

2015 **Unlimited** корпоративный журнал UPECO

14

весна —
лето

UPECO
10
YEARS



10 ЛЕТ
НА ПУТИ
UNLIMITED —
ВЗГЛЯД
АКЦИОНЕРОВ

UPECO: ?
10 ЛЕТ
В ЦИФРАХ
И ФАКТАХ

UPECO 
FOREVER —
СОТРУДНИКИ
О РАБОТЕ
В КОМПАНИИ



«От добра
к добру»

Наталья Семенова

4 UPECO FOREVER

Сотрудники о роли компании в их жизни

8 10 ЛЕТ НА ПУТИ UNLIMITED

Алексей Белевцев о пути развития UPECO

14 10 ЛЕТ В ЦИФРАХ И ФАКТАХ

Наши достижения за 10 лет — профессиональные и забавные

18 ПО ЗАСЛУГАМ

Поздравления компании от наших партнеров

22 МОМЕНТ ИСТИНЫ

Отзывы потребителей о продуктах UPECO

24 ФЕНОМЕН СОГЛАСИЯ

Итоги диагностики корпоративной культуры компании в интервью Валентина Коржова с Марком Розиным



30 РИСУЕМ UPECO

UPECO в рисунках сотрудников



UNLIMITED



THANK YOU!

68



32 БРЕНДЫ

Путь брендов. Вспомнить все

34 СОБЫТИЯ И ФАКТЫ

Значимые и интересные события из жизни UPECO

36 НОВИНКИ

На природу с Forester

40 ОБЗОР РЫНКОВ

Поведение ритейлеров в кризис

42 ЛЮДИ

Наталья Семёнова — о своих жизненных принципах, отношении к людям, рецептах успешной работы

54 ПРАВИЛА ЖИЗНИ

Валентин Коржов, директор по развитию

56 ОТДЕЛ

Отдел по развитию дистрибуции специализированного сбыта

60 КОНКУРЕНТЫ

Procter and Gamble

64 ОПЫТ

Трейд-маркетинговая акция в аптечной сети

66 ОПЫТ

Мастер-классы «своими руками»



4

68 СФЕРА

Лучшая компания. Итоги исследования вовлеченности

72 СФЕРА

Компания в поисках смыслов

74 HR — ПРАКТИКА

На работу за счастьем

78 ОБУЧЕНИЕ-ПРАКТИКУМ

Вся правда о совещаниях

82 ОБУЧЕНИЕ

Книжный клуб

84 ДРАЙВ

Путешествие по Южной Америке

92 ТРАДИЦИИ

Фотографии из жизни компании

98 ОЧЕНЬ ЛИЧНОЕ

Молодожены и дети UPECO

8

УВАЖАЕМЫЕ КОЛЛЕГИ!

Сегодняшний номер выходит в дни, когда мы празднуем наше десятилетие, десять лет нашего совместного пути.

Мы заслужили этот юбилей. Результат не врет — мы вырастили бренды, которые по-настоящему любят наши потребители, и рынок это подтверждает: большинство наших марок — лидеры своих категорий. Мы приняли все вызовы, которые уготовила нам судьба, будь то экономический кризис или сгоревший склад, — они только укрепили нас, сделали опытнее и сплоченнее. Мы заслужили право на будущее, потому что были верны своим идеям, и сейчас, несмотря на кризис, продолжаем свой путь и планируем дальнейшее активное развитие наших марок. Мы проектируем международную стратегию по выходу на новые рынки и убеждены, что проект «Здоровье», пройдя все трудности лонча, займет достойное место на рынке средств комфортной жизни и самочувствия. Но самое главное достижение — это наша команда, наши люди. Я не знаю точно, в чем главный секрет того, что нас объединяет, но уверен, что в UPECO мы имеем возможность реализовать себя через дело, через свершения, что в UPECO есть своя уникальная атмосфера, а наши смыслы и ценности привлекли настоящих единомышленников.

В юбилейном номере мы будем много говорить о том, что такое UPECO. Об основании компании, о том, как она замышлялась в момент создания, в своем интервью нам расскажет Алексей Белевцев. Как эти идеи трансформировались и развиваются сегодня, можно узнать из интервью с Марком Розиным, президентом компании «Экопси Консалтинг», проводившей в конце прошлого года диагностическое исследование кор-



поративной культуры и организационного развития нашей компании. Нам очень хотелось, чтобы впечатлениями о сотрудничестве с нами поделились представители всего содружества UPECO — это и наши партнеры, и клиенты, и обычные покупатели нашей продукции, консультанты, наши сотрудники, включая тех, кто уже не работает у нас, но все равно остается единомышленником. Получилось своего рода UPECO 360°. Все это и многое другое читайте в этом выпуске, посвященном десятилетию нашей компании, нашей команде, нашим людям. Поздравляю нас с этой хорошей датой, желаю, чтобы мы не останавливались в своих свершениях и продолжали путь, который мы вместе называем Unlimited — путь безграничных возможностей.

Валентин Коржов,
директор по развитию

Unlimited

КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ № 14
ВЕСНА — ЛЕТО, 2015

Главный редактор:
Валентин Коржов
Руководитель проекта:
Виктория Демина

Благодарим за помощь в подготовке номера:

Анастасию Мосину	Татьяну Семенову
Михаила Смирнова	Шушаник Аланян
Ярослава Баташева	И всех наши авторов

Фотографии:
Дмитрия Кильпио
Павла Бакаева
Ирины Бабкиной

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

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

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

Над номером работали:
Любовь Аристова, Эмма Бурляева,
Сергей Галушкин, Нелли Минибаева
(дизайнеры), Евгений Лихацкий,
Елена Фролова (бильдредакторы),
Андрей Ключков, Максим Куперман,
Анастасия Морозова (цветокорректоры),
Лариса Николина, Алина Бабич, Галина
Бондаренко (корректоры)
Леонид Молчанов (препрес)

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 ???.07.15
Отпечатано в типографии «Вива-стар»
Тираж: 999 экз.
© «МедиаЛайн»
© Unlimited



UPECO



Накануне 10-летия компании Unlimited спросил людей, которые были героями нашего журнала, чем для них является компания и о том, что бы они хотели сказать о своей работе.



МАКСИМ МАТУСЕВИЧ,
Руководитель отдела по производству полиграфии и упаковки

КОМПАНИЯ ДЛЯ МЕНЯ — ЭТО, что уж греха таить, часть моей жизни. Причем весьма значимая — мы с супругой нашли друг друга здесь же. Глядишь, лет через 20, когда сын вырастет, и преемственность поколений может случиться.

У МЕНЯ ЕСТЬ рабочий талисман — это полиграфическая лупа. Ее мне дал 13 лет назад мой тогдашний руководитель и наставник Валентин Коржов. С тех пор она всегда при мне. И когда я ее несколько лет назад забыл в одной из питерских типографий, мне ее прислали обратно срочной курьерской службой.

САМЫЙ БЕСЦЕННЫЙ ОПЫТ, который я приобрел в UPECO, заключается в том, что справедливость в этой жизни есть! Если человек действительно отдает себя работе, то это обязательно будет замечено и оценено компанией.



ЮЛИЯ ПОЗДНУХОВА,
бренд-менеджер
TM Forester

UPECO ДЛЯ МЕНЯ — это Команда с большой буквы, яркий образец того, как люди, объединенные амбициозной целью, творят настоящие чудеса.

Мы — команда перфекционистов: Пока каждый элемент в продукте не будет доведен до совершенства, не будет самым удобным, надежным, эстетичным — запуск не состоится.

ИЗ ВСЕХ ВЫЗОВОВ, которые бросали нам внешняя среда или наши амбициозные цели — чемпионат России по барбекю, создание инновационных продуктов за 1 год, удержание лидерства в год пожара, обеспечение установочных заказов при блокировке отгрузок, — мы всегда выходили победителями. Я действительно горжусь людьми, работающими вместе со мной.



ЛЮБОВЬ ПОЛУПАН,
руководитель отдела контрактного производства и закупок

UPECO — это почти 15 лет моей жизни! Как любая жизнь, компания для меня — это история успехов и неудач, история взаимоотношений с людьми, история, которая продолжается...

ЛЮДИ, С КОТОРЫМИ Я РАБОТАЮ, — все очень разные, но, безусловно, одаренные, у каждого есть что-то свое особенное. Все мы вместе — это большое целое, созданное из кусочков. Как в пазле получается картина, так и мы дополняем друг друга, создавая нечто ценное!

ЗА ГОДЫ РАБОТЫ в компании я не раз находила подтверждение притчи про веник и прутья. В самых критических условиях компания не просто выживала, а получила новый толчок к развитию. И текущий, 2015 год ярко иллюстрирует то, что команда способна сделать почти невозможное!

UNLIMITED

10

THANK YOU!

FOREVER



ВИКТОР САВУШКИН,
руководитель службы мерчандайзинга с 2005 по 2010 год

UPECO ДЛЯ МЕНЯ — это альма-матер нового отношения к работе как к собственному бизнесу. Работая в компании, я впервые задумался о своем деле. И здесь я встретил любимую жену.

Я ГОРЖУСЬ ТЕМ, что мне выпал шанс поработать с такими яркими и профессиональными людьми. Со многими мы дружим до сих пор. А опыт и знания, полученные в UPECO, помогают мне и сейчас двигаться к намеченным целям.

Я И ВСЯ МОЯ СЕМЬЯ с удовольствием пользуемся продукцией UPECO. Я знаю ответственный подход компании к своим брендам и доверяю ей.



ЕВГЕНИЙ РУДЬ,
руководитель представительства UPECO в Китае

UPECO ДЛЯ МЕНЯ, как ни громко это будет сказано, моя жизнь. Если только вспомнить, что было в моей жизни за годы работы в UPECO... Практически вся моя взрослая сознательная жизнь прошла на фоне компании.

Я САМ УДИВЛЯЮСЬ, насколько же мы с компанией должны совпадать по духу и мировоззрению, чтобы так долго чувствовать себя комфортно вместе.

Я ПЛАНИРУЮ работать в UPECO, пока сил хватит и пока буду востребован. Это моя компания, я чувствую за нее ответственность.



ТАТЬЯНА МАМЕЕВА,
и. о. руководителя региональных продаж, Запад

КОМПАНИЯ ДЛЯ МЕНЯ это — что-то очень родное. Столько всего пережито за годы работы. Кажется, что мы вместе всю жизнь.

САМОЕ ВАЖНОЕ, что я приобрела в UPECO, — это знакомство с большим количеством очень хороших людей. Я нашла здесь друзей, а они бесценны. Я благодарна всем, кто делился со мной своими знаниями и опытом. Надеюсь, что и мой опыт и знания тоже кому-то пригодились.

МНЕ ХОЧЕТСЯ СКАЗАТЬ нашим потребителям — покупайте нашу продукцию, в ней частичка нашей души. Мы стараемся, чтобы ваша жизнь стала комфортнее.

UNLIMITED
10
THANK YOU!



АНТОН ГАШИН,
руководитель отдела планирования и прогнозирования

КОМПАНИЯ UPECO ДЛЯ МЕНЯ — это уникальная возможность жить и творить в содружестве людей, объединенных общей идеей. Здесь все общаются «на ты», вне зависимости от рангов и чинов, люди открыты друг другу, что создает атмосферу комфорта как основу для развития.

МНЕ НРАВИТСЯ, что в ассортиментном портфеле компании каждый год появляется множество интересных и инновационных продуктов — это поистине уникально!

РАБОТАЯ В UPECO, всегда хочется сделать чуть больше, чем от тебя ожидают!

ТАТЬЯНА СЕМЕНОВА,
руководитель отдела поддержки маркетинга

UPECO за 15 лет стала значимой частью моей жизни. Для меня это уже своего рода микровселенная со своей уникальной атмосферой и своими законами эволюции, и я как старожил несу ответственность за нее.

ОСОЗНАНИЕ, ЧТО КОМПАНИЯ готова на оригинальные нестандартные решения и бизнес-подходы, вдохновляет и стимулирует к другому уровню мышления, в целом напрямую позитивно сказывается на моих мироощущениях и уверенности в завтрашнем дне.

Я ЖЕЛАЮ НАШЕЙ КОМПАНИИ и дальше прежде всего сохранять командный дух. И наша совместная работа всегда будет обречена на успех.



ТАТЬЯНА БУРМИСТРОВА,
региональный менеджер

КОМПАНИЯ ДЛЯ МЕНЯ — это жизнь, и все, что происходит в компании, воспринимаю как личное.

БОЛЬШИНСТВО МОИХ ДРУЗЕЙ в соцсетях — это коллеги. И я не делю их на бывших и нынешних. Со всеми из них мне хочется продолжать общение.

ДЛЯ МЕНЯ публикация в корпоративном журнале значила признание любимой компанией, которое не только мотивирует, но и вдохновляет меня быть лучшей из лучших.



КЪЕЛЛ НОРДСТРЕМ,
экономист, писатель, оратор

Я ХОРОШО ПОМНЮ свое выступление в UPECO. Это был один из тех случаев, которые остались в моей памяти, потому что это была смесь предпринимательства и драйва. Редко можно встретить так много мотивированных людей в одной комнате.

МОИ ПОЖЕЛАНИЕ UPECO — оставайтесь в авангарде в сфере инноваций. Переходите постепенно на зарубежные рынки и становитесь по-настоящему международной компанией.



ВИТАЛИЙ КОВАЛЕНКО,
директор дивизиона развития международных рынков UPECO

Я МОГУ смело заявить, что компания — это часть моей жизни. Мне было 24 года, когда я пришел в компанию, и я особо ничего не умел. В UPECO я сформировался и лично, и профессионально.

РАБОТАТЬ ДО КОНЦА ТРУДОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ? Почему бы и нет, это был бы интересный эксперимент. Если и компания, и сотрудник развиваются с одинаковой скоростью, параллельно, — это возможно.

Я ЗНАЮ десятки компаний, в которых сотрудники, несмотря на материальные блага, находятся в угнетенном состоянии из-за окружающих их людей. У нас с этим, слава Богу, все хорошо. UPECO — это команда единомышленников, на которых всегда можно положиться.

ВИКТОРИЯ ДЕМИНА,
руководитель отдела персонала

UPECO — это моя школа жизни, мои университеты. Уникальность UPECO заключается в том, что каждый может найти себе зону для реализации, не подавляя свою личность, оставаясь самим собой. Ограничений только два — ответственность самого человека и сходная ценностная парадигма.

САМЫЙ БЕСЦЕННЫЙ ОПЫТ, который я приобрела в UPECO, заключается в осознании того, что процесс обучения длится всю нашу жизнь. Мы можем менять точки зрения, выходить за границы старого опыта, менять профессии — и для этого не обязательно менять место работы. При желании все можно реализовать в одном месте.

UPECO притягивает подобных себе людей: оптимистичных, сопричастных, способных к взаимовыручке. Желаю всем поработать в такой компании, как наша, чтоб усвоить правильные ролевые модели.

ДЕНИС ИВАНОВ,
руководитель отдела по работе с розничными операторами

КОМПАНИЯ ДЛЯ МЕНЯ — это большая дружная семья. И обстановка, и люди, работающие рядом со мной, позволяют мне назвать компанию семьей. Как в любой семье, случается все: и совместные торжества, праздники, не обходится без споров и криков, но это и делает компанию именно семьей.

НИ В КАКОЙ БОЛЬШОЙ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ невозможно получить опыт столь стремительного и быстрого развития, оперативного управления изменениями и выхода из, казалось бы, абсолютно тупиковых ситуаций!

МОЕ ЛУЧШЕЕ ВОСПОМИНАНИЕ ЗА ГОДЫ РАБОТЫ — это, конечно же, наши победы! Абсолютное доминирование наших продуктов в сетях, начало работы с новыми клиентами («ОБИ», «Леруа Мерлен», «Дикси»), ну и конечно, удивительные люди, с которыми посчастливилось работать бок о бок. Без них все эти достижения просто нереальны!

10 ЛЕТ НА ПУТИ UNLIMITED



В 2015 году UPECO празднует сразу два юбилея: 20 лет ведения бизнеса и 10 лет с момента начала работы команды единомышленников, которые объединились под названием UPECO, чтобы заботиться об удобстве и комфорте повседневной жизни людей. Unlimited взял интервью у Алексея Белевцева, одного из акционеров компании, чтобы больше узнать о том пути, который был пройден за это время.



UnL: Алексей, 2005 год стал для компании знаменательным, отчетливо разделив ее жизнь на до и после. Расскажите, пожалуйста, какой была деятельность компании в самом начале?

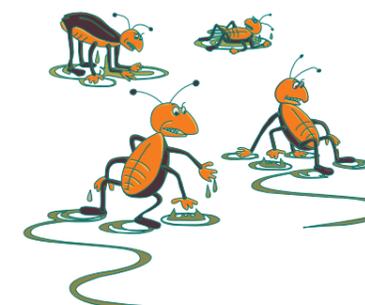
А. Б.: Если говорить об истоках, то началось все с дистрибуции торговой марки Salamander. В середине 1990-х годов нашу страну наводнили некачественные изделия из кожи. Чтобы привести одежду в пристойный вид, продавцы принялись покупать достаточно дорогие аэрозоли для замши и кожи этой торговой марки.



SALAMANDER

1995

ТОРГОВЫЕ МАРКИ, дистрибулируемые компанией на российский рынок в 1990-х годах



1996

СТАРТ РАЗРАБОТКИ и создания собственных торговых марок



Стало понятно, что это направление можно развивать, и после нескольких мелких сделок мы привезли фуру аэрозольных красок, закупленных напрямую у производителя. Случилось это не вовремя, в конце весеннего сезона, поэтому продажи не шли — и мы несколько месяцев пребывали в пессимизме. Но когда наступил сезон, товар продан хорошо. Дальше объем стал нарастать — на следующий год мы продали уже четыре фуры. Эти первые операции были достаточно доходными и дали толчок к дальнейшему развитию бизнеса.

UnL: А как вы обратили внимание на рынок средств от насекомых?

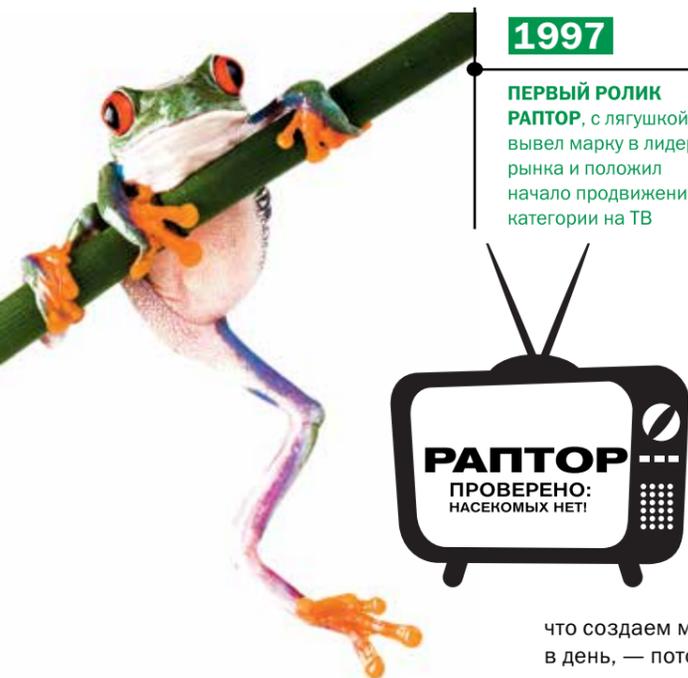
А. Б.: Средств от комаров, когда мы ими только начали заниматься, фактически не было. Единственной компанией на этом рынке — по сути дела, монополистом, — была ком-

пания «Инвент» с торговой маркой «Фумитокс», начавшая производство в 1986 году. Малоконкурентная среда позволяла практиковать повышение цен в течение сезона — получался практически живой аукцион: продукт получал тот, кто давал большую цену. Торговля тогда в значительной степени велась в Лужниках — анализ продаж на рынке вокруг стадиона заменял маркетинговые изыскания. Так вот, с наступлением весны и лета средства от комаров появлялись на каждой точке, их все спрашивали — это говорило о том, что продукт сильно востребован и необходим потребителям. Мы это заметили.

UnL: Какие решения, принятые в то время, стали залогом нынешнего успеха?

А. Б.: Ключевых, принципиальных факторов, предопределивших успех, было два. Первый — правильный выбор ниш бизнеса. В то время конкурировать в принципе было проще, но именно выбор бизнеса, связанного с сезонностью, был верным шагом. Хотя конкуренция в этих нишах невысокая, но чтобы играть в них, нужен очень серьезный набор компетенций — в данном случае это и есть самое весомое конкурентное преимущество на рынке, в том числе перед мультинационалами. Вторым моментом, воистину судьбоносным, стало правильное решение о создании собственных брендов





1997

ПЕРВЫЙ РОЛИК РАПТОР, с лягушкой, вывел марку в лидеры рынка и положил начало продвижению категории на ТВ

Patisson (обувная косметика), Larry Land (новогодние товары), Harry Lamb (изделия из овчины)...

А. Б.: Действительно, в тот период мы создали достаточно много брендов — как успешных, так и неуспешных, было много проб... В какой-то период мы сильно развивали ассортимент, гордились тем,

что создаем минимум один продукт в день, — потом с такой же скоростью ассортимент сокращали... К 2005 году в портфель брендов компании входило большое количество брендов разной направленности. Это привело к необходимости реструктуризации бизнеса, что и было сделано. В целом это был период наращивания экспертизы в разработке и производстве продуктов. Мы посещали большое количество выставок, учились подсматривать, что происходит на других рынках. На российский рынок в тот момент можно было привезти любой незна-

и вложениях в продвижение через телевизионную рекламу. Когда мы начали дистрибуцию товара, быстро пришло понимание, что вкладываться в рекламу чужих марок — в частности, развивать торговые марки компании Zobelle (Nexus, Spira) или Dipterol от Pliva, которые мы тогда завозили, — смысла нет. Тогда в короткие сроки был создан собственный бренд — «Раптор». В первый же в год после выхода рекламы «Раптор» на всех федеральных телеканалах мы разделили рынок с маркой «Фумитокс», а через год стали номером один.

UnL: После того как компания стала на рельсы маркетинг-ориентированного бизнеса, было создано очень большое количество брендов, многих из которых уже нет на рынке. Кроме наших звезд Salton, Gardex, Forester, «Раптор» можно вспомнить «Москитол» (репелленты), «Твист» (обувная косметика), Norveg (термобелье), «Экспедиция» (туризм), Astin (уход за одеждой),

1999

«СТОРИЦА» — одна из трех торговых площадок компании, Москва



О предпринимательском подходе

Обращаясь к истории компании, могу привести такой пример предпринимательского подхода. Хотя выводу марки «Раптор» на лидерские позиции в немалой степени способствовала реклама, определяющими были заложенные в продукт идеи — а реклама лишь помогла донести до потребителя информацию о том, что такой продукт есть. Мы вывели на рынок пластины без запаха, экологичного зеленого цвета, в доступном формате (10 штук в упаковке против 30 у «Фумитокса») — это был прорыв. Благодаря своим новациям мы завоевали доверие и лояльность потребителей.

комый продукт — он воспринимался потребителем как новинка и был востребован. Полученный тогда опыт мы успешно используем в развитии наших брендов сегодня — например, идеи Astin, Patisson и Way-day стали основой для продуктов в сегодняшней линейке Salton.

UnL: 2005 год — переломный для компании, с него берет начало работа команды UPECO. Какие смыслы, ценности легли в основу формирования новой идентично-



2001

ПЕРВОЕ представительство компании за рубежом было открыто в Китае в 2001 году

сти бизнеса?

А. Б.: После разделения компании в начале 2005 года мы оказались в ситуации, когда нужно было быстро мобилизовать оставшиеся силы, чтобы продолжить активно действовать дальше — сохранять лидерство на рынке, отвечать по своим обязательствам. И мы начали с формирования реально работающего совета директоров, куда вошли директора функций. Тогда это были Влад Хитров, Наташа Можжаева, Ольга Рождественская, Валя Коржов и мы с Володей. Довольно долго мы договаривались с каждым о новых правилах игры: коллегиальность, стремление к консенсусу в принятии решений, личная ответственность за результат. Не все их принимали сразу — приходилось убеждать, иногда подолгу, — но сделать это было

очень важно.

Это решение позже помогло нам нащупать очень правильную для нас, на мой взгляд, модель ведения бизнеса: мы доверяем людям, человек (при обоюдном желании) находится с нами пожизненно, но это не синекюра — это площадка для реализации творческого потенциала. Если человек хочет делать дело и обладает внутренней ответственностью, необходимой для воплощения своих идей, мы готовы дать ему возможность и предоставить ресурсы. Успешная работа совета директоров показала эффективность этого подхода — и мы решили действовать в соответствии с этими принципами в рамках всей компании. Тогда возникла необходимость в описании этой идеологии, этой культуры, в том

числе в новом нейминге, потому что названия как такового у нас на тот момент времени не было.

UnL: Как было выбрано название компании?

А. Б.: Мы провели широкий конкурс, привлекли многих специалистов. В этом участвовали и нейминговые агентства, и наши сотрудники. В конечном итоге было выбрано название, предложенное нашим консультантом Наташей Иванченко, — UPECO. Были и более благозвучные, более яркие, но именно это нашло отклик, как-то отозвалось в душе. А когда мы начали работать с ним, раскрывать, расшифровывать, подкладывать под него историю, фундамент, оказалось, что оно оптимально подходит: короткое, емкое, позитивное, отражающее ценности. Постепенно мы сформулировали собственные ощущения о том, какими мы ходим быть, в какой компании мы сами как акционеры хотели бы реализовываться, какая компания давала бы сотрудникам ощущение справедливости, раскрывала бы их таланты — и в результате шаг за шагом выстроили нашу культуру, идеологию и миссию.

UnL: Сейчас, по прошествии 10 лет, уже, наверное, можно сделать выводы о том, насколько эти ценности укоренились и дали эффект.

А. Б.: В долгосрочной перспективе любую культуру можно оценивать по результату: если есть какие-то противоречия, проблемы, со временем они обязательно проявятся. Наши



2003

БЛИЗКИЕ И ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ были и являются основой ведения бизнеса. Дружеский футбольный матч с командой компании Zobelle, Москва



2005

9 СЕНТЯБРЯ 2005 года было объявлено название компании — UPECO



результаты по истечении десяти лет подтверждают, что мы компания эффективная, выполняющая свои обещания и достигающая поставленных целей. Этих результатов нам помогла добиться наша культура. Благодаря ей люди могут в компании развиваться, творчески реализовываться — а в современном мире, где очень сильны веяния свободолюбия, где люди хотят больше творить, это очень важно. Да, такая возможность требует и сверхусилий — у нас нередки сверхнагрузки, которые не всем по плечу. Но мы обо всем говорим открыто, честно, в нашей компании «дверь должна быть открыта» принципиально, доверительное общение — обязательный элемент нашей жизни, и люди видят и чувствуют это. Я думаю, что именно здесь лежит ключ к успеху, и в значительной степени этого позволяет добиться культура, которая заложена в нашей компании. Со временем она становится только крепче.

Unlimited

2006 **БОЛЬШЕ ВОЗМОЖНОСТЕЙ** — становится ключевым понятием идеологии компании

UnL: Какие задачи стоят перед компанией сегодня, на чем важно фокусироваться сотрудникам?

А. Б.: Рынок стал очень быстро меняться, динамика совершенно другая — скорость реагирования на потребительские настроения и быстрота принятия решения должны вырасти в разы. В таких условиях на первое место выходит тема предпринимательства: от любого сотрудника, на любом месте требуется предпринимательский подход. Это подразумевает способность работать



с достаточно большим объемом информации и принимать правильные решения, в том числе по инвестициям, по коммерческим расходам. Можно разработать инструментарий управления, но если не включать голову, то все это будет совершенно бессмысленно. Очень важно, чтобы из структуры компании не пропадала живость, чтобы мы не пытались все от начала и до конца формализовать, а действовали как предприниматели, находили интересные, нестандартные решения. Опыт построения крупных компаний со сложными процедурами, громоздкими процессами принятия решений нам не подходит. Более того, многие из крупных компаний сейчас сами пересматривают свои стратегии, регламенты, политику. Неотъемлемой чертой предпринимательского подхода является личная ответственность, в основе которой лежит доверие к компании, желание длительное время развиваться вместе с ней, влиять на ее будущее. Максимальная реализация наших амбиций,

2006

НАШИ БРЕНДЫ неоднократно завоевывали награды. На церемонии вручения премии Superbrand



достижение целей — и общих, и индивидуальных — все это возможно только в том случае, если люди сами возьмут на себя ответственность за выстраивание и культивирование окружающей их среды — нашей компании. Поэтому нам нужно больше инициативы, нужен поиск интересных идей, нужны предложения.



2008

101 М 40 СМ. — длина мангала Форестер, попавшего в Книгу рекордов Гиннеса. Мангал был собран на праздновании дня рождения компании

UnL: Что ждет UPECO в будущем?
А. Б.: Еще 10 лет назад мы сказали, что компания должна существовать «вне времени». Но одним лишь административным управлением



2012

В 2012 году бренд «Рептор» отпраздновал 15 лет успеха и лидерства на рынке

создать компанию навечно нельзя — авторитаризм в управлении нежизнеспособен в длительной перспективе. Великое можно строить только на прочном «культуральном» каркасе. И здесь, конечно, очень важно, чтобы структура самообновлялась, сама отторгала инородные для нее элементы, чтобы воспроизводились системы управления — а этого можно достичь, только если управление будет иметь коллегиальные формы, а носителями культуры станут сами сотрудники.

UPECO Health

2012

СТАРТ НАПРАВЛЕНИЯ «ЗДОРОВЬЕ», 2013 — запуск бренда Racionika

Культура должна иметь для сотрудника высокую ценность, чтобы он прилагал усилия для поддержания ее идентичности. Если компания продолжит развивать среду для реализации творческого потенциала людей, объединенных нашей культурой, ценностями, идеологией, то сможет существовать неограниченное время. Если говорить о развитии бизнеса, то, во-первых, важно сохранить лидерские позиции в тех нишах, где мы работаем, и углублять эти ниши через инновационные продукты. Во-вторых, нужно развивать новые направления. Одним из них является UPECO HEALTH — я очень сильно в него верю: если учесть отношение человека к своему здоровью, уровню и качеству жизни, лет через 10–15 это направление сумеет по объему продаж обойти все наши существующие бренды.

UnL: В заключение интервью — вопрос от Наталии Семенович, героини нашего номера: «В чем

сила UPECO?»

А. Б.: В людях. В культуре. В брендах. Все наши бренды созданы нашими людьми в соответствии с нашими культурными ценностями. При создании продуктов мы сами задаем себе высокую планку по качеству, упаковке, по тактильным ощущениям, которые должен испытывать потребитель, беря их в руки, и по многим

2014

UPECO — ОДНА ИЗ САМЫХ ИННОВАЦИОННЫХ КОМПАНИЙ В ЕВРОПЕ (Innovation rate на 13% выше среднего уровня)



других характеристикам, которые не всегда очевидны, но делают наши продукты особенными. Нам важно, чтобы их использование доставляло удовольствие, радость. Мы уже говорили о доверии — это принципиальный элемент не только внутри



2013

КЬЕЛЛ НОРДСТРЕМ прогнозирует тенденции будущего для сотрудников и партнеров компании. Москва

компании: важно, что и потребители нам доверяют. А это происходит потому, что наша культура отражается в нашей продукции. Миллионы людей чувствуют ту энергетику, те колоссальные усилия, которые мы вкладываем в разработку продуктов, испытывают положительные эмоции при их использовании и остаются с нами. Это самое важное.



2015

ВСТРЕЧА НОВОГО, 2015 ГОДА в головном офисе, Москва

10 ЛЕТ В ЦИФРАХ И ФАКТАХ

Из топ-5 SKU по продажам на рынке инсектицидов 4 SKU принадлежит Раптор



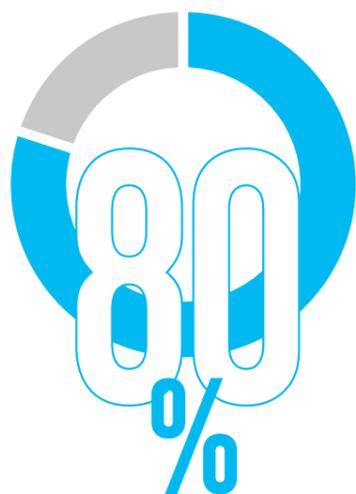
AC Nielsen, RA, Россия, 24 города, 2010-2014 (май-август) + экспертная оценка (руб.).

Оборот компании за 10 лет вырос



Индекс вовлеченности сотрудников UPECO

AON Hewitt, опрос сотрудников компании, 2014 год



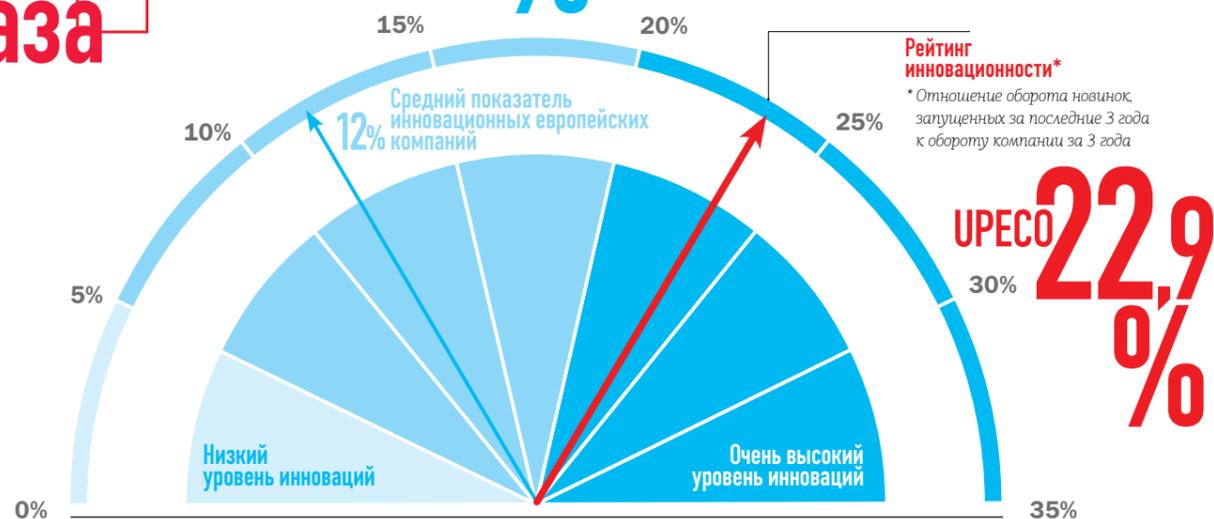
Производительность компании выше медианы рынка*



* Выручка / кол-во сотрудников, Сектор потребительских товаров, HR-Навигатор, 2014 Hay Group

Рейтинг инновационности*

* Отношение оборота новинок, запущенных за последние 3 года к обороту компании за 3 года



UPECO – одна из самых инновационных европейских компаний

UNLIMITED



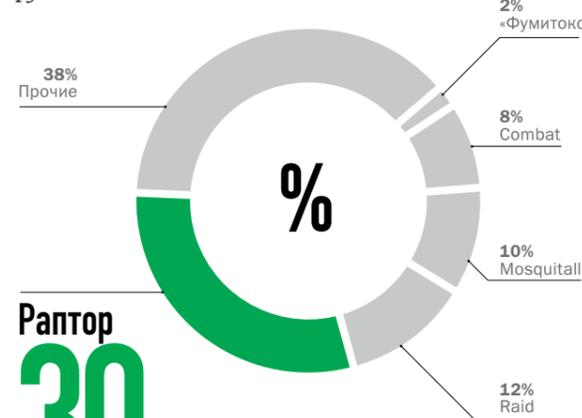
THANK YOU!

В памятные даты принято подводить итоги за прошедшие годы. Unlimited не стал исключением. Наши достижения на рынке говорят сами за себя.

U*Бизнес

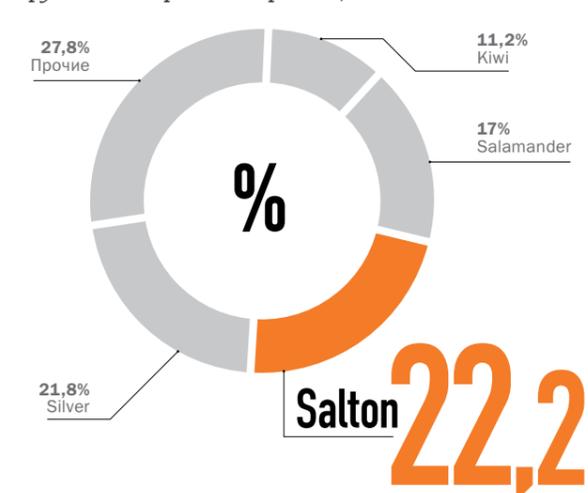
Лидерство наших марок — флагманов на рынках

Доли рынка инсектицидов, рубли



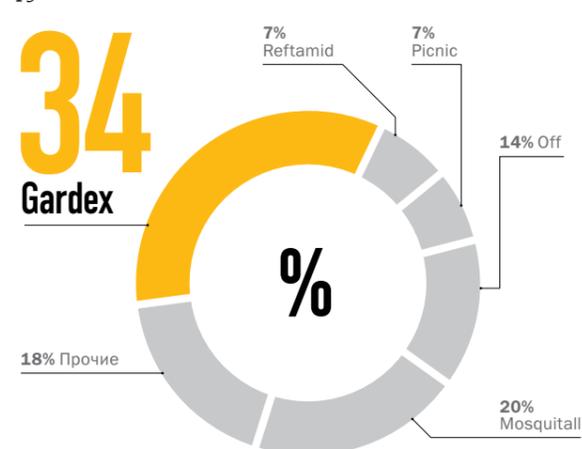
Источник: Nielsen, 24 города National, Россия, май – июнь + июль – август, 2014 год

Доли рынка обувной косметики, рубли. Универсальная розница



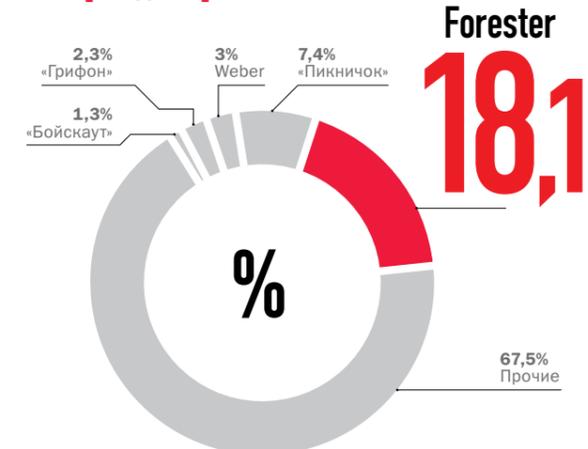
Источник: Nielsen, Retail audit, рынок обувной косметики, Россия, 11 городов, универсальная розница, ноябрь – декабрь, 2014 год

Доли рынка репеллентов, рубли



Источник: Nielsen, 24 города National, Россия, май – август, 2014 год

Доли рынка в категории товаров для гриля



Источник: Mittel MGU, на основе декларируемой покупки, 2013 год

UNLIMITED

10

THANK YOU!

Мы решили посмотреть шире и обратили внимание на самые любопытные и забавные наши достижения за 10 лет.

U*Люди

103 свадеб
было сыграно, из них

10 пар образовалось среди наших сотрудников

228 детей рождено у сотрудников компании

14 650 литров спиртного выпито на корпоративных вечеринках

3447 тренингов

100 и более мозговых штурмов провели наши тренеры

U*Продукты

В 5 рядов можно покрыть площадь г. Москвы проданными за последние 10 лет губками «ВОЛНА»

2 335 799 детей спали спокойно благодаря «Раптор-некусайке»

68 416 270 пластинами от комаров, выпущенными за 10 лет, можно опоясать Землю

34 раза свыше **100** млн пар обуви произвели блестящее первое впечатление благодаря губкам Salton.

18 млн аэрозолей Gardex, проданных за 10 лет, хватило бы, чтобы раздать каждому жителю и гостю столицы

125 км² граффити можно было бы нарисовать проданными за 10 лет красками Salton

101,4 метра в длину был мангал Forester, попавший в Книгу рекордов в 2008 году

633 размера 4 метра в длину, 1,2 метра в высоту. Для съемок ролика Salton был специально изготовлен ботинок

Unlimited спросил наших партнеров, что они думают о сотрудничестве с UPECO и что хотят пожелать нашей компании в связи с грядущим 10-летием! Добрых слов в наш адрес было сказано так много, что здесь мы публикуем только выдержки. Но мы сохранили все пожелания в наших сердцах и на сайте www.upesco.ru

ПО ЗАСЛУГАМ

Дорогие друзья!

Вы пробуждаете в нас стремление к непрерывному совершенствованию — мы будем всегда ставить себе более высокую планку в работе, чтобы оправдать ваше высокое мнение. Пользуясь случаем, хотим поблагодарить вас за совместную работу, за единые стандарты в предпринимательстве, за высокую оценку нашей совместной деятельности. Вы — лучшие, мы гордимся работой с вами!



SALRUS

Мои самые лучшие и теплые поздравления коллективу UPECO в ваш юбилей! За 10 лет вы превратились в мощную компанию, приумножили методом тщательной и долгой селекции свой главный капитал — людей, настоящих профессионалов своего дела, сплоченных едиными целями. Название UPECO — содружество единомышленников — полностью себя оправдывает. Так держать!

С уважением, Сергей Калуцкий, коммерческий директор ООО «Салрус»



A5

Мы искренне рады поздравить вас со знаменательной датой! Благодаря нашему плодотворному сотрудничеству наши компании процветают, а число наших клиентов неизменно растет! Пусть ваша энергия и оптимизм помогут в достижении новых высот, опыт и интуиция подскажут новые цели, а удача всегда будет вашей доброй попутчицей!

С уважением, команда A5Group, Армине Самвеловна Даниелян, коммерческий директор группы компаний A5



ВИВАТ ТРЕЙД

Уважаемые партнеры! Поздравляем вас с юбилеем!

Выражаем вам нашу искреннюю благодарность и глубокую признательность за плодотворное сотрудничество. Мы верим в сохранение сложившихся деловых и дружеских отношений, надеемся на дальнейшее взаимовыгодное сотрудничество. Желаем успешного развития и достижения новых вершин в бизнесе.

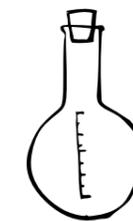
С уважением, Светлана Калугина, категоричный менеджер, компания ООО «Виват-Трейд»



danlind

Danlind поздравляет компанию UPECO с 10-летним юбилеем. На протяжении всего нашего сотрудничества нам было очень приятно работать с такой грамотной и энергичной компанией, как ваша. UPECO отличается от большинства других прежде всего людьми. Danlind желает всего самого наилучшего UPECO и всем ее сотрудникам, которые работают в этой фантастической компании.

С наилучшими пожеланиями, Elsebeth Søndergaard



BBDO

Дорогие друзья!

От всей души поздравляем вас с замечательным событием — 10-летием компании! С полной уверенностью можем сказать, что вы — уникальное явление на российском рынке. 10 лет — достаточный срок, чтобы убедиться в том, что используемая вами бизнес-модель не просто работает, но и ведет к неоспоримому успеху. Вы поставили перед собой непростую задачу — делать мир комфортнее и удобнее во всех сферах жизни человека. Ее выполнение было бы невозможно без самоотверженности, профессионализма и творческого подхода всех людей, работающих в вашей компании. Желаем компании UPECO и всем коллегам сохранить этот настрой на лидерство, который является залогом вашего успеха на долгие годы!

С уважением, Анна Соколова, директор группы по работе с клиентами BBDO

ОПТ-ТОРГ

10 лет — много или мало? Много — работы, тепла, качественной продукции, приносящей удовольствие. Мало — еще мало времени на российском рынке, но умения завоевать расположение покупателя — совсем не мало! Желаем дальнейших уникальных идей и запусков. Сплоченной команды. Большого охвата территорий, новых продуктов. Надежных партнеров. Финансовой стабильности и семейного благополучия всем сотрудникам компании UPECO.

С уважением, Ольга Николаевна Шкурка, директор ООО «Фирма «ОПТ-ТОРГ»

AP TRADE

У нас на глазах родилась компания UPECO, и это 10 лет взаимовыгодного сотрудничества.

10 лет — возраст зрелости для компании, свидетельствующий о ее стабильности, успешности и способности преодолевать преграды и препятствия. UPECO при этом стремительно развивается и выходит на новые географические и нишевые рынки. Желаем вам финансового здоровья, стремительного роста, всестороннего развития, любви потребителей и надежных партнеров!

Юрий Михайлович Владимиров, генеральный директор «Эй-Пи Трейд»

ZOBELE GROUP

Наше длительное партнерство с UPECO эффективно, открыто и ведет к постоянному развитию. Мы высоко оцениваем профессионализм UPECO и способность добиваться успеха на рынке. Главными отличительными особенностями UPECO как партнера являются постоянное стремление к безупречному результату и стратегический подход к созданию и продвижению брендов на рынке. Внедрение новых технологий, инноваций позволяет UPECO непрерывно повышать стандарты качества и быть генератором трендов своих рынков. Желаем компании еще больших достижений в будущем!

Davide Gaspari, Zobe Group

czech AEROSOL

Для нас фирма UPECO — это стабильный и надежный партнер, с которым можно решать самые серьезные и трудные бизнес-задачи. АО «Чешские Аэрозоли» поздравляет нашего долголетнего партнера, фирму UPECO, с 10-летним юбилеем существования компании и желает дальнейшего процветания! Сотрудникам UPECO мы желаем крепкого здоровья и возможностей для самореализации в стенах солидного работодателя! С днем рождения, наши дорогие друзья и партнеры!

С уважением, Вадим Черный, начальник отдела продаж АО «Чешские Аэрозоли»



lamoda

От имени Lamoda поздравляю компанию UPECO и ее сотрудников с 10-летием! Желаем вам непрекращающегося развития, хороших продаж, интересных задач и возможностей для их реализации!

С уважением, Надежда Улыбина, специалист по закупкам обуви в Lamoda



Поздравляем компанию с юбилеем и выражаем огромную благодарность за ваш стиль работы на российском рынке, который выгодно отличается от многих других компаний и приносит высокие результаты, в чем ООО «Компания Белый Медведь — 97» не раз убеждалась.

Людмила Туровская, руководитель направления ОЗ ООО «Компания Белый Медведь-97»

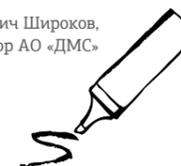
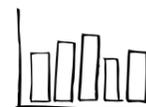


Уважаемые партнеры! Дорогие друзья!

От Группы компаний ДМС примите искренние поздравления

по случаю 10-летнего юбилея! За годы нашего сотрудничества вы зарекомендовали себя как профессионалы рынка FMCG, и на сегодняшний день бизнес UPECO является лидером среди контрактов собственного бизнеса компании ДМС. Уверены, опыт и знания, накопленные за эти годы, позволят вашей компании перейти на новый виток развития бизнеса. Пусть дорога к следующему юбилею будет насыщена новыми планами, творческими идеями и достижениями! Желаем благополучия и процветания вашей компании!

Денис Валерьевич Широков, генеральный директор АО «ДМС»



градиент

Дорогие партнеры! Мы вместе 10 лет.

С большой радостью и самыми теплыми чувствами хочу поздравить вас с этим праздником! На протяжении этих 10 лет мы многое пережили вместе: и времена побед, и времена испытаний. Это было захватывающее

и очень успешное десятилетие! Мы очень ценим тот вклад, который ваша команда принесла в развитие нашего дистрибьюторского бизнеса. Благодаря нашим совместным усилиям реализуются новые проекты и планы на высоком, качественном уровне. Мы знаем, что всегда можно рассчитывать на понимание, доверие, искренность, неравнодушие, амбициозность в наших партнерских отношениях.

От лица нашей компании и лично от себя я хочу пожелать вам процветания, благополучия, стабильности, новых творческих идей и финансовых успехов! Мы надеемся, что и в дальнейшем наше сотрудничество будет плодотворным и успешным! Пусть ваша энергия и оптимизм помогут в достижении новых высот, опыт и интуиция подскажут новые цели, а удача всегда будет вашей доброй попутчицей!

С днем рождения, с юбилеем!

Ольга Баш, коммерческий директор НТС «Градиент»



Дорогие партнеры! Коллектив ООО «Аэрозоль Новомосковск» с уважением и искренностью

поздравляет компанию UPECO

с 10-летним юбилеем! Мы желаем, чтобы трудности и препятствия не помешали вам реализовать весь ваш творческий потенциал, одержать множество достойных побед! Пусть ваш профессиональный и целеустремленный коллектив растет, продукция и дальше приносит пользу людям. Успеха вам и процветания на долгие годы! Мы гордимся нашим сотрудничеством и надеемся, что «Аэрозоль Новомосковск» останется надежным и взаимовыгодным партнером для компании UPECO еще долгие годы.

Елена Поповкина, генеральный директор ООО «Аэрозоль Новомосковск»



От лица Коммуникационной группы «МУВИ» и от себя лично хотел бы поздравить весь коллектив компании

UPECO со столь серьезным юбилеем!

За прошедшие со дня основания 10 лет вы показали такой рост, который многим компаниям не достигнуть и за вдвое больший срок (а большинству, и вовсе, никогда)! Хочу пожелать вам не останавливаться на достигнутом, продолжать двигаться вперед, открывать новые для себя категории, развивать и продолжать наращивать долю уже состоявшихся брендов и, конечно, удерживать лидерские позиции! А мы всегда будем рядом! С юбилеем!

Андрей Фофанов, руководитель группы по работе с клиентами Коммуникационной группы «МУВИ»



ЦВ «ПРОТЕК» работает с компанией UPECO с 2007 года. UPECO — один из наших ключевых поставщиков сезонных марок, востребованных аптеками и конечными потребителями. Хотим отметить, что представители UPECO всегда работают оперативно, качественно и открыты для сотрудничества. Центр внедрения «ПРОТЕК» выражает благодарность компании UPECO за продолжительную и безупречную работу, за огромный вклад в наше общее дело — обеспечение качественными и доступными товарами для здоровья граждан России! В год 10-летия желаем всему коллективу компании UPECO новых достижений и успешного продвижения продукции на фармацевтическом рынке России!

С уважением, ЦВ «Протек»



Дорогие друзья! Примите самые искренние поздравления от компании «АРТ Современные научные технологии» по случаю Вашего 10-летнего юбилея!

За время нашего сотрудничества мы высоко оценили профессионализм и энтузиазм коллектива UPECO, а также Ваш неординарный подход к решению бизнес-задач, и выражаем уверенность в том, что вам под силу реализовать проект любой сложности. Желаем вам сохранять и укреплять лидирующие позиции на рынке. Ну и конечно, исходим из того, что стратегическое партнерство «АРТ Современные научные технологии» и UPECO будет и в дальнейшем вести наши компании к обоюдному росту и процветанию!

Андрей Анатольевич Денисов, генеральный директор, ООО «АРТ Современные научные технологии»



Компания UPECO является одним из приоритетных, стратегических партнеров нашей компании.

Объединенные общей идеей создания комфортной жизни для людей по всему миру, мы совместно активно двигаемся к поставленной цели и достигаем новых высот в развитии этого направления. Коллектив нашей компании искренне поздравляет UPECO с 10-летием, желает процветания и гарантирует поддержку во всех инициативах, направленных на повышение качества совместного бизнеса.

Арастун Мамедов, коммерческий директор компании «АГОРА»



градиент

Дорогие друзья! С огромной благодарностью и теплом поздравляем дружный коллектив UPECO с 10-летним юбилеем.

Разделяя с вами радость и настроение праздничного дня, мы искренне заявляем о готовности вносить свой вклад в копилку нашего сотрудничества и общего успеха. Мы искренне желаем компании дальнейшего развития, успехов в бизнесе и новых непростых и оттого еще более желанных побед. Желаем благополучия и процветания вашей компании!

С уважением, Анна Антонова, коммерческий директор ООО «Градиент Дистрибуция», филиал Урал



Компания UPECO уже существует 10 лет. Для полноводной реки 10 лет — это мгновение, но UPECO за это время успела стать влиятельной компанией

на российском рынке продуктов персонального ухода и ухода за обувью, компанией, имеющей хорошую славу. Так же как и Россия с Китаем являются странами-соседями, хорошими друзьями, так и наши компании являются братьями, надежными партнерами. Мы готовы с компанией UPECO стерпеть в одной лодке все ненастья, которые повстречаются на нашем пути, преодолеть вместе очередные 10 лет. Желаем компании ярких перспектив.

Г-н William Wu, генеральный директор компании «Ханьянь»



UNLIMITED
10
THANK YOU!

МОМЕНТ

Сделать жизнь каждого человека, лучше, комфортнее — это наша миссия, которую мы каждый день реализовываем через выполнение творческих рабочих задач. Что же думают о нашей продукции люди, те ради кого мы работаем? Мы обратились к «всемирной паутине» за ответом на этот вопрос*



Racionika – «аптечная няма-няма» 😊



Отзовик
www.otzovik.com

Написать отзыв

Gardex
Iarfet Украина, Сумской

Отличный аэрозоль!
Общее впечатление: Отличный аэрозоль!
Моя оценка: 5 Рекомендую друзьям: ДА

Я очень люблю лес и ягоды собирать люблю особенно. Земляника, потом черника, малина... И расстройство здесь только одно — вездесущие комары и слепни, которые, вроде, только и ждут, когда же вы явитесь в лес за добычей. Аэрозоль-репеллент Gardex-Family становится нашей палочкой-выручалочкой, когда я приезжаю в гости к подруге и мы отправляемся в лес по ягоды. Рекомендую его всем "тихим охотникам", дачникам и любителям пикников.

Breestal
Украина, Запорожье

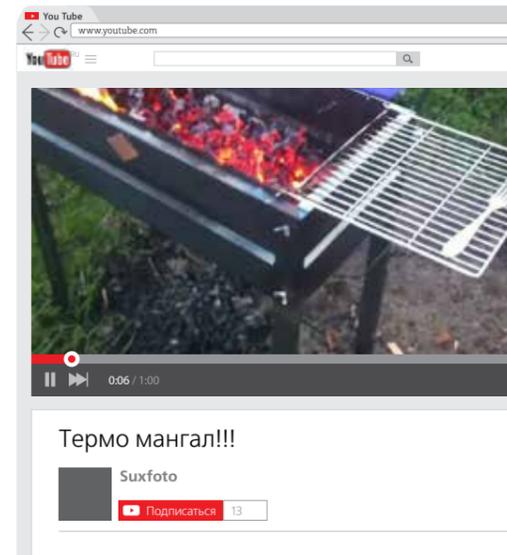
Breestal-лучший освежитель воздуха!
Моя оценка: 5 Рекомендую друзьям: ДА

Всех кто пользуется освежителями воздуха и любит приятные запахи. Предлагаю обратить свое внимание на освежитель воздуха Бризаль, Брызги волн. Освежитель Бризаль гипоаллергенный. У нас двое детей и не хотелось бы чтоб у них была аллергия на всякую химию. Breestal-справляется с поставленной задачей на все 100! Это лучший нейтрализатор запаха, которым я пользовалась, а их перепробовала немало. Всем рекомендую как качественный товар!

* Орфография и пунктуация авторов.

ИСТИНЫ

ОТЗЫВЫ НАШИХ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ О ПРОДУКТАХ UPECO



Forester — «Суперэнерогецкий мангал!»
«Жар очень большой. Мангал Forester. Хороший. Сейчас будем жарить мясо».

Recommend.ru
www.irecommend.ru

Раптор
ViSapfir

Я забыла про мошек и комаров!
Я просто не знаю, что творится в это лето, но мошки нас с мужем просто атаковали!!! Мужа меньше кусают, а я, вся-вся искусанная. А, какие большие волдыри от них и, как же СИЛЬНО они чешутся и долго проходят! Раптор покупаю первый раз. Раптор работает на 100%!!! Теперь я забыла, что такое мошки! Никакой аллергии у меня не вызвал (в виде насморка или сыпи, как меня однажды было с пластинками для фумигатора). Всем советую!

Salton
kleiner_Tuefel

Должен быть у каждого
Воск для обуви Salton Professional всегда стоит у нас дома на обувной полке, бесцветный и темный. С Салтоновским воском моя обувь не страдает в мокрую погоду, я не боюсь, что после прогулки по лужам моя обувь станет жесткой. Зимой хорошо защищает обувь от снега. Даже когда ношу замшевые ботинки, края подошвы обрабатываю воском на всякий случай.. Воск для обуви должен быть у каждого. Он гораздо лучше всяких водоотталкивающих пропиток

Deliss
Куколка-Барби

Суперский, дорогой запах!!!!
Люблю эти освежители в машине. Сейчас Объясню почему. Запахи у них очень хорошо подобраны, не пахнут "дешевкой", действительно ДОРОГИЕ запахи. Можно регулировать степень запаха. Крепятся хорошо, не ломаются. Моя оценка этим ароматизаторам — твердая 5 !!!!

UNLIMITED

10

THANK YOU!

ФЕНОМЕН СОГЛАСИЯ

НАША КОМПАНИЯ ГЛАЗАМИ ЭКСПЕРТОВ



В конце 2014 года компания «ЭКОПСИ Консалтинг», лидирующая на рынке консалтинговых услуг в области организационного развития, провела в компании UPECO диагностику основных элементов системы управления. Мы хотели получить ответы на ряд важных для компании вопросов: как развивается корпоративная культура, соответствуют ли декларируемые ценности реальной жизни, насколько существующие управленческие практики эффективны и способствуют достижению целей компании, достаточно ли в компании драйва и созидательной энергии для успешного развития, как повысить вовлеченность сотрудников?

В

В рамках проекта были исследованы базовые системы управления и корпоративная культура компании. Консультанты «ЭКОПСИ» изучили регламентирующие документы, провели интервью с акционерами и сотрудниками, в том числе дистанционные — с коллегами из регионов. Нам впервые довелось участвовать в арт-ассесменте — необычном формате исследования, в ходе которого сотрудники рисуют об-

раз компании, а консультанты по итогам структурированного контент-анализа этих рисунков делают вывод о том, как компания воспринимается сотрудниками. О состоявшемся проекте, о выводах экспертов и полученных рекомендациях, о нашей компании в целом с Марком Розиным — президентом «ЭКОПСИ» и лидером команды консультантов нашего проекта — побеседовал Валентин Коржов, директор по развитию UPECO.

В. К.: Марк, расскажите, пожалуйста, каким было ваше первое впечатление от компании. Подтвердилось ли оно при дальнейшей совместной работе?

М. Р.: Сразу скажу, что первое впечатление подтвердилось — последующее знакомство с компанией через исследовательские методы его только подкрепило. Компания UPECO оказалась для меня исключительно интересной, поскольку ее культура очень близка к тому, что я в последние годы описывал как «менеджмент свободой». Это особый стиль управления, благодаря которому в атмосфере компании появляется много свободной творческой энергии. Такое бывает нечасто, и многие вообще сомневаются, что это возможно. UPECO — живой пример того, что основой управления могут служить культура и ценности, а администрирование остается фоном: людям предоставили достаточную свободу в расчете на то, что они начнут что-то делать сами, ориентируясь на общие культурные ценности.

На такой почве прорастает много удивительных и редких растений — например, внутренняя дисциплина. Внутренняя дисциплина — очень капризный цветок: как только дисциплина навязывается людям извне, внутренняя тут же исчезает. А беда внешней дисциплины заключается в том, что стоит ее чуть ослабить — и все начинает рушиться. Когда людей извне ставят в жесткие рамки, они начинают сопротивляться, бороться, и, как только рамки исчезают, человек перестает быть дисциплинированным. Например, в подавляющем большинстве компаний отсутствие руководителя в офисе — скажем, уехал он на две недели в отпуск — приводит к тому, что люди расслабляются и работают хуже. В UPECO такого не происходит, потому что интенсивность работы завязана на внутреннюю дисциплину, внутреннюю ответственность человека. Вы рискнули и не побоялись дать людям достаточно много свободы, чтобы дождаться появления внутреннего чувства дисциплины. Мне кажется, этот механизм заработал. Пусть не идеально, не без сбоев — но он действует.

« **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** »

Р. АМУНДСЕН

В. К.: То есть внутренняя дисциплина появляется в человеке как ответ на доверие со стороны компании?

М. Р.: Я убежден в том, что внутренняя дисциплина потенциально живет в душе у подавляющего большинства людей. Человек в принципе хочет быть полезным для окружающих, хочет работать и делать свое дело качественно. Если его оставить дома без дела, ему станет скучно, он захочет чем-то заняться. Получать деньги просто так или за халтуру нормальному человеку неприятно. Но пока есть внешнее принуждение, мы не можем увидеть, что человек обладает внутренней дисциплиной. Чтобы внутренние стремления человека проявились, внешнюю дисциплину нужно убрать, и не только убрать, а еще набраться смелости и терпения, чтобы дождаться, когда исчезнет вот эта накопленная привычка к сопротивлению. Можно верить или не верить в то, о чем я сказал, — но даже если мы будем не столь гуманистичны и решим, что далеко не все люди обладают внутренней дисциплинированностью, все равно свобода в UPECO работает — а это означает, что вы подобрали команду людей, у которых эта внутренняя ответственность есть. И это меня впечатлило больше всего.

В. К.: А есть еще какие-то уникальные, необычные на ваш взгляд черты у нашей компании?

М. Р.: Как я понимаю, компанию часто критикуют за отсутствие должности генерального директора.

В. К.: Да, это правда, вопрос про отсутствие позиции генерального ди-

ректора — один из самых частых. Его, например, задают сотрудники на входе.

М. Р.: Это важный и интересный символ — и вместе с тем симптом — состояния свободы и высокой степени коллегиальности. В компании на верхнем уровне сформировано своего рода вече. Те, кто прилежно изучал историю, должны помнить про вече в Новгороде. У вас есть похожие коллегиальные формы принятия решений. И они сложились, они работают.

В. К.: Многие не понимают, как можно эффективно работать при такой форме устройства...

М. Р.: Я могу привести по этому поводу одну историческую аналогию. Если внимательно читать Библию, можно заметить, что у древних евреев долгое время не было царя. Во главе народа стояли судьи, которые не раздавали команд, то есть не управляли в том смысле, как это понимаем мы. Они знали закон, данный Богом Моисею, и разрешали споры между людьми в соответствии с этим законом. И такой вид управления — фактически без «первого лица» — прекрасно работал. Но потом народ начал просить себе царя. И в Библии приведен исключительно интересный разговор народа с Богом. Народ говорил (цитирую по памяти): «У других народов есть царь — дай и нам». А Бог их отговаривал, приводил разные доводы: «Не нужен вам царь. Вам станет сложнее жить. Вы будете отдавать ему деньги. За чем вам, чтобы вами кто-то командовал? Вы пожалеете о своей прось-



бе». Но народ смотрел на соседей и продолжал требовать себе царя. Ну, в конечном счете Бог согласился: «Если вы так уж хотите, неразумные люди, — будет вам царь», — и так появились цари. Что в этой истории важно и примечательно для нас: еврейский народ прекрасно обходился без царей — с судьями. А желание получить царя было само по себе связано не с тем, что жить стало плохо, а с тем, что стали засматриваться на другие народы — на то, как жизнь устроена у них.

В. К.: Получается, что в этой библейской истории цари были жестко раскритикованы — но раскритикованы все же с самой верхней единоличной инстанции... Однако ведь и у коллегиального подхода тоже есть свои недостатки — как и свои преимущества.



В чем, на ваш взгляд, его плюсы и минусы в том варианте, который реализован у нас, в UPECO?

М. Р.: С моей точки зрения, у вечевого — коллегиального — типа управления очень много преимуществ. Во-первых, те решения, которые принимаются, прошли более широкое обсуждение и лучше проработаны. Каким бы гениальным ни был человек, его единоличные решения все равно будут менее точны, чем решения, которые возникают в ходе дискуссии разных людей. Исследования на эту тему показывают, что один человек часто принимает не самое правильное решение. Группа профессионалов путем обсуждения вырабатывает более верное решение. Однако, как это ни удивительно, самое качественное решение находят группа, состоящая из профессионалов и непрофессионалов — видимо, в силу того, что у профессионалов есть свои шоры. Поэтому первое преимущество вечевого способа управления — качество решений.

Второе преимущество — это вовлеченность людей. Человек более мотивирован претворять решение в жизнь, когда принимал участие в его выработке. Если же говорить о недостатках, то принято считать минусом очень медленную скорость принятия коллегиальных решений. Такой недостаток действительно есть, он проявляется и в UPECO. Однако существуют довольно простые и понятные средства, которые помогают этот минус преодолеть: правильное структурирование стратегических сессий, использование определенных процедур, в том числе связанных с голосованием, — все это позволяет отрезать команде путь к растягиванию процесса принятия решений. Мы рекомендовали UPECO ввести интегрирующую позицию председателя совета директоров и сделать ее выборной, сменной. Его роль состоит не в том, чтобы ставить цели или принимать решения, а в том, чтобы организовывать дискуссии. Он следит за тем, чтобы самые важные вопросы выносились на обсуждение, чтобы команда не откладывала принятие решения. Такой подход —



«вече» с председателем — встречается довольно редко, но он очень действенный и жизнеспособный.

В. К.: В ходе проекта в UPECO вы применяли два разных подхода к исследованию — и через образное восприятие, и через рациональную оценку систем управления. Какие выводы были сделаны в каждом случае? Проявились ли какие-то отличия в оценке?

М. Р.: Это разные методы исследования, но при этом сами выводы интегрированы. Просто мы на одно и то же посмотрели через различные инструменты — сделали как эмоциональный срез, связанный с полусознательным, метафорическим восприятием, так и рациональный анализ. Оба метода показали сходную картину, результаты не противоречили друг другу — скорее дополнили, сделали выводы более рельефными. Например, рациональная оценка показала, что компания является для людей комфортным местом жизни, а в эмоциональной сфере мы увидели, что не только комфортно, но еще и эмоционально насыщенным, красочным — а это несколько больше, чем просто комфорт. Если же говорить о неоднозначных или проблемных сторонах, то и рисунки, и рациональное

исследование продемонстрировали, что компания оказывается слишком уютным для людей местом, так что для активных действий им может не хватать собственного драйва, им нужен внешний толчок — экономический кризис или что-то чрезвычайное, скажем, «склад сгорел».

В. К.: А как можно объяснить такой результат?

М. Р.: Ну, здесь, наверное, надо немного рассказать о модели, по которой мы проводили диагностику культуры. Эта модель называется «Спиральная динамика»*, она описывает развитие корпоративной культуры — эволюционную смену культур в компании. Если говорить совсем кратко, то компания в своем развитии проходит определенный культурный путь. В начале этого пути находится семейная культура принадлежности, когда компания воспринимается как одна семья, в ней теплая, уютная атмосфера. Спустя какое-то время семья, как правило, расслаивается, появляются новые лидеры, обостряются конфликты — и возникает культура силы. Затем сильными лидерам надоедают бесконечные военные действия, распри, недобросовестная конкуренция, они договариваются между собой и начинают строить жизнь на принципах превалярования права — культура силы переходит в культуру правил. На смену ей может прийти культура успеха, когда при сохранении правил возникает мощный драйв, стремление вперед, ясные и амбициозные цели. Это тоже конкурентное состояние, но если культура силы — это, условно говоря, «бои без правил», то культура успеха — это уже «олимпийские игры». В этой культуре есть свои проблемы, связанные с выгоранием, чрезмерным индивидуализмом. Эти проблемы решаются на следующей ступеньке, до которой добираются нечасто, — в культуре согласия. Это командная культура с глубоким уважением к мнению меньшинства, к различиям людей. Ей свойственно даже в какой-то мере целенаправ-

*О модели развития культур подробнее читайте в статье М. Розина «Путешествие по спирали» на сайте www.ecopsy.ru

ленное культивирование различий, она привлекает людей необычных, в ней все это становится востребованным и очень ценным. Затем, что совсем уж редко бывает, возникает культура синтеза. Это творческая культура — она характерна, скорее, для творческих коллективов, которые занимаются революционными научными разработками или создают произведения искусства.

В. К.: То есть мы оказались близки к культуре согласия? А откуда берут драйв другие компании, живущие в этой культуре?

М. Р.: Тут дело вот в чем: каждая следующая ступень добавляет в корпоративную культуру новые ценности, сохраняя предыдущие. Прежние при этом уходят в фон, фундамент, но не исчезают полностью. Если компания каким-то образом пропускает одну ступень, перепрыгнув через нее, то она неизбежно сталкивается с проблемами, которые порождают непройденными этапами.

В. К.: И мы пропустили что-то важное?

М. Р.: Ну, я бы сказал, как бы «проскользнули». Исследуя UPECO, мы увидели, что культура принадлежности у вас когда-то была: ее отголоски, связанные с теплотой, семейственностью, по-прежнему живы.

Через культуру силы компания, по всей видимости, тоже прошла — «переболела в легкой форме». Когда мы только приступали к исследованиям, нам говорили о том, что компания миновала культуру правил. Действительно, формализация в UPECO проходила неравномерно — прежде всего из-за особенностей руководителей. В результате в некоторых департаментах формализация оказалась избыточной, а где-то — недостаточной. При этом сопротивление правилам — а это распространенный феномен, мы часто с ним сталкиваемся — мы нигде не обнаружили: регламентация, которая проводится в последние годы в UPECO, воспринимается очень мирно. А это отчетливый показатель того, что культура правил тоже пройдена: готовность договариваться о правилах в культуре есть. В меньшей мере, как нам показалось, пройдена культура успеха — соревновательная, достиженческая культура. Компания очень быстро перешла в культуру согласия, то есть как раз в то самое вече, коллегиальность, толерантность, готовность слушать. Это сегодня находится в «фигуре» — на переднем плане, а в «фоне» не хватает энергии — жажды успеха.

В. К.: А почему мог произойти такой быстрый переход к культуре согласия?

UPECO — основные рекомендации, январь 2015 года

Перейти в мобилизационный режим, основанный на коллегиальном управлении



- Эффективная коллегиальность
- Мобилизационное управление
- Убрать лишнее

- Увеличить качество и скорость принятия решений
- В разы увеличить скорость реализации решений
- Сфокусировать усилия и ресурсы

Подготовить платформу для дальнейшего развития

- Обновление концепта корпоративной культуры
- Развитие горизонтальных коммуникаций

- Обеспечить платформу для дальнейшего успешного развития UPECO и реализации стратегии
- Преодолеть проблемы, связанные с ростом и развитием компании



М. Р.: Я думаю, это стало возможным из-за личностей акционеров. Ваши акционеры весьма разные люди — и оба находятся по своим ценностям в культуре согласия: у одного много здравого смысла, толерантности и мягкости, у другого — обилие творческих и нестандартных идей (кого я конкретно имею в виду, пусть ваш читатель догадается сам; думаю, это будет нетрудно). Наличие двух таких ярких полюсов — выраженной рациональности, с одной стороны, и фантазии, нестандартности, с другой — дает компании возможность проявлять себя во всем диапазоне между этими полюсами. Приходит в компанию, скажем, человек из культуры правил,

который хочет внедрить какие-то процедуры, — и компания принимает его очень толерантно, дает ему возможность это сделать. Приходит человек с оригинальными идеями — другая культура его вытолкнула бы, но здесь носителем такой модели поведения является один из акционеров, он своим примером демонстрирует, что это тоже правильный образ действий. Так с акционеров начинается толерантность к различиям — а это как раз и есть культура согласия.

В. К.: А есть ли другие примеры таких компаний?

М. Р.: В Западной Европе компаний с культурой согласия много, это очень принятая там вещь. UPECO вполне соответствует европейской модели бизнеса.

В. К.: А в России?

М. Р.: Движение в сторону культуры согласия сегодня хорошо заметно в некоторых лучших российских компаниях. Компания «ЭКОПСИ» тоже управляется в соответствии с культурой согласия. Однако я не могу сказать, что это распространенная в России практика.

В. К.: Подводя итог: какой диагноз вы бы поставили UPECO и какие рецепты выписали?

М. Р.: Если уж брать медицинскую аналогию, то я как доктор прежде всего сказал бы, что UPECO — вполне здоровая компания, которой нужно обращать немножко больше внимания на свой образ жизни, потому что он несет в себе определенные риски. То есть рецепты будут скорее гигиенически-профилактического характера.

UPECO — компания, которая живет в культуре согласия и при этом слишком быстро прошла через культуру успеха и культуру силы. В теории и успех, и сила находятся с одной стороны спирали — в «горячей», энергетически насыщенной ее части. Если эти ценности недостаточно укоренились в корпоративной культуре, есть большой риск столкнуться с нехваткой энергии в периоды стабильности. В том окружении, которое было характерным для 2013–2014 годов, когда мы только начинали проект с UPECO, это можно было бы рассматривать как недостаток, с которым компании следует работать. Когда внешняя среда вернется к стабильному состоянию, этим непременно нужно будет заняться, но в данный момент девальвация рубля бросает компании очень сильный вызов, так что драйва, созданного внешней средой, более чем достаточно. Остальные рекомендации, которые мы дали, касались совершенствования системы управления.

В. К.: То, о чем вы сейчас сказали, адресовано топ-менеджменту. А можете ли вы дать какой-то совет сотрудникам UPECO?

М. Р.: Да, конечно. Начну с руководителей подразделений. Им я рекомендую, не отказываясь от своей лидерской роли, организовать внутри подразделения «малое вече» — использовать формы взаимодействия, связанные с коллективным обсуждением, коллективным принятием решений, вовлекать сотрудников в обсуждение важнейших вопросов жизни подразделения. Нужно, чтобы коллегиальность присутствовала в компании не только на уровне



Работа фокус-группы, ноябрь 2014 года

высшего руководства, но и на уровне руководителей отделов. Второй важный, как мне кажется, момент — ощущение смысла и миссии должно проникнуть, «просочиться» вниз, потому что управление через смысл, через понимание своей уникальной роли — важная часть системы управления UPECO. Для этого каждому департаменту полезно обсудить ключевые вопросы: а что мы делаем в UPECO? каково наше предназначение внутри компании? Более того: это упраж-

нение полезно выполнить не только подразделениям, но и каждому человеку в отдельности. Спросите себя: какова моя уникальная роль, миссия в компании? Еще я советую сотрудникам чаще пользоваться демократической обстановкой в компании, чтобы что-то предлагать, улучшая рабочую среду вокруг себя. Предлагать можно не только своему руководителю — культура компании позволяет идти с идеями на любой уровень, где эти идеи полезно изложить.

В. К.: Что вы пожелали бы нашей компании в связи с ее грядущим 10-летием?

М. Р.: Мое пожелание — оставайтесь теми, кто вы есть. Раскрывайте таланты именно в своей модели. Сохраняйте и культивируйте свою культуру, свою модель управления. Именно культивируйте — улучшайте, чтобы хороших качеств становилось больше. Развивайте свои сильные стороны.

В. К.: Спасибо!

Предпосылки проекта

Наша реальность

Все наши активы нематериальны. Это люди, идеи, отношения, процессы, бренды. Рынок стагнирует — развитие без новых прорывных идей невозможно. Мы переживаем кризис роста — изначально предпринимательская организация начала нуждаться для нее регламентацию. Внешняя среда не добавляет оптимизма; быстрый рост объемов более невозможен, социальные, политические, экономические перспективы не ясны.

Наша цель

Иновационные идеи рождаются только в инновационной среде. Ключ к успеху — удерживать баланс: сохраняя креативность, выстраивать процессы. Мы хотим, чтобы работа доставляла нам радость.



Анализ рисунков сотрудников

№ 1. Universum	№ 2. Союз индивидуальностей	№ 3. Иерархия	№ 4. Заблудившийся корабль

Количество рисунков:	Количество рисунков:	Количество рисунков:	Количество рисунков:
32	10	5	2
Стабильный, замкнутый, неизменный, самодостаточный, разнообразный мир	Несколько схожих по сути, разных по оформлению живых существ	Пирамида, есть расстояние между верхом и низом	Корабль в движении; направление движения неясно

- Характеристика преобладающего типа рисунков — Universum (68% рисунков):**
- Интегрированная стабильная целостная система
 - Стремление к избеганию конфликтов
 - Драйв ниже среднего
 - Низкая способность двигаться, видоизменяться
 - Высокая концентрация на внутренних взаимоотношениях, а не на внешнем мире
 - Низкий уровень иерархичности

- Плюсы:**
- Теплые отношения внутри компании
 - Стабильность
 - Красочность, эмоциональность, живость
 - Стремление к неконфликтности
 - Выше среднего уровень интегрированности объектов
 - Низкий уровень иерархичности
- Риски:**
- Мало движения
 - Движение (то, которое есть) не имеет направления
 - Мягкость («пушистость»)
 - Округлость — неструктурированность
 - Замкнутость и инкапсулированность от внешнего мира
 - Уровень драйва ниже среднего



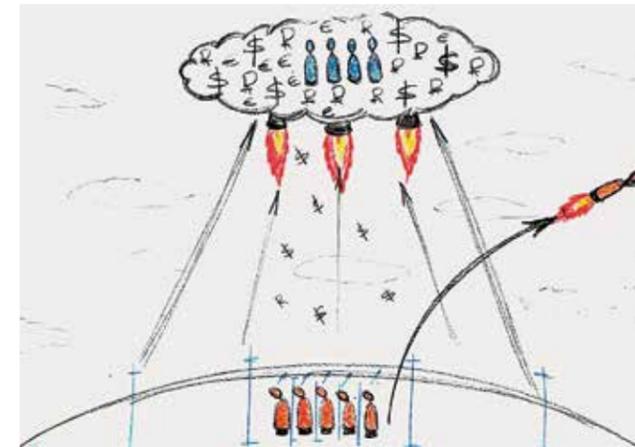
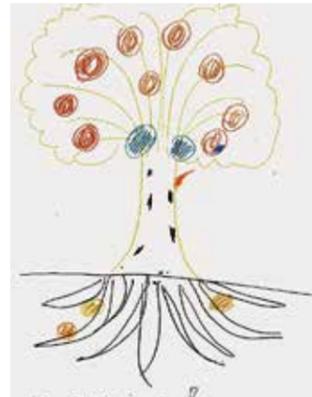
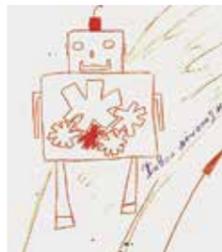
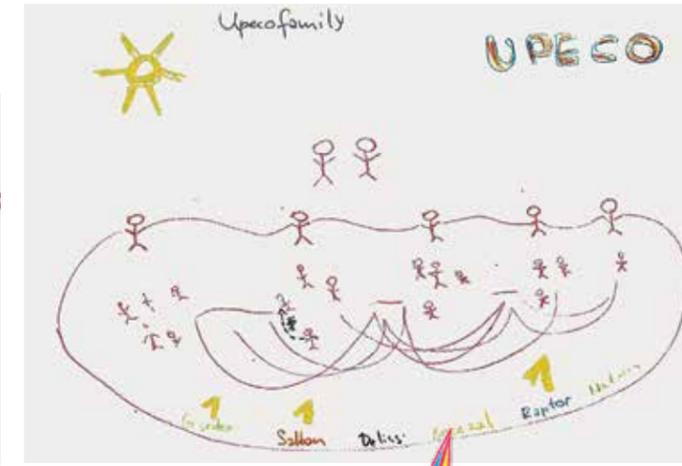
UNLIMITED

10

THANK YOU!

РИСУЕМ UPECO

Одним из методов исследования, проводимого компанией «Экопси Консалтинг», был анализ UPECO на основе рисунков сотрудников. Его результаты можно посмотреть в интервью с Марком Розиным, президентом компании, мы же предлагаем вам сделать выводы самостоятельно.



ПУТЬ БРЕНДОВ.

Не секрет, что для родителей успехи детей являются особым предметом гордости. В случае с компаниями действует тот же самый принцип — ключевыми становятся достижения созданных ими брендов. У UPECO таких поводов для гордости

ВСПОМНИТЬ ВСЕ!

немало — к своему десятилетию компания подошла с портфелем самых разнообразных марок, среди которых представлены не только «ветераны» отечественного рынка FMCG, но и восходящие звездочки. Так что в канун юбилея UPECO мы предлагаем совершить небольшое путешествие в историю наших брендов!





ВКУСНО ЕСТЬ И ХУДЕТЬ

Первый в истории марки рекламный ролик продукции «Рационика» был снят в январе 2015 года для программы «Перезагрузка» на ТНТ.

Для нас как для нового бренда очень важным было показать в ролике преимущества продукта — отличный вкус и натуральность. Интересную идею, рассказ о принципе действия продукта, отличие от конкурентов — такое обширное содержание необходимо было вместить в 20 секунд. И все это с учетом того, чтобы бренд запомнился

зрителям. Не секрет, что много интересных и креативных идей могут обратить все внимание на себя — таким образом, зритель совсем забудет, о каком же продукте шла речь в ролике. Поиск креативной идеи в таких условиях напоминал интересный квест, в котором для получения результата важно объединить в одно смысловое пространство много разрозненных деталей.

В результате творческих изысканий, последующей съемки и озвучки ролика, постпродакшена мы получили аппетитный и изящный результат. Для продукта со слоганом «Вкусно есть и худеть» иначе и быть не могло! Вы можете оценить ролик на <https://www.youtube.com>

ДИВИЗИОН РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКОВ



В январе 2015 года начал свою работу Дивизион развития международных рынков UPECO.

В зону ответственности дивизиона вошли представительства компании на Украине, в Казахстане и Польше, а также направление «Экспорт»,

которое развивало рынки Беларуси, Молдовы, Азербайджана и Армении.

Учитывая разные пути развития бизнеса и разные позиции брендов UPECO в вышеперечисленных странах, одна из первоочередных задач дивизиона — развитие бизнеса на существующих территориях, максимальная синхронизация и оптимизация бизнес-процессов во всех функциях.

В рамках реализации задачи управление бизнесом осуществляется командой, лидирующей в функции продаж, финансов, в маркетинге, логистике. Такой фокус дает новый импульс развитию на существующих территориях.

Следующая задача — это географическое масштабирование бизнеса

компании. В ближайшие два года команда дивизиона будет сфокусирована на открытии для брендов UPECO новых стран на постсоветском пространстве. В настоящий момент идут конструктивные переговоры с потенциальными партнерами в Узбекистане, Грузии, Латвии, Киргизии, Таджикистане.

В перспективе команда планирует выйти за рамки постсоветского пространства и работать над выходом в новые страны. Актуальность планов подтверждают запросы из новых стран: только за последние полгода брендами UPECO интересовались в Нигерии, Иране, Израиле. Наши бренды становятся все более известными, и это вселяет оптимизм.

ПОБЕЖДАЙ С ПОБЕДИТЕЛЯМИ! ИТОГИ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ

С 2010 года в компании UPECO действует Программа лояльности для стратегических дистрибуторов, направленная на построение и развитие долгосрочного взаимовыгодного сотрудничества с ключевыми партнерами компании. В 2014 году для повышения заинтересованности участия в программе количество призовых мест увеличилось с трех до четырех.



Победителями программы стали:

1-е МЕСТО. ЗАО «ДМС»
(головной офис: Новосибирск)
Слева направо: Сосов Д., руководитель параллельного бизнеса ЗАО «ДМС»; Лукницкий А., акционер Группы компаний «ДМС»; Шуликов А., региональный менеджер по СФО; Широков Д., генеральный директор Группы компаний «ДМС»; Касимов О., директор ЗАО «ДМС»; Барсукова В., руководитель направления «Восток»; Белецкий Д., территориальный менеджер по Новосибирску и Новосибирской области; Мухин В., представитель по работе с ключевыми заказчиками по Новосибирску и Новосибирской области



2-е МЕСТО. «Агора»
(головной офис: Москва)
Слева направо: Мамедов А., акционер ООО «Компания Агора»; Зуева-Гуцало Е., директор по маркетингу ООО «Компания Агора»; Асадов И., акционер ООО «Компания Агора»



3-е МЕСТО. «Эй Пи Трейд»
(головной офис: Хабаровск)
Слева направо: Белевцев А., акционер UPECO; Барсукова В., руководитель направления «Восток»; Владимир Ю., акционер ООО «Эй Пи Трейд»; Чекурда В., акционер UPECO

4-е МЕСТО занял наш новый дистрибутор, компания «Опт-Торг» (головной офис: Пятигорск). Акционер Израелян В.

МЫ ПОЗДРАВЛЯЕМ НАШИХ ПАРТНЕРОВ С ЗАСЛУЖЕННЫМ РЕЗУЛЬТАТОМ!

НА ПРИРОДУ!

В этом сезоне бренд Forester — признанный эксперт в категории товаров для гриля и отдыха на природе — порадовал нас интересными новинками.



БОЛЬШЕ ВКУСА ВСТРЕЧАМ У МАНГАЛА И БАРБЕКЮ!

Наборы для приготовления блюд гриль и шашлыка на открытом воздухе от Forester, разработанные одним из ведущих кулинаров — **Владом Пискуновым**, являются отличным примером современного продукта. Для наших потребителей они предоставляют уникальные преимущества комфорта использования, эффективности и современного дизайна.

В «Набор для маринования шашлыка» входит приправа для шашлыка и герметичный пакет для маринования. С помощью этого набора любой, даже самый начинающий кулинар, сможет успешно приготовить кулинарный шедевр. Большой, плотный пакет способен вместить в себя 3 кг шашлыка, а также лук, лимон и другие продук-



ты, придающие маринаду особенный вкус. Двойной zip-замок гарантирует, что замаринованный шашлык не протечет и маринад не разольется в сумке или в багажнике автомобиля, и при этом сэкономит место, в отличие от привычных тазиков и кастрюль. В ассортименте марки входят наборы для шашлыка из мяса, птицы, рыбы и овощей.





ВЛАД ПИСКУНОВ:
— Смеси приправ Forester я подобрал так, чтобы подчеркнуть характер исходного продукта, придать ему легкий, но в то же время пикантный акцент, не уничтожив при этом главного — вкуса и аромата жаренных на гриле мяса, птицы, рыбы, овощей.



Еще одна замечательная новинка — «Шашлык с дымком». В него входит щепка из бука и ольхи и пакет специально разработанных специй для маринования, рассчитанный на 3 кг продукта. Количество приправы и щепы рассчитаны на то, чтобы легко приготовить вкусное блюдо-гриль на компанию из 6–8 человек. С помощью набора «Шашлык с дымком» легко придать блюдам гриль золотистый цвет и тонкий аромат копчения. Для этого нужно просто разложить влажную щепу на горячих углях. Щепка находится в zip-пакете, в котором ее очень удобно предвзвешенно замачивать. И для этого не требуются

дополнительные приспособления! Смеси Forester составлены из специй самого высокого качества, собранных в разных частях света. Эти приправы созданы специально для гриля, а Forester — безусловный авторитет в этой области. Именно поэтому в состав специй входят лишь 100% натуральные ингредиенты, в том числе морская соль из Средиземного моря. А еще все специи смолоты и упакованы таким образом, чтобы надолго сохранить их ароматические свойства и позволить им максимально раскрыться при мариновании шашлыка. В этом сезоне Forester и Влад Писку-

нов предлагают следующие вкусы:

- для мяса с ямайским перцем и можжевельником;
- для курицы с имбирем и розовым перцем;
- для рыбы с апельсиновой цедрой, фенхелем и мятой;
- для овощей и грибов с душицей и можжевельной ягодой.

На упаковке каждого «Набора для маринования» приведен авторский рецепт от Влада Пискунова, гарантирующий, что приготовленное с помощью любого набора от Forester блюдо гриль произведет неизгладимое впечатление на всех участников пиршества у мангала или барбекю.

«MOBILE. ПИКНИК ПОД КЛЮЧ!»

Еще одна актуальная новинка от Forester этого сезона — серия продукции «Mobile. Пикник под ключ!». В серию «Mobile. Пикник под ключ!» входит самое необходимое оборудование для пикника, которое легко помещается в одной сумке-органайзере: шампур, решетки, мангал и розжиг. Эти продукты разработаны в соответствии с актуальным трендом — рост пикникового и паркового потребления. Все они созданы максимально легкими и компактным без потери в надежности и качестве, которое является отличительной чертой любой продукции Forester. Это самое экономичное предложение в линейке Forester.



Форель на гриле с апельсинами

- Форель — 5–6 штук общим весом 3 кг;
- приправа для рыбы гриль Forester на 3 кг;
- апельсины — 3 штуки.

1. Из одного апельсина выжмите сок. Это удобно делать обычной вилкой. Смешайте приправу для рыбы гриль Forester и апельсиновый сок.
2. Получившейся пастой натрите рыбу внутри и снаружи. Оставьте мариноваться на 30–40 минут.
3. Оставшиеся апельсины нарежьте круглыми ломтиками. Положите в решетку несколько ломтиков апельсина, сверху на них положите рыбу и накройте еще ломтиками апельсина, готовьте на угля. При таком способе приготовления апельсиновый сок придает рыбе дополнительный вкус и рыба не прилипнет к решетке.

Теплый овощной гриль-салат

- Цукини — 1 кг;
- болгарский перец разных цветов — 1 кг;
- баклажаны — 1 кг;
- приправа для овощей и грибов гриль Forester на 3 кг;
- оливковое масло — 100 мл;
- петрушка свежая — 1 пучок;
- лимон — 1 штука.

1. Баклажаны и цукини нарежьте овалами толщиной 5–6 мм. Со стручков перца срежьте верхушки, удалите плодоножки и разрежьте на 4 части.
2. Добавьте к овощам приправу Forester и 100 мл оливкового масла. Оставьте мариноваться на 15–20 минут.
3. Жарьте на решетке. Готовые овощи посыпьте порубленной зеленью петрушки и сбрызните соком одного лимона.



ДОРИСОВАТЬ



ПОВЕДЕНИЕ РИТЕЙЛЕРОВ В КРИЗИС



ЮРИЙ БАТАШОВ,
руководитель группы
корпоративных программ
и развития



Российский розничный рынок в сегменте FMCG до недавнего времени являлся достаточно зрелым и высококонкурентным, несмотря на более низкий уровень концентрации по сравнению с ЕС и США. Россия на протяжении шести лет (с 2004 по 2010 год) устойчиво находилась в Топ-10 наиболее привлекательных рынков. Падение цен на нефть, ограничение доступа к внешнему финансированию, девальвация рубля и сокращение платежеспособности населения существенно повлияли на развитие российской розничной торговли. Балансовые значения показателей спроса на реализуемые товары, объема продаж в натуральном выражении, прибыли и ассортимента оказались хуже значений 2009 года, обновив абсолютные минимумы**. Продовольственное эмбарго и вынужденная оптимизация ассортимента привели к самому масштабному за последние 15 лет сокращению предложения товаров. Какие стратегии используют сегодня ритейлеры для успешного преодоления кризисных явлений в экономике? Об этом пойдет речь в этой статье.

ОПТИМИЗАЦИЯ ЗАТРАТ

При наступлении кризиса, вне зависимости от его причин, компании стараются использовать известные и проверенные инструменты, зачастую обращаясь к опыту периода 2008–2009 годов. Тогда большинство российских ритейлеров вынуждены были резко сократить инвестиционные программы, реализуемые при помощи заемных средств. Ключевым вектором развития стало открытие торговых объектов на арендованных площадях. Ритейлеры вели переговоры с арендодателями о снижении ставок аренды, реализовывали программы сокращения затрат, включающие оптимизацию ассортимента, сокращение персонала, закрытие убыточных торговых объектов и повышение уровня централизации поставок. Безусловно, подобные шаги будут предприниматься и в 2015 году.



СЛЕДУЙ ЗА ПОТРЕБИТЕЛЕМ

Россияне переходят в режим жесткой экономии — таковы данные последних опросов. Согласно исследованиям Ромир, количество респондентов, которые из-за кризиса стали отказываться себе в покупке некоторых продуктов питания, в 2014 году возросло до 19% против 8% два года назад. Потребители сокращают объемы покупок подорожавших продуктов и полностью отказываются от приобретения деликатесов. Все это повторяет сценарий 2008–2009 годов, когда потребители делали выбор в сторону недорогих товаров. В непродовольственной сфере потребители в меньшей степени переключаются на более дешевые товары — речь идет скорее о переходе в более дешевые форматы. Пресс-релизы сетей подтверждают эту тенденцию. В X5 Retail Group отмечают отток покупателей из более дорогих магазинов в экономичный сегмент. В последнем квартале 2014 года упала посещаемость магазинов «Перекресток» и «Карусель», в то время как посещаемость «Пятерочки» выросла. В январе 2015 года выручка «Дикси» увеличилась на 30,7%, «Магнита» — на 35,3% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Как заявил Сергей Галицкий, в компании ожидают, что рост продаж «Магнита» в 2015 году составит 26–32%. Моноформатные сети усиливают фокус на увеличение среднеценового сегмента в ассортименте, развитие СТМ и прямого импорта.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКСПАНСИЯ

Несмотря на сложную ситуацию в стране, торговые сети продолжают увеличивать свои площади на территории России. Только за первый квартал 2015 года торговые площади увеличились на 496 000 м² по сравнению с показателями прошлого года. Такие данные содержатся в исследовании аналитической компании Infoline «Рейтинг крупнейших торговых сетей FMCG», где отслеживалась динамика развития 130 крупнейших продовольственных сетей с оборотом более 3 млрд рублей. Из материалов Infoline следует, что практически весь рекордный прирост в первом квартале 2015 года пришелся на крупнейших представителей отрасли, куда вошли «Магнит», X5 Retail Group, «Ашан», Metro, «О'кей», ГК «Монетка», «Дикси», «Лента» и др. При этом практически все сети активизировали экспансию в регионы с низким уровнем конкуренции, небольшие города и населенные пункты. Крупнейшие ритейлеры FMCG, в основном концентрировавшиеся на развитии в городах с населением более 50 тысяч человек и практически не представленные в сельской местности, в которой проживают более 38,2 млн человек (27% населения России), в связи с усилением конкуренции и насыщением рынка в 2011–2013 годах изменили стратегию и начали выходить в города с населением от 50 тысяч человек с крупноформатными объектами и от 3 тысяч человек с форматом «магазин у дома / дискаунтер» (X5 Retail Group, «Магнит» и др.). Процесс консолидации рынка в кризисные периоды резко ускоряется: уже сейчас на долю крупнейших ритейлеров России приходится 17,5% продаж продовольственных товаров и до 40% — от продажи продовольственных товаров в современных форматах. В дальнейшем эти показатели будут только расти.



АНДРЕЙ ФЛЕГОНТОВ,
директор по продажам

Описанные в статье тенденции (изменение покупательских предпочтений, переток покупателей в более дешевые форматы магазинов, оптимизация издержек в ритейле, региональная экспансия федеральных сетей) ведут к активному переделу рынка розничной торговли и будут оказывать значимое влияние на нашу деятельность. Хотел бы выделить три важных момента.

1. В условиях кризиса нам так же, как и рознице, необходимо усилить фокус на собственную эффективность, включая внесение изменений в процессы планирования и регулярного контроля/анализа исполнения бюджетов и эффективности инвестиций.
2. Кризис несет для нас не только риски, но и открывает дополнительные возможности развития бизнеса. Наша стратегия «побеждать с победителями» в кризисные времена становится еще более актуальной. При этом наши торговые марки присутствуют на полках и являются лидерами продаж по итогам 2014 года в большинстве ключевых (и растущих!) розничных сетей (как федеральных, так и региональных). Целый ряд тенденций в поведении потребителей в кризис (таких как лояльность к брендам-лидерам, более бережное отношение к дорогим вещам (обувь, автомобили, одежда), увеличение числа людей, предпочитающих отдых на природе/даче дальним поездкам, забота о детях (на детях экономят в последнюю очередь) также открывает дополнительные возможности для активного продвижения наших брендов.
3. Мы находимся в зоне «высокой турбулентности», и скорость принятия решений, гибкость, умение использовать для развития все доступные инструменты являются ключевыми факторами для развития и закрепления нашего успеха.

Подводя итоги, хочется отметить, что кризис 2015 года может резко поменять положение дел на российском розничном рынке. Время покажет, какая из вышеперечисленных стратегий принесет максимальную отдачу.

* Global Retail Development Index (GRDI), A.T. Kearney.
** По данным Центра конъюнктурных исследований Института статистических исследований и экономики знаний Высшей школы экономики (ВШЭ).



Наталья Семенова

руководитель
отдела по развитию
дистрибуции
специализированного
сбыта

ОТ ДОБРА ИДЕШЬ — К ДОБРУ ПРИДЕШЬ!

Можно смело заявить, что героиню нашего сегодняшнего номера Наталью Семенову знают и уважают большинство сотрудников UPECO. И не потому, что Наталья работает в компании 15 лет, год за годом демонстрируя блестящие результаты в работе. В первую очередь, Наталья — пример доброты, понимания, гармоничного отношения к жизни. О своих жизненных принципах Наталья рассказала нашему журналу.

Я

Я родилась в Москве, в самой обычной советской семье: мама — бухгалтер, отец — военный, офицер. Детей в нашей семье было трое: две девочки и мальчик. С сестрой Ириной у нас небольшая разница в возрасте, мы всегда были вместе. Хотя мы очень разные по характеру, мы не просто родные — мы близкие по духу и сердцу. Брат Михаил младше меня на 13 лет. Он родился, когда и я, и сестра фактически были уже повзрослевшими людьми. Поэтому мы его опекали — у нас материнский инстинкт проявился, мы его любили необыкновенно. Семья у нас была очень дружная, родители сделали, вероятно, все, что возможно, чтобы мы дружили. Мне кажется, они просто очень сильно нас любили. Для них мы, дети, —

самое важное, центр всего. Мы до сих пор вместе, часто встречаемся, у нас есть свои традиции. На праздники, по разным другим поводам мы собираемся вместе, знаем друг о друге все, не упускаем никаких новостей. У каждого уже своя семья, дети, и каждый живет своей жизнью — это с одной стороны, а с другой — у нас все равно сохраняется чувство семьи, которая чуть больше, чем твоя маленькая вселенная, — это Большая Семья. От родителей я научилась труду. Мое детство пришлось на 1980-е годы, период взросления — на 90-е. И теперь, долгое время спустя, когда у меня самой уже двое детей, я оглядываюсь назад и просто не понимаю, как родители могли вытянуть все это в условиях



Мои мама и папа. Я очень сильно люблю своих родителей

жесточайшего кризиса, дефицита продуктов, услуг. Вернее, понимаю, насколько все это было сложно и как тяжело нужно было трудиться. Мама для меня — непререкаемый авторитет. Именно она научила меня ответственности, собранности, умению держать слово, и самое главное, беречь свой авторитет! Самые яркие впечатления детства связаны у меня с домом, семьей. Кружки, секции, занятия в школе не оставили в моей памяти такого следа, какой оставили впечатления, переживания от живого диалога, семейной атмосферы. Вот пример: когда папа приходил с работы, все мы обычно собирались за ужином и начинали разговаривать. Папа — человек с прекрасным чувством юмора, и мы — и дети, и мама — смеялись до слез, до хрипоты, и вот эти ощущения я помню! Я не помню, о чем мы разговаривали, над чем смеялись, но это было прекрасно. Наверное, это и называется счастьем.

Есть связь между поколениями. И ее нужно беречь настолько, насколько сил хватает. Не разбрасываться, каждый кусочек из прошлого сохранять, чтобы он перешел в будущее. Потому что если родителей не будет, мы станем очень одинокими. И я хочу еще очень-очень долго не быть одинокой. Дети — это другое. Та связь уходит в другое время, в другое измерение, и хочется удержать ее как можно дольше. Не знаю, как выразить словами свою благодарность родителям. Я просто очень-очень сильно люблю своих маму и папу. То, какая я есть, — это стопроцентно их заслуга. И раз уж моя фотография на обложке журнала, то, наверное, родители делали все правильно. Я поступила в институт абсолютно осознанно: хотела получить специальность психолога. Я шла туда с надеждой найти ответы на вопросы: что представляет собой человек; что такое человеческая душа? Мне казалось, что нужно просто иметь знания,

чтобы понимать, почему человек действует именно так, а не иначе. Получила ли я ответы? Нет. Я вышла из института с ощущением, что «я знаю, что ничего не знаю» (Сократ). И чем дольше живу, тем больше я ничего не знаю. В 17 лет мне казалось, что я знаю значительно больше, а уж в 12 лет — так я вообще все знала. Сегодня у меня больше вопросов, чем ответов, сама жизнь преподносит большие интересные уроки, и знания из них можно черпать бесконечно. Я не стала практикующим психологом, но все знания и навыки, которые получила в институте, стараюсь применять в семейной жизни, в воспитании детей, да и просто в общении с людьми. Я не искала работу непременно в продажах — это произошло само собой, мой путь сам меня туда вывел. Поскольку я стопроцентный экстраверт, я люблю взаимодействовать с людьми — видеть их, слышать,

слушать. В торговле коммуникация как раз и ценится в первую очередь, так что это мой путь — совершенно точно. До UPECO я достаточно долго работала в компании, которая занималась продажей бытовой техники, компьютеров. В 90-е годы для России это было что-то новое, интересное, и первый опыт работы в продажах я приобрела именно там. В UPECO я попала, что называется, по объявлению. Это был 1999 год, объявление в газете «Из рук в руки». После нескольких слоев HR-фильтров меня пригласили на собеседование с владельцем компании. Перед собеседованием я волновалась, мне казалось, что это будет что-то невероятное. В итоге, когда вышла, не поняла даже, что произошло. У меня было ощущение, что я разговариваю с другом, близким мне человеком. Прошли годы, бизнес менялся, мы стали жестче, матёрее, но я по-прежнему вижу

перед собой очень добрых и искренних людей — владельцев бизнеса. Именно их отношение к людям является залогом успеха UPECO. Я пришла на должность менеджера по работе с клиентами. Бизнес тогда был построен совершенно по-другому, сетевого бизнеса не было. По сути, это был дикий рынок. И мы этот дикий рынок развивали, структурировали. Как и сейчас, наш товар был востребован. Многие клиенты тех времен сохранились по сей день.

« Я БЛАГОДАРНА UPECO АБСОЛЮТНО ЗА ВСЕ. Я ВОСПРИНИМАЮ UPECO КАК ВОЗМОЖНОСТЬ, КАК ПЛОЩАДКУ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ, КАК ЧАСТЬ СЕБЯ

Клиенты, конечно, «преобразовались» в другие структуры — но сами люди до сих пор есть на рынке. С 1999 года, на протяжении трех лет, я занималась работой с клиентами «от и до». Мы следили за товарными остатками, работали с клиентами в торговом зале, с удаленными клиентами, проводили сверки и т. д. Короче, я была универсальным бойцом. В 2002 году я ушла в декрет и вернулась в 2004-м в совершенно другую компанию. Она и по составу была другой, и организационных изменений за эти полтора года произошло достаточно много. Поэтому, когда меня спрашивают, не тяжело ли работать 16 лет в одной и той же компании, я отвечаю, что я не работала в одной и той же компании — она всегда была разной. Через какое-то время после того, как я вышла из декрета, мне предложили заниматься региональными продажами. Я стала менеджером



Брат Михаил пробудил у нас с сестрой материнский инстинкт. Дома с братом

по территории Средней Волги, хотя тогда такого деления еще не было. Там я получила опыт контактных продаж, работала с дистрибуторами и локальными сетями.

2005 год стал знаменательным и для компании — мы стали UPECO, и для меня: мне предложили заняться обувным сбытом, и с этого момента моя работа посвящена нетрадиционному, специализированному сбыту, спецпроектам. По сей день я руководитель направления специальных проектов. Я реализуюсь в своей работе каждый день и получаю от этого удовольствие.

Я испытываю благодарность к UPECO. Это, может быть, звучит странно, но я счастлива, что компания есть. Я благодарна, что есть такая компания, в которой можно задержаться на много лет и чувствовать себя комфортно и гармонично, реализовывать себя от а до я. разве можно не испытывать чувство благодарности за это? Я благодарна UPECO абсолютно за все. Я воспринимаю UPECO как возможность, как площадку для реализации, как часть себя.

Я абсолютный консерватор. Нужно уметь ценить то, что у тебя есть. Нужно уметь удержать и не потерять то, чего ты уже достиг. Это самое главное. Можно изо всех сил стремиться в будущее, строить планы, достичь каких-то совершенно невероятных целей — но потерять то, что у тебя уже было. Я вообще стараюсь довольствоваться малым, хотя достаточно амбициозна. Если ты удовлетворен своей работой, тем, что ты делаешь, тем, как ты развиваешься, если у тебя нет тоски и апатии — что еще нужно?

Рецепт успеха для людей, которые хотят работать в UPECO долго? Работай качественно с утра до вечера и не допускай халтуры — даже мысли такой не допускай. Делай больше, чем от тебя требуют. Даром ничего не дается; даже если сегодня тебе кажется иначе, это лишь означает, что завтра ты заплатишь двойную цену. Просто честно делай свое дело. Люби компанию — и она ответит тебе взаимностью.

Было время, когда мне очень хотелось признания, была острая

внутренняя потребность в том, чтобы меня похвалили, заметили мои достижения, профессиональные успехи. Почему-то этого не было, а я очень к этому стремилась. Но в какой-то момент я это переросла. И тут же, когда мне это перестало быть нужным, когда я даже начала этого бояться, стесняться, когда я захотела, чтобы больше поощряли, отмечали моих людей, а не меня, — в этот момент посыпалось на меня все, что можно: признания, награды, золотые значки... Мы все хотим достичь совершенства, но оно не ищет признания, поскольку не нуждается в доказательствах.

Я АБСОЛЮТНЫЙ КОНСЕРВАТОР. НУЖНО УМЕТЬ ЦЕНИТЬ ТО, ЧТО У ТЕБЯ ЕСТЬ. НУЖНО УМЕТЬ УДЕРЖАТЬ И НЕ ПОТЕРЯТЬ ТО, ЧЕГО ТЫ УЖЕ ДОСТИГ >>>

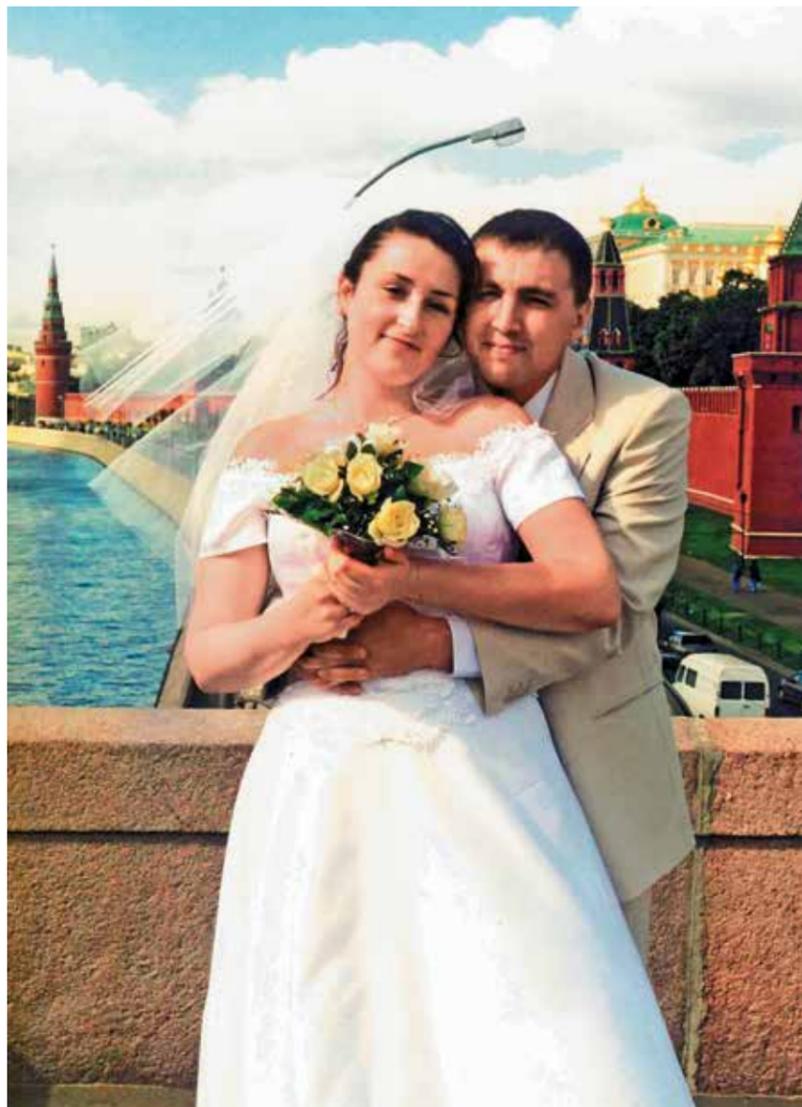
Когда я стала региональным менеджером, у меня появились люди в подчинении. Мне было несложно осваиваться в роли руководителя — никогда с этим не было проблем. В управлении самое главное — отношение к людям. И я всегда говорю: «От добра к добру: от добра пойдешь — к добру придешь». Я говорю это всем — и своим детям, и всем людям, которых я встречаю на своем пути. Это очень простое правило, которое всегда на сто процентов работает. Никогда не начинай не то что делать — даже думать то, что может причинить другому человеку зло, доставить какую-то неприятность. Это простая истина, которой я стараюсь следовать.

Для руководителя, да и вообще для любого человека важно умение слушать и слышать. Нужно постараться напрячься и понять, что хочет донести до тебя другой человек. Если не получается, попробуй посмотреть по-другому, с другого угла. Кто-то видит решение проблемы в одном, кто-то — в другом, а для кого-то это вообще не проблема! Фишка в том, что мы очень

разные! Управленец — это всегда лидер, человек, который возьмет на себя ответственность и сумеет разделить ее с командой. Для меня очень важно быть на одной волне с командой. Что касается управленческих навыков, то азы управления, технологии можно узнать из книг, тренингов. Есть определенные вещи, которые никогда нельзя забывать. Например, руководитель всегда должен помнить о контроле, причем эффективном контроле. Иногда мне приходилось наблюдать, как очень перспективные проекты буксовали и сыпались из-за несвоевременного контроля или просто его отсутствия. Работать со специальными проектами непросто. Это сложный бизнес, постоянно требующий терпения, понимания и нестандартных подходов. Успехов за эти годы было немало, но из последних, особенно трудных, хочу отметить проект «Здоровье». Мы запускали на рынок новый бренд «Рационика» с нуля. Была сделана колоссальная работа в фармацевтическом канале сбыта, проведены успешные переговоры о сотрудничестве в десятках федеральных и региональных сетевых аптек, выстроены отношения с дистрибуторами, подобрана команда профессионалов и т. д. За год мы добились присутствия «Рационика» в 9000 аптек по всей России. Это победа!

Я бы ничего не достигла, никакого успеха, если бы рядом со мной не было тех людей, которые должны разделить со мной этот успех — точно так же, как они разделили со мной трудности и ответственность. Я благодарна своей команде, тем людям, которые со мной все эти годы или месяцы, всем без исключения — за то, что они рядом. Центром моей жизни является моя семья: мой муж и двое наших детей. С мужем мы знакомы 16 лет. В 1999 году в моей жизни случилось две судьбоносные встречи: я встретила с мужем и попала в UPECO, так что этот год был для меня вдвойне счастливым. С мужем я познакомилась на банкете у своей подруги, которую не видела до этого много лет. На празднике я оказалась совершенно случайно — и именно





«**ВСЕГДА ГОВОРЮ: «ОТ ДОБРА К ДОБРУ: ОТ ДОБРА ПОЙДЕШЬ — К ДОБРУ ПРИДЕШЬ». Я ГОВОРЮ ЭТО ВСЕМ — И СВОИМ ДЕТАМ, И ВСЕМ ЛЮДЯМ, КОТОРЫХ ВСТРЕЧАЮ НА СВОЕМ ПУТИ. ЭТО ОЧЕНЬ ПРОСТОЕ ПРАВИЛО, КОТОРОЕ ВСЕГДА НА СТО ПРОЦЕНТОВ РАБОТАЕТ**»

там встретила с Юрой. В тот вечер я совсем не обратила на него внимания. Мы разошлись по домам, а через несколько недель мне кто-то позвонил на рабочий номер (мобильные тогда были большой редкостью), я взяла трубку — и на том конце прозвучало: «Наташа, добрый день, это Юра. Помните, у Ольги был вечер, мы там познакомились?..» Честно говоря, я его не помнила, но меня подкупила его целеустремленность: он настойчиво искал мой телефон, пытался понять, кто наши общие знакомые, наводил у них справки и т. д. В итоге я согласилась на встречу. Спустя много лет я задала ему вопрос: «Почему ты начал меня искать? Ведь мы в тот вечер практически не общались, ты совсем меня не знал». Он ответил очень коротко: «Я увидел тебя — и все понял: ты моя и мы будем вместе!»

У нас двое детей — девочка и мальчик. Кате в этом году будет 13 лет. Она отличница и действительно очень умная девочка. Катя меня учит, Катя меня воспитывает, Катя меня ругает, если я что-то делаю не так, не позволяет мне расслабляться. Катя — мой страж порядка по всем направлениям. То, что я в нее вложила, она теперь требует от меня — и строго контролирует. Ваня не хотел вчера укладываться спать (у нас вечная борьба по этому поводу). Он мне говорит: «Мама, я тебя так не люблю за это». А я ему говорю: «Ваня, а я тебя люблю все равно, люблю за то, что ты такой красивый, умный, хороший». Он на

меня смотрит удивленно и говорит: «Ты меня любишь? Такого бес-толкового мальчика, который так маму обижает?» Вот чему это меня учит? Наши дети сильнее и умнее нас. Понимание этого делает меня счастливой!

Хочу научить детей жить своей жизнью, быть самими собой. Не гнаться за ложным, не зариться на чужое, почитать родителей, беречь семью — короче говоря, хочу как минимум вложить в них понимание десяти заповедей. Мы часто делаем ошибки в самом начале. Если тебе не помогут изначально встать на верный путь, не помогут понять главного, то ты не заметишь, как побежишь галопом в пустоту. Нам все дано, все написано в хороших книгах — нужно только поверить, что там написана правда, а понима-

ние придет с опытом. Поэтому детям важно помочь в самом начале. Я очень люблю тишину и покой, очень люблю читать. Много лет назад я поставила перед собой цель собрать библиотеку русской классической литературы. Мои любимые писатели уже в библиотеке есть: Булгаков, Достоевский, Гоголь, Бунин, Аксаков. Я максималист, поэтому у меня обычно полные собрания сочинений. В квартире под библиотеку отведена отдельная стена, большой книжный шкаф, и там еще есть свободные места. Я очень, очень люблю путешествовать. Так банально — но как это для меня важно! Я бы все свободное время тратила на путешествия, на лице-зрение: новые города, новые пейзажи, новые образы, новые люди... У меня не было в жизни разочарова-

ний от путешествий — ни разу. Мне нравится любое путешествие, потому что в нем ты как минимум сходишь с той траектории, где находишься постоянно, и встаешь на другую. Это рождает новые эмоции, новые мысли, новые ощущения.

Я родилась на Таганке. В юности мне попался астрологический календарь, в котором было написано, что важно жить под теми же звездами, где родился. Я это запомнила и восприняла буквально. Когда встал вопрос, где покупать квартиру, мне захотелось закрепиться на том же месте — и я вернулась туда. В итоге вышло так, что я не трачу время на дорогу домой и обратно и вечера целиком провожу со своей семьей. Выходные мы организуем по запросам детей. У Кати свои потребности, у Вани — свои. Мы любим ходить



в парки, театры, гулять по Москве, просто мотаться по магазинчикам, что-то покупать. Летом по возможности каждые выходные выезжаем на дачу на Истре. Вообще дачная деревенская жизнь притягивает. Можно приехать на пару дней, послушать вечерами соловьев — и этой энергии хватит на месяцы. Энергию надо ловить везде, где она есть. Для меня источник энергии — это природа, тихие семейные

«**ЛЮБОВЬ — ЭТО ВСЕ. ЛЮБОВЬ — ЭТО САМА ЖИЗНЬ, ВСЕ, ЧТО НАС ОКРУЖАЕТ. ОСТАЛЬНОЕ НЕ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЯ**»

радости, гармония — с самим собой в первую очередь. Если ты с собой в гармонии, то и вокруг тебя все будет в порядке. Начни с себя, с головы. Кстати, мне всю жизнь говорила это мама, и только сейчас я понимаю, что это означает — «начни с себя». Все наши проблемы от нас самих. Любовь — это все. Любовь — это сама жизнь, все, что нас окружает. Остальное не имеет значения. Только в каждом возрасте и в каждом человеке любовь разная, для каждого она своя. Когда у меня родилась дочь, я взяла ее на руки и поняла, что вот это — любовь, сумасшедшая любовь. Вот моя дочь, а я ее мама! Кто-то назовет это материнским инстинктом, но для меня это — любовь. Или когда я родила сына — это уже совсем другая любовь. Испытать любовь к мужу, к мужчине и родить мужчину... В общем, любовь — она разная. Я всегда желаю людям любви, потому что знаю точно, что ее хотят. И пусть они ее обретут — ту, которая им нужна. Это беспроблемный вариант, потому что любовь не может нести зло. Я не верю в Бога. Я знаю, что Он есть. И это знание все объясняет: есть что-то большее, чем вся эта суета. Самое главное, что это большее — оно в нас самих. Поэтому опять-таки «познай самое себя».



«ДЛЯ МЕНЯ ВСЕ ПРОСТО.
ЭТО МОЙ КОНЕК — ТАК Я ВОСПРИ-
НИМАЮ МИР»»

Я очень русский человек. И все, что русское, я понимаю. Для меня нет загадки в Достоевском, нет загадки в Булгакове. «Загадочная русская душа» для меня не тайна: я понимаю ее, я читаю ее, я ее разгадываю. У наших предков есть множество пословиц — я всем рекомендую их почитать: там столько мудрости, столько правды! Они все такие простые — и все в точку.

Для меня все просто. Это мой конек — так я воспринимаю мир. Не надо ничего искать, все здесь. Тебе все дано, чтобы быть счастли-

вым. Когда делаешь добро, не жди, что тебе скажут спасибо. Не ожидай для себя вознаграждения. В нужный момент все к тебе вернется — проверено!

Я ни разу не разочаровывалась в своем понимании мира, жизни. Если не выключать свет, то тьмы нет. Я стараюсь держать свет в своей жизни всегда включенным. Этот год очень тяжелый для всех. Хочется пожелать всем коллегам, читателям журнала, чтобы тяжести было меньше. Пусть будет легче нам всем! Мы заслуживаем этого. Пусть кончатся все катаклизмы, будет мир, счастье в наших семьях. И конечно же — любви!

Семенова Наталья



МОЕМУ ПОКОЛЕНИЮ не хватает простых смысловых понятий долга и дела, как это было в поколении моих родителей, где дед был ветераном, мама — педагогом, папа — инженером, а бабушка вела хозяйство и воспитывала нас — и не было никаких вопросов.

МНЕ ОЧЕНЬ ПОВЕЗЛО С РОДИТЕЛЯМИ. Им особо некогда было меня воспитывать, но и шататься по двору мне не давали. Поэтому я много пропадал в каких-то кружках и секциях, где я получил очень важный опыт — опыт любимого дела, и с тех пор нелюбимым стараюсь не заниматься.

БИЗНЕС UPECO, несмотря на всю видимую благость, достаточно экстремальный «вид спорта», где обычные для ведения бизнеса в России риски помножены на погодный фактор.

И ВСЕ-ТАКИ UPECO — необычная компания и даже странная. Большинство компаний, которые нас окружают — это перманентный разговор о деньгах и процессах их извлечения, а здесь говорят о людях, взаимоотношениях, созидании, ну о деньгах с процессами, конечно, тоже ☺

МОЯ КОМАНДА меня развивает, я многому учусь у своих людей, где у каждого без исключения есть свой талант, уникальные знания и неповторимый опыт.

ДУМАЮ, ЧТО ЛИДЕРСТВО — подтверждение того, что наши продукты по-настоящему нужны людям, ведь это рынки, на которых у покупателя есть большой выбор.

ЛЮБЛЮ СВОИХ ДЕТЕЙ — только не всегда знаю, как их воспитывать. Наверное, я не одинок в этой мимолетной растерянности ☺

«ТАКОГО ОДНОВРЕМЕННОГО количества здоровых людей, как в UPECO, я никогда не видел» — сказал клинический психиатр Арнольд Ахма-нов, выходя из нашего офиса после экспертного совещания по новым продуктам для УН.

МЫ НЕДООЦЕНИВАЕМ искусство в своей жизни, ту часть понимания окружающего, которое состоит не из текстов и цифр, а из образов и ощущений.

КТО ТАКОЙ ЧЕЛОВЕК UPECO? Не думаю, что дело в отдельных компетенциях или каком-то особом типе личности. Скорее этот человек на своем месте: занимается своим делом, реализуя себя в окружении близких по смыслам людей.

ГОР НАХАПЕТАН однажды сказал, что не доверяет тем, кто целью ставит деньги, а доверяет тем, кто думает о ценности, которую можно предложить людям. Если она окажется достоверной, то они вам за нее заплатят — кажется, что это очень про нас.

КОГО БРАТЬ НА РАБОТУ? В идеале того, кто лучше тебя разбирается в заданной области или в обозримое время таковым станет.

РАНЬШЕ НА СОБЕСЕДОВАНИИ с кандидатами в нашу компанию меня смущало отсутствие в опыте ярко выраженных достижений, а сейчас смущает и отсутствие настоящих провалов.

ЗАНИМАТЬСЯ НОВЫМИ ПРОЕКТАМИ — большая ответственность, а заниматься проектом «Здоровье» — двойная, ведь ты становишься должен быть здоровым и худым ☺

ВЕРА — непростой вопрос, наверное, я православный атеист.

ХАРАКТЕР КОМПАНИИ — это, конечно, характер людей, которые в ней работают, но в первую очередь — акционеров.

МАРКЕТИНГ — это очень увлекательная область: синтез экономики, психологии, социологии, и это всегда еще state of art.

МОЕ ИМЯ ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ. Когда мне было 5, меня дразнили в саду тетей Валей, имея в виду ту самую тетю Валю, а я думал: «Как круто — меня сравнивают с человеком, которого всю неделю ждут у экранов мои друзья». В 15 я обнаружил, что это имя, среди всех кого я знаю и с кем я знаком, у меня единственного. А сегодня я рассказываю моим детям про своего дедушку Валентина, в честь которого и был назван.

ДРУЖБА — это что-то большее, чем болтовня с пивом, хотя болтовня с пивом тоже ее неотъемлемая часть.

ЕСТЬ ИДЕЯ, что мы — это среднее арифметическое из людей, которые нас постоянно окружают. Стараюсь быть очень внимательным к окружению.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ за будущее: хочешь чистый воздух для детей — не бери лишний пакет в супермаркете, заглуши двигатель на длительной стоянке; хочешь просвещенного цивилизованного общества — занимайся с детьми, выбери хорошего учителя и сам книжки читай, познавай. Короче — «Начни с себя и хватит с тебя!»

НАМ НУЖНО чаще представлять себе будущую компанию, образно видеть цветную картинку, в которой хочется оказаться — это и источник созидательной энергии, который приходит через желанность и интуитивное основание для действий.

МЫСЛИ
ОБО
ВСЕМ

ВАЛЕНТИН

КОРЖОВ

Директор по развитию

УНИКАЛЬНОСТЬ

ОТДЕЛ ПО РАЗВИТИЮ ДИСТРИБУЦИИ СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОГО СБЫТА



К специализированным каналам сбыта мы относим обувные и кожгалантерейные магазины, аптеки, автозаправочные станции, детские магазины, спортивную и туристическую розницу, специальные тендеры, рынок средств индивидуальной защиты, Интернет, B2B. Это отдельные рынки, совершенно не похожие друг на друга. У них своя система наценок, свой потребитель, своя среда. И конечно, у каждого специализированного игрока есть свои тенденции, перспективы и свое уникальное развитие. О специфике работы с этими каналами рассказывает Наталия Семенова, руководитель отдела.



UnL: Наташа, как появилась идея о выделении специализированных каналов в отдельное направление работы в департаменте продаж?

Н. С.: Начиналось все с обувного сбыта. Очень значительную часть обувной косметики мы продавали в обувные и кожгалантерейные магазины, что само по себе несло существенные отличия от сбыта FMCG. В какой-то момент мы осознали, что работа и с этим, и с другими специализированными каналами будет значительно эффективнее, если мы выделим

В КУБЕ

их в отдельный кластер и, исключив посредников, напрямую займемся их развитием. Наши стратегические дистрибуторы старались покрывать потенциальных клиентов, но, как правило, на всех «не хватало рук», и работа с ними строилась по остаточному принципу. Выделив отдельных менеджеров, мы начали изучать потребности клиентов на этих рынках, вникали в специфику их требований, подходов к работе, чтобы предоставить им максимально выгодные и перспективные предложения по сотрудничеству. Так были заключены контракты с ключевыми дистрибуторами фармынка «Протек», «Катрен», СИА и т. п.

Когда успех от такой фокусировки стал значим, мы обратили внимание еще на ряд каналов, таких как детский

канал, автозаправочные станции, туристический. К нам поступали заявки от тендерных программ, мы постепенно изучали дистрибуционный сбыт на рынке СИС (средств индивидуальной защиты) и т. п. Очень интересно было начинать диалог с крупнейшей спортивной сетью «Спортмастер», а также участвовать в ряде специализированных тендеров.

Наши усилия по развитию данных каналов привели к тому, что на сегодняшний день отдел специальных проектов функционирует как полноценное направление UPECO, с оборотом, сопоставимым с оборотом отдельных стран, при этом коммерческие расходы удается удерживать на минимальном уровне. Наши марки за последние годы добились абсолютно-

го лидерства в специализированных каналах, что позволяет нам двигаться вперед и развивать новые, перспективные направления.

UnL: В чем заключаются особенности в работе с таким большим количеством рынков, клиентов?

Н. С.: Все направления, с которыми мы работаем, все проекты, которые мы реализуем, абсолютно уникальны. Из этого возникает необходимость каждый раз подстраиваться под профили и особенности ключевых игроков. Если в универсальном канале работа с разными марками, в разных категориях происходит по единой отработанной схеме, то у нас в каждом канале свои законы. Например, в отличие от универсального канала сбыта, ключевым индикатором бизнеса в обувном сбыте является продавец-консультант. Таким образом, все наши усилия направляются на обучение продавцов, на соответствующие трейд-мероприятия и мотивационные поощрения. В фармацевтическом бизнесе свои особенности. Чем крупнее сеть, тем ниже будет уровень заинтересованности и тем сложнее будет «пробиться к месту под солнцем». Единственный вопрос, который вам зададут, — это согласны ли вы на предложенные условия. И если да, то потребуют предоставить маркетинговый план продвижения ваших продуктов. Если нет, вам



Наши коллеги из отдела специальных проектов рассказали о своем опыте работы и команде



РОМАН РЕМИЗОВ, менеджер по работе с ключевыми клиентами. Стаж работы в компании: 3,5 года

- Если честно, я не мог представить, как сильно работа со специализированными каналами сбыта может отличаться от работы с традиционной розницей. Каждое новое направление — это огромный объем информации, без понимания и изучения которого ничего не получится.
 - Ценю ту атмосферу, которая царит внутри нашего дружного коллектива и которая сглаживает острые углы трудовых будней. Ценю отзывчивость своих коллег и желание помочь, пусть иногда и чрезмерное.
 - И конечно же, ценю хорошее чувство юмора, которое, надеюсь, не мешает тем, кто работает с нами по соседству!
 - Считаю, что за время работы смог внести значимый вклад в развитие нашего отдела. Прежде всего, это запуск с нуля детского канала сбыта, большое количество новых контрактов во всех вышеперечисленных каналах сбыта и прирост в объеме продаж своих направлений за 3 года почти в 3 раза.
 - А еще я убедился в том, что компания UPECO непобедима и мы вместе с ней. И быть частью семьи UPECO — это здорово!
- Новые победы еще впереди!



ДЕНИС СВЕТЛИЦКИЙ, менеджер по работе с ключевыми клиентами. Стаж работы в компании — 4 года

- Для успешной работы в каналах специализированного сбыта необходимо быть вечно в тонусе; искать нестандартные решения сложившихся ситуаций; работать с теми направлениями, о которых ранее никто не знал и не верил.
- В коллегах больше всего ценю мужество в отстаивании своих идей и мнений, неиссякаемый запас энергии, сил и хорошего настроения.
- Все, что происходит в отделе, в работе объединяет и двигает нас одним общим девизом: «Никто, кроме нас».



АРТЕМ ЛУЩЕКО, медицинский представитель. Стаж работы в компании — 1,5 года

- Основным условием успешной работы в продвижении средств для коррекции веса в фармканале является осведомленность провизора в свойствах и преимуществах предлагаемых нами продуктов. С этой целью я организую презентации (фармкружки), проверяю соблюдение условий маркетинговых соглашений аптечными сетями. Нужно максимально использовать привычку россиян идти за советами и рекомендациями к сотрудникам аптек.
- Однажды на одной дегустации ТМ «Рационика» в аптеке я так активно продвигал свой товар, что продал весь запас продукта в аптеке.
- Я рад, что работаю в компании. Мне нравится, что, работая в команде, руководитель и подчиненный являются единомышленниками в решении спорных вопросов. Ценю искренность, честность, порядочность коллег. Мы слушаем и слышим друг друга.



АЛЕКСАНДР ПЕТРУШКОВ, торговый представитель по обувному сбыту. Стаж работы в компании — 17 лет

- Обувной сбыт — это узкоспециализированный сегмент, где многое построено на умении договариваться и личном доверии во взаимоотношениях.
- Ценю наш командный дух, доверие, оперативность, чувство локтя.
- Своим личным достижением считаю доверие партнеров, которое позволяет оперативно узнавать не только об изменениях и прогнозах текущей ситуации в торговых точках, но и планах (акциях) конкурентов.

пожелают успехов и попрощаются. Но даже если договор подписан, наша продукция поступает на склад аптечной сети, это еще не означает, что можно выдохнуть. Достиженные договоренности в головном офисе сети не означают автоматического их соблюдения на уровне каждой аптеки. Поэтому контроль выполнения условий договора аптеками следует осуществлять регулярно. То же самое касается проведения всевозможных акций по продвижению продукции.

Еще одна сложность продвижения брендов UPECO на специализированные рынки заключается в том, что клиенты не всегда заинтересованы в сотрудничестве, так как не понимают своих выгод. Как правило, наши бренды являются дополнением к основной категории, например в обувном сбыте мы — дополнение к продаже обуви, в аптеке — к лекарствам и медоборудованию, в детских магазинах — к одежде и игрушкам. Постоянно приходится доказывать, что наша продукция необходима, что, несмотря на небольшую долю в общем объеме продаж, на ней можно хорошо заработать и укрепить лояльность клиентов. Преодолевать такие барьеры помогает время и общее развитие брендов. Появление в нашем портфеле ТМ «Рационика» позволило нам сделать портфель брендов UPECO для фармсбыта всепогодным, а также придать дополнительный вес и силу нам как поставщику.

В конечном итоге качество и популярность наших брендов берет верх, и мы достигаем безусловного лидерства в своих категориях.

UnL: Расскажи про вашу команду.

Н. С.: В нашем отделе работает девять человек. Мы — одна команда, все, без исключения, профессионалы своего дела. У нас сложная работа, требующая стрессоустойчивости и вовлеченности, так как приходится работать с совершенно разными типами клиентов и при этом говорить с ними на одном языке. Нужно уметь видеть новые возможности рынка и быстро на них реагировать. Я думаю, что качество, которое нам всем помогает в работе в большей степени, — это прекрасное чувство юмора, которое отличает всех моих коллег.

Мы очень дружны. Частенько собираемся вместе вне офиса, иногда

семьями. Недавно выезжали всем коллективом во Францию. Объехали весь юг, посетили Канны, Ниццу, Монако. Это поездка, еще до кризиса, обошлась нам всего в 15 000 рублей за шесть дней на одного человека (перелет и проживание), при этом подарила нам море позитивных эмоций. Рекомендую. Хотим ввести эти выезды в традицию, собираемся посетить США.

UnL: Какие перспективы по развитию каналов на следующие 10 лет ты видишь?

Н. С.: Очень сложно заглянуть на 10 лет вперед. На мой взгляд, приоритетные задачи на ближайшее время — это развитие существующих проектов, доведение качества работы с ними до максимального уровня. В ближайшее время мы должны стать лидерами в тех каналах сбыта, где пока № 2, или новички. Кроме того, компания собирается расширять портфель брендов, а это значит, что для нашей команды будут вновь поставлены амбициозные цели, которые мы с удовольствием будем выполнять!



АНАТОЛИЙ МАЦКОВ, менеджер по развитию канала обувного сбыта. Стаж работы в компании — 11 лет

- Мой любимый обувной сбыт не похож, наверное, ни на один другой. Тут практически нет, как в традиционном универсальном канале, листингов, ретробонусов. Многие закупщики не знают таких понятий, как SKU, матрицы, фейсинги, кто такие байеры и термин Minimum must list звучит для них как что-то оскорбительное. Тут личные отношения с закупщиком могут быть намного важнее выгодной цены или условий. Иногда менеджер, пришедший только что из стандартного рынка FMCG, просто не понимает, как закупщик может не согласиться на его условия сотрудничества, когда он предлагает, и товар более качественный, и все предложение в целом интереснее, чем у конкурентов.
- Наша компания всегда шла в ногу с рынком и на сегодняшний день имеет возможность предложить целый пакет мероприятий, таких как предоставление индивидуального оборудования под каждый магазин для выкладки обувной косметики, различную POS-продукцию, развоз по торговым точкам, обучение персонала магазинов и проведение каждый год эффективных трейд- и промомероприятий для продавцов и конечного потребителя. Обладая необходимыми знаниями и многолетним опытом работы с обувным каналом сбыта, мы на сегодняшний день занимаем лидирующие позиции на ранке средств обувной косметики.



ТАИСИЯ НОВИКОВА, медицинский представитель. Стаж работы в компании — 1,5 года

- Я обучаю сотрудников аптек продавать продукты клиентам, не забывая рассказывать об особенностях и схемах применения, уметь правильно отвечать на возникшие вопросы.
- Самым большим достижением в работе я считаю прирост продаж, периодическое выполнение плана.
- У нас образовалась отличная команда, в которой все всегда готовы прийти на помощь друг другу не только в работе, но и в жизни.



ЕВГЕНИЯ ПТИЦИНА, менеджер по ключевым клиентам фармканала отдела специализированного сбыта. Стаж работы в компании — 7 месяцев

- Особенности фармканала заключаются в постоянном анализе сегмента, понижении доходности категорий и предугадывании поведения конкурентов, разработке программ продвижения продукции, контроле на ежедневной основе исполнения договоренностей и кропотливой работе с заведением ассортимента в каждую соответствующую аптеку, быстрой реакции на товародвижение в каждой сети.
- В коллегам ценю профессионализм, доброжелательность, искрометное чувство юмора, которое спасает в напряженных ситуациях и поддерживает позитивный настрой в отделе.

PROCTER AND GAMBLE: НА ШАГ ВПЕРЕДИ

Unlimited продолжает знакомить наших читателей с историей компаний-легенд. Но даже в ряду лучших и знаменитых есть свои «звезды». Этой звездой на рынке FMCG является американская транснациональная корпорация Procter & Gamble. Ее бренды сопровождают людей на протяжении всей жизни, начиная с подгузников в младенчестве и заканчивая клеем для протезов в старости, и большинству людей хорошо знакомо это название.



ДВИЖЕНИЕ — ЖИЗНЬ

Конечно, свою силу легенда мирового рынка потребительских товаров обрела не сразу. Основанная более 170 лет назад, она пережила Гражданскую войну в США, две мировые войны, несколько финансовых и экономических кризисов, десятки локальных неудач и сотни ошибок... Но все это время компания не останавливалась ни на минуту, ярчайшим образом иллюстрируя тезис «Побеждает тот, кто быстрее». Окидывая взглядом ее космический по масштабам путь, начинаешь понимать истинный смысл совета, который некогда получила в Зазеркалье Алиса: «У нас нужно нестись из последних сил, чтобы лишь удержаться на месте. А уж коли желаешь сдвинуться, то беги в два раза быстрее». В случае с Procter & Gamble это означает постоянное совершенствование производственных процессов, непрерывное улучшение качества товаров и, конечно же, использование самых передовых маркетинговых технологий.

ДВИГАТЕЛЬ ТОРГОВЛИ

Еще в середине XIX века Уильям Проктер и Джеймс Гэмбл осознавали, что для развития бизнеса и роста производства необходимо выделяться среди конкурентов. А их было немало — даже в таком маленьком городке, как Цинциннати (родина будущей мировой корпорации), на тот период действовало более 10 производителей аналогичных товаров. На руку сыграла Гражданская война, в ходе которой удалось заключить несколько выгодных контрактов на поставки, так что солдаты по возвращении домой были хорошо знакомы с продукцией Procter & Gamble и охотно продолжали ею пользоваться.

В то время компания выпускала около 30 сортов мыла, и один из них оказал основополагающее влияние на всю ее дальнейшую историю, заложив основы ведения бизнеса на огромном национальном рынке. До появления легендарного мыла Ivory



продвижение продукции осуществлялось локально, преимущественно через владельцев бакалейных лавок. Но Procter & Gamble пошла гораздо дальше и дала старт развитию массовых маркетинговых технологий, начав размещать рекламу в общенациональных журналах. Несмотря на высокую цену, этот канал коммуникации позволял напрямую наладить контакт с покупателями и устанавливать с ними доверительные отношения, что в конечном счете положительным образом влияло на решение о покупке. Как результат: к концу XIX века продажи мыла Ivory достигли 300 тысяч коробок в год и продолжали стремительно расти.

МАРКЕТОЛОГ СТОЛЕТИЯ № 1

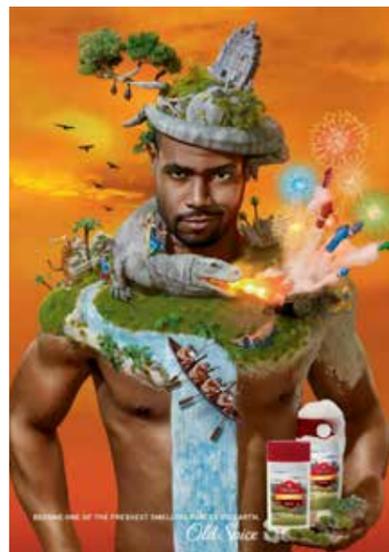
Неудивительно, что на протяжении следующего столетия Procter & Gamble осталась верной столь удачной рекламной стратегии — рассказать о преимуществах своих товаров как можно большему числу людей. Однако для поддержания успеха необходимо было своевременно адаптироваться под новые средства массовой информации. И в 1920-х годах компания начинает экспериментировать с только появившимся радиовещанием, внося немало творческих инициатив для становления этого формата в целом. На заре телевидения Procter & Gamble становится спонсором большинства создававшихся в тот период сериалов, которые из-за этого и получили шуточное название «мыльная опера». А когда телевизоры пришли практически в каждый дом, маркетинговый потенциал ТВ-рекламы начал использоваться компанией еще более активно. Procter & Gamble стала крупнейшим рекламодателем в мире и к началу 1970-х годов обеспечивала десятую часть выручки телекомпаний. Кстати, даже при таком

впечатляющем раскладе на каждый ролик, приходивший в каждый американский дом, приходилось лишь четверть цента — дешевле почтовой марки. Неудивительно, что в 1999 году журнал Advertising Age — библия рекламной отрасли — признал Procter & Gamble «маркетологом столетия номер один».

В ЧУЖОМ МОНАСТЫРЕ

Завоевав американский рынок, компания Procter & Gamble начинает задумываться об освоении новых территорий и в послевоенные годы выходит за пределы страны. Первое время международная стратегия





сводилась к переносу уже зарекомендовавшей себя в США маркетинговой политики, а ее адаптация для других культур даже если и происходила, то в минимальном объеме. Поначалу эта тактика была довольно успешна, и в странах Западной Европы компания с легкостью бросила вызов уже закрепившимся на местных рынках Unilever и Henkel. Однако

в Японии аналогичный подход привел к серьезному фиаско. Например, в категории бумажных полотенец некогда внушительная доля в 80% всего за несколько лет сократилась в 10 раз. Не лучше обстояли дела и с другими продуктами, которые практически без боя уступали свои позиции местным производителям. Анализируя причины столь оглушительной неудачи, топ-менеджмент Procter & Gamble пришел к неутешительным выводам: «Мы ворвались на японский рынок с американскими продуктами, американскими менеджерами, американской рекламой, американскими методами продаж и американской стратегией продвижения товара... Это было почти стихийное бедствие».

НА ОДНОМ ЯЗЫКЕ

Вовремя осознав, что способ ведения бизнеса, успешный в США, может и не работать в других местах, Procter & Gamble сместила центр внимания на вкусы и предпочтения местных потребителей. Специально для японцев, стирающих в холодной

воде, был создан порошок, эффективно действующий при низких температурах. А для популярных в Европе стиральных машин с маленьким объемом загрузки было разработано средство с уменьшенным пенообразованием.

При создании рекламных сообщений тоже стали учитываться национальные культурные традиции и особенности других стран. Скажем, в Мексике, где белье преимущественно стирали вручную, о преимуществах нового средства женщинам доступным языком рассказывал постоянный герой рекламы — сеньор Химено. Он бросал порошок в тазик и имитировал звуки стиральной машинки: «чавк-чавк». «Все дело в энзимах, — пояснял Химено, — это с их помощью стирка в тазике не уступит машинной».

Смена международной маркетинговой стратегии и ее уникализация для каждого отдельного рынка дали колоссальные плоды: к концу 1980-х годов корпорация вела бизнес уже в 44 странах, зарубежные доходы стали составлять 40%, а чистая прибыль за этот же период возросла вдвое и составила 1,2 млрд долларов.



«СЕКРЕТНЫЙ» ИНГРЕДИЕНТ

На вызовы XXI века компания Procter & Gamble также ответила без промедлений. Изменения стратегии потребовала новая маркетинговая эпоха, базирующаяся на отношениях и персональном контакте с каждым потребителем. По словам Марка Притчарда, текущего глобального директора по маркетингу и управлению брендами, их секрет состоит в том, что «они перешли от бизнеса продажи товаров к бизнесу заботы о клиентах и выиграли гораздо больше».

НОВАЯ КОНЦЕПЦИЯ

Новая концепция целенаправленного маркетинга от Procter & Gamble, представленная на одной из профессиональных конференций в 2010 году, состоит из следующих компонентов:

- определение цели: каждый из брендов должен быть ориентирован на то, чтобы улучшить жизнь потребителей. Именно это должно стать душой каждого продукта;
- основные конкурентные преимущества: люди, покупая продукцию, должны приобретать конкретные выгоды;
- обслуживание клиентов: стремление не просто продавать товары, а стараться сделать так, чтобы продукция делала жизнь покупателя легче и проще;
- взгляд на покупателей: сконцентрировавшись на обслуживании, получать более глубокое понимание того, чего они хотят и что может сделать их жизнь лучше;
- великая идея: благодаря которой люди начинают ассоциировать себя с брендом и превращаются в лояльных клиентов.

ЛУЧШЕ МЕНЬШЕ, ДА ЛУЧШЕ

В 2014 году компания Procter & Gamble совершила еще одно кардинальное изменение, заявив о намерении избавиться от половины своих торговых марок вместе с их производственными линиями. Под удар попали мыльные бренды Camay и Zest, которые планирует приобрести компания Unilever. Активами бизнеса по производству средств для ухода за животными заинтересовался Mars. В настоящее время также изучается вопрос продажи косметического гиганта Wella. Но самой крупной сделкой пока остается приобретение бренда Duracell инвестиционной компанией Berkshire Hathaway, принадлежащей известному миллиардеру Уоррену Баффету. «Я всегда был под впечатлением от этого производителя, как инвестор и как обычный потребитель, — заявил он после покупки, — и уверен, что новый бренд гармонично впишется в концепцию нашего развития».

Продажа нерентабельных торговых марок и их производственных линий позволит сконцентрироваться на ключевых брендах (в их числе порошок Tide, подгузники Pampers, косметика Olay, аксессуары для бритья Gillette), которые составляют более 90% прибыли Procter & Gamble. По мнению руководства, это усилит общую конкурентоспособность и сделает компанию быстрорастущей, прибыльной и простой в управлении. Стоит отметить, что подобная реструктуризация не является чем-то сверхъестественным для компаний с мультипортфелем самых разнообразных брендов. До этого

очистку активов уже провели Sara Lee и Unilever, отметив положительные эффекты от такой стратегической «ампутации».

ОТ ХОРОШЕГО К ВЕЛИКОМУ

Сегодня продукцией Procter & Gamble постоянно пользуются 5 млрд людей в 140 странах мира. Это стало результатом дисциплинированного подхода к управлению и необычайно высокой эффективности реализации стратегий в условиях капризного рынка. Умение быть гибкими, но настойчивыми; талант поучивать перспективны еще на стадии их зарождения; способность вовремя провести работу над ошибками; стремление сделать жизнь людей удобнее и проще; нежелание почитать на лаврах и неумолимое движение вперед — именно такие качества позволили совершить скачок от хорошего к великому.



РОЗЫГРЫШ И ЛЮБОВЬ

КАК ТРЕЙД-МАРКЕТИНГОВАЯ АКЦИЯ ПОМОГАЕТ ВЛЮБИТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ В НАШИ ПРОДУКТЫ



Одним из важнейших этапов продвижения молодого бренда на российском рынке, как и на любом другом, является привлечение потенциальных потребителей к нашей полке.



Текст:
Роман РЕМИЗОВ,
менеджер по работе
с ключевыми клиентами
специализированного
объема

Необходимо предоставить возможность покупателю влюбиться в наш продукт, чтобы он снова и снова за ним возвращался. Но в условиях кризиса, высоких цен, снижения в принципе покупательной способности наш потребитель с трудом идет на эксперименты.

На годовых переговорах с аптечной сетью «А5» мы все сошлись во мнении, что просто обязаны разработать такую программу по продвижению ТМ Racionika, которая могла бы достойно противостоять всем вышеперечисленным вызовам этого года. Идея с розыгрышем автомобиля пришла сразу же, но в реальности казалась безумной и в нее мало кто поверил.

Вопросов было больше, чем ответов. Мы не понимали, как технически провести подобную акцию, начиная от регистрации участников и заканчивая определением победителя — какое документальное сопровождение должно быть, какой вообще автомобиль в рамках нашего бюджета может действительно послужить мотивом к покупке. Сейчас я даже не могу объяснить, почему я так зацепился за эту идею, но я был уверен, что все получится! Ведь все, что нам нужно, у нас есть — команда профессионалов ТМ Racionika и наше огромное желание! Приняв решение о запуске акции с розыгрышем автомобиля, все дружно взялись за дело. Полина



Шакина, категорийный менеджер по трейд-маркетингу, и Ксения Найденская, бренд-менеджер отдела новых проектов направления «Здоровье», обеспечивали информационными и презентационными составляющими программы, за что им огромное спасибо. Я же занялся поиском авто и согласованием всех условий с «А5». Общими усилиями 20 апреля 2015 года в более чем 700 аптеках страны акция с розыгрышем автомобиля Citroen C1 стартовала! Со стороны сети «А5» также была проявлена огромная лояльность к нашей торговой марке. Мы получили лучшие места на полках, расширение матрицы, абсолютное товарное давление Racionika над конкурентами в аптеках сети, размещение рекламных и информационных плакатов, шелфтоковеров. Анонс акции даже был напечатан на задней обложке

журнала «Телепрограмма». Все эти мероприятия сеть «А5» провела за счет собственных маркетинговых вложений. Условия акции просты: покупаете любой продукт ТМ Racionika на сумму не менее 3000 рублей, регистрируетесь на сайте www.apтека5.ru и становитесь участником розыгрыша автомобиля Citroen C1. Акция проходит с 20 апреля по 20 июля 2015 года. Если же говорить об успехе акции, то можно смело сказать, что наши усилия оправданы на все 100%. Продажи к аналогичному периоду прошлого года увеличились в 2,5 раза. А наши партнеры из других крупнейших аптечных сетей уже сейчас хотят использовать подобный инструмент для продвижения ТМ Racionika в своих сетях. А я в очередной раз убедился, что вера и сплоченная команда способны на многое!

ВКЛЮЧАЙСЯ В ОБУЧЕНИЕ!



Текст:
Светлана РЯХОВСКАЯ,
старший специалист
по подбору и адаптации
персонала

Мастер-класс на сегодняшний день — одна из самых эффективных форм обучения. А если мастером — носителем уникальных знаний и навыков — выступает ваш коллега, то такая форма передачи опыта становится еще и мощным мотивирующим, объединяющим команду инструментом. В 2015 году в нашей компании стартовал проект открытых мастер-классов «Включайся!»



КАК ЗАРОЖДАЛСЯ ПРОЕКТ

В UPECO уже давно существует практика привлечения внутренних тренеров для проведения корпоративного обучения. Тематика таких программ ранее затрагивала только профессиональную сферу (финансы, Excel, MS Project и др.) и была направлена на приобретение навыков, позволяющих эффективно решать конкретные рабочие задачи. А вот программ, которые могли бы быть интересны широкому кругу слушателей и повышали личную эффективность, в компании не было. Случай натолкнул нас на идею внедрения такой практики. Мы потратили уйму времени и сил на поиск внешнего преподавателя по английскому языку. В результате остановили свой выбор на нашей коллеге из департамента управления цепями поставок Марине Лариной. Будучи лингвистом по образованию и имея преподавательский стаж, Марина успешно справилась с новой ролью. Этот позитивный опыт вдохновил нас на запуск проекта «Включайся!» — проведение на регулярной основе мастер-классов для всех желающих по актуальным, интересным и полезным темам. Для организации открытых занятий мы привлекаем наших сотрудников, которые готовы **ВКЛ**ючиться и **ВКЛ**ючить остальных в процесс самосовершенствования. На сегодняшний день в компании уже прошло занятие по

русскому языку «Будь в тренде, пиши грамотно!», состоялся мастер-класс «Суперотпуск своими руками». Для желающих восстановить силы после трудового дня и зарядиться положительной энергией регулярно проводятся занятия по йоге. А для всех, кто стремится развивать переговорные навыки, мы проводим «Переговорные поединки». В скором времени сотрудники смогут принять участие в обучении мастерству визуализации данных в Excel, управлению эмоциями, развитию презентационных навыков.

КТО ПРОВОДИТ ОБУЧЕНИЕ

Если мы повнимательнее присмотримся друг к другу, то обнаружим, что каждый из нас обладает какими-то уникальными знаниями и навыками. Если при этом есть готовность поделиться своим опытом с окружающими, то вопрос «Кто проведет занятие и на какую тему?» отпадает сам собой. Наши сотрудники с энтузиазмом поддержали этот проект. Многие инициативно взялись за разработку и проведение программ обучения. Приятно осознавать, что в UPECO работают настолько разносторонне развитые, активные и, самое главное, открытые люди.

КАК ПРОХОДЯТ ЗАНЯТИЯ

Мастер-классы в UPECO носят открытый формат. Это означает, что

принять участие в них могут все желающие. Причем это касается как непосредственно слушателей, приходящих на занятия, так и ведущих урок. Все мастер-классы проводятся в вечернее время.

Это очень удобно — не нужно откладывать свои текущие дела и отвлекаться на решение рабочих вопросов во время занятия. Продолжительность обучения (1–1,5 часа) также выбрана не случайно. За это время и устать не успеешь, и сильно не выбьешься из привычного распорядка дня. У каждого мастер-класса есть определенная тематика, при этом структура и содержание могут быть абсолютно любыми. Есть только одно обязательное требование. Мало просто рассказать о той или иной технологии, важно показать, как она применяется, и дать слушателям возможность опробовать ее на практике.

ЗАЧЕМ ВСЕ ЭТО НУЖНО

Для сотрудника, ведущего мастер-класс, подготовка и проведение обучения — это огромный скачок личностного роста. Это отличный способ поделиться имеющимся опытом, развить в себе презентационные,



ораторские и другие навыки, а также повысить свою значимость и авторитет. Участники подобных мероприятий имеют возможность перенять знания и опыт эксперта, потренироваться

в применении навыков на практике, получить новые идеи для вдохновения и интересно провести время. Для компании это возможность максимально вовлечь сотрудников в процесс обучения. Кроме этого, такие мероприятия отлично сплачивают команду.

ПЛАНЫ НА БУДУЩЕЕ

Пока открытые мастер-классы в UPECO проводятся только для сотрудников московского офиса. Но мы планируем масштабировать этот проект. Следующим шагом для нас станет включение в проект коллег из других городов и стран. С помощью виртуальной аудитории и онлайн-трансляции через Интернет открытые мастер-классы станут доступными для всех сотрудников независимо от их местонахождения.



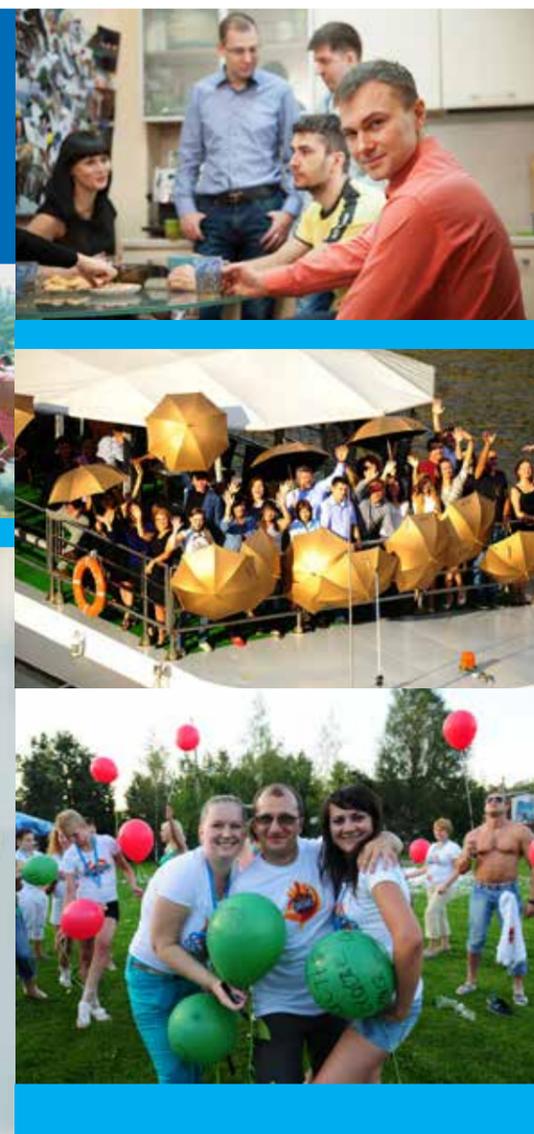
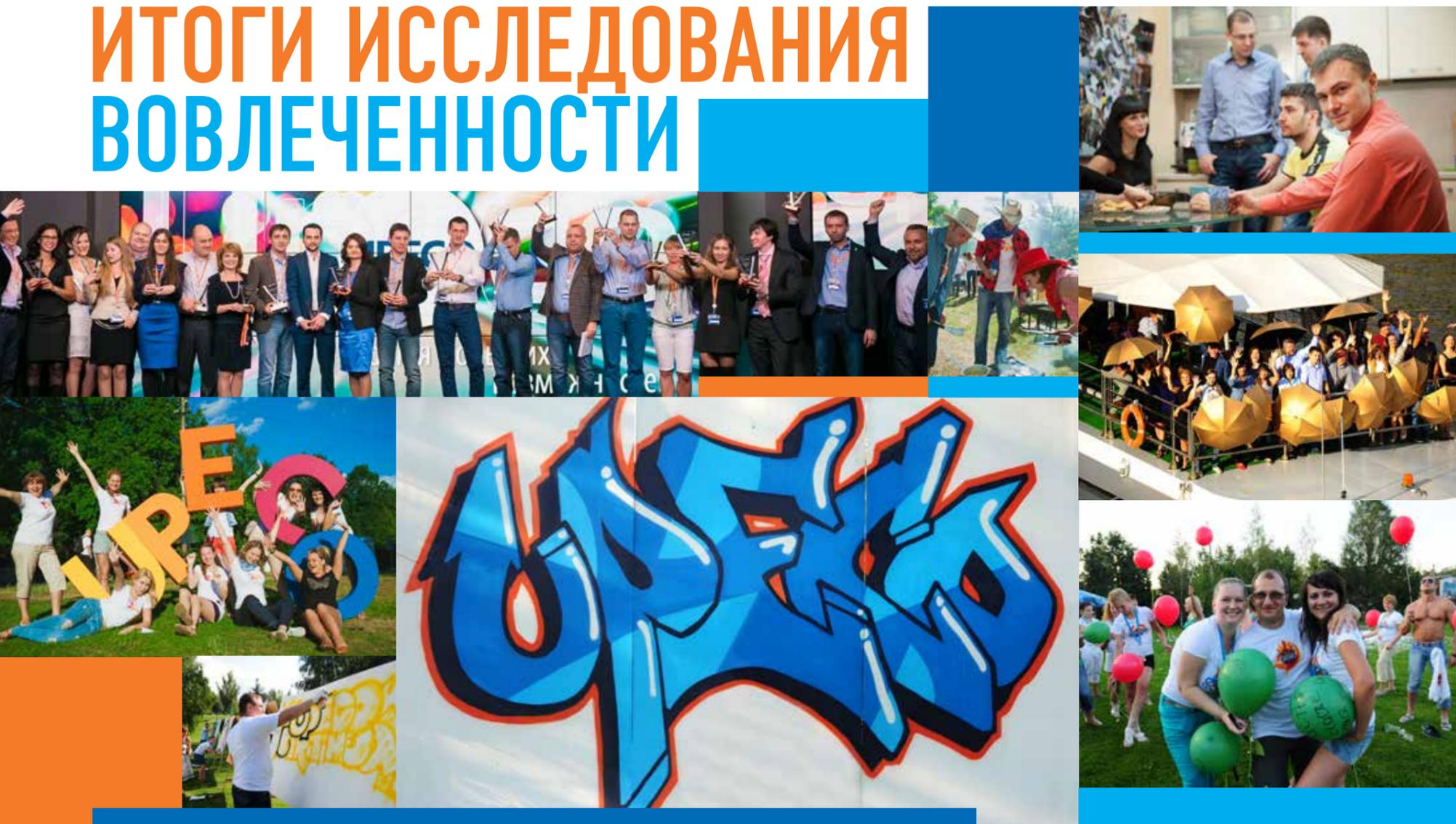
ЛУЧШАЯ КОМПАНИЯ

ИТОГИ ИССЛЕДОВАНИЯ

ВОВЛЕЧЕННОСТИ



Текст: **ВИКТОРИЯ ДЕМИНА**, руководитель отдела персонала



ЧТО ТАКОЕ ВОВЛЕЧЕННОСТЬ сотрудников, хорошо отражает высказывание нашего коллеги, руководителя отдела планирования и прогнозирования Антона Гашина: «Работая в UPECO, всегда хочется сделать больше, чем от тебя ожидают». Именно желание большинства сотрудников в компании «пройти лишнюю милю», выйти за сухие рамки формальных обязанностей и вложить душу в свою работу обеспечивает успех компании в долгосрочной перспективе. Спасибо всем, кто принял участие в исследовании и высказал свое мнение!

ОСНОВНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

ВОВЛЕЧЕННОСТИ

И УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ

СОТРУДНИКОВ



Тройка лидеров среди всех показателей в исследовании остается неизменной уже несколько лет. И она отражает все, о чем говорили в нашем журнале и акционеры, и сотрудники, и партнеры, ведь это квинтэссенция нашей корпоративной культуры и демократичных практик управления.

ФАКТОРЫ НАИБОЛЬШЕЙ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ



Линейные менеджеры
Мой непосредственный руководитель оказывает мне поддержку, необходимую для достижения успеха (ставит цели, направляет, отслеживает исполнение и т. п.)

Коллеги
Мои коллеги уважают мое мнение и мои чувства

Обучение и развитие
Моя организация регулярно предоставляет возможности обучения и развития, которые помогают мне приобретать важные навыки для работы

Уже пять лет в UPECO проводится исследование вовлеченности, в котором каждый сотрудник высказывает свое мнение по разным аспектам жизни компании. Итоги последнего исследования, прошедшего в декабре прошлого года, показали значительный рост всех показателей.

«Болевые точки» большинства организаций характерны и для UPECO. Что ж, совершенствование нашей деятельности, разумная формализация процессов, выполнение стратегических планов, обеспечивающих рост компании и новые карьерные возможности для всех — взаимная ответственность руководства и сотрудников.

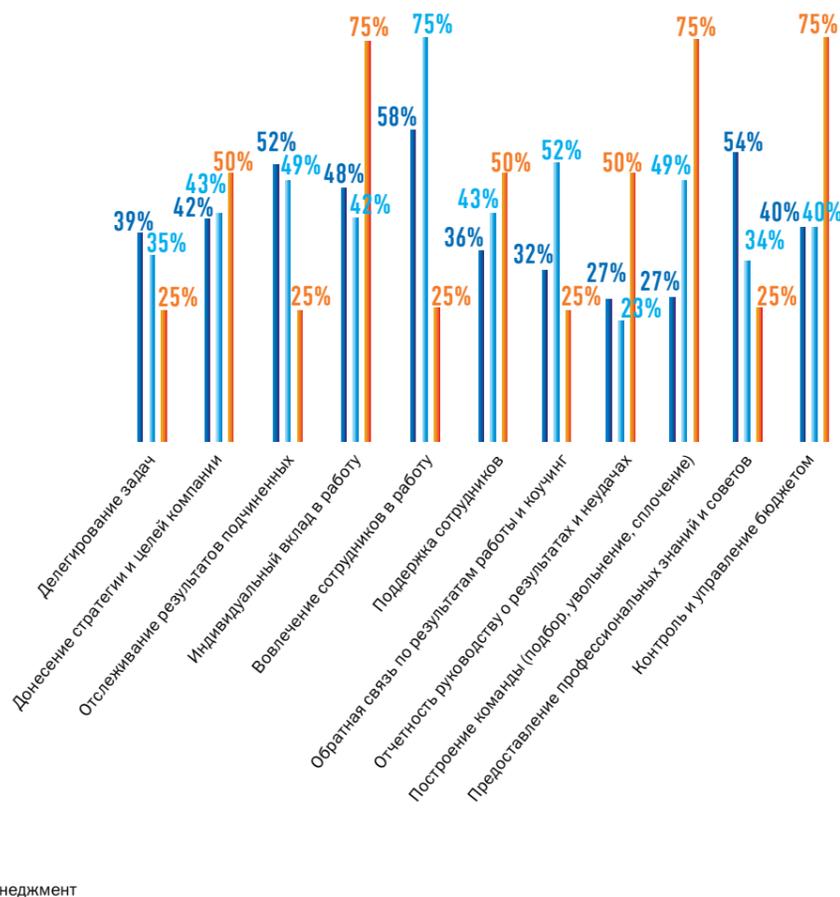
ФАКТОРЫ НАИМЕНЬШЕЙ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ



РОЛЬ СРЕДНЕГО МЕНЕДЖМЕНТА



Ведущую роль в управлении людьми в компании осуществляют линейные менеджеры. Они являются связующим звеном между высшим руководством и остальными сотрудниками и одновременно с этим отвечают за эффективность подчиненных. Часто перед средним менеджментом встает проблема соответствия ожиданиям как топ-менеджеров, так и рядовых сотрудников. Линейные руководители играют огромную роль в процессе повышения вовлеченности сотрудников. Исследование позволяет увидеть разные точки зрения на роль среднего менеджмента в организации, и это очень полезная информация для руководителей.



ОТКРЫТЫЕ ВОПРОСЫ

Преимуществом исследования является возможность узнать мнение сотрудников. Открытые комментарии дают возможность лучше понять, что стоит за каждой цифрой исследования. Представляем самые характерные высказывания.

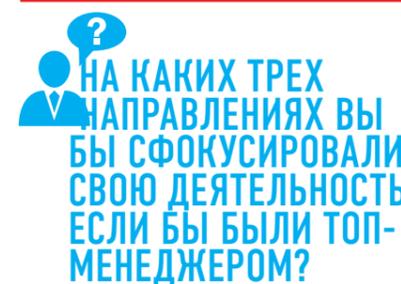


ЧТО БОЛЬШЕ ВСЕГО НРАВИТСЯ В КОМПАНИИ?

« КОМФОРТНАЯ РАБОЧАЯ АТМОСФЕРА, ОПЫТНЫЕ СОТРУДНИКИ, КОТОРЫЕ ПОМОГАЮТ ПОСТОЯННО УЧИТЬСЯ ЧЕМУ-ТО НОВОМУ И СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ СФЕРЕ »

« МОЖНО С РУКОВОДСТВОМ ГОВОРИТЬ НА РАВНЫХ И СВОБОДНО ВЫСКАЗЫВАТЬ СВОЕ МНЕНИЕ, ДАЖЕ ЕСЛИ ОНО НЕ СОВПАДАЕТ С «ГЕНЕРАЛЬНОЙ ЛИНИЕЙ». МОЖНО РЕАЛИЗОВЫВАТЬ СВОИ ВОЗМОЖНОСТИ И МНОГОМУ УЧИТЬСЯ »

« ОЧЕНЬ БОЛЬШОЕ ВНИМАНИЕ УДЕЛЯЕТСЯ СОТРУДНИКАМ, ИХ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ, УСЛОВИЯМ РАБОТЫ. ДЛЯ МЕНЯ ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНО И ЦЕННО »



НА КАКИХ ТРЕХ НАПРАВЛЕНИЯХ ВЫ БЫ СФОКУСИРОВАЛИ СВОЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ, ЕСЛИ БЫ БЫЛИ ТОП-МЕНЕДЖЕРОМ?

« 1. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ МЕЖДУ ДЕПАРТАМЕНТАМИ. 2. КАЧЕСТВО ПРОДУКЦИИ, КОНТРОЛЬ ЗА КАЧЕСТВОМ 3. ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ »

« ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКЦИИ В РОССИИ; РАСШИРЕНИЕ АССОРТИМЕНТА (ИДЕЙНО НОВЫЕ БРЕНДЫ В ДРУГИХ ОБЛАСТЯХ); РЕКЛАМА И РАЗВИТИЕ ТЕКУЩИХ БРЕНДОВ »

« ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ; УПРОЩЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ; ПЛОТНАЯ РАБОТА С КЛИЕНТАМИ КОМПАНИИ »



КАК БЫ ОПИСАЛИ КОМПАНИЮ ДРУГУ, ИЩУЩЕМУ РАБОТУ?

« ДИНАМИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ, РАЗВИВАЮЩАЯСЯ ОЧЕНЬ БЫСТРЫМИ ТЕМПАМИ. ЕСЛИ НУЖНА ПЛАНОМЕРНАЯ И СТРОГО ЗАПЛАНИРОВАННАЯ РАБОТА — ЭТО НЕ ПРО УРЕСО. ЕСЛИ ВЫ ТОТ ЧЕЛОВЕК, КОТОРЫЙ ХОЧЕТ ПОЛУЧАТЬ «ВЫЗОВЫ» ПОСТОЯННО И РАБОТАТЬ В ПОСТОЯННО МЕНЯЮЩИХСЯ УСЛОВИЯХ — ТОГДА УРЕСО ДЛЯ ВАС »

« ЗДЕСЬ НЕ ПОЛУЧИТСЯ СДАВАТЬ СЕБЯ В АРЕНДУ ЗА ЗАРПЛАТУ, НЕОБХОДИМО ОТДАВАТЬ СЕБЯ ЦЕЛИКОМ И БЕЗ ОСТАТКА »

« ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ КОМАНДА, НАЦЕЛЕННАЯ НА ДОСТИЖЕНИЕ ОБЩЕЙ ЦЕЛИ. ВЗАИМОВЫРУЧКА И ПОДДЕРЖКА, ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ ОТВЕТСТВЕННОСТИ НА КАЖДОЙ ДОЛЖНОСТИ. ОТЛИЧНЫЙ КОЛЛЕКТИВ — ДОБРОЖЕЛАТЕЛЬНЫЙ, ДРУЖНЫЙ »

« МЕСТО, КУДА ПРИЯТНО ПРИХОДИТЬ КАЖДЫЙ БУДНИЙ ДЕНЬ, ГДЕ СТОЯТ ЧЕТКИЕ ЗАДАЧИ, А ИНСТРУМЕНТЫ СПОСОБСТВУЮТ ВЫПОЛНЕНИЮ ЭТИХ ЗАДАЧ, ГДЕ ВСЕ СОТРУДНИКИ ДВИГАЮТСЯ НАВСТРЕЧУ ЕДИНОМУ РЕЗУЛЬТАТУ И ЧУВСТВУЮТ СВОЮ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ДАЛЬНЕЙШЕЕ РАЗВИТИЕ БРЕНДОВ, КОМПАНИИ В ЦЕЛОМ »

« 100 БАЛЛОВ »

Высокие результаты, полученные в опросе, — это и высокая ответственность компании, включая топ-менеджеров, руководителей, и самих сотрудников за их удержание. А в сложных условиях принятия в этом году непопулярных решений, вызванных изменением бизнес-климата, эта задача становится сложной вдвойне. Но уверена, что такие качества, присущие всем сотрудникам UPECO, как ответственность, целеустремленность, взаимовыручка, вовлеченное отношение к делу позволят сотрудникам развиваться профессионально и способствовать дальнейшему развитию компании и сейчас, и в будущем. Провайдер исследования — компания Aon Hewitt в России и ее эксклюзивный партнер Axes Management.



КОМПАНИЯ В ПОИСКАХ СМЫСЛОВ

Проект по диагностике корпоративной культуры, о котором мы рассказываем в этом номере, в очередной раз вывел на первый план ряд концептуальных вопросов. Что это такое — корпоративная культура? В какой момент у компании возникают вопросы о смыслах и ценностях? Почему это происходит? Ответить на них мы попросили Марка Розина, президента компании «ЭКОПСИ Консалтинг».

UnL: Марк, в ходе проекта мы много раз сталкивались с понятием «корпоративная культура» и, я думаю, интуитивно довольно хорошо понимаем, что за ним стоит. Тем не менее я хочу все же попросить вас, так сказать, из первых рук дать объяснение, что такое корпоративная культура. И к слову, всегда ли она требует формализации?

М. Р.: Если говорить совсем коротко, то в каждой компании есть определенный типаж людей, которые близки компании, есть свой уникальный дух. Этот дух далеко не всегда закреплен в каких-то документах, но его всегда можно почувствовать. Точно так же, как человек появляется на свет с зачатками характера, компания рождается с зачатками корпоративной культуры.

На старте компании далеко не всегда нужно класть идеологию на бумагу. Она еще формируется, и ее можно «испугать», если начать формализовать. Мы ведь не задаем концептуальные вопросы о смысле жизни младенцу: зачем ты живешь на этом свете; есть ли у тебя предназначение; кем тебе стать; какой институт выбрать?

Обо всем этом человек задумывается на соответствующем жизненном этапе и тогда уже сознательно ищет ответ. Так и в жизни компании наступают моменты, когда эти смысловые вопросы становятся для нее актуальными.

UnL: А кто должен отвечать на такие вопросы? Акционеры, менеджеры, сотрудники?

М. Р.: Конечно, это в первую очередь вопросы лидерам — основателям компании и тем людям, которые, не являясь учредителями формально, тем не менее вносят большой вклад в ее развитие. Они — носители мечтаний, они хотят чего-то большего: не просто зарабатывать деньги, а делать это определенным способом, в особой команде, предлагая клиентам особые ценности.

UnL: Но ведь компания может просто не задаваться смысловыми вопросами. Когда, в каких случаях начинается целенаправленный поиск ответов?

М. Р.: В эпоху стабильного роста бизнеса смысловые вопросы самостоятельно поднимаются топ-менеджерами

« ЗАЧЕМ Я ХОЖУ НА ЭТУ РАБОТУ? ЧЕГО Я ХОЧУ НА САМОМ ДЕЛЕ? »

довольно редко. Их заменяет драйв, связанный с ростом как таковым — ростом масштабов, задач, карьеры, зарплат. С одной стороны — да, в этот момент очень важно определить, кто ты есть, чтоб не потерять себя в этом росте. А с другой — такая потребность возникает далеко не всегда, потому что рост очень часто подменяет собой смысл, сам становится смыслом. Если мы выросли на 50%, мы не задаемся вопросом: зачем мы это сделали? Все и так счастливы, всем хочется еще больше объемов, больше денег — рефлексия кажется неуместной.

Поиски смысла начинаются на изломах жизненного пути компании — в периоды существенных изменений, рядом с какими-то глобальными вехами. В эти моменты возникает ощущение, что компания теряет свой характер, свою суть. Такое случается в кризис или же, наоборот, тогда, когда бизнес начинает расти не просто быстро, а по 100–200% в год. На любом изломе полезно осмыслить, кто ты такой, — чтобы не уйти в другую сторону, в ненужные бизнесы и бренды, чтобы не начать брать неподходящих людей, чтобы сохранить тот дух, который делает тебя успешным и счастливым.

UnL: И как раз такое время излома, по всей видимости, наступило сейчас...

М. Р.: Да, сейчас рост практически везде замедлился или приостановился, а у кого-то бизнес и вовсе пошел на спад. Но у нынешнего времени есть еще одна важная черта — очень высокая неопределенность внешней среды. В этих условиях почти невозможно ставить перед собой обоснованные цифровые финансовые цели. Так что невозможно ограничиться только стратегией — стратегия тоже стала сегодня невозможной. И если во время стабильного роста в предсказуемой

внешней среде вопрос о смысле часто приходит извне — от консультанта: «Определите, кто вы и куда нужно расти», — то кризис и неопределенность обостряют в компании внутренние поиски. Пока лидеры делали карьеру, они об этом не задумывались, но тут карьера застыла, доходы перестали расти — и сразу возникают вопросы: а зачем я хожу на эту работу? Чего я хочу на самом деле? Где мое место? Поэтому сейчас в разы участились запросы и к нам, к консультантам: «Давайте сформулируем, в чем состоит смысл нашей деятельности, какова наша миссия». Смысл перестал быть финансовым. А какой он? У людей нет готового ответа. Возникает задача найти новый «символ веры» в бизнесе, который заменил бы собой идею безудержного роста.

UnL: А что могло бы стать таким новым «символом веры»?

М. Р.: Один из способов по-новому взглянуть на бизнес в новых условиях — сместить фокус со стратегии развития, где целью является рост, на стратегию качества. Смысл в этом случае будет не в росте как таковом, а в разработке продуктов и услуг, которые несут в себе новую ценность для клиента.

Кстати, этой точки зрения придерживался и Марвин Бауэр — создатель и многолетний руководитель McKinsey & Company, крупнейшей консалтинговой компании по вопросам стратегии. Когда Марвин уже отошел от дел, его продолжали приглашать на заседания совета партнеров. На одном из них началось обсуждение вопросов о том, как повысить прибыль и улучшить финансовые показатели. Марвин немного послушал, а потом встал и произнес (цитирую по памяти): «Я пойду — не хочу терять время. Я вам больше не нужен. На мой взгляд, единственный вопрос, который стоит обсуждать на уровне партнеров, касается клиентов: что они хотят и как сделать так, чтобы они были в большей степени довольны». Подчеркиваю: это сказал основатель ведущей компании, специализирующейся на разработке стратегии!

Такой подход, безусловно, требует серьезной перестройки в мышлении как сотрудников, так и руководителей. Быстро перестраиваться всег-

да сложно, но сейчас внешняя среда способствует изменениям. Если бы дальнейший стремительный рост был по-прежнему возможен, то мы, подобно наркоманам, не смогли бы, наверное, самостоятельно отказаться от его преимуществ. А теперь, когда «наркотик» в нашу кровь больше не поступает, приходит время мучительной ломки. Но именно в этот период смысловые поиски становятся более интенсивными, начинают меняться ценности, открывая неизведанные горизонты. И у руководителей бизнеса, и у сотрудников в этот момент должна произойти смена ценностной парадигмы. И когда это случится, мы увидим, что кайф творчества, связанный с непрерывным улучшением, созданием новых сервисов, продуктов, услуг, — дело ничуть не менее азартное, чем погоня за одними лишь финансовыми показателями.

**Марк Розин,
Валентин Коржов**



НА РАБОТУ ЗА СЧАСТЬЕМ!

Что такое счастье?

«Счастье — это всего лишь краткий миг болезненно повышенного настроения, сам факт и продолжительность которого зависят от скорости снижения концентрации нейромедиатора дофамина в синапсе нейронов головного мозга».

Артем Будилов,
руководитель отдела новых
проектов направления
«Здоровье»

Затрагивая тему счастья, первый вопрос, который возникает: «что такое счастье?», ну а второй — «что делает нас счастливыми?» К сожалению, ни на тот, ни на другой нет готовых ответов. Определений счастья настолько много, что каждый может выбрать на свой вкус — от реакции на концентрацию дофамина до переживания катарсиса. Что же касается причин этого субъективного переживания, то уже доказано: материальные блага не делают нас счастливыми, они могут сделать нашу жизнь комфортнее и удобнее, а счастья не принести. В последнее время социологи всерьез задались вопросом всеобщего счастья и начали его мерить в различных странах. Оказалось, что наиболее счастливые люди проживают не где-то в Австрии или Франции с их высоким уровнем ВВП, а в бедном Вьетнаме. Получается, что нет четкой корреляции между материальным

благополучием и уровнем счастья. Конечно, материальная составляющая важна, но счастье приносит эмоциональное благополучие. Например, когда мы делаем то, что приносит нам удовольствие: гуляем, занимаемся любимым делом, встречаемся с друзьями — уровень счастья возрастает. То же самое происходит, когда мы оказываемся в состоянии максимальной вовлеченности в процесс работы или когда обретаем смысл нашей деятельности. Практически любая работа может быть наполнена энергией, драйвом и радостью вне зависимости от ее содержания. Здесь особую роль играет отношение к ней самого выполняющего. В любой работе есть потрясающий источник силы, если у выполняющего ее человека есть цель и эмоциональная вовлеченность.



АЛЛА ЗАХАРОВА,
руководитель отдела
корпоративного обучения



Получать удовольствие от работы — это естественный процесс, доступный каждому.

Но всегда ли это так? К сожалению, не всегда. «Работа превращается во вредоносное занятие, когда умственное истощение не позволяет нам испытывать положительные эмоции большую часть времени», — пишет один из исследователей феномена счастья с научной точки зрения Шон Эйкор. В своей книге «Преимущество счастья» он рассказывает о том, что с нами может происходить в такие моменты.

В ситуации «несчастья на работе» нам приходится платить двойную цену: «это и усилия, которые приходится прилагать, и умственное истощение, вызванное диссонансом между тем, что мы вынуждены делать, и тем, что хотели бы делать». Когда мы потеряли интерес к работе, мы приходим утром, проводим время на рабочем месте без увлечения содержанием задач, без желания их выполнять, а под конец очередного дня мы возвращаемся домой... Но возвращаемся полностью разбитыми и истощенными, порой даже сильнее, чем после сложного и напряженного, но интересного трудового дня. И если так происходит регулярно, это неминуемо приводит к эмоциональному и физиологическому истощению, к внутренней неудовлетворенности. Работать в подобном состоянии симптоматически эмоционального выгорания не имеет смысла.

Конечно, можно попробовать различные виды «разгрузки» и даже сходить в отпуск, и это может временно облегчить ситуацию, но вряд ли изменит ее в корне.

Причина — в отсутствии интереса к той деятельности, которой ты занимаешься. Ты перестал видеть смысл того, что делаешь, чувствовать удовлетворенность от выполняемой работы, переживать счастье от реализации себя в деятельности. Работай с причиной: попробуй выйти на новый уровень, преврати свою работу в широкое поле для самореализации или стань вдохновляющим лидером и вдохнись сам. Абсолютно любую работу можно превратить в любимое хобби и увлечься им без остатка. И тогда хобби будет приносить и деньги, и результаты, и удовлетворение.

Ну что ж, посмотрим вместе, что такое культура счастья в той деятельности, которую ты выполняешь.

WORK & LIFE BALANCE

счастье не равно комфорт

Многие западные и отечественные компании вводят уже не первый год в культуру деловой жизни элементы Work & Life Balance (гибкий график работы, возможность дополнительного выходного дня, йога в офисе, возможность удаленной работы и т. д.). Такие решения могут делать жизнь на работе комфортнее. Но эти дополнительные бонусы все же не могут разрешить глубинного запроса людей: обрести подлинный смысл в жизни и деятельности, полностью реализовывать свой потенциал в работе, при этом раскрывать себя и в других сферах. А ведь именно эти ответы дают нам истинное переживание счастья.

В последнее время набирает обороты прогрессивная позиция на Work & Life Balance — теперь это не просто некий баланс между работой и личной жизнью, при котором мы достаточное место и время уделяем работе, но и на личную жизнь сил хватает. Теперь это искусство и возможность жить успешной, а главное, счастливой жизнью на всех уровнях, жить на полной мощности. Счастье приносит и Work, и Life!

LIFE & LIFE BALANCE

Настает новая эра. Время, когда мы не работаем ради денег, не относимся к задачам инструментально, — для нас этого становится мало! Теперь мы хотим работать в той компании, которая помогает раскрыть наши внутренние ресурсы, помочь в развитии, найти себя и свое место, подтолкнуть нас не только для реализации потенциала и задач в бизнесе, но и для личной самореализации, личностного самосовершенствования. Это стирает границу между Work и Life; жизнь — она везде: и на работе, и дома.

Чтобы жить полной и счастливой жизнью, человеку важно открыть себя для себя: познать свои глубинные ценности, желания и цели, найти свое место, наладить отношения со своим физическим, эмоциональным и духовным здоровьем, встроить свою жизнь в большую картину мира. Представь, эти задачи можно реализовать в той деятельности, которую ты выполняешь. Хочу поделиться некоторыми принципами, следуя которым мы становимся счастливыми в деятельности. Они не являются чем-то недостижимым, скорее наоборот — просты в реализации для каждого из нас.

7 ПРИНЦИПОВ — ИСТОЧНИКОВ СЧАСТЬЯ НА РАБОТЕ



ОПТИМИЗМ

Выбери отношение к событиям, внутреннюю жизненную позицию, которые будут подкрепляться позитивными установками и мыслями. Как говорится, пессимизм — это состояние, а оптимизм — это волевой выбор. Для нашей компании оптимизм — одна из корпоративных ценностей. Мы опираемся на желание и способность видеть хорошие стороны жизни, из них мы черпаем вдохновение и готовность действовать, двигаться вперед.

УЧИТЕСЬ!

Ускоряй свое профессиональное развитие, придержи-вайся стратегии обучения через выполнение сложных задач, через реализацию или участие в новых проектах. Мы счастливы на работе, когда относимся к ней как к возможности вырасти профессионально, познать новое, когда видим прогресс и он нас радует, когда можем управлять процессом обучения, оказывать на него влияние. Это то, ради чего стоит прикладывать сверхусилия.



ИГРАЙТЕ!

Делай работу играючи, наполняй игрой даже сложную, стрессовую работу. Тони Шей, основатель компании Zappos, в своей книге «Доставляя счастье» рассказывает о том, как важно любую рутинную работу для сотрудников наполнять игрой, смыслом и позитивом. Тогда она превращается в увлекательное и интересное занятие. Это сделать не так сложно, как кажется на первый взгляд. Например, в Zappos использовали различные способы — команды менеджеров могли при выполнении задач соревноваться между собой за жетоны, лайки, рейтинги, ранги или даже за серьезные денежные выигрыши.

БУДЬТЕ В ПОТОКЕ

Это значит быть в состоянии творчества, полета, полнейшей концентрации. Про состояние потока Михай Чиксентмихайи в своей книге «Поток: состояние оптимального переживания» писал: «...когда человек полностью отдается переживанию удовольствия от деятельности, он свободен и счастлив». Любой из нас знает, что такое быть «захваченным потоком». Невозможно забыть волшебное чувство, когда время летит незаметно, когда забываешь о голоде и жажде, о боли или неудобстве, когда оказываешься полностью во власти захватившей тебя работы или идеи. Возможно ли управлять состоянием потока? Возможно, но везде есть свои «но»... Любимая работа — это условие необходимое, но недостаточное. Нужно что-то еще — возможность проявить себя, показать, что ты можешь, что умеешь, нужен эмоциональный или интеллектуальный накал. Его можно найти в любой деятельности — главное, чтобы это было неким вызовом конкретно для тебя.



ЛЮБИТЕ!

Общение — не источник стресса, а источник энергии! Взаимоотношения и привязанности — вот что добавляет нам немалое количество ощущения счастья. Создавай атмосферу доверия и уважения — это намного продуктивнее, чем видеть в ком-то соперника или врага. Лучше видеть в окружающих друзей, помощников, союзников или учителей. Через взаимоотношения мы обогащаем друг друга, развиваемся, имеем возможность получать и отдавать положительную энергию.

ВЛИЯНИЕ

Как объясняет Стивен Кови, каждого из нас волнует, или заботит, широкий спектр вопросов и явлений: наше здоровье, наши дети, наши проблемы на работе, проблемы долга нашего государства, угроза ядерной войны и т. д. Многие вещи из этого списка за пределами нашего влияния — это так называемый круг забот. А те вещи, на которые можем повлиять, которые мы могли бы изменить, — это наш «круг влияния». Старайся, чтобы деятельность, которую ты реализуешь, была в круге влияния — тогда ты будешь уверен в том, что ее реализация в твоих силах. Когда мы понимаем, на что можем повлиять, когда осознаем свой круг влияния, мы можем испытывать веру в себя, в свои силы и свои решения. И это делает нашу деятельность счастливой!



ВИДЕТЬ СМЫСЛ

Нам очень важно понимать, для чего мы совершаем те или иные действия на работе. Когда осознаем смысл и значимость работы, мы хотим достигать тех целей, которые стоят перед нами. Некоторые могут возразить: «А если работа рутинная и не понятна ее цель, как тогда быть с поиском смысла?» Всегда можно задуматься: а как ее можно превратить в интересную развивающую задачу, найти в ней добавочную пользу или дополнить своим смыслом? Если моя работа — это мое призвание и я на своем месте, то для меня это становится больше, чем просто работа. Это способ моей самореализации, реализации моего смысла, и я знаю, что делаю что-то полезное, важное и значимое для себя и для других людей.

Во времена Второй мировой войны случился такой эпизод. В сентябре 1942 года Виктор Франкл, основатель психологии поиска смысла, был арестован и вместе с женой и родителями отправлен в нацистский концлагерь. Когда лагерь был освобожден через три года, большинство его родственников были убиты, в том числе и его беременная жена. Однако он — заключенный номер 119104 — выжил. Книгу о своей жизни в концлагере «Человек в поисках смысла», мгновенно ставшую бестселлером, Франкл написал за девять дней. Когда он был в плену, в жесточайших условиях, тогда только смысл жизни спасал его от гибели. И он заметил, что выживали только те заключенные, которые не теряли связи со смыслом своего существования — они знали, ради чего им стоило выживать. Виктор Франкл был убежден, что без смысла в жизни человек умирает, ему незачем быть, жить, действовать. Смысл невозможно выбрать из имеющихся во внешнем мире, человек может только «изобрести» его, создать для себя уникальный, свой, найти его через реализацию своей деятельности. И тогда жизнь и деятельность обретают яркие краски. Тогда мы получаем непрерывное развитие и можем воплотить в жизнь свои глубинные устремления: к творчеству и созиданию, сопричастности к успеху или помощи людям — каждому свой смысл. И если компания, в которой мы работаем, дарит нам такие возможности, мы становимся счастливыми.



ВСЯ ПРАВДА О СОВЕЩАНИЯХ

**ЕСЛИ ВАМ ОДИНОКО И ХОЧЕТСЯ ВНИМАНИЯ,
ТО НЕТ ЛУЧШЕ РЕШЕНИЯ, ЧЕМ СОБРАТЬ СОВЕЩАНИЕ**

**В менеджменте есть несколько вечных тем, которые мы
обсуждаем всегда и, скорее всего, обсуждать не перестанем.
Это такие темы, как «развитие себя», «как все успевать»,
«как провести совещание».**



АЛЛА ЗАХАРОВА,
руководитель отдела
корпоративного обучения



Менеджеры всех уровней практически в один голос жалуются, что многие из встреч и совещаний, на которых им приходится присутствовать, — пустая трата времени. Это старая история, которая повторяется раз за разом: «У нас не было четкой повестки дня», или «Мы неправильно распределили время», или «На встрече не было тех людей, которые должны принимать решения», или «Эта тема для меня не актуальна». Длинный список проблем собраний, который хорошо знаком практически каждому. Ситуации повторяются...

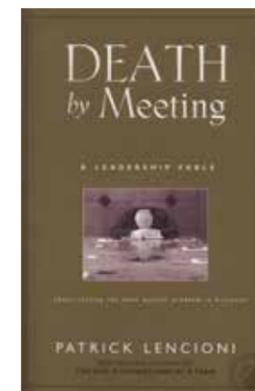
«Секретные приемы» эффективного проведения совещаний на самом деле не такие уж и секретные. Каждый менеджер может назвать многие из них. Мы говорили неоднократно про то, как важно готовиться к совещанию, придерживаться тайминга, руководствоваться повесткой, фиксировать договоренности и т. д., и т. п. И что же происходит на практике? А на практике мы имеем собрания по несколько часов, на которых присутствуют те, кому эта информация не нужна в работе, при отсутствии «нужных» участников. Зачастую в конце совещания у участников нет единого понимания темы, согласия с выбранной стратегией действий, и каждый уходит со своим видением, исходя из которого в дальнейшем будет принимать решения. Приходит на ум забавный афоризм про то, что любую проблему можно сделать неразрешимой — нужно просто провести достаточное количество совещаний.

Наличие знаний еще не является достаточным условием для получения эффективных результатов. Почему же мы все знаем про совещания, но не применяем это на практике? В чем же причина? Дело в том, что совещание не является только лишь неким механизмом бизнеса, который подчиняется исключительно законам логики. Совещания социальны, они заключены в корпоративную реальность с ее культурой и системой взаимоотношений. Занявшись таким благим делом, как реформа собраний, мы можем бросить вызов культуре взаимоотношений, а эта область претерпевает изменения не так уж

просто и не так уж быстро. Ну что ж, только смелым покоряются моря!

ЧТО НОВОГО В ТЕМЕ?

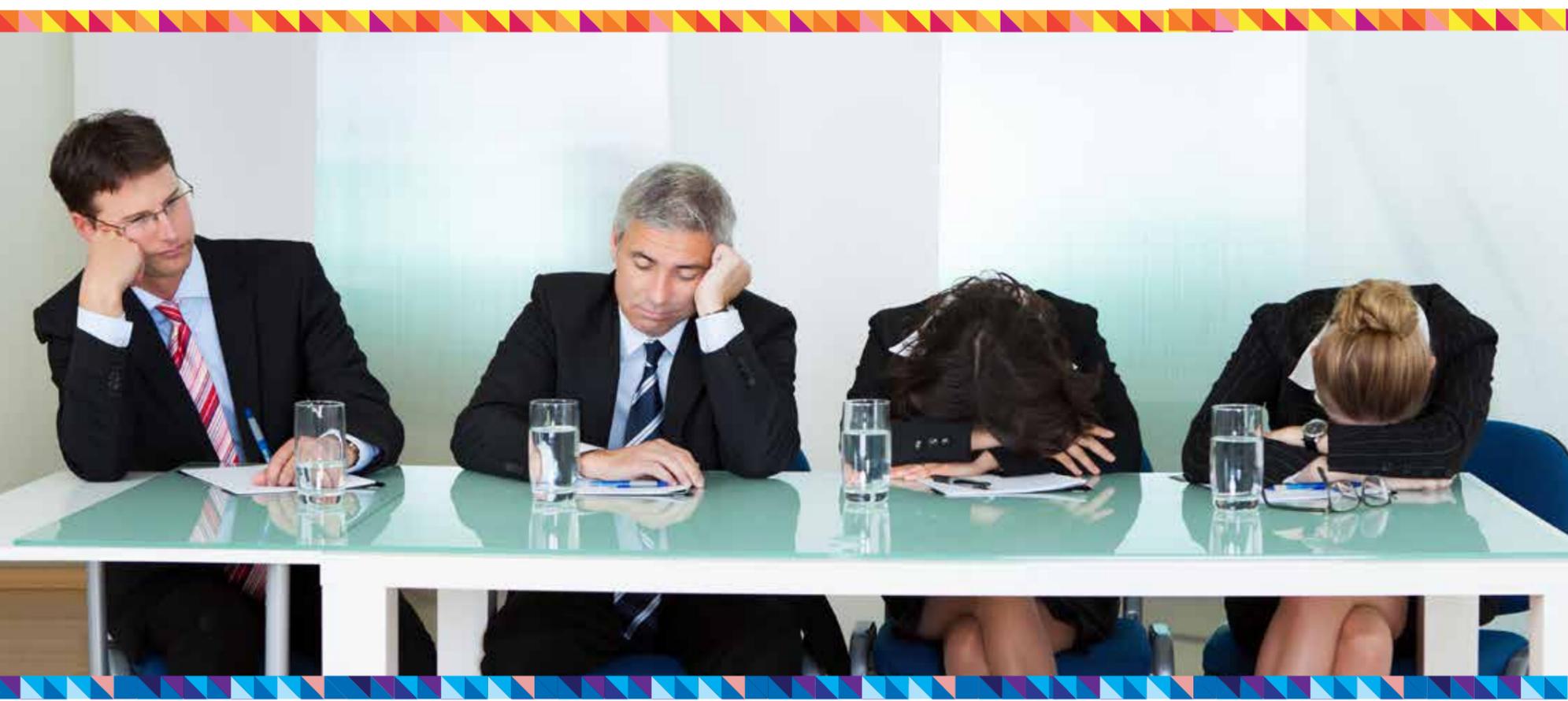
Патрик Ленсиони, основатель и президент консалтинговой компании The Table Group, в своей новой книге с говорящим названием *Death by Meeting* (она пока не вышла на русском), дает пять советов для повышения качества встреч. Привлекает его живой и где-то смелый взгляд на проблематику проведения эффективных совещаний, ну и значимым плюсом может быть то, что его подход приближен к сегодняшним реалиям и трендам.



1 Знай цель вашей встречи

Каков желаемый результат? Это главный вопрос для вас после вопроса «А нужно ли вообще проводить совещание или проблему все-таки можно решить и без этого?». Ответ на этот вопрос подскажет, какой тип встречи стоит выбрать, какие формат и повестку, какую продолжительность, каких участников пригласить. Это тактический или стратегический вопрос; оперативная встреча или регулярная; мозговой штурм, дискуссия, поиск альтернатив или просто информирование?

Не позволяйте вашей встрече превратиться в сочетание всего вместе. В этом случае люди начнут путаться и в том, что происходит, и в том, что от них ожидают.



2 Уточни, что поставлено на карту
Вернее, обозначьте это. Всегда ли участники встречи четко понимают и осознают цену «плохой» встречи? Конечно же, не всегда! Важно говорить об этом в начале. Есть ли у них знания? Что может пойти не так, если будут приняты неэффективные или невзвешенные решения сейчас? Опишите, каковы могут быть последствия, если сейчас не будут приняты своевременные и нужные решения. Если вы это не сделаете, то почему участники должны заботиться о ходе встречи, о ее результате, быть заинтересованы в обсуждении?



3 Подключи их с самого начала
Задумывались ли вы о первых 10 минутах вашей встречи? Как вы собираетесь начать, чтобы люди заинтересовались и сразу включились в тему? Если вы не создадите интереса к вашей теме сразу, вам будет сложно получить его потом и сложно управлять дискуссией, потому что, может, и не будет чем управлять. Драматизируйте, подключайте их сразу.

4 Запланируй достаточно времени
Что лучше: соблазн закончить встречу быстрее запланированного или вовремя? Вопреки распространенному мнению восприятие важной встречи не в том, что она короче времени, на нее отведенного, или же она заканчивается вовремя. Ключ в том, что важная встреча заканчивается с достижением ясности и приверженности всех ее участников.

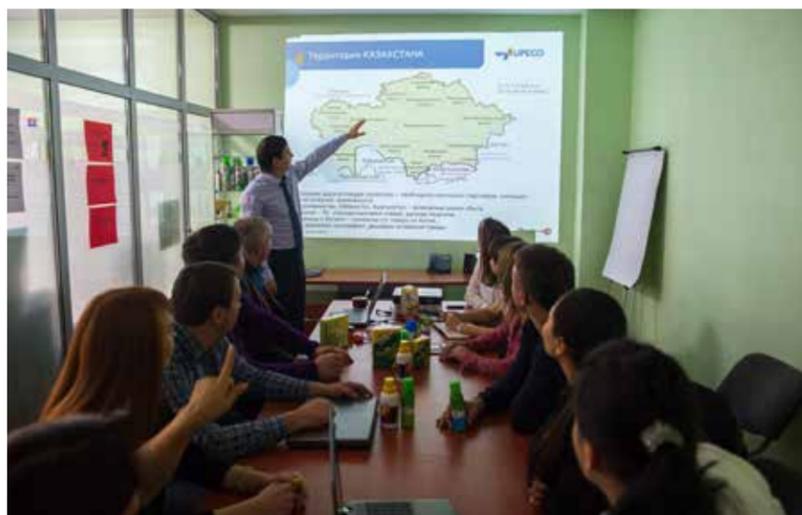
5 Провоцируй обсуждение
Если участники не устали в конце встречи, то, скорее всего, вы не добрались до самой сути важных вопросов. Во время встречи не должно быть конфликтов на личном уровне взаимоотношений, но должно быть идеологически эмоциональное обсуждение разных точек зрения. Поэтому ищите противоположные взгляды, обеспечивая этим разностороннее обсуждение, прорисовывая объемную картину проблемы.



Как утверждает автор, придерживаясь этих правил, мы можем превратить то, что в настоящее время воспринимается болезненной проблемой, в конкурентное преимущество!

Отлично, если инициатор совещания будет придерживаться этих пунктов. Ну а что же можем сделать мы как участники — каждый из нас — для того, чтобы проведенное время на совещаниях было максимально эффективно для нас и для бизнеса?

ПЕРВОЕ, что важно, — это помнить, что эффективность совещания обратно пропорциональна количеству участников и длительности его проведения. Рекомендованная продолжительность встречи — около 40 минут, так как именно столько времени мы способны удерживать внимание и реализовывать оптимальную активность умственной деятельности без перерывов. Если же совещание продолжается без перерыва более двух часов, то около 90% его участников соглашаются с любым решением, лишь бы побыстрее встреча закончилась. Нужно иметь «очень-ну-очень» высокий уровень мотивации и личной ответственности, чтобы быть способным сохранить хорошую концентрацию столь долгое время. «Совещание — это такое событие, в ходе которого минуты тратятся с пользой, а часы — напрасно» (Джеймс Кирк). Поэтому, чтобы счет шел на минуты, мы рекомендуем всем придерживаться темы и цели встречи, не уходить в сторону и при обсуждении связанных



ВИКТОРИЯ ДЕМИНА,
руководитель отдела персонала

— Повысить личную эффективность участия в собраниях мне помогло знакомство с методологией Walki. Осознание своей роли в проектной команде диктует определенный стиль коммуникаций в обсуждениях. Если ты участвуешь в собрании в качестве «информируемого» и твоя задача фиксировать информацию, которая может влиять на работу, то не стоит вступать в дискуссии по малейшему вопросу повестки дня, затягивая и без того длинные встречи, а такое мне приходилось видеть часто. С другой стороны, если ты выполняешь задачу, твое участие в обсуждениях, включение в процесс, глубина проработки темы должны быть максимальными. Роль консультанта предполагает, что твои предложения могут и отклонить, и к этому надо быть готовым. Если твоя роль при приглашении на встречу не ясна, можно заранее обсудить необходимость личного присутствия с лидером проекта. Эффективность проведения встреч при правильном использовании метода повышается в разы.

В (Выполняет работу)	— выполняет задачу; — готовит материалы / результаты
А (Авторизует)	— выставляет приоритеты / распределяет ресурсы; — создает, инициирует и задает направление; — принимает решение / утверждает / авторизует; — отвечает за целостность и качество процесса; — перепроверяет предположения / предложения / планы / их реализацию
Л (Лидирует)	— управляет исполнением планов и задач; — отвечает за реализацию задач / проектов
К (Консультирует)	— консультирует относительно планов / задач / результатов; — дает фидбэк / вносит вклад в планы / задачи / результаты; — консультирует до принятия решений
И (Информируется)	— информируется о планах / задачах / результатах; — информируется после принятия решений

вопросов, а также следить за таймингом и регламентом.

По численности — то же правило: чем меньше, тем лучше. Можно порекомендовать задать себе вопрос: а насколько я нужен на этой встрече? Главная причина, когда на совещание попадают люди, которые вовсе там не нужны, — это вежливость. Такая вот настоящая английская вежливость. Этим словом можно замаскировать страх перед фронтальной встречей, страх обидеть инициатора встречи, быть непонятым им. По этой причине условно легче порой не менять привычный ход событий и сходить на не очень то нужное собрание, даже если это будет просто потерей времени. Знаете, а ведь в таких случаях открытость в высказывании своей позиции, искренность приносят больше пользы, чем вежливость. И инициатору собрания, и его участ-



никам. Но все же на совещании должны присутствовать не все, кто каким-либо образом соприкасается с темой совещания, а только лишь те, кто должен участвовать в принятии решения.

Если вы можете повлиять на это — повлияйте!

И ВТОРОЕ, которое на самом деле должно быть первым! А вы уверены, что нужно собираться? Точно?

Не всегда нужно проводить совещание, во многих случаях его можно заменить менее затратной активностью, например: неформальная встреча, электронное письмо, решение ответственного лица, телефонный звонок, связь по селектору, скайпу, интерактивный опрос и т. д. Предложите альтернативные меры решения проблем, и это поможет сохранить ваши время, силы и деньги компании.

КНИГИ ЖИЗНИ



ЯРОСЛАВ БАТАШЕВ,
руководитель группы
корпоративных
программ и развития:

«КАК УСТРОЕНА ЭКОНОМИКА» ХА-ДЖУНГ ЧАНГ



в долговые ямы и как влияет на экономику деиндустриализация, то книга кембриджского экономиста Ха-Джунг Чанга написана специально для вас. В ней автор в занимательной и доступной форме объясняет, как на самом деле работает мировая экономика. Советую начинать знакомство с экономической теорией именно с этой книги.

— Экономика окружает современных людей повсюду, а базовые экономические знания давно стали условием выживания на современном конкурентном рынке труда. В то же время большая часть экономической теории сложна для понимания обычного человека. К большому сожалению, большинство авторов академических изданий пишут свои

книги на максимально «неудобоваримом» языке, и после прочтения той или иной фразы читатель задает себе вопрос: а правильно ли я ее понял? Если вы хотите вспомнить или узнать, чем ВВП отличается от ЧВП, что хорошего в марксизме, почему предпринимателей перестали бросать



ПОЛИНА ШАКИНА,
категорийный
менеджер по трейд-
маркетингу:

«ВЫХОДНЫЕ ВСЮ НЕДЕЛЮ» РИКАРДО СЭМЛЕР



Несомненно, книга будет полезна руководителям компаний, чтобы взглянуть на нестандартный, но действенный подход к управлению бизнесом, и для всех, кто мыслит свободно и творчески, кто не сидит и не ждет распоряжений и сам несет ответственность за свою жизнь. Владельцу SEMCO — bravo! За тонкое ощущение человеческой психологии — главного инструмента управления обществом будущего. Нестандартно, порой нелепо, но удивительно — это работает!

— Задолго до знакомства с произведением у меня уже сформировалось представление о том, как в моем понимании должно быть выстроено профессиональное пространство, если ты — наемный сотрудник. Меня давно посетила идея о несравнимо более грандиозном «выхлопе» от усилий, если человеку предоставлять в работе больше свободы и расширить зону его ответственности. С непривычным откровением для бизнес-литературы в книге в подробностях прописаны нестандартно организованные процессы бразильской компании SEMCO. Сходить на пляж в понедельник и поработать в воскресенье? Почему бы нет! Отсутствие офиса, должностей и назначение себе зарплат самими сотрудниками — вау, гениально! Сначала подобные

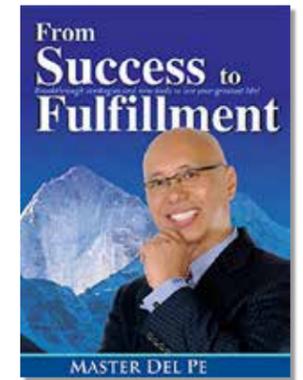
правила тянут максимум на эпатажные жесты ее владельца-оригинала, если бы не одно обстоятельство — эта компания существует. Она монстр, гигант, транснациональный тяжеловес! Лидер в длинном списке сфер, где она решительно отвоевала себе кусок прибыли. И хотя не все из этого гениального опыта применимо в России в силу специфики менталитета, есть масса абсолютно воплощаемых установок. Книга о том, как перестать изображать бурную деятельность и начать действительно делать что-то стоящее в своей профессии и жизни в целом. Книга про честность в бизнесе и про равный доступ к информации всех сотрудников компании, про абсурдность долговременных бизнес-планов и о провальном стремлении компаний к бесконечному росту ради роста...

КНИГИ ЖИЗНИ



ЕЛЕНА ЧИПИЛЕНКО,
R&D-менеджер Gardex,
РАПТОР, Expel, Deliss,
Breasal:

«ОТ УСПЕХА К УДОВЛЕТВОРЕНИЮ. МУДРОСТЬ НАСТАВНИКОВ ИЗ ГИМАЛАЕВ» ДЕЛЬ ПИ



— У меня всегда вызывают уважение и восхищение те люди, которые живут полной жизнью. Как им удается за 24 часа в сутки все успевать на работе, в семье, иметь хобби, поддерживать прекрасный здоровый вид, а также делать что-то для души? А в этой книге я для себя нашла инструменты и упражнения, как этого достичь. Перед каждым из нас всегда встает ряд, казалось бы, простых вопросов, но при этом точного ответа дать на них никто не может. Автор книги Дель Пи — инженер, предприниматель, тренер по карате, преподаватель восточной философии, ученик духовных наставников из Гималаев —

не стал исключением. Но за поиском ответов отправился в Гималаи, где индийские мудрецы открыли ему, на тот момент путешественнику, тайны восточной мудрости, научили видеть и чувствовать прекрасное, получать удовольствие от жизни. Дель Пи не только усвоил полученные знания, но и, пройдя тяжелый жизненный путь, сам стал наставником. Он умело соединил в своей работе мудрость Востока и прагматизм Запада. Создал универсальную формулу успеха и удовлетворения, за которой в дальнейшем охотились многие крупные компании, приглашая Дель Пи провести у себя лекции. В этой книге он постарался пере-

дать более широкой аудитории накопленный опыт, свои навыки и умения, которые теперь вы можете применить на практике. При этом книга читается легко, как роман, ведь автор не только ясно мыслит, но и доходливо объясняет. Я рекомендую ее всем, кто стоит на пути к здоровому образу жизни, позитиву, наполненности. Тем, кто хочет найти и сохранить внутренний баланс, стать успешным на работе и в жизни.



АЛЛА ГОРЕТАЯ,
старший тренер
департамента продаж:

«ВНУТРИ СОСА-COLA. ИСТОРИЯ БРЕНДА № 1 ГЛАЗАМИ ЛЕГЕНДАРНОГО CEO» БИЗЛИ ДЭВИД, ИСДЕЛЛ НЕВИЛ



— «Я верю, что когда Господь сотворил мир, он создал Coca-Cola номером первым, а Pepsi номером вторым», — эта цитата из книги демонстрирует огромную любовь и веру автора в компанию и бренд. Этим пропитана увлекательная история интересного человека, прошедшего путь от сотрудника склада и торгового представителя до CEO легендарной компании. История с трогательным предисловием и пронзительная любовь к своему делу.

Я начала читать эту книгу, скорее, как бизнес-литературу. В результате книга оказалась намного легче и проще, чем предполагалось. Книга-путешествие. Прекрасный набор бизнес-кейсов и жизненных ситуаций обычного человека, но вместе с этим — руководителя глобальной корпорации. Описываются процессы выхода на новые рынки, способы ведения бизнеса в разных странах (Австралия, Филиппины, Германия, Индия, и это не весь список). Осо-

бенно интересен авторский взгляд на процесс прихода Coca-Cola в бывший Советский Союз. На мой взгляд, книга будет интересна всем, кто увлечен путешествиями и интересуется историей.

ТАМ, ГДЕ НЕ СТУПАЛА НОГА ДЕТЕЙ КАПИТАНА ГРАНТА

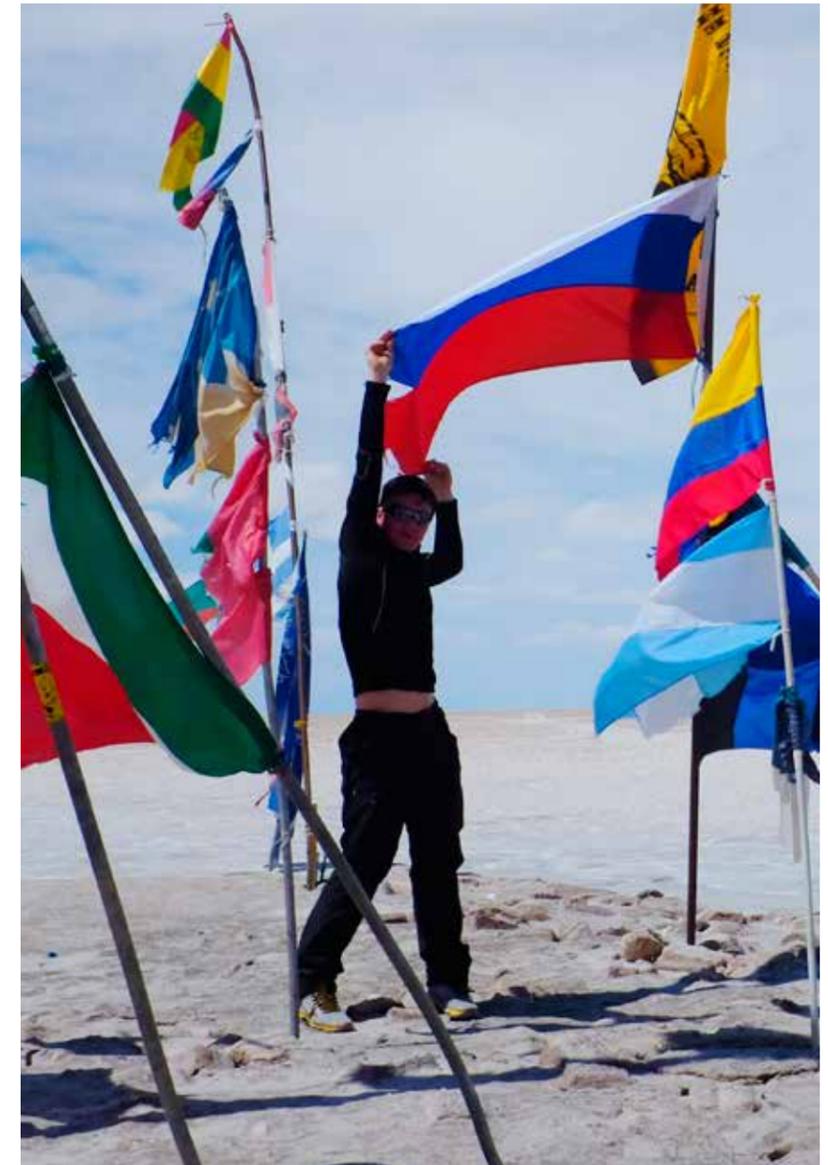
КОНСТАНТИН ПЕТРОВ,
старший бренд-менеджер РАПТОР

Новогодние каникулы вместе с двумя неделями заслуженного отпуска подарили мне возможность провести в путешествии целый месяц. Ответ на главный вопрос «Куда поехать?» особых затруднений не вызвал. Конечно же, в Южную Америку! Этот уникальный континент давно манил меня сочетанием как природных, так и архитектурных чудес.

Планируя путешествие, я решил, что не буду ограничиваться одной страной, а посетю сразу три: Аргентину, Боливию и Бразилию. Вопрос был только в том, какую из них выбрать в качестве основной. Как Остап Бендер, я мечтал пройтись по Рио-де-Жанейро в белых штанах, но, сравнив цены, достопримечательности, уровень преступности Бразилии и Аргентины, выбор сделал в пользу последней. Осталось придумать маршрут. Изучение достопримечательностей Аргентины открывало все новые и новые места, мимо которых проехать было просто невозможно. Вдобавок я решил захватить кусочек Боливии и посетить самое большое «зеркало» в мире — солончак Уюни. Желание увидеть все эти невообразимые красоты природы сделали мою программу весьма жесткой по времени и с многочисленными переездами. Но это того стоило!

«ЖАЛКАЯ НИАГАРА»

Мое путешествие началось с перелета из зимней Москвы в солнечный Буэнос-Айрес. Немного отдохнув после долгой дороги, я отправился к водопадам Игуасу. Увидев их, Элеонор Рузвельт невольно воскликнула: «Жалкая Ниагара...» И такая реакция вполне объяснима — 275 знаменитых водопадов раскинулись почти на три километра по течению реки Игуасу в Аргентине. А знаменитый водопад «Глотка дьявола», изгибаясь в форме подковы, охватил и Бразилию.



Посещение аргентинской части «с чувством, с толком, с расстановкой» заняло у меня два дня. Красота нетронутой природы, богатейшая флора и фауна тропиков вокруг просто незабываема. Уже со входа меня сопровождали очаровательные еноты носухи, но под их коварно милой наружностью скрывались злостные похитители личных вещей зазевавшихся туристов. В парке работают две железные дороги, ведущие к разным частям водопада. Мини-поезда возят посетителей по джунглям вдоль реки к мостикам, проложенным от островка к островку, открывая прекрасные виды. К водопадам можно отправиться и на моторных лодках — вымокнете насквозь, нырнув под струи падающей воды, но получите незабываемые впечатления.



ГЛОТКА ДЬЯВОЛА

Третий день был отдан бразильской стороне. Туда удобнее добираться на туристическом автобусе, который очень быстро пересекает границу за счет выделенной полосы. С бразильского берега открываются панорамные виды всех водопадов Игуасу, а также вся мощь левой стороны подковы каскада «Глотка дьявола».

До потоков воды, обрушивающихся каждую секунду с высоты 82 метров, можно практически дотянуться рукой и при этом чувствовать себя в безопасности.

ТРОЙНАЯ ГРАНИЦА

Отметился я и на одной из самых необычных границ, расположенной неподалеку от водопадов. Здесь, в месте слияния рек Парана и Игуасу, сходятся Аргентина, Бразилия

и Парагвай. Каждое государство установило тут символические обелиски, раскрашенные в цвета национальных флагов, и таблички с заверениями вечной дружбы.

ГОРОД ДОБРЫХ ВЕТРОВ

После трех незабываемых дней на водопадах я вернулся в Буэнос-Айрес для более тесного знакомства со столицей Аргентины. Аэропорт внутренних линий располагается в черте города

на набережной. Каждый день сюда стекаются множество рыбаков, располагающихся на газонах в ожидании улова и готовящих рыбу тут же, на мини-мангалах и кострах. На горизонте виднеется океан, чьи лазурные волны ярко контрастируют с бурными водами впадающей в него реки Парана, а завершают пейзаж грациозные самолеты, постоянно заходящие на взлет или посадку. Столица Аргентины является одним из крупнейших городов Южной Америки, в котором проживают

более 3 млн человек. Официально Буэнос-Айрес разделен на 48 районов, и каждый имеет свой неповторимый характер. Контраст между благополучными и трущобными районами меня поразил. Местами роскошь с беззаботностью и нищета с депрессией разделены лишь расстоянием в 100 метров и железной дорогой. Но предлагаю не концентрироваться на недостатках, которых достаточно в любом городе, а прогуляться по красивейшим местам Буэнос-Айреса.

БОГЕМНЫЙ ПАЛЕРМО

Самый большой район города Палермо состоит из подрайонов с присущей только им особенной атмосферой. Палермо Сохо, например, знаменит своей богемной жизнью, уютными рестораничками, тусовочными клубами, модными дизайнерскими магазинчиками и уличной культурой. Здесь любят селиться художники и представители индустрии моды.





Палермо Голливуд получил свое название в результате его заселения в середине 1990-х представителями шоу-бизнеса. Неудивительно, что район известен своей ночной жизнью и лучшими клубами. А в Новом и Ботаническом Палермо расположились прекрасные парки Буэнос-Айреса с громадными акациями и величественными фикусами. Здесь также находится самый красивый в мире (конечно же, за пределами самой Японии) Японский сад.

РЕСПЕКТАБЕЛЬНЫЙ РЕКОЛЕТА

Один из самых престижных районов Реколета стал заселяться богатейшими людьми города с 1971 года во времена свирепствовавшей желтой лихорадки. Местность расположена на высокой точке города, что давало большие шансы спасения от укусов насекомых, переносящих это заболевание. К этому времени на вершине холма уже существовала церковь, к которой и примкнуло



известное кладбище Реколета. Здесь упокоены самые знаменитые и состоятельные люди Аргентины, а некоторые погребения признаны историческими памятниками.

ТРАНСПОРТНЫЙ РЕТИРО

Важнейшим транспортным узлом Буэнос-Айреса является район



Ретиро, в котором расположены порт и несколько вокзалов. Отсюда через пешеходную улицу Флорида мы прошли к важнейшей достопримечательности города — площади Плаза де Майо. Этот небольшой пятючок земли является политическим и католическим центром Аргентины. Здесь соседствуют знаменитый Розовый дом (официальная резиденция

президента), главный кафедральный собор и старая ратуша, где проходят заседания городского совета еще с колониальных времен.

ЯРКАЯ КАМИНИТО

Не меньшее впечатление на меня произвели исторический район Сан-Тельмо и фешенебельный Пуэрто Мадера, но для рассказа обо всем увиденном мне не хватит даже трех статей, поэтому я завершу свой рассказ о Буэнос-Айресе на знаменитой туристической улице Каминито. Больше половины памятных магнитиков Аргентины запечатлевают именно ее яркие цвета, являющиеся визитной карточкой всех трущобных районов. Говорят, что местным обитателям просто не хватало денег купить краску на весь дом сразу и краску приобретали по частям. Сейчас на Каминито сосредоточено множество ресторанчиков, танцоров танго, художников, торговцев сувенирами,

и конечно, полицейских для обеспечения безопасности туристов.

ВЫСОКОГОРНАЯ БОЛИВИЯ

Решение «по-быстрому» съездить в Боливию на знаменитый солончак Уюни имело скрытые подводные камни. Я не учел, что за сутки перепад высоты составит около 5000 метров и изнеженный в Москве организм проявит себя такими неприятными симптомами, как головная боль, головокружение, тошнота, бессонница и ускоренное сердцебиение. Впрочем, справиться с проявлениями горной болезни помогли таблетки и листья коки. Добраться до самой большой соляной пустыни в мире можно самостоятельно или с помощью агентств. Поскольку времени у нас было не так много, мы заказали индивидуальный тур и за четыре дня проехали по всем знаковым местам. Остановившись хотелось через каждые

100 метров — зеленые долины, причудливо извивающиеся между красно-бордовыми скалами; потрясающие панорамные виды, изрезанные водой и ветром скал; разноцветные лагуны с горячими источниками; могущественные гейзеры, выбрасывающие пар вертикально почти на 50 метров; лунные пейзажи пустыни Силоли, где великий скульптор ветер вырезал замысловатые фигуры из камня... Но главная жемчужина ждала нас впереди.

МОРЕ СОЛИ БЕЗ ТЕКИЛЫ

Солончак Уюни, некогда бывший озером, раскинулся более чем на 10 тысяч км² на высоте 3650 метров. Здесь залегают более 10 млрд тонн соли на глубину до 10 метров. Каждый, кто приезжает сюда, делает сумасшедшие фотки на основе перспективы — у кого на что хватает фантазии. А в сезон дождей солончак покрывается тонким слоем воды



и превращается в самое большое зеркало в мире, создающее ощущение ландшафта другой планеты. После фотозэкспериментов мы отправились к музею соли. Все в нем, включая столы, стулья, кровати, скульптуры, изготовлено... угадайте из чего. На стенах, кстати, висят вежливые таблички с просьбой не облизывать экспонаты.

КЛАДБИЩЕ ПАРОВОЗОВ

Еще одной достопримечательностью солончака Уюни является кладбище паровозов. Это памятник несбывшихся надежд боливийского правительства и неправильной оценки запасов недр. В начале XX века здесь бурно развивалась горная промышленность, но в 50-х годах добыча минералов на окрестных рудниках резко упала и все инвестиции стали нерентабельными. Железную дорогу разобрали, а паровозы бросили ржаветь под открытым небом.

ЦВЕТНЫЕ ГОРЫ

Обратный путь из высокогорной Боливии тоже был очень живописным, но на севере Аргентины меня ждали еще несколько красивейших достопримечательностей — фантастически радужные горы Орнакаль,

древнее поселение Тилкара с бережно хранимыми постройками инков и старинный городок Пурмамарка со знаменитыми семицветными холмами. Их все можно осмотреть за одну поездку на такси, которую в целях экономии стоит разделить с попутчиками — я таким образом познакомился с британской парой, отмечающей свой медовый месяц.

СКУПОЙ ПЛАТИТ ДВАЖДЫ

Следующие несколько дней я провёл в провинции Ла-Риоха, которая известна своим засушливым климатом. Вместе с оптимальным сочетанием равнинной и горной местности это способствовало развитию виноделия в регионе. Конечно, алкогольный туризм имеет свои неоспоримые плюсы, но для начала нужно посетить два национальных парка Ла-Риохи, которые включены в Список Всемирного наследия ЮНЕСКО. Речь идет о каньоне Талампайя и Лунной долине. До них можно добраться в составе организованных экскурсий или самостоятельно. Я предпочел второй вариант в виде общественного транспорта, позволивший мне сэкономить почти в пять раз. К сожалению, у моего выбора была и другая сторона медали — в Лунную долину я не успел.

TALAMPAYA, POR FAVOR

Путь до каньона Талампайя на автобусе занял около трех часов, еще немного пришлось подождать у входа — туристов запускают в парк каждый час группами по 12 человек (именно столько помещается в маршрутку с кондиционером). В ожидании скучать не приходится, рядом есть небольшой парк со скелетами динозавров триасового периода, окаменелые кости которых все еще находят на территории Национального парка.

И вот я уже в микроавтобусе! Первая остановка на въезде в каньон — красные скалы нависают над вами, контрастируя с ярко-голубым небом. Следующая — в зеленом лесочке, где можно покричать в стену и 40 раз услышать ответ эха. Стены каньона, вздымаясь на высоту 150 метров, отбрасывают тень, укрывающую туристов от немилосердно палящего солнца. По дороге попадают мирно пасущиеся страусы нанду, а в январе — и их птенцы, отдыхающие в тени ярко-зеленых деревьев. Выхав из каньона, мы

направились к группе соляных столпов, образованных тысячелетними стараниями ветра и воды.

МЕЧТЫ СБЫВАЮТСЯ...

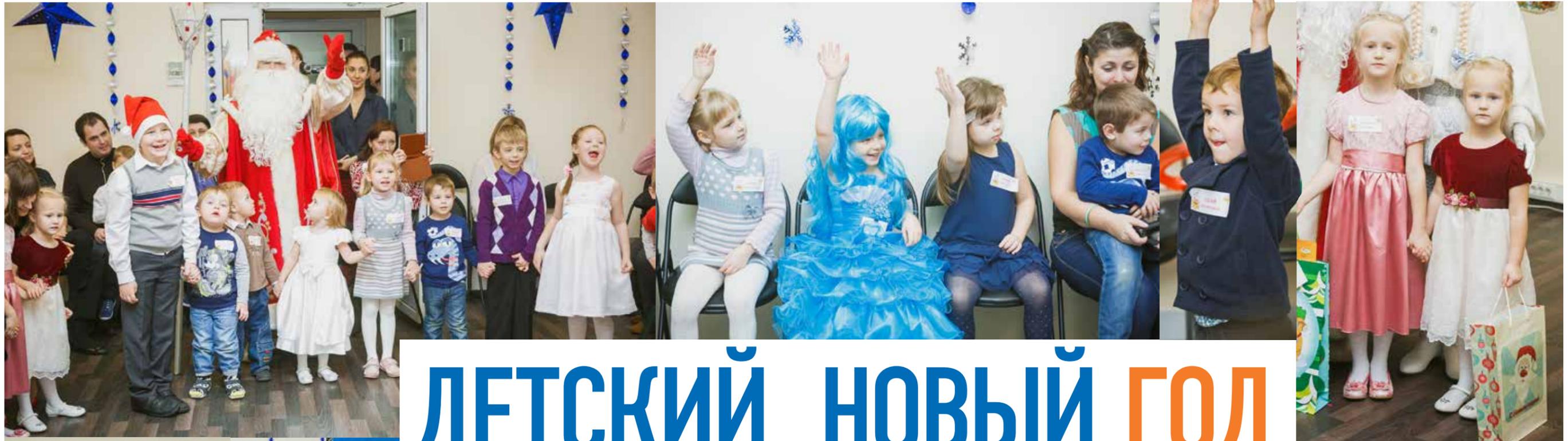
Не менее насыщенной была и вторая часть моего путешествия по Южной Америке — от красных скал каньона Талампайя я отправился к Андам на границу Чили, где в первую очередь хотел увидеть знаменитый пик Аконкагуа и сохранившийся мост инков. После впечатляющих гор меня ждал

трекинг по незабываемому леднику Перито Морено и озерное путешествие к леднику Упсала. Не смог обойти стороной и самый южный город Ушуая, называемый «краем света». Ну и в завершение я все-таки воплотил мечту Остапа Бендера, прогулявшись в белых штанах по Рио-де-Жанейро. Конечно, хотелось бы рассказать обо всем поподробнее, но количество полученных мною впечатлений столь велико, что не хватило бы и целого журнала. И вообще, лучше один раз увидеть!..

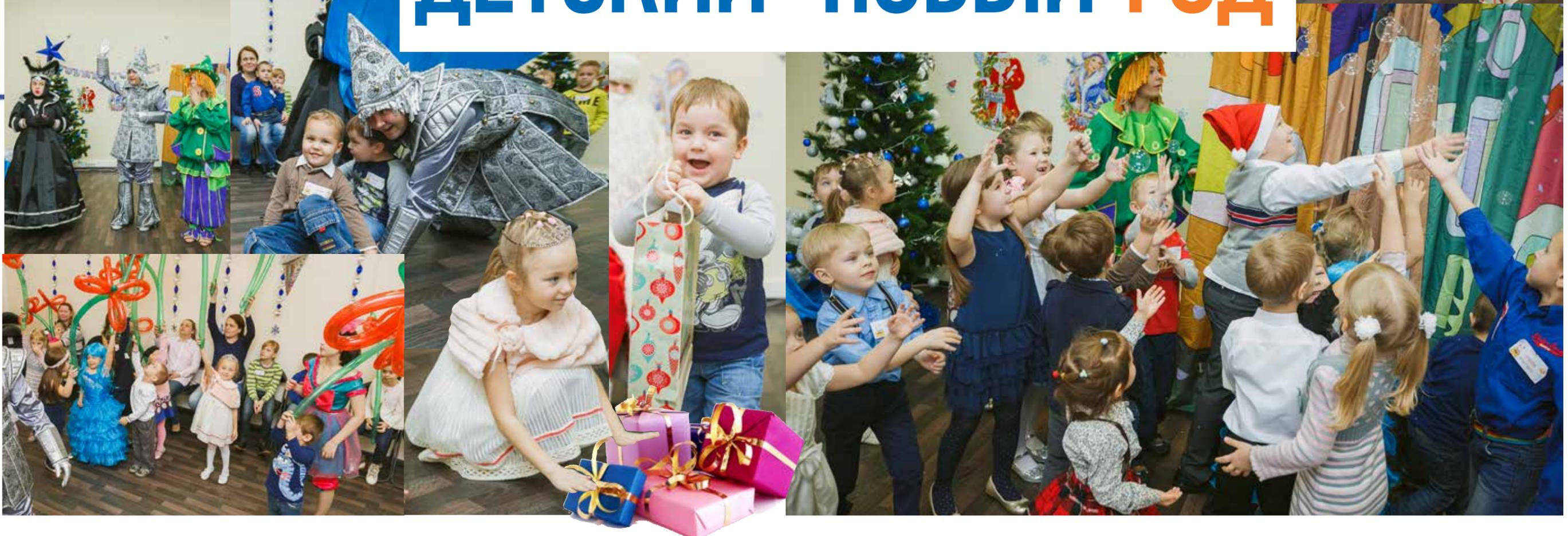


НОВЫЙ ГОД





ДЕТСКИЙ НОВЫЙ ГОД





UPECO LIFE



СВАДЬБЫ



АННА И СЕРГЕЙ ВАСИЛЕНКО
Анна — специалист по управлению товарными запасами, г. Москва, 14 февраля 2015 года

МАРГАРИТА И ДМИТРИЙ КОПАЧЕВЫ
Маргарита — специалист складской логистики, г. Москва, 5 декабря 2014 года



ЛИЛИЯ И НИКОЛАЙ ГУРЕЕВЫ
Лилия — менеджер по спецпроектам представительства UPECO в Казахстане, г. Алма-Ата, 25 апреля 2015 года



МАРТЫНА ПЭЛШИК,
дочь Томаша Пэлшика, торгового представителя по Варшаве польского представительства UPECO, г. Варшава, 21 февраля 2015 года



ИЛЬЯ АНТОНОВ,
сын Владимира Антонова, системного администратора, г. Балашиха, 9 сентября 2014 года



ТИМОФЕЙ И АЛЕКСАНДРА ПЯТКИНЫ,
Тимофей — сын Ильи Пяткина, R&D менеджера TM Salton, г. Королев, 2 февраля 2015 года



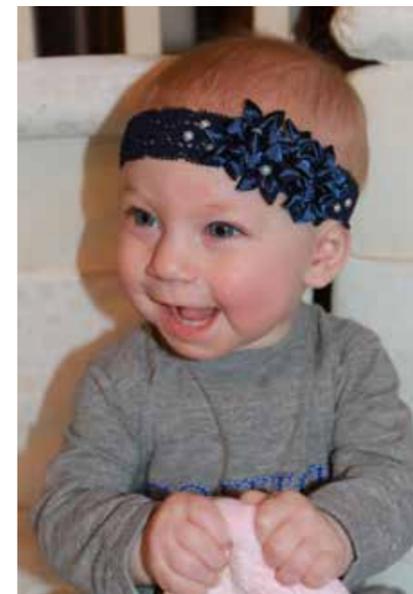
ОЛЬГА МИХАЙЛОВА,
дочь Олеси Михайловой, старшего специалиста транспортной логистики, г. Москва, 8 декабря 2014 года



КИРИЛЛ ИШТРИЯКОВ,
сын Елены Иштрыковой, специалиста казначейства, г. Москва, 9 мая 2014 года



ЕФИМ СЛОБОДЯНОК,
сын Евгении Слободянок, специалиста по управлению товарными запасами, г. Москва, 30 марта 2014 года



АННА ЗАЛЕСОВА,
дочь Оксаны Залесовой, руководителя отдела сертификации, г. Москва, 15 августа 2014 года



ЗАУР БЕРЕТАРЬ,
сын Аскера Беретаря, менеджера по работе с ключевыми розничными операторами, г. Москва, 7 июля 2014 года



FORESTER®



НАБОРЫ ДЛЯ МАРИНОВАНИЯ ШАШЛЫКА

- приправа для шашлыка
- герметичный пакет для маринования