



РЕКЛАМА



УПРАВЛЯЙ НАСТРОЕНИЕМ!

- ✓ Изысканные парфюмерные ароматы
- ✓ Европейское качество
- ✓ Защита от проливания*
- ✓ Регулятор интенсивности



*ИННОВАЦИОННАЯ МЕМБРАННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ГАРАНТИРУЕТ БЕЗОПАСНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ АРОМАТИЗАТОРА. ПЛЕНКА-МЕМБРАНА ПРОПУСКАЕТ ТОЛЬКО МОЛЕКУЛЫ АРОМАТА В ГАЗООБРАЗНОМ ВИДЕ И НЕ ПРОПУСКАЕТ МОЛЕКУЛЫ АРОМАТИЧЕСКОЙ ЖИДКОСТИ.

WWW.DELISS.RU – УЗНАЙТЕ БОЛЬШЕ

Unlimited № 13/2014

Unlimited 2014

корпоративный журнал UPECO



Осень
зима

13



ПРИНЦИПЫ
ЭФФЕКТИВНОГО
БРЕНДИНГА

ПЕРЕЗАГРУЗКА.KZ

**ЧТО НАША
ЖИЗНЬ?
ИГРА!**



**В ЧЕМ
СИЛА, БРАТ?**



АНТОН
Гашин

5 ТЕМА НОМЕРА
Топ-команда — о сложившейся «за окном» ситуации

8 СОБЫТИЯ И ФАКТЫ
Новинки брендов и другие интересные события из жизни UPECO

12 ОБЗОР РЫНКОВ
Gardex — лидер при любой погоде

14 ПАНОРАМА
Monkey Business. О рок-н-ролле, мужских разговорах и десерте со вкусом пива

16 ЛЮДИ
Антон Гашин — о профессиональных и семейных свершениях, жизненном балансе и важности быть открытым всему новому

26 БРЕНД
В центре внимания не один, а сразу все наши бренды

34 МНЕНИЕ
Марк Розин — о несостоятельности авторитарного кризис-менеджмента

38 РЕГИОН
Едем в Казахстан

44 ПРАВИЛА ЖИЗНИ
Валерия Филиппова — о вовлеченности, команде и глубинном смысле жизни

46 ЛАБОРАТОРИЯ
Секреты сайтостроения от UPECO

50 ОДИН ДЕНЬ
Занимательное эйчароведение

56 СЕТИ
Секреты успеха Жерара Мюлье, основателя бизнес-империи Auchan



80

60 ОПЫТ
Геймификация — дань моде или эффективный инструмент?

66 ОБУЧЕНИЕ-ПРАКТИКУМ
Внутренние тренеры как неотъемлемая часть корпоративного обучения

64 HR-ПРАКТИКА
Новая модель профессиональных компетенций

70 ОБУЧЕНИЕ
Книжки, с которыми советуют ознакомиться наши коллеги



38

72 ДРАЙВ
Путешествие в далекую северную страну

78 КОНКУРС
Вспомним, каким было это лето



72



80 ТРАДИЦИИ
Фотографии с корпоративных мероприятий UPECO

86 ОЧЕНЬ ЛИЧНОЕ
Молодожены и дети UPECO



50

Unlimited

КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ № 13
ОСЕНЬ — ЗИМА 2014

Главный редактор:
Валентин Коржов
Руководитель проекта:
Виктория Демина
Выпускающий редактор:
Анна Денисова

Благодарим за помощь в подготовке номера:
Анастасию Мосину Аллу Захарову
Валерию Филиппову Екатерину Сухову
Евгению Стриганову Ирину Белкову
Руслану Кушлина Оксану Скаун
Наргизу Мусаеву Вадима Мельникова
Елену Балашову
Наталью Демичеву И всех наших авторов

Фотографии:
Вадима Гортинского
Павла Бакаева
Ирины Бабкиной

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

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

Генеральный директор:
Лариса Рудакова
Креативный директор:
Константин Юшин
Арт-директор:
Владислав Максименко
**Директор по маркетингу
и развитию:**
Евгений Григорьев
Руководитель проекта:
Роман Орлов
Выпускающий редактор:
Мария Фролова

Над номером работали:
Любовь Аристовая, Эмма Бурляева,
Нелли Минибаева, Дмитрий
Санников (дизайнеры),
Анастасия Кривошеина,
Евгений Лихацкий (бильдредаторы)
Андрей Клочков, Максим Куперман,
Анастасия Морозова (цветокорректоры)
Лариса Николина, Алина Бабич, Галина
Бондаренко, Елена Пинчукова (корректоры)
Леонид Молчанов (препресс)

Издатель: ООО «ФутураМедиа»

Адрес редакции и издательства:
г. Москва, ул. Нижняя Сыромятническая,
дом 10, строение 9, офис 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 11.12.14
Отпечатано в типографии «Вива-стар»
Тираж: 999 экз.
© «МедиаЛайн»
© Unlimited

ДОРОГИЕ КОЛЛЕГИ!



За окном зима, приближаются Новый год и Рождество, что, с одной стороны, создает особое волшебное настроение приближения одного из самых светлых праздников года, а с другой — здоровое беспокойство, с которым мы входим в кризисный год. В большинстве случаев понятие «кризис» носит исключительно негативный эмоциональный заряд, хотя по сути своей является лишь переходным моментом между разными уровнями развития. Это точка опоры, оформленная в смыслы, ценности и системы сегодняшнего дня, но переставшая отвечать актуальному устройству жизни, а новая еще не создана. Ну вот не очень мы умеем без нефти по \$120 жить, а пора — она уже по \$70. И для нас это сразу кризис, а точнее, вызов и проверка на устойчивость,

способность быстро развиваться в новой реальности, чувствовать ее точку опоры и переходить на новый уровень! Для понимания, что является той самой силой и точкой опоры для развития нашей компании, мы поговорили с директорами и узнали их взгляд, о чем рекомендую читать в статье «В чем сила, брат?».

А нам всем я желаю в наступающем году оптимизма как веры в собственные силы и умения всегда видеть хорошие стороны в жизни. В них мы черпаем вдохновение для новых свершений и готовность к переменам. С Новым годом, друзья!

Валентин Коржов,
главный редактор

В ЧЕМ СИЛА, БРАТ?



Для компании UPECO кризисные явления — дело привычное. Нас не миновали сложности 1998-го, 2008 года, а также внутренние перипетии, связанные с реорганизациями портфеля брендов или масштабным пожаром на нашем складе в 2012 году. Характер самого бизнеса — сезонность продуктов, зависимость от погодных условий — выработал у нашей команды такие качества, как умение работать в условиях повышенных рисков, способность использовать ситуативные возможности для рывка, быть собранными и высокорезультативными в стрессовых ситуациях. Мы опросили топ-команду компании об отношении к сложившейся «за окном» ситуации. И убедились, что все смотрят в будущее с уверенностью и оптимизмом, веря, что в результате наша компания и команда станут еще сильнее.





ВАЛЕРИЯ ФИЛИПОВА,
директор
по маркетингу

ИСТИННАЯ СИЛА любой компании познается именно в трудные времена. У компании UPECO за спиной несколько экономических кризисов, пожар, и каждый раз в эти критические периоды мы демонстрировали удивительную сплоченность команды и точную эффективность действий. И потому выходили из этих сложных времен победителями. Так, в кризис 2008–2009 годов мы нарастили доли рынка по многим брендам, укрепив свое лидерство. И это связано не с каким-то везением, удачей, а лишь с высоким уровнем профессионализма нашей команды. Более того, из каждого кризиса, которые в российской действительности повторяются часто, мы извлекли опыт, и сейчас у нас есть много аналогий и информации. К примеру, мы знаем, как будут реагировать разные категории, где будет падение потребительского спроса, с какого периода оно начнется, как отреагирует потребитель на то или иное наше действие. У нас есть и понимание того, какие из наших шагов в предыдущие кризисные периоды были успешными. Так что как бы ни разворачивались события в экономике, мы чувствуем себя уверенно, поскольку можем эффективно реагировать на все изменения. Три кита, на которых базируется наша уверенность: 1) сильные бренды, приверженность и лояльность к которым сохраняются у потребителей даже в кризис, при этом наши корневые категории

достаточно стабильны, так как в меньшей степени зависят от кризиса. Нам также есть куда расти — за счет инноваций и уникальных продуктов, а также развития детских категорий; 2) серьезный опыт и знания, полученные в предыдущие кризисы, сейчас однозначно работают на нас; 3) вовлеченная команда, ориентированная на результат.



ЕВГЕНИЙ КРИВЧЕНКО,
директор
по управлению
цепью поставок

ЕСТЬ ИСТИНА, которую, на мой взгляд, еще никто не смог опровергнуть. Когда наступает кризис, нужно собраться в один кулак и быть командой, сплотиться, работать на единый результат. Не задумываться о сиюминутных интересах одного подразделения, отдела, а думать о благе компании, чтобы не просто сохранить, но и улучшить наши позиции. Это я считаю принципиальным! Вторая важная вещь — в условиях, когда всем тяжело и уровень стресса повышается, необходимо бережнее относиться к коллегам, быть более открытыми и терпимыми друг к другу. Потому что когда всем весьма не просто, когда у всех есть проблемы и амбиции, а приходится ими пренебрегать и затягивать пояса, любой возникающий конфликт контрпродуктивен и вредит общему делу. Не нужно срывать на коллегам свое настроение, досаду от нереализованных планов. Всегда помните, главное — это команда и общий результат, а не личные амбиции. Сила нашей компании — в команде,

людях, их сплоченности. Мой опыт свидетельствует, что подавляющее большинство людей в UPECO — это яркие и интересные личности, работающие не за страх, а за совесть. И я уверен, что это наше главное преимущество в конкурентной борьбе.



ОЛЬГА РОЖДСТВЕНСКАЯ,
директор
по финансам

БУДУЩЕЕ неопределенно и может быть очень разным, поэтому долгосрочное планирование в какой-то степени утратило свою актуальность. Это не означает, что мы пускаем все на самотек, а сами спокойно наблюдаем, что же будет дальше. У нас есть ряд эффективных инструментов и методик, позволяющих реагировать оперативно на все изменения:

- сценарное планирование с разными вариантами влияния внешних факторов и различными ответными мерами, которые должна будет принять наша компания;
- упрощение процедур и оптимизация рабочих процессов: мы должны избавиться от работы, которая не добавляет дополнительной ценности компании, например посмотреть отчеты — а все ли нам нужны, или нужны ли они так часто и так детально;
- изменение системы мотивации для повышения эффективности в условиях быстро меняющейся внешней среды.

При этом одним из главных приоритетов компании по-прежнему остается стабильность и финансовая

устойчивость, ориентация на длительную и успешную работу, а не на сиюминутную выгоду. Поэтому мы контролируем долю заемных средств, не допуская роста долговой нагрузки. Так, в 2014 году, несмотря на невыполнение плана продаж из-за низкого сезона, коэффициент автономии (соотношение собственного капитала к активам компании) снизился только на 7,6% (с 0,79 до 0,73), оставаясь существенно выше порогового значения 0,50. Таким образом, можно с уверенностью говорить о большом запасе финансовой прочности нашей компании.



АНДРЕЙ ФЛЕГОНТОВ,
директор
по продажам

КАК ИЗВЕСТНО, в китайском языке слово «кризис» состоит из двух иероглифов: первый обозначает опасность, второй — переломный момент, возможность. Применительно к UPECO это:

- возможность оглянуться вокруг и устранить имеющиеся «неоптимальности» в текущих процессах;
- возможность провести анализ и определить, куда и каким образом мы будем двигаться дальше (страны, категории, каналы продаж, партнеры, способы продвижения товара и т. д.);
- возможность дальнейшего сплочения команды вокруг единой цели;
- возможность усиления своих позиций на рынке, ведь в кризис выживают сильнейшие.

Мне вспоминается фраза героя известного фильма: «Вот скажи

мне, американец, в чем сила? Разве в деньгах? ...Я вот думаю, что сила в правде. У кого правда — тот и сильней». Правда (и сила) UPECO заключается в том, что у нас есть три важнейшие составляющие успеха:

- сильные бренды — лидеры рынка в своих категориях/сегментах;
- сильные партнеры (дистрибуторы, производители, агентства/консультанты, розничные клиенты), в укрепление сотрудничества с которыми мы инвестировали силы и средства на протяжении многих лет;
- сильная команда, которая преодолела вместе уже не один кризис. Вспомните пожар на нашем складе в 2012 году, который, несмотря на все сложности и трудности, стал мощным фактором сплочения коллектива вокруг единой цели — выжить! В результате мы не просто выжили, а даже укрепили наши лидирующие позиции на рынке! Все это позволяет нам с оптимизмом и уверенностью смотреть в будущее! И еще я сравнил бы кризис с вакцинацией: после прививки организм заболевает, но в относительно легкой форме. Зато это позволяет укрепить иммунитет и не бояться серьезно заболеть в течение определенного времени. А вообще кризис — это признак жизни: только у мертвых не бывает кризисов.



ВАЛЕНТИН КОРЖОВ,
директор
по развитию

ЕСЛИ ГОВОРИТЬ об устойчивости UPECO в кризис, важно смотреть

на фундамент нашей компании. В его основании лежит идея, где наши люди — наша команда — создают ценности, оформляя их в бренды для наших потребителей. То есть вопрос устойчивости в кризис для нас — это вопрос устойчивости наших людей и наших брендов, а также особенности управленческой системы, в первую очередь ее гибкость, ведь решения нужно принимать очень быстро.

1. Что касается брендов, то в их основе заложены фундаментальные базовые потребности той или иной степени рациональности. А некоторые связаны и с потребностями первой необходимости (нет «Раптора» — нет и сна), что делает их менее уязвимыми в период снижения потребительского спроса. Ну и, конечно, сила бренда, так как теперь уровень лояльности к нашим маркам — это не просто вопрос повторных покупок в период роста, а вопрос выбора именно нашей продукции, когда продуктовая корзина стала ограниченной.

2. Что касается управленческих принципов, то гибкость и скорость принятия решения в сочетании с демократическим стилем управления — это и синонимы наших управленческих практик, и наиболее эффективный набор компетенций для преодоления периода турбулентности, о чем в своей статье, которую мы публикуем в этом номере, пишет Марк Розин.

3. И конечно, наши люди, реализующие себя в своей работе, близкие друг другу по духу и готовые сплотиться в кризисный период, что всегда очень ярко проявлялось в предыдущие сложные периоды и пожара, и кризиса 2008 года.





ХОРОШО ПОРАБОТАЛИ — МОЖНО ХОРОШО ОТДОХНУТЬ!

Именно с таким лозунгом отправились наши коллеги и друзья из компании «Салрус» в пансионат «Клязьма»! Бренд-группа Salton решила отметить крупнейшего дистрибутора обувного сбыта специальным призом за существенное перевыполнение плана продаж по TM Salton Lady. 5 и 6 сентября компания «Салрус» проводила в пансионате «Клязьма» двухдневное обучение для своих сотрудников, ну а вечером 5 сентя-

бря их ждал приятный сюрприз — состоялось событие, посвященное закрытию летнего сезона по TM Salton Lady и открытию осеннего сезона по TM SALTON Professional. В шатре на берегу Клязьминского водохранилища гостей ожидали вкусный фуршет, гриль-сессия Forester, торжественный вынос торта, зажигательная дискотека и в завершение — песни у костра. Ведущий гриль-сессии Влад Писку-

нов виртуозно провел для сотрудников компании «Салрус» мастер-класс по приготовлению блюд на гриле. Коллеги разделились на восемь команд, задачей которых было приготовление гриль-ассорти. В меню были королевские креветки, мясо, колбаски, овощи и душистый хлеб. Каждая команда под руководством Влада Пискунова приготовила и креативно оформила свое ассорти. В результате получилось много вкусных и интересных блюд. После дискотеки самые стойкие отправились к вечернему костру, возле которого провели незабываемый вечер в компании коллег с песнями под гитару...

В ДВИЖЕНИИ

Компания UPECO совместно с торговыми марками Deliss и Gardex выступила в качестве спонсора Upgrade Auto Show 2014. Это крупнейшее шоу по автотюнингу и автозвуку в Казахстане, которое ежегодно собирает под своим флагом самых интересных участников и множество зрителей. В этом году мероприятие посетило более 8000 человек. И специально для них Deliss и Gardex подготовили яркие стенды с играми и подарками. «Это был очень полезный и интересный опыт. Нам было приятно радовать гостей нашими Upgrade Auto Show интерактивными играми, дарить подарки и положительные эмоции, связанные с брендами Deliss и Gardex», — делится впечатлениями Наргиза Мусаева, трейд-маркетолог департамента продаж UPECO в Казахстане.



НАШИ НА ВЫСОТЕ!

Превратить традиционное отчетное собрание в увлекательный тимбилдинг, способный сплотить и воодушевить на дальнейшие свершения? «Да легко!» — подумали наши украинские коллеги. Региональное собрание сотрудников украинского представительства проходило с 30 июля по 1 августа в городе Ивано-Франковске на Западной Украине. Первый и второй дни были насыщены проведением сторчака по Ивано-Франковску и его пригороду, обсуждением итогов, презентациями достижений в работе первого полугодия и возможностей второго. А вот третий день стал воплощением внутреннего девиза представительства: PER ASPERA AD ASTRA, или Через тернии — к звездам. Коллектив осуществил восхождение на наивысшую точку страны — гору Говерла, а это 2061 метр! Это покорение вершины — символ един-



ства команды и ориентации на достижения общего результата. А значит, любая трудность, как и Говерла, нам по плечу!

РАСИОНИКА, С ДНЕМ РОЖДЕНИЯ!



Наш самый молодой проект Racionika преодолел свою первую веху, отметив в конце сентября один год со старта продаж. Он не был однозначным и простым. Но тем интереснее, ведь только

в таком случае по-настоящему ценишь вкус победы. Благодаря вовлеченности каждого члена команды и активной поддержке коллег удалось преодолеть все сложные повороты на этом

увлекательном пути. И сегодня мы хотим поделиться своими результатами за этот год:

- мы вошли в 12 аптечных топ-сетей страны (из 15);
- наладили стратегическое сотрудничество с тремя крупнейшими фармацевтическими дистрибуторами;
- сформировали с нуля профессиональную фармацевтическую команду;
- 1 276 757 пользователей побывали на нашем сайте;
- 342 вопроса задано эксперту на нашем сайте;
- около 55 000 человек стали подписчиками наших групп в социальных сетях;
- проведено 12 конкурсов и розыгрышей среди наших подписчиков, в которых участвовало более 1000 человек.

Конечно, на достигнутом мы останавливаться не хотим: впереди нас ждет еще много профессиональных свершений! А пока хотим пожелать проекту Racionika интересных профессиональных задач и исполнения даже самых амбициозных целей!

НОВИНКИ ИРЕСО

Новинки осенне-зимнего сезона 2014 года как нельзя лучше иллюстрируют умение наших брендов выходить за привычные рамки и расширять ассортимент за счет уникальных для российского рынка разработок.



SALTON: ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ!

Еще в прошлом году ТМ Salton выпустила на российский рынок новинку — очиститель «Антисоль», который эффективно удаляет появившиеся солевые разводы с обуви. В этом году Salton не снижает темпов и становится незаменимым помощником для тех, кто желает заблаговременно защитить от губительного воздействия реагентов и соли свою любимую обувь. «Защита обуви от реагентов и соли» предотвращает появление солевых разводов на ее поверхности, создавая длительную защиту от воздействия антигололедных реагентов, снега, грязи и воды. Средство подходит для изделий из любого материала, поэтому теперь не стоит опасаться даже за замшевую обувь. Отметим, что формула в его основе уникальна и не имеет аналогов на рынке обувной косметики. Вторая новинка — «Блеск-эффект без полировки для обуви из гладкой кожи» — поможет легко и быстро добиться потрясающего результата: в считанные секунды «Блеск-эффект» позволит не только придать обуви благородный глянец, но и восстановить насыщенность цвета, смягчить кожу и защитить ее от воздействия воды. Обе новинки представлены в формате аэрозоля, что делает их использование еще более удобным!

RACIONIKA: С ВАМИ ДАЖЕ В ПОСТ!

В ноябре этого года на полках аптек и магазинов появились новые батончики для коррекции веса Racionika Diet. Из их состава полностью исключены молочные белки и жиры животного происхождения. Это означает, что такие батончики могут употреблять в пищу вегетарианцы/веганы и соблюдающие пост. Кроме того, батончики Racionika не содержат красителей и искусственных ароматизаторов. Ассортимент новой постной линейки Racionika представлен тремя вкусами — печенью, апельсином и кофе.



BREESAL: ВСЕ ЛУЧШЕЕ — ДЛЯ ВАС!

ТМ Breesal является лидером рынка в категории «Саше»*, а результаты работы по обновлению ассортимента каждый раз превосходят все ожидания. Итогом второго полугодия 2014 года стали две многообещающие новинки: Мини-саше для белья и Ароматические саше для обуви. Основу мини-саше составляет вермикулит. Этот природный материал с пористой структурой прекрасно впитывает отдушку, а после постепенно и долго ее испаряет. Саше удобно крепится с помощью двустороннего скотча, что дает возможность аромату распространяться на всю площадь. Специально для второй новинки на основе натуральных эфирных масел были разработаны парфюмерные композиции, которые идеально гармонируют с обувью. Ароматические саше для обуви многофункциональны: подходят для ежедневного и сезонного хранения, а также для размещения в обувных ящиках. Упаковочный пакет снабжен оригинальной застежкой зип-лок, которая позволяет использовать его многократно.



* Доля рынка Breesal 50%, сентябрь — декабрь 2013 — январь — апрель 2014. Источник: Nielsen.



DELISS: ОПТИМАЛЬНЫЙ АССОРТИМЕНТ

Изысканная серия автоароматизаторов пополнилась тремя новыми линейками. Появление двух из них обусловлено растущим спросом на невидимую ароматизацию. Так, специальная конструкция нового Подвешного картонного освежителя позволяет незаметно закрепить его на зеркале заднего вида, не нарушая целостности дизайна салона. Во второй новинке нашло свое воплощение все, что давно стало визитной карточкой Deliss Авто: инновационные технологии, стильный дизайн и высокая парфюмерия. Основу Освежителя воздуха под сиденье автомобиля составляет вермикулит — экологически чистый природный натуральный минерал, который не замерзает и не течет.

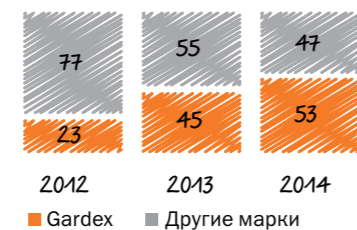
Он размещен в элегантном и изящном футляре, который надежно крепится под сиденьем автомобиля при помощи клипсы и липучки. Завершает обзор Гелевый освежитель воздуха, рассчитанный на длительное применение. Аромат будет сохраняться до 60 дней — в зависимости от интенсивности его распространения, которая легко настраивается при помощи удобной регулируемой крышки. Помимо освежителей, Deliss Авто также представляет Нейтрализатор тройного действия. Это инновационное средство нового поколения, действующее на молекулярном уровне. Оно без труда нейтрализует и устраняет причину неприятного запаха не только в воздухе, но и на поверхности, оставляя в автомобиле легкий аромат свежести.

У ПРИРОДЫ НЕТ ПЛОХОЙ ПОГОДЫ

Сезон-2013 был суперуспешным для бренда Gardex, который продемонстрировал ошеломляющий рост всех показателей. Вдохновленная результатом команда приложила максимум усилий и в этом году, но у погоды оказались совершенно другие планы. Впрочем, для настоящих лидеров даже низкий сезон не является препятствием для роста.

К сожалению, сезон 2014 года благосклонными к комарам климатическими условиями не отличился и стал очередным профессиональным вызовом. Производители репеллентов с грустью разводили руками и сетовали на вероломных насекомых, отказывающихся вылетать в нужное время и в запланированном объеме. Но бренд Gardex демонстрирует отличные результаты независимо от характера сезона. Так, за последние три года мы увеличили долю рынка в репеллентах с 25 до 34%, став абсолютными лидерами этого направления. Основные драйверы нашего роста — постоянный выпуск новинок, развитие новых направлений, трепетное внимание к дистрибуции, умный подход к рекламным кампаниям — приносят свои плоды при любой погоде.

Доли бренда Gardex в детской категории



Источник: Nielsen, май — август 2012–2014, 24 города, %

НИ СЕЗОНА БЕЗ НОВИНОК

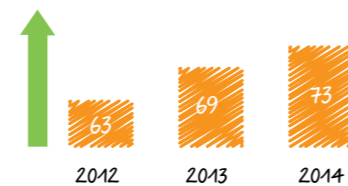
Каждый год мы создаем и выводим на рынок новые продукты. Например, в 2014 году репеллентную линейку Gardex Extreme пополнил аэрозоль «От всех», эффективно защищающий от комаров, мошек, слепней, блох, таежных и лесных клещей. Потребители оценили подход «все в одном», и новинка, несмотря на общее сокращение в категории доли средств повышенной эффективности,

обеспечила 95% продаж прироста бренда. Отличные результаты показала и новая серия репеллентов Gardex Naturin, созданная в ответ на популярный тренд на продукты с натуральными компонентами в составе. Вся линейка дала 48% прироста продаж бренда, а также позволила выйти на 3-е место в самом популярном после аэрозоля и спрея продуктом формате — креме, который ранее не был представлен в ассортименте Gardex.

НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

Времена железного занавеса остались далеко в прошлом, но многие до сих пор по привычке мыслят ограничениями. Мы же активно выходим за них, создавая и осваивая новые сегменты. Например, тренд на раз-

Знание бренда Gardex с подсказкой



База: покупатели репеллентов (740)

витие детской категории в репеллентах задал именно Gardex, выпустив в прошлом году суперуспешный браслет для защиты от комаров наших самых маленьких потребителей. Новинка дала колоссальный прирост продаж бренда в 101% и в этом сезоне. Да и сам сегмент средств защиты для детей показывает завидные темпы роста (с 13 до 18%), опережая по своему развитию всю категорию репеллентов в целом. Gardex же стал однозначным лидером детского направления, достигнув показателя 53% по результатам лета 2014 года.

ДИСТРИБУЦИЯ

Впрочем, какими бы инновационными ни были новинки, а сегменты — правильно выбранными, без грамот-

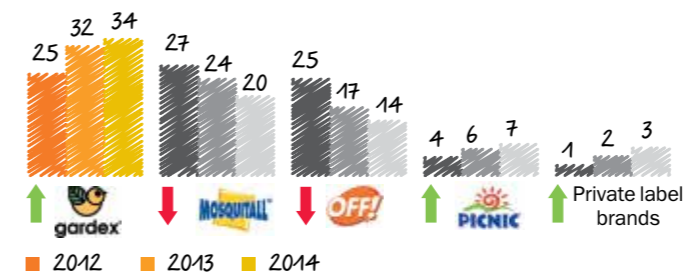
но выстроенной дистрибуции далеко не уйдешь. Сезонный характер бизнеса и динамично меняющийся рынок требуют внимательного подхода к выбору партнеров, ориентации на построение стратегических взаимоотношений. Такой подход позволяет оставаться лидерами по дистрибуции среди конкурентов даже в условиях экономической неопределенности.

«УМНАЯ» РЕКЛАМА

Среди основных конкурентов UPECO — крупнейшие транснациональные компании, чьи рекламные возможности и бюджеты существенно превышают наши. Это означает, что мы не можем расходовать вхолостую наши коммуникационные заряды и должны тщательно просчи-

тывать наши действия для попадания точно в цель. В этом году предпочтение было отдано региональной рекламной кампании — ТВ-ролик, посвященный новинке «От всех», транслировался в Московском регионе на телеканалах СТС, ТНТ, «Домашний» и «Россия 1». Верно выбранной стратегии подтверждает рост знания потребителями марки Gardex с 69 до 73% в 2014 году. В совокупности все перечисленные факторы — выпуск новинок, развитие детской категории, тонкая отстройка дистрибуции, «умная» рекламная поддержка — позволяют не только успешно наращивать отрыв от ближайших конкурентов, но и достигать блестящих результатов независимо от характера сезона и экономической ситуации на рынке.

Доли рынка репеллентов (%)



Источник: Nielsen, май — август 2012–2014, 24 города

Дистрибуция в категории репеллентов



Источник: Nielsen, взвешенная дистрибуция июнь — август 2012–2014, 24 города

MONKEY BUSINESS

Неслыханная щедрость Burger King. Блеск и нищета электронной коммерции. Ароматная симфония. Одна пинта мороженого. Гомофобов из Hallmark Cards к ответу!

Источник:
журнал CEO,
декабрь, 2013 г.,
www.ceo.ru

© ЗАО «Бизнеском»,
2013 г.



сейчас выводит на рынок сэндвич *Big King*. Стоить он будет на 20 центов дешевле биг-мака — \$3,69. Брендировать Big King королем рок-н-ролла пока не вышло, но пиар-акция удалась на славу.



ОСЕННИЙ ЦЕНОПАД

Из-за компьютерного сбоя покупки на сайте *Wal-Mart* в течение одного дня осуществлялись по нереально заниженным ценам. Так, например, беговая дорожка предлагалась всего за \$33,16, а LSD-мониторы — за \$9. Покупки аннулированы, деньги будут возвращены. В качестве компенсации пострадавшие получают от компании подарочную карту на \$10. «Это крайне досадный казус, ведь *Wal-Mart* в последние два года много инвестировала в электронную коммерцию», — отмечают эксперты.

ЧТО ДАЛЬШЕ
Из-за компьютерного сбоя выдать карты не на \$10, а на \$1 млн. Карты отоварить. Сисадминам скрывается в неизвестном направлении.



РОК-Н-РОЛЛ И КОТЛЕТА

Компания *Burger King* предложила Питеру Мортону, основателю *Hard Rock Cafe* и нынешнему владельцу особняка Элвиса Пресли в Беверли-Хиллз, продать легендарную недвижимость за \$3,69 млн. Представители *Burger Kings* подчеркнули, что если Мортон согласится на сделку, «компания гарантирует сохранность всех исторических ценностей». Мортон, заплативший свое время за особняк \$9,8 млн, предложение отклонил. *Burger King*

ЧТО ДАЛЬШЕ
Предложить Питеру Мортону купить Big King за \$3,69 млн. Если откажется, повысить цену до \$9,8 млн. Элвиса Пресли переименовать из короля рок-н-ролла в короля бургеров (посмертно).

MONKEY BUSINESS

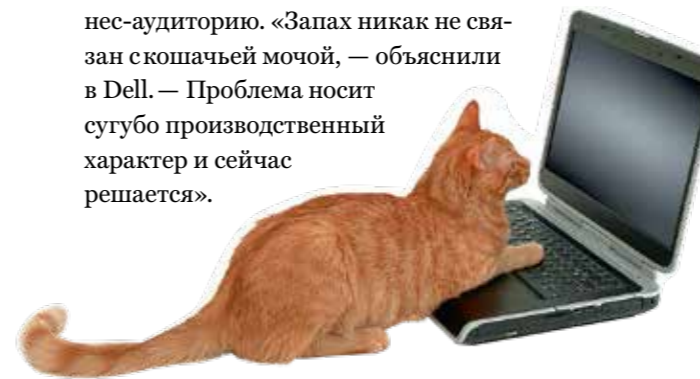
МУЖСКОЙ РАЗГОВОР

«Все, что есть, должно иметь вкус бекона», — под таким слоганом работает американская компания *J&D's Foods*. Основатели, чьи инициалы дали имя бренду, Джастин и Дейв выиграли однажды \$5 тысяч в конкурсе «Самое смешное домашнее видео». Но денежки не прокутили, а наладили производство специфической соли, которая любому блюду придает вкус бекона. Потом выпустили разные беконные снеки (сухарики, чипсы), а также бальзам для губ и крем для бритья со вкусом бекона. И вот очередная новинка — мужской дезодорант. Упаковка за \$9,99 гарантирует «круглосуточную защиту с ароматом бекона». Новинка продвигается на рынке со слоганом: «Для тех случаев, когда потеешь, как свинья».



ПОМЕТИЛИ МЕСТО

Приобретшие новый ноутбук компании *Dell Latitude 6430u* в один голос жалуются, что компьютеры пахнут кошачьей мочой. «Машина хорошая, но такое впечатление, что ее сборкой занимались в кошачьем ящике», — пишет один из пользователей на форуме. В *Dell* признали проблему, но отменили подозрения на биологическое загрязнение. Модель *Lattitude 6430u* позиционируется как весьма продвинутая и ориентированная на бизнес-аудиторию. «Запах никак не связан с кошачьей мочой», — объяснили в *Dell*. — Проблема носит сугубо производственный характер и сейчас решается.



ЧТО ДАЛЬШЕ

Основателям компании требовать от сотрудников максимально-го свинства. Клиентам гарантировать самое свинское обращение. На пост CEO пригласить опытного хряка.

ЧТО ДАЛЬШЕ

Пользователям устроить под окнами *Dell* кошачий концерт. В офисах завести котов, чтобы в случае чего объяснить клиентам происхождение биологического запаха.

ПИВНОЙ ДЕСЕРТ

В нью-йоркские магазины поступило мороженое, которое отпускается только лицам, достигшим совершеннолетия. *Frozen Pints* — мороженое с пивным вкусом и соответствующим содержанием алкоголя. Компания производит семь сортов разной крепости, от слабоалкогольного «Персикового ламбика» (один градус) до крепкого «Тыквенного эля».



ЧТО ДАЛЬШЕ
ОАО «Кристалл» открыть линию мороженого со вкусом водки. И той же крепости. Имя бренда — «Замороженная поллитра».



ИЗ ПЕСНИ СЛОВА НЕ ВЫКИНЕШЬ

Компания *Hallmark Cards* выпустила к Рождеству сувенир — миниатюрный свитер с орнаментом из колокольчиков и словами рождественской песенки. В песне поется: *Don we now our gay apparel* («Мы оденемся по-праздничному»). Но в сувенире слово *gay* заменили словом *fun* (смысл фразы остался тем же). Лидер организации борцов за права ЛГБТ интерпретировал это как проявление гомофобии. Компании пришлось извиняться. «Мы никого не хотели оскорбить и не собирались делать никаких политических заявлений посредством данного продукта. Нам не следовало менять слова песни в орнаменте», — говорится в официальном заявлении компании.

ЧТО ДАЛЬШЕ
Признать *Hallmark Cards* агентом Кремля, живущим по российским законам. Провести у офиса компании парад гордости с песнопениями и битьем стекла.

НУЖНО БЫТЬ ОТКРЫТЫМ ВСЕМУ НОВОМУ!

Героем этого номера стал яркий представитель молодой гвардии UPECO. Присоединившись к команде всего несколько лет назад, он уже совершил кардинальные перемены в ее работе, доказав, что и за относительно короткое время можно продемонстрировать выдающиеся результаты!

руководитель
отдела
планирования
и прогнозирования

АНТОН

Гашшин

У

UnL: Антон, как давно ты в UPECO?

А. Г.: Решение о моем трудоустройстве было принято еще в ноябре 2011 года. Но к работе я приступил лишь в феврале — сказался затянувшийся процесс передачи дел на предыдущем месте.

UnL: С чем вообще было связано твое решение о смене работы?

А. Г.: Основная рабочая активность там приходилась на вторую половину дня, а совещания нередко начинались в 9–10 вечера. Конечно, когда перед тобой стоят задачи, требующие решения в кратчайшие сроки, профессиональный азарт заставляет забывать обо всем. Но когда такой нестабильный рабочий ритм становится обычным делом, это серьезно влияет на жизненный баланс и отношения внутри семьи.

UnL: Как же произошло знакомство с UPECO?

А. Г.: Все произошло случайно на самом деле. У меня уже было запланировано финальное собеседование в компании «Балтика», как позвонил Евгений Кривченко (директор UPECO по управлению цепью поставок. — Прим. ред.). Он вообще обладает удивительной способностью появляться с предложениями о работе всякий раз, когда я задумываюсь об изменениях в своей жизни. Познакомились мы около 10 лет назад, и с тех пор под его руководством я работал в разных компаниях. Всякий раз наше сотрудничество отличал высокий уровень комфорта, поэтому предложение Евгения рассмотреть вакансию в UPECO я принял не раздумывая.



Корпоративный турнир «Что? Где? Когда?» UPECO Birthday 2013

UnL: И каким было первое впечатление о компании?

А. Г.: Честно говоря, у меня были некоторые опасения. В первую очередь они были связаны с тем, что на предыдущем месте я отработал меньше года и не хотел получить репутацию летуна. С другой стороны, я опасался повторения предыдущего негативного опыта в команде, в которой каждый был сам за себя и никто не хотел договариваться. Но уже на первых встречах с акционерами и Валентином Коржовым (директор по развитию UPECO. — Прим. ред.) я почувствовал особую энергетику компании. Я также отметил четкость на всех этапах подбора: первый раз в жизни мне прислали job-offer. Но окончательно я оттаял, когда в первые дни в UPECO мне в коридоре улыбались и говорили «привет» люди, которые пока меня не знали.

UnL: Задачи, которые были поставлены перед тобой в UPECO, отличались от того, чем ты занимался ранее?

А. Г.: В глобальном смысле — нет. Я начал с работы аналитика департамента логистики в далеком 2004 году, потом стал руководителем отдела аналитики продаж в парфюмерно-косметической сети «Арбат-Престиж», куда пришел еще студентом-третьекурсником. В Центральной дистрибуторской компании я руководил отделом клиентского сервиса и управления товарными запасами, отвечал за все, что связано с обработкой заказов, закупкой товаров, распределением его по складам. Один из самых интересных проектов, которые я там вел, осуществлялся совместно с нашим основным поставщиком Procter & Gamble. Мы разработали и внедрили систему мониторинга уровня сервиса, которая позволила выявить основные проблемы в целях предотвращения их в будущем. Еще один проект был связан с управлением складов и, в частности, оптимизацией количества запасов. Нам удалось не только сократить неликвиды, но и не допустить их

дальнейшего образования. Что касается UPECO, первой важной задачей стала оптимизация системы планирования.

UnL: Каким образом решалась эта задача?

А. Г.: В первую очередь я оценил текущую ситуацию, существующие ресурсы, возможности и риски. К себе в команду я пригласил Михаила Свечникова, с которым работал в «Арбат-Престиже», поскольку цену проверенных людей. Вместе мы занялись созданием системы планирования и построением для нее технической платформы. Предложенный нами альтернативный вариант планирования позволил повысить его точность и снять львиную долю нагрузки с людей, которые этим занимаются. В конечном счете подобные изменения приводят к тому, что наши заказчики довольны высоким уровнем сервиса, оборачиваемость товарных запасов улучшается, а у компании появляется больше возможностей для развития.

UnL: Как отнеслись сотрудники к таким переменам?

А. Г.: Поначалу я ощущал некоторое недоверие, и первые полгода мне пришлось зарабатывать очки, доказывая делом, что я пришел не штаны просиживать, а работать по-настоящему. Считаю, что мне это удалось, и доказательством явились первые успехи. Раньше люди собирали вручную циферки из кучи разных источников, любая аналитика вызывала сложности, и вдруг появилась возможность делать все это автоматически — появился свежий взгляд на процесс, открылись новые двери. Затем был следующий крупный проект, направленный на повышение уровня клиентского сервиса. Результатом стало внедрение систем мониторинга уровня сервиса, распределения товара и механизма оптимизации обработки заказов. Инновации значительно упростили и повысили качество работы сотрудников отдела закупок и клиентского сервиса. Так что когда я получил приз за победу в конкурсе «Лучшие сотрудники UPECO 2013» в номинации «Инновационность», то воспринял его именно как благодарность от коллег.

UnL: К вопросу об инновационности — были ли какие-то особенные ноу-хау в твоих проектах?

А. Г.: Бизнес компании UPECO носит сезонный характер. И мы решили модернизировать нашу систему планирования, добавив в нее сложнопредсказуемый показатель «А будет ли сезон?». Мы с Мишей углубились в изучение критериев, по которым можно понять, вылетит комар или нет. Как выяснилось, это сложная совокупность факторов, включающая в себя интенсивность осадков, количество дождливых дней и многое другое. О каких-то однозначных выводах пока говорить рано, поскольку наша методика тестируется всего два года и пока показывает необходимость в дополнительных исследованиях. Но уже в следующем сезоне мы планируем учесть ряд факторов, которые, я полагаю, помогут повысить точность наших предсказаний.

« ПОНАЧАЛУ Я ОЩУЩАЛ НЕКОТОРОЕ НЕДОВЕРИЕ, И ПЕРВЫЕ ПОЛГОДА МНЕ ПРИШЛОСЬ ЗАРАБАТЫВАТЬ ОЧКИ, ДОКАЗЫВАЯ ДЕЛОМ, ЧТО Я ПРИШЕЛ НЕ ШТАНЫ ПРОСИЖИВАТЬ, А РАБОТАТЬ ПО-НАСТОЯЩЕМУ »

UnL: Каким ты видишь свое дальнейшее развитие в UPECO?

А. Г.: На текущей должности работы хватает: в настоящее время мы транслируем улучшения наших бизнес-процессов на представителя Казахстана и Украины. Но в будущем мне было бы интересно попробовать себя в других департаментах, например продажах или маркетинге. Это замечательная возможность посмотреть на компанию с непривычной точки зрения и, возможно, открыть новые пути для роста. UPECO вообще мотивирует на развитие, очень много вкладывая в людей как в самый

ценный актив. Абсолютно каждый сотрудник понимает, куда движется компания и какова его роль в этом процессе, постоянно проводятся тренинги и обучение, различные праздники и мероприятия. С таким отношением очень комфортно работать и всегда хочется сделать больше, чем от тебя ожидают.

UnL: Удаётся ли соблюдать столь важный для тебя жизненный баланс при таком заинтересованном отношении к работе?

А. Г.: Да, при этом я с удовольствием приезжаю каждый день. Назвать это «хожу на работу» нельзя — мне приятно здесь находиться. В UPECO меня окружают заинтересованные и открытые к изменениям люди, это существенно облегчает рабочие процессы, поскольку со всеми удаётся договариваться даже при кардинальных изменениях установленных правил. Рядом с офисом также есть фитнес-клуб, и иногда вместо обеда я успеваю совершить заплыв, который придает бодрости и энергии для новых свершений. А после работы я возвращаюсь домой к своей большой семье.



Конкурс «Лучшие сотрудники UPECO 2013»

UnL: Да-да, нам известно, что ты настоящий герой-отец! Расскажи, пожалуйста, о своей семье поподробнее.

А. Г.: В этом году мы с женой Машей отметили 10-летний юбилей со дня свадьбы. Праздник устроили небольшой, потому что у нас недавно родилась дочка Настенька. Из роддома Машу встречали я и двое наших сыновей — Юрий и Евгений, так что мы многодетные родители. С появлением третьего ребенка уровень активной жизни достиг своего максимума, но я стал еще более счастливым человеком. Дети для меня — это гордость, самореализация в жизни и некая уверенность в будущем. Мне нравится проводить с ними время, смотреть, как они растут, что-то постоянно делать вместе. Бывает, доходит до смешного, когда мы с женой увлекаемся конструкторами больше, чем сами дети. Их, конечно, очень интересуют всякие современные гаджеты, но мы стараемся не злоупотреблять. Внимание отвлекаем прогулками: в этом году, например, открыли для себя веревочные парки. Летом путешествуем, в том числе по России (например, в Волгоград или Астрахань), одно время даже ездили дикарями — разбивали палатки, ловили рыбу с лодок и готовили еду на костре.

UnL: Планируете ли вы еще увеличивать свою семью?

А. Г.: В студенческие годы я вообще не задумывался о детях. Были конфетно-букетный период, кино, свидания, но в какой-то момент нам с женой захотелось чего-то большего. С тех пор к этому вопросу мы всегда подходим осознанно и с большим желанием. Хотя каждый раз, когда моя жена сидит в декретном отпуске, она говорит, что это в последний. Потом проходит время и... Так что кто знает.

UnL: Спустя 10 лет после свадьбы вы с Машей — обладатели настоящего богатства, а с чего началась ваша история?

А. Г.: Мы учились вместе в школе, а дружить начали еще в 10-м классе. По своей натуре я однолюб и почти сразу понял, что это на всю жизнь.

После получения аттестатов мы собрались в Москву, поскольку наиболее вероятный жизненный сценарий нас не прельщал — учеба в единственном вузе города и работа в научном институте. Так что мы решили попробовать свои силы в столице, где поступили в Московский институт стали и сплавов. К слову, в них я не разбираюсь совсем, поскольку окончил кафедру инженерной кибернетики и больше был погружен в математику, программирование и логику. Маша тоже поступила на технический факультет, но на другую специальность. Жили мы в одной общежитии, а на четвертом курсе поженились. Мои родители купили нам однокомнатную квартиру в Москве, и мы очень благодарны им за этот старт. Он позволил избежать нам многих сложностей, которые подстерегают молодую студенческую семью.

UnL: А откуда вы приехали в Москву?

А. Г.: Мы выросли в Сарове, который раньше назывался Арзамас-16. Этот закрытый небольшой город в Нижегородской области является главным федеральным центром ядерной промышленности России и родиной атомной бомбы. В советские времена его не было на карте, и попасть в него могли только жители, не пускали даже близких родственников. Сейчас ситуация стала проще, но въезд до сих пор возможен только по специальным пропускам. Моему студенческому другу, например, потребовалось официальное трудоустройство в Сарове, для того чтобы он смог в качестве моего свидетеля попасть в ЗАГС. Город уникален еще и тем, что здесь находится одна из самых почитаемых православных святынь — Саровская пустынь, куда каждый год стекается множество паломников. Вот такой симбиоз науки и религии в одном месте.

UnL: Как твои родители попали в этот закрытый город?

А. Г.: По распределению — была такая история в советские времена, когда после института людей отправляли на определенные рабочие места. Папа об этом вспоминает так: «Еду,

кругом лес, тропки какие-то, куда меня везут — непонятно». Было это в 1981 году, почти сразу после переезда родился старший брат, а через пару лет появился на свет и я. К этому времени родители получили долгожданную квартиру (до этого жили в общежитии), и меня, как кота, первым запустили в новое жилье.

UnL: Каким было твое детство?

А. Г.: Мои первые воспоминания относятся к годам четырем — я с радостью рассказывал маме какой-то стишок. Было у меня тогда и еще одно увлечение — записывать себя на магнитофон и потом слушать. Когда лет в шесть я научился читать, то даже сказки себе надиктовывал, чтобы потом перед сном их включать. Книги вообще были моим основным инструментом получения информации, потому что у нас не было видеоигр, айпадов и прочих гаджетов, чего не скажешь о современных детях. Во дворе мы играли большими компаниями в прятки, догонялки, футбол — типичное советское детство. А на лето меня отправляли к бабушке в Волгоградскую область, откуда родом моя мама. Так что три месяца в году у меня была настоящая деревенская жизнь.

UnL: Каково было городскому пацану все лето проводить в деревне?

А. Г.: Я проводил в деревне практически каждое лето до 11-го класса. Жизнь там была насыщена разными увлекательными вещами, которые, конечно, изменялись по мере моего взросления. В детстве было интересно с животными. Я даже корову доил — помню, как первый раз подошел к ней, погладил. Любил ходить на работу с бабушкой, которая была начальником железнодорожной станции и диспетчером в одном лице. Там родилась моя первая мечта — стать машинистом поезда. Я даже выучил все сигналы наизусть, например один длинный, два коротких означает «Пожарная тревога». Бабушка даже устраивала поездки в кабине поезда — столько там было лампочек интересных. Еще помогал строить дом — клал кирпичи, но это мне уже лет 10 было. Кстати, первый рабочий опыт тоже был в деревне.





UnL: И как ты заработал первые деньги?

А. Г.: Мой дедушка работал на элеваторе и устроил меня работать на комбайн, собирать зерно. Мне было всего 13, но вождением я увлекался с детства. Уже в семь лет гонял на мотоцикле с люлькой, так что управление комбайном сложностей не вызвало. И полтора месяца я ответственно вставал в шесть утра, для того чтобы заработать на велосипед. Еще я работал в столярном цехе у своего отца, особенно мне запомнилось изготовление деревянных окон. Там была целая технология — сначала обработка на станке, потом стекло. Конечно, профессии столяра и комбайнера негодились мне в моей будущей профессиональной деятельности, но по дому я могу сделать практически все, да и с автомобильной техникой обращаюсь на «ты».

UnL: Говорят, что любовь к вождению до сих пор с тобой?

А. Г.: Я люблю скорость и даже окончил курсы экстремального вождения. Но когда я с семьей, то еду очень аккуратно — отцу троих детей нельзя рисковать на дороге!

« С ПОЯВЛЕНИЕМ ТРЕТЬЕГО РЕБЕНКА УРОВЕНЬ АКТИВНОЙ ЖИЗНИ ДОСТИГ СВОЕГО МАКСИМУМА, НО Я СТАЛ ЕЩЕ БОЛЕЕ СЧАСТЛИВЫМ ЧЕЛОВЕКОМ »

UnL: Есть ли у тебя еще какие-нибудь увлечения?

А. Г.: Я отыграл более 10 лет в баскетбольной команде Сарова, которая многократно побеждала на чемпионатах области. В составе сборной от Нижегородской области участвовал в чемпионатах на уровне страны, а в 14 лет даже играл за сборную России в детско-юношеском

составе. Спортивный опыт отразился и на моей профессиональной деятельности, научив меня играть в команде и мыслить тактически с нацеленностью на общий результат. В настоящее время я поддерживаю увлечение на любительском уровне: играю в уличный баскетбол, а также слежу за соревнованиями. Мой любимый игрок из детства — Майкл Джордан (NBA Chicago Bulls). Когда появились первые видеокассеты, я пересмотрел все матчи с его участием, не переставая восхищаться этим примером сочетания лидерства и таланта.

UnL: Баскетбол не отвлекал от школьных занятий?

А. Г.: Во время выездных соревнований занятия приходилось пропускать, но я потом легко все нагонял и школу окончил хорошо. Лучше всего мне давались точные науки — уже во втором классе, когда все только столбиком начинали делить-умножать, я немного сучал. Так что учителя всегда давали мне

на контрольных задания посложнее, а в старших классах я участвовал в городских олимпиадах по математике и информатике.

UnL: Информатику тоже можно назвать твоим увлечением?

А. Г.: Я вообще мог часами сидеть и писать какой-нибудь программный код, максимально погружаясь в интересную задачу. Был даже такой случай, когда на одной из городских олимпиад я не смог решить в отведенное время очень сложное задание. В итоге весь оставшийся день думал только о нем. Озарение ко мне пришло лишь во сне: я проснулся в час ночи и исписал несколько листов. До сих пор помню это прекрасное ощущение, что наконец-то все получилось. С тех пор я с удовольствием берусь за решение самых сложных задач и никогда не бросаю на полпути. В институте надо мной даже шутили — этому человеку для написания программы нужны пакет овсяного печенья, 2 литра чая и 8 свободных ночных часов. При этом в задачах ценю не только сложность, но и эстетичность, изящество решения. Ярким примером является фрактальная геометрия, где путем совмещения математики и программирования получаются фракталы необыкновенной красоты. Я вообще люблю гармонию и порядок, отсюда и постоянное стремление к оптимизации. Если я вижу, что процесс можно сделать эффективнее, то всегда буду стараться это сделать.

UnL: А были ли предметы, которые у тебя вызывали сложности?

А. Г.: Да, это все, что касается гуманитарных наук, но в них мне помогала моя будущая жена, окончившая школу с золотой медалью. А вот что мне не давалось никогда, так это рисование. С этим предметом связан очень смешной случай. Рисовала за меня мама, и у нее это очень хорошо получалось. Настолько хорошо, что одну из работ отправили на конкурс юных художников в Москву, а меня пригласили вживую продемонстрировать свои таланты. Так что пришлось срочно заболеть и отказаться от участия.

UnL: Уроки рисования в школе для многих были нешуточным испытанием. А были ли в твоей жизни ситуации, когда приходилось серьезно преодолевать себя?

А. Г.: Мне сразу вспоминается гора Моисея в Египте. Это было испытание то еще — восхождение началось глубокой ночью в полной темноте, периодически сверху по узкой тропе сбегали верблюды, хотелось спать, но мы шли и шли. Через 4,5 часа мы добрались до вершины, где нас встретили с одеялами и горячим чаем каркаде. Мы стали ждать восхода солнца, и когда удивительной красоты рассвет наконец пришел, это было настоящим блаженством...

UnL: Наша беседа к концу приобрела философский оттенок,

предлагаем завершить ее размышлениями о том, кем ты себя видишь через 10 лет...

А. Г.: В студенческие годы я и не думал, что буду таким, кто я есть сейчас. Думаю, что и в следующие 10 лет меня ждут интересные события. В семье буду участвовать в воспитании детей, буду расти и развиваться в чем-то вместе с ними, а в профессиональном плане очень надеюсь не только сохранить и приумножить наиболее полезные и интересные навыки, но и приобрести новые. Ведь каждый день происходит огромное количество изменений, что связано в том числе с высоким темпом развития технологий. И нужно быть открытым всему новому, иначе рискуешь оказаться за бортом современного мира.



« НУЖНО БЫТЬ ОТКРЫТЫМ
ВСЕМУ НОВОМУ, ИНАЧЕ РИСКУЕШЬ
ОКАЗАТЬСЯ ЗА БОРТОМ СОВРЕ-
МЕННОГО МИРА »



**ЕВГЕНИЙ
КРИВЧЕНКО,**
директор
по управлению
цепью поставок

Антон — человек очень целостный и целеустремленный. Если он загорается какой-то идеей, понимает ее ценность и важность для компании, можно с уверенностью считать, что проблема уже решена. Как минимум в той части, которая зависит от Антона. Он боится работой и боится за дело, не стесняясь высказывать свое мнение, даже если оно идет вразрез с общепринятыми нормами. Аналитический склад ума и умение системно подходить к проблеме делают его незаменимым при разборе различных ситуаций в закупках и планировании. Одновременно он умеет сохранять внимание и уважение к своим коллегам, будучи всегда нацеленным на разумный компромисс. А еще он многодетный отец, трепетно любящий свою семью, и отличный друг!



**МИХАИЛ
СВЕЧНИКОВ,**
ведущий
специалист
по планированию

За почти 10 лет, что я знаю Антона, мы плодотворно работали, создавая системы данных, от которых пользователи порой бывали в восторге и верили, что теперь все их проблемы будут волшебным образом решаться. Как человек молодой и способный он, конечно, с большим жаром берется за трудные проекты и, к чему я уже привык и чему не удивляюсь, блестяще их реализует. Остается ему не мешать и немножко помогать. Антон никогда не перекладывает на других то, что может сделать сам, — жадный он до работы. Иногда этим пользуются разные лентяи, ну что тут поделать. Так что закон Парето неумолим, и 20% Антона делают 80% работы. Он любит обсуждать непонятное, дотошно обговаривая мелочи, легко признает свои ошибки, тем более что у него их почти не бывает. Из него, конечно, вырастет большой руководитель, ведь ему нравится организовывать собрания, он так серьезно и торжественно их открывает-закрывает.



**ГАЛИНА
КАЛИНИНА,**
руководитель
отдела
клиентского
сервиса

Обладая незаурядными математическими способностями, может сложные и запутанные процессы сделать простыми и доступными. Именно благодаря Антону многие процессы в клиентском сервисе стали проще и быстрее (автозамены, анализ остатков на Сох). Кто, как не Антон, может пожелать доброго утра, ненавязчиво вспомнив, что сегодня, например, день рождения Сергея Есенина. Мне приятно быть в одной команде с Антоном, потому что отточенная логика цифр и слов никогда его не покидает. Он всегда знает, что сказать, и делает это умело и к месту. Из хобби хочется выделить страсть Антона к предсказыванию погоды. И иногда он бывает более точен, чем Гидрометцентр. Пожалуй, это единственное направление, в котором ему есть куда расти. В остальном Антон по результативности превышает все показатели.



**МАРАТ
БАЙТЕРЯКОВ,**
разработчик
программного
обеспечения
Axapta

Антон — человек, с которым интересно работать в команде. При том что он выраженный лидер и точно знает, какой результат хочет получить, он всегда готов к обсуждению деталей реализации. Приятно работать с профессионалом, который при этом требователен и к себе, и к коллегам.

В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ



Текст:
ЕВГЕНИЯ СТРИГАНОВА,
старший
бренд-менеджер
TM Gardex

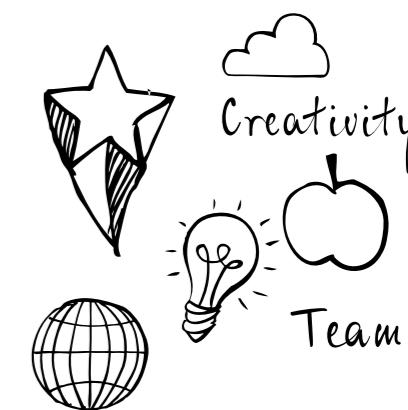


Понятие «брендинг» появилось на нашем рынке лишь в 90-х годах прошлого столетия и пока только набирает обороты. Тем временем конкуренция обостряется все больше и о случайных победах в борьбе за расположение потребителя говорить уже не приходится.

М

БРЕНД-VS-ТОВАР

По убеждению Филиппа Котлера, «самое важное понятие в маркетинге — понятие бренда. Если вы не бренд — вы не существуете. Кто же вы тогда? Вы — обычный товар». Разница между этими двумя терминами понятна даже людям, далеким от маркетинга. Бренд в отличие от безликого товара имеет ярко выраженную индивидуальность, позволяющую привлекать умы и сердца потребителей. Вспомните очереди возле магазинов Apple, выстаивающиеся задолго до официального открытия продаж новой модели гаджета. Люди готовы дольше ждать и больше платить, поскольку взамен получают нечто большее, чем просто товар. Речь идет о позитивных эмоциях, возможности чувствовать себя увереннее и комфортнее, а также о многом другом.



СКОВАННЫЕ ОДНОЙ ЦЕЛЮ

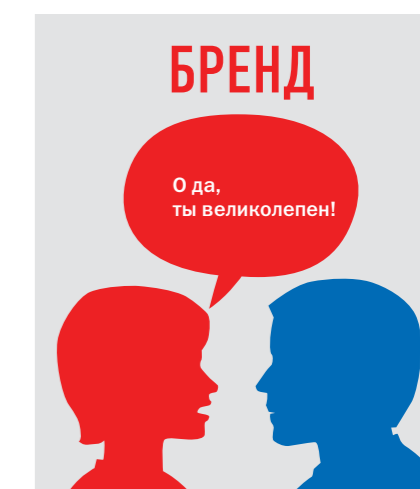
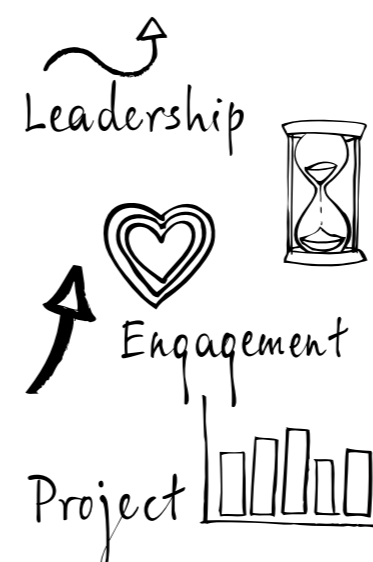
Территорию, на которой ведет свой бизнес UPECO, сложно назвать простой и однозначной. Во-первых, мы работаем на уже насыщенных рынках репеллентов, инсектицидов, обувной косметики и освежителей воздуха. Возможности для бурного роста в этих категориях ограничены, и для постоянного развития необходимо искать все новые и новые пути. Во-вторых, мы вынуждены противостоять активности транснациональных компаний и напору демпингующих российских подражателей. В таких условиях у нас просто не остается выбора: для достижения и удержания лидерства мы должны быть лучшими во всем! Огромное значение приобретает все: способны ли мы мыслить out of the box, хорошо ли знаем своего потребителя, насколько сильны в инновациях, каких выбираем партнеров и многое другое. Но обо всем по порядку!

МАРКЕТИНГ КАК ИСКУССТВО

Маркетинг давно перестал быть прикладной наукой, перейдя в существенно иную плоскость. В наше время это искусное сочетание математического подхода и творческого начала. Без свободы мыслить, без отступления от догм, отклонения от правила, без интуиции и креатива маркетинг невозможен. Для компании UPECO, которая видит инновации как действенный инструмент укрепления своего лидерства на рынке, это особенно актуально. Ведь их рождение — это в большей степени творчество, основанное на тщательном проведенном анализе рынка, потребителей и технологий.

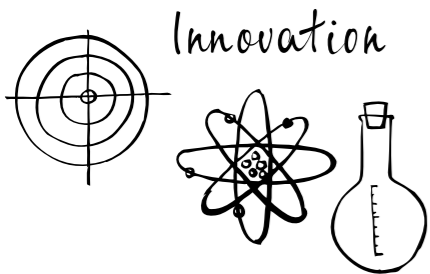
НАПРАВО ПОЙДЕШЬ...

Хоть преимущества бренда и очевидны, большинство компаний выбирают более простой путь. Но только не UPECO! Все, что мы делаем, должно приносить людям радость и увеличивать уровень их комфорта каждый день. Мы не довольствуемся просто хорошим и убеждены, что наши потребители заслуживают только самого лучшего. Такой подход позволяет нам не только успешно управлять портфелем брендов-лидеров, но и активно развивать новые направления. Но так ли это легко — превращать товар в бренд?



ФОКУС — НА ПОТРЕБИТЕЛЯ

Без чего не может существовать ни один великий бренд? Без потребителя! Именно он принимает решения, голосует своим сердцем или отказывает в своем внимании. Так что мы не упускаем ни одной возможности еще более тесного знакомства с нашими потребителями. Мы не только ежегодно собираем сведения о состоянии рынка и изменениях в поведении покупателей, но и проводим такие масштабные проекты, как этнографические и сегментационные исследования. Возможность проникнуть в ежедневный быт нашего потребителя, прочувствовать механику принятия решения о покупке, узнать о влиянии домочадцев на выбор товаров, а также собственными глазами увидеть, как совершается покупка в магазине, позволяет вывести работу над брендом на качественно иной уровень. Фактически мы создаем более привлекательные продукты именно для российского потребителя, в то время как транснациональные корпорации подходят ко всем рынкам с одной меркой.



Так, по результатам этнографического исследования, проводимого среди потребителей категории репеллентов, было сделано важное наблюдение: вход в категорию в большинстве случаев определяется появлением ребенка в семье. Мама, заботясь о своем малыше, ищет безопасное, но при этом защищающее от насекомых средство. И начав с покупки специализированных продуктов, в дальнейшем расширяет свой ассортимент покупкой репеллентов для всей семьи. Это знание легло в основу всей стратегии бренда Gardex: центральное место в развитии заняла линейка Gardex Baby, а семья получила особое место в ТВ-ролике.

КОЛЛЕКТИВНОЕ БЕССОЗНАТЕЛЬНОЕ

Как часто мы слышим и в бизнесе, и в повседневной жизни: «это невозможно», «проще идти по проторенной дорожке», «это очень сложно». Словом, сплошные ограничения и тысячи обоснований чего-то НЕ делать. Но настоящие бренды не рождаются в зоне комфорта, поэтому коллектив UPECO мыслит возможностями, а не концентрируется на ограничениях и барьерах. Иногда для этого достаточно посмотреть на привычные категории под другим углом. Например, бренд «Раптор» параллельно с инсектицидами для защиты квартиры стал активно развивать загородное направление, позволившее выйти за существующие рамки. Наши новинки в этом сегменте — аэрозоль для защиты территории и уличный дачный фонарь от комаров — явились продолжением философии «Раптор»: безопасной защиты теперь и на улице. Это оценили как уже отдавшие нам предпочтение потребители, так и новые, с которыми мы только начинаем знакомиться.



телей — ни одного года не проходит без каких-либо интересных изменений (будь то новый продукт в линейке или его новое свойство). Рождение инноваций — тоже творчество, основанное на тщательно проведенном анализе рынка, потребителей и технологий.

Для успешного развития в этом направлении мы перенимаем опыт крупнейших западных компаний, а также активно развиваем собственную экспертизу. Хочу отметить, что инновации сами по себе не являются для нас самоцелью. Это всего лишь инструмент, призванный сделать хорошее Лучшим. Результат такого подхода является предметом



нашей профессиональной гордости: мы обладаем одним из самых высоких инновационных рейтингов среди производственных европейских компаний, который составляет 16,91%. Ежегодно мы выводим на рынок около 50 новинок, которые составляют 10–12% оборота компании. Одним из самых неутраченных изобретателей является Forester, на счету которого уже более 20 патентов в категории оборудования для гриля и предметов для загородного отдыха. Немало удачных уникальных разработок и у других наших брендов.



ДЕТСКИЙ БРАСЛЕТ GARDEX ОТ КОМАРОВ С ТРЕМЯ СМЕННЫМИ КАРТРИДЖАМИ

За первый год продаж обеспечил 5,3% в обороте бренда, а его доля в приросте бренда составила 19,7%. Стал продуктом № 3 на рынке репеллентов по объемам продаж. (Источник: Nielsen, 2013.)



ПРИБОР TURBO «РАПТОР»

За первый год продаж вошел в топ-4 SKU в категории средств от летающих насекомых. Доля новинки составила 2,3% в сегменте средств от летающих насекомых и 7,4% в продажах «Раптор». (Источник: Nielsen, Retail audit, Рынок инсектицидов, Россия 24 города, май — август, 2013.)



ОЧИСТИТЕЛЬ «АНТИСОЛЬ» SALTÓN

За первый сезон продаж (сентябрь 2013 — апрель 2014) обеспечил 11,5% в приросте бренда (Standard, Professional). Стал продуктом № 2 среди очистителей в универсальном сбыте (Standard) с долей 10,5%. (Источник: Nielsen, 2014.)



АРОМАТИЧЕСКИЕ ГЕЛЕВЫЕ ШАРИКИ FRESH DROPS BREEESAL

Продажи стартовали в апреле 2013 года, и уже за первый год составили 15% от оборота бренда, к концу 2014 года ожидается рост доли до 20%. Стали продуктом № 3 в категории статиков по объемам продаж. (Источник: Nielsen, май, 2014.)



ВСТРЕЧАЮТ ПО ОДЕЖКЕ

Мы живем в эпоху дизайна, когда визуальный вид является важной составляющей любого бренда. Следуя этому тренду, мы придаем всем продуктам UPECO яркий и привлекательный вид, а дизайны наших упаковок являются лучшими в каждой категории, где мы представлены. Это признают потребители не только наших, но и конкурентных марок. Ярким примером является бренд «Раптор», который несмотря на свою многолетнюю историю, всегда остается свежим и актуальным, зачастую опережая и задавая тон всей категории инсектицидов. Последние изменения осуществлены в 2013 году и были призваны не только усилить эмоциональное восприятие марки, но и помочь потребителю быстро принять решение, опираясь на полноту предоставляемой информации.



РЕКЛАМНАЯ ПАУЗА

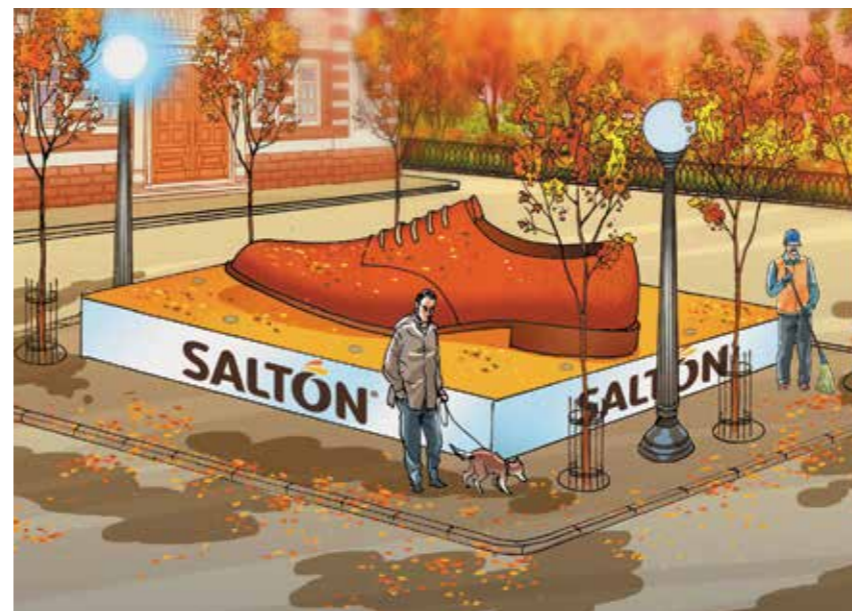
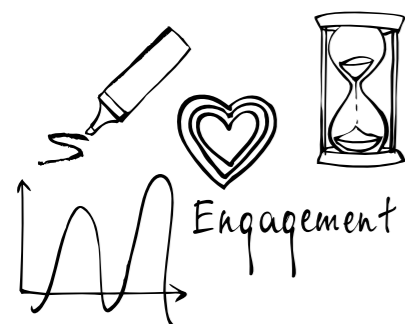
В рекламу мы вкладываем большие средства. И вместе с тем рекламные бюджеты UPECO несопоставимы с аналогичными статьями расходов транснациональных корпораций. Это означает, что мы не можем расходовать заряд «волокостую» и должны тщательно следить за тем, чтобы наши вложения приносили максимальный эффект. Каким бы превосходным ни был товар, вероятность его покупки не высока, если никто о нем не знает. Решить этот вопрос помогает реклама. Вот только много ли роликов мы запоминаем? Большинство из них

не просто влетает в одно ухо и вылетает из другого, но чаще всего стремительно проносится мимо, не оставляя ни следа. Чтобы этого не происходило, мы работаем над тем, чтобы рекламное сообщение увлекало людей и оставляло в их памяти яркий след. Для безошибочной связи с нашим брендом мы объединяем все наши активности единой Идеей, наиболее близкой нашему потребителю. Наиболее ярко это прослеживается на примере лидера репеллентной категории Gardex. Анализируя его восприятие, мы выявили, что он является единственным из игроков

НОВЫЙ ДИЗАЙН



На **19%** привлекательнее по сравнению со старым дизайном. **35%** респондентов выразили желание купить продукт в новой упаковке. В тестировании приняли участие **368** человек.



на своем рынке, образ которого тесно связан с его героем (символом бренда) и логотипом, позитивным, добрым и запоминающимся. Размещение узнаваемой птички на упаковке и в форме продуктов, в рекламе и на стойках магазинов объединило все инструменты продвижения в мощную коммуникационную кампанию.

СКАЖИ МНЕ, КТО ТВОЙ ДРУГ

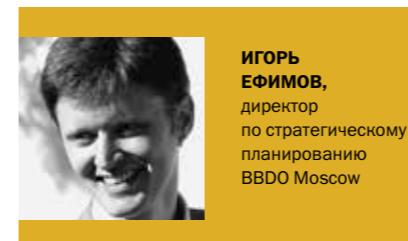
Создавать по-настоящему сильные и мощные бренды под силу лишь талантливым и вовлеченным специалистам, которые болеют душой за свое дело и прикладывают макси-

мум усилий для совместного достижения новых высот. Немалую долю успеха составляет и правильный выбор стратегических партнеров. От качественно проведенных исследований, креатива рекламных продуктов или дизайна упаковки, создания инноваций зависит место наших брендов на рынке. Неважно, с кем мы работаем — с крупными известными агентствами или же с талантливыми фрилансерами — мы выбираем мастеров своего дела. Приятно отметить и тот факт, что партнеры отвечают нам взаимностью и отмечают, что наши задачи всегда возбуждают их профессиональный интерес.

В КАЧЕСТВЕ ЭПИЛОГА

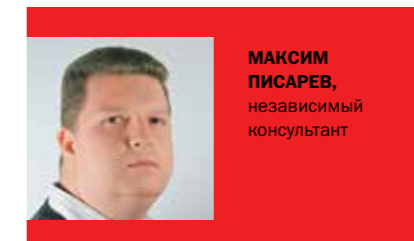
Комплексный и последовательный подход UPECO позволил найти и успешно реализовать нашу основную компетенцию: создание и развитие брендов-лидеров на рынке средств комфортной жизни. Самый главный результат нашей работы — это признание, приверженность и лояльность наших потребителей. Именно для них мы каждый год много спорим и обсуждаем, создаем новые и улучшаем существующие продукты, перевыполняем амбициозные планы по инновациям и многое другое. Неизменным остается одно: делаем, если можно сделать еще лучше!





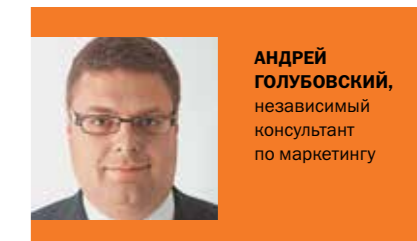
ИГОРЬ ЕФИМОВ,
директор
по стратегическому
планированию
BBDO Moscow

«Меня всегда радует, когда к нам приходят хорошо продуманные бренды. Если клиент не знает, какие идея и характер стоят за брендом, создавать коммуникацию очень сложно. История Salton — это история инноватора. В сочетании с ярким дизайном и современностью получается просто идеальный бренд для рекламного агентства. Так что нам изначально не хотелось использовать клише типа «чистая обувь сделает тебя увереннее в себе». Мы искали заход, который выделит лидера, делает его еще более заметным. И наш эксперимент с гигантским ботинком явно выделялся среди стандартных проходов по лужам и грязи. Что касается Gardex, то нам даже не нужно было смотреть пирамиду бренда, чтобы понять, насколько он уникален. Это тот случай, когда продукт и упаковка говорят сами за себя. В бренде сразу считывается больше, чем просто защита от насекомых, сразу видны семейные ценности и забота о детях. Но мы понимали, что для конечного потребителя все равно важно сохранить эффективность средства. С точки зрения рекламного агентства задача не простая: креативщики никогда не любили больше одного сообщения в брифе. Так мы выбрали заход «эффективность от природы», а остальные составляющие бренда задействовали с помощью хорошо запоминающегося символа — птички с упаковки. В целом, работая с Salton и Gardex, мы увидели, как клиент любит свои бренды. Именно так рождаются успешные рекламные кампании, которые мы в итоге и получили».



МАКСИМ ПИСАРЕВ,
независимый
консультант

«Во время совместной работы с бренд-командами над стратегией брендов компании у нас зашла речь о том, чем же отличается компания UPECO от своих конкурентов. Я высказал мнение, что одно из главных преимуществ — высокая маркетинговая культура. И это не дежурный комплимент! В самом деле, приверженность маркетинговым ценностям, ориентированность на бренд как важнейший нематериальный актив декларируют практически все. Но слова в большинстве случаев расходятся с реальным положением дел. Подход UPECO, как мне кажется, принципиально иной. Бренд-менеджмент и брендинг действительно занимают центральное место в бизнесе компании, и это видно с самого начала совместной работы. Во-первых — полномочия маркетинговой службы. Бренд-команды UPECO — настоящие «хозяева» брендов, ответственные за успех бизнеса компании в своих товарных категориях. Во-вторых — компетентность маркетинга. Для меня как для подрядчика очень важно качество обратной связи с заказчиком при работе над проектом. В работе с UPECO feedback рабочей группы отнюдь не всегда комфортно-благожелательный, но при этом неизменно конструктивный, аргументированный и корректный. Наконец, в-третьих — мотивированность и нацеленность на максимально возможный результат. Когда видишь, что высокие требования предъявляются не только к внешним подрядчикам, но и в первую очередь обращены внутрь компании, то и сам поневоле проникаешься этим духом перфекционизма. Хочется идти дальше и сделать больше того, что казалось достаточным на первый взгляд».



АНДРЕЙ ГОЛУБОВСКИЙ,
независимый
консультант
по маркетингу

«Компанию Upeco отличает универсализм, а также сочетание предпринимательского подхода с современными маркетинговыми технологиями. Сотрудники отдела маркетинга эффективно используют как внутренние, так и внешние ресурсы, создавая проектные команды для реализации стратегических и тактических маркетинговых задач. Открытость новым идеям и гибкость в реализации позволяют маркетингу UPECO создавать уникальные инновации, отвечающие потребностям приоритетных рынков компании».



ENRIC BATTLE,
Battlegroup

«Few companies in the world understand the creation and brand management from strategic vision and building key asset for the present and future for the company. Upeco is one of them. It focus the work of all departments and also the R&D center — placing the consumer in the center — to answer the brand promise as innovative, strong and always consistent. Congratulations!»

«Не многие компании в мире понимают значение создания и управления брендами с точки зрения стратегии и построения ключевых ценностей/активов для настоящего и будущего компании. Upeco — одна из них. Они фокусируют работу всех департаментов, в том числе R&D, помещая в центр внимания клиента — для обеспечения ожиданий от бренда как инновационного, сильного и всегда целостного. Поздравляем!»

Статья была
опубликована
на сайте РБК
19 ноября 2014 года,
[http://daily.rbc.ru/
opinions/business/19/1
1/2014/5469f342cbb2
0fa2cea49ddo](http://daily.rbc.ru/opinions/business/19/11/2014/5469f342cbb20fa2cea49ddo)

ПОЧЕМУ АВТОРИТАРИЗМ — ХУДШЕЕ РЕШЕНИЕ В КРИЗИС

Многие думают, что в трудные времена без авторитарного стиля управления не обойдешься: он помогает принимать решения быстрее, продавливать непопулярные варианты и обходить обычные долгие процедуры и дискуссии. Все три аргумента несостоятельны.

Марк Розин

Президент
«ЭКОПСИ Консалтинг»

С

Существует убеждение, что кризис-менеджмент должен быть авторитарным. Что в период негативных и непредсказуемых перемен первому лицу необходимо брать власть в свои руки, отменять большинство процедур и всякую демократию и жестко, четко и быстро рулить по своему разумению. Вопрос крайне насущный, поскольку в кризис — мягкий или жесткий — погрузились, наверное, 90% российских компаний. А те немногие, кому падение курса рубля и санкции выгодны,

живут в исключительно нестабильной и непрогнозируемой среде.

Сторонники авторитарного кризис-менеджмента приводят, если обобщить, три аргумента. Первый: быстрота решений в период кризиса важнее их качества (продуманности). Второй: антикризисные решения являются неприятными, непопулярными, и люди в большинстве своем будут оттягивать их принятие и сопротивляться. И третий: непрогнозируемость среды не дает возможности полагаться на

процедуры, созданные в период стабильности.

Аргументация, на первый взгляд, убедительная. Однако давайте взглянем повнимательнее.

Начнем с качества решения. Неужели оно действительно является в кризис менее важным? Или, может быть, антикризисные решения просты и очевидны и, кроме волевой готовности делать непопулярные шаги, ничего не требуются? Оба вывода неправильны. В период кризиса важность (цена) решений возрастает, а их неочевидность в разы повышается. Буквально вчера мой клиент принимал решения по двум вопросам, которые сегодня стоят, думаю, почти перед всеми: какие инвестиционные проекты сохранить, а какие оставить, сколько процентов персонала и когда сокращать? Как было бы легко принять эти решения, зная курс доллара на 2015 год, а желательность и уровень падения спроса. А попробуйте-ка решить, не зная этих вводных!

Причем самое плохое, что тут можно сделать, — пойти на компромисс. Если мы планировали вывести новую марку на рынок, нельзя теперь сократить инвестиции на 50% (они все равно пойдут коту под хвост в полном размере). Нужно либо выходить с новой маркой

всерьез и тогда сохранять затраты практически полностью, либо уж отказаться от проекта совсем. Похожая ситуация складывается с сокращением персонала: самое губительное для компании — растянуть сокращения. Но как узнать, сколько персонала понадобится в 2015 году? Если же сократить «с запасом», то кто будет работать?

Ответы на эти вопросы нередко определяют, выживет организация или умрет. А с чего мы взяли, что первое лицо в одиночку решит этот вопрос лучше, чем его команда? Даже если глава компании — гений, исследования показывают, что в ситуации неопределенности группа, состоящая из профессионалов и непрофессионалов, разработает более качественные сценарии и лучше оценит их вероятность, чем самый лучший эксперт, взятый в отдельности.

Двинемся дальше. Может быть, вовлеченность команды в период кризиса нам не нужна? От страха или от понимания значимости момента все немедленно станут дисциплинированными и инициативными? Это не так. Если лидер, не советуясь, принимает решения, с которыми его команда не согласна, команда в кризисных условиях, конечно, будет исполнять эти решения, но вынужденно, без драйва и креатив-

ЭКОПСИ КОНСАЛТИНГ №1

СРЕДИ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫХ
КОМПАНИЙ В СФЕРЕ КАДРОВОГО
КОНСАЛТИНГА В РОССИИ
(ЖУРНАЛЫ «ЭКСПЕРТ»,
«КОММЕРСАНТЬ-ДЕНЬГИ»,
2012 год)



ности. Спасать же компанию могут лишь сплоченность, нестандартные решения на каждом месте и драйв. И достичь этого можно, только вынося вопросы на обсуждение и передавая группе ответственность за принятые решения.

«Но как же скорость? — скажете вы. — Коллегиальность ведет к затяжкам, а скорость решает все!» Да, групповым решениям может быть свойственна медлительность, но она легко преодолевается. Один из моих клиентов имеет налаженную процедуру принятия коллегиальных решений. За две недели с того момента, как началось обвальное падение рубля, топ-команда приняла множество важнейших кризисных решений (насколько повысить цены, от каких инвестиций отказаться, сколько персонала сократить), и все эти решения были приняты коллегиально: качественная дискуссия и затем голосование.

Да, на принятие решений потратили много часов. А вы, мои дорогие авторитарные руководители, уже решили, какие инвестиции сокращать? Вы полагаете, авторитарный подход не требует многочасовых обсуждений? Все равно нужно вызвать менеджеров, запросить информацию, выслушать, а затем уже решать. Статьи, и скорость может оказаться ниже:

коллегиальная процедура голосования делает принятие решения в конце дискуссии неизбежным, а авторитарное первое лицо, даже самое решительное, склонно в ряде случаев тянуть. При коллегиальном решении деться некуда: принесли информацию, обсудили, проголосовали — решение принято.

Готов утверждать: налаженная процедура коллегиального принятия решения путем голосования (не консенсуса, который оставим для стабильных времен) может быть реализована в предельно сжатые сроки, ничуть не медленнее (и даже быстрее), чем единоличные решения.

Конечно, такой подход требует выдающихся навыков фасилитации. Очень многое зависит от того, как поставлен вопрос. Не просто «На сколько поднимаем цены?», а «Давайте спрогнозируем падение спроса при разном уровне роста цен и выберем точку оптимума между маржинальностью и выручкой». Не просто «На сколько уменьшаем инвестиции в новый проект?», а «Отменяем или развиваем проект в принципе?» Нужен высокий уровень концептуальности мышления — не меньше, чем для единоличного принятия решений.

В книге Роланда Хантфорда «Покорение Южного полюса. Гонка

ОБЛАСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ

- Обучение персонала
- Оценка персонала
- Управленческое консультирование
- Кадровое консультирование
- Комплексные проекты поддержки организационных преобразований

лидеров» описаны два лидерских стиля: в высочайшей степени коллегиальный стиль Амундсена и военный авторитарный — Скотта. Они шли на полюс в один и тот же год — одинаковые условия, одна погода. Гонка закончилась трагически: дошли оба, но Амундсен вернулся в лагерь, а группа Скотта погибла на обратном пути. Амундсен писал: «Мы учредили маленькую республику. Учитывая собственный опыт, я решил дать всем находящимся на корабле как можно больше свободы, чтобы каждый чувствовал независимость в своей сфере деятельности. В таком случае обычно возникает

(у разумных людей) спонтанное и непроизвольное чувство дисциплины, которое гораздо более ценно, чем принуждение». Такая свобода оказалась эффективной в ситуации кризис-менеджмента.

Одно из самых важных решений при руководстве экспедицией — правильно определить день выхода с зимней стоянки к полюсу. Лето короткое: выйдешь поздно — не успеешь вернуться назад, выйдешь рано — потеряешь силы в борьбе с непогодой по пути туда. Достоверных прогнозов погоды в то время еще не было (как нет прогнозов экономической погоды сегодня: да, барометр падает, но шторм или просто ветер? А может, цунами?), и потому решать приходилось интуитивно, ориентируясь на еле заметные признаки. Вы уже наверняка догадываетесь, как решался этот вопрос в экспедиции Амундсена: да, голосованием. И конечно, никакого голосования не проводил Скотт. Группа Амундсена покорила Южный полюс и выжила.

Тезис о необходимости авторитарности в момент кризиса является распространенным, но ложным мифом. Действительно эффективный метод управления в кризисный период — качественное и последовательное коллегиальное управление. Трудно? Да, трудно, но шанс прорваться — выше!

МАРК РОЗИН

«ЭКОПСИ Консалтинг» возглавляет с 2005 года — сначала в роли генерального директора, а затем президента. Под его руководством компания выросла в четыре раза и заняла лидирующие позиции среди российских компаний, специализирующихся в области HR-консалтинга. Согласно результатам опросов Trainings.ru, входит в число наиболее авторитетных и востребованных экспертов на рынке обучения и развития персонала.

Удостоен почетного звания «Топ-менеджер Российской Федерации», уже несколько лет входит в топ-1000 наиболее профессиональных высших менеджеров России (рейтинг Ассоциации менеджеров России). Является членом профессиональных организаций и сообществ: Ассоциация менеджеров России, Ассоциация европейского бизнеса в России (АЕБ), American Society for Training and Development.

Автор множества публикаций в деловой и специализированной прессе по вопросам мотивации, развития и оценки персонала, оптимизации бизнес-процессов, создания в компании системы управления эффективностью и др. Автор книги «Успех без стратегии. Технологии гибкого менеджмента». Соавтор книги «Сценарий для топ-менеджера. Как построить карьеру руководителя в России».



ПЕРЕЗАГРУЗКА.KZ

Почивание на лаврах — занятие, конечно, приятное, но все же ведущее в никуда. На этом споткнулось немало великих людей, компаний и даже цивилизаций. Слишком поздно они осознали одну простую истину: какими бы грандиозными ни были успехи и свершения в прошлом, в настоящем нельзя останавливаться ни на минуту. К счастью, представительство UPECO в Казахстане этот урок усвоило вовремя.

ТЫ ПОМНИШЬ, КАК ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ?

О выходе на новые рынки компания UPECO задумалась еще в 2003 году, когда стало понятно, что странам ближнего зарубежья интересна наша продукция. Появление представительства на Украине, успешные поставки в Беларусь и Молдову воодушевили нас, и в поиске новых перспективных рынков мы обратили внимание на Казахстан. Эта огром-

ная страна, по территории занимающая девятое место в мире, активно развивается в течение последних двух десятилетий и становится все более интересной для успешного бизнеса. Представительство UPECO открылось в 2006 году в бывшей столице Казахстана Алма-Ате. Несмотря на утрату этого статуса, город по-прежнему остается финансовым, экономическим, научным и культурным центром, привлекающим как

иностранные компании, так и специалистов со всей Центральной Азии.

ПЕРЕМЕН!

За время своего существования казахское представительство пережило бурный взлет и яркий расцвет, но вслед за ними пришел полный штиль. В стабильности и предсказуемости, безусловно, есть свои плюсы, только вот о великих свершениях даже меч-

тать не приходится. Ответственная миссия по обновлению всей системы была возложена на Руслана Кутлина, который до этого не раз реанимировал сложные регионы, достигая эффективных показателей работы даже в самых непростых ситуациях. Совместно с Виталием Коваленко, руководителем представительства UPECO на Украине, они разработали стратегию развития на ближайшие пять лет. Оценить все положительные моменты, связанные с ее реализацией, нам еще предстоит, но с первыми результатами мы уже можем вас познакомить.

КОГДА И СТЕНЫ ПОМОГАЮТ

Перезагрузка началась весной 2013 года, и первый год был непростым. Изменения стремительно врывались практически на все уровни жизнедеятельности представительства — от принципов работы команды до взаимоотношений с дистрибуторами. При этом необходимо было понять, что из предыдуще-

го наследия и опыта можно оставить, а с чем нужно бесповоротно попрощаться. В черный список, например, попал офис — вопросы были и к его расположению, и к качеству помещений. Переезд в новый, расположенный в самом фешенебельном районе Алма-Аты, существенно повлиял на повышение его статуса в глазах сотрудников, ключевых и потенциальных партнеров. Бизнес-центр Нурлы-Тау и в самом деле производит неизгладимое впечатление — современное здание из стекла и металла, устремленное в небо. В самом офисе светло, просторно, но вместе с тем по-домашнему уютно. При входе, например, всех встречают две водные красноухие черепашки Гардек и Раптор, названные в честь наших флагманских брендов. Не забыли и про складских сотрудников, которые тоже недавно отметили новоселье. Теперь на их рабочих местах созданы все условия, для того чтобы не мерзнуть зимой и комфортно себя чувствовать летом. Сам склад также существенно

увеличился в размерах, в том числе и за счет появления дополнительного офисного помещения. Ну а как иначе? Объемы продаж существенно изменились: прирост 2014 года по отношению к 2013-му даже без декабря составил 66% — и для качественного выполнения всех отгрузок переход на другой уровень был необходим. Кстати, при всех очевидных преимуществах нового офиса и склада затраты на их аренду практически не изменились, что связано с умелыми переговорными действиями наших коллег.

НАМ НУЖЕН ДРАЙВ

Впрочем, каким бы умелым и опытным ни был капитан, без команды далеко его корабль не уйдет. Хотя и ее наличие не является гарантом успеха. Любая экспедиция потерпит неудачу в случае отсутствия взаимопонимания и несовпадения взглядов у ее участников. Существовавшая команда прекрасно функционировала «на берегу», но для длительного



Большое Алматинское озеро



путешествия к поставленным целям были готовы далеко не все. На смену пришли молодые и амбициозные профессионалы, способные на решительные действия и не довольствующиеся случайными победами. Все они — интернациональные люди, отлично понимающие специфику и ментальность местного рынка, но при этом думающие на одном языке. По сплоченности же эта команда способна дать фору любому долгоиграющему коллективу. Все время быть на одной энергетической

волне позволяют частые совместные тренинги и выезды. Например, на летний корпоративный праздник, посвященный дню рождения UPECO, ребята приехали в одинаковых голубых футболках с надписью «Казахстан» и с удовольствием делились рассказами о своей стране. Сделаем лирическое отступление и мы!

МОЙ КАЗАХСТАН

Казахстан — это место встречи двух культур, восточной и запад-



ной. Причудливое переплетение традиций, ценностей и мировоззрений разных народов породило удивительно многогранное, но при этом толерантное общество. Здесь никого не удивит билингвизмом или друзьями пяти разных национальностей. При этом Казахстан гармонично сочетает все современное и прогрессивное с вниманием и любовью к своим традициям: для многих одинаково любимы Рождество и Наурыз (празднование Нового года), Пасха и Курбан Айт (праздник

жертвоприношения). При праздновании же личных значимых событий обязательно зовут всех родственников и накрывают большой дастархан. Отмечают с размахом — свадьба на 200 человек, например, не считается такой уж и большой. Отдельного рассказа заслуживает необыкновенная природа Казахстана. На огромной территории разместились живописнейшие ландшафты — великолепные горы, каньоны, леса, степи, пустыни, красивейшие озера и моря. Погода тоже отли-

чается разнообразием, что нашло свое отражение и в новой стратегии представительства.

З В 1

В Казахстане отчетливо выделяются три климатических региона: юг, центр и запад. Южная часть простирается от Алма-Аты до Караганды и является горной. Зима здесь относительно теплая, а лето жаркое и продолжительное. Соответственно, здесь раньше начинается и позже заканчивается

сезон. Центральная часть, где расположена столица Казахстана Астана, находится на открытой территории, и здесь более ветрено, чем на юге. Зимы очень суровые, а при температуре -40°C перекрываются междугородные дороги, чтобы люди не замерзли в машинах. Так что необходимо отслеживать прогнозы погоды при планировании логистики, чтобы вовремя отгрузить товар. Западный же регион находится рядом с Каспийским морем, которое, высыхая, оставило за собой много заболоченных мест. Там нет деревьев из-за соленой почвы, и когда дует ветер по направлению к городам, вместе с ним прилетают комары, от которых практически нет спасения. Для нас это, конечно, очень благоприятный регион, которому ранее практически не уделялось внимания. Так что спешим наверстать упущенное!

СКАЖИ МНЕ, КТО ТВОЙ ДРУГ

Уверены, многие согласятся с утверждением, что выбор партнеров характеризует и саму компанию. Кто-то берет количеством, забывая про качество, другие ищут сиюминутную выгоду, не заглядывая в будущее. Но такой подход не для UPECO! После тщательного анализа позиций основных игро-



ВИТАЛИЙ КОВАЛЕНКО,
руководитель представительства UPECO в Казахстане и на Украине:

— Казахстан — одна из самых динамично развивающихся стран бывшего Союза. Но представительство компании, достаточно давно присутствуя на этом рынке, сократило как темпы роста продаж, так и финансовый результат. В то же время совет директоров компании в рамках стратегического планирования поставил перед представительствами новые амбициозные цели. Именно эти факторы создали предпосылки серьезных структурных изменений, произошедших в представительстве. И я искренне рад, что мне выпала возможность принять участие в реализации такого проекта. Тем более что уже на второй год представительство в Казахстане продемонстрировало один из лучших результатов по темпам роста и рентабельности бизнеса. А команда, которая сформировалась сегодня в Казахстане, вселяет оптимизм и уверенность в будущем! Новые победы еще впереди!



РУСЛАН КУТЛИН,
заместитель руководителя представительства UPECO в Казахстане:

— После предложения поехать в Казахстан я согласился не раздумывая, потому что это: 1) возможность для моей команды Верхней и Средней Волги вырасти по карьерной лестнице и взглянуть на бизнес территории с другим руководителем. Я очень их ценю и сделал это прежде всего для них; 2) возможность, конечно, и для меня изучить другой рынок путем сравнения с рынком России, познать ментальность людей, их историю и обычаи; 3) желание доказать себе, что можно построить еще одну амбициозную команду единомышленников и, конечно же, улучшить ситуацию, увеличив продажи и прибыль для компании. Сегодня, по моему мнению, тернистый путь пройден, и теперь важно смотреть только вперед, ускоряясь и отлаживая бизнес-процессы, не забывая синхронизироваться с Россией.





ков на рынке было принято решение о прекращении контрактов со всеми нашими партнерами по дистрибуции и заключении новых. Вместо 12 мелких компаний мы сконцентрировались на взаимодействии и развитии отношений всего с двумя, но входящими в топ-5 (ТОО «Прима Дистрибьюшен» и ТОО «Прогресс-Торг»). Это сильные и мощные дистрибутеры, партнерство с которыми позволит нам реализовывать более амбициозные и интересные проекты. Только за первый год мы смогли вырасти более чем в 1,5 раза, и на будущее у нас еще более серьезные планы.

ПОКА МЫ ЕДИНЫ

Жесткая перезагрузка позволила разрушить и своеобразный железный занавес между казахским представительством и всей компанией. Заново отстраиваются коммуникации, активно перенимаются лучшие практики и транслируются улучшения бизнес-процессов. Например, внедряется система планирования, которая позволит улучшить оборачиваемость товарных запасов и повысить уровень предоставляемого сервиса.

Уже сейчас все сотрудники прошли процедуру ПДР (план достижений и развития на год) и регулярно

участвуют в обучающих программах по самым актуальным для компании и представительства темам. Они позволяют снабдить участников не только полезными знаниями и навыками, но и сформировать у них ощущение единства, целостности и крепкой связи с одной большой компанией.

ЗАВТРА БУДЕТ ЛУЧШЕ, ЧЕМ ВЧЕРА

Первое промежуточное подведение итогов состоялось 29 октября.



На бизнес-ревью наши ребята рассказывали о своих территориях, делились успехами и достижениями, обозначали планы и задачи на будущее. Конечно, сделано уже немало, но многое еще предстоит! Для успеха есть все слагаемые — четкая и понятная стратегия, амбициозная и целеустремленная команда с уверенным лидером во главе, сильные партнеры с профессиональной экспертизой и, конечно, внутренний драйв и энергия, позволяющие двигаться вперед!



АЙГУЛЬ АЙТЫМБЕТОВА,
финансовый директор:

— За последний год на моих глазах произошел огромный скачок, полностью изменивший наше представительство. Поначалу я отнеслась к этому с осторожностью. Конечно, перемены всегда только к лучшему, но мы, финансисты, любим стабильность и успокаиваемся, только когда видим конкретные цифры. К счастью, наши руководители сделали все, чтобы сомнения развеялись. Нам подробно рассказали о причинах изменений, о самой стратегии и возможных рисках, а в команду стали приходить молодые энергичные люди, которые встряхнули и нас, «старичков» UPECO. После этого мой внутренний моторчик завелся, и сегодня мне не хочется останавливаться. Уверена, что мы добьемся поставленных целей и совершим настоящий прорыв!



ПАВЕЛ ГРИБОВ,
руководитель отдела логистики:

— Предложение переехать в Казахстан и возглавить отдел логистики стало для меня настоящим профессиональным вызовом. До этого я работал в представительстве UPECO на Украине, но разница между этими двумя странами существенна. Огромная территория и большие расстояния между городами делают логистику в Казахстане очень сложной, требующей постоянного внимания и контроля. Так что здесь я могу не только делиться своей экспертизой, но и углублять ее с каждым днем.



НАРГИЗА МУСАЕВА,
трейд-маркетолог:

— До UPECO у меня был опыт работы в казахстанской и международной компаниях. Это позволило сравнить различные подходы и прочувствовать, что мне на самом деле близко. Казахские компании отличают тоталитарная культура и высокий уровень контроля, при котором необходимо согласовывать каждый шаг. Между руководителями и подчиненными существует большая дистанция, а в сотрудниках больше всего ценится исполнительность. В международных компаниях, напротив, приветствуются инициативность и драйв. Но уровень конкуренции очень высок — каждый день необходимо доказывать, что ты лучший. Хотя для изменения, например, одной буквы в буклете могут понадобиться месяц и десятки электронных писем, так как ответственность за процесс разделена на несколько человек. Сейчас я работаю в российской компании, где сама отвечаю за свое направление и могу действовать, не боясь ошибиться, потому что UPECO доверяет мне как профессионалу. В таких условиях я и сама все перепроверю несколько раз, чтобы выполнить свою работу на отлично!



ВОСПОМИНАНИЯ МОЕГО ДЕТСТВА пронизаны ярким светом, вкусом сочных фруктов и каким-то постоянным ощущением летнего счастья, ведь я родилась и выросла в Средней Азии. Теперь живу в Москве, а катастрофическую нехватку солнца стараюсь компенсировать поездками к родителям в родную Киргизию или любимую Италию.

МОЕ ПЕРВОЕ ОБРАЗОВАНИЕ — лингвист-переводчик. Любовь к языкам привила замечательная учительница, которую наняли родители, когда мне было семь лет. Однако когда в институте у меня начались более серьезные работы по переводу, стало скучно. Я энергичный человек, и натура моя требует более активной деятельности.

САМОЕ ВАЖНОЕ В ЖИЗНИ — найти себя. К сожалению, система школьного образования не позволяет ребенку понять, куда ему двигаться и кем он хочет стать. Так что я считаю очень большим везением в жизни то, что я нашла профессию, которую очень люблю.

НИ В ОДНОЙ ДРУГОЙ КОМПАНИИ, кроме UPECO, я не смогла бы проработать так долго. В этом году у меня юбилей — 10 лет в компании. И ни разу за это время я не почувствовала потолка для своего роста и развития, мне до сих пор приятно приходить на работу и реализовывать даже самые смелые и амбициозные идеи.

САМОЕ УДИВИТЕЛЬНОЕ В МОЕЙ РАБОТЕ — это создание практически из воздуха продукта, которым потом будут пользоваться сотни тысяч людей. В этом очень много творчества, созидания, креатива — всего того, что я так люблю в маркетинге.

БЫТЬ КАК ВСЕ — это путь в никуда. Для успеха необходимо выбиваться из клаттера и не бояться идти на осознанный риск. Наиболее ярко это продемонстрировал редизайн «Раптора», ставший настоящим прорывом для бренда. А ведь тогда многие сомневались в успехе и даже были шокированы, увидев первые образцы упаковки.

В СВОЕЙ КОМАНДЕ Я ЦЕНЮ глубокую экспертизу, высокий уровень ответственности и вовлеченность. Под последней я понимаю горящие глаза и желание вкладываться интеллектуально и энергетически, не жалея своих сил. В этом случае становится неважным даже то, что человек может в какой-то ситуации ошибиться и сделать что-то не так.

«**БЫТЬ КАК ВСЕ — ЭТО ПУТЬ В НИКУДА. ДЛЯ УСПЕХА НЕОБХОДИМО ВЫБИВАТЬСЯ ИЗ КЛАТТЕРА И НЕ БОЯТЬСЯ ИДТИ НА ОСОЗНАННЫЙ РИСК**»

Я ОЧЕНЬ ГОРЖУСЬ своей командой. У нас работают удивительно вовлеченные, талантливые и ответственные ребята, замечательные профессионалы своего дела. И я очень доверяю их мнению, потому что, будь то бренд-менеджеры, R&D-менеджеры или менеджеры по исследованиям, они зачастую обладают большей профессиональной экспертизой в своих сферах, чем я.

ИНТУИЦИЯ ЕСТЬ У ВСЕХ ЛЮДЕЙ, но многие боятся ей довериться из-за нежелания рисковать или страха осуждения окружающих.

СТАРАЮСЬ не употреблять фразу: «Я никогда...» Окружающий мир и мы сами слишком стремительно меняемся, и то, что невозможно сейчас, может стать реальным уже в ближайшие полгода.

В МОЕЙ ЖИЗНИ БЫЛ ОПЫТ преподавания, и я планирую когда-нибудь к нему вернуться. До сих пор помню то воодушевление, которое испытывала, видя 30 пар маленьких горящих глаз. Дети — это вообще удивительный мир, соприкасаясь с которым, меняешься сам.

С ПОЯВЛЕНИЕМ СЫНА я приобрела постоянное ощущение настоящего счастья. Это и есть глубинный смысл жизни, ради чего ты вообще появляешься на свет. Мои самые любимые мгновения вечером — закрыться с сыном в подушки, гладить его волосы и вдыхать неповторимый сладко-молочный детский запах. После этого все усталости и трудности прошедшего дня мгновенно отступают на второй план.

МНЕ НЕ ХВАТАЕТ ВРЕМЕНИ НА ВСЕ — на семью, на друзей и даже на себя. Какие-то обыденные женские вещи — поход в салон или на шоппинг — случаются столь редко, что я могу приравнять их к настоящему подвигу.

МОЙ РЕЦЕПТ выживания в мегаполисе — регулярный короткий трехдневный отдых, который позволяет переключиться и получить заряд энергии на два-три месяца вперед. Совершенно замечательно для этого подходят поездки по милым, маленьким,

уютным старорусским городам Золотого кольца. Там по-настоящему отдыхаешь душой, растворяясь в красоте русской природы, в звоне златоглавых церквей, гуляя по тихим улочкам. В этом покое и среди этой печальной красоты снова обретаешь самого себя.

МОЯ ЖИЗНЕННАЯ КОНЦЕПЦИЯ — как можно больше инвестировать во впечатления, которые остаются с тобой на всю жизнь. И даже в условиях ограниченных финансовых возможностей я лучше поеду в интересное путешествие, чем куплю себе новую сумку или платье.

ПОРОЙ Я излишне эмоциональна и категорична, хотя, конечно, стараюсь работать над собой. В последнее время много думаю, читаю, общаюсь с разными людьми о практике принятия. И убеждена: все, что с нами происходит, — только для нашего блага.

МЫСЛИ
ОБО
ВСЕМ

«**САМОЕ УДИВИТЕЛЬНОЕ В МОЕЙ РАБОТЕ — ЭТО СОЗДАНИЕ ПРАКТИЧЕСКИ ИЗ ВОЗДУХА ПРОДУКТА, КОТОРЫМ ПОТОМ БУДУТ ПОЛЬЗОВАТЬСЯ СОТНИ ТЫСЯЧ ЛЮДЕЙ. В ЭТОМ ОЧЕНЬ МНОГО ТВОРЧЕСТВА, СОЗИДАНИЯ, КРЕАТИВА — ВСЕГО ТОГО, ЧТО Я ТАК ЛЮБЛЮ В МАРКЕТИНГЕ**»

ВАЛЕРИЯ

Директор по маркетингу

ФИЛИППОВА



СЕКРЕТЫ САЙТОСТРОЕНИЯ ОТ UPECO



Текст: ТАМАРА КУЗНЕЦОВА, специалист по рекламе

Совсем скоро сразу два наших бренда, Gardex и «Раптор», обновят свои сайты. А приоткрыть завесу тайны и рассказать про долгий, но насыщенный ход этих проектов мы готовы уже сейчас.

Как нельзя построить дом, не разделив его на проектные составляющие, так нельзя создать сайт без последовательного воплощения в жизнь его этапов. С любовью и заботой продумываются архитектура и назначение здания, качественно и консистентно обрабатывается каждый кирпичик, который станет строительным материалом проекта. Так создается фундамент или программное обеспечение

платформы, выстраиваются стены из контента, с помощью тончайшей дизайнерской отточки вырисовываются причудливые барельефы и пилястры, а удобные сервисы по подбору средств и консультации специалиста, словно высокоскоростной лифт, готовы привести гостя к цели максимально быстро и с наибольшим комфортом. Впрочем, обо всем по порядку.

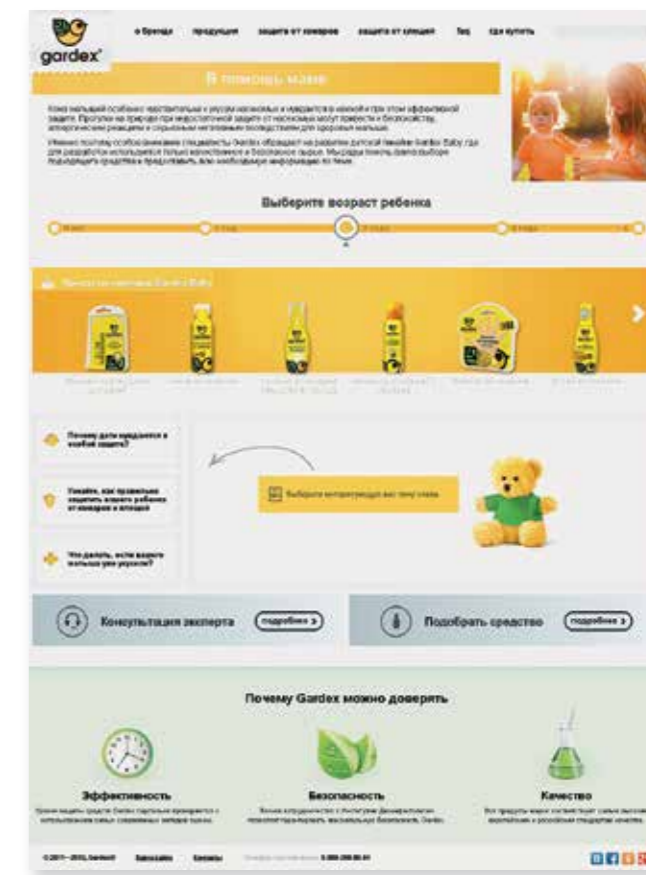
В НАШИХ ОНЛАЙН-ЛАБОРАТОРИЯХ ВЫ УЗНАЕТЕ О СПОСОБАХ ЗАЩИТЫ ВСЕ И ДАЖЕ БОЛЬШЕ

НАЧНЕМ С НАЧАЛА

Зачем бренду сайт? «Чтобы было» — выбор многих, но только не UPECO. Сайт может и должен решать самые разные задачи, выступая как самостоятельный инструмент или дополняя другие маркетинговые активности. Для «Раптор» и Gardex мы создавали ни много ни мало экспертные онлайн-лаборатории по соответствующим проблематикам. Необходимость подобных ресурсов обусловлена объективными исследованиями, которые в унисон друг другу демонстрируют одинаковые тренды: приток пользователей в сеть Интернет, высокая онлайн-вовлеченность молодых мам, актуальность наших категорий в поисковых запросах. Можете ли вы представить, что в мае 1 млн (!) пользователей вбивают не чуждое нам слово «клещи» в желтую строку поиска Яндекса, после чего кропотливо просматривают предложенные сайты? Стать не просто одним из них, но стать лучшим — вот та задача, к исполнению которой мы приступили.

ВЫБОР ПОДРЯДЧИКА

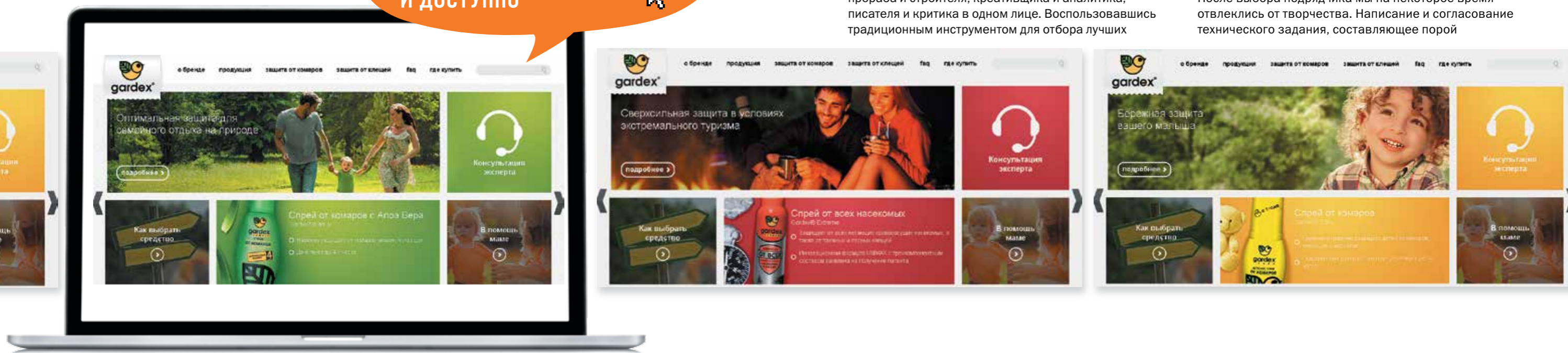
Осознав цели и задачи будущих сайтов, мы перешли к следующему этапу: готовность эти самые цели и задачи озвучить. Озвучить кому-то, кто воплотит в себе роль прораба и строителя, креативщика и аналитика, писателя и критика в одном лице. Воспользовавшись традиционным инструментом для отбора лучших



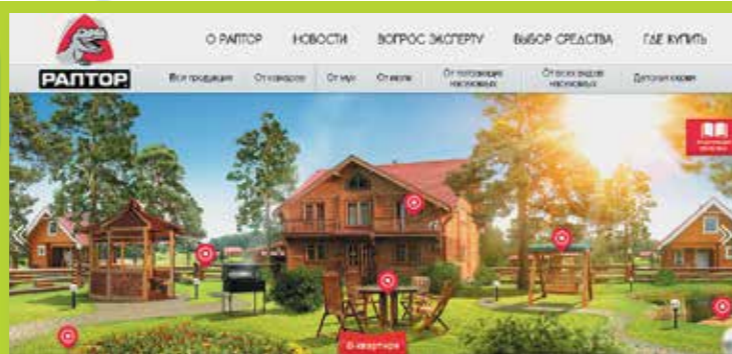
из лучших, известным всем нам под названием «тендер», мы остановили свой выбор на агентстве Accord Digital. И двинулись в путь — уже вместе.

ТЕХНИЧЕСКИЕ ДЕТАЛИ

После выбора подрядчика мы на некоторое время отвлеклись от творчества. Написание и согласование технического задания, составляющее порой



СЕКРЕТЫ САЙТОСТРОЕНИЯ ОТ UPECO



до 80 страниц печатного текста, определение бюджета и составление сметы — все это тоже является важнейшей частью разработки любого сайта и требует глубокого погружения в процесс. Это время командной работы и активных брейнштормов, время жарких дебатов и обсуждений, ведь от качества договоренностей на данном этапе напрямую зависит конечный результат.

КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД

Сделать сайты-лаборатории по проблематикам брендов и отразить их позиционирование проблемой не представлялось сложным. Сложно было заключить их в такую форму, которая вызовет доверие, продемонстрирует инновационный характер марок, завоюет сердца и ума потребителей. Впрочем, как это сделать, в UPECO знают давно. Так, краеугольным камнем в разработке концепта стало не то, что мы хотим сказать, а то, что нужно пользователям. Как потребители различают многочисленные продукты «Раптор»? И вот уже вырисовывается скетч разделенного на категории меню «Раптор». Особую долю среди потребителей Gardex занимают мамы? Ну аля — и на главной странице появляется блок «В помощь маме», под которым кроется целый раздел с темами по защите малышей от комаров и клещей и, конечно, продуктами Gardex.

НА ЯЗЫКЕ ДИЗАЙНА

Ничто не может отразить глубины бренда лучше, чем сайт, и редкий рекламный инструмент обеспечивает более длительный контакт с потребителем. Как же

не воспользоваться этой уникальной возможностью продемонстрировать лидерство наших брендов и здесь? Яркий и современный Gardex, солидный и уверенный в себе «Раптор» — обе марки обладают небывалой экспертизой и опытом и по праву носят гордый титул «номер один» в своих категориях. Все это нашло отклик в каждом элементе дизайна.

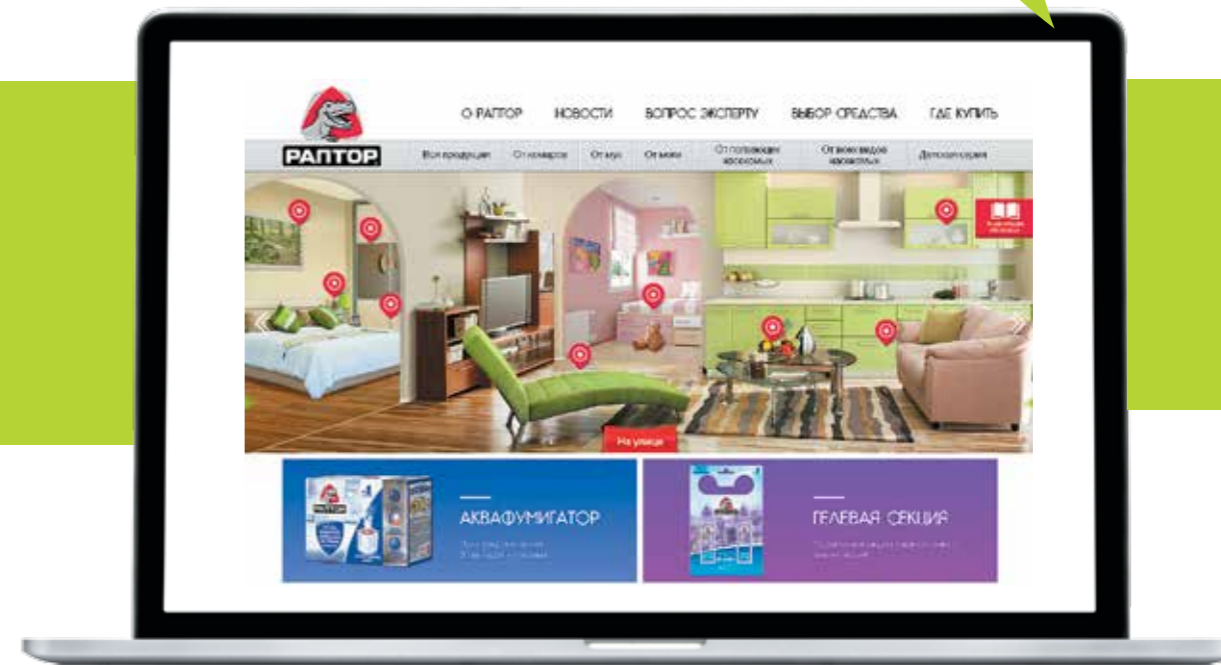
УНИКАЛЬНЫЙ КОНТЕНТ

Бренд-менеджеры, R&D-менеджеры, копирайтеры, специалист из НИИД и менеджер по рекламе собрались за одним виртуальным столом для создания контента сайта. Сделать сложное простым, а простое — экспертным — вот формула наших текстов. К счастью, «дьявол в деталях» не смог отвлечь нас от изначальной задачи сайта: обеспечения выдачи статей в поисковике. И хотя нам еще многое предстоит сделать, прежде чем мы увидим первый результат, часть самой сложной работы уже позади.

READY? STEADY? GO!

Запустить ракету в открытый космос можно только тогда, когда все проверено досконально: во всех операционных системах и браузерах, на экранах с любым разрешением. На этом этапе все творческие порывы уже реализованы, наступает время кропотливого и досконального тестирования. После прохождения всех чек-листов сайт активируется, отправляя в свет многочасовую работу самых разных людей и специалистов. Впрочем, пожалуй, хватит слов, результаты нашей работы вы можете оценить самостоятельно.

ЗАЩИТА В ЛЮБОМ МЕСТЕ ДОМА И НА ПРИРОДЕ



УДИВИТЕЛЬНЫЕ ФАКТЫ ИЗ ЖИЗНИ НАСЕКОМЫХ



СОВЕТЫ ОТ ЭКСПЕРТОВ, КОТОРЫЕ ИНТЕРЕСНО ЧИТАТЬ

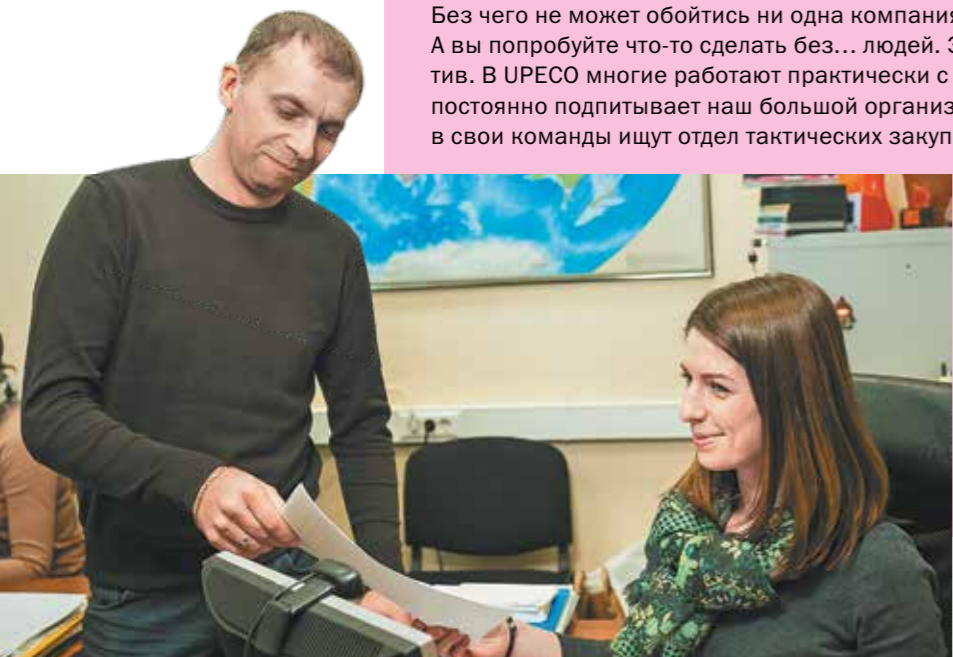
ЗАНИМАТЕЛЬНОЕ ЭЙЧАРОВЕДЕНИЕ

Загадочная аббревиатура HR давно перестала быть таковой. И большинство не задумываясь ответит: это что-то, связанное с персоналом и кадрами. Пришло время внести окончательную ясность и рассказать о HR все, что вы давно хотели узнать, но боялись спросить.



Наше утро обычно начинается так: серьезные и сосредоточенные лица, актуализация плана работы на день, проверка корпоративной почты на предмет новых задач, которые могли появиться с вечера... Стоп-стоп-стоп, это начало какой-то другой статьи о каком-то другом HR-отделе, например из государственной организации или банка со строжайшими регламентами. У нас все совсем по-другому, так что на этом серьезные фотографии и официальные комментарии заканчиваются. Мы предлагаем посмотреть на нашу работу совсем другими глазами!

Без чего не может обойтись ни одна компания? Без офиса? Без бюджета? Да легко! А вы попробуйте что-то сделать без... людей. Это и есть самый главный и ценный актив. В UPECO многие работают практически с самого основания, но и свежая кровь постоянно подпитывает наш большой организм. Например, сейчас пополнение в свои команды ищут отдел тактических закупок и департамент продаж.



Великий поэт Маяковский «единого слова ради» исследовал «тысячи тонн словесной руды». А мы штурмуем работные сайты, просматриваем десятки резюме, совершаем немало телефонных звонков и проводим множество личных встреч, чтобы найти кандидата нашей мечты!

И так радуемся, когда нам это удастся, что с удовольствием оставляем комплимент для каждого нового сотрудника на его столе в первый рабочий день. Этот воздушно-сладкий знак привлекает и наших коллег, которые не проходят мимо конфет — то есть знакомства с новым человеком, конечно же!

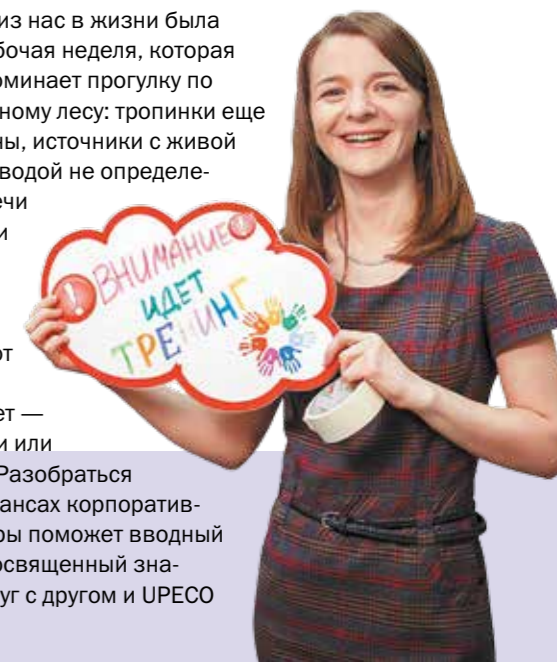


Дальше начинаются всякие технические процедуры, включающие в себя оформление документов, заключение трудового договора, ознакомление с нормативными актами... И вот здесь распишитесь еще, пожалуйста!



Все сведения о наших любимых сотрудниках хранятся в архивах. Маленький секретный лайфхак: если вы забыли дома паспорт, а вам позарез нужны личные данные, то здесь вы сможете легко их найти. Ну и, пользуясь случаем, настоятельно просим вас сообщать в кадровую службу обо всех изменениях, связанных с местом вашего жительства, семейным положением и пр. Мало того, что за бракосочетание или рождение ребенка вы получите подарок от UPECO, так еще и добавите +100 к вашей карме за ответственность!

У каждого из нас в жизни была первая рабочая неделя, которая очень напоминает прогулку по зачарованному лесу: тропинки еще не изведаны, источники с живой и мертвой водой не определены, а встречи с местными обитателями одновременно привлекают и пугают. Кто их знает — добрые они или не очень? Разобраться во всех нюансах корпоративной культуры поможет вводный тренинг, посвященный знакомству друг с другом и UPECO поближе.





Впрочем, на этом тренинги не заканчиваются. В UPECO существует целая система обучения — Step Up, призванная развивать как профессиональные, так и управленческие компетенции наших сотрудников. Но не спешите разочаровываться — мы не сторонники скучных и бесполезных лекций. На наших тренингах вас, конечно, ожидают традиционные инструменты обучения, но они будут щедро приправлены самыми современными и новаторскими методиками.

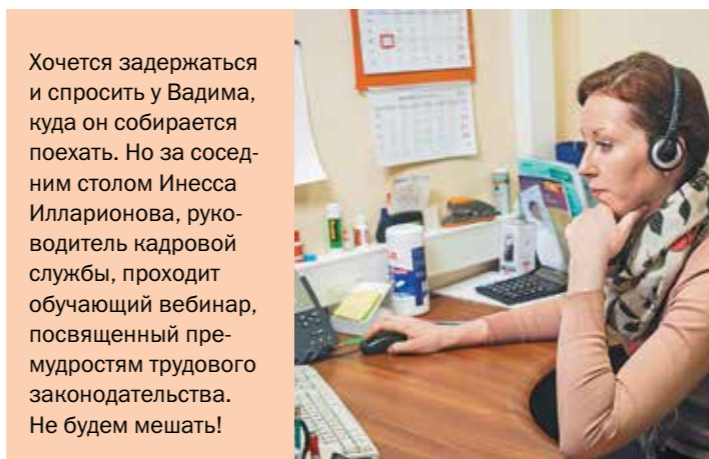


Самообразование, впрочем, тоже никто не отменял. К вашим услугам корпоративная библиотека, где вы сможете найти все (или почти все) по вашей специальности. Если же поиски не увенчались успехом, то вы можете заказать нужную вам книгу, и она придет, если потребуется, даже из-за океана!

В общем, скучать вам точно не придется, а вот поиграть в игры — пожалуйста! Алла Захарова, руководитель отдела корпоративного обучения, и Светлана Дроздова, корпоративный тренер, как раз готовятся к одному из таких тренингов с элементами геймификации. Подробнее об этом увлекательном тренде можно прочитать на с. 60–63.



По дороге из библиотеки заглядываем в кадровую службу. Вадим Утенков, специалист по полиграфии и упаковке, как раз пишет заявление на отпуск. Счастливчик!
— Маша, а можно я на месяц напишу?
— Да хоть на два! Все равно через неделю соскучишься по всем нам!



Хочется задержаться и спросить у Вадима, куда он собирается поехать. Но за соседним столом Инесса Илларионова, руководитель кадровой службы, проходит обучающий вебинар, посвященный премудростям трудового законодательства. Не будем мешать!

А это Валентин Коржов, директор по развитию UPECO и главный редактор корпоративного журнала, 13-й номер которого вы сейчас держите в руках. К сожалению, в этом дне наш идейный вдохновитель присутствует лишь транзитом, поскольку целый день был на директорском совещании.



Но все же еженедельной журнальной планерке быть! Нас читают не только по всей России, но и на Украине, в Казахстане, Польше, Китае, поэтому к каждому выпуску мы подходим с таким трепетом и волнением, как будто он первый. Мы много ищем, обсуждаем, спорим... И все это для того, чтобы наша аудитория получила только самые актуальные и увлекательные истории из нашей жизни.

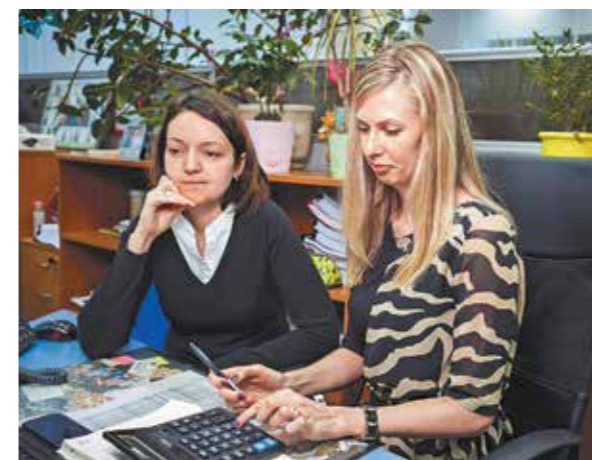


А за соседним столом идет не менее важный процесс. Новогодние праздники вот-вот нас настигнут, а что принято делать в этом случае? Конечно, дарить подарки! Но перед этим их надо выбрать, протестировать на себе, придумать запоминающийся дизайн, изготовить, упаковать и только после всего этого передать дорогим нашей компании людям.



Справиться с этой работой под силу только очень упорному и настойчивому человеку, который никогда не сдастся и среди тысячи скучных сувениров способен найти тот самый, единственный и неповторимый.

«А я еще и на машинке могу...» Подтверждаем — Катя Сухова, специалист по корпоративным коммуникациям, может! И причем все что угодно: провести мастер-класс для детей из подшефного детского дома, украсить офис к празднику в ночную смену, организовать суперпраздник на всю компанию, да еще и бюджет при этом сэкономить.



Кстати, о бюджете. Не думайте, что если у нас женский коллектив, то мы не умеем правильно распоряжаться деньгами. Да, процесс порой заставляет попотеть...



...но решения в конечном счете всегда находятся. Да такие, что и волки сыты, и овцы целы! А хранительницей нашего бюджета является очаровательная Екатерина Анохина, аналитик отдела персонала, виртуозно обращающаяся с цифрами и в совершенстве владеющая всеми секретами Excel.

Тем временем по расписанию обед. Наши таланты простираются далеко за профессиональные границы: многие из нас еще и заядлые кулинары. Так что обычно мы трапезничаем блюдами собственного приготовления, а иногда еще и коллег балуем. В нашем активе — фирменные рецепты красной рыбы собственного засола, диетического чизкейка, шоколадных брауни. В общем, в кризис мы точно не пропадем!



Не обходится и без десерта. Наши соседи, бренд-группа «Рационика», угощают нас новыми постными батончиками. Что вы?! Никакого продакт-плейсмента! Просто они такие вкусные, что устоять невозможно! Покупайте новые вегетарианские батончики «Рационика», с ними можно вкусно есть и худеть! Никаких искусственных ароматизаторов, а какой яркий и привлекательный дизайн! Так, что-то мы отвлеклись...

Теперь можно показать и Виктории Деминой, руководителю отдела персонала. Что-то нам подсказывает, что ей все понравилось! Ну а как иначе? Визуальным оформлением наших ярких корпоративных памяток, буклетов, каталогов, сувенирной продукции уже долгие годы занимается Анастасия Мосина — дизайнер, понимающий нас с полуслова!



После обеда нас ждут новые свершения. Отдел корпоративного обучения вносит финальные изменения в буклет наших обновленных корпоративных компетенций.



В группе корпоративных коммуникаций тоже царят понимание и согласие. Кто, как не коллега, подскажет, что в этом макете стоит еще немного поиграть шрифтами, а эта ручка недостаточно запоминающаяся. Иначе говоря, будет всячески способствовать тому, чтобы высокая планка никогда не опускалась.



Впрочем, даже мысленная поддержка коллег всегда помогает сохранять улыбку и позитивный настрой.



А уж как поднимают настроение найденные в ежедневнике некогда спрятанные между 22 и 23 апреля 100 рублей! Такие приветы из прошлого получать неожиданно, но очень приятно! Кстати, проверьте свои тайники, может, и вас тоже ждут сюрпризы.



А в конце рабочего дня в компании коллег можно посмотреть интересный фильм, восседавая на удобных пуфиках. Кстати, еженедельные заседания нашего киноклуба — не только приятное времяпровождение, но и возможность переждать вечерние пробки и с ветерком добраться домой.

Находится время и приятным хлопотам. Благодаря Кате Анохиной мы работаем в настоящем зеленом саду. Она с любовью ухаживает за ним, и растения отвечают ей взаимностью.



Ой, мы совсем забыли познакомить вас с еще одним нашим сотрудником. В октябре к нашей команде присоединился очаровательный самец шиншиллы по кличке Джанго. В его «должностные обязанности» входит приносить радость и умиление в наш коллектив, пробуждать добрые и светлые чувства. Конечно, испытательный срок Джанго прошел досрочно и без особого труда.

Кстати, хотим официально заявить, что при съемках одного дня HR-отдела ни одной шиншиллы не пострадало. Желающих убедиться в этом лично приглашаем к нам в гости. С собой иметь позитивное настроение и хорошие новости!



И в завершение немного о серьезном. Миссия нашего HR-отдела звучит так: «Развиваем содружество вовлеченных профессионалов для реализации бизнеса с неограниченным потенциалом». Реализации этой цели подчинена вся деятельность отдела:

- мы привлекаем и вовлекаем близких по духу профессионалов;
- сохраняем и развиваем корпоративную идентичность;
- создаем условия для раскрытия потенциала;
- представляем дружелюбный и компетентный сервис;
- оказываем опережающую поддержку изменениям бизнеса.

А на примере одного нашего рабочего дня мы постарались показать, как мы это делаем. Увлеченно и с любовью к своей профессии, к компании, к людям, с которыми и для которых мы работаем.

ЖЕРАР МЮЛЬЕ: WALMART ПО-ФРАНЦУЗСКИ



БИЗНЕС-ИМПЕРИЯ МЮЛЬЕ

Крупнейший французский частный семейный концерн. Все 550 членов семьи владеют акциями семи головных структур, которым принадлежат все компании огромного концерна. Владельцами акций могут быть только потомки Луи Мюлье-Летьена, родившегося в 1877 году. Совместный капитал семьи Мюлье оценивается в €22 млрд. Компании действуют в самых разнообразных нишах розничного рынка: продовольствие (Auchan и Atac), товары для дома (Leroy Merlin, Weldom и OBI), спорттовары (Decathlon), ресторанные сети (Flunch, Pizza Pa), парфюмерия (Isabelle Atkins, Beauty Success) и др. Компании Мюлье присутствуют в 25 странах мира, где владеют 2500 магазинами. Общая численность персонала — 300 000 человек.

Сеть гипермаркетов Auchan, основанная Жераром Мюлье, в России известна широко. Но не все знают, что Auchan — всего лишь часть совершенно уникального семейного бизнеса, принадлежащего французскому клану Мюлье. Совокупный оборот компаний, контролируемых этой семьей, превышает €56 млрд, но в списках богатейших людей мира нет никого из Мюлье. На протяжении полувека они строго следуют принципу «Огласка не приносит добра, а добро не нуждается в огласке».

УРЕСО И АШАН

Сотрудничество UPECO и АШАН началось в 2004 году, когда на прилавках сети появились репелленты и инсектициды под брендами Gardex и «Паптор», обувная косметика SALTON, а чуть позже — оборудование для гриля Forester. В настоящее время в магазинах АШАН представлены все наши марки, включая самые молодые — Racionika и Exprel. А это означает, что покупатели более 200 гипермаркетов, супермаркетов и магазинов по всей России имеют возможность покупать наши товары. При взаимодействии с партнерами АШАН также придерживается принципа win-win: когда совместные усилия приводят к наилучшему результату для всех участников, лучшие цены для покупателей увеличивают товарооборот и в конечном счете прибыль всех сторон. А прозрачность процессов, честность и взаимное доверие позволили создать крепкие отношения, имеющие надежное будущее.

С

С 1920-х годов семья Мюлье занималась исключительно традиционным для севера Франции производством тканей и шерстяной пряжи. Но в 1950-х годах было принято принципиальное решение о переводе бизнеса в сферу розничной торговли. Одним из самых выдающихся предпринимателей в семье стал Жерар Мюлье, основатель компании Auchan. Начав в 1961 году с одного магазина, он создал торговую группу с 600 гипермаркетами в 13 странах мира и годовым оборотом в \$45 млрд. Вот принципы работы Жерара Мюлье.

ПРИНЦИП 1.
«Продавать как можно больше товаров как можно дешевле максимальному числу клиентов»



Владелец компании Carrefour Марсель Фурнье охотно делился с новичками опытом розничного бизнеса. На одной из встреч он наглядно продемонстрировал Жерару Мюлье, что лучше продать 100 коробок печенья с наценкой в 1 сантиметр, чем 10 коробок с наценкой в 10 сантиметров. Вернувшись в свой магазин, Мюлье немедленно применил этот принцип к ценам на напитки и алкоголь. Отныне он стал делать одну и ту же наценку на виски и на минеральную воду. Результат последовал немедленно. «Чем больше мы снижали цены, тем эффективнее становилась оборачиваемость наших запасов».

ПРИНЦИП 2.
«Земля — единственная в мире вещь, которую нельзя создать»



В 1961 году Мюлье побывал в США, где познакомился с принципами функционирования гипермаркетов: большие площади, система самообслуживания и наличие обязательной бесплатной парковки. Он понял, что образ жизни французов, как и американцев, меняется: становится все больше работающих женщин, продажи автомобилей стремительно растут. Эти два социальных феномена в ближайшее время должны были обязательно изменить поведение потребителей. Следовательно, будущее принадлежало гипермаркетам. С этого момента Мюлье покупал только большие (не менее 30 гектаров) участки и открывал магазины площадью до 13 000 кв. м.

ПРИНЦИП 3.
«В целях развития приоритет отдается диверсификации»



К началу 1970-х годов в общем семейном бюджете рядовых французов значительно снизилась доля расходов на питание. Если в 1949 году расходы составляли 44%, то в 1970-м упали до 26%. Реакция Мюлье не заставила себя ждать. В Auchan появился большой выбор непродовольственных товаров (электробытовая техника, одежда, товары для дома). А концерн Мюлье стал приобретать компании, торгующие промышленными товарами.

ПРИНЦИП 4.
«Делиться знаниями, властью и имуществом»



Жерар Мюлье нашел собственное решение проблемы нехватки квалифицированных управленцев. Его рецепт: «Делиться знаниями, властью и имуществом. Делиться знаниями — значит обучать и развивать персонал; делиться властью — делегировать полномочия и доверять; делиться имуществом — предоставить сотрудникам возможность стать акционерами компании». В Auchan примерно 100 000 сотрудников владеют 15% капитала. Миноритарное владение акциями осуществляется через единый инвестиционный фонд, куда сотрудники вкладывают суммы, полученные в качестве их доли в прибылях компании. Самый известный пример действия данной системы — случай кассира Терезы Гудуну, которая после 23 лет работы в Auchan сняла со счета сумму в €480 000.

Источник: журнал «Коммерческий директор», ноябрь, 2013 г. www.kom-dir.ru © ЗАО «Бизнеском», 2014 г.



ПРЕДСТАВЛЕН В 16 СТРАНАХ

302 500

СОТРУДНИКОВ В МИРЕ



37 315

СОТРУДНИКОВ В РОССИИ

11-Е МЕСТО
СРЕДИ ФУД-РЕТЕЙЛЕРОВ
В МИРЕ



3-Е МЕСТО
СРЕДИ РЕТЕЙЛЕРОВ
В РОССИИ



ЗАПАДНАЯ ЕВРОПА
ФРАНЦИЯ
ИСПАНИЯ
ИТАЛИЯ
ПОРТУГАЛИЯ
ЛЮКСЕМБУРГ

ОБОРОТ —

62,1

МЛРД ЕВРО



**ЦЕНТРАЛЬНАЯ
И ВОСТОЧНАЯ ЕВРОПА**

ПОЛЬША
ВЕНГРИЯ
РОССИЯ
РУМЫНИЯ
УКРАИНА

В РОССИИ

81

ГИПЕРМАРКЕТ
(ИЮЛЬ-2014)



130

СУПЕРМАРКЕТОВ
(2012)



34

МАГАЗИНА



В МИРЕ

839

ГИПЕРМАРКЕТОВ



818

СУПЕРМАРКЕТОВ



362

МАГАЗИНА



7,6 МЛН КЛИЕНТОВ



15,2 МЛН КЛИЕНТОВ



(E-COMMERCE, E-DRIVE И ДРУГИЕ АКТИВНОСТИ)

АЗИЯ И ДРУГИЕ СТРАНЫ

КИТАЙ
ТАЙВАНЬ
ТУНИС
СЕНЕГАЛ

1961

Жерар Мюлье открывает свой первый магазин АШАН в Рубе (Франция), в бывшем заводском здании площадью 600 метров. Залогом успеха его предприятия стали следующие принципы: максимальное удовлетворение потребностей клиентов, учет человеческого фактора и постоянное развитие.

1967

Открывается первый гипермаркет в городе Ронк (Франция). Основной принцип — продавать максимально быстро максимально большое количество качественных товаров по максимально низким ценам максимальному числу покупателей.

1971

АШАН начинает развиваться на национальном уровне — менее чем за 10 лет открывается 26 новых гипермаркетов и логотип компании становится известным в масштабе всей страны.

1981

Выход на международный уровень с открытием первого гипермаркета в Мадриде. Сейчас АШАН — лидер розничной торговли в Испании, имея 50 гипермаркетов и 125 супермаркетов «Сабек» по всей стране.

1989

АШАН пересек Альпы и открыл первый гипермаркет в Италии.

1996

Выход на рынок Восточной Европы с открытием первого гипермаркета в Польше.

1997

Выход на рынок Латинской Америки с открытием первого гипермаркета в Аргентине.

1999

Открытие первого магазина АШАН в Китае.

2002

Открытие первого гипермаркета АШАН в России.

2006

Жерар Мюлье в 75 лет отошел от непосредственного руководства сетью Auchan. Тем не менее в делах компании он все еще участвует, занимая пост председателя совета директоров.

2011

АШАН отмечает 50-летие и открывает 600-й гипермаркет в мире.

ОТ ОДНОГО МАГАЗИНА К НАЦИОНАЛЬНОМУ МАСШТАБУ

ПЕРВЫЕ ШАГИ К ГЛОБАЛИЗАЦИИ

ТЕМПЫ РОСТА УСКОРЯЮТСЯ

ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ

ЧТО НАША ЖИЗНЬ? ИГРА!

Геймификация — одно из самых активно развивающихся направлений в западных практиках обучения. Ожидается, что к 2015 году его внедрят в свои бизнес-процессы многие ведущие компании. В России тренд также нарастает, причем сразу с двух фронтов. Во-первых, это офлайн-направление в виде моделирующих игр, бизнес-симуляций, квестов, а во-вторых, онлайн-наступление игровых компьютерных элементов в бизнес компаний. Так что же это такое — модный термин или новая реальность?



Текст:
АЛЛА ЗАХАРОВА,
руководитель отдела
корпоративного обучения



ЧТО ЭТО?

Расшифровка слова «геймификация» (от англ. game — «игра») не составит труда даже для людей, далеких от английского, но вот что вкладывается в это понятие — вопрос сложнее и глубже. В общем смысле — это использование игровых механик в неигровом контексте. А на практике это преобразование бизнес-процессов в игру, в которой необходимо выполнить какой-либо квест или получить некоторое достижение. Для этого участники могут реализовывать различные стратегии, планировать свои ходы, объединяться в команды или, наоборот, действовать в одиночку. Геймификация, таким образом, позволяет поймать двух зайцев одновременно. С одной стороны, она неотделимо связана с конкретной бизнес-задачей или является продолжением бизнес-процессов компании, с другой — участники охотно вовлекаются в процесс и получают от него удовольствие. Как тут не вспомнить слова Тимоти Голви, одного из создателей коучинга: «Игра — это жизнеспособная альтернатива традиционным административно-командным методам управления, которые мы принимаем как нечто само собой разумеющееся...»

ПОЧЕМУ И ЗАЧЕМ?

Мы хотим играть — это наша природа. И с годами желание не утрачивается, как привыкли считать многие. Не только в детстве, но и во взрослом возрасте игра приносит людям много удовольствия, делая нас счастливы-

Как посадить самолет, не имея опыта?

Ответ на этот вопрос знает 12-летний мальчик Ремми, которого практически с улицы привели к профессиональному авиационному симулятору и попросили провести посадку «Боинга-737» в аэропорту Лос-Анджелеса. В реальном мире с этим заданием могут справиться только самые опытные пилоты, имеющие тысячи часов лета за спиной. А Ремми за считанные минуты без проблем посадил воздушное судно и подвел его к телетрапу в одном из самых загруженных аэропортов мира. Что это? Удача? Едва ли, скорее эффект геймификации. Ремми знакомы компьютерные игры, а большинство из них стремится максимально точно копировать реальность, в том числе и управление самолетом, так как это делают Microsoft Flight Simulator, IL-2 Sturmovik или War Thunder.

ми и социальными. Мы попадаем в состояние потока, про которое писал Михай Чиксентмихайи, американский психолог, автор более 20 книг. Это состояние полной поглощенности деятельностью, когда все остальное отступает на задний план, а удовольствие от процесса настолько велико, что люди будут готовы даже платить за то, чтобы заниматься этим. Мы будем играть — это наше настоящее и, собственно, будущее, в котором правила будут диктовать новые люди. Речь идет о так называемом поколении Y, столь нашумевшем в последние годы. Впервые о нем заговорили в 1991 году американские ученые Нейл Хоув и Вильям Штраус. Их внимание привлек извечный конфликт отцов и детей, который связан не с возрастными противоречиями, а с различными ценностями. Именно они определяют поведение любого поколения: способы общения и решения конфликтов, построения команд и управления ими, постановки целей, развития и мотивации. Рассмотрим

особенности поколения Y в сравнении с поколением X. Из этой таблицы очевидно, что для поколения Y самым популярным и эффективным методом обучения может стать именно игра. Она дает быстрый результат, увлекает в процессе и приносит удовольствие. И поскольку сегодня около 50% сотрудников компании являются представителями поколения Y, внедрение игровых практик является необходимостью, а не данью моде.

КАК ЭТО РАБОТАЕТ?

Геймификация дает возможность подвести участников к серьезным выводам и смыслу через игровой формат. Академические формы обучения менее эффективны, так как не дают участникам возможности потренироваться и более тщательно проработать материал. А игра увлекает без остатка, что положительно влияет на процесс запоминания информации и закрепления навыков. Еще одной отличительной чертой геймификации является возможность получать мгновенную обратную связь и видеть результат сразу. К тому же обучение через деятельность позволяет участнику реализовать параллельно два процесса: играть и получать удовольствие и вместе с тем выстраивать и обдумывать стратегию, анализировать и корректировать ее, в том числе на основе наблюдений за другими игроками. Полученные выводы из игры в дальнейшем распространяются на профессиональную деятельность и на конкретные рабочие процессы. Еще одним преимуществом симуляционных игр является то, что через классический тренинг сложно развить

Поколение X	Поколение Y
Родились в 1965–1983 годах	Родились в 1984–2000 гг.
Ценность в знаниях	Ценность в инновациях
Стремление к достижениям и успеху	Стремление к самовыражению и самореализации
Ориентация на карьеру и заработок	Ориентация на получение удовольствия
Готовность идти к цели, справляться с трудностями	Быстрый результат и немедленное вознаграждение
Прагматизм	Стремление к разнообразию и новым впечатлениям
Уважение авторитета	Стремление к равенству
Многократное обучение	Обучение должно быть непрерывным
Индивидуализм	Открытые коммуникации

ЮРИЙ МИХЕЕВ,
консультант, Институт
Тренинга — АРБ Про:



— Люди любят играть! Игра — самый естественный способ учиться.

Дети учатся в процессе игры, воссоздавая поведение взрослых в манеже, песочнице, во дворе, везде, где у них есть возможность. Взрослые себя такой возможности долгое время целенаправленно лишали. В школах с советскими традициями образования игровое поведение ребенка до сих пор считается предосудительным и свидетельствует о незрелости ученика.

Времена изменились, настала эра компьютерных игр, и не только для детей, но и для взрослых. В 2013 году число игроков во всем мире достигло 1 млрд человек. Все эти люди потратили около \$20 млрд на игры. Мысль о том, что взрослые тоже любят играть, очевидна. Многие специалисты стали думать, как применить игру к решению бизнес-задач.

Сейчас игрофикация используется широко не только в маркетинге, но и в управлении персоналом. Выделяются два направления:

- игрофикация бизнес-процессов — вовлечение людей так, чтобы они выполняли работу с большим удовольствием;
- игрофикация в обучении — бизнес-симуляции, игры в тренингах, игровое обучение онлайн.

Основной драйвер развития направления «Игрофикация»: опираясь на желание людей играть, можно достигать бизнес-цели. Технологии игрофикации интенсивно развиваются, многие люди с большим удовольствием в них вкладываются, так как играть интересно и весело.

такие навыки и способности, как, например, стратегическое мышление, эмоциональный интеллект, аналитические способности. Это становится достижимым при помощи геймификации бизнес-процессов, квестовых методик, игровых технологий и т. д. В современном мире также становится востребованным еще один непростой навык — digital-интеллект.



Бизнес-симуляция «Золото апачей»



Это способность эффективной работы в информационно перегруженном мире, умение выстраивать коммуникации онлайн, постоянно обучаться и осваивать новые технологии. Развитие этого навыка возможно только через действие и погружение в среду, что позволяет осуществить онлайн-геймификация. А компьютерная игра, таким образом, выступает в качестве тренажера для отработки определенных навыков.

Как видите, игровые технологии позволяют конструировать уникальный способ развития, дающий бизнесу дополнительную ценность и конкурентное преимущество. Кому это может быть полезно? Тем, кто работает в ситуации неопределенно-

сти; тем, кто регулярно сталкивается с необходимостью соединять несоединимое, например разнопредметных специалистов в инновационных проектах; тем, кому нужен нестандартный подход на высококонкурентном рынке. Игровые технологии помогут сформировать команду, способную реализовать все задуманное!

ГЕЙМИФИКАЦИЯ В UPECO

На внедрение геймификации в нашей компании меня вдохновило участие в конференции по игровым подходам для бизнеса Work, Play & Create 2014. Используя там методы — коммуникативно-ролевые и квестовые игры, настольные

игровые поля, карты, пазлы, фишки и даже музыкальные инструменты — сразу показали свою эффективность. В UPECO мы уже взяли на вооружение несколько бизнес-симуляций. Первую из них, «Золото апачей», некоторым сотрудникам уже посчастливилось проверить на себе. Игра входит в тренинг по управлению проектами и предназначена для анализа и отработки навыков стратегического планирования, работы с рисками, коммуникации в команде. Вторую мы увидим уже в следующем году на тренинге по межфункциональному взаимодействию. Бизнес-симуляция Comrapu даст возможность увидеть роль каждого департамента в общем процессе, понаблюдать за взаимодействием между отделами, а также понять, насколько важно придерживаться общей цели для достижения выдающихся результатов. И еще одна бизнес-симуляция ждет наших руководителей на тренинге «Подбор по компетенциям», который будет проводить Светлана Ряховская, старший специалист по подбору и адаптации персонала. Участники перенесутся в атмосферу мореплавателей испанских галеонов

КСЕНИЯ ЛОГИНОВА,
младший бренд-менеджер TM Salton Standard, Salton Sport UPECO в Китае:



— В рамках тренинга мне посчастливилось стать участником инновационного для нашей компании формата обучения — бизнес-симуляции «Золото апачей». Было очень интересно наблюдать, как коллеги из разных департаментов проявляют себя в команде, насколько доверяют друг другу и т. д. У нас, например, сразу определились роли для игроков — кто-то взял на себя лидерство по принятию решений (мы доверили эту задачу мужчине в нашей

команде), кто-то отвечал за финансы, кто-то — за ресурсы. А вот ключевые стратегические решения мы принимали дружно, учитывая мнение каждого игрока. На протяжении всей симуляции наша команда сосредоточенно корректировала дальнейшую стратегию — условия менялись постоянно, и мы не могли предположить, к чему же приведут наши действия. Но в результате мы не прогадали! С удовольствием приму еще раз участие в подобном формате обучения, так как это очень многому меня научило. Я поняла, как веду себя в таких условиях, какие решения принимаю и чего могу достичь, не говоря уже про полученный заряд энергии и позитива на долгое время!

и будут подбирать себе команду на корабль. Их ждет захватывающая игра с серьезными и полезными выводами. В завершение хочется отметить: игра многогранна. Это лучшая из всех известных мне форм обучения и развития персонала, лучший метод решения сложных и нестандартных бизнес-задач, лучший стиль деятель-

ности, в особенности управленческой. Для меня геймификация — это попытка мира измениться и адаптироваться под новых людей, новые задачи и образ жизни. Сейчас это может быть определенная новизна для бизнеса и образования, но уже завтра это может стать неотъемлемой частью обучения.



Тренинг по управлению проектами

НОВАЯ МОДЕЛЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ



АЛЛА ЗАХАРОВА,
руководитель отдела корпоративного обучения



Как работает модель профессиональных компетенций

СТАРТУЕМ!

Запуск новой модели профессиональных компетенций в компании UPECO будет осуществлен уже в следующем году, и каждый сотрудник будет использовать ее при прохождении годовой процедуры планирования достижений и развития.



РУСЛАН КУТЛИН,
заместитель руководителя представительства UPECO в Казахстане:

— На мой взгляд, новая модель профессиональных компетенций относится

к так называемым трансформерам. Это открывает множество возможностей для всех участников процесса:

- для руководителей, которые смогут более точно формулировать набор ожиданий и задач от каждого сотрудника в зависимости от ключевого направления его деятельности;
- для сотрудников, которым в этом случае становится максимально комфортно и просто определять короткую дорожку к достижению цели;
- для бизнеса, который может более оперативно и гибко реагировать на все изменения.

ЧТО НОВОГО?

Итогом нашей работы стали пять универсальных профессиональных компетенций. Из этого набора каждый сотрудник сможет выбрать наиболее важные — для его позиции, реализации стоящих перед ним задач и дальнейшего развития. Новая модель также получила возможность тонкой настройки — компетенции будут приоритизированы по степени значимости. В итоге они станут выглядеть как уникальный буквенный код, который закрепляется за конкретным сотрудником и наглядно демонстрирует, какое значение для него имеет каждая из присвоенных компетенций. Такой подход является более гибким по сравнению с традиционными моделями, поскольку позволяет учитывать разницу в профессиональном развитии и качестве задач даже одинаковых по должности сотрудников, которые могут иметь разный буквенный код.



В прошлом году была обновлена модель корпоративных и лидерских компетенций UPECO. Они стали более современными, яркими и легко запоминающимися. В этом году перед нами также стояла амбициозная задача — балансировка профессиональных компетенций для всех департаментов. Причем мы стремились создать не просто актуальную модель, но и эффективный инструмент, помогающий реализации текущих бизнес-задач. Для этого была проведена серия интервью с членами совета директоров компании и ключевыми руководителями различных подразделений, после чего вся полученная информация была консолидирована и структурирована в конкретные компетенции и поведенческие индикаторы.

Сотрудник выбирает актуальные для своей позиции компетенции и определяет их приоритетность, согласовывает выбор с руководителем.

- Компетенции первого приоритета
- Компетенции второго приоритета
- Компетенции третьего приоритета

У каждого сотрудника есть свой уникальный «буквенный код», который может меняться ежегодно в зависимости от изменений в выполняемых целях и задачах

Примеры:

Руководитель по закупкам	E P N A C
Руководитель направления продаж	E N P A
Бренд-менеджер, руководитель стратегического проекта	E P A
Специалист по аналитике	A C



ДЕНИС ИВАНОВ,
руководитель отдела по работе с ключевыми клиентами:

— Основным плюсом обновленной модели является отход от универсальности. Зачастую даже для сотрудников на одной позиции в определенный момент времени одни компетенции становятся важнее других, а какие-то — абсолютно неприменимыми. Сейчас мы получаем возможность

сфокусировать внимание сотрудников на компетенциях, имеющих наибольшее влияние на выполнение целей и достижение результата.



ВИКТОРИЯ ДЕМИНА,
руководитель отдела персонала:

— Уникальность разработанной нами модели профессиональных компетенций заключается в ее гибкости и предоставлении возможности руководителям

и сотрудникам самостоятельно расставлять приоритеты в деятельности, а также корректировать их с учетом актуальных задач бизнеса. Необходимость быть адаптивными и быстро реагировать на изменения в нашем VUCA*-мире в очередной раз подтверждает экономическая ситуация в стране. Профессиональные вызовы, которые могут встать перед нашими сотрудниками завтра, могут потребовать изменений в привычных методах ведения дел, более быстрого темпа развития предпринимательских или других навыков. И мы рады предложить простой инструмент, который поможет правильно сформулировать цели по профессиональному развитию наших коллег.

* Многие описывают сегодняшний мир термином VUCA World:
V (Volatility) — высокая скорость, динамика изменений в мире;
U (Uncertainty) — ситуация неопределенности, непредсказуемости;
C (Complexity) — смешение, комплексность вопросов;
A (Ambiguity) — неоднозначность и даже противоречивость реальности.

ОТ СОТРУДНИКА К СОТРУДНИКУ, ИЛИ ОБУЧЕНИЕ ИЗНУТРИ

Обучению и развитию сотрудников как важнейшему потенциалу компании в UPECO уделяется особое внимание. Пристально изучая актуальные технологии в этой сфере, мы внедряем и применяем лучшие российские и зарубежные практики. Например, внутреннее тренерство, которое является особенно актуальным в условиях стремительно меняющегося мира и позволяет оперативно реагировать на вызовы окружающей среды.



АЛЛА ГОРЕТАЯ,
старший тренер
департамента продаж



СВЕТЛАНА ДРОЗДОВА,
тренер отдела корпоративного
обучения

В UPECO практика обучения изнутри связана с профессиональным развитием сотрудников. Ключевой особенностью данного процесса является то, что занимаются им люди, для которых проведение тренингов не является основным видом деятельности. Так, в московском офисе своей профессиональной экспертизой делились директор по управлению цепью поставок Евгений Кривченко («Логистика МВА»), руководитель отдела аналитики

Андрей Василенко и старший финансовый аналитик Юлия Карпова («Финансы для нефинансистов»), руководитель отдела планирования и прогнозирования Антон Гашин (Excel 2010). В сентябре и октябре эстафету приняли менеджер по планированию инноваций Николай Манакон и руководитель группы корпоративных программ Ярослав Баташев, которые проводят обучение по MS Project. В украинском представителстве



АНДРЕЙ ВАСИЛЕНКО,
руководитель отдела аналитики:

— Изначально запрос на проведение этого тренинга поступил от департамента продаж. Перед проведением были собраны вопросы и составлен план проведения из нескольких частей. Мы уделили внимание не только теоретической части, но и формированию у коллег понимания, как формируются те или иные показатели в отчетности, какие из них участвуют при расчете KPI, и др. Тренинг прошел продуктивно, поскольку ответы сотрудники получали непосредственно из первоисточника — от сотрудника департамента финансов. Как следствие, в отдел аналитики стали поступать запросы и от других департаментов на проведение аналогичных тренингов. Естественно, каждый из них перерабатывался исходя из запросов группы, но структура осталась прежней — теоретическая и прикладная части. На данный момент уже провели тренинги для департаментов продаж, маркетинга и управления цепями поставок. Подготовка к тренингу позволила мне упорядочить и систематизировать знания, накопившиеся за годы работы. Это позволило сделать подачу информации максимально доступной и наглядной, не перегрузив ненужными деталями и правильно расставив акценты. Для меня самая лучшая обратная связь от тренинга — это множество вопросов, которые задают коллеги в процессе тренинга. Это означает, что материал полезен, интересен и актуален для сотрудников. Кроме того, в ходе тренинга и сам понимаешь множество нюансов работы коллег, о которых сложно узнать в процессе текущей работы.



ЮЛИЯ КАРПОВА,
старший финансовый аналитик:

— Полученная информация помогла коллегам глубже взглянуть на показатели, которые они рассчитывают в своей работе, у них появилось понимание, как устроен финансовый цикл компании, планирование и почему нужно правильно выписывать заявки в АХ. Для меня проведение тренинга — это прекрасная возможность не только поделиться своими знаниями и навыками, но и узнать об особенностях работы других департаментов, их целях и проектах.



ЯРОСЛАВ БАТАШЕВ,
руководитель группы корпоративных программ:

— Во внутреннем обучении я вижу большое количество плюсов для тренера, сотрудников и организации. Во-первых, подготовка обучающего к тренингу (презентации) позволяет максимально полно освежить в памяти весь материал, полученный самим обучающим на предыдущих занятиях. Тем самым обучающий и сам закрепляет свои навыки. Во-вторых, материал в обязательном порядке подается в связке «теория — практика», тем самым обучающийся не просто познакомится с алгоритмами работы с программой, но и поймет, для чего совершается то или иное действие. В-третьих, практика позволяет обучающемуся самостоятельно поработать в программе для закрепления прослушанного материала. В-четвертых, обучающий и обучаемый работают в одной компании, поэтому время пост-тренингового сопровождения не ограничено. Для компании данный подход полезен еще и тем, что с его помощью в компании можно реализовать подход «70-20-10». 70% времени — обучение за счет решения реальных задач на своем рабочем месте; 20% — обучение на рабочем месте с более опытным сотрудником (наставничество, коучинг); 10% — обучение в учебных классах (семинары, тренинги и др.). Тем самым организация экономит значительные ресурсы на внешнее обучение и дает сотрудникам возможность для горизонтального роста.

специализированные курсы проводились директором ДУЦП Ксенией Валиевой («Управление товарными запасами»), финансовым директором Ларисой Медынской («Финансы для нефинансистов») и аналитиком отдела продаж Натальей Михайленко (Excel 2010). Помимо этого большинство сотрудников департамента продаж обладает навыками, необходимыми для проведения обучения сотрудников внешних партнеров и торговых команд дистрибуторов. В команду входит 31 территориальный менеджер по всей России, а перед осенним сезоном к нам присоединились сотрудники представительства Казахстана. Количество обученных внутренними силами растет





АЛЕКСЕЙ БУРДЕЙНЫЙ,
территориальный менеджер
по территории Центр,
Нижняя Волга:

— Участие в проекте
позволило не толь-
ко получить новые

знания и навыки, но и дало возможность
попробовать себя в другой профессии,
не меняя места работы. Новые компетен-
ции позволяют шире и глубже проникнуть
в бизнес-процессы нашей и партнерских
компаний. Самое яркое и эмоциональное
удовольствие, конечно же, получаешь
от взаимодействия с аудиторией —
продаешь идеи группе, преодолеваешь
возражения, а в итоге — завоевываешь
расположение к нашим брендам в умах
людей. Советую всем сотрудникам отдела
продаж нашей компании обязательно
принимать участие в этом проекте. Много
драйва и адреналина обеспечено!



АЛЕКСЕЙ ДИМИТРИЕВ,
территориальный менеджер по обувному сбыту
по территории Средняя Волга:

— Проект по обучению внутренних тренеров не только дает
четкое понимание, для чего и зачем мы проводим тренинги для
полевых сотрудников, но и снабжает нас реально работающим
на практике инструментарием: способы привлечения внимания

аудитории, контроля тайминга, проведения интерактива и многое другое. Всем
обязательно советую участвовать — вы узнаете и научитесь полезным вещам,
которые позволят делать вашу работу еще лучше!



ЛИЛИЯ ВОЛКОВА,
менеджер по специализированному сбыту,
представительство UPECO в Казахстане:

— Информации в виде презентаций, продукции для проведения
экспериментов, патриотизма к продукту и его знания, отличного
настроения — хоть отбавляй. Остается лишь правильно сложить
это в общую картину, в чем мне помог тренинг для тренеров.

Его прохождение максимально помогает раскрыть в себе необходимые навыки не
только таким новичкам, как я, но и опытным сотрудникам. После обучения я про-
вела уже четыре продуктовые презентации по Salton Professional, и раз за разом
получается все лучше!

с каждым годом. Так, в этом сезоне
в обувном сбыте Алексей Дмитриев
передал свои знания 239 людям,
Алексей Бурдейный — 163, Виктор
Бовдурец — 103. Многие тренеры
из команды также улучшили свои
показатели.

ЧТО ЭТО ДАЕТ КОМПАНИИ?

Привлечение внутренних специа-
листов является важным этапом



в эволюции системы корпора-
тивного обучения. Такие тренеры
присутствуют в компании постоянно
и живут в ее профессиональном
контексте. Это позволяет им созда-
вать адресные и более взвешенные
программы обучения, заточенные
под конкретные бизнес-задачи
и включающие в себя реально при-
меняемые на практике инструменты.
Внутренние тренеры-эксперты
также быстрее находят контакт

с аудиторией, которой в свою оче-
редь комфортнее работать с хорошо
знакомым человеком.
Что касается второго направле-
ния, его развитие обусловлено
сезонным характером бизнеса
UPECO, требующего дважды в год
проводить интенсивное продук-
товое обучение в сжатые сроки
и в самых различных регионах
страны. Привлечение территориаль-
ных и сити-менеджеров позволило
существенно повысить его эффек-
тивность, поскольку они лучше
знают специфику региона, осо-
бенности климата, конкурентную
среду, отношения с дистрибуторами
и могут оперативно предоставлять
необходимые знания для успешной
работы в «полях».

ЧТО ЭТО ДАЕТ СОТРУДНИКУ?

В команду корпоративных тре-
неров-экспертов приходят люди,
которые достигли определенного
успеха в своей области и отлично
знают свой предмет. Проведение
специализированных тренингов для
них — это возможность двигаться
дальше, показать себя в новом ка-
честве, получить признание коллег
и руководства.



ПОДВОДНЫЕ КАМНИ

В первую очередь важно помнить,
что «внутренний тренер-эксперт»
не равно «профессиональный тре-
нер». Это означает, что ему может
потребоваться развитие дополни-

тельных навыков и умений в области
преподавательской деятельности,
психологии и др. Но в любом случае
проще доучить человека, облада-
ющего уникальной экспертизой
и имеющего возможность проводить
тренинги на удаленных территориях,

чем передать его знание предмета
тренеру-профессионалу.
Второй важный аспект связан с по-
стоянной поддержкой мотивации.
Тренерами-экспертами становятся
люди с определенным складом
характера, который позволяет им
вкладывать энергию и силы в то,
чтобы другие сотрудники также ста-
новились лучшими в своей профес-
сиональной области. Но как бы ни
горел человек энтузиазмом, барье-
ры и преграды могут охладить пыл
любого. Чтобы тренерская работа
принесла удовольствие и, возмож-
но, стала новым хобби, необходимо
оказывать поддержку сотрудникам
на всех этапах.

ПЕРСПЕКТИВА, ПЛАНЫ НА БУДУЩЕЕ

Долгосрочный, поставленный на
рельсы, работающий проект не
является какой-то данностью раз
и навсегда. Это прочный, но гибкий
каркас, который подстраивается под
цели и задачи организации, меняясь
вместе с ростом и развитием бизне-
са. Поэтому очень важно отслеживать
результаты обучения, те процедуры
и мероприятия, которые дают реаль-
ный результат, оптимизировать и за-
креплять их в существующей системе.



КНИГИ ЖИЗНИ



АНДРЕЙ КОРОСТЫЛЕВ,
R&D-менеджер:

«КАК ЛЮДИ ДУМАЮТ». ДМИТРИЙ ЧЕРНЫШЕВ



рассматривали гораздо внимательнее. Таких жемчужин в книге сотни, а перед нами краткая энциклопедия креатива за последние три тысячи лет. Благодаря живому языку и тонкому юмору они намертво впечатываются в память, заставляя по-новому смотреть на любую ситуацию и подталкивая к поиску нестандартных решений.

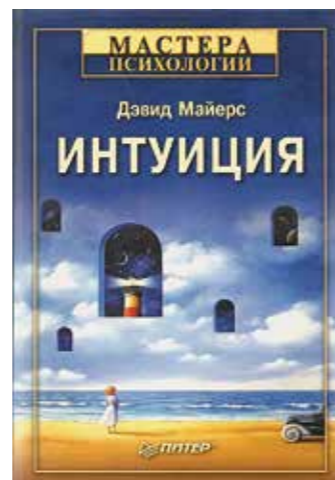
— Зная автора как топ-блогера Живого Журнала (ник mi3ch, 40 тысяч читателей!), я уже несколько лет восхищаюсь живостью его мышления и необычным кругозором. Думать — его профессия. Будучи креативным директором рекламного агентства, Дмитрий не понаслышке знает, что такое мозговой штурм. А острый ум и обширные познания в истории позволяют ему под неожиданным углом смотреть на привычные вещи. Как научиться ломать шаблоны и находить решения неразрешимых задач? Как научить размышлять своего ребенка? Можно ли спрогнозировать развитие событий на основе исторических аналогий? Человечество тысячелетиями искало ответы на эти вопросы, по крупицам собирая в мозаику

искусство мыслить, и Дмитрий Чернышев попытался этот многовековой опыт обобщить. Все гениальное просто — убеждаешься с первых страниц увлекательного чтения благодаря примерам креативных решений из истории. Например, начинающий писатель Джеймс Гвотни дал в газету объявление: «Молодой красивый миллионер познакомится с девушкой, похожей на героиню романа Джеймса Гвотни» — и весь тираж был раскуплен за сутки. Знаете ли вы, что в Финляндии ставят в угол не ребенка, а его любимую игрушку, поскольку это действует на провинившегося гораздо сильнее? Причиной появления на купюрах рисунков полуобнаженных женщин была борьба с подделками — такие деньги люди



СВЕТЛАНА ДВОРЕЦКАЯ,
руководитель
отдела складской
и транспортной
логистики:

«ИНТУИЦИЯ». ДЭВИД МАЙЕРС



— Дэвид Майерс проделал огромный труд по сбору информации, книга заставляет думать и сомневаться, критически относиться к информации, не доверять голословным суждениям, несмотря на их кажущуюся «обоснованность» всем опытом человечества». Издание адресовано всем, кто увлекается психологией

и хочет почерпнуть что-то новое в этой области, переосмыслить свою точку зрения или, наоборот, утвердиться в своих предположениях на то или иное мнение. Автор держит читателя в напряжении, задает увлекательные вопросы и постепенно проводит по пути, ведущему к правильному ответу.

КНИГИ ЖИЗНИ



ЯНА ШЕВЧЕНКО,
HR-менеджер
представительства
UPECO на Украине:

«БИТВА ЗА ЭФФЕКТИВНОСТЬ». АЛЕКСЕЙ ФЕДОСЕЕВ, БОРИС КАРАБАНОВ



— Эта книга о системности и ответственности, написанная простым и доступным языком. Изобилие конкретных примеров и иллюстраций позволяет глубоко проработать тему: понять отличие системы от группы элементов, узнать, что такое результат и как им управлять, научиться правильно измерять. Мне очень понравилась метафора об управленческой ошибке менеджера «Титаника», на основе которой рассматриваются способы достижения организациями заплани-

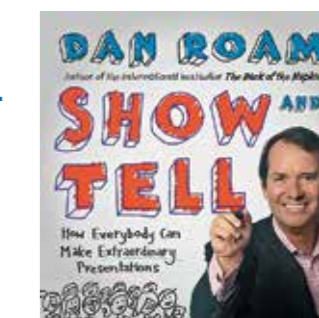
рованной цели без риска встретить неожиданность в виде «айсберга». Книга ориентирует на то, чтобы ты задал себе и авторам правильные вопросы, после чего ответы найдутся не только на страницах, но и в жизни. Например, идея, которая не является новой лично для меня, но заслуживает внимания, — это явление «самооправдывающегося пророчества». Если мечта достаточно привлекательна, то она обладает такой созидательной силой, что приводит человека

или организацию к ее достижению, несмотря на трудности. При этом в реальности находятся все ресурсы и возможности для этого. Кто реально хочет достичь результата, тот видит его в своих мечтах и действует при каждой новой возможности. В целом же переосмысление своего отношения к будущему позволяет управлять настоящим.



ТАТЬЯНА САБУРОВА,
специалист по
контрактному
производству
и закупкам:

SHOW AND TELL: HOW EVERYBODY CAN MAKE EXTRAORDINARY PRESENTATIONS. DAN ROAM



— На книгу я наткнулась совершенно случайно, когда поехала в магазин за литературой на английском языке (преподаватель посоветовал читать для расширения лексического запаса). Сначала меня привлекли яркая обложка и тематика, а после того как я открыла и пролистала несколько страниц, стало понятно, что оставить это издание на полке не смогу. Это книга о том, как превратить любую презентацию (будь она для двоих или тысячи человек) из чрезвычайно сложного и нервного процесса в простой, как достичь цели своего выступления, получив при этом максимальную эмоциональную отдачу от своих слушателей. Для этого автор предлагает понятный путь, известный

каждому еще со времен детского садика, — показать и рассказать, используя три основных правила:

- говорить правду. Только так мы соединяемся с нашей аудиторией и обретаем уверенность в себе;
- рассказывать ее как историю. Таким образом мы сможем сделать сложные понятия ясными, идеи — незабываемыми, а внимание слушателя — сосредоточенным;
- подкреплять историю изображениями. При использовании фотографий/рисунков люди видят историю «нашими глазами». Из книги вы также узнаете больше о понимании своей аудитории, организации содержания вашего выступления, построении четкой

сюжетной линии, создании эффективных визуальных эффектов.

Эту книгу я советую прочитать всем, кто имеет хотя бы базовый уровень знания английского языка и хочет научиться выражать свои мысли доступно и красочно, вовлекая в процесс активного слушания собеседников. Всем, кто любит и умеет или боится и ненавидит выступать публично. Уверена, что в этом простом и в то же время мощном инструменте каждый найдет для себя что-то полезное.

МЕЧТЫ СБЫВАЮТСЯ!

Исландия — это история не про достопримечательности исторического значения, не про гастрономические изыски, активный спорт или релакс на солнышке. Но именно здесь вы найдете истинные произведения искусства, которые вряд ли сможет кто-то повторить, потому что созданы они самой природой.

Текст: Вероника Мандрейчук, младший бренд-менеджер Gardex



М

МАРШРУТ

Я люблю самостоятельные путешествия, но этот маршрут был особенным. Мы запланировали обогнуть по периметру весь остров, заезжая в особо интересные места. Это означало, что каждый день нас ожидало новое место для ночлега. Рассчитать, сколько мы пробудем в том или ином пункте, было сложно, да и хотелось дать свободу своим желаниям здесь и сейчас. Так что на эти 10 дней нашим домом стали арендованный автомобиль и палатка. Кстати, в Исландии это один из самых распространенных и, что немаловажно, комфортных способов путешествий по стране. Практически в каждом кемпинге, где мы останавливались на ночь, был душ с горячей водой, на кухне можно было попить чаю и пообщаться с туристами из других стран. Так что для меня проживание на природе стало настоящим наслаждением. Даже обедали и ужинали мы исключительно на улице. Идеальным решением горячего и быстрого обеда на берегу океана или возле водопада, среди лавы или долин стал одноразовый мангал, который за 15 минут готовил нам баранину, рыбу, овощи или просто сосиски. Весь наш путь разделился на две части: насыщенный старт в южной части острова и более расслабленное продолжение в северной. Начали мы с Золотого кольца Исландии, где сосредоточено наибольшее количество ярких природных явлений. Эти места находятся недалеко от Рейкьявика, туристов

Мечта о поездке в далекую Исландию принадлежала близкому мне человеку. Загорелась ею и я: очень хотелось прикоснуться к чему-то новому, необычному и даже сложному... Так мы отправились в путь длиной в 2500 километров. Пронеслись через яркие горы рыже-красных оттенков, горячие вулканы, холодные водопады и ледники. Исландия — удивительная страна контрастов, и иногда мы в прямом смысле пьянели от количества увиденной за день красоты. Это необыкновенная сила, на фоне которой чувствуешь себя песчинкой в космосе и понимаешь всю мелочность повседневных забот.

здесь очень много. А далее мы стали отдаляться от суеты и «удобных» для посещения маршрутов. Но куда бы ни заезжали, везде видели любовь исландцев к своей родной земле. Каждый уголок был аккуратно пройден, специально для него составлен один или несколько маршрутов, отмеченных окрашенными вешками, вспомогательными веревками и мостиками.

ЭНЦИКЛОПЕДИЧЕСКАЯ СПРАВКА

Территория государства состоит из острова Исландия площадью 103 тыс. кв. км и небольших островков около него. Население, по данным на 1 января 2013 года, составляло 321 857 человек. Вопреки названию и наличию ледников Исландия отнюдь не арктическая страна. Климат здесь морской, умеренно прохладный, с сильными ветрами, влажный и переменчивый. На погоду в Исландии влияют арктический дрейфующий лед, который скапливается на северном и восточном побережьях, и два морских течения — теплое Северо-Атлантическое (продолжение Гольфстрима) и холодное Восточно-Гренландское.

ВУЛКАНЫ

За два дня до нашей поездки на острове началось извержение. Но это нечастое явление в стране, и каждый раз для местных жителей это событие и даже волшебство.



Первая моя мысль: «Я так мечтала туда попасть, так долго готовилась, неужели не получится?» Потом с удивлением обнаружила, что спрос на авиабилеты резко вырос. Главное, вернуться без приключений: многие наверняка помнят знаменитый Эйяфьядлайёкюдль, из-за извержения которого надолго были ограничены перелеты над Европой в 2010 году. К сожалению, само извержение нам увидеть не удалось, хотя после нашего возвращения в Москву на него открыли экскурсии. Полагаю, оно было довольно безобидным, хотя текла лава, происходили подземные толчки и другие соответствующие явления. Мы же никак не ощутили на себе это чудо природы, кроме части перекрытых дорог, что не позволило подъехать к одной из достопримечательностей. Более того, мы даже посетили ледник, на котором и происходило извержение.

Исландия вообще усыпана вулканами. Здесь их более 40! Лично меня впечатлил Lakag gar — великий и ужасный, с которым связано одно из самых катастрофических извержений за всю историю страны. В 1783–1784 годах вулкан Лаки вместе с соседними вулканами извергался на протяжении 8 месяцев. Потоки лавы, вырывавшиеся из 25-километровой трещины в земле, преодолели расстояние более 80 км, а в воздух были выброшены



огромные клубы пепла и ядовитого газа. В результате этой природной катастрофы погибла половина всего поголовья скота, а также около 20% жителей страны. Все это очень печально, но не увидеть этих масштабов мы не могли. Ехали в одну сторону два часа по очень трудным дорогам класса F (без покрытия, с элементами пересечения рек вброд, допускаются только автомо-

били 4 x 4). Сейчас это мертвая долина лавы, поросшая мхом. Второй вулкан, который не оставил меня равнодушной, — это Leirhnjúkur. Он извергался несколько лет назад, поэтому часть лавы еще не застыла, и там есть четкая пешеходная тропа между черными потоками лавы. Говоря о мощных вулканах, не хочется упустить из виду и те, которые извергались очень давно, а сегодня в их кратерах образовались озера. Своей бездонностью и прозрачностью они напоминают мне... глаза. Например, внушительных размеров кратер Ljótípöllur с озером внутри образовался после мощнейшего извержения 1477 года. Глубина составляет 14 метров, там водится форель, и славится озеро отличной рыбалкой.

ГЕЙЗЕРЫ

Самое яркое, что нам повстречалось в начале пути, это гейзер, который выплескивает воду высоким столбом каждые 5–8 минут. Особенно забавно смотреть на это явление, когда неожиданно дует ветер: в этот момент вода разбрызгивается на туристов, которые разбегаются с громким

гейсир можно разбудить, добавив в него мыло, что иногда используют при киносъемках.

ВОДОПАДЫ

Как оказалось, водопады типичны для Исландии. Здесь их много: от величественных, с гордостью носящих собственные имена и известных во всем мире, до небольших, но от этого не менее красивых. В первом большом водопаде — Годльфосс — меня удивили гармония и мощь и то, как это может сочетаться. Не оставили равнодушной и многочисленные радуги, играющие с каплями воды в солнечных лучах. А на другом конце острова мы насладились потоками самого мощного европейского водопада — Деттифосса. Его воды окрашены в молочный цвет, поскольку начало реки-матери этого гиганта питается от ледника с меловыми осадками.

ГОРЯЧИЕ ЗЕМЛИ

В некоторых местах Исландии можно попасть на горячие земли. Вообще по теплосодержанию недр эта страна находится на первом месте. Термальное поле Кверир удивит вас не только яркими красками и парящейся землей, но и запахом сероводорода. Жаль, что я не любитель подобных ароматов. К счастью, в горячих природных ваннах Виван, расположенных неподалеку, можно было расслабиться и забыться в приятных водах без этого запаха,

любуюсь невероятно красивыми видами. Насладиться купанием в горячих источниках можно также недалеко от Кефлавика (рядом с аэропортом), чем мы и воспользовались прямо перед вылетом.

ЛЕДНИКИ

В переводе слово «Исландия» означает «страна льдов». Их здесь действительно великое множество — более 11% территории покрыто ледниками. И на контрасте с уже описанными чудесами ледники действительно заняли особое место в нашем путешествии. На одно из ледниковых образований мы поднимались с экскурсией, и идти туда самостоятельно я бы не рекомендовала. Во-первых, это действительно опасно, а во-вторых, вам потребуется дополнительное оборудование: кошки, каска и ледоруб. Сам ледник — красивый, холодный и немного страшный. В некоторых местах он покрыт черной вулканической пылью, которая появилась после извержения 2010 года. Сам ледник формируется из слоев, которые зависят от температуры. Самые красивые, ярко-голубые, слои появляются во время теплой погоды. Как-то на ледники Исландии приезжала музыкант, у которой родился проект — записывать различные звуки, образующую мелодию ледников. На мой взгляд, очень интересно. Следующим интересным этапом путешествия оказалось место схода





льдин — удивительно смотреть, как тают ледники, которым под 10 000 лет. Невероятные пейзажи плавающих льдин, где плещутся тюлени, над которыми летают чайки, небо с узорами облаков мягко отражается в воде. Говорят, через какое-то время эта часть соединится с океаном и образуется залив.

В МИРЕ ЖИВОТНЫХ

Животный мир Исландии заставляет тебя постоянно улыбаться. Особенно сместили овцы. Еще одним открытием стали уникальные лошади Исландии. Их порода чистая, потому что существует запрет на ввоз любой лошади, даже подобной породы. Поэтому, к сожалению, если животное вывезли за пределы острова, домой оно вернуться уже не сможет. Исландцы очень гордятся своими лошадьми, а мне удалось подружиться с жеребенком, который пока что очень боится людей. Мы, конечно, знали, что на острове есть необычные птички — тупики — с ярким оперением и безобидным

взглядом. Для фотографии на память пришлось ползти к ним очень медленно, а они просто удивленно смотрели на нас и готовы были вмиг улететь. И конечно, киты! Их обязательно нужно посмотреть в Исландии. Получаешь удовольствие как от самой поездки к океану, так и, конечно, от вида этих добрых и очень больших животных. Они мило фырчат, массивно появляясь из океана, и, хлопая по воде хвостом, исчезают в глубине.

РАСТИТЕЛЬНЫЙ МИР

Лесов в Исландии практически нет, чаще всего встречаются пустынные рыжевато-желтые поля. Моему удивлению не было границ, когда я впервые увидела в Исландии один из самых известных символов России — березы, правда чаще карликовые. Еще больше поразили подберезовики: они росли везде, даже на футбольном поле, и их никто не срывал.

Мне же приходилось себя постоянно удерживать от грибной охоты, поскольку времени на приготовление не было. Но вот против усыпанных черникой кустов устоять я уже не смогла.

КЛИМАТ

Первая ночь, проведенная в кемпинге, оказалась очень экстремальной. Температура резко упала до 10 °С, а потом — до 5 °С. Первая

мысль: оставить романтику и переехать в гостиницу. К счастью, этот порыв быстро прошел, и мы просто начали тепло одеваться в машине перед понижением температуры. А вообще с погодой нам очень повезло, и лишь в последний день пошел сильный дождь, а ветер сбивал с ног.

ЭПИЛОГ

В этом путешествии ко мне пришла очень простая, но важная идея: нужно мечтать. Конечно, это простая истина, но в круговерти рабочих будней мы часто не замечаем чего-то ценного. Мечта — это гармоничная цель, к которой идешь с удовольствием, преодолевая сложности и неудобства. Я обязательно буду развивать у своих будущих детей умение мечтать и жить со свободными мыслями. Мир помогает осуществлять мечты, нужно просто довериться и идти куда подсказывают. Так что загадывайте свои желания, идите к своим целям, и счастье само будет окутывать вас

каждый день. А если вы мечтаете об Исландии, то с удовольствием подробно поделюсь с вами своим опытом лично!



«КАК Я ПРОВЕЛ ЛЕТО...»

В начале осени состоялся фотоконкурс «Как я провел лето». В нем приняли участие 24 человека и 161 фото, а выбор лучших проходил в экстранете в режиме онлайн — суммарно за всех номинантов было отдано более 1000 голосов. И мы представляем вашему вниманию победителей.

Фото сделано в Музее-усадьбе Л. Н. Толстого в Ясной Поляне. Нас было четверо: я, две подруги и GoPro. Это чудесная камера, которая позволяет присутствовать на фото всем участникам поездки. Теперь во время наших мини-трипов не нужно приставать к прохожим с просьбой: «А сфотографируйте нас, пожалуйста». Так что из любой поездки мы привозим с собой не только чудесные воспоминания, но и самые яркие и неожиданные селфи. Еще хочу отметить, что победа в данном конкурсе повергла меня в состояние хоть и приятного, но шока. Обычно конкурсы и лотереи — это не про меня. Вот бывают люди-везунчики, а моя удача в самый ответственный момент, видимо, в отпуске. Но благодаря моим коллегам все изменилось. И мне от всей души хочется поблагодарить их за этот прекрасный подарок!



1-е место — Екатерина Сухова, «Яснополянские пальмы»



НОМИНАЦИЯ «УШИ, ЛАПЫ И ХВОСТЫ»



1-е место — Екатерина Шаталова, «Охотник»

Принять участие в конкурсе решила в последний день, просто вдруг захотелось поделиться «своими» ушами и хвостами. Спасибо друзьям, коллегам, кому понравились мои барбосы. На фото младший — Порш, дипломированный специалист, кандидат в чемпионы России по рабочим качествам, а по итогам соревнований и состязаний 2013 года входящий в десятку лучших охотничьих ретриверов России. На двоих со старшим (его зовут Бэк) у них около 40 дипломов различной степени, и оба являются моими личными поставщиками дичи в сезон охоты!



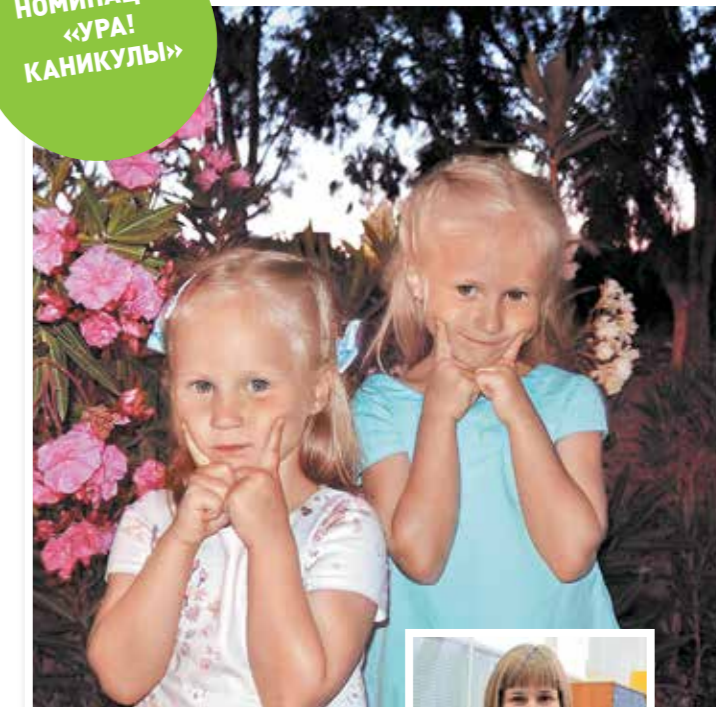
НОМИНАЦИЯ «ВОКРУГ СВЕТА ЗА ОДНО ЛЕТО»

Место съемки: Египет, г. Сафага. На фото: я и Жанночка. Могу сказать, что это одно из самых непередаваемых ощущений. Дельфин прямо-таки заряжает энергией и позитивом. Когда он несет тебя по волнам, внутри все переполняется эмоциями и невозможно скрыть улыбку счастья!



1-е место — Татьяна Подей, «Дельфин и русалка»

НОМИНАЦИЯ «УРА! КАНИКУЛЫ!»



На фотографии изображены мои дочки — Диана (5 лет) и Елена (3 года). Так как они очень быстро растут и меняются, хочется запечатлеть их в разные моменты. На фотографии детей всегда приятно смотреть, ведь их улыбки так искренни. Вот оно, настоящее счастье — видеть ребенка улыбающимся, здоровым и понимать, что жизнь продолжается!



1-е место — Наталья Демичева, «Мамины дочки. Турция»

НОМИНАЦИЯ «АВТОПОРТРЕТ УЖЕ НЕ В МОДЕ»



НОМИНАЦИЯ «КТО КУДА, А МЫ — НА ДАЧУ»



Места съемок — деревня в Рязанской области и дача в Кашире. Для участия в конкурсе решила сделать небольшой коллаж, который бы отразил всю прелесть лета 2014 года. Смотри на эти фотографии, сразу же вспоминаешь, что компот сделан, грибочки закручены, а варенье сварено.



1-е место — Вера Воробьева, «Лето-2014»

UPECO BIRTHDAY





UPECO LIFE



МАСТЕРСКАЯ ДЕТСТВА



СВАДЬБЫ



КСЕНИЯ И ПАВЕЛ ЛОГИНОВЫ
Ксения — младший бренд-менеджер TM Salton Standard, Salton Sport, г. Москва, 1 августа 2014 года

МОНИКА И БАРТЛОМЕЙ ЕНДЖЕЕВСКИ
Моника — специалист по работе с ключевыми клиентами в отделе продаж представительства UPECO в Польше, местность Рудка в Подкарпатском воеводстве, 16 августа 2014 года



МАРИЯ БУЛГАКОВА И ИВАН СТАШЕНЫК
Мария — специалист отдела поддержки продаж, г. Москва, 17 июля 2014 года



АННА И ДЕНИС ЧЕБОТАРЕВЫ
Анна — офис-менеджер украинского представительства, г. Киев, 18 июля 2014 года



СВЕТЛАНА ВОЛКОВА И АЛЕКСЕЙ МУРАХИН
Светлана — бренд-менеджер TM «Раптор», 5 сентября 2014 года

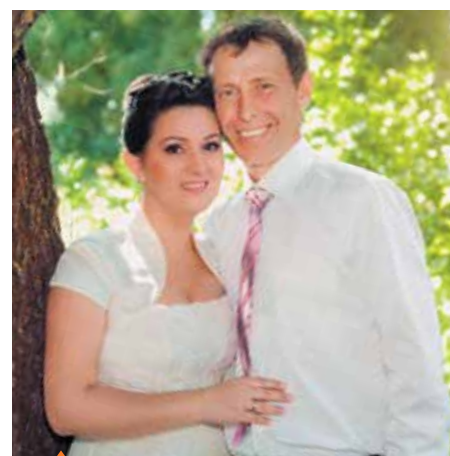
ЕЛЕНА И АЛЕКСЕЙ ЕЛИСТРАТОВЫ
Елена — специалист по организации командировок и визовой поддержке, Алексей — территориальный менеджер, направление продаж «Запад», г. Москва, 5 ноября 2014 года



ДЕТИ



ЖАННА И АЛЕКСАНДР СУВОРОВЫ
Жанна — специалист по тактическим закупкам, г. Москва, 5 июля 2014 года



ИВЕТТА НИКИТИНА И СЕРГЕЙ САБУРОВ
Иветта — территориальный менеджер по Тверской, Новгородской и Псковской областям, г. Великий Новгород, 8 июля 2014 года



АЛЕНА И СЕМЕН КРАВЦОВЫ
Алена — специалист транспортной логистики, 3 октября 2014 года



НИКО
Сын Нестан Гулайской, специалиста отдела клиентского сервиса представительства UPECO в Польше, 19 августа, 2014 года



АРТЕМ ШМЕЛЬКОВ
Сын Ивана Шмелькова, водителя-экспедитора, г. Москва, 6 ноября 2014 года



ЗЛАТА ВОЛОДИНА
Дочь Валерия Володина, водителя-экспедитора, г. Москва, 16 ноября 2014 года



КСЕНИЯ ОСТАПЕНКО
Дочь Юлии Позднуховой, групп-бренд-менеджера TM Forester, 2 июня 2014 года



ГЕОРГИЙ БЕЛЕЦКИЙ
Сын Дмитрия Белецкого, территориального менеджера по Новосибирской области, 9 октября 2014 года



ЦЯШУ ЦЯНА
Сын Жана Цяна, менеджера по упаковке представительства UPECO в Китае, 5 сентября 2014 года



КСЕНИЯ СВЕТЛИЦКАЯ
Дочь Татьяны, менеджера проекта TM Gardex, и Дениса, менеджера по работе с ключевыми клиентами специализированного события, Светлицких, г. Москва, 25 октября 2014 года



ВАРВАРА БУРДЕЙНАЯ
Дочь Алексея Бурдейного, территориального менеджера по Брянской, Смоленской и Калужской областям, 24 октября 2014 года