

# Unlimited 1

2008

корпоративный журнал  
UPESCO

№ 1  
(01) лето

МИР ИННОВАЦИЙ 4

10 ЛЕТ БРЕНДУ  
SALTON 24

UPESCO НА ДАЛЬНЕМ  
ВОСТОКЕ 28

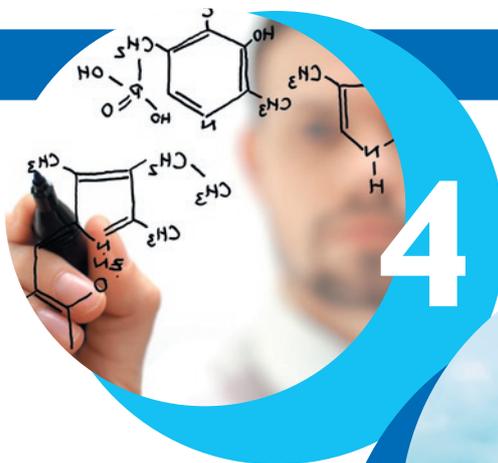
ПО СЛЕДАМ  
ИСЧЕЗНУВШИХ  
ЦИВИЛИЗАЦИЙ  
МЕКСИКИ 52

Виктор  
Савушкин

## 4 Тема номера

### Мир инноваций

«Кин-дза-дза» и экспериментальные лаборатории германских концлагерей, Google, Apple, Virgin Group и жидкостный ликвид «Раптор»... Что их объединяет? Об этом вы узнаете из статьи Валентина Коржова



## 10 Панорама

**ТОП-10 изобретений, заработавших миллиарды**  
(данные Forbs)

## 14 Люди

**Управленческий талант: из турпоходов в мерчендайзинг**  
Виктор Савушкин, руководитель Службы мерчендайзинга: о своих детских шалостях и юношеских разрядах, звездной болезни и стресс-менеджменте, признании в любви и планах на будущее...



## 22 Панорама

### Марк Цукерберг

Открытый гарвардским студентом интернет-портал, аналогичный российскому *Odнокlassniki.ru*, сегодня конкурирует с такими гигантами, как Google и MySpace

## 24 Один день

**Бренду Salton 10 лет: о команде, создающей и развивающей бренд**

## 28 Регион

**Дальний Восток: мы пришли в UPECO по зову сердца**

## 32 Содружество

**Досье: компания «Воронеж-Фрахт»**

## 33 Сфера

**Unlimited – путь позитивных изменений, несущих новые возможности**

## 36 Бренд

**Deliss – бренд настроения**

## 40 Опыт

**Мобильность – наше конкурентное преимущество**

О плюсах и минусах внедрения Pocket PC: взгляд отдела продаж и супервайзеров

## 43 Обучение

**Инновация ценности и Стратегия голубого океана. Книги жизни**

## 46 Case-study

**Безвыходных ситуаций не бывает**

Наши коллеги рассказывают о том, как вести себя, если за спиной работает «информатор»

## 50 Вопрос

**Вопрос ребром**

О причинах ситуативных и хронических переработок рассуждает Владимир Монич

## 52 Драйв

**По следам исчезнувших цивилизаций**

Роман Удовенко о мексиканском моветоне и интернациональных тусовках, о пестрых черепахах в человеческий рост и лучшей текиле в мире

## 58 Цитаты

**Что написано пером...**

UPECO на страницах СМИ

## 59 Очень личное

**Дети и свадьбы UPECO**

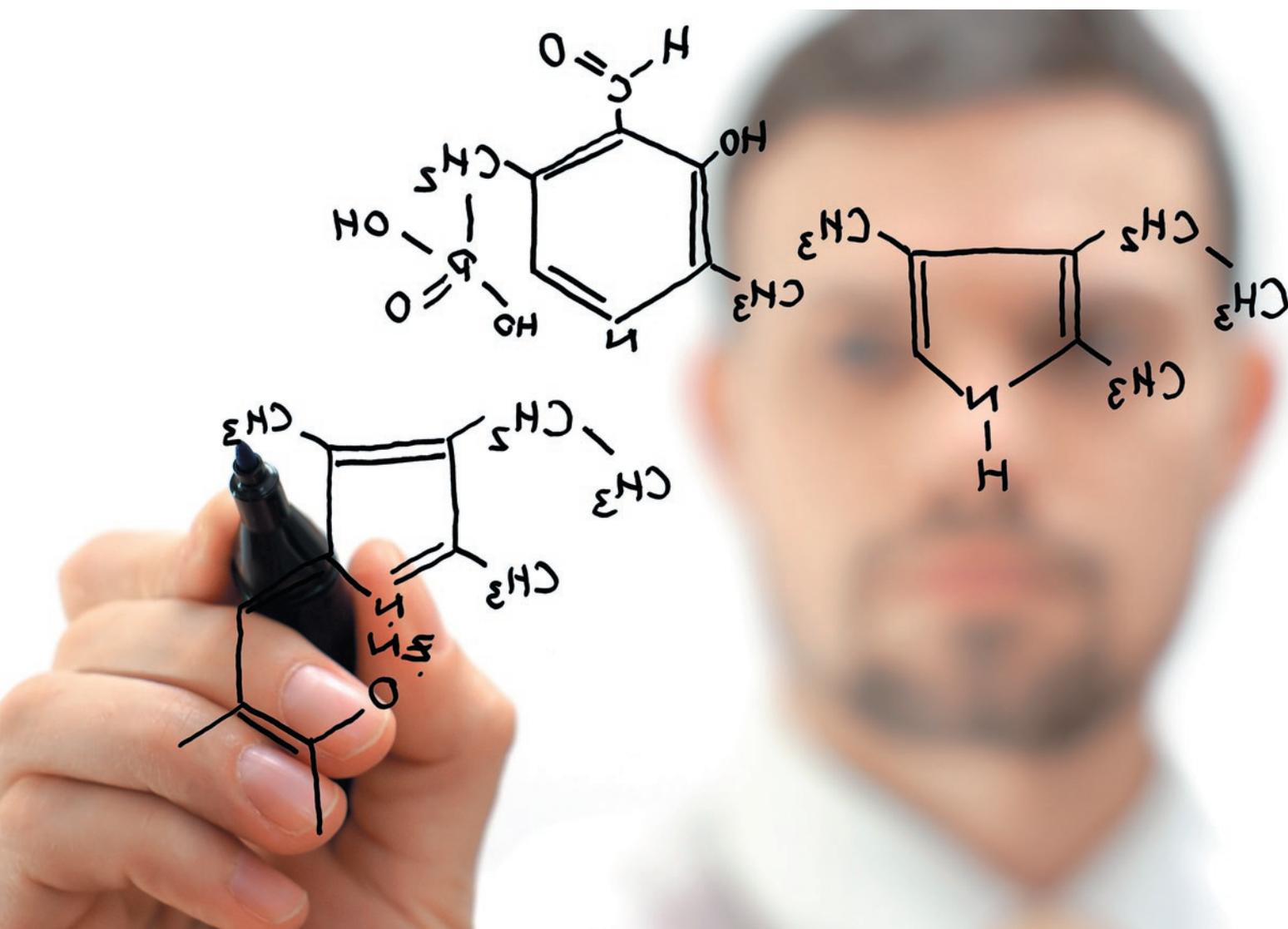
Коллеги! Вы полны новых идей и решений, у вас есть предложения по развитию компании, вы мечтаете поделиться своим опытом, рассказать о незабываемом отдыхе, задать волнующий вас вопрос или стать автором статьи – пишите нам на e-mail: [Unlimited@upeco.ru](mailto:Unlimited@upeco.ru)





# Мир инноваций

Инновации сегодня – это одна из самых шумевших и обсуждаемых тем, непрерывно потрясающая общественное сознание по всем каналам медийного пространства. Это и мощный PR национальной программы по развитию нанотехнологий в России со стороны государственного истеблишмента в лице Д.А. Медведева. Это и возросший интерес к работам Филиппа Котлера, Питера Друкера, Роберта Купера и других апологетов стратегического менеджмента, первыми актуализировавших значение инновации в бизнесе. Питер Друкер, к примеру, писал, что «самое главное изобретение XIX века – это изобретение изобретения».





**Валентин Корзов,**  
директор по развитию

**В** последние годы в Москву с завидным постоянством приезжают такие значимые фигуры, как Кеничи Омае, Чан Ким, Кьелл Нордстрем, Йонас Риддерстрале со своими семинарами. Каждый из них с той или иной стороны затрагивает вопрос инноваций в бизнесе и считает его одним из ключевых для успешного развития российского бизнес-сообщества. В течение последних десятилетий появились и оформились свои герои-легенды, такие как Ричард Брэнсон (Virgin Group), Стив Джобс (Apple), Сергей Брин (Google) и другие конкретные персоналии и компании, внесшие весомый вклад в развитие инноваций. Итак, что же такое инновация? Инновационный бизнес? Какие проблемы возникают с появлением нововведений? Обо всем этом мы поговорим в статье, в которой, конечно же, мы будем опираться на опыт **UPESCO** как компании, имеющей непосредственное отношение к инновационной деятельности.

## ➔ Инновации – что это?

Начиная говорить об инновациях, одним определением не обойтись. Мы обратились к Google и нашли множество дефиниций этого понятия. Приведем одну из них: «Инновация (нововведение) – это конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности. Инновация

новые, говорят о некоем управляемом процессе улучшений на основе нововведений, который заканчивается непременно приростом ВВП или, например, чистой прибыли. Предполагаю, что правы и те, и другие, а речь, скорее всего, идет о масштабе инновации. Одни из них глобальны и влияют на развитие цивилизации, например, научные открытия, другие – более локальны, например, инновации в бизнесе. Их объединяет одно – новизна на благо будущего.

## ➔ Культура инноваций

Одной из актуальных проблем инновационного бизнеса как неотъемлемой подсистемы современного общества является определение в нем места и роли культуры. Здесь речь идет об исторической проблеме разрыва между обществом и культурой: культура – где-то там, а мы – здесь. В восприятии большинства олицетворением культуры служат пыльные библиотеки, театры, загадочные музеи или бородатые старцы, вещающие на канале «Культура». Мы не рассматриваем себя с позиции неотъемлемой части культурного поля. Хотя культура в широком понимании – это совокупность традиций, нравов, ценностей, характерных для данной группы, это поиск или, как недавно я услышал, фабрика смыслов. И мы – неотъемлемая часть этой культуры.

Аналогичная ситуация складывается сегодня и с инновационной деятельностью. Являясь частью культуры, она также отделена от общества. В понимании людей – инновации где-то там, в каких-то лабораториях и мистических НИИ. У них есть свои легенды

*В восприятии большинства олицетворением культуры служат пыльные библиотеки, театры, загадочные музеи или бородатые старцы, вещающие на канале «Культура». Мы не рассматриваем себя с позиции неотъемлемой части культурного поля »*

представляет собой материализованный результат, полученный от вложения капитала в новую технику или технологию, в новые формы организации производства труда, обслуживания, управления и т.п.». Все определения инновации очень схожи с одной лишь разницей. Одни авторы принципиально смешивают понятие инновация с неким идеальным явлением, связанным с открытием, изобретением, наукой, – всем, что приносит благо обществу. Вторые, более прагматич-

и свои герои, такие как Ингвар Кампрад (IKEA), Говард Шульц (Starbucks), Соичиро Хонда (Honda Motor Company) и т.д. О них рассказывают дорогостоящие консультанты McKinsey&Company, их стратегиям обучают в Гарварде, INSEAD и прочих ведущих западных бизнес-школах. Подобное мышление встречается в большинстве отечественных компаний. Вместе с тем создание «питательной среды» для инновационной деятельности в организации начинается с простых

## Инновация бизнеса

В идее перемещения кузова грузовика с колес на палубу грузового судна с технологической точки зрения не было ничего нового. Это «новшество» – контейнер – вообще не имело никакого отношения к технологии, речь шла о новом восприятии «грузового судна» как механизма обработки грузов, а не просто как «плавсредства», и на деле означало, что главным становилось сокращение времени на стоянку в порту. Однако это, казалось бы, простейшее новшество почти вчетверо увеличило производительность океанского грузового судна и, пожалуй, сделало доставку грузов дешевле. Без этого стремительный рост объемов международной торговли за последние сорок лет (самый стремительный рост, когда-либо зафиксированный в какой-либо сфере экономической деятельности) был бы просто невозможен.

То, что сделало возможным всеобщее образование (даже в большей степени, чем понимание обществом необходимости образования, целенаправленная подготовка преподавателей или развитие педагогической теории), представляло собой обычную книгу, а точнее, учебник. (Учебник, вероятно, был изобретением великого чешского гуманиста, педагога и писателя Яна Амоса Коменского, который написал первые учебники по латыни в середине XVII века). Без учебника даже очень хорошему учителю едва ли удастся «достучаться» до одного-двух учеников за раз, а с учебником даже плохой учитель за урок может «просветить» тридцать-тридцать пять учеников.

Покупательная способность американского фермера в начале XIX века стремилась к нулю, он был не в состоянии покупать сельскохозяйственную технику. На рынке было несколько уборочных машин, однако как бы фермеру ни хотелось их приобрести, он просто не мог за них заплатить. Затем один из изобретателей уборочных комбайнов Сайрус Маккормик предложил оплату в рассрочку.

Это позволило фермеру платить за уборочную технику из будущего урожая, а не из сбережений от продажи урожая прошлого, – таким образом, у него появилась «покупательная способность» для приобретения сельхозтехники.

Таким образом, в равной степени все, что увеличивает потенциал отдачи от уже существующих ресурсов, представляет собой инновацию\* »

\* П. Друкер. Инновация бизнеса

вещей: культуры открытий, духа творчества и осознания инноваций как неотъемлемой части бизнеса через идеологию.

Речь идет не только о ценностной модели, сформированной идеологическим контентом, но и о банальной пропаганде, в хорошем смысле слова. Например, мы можем увидеть на Доске почета лучшего продавца, но фотографий новаторов мы не увидим. В инновациях нет избранных. Бесспорно, они начинаются в маркетинге и продажах, как в базовых областях предоставления услуг или создания продуктов, но они также могут развиваться и в логистике, АХО, HR и пр. Напомню, что речь идет об открытии, направленном на усовершенствование и улучшение, и ни слова о масштабах такового.

### → **Этика инноваций**

Вопросы этики в инновациях кажутся далекими и пространными, но на этой теме сейчас сконцентрировано внимание всего мира. Проблема становится актуальной и конкретной, когда мы воочию сталкиваемся с результатами инновационной деятельности. Если взять, к примеру, медицину, где кипят страсти по поводу трансплантации органов, клонирования, использования плацентарных материалов или банального испытания новых препаратов на животных. А вопросы, связанные с бактериологическим и прочим оружием массового поражения, не актуальны до тех пор, пока не произойдет серьезный инцидент. И, наконец, тема экологии как неотъемлемой части и оборотной стороны всех инновационных технологий возглавляет этот хит-парад. Приведу некоторые итоги ретроспективного изучения подобных проблем. Например, после окончания Второй мировой войны были рассекречены результаты деятельности немецких ученых, работавших на Третий рейх. Имея безграничные инвестиционные возможности, мощную экспериментальную и лабораторную базу, они превратили концентрационные лагеря в площадку для испытаний и опытов. Каково же было изумление английских и американских ученых, когда они выяснили неэффективность и бессистемность подхода, а главное – отсутствие значимых результатов в сравнении с аналогичной научно-исследовательской деятельностью в других странах в тот же период. И здесь на поверку встает вопрос о взаимосвязи инновации, этики, морали и, как следствие, параллельности развития естественных наук и гуманитарных областей знаний. В рамках этой темы интересны



и исследования в области развития цивилизаций. Идея неразрывности технического прогресса с развитием духовности общества остается актуальной и сегодня.

*«После окончания Второй мировой войны были рассекречены результаты деятельности немецких ученых, работавших на Третий рейх. Имея безграничные инвестиционные возможности, мощную экспериментальную и лабораторную базу, они превратили концентрационные лагеря в площадку для испытаний и опытов»*

О взаимосвязи этики, эстетики, морали и инноваций лаконично и емко сказал легендарный русский авиаинженер Андрей Туполев: «Закон работает, если он справедлив, а самолет взлетает, если он красив». Ответ на вопрос, к чему приводит разрыв между развитием точных наук и духовным состоянием общества, а точнее, в чем состоит проблема инноваций и морали, очень точно дан в одном из моих любимых фильмов «Кин-дза-дза». Напомню, что это история о том, как дядя Володя и скрипач посетили планету-пустыню Плюк – абсолютно инновационное общество, где есть и «гравинцаппы», и «пепелацы», и возможность мгновенного перемещения в пространстве и во времени, но при этом очень своеобразное понимание морали, культуры и эстетики.

### → **Истоки наших инноваций**

Помимо вопросов инновационной культуры, морали и эстетики, наиболее изученной,

по понятным причинам, является сфера технологий. И бизнес-сообщество, особенно западное, т.е. более зрелое, в данном вопро-

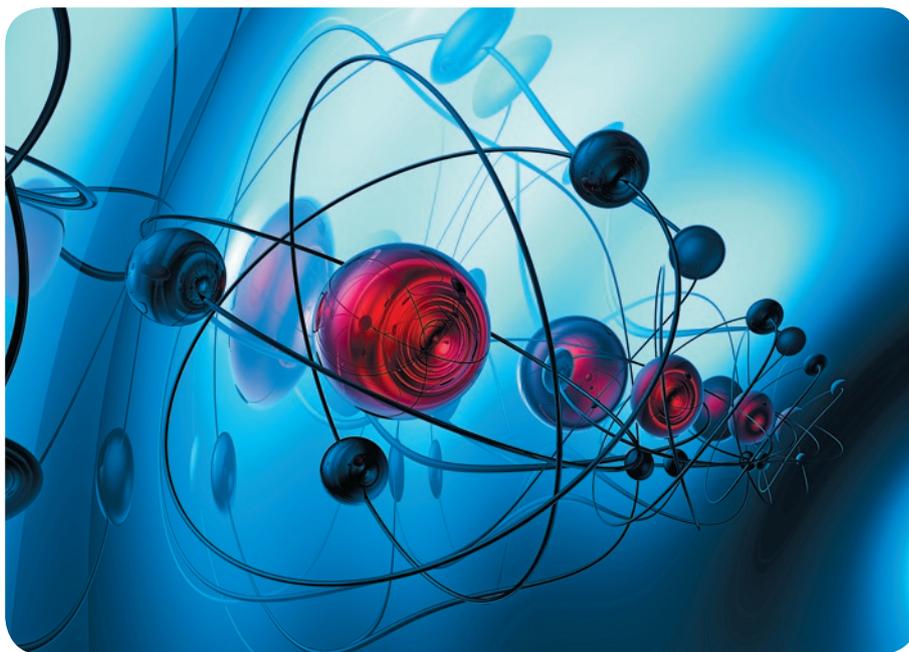


се продвинулось довольно далеко. Все начинается с корпоративной культуры, в рамках которой инновация становится признанной ценностью для всех сотрудников. Если говорить в этом смысле об идеологии компании **УРЕСО**, то мы стоим лицом к инновациям, они составляют суть нашей деятельности. Осознавая себя через миссию компании как людей, создающих и развивающих собственные бренды, мы заявляем и признаем себя компетентными новаторами (разработчиками, изобретателями, архитекторами, первопроходцами), подтверждая это заявление многочисленными примерами лидерства

*«Ответ на вопрос, к чему приводит разрыв между развитием точных наук и духовным состоянием общества, а точнее, в чем состоит проблема инноваций и морали, очень точно дан в одном из моих любимых фильмов «Кин-дза-дза»»*



на тех рынках, на которых работаем. Вся деятельность по созданию, развитию и продвижению наших брендов по каналам сбыта сопряжена с непрерывной инновацией – от улучшения и модернизации некоторых элементов до создания новых продуктов и открытия новых рынков и каналов сбыта. Нам следует помнить о своих достижениях! На сегодняшний день за нами закреплено появление в России жидкостного ликвида «Раптор» в инсектицидах, антикомариных пластин без запаха, технологии Mink oil, открытие рынка Forester. Мы одними из первых заявили о возможности эффективного управления многоканальной дистрибуцией и о многом другом, что характеризует нас как достаточно инновационную компанию на своем рынке, причем оказывающую серьезную конкуренцию мультинациональным миллиардерам.



## ➔ Меры и веса – самый сложный вопрос

Если корпоративная культура, идеология – это базис, то мотором здесь является мотивация, где каждый участник процесса может рассчитывать как на прозвище героя, так и на достойное материальное поощрение. В этом заложен один из сложнейших аспектов управления инновациями – справедливость мотивации. Если мы имеем дело с понятным и легко исчисляемым результатом, следует лишь точно применить одну из заранее заявленных методик, например, ROI.

Но как решить вопрос мотивации, когда положительный результат неоднозначен или есть множество взаимовлияющих параметров? Когда речь идет об улучшении потребительских свойств, связанных, например, с увеличением себестоимости и операционных издержек. Или если одновременно на этот процесс накладываются смена маркетинговой концепции и скорректированная стратегия дистрибуции. Здесь возникает много вопросов, и тогда на первый план выходит экспертное мнение, которое также нужно формировать и культивировать в компании на базе прошлого успешного опыта внедрения инноваций. На смену экономическим выкладкам приходит экспертная оценка

с присвоением балла, где балл является фиксированной единицей вознаграждения, измеряется в крепкой валюте и равен, предположим, 25 у.е. Далее экспертная комиссия, обладающая абсолютным авторитетом у всего содружества, проводит субъективную оценку на основе множества объективных факторов, таких как масштаб, материальное и имиджевое значение инновации для компании, предположительный эффект, проработанность автором или даже оригинальность. Одним словом, экономическая составляющая заменяется экспертным начислением баллов, например, от 1 до 50 000 баллов, а вопрос справедливости становится вопросом авторитета участников комиссии. По понятной причине балльная система мотивации приживается чаще и быстрее. Немаловажным элементом при этом становится формализация процесса, с одной стороны, и дисциплина – с другой. И, наконец, самое главное – приобретение абсолютной уверенности в справедливости решений посредством прозрачного регламента.

Приведу пример из бизнес-практики Volkswagen. Эффективно используя инновационные методы управления, компании удается, с одной стороны, существенно снижать издержки, с другой стороны – мотивировать сотрудников и развивать их лояльность к компании, что, бесспорно, повышает конкурентное преимущество Volkswagen на рынке. В середине апреля 2007 года Volkswagen выплатил 23 млн евро своим сотрудни-

## ROI (return on innovation investment) - коэффициент рентабельности инноваций

«ROI может быть рассчитан как для успешно выполненных проектов, так и для проектов, подготовленных к реализации, при условии сделанных прогнозных расчетов по росту выручки или сокращению издержек. Формула расчета ROI выглядит следующим образом: финансовый результат от инноваций может представлять собой, например, дополнительный доход, который получила компания от реализации нового продукта; величину превышения фактического дохода от вывода нового продукта на рынок над плановым показателем в результате более эффективного выхода на рынок; величину сокращенных операционных издержек на реализацию какой-либо услуги компании; прибыль организации от проникновения ее продуктов на новый сегмент рынка и т. д. Это одна из самых популярных метрик, которые используют организации - лидеры современного инновационного движения, в частности, компания 3M, изобретатель самоклеящихся листочков "Post-it"».

*Д. Хомутский. Как измерить инновации? // Управление компанией. 2006. № 2.*



## От «ящиков для предложений» к системе управления идеями

### Дмитрий Хомутский

Директор по стратегическому развитию интернет-холдинга Mail.ru, директор оргкомитета проекта семинаров Mail.ru, член Ассоциации профессионального инновационного менеджмента ISPIМ, канд. тех. наук. Дмитрий Хомутский – выпускник Московского авиационного института (1988), Академии внешней торговли (1996), Академии народного хозяйства при Правительстве РФ (1999), Warwick Business School (2001). В 2001 году получил степень MBA.

«Пожалуй, самым древним инструментом использования креативного мышления персонала является «ящик для предложений» (suggestion box). Согласно документальным свидетельствам, первая программа приема предложений от персонала появилась на военно-морском флоте Великобритании в 1770 году, когда одно только мнение, не совпадающее со взглядами адмирала или капитана корабля, могло привести его обладателя к смертной казни через повешение. Однако даже в те годы управленцы начали понимать необходимость свободного высказывания собственного мнения каждым сотрудником без страха быть наказанным.

Первый ящик для предложений появился на шотландской судостроительной верфи William Denny & Brothers в 1880 г. Владельцы верфи обещали «справедливо вознаградить» каждого, кто внесет предложения, которые можно будет применить на практике.

Наибольшее распространение ящики для предложений получили на промышленных предприятиях Европы и Северной Америки во времена Второй мировой войны и в послевоенные годы. Позже они стали частью профессиональной концепции сторонников тотального контроля качества (total quality management).

Современная система управления идеями (idea management system) должна представлять собой формализованный процесс, охватывающий рождение, формирование первичного пула, развитие и обогащение, управленческую оценку и отбор бизнес-идей, обладающих практической ценностью для конкретной организации.

Но цель процесса – не достичь совершенства, а усилить конкурентные преимущества и превосходство компании на рынке».

*Д. Хомутский. Управление идеями: как организовать процесс//  
Управление компанией. 2005. № 8.*

кам за идеи по улучшению производственных процессов. Рационализаторские предложения сэкономили концерну в 2006 году в общей сложности 168 млн евро. Размер максимальной премии составил 51 тыс. евро. В числе премированных сотрудников оказался слесарь Volkswagen. Он сконструировал аппарат для сервисного обслуживания монтажного робота, благодаря чему отпала необходимость отправлять того на техническое обслуживание в мастерскую фирмы изготовителя. Инициативы сотрудников по сокращению издержек премируются Volkswagen ежегодно. В нише бюджетных автомобилей концерн испытывает жесткую конкуренцию со стороны дешевых моделей Toyota и Nissan и потому вынужден ценить любую возможность минимизировать затраты.

## ➔ Инновационный менеджмент

Итак, мы подошли к понятию инновационного менеджмента. Здесь можно найти много тяжеловесных книг и блестящих практик. Подход, основанный на фазах и «контрольно-пропускных пунктах», является самым распространенным в мире взглядом на управление инновациями. Данный подход делит процесс внедрения инновации на серию последовательных, хорошо регламентирующих фаз, и переход от одной фазы к другой возможен только через «контрольно-пропускные пункты», или, как их еще называют, «воротота». В идеальной ситуации критерии прохождения «контрольно-пропускных пунктов» четко определены и формализованы: например, специально назначенный сотрудник, иногда выбранный комитет («контролер»), решает, удовлетворяет проект на конкретной стадии этим критериям или нет. Затем проект постепенно развивается до стадии зрелости, после чего подвергается внешней экспертизе. Система «контрольно-пропускных пунктов» дает в руки менеджера надежный инструмент по управлению процессом от рождения идей до их реализации в статусе проекта. Это своего рода замкнутый цикл, на входе которого находятся идеи, предложенные сотрудниками. Обогащаясь дополнительным содержанием, они попадают в фильтр, где управленческий орган компании отбирает лучшие идеи для внедрения. Одной из подобных систем управления инновациями является Stage-Gate про-

зованы: например, специально назначенный сотрудник, иногда выбранный комитет («контролер»), решает, удовлетворяет проект на конкретной стадии этим критериям или нет. Затем проект постепенно развивается до стадии зрелости, после чего подвергается внешней экспертизе. Система «контрольно-пропускных пунктов» дает в руки менеджера надежный инструмент по управлению процессом от рождения идей до их реализации в статусе проекта. Это своего рода замкнутый цикл, на входе которого находятся идеи, предложенные сотрудниками. Обогащаясь дополнительным содержанием, они попадают в фильтр, где управленческий орган компании отбирает лучшие идеи для внедрения. Одной из подобных систем управления инновациями является Stage-Gate про-

цесс, разработанный Робертом Купером. Основная идея этого системного процесса – эффективно вести корпоративные проекты по разработке новых продуктов через все этапы развития проекта: от его замысла (концепции) до коммерческого запуска. Другими словами – эффективно управлять развитием инновационного проекта. Stage-Gate процесс вобрал в себя многие успешные управленческие практики и такие методы, как японская концепция менеджмента непрерывных изменений Kaizen и американский подход к совершенствованию бизнеса Six Sigma, и построен с учетом выявленных ключевых факторов успеха инновационных проектов. В настоящее время Stage-Gate процесс в практике своей работы используют DuPont, Hewlett Packard, IBM, Microsoft, P&G, Unilever и многие другие мультинациональные компании.

## ➔ Групповые методики инноваций

Для решения более сфокусированных задач, таких как создание инновации в рамках конкретного брифа, где есть возможность достаточно точного измерения результата во времени и пространстве, возможно применение таких экстенсивных групповых методик, как мозговой штурм, с выделением соответствующих ресурсов. Здесь у **UPESCO** есть достойный опыт. Недавний пример – разработка идеи новой формы губки Salton. Перед группой специалистов, управляемых модератором, стояла задача создания идеи нового продукта в ограниченные сезонные сроки. В этом случае, помимо творчества в чистом виде, учитывается огромное количество «вводных», которые необходимо интегрировать для принятия оптимального решения. Это и привязки к бренду через позиционирование, и эргономика с технической эстетикой, и конструктив в ракурсе технологичности, и в конце концов экономика. Итогом деятельности группы стал неожиданный, но очень перспективный результат – новая губка была представлена в форме продвинутой компьютерной мыши с технологией дозатора вместо традиционного колеса-прокрутки.

Приведенные примеры создают прочную уверенность в том, что инновации у нас в компании не только возможны, но уже давно осознаются и культивируются, и процесс целенаправленного управления системой по их созданию и внедрению в **UPESCO** в целом – это вопрос времени, очень скорого времени.

## 13 инноваций XX века, изменившие мир

**1903** – американский изобретатель Томас Эдисон впервые записал человеческий голос с помощью иглы, оставляющей шероховатый след на оловянной фольге, обернутой вокруг вращающегося цилиндра.

**1930** – в Нью-Йорке был открыт первый супермаркет, тележки для них появились в 1937 году.

**1936** – Британская радиовещательная корпорация «BBC» начала черно-белые телевизионные передачи.

**1945** – 16 июля в пустыне Аламогордо США впервые в истории было испытано ядерное взрывное устройство, созданное под руководством Эдварда Теллера.

**1953** – Американец Джеймс Уатсон и британский ученый Френсис Крик раскрыли генетический код человека, животных и растений и выявили, что дезоксирибонуклеиновая кислота (ДНК) является носителем наследственности.

**1957** – 4 октября на околоземную орбиту был выведен первый в мире искусственный спутник Земли, открывший космическую эру в истории человечества. Запуск осуществлялся с 5-го научно-исследовательского полигона Министерства обороны СССР «Тюра-Там» (получившего впоследствии открытое наименование космодром Байконур) посредством ракеты-носителя «Спутник».

**1958** – Сеймор Крей, один из ведущих разработчиков американской компьютерной компании Control Data, создал

первый в мире полностью транзисторный компьютер «CDC 1604».

**1961** – 12 апреля в 9 часов 7 минут утра совершил полет в космос первый человек – Юрий Гагарин.

**1971** – в секретных лабораториях Пентагона была изобретена первая электронная почта (e-mail). Спустя четыре года появилась первая полнофункциональная программа для работы с электронной почтой, что сделало возможным ее широкое «гражданское» применение.

**1978** – 26 июля в Великобритании на свет появилась малышка Луиза – первый в мире «ребенок из пробирки».

**1983** – 6 марта компания Motorola выпустила первый в мире коммерческий портативный сотовый телефон – Motorola DynaTAC 8000X.

**1989** – в Европе, в стенах Европейского совета по ядерным исследованиям родилась концепция Всемирной паутины (World Wide Web). Ее предложил знаменитый британский ученый Тим Бернерс-Ли. Компьютер Тима считается первым Web-сервером. Он же в течение двух лет разработал протокол HTTP, язык HTML и идентификаторы URI.

**1996** – 5 июля родилась новая эра биотехнологий, представительницей которой стала овечка Долли – первый клон крупного животного в мире. Она стала символом могущества науки и власти человека над природой. Эксперимент был поставлен в Великобритании.

# ТОП-10 ИЗОБРЕТЕНИЙ, ЗАРАБОТАВШИХ МИЛЛИАРДЫ

« ЧТОБЫ ИЗОБРЕТАТЬ, ВАМ ТРЕБУЕТСЯ  
ХОРОШЕЕ ВООБРАЖЕНИЕ И КУЧА МУСОРА. »  
ТОМАС ЭДИСОН

Источник: журнал  
Деловое издание  
100%,  
№ 32 (4) 2008,  
[www.gazeta100.com](http://www.gazeta100.com)  
© ООО «СКФ»,  
2008 г.

**В нынешнем высокотехнологичном мире для ценного изобретения нам в меньшей степени требуется мусор, в большей – хорошая идея. Это наглядно демонстрирует список 10 изобретений, заработавших миллиарды (от Forbes).**



**Мишель Ферреро и семья \$10 млрд**

**ИДЕЯ:** сделать шоколад частью завтрака, продавая шоколадное масло для бутербродов и тостов.

Семейство Ферреро, возглавляемое Мишелем, – один из крупнейших в Европе производителей шоколада. Среди их брендов – Ferrero Rocher, Nutella, Tic Tac и Kinder Eggs. Сейчас семья расширяет свою деятельность в сторону Азии, особенно Китая. Мишель Ферреро живет в Монте-Карло, сыновья – в Бельгии.



**Брэд Хьюз \$5,3 млрд**

**ИДЕЯ:** поставить вдоль автострад автоматические камеры хранения для всех желающих.

Компания Брэда Public Storage – крупнейшая в Америке по объему предоставляемых услуг в области хранения. У нее 2 тыс. филиалов. Брэд работал топ-менеджером в синдикате Property Research, занимавшемся операциями с недвижимостью, когда решил начать собственный бизнес с камерами хранения. Хьюз – один из крупнейших благотворителей Америки, он борется с детской лейкемией. Миллиардер перечислил свыше \$200 млн Центру по лечению рака имени Паркера Хьюза в Сент-Поле. Центр был назван в честь его старшего сына.



**Ральф Лаурен \$5 млрд**

**ИДЕЯ:** взять обычную рубашку-поло. Наклеить на нее ярлычок с лошастью. Оценить в 50 баксов. И смотреть, с каким бешеным успехом она продается.

Родившийся в Бронксе сын русских эмигрантов Ральф Лаурен начинал свою трудовую карьеру в магазине, работал клерком в компании Brooks Brothers. Он ушел из бизнес-школы в 1967 году, чтобы начать дизайн галстуков для Beau Brummel. В том же году он одолжил \$50 тыс., чтобы запустить свою легендарную Polo. В 1994 году он продал 28% акций своей компании фирме Goldman Sachs за \$138 млн. Лаурену принадлежит ранчо в Колорадо и поместье на Ямайке.



**Джефф Бизос \$4,4 млрд**

**ИДЕЯ:** продавать книги через Интернет, сберегая для покупателей время, которое они тратят на походы в книжные магазины.

Основатель Amazon.com, крупнейшего в мире виртуального магазинчика, Бизос рос в Техасе и Флориде. Он стал компьютерным волшебником в Принстоне и работал на Уолл-стрит сразу после окончания университета. Но в 30 лет Джефф круто поменял свою жизнь, решив начать продажи книг через Интернет. Первый его офис размещался в гараже в Сиэтле. В 1997 году Джефф стал миллиардером.



Тай Уорнер **\$4,5 млрд**

**ИДЕЯ:** выпускать в продажу симпатичных плюшевых мишек с разными трогательными именами очень ограниченными партиями, чтобы эти игрушки сразу становились предметом коллекционирования.

Уорнер – стесняющийся прессы владелец бренда, производящего мишек Бинни. Сын продавца, он бросил колледж, чтобы заняться продажей плюшевых игрушек. Мишки Бинни появились на свет в 1986 году и сразу захватили лидерство в своем сегменте на долгие годы. Извлекаемую прибыль Уорнер вкладывал в недвижимость и построил самый дорогой в Нью-Йорке отель Four Seasons. Хотите провести там ночь? Готовьте \$30 тыс.!



Марио Моретти Полигатто **\$3 млрд**

**ИДЕЯ:** производить обувь с маленькими дырочками в подошве (защищенными от влаги специальной мембраной), которые избавляют людей от запаха пота в ногах

Марио – основатель компании Geox Shoes. Идея «дышащей» обуви появилась у основателя фирмы в 1994 году во время путешествия в горах Невады. Стояла невыносимая жара, и чтобы дать ногам возможность «дышать», Полигатто пробил дырки в подошвах своих кроссовок. Он пытался продать идею Nike, но концерн не заинтересовался проектом. Теперь собственная фирма Марио продает 16 млн пар обуви в год. В числе его клиентов – даже Папа Римский. Полигатто наслаждается успехом: он купил два Lamborghini, Ferrari 360 Modena Spider, пять арабских скакунов и шесть антикварных мотоциклов Moto Guzzi. В свободное время Марио мастерит... очки.



Калео Ювидиха Дитрих Матещиц **\$3,1 млрд**

**ИДЕЯ:** продавать энергетический напиток на сахаро-кофеиновой основе, богатый витамином В, для спортсменов и любителей ночных вечеринок.

Ювидиха и Матещиц создали Red Bull – энергетический напиток для молодежи, увлекающейся спортом и активным образом жизни. Ежегодные продажи этого напитка уже достигли \$3,4 млрд. Совладельцы бренда (каждому принадлежат по 49%) приобрели гоночную команду «Формулы -1» и две футбольных команды: Red Bull Salzburg и New York Red Bulls. Ювидиха также владеет сетью тайских частных клиник и компанией TC Pharmaceuticals (стоимость \$170 млн), которая производит энергетические напитки в Таиланде. Матещиц развивает собственные бизнес-проекты, связанные с авиацией.



Джеймс Дайсон **\$1,6 млрд**

**ИДЕЯ:** пылесос, всасывающий пыль с невероятной скоростью – от 320 км/ч до сверхзвука. Сверхзвук плотно упаковывает пыль и препятствует ее выбросу наружу.

В детстве изучал английский язык и играл на фаготе, потом поступил в художественную школу, чтобы учиться дизайну и инженерному делу. Подготовил 5127 прототипов своего нынешнего пылесоса, который он презентовал в Англии в 1993 году. В этом году пылесос Дайсона DC12 стал самым продаваемым в Японии, опередив местные марки Sharp и Sanyo.





**Ханс и Поль Райгели \$1,5 млрд** (у каждого)

**ИДЕЯ:** продавать сладкие жевательные конфеты всевозможных форм.

После Второй мировой войны братья Ханс и Поль заново отстроили кондитерскую фабрику своей семьи. Теперь ежегодный оборот их детища – \$2 млрд. Большинство разновидностей конфет придумал Ханс – их у него больше 200. Идеи для новых форм приходят к нему обычно после чтения комиксов или просмотра детских фильмов.



**Говард Шульц \$1,1 млрд**

**ИДЕЯ:** поставить кофейный магазинчик на каждом углу в Америке.

Владелец сети кофеен Starbucks, кофейный король Шульц вырос в Бруклине, учился и играл в футбол в университете Северного Мичигана. Он переехал в Нью-Йорк и стал продавать кружки и кастрюли шведского производителя посуды. Путешествуя по Италии, Шульц был пленен идеей открытия баров по продаже эспрессо. Его боссы сказали «нет», и он рискнул начать собственный бизнес в 1985 году. В 1992 году Шульц начал публичные торги акциями своей компании. Сегодня Starbucks имеет 12 тыс. кофеен, которые обслуживают 40 млн американцев каждую неделю.



**СВАЛКА - XIX-XX**

**ТОП-10 самых бесполезных изобретений**

Предлагаем наш список самых конфузных, ненужных и гарантированно-идиотских изобретений, сделанных в XIX-XX вв.

**1. Плуг-пушка**

Патент N 35600, выдан в 1862 году  
Скомбинируйте ваш плуг с артиллерийским орудием средних габаритов. Как утверждал изобретатель-американец: «Его полезность бесспорна, особенно при применении в приграничных местностях, страдающих от партизанских войн».

**2. Будильник-гиря**

Патент N256265, выдан в 1882 году  
Почему бы не подвесить на специальной раме над головой спящего комплект гирек, чтобы посредством часового механизма ронять их в нужное время, пока человек не проснется?

**3. Аэростат-стервятник**

Патент N863087, выдан в 1887 году  
Поймайте орла или стервятника. Затем привяжите эту крупную птицу к куполу аэростата, направьте ее клюв в нужном направлении – и можете наслаждаться обедом на борту воздушного судна.

**4. Запаять на веки**

Патент N748284, выдан в 1903 году  
Не можете найти для своих родных и близких мемориал, достойный их? Запаяйте их навеки в стекло. Херкимер Дж. Карковски из Нью-Йорка придумал эту эстетичную форму обхождения с мертвыми телами.

**5. Футляры для усов и губ**

Патент NGB191127119, выдан в 1912 году  
Фриц Бодиш запатентовал способ предохранения бород и усов от намокания: защитный бумажный круг, пропитанный антисептическим раствором, которым можно обернуть край любого сосуда для питья.

**6. Бюстгальтер, заполненный водой**

Бюстгальтер, где груди окружены водой, так что подъемная сила улучшенным и независимым образом оказывает поддерживающий эффект на обе груди.

**7. Глушитель, прикрывающий рот**

Патент N4834212, выдан в 1989 году  
Супруги Мойра и Фрэнк Файгон из Белмонта, Калифорния, создали это устройство в виде трубки, чтобы его пользователи могли «вопить или рыдать, не мешая другим».

**8. Перчатка для влюбленных**

Заявка на патент NGB2221607, выдана в 1990 году.  
Изобретение Терри Кинга. Это две перчатки, соединенные таким образом, что получается одна перчатка с общим отсеком для ладоней, но двумя отдельными комплектами пальцев.

**9. Вилка-таймер**

Таймер, подключенный к ручке вилки, начинает в положенное время жужжать или мигать лампочкой, заставляя едока достаточно редко орудовать вилкой, чтобы прожевать пищу 32 раза перед глотанием, как велит медицина.

**10. Подушка-филе**

Заявка на патент Великобритании NGB2267208, 1993 год.  
Британский изобретатель Майкл Бейли создал портативное сиденье для ношения на поясе. Это несколько усложненный вариант на основе подушки с петелькой, сквозь которую продевается ремень.



# Виктор Савушкин,

руководитель  
Службы мерчендайзинга

# Управленческий талант: из турпоходов в мерчендайзинг

**Виктор Савушкин** в мерчендайзинг пришел много лет назад. В его послужном списке год работы в Metro C&C и четыре года в дистрибуторских структурах P&G. И каждый раз, начиная с мерчендайзера, он становился если не начальником отдела, то руководителем направления. Но если до начала работы в **UPECO** в подчинении у Виктора работало 18 мерчендайзеров, то сегодня их около 100 человек, причем как в России, так и Украине.

**В** течение трех лет ты возглавляешь Службу мерчендайзинга компании **UPECO**. За эти годы многое сделано и достигнуто. Какие задачи стоят перед Службой сегодня?

**В.С.:** Да, за эти три года мы сделали серьезный бросок на покрытие территорий. Сегодня Служба мерчендайзинга раскинулась от берегов Японского моря до Балтийского, охватив на востоке города Хабаровск и Владивосток, а на западе – Санкт-Петербург и Калининград. На данный момент мы подключили более 3000 точек по России и в прошлом году вышли на международный уровень, начав работать в Украине.

Сейчас мы сосредоточились на том, чтобы процессы мерчендайзинга сделать максимально прозрачными для всех сотрудников компании. Когда число мерчендайзеров и количество торговых точек с каждым годом растет, нам крайне важно, чтобы, находясь, например, в Москве, можно было посмотреть наличие продуктов на полках магазинов в Хабаровске или любом другом городе.

Первые шаги в этом направлении были сделаны два года назад. Стартовым городом для запуска проекта была выбрана Москва, и в мае 2006 года мы ввели карманные персональные компьютеры (КПК), позволяющие оперативно, в автоматическом режиме, обрабатывать заказы торговых представителей и данные мерчендайзеров. Если раньше на то, чтобы набить информацию в электронном виде, свести все данные в один документ, переслать его в центральный офис, здесь его обработать и построить диаграммы, требовалось много времени, то сейчас все это можно сделать в течение нескольких минут. Плюсы этой системы, в которую пока что включены пять городов, очевидны. Во-первых, это существенно экономит время на обработку информации из регионов и позволяет видеть отчеты в рамках каждого дня. Во-вторых, наши отчеты показывают реальную картину наличия товара на полке, так как КПК позволяет передавать фотографию выкладки из торговой точки. И, в-третьих, по мнению внешних экспертов в области автоматизации бизнес-процессов, наша компания наряду с такими гигантами рынка, как Pepsi-Cola, BAT, Unilever, Gillette, так серьезно и детально пользуется автоматизированной сис-

темой обработки данных в мерчендайзинге на ежедневной основе. Введение системы КПК позволило нам передавать данные непосредственно из полей в on-line режиме, а дальше – в Экстранете оперировать ими. Так что основная задача на этот год – интенсивная автоматизация Службы мерчендайзинга и «цифровой захват» регионов через внедрение КПК.

## Как я пришел в UPECO

«*Приезжаю я на встречу с Натальей Можяевой и Лидией Матвеевой. Открываю дверь и прохожу краткий практический курс стресс-менеджмента: в переговорной комнате меня встречает Совет директоров в полном составе. Дар речи потерял, опорно-двигательный аппарат не работает, по мышке рука не попадает, и тут я предлагаю сначала поговорить за чашкой чая о задачах, а потом перейти к делу. Я презентовал свои предложения, ответил на вопросы, мы обсудили некоторые наиболее проблемные. Мне сказали, все, спасибо! Через две недели я уже работал в UPECO*»

**Unl:** Сроки и масштабы охвата территорий Службой мерчендайзинга UPECO действительно впечатляют. А с чего всё начиналось?

**В.С.:** Начиналось все с идеи учредителей UPECO сформировать в компании собственную Службу мерчендайзинга. К моменту прихода UPECO у меня уже был опыт построения такой структуры с нуля, но все равно в первые две недели мне пришлось серьезно адаптироваться.

После шести лет работы в компаниях с жесткой и четкой структурой я оказался в совершенно новой среде. В UPECO меня отлично приняли: доброжелательность, лучезарные улыбки и хорошее настроение сотрудников, широкое поле для деятельности – я получил все условия для творчества! Мне поставили цель, которую я должен был достигнуть, а как к ней идти, я решал сам. Формирование новой структуры я начал с адаптации мерчендайзинга к специфике товара, сезонности, магазинов и т.д. Исходя из этого составил положение об отделе, структуру отдела, штатное расписание, должностные инструкции, требования к кандидатам, прописал все процедуры, формы отчетов, маршруты и т.д. Согласовал все эти документы, и Служба мерчендайзинга UPECO стартовала. Сначала в Москве, потом в Санкт-Петербурге.



Мои родители

важно понимать, какую долю на полках торговых сетей занимают торговые марки UPECO. Все это было успешно реализовано, когда в качестве единицы измерения мы взяли сантиметр и определили ширину «нашего» цветочного пятна.

В итоге сегодня у нас есть

четкая система сбора и анализа данных, позволяющая оперативно понимать, где мы находимся сейчас и куда нам двигаться дальше. Конечно, на этом мы не остановимся и будем развивать аналитические возможности.

**Unl:** Что для тебя мерчендайзинг – это наука, искусство или бизнес?

**В.С.:** Для меня мерчендайзинг – это и наука, и искусство, и бизнес. Наука, потому что он находится на стыке нескольких областей познания. Тут и продажи, и экономика, ведь для эффективного мерчендайзинга нужно определить точный заказ товара для полки и для фирменной стойки, рассчитать необходимый запас товара, чтобы не было «дырок», определить эффективный ассортимент марки, который обязательно должен быть в магазине исходя из его особенностей. Отсутствие хотя бы одного из этих пунктов – это упущенная реальная прибыль компании.

Это и социология с ее правилами выборки и репрезентативности. Мерчендайзер, по необходимости, может сделать ценовой или количественный мониторинг по тому или иному бренду. Есть и психология. Мы, например, стараемся выкладывать товары брендовыми блоками, когда все продукты одной марки стоят единой выкладкой на одну или несколько полок. Это позволяет максимально привлекать к ним внимание потребителей, да и цветочное воздействие бренда в этом случае максимальное! При выкладке товара на полку мерчендайзер учитывает не только уровень взгляда проходящего потребителя, но и направление его движения, расстояние от края полки. Все это делается для того, чтобы добиться лучшего восприятия наших продуктов человеком, смотрящим на полку. Наша задача – сделать так, чтобы товар взяли с полки даже тогда, когда эта покупка не запланирована. В таком случае покупка делается полкой, а полку готовит кто? Мерчендайзер. Вот она и наука. Мерчендайзинг – это искусство?

Да, потому что любая выкладка – это творчество. Яркий тому пример – акция дисплеев в Украине.

Из продукции Salton и Salamander создали и цветочек, и домик, и пирамиду с пальмой, и туфельку! Это и проявление творческого начала, и, конечно, настоящее искусство. Мерчендайзинг – это бизнес? Конечно. Если мы и дальше будем оттачивать все процессы работы, а-



Детство, детство, ты куда бежишь...

**Unl:** И вот пришло время показывать результаты своей работы...

**В.С.:** Перед отделом стояла задача создать базу данных, которая позволяла бы анализировать информацию за текущий и прошлый периоды, по городам, магазинам, конкретным маркам и отдельным позициям. Систему, которая дает максимальное количество маркетинговых данных прямо «с полей» для последующего анализа и оперативного влияния на ситуацию в магазинах, отслеживания ситуации в динамике, а также качественной работы каждого члена команды. Я понимал, что наша основная задача – это влияние на полку. Одним из ключевых вопросов была выработка определяющих критериев нашей работы, для этого было изучено огромное количество книг, и просторы Интернета не остались в стороне. Для нас



Я с братом

томатизировать их, развивать новые направления, использовать мировой опыт мультинациональных компаний, то можно будет выходить и на другие рынки. Ведь мерчендайзеры **UPESCO**, помимо прямого размещения товара на полках, занимаются сбором информации по рынку и конкурентам, аудитом, размещением рекламы, т.е. выполняют комплексную работу. Так что в будущем мерчендайзинг может стать серьезным бизнесом, эффективность которого напрямую связана с прибылью компании.

**Unl:** Ты стал руководителем в 21 год, в достаточно юном возрасте. Карьера управленца – мечта детства?

**В.С.:** Честно говоря, у меня никогда не было цели – «идти в начальники». Скорее, все это происходило неосознанно. В школе я был обычным подростком, который шалил с друзьями и не просиживал все вечера за уроками, как это делали некоторые мои одноклассники. Меня больше интересовала не учеба, а общение с друзьями и совместные туристические походы. Но как-то само так получалось, что в школе мне доверяли вести у детей кружки по туризму. Несколько лет я ездил с ними в пионерский лагерь, в моих отрядах были дети от 10 до 18 лет – самый непростой возраст. Именно тогда я всерьез почувствовал ответственность за других людей. Все это было для меня серьезной школой!

Когда в 1998 году я поступил на психфак Российской академии образования (организованную при содействии РАН), то попал в новый мир – лучшие преподаватели из области психологии, невероятно интересные предметы. Я получал знания, которые тут же мог применить в своей обычной жизни! Именно тогда решил: «Буду заниматься!». Первые три курса учился так, что меня записали в число



*Школа, прощай! Начинается путь во взрослую жизнь...*

ботаников. А как иначе-то? Сидел на первых партах, делал доклады, активно участвовал в жизни Академии. Но потом пошел работать, и с «пятерками» пришлось попрощаться.

**Unl:** С чем, по-твоему, был связан первый управленческий опыт?

**В.С.:** Наверное, все началось с турпоходов. Когда мы лазили по Подмоскovie: летом пешком, зимой – на лыжах, сначала 10 км, 15 км, а потом и 25 км, то выработывали характер – выносливость, стойкость и навыки общения в небольших группах.

Меня в походах всегда привлекало что-то новое, интересное, неизведанное. В какой-то момент мы решили покорить новые горизонты и поехали по различным уголкам нашей страны. И тут начали проявляться лидерские качества, стремление к победе. Мы поднялись на самую высокую вершину Северного Кавказа – Тхаб. Высота горы – 960 м над уровнем моря. За этот крутой подъем и успешный спуск по отвесной скале над водопадом Тхаба наша группа получила первый юношеский разряд по туризму, что стало стимулом для покорения новых вершин. Впереди были сложные маршруты. Один из них – это Хибинское нагорье, в двухстах километрах за полярным кругом. Хибинны – это потрясающее зрелище, когда высоченные вековые сосны и ели резко сменяются плотным ковром из мха и карликовых берез, высотой не выше щиколотки, и обилием ягод. А затем доходишь и до ледника. Он начинается на уровне 1000 м, и тебе по нему подниматься вверх еще 400 м. И здесь, в условиях, когда от одного неверного движения зависит не только твоя жизнь, но и жизнь тех, кто с тобой в одной связке, закаляются характер и чувство локтя. Ты учишься доверять

## Виктор Савушкин

**Возраст:** 27 лет

**Место рождения:** г. Москва

**Знак Зодиака:** Водолей

**Профессия:** психолог-консультант

**Стиль одежды:** удобный и красивый

**Любимая книга:** нет

**Любимый фильм:** «А зори здесь тихие»

**Любимое направление в музыке:** электрохаус

**Любимый герой кино/книги:** нет

**Хобби:** фотография

**Девушка твоей мечты:** моя ЖЕНА!!!!

**Цитата:** относиться к людям так, как хочешь, чтобы они относились к тебе

**Любимое место:** люблю бывать там, где интересно, а значит – путешествовать

**Особые приметы:** всегда быть на виду и всегда быть впереди!

**Первое знакомство с компанией:**

в 1998 году во время проведения опросов о марке «Раптор», когда работал в Научно-исследовательском институте социально-психологических исследований (НИСПИ)



## Походы и девочки

« Девушки из класса тоже иногда ходили с нами в несложные походы. Мы выдавали им рюкзаки и список вещей, которые нужно взять. Они очень ответственно подходили к вопросу сборов, много раз у нас все уточняли, переспрашивали. При этом мы рассчитывали так, чтобы вес их рюкзака был в два раза меньше, чем у мальчиков. И вот мы прошли около пяти км, а девчонки еле ползут. Мы остановились, вытащили у них почти весь инвентарь, раскидали его между собой. А рюкзаки все равно меньше не стали. Пришли на место стоянки, начали разбирать их вещи. А там у каждой по косметичке, по два баллона лака для волос, по три расчески и несколько пар туфель. Но больше всего нас поразило, когда у одной из них в рюкзаке мы обнаружился фен!!! Уж очень ей был нужен фен в лесу! »

товарищу как самому себе, потому что слишком большой риск – выпустить из рук альпеншток (специальная палка с острием на конце) и сразу стремительно и безвозвратно понесешься вниз. В Хибинах наша группа получила третий взрослый разряд по пешему туризму.

Однако первый настоящий управленческий опыт я получил в 7-8 классах, когда в турпоходах был завхозом. Мне поручили отвечать за снаряжение: пилы, каны, топоры, крючки, веревки и т.д. Все это надо было достать, просчитать, чтобы в походе всего хватило. Но главное – поровну распределить инвентарь, чтобы у каждого человека вес и объем рюкзака были приблизительно одинаковыми. Хотя в реальности этого добиться было сложно. Камнем преткновения были каны, так как никто не любил носить эти огромные ведра, занимающие полрюкзака. И здесь я принял следующую тактику: во-первых, каждый второй поход сам носил каны, показывая, что это нужно делать. Во-вторых, тот, кто не соглашался нести их, загружался другой железной утварью. Рюкзак получался меньше по объему, но при этом значительно тяжелее. Здесь фишка была в том, что если мне не удавалось договориться с ребятами, кто что несет, то все оставшееся приходилось нести самому. Наш руководитель в решении этих вопросов участия не принимал. Он наравне со всеми нес то снаряжение, которое ему доставалось. И вот тогда я впервые понял, что любая работа строится на отношениях, поэтому надо уметь договариваться.

В походах же получил и опыт сглаживания конфликтных ситуаций. Когда группа из двадцати человек на протяжении 28 дней общается только друг с другом, на третьей неделе непроизвольно начинаются неурядицы: кто-то не посолил кашу, кто-то что-то забыл, выронил, не так сделал и т.д. Последствия таких ссор непредсказуемы, а потому и нужно было их вовремя решать. Так, постепенно, от похода к походу я получал новый и новый опыт в управлении коллективом.



Все началось с турпоходов...

**Уп!:** Когда человек добивается больших успехов за короткое время, как правило, сложно избежать звездной болезни. Ты уже ею переболел?

**В.С.:** Да, и очень рад, что это случилось в начале моего профессионального пути. Это произошло после успешного запуска моего первого отдела мерчендайзинга, который я организовал с нуля в Р&G. Я был молод, меня все хвалили, восхищались эффективной работой отдела. И тогда я начал оценивать себя как великого специалиста и все-ленского гуру, который может все. А в этом состоянии обязательно начинаешь на людей смотреть свысока, хотя на самом деле ты ни в чем существенно не изменился. В этот момент мне предложили перейти на другую работу. А поскольку «я крутой специалист и все могу», то тут же согласился. Поработал полгода и понял, что не могу работать в компании, где властвуют родственные отношения и русское застолье вместо переговоров. Так я впервые уволился в никуда и остался без работы. После нескольких месяцев поиска и полного отсутствия денег я понял, что звездная болезнь – это враг человека и с ней нужно беспощадно бороться. Тогда же осознал и библейскую фразу о том, что нужно относиться к людям так, как хочешь, чтобы они относились к тебе. После этого у меня изменился и круг людей, с которыми я общался, и отношение к работе, произошла серьезная переоценка ценностей.

**Уп!:** Это осознание, наверное, повлияло и на выстраивание коммуникации с подчиненными. Какой стиль управления ты предпочитаешь сейчас?

**В.С.:** Стиль управления меняется с возрастом и опытом. По крайней мере, так происходит у меня. Сначала я пытался все контролировать и тотально быть в теме всего происходящего вокруг меня. Потом начал делегировать некоторые функции своим подчиненным. Сейчас уже придерживаюсь того подхода, когда каждый человек является руководителем своего направления. У него есть задачи, и от него, от его ответственности и усилий зависит их выполнение. Но если человек не справляется, мы вместе садимся и анализируем, почему так происходит. Если такая ситуация повторяется три-четыре раза и я понимаю, что уже никакие методы не работают, то мы расстаемся. А бывают случаи, когда человек приходит и говорит, что его работу оценивают некорректно. В таком случае мы вместе прописываем те критерии, которые он считает максимально подходящими. Я готов и к такой модели взаимодействия, хотя практика показывает, что такие люди проваливаются и на своих критериях.



*Я уже давно серьезно увлекаюсь фотографией и в путешествиях «отрываюсь по полной», бывает, что из поездок привожу по 4000 фото*



*Я научился думать о другом человеке, договариваться и по-настоящему слышать его*

Работа для меня – это гибкий процесс коммуникации, и, если у кого-то из моих ребят есть дельные предложения и светлые идеи, я всегда сделаю все возможное, чтобы их реализовать. Так, например, некоторое время назад мы сели с Саналом Мутуловым «поломать головы» над максимизацией еженедельного отчета по мерчендайзингу, по усовершенствованию системы сбора и анализа всей информации. Прошло время, и я с гордостью могу сказать, что сегодня это уже четкая и отлаженная система работы всех представительств Службы, при этом инновации Санала позволили другим отделам компании получить гораздо больше полезной информации о текущем положении дел. Вообще, в управлении все методы хороши. Я допускаю и авторитарный стиль, если понимаю, что сейчас только этот метод может решить проблему. При этом не считаю себя авторитарным руководителем.

**Unl: Что еще повлияло на твое становление как личности?**

**В.С.:** Наверно, еще и поисковая кампания, которой я всерьез занимался три года. Мы искали останки погибших солдат, офицеров времен Великой Отечественной войны. Мы были в Карелии, на местах боев Советской и финских армий, и в Мясном Бору под Великим Новгородом, где погибла вторая ударная армия. В каждой экспедиции поднимали около 20-30 погибших. Определяли их призыв, часть, находили их родных, передавали им эти сведения. Хоронили

О любви

«*Вообще, я товарищ робкий. Но 25 мая 2007 года перевернуло всю мою жизнь. Именно в этот день в городе Екатеринбурге я другими глазами посмотрел на Иру, хотя до этого проработал с ней больше года. Это была настоящая любовь с первого взгляда, хотя тогда я и представить не мог, что она будет моей женой. Наша история развивалась настолько красиво, быстро и стремительно, что уже через месяц мы полетели вместе в отпуск на Шри-Ланку, где я сделал ей предложение. Сердце стучало как сумасшедшее, у меня перехватило дыхание, и мне казалось, что прошла целая вечность, пока она сказала: «Да». Наша свадьба состоялась в октябре прошлого года*»

«поднятых» в братские могилы. Это огромный стресс, но при этом ты понимаешь, что должен это сделать. Вообще, поисковая кампания очень сильно повлияла на меня как на личность. Во-первых, пришло осознание значимости войны в жизни людей, того ужаса, который стоит за этим словом. Во-вторых, начинаешь понимать, насколько ценна твоя жизнь и как легко ее потерять. Сегодня ты есть, а завтра тебя может уже не быть. В-третьих, появляется мудрость и уважение, ты начинаешь по-другому реагировать на многие вещи. В-четвертых, начинаешь чувствовать себя сопричастным к тому, чтобы не забывали тех воинов, которые спасали жизни людей. Что-то делаешь для того, чтобы их помнили, чтобы их близкие знали судьбу своих погибших героев. Пока кто-то помнит о войне и понимает ее тотальную разрушающую силу, я думаю, конфликты будут сдерживать.

**Unl: С появлением семьи в твоей жизни что-то изменилось?**

**В.С.:** Да, конечно – очень сильно изменились взгляды, ценности, мироощущение. Если раньше я легко мог улететь на месяц в командировку, то сейчас серьезно оцениваю все свои перемещения, поскольку рядом есть человек, за которого я в ответе. С появлением семьи изменилось и отношение к деньгам. Сейчас я понимаю, что за моей спиной есть семья и я зарабатываю уже не только для себя и своих развлечений, а на свою семью, – это для меня очень важно! Хотя и я, и Ира очень легко тратим деньги, любим порадовать друг друга и своих близких. Нам нравится куда-то сходить, съездить, посмотреть что-то интересное, побывать в новых местах. Но главное, я научился думать о другом человеке, договариваться, идти на уступки, по-настоящему слышать другого человека. Это помогает мне и в семье, и в работе, и вообще в жизни. С одной стороны, я стал намного мудрее и сильнее. А с другой – я стал более

открытым, больше доверяю людям. Сейчас я могу сказать, что я счастливый человек! У меня есть любимая жена, любимые друзья, любимая работа и, конечно, много планов на будущее.

**Un!** А страсть к походам прошла?

**В.С.:** Конечно, нет! Просто она перешла на «новый уровень», если раньше мне было интересно с палатками исходить все неизведанные тропы в России, то сейчас мы открываем для себя новые страны, а иногда и континенты. Мы стали заядлыми путешественниками, были уже на Шри-Ланке, Мальдивах, Египте, Кубе... В мире столько всего интересного, и нам очень хочется посмотреть и попробовать как можно больше и, конечно, все это вместе! К тому же мы оба любим фотографировать, я уже давно серьезно увлекаюсь фотографией и в путешествиях «отрываюсь по полной».

**Un!** Каким ты видишь себя в будущем?

**В.С.:** После встречи со своей половинкой, моя жизнь стала обретать целостный образ. Но если представить будущее в виде гармоничной единой картинки, то для ее завершенности не хватает детей и серьезного дела на всю жизнь. Например, это может быть мерчендайзинг как самостоятельное направление бизнеса в нашей компании – **UPECO – Retail Marketing**. Мне искренне хочется развиваться и профессионально, и лично, ведь только так можно поддерживать гармонию с самим собой.



➔ **Павел Тебенков,**  
региональный менеджер,  
Екатеринбург

– Виктор открытый, скромный и спокойный человек (чувствуется образование психолога), но при этом прекрасный оратор, когда выступает перед публикой! Привлекает в Викторе его светлая голова – размышления и жизненная позиция, как у мудрого человека, личностная зрелость. Он думает, как руководитель. А еще я ни разу не видел его в плохом настроении.



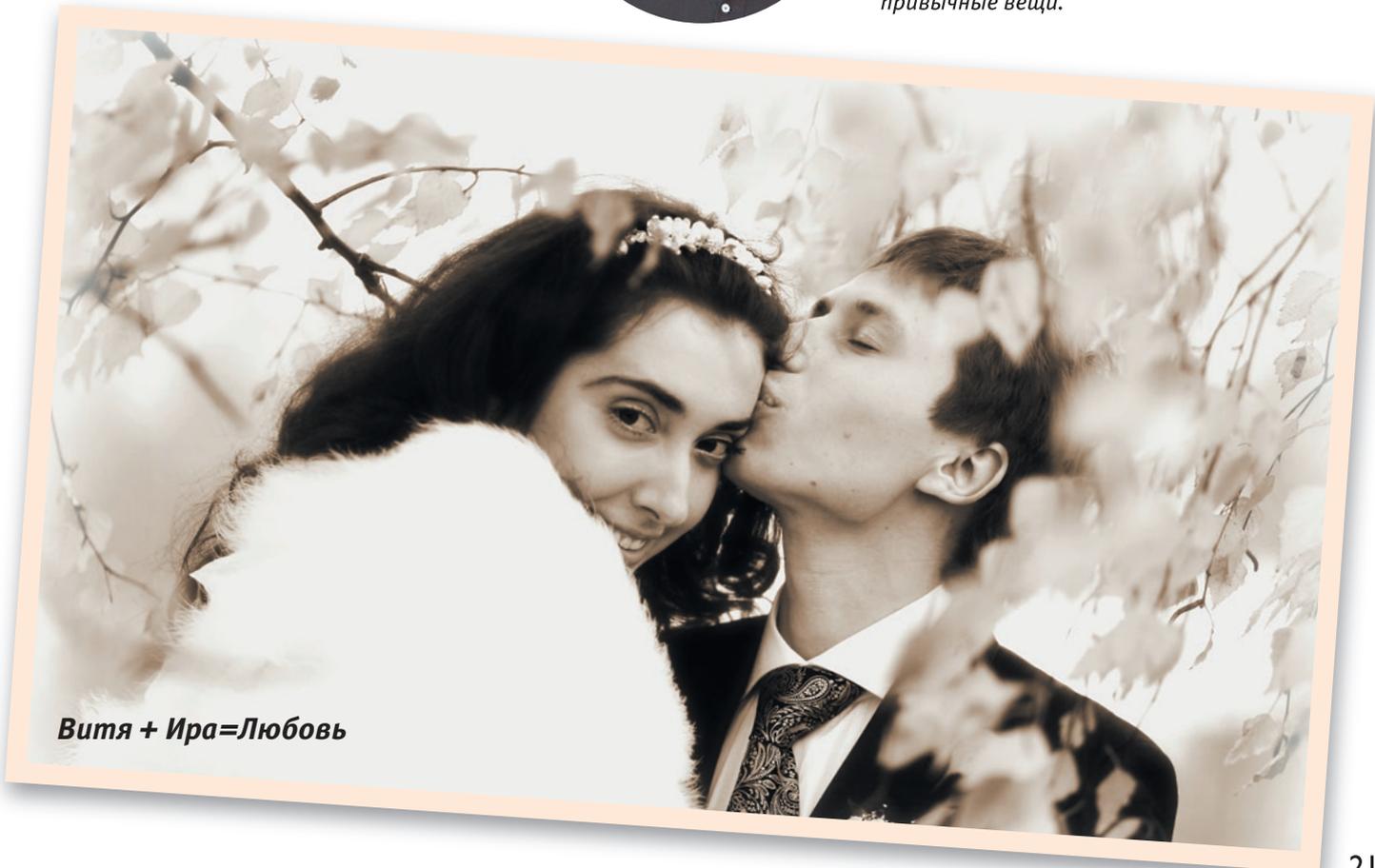
➔ **Светлана Пальченкова,**  
бухгалтер

– Витя – очень ответственный и исполнительный человек в работе, легкий и приятный в общении. С ним всегда можно договориться, найти компромисс.



➔ **Ярослав Баташев,**  
руководитель группы  
мерчендайзинга в Москве и  
Московской области

– Виктор дипломатичный, рассудительный и справедливый руководитель. Он генерирует идеи, которые заряжают тебя изнутри и заставляют по-новому взглянуть на привычные вещи.



**Витя + Ира=Любовь**

# МАРК ЦУКЕРБЕРГ

Свой первый миллиард он заработал, еще не достигнув совершеннолетия. Для всех его компания — один из лидеров IT-рынка, а для него — любимая игрушка.

Его бизнес рос из забавы, да забавой в некотором смысле и остался — почти миллиардные предложения от Yahoo! и Viacom недавно были им отклонены. Да, нелегко расстаться с любимой игрушкой. Но некоторое ребячество, простительное в таком возрасте, нисколько не мешает **Марку Цукербергу** быть прекрасным бизнесменом. Продать Microsoft 1,6% акций Facebook за \$240 млн он, кстати, не отказался. Стартовал *Facebook* благодаря компьютерным талантам Марка (еще в школе он сделал plug-in для известного программного MP3-плеера Winamp). На втором курсе Гарварда Марк вторгся в закрытую для общестуденческого доступа базу фотографий студентов (ее и называют Face book) и выложил на общее обозрение. Доступ был перекрыт сисадминами, а Марк, получив выговор, открыл —

по просьбе студентов — альтернативный сайт, куда студенты выкладывали свои фото уже добровольно. Проект бурно развивался. Марк смекнул, что дело это серьезное, и основал вместе с приятелями *TheFacebook.com* — социальную сеть студентов Гарварда. Она пользовалась бешеным успехом, студенты других университетов жаждали присоединиться. Свой следующий шанс Марк не упустил уже в Калифорнии, куда создатели Facebook отправились на каникулы. Другой адепт открытой информации, сооснователь пиринговой сети *Napster* **Шон Паркер** свел Марка со своим первым инвестором **Питером Тилем**. Через него Facebook получил \$12,5 млн от венчурной компании *Accel Partners*. Сейчас у Facebook более 55 млн пользователей, а годовой доход достиг \$100 млн. Но как

выстоять в конкуренции с таким гигантом, как *MySpace*, недавно купленным за \$580 млн *News Corp*? Марк позиционирует свою компанию внятно: «Мы не медиаресурс. Мы будем сетью обмена информацией». *MySpace* — Голливуд, а Facebook — Кремниевая долина. В рейтингах они бок о бок; все с интересом наблюдают за конкурентной битвой, исход которой непредсказуем.



**Хороши игрушки! В 23 года Марк Цукерберг возглавляет компанию, конкурирующую с такими гигантами IT-рынка, как Google и MySpace**

## CURRICULUM VITAE

### 1984

14 мая. Родился в городке Доббс-Фэрри (штат Нью-Йорк).

### 2002

Поступил в Гарвард.

### 2004

Бросил Гарвард. 4 февраля открыл студенческий портал *TheFacebook.com*.

### 2005

\$27,5 млн инвестиций от Greylock Partners, Meritech Capital Partners и др.

### 2006

В августе Facebook открывается для всех желающих.

### 2007

На Facebook зарегистрировано свыше 55 млн пользователей. Microsoft выкупает 1,6% акций Facebook за \$240 млн.



Источник:  
Журнал CEO  
Январь 2008  
[www.ceo.ru](http://www.ceo.ru)  
© ЗАО «Бизнеском»,  
2008 г.



## Бренду Salton 10 лет: о команде, создающей и развивающей бренд

Создание и развитие бренда – это процесс всегда творческий, интересный, наполненный неожиданными идеями и открытиями. Миссия по развитию торговой марки до бренда-лидера рынка – ложится на плечи сотрудников отдела маркетинга компании **UPECO**, а точнее – на бренд-группу конкретной торговой марки. Успешная и «безоблачная» жизнь одного из брендов **UPECO** – солнечного Salton, заряжающего позитивными эмоциями, – во многом заслуга бренд-группы ТМ Salton, которая с вдохновением готовится к празднованию 10-летия бренда Salton.

### → Команда Salton

Бренд-группа Salton обеспечивает полный комплекс маркетинга по торговой марке: определяет стратегию ее развития, разрабатывает ассортиментную и ценовую политику, продумывает креативную стратегию и позиционирование бренда, осуществляет рекламную и маркетинговую поддержку, проводит исследования, разрабатывает новые продукты с нуля, а также осуществляет закупки товаров. Совместно с отделом продаж

бренд-группа определяет наиболее эффективные каналы сбыта продукции.

В бренд-группе Salton работают четыре молодых энергичных сотрудниц. Стратег и руководитель команды бренд-менеджер Ирина Воронцова, два младших бренд-менеджера Светлана Лунова и Анна Федоринова и продакт-менеджер Марина Серегина работают сплоченной командой. Их столы сдвинуты так близко, что можно любой возникший серьезный вопрос обсудить незамедлительно. А происходит это так...

## Ирина Воронцова, бренд-менеджер TM Salton:

«В этом году бренду Salton исполняется 10 лет! За это время он стабильно занял одну из лидирующих позиций на российском рынке обувной косметики. В этом году заслуги бренда были высоко оценены профессиональным жюри международного конкурса БРЭНД ГОДА/EFFIE 2007, самого авторитетного в области создания и продвижения торговых марок. Бренд Salton получил «бронзу» в категории «Товары для дома. Бытовая химия». Мы были бесконечно рады этой награде, которая подвела 10-летний итог развития нашего бренда».

**9.00** Начало рабочего дня. Четыре включенных монитора, четыре дымящихся чашки кофе на столах. Четыре наши героини внимательно изучают записи в ежедневниках, просматривают почту и обсуждают приоритетные задачи на день... По единодушному признанию, это единственная повторяющаяся часть дня. Остальные события очень разнообразны, каждый день приносит что-то новое.

**9.15** Марина Серегина берет трубку телефона и набирает длинный международный код – начинаются утренние переговоры с Шанхаем, где расположено китайское представительство UPECO. Основная часть сотрудников – это китайцы, говорящие по-русски. А возглавляет представительство россиянин Евгений Рудь, один из старейших сотрудников компании. Родившись на Дальнем Востоке, когда-то давно Евгений поехал в Китай совершенствовать язык и попал под очарование Поднебесной. С тех пор он живет там и работает в UPECO.

В Китае производятся некоторые продукты Salton. Практически каждую неделю происходят их отгрузки в Россию, Украину, Казахстан. Марина как продакт-менеджер отвечает за качество товара, сроки его доставки и остатки продукции Salton на складе.

Решив один вопрос, коллеги из Москвы и Шанхая переходят к следующему. Тут к Марине, курирующей запуск новых продуктов с точки зрения рецептуры, качества и тайминга, подключаются Ирина Воронцова и Светлана Лунева.

– В прошлом году, когда мы анализировали результаты исследования Retail Audit, обнаружили, что наиболее динамично на рынке обувной косметики развивается категория продуктов «быстрого ухода за обувью». Это и послужило толчком к развитию продуктовой линейки средств экспресс-ухода Salton, – поясняет Ирина Воронцова. – Тенденция последних лет такова, что, покупая все больше обуви, люди желают тратить все меньше времени на уход за ней. Поэтому средства, позволяющие добиться заметного визуального эффекта при минимальных усилиях, должны заинтересовать потребителя. Мы проработали эту идею сначала внутри бренд-группы, а затем проверили на фокус-группах и, конечно же, провели мониторинг рынка: тщательно изучили ассортимент и цены конкурентов. В итоге – на ближайшие годы концепция экспресс-ухода стала приоритетным направлением для бренда Salton. Уже осенью этого года запускается несколько новых продуктов быстрого ухода, но мы не собираемся останавливаться на этом.

**9.30** Работа над созданием новинок уже идет полным ходом. Светлана Лунева, которая отвечает за внешний дизайн форм и упаковок продуктов, и Марина Серегина координируют процесс производства пресс-форм продукта, окончательно дорабатывая все составляющие элементы новинок.

Светлана запрашивает в Китае образцы упаковок, дизайн которой был разработан в Москве под четким контролем бренд-группы и вы-

полнен одним известным рекламным агентством, с которым UPECO сотрудничает уже давно. Несколько дней назад Светлана отправила в Шанхай согласованные макеты и теперь ждет отпечатанные образцы упаковки. Евгений сообщает, что пробная печать прошла успешно и сегодня образцы будут отправлены в Москву.

**9.45** Анна Федоринова вдохновлено ведет переписку по электронной почте и время от времени куда-то звонит. На нее возложена секретная миссия подготовки празднования 10-летия бренда Salton. Подробности мероприятия девушки наотрез отказываются сообщить – это должно стать сюрпризом.

**10.00** Бренд-группа приступает к основному мероприятию дня – мозговому штурму, целью которого является поиск инсайтов для TM Salton.

В отделе маркетинга UPECO мозговые штурмы организуются по мере возникновения серьезных вопросов в той или иной бренд-группе. В них, как правило, участвует 10-15 человек (бренд-группа в полном составе, а также сотрудники смежных отделов, желательно не имеющих прямого отношения к маркетингу, чтобы глаз не был «замылен»).

Этот мозговой штурм начинается с креативной разминки. Всем присутствующим предлагается поиграть в забавную игру «на стимулирование гипоталамуса», в процессе которой участники расслабляются и отвлекаются от рабочих вопросов, в которые они были погружены непосредственно перед началом мероприятия. За ней следует занимательная игра в отгадывание «друдлов» – абстрактных картинок, в которых необходимо найти знакомые предметы с неожиданных ракурсов, что позволяет участникам раскрыть свою фантазию и настроиться на креативную волну. И наконец просмотр лучших зарубежных ТВ роликов, занявших призовые места на фестивалях рекламы.

**Первый этап.** Вопросы-ответы. Модератор погружает присутствующих в тему ухода за обувью, чтобы изучить ситуации и обстоятельства использования обувной косметики и эмоции, которые испытывают присутствующие при уходе за обувью. В процессе беседы выявляются новые потребности в уходе за обувью и рождаются идеи новых продуктов, которые группа Salton берет на вооружение.

**Второй этап.** Каждая команда получает по абсолютно идентичному набору журнальных вырезок: фотографии мужчин и женщин разных возрастных и социальных групп; они отличаются друг от друга по роду деятельности, стилю одежды, обуви и аксессуаров; бумажные нарезки фраз, характеризующие целевую аудиторию бренда. Задача обеих команд – используя вырезки, создать образ потребителя продукции TM Salton в виде коллажа на ватмане и представить его другой группе.



**Третий этап.** Ролевая игра. Каждая группа выбирает путем жеребьевки вариант представителя целевой аудитории бренда, которого следует убедить использовать обувную косметику TM Salton. В предложенных вариантах встречаются и неожиданные сказочные герои, например, Царевна-лягушка. В игре участники убедили ее купить средство Salton следующим образом: чтобы очаровать принца, нужны красивые туфли. А для того чтобы туфли не потеряли своих эстетических свойств в условиях болотной сырости до этой радостной встречи, нужно использовать Salton. Царевна-лягушка, следуя логике талантливых продавцов, тут же согласилась купить чудо-средство. И вот наконец завершающий этап – обобщение и ранжирование полученных в ходе мозгового штурма инсайтов по значимости. Итоги в данном случае определяются голосованием.

**14.10** Перерыв на обед. Очаровательные девушки вместе направляются в кафе, неподалеку от офиса.

**15.00** Бренд-группа возвращается к текущим делам.

Для Марины Серегиной наступает «второй тайм» телефонных переговоров. На этот раз с Европой – на проводе Германия и Испания.

– В Германии у нашего производителя есть отличная лаборатория, способная разрабатывать сложные рецептуры, – объясняет Марина. – Кстати о качестве, – говорит она. – Сейчас мне необходимо провести несколько тестов нашей продукции по сравнению с продуктами конкурентов для усовершенствования качества наших продуктов. Я играю роль привередливого потребителя, – комментирует Марина. – Беру кожу без окончательной финишной обработки и в течение определенного промежутка времени обрабатываю разными средствами, а потом сравниваю образцы



по главным характеристикам: блеск, питание, устойчивость и т.д. Затем, если я чем-то недовольна, отправляю средство в научно-исследовательскую лабораторию. Они проверяют характеристики специальными приборами и дают свои комментарии и рекомендации, которые мы обсуждаем внутри группы, и отправляем производителю задание на совершенствование продукта.

**15.30** Бренд-группа Salton проводит внутреннее совещание. Тема: новый каталог и интернет-сайт TM Salton.

– Недавно мы откорректировали позиционирование Salton, и это обязательно должно быть отражено в каталоге, – рассказывает Ирина Воронцова. – Раньше мы играли только на эмоциональной территории – «Salton заряжает оптимизмом!». Сейчас мы решили акцентировать внимание потребителей на выгоде, которые они получают от функциональной составляющей наших продуктов – экономии времени на уходе за обувью. Соответственно, меняется дизайн-концепция каталога, готовятся тексты о новинках. Ну и, конечно же, сайт Salton тоже должен отразить нашу новую концепцию позиционирования бренда. Он будет являться «лицом» бренда Salton для интернет-пользователей.

Итогом совещания становится бриф для креативного агентства.

**16.15** Пятиминутный перерыв на кофе и финальное обсуждение по бюджету маркетинга и закупок на осень этого года. Бюджетирование – длительный процесс, продолжавшийся последние две недели. И вот сегодня он подошел к концу. Марина Серегина спланировала закупки, Ирина Воронцова со Светланой Луневой провели подсчеты по маркетинговым статьям: ATL, BTL, POS-материалы, маркетинговые исследования и др. Теперь бюджет готов к передаче в финансовый отдел.

**16.45** Светлана Лунева начинает корректировать выкладки продукции для отдела мерчендайзинга.

– Хорошая выкладка повышает объемы продаж как минимум на 20%. Скоро у нас будут готовы новая презентация и печатное пособие по мерчендайзингу, – обещает Светлана. – Выкладку можно будет увидеть наглядно, и, вне всякого сомнения, это поможет увеличить продажи.

**17.15** Анна Федоринова звонит специалисту по креативу, который должен предложить идеи рекламных роликов. Его ожидали к пяти, но он что-то задерживается.

**18.00.** Рабочий день подходит к концу, но домой еще никто не спешит. Девушки по «горячим следам» обсуждают итоги мозгового штурма.

**18.15** Долгожданный специалист по креативу опоздал на час, но зато произвел настоящий фурор в офисе UPECO. Мало того, что он оказался ходячим воплощением креатива (самой интригующей и удивительной оказалась его внешность – с дредами, фенечками, яркой красно-оранжевой повязкой на голове), он к тому же прибыл на ... самокате. Разговор, впрочем, получился самым серьезным.

**19.35** Вечерняя идиллия с легким оттенком дежавю – четыре включенных компьютера, четыре чашки кофе, в ежедневники вносятся отметки напротив завершенных задач и набрасываются планы на завтрашний день, который по традиции принесет новые идеи, задачи и, конечно же, новые победы.





**Ирина Воронцова,**  
бренд-менеджер

В компании работает с 2006 года. Образование – высшее экономическое. Работа в подразделении привлекает возможностью постоянного профессионального роста и личностного развития. Жизненное кредо – «Невозможного нет». По ее мнению, любая цель достижима. Главное, верить в ее осуществление и очень сильно хотеть ее достичь.

**О работе:**

– Бренд, как и рынок, – живой организм: постоянно меняется, развивается. Здесь даже для того, чтобы просто удерживаться «на плаву», необходимо постоянно быть «в тонусе» – следить за изменениями и адекватно реагировать на сложившуюся ситуацию. А для того, чтобы лидировать, нужно еще и уметь инициировать изменения на рынке, диктовать рынку свои правила игры. Это высший пилотаж, захватывающий и поглощающий тебя целиком. Кроме того, **UPECO** предоставляет массу возможностей для личного и профессионального развития. У нас созданы все условия для получения ценных знаний путем обмена опытом с другими бренд-группами. Кроме того, периодически компания организывает для нас интересные и познавательные тренинги, которые позволяют нам быть в курсе последних тенденций, постоянно пополнять свой багаж знаний.

Каждый день приносит что-то новое и позитивное, ты получаешь удовлетворение от результатов проделанной работы и драйв от новых амбициозных целей. Ну а сама компания для меня – это неиссякаемый источник вдохновения.

**Об отдыхе:**

– Свое свободное время я предпочитаю проводить с семьей и друзьями: путешествовать, ходить в театры, рестораны и клубы. Время от времени занимаюсь фитнесом. Люблю музыку – классическую, рок, качественный зарубежный поп, слушаю дома и с удовольствием хожу на концерты.



**Светлана Лулева,**  
младший бренд-менеджер

В компании работает с 1999 года, в бренд-группу Salton перешла в ноябре 2004-го. Образование – два высших – техническое и экономическое. Жизненное кредо – «Будь исполнителем собственных желаний!». У каждого есть мечты, но на

одних мечтах жизнь не построишь, сумей реализовать задуманное.

**О карьере:**

– Начинала я с должности менеджера отдела ВЭД, где занималась заключением контрактов с поставщиками, поиском альтернативных производителей, транспортно-таможенными вопросами. Также был некоторый период работы в качестве продакт-менеджера. Сейчас в группе Salton я работаю в должности младшего бренд-менеджера.

**О работе:**

– Работа в этой бренд-группе мне интересна, прежде всего, своим разнообразием и динамичностью, а также определенным уровнем ответственности, ведь от работы нашей команды зависит успех решения многих задач, связанных с продвижением марки на рынке обувной косметики. Ритм, конечно, бешеный, и уставать или жаловаться просто некогда, да и не хочется. Надо уметь собраться, использовать все свои ресурсы, опыт своих коллег и смотреть на все с оптимизмом – только так можно добиться высоких результатов. Мне такая жизнь нравится. Ну а **UPECO** для меня – энциклопедия, где при правильном подходе и



**Анна Федоринова,**  
младший бренд-менеджер

В компании работает с июня 2007 года. Образование – высшее историческое и магистерская степень по политологии, в настоящий момент получает маркетинговое образование. Жизненное кредо – Keep moving!

**О карьере:**

– В компанию я пришла год назад, став младшим бренд-менеджером **TM Way Day**. В мае этого года перешла на должность младшего бренд-менеджера **TM Salton**.

**О работе:**

– В работе меня привлекает, прежде всего, ее динамичный ритм, не позволяющий скучать. Мне нравится постоянно быть в тонусе, достигать поставленных целей и видеть результат своей работы.

Видеть яркий результат общих командных усилий и свой личный вклад в успех марки – это безумно приятно, а следовательно, хочется делать больше и лучше, постоянно двигаясь вперед.

**UPECO** для меня, действительно, уникальная компания, где создана комфортная, позитивная атмосфера, которая позволяет профессионально расти и развиваться, работая бок о бок с потрясающими людьми.

**Об отдыхе:**

– Лучший отдых – это смена обстановки, возможность посетить новые места, встретиться с новыми и интересными людьми. Жаль, что такая возможность предоставляется лишь несколько раз в году!



**Марина Серегина,**  
продакт-менеджер

В компании работает с октября 2006 года. Образование – высшее экономическое и высшее инженерное. Жизненное кредо – «с оптимизмом по жизни».

**О карьере:**

– В компанию **UPECO** я пришла на должность продакт-менеджера **TM Salton**, работаю в этой должности 1,5 года. **Salton** – это бренд, который дает продакт-менеджеру неограниченные возможности профессионального роста.

**О работе:**

– В работе меня больше всего привлекает разнообразие задач, от самых простых, касающихся текущих отгрузок, до сложных, звучащих как профессиональный вызов. И, конечно, я очень рада, что в компании **UPECO** меня окружают замечательные люди, с которыми мне очень комфортно и интересно работать.

**Об отдыхе:**

– Я люблю путешествовать, общаться с друзьями, слушать музыку, читать книги.





# Мы пришли в UPECO по зову сердца

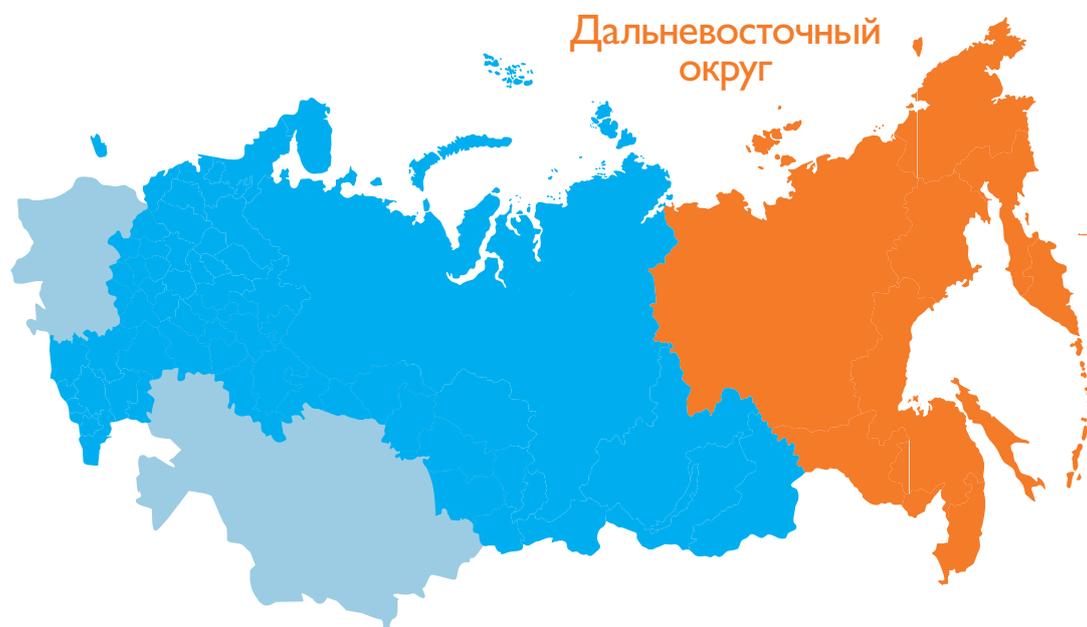
## Это интересно

Дальний Восток расположен в четырех часовых поясах. Разница во времени между Москвой и Владивостоком составляет 7 часов. Если бы Дальний Восток России был независимым государством, это была бы 7-я страна мира по территории и 97-я по численности населения.

На всём Дальнем Востоке России проживает в 1,5 раза меньше жителей, чем в Москве. В среднем на Дальнем Востоке на квадратный километр приходится 1,2 человека.

В настоящее время на Дальнем Востоке проживает около 6,7 млн человек, что составляет 4,6% населения России.

Дальний Восток... для многих – terra incognita, что-то далекое и загадочное. Однако и там, на самом краю России, живут и работают люди, представляющие **UPECO**. О том, что же такое Дальний Восток в жизни компании и человека, рассказывает директор по региональным продажам на Дальнем Востоке **Сергей Галин**.





**Сергей Галин,**  
директор  
по региональным продажам



**Unl:** Дальний Восток – регион во всех отношениях особый, и разница во времени с Москвой лишнее тому подтверждение. Если где-то можно понадеяться на оперативную помощь из центра, то здесь многое приходится брать на себя. Сергей, как работаете в такой атмосфере?

**С.Г.:** Знаете, замечательно! Не в обиду будет сказано коллегам из других регионов, но ответственность за принятые решения, за те или иные действия на Дальнем Востоке выше, так как меньше шансов что-то оперативно исправить. С другой стороны, в этом кроется и наше очевидное преимущество – понимая, что достижение максимального результата зависит исключительно от

« До прихода в **UPESCO** я ни на одном месте не задерживался более трех лет – пропадала мотивация, да и перспектив развития я не видел. В **UPESCO** же я уже седьмой год, а шесть предыдущих пролетели для меня как одно мгновение. Честно говоря, даже сейчас у меня ощущение, что я только что пришел в компанию, настолько все интересно и свежо »

сплоченности и слаженности действий, все наши сотрудники не просто тянутся друг к другу, а работают в случае необходимости и «за того парня». А если учесть, что все мы, работающие сегодня в **UPESCO** на Дальнем Востоке, пришли в компанию, что называется, по зову сердца, а не в погоне за длинным рублем, то становятся очевидны и наши основные ценности – с одной стороны, это человек, с другой – команда. В свою очередь руководство Дальневосточного подразделения делает все, чтобы сотрудникам было комфортно работать. Так, понимая, что излишняя бюрократизация только «убивает» искренность работы, на определенном этапе было принято решение о замене жесткого регламента согласования ряда рабочих вопросов на свободную циркуляцию информации. По отзывам и, главное, по результатам видно, что это решение было правильным.

**Unl:** Но люди-то разные – неужели ко всем применим подобный метод «относительной свободы»?

**С.Г.:** Безусловно, у любого из нас есть свои сильные и слабые стороны. Но для достижения результата нужно сложить сильные

стороны каждого таким образом, чтобы человек действовал максимально эффективно в том направлении, в котором он силен, и в то же время был надежно защищен коллегой от негативных моментов из смежной зоны ответственности. Такая система взаимной подстраховки постоянно доказывает свою эффективность и помогает команде решать задачи совершенно иного уровня, чем каждый может решить по одиночке.

**Unl:** Как бы вы оценили популярность брендов **UPESCO** на Дальнем Востоке?

**С.Г.:** Как результат грамотной и успешной работы всего коллектива. Без ложной скромности могу отметить, что на Дальнем Востоке наши бренды пользуются огромной популярностью. Не случайно они занимают лидирующие позиции в каждом из представленных сегментов.

**Unl:** Накладывает ли какие-то особенности географическое расположение региона?

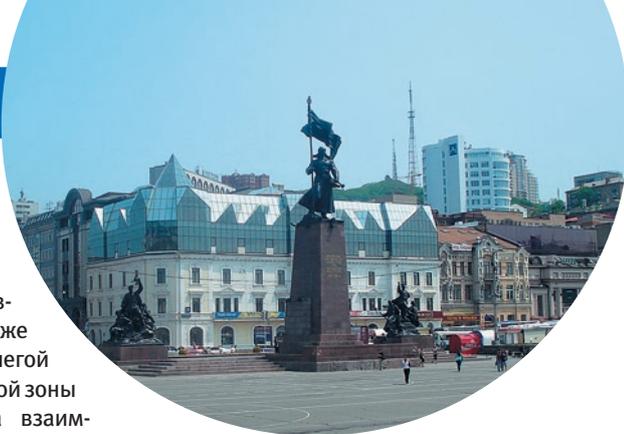
**С.Г.:** Безусловно. Во-первых, то, что я говорил про разницу во времени, применимо не только к процессу принятия решений. Самое пристальное внимание необходимо уделять построению четко выверенной ло-

гистической цепочки по доставке товаров с основных складов Москвы до складов нашего дистрибутора.

Во-вторых – особенности работы с торговыми сетями. Хотя на Дальнем Востоке пока не представлены крупнейшие федеральные и иностранные сети, немало хлопот нам доставляют местные игроки, которые несмотря на небольшой оборот перенимают стили работы крупнейших иностранцев. Конечно, в этом есть положительный момент, например, отношение к клиенту, но одновременно перенимается и манера несколько высокомерного общения с партнерами. В результате с каждым годом нам все сложнее находить общий язык с ними. Но это не только наша проблема, а специфика любого бизнеса на Дальнем Востоке. Мы же в свою очередь делаем все возможное, чтобы подобные субъективные факторы не стали доминирующими в бизнес-процессах.

**Unl:** Давайте тогда поговорим о работе с дистрибуторами, например, с основным партнером – компанией «Эй-Пи Трейд».

**С.Г.:** Сотрудничество с «Эй-Пи Трейд» – пример того, к чему мы стремимся, выстраи-



вая отношения с остальными партнерами. На сегодняшний день достигнуто взаимопонимание по всем ключевым моментам построения бизнеса. Более того, наш отдел продаж находится на территории дистрибутора, что, естественно, также способствует развитию сотрудничества, в рамках которого мы вместе планируем и обсуждаем все совместные проекты. От реализации подобной модели организации бизнеса выигрывают все – как **UPESCO** и «Эй-Пи Трейд», так и конечный потребитель.

**Unl:** Что для вас **UPESCO**? Какой вы видите компанию, скажем, через пять лет?

**С.Г.:** Парадокс ситуации заключается уже в том, что до прихода в **UPESCO** я ни на одном месте не задерживался более трех лет – пропадала мотивация, да и перспектив развития я не видел. В **UPESCO** же я уже седьмой год, а шесть предыдущих пролетели для меня как одно мгновение. Честно говоря, даже сейчас у меня ощущение, что я только что пришел в компанию, настолько все интересно и свежо. Вывод на рынок нового бренда – и для нас, «продажников», это каждый раз новый рубеж, покорив который, пора браться за следующий. Так что мне интересно, это самое главное. Это не просто работа, а работа для души.

Если же говорить о пятилетней перспективе, то, уверен, что мы и в дальнейшем будем укреплять позиции на рынке Дальнего Востока. Конечно, успехи компании стимулируют у конкурентов желание любой ценой нас обогнать, но это лишь добавляет адреналина, и мы ставим перед собой задачу быть лучшими через пять, десять, пятнадцать лет. Задача амбициозная, но мы с ней справимся. Вот увидите!

« Успехи компании стимулируют у конкурентов желание любой ценой нас обогнать, но это лишь добавляет адреналина »

**Unl:** Давайте поговорим немного о личном. Чем любите заниматься в свободное время Сергей Галин?

**С.Г.:** В основном мои увлечения носят «летний» характер. Из активных – это катание на роликах, которому я стараюсь посвящать большую часть свободного времени, и пейнтбол. На мой взгляд, это настоящая мужская игра, которая позволяет оставить весь негатив повседневной жизни на игро-



вой площадке и потом спокойно заниматься рабочими процессами. Но есть у меня и «спокойное» хобби. Не буду скрывать, оно достаточно необычно: если кто-то коллекционирует марки или монеты, то моя страсть – коллекционирование алкогольных миньонов – маленьких (50 мл) бутылочек с напитками из разных стран. Радует, что коллекция эта постоянно пополняется, и мне хочется верить, что когда-нибудь в ней будут представлены все существующие напитки.



**Дмитрий Лукаш,**  
региональный менеджер

– Что для тебя компания UPECO, какое место в жизни она занимает?

– Для меня UPECO – это, прежде всего, компания, ориентированная на человека, при этом лидер в своей области, и, конечно, интересное место работы. Ну а в дальнейшем, если заглянуть лет на пять вперед, уверен, что UPECO останется мощной компанией, существенно увеличившей количество своих брендов.

– Вспомни, как ты пришел в компанию, какое самое яркое первое впечатление?

– Самое яркое впечатление – это тренинг, который проводил для нас Дамир Нигматянов. Скажу, может, банальную вещь, но этот тренинг объединил «новичков» и «опытных» сотрудников в действительно

сильную команду. Это был мощнейший психологический допинг, который ментально отразился на результатах работы.

– Расскажи о своих увлечениях, какой у тебя девиз в жизни и работе?

– Эх, трудно говорить об увлечениях и о том, как проводишь свободное время, когда его практически нет. Конечно, это семья, дочка. А так ... люблю велосипедные прогулки, стараемся с друзьями почаще устраивать «покатушки» на выходящих в пригородах Владивостока.



**Михаил Поляков,**  
территориальный менеджер

– Что для тебя компания UPECO, какое место в жизни она занимает?

– Для меня наша компания – это гигант, лидер на тех рынках, в которых мы представлены. Не побоюсь этого слова, UPECO – это моя вторая семья, где в чести чувство сплоченности и единство в коллективе, а взаимовыручка – это не просто слова, а реальность!

– Вспомни, как ты пришел в компанию, какое самое яркое первое впечатление?

– Ярких впечатлений и воспоминаний очень много. Это и первый тренинг, проведенный Дамиром во Владивостоке, и поездки в Москву и Новосибирск. Но, пожалуй, больше запомнился все-таки тренинг – возможно, потому, что это было первое крупное мероприятие, в чем-то даже боевое крещение.

– Расскажи о своих увлечениях.

– Увлечений масса, но главное – автомобили. Это моя и слабость, и страсть с самого детства. Иногда я даже участвую в гонках.

– Какой у тебя девиз в жизни и работе?

– В работе и жизни мой девиз – много работать и достойно отдыхать! Стараюсь все-таки разделять эти грани жизни. На работе ничего кроме поставленных задач для меня не существует – отдаю ей целиком и полностью. Отдыхать также предпочитаю активно: поездки на природу, рыбалка, охота и, конечно, автомобили – куда же без них.



**Павел Пащенко,**  
территориальный менеджер по продажам по Хабаровскому краю

– Павел, продолжи фразу: «UPECO для меня – это компания...»

– Интересных и целеустремленных людей, которые знают, что хотят от жизни и как этого добиться. Именно поэтому, несмотря на индивидуальность каждого, нам так комфортно работать вместе.

– С чего началась компания для тебя?

– Еще с прошлой работы, где развивал практически с нуля проект спецотдела UPECO «Выносная консигнация» по обувной спецрознице. Ну а летом 2006 года последовало приглашение в UPECO, от которого, конечно, я отказаться не смог. Сейчас это уже не просто место работы, а нечто большее – неотъемлемая часть жизни, не меньше.

– Первое впечатление помнишь?

– Поскольку я и до этого работал в рамках спецотдела, мне в принципе все уже было знакомо. Так что самые яркие воспоминания остались от знакомства с коллективом, работающим на огромной территории UPECO в рамках регионального собрания, которое прошло летом 2006 года.

### Что объединяет «Деревню» Владивостока и cash&carry?

С давних времен центром города считались площади, на которых проводились крупные ярмарки и располагались торговые ряды. Владивосток, основанный в 1860 году, – не исключение. В самом его центре расположена крупнейшая площадь, которую местные жители называют «Деревней». Сюда стекаются оптовики со всего Дальневосточного региона и в считанные часы тысячи контейнеров с продукцией распределяют по современным комплексам формата cash&carry.



**Ирина Пяк,**  
территориальный менеджер  
(г. Благовещенск)

**– Ирина, для тебя UPECO – это... ?**

– Прежде всего сплоченный коллектив, доброжелательные, открытые, отзывчивые и яркие люди, у которых есть общие цели и стремления. Это одна большая семья, в которой чувствуешь себя очень уверенно, спокойно. И, конечно, наша компания – это популярные и сильные бренды, это инновационные идеи и продукты, которые нужны каждому человеку, интересные подходы к бизнесу и безусловное лидерство на рынке.

**– Первый день в компании помните?**

– Конечно, такое не забывается. Пятого марта 2007 года я пришла в компанию в первый раз, и ребята приняли меня как долгожданного новорожденного в большой и дружной семье. В принципе я много слышала о той позитивной атмосфере, которая царит в компании, но все равно была поражена, насколько открытые, отзывчивые, грамотные и интересные люди подобрались в коллективе.

**– Чем руководишься в жизни? Чем в свободное время любишь заниматься?**

– Смеяться будете, на работе девиз – «Ни дня без комара!». Ну а в жизни стараюсь каждый день двигаться только вперед! И если сотрудники филиала ООО «Эй-Пи Трейд №2» в Благовещенске часто ставят в пример партнерские отношения с нашей компанией, значит мы на правильном пути. Но работа, конечно, это еще не все. В моей жизни есть семья и любимая дочка, с которой стараюсь проводить как можно больше времени.



**Валерия Цой,**  
региональный менеджер  
(Север Дальнего Востока)

**– Валерия, UPECO для тебя – это... ?**

– UPECO для меня – это весьма значительная часть жизни, благодаря которой я имею возможность общаться с интересными людьми, развиваться, учиться и достигать новых высот. В отличие от многих западных компаний UPECO дает возможность почувствовать себя не только нужным, но и, несмотря на географическую удаленность, неотъемлемой частью одного коллектива. Отдельно мне хочется поблагодарить Александра Комарова и Светлану Полькину, не раз приходивших на помощь Дальнему Востоку в решении целого ряда вопросов. Думаю, что именно сопричастность и содружество – движущая сила нашей компании, и до тех пор, пока наша ценность «быть сопричастными» будет реализовываться на практике, UPECO будет лидером не только в России, но и в других странах мира.

**– Какие самые яркие впечатления от работы в UPECO?**

– Работая в UPECO на протяжении четырех лет, я не перестаю удивляться огромному потенциалу наших сотрудников и компании в целом. Я знаю, что у нас еще впереди много открытий...

**– Как ты проводишь свободное время?**

– Большую часть свободного времени посвящаю воспитанию и образованию сына Максима. Обучаю его китайскому и английскому языкам, вместе плаваем, катаемся на роликах, играем на аккордеоне и гитаре. Увлекаюсь китайской философией фен-шуй и люблю путешествовать.

## «Зеленый угол» не прикроешь

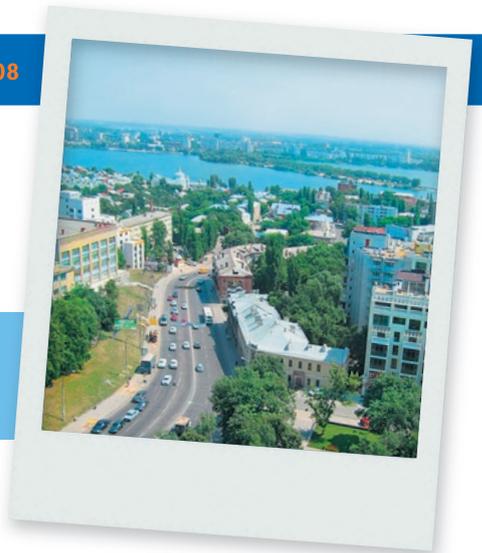


Дальний Восток известен своим крупнейшим авторынком в России «Зеленый угол», или «Зеленка» (официальное название ООО «Березка»). Рынок, основанный в 1993 году, имеет сегодня более 1000 машино-мест. Как сообщает дальневосточное деловое издание [www.zrpress.ru](http://www.zrpress.ru), средний класс моноприводных седанов на «Зеленке» сейчас продается в пределах \$ 10 000. Большим спросом также пользуются малолитражки стоимостью от \$ 4500 до \$ 6000. Основная ценовая категория продаваемых автомобилей остается стабильной – \$ 7000–8000. Абсолютным лидером продаж весной этого года признана Toyota Vitz или Yaris. Для сравнения, в Москве стоимость первой модели Toyota составляет \$ 8000–12 000, второй – \$ 9000–16 000. Дорогостоящие авто перекупщики увозят на запад, так как сами жители европейской части России, по мнению издания, ехать на «Зеленку» побаиваются. «А опасаться владивостокских парней незачем – тут по горам уже никто никого не гоняет. Надо – встретим в аэропорту, покажем, расскажем, оформим и отправим. Мы дорожим своим бизнесом», – утверждают продавцы «Зеленки». Главный девиз «Зеленого угла» и его представителей – «Нас не прикроешь!»





# Досье:



## Биография



Компания «Воронеж-Фрахт» основана 25 октября 1995 года. Ее основатель – Чембарцев Валерий Владимирович, который успешно ее возглавляет в качестве генерального директора. Сначала в компании работало три человека, сегодня – трудится более тысячи сотрудников.

Залог успеха любого бизнеса, особенно делающего первые шаги, – правильное определение ниши на рынке. В «Воронеж-Фрахте» ставку сделали на сотрудничество с известными отечественными и зарубежными производителями бытовой химии. Как показала история, этот выбор оказался правильным. Первым партнером на этом рынке для «Воронеж-Фрахте» стала компания Procter&Gamble, обогатившая жизнь россиян многими брендами, начиная от Tide и Ariel и заканчивая Old Spice и Blend-a-med. Передовой опыт, инновационность, соответствие западным стандартам и сегодня лежат в основе бизнеса «Воронеж-Фрахта».



Чем известен

Прежде всего – стремлением к самосовершенствованию.

Год 2001. Начав с работы в области бытовой химии, компания в дальнейшем успешно развивает и продуктовое направление, сотрудничая с такими производителями как «Доширак», «Маккофе», «Крафт», Nestle и т.д.

Год 2003. В рамках развития бизнеса происходит дальнейшая диверсификация, появляется самостоятельное подразделение логистики, растут площади складских помещений – с 300 до 9 тыс. кв. м. за пять прошедших лет.

Год 2005. Запускается проект секторизации – происходит разделение на два основных направления: «Чистота» (чистящие и моющие средства) и «Красота» (средства гигиены и ухода). Благодаря закреплению узкой специализации зона покрытия увеличивается на 60%.

Год 2006. В январе открывается еще одно направление – поставка бритвенных принадлежностей: средств для бритья для мужчин и эпиляторов для женщин.

## Сотрудничество



Сотрудничество «Воронеж-Фрахта» с UPECO началось в 2000 году благодаря счастливой, как показывает опыт, случайности. В те годы UPECO была в поиске дистрибутора в Черноземье. «Это довольно крупный и развитый регион, но рекламы и подробной информации о компаниях, с которыми можно было бы начать сотрудничество, находясь в Москве, не было», – вспоминает Юлия Желтобрюх, курировавшая в те годы Черноземье. Во время поездки в Липецк для анализа продаж продукции брендов компании Юлия увидела огромный склад с вывеской «Воронеж-Фрахт» и решила заглянуть туда, чтобы подробнее узнать о фирме. Липецкий филиал компании «Воронеж-Фрахт» заинтересовался продукцией брендов UPECO и порекомендовал обратиться с головной офис фирмы в Воронеже. Так началось партнерство UPECO и «Воронеж-Фрахта».

Сегодня «Воронеж-Фрахт» имеет одну из лучших систем дистрибуции и качественную систему доставки продукции UPECO. В региональных сетях магазинов Черноземья объем продукции UPECO в своих категориях составляет более 50%.

*Валерий Чембарцев, генеральный директор:*

– Достичь взаимопонимания с UPECO легко, поскольку нас очень многое объединяет: открытость, жажда инноваций, ориентация только на самое лучшее. Люди являются для нас главной ценностью и одним из конкурентных преимуществ. Не сомневаюсь, что на тех же принципах строятся отношения и в UPECO. Эта компания близка нам тем, что умеет не только поставить перед собой самые высокие и дерзкие цели, но и добиться их в кратчайшие сроки. Ее нестандартный подход к ведению бизнеса позволяет находить самые оптимальные решения. «Воронеж-Фрахт» всегда стремится иметь самый качественный ассортимент продукции, постоянно удивляя своих клиентов. А UPECO с приятным постоянством предлагает оригинальные бренды, которые, без преувеличения, способствуют появлению на рынке новых категорий товаров. Это наш стратегический партнер.



## Личные качества



В «Воронеж-Фрахте» вслед за признанным авторитетом в области менеджмента Кейтом Дэвисом повторяют: «Результаты компании определяются в первую очередь качеством подбираемых ею сотрудников». Как говорят сами сотрудники, преимущества компании – в мобильности, скорости реагирования и принятия решений, управлении товарными и информационными потоками. Способствуют всему этому использование передовых технологий, полная автоматизация бизнес-процессов и постоянное совершенствование качества оказываемых услуг.

# По пути позитивных изменений, несущих новые возможности

«Люди, ощущающие свое призвание, – самая мощная сила на Земле».  
Бьёрнстjerne Бьёрнсон \*

*\* Норвежский писатель и политик, лауреат Нобелевской премии 1903 года в области литературы*



## → Истоки

С чего началась компания UPECO? Небольшая группа людей объединилась с целью решения очень неординарных задач. В первую очередь, нужно было собрать команду единомышленников, которая смогла бы работать как единая органичная система. Надо отметить, что некоторые компании проживают все стадии жизненного цикла и умирают, так и не решив этой задачи, сосредоточив внимание на наращивании материальных активов и ресурсов. Мы же всегда

были уверены в том, что наш главный актив и ресурс – это Люди, и 13 лет нашей истории, и все те, кто плечом к плечу работает в команде вместе больше семи лет, – лучшее подтверждение этой уверенности и последовательности. Если прочесть все истории о людях UPECO, которые бережно собираются и хранятся на сайте компании, становится понятно, почему мы говорим, что в UPECO удалось собрать лучших людей, способных вложить душу и вдохнуть жизнь в наши проекты, и почему это главная ценность нашей компании. Формирование ко-

манды единомышленников – это непрерывный процесс. Мы запустили его три года назад, и он успешно продолжается.

## → Жизнь в контексте Будущего

Мы всегда были уверены в том, что результаты напрямую связаны с образом наших мыслей, поэтому активное развитие корпоративной культуры для UPECO – это прочный фундамент для построения эффективной организации. С самого начала мы интуитивно ощущали

«Одна из самых важных причин, почему я достаточно долго работаю в этой компании, заключается в том, что мне не мешают работать. Ответственность меня не пугает, потому что лучше отвечать за то, что хорошо знаешь и умеешь, чем постоянно делать то, что скажут...»

**Александр Парфенов**  
(член команды с 2000 года)

«...Если у человека есть своя философия, то я знаю, что из него обязательно получится что-то хорошее. И когда я пойму, что человеку действительно интересно работать, то научу его всему, что знаю. И даже большому, наверное...»

**Андрей Семяников**  
(член команды с 1997 года)

«...Сегодня я понимаю, что работать среди тех людей, которые близки по духу, и в той компании, которая соответствует твоему мироощущению, – это большая удача и счастье...»

**Виктория Демина**  
(член команды с 1999 года)

«Бизнес – это всегда команда, которая обладает определенным набором ценностей и качеств. Уважительное отношение друг к другу – это основа человеческих отношений UPECO. И наш подход к управлению людьми базируется на уважении, компетентности и доверии...»

**Евгений Бридский**  
(член команды с 2003 года)

контекст, среду, в которой нужно строить бизнес. Мы понимали, что создаем компанию в постиндустриальном обществе, основой которого является новое общество – в терминологии известнейшего футуролога Рольфа Йенсена – «общество мечты», или новая экономическая эпоха – эпоха Работников Интеллектуального Труда, говоря словами Стивена Р. Кови, самого уважаемого в мире специалиста по вопросам лидерства и развития эффективности.

Направление наших мыслей на шкале времени можно выразить общей идеей движения от Настоящего к Будущему. Мы уважаем наше Прошлое, так как без него мы не были бы теми, кем стали, но взгляд в Будущее и через призму Будущего в Настоящее, дает нам возможность сконцентрироваться на построении четкого плана действий по достижению этого Будущего.



« Солнце заходит над обществом информации – еще до того, как отдельные люди и компании успели полностью адаптироваться. Прежние охотники и фермеры, рабочие на фабриках, мы живем в обществе, основанном на информации и поклоняющемся компьютеру. И стоим на пороге общества мечты! В нем компании, сообщества и отдельные люди будут преуспевать на основе своей истории, а не из-за обладания информацией...

Организация общества будет тяготеть к ценностным сообществам небольшого размера – в принципе, не больше чем нужно для личного общения. Это применимо как к корпорациям, которые будут все в большей степени уподобляться племенам, так и ко множеству групп по интересам, образующихся во имя общей страсти, будь то спорт, походы или развлечения »

*Рольф Йенсен. «Общество мечты»*

### ➔ **Философия комфорта**

Мы искали цель деятельности, которая нас вдохновляет, и поняли, что достойной задачей может стать реализация общего желания – сделать окружающий мир ком-

фортнее во всех сферах жизни человека: в доме и на природе, на рабочем месте и в пути. Именно поэтому наша цель – лидерство на рынке средств комфортной жизни, подкреплена стержневыми компетенциями, тем, что мы умеем делать луч-

« Сегодня бизнес шагнул в новую экономическую эпоху – эпоху Работников Интеллектуального Труда. Новая эпоха предлагает новые вызовы, что требует от руководства компаний новой модели поведения и последовательности особых шагов, преобразующих их в высокоэффективные организации, способные процветать в долгосрочной перспективе.

В условиях постоянных изменений во внешней среде устойчивая конкурентоспособность компаний напрямую зависит от уровня развития в них индивидуального и командного лидерства. Только подлинные лидеры способны отказаться от старой управленческой парадигмы, переключить фокус своего внимания с материальных активов на сотрудников, обеспечить их приверженность целям, высвободить и использовать их таланты »

*Стивен Р. Кови. «Восьмой навык: от эффективности к величию»*

ше всего. Это два неразрывно связанных процесса – создание и вывод на рынок брендов с неограниченным потенциалом и развитие системы управления многоканальной дистрибуцией.

Поставленная цель предполагает работу на совершенно новом рынке – рынке «комфорта и удобства», это уникаль-

- Создавая более совершенные продукты, мы генерируем позитивные изменения, которые создают новые возможности в окружающем мире и жизни людей.
- Мы не просто осваиваем различные товарные рынки. Мы формируем из них единый рынок «средств комфортной жизни».
- Наша стратегия – развивать новые направления бизнеса и создавать новые продукты и бренды, которые позволят окружить человека заботой со всех сторон – какими бы разносторонними ни были его жизненные интересы. Именно этот подход позволяет нашим брендам завоевывать лидерство!

ный рынок **UPECO**, на котором главными конкурентами для нас являемся мы сами.

Для работы на инновационных рынках нужны особые качества, здесь мало отточенного конвейерного выполнения действий по команде, тут нужен эмоциональный интеллект, способность инициировать преобразования, взаимодействовать, вдохновлять последователей и обладать высокой степенью самосознания и самоконтроля. Для выполнения такой неординарной работы нужны особенные люди – лидеры, в которых будут сочетаться развитый интеллект, трепетное сердце и позитивная жизненная энергия. Это ключевые черты человека **UPECO**, и мы их целенаправленно формируем.

### → **Unlimited – путь первопроходцев**

Понимая, что мы добиваемся существования неограниченного временем реализации проектов пространства бизнеса, а также территории созданных продуктов и освоенных рынков, мы назвали наш

*Unlimited – это путь, дающий Больше Возможностей.*

путь – **Unlimited**. В нашем понимании это постоянный непрерывный путь, в котором мы поднимаемся на очередную вершину только для того, чтобы открыть для себя новые горизонты.

Производя изменения – в себе, бизнесе, на рынках и в жизни людей, мы создаем новые возможности для новых позитивных изменений..

**Unlimited** – центральное понятие идеологии **UPECO**, краткое и емкое выражение нашего мировоззрения. Это подход к построению компании, который определяет позицию ее сотрудников в работе и жизни. Это неограниченные возможности для роста, развития и движения к новым успехам компании и Людей!

*Коллеги! Вы полны новых идей и решений, у вас есть предложения по развитию компании, вы мечтаете поделиться своим опытом, рассказать о незабываемом отдыхе, задать волнующий вас вопрос или стать автором статьи, пишите нам на e-mail: [Unlimited@upeco.ru](mailto:Unlimited@upeco.ru)*

### Почему наш журнал называется **Unlimited**?

**Unlimited** – это центральное понятие нашей идеологии Больших Возможностей. Это путь постоянных изменений, несущих новые возможности для развития. Ограничения на этом пути закладываем только мы сами, поэтому нам вместе надо учиться их преодолевать. И наш журнал как неотъемлемый элемент нашего взаимодействия, как маяк, который не дает нам сбиться с пути, тоже носит имя **Unlimited**, что значит «Больше Возможностей».





« Многие сотрудники UPECO присылали свои варианты названия нового бренда... Среди них и был Deliss »

# Бренд настроения

Выпустив на рынок новый бренд Deliss, групп-бренд менеджер **Валерия Филиппова** поняла, что многое в художественном производстве «Парфюмер» – правда. Более того, то, что «в те времена» казалось невозможным, сегодня – дело техники. По крайней мере теперь вполне реально сделать туалетную воду с запахом камня или стекла...



**Unl:** В западных странах применение ароматизаторов не ограничивается только туалетной комнатой. Аромасвечи и аэрозоли для комнат – давно привычный продукт на полках магазина. А как рынок освежителей воздуха и ароматизаторов развивается в России? И почему для новой марки Deliss был выбран сегмент ароматизаторов для жилой комнаты?

**В.Ф.:** На самом деле отечественный рынок ароматизаторов для жилых комнат еще не сформирован – основные продажи в России приходятся на туалетные освежители воздуха. И это основная проблема рынка – привыкнув к тому, что ароматизаторы ассоциируются с уничтожением неприятных запахов, потребитель не может его «перенести» в жилые комнаты. С этой проблемой столкнулись на опреде-

ленном этапе развития как западные, так и российские компании – производители аромапродукции. Мы детально изучили эту ситуацию и в итоге приняли решение о создании принципиально новой марки, не имеющей «туалетного» прошлого и которая должна была стать именно парфюмом.

Под реализацию этой идеи был специально подобран весь ассортимент, в котором, во-первых, не нашлось места ни привычным зоо мл баллонам, ни туалетным блокам – словом, ничему, что могло бы ассоциироваться с туалетом. Во-вторых, была разработана форма – достаточно лаконичная, но при этом изящная и утонченная. И, наконец, в-третьих, слагаемым успеха стало сотрудничество с мировыми парфюмерными домами.

впервые стали применять курение ароматических смол, трав и деревьев, но курение благовоний было ведомо и жителям древней Индии, Юго-Восточной Азии, Африки и других стран.

– Жители Афин слыли в Греции самыми рафинированными франтами. Они любили благовония, но за это их, пожалуй, и никто не любил. «Я пахну, значит, я существую!» – мог сказать о себе гражданин Греции. Благоухание отличало в Аттике культурного человека от дикаря и невежды.

– Во времена правления царя Артаксеркса женщины из гарема в течение двенадцати месяцев пропитывали себя благовониями: «Шесть месяцев мирровым маслом и шесть месяцев ароматами и другими притираниями женскими, тогда девица входила к царю».

« В итоге у нас было несколько вариантов названий, например, Fusion, Invito, L’Aroma, Sensi, La Vita.... Но мы выбрали Deliss »

**Unl:** Как было выбрано название Deliss?

**В.Ф.:** Оно разрабатывалось параллельно с работой над позиционированием нового бренда. Конечно, на начальном этапе вариантов была много – мы постоянно креативили, устраивали мозговые штурмы, проводили фокус-группы... Многие сотрудники UPECO присылали свои варианты названия нового бренда. Среди них и был Deliss. Создание брендов – это наша ниша, поэтому мы всегда сначала ищем неординарные идеи и решения внутри компании. И у нас это получается.

Мы сразу решили, что наименование должно быть написано именно латиницей – если хотите, то для парфюмерного бренда это правило хорошего тона, одна из составляющих успеха. В итоге у нас было несколько вариантов, например, Fusion, Invito, L’Aroma, Sensi, La Vita.... Но мы выбрали Deliss – в том числе исходя из смысловой нагрузки. По своему написанию оно немного похоже на французское слово, переводящееся как «наслаждение». Созвучно оно и с английским словом delicious, которое может переводиться как «восхитительный, прелестный, очаровательный». И хотя

## Между прочим

– Основы ароматерапии появилась много тысячелетий назад. Еще тогда первобытные люди заметили, что дым от сжигания одних пород древесины действует успокаивающе, а от других, наоборот, бодряще.

– Говорят, что Марк Антоний влюбился в Клеопатру, одурманенный ароматами масел розы и ладана.

– По легенде, библейская царица Савская, сжигая смеси различных благовоний, получала дым, способный навевать радостное настроение, вызывать любовное вожделение или, наоборот, вгонять в тоску. В подарок Соломону прекрасная уроженка нынешнего Йемена везла большое количество благовоний. Истории неизвестно, где

оно не связано напрямую с ароматами, но определенную черту Deliss это описывает, потому наша марка – это наслаждение восхитительными ароматами.

нас, конечно, была, но это, скорее, касалось общей стилистики. Мы больше сконцентрировались на чистоту написания логотипа. Нам был нужен одновременно как простой знак, так и некое связующее звено между традиционными освежителями и парфюмом. Судите сами – упаковка даже самых лучших духов очень проста. Флакон – да, красивый и вычурный. А упаковка лаконична и изящна – там за все отвечает имя бренда, которое достаточно написать в уголке мелкими буквами. Нам важно было передать атмосферу дома.

**Unl:** **Позиционирование трех основных линеек продукта – это очередная инновация компании при разработке нового бренда. Расскажите об этом подробнее.**

**В.Ф.:** Обычно, когда мы смотрим на полку в магазине, мы видим разрозненные продукты разных цветов, форм и запахов. Перед нами стояла задача выделиться, и поэтому мы скомпоновали три линейки, и в рамках каждой объединили не просто популярные ароматы, например, цветочные и морские, а те, которые настраивают человека на определенное настроение. Так и появились направления Deliss: Romance, Comfort и Joy, сформированные на основе анализа потребностей и ожиданий потребителя. У каждой из серий своя

задача – создать романтическую или уютную атмосферу в доме, настроить на спокойный лад или поднять настроение.

**Unl:** **В своих исследованиях вы опирались только на мнение сотрудников UPECO или прибегали к помощи фокус-групп?**

**В.Ф.:** Мы проводили как фокус-группы, так и глубинные исследования, которыми мы никогда не пренебрегаем. Они дают необходимые ответы на вопросы, позволяют генерировать новые идеи. Более того, мы не только слушаем, но и смотрим на реакцию людей, порой жесты говорят об отношении к продукту больше, чем слова.

« Мы проводили как фокус-группы, так и глубинные исследования, которыми мы никогда не пренебрегаем. Они дают необходимые ответы на вопросы, позволяют генерировать новые идеи »

**Unl:** **Разработка логотипа также была подчинена желанию соответствовать дорогому парфюму?**

**В.Ф.:** Действительно, логотип Deliss больше похож на знак каких-нибудь французских духов, чем на пестрый дизайн традиционных освежителей. Ориентированность на парфюм, как я уже сказала, у



– Аромат иланг-иланг, содержащийся в продуктах Deliss (линия Romance), стимулирует у человека выработку эндорфинов, которые поднимают настроение, возбуждают желание и способствуют свободному выражению чувств. Также иланг-иланг считается традиционным афродизиак, повышающим чувственность.

– Аромат мускатного ореха (серия Comfort) помогает во всём привычном, обыденном увидеть новизну и почувствовать тайну окружающего мира. Этот аромат согревающе и успокаивающе влияет на эмоциональное состояние человека.

– Аромат бергамота, окутывающий продукты серии Joy, разгоняет тоску, уныние, заряжает жизненной энергией и дарит праздничное настроение.

**Unl:** Были какие-то сложности в работе с новыми ароматами, инновационной формой продукта?

**В.Ф.:** Главное, что было – это желание предложить потребителю новый качественный продукт, непохожий на то, что представлено на российском рынке. Конечно, такие амбициозные задачи всегда связаны с большим количеством трудностей на старте...

**Unl:** Например?

**В.Ф.:** За примером далеко ходить не нужно. В процессе разработки продуктов мы обнаружили, что для разных видов продуктов подходят разные отдушки. Некоторые ароматы могут быть приятными в аэрозолях, но категорически не подходят для свечей. От таких ароматов мы были вынуждены отказаться. В другом случае пришлось подыскивать новый тип колпачка, так как существующий не позволял аромату распределяться равномерно, образуя крупные капли. Формулу менять не хотелось, и поэтому усилия были направлены на поиск оптимального варианта колпачка, который в итоге мы нашли у одного из европейских производителей.

**Unl:** То есть вы детально все продумывали?

**В.Ф.:** Разумеется, в нашем деле мелочей не бывает. Огромная работа была

## Любовь имеет «запаховую» природу

Это подтвердили исследования биолога Виктории Гумилевой из Института морфологии человека РАН. При помощи электронного микроскопа она доказала, что в нашем носу есть небольшое углубление – вомероназальный орган, который воспринимает только сексуальные запахи и натуральные растительные ароматы и абсолютно «глух» к восприятию химических компонентов. Некоторые ученые предполагают, что вомероназальный орган – это и есть орган того самого шестого чувства, или интуиции.



**Владимир Карчин,**  
фотограф, сделавший фотографии  
для упаковок всей линейки продукции Deliss:

«Очень многое решается на съемочной площадке. И хотя предварительно нам пришлось сделать много сложно-технических описаний, главным для меня оставалась задача – суметь удержать настроение каждой серии и выразить это ощущение в фотографиях. Получаться все так, как надо, стало после первых кадров, когда все мы немного расслабились. На всю фотосессию у нас ушло три дня».

проведена и для определения формы нашего продукта. Например, для саше был придуман специальный крючок, позволяющий вешать мешочки в шкаф среди вещей. Такого нововведения я не встречала ни в одной марке саше. Возвращаясь к форме продукта, скажу, что потребители выделяют наш продукт среди многих в том числе благодаря уникальной, утонченной упаковке, на которой даже фотография выглядит панорамной. Все это вызывает желание взять коробку в руки, а это уже половина успеха в борьбе за покупателя. Одним словом, нам пришлось научиться очень многому. Учиться, кстати, продолжаем и сегодня, когда Deliss уже почти отметил свой первый день рождения. Мы смот-

рим, как принимают его потребители, анализируем, что могли бы улучшить и усовершенствовать. Все это нужно для того, чтобы наши новые продукты, которые, конечно, будут появляться, были максимально приближены к потребителю и любимы им.

«*Некоторые ароматы могут быть приятными в аэрозолях, но категорически не подходят для свечей*»



## Мобильность — наше конкурентное преимущество

Три года назад в **UPESCO** был внедрен проект автоматизации работы торговых представителей выделенных отделов (pre-selling). Компания CDC по нашему заказу разработала программу, позволяющую оптимизировать работу торговых представителей, дистрибуторов и сотрудников **UPESCO**. В прошлом году проект, стартовавший в Москве, был запущен и в Санкт-Петербурге.

→ **В чем суть**  
 Сегодня торговые представители вместо привычной и ранее необходимой в работе кипы бумаг носят с собой Pocket PC (КПК) с базой данных, содержащей всю информацию о товаре, скидках, маршрутах и т.д. Кроме того, по нашей просьбе разработчики программного обеспечения ввели ряд дополнительных возможностей — оформление заказов, сделанных удаленно, передача фотографий из магазинов, расчет торговых надбавок. Для корректной работы требуется лишь синхронизация девайса,

позволяющая обновить базу данных. В свою очередь, торговый представитель освобожден от необходимости каждый раз отчитываться в том, где он находится в данный момент, сколько заказов оформил и, например, сколько раз посетил тот или иной магазин. И что следует отметить особо — теперь ему не нужно ждать, пока его «бумажный» запрос дойдет до адресата. С вводом новой системы обратная связь стала если не моментальной, то более оперативной. То, что мы находимся на правильном пути, косвенно подтвердили и партнеры, согласившиеся на участие в реализации проекта. В первое время, конечно, были сложности. Некоторые торговые предста-

вители при внедрении КПК приняли инновацию лишь как средство контроля компании над их деятельностью и перемещениями. Но со временем преимущества новой системы стали очевидными. Мгновенность подготовки заказов, отсутствие необходимости ездить в офис и возиться с бумагами — все это не только повысило производительность, но и позволило рационально распределять свое время.

### → В чем плюсы

Как уже говорилось выше, для торговых представителей КПК — это незаменимый помощник, позволяющий превратить прежнюю систему в сов-



**Лидия Матвеева,**  
дивизиональный директор  
по продажам  
«Москва, Северо-Запад,  
Золотое Кольцо»

ременный бизнес-инструмент. С его помощью можно видеть остатки товара на складах в on-line режиме, тогда как раньше для этого приходилось как минимум звонить в офис и узнавать о наличии товара, а как максимум – выяснять у специалиста, когда будет товар, чем его можно заменить и по какой цене. Конечно, если нужный сотрудник в это время, к примеру, не

«Время – деньги». Эта пословица придумана давно, но сегодня она обретает второе дыхание. Куда ни посмотришь, конкурентное преимущество – это мобильность. В нашем случае с помощью «наладонников» можно сократить время на передачу данных. Судите сами, «бумажная система» отнимала у торговых представителей до трети дня – приезд с утра в офис, оформление вчераш-

*«Некоторые торговые представители при внедрении КПК приняли инновацию лишь как средство контроля над их деятельностью и перемещениями. Но со временем преимущества новой системы стали очевидными»*

общался с другим торговым представителем, помогая ему в поиске товара или оформлении заказа...

Современный бизнес таков, что очень многое зависит от понимания потребностей клиентов. Ему важно, когда он может быстро получить всю информацию о только что сделанном заказе, а именно: реальное количество заказанных штук и сумму. КПК дает возможность оперативно информировать клиента по интересующим его вопросам без использования калькуляторов и дополнительных звонков.

них заказов и проверка наличия товара и лишь потом следующий выезд. Сейчас этого нет – мгновенная передача информации позволяет работать удаленно и требует лишь периодической синхронизации с центральной базой данных.

То, что хорошо для сотрудников, хорошо и для компании. Анализируя результаты внедрения КПК, мы отметили, что практически сразу значительно возросло количество заказов, что в принципе неудивительно, так как теперь торговый представитель может посещать значительно больше магази-

нов и оформлять большее количество заказов. Сегодня у некоторых сотрудников активная клиентская база составляет 120 торговых точек! Согласитесь, это достойно уважения.

Развитие бизнеса невозможно без накопления, систематизации и обработки аналитической информации. Функция анализа деятельности каждого торгового представителя с учетом посещенных точек, количества и качества заказов привела к увеличению объема аналитического материала. В результате специалисты соответствующего подразделения компании получили возможность детально отслеживать объемы продаж по торговым представителям, клиентам и наименованиям товара. Я уж не говорю о том, что теперь наша клиентская база пополнилась внушительным списком лояльных к компании клиентов.

В том числе это достигается через реализацию фотообмена между клиентом и головным офисом компании, а посредником этого процесса является торговый представитель, оснащенный по последнему слову техники. Приезжая на точку, он обязан сделать несколько фотографий полок с нашими товарами, и на основе этой информации мы анализируем качество представленности наших торговых марок на полках. То есть теперь нам гораздо легче следить за выкладкой товара в магазине. При этом мы, конечно, пользуемся возможностью и оцениваем продуктовые линейки конкурентов, которые стоят рядом. В дальнейшем вместе с торговым представителем оцениваем сложившуюся ситуацию и обсуждаем, каким образом ее можно изменить и нужно ли это в принципе. Делать это теперь можно достаточно оперативно, так как каждый КПК оснащен GSM-модулем и выдается вместе с корпоративной SIM-картой, заботу о состоянии баланса которой берет на себя компания.

*«Сегодня у некоторых сотрудников активная клиентская база составляет 120 торговых точек!»*

Внедренная система предоставляет немало преимуществ и для дистрибутора. Прежде всего, с точки зрения контроля за торговыми представите-

## Преимущества введения системы КПК

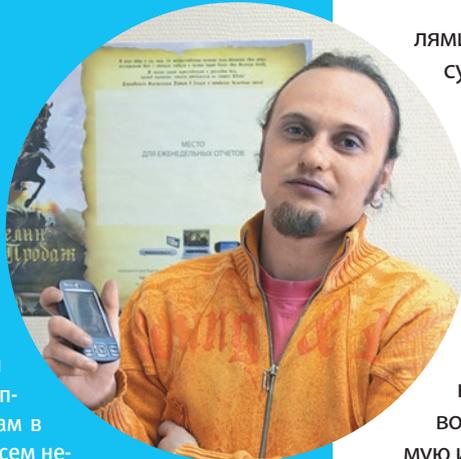
Торговый представитель способен	До введения системы КПК	После введения системы КПК
Посещать торговых точек в день	4-5	8-12
Оформлять заказов в день	1-2	6-8
Обслуживать торговых точек	25-35	60-80

Источник: отдел продаж

# ЧТО ГОВОРЯТ ЛЮДИ

**Сергей Слышинский,**  
супервайзер выделенного  
отдела (НТС «Градиент»,  
Московская область):

– Я два года отработал торговым представителем, и свое повышение по службе во многом связываю с внедрением в работу КПК. Это позволило мне существенно повысить коммерческие результаты. Раньше, работая по бумажной системе, приходилось отводить определенную часть времени поездкам в офис. Мне, например, это было совсем неудобно, так как я живу далеко от него, и потому часто либо отправлял данные по электронной почте, либо вообще диктовал заказы по телефону. В магазин приезжал с прайсом, по которому и ориентировался при составлении заказа. Только вот прайс мог быть недельной давности и не отражать изменений, произошедших с количеством товара и его ценой. КПК от этой проблемы избавил – для получения реальной информации достаточно синхронизироваться с центральным сервером. Другой плюс – за счет того, что теперь не нужно ежедневно мотаться в офис, у меня увеличилось количество клиентов. Конечно, поначалу были кое-какие проблемы с КПК. Например, в прайсах высвечивались не все позиции и не все клиенты, КПК иногда зависал. Но нужно понимать, что все это временно и характерно для любого нововведения. Я слышал, что кто-то был недоволен усиленным контролем со стороны компании... Не знаю, мне кажется, это пустые страхи. Если я работаю честно, то почему контроль должен меня пугать? А если нечестно, то зачем тогда работать? Лично я прогрессу рад!



**Андрей Зуев,**  
супервайзер выделенного отдела  
(НТС «Градиент», Москва):

– Говоря о плюсах введения КПК, я бы, прежде всего, отметил оперативность оформления заказов. Из того, что удобно мне, – возможность получения электронной почты, даже если нахожусь в разъездах. Однако, на мой взгляд, очень не хватает функции своевременного информирования о дебиторской задолженности. Сейчас, приходя к клиенту, мы оперируем данными недельной давности, в то время как за прошедшее время клиент может погасить задолженность, а значит, представитель компании рискует попасть в неудобную ситуацию, а сама компания – в худшем случае потерять клиента. Да, внедрение КПК привело к тому, что у сотрудников расширился круг обязанностей, и на первых порах это вряд ли кого-то радовало. Но спустя некоторое время люди начали понимать, что на самом деле компания дала им в руки возможность значительно упростить работу, сделав ее более прозрачной и понятной. И прежде всего – для самих сотрудников. Резюмируя, могу сказать, что от внедрения системы компания получила не только «материальные», но и репутационные плюсы, повысив свой статус в глазах клиентов. Это я заметил в том числе и на себе – совершенствуя реализацию бизнес-процессов, мы шагаем в ногу со временем, и клиенты это чувствуют, а потому и доверяют нам.

лями, существенно облегчилась работа супервайзера. Прежние контрольные поездки в отдельно взятый магазин раз в месяц существенно повышали риск того, что в случае какой-либо проблемы ее фиксация и решение могли быть осуществлены лишь через месяц после возникновения, так как основным качественным показателем служил товароборот. Сегодня это лишь вопрос оперативности супервайзера, который имеет возможность получить всю необходимую информацию, лишь войдя в систему. Вообще, оперативность – при разговоре о внедрении КПК – слово ключевое. Ко всему вышесказанному можно добавить еще и то,

*«Наша клиентская база пополнилась внушительным списком лояльных к компании клиентов»*

что теперь оператору для получения накладной не нужно обрабатывать бумажные носители – достаточно лишь синхронизировать заказ, и можно распечатывать и передавать на склад готовый документ. Другой, не менее яркий пример – расчет торговой надбавки. В силу сложности системы расчетов торговые представители не занимались вычислением этого показателя рентабельности. Сегодня это делается автоматически, а первые нововведения не заставили себя долго ждать – для поддержания эффективности коммерческой системы торговый представитель не имеет права продавать товар в розничные магазины при наценке ниже определенного уровня.

## ➔ В чем минусы

Во-первых, срок службы КПК не более двух лет, а когда аппарат работает плохо, он больше помеха, а не помощник бизнесу. Соответственно необходимо закладывать инвестиции на обновление устаревших КПК. Однако практика показывает, что за время своей работы стоимость КПК окупается не один раз. Во-вторых, как и в любых компьютерах, в КПК тоже бывают сбои. Но эта проблема решается звонком в офис, в редких случаях – обращением к системному администратору. Очевидно, что минусов сегодня гораздо меньше и они носят скорее технический характер, что решается как обновлением самих устройств, так и повышением технической грамотности пользователей.

# Иновация ценности и Стратегия голубого океана

Дамир Нигматянов,  
руководитель отдела корпоративного обучения

«Стратегия голубого океана» (СГО) – результат 15-летнего исследования, основанного на изучении данных о рыночных стратегиях 150 компаний в 30 отраслях за последние 120 лет (1880–2000). Его провели профессора бизнес-школы INSEAD Чан Ким и Рене Моборн.

Авторы стратегии предлагают нам представить рыночную вселенную в виде двух океанов: алого и голубого. Первый символизирует известные на сегодняшний день отрасли, где определены границы и известны правила игры. Это мир, в котором царит конкуренция. По мере ее усиления возможностей получить прибыль становится все меньше и безжалостные конкуренты «режут друг другу глотки», заливая океан кровью. Голубой океан – это нетронутые участки рынка с возможностями неограниченного роста и высоких прибылей. Здесь нет конкуренции, поскольку правила игры только предстоит установить. Сегодня мне бы хотелось остановиться на самом понятии «инновации ценности» – краеугольном камне стратегии голубого океана. Компании, придерживающиеся СГО, стремятся избежать конкуренции, создавая скачок в ценности своего продукта для покупателей и для компании, открывая новую нишу на рынке. Однако в отличие от просто инноваций, требующих высоких издержек при отсутствии гарантии успеха, понятие «инновация ценности»

подчеркивает необходимость сочетания новизны, практичности и низких издержек. Ценность продукта для потребителя поднимается одновременно с сокращением издержек. Упор в данном случае делается как на ценность, так и на саму инновацию, игнорируя одну из основных догм традиционной стратегии – компромисс «ценность-издержки», предполагающей либо создание большей ценности за счет более высоких издержек, либо разумной ценности, но при низких издержках.

Ценность без инновации, как правило, сводится к созданию «ценности по нарастающей», что не позволяет выделиться из среды конкурентов. Инновации без ценности приводят к увлечению технологиями, рыночному первопродочеству, что связано с серьезными инвестициями, которые не всегда приносят прибыль. Более того, иногда это приводит к колоссальным убыткам – например, когда покупатели не готовы за это платить. Исследования показали, что в данном случае победителей, создающих голубые океаны, от неудачников отличает не наличие самых современных технологий и не «сроки выхода на рынок», а сочетание инновации с такими аспектами, как практичность, цена и издержки. В противном случае результаты вывода на рынок инновации одной компанией будут пожинать другие, более практичные конкуренты.



Японская компания Nintendo в ноябре 2006 года вывела на рынок игровую приставку Wii, рассчитанную не на заядлых геймеров (традиционно это тинейджеры, примерно 15–20% населения в любой стране), а на людей, которые никогда не играли в видеоигры. Консоль Wii получилась дешевле других приставок (\$249), упор в ней был сделан не на мощность процессора и совершенство графики, а на легкость управления. Таким образом, Nintendo вышла из гонки гигагерц и гигабайтов, а Wii имеет огромный успех. На каждой проданной консоли Nintendo зарабатывает примерно \$50, в то время как Sony теряла до \$240 на каждой проданной PlayStation 3. Что примечательно, через год после выхода в свет Nintendo Wii Sony отказалась от выпуска своих приставок со 100 Гб жестким диском. А Microsoft Xbox сообщила в начале 2008 года, что создает беспроводной контроллер (такой же, как у Wii). Но Nintendo в конце прошлого года вывела еще один интереснейший продукт WiiFit, продажи которой с мая 2008 года начались и в России. Так что, следуя методологии и пользуясь инструментами СГО, Nintendo уверенно лидирует на своем рынке, захватывая все больше и больше потребителей смежных отраслей.

**Иновация ценности** – это больше, чем инновация. Это стратегия, охватывающая всю систему деятельности компании, требующая ее ориентации на достижение скачка ценности как для покупателей, так и для компании. Без такого интегрального подхода инновация останется отрезанной от самой сути стратегии и не приведет компанию к успеху, с которым связано создание голубых океанов.



У. Чан Ким, Рене Моборн. Как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов.

# КНИГИ ЖИЗНИ



**Евгений Концевич,**  
корпоративный тренер

## «В поисках потока». Михай Чиксентмихай

*О существовании этой книги известно немногим. Но это еще один повод ее прочитать. Ведь именно на нее ссылается Тимоти Голвей, основатель технологии коучинга, в своем, не побоюсь этого слова, фундаментальном труде «Максимальная самореализация».*

### О чем речь

Автор книги предлагает нам еще раз подумать над тем, какие чувства мы испытываем, когда работаем, гуляем в парке, смотрим телевизор... На примерах тысяч людей автор доказывает простую истину: эффективность выполняемой работы зависит от степени концентрации человека, а оно, в свою очередь, – от состояния человека и того, испытывает ли он удовольствие от процесса. Становится ясно, почему люди устают от любимой работы, а во время долгожданного отдыха скучают.

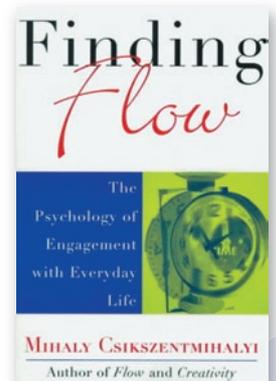
### Кому это надо

Эта книга – руководство для тех, кто хочет управлять своей жизнью. По мнению Чиксентмихая, это возможно. Нужно всего лишь «ставить перед собой сложные

задачи, требующие высокого профессионализма и полной самоотдачи».

### Зачем читать

Автор подробно описывает концепцию «потока сознания», изученную известным ученым-психологом Уильямом Джеймсом. По мнению автора, в состоянии «потока» человек способен значительно повысить эффективность работы и получить удовольствие от нее. Возможно, выводы, излагаемые в книге «В поисках потока», покажутся вам незатейливыми на первый взгляд. Но вчитавшись вы увидите не перечень простых истин, а итог многолетней исследовательской работы. И еще получите возможность взглянуть на свою повседневную жизнь с новой высоты и даже «испытать радость полной самоотдачи».



**Владимир Манакوف,**  
корпоративный тренер

## «Беспредельная власть». Энтони Роббинс

*Люди верят в то, что будут удовлетворены хорошей едой, дорогой одеждой, веселой музыкой и безудержным сексом. Но, получив все это, остаются недовольны. Энтони Роббинс предлагает свежий взгляд на проблему получения старого доброго счастья.*

### О чем речь

Большинство людей уверены, что:

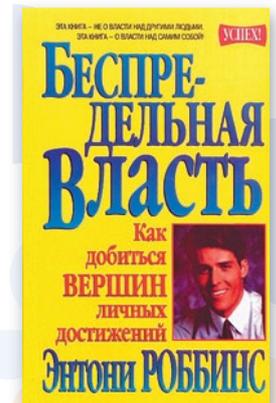
- то, чего у них нет, всегда лучше того, что есть;
- всегда лучше иметь больше, чем есть;
- как только они получают то, что хотят, сразу станут счастливыми.

Если честно взглянете на свою жизнь, то, скорее всего, обнаружите, что следование этим «принципам» делает вашу жизнь только скучнее. Тогда, признав, что счастье заключается не в материальных благах, вы, возможно, начнете жаждать славы и известности. Надо ли говорить, что в конце концов выяснится, что вы жили так, как

требовали или ожидали от вас другие. И тогда вы спросите себя: чем же такое существование отличается от жизни раба или узника? (между прочим, Ли Цзу, 2 тыс. г. до н. э.) И поймете, что прожитую жизнь можно считать успешной тогда, когда вы прожили ее по-своему.

### Кому это надо

Всем любопытным. То есть, говоря официальным языком, широкому кругу читателей. Книга доктора Энтони Роббинса «Беспредельная власть» – о власти, в первую очередь, над самим собой. Под красивой обложкой – четкая программа достижения успеха, позволяющая самостоятельно избавиться от



страхов и предрассудков, кардинально улучшить отношения с окружающими людьми, зарядить свой организм завидным здоровьем и энергией.

### Зачем читать

Книга «Беспредельная власть» стала бестселлером во многих странах мира. Вам она тоже может помочь с выбором жизненного пути. Книга находится в нашей корпоративной библиотеке.



**Наталья Рафейчик,**  
корпоративный тренер

## «Конфликты на работе: как их распознать, разрешать, предотвращать». Эберхард Г. Феллау

*Как решать конфликты и выявлять их истинные причины? Книги на эту тему обычно или содержат абстрактные советы, или их невозможно дочитать до конца. Поэтому от книжки «Конфликты на работе» я не ждала ничего хорошего. Но – на удивление! – язык оказался простым, советы – конкретными, примеры – реалистичными. А в результате осталось четкое и ясное понимание проблемы и путей ее решения.*

### О чем речь

В книге рассматриваются три вида конфликтов: внутриличностные, межличностные, конфликты внутри группы или между группами. Автор призывает посмотреть на них с другой стороны: «... не всегда конфликты – зло, часто именно они обозначают незамеченные

горизонты и прокладывают пути дальнейшего развития». Изучив эту книгу подробно, вы научитесь выявлять, оценивать, разрешать и даже предотвращать конфликты.

### Кому это надо

Тема конфликтов – изначально спорная. Когда мы наблюдаем за разворачивающимся конф-

ликтом, все просто и понятно, как правило, мы легко даем советы. Но когда мы сами становимся действующими лицами, сложно быть объективными.

### Зачем читать

Для того чтобы понять, что не стоит избегать конфликтов, а нужно научиться эффективно их разрешать и предотвращать!



**Дамир Нигматянов,**  
руководитель отдела корпоративного обучения

## «Практика новой экономики. Руководство для Высшего управленческого персонала». Институт Тренинга – АРБ ПРО

*В 2008 году наша библиотека пополнилась очередным аналитическим изданием, созданным «Институтом Тренинга – АРБ ПРО». Эта работа отличается содержательным качественным прикладным материалом. Настоятельно рекомендуем к изучению.*

### О чем речь

Безусловно, прогнозы – дело благодарное. Но исследования и выводы аналитической группы «Института Тренинга – АРБ ПРО» проверялись годами и в большинстве своем подтверждались. Например, прогноз, сделанный еще в 2003 году относительно снижения курса доллара по отношению к рублю, оправдывается уже на протяжении последних 5 лет. И до конца 2008-го тренд сохранится. Еще прогноз навскидку: рост стоимости недвижимости в России ожидается в течение как минимум 15 лет, при этом самым рентабельным активом является именно коммерческая недвижимость. В общем, есть что почитать. И в личных целях, и для принятия верных стратегических и тактических решений в бизнесе.

### Кому это надо

Компания **УРЕСО** заказывает это издание не первый раз. Но раньше большинство наших сотруд-

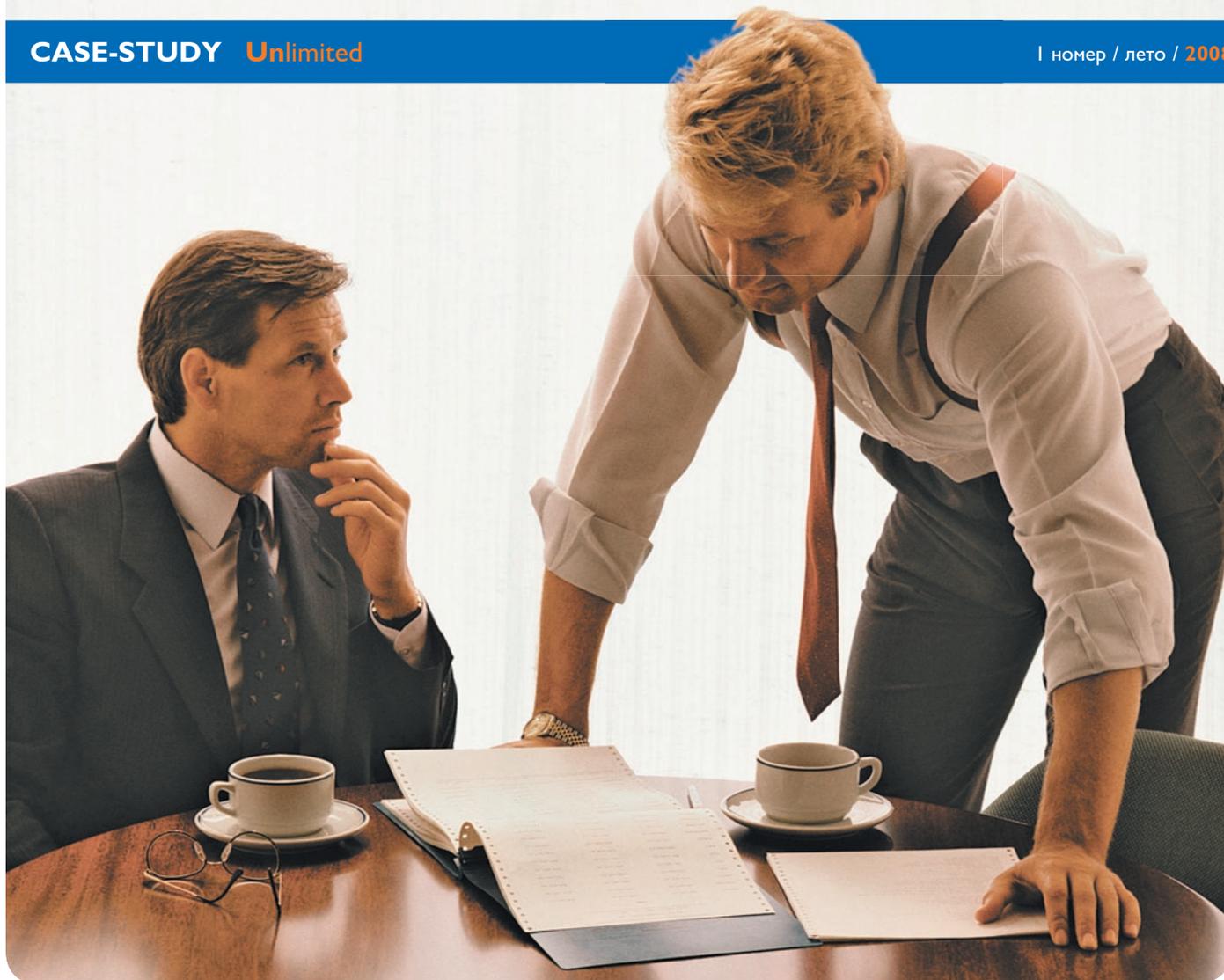
ников либо не знали о нем, либо не имели возможности детально его исследовать.

И это традиция для многих компаний: обычно «Практика Новой Экономики» приобретает, с гордостью кладется на полку и ... в лучшем случае изучается топ-менеджерами и учредителями. Мы решили нарушить традицию и, следуя рекомендациям экспертов «Института Тренинга – АРБ ПРО» для Создания Информационной Основы Деятельности (СИОД), рекомендуем использовать «Практику Новой Экономики» всем сотрудникам **УРЕСО**.

### Зачем читать

Для того чтобы принимать наиболее взвешенные и экономически оправданные решения. И просто быть в курсе.





# Безвыходных ситуаций не бывает

Сегодня одной из самых популярных и эффективных методик бизнес-обучения является case-study (от англ. case – «случай»). Эта техника обучения, разработанная в Гарварде в 1908 году, использует описание какой-либо конкретной ситуации (кейса), которую необходимо проанализировать, разобраться в сути проблемы и предложить лучшее возможное решение.

Уважаемые читатели, мы уверены, что в жизни каждого из вас возникают актуальные и интересные ситуации, по мотивам которых можно было бы создать кейсы, полезные для всех нас. Каждый из вас на страницах нашего журнала может стать как автором кейса, так и принять участие в их решении. Первый кейс нам предложил Евгений Бريدский, дивизиональный директор по продажам на территории Сибири и Дальнего Востока. Он описал типичный случай из жизни менеджера. Наши коллеги предложили свое решение.

**В**асилий Иванов, пройдя все этапы конкурса на замещение вакансии территориального менеджера, вышел на новую работу. Успешный опыт работы у него есть, но, к сожалению, на совершенно другом рынке. Компания-производитель, в которую он устроился, имеет хорошо развитую дистрибуторскую сеть, на базе которой работают выделенные отделы во главе с супервайзерами, в том числе и у дистрибутора X.

Как и положено, в первый день работы на новом месте Василий познакомился с руководителями дистрибуторов, а на второй день начал знакомиться с подчиненными. Должность супервайзера выделенного отдела у дистрибутора X занимает Иван Кузьмин, также участвовавший в конкурсе на замещение вакантной должности территориального менеджера. Знакомство с ним прошло в атмосфере натянутой вежливости: со стороны Ивана было

очень много вопросов к новому руководителю, в том числе касающихся текущей работы, но находящихся в компетенции самого Ивана. Чувствовалось, что Иван просто-напросто проверяет своего руководителя. Естественно, что на многие из них, требующие предварительного анализа и знания ситуации, Василий не смог сразу же ответить.

Спустя неделю, когда Василий вошел в курс дела и определил круг обязанностей, вопросов стало чуть меньше. И тут начался следующий этап противостояния. После очередной планерки в отделе к Василию подошел один из торговых представителей и сказал, что в неофициальных беседах в курилке Иван постоянно критикует Василия при подчиненных, в том числе все его распоряжения и указания. Говорит, что Василий ничего не смыслит в этой работе, так как пришел с другого рынка, да и вообще он занимает его, Ивана, место. Василий внимательно выслушал торгового представителя и сказал, что разберется с ситуацией. Сам же начал думать, где он мог допустить ошибки, чтобы не повторить их впредь и не давать больше поводов для подобных нападок «за спиной».

На следующей неделе ситуация повторилась, и тот же торговый представитель описал во всех красках разговоры в курилке. Василий решил, что нужно это прекращать и вызвал Ивана на разговор. Он посчитал, что не может сказать ему прямо о том, что знает про разговоры в курилке, и задал вопрос: «Иван, все ли я делаю правильно?». В ответ услышал, что все хорошо, что Иван рад работать с таким грамотным руководителем. На этом разговор закончился.

Ситуация развивалась стремительно. Через того же «своего человека» в коллективе Василий узнал, что и этот короткий разговор был преподнесен коллективу как проявление некомпетентности и несостоятельности Василия как территориального менеджера. Противостояние Ивана и Василия начало сказываться на результатах работы дистрибьютора, некоторые торговые представители перестали выполнять указания Василия. Надо что-то делать! Но что? Уволить Ивана не за что, да и сотрудник он опытный. Дать понять, что он знает о разговорах в курилке и выдать преданного ему человека, – тоже не выход.

**Василий  
в замешательстве,  
а что бы Вы сделали на его  
месте? Уволили,  
договорились или ...?**



**Дмитрий Лукаш,**  
региональный менеджер  
(Дальний Восток)

*Описанную в кейсе ситуацию не раз наблюдал со стороны. Во-первых, сложилась в корне неправильная коммуникация между линейным менеджером и подчиненным: информация поступает от торговых представителей, налицо дрязги и нечестная игра в коллективе. Для начала я бы прекратил разговоры в курилке, а особенно – разговоры с «информатором». Возможно, это всего лишь провокация со стороны торгового представителя, желающего занять одну из потенциальных вакансий. Однако понятно, что директивно прекратить разговоры не получится, поэтому на месте Василия я бы не реагировал на эту информацию и тем более не принимал бы помощь «доброжелателя».*

*Во-вторых, исходя из моего опыта, подобные ситуации случаются в тех отделах, где сотрудники работают далеко не в полную силу. Поэтому Василию следует уточнить планы по всему отделу, составить индивидуальные планы каждому сотруднику, или, иначе говоря, определить ключевые показатели эффективности, так называемые KPI. Если он новичок в этой отрасли, обязательно согласовать планы с руководством, составить график работы и обсудить с каждым сотрудником пути выполнения задач. То есть максимально эффективно использовать рабочее время (свое и подчиненных), чтобы его не осталось на сплетни и т.п.*

*В-третьих, необходимо определить, какой тип мотивации наиболее эффективен для Ивана. Если он «патриот», то ему интересна поддержка коллектива и вклад в общее дело. Если он «индустриал», то его мотивирует только зарплата. А еще интересует возможность самостоятельной работы, а также отсутствие контроля. Исходя из этого Василию следует максимально мотивировать Ивана на решение рабочих проблем. Например, выстроить для него схему заработной платы, где ее размер зависит от результата, или же выделить несколько свободных проектов, куда не стоит вмешиваться, и контролировать только результат.*

*Если все это не помогает, следует присмотреться к работе Ивана. Оценить, какие у него показатели за прошедший год, как он строит отношения со своими сотрудниками, нет ли у него конфликтов с клиентами. Наконец стоит понять, почему он не подошел на эту вакансию. Возможно, он просто «балласт», из-за которого компания теряет прибыль и конкурентное преимущество на рынке. Если это так, то с Иваном придется расстаться, несмотря на богатый опыт работы и связи. В любом случае действовать нужно быстро, так как конкуренция с каждым годом становится все сильнее, а любой конфликт, независимо от того, в каком отделе он происходит, ослабляет позиции компании, делая ее уязвимой.*



**Александр Федченко,**  
руководитель отдела продаж по Краснодарскому и Ставропольскому краю

*Еще во время знакомства с «конкурентом» – Иваном – я бы обсудил возможное противостояние и то, как оно может отразиться на общем деле и результатах работы. Но Василий не мог предугадать данного расклада и как следствие получил «неуправляемую команду».*

*Если говорить об уже сложившейся ситуации, действия могут быть таковы: провести общее собрание отдела и обсудить выполнение задач, а также выяснить, кто виновен в неудовлетворительном результате. Если это торговый представитель, то, возможно, его следует уволить при наличии веских доказательств вины. Думаю, что он в любом случае попытается бы оправдать себя и рассказал бы*

*о том, что Иван каким-то образом влиял или не влиял на выполнение задач.*

*После этой беседы через «союзника» запустил бы информацию о том, что Иван меня не устраивает как руководитель, я подумываю о его замене. Тем более что на его место есть реальный претендент из числа торговых представителей. Через два-три дня вызвал бы Ивана и обсудил бы с ним текущие вопросы, а также то, как он видит исправление ситуации. Этот метод был бы действенен для Ивана, так как, судя по всему, он – человек с мотивацией «кнута», другой рычаг для него не подойдет. Эти проблемы я попытался бы решить сам, без помощи руководства или его участия.*



**Наталья Рафейчик,**  
корпоративный тренер

*В этом случае сложно говорить об одном «правильном» решении ситуации. Она неоднозначна, и поэтому вариантов ее решения много. Жестких правил, позволяющих действовать согласно строгому алгоритму, получив единственно верный ответ, нет, но опыт показывает, что переговоры часто являются наиболее эффективным способом решения конфликтных ситуаций.*

*Василий попытался поговорить с Иваном, но при этом сам заложил основу для нулевого результата. Если мы идем на диалог, не определив цель встречи и не будучи готовы делиться информацией, вряд ли он получится конструктивным.*

*Ваша цель – решить эту проблему? Вы выбираете диалог? Тогда вам следует продумать и четко сформулировать:*

*– Чего необходимо достичь.*

*Например, договориться о сотрудничестве (в чем оно будет проявляться): в корректности высказываний отношения супервайзера к руководителю и своевременности и точности выполнения распоряжений и договоренностей.*

*– Чего важно избежать.*

*Например: продолжения конфронтации и (или) увольнения супервайзера. Больше возможностей для поиска решения, удовлетворяющего обе стороны, будет, если будут также составлены список желаемого (инициативы супервайзера по оптимизации рабочего процесса, PR-руководителя в команде ТП и т.д.) и список возможных уступок (например, перспективы роста супервайзера, дополнительная нематериальная мотивация).*

*– Какую информацию нужно отдать для достижения цели, а какую отдавать нельзя и почему.*

*– Вопросы супервайзеру, направленные на выяснение истинных интересов Ивана. Если говорить о самом процессе разговора, важно отказаться от эмоциональных реакций и держать курс на достижение поставленной цели, а не на доказательство своей правоты и своего превосходства. Уверена, что подготовка и последовательность в действиях помогут решить как эту, так и любую сложную задачу.*



**Евгений Бридский,**  
автор кейса

*Единого решения этой проблемы, конечно же, нет. Однако, на мой взгляд, эффективным решением будет встреча действующих лиц, на которой спросить Ивана, чем именно вызваны его нападки. Причем «за спиной», да еще и в присутствии подчиненных. Если он честен, то пусть скажет это в глаза. Независимо*

*от поведения Ивана конфликт будет разрешен: он станет либо открытым, либо прекратится. Супервайзер поймет, что в коллективе есть «доброжелатель», желающий «выслужиться» перед вышестоящим начальством или занять его, Ивана, место. А «доброжелатель» поймет, что его выгораживать не будут.*



**Дамир Нигматянов,**  
руководитель отдела  
корпоративного обучения

На мой взгляд, решение кейса выходит за пределы конкретной ситуации в область управленческой традиции и корпоративной культуры организации. Исходя из этого, для решения кейса необходимо более «широко» рассмотреть ситуацию, в которой оказались участники. В истории менеджмента есть достаточно много авторитетов, в трудах которых можно поискать решения подобных управленческих задач. От Сунь Дзы «Искусство Войны» и Макиавелли «Государь» до Джека Уэлча (бывшего CEO GE), Говарда Шульца (основателя Starbucks) или Ричарда Брэнсона (основателя Virgin Group). Но при этом всегда придется самому делать выбор и самому же сталкиваться с его последствиями.

Если бы речь шла о компании **UPESCO** и корпоративной культуре, которую мы развиваем, то Василию Иванову, по моему мнению, следовало бы проанализировать и обсудить все возможные «точки напряжения», которые рождаются в отношениях. Открытость рождает открытость, приверженность рождает приверженность. Бесспорно то, что отношения с супервайзером Иваном Кузьминым должны быть выстроены в духе партнерства и доверия. Исходя из этого, первое, что необходимо сделать – это инвестировать время и энергию в построение отношений с супервайзером. Открытость, взаимные обязательства, выполненные договоренностей – прямой путь к эффективному сотрудничеству.

Вопрос «Иван, все ли я делаю правильно?», на мой взгляд, не является эффективным. Первое, что важно сделать, это поделиться своим видением и целями. Продемонстрировать открытость и готовность к сотрудничеству. Далее задавать вопросы, слушать и понимать, каковы видение ситуации и цели Ивана Кузьмина.

В случае если существует кардинальное расхождение в видении, то руководителю очень важно делегировать свою «картину мира» (подробнее см. Тарасов В.К. «Персональное управленческое искусство») или как минимум синхронизировать отдельные части видения и прийти к договоренностям и взаимным обязательствам, а далее добиваться их четкого исполнения. Это – начало построения успешных деловых отношений. Естественно, такой путь является весьма затратным с точки зрения энергии самого руководителя. В зависимости от готовности к сотрудничеству он может оказаться еще и достаточно долгим. При этом эффективные и открытые отношения, основанные на понимании позиций сторон и стремлении найти наиболее оптимальные взаимовыгодные решения, всегда оказываются выигрышными в долгосрочной перспективе. И если наше стремление в том, чтобы построить команду, которая могла бы реализовывать стратегические проекты длиной в десятилетия, то другого пути, кроме открытости, доверия и партнерства, у нас просто нет...

Предлагаем Вашему вниманию еще одну типичную бизнес-ситуацию. Ждем Ваших решений и предложений по e-mail: [Unlimited@upesco.ru](mailto:Unlimited@upesco.ru). Самые интересные из них будут опубликованы в следующем номере журнала, а все решения, присланные нам, Вы сможете прочитать в Экстранете.

## Как эффективно провести собеседование?

**Евгений Бридский**, дивизиональный директор по продажам на территории Сибири и Дальнего Востока

Каждому менеджеру среднего и высшего звеньев приходится проводить собеседования с кандидатами на замещение вакантной должности менеджера низшего звена.

Требования к кандидатам – обычные для этого уровня: соответствующее образование, требуемые личностные качества и «желателен опыт работы». Вот с последним пунктом как раз бывает и тяжелее всего разобраться. Дело в том, что разные компании имеют различные организационные структуры, которые подразумевают различные должностные обязанности и компетенции сотрудников, а уж про различие корпоративных культур и вообще излишне говорить – такое многообразие их.

И вот перед Вами сидит соискатель на занятие вакантной должности руководителя подразделения продаж. Резюме соответствует, внешний вид тоже, есть опыт работы на аналогичной должности в компании, работающей на том же рынке, первый этап собеседования с HR-менеджером уже пройден. Осталось только за отпущенное для интервью время понять, насколько его опыт, умения, навыки и знания соответствуют Вашим ожиданиям. С чего Вы начнете Ваше интервью, чтобы потратить как можно меньше времени, в случае если кандидат не пригоден?



# Вопрос ребром



**В**ремя и правильно заданные вопросы могут помочь адекватно оценить ситуацию, верно расставить приоритеты и принять оптимальное решение. В рамках этой рубрики мы обсуждаем актуальные и животрепещущие вопросы, которые вызывают неподдельный интерес у сотрудников нашей компании и читателей Unlimited.

Сегодня мы обсуждаем спорные и в некоторой степени даже острые вопросы, касающиеся рынка труда. Спорные – потому что есть разные, порой взаимоисключающие мнения о тенденциях в сфере HR. Острые – потому что они касаются каждого из нас. Эти «горячие» вопросы мы адресовали **Владимиру Моницу**, директору по персоналу компании UPECO.

**Unl:** Владимир, расскажи, пожалуйста, о тенденциях на рынке труда. Прежде всего интересна ситуация с заработной платой и наймом сотрудников в компанию.

**В.М.:** На самом деле ничего страшного ни в России, ни в мире не происходит. Доллар колеблется, войны – локальные, уровень катастроф не выше среднего. Как следствие – сворачивать бизнес никто не собирается, а вот развивать его собираются многие, в том числе и наша компания. Но есть свои особенности в России. В чем это проявляется? С одной стороны, из-за демографического кризиса в нашей стране ощущается дефицит квалифицированных специалистов. Этот факт признают все, включая и нового президента России Д.А. Медведева. С другой стороны, затраты компаний на персонал сегодня очень велики. И они продолжают увеличиваться, приближаясь к критическому показателю, так как динамика производительности труда существенно отстает от роста заработной платы. Наемные работники всех уровней, словно на наркотик, подсаживаются на постоянное ожидание повышения доходов, наивно полагая, что ра-

ботать можно столько же, при этом получать больше, чем раньше, и так будет всегда.

**Unl:** К чему может привести ситуация, когда ожидания сотрудников и работодателя не совпадают?

**В.М.:** Многие компании либо не смогут, либо не захотят нести столь нарастающие затраты на персонал. Следовательно, это сразу пополнит количество свободных специалистов на рынке труда, что, в свою очередь, ощутимо понизит уровень заработной платы. Кому это надо? Никому. Какое решение? Неужели понижать оклады и бонусы? Решение, конечно, есть. И оно очень простое «на бумаге» – сохранять высокий уровень заработной платы можно, только постоянно увеличивая доход на каждого сотрудника. А в реальности это колоссальная работа. Повышение интеллектуальной и инновационной составляющей бизнеса компании, создание системы мотивации и контроля эффективности для каждого сотрудника, развитие компетенций и снижение издержек на каждом этапе бизнес-процесса – вот далеко неполный перечень важнейших направлений, ведущих к процветанию компании в целом каждому сотруднику.

**Unl:** По нашим наблюдениям UPECO тоже столкнулась с проблемой подбора специалистов...

**В.М.:** Да, трудности действительно есть, и я их не скрываю. Вообще, хотелось бы побольше вменяемых людей в нашей стране, а профессионалов – тем более. Сегодня найти высококлассного специалиста по маркетингу или аса в продажах, или хотя бы еще не аса и не профессионала, но человека с большим потенциалом – все труднее. Спрос на таких людей очень высок, и конкурентная борьба за них с каждым годом заметно усиливается.

**Unl:** И как наша компания планирует решать эту проблему?

**В.М.:** Во-первых, мы уже начали активно развивать и продвигать бренд компании UPECO как бренд работодателя. Это очень важно и для компании, и для сотрудников, и для соискателей. Нечего комплексовать перед крупными западными и нефтяными российскими компаниями. Нам тоже есть чем гордиться. Это мы без углеводородных денег создаем бренды-лидеры! Это мы с нашей тринадцатилетней историей вполне конкурентоспособно смотримся на фоне европейских брендов, оттачивающих свое мастерство столетия.

**Затраты компаний** на персонал сегодня очень велики. И они продолжают увеличиваться, приближаясь к критическому показателю, так как динамика производительности труда существенно отстает от роста заработной платы. Наемные работники всех уровней, словно на наркотик, подсаживаются на постоянное ожидание повышения доходов, наивно полагая, что работать можно столько же, при этом получать больше, чем раньше, и так будет всегда.

Во-вторых, надо уважать, ценить и быть искренними с нашими людьми, т. е. строить отношения внутри компании настолько крепкие, чтобы мы выдержали сейсмическую активность рынка труда. И мы стараемся об этом не забывать.

В-третьих, все, о чем я говорил выше. Повышение эффективности каждого сотрудника – это путь к высокой заработной плате, конкурентной на рынке, а нацеленность на «работу головой» и инновации позволяют привлекать в компанию не только энергичных, но и хорошо образованных интеллектуалов и т. д. Как видите, есть трудности подбора и удержания специалистов, при этом есть и четкое понимание, как решать эти проблемы. Дорогу осилит идущий.

**Un! Создав работоспособную команду, важно ее сохранить... Вместе с тем, многие сотрудники подолгу задерживаются на работе, порой до позднего вечера, что явно не приносит им радости... Что думает по этому поводу директор по персоналу?**

**В.М.:** С особой страстью отвечу на этот вопрос. За последний год по разным, и не всегда приятным, причинам, я несколько раз сталкивался с этой проблемой. Так что у меня есть совершенно четкое мнение о поздних уходах и переработках. Но все по порядку.

С подобной ситуацией мы сталкиваемся не во всех подразделениях компании. А там, где это встречается, нужно различать – это хроническое или ситуативное явление. Потому что, говоря честно, ситуативные переработки – это норма для большинства компаний, даже для сотрудников, находящихся на окладе, не связанных со сдельной заработной платой. Обычно такие задержки на работе связаны с сезонностью бизнеса, незапланированными ситуациями, когда нужно срочно помочь партнерам и клиентам и т. д. Но ситуативные и несчастные авралы, обоснованные тем, что это очень надо нашей команде и прямо сейчас! – воспринимаются людьми нормально и даже вызывают удовлетворение от выполненной в срок задачи.

Хронические задержки допоздна на рабочем месте – это совсем другое! В этом есть что-то неприличное! Молодая мама в семь-восемь часов вечера должна быть с ребенком, жена с мужем, остальные на свиданиях, в кафе или кино. Только счастливый человек может быть по-настоящему эффективным в долгосрочной перспективе. И только на сотрудника, удовлетворенного личной жизнью, компания может полностью положиться в любой момент. **UPESCO** не временщик на рынке, придерживающийся психологии: сегодня «выжимать» до конца, а завтра не важно, что будет. Мы должны делать ставку на людей гармоничных, а значит и успешных в личной жизни, потому что именно они бывают оптимистичными, позитивными и сопричастными.

*«Молодая мама в семь часов вечера должна быть с ребенком, жена с мужем, остальные на свиданиях, в кафе или кино»*

**Un! С чем связаны хронические переработки?**

**ВМ:** Уже в самом понятии «хроническое» есть отсылка к чему-то медицинскому, больничному, запущенному. На прямой вопрос руководителю подразделения «А почему так?» обычно слышишь ответ – работы много. Это лукавый ответ. Работы должно быть много! А вот причин хронических «пересидок» несколько. Приведу некоторые из них и прокомментирую.

Первая причина: весь отдел состоит из сплошных трудоголиков. Это когда работа стала всепоглощающим хобби. Заставить такого сотрудника уйти с работы вовремя – это все равно, что оторвать кота от миски со сметаной, – при этом можно даже пострадать. Свободного времени таким людям, как правило, не нужно, друзей у них нет, семья тоже ни к чему.

**Наша компания** не временщик на рынке, придерживающийся психологии: сегодня «выжимать» до конца, а завтра не важно, что будет. Мы должны делать ставку на людей, успешных в личной жизни, потому что именно они бывают оптимистичными, позитивными и сопричастными.

Вторая причина в дефиците персонала в отделе. Вольные или невольные ошибки в планировании приводят к тому, что порой один сотрудник работает за двоих.

Третья причина хронических «пересидок» – это некомпетентность персонала. С этим можно и нужно работать: учить, передавать опыт, мотивировать на саморазвитие.

Четвертая причина – это частный случай общей некомпетентности: неумение сотрудником планировать свое рабочее время. В этой ситуации компания также может и должна помочь заинтересованному в работе сотруднику.

Пятая причина – это непростроенность бизнес-процессов. Это когда в отделе нет наработанного опыта, нет четкого понимания своих обязанностей или, например, отсутствует взаимопонимание внутри команды или между командами. Это тоже лечится, но требует большего времени и затрат.

*«Прежде всего важна эффективность сотрудника, а не количество времени, проведенного им в офисе»*

Шестая причина – это, мягко говоря, некорректность руководителя в отношении подчиненных. Например, руководителю скучно одному сидеть на работе, а сотруднику уходить раньше начальника «страшно». В этой ситуации совет один. Нужно учиться уважать себя, свое время и не позволять никому сомневаться в своей стопроцентной качественной работе за отведенные восемь-девять часов.

Седьмая причина – в дремучести корпоративной культуры, которая диктует всем сотрудникам находиться в офисе после завершения рабочего дня как можно дольше, тем самым «демонстрируя» лояльность к компании. Но это все выглядит наивно. Прежде всего, важна эффективность сотрудника, а не количество времени, проведенного им в офисе.

И восьмая причина – компания предлагает такой материальный и нематериальный мотивационный стимул, что сотрудники говорят себе: за такие возможности я готов на время отложить все остальное. Здесь опасность кроется в мысли – «на время». Время пройдет, а психологическая и физическая усталость и неудовлетворенность от того, что многое в той, другой, «нерабочей» жизни упущено, – останутся.

Возможно, я привел не все причины хронических переработок, и читатели меня дополнят и поправят.

**Un! Это отличная идея!**

Уважаемые читатели! Предлагаем вам высказать свое мнение по этому вопросу, заполнив анкету на странице сайта компании: [www.upesco.ru/poll](http://www.upesco.ru/poll). Владимир Монич проанализирует ваши ответы и даст свои комментарии в следующих номерах журнала. А также присылайте интересные и злободневные для вас вопросы на e-mail: [Unlimited@upesco.ru](mailto:Unlimited@upesco.ru), мы обсудим их вместе с вами и найдем верное решение!

# По следам исчезнувших цивилизаций



Мечты сбываются! Пусть даже через 20 лет.

**Роман Удовенко**, дивизиональный директор по продажам, давно хотел побывать в стране, известной богатейшей историей древних цивилизаций индейских племен – майя и ацтеков... В ноябре прошлого года Роман посетил Мексику, и потому сегодня именно он выступает нашим гидом по этой удивительной стране.

**Д**ень первый – *cuidad de Mexico (Mexico City)* Из иллюминатора самолета Mexico City (Мехико) похож на правильную паутину. Центр и расходящиеся от него в разные стороны улицы, построенные по всем правилам геометрии, – это просто обманчивая визитка для наивного туриста, успокаивающая его волнения и внушающая уверенность, что все будет в порядке в этой хорошо спланированной и цивилизованной метрополии. Кстати, город Мехико был построен на воде (как и Венеция) и поэтому ежегодно на несколько сантиметров становится ниже... Город опускается, а высоты тянутся к небу.

Добро пожаловать в реал! Мехико – это 25 миллионов жителей, или ¼ населения всей страны. Движение на дорогах суетливое, все сигналист друг другу, выкрикивая и резко жестикуюлируя. Как сказала Сальма Хаек в одном из своих интервью: «Если вы научитесь водить машину в Мехико, то вам уже не страшен никакой другой город». Я убедился в этом и в шутку предположил, что жители дышат разреженным воздухом (город находится на высоте 2240 метров над уровнем моря) и концентрированной смесью смога, что, возможно, и делает их поведение непредсказуемым. Добавьте к этому пыль и шум активной стройки, которая местами превращает центр города в адский полигон для испытания вашего терпения... Но

через какое-то время привыкаешь и уже не обращаешь на это внимания. Способствуют такому мировосприятию и люди, приветливые и беззаботные, живущие в согласии с национальной пословицей: «Никогда не делай сегодня того, что можно отложить на завтра, и никогда не делай завтра того, что можно отложить навсегда».

Вечер. Бар. Заказываю текилу, соль и лайм. Делаю всем давно известную манипуляцию со слизыванием соли с руки и – о-оп, хорошо пошла! Однако замечаю, что у бармена несколько вытянулось лицо. Заказываю вторую, и опять деликатное недоумение. Меня разоблало любопытство. Прошу сеньора пояснить его реакцию. Оказалось, что это мексиканский моветон. Такой способ употребления пришел из далекого прошлого, когда соль и лайм страховали от отравления «паленой» текилой. Сейчас же пить таким образом – открыто демонстрировать недоверие заведению. Поэтому в барах, уважающих себя и посетителей, рекомендуют пить текилу со специальными хлебцами и соусом.



## День второй – исторический Mexico

Несмотря на длинный перелет и насыщенный первый день, проснулся я ночью. От холода... Средняя температура в ноябре – ночью +5, а днем до +25. В номере же не оказалось теплых одеял, а кондиционер мог работать только «на холод». Все это вкуче с неутепленными стенами в зданиях не позволяет разлегаться. Горячий душ и острый завтрак

**Роман Удовенко,**  
дивизиональный  
директор по продажам



*«Как только пыль Мексики осядет на вашем сердце,  
вы уже не найдете покоя ни в какой другой стране».*  
(Перевод из Lonely Planet)

(омлет с местным острым перцем) взбодрили и согрели. Турист готовченко! Площадь Zocalo. Самое главное место в Мехико, ее еще называют площадью Конституции. Говорят, она третья в мире по величине после Пекина и Москвы. Здесь всегда оживленно и постоянно проходят какие-то демонстрации и парады. Мексиканцы не стесняются активно выражать свою точку зрения, а полиция, как правило, расслабленно наблюдает в сторонке. Национальный музей антропологии – особая гордость мексиканцев. Вся история древней цивилизации в доступном формате и удобном изложении. Обязательно посетите. It's a must. Самый запоминающийся экспонат – «Камень Пятого Солнца», называемый также Ацтекским календарем. Ацтеки верили в то, что проживают в «пятом мире», а четыре предыдущих были разрушены в ходе катаклизмов. Боялись они и очередного, а потому, чтобы умиротворить своих богов, с особым рвением совершали че-

ловеческие жертвоприношения. Кстати, летоисчисление Ацтекского календаря заканчивается уже совсем скоро – в 2012 году, после которого наступит новый «мир», и не каждый его достоин. Ну что ж, у нас есть шанс проверить это. В парке Чапультепек, одном из старейших естественных парков в Северной Америке, можно наблюдать древний ритуал «Летуны», превратившийся сегодня в шоу для туристов. По преданию, «летуны» вызывали дожди, и ваниль плодоносила и ветвилась. Выглядит это впечатляюще: пять индейцев взбираются на 30-метровый шест, четверо из них прыгают и совершают 13 оборотов, постепенно разматывая прикрепленную к ногам веревку. Пятый между тем, стоя наверху, играет на флейте и барабанах одновременно. Думаю, что участников этого ритуала без дополнительных тренировок можно брать в космонавты. С вестибулярным аппаратом у этих ребят все отлично, а вот NASA зря к ним не присматривается.



Богоматери – главный храм Мексики и третий по посещаемости в мире. Самое интересное, что Гваделупская Богоматерь признана всеми религиями и считается целительницей, благодаря которой многим удалось избавиться от своих недугов. Традиционная медицина объяснить это не может, впрочем, как и отринуть этот удивительный и официально подтвержденный факт. По дороге к другой достопримечательности мы проезжаем пригород Мехико. В радиусе нескольких километров захваченные земли и самовольно

**А вы знаете...**

как переводится любимая сладость – chocolate? На языке ацтеков «чоколли» означает «горечь», а «атль» обозначает «вода». Индейцы смешивали молотые и обжаренные какао-бобы с водой, а затем в эту смесь добавляли красный перец (чили) и пили каждый день. Говорят, что они были бодры и веселы. «Несквик» не врет.

**День третий – окрестности Mexico City**

Третий день прошел в экскурсиях по окрестностям Mexico City. Первой остановкой стала базилика Гваделупской



построенные дома. Сюда стремятся люди из всех областей и штатов Мексики, чтобы быть ближе к Mexico City. Самострои не красят до тех пор, пока государство не подтвердит по истечении пяти лет их хозяевам право собственности. Гид-мексиканец рассказал, что ухоженный и выкрашенный дом – признак того, что его владелец «в законе». Теотиуакан – древний великий город в 40 километрах от Мехико. Самый большой город «доиспанской» Америки с населением больше, чем Рим в период расцвета. Сегодня же он представляет собой церемониальный центр из девяти пирамид, олицетворяющих цикл жизни. Если верить преданию,



нированного человека оказалось непростым делом. Вторая по величине после пирамиды Хеопса, она построена из трех миллионов тонн камней. Однако подняться стоит, ведь гарантирован не только фантастический вид, но и ни с чем не сравнимый «энергетический душ», «пробивающий» даже закоренелого скептика.

Ну а кроме «внешних» впечатлений в одном из дворцов, расположенных в пирамиде, запомнились две комнаты: одна – своими размерами, а другая – атмосферой. Первая была ванной размером более 30 квадратных метров, а вторая – сакральным местом для собраний жрецов. Наверное, одним из оснований для выбора ее местом встреч являлось выгодное соседство комнаты с упомянутой выше пирамидой Луны. Кстати, концентрированная лунная энергия до сих пор лечит от разных недугов – от обычной усталости до хронических заболеваний.

На обратном пути в Мехико нас привезли в деревушку, знаменитую украшениями и другими изделиями из обсидиана (минерал вулканического происхождения). В зависимости от знака зодиака

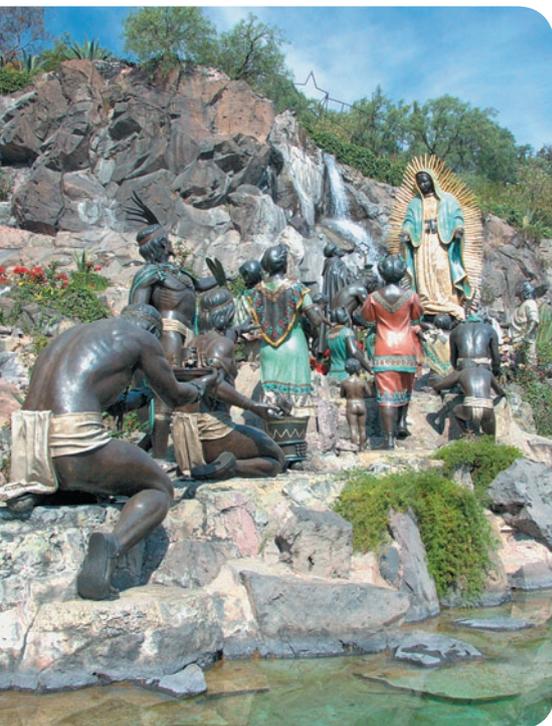
такие подарки способны наделять одних силой, энергией и отвагой, а других, наоборот, слабостью, депрессией и трусостью. Дарите друзьям правильные подарки!

Там же нас угостили и национальным напитком пульке, получаемым из перебродившего сладкого сока ага-



### Майя сегодня

В настоящее время на полуострове Юкатан, в том числе в Белизе, Гватемале и Гондурасе, живут около 6,1 миллиона майя. В Гватемале до 40% населения относятся к майя, в Белизе – примерно 10%. Сегодняшняя религия майя представляет собой смесь христианства и традиционных верований майя. Каждая община этого племени имеет своего религиозного покровителя. В качестве пожертвований выступают домашняя птица, специи или свечи.



город был построен великанами, чтобы превращать людей в богов. Самые высокие – пирамида Луны (45 метров) и пирамида Солнца (65 метров). Местные жители, которым великаны напечатали секреты оптического обмана, построили их таким образом, чтобы закат освещал пирамиду Луны, преувеличивая ее истинные размеры. Так, на исходе светового дня она довлела над остальными, уравнивая светила во власти. Восхождение на солнечную пирамиду (примерно 25 этажей) даже для тре-



вы. По вкусу чем-то напоминает квас, а по градусу – пиво. Секрет этого напитка в том, что он считается мощным афро-дизиаком для мужчин. В большинстве деревушек до сих пор остались бары-пулькерии, где собираются только мужчины, а вход женщинам строго запрещен. Я, конечно же, решил попробовать этот напиток. Примерно через полчаса шкала ценностей претерпела существенные изменения и достопримечательности отошли на второй план.

Заканчивая рассказ о столице, нельзя не сказать о центральной улице города, поражающей туристов множеством пестрых черепов в человеческий рост. Объяснение же простое – 2 ноября в Мексике принято отмечать День поминовения усопших, который еще называют Днем мертвых. Индейские предки мексиканцев не видели в смерти ничего трагического и относились к ней со смесью уважения и иронии. Пришедшие им на смену испанцы долго не понимали «дикарей», а потом привыкли к этому. Теперь это уже традиция.

### День четвертый – Гвадалахара (Guadalajara)

На следующий день мой путь лежал на юго-запад страны, в город Гвадалахару (Guadalajara), расположенный в 600 километрах от столицы и названный в честь одноименной провинции Испании. Кстати, Гвадалахара – это производное от арабского Вад-аль-хиджара («Река, текущая между скал»).

Семь часов на комфортабельном автобусе Volvo 9700, оборудованном фантастически удобными креслами (пока рекламирую автоконцерн бесплатно – в благодарность за комфорт), пролетели незаметно. А вот следующим транспортом стало местное такси. Веселый таксист, пыхтевший сигарой толщиной в сардельку и презиравший правила дорожного этикета, за время поездки преподал мне ускоренный курс испанского. В качестве сувенира он получил купюру достоинством в 100 рублей. Велико же было мое удивление, когда это стало единственным вознаграждением, которое он взял. По стечению обстоятельств он оказался коллекционером монет и купюр, а по-



тому презент из далекой и загадочной для мексиканцев страны ему показался достойной платой за свою работу. Кстати, этот город можно считать неофициальным побратимом нашего Иванова, так как он славится своими девушками, а его неофициальное название – Столица невест. Возможно, это объясняется тем, что в свое время сюда прибыло много эмигрантов из Франции, Израиля и других стран.

### День пятый – Текила-тур

День пятый стал одним из самых запоминающихся. Еще бы – поездка в милый, тихий, провинциальный городок Текила, на родину прославившего

всю страну напитка. Текила, наряду с нефтью и туризмом, входит в «святую троицу» национальных источников дохода.

Знакомство началось с посещения плантаций пустынной лилии. Впечатление, что попадаешь в бесконечную пустыню, засеянную каким-то причудливым растением. Всего в Мексике 136 видов агавы, но текилу делают лишь из одного – голубой агавы *Weber*. Нас встретил бывалый текилодобытчик, рассказавший о технологии производства текилы. Ее получают путем перегонки сока, из сердцевины голубой агавы. Та в свою очередь зреет от восьми до десяти лет, весит до 90 килограммов и достигает длины 2,5 метра. Самое крупное растение за всю историю весило около 200 килограммов. Затем нам показали весь процесс обработки в полевых условиях. Когда растение созревает, с помощью мачете обрубается колючие листья и корни агавы, и остается центральный мучнистый стержень, похожий на ананас, который часто называют *piña*. Из семи-восьми килограммов растения получают литр текилы, а из одного стержня в среднем 2,5 литра.

После плантаций мы перебрались на завод *Suervo*. Согласно истории некий Иосиф Мария Гваделупа де Куэрво в 1795 году получил от испанского короля Карлоса V первую лицензию на производство в Мексике текилы. В конце XIX века эта семья имела самые огромные плантации голубой агавы в



Мексике. Cuervo и Sauza считаются лучшими производителями текилы в мире. Запомните эти два незамысловатых слова, выбирая текилу в супермаркете.

Привезенные с плантаций pinas подвергают длительной (38 часов) термической обработке в специальной печи, превращая крахмал в сахар. Затем рубят на мелкие кусочки, а в выделившийся сладкий сок добавляют дрожжи, и он проходит процесс ферментации.

### Кстати,

популярный салат «Цезарь» родом из Мексики, и назван он в честь изобретателя этого блюда – американского повара итальянского происхождения Цезаря Кардини, а не Гая Юлия Цезаря, как многие думают.

После двойной перегонки текила почти готова.

Сегодня можно встретить несколько сортов текилы.

Original – «простая» – имеет выдержку до 15 дней. Бывает Blanco / Silver – «белая / серебряная» или Joven abocado / Gold – «золотая», получаемая путем добавления в «белую» текилу красителя из карамели. Большинство мексиканцев предпочитают пить «белую» текилу, так как только она, по их мнению, имеет оригинальный настоящий вкус.

Reposado – «отдохнувшая» от трех месяцев до года в 20-тонных дубовых емкостях с добавлением карамели.

Anejo – выдержанная от двух до пяти лет в бочках по 200 литров.

Кстати, текилу не выдерживают более пяти лет из-за того, что в ее вкусе начинают доминировать нотки дерева (дубовой бочки) и напиток горчит. Ну а если встретите в магазине текилу Don Julio Real с деревянной пробкой – купаж стопроцентных текил, выдержан-

ных от трех до пяти лет, – то даже не раздумывайте, берите сразу, она одна из лучших в мире.

### День шестой – Канкун (Cancun)

На следующий день мне пришлось пересечь Мексику с запада на восток. Через три часа я приземлился в популярном курорте Канкун полуострова Юкатан. Еще лет 20 назад Канкун был обычной рыбацкой деревенькой на оконечности полуострова, пока на прибрежной косе не началось строительство шикарных отелей. В результате от деревеньки ничего не осталось, зато возник мексиканский Атлантик-сити. Это место часто называют Мексиканские Карибы. Из-за своей доступности для американских туристов (до Майямы, например, всего два часа на самолете) Канкун превратился в очень веселое место, куда народ приезжает «отрываться» по полной программе. Веселятся так же, как и на любом побережье. Музыка, танцы, знакомства... Все прелести интернациональной тусовки. Когда в Мехико устаешь от контрастов и обилия эмоций, то добро пожаловать в Канкун. Чуть меньше экзотики, чуть больше комфорта и расслабухи.

### Дни седьмой и восьмой – Dive or Die

Карибское море считается великолепным местом для дайвинга. Вот и я подумал, что надо же когда-то попробовать, и взял вводный урок в отеле у опытного дайвера-испанца. Всю ночь за день до погружения ворочался. Волнение мешало спать.

Утро. Завтрак. Легкие сомнения. Приезжаю в центр дайвинга, где «под парами» уже стоят несколько катеров. И тут



объявляют опытной группе, которая собралась на погружение к обломкам старого судна, что море сегодня очень беспокойное, сильное подводное течение. Хотя и без комментариев было понятно, что для первого погружения условия крайне неподходящие. Двое отказались сразу, остальные, поворчав и перекрестившись, залезли в катер. И вновь сомнения. Зачем это все затеял? Но было уже поздно – подпрыгивая на двухметровых волнах, наш катер взял курс на Islas Mujeres (Остров женщин). А дальше было первое погружение, волнение, которое отпустило лишь на 10 метрах. Грамотно дыша, озирался и понимал, что единственное естественное чувство на глубине – это покой и гармония. Словами не передать.

### День девятый – Чичен-Ица (Chichen Itza) и Temazcal

Чичен-Ица – древний город майя, построенный в VII веке н.э. «Чичен» на языке майя значит «отверстие колодца племени Ица». Впечатлила пирамида Кукулькана из 365 ступеней и запомнилась



скульптура Чак-Моола – идола с плоской чашей на животе (в нее, по легенде, опускали сердца принесенных в жертву). Вот только сфотографировать, к сожалению, не удалось – будет уроком на будущее, что нужно внимательнее относиться к уровню заряда аккумуляторов в фотоаппарате... Ну а поздним вечером довелось стать свидетелем древнего экзотического ритуала *Temazcal* (с языка ацтеков: «дом горячих камней») – традиционной индейской бани с мистическим уклоном: раскаленные вулканические камни, букет трав и бассейн с пресной водой в ксеноте. Сильнейший ароматический эффект наряду с процессом вывода токсинов создает фантастическое расслабление.

### День десятый – Майяская Ривьера (Tulum – Xcaret)

Десятый день я решил посвятить самостоятельному мини-путешествию. Взяв машину напрокат, отправился вниз от Канкуна на юг, к майяской Ривьере (это почти 120 километров великолепных



песчаных лагун, идеальных для любителей пассивного отдыха). Мелкий белый песок, спокойная вода и легкий прохладный бриз с океана, лениво колышущий ветви кокосовых пальм. И цепь рифов, начинающихся метрах в 15 от берега, полных коралловых зарослей и морской живности. От красоты и спокойствия просто захватывает дух, и хочется жить здесь вечно. Вместе с морскими черепахами.

Tulum (Тулум) – древний город в 120 километрах от Канкуна, является одним из наиболее посещаемых майяских мест. Конечно, после Чичен-Ицы и Теотиуа-

кана архитектура Тулума не поражает, но само место – скалистый берег в нескольких метрах от океана – не оставляет равнодушным.

Еще одно место, которое обязательно стоит посетить, – тематический парк Xcaret (Шкарет). Здесь можно провести целый день, и будет мало – причиной тому множество наземных и водных аттракционов и развлечений и хорошее качество обслуживания. Кульминацией дня стало театрализованное ночное шоу, посвященное истории Мексики. Грамотная и профессиональная работа постановщиков, осветителей, хореографов, музыкантов и актеров. Подумалось, что если подобный парк создать в Сочи или другом прибрежном курортном городе России, то можно прилично заработать.

### Мексиканская кухня

Грамотно подобранный коктейль приправ и пряностей не раздражает желудок даже не привыкшего к острой пище европейца. Пища в большинстве мест готовится с душой. Хотя скеп-

тически настроенные граждане время от времени испытывают дискомфорт. Мне, как человеку, впервые побывавшему в Мексике, больше остального понравились суп из тортильи (*sopa a tortilla*) – куриный бульон с тертым сыром и жареными полосками тортильи (кукурузная лепешка), маринованные кактусы, жареные кактусы «нопаль», тортильи с рыбой-меч в лимонном соусе и десерт из жареного сахарного тростника «канас асадас».

### На посошок

Ну что тут можно сказать? Лишь посоветовать съездить. О чем-то я вас



предупредил, что-то посоветовал. Остальное же – дело вкуса. Для меня Мексика – страна-мечта моего детства. И если она для вас так же заманчива, то бросайте насиженные и проверенные курорты и совершайте марш-бросок через океан. Одно могу сказать – равнодушным Мексика никого не оставит.



## Путешественнику на заметку

### Мексиканские Соединенные Штаты

**Мексика** – это государство, расположенное на юге Северной Америки, омывается Тихим и Атлантическим океанами.

**Площадь** – 1958,2 тысячи квадратных километров.

**Население** 89,95 миллиона человек, в основном мексиканцы.

**Официальный язык** – испанский.

**Религия** – преимущественно католицизм.

**Столица** – Мехико.

Федеративная республика состоит из 31 штата и столичного федерального округа.

**Глава государства и правительства** – президент.

**Денежная единица** – мексиканское песо.

**Разница во времени с Москвой** – 10 часов.

Климат тропический, на севере субтропический.

### Средние температуры:

Январь: от 10 °C на северо-западе до 25 °C на юге.

Июль: от 15 °C на нагорье до 30 °C на побережье Калифорнийского залива.

Осадки – от 100 до 3000 миллиметров в год. Крупная река – Рио-Браво-дель-Норте (пограничная с США). В засушливых районах – пустынная и полупустынная растительность, во влажных – тропические леса, в горах на севере – хвойные.

В древности на территории Мексики существовали художественные культуры индейцев (ольмеков, тольтеков, сапотек, майя, ацтеков), памятники которых поражают обилием и яркостью форм, сочетанием фольклорной фантастики с величественными религиозно-символическими образами.

# Что написано пером...

## Элитный персонал

«Успешно работать в компании, занимающейся созданием и продвижением собственных торговых марок, могут только сотрудники, обладающие широким кругозором и продвинутым интеллектом. В UPECO убеждены, что нельзя считать превосходным специалистом того, кто не интересуется ничем, кроме выполнения своих узкослужебных функций. Для достижения успеха необходимо уметь охватывать взглядом смежные области и мыслить достаточно широко».

«В UPECO сегодня «текучка» составляет около 4%, что, в общем-то, нехарактерно для рынка: в некоторых компаниях она достигает 50%».

*Элитный персонал, апрель 2008 г. (Резервная стратегия)*

«На выставке продукции в офисе UPECO стоит свободная стойка с надписью «Здесь будет новый бренд». По плану бренд должен появляться раз в полтора года. «Это не излишний оптимизм, а реальная необходимость», – объясняет директор по маркетингу UPECO Владислав Хитров. – Бизнес, как и жизнь, – эскалатор, который идет вниз. Чтобы развиваться, надо быстро бежать. Главное – не бояться падать».

*Секрет фирмы, март 2008 г. (Бегот от комаров)*



«Идея лидерства стала основой и для формирования корпоративной культуры UPECO... Программа Unlimited предполагает, что каждый сотрудник – сам себе цензор. В рамках идеологии UPECO работник сам выбирает стратегию профессионального и личного развития, какого-либо карьерного шаблона ему не предлагают. Если в человеке заложен потенциал, который позволит ему перепрыгнуть сразу через три ступеньки, компания поможет ему в этом».

*HR-менеджмент, март 2008 г. (Миссия выполняема)*

Дамир Нигматянов, руководитель отдела корпоративного обучения UPECO: «Открывать новые ниши, создавать и развивать новые бренды компания может только в том случае, если ее сотрудники постоянно развиваются, совершенствуясь в профессиональной и личной сферах, поэтому очень важно создать все необходимые условия для обучения и творческого поиска».

*Генеральный директор, февраль 2008 г. (Почему мы...)*

**Генеральный директор**  
Персональный журнал руководителя

## ВЕДОМОСТИ

THE WALL STREET JOURNAL & FINANCIAL TIMES

«Для UPECO характерно отсутствие строгого дресс-кода, относительно свободный график работы и обращение на «ты» между всеми сотрудниками, включая топ-менеджмент. «Такая форма коммуникации позволяет быстрее и легче решать вопросы, – объясняет Владимир Монич, директор по персоналу UPECO. – Сотрудник может напрямую позвонить акционеру и договориться о встрече, предложить какую-то идею и отстаивать ее. Учредители UPECO действительно открыты и доступны для общения с командой».

«Принятый в компании стиль офисной жизни на 99% зависит от личности владельца компании при условии, что он ею действительно управляет», – считает Владимир Монич.

*Ведомости, апрель 2008 г. (Неформальность в кубе)*

«Управлять сорока первоклассниками сложнее, чем руководить бизнес-структурой. У взрослых людей есть некоторые формальные ограничения просто потому, что они уже понимают – так надо.

А в школе ты либо лидер – тогда ученики тебя слушаются и готовы учиться, либо не лидер – тогда они тебя потихонечку «съедают». Именно в школе я начал понимать, что, если хочешь правильно управлять, лучше использовать принцип «мягкой власти»: никого не заставлять, но при этом являться умным модератором процесса. Конечно, важно быть и интересной личностью. Тогда практически любая задача выполнима, будь то реализация учебного плана или бизнес-стратегии», – рассказывает Владимир Монич.

*Бизнес&FM, 28 марта 2008 г. (В управлении лучше использовать «мягкую власть»)*

BUSINESS & FINANCIAL MARKETS  
**BUSINESS & FM**

## индустрия рекламы

Валентин Коржов, директор по развитию UPECO: «Имея статус коммерческой организации, агентство, как правило, продает то, что ему выгодно, а не то, что может решить так и не поставленную клиентом задачу. Такая коммуникация напоминает историю, когда темной ночью два силуэта склонились над бедным Буратино, попросили закопать в землю несколько монет и произнести «крекс, фекс, пекс», пообещав, что завтра вырастет денежное дерево».

*Индустрия рекламы, январь 2008 г. (Эзотерический бизнес)*

## Дети



**Степан Бирюков**  
сын Ирины Бирюковой,  
менеджера-координатора отдела  
логистики  
*Москва, 23 августа 2007 года*



**Максим Попилевич**  
сын Владимира Попилевича,  
регионального менеджера  
*Пермь, 25 марта 2008 года*



**Костя Субботин**  
сын Татьяны  
Бучинской,  
менеджера-  
координатора отдела  
контроля и управления  
товарными запасами  
*Москва, 19 ноября 2007 года*



**Темир Мутулов**  
сын Санала Мутулова,  
зам. руководителя Службы  
мерчендайзинга  
по информационно-  
аналитической части  
*Москва, 6 февраля 2008 года*

## Свадьбы

**Роман и Екатерина Кулагины**  
Роман – менеджер отдела  
внешнеэкономической деятельности  
*Москва, 12 января 2008 года*



**Игорь Родионов  
и Юлия Желтобрюх**  
Юлия – руководитель представительства UPECO  
в Казахстане  
*Москва, 19 апреля 2008 года*



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

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



**Выбираетесь на природу?  
Выбирайте Gardex!**



**Эффективные и безопасные  
средства от комаров!**

[www.gardex.ru](http://www.gardex.ru)