



Эксперт в области рекламных технологий

www.movie-agency.ru









#### **Un**limited

Корпоративный журнал № 4 Осень – зима 2009

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

Благоларим наших коллег за помощь в подготовке номера: Светлану Бодрову Татьяну Васильченко Сергея Доброхотова Надежду Жильцову

Дениса Иванова Александра Крицкого Наталью Маркову Юлию Медяную Павла Пашенко Юлию Позднухову Наталью Семенову Анастасию Чистякову +7(495) 363-93-50 E-mail: Unlimited@upeco.ru

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 (бильд-редактор) Андрей Клочков (допечатная подготовка) Галина Семенова (обозреватель) Лидия Надеина (фотокорреспондент) Мария Игнатова (верстка) Максим Рузаков (верстка) Евгений Тимофеев (верстка) Владислав Максименко (дизайн) Кирилл Медведев (дизайн)

Издатель: ООО «ФутураМедиа»

Сыромятническая, дом 5/7,

строение 9, офисы 340, 304

г. Москва, Нижняя

Адрес редакции и издательства:

+7 (495) 640-08-38 +7 (495) 640-08-39

www.medialine-pressa.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 11.12.09 Отпечатано в типографии «Вивастар» Тираж: 999 экз. © «МедиаЛайн» © Unlimited





#### Дорогие друзья!

Наш корпоративный журнал выходит в свет уже второй год. Из номера в номер информация становится полезнее, статьи - актуальнее. Четвертый номер интересен программным заявлением директора по продажам Татьяны Леоновой - новым взглядом на стратегию продаж, а также описанием модели компетенций **UPECO**, главной задачей которой является развитие потенциала и повышение уровня эффективности каждого сотрудника и компании в целом.

2009 год прошел под знаком мирового финансового кризиса. Для нашей компании мы рассматривали его как время больших возможностей, готовности к переменам. Рады резюмировать, что благодаря способности к росту и открытости к изменениям профессионализм и возможности нашей команды значительно повысились. Этому способствовал приход к нам новых сотрудников, обладающих полезным опытом, и появление новых лидеров в нашей команде.

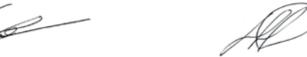
Новый 2010 год обещает быть динамичным и непростым. Усиливается С Новым годом!

конкуренция со стороны глобальных мультинациональных игроков, еще не восстановилась экономическая система. Ответом на вызовы внешней среды для нас является постоянное повышение собственной эффективности и инновационность. Эффективность как способность производить больший результат меньшим ресурсом мы рассматриваем, скорее, как нашу возможность. Возможность инвестирования в создание новых продуктов, развитие новых марок, внедрение инноваций, приобретение новых знаний и умений. Эффективность - это исключительный ресурс для построения нашего будущего.

Дорогие друзья! В наступающем году желаем вам новых свершений, творческих открытий, веры в себя и своих близких и, конечно, огромного личного счастья и здоровья! Мы верим, что наши общие усилия в грядущем году создадут новую базу для процветания нашей компании в будущем и надеемся на поддержку команды!

Алексей Белевцев

Владимир Чекурда



#### 6 События и факты

Жизнь компании UPECO всегда полна новыми событиями, значимыми проектами и интересными фактами. Во втором полугодии 2009 года прошла масштабная рекламная кампания TM Salton, был запущен экологический проект «Зеленый офис», бренд Forester «нарядился» в новогоднюю упаковку и т.д.

#### 12 Обзор рынков

#### Бренды настроения и комфорта

Осенне-зимний сезон: основные игроки, тенденции развития и потребительские предпочтения на рынках обувной косметики и ароматизаторов воздуха

#### 14 Тема номера

#### В новых условиях - новые рецепты успеха...

Директор по продажам Татьяна Леонова рассказывает о тенденциях рынка FMCG, стратегических планах, краткосрочных и долгосрочных задачах и новых проектах дирекции по продажам **UPECO** 

#### 22 Панорама

Monkey Business: о маркетинговых происках конкурентов. Сеть кафе быстрого питания КFС выпустила курицу-гриль с пищевыми добавками на основе говядины. Компания Mars, заботясь о здоровье американской нации, решила снизить вес шоколадных изделий, при этом цену оставила прежней. В Новой Зеландии каждый покупатель пикапа Triton компании Mitsubishi Motors получает козу. Организаторы акции считают, что коза, как и пикап, в любом хозяйстве пригодится

#### 24 Люди

#### С юмором по жизни!

Максим Матусевич, руководитель отдела по производству упаковки и рекламной продукции компании **UPECO**: о пути из физиков в полиграфисты, о служебном романе и юморе, о жизненных принципах и ценностях...

#### 32 Панорама

#### Ричард Брэнсон

Он никогда не учился в университете, при этом сейчас возглавляет список самых желаемых лекторов Лондонской школы экономики. Его проекты, поначалу кажущиеся полным безумием, находят воплощение в реальности! Что же способствует таким успехам?

#### 38 Один день

#### 10 шагов к UPECO

Две новые сотрудницы **UPECO** рассказали о том, как они прошли процесс трудоустройства и адаптации в нашей компании. Их глазами мы увидели, чем занимаются сотрудники дирекции развития, какие проекты реализуют в компании и жизни

#### 44 Сфера

#### Как добиться максимальной эффективности?

В 2009 году наша компания начала внедрять новый проект – модели компетенций. Они направлены на повышение эффективности **UPECO** и ее сотрудников

#### 49 Бренд

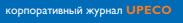
#### Высокие технологии в обыденных вещах...

О мировом и российском рынке чулочно-носочных изделий, удивительных фактах производства колготок и преимуществах работы **UPECO** на этом рынке

#### 54 Регион

#### Завоевание Центрального Черноземья и Приволжья

Наши региональные сотрудники рассказывают о специфике ведения бизнеса в своих регионах, нестандартных решениях, их мечтах и работе в **UPECO** 



#### 58 Содружество

#### История успеха «САВСЕРВИС»: от киоска до холдинга

«Быть всегда на шаг впереди!» – такого принципа придерживается наш украинский партнер, с каждым разом все больше и больше удивляющий партнеров креативными сооружениями из продуктов компании **UPECO** 

#### 60 Конкуренты

**История SC Johnson, или Как авантюристы Джонсоны заботятся о соседях** *Статистика констатирует, что только 5% семейных компаний продолжают свое развитие в третьем поколении. Наш сильнейший конкурент отметил в этом году 123-летие, управляя корпорацией в пятом поколении* 

#### 63 Case-study

**Как избежать долгов?**В период перемен проблема дебиторской задолженности стала особенно острой. Многие наши сотрудники, а также их коллеги и партнеры столкнулись с ней в 2009 году. Журнал **Un**limited собрал авторитетные

столкнулись с ней в 2009 году. Журнал **Un**limited собрал авторитетные мнения, которые могут стать ответом на злободневный вопрос о долгах

#### 68 Обучение.

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

#### 70 Обучение-практикум

#### Штурмуем мозги

Найти неожиданные креативные идеи легко! Организуйте в своей команде «мозговой штурм», учтите все высказанные идеи, внедрите лучшие и вы обязательно добьетесь своих целей!

#### 72 Спецпроект

#### ТОП-11 самых необычных хобби сотрудников UPECO

Коллекционирование картин и бразильский танец капоэира, верховая езда и парапланеризм, подводная охота и мыловарение, вязание игрушек и шопинг — это лишь малая часть того, чем увлекаются сотрудники **UPECO** вне офиса

#### 78 Драйв

Странствия по Азии, или Дневник самостоятельных путешественников О том, как организовать путешествие своими силами, не прибегая к помощи турагентств, и при этом получить массу удовольствия, рассказывает Виктор Савушкин, руководитель отдела поддержки продаж

#### 84 Традиции

#### Команда UPECO 20-30 лет назад

Галерея из детских и юношеских фото наших сотрудников, словно машина времени, вернет нас в 80-90-е годы XX века...

#### 88 Цитаты

**UPECO** глазами российской прессы

#### 89 Обратная связь

Мнения наших читателей и экспертов о журнале Unlimited

#### 90 Очень личное

Новорожденные дети и молодожены UPECO









СОБЫТИЯ И ФАКТЫ Unlimited корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень - зима / 2009



# На высоте!

Трейд-акция под таким амбициозным и вдохновляющим названием прошла в трех странах – Азербайджане, Казахстане и Молдове. Каждый из участников акции «На высоте» мог ощутить остроту эмоций, которую испытывают покорители горных вершин! Ведь участникам действительно было к чему стремиться. Цель акции заключалась в поддержке и повышении продаж продукции TM Salton, а задача участников «На высоте» – в перевыполнении плана продаж за период проведения акции – октябре-ноябре 2009 года. За победу в акции «На высоте» соревновались почти 100 человек! Подавляющее большинство участников выполнили все условия акции. В середине января 2010 года победители получат долгожданные призы – подарочные сертификаты! Будьте всегда на высоте!!!

### Рождественские подарки для воспитанников детского дома

В нашей компании сложилась добрая традиция, когда сотрудники **UPECO** оказывают помощь в сборе финансовых средств для покупки рождественских и пасхальных подарков воспитанникам детского дома «Мышкино». Накануне нового 2010 года прошла очередная благотворительная акция, на которую отозвались 46 сотрудников **UPECO** из Москвы и регионов России. На собранные средства будут куплены сладкие новогодние подарки и билеты в Московский дельфинарий. Посмот-



реть шоу лельфинов – это была давняя мечта воспитанников детского дома. В Новый год, словно в сказке, полной чудес и волшебства, команда **UPECO** поможет сбыться мечтам детишек! Кстати, в этом году два воспитанника «Мышкино», словно птенцы, выпорхнули из стен детского дома во взрослую жизнь. 18-летний Дмитрий поступил в военное училище, а 22-летняя Мария ушла в монастырь. Но буквально через несколько недель «большая семья» вновь пополнилась: в детский дом попали брат с сестрой. Мальчику 2 года, девочке 7 лет. Таким образом, сегодня в «Мышкино» вновь воспитываются 23 ребенка, 16 из которых обучаются в школе и готовятся к взрослой самостоятельной жизни!

# Ароматизация Молдовы, Приднестровья и Азербайджана

В этом году начался новый виток развития бренда Deliss. Он вышел на рынок Молдовы, Приднестровья и Азербайджана и почти сразу завоевал популярность у потребителей. Ранее в этих странах продавались только «Раптор», Gardex, Salton, Forester (только в Молдове) и Oblio (только в Азербайджане). С ноября 2009 года коллекция ароматов для дома Deliss представлена в крупнейших сетях и торговых точках Молдовы, Приднестровья и Азербайджана. По словам наших партнеров - компаний Azmol и «Шериф», Deliss как качественный продукт вызывает большой интерес у покупателей, а также наблюдается высокая уходимость с полок!



#### Новогодний наряд продукции TM Forester

v настоящей елочки. c вкусными шашлыками и барбекю - это традиция, проверенная поколениями. Ведь для многих из бренд-группа нас аромат запеченного на огне мяса является непременным атрибутом

таким же как запах ели Она подчеркивает подавсеми нами рождествен-**НОВОМУ** 2010 ГОДУ тила несколько самых популярных продуктов TM Forester в стильной

новогоднего праздника, новогодней упаковке. создает новогоднее настроение! Кроме того, аксессуары для шашлыка и барбекю являются отличным подарком к Новому году и Рождеству!



В игре «в догонялки» победили «Раптор» и Gardex!

В этом году наши конкуренты на рынке средств от насекомых - Raid и Off - выбрали стратегию игры «в догонялки» и на протяжении всего весенне-летнего сезона



ренты не добились! Хотя, бесспорно, потраченные усилия не пропали зря. По данным Nielsen, бренд «Раптор» в 2009 году занял 24% от общего объема российского При этом доля Raid coставила 23%. «В этом году существенно (с 17% до 11%) снизилась доля TM Mosquitall, которая в последние годы оставалась маркой номер з на рынке средств от насекомых. Ее место занял «Фумитокс», в то время как Raid, вкладывающий огромные суммы в рекламу и продвижение, второй год подряд занимает твердое второе место», - отметила бренд-менеджер ТМ «Раптор» Татьяна Васильченко. В тройку сильней-

ших игроков рын-2009 года вошли Mosquitall. По

данным KAI national Nielsen (доля рынка по стоимости), в этом году Gardex занял 38%, что составляет более трети всего рынка репеллентов. За четыре года своего лидерства наш бренд вырос с 24% до 38%. «В этом году Mosquitall уступил позицию второго игрока на рынке репеллентов торговой марке OFF, доля которой возросла с 19% до 29%», - подчеркнула Кристина Бабилашвили, брендменеджер TM Gardex. Таким образом, ведущие бренды компании UPECO успешно выиграли затеянную конкурентами игру «вдогонялки» и еще раз подтвердили свое лидерство на рынке средств от насекомых. Это стало возможным благодаря высокому качеству пролукции, взвешенной маркетинговой и дистрибуторской политике, ориентированной на удовлетворение потребностей покупателей.



# Рекламная кампания TM Salton: на телевидении и в метро!



«Уход за обувью – секундное дело!» – концепция рекламной кампании ТМ Salton, прошедшей осенью 2009 года на телевидении и в метро. В этом емком и лаконичном слогане отражено тут на помощь приходят инновационпозиционирование бренда Salton – ные продукты Salton, которые дарят качественный уход за обувью за ми- моментальный блеск обуви и радость

Яркая рекламная кампания TM Salton под этим слоганом прошла на телеканалах трех стран – в России, Украине лезрителей был представлен зажига-

с динамичным сюжетом: часто встречающаяся утренняя ситуация, когда люди спешат на работу, а на чистку обуви не находится лишней минуты, и их обладателям.

Затем бренд Salton «спустился» в подземку. Жители четырех городов -Москвы, Санкт-Петербурга, Киева и и Казахстане. Сначала вниманию те- Харькова – смогли увидеть в вагонах метро привлекающие внимание плательный и веселый рекламный ролик каты Salton, транслирующие идею

«Уход за обувью – секундное дело!». В этом случае позиционирование бренда было выражено оригинальной креативной рекламной концепцией, в которой инновационная губка с дозатором Salton удачно сравнивается со скоростной ракетой. А метро – самый скоростной вид общественного транспорта – максимально соответствует данному креативу! Так миллионы жителей России, Украины и Казахстана еще раз убедились, что уход за обувью при помощи средств TM Salton – это действительно секундное дело!

# Переезд украинского офиса UPECO

офис **UPECO** переехал переезд» совершил и такие же перемены наш украинский офис. ожидают и наших кол Теперь он находится в расположенном в де- Игоревская, д. 12-Б







# Сохраним природу, не выходя из офиса

Американский ученый Томас Эдисон прославился тем, что в 1879 году изобрел электрическую лампочку. Однако немногие знают, что на садовой дорожке к своему дому он вместо обычной калитки установил турникет. Проходившие к нему посетители, с трудом протискиваясь через это приспособление, жаловались, что турникет крайне неподатливый. Эдисон благодарил своих гостей, отмечая, что каждый раз, поворачивая турникет, они закачивают воду в бак, установленный на крыше его дома. Сегодня пассажиры поездов на станции Дриберген-Зейст в Нидерландах, сами того не подозревая, делают то же самое. Проходя через дверь-вертушку, они приводят в действие генератор, обеспечивающий бесперебойное освещение вокзала.

С каждым годом все больше компаний заявляют о своей социальной ответственности и принимают активные шаги по сохранению ресурсов нашей планеты. Такие крупные транснациональные корпора-

ции, как Toyota, Nike, Google, Bosch, DHL и другие фирмы, реализуют экологические проекты, прежде всего направленные на непосредственное участие своих сотрудников в сохранении окружающей среды.

Компания **UPECO** также в этом году сосредоточила свое внимание на экологических проехктах. Первым шагом в этом направлении стал запуск нового проекта **UPECO** «Зеленый офис», ко

СОБЫТИЯ И ФАКТЫ Unlimited корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень - зима / 2009

#### DHL гасит свет

В День защиты окружающей среды компания DHL выключает на один час верхнее освещение в своих офисах, распо-220 странах мира. Таким образом DHL повышает сознательность своих к 2020 году по сравне-

экологической безопаск ответственному расхоложенных в более чем гии. В планах DHL – сократить объем выбросов углекислого газа на 30%

нию с показателями 1997 года. DHLтакже призывает своих сотрудников пересмотреть свой подход к расходованию бумаги, воды и других ресурсов, внеся таким образом свой вклад в защиту окружающей среды.



торый реализуется в нашей компании с ноября 2009 года. Этот проект направлен на проявление социальной ответственности каждого из нас через рациональное использование природных ресурсов на планете – бумаги, электроэнергии, воды и пластиковой посуды.

Мало кто из нас задумывается, как важно экономить электричество, воду, тепло и какой вред окружающей среде наносит не закрытый вовремя кран, зря израсходованный лист бумаги, работающий вхолостую двигатель автомобиля. Проект «Зеленый офис»



напоминает нам о важных мелочах, помогающих уменьшить отрицательное воздействие на окружающую среду на работе и дома.

В компании **UPECO** проект «Зеленый офис» реализуется в четырех направлениях.

#### БУМАГА

Лесные массивы, из которых производится бумага, - это основной и наиболее невосполнимый ресурс планеты. Ежегодно потребление бумаги в мире растет на 35 процентов!

45% бумаги, которую мы печатаем и копируем, выбрасывается уже в конце рабочего дня!

При этом из одного дерева можно получить всего лишь 15 пачек бумаги!

Как мы - сотрудники **UPECO** - можем внести вклад в сохранение лесов? Прежде всего, рационально и эффективно используя бумагу.

#### НАШИ ДЕЙСТВИЯ:

- прежде чем напечатать текст, подумайте, нужен ли вам печатный документ или достаточно прочесть текст с экрана;
- прежде чем нажать на кнопку «Печать», внимательно проверьте документ на наличие ошибок:
- перед печатью документа отформатируйте его в тот вид (поставьте нужные параметры страницы, абзацы, поля, размер шрифта и т. д.), в котором он вам нужен. Воспользуйтесь режимом «Предварительный просмотр»;
- листы бумаги, использованные с одной стороны, используйте в качестве черновиков для печати рабочих документов;
- используйте настройки принтера: двухсторонняя печать, режим «печать буклета» – четыре страницы на одном листе;
- черно-белые документы печатайте на черно-белых принтерах, а цветные – на цветных.

#### ЭЛЕКТРОЭНЕРГИЯ

Осознавая реальную нехватку энергоресурсов, сегодня человечество тратит огромные суммы на исследование возможностей создания альтернативных видов энергии: это и солнечные батареи, и биотопливо, и ветряные мельницы. Ежегодно несколько сотен миллионов человек участвуют в акции «Час Земли». Они выключают свет на один час, проявляя сопричастность к тому, чтобы экономить электроэнергию на планете.

#### Экологические проекты **Toyota**

Компания Toyota признает, что автомобили оказывают негативное влияние на окружающую среду, поэтому уже в ближайшие годы планирует создавать безвредные для природы авто, которые будут подлежать полной утилизации. A пока Toyota пропагандирует эковождение и экостиль. Эковождение наглядно показывает, как можно уменьшить негативное воздействие автомобиля на окружающую среду без дополнительных затрат. Экостиль ориентирован на сбережение природных ресурсов дома, на даче, во время путешествий и шопинга. Каков ваш стиль жизни?



Какой вклад мы можем внести в сохранение энергоресурсов? Огромный! Возможно, каждый из нас помнит советский плакат «Уходя, гасите свет!». Актуальность этого плаката вновь возрастает. Только задумайтесь, сколько энергии затрачивается в пустом офисе и кабинетах, где не выключен свет. Большое количество энергии также «съедает» бытовая техника, которая находится в «спящем» режиме.

К примеру, компьютер в спящем режиме «съедает» 100 вт/ч, а мониmop - 44.

#### наши действия:

- уходя из офиса, важно выключать не только компьютер, но и «пилот». Это действие позволит нам сохранить бытовую технику в безопасности при резком изменении напряжения в сети;
- выключайте из розеток зарядные устройства. Они продолжают потреблять энергию, даже если ваши приборы уже

зарядились или отключены от зарядных

- уходя из офиса, выключайте свет в кабинетах:
- после завершения встреч выключайте свет в переговорных комнатах.

#### ВОДА

Объемы пресной воды на планете быстро сокращаются. При этом Земля содержит всего 2,5% пресной воды, и большая ее часть находится в замерзшем состоянии. Из-за глобального потепления пресная вода смешивается с соленой водой морей и океанов, тем самым оставляя все меньше ресурсов питьевой воды.

Это направление в большей степени подходит для реализации в быту, но в офисе мы также можем внести вклад в сохранение пресной воды.

#### НАШИ ДЕЙСТВИЯ:

- выключая кран с водой, плотно закручивайте вентиль:
- выключайте воду, когда не используете ее (при намыливании рук и т.д.)

#### ПЛАСТИКОВАЯ ПОСУДА

По статистике, в месяц в офисе из 100 человек выбрасывается около 80 кг одноразовой пластиковой посуды и полиэтиленовых пакетов.

Они отправляются на свалку, где либо сжигаются, выделяя ядовитые газы, либо

#### Экобашмаки от Nike

Фирма Nike в сотрудничестве со звездой баскетбола Стивом Нэшем придумала спортивную обувь, на 100% состоящую из фабричных отходов. Верхняя часть кроссовки Trash Talk – из обрывков кожи и синтетических обрезков, собранных с полу в цеху. Все это крепится к остаткам пены и резины, которые раньше оказались бы в мусорном баке. Результат: отличная пара экобашмаков. Пробная партия была раскуплена мгновенно по 100 долларов за пару.

остаются на поверхности Земли в течение нескольких сотен лет.

#### наши действия:

• каждый из нас может использовать свою любимую стеклянную или фарфоровую чашку для чая, кофе и воды, а наши фирменные бумажные стаканчики использовать для гостей.

Начав с простых и малых вещей - рационального и эффективного использования бумаги, электроэнергии, воды и пластика, мы сможем сберечь как природные, так и свои финансовые ресурсы. Будьте открыты к новым позитивным изменениям в нашей компании и нашей жизни! Так мы сможем внести больший вклад в сохранение того, что мы имеем сегодня!



ОБЗОР РЫНКОВ Unlimited корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень - зима / 2009



# Бренды настроения и комфорта

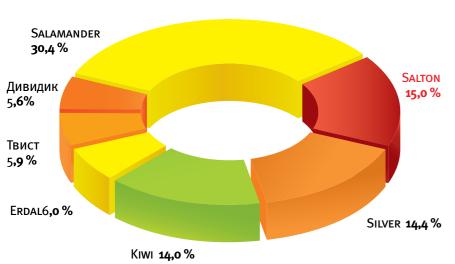
В осенне-зимний сезон на авансцену российского рынка FMCG выходят бренды Salton, Patisson и Deliss. Обувная косметика солирует в дождливую и влажную погоду, а пленительные ароматы для дома дарят потребителям ощущения лета, теплоты и комфорта даже в зимнюю стужу. В кратком обзоре рынков, словно на сцене, прослеживается драматическая игра основных героев рынков ароматизаторов воздуха и обувной косметики.

#### БРЕНД SALTON - СОЗДАТЕЛЬ «ЭФФЕКта новизны»

Бурное развитие рынка обувной косметики пришлось на 2000-2006 годы, когда годовые приросты объема рынка доходили до 20%. До начала глобального экономического кризиса 2008 года российский рынок обувной косметики ван: четко обозначились ценовые сегменты, выявились явные лидеры (см. диаграмму).

Экономический кризис в России по-разному отразился на различных марках обувной косметики: многие лидирующие марки начали терять свои позиции на рынке, в то время как другие марки

Рынок обувной косметики России



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

медленными темпами. Такая динамика обусловлена тем, что отечественный рынок к 2006 году уже был сформиро-

продолжал развиваться, но уже более только укрепили свое положение. Так, например, если продажи TM Salamander за последний год значительно сократились, то продажи TM Salton в первом по-

лугодии 2009 года выросли на 30%. Это связано со своевременным реагированием компании UPECO на сложившуюся ситуацию на рынке и эффективной рекламной поддержкой бренда.

Основной тенденцией рынка обувной косметики за последний год стало перераспределение продаж между различными ценовыми сегментами: премиальный сегмент рынка сократился более чем вполовину, высокий - на треть, а доли среднего и низкого ценовых сегментов возросли. Все больший процент потребителей, понимая важность процесса ухода за обувью, стремятся продлить срок службы изделия, покупая преимущественно качественную обувную косметику по средней цене, где и продается TM Salton.

В столице потребитель больше ориентирован на известные бренды, и спрос здесь более эластичен по цене. В регионах сильна ориентация на менее известные, но чуть более дешевые марки. Безусловным лидером по знанию является Salamander. Этот бренд знают 89% россиян. Другой известной среди потребителей маркой стал Кіwі – с показателем знания 87%. Во «втором эшелоне» по знанию присутствуют TM Salton (70%), Твист (64%), Silver (54%%).

В последнее время потребительский спрос смещается в область средств, которые упрощают процесс ухода, делая его максимально легким, быстрым и эффективным. Самыми популярными средствами по уходу за обувью являются губки, аэрозоли, кремы-самоблески,

поскольку они позволяют очень быстро создать видимость ухоженной обуви. Кстати, в отличие от россиян, европейский потребитель, оберегая себя и окружающую среду, старается меньше пользоваться аэрозолями.

Еще одна тенденция рынка - появление категорий специальных средств, например, средств по уходу за спортивной обувью, аксессуаров для обуви, обеспечивающих комфорт ног, и пр. Также в ближайшие годы можно прогнозировать значительное сокращение сегмента средств для ухода за лаковой

Ассортиментные тенденции на рынке обувной косметики практически напрямую зависят от модных трендов на рынке обуви. Так, во 2-м полугодии 2008 года - 1-м полугодии 2009 года на рынке обуви превалировала обувь из гладкой кожи черных цветов. Поэтому наибольший рост пришелся на долю сегмента средств для ухода за гладкой кожей черных цветов.

По окончании экономического кризиса объемы российского рынка обувной косметики в натуральном выражении, скорее всего, полностью восстановятся до объемов рынка 2007 года. При этом наибольший рост придется на премиальный и высокий ценовые сегменты.

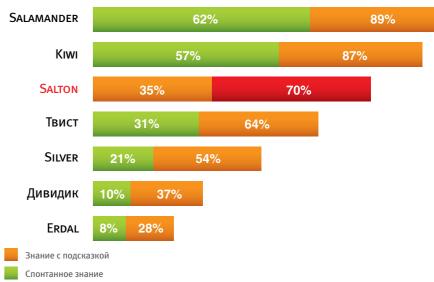
Наша компания постоянно следит за тенденциями развития мирового рынка обувной косметики и переносит их на российский рынок, воплощая в ассортиментных линейках наших собственных марок обувной косметики.

Это интересно: 50% всех продаж обувной косметики приходится на три месяца в году – октябрь, ноябрь, декабрь.

#### ШАРМ И НАСТРОЕНИЕ В ВАШЕМ ДОМЕ

Российский рынок освежителей и ароматизаторов воздуха стабильно растет. Основными игроками этого рынка яв-





Источник: ІМСА, Обзор рынка средств по уходу за обувью, Россия, декабрь 2008 г.

ляются бренды мультинациональных компаний: Glade (SC Johnson), Ambi Pur (Sara Lee), Air Wick (Reckitt Benckiser). Mapкa Deliss компании UPECO появилась на российском рынке всего два года назад, но за столь короткий срок уже добилась важных показателей. Так, по данным Nielsen (National KAI, 1-е полугодие 2009 г., доли рынка по стоимости), наш бренд является бесспорным лидером в активно растущей категории «ароматические саше» с долей рынка 93% в этом сегменте. В перспективной категории «электрических ароматизаторов» марка уверенно «подвинула» такие марки, как Ambi Pur и Glade, и заняла второе место с долей 12,5%. Впереди Deliss в электрических ароматизаторах пока только марка Air Wick, но наша цель - стать номером один. В категории аэрозолей Deliss является одной из самых быст-

рорастущих марок (прирост за 1-е полугодие составил +130% по отношению к аналогичному периоду 2008 года!). Важно, что стабильный прирост в продажах марка демонстрирует даже в период кризиса, что говорит о высоком потенциале Deliss на рынке освежителей воздуха.

Основная тенденция рынка - изменение структуры потребления. Покупатели все чаще предпочитают освежителям ароматизаторы воздуха, применяя их в жилых помещениях. В последние два года заметно выросли доли продаж декоративных и электрических ароматизаторов.

Активно развивающийся тренд на российском рынке - это электрические ароматизаторы. По данным ІМСА в октябре 2008 года (Москва, 400 респондентов), потребители отмечают намерение в будущем использовать электрические ароматизаторы значимо больше (22%), чем используют сейчас (7%). Намерение использовать стандартные аэрозольные освежители сокращается: 79% используют сейчас и только 68% намерены продолжать использовать подобные продукты в будущем.

Самыми перспективными являются средний и высокий ценовые сегменты. Нет сомнений, что будущее рынка освежителей воздуха в России - именно за ароматизаторами для жилых комнат и гардеробных. У Deliss есть все шансы занять и удержать лидирующие позиции в этих категориях!

#### Динамика роста рынка освежителей воздуха

| Период<br>анализа | Объем рынка,<br>USD | Динамика роста по отношению к прошлому году, % (в стоимостном выражении, руб.) |
|-------------------|---------------------|--|
| 2006              | 115 млн             |  |
| 2007              | 150 млн             | + 31%  |
| 2008              | 197 млн             | + 31%  |
| 2009              | 175 МЛН             | +7%  |
| 2010              | 218,75 млн          | + 19%  |

TEMA HOMEPA Unlimited корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень – зима / 2009



Татьяна Леонова и Ирина Воронцова



Современный мир, словно американские горки, полон неожиданных крутых поворотов, резких падений и взлетов... Все то, что в прошлом году еще поражало воображение, в этом — безнадежно устарело... То же и в торговле. О том, как компания **UPECO** реагирует на новые вызовы, какие тактические задачи решает и какую стратегию продаж будет реализовывать в ближайшие годы, рассказывает директор по продажам Татьяна Леонова.

Сегодня торговля – одна из самых крупных и успешных отраслей российской экономики. Ежегодный прирост числа предприятий торговли составляет примерно 20-30%, только объем годового



розничного товарооборота в России превышает \$400 млрд. При этом растущая конкуренция и постоянное снижение маржи заставляет всех участников рынка пересматривать свои подходы к ведению торговых операций, находить новые решения для повышения эффективности бизнеса и его конкурентоспособности.

В современном мире конкуренция проявляется на уровне борьбы за потребителя, а не за продукты. Это связано со многими факторами: и общим перенасыщением рынка, и улучшением условий жизни, и изменениями в ценностях и потребностях, также отчасти и влиянием кризисных условий на количество и качество потребления и прочее.

В таких условиях конкурентная борьба разрастается еще с большей и новой силой, а время ставит перед компаниями новые требования, новые задачи, а главное — предоставляет новые возможности. В новых условиях прошлые рецепты успеха, увы, не работают. Вариант один — создавать HOBЫЕ!

#### Тенденции развития рынка FMCG

Нынешний этап развития российского рынка FMCG интересен не только темпами роста и качеством перемен, но и новыми тенденциями, которые характерны именно для зрелого рынка. Сейчас участники рынка не стремятся к росту любой ценой. На первый план выходит построение бизнесов в соответствии с реальной структурой потребностей общества и учетом перспектив развития.

Отметим пять основных тенденций, которые наиболее ярко проявляются на современном рынке FMCG.

Усиление позиций сетевой розницы. Международные и российские розничные операторы консолидируют свою долю. (Сеть розничных торговых точек гарантированный канал сбыта и рост закупочной силы.) Сегодня эта тенденция оказывает самое сильное влияние на отрасль. Доля розничных операторов в обороте розницы растет еще большими темпами в условиях кризиса. Таким образом, доступный дистрибуторам рынок стремительно уменьшается, и последние начинают активно развиваться в одном или нескольких направлениях: производство своих продуктов и торговых марок, оказание логистических услуг, развитие своих розничных сетей или любой возможной комбинации.

или люоои возможнои комоинации. Изменение потребителя. Россия имеет огромный потенциал для развития розничной торговли: оборот на душу населения в нашей стране равен \$2,93 тыс. в год, в Европе \$8-10 тыс. Но при этом, даже будучи временно стесненым кризисными условиями, потребитель становится более требовательным к качеству, цене и сервису и одновременно менее восприимчив им к традиционным средствам рекламы. В последние годы существенно снижается

доля импульсных, незапланированных покупок, повышается количество критериев выбора.

Изменение в структуре торговых каналов. Желание получить сервис приводит потребителей в современные форматы торговли: в гипермаркеты - за широтой ассортимента, в дискаунтеры - за ценой, в специализированные каналы (фармацевтические, спортивные, строительные и др.) - за «экспертным мнением», специализированным - ассортиментом и т.п. Раньше потребители, желающие приобрести товар, обращались в тот канал, куда их направлял производитель. Сегодня же потребитель сам перемещается из одного канала в другой, а производитель старается за ним успеть.

Перенасыщение рынка. Переизбыток производственных мощностей, с одной стороны, и изменения в потреблении, с другой, приводят к общему снижению темпов роста производства, перенасыщению рынка и локальным кризисам перепроизводства. Ассортимент предлагаемых товаров обновляется ежедневно. Продукт сам по себе перестал быть конкурентным преимуществом.

Усиление конкуренции и консолидация. Крупные игроки рынка определяют поведение малых, наблюдается тенденция монополизации некоторых



**TEMA HOMEPA Unlimited** корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень - зима / 2009

емких рынков. Например, на рынке газированных напитков - это Соса-Cola, Pepsi-Cola; кофе (растворимый) Nestle и Kraft Foods; стиральных порошков – Procter&Gamble и Henkel (вместе занимают более 50% объема рынка); презервативов – Contex и Durex (более 60%), жевательных резинок - Wrigley (около 60%), кормов для животных -Mars (более 50%) и т.д.

Несмотря на эти масштабные и значимые изменения на рынке торговли, в России до сих пор сохраняются: дефицит торговых площадей; низкий уровень концентрации розничной торговли; несовершенные логистические системы, особенно в регионах; дефицит квалифицированных кадров; отсутствие сильнейших и значимых игроков, контролирующих рынок (в России зарегистрировано более 900 сетей, при этом крупнейшие 5 составляют чуть более 6% розничного оборота).

#### **КАКУЮ СТРАТЕГИЮ ВЫБИРАЕТ UPECO**

Изменения, происходящие в мире и стране, тенденции, которые наметились на рынке, - все это сказывается на стратегиях производителей и дистрибуторов. Каким образом? Чтобы делим стратегии развития компаний, работающих в настоящих условиях, на три типа.

**UPECO** 



компании (слияния и поглощения). Кон-

солидация и укрупнение бизнеса является ведущей стратегией на мировом рынке, и в торговле в частности. Возрастание доли сетей не обошло стороной и российский рынок. Хотя общий уровень фрагментарности достаточно высок изза географических особенностей страны (расстояний, логистики и слабой развитости транспортных систем).

- 2. Стратегия увеличения территориального охвата - экспансия в регионы и выходы на новые рынки.
- 3. Стратегия наращивания эффективности бизнеса – модернизация бизнеспроцессов компании.

Классические пути повышения конкурентоспособности компании становятся более затратными. В битве за потребителя классическими способами (цена+реклама+доля полки) истощаются ресурсы компании, катастрофически снижается рентабельность, поэтому все чаще встает вопрос о повышении эффективности бизнеса в целом и дистрибуции в частности. Следовательно, нам, как компании, ориентированной на эффективность и использование инновационных технологий, наиболее близок путь модернизации. По нему мы и идем.

В стратегическом концепте нашей компании на 2015 год прописано, что ком-



В нашей компании используется более современное определение эффективности, которое учитывает интересы и мотивацию всех участников бизнеспроцесса. Показатель эффективности брендов **UPECO** определяется по следующим критериям:

трат, либо увеличение эффекта при том

же объеме затрат, либо комплексное

наращивание эффекта и снижение (со-

хранение) доли затрат.

- клиентам максимум пользы за его
- партнерам возможность развивать свой бизнес (доход и сервис);

- сотрудникам уровень дохода и возможности для развития;
- компании и акционерам ресурсы для будущего развития.

Стремясь к лидерству и эффективности наших брендов и компании в целом, в ближайшие годы **UPECO** планирует:

- 1. Наращивать свою рыночную силу, то есть увеличивать объем продаж и рентабельность.
- 2. Усиливать свое влияние на конечного потребителя путем увеличения маркетинговых инвестиций.
- 3. Оптимизировать свои коммерческие

#### Как измерить эффективность ПРОДАЖ

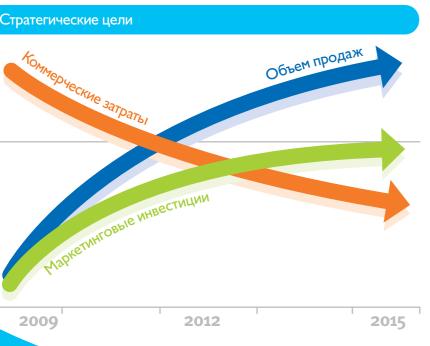
Чтобы оценить свою эффективность, дирекция продаж **UPECO** в 2010 году по-прежнему будет использовать два простых показателя: объем продаж и проценты коммерческих расходов. Сегодня единственной легкодоступной и легкопроверяемой информацией о товародвижении является объем отгрузок со склада, то есть объем продаж. Следовательно, данная информация и есть основной критерий оценки результатов работы дирекции продаж и «системы дистрибуции». Именно по

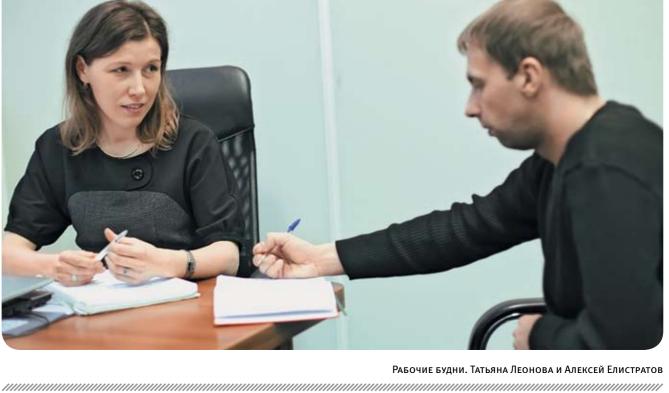
причине доступности эффективность дистрибуционной структуры или модели, как правило, сводится к оценке объемов продаж и темпов их роста, хотя выполнение плана продаж - это совместная ответственность дирекций продаж и маркетинга.

Сегодня мы не можем обойти стороной этот показатель. Но в силу нашей четкой стратегической ориентации на рост чистой прибыли мы эту цель преследуем, хотя и с рядом оговорок по поводу «оправдывает ли цель средства, затра-



ответить на этот вопрос, условно раз- 1. Стратегия получения преимуществ от масштаба бизнеса – «покупка доли рынка»: увеличение рыночной силы





**TEMA HOMEPA Unlimited** корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень – зима / 2009



Анастасия Чистякова

ченные на ее достижения». И если рассуждать про эффективность системы дистрибуции в рамках стратегических ориентиров **UPECO**, то получается простая формула: объем продаж равен результату, соотнесенному с затратами.

#### Стратегия продаж UPECO в 2010-2015 ГОДАХ

Стратегия развития дистрибуции **UPECO** была и остается достаточно консер-

Павел Тебеньков



вативной и последовательной. В последние два года она предусматривала сохранение и укрепление лидерства в ключевых каналах сбыта (универсальная розница и обувной сбыт). Этих приоритетов мы не меняем и сегодня, с той лишь разницей, что более детально ищем подходы к новым каналам сбыта (Интернет, служба быта и др.) и способам их обслуживания.

Для **UPECO** более приемлем компромиссный вариант, когда мы концентрируем усилия, обеспечиваем маркетинговую поддержку и обслуживаем некоторых ключевых розничных операторов, а в остальном мы полагаемся на наших партнеров, на качество и эффективность их дистрибуционного и логистического сервиса. Наш партнер должен производить услуги. Услуга приобретает главенствующую роль в стратегии продаж.

Наши партнеры – это ограниченный круг компаний, ориентированных на региональную, многоканальную дистрибуцию, способных оказывать качест- жах не меньше, чем производитель.

венный логистический сервис в своем регионе и являющихся экспертами в региональной и/или специализированной дистрибуции. Мы используем и будем продолжать использовать сочетание разных подходов к дистрибуции, активно сотрудничая с нашими наиболее эффективными партнерами.

#### Стратегия продаж на 2010 год

Реализацию стратегии развития продаж UPECO на 2010-2015 годы мы начинаем уже в следующем году. В связи с этим хочется сфокусировать внимание на приоритетных задачах 2010 года, которые будут реализовываться в двух направлениях.

1. Структура каналов сбыта – «новые решения для старых проблем».

Стратегическое партнерство с ключевыми дистрибуторами играет основную роль в развитии продаж. Нам важно работать с лояльными партнерами, ориентированными на успех и заинтересованными в высоких продаОриентируясь на эффективность, нам следует смещать акценты в требованиях к партнеру в сторону качественных логистическо-дистрибуторских услуг: системы доставки (склады, компьютерные/электронные системы приемки и формирования заказов, автомобили, услуги по маркировке, сортировке товара и др.). Так и мы, и партнер сможем работать в более комфортных и взаимовыгодных условиях.

Стратегия регионального эксклюзива. Один партнер, покрывающий один регион и/или все каналы сбыта, обеспечивает стабильность развития дистрибуторской сети в регионе. В **UPECO** подобный принцип построения региональной дистрибуции уже приносит свои плоды, например, в Дальневосточном регионе команда менеджеров **UPECO** под руководством Сергея Галина в партнерстве с компанией «Эй-Пи Трейд» на протяжении нескольких лет показывает стабильно высокие результаты: как по уровню дистрибуции в регионе, так и по темпам роста объема продаж. Основываясь на позитивном опыте сотрудничества и результатах, было принято решение, что Дальневосточный регион станет тестовым рынком для запуска новой торговой марки **UPECO** в 2010 году.

Нина Панкратова

Программа лояльности **UPECO** - новая инициатива, призванная объединить наши усилия и ресурсы наших партнеров в продвижении продуктов **UPECO** от склада до полки и сделать этот процесс

интересным, увлекательным и эффективным для всех участников. Сейчас эта программа проходит свою финальную стадию разработки и будет готова к запуску в январе 2010-го. Идейным вдохновителем программы является отдел поддержки и развития продаж во главе с Виктором Савушкиным, а главным разработчиком программы и внедренцем является Анастасия Чистякова - менеджер по трейд-маркетингу компании **UPECO.** Программа лояльности **UPECO** способствует установлению, развитию и поддержке долгосрочных отношений с партнерами, а также определению эффективной ассортиментной линейки, усиливающей конкурентоспособность портфеля **UPECO**.

В 2010 году мы сосредотачиваем свои усилия на экономически эффективном сочетании каналов сбыта, то есть каналов с низкой затратной частью. Для этого мы планируем начать работать с новыми каналами сбыта, такими как: сфера бытового обслуживания (ремонт одежды и обуви, меховые холодильники и т.п.), индустриальный сектор (производство обуви или инсектициды для производств) и Интернет. Сегодня в структуре департамента продаж под руководством Натальи Семеновой работает отдел сбыта специального назначения, основной задачей которого яв-



Екатерина Шаталова

TEMA HOMEPA Unlimited корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень – зима / 2009



ляется освоение специализированных каналов сбыта, лежащих за рамками традиционного универсального сбыта: 2. Структура дирекции продаж **UPECO** обувной сбыт, фарм-сбыт, спорт, туризм и отдых, интернет-торговля и пр. тально изучаем затраты и объем при

В работе как с дистрибуторами, так и в обслуживании прямых клиентов, наша команда должна проявлять максимальную клиентоориентированность и нацеленность на результат. Начиная с января 2010 года компания **UPECO** переходит на новые — оптимизирован-

ные – торговые условия. С их помощью мы планируем:

- обеспечивать сбалансированность «длины дистрибуционной сети», то есть баланс объемов прибыли компании и дистрибуторской сети, другими словами — эффективные торговые условия для всех участников сбыта, прозрачные и единые для всех;
- обеспечивать коммерческую привлекательность наших проектов для партнеров;
- способствовать развитию дистрибуции и правильному ценовому позиционированию товара на полке;
- систематизировать критерии оценки результата работы.
- Ориентация на эффективность. Мы детально изучаем затраты и объем продаж. Для этого нам необходимо формировать, распределять объемы продаж и доходность между структурными подразделениями, регионами, каналами сбыта и т.д., с учетом состояния и тенденций рынка и позиций брендов на рынке. Это по большей части имеет отношение к планированию деятель-

ности компании на предстоящий операционный период (2010 год). В октябре 2009 года мы провели выездную сессию планирования, где ключевые менеджеры дирекций продаж и маркетинга **UPECO** обсудили планы и приоритеты на 2010 год. Результат этой сессии стал основой для годового плана компании.

Чтобы повысить производительность каждого сотрудника, в нашей компании проводится распределение человеческих ресурсов в соответствии с приоритетами и автоматизируется внутренний документооборот. За последние шесть месяцев структура дирекции продаж UPECO существенно трансформировалась. Значительно сократилось число сотрудников в московском офисе, и начался процесс восполнения дефицита человеческих ресурсов на местах. Так, к нам присоединились Аскер Беретарь и Роман Боярский (г. Краснодар), Александр Порошин (г. Иркутск), Павел Перепелкин (г. Ставрополь), Андрей Шуликов (г. Красноярск), Алексей Галкин (г. Уфа), Алексей Столбов (г. Ижевск) и Марат Галиев (г. Казань).



Сергей Галин и Роман Лататуев



Наталья Семенова

С сентября 2009 года в дирекции продаж внедряется новый проект — Управленческая информационная система (УИС). Она помогает систематизировать и автоматизировать сбор и предоставление операционной информации внутри дирекции продаж: отчеты, результаты, прогнозирование и пр. Инициатором внедрения проекта выступил Виктор Савушкин, руководитель отдела поддержки и развития продаж, а воплотил идею в программу Санал Мутулов, менеджер бизнес-проектов дирекции продаж.

Достойная компенсация за выдающийся результат. С октября 2009 года мы перешли на новую комплексную мотивационную систему для сотрудников дирекции продаж **UPECO**. Она мотивирует сотрудников выполнять цели по объему продаж при эффективном расходовании бюджета коммерческих расходов, при этом учитываются не только индивидуальные достижения, но и командный результат.

В 2010 году в систему управления кадрами компании **UPECO** будет внедрен процесс управления достижениями и развитием. У каждого менеджера дирекции продаж будет план индивидуального развития, который появится на основе анализа его текущей деятельности, компетенций и карьерных устремлений. Цель этой программы — обеспечить возможности и ресурсы для максимизации успеха сотрудников и темпов личностного роста.

Подводя итоги...
Резюмируя вышеизложенное, отмечу, что управление отношениями с нашими партнерами является для нас приоритетным (мы — на пороге Customer Relationship Management). Совместно с партнерами нам предстоит в ближайшее время:

- планирование совместной деятельности,
- синхронизация усилий для достижения общих целей,
- бюджетирование,
- планирование поставок,
- контроль выполнения плана, учет заявок.
- анализ продаж по территориям, кана-
- ценообразование для разных типов клиентов, ценовая модель,
- анализ эффективности различных мероприятий по развитию продаж и дистрибуции,
- электронный обмен данными.

Второй важной составляющей нашей деятельности на ближайшие два года станет накопление знаний и разработка практических подходов к новым, набирающим силу каналам сбыта, таким как Интернет и специализированная розница.

Уверена, что нам, компании **UPECO** и нашим партнерам, по плечу самые амбициозные и сложные задачи, вместе мы сможем существенно больше, чем по одиночке. Наш бизнес ждут новые победы, а мы встретимся с вами в новом 2010 голу!

ближайшее время: вом 2010 году!

Татьяна Леонова



СЕО, август 2009,

© ЗАО «Бизнеском»,

# Бондовский сюжет. Mitsubishi Motors и бесплатная коза. Инвестиционный матрас. KFC: курица с рогами. Pizza Hut без пиццы. Маркетинг от Mars: меньше, но за ту же цену



#### ПО НОМИНАЛУ

\$134 млрд в казначейских бумагах Минфина США, обнаруженные таможенниками на итало-швейцарской границе у двух японских граждан, разумеется, фальшивка. Японцы так и не смогли занять почетное четвертое место среди самых крупных кредиторов США сразу после России (у нас американских бондов на \$138 млрд). «Это подделка, - заявил спикер американского Бюро государственного долга США. - Хотя бы потому, что номинал бумаг далек от реального». А номинал солидный: 249 ценных бумаг по \$500 млн

и 10 бондов номиналом более миллиарда. Предполагают, что фальшивки изготовлены итальянской мафией для получения кредита в одном из швейцарских банков.

В Новой Зеландии местное под-



#### КОЗА НОСТРА

разделение японской автомобильной компании Mitsubishi Motors проводит акцию: каждый покупатель пикапа Triton - а это в основном фермеры - получает в качестве бонуса... козу. «Мы осознаем, что три года засухи серьезно сократили в стране поголовье рогатого скота и хотим помочь фермерам, - говорит генеральный сейлз-менеджер Mitsubishi в Новой Зеландии Питер Уилкинс. - Восстановление экономики во многом зависит от сельского хозяйства. А коза, как и наш пикап Triton, в любом хозяйстве пригодится». Для тех, кому коза не нужна, предусмотрены альтернативные предложения: увеличение срока гарантии, дополнительные автомобильные аксессуары и сервисы на выбор.

#### ЧТО ДАЛЬШЕ

Голливуду снять по этому сюжету бондовский фильм, заказав Минфину США фальш-бондов на триллион. Под бонды получить кредит в швейцарском банке. На роль Джеймса Бонда пригласить япония.



Фермерам провести встречную акцию: вывести на улицы городов свою сельхозтехнику, включая торы, и потребовать повышения закупочных пен на молоко и мясо В случае отказа сделать правительству «козу».



НАЛИЧНЫЙ РАСЧЕТ

Израильтянка, выбросившая старый матрас матери, в котором, как выяснилось, хранились семейные сбережения на сумму в \$1 млн, продолжает свои поиски по городским свалкам с помощью властей и армии, но,

похоже, смирилась с пропажей. «Бог дал, Бог взял», - философски заметила она. А одна предприимчивая американская компания, воспользовавшись шумихой вокруг этого случая, наладила выпуск бумажников в виде матраса. Карманных размеров. Что понятно: складывать наличные в матрас, конечно, самая надежная инвестиционная стратегия, но такой матрас лучше всегда таскать с собой.

Израильским властям открыть торговлю лицензиями на поиски матраса. Вокруг свалок наладить туристическую структуру, построить отели. Российским туроператорам предлагать матрастуры all inclusive.

ЧТО ДАЛЬШЕ

#### **B CYXOM OCTATKE**

CEO сети ресторанов быстрого питания El Pollo Loco Стив Карлей выразил возмущение тем, что его конкуренты из Kentucky Fried Chicken готовят свой новый продукт Kentucky Grilled Chicken, курицу-гриль, с пищевыми добавками на основе говядины. «Курица

с говядиной - что может быть нелепее?» - горячился он. «Это обычная специя, - парировал спикер КFС. -И на нее приходится всего 0,2% от обшего количества специй».



#### ЧТО ДАЛЬШЕ

Конкурирующим производителям курицы-гриль устроить петушиные бои. Петухов предварительно проверить на наличие бычьих пищевых добавок. Победителя пустить в курят-

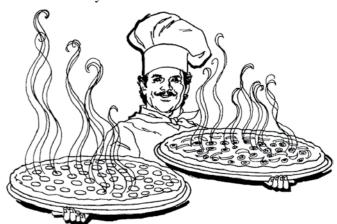
#### **УРЕЗАЛИ**

Крупнейшая сеть пиццерий Різга *Hut*, объединяющая по всему миру более 10 тысяч заведений, сократила для некоторых своих ресторанов название до The Hut. Аналитики расценивали урезание бренда как один из пунктов антикризисной программы сокращения производства, однако представители компании в качестве причин частичного ребрендинга назвали изменения в меню

ЧТО ДАЛЬШЕ Основать антикризисную фастфудовскую молодежную сеть Twitter Hut Круглосуточно подавать острые твиты под горячую поп-музыку, вешая на уши пасту.

4 номер / осень - зима / 2009

(помимо пиццы, появилась паста) и желание придать имиджу более молодежный характер. Так, введен новый сервис на сверхпопулярном портале микроблоггинга Twitter, извещающий клиентов о новостях компании и поп-музыки.



#### НЕСЛАДКАЯ ЖИЗНЬ

Австралия борется с лишним весом. Подключившись к кампании за правильное питание, корпорация Mars объявила о снижении веса шоколадных батончиков Mars и всех прочих продуктов корпорации, включая Milky Way, Snickers, Twix, на 11,6%. Генеральный менеджер Mars Snackfood Australia Питер Уэст сообщил, что это решение продиктовано заботой о состоянии здоровья нации и является ответом на обвинения в том, что кондитерские изделия корпорации слишком калорийны. Уменьшать цену на изделия не предполагается.

#### ЧТО ДАЛЬШЕ

Образовавшуюся дополнительную прибыль потратить на закупку соевых шоколадных батончиков производства фабрики «Ротфронт». Все до единого скормить генеральному менеджеру Питеру Уэсту.







«Прежде чем начертить какую-либо конструкцию упаковки, я мысленно представляю ее в виде 3D-модели, потом преобразовываю в двухмерную плоскость и вижу деталь в сечении». Это удивительное качество, выточенное до профессионализма, Максим Матусевич использует не только в полиграфии, но и в жизни. Веселый и обаятельный, серьезный и спокойный, скрупулезный до мелочей и при этом очень скромный и улыбчивый, Максим Матусевич сочетает в себе надежность и пунктуальность, любознательность и целеустремленность. Он знает о полиграфии все или почти все. А его профессионализм и любовь к своему делу вызывают у коллег уважение и восхищение.

Unl: В одном из интервью, опубликованных на сайте UPECO, а у меня появляется новый контакт. Как говорится в пословице ты сказал, что работая в нашей компании, прошел путь от монополиграфиста до мультиполиграфиста. Расскажи о своем профессиональном становлении.

М.М.: Еще учась в институте, я начал подрабатывать во время каникул. Первой моей работой было блистерное производство. Специальных навыков там не требовалось. Сидишь за станком, подводишь пленку, разогреваешь ее, формуешь, снимаешь, обрезаешь, и блистер готов. Работа была несложной, но каникулы быстро закончились, и я вернулся к учебе. Тем не менее именно там я получил первый опыт по производству упаковки, который мне в будущем очень пригодился.

Сразу после защиты диплома меня пригласили на работу в конструкторское бюро, но я отказался. Хотелось для начала присмотреться к рынку труда. Через некоторое время знакомый пригласил работать в типографию. Он возглавлял отдел маркетинга и набирал штат специалистов по упаковке. Я согласился, и мой трудовой путь начался в типографии «Златоост». Около полугода меня обучали. Я ездил на производство, изучал, как работают люди, техника и производство в целом.

Затем мой функционал расширился, и я начал заниматься поиском клиентов и уже самостоятельно управлял процессом проведения их заказов. Здесь от меня требовались уже не только профессиональные знания в сфере полиграфии, но и в сфере коммуникаций, переговоров, заключения контрактов. И сейчас, уже выступая в роли заказчика, я понимаю психологию сотрудников типографии и то, насколько важно корректно общаться с менеджерами, которые предлагают вам свои услуги. Чаще всего они слышат в ответ: «Нас это не интересует, до свидания» и гудки в телефоне. Основываясь на собственном опыте, я по-иному реагирую на такие звонки: внимательно выслушиваю предложение, записываю контакты, сохраняю их в специальной папке, благодарю за проявленный к нашей компании интерес. В результате у собеседника складывается хорошее впечатление о UPECO,

«Не плюй в колодец, пригодится воды напиться».

#### Unl: Как состоялась встреча с командой **UPECO**?

М.М.: В этой же типографии я встретился с Валентином Коржовым. Он был заказчиком, но работал с другим менеджером, более опытным, так как **UPECO** всегда работает только с лучшими. В то время Валентин искал специалиста, который качественно мог бы выполнять определенный объем работ: поиск типографий, заключение договоров с ними и ведение заказов. На тот момент я уже разбирался в полиграфии, но еще не имел достаточного опыта. Валентин предложил мне присоединиться к команде **UPECO**. Взвесив все за и против, я

#### Над вами подшутили?

Я шутил всегда. Но если раньше шутливость и веселье шли от добродушного характера, то сейчас они становятся уже на службу работе и общению с людьми. Например, юмор с родными и близкими – это защита их от негатива, который есть у всех. Я лучше лишний раз пошучу, чтобы они улыбнулись. Шуткой можно сгладить острые углы. Также юмор мне помогает в ситуациях, когда не знаешь, что ответить. Иногда приходится отшучиваться, тем самым взять паузу, перевести разговор, снизить накал, а если надо, то и перехватить инициативу. В **UPECO** я тоже шучу, и, как правило, от чистого сердца, потому что коллектив подобрался душевный, с пониманием

ЛЮДИ Unlimited корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень - зима / 2009

согласился. И вот с 11 февраля 2002 года я работаю в нашей компании.

#### Unl: Какой был первый проект? Как развивался твой путь

М.М.: Я вышел на работу в тот момент, когда стартовала очередная программа «Раптор». Договоры уже были подписаны, материалы закуплены, мне надо было запускать производственный процесс. На освоение дел дали всего два дня, а потом понеслось: расчеты, макеты, печать и т.д. Помню, что свой первый выходной день в компании я провел на работе...

Если говорить о профессиональном развитии, то пришел я в **UPECO** действительно монополиграфистом. Хорошо знал производство индивидуальной картонной упаковки и первое время именно ею занимался. Но это всего лишь часть полиграфии. Помимо картонной упаковки есть гофротара, этикетка, рекламная полиграфия (плакаты, каталоги, буклеты) и т.д., и у каждого вида своя специфика производства. Например, те же стойки можно производить из картона, металла, пластика. Постепенно я освоил основные способы печати и различные технологии производства. В общем, за один год в **UPECO** я обучился тому, на что мне потребовалось бы два-три года работы в полиграфической области. Да, я работал много, но нисколько об этом не жалею. Очень благодарен Валентину за его помощь. Он всегда подсказывал, каким образом можно оптимизировать рабочий процесс и как принять правильное решение. Таким образом, он научил меня рассчитывать эффективность своих действий, устанавливать отношения с людьми, планировать рабочее время. Эти советы-рекомендации мне не раз помогали и помогают сейчас и в жизни, и на работе.

В 2004 году мне предложили возглавить отдел, который занимался обеспечением полиграфической продукцией наших брендов. Тогда я познакомился с Вадимом Утенковым, с которым и по сей день работаем вместе. В основном я веду индивидуальную упаковку и особо сложные проекты, Вадим – все остальное, а это и гофротара, и этикетки, и различного рода рекламная полиграфия. Мы часто консультируемся друг с другом, обмениваемся мнением, опытом...

#### О системном мышлении

Школа воспитала во мне усидчивость и целеустремленность. Если задача поставлена, ее надо решить. Когда что-то не получалось, обращался к родителям. Они и научили меня системно подходить к достижению цели. Например, когда я обращался к отцу с просьбой помочь разобраться с какой-нибудь задачей, он раскладывал вокруг себя справочники и учебники и начинал с того, что выяснял все необходимые данные – определения, формулы и т. д., и только после этого приступал к решению. Таким образом родители мне показывали уже совершенно другой, системный подход, основанный, скорее, не на имеющихся у тебя знаниях, а на поиске, анализе и применении полученной информации. Если перед тобой возникают вопросы, а ты чего-то не знаешь, у тебя есть масса источников и возможностей найти ответы. Главное – быть целеустремленным и не ограничивать себя рамками





UnL: В 2007 году бренд Deliss вышел в ароматизированной упаковке. Для вас это был новый проект?

М.М.: Да, это был новый и очень интересный проект. Необходимо было изготовить стикеры и открытки с ароматизированным лаком. Производители поставляли различные варианты отдушек, а мы из нескольких вариантов выбирали, какой лучше пахнет, какой лак применить для обеспечения нужной интенсивности запаха. Приятно, когда в итоге трешь стикер и действительно слышишь тот аромат, который нужен. Еще один интересный проект - это картонная стойка «Раптор». Она стала родоначальницей картонных стоек в нашей компании. До этого они были либо металлические, либо стеклянные (витрины). Стойка «Раптор» выставлялась на крупнейшей ежегодной российской полиграфической выставке «РосУпак». И все удивлялись, как эта конструкция способна выдерживать нагрузку в 150 кг. Это был сложный





отдела он был сделан.

#### Unl: Как тебе удается быть в курсе новых полиграфических технологий?

М.М.: Моя въедливость и любопытство не позволяют мне просто так пройти мимо тех или иных новинок, будь то конструкция упаковки или печатная машина. Те типографии, с которыми я давно работаю, знают эту черту моего характера и часто делятся со мной новостями и своими ноу-хау.

проект, но общими усилиями дирекции маркетинга и нашего Помимо этого, я люблю общаться с рядовыми сотрудниками и менеджерами среднего звена типографий - конструкторами, технологами, печатниками и т. д. От них также можно почерпнуть очень много интересного.

> У нас в компании тоже есть любители новшеств, которые просят показывать новые образцы полиграфической продукции. У меня есть два больших презентационных альбома с образцами. Они, как ежики, утыканы закладками. Брендменеджеры довольно часто их листают, чтобы выбрать чтото для своей торговой марки.

#### МАКСИМ МАТУСЕВИЧ

Возраст: 31 год

Место рождения: г. Москва

Знак Зодиака: Близнец с наклонностями Тельца Профессия: по образованию – инженер по элек-

троприводам, по призванию – полиграфист Стиль одежды: casual. Не важно, модно или нет, главное – удобно

Любимая книга: нет. Люблю детективы и ис-

торическую документалистику Любимый фильм: «Достучаться до небес»

Любимая музыка: рок Любимый герой кино/книги: Филипп

Увлечения: иногда поиграть в бильярд или

зайти в хороший пивной ресторан попробовать новый сорт пива

Цитата: «Не откладывай на завтра то, что можно сделать сегодня» и «Семь раз отмерь, один раз отрежь»

Любимое место: Место значения не имеет. Главное, чтобы рядом были близкие люди или друзья Особые приметы: скрупулезен в мелочах, люблю часто

шутить, не успокаиваюсь, пока не доведу дело до конца



ЛЮДИ UnlimitedКорпоративный журнал UPECO4 номер / осень – зима / 2009

#### Unl: Свое будущее ты видишь в полиграфии или другой области?

М.М.: Трудно сказать. Да, я хорошо разбираюсь в полиграфии, мне интересно и комфортно работать в этой сфере. С другой стороны, на моих глазах появляются и развиваются типографии. Я со стороны наблюдаю за становлением и взрослением их коллективов, за тем, какие препятствия возникают перед ними и как они их преодолевают. Перед глазами разворачивается очень интересная жизненная картина со своими победами и поражениями. И при этом меня посещают вопросы: а как бы я поступил в этой ситуации? Что бы предпринял? Становится интересным не только само производство, но и процессы, связанные с его ростом и совершенствованием... Но все это присутствует и в моей работе в команде **UPECO**. Так что вопрос о будущем остается открытым.

# Unl: Как профессия повлияла на становление твоей личности или, наоборот, какие качества помогают тебе достигать успехов в полиграфии?

М.М.: Что касается личных качеств, то это, пожалуй, скрупулезность и въедливость до мелочей как на работе, так и в личной жизни. Профессия же научила меня общаться с людьми, принимать решения, за которые несешь ответственность, минимизировать все риски, заранее просчитывать все до конца. Со временем начинаешь машинально обдумывать даже простейшие шаги, причем это происходит постоянно: например, во время еды или по пути на работу. Также работа научила признавать свои ошибки и отвечать за них. И еще один важный урок, который я вынес из

работы в **UPECO**: не принимай поспешных решений. Взвесь все за и против. А уж если принял – неси за них ответственность.

Я привык к тому, что если берусь за какое-то дело, то стараюсь выполнить его качественно. Именно поэтому я и в школе учился хорошо, и институт закончил с красным дипломом. Это качество идет со мной по жизни. Все стараюсь делать вдумчиво, невольно пытаюсь все всегда контролировать, чтобы иметь ответ на любой вопрос. Ведь уровень требований в компании **UPECO** в целом и ко мне, в частности, значительно выше, чем в большинстве других коллективов. И чтобы соответствовать этому уровню, ни в коем случае ничего нельзя пускать на самотек. Можно хорошо сработать первый, второй, третий раз, но если дать слабину, то рано или поздно это приведет, например, к снижению качества упаковки. И пусть для других людей это будет по-прежнему хорошая упаковка, но для нашей компании и для меня лично – уже нет.

Еще одна черта, которая мне помогает развиваться и трудиться, это, как ни парадоксально, моя лень. Сегодня я поработаю подольше, чтобы завтра отдохнуть побольше. Но свято место пусто не бывает. Работа всегда найдется. Если нет текучки, то надо быть в курсе новых технологий, новинок на полиграфическом рынке, поэтому начинаешь читать, изучать, узнавать. Так наступает завтра, которое превращается в сегодня. В результате этот нескончаемый процесс переходит в привычку.

#### Unl: Как удается находить баланс между работой и семьей?

М.М.: Я долго не мог найти этот баланс. Но со временем произошла переоценка ценностей. Я понял, что главная ценность



ПРИНЯЛ ПРИСЯГУ И ПОЛУЧИЛ ЗВАНИЕ ОФИЦЕРА ЗАПАСА

в жизни — это семья и дети. Это то, что останется после тебя. Но работа — это тоже неотъемлемая часть жизни: она является залогом благополучия семьи и приносит тебе удовольствие. Я искал компромисс и нашел его в оптимизации своего рабочего времени. Когда я был холостым, проповедовал такую идею: поскольку дома особо делать нечего, лучше я еще поработаю и сделаю дела, которые есть на завтра. Когда появилась семья, появились уже другие заботы. Поэтому если сейчас есть дела, которые можно перенести на завтра без какого-либо ущерба, то переношу. Оптимизировав рабочее время через расстановку приоритетов, я нашел баланс между работой и семьей. Но что будет, когда появятся дети, сейчас не могу спрогнозировать.

#### Unl: Семья для тебя – это...

М.М.: Это тот кусочек мира, который ты любишь, в котором тебе всегда тепло и уютно, который тебя никогда не предаст, никогда не отвернется от тебя, каким бы ты ни был. А мы, пользуясь этим, делаем больно своим родным и близким гораздо чаще, чем друзьям или просто знакомым. Зачастую с близкими мы прямолинейны, порой грубы, потому что знание того, что родные нас не предадут, порождает чувство вседозволенности. Когда понимаешь это, начинаешь ценить семью еще больше.

#### Unl: Твоя семья зародилась в стенах **UPECO**?

М.М.: Да, с супругой мы познакомились в нашей компании. Она пришла в команду **UPECO** чуть позже меня. Работала в отделе продаж. Я люблю пошутить с представительницами женского пола, поэтому общение с ними завязывается легко и непринужденно. Так я познакомился с Ксенией. В 2004 году на одном из корпоративных мероприятий, которое проходило на теплоходе, мы разговорились и выразили друг другу свои симпатии. Мы долгое время скрывали свои отношения, хотя, конечно, кто-то догадывался. Через два года мы поженились. Я ушел в отпуск холостым, а вернулся на работу с обручальным кольцом. Но этого почти никто не заметил, пока я не принес торты и не сказал, по какому поводу.

#### Unl: Как ты относишься к служебным романам?

М.М.: Все зависит от людей и ситуации. Но если в целом, то я не приветствую служебные романы. Не все они заканчиваются свадьбой, и не каждый сможет остаться просто другом после такого романа. А эти взаимоотношения могут отразиться на работе, поэтому я согласен с высказыванием: не люби, где живешь, не живи, где любишь.

#### Unl: Где прошло твое детство? Какие события тех лет запомнились больше всего?

М.М.: Я родился в Москве и по сей день живу здесь. По словам родителей, в раннем детстве я был большим непоседой, за мной нужен был глаз да глаз. В детском саду нарушал «тихий час». Был шустрым и общительным, но не буйным. Если мне объясняли, что так делать нельзя, я слушался взрослых и проблем не создавал. Не любил пионерские лагеря, но обожал отдыхать всей семьей — с родителями и старшим братом. Я бы не сказал, что у меня строгие родители. Но если нужно, они умеют требовать, хотя предпочитают все объяснять словами. Поэтому не хулиганил, кошкам банок к хвостам не привязывал, в общем, был практически пай-мальчиком.

В школе тоже учился хорошо. В первом и третьем классе получил похвальные листы за отличную учебу. В строгие советские годы это было редкостью. Помню, об этом даже написали в заводской газете предприятия, на котором в то время рабо-

#### Об альтруизме

Мои близкие говорят, что, к сожалению, я альтруист. А я отвечаю: наоборот – это к счастью. Порой я готов в ущерб своему времени и интересам помогать друзьям и коллегам. Почему бы и нет? Может, люди станут мягче относиться друг к другу. Но, как показывает практика, грань между просьбой о помощи и желанием сесть на шею очень тонка, но становиться черствым тоже не хочется

тали мои родители. Директор школы в письме к руководству завода благодарил моих родителей за мое воспитание. В те времена отслеживалось качество учебы, и если человек проявлял какие-то способности, об этом говорили, чтобы мотивировать других.

Вообще, школьные годы прошли очень интересно и насыщенно. Было масса увлечений. И музыкальная школа, и программирование, и спортивные секции. В старших классах увлекался настольным теннисом и волейболом. Начиная с 10-го класса нас готовили к поступлению в вуз. Параллельно с общеобразовательной школой я учился в физико-математической школе при Московском авиационном институте.

#### Unl: Это и предопределило выбор вуза после школы?

М.М.: После школы я поступил в три института: в Московский авиационно-технологический институт, Московский авиационный институт и Московский станкоинструментальный



Люблю погружаться с аквалангом

институт. Из трех вузов я выбрал МАИ. С одной стороны, пошел по стопам родственников, там учились мои дядя и тетя. С другой, МАИ входил в тройку лучших технических вузов Москвы.

ЛЮДИUnlimited4 номер / осень – зима / 2009



С супругой на отдыхе

Обучался на факультете систем приводов летательных аппаратов. На третьем курсе я параллельно поступил на экономический факультет, поэтому вышел из МАИ с двумя дипломами. Один из них — красный. Во время учебы в институте я занимался на военной кафедре. Прошел военные сборы, принял присягу и получил звание офицера запаса. Шансов в те годы попасть в армию было немного, но я подстраховался и поступил в аспирантуру, где проучился два года и бросил. Во-первых, не видел своего будущего в науке, во-вторых, аспирантуру я рассматривал лишь как гарантию не попасть в армию.

## Unl: В те лихие 1990-е годы многие ушли в бизнес. Тебе не хотелось заняться предпринимательством после окончания института?

М.М.: На экономическом факультете я как раз обучался основам предпринимательской деятельности. С одной стороны, перед глазами был успешный пример дяди, владеющего небольшой производственной компанией. С другой стороны, я защитил диплом по теме: «Открытие магазина стройматериалов». Работу написал на примере одной из действующих фирм. Я общался с людьми, которые там работали, изучал финансовые и юридические вопросы, связанные с ведением собственного бизнеса, и понял, что для открытия своего дела недостаточно просто получить соответствующее образование. В те времена для этого нужны были в том числе деньги и связи.

#### Unl: Ценности и жизненные принципы поколения 1980-х формировались в особых условиях. Каковы они у тебя сегодня?

М.М.: Свои жизненные принципы я бы сформулировал тремя поговорками. Первая: «Глаза боятся, а руки делают». Когда ставишь себе цель, то иногда бывает страшно, но стоит приступить к делу, и все получается. А чтобы не попасть впросак, перед тем, как за что-то браться, «семь раз отмерь, один раз отрежь». И третья: «Взялся за гуж, не говори, что не дюж», то есть иди до конца и не бойся нести ответственность. В этом отношении очень хороший тандем сложился у нас с супругой. С одной стороны, ее неуемная энергия, с другой стороны – моя трезвая рассудительность. Как правило, она генерирует жизненные цели нашей семьи и меня ими «заражает». А я отвечаю за их реализацию. Я не авантюрный человек, поэтому стараюсь без необходимости не рисковать. Может быть, это не так интересно и эмоционально, но для меня это является залогом благополучия моей семьи.

#### Unl: Как ты проводишь свободное время?

М.М.: Очень спокойно. По натуре я домосед, поэтому люблю проводить свободное время дома с семьей. Иногда выбираемся с друзьями в бары, играем в бильярд, ходим в кино или просто гуляем. После активной работы хочется пассивного отдыха, именно от такого отпуска я получаю наслаждение. Хотя иногда, когда выпадает редкий случай, с удовольствием и с аквалангом погружусь, и на квадроцикле погоняю.

Люблю дегустировать пиво. Чтобы узнать, что такое качественное пиво и как оно готовится, прочитал энциклопедию. Теперь куда бы я ни поехал, будь то Китай, Восточная или Западная Европа, всегда дегустирую местные сорта. Больше всего нравится чешское, а в России предпочитаю пить живое нефильтрованное пиво.

Еще одно хобби – это машины. Как-то в детстве от нечего делать брат научил меня различать марки авто. С тех пор неравнодушен к автомобилям: люблю читать про них, изучать характеристики, водить автомобиль.

В последние годы пробудился интерес к истории, а точнее, к «белым пятнам», которые историки толкуют по-разному. Изучая различные точки зрения, понимаешь, что нельзя верить всему, что слышишь, видишь или читаешь. Тем самым учишься самостоятельно анализировать полученные данные. Это увлечение расширяет кругозор, помогает сопоставлять различные взгляды, оценивать прошлое и настоящее в новом свете. Интересно прикоснуться к чему-то неизведанному.

#### Unl: Что тебя вдохновляет в жизни?

М.М.: Законченность дел. Когда достигаю результата, вот тогда я радуюсь и наслаждаюсь жизнью, как никогда. Могу долго пребывать в этом состоянии. А невыполненные дела мне просто не дают покоя.

#### Unl: Если мысленно перенестись в будущее, какая картина предстает перед твоими глазами?

М.М.: Если говорить о далеком, пенсионном будущем, то я вижу себя сидящим на веранде собственного дома, во дворе которого играют мои внуки. А дома, возле камина, на полке стоит большое количество толстых альбомов с фотографиями, сделанными в разных уголках света, где я к тому времени успел побывать. Еще неплохо было бы, если бы в гараже стоял квадроцикл, а на причале моторная лодочка, чтобы можно было тряхнуть стариной: порыбачить или покататься по лесу. Что еще нужно на старости лет? А в ближайшей перспективе надо продолжить заполнять будущие фотоальбомы.





ТАТЬЯНА ВАСИЛЬЧЕНКО, бренд-менеджер ТМ «Раптор»

Максим удивительным образом сочетает в себе напористость и скромность, пуленепробиваемость и ранимость, цинизм и душевную щедрость. Очень чуткий и человечный. И с чувством юмора у него всё в порядке. Иногда, правда, бывает вспыльчивым и ершистым, но при этом быстро отходит. И, что особенно важно, никогда его настроение или личные проблемы не мешают работе. Настоящий профессионал! Требовательный к себе и другим. Его ник в ICQ – MakStar. Такой он и есть – звезда по имени Maks! И еще – он умеет краснеть. Не за свою работу, конечно, а когда смущается...



АЛЕКСАНДР КРИЦКИЙ, административный менеджер

Максим очень позитивный человек и профессионал своего дела. Из любой ситуации он всегда находит выход, причем зачастую нестандартный. Максим — отличный семьянин, и уверен, будет любимым и любящим отцом! Для этого у него есть все предпосылки!



НАДЕЖДА ЖИЛЬЦОВА, финансовый аналитик

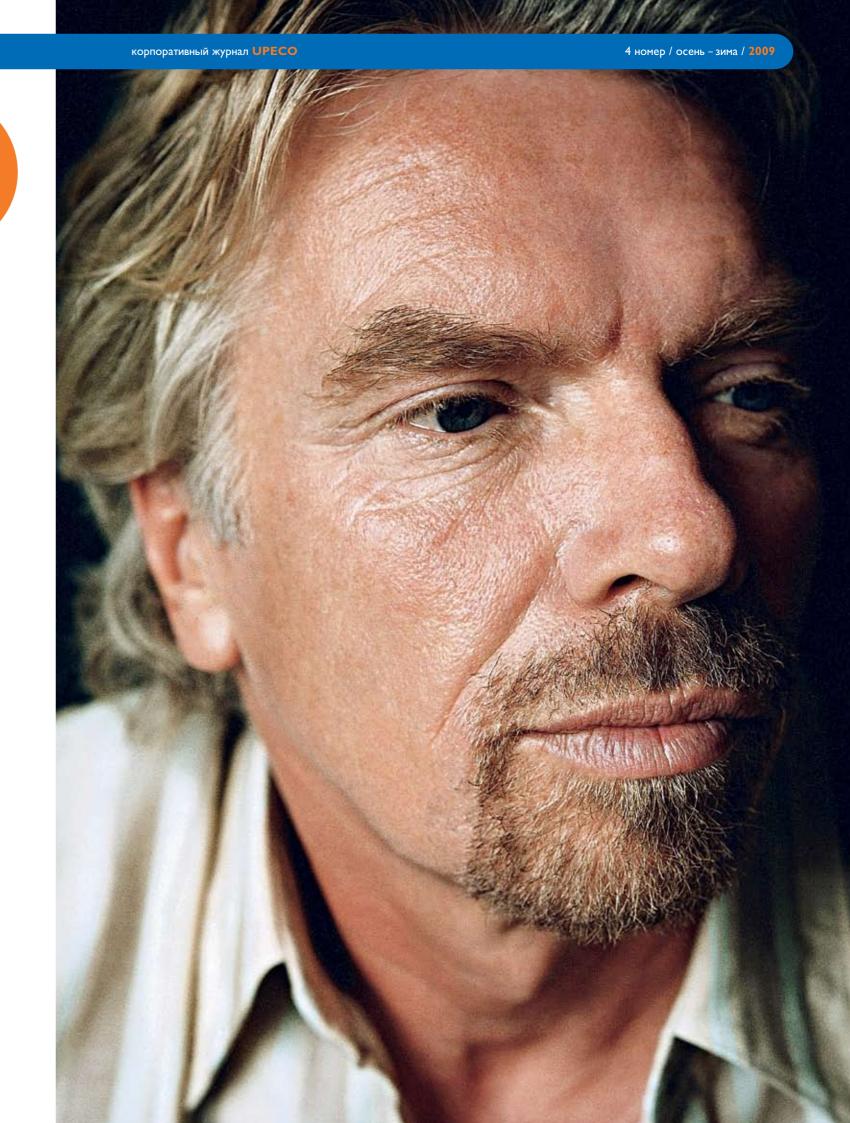
Я всегда поражалась пунктуальности, ответственности и чувству юмора Максима. Он очень внимательный и отзывчивый, может войти в чужое положение и понять человека. Максим, как настоящий офицер, надежный, привлекательный и обаятельный мужчина

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

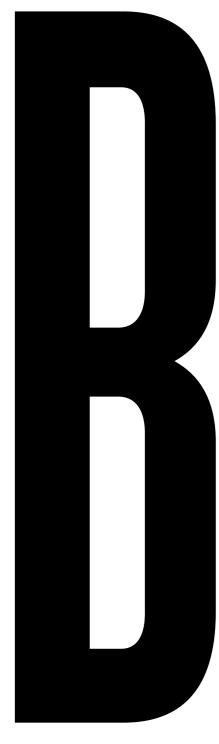
# DIVINITION OF THE PARTY OF THE

Его бизнес-империя объединяет сотни компаний. Он — среди первых богачей Англии. А по популярности основатель *Virgin* не уступит и звездам Голливуда

Текст СЕРГЕЙ ЦЫРКУН



ПАНОРАМА Unlimited корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень – зима / 2009



#### Виргинский архипелаг

Именно этого человека, никогда не учившегося в университете, студенты Лондонской школы экономики поставили первым номером в списке

наиболее желаемых лекторов. Нет, он не отличается особым красноречием. За него говорят его дела. Бизнес для Ричарда Брэнсона - не способ делать деньги, а своего рода спорт. Причем экстремальный. Его проекты поначалу кажутся чистым безумием. Но Брэнсон находит удовольствие в том, чтобы идти против течения, изумлять и шокировать общественность. И ему сопутствует удача. Из-за склонности к авантюризму его иногда сравнивают с великими пионерами большого бизнеса XIX века, но он плоть от плоти новейших времен. Уже в юные годы он осознал могущественность прессы и деятельность свою начал с издания журнала. С приятелями Джоном и Ником 16-летний студент Ричард (журнал так и назывался - «Студент») оборудовал офис в подвале общежития и разослал письма разным модным знаменитостям с просьбой высказаться по тем или иным вопросам, то есть фактически стать бесплатными авторами его в буквальном смысле слова подпольного печатного органа. Многие ответили, и среди ответивших были Жан

#### Поль Сартр, Мик Джаггер, Джон Ле Карре и Джон Леннон...

Юный Брэнсон действовал в полном согласии с русской поговоркой «Голь на выдумки хитра». Поскольку телефон в общежитии ему поставить не разрешили, он связывался с нужными людьми по таксофону, начиная со звонка на телефонную станцию: мол, автомат проглотил монету, и его бесплатно соединяли на пять минут – за это время он успевал обо всем договориться.

После «Студента» Ричард взялся торговать уцененными грампластинками. Занятие оказалось прибыльным, и Брэнсон зарегистрировал свою фирму. Назвал он ее Virgin – «Девственник», поскольку именно таковым – девственно-наивным – он ощущал себя тогда в бизнесе.

Следующий этап – рекорд-лейбл. Первым, кто записался в ветхом загородном сарае, где расположилась компания Virgin Records, был школьный друг Брэнсона Майк Олдфилд. В 1973 году музыкальную тему Олдфилда Брэнсон продал в суперхит режиссера Уильяма Фридкина «Экзорсист», и продажи диска взлетели до небес. Брэнсон записал группу Sex Pistols - после того, как ей дали от ворот поворот другие рекорд-лейблы, заключил контракты с такими супергруппами, как Genesis, Simple Minds и Rolling Stones, сделав Virgin Records одним из немногих мейджоров мирового музыкального рынка. Но музыка была лишь точкой отсчета. Корпорация стремительно расширялась, выходя за пределы страны: за сетью кинотеатров последовала

сеть отелей, которая логично повлек-

ла за собой раскрутку туристическо-

го бизнеса - «Девственный уик-энд».

Одна ветвь органично рождала дру-

гую: там, где отдых, там и средства



1950 18 июля. Родился в южном Лондоне. Детство провел в Шэмли Грин, графство Суррей, Англия.



1965
Несмотря на дислексию, начал издавать журнал «Студент». Видимо, по принципу «чукча – не читатель, чукча – писатель».

1967
Первый благотворительный проект - «Студенческая консуль-



**1969** Приступил к тор-

говле неликвидными грампластинками. Зарегистрировал Virgin.



1971
Арестован за продажу грампластинок, задекларированных как экспортные. Отделался штрафом.

#### В БИЗНЕСЕ, КАК И В СПОРТЕ, ОН ЛЮБИТ ЭКСТРИМ

1972 Вместе с Саймоном Дрейпером и Ником Пауэллом основал Virgin Records.



1973
Альбом Tubular
Bells мультиинструменталиста
Майка Олдфилда
стал мегахитом.



1977 Контракт с Sex Pistols. Прогрессивных рокеров сменили панки с булавкой в носу.



1982
Расширение корпо рация Virgin продолжается. Приобретен ночной гейклуб Heaven.

1984
Корпорация достигла заоблачных высот: основана компания Virgin Atlantic Airways.

доставки к местам отдыха – авиалинии Virgin Atlantic, а попутно и компьютерные игрушки, с одной стороны, и водка Virgin – с другой, все это под аккомпанемент радиостанции Virgin.

Сегодня это выглядит нормальной диверсификацией бизнеса, но, как уже говорилось, поначалу все проекты Брэнсона казались чистыми авантюрами. Как, например, возникла авиакомпания Virgin Atlantic Airways? Отменили рейс, которым Брэнсон должен был лететь. Тут же, в аэропорту, Брэнсон арендовал свободный самолет, организовал чартерный рейс и пригласил на борт собратьев по несчастью - совершенно бесплатно. Над входом в салон он прикрепил написанное от руки объявление: «Virgin Atlantic Airways рейс №1». Некоторые из пассажиров этого рейса стали инвесторами будущей компании. И так во всем: Брэнсон действует стихийно, интуитивно. Организовав сеть «Девственных кинотеатров», Брэнсон занялся и продюсированием фильмов, нередко сам снимаясь в эпизодах. Его актерский послужной список весьма внушителен: «Вокруг света за 80 дней», «Супермен: возвращение», «Казино «Рояль» из бондианы... Ему не просто нравилось красоваться в кадре - это эффективный пиар, а Брэнсон не упустит возможности лишний раз напомнить о себе и своей корпорации.

#### Бабушкин внук

Твердость характера воспитала в нем семья. Родители постоянно устраивали детям – Ричарду и его сестрам Линде и Ванессе – нешуточные испытания. Ему было четыре года, когда мать высадила его из автомобиля в нескольких километрах от дома и велела добираться самому через

поля. А в п лет мать подняла его ранним зимним утром с постели, дала бутерброд, яблоко и приказала ехать из Шэмли Грин, где тогда жила семья, на велосипеде за пятьдесят миль к родственникам в Бурнмаус, сказав на прощанье, что питье пускай он сам раздобудет себе по дороге. Когда же путешественник, не чуя под собой ног, но гордый выполненным заданием и в предвкушении похвал вернулся

«В поколении наших отцов считалось, что победить в бизнесе можно, лишь утопив конкурента. Но сегодня все иначе: тот, кто привык наступать на горло другим, никогда не добьется успеха»

домой, мать встретила его словами: «Молодец, Рики. Понравилось? А теперь беги-ка к викарию, он просил помочь ему наколоть дров». Сносить все эти изощренные уроки мужества можно было лишь при одном условии: живя в атмосфере взаимного уважения. В семье царил командный дух. Мать всегда заботилась о том, чтобы обеспечить детей полезным занятием, а если они пытались увильнуть от дела, сурово выговаривала им за эгоизм - так вырабатывалась привычка думать не только о себе. И эта стратегия оказалась весьма продуктивной. «В поколении наших отцов считалось, что победить в бизнесе можно, лишь утопив конкурента, - говорит Брэнсон. - Но сегодня все иначе: тот, кто привык наступать на горло другим, никогда не добьется

На безделье времени не оставалось: в доме не было телевизора и даже

ПАНОРАМА Unlimited корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень – зима / 2009

радио слушали редко. Родители - Тед и Ева - обожали друг друга и тоже отличались авантюрным характером. В юности Тед мечтал стать археологом, но отец, судья, настоял, чтобы сын пошел по его стопам: три поколения Брэнсонов были юристами. А Ева унаследовала неиссякаемую энергию и страсть к приключениям от своей матери Дороти, которая установила два рекорда: в 89 лет она стала самой почтенной по возрасту танцовщицей, сдавшей экзамен по латиноамериканскому танцу, а в 90 - самым почтенным игроком в гольф, попавшим в лунку с одного удара. За год до своего столетия бабушка Дороти совершила кругосветное путешествие и вообще говорила, что последнее десятилетие было лучшим временем ее долгой жизни.

Внук вполне достоин своей бабушкиэкстремалки. В 1985 году он попытался переплыть Атлантику на моторной лодке, но в ста милях от берега бурное течение бросило лодку на скалы. Год спустя он повторил свой подвиг, но этого ему показалось мало, и он затеял перелет через Атлантику на воздушном шаре. Не долетел, едва не погиб в волнах океана. А в 1991 году Брэнсон пересек на воздушном шаре Тихий океан из Японии до арктической Канады.

Да, ему фантастически везет, но и неудач в его жизни хватало – и в экстремальном спорте, и в бизнесе. Поражения его не обескураживают. С вечной улыбкой на губах он упрямо берется за то, что кажется ему перспективным. Так было, например, с национальной лотереей. В 1994 году он вложился в эту затею, пообещав отдать всю прибыль на благотворительные цели, но прогорел. А пять лет спустя повторил попытку – и все получилось

#### Высокий блондин в черном ботинке

Что переживает, наблюдая за авантюрами мужа, его жена Джоан, одному богу известно. Но, похоже, в семье к его выходкам давно привыкли. Дети взрослые: дочке Холли сейчас 25, сыну Сэму - 22. Разумеется, они получили хорошее образование и отнюдь не бедствуют, но рассчитывать на миллиарды отца им не приходится. Ричард Брэнсон считает это безнравственным. Вот денежки и утекают в благотворительные фонды на медицинские и образовательные проекты в Африке, в основанный Брэнсоном «Банк здоровья», на другие филантропические проекты...

Занятость не позволяла Ричарду много времени уделять детям, но он всегда старался жить в ногу с их поколением. Экстравагантный папаша признался, что курил с сыном марихуану, потому что «пусть лучше он разок курнет при мне, чем неизвестно с кем и неизвестно где». Но он же активно выступает против распространения сильнодействующих наркотиков. Холли работает врачом-педиатром, Сэм пока не определился с профессией. Хотел было открыть ночной клуб, но отец отсоветовал, так что пока Сэм главным образом сочиняет песенки. Холли одно время приписывали роман с принцем Уильямом. «Нет, они просто друзья», - комментирует Брэнсон. - «А если бы ваша дочь вышла замуж за престолонаследника?» - «Никудышная идея. Ничего не имею против Уильяма, однако ответственность, которая возложена на королевских особ, слишком обременительна». У Брэнсона нет аристократических замашек. «У меня с королевой общее только одно: в кармане никогда нет ни пенни», - шутит он. В 1999 году, накануне празднования миллениума,



1992

Звукозаписывающий лейбл Virgin Records продан компании EMI за \$1 млрд.

1993

Суд обязал British Airways выплатить Брэнсону 500 тыс. фунтов за клевету и 3 млн за судебные издержки.



1996

Virgin приобретает авиакомпанию Belgian Airlines и переименовывает ее в Virgin Express.



1998

Брэнсон рассказал, как он расставался с невинностью, – в книге Losing My Virginity.



1999

Зарегистрирована компания Virgin Mobile, позднее трансформировавшаяся в глобальную Virgin Media.

#### СЭР Ричард Открывает Дорогу К звездам

1999

Королева пожаловала Брэнсону рыцарский титул «за заслуги в предпринимательстве».



2004

Объявлено о создании Virgin Galactic и запуске программы космического туризма.

2005

Брэнсон вошел в первую десятку богачей Англии с состоянием в 3 млрд фунтов стерлингов.



2006

Эпизодическая роль в бондовском «Казино «Рояль»: пассажир на регистрации в аэропорту.



2007

Учреждена премия Virgin Earth Challenge – \$25 млн тому, кто остановит глобальное потепление.

# **VIRGIN ELECTRONI**

королева удостоила его рыцарского звания. Это ничуть на него не повлияло – **Маргарет Тэтчер** со смехом вспоминает, как Брэнсон однажды явился на прием в Виндзорский дворец в разных ботинках.

#### Звездный десант

Пожалуй, единственное, чему он действительно поклоняется, – это скорость. Его железные дороги – самые скоростные. В 2004 году Брэнсон с гордостью проехал от Рединга до Манчестера на своем Virgin Super Voyager – для этого пришлось переложить пути, установив сверхпрочные рельсы. В том же году, отмечая 20-летие Virgin Atlantic, сэр Ричард установил рекорд пересечения Ла-Манша на амфибии и опробовал первый однопилотный самолет для беспосадочного перелета вокруг света.

И все же самое любимое детище Брэнсона сегодня – основанная в сентябре 2004 года компания Virgin Galactic, открывающая дорогу к звездам. «Я верю, что в самом недалеком будущем человек вырвется за пределы околоземной орбиты и устремится в открытый космос, – говорит он. – И я надеюсь стать пассажиром одного из первых туристских космических кораблей». 

■

ОДИН ДЕНЬ Unlimited корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень - зима / 2009



# 10 ШАГОВ К UPECO

Сегодня мы познакомимся с деятельностью дирекции по развитию. Две новые сотрудницы, недавно пришедшие в компанию, расскажут о тех шагах и препятствиях, которые им предстояло преодолеть, чтобы войти в команду профессионалов UPECO, и о своем взаимодействии с сотрудниками дирекции.

Итак, знакомьтесь. Продакт-менеджер TM Oblio Екатерина Прокопьева пришла в **UPECO** в августе 2009 года. До этого в течение четырех лет работала в компании, занимающейся оптовыми закупками и продажами спортивного инвентаря. Вторая героиня - продакт-менеджер TM Salton Ирина Солодухина. Про **UPECO** знала не понаслышке, так как на протяжении нескольких лет активно работала с обувным рынком.

Ирина и Екатерина стали сотрудницами компании **UPECO** в сентябре этого года.

#### шаг – ищем компанию мечты

Ирину Солодухину сотрудники департамента персонала нашли по открытому резюме в Интернете. Ей позвонила менеджер по подбору и адаптации персонала Светлана Ряховская и пригласила на встречу. Позицию продакт-менеджера **UPECO** Екатерине Прокопьевой предложило кадровое агентство.

#### Светлана Ряховская, менеджер по подбору и адаптации персонала:

- Поиск кандидата - это сложная и кропотливая работа. Например, чтобы пригласить одного человека на собеседование, нужно просмотреть около 40 резюме, а по сложным позициям и того больше. Перед тем как начать поиск, мы изучаем требования заказчика и решаем, как именно будем искать кандидата, по каким каналам т.д. После этого мы просматриваем интернет-ресурсы, прежде всего Headhunter. Также сотрудничаем с кадровыми агентствами, которые нам помогают в поиске кандидатов.

До того, как пригласить человека на собеседование, я по телефону уточняю

мацию дублирую по электронной почте. и профессионально ведет собеседова-

некоторые сведения, рассказываю про «Для меня было неожиданным, нанашу компанию. После этого всю инфор- сколько Светлана Ряховская глубоко

#### При закрытии вакансии продактменеджера проводится:

98 – звонков соискателям

32 - собеседования, проведенных менеджером по подбору

10 – собеседований, проведенных бренд-менеджером

5-6 – этапов собеседования

#### Официально:

Имеет два высших образования. Окончила Московский государственный технологический университет по двум специальностям - «управление персоналом» и «маркетинг». В команде **UPECO** с 2008 года.

#### Неофициально:

Одно из качеств Светланы – это любознательность. Она любит изучать новые места. Обычно по выходным с мужем совершают мини-путешествия как по паркам Москвы, так и по близлежащим городам. Жизненный девиз Светланы из любого опыта и ситуации выносить только положительные моменты.

#### шаг – проходим собеседование

Главная задача на этом этапе - оценить знания, компетенции, профессиональные навыки и личностные качества кандидата. Важно, чтобы человеку было интересно работать в команде, чтобы он разделял ценности **UPECO**.

ние, - делится своим мнением Екатерина Прокопьева. – Никаких посторонних вопросов, все по теме. У меня создалось впечатление, что я говорю не со специалистом HR, а со своим коллегой. Это собеседование очень отличалось от интервью в других компаниях».

#### шаг – тест для маркетолога

После успешного собеседования со Светланой Ряховской наших кандидатов ждали встречи с бренд-менеджерами, в рамках которых более детально обсуждались обязанности и задачи позиции.

Далее был тест, который, по словам Екатерины и Ирины, оказался самым сложным испытанием на пути к вакантной должности. Тестирование для позиций дирекции по маркетингу было введено в июне 2009 года. Тест состоит из трех частей - математической, логической и общеобразовательной. Для его решения отведено строго 45 минут.



Светлана Ряховская проводит собеседование с Ириной Солодухиной

«Данное тестирование прошли абсолютно все сотрудники дирекции по маркетингу. Это было сделано для того, чтобы определить средний проходной балл для кандидатов», - рассказывает о нововведении руководитель департамента персонала Виктория Демина. «Оценка кандидатов на входном этапе - очень ответственный момент в управлении персоналом. От того, насколько четко будут сформулированы критерии и поставлена процедура отбора, зависит «качество» персонала компании: знания, умения, навыки, которыми обладает сотрудник, соответствие его ценностных установок корпоративной культуре. За разные периоды организационного развития компания проходила разный опыт установки «входных ворот».

Те сотрудники, которые работают в компании более семи лет, помнят, что при устройстве на работу они заполняли более чем 70-страничные психологические тесты и анкеты, содержащие несколько сотен вопросов. Механистический подсчет баллов должен был исключить субъективный фактор при подборе.

Но в какой-то момент наступило разочарование: столь фанатичное тестирование почему-то не привело в компанию необходимые таланты. Подбор и оценку стали самостоятельно проводить руководители подразделений в меру своих компетенций. Такой подход просуществовал ровно до того момента, пока количество ошибок найма и время, затраченное руководителем на поиск кандидатов, стали негативно отражаться на деятельности самих руководителей. Это произошло достаточно быстро. На сегодняшний момент в компании проводится структурированное интервью, применяется методика тестирования для маркетологов, профессиональное тестирование, профессиональные методы оценки. В 2009 году сотрудники, задействованные в подборе, прошли тренинги проведения интервью по компетенциям, которое станет стандартом для проведения собеседования с момента разработки модели компетенций. Действующий метод оценки является своего рода «золотой серединой» между разными подходами, существовавшими в компании, он позволяет отсеивать на входе слабых кандидатов, искусственно не увеличивая количество оценочных критериев, слишком большое число которых в итоге приводит к случайному выбору.

#### шаг – долгожданное письмо

К радости Екатерины и Ирины, с тестом они справились и перешли к заключительному этапу - собеседованию с директором по маркетингу Владиславом Хитровым. «Влад задавал совсем узкоспециализированные вопросы: сколько времени занимает доставка, какие действия я буду предпринимать в той или иной ситуации», - рассказывает Екатерина Прокопьева.

И наконец после всех собеседований и испытаний Светлана направила кандидатам официальное приглашение Job Offer с описанием всех условий предлагаемой позиции.

«В компании **UPECO** действительно очень внимательное отношение со стороны департамента персонала: HR-специалисты работают с соискателями не только на встречах, но и между ними. Например, Светлана Ряховская несколько раз звонила мне и сообщала, как обстоят дела с принятием решения по моей кандидатуре, рассказывала о следующих этапах трудоустройства и согласовывала сроки новых собеседований. Все общение происходило по-деловому вежливо, но в то же время просто и по-человечески внимательно. Такой подход, несомненно, вызывает доверие

ОДИН ДЕНЬ Unlimited корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень – зима / 2009

и чувство расположения у соискателя к компании, что, в свою очередь, говорит о достойном уровне профессионализма работы департамента HR», - замечает Ирина Солодухина.

#### шаг – первый день

И вот наступает волнительный и долгожданный момент как для нового сотрудника, так и для всего департамента персонала, – первый рабочий день. В этот день проходит оформление необходимых документов. За этот блок отвечает Янина Кулигина.

#### Янина Кулигина, менеджер по персо-

- Основной целью моей работы является своевременное и полное оформление кадровой документации, которая должна соответствовать как корпоративным стандартам, так и трудовому законодательству. В 2009 году был проведен внутренний аудит кадрового документооборота, разработаны стандарты и про-



цедуры регламентированного кадрового учета. Ведь для того, чтобы права сотрудников соблюдались, необходимо, чтобы кадровый документооборот был безупречен.

На первый взгляд, это кажется не таким трудоемким процессом, но это не так. Например, для того чтобы оформить сотрудника на работу, необходимо проделать около десяти действий:



Виктория Демина и Равиля Мещерякова

внести информацию о нем в несколько баз данных, различные формы, бланки, установленные компанией и трудовым законодательством. И так по каждому переводу, увольнению, изменению личных данных.

Кроме этого я курирую систему добровольного медицинского страхования. И еще один приятный момент в моей работе - от лица компании я позд-

равляю коллег со знаменательными событиями.

#### Официально:

Учится на последнем курсе Московской государственной академии коммунального хозяйства и строительства, факультет экономики и управления в городском хозяйстве. В **UPECO** с февраля 2008 года. Неофициально:

У Янины очень много увлечений: музыка, рисование, чтение, танцы, плавание, аквааэробика, велосипедные прогулки, мыловарение, косметика ручной работы. На этом она не останавливается. Вскоре хочет заняться изучением фотографии и пойти на курсы Красного Креста. На вопрос: «Как же ты успеваешь всем этим заниматься?» - Янина отвечает: «Я стараюсь быть гармоничной во всем и

#### Равиля Мещерякова, аналитик департамента по персоналу:

в каждое дело вкладывать душу».

- Я вношу данные новичка в организационную структуру компании. Веду учет данных по заработной плате: постоянной и переменным частям сотрудников компании и выделенных отделов. Это одна из частей моей работы по учету мотиваций сотрудников, анализу вознаграждений. Сюда относится и постоянный мониторинг конкурентоспособности заработных плат сотрудников: закупка, анализ обзоров по заработным платам и системам мотивации, социальным пакетам. Кроме этого я администрирую систему управления эффективностью **UPECO**, подготавливаю отчеты по различными HR-показателям компании. Своевременность и бесперебойность предоставления данной отчетности – мой основной КРІ. Кроме этого я занимаюсь взаимодействием с фондами обязательного медицинского страхования и изготавливаю полисы ОМС. Также сотрудник может обратиться ко мне за справкой 2НДФЛ, копиями трудовой книжки, анкетами, подтверждающими стаж работы, доходы и т.д.

#### Официально:

Окончила Московский государственный университет инженерной экологии по специализации «Системы автоматизированного проектирования». Пришла в компанию в марте 2008 года.

#### Неофициально:

Сейчас Равиля много свободного времени уделяет изучению английского языка. Даже книги старается читать на английском. Что касается приятных мелочей, то недавно коллега и подруга Янина Кулигина заразила увлекательным творческим процессом – мыловарением. Теперь Равиля собирается на Новый год близким людям сделать СВОИМ индивидуальные мыльные подарки.

## шаг — адаптация

С первого же дня для новичка наступает адаптационный период. Обычно в **UPECO** он длится три месяца и по времени совпадет с испытательным сроком. В этот период важно помочь сотруднику максимально быстро приспособиться к новым условиям, чтобы он понимал свою роль в жизни компании, разделял ее ценности и эффективно выполнял поставленные задачи.

Дальше идет адаптационная программа, которой занимается непосредственный руководитель, он проверяет его квалификацию и ставит определенные задачи.

За несколько дней до завершения испытательного срока руководитель заполняет анкету, где высказывает свое мнение относительно профессиональных навыков и личных качеств новичка. Сотрудник также делится впечатлениями о работе в компании. Естественно, эта информация строго конфиденциальная.

тренинги по развитию навыков, программы дистанционного обучения, участвую в разработке и внедрении модели компетенций компании.

#### Официально:

Окончила Красноярский финансовый экономический колледж по специальности «Бухгалтер-финансист»; Московский открытый социальный университет по специальности «Финансовый менеджер»; «Институт тренинга - АРБ Про» по специальности «Корпоративный тренер».

#### В **UPECO** работает с сентября 2006 года. Неофициально:

Наталия по своей натуре активный человек - в летний сезон осваивает ролики и очень любит плавать. Ее мечта – окончить курсы дайвинга. На протяжении трех лет вместе со своими подругами помогает детским домам.

#### шаг – корпоративная презентация

Еще один обязательный шаг для новичков - это презентация корпоративной культуры. Ее проводит руководитель департамента корпоративного обучения Дамир Нигматянов. Своими впечатлениями о тренинге поделилась Ирина Солодухина: «Хочу сказать теплые слова в адрес Дамира. Презентация прошла на самом высоком уровне. Это был не занудный, навязчивый урок, а интересная и продуктивная беседа».

ПРОДУКТОВЫЙ ТРЕНИНГ: СКОЛЬКО УДИВИТЕЛЬНЫХ ФАКТОВ И ТОНКОСТЕЙ

#### Светлана Ряховская, менеджер по подбору и адаптации персонала:

готовку рабочего места.

В первый день я провожу с новичком ознакомительную беседу. Моя задача - создать максимально позитивное настроение, познакомить с нашей корпоративной культурой, традициями. Завершается знакомство рассылкой с сообщением о выходе нового сотрудника.

# шаг – продуктовый

Для каждого нового сотрудника предусмотрено несколько обязательных тренингов. Один из них - тренинг по продуктам UPECO, его проводит корпоративный тренер Наталия Рафейчик.

#### Наталия Рафейчик, корпоративный тре-

- Моя задача в продуктовом тренинге рассказать о брендах таким образом, чтобы новый сотрудник их не только узнал, но и полюбил. Тогда ему легче будет с ними дальше работать. Обычно такой тренинг проходит в несколько этапов, на каждом из них мы подробно и наглядно изучаем по две торговые марки **UPECO**. Продуктовые тренинги – это только часть моей работы. Как корпоративный тренер я разрабатываю и реализую программы обучения, «мозговые штурмы»,

#### Дамир Нигматянов, руководитель департамента по корпоративному обучению

- «Презентация корпоративной культуры» это очень важная часть в процессе адаптации нового сотрудника **UPECO**. Попадая в незнакомый коллектив, каждый из нас переживает определенный уровень стресса. Встреча, на которой

новые сотрудники узнают

об истории компании, ее миссии, видении и ценностях, стержневых компетенциях и принципах нашей работы – призвана создать атмосферу, где новичок почувствует себя «своим».

Моя задача – поделиться тем, что реально поможет нашим новым сотрудникам

# - Один из моих КРІ - «количество со-

трудников, прошедших испытательный срок», и это демонстрирует важность процесса адаптации новичков для успешного вовлечения в жизнь компании. Работа по адаптации начинается еще до прихода сотрудника в компанию. Мы решаем организационные вопросы: с руководителем определяем дату выхода человека, длительность испытательного срока и конечные условия по заработной плате, обеспечиваем под-

ОДИН ДЕНЬ Unlimited корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень - зима / 2009

незнакомом коллективе. Обычно после презентации у нас возникает много вопросов, коллеги готовы делиться своими впечатлениями от первых часов, дней, УДамира необычное хобби – он недель работы. Презентации корпоративной культуры проходят с периодичностью один раз в полтора-два месяца, и каждый раз это особое событие и для меня и, надеюсь, для всех, кто когдалибо принимал в них участие.

Помимо участия в процессе адаптации сотрудников департаментом корпоративного обучения в 2009 году были разработаны и реализованы следующие проекты: программа дистанционного обучения «Матрица перезагрузка», внутренняя программа для региональных менеджеров «Тренинг для тренеров по продуктам **UPECO**». Разработана модель корпоративных и управленческих компетенций компании. В следующем году предстоит разработка профессиональной модели компетенций для сотрудников двух ключевых дирекций маркетинга и продаж. Все это в итоге позволит нам сформировать систему обучения и развития, призванную повышать эффективность наших сотрудников и компании в целом.

#### Официально:

Окончил Академию государственной службы, факультет государственного и муниципального управления; «Институт

почувствовать себя более уверенно в тренинга – АРБ Про» по специальности «Корпоративный тренер». Работает в команде **UPECO** с 2003 года. Неофициально:

«коллекционирует» небоскребы, посещая самые высокие здания в разных странах мира, на разных континентах. Еще одно из увлечений Дамира – лошади. Когда-то он занимался верховой ездой в кавалерийском дивизионе конной милиции в г. Волгограде. Сейчас же, когда выдается свободное время, он стремится посвятить его образованию своих детей.

#### шаг – к самообразованию

Для того чтобы сотрудники имели возмож-

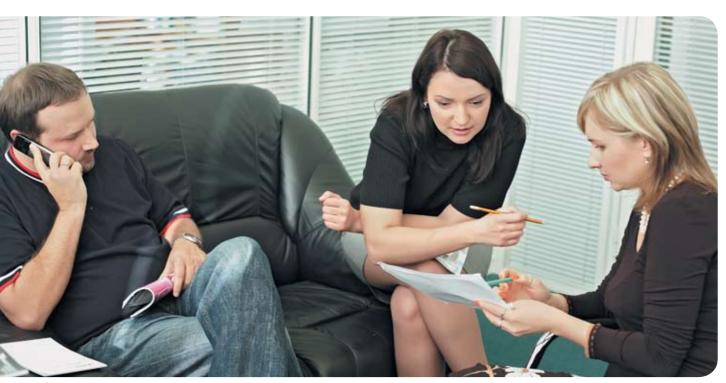
ность саморазвития, в **UPECO** есть корпо-

ративная библиотека. За эту часть отвечает менеджер по организации обучения и корпоративных мероприятий Мария Булгакова. В каждую пятницу она делает рассылку о книжных и видеоновинках. «Если честно, то меня очень удивило наличие библиотеки в компании, причем такой масштабной и организованной. В ближайшее время собираюсь начать ею активно пользоваться», - говорит Ирина Солодухина.



#### Мария Булгакова, менеджер по организации обучения и корпоративных мероприятий:

- Помимо администрирования программ обучения и подготовки корпоративных мероприятий компании, я отвечаю за самообразование наших сотрудников. Если хотите прочитать интересную книгу, посмотреть фильм – все ко мне! У нас очень большая библиотека самых разных авторов и тематики. Например, есть хорошие книги по продажам, истории успешных брендов, а также статьи для поднятия корпоративного духа. Эти книги мотивируют и придают энергию для работы.



Валентин Коржов, Виктория Демина и Надежда Усова обсуждают план 4-го номера журнала

Дополнительно я принимаю заявки от сотрудников на определенные книги. Часть материалов библиотеки я выкладываю в Экстранете, чтобы региональные сотрудники также могли их изучать. Официально:

Окончила Московский государственный университет геодезии и картографии, факультет экономики и управления территориями, специальность «менеджер по организациям». В **UPECO** пришла в феврале 2007 года.

#### Неофициально:

С 15 лет Мария серьезно занимается музыкой. Сейчас играет на гитаре в рокгруппе МІМ. Кто знает, возможно, эта группа станет такой же знаменитой, как The Beatles и Red Hot Chili Peppers, и будет давать концерты по всему миру.

Екатерина Прокопьева, придя в первый раз на собеседование в **UPECO**, сразу обратила внимание на корпоративный журнал Unlimited. «Пока я ждала собеседования со Светланой Ряховской, читала второй номер журнала, с Любовью Полупан на обложке. Она в интервью рассказывала про позицию продакт-менеджера, для меня это было актуально. Даже сделала для себя пару заметок. Считаю, что наличие у **UPECO** такого журнала свидетельствует о том, что компания заботится о сотрудниках», - делится своими впечатлениями Екатерина.

Ирина добавляет: «Уже в первую неделю я заметила, что у UPECO богатая внутренняя жизнь. Создается ощущение, что в компании работают люди, близкие друг другу по духу».

Заботится об информировании сотрудников, их хорошем настроении, а также о популярности бренда **UPECO** Надежда Усова.

#### Надежда Усова, специалист по связям с общественностью:

- Я занимаюсь как внешним, так и внутренним PR. Важно, чтобы люди знали, что такое **UPECO**. Для этого сотрудничаю с ведущими СМИ, готовлю комментарии и статьи с нашими специалистами. Внешний пиар помогает поддерживать положительный имидж компании на рынке и привлекать квалифицированных сотрудников.

Также мы активно развиваем внутренние коммуникации. Стараюсь, чтобы сотрудники были максимально вовлечены в жизнь компании, чувствовали свою сопричастность к тому, что делается в UPECO. Привлекаю как можно больше людей, особенно региональных сотрудников к участию в конкурсах, различных акциях и популяризации положительного опыта коллег. Например, если кто-то придумал ноу-хау или успешно реализовал проект, принесший прибыль компании, то мы делимся этой информацией через наш внутренний ресурс Экстранет или корпоративный журнал **Un**limited.

Хочу поблагодарить коллег за участие в подготовке номеров, за инициативу, открытость к сотрудничеству и сопричастность. Ведь создание корпоративного журнала – это колоссальная работа всех людей, которые участвуют в его подготовке: пишут статьи, дают комментарии, представляют свои фото, делятся своими

идеями и предложениями. Надеюсь, что нашими общими усилиями журнал от номера к номеру будет интереснее, полезнее и лучше!

#### Официально:

Окончила факультет журналистики МГУ имени М.В. Ломоносова. К команде **UPECO** присоединилась в 2007 году.

#### Неофициально:

Надежда - общительный и увлекающийся человек. Ее жизненное кредо заниматься тем, что нравится. Жаль тратить время на то, что не приносит удовольствия. Надежда любит путешествовать, кататься на роликах и коньках. По ее словам, важно, чтобы было чувство полета. Когда на улице дождик и погода не располагает к прогулкам, Надежда любит плести что-нибудь из бисера. Например, если сложно подобрать аксессуар под наряд, то «можно включить свою фантазию и смастерить красивое украшение».

ВИКТОРИЯ ДЕМИНА.



- Основной целью дирекции по развитию является обеспечение эффективности персонала. Мы отвечаем за то, чтобы в компании работали квалифицированные, мотивированные сотрудники, способные реализовывать те цели, которые задает общая стратегия развития бизнеса в рамках заданных экономи-

Возглавляет дирекцию Валентин Коржов, именно он определяет кадровую стратегию компании в соответствии со стратегическими целями и экономической моделью компании.

В дальнейшем уже мы с Дамиром Нигматяновым как

руководители функциональных подразделений разрабатываем и обеспечиваем выполнение проектов и мероприятий, модернизацию бизнес-процессов для реализации этой стратегии по четырем основным практикам управления персоналом. Это подбор и адаптация, управление мотивацией, управление эффективностью и управление обучением и развитием.

В формате описания «Один день» мы смогли показать лишь рутинные процедуры, связанные с подбором и адаптацией персонала, а также организацией кадрового документооборота и корпоративных коммуникаций. Оставшийся «за кадром» объем работ по значимости для нас составляет не менее 60% от общих задач. Каждая из них достойна стать отдельной темой номера для нашего журнала.

#### Официально:

Окончила Государственный университет управления по специальности «Менеджер проектов».

#### Неофициально:

Жизненные цели Виктории тесно связаны с целями компании. Виктория смело говорит, что ее хобби – работа. Реализация новых проектов ей доставляет огромное удовольствие. По жизни она всегда старается следовать высказыванию великого писателя Льва Толстого – «Думай хорошо, и мысли созреют в добрые дела».

#### Предпосылки возникновения проекта по созданию модели компетенций **UPECO**

В 2003 году мне довелось побывать на программе С. И. Макшанова «Стратегическое управление в условиях изменений», где я впервые услышал следующую формулировку: «Основную конкуренцию организации ведут на рынке труда». В то время это утверждение мне показалось спорным. Сейчас я понимаю, что не только коммерческие организации, но и государства конкурируют на рынке труда. В современных условиях все игроки рынка, в том числе и наша компания, стремятся ктому, чтобы получить наиболее талантливых, лояльных и результативных сотрудников, которые будут способны быстро реагировать на изменения и развивать свою продуктивность даже в условиях неопределенности. При этом все прекрасно осознают, что мало просто найти этих людей. Важно расставить их в соответствии с их компетенциями, создать систему мотивации, отвечающую потребностям этих людей, обучать и развивать их, чтобы они со временем могли реализовывать все более сложные задачи и чтобы продуктивность их труда не снижалась, а наоборот – росла. Помимо этой глобальной задачи, которую решают компании и корпорации, есть еще одна, связанная с эффективностью национальных организаций. Согласно сравнительному анализу, проводимому «Институтом тренинга -АРБ Про», Эффективность российских компаний в среднем в 4 раза ниже, чем эффективность ведущих американских и европейских компаний. И этот показатель в основном связан с компетенциями сотрудников и организацией их работы.

В этих условиях, учитывая непростую экономическую ситуацию, руководство **UPECO** приняло решение сконцентрировать свои усилия на увеличении эффективности и продуктивности компании, что невозможно реализовать без компетентного и подготовленного персонала. В 2008 году в нашей компании стартовал проект управления система эффективностью (СУЭ), Подробнее об этом вы можете прочесть в третьем номере нашего журнала Unlimited. Очередным этапом реализации этого проекта стало создание Модели компетенций UPECO, которая является неотъемлемой частью СУЭ.

Создание модели компетенции и дальнейшее управление по компетенциям – относительно современная и актуальная практика в стратегическом менеджменте, которая берет начало в 1990-х годах. Модель компетенции внедряется для того, чтобы организации были способны реализовывать свои стратегические цели и задачи.

#### Что такое компетенции и зачем они нужны?

Если задаться вопросом, что же такое компетенция, большинство из нас ответит, что это определенный набор знаний, умений и навыков, которыми обладает сотрудник компании.

Насколько верным является это представление? Давайте внимательно рас-

смотрим понятие «компетенция». Компетенция - это характеристики личности, к которым относятся знания, умения, навыки, а также ценностные установки, которые можно измерить через поведение. Компетенция описывается в поведенческих индикаторах или характеристиках. И в этом заключается самое ДАМИР НИГМАТЯНОВ. корпоративного обучения компании UPECO



главное отличие компетенции от должностной инструкции. Должностная инструкция обычно отвечает на вопрос: **UPECO?** «**Что** человек делает на рабочем месте как исполнитель рабочей функции?». При создании модели компетенций Компетенция - отвечает на вопрос:

Для иллюстрации оценки компетенций сотрудника предлагаю пример: представьте себе торгового представителя, который может легко воспроизвести все этапы продаж. Он знает, что очень важно устанавливать доверительный контакт при каждой встрече, более того, он понимает, что это в конечном счете серьезно влияет на результат визита (продажу).

«Как действует человек, эффективно

исполняющий рабочую функцию?».

Однако если мы оценим его поведение во время визита в торговую точку, с которой он уже работает на протяжении долгого времени, может оказаться, что он не знает имени товароведа. А при визите в новую торговую точку он не выясняет имени лица, принимающего решение, прежде чем к нему обратиться. В этом случае мы в качестве руководителя понимаем, что этому сотруднику важно развивать компетенцию «устанавливать доверительные отношения с существующими и потенциальными клиентами» и конкретный поведенческий индикатор - обращаться к клиентам и потенциальным клиентам по имени, предварительно выяснив его.

С возникновением модели компетенций и внедрением управления по компетенциям улучшаются стандарты работы и возникают гарантии качества (развивается управленческая культура, высокие стандарты обслуживания клиентов, компетентность и профессионализм сотрудников). Особенно это актуально для транснациональных компаний, которые добиваются соблюдения высоких стандартов качества во всех своих подразделениях в разных городах и странах.

#### Как создавалась модель компетенций

компании **UPECO** мы сотрудничали со специалистами компании «Институт тренинга – АРБ Про». За плечами этих консультантов создание и внедрение моделей компетенций во многих российских, а также западных компаниях. Модель компетенций UPECO определяет наиболее эффективное рабочее поведение сотрудников, которое приводит к выполнению поставленных целей. И это очень серьезная часть ответственности компании и, в частности, дирекции по развитию.

Представление о наиболее эффективном рабочем поведении формируется на основании опыта компании, ее наиболее результативных сотрудников.

Формируя модель компетенций, мы провели опрос сотрудников разных подразделений и дирекций. Некоторые из них занимали управленческие позиции, а некоторые являлись специалистами, и у них не было сотрудников в подчинении.

Проведя интервью с этими сотрудниками, мы выявили общее представление о том, как ведет себя «наш» эффективный сотрудник на работе, и о том, как ведет себя «наш» наиболее эффективный управленец.

Здесь ключевым моментом является слово «наш». Существует много представлений о том, кто является эффективным управленцем, но многие концепции совершенно не применимы к нашей корпоративной культуре. Поэтому нам нужно было опираться на собственный опыт, когда мы оценивали деятельность наших коллег.

#### В модели компетенций UPECO существует несколько групп компетенций

Корпоративные компетенции — необходимые всем сотрудникам компании, эти компетенции основаны на ценностях компании и описываются поДоля крупных компаний, использующих модель компетенций



веденческими индикаторами, которые присущи всем сотрудникам компании. Зачем они нужны? Зная корпоративные компетенции и оценивая персонал на этапе найма в компанию, мы можем точно определить, подходит ли нам этот человек, разделяет ли он ценности нашей компании или нет.

35%

В России

**Управленческие компетенции** – необходимы управленцам компании. Они позволяют менеджерам понимать, каким образом взаимодействовать со своими сотрудниками. Какое поведение в отношении своих сотрудников компания рассматривает как наиболее эффективное.

Профессиональные компетенции, необходимые только какой-то определенной категории сотрудников. Эти компетенции представляют собой набор поведенческих индикаторов успешного специалиста, например, менеджера по продукту в дирекции маркетинга.

На сегодняшний день в нашей компании прописаны корпоративные и управленческие компетенции. Профессиональные компетенции будут созданы для дирекции маркетинга и продаж в первой половине 2010 года.

Модель компетенций влияет на мотивацию, подбор, обучение и развитие персонала, а также считается основанием для взаимодействия всех HR-модулей

#### Как модель компетенций влияет на рост и развитие сотрудника, его эффективность и результативность?

Для того чтобы компетенции стали рабочим инструментом, который будет применяться в нашей компании, каждый сотрудник должен сопоставить свои поведенческие проявления с теми, которые описаны в модели компетенций. Для этого в рамках процедуры ПДР (планирование достижений и развития), которая внедряется в компании с 2009 года, и в некоторых дирекциях сотрудники уже проходили ПДР не один раз, проводится собеседование сотрудника с его непосредственным руководителем.

#### I Іри чем тут древние римляне?

Происхождение и этимологию слова «компетенция» стоит искать в латинском языке: competo – добиваюсь, соответствую, подхожу, то есть умею делать то, что требуется.

В рамках этой встречи осуществляется гармоничного взаимодействия межоценка и планирование деятельности, а также оценка и планирование развития сотрудника.

#### Планирование достижений и развития будет состоять из двух блоков:

- 1. Постановка целей деятельности или планируемые достижения. Отвечает на вопрос: «Каких результатов деятельности должен достичь сотрудник?». Описывается в КРІ (ключевые показатели де-
- 2. Постановка целей развития сотрудника. Отвечает на вопрос: «Какие изменения в поведении сотрудника должны произойти, для того чтобы увеличилась его эффективность и продуктивность?». Цели развития описаны в IDP (индивидуальном плане развития).

#### Что дает модель компетенций нашим сотрудникам, то есть нам с вами!

На мой взгляд, самым важным преимуществом внедрения модели компетенций является осознанность деятельности, которая возникает в компании.

Если мы договорились о четких критериях оценки и о том, что будем действовать определенным образом и относиться требовательно к выполнению договоренностей, то у нас возни-

кает прозрачность в ожиданиях, которая становится основанием для более продуктивного и

ду сотрудником и его руководителем. Это, в свою очередь, предъявляет совершенно новый уровень требований к процессу планирования, постановки целей и в дальнейшем контролю реализации договоренностей.

Помимо этого в компании появляется единый понятный для всех язык и стандарты, которыми мы можем опериро-

Явным преимуществом модели компетенций является то, что карьерный рост и мотивация сотрудника будут осуществляться на основании оценки его компетенций. При поиске кандидата на вакантную должность будут сравниваться профиль требуемых компетенций и результаты оценки этого кандидата.

Помимо этого на основании оценки компетенций мы сможем четко определять потребности в обучении сотрудников в разных дирекциях и в разных должностях.

Итак, что же дает нашей компании и нам с вами, ее сотрудникам, создание и внедрение в нашу жизнь модели компетенций? Если кратко, то вся эта работа направлена на увеличение эффективности каждого сотрудника и компании в целом.

В завершение этой статьи я хотел бы явить результат сотрудничества департамента корпоративного обучения персонала компании UPECO с компанией «Институт тренинга АРБ Про» - корпоративную и управленческую модели компетенций, которые созданы на основе интервью с 30 сотрудниками компании из разных отделов, находящихся на разных должностях.

#### При чем тут армия?

Понятие компетенции впервые было «принято на вооружение» в британской армии во время Второй мировой войны. Оно было необходимо, для того чтобы описать поведение лучшего, наиболее эффективного офицера. Далее на основании этого описания строилась система подготовки и развития офицеров.

#### Компетенции Определение Поведенческие проявления Демонстрирует поведение, соответствующее ценностям компании и вовлекает в это коллег. Планирует свое развитие в компании в долгосрочной перспекти-Чувство эмоциональве, открыто общается на эту тему с руководством. Вовлеченность ного единения с ком-Берется за новые задачи, демонстрирует энтузиазм и энергию. панией и командой Транслирует уверенность в возможностях и перспективах развития компании и ее брендов. Принимает решения и действует исходя из интересов компании. Расставляет приоритеты, ориентируясь на стратегические цели Способность и жела-Планирует рабочее время так, чтобы реализовать все цели. ние достигать цели Достигает поставленные цели в срок. **Целеустремленность** в любых обстоятель-Предпринимает действия для достижения цели, концентрируется на поиске решения, а не на проблеме. Поддерживает уровень работоспособности и энергии, необходимый для реализации целей и задач. Своевременно исполняет принятые на себя обязательства. Соблюдает и превосходит стандарты, исполняет работу наилуч-Готовность брать на шим образом. Ответственность себя и исполнять Самостоятельно и своевременно принимает решения (в том чисобязательства ле непопулярные) в зоне своей ответственности. Выхолит за рамки своей ответственности и принимает часть ответственности за выполнения целей команды и компании в целом. Выявляет и удовлетворяет потребности внутренних и внешних Умение выстраивать Слушает, слышит и понимает собеседника. Находит то, что объединяет его с другими людьми, располагает к себе. плодотворные и гар-Взаимоотношения Устанавливает и развивает честные, открытые, доверительные моничные отношеотношения. Уважает других. ния с окружающими Уделяет внимание личной ситуации, заботится о других. Предупреждает и разрешает конфликты, ищет взаимовыгодные решения. Оказывает поддержку в развитии, вселяет уверенность коллегам в их возможности и способности. Вовлекает коллег в разработку и постановку целей и задач. Способность вдох-Вдохновляет, мотивирует на их реализацию. Лидерство новлять и вести Демонстрирует пример концентрации усилий и достижения реза собой людей зультатов. Говорит четко, конкретно, понятным языком, аргументирует свою точку зрения, приводит примеры, достигает целей взаимо-

Способность привно-

сить новое в компа-

Потребность в про-

и личностном раз-

фессиональном

нию

Инновационность

Саморазвитие

Использует современные технологии, повышающие эффектив-

Находит области для улучшений, инициирует перемены. Предла-

Находит и использует возможности для собственного развития.

Ставит перед собой цели и систематически совершает действия

Принимает обратную связь, позитивно к ней относится, призна-

ет ошибки, корректирует свои решения и поведение.

ность. Учитывает имеющийся опыт.

Быстро адаптируется к новому.

гает креативные, эффективные решения.

#### Компетенции

#### Определение

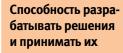
**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ** 

КОМПЕТЕНЦИИ

#### Поведенческие проявления



Анализ и принятие решений



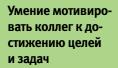
Собирает и аккумулирует информацию. Использует проверен-

Анализирует информацию, из разрозненных частей складывает целостную картину, выстраивает причинно-следственные связи. Выбирает наилучший вариант действий, учитывая риски и экономический эффект.

Анализирует влияние принимаемых решений на все сферы бизнеса. Учитывает долгосрочную перспективу.

Представляет результаты работы в цифрах и фактах.

Мотивация сотрудников



Формирует четкий образ результата в долгосрочной перспективе. Доносит и проясняет задачи и приоритеты.

Ставит цели по SMART, добивается детального и одинакового по-

Делегирует задачи и ответственность своим подчиненным, наделяет их достаточными полномочиями и ресурсами. Доверяет им. Проявляет внимание к своим подчиненным: поддерживает их в процессе достижения целей, поощряет за достигнутые результаты.

Объясняет подчиненным ценность их работы, доносит смысл принятых руководством решений.

Обучение и развитие сотрудников Систематичные действия, направленные на обучение и развитие подчиненных

Ставит перед сотрудниками развивающие задачи.

Дает обратную связь, мотивирует к профессиональному росту. Передает другим свои знания, умения и навыки.

Инициирует и планирует обучение своих сотрудников.

**Управление** процессами



Умение выстраивать процессы и совершенствовать их

Повышает эффективность организации процессов: создает, внедряет и улучшает стандарты работы.

Знает и проясняет для других как распределена ответственность за результат по структуре.

Побуждает подчиненных предлагать варианты решений, а не констатировать проблемы.

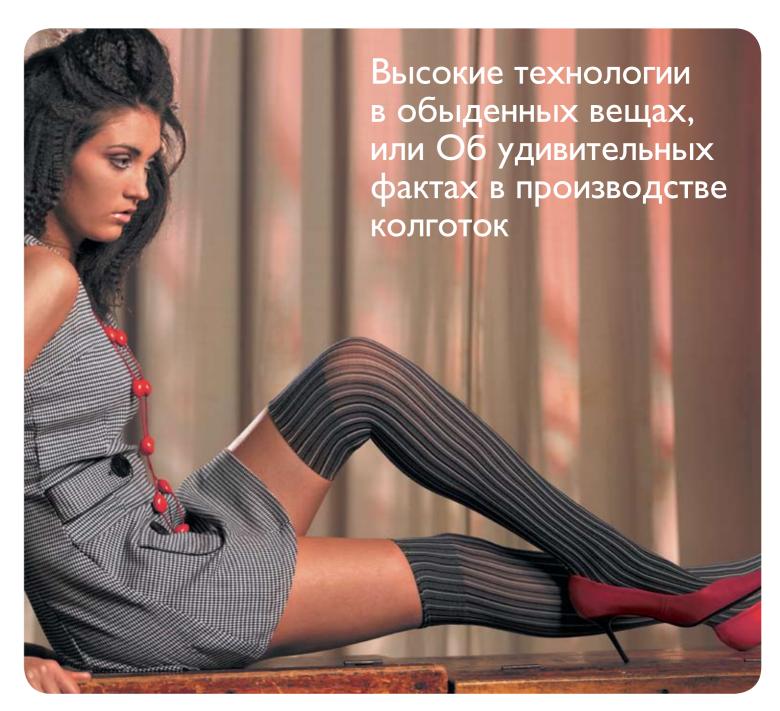
Своевременно контролирует, использует разные формы контроля. Возвращает работу подчиненным для коррекции и доработки при несоответствии качества согласованным ожиданиям



- Для большинства западных компаний корпоративная модель компетенций уже стала стандартным элементом НР-практики. По состоянию на 2008 год из компаний, входящих в список Fortune 500, модель компетенций разработали и используют более 89%.

Крупнейший специалист в области HR-практик J.Bersin отметил: «Компании, которые до сих пор не создали свою модель компетенций, будут вынуждены серьезно озаботиться этим вопросом. Управление по компетенциям напрямую ведет к финансовому успеху». Сегодня транснациональные компании уже не просто внедряют, а успевают переработать и вводить новые модели компетенций, взамен принятых 8-10 лет назад. Так, компания Danone в этом году внедрила новую модель компетенций лидера – CODE, Nestle преобразовала свою модель 3 года назад, Wrigley – 6 лет назад.

Среди крупнейших российских компаний доля использующих модель компетенций составляла в 2008 году 35%. Однако они тоже приходят к необходимости разработки модели компетенций: корпоративной, менеджерской и для отдельных категорий персонала. За 2008-2009 годы это был самый частый запрос к нам как к консультантам в области НР, наравне с проведением оценки управленцев.



В этом году компания **UPECO** вышла на совершенно новый для нее рынок – чулочно-носочных изделий. В сентябре новый бренд OBLIO был представлен российским потребителям, чуть позднее о нем узнали страны СНГ. Почему выбор остановился именно на этом рынке? Чем он интересен? Что включает в себя производственный процесс колготок? На эти и другие вопросы отвечает главный вдохновитель нового проекта групп бренд-менеджер Наталия Подпорина.

#### Начало большого пути

Выбор рынка можно сравнить с марафоном на длинную дистанцию: начинают ее несколько кандидатов, а добегает до финиша и становится победителем только один. Чтобы выбрать рынок, на котором будет интересно работать, департамент маркетинга **UPECO** проводил сложную, кропотливую работу. Вначале были отобраны 12 совершенно разных категорий: косметика, товары для дома, бытовая химия, чулочно-носочные изделия и т.д. Далее каждый рынок подвергался подробному анализу по очень разным критериям: объем, конкуренция, динамика роста и многое другое.

После первых показателей пул категорий сузился до четырех. Они изучались и исследовались более детально. Полученные результаты департамент маркетинга представил Совету директоров, выдвинув все плюсы и минусы по тому или иному рынку. Совместным решением отсеялись еще две категории. Заключительный этап - глубокий детальный анализ оставшихся кандидатов на победу. И вот на очередном заседании Совета директоров окончательное решение принято! Работать предстоит на сложном, но очень интересном и высокотехнологичном рынке чулочно-носочных изделий.

Процесс выбора интересующего нас рынка со ция. анализами занял около 6-7 месяцев. Это, пожалуй, один из самых сложных и ответственных этапов. Из-за того, что рынок чулочно-носочных изделий для нас ничения, связанные с изменением дибыл совсем неизвестным, информацию приходилось собирать буквально по крупицам. Хочется поблагодарить сотрудников **UPECO**, принявших участие в сборе и анализе необходимой нам информации, тестировании продукции и в целом – в подготовке запуска на рынок нового бренда **OBLIO** 



Решение о выходе на рынок чулочноносочных изделий принято. Теперь перед **UPECO** встал другой вопрос: как лучше завоевывать эту нишу? Существует несколько вариантов: вывод собственного бренда, покупка прав использования уже существующего бренда или эксклюзивная дистрибу-

всеми исследованиями и Наиболее привлекательным для **UPECO** оказался третий вариант. Эксклюзивная дистрибуция подразумевает право продавать бренд компании производителя на территории, обозначенной в договоре. Но есть некоторые огразайна, названия и позиционирования бренда. Кстати, слово «эксклюзивный» обозначает, что UPECO является единственной компанией, которая имеет право распространять продукцию ТМ OBLIO на территории России и СНГ.

> Почему мы остановились именно на эксклюзивной дистрибуции? Во-первых, чулочно-носочные изделия – это новый для нас рынок с множеством подводных камней. Было бы большим риском сразу же выводить собственный бренд, так как мы могли столкнуться с большим количеством проблем, спрогно-



DEN (сокращение от denier) – это единица веса мотка нити, характеризующая ее тонкость. Число DEN означает вес в граммах нити длиной 9 км. Например: плотность 70 DEN = 70 грамм – вес 9 км нити.



зировать которые заранее на новом рынке очень сложно. Во-вторых, благодаря такой форме работы мы получаем огромную экспертную поддержку со стороны производителя. Он, работая на нашем рынке не первый десяток лет, может дать очень четкие и точные консультации по различным нюансам. Последнее и самое главное – за счет дистрибуции пока чужого бренда мы учимся работать с чулочно-носочными изделиями. Если через какоето время решим создать свой бренд, то у нас уже будет

колоссальный опыт в продажах, а также наработанные контакты, схемы удовлетворения потребностей клиентов и многое-многое другое

#### Знакомство c OBLIO

Самый ответственный этап – выбор бренда. Из более чем 300 производителей со всего мира UPECO остановилась на одном из лидеров по производству колготок – итальянской компании Levante Group. Именно она смогла удовлетворить всем предъявляемым критериям - производительность, доставка, качество, образцы, условия работы. Таким



Сотрудницы московского офиса **UPECO** принимали участие в «слепом тесте», организованном департаментом маркетинга. Главная цель тестирования - узнать, чувствуют ли женщины отличия между разными брендами и разными ценовыми категориями. Каждой участнице выдавались абсолютно обезличенные колготки, без названия. Дамам нужно было протестировать качество продукта. После этого «цензоры» расска зали о своих впечатлениях. Затем участники исследования получили вторые «обезличенные» колготки, которые предстояло сравнить с первыми. По результатам «слепого теста» отдел маркетинга сделал вывод, что женшины оценивают колготки очень субъективно, опираясь больше на личные эмоциональные аспекты. Участники теста чаще всего даже не улавливали разницу между колготками высокого и среднего ценовых сегментов. Получается, качество колготок – это субъективное понятие, и его можно измерить только на многократном отрицательном или положительном опыте.

#### Немного статистики

По экспертным оценкам наших партнеров, в России потребление колготок в два раза ниже, чем в Италии. В среднем итальянки потребляют 11 пар колготок в год, а россиянки только 5 пар! Так что перспективы развития рынка чулочноносочных изделий в России могут сыграть позитивную роль в объеме продаж бренда OBLIO.

образом, было решено сотрудничать с одним из наиболее успешных в Европе брендов концерна, принадлежащим средней ценовой категории, – OBLIO.

В Европе, в частности в Италии, сосредоточено очень много производителей колготок. Выбор был нелегкий. Levante Group оказалась более быстрой и лояльной. С ней легче было найти общий язык. Система проверки качества на фабриках концерна одна из самых высоких, которые есть на этом рынке. Производительность продукции также удовлетворяет нашим потребностям. Поэтому именно с Levante мы заключили договор об эксклюзивной дистрибуции бренда OBLIO. Признаюсь, мы очень довольны нашим сотрудничеством, так как со стороны партнеров получаем большую помощь и экспертную поддержку

Официальный запуск бренда OBLIO состоялся 31 июля на конференции **UPECO** SUMMIT 2009, где всем региональным представителям компании была представлена торговая марка и ее базовая коллекция. А уже в сентябре новый бренд стал появляться в супермаркетах России, Казахстана

и Азербайджана. Некоторым даже посчастливилось поучаствовать в масштабной промоакции – «Две пары колготок по цене одной».

Сегодня в ассортиментной линейке бренда OBLIO представлены колготки, чулки и гольфы. Возможно, что уже в скором времени истинные модницы увидят Fashion-коллекцию колготок и чулок.



#### Производственный процесс создания колготок

Производственный процесс создания колготок является одним из самых высокотехно-логичных среди всех категорий продуктов, с которыми сейчас работает компания **UPECO**, и состоит из четырех этапов.

I-й ЭТаП. Специальные станки производят пряжу, из которой далее автоматические машины вяжут «рукава» – будущие колготки. Плетеник может быть разным, а вот цвет ниток изначально всегда белый.

2-й этап. Из ткацкого цеха заготовки поступают в цех сшивания. Здесь «рукава» автоматически сшиваются вместе, уже напоминая вид знакомых нам колготок: два «рукава» соединяются, а также прошивается мысочек. Далее по системе трубопроводов, проходящей по всему цеху (несколько сотен метров), они выгружаются в мешки, предназначенные для отправки в красильный цех.

3-й этап. В красильном цехе используется как оборудование с высоким уровнем автоматизации, так

и оборудование с ручной загрузкой для деликатных изделий. Рецептура и дозировка красителей производится автоматически, что позволяет работникам избегать прямого контакта с химическими растворами.

4-И ЭТАП. Упаковка – самый интересный этап процесса. Специальные модульные машины осуществляют паровую формовку изделий (как с формой ступни, так и без), а также контроль качества изделий и непосредственно их упаковку. Станки позволяют упаковывать изделия как в обычный конверт, так и в коробочку



Формула пропитки с норковым маслом

Двухслойный поролон

Система дозации пропитки

ПИТАНИЕ, ЗАЩИТА и БЛЕСК

ДЕЛИКАТНАЯ ЧИСТКА ОБУВИ

🕨 ДЛИТЕЛЬНЫЙ СРОК СЛУЖБЫ





# Завоевание Центрального Черноземья и Приволжья

Они, склонившись над картой, с напряженными лицами, подобно Штирлицу и Мюллеру, рисуют непонятные стрелки и выводят кривые линии, громко говорят и жестикулируют... После нескольких часов усиленного труда поднимают головы и еще раз осматривают придуманный дерзкий план. Они — это пятеро сотрудников **UPECO**, которые разрабатывают action-план по увеличению продаж в Центральном Черноземье и Приволжье. Руководитель этой творческой и креативной команды Николай Черников рассказал, как им удается реализовывать самые амбициозные и смелые цели в одном из значимых регионов России.

Регион – Центральное Черноземье и Приволжье



- Николай, в твоем управлении такой масштабный и важный дивизион для компании. Он славится своими затяжными весной и осенью, а также слякотной зимой. Как влияет погодный фактор на бизнес?
- В нашем регионе благоприятная погода для продуктов **UPECO**. Например, Кировская область находится в тайге, там короткое лето и холодная затяжная зима. В связи с этим многие жители работают «вахтовым методом» уезжают, например, на лесозаготовку. Соответственно, как только начинается весна, мы очень хорошо работаем с лесопереработчиками по продуктам Gardex. Именно из-за этой специфики Кировская область обогнала Нижний Нов-

город и Татарстан по продаже средств от комаров Gardex.

Что касается приволжских городов, таких как Волгоград, Самара, Саратов, то они находятся в пойме реки Волги. В этих местах много воды и, как правило, благоприятные условия для мошки. Поэтому в данных регионах повышенным спросом пользуется продукция Gardex от мошки.

В Приволжье благодать для обувной косметики ТМ Salton и Patisson. Затяжные весна и осень сопровождаются мокрой погодой, туманом и слякотью. Летом этот регион считается курортным — люди любят выезжать на рыбалку в Волгоград, Астрахань и предпочитают пользоваться продукцией ТМ Forester и Gardex.

- Расскажи о своей команде. Есть ли у вас сотрудники, проработавшие в компании уже 5-10 лет?
- Дольше всего, почти три года, я работаю с Дмитрием Белугиным и Андреем Ерофеевым по Черноземью и Волге. С Русланом Кутлиным и Вячеславом Сидоровым мы знакомы давно, встречались на корпоративных мероприятиях, тренингах, а вот в одной команде работаем с 1 августа этого года. Все ребята имеют большой опыт работы в компании **UPECO** – Дмитрий Белугин, Андрей Ерофеев и Вячеслав Сидоров работают более четырех лет, Руслан Кутлин трудится с 2007 года. Преимуществом является и то, что все мои сотрудники хорошо знают специфику региона, понимают менталитет дистрибутора и клиентов, с которыми работают.

Наша команда старается прикладывать все усилия для реализации поставленных задач и целей. Конечно, не всегда все получается гладко. Но трудности и препятствия делают отношения еще крепче. У нас такой подход в команде - абсолютно все решения мы принимаем только после общего обсуждения. Если бы вы видели, как мы с ребятами рисуем action-план на полгода. Наш процесс напоминает как минимум разработку военной стратегии по захвату территорий. Все листы в стрелках и непонятных надписях - это если обсуждение идет при личной встрече. Если дистанционно – то обязательно в дискуссии участвуют все четыре региональных менеджера, чтобы каждый смог высказать свое мнение и поделиться своими идеями.

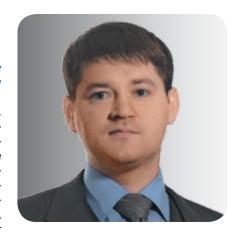
Еще хочется отметить наших менеджеровкоординаторов — Викторию Никуличеву и Татьяну Ревенкову. Они нам очень сильно помогают в работе, контролируют, чтобы все наши договоренности с клиентами по наличию товара и промо-позиций были вовремя и в нужном количестве доставлены до региональных складов.

- Николай, из твоего рассказа следует, что у вас творческие сотрудники. Какие ноу-хау реализованы вашей командой для достижения целей компании?
- За примером далеко ходить не нужно. Недавно наш партнер «Воронеж-Фрахт» участвовал в фестивале рыбака. И мы совместили работу с отдыхом. За подаренное организаторам фестиваля профессиональное барбекю Forester и положительные отзывы мы в следующие три раза будем бесплатно участвовать в этом мероприятии, на котором все участники и гости смогут ознакомиться с достоинствами продукции TM Forester, «Раптор» и Gardex.

Также этим летом Дмитрием Белугиным был успешно разработан и реализован хороший ход по бренду Deliss. В течение месяца в торговых центрах сети «Линия» работали наши промоутеры, которые за покупку продукции «Раптор» и Gardex дарили продукцию Deliss. Таким образом, мы убили сразу трех зайцев — повысили продажи продуктов **UPECO**, привлекли внимание покупателей к бренду Deliss и провели успешные переговоры с владельцами этих сетей.

Бренд-менеджеры в этом сезоне очень помогли с промосетами. Кроме того, все ребята прошли «Тренинг для тренеров» и успешно используют знания в работе и обучении своих региональных сотрудников и партнеров. Первый профессиональный тренинг для сотрудников ключевых клиентов провел Андрей Ерофеев в г. Кирове. Руслан Кутлин очень успешно организовал «перезапуск» Башкирии и Удмуртии - оперативно перезаключили все договоры, подобрали сотрудников и обучили их. Вячеслав Сидоров организовал и провел отличную акцию в сети «Манн» по TM Forester «Хочешь скутер получить, нужно Forester купить». В центре крупнейшей торговой точки на подиуме был установлен скутер с информационными буклетами – в стране стало на одного 24-летнего лояльного потребителя Forester на скутере больше.





**НИКОЛАЙ ЧЕРНИКОВ.** региональный директор по продажам в Центральном Чемноземье и Привольжье

- Как прошел для вас кризисный 2009 год? На какие нетрадиционные шаги вы пошли, чтобы сгладить негативный внешний фактор?
- Год был сложный, поэтому нужно было принимать очень волевые решения. К примеру, сеть «Провиант» в два раза сократила количество собственных магазинов (с более 100 до 60), франчайзинговые торговые точки сети «Магнит» в Нижнем Новгороде продали 49% своих акций ЗАО «Тандер». Сложно было работать с городами, где есть градообразующие промышленные предприятия, такие как АвтоВАЗ, ГАЗ, КамАЗ, Новолипецкий металлургический комбинат. Естественно, снизилось общее потребление у жителей этого региона примерно на 18% по сравнению с прошлым годом (по данным Росстата).

На этой кризисной волне вместе с ребятами приходилось для каждого ключевого клиента разрабатывать индивидуальный подход и условия: с дистрибуторами дополнительно согласовывали условия для сетей, корректировали отсрочки, оптимизировали матрицы для сокращения просроченной дебиторской задолженности или уменьшения риска ее возникновения. Больше всего в непростой ситуации меня порадовало то, что ребята не сдавались, а работали в буквальном смысле за двоих. Сейчас ситуация на рынке начала нормализовываться. Это чувствуется даже по тому, как проходят переговоры с торговыми сетями – спокойно и адекватно.

Одним из достижений этого года я бы назвал подключение торговой сети Черноземья «Европа», возобновление успешного сотрудничества с сетью Башкирии «Матрица».

Что касается планов на будущее, то задачи 2010 года — доминировать в большинстве сетей с TM Salton, реализовать и выполнить все амбициозные задумки по новому бренду компании **UPECO** Oblio.

РЕГИОН Unlimited 4 номер / осень - зима / 2009 корпоративный журнал UPECO



#### АНДРЕЙ ЕРОФЕЕВ, региональный менеджер по продажам (Нижегородская, Кировская, Пензенская области, республики Чувашия, Мордовия,

- **1.** В **UPECO** работаю с 2005 года.
- 2. Позитивный, располагающий, клиентоориентированный.

- 3. Не люблю занудство, жадность и напыщенность. Ценю естественность, простоту в общении и порядочность.
- 4. Благодаря Интернету можно связаться с любым человеком, за исключением Далай-Ламы. Я бы пообщался с теми, кого нет уже в этом мире. Например, со своими дедами, которые прошли Великую Отечественную войну. Я запомнил их, когда еще был маленьким. О чем они шептались на кухне с друзьями? Как один брал Прагу с танковой армией генерала Рыбалко? Как второй воевал в Восточной Пруссии в составе «СМЕРШ» 65-й армии? В Интернете есть информация, однако там сухие факты и жуткая статистика.
- **5.** В 1994 году, будучи студентом, продавал кофе на рынке. В те времена торговля была простая: у оптовика берешь на спину ящик кофе, несешь до места, садишься на пустой ящик, полный ставишь перед собой – торгуй. В дождь, снег, холод. Родители – офицер и учительница английского – жутко не одобряли окружающий меня контингент уличных торговцев, бродяг, алкашей и мелких бандитов, но смирились. Однажды в телецентре, у которого стоял мой ящик, у нижегородской телекомпании появилась вакансия телеведущего. И я прошел кастинг. В следующие годы меня на это место привозила служебная машина, я проходил мимо рынка и заходил в сияющий телецентр, в костюме, с кейсом...
- 6. Хочу пожелать оптимизма. Мы все еще молоды, полны сил, амбиций, устремлений. Нам надо еще много чего достичь. Желаю, чтобы наша позитивная энергия принесла плоды и наши достижения добавили нам новых сил!

#### Вопросы для сотрудников:

- 1. Сколько вы работаете в **UPECO**?
- Назовите три характеристики, которые соответствуют стилю работы в компании **UPECO**.
- **3.** Что вы больше всего цените в людях, а чего - напротив - очень не любите?
- 4. Если бы вам предложили выбрать любого человека из ныне живущих на земле, чтобы пообедать с ним. С кем бы вы хотели пообщаться тет-а-тет? Почему?
- Впереди Новый год праздник, который в детстве все считают волшебным. Какие волшебства – удивительные, иррациональные события – были в вашей жизни?
- 🖰 Что бы вы пожелали себе, коллегам и компании **UPECO** в целом накануне Нового 2010 года?

ВЯЧЕСЛАВ СИДОРОВ. региональный менеджер по продажам

(Астраханская, Волгоградская, Саратовская, Самарская, Ульяновская области и Республика

1. Летом 2004-го я пришел в «Магнат» на должность торгового представителя и познакомился с марками **UPECO**. С тех пор я связан с **UPECO** и ее брендами.

2. Сопричастность, новаторство, креа-

3. В людях ценю оптимизм, заряженность и открытость. Такие люди обладают харизмой и заряжают окружающих позитивом. Люблю в отношениях честность и взаимопонимание с уважением. Уважай себя, уважай других, уважай соперника.

4. Я бы выбрал Гуса Хиддинка. Уникальная личность. Величайший специалист своего дела. Профессионал, име-

ющий свое видение на происходящее. О чем быя спросил

его? Наверное, о его пути, жизни, сложных ситуациях и выходах из них, о лидерстве. 8 ноября Хиддинку исполнилось 63 года, думаю, что человеку в таком возрасте и с таким багажом опыта было бы что мне рассказать и что посоветовать.

5. Открытие новых мест всегда впечатляет. Например, Кун-

гурские ледяные пещеры в Пермской области или Кавказ, где, передвигаясь на машине, мы побывали на Чегемских водопадах, Голубых озерах (одни из самых глубоких и прозрачных озер Европы, где вода в любое время года 9°C), возложили цветы в школе города Беслана в память о тех роковых событиях. И, конечно же, увидели красивый и величественный Эльбрус!

6. Здоровья, оптимизма, веры в людей, в себя, в свои возможности. Ведь они безграничны! Всем счастья, удачи и благополучия.



РУСЛАН КУТЛИН, региональный менеджер по Башкортостану. Татарстану и Удмуртии

**1.** В **UPECO** я с февраля 2007 года. Очень нравится открывать и познавать города, знакомиться с новыми людьми. Например, дорога из Уфы до Ижевска составляет более 500 км, если ехать через Набережные Челны, а если ехать через Нефтекамск (Башкирия) и переплыть на пароме через реку Кама, расстояние уменьшается до 360 км. Существует два парома, государственный, который работает с 9 до 20 часов, и частный, работающий круглосуточно. У государственного парома много требований: туман, обед, временная сезонность, а частники готовы везти пассажиров в шторм и туман.

2. Порядочность, трудолюбие, коммуникабельность.

3. Ценю в людях искренность и порядочность, трудолюбие, больше всего «напрягают» персоны с «политическим» складом ума и лицемеры.

4. Я бы пообедал со своим давним другом и узнал о его делах, в ближайшее время постараюсь осуществить.

5. Волшебство в основном происходило в детстве. Сейчас создаем волшебство вокруг себя мы сами. Например: залетела домой муха - к деньгам! Пробки на дорогах сдуваем, как пивную пену. Сотрудникам ДПС дарю сладкую вату, и они меня не останавливают, а если остановили, желают счастливого пути. Волшебство вокруг нас!

6. Желаю всем своим коллегам, друзьям спокойствия, здоровья, счастья, удачи и семейного благополучия. Для **UPECO** – процветания и новых побед!



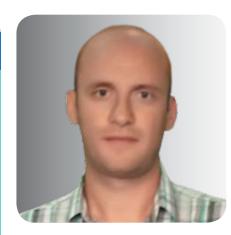
В 2005 году в Казани состоялось открытие мечети Кул Шариф. Ее назвали самой большой мечетью в Европе. Однако некоторые эксперты опровергают данный факт, аргументируя тем, что высота минарета мечети Сулеймание (Турция) - 76 м, а высота каждого из четырех основных минаретов Кул Шариф составляет всего 57 метров! Кто выше, больше и сильнее?

В Чебоксарах есть единственный в России музей Василия Ивановича Чапаева. Там же можно найти интересные сведения об Анке и Петьке.



Жемчужиной Кировской области можно назвать удивительное озеро Шайтан. Люди прозвали его так, поскольку не знали логического, научного обоснования явлениям выбросов воды, которые происходят здесь, и образованию плавающих островов. Потому и решили местные жители, что в озере живет злой дух, и когда сердится, выбрасывает вверх фонта-

Самым древним архитектурным сооружением Нижнего Новгорода является городской Кремль, воздвигнутый в начале XVI века. По легенде, перед закладкой камня строители решили зарыть в землю первое живое существо, которое они увидят. Им стала девушка с коромыслом. Ее закопали, а в качестве надгробия возвели башню.



ДМИТРИЙ БЕЛУГИН, региональный менеджер по продажам (Белгородская, Воронежская, Курская, Липецкая, Орловская, Тамбовская, Тульская области и г. Старый Оскол)

- 1. В Центральном Черноземье продукция компании **UPECO** присутствует с 2001 года. Я продавал ее в 2001-м как «сопутку», будучи торговым представителем Procter&Gamble, в 2001-2006 годах как супервайзер параллельного бизнеса «Воронеж-Фрахт» в г. Липецке, с июля 2006 года – как региональный менеджер **UPECO** на территории «Центр».
- 2. Креатив, лидерство, оптимизм.
- 3. В людях ценю ум и терпение, чувство юмора и общительность, не люблю злость и наглость.
- 4. Сложный вопрос, пообщаться хотелось бы со многими... Например, у Романа Абрамовича я бы уточнил устройство футбольного клуба «Челси» как коммерческого проекта.
- 5. Вспоминал, вспоминал чудеса ничего не приходит на ум такого, чем стоило бы поделиться... Даже самому грустно стало... Значит, чудеса у меня еще впереди! Буду ждать их.
- 6. Пожелать всем нам хочу больших профессиональных успехов, огромного личного счастья и мира на Земле!



#### ВАЗ, ГАЗ и КамАЗ. Жизнь



Центральное Черноземье и Приволжье - это российский Детройт. Здесь расположены три автогиганта нашей страны: этих автомобильных монстров в чем-то похожа. У всех троих родители - иностранцы. В советском государстве эти «дети» были на особом счету: их баловали, им по-

такали. В результате «малыши» выросли в «финансовых наркоманов», чья жизнедеятельность поддерживается исключительно «денежными дозами» из «центра». В кризисные годы для всех трех заводов наступила настоящая «ломка», и если КамАЗ и ГАЗ еще подают надежды на выздоровление, то АвтоВАЗ пока что скорее мертв, чем жив.





# История успеха «CABCEPBИС»:



#### от киоска до холдинга

Следуя принципу «Быть всегда на шаг впереди!», компания «САВСЕРВИС» добивается грандиозных успехов уже на протяжении 17 лет. Начав историю бизнеса в 1992 году с небольшого киоска, в котором покупатель мог приобрести товары бытовой химии, табачные и алкогольные изделия, «САВСЕРВИС» вырос в крупный холдинг. С 2004 года компания «САВСЕРВИС» – надежный и стабильный партнер UPECO, который является дистрибутором брендов «Раптор», Gardex и Salton в г. Киеве и Западной Украине.

#### Биография

Идея создания бизнеса родилась посредством объединения творческих усилий четырех друзей – Анатолия Строгана, Владимира Шаповалова, Олега Барышевского и Максима Сафонова. Имя одного из них стало основой названия будущей успешной компании. САВ – это инициалы и фамилия Строгана Анатолия Васильевича.

Так родилась компания «САВСЕРВИС». Истинным искусством является умение выбрать из многообразия мыслей именно ту, которой суждено сбыться. Такой удачной мыслью явилась идея Владимира Шаповалова, прочитавшего в одном из журналов статью об известном международном производителе, лидере рынка FMCG - компании Procter&Gamble, начать сотрудни-

чество именно с этой компанией. И уже в 1994-1995 годах «САВСЕРВИС» выигрывает тендер и становится официальным импортером продукции Procter&Gamble в Украине. С этого времени начинается динамичное развитие «САВСЕРВИС».

За восемь лет деятельности небольшая компания превратилась в крупный холдинг - ЗАО «АСНОВА холдинг» численностью около 3500 человек. Сегодня деятельность компании осуществляется по трем направлениям: дистрибуция (продуктовая и непродуктовая), логистика и недвижимость. Компания «САВСЕРВИС» работает с такими известными брендами, как Procter&Gamble, Ariel, Tide, Gillette, Londa, Wella, Head&Shoulders, Pamper, Fairy, Comet и др.

#### Одистрибуции

Компания «САВСЕРВИС» находится в постоянном поиске возможностей для развития бизнеса. Понимая, что для качественной дистрибуции необходимо максимальное покрытие, наш украинский партнер сфокусировал свои проекты именно в этой области. Сегодня «САВСЕР-ВИС» использует для качественного покрытия: удаленные филиалы и торговые команды, вэнселлинг, секторизированные (фокус) команды, OSDO (собственная торговая точка-склад, которая находится на оптовом рынке и при помощи которой контролируется ситуация и пополняется товарный запас точек, торгующих на рынке). Все это в комплексе позволяет компании «САВСЕРВИС» работать практически с любым каналом продаж на вверенной территории. Более 10 000 клиентов постоянно пользуются дистрибуторскими услугами «САВСЕРВИС».

#### О сотрудничестве

Официальное сотрудничество компании «САВСЕРВИС» и **UPECO** началось 4 ноября 2004 года. Именно в этот день был подписан первый договор о партнерстве двух

«Успешность взаимовыгодного сотрудничества была предопределена особенностями компаний, заключившими этот договор, - рассказывает Александр Толстой, директор компании «САВСЕРВИС». -Для нашей компании сбалансированные и взаимодополняющие друг друга сезонные группы товаров, предоставляемые **UPECO**, являются залогом успешного выполнения планов продаж, а соответственно и стабильного дохода. Кроме того, **UPECO** - креативная команда, стремящаяся к постоянному развитию и реализации амбициозных проектов, что является очень близким по духу компании «САВСЕРВИС». Один из принципов нашей работы – «Быть лидером по духу, быть им

У UPECO и «САВСЕРВИС» схожие принципы корпоративной культуры. Создание компанией **UPECO** творческой атмосферы для своих сотрудников, поддерживающих имидж постоянно развивающейся



АЛЕКСАНДР ТОЛСТОЙ, руководитель «САВСЕРВИС»

команды с глобальными амбициями, созвучно девизу кадровой политики «САВ-СЕРВИС» – каждый является автором своих жизненных результатов. Также наш партнер стремится к постоянному развитию и системному, каждодневному повышению качества работы, что позволяет реализовывать ему еще один принцип работы: «Каждый наш клиент – наш единственный партнер».

#### ВИТАЛИЙ КОВАЛЕНКО.

**ПРЕСО** в Украине

«Компания «САВСЕРВИС» лидер на рынке дистрибуции в Украине. Компания всегда ставит перед собой амбициозные цели и знает, как их достигать. Это сплоченный коллектив единомышленников, который генерирует креативные идеи и всегда стремится к победе. С такой командой приятно работать, и я уверен. что взаимоотношения между нашими компаниями, основанные на принципах партнерства и взаимного доверия, будут только приумножать результаты в будущем. «САВ-СЕРВИС» - исключительно надежный партнер, с которым можно решать задачи любой сложности!».

#### Дисплейный драйв

компания «САВСЕРВИС» компании **UPECO**. Ветря-

На протяжении трех лет жения – все это можно ВИС» перенял у своего партнера – компании пирамиды, туфельки, Procter&Gamble, которая цветы и другие соору- на постоянной основе ис- продукции UPECO.

пользует эффективный инструмент, позволяющий наилучшим образом представить продукцию пании «САВСЕРВИС»? Так родилась идея создания дисплейных скульптур из



KOHKYPEHTЫ Unlimited корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень – зима / 2009







Всемирно известный маркетолог Джек Траут назвал семейный бизнес одной из лучших дифференцирующих идей, позволяющих компаниям не только определять свое место на рынке, но и отличаться от конкурентов. Истории успеха таких фамильных корпораций, как Ford, Wall-Mart, Mars, Siemens, Estee Lauder и др., подтверждают идею Траута, однако статистика констатирует, что только 5% подобных компаний продолжают свое развитие в третьем поколении. Одному из конкурентов **UPECO** — крупнейшей транснациональной компании SC Johnson — в этом году исполнилось 123 года, и семейство Джонсонов управляет корпорацией уже в пятом поколении.



































#### ALLOUT

#### SC IOHNSON B MUPE

Основателю компании Сэмюэлю Кертису Джонсону исполнилось 53 года, когда ему удалось осуществить свою давнюю мечту – открыть собственную компанию. А точнее выкупить долю бизнеса фирмы по производству паркетных полов, в которой он проработал продавцом в течение четырех лет. В своей компании Сэмюэль был и коммерческим директором, и бухгалтером, и продавцом. Пять дней в неделю он ездил по окрестностям штата, продавая паркетные полы для владельцев домов, церквей, отелей и общественных организаций. В первый же год Сэмюэль и его команда, состоящая из четырех сотрудников, получили чистый доход в размере \$268.27. Успешному развитию своего детища Джонсон во многом обязан новинке, специально разработанной для ухода за паркетным полом. «Готовая мастика Джонсона» (Johnson's Prepared Paste Wax) практически сразу завоевала популярность у американцев. Когда спрос на продукт был крайне высоким, Сэмюэль умудрялся смешивать мастику для натирки полов даже в своей ванной. Так упорство и нестандартные идеи обеспечили Джонсону рентабельность бизнеса и его процветание.

#### SC Johnson в цифрах

\$ 8 млрд. – годовой оборот компании 12 тыс. чел – работают в SC Johnson 100 – стран, где продаются ее бренды 70 – стран, в которых открыты представительства SC Johnson

В 1906 году к делам отца приобщился и его сын Герберт Джонсон, который позднее возглавил компанию. Будучи уверенным в том, что продукция его семейства должна стоять на полках магазинов во всем мире, Герберт совершает путешествия по завоеванию рынков различных стран. Так, в Лондоне он мастерски проявил свою целеустремленность и силу убеждения. Одетый в фирменный белый фланелевый костюм, Герберт сообщил владельцу магазина, что после чистки

мастикой SC Johnson его полы будут сиять так, что если даже перетащить Герберта по полу, то на его костюме не останется никаких пятен. Недоверчивому продавцу не пришлось долго ждать. Владелец семейного бизнеса отполировал пол, сел на него и продемонстрировал качество продукции. Так в 1914 году была заключена первая международная сделка SC Johnson об открытии регионального представительства в Великобритании. В 1917 году семейство Джонсонов пришло в Австралию, в 1920-м – в Канаду.

В 1919 году компанию численностью 300 человек и оборотом \$5 млн. возглавил 28-летний НГ. Джонсон. Обладая авантюрным характером и будучи легким на подъем, молодой руководитель SC Johnson совершил путешествие в Бразилию для тщательного изучения карнаубской пальмы, обладающей ценными свойствами. Это путешествие обеспечило стабильные поставки ингредиентов для продукции SC Johnson и также послужило открытию представительства компании в Бразилии. В 1940-70-х годах семейство Джонсонов основалось еще в более чем 30 странах.

В 1960-е годы, когда политические и социальные потрясения в стране приобретали угрожающие масштабы (был убит президент США, люди боялись ядерной войны, осложнялись отношения между Вьетнамом и Америкой и т.д.), на фоне страха и пессимизма НҒ. Джонсон создает фильм о мире, понимании и радости быть живым «Bee Alive!». Его демонстрация состоялась в 1964 году на всемирной торговой выставке. Президент США Эйзенхауэр отметил, что фильм показывает мир глазами детей, где нет места предрассудкам и высокомерию. Так компания Джонсонов получает еще большую популярность и значимость в жизни американского общества и страны.

Авантюрный дух лидера компании по сей день запечатлен в архитектурном сооружении – инновационном здании, в котором размещается штаб-квартира SC Johnson. Для проектирования и строительства лучшего здания в мире был приглашен самый известный по тем временам архитектор Фрэнк Ллойд Райт.



FISK JOHNSON — глава компании SC Johnson

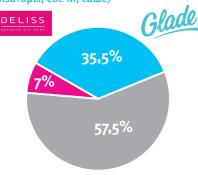
В 1950-е годы к бизнесу, основанному прадедушкой, присоединяется Сэм Джонсон. Отец поручил ему развивать новые продукты. Через несколько месяцев сын представил ему новинку – средство от насекомых в форме аэрозоля, заявив, что SC Johnson непременно нужно выйти на рынок инсектицидов. Сэм Джонсон предвидел, что для процветания в условиях жесткой конкуренции необходимы новые бизнес-решения. Их у него было много. В течение следующих 45 лет благодаря



KOHKYPEHTЫ Unlimited корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень – зима / 2009

#### Рынок ароматизаторов России

(интерьерные премиальные аэрозоли, электрики, гели, декоративные ароматизаторы, свечи, саше)



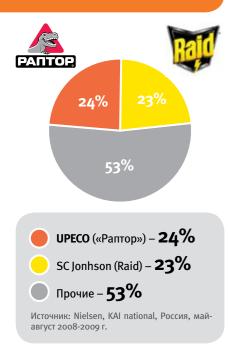
UPECO (Deliss) – 7 %SC Jonhson (Glade) – 35,5%

Источник: Nielsen, KAI national, май-июль 2009 г., рынок ароматизаторов (не включая фрешматики, микроспреи и ст. аэрозоли)

Прочие – **57,5**%

внедрению его идей компания выросла с \$150 млн. до \$6 млрд. Представительства SC Johnson были основаны в более чем 65 странах, расположенных на шести континентах, а продукция продавалась в более чем 100 странах. Благодаря Сэму Джонсону мир узнал такие бренды, как Raid, Glade, OFF и Pledge.

#### Рынок инсектицидов России



Но это было только начало. Другое решение Сэма, многими названное безрассудным, в 1975 году потрясло химическую промышленность США. Выяснив, что хлорфторуглерод (ХФУ) может привести к повреждению озонового слоя Земли, он запретил его использование в аэрозольной продукции, производимой SC Johnson по всему миру. Некоторым странам пришлось выйти из аэрозольного бизнеса, поскольку у них не было подходящей формулы для замены. Спустя всего три года Канада и США запретили использование ХФУ. К тому времени SC Johnson уже нашла более дешевые и качественные заменители, что позволило компании сэкономить миллионы долларов и внести вклад в сохранение окружающей среды. Сэм, как никто другой из семейства Джонсонов, переживал за своих потомков, «желая им жить и расти в тех же условиях, что и он сам».

В 1992 году SC Johnson приобретает компанию Drackett, в результате чего марочный портфель семейства пополняется брендами Windex и Drano, а в 1998 году – TM Ziploc, Saran, Scrubbing Bubbles и fantastic, ранее принадлежавшими компании DowBrands.

С 2004 года председателем и президентом компании SC Johnson является Фиск Джонсон, - один из самых состоятельных и влиятельных персон планеты, которому в этом году исполнилось 50 лет. К семейному бизнесу он присоединился в 28-летнем возрасте, начав свою карьеру со специалиста по маркетингу. В течение 13 лет сменил ряд должностей, в октябре 2000 года его назначили на пост председателя компании, а с 2004-го является президентом SC Johnson. Фиск Джонсон один из самых состоятельных и влиятельных персон планеты. По данным журнала Forbes, собственный капитал Фиска составляет около 1,5 млрд. долларов. Продолжая дела своих предков, он активно развивает макретинговые и экологические проекты, призывающие к охране окружающей среды.

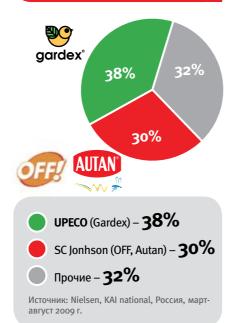
Сегодня бизнес семейства Джонсонов развивается в шести направлениях: освежители воздуха (Glade, Oust), чистящие средства для дома (Pledge, Scrubbing Bubbles, Mr. Muscle, Duck, Windex, Shout, Nature's Source, fantastic, Drano), средства от насекомых (Raid, OFF, Baygon, Autan, Allout), предметы для хранения продуктов (Ziploc, Saran), средства по уходу за автомобилем

(Glade, Grand Prix). Здесь перечислены названия брендов, представленных в США. С выходом в другие страны они могут измениться, адаптируясь под культурно-социальные традиции рынков.

#### SC IOHNSON В РОССИИ

В нашей стране семейство Джонсонов обосновалось в 1990-е годы. Чуть позже региональные представительства открылись в Украине и Казахстане. На российском рынке компания SC Johnson представлена девятью торговыми марками в таких категориях, как чистящие средства (Pronto, Mr. Muscle, Shout, «Туалетный утенок»), освежители воздуха (Glade и Oust) и средства от насекомых (Raid, OFF, Autan). Компании UPECO и SC Johnson являются серьезными конкурентами по трем категориям. На рынке репеллентов на протяжении четырех лет удерживает уверенное лидерство Gardex, несмотря на значимо сократившийся разрыв с OFF. На рынке инсектицидов «Раптор» конкурирует с Raid. На рынке ароматизаторов воздуха представлены два бренда SC Johnson – Glade и Oust, которые соревнуются с молодой и перспективной маркой Deliss. Все-таки есть существенная разница между брендом, вышедшим на американский рынок в 1957 году, а на российский – в 1990-е годы (Glade), и маркой, запущенной в 2007 году (Deliss). Но как показывает практика, потенциал молодых брендов выше в разы!

#### Рынок репеллентов России





# Как избежать долгов?

«Заплати долги и отдыхай спокойно!» — этот призыв в секунды разошелся по СМИ, когда была объявлена борьба с неплательщиками штрафов, алиментов и т.д. Таковых просто перестали выпускать за границу. В период кризиса проблема долгов, в первую очередь, «дебиторки», сильно обострилась. Какие методы борьбы с неплательщиками эффективны сегодня? Журнал Unlimited собрал мнения сотрудников UPECO, которые делятся своим опытом ликвидации дебиторской задолженности.

Ответы: **CASE-STUDY Unlimited** корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень – зима / 2009

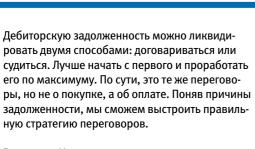


СЕРГЕЙ ДОБРОХОТОВ, региональный менеджег по Красноярскому краю. Кемеровской области и Республике Хакасия

Из собственного опыта по работе с «дебиторами» могу рекомендовать следующее. Во-первых, контролируйте клиента по оплатам. Желательно начинать это делать за 7-10 дней до наступления даты оплаты. Клиенту всегда легче рассчитываться частями и поэтапно, чем отдавать всю сумму в день расчета.

Во-вторых, если клиент попадает в группу дебиторов, необходимо принять меры по установлению кредит-ноты на отгрузки товара. Это жестко, но оправданно. Работая с дебиторской задолженностью, на мой взгляд, нужно руководствоваться следующими правилами:

- оценивать финансовое состояние (кредитно-финансовую историю) партнеров (контрагентов), которым предоставляется отсрочка платежа;
- предусматривать такие условия договора, чтобы они побуждали (мотивировать, предлагать бонусные программы) контрагентов избегать нарушения сроков оплаты;
- планировать объем дебиторской задолженности и мотивировать на его достижение сотрудников наших спецотделов, вовлеченных в процесс управления дебиторской задолженностью. Порядок работы с дебиторской задолженностью помогает избежать всех рисков в отношениях с контрагентами.



Вариант 1. Клиент просто «оттягивает» сроки оплаты, «проверяя на прочность» поставщика, постоянно сообщая о временных финансовых трудностях, которые вскоре решатся (особенно актуально для сезонного бизнеса)». В этом случае нельзя идти на «противоестественные» компромиссы и уступки. Последовательно и настойчиво напоминайте дебитору о его обязательствах, чаще контактируйте с сотрудником, принимающим решение. Проявлять жесткую позицию в таких случаях гораздо эффективнее «либерального» стиля общения.

Вариант 2. Клиент не платит, потому что понимает, что он может не платить. На мой взгляд, это самый тяжелый и нередко «затянувшейся» вариант «просроков». Как правило, такими должниками являются крупные компании, сетевые магазины и супермаркеты, мощные игроки с солидной долей рынка, которые могут себе позволить задержать оплату, а иногда и вовсе проигнорировать поставщика, потому что последнему некуда деваться. В этом случае все действия должны быть четкими и последовательными, переговоры – гибкими и мудрыми. При этом, демонстрируя серьезность намере-

сделать это в срок из-за финансовых проблем. С такими клиентами почти всегда можно договориться. Если проблема временная и возникла впервые, достаточно договориться о новых приемлемых сроках и суммах оплаты и потребовать гарантийное письмо. В случае повторения поинтересуйтесь финансовой состоятельностью клиента всерьез, «поставьте на контроль» и ищите совместные решения проблемы.



ЮЛЯ ПОЗДНУХОВА, бренд-менеджер TM Forester

Разумным выходом из сложившейся ситуации может стать партнерский подход к работе. В этом случае оба игрока заинтересованы в высоколиквидном товаре с быстрой оборачиваемостью и соблюдении условий договора. Задача поставщика – формирование предложения, которое будет настолько интересным, что не позволит клиенту пренебречь условиями договора. Предлагаемый бренд должен занимать лидирующие позиции в своей категории, иметь высокую ценность для покупателя и сильные конкурентные преимущества. Присутствие такого бренда на полках любого супермаркета повышает лояльность потребителя к сети в целом. Ассортимент марки должен пользоваться стабильным спросом, а прибыль – соответс-

твовать ожиданиям сети с метра торговой площади. В линейке марки должны присутствовать как лидеры продаж, так и продукты, присущие только данному бренду (патенты, инновации).

Ценообразование должно быть обоснованно и прозрачно для клиента. Изменение цен – подтверждено цифрами (повышением цен на сырье, девальвацией, изменением таможенных

Уникальное предложение по поддержке продаж бренда в данной сети станет еще одним аргументом в пользу построения долгосрочных отношений. Яркий креатив позволит не только увеличить продажи, но и привлечет в супермаркет новых покупателей!



ДЕНИС ИВАНОВ, руководитель направления по работе с ключевыми

Универсального инструмента в управлении просроченной дебиторской задолженностью не существует. Одним из выходов в этой ситуации является частичная отгрузка клиентам в зависимости от суммы поступающих платежей. Как это работает? Рассмотрим на простом примере. Общая сумма просроченной задолженности составляет 2 000 000 рублей. Максимальные еженедельные платежи клиента 200 000 – 250 000 рублей. При блокировании поставок магазины остаются без товара. В предлагаемом варианте отгрузки клиенту не прекращаются, а осуществляются частично, в зависимости от суммы платежа. Заплатили 250 000 рублей – получили продукцию на 30-40% от этой суммы. С одной стороны, мы идем навстречу клиенту, не разрушая партнерские отношения,

с другой – в магазинах есть наш продукт, и покупатель не переключается на конкурентов. Существует и другой путь, часто используемый в больших транснациональных компаниях. При возникновении просроченной «дебиторки» составляется график погашения задолженности. Клиент не блокируется, отгрузки производятся при строгом соблюдении составленного графика погашения. Данный путь более формальный. В заключение отмечу, что ответственность менеджера по продажам при работе с просроченной дебиторской задолженностью значительно возрастает, а в отгрузках необходимо сосредоточиться на самых рентабельных и быстрооборачиваемых позициях, что позволит клиенту скорее вылезти из долгов.







**CASE-STUDY Unlimited** корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень – зима / 2009



ПАВЕЛ ПАЩЕНКО, по Хабаровскому краю

«Болезнь» проще предотвратить. Соберите и проанализируйте информацию о клиенте. При заключении договора предусмотрите все возможные превентивные меры, например: 1) бонус за своевременную оплату по результатам периода («бонус за эффективный платеж») или дополнительная скидка от прайсовой цены при оплате ранее оговоренного срока; 2) установление штрафов за несвоевременную оплату продукции; 3) возможность дальнейшей отсрочки платежа с письменным согласованием (договор коммерческого кредита); 4) страхование риска неоплаты контрагентом; 5) проверка подписания документов контрагентом и количества документов.

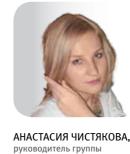
Контролировать процесс образования и сокращения задолженностей необходимо постоянно, а лучше – ежедневно. В системе оплаты труда сотрудников, принимающих непосредственное участие в данном контроле, должны учитываться и показатели дебиторской задолженности. Зарплатная (де)мотивация заставляет быть внимательнее. При контроле дебиторской задолженности важно оценивать клиентов с точки зрения длительности отношений и стабильности оплат. Эти данные позволят устанавливать кредитный лимит для каждого клиента как в сумме отгруженного товара («величина кредита»), так и в количестве дней, предусмотренных на его оплату («глубина кредита»). В случае просрочки платежа кредитный лимит подлежит корректировке в меньшую сторону; если отношения развиваются стабильно, то в большую. Важно понимать, как у поставщика налажена работа по отслеживанию правильности

заполнения первичных документов, подтверждающих факт отгрузки товара. Иначе, в случае возможных судебных разбирательств, взыскать задолженность может оказаться достаточно

Анализ - залог правильного «лечения». Если дебиторская задолженность образовалась, проясните – это задержка оплаты или «глухой невозврат». Поскольку вторыми случаями обычно занимаются «специально обученные» люди, рассмотрим первый вариант. Краткосрочная дебиторка, как правило, закрывается быстро. Если задолженность долгосрочная, нужно приступать к переговорам, предварительно собрав всю полезную информацию о платежеспособности должника. Переговоры могут проходить в несколько этапов, начиная от менеджера и заканчивая «специально обученными» людьми. Первоначальные переговоры служат еще одним этапом для сбора информации, нежели полигоном для действий. К следующей встрече с должником вам следует подготовить определенные схемы погашения задолженности. В контексте долговременных отношений типа «продавец - покупатель» наиболее приемлемым для обеих сторон является подписание графика погашения с возможностью отгрузки со сниженной величиной кредита. Так мы не теряем клиента и даем ему возможность погашать основной долг за счет прибыли от реализации нашего товара. Впрочем, можно использовать и любые нестандартные рычаги, например, предупредить о невыплате различных бонусов, нередко оседающих в карманах менеджеров должника...



#### Эффективные коммуникации



трейд-маркетинга **UPECO** 

Примерно год назад компания выпустила на рынок новую продукцию. Поначалу она имела неплохой уровень продаж. Но со временем в силу различных факторов, к примеру маркетинговой активности конкурентов, недостаточного уровня осведомленности потребителей о товаре, слабой рекламной активности в СМИ, продажи медленно пошли на спад, торговые точки отказывались от повторных заказов из-за низкой уходимости товара с полки. Отдел продаж видит, что ситуация критическая и просит отдел трейдмаркетинга, который входит в отдел поддержки продаж, эти самые продажи поддержать.

Исходя из того, что практически любую деятельность можно разделить на четыре основных этапа, их детализация в разрезе трейд-маркетинга выглядит так:

- 1. Планирование (понимание оправданности и направленности усилий трейдмаркетинга, выбор сбытового канала для поддержки – мотивации, предоставление исходных данных, связь с дистрибутором, оптовиком, разработка механик).
- 2. Реализация (контроль доведения и разъяснения методик проведения акции до ее участников, получение подтверждения принятия условий).
- 3. Контроль (получение и анализ промежуточных результатов, корректировка). 4. Оценка (как оценивать эффективность,
- по каким показателям).

Какие действия (инициализация и проч.), рекомендации (прошедший опыт, особенности взаимодействия с регионом, дистрибутором, оптовиком и т.п.), данные (объемы продаж, планы) сотрудники дирекции продаж считают необходимыми предоставить отделу трейд-маркетинга, чтобы акция получилась по-настоящему интересной и эффективной? Каким вы видите взаимодействие в ходе реализации акции (обсуждение промежуточных результатов, оперативное принятие решения по текущим вопросам и проч.)? Отмечу, что работая на высококонкурентном рынке при эффективном планировании активности трейд-маркетинга, мы будем иметь значительные преимущества перед нашими конкурентами. Давайте вместе выстроим пути наиболее эффективной коммуникации.

ОБУЧЕНИЕ Unlimited корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень - зима / 2009

> THE CULTING

BRANDS

COME TRUE BELIEVER



# Книги жизни



КРИСТИНА БАБИЛАШВИЛИ. бренд-менеджер

#### The Culting of Brands. Дуглас Аткин

Книга, автор которой осмелился сравнить культы с успешными брендами, религию и консюмеризм, он бросает вызов стереотипам и открывает параллели между верой и потребительскими инстинктами.

#### O 4FM PF4h

Можно ли представить, что поклонники таких культовых брендов, как Apple, Harley Davidson или Магу Кау, становятся приверженными этим брендам по тем же причинам, что и адепты Хари Кришна? Книга The Culting of Brands заходит так далеко, что утверждает, будто бы эти и другие компании создали несокрушимую верность потребителей своим брендам, практически культ, на тех же принципах, которыми руководствуются, например, мормоны. На первый взгляд, эта связь кажется парадоксальной, но по мере чтения убеждаешься, что в поведении этих компаний нет ничего неэтичного. Просто им удалось донести до своих поклонников, что быть частью сообщества их бренда значит быть частью чего-то особенного.

#### Кому это надо

Провокация, заложенная в этой книге, будет интересна всем, кто строит живые и сильные бренды. В первую очередь, конечно же, маркетологам и рекламистам, но также и всем тем, кого увлекает продукт, с которым они работают.

The Culting of Brands – захватывающее чтение, заставляющее переосмыслить все то, что раньше было известно о построении лояльности брендов, и необходимое, если вы верите, что именно бренды составляют основу прибыльнос-





по Днепропетровской и Запорожской областям Украины



мацией – тот владеет миром!» а также примеры из реальной Во время мирового финансовотранснациональных компаний, таких как Apple, HP,

го кризиса большинство схем и форм управления, используемых ранее, стали неэффективны, и многие столкнулись с проблемой адаптации к новым реалиям. Менеджмент в упрощенном понимании - это умение добиваться поставленных целей. используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей, но разве можно строить будущее, не зная истории прошлого?

Многие учебные заведения России и Украины используют эту книгу как учебник, но для меня она стала настольной. Удобный формат издания позволяет легко найти исчерпывающую информацию по управлению,

Xerox, Sony, Коламбия Пикчерз, Мак Доналдс, Кадиллак и т.д. Причем материал подается в виде возможных решений и советов, а не догм. Если вы хотите получить еще больше информации по какой-либо теме, в конце каждого раздела есть список рекомендованной литературы.

Книга охватывает практически весь спектр вопросов, касающихся работы управленцев, начиная с коммуникаций и заканчивая управлением производительностью.

#### Кому надо

Человек, который подарил мне

эту книгу, говорил о ней как о Библии для руководителя любого звена. И это правда. Если вам каждый день приходится принимать решения, сталкиваться с новыми трудностями, если вы человек, желающий постоянно развиваться и профессионально расти, - эта книга для вас.

ЕСКОН, АЛЬБЕРТ, ХЕДОУРИ

Основы МЕНЕДЖМЕНТА

#### ЗАЧЕМ ЧИТАТЬ

«Все о менеджменте как науке, практике и искусстве управления - в одной книге. Она вполне доступна начинающему предпринимателю и руководителю высшего звена. Прочитав эту книгу, все задумаются об упущенных возможностях и наметят новые планы». Лучше вряд ли скажешь!



ЕКАТЕРИНА ШЕВЧЕНКО, группы Forester

#### «Цель: процесс непрерывного совершенствования». Элия М. Годрат, Джефф Кокс

Элия М. Голдрат – всемирно признанный лидер в области развития новых концепций и систем управления бизнесом. Написанная им в соавторстве с Джеффом Коксом книга – это увлекательный бизнес-роман, в котором последовательно, в понятной форме излагаются основные принципы теории ограничений.

#### О чем речь

Теория ограничений (theory of constraints) использует причинно-следственные связи между нежелательными явлениями в компаниях, чтобы найти одну единственную корневую проблему, на решение которой и необходимо направить все **УСИЛИЯ.** 

Часто, если проблема сложная, мы считаем, что и ее решение должно быть сложным. Однако ответ может быть достаточно простым. При этом существует вероятность, что он будет лежать вне области тех понятий и цифр, которыми мы привыкли оперировать.

Автор побуждает нас учиться смотреть на реальность и обдумывать логично и взвешенно все, что мы видим. Ключевым ингредиентом здесь является смелость. Смелость посмотреть в лицо несоответствиям и не убегать от них только потому, что так делали всегда.

Руководствуясь «обыкновенным» здравым смыслом, главный герой романа Алекс Рого за короткий срок выводит свое предприятие из проблемных и убыточных в прибыльные.

#### Кому это нало

В одном из предисловий к книге Элия Голдрат пишет: «Я искренне верю в то, что существует лишь один способ учиться – посредством собственных умозаключений». Думаю, что эта книга для тех, кто согласен с данным утверждением.

#### Зачем читать

Сейчас изменения происходят очень быстро. То решение, которое вчера казалось правильным, сегодня уже становится препятствием на нашем пути. Корректировать свои решения, чтобы двигаться дальше, мы можем в том числе с помощью фундаментальных инструментов теории ограничений, описанных в книге.



САНАЛ МУТУЛОВ. менеджер по автоматизаци бизнес-процессов дирекции продаж UPECO

#### «Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности». Стивен Р. Кови Стивен Р. Кови

«Мы видим мир не таким, каков он <mark>есть, а т</mark>аким, каковы мы сами, <mark>или же таким,</mark> каким мы настрое<mark>ны его видет</mark>ь». По своей природе все люди проактивны, но порой наша жизнь начинает зависеть от различных обстоятельств. Значит, мы сознательно или нет – сдела-<mark>ли свой выбор и</mark> позволили этим силам управлять нами. Действовать или быть объектом воздействия? Быть проактивным или реактивным? Догадываетесь, какой ответ дают эффективные люди?

#### О ЧЕМ РЕЧЬ

Каждый человек живет парадигмами и принципами, которые определяют наше мироощущение и являются путеводителем жизни. Стивен Кови излагает системный подход к определению целей и приоритетов человека. Книга помогает понять себя и четко сформулировать жизненные цели, которые перед читателем предстают в ви<mark>де четкой и</mark> ясной карты жизни.

Обновить свою парадигму позволяют семь навыков, направленных на достижение личных и общих побед. Будьте проактивны! Начинайте, представляя конечную цель. Сначала делайте то, что необходимо делать сначала. Думайте в духе «Выиграл/Выиграл». Сначала стремитесь понять, потом - быть понятым. Достигайте синергии. Затачивайте пилу. Эти семь навыков основа характера, набор средств, с помощью которых человек может эффективно решать

самые разные проблемы, совершенствовать свою личность и развивать отношения в семье

#### Кому это надо

Эта книга станет бесценной для тех, кто готов к переменам в своей личной и профессиональной жизни. Для тех, кто бросает себе вызов и готов воспользоваться открывающимися перед ним возможностями. Для тех, кто прикладывает все усилия для своего совершенствования в семье и обществе.

Эта книга позволит обновить свою парадигму и создать свой характер, свое мышление высокоэффективного человека и лидера. Если вы хотите достич<mark>ь высочайш</mark>их целей и добиться выполнения самых сложных задач – эта книга для вас.





Представьте себя капитаном большого судна, вышедшего в открытое море во время военных действий. Перед вами стоят конкретные задачи, и чтобы выполнить их, вашему кораблю необходимо пройти заслоны противника. Вы можете самостоятельно разрабатывать план действий, можете ждать приказа сверху, а можете использовать ресурс своей команды. Как бы вы поступили?

Во время Второй мировой войны английский офицер Алекс Осборн собрал на палубе экипаж и предложил каждому высказать идеи, как можно защитить корабль от немецких торпед? Матросы произносили вслух все мысли, которые им приходили в голову. Среди множества идей была выдвинута гипотеза: если выстроиться всем у борта и дружно подуть на торпеду, может быть, она свернет в сторону. Смешно? Глупо? Но Осборн запатентовал изобретение, состоящее в том, что в борт корабля монтируется небольшой дополнительный винт, который гонит вдоль борта струю воды. Тем самым существенно снижается

уязвимость судна - торпеда может изменить курс и скользнуть вдоль борта.

Так родился метод «мозгового штурма», который часто используется в бизнесе для решения сложных задач, требующих нестандартного подхода. Каждый из вас может применять этот метод для поиска креативных решений, которые помогут команде быстрее и эффективнее достичь своих целей. А мы поделимся технологией его проведения.

#### Технология проведения штурма

Правильно организованный «мозговой штурм» включает три обязательных эта-

па: постановка цели, генерация идей, группировка, отбор и оценка идей. Итак, ваша команда поставила себе цель - перевыполнить план продаж. Каким образом? Чтобы найти нестандартные пути достижения этой цели, вы решаете использовать ресурсы команды и готовитесь к «мозговому штурму».

#### 1. Постановка цели

В данном случае цель - перевыполнить план продаж. Далее вы отбираете участников, выбираете способ проведения штурма и определяете ведущего (в малых группах ведущим может быть как



НАТАЛИЯ РАФЕЙЧИК. корпоративный тренер

менеджер, так и обычный сотрудник с организаторскими способностями). Обычно за неделю до мероприятия участникам рассылаются приглашения с кратким описанием цели «мозгового штурма» и регламента проведения.

штурма». В 1953 году вышла книга

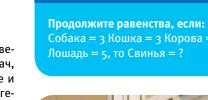
#### 2. ГЕНЕРАЦИЯ ИДЕЙ

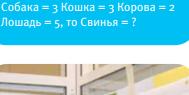
При подготовке к «мозговому штурму» обратите внимание на интерьер. Чем больше атмосфера будет соответствовать реальной ситуации, тем выше вероятность получения реализуемых идей. Например, во время проведения «мозгового штурма» по TM Gardex тренинговая комната московского офиса **UPECO** временно преобразилась в поляну на опушке леса. В ход пошли цветы, картинки с природой, распечатанные на цветном принтере для украшения стен, искусственная трава, специально привезенная со склада, палатка с логотипом Gardex и мангал Forester. На экране плазменной панели крутятся ролики с живописными пейзажами.

«Мозговой штурм» начинается с веселых упражнений и решения задач, помогающих включить воображение и начать мыслить нестандартно. При генерации идей следует ввести полный запрет на критику и оценку идей. Можно высказывать любые решения, приветствуйте необычные и даже абсурдные идеи! Все мнения авторитетны, на «мозговом штурме» нет руководителей и подчиненных, есть креативные идеи.

В завершение «штурма» обобщите полученные идеи, поблагодарите коллег за работу. Однажды Татьяна Васильченко, бренд-менеджер ТМ «Раптор», по окончании штурма по инсектицидам подарила каждому участнику динозаврика. Так у нас зародилась традиция – после плодотворной креативной работы делать небольшие подарки. Длительность «штурма» варьируется от 1 до 3 часов.

В процессе правильно организованного «мозгового штурма» человек со средними интеллектуальными способностями начинает высказывать в два раза больше интересных идей, чем в том случае, когда он думает над решением задачи один.





Задачка на развитие

креативности



#### 3. ГРУППИРОВКА, ОТБОР И ОЦЕНКА

Эту работу предпочтительно проводить на следующий день, когда эмоциональный пыл снизится. Определите критерии оценки идей, выберите способ группировки идей (иногда при комбинировании полученных идей мы можем получить новые качественные решения). Отберите и «отшлифуйте» наиболее удачные идеи. Разработайте план их внедрения.

В **UPECO** «мозговые штурмы» чаще всего проводим по заказу коллег из дирекции по маркетингу. Именно в области создания новых продуктов, где требуется творческое мышление и нестандартный подход, этот инструмент наиболее эффективен. Первые мозговые штурмы по формату и содержанию отличались от тех, что проводятся сейчас. Собрать и сравнить результаты пока сложно, так как часть идей до своего воплощения разглашению не подлежит, некоторые идеи еще ждут решения, будут ли они приняты к разработке. Но если вам необходимо найти нестандартные подходы для решения проблемы в кратчайшие сроки, лучшим помощником станет «мозговой штурм». Успехов и гениальных идей!

71



 СПЕЦПРОЕКТ Unlimited
 4 номер / осень – зима / 2009

# ТОП-II САМЫХ НЕОБЫЧНЫХ ХОББИ НАШИХ СОТРУДНИКОВ

Порой даже у самых заядлых трудоголиков найдется свободное время для своего любимого увлечения. Ведь без передышек, отвлечений и отдыха качество работы стремительно падает вниз. Люди, которые с успехом совмещают работу, личную жизнь и хобби, чаще бывают счастливыми, чем те, которые сутками напролет сидят в офисе или хозяйничают на кухне. А у счастливых людей трудоспособность всегда на порядок выше, что из года в год демонстрируют сотрудники **UPECO**. Некоторые из наших коллег рассказали нам о своих самых необычных увлечениях.





«Чаще всего покупаю картины, которые передают колорит местности и близки мне по технике написания. Когда я приезжаю в новый город или страну, прежде всего стараюсь узнать, где продают свои картины местные художники»



CПЕЦПРОЕКТ Unlimited корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень – зима / 2009





74

«Стремление к естественной красоте и желание использовать в косметике богатства нашей природы реализовались в увлечении мыловарением. Это хобби дает возможность вложить частичку своей души в handmade косметику и дарить ее людям!»

Янина Кулигина, менеджер по персоналу г. Москва

Хобби: мыловарение и косметика ручной работы



 СПЕЦПРОЕКТ Unlimited
 4 номер / осень – зима / 2009



«На протяжении трех лет я Вадим Утенков, регулярно опускаюсь в воду, чтобы менеджер по производству насладиться красотой подводного упаковки и рекламной мира, понаблюдать за рыбами, их продукции г. Москва характером и поведением не сверху, а непосредственно в их стихии. Хобби: подводная В подводной охоте важна сильная охота физическая подготовка. Чтобы не качаться на поверхности воды, как поплавок, надо надевать специальный пояс весом 15 кг»

«Парапланеризм не только красивый, но и экстремальный вид спорта. При низкой облачности можно пробиться через тучи и увидеть солнце. Если хочется острых ощущений, то можно заняться акробатикой. И если что-то сделать неточно, то полетишь вниз на запасном парашюте. Мои достижения — это второй спортивный разряд по парапланеризму, разрешение на инструкторскую работу и лицензия на пилотирование тандема»



Payшан Уильбаева, менеджер по продажам TM Patisson г. Алматы (Казахстан)

Хобби: собаки

«Моя первая собака не умела отыскивать мин, не летала в космос, не была ни бойцовой, ни сторожевой собакой, не снималась в кино и не выступала в цирке. Она отличалась своей собачьей преданностью и способностью чувствовать, сочувствовать, сопереживать и радоваться вместе со мной. С нее началось мое серьезное увлечение собаками»







Бали. Храм Таман Аюн построен из вулканических камней



# Странствия по Азии, или Дневник самостоятельных путешественников

Организовать путешествие самостоятельно, не прибегая к помощи турагентств, намного интереснее, увлекательнее и порой даже выгоднее! Наш коллега Виктор Савушкин, руководитель отдела поддержки продаж, и его жена Ира Доброва имеют большой опыт организации самостоятельных путешествий! Они уже покорили Шри-Ланку, Мальдивы, Кубу и Таиланд. Сегодня мы вместе с ними отправимся в странствия по Сингапуру, Бали и Куала-Лумпуру.

#### СИНГАПУР

#### 1-Й ДЕНЬ

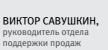
В Сингапур мы летим авиакомпанией Emirates. Билеты покупали через Интернет (www.emirates.com). На сайте же выбрали места и еду в самолете. За сутки до вылета открывается on-line регистрация на рейс.

#### 2-Й ДЕНЬ

До Сингапура мы летим через Дубай. Во время пересадки воспользуйтесь рестораном для транзитных пассажиров. Показав посадочный талон, там можно бесплатно покушать. Ресторан находится на территории аэропорта над кафе King burger.

5 часов комфортного перелета и Hello, Сингапур!!!

Обычно для поездки в Сингапур россиянам нужна виза! Но если вы летите через Сингапур транзитом, то на четыре дня можете остановиться в этом удивительном городе, получив визу на границе! Этим мы





и решили воспользоваться! На паспортном контроле показали подтверждение вылета в Индонезию через четыре дня и получили транзитную визу. И теперь у нас есть три с половиной дня на исследование Сингапура!

Мы отправляемся в отель — Peninsula Excelsior Hotel. Он находится в самом центре города. Отель мы бронировали через сайт https://agoda.ru. Будьте готовы к тому, что номера в гостиницах Сингапура по европейским меркам маленькие. Если будет время, зайдите в Ruffles Hotel — самый старый, красивый и дорогой отель Сингапура! В баре отеля вам сделают лучший фирменный коктейль города — Singapore Sling.

#### 3-Й ДЕНЬ

Готовясь к поездке, мы перечитали массу статей и отзывов в Интернете. Так мы узнали, что в Сингапуре находится самое большое колесо обозрения в Азии – Singapore Flyer. Мы решили посетить его. Эта достопримечательность находится на третьем этаже торгового центра Singapore Flyer. Билеты можно купить на первом и втором этажах. Цена билета 28 SGD. Поднимаетесь наверх, заходите в большую стеклянную кабину-капсулу и – вперед – осматривайте город с высоты 165 метров! Зрелище того стоит, и совсем не страшно! Далее мы отправляемся к СантекСити Молл – отличный шопинг плюс известный фонтан, построенный по всем законам фэн-шуй! Приходите сюда к 7 часам вечера, увидите фонтан во всем его великолепии! И успеете погулять по магазинам.

#### Аэропорт Сингапура

Здесь можно воспользоваться бесплатным Интернетом (ищите надписи Free Internet), взять карты города (они стоят на специальных стендах), поменять деньги (курс в аэропорту очень хороший: 1 сингапурский доллар SGD=1,14 USD) и найти такси.

#### 4-Й ДЕНЬ

На чудесный остров Сентоза отправляемся по канатной дороге — Cable Car. Стоимость билета на канатную дорогу и Tiger Sky tower (высокая смотровая башня на острове) около 40 SGD на одного. Кассы расположены на первом этаже башни. На канатной дороге мы взяли кабинку полностью из стекла (full glass). Ощущение — будто паришь над морем. Сначала страшно, но быстро отвлекаешься на живописные пейзажи порта, острова Сентоза и города Сингапура.

Спустившись с канатной дороги налево, вы попадете в парк развлечений Сентоза. Здесь много аттракционов на любой вкус и возраст. Перемещаться по острову мож-



но на бесплатных автобусах. Их всего четыре – каждый своего цвета и маршрута. На острове Сентоза мы побывали на высокой смотровой башне, в парке бабочек, океанариуме и на шоу дельфинов. Затем погуляли по побережью и по навесному мосту дошли до маленького островка – самой крайней точки азиатского континента. Были на шоу гигантских фонтанов (Songs of the sea), оно начинается в 19:40. Вернуться в Сингапур решили на электричке. Она останавливается прямо над кассами шоу фонтанов! Электричка бесплатная и идет до башни, с которой отправляется канатная дорога на остров.

После Сентозы мы отправились в отличный сингапурский ресторан, расположенный на первом этаже башни. Там можно приготовить еду самим. Вы садитесь за стол, в котором сверху настоящая плита! Из меню выбираете бульон, заказываете ингредиенты и — вперед — варить, смешивать, экспериментировать! Процесс очень захватывающий. Цена такого ужина на двоих около 50 SGD. Рекомендуем!

Парк птиц на острове Сентоза



#### Основные правила жизни туриста в Сингапуре

- Скажите «НЕТ» чаевым! Здесь не принято давать чаевые, ими можно даже обидеть человека!
- Вода из-под крана ОЧЕНЬ чистая! Это написано везде и всюду.
- Потерялись СПРОСИТЕ! И вам всегда помогут!
- Смело гуляйте по городу! В Сингапуре 70% полицейских ходят в штатском, чтобы смешаться с толпой обычных горожан и туристов!

#### 5-Й ДЕНЬ

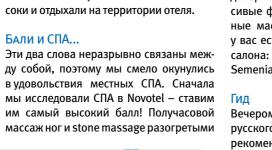
Отправляемся смотреть один из главных символов города – рыбу с головой льва (Merlion). Этого зверя в Сингапуре придумали как символ Олимпийских игр (единство льва – символа страны и рыбы – дань рыболовецкому прошлому города). Однако в проведении игр Сингапуру отказали, а вот символ остался и по сей день! Сингапур – удивительный город, который потряс нас до глубины души! Мы обязательно еще раз сюда

Рисовые террасы на Бали

вернемся! А через несколько часов мы будем уже в совсем другой стране...

#### 6-й – 8-й дни

После комфортного перелета на Боинге авиакомпании AirAsia (http://www.airasia. com/) мы из современного процветающего Сингапура перенеслись на маленький остров Индонезии - Бали (ударение на букву «а»). В нашем маршруте Бали был выбран для полного релакса и осмотра необычных достопримечательностей, поэтому мы решили поселиться на самом респектабельном, тихом и чистом пляже острова - Нуса-Дуа в отеле Novotel Bali Benoa (http://www.novotelbali.com/). Интерьер, кухня, СПА, обслуживание – все на самом высоком уровне! Первые три дня мы высыпались, наслаждались солнцем и теплом. Пили вкуснейшие свежевыжатые соки и отдыхали на территории отеля.





Сегодня отправляемся по самым дальним точкам Бали - вулкан Батур, рисовые поля, горячие источники. По дороге – магазин серебряных изделий, фабрика кофе, магазин батика и мастерская резьбы по дереву. За экскурсию договорились на 40 тыс. рупий (40 USD).

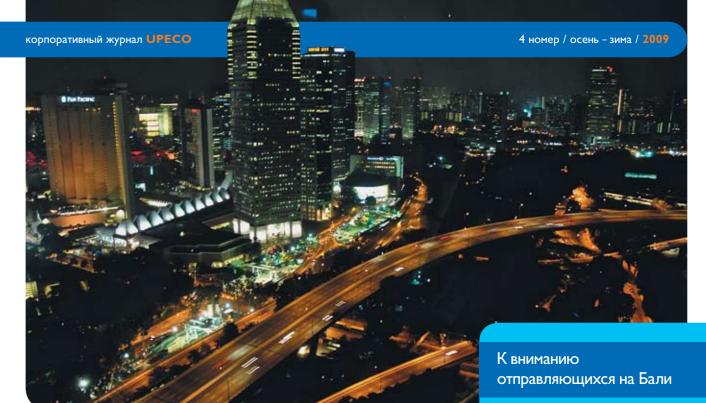
Первая остановка - магазин серебра. Серебро на Бали хорошего качества! Все цены в магазине в долларах и очень высокие!!! Но не обращайте на это внимания, пройдитесь вдоль витрин, здесь есть что посмотреть! Мы же ушли из магазина с серебряным браслетом в виде дракона, тончайшей работы и невероятной красоты! С первоначальной цены в 1200 долларов мы сторговались до 220! Отсюда совет – обязательно торгуйтесь, иначе вас примут за сумасшедших! Только на первый взгляд торговаться кажется сложно, попробуйте, и вам понравится. И чем эмоциональнее и красивее вы будете это делать, тем больше удовольствия и денег



камнями - подарили массу удовольствия! Еще мы были в Jari Menari Spa (в переводе означает «быстрые пальцы»). Массаж делают только мужчины. При салоне есть своя школа массажа, говорят, очень уважаемая на Бали. СПА находится где-то в часе езды от Novotel, машину в отель они не присылают, скидки не дают и прибавляют к цене 10% за обслуживание. 75-минутный массаж на двоих - 550 тыс. рупий (55 USD) с налогом. Внутренний декор СПА великолепен: водопад, красивые фигурки, растущие лотосы, удобные массажные столы. Наслаждайтесь, у вас есть 75 минут для счастья... Адрес салона: Jari Menari Spa Jl. Raya Legian 41, Semeniak +62-361-736-740

Вечером третьего дня мы позвонили русскоговорящему гиду, найденному по рекомендации, и договорились на обзорную экскурсию по острову. Местные жители очень активно учат русский язык из-за наплыва русских туристов. Своим гидом мы остались вполне довольны! Контакты гида: +085-238-496-717 Яша

вам это принесет.



Ночной Сингапур

Следующая остановка - плантация и магазин кофе. До этого мы были на чайных плантациях и фабриках на Шри-Ланке, видели, как растет кофе в кубинских джунглях, но среди кофе Бали есть один из самых дорогих сортов кофе в мире - Лувака (Luwaka). Местные жители собирают помет зверька луваки, выбирают зерна, обрабатывают их, сушат, очищают, обжаривают и продают по цене от 6 тыс. долларов за килограмм!

Оправляемся на вулкан Батур. Цена проезда к вулкану – 5 тыс. рупий с человека (0,5 доллара). Последний раз он извергался в 1975 году, и следы черной лавы простираются на 11 км от вулкана. До этого мы ни разу не видели вулканов, поэтому зрелище нас очень впечатлило!

Чтобы увидеть рисовые террасы, мы поднимались высоко в горы. Рисовые поля идут зелеными ступеньками вниз по высокому холму, все они поделены на небольшие секции, маленький рис стоит весь в воде, большой собирается заботливыми работниками. Это очень красиво! Но солнце уже село и нам пора ехать в отель, на сегодня экскурсий достаточно!

#### 10-Й ДЕНЬ

Наш последний день на Бали мы посвятили осмотру трех главных храмов острова (\$30 на человека). Первый по программе – храм Танах Лот. Древнейший храм острова был основан странствующим монахом на скале посреди моря. Отсюда и название Танах Лот - «Земля и вода»! Бали НЕТ! Есть или серферские волны на пляже Кута, или сильные отливы на других пляжах.

• За пределами отеля лучше не кушать! В гостинице максимальная санитария

+ фантастически вкусные блюда. Вы влюбитесь в большие куски свежего тунца, пожаренные на камнях с салатом из глубоководных креветок!

• Не меняйте деньги на улице! Лучше сразу поменять их в аэропорту (самый выгодный курс на всем острове) или в гостинице, т.к. на улице процветает мошенничество! Ловкие мужчины с фантастически длинными ногтями (в Индонезии это просто писк моды) обсчитают вас минимум на 20%!

Внутрь храма могут подняться только священнослужители, остальные могут просто подойти к ступеням храма в периоды отлива. Танах Лот не похож на храм в обычном представлении. Его большие высеченные ступени поднимаются к беседке на вершине скалы, о скалу все время разбиваются волны, набегающие из океана, из-за этого создается ощущение, что храм плывет в белых барашках волн.

Таман Аюн находится на территории красивого парка. Здесь старинные фонтаны, зеленые лужайки, красивейшие ворота. Сам храм представляет собой несколько башен с жертвенниками, окруженных прудом с лотосами. Балийцы считают, что боги живут в вулканах, поэтому все храмы острова построены именно из вулканических камней, а ворота в храм внешне напоминают вулканы! Балийцы очень верующая нация. Два-три раза в день они делают подношения богам.



Бали. У храма Танах Лот

ДРАЙВ Unlimited корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень – зима / 2009

# Практические советы для организаторов самостоятельных путешествий

- 1) Сделайте сканкопии основных документов и отправьте их на личный электронный ящик, в случае утери документов копии всегда можно будет распечатать в ближайшем интернеткафе! Мы делаем копии:
- основной страницы загранпаспорта,
- медицинской страховки,
- лицевой части кредитной карты (ее мы всегда берем в путешествия для подтверждения броней),
- основной страницы российского паспорта.
- 2) Брони билетов и гостиниц в электронном виде удобнее собрать в одну папку в почте, чтобы потом не тратить время на поиски нужного письма.
- Распечатайте на отдельном листе названия и адреса всех гостиниц, адреса и телефоны посольств России в странах пребывания, телефон своего банка (если вы берете карту).
- 4) Заведите походный блокнот, куда вы запишите информацию обо всех планируемых перелетах, отелях (с названиями, адресами, датами проживания и номерами брони).
- 5) Для удобства конвертаций между валютами мы пользуемся сайтом http://svali.ru/currency/index.htm
- 6) Прогноз погоды можно узнать на сайте http://gismeteo.ru
- 7) http://awd.ru очень полезный сайт и форум с отзывами о путешествиях.
- 8) Бронировать авиабилеты через Интернет примерно на 15% дешевле, чем через офис компании!
- 9) Забронировав билеты через Интернет банковской картой, вам придется взять ее с собой и показать в аэропорту (как подтверждение законной покупки билетов). То же самое и с бронированием отелей!
- 10) Если бронируете отель через http:// www.agoda.ru/, с банковской карты спишется сумма сразу за все проживание, если через сайт отеля, то на карте забронируют стоимость одной ночи!
- 11) Возьмите с собой аптечку, зарядки, средства от загара, фотоаппарат и минимум вещей!

Главное – решиться на первый шаг и убедиться, что мир совсем не такой большой, как кажется!

82



На территории храма Таман Аюн

В пальмовые листья складывают все, что любят боги: сладости, цветы, сигареты, деньги. Эти листья вы увидите повсюду: перед магазинами, в гостиницах, машинах, на улицах...

Храм Улувату стоит на неприступном утесе над морем. Скалы и утесы вокруг храма облюбовали священные обезьяны. Подойти к храму нельзя, можно только посмотреть издалека. Главное, что надо увидеть в Улувату, — это представление под названием «танцы кечак». На закате солнца на скале с видом на храм вам покажут удивительное представление о Раме и Шите (местных Ромео и Джульетте). Горловое пение, красивые костюмы, фантастическая акустика — мы сидели в состоянии легкого транса, не пропуская ни одной сцены! Это было потрясающе!

#### КУАЛА-ЛУМПУР 11-й лень

В Куала-Лумпур мы летели на AirAsia. Быстро пройдя температурный, паспортный и таможенный контроль, мы, как настоящие самостоятельные путешественники, на автобусе отправились в гостиницу. На этот раз мы выбрали Corus Hotel (http://www.corushotelkl.com/) с видом на самые большие башни-близнецы в мире — Петронасы (Petronas Twin Towers)! Скажем честно, внутри отель оказался откровенно староват! Но бассейн, работающий до полуночи, с видом на башни-близнецы компенсировал все недочеты!

#### 12-Й — 14-Й ДНИ

Куала-Лумпур, в отличие от Сингапура, более бедный и скромный город. Башниблизнецы Petronas - основная достопримечательность города! Башни - это офисы, лаборатории и научные центры нефтяной компании Petronas. Самое яркое впечатление башни производят ночью! Каждая из башен в основании похожа на звезду, из-за такой необычной формы, невероятной высоты и отличной подсветки башни просто завораживают! Мы потратили не один час на их ночные съемки. Кстати, башни на уровне 40-го этажа соединены мостом, на который в течение дня водят группы туристов, желающих посмотреть на город с высоты. Мы не попали на этот мост и вот почему: очередь начинает формироваться с 8 утра за час до открытия касс. Билеты продаются только день в день и на определенное время посещения моста. Так что часам к 11 утра билеты на мост купить уже невозможно!





Другой способ посмотреть на город с высоты – это телевизионная башня (Menara Tower). Приехав сюда, можно купить билет и подняться на смотровую площадку, а можно заказать столик в ресторане и любоваться городом в ночное время. Но столики расписаны на несколько дней вперел!

Вообще Малайзия — это самая большая мусульманская страна в мире, что сразу накладывает свой отпечаток. В 9 вечера кафе и магазины пустеют, все уходят на молитву. Кроме башен мы были на центральном рынке (Central Market). Туда мы поехали на метро. Билеты продаются в автоматичестих терминалах на стене в метро, оплата постанционная. Билет нужно сохранять до конца поездки и, выходя из метро, опустить в турникет.

Центральный рынок – это смешение антикварных лавочек и развалов с китайским вечером свет. В отеле есть неплохое СПА,

барахлом, магазинов деревянных изделий и ювелирных мастерских, но самое интересное — это старое здание рынка, где располагаются выставки и мастерские художников, фотографов, мастеров батика. Все они работают прямо здесь, в своих мастерских, нам даже удалось получить урок росписи по ткани у одной из художниц за 20 долларов!

#### 15-й – 18-й дни

Тиоман - один из самых красивых островов мира, Мекка дайверов и любителей подводной флоры и фауны. До острова можно добраться двумя способами - на лодке (дешево, долго и очень неудобно) и на самолете (дорого и быстро)! Времени у нас мало, поэтому мы выбрали самолет. На остров летает только одна авиакомпания – Berjaya Air (http://www.berjaya-air. com/). Заказав билеты на сайте, мы получили на почту электронное подтверждение. Оказалось, что это еще не билеты и в аэропорту обязательно нужно обратиться с подтверждением брони в офис авиакомпании и получить настоящие билеты! Малюсенькие самолеты не первой свежести вселили в нас некоторое опасение, но вариантов не было, и мы смело заняли свои места. Час полета – и мы на острове! При подлете видно, что остров весь покрыт джунглями, голубая вода блестит на солнце, а пляжи на острове белые-белые...

Мы выбрали самый лучший отель острова Berjaya Tioman Beach Golf&Spa Resort (http://www.berjayahotel.com/). Здесь есть горячая вода и не отключают вечером свет. В отеле есть неплохое СПА.

Куала-Лумпур. Башни-близнецы Petronas

гольф-поля, школы дайвинга, вкусный ресторан (только по меню) и высокие цены, не рассчитывайте на суперухоженные номера, ведь сюда едут не за отелем, а за природой!

Пейзажи здесь «срывают» голову! Стайки мартышек, жующих бананы, огромные вараны (каждый не меньше метра), живущие в речке у отеля, большие бабочки, фруктовые летучие мыши, малыши гекконы (ящерицы) — все это живет на острове своей жизнью и не обращает на вас никакого внимания!

Но самое главное здесь — это подводный мир! Лучшее место — у маленького островка напротив отеля, там мы видели двух морских черепах, рыб-клоунов, морских огурцов, останки затонувшей морской лодки, стаи разноцветных рыб и еще много-много всего! Говорят, что у острова бывают акулы, правда, все они вегетарианки!

В сентябре в Куала-Лумпуре облачно и дождливо, а вот в зимние месяцы – здесь настоящий рай! Но и в не сезон остров подарил нам ощущение мира и гармонии в душе! Здесь можно слушать тишину и часами смотреть на звездное небо, здесь познают красоту океана и живописной природы!

С яркими и незабываемыми впечатлениями мы возвращаемся в Москву...

Все фотоматериалы для рубрики «Драйв» представлены Ириной Добровой.



На острове Сентоза. Сингапур

ТРАДИЦИИ Unlimited корпоративный журнал UPECO 4 номер / осень – зима / **2009** 



# КОМАНДА UPECO 20-30 ЛЕТ НАЗАД

В этом году сотрудники нашей компании совершили увлекательное путешествие во времени, чтобы вернуться на несколько десятилетий назад. Фантасты придумали для этой цели машину времени. Ученые всего мира уже второе столетие ломают голову над воплощением этой гениальной идеи в реальность, но все тщетно... Зато писатели, режиссеры и просто мечтатели предлагают все новые и новые способы вернуть время вспять или, наоборот, переместиться в будущее. Машиной времени UPECO стала фотовыставка-конкурс «Назад в будущее», которая проводи-

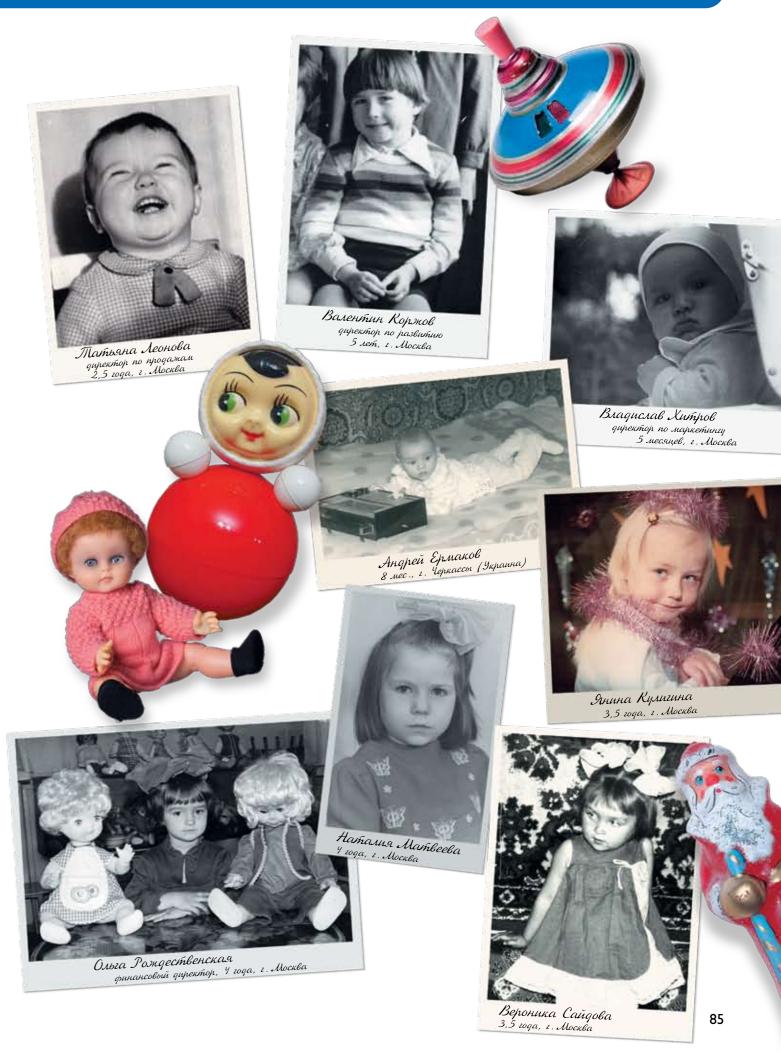
> лась в Экстранете. Многие сотрудники поделились своими детскими и юношескими фото, сегодня наша галерея пополнилась уникальными фото наших учредителей и топ-менеджеров. Приглашаем вас вспомнить веселые и беззаботные годы детства и молодости и увидеть, какой была бы команда **UPECO** в 70-90-х годах XX века.





Лариса Медынская











# **UPECO** глазами российской прессы

SKPET <del>Q</del>ирмы

«Компания **UPECO** выводит на российский рынок марку колготок Oblio и собирается продавать их по той же схеме, что и другие свои продукты – обувную косметику и средства от насекомых...

Собственное исследование **UPECO** показало, что объем рынка колготок и чулок в России равен \$850 млн. «Это больше совокупного объема всех рынков, где уже работает компания», – гово-

рит групп-менеджер **UPECO** Наталия Подпорина. Цель **UPECO** — занять 3% рынка к 2012 году. Компания начнет поставки колготок в те же точки продаж, куда давно поставляет обувную косметику, — в обувные магазины и супермаркеты».

Секрет фирмы, октябрь 2009 г. (Колгот-ки в нагрузку)

««Раптор», стартовав позже своих главных конкурентов, в 1997-м, к исходу первого десятилетия XXI века показывает лучшие результаты не только в сражении с насекомыми, но и в борьбе за долю на рынке и внимание клиента. Согласно данным ритейл-аудита международной компании Nielsen, которая в мае-июне 2009 года провела исследование в 24 российских городах, доля ТМ «Раптор» в обороте ключевых сетей составляет 35%... Опрос 1800 человек, проведенный независимой исследовательской компанией All Organic, показал, что 33% потребителей склонны считать средства «Раптор» самыми эффективными в борьбе с насекомыми (за «Фумитокс» высказались 26%, Raid получил 15%). В области узнавания торговой марки и общего уровня потребления «Раптор» также занимает верхнюю строчку списка и лидирует в категориях средств защиты от комаров «жидкости» и «комплекты»».

Деньги, август 2009 г. (Комарно-денежные отношения)

#### LOGISTICS management

Александр Парфенов, руководитель департамента логистики компании **UPECO**: «Окончательный выбор схемы товарораспределения должен со-

гласовываться со стратегией компании. Если в условиях кризиса основной целью компании является завоевание доли рынка, значит товар должен быть ближе к клиенту, чем у конкурента, а для этого необходима развитая складская сеть. Если основная задача — это удержание рентабельности, то должны осуществляться прямые поставки из ограниченного количества РЦ с жестким ограничением по размеру минимального заказа, а также увеличением срока реагирования с момента поступления заказа до момента доставки. Еще одним немаловажным фактором минимизации затрат является увеличение плотности доставки продукции в один регион».

Логистика и управление, октябрь 2009 г. (Выход в регионы: как оптимизировать бизнес-процессы)

Наталия Семенова, руководитель направления по развитию дистрибуции специализированного сбыта **UPECO**: «Практика предоставления скидок и прочих льгот должнику очень опасна. Конечно, многое зависит от ситуации. Бывают случаи, когда можно таким образом проявить лояльность к клиенту или закрыть

глаза на долги, чтобы заключить намечающуюся выгодную сделку. Но очевидных минусов очень уж много. Предоставляя дополнительные скидки клиенту-должнику, мы как минимум теряем экономическую выгоду, а в психологическом смысле провоцируем повторение такого же сценария в будущем. Ведь нет

гарантий, что ситуация не повторится, даже при дополнительных и весьма су-

Новый маркетинг, сентябрь 2009 г. (Кнут и пряник для должника: как бороться с дебиторской задолженностью)

Ирина Воронцова, групп бренд-менеджер компании **UPECO**: «Существенной тенденцией рынка обувной косметики за последний год стало перераспределение продаж между различными ценовыми сегментами: премиальный сегмент рынка сократился более чем вполовину, высокий – на треть, а доли среднего и низкого ценовых сегментов возросли... Экономический кризис в России по-разному отразился на различных марках обувной косметики: многие лидирующие марки начали терять свои позиции на рынке, в то

время как другие марки только укрепили свое положение. Так, например, если продажи ТМ Salamander за последний год значительно сократились, то продажи ТМ Salton в первом полугодии 2009 года выросли на 30%. Это связано со своевременным реагированием компании **UPECO** на сложившуюся ситуацию на рынке и эффективной рекламной поддержкой бренда».

Новости торговли, октябрь 2009 г. (Медленным шагом)



# ОТЗЫВЫ наших читателей

нина павличева,

заместитель генерального директора по персоналу ЗАО ЦВ «ПРОТЕК»

С корпоративным журналом **UPECO** я познакомилась на форуме по внутрикорпоративным коммуникациям. Без дополнительных пояснений стало понятно, что журнал до предела заряжен корпоративным

духом! Энергетика, которую излучает Unlimited действительно чувствуется! Это касается всего: подачи материалов, формата и стиля самого издания. И конечно же, через Unlimited чувствуешь эмоциональный настрой всей компании UPECO, с которой наша компания — национальный дистрибутор «Протек» — сотрудничает не один год.

Занимаясь внутрикорпоративными

коммуникациями, я всегда интересуюсь изучением положительного опыта. Всем известно, что главный ресурс любой компании – люди! Так вот, читая **Unlimited**, понимаешь, что в **UPECO** кадры решают действительно всё!

РОМАН ЛАТАТУЕВ, управляющий региональными продажам по Уралу, Сибири и Лальнему Востоку

Впервые ознакомившись с журналом **UPECO** (это был № 3), я понял, что корпоративное издание может быть не только полезным, в том числе для работы, но и интересным. Журнал содержит много нужной и аналитической информации, например, данные по развитию компании, по конкурентам.

Очень здорово, что на страницах Unlimited знакомые лица предста-ЮТ В «НОВОМ свете» - в неформальной обстановке или семейном кругу. Очень понравился материал «Топ-10 популярных автомобилей сотрудников **UPECO**». Согласен, что стиль вождения может многое рассказать

лог Билей Если бы

Если бы меня спросили, что еще можно добавить в журнал, то, наверное, это обсуждение

или рассказ о сложных ситуациях, встречающихся в нашей повседневной жизни. О том, как на практике находятся пути решения различных сложностей. На мой взгляд, это было бы интересно и полезно знать всем, кто читает журнал. В заключение хотелось бы сказать, что журнал подготовлен со знанием дела и является маленьким зеркалом, отражающим настроение и жизнь компании.

АНДРЕЙ ЯН, региональный менеджер п продажам (Казахстан)

Наличие у компании журнала уже вызывает очень позитивные эмоции. С его страниц мы, сотрудники представительства **UPECO** в Казахстане, узнаем много нового и интересного: о коллегах, работающих в разных уголках России и странах СНГ, о событиях,

произошедших в компании, и т.д. Наш журнал затрагивает различные сферы жизни **UPECO**: от серьезных профессиональных статей до веселых зажигающих идей. И этим он привлекателен для всех.

ВИКТОР ДРОЗДОВИЧ, региональный менеджер по продажам (Украина)

Я с большим удовольствием читаю все номера журнала **Unlimited**. Некоторые



материалы перечитываю снова и снова, так как они содержат практичную информацию и ценные рекомендации коллег из других регионов, которые я стараюсь внедрять в свою работу. Журнал также интересен и нашим партнерам. Они подчеркивают практичность и высокий уровень информации, представленной в доступной и интересной форме.

Это вызывает гордость

за компанию и ее

команду!

# Дети





МИЛЕНА, ДОЧЬ ВИКТОРА ДРОЗДОВИЧА, регионального менеджера (Украина) г. Киев, 14 июля 2009 года

#### ВЛАДИСЛАВ, СЫН АЛЕКСЕЯ ЛИСОВОГО, регионального супервайзера г. Екатеринбург, 19 июня 2009 года



МАКСИМ, СЫН АНДРЕЯ ЕРОФЕЕВА, регионального менеджера г. Нижний Новгород, 5 мая 2009 года







# Свадьбы



ЛИЛИЯ ЕГОРОВА И ДМИТРИЙ БОГДАНОВ Лилия – бренд-менеджер новой торговой марки г. Москва, 4 июня 2009 года



ОЛЕСЯ БОРЕЦКАЯ И НИКОЛАЙ МОЛОДЦОВ

Олеся – руководитель отдела логистики представительства **UPECO** в Казахстане г. Алматы, 21 августа 2009 года



СЕРГЕЙ ТУДОС И КРИСТИНА СКИЦКО Сергей – директор по продажам Azmol Company SRL, партнер **UPECO** по Молдове г. Кишинев, 1 августа 2009 года

МАРИНА МОТЫЛЬКОВА И СЕРГЕЙ КРЫЛОВ Марина – менеджеркоординатор отдела СНГ г. Москва, 28 августа

2009 года

