

# 2012 корпоративный журнал UPECO Unlimited

*Читайте  
в номере:*

\* «РАПТОР» –  
15 ЛЕТ  
НА РЫНКЕ!

\* ЛИДЕРЫ –  
КТО ОНИ?

\* ЗАКУЛИСЬЕ

\* ВОСПИТАНЫ  
НА БРЕНДАХ  
UPECO

№  
зима

*Татьяна*

• БУРМИСТРОВА •

**4 СОБЫТИЯ И ФАКТЫ.**

О развитии представительств, начинаниях, новинках 2012 года и других интересных событиях из жизни компании

**12 ТЕМА НОМЕРА.** Об истории и философии лидерства

**18 ПАНОРАМА.** Monkey Business: любопытные факты из жизни транснациональных компаний

**20 ЛЮДИ.** Татьяна Бурмистрова – о бизнесе, честности в отношениях и планах на будущее

**30 ПАНОРАМА.** Марк Паркер – спортсмен, дизайнер и глава корпорации Nike

**38 БРЕНД.** «Раптор» – 15 лет успеха

**46 ОДИН ДЕНЬ.** Украинские коллеги рассказывают о работе, увлечениях и математических пятиминутках

**52 РЕГИОН.** О сотрудничестве и взаимовыручке в Центральном Черноземье

**56 СОДРУЖЕСТВО.** «Алиди» – два десятилетия стремительного, как марш-бросок, успеха

**58 КОНКУРЕНТЫ.** Unilever: о законе попутной пользы и вреде раздутого управлен-

ческого аппарата

**62 ОПЫТ.** Сергей Рекало: «Инновации делают будущее настоящим»

**66 ЛАБОРАТОРИЯ.** «Раптор»: как рождаются новинки

**70 СФЕРА.** Чего не хватает новому поколению лидеров?



**72 ОБУЧЕНИЕ-ПРАКТИКУМ.**

Новые вызовы быстро меняющегося мира привели нас к переоценке и переосмыслению лидерства

**78 ОБУЧЕНИЕ.** О книгах, которые читают наши сотрудники и советуют прочесть другим

**80 ТРАДИЦИИ.** Фотографии с корпоративных мероприятий UPECO

**88 ДРАЙВ.** Страна махараджей и слонов

**94 ОЧЕНЬ ЛИЧНОЕ.** Новорожденные дети и молодожены UPECO



# ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!



Наш журнал называется Unlimited. Unlimited мы переводим как «Больше возможностей», и это ключевое понятие нашей идеологии. Это путь неограниченных возможностей, достижений, лидерства. Путь, по которому UPECO идет с момента своего образования. На этом пути нет ровных участков. Сверхскоростные изменения, глобальная конкуренция, форс-мажоры – это стандартная ситуация, в которой работает наша компания. 2012 год начался с пожара на складе, в котором сгорела треть товарного запаса UPECO. «Когда в апреле я обдумывал, принять ли предложение компании о работе, друзья отговаривали меня, аргументируя это случившимся пожаром. Но я решил принять вызов, и это было правильное решение», – рассказывает один из наших сотрудников. Сегодня, спустя девять месяцев, наши конкуренты говорят, что пожара... «не было, это был PR-ход компании UPECO для подогрева спроса на старте сезона в ожидании дефицита».

Как такое возможно? Только благодаря самоотверженности, вовлеченности, неравнодушию наших сотрудников, которые ответили на очередной вызов сверхрезультативной работой. Благодаря нашим партнерам по производству и дистрибуции, которые поддержали UPECO своими действиями. Люди и отношения, два принципиальных начала, которые лежат в основе нашей деятельности, в очередной раз показали, что никакие внешние обстоятельства не могут стать помехой на верно выбранном пути. Сегодня, в конце года, мы благодарим вас, наших сотрудников, коллег, партнеров! За неравнодушие, за усилия и результаты, которые вы демонстрируете, за ваше отношение. Мы не знаем, что нас ждет в будущем. Одно можно сказать точно: все вызовы станут для нас новыми возможностями для роста и раскрытия своего потенциала.

С Новым годом!

Валентин Коржов,  
главный редактор

# Unlimited

КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ № 9  
ЗИМА 2012

**Главный редактор:**  
Валентин Коржов  
**Руководитель проекта:**  
Виктория Демина  
**Выпускающие редакторы:**  
Виктория Кузцова  
Екатерина Сухова

**Благодарим за помощь в подготовке номера:**

Юлию Позднухову  
Светлану Ряховскую  
Анну Удовенко  
Марию Жбанову  
Юлию Голубеву  
Светлану Першину  
Яну Шевченко  
Валерию Филиппову  
Надежду Усову  
Анастасию Мосину  
И всех наших авторов

**Фотографии:**  
Вадим Гортинский

+7 (495) 363-93-50  
**E-mail:** Unlimited@upeco.ru

**Журнал подготовлен при участии издательского дома «МедиаЛайн»**  
www.medialine-pressa.ru

**Генеральный редактор:**  
Лариса Рудакова

**Креативный редактор:**  
Константин Юшин

**Арт-директор:**  
Владислав Максименко

**Директор по маркетингу и развитию:**  
Евгений Григорьев

**Руководитель проекта:**  
Дмитрий Дорощев

**Выпускающий редактор:**  
Мария Фролова

**Над номером работали:**  
Елизавета Краснова,  
Сергей Галушкин, Ольга Гайлис (дизайн)  
Алексей Кузнецов, Нелля Минибаява,  
Владимир Спектор (верстка)  
Наталья Ширяева,  
Евгений Лихачский (бильдиректоры)  
Андрей Клочков, Максим Куперман,  
Олег Никитин, Олег Машкин (цветокорректоры)  
Максим Рузаков (препресс)

Издатель: ООО «ФутураМедиа»

**Адрес редакции и издательства:**  
г. Москва, Нижняя Сыромятинская,  
дом 5/7, строение 9, офисы 304, 340  
+7 (495) 640-08-38  
+7 (495) 640-08-39

**E-mail:** info@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 10.12.2012  
Отпечатано в типографии «Вива-стар»  
Тираж: 999 экз.  
© «МедиаЛайн»  
© Unlimited



## UPECO НА КОНФЕРЕНЦИИ ИНСТИТУТА АДАМА СМИТА «ТОВАРЫ ПОВСЕДНЕВНОГО СПРОСА В РОССИИ»



Андрей Флегантов, директор департамента продаж, и Валентин Коржов, директор департамента развития, приняли участие во 2-й ежегодной

конференции института Адама Смита «Товары повседневного спроса в России». Конференция отразила самые актуальные вопросы и тенденции развития рынка FMCG, которые ежедневно обсуждаются



топ-менеджментом на внутренних собраниях. Насыщенная программа включала в себя выступления спикеров от компаний, открытые дискуссии и круглые столы.

Доклад Андрея Флегантова «Стратегическое партнерство с дистрибуторами как залог успеха продаж» отразил наиболее важные вопросы построения эффективной модели

взаимодействия с партнерами и вызвал нескрываемый интерес у представителей компаний-лидеров. Компания UPECO – это лидер рынка FMCG в России и странах СНГ, который не останавливается на достигнутом. Участие представителей UPECO в конференции позволило продемонстрировать эффективность реализованных практик, а также в режиме реального времени рассмотреть предложения различных компаний о деловом сотрудничестве и найти потенциальных партнеров.

## С ЧЕГО НАЧИНАЕТСЯ PEOPLE MANAGEMENT



Руководители разных уровней часто задаются вопросом, как выстроить эффективное управление людьми, забывая о том, что его предваряет

другой, не мене важный вопрос: как сформировать эффективную команду? И от того, как будет решена эта задача, зависит успешность всех последующих шагов. Осенью этого года впервые прошел тренинг «Подбери эффективно!», выделенный в отдельный блок второго модуля программы «Управляй эффективно!». Основная задача тренинга – помочь руководителям в развитии навыка успешного найма.

В рамках тренинга «Подбери эффективно!» участники знакомятся со структурой отбора в UPECO, этапами

и процедурами. Светлана Ряховская, старший специалист по подбору и адаптации персонала, рассказывает о тенденциях рынка труда, о том, какие изменения сейчас происходят во внешней среде и как это влияет на эффективность подбора, что важно оценить во время интервью и как это сделать. Также руководители могут узнать об инструментах, позволяющих наиболее эффективно отбирать сотрудников. Большой блок практической части тренинга посвящен отработке навыка проведения интервью по компетенциям. – Тренинг будет проводиться на регулярной основе, – поделилась Светлана. – К подбору сотрудников надо относиться стратегически, и у руководителей должны быть возможности для совершенствования навыков. Поэтому сейчас мы занимаемся созданием и утвержде-

нием процедуры и будущего графика проведения тренинга. Часто руководители не уделяют должного внимания отбору нужных сотрудников в силу занятости, нехватки времени или отсутствия навыка. Но ошибки в найме дорого обходятся работодателям – по оценкам КА «Анкор», цена ошибки подбора составляет 66% годового дохода кандидата. Правильный выбор умножает выгоды, неправильный – множит проблемы. В наших силах научиться не допускать ошибок, а не думать о том, как их исправлять.

*«Найм нового сотрудника подобен прыжку с парашютом: стоит выпрыгнуть, как пути назад нет».*  
Дж. Максвелл



## РАЗВИТИЕ ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВ: ВЫЕЗДНАЯ СЕССИЯ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ В КАЗАХСТАНЕ

В октябре 2012 года в Алматы впервые была проведена выездная сессия совета директоров компании. На ней обсуждались текущее состояние и основные направления дальнейшего развития бизнеса UPECO в Казахстане. Заседанию



совета директоров предшествовала совместная работа в полях руководящих сотрудников департамента продаж Украины, Казахстана и России с целью обмена опытом и определения приоритетных областей развития системы дистрибуции в Республике Казахстан. По результатам заседания совета директоров был согласован и принят план ключевых действий на период до июня 2013 года по разработке стратегии развития бизнеса в Казахстане.

Для реализации намеченного плана, а также для более тесной и эф-

фективной координации действий представительства в Казахстане с центральным офисом сформирована кросс-функциональная рабочая группа, в которую вошли сотрудники всех подразделений компании: амбициозные задачи поставлены во всех сферах – от управления персоналом до оптимизации логистики. Конечной целью рабочей группы является защита в июле 2013 года стратегии развития и P&L по Казахстану на пять лет (2014–2018 годы), что позволит вывести бизнес UPECO в Казахстане и республиках Средней Азии на новую космическую орбиту!

## TM FORESTER ВЫХОДИТ В СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ



В 2012 году, осваивая новые каналы общения с потребителями, TM Forester создал свои группы в двух самых популярных социальных сетях в Интернете – «ВКонтакте» и Facebook. Продвижение бренда в социальных сетях – процесс длительный и поэтапный. Сейчас группы TM Forester – группа любителей гриля («ВКонтакте») и Grill room (Facebook) – это сообщества по интересам, объединяющие любителей вкусной и раз-

нообразной пищи, приготовленной на гриле. В них освещаются все грани искусства приготовления блюд гриль. Видеорецепты, рассказы о новинках в области оборудования и аксессуаров для готовки на огне, посуде и средствах



для розжига, опросы и обсуждения, юмор пикнично-дачной тематики, фотоальбом с рукотворными грилями, мангалами и барбекю со всех уголков мира – все это можно найти в группах TM Forester.

«ВКонтакте» к группе уже присоединились почти 4000, в Facebook – порядка 1500 человек. В регулярных конкурсах, которые проводятся среди участников, в качестве призов выступает продук-

ция TM Forester. Это позволяет продемонстрировать преимущество нашей продукции – продуманность и удобство инструментов для гриля, формировать лояльную вовлеченную аудиторию. Команда TM Forester уверена, что проект позволит привлечь к бренду внимание активной аудитории, для которой социальные сети уже стали частью повседневной жизни. Присоединяйтесь!

# НОВИНКИ UPECO

Во втором полугодии 2012 года бренды UPECO снова порадовали потребителей новыми продуктами и неожиданными изменениями.

## TM SALTON: РАСШИРЯЯ ВОЗМОЖНОСТИ

К началу осени 2012 года бренд Salton представил потребителям результат масштабного проекта по редизайну и репозиционированию марки, в рамках которого обновление претерпела не только ассортиментная линейка средств обувной косметики TM Salton, но и интернет-сайт бренда.

Обновленные продукты TM Salton сохраняют ухоженный вид обуви и защищают ее от воздействия вредных факторов окружающей среды на протяжении 24 часов, позволяя чувствовать себя уверенно и комфортно в любой ситуации. Это стало возможным благодаря использованию усовершенствованных формул пролонгированного действия, которые разработаны по инновационной технологии All-Day-Effect.

Вместе с обновленным дизайном и формулами продуктов потребителям были представлены и интересные продукты-новинки от TM Salton. Так, детская губка Salton kids для гладкой кожи – это первый продукт в ассортиментной линейке TM Salton, ориентированный на новую категорию потребителей. В составе губок используются безопасные для детей материалы и вещества, которые очищают обувь от пыли и придают ей естественный блеск. Губки Salton kids обладают удобной для детских ладошек формой и современным ярким дизайном с красочными героями, специально разработанным как для мальчиков, так и для девочек. Несомненно, новинка от TM Salton понравится не только детям, но и их родителям, ведь использование Salton

kids позволит в игровой форме с детства привить малышам навык ухода за обувью.

Второй новинкой от TM Salton стал «Комплекс-Уход 2 в 1» для обуви из комбинированных материалов всех цветов. Теперь не нужно подбирать несколько средств для ухода за обувью из разных видов кожи и текстиля. Данное средство идеально подходит для изделий из гладкой и лаковой кожи, замши, нубука, синтетических и мембранных материалов, а также текстиля. Благодаря инновационной технологии All-Day-Effect «Комплекс-Уход 2 в 1» одновременно выполняет две важные функции: обеспечивает обуви ухоженный вид и защищает от влаги, снега и грязи в течение всего дня, что особенно актуально с наступлением зимы. Вещества, входящие в состав аэрозоля, насыщают цвет и эффективно смягчают кожу, не повреждая другие поверхности. TM Salton не забыла и о любителях удобной спортивной обуви. Salton «Очиститель для спортивной обуви со щеткой-аппликатором» на основе инновационной формулы с высокой концентрацией активных очищающих компонентов эффективно

удаляет загрязнения с гладкой кожи, замши, нубука, текстиля и изделий из мембранных материалов. Уникальная компактная эргономичная форма флакона со щеткой-аппликатором делает процесс очищения легким и удобным не только дома, но и во время занятий спортом, пеших прогулок, поездок на природу.

В новых форматах упаковок предстали перед потребителями «Крем для обуви в бан-



ке» и «Крем для обуви в тубе с поролоновым аппликатором». Так, «Крем для обуви в банке» теперь можно купить как в объеме 75 мл, так и 50 мл. Обновленный крем в тубе 75 мл стал более практичным. Новая пластиковая туба не деформируется при использовании, в отличие от прежней алюминиевой. В преддверии осенне-зимнего сезона саббренд Salton Professional расширил ассортиментную линейку средств трендовыми позициями. Проявив профессиональный подход к формированию популярной в этом году палитры кремов и красок, TM Salton Professional представила потребителю знакомые продукты в новом цвете. Коллекцию «Кремов для обуви в тубе» 75 мл дополнили ультрамодные цвета: сливовый и темно-синий. Входящая в состав крема водоземulsionная формула освежает цвет, питает и придает изделиям из гладкой кожи эффектный блеск. В серии «Красок для обуви» для замшевой кожи появился рыжий цвет. Данное средство эффективно закрашивает потертости и маскирует повреждения на поверхности кожи. Профессиональная обувная косметика Salton Professional гарантирует вашей обуви ухоженный вид в течение всего дня!

## «РАПТОР» НА СТРАЖЕ МИРОВЫХ ТЕНДЕНЦИЙ

Как ни странно, во всем мире борьба с постельными клопами приобретает все большую актуальность. Так, по данным Роспотребнадзора, только в Москве численность кло-



пов увеличивается ежегодно почти в два раза. А на основе данных НИИД можно утверждать, что резко возросло количество обращений за рекомендацией средств для защиты и борьбы с данным насекомым. Оперативно отвечая на запросы рынка, бренд «Раптор» презентовал потребителям «Аэрозоль от постельных клопов». В составе средства – два действующих вещества, синергист и органический растворитель, которые позволяют вывести даже стойкие к химическому составу популяции. Новинка позволит не только избавиться, но и надежно защитит ваш дом от неприятного соседства. Безопасность «Аэрозоля от постельных клопов» подтверждена токсикологическими исследованиями НИИД и рассчитана на обработку помещения не менее 20 кв. метров.

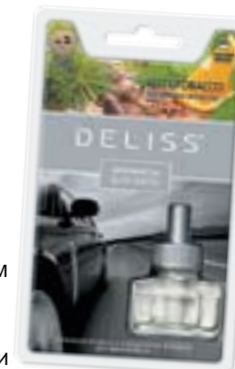
## BREESAL: СВЕЖЕСТЬ ПРИРОДЫ В ВАШЕМ ДОМЕ

Для того чтобы атмосфера вашего дома всегда оставалась приятной и комфортной, бренд Breesal представил рынку новый продукт – Aqua-нейтрализаторы неприятного запаха. Новинка обладает рядом уникальных преимуществ. Aqua-нейтрализаторы на 92% состоят из натуральных компонентов и не содержат вредных газов-пропеллентов, поэтому они более экологичны в применении. Легкие



природные ароматы наполнят помещение природной свежестью и подарят прекрасное настроение. Потребители по достоинству оценят современный дизайн флакона, обладающий оригинальной формой и удобным механизмом распыления. В коллекции представлено четыре аромата: «Гранатовый коктейль», «Фруктовый пунш», «Освежающий микс», «Яблочный фреш». Их композиции разработаны ведущими парфюмерными домами. Стоит отметить, что в состав новинки входят специально разработанные компоненты – это нейтрализующая запах

но нейтрализует запах табачного дыма в автомобиле. Свежие ноты апельсина в сочетании с прохладным аккордом мяты тонко подчеркнуты древесными нотами кедр. Изысканный и одновременно профессиональный парфюм Deliss серии Anti-tobacco наполнит автомобиль легкой свежестью. Богатая композиция аромата разработана ведущим парфюмерным домом Испании.



табачного дыма формула NICO-SCAN и нейтрализующая самые распространенные неприятные запахи формула ACTI-LEAF. Использование Aqua-нейтрализаторов Breesal поможет сохранить в доме атмосферу свежести, чистоты и комфорта!

## DELISS ОТ ЗАПАХА ТАБАЧНОГО ДЫМА

А вот создать приятную атмосферу в автомобиле поможет продукция TM Deliss Auto. Линейка сменных флаконов пополнилась новым ароматом серии Anti-tobacco. Испаряясь под действием потока воздуха, утонченный аромат Deliss серии Anti-tobacco эффектив-

Подводя итоги 2012 года, можно смело утверждать, что бренд-группы ведут постоянную работу над созданием новых и совершенствованием уже знакомых потребителям продуктов. Основываясь на научных исследованиях, учитывая маркетинговые показатели и прислушиваясь к мнению потребителей, UPECO представляет рынку FMCG самые актуальные на сегодняшний день средства, отличающиеся высоким качеством, инновационностью, уникальными свойствами и стильным дизайном. Стоит отметить, что каждый новый продукт отвечает основному критерию продукции UPECO – он должен делать жизнь людей комфортной!

# TM SALTON – НОВЫЙ ОБЛИК И НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ!



Осенью 2012 года TM Salton вывел на рынок обновленную линейку средств по уходу за обувью. Ассортиментная линейка средств TM Salton предстала перед потребителем в новом дизайн-концепте и с новыми улучшенными рецептурами. На протяжении всей истории существования TM Salton его дизайн-концепт менялся трижды, каждый раз придавая новый импульс развитию бренда.

# Р



## РОЛЬ ДИЗАЙНА УПАКОВКИ В ИСТОРИИ БРЕНДА- ЛИДЕРА SALTON

Бренд Salton успешно стартовал на российском рынке обувной косметики в 1999 году, и уже к 2002 году был продан первый миллион упаковок. Первый редизайн упаковки был проведен в 2003 году. Этот же год ознаменовался значительным приростом продаж – на 78% по сравнению с предыдущим годом. К тому же TM Salton вышел на рынки Украины и Казахстана. В 2006 году Salton совершил качественный прорыв – основным цветом упаковки стал желтый. Еще ни одна марка обувной косметики не использовала в дизайне упаковки этот цвет! Решение оказалось верным – в 2006 году уровень знания бренда вырос до 61% и, самое главное, прирост продаж по сравнению с предыдущим годом составил 71%! В 2008 году бренд отметил свой первый юбилей – 10-летие присутствия на российском рынке. В этом же году Salton продолжил свою экспансию на внешние рынки – начались продажи в Белоруссии, Азербайджане и Молдове.

В период с 2009 по 2011 год Salton продемонстрировал самый динамичный рост продаж на российском рынке обувной косметики – оборот бренда увеличился в три раза. Бренд Salton стал безусловным лидером универсального розничного канала!

## ОБНОВЛЕННЫЙ TM SALTON

Разрабатывая концепцию редизайна, бренд-группа TM Salton поставила перед собой очень четкую задачу: внести свежую струю в образ бренда, сохранив при этом максимальное количество связующих элементов между прежней и новой концепциями. Новый концепт упаковки TM Salton сохранил желтый цвет – это один из наиболее успешных элементов дизайна, позволяющий потребителю

без труда идентифицировать продукты TM Salton на полках магазинов. Изменения коснулись логотипа бренда: сохранив преемственность, он стал более строгим и информативным. В то же время новая упаковка стала еще лаконичнее и современнее, она передает информацию о функциональности, эффективности и надежности продукции. Новшества позволяют более эффективно строить коммуникацию с потребителями.

## ТЕХНОЛОГИЯ ALL-DAY-EFFECT

Изменения коснулись и рецептур линейки средств по уходу за обувью TM Salton.



Комплекс потребительских исследований показал, что самое главное, доминирующее ожидание от обувной косметики – почистить утром обувь и не вспоминать о ее внешнем виде до конца дня, чувствовать себя уверенно и комфортно в любой ситуации. Принимая во внимание это потребительское ожидание, бренд-группа TM Salton совместно с производителями продуктов и независимыми

лабораториями усовершенствовала формулы продуктов таким образом, чтобы они в течение всего дня сохраняли свой эффект. Усовершенствованные формулы продуктов объединены общей технологией – All Day Effect. Формулы пролонгированного действия, разработанные по этой инновационной технологии, полностью соответствуют позиционированию бренда – «Эффект на весь день» и обеспечивают более интенсивное



2003

1999

окрашивание, обладают улучшенными ухаживающими и усиленными водоотталкивающими свойствами. Эффективность инновационных формул в течение 24 часов подтверждена испытаниями и отражена в новом концепте упаковки TM Salton.

**БУДУЩЕЕ БРЕНДА SALTÓN**

Как показывает история бренда, каждое изменение дизайна упаковки продукции давало новый импульс его развитию. Бренд-группа TM Salton уверена, что произошедшее изменение дизайн-концепта позволит увеличить лояльность потребителей к бренду и укрепить его лидерские позиции на рынке обувной косметики.



2012

**SALTÓN®**

2006





# ЧТО ТАКОЕ ЛИДЕРСТВО И КТО ТАКИЕ ЛИДЕРЫ?

Лидерство – это неотъемлемый элемент любой современной корпоративной культуры. Если компания стремится к постоянному развитию и совершенствованию, то в ее кармане обязательно есть ключ к «хорошей организации и конкурентоспособности в глобальном масштабе»\* – пара-тройка эффективных лидеров. Откуда берутся лидеры и как данный феномен применяется в современных бизнес-практиках, нам расскажет тренер-консультант Дамир Нигматянов.



Текст:  
**ДАМИР  
НИГМАТЯНОВ,**  
тренер-консультант



## ПОЧЕМУ Я...

Однажды, когда я проходил обучение на годовом мастер-курсе «Тренинг для тренеров» в ГК «Институт Тренинга – Арб Про», передо мной остро встала необходимость определить свою специализацию. Мне нужно было понять, какие тренинги я хотел бы вести, чему хочу учиться сам и с удовольствием хотел бы учить других. Я помню очень отчетливо слова Хрящевой Нины Юрьевны, ведущей мастер-курса: «На мой взгляд, Дамир, тема лидерства подходит вам лучше всего». Так, возможно, сама того не ведая, Нина Юрьевна сделала серьезный вклад в мое профессиональное развитие. Мой дипломный проект назывался «Лидерство UPECO». Я работаю в качестве тренера-консультанта уже в течение семи лет, пройдено и проведено много тренингов по лидерству, прочитаны книги, прослушаны доклады, проведены презентации на эту тему. При этом у меня складывается впечатление, что я только сейчас начинаю догадываться о том,

что же на самом деле является лидерством и кто такие настоящие лидеры. Мой скромный опыт показывает мне, насколько важно делиться своими открытиями. Give it or loose it – «Поделись или потеряешь» – с некоторых пор эта фраза стала для меня девизом. Именно поэтому я хотел бы поделиться своими открытиями с вами. Возможно, сама работа над статьей откроет для меня нечто новое или ваши комментарии и вопросы натолкнут меня на то, что до сегодняшнего дня было для меня скрытым, неведомым...

## ИНТЕРНЕТ И ВЕЛИКОЕ МНОЖЕСТВО...

Если погуглить слово «лидерство», то поисковик выдает примерно 12 800 000 результатов. И это только результаты Рунета. Англоязычный Интернет выдает примерно в 40 раз больше ссылок на слово leadership. Тем, кто читает эту статью, можно предложить обогатиться своими представлениями о лидерстве,



посвятив некоторое время исследованию хотя бы 1% от этого объема информации. Очевидно, что среди всего этого множества страниц и ссылок будет представлено огромное количество определений понятия «лидерство». Какое из них наиболее полно и адекватно описывает этот феномен? Каким из них руководствоваться? Достаточно ли прочесть много определений, чтобы понять, что же это такое – лидерство?

### ИСТОРИЯ

Хочу предложить вам другой подход. Давайте посмотрим на всю историю человечества начиная со времен Древнего мира. Если опираться на самые ранние источники, по которым можно восстановить хронологию событий прошлого (история), то весь период существования человечества насчитывает немногим более 10 000 лет. Очень короткий промежуток времени даже в сравнении с периодом существования на земле динозавров (около 200 млн лет). Для чего нам рассматривать историю? Какую ценность это может

привнести в осмысление природы лидерства? Дело в том, что историки не просто пытаются как можно более точно воссоздать события прошлых лет, одна из важнейших функций истории – это описать причинно-следственные связи существования и развития человеческой цивилизации. Если рассматривать лидерство в контексте исторического процесса, то мы увидим, что за весь период существования человечества родилось небольшое количество людей, которые сильно повлияли на развитие современного человечества. Например, Арнольд Тойнби – британский историк, философ истории, культуролог и социолог, один из разработчиков «цивилизационной» теории, человек, который во многом сформировал западное представление об историческом процессе, говорил о том, насколько серьезно влияют на развитие цивилизации люди, закладывающие ценностные установки поколений. Лев Гумилев в своем труде «Пассионарная теория этногенеза» говорил о пассионариях – людях, обладающих врожденной способ-

### ПОБЕДИТЕЛИ КОНКУРСА «ЛУЧШИЕ СОТРУДНИКИ UPECO» В НОМИНАЦИИ «ЛИДЕРСТВО»:

**РУСЛАН КУТЛИН**, региональный менеджер UPECO по Верхней и Средней Волге:

*«Лидерство для меня – это прежде всего возможность оценить свои способности и знания. Умение создать лучшую команду единомышленников, которые совместно готовы добиваться поставленных целей».*

**СЕРГЕЙ ЕСИН**, региональный менеджер по продажам на территории Южного ФО:

*«Лидерство – это умение посмотреть на сложную ситуацию со стороны и оперативно сделать правильные выводы».*

**ВИТАЛИЙ КОВАЛЕНКО**, руководитель украинского представительства UPECO:

*«Для меня лидерство – это умение создать и организовать команду, в которой каждый сотрудник может реализоваться, при этом работая на общий результат».*

ностью абсорбировать из внешней среды энергии больше, чем это требуется только для личного и видового самосохранения, и выдавать эту энергию в виде целенаправленной работы по видоизменению окружающей их среды. Иными словами, пассионарии – это энергоизбыточные, наиболее активные субъекты общества – изобретатели, первооткрыватели, создатели, способствующие накоплению и преобразованию энергии и рационализации жизненного уклада социума. Пассионарии – это производное от слова passion – страсть, увлечение, азарт, энтузиазм. Соответственно, мы можем сделать вывод, что в истории цивилизаций возникают периоды, когда появляются люди, обладающие избыточной энергией, осуществляющие влияние и определяющие развитие цивилизации на многие десятилетия или даже века вперед.



### ФАНТАСТИКА

Братья Стругацкие, развивая идеи историков и философов о влиянии пассионариев на ход человеческой истории, изобрели в своем произведении «Трудно быть Богом» термин «прогрессор». В их представлении прогрессоры – это представители высокоразвитых разумных рас, в чьи обязанности входит содействие историческому прогрессу цивилизаций, находящихся на более низком уровне общественного развития. Выводы здесь схожие – прогресс и развитие цивилизаций – результат влияния конкретных исторических личностей, которые своей энергией направляют ход исторического процесса в определенное русло.

« В СОВРЕМЕННОМ МИРЕ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТАНОВИТСЯ ОБЯЗАТЕЛЬНОЙ ДЛЯ ЛЮДЕЙ И ОРГАНИЗАЦИЙ. ОДНАКО ЧТОБЫ ВЫЖИВАТЬ, ПРЕУСПЕВАТЬ, ВЫДЕЛЯТЬСЯ СРЕДИ ДРУГИХ И ВЕСТИ ЗА СОБОЙ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ, КТОРУЮ СТИВЕН КОВИ НАЗЫВАЕТ НОВОЙ ЭПОХОЙ РАБОТНИКА ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОГО ТРУДА, МЫ ДОЛЖНЫ, ОПИРАЯСЬ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ, ДВИГАТЬСЯ ЗА ЕЕ ГРАНИЦЫ. НОВАЯ ЭРА ИСТОРИИ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА ТРЕБУЕТ ДОСТИЖЕНИЯ ВЕЛИЧИЯ. ОНА ПРИЗЫВАЕТ К ТОМУ, ЧТОБЫ МЫ РАСКРЫЛИ СВОИ СПОСОБНОСТИ, С ЭНТУЗИАЗМОМ ДОБИВАЛИСЬ СТОЯЩИХ ПЕРЕД НАМИ ЦЕЛЕЙ И ВНОСИЛИ СУЩЕСТВЕННЫЙ ВКЛАД В ОКРУЖАЮЩИЙ МИР »

**СТИВЕН Р. КОВИ**  
«Восьмой навык. От эффективности к величию»

### МЕНЕДЖМЕНТ И ЛИДЕРСТВО

В 2008 году я посетил выставку ASTD в Сан-Диего (США), в рамках которой мне довелось увидеть Кеннета Бланшара – автора бестселлера «Одноминутный менеджер», а также модели «Ситуационного руководства» (Situational Leadership). В том же году вышла в свет его новая книга Lead like Jesus («Лидируй, как Иисус»). Не уверен, что она переведена на русский язык. Так вот, когда я увидел эту книгу и послушал выступление господина Бланшара, у меня в голове начали складываться кусочки пазла.

**Первый кусочек пазла:** лидеры производят изменения к лучшему! В истории были личности, их не так много, которые преобразили лицо современного человечества – именно этих людей можно назвать настоящими лидерами. Все остальные, даже при наличии у них харизмы и энергии и последствий их деятельности – серьезного

масштаба разрушений (особый вид изменений), не проходят по результату. Вместо прогрессоров их можно назвать регрессорами.

**Второй кусочек:** организации стремятся понять природу лидерства, то есть природу позитивных и конструктивных изменений, поскольку это является условием для продления жизни самих организаций. Несмотря на то что люди смертны, организации, созданные людьми, могут пережить своих основателей на века. Самые старые компании мира на сегодняшний день насчитывают больше 1000 лет.

**Третий кусочек:** менеджмент и лидерство не обязательно должны строиться на военном искусстве. Именно поэтому в последнее время появилось много книг и статей, которые основаны на древних трактатах, религиозных учениях или примерах из жизни выдающихся





« БОЛЬШИНСТВО ЛЮДЕЙ ПОЛАГАЮТ, ЧТО ЛИДЕРСТВО – ЭТО ОБЯЗАННОСТЬ ЧЕЛОВЕКА, ЗАНИМАЮЩЕГО ОПРЕДЕЛЕННУЮ ДОЛЖНОСТЬ, И, КАК СЛЕДСТВИЕ, ОНИ НЕ ВОСПРИНИМАЮТ СЕБЯ В КАЧЕСТВЕ ЛИДЕРОВ »»

**СТИВЕН Р. КОВИ**  
«Восьмой навык. От эффективности к величию»

на достижение цели. «Научись управлять собой, прежде чем управлять вселенной».

- Далее следует лидерство по отношению к вверенным в ваше подчинение сотрудникам. Большинство книг о лидерстве сосредоточено именно на этой сфере взаимоотношений: руководитель – подчиненный. Вдохновляй, направляй и веди за собой подчиненных. Для того чтобы быть эффективным в этой сфере лидерства, необходимо научиться завоевывать доверие подчиненных. Здесь также представляется уместной цитата

деятели истории. «Путь истинного лидера» – автор Далай Лама XIV, «Будда – 10 уроков лидерства», «Менеджмент по Дао-Де-Дцзин» (трактат, написанный Лао-цзы), «Лидерство в исламе», уже упомянутая мною книга «Лидируй, как Иисус», «Высокий стандарт лидерства. Уроки жизни Ганди».

ресурса всех сотрудников организации, вне зависимости, являются ли они руководителями или нет.

- Лидерство 360 начинается с внутреннего лидерства – способности находить источники вдохновения и энергии, для того чтобы мобилизовать свой потенциал и направлять свою деятельность

Еще недавно трактат «Искусство войны» Сунь-цзы был обязательным к прочтению в большинстве курсов MBA. Сегодня в мире и в экономике все более актуальной становится роль лидера-миротворца, человека, способного преодолеть границы и отчуждение и найти путь к взаимовыгодному сотрудничеству – решение Win-Win. Вместо того чтобы тратить колоссальные ресурсы на конкурентную борьбу, компаниям предлагается вообще нивелировать фактор конкуренции «Стратегия голубого океана».

**Четвертый кусочек:** лидерство 360. Великие лидеры не всегда были наделены властью или административным ресурсом. Это не мешало им реализовывать свой потенциал. Во многих компаниях сегодня говорят о лидерстве 360, именно этот подход, на мой взгляд, позволяет добиться максимального вовлечения



**АЛЕКСЕЙ ИЩЕНКО**, автор и ведущий тренингов по развитию лидерских компетенций. Эксперт в области лидерства и стратегического развития компаний:

«Присмотритесь более внимательно к любой организации – и вы быстро придете к выводу, что именно лидерство на каждом уровне приводит ее к успеху. Лидерство не только на самом высоком уровне, но и «лидерство без должности» на своем рабочем месте формирует успех организации».

Исследуя международный и российский опыт программ изменений, мы можем увидеть, что именно лидерство помогает организации перейти на другой уровень ее развития. Развитие лидерского потенциала внутри компании позволяет создать благоприятные возможности и поддержать инициативы в рамках стратегических и операционных проектов. Обычно общепринятое понимание о лидерах не соответствует реальному положению дел. Часто кажется, что это единичные звезды на верхнем уровне иерархической лестницы, а это лидеры на своем месте, которые придают силу организации. Рядом с нами есть люди, которые являют собой пример того, как достичь высот в своей профессии и на своем рабочем месте в условиях высококонкурентной среды. Именно эти люди делают бизнес результативным и неповторимым для конкурентов и являются олицетворением настоящего лидерства».

из модели ситуативного руководства: «Управление – это не то, что мы делаем с людьми, это то, что мы делаем ВМЕСТЕ с ними».

- Горизонтальное лидерство – это способность вдохновлять и мотивировать равных себе. Когда между вами и вашими коллегами нет субординации и нет возможности использовать административный ресурс, возникает необходимость задействовать свою способность вовлекать, демонстрировать собственный пример приложения усилий и достижения результата.
- Лидерство по отношению к своему руководителю. Одна из самых сложных сфер для российского менталитета. При этом сфера, которая содержит в себе мощнейший потенциал. Часто, когда я провожу тренинги с руководителями среднего, а иногда даже высшего уровня, меня спрашивают: «А вы нашему руководству об этом рассказывали?» Мне доводится часто слышать реплики: «Бесполезно, наше руководство это никогда не примет». Мой опыт работы, особенно в рамках компании UPECO, показывает, что, когда выстроены отношения доверия со своим руководителем, возникает ситуация взаимообогащения и взаимоусиления. При этом руководитель не теряет авторитет у своего подчиненного, наоборот, получает твердую опору и поддержку в любых ситуациях.

Каждый день я достраиваю свою картину лидерства, добавляя в нее все новые и новые кусочки пазла. Один из них касается того, как лидеры добиваются поставленных целей, используя свои коммуникативные навыки. Иногда я слышу, как лидеры прошлого кричат мне сквозь глубину веков, и вижу, как много может сказать лидер, не произнеся ни слова. Может ли лидер быть лидером, если вокруг него никого нет? Очевидно, что лидеру важно вовлекать других в достижение своей цели. Перестанет ли он этим заниматься, если окажется на необитаемом острове? В качестве ответа на этот вопрос возникает образ Тома Хэнкса из фильма «Изгой». **Настоящее лидерство начинается с вовлечения самого себя!**

### Лидерству учат!

- Не первое десятилетие западные компании успешно развивают и воспитывают лидеров, а их практики применяются по всему миру.
- Лидерские задатки есть у многих людей, но лидерами становятся только те, кто сделал упор на развитие своего потенциала, и тут не обошлось без специальных знаний и навыков.
- Если провести анализ биографий большинства успешных российских предпринимателей, то один из наиболее важных факторов – многие из них прошли особую «школу лидерства 90-х» в начале становления своей карьеры.

\*Эллиот Жак. Лидерство в менеджменте: ключ к хорошей организации // Хрестоматия «Управление обучением». The Open University. МИМ «ЛИНК», 1994

Лидерство – это про гибкость, про возможность говорить на языке тех, с кем ты взаимодействуешь. Это способность быть эффективным в разных ситуациях – и тогда, когда нужно отдать четкий приказ, и тогда, когда нужно говорить с человеком, глядя ему в глаза, о его волнениях и тревогах.

**«Помогай больше – критикуй меньше».** Отсутствие энергии порождает критику. Сила характеризуется терпением, вниманием и отдаванием. Лидер бросает вызов – без этого нет роста, при этом предоставляет поддержку, это важные условия для развития.

**Мотивация отделяет лидерство от не лидерства...** Одни и те же действия могут приводить меня к разному результату. Я часто стал спрашивать себя, о ком я думал, когда я это говорил или когда я это делал. Жизнь очень справедлива, и она все расставляет на свои места. Если я думал о себе, результат будет, скорее, скромным и на пределе моего собственного ресурса. Если я думаю о других, результат может превзойти мои самые смелые ожидания! Перефразируя цитату Достоевского, я утверждаю: лидерство спасет мир! Предлагаю это сделать вместе и как можно скорее ☺



# iPhone на голубом газу. Ричард Брэнсон: спокойствие, только спокойствие! Близость к животной природе. На троих. Секс-миссия. Неестественные потребности

Источник: журнал CEO, апрель 2012 г., www.ceo.ru  
© ЗАО «Бизнеском», 2012 г.



**ЧТО ДАЛЬШЕ**  
Выпустить iPhone нового поколения с расширенным функционалом. В меню: лапша быстрого приготовления, жареный бамбук, жаркое из змеи. Также iPhone можно использовать как газовую зажигалку.

плиты iPhone, пока проводится расследование, будут храниться на полицейском складе. Фотографии удивительных кухонных гаджетов мгновенно разошлись по Интернету, вызвав неподдельное восхищение у фриков, хипстеров и других продвинутых домохозяек.

## ШЕПОТ, РОБКООЕ ДЫХАНЬЕ

В авиакомпании *Virgin Atlantic* проводится однодневный тренинг, на котором экипажи и обслуживающий персонал учатся делать объявления для пассажиров первого класса вкрадчивым голосом с громкостью не выше 20–30 децибел. Владелец группы *Virgin* **Ричард Брэнсон** говорит, что данная мера призвана произвести на пассажиров «успокаивающее воздействие».

**ЧТО ДАЛЬШЕ**  
Персоналу *Virgin Atlantic* пройти однодневный тренинг по выработке командного голоса – для пассажиров эконом-класса. Особое внимание обратить на команды «Сидеть!» и «Руки за голову!».

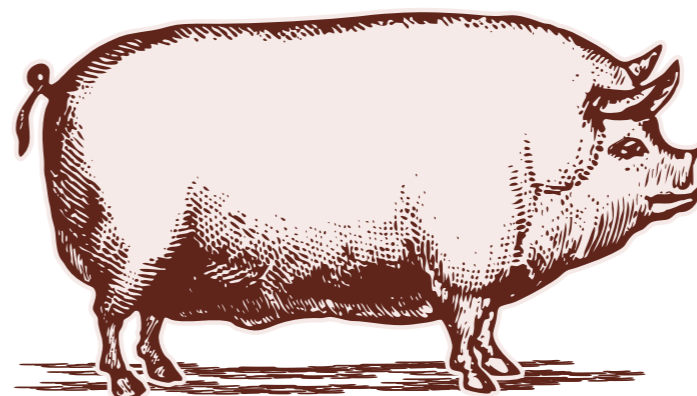


## НЭЙМИНГ ПО-КИТАЙСКИ

Китайская компания *Apple China Limited* приступила к выпуску газовых плит *iPhone*. Передняя панель газовой плиты и картонные упаковочные коробки маркированы брендом *iPhone* и логотипом американской компании *Apple* – всемирно известным надкусанным яблоком. Выяснив, что законные владельцы надкусанного яблока к производству высокотехнологичных кухонных гаджетов пока не приступали и о своих китайских коллегах слыхом не слыхивали, китайская полиция решительно конфисковала товар. Газовые

## ЛИЧНО ЗНАКОМЫ

Одна из немецких высокоэкологичных органических ферм с недавних пор предлагает потребителям самим выбирать, какую свинью отправить на убой для изготовления очередной партии мясной продукции. Из свинарника ведется непрерывная видеотрансляция в Интернет, принять участие в голосовании может любой зарегистрировавшийся пользователь. «Мы хотим, чтобы у людей установились более близкие отношения с животными, которых они едят, чтобы сосиски перестали быть анонимными» – так объясняет свой замысел автор проекта. Проект пользуется большим успехом.



**ЧТО ДАЛЬШЕ**  
Организовать трансляцию из мясных цехов. Налаживать отношения со стейками, сосисками и кровяной колбасой еще на стадии их изготовления. Строго следить за соблюдением прав мясной продукции.



## ВЫЗЫВАЕМ ОГОНЬ НА СЕБЯ

Австралийское детективное агентство поместило в журнале «Моя карьера» объявление о вакансии «следователь по борделям». На работу приглашаются неженатые молодые мужчины, готовые в случае необходимости «лично воспользоваться сексуальными услугами». Компенсация – \$75 тыс. в год. «При сборе улик в борделе вполне может возникнуть необходимость самому выступить в роли клиента, – говорит менеджер агентства. – Мы получили множество резюме. Вакансия оказалась очень популярной. И это неудивительно, ведь мы предлагаем по-настоящему мужскую работу».

**ЧТО ДАЛЬШЕ**  
Придать инспектору борделя статус следователя по особо важным делам. Выдавать за вредность молоко. Наградить «Пурпурным сердцем» – за выполнение секретной миссии в Москве на Тверской улице.

## ТРОЙНОЕ УДОВОЛЬСТВИЕ

Британский портал подарков *Wish.co.uk* предлагает романтическую ночь в пятизвездочном отеле в курортной зоне, на берегу озера. На троих. В номере – кровать на троих, усыпанная лепестками роз, шампанское, шоколад. Утром – завтрак в постель – на троих. Цена – £399 (на троих). «Это прекрасный подарок для тех, кто любит настоящие приключения», – говорит сооснователь портала **Ричард Кершоу**. При этом он ссылается на опыт континентальных коллег и риторически вопрошает: ну чем мы, островитяне, хуже?

**ЧТО ДАЛЬШЕ**  
В России ввести услугу «На троих». Водка, три плавленых сырка, два небритых собутельника. Опция: наряд милиции.



## ТРЕВОЖНЫЙ ЗВОНОК

Норвежская страховая компания *DNB* ввела в своем колл-центре световую сигнализацию, включающуюся, если сотрудник отсутствует на рабочем месте более 8 минут. Персонал, как ни странно, недоволен инновацией. «У каждого человека свои особенности, и столь строгий контроль за временем, проведенным сотрудником в туалете, является чрезмерным и должен быть отменен», – говорит представитель профсоюзов. Готовится официальный протест. В *DNB* обещают во всем разобраться.



**ЧТО ДАЛЬШЕ**  
Световую сигнализацию дополнить звуковой, сообщающей на весь офис, кто именно все еще не вернулся на рабочее место. При входе в туалетную кабинку включать таймер. Под унитазом – бомба.

# Татьяна БУРМИСТРОВА

региональный  
менеджер,  
территория  
Северо-Запад



## БОЛЬШЕ ВСЕГО В ЛЮДЯХ ЦЕНЮ ЧЕСТНОСТЬ

Суровая северная природа и теплота сердец жителей Сибири, среди которых Татьяна Бурмистрова провела свои детство и отрочество, определили ее характер. Внутренняя сила, честность, открытость и доброжелательность у Татьяны оттуда – с берегов прекрасной и величественной Ангары. «Главное – победа, а не участие», – утверждает Татьяна, перефразируя известный олимпийский принцип. И такой настрой всегда помогает ей добиваться отличных результатов в работе.

**UnL:** Татьяна, ты работаешь в UPECO уже много лет, как произошло твое знакомство с компанией?

**Т. Б.:** Началось все со знакомства с продукцией UPECO еще в 2000 году. Помню, была приятно удивлена, что это продукция российского производителя – очень понравилось качество. В какой-то момент я решила поменять место работы и разместила свое резюме на HR-портале. Буквально через неделю мне позвонили

из UPECO и пригласили на интервью. Так я пришла в компанию на позицию кэй-аккаунта (КАМ) сетей «Лента» и «Норма». Через несколько месяцев мне предложили стать региональным менеджером.

**UnL:** Какие сложности были у тебя на новой позиции? Что давалось легче?

**Т. Б.:** Очень помогло то, что я хорошо знала нашего дистрибутора – компанию «Парфюм». Раньше я уже



Мне пять лет.

работала с этой компанией, поэтому мне были знакомы ее ключевые сотрудники, структура и принципы работы. А основная сложность была в том, что в тот момент от нашей компании в регионе я работала одна, сама собирала всю информацию о регионе. Сотрудничала с дистрибутором, но контактировала в основном с несколькими его представителями – коммерческим директором, руководителем отдела, менеджером, который занимался спецбытом, и менеджером, занимавшимся регионами.

**UnL:** То есть напрямую с КАМ и торговыми представителями дистрибутора ты не общалась?

**Т. Б.:** Компания «Парфюм» очень аккуратно допускает сотрудников других компаний глубоко в свои процедуры и рабочие процессы – это предмет коммерческой тайны. Непосредственно с торговыми представителями я могла встретиться только на общих собраниях, рассказывая о наших новинках, результатах продаж. Но мне было важно завоевать доверие дистрибутора, показать, что я не собираюсь кардинально ломать устоявшуюся систему работы и предлагаю лишь эволюционные улучшения. Мне это удалось, и в итоге я общалась уже напрямую с КАМ и торговыми представителями, участвовала во всех встречах с локальными сетями.

« ГЛАВНОЕ – РЕШИТЬ, А ВОЗМОЖНОСТЬ ВСЕГДА НАЙДЕТСЯ »

**UnL:** В твоём регионе территории сильно удалены друг от друга. Как удаётся эффективно ими руководить?

**Т. Б.:** Только с помощью людей на местах, сейчас у меня очень сильная команда. Это настоящие профессионалы, вполне самостоятельные, которые способны принимать решения в зоне своей ответственности. Конечно, мы всегда проговариваем эти решения вместе, и у меня есть



## Татьяна БУРМИСТРОВА

**Дата рождения / возраст:** 20 апреля 1977 года (35 лет)

**Место рождения:** город Моршанск Тамбовской области

**Знак зодиака:** Овен

**Профессия:** экономист-менеджер

**Стиль одежды:** casual/деловой

**Любимая книга:** серия «Дозоры» Сергея Лукьяненко,

«Петр Первый» Алексея Толстого

**Любимый фильм:** выбрать один любимый фильм сложно, нравятся старые советские фильмы, такие как «Приключения Шурика», «Формула любви», из современных – «Аватар»

**Любимая музыка (направление в музыке):** разная, в зависимости от настроения – от классики до рока

**Любимый герой кино/книги:** Эраст Фандорин

**Хобби:** фитнес, прогулки на природе

**Цитата:** «Невозможное возможно, было бы желание»

право их оспорить, но в 100% случаев они правильные, и у меня нет причин их отвергать.

**UnL:** Продажи – очень интересная сфера деятельности, здесь можно встретить людей с разным образованием и опытом работы за плечами. Расскажи немного о своем пути.

**Т. Б.:** У меня высшее экономическое образование, так что я, в принципе, пришла не из какой-то совершенно далекой области. Но путь в продажи не был прямым, все получилось очень интересно. Изначально я работала менеджером по закупкам, и когда общалась с менеджерами по продажам, всегда слышала, что закупки – это легко, а продажи – сложно. Я была не согласна с таким мнением и решила проверить свои силы на этом новом для меня поприще. Главное – решить, а возможность всегда найдется – причем я не работала торговым представителем, меня сразу пригласили на позицию

менеджера. И в принципе, я не подвела человека, который принял такое решение, достаточно быстро наладила все коммуникации и необходимые



процессы, работала с крупными дистрибуторами, сетями. Это было в 2003 году, с тех пор я в продажах.

**UnL:** Чем тебя привлекает эта сфера деятельности?

**Т. Б.:** Для меня продажи – это работа, которая и приносит удовольствие достигнутыми результатами, и ставит перед тобой очень сложные, но при этом интересные задачи. Импрессирует то, что эта работа заставляет постоянно находиться в движении. Я говорю не только о перемещении в пространстве, но и о профессиональном, интеллектуальном движении. В этой профессии чувствуется ритм жизни – новые люди, новое общение, новые обсуждения, новые переговоры.

**UnL:** Встречалась ли в твоей практике такая исключительная задача, которую практически невозможно было выполнить, но ты ее выполнила?

**Т. Б.:** В самом начале моей работы в UPECO, еще во время испытательного срока, передо мной была поставлена очень трудная задача – повышение цен на нашу продукцию



С мужем у нас служебный роман. 21 апреля 2000 года

в сети гипермаркетов «Лента». На тот момент пересмотр цен в «Ленте» не проводился в течение нескольких лет. Как правило, любое повышение цены более чем на 5% принимается очень тяжело, и мне необходимо было провести доскональный анализ, убедить партнеров в том, что повышение неизбежно. Я смогла решить эту задачу, хотя в самом начале у меня абсолютной уверенности в успехе не было. Оказалось, все возможно, если есть желание и четкое понимание цели.

**UnL:** Что тебя вдохновляет на решение таких сложных и амбициозных задач?

**Т. Б.:** Прежде всего – мне очень интересно работать, когда ставятся сложные и амбициозные цели. Когда я их достигаю, получаю огромное моральное удовлетворение. К тому же сложные задачи в любом случае заставляют нас расти, поднимать свой профессиональный уровень.

**UnL:** Как руководитель ты не только сама решаешь сложные задачи, но и мотивируешь своих сотрудников. Как ты это делаешь?

**Т. Б.:** У нас один, но очень мощный стимул для успешной работы: понимание того, что мы – команда. И если у кого-то что-то не получается, то мы друг другу помогаем. Не важно, каким способом: проводим обучение, делимся опытом, помогаем друг другу выполнить квартальный план. Этот командный дух и есть основная мотивация.

**UnL:** Когда в команду приходит новый человек, ему, прежде всего, надо почувствовать этот командный дух. Ты как-то отслеживаешь этот момент?

**Т. Б.:** Еще на этапе собеседования я проговариваю с претендентом все важные моменты, в том числе и рассказываю о нашей корпоративной культуре, о традициях, о возможностях и способах развития сотрудника в рамках компании. Объясняю, что мы ценим атмосферу, которая есть в UPECO, все сотрудники открыты и готовы помочь. Я всегда провожу собеседования лично, даже если кандидат проживает не в Санкт-Петербур-

ге. Если необходимо, выделяю время для собеседования во время рабочих поездок в регионы. Я не готова принимать на работу сотрудника, с которым общалась только по телефону или скайпу, мне надо увидеть человека, посмотреть на него без каких-либо барьеров. Уже во время работы мы постоянно обмениваемся информацией, новый сотрудник общается в коллективе, который ему помогает. Обычно вливание в команду происходит очень органично и ненавязчиво.

« ПРОДАЖИ – ЭТО ТАКАЯ СПЕЦИФИЧЕСКАЯ СФЕРА, ГДЕ ЛЮДИ ЛИБО ОСТАЮТСЯ И ДОЛГО РАБОТАЮТ, ЛИБО УХОДЯТ, ПОТОМУ ЧТО ЗДЕСЬ ОЧЕНЬ СЛОЖНО. В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ – ЭМОЦИОНАЛЬНО »

и интенсивно. Надеюсь, спустя еще полгода-год ситуация выровняется, мы наладим все процессы и работа войдет в более спокойное русло.

**UnL:** Как ты расслабляешься после напряженного рабочего дня?

**Т. Б.:** Регулярно посещаю фитнес-клуб. Физические усилия очень хорошо освобождают голову от беспокойных мыслей, негативных эмоций. Это такая перезагрузка всего организма – и утром начина-



Муж Александр и сын Вадим в Петергофе.

**UnL:** У тебя очень динамичная жизнь, много командировок. Как удается сохранить баланс между профессиональной деятельностью и личной жизнью?

**Т. Б.:** Честно говоря, сохранить равновесие зачастую бывает очень тяжело – в любой момент

может перевесить профессиональная деятельность, так как у меня постоянно много выездных переговоров, командировок. А поскольку с нашим нынешним дистрибутором мы сотрудничаем всего год и реализованы еще не все возможности, работать приходится очень много

есть свой новый день с позитивным настроением.

**UnL:** Если мы уже заговорили об увлечениях – как любишь проводить свободное время?

**Т. Б.:** В будние дни его практически нет. В восемь утра мы с сыном выезжаем

# Татьяна БУРМИСТРОВА

« Я КАК РАЗ ТОТ ЧЕЛОВЕК, ДЛЯ КОТОРОГО ГЛАВНОЕ – ЭТО ПОБЕДА. АБСОЛЮТНАЯ ПОБЕДА, ПЕРВОЕ МЕСТО! »



« Я НЕ ГОТОВА ПРИНИМАТЬ НА РАБОТУ ЧЕЛОВЕКА, С КОТОРЫМ ОБЩАЛАСЬ ТОЛЬКО ПО ТЕЛЕФОНУ ИЛИ СКАЙПУ, МНЕ НАДО УВИДЕТЬ ЧЕЛОВЕКА, ПОСМОТРЕТЬ НА НЕГО БЕЗ КАКИХ-ЛИБО БАРЬЕРОВ »

из дома, я завожу его в школу и еду на работу. Вечер проводим активно – бассейн, рукопашный бой, брейк-данс. Домой возвращаемся к 10–11 вечера, уже и спать пора. Причем у сына – шестидневка, и суббота у меня занята домашними делами, поэтому свободным остается только воскресенье. Его всей семьей любим проводить с друзьями и родственниками, ходить в музеи, просто гулять по красивым паркам, которых в Питере и его окрестностях множество, или занимаемся вместе в спортивном клубе. Мы с мужем стараемся как можно больше времени проводить с сыном, ведь когда он подрастет, у него появятся свои, юношеские интересы и времени на общение у нас будет меньше.

**UnL:** У твоего сына довольно активное и разнообразное детство. А как прошло твое?

**Т. Б.:** У меня оно тоже было достаточно насыщенным и активным. Я родилась в городе Моршанске Тамбовской области. Но в шесть лет переехала с родителями в Сибирь, в Иркутскую область. Там я жила до 17 лет, окончила школу. Увлекалась спортом: волейбол, баскетбол, лыжи и бег. И эти занятия спортом, наверное, помогают мне сейчас ставить перед собой цели и достигать их. Я никогда не довольствовалась принципом «главное – участие, а не победа». Я как раз тот человек, для которого главное – это победа. Абсолютная победа, первое место! С теплотой вспоминаю то время, те места, своих учителей, которые многое мне дали. Но при этом я всегда хотела высшее образование получать в Санкт-Петербурге.

**UnL:** В 17 лет ты поступила в техникум, затем на заочное отделение Санкт-Петербургской лесотехнической академии, и началась самостоятельная жизнь?

**Т. Б.:** Да, в пригороде Петербурга живет мамина сестра с семьей,

« МОЯ БАБУШКА ОДНАЖДЫ ДАЛА МНЕ СОВЕТ, КОТОРОМУ Я СЛЕДУЮ ВСЕГДА. НА ПЕРВЫЙ ВЗГЛЯД, ОН БАНАЛЬНЫЙ, НО ОТ ЭТОГО НЕ ТЕРЯЕТ СВОЕЙ МУДРОСТИ: ОТНОСИСЬ К ЛЮДЯМ ТАК, КАК ХОЧЕШЬ, ЧТОБЫ ОНИ ОТНОСИЛИСЬ К ТЕБЕ »

и какое-то время я жила у них. А потом уже самостоятельно снимали квартиру с подругой. Поступив в академию сразу на заочную форму обучения, я начала работать.

**UnL:** Когда у тебя образовалась семья?

**Т. Б.:** Замуж я вышла в 2000 году. Познакомились мы с мужем на работе, причем у нас был интересный служебный роман. На тот момент, когда я устраивалась на работу, были запрещены какие-либо отношения внутри компании, мы даже подписывали соответствующий документ. Но мы даже не старались скрывать наши отношения, и когда все стало явным, я сменила место работы.

**UnL:** Ты производишь впечатление очень волевого, самостоятельного человека. Есть ли в твоей жизни человек, советам которого ты постоянно следуешь?

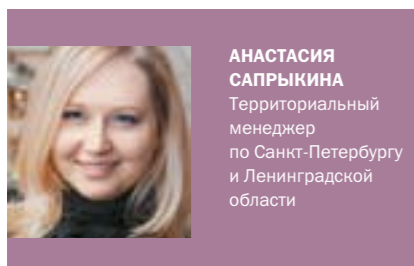
**Т. Б.:** Моя бабушка однажды дала мне совет, которому я следую всегда. На первый взгляд, он банальный, но от этого не теряет своей мудрости: относись к людям так, как хочешь, чтобы они относились к тебе.

**UnL:** Какое отношение к себе ты ценишь?

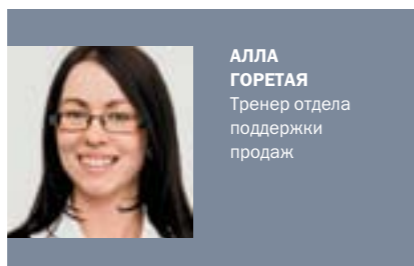
**Т. Б.:** Честное. Если я и мои поступки нравятся – хорошо, если нет – значит, не надо говорить мне лестную неправду. Я всегда чувствую эту фальшь. Лучше сказать честно, и тогда я либо приму замечание и решу что-то изменить в себе, либо не соглашусь с мнением, но буду уважать человека за то, что он откровенен и честен.

**UnL:** Поделись своими планами на будущее.

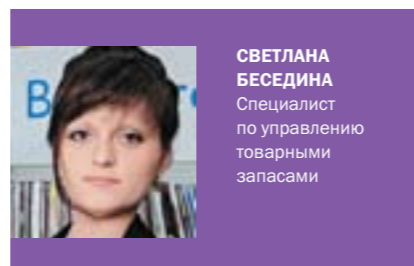
**Т. Б.:** Планирую получить степень MBA. Я хочу и дальше развиваться в сфере продаж, повышать свой профессиональный уровень и понимаю, что для этого мне нужно получить дополнительное образование.



**АНАСТАСИЯ САПРЫКИНА**  
Территориальный менеджер по Санкт-Петербургу и Ленинградской области



**АЛЛА ГОРЕТАЯ**  
Тренер отдела поддержки продаж



**СВЕТЛАНА БЕСЕДИНА**  
Специалист по управлению товарными запасами

Татьяна – прекрасный лидер и организатор. Знаете, говорят «отдельный скрипач сам управляет собой, оркестр нуждается в дирижере». Татьяна – отличный дирижер, она умеет сплотить людей и направить их в нужное русло. Кроме того, способность анализировать и трезво оценивать ситуацию позволяет ей в любом случае находить наиболее верные и выгодные для бизнеса решения.

Таня – человек, у которого все «разложено по полочкам», все структурировано. Вместе с этим всегда чувствуется ее творческий подход к делу. В продажах всегда больших успехов достигают творческие люди, которые могут найти нестандартные решения, Татьяна как раз из их числа. К тому же, несмотря на загруженность, она всегда готова поддержать новые интересные проекты. Например, в 2010 году мы вместе тестировали только что появившийся в компании ресурс – сайт [www.ut-base.ru](http://www.ut-base.ru). Тогда благодаря вовлеченности Тани и еще нескольких сотрудников отдела продаж мы смогли запустить сайт в работу. Он функционирует и активно развивается и по сей день.

Татьяна – целеустремленный человек, который всегда оптимистично подходит к решению поставленных задач и справляется с ними на отлично. Ее позитивное отношение к жизни, энергия всегда заряжают собеседников, даже в телефонном разговоре.

# МЫСЛИ О БИЗНЕСЕ

- 1 «Преимущества в бизнесе нет ни у кого, изначально все находится в равных условиях – и женщины, и мужчины, дальше все зависит от человека»»
- 2 «Мотивация зависит от конкретной ситуации. Для эффективной мотивации необходим индивидуальный подход к каждому человеку»»
- 3 «Бизнес для женщин – сложная работа, призывающая совместить несколько разных сфер жизни, но, как известно, нет ничего невозможного»»
- 4 «Золотое правило гласит: чтобы сделать карьеру, нужно поверить в себя»»
- 5 «Только работая как команда, можно достигнуть любых вершин и решить многие задачи. Именно окружающие тебя люди могут поддержать в трудную минуту, поделиться опытом»»
- 6 «Любые отношения, которые ты строишь с коллегами или партнерами, должны быть открытыми. Так проще»»
- 7 «Для успеха необходимо ставить очень высокую, амбициозную цель и идти к ней неустанно»»



Источник:  
журнал CEO,  
июль-август 2012 г.,  
www.ceo.ru

© ЗАО «Бизнеском»,  
2012 г.

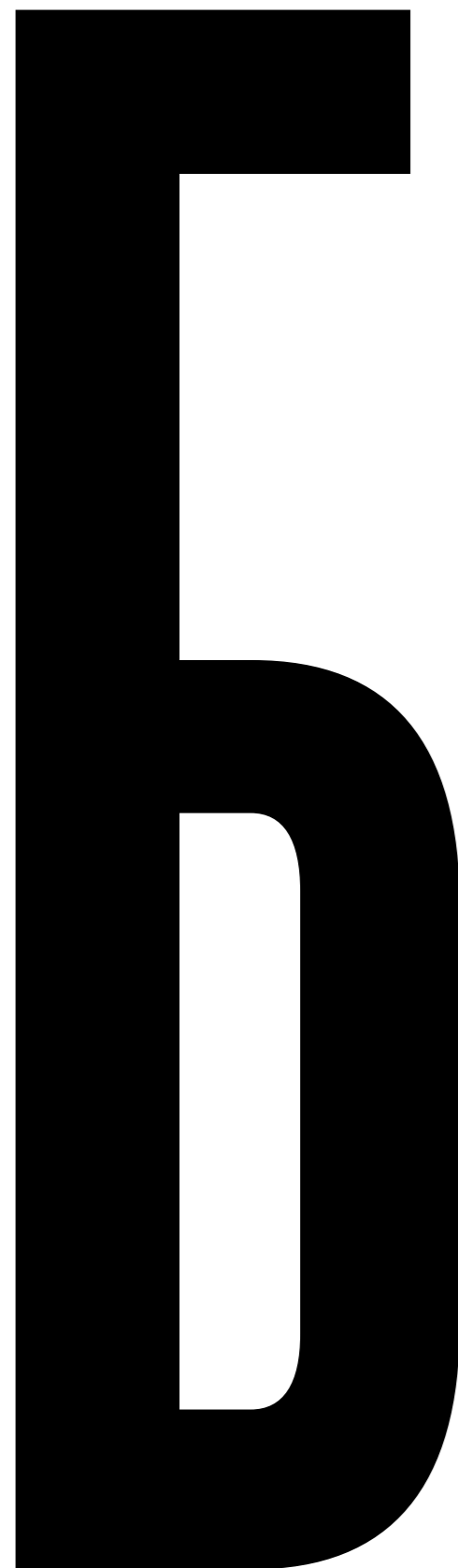
# МАРК ПАРКЕР

Бывший спортсмен, талантливый дизайнер и выдающийся топ-менеджер возглавил корпорацию *Nike*, чтобы вернуть ей чуть было не утраченную спортивную идентичность и побить новые коммерческие рекорды на мировом рынке спорттоваров

Текст ВЛАДИМИР ТУЧКОВ







### Бег с препятствиями

Компания Nike была основана спортсменом, бегуном **Филом Найтом** в 1964 году. Он оставался CEO вплоть до 2004 года, когда, сохранив за собой пост председателя совета директоров, уступил директорское кресло **Уильяму Пересу**, в прошлом тоже бегуну. Но через полтора года Уильям Перес перешел в компанию *Wrigley*, производящую жевательную резинку. Новым CEO опять стал бегун – **Марк Паркер**.

Он родился в 1956 году в Стэмфорде, штат Коннектикут. Отец работал инженером в компании *IBM*, мать была медсестрой. Марк – четвертый из семи детей Паркеров.

Еще до школы он пристрастился к рисованию, что много лет спустя способствовало его карьере в Nike. Однако в художники не собирался. В школе думал, что станет или ветеринаром, или адвокатом, занимающимся проблемами экологии. Все свободное время посвящал хоккею, баскетболу и бейсболу. Потом увлекся легкой атлетикой, бегом.

В университете он был уже классным стайером, выступал за студенческую команду на первенстве штата. При этом, будучи человеком пытливым, экспериментировал с кроссовками: добавлял пену в защитную подложку и неопрен в носовую часть. Незадолго до окончания университета Марк получил травму и пришлось снизить спортивные нагрузки.

В компанию Nike, которая тогда называлась *Blue Ribbon Sports*, он пришел в 1979 году. Учитывая спортивный опыт, любительские эксперименты с кроссовками и способности к рисованию, менеджер **Джефф Джонсон** направил его работать в отдел моделирования спортивной обуви, которым руководил легендарный тренер



1956

Родился в Стэмфорде, штат Коннектикут.



1962

Увлекался рисованием.



1973

Поступил в университет штата Пенсильвания. Вошел в сборную команду университета по легкой атлетике.



1977

Получил диплом бакалавра политологии университета штата Пенсильвания.

1979

Принят на работу дизайнером в компанию Nike.



1986

Разработал модель Nike Air Max.

### КЛАССНЫЙ СТАЙЕР. ОН ОТКРЫЛ У НИКЕ ВТОРОЕ ДЫХАНИЕ



1998

Вице-президент компании, ответственный за обувь.



2006

Назначен генеральным директором компании Nike.



2007

Разработка модели и программы Nike Plus.

2008

Приобретение компании *Umbro*.



2010

Создание подразделения «цифрового спорта», развивающего идеологию Nike Plus.



**Уильям Боуэрман**, выдающийся специалист по легкой атлетике. Именно Боуэрман изобрел для кроссовок «вафельную подошву» с ячеистой структурой.

Паркер помогал Боуэрману создавать пробные модели кроссовок, активно участвовал в их тестировании. Вскоре компания начала привлекать добровольцев, которые за скидки при покупке продукции Nike ежедневно по несколько часов испытывали спортивную обувь на бегущей дорожке в различных, формируемых климатической установкой, режимах. Боуэрман, за свою тренерскую карьеру вырастивший 19 олимпийских

заполненные воздухом. В результате одновременно уменьшался вес обуви и повышалась упругость, что усиливало отталкивание и смягчало удар при приземлении.

А в 1986 году Паркер, уже в качестве главного дизайнера, вывел на рынок линейку спортивной обуви нового поколения *Air Max*. Эти кроссовки, слегка модифицированные, производятся до сих пор.

### Президент бренда

Фил Найт оценил достижения Марка Паркера и назначил его в 1987 году вице-президентом компании по развитию. Разумеется, и в дизайне ре-

Он внес решающий вклад в создание всех «звездных» моделей Nike. А *Air Jordan* и *Nike Golf* – его совместные разработки с Майклом Джорданом и Тайгером Вудсом

чемпионов, работал в бешеном темпе. Кричал на проштрафившихся: «Вам прямая дорога в Россию, в Сибирь!». «У него не было никакого фильтра между мозгом и ртом», – улыбается, вспоминая о своем учителе, Паркер. Боуэрман как никто умел побуждать сотрудников проявлять инициативу, фантазию, и Паркер ему за это очень благодарен.

В начале 1980-х годов Паркер в группе дизайнеров принимает участие в разработке инновационной модели кроссовок *Air*. Их принцип был предложен авиационным инженером из NASA **Фрэнком Руди**: использовать в конструкции подошвы полости,

шающее слово осталось за Паркером. И сейчас, во главе огромной корпорации, в которой трудятся десятки талантливых дизайнеров, он продолжает самым активным образом принимать участие в разработке новых моделей.

В 1998 году Паркер занял позицию вице-президента, ответственного за разработку, производство и сбыт обуви. В 2001 году он – президент бренда Nike.

Паркер внес решающий вклад в создание всех «звездных» моделей обуви Nike. А *Air Jordan* и *Nike Golf* – это его совместные разработки с Майклом Джорданом и Тайгером Вудсом.

Паркер тесно сотрудничал со многими выдающимися атлетами. Разумеется, он прекрасно разбирался не только в творческой кухне, но и во всех прочих аспектах деятельности компании: в технологии, маркетинге, в нюансах финансирования и стиле общения с инвесторами. И не раз подменял Найта на посту CEO. Всем казалось, что Фил Найт, поговаривавший о том, что намерен снять с себя большую часть нагрузки, видит своего преемника в президенте главного бренда компании. Однако в 2003-м основатель Nike неожиданно заявил на совете директоров, что компании необходим CEO со стороны, из

процентом не только розничных, но и оптовых покупателей. Паркер так объясняет этот провал: компания при Пересе перестала интересоваться спортом. Все усилия были направлены на абстрактные, не привязанные к специфике Nike мероприятия. Перес пытался продавать спортивную амуницию так же, как предметы бытовой химии или кухонную утварь. Акции Nike покатались вниз. Инвесторы возроптали. И Найт понял, что совершил ошибку. В 2006 году Перес, получив \$15 млн неустойки, покинул компанию, и его место занял Марк Паркер.

Для подбора сотрудников в тот или иной отдел Паркер ввел принцип «соответствия духу спорта». В отделе Nike Skate, обслуживающем сноубордистов, у сотрудников и сотрудниц зачастую можно наблюдать пирсинг и замысловатые модные татуировки. Зато в Nike Golf – сплошь господа в элегантных костюмах. И это вовсе не внешнее копирование стиля. Чтобы завоевать потребителя, нужно понять его душу. Вот в разные отделы и подбираются «родственные души» потребителей данной продукции. В каждом подразделении есть своя группа экспертов – мастеров разных видов спорта. В научно-

CEO-урок

## №5

*Спортивный дух и воля к победе приводят к рекордам не только в спорте, но и в бизнесе, тем более в бизнесе, связанном со спортом.*

очень крупной и успешной корпорации. Профиль бизнеса не имеет значения.

### Спортивный дух

В 2004 году Nike возглавил Уильям Перес, специалист по маркетингу компании S. C. Johnson & Son – производителя моющих средств. Он тоже когда-то занимался бегом. Но это было давно. Вскоре Nike стала сдавать позиции на американском и европейском рынках. А в Азии так и вовсе разразилась катастрофа: Adidas буквально топтал конкурентов своими рифлеными подошвами, отбирая у Nike процент за

И тут же взялся за модернизацию. Наиболее радикальным было изменение структуры компании. Раньше разные подразделения отвечали за тот или иной вид продукции: обувь, одежда, аксессуары, инвентарь. Паркер ввел разделение по видам спорта. Теперь в Nike действуют подразделения футбола, легкой атлетики, баскетбола и т.д. И каждое подразделение ведает всей линейкой продуктов, необходимых для данного вида спорта. Это было абсолютно оправданным решением, поскольку кроссовки для бега существенно отличаются, скажем, от футбольных бутс. Да и майки с трусами тоже.

исследовательском центре Nike с ними проводится скрупулезная работа, а они в конечном счете занимаются неформальным продвижением продукции Nike в своих профессиональных или любительских спортивных сообществах. Тайгер Вудс попросил в 2006 году увеличить силу сцепления подошвы с почвой. Специалисты Nike записали на камеру десятки часов спортивных выступлений Вудса на различной почве, в различных погодных условиях и при выполнении различных технических приемов. Накопленная информация подверглась всестороннему анализу с помощью





специальных компьютерных программ. В результате в подпяточнике сделали желобок и вставили туда гибкую прокладку.

Инновацию применили в модели *SP-8 TW Tour*. Если обычные кроссовки стоят на массовом рынке около \$30, то новинка продавалась по \$220. И активно раскупалась! А ведь себестоимость практически не выросла. Аналогичным образом Nike действует и в других продуктовых категориях.

#### Воля к победе

Паркер провел сокращение штатов, но не массовое: компания избавилась от трех сотен менеджеров среднего

потенциалом. Сумма сделки вдвое превысила выручку Umbro, но спустя три года Паркеру удалось настолько раскрутить марку, что доходы перекрыли затраты на ее приобретение. Компания подписала контракты с целым рядом национальных футбольных сборных. В первую очередь – азиатских. И не только футбольных. К пекинской Олимпиаде Nike полностью одела 22 из 28 китайских олимпийских команд. В результате в Поднебесной открылось более 300 фирменных магазинов компании.

Паркер радикально перекроил рекламный бюджет. Существенно сократилась дорогостоящая телевизион-

модели компания выпускает небольшими партиями.

Интернет используется и как торговая площадка. С момента назначения Паркера CEO объем интернет-продаж вырос с \$1,5 млрд до \$5 млрд.

В то же время Паркер, оптимизируя логистику, потратил около \$300 млн на реорганизацию сети поставщиков. Если раньше все потоки с фабрик, расположенных в Юго-Восточной Азии, перераспределялись через дистрибуторский центр в Мемфисе, то теперь введен дифференцированный региональный принцип. Срок доставки новинок на прилавки магазинов сократился на две недели.

Паркер совмещает в себе здравомыслие аналитика (как никак университетский диплом политолога), и креативность истинного художника. В 2008 году он совместно со **Стивом Джобсом** создал модель *Nike Plus* с плеером *iPod*. В кроссовках установлен микрочип, который определяет расстояние, преодолеваемое бегуном, скорость бега и даже количество сожженных килокалорий. Вся эта информация периодически проговаривается на фоне выбранной мелодии в наушниках голосом давнего друга Марка Паркера, легендарного велогонщика Лэнса Армстронга. Фил Найт сейчас со спокойной душой предается своим хобби: снимает кинофильмы и посещает курсы писательского мастерства. В офисе бывает нечасто, не пропуская лишь заседания совета директоров.

Ему нечего волноваться. При Пересе акции Nike подешевели с \$45 до \$42. С приходом Паркера выросли до \$56, а сейчас приблизились к \$70. Оборот превысил \$20 млрд, а прибыль – \$2 млрд. Никаких сомнений в том, что Паркер установит новые коммерческие рекорды. ☺

Раньше разные подразделения отвечали за тот или иной вид продукции: обувь, одежда, аксессуары, оборудование. Паркер ввел разделение по видам спорта

звена в зарубежных подразделениях. А в последнее время даже наметился рост численности сотрудников. Сейчас в корпорации трудятся более 38 тыс. человек.

Пересмотрел Паркер и портфель брендов. Избавляясь от балласта, покупал профильные активы. Например, он без сожаления расстался с линией *Starter*, уступив бренд за \$60 млн *Iconix Brand Group*.

А в 2008 году за \$600 млн приобрел фирму *Umbro*, производящую одежду и обувь для футболистов, поставщика футбольной формы для сборной Великобритании. Бренд обладал громадным потребительским

на рекламу. Зато увеличилось количество «живых» демонстраций новых моделей. Появились временные «музеи славы Nike». То есть выставки, где можно посмотреть демонстрационные ролики, пощупать продукцию Nike, пообщаться с консультантами. И все это наиболее активно внедрялось в азиатских странах: в Японии, Китае, Южной Корее, Индии...

Значительные усилия теперь направлены на рекламу в Интернете: как на специализированных сайтах, так и в социальных сетях. В онлайн-студии *Nike iD* любой желающий может самостоятельно разработать кроссовки для себя. Наиболее интересные



# РАПТОР – 15 ЛЕТ!

В конце 90-х годов рынок средств борьбы с насекомыми в нашей стране только зарождался. Объемы продаж таких продуктов были невелики, но перспективность обещала светлое будущее. Появление на российском рынке бренда «Раптор» стало прорывом. Адекватная цена, итальянский продукт, безопасность в использовании – благодаря этим факторам бренд получил своих первых лояльных потребителей, а позже и безоговорочные лидерские позиции. О результатах пройденного пути и планах на будущее нам рассказал Константин Петров, старший бренд-менеджер ТМ «Раптор».



**UnL:** В пятом номере журнала в рубрике «Бренд Unlimited» мы уже рассказывали читателям о ТМ «Раптор». Что изменилось за два года?

**К. П.:** В 2011 году мы провели ряд исследований по восприятию нашей марки. Полученные данные подтвердили, что выбранная нами стратегия – защита людей от насекомых – воспринимается потребителем позитивно. Большинство наших покупателей не хотят проявлять агрессию и убивать насекомых: им необходима защита, а не насилие. В ответ на это марка «Раптор» предоставляет им такую возможность и дарит комфортный отдых без назойливых насекомых как дома, так и на открытом воздухе. «Раптор» остается брендом-за-

щитником и брендом-лидером. Так что же изменилось за последние два года? Выпуск инновационных продуктов помог сделать жизнь потребителей более комфортной, предугадав их желания, мы заработали доверие и лояльность не только существующей аудитории, но и приобрели новых покупателей, что позволило укрепить позиции на рынке и увеличить нашу долю на 4%. Только к началу 2012 года мы выпустили ряд уникальных продуктов. Одним из них является чехол от моли, который находится на стыке нескольких категорий: аксессуаров для хранения вещей и инсектицидов. Да, на рынке инсектицидов существовали аэрозоли для защиты от моли, но каждый ли че-





Эволюция бренда

ловек готов распылить их на свою одежду? Нет. А вот положить в чехол дорожку сердцу вещь готовы многие. Также инновационной разработкой стало средство от садовых и домовых муравьев, за счет которого мы не только увеличили продажи бренда, но и получили возможность развить новую категорию на инсектицидном рынке.

**Миф о синтетической моли**

В последнее время потребители заявляют: «Моль ест синтетику». Так ли это? На основе данных ФГУН НИИД Роспотребнадзора можно смело утверждать, это миф! В поисках необходимой пищи личинки моли повреждают синтетические волокна, однако ими не питаются. Имеются сведения, что личинки могут наносить непищевые повреждения, прогрызая ходы и отверстия в бумаге, льняных, хлопчатобумажных и синтетических тканях, полиэтиленовой пленке, изоляции проводов и других материалах.



**UnL:** Какие планы развития у «Раптор» на ближайшее будущее?  
**К. П.:** На будущее у нас есть значительные планы, но, думаю, о них мы расскажем в следующем номере. На сегодняшний день можно смело утверждать, что «Раптор» является брендом номер один, и этот факт сохранится и в будущем! Мы меняем рынок, привносим свежие нотки, производим инновационные продукты, которых нет у конкурентов, мы расширяем диапазон нашей продукции и наших потребителей. Данный подход делает бренд «Раптор» лидером рынка инсектицидов и, несомненно, оказывает влияние на лояльность нашей целевой аудитории. Поэтому в ближайшем будущем мы будем продолжать работу по укреплению позиций бренда, его развитию и разработке инновационных новинок, делая жизнь наших покупателей комфортнее.

**UnL:** О каких тенденциях на российском рынке инсектицидов говорят данные различных исследований?  
**К. П.:** За последние два года мы не наблюдали значительных

изменений тенденций на рынке инсектицидов. Правда, рост благосостояния населения повышает спрос на более эффективные и безопасные продукты категории «Био», а рост загородной недвижимости способствует увеличению продаж продукции для защиты на открытом воздухе. Мы учитываем данные тенденции и предлагаем средства, востребованные нашими покупателями. Но в целом инсектицидный рынок довольно консервативен, и только какая-нибудь революционная инновация сможет изменить сложившуюся ситуацию. Уверен, что мы как бренд-лидер сможем создать продукт, который кардинально поменяет взгляд на средства защиты от насекомых и повысит качество жизни наших потребителей.

**UnL:** На какие медиа на данный момент делает упор ТМ «Раптор»?  
**К. П.:** Конечно, главный медиаканал, который нам помогает информировать, повышать лояльность к бренду и его узнаваемость, – телевидение. Это самый эффективный, быстрый и экономичный способ знакомства аудитории с изменениями в жизни ТМ «Раптор».

Также мы размещаем информацию на страницах специализированной прессы и журналов с телевизионной программой. В последнее время значительный темп набирает продвижение бренда «Раптор» в Интернете. Если мы хотим иметь лояльных потребителей через 15–20 лет, то нам необходимо понимать, где наша целевая аудитория черпает информацию. В связи с этим в ближайшем будущем мы видим перспективы развития рекламы бренда в Интернете.

**UnL:** Бренду «Раптор» – 15 лет. В 1997-м на рынке был только один конкурент – это «Фумитокс». Что изменилось за эти 15 лет и каким образом «Раптору» удается сохранять лидирующие позиции?

**К. П.:** В середине 1990-х рынок инсектицидов был практически пуст, можно было высокими темпами наращивать знание и продажи марки. Небольшие инвестиции в рекламу с лихвой окупались, и лидирующие позиции бренд «Раптор» занял практически без боя. В настоящее время ситуация изменилась: помимо «Фумитокса», который на сегодняшний день занимает всего 4% доли рынка инсектицидов\*, появились серьезные конкуренты, такие как Raid и Mosquitall. Рынок перенасыщен средствами для защиты от насекомых, следовательно, и уровень конкуренции весьма высок. Чтобы оставаться лидером, мы учитываем потребности нашей целевой аудитории и стремимся максимально быстро их реализовать, представляя инновационные новинки, которые соотносятся с тенденциями инсектицидного рынка и рынка в целом. Мы поддерживаем статус лидера не только с позиции занимаемой доли, но и с точки зрения сформировавшегося в умах наших потребителей имиджа бренда-защитника, уже ставшего именем нарицательным.

**UnL:** На протяжении долгих 15 лет постоянно менялся состав бренд-группы. Сначала над созданием продуктов работали одни люди, потом другие. Какое влияние это

\* Nielsen, 24 города National, Россия, 2012 г.



Константин Петров, старший бренд-менеджер, и Ирина Пшанцева, маркетинг-менеджер по продукту ТМ «Раптор»



Елена Чипиленко, продакт-менеджер ТМ «Раптор»



Народный бренд

оказало на разрабатываемую продукцию?

**К. П.:** 15 лет назад была поставлена задача создать лидера рынка, бренд, который будет долгие годы олицетворять категорию в целом. Компании UPECO это, безусловно, удалось! Заложенный в бренд «Раптор» дух лидерства переходил к каждому, кто участвовал в его развитии. Конечно, разные люди обогащали этот дух новыми тенденциями, воплощали свои творческие идеи, предлагали прогрессивные подходы для динамичного развития бренда, но цель быть брендом-иконой, быть первыми и лучшими стояла перед всеми участниками бренд-группы. С этим подхо-

дом мы заняли лучшие позиции на рынке, смогли дистанцироваться от наших конкурентов. Сейчас точно так же, в новом составе, мы ищем пути усиления этого имиджа, первенства, используем новаторские шаги в развитии продуктов марки «Раптор».

**UnL:** Как можно описать бренд-менеджера «Раптор»? Какими качествами он должен обладать?

**К. П.:** Он должен обладать бескомпромиссным отношением к качеству производимой продукции, создавая только лучшее. Это человек, у которого аналитические способности сочетаются с творческими, что встречается не так уж часто. Он дол-



жен уметь рисковать, брать на себя ответственность, обладать хорошо развитой интуицией, хладнокровием и умением не паниковать в трудных ситуациях. Это лидер, он самостоятелен и инициативен! Своего рода боец маркетингового фронта!

**UnL:** Откуда бренд-группа черпает идеи: глядя на западный рынок или на рынок Китая, который в настоящее время динамично развивается?  
**К. П.:** Существует несколько подходов поиска новых идей: изучение тенденций мирового рынка, анализ мнения потребителей и предложений от наших производителей, проведение мероприятий внутри компании при участии сотрудников. Приоритетными для изучения стали рынки Китая, Индии, Индонезии, Японии и Америки. Особенно интересен рынок Японии: высокий



ЕСЛИ СОЕДИНИТЬ ВСЕ ПЛАСТИНЫ ТМ «РАПТОР», ПРОДАННЫЕ ЗА 15 ЛЕТ, ТО ИМИ МОЖНО ОБОГНУТЬ ЗЕМЛЮ ПО ЭКВАТОРУ



уровень и скорость его развития позволяют взглянуть на тенденции и возможности, которые могут открыться в будущем. Еще один путь – анализ мнения наших потребителей. Результаты количественных и качественных исследований позволяют оценить новые идеи с точки зрения их релевантности и востребованности на основе аналитических данных. Не стоит забывать и о продуктивных внутренних мозговых штурмах, благодаря которым появились многие новинки «Раптор». Все эти методики позволяют сформировать ряд качественных и ценных идей, максимально точно уловить пожелания и спрос целевой аудитории и сформулировать наиболее эффективный путь развития новых инновационных направлений.

**UnL:** Есть ли у нас какой-то мощный удар, если вдруг наши конкуренты выпустят какой-то инновационный продукт и начнут набирать обороты?  
**К. П.:** Наши большие плюсы в том, что мы быстро реагируем на изменения ситуации на рынке. Крупные интернациональные компании имеют большие возможности, но очень медленно реагируют на какие-либо изменения на рынке. В некоторых странах, например Японии и Индии, признанные всем миром бренды отодвинуты на второй план либо практически не представлены. В Индии локальная компания Godrej и вовсе не дает развиваться таким крупным игрокам рынка, как Reckitt Benckiser и SC Johnson. Так что у UPECO есть возможность противостоять этим мощным транснациональным брендам за счет гибкости и скорости в принятии решений, и именно этот эффективный

подход является нашим преимуществом. ТМ «Раптор» воспринимается на рынке как марка номер один, которая активно развивается во всех категориях, ежегодно представляя потребителю уникальные новинки. Реализация стратегии развития «Раптор» в целом не даст крупным транснациональным компаниям занять позиции на нашем рынке. Будущее бренда – радужное, перспективное. За последние два года мы увеличили долю рынка на 4%, несмотря на то что уже являемся лидерами, и, смею утверждать, это не предел.



**UnL:** Если говорить о будущем. Прошло 15 лет, видишь ли ты бренд на рынке через 10 лет?



1% – много или мало?



В 2012 году бренд «Раптор» презентовал рынку инсектицидов качественно новый продукт – гранулированное средство для борьбы с домовыми и садовыми муравьями. Новинка имеет уникальную для российского рынка формулу: в ее состав входит не только химическое действующее вещество, но и естественные жиры, привлекающие муравьев. Эффективное средство уже завоевало огромное количество поклонников! Благодаря уникальной новинке ТМ «Раптор» на 1% расширил весь рынок инсектицидов. В масштабах одного бренда это колоссальная цифра. Бренду «Раптор» удалось создать новый сегмент рынка, в котором на данный момент он является безоговорочным лидером.

**К. П.:** Да, конечно, я вижу ТМ «Раптор» и через 10 лет, и думаю, что он будет с большей долей: не менее 35%. Бренд глубоко в умах потребителей и является маркой номер один. Что же нам позволяет думать, что мы будем лидерами и дальше? Первое – мы думаем о будущем. Этап, когда мы просто копируем средства, которые были на рынке, уходит на второй план. Глядя вперед, мы ставим перед собой цель: создавать необычные продукты, которые будут восприниматься потребителем только как продукты,

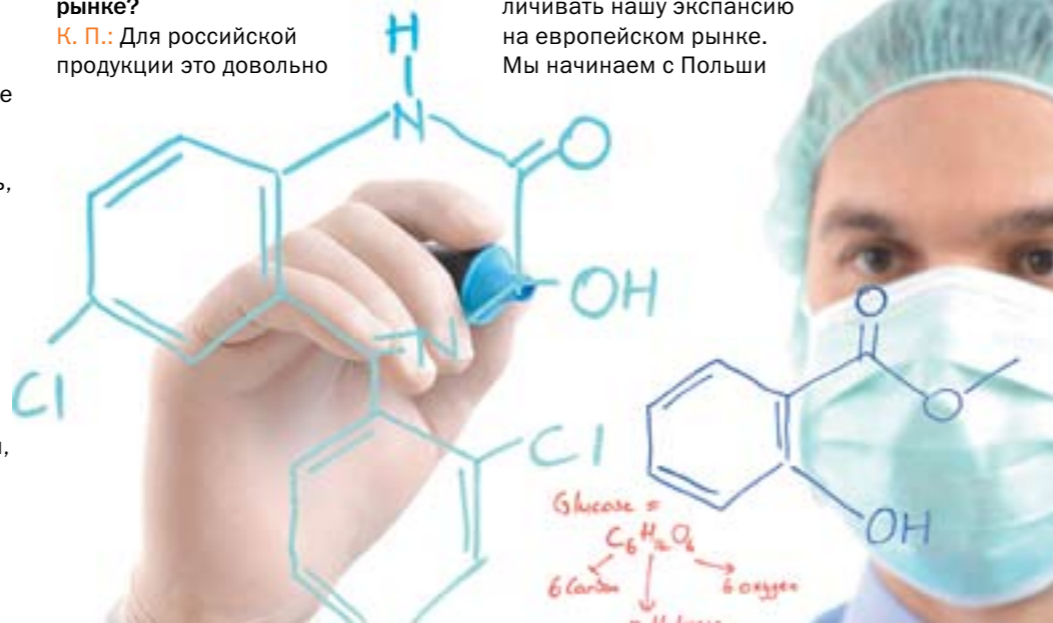


принадлежащие бренду «Раптор». Мы продолжим работу над созданием совершенно новых категорий товаров, занимая на рынке пустующие ниши. Второе – мы не стоим на месте. Мы усилим давление в странах СНГ и будем занимать большие доли рынка, стеснив позиции наших конкурентов. Это позволит увеличить наши финансовые возможности и соответственно уменьшить возможности наших конкурентов. К тому же не стоит забывать о перспективах, которые открывает перед нами европейский рынок.

**UnL:** А какие у бренда «Раптор» перспективы развития на этом рынке?

**К. П.:** Для российской продукции это довольно

сложный, консервативный рынок, который сформировался очень давно. И если мы хотим с новым для европейского рынка брендом занять какие-то позиции, то мы должны предложить целевой аудитории новый подход. И у нас такой подход есть. На рынке Восточной Европы присутствуют бренды, которые позиционируют себя как убийцы насекомых. Стратегия ТМ «Раптор» – это защита людей, и с данным подходом мы можем привнести новое веяние на рынок и кардинально изменить мнение потребителя об инсектицидных продуктах. Это дает хорошие шансы получить крепкую долю, занять плацдарм для развития и в дальнейшем увеличивать нашу экспансию на европейском рынке. Мы начинаем с Польши



и далее, надеюсь, перейдем к другим странам Восточной Европы.

**UnL:** А весомые конкуренты у нас уже есть?

**К. П.:** Конечно, компания SC Johnson – номер один по всей Европе, но их медлительность в принятии решений дает нам шанс быстро, юрко и оперативно реагировать на вызовы и раздвинуть плечами рынок Восточной Европы, предложив свежее видение на продукты для защиты от насекомых.

**UnL:** Бренд «Раптор» позиционирует себя как инновационный бренд. Инновационность – это будущее. Как оно проявляется в бренде?

**К. П.:** Инновационность проявляется во всех подходах к развитию марки. И мы можем начать с изучения наших потребителей. Мы все время ищем пути удовлетворения их потребностей, и в этом проявляется наша инновационность. Проводя исследования, мы заглядываем в будущее и получаем ответы на огромное количество вопросов: что мы можем добавить, улучшить, какую дополнительную ценность создать, чтобы у потребителя были только положительные эмоции от использования наших продуктов. Наше стремление – ликвидация любых барьеров при принятии решения о покупке средств из ассортимента линеек «Раптор».

**UnL:** Откуда берутся инновационные формулы? Они есть только у бренда «Раптор»?

**К. П.:** Мы используем современные действующие вещества, но здесь есть сложность в инновационности. Рынок устроен так, что формулы изобретают огромные лидеры рынка, компании, которые производят инсектициды для сельскохозяйственных нужд. Это такие компании, как BASF, Bayer, Syngenta и т. д. Разрабатывая формулы для защиты сельскохозяйственных растений и хранения урожая, они находят вещества, которые могут быть полезны для обычного потребителя. Они выпускают базовый продукт – формулу, и уже в дальнейшем продают действующее вещество. На его основе мы создаем форму продукта – аэрозоль, гель,



жидкость, пластины и т. д. – и адаптируем под нужды потребителя. В этом тоже есть инновационный подход. Очень сложно изобрести новую формулу, для этого требуются огромные ресурсы компаний. Однако это как раз тот путь развития, который бренд «Раптор» рассматривает как необходимый этап для удержания лидирующих позиций в будущем и развития не только бренда, но и компании UPECO в целом.

**UnL:** За 15 лет присутствия бренда «Раптор» на рынке что у него появилось весомого?

**К. П.:** За 15 лет появилась лояльность наших потребителей, и это,

наверное, самое большое достижение бренда. Людям необходимо покупать продукты для избавления от насекомых. Но привить эмоциональную привязанность и удовлетворенность конкретно к ТМ «Раптор» – это многого стоит. На протяжении многих лет мы инвестировали силы, денежные средства и потенциал людей в развитие и совершенствование качества этого бренда. И что в конечном итоге? У нас самая высокая лояльность на рынке инсектицидов – 31%\*, что является очень хорошим показателем и стимулом для дальнейшего роста.

\* Synovate Comcon, 2012.

ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ ТРЕЙД-МАРКЕТИНГА УКРАИНСКОГО ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА UPECO

# БОЛЬШИЕ ЗАДАЧИ МАЛЕНЬКОГО ОТДЕЛА



Подразделение трейд-маркетинга украинского представительства UPECO:  
Светлана Меженина и Ольга Коняхина

Ежедневно специалисты по трейд-маркетингу украинского представительства UPECO ставят перед собой новые амбициозные задачи, которые с успехом реализуют. О целях и задачах подразделения рассказала бренд-менеджер **Инна Сакир**. Именно она стояла у истоков формирования направления трейд-маркетинга в украинском представительстве компании и, несмотря на то что в настоящее время занимается другим направлением, до сих пор является наставником и советчиком для специалистов подразделения трейд-маркетинга.

# У

**UnL:** Расскажите подробно, чем занимаются менеджеры по трейд-маркетингу?

**И. С.:** В зону ответственности подразделения входят разработка и проведение акций по стимулированию сбыта для персонала дистрибуторских компаний, розничного, оптового, специализированного канала сбыта и национальных сетей Украины; организация и проведение разнообразных промомероприятий для конечных потребителей; отслеживание деятельности ближайших конкурентов и тенденций рынка; разработка стратегий эффективной реализации товара и многое другое. Цели, которых мы достигаем как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе за счет трейд-маркетинга, – это увеличение продаж, рост нумерической дистрибуции, развитие партнерских отношений и увеличение лояльности клиентов дистрибутора, продавцов торговых точек и постоянных потребителей продукции брендов UPECO.



**UnL:** Сколько человек работает в подразделении? Расскажите о сотрудниках, занимающихся направлением трейд-маркетинга.

**И. С.:** На данный момент подразделение состоит из

двух менеджеров по трейд-маркетингу: Ольги Коняхиной и Светланы Межениной. Ольга Коняхина отвечает за блок работы с национальными сетями Украины (более 25 сетей различных форматов): эффективно на-



**ИННА САКИР,**  
бренд-менеджер департамента маркетинга украинского представительства UPECO. В UPECO работает с 2007 года.  
Благодаря своему профессионализму и личным качествам Инна является референтным человеком для многих сотрудников представительства. Она умеет выслушать, дать аргументированный совет, оказать моральную и практическую поддержку.



лаживает коммуникации с маркетинг-менеджерами, проводит разнообразные рекламные и трейд-маркетинговые мероприятия.

В зону ответственности Светланы Межениной входит организация и проведение акций для дистрибуторов, розницы, опта и специализированного сбыта. Света работает со всеми брендами UPECO и за тот короткий период времени, что она работает в компании, уже провела ряд акций, которые показали хорошие результаты.

**UnL:** Проводятся ли акции по повышению мотивации персонала дистрибуторов?

**И. С.:** Конечно! Ежегодно мы проводим акции для персонала компаний-партнеров. Для нас важно не только продать товар, но и помочь нашим партнерам эффективно представить продукцию компании UPECO своим клиентам.

**UnL:** Каким образом вы разрабатываете стимулирующие акции?

**И. С.:** Разрабатывая правила участия, мы стараемся сделать их максимально простыми, воз-

можно, даже такими, к которым персонал дистрибутора уже привык. Это дает возможность участникам сконцентрироваться не на детальном изучении новых условий, а на достижении поставленных целей. Если участники доверяют компании, которая объективно подводит результаты, своевременно выдает призы и в критические моменты идет навстречу, — это залог того, что из всех предложенных акций от поставщиков-партнеров для активного участия и торговой представитель, и супервайзер выберут именно нашу.

**UnL:** Какие, на твой взгляд, призы являются наиболее мотивирующими для персонала дистрибутора?

**И. С.:** Наиболее мотивирующие призы — это те, которые могут приятно удивить участников. Эмоциональная составляющая подарка намного важнее денежно-



**КОНЯХИНА ОЛЬГА,**  
менеджер по трейд-маркетингу  
департамента маркетинга украинского  
представительства UPECO

В UPECO работает с 2010 года. Ольга умеет вдохновлять коллег на саморазвитие, открытие в себе новых качеств, побуждать интерес к новому, будь то чтение книг, катание на роликах или прыжки с парашютом. Нежность и романтичность сочетаются в Ольге с верой в свои силы и твердостью в достижении поставленных целей.

«Моя жизнь в UPECO началась 1 октября 2010 года. Сложно переоценить роль компании в том, как я сегодня себя ощущаю как в профессиональном плане, так и в том, что касается личного роста. Мне есть с чем сравнить — есть опыт работы в других компаниях. Конечно, везде были и плюсы, и минусы, и все же в компании UPECO жизнь намного динамичнее. И, что очень

важно, в любую минуту ты знаешь, что не одинок — всегда можно рассчитывать на поддержку команды. Трейд-маркетинг — это относительно молодое направление в маркетинге, и литературы или хороших тренингов на эту тему пока существует очень мало. Поэтому я считаю, что мне повезло — в моей профессиональной жизни есть наставник, моя коллега и в прошлом прямой руководитель Инна Сакир. Она научила меня многому в профессии трейд-маркетолога, важным принципам и методам, которыми я пользуюсь в ежедневной работе. Я еще не встречала человека, настолько преданного своему делу, отдающего профессии целиком и полностью, и мне кажется, что эта страстная любовь взаимна — маркетинг отвечает Инне тем же. Свой рабочий день я всегда четко планирую, обычно выстраивая его по принципу квадранта Эйзенхауэра: в первую очередь стараюсь

решить важные и срочные задачи, во вторую — важные, но не срочные, затем дело доходит до срочных, но не важных, и «на десерт» оставляю несложные и неважные дела. Такой подход позволяет мне избегать авралов в работе, при этом уделять необходимое количество времени и внимания всем задачам. Мне очень нравится моя профессия именно своей многозадачностью, динамизмом, необходимостью вечного поиска нестандартных решений. Разработка предложений для покупателей, согласование условий сотрудничества с партнерами требуют творческого подхода, отслеживания трендов на рынке — ведь наши предложения всегда должны быть актуальными и интересными. В свободное от работы время я увлекаюсь бальными танцами, кино, театром, художественной литературой, а также очень люблю вовлекать коллег в самые различные интересные проекты».

### Математическая пятиминутка

Недавно Ольга Коняхина предложила проводить пятиминутки для решения математических задач.

«Математика — это наука, развивающая мышление, а навыки решения задач помогают в разных практических ситуациях быстрее находить правильные ответы, творчески и нестандартно подходить к своим профессиональным обязанностям, и кроме того, этот процесс дарит интеллектуально-эстетическое удовольствие. Меня очень тронуло, что ребята с энтузиазмом отнеслись к этой идее,

и теперь в процесс решения задач на логику, проценты, движение и прочее вовлечены все отделы: и маркетинг, и продажи, и бухгалтерия, и логистика. И, кстати, в нашей команде обнаружился настоящий гений-математик — менеджер по работе с ключевыми клиентами Марина Коваль. Чтобы раскусить головоломку, Марине требуется несколько минут, при этом она предлагает сразу несколько вариантов решения! Коллеги, приглашаем всех, кого заинтересовал наш проект, — задач хватит на всех!

го вознаграждения, мы не меняем эту стратегию уже на протяжении более пяти лет, и это всегда себя оправдывает. Проводим акции как на индивидуальную мотивацию каждого участника, так и на раз-

витие командного духа внутри команды дистрибутора и каждый раз стараемся удивлять наших участников новыми предложениями по призовому фонду и нестандартными командными развлечениями.

**UnL: Можешь ли ты вспомнить яркую и масштабную трейд-и промоакцию для продвижения продуктов UPECO?**

**И. С.:** Сложно выделить одну акцию из всего нашего портфеля. Можно



Команда «Запорожские казаки» – одна из обладательниц «Кубка UPECO 2012»

отметить акцию «Путь к успеху», которую мы проводили в 2009 году, в период финансового кризиса. В это трудное для всех время мы не отказались от мотивации наших партнеров и запустили долгосрочный проект на десять месяцев. Каждые две недели мы ставили в приоритет тот или иной бренд, или фиксированные SKU, а по итогам месяца подводили итоги и выдавали призы. Благодаря длительности этой программы мы смогли обратить внимание торгового персонала на все наши бренды, достичь запланированных целей и увеличить лояльность к нашей компании. Это была одна из самых масштабных,

длительных и креативных акций среди всех наших трейд-маркетинговых проектов. Если говорить о наших покупателях, то для них мы организуем промоакции. Например, проект по обувной косметике с розыгрышем призов в торговых точках. Это была беспроигрышная лотерея. Покупателю необходимо было вращать большой барабан с изображением обуви и обувной косметики и путем случайного выбора выигрывать суперпризы. С помощью этой промоакции мы в разы увеличили продажи в торговых точках и привлекли внимание большого количества потенциальных потребителей.

Говорим на одном языке

- ПДК** – персонал дистрибуторских компаний.
- Супервайзер** (от англ. supervise – наблюдать, смотреть, заведовать) – специалист по организации и контролю работы торговых представителей на дистрибуторе.
- ЛПР** – лица, принимающие решения о закупках товара.
- SKU** (Stock Keeping Unit) – идентификатор товарной позиции.
- Проталкивание** (Sell in) – управление отгрузками, стимулирование присутствия товара на полках.
- Вытягивание** (Sell-out) – управление продажами, продажа товара с полок.



**СВЕТЛАНА МЕЖЕНИНА,** менеджер по трейд-маркетингу департамента маркетинга украинского представительства UPECO

В UPECO работает с 2012 года. Светлана обладает отличными навыками быстрой адаптации к изменениям, в жизнь коллектива органично влилась с первых дней своей работы в компании. С тех пор она является активным участником всех корпоративных и профессиональных мероп-

приятий как идейный вдохновитель и креативный менеджер.

«Если говорить о ноу-хау или нестандартном решении какого-либо вопроса, то в этом году передо мной стояла задача разработать мотивационную программу, которая была бы направлена на формирование корпоративного духа торговой команды и духа соревнования среди торгового персонала дистрибутора. Мотивационную программу мы запустили в мае 2012 года в преддверии открытия чемпионата Европы по футболу. Креатив программы «Кубок UPECO – 2012» был стилизован под Евро-2012. Дистрибуторы-участники поделились на дивизионы. Каждый дивизион – это дистрибуторы одного регионального менеджера. Внутри каждого дивизиона организовываются команды. В состав команды входят супервайзеры и торговые представители. Перед началом соревнования команды дали себе название. Например: команда «Одуванчик» с девизом «Держаться вместе, чтобы нас не сдуло», команда «Комета» с девизом: «У кометы есть девиз: никогда не падать вниз!». Соревнования включали в себя три турнира: турнир ТМ «Раптор» и ТМ Gardex, турнир ТМ Breesal и турнир ТМ Salton. По окончании каждого

турнира мы определяли одну команду-победителя, в дивизионе регионального менеджера побеждала та команда, которая суммарно набрала наибольшее количество баллов по итогам турнира. Команде-победителю мы вручали кубок UPECO и награждали выездным развлекательным мероприятием. Итоги мотивационной программы четко продемонстрировали тот факт, что результат продаж зависит не от одного участника, а от всей команды. Мне нравится моя работа, так как здесь я могу реализовать свои сильные стороны: способность анализировать, оперативно принимать решения возникающих проблем, реализовывать свои идеи в новых проектах. Больше всего ценю в своей работе получение новых знаний, развитие управленческих навыков, коммуникабельности, стрессоустойчивости, умения слушать, понимать и принимать мнение других людей – все это повседневные и очень важные результаты моего сотрудничества с коллегами. В свободное от работы время я люблю рисовать, играю в интеллектуальном клубе «Мафия Club Ukraine». Предпочитаю активные виды отдыха: увлекаюсь скалолазанием, фотосъемкой, танцами, занимаюсь бегом и стрельбой из лука, а в зимний период катаюсь на горных лыжах».

# ЦЕНТРАЛЬНОЕ ЧЕРНОЗЕМЬЕ: ВОСПИТАНЫ НА БРЕНДАХ UPECO

Известно: чтобы заслужить уважение, нужно пройти непростой путь. Команда UPECO за 12 лет работы в Центральном Черноземье заслужила не только доверие, но и любовь потребителей и клиентов. Например, бренд Salton из года в год занимает в этом регионе лидирующие позиции. Мы решили узнать у регионального менеджера направления «Центр» Дмитрия Белугина, как же его команде удалось очаровать эту непростую территорию.



**ДМИТРИЙ БЕЛУГИН**,  
региональный  
менеджер UPECO  
направления  
«Центр»

**ДМИТРИЙ БЕЛУГИН**, региональный менеджер UPECO направления «Центр»

Дмитрий Белугин начал работать в компании UPECO в 2006 году на должности территориального менеджера направления «Центр». В 2010 году Дмитрий стал региональным менеджером на территории Москвы, Центрального Черноземья и Золотого кольца. Для профессионала в сфере продаж у Дмитрия очень интересное образование – преподаватель истории и мировой художественной культуры. Но по специальности наш коллега проработал недолго. Главная причина – распространная: маленькая зарплата педагога. Однако годы, проведенные в институтских аудиториях, не прошли зря. «Образование помогает мне находить темы для общения с партнерами и клиентами, которые не только являются профессионалами в своих сферах деятельности, но и обладают очень широким кругозором. Например, обсуждая исторический фильм, я всегда могу дать оценку реальности событий или конкретных персонажей. При этом наличие художественно-эстетического

образования дает возможность составлять креативные презентации, привлекающие внимание аудитории». Дмитрий любит работать в команде – ценит дисциплину и организованность. Занимается спортом – настольным теннисом, бильярдом, футболом. Болеет за футбольную команду «Спартак». Помимо спорта увлекается чтением книг. Любимый писатель – Борис Акунин, в настоящее время Дмитрий читает сборник романов из его нового проекта. Под псевдонимом Анна Борисова писатель Григорий Чхартишвили представил публике три произведения в жанре психологической прозы: «Там...», «Креативщик» и Vremena Goda. Также интересуются творчеством Сергея Лукьяненко и Бернара Вербера, а в дорогу берет книги в мягкой обложке, среди которых можно обнаружить сборник повестей «Автор ЖЖОТ», составленный Алматом Малатовым. Самое глобальное увлечение Дмитрия – двухлетний сын, которому он отдает все свободное время и силы.

**UnL.: Дмитрий, как руководитель направления «Центр» какие видишь плюсы и минусы работы компании UPECO на этой территории?**

Д. Б.: Ключевой фактор успеха деятельности UPECO на территории Черноземья – это сотрудничество с компанией «Воронеж-Фрахт». На протяжении 12 лет мы плодотворно и успешно работаем с нашим партнером. «Воронеж-Фрахт» первый из дистрибуторов оценил продукцию UPECO. Поэтому клиенты давно воспитаны на наших брендах. Их знают и любят. Позиции очень прочные – 98% клиентов в этом регионе уже охвачены. В связи с этим мы стараемся искать и развиваться в новых каналах продаж: автомобильные салоны, магазины автозапчастей, магазины формата «Сад-огород». Наши результаты складываются по крупинкам – лучшая выкладка, работа внутри сети, большая дистрибуция. Ребята постоянно придумывают что-то новое: выгодные условия для клиентов, интересные акции, новые каналы сбыта и многое другое.

Есть в Центральном Черноземье и свой курорт, причем один из старейших в стране. Еще Петр I пил воду из здешних минеральных источников при посещении липецких заводов. Здравница была открыта в 1805 году. В начале XIX века липецкий курорт был популярным местом среди русских дворян. Сейчас санаторий «Липецк» расположен в парке на берегу реки Воронеж и принимает как взрослых, так и детей.



Яблоко сорта «Антоновка» – символ Курской области

**UnL.: В самом названии «Черноземье» отражено главное природное богатство края – чернозем. Как вы можете охарактеризовать данный регион в плане бизнеса компании UPECO? Какие города выделяются?**

Д. Б.: Особенность всего Черноземья заключается в том, что, несмотря на близость к Москве, нет ни одного города-миллионника. Самые крупные и развитые города направления «Центр» – это Воронеж и Липецк. В Липецке за счет Новолипецкого металлургического комбината хороший средний доход у населения. В Воронеж за последнее время были интегрированы крупные западные

компании. Как раз по объему продаж именно Воронеж превосходит другие города. Самой обустроенной областью считается Белгородская – почти идеальные дороги, чистота на улицах. Курск – продвинутый город. Исторически сложилось, что две крупнейшие розничные сети в Черноземье – «Линия» и «Европа» – из Курска. Еще в начале 2000 года в городе открылись гипермаркеты и торговые центры. Другие города Черноземья в то время сильно отставали. Сейчас примерно все регионы на одинаковом уровне, здесь присутствует шесть-семь крупных сетей, с которыми мы активно работаем и представляем в них все торговые марки UPECO.

**UnL.: Лето в Черноземье было хорошим, даже можно назвать отличным для брендов UPECO. Каких результатов удалось добиться? Все ли из задуманного получилось?**

Д. Б.: Лето 2012 года можно записать в одно из лучших. Центр отличается цикличностью – раз в три-четыре года бывают комариные сезоны. Этим летом была сказочная погода. Комары, мошки свирепствовали – для брендов UPECO это наиболее благоприятная пора.

**РУСЛАН ВАТАЗИН**,  
территориальный менеджер UPECO по Воронежской, Липецкой, Тамбовской, Курской, Белгородской областям и городу Старый Оскол

Руслан Ватазин – человек смелый, не пугающийся перемен.

И этому есть доказательства. В 2001 году

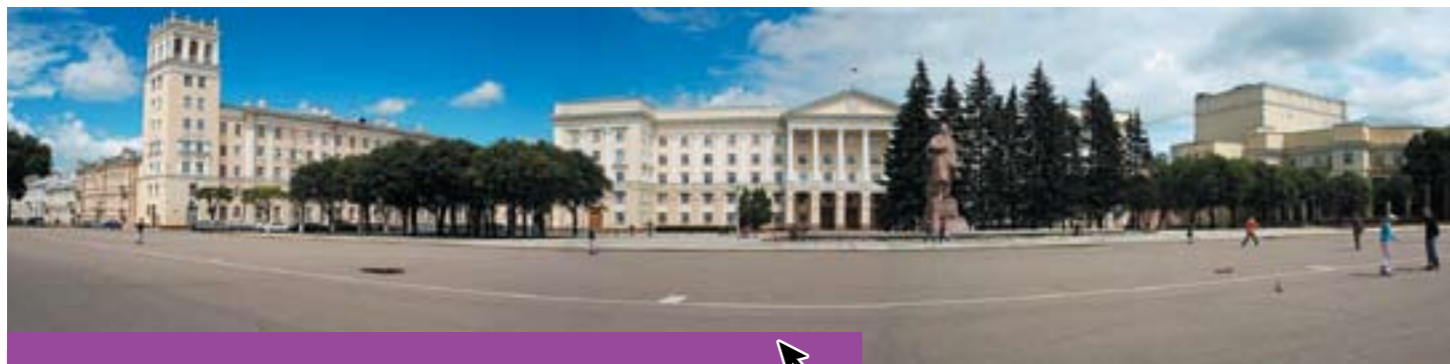
Руслан понял, что ему как человеку динамичному необходимы движение и смена информации. Он со всей семьей переехал из Магадана в Липецк, оставив карьеру в органах внутренних дел. Так он попал в компанию «Воронеж-Фрахт» на позицию торгового представителя по бренду Salton. Постепенно карьерная лестница пошла вверх, и за четыре года Руслан вырос до sales-менеджера.

А уже в 2010 году решил попробовать свои силы в компании UPECO на должности территориального менеджера. Вновь потребовалось поменять все кардинально – переехать в Воронеж. Но и этот нелегкий этап прошел для Руслана и его семьи безболезненно.

«В определенный момент я понял, что в Липецке достиг потолка и мне требовались перемены. Как поет Цой в своей знаменитой песне: «Перемены требуют наши сердца». Это как раз про меня. Я ни секунды не пожалел о своем решении. Не люблю смотреть назад». Место, где Руслан забывает обо всем и может отдохнуть два часа, это кинотеатр. Кино любит разное, но в фаворитах – «Форест Гамп», «Побег из Шоушенка», «Загадочная история Бенджамин Баттона». Руслан утверждает, что только благодаря своей супруге, с которой в браке уже 17 лет, и двум детям – 15-летней дочери и 7-летнему сыну, у него все получается в карьере. Они его не только поддерживают, но и подталкивают к дальнейшему развитию.



Белгород – инфраструктура в интересах человека



**АЛЕКСЕЙ БУРДЕЙНЫЙ**, территориальный менеджер UPECO по Тульской, Орловской, Калужской, Смоленской и Брянской областям

Алексей Бурдейный в UPECO пришел в ноябре 2010 года. До этого момента работал руководителем отдела продаж компании «Воронеж-Фрахт» в Старом Осколе, где достиг хороших результатов по продукции UPECO – максимального присутствия брендов в своем регионе. «Главная особенность моей должности – многофункциональность. Территориальный менеджер – универсальный солдат, который должен уметь делать все: обладать математическими и экономическими знаниями, уметь общаться с людьми, проводить презентации и переговоры, правильно доносить имиджевые и маркетинговые задачи компании до дистрибуторов и торговых представителей».

Для Алексея главное, чтобы было профессиональное и личностное развитие. UPECO предоставляет ему такую возможность. Например, недав-

но Алексей посетил тренинг ораторского мастерства Никиты Непряхина под названием «Сократ». Результаты не заставили себя долго ждать. Алексей уже применил свои знания на одной из конференций, а также провел пару успешных переговоров. В свободное время Алексей предпочитает семейный отдых – пикники, прогулки, путешествия. Мечтает всей семьей отправиться по российским историческим местам. Правда, в ближайшее время это вряд ли получится, так как в ноябре у супругов родился второй ребенок. Старшему сыну Михаилу пять лет. Пока родители его воспитывают по японскому методу – предоставляют полную свободу, не нагружая цифрами и буквами.



знакомство с «Воронеж-Фрахтом» Андрея Флегонтова, директора по продажам UPECO, произошло на год раньше, в 1999 году. Занимая позицию юнит-менеджера Procter & Gamble, наш коллега уже тогда построил конструктивные отношения, доверяя профессионализму и надежности партнера. Многие участники команды, с которыми Андрей взаимодействовал более десяти лет назад, продолжают свою деятельность в «Воронеж-Фрахте», но уже на руководящих должностях. Например, Александр Кунченко эффективно контролирует развитие дистрибуции во всех каналах сбыта на должности заместителя генерального директора по продажам, а Андрей Николаенко участвует в разработке и оптимизации бизнес-процессов компании, являясь заместителем генерального директора по развитию.

В настоящее время огромную поддержку бизнесу со стороны «Воронеж-Фрахта» оказывает ее генеральный директор и лидер компании, занимающий данную позицию уже 17 лет, – Чембарцев Валерий Владимирович. Именно руководители «Воронеж-Фрахта» на протяжении многих лет проявляют всестороннее участие и содействие в реализации проектов компании UPECO. Эффективность нашего взаимодействия была бы невозможна без помощи заместителя генерального директора по финансам Зарубина Виктора Львовича, заместителя генерального директора по логистике Золотарева Виктора Дмитриевича и многих других сотрудников «Воронеж-Фрахта».

В связи со стабильным и устоявшимся сотрудничеством партнер относится к нам с большой лояль-

Соответственно и результаты получились очень хорошие. План совместно с «Воронеж-Фрахтом» выполнили в районе 105%, что для нашего региона очень здорово, учитывая особенности, о которых я упоминал. Можно сказать, что комары нам помогли. Уверен, что год закроем с высоким результатом, так как все наши бренды продемонстрировали отличные показатели.

**UnL.: Как вы можете охарактеризовать вашего партнера – «Воронеж-Фрахт»? Получается ли не ограничиваться только формальным общением?**

Д. Б.: «Воронеж-Фрахт» – один из самых старых партнеров UPECO. Мы сотрудничаем с 2000 года. А вот



Так закалялась сталь

ностью и пониманием. Благодаря этому проще и быстрее решать возникающие проблемы. Все инициативы UPECO встречают поддержку со стороны дистрибутора. С «Воронеж-Фрахтом» у нас дружелюбный и открытый стиль общения. Например, пять лет назад мы совместно начали проводить ежегодное неформальное мероприятие для сотрудников всех отделов. Обычно в конце лета или в начале осени, подводя итоги, мы командой UPECO и «Воронеж-Фрахтом» отправляемся на тимбилдинг в другую страну. Уже успели посетить Египет, Турцию, Украину (Крым) и Испанию. Именно в такой неформальной обстановке у сотрудников обеих компаний получается интересный и продуктивный диалог. Мы вместе оцениваем результаты деятельности и придумываем, что бы еще предпринять для повышения продаж.

**UnL.: Дмитрий, а что вы цените в своих сотрудниках? По каким принципам подбираете себе команду?**

Д. Б.: Я стараюсь создавать команду из людей, обладающих разными профессиональными качествами, но объединенных одной целью. Алексей Бурдейный – прекрасный оратор, он мастерски проводит презентации и обучение. Руслан Ва-

Неофициальное название городов Белгорода и Орла – города первого салюта. 5 августа 1943 года в ходе Курской битвы от немецко-фашистских захватчиков нашими войсками были освобождены Орел и Белгород. В связи с этим событием по приказу И. В. Сталина в полночь 5 августа в Москве было дано 12 залпов из 124 орудий с интервалом 30 секунд. Салют стал первым за время Великой Отечественной войны.

тазин – очень сильный продажник. На переговорах Руслану нет равных. Конкуренты буквально стоят в стороне и ждут, пока Руслан заключит договор и все продаст. Он пробивной в хорошем смысле этого слова. У меня ребята очень динамичные в плане бизнеса и личностного развития. Все люди ответственные. Для меня это очень важно. Они болеют за дело и мотивированы на результат.

**UnL.: Подводя итоги этого года, на что хотите обратить особое внимание? Каковы ваши ожидания, прогнозы на этот и следующий годы?**

Д. Б.: Лето было очень хорошим, поэтому возвраты не превысят запланированных. Сейчас ждем глобальных продаж от TM Salton. Отрадно, что погода нам вновь помогает. Конец лета был дождливым, да и начало осени сырое и промозглое. Для UPECO – идеально.



Тимбилдинг партнеров, Коста-Брава, Испания. 2011 г.

**СТАНИСЛАВ КОЗЛОВСКИЙ**, менеджер параллельного направления компании «Воронеж-Фрахт»

За годы сотрудничества с компанией UPECO сложились открытые и взаимовыгодные коммерческие отношения, которые

помогают идти в одном направлении – направлении лидерства. Выбранный вектор позволяет эффективно развиваться, добиваться амбициозных целей и расширять направления дистрибуции.

Компания «Воронеж-Фрахт» основана 25 октября 1995 года Чембарцевым Валерием Владимировичем, который успешно возглавляет ее в качестве генерального директора на протяжении 17 лет. Глядя на пройденный путь, мы с гордостью можем сказать, что наша компания – это надежная и перспективная команда квалифицированных и целеустремленных сотрудников со своими культурой, ценностями и оправданными амбициями. Наша цель – добиться абсолютного лидерства в области дистрибуции на территории Центрального Черноземья.

Что касается следующего года, то я и моя команда приложим все усилия и обязательно достигнем поставленных целей. Осенью у нас идет очень значимый процесс – планирование. Важно сделать его качественно и правильно расставить приоритеты. Верю в свою команду и желаю, чтобы все были здоровы.

Текст: Галина Семенова

# АЛИДИРУЮТ ВСЕГДА!



**Невозможное возможно! И наш надежный партнер компания «Алиди» подтверждает этот тезис. За считанные годы из региональной фирмы – по оптовой торговле она превратилась в дистрибуторскую и логистическую компанию федерального уровня. В августе юбилей «Алиди» отмечали тысячи сотрудников по всей стране и за ее пределами. За плечами – два десятилетия стремительного, как марш-бросок, успеха. Да, они точно знают, что такое победы, лидерство и целеустремленность...**

## ПУТЬ УСПЕХА

Компания «Алиди» была основана в 1992 году в Нижнем Новгороде. Изначально компания занималась оптовыми и мелкооптовыми продажами преимущественно в сфере бытовой химии. Спустя год молодая компания получила контракт на обслуживание в Нижнем Новгороде американского гиганта P&G, который как раз начал свою

«экспансию» в Россию и вышел за пределы двух столиц. Это сотрудничество стало стартом роста «Алиди». В начале 1990-х россияне не были избалованы ассортиментом товаров. А потому спрос на новую для них качественную продукцию стремительно рос. Вместе с ним рос и успех «Алиди». Компания расширялась, количество ее сотрудников увеличивалось с каждым месяцем, а ее продукция

доставлялась по всем ретейлерам образца 1990-х: рынкам, киоскам, палаткам. В сентябре 1995 года «Алиди» открыла свой первый филиал – в городе Владимире. На тот момент количество «алидийцев» достигло 56 человек, а общая площадь складов компании – 600 кв. метров. В том же 1995 году в компании был сделан еще один, не менее решающий шаг: запуск системы Van

«АЛИДИ» И UPECO СОТРУДНИЧАЮТ УЖЕ НЕ ПЕРВЫЙ ГОД. ЗА ВРЕМЯ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ НАМ УДАЛОСЬ ВЫРАБОТАТЬ УСПЕШНУЮ МОДЕЛЬ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ – МЫ ПОЛНОСТЬЮ ПОНИМАЕМ ПОТРЕБНОСТИ ПАРТНЕРОВ И СТАРАЕМСЯ ИХ УДОВЛЕТВОРИТЬ. ПОДТВЕРЖДЕНИЕ ЭТОМУ – ВЫСОКИЙ ТОВАРОБОРОТ МЕЖДУ НАШИМИ КОМПАНИЯМИ

**ГЕННАДИЙ НЕГИН,**  
директор по продажам, направление общей дистрибуции

selling. Для реализации проекта приобрели два автомобиля, которые начали создавать 8% оборота компании. Уже в следующем году количество автомобилей многократно возросло. В 1999 году компания закупила десять автомобилей «Газель», что стало началом развития собственного транспортного направления компании. Вскоре в копилку «Алиди» добавился новый гигант – компания Nestle,



В «Алиди» умеют не только работать, но и отдыхать

контракт с которой запустился в Рязани и Пензе в начале нового тысячелетия. В начале второго десятилетия существования, в 2003 году, в компании произошел важный технологический прорыв: внедрение ERP-системы J.D. Edwards, которая связала все филиалы в единую онлайн-базу данных по товародвижению. С тех пор компания «Алиди» непрерывно развивается: строятся новые склады, заключаются договора на сотрудничество с лидерами рынков, расширяется география присутствия компании. В конце 2011 года «Алиди» стало тесно в России: компания вышла за пределы страны и начала операции в Республике Беларусь. Сейчас компания представлена в 21 области РФ и Республике Беларусь, а количество сотрудников составляет 5600 человек. Успех компании подкреплен многочисленными наградами, званиями и, самое главное, уважением партнеров. Сегодня «Алиди» входит в топ-200 крупнейших частных компаний России по версии журнала Forbes, четыре года подряд находится в составе десяти лучших логистических операторов России по мнению EALA.

## ПАРТНЕРСТВО

«Алиди» и UPECO знакомы уже много лет, первый опыт сотрудничества наших компаний относится к 2002 году. Начавшись с одного города, партнерство двух компаний распространилось на три региона: Северо-Запад, Верхнюю Волгу и Золотое кольцо. Благодаря общим усилиям, с момента начала сотрудничества количество работающих торговых точек, в которых представлена продукция UPECO, выросло в два раза. Кстати, «Алиди» – один из первых дистрибуторов, с которым компания UPECO запустила первый в регионе проект Van selling. У наших компаний много общих черт, которые объединяют нас. Являясь лидерами в своих сферах деятельности, обе компании уделяют повышенное внимание развитию инновационной культуры, сохранению лидерских позиций и постоянному движению вперед!

## Ценности



Лидерство – одна из важнейших ценностей «Алиди». Она отражена и в слогане компании: говоря «Вместе

с лидерами!», мы подразумеваем и работу в команде профессионалов с лидерскими качествами. Чтобы оценить лидерские качества менеджера, мы применяем модель «три-Е» (Envision, Enable, Energize), в которой рассматриваются три основных навыка руководителя: умение формулировать свое видение бизнес-процессов и коммуницировать его сотрудникам; умение создавать такие условия, чтобы претворять задуманное в жизнь; умение лидировать процессы и своим примером вдохновлять коллег на достижение результата.

**ПЕТР ДЕМЧЕНКОВ,**  
генеральный директор ГК «Алиди»

## VAN SELLING – ОРГАНИЗАЦИЯ МОБИЛЬНОЙ ТОРГОВЛИ С АВТОМОБИЛЕЙ

Основной ценностью обе компании признают своих сотрудников, понимая, что лидерство в бизнесе невозможно без команды. Фокус на создание и развитие команды позволяет «Алиди» входить в топ-10 лучших работодателей России по версии HR-портала HeadHunter, а UPECO, в свою очередь, сохранять высокий уровень вовлеченности персонала. По оценке консалтингового агентства Hewitt Associates, он составляет 73%. Общие цели и ценности помогают нашим компаниям строить партнерские, доверительные отношения и вместе развивать наш бизнес.

# UNILEVER: МАСЛО МЫЛОМ НЕ ИСПОРТИШЬ! ЗАКОН ПОПУТНОЙ ПОЛЬЗЫ

Есть такое совершенно ненаучное понятие, как закон попутной пользы. Кратко его суть можно выразить так: «Если моешь ноги, то, хочешь или нет, вымоешь и руки». То есть одно успешное дело неизбежно влечет за собой другое. То – третье, третье – четвертое и т. д. Главное – увидеть перспективы того самого первого дела! Похоже, что Unilever с этим повезло.

Началось все с того, что компания образовалась в результате крупнейшего слияния в 1930-м году. Казалось бы, что может объединять британских мыловаров (Lever Brothers) и голландских производителей маргарина (Margarine Unie)? Но этот вопрос странный только для непосвященных. Основой для того и другого продукта служило одно и то же: пальмовое масло, которое доставлялось с южных зарубежных плантаций. Понятно, что оптом закупать всегда получается дешевле. Крупным оптом – тем более. Вот толчок для дальнейшего роста! Обе компании получили значительную выгоду за счет масштаба закупок.

Конечно, успех закладывался еще раньше: с тех времен, когда корабли из Роттердама и Ливерпуля отправлялись в дальние страны. Самые молодые и амбициозные молодые люди разрабатывали плантации, строили фабрики, организовывали сбыт произведенного продукта. Авантюризм, помноженный на опыт, определенная селекция необходимых для предпринимателя качеств – все сыграло свою роль в принятии около восьмидесяти лет назад парадоксального решения слить в брачный союз мыло и маргарин.

Но именно этот ход обеспечил дальнейший успех компании. В отличие от множества других она стала развиваться по двум основным и далеко не

« НАШИ БРЕНДЫ ОТВЕЧАЮТ  
НУЖДАМ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ В ПИТАНИИ,  
ГИГИЕНЕ И УХОДЕ ЗА СОБОЙ,  
ПОЗВОЛЯЯ ИМ ЧУВСТВОВАТЬ  
СЕБЯ ЛУЧШЕ, ВЫГЛЯДЕТЬ ЛУЧШЕ  
И БРАТЬ ОТ ЖИЗНИ БОЛЬШЕ »

Цитата с официального сайта  
компании Unilever

смежным направлениям: производство продуктов питания и производство чистящих средств.

Вряд ли найдется хоть какой-то дворец или хижина, где не было бы товаров компании. Суп Knorr и чай Lipton, дезодоранты Rexona и Ахе, стиральный порошок Omo и шампунь Sunsilk – эти названия известны на всех континентах. Но есть еще и майонез, и соки, и мороженое, и джемы. Продукция на любой вкус и кошелек. По утверждению самой компании, ежедневно товарами, которые она производит, пользуются более 160 млн человек. В шести лабораториях (три – в Европе, по одной – в Индии, Китае и США) в сфере исследований и разработок трудятся около 6 тыс. человек. Компания владеет более чем 20 тыс. патентов.

Ежегодно подается на регистрацию до 350 заявок. Хариш Манвани, глава подразделения Unilever в Азии и Африке, лидера на мировом рынке потребительских товаров, как-то сказал, что, когда производитель потребительских товаров говорит о перспективе роста, трудно найти что-нибудь более перспективное, чем развивающиеся страны: «Эти рынки растут настолько быстро, что только через два года охватят половину мировых потребительских расходов». Взоры Unilever обращены на Африку, Китай, Латинскую Америку, Индию...

Но широкий ассортимент, почти столетний опыт и знание местных рынков поначалу подвели британско-голландский холдинг. То, что считалось преимуществом – влиятельные представительства на местах, – обернулось раздуванием штатов, клонированием начальства разного уровня, неповоротливостью при принятии решений. Географическое присутствие и размер стали не укреплять, а отягощать компанию. Самая большая сила оказалась самой большой слабостью! В сентябре 2004 года после предупреждения о возможном сокращении прибыли упала цена акций компании. Через несколько месяцев, когда давний конкурент, компания Procter & Gamble, за \$57 млрд купил Gillette и продемонстрировал усиление, перспективы стали выглядеть еще печальнее. Нужны были срочные



перемены. Их было решено начать сверху. Unilever по давней традиции изначально управлялась комитетом с двумя сопредседателями: из Великобритании и из Нидерландов. Структура менеджмента изменилась в феврале 2005 года, когда сопредседатель с британской стороны француз Патрик Сесо стал единственным генеральным директором. Компания приобрела более строгие и лаконичные формы в управлении. Уже в 2006 году объем продаж вырос на 3,2%. И эта тенденция сохраняется.

## ИЗУЧАЙТЕ СТРАНУ, В КОТОРОЙ ТОРГУЕТЕ

Для того чтобы выйти из кризиса, в котором оказалась компания, ее руководство применило привычный набор инструментов: анализ портфе-

## Факты

Самым крупным брендом Unilever является Dove: в 2011 году объем выпускаемой под ним продукции превысил 3 млрд долларов. Логотип Unilever состоит из 24 частей. Каждая из них имеет смысл. Например, сердце означает любовь, заботу и хорошее самочувствие, птица символизирует свободу, освобождение от повседневных забот, получение удовольствия от жизни. Трехцветная зубная паста, которая радовала нас в детстве, — заслуга Unilever. Именно Unilever принадлежит патент на технологию производства этих полос из тюбика.

ля и брендов (оказалось, что все не хуже, чем у конкурентов), ревизию управленческих структур. Но, как часто бывает, выручило внимание к мелочам. Точнее, к деталям национальных особенностей. На такой рынок сбыта, как Индия, возлагались большие надежды. Неожиданно выяснилось, что отлично зарекомендовавшие себя шампуни там не пользуются спросом. Причина оказалась простой: перед мытьем индийские женщины наносят на волосы масло. Обычный шампунь с ним просто не справляется. Unilever именно для этой страны разработал свой шампунь, заодно и обезжирил кондиционер. Но иногда стремление угодить потребителю любой ценой подводило. Разработав разный состав шампуня для Китая и Гонконга, компания открыла





для себя, что привычки и волосы у жителей этих регионов очень похожи, что не стоило тратить столько усилий на разработку и продвижение разных продуктов. Возможно, все объяснялось просто: например, в Китае у Unilever было три компании. У каждой – председатель, подчиняющийся двум региональным президентам, которые, в свою очередь, были подотчетны двум членам управляющего комитета. Существование сложной структуры надо было оправдывать? Так или нет, но когда за все подразделение стал отвечать один человек, оборот китайского подразделения в год вырос не менее чем на 20% по сравнению с 8% до изменений.

«Наша уверенность в развивающихся рынках видна на примере России, – говорит исполнительный директор Пол Полман. – Я так уверен в перспективах, что если бы начинал карьеру сейчас, то начинал бы ее в России». Год назад Unilever удвоил свой продовольственный бизнес в России, купив за 25,9 млрд рублей косметическую компанию «Калина». Как и в других странах, в РФ британско-голландский концерн ищет потенциальные объекты для поглощений. Это уже произошло не только с «Калиной», но и с производителем мороженого «Инмарко». Управление в России семью крупными предприятиями:

пищевой фабрикой в Туле и предприятиями по производству мороженого в Туле и Омске, маргариновым заводом в Москве, парфюмерно-косметическими и чаеразвесочными фабриками – дает значительный экономический эффект. Сегодня в российском портфеле торговых марок такие суперизвестные бренды, как Rama, Calve, «Беседа», Bruke Bond, Dove, Creme Bonjour, Knorr, Lipton, Rexona, Domestos, Axe, Sunsilk, Timotei...

### РОССИЙСКАЯ ИСТОРИЯ UNILEVER

На российский рынок компания с представительским офисом «Юнирус» вышла в 1991 году, начав деятельность с импорта мыла, стирального порошка, зубной пасты и чая – все в те времена пользовалось огромным спросом. Через три года в Санкт-Петербурге был основан головной офис. А уже в июле 1994-го «Юнирус» прирос парфюмерно-косметической фабрикой «Северное Сияние» с широким спектром ее продукции (туалетная вода «Цветы России», одеколоны For men и Club, т. д.). Unilever вскоре создал представительский офис для развития бизнеса в производстве продуктов питания. На рынке появились такие марки, как Rama, Delmy, Calve, Bruke Bond... Поддержанные энергичной рекламой, эти продукты легко стали узнаваемыми и привычными. Приобретение в собственность Московского маргаринового завода (ММЗ) в дополнение к «Северному Сиянию» напомнило события 1930 года. В том числе и тем, что так же дало стимул к новому росту. В марте 2002 года по соседству с «Северным Сиянием» открылась чаеразвесочная фабрика. До этого – фабрика в Туле. Более чем в 100 крупных городах России и Украины работают сегодня представители Unilever. Но борьба за потребителей идет не только на прилавках магазинов, где рады предложить продукцию компании как покупателю с самыми скромными возможностями, так и с самыми широкими потребностями. Unilever разрабатывает и реализует социальные программы, является

спонсором культурных и общественно-значимых мероприятий. Об участии компании в акции, направленной на спасение тяжелобольных детей, мог узнать каждый посетитель торгового центра Metro: один рубль с каждой единицы товара в мае этого года перечислялся на счет фонда «Линия жизни». Акция прошла во всех 64 центрах мелкооптовой торговли Metro в 43 регионах России и распространилась на все продукты под брендами компании Unilever,

€ 928 млн

### ИНВЕСТИЦИИ В ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ В МИРЕ В 2010 ГОДУ

включая ингредиенты Unilever Food Solutions и мороженое «Инмарко». Широкая рекламная кампания в прессе и онлайн, наружная реклама не только помогли провести благотворительную акцию и оказать реальную помощь детям с сердечно-сосудистыми заболеваниями, но и оказали реальное воздействие на формирование позитивного имиджа. «Проект «Большое детское спасибо!» – это поистине проект XXI века, так как поддерживает и развивает в нашей стране социально ориентированный маркетинг, который позволяет, с одной стороны, привлекать внимание и средства большого круга покупателей на благотворительность, а с другой – работает на бизнес», – сказала Фаина Захарова, президент благотворительного фонда «Линия жизни». Короче говоря, социальная деятельность помогает завоевывать сердца потребителей!

### РЕКЛАМА – ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ, ИЛИ НЕ РАССТРАИВАЙТЕ ЖЕНЩИН!

Если кто и может похвалиться креативом, то это Unilever. Свидетельство тому – Гран-при на фестивале «Канские львы»

в категории Film Lions в 2007 году. Рекламный ролик был признан безусловно лучшим. Но это только начало. Маркетинговый директор компании Кит Вид не стесняется говорить об увеличении расходов на предварительное тестирование рекламы. Затраты окупаются в разы. Но результаты тестирования – это не все. При принятии решения по рекламе учитываются тренды, маркетинговая стратегия, сегментация. А еще есть здравый смысл, смелость и учет региональных особенностей. Мы больше не живем в мире, где большой маркетинг рождается на Западе и экспортируется в развивающиеся страны. В 2012 году Unilever на Международном фестивале рекламы завоевал 22 льва! Особенно Кит Вид гордится приложением AD Makeover, разработанным для Dove. Оно позволяет пользователям Facebook заносить в черный список любую рекламу, которая, по их мнению, вселяет в женщин негативные мысли по поводу их внешности.

### UNILEVER И UPECO

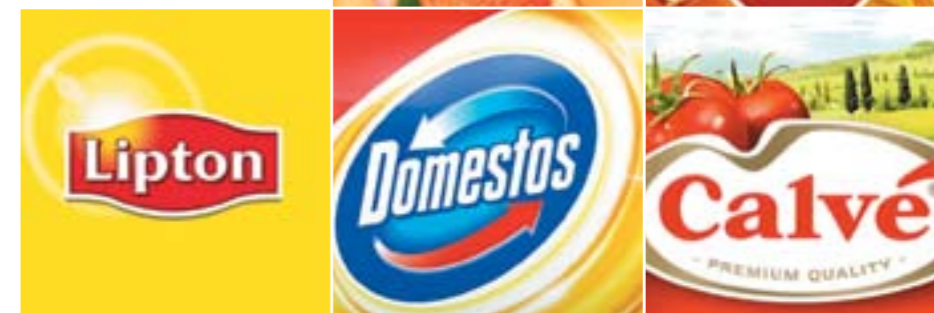
В сфере брендинга, инноваций и маркетинга с одинаковым успехом могут существовать как компании со столетней историей, так и новички. У молодых порой больше возможностей, так как они не связаны прежними условностями. Кто выиграет в продвижении того или иного товара? За чей освежитель воздуха или обувной крем выложит свои рубли потребитель? Важно о преиму-

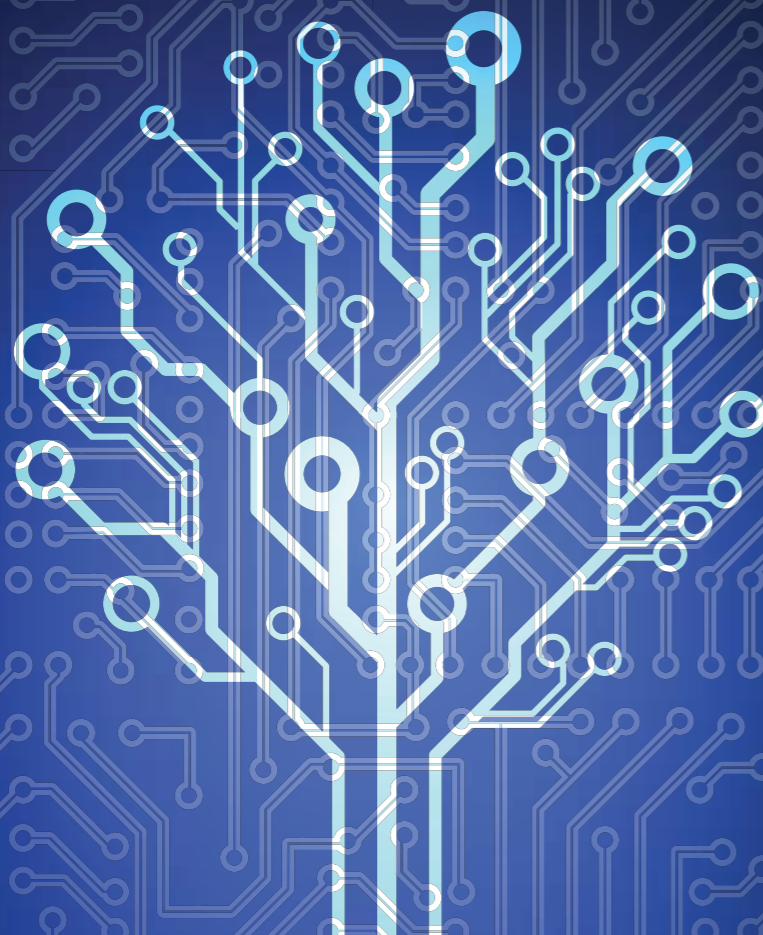
### Признание потребителей

В октябре этого года сразу пять брендов Unilever стали лауреатами ежегодной премии народного доверия «Марка № 1 в России – 2012». Так, мороженое «Инмарко», чай Lipton и маргарин для выпечки «Пышка» снова подтвердили, что в своих категориях являются любимыми продуктами россиян. Уверенно сохраняет лидерскую позицию и чистящее средство Domestos. Победителем в номинации «Крем для лица» стал бренд «Сто рецептов красоты» производства концерна «Калина».

щества своего товара рассказать так, чтобы покупатель мог выбирать между порой уже примелькавшимся стереотипом и чем-то новым. Трудно? Конечно. Только тогда и результат радует больше.

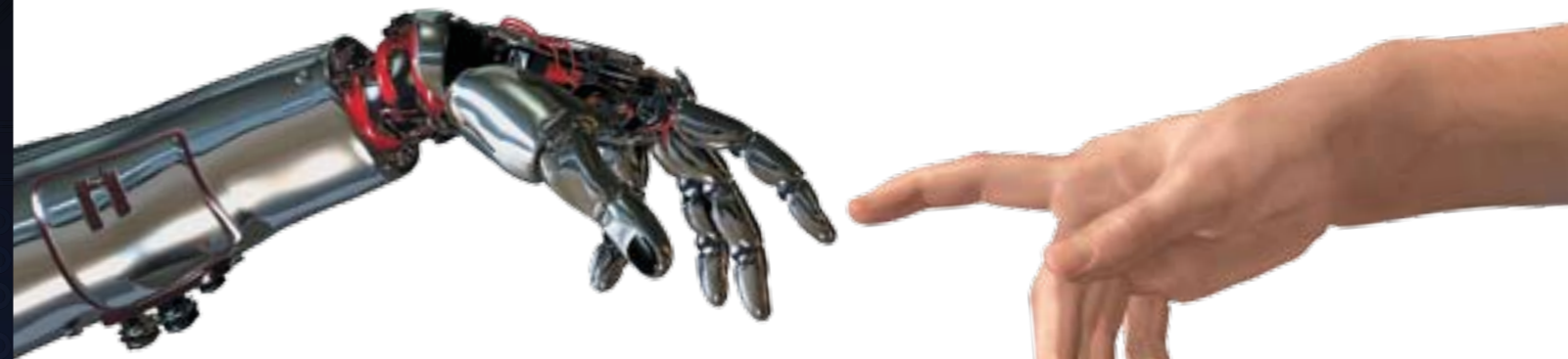
Текст: Алла Булатова





# ИННОВАЦИИ ДЕЛАЮТ БУДУЩЕЕ НАСТОЯЩИМ

«Инновация отличает лидера от догоняющего», – отмечал Стив Джобс, вдохновляя компании и людей начать вводить новшества прямо сейчас. «Меняйтесь раньше, чем вас заставят это сделать!» – призывает Джек Уэлч. И Apple, и General Electric благодаря своим масштабам внедряют инновации на мировом уровне. Но при этом каждый из нас на уровне своей позиции, территории, компании может предлагать и внедрять инновационные идеи и решения. На эту тему мы побеседовали с Сергеем Рекало, территориальным менеджером по продажам UPECO и победителем конкурса «Лучшие сотрудники UPECO 2012 года» в номинации «Инновационность».



СЕРГЕЙ РЕКАЛО, территориальный менеджер по Ростовской области

**UnL.: Сергей, в этом году ты выбран победителем конкурса «Лучшие сотрудники UPECO 2012 года» в номинации «Инновационность». Что тебе дала эта победа, что она изменила в тебе, в работе?**

С. Р.: Победа для меня была неожиданной, но приятной. Признание на уровне компании не только мотивирует, но и вдохновляет быть еще лучше. А после победы в такой номинации особенно хочется держать марку.

**UnL.: Как ты думаешь, какие качества необходимы человеку для того, чтобы создавать инновации?**

С. Р.: Как говорил Стив Джобс, новым идеям нет предела, все зависит от фантазии. Я абсолютно с ним согласен: создание инноваций – удел не только тех, кто занимается ими в силу профессиональных обязанностей. Не надо быть академиком, ученым, сотрудником службы развития производства, для того чтобы изменять мир и окружающие нас технологии. Неважно, в какой сфере ты работаешь, какую позицию

занимаешь, главное – смотреть на мир открытыми глазами, интересоваться новым, и шанс изменить существующий ход вещей, пусть даже на отдельно взятом небольшом участке, обязательно появится. Это касается и профессиональной деятельности, и повседневной жизни за пределами работы. Меня очень интересуют новейшие разработки, новая техника, причем я стремлюсь не только узнавать о них, но и применять в быту. Например, недавно я купил двум своим дочкам новую игрушку «3 в 1 машина-катер-мельница» и обнаружил, что в ней используется аккумулятор на солнечной батарее. Мне стало интересно, какое еще применение можно найти этой разработке, и вот теперь у меня есть дополнительный аккумулятор для телефона, который всегда заряжен и в экстренных случаях выручает меня.

**UnL.: Какое бы определение ты дал инновации?**

С. Р.: Для меня инновация – это способ выживания в условиях высокой конкуренции. Инновации имеют большую разнонаправленность: они проявляются не только в новых товарах, но и в новом подходе мышления, в необычном видении и отношении к продуктам. На мой взгляд, любая инновация начинается с выявления скрытой формы спроса. Компании-лидеры умеют считывать эту информацию и создают уникальные продукты, делая будущее настоящим.

**UnL.: Поделись своим опытом работы с инновационными идеями в рамках нашей компании или на уровне региона.**

С. Р.: Я осознал, что не могу напрямую участвовать в создании новинок

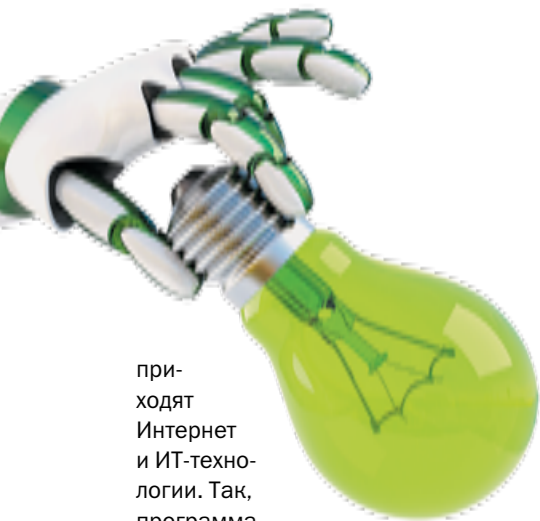
в нашей компании, но всегда применяю творческий подход в реализации стратегии UPECO по уже имеющимся продуктам. Приведу один пример. В сфере продаж важную роль играют спрос и предпочтения потребителя. На протяжении длительного времени мы работали по принципу: встречались с известными ключевыми клиентами на территории и договаривались о том, чтобы максимально широко представить весь ассортимент наших продуктов на полках торговой точки – независимо от того, сеть это или оптовый клиент. Данный принцип обеспечивает прогнозируемые стабильные продажи, зачастую их успех зависит от суммы маркетингового бюджета нашей компании и возможностей бюджета конкурентов. Но говорить о постоянном, значительном приросте продаж у этих клиентов мы не можем. Следовательно, возникает вопрос: где искать новых ключевых клиентов?

« ИННОВАЦИИ НУЖНЫ ВСЕГДА. ЕСЛИ ВЫ НЕ ИЗМЕНЯЕТЕСЬ, ВЫ УМИРАЕТЕ. ЭТО ЗАКОН ЖИЗНИ. ЖИЗНЬ – ЭТО ИЗМЕНЕНИЯ »

**UnL.: И какое решение вы нашли?**

С. Р.: Раньше мы ставили задачу сотрудникам (мерчандайзерам, торговым представителям и т. д.) провести «Сенсус», перепись клиентов, и тратили на это огромные ресурсы: силы, средства и время. Теперь же на помощь в решении данных вопросов





приходят Интернет и ИТ-технологии. Так, программа «2Гис», которую я использую в работе, позволяет мне иметь достоверную информацию о потенциальных клиентах оперативно и с минимальными затратами. Чем оперативнее внедряешь современные технологии, тем больше возможностей принести компании прибыль, обогнать конкурентов и стать лидером.

« НЕ ЖДИТЕ, ЧТО НАЙДУТСЯ  
ВРЕМЯ И РЕСУРСЫ.  
ВЫДЕЛИТЕ ИХ »

**UnL.: Есть ли пример инновационного подхода работы с потребителями?**

С. Р.: Конечно. Раньше мы проводили очные интервью с покупателями около магазинов, сейчас, в эпоху Интернета, мы используем новые инструменты. Сегодня огромное количество людей сидят в социальных сетях. Это виртуальное пространство, которое на первый взгляд создано лишь для развлечения и бесполезной траты времени, при правильном подходе становится эффективным инструментом изучения потребительских предпочтений. В итоге появляется список наиболее популярных мест продаж нашего города. Другой пример. Используя популярный в городе тематический форум, мы получили исчерпывающую информацию о детских магазинах города. И, более того, получили рекомендации об их рейтинге популярности. Таким образом мы вышли на сеть магазинов детского питания «Мое Солнышко», с которым в 2012 году заключили договор о продаже в торговых точках этой сети средств от

**Как найти время для инноваций?**

«Инновации нужны всегда. Если вы не изменяетесь, вы умираете. Это закон жизни. Жизнь – это изменения. То, что не изменяется, – мертво. Не ждите, что найдутся время и ресурсы. Выделите их. Что я рекомендую своим клиентам: открыть календарь и зафиксировать первые дни каждого месяца в году для стратегических сессий, для сосредоточения на инновациях, на чем-то новом. Это могут быть первые два дня месяца. А в остальные дни заниматься обычной деятельностью. Но не наоборот, когда мы все дни отводим обычной деятельности, а на инновации не остается ничего».

**ИЦХАК АДIZES,**  
международный эксперт в области менеджмента и управления изменениями

насекомых TM Gardex. Это позволило нам значительно улучшить плановые показатели продаж.

**UnL.: Предпочтения потребителей и спрос быстро меняются, технологии устаревают. Как успевать идти в ногу со временем, а лучше – опережать его?**

С. Р.: Необходимо постоянно быть в потоке информации, чтобы быстро реагировать на изменения рынка и оперативно корректировать свои действия. В самообучении я использую принцип «10-20-70» – 10% информации получаю из различной литературы, Интернета, 20% – это мнения и наработки экспертов области, как российских, так и зарубежных, и 70% – это развитие на собственном опыте, при реализации сложных проектов.

**UnL.: Какие новые каналы продаж вам удалось открыть за последний год?**

С. Р.: Мы много работаем с интернет-магазинами, из года в год объем продаж в этом канале растет. В следующем, 2013 году ассортиментная линейка TM Forester пополнится большим количеством новинок, и мы начнем активно продвигать его в интернет-магази-



нах Ростовской области и на юге России. Недавно мы открыли для себя новый канал продаж: продукцию TM Breesal и Deliss мы начали продавать клининговым компаниям. Пока это небольшие объемы, но спрос на данные услуги растет от года к году. Благодаря этому каналу мы знакомим ранее не охваченную аудиторию потребителей с нашей продукцией. Кроме этого, мы ведем переговоры с крупными мебельными сетями о возможности представить в их магазинах саше Deliss. Параллельно сделали предложения дистрибьюторам постельного белья о реализации наших брендов. В 2013 году, когда команда TM Breesal выведет на рынок новинки по нейтрализации запахов, мы рассчитываем пополнить список каналов дистрибуторами бытовой техники.

**UnL.: Что, на твой взгляд, является самым главным в работе с инновациями?**

С. Р.: Целеустремленность, настойчивость и терпение. Ведь придумать

« НЕ БОГИ ГОРШКИ  
ОБЖИГАЮТ »

идею легко, а вот заставить ее работать – это сложный кропотливый процесс. Важную роль в реализации идеи играет команда, она должна быть с инициатором на одной волне. Я считаю, что самое главное в инновации не только родить идею, а воплотить ее в жизнь. Помните, что говорил Демосфен: часто маленькие возможности – это начало великих предприятий. Поэтому важно не сойти с намеченной цели на полпути, даже если результат кажется не таким перспективным, как намечали. Ведь мы не шли по этому пути, он для нас новый, и мы не знаем, где его середина. Может, за поворотом результат станет еще более привлекательным. Нужно дойти до конца, чтобы потом

можно было с уверенностью оценить результат. Вторым важным фактором инноваций, конечно же, являются люди, открытые к новому, умеющие рисковать и нести ответственность за результат. Любой. Как отмечает Питер Друкер, люди, которые не рискуют вообще, как и люди рискующие, делают приблизительно две большие ошибки в год. Так что шансы одинаковы, но при успешном результате выгоды значимо больше.



# ЗАКУЛИСЬЕ: КАК РОЖДАЮТСЯ НОВИНКИ «РАПТОР»

С момента своего появления продукция ТМ «Раптор» занимает лидерские позиции на рынке FMCG. Ассортимент товаров этой марки постоянно обновляется. Но немногие в курсе, что приходится очень потрудиться, прежде чем мир увидит яркую и привлекательную новинку. Старший бренд-менеджер ТМ «Раптор» Константин Петров раскрывает секреты кропотливой работы над реализацией сложных проектов по созданию и выводу на рынок продуктов, делающих жизнь людей комфортной.



Текст:  
**КОНСТАНТИН ПЕТРОВ**,  
старший бренд-менеджер  
бренд-группы  
ТМ «Раптор»



# П



Brainstorming как метод интеграции свежих идей

## ЕСТЬ ИДЕЯ!

Появление нового продукта начинается с идеи, притом чаще всего это не неожиданное озарение, а кропотливая каждодневная работа по поиску и анализу информации, полученной из различных источников. Первый шаг – поиск новых продуктов на рынках Европы, Азии и Америки. Данная информация может быть получена от аналитических агентств, занимающихся мониторингом интересующих нас категорий

продуктов, при посещении международных выставок или же от производителей, выпускающих продукцию для нашей компании. Мы проводим мозговые штурмы, и благодаря творческому потенциалу сотрудников всех департаментов рождаются новинки. Анализ трендов российского рынка помогает понять, могут ли идеи новых продуктов потенциально быть востребованы нашими потребителями. Аккумулируя полученную информацию, мы формируем список потенциальных продуктов.



Мозговые штурмы – немаловажная часть работы бренд-группы «Раптор». Ловушка для пищевой моли, аэрозоль для защиты территории от комаров, новое направление средств для защиты от муравьев – все это результат долгой и кропотливой реализации идей, возникших во время коллективного творчества. Только за первую половину 2012 года благодаря проведению мозговых штурмов копилка идей бренд-группы «Раптор» весомо пополнилась. Сотрудники департамента продаж и департамента управления цепочками поставок сгенерировали 115 идей новых продуктов, 30 из которых были отобраны для дальнейшей проработки.

**СПРОСИМ ПОТРЕБИТЕЛЯ**

Определившись с идеей, нужно понять, а нужен ли продукт потребителю? Для решения данного вопроса формируются фокус-группы потенциальных покупателей и выясняется, интересны ли им предложенные идеи, есть ли барьеры к покупке,

какими дополнительными характеристиками должна обладать новинка, чтобы повседневная жизнь наших покупателей стала более комфортной. На основе полученной информации идеи продуктов совершенствуются с точки зрения повышения привлекательности для целевой аудитории. Далее проверяется потенциал рынка для нового продукта в количественном выражении.

**РАССЧИТАЕМ РЕАЛИЗАЦИЮ И ПРИБЫЛЬНОСТЬ**

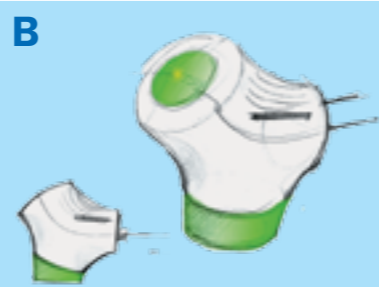
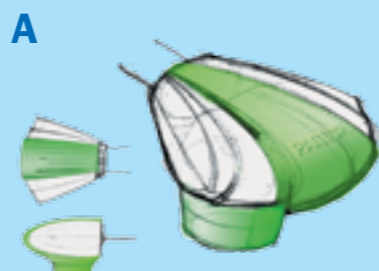
С помощью интернет-опроса или личного интервьюирования можно определиться с потенциальным объемом продаж и ценой, по которой новый продукт будет востребован на рынке. Потом переходим к анализу технической и технологической осуществимости нового продукта и последующей реализации идеи в реальный

товар с конкретной ценой и конкретным производителем. Предложение по производству нового продукта для компании UPECO преобразуется в бриф. В нем описываются характеристики новинки, объем закупок, желаемые цена и сроки производства. Предложения от потенциальных производителей анализируются

В 2011 году у бренд-группы «Раптор» возникла идея реализации нового продукта – чехла от моли. Количественные и качественные исследования, проведенные независимым маркетинговым агентством МАСМИ в Москве, показали, что 75% респондентов готовы приобрести данный продукт. Отвечая запросам потребителей, в 2012 году ТМ «Раптор» презентовала рынку линейку товаров для защиты и хранения одежды, среди которых был и чехол от моли для шуб.



**Эскизы дизайна прибора I-green**



**Прибор I-green сегодня**



Хорошая выкладка – залог успеха продаж и формирование имиджа бренда

с точки зрения финансовых показателей. Учитываются особенности коммерческих условий, рассчитываются прибыльность, сроки окупаемости инвестиций в разработку и стоимость запуска продукта на рынок. Готовый проект выносится на обсуждение совету директоров. Продукт может быть принят, отправлен на доработку при наличии рисков по недостижению финансовых показателей по продукту или же забракован. Если все утверждено, наступает волнительный момент реализации.

несколько вариантов эскизов дизайна. Они тестируются на привлекательность как внутри компании, так и конечными потребителями. По лучшему дизайну подготавливаются чертежи, по которым производят пресс-формы. Этот этап в среднем занимает от двух до четырех месяцев в зависимости от сложности дизайна. Другое важное звено разработки продукта – тестирование и утверждение формул. Образцы тестируются на эффективность и безопасность для потребителя и проходят процесс регистрации. Это нужно для получения разрешения на реализацию продукта конечному потребителю. Параллельно разрабатывается внешний вид упаковки. Она должна привлекать, ясно говорить о назначении и преимуществах продукта.

**ПУТЬ К ПОКУПАТЕЛЮ**

Важным этапом является организация дистрибуции и презентации товара. Менеджеры департамента продаж проводят переговоры с ключевыми клиентами-дистрибуторами и с федеральными локальными сетями розничной торговли. Это необходимо, чтобы поставить продукт на полку и обеспе-

чить доступ потребителей к новому товару, который сделает их жизнь комфортнее. Не стоит забывать и о выкладке продукции, которая является не только красивой картинкой, но и эффективным инструментом управления продажами. Для того чтобы научиться правильно представлять покупателю весь ассортимент ТМ «Раптор», сотрудники UPECO и персонал дистрибуторов проходят специальное внутреннее обучение. Подводя итоги, можно сказать, что лидерство бренда «Раптор» является результатом длительной и кропотливой работы сотрудников UPECO, вовлеченных в процесс создания и реализации продукта с момента возникновения идеи до появления новинок на полках магазинов. Цель команды UPECO – собрать сложный пазл из множества незаметных потребителю деталей, представив уже готовую картину. Теперь, обращая внимание на красивую выкладку продукции «Раптор», вы можете объективно оценить тот вклад, который мы вносим, чтобы сделать жизнь людей комфортной и защищенной!



# ЧЕГО НЕ ХВАТАЕТ НОВОМУ ПОКОЛЕНИЮ ЛИДЕРОВ?



Текст:  
**ЕВГЕНИЙ ДОЦЕНКО**,  
руководитель  
направления  
HR-консалтинга  
группы компаний  
«Институт тренинга –  
АРБ Про»

Конференция Американского общества обучения и развития (American Society for Training and Development, ASTD) – самое крупное событие в области управления человеческими ресурсами в мире. Ежегодно в мероприятии принимают участие свыше 9000 человек из 70 стран. Здесь профессионалы со всего мира обсуждают актуальные проблемы развития персонала, делятся опытом и формируют направление дальнейшего движения.

*В этом году в ходе конференции были обозначены основные, наиболее актуальные проблемы современного развития персонала:*

## СКАМЕЙКА ЗАПАСНЫХ

С набирающим оборотами уходом с рынка труда работников поколения бэби-бума компании всех размеров и сфер деятельности основательно обеспокоены тем, кто будет управлять бизнесом через год, два, десять лет и как можно развить следующее поколение

корпоративных лидеров. В связи с этим перед владельцами и руководителями бизнеса все острее встают вопросы войны за таланты и найма людей с высоким потенциалом.

## ИННОВАЦИИ В ПРАКТИКУ

Новейшие разработки, которые лишь недавно лежали в сфере сугубо научного интереса, все стремительнее становятся достоянием практики. Скажем, сейчас набирает обороты практика работы с людьми с учетом



Новый символ города Денвера, в котором проходила конференция ASTD 2012

законов функционирования мозга. И здесь опровергаются некоторые истины, которые до этого казались непреложными. Например, ряд научных исследований доказал, что создание новых идей происходит эффективнее в безопасной среде, а вовсе не в стрессе, как было принято считать ранее.

## УЧИТЬСЯ УЧИТЬСЯ

С ростом объема информации и темпа изменений внешней среды критически важным умением эффективного сотрудника становится умение обучаться, способность к освоению новых знаний. Успешность бизнеса в будущем напрямую зависит от способности осваивать новое и осваиваться в изменчивых условиях.

## АГЕНТЫ ВЛИЯНИЯ

Будущая реальность будет формироваться под воздействием определенного набора факторов: старения населения и удлинения карьеры; появления умных машин и уменьшения числа рутинных задач; компьютеризации; нового медиапространства и изменения форматов коммуникаций; развития социальных технологий; глобальных коммуникаций. Для того чтобы эффективно действовать в та-

кой среде, нужны новые компетенции: взаимодействие с людьми разных культур, социальный интеллект, виртуальное взаимодействие и другие навыки будущего.

## БЫТИЕ ОПРЕДЕЛЯЕТ ПРОДУКТИВНОСТЬ

Для наиболее эффективного развития сотрудников необходимо создание поддерживающей среды обучения, среды, которая своими атмосферой и настроением будет способствовать проявлению творчества и продуктивности.

## FUN-FUN-FUN!

Больше жизни, меньше скуки в обучении и развитии!

Как видите, все это – про лидеров будущего, новых лидеров.

НО!

*На той же конференции шла речь о том, что новым лидерам, игрокам на скамейке запасных не хватает ряда компетенций. Таких как:*

## КРИТИЦИЗМ В ДЕЙСТВИИ

Как показывает практика, чаще всего тем, кто будет управлять бизнесом

в будущем, сейчас не хватает критического мышления, которое включает в себя стратегическое, креативное, проблемное мышление и навыки принятия решений.

Чтобы быть лидером будущего, нужно учитывать широкий спектр изменений и факторов внешней среды, смотреть шире и глубже, чем актуальная ситуация и собственный функционал.

## ГЛАВНЫЕ ВОПРОСЫ

Также редко встречается способность создать видение и вовлечь сотрудников в свою культурную среду. В условиях высокой скорости изменений каждый из нас страдает от отсутствия ориентиров. Способность лидера завтрашнего дня давать своим последователям такие ориентиры критически важна. Важно уметь отвечать членам своей команды на такие вопросы, как: «Что мы делаем?», «Для кого мы это делаем?», «Какая от этого польза?», «Где мы будем через пять лет?».

## ОБЪЕДИНЯЙТЕСЬ!

Болезнь современной компании – недостаток кросс-функционального взаимодействия, концентрация сотрудников на собственных KPI's иногда в ущерб другим функциям, ориентация на свою задачу, а не на пользу, которую мы приносим клиенту. Лидер завтрашнего дня – человек, который может преодолеть эту болезнь!

## ЛИДЕРСТВО ИЗМЕНЕНИЙ

Умение проводить изменения в жизнь, делать их работающими, умение преодолеть сопротивление сотрудников и свое собственное критично в условиях высокой скорости изменений. Только освоив эти умения, можно стать эффективным управленцем.

## ВИДЕТЬ ЦЕЛОЕ В МАЛОМ

Бизнес – это результат, а не выполнение собственной задачи. Понимание влияния своих решений на компанию в целом – то, без чего лидеру завтрашнего дня не обойтись. Решайте сами, какие из компетенций лидеров завтрашнего дня нужно развить вам!

# ЛИДЕРСТВО: ВЧЕРА, СЕГОДНЯ, ЗАВТРА...



Текст:  
**АЛЛА ЗАХАРОВА**,  
тренер отдела  
корпоративного  
обучения  
компания UPECO

Новые вызовы быстро меняющегося мира привели нас к переоценке и переосмыслению лидерства.

# И

## ОРИЕНТАЦИЯ НА ПРОШЛОЕ

- Полагается на факты
- Принуждает к действию
- Нацелен на стабильность
- Наказывает за ошибки
- Поучает, держит дистанцию
- Строит отношения контроля

## ОРИЕНТАЦИЯ НА БУДУЩЕЕ

- Доверяет интуиции и руководствуется возможностями
- Вызывает желание делать что-либо, вовлеченность и приверженность
- Нацелен на изменения, инновации
- Учит относиться к ошибке как к опыту
- Учит своим примером, стоит рядом
- Строит отношения на доверии

Итак, корпоративный мир меняется. Традиционный менеджмент не может гарантировать нам высоких результатов для бизнеса в обозримом будущем. Скорость развития науки и технологий все больше укрепляет нас во мнении, что новые открытия – это своего рода топливо бизнеса, а скорость их усвоения – залог успешности. Традиции говорят нам, что от добра добра не ищут. Однако чтобы преуспеть в современном мире, мы порой должны быть готовы ступить в неизведанную область.

Что же из себя представляет сегодняшний мир? Многие его описывают термином **VUCA World**. Конечно, ничего общего с похожим по названию препаратом. А понимается здесь следующее:

**V (Volatility)** – высокая скорость, динамика изменений в мире;  
**U (Uncertainty)** – ситуация неопределенности, непредсказуемости;  
**C (Complexity)** – смешение, мультиплекс сил, комплексность вопросов;  
**A (Ambiguity)** – неоднозначность и даже противоречивость реальности.

Есть люди, для которых жить и действовать в таком VUCA-мире уже вызов! А как добиваться результатов в этой среде?

Идея изменчивости мира показывает нам, что у нас уже нет гарантии на предсказуемый успех. Если

мы делаем что-то, за счет чего раньше достигали успеха, это не значит, что ситуация повторится сейчас. И в таком мире могут достигать высоких результатов не те, кто точно прогнозируют, а те, кто способны быстро меняться. В этом ключе мне импонирует высказывание Боба Йохансена, бывшего президента Institute For The Future, “Leadership is like fast, staccato steps through sharp rocks”, «Лидерство как быстрое стаккато шагов по острым камням». Многие инновационные, быстро растущие компании действуют в зоне высокого риска. «Быстро» стало важнее, чем «точно», так как изменения за окном происходят уже

очень стремительно. Под воздействием этой среды мы можем или прогнозировать (но прогноз может устареть), или реагировать. Риск-менеджмент стал обязательной дисциплиной в школах управления. Все имеют право на эксперимент и, что особенно важно, на совершение ошибок. Связанные с ними потери рассматриваются как неизбежные издержки, плата за создание нового. Не приветствуется лишь повторение ошибок. Параллельно с этим лидер должен вселить веру в возможность достижения невозможного, помочь команде в условиях глубочайшей нестабильности ясно представить грядущие перемены к лучшему, пре-



вратить минусы в плюсы и действовать, действовать, действовать...

**А КАК ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ**

А начиналось все с определения лидерства как процесса взаимовлияния между лидером и его последователями ради достижения групповых, организационных и социальных целей.

И была так называемая теория черт. Ранние традиционные концепции предлагали определять эффективное лидерство на основе либо качеств лидера, либо образцов его поведения. Ученые задались вопросом: какими значимыми качествами и чертами должен обладать лидер, способный оказывать влияние на других? Идей и мнений на этот счет было масса, списки множилось и разрастались все новыми чертами идеального лидера, существовавшего в отрыве от реальной ситуации взаимодействия. Эти концепции в итоге утонули в бесконечных мирадах выявленных качеств и образцов поведения, так и не создав завершенной теории. Но именно они нам оставили после себя такие понятия, как формальное и неформальное (эмоциональное) лидерство, где влияние осуществляется не с позиции должности, а через личные способности и умения.

Следующий виток – поведенческие теории. Благодаря Курту Левину



Тренинг U\*Executive

мы узнали, что лидер может быть авторитарным, демократичным или либеральным. В первом случае мы говорим больше о тотальной власти и подчинении ей, во втором – о коллегиальности, конструктивности в принятии решений, доброжелательности и равных позициях. Либеральность характеризуется практически невмешательством в деятельность коллектива, вплоть до попустительства. В современном мире наблюдается тренд к демократизации управления на всех уровнях. И это понятно. Уже прошлый, авторитарный лидер сосредотачивал всю власть на себе, осуществлял коммуникацию только сверху, требовал выполнения своего

стандарта, что в настоящее время не только неэффективно, но губительно для бизнеса. Инновации – топливо развития бизнеса – сейчас в таком режиме просто не появляются.

**А ЧТО СЕЙЧАС?**

**Ситуационное лидерство**

Теория ситуационного лидерства была разработана двумя учеными – Полом Херси (Paul Hersey) и Кеном Бланшардом (Ken Blanchard). Это стиль управления людьми в зависимости от их мотивации и профессиональной подготовки. Предполагается использование руководителем одного из четырех стилей управления в зависимости от ситуации и уровня развития сотрудников по отношению к задаче. Если S1, скорее, подойдет для нового сотрудника на этапе адаптации в компании или для сотрудника, в работе которого нет областей для самостоятельного принятия решений, – четкие указания и их исполнение, то S4 – для сотрудников уровня HIPO (high potential – сокр.), кадрового резерва, которые готовы проявлять инициативу, самостоятельность, брать на себя ответственность.

В нашей компании при обучении руководящего состава мы опираемся именно на концепцию ситуационного лидерства, которая дает возможности применения разных поведенческих реакций по отношению к четырем уровням развития сотрудников.

**Концепция харизматического лидерства**

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Концепция харизматического лидерства сейчас – это потребность во власти и вера! Потребность во власти мотивирует человека в стремлении стать лидером. А вера в свою правоту передает последователям чувство того, что этот человек способен быть лидером.

В целом харизматическому лидеру присуща высокая чувствительность к внешнему окружению, видение решения проблемы за пределами статус-кво, умение свести это видение до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям, неординарное поведение в реализации своего видения. Все эти способности находят свою актуальность в современном меняющемся обществе. Еще Питер Друкер, гуру менеджмента, говорил о том, что мы не в состоянии предотвратить будущие изменения, но мы можем предугадать их. И такая способность лидера группы многократно повышает ее конкурентные преимущества, открывает для нее новые горизонты.

Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера-преобразователя, или лидера-реформатора.

**Концепция преобразующего лидерства**

Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной



цели, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Лидер-реформатор – это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель не изменить мир, а измениться в мире через развитие. Принципы преобразователя:

- творческое решение проблемы в кризисной ситуации;

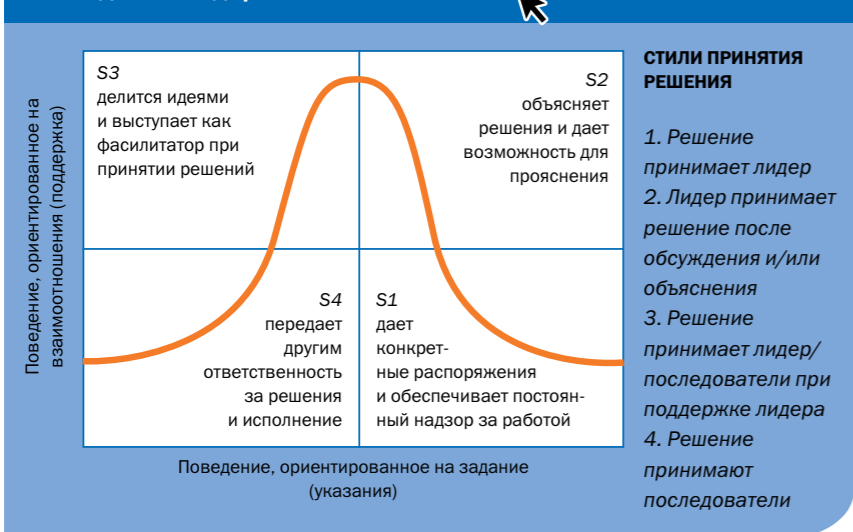
- привлечение последователей к участию в управлении;
- увеличение значимости рациональности в поведении и принятии решений.

Концепцию реформатора очень доходчиво показал в своей презентации Simon Sinek на TED.com – проекте конференций, основной миссией которого является распространение уникальных идей. Как выдающиеся лидеры вдохновляют действовать? Саймон предлагает модель золотого кольца: почему? как? что? Дело в том, что многие лидеры, известные нам, в первую очередь задавались вопросами: «Почему?», «Для чего все это?», а не «Что я произвожу?». Не с этого они начинали. Как мы видим из концепций, в настоящее время все чаще и чаще разделяют менеджерские функции руководителя и собственно лидерство. Руководитель может быть отличным менеджером-администратором – успешно планировать, реализовывать бизнес-процессы, распределять ресурсы, управлять персоналом, – но при этом не лидировать. Лидерство не может быть сведено к инструментальному, в нем сильна эмоциональная составляющая. Лидерство – проявление инициативы и готовность взять на себя ответственность.



Участники корпоративного тренинга UPECO

**Поведение лидера**





### КОСМОС НАС ЖДЕТ

А теперь заглянем в будущее! Компания Accenture участвует в международном исследовательском проекте, призванном помочь организациям определить важнейшие черты лидера будущего. Сравнение качеств лидеров прошлого и будущего позволило выявить как сходство, так и отличия. Многие свойства, считавшиеся необходимыми для эффективного руководства прежде и не потерявшие актуальности сегодня, сохраняют свое значение и в будущем. Такие качества, как предвидение, честность, ориентированность на результат и забота об интересах клиента, всегда жизненно важны как для прошлого, так и для будущего. Вместе с тем следующие пять ключевых факторов, безусловно, будут иметь больший вес в будущем:

- глобальное мышление;
- учет многообразия культур;
- владение современными технологиями;
- ориентированность на партнерство и способность к распределению руководства.

Область будущего – это нейролидерство – область исследования

лидерства и улучшения эффективности компании через понимание, как работает мозг человека. Лидерство по законам мозга даст инструменты повышения эффективности этого явления – переход к пониманию его механики. Цель специалистов, занимающихся нейролидерством, – помогать организациям реализовывать свой потенциал через понимание процессов работы мозга и умственной деятельности человека на уровне индивидуума, команды, компании. Осведомленный о тонкостях работы мозга руководитель может применять эти знания для использования индивидуального подхода в управлении людьми. Знания о работе мозга позволят оказывать влияние на более глубокие уровни человеческого сознания, активизируя творческую мотивацию – эгомотивацию, стремление к самореализации сотрудника через деятельность в компании. Рождается понятие солидерства, когда лидером является не только управленец, но те, кто за ним. В одиночку не добиться сверхрезультата. В бизнесе все чаще будет возникать потребность и необходимость

«делиться одеялом». Солидерство даст возможность повысить эффективность компании. Лидер будет не только давать автономию для лидирования своих последователей, но и обучать их этому – развитие своих последователей до лидеров станет одной из основных задач лидерства. Wiki-лидерство. Лидерство становится открытой системой, в которой каждый может создать изменение! Это нас приводит к совершенно новой ситуации и стилю поведения – лидер перестает быть уникальным и авторитетным в знаниях и умениях, он оперирует системой, которая постоянно изменяется, дорабатывается, пополняется, совершенствуется каждым. То, что нужно для VUCA-мира. Открытая система приносит результаты! У американского агентства по высокотехнологичным разработкам в области обороны DARPA была потребность создать броневую машину для ВС. И для этого они использовали краудсорсинг (что можно перевести как «голос толпы», или «коллективный разум»). Суть его в широком привлечении к работе над проектом

внешних разработчиков, неспециалистов, даже частных лиц, которые смогли бы внести свои идеи о том, каким должен быть автомобиль. DARPA провела конкурс на создание броневика, в котором приняли участие более 150 перспективных конструкций. В итоге был создан за 14 недель четырехместный внедорожник с минимальными затратами на разработку. Storytelling (англ. «рассказывание историй») – как инструмент лидера будущего, как способ подать нужную информацию именно так, чтобы она привела к изменениям. Кроме того, истории обычно задевают, заставляют задуматься, проигрывать в уме варианты их развития, а в таких условиях информация усваивается лучше. Еще одна сильная сторона историй в том, что они основываются на апелляции к личному опыту лидера, а личный опыт – это то, что запоминается и понимается глубоко. История требует большой искренности, веры рассказчика в идеи, которые он передает. Искусственно созданные истории не работают. Истории должны подбираться продуманно и излагаться с определенным расчетом. Совместить эти требования и остаться эффективным – это искусство плетения метафоры с заданной целью – целью что-то изменить. Разобраться с этим поможет книга «Resonate. Захвати аудиторию своей историей» Нэнси Дуарте, автора ставшей бестселлером Slide:ology.



**ВИТАЛИЙ КОВАЛЕНКО,**  
руководитель украинского представительства UPECO:  
– Говоря о лидерстве, я разделяю это понятие на формальное и неформальное лидерство. Многие из тех, кто занимает официальные позиции на вершине должностной иерархии, не являются лидерами, в то время как за неформальными идет вся команда. Я, например, воспринимаю себя как лидера по взаимоотношениям – это мой конек. Достижение общего успеха возможно благодаря команде,

если в команде нет монолита, единства мысли, то не может быть и единства цели и согласованного пути к реализации планов организации. Несомненно, у каждого есть личные амбиции, но цель компании превыше всего. Моя команда движется именно в этом направлении, я в это время выполняю функции интегратора: выстраиваю рабочий процесс так, чтобы каждый сотрудник был активным участником, двигался по одной орбите со всеми членами команды, работа представительства была интегрирована в общую структуру компании. А благодаря эффективным коммуникациям, выстроенным сверху вниз и снизу вверх, я всегда обладаю информацией о работе и эмоциональной отдаче своих сотрудников и команды в целом. Несомненно, лидер должен обладать коммуникативными навыками, порядочностью и справедливостью. Для меня эти качества, так же как и демократический стиль управления, в приоритете. Для меня лидерство – это умение создать и организовать команду, в которой каждый сотрудник может реализоваться, при этом работая на общий результат.

Подводя итог, хочется поделиться впечатлениями – их два. Первое: все новое так необычно – магия звезд, интересно, загадочно. Второе: развитие лидерства в условиях современного мира набирает все большую актуальность, для движения вперед и достижения амбициозных целей нам, как никогда, нужны лидеры! Лидерство постепенно выходит за рамки менеджмента решения задач, важных для будущего бизнеса. Все большее внимание уделяется

проектной деятельности, а чтобы проекты реализовывались, нужны лидеры. Все больше компаний уделяют внимание развитию культуры лидерства. Когда лидерство становится средой, когда «симптом» лидерства вокруг нас, это дает возможности для роста, возможности делиться опытом, создавать синергию и обязательно получать признание. Это хорошая практика, приносящая хорошие результаты. Это среда развития бизнеса.

Для UPECO – компании, лидирующей на своих рынках, путь постоянного роста и развития лидеров является залогом успешного поступательного развития. Теме лидерства мы уделяем особое внимание. В нашей компании уже в 2012 году стартовал проект разработки «Модели лидерства UPECO». В 2013 году на ежегодной конференции UPECO SUMMIT будет запущена программа «Я – лидер!», направленная на создание среды для проявления своего потенциала, дающая возможности для участия в интересных проектах. Программа «Я – лидер!» будет являться стартовой площадкой для лидеров будущего. В общем, космос нас ждет!



# КНИГИ ЖИЗНИ



**АЛЛА ЗАХАРОВА,**  
руководитель  
отдела  
корпоративного  
обучения UPECO

## «RESONATE. ЗАХВАТИ АУДИТОРИЮ СВОЕЙ ЯРКОЙ ИСТОРИЕЙ». НЭНСИ ДУАРТЕ



В первой книге Slide:ology, которую я рекомендовала в прошлом журнале Unlimited, автор показал нам, как нужно оформлять свою историю. Во второй – как ее рассказать, чтобы люди не только поняли ее, но и пошли за рассказчиком. Ваша история никого не должна оставить равнодушным! Гай Кавасаки утверждает, что после прочтения

книги «Resonate. Захвати аудиторию своей яркой историей» Нэнси Дуарте у вас больше не получится оправдываться за скучные, унылые и бесполезные презентации. Resonate означает вызвать резонанс, отклик у аудитории, который и порождает перемены. Как это сделать? С помощью огромного количества приемов, которые описаны в этой

книге. На мой взгляд, это книга из разряда настольных, она должна быть всегда под рукой, ею нужно пользоваться, читать и перечитывать каждому, чья работа убеждать и вдохновлять. После того как Нэнси опубликовала свою книгу, как вы будете оправдываться за свои длинные, скучные, бесполезные презентации?



**ПОЛИНА ШАКИНА,**  
маркетинг-специалист  
направления  
по развитию  
экспортных рынков

## ПЕРСПЕКТИВЫ ВАШЕГО БИЗНЕСА С BUSINESS RESULT



Как известно, самое главное в изучении языка – научиться общаться. Business Result создает твердую платформу того английского, на котором ежедневно приходится общаться на работе, решая вопросы с иностранными партнерами. Мне нравится и четкая структура книги – отдельные разделы посвящены общению по телефону, проведению деловых встреч, презентаций и работе с корреспонденцией (e-mail, приглашение, благодарность), – и возможность совершенствовать язык самостоятельно, без учителя. Материал изложен предельно доходчиво, поддержан богатым визуальным рядом (по картинкам можно догадаться, о чем речь, если из контекста ясно не все), а каждый

урок занимает всего несколько страниц. С одной стороны, Business Result не перегружен специальной терминологией, а с другой – в нем можно найти всю необходимую бизнес-лексику, а также современные языковые клише. Для меня лично было открытием, что сейчас уже редко кто использует выражение “Could you please...”, в основном – “Will you please...”. И что сегодня в ходу оборот “Thank you so much!” и подобные ему, в отличие от знакомых со школьных времен. Эта книга будет интересна широкой аудитории, но в первую очередь тем, кто ежедневно использует в работе английский, планирует найти работу в западной компании или собираются в скором времени сдать между-

народные экзамены по английскому: IELTS, TOEFL. Если ты в бизнесе, то всегда должен быть в курсе всех последних изменений, в «материале дня». В этой связи мне были особенно любопытны советы экспертов Крэнфилдской бизнес-школы, дающие возможность аутентичного погружения в реалии делового англоязычного мира. Чужая бизнес-модель позволяет посмотреть со стороны на свою и максимально улучшить ее.

# КНИГИ ЖИЗНИ



**СЕРГЕЙ ЕСИН,**  
региональный  
менеджер  
по продажам  
на территории  
Южного ФО

## «REWORK: БИЗНЕС БЕЗ ПРЕДРАССУДКОВ». ДЖЕЙСОН ФРАЙД И ДЭВИД ХАЙНЕМАЙЕР ХЕНССОН



Многие из нас считают, что успешные компании — это большие организации с громким именем, солидными годовыми оборотами, бюджетами на PR и рекламу и т. п. На самом деле это не всегда так. Авторы этой книги владеют маленькой международной компанией со штатом всего 14 человек и успешно занимаются разработкой программного обеспечения для бизнеса. Их клиенты — это более 3 млн контрагентов. Они эффективны и разумны, экономичны и прибыль-

ны. Эта книга написана реальными менеджерами-практиками, которые на собственном опыте показывают, что не так важно иметь большие инвестиции. Важны гибкость и нестандартные решения для развития бизнеса и достижения успеха. Здесь затронуты вопросы становления и роста компании, соблазны и неудачи в погоне за прибылью, а также важные моменты, которые необходимо помнить и использовать при подборе и мотивации сотрудников.

Прочитав эту книгу, вы поймете, что нужно делать, чтобы «оставить след во Вселенной», и что трудолюбие в данном случае не помощник. Она будет полезна для начинающих и зрелых бизнесменов, для управленцев и людей, которые что-то хотят изменить в своей жизни и достигнуть успеха.



**ПЕТР БЛИЩУК,**  
руководитель  
представительства  
UPECO  
в Польше

## ФИЛЬМ «ЛИНКЛЬН ДЛЯ АДВОКАТА»



Успешного адвоката Микки Холлера часто упрекают в том, что из-за него преступники гуляют на свободе. Несмотря на цинизм, он следует профессиональному кредо своего отца-адвоката: самое главное не допустить осуждения невиновного. По рекомендации знакомого полицейского Холлер получает дело молодого риелтора Луиса Руле, которого обвиняют в жестоком избиении девушки из ночного клуба. Казалось бы, для Микки Холлера это легкое дело, но все оборачивается не так гладко, как того хочется преуспевающему адвокату. Неожиданно открываются новые обстоятельства

по делу его бывшего клиента Хесуса Мартинеса, и Холлер понимает, что за решеткой оказался невиновный... Профессия адвоката, на мой взгляд, одна из самых сложных и ответственных. Фильм показывает, что даже в самых непростых ситуациях, когда на карту поставлены не только профессионализм и честь, но и жизнь близких людей, можно оставаться человеком. Главное – это верить в свои силы, ясно представлять цель, к которой ты идешь, и сохранять верность своим принципам и жизненным ценностям, несмотря на давление внешних факторов.

Этот триллер способен захватить каждого, независимо от его отношения к юриспруденции. Я рекомендую посмотреть его менеджерам всех уровней, людям, которые в своей деятельности сталкиваются с проблемами человеческих и профессиональных взаимоотношений.



# ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ UPECO! РОССИЯ



# ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ УРЕСО! УКРАИНА



# UPECO SAMMIT – 2012



# МАСТЕРСКАЯ ДЕТСТВА





# СТРАНА МАХАРАДЖЕЙ И СЛОНОВ



Текст:  
**АЛЕКСАНДРА  
УСОВА,**  
трейд-маркетинг-  
менеджер компании  
UPECO

Еще до поездки в Индию я была знакома с этой страной заочно – уже видела экзотические и красивые индуистские храмы на островах Цейлон и Ява, гуляла по этническим кварталам Little India (Маленькая Индия) в Сингапуре и Малайзии. Но оказалось, что страна полна неожиданностей. В этом я убедилась во время путешествия по Золотому треугольнику страны: Дели – Джайпур – Агра.

# М

Мы летели в Дели с пересадкой в Дубае. Это снижает стоимость путевки, правда, отнимает силы: разница во времени (у нас ночь – у них день), стыковка между рейсами (у нас она заняла около пяти часов), длинные очереди на досмотре и паспортном контроле (Дубай – стыковочный узел между Европой, Азией и Африкой). Поэтому если есть выбор, я бы посоветовала лететь прямым рейсом.

Первое, что я заметила в Дели, – отсутствие современных высоток. Никогда бы не подумала, что это столица большой страны, которая стремительно увеличивает свое влияние на мировой политической арене. Вместо каменных джунглей с высокими зданиями банков и офисов, современных машин – пятиэтажные дома, грязноватые улицы, тук-туки и много пешеходов в национальной одежде – все женщины одеты в сари или сальвар камиз.

## ДЕЛИ

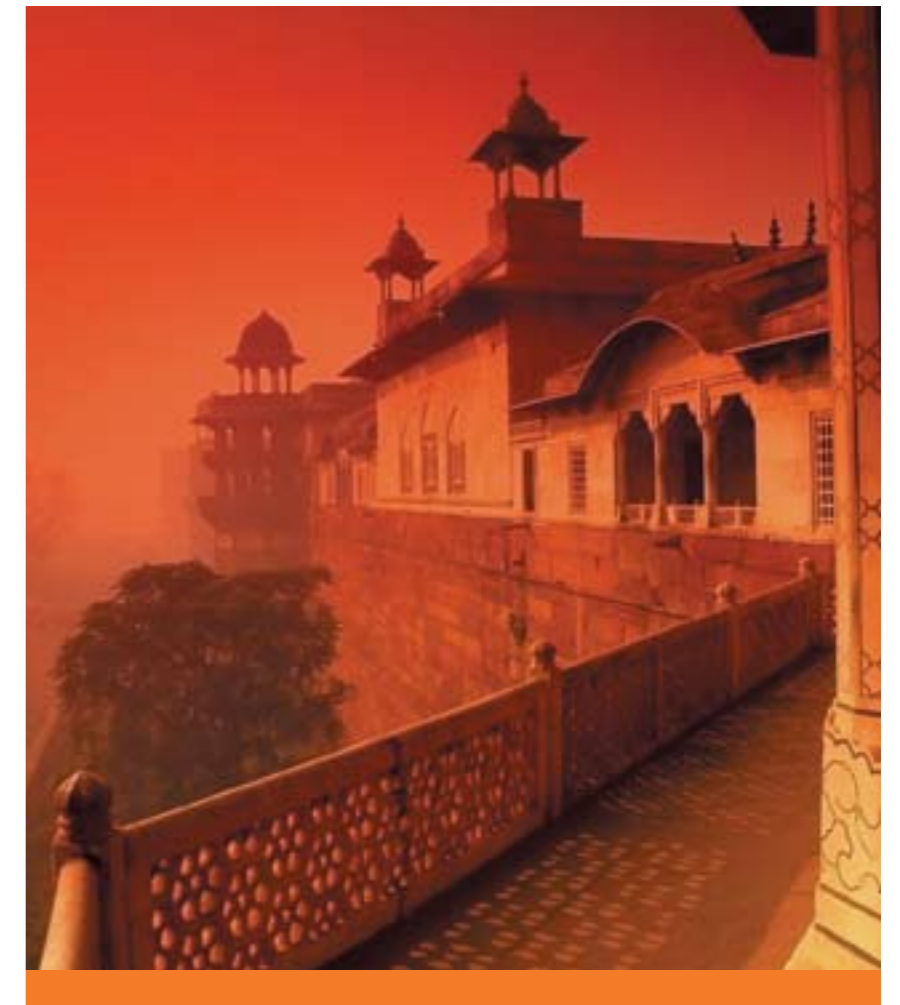
В Дели мы успели посетить несколько достопримечательностей. Радж Гхат – мемориал, установленный на месте кремации духовного лидера нации Махатма Ганди. Не могу сказать, что мемориал произвел на меня глубокое впечатление – невысокий черный постамент достаточно скромный, каким был и сам Махатма. Думаю, это, скорее, священное место для самих индий-

цев, чем достопримечательность для иностранных туристов. Зато следующий пункт нашей экскурсии – храм Лакшми-Нараяна – меня поразил. Бежево-желтого цвета, увенчанный шикхарами (башнями) цвета охры, храм считается типичным образцом современной индийской храмовой архитектуры (построен в 1938 году). Он величественен и прекрасен. Его башни, арки и галереи богато украшены каменной резьбой, изображающей сцены из индуистских священных писаний. Во время строительства над мраморным декором одновременно трудились более ста резчиков по камню. К сожалению, внутри храма нельзя фотографировать, можно лишь своими глазами увидеть немного фантастические изображения индуистских богов. Главное святилище храма посвящено богине счастья Лакшми и Нараяна, который является одним из воплощений

бога Вишну. Остальные святилища, расположенные в разных строениях и на разных ярусах, посвящены другим богам: многорукому Шиве, обезьяноподобному богу Хануману, слоноподобному богу мудрости Ганеше, богине-защитнице Дурге.

## РОЗОВЫЙ ГОРОД

Переезд из Дели в Джайпур на автобусе занял семь часов. За окном мелькал один и тот же пейзаж: поля и бедные дома индусов. Иногда это просто навесы или тенты – люди в Индии живут намного беднее, чем в России, а жаркий климат позволяет им спать прямо на улице! Джайпур понравился мне гораздо больше, чем Дели! Его часто называют Розовым городом – именно в этот цвет окрашено большинство домов, что придает ему фантастический красивый облик, особенно на рассвете.



Одно из розовых чудес этого города – Хава-Махал (Дворец ветров) произвел на меня самое большое впечатление за всю поездку! 593 резных окна и многочисленные балконы с решетками позволяли наложницам из гарема, для которых этот дворец был домом, наблюдать за тем, что происходило на улице, оставаясь при этом незамеченными. Хава-Махал построен в честь Кришны. Если присмотреться, дворец напоминает венец (мукут), которым часто украшают голову этого бога на изображениях. К форту Амбер – огромному сооружению светло-желтого цвета – мы поднимались на слонах. Правда, из-за того, что этот процесс поставлен на поток, удовольствия от катания мы не получили. Куда веселее было смотреть на местных жителей. Они сидели на стенах форта, кричали, привлекая внимание, и фотографировали нас, а потом бегали за нами по всему Джайпуру с нашими же фотографиями, уговаривая нас купить снимки. То, что на фотографиях все получилось очень плохо, их не смущало, и они активно требовали с нас деньги. Все закончилось тем, что фотографии были подарены бесплатно.

Кстати, в самый первый день я обзавелась «реквизитом»: купила бинди и веер из павлиньих перьев. И на протяжении всей поездки с удовольствием ими пользовалась. После на фотографиях я увидела, что очень гармонично смотрелась с этими экзотическими аксессуарами в восточных интерьерах, в том числе и в форте Амбер.

Вечером мы уговорили нашего гида отвезти нас на местный рынок, ведь я еще не обзавелась сувенирами для своих близких и друзей. К концу поездки я поняла, что главное правило покупок в Индии – если что-то понравилось, то торгуйся и бери! Наверняка ты больше не встретишь такой вещи и будешь жалеть, что не купил.

#### ЧУДЕСА ТАДЖ-МАХАЛА

До Тадж-Махала, расположенного в Агре, мы добрались на следующее утро. Несмотря на ранний час (было всего восемь утра), к воротам дворца выстроилась огромная очередь! Даже не представляю, как были сделаны растиражированные по всему миру фотографии этого шедевра без людей и при дневном свете. У меня возникло ощущение, что здесь всег-

да полно посетителей. Тадж-Махал – самый известный рукотворный памятник Индии, поэтому и охраняется он серьезно. Досмотр – как в аэропорту, с собой можно взять только фотоаппарат, деньги и бутылку с водой. Все остальное нужно оставить в автобусе, иначе попросту выкинут при досмотре в контейнер с мусором, и своих вещей вы потом не вернете.

Тадж-Махал был возведен в 1643 году императором Шах-Джаханом в память о своей любимой жене Мумтаз-Махал, скончавшейся при родах. На строительстве этого изумительного комплекса трудились 20 тыс. рабочих в течение 12 лет. Главная усыпальница, сделанная из белого мрамора, невероятно красивая и нежная. Мрамор меняет оттенок в зависимости от освещения: при ярком дневном свете Тадж-Махал выглядит белым, на заре – розовым, а в лунную ночь – серебристым. На стенах искусно вырезаны цветочные орнаменты, в которые инкрустированы драгоценные и полудрагоценные камни. За счет этого мавзолей кажется легким, воздушным. Его обрамляют четыре минарета, подчеркивающие симметрию всего комплекса. Интересно, что эти минареты

#### Детали

Свое название Индия получила благодаря протекающей по ее территории реке Инд. Десятичная система чисел была изобретена индийским ученым Ариабхатой. Им также изобретена цифра ноль. Шахматы тоже изобретены в Индии. До 1896 года Индия была единственным источником алмазов во всем мире. В Индии появились такие науки, как алгебра и тригонометрия. Индия – шестая по величине страна в мире и одна из самых древних цивилизаций (ей больше 10 тыс. лет).



Индийский рынок



Традиции

Автомобили, будь то большие грузовики или даже автобусы, в Индии принято украшать: разрисовывать красками всех цветов радуги, навешивать на крышу деревянную резьбу, красивые антенны и жгучий перец на нитке как амулет от разных напастей.

При заполнении визовой анкеты встречаются интересные моменты: в графе «пол» вам предлагается выбор из трех пунктов – женский, мужской, трансвестит. В индийские храмы принято заходить без обуви. Туристам разрешается ходить в хлопковых носках или бахилах. Я советую выбрать вариант с носками – обувь придется снимать в любом случае, а в бахилах на босу ногу ходить очень неприятно. «Белье» туристы для местных – диковинка. Индийцы постоянно пытаются сфотографироваться, причем зачастую они очень настырны. Оказывается, местные жители считают, что фотография с европейцем приносит удачу.

слегка наклонены в сторону от усыпальницы для того, чтобы в случае их разрушения ее не повредило. Внутри мавзолея расположены две гробницы – Шах-Джахана и Мумтаз-Махал, но на самом деле места их захоронений находятся ниже – строго под гробницами, под землей. Было бы обидно побывать в Агре и не посетить древний город Фатехпур-Сикри, расположенный неподалеку. Когда-то этот город в течение 14 лет являлся столицей империи Великих Моголов. Но потом был покинут (основная версия – из-за недостатка воды), а все его сокровища – разграблены. Нужно отметить,

что императорский дворцовый комплекс отлично сохранился. Во время нашей прогулки по его территории было настолько пусто, что возникло ощущение полного погружения в историю, казалось, мы перенеслись в период правления Великих Моголов и вот-вот появятся местные жители в одеждах того времени. С утра нас ждал переезд из Агры в Дели. Несмотря на то что мы выехали пораньше, все равно попали в пробки. В Индии с этим такая же беда, как и у нас. Причем сложилось впечатление, что правило на дороге только одно – кто громче сигналил, тот и прав!



Очередь в Тадж-Махал

На этом мое путешествие по Северной Индии подошло к концу. Впрочем, с этой страной я не прощаюсь, ведь за одну поездку ее не узнаешь. Поэтому я решила продолжить свое знакомство и обязательно посетить южную часть Индии.

Делийское метро



После грязных индийских улиц, где снуют толпы постоянно кричащих что-то людей, в подземке чувствуешь себя спокойно и защищено. В метро, в отличие от города, чисто, аккуратно и относительно тихо. Причин тому может быть несколько. Во-первых, вход в метро не только по билетам (магнитным картам). Каждый пассажир обязан пройти через рамку, где в зависимости от пола его тщательно досматривают полицейские: женщина – женщин, мужчина – мужчин. Вещи и сумки также проходят через сканер. Любопытный факт: в делийском метро есть женские вагоны. Их немного, один-два, но этого достаточно, чтобы комфортно стоять и не дышать друг другу в затылок. Зато в мужских вагонах ситуация иная, она напоминает московское метро в часы пик. Так что девушкам лучше на перроне двигаться в направлении симпатичного розового указателя Women only. Несмотря на уровень бедности и безграмотности в стране, делийское метро воплощает в себе элементы технического прогресса современности. Например, в отличие от московской подземки, все вагоны делийского метро снабжены кондиционерами, в них есть розетки для зарядки, электронные дисплеи, где информация передается на двух языках: хинди и английском. Так что любой иностранец может чувствовать себя комфортно!

Словарь

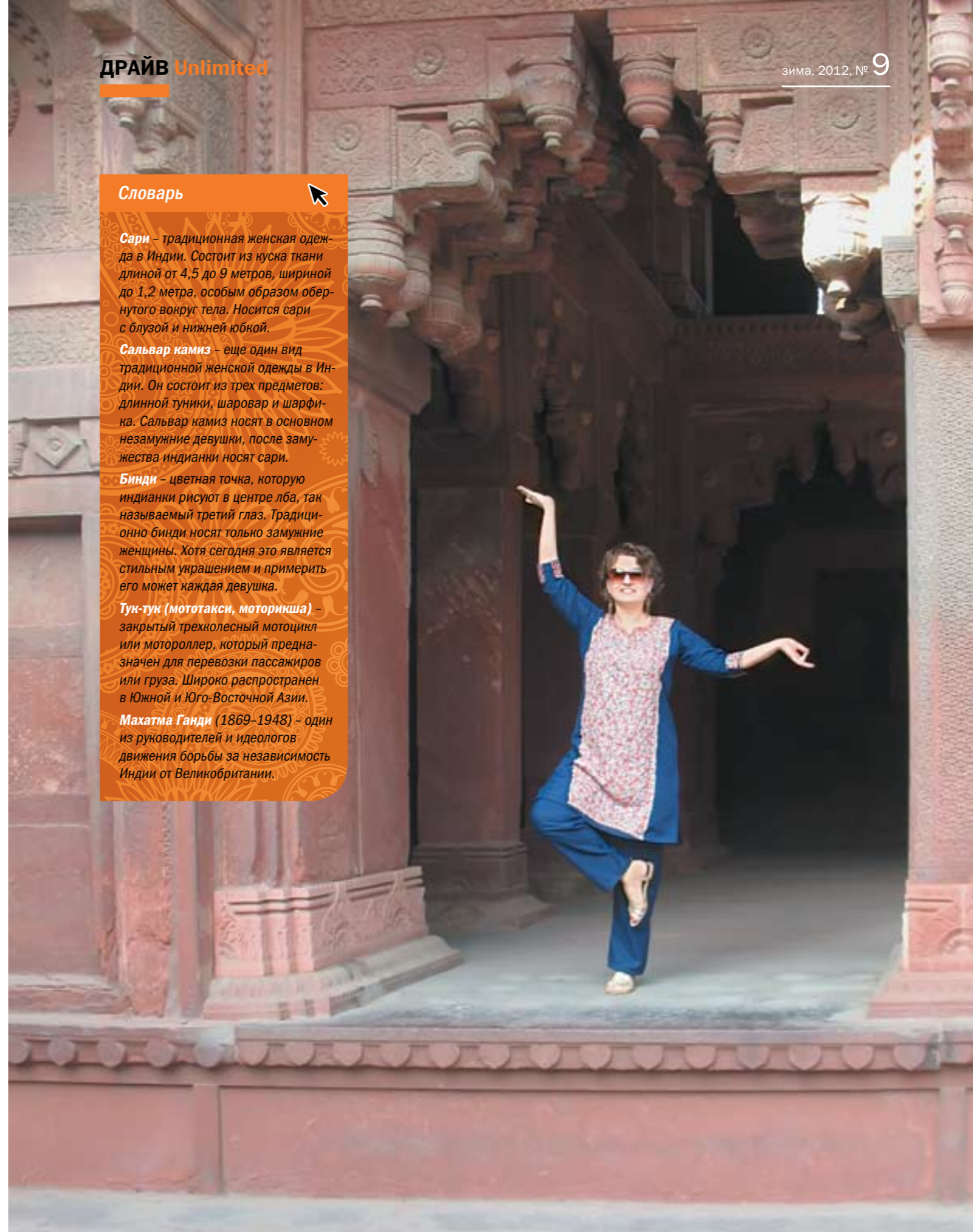
**Сари** – традиционная женская одежда в Индии. Состоит из куска ткани длиной от 4,5 до 9 метров, шириной до 1,2 метра, особым образом обернутого вокруг тела. Носится сари с блузой и нижней юбкой.

**Сальвар камиз** – еще один вид традиционной женской одежды в Индии. Он состоит из трех предметов: длинной туники, шаровар и шарфика. Сальвар камиз носят в основном незамужние девушки, после замужества индианки носят сари.

**Бинди** – цветная точка, которую индианки рисуют в центре лба, так называемый третий глаз. Традиционно бинди носят только замужние женщины. Хотя сегодня это является стильным украшением и примерить его может каждая девушка.

**Тук-тук (мототакси, моторикша)** – закрытый трехколесный мотоцикл или мотороллер, который предназначен для перевозки пассажиров или груза. Широко распространен в Южной и Юго-Восточной Азии.

**Махатма Ганди (1869–1948)** – один из руководителей и идеологов движения борьбы за независимость Индии от Великобритании.



В древнем городе Фатехпур-Сикри

ДЕТИ



**ЕВГЕНИЙ,**  
сын Татьяны Одиноквой, секретаря московского офиса UPECO, г. Москва, 15 февраля 2012 года



**МАРИЯ,**  
дочь Антона Виноградова, руководителя группы по сертификации и стандартизации департамента управления цепочками поставок UPECO, г. Москва, 4 апреля 2012 года



**ЕЛИЗАВЕТА,**  
дочь Алексея Галкина, территориального менеджера по республикам Башкортостан и Удмуртия департамента продаж UPECO, г. Уфа, 13 июня 2012 года



**ЛЕВ,**  
сын Елены Нестеренко, представителя по работе с ключевыми клиентами департамента продаж UPECO, г. Ростов-на-Дону, 3 октября 2012 года



**ВАЛЕРИЯ,**  
дочь Леонида Федорова, менеджера по работе с ключевыми розничными операторами департамента продаж UPECO, г. Санкт-Петербург, 21 января 2012 года



**АНГЕЛИНА,**  
дочь Галины Чермошневой, специалиста по таможенному оформлению импортных поставок департамента управления цепочками поставок UPECO, г. Москва, 18 июля 2012 года



**ЯРОСЛАВ,**  
сын Александра Косулина, эксперта московского офиса UPECO, г. Зубова Поляна (Республика Мордовия), 2 июня 2012 года



**ДАРЬЯ,**  
дочь Виктории Никуличевой, руководителя группы клиента сервиса «Запад» департамента управления цепочками поставок UPECO, г. Москва, 2 февраля 2012 года



**АЙЛАНА,**  
дочь Асылана Сапарова, заведующего складом представительства UPECO в Казахстане, г. Алма-Ата, 13 июня 2012 года



**ДАНИИЛ,**  
сын Валерии Филипповой, директора по маркетингу UPECO, г. Москва, 21 апреля 2012 года

СВАДЬБА



**АНАСТАСИЯ И ЯРОСЛАВ ЯРОЩУК,**  
Анастасия – менеджер по логистике департамента по управлению цепями поставок представительства UPECO на Украине, г. Киев, 4 августа 2012 года

**МАРИЯ И ДЕНИС КОЗИЦКИЕ,**  
Мария – младший бренд-менеджер TM Salton Professional, г. Москва, 14 июля 2012 года







**Breesal®**

# Натуральный природный аромат!



БЕЗ ХИМИЧЕСКИХ  
ГАЗОВ-ПРОПЕЛЛЕНТОВ



СОДЕРЖАТ ЭФИРНЫЕ  
МАСЛА РАСТЕНИЙ



ЭФФЕКТИВНАЯ  
НЕЙТРАЛИЗАЦИЯ  
ТАБАЧНОГО ДЫМА



Более 60% респондентов подтвердили отсутствие запаха табака в накуренной комнате после применения акваспрея\*.

\* По данным количественных тестов компании CreaMetrix, 2011 г. При участии 100 некурящих человек.