

Unlimited

2011

корпоративный журнал UPECO №
ВЕСНА -
ЛЕТО

7

ЭФФЕКТИВНОЕ
ЛИДЕРСТВО

FORESTER –
10 ЛЕТ!

НОВАЯ ЭРА
СЕВЕРО-ЗАПАДА

ЛУЧШИЙ
РАБОТОДАТЕЛЬ – КТО ОН?

ВИТАЛИЙ
КОВАЛЕНКО

4 СОБЫТИЯ И ФАКТЫ. О лидерстве Salton на рынке обувной косметики России и Украины, об увлекательных рекламных телевизионных кампаниях ТМ «Паптор», Gardex и Deliss Auto и др.

10 ОБЗОР РЫНКОВ. В мире насекомых

12 ТЕМА НОМЕРА. Эффективное лидерство. О том, как реализуется этот подход в департаменте маркетинга, рассказывает руководитель подразделения Маргарита Молодых

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

20 ЛЮДИ. «Успешная жизнь – это баланс между работой и семьей». Виталий Коваленко, руководитель представительства UPECO на Украине, о профессиональном пути из менеджера по продажам в управленцы, увлечениях и мечтах...

28 ПАНОРАМА. Марк Цукерберг, основатель компании Facebook: история успеха социальной сети, покоровшей весь мир

36 БРЕНД. Forester – 10 лет

42 ОДИН ДЕНЬ. Клиентский сервис: драйв и нежность

48 РЕГИОН. Новая эра Северо-Запада

52 СОДРУЖЕСТВО. ГК «Смайл»: от старого «каблука» до лидера рынка

54 КОНКУРЕНТЫ. Procter & Gamble – новый конкурент UPECO

58 СФЕРА. Лучший работодатель – кто он?

62 СФЕРА. Взаимоотношения решают все!

66 ОПЫТ. От эффективности к успеху

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

70 ОБУЧЕНИЕ-ПРАКТИКУМ. Выступление на раз-два-три!

74 ТРАДИЦИИ. Фотографии с корпоративных мероприятий UPECO

78 ДРАЙВ. Парижская жизнь

84 СПЕЦПРОЕКТ. ТОП-10 спортивных достижений сотрудников UPECO

88 ОЧЕНЬ ЛИЧНОЕ. Новорожденные дети и молодожены UPECO

90 ЦИТАТЫ. UPECO глазами российской прессы



Unlimited

КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ № 7
ВЕСНА – ЛЕТО 2011

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

Благодарим наших коллег за помощь в подготовке номера:
Елену Баширову
Светлану Бодрову
Марию Булгакову
Равилю Измайлову
Инну Сакир
Константина Петрова
Татьяну Сурикову
Екатерину Шевченко

Фотографии:
Вадим Гортинский
Иван Сташенюк
Виктория Святенко (обложка, «Люди»)
+7(495) 363-93-50
E-mail: Unlimited@upeco.ru

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

Генеральный директор: Лариса Рудакова
Арт-директор: Константин Юшин
Директор по маркетингу и развитию: Евгений Григорьев
Редакционный директор: Валентин Куляевцев
Руководитель проекта: Константин Мошков
Выпускающий редактор: Андрей Шерыханов

Над номером работали:
Наталья Ширяева (бильд-редактор)
Евгений Лихацкий (бильд-редактор)
Андрей Клочков, Максим Куперман, Олег Никитин, Олег Машкин (допечатная подготовка)
Максим Рузаков (пре-пресс)
Нелля Минибаева (верстка)
Дмитрий Балод (верстка)
Кирилл Медведев (дизайн)
Инна Титова (дизайн)
Владислав Максименко (дизайн)

Издатель: ООО «ФутураМедиа»

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

E-mail: info@medialine-pressa.ru

Распространяется бесплатно.

Передача материалов без согласия редакции запрещена. При использовании материалов ссылка на журнал обязательна. За содержание и достоверность сведений в рекламе ответственность несет рекламодатель.

Подписано в печать 19.07.11
Отпечатано в типографии «Вивастар»
Тираж: 999 экз.
© «МедиаЛайн»
© Unlimited

ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!

Седьмой номер журнала выходит в канун дня рождения UPECO. Нашей компании исполняется 6 лет! Одним из главных событий 2010 года я считаю разработку экономической модели на пятилетний период, основная цель которой – получение компанией прибыли в долгосрочной перспективе. Модель содержит все ключевые бизнес-индикаторы 2011-2015 гг. и является ориентиром для операционного бюджета на год. Компанией был окончательно оформлен стратегический концепт, утверждены цели верхнего уровня. В соответствии с системой сбалансированных показателей (BSC) цели декомпозированы до подразделений, чтобы каждый сотрудник вносил вклад в общий результат. Первое полугодие 2011 года было ознаменовано признанием ТМ Salton лидером на рынке обувной косметики! Это супер-успешный и заслуженный результат совместных и целенаправленных усилий всей нашей команды. С 2009 года ТМ Salton была предметом пристального внимания топ-менеджеров компании и фокусом №1 для всех ключевых подразделений. Результат – рост доли рынка ТМ Salton с 15% в 2009 году до 24% в 2011 году! Важными стратегическими направлениями UPECO в 2011 году являются создание инноваций и повышение эффективности бизнес-процессов. Инновации необходимы компании для непрерывного развития, поэтому на первый план выходят такие стратегические инициативы, как запуск новых продуктов, освоение новых



каналов сбыта и межфункциональное взаимодействие сотрудников UPECO. Одним из стратегических приоритетов UPECO в 2011 году является проект внедрения ERP-системы Microsoft Dynamics Ax (Ахарта). В июле был реализован первый модуль системы Ахарта – «Казначейство». В российском офисе UPECO уже успешно заменены бумажные заявки на электронные, у сотрудников появилась возможность отслеживать статус своих заявок в режиме он-лайн. Следующей задачей проектной группы Ахарта является подключение к модулю «Казначейство» представительства Украины и Казахстана, а также работа над отчетностью системы и запуск логистического модуля. Всем сотрудникам UPECO очевидна потребность внедряемых изменений, однако переход на новую систему требует много усилий. Я благодарю всех сотрудников, принявших непосредственное участие в запуске первого модуля Ахарта, и хочу заручиться вашей поддержкой для будущих стартов! Совместная вовлеченная работа всех подразделений в ближайшие месяцы – залог успешного старта системы, который намечен на 1 января 2012 года. Коллеги, желаю всем приятного прочтения седьмого номера нашего корпоративного журнала Unlimited, вдохновения, нестандартных идей и отличных результатов!

Ольга Рождественская
финансовый директор
компании UPECO



БРЕНДУ BREECAL – НАЦИОНАЛЬНЫЙ ОХВАТ!

С 1 марта 2011 года начались официальные продажи ТМ Breesal на национальном уровне! Новый



бренд успешно прошел тестовый период на рынках Дальнего Востока и Украины в 2010 году и с каждым днем продолжает завоевывать сердца новых и новых потребителей. Ассортиментная линейка ТМ Breesal представлена шестью аэрозолями и поглотителем запаха для холодильника. Все продукты Breesal эффективно нейтрализуют различные виды неприятных запахов. Высококачественные отдушки с натуральными компонентами, инновационная формула Acti-Leaf и активиро-

ванный уголь, входящий в состав поглотителя для холодильников, обеспечивают нейтрализацию неприятных запахов без аллергических реакций. Еще одним конкурентным преимуществом всей продукции Breesal является инновационный эргономичный дизайн.

«У Breesal есть все шансы на успех! – уверенно заявляет Алла Денисова, бренд-менеджер ТМ Breesal и Deliss. – Компания UPECO вывела новый бренд Breesal на перспективный и емкий рынок освежителей воздуха. Согласно прогнозам экспертов, в 2010 году объем рынка составил 10,6 млрд рублей и он будет ежегодно расти в среднем на 10–11%». Наполните свой дом ароматами и свежестью с ТМ Breesal!



DELISS AUTO. УПРАВЛЯЙ НАСТРОЕНИЕМ!

В начале 2011 года на ведущих телеканалах России прошла масштабная рекламная кампания нового бренда компании UPECO – DelissAuto. Эффективный ролик был снят в стиле большого кино. Дорогой автомобиль, эргономичный салон, уверенный в себе мужчина, который выбирает скорость и стиль! Стиль во всем – даже в салоне авто! Богатая парфюмерная композиция и элегантный стильный ди-

зайн ароматизаторов Deliss Auto создают особую атмосферу в автомобиле и дарят потребителям отличное настроение и новые ощущения! Рекламная кампания Deliss Auto проводилась на девяти ведущих телеканалах России – Первом, ТВ-3, Муз ТВ, Пятом канале, 7 ТВ, СТС, Домашнем, ДТВ, России-1 – с 1 февраля по 31 марта 2011 года. Выберите подходящий для вас аромат на сайте Deliss Auto!



SALTON – ЛИДЕР НА РЫНКЕ РОССИИ И УКРАИНЫ

Компания UPECO заняла лидирующие позиции на рынке обувной косметики России с собственным брендом Salton! Ранее эту позицию занимала ТМ Salamander, дистрибутором которой являлась компания UPECO до 2009 года. Команде UPECO потребовалось всего два года, чтобы сделать Salton брендом № 1 на рынке обувной косметики. Последние два года демонстрируют впечатляющую динамику роста бренда Salton. С 2009 года оборот продаж

Salton вырос более чем в 1,5 раза. По последним данным исследования Retail audit компании Nielsen, проведенного в марте – апреле 2011 года, ТМ Salton стала единственной маркой, которая существенно увеличила долю рынка в денежном выражении по сравнению с аналогичным периодом 2010 года. Согласно исследованиям, данный показатель бренда Salton за год вырос на 5,8% и составил 25,2%. Объемы продаж такого игрока рынка, как Kiwi, сократились на 5%, а дру-

гие торговые марки – Silver, Dividik, Erdal, Twist – демонстрируют отрицательную динамику продаж, что свидетельствует об изменении потребительских предпочтений в пользу Salton. «Высокому приросту доли рынка Salton способствовали как постоянно растущая лояльность потребителей, так и развитие зонтичного бренда. Осенью 2010 года компания UPECO вывела на рынок линию Salton Professional, предназначенную для канала «Обувные магазины», – рассказывает Ирина Воронцова, групп-бренд-менеджер ТМ Salton, – что позволило прирасти бренду относительно аналогичного периода прошлого года на 40%». Вместе с тем и украинский рынок обувной косметики демонстрирует невиданные ранее рокировки! По данным исследования MEMRB Ukraine, проведенного в супер- и мини-марке-

SALTON®

Уход за обувью – секундное дело!



тах и парфюмерных магазинах в 2008–2010 годах, бренд Salamander, стабильно занимающий лидерские позиции на протяжении многих лет, продемонстрировал резкий спад. За два года доля рынка Salamander сократилась с 35 до 18%. Отрицательную динамику также показала марка Silver, продажи которой упали на 7%. Зато уверенный и стабильный рост показывает бренд Salton, доля рынка которого выросла на 9% за последние два года. «Учитывая высокую конкуренцию на рынке обувной косметики, отличные показатели Salton – это свидетельство того, что ресурсы департаментов маркетинга и продаж компании UPECO были инвестированы в верные направления и в результате все наши цели были достигнуты, – говорит Ирина Воронцова. – Однако впереди новый сезон 2011 года, и перед нами стоят еще более амбициозные планы!»



КОНКУРЕНТЫ КОПИРУЮТ ЛУЧШИЕ ИДЕИ UPESCO

Сотрудники украинского представительства UPESCO опробовали новую технологию «дегустации» ароматов био-нейтрализаторов ТМ Breesal для конечных потребителей. Наряду с традиционными консультациями и раздачей листовок

наши коллеги использовали ароматизированные блоттеры (бумажная полоска-тестер для знакомства с ароматами в магазине). «Таким образом, мы дали потребителю возможность познакомиться с ароматами до совершения покупки

и приобрести уже понравившийся, – рассказывает Инна Сакир, бренд-менеджер представительства UPESCO на Украине. – Идея проведения такой активности появилась у нас в конце 2010 года, первые «дегустации» прошли в январе – феврале 2011 года. Результаты нас порадовали: один из трех потенциальных покупателей, которые «дегустировали» наши био-нейтрализаторы, осуществил покупку». Оригинальная идея украинских сотрудников UPESCO оказалась настолько привлекательной и успешной, что конкуренты мгновенно отреагировали на появ-

ление акции и начали копировать ее для своих брендов. Несмотря на это, ТМ Breesal продолжает покорять сердца жителей Украины своими богатыми неповторимыми природными ароматами!



ХЛОПАЙТЕ ВАШИМ ДЕТЯМ, А НЕ ПО КОМАРАМ!



В 2011 году впервые в истории развития бренда-лидера «Раптор» появился радиоролик! Живой, энергичный, веселый и запоминающийся рекламный ролик ТМ «Раптор» транслировался в Беларуси с 19 мая по 12 июня на пяти самых популярных радиоволнах. Основной сюжет ролика: ребенок читает стихи про «Раптора», который дарит всем членам семьи спокойный сон без комаров. «Хлопайте вашим детям, а не по комарам!» – призывает рекламный ролик, предлагающий радиослушателям безопасное средство нового поколения с прибором «Раптор». Именно этот продукт участвует в масштабной акции. Приобретая промокомплект ТМ «Раптор», потребители получают жидкость на 30 ночей в подарок!



«РАПТОР» НА ТЕЛЕВИДЕНИИ!



Миллионы россиян в этом году увидели телевизионный ролик ТМ «Раптор», максимально ярко и четко демонстрирующий преимущества универсального прибора ТМ «Раптор».

Специально для телезрителей крупным планом был показан продукт, который имеет улучшенный нагревательный элемент и работает как с пластинами, так и с жидкостями «Раптор». Кроме того, прибор «Раптор» имеет уникальный дизайн, являющийся авторской работой ведущих итальянских экспертов в сфере промышленного дизайна. Качественная и проверенная време-



нем продукция «Раптор» гарантирует потребителям безопасность и удобство в применении!

Этот новый универсальный прибор в 2011 году участвует в грандиозной промоакции – за покупку этого продукта потребитель получает жидкость «30 ночей» в подарок! Именно такое сообщение транслировалось в рекламном ролике на восьми федеральных телеканалах – Первом, Россия-1, СТС, ТВ-3, Домашнем, ДТВ, Пятом канале и Муз-ТВ. «Эффект рекламной кампании был потрясающим, – отмечает старший бренд-менеджер ТМ «Раптор» Константин Петров. – Планы по продажам били рекорды, нам ничего не оставалось, как производить продукцию дополнительно. Прибор «Раптор» очень востребован как в России, так и странах СНГ, т. к. он надежно защищает дом от комаров!»





СОЗДАЙ НОВЫЙ БРЕНД!

В марте 2011 года сотрудники департамента маркетинга совместно с коллегами из департамента управления цепочками поставок компании UPECO приняли участие в «Кулинарной вечеринке». В рамках

этого мероприятия наши коллеги не только пообщались в неформальной обстановке и лучше узнали друг друга, но и состязались в создании нового бренда!

«Нас поделили на две команды и поставили перед нами задачу – создать бренд ресторана, – вдохновенно рассказывает Ксения Найденская, ассистент отдела поддержки маркетинга компании UPECO. – Нам надо было придумать позиционирование бренда, представить логотип, слоган и, конечно же, продемонстрировать отличные кулинарные навыки. Мы все готовили под руководством опытного шеф-повара, который показывал нам, что и как нужно готовить, при этом у нас была возможность проявить креативность



и создать нечто, отличающее нас от команды соперников». В завершение «Кулинарной вечеринки» обе команды – «Дефлопе» и Dolce Vita – представили друг другу собственные бренды ресторанов, продегустировали созданные коллегами кулинарные шедевры и отметили победу дружбы на танцполе.



GARDEX В НОВОМ ФОРМАТЕ

В мае 2011 года бренд Gardex вышел на телевизионные каналы с новым рекламным сообщением: «Gardex. Все плюсы лета!». Видео ролик хронометражем 15 секунд можно было видеть на всех федеральных каналах в течение одного месяца. Анимированный видеоряд выполнен с использованием техники stop-



В рамках короткого 15-секундного формата необходимо было донести до зрителя простую историю, рассказанную доходчиво и эмоционально, максимально акцентировав основное сообщение: «Свобода от назойливых насекомых = безмятежность отдыха на природе». Герой сюжета из «каменного мешка» скучного городского пейзажа стремительно переносится

в гамак под раскидистой кроной дерева. Никто не должен помешать ему наслаждаться отдыхом на природе: «Комары – это минус, но есть же Gardex, и это плюс!» В ролике был использован флагманский



motion – новой технологии для российской рекламы (stop-motion – визуальный прием, когда фотографический персонаж движется на переднем плане на фоне статичных кадров заднего плана).

Выбор визуальной стилистики не случаен. Перед творческой командой, работавшей над созданием ролика, стояла непростая задача. Необходимо было разработать яркий динамичный контент, способный выделить ролик в перегруженном рекламном телевизионном пространстве, вовлекая в просмотр активную молодежную аудиторию.



продукт ассортимента Gardex – аэрозоль линии Family. Только по этому продукту в мае – июне фактические продажи превысили планируемые объемы на 153%.

В МИРЕ НАСЕКОМЫХ

Глобальное потепление, природные катаклизмы и изменения климата оказывают существенное влияние не только на численность популяции насекомых, но и на бизнес компаний, работающих на рынках инсектицидов и репелентов. Несмотря на позднюю сухую весну, «комариный сезон» в этом году для UPECO однозначно можно назвать удачным!

ПОТРЕБИТЕЛИ ВЫБИРАЮТ «РАПТОР»

Рынок инсектицидов начал вновь активно развиваться. Восстановление после кризиса 2009 года и жаркое лето 2010 года стали основными факторами, позволившими рынку вырасти, по экспертным оценкам, на 24% – с 3,1 млрд рублей до 3,8 млрд рублей в России.

Этот рынок делится на четыре основных сегмента: летающие насекомые (комары и мухи) – 62%; ползающие насекомые (тараканы и муравьи) – 14%; средства от моли – 12%; прочие (универсальные) – 12%. В последние годы наметились тенденции роста объемов одних и сокращения других категорий рынка. Тому есть несколько причин.

Во-первых, с ростом благосостояния населения сокращается объем продаж средств от ползающих насекомых (менее 0,5% в год) и растет потребление средств от моли. Этот тренд объясняется тем, что люди, покупая дорогие вещи из меха и шерсти, желают их защитить. В Европе наблюдается более высокое потребление средств от моли по сравнению со странами СНГ. Этот объем рынка в Европе занимает 20–26% от всего объема рынка инсектицидов.

Во-вторых, на объем сегмента летающих насекомых влияют теплая погода и влажность, которые создают благоприятные условия для популяции комаров и мух. Кроме того, летом люди предпочитают проводить время на свежем воздухе, заранее запасаясь инсектицидами.

В-третьих, наблюдается тенденция к переходу от универсальных средств к специализированному, действующим на определенный вид насеко-

мых: комаров, мух, ос, тараканов, муравьев и т. д.

В будущем возможно смещение потребления инсектицидов в пользу средств БИО, основанных на натуральных ингредиентах, таких как масла герани в сочетании с лимон-грассом и выжимкой из цитрусовых цитронеллы, а также ловушек на клеевой основе с феромонами, т. е. без химических ингредиентов. Эта тенденция присуща для Америки и Европы.

В 2011 году эксперты прогнозируют следующие изменения на рынке инсектицидов:

– рост сегмента средств от моли на 5–6%;

– снижение рынка средств против ползающих насекомых на 0,5%. При этом этот сегмент может удержаться

от спада за счет роста потребления средств от муравьев;

– снижение продаж универсальных средств против всех видов насекомых;

– рынок средств от летающих насекомых может колебаться на 10–20% в зависимости от теплого и раннего лета. В целом среднегодовой темп роста с 2010 до 2015 года по данному рынку оценивается около 4%.

Бренд «Раптор» – абсолютный лидер на рынке инсектицидов. Прирост его потребления в 2010 году по сравнению с 2009 годом составил 38,1%. «Раптор» – самая известная и хорошо узнаваемая потребителями марка. Общее знание бренда «Раптор» составляет – 91%, у ближайшего конкурента Mosquitall – 77% (данные All Organic, 2009 год). По данным AC Nielsen*, «Раптор» является самой востребованной маркой на рынке инсектицидов с долей в 21%, а в сегменте летающих насекомых – с долей 29%**.

Бренд «Раптор» также лидирует в стоимостном выражении от общего объема продаж в категории средств по борьбе с насекомыми по сегменту федеральных розничных сетей с долей 40%, а в сегменте средств от летающих насекомых – 45%***.

Среди новинок 2011 года – картонные секции ТМ «Раптор» от моли с запахом лаванды и мандарина в низком ценовом сегменте для предоставления доступных средств от моли широким слоям населения. Компания UPECO постоянно следит за тенденциями на рынке и предоставляет своим потребителям качественные и эффективные средства защиты от насекомых.

РЕПЕЛЛЕНТНЫЙ БУМ

Ежегодный прирост рынка репеллентов составляет 10–15%, в 2010 году



объем рынка оценивался в 1,97 млрд рублей. Эксперты отмечают два основных фактора роста. Первый – бурное обсуждение в прессе и Интернете темы природно-очаговых заболеваний, переносчиками которых являются клещи, комары и другие насекомые. Это побуждает потребителей позаботиться о своем здоровье и запастись средствами защиты от насекомых. Второй фактор роста рынка – привлечение новых потребителей, которые еще не используют репелленты.

Бренд Gardex имеет высокое знание среди репеллентных средств, представленных в России и на Украине. Кроме того, Gardex стабильно продолжает занимать вторую позицию на рынке репеллентов России, конкурируя с ТМ Off (SC Johnson). Доля рынка ТМ Gardex в 2010 году составила 25%, у Off – 33% (данные Nielsen, KAI National – 2010). При среднегодовом росте продаж ТМ Gardex в 28% команда UPECO планирует удержать долю рынка на уровне 27–30%.

Добиться этой цели позволят следующие конкурентные преимущества ТМ Gardex:

- самая сильнодействующая линия экстремальной защиты среди конкурентов;
- наличие в ассортиментной линейке высокоэффективного аэрозоля с долговременной защитой SUPER Extreme с 50%-м содержанием дэта – единственный SKU на территории России с разрешением токсикологов для нанесения на кожу;
- самый высокий коэффициент лояльности у Gardex – большая доля покупающих регулярно среди покупателей хотя бы раз;
- единственные в России выпустили линейку натуральных репеллентов Gardex Natural на основе эфирных масел и экстрактов лекарственных растений и подтвержденной безопасностью и эффективностью – уже вполне обозначившийся тренд в Западной Европе;
- линейка детских средств с защитой от комаров и солнца (SPF16);
- новинки-2011: увеличенный фор-

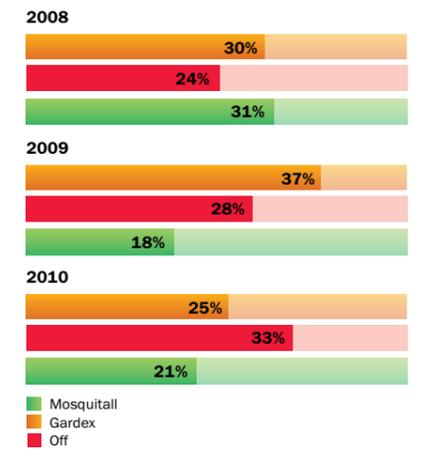
мат наиболее востребованных продуктов – спрей с защитой от комаров и клещей 250 мл.

Анализируя рынок репеллентов, следует подчеркнуть различия потребительского поведения на Западе и в России. Так, например, на рынках Европы и Америки уже давно активно потребляется группа «биологических, натуральных» репеллентов DEET free, что означает «без дэта» (дета – основной компонент в большинстве современных репеллентных средств, хорошо зарекомендовавший свою эффективность, но имеющий предостережения токсикологов к использованию для детей), созданных на основе масел герани, нима, лимонного цитронеллы. Повышенные требования к безопасности и экологичности продукта подстегивают рост натуральных косметических и репеллентных средств в западных странах.

Вместе с тем российский потребитель пока еще воспринимает репелленты как бытовую химию. Потребление остается консервативным – это спрей и аэрозоли, в то время как на рынках Америки и Японии уже присутствуют новые форматы – репеллентные салфетки, мини-упаковки и дорожные форматы.

ТМ Gardex видит свое дальнейшее развитие за счет привлечения новых и удержания уже существующих потребителей, разрабатывая новые продукты и совершенствуя имеющиеся.

РЫНОК РЕПЕЛЛЕНТОВ, KAI NATIONAL



* The Nielsen Company, ЗАО «Эй Си Нильсен», Российская Федерация, 125362, г. Москва, ул. Тушинская, д. 17. Тел. 7 (495) 663 36 83 факс: 7 (495) 663 36 84, www.nielsen.com

** Данные ЗАО «Эй Си Нильсен»: 24 города РФ, январь – декабрь 2010 г.

*** Розничные сети городов России (KAI National), май – август 2010 г.

ЭФФЕКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО



МАРГАРИТА МОЛОДЫХ,
директор по маркетингу
компании UPECO

В 2010 году компания UPECO впервые приняла пятилетнюю стратегию развития, одним из ключевых бизнес-индикаторов которой является удвоение оборота компании к 2015 году. Двигаясь к достижению этой амбициозной цели, наша компания придерживается принципа эффективного лидерства. О том, как реализуется этот подход в одном из ключевых направлений компании, рассказывает Маргарита Молодых, директор по маркетингу компании UPECO.

Н

На осенней сессии стратегического планирования наша компания приняла ряд важных документов по развитию UPECO, укреплению позиций и лидерства ее брендов, росту объема продаж, и, как результат, увеличению чистой прибыли. Одним из таких документов стал «Стратегический концепт UPECO», который четко и конкретно описывает, что значит быть лидерами по эффективности. Итак, понятие «лидерство по эффективности» включает в себя: – эффективность наших брендов: максимум пользы для потребителя – комфортную жизнь за его средства;

– партнерам: комфортное сотрудничество – доход и сервис, возможность развивать свой бизнес; – сотрудникам: условия для развития – достаточный уровень дохода и амбициозные задачи; – компании и акционерам: ресурсы для будущего развития. В своей статье, посвященной эффективному лидерству, мне хочется подробнее раскрыть два тезиса из «Стратегического концепта UPECO». Первый – это эффективность брендов, т. е. создание и развитие брен-



ТАТЬЯНА СЕМАНОВА,
руководитель отдела поддержки
департамента маркетинга:

«Лидерство – это способность неординарной личности своей внутренней силой и харизмой повлечь за собой других людей, вдохновить идеями, умение брать на себя смелость принимать решения и нести за это ответственность».

дов-лидеров, предлагающих потребителю комфортную жизнь. Второй тезис касается сотрудников компании, если конкретнее – лидерства команды маркетологов UPECO. Мы рассмотрим, какие задачи стоят перед сотрудниками департамента маркетинга и что они сами понимают под словом «лидерство».

ЛИДЕРСТВО – ЭТО ПОСТОЯННОЕ РАЗВИТИЕ

Какие бренды правильно называть лидерами? Какими характеристиками они обладают? Для ответа на эти вопросы обратимся к классическому подходу определения брендов-лидеров, которого придерживаются многие международные компании. Согласно этой теории, бренды-лидеры – это бренды, знание которых превышает 50% у целевой аудитории и которые входят в тройку лидеров на своем рынке или в определенном сегменте.

При этом отметим, что настоящее лидерство – это постоянное развитие. Лидер не должен стоять на месте, иначе его положение становится слишком уязвимым для атак конкурентов: он перестает оперативно реагировать на ситуацию на рынке и учитывать изменения в поведении целевой группы потребителей. Настоящий лидер – это тот, кто развивается динамичнее конкурентов по каким-либо критериям,



будь то доля рынка, знание бренда или восприятие потребителями, оборот марки, уровень прибыльности и отдача за вложенный капитал. Чтобы оценить динамику развития бренда, необходимы критерии оценки. В нашей компании с 2011 года используются следующие показатели (в виде мониторинга или постановки целей): – объем продаж по сравнению с предыдущими периодами; – доля рынка по сравнению с тремя конкурентами – лидерами рынка; – знание и лояльность к бренду у целевой аудитории; – восприятие ключевых имиджевых показателей (аналог измерения brand equity); – уровень взвешенной дистрибуции; – доля новых продуктов в обороте брендов. На мой взгляд, именно эти критерии наиболее объективно и точно определяют развитие брендов и позволяют делать правильные выводы, принимать верные решения и грамотно корректировать существующее положение бренда, чтобы добиться лидерства и максимальной эффективности бренда.

УСПЕХ БРЕНДОВ-ЛИДЕРОВ

От чего зависит успех брендов-лидеров? Какие условия необходимы для их создания и развития? Давайте рассмотрим несколько аспектов, влияющих на успех запуска и продвижения торговой марки, и выявим основные условия, способствующие успеху бренда. Итак, первое условие – это брендинг, т. е. создание бренда с уникальным позиционированием для определенной целевой аудитории и реализация этого позиционирования в следующих элементах: продукте, упаковке, коммуникации, трейд-маркетинговой поддержке и PR. Второе – это продукты, которые мы выводим на рынок. Их успешность определяется тем, как и какие потребности они удовлетворяют и насколько они конкурентоспособны по свойствам и цене. Третье условие – это продвижение бренда на рынок. В этот пункт можно включить три из шести элементов маркетинг-микса коммуникации, включающей в себя промоподдержку, дистрибуцию и цену.



ЛЮБОВЬ ПОЛУПАН,
менеджер проектов:

«Лидерство – это желание и готовность человека брать на себя ответственность за реализацию проектов. Это способность вдохновить команду на свершения. Не опускать руки, когда кажется, что все пропало. Идти вперед невзирая на преграды».

Четвертое, а по значимости, может быть, и первое – это ресурсы компании. Стратегия финансирования новых брендов в UPECO предполагает их развитие только за счет приносящих прибыль брендов-лидеров «Раптор», Gardex и Salton. При этом



Алла Захарова, Светлана Лулева, Ирина Воронцова, Денис Иванов, Любовь Полупан, Ирина Солодухина, Виктория Шумилина

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

«Лидерство – это умение объединить людей с разными устремлениями и умение вдохновить на выполнение поставленных компаний задач. Важно, чтобы их выполнение было не обязанностью, а личным устремлением. Быть примером для подражания как профессионала в какой-то конкретной области. Преуспевать в выполнении сложных задач – сорвать зрелые яблоки, которые растут высоко, а не рвать зеленые на низких ветках, которые каждый может сорвать».

для удержания и укрепления своего лидерства эти марки также требуют определенной коммуникационной и коммерческой поддержки. Пятое, одно из самых важных условий, – это люди, работающие в компании. Это их профессионализм, лидерские качества, готовность к сложной и эффективной работе, а также умение договариваться, работать в команде и достигать бизнес-цели компании.

Эти условия необходимы не только для успешного запуска и продвижения бренда на рынок, но и для завоевания потребительской лояльности к бренду, создания и сохранения ее финансовой и имиджевой ценности, укрепления и удержания лидерства на рынке и повышения ее эффективности в целом.

СТРАТЕГИЯ БРЕНДОВ-ЛИДЕРОВ UPECO

Давайте подробнее рассмотрим стратегию брендов UPECO, которые являются лидерами в своих категориях или стремятся ими стать.

«Раптор» – бренд-лидер с нарицательным именем

Бренд «Раптор» – ключевой и «звездный» бренд компании. Редкие марки становятся именем нарицательным. В памяти сразу всплывают Rapiers, Xerox, Jeer, но подобных примеров, созданных российским бизнесом, вспомнить не удалось (исключение составляет «Калашников», но это продукт государства, а не бизнеса). «Раптор» же стал категорийным названием средств защиты от комаров. Казалось бы, все факторы успеха налицо: высочайший уровень знания и доверия к бренду (знание «Раптор» в России – 91%, на Украине – 88%), успешные продукты, широчайшая дистрибуция – можно снимать сливки и не беспокоиться. Но это не так! Следует учитывать жесткую конкуренцию SC Johnson с брендом Raid, а также «Фумитоксом», частными марками и брендами-имитаторами (такими как «Рефтамид»). Один из важных факторов, который позволит нам удерживать лидерство, – это предложение новых продуктов во

всех сегментах рынка (прежде всего в средствах от комаров как наиболее емком сегменте, но также и в наиболее быстрорастущем сегменте средств от моли). Запуск некоторых из этих продуктов намечен уже на 2012 год. Другой потенциальный источник роста – расширение категории товаров, в которых представлен «Раптор».

Путь Gardex – лидерство

Бренд Gardex – один из самых быстрорастущих брендов в портфеле UPECO. Эта марка занимает вторую позицию на рынке и делит ее с ТМ Off компании SC Johnson. Амбициозная цель, которую мы поставили перед собой, – стать лидером на рынке репеллентов. Что нам позволит это сделать? Во-первых, работа с продуктом, включающая в себя усовершенствование формул существующих продуктов (прежде всего спреев) и расширение ассортимента. Среди потенциальных претендентов на ввод – это продукты в мини-форматах, которые удобно брать с собой на природу и носить в рюкзаке или кармане. Следуя общемировому тренду популярности био- и натуральных продуктов, который медленно начинает набирать обороты в России, мы планируем запустить новинки в серии Natural. В основе их формул используются такие натуральные ингредиенты, как масло герани, лемонграсс, цитронелла и кедр. Еще одно направление – это развитие детской линейки за счет ввода продуктов в новом формате упаковки.

Второй драйвер роста – это новый подход к коммуникации. В этом году мы начали использовать новую креативную платформу «Все плюсы лета». В ее основу лег понятный и близкий россиянам инсайт: каждый из нас, устав от зимнего холода и тяжелого утреннего подъема, мечтает о лете, когда можно загорать у речки, поехать с друзьями на пикник, отдышаться на даче. И вот приходит лето, но... Удовольствие могут испортить кровососущие насекомые – комары. Если бы не Gardex!

Почему мы уверены, что новая коммуникация будет успешна? Во-первых, она базируется на сильном и релевантном именно нашему потребителю инсайте. Во-вторых, фокус в коммуникации сделан на названии бренда

**ИРИНА ВОРОНЦОВА,**
групп-бренд-менеджер ТМ Salton, Salton Professional, Salton Sport:

«Для меня лидерство неразрывно связано с лидерством брендов на рынке. Бренд-лидер – это наиболее известный и успешный бренд, т.е. бренд, которому подавляющее большинство потребителей доверяет и предпочитает его остальным маркам. Бренд-лидер характеризуется одновременно стабильностью и гибкостью, постоянством и умением адаптироваться под изменения окружающей среды. Бренд-лидер направляет действия всех участников рынка, задает тон, формирует тренды. Целью каждого бренд-менеджера UPECO является построение бренда-лидера в своей категории. Эта захватывающая цель полностью поглощает тебя и рождает драйв. Меня вдохновляет работа в компании, которая ставит перед собой амбициозные цели и достигает их!»

(увеличение знания бренда до уровня Mosquitall является одной из ключевых среднесрочных коммуникационных задач). В-третьих, креативное исполнение позволяет выделиться из

медийного шума (мы использовали новый формат для российской рекламы stop-motion (визуальный прием, когда фотографический персонаж движется на переднем плане на фоне статичных кадров заднего плана), который в настоящее время популярен в США.

Salton: первая цель достигнута идем ко второй!

Следующий бренд, стратегия которого также направлена на укрепление лидирующей позиции, – это Salton. В этом году мы смогли стать брендом № 1 в универсальном сбыте, и здесь наша задача – удержать позицию, несмотря на атакующие действия Kiwi, купленного в этом году SC Johnson.

В обувном сбыте мы пока занимаем вторую позицию с долей рынка 23% и уступаем Salamander. Для Salton Professional мы видим необходимость усиления работы в трех направлениях: развитие дистрибуции в обувном сегменте, проведение мотивационных программ, направленных на формирование лояльности к бренду у продавцов, и расширение ассортимента как за счет уникальных нишевых продуктов, так и за счет предложения актуальных модных цветов сезона. Еще одним из потенциальных источников роста бизнеса в будущем является линейка Salton Lady. Она пока занимает только 7,6 % оборота Salton, но при правильном развитии ассортимента, образовательных программ для потребителей и расширении дистрибуции продажи этой серии могут вырасти как минимум в 2,5 раза.



Мы рассмотрели три ключевых бренда UPECO, цель которых – укрепить свои лидерские позиции на рынках и добиться максимальной эффективности в своем развитии. Однако компания, ориентированная на будущее, сосредотачивает свое внимание не только на продвижении существующих, но и на создании новых и развитии молодых торговых марок.



ЕЛЕНА БАШИРОВА,
старший бренд-менеджер ТМ Gardex:

«Лидерство – это отношение к жизни, это часть характера. Этому невозможно научиться, не меняя себя. Лидерский взгляд на мир – всегда жизнеутверждающий. Человек – лидер по складу характера – это человек – энтузиаст своего дела, способный заряжать энтузиазмом свою команду. Лидерство в маркетинге – это умение не только слушать, но и слышать. Это значит быть на одной волне со своим потребителем и понимать его не только явные, но и скрытые потребности. Это всегда работает на опережение».

СТАВКА НА НОВЫЕ БРЕНДЫ

Молодые бренды UPECO имеют огромный потенциал, чтобы завоевать лидерство в своих категориях в ближайшие годы. Рассмотрим стратегию таких брендов на примере Deliss. 2011 год для марки Deliss стал переломным. Прежде всего благодаря успешному запуску Deliss Auto и росту продаж саше. Разрабатывая стратегию развития Deliss, мы осознали, что войти в «красный океан» аэрозолей, где идет битва между такими конкурентами, как Glade (SC Johnson), Air Wick (Reckitt Benckiser) и Ambi Pur, который с этого года начал активно продвигать Procter & Gamble, – это заранее обречь себя на неудачу. В связи с этим мы выбрали стратегию фланговой атаки, когда выбираются те сегменты, где конкуренты достаточно пассивны. Мы направили свои силы на две категории – автоароматизаторы и декоративные ароматизаторы. Почему автоароматизаторы? Во-первых, этот сегмент емкий. Мы оцениваем объем рынка в размере 2,2 млрд рублей. Во-вторых, здесь на 52% доминируют слабо брендированные дешевые

«елочки». В-третьих, данный сегмент пока не интересен для крупных международных игроков, которые сосредоточились на категории аэрозолей. В итоге благодаря тому что бренд Deliss предлагает продукцию с дорогими качественными ароматами в привлекательной упаковке, имеет эффективную коммуникационную поддержку (телевизионный ролик, интернет-кампания), хорошую дистри-

буцию и промоподдержку в торговых точках, объем продаж Deliss за первое полугодие 2011 года увеличился на 36% по сравнению со вторым полугодием прошлого года. Знание бренда достигло 40%. Deliss стал брендом № 2 в категории «Жидкостные автоароматизаторы», заняв 20% доли рынка автоароматизаторов уже через полгода после запуска линейки Deliss Auto. Следующий шаг – это предложение рынку продуктов в таких емких сегментах, как подвесные и гелевые автоароматизаторы, дальнейшее развитие дистрибуции и поддержка новинок.

ЗАЧЕМ КОМПАНИИ БРЕНДЫ-ЛИДЕРЫ?

Я достаточно подробно рассказала о стратегии удержания или стремления к лидерству, которых придерживается UPECO, но очевидно, что надо ответить на вопрос, что же дают компании бренды-лидеры. Во-первых, компании, владеющие брендами-лидерами, обладают большей финансовой устойчивостью, и, по данным как рейтинговых, так и исследовательских агентств, уровень их прибыльности выше, чем у компаний, владеющих слабыми брендами. Во-вторых, растет капитализация брендов компании (бренды – это основной нематериальный актив маркетинг-ориентированных компаний). В-третьих, это дает значимые преимущества нам как поставщику и расширяет аргументы, которые можно использовать при переговорах с менеджерами по продажам. В-четвертых, это увеличивает нашу силу как закупщика, способствует оптимизации себестоимости и улучшению условий сотрудничества с партнерами по контрактному производству или предоставлению услуг. В-пятых, у компании появляется возможность выводить новые инновационные продукты и эффективно поддерживать их запуск как в медиа, так и в точках продаж. И конечно, компания получает возможность привлекать и удерживать таланты, так как не секрет, что профессионалы, обладающие лидерскими качествами и способные двигать компанию вперед, предпочитают работать в растущих и успешных компаниях.



Алла Денисова, Татьяна Кудашкина, Вадим Некрасов



Виктория Шумилина, Маргарита Дрогина, Алла Захарова, Светлана Лунева

КОМАНДА СМОЖЕТ ВСЕ!

Компания – это команда сотрудников, работающих в разных подразделениях и выполняющих свои задачи для достижения общих стратегических целей компании. Но сегодня я бы хотела рассказать о своей команде. В департаменте маркетинга UPECO собрались люди с ярко выраженными лидерскими качествами, которые способны удерживать и двигать бренды вперед. С моей точки зрения, руководитель бренд-группы – это своего рода генеральный управляющий бренда. В зону его ответственности и его команды входят как стратегические, так и тактические задачи:

- разработка стратегического развития бренда в среднесрочной и долгосрочной перспективе в рамках заданных финансовых целей;
- разработка и реализация операционного годового маркетингового плана и соответствующего маркетинг-микса;
- разработка бренд-платформы и ее реализация через элементы маркетинг-микса;
- работа с ассортиментом и инновационными разработками;
- ценообразование;
- совместная работа с департаментом управления цепочками поставок

по оптимизации себестоимости, поиску новых партнеров и улучшению качества продуктов; – убеждение и вдохновение сотрудников департамента продаж в успехе бренда, участие в проектах трейд-маркетинговой поддержки бренда и т. д. И это далеко не финальный список задач, который ставится в UPECO перед руководителями бренд-групп. Мне хочется обратить внимание читателей на один немаловажный фактор, который находится в другой плоскости измерения, – это отношение маркетолога к тому, что он делает. Для меня очень важно, чтобы бренд-менеджер любил то, что он делает, и верил, что его продукт изменит жизнь потребителей к лучшему. Важно, чтобы маркетолог занимал по отношению к своему бренду эмоциональную позицию. Я стараюсь поддерживать такую среду в нашем департаменте, где любой сотрудник может предложить что-то новое, прийти с нестандартным подходом к решению вопроса, где проблемы воспринимаются не как непреодолимый барьер, а как вызов, который надо принять для достижения бизнес-результатов компании и для собственного развития как личности и профессионала. Только вместе с командой профессионалов, умеющих договариваться, вместе искать пути

решения и делать вызовы, мы сможем достичь намеченной цели! Благодаря эффективному лидерству мы достигнем вершины-2015!



АЛЛА ДЕНИСОВА,
бренд-менеджер ТМ Deliss и Breesal:

«Лидерство в переводе дословно означает «корабль, идущий впереди». Корабль, который своим носом взрезает морскую стихию, берет удар волн на себя. Первым попадает в штормы и бури, предупреждая последователей об опасности и путях обхода, показывая, где лучшая дорога. Последователям уже легче идти по проторенному пути. Для меня лидерство в бизнесе – принимать удар на себя. Первым почувствовать, понять, оценить и вести за собой к новой земле».

Google и тухлые яйца. Бананы-меломаны. Фотосессия для Барби. Михаил Прохоров: ну ё-моё! Рекс, ударим по пиву? Ford Motor Company и международный наркотрафик

Источник:
журнал CEO,
январь – февраль
2011 года,
www.ceo.ru
© ЗАО «Бизнеском»,
2011 г.



ЧТО ДАЛЬШЕ
В Google начать формирование боевых отрядов, вооруженных тухлыми яйцами, а также гнилыми помидорами. Использовать их в конкурентной борьбе. Приступить к захвату новых рынков.

которых убраны из Google Street View, и прикололи к дверям самодельные плакаты: «Google – это круто». Всего в Германии Google получила около 250 тыс. требований на ретуширование изображений.

САКЕ В РЕ МАЖОРЕ

В камерах для созревания бананов японской фруктовой компании *Toyoko Chuo Seika* постоянно звучит классическая музыка, главным образом Моцарт. «Наши любимые вещи – Струнный квартет №17 и Концерт для фортепиано с оркестром №5 ре мажор, – говорят в компании. – С этой музыкой бананы получаются самые сладкие». Компания также производит напитки, в частности sake. «Мы варили sake и под джаз, и под Баха, и под Бетховена, – рассказывает руководитель отдела напитков. – Но и для sake лучше всего Моцарт».



ЧТО ДАЛЬШЕ
Организовать дозревающим бананам экскурсию в музей изобразительного искусства. Экскурсоводам выпить побольше sake и провести бананы по залам. Современное искусство не показывать!

КОСА НА КАМЕНЬ

В прошлом номере мы рассказывали о том, как некоторые граждане возмущаются тем, что благодаря сервису *Google Street View* в Сети на всеобщем обозрении оказываются их окошки с любимыми фикусами и палисадники с песочницами. Компания *Google* обязалась замазывать в своей фотопанораме любые кадры с частной собственностью по первому требованию ее владельца. Однако нашлись другие граждане, которые возмущены тем, что им смазывают их виртуальные путешествия. В немецком городе Эссен неизвестные закидали яйцами дома, изображения

ДЕТЯМ ДО ШЕСТНАДЦАТИ

Аргентинское медиаагентство выпустило настенный календарь с оригинальным креативом. На фотографиях изображены обнаженные куклы Barbie, причем некоторые в недвусмысленных позах ласковой любви. Креативщики говорят, что они таким образом хотели выразить протест против повсеместной эксплуатации секса в коммерческих целях. Однако производитель кукол Barbie американская компания *Mattel* не присоединилась к протесту и подает в суд на креативщиков.



ЧТО ДАЛЬШЕ
Каждой Барби пожаловаться своему бойфренду Кену. Кенам всего мира приехать в Аргентину и поговорить с креативщиками по-мужски. Выпустить соответствующий настенный календарь.

ТЫ МЕНЯ УВАЖАЕШЬ?

Голландская пивоваренная компания запустила линию *Dog Beer* – пиво для собак. Это безалкогольный напиток на основе солода с говяжьим экстрактом. Рыночное позиционирование: пиво для лучшего друга человека. «Для крупных собак мы бы рекомендовали бутылку в день, – говорят производители, – ну а для малышей типа чихуахуа хватит и полбутылки». «Моей собаке понравилось, – рассказывает один из участников презентации новинки. – Теперь будем вместе ходить по пабам».



ЧТО ДАЛЬШЕ
Сделать собачье пиво алкогольным. Открыть пабы для собак. Собакам играть в снукер и напиваться до поросычьего визга. Хозяевам отыскивать их под стойкой и приводить домой.



СЕДЬМАЯ БУКВА

Состоялась презентация городского гибридного автомобиля группы «Онэксим». Автомобиль будет выпускаться под брендом «ё» – «ё-мобиль». Производители объясняют, что «ё» – это седьмая буква алфавита, а семерка – счастливое число. Кроме того, такой бренд позволит обыгрывать в рекламной кампании ключевые для продукта эпитеты «молодёжный», «надёжный». Скоро под брендом «ё» на рынок выйдут хэтчбэк и компактный кроссовер.



ЧТО ДАЛЬШЕ
Вывести на мировой рынок новый гибрид под брендом «ёклмн». Бренд-менеджерам читать рэп: «Йо, йо, йо-клмн». Заключить рекламный контракт с Тимати.

МЕКСИКАНСКИЕ СТРАСТИ

В Мексике резко упали продажи пикапа Ford Lobo (Ford F-150). Причина – популярность модели у местных гангстеров из наркокартелей. «Этот пикап очень удобен для преступников, – объясняет новый президент компании Ford в Мексике Габриэль Лопес. – В кабине просторно, есть куда положить оружие». Продажи рухнули, потому что люди не хотят, чтобы полиция принимала их за гангстеров. В результате доля компании Ford на мексиканском рынке снизилась с 16 до 10%.

ЧТО ДАЛЬШЕ
Компенсировать убытки увеличением продаж в наркокартелях. Провести рекламную кампанию: «Пикап Ford – лучшее решение для наркотрафика». В салоне смонтировать стойки для оружия. Наладить сбыт в Колумбию.

УСПЕШНАЯ ЖИЗНЬ – ЭТО БАЛАНС МЕЖДУ СЕМЬЕЙ И РАБОТОЙ

Свой путь в продажи Виталий начал с увлекательной игры в бизнес: в 8-м классе он продал товарищу отца игровой компьютер, год спустя уже реализовывал через киоски аудио- и видеокассеты, затем открыл торговую точку по продаже фруктов и овощей... Азарт и природный коммерческий талант, профессионализм и личные качества Виталия способствовали его стремительному карьерному росту. В 24 года он возглавил харьковский филиал одной из крупных компаний, а в 29 лет — представительство UPECO на Украине. Сегодня Виталий Коваленко успешно управляет командой из более 50 человек, повышая эффективность работы и достигая амбициозных целей!

**Виталий
Коваленко**

Руководитель представительства UPECO на Украине

U

UnL: Твой профессиональный путь тесно связан с продажами и управлением. Расскажи, как зародился интерес к этим сферам деятельности?

В. К.: В прошлом году я отметил свое 30-летие и невольно анализировал свою жизнь. В итоге пришел к мысли, что вся моя жизнь – детство, школьные и университетские годы – это была самая настоящая подготовка к работе в продажах.

UnL: В чем это выразилось?

В. К.: Мое детство прошло в городе Люботин Харьковской области, где по сей день живут родители. С полутора лет они отдали меня в детский сад, и я каждый день вместе с мамой ездил 25 км на электричке до Харькова. Она работала там на заводе. Так я получил закалку к переездам

и выносливости. Позднее этот навык помог мне легко переносить частые командировки.

В школьные годы я понял, что такое целеустремленность, лидерство и трудолюбие. Я сменил три школы, каждый раз переходя в учебное заведение, дающее более качественное образование. Они располагались далеко от дома, но ради получения глубоких знаний и будущих перспектив я готов был ездить по несколько часов на электричке каждый день. 10-й и 11-й классы я обучался уже в Харькове в физико-математическом лицее. Он по сей день остается одним из сильнейших специализированных учебных заведений города.

UnL: Обычно такие целеустремленные дети учатся в школе на отлично...

В. К.: До 9-го класса я тоже был то отличником, то хорошистом, легко решал сложнейшие задачи по математике, много ездил по олимпиадам. Но в лицее мое положение резко изменилось: из отличника-хорошиста я стал троечником. Уровень образования в лицее был очень высоким, и я понимал, что отстаю от одноклассников как минимум на год. Вот здесь свою роль сыграла целеустремленность. Я поставил перед собой цель усердно заниматься и за полгода смог догнать своих одноклассников. В итоге окончил лицей без троек.

UnL: Ты упомянул еще о трудолюбии, где проявлял это качество?

В. К.: Мои школьные годы пришлось на постсоветское время. Это были 1990-е годы, когда родители месяцами не получали зарплату. Но мы всегда много трудились, нас приучали к труду с самого детства. Кроме основной работы папа занимался починкой телевизоров, мама – вязанием. Я считаю, что сложные 1990-е годы предопределили будущее нашего

поколения: мы стремились хорошо учиться и много работать. Я благодарен своим родителям, что они приучили меня к труду.

UnL: В каком возрасте ты заработал первые деньги?

В. К.: В 8-м классе. Тогда были игровые компьютеры «Спектрум». Я купил его у одноклассника и продал папиному товарищу, который этот товар искал. Так я заработал первые деньги, причем, довольно коммерческим способом. Помню, родители смеялись и говорили, что у меня есть склонность к продажам.

UnL: Это стало началом пути в продажах?

В. К.: Да, потому что через год я уже увлекся аудиовидеозаписью. Собирал кассеты с различными музыкальными композициями и видеофильмами, перезаписывал их на магнитофоне и продавал. Чуть позже это хобби превратилось в настоящее зарабатывание денег, потому что реализация кассет шла уже через киоски. Для



С родителями

школьника 10-го класса это были неплохие деньги. Но государство приняло закон о борьбе с аудиопиратством. Контролирующие органы во время рейдов изымали всю продукцию. Для меня это был первый опыт прогорания бизнеса.

UnL: Как относились к твоему хобби родители?

В. К.: Они были довольны, что ребенок занят, да и деньги не были лишними. Моя мама как-то выразилась: торговля увлекает! И это верно: в продажах всегда есть азарт.

UnL: Увлечение продажами не мешало учебе?

В. К.: Наоборот, я научился ценить время, распределять его, а также общаться и договариваться. Я легко заводил знакомства, быстро адаптировался к коллективу – и это помогало одновременно и учиться, и заниматься продажами. Вообще, лицейские годы я вспоминаю с удовольствием: у нас царил атмосфера, в корне отличающаяся от обычной школы. Здесь был определенный уровень культуры, который формировал в нас характер, стремление быть лидерами. Неудивительно, что после лицея мы все поступили на бюджетные отделения вузов, каждый из нас уже чего-то достиг. Мы до сих пор общаемся с товарищами, ездим на вечера встреч.

UnL: Какой вуз ты предпочел после обучения в лицее?

В. К.: Выбор института – важная веха в жизни человека. В 17 лет подростку сложно самостоятельно принять решение о будущей профессии, поэтому у нас состоялся семейный совет. Родители по профессии инженеры, и они порекомендовали мне пойти



«В детстве я научился быть выносливым и получил закалку к переездам»

по их стопам. Я поступил в Харьковский институт радиоэлектроники. На третьем курсе начались предметы по специальности, и я понял, что радиоэлектроника мне не интересна. Я задумался, чем же хочу заниматься, и вновь почувствовал азарт и интерес к торговле. Во время обучения в институте я жил в общежитии. Рядом был рынок, и там я открыл торговую точку по продаже овощей и фруктов. Мы с другом закупили продукцию по оптовым ценам, наняли транспорт и перевозили товар на рынок. Сначала торговля шла успешно, но осенью начались проблемы с потребительским спросом, и бизнес прогорел.

UnL: Какие выводы ты сделал после очередного провала?

В. К.: В те годы свою игру в бизнес я воспринимал как развлечение. Когда прогорали, никто сильно не расстраивался: мы получали неоценимый опыт. А вывод был один – мне нравилось работать в продажах. Это предопределило мои последующие шаги. Мы с другом – компаньоном по бизнесу устроились работать промоутерами в агентство. В те годы в Харькове только начинали проводиться рекламные кампании и промоакции. Год спустя я перешел из агентства на сторону заказчика – харьковское представительство

во табачной компании «Реентсма Украина». Сначала попробовал себя в качестве мерчандайзера, а через год – торгового представителя в компании «Пальмира», которая дистрибутировала корма для животных. На моей территории, занимающей треть Харькова, было более 100 торговых точек, с которыми я работал на протяжении двух лет. В это же время я окончил университет.

UnL: Как развивалась твоя карьера в последующие годы?

В. К.: Харьковский филиал компании, в которой я работал, медленно шел ко дну. В 2004 году вопрос был поставлен ребром: закрыть филиал или дать шанс «выплыть». Был выбран второй путь, и учредители компании назначили меня директором филиала. Учтывая, что мне тогда было всего 24 года, за плечами – пусть и успешный, но не большой опыт работы в продажах, я понимал, что руководство увидело во мне потенциал и в меня поверило. В моем подчинении тогда было 20 человек, и я чувствовал за них ответственность. У нас было желание работать и преодолевать сложности вместе. Полгода мы искали новые бренды, подписывали контракты. Вскоре начались продажи, и мы спасли команду и филиал.

UnL: Как ты оцениваешь свой первый управленческий опыт?

В. К.: Тяжелым и сложным, но интересным и полезным. Тяжелым и сложным, потому что я чувствовал ответственность за людей, бизнес и деньги акционеров, которые были вложены в дело. В те годы я многому научился. Понял, что у каждого есть свои функции, каждый должен заниматься своим делом, научился делегировать. Несмотря на то что мы сначала дистрибутировали только продукты и корма, во время сохранения филиала мы расширили ассортимент и начали продавать обувную косметику TM Salton и оборудование для пикника TM Forester. Так я понял, что в бизнесе надо быть гибким.



В школьные годы

UnL: Получается, что бренды Salton и Forester помогли вам спасти филиал?

В. К.: Да, тогда эти бренды нас сильно выручили, хотя их позиции в Харькове были слабы. Но именно благодаря продажам Salton и Forester мы выполнили план по чистой прибыли. У нас были планы заключить контракт на продажи «Раптор» и Gardex, я даже ездил в Москву на презентацию, где мы обсуждали продвижение этих брендов в Харьковской области. Но вскоре по каким-то неизвестным нам причинам сотрудничество свернулось. Я понял, что мое видение и видение руководства по развитию бизнеса в «Пальмире» различаются, и решил свою историю в этой компании завершить. Уже через несколько дней я получил предложение от Юлии Желтобрюх, возглавляющей направление стран СНГ, присоединиться к команде UPECO. Это был август 2005 года.

ВИТАЛИЙ КОВАЛЕНКО

Дата рождения : 10.08.1980
Место рождения: г. Кривой Рог Днепропетровской области, Украина
Знак Зодиака: Лев
Профессия: менеджер
Стиль одежды: Casual
Любимая книга: «Мастер и Маргарита» М. А. Булгакова
Любимый фильм: «Брат»
Любимая музыка: все, что нравится
Хобби: украинский футбол
Цитата: относись к людям так, как хочешь, чтобы относились к тебе
Любимое место: там, где семья



UnL: Это было предложение, от которого нельзя отказаться?

В. К.: Да. Проработав несколько месяцев с Salton и Forester, я понял, что хочу заниматься продвижением брендов UPECO в будущем. Компания предложила мне позицию регионального менеджера по Восточной Украине. Было широкое поле для деятельности: мы искали новых дистрибуторов, заключали контракты, анализировали розницу. В те годы я практически все время проводил в командировках, изучая специфику городов и рынков.

UnL: Какие цели стояли перед тобой как региональным менеджером?

В. К.: Я пришел в начале осеннего сезона, необходимо было оперативно развивать бренды в регионах, заключая контракты с дистрибуторами и сетями, достигая объемов продаж и занимать определенные позиции на полке. Приходилось все делать одновременно, т. к. команда была небольшой. Успешно закрыв сезон, мы убедились, что потенциал брендов огромен, и начали набирать



интенсивно рос. Порой спрос на продукцию UPECO был таким высоким, что я вместе с дистрибутором загрузил свой автомобиль под крышу и мы везли товар на рынок Харькова, чтобы продать его оптовикам. В целом в 2005–2006 годы представительство UPECO на Украине бурно развивалось: росли объемы, прибыли составляли 50–60% по каждой марке. Мой функционал тоже менялся: первые полгода я практически всю работу в регионе выполнял один, позже появилась команда, и ею нужно было уже управлять.

UnL: Как шло дальнейшее профессиональное, управленческое развитие?

В. К.: В 2007 году мне предложили стать заместителем директора по продажам представительства. Директор по продажам занимался стратегическими вопросами в сфере продаж, а я координировал работу региональных и территориальных менеджеров, осуществлял взаимосвязь между центральным офисом и регионами, отвечал за продажи в целом по Украине. Часто бывал в командировках, посетил всю Украину, познакомился со всеми дистрибуторами. Честно говоря, еще тогда понимал, что управлять всеми регионами было очень сложно, потому что одновременно шло несколько процессов: росла команда, увеличивались объемы продаж, динамично развивался рынок, появлялось много сетей, мы самостоятельно придумывали трейд-акции, запускали их и контролировали, в представительстве выстраивались бизнес-процессы. Следует учесть еще и то, что у всех регионов своя специфика: в ведении переговоров, сезонности, представленности сетей,

потребительском спросе и т. д. Все это необходимо было синхронизировать, чтобы увидеть Украину как на ладони. Тогда я получил неоценимый опыт, и теперь он помогает мне в представительстве.

UnL: Через год тебя назначили директором по продажам?

В. К.: Да, в 2008 году я прошел еще одну ступеньку – занял позицию директора по продажам. Работа не отличалась кардинально от той, что я делал ранее, но требовала решения более сложных задач с более значимыми дистрибуторами, а также большего присутствия в Киеве. Кстати, 2008 год стал пиковым в истории представительства. В этом году у нас были самые лучшие показатели продаж, а потом начался кризис. Но мы выстояли и выдержали благодаря команде. Через полтора года руководитель представительства ушла в декретный отпуск, и начались собеседования с соискателями на замещение вакансии. Среди кандидатов были я, Александр Синякевич, директор по маркетингу украинского офиса, и несколько внешних соискателей. В результате была выбрана моя кандидатура, и с 1 сентября 2009 года я возглавил представительство UPECO на Украине.

UnL: Ты возглавил представительство в пик кризиса. Каким было первое решение, принятое на новой должности?



«Болею за харьковский "Металлист"»

В. К.: Осень 2009 года была очень стрессовой. С одной стороны, внешние факторы – шел кризисный год, рынок был непрогнозируемым, политическая ситуация нестабильной, ВВП упал на 15,5%, гривна девальвировала, валюта выросла на 60%. С другой стороны, были личные факторы. Работа в продажах и работа руководителя представительства по функционалу кардинально отличаются друг от друга. Одно дело – отвечать за конкретную деятельность, в которой был уже профессионалом, и совсем другое – управление различными областями: логистикой, финансами, маркетингом, персоналом и пр. Но мне всегда везло на хороших людей. Очень выручало то, что в команде были сотрудники, давно работающие в представительстве. Они оказали мне поддержку и доверие: Лариса Медынская, Александр Синякевич, Андрей Ермаков. Первое решение на новой позиции: после анализа эффективности деятельности представительства мы изменили структуру работы отдела логистики. К команде присоединилась Ксения Валиева и за два года продемонстрировала потрясающие результаты. Я еще раз убедился, что важна команда: люди, которые тебя окружают, и взаимоотношения между ними. По итогам кризисного 2009 года мы добились поставленной перед представительством цели – вышли на чистую прибыль.

UnL: Какие амбициозные проекты удалось вам реализовать в 2010 году?

В. К.: Я понимал, что первый этап пройден, набиты первые шишки, выявлены и устранены горящие



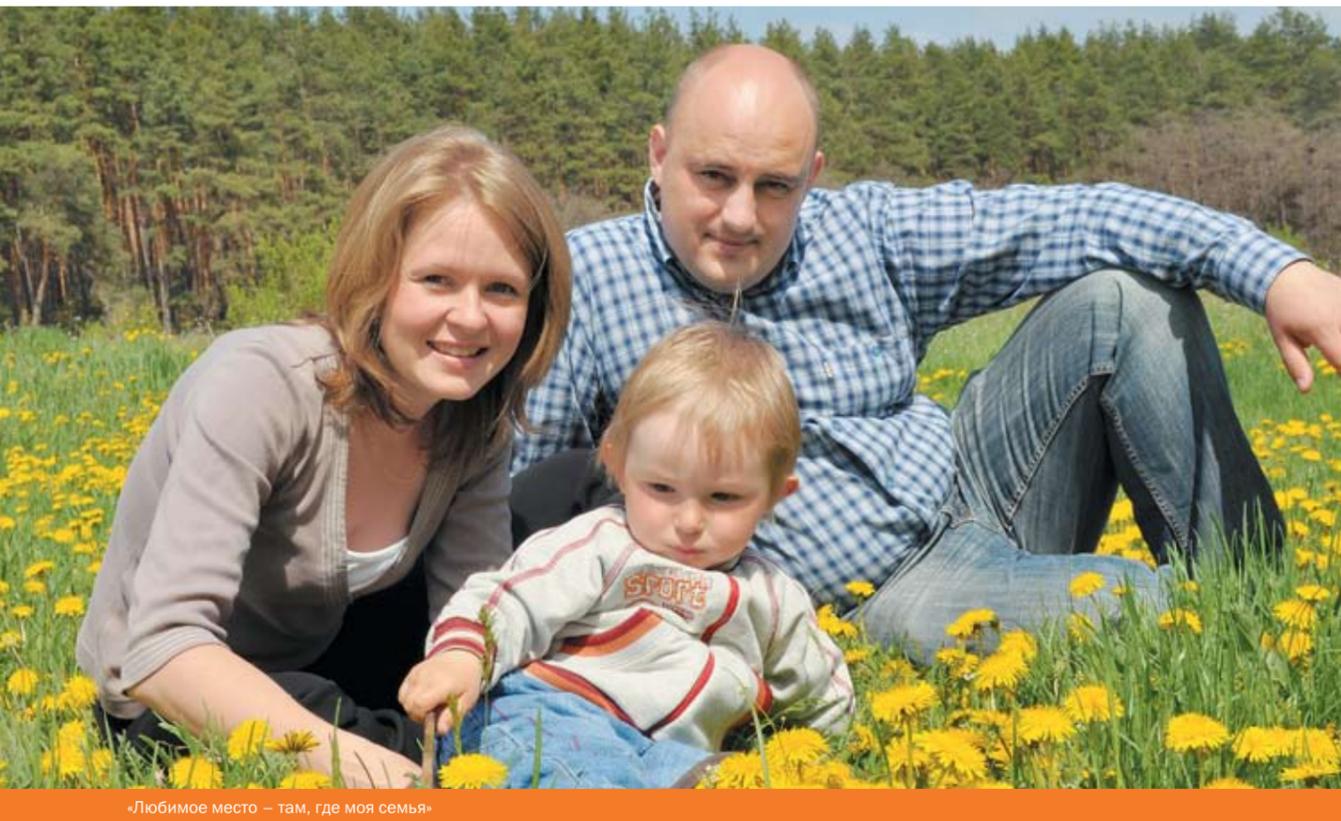
Владимир Чекурда награждает Виталия Коваленко – победителя конкурса «Лучшие сотрудники UPECO 2010 года» в номинации «Вовлеченность»

проблемы. В то же время 2010 год для нас стал переломным годом. Было ясно, что мы полноценная самостоятельная организация, которая может решать достаточно серьезные задачи. И в то же время понимали, что можем делать больше и были готовы к новым

свершениям. Именно поэтому мы инициировали тестовый запуск Breesal на территории Украины и продемонстрировали хорошие результаты, перевыполнив план продаж. Кроме того, мы детально изучили рынок заработных плат и выровняли систему мотивации для сотрудников. Изменили формат региональных собраний, сделав их более эффективными. Очень скоро от сотрудников получили положительную обратную связь о том, что у них сформировалась цельная картина о работе UPECO по всей Украине в области продаж, маркетинга и трейд-маркетинга. Региональные сотрудники почувствовали себя частью большой команды. Еще один проект, стартовавший в 2010 году, – это мотивационная программа, ориентированная на выполнение дрим-плана и командообразование. Так, сотрудники Украины

О нестандартных ситуациях в UPECO

«Во время работы региональным менеджером я набирал команду. Первым территориальным менеджером стал Влас Исаенко, отвечающий за Днепропетровск. Так случилось, что Влас проработал всего неделю и попал в аварию. Он думал, что его тут же уволят, потому что так делают многие компании. Но мы поступили иначе, потому что видели потенциал человека. Влас был крайне удивлен тому, что команда UPECO не только поддержала его в тяжелой ситуации, но и выплатила первую зарплату авансом. Прошло уже шесть лет, и Влас до сих пор вспоминает этот случай. Для меня эта ситуация стала показателем того, что идеология UPECO – вера в людей и их ценность – это не просто слова, они воплощаются в реальность!»



«Любимое место – там, где моя семья»

побывали на джипинге на горе Ай-Петри в Крыму и на море в Турции.

UnL: Какие цели стоят перед украинским представительством в этом году?

В. К.: Задачи, как всегда, амбициозные. Но у нас есть свои дрим-планы. Так, например, если компания ставит цель увеличить объем продаж в два раза в среднесрочной перспективе, то мы говорим об увеличении в три раза. Такие сверхцели очень важны для нас. Мы хотим достичь докризисных показателей, несмотря на то что Украина тяжелее и дольше выходит из кризиса, чем Россия. Мы рады новым проектам, которые сможем запускать на Украине. В этом году мы вывели на рынок саше Deliss и линейку Deliss Auto. Сейчас делаем ставку на бренд Gardex, ориентируясь на существенное увеличение объема продаж. И конечно же, стремимся развивать не только существующие, но и новые марки. Чтобы в будущем создавать собственные бренды, мы расширяем отдел маркетинга, проводим анализ рынков, ценообразования, активно изучаем производствен-

ные площадки для выпуска новинок. Кроме того, мы кардинально изменили таможенную и финансовую политики представительства. 2011 год – это год больших изменений, и многие из них еще впереди.

UnL: В твоей команде сейчас более 50 человек. Расскажи, пожалуйста, о своих секретах управления?

В. К.: В управлении для меня в первую очередь важна команда, которая работает со мной. Будучи директором в «Пальмире», я не всегда мог уйти в отпуск, потому что все могло остановиться, там принципы управления были другими. С годами я получил опыт. И сейчас в нашей команде есть люди, которые четко знают свои задачи, знают, как их решать и чего достигать. И в итоге вся команда работает. Во-вторых, важную роль играют взаимоотношения, уважение и доверие друг другу. Этих двух принципов я придерживаюсь в управлении. При этом я уверен, что не бывает хорошего руководителя без хорошей команды, как и, впрочем, не бывает хорошей команды без хорошего лидера.

UnL: У современных людей остается мало времени на семью и детей. Как ты сохраняешь баланс между семьей и работой?

В. К.: Для меня семья – это надежный тыл. Нет успешной жизни без баланса между работой и семьей. И я всячески стараюсь сохранять эту гармонию. Я женился за две недели до прихода в UPECO и практически с первых дней нашей совместной жизни был вынужден ездить в командировки. Сначала по городам и весям Восточной Украины, а чуть позже и по всей Украине. Скажу честно, не любая женщина выдержит такое, поэтому



« ЧТО КАСАЕТСЯ РАБОТЫ, БУДУЩЕЕ ТОЖЕ СВЯЗЫВАЮ С UPECO, Я НЕ «БЕГУНОК», КОТОРЫЙ ТРУДИТСЯ ТО ТУТ, ТО ТАМ »

я очень благодарен своей супруге Оксане за понимание и поддержку. Она всегда готова меня выслушать, дать объективную оценку тому или иному событию и принять мудрое решение в любой жизненной ситуации.

UnL: Расскажи об одном из таких мудрых решений.

В. К.: Например, 2009 год для нашей семьи был очень сложным. С одной стороны, произошло радостное событие – у нас родился сын Сергей. С другой стороны, был кризисный год, в представительстве шли большие перемены, мне нужно было переезжать в Киев. Мы взвешивали за и против, чтобы принять комфортное для обоих решение. Не каждая женщина сможет дать трезвую оценку происходящему и настолько грамотно повлиять на карьеру мужа. Оксана приняла мудрое решение, оказала поддержку в переезде. Мне было нелегко жить без семьи в другом городе, но мы преодолели эти сложности, и они нас закаляли.

UnL: Как можно, на твой взгляд, добиться в семье гармонии и понимания?

В. К.: Счастье любой семьи зависит не от одного человека, а от обоих супругов. Наши отношения строятся не только на любви, но и на принципах взаимного уважения, взаимной поддержки и взаимного доверия. На мой взгляд, отношения, построенные на этих принципах, смогут выстоять перед любыми невзгодами. Но это понимание приходит с годами. Мы оба во главу угла ставим семейные интересы, а не личные. Это вызывает уважение.

UnL: Как вы проводите свободное время?

В. К.: Мы, как и любая семья, стараемся проводить время вместе: можем выйти прогуляться, встретиться с друзьями, посидеть дома или съездить куда-нибудь. Поскольку я вынужден очень много ездить, любую свободную минуту я стараюсь проводить с семьей.

UnL: Расскажи о своих мечтах, которые обязательно хотелось бы реализовать в жизни?

В. К.: Что касается семьи, надеюсь, что буду хорошим отцом и примером для своего сына. Хочется, чтобы он реализовался в жизни, даже

превзошел своих родителей. Что касается работы, будущее тоже связываю с UPECO, я не «бегунок», который трудится то тут, то там. Предпочитаю работать в одной компании и долго. Мне нравится моя работа – она интересная, компания и представительство развиваются, и я развиваюсь вместе с ними. Хочу, чтобы представительство росло, чтобы компания UPECO занимала лидирующие позиции на рынках, чтобы наша команда победила не только в этом сезоне, но и победила в принципе всех наших конкурентов.



АЛЕКСАНДР СИНЯКЕВИЧ, директор по маркетингу представительства UPECO на Украине:



ИРИНА ВОРОНЦОВА, групп-бренд-менеджер:

«Виталий возглавил представительство в очень сложный экономический и политический период на Украине. Но несмотря на это ему удалось осуществить множество позитивных изменений, синергетический эффект которых помогает достигать хороших бизнес-результатов. Это и переезд нашей команды в новый просторный офис, и серьезные структурные изменения внутри компании и усовершенствование огромного количества бизнес-процессов, направленных на повышение эффективности работы представительства. Все эти изменения Виталию удается осуществлять благодаря своим личным и профессиональным качествам, а также поддержке коллег. Виталий справедливый и надежный человек. Уверен, что любой сотрудник в любой момент может обратиться к нему за помощью, при этом вопрос будет решен профессионально и справедливо. Помимо работы, я знаю Виталия как большого знатока современного футбола и болельщика команды «Металлист». Думаю, что если бы Виталий делал ставки на футбольные матчи, он мог бы стать миллионером, а пока очень хорошо, что он этого не делает, поскольку он нам нужен как руководитель!»

«Виталий Коваленко всегда подкупал меня искренней доброжелательностью, конструктивностью подхода к решению задач и амбициозностью в выставлении целей. Всегда уравновешенный, уверенный в себе, он легко добивается успеха во всех направлениях».



ОЛЬГА РОЖДЗВЕНСКАЯ, финансовый директор UPECO:

«Виталий очень ответственный человек и результативный сотрудник. В совместных с ним проектах я всегда уверена в результате. Зная стратегические приоритеты UPECO и обладая высоким аналитическим потенциалом, Виталий в достижении любой цели действует по оптимальному «маршруту». Он имеет свою точку зрения и всегда может ее аргументировать, поэтому коллеги ценят его мнение. За ним надежная команда, поскольку Виталий внимательный и дальновидный руководитель. Искренне желаю Виталию дальнейших побед на ниве укрепления позиций UPECO на Украине и простого человеческого счастья!»

Источник:
журнал CEO,
январь – февраль
2011 года,
www.ceo.ru

© ЗАО «Бизнеском»,
2011 г.

МАРК ЦУКЕРБЕРГ

Создав социальную сеть *Facebook*, он избавил мир от виртуальности и превратил его в единую коммуникационную среду, в которой цифровая реальность является продолжением обычной жизни, и наоборот

Текст АЛЕКСЕЙ БОГДАНОВСКИЙ





Путь вундеркинда

Он родился в штате Нью-Йорк, воспитывался в традициях иудаизма, повзрослев, стал атеистом. Иврит, латынь и древнегреческий, изученные в школе, явно пошли ему на пользу: ничто так не дисциплинирует стихийного гения, как древние языки и их стройная, хотя и трудная для постижения система. Увлечение программированием на этом фоне выглядит логичным – в конце концов, разработка компьютерного кода сродни затейливому спряжению древнегреческих глаголов, с той только разницей, что имеет несомненную практическую ценность. Сотни мальчишек добились почти мгновенного успеха, придумав что-то новое для Интернета. Но **Цукерберг** сделал нечто большее: не просто построил с нуля привлекательную модель интернет-общения, но еще и превратил ее в процветающий бизнес, не имея к тому никаких очевидных навыков. Начиналось все стандартно: в феврале 2004 года Цукерберг запустил сайт *Thefacebook* из своей комнаты в общестии Гарварда, взяв в соучредители соседей-студентов. Так рождались и умирали тысячи стартапов. Идея социальной сети была к тому времени не нова: первые американские «Одноклассники» появились в далеком 1995 году. Однако Цукерберг ввел несколько очень важных новшеств. Во-первых, на сайте общались не виртуальные личности с условными аватарами, а вполне реальные люди с реальными именами. В Сеть перенеслось обычное дружеское или профессиональное общение. На первых порах *Facebook* был открыт только для студентов Гарварда, потом для студентов всех американских университетов, затем присоединились сотрудники крупных компаний, и лишь



1984

14 мая. Родился в городке Уайт Плейнс, штат Нью-Йорк.



1999

Пишет свою первую компьютерную программу.

2002

Поступает в Гарвард. Получает выговор за проведение онлайн-конкурса красоты среди студентов.



2004

4 февраля. Открылся студенческий сайт *Thefacebook.com*. Через несколько месяцев артикль отпал.



2005

Первые вложения в проект от венчурных инвесторов – \$27,5 млн. **Цукерберг** в Гарварде так и не доучился.

ЭТОТ БОТАНИК — В БИЗНЕСЕ НАСТОЯЩИЙ ХИЩНИК

PG-13

2006

Сайт открыт для всех желающих старше 13 лет.



2007

Корпорация *Microsoft* приобретает 1,6% акции *Facebook* за \$240 млн.

2008

Запущена русскоязычная версия *Facebook*.



2010

В июле преодолен рубеж в полмиллиарда пользователей. В октябре – премьера блокбастера «Социальная сеть». Человек года.



в 2006 году регистрация стала доступна всем желающим старше 13 лет. Концентрация на лице, внешности, взгляде – второе открытие Цукерберга. Лицо, face – вот ключевое слово. Все прототипы *Facebook*, которые Марк писал еще со школы, строились именно на лицах, вплоть до принесшего ему университетский выговор проекта, где пользователям предлагалось оценивать красоту гарвардских студентов. Через несколько лет, когда *Facebook* запатентовал слово «лицо» для одного из своих сервисов, Цукерберг высказался прямо: «Думаю, что люди просто так устроены. Мы воспринимаем лица других

«Думаю, что люди просто так устроены. Мы воспринимаем лица других людей и понимаем их выражение на совершенно ином по детализации уровне, чем при других типах коммуникации»

людей и понимаем их выражение на совершенно ином по детализации уровне, чем при других типах коммуникации». Часто выражение лица собеседника говорит куда больше, чем он сам. *Facebook* – это не виртуальный мир, а отражение мира реально-го в новой коммуникационной среде. *Facebook* отчасти дублирует нашу жизнь. Здесь находят знакомых и заводят друзей, завязывают деловые контакты, делают бизнес, реализуют социальные проекты и ведут политические дебаты. И аудитория потенциально не ограничена: главное – сказать что-то такое, что действительно интересно услышать другим.

Суд да дело

Быстрая перемотка к 2010 году. *Facebook* – признанный лидер мировой индустрии, оставивший далеко позади корифеев прошлых лет, включая и принадлежащую *News Corporation* социальную сеть *MySpace* (не говоря уже о популярном в России *LiveJournal*, где когда-то вел блог и сам Цукерберг). Будучи уже не первый год миллиардером, персоной №1 в рейтинге «самых влиятельных лиц информационного века» по версии журнала *Vanity Fair*, Цукерберг по-прежнему вызывающе молод. Ему всего-навсего 26 лет, а о нем написаны книги и снят голливудский

блокбастер (сценарист Аарон Соркин, режиссер Дэвид Финчер). Цукерберг рос вместе со своим детищем столь быстро, что вызывал и продолжает вызывать у многих искреннее изумление. В самом деле: вундеркинд, создавший отличный стартап и к двадцати с небольшим годам ставший миллионером, – это понятно, таких десятки. Но вот CEO корпорации с годовой выручкой \$800 млн и прочным лидерством в сфере, где так легко оказаться безнадежно выбитым из игры? Разумеется, изобретением *Facebook* таланты Марка не ограничиваются. Это прекрасно иллюстрирует даже не собственная



карьера Цукерберга, а его судебные процессы с бывшими компаньонами. Вот, например, братья-близнецы **Уинкловос** и их товарищ **Дивья Нарендра**, которые когда-то заказали студенту Цукербергу написать проект социальной сети для Гарварда. Похоже, что контракт Цукерберг действительно не выполнил, а вместо этого запустил свой проект. Аналогичный сайт, сделанный-таки братьями, которые вообще-то профессионально занимаются не компьютерами, а академической греблей, проиграл конкуренцию Facebook и вскоре закрылся. Впрочем, знакомство с Цукербергом все равно сделало

Другая история – **Эдуардо Саверин**, сосед Цукерберга по общежитию, который на первых порах профинансировал проект собственными \$1000. У Саверина были в свое время основания обижаться на Цукерберга: тот с помощью новых партнеров-инвесторов без особых церемоний отстранил бывшего соседа от финансового руководства компанией, а затем доля Саверина в акционерном капитале оказалась неожиданно размыта до ничтожной. Однако же и в этом случае потерпевший не сделал ничего решающего для того, чтобы Facebook стал тем, чем он стал. Слово «потерпевший», пожалуй,

президента США за предпринятые им усилия для онлайн-объединения сторонников кандидата от Демократической партии на основе Facebook. Но все же не Саверин, не Москович и не Хьюз вели Facebook от студенческого проекта к транснациональной корпорации. Это сделал создатель Facebook – Марк Цукерберг.

Против течения

CEO Facebook до сих пор выглядит желторотым юнцом, да только не следует забывать о том, что его бизнес не мог расти сам, подобно сказочной репке. Именно Цукерберг дни и ночи напролет совершенствовал

CEO-урок

№6

Даже совершив великий рыночный прорыв и оказавшись в роли бесспорного лидера нового мейнстрима, не переставайте идти против течения, хотя вы же его и создали. Пусть мейнстрим всегда поворачивает за вами, а не наоборот.

братьев мультимиллионерами: в 2008 году им удалось выбить из основателя Facebook за предполагаемое нарушение контракта компенсацию деньгами и акциями, которая сейчас стоит примерно \$120 миллионов. Эта сумма братьев-гребцов тоже не удовлетворила, и они требуют увеличить ее вчетверо – соответствующий процесс еще не завершился. Нет, братьям не удалось доказать, будто за свою абстрактную идею создать нечто социальное они должны теперь получить реальные акции процветающей компании. Просто Цукербергу дешевле откупиться от них, чем получить от процесса репутационный ущерб.

лучше писать в кавычках, поскольку Саверин в конце концов отсудил примерно 7% акций Facebook, что делает его миллиардером. Если учесть, что фильм Финчера «Социальная сеть» рассказывает историю Цукерберга с точки зрения Саверина, то моральная компенсация оказывается не хуже материальной. Кстати, так и не вышли из тени Цукерберга **Дастин Москович** и **Крис Хьюз**, двое других его соседей по общежитию, которые вместе с ним затевали Facebook. Да, оба они миллиардеры, а Хьюза даже (не вполне справедливо) называли архитектором победы Барака Обамы на выборах

код, не ограничиваясь первоначальной отличной задумкой, а постепенно, шаг за шагом, выдумывая все новые завлекательные «примочки» для пользователей. Он же сумел передать повседневное управление компанией более опытным менеджерам-профессионалам и капитализировать проект, не потеряв своего контроля над ним. Он не продал Facebook ни за миллион, ни за миллиард – не только потому, что имел все основания верить в себя и добиваться большей цены, а потому, что хотел самостоятельно развивать свое детище. Пожалуй, больше всего впечатляет в Цукерберге то, насколько

нынешняя роль властителя рынка не соответствует его облику вундеркинда. Цукерберг во многом остается «неформалом». И дело не в имидже, хотя, конечно, мешковатая курточка с капюшоном не слишком к лицу руководителю глобальной корпорации, как и весьма скромный дом в Калифорнии, что он до недавнего времени арендовал. Дело в том, что Цукерберг, возглавивший мейнстрим социальных сетей, продолжает мыслить так, как если бы по-прежнему шел против течения. Например, он профинансировал проект *Diaspora*, задумывавшийся как открытая и независимая альтернатива доминирующему

выдержан в оттенках синего – и это понятно, ведь Цукерберг – дальтоник и не может, например, отличить зеленый цвет от красного, зато в синем уверен так же, как и любой человек с нормальным зрением. Цветовая гамма Facebook объясняется вкусом и небольшим зрительным недостатком автора. В таком же виде она скопирована и другими сайтами-клонами Facebook, создатели которых могли и не знать о дальтонизме Цукерберга. Впрочем, если бы рецептом удачи Цукерберга было так легко воспользоваться, Facebook не выигрывал бы у конкурентов с разгромным счетом.

игре всем своим друзьям, знакомым и коллегам. Однако система пока что удерживается в рамках знаменитого девиза, придуманного коллегами-конкурентами из поисковика Google: Don't be evil – «Не будь недобрым». И если закрытый код Facebook случайно отобразится на открытой странице или же сто тысяч пользователей возьмутся обсуждать, допустимо ли блокировать спорную карикатуру, то можно быть уверенным: Цукерберг и его команда не будут почивать на лаврах, а прервут все дела и немедленно засядут за решение проблемы, постаравшись успокоить недовольных и пойти на уступки.

Что дальше?

Цукерберг, без сомнения, принадлежит к очень небольшому числу исторических личностей, изменивших мир технологий, а с ним и нашу повседневную реальность. Как росли и в кого превратились эти люди – отдельная история. **Билл Гейтс** из студента-недоучки в смешных очках стал богатейшим человеком мира, а теперь отошел от дел и размышляет над тем, как ему благодетельствовать человечество. **Стив Джобс**, создатель первого персонального компьютера, от бизнеса не устал: напротив, преодолевая тяжелую болезнь, он в одиночку делает *Apple* безусловным лидером технологических прорывов, заставляя лучших из лучших подражать ему. Цукерберг сейчас в самом начале своего пути и розовощеким обликом очень напоминает ботаника Гейтса на фотографиях начала 1980-х. «Кем будет он, кем вырастет для нас» – пока неизвестно, но страшно интересно. В конце концов нет сомнений, что своими озарениями Цукерберг поделится с каждым – и от каждого будет зависеть, какую пользу из этого извлечь. ☺

Цукерберг, без сомнения, принадлежит к очень небольшому числу исторических личностей, изменивших мир технологий, а с ним и нашу повседневную реальность

положению Facebook. То же и с рекламой: Facebook славится тем, что рекламных сообщений там сравнительно немного и размещены они на страницах сайта довольно ненавязчиво. Просто увеличив объем рекламы, Цукерберг значительно улучшил бы финансовые показатели своего бизнеса. Однако он руководствуется несколькими иными соображениями: денег пока хватает – значит, нет непосредственной необходимости нагружать пользовательский интерфейс надоедливой рекламой. Его пытаются копировать, подчас буквально в каждой черточке. Интерфейс Facebook с самого начала был

Разумеется, Facebook не идеален, и недовольные в столь огромном сообществе неизбежно появляются. Сайт в чем только не обвиняли и не обвиняют! Непрозрачные правила относительно того, какой контент считать допустимым, неконтролируемый сбор частной информации, попытки соблюсти политкорректность в ущерб свободе слова... Юзабилити Facebook тоже оставляет желать лучшего – многие получали дурацкие объявления и комментарии в почтовый ящик или, того хуже, обнаруживали, что разослали по электронной почте приглашение присоединиться к не самой интеллектуальной





FORESTER – 10 ЛЕТ!

Создать бренд «под ключ» за восемь месяцев? Добиться роста продаж на 140–200% за один год? Сформировать рынок товаров для пикника «с нуля»? Эти и другие амбициозные вызовы воплощены в истории успеха бренда Forester – абсолютного лидера на рынке товаров для гриля и пикника в России и странах СНГ.



2001 год. Почему бы на базе производителей ложек для обуви не делать шампуры? С такого простого, почти спонтанного предложения начался путь успешного развития и лидерства ТМ Forester на российском рынке товаров для пикника. Правильно заданный вопрос и вовремя отмеченная идея буквально через несколько месяцев нашли свое воплощение.

Команда по разработке новой марки, состоящая всего из трех человек – Марата Шарипова, автора идеи, Юлии Позднуховой и Екатерины Шевченко, менеджеров проекта, – провела анализ рынка товаров для пикника и убедилась, что данного сегмента рынка в России как такового просто не существует. «В начале 2000-х годов эта категория была представлена лишь дешевыми шампурами, произведенными чуть ли не кустарным способом, – вспоминает Юлия Позднухова. – Мы увидели огромные перспективы развития этого рынка, и Марат предложил не просто производить шампуры, а создать широкую линейку продуктов для пикника и выпускать их под одним брендом».

Работа над созданием новой торговой марки шла полным ходом. Энтузиазм коллег с каждым днем возрастал. «Мы искали поставщиков и производителей, проводили с ними глубинные интервью, ездили на фабрики, изучали опыт созда-

ния и выпуска шампуров, решеток и т. д. В результате собрали богатейшую коллекцию товаров для пикника, узнали все металлургические заводы страны, производящие столовые приборы, выяснили, какой металл должен быть у мангалов и из чего делают решетки-гриль», – рассказывает Екатерина Шевченко. Результат усердной интенсивной работы не заставил себя долго ждать! Практически за восемь месяцев была создана целая линейка продуктов под брендом Forester.

Кстати, с поиском названия для нового бренда связана чудесная история. Наши коллеги – Марат Шарипов, Юлия Позднухова и Екатерина Шевченко – искали схожие с «пикником» слова, тщательно изучали корни русских, английских, скандинавских слов, рисовали семантические поля, анализировали, отбирали наиболее подходящие названия. Но не могли найти то слово, которое бы понравилось всем. И вот здесь случилось удивительное: название Forester Марату приснилось! Команда новой марки восприняла это как знак Вселенной и дала новому бренду имя Forester.

2002 год. В марте состоялся долгожданный запуск ТМ Forester! Продукция нового бренда отличалась не только лучшим качеством по сравнению с представленным на рынке товаром, но и единым дизайном



всех продуктов. Стильная упаковка ТМ Forester, выполненная в бежевом и коричневом цветах, удачно доносила до потребителей идею высокого качества продукции, ее надежности и безопасности. Основным элементом логотипа стало дерево Forester, символизирующее натуральность и природность продуктов. Брендированный товар – это был своего рода прорыв для российского рынка оборудования для пикника начала 2000-х годов.

Однако на тот момент об этом знали только сотрудники бренд-группы Forester. Они обладали почти уникальной информацией, которая была по крупному собрана из разрозненных источников по всей России. Следует отметить, что шампуры и подобные инструменты для пикников в те годы продавались либо на рынках, либо в хозяйственных или туристических магазинах. Слаженная дистрибуция этого товара в российской сетевой рознице в те годы отсутствовала. Но бренд-группа Forester в продвижении марки делала акцент именно на качественно выстроенную многоканальную дистрибуцию и прежде всего – на сетевые магазины.

«Мы понимали, что у нас лучшая коллекция шампуров, решеток, угля, жидкости для розжига и других продуктов, но дистрибуторы относились к нашему товару скептически. Для них все это было ново и непривычно, – с улыбкой вспоминает Юлия Позднухова, бренд-менеджер ТМ Forester. – Тогда мы решили предложить ТМ Forester тем партнерам, с которыми наша компания сотрудничала по другим брендам – ТМ «Раптор» и Salton. Мы проводили переговоры с дистрибуторами и предлагали выгодные условия для тестовых продаж новой продукции. И конечно же, мы говорили, что если не будет продаж, они смогут вернуть товар». Среди первых городов, в которых потребители первыми познакомились с ТМ Forester, были Екатеринбург, Уфа, Казань, Краснодар и Самара.

«Когда на склад пришла первая партия товара, мы с Юлией пошли посмотреть объем продукции. И увидели огромные стеллажи с Forester в несколько длинных рядов, уходя-

щих вдаль. Конечно, были минуты сомнения, что все это продадим. Но стали поступать заказы, начались отгрузки, и продажи были такими высокими, что мы совершили подвиг, который не повторили до сих пор (здесь следует учесть то, что объемы продаж Forester в начале 2000-х годов и сейчас отличаются в разы), – вспоминает Марат Шарипов, руководитель бренд-группы TM Forester. – В первый год мы перевыполнили план в два раза, так и не удовлетворив огромный спрос. Продажи били рекорды». Первая линейка TM Forester состояла из 22 брендированных продуктов. Вскоре среди них выделились хиты продаж. Они по сей день остаются «локомотивами»: это решетки, мангалы и шампуры. С годами ассортимент бренда меняется: одни позиции закрываются, другие совершенствуются, появляются новинки и даже инновационные продукты, на которые команда TM Forester имеет патенты.

2003–2004 годы. В первый и последующие годы бренд Forester демонстрировал грандиозные успехи, мгновенно став лидером рынка товаров для пикника! В 2004 году он появился в федеральных сетях России и вышел на рынок стран СНГ. Продажи были рекордными, прирост составлял 140–200%. В это время команда Forester сосредоточилась на формировании рынка оборудования для шашлыка и барбекю в России.



«В сознании как закупщиков, так и потребителей не было такого понятия, как рынок товаров для пикника. Во время разработки ассортиментной и ценовой политики TM Forester мы понимали, что не просто выведем марку, а формируем рынок. Мы первыми вошли в сети и универсальную розницу и представили покупателям новую категорию – брендированное оборудование для шашлыка и барбекю. Ключевой идеей марки стало объединение российской и западной культур приготовления блюд на углях под одним брендом. Со временем в сознании потребителя сформировался образ: TM Forester – оборудование для пикника», – вспоминает Екатерина Шевченко. Дистрибуторы тоже оценили прибыльность и эффективность нового бренда, к которому лишь год назад относились с недоверием. Теперь они в унисон говорили, что Forester – марка, которая продает сама себя.

Успех нашим коллегам давался непросто. Они работали по 12–14 часов в сутки. Мозги кипели, и необходима была их разгрузка. Именно тогда у бренд-группы Forester появилось командное увлечение сноубордом. Бренд-группа к тому моменту уже состояла из шестерых человек, в 2003 году к ним присоединились Евгений Калинин, Ван Лицунь (Лич) и Сергей Аросланов. После трудового дня они вместе отправлялись на московскую горнолыжную базу на Нагорной и катались до полуночи, получая огромный заряд положительных эмоций, лавируя по горным склонам и барахтаясь в снегу. А на следующий день, бодрые и энергичные, вновь приступали к изучению рынков, анализу настоящей ситуации и придумыванию креативных шагов продвижения любимого бренда Forester.

2005 год. Команда Forester второй год подряд приняла участие

в чемпионате мира по барбекю. Среди 40 команд из 21 страны Европы, Азии, Америки и Австралии группа Forester была единственным представителем от России. Но это не помешало ей занять первое место в чемпионате в номинации «Стиль барбекю». Эта победа еще больше укрепила силу и имидж бренда



и вдохновила команду на разработку инновационных маркетинговых мероприятий и создание новых продуктов. В 2005 году командой Forester был изобретен уникальный продукт – мангал с ребрами жесткости. Эта новинка принесла бренд-группе Forester первый патент.

2006–2007 годы. С ростом продаж TM Forester бренд-группа сосредоточила свое внимание на развитии бренда, миссия которого – продвижение культуры барбекю и шашлыка. Креативных идей и решений по воплощению миссии в реальность было очень много. Но одними из самых ярких, эффективных и масштабных мероприятий стали чемпионаты России по барбекю на кубок Forester. Идея организации такого соревнова-



ния появилась у бренд-группы после участия в чемпионате мира по барбекю. Изучив мировой опыт, наши коллеги адаптировали это мероприятие к российскому менталитету и помимо соревнования профессиональных команд поварами добавили проведение праздника пикника для жителей городов. Таким образом люди знакомилась с культурой приготовления шашлыков и барбекю, а также цивилизованного отдыха на природе. Кроме того, потребите-

ли узнавали о тенденциях развития этого рынка в России и за рубежом и были в курсе всех новинок, появляющихся на рынке товаров для пикника. За 2006 год в чемпионатах TM Forester приняли участие около 200 команд ресторанов из семи крупнейших городов России. «Праздник пикника посетили свыше 50 тыс. человек», – рассказывает Светлана Бодрова, менеджер по продвижению и PR. Буквально





за пару лет бренд Forester стал ассоциироваться не только с лидером рынка товаров для пикника, но и с организатором крупных кулинарных состязаний. С 2008 года бренд-группа Forester принимает активное участие в больших городских мероприятиях на открытом воздухе, таких как «Усадьба. Jazz», пикник «Афиши» и пр. В рамках этих акций началось сотрудничество с такими крупными компаниями, как Coca-Cola, Unilever (Calve), Kotanyi, Heinz, с которыми бренд-группа Forester по сей день проводит совместные мероприятия на свежем воздухе.

2008 год. Бренд Forester стал обладателем титула Superbrand. А чуть позже, на дне рождения компании UPECO, установил беспрецедентный рекорд. Сотрудники UPECO собрали самый длинный мангал в мире – 101,4 метра! Благодаря этому рекорду Forester включен в Книгу рекордов России.



2009 год. Бренд Forester получил серебро в премии «Брэнд года/ EFFIE – 2008!» Это высшая российская профессиональная награда в области создания и развития торговых марок. Из 65 брендов, участвовавших в конкурсе по категории «малобюджетный проект», Forester занял второе место. Золота в этой номинации не удостоился никто.

2010 год. Конкуренция среда на рынке товаров для пикника

в России стала жестче. Команда Forester приняла эту ситуацию как очередной вызов. В итоге была усилена проверка качества продукции Forester на всех этапах производства в соответствии с требованиями европейского стандарта, а также проведены масштабные исследования рынка и целевой аудитории. «Позиция лидера обязывает не только к постоянному вводу инноваций, развитию культуры шашлыка и барбекю, но и к выстраиванию постоянного диалога с потребителями. Проводя ежегодные исследования, бренд-группа выяснила, что основная коммуникация с потребителем происходит в торговой точке. Именно там потребитель выбирает мангал или решетку, задается вопросом качества продукта, функциональных особенностей и т. д. Чтобы помочь покупателям сделать правильный выбор и объяснить применение инструментов для приготовления блюд гриль, на упаковке были выделены



ключевые преимущества продуктов, а также Forester продолжил проводить промоакции в точках продаж и предлагать промо-продукты. Например, в 2010–2011 годах покупатели в подарок за покупку Forester получали оригинальную раздувайку для угля», – рассказала Юлия Позднухова. В результате исследований Forester выбрал путь дифференцированного позиционирования, следуя стратегической цели формирования культуры пикника в России, сочетая отечественные и западные традиции потребления товаров для пикника и дачи. С 2010 года позиционирование бренда звучит следующим образом: «Forester – это кулинарные инструменты для любителей гриля». Учитывая данные исследований, команда Forester активно работает над ребрендингом торговой марки.

2011 год. Бренд Forester отмечает юбилей! Десять лет успешного развития и абсолютного лидерства на российском рынке товаров



для барбекю и пикника. Во второе десятилетие бренд Forester вступил в новом современном имидже. «Обновленный логотип в виде ромба с деревом Forester поддержан решением в техническом дизайне упаковки и продуктов – шампунями с ромбовидными ручками, запорными кольцами решеток-гриль, тубами с ромбовидными крышками и т. д.», – рассказывает Юлия Позднухова, бренд-менеджер TM Forester. Миссия бренда Forester осталась неизменной. Следуя своей мис-



сии – продвижение культуры шашлыка и барбекю в России и странах СНГ, – бренд Forester уже не только формирует рынок товаров для барбекю и пикника, но и задает тон другим маркам. Ключевыми отличиями бренда Forester являются экспертный подход к созданию продуктов, внедрение инноваций и обучение потребителей выбору и использованию инструментов для гриля. За десять лет бренд Forester стал символом качества, удобства, надежности, безопасности и заботы о потребителе. Общепризнанный лидер и эксперт рынка товаров для пикника в России и странах СНГ уже в ближайшей перспективе может появиться в странах Европы.

Текст: Надежда Усова



КЛИЕНТСКИЙ СЕРВИС: ДРАЙВ И НЕЖНОСТЬ

Освежители – в супермаркеты, губки и крема для обуви – в обувные сети. Казалось бы, это так элементарно, правда? На деле же сотрудники, работающие в отделе клиентского сервиса компании UPECO, ежедневно сталкиваются с огромным количеством вопросов, требующих оперативного профессионального решения. А как иначе, ведь отдел клиентского сервиса – ключевое звено в цепочке «производитель – клиент».

В

работают непосредственно с дистрибуторами – оптовыми клиентами. Герои этой статьи – сотрудники групп «Сети» и «Спецпроекты». О деятельности отдела клиентского сервиса в целом и работе этих двух подразделений нам рассказали Галина Калинина, руководившая отделом до июня 2011 года, и Ирина Бирюкова, возглавлявшая до этого момента группу «Сети». Интервью состоялось в то время, когда Галина в связи с выходом в декретный отпуск передавала бразды правления своей коллеге. «Ирина зарекомендовала себя как ответствен-



ИРИНА БИРЮКОВА,
и. о. руководителя отдела клиентского сервиса:

– В компанию UPECO я пришла в 2002 году – на позицию специалиста по управлению товарными запасами. Через восемь лет, в течение которых я была в двух декретных отпусках, в 2010 году стала руководителем группы «Сети», а в 2011 году возглавила отдел. Свое свободное время посвящаю детям – семилетней дочери Софье и четырехлетнему сыну Степану, люблю отдых с друзьями на природе и путешествия всей семьей.

ный сотрудник, который все успевает и делает работу качественно, поэтому я считаю ее преемником, достойным во всех отношениях», – признается Галина Калинина.

ЗАДАЧА – ОПТИМАЛЬНЫЙ ЗАПАС

«Формирование оптимальных запасов в цепи дистрибуции: полное удовлетворение спроса при минимальных запасах – вот основная цель нашего отдела, – рассказывает Галина Калинина. – Мы являемся ключевым звеном в цепочке «производитель – клиент». Через нас проходит весь товарный запас, поступающий с наших центральных складов к клиентам. В отделе клиентского сервиса работают две логистические схемы.

Первая – товар поступает от нас на склады-хранения дистрибуторов. Вторая схема – продукция доставляется напрямую от нас в торговые точки. Такого подхода придерживаются группы «Сети» и «Спецпроекты». Группы «Запад» и «Восток» работают по обеим схемам. При этом в деятельности подразделений отдела клиентского сервиса есть и общие схемы работы, которые выстроены следующим образом.

Шаг 1. Поступает заказ от клиента, проверяется его дебиторская задолженность.

Шаг 2. Специалистом по управлению товарными запасами заказ переносится в программу 1С, и далее идет его обработка. Если выявляются дефицитные позиции, начинается процесс переговоров с клиентами, сотрудниками отдела продаж или других групп. «Поиск нужного товара – это творческий процесс, так как вариантов решения задачи может быть несколько: можно договориться с дистрибутором о каких-то плановых переносах либо о замене одной позиции на другую, можно взять товар с резервного счета, который создан специально для сетей, и прочее», – рассказывает Ирина Бирюкова.

Шаг 3. Параллельно с обработкой заказа сотрудники отдела контролируют выполнение плановых отгрузок. С одной стороны, необходимо следить, чтобы клиент заказывал утвержденные позиции, с другой – принимать все возможные меры, чтобы удовлетво-



ГАЛИНА КАЛИНИНА,
руководитель отдела клиентского сервиса:

– Я работаю в компании с 2004 года. Начиная с менеджера по управлению товарными запасами: отгружала клиентов московского и северо-западного направлений, не только крупных дистрибуторов, но и ключевую розницу. На руководящей должности работаю с 2006 года. Получаю огромное удовольствие, когда в конце дня смотрю на исписанную страницу ежедневника с делами на день и понимаю, что все успела, все получилось по максимуму. На мой взгляд, работа руководителя заключается не только в качественных отгрузках клиентам, но и в доброжелательном климате внутри коллектива. И чтобы всем сотрудникам было приятно приходить на работу, нужно внимательно относиться к личным проблемам каждого, и только тогда сотрудник выложится на все 100% и сможет достичь небывалых высот. В свободное время для снятия стресса и поддержания здоровья хожу в фитнес-центр, для собственного развития стараюсь нагружать голову приятной информацией: увлекаюсь психологией, люблю театр, стараюсь посещать музеи. А еще, как любая мама, помогаю развиваться своей 12-летней дочке Даше, а совместные вылазки с семьей на интересные мероприятия помогают зарядиться хорошим настроением и позитивом на долгое время.

рить запросы наших партнеров. Например, из-за высокого потребительского спроса клиент может заказать больше, чем было запланировано изначально. Эту непростую задачу наши коллеги из отдела клиентского сервиса решают довольно оперативно: вместе с руководителями подразделений продаж, региональными или территориальными менеджерами они ищут возможности для отгрузки нужного товара.

Шаг 4. После обработки и, главное, утверждения заказа формируется пакет документов. Он состоит из товарных и товарно-транспортных накладных, счетов-фактур, сертификатов и пр., которые передаются клиенту вместе с продукцией.

Шаг 5. Сотрудники отдела оформляют заявки с перечнем товара и отправляют их на склад. Там собирают заказы и отгружают клиентам. Таким образом, каждый из сотрудников отдела обрабатывает примерно от 10–15 до 30–50 (например, в группе «Сети») заявок в день, решая



как привычные, так и нестандартные ситуации. Кроме того, специалисты по управлению товарными запасами работают с претензиями клиентов, принимают возвраты, контролируют своевременность первичного документооборота, регулируют вопросы с отгрузками и возвратами продукции на склад.

КЛИЕНТ ВСЕГДА ПРАВ

«Наша работа заключается не просто в отгрузках, а именно в предоставле-



ТАТЬЯНА АНОХИНА,
руководитель группы «Сети»

Присоединилась к команде UPECO в 2007 году, в 2010 году возглавила направление «Восток», а с этого года – группу «Сети».

– Мне нравится работать с ключевой розницей, потому что у них жесткие условия: шаг влево, шаг вправо – штраф. Но это только подстегивает интерес к работе. Некоторые проблемы одной перепиской не решишь, приходится звонить и включать все свое обаяние... Татьяна учится на экономиста. Она признается, что в перспективе хотела бы развиваться в этом направлении. В своих сотрудниках Татьяна ценит прежде всего ответственность, умение выстраивать отношения с клиентами, готовность поддерживать друг друга. Хобби Татьяны – путешествия: «Я стараюсь проводить отпуск там, где можно хотя бы пять дней полежать на пляже».



нии клиентского сервиса. Мы должны уметь договариваться, чтобы удовлетворить потребности клиентов, всегда идти к ним навстречу, – говорит Галина Калинина. – Нам важно, чтобы клиент чувствовал нашу заинтересованность и заботу о его делах. Ведь мы партнеры, и его успехи – это и наши успехи. Например, срок реализации заказов определен 48 часами. Но на практике бывают срочные просьбы, и мы идем им навстречу: договариваемся с транспортным отделом, складскими работниками, и товар приходит в торговую точку в тот день, который был в заказе

клиента. Руководитель группы «Сети» Татьяна Анохина во время интервью призналась, что для сотрудников отдела правило «клиент всегда прав» – это один из принципов работы, без которого клиентского сервиса просто не может быть.

Как и другие подразделения компании UPECO, отдел клиентского сервиса оценивает качество работы своих сотрудников. Существуют три показателя: 100%-ное выполнение заказа, доставка в срок и безошибочность оформления документов. Кроме этого, одной из ключевых задач, которая стоит сегодня перед Ириной Бирюковой, является разработка развернутой анкеты для замера удовлетворенности клиентов. «В тестовом режиме мы провели такое исследование в прошлом году, и я была искренне рада количеству позитивных отзывов и благодарностей за работу своей команды, – с радостью говорит Галина Калинина. – Каждый человек получил высшую оценку хотя бы от одного из своих клиентов».

Анкетирование помогает лучше понимать, что именно удовлетворяет клиентов и над чем следует работать

команде отдела для повышения качества сервиса. Кроме того, для обеспечения профессионального развития сотрудников и составления планов эффективного развития в настоящее время разрабатываются профессиональные компетенции специалистов отдела. Одной из них будет клиентоориентированность.

СТРОПИВЫЕ СЕТИ

В группе «Сети» под руководством Татьяны Анохиной работают четыре человека: Анна Самоутугова, Вера



ТАТЬЯНА БЕЛОФАСТОВА,

специалист по управлению товарными запасами, группа «Сети»:

– Я очень благодарна Галине Калининой, которая поверила в меня и взяла на работу после длительного декретного отпуска по уходу за ребенком. Сначала я работала с региональными дистрибуторами, а позднее меня перевели на одну из крупнейших российских сетей – X5 Retail Group. Чтобы понять объем этой компании, отмечу, что я оформляю отгрузки примерно в 260 торговых точек и шесть распределительных центров. Со всеми из них нужно наладить отношения, оперативно решать возникающие вопросы. Бывают и сложности: не читается штрихкод, не то заказали, не такая накладная, нужен сезонный возврат и т. д. Но я убеждена, что любой вопрос можно решить.

Татьяна старается проводить все свободное время с сыном, а также любит готовить и коллекционирует кулинарные книги.



ВЕРА ВОРОБ'ЕВА,

специалист по управлению товарными запасами, группа «Сети»

Вера пришла в UPECO в 2010 году после семи лет работы редактором в издательстве.

– Сначала было безумно сложно, я очень боялась не справиться с обязанностями, потому что пришла в горячий сезон отгрузок. Но постепенно адаптировалась, и теперь в мой обязанности входит полный цикл обслуживания двух клиентов – METRO и «Зельгросс». Три года Вера занималась афробразильскими танцами. Сейчас предпочитает более спокойные увлечения: летом – отдых с друзьями на природе, а зимой – боулинг.

Воробьева, Татьяна Белофастова и Елена Сафронова. Эта команда работает с такими клиентами, как ключевые розничные операторы («Ашан», METRO, X5 Retail Group, «Тандер» и т. д.). Они имеют ярко выраженную специфику, и сотрудники отдела должны в ней хорошо разбираться. Заказы поступают через специализированные сайты клиентов или на их бланках, что требует дополни-

Говорим на одном языке

За годы работы у наших коллег появились свои слова и выражения, которые порой сложно распознать и угадать сотрудникам других отделов. Чтобы мы лучше понимали друг друга, приводим небольшой список сленговых выражений наших коллег.

- «Я мух освобожу, никому не брать» – освободили из блокировки товар под конкретного клиента.
- «Чьи минуса в базе?» – кто-то выписывает товар под приход.
- «Перемещение кому?» – перемещение товара с оптового склада на розницу.
- «Приход будет? Я завтра вешаю» – придет ли весь товар для отгрузки, нужно успеть забронировать время приемки на РЦ METRO.
- Жижка – жидкости от комаров, для розжига.
- Серты – сертификаты.
- Залить счета – закачать в 1С заказы клиентов.
- «Некуса» – серия «Некусайка» ТМ «Раптор».
- «Кто в броне?» – кто-то зашел в счет с дефицитным товаром, сидит там и не выходит.
- «Чехов на когда?» – отгрузка РЦ Чехов сети X5.
- Плюшки – код товара клиента.

тельного форматирования. «Нюанс заключается в том, что заказы сетей изменять нельзя, договориться с клиентом практически невозможно и важно отгрузить им 100%-ный заказ, – говорит Татьяна Анохина. – За недопоставку, неправильное оформление документов, опоздание с отправкой предусмотрены большие штрафы. Чтобы избежать их, необходимо предварительное планирование: уже в понедельник надо знать, какой товар уйдет к клиенту в пятницу. Условия работы действительно жесткие, и от точности и пунктуальности сотрудников отдела зависят в прямом смысле ресурсы компании. У специалистов групп «Сети» в среднем от 250 до 350 отгрузок в месяц, и за каждую накладную мы несем

ответственность. Подтверждением приемки в торговой точке и гарантии оплаты поставки является вернувшаяся накладная с печатью клиента. В задачах у наших специалистов 100%-ный возврат первичной документации, – рассказывает Татьяна Анохина. – Мне как руководителю

группы очень важно иметь тесное общение с менеджерами по работе с ключевыми розничными операторами (КАМами), так как только они знают о планируемых акциях в сетях. Акция для нас – это либо снижение цены, либо увеличенная отгрузка, и мы к этому должны быть готовы. Прогрузить в программу верные цены и сбересть товар под эту акцию, а в высокий сезон это не так просто». Присутствие продукции UPECO на полках сетевых магазинов имеет стратегическое значение для компании, поэтому деятельность группы «Сети» находится в приоритете работы отдела клиентского сервиса.

СПЕЦПРОЕКТЫ ДЛЯ АГЕНТОВ ВЛИЯНИЯ

Команда, которой доверены спецпроекты компании, состоит всего из

трех человек: специалистов Татьяны Бучинской и Марины Марчук и их руководителя Марины Мотыльковой. К этой группе отнесены клиенты, работающие по следующим направлениям: специализированный обувной сбыт, автозаправочные станции, магазины детских товаров, спортивные и туристические сети, фармацевтический сбыт. Кроме этого, сотрудники группы взаимодействуют с представительствами UPECO на Украине и Казахстане. «Все клиенты имеют свои особенности работы, как в документообороте,



ЕЛЕНА САФРОНОВА,
специалист по управлению товарными запасами, группа «Сети»

Елена – одна из новичков среди сотрудников отдела, которая присоединилась к команде UPECO в мае 2011 года. – Адаптации в компании мне очень помог тренинг, который я прошла через несколько дней после прихода в UPECO. Я многое узнала о компании – ее истории, продукции, интересных проектах, в одном из них даже успела принять участие. С удовольствием съездила в детский дом «Мышкино», которому помогает UPECO. В настоящее время я максимально быстро и глубоко погружаюсь в работу со своими клиентами – Real, Castorama, «Гиперглобус» и «Утконос». В свободное время Елена любит готовить, увлекается фотографией и своими руками делает открытки и брошки. Из активных увлечений – катание на велосипеде.



АННА САМОТУГОВА,
специалист по управлению товарными запасами, группа «Сети»

Анна работает в UPECO уже пять лет. Начала с должности мерчандайзера в 2006 году, а в 2008 году ей предложили попробовать себя в отделе клиентского сервиса. – За годы работы в UPECO у меня были разные клиенты, сей-час – крупные ретейлеры, такие как «Ашан», «О'кей» и т. п. Каждому клиенту нужен свой подход, и мне нравится выстраивать надежные, доверительные отношения. Несмотря на кажущуюся однообразность в работе, все время бывают какие-либо изменения, нововведения или непредвиденные случаи. Частенько, особенно в высокий сезон, бывают авралы, но группа у нас очень дружная и всегда есть люди, готовые прийти на помощь. Аня любит активный отдых с друзьями на природе.

так и в организации поставок товара, – рассказывает Марина Мотылькова. – Например, для фармацевтического сбыта существует особый пакет документов. Это связано с повышенными требованиями к безопасности товара, срокам годности, информации о составе продукции». В отличие от работы с сетевой розницей коммуникация с клиентами этой группы в большей степени построена на живом общении. «У нас нет жестких графиков поставок, заказы высылаются по мере необходимости, – говорит Татьяна Бучинская. – Мне нравится то, чем я занимаюсь, потому что чувствую – мы влияем на эффективность работы компании».



МАРИНА МОТЫЛЬКОВА,
руководитель группы «Спецпроекты»

В UPECO пришла пять лет назад. Начала с должности специалиста, координирующего работу со странами СНГ, сегодня руководит группой. – Это мой первый управленческий опыт, поэтому я не проявляю излишней строгости. Какими-то вопросами лучше владею я, какими-то – мои коллеги, и это нормально, потому что у каждого из нас есть своя специфика работы. При этом я несу ответственность за всю группу. Немногие знают, что Марина увлекалась стрельбой из лука. Также она любит разводить цветы и мечтает пройти курсы икебаны.



ТАТЬЯНА БУЧИНСКАЯ,
специалист по управлению товарными запасами, группа «Спецпроекты»

1 сентября 1999 года Татьяна начала своеобразный новый «учебный год» – сразу после института пришла в UPECO. Она попала в такой дружный коллектив, что работа стала для нее вторым домом. О продолжительности работы в компании Татьяна говорит, что больше всего ценит стабильность, а если работа еще и приносит удовольствие и не надоедает, то это дорогого стоит.

– Сегодня мои клиенты – крупные аптечные сети, сети автозаправок, интернет-проекты и спортмагазины. Мне приятно видеть в магазинах продукцию нашей компании, ведь я имею к ней непосредственное отношение. В своей работе я больше всего люблю общаться с клиентами. К каждому нахожу подход, стараюсь быстро решать их вопросы. Особенно приятно, когда мои бывшие клиенты, с которыми я не работаю уже несколько лет, до сих пор поздравляют с днем рождения. Девиз Татьяны – ни дня без событий! Ей интересно развиваться в различных областях: изобретать новые кулинарные изыски, экспериментировать с собственным стилем, заниматься спортом, водить машину, декорировать квартиру, путешествовать с мужем и трехлетним сыном Костей – в общем, жить полной жизнью!

ников отдела и вдохновляет их выполнять невыполняемое, решать нерешаемое!

Текст: Юлия Никитина



МАРИНА МАРЧУК,
специалист по управлению товарными запасами, группа «Спецпроекты»

Марина по специальности – учитель русского языка и литературы, однако судьба привела ее в логистику, а потом и в клиентский сервис. Наша коллега долгое время жила на Украине, где впервые и познакомилась с командой UPECO. Марина проработала два года в украинском представительстве, а затем по семейным обстоятельствам вернулась в Москву. В столице она снова устроилась на работу в UPECO – без всяких переводов, заново пройдя собеседования.

– Со всеми своими клиентами у меня сложились доверительные отношения – «Салрус», «Терволина», «Спартак», «Эколас», «Охота на рыбалку». С некоторыми из сотрудников клиентов мы обмениваемся фотографиями, даже подружились «В Контакте».

У Марины необычное увлечение – карусели. Оказавшись поблизости от парка развлечений, она, как ребенок, обязательно прокатится на самой большой и захватывающей дух карусели!

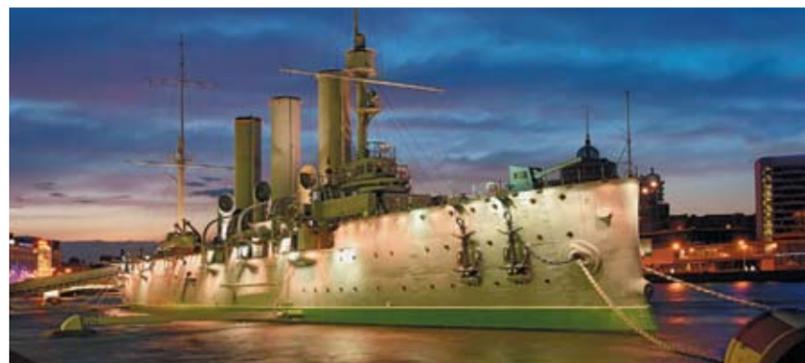


НОВАЯ ЭРА СЕВЕРО-ЗАПАДА



ЕЛЕНА ШТЕФАНКО,
руководитель
дивизиона
«Запад»

Северо-Запад России – регион особый. Именно сюда ежегодно едут тысячи туристов. Кто-то – чтобы полюбоваться на величественный Санкт-Петербург, кто-то – принять участие в сплаве по живописным рекам Карелии, посетить пушкинские места на Псковщине или порыбачить в Баренцевом море близ заполярного Мурманска. Каждый может найти для себя здесь что-то свое – прекрасное и неповторимое. И хотя Северо-Запад – регион для UPECO не новый, с этого года история работы в нем фактически начинается заново. О причинах и перспективах этого решения, о регионе и людях, в нем работающих, мы поговорили с руководителем дивизиона «Запад» Еленой Штефанко.



– Елена, как развивается компания UPECO в этом потрясающе красивом регионе России?

– История освоения Северо-Западного региона нашей компанией насчитывает более десяти лет. Все это время UPECO работала с одним дистрибутором. Но в какой-то момент наши взгляды и дальнейшие пути разошлись. С этого года на Северо-Западе начинается новый этап. Полностью изменив систему дистрибуции, начали сотрудничать с новым

Визитная карточка

Северо-Западный федеральный округ – административное формирование на севере европейской части России. Он включает в свой состав 11 субъектов РФ: республику Карелию и Коми, Архангельскую, Вологодскую, Мурманскую, Ленинградскую, Новгородскую, Псковскую, Калининградскую области, Ненецкий автономный округ. Центром округа является Санкт-Петербург. Территория округа составляет 9,8% от территории Российской Федерации, а численность населения – 9,5% населения России.



условия. Например, наш новый продукт – поглотитель запаха для холодильника Breesal – показал высокие продажи на всей территории Северо-Запада. Это ноу-хау UPECO, у конкурентов такого продукта нет.

– Известно, что на Северо-Западе умеренно теплое лето и довольно продолжительная зима. Как влияют

такие погодные условия на работу с брендами UPECO?

– Северо-Запад – это самый «комариный» регион. На всей территории преобладает прохладная и сырая погода, повышенная влажность. Очень много лесов, озер, болот. Для комаров, мошек и клещей – просто рай. Поэтому линейки ТМ «Раптор» и Gardex – бесспорные лидеры

стратегическим партнером – компанией «Алиди-норд». Сегодня эта крупная компания дистрибутирует продукцию UPECO в Санкт-Петербурге, Мурманске, Вологде, Великом Новгороде и Архангельске.

– Северо-Запад России – специфический и колоритный регион, обладающий значительным промышленным и природно-ресурсным потенциалом. Здесь и величественный Санкт-Петербург, и европейский Калининград, и удивительно красивая Карелия. Каковы особенности ведения бизнеса на этой территории?

– Главный город региона – Санкт-Петербург – признанный российский «сетевой» лидер. Количество федеральных и локальных сетей на душу населения здесь превосходит все мыслимые пределы. Огромное количество «Лент», «Ашанов», «Метро», «Каруселей» и т. д. Обилие сетевых «монстров» составляет основную сложность работы в Питере. Но несмотря на этот фактор, Санкт-Петербург – один из регионов, в котором UPECO работает со всеми каналами сбыта и всеми сегментами продаж. Наша продукция широко представлена как в локальных сетях региона, так и на автозаправочных станциях, в детских магазинах, аптечных сетях, строительных магазинах и сетях. Остается только улучшать дистрибуцию с новым стратегическим партнером. Если говорить в целом про северо-западное направление, то продукция UPECO есть во всех регионах. Где-то больше, где-то меньше. Мы выводим определенную матрицу брендов, учитывая особенности того или иного города: уровень жизни, потребительский спрос, погодные



АЛЕНА БАХВАЛОВА,
территориальный
менеджер
по Вологде
и Вологодской
области

Алена присоединилась к UPECO в 2008 году эксклюзивным торговым представителем. После декретного отпуска она вернулась в любимую компанию и с апреля 2011 года работает территориальным менеджером по Вологодской области.

– Работа менеджера дает стойкость перед агрессией, учит мобилизоваться и находить выход из самой трудной ситуации. Однажды в командировке у меня украли кошелек. Я обнаружила это в кафе, когда надо было расплачиваться за обед. Хорошо, что с собой была продукция для презентаций: два флакона Gardex и набор «Раптор» решили эту щекотливую ситуацию. С той поры хозяин этого заведения всегда узнает меня и признается, что после такого вида оплаты пользуется только нашей продукцией!

Сфера продаж – это как спорт, и успеха тут достигают только люди целеустремленные, активные, желающие обучаться и «по кирпичикам строить себя». Все это мне прекрасно знакомо: «доплыв» в свое время до звания кандидата в мастера спорта по плаванию, сегодня я пристрастилась к бассейну и своих детей. Наряду с плаванием и парикмахерским искусством дети стали моим самым большим увлечением в жизни.



АНАСТАСИЯ САПРЫКИНА,
территориальный
менеджер по
Санкт-Петербургу
и Ленинградской
области

В компании Анастасия работает с 2007 года. Сначала она была торговым представителем, а с апреля 2011 года перешла на позицию территориального менеджера.

– Работая торговым представителем, я приобрела бесценные навыки в ведении переговоров. Например, одну аптечную сеть «Озерки» я взяла измором. По брендам UPECO до меня там никто не работал, и я решила, что не успокоюсь, пока этот клиент не станет нашим партнером. На протяжении долгого времени вела с ними переписку, регулярно звонила, давая понять, что работа с ТМ «Раптор» и Gardex будет для них очень выгодной. И спустя месяц клиент решил, что хочет сотрудничать только с нами и ни с кем более. В сезоне 2008 года «Раптор» и Gardex стали единственными марками, представленными в этой сети в категориях инсектицидов и репеллентов. Отгрузку данному клиенту составили 2 млн рублей. С тех пор клиент работает только с нашими брендами. Что же касается увлечений, то это волейбол, живопись, пикники и моя машина – я уже научилась сама менять масло, прокачивать тормоза, менять амортизаторы и даже ступичные подшипники.

и пользуются колоссальным спросом как у местных жителей, так и у туристов.

Также в этом регионе очень высокий уровень конкуренции по «пикниковым» товарам. Люди любят ходить в лес, туристические походы. Но с TM Forester трудно соревноваться. Наш бренд зарекомендовал себя экспертом в пикниках, и поэтому летом продукты Forester являются хитом продаж на всей территории Северо-Запада.

Что касается обувной косметики, то за последние два года наметилась тенденция: в Москве и Санкт-Петербурге хорошо убирают улицы



и вывозят снег. Когда наступает весна, то нет слякоти и грязи. А вот в региональных городах ситуация обратная, поэтому обувная косметика продается очень хорошо – как в универсальном, так и в обувном сбыте.

– Елена, в этом году команда Северо-Запада активно расширяется. Расскажите, пожалуйста, про людей, которые работают в этом регионе.

– Расширение команды – логичный и необходимый шаг. Северо-Запад – один из самых потенциально перспективных регионов. Но до начала 2011 года за развитие всего направления отвечал один сотрудник – Татьяна Бурмистрова. Это ответственный человек и бесценный сотрудник! Она превосходно проводит переговоры, всегда к ним тщательно готовится. И в итоге всегда добивается нужного результата. «Объять необъятное» – это выражение идеально подходит для Татьяны. Почти четыре года она курировала Северо-Западный регион одна.

Это интересно

В Мурманской области более 10 тыс. озер. Самое большое из них – Имандра – одно из крупнейших озер Европы и России. Чтобы пройти пешком от северного его конца до южного, потребовалось бы несколько суток, а ширина достигает в отдельных местах 20 с лишним километров.

В этом году компания изыскала ресурсы, чтобы расширить команду. Я очень довольна ею – активной, амбициозной, заряженной на победу. Мне нравятся настрой ребят и их горящие глаза. Несмотря на то что вместе мы работаем не так долго, результат уже виден: появились новые клиенты, заключены новые партнерские соглашения.

– С такой командой можно и нужно решать самые сложные и амбициозные задачи. Какими достижениями Северо-Запад может похвастаться



ТАТЬЯНА БУРМИСТРОВА,
региональный менеджер по Северо-Западу

Первое знакомство Татьяны с командой UPECO произошло в начале 2000-х годов, когда она работала менеджером по закупкам в одной из дистрибуторских компаний. В UPECO пришла в 2007 году на должность менеджера (КАМ) по работе с сетями «Лента», «Норма», Х5. Показав хорошие результаты, уже через два месяца она стала региональным менеджером по Северо-Западному федеральному округу. Татьяну можно по праву назвать самым опытным сотрудником UPECO в регионе. Именно благодаря ее усилиям, идеям и ноу-хау Северо-Западный дивизион является одним из лидеров UPECO. В решении самых сложных проблем Татьяна предпочитает действовать нестандартно, изобретать какие-то неожиданные ходы. «Продажи – постоянное движение вверх к новым целям и высоким результатам», – говорит Татьяна про свою работу. Человек она волевой, инициативный, изобретательный, чему в немалой степени способствуют ее увлечения – спорт и активный отдых на природе с семьей и друзьями.

Это интересно

Немногие знают, что Александровская колонна – этот уникальный памятник 47,5 метра высотой и около 700 тонн весом – держится на постаменте исключительно под тяжестью собственного веса и ничем специально не закреплена. Именно поэтому жители города долгое время остерегались проходить мимо колонны, опасаясь ее падения, что вынудило автора монумента – Монферрана ежедневно прогуливаться мимо колонны, подтверждая ее безопасность на собственном опыте.

ся сейчас? Что в планах на текущий год?

– Главным достижением считаю начало плотной работы с новыми сегментами. Это, без всяких сомнений, заслуга Татьяны Бурмистровой. В 2010 году она подключила очень интересный и перспективный канал – стройку и ремонт. В Питере много локальных игроков в этой области – такие строительные сети, как «Домовой», «Строитель», «Старт». Начав сотрудничать с этим каналом сбыта, мы успешно выполнили планы продаж по TM Forester. Если прошлым летом в строительных гипермаркетах были представлены лишь некоторые позиции Forester, Gardex и «Раптор», то сейчас мы существенно расширили линейку по нашим брендам, добавив обувную косме-

тику Salton – губки и черные кремы. При этом вся продукция хорошо представлена на полках магазинов. Второй год идет активное сотрудничество с автозаправками, где мы представлены торговыми марками «Раптор», Gardex, Forester и Deliss Auto. Deliss Auto – наш новый продукт, пользующийся колоссальным успехом как у потребителей, так и у партнеров. Данный продукт позволил существенно усилить позиции UPECO на АЗС. Также за последние три-четыре года мы подключили все «детские» сети, которые без нашей продукции TM «Раптор», Gardex (детская серия) не начинают ни один сезон. Все эти результаты, а кроме того, понимание тенденций регионального рынка и позиции на нем UPECO позволяют мне быть уверенной, что в этом году команда Северо-Запада успешно выполнит поставленные перед ней цели и задачи. У нас есть большое пре-

Это интересно

Кораблик-флюгер, установленный впервые на шпиле Адмиралтейства в 1719 году, не был похож ни на один корабль петровского времени. Его прообразом считается фрегат «Орел», построенный во времена Алексея Михайловича и служивший для охраны торговых судов на Каспийском море. Кстати, весит флюгер 65 кг, а покрывает его 2 кг золота.



СЕРГЕЙ БУРЛАКОВ,
территориальный менеджер по Калининграду и Калининградской области

Сергей работает в UPECO с апреля 2011 года. Любитель поэзии и великолепный спортсмен – двукратный серебряный призер чемпионата мира WFF по бодифитнесу.

– Для меня продажи – это взаимовыгодное, долгосрочное партнерство с нашими клиентами. Мы не работаем с одноразовыми сделками, мы занимаемся профессиональными продажами, при которых каждый клиент для нас дорог. Отсюда и рождается доверие к компании и ее репутации. Однажды я проводил очень ответственные переговоры с ключевым клиентом. Каждый отстаивал свои позиции, пытаюсь выжать из оппонента по максимуму. Атмосфера накалялась. Я понимаю, что необходимо разрядить обстановку и снять напряжение, и, когда пришла моя очередь отвечать, я начал читать стихи Шекспира. У женщины-контрагента сначала округлились глаза, потом она начала слушать меня, и чтение стихотворения мы закончили вместе! Негатива как не бывало, мы тут же нашли компромисс, с переговоров каждый вышел в роли победителя.

На протяжении всей жизни моим хобби является спорт – пятиборье, волейбол, стрельба, плавание, борьба, гиревой спорт, бодифитнес. Воспитываю двоих сыновей, старший из которых шесть лет отдал футболу, а младший занимается карате и входит в сборную города.

имущество – человеческий фактор. Новая команда и новый дистрибутор. И у меня нет никаких сомнений в том, что при желании мы вместе горы свернем! А желание у нас есть!

Текст: Галина Семенова

ГК «СМАЙЛ»: ОТ СТАРОГО «КАБЛУКА» ДО ЛИДЕРА РЫНКА

ГК «Смайл» — крупнейший динамично развивающийся дистрибутор и логистический оператор Поволжского региона. Активное развитие бизнеса позволяет молодой компании с амбициозной командой год за годом становиться лучшим партнером для крупнейших игроков рынка FMCG. В 2010 году ГК «Смайл» получила очередное признание, завоевав главный приз в мотивационной программе UPECO.

**ВЧЕРА – КАЗАНЬ,
ЗАВТРА – ВСЯ РОССИЯ**

1993 ГОД

История «Смайла» началась в Казани, когда три молодых человека, работающих в штате только что образованной компании, привезли из Москвы товар Procter & Gamble (P&G). Единственным транспортом тогда у них был легендарный автомобиль ИЖ-2715 – «каблук». (Позднее заслуженного ветерана отремонтировали и поставили на почетную стоянку предприятия как историческую реликвию.) Первым партнером «Смайла» стала P&G.

1995 ГОД

Руководство P&G оценило надежность и качественную работу

компании «Смайл» и предложило ей подписать первый полноценный дистрибуторский договор, согласно которому в «зоне покрытия» оказался не только Татарстан, но и Чувашия и Кировская область.

2000 ГОД

Стойко выдержав последствия дефолта 1998 года, «Смайл» расширил географию своей деятельности и постепенно вышел на прямые договоры с такими мировыми лидерами в своих областях, как Nestle, Bic, Energizer и др.

2003–2005 ГОДЫ

«Смайл» заключил контракты с крупнейшими сетями: «Метро», «Рамстор», «Пятерочка», «Перекресток». Активно



ЛАРИСА КУЗЬМИНА,
исполнительный директор
ГК «Смайл»

развивалась филиальная и складская сеть. «Развитие компании продолжалось всегда, сегодня складская сеть представлена уже в 12 городах Поволжья и Урала, а также в Москве и Московской области», — отмечает Виталий Тимуца, генеральный директор ГК «Смайл».

2006–2007 ГОДЫ

Помимо заключения контракта на дистрибуцию продукции «САН ИнБев» и открытия филиала в Ижевске, в компании выделено логистическое направление – ООО «С-Лоджистик». В этом же году «Смайл» подписал свой первый договор о предоставлении логистических услуг для ОАО «Лебедянский».

2008–2010 ГОДЫ

В 2008 году «Смайл» подписывает с UPECO эксклюзивный договор о дистрибуции, а также начинает предоставлять логистические услуги для AZ, «Л'Этуаль» и «М.Видео Менеджмент».



Социальная ответственность

Один из показателей зрелости бизнеса – его социальная ответственность. ГК «Смайл» давно занимается благотворительностью. В 2010 году компания перечислила свыше 600 тыс. рублей фонду «Окно в надежду», помогающему детям с множественными нарушениями развития. В 2011 году создала собственное благотворительное объединение «Доброе сердца», целью которого является безвозмездная помощь нуждающимся. Весной в Казанском реабилитационном центре волонтеры вместе с детьми-инвалидами 8–9 лет делали поделки и открытки, а потом провели специальные развивающие игры и конкурсы.

В 2009 году в зону покрытия «Смайла» вошла Ульяновская область. По итогам 2010 года «Смайл» занял ведущие позиции в своем сегменте рынка, занимаясь дистрибуцией и логистикой более 500 популярных брендов в семи субъектах России.

2011 ГОД

В Москву ГК «Смайл» вышла путем запуска дочерней компании MSG – Multilevel Storage Group. Инвестиции в этот проект составили более 100 млн рублей. «Решение развивать именно это направление в этом регионе для нас является совершенно логичным, — говорит Виталий Тимуца. — Свободных складских площадей в Москве осталось не более 2–5%.

Возникает острый дефицит, в результате которого ставки за аренду площадей постоянно растут. Располагая собственными складскими помещениями на 12 200 палето-мест, мы имеем возможность не только решать собственные логистические задачи, но и на обоудовыгодных условиях помогать нашим партнерам». Спектр услуг складского комплекса включает транспортировку, ответственное хранение, охрану и страхование грузов – все в соответствии с высокими международными стандартами. В частности, склады MSG оборудованы современной складской техникой фирмы TOYOTA, высотными стеллажами и WMS-системой управления складом. Благодаря вышеперечисленному ГК «Смайл» заняла первое место в рейтинге логистических операторов России в номинации «Лучший складской оператор логистической сети». Рейтинг, основанный на бизнес-показателях и имеющий международный статус, определяет лидеров отрасли, в топ-15 которых «Смайл» вошел в 2010 году.

О КОМАНДЕ «СМАЙЛ»

Работа в ГК «Смайл» строится по принципу «Продвижение изнутри»: любой сотрудник независимо от должности имеет возможность карьерного роста и изначально рассматривается как потенциальный руководитель. Добиться этой цели непросто, но все возможности для этого есть: корпоративные тренинги и семинары, система мотивации сотрудников, в том числе поощрение новаторских идей. Сегодня в ГК «Смайл» работают более 2300 человек.

О СОТРУДНИЧЕСТВЕ

Партнерство UPECO и ГК «Смайл» обе компании оценивают как успешное и эффективное. В 2010 году «Смайл» перевыполнил план продаж на 72%, что принесло существенную прибыль обеим компаниям. В 2011 году перед ними стоят еще более амбициозные планы. За счет открытия бизнеса UPECO в Кирове продажи предполагается увеличить почти на треть – до 79,4 млн рублей. Виталий Тимуца: «Мы очень высоко оцениваем перспективы сотрудничества между нашими компаниями.



ВИТАЛИЙ ТИМУЦА,
генеральный директор
ГК «Смайл»

Первый эксклюзивный договор с компанией UPECO, лидером рынка инсектицидов и репеллентов, был подписан нами в конце марта 2008 года, и с тех пор объемы продукции UPECO, реализуемой нами на территории Поволжья и других

Молодежь выбирает спорт

Спортивные и корпоративные мероприятия – часть жизни команды «Смайл». Одним из самых ярких спортивных событий по итогам текущего года, без сомнения, станет чемпионат по футболу ГК «Смайл». Участие в нем примут команды девяти филиалов: Казани, Набережных Челнов, Бугульмы, Уфы, Стерлитамака, Йошкар-Олы, Кирова, Чебоксар и Ижевска, а также свыше 2000 болельщиков. Такое запомнится надолго!



регионов присутствия компании, неуклонно увеличиваются, невзирая ни на какие внешние обстоятельства. В будущем мы ожидаем еще более впечатляющих результатов!»

Текст: Роман Панюшин

Procter & Gamble – НОВЫЙ КОНКУРЕНТ UPECO

На рынке освежителей воздуха в этом году произошла смена крупнейших мировых игроков. После приобретения в этом году бренда Ambi Pur, принадлежащего транснациональной корпорации Sara Lee, компания Procter & Gamble стала не только главным игроком рынка, но и одним из сильнейших конкурентов UPECO.



ной Ирландии. В 16 лет он вместе с семьей переехал в США. Там окончил колледж и устроился на практику к лучшему мыловару штата. Спустя некоторое время он организовал свое предприятие по производству мыла. А потом женился на Элизабет Норрис, сестре супруги Уильяма Паркера.

Именно так, женившись на двух сестрах, Проктер и Гэмбл познакомились и стали родственниками. Их общий зять уговорил молодых людей открыть совместный бизнес, объединив два предприятия, т. к. для производства и свечей, и мыла нужно было одно сырье – животные жиры. Проктер и Гэмбл прислушались к совету зятя и в 1837 году в США, в г. Цинциннати, где по сегодняшний день находится главный офис компании, основали фирму Procter & Gamble. Спустя всего 12 лет партнеры достигли объема продаж в \$1 млн, что по тем временам было огромной суммой. В начале 1860-х годов к семейному бизнесу присоединились сыновья Гэмбла и Паркера.



Р&G В МИРЕ

Почти два века тому назад, когда домохозяйки еще не знали мощного средства Fairy и порошка Tide, когда вместо Pampers использовали пеленки, когда потребительский рынок только начинал свое восхождение, в мире появилась компания P&G. Она развивалась вместе с рынком, принося в нее не только инновационные продукты и уникальные бренды, но и систему управления брендами и даже термин «бренд-менеджмент». Основателями транснационального гиганта, занимающего сегодня 18% глобального косметического рынка, стали молодые иммигранты из Европы, Проктер и Гэмбл. Инициалы их фамилий легли в основу названия компании P&G, по сей день хранящего в себе удивительную историю знакомства молодых предпринимателей.

ЖЕНИТЬБА НА ДВУХ СЕСТРАХ

Старший из партнеров, Уильям Проктер, родился в 1801 году в Англии. С юности он пробовал себя в предпринимательстве, но так и не добился значимых результатов. Последний его бизнес-проект также не увенчался успехом. Небольшой магазин шерстяных изделий не просуществовал и дня: неизвестные ограбили его в ночь перед открытием. Чтобы расплатиться с кредиторами, Уильям вместе с женой отправился на заработки в Америку. Однако они так и не добрались до места назначения – его супруга умерла от холеры в г. Цинциннати. Решив остаться в этом же городе, Уильям занялся производством свечей. А чуть позже, заработав средств, женился на Оливии Норрис. Второй основатель P&G, Джеймс Гэмбл, родился в 1803 году в Север-

ПЕРВЫЕ БРЕНДЫ И СТАВКА НА РЕКЛАМУ

Усилиями сыновей Гэмбла и Проктера у P&G появляется первый бренд – мыло Ivory. Формулу недорогого белого мыла, сходного по своим качествам с импортируемым высококачественным мылом на основе оливкового масла, разработал сын основателя компании, дипломированный химик Джеймс Норрис Гэмбл, в 1879 году. В свою очередь Харли Проктер, сын Проктера-старшего, организовал общенациональную рекламу нового продукта в газете The Independent. В 1911 году P&G выпускает второй бренд – разрыхлитель для теста Crisco, созданный исключительно на растительной основе. Успешный запуск новых продуктов и высокие продажи открыли перед P&G новые возможности. В 1915 году компания построила первый завод за пределами США, в Канаде. Здесь производили Ivory и Crisco. В 1926 году P&G создала третий бренд – мыло Camay. Первую рекламу на радио P&G разместила в 1923 году, тогда Crisco спонсировало кулинарное шоу. Вдохновившись результатами от рекламы в газете и на радио, в 1933 году P&G спонсирует популярные радиосериалы. Основная продукция компании – мыло и порошки – рекламировалась в каждой серии. Так появилось выражение «мыльная опера».



Рекламу в СМИ команда P&G всегда рассматривала как один из эффективных инструментов информирования потребителей о новинках и преимуществах продуктов. Неудивительно, что спустя всего лишь пять месяцев с момента появления в США телевидения в 1939 году P&G разместила свою первую телевизионную рекламу во время трансляции бейсбольного матча. Ею стал первый бренд компании P&G – мыло Ivory.

УПРАВЛЕНИЕ БРЕНДАМИ

Запуск новых брендов требовал от руководства инновационного

менеджмента торговыми марками. Решение было найдено в 1931 году. Один из менеджеров, Нил Макэлрой, во время подготовки рекламной кампании мыла Camay написал служебную записку (умению писать эти документы в P&G уделяют пристальное внимание). В ней он ввел понятие «бренд-менеджмент». Нил рассудил, что будет гораздо эффективней, если продвижением одного бренда будет заниматься специальный человек (brand-man), а под его руководством будет работать целая команда. Такой подход в маркетинге оказался очень действенным. Нил Макэлрой пошел вверх по карьерной лестнице, достигнув должности президента P&G. С тех пор днем рождения бренд-менеджмента считается 13 мая 1931 года.

ИННОВАЦИИ И УНИКАЛЬНЫЕ БРЕНДЫ

Компания P&G не скупится на инвестиции в инновации. В настоящее время у P&G более 2500 действующих патентов, защищающих около 250 собственных технологий. Более чем в 15 странах, разбросанных по всему миру, работают научно-исследовательские центры, в которых ученые и инженеры разрабатывают новые формулы, технологии и т. д. Одним из значимых изобретений XX века в P&G считается уникальная формула первого высококачественного синтетического стирального порошка, разработанная химиками





компании P&G. В 1946 году инновационный порошок Tide вышел на рынок и уже в 1950 году благодаря сочетанию превосходного качества и разумной цены стал мировым лидером среди стиральных порошков. Еще одно изобретение P&G – это одноразовые подгузники TM Pampers, появившиеся на рынке в 1961 году. Этот бренд, став именем нарицательным, подарил имя «памперсы» всей категории товаров подгузников, как и Head & Shoulders – шампуням от перхоти и, если сравнить с UPECO, «Раптор» – средствам защиты от комаров. Кстати, создатель Pampers, ведущий технолог компании P&G Виктор Миллз, испытывал свое изобретение на собственных внуках. Схожая технология действует и в компании UPECO: перед запуском продукта сотрудники тестируют новинки на себе. Возможно, в таком бережном подходе к потребителям и заключа-

ется успех брендов. По мнению журнала «Деньги», именно изобретение Pampers обеспечило P&G будущее: компания получила возможность расширить производство и ассортимент продукции, а потом скупить многие торговые марки.

ЛИДЕРСТВО ЧЕРЕЗ ПОКУПКИ И ПОГЛОЩЕНИЯ

Стремясь быть первой и доминировать на рынке, компания P&G продолжает развиваться, не только создавая новые бренды, но и покупая

Интересные факты P&G

- Товар Fairy занесен в Книгу рекордов России за самое большое количество тарелок, вымытых одной бутылкой средства для мытья посуды объемом 500 мл.
- P&G – крупнейший в мире рекламодатель: затраты компании на рекламу превышают \$8 млрд. По данным TNS Gallup AdFact, годовой рекламный бюджет P&G в России составляет около \$70–80 млн. К примеру, в 2005 году P&G традиционно стала крупнейшим рекламодателем в СМИ (ТВ, радио, пресса, наружная реклама, кино), обеспечив 21 007 рекламных выходов.
- Акции P&G обращаются на Нью-Йоркской фондовой бирже и принимаются при расчете промышленного индекса Доу-Джонса.

уже готовые торговые марки и целые компании. Так, в 1963 году P&G покупает TM Folgers и выходит на рынок кофе. В 1985-м – приобретает компанию Richardson Vicks с ее брендами Vicks и Oil of Olay. Постепенно в марочный портфель P&G входят Blend-a-Med и Blendax (линия зубных паст), Cover Girl, Noxzema и Clarion (парфюмерия и косметика), Old Spice (товары личной гигиены), Pantene Pro-V (шампунь «два в одном»). В 1997 году компания расширяет свое присутствие в категории товаров женской гигиены (TM Always/ Whisper на рынке с 1983 года), приобретая TM Tampons – лидера мирового рынка тампонов, – и выходит на новый глобальный рынок. В 1999-м P&G приобретает компанию Iams – мирового лидера в области кормов для животных премиум-класса, в 2001 году – TM Clairol, одного из мировых лидеров в категории средств для окрашивания волос. Из последующих крупных сделок следует отметить покупку в 2003 году контрольного пакета акций компании Wella и в 2005 году – слияние P&G и Gillette. В результате этой покупки P&G стала крупнейшей в мире компанией по выпуску потребительских товаров, обогнав Unilever. В 2011 году P&G покупает TM Ambi Pur корпорации Sara Lee и становится конкурентом UPECO.



Сегодня логотипы P&G можно встретить примерно на 300 торговых марках, представленных более чем в 160 странах мира. В 2009 году P&G принадлежали 23 бренда с мировыми продажами, превышающими \$1 млрд, а также еще 20 брендов с продажами выше 500 млн долларов. Именно эти 43 бренда являются локомотивом роста компании,

обеспечивают ежегодный рост продаж в размере 10% и приносят 90% прибыли. Общий годовой оборот компании составляет более \$78,9 млрд.

P&G В РОССИИ

В 1991 году компания P&G вышла на рынок Восточной Европы, открывая представительства в Чехословакии, Венгрии, Польше и России. В нашей стране первый офис P&G появился в Санкт-Петербурге, а через год – в Москве. Российским потребителям P&G представила такие бренды, как Head & Shoulders, Camay, Old Spice, Oil of Olay и Blendax. Чуть позднее компания начала производить моющие средства и шампуни на территории России, знакомя потребителей с марками Blend-a-Med, Ariel, Pantene Pro-V, Wella, Tide, Always, Pampers и др. С середины 1990-х годов P&G активно проникает в регионы: в 1997 году открылся региональный офис компании в Екатеринбурге, в 1998 году – в Ростове-на-Дону и Новосибирске. В это же время на рынок выходят Ace, Pringles, Comet и Secret. С 2003 года потребителям представили Blendax, Shamtu, Herbal Essences, Naturella. После слияния с компанией Gillette к P&G присоединились TM Gillette, Duracell, Braun и Oral-B. Кроме того, компания P&G владеет линией парфюмерии таких престижных брендов, как Hugo Boss, Baldessarini, Valentino, Dolce & Gabbana, Escada, Lacoste, Dunhill, Laura Biagiotti и т. д. В настоящее время P&G производит более 70 торговых марок в России.

UPECO И P&G

У наших компаний много схожего. Прежде всего, в подходе к созданию брендов. Мы ориентированы на

Стратегия P&G

Для поддержания высокого темпа роста компания P&G концентрирует свои усилия на следующих направлениях.

1. Развитие продуктов:
 - расширение существующих линеек товара (инновации и улучшения) – P&G инвестирует около 2 млрд USD (2,5% от продаж) ежегодно в R&D.
2. Развитие рынка:
 - расширение продуктового портфолио как в премиум-сегменте, так и в экономсегменте;
 - географическая экспансия на развивающихся рынках посредством увеличения известности, доступности по цене и в местах продаж.
3. Диверсификация:
 - покупка брендов в смежных категориях (Ambi Pur).
4. Снижение издержек:
 - упрощение продуктов (снижение многообразия цветов и формул);
 - стандартизация продуктов для снижения операционных издержек;
 - введение системы контроля и управления транспортом Control Tower;
 - продажа непрофильных бизнесов (снежки и фармацевтика) для концентрации усилий на профильных сегментах, что позволяет увеличить экономию от масштаба (Economy of Scale).

инновации и выпуск высококачественных продуктов, мы ценим своих сотрудников и потребителей, зорко следим за изменениями трендов на мировом рынке и имеем патенты на собственные изобретения. Вместе с тем у нас и много отличий, прежде

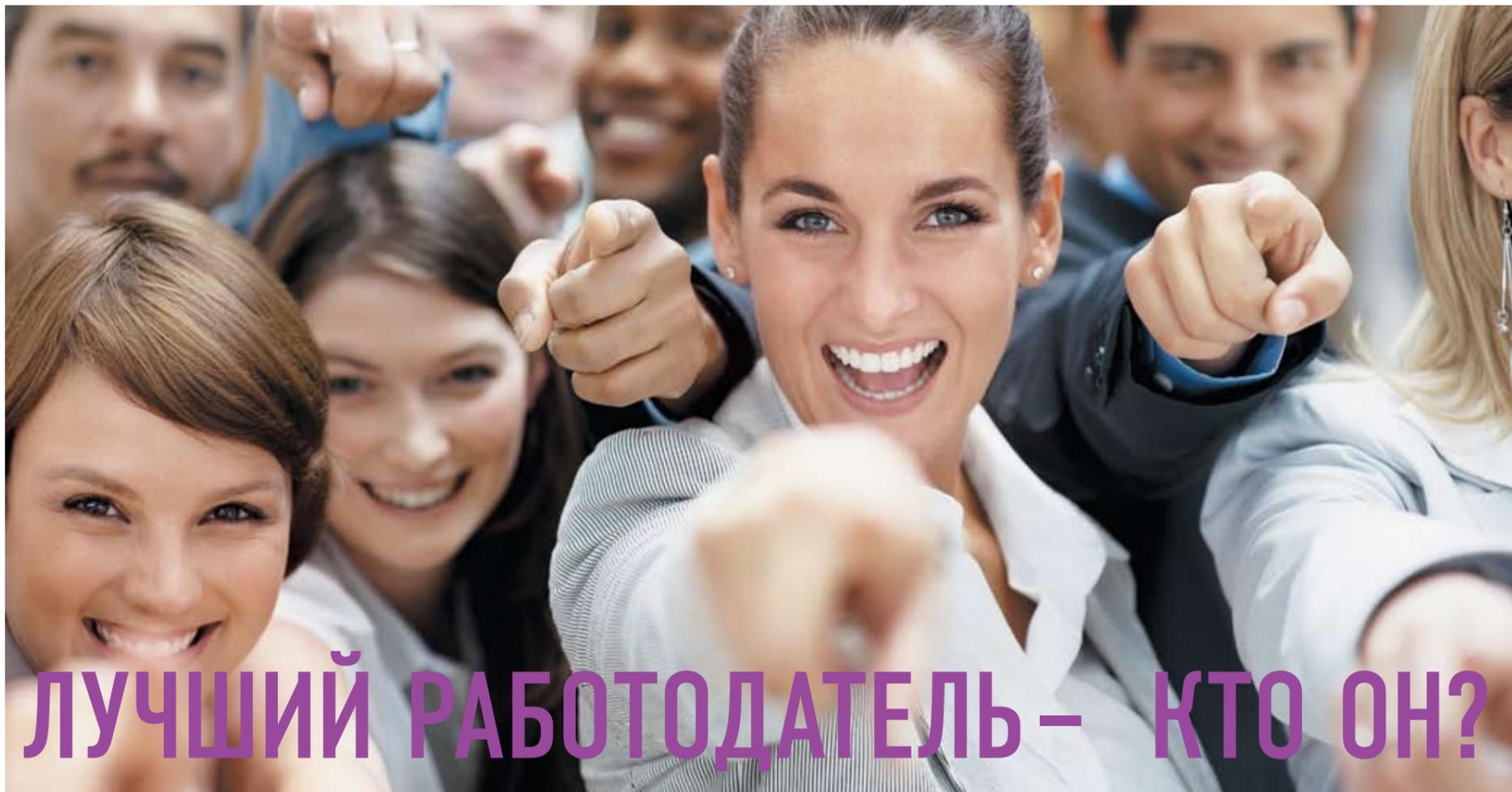
всего в масштабах деятельности и прибыли. Компания P&G насчитывает 174-летнюю историю развития и имеет глобальный бизнес, в то время как команде UPECO всего 16 лет и ее бренды представлены пока только на рынках России и стран СНГ. В 2011 году интересы обеих компаний – P&G и UPECO – пересеклись на рынке ароматизаторов воздуха, став прямыми конкурентами TM Ambi Pur, с одной стороны, и Deliss, Deliss Auto и Breesal – с другой. «Беспорно, наша компания в сотни раз меньше таких транснациональных гигантов, как Sara Lee, SC Johnson, P&G, но сила и мощь UPECO – в ее команде и брендах, стабильно удерживающих



лидерские позиции и смело обгоняющих торговые марки глобальных игроков, – считает Маргарита Молодых, директор по маркетингу компании UPECO. – Конкуренты нас делают сильнее, и уверена, что работа на одном рынке с P&G, имеющей почти двухвековой опыт создания брендов и международный масштаб бизнеса, даст нам не только новый опыт, но и новые возможности, новый импульс для развития и укрепления позиций брендов UPECO».

Текст: Наталья Маркова





ЛУЧШИЙ РАБОТОДАТЕЛЬ – КТО ОН?

В мире всего 25% компаний, вовлеченность сотрудников которых составляет выше 60%. В результате проведенного в декабре 2010 года исследования, уровень вовлеченности сотрудников UPECO составил 73%. А это значит, что UPECO входит в 25% лучших компаний мира*.



ВИКТОРИЯ ДЕМИНА,
руководитель отдела персонала компании UPECO



СВЕТЛАНА РЯХОВСКАЯ,
менеджер по подбору и адаптации персонала компании UPECO

КАК ОПРЕДЕЛИТЬ ЛУЧШЕГО РАБОТОДАТЕЛЯ?

Существуют разные подходы для определения лучшего места работы: можно спросить у знакомых, почитать информацию в Интернете, запросить рекомендации у сотрудников компании-мечты. На-

иболее объективный подход, часто используемый при составлении рейтингов работодателей, – это оценка уровня вовлеченности сотрудников. В декабре 2010 году в UPECO впервые проводилось исследование вовлеченности сотрудников. Согласно методологии Hewitt*, о высокой

* По методологии исследования вовлеченности Hewitt Associates. Компания работает на рынке HR-консалтинга более 60 лет по всему миру. Исследования вовлеченности проводятся более чем в 120 странах на 60 языках мира практически во всех отраслях. Более 50% компаний из списка FORTUNE 500® работают с Hewitt Associates и проводят исследования по вовлеченности. 95% крупнейших клиентов работают с Hewitt Associates более пяти лет.

вовлеченности свидетельствуют три фактора: готовность сотрудников говорить положительно о компании, желание продолжать работать в компании на протяжении длительного срока и стремление показывать исключительные результаты для успеха компании (см. схему № 1). По результатам исследования, вовлеченность сотрудников нашей компании составляет 73% (см. схему № 2). Для сравнения: в рейтинг лучших работодателей России по версии Hewitt попали компании, уровень вовлеченности в которых достиг 79%. В этот список вошли такие транснациональные компании, как Microsoft, Johnson & Johnson, Cisco System, Hilti и DHL. Общий средний уровень вовлеченности сотрудников всех компаний – участников опроса по России за 2010 год составил всего 56%.



При показателе вовлеченности более 60% компаний попадают в «зону результативности». Высокий уровень вовлеченности сотрудников в данном случае становится залогом успеха организаций и достижения высоких бизнес-показателей. Количество таких компаний в мире составляет не более 25%. И, что несомненно радует, UPECO попадает в их число.

ПОЧЕМУ КОМПАНИИ ВАЖНА ВОВЛЕЧЕННОСТЬ СОТРУДНИКОВ?

Влияние вовлеченности на финансовые результаты компании подтверждено многочисленными исследованиями, проведенными в разных странах мира. К примеру, исследования Hewitt показывают, что в компаниях, где общий уровень вовлеченности превышает 60%, совокупный доход акционеров в 2,5 раза больше, чем в среднем по остальным компаниям.

Почему же так происходит? Основной результат компании обеспечивают люди, которые в ней работают. Успешными сегодня являются те организации, которые способны привлекать, удерживать и мотивировать на достижения талантливых людей. Такие сотрудники должны хотеть работать в компании, а начав трудиться – остаться в ней. Компания, способная удовлетворить потребности сотрудников, имеет преимущество в конкурентной борьбе, которая в наши дни идет в первую очередь на рынке труда.

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ВОВЛЕЧЕННОСТЬ

Давайте подробнее рассмотрим те факторы, удовлетворенность которыми напрямую влияет на уровень вовлеченности сотрудников. Всего мы исследовали 19 факторов. Их можно объединить в следующие категории:



ПЕРСОНАЛ – стиль управления, качество менеджмента, взаимоотношения в коллективе.

РАБОТА – рабочие задачи, удовлетворение от работы, процессы, ресурсы.

КОМПАНИЯ – репутация, сфера деятельности, развитие.

СОВОКУПНОЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ – заработная плата, социальный пакет, признание.

ВОЗМОЖНОСТИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ – возможности обучения и развития, карьерные перспективы.

Управляя данными факторами, компания может повышать уровень вовлеченности своих сотрудников, а значит, управлять эффективностью бизнеса в целом.

НАШИ РЕЗУЛЬТАТЫ

Если посмотреть на результаты исследования, то сильными сторонами нашей компании, которые были отмечены не только высокими баллами, зачастую выше бенчмарки (опыта передовых достижений лучших компаний мира), но и дополнены ответами сотрудников на открытые вопросы, являются **«ПЕРСОНАЛ»**, **«КОМПАНИЯ»**, **«РАБОТА»**. Эти результаты, можно сказать, закономерны.

Стратегия поступательного динамичного развития компании и сотрудников, в основе которой лежат наше видение «Мы делаем мир комфортнее и удобнее во всех сферах жизни человека» и наши ценности, где главным активом и ресурсом компании являются работающие в ней люди, успешно реализуется на протяжении всего периода деятельности компании. В UPECO сформировалась уникальная корпоративная культура взаимоподдержки и уважения друг к другу, которую отметили большинство участников опроса. В ответах на открытый вопрос: «Что вам больше всего нравится в компании?» также часто отмечались «постоянное развитие», «развитие новых рынков и брендов», «движение вперед». В UPECO используются передовые управленческие практики. Реализации стратегии компании, каскадированию целей организации до всех уровней сотрудников способствуют Системы сбалансированных показателей и управления эффективностью. Процедура управления достижениями и развитием обеспечивает согласованность и контроль выполнения целей, позволяет планировать развитие сотрудников. Система ключевых показателей эффективности (KPI) становится гарантом объек-

ЧТО БОЛЬШЕ ВСЕГО НРАВИТСЯ СОТРУДНИКАМ В КОМПАНИИ

ШЕСТЬ ФАКТОРОВ МАКСИМАЛЬНОЙ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ, % СОТРУДНИКОВ



тивной оценки результатов работы сотрудников и позволяет минимизировать субъективизм руководителя. В компании также разработана модель профессиональных, управленческих и корпоративных компетенций. У нас есть единый стандарт в ожиданиях от сотрудников и оценки их деятельности. Мы выявляем зоны для профессионального роста и обеспечиваем процесс обучения сотрудников, для этого в компании используются программы обучения и развития STEP UP. Фактором, который сотрудники оценили ниже относительно прочих, является **«ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ»**. При этом уровень их удовлетворенности этим критерием выше среднеотраслевой бенчмарки на 12%. Надо отметить, что наша компания пристально следит за конкурентоспособностью заработных плат. Чтобы обеспечить сотрудникам конкурентный уровень оплаты труда, мы проводим исследования, следим за тенденциями рынка и политиками в отношении вознаграждений других компаний, работающих в FMCG-сегменте. Для анализа используются данные, ежегодно подготавливаемые ведущей международной аудиторской и консультационной компанией

Ernst & Young, в прошлом году для проверки мы также проводили сравнительные исследования с данными компании Nau. Уровень заработных плат в нашей компании выше средне-рыночных на 5–20%.

«ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ» сотрудники также отнесли к факторам менее высокой удовлетворенности. Для объективной оценки этого показателя обратимся к нашей статистике – 58% сотрудников, занимающих управленческие должности, начинали работу в компании с позиций специалистов или получили вертикальное повышение. В эти проценты попадают и члены совета директоров, двое из которых начинали работу в компании с должности специалистов, и линейные руководители. Кроме вертикального продвижения стоит упомянуть и о профессиональном росте. Высокая скорость изменений в обществе и бизнесе требует от сотрудников решения новых задач, высокой адаптивности, следовательно, освоения ими новых функций и технологий, личностного развития. Поддержку в развитии профессиональных и личностных компетенций сотрудников оказывает отдел корпоративного обучения UPECO.

ЧТО ДАЛЬШЕ

Подводя итоги, следует подчеркнуть, что измеряя уровень удовлетворенности сотрудников, ключевыми аспектами работы наша компания не только определяет свои сильные стороны и положение на рынке. Мы выявляем области для улучшения, предпринимаем практические шаги по повышению качества работы с персоналом, корректируем негативные зоны. Руководители компании очень внимательно ознакомились с результатами исследования. Каждому из членов совета директоров были предоставлены результаты по подразделениям с соответствующими рекомендациями. Отдел персонала также скорректировал планы работы на год, уделив пристальное внимание тем факторам, которые получили низкую оценку при высокой значимости для сотрудников.

Ответы сотрудников на открытые вопросы



Что Вам больше всего нравится в компании?

- «Доверие коллег, заставляющее еще более внимательно относиться к своим обязанностям и повышать свои профессиональные навыки».
- «Демократичный стиль и созидательная миссия компании, направленная на создание новых продуктов. Честность и открытость акционеров».
- «Динамичность, постоянное движение к амбициозным целям».
- «Сплоченный, целеустремленный коллектив, объединенный идеей».
- «Профессионализм руководства».
- «Возможность роста и атмосфера, способствующая этому».
- «Отношения между руководством и подчиненными».

Что отличает нашу компанию от других?

- «Главное отличие – высокая скорость принятия стратегических решений, возможность видеть скорый результат своего профессионального вклада, выраженные в количественных показателях. Крупные транснациональные компании даже FMCG-сектора имеют гораздо более долгий период вывода новых продуктов на рынок».
- «Совпадение провозглашаемых ценностей корпоративной культуры с действующими практиками управления и отношением к сотрудникам».
- «Широкий круг полномочий в своей зоне ответственности и возможность принимать гибкие решения на местах».
- «Я работаю в компании много лет, и нигде нет такого отношения к работникам, как в нашей компании. Работа является не только средством зарабатывания денег, но и увлечением каждого. Руководители никогда не относятся к сотрудникам плохо или с нарушением дозволенного. Зарплата всегда соответствует ожиданиям и обещанному».
- «Стабильность. Прозрачность. Здоровая атмосфера в коллективе».

Если бы Вы могли изменить что-то одно в компании, что бы это было?

- «Моя зарплата».
- «Месторасположение офиса, поменять офис».
- «Ничего менять не нужно!»



ВЗАИМООТНОШЕНИЯ РЕШАЮТ ВСЕ!



Текст:
**НАТАЛЬЯ
РАФЕЙЧИК,**
руководитель отдела
корпоративного
обучения



Вадим Некрасов, Любовь Полупан, Светлана Лунева и Денис Светлицкий

Купил человек себе дом – новый, большой, красивый. И сад с фруктовыми деревьями – все хорошо, аккуратно. Рядом в кривеньком, стареньком домике жил завистливый сосед, который постоянно пытался испортить ему настроение: то мусор под ворота подбросит, то еще какую гадость сотворит. И однажды проснулся человек в хорошем настроении, вышел на крыльцо, а там ведро с помоями. Человек взял ведро, помой вылил, ведро вычистил до блеска, собирал в него самых больших, спелых и вкусных яблок и пошел к соседу. Сосед, услышав стук в дверь, злорадно подумал: «Наконец-то я достал его!!!» Открывает дверь в надежде на скандал, а человек протягивает ему ведро с яблоками и говорит: «Кто чем богат, тот тем и делится!» Давайте подумаем, чем мы богаты? Чем каждый из нас делится ежедневно со своими близкими, друзьями, коллегами?



Не секрет, что человек, который мастерски выстраивает отношения с разными людьми, значительно быстрее и с меньшими затратами усилий внедряет свои идеи, успешнее работает в проектной деятельности и достигает результатов. А если взглянуть не на одного человека, а на коллектив, то эффект усиливается в разы! **Наверное, каждый из нас может вспомнить примеры из профессиональной жизни, когда:**

- закупщик благодаря хорошим отношениям с менеджером вводил бесплатно новую позицию в матрицу сети;
- натянутые отношения между отдельными людьми или департаментами приводили к тому, что своевременно не была передана важная информация, что привело к серьезным финансовым потерям;
- сложный вопрос решался быстро и с обоюдно выгодой, когда между людьми было взаимное уважение и доверие;
- в результате кроссфункционального взаимодействия рождалась идея, которая помогала улучшить бизнес-процесс в целом.

Давайте вместе вспомним основополагающие ресурсы, на которых строится бизнес UPECO. Это люди и отношения. Отношения, которые мы выстраиваем с нашими партнерами (поставщиками и клиентами), коллегами, конечными потребителями,

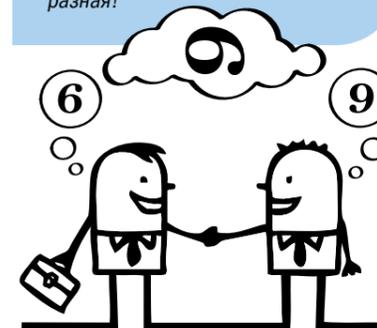
именно поэтому среди корпоративных компетенций есть компетенция «Взаимоотношения», которой в 2011 году мы уделяем особое внимание.

2011 ГОД В UPECO – ГОД КОМПЕТЕНЦИИ «ВЗАИМООТНОШЕНИЯ»

Что значит компетенция «Взаимоотношения»? Для нас – это умение выстраивать плодотворные и гармо-

Слушать, слышать и понимать собеседника

Казалось бы, что может быть проще: слушать и слышать собеседника. При этом далеко не всегда мы делаем это. Увлекаемся своей идеей или эмоциями и забываем, что мы можем видеть ситуацию со своей стороны, а собеседник со своей. Оба правы, при этом картинка разная!



Уважать других

Уважение всегда основано на признании достоинств, заслуг, высоких качеств, важности, значимости, ценности, уникальности. Это признание чьих-то достоинств с позиции сильного, готовность считаться с чужими интересами даже тогда, когда он не имеет рычагов влияния. На практике уважение – это принятие во внимание чувств, нужд, мыслей, идей, желаний и предпочтений другого.

нические отношения с окружающими. Нам важно, чтобы отношения между сотрудниками и департаментами были плодотворными (результативными) и гармоничными (дружественными, конструктивными, уважительными) одновременно. Чтобы при возникновении сложностей не тратить драгоценное время в поиске ответа на вопрос «Кто виноват?», а направлять энергию на выработку оптимального решения или плана действий. Чтобы мы могли решать рабочие вопросы легко и быстро, чтобы в результате совместной работы создавался синергетический эффект. Чтобы приятно было видеть своих коллег каждый день, с удовольствием не только работать вместе, но и отдыхать. Именно при такой атмосфере в коллективе

хочется работать, не правда ли? Когда я вижу искреннюю радость от встречи во время приезда региональных сотрудников в московский офис, когда на просьбу о помощи откликаются сразу несколько человек, когда по офису раздается громогласное «Поздравляю!!!» в честь именинника, я испытываю гордость, что работаю в компании UPECO! В конце прошлого года в нашей



МАКСИМ МАТУСЕВИЧ, руководитель отдела по производству упаковки и рекламной полиграфии UPECO, победитель конкурса «Лучшие сотрудники UPECO – 2010» в номинации «Взаимоотношения»:

– Для меня взаимоотношения – это в первую очередь умение слушать и, что самое важное, слышать людей. Для того чтобы отношения были продуктивными, они должны быть комфортными. А это достигается только тогда, когда вы понимаете своих коллег. И здесь, на мой взгляд, очень полезно иногда ставить себя на место того, с кем взаимодействуешь. Часто бывает так, что вам что-то надо от человека, а он не может дать вам ответ, т. к. приперт к стенке теми или иными обстоятельствами. И в этой ситуации вместо того, чтобы давить на него и что-то требовать, вызывая в нем естественную и порой агрессивную реакцию самозащиты, гораздо эффективнее было бы для начала помочь выйти из сложившегося положения, а потом уже добиваться от человека желаемого. А главное, какую бы цель во взаимоотношениях вы ни преследовали, будь то отстаивание своей точки зрения, требование что-то выполнить или просто неформальное общение, не надо быть эгоистом.

компании впервые проводилось исследование вовлеченности сотрудников, в ходе которого было собрано множество ответов на вопрос: «Что отличает UPECO от других компаний?» Было очень приятно увидеть такие ответы, как:

- «Уважительное отношение к каждому сотруднику»;
- «Честность по отношению к сотрудникам, помощь коллег, находящихся рядом (всегда готовы прийти на помощь)»;
- «Прежде всего компанию отличает прекрасный коллектив и демократичная атмосфера»;
- «Доброжелательность, вовлеченность, взаимовыручка»;
- «Дружный, отзывчивый коллектив не только в отделе, но и во всей компании»;
- «Желание моих коллег идти навстречу и вместе решать сложные задачи».

Подобных ответов было очень много. Это значит, что мы не просто декларируем значимость отношений, но и получаем подтверждение этой значимости для подавляющего большинства людей UPECO.

Как понять, обладает человек компетенцией «Взаимоотношения» или нет? Все просто! Мы наблюдаем за тем, как действует сотрудник в нашей по-

вседневной рабочей жизни. Проявляет ли он следующие действия:

- выявляет и удовлетворяет потребности внешних и внутренних клиентов;
- слушает, слышит и понимает собеседника. Находит то, что объединяет его с другими людьми, располагает к себе;
- устанавливает и развивает честные, открытые, доверительные отношения. Уважает других;
- уделяет внимание личной ситуации, заботится о других;
- предупреждает и разрешает конфликты, ищет взаимовыгодные решения.

В прошлом году победителем конкурса «Лучшие сотрудники UPECO – 2010» в номинации по компетенции «Взаимоотношения» был признан Максим Матусевич, руководитель отдела по производству упаковки и рекламной полиграфии московского офиса UPECO.

Что же отмечали коллеги, выдвигая кандидатуру Максима на конкурс? В анкетах сотрудники приводили следующие аргументы:

- «Максим всегда готов искать пути решения и решать поставленные задачи даже в ущерб своему личному времени»;



Ольга Пряничникова и Екатерина Шаталова

Победители конкурса "Лучшие сотрудники UPECO 2010" по корпоративным компетенциям

<p>Победитель в номинации «Вовлеченность» Виталий Коваленко руководитель подразделения UPECO в Украине</p>	<p>Победитель в номинации «Лидерство» Руслан Кутлин руководитель подразделения</p>	<p>Победитель в номинации «Ответственность» Светлана Дворецкая администратор группы складской логистики</p>	<p>Победитель в номинации «Синергизм» Наталья Рафейчик руководитель отдела корпоративного обучения</p>
<p>Победитель в номинации «Целеустремленность» Екатерина Шаталова менеджер по работе с клиентами рекламного агентства</p>	<p>Победитель в номинации «Взаимоотношения» Максим Матусевич руководитель отдела по производству упаковки и полиграфии</p>	<p>Победитель в номинации «Инновационность» Валерия Филиппова группа бренд-менеджера</p>	

- «Он очень внимательный и отзывчивый, может войти в чужое положение и понять человека»;
- «Максим согласился принять участие в оценке качества упаковки, отпечатанной китайским менеджером по упаковке, дает ценные комментарии образцов печати, стимулируя улучшение качества упаковки»;
- «Из любой ситуации он всегда находит выход, причем зачастую нестандартный!»

Именно такое поведение позволяет достигать максимальных результатов и сохранять дружелюбную, доверительную атмосферу в компании.

КАК ПОСТРОИТЬ ДОВЕРИТЕЛЬНЫЕ ОТНОШЕНИЯ?

В своей книге «7 навыков высокоэффективных людей» Стивен Кови вводит такое понятие, как «эмоциональный банковский счет», на который мы ежедневно делаем вклады

и откуда осуществляем снятия. Уровень доверия между людьми определяется соотношением вкладов и снятий. Это значит, что любой наш поступок и взаимодействие с кем-либо становятся либо вкладом, либо снятием со счета. Если мы осуществляем больше вкладов, чем снятий, – возникают доверительные отношения. Какие наши действия можно считать вкладами?

Шесть основных вкладов по Стивену Кови:

- стремление понять (послушать) человека;
- внимание к мелочам;
- выполнение обязательств;
- прояснение ожиданий;
- проявление цельности личности;
- принесение искренних извинений за снятия со счета.

Соответственно, снятиями будут противоположные действия. Подробнее можно прочесть в книге, которая

есть в библиотеке UPECO, а также в экстранете в разделе «Обучение». В завершение предлагаю вам представить следующую картину. Человек решил построить дом. Он хочет, чтобы дом был красивый, удобный, нравился тем, кто в нем будет жить. Сначала строительство шло хорошими темпами и были видны первые результаты, а потом появилось много отвлекающих моментов: аврал на работе, заботы о семье, здоровье, путешествия. Фокус внимания переключился на другие задачи... Стройка была пущена на самотек, потом остановилась, начала приходить в запустение. Печальная картина? Так и с отношениями. Отношения – это та сфера, которая может развиваться или деградировать в зависимости от того, инвестируем ли мы в нее свое время и усилия. Как часто мы фокусируем внимание на отношениях? Выбор каждый делает сам. **А что выбираете вы?**

ОТ ЭФФЕКТИВНОСТИ К УСПЕХУ



Текст:
АНДРЕЙ ЕРМАКОВ,
директор по
продажам
представительства
UPECO на Украине

Сотрудники украинского офиса UPECO опробовали новый формат проведения региональных собраний. На смену дням сурка пришли совместные выезды в регионы Украины с проведением сторчевок, собраний и активностей. Успех и эффективность мероприятий превзошли все ожидания: улучшились показатели дистрибуции и продаж, укрепился командный дух, выросли мотивация и стремление достигать больших вершин.

МЕСТО ВСТРЕЧИ ИЗМЕНИТЬ...

Сотрудники, как правило, с энтузиазмом воспринимают выездные мероприятия, в рамках которых они могут лично пообщаться с коллегами из разных регионов, обменяться опытом, на практике изучить, как решаются те или иные проблемы,

и немного отдохнуть. Кроме того, корпоративные поездки способствуют сплочению сотрудников компании, развитию командного духа, формированию позитивной корпоративной культуры. Место проведения мероприятия большой роли не играет. Успех в большей степени зависит от программы, умения его организо-

вать и провести, а также созданной атмосферы.

«Почему бы в таком формате не проводить региональные собрания?» – задался я вопросом, будучи на одной из встреч. С 2007 по 2009 годы они проводились по одному сценарию: все региональные менеджеры съезжались в Киев, собирались на один

день в офисе, обсуждали вопросы и после напряженного рабочего дня возвращались домой – кто поездом, кто машиной, а кто и автобусом. Если быть честным, собрания напоминали день сурка.

ДНЮ СУРКА СКАЖЕМ НЕТ!

В 2009 году появилась идея проводить региональные собрания в разных городах и дополнять рабочие будни глотком «свежего воздуха». Все регионы отличаются друг от друга: в них разные проблемы, есть острая необходимость в поддержке «принимающего» менеджера от своих коллег – подсказать нюансы в работе, обратить внимание на важные моменты, т. к. при длительной работе на территории глаз замыливается и текучка сбивает с толку.

Кроме того, появилась идея в рамках встречи совместно проводить крупномасштабные сторчевки (store check) в регионе. Это позволяет зафиксировать текущие показатели дистрибуции, поставить четкие задачи, дать время на исправление проблем, отметить достижения, после чего на следующем собрании кратко резюмировать о проделанной работе по исправлению проблемной ситуации. После полевого аудита можно организовать активный отдых, а на следующий день провести региональное собрание. Здесь традиционно планируются обсуждение и решение текущих проблем, подведение итогов входа в сезон / завершение сезона, прогнозы продаж и расходов, присутствие доли продуктов на «полке», активность конкурентов и т. д.

ГУРТОМ И БАТЬКА ЛЕГШЕ БИТИ

Первое собрание в новом формате мы провели в г. Виннице в апреле 2010 года (по итогам первого квартала 2010 года). На тот момент Винница была проблемным городом: работая с нами на протяжении трех лет, дистрибутор ежегодно опаздывал со входом в комариный сезон. После обсуждения проблем и совместного поиска решений партнер учел наши пожелания, и вход в сезон произошел своевременно. По итогам 2010 года дистрибутор в г. Виннице выполнил план продаж по инсектицидам и репеллентам на 163%.



Мы были довольны таким результатом и поняли, что новый формат собрания намного эффективнее прежнего. Последующие встречи и сторчевки проводились в Одессе, Харькове, Киеве и во Львове. И во всех из них принимались решения, которые привели к росту продаж и усилили присутствие брендов в регионе. Так, например, для достижения этой цели в Одессе мы ввели второго дистрибутора, в Харькове – передали эксклюзивные права по дистрибуции одной компании и т. д.

Через некоторое время вместо материальных индивидуальных презентов (чашек, магнитов и тарелок) мы начали дарить участникам собрания билеты на совместные походы на спортивно-развлекательные мероприятия. Так, мы вместе болели за украинскую команду на футбольном матче группового турнира Лиги Европы «Металлист» – «Итальянская Сампдория», дружно побывали на картинге в предместье г. Киева и весело сыграли в пейнтбол во Львове.

Что такое store check?

Store check (сторчек) – это аудит магазинов, который проводится с целью диагностики текущего состояния сети. На основании этого анализа предлагаются меры по улучшению концепции и формулируются дальнейшие шаги. Сторчек является одним из наиболее востребованных производителями и дистрибуторами видов массового спроса, методов оценки реального предложения на полках торговых точек.

По итогам проведения пяти собраний в новом формате можно смело заявить, что результаты продаж представительства компании существенно выросли. Прежде всего за счет того, что у региональных менеджеров появилась перед глазами единая и полная картина продаж всего украинского представительства UPECO, а не только конкретной территории. Дух здорового соперничества, обмен опытом и заряд вдохновения и энергии, которые сотрудники получают во время собраний, позволяют нам добиваться поставленных перед нами целей. Ведь для того, чтобы покорять вершины бизнеса, необходима четкая и слаженная работа каждого работника в большой команде. Есть хорошая украинская поговорка: «Гуртом и батька легче бити» (русская версия – «Одна голова – хорошо, а две – лучше»).

НАША ЦЕЛЬ – ВЕРШИНА -2015

В начале 2010 года перед сотрудниками отдела продаж украинского офиса UPECO была поставлена цель: при выполнении плана продаж все вместе едем на отдых в одну из теплых стран. Мы делали все возможное и невозможное, чтобы достигнуть данной цели. И УРА! Поездка в Турцию стала незабываемой. На 2011 год стоит не менее амбициозная цель! Развитие компании и ее брендов Breesal, Salton Professional, Salton Sport, прорыв Gardex и укрепление лидерства «Раптор» возможны, только если личная цель сотрудников UPECO будет совпадать со стратегией компании. Я уверен, что в наших силах сделать мир комфортнее! Надо идти только ВПЕРЕД!



КНИГИ ЖИЗНИ



ВИКТОР ДРОЗДОВИЧ, региональный менеджер по Центральному региону представительства UPECO на Украине

«ПЕРЕГОВОРЫ». ВИЛЬЯМ МАСТЕНБРУК

Переговоры – это стиль поведения, с которым мы встречаемся и который используем каждый день. Хотим или нет, понимаем или нет, но все мы постоянно участвуем в переговорах. А если уж говорить о людях бизнеса, то для них это повседневная работа.



О чем речь

В книге рассказывается о наиболее эффективных моделях ведения переговоров, важнейшие факторы которых – время и терпение. Обладая ими, вы можете заставить время работать на себя. Методика переговоров, предложенная в книге, является авторской. Мастенбрук начал разрабатывать ее, еще будучи консультантом по организационному развитию, ведь многие

организационные проблемы представляют собой в какой-то степени проблемы переговорные. Данная модель внедрялась на практике в течение десяти лет, поэтому книга изобилует множеством увлекательных примеров.

Кому это надо

Я рекомендую к прочтению топ-менеджерам, которые задействованы в переговорах, и ответст-

венным лицам в дистрибуторских компаниях.

Зачем читать

Благодаря советам, данным в этой книге, победа всегда будет за вами: вы получите исчерпывающую информацию о том, как вести разумные переговоры и разрешать возникающие конфликты. Закрепить полученные знания помогут представленные в материале тесты и упражнения.



ОКСАНА ЗАЛЕСОВА, менеджер по сертификации компании UPECO

«ВОПРЕКИ АБСУРДУ. КАК Я ПОКОРЯЛ РОССИЮ, А ОНА МЕНЯ». ЛЕННАРТ ДАЛЬГРЕН

«Я, конечно, презираю отечество мое с головы до ног, но мне досадно, если иностранец разделяет со мной это чувство...» – писал Пушкин графу Петру Вяземскому в 1826 году. С этих строк начинается книга, которая позволяет нам по-новому взглянуть на российскую действительность. Посмотрев на нее глазами европейца, вы испытаете широкую гамму эмоций: ведь то, что для нас кажется обыденным, порой вводит иностранцев в шок.



О чем речь

Книга Леннарта Дальгрена, бывшего главы IKEA в России, – это воспоминания о сложном, но успешном пути компании в России. Автор рассказывает, как он, человек с европейской ментальностью, адаптировался к нашей действительности, какие методы ведения переговоров и тактики применял для того, чтобы найти компромисс между интересами компании и чиновников. Здесь удивительно тонко и точно подмечено то, с чем каждый сталкивается в той или иной степени достаточно часто, как на работе, так и дома, и это ни у кого

из нас не вызывает удивления. Несмотря на тернистый путь IKEA в России, история об этом написана легко и с юмором.

Кому это надо

Книга будет интересна широкой аудитории, так как касается не особенностей отечественного менеджмента и маркетинга, а повествует о том, что есть Россия и какова ее ментальность. Эта книга о нас и нашей стране, написанная шведом, то есть человеком с западным мировоззрением. Но вы не почувствуете привкуса неуважения или презрения в его

словах или в оценке событий. На мой взгляд, Дальгрена очень хорошо смог понять и передать наше восприятие многого и даже кое-где, мне кажется, зря утаил подробности некоторых ситуаций, в которые попадал.

Зачем читать

Произведение дает возможность понять, каких принципов придерживались люди, которые смогли построить огромный бизнес в нетрадиционной для Европы действительности, причем не просто импортируя западную модель, а формируя абсолютно новые модели.



НЕЛЛИ БРИТВИНА, территориальный менеджер по продажам компании UPECO по г. Перми

«КАК ПРИВЕСТИ ДЕЛА В ПОРЯДОК!». ДЭВИД АЛЛЕН

Дэвид Аллен – признанный эксперт по вопросам продуктивности. Используя двадцатилетний опыт работы, он разработал и систематизировал способы и приемы, которые позволяют человеку контролировать «рутину» и быть эффективным как на работе, так и дома.



О чем речь

Для достижения наибольшей продуктивности основной деятельностью, по словам Аллена, должно быть спокойствие. Невыполненные задачи и отсутствие их очередности отвлекают человека, вынуждая мозг «путаться» в западней бесконечных альтернатив при их решении. Дэвид Аллен фокусируется не на проблемах со временем, информацией и приоритетами, а на ДЕЙСТВИИ.

Автор книги предлагает «метод рабочего потока», состоящий из пяти стадий. Все несделанное: непро-

бесконечный список дел по дому и т. п. – нужно систематизировать и обработать, приняв четкие решения, как это исправить. Результаты необходимо представить в виде плана или списка. Завершающий пункт – конкретное действие: написать письмо, перезвонить, купить продукты. Каждую неделю следует проводить «ревизию» дел. Если вам не хватает времени, четко распределите свои действия. Преимущество системы Аллена – в ее модульности. Выполняя пять связанных между собой ступеней, можно достичь максимального успеха. Однако даже при-

менение отдельных техник приносит результат.

Кому это надо

Книга необходима всем, кто хочет привести дела в порядок и стремится к серьезным результатам.

Зачем читать

Чтобы получить ответы на вопросы, влияющие на качество жизни. Как собирать и обрабатывать информацию, отделять главное от второстепенного, как планировать, контролировать свою деятельность и как находить время для всего – эффективной работы, себя и своих близких и т. д.



АННА НЕПША, маркетолог представительства UPECO в Республике Казахстан

«МАРКЕТИНГ НА 100%». ИГОРЬ МАНН

Произведение ценно для Анны тем, что именно с него началось ее знакомство с маркетингом, которое со временем переросло в профессию. Многие уже давно прочли эту книгу, но она будет интересна и познавательна для тех, кто хочет быстро и легко понять, что же такое маркетинг и как он работает.



О чем речь

Читая книгу первый раз, узнаешь об основных задачах и инструментах маркетинга – словно проходишь вводный курс. Но есть в произведении что-то, заставляющее возвращаться к нему снова. При повторном «знакомстве» понимаешь: любому человеку так или иначе приходится прибегать к маркетинговым инструментам, для того

чтобы увеличить уровень прибыли и повысить эффективность своей работы. В своей книге Игорь Манн расширяет границы знаний этой темы благодаря многочисленным идеям, которые к тому же сопровождаются практическими примерами их реализации. Интересно, что данные технологии применимы не только в данной сфере, но и в других.

Кому это надо

Эта книга полезна и интересна тем, кто хочет узнать, что такое маркетинг и как он работает.

Зачем читать

Сложные академические теории и практики изложены простым доступным языком, а также приводятся интересные примеры компаний, работающих на российском рынке.

ВЫСТУПЛЕНИЕ НА РАЗ-ДВА-ТРИ!

Ораторское искусство – это ключ от дверей успеха, дар лидера, умение выразительно и убедительно говорить, выступать, наконец, вести за собой восторженную толпу. Звучит очень значительно, не так ли? Но это так и есть.



Текст:
АЛЛА ЗАХАРОВА,
тренер отдела
корпоративного
обучения компании
UPECO

М

Мастерство публичных выступлений необходимо не только руководителям, лекторам, деятелям шоу-бизнеса, актерам, дипломатам, агитаторам или адвокатам. Для каждого из нас независимо от занимаемой должности важно уметь ясно, доходчиво, изящно и коротко выразить свои мысли, уверенно держаться перед собеседником или аудиторией. Тот, кто обладает красноречием, всегда на голову выше других. У такого человека всегда есть большая фора перед конкурентами. Навык красноречия выражается не только в эффектном выступлении перед большой аудиторией, но и в эффективной и результативной межличностной коммуникации. Опытный оратор всегда может расположить к себе, привлечь внимание, убедить в своей правоте, быть ярким и интересным человеком, всегда желанным увлекательным рассказчиком и собеседником. Успешно выступать может каждый. Это требует практики и времени, это работа. Но все в ваших руках! Давайте разбираться.

КОРОЛЬ ГОВОРИТ...

Совсем недавно вышел в прокат самый оscarоносный фильм 2011 года

«Король говорит!» о короле Георге VI, который страдал нервным заиканием. Для короля этот недуг был просто катастрофой! Как может публичный человек, главная персона в свете, король, который должен вдохновлять народ, заикаться! Король не может произнести ни слова в присутствии толпы или в любой другой стрессовой ситуации. Но путем упражнений и тренировок он учится ораторскому искусству, начинает говорить и в конце фильма поднимает народ на войну с фашистской Германией. Особая красота этого фильма кроется также в тишине, тишине ожидания, возникающей перед каждой королевской речью, в тишине, в которой витает невероятное напряжение. Это магия паузы при публичном выступлении, которая добавляет весомости сказанному, дает возможность всерьез задуматься над словами короля! И только когда тишина прерывается королевским голосом, у зрителя появляется возможность вздохнуть с облегчением. Пауза управляет вниманием и настроением аудитории! Интересно и неожиданно, что в фильме раскрывается очень много секретов и заблуждений, касающихся риторики. Это то, что является достаточно редким явлением



нием в фильмах подобной тематики. А украшением всей истории является, конечно, заключительная речь короля – как символ победы, одержанной человеком над его собственным страхом... Смотреть обязательно, 5+!

ВОПРОСЫ, ВОПРОСЫ, ВОПРОСЫ...

Что? Где? Когда? Зачем? И как? Легко запоминаться, а вот для того, чтобы ответить на них, механики порой недостаточно. Какая тема, где будет проходить выступление, когда оно состоится, зачем и кому это нужно и как вы будете выступать на публике? Без ответов на все эти вопросы публично выступать бессмысленно! Чаще всего мы определяемся с темой выступления, датой проведения и участниками. А вот на вопрос «как?» ответ найти сложнее... Давайте посмотрим, как вашу презентацию сделать эффективной и эффектной.

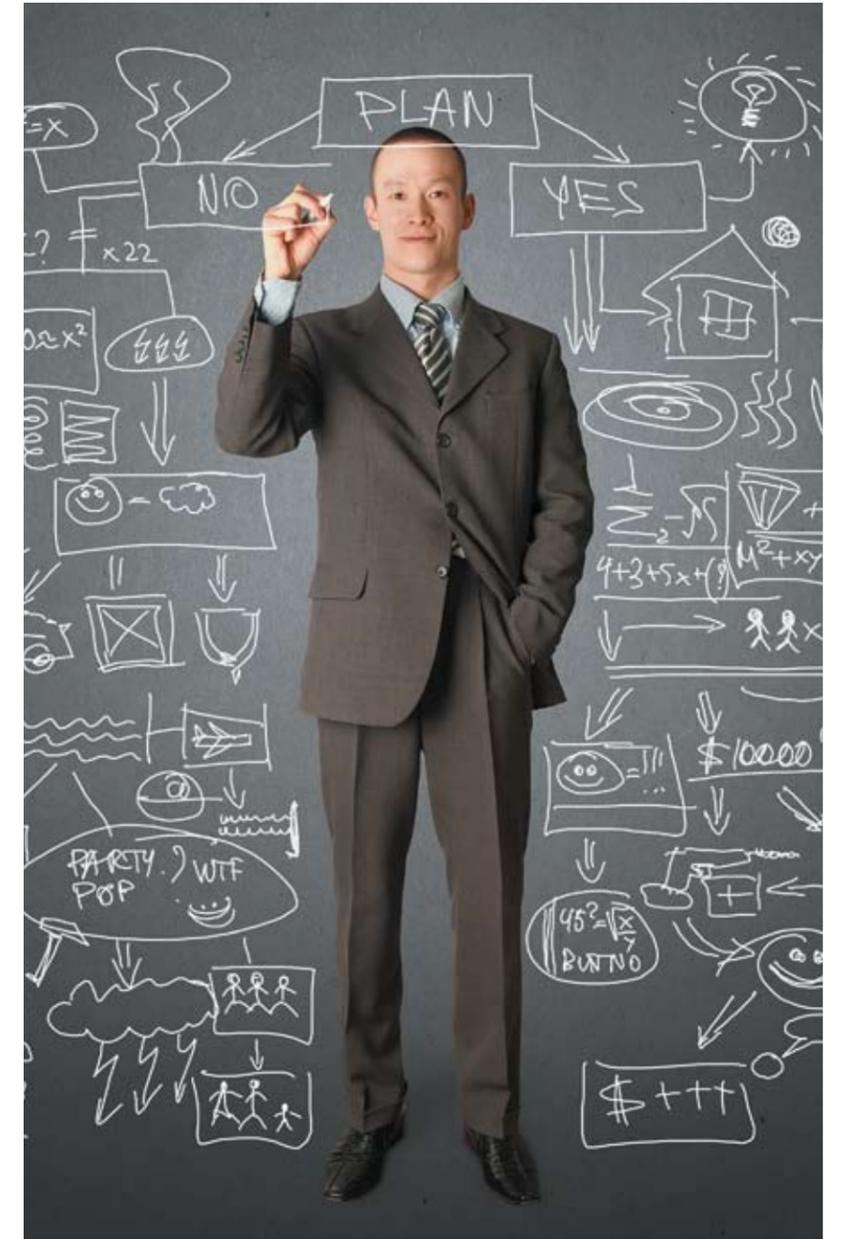
ГЛАВНОЕ, ЧТОБЫ КОСТЮМЧИК СИДЕЛ!

Конструируйте свой образ. Сообщение значимого статуса и официальный стиль одежды вызывают доверие. Так же работает ссылка в выступлении на значимый авторитет – у аудитории возникает уважение к спикеру. Поза, жесты, выражение глаз, манера речи передают социально-психологическую роль выступающего, поэтому необходима тренировка для вживания в роль эксперта, авторитета, кумира или в любую другую, которая поможет

«...ВОЗМОЖНЫ ТРИ ОШИБКИ: ГОВОРИТЬ, КОГДА СЛЕДУЕТ МОЛЧАТЬ, – ЭТО НАЗЫВАЕТСЯ ОПРОМЕТЧИВОСТЬЮ; МОЛЧАТЬ, КОГДА СЛЕДУЕТ ГОВОРИТЬ, – ЭТО НАЗЫВАЕТСЯ СКРЫТНОСТЬЮ; НЕ ОБРАЩАТЬ ВНИМАНИЯ НА ВЫРАЖЕНИЕ ЛИЦ – ЭТО НАЗЫВАЕТСЯ СЛЕПОТОЮ



Конфуций



вам успешно выступить и произвести неизгладимое впечатление на аудиторию.

УЧИМСЯ У ГУРУ

Вспомним заветы самого влиятельного представителя деловой мысли Тома Питерса: «Выражай мысль кратко, убирай лишнее – только суть! А то, что осталось, выражай эмоционально, страстно. Кричи!» Действительно, выступление не должно содержать более семи основных идей, так как больше никто

не запомнит. Важна краткость выступления. Способность к запоминанию информации очень ограничена, один из способов запомнить побольше информации – связать ее в виде пакетов. Необходимо хорошо структурированное содержание выступления, так как способность успешного восприятия речи у слушателя сохраняется в течение 15 минут. Речь лучше всего записывать на карточки блоками – только тезисы, на которые достаточно взглянуть и вспомнить весь смысловой блок.



Особое внимание следует уделить началу и концу речи. Первые слова – настройка на аудиторию, поэтому начало должно быть ярким. Завершающая фраза резюмирует выступление, она должна звать к действию. Сама речь должна быть образной – используйте метафоры и сравнения. Сухое теоретизирование важно разбавлять примерами из жизни, историями, короткими отступлениями (анекдот тоже подойдет, если он связан с темой выступления, в рамках этики и культуры речи). Рисуйте в сознании аудитории картинки, создавайте яркие и живые образы! «Лидеры достигают высокого влияния главным образом благодаря историям, которые они рассказывают и которые о них рассказывают. Великий лидер – это великий выдумщик историй», – пишет профессор Гарварда, психолог Говард Гарднер. Метод исторических аналогий привлекателен тем, что в истории можно найти любой необходимый пример, рассказав который можно не только сделать выступление интересней

и ярче, но и повысить свой авторитет в глазах окружающих.

ШЕФ, НУ Я ПОШЕЛ?
Итак, выступление! Несколько технологий, которые помогут вам блистать, а не трястись. Не начинайте говорить, пока не наступит тишина. Возьмите паузу, аудитория сама наведет порядок. Или говорите очень тихо – чтобы вас услышать, слушателям придется замолчать. **НАЧИНАЙТЕ** с интересного факта, шутки или, если заранее не подготовили, с комплимента аудитории, с выражения одобрения, уважения, признания или восхищения присутствующими. **УСТАНОВИТЕ** зрительный контакт с аудиторией. Останавливайте свой взгляд от пяти до 15 секунд (в зависимости от численности аудитории) на каждом слушателе. **ЭКСПЕРИМЕНТИРУЙТЕ** голосом. Хорошо работает метод волнообразной речи – суть в повышении и понижении интонации. Принято говорить о нежелательном с пониженной интонацией, а о желательном,

положительном – с повышающейся. Ключевые моменты речи выделяются голосом или жестом. «КАК я говорю» намного важнее, чем «ЧТО я говорю». С помощью интонации можно выразить не только основной смысл предложения (утверждение, вопрос, восклицание, побуждение), но и придать тончайшие нюансы и окрасить речь нужными красками. Монотонной речью можно достичь только одной цели – усыпить аудиторию. **ВОВЛЕКАЙТЕ** аудиторию в обсуждение. Задавайте вопросы, словно беседуя с аудиторией: «Так ведь?», «Согласны со мной?», «Идем дальше?». Используйте диалогическую речь, игру в вопрос-ответ – этот прием оживляет атмосферу в аудитории, привлекает внимание слушающих. Выясняйте особое мнение, предвосхищайте, озвучивая первым спорные моменты. Даже если вы просто вместо местоимения «я» в своем выступлении будете использовать «мы», аудитория проникнется к вам симпатией и воспримет вашу речь более лояльно. **РЕАГИРУЙТЕ НА КРИТИКУ** конструктивно. Вам задают провокационный

вопрос – выслушайте, поблагодарите и уточните его позицию. Не растягивайте свой ответ на вопрос больше чем на одну-две минуты. Это только ответ на вопрос, а не еще одна презентация. И никогда, да-да, НИ-КО-ГДА не начинайте ответ на вопрос со слова «нет»! Если вы не знаете ответа на заданный вопрос, полезнее всего открыто об этом заявить и предложить ответить на него позже, после необходимых консультаций или изучения источников информации. Не извиняйтесь и не оправдывайтесь за то, что не знаете всего на свете. **ЗАВЕРШАЙТЕ**, кратко подводя итоги выступления и повторив ключевые мысли и фразы. Этим вы можете подвести аудиторию к соответствующим вопросам. Оставьте время для ответов на вопросы аудитории. Следует понимать, что ответы на вопросы могут существенно повлиять на общее впечатление слушателей от выступления. Поэтому к ним нужно относиться особенно внимательно. И помните: есть вопросы – есть интерес! Если вопросов не возникло, можно использовать технику «Мне часто задают следующий вопрос...». После этого дается заранее заготовленный на него ответ. Или предложить свои консультации в последующем, когда вопросы возникнут. **ПРАКТИКУЙТЕ!** Проводите презентации, выступления как можно чаще, перед коллегами, родными, друзьями. Высказывайтесь на совещаниях,

произносите тосты на праздниках, рассказывайте интересные истории каждый день коллегам и друзьям. Учитесь говорить на разные темы легко и свободно. Трениговая среда является наиболее подходящей для достижения этих целей. В этом пространстве мы можем делать ошибки, пробовать и еще раз пробовать и, что немаловажно, получать квалифицированную обратную связь, осуществлять работу по совершенствованию своих презентационных навыков. Р. С. Самый вредный совет, который только можно придумать для оратора, – это не волноваться! Это то же самое, что и не дышать. Волнуются все, и это нормально! Помните, что волнение может стать вашим союзником – придать остроту выступлению.

СВЕТ МОЙ, ЗЕРКАЛЬЦЕ, СКАЖИ

Готовясь к выступлению, проговаривая речь, наблюдайте за своим лицом в зеркале. Как вам нравится ваше выражение лица? Нравится ли это выражение другим людям? Делаем выводы! Чем чаще вы будете обращаться к зеркалу, тем быстрее научитесь сознательно управлять своей мимикой. В тренировке ораторских навыков часто используют диктофон, который позволяет проанализировать содержательную и интонационную составляющие речи. Наиболее щедрым материалом для работы дает видеосъемка выступления. Перед важным выступлением сделайте видеозапись и проанализируйте свою презентацию. Внесите коррективы и повторите видеозапись. Качественное оттачивание презентации – это анализ пяти-шести повторных видеозаписей. Подготовка эффективной презентации – весьма затратный по времени процесс. Презентация проекта – премьерный спектакль, играемый зачастую единожды. Сергей Ребрик, один из ведущих российских тренеров, на этот счет обнадеживает нас: «Готовя одну презентацию, вы одновременно готовите и все последующие, поскольку совершенствуете свои навыки».



ВАЛЕРИЯ ФИЛИПОВА,
руководитель проектов UPECO:

«Самое главное в подготовке презентации – это... именно подготовка! К презентации нельзя относиться легкомысленно. В первую очередь обратите внимание на содержательность выступления, а также простоту и увлекательность изложения информации. Хороший оратор не только доносит до аудитории важную информацию, но и делает это интересно, вовлекая слушателей. И здесь все средства хороши. В презентации важно использовать яркие визуальные образы, стремиться к тому, чтобы текста было как можно меньше – только ключевые вещи, передающие мысль. При выступлении говорите эмоционально, делая акценты интонацией, голосом. Во-вторых, презентацию нужно обязательно репетировать. Обязательно! Репетиция дает очень много. Начиная с того что выявляются сильные и слабые места подачи материала: сразу становится понятно, что нужно откорректировать в содержании и структуре презентации. И заканчивая тем, что оратор оттачивает свое выступление – слова, интонации, акценты. При подготовке к серьезным выступлениям я рекомендовала бы репетировать не менее пяти-шести раз, причем четыре раза должны быть перед видеокамерой или реальной аудиторией. Будет идеально, если вы сможете хотя бы раз отрепетировать в том месте, где будет выступление (с микрофоном и т. д.). Важность репетиции хорошо описывает пословица «Тяжело в ученье, легко в бою». Ведь репетиция позволяет серьезно снизить уровень волнения при реальной презентации».

СТРУКТУРА ВЫСТУПЛЕНИЯ



8 МАРТА



14 ФЕВРАЛЯ



23 ФЕВРАЛЯ



С ВОСПИТАННИКАМИ ДЕТСКОГО ДОМА «МЫШКИНО»



ПАРИЖСКАЯ ЖИЗНЬ



Текст:
СВЕТЛАНА ЧЕПУРИНА,
менеджер новых проектов

«В Париже все хотят быть актерами. Участь зрителя никого не устраивает», — заметил как-то Жан Кокто, французский писатель, художник и режиссер. Я бы добавила: и не только актерами! А еще художниками, скульпторами, писателями, героем известного романа... Словом, Париж навевает необыкновенное вдохновение и желание окунуться еще и еще раз в мир искусства.



Сегодня Эйфелева башня – символ Парижа и Франции, а когда-то горожане требовали ее снести

З



Вечерние пейзажи Парижа вряд ли оставят кого-то равнодушным

Здесь буквально каждый сантиметр дышит историей. Приятно видеть, с каким трепетом парижане заботятся о своих культурных ценностях. Архитектурный облик французской столицы создавался веками, но не все памятники культуры «дожили» до наших дней в первоначальном виде. Многие, в том числе знаменитые Отель-де-Виль (здание городской администрации) и дворец Тюильри, были разрушены в трагические для города моменты истории. В XIX–XX веках Париж переживает новый подъем: проводятся всемирные и международные выставки, к которым была приурочена постройка Эйфелевой башни, возводятся Большой и Малый дворцы, восстанавлива-

«Вокруг света». В итоге эта суперкнига рассказала нам все лучше гида.

ПАРИЖСКАЯ КВАРТИРА

Выбранную нами квартиру мы до этого видели только на фотографиях, поэтому несколько волновались, что же будет на самом деле. Действительность превзошла все наши ожидания. Квартира оказалась очень просторной. В двух из трех комнат стояли настоящие камины. На стенах – картины, а вдоль них стояло очень много неоконченных эскизов и набросков. Мы сразу подумали, что хозяин квартиры – молодой человек по имени Эммануэль – творческая личность, тем более, в одной из комнат стоял еще и подключенный к компьютеру синтезатор. Возможно, именно поэтому в квартире чувствовалась какая-то особая атмосфера (ну или это наше воображение немного подыгрывало нам).

Берег левый, берег правый

Река Сена делит Париж на две части. Правый берег – административный и деловой. Здесь находятся Лувр, самый большой деловой центр в Европе – Дефанс. Левый берег – «культурно-просветительский»: именно здесь располагается знаменитый университет Сорбонна, вокруг которого вырос Латинский квартал. Однако город развивается, и считается, что постепенно левый и правый берега меняются ролями. Иль де ля Ситэ – самый большой остров Сены, считающийся историческим центром города.

ются памятники культуры, среди которых тот же Отель-де-Виль, воссозданный по сохранившимся чертежам и изображениям. Париж вновь становится одним из главных культурных центров Европы.

Идеей поехать в Париж сначала загорелась подруга – заядлая путешественница. И, как только на сайте компании Airberlin появились «акционные» билеты на ноябрь, мы не раздумывая взяли их. По счастливой случайности мы с подругами выбрали абсолютно одинаковые путешественники по Парижу – «Прогулки по Парижу» издательства



Каждый вечер это самое знаменитое кабаре Парижа представляет ревию «Феерия», в котором задействованы лучшие танцоры, около 1000 костюмов и роскошные декорации

ПАРИЖСКИЙ ТРАНСПОРТ

Любое путешествие, тем более дикарем, так или иначе связано с общественным транспортом. Я хотела бы отдельно рассказать о парижском метро. Поверьте, оно того стоит! Увидев впервые схему метро Парижа, можно подумать, что разобраться в ней нереально. Однако со временем понимаешь, что метро и транспортная система в городе организованы очень удобно. Станции расположены так, что от любой из них до соседней можно добраться максимум за десять минут.

« КОГДА БОГУ НА НЕБЕ СКУЧНО, ОН ОТКРЫВАЕТ ОКНО И СМОТРИТ НА ПАРИЖСКИЕ БУЛЬВАРЫ »

Г. Гейне

Внешне парижское метро не имеет унифицированного обозначения, как, например, в Москве – буква М; названий веток тоже нет. Главным ориентиром служит название последней станции сверху или внизу ветки, в зависимости от того, куда вам нужно. Поэтому за семь дней парижской жизни мы успели изучить схему метро от и до. Также стоит сказать, что с линиями метро удачно перемежаются линии RER (региональное экспресс-метро). Курсирующие там поезда ходят в основном по поверхности, что особенно приятно вечером, когда город зажигает все свои огни.

ПРОГУЛКИ ПО ПАРИЖУ

Об основных достопримечательностях мы прочитали еще до приезда в Париж. И уже понимали, что увидеть все за один раз просто нереально. Историей дышит буквально весь город, и очень интересно узнавать те места, о которых ты когда-то читал в романе или слышал от знакомых.



Парижское метро порой поражает не меньше известных памятников архитектуры



И хотя сейчас бытует мнение, что во время путешествия не нужно бегать в попытке увидеть как можно больше, в Париже я советую именно этим и заняться – чем больше мест вы посетите, тем сильнее вам захочется сюда вернуться.

Заблуждения

- **Париж – грязный город.** Абсолютная неправда. Где бы мы ни были (а мы исшагали весь Париж), везде город поражал своей чистотой и опрятностью.
- **В Париж нужно ехать только с любимым.** Не совсем верно. Ехать в Париж можно даже в одиночку: романтическое настроение в любом случае настигнет вас.
- **Французы не любят говорить по-английски.** Неверно. Зная английский, вы везде сможете понять собеседника. За все путешествие мы, пожалуй, не встретили ни одного француза, не знающего английский.

ИЛЬ ДЕ ЛЯ СИТЭ

Знакомство с Парижем мы начали с исторического, географического и духовного центра города, расположившегося на самом крупном острове Сены. Именно здесь находится знаменитый собор Парижской Богоматери (Notre Dame de Paris), построенный в 1345 году на месте первой христианской церкви Парижа — базилики Святого Стефана, возведенной, в свою очередь, на месте галло-римского храма Юпитера. Около двухсот лет назад собор находился в полуразрушенном состоянии, пока в 1831 году не появился знаменитый роман Виктора Гюго, привлечший интерес к этому великому памятнику архитектуры. Собор был восстановлен, и по сей день тысячи людей ежегодно поднимаются на 400 ступенек вверх, чтобы полюбоваться панорамой

Парижа и увидеть знаменитый колокол Квазимодо. Когда вы будете на острове, обратите внимание на церковь Сен-Жермен-л'Оксерруа – именно ее колокола в 1572 году дали сигнал к началу Варфоломеевской ночи, массовой резне протестантов-гугенотов. На набережной Сены стоит и знаменитый замок Консьержери – одна из самых старых частей королевского дворца, с XIV века использовавшаяся как тюрьма. Самой знаменитой узницей Консьержери является королева Мария-Антуанетта, которая провела в замке последние дни жизни перед тем, как взойти на эшафот. Еще я советую обязательно посетить исполненную в готическом стиле часовню Сент-Шапель (Sainte Chapelle), считающуюся одной из самых красивых готических церквей небольших размеров. Она была предназначена для хранения тернового венца Иисуса Христа, который был выкуплен французским королем у латинского императора.

«ЖЕЛЕЗНАЯ ДАМА»

Именно так парижане прозвали Эйфелеву башню. Она была торжественно открыта 15 мая 1889 по случаю Всемирной выставки. Причем инженер Гюстав Эйфель организовал строительство башни практически полностью за свои деньги, рассчитывая окупить сооружение за 20 лет. Но оно с первых же дней открытия имело столь оглушительный успех, что затраты на строительство окупались уже за время выставки. Сегодня Эйфелева башня является единственным символом Парижа во всевозможных изображениях, описаниях и рассказах. А ведь в первые годы ее существования парижане активно протестовали против постройки и призывали к ее сносу. Эйфелева башня видна практически из любой точки Парижа. И зимой и летом миллионы людей желают подняться на 300-метровую высоту, чтобы с высоты птичьего полета посмотреть на французскую столицу. Простояв час в очереди, в первый же вечер мы поднялись туда. И хотя башня



Мало кто знает, но именно так скульптору Луизе Буржуа представлялся образ доброй и заботливой матери, подавленной отцом

отличается своей прочностью и устойчивостью, все же она немного качается... По возвращении в Москву я еще долго искала ее глазами. И если меня спросить о самом главном воспоминании 2010 года, я отвечу – Эйфелева башня!

ЛУВР – МУЗЕЙ Д'ОРСЭ

Лувр – когда-то королевская резиденция, а ныне огромный музей. Сложно сказать, сколько времени нужно потратить, чтобы обойти все его залы. Мы решили увидеть лишь самые известные экспонаты, но так и не смогли пройти мимо залов с величайшими произведениями искусства, ведь, например, коллекция живописи Лувра считается лучшей в мире. Помимо таких мировых шедевров, как «Джоконда», статуя богини Ники и Венеры





Несмотря на свой возраст Эйфелева башня гармонирует с деловым обликом Парижа

Милосской, обязательно посетите покои Наполеона. Пожалуй, в российских дворцах такого величия и роскоши я еще не видела. Во дворе музея располагается пирамида Лувра – современная конструкция из нержавеющей стали и специального стекла. Когда-то задуманная как оформление входа после расширения площадей экспозиции, пирамида вызвала бурю критики за свою чужеродность стилю самого дворца. Но в результате, как и Эйфелева башня, она является одним из главных символов города. От Лувра вы можете прогуляться по Мосту искусств через Сену и пройти к музею импрессионизма д'Орсэ, расположенному в здании бывшего железнодорожного вокзала. Здесь представлены произведения таких известных художников, как Ренуар, Ван Гог, Эдгар Дега, Клод Моне и многие другие.



Стать настоящей парижанкой? Это просто!

ТРИУМФАЛЬНАЯ АРКА – ЕЛИСЕЙСКИЕ ПОЛЯ – ДОМ ИНВАЛИДОВ

Название «Елисейские поля» в первую очередь наводит на мысль, что мы увидим как минимум парк. Но это самая широкая парижская улица с многочисленными кафе и бутиками, венчает которую Триумфальная арка, построенная по указу Наполеона. Для тех, кто знаком с творчеством Ремарка, будет интересно увидеть (а может быть, и посетить) ресторан «Ле Фуке», в котором герои романа «Триум-

Об афрофранцузах

Как известно, в 1960-е годы жителям Алжира, некогда французской колонии, был разрешен въезд во Францию и даны льготы на получение гражданства. Как результат, сегодня в Париже практически каждый второй – житель Алжира и многих других стран Африки и Азии. Нельзя сказать, что это создает сильный дискомфорт, но однозначно удивляет. Этим Париж стал напоминать США. Если ехать в метро от центра города к его окраинам, это становится все более и более заметным.

фальная арка» Борис и Равик договорились встретиться после войны. На Елисейских полях вы увидите семиэтажный торговый дом Louis Vuitton, основатель которого в свое время произвел революцию в области изготовления дорожных сумок. Пройдя дальше и миновав Большой и Малый дворцы, вы увидите необычайно красивый мост Александра III и собор Дома инвалидов – один из самых величественных памятников архитектуры Парижа, построенный для старых воинов, которые из-за болезни теряли способность к службе (слово «инвалид» использовалось в более широком контексте). Дом инвалидов по-прежнему является военным учреждением, а внутри собора находится саркофаг с останками Наполеона. Мало кто знает, но останки императора были замурованы в шесть гробов, выполненных из жести, красного дерева, свинца и дуба.



И ВСЕ БОГАТСТВА ПАРИЖА...

Помимо перечисленных в Париже еще так много мест, которые стоит увидеть... **Латинский квартал.** Здесь находится знаменитая Сорбонна. В Средние века обучение велось на латыни, поэтому квартал вокруг университета получил одноименное название. Также побывайте в Пантеоне – мавзолее, где покоится прах самых великих граждан Франции (Виктора Гюго, Эмиля Золя, Вольтера, Руссо и др.)

Путешественнику на заметку

Визовый центр:
www.francevac-ru.com/russian/index.aspx
 * Виза выдается буквально за 3 дня.
Авиабилеты:
www.airberlin.com
Жилье:
www.homelidays.co.uk
Путеводитель:
 «Прогулки по Парижу», издательство «Вокруг света»
Музейная карта:
 очень рекомендую, т. к. в самые основные музеи огромные очереди, на которые уходит много времени. К тому же в Европе гостям до 25 лет при предъявлении паспорта вход во многие музеи бесплатный.



Парижская национальная опера, она же Опера Гарнье

В месте, где решено было построить театр, грунтовые воды близко подходят к поверхности. Чтобы избежать подмыва, под зданием было создано специальное укрепление. Затем это породило легенду о некоем подземном озере и существе, в нем обитающем, а сюжет лег в основу мюзикла «Призрак оперы».

Монмартр. Один из семи холмов Парижа. Здесь, зайдя в сквер Виллет – самую высокую точку столицы, – вы сможете насладиться панорамой Парижа. (Те, кто смотрел фильм «Амели», наверняка вспомнят сцену, когда главный герой бежал по бесконечным ступенькам к вершине холма, а потом вниз, чтобы встретиться с Амели.) Неподалеку находится одна из самых красивых церквей Парижа – базилика Сакре-Кер, являющаяся символом города наравне с Эйфелевой башней, Лувром и Триумфальной аркой. Гуляя по Монмартру, вы увидите старинные мельницы, дом, где когда-то жил Ренуар, розовый домик, изображенный на полотнах художника Утрилло, кабаре «Ловкий кролик», в которое любители заходить Ван Гог и Пикассо. И конечно же, площадь Тертр – излюбленное местечко художников, где вы без труда найдете того, кто захочет нарисовать ваш портрет. **Отель «Ритц»** – одна из самых фешенебельных гостиниц Парижа, где в свое время останавливались Чарли Чаплин, Марлен Дитрих, Элтон Джон и более 30 лет жила Коко Шанель. А бар у отеля носит имя Эрнеста Хемингуэя – в нем знаменитый писатель был завсегдатаем. Если вы решите остановиться не в «Ритце», то как минимум обязательно пройдите мимо.



На площади Тертр вы всегда найдете того, кто с удовольствием напишет ваш портрет

ВМЕСТО ПОСЛЕСЛОВИЯ

В последние часы перед отъездом я ходила по квартире, рассматривая книжные полки нашего хозяина. И совершенно случайно увидела рекламный проспект джазовой группы. На одном из фото был Эммануэль! Оказалось, что он уже много лет играет на саксофоне и организовал свою группу, с которой выступает на различных мероприятиях. Предчувствие нас не обмануло: хозяин квартиры оказался не только художником, но и талантливым музыкантом. В следующий раз я поеду в Париж весной, чтобы воочию увидеть всю прелесть цветущего сада Тюильри, Люксембургского сада, а также других многочисленных скверов и бульваров Парижа. Впереди также посещение Диснейленда, экскурсия по набережной Сены и, конечно же, Версаль!

ТОП-10 СПОРТИВНЫХ ДОСТИЖЕНИЙ СОТРУДНИКОВ УРЕСО

«Быстрее, выше, сильнее» – девиз не только Олимпийских игр, но и многих сотрудников УРЕСО. Наша команда изо дня в день делает все возможное, чтобы выпускать качественные продукты, оперативно доставлять их в торговые точки и создавать потребителям комфортную жизнь. У нас есть цели, и мы умеем их достигать, как и наши коллеги, которые смело и уверенно шли к своим победам в спортивных состязаниях!

СЕРГЕЙ МИНЧЕНКО,
аналитик департамента продаж, г. Москва

Достижение: 2-е место в пляжном чемпионате России 2008 года по фрисби в составе команды «Долгорукие».



Однажды во время отдыха на природе Сергей и его друзья начали кидать летающую тарелку (знакомую многим зеленую тарелку, сделанную в СССР). Потом играли по собственным правилам уже на площадке. «А в 2007 году я пришел на стадион, где тренировалась московская команда «Долгорукие». С этого момента я стал профессионально играть в фрисби. Правда, сейчас это уже не спорт, а увлечение», – признается Сергей. Он убежден, что помогает выигрывать не спортивный девиз, а тренировки: «Кто больше подготовлен, тот и побеждает».



ВАСИЛИЙ МАЛАХОВ,
сити-менеджер, г. Самара

Достижение: кандидат в мастера спорта по боксу.

«Бокс – это жизнь, где побеждает сильнейший», – уверен Василий, который всего за пять лет занятий боксом достиг звания кандидата в мастера спорта.



Времени на бокс сейчас уже не хватает, но Василий по-прежнему следует своему спортивному девизу «Не отступать и не сдаваться». В спортивной жизни нашего коллеги было много интересного и забавного. Одним из таких случаев поделился Василий с нами: «Однажды в спортивном зале во время спарринга у моего соперника лопнула резинка на шортах, и они сползли до колен. В результате он запутался в своих шортах и упал на ринге. Было забавно. Потом все говорили, что это от волнения».



САНАЛ МУТУЛОВ,

специалист по автоматизации бизнес-процессов департамента продаж, г. Москва

Достижение: синий пояс по единоборству тонг-ил му-до.

Увлечись единоборствами, Санал пошел по стопам отца, который занимался боксом и борьбой. «Единоборство – это не выбор драки, а выбор философии, равновесия внутреннего и внешнего "я", – признается наш коллега. В студенческие годы он занимался боксом и боевым у-шу, а позднее остановился на тонг-ил му-до – объединении восточных единоборств: бокса, борьбы, карате, самбо, таэквондо, дзюдо, айкидо и т. д. Санал поделился впечатлениями об одном из семинаров по тонг-ил му-до, который он посещал в течение 20 дней с 8 утра до 8 вечера: «За это время я почувствовал свою форму – единство души и тела, когда тело слушается тебя и слышит твои мысли.захотел поднять ногу выше головы – пожалуйста. Сидеть «на шнурке» (поперечный шпагат) – одно удовольствие!» Сейчас Санал занимается единоборством реже, чем в юности, но продолжает следовать своему спортивному девизу – быть спокойным и уверенным в своих действиях.



СЕРГЕЙ БУРЛАКОВ,
территориальный менеджер, г. Калининград

Достижения: в 2004 году входил в состав сборной России на чемпионате мира по бодифитнесу; 2-е место в чемпионатах мира WFF-Вильнюс в 2004 и 2005 годах в категории «суператлетик» (старше 30 лет); 1-е место в открытом чемпионате Литвы (старше 30 лет) в 2004 году, 1-е место в открытом Кубке прибалтийских стран WFF в 2004 году.

«Вижу цель – не вижу препятствий. Нет слова «не могу», есть слово «не хочу!» Не можешь сейчас – работай, стремись, и сможешь», – уверенно заявляет Сергей, неоднократный победитель различных международных турниров. Наш коллега в спорте с шести лет: занимался пятиборьем, плаванием, борьбой, стрельбой, волейболом, гиревым спортом. Последние десять лет Сергей посвя-



тил бодифитнесу, который отличается от культуризма тем, что не приемлет запрещенных препаратов, а также порой приводит к казусам. Например, однажды после соревнований Сергею нужно было срочно успеть на паром, чтобы из Литвы перебраться в Калининград. Грим, придающий коже загар и блеск и наносимый обычно перед выступлениями, наш коллега смыть не успел. На границе пограничники его не узнали по фото в паспорте, и Сергею пришлось не только смыть грим на контрольном пункте, но и продемонстрировать полученные дипломы и награды.



**АНДРЕЙ ШУЛИКОВ,**

территориальный менеджер по Красноярскому краю и Республике Хакасия

Достижение: кандидат в мастера спорта по парашютному многоборью (бег 3 км, плавание 100 м кролем, стрельба лежа из малокалиберной винтовки 50 м, прыжки с парашютом на точность приземления)

Мечта учиться в Рязанском высшем воздушно-десантном командном училище привела Андрея в этот вид спорта в 15 лет. С годами он понял, что к победам ведут последовательность и упорство на тренировках и спортивная злость на соревнованиях. Он считает, что многоборье дает комплексное развитие – физическое, психологическое и даже интеллектуальное. «В прыжках мне больше всего нравится ощущение свободного падения: при скорости 50 м/с достаточно изменить угол наклона ладоней, и тебя начинает неимоверно вращать... При работе на точность приземления надо учитывать множество факторов: скорость и направление ветра, они отличаются по высотам; горизонтальную и вертикальную скорость купола. Это в большей степени тактическое упражнение», – рассказывает Андрей, который на День авиации ежегодно выезжает с семьей на прыжки с парашютом.

**НИКОЛАЙ ЧЕРНИКОВ,**

руководитель направления «Восток», г. Москва

Достижение: 2-е место в областных соревнованиях по дзюдо (Запорожская область, Украина).

«Главное в победе – подготовка, участие и нацеленность на результат. Важно поставить цель и понять, как ее достичь!» – рассуждает Николай, активно занимавшийся дзюдо с девяти до 13 лет. Преимуществом этого вида спорта он считал то, что не нужно быть «двухметровым шкафом, чтобы оказывать сопротивление при самообороне». Участие в состязаниях и многократные победы не только приносили радость, но и закаляли целеустремленность. Однако на одной из тренировок Николай получил травму, после чего дзюдо заменил на альтернативные, менее травматичные виды спорта – рафтинг и дайвинг.

**ЗОРЯНА ГЛАДЫШЕВСКАЯ,**

территориальный менеджер по продажам по Волынской области, Украина

Достижение: две золотые медали за победу в открытых чемпионатах области по карате среди девушек в категории 16+

На занятия карате Зоряна привела племянника, а осталась сама. «В этом виде спорта меня привлекли подвижность, сильная физическая подготовка, умение постоять за себя в любой ситуации, а также профессионализм тренера. Он был 17-кратным чемпионом мира по карате, и я поняла, что этот человек сможет научить многому», – признается Зоряна, чей спортивный девиз – «Побеждает тот, кто побеждает себя!» Наша коллега постоянно осваивает новые виды спорта, именно поэтому через три года занятия карате перешли в разряд увлечений. А впечатления от первого соревнования остались навсегда. «Я была еще новичком, а мои соперницы занимались карате уже более десяти лет, поэтому на ринге вид у них был важный, серьезный и гордый. Я была очень сложным и неудобным соперником, так как у меня еще не была поставлена стойка, она больше напоминала стойку боксера, а не каратиста, удары были размашистыми и порой смешными. Но именно благодаря этому я тогда выиграла! И сделала вывод: к вещам надо относиться просто и с улыбкой!»

**АННА ЖЕЛЕЗНОВА,**

продакт-менеджер ТМ Salton Professional, г. Москва

Достижение: серебряная медаль в полумарафоне и бронзовая медаль в забеге на 3 км на роликах в категории «фитнес»

«Только вперед!» – такого девиза придерживается Анна, которая всегда открыта новому. Однажды, отправившись кататься на роликах, она познакомилась с роллерами. Они сагитировали ее участвовать в соревнованиях. Анна согласилась, и вот ее впечатления от первого марафона: «Это был Воронеж. Ужасно пекло солнце, было +30. Я прошла примерно треть дистанции, когда внезапно начался ливень, но это мне не помешало проехать оставшиеся 28 км. Ролики после такого подвига нуждались в починке, но ничто не сравнится с радостью от осознания того, что я это сделала! Марафон – это прежде всего вызов самому себе. Всегда интересно узнать, сможешь ли ты пройти все до конца или нет!»

**РОМАН ЛАТАТУЕВ,**

менеджер по развитию рынков стран СНГ, г. Москва

Достижение: мастер спорта по гандболу

«Командная, динамичная, быстрая и в меру жесткая», – такими эпитетами Роман описывает игру в гандбол. Наш коллега профессионально занимался этим видом спорта 14 лет! Причем первый выезд за границу, в Прагу, состоялся еще в советские годы, в 1988 году. Там проходил международный турнир сборных команд столиц социалистических стран Восточной Европы, в котором Роман участвовал в составе сборной Москвы. Он поделился впечатлениями о первом зарубежном соревновании: «Перед выходом в финал я получил травму правой руки. Она распухла, я не мог двигать даже пальцами. Очень хотелось сыграть, руку «заморозили», замотали бинтом. Смог сыграть один тайм, играя левой рукой. В финале мы победили с перевесом в один мяч и заняли первое место».

**ВЛАС ИСАЕНКО,**

менеджер по работе с ключевыми клиентами, г. Киев, Украина

Достижение: мастер спорта Украины по бадминтону 1999 года (с 1999 по 2004 год входил в десятку сильнейших спортсменов страны, является семикратным чемпионом и призером Украины в разных турнирах, выступал за сборную Украины на турнирах Гран-при мира, Кубок Европы, Кубок европейских чемпионов и т. д.). В 1999 году ему присвоено звание судьи международной категории по бадминтону.

К бадминтону Влас шел долго: с четырех лет занимался фигурным катанием, с пяти – прыжками в воду и акробатикой, с семи – вольной борьбой и с десяти – бадминтоном. «Тогда в спорте меня привлекали близость к кумирам и мечты об олимпийских наградах, – признается Влас. – Лишь после первой медали, которую я получил в 15 лет, понял, что я выбираю бадминтон, это мой осознанный выбор!» Несмотря на то что Влас сейчас уже не занимается этим видом спорта, свой девиз «Неужели я столько работал, чтобы проиграть сопернику?» он умело применяет в жизни. А в 1998 году на корте это выглядело так: «В финальной встрече против чемпионов Польши мы проиграли первую партию со счетом 4:15, вторую проигрывали 5:14. Соперникам для победы не хватало всего одного очка. И в тот момент, когда они уже мысленно праздновали победу, мы выиграли вторую партию со счетом 17:14. А в финальной партии победили со счетом 15:3! Это послужило нам хорошим уроком – никогда не сдаваться и доводить все начатое до победного результата!»





ДЕТИ



ИВАН,
сын Наталии Семеновой, руководителя
направления по специальным проектам,
г. Москва, 15 октября 2010 года



ФЕДОР,
сын Олеси
Бондаренко,
территориаль-
ного менед-
жера
по продажам
по Алтайскому
краю,
г. Барнаул,
10 сентября
2010 года



АРСЕНИЙ,
сын Юлии Позднуховой,
бренд-менеджера ТМ Forester,
г. Москва, 30 сентября 2010 года



МАРИЯ,
дочь Янины
Тайковой,
специалиста
по кадровому
делопроиз-
водству,
г. Москва,
22 декабря
2010 года

НИКИТА,
сын Ольги Замшиной, специалиста по управлению товарными запасами,
г. Москва, 19 апреля 2011 года



АСКАР,
сын Лианы
Бургановой,
менеджера по
сертификации,
г. Москва,
25 ноября
2010 года



ВАРВАРА,
дочь Елены Кирюшиной, финансового аналитика,
г. Москва, 2 марта 2011 года



ЭМИР,
сын Андрея Яна, регионального менеджера по продажам
представительства UPECO в Казахстане,
г. Алма-Ата, 30 ноября 2010 года

СВАДЬБА



ДМИТРИЙ,
сын Натальи Павлюковой, офис-менеджера,
г. Москва, 17 июня 2010 года



ВИТАЛИЙ И ТАТЬЯНА СЕМЕНОВЫ,
Татьяна – руководитель отдела
поддержки маркетинга,
г. Москва, 19 февраля 2011 года

КОЛЛЕГИ, МЫ РАДЫ ВИДЕТЬ ВАС
И ВАШИХ ДЕТЕЙ НА СТРАНИЦАХ НАШЕГО
ЖУРНАЛА! ЕСЛИ У ВАС СОСТОЯЛАСЬ
СВАДЬБА ИЛИ РОДИЛСЯ МАЛЫШ,
ПРИСЫЛАЙТЕ ФОТОГРАФИИ
НА E-MAIL: UNLIMITED@UPECO.RU,
И МЫ ОПУБЛИКУЕМ ИХ В РУБРИКЕ
«ОЧЕНЬ ЛИЧНОЕ».

УРЕСО ГЛАЗАМИ ПРЕССЫ



**МАРИЯ
БУЛГАКОВА,**
специалист
по корпоративным
коммуникациям
компании UPECO

ВЕДОМОСТИ

«Наиболее последовательно экологический образ жизни продвигают в офисах... В основном принципы экоофиса в России внедряются в западных компаниях – «Google Россия», «ЗМ», «Intel-Россия», UPECO, PricewaterhouseCoopers... Как бы ни был высок уровень сознательности у руководства компании, основная инициатива по охране окружающей среды на рабочем месте должна исходить от сотрудников... В целом природоохранная инициатива не встречает сопротивления. "Мы экономно расходим бумагу, сдаем макулатуру, почти не пользуемся пластиковыми стаканчиками, – рассказывает Мария Булгакова, event-менеджер компании UPECO, в которой введены некоторые нормы «зеленого офиса». – Компания делает рассылку, рассказывая о том, как мы можем сделать офис экологичным. Все следует рекомендациям совершенно добровольно".»

«Ведомости», 11 февраля 2011 года («Природа пользования»)



НАДЕЖДА УСОВА,
руководитель группы
корпоративных
коммуникаций
и связей
с общественностью
компании UPECO

**МАРКЕТИНГ
МЕНЕДЖМЕНТ**

«Выстраивая систему внутренних коммуникаций, важно учесть несколько факторов. Во-первых, информация должна транслироваться оперативно. Во-вторых, необходимо охватить все внутренние целевые аудитории, применяя для каждой из них свой инструмент передачи сообщения. В-третьих, информация должна побуждать сотрудников к действиям, в итоге приводящим к достижению бизнес-целей компании. И тогда эффективность вашей работы возрастет в разы.»

«Маркетинг. Менеджмент», ноябрь – декабрь 2011 года («Зажигай и вдохновляй! или Как сделать внутренние коммуникации эффективными?»)



ЕЛЕНА БАШИРОВА,
старший бренд-менеджер
TM Gardex

**HT
TRADE MARK**

«Объем рынка репеллентов в 2010 году составил 1970 млн рублей, его ежегодный прирост – 10–15%. Есть два основных фактора предполагаемого роста. Во-первых, объем данного сегмента может увеличиться за счет естественного роста рынка, то есть из-за нагнетания темы природно-очаговых заболеваний, переносчиками которых являются клещи, комары и другие насекомые. Во-вторых, рост вероятен за счет возможного привлечения в категорию новых потребителей, которые сейчас не используют репелленты по соображениям вреда для здоровья... На рынке репеллентов большую долю занимает TM Gardex: в 2010 году она составила 25%, среднегодовой рост продаж марки – 28%. В дальнейших планах компании – удержание доли на уровне 27–30%».

«Новости торговли», май – июнь 2011 года («Спасение от кусающих»)



**СВЕТЛАНА
РЯКОВСКАЯ,**
менеджер по подбору
и адаптации
персонала компании
UPECO

**Рекрутинг
NEWS**

«У нас достаточно высокие требования к кандидатам, а сильные специалисты всегда востребованы на рынке труда, и за таланты идет ожесточенная борьба между работодателями. Чтобы заинтересовать такого соискателя в рассмотрении именно нашего предложения по работе, нужно уметь выявлять его мотивацию, работать с возражениями, при этом доносить до кандидата корректную информацию о компании и вакансии. К сожалению, решить эту задачу внешнему консультанту не всегда удается.»

«Рекрутинг News», февраль 2011 года («HR-агентства: инструкция по применению»)



SALTON®
PROFESSIONAL

СРЕДСТВА ПО УХОДУ
ЗА ОБУВЬЮ



SALTÓN[®]

S P O R T

