 человек. Судьбы и профессиональный путь этих сотрудников тесно связаны с жизнью компании. Они уже давно являются хранителями особых знаний, устоев, корпоративных ценностей и легенд. Сегодня предлагаем вам поближе познакомиться с этими поистине уникальными, по современным меркам, людьми!

### → Александр Гончаров

10-летие работы в компании будет отмечать в этом году и Александр Гончаров, водитель-экспедитор. «До прихода в UPECO я работал индивидуально, то есть как такового коллектива у меня не было. И вот я устроился сюда, и меня пригласили на тренинг по командообразованию «веревочный курс», – вспоминает Александр о первых месяцах работы в компании. – Вот тогда понял, что такое команда, и какой наш коллектив – веселый, отзывчивый и надежный!». По опыту Александра, примерно через семь лет работы в одной компании наступает «кризис», когда хочется что-то изменить. Но потом просыпается второе дыхание, и вновь получаешь удовольствие от окружающего мира. За годы работы в UPECO Александр впервые съездил за границу и начал строить дачу. Этим летом он планирует заняться оформлением газонов.



### → Татьяна Бучинская

В этом году, 1 сентября, исполнится ровно 10 лет, как Татьяна Бучинская пришла в команду UPECO. Свой профессиональный путь она начинала с менеджера торгового зала, затем несколько лет проработала старшим менеджером, сейчас трудится менеджером-координатором в департаменте логистики. Также за эти годы в жизни Татьяны произошло очень важное событие – у нее родился сын Константин, которому скоро исполнится полтора года. В UPECO Татьяна ценит дружный коллектив и интересную работу. Новичкам и молодым сотрудникам она желает успешно решать задачи и упорно добиваться поставленных целей.



### → Наталья Семенова

«Выкладываетесь по полной, и вам воздастся стоицей», – такого жизненного кредо придерживается Наталья Семенова, руководитель направления по развитию специализированного сбыта г. Москвы. О своем успешном развитии и росте в компании Наталья вспоминает так: «У нас всегда была «движуха», мы постоянно менялись, и нередко кардинально. Для меня крайне важно развиваться, и такая возможность мне была предоставлена в UPECO!». За годы работы в жизни Натальи произошли такие важные события, как замужество и рождение дочери Кати, которой сегодня уже семь лет. «И, конечно же, я приобрела друзей, с которыми все эти 10 лет мы вместе и в горе, и в радости, – продолжает Наталья, ведь в UPECO царит уникальная атмосфера. И если ее почувствовать, понять и принять, то компания станет твоим вторым домом!»



### → Юлия Желтобрюх

Проработав 10 лет в компании, Юлия Желтобрюх, руководитель представительства в Казахстане, с уверенностью говорит, что это только начало. «Я еще далеко не исчерпала свой потенциал в UPECO: и целей на горизонте еще очень много, и идей по их реализации!» За эти годы Юля стала автомобилистом, объездила пол-России, почти все СНГ, побывала «по заданию» компании в Антарктиде, обрела финансовую независимость, много друзей и массу бесценного жизненного опыта. В UPECO Юлия ценит отличный коллектив, возможности самореализации, демократичные основы управления и доверие компании к своим сотрудникам. «Например, для меня было очень важно вести и развивать «Проект СНГ» с самого начала», – отмечает Юлия.

### → Виктория Демина

«В нашей компании есть все условия для профессионального и личного роста», – считает Виктория Демина, руководитель департамента персонала. «Я бы не проработала так долго в компании, если бы у меня не было возможности самосовершенствоваться, повышать свой профессиональный уровень. Мои ценности совпадают с ценностями компании, и это один из основных факторов продолжительной работы. Тем не менее я считаю, что в работе ценен не стаж, а профессионализм и способность реализовывать цели компании в текущий период», – говорит Виктория. За время работы в UPECO она вышла замуж и родила сына Вову, которому уже два с половиной года.



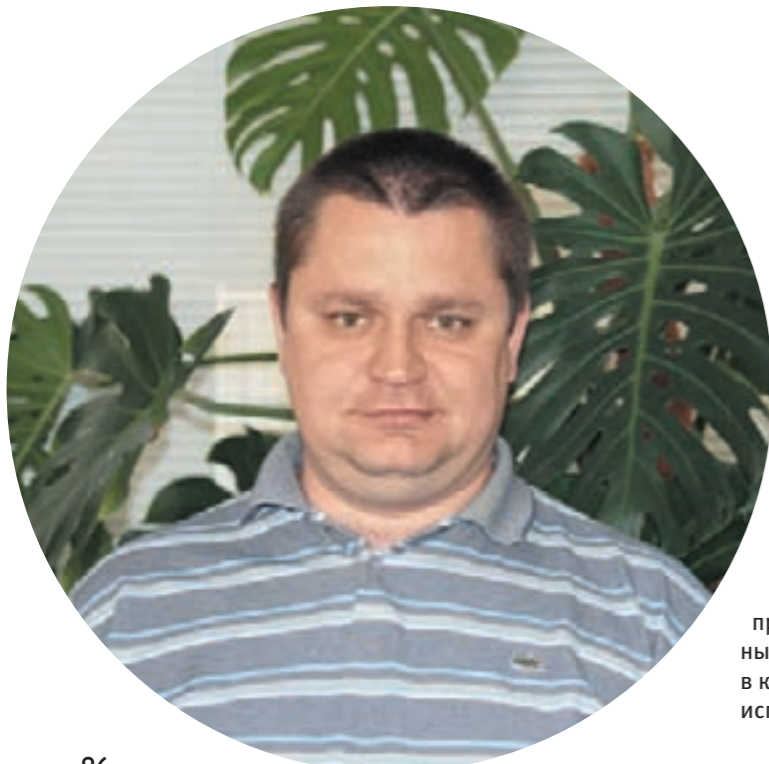
→ Игорь Ширев

Начальник транспортного отдела Игорь Ширев свой профессиональный путь в компании начинал водителем еще в далеком 1997 году. Свою формулу долгожительства в компании Игорь описывает так: «UPECO очень динамичная компания, застаиваться и скучать не приходится. Каждый раз приходится осваивать что-то новое, экспериментировать, сочинять, а когда это происходит в дружном и сплоченном коллективе, который умеет как хорошо работать, так и отдыхать, это вдвойне интересней».



→ Александр Крицкий

«Столько и не живут...», – с улыбкой восклицает Александр Крицкий, вспоминая более 12 лет работы в компании. Начиная с позиции кладовщика, потом работал водителем-экспедитором и вот уже восемь лет занимает должность заместителя руководителя транспортного отдела. «За эти годы компания стала неотъемлемой частью моей судьбы и жизни моей семьи. Ведь именно во время работы в UPECO у меня родился сын Артем, которому скоро исполнится три года. Именно здесь я понял, как важно трудиться в стабильной компании, заботящейся о своих сотрудниках. Приятно работать с умными и мудрыми руководителями. Кроме того, в UPECO Александр ценит «преимущественно женский коллектив, в котором чувствуешь себя настоящим мужчиной».



→ Валентин Коржов

Карьерный путь Валентина Коржова весьма неординарен. В 1998 году он пришел в производственное подразделение нашей компании, где отвечал за дизайн выпускаемой продукции и изготовление упаковки. Получив маркетинговое образование, перешел в существующий тогда отдел рекламы и вскоре возглавил его. С 2005 года Валентин – директор по развитию. «Я рос и развивался вместе с компанией, с тем же ритмом, скоростью, общими ценностями и делал всегда только то, что мне интересно», – поделился своей формулой успеха Валентин. За более чем 11 лет работы в UPECO в жизни директора по развитию произошли все значимые события. Он женился, у него растут две прелестные дочери, «построил дом и посадил 15 деревьев». О продолжительности работы в компании Валентин философски говорит: «Одному и четыре года много, а в другой ситуации 10-летие – это только начало!».



→ Сергей Шеметов

Более 11 лет в нашей команде работает Сергей Шеметов. Еще в детстве он осознал свое призвание и выбрал профессию водителя. И верен ей по сей день. «Автомобили – это не только моя работа, но и мое хобби», – признается Сергей, который проводит время за рулем не только в будние дни, но и в выходные. В UPECO он ценит стабильность и постоянство. За годы работы в компании у нашего коллеги родился сын Ренат, которому скоро исполнится пять лет.



→ Ольга Рождественская

«Когда в 1999 году пришла в компанию на собеседование, я заявила о своем предназначении – быть аудитором. Но с годами пришло осознание, что мое призвание – это финансовый анализ. Сегодня моя работа намного интереснее и многограннее аудиторской», – вспоминает Ольга Рождественская о делах минувших лет. Свой профессиональный путь в компании Ольга начала с позиции главного бухгалтера, в этой должности она проработала в различных подразделениях компании более трех лет, с 2003 года является финансовым директором компании. «Любям самостоятельным, способным к обучению, стремящимся расти горизонтально и ценящим замечательный коллектив, в UPECO предоставляются неограниченные возможности для развития», – рассказывает Ольга о приверженности к компании. Свою формулу успеха она определяет так: «Любить свою работу и находить в ней постоянный источник самосовершенствования». Несколько лет назад Ольга начала строительство своего загородного дома.



→ Андрей Крысанов

«Наша компания очень демократичная, в ней каждому человеку предоставлены безграничные возможности для развития, и насколько человек продвинется по служебной лестнице, зависит только от него», – убежден Андрей Крысанов, который работает в нашей команде уже более 12 лет. И все эти годы он верен своей профессии. «Компания дала мне возможность развиваться с нуля в совершенно новой для меня сфере. Все те знания, навыки и опыт, которыми я обладаю сегодня, – все это я получил во время работы в компании», – рассказывает Андрей, который по сей день получает удовольствие как от своей работы, так и от сферы деятельности.



→ Игорь Дьячков

Игорь Дьячков – один из старожил нашей компании. Он присоединился к команде UPECO еще 12 лет назад, в 1997 году. Проработав несколько лет кладовщиком, Игорь перевелся в транспортный отдел, где трудится по сей день экспедитором. В нашей компании его привлекает стабильность, что крайне важно для мужчины, который обзавелся семьей и воспитывает сына и дочь. Кстати, эти значимые события в жизни Игоря произошли как раз во время работы в UPECO.



→ Александр Петрушков

Александр Петрушков присоединился к нашей команде в 1998 году. Свой профессиональный путь в компании начал с кладовщика, затем работал заместителем начальника склада, менеджером по продажам, координатором по товарным запасам и мерчендайзером. «Меня всегда привлекали продажи, и теперь я развиваюсь в этом направлении на позиции торгового представителя», – рассказывает Александр. – В UPECO я, прежде всего, ценю отношение компании к своим сотрудникам. И это не просто красивые слова. Я убедился в этом на собственном опыте, когда в трудный период моей жизни коллеги поддержали меня, и я искренне благодарен им за это». За годы работы в компании Александр окончил колледж предпринимательства, получил водительские права и развелся, что считает одним из важных и положительных моментов в своей жизни. Сегодня сердце Александра свободно, и он готов к новым стабильным отношениям.



→ Михаил Луца

С 1998 года Михаил Луца работает в нашей команде. Свое долголетьство в компании он не считает «выдающимся» достижением, аргументируя тем, что «некоторые работают и по 50 лет!». Однако, таких «динозавров» в современном мире остались единицы. Михаил не любит метаться с одного места на другое в поисках «где глубже, там лучше». Он предпочитает стабильность во всем. В UPECO он ее нашел, поэтому и работает здесь более 11 лет!



→ Владимир Тепляков

Владимир Тепляков пришел в компанию в 1998 году. Более 11 лет он работает водителем-экспедитором. Детское увлечение автомобилями переросло в профессию, которая теперь приносит Владимиру удовольствие и радость. «В UPECO я ценю сплоченный коллектив и хорошее отношение компании к сотрудникам», – признается Владимир. Длительную работу в одной компании он считает преимуществом, поскольку «опыта и знаний накапливается больше!». За время работы в UPECO Владимир успел жениться, у него растет прекрасная дочь.



→ Светлана Лулева

«За 10 лет я проработала в разных сферах, – вспоминает свой путь в компании Светлана Лулева, младший бренд-менеджер TM Salton. – Компания совершенствовалась и при этом давала мне возможность обучаться. Этот фактор сыграл немаловажную роль в том, что я так долго работаю в одной компании». Свое долголетьство в UPECO Светлана считает преимуществом как для себя, так и для работодателя: «Старичок» знает компанию изнутри, лучше понимает ее стратегию, политику руководства. Организация, в свою очередь, знает, каким опытом обладает сотрудник, его сильные и слабые стороны, его потенциал». За годы работы в компании Светлана многое успела сделать и в личной жизни: родила сына, получила второе высшее экономическое образование и купила квартиру. Светлана считает, что «если человеку нравится то, чем он занимается, его ДЕЛО, это, несомненно, сказывается и на результатах в работе, и положительно влияет на личную жизнь».

→ Светлана Пальченкова

Светлана Пальченкова свой путь в компании начала в 1999 году, почти сразу после возвращения из Колумбии, где она была в длительной командировке с мужем. Проработав несколько лет в нашей компании, Светлана с супругом-дипломатом отправилась в двухгодичный «отпуск» на Ямайку, а потом вновь с большим желанием вернулась в любимый и дружный коллектив UPECO. За годы работы в компании она приобрела много друзей, ее дочь окончила школу и университет. А сама Светлана все эти годы верна своей выбранной в молодости профессии кассира.



ОТЗЫВЫ наших читателей

Лидия Матвеева, дивизиональный директор по продажам

«Приятно, что в журнале много пишут о продажах. Мы больше узнаем о наших региональных сотрудниках, обмениваемся своим положительным опытом, рассказываем о техниках продаж. Отлично, когда люди делятся информацией, которая кому-то оказывается полезной и затем используется в работе.»



Как, например, получилось с проектом АЗС, о котором рассказал Сергей Есин. Всегда можно прийти к закупщику с журналом и сказать, что мы успешно реализовали этот проект в другом регионе, давайте попробуем внедрить его здесь.

Уверена, что закупщик согласится.

Вообще, это журнал о людях, которые работают в одной компании, но в разных регионах и странах. Unlimited объединяет нас и повышает нашу информированность. В журнале есть много интересных статей не с точки зрения легкого чтения, а возможности использовать полученную информацию в работе. Мне также было бы интересно прочесть опыты продаж других компаний, анализ наиболее удачных и необычных специфик продаж, используемых мультинациональными игроками FMCG. Хотелось бы услышать мнения внешних экспертов по вопросам, обсуждаемым на страницах журнала».

Леонид Беляев, менеджер по развитию ГК «Институт Тренинга – АРБ Про»

«Unlimited, как и положено гляncy, так и тянет полистать. «Листать» я начал еще в аэропорту, продолжил в самолете и сам не заметил, как прочитал от корки до корки. Радует, что в журнал

падают действительно интересные статьи, подобранные по тематикам и хорошо раскрытые. Ну и конечно, нельзя не позавидовать счастливым, попавшим в рейтинг Топ-11 холостяков. Будет ли продолжение рубрики? Хотелось бы пожелать тем людям, которые делают Unlimited – безграничного творчества,

креатива, ярких идей. И всегда помнить строчку из когда-то популярной песни «2Unlimited» – There is no limits! Так держать!»



Екатерина Молькова, главный редактор газеты «Наш аэропорт» (МА «Шереметьево»)

«Это журнал, который приятно взять в руки. Грамотно сделан. Отличные дизайнерские решения! Тексты легко читаются, много полезной для сотрудников информации. С читателем открыт великолепный диалог в рубрике case-study! Журнал позволяет ставить больше красивых фотографий людей: и на обложке, и внутри. Я очень рада, что в нашей большой дружной семье корпоративных изданий пополнение. Добро пожаловать, Unlimited! Желаю активных читателей, которые задают вопросы, пишут статьи и заметки, присылают иллюстрации. Когда в создании журнала для сотрудников участвуют сами сотрудники – это

залог успеха издания и самая важная награда для редакции. Самое дорогое, что может быть, – это признание и доверие благодарных читателей».



Анна Голикова, менеджер по маркетингу и PR журнала CEO

«С большим удовольствием прочла журнал, даже не являясь сотрудником UPECO. Журнал очень информативный

и вдохновляющий, особенно импонируют статьи про успешно реализованные проекты. Знакомство с компанией через рассказ о сотрудниках, их профессиональном развитии, личной жизни и увлечениях – очень верный ход. Отлично сделаны материалы про Виктора Савушкина и Любовь Полупан. Причем хорош именно посыл – показать сотрудника, в первую очередь, как интересного, разносто-

ронного человека и, как следствие, профессионала и надежного коллегу. Приятна и подача материала – не в форме сухого резюме с «паспортной» фотографией, а живого интервью. Пример Виктора и Любви демонстрирует то, что карьеру в UPECO сделать реально. Когда компания создает такой креативный, интересный и яркий журнал для сотрудников – это действительно здорово!».

Руслан Кутлин, территориальный менеджер по республике Башкортостан

«Наш журнал выглядит очень презентабельно и производит очень хорошее впечатление на клиентов. Я всегда беру его с собой на переговоры, поскольку Unlimited – это имиджевый продукт, который помогает наглядно показать жизнь компании. Лично я узнал много интересного и полезного не только о деятельности UPECO, но и об отдыхе коллег, их планах на будущее и жизненных целях».



# UPESCO глазами российской прессы

## Генеральный Директор

персональный журнал руководителя

Дамир Нигматянов, руководитель департамента корпоративного обучения компании UPESCO:

«В новых условиях мы решили не отказываться от корпоративных праздников. Это хорошая возможность поделиться друг с другом положительными эмоциями, продемонстрировать, что, несмотря на кризис, жизнь продолжается и только от нас зависит, какой она будет! Бюджет на проведение Нового года пришлось сильно урезать (в 12 раз!). Отмечали праздник на свежем воздухе. Жарили мясо на углях, поздравляли друг друга бокалом глинтвейна. А концертную программу известных исполнителей заменили выступлением наших сотрудников. Затем мы провели опрос сотрудников и обнаружили, что количество положительных отзывов о празднике превысило все наши ожидания. Мы решили не отказываться и от празднования 23 февраля и 8 марта. Разработали малобюджетный формат, при котором степень активности сотрудника в этих корпоративных праздниках значительно выше, чем это было ранее».

Генеральный директор, март 2009 г. (Как повысить лояльность сотрудников в эпоху перемен)

## Обучение & КАРЬЕРА

Виктор Савушкин, руководитель Службы мерчендайзинга UPESCO: «Особенность работы мерчендайзеров UPESCO состоит в том, что кроме прямого размещения

товара на полках, они занимаются сбором информации по рынку и конкурентам, аудитом и размещением рекламы. Так они получают колоссальный опыт и практические знания в сфере продаж и маркетинга и могут продолжить свою карьеру в одном из этих направлений».

Обучение&Карьера, февраль 2009 г. (График работы свободный)

## LOGISTICS management

Александр Парфенов, руководитель департамента логистики UPESCO:

«Когда я пришел в логистику, а начинал я в курьерской службе в качестве программиста, я оценил скорость развития и перспективы рынка грузоперевозок. Несмотря на то, что в то время наблюдался дефицит профессиональных логистов и посоветоваться было практически не с кем – большинство занимавшихся логистикой были самоучками, да и их было очень мало, – я принял решение совершенствовать свои знания в логистике. Таким образом, в тот момент нехватка специалистов сыграла положительную роль: заставила попытаться своими усилиями занять нишу, стать востребованным на рынке».

Логистика и управление, январь 2009 г. (Главное, чтобы кризис не зашел очень далеко)

## МАРКЕТИНГ МЕНЕДЖМЕНТ

Валентин Коржов, директор по развитию UPESCO:

«Рекламная идея «Salton заряжает обувь оптимизмом» возникла в результате соединения потребительских инсайтов, полученных в ходе качественных исследований целевой аудитории. Выяснилось, что люди крайне прагматично, неэмоционально и невовлеченно относятся к обувной косметике, покупают в основном по привычке или не задумываясь. Но они очень эмоционально и вовлеченно относятся к объекту применения обувной косметики – собственно обуви. Поэтому единственным способом привнести в бренд эти качества стала прочная связка идеи обувной косметики Salton с отношением человека к его обуви. Вместо отрицательной рациональной мотивации использования Salton (не надо тратить много времени на уход за обувью), была поддержана положительная мотивация (применение дает результат, дающий вам заряд отличного настроения). Таким образом, обувная косметика Salton из рутинного категориального продукта стала важным средством, которое помогает человеку получать больше удовольствия от жизни. Рекламная идея была выражена в ключевом визуале и слогане: «Salton заряжает обувь оптимизмом».

Маркетинг. Менеджмент, январь-февраль 2009 г. (Ребрендинг Salton: история одного успеха)

## НТ TRADENEWS

Татьяна Васильченко, бренд-менеджер ТМ «Раптор»:

«Основной объем продаж – 63% – приходится на летнюю серию – средства защиты от комаров и мух. Именно этот сегмент определяет динамику развития рынка инсектицидов в целом.

Не секрет, что продажи средств от комаров зависят от погоды, и в этом отношении сезон 2008 года был не очень удачным, поскольку холодный апрель и первая половина мая стали причиной позднего вылета комаров. По этой причине объем продаж основной категории в прошлом году не демонстрировал положительного прироста. Зато увеличение демонстрируют сегменты средств защиты от моли и ползающих насекомых, таких как тараканы, муравьи: +29 и +2% соответственно в денежном выражении. Суммарно эти два сегмента занимают в общем объеме продаж инсектицидов около 30%».

Новости торговли, апрель 2009 г. (Защита в неблагоприятных условиях)

## Дети



### Ульяна и Светлана (4 года)

дочери Валентина Коржова, директора по развитию  
Ульяна родилась в г. Москве 5 января 2009 года



### Матвей

сын Ивана Топчанюка, территориального менеджера по Хмельницкой и Тернопольской областям Украины  
г. Тернополь, 26 января 2009 года



### Алина (4 года) и Станислава

дочери Сергея Рекало, территориального менеджера по Ростовской области  
Станислава родилась в г. Ростове-на-Дону 4 декабря 2008 года



### Сергей

сын Виталия Коваленко, директора по продажам в Украине  
г. Харьков, 22 марта 2009 года

## Свадьбы

### Юлия Бровкина и Григорий Ефимов

Юлия – координатор по трейд-маркетингу  
г. Москва, 13 января 2009 года



### Евгения и Александр Пацалюк

Евгения – бухгалтер представительства UPESCO в Украине  
г. Киев, 9 мая 2009 года



**Коллеги! Мы рады видеть вас и ваших детей счастливыми и веселыми на страницах нашего журнала!**

Присылайте фотографии с радостными моментами вашей жизни на e-mail: Unlimited@upesco.ru, и мы опубликуем их в рубрике «Очень личное».