

# Unlimited

2013 корпоративный журнал УРЕСО

Читайте  
в номере

---

\* ГОСТЬ  
НОМЕРА:  
ПЕТР ДЕМЧЕНКОВ

\* МИНУС 10 КГ  
С РАЦИОНА

\* НОВАЯ МОДЕЛЬ  
КОМПЕТЕНЦИЙ

\* УРЕСО  
В ЦИФРАХ

---

№ 11  
зима

Денис ИВАНОВ

**4 СОБЫТИЯ И ФАКТЫ**

Рекламные кампании, выход новых брендов, новинки 2013 года и другие интересные события из жизни компании

**10 ОБЗОР РЫНКОВ**

Успешный сезон Gardex

**12 ПАНОРАМА**

Monkey Business: о креативности, духах с ароматом пиццы и угрозе нападения вампиров

**14 ЛЮДИ**

Денис Иванов о вечном стремлении вперед и важности хороших отношений в коллективе

**22 БРЕНД**

О биоактиваторах Expel — новинке российского рынка

40



**26 МНЕНИЕ**

Петр Демченков, генеральный директор АЛИДИ, о медленной, но верной карьере

**34 СОДРУЖЕСТВО**

Секрет успеха креативного агентства BBDO Moscow

**40 ПАНОРАМА**

Ларри Пейдж, CEO Google, о тотальной мобилизации

**48 ЛАБОРАТОРИЯ**

Рекламный ролик Salton: осенний день в середине августа

**54 ОДИН ДЕНЬ**

Владимир Тепляков, водитель-экспедитор UPECO, рассказывает о своем рабочем дне



48



56

**56 КОНКУРЕНТЫ**

Henkel — гость в каждом доме

**62 ОПЫТ**

Похудеть на 10 килограмм? Реально с Racionika

**66 СФЕРА**

Знойная Испания — очередной пункт программы лояльности UPECO

**72 HR-ПРАКТИКА**

Новая модель компетенций

**74 ОБУЧЕНИЕ-ПРАКТИКУМ**

Восемь характерных черт настоящей команды

**80 ОБУЧЕНИЕ**

Книги и фильмы, с которыми стоит познакомиться

**82 ДРАЙВ**

Сотрудники UPECO зовут в гости

**92 СПЕЦПРОЕКТ**

Несерьезные итоги года

**94 ТРАДИЦИИ**

Фотографии с корпоративных мероприятий UPECO

**102 ОЧЕНЬ ЛИЧНОЕ**

Новорожденные дети и молодожены UPECO



74

**Unlimited**

КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ № 11  
ЗИМА, 2013

**Главный редактор:**  
Валентин Коржов  
**Руководитель проекта:**  
Виктория Демина  
**Выпускающий редактор:**  
Виктория Кутузова

**Благодарим за помощь в подготовке номера:**  
Екатерину Сухову  
Аллу Захарову  
Виталию Коваленко  
Ксению Найденскую  
Тамару Кузнецову  
Ксению Кирилец  
Юлию Голубеву  
Екатерину Тарасенко  
Марию Жбанову  
Анастасию Мосину  
и всех наших авторов

**Фотографии:**  
Павла Бакаева  
Вадима Гортинского

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

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

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

**Над номером работали:**  
Любовь Аристова, Эмма Бурляева, Ольга Круглова (дизайн)  
Нелли Минибаева, Жанна Каленова (верстка)  
Анастасия Кривошеина, Евгений Лихацкий (билд-редакторы)  
Андрей Клочков, Максим Куперман, Анастасия Морозова (цветокорректоры)  
Наталья Коннова, Лариса Николаина, Алина Бабич, Юлия Бабич, Галина Бондаренко (корректоры)  
Максим Рузаков (препресс)

Издатель: ООО «ФураМедиа»

**Адрес редакции и издательства:**  
г. Москва, Нижняя Сыромятническая, дом 10, строение 9, офис 340  
+7 (495) 640-08-38  
+7 (495) 640-08-39  
**E-mail:** info@medialine-pressa.ru  
**Распространяется бесплатно**

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

Подписано в печать 05.12.13  
Отпечатано в типографии «Вива-стар»  
Тираж: 999 экз.  
© «МедиаЛайн»  
© Unlimited



## МИР СКВОЗЬ ЛОБОВОЕ СТЕКЛО

Постоянное развитие и совершенствование ТМ — один из ключевых факторов успешного развития брендов UPECO. Не стоит на месте и присутствие брендов в Интернете, тем более что интернет-пространство само по себе задает высокие темпы роста.

Осенью 2013 года преобразования коснулись ТМ Deliss Авто, которая кардинально изменила свой сайт. — Скромная цель добавить лишь несколько страничек на текущий сайт в связи с выходом новых SKU преобразовалась в разработку совершенно нового сайта, — делит-

ся Алла Денисова, старший бренд-менеджер Deliss Авто. — Ведь когда ты касаешься какого-либо вопроса, хочется найти наилучшее решение. Думаю, не стоит говорить, что за те несколько лет, которые прошли с момента запуска предыдущей версии сайта, и технологии, и дизайн ушли далеко вперед. К счастью, наша команда дополнилась Тамарой Кузнецовой, специалистом по рекламе, совместно с которой был разработан и реализован новый концепт сайта. Основные задачи сайта — выделиться из клаттера благодаря



интересному креативному решению, подчеркнуть премиальность продукта и донести до потребителя всю необходимую информацию от инструкций по использованию до основных точек продаж — бренд-группе, безусловно, удалось достичь. Новый сайт успешно протестирован во всех основных версиях браузеров и операционных систем, полноценно работает не только с персональных компьютеров, но и с планшетов и мобильных устройств. Сама же территория присутствия сайта была расширена за счет SEO-оптимизации и включения в контент общей информации о борьбе с неприятными запахами в автомобиле.

— Тем не менее, возможно, в будущем мы дополним визуализацию и глубже проработаем отдельные элементы, — подытоживает Алла, — ведь непрерывное развитие — ключевой фактор успеха на рынке.



## КИТАЙ: ПЕРЕЗАГРУЗКА

В октябре этого года сотрудники китайского представительства UPECO впервые прошли традиционные тренинги нашей компании. Преемственность, единое понимание стандартов компании, общая корпоративная культура — очень важные факторы развития международной компании. Важно, чтобы практики в обучении, развитии способностей, управлении эффективностью деятельности были распространены на все филиалы и представительства UPECO.

Алла Захарова, руководитель отдела корпоративного обучения, провела для наших китайских коллег несколько программ обучения. Прежде всего, это адаптационные программы по корпоративной культуре UPECO, стратегии развития и управлению эффективностью. Сотрудники познакомились с новой моделью компетенций UPECO. По отзывам участников, для них было важно лучше понять дух и цели компании, ощутить большую причастность. И адаптационные тренинги им помогли в этом.

Вторым пунктом расписания шел тренинг по тайм-менеджменту —

эффективному управлению временем. Эти знания нашли особый отклик в участниках — они были готовы сразу пробовать, внедрять инструменты тайм-менеджмента. Поняли, что многие процессы можно упорядочить и усовершенствовать.

Практика управления проектами — третий блок программы тренингов, эта тема настолько близка к деятельности представительства, что здесь было много места для обсуждений, открытий, живой работы. Особый интерес вызвала тема риск-менеджмента.

Конечно, невозможно охватить необъятное за ограниченный промежуток времени, но начало уже положено. Сотрудники очень довольны обучением и уже готовы к продолжению. А оно не за горами — в марте мы планируем провести тренинги «Переговоры по-китайски» и «Внедрение Performance Management». Мы уверены, что эти программы помогут наладить кросс-культурное взаимодействие между подразделениями, привести понимание принципов работы к единому знаменателю



и, конечно, глубже понять культурные особенности друг друга. Данные исследования Euromonitor International еще раз доказывают тот факт, что, развивая культуру приготовления блюд на открытом огне, Forester уже вышел за рамки лидерства на рынке России и становится заметным игроком на мировой арене.

## ПЛАН ЕСТЬ. БУДЕМ ДЕЙСТВОВАТЬ!

— Летом этого года украинское представительство защитило стратегию пятилетнего развития. Согласно разработанной советом директоров стратегии развития компании до 2018 года, развитие бизнеса в регионах стало одной из ключевых инициатив, — рассказывает Виталий Коваленко, руководитель украинского представительства UPECO. — Соответственно, возникла потребность разработать стратегию развития Украины, которая должна была ответить на вопрос, каким образом вести бизнес в нашей стране, чтобы достигнуть поставленных целей.



Виталий Коваленко представляет стратегию развития коллегам

На разработку стратегии ушло чуть более полугода. Начало работы пришлось на январь 2013 года, а итоговая встреча команды представительства с советом директоров состоялась в июле 2013 года, в рамках которой произошла финальная презентация стратегии и была утверждена бюджетная модель развития бизнеса до 2018-го. В дальнейшем все стратегические инициативы нашли своих лидеров в команде представительства, которые в свою очередь приступили к формированию целей и следующих шагов по их реализации.

## ТОЧНО В ДЕСЯТКУ!



Торговая марка Forester вошла в рейтинг десяти крупнейших брендов мира в своей категории. По данным международной исследовательской компании Euromonitor International, Forester заняла почетное десятое место среди мировых торговых марок в категории «Барбекю». Основанием для составления этого рейтинга служат показатели годового оборота бренда.

— Особенно приятно, что наш бренд единственный в этом рейтинге представляет Восточную Европу, — отмечает Юлия Позднухова, групп-бренд-менеджер Forester. — Лидерами выступают американские, канадские и западноевропейские торговые марки. То есть наши соседи по рейтингу — это бренды, работающие на рынках с давними и сильными традициями приготовления блюд на открытом огне. Например, по статистике, 86% американцев имеют барбекю и 72% из них готовят гриль круглый год. Поэтому я считаю, что войти в десятку крупнейших мировых брендов этого рейтинга — настоящий успех для Forester.

## ВКУСНО И ПРОСТО

Первые продукты бренда Racionika появились в продаже. Racionika — новая торговая марка UPECO, представляющая средства для коррекции веса. Портфель бренда включает в себя продукты двух направлений: специализированные диетические продукты питания, в которые входят батончики разных вкусов и сухие смеси для приготовления коктейлей, а также биологически активные добавки, — рассказывает Ксения Найденская, бренд-менеджер Racionika. — Наши батончики и коктейли — это тот самый компромисс между вкусным и полезным. Подход основан на идее замещения и до-

полнения традиционного рациона вкусными низкокалорийными продуктами, созданными полностью из натуральных компонентов. Применяя диетические продукты питания Racionika, можно без труда снизить калорийность дневного рациона, что способствует комфортному похудению, а биологически активные добавки делают этот процесс еще эффективнее. Работа над продуктами бренда длилась более двух лет, и вот в середине сентября первые батончики, коктейли и биологически активные добавки стали доступны потребителям в ап-



### Racionika

теках и интернет-магазинах. О результатах употребления продуктов Racionika читайте на стр. 62.




## Breesal®



## Sashé

ДЛЯ БЕЛЬЯ

- Натуральные природные ароматы.
- Придает одежде тонкий нежный аромат до 30 дней.\*
- Многофункциональность и удобство в использовании.\*\*

\* Длительность аромата зависит от размера шкафа и внешних условий.  
 \*\* Саше можно повесить в шкаф, положить в комод с бельем или расположить в салоне автомобиля.



# НОВИНКИ UPECO

«Готовь сани с лета» — именно эта поговорка идеально характеризует активную работу бренд-групп Salton и Deliss перед началом второго полугодия 2013-го. Уже в октябре торговые марки презентовали потребителю новинки, некоторые из которых не имеют аналогов на российском рынке и традиционно призваны сделать жизнь покупателей проще и комфортнее.

## SALTON: ЭФФЕКТИВНЫЙ ВЫХОД

В первом полугодии 2013-го бренд-группа Salton активно готовилась к входу в осенний сезон, когда обувь особенно нуждается в уходе и защите. Новинками порадовала как торговая марка Salton Standard, так и претерпевшая кардинальные изменения в дизайне упаковки профессиональная линия Salton Professional. Многие новинки Salton уникальны и не имеют аналогов на российском рынке. Так, отвечая нуждам потребителей, выявленных в ходе многочисленных исследований, Salton Standard и Salton Professional вывели на рынок в сво-

их ассортиментных линиях губку для влажной очистки обуви. С этой новинкой не придется использовать подручные средства — непрезентабельные тряпки и губки для посуды, оставляющие разводы на обуви. TM Salton предложила тщательно продуманную альтернативу «народным» методам. Трехслойная структура губки обеспечивает деликатный и качественный уход за обувью: очищает без разводов и легко удаляет загрязнения с подошвы. Новинка отличается ярким, запоминающимся и информативным дизайном, который, несомненно, выделяет ее на полке

средств обувной косметики. Губка представлена как в обувных магазинах, так и в универсальной рознице. Еще одна новинка от TM Salton и TM Salton Professional поможет эффективно бороться с последствиями воздействия антигололедных реагентов, которые с первыми холодами появляются и на улицах, и на нашей обуви. И если соль, которой коммунальные службы посыпают тротуары, поможет уберечься от падений, то очиститель разводов для обуви от соли и реагентов «Антисоль» будет бороться с ее разъедающим воздействием на обувь. Стоит отметить, что средство очень удобно в использовании: формат спрея обеспечивает легкий и бесконтактный способ нанесения на поверхность. К тому же оно имеет нейтральный запах. В текущем осеннем сезоне бренд-группа Salton Professional также расширила свой ассортимент рядом актуальных новинок. Марка идет в ногу со временем и учитывает все модные веяния. Весенне-осенним трендом этого года является обувь из лаковой кожи. Для таких моделей TM Salton Professional предлагает «Крем для лаковой обуви» в двух вариантах: черном и бесцветном. Средство обеспечивает деликатный уход: оно позволит защитить лаковую кожу от влаги, подарит эффектный блеск после полировки, а черный крем обновит



## DELISS: АРОМАТНАЯ ЖИЗНЬ

С началом осени возрастет деловая активность жителей мегаполисов. Заканчивается сезон отпусков, а вместе с этим возрастает количество заторов на дорогах. Водители больше времени проводят в пробках в условиях относительного комфорта. Учитывая это, TM Deliss Авто осенью 2013-го представила две новинки, которые наверняка придется по вкусу автомобилистам своим приятным ароматом. К тому же приборы имеют лучший дизайн среди уже представленных на рынке ароматизаторов\*, что дает право считать новинку еще и стильным аксессуаром для автомобиля. Предлагая только современные решения, TM Deliss Авто снова порадовала инновационными разработками. Представив рынку мембранный освежитель воздуха с двумя ароматами, TM Deliss открыла перед потребителем новые возможности. Теперь атмосферу в салоне можно выбирать под настроение. В одном приборе представлены дуэты парфю-



мерных композиций, различных по своему звучанию и эмоциональному оттенку. Так, в первой паре аромат Comfort придаст бодрости духу и подарит воспоминания о море, а букет Harmony заполнит салон настоящей природной свежестью. Второй дуэт не менее эмоционален. Чувственность и спокойствие от Romance и игривые фруктовые нотки композиции Joy вряд ли оставят кого-то

равнодушным. Причем для того чтобы поменять аромат, достаточно легкого движения пальцами. Для этого прибора предусмотрены сменные картриджи, что позволит не только использовать его многократно, но и по желанию менять парфюмерные дуэты.

Вторая интересная новинка от бренда — одноразовый мембранный освежитель воздуха в дефлектор. Его интенсивность можно регулировать до полного выключения, что позволит не снимать прибор с дефлектора, если необходимо исключить ароматизацию салона. Новинка представлена в четырех традиционных сериях: Comfort, Joy, Harmony и Romance.

Стоит отметить, что приоритетом марки Deliss были и остаются долгосрочное использование продукции, ее безопасность и безопасность салона автомобиля. Уникальная мембранная технология, используемая и в последних новинках, отвечает всем этим требованиям: жидкость не проливается и позволяет аромату равномерно распространяться по всему салону в течение месяца. А специальный стикер, размещенный на продуктах TM Deliss, позволит потребителю еще до покупки определиться с понравившейся парфюмерной композицией. Рынок FMCG стремительно развивается и требует создания необходимых и при этом креативных, ярких и запоминающихся продуктов. Взвешивая вектор на развитие брендов-лидеров, компания UPECO не сбавляет обороты и ежегодно предлагает потребителям только лучшее, учитывая, а порой и создавая тенденции современного рынка товаров и услуг.

\*По данным сравнительных качественных исследований среди владельцев иномарок не старше пяти лет.



**Несмотря на то, что из-за запоздавшей весны сезон «антинасекомых» средств начался позже запланированного, дождливое лето обеспечило спрос на инсектициды и репелленты. Особого успеха в этом году добился бренд Gardex, совершивший прорыв по всем фронтам.**

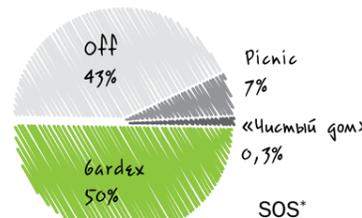
Это был действительно отличный сезон для бренда, который показал самый большой рост не только по сравнению с остальными торговыми марками UPECO, но и по отношению к своим основным конкурентам. В первую очередь надо отметить, что прирост продаж по продукции торговой марки Gardex в России на конец года составит, по прогнозам, 36%. Это самый большой рост среди всех брендов компании UPECO.

Ключевым успехом Gardex стал колоссальный рост доли бренда по стоимости — с 25,2% в 2012 году до 31,7% в текущем. При этом доли основных конкурентов Gardex — Mosquitall и Off — показали значительное снижение в этом году. По остальным показателям у бренда Gardex также отличные результаты. Уверенно растет узнаваемость и потребление продукции бренда. Так, уровень потребления Gardex за год повысился почти на 10%!

А что касается уровня знания марки, по сравнению с прошлым годом Gardex существенно увеличил свои показатели — на 5,7% — и достиг знания с подсказкой 69,4%. Важно отметить, что по знанию бренда Gardex обогнал в 2013 году одного из своих основных конкурентов — бренд Off. Все эти цифры демонстрируют один простой факт: Gardex — настоящий ли-

дер рынка репеллентов, из года в год наращивающий темпы роста! В чем же причина столь удачного сезона для бренда Gardex? Анализируя ситуацию, мы можем выделить три основные составляющие победы. Во-первых, это однозначный успех новинок бренда: детского браслета от комаров и аэрозоля от клещей и комаров из серии Gardex Baby. Браслет, предназначенный для детей, отличается от аналогичных продуктов других брендов очень важной особенностью: защитной жидкостью пропитан не сам браслет, а сменные картриджи. За счет этого решения браслет можно использовать намного дольше, чем

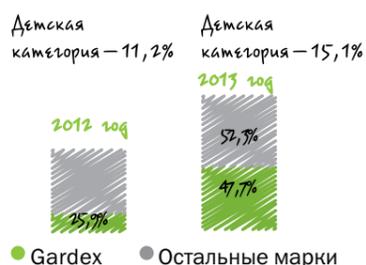
**Расходы на рекламные кампании, рынок репеллентов**



\* SOS (share of spending) — это сумма расходов на рекламную кампанию (доля расходов), выраженная в процентах к общей сумме расходов на рекламу в данной категории или подкатегории товаров, используется для того, чтобы оценить рекламные затраты конкурентов в данной категории.

Источник: OMD OM Group

**Доли бренда Gardex в детской категории**



Источник: данные Nielsen, Retail audit, рынок репеллентов, Россия, 24 города, рубли, %

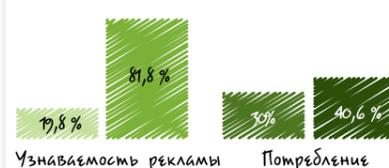
предлагают другие производители подобных защитных средств, к тому же использование картриджной исключает контакт действующего вещества с кожей ребенка. Аэрозоль от клещей и комаров, содержащий в своем составе инновационную формулу с активатором защитного действия от клещей и комаров, уникален в своем роде — это первое на нашем рынке детское средство от клещей. При разработке новинок к сезону бренд-группа Gardex сделала ставку на продукты для защиты детей и не прогадала: доля новинок в приросте бренда достигает 42%. Также в этом году наблюдается тенденция роста катего-

рии средств защиты от насекомых для детей: +3,9% к объему прошлого года. Интересно, что в категории детской продукции доля бренда Gardex составляет 47,7%. Для сравнения: доля прошлого года — 25,9%.

Опираясь на эти данные, можно сделать однозначный вывод, что Gardex стал законодателем моды и сыграл огромную роль в росте тренда на детскую категорию в репеллентах. Второй составляющей успеха бренда Gardex в сезоне-2013 можно смело назвать эффективную рекламную поддержку.

По данным исследований, Gardex на сегодняшний день — лидер рекламного рынка в своей категории. Среди конкурентов на федеральном телевидении в 2013 году свою рекламу размещали Off, Picnic, «Чистый дом». Лидером же по доле вложений стал бренд Gardex (50%). Инвестиции в рекламу принесли свои плоды: ее узнаваемость выросла в четыре раза (81,8%). Важно отметить, что по этому параметру Gardex показал такой же результат, что и Mosquitall, который годами строил свой имидж, эксплуатируя одно и то же бренд-послание.

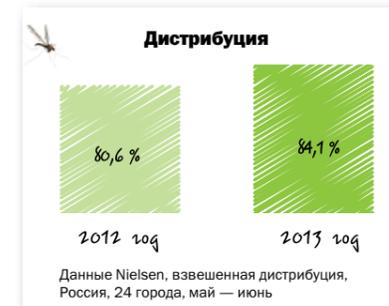
**Узнаваемость рекламы и потребление, бренд Gardex, 2012 vs 2013**



Источник: исследование BHT Synovate Comcon, июль 2013 года

И третий важнейший фактор — активный рост дистрибуции Gardex. Успех бренда в сезоне-2013, безусловно, был бы невозможен без высокой дистрибуции продуктов. В этом году она выросла на 3,5% и достигла уровня 84%.

Стоит отметить, что в этом году бренд Gardex был введен в сети «Дикси» и OBI, а также значительно увеличилась дистрибуция в сетях «Ашан»,



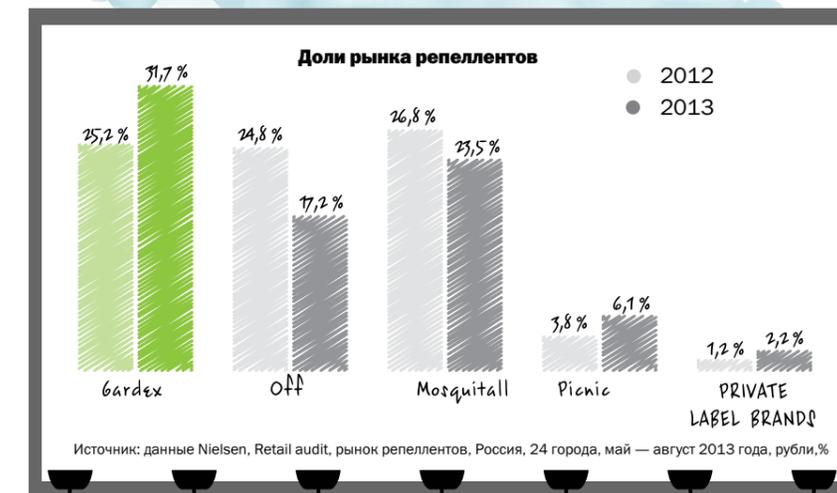
Данные Nielsen, взвешенная дистрибуция, Россия, 24 города, май — июнь

«Гиперглобус» и «Лента», что оказало существенное влияние на рост взвешенной дистрибуции марки.

Помимо входа в новые сети, в этом году произошел активный листинг новинок (Gardex Baby аэрозоль от клещей и комаров на детскую одежду и Gardex Baby браслет со сменным картриджем от комаров), вследствие чего увеличилась также представленность бренда у ключевых клиентов.

Эти три фактора — успех новинок, эффективная рекламная поддержка и высокая дистрибуция — привели к колоссальному росту доли и финансовому успеху бренда!

Следующий год обещает быть интересным для всех брендов UPECO. Мы не собираемся уступать свои позиции конкурентам, продолжим активную маркетинговую поддержку, а также порадуем наших потребителей замечательными новинками.



Источник: данные Nielsen, Retail audit, рынок репеллентов, Россия, 24 города, май — август 2013 года, рубли, %

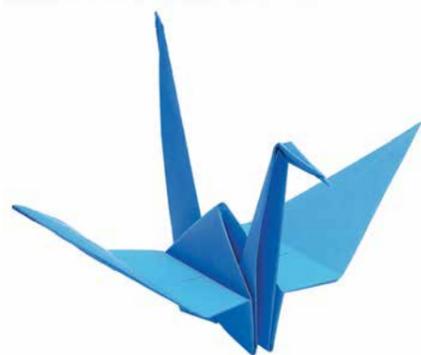
# MONKEY BUSINESS

*LinkedIn* анфас и в профиль. *Google* и Робинзон Крузо. Высокая мода от *Pizza Hut*. Фуа-гра, говоришь? Все лучшее — детям. Роль вампиров в сельскохозяйственном маркетинге.



## СПАСУ НЕТ ОТ КРЕАТИВНЫХ

Деловая социальная сеть *LinkedIn* опубликовала список слов, наиболее часто встречавшихся в профилях пользователей в 2012 году. На первом месте с большим отрывом эпитет «креативный» (creative). На втором месте — «организованный». Затем — «эффективный», «мотивированный», «инновационный», «ответственный», а также «аналитический» (analytical), то есть «с аналитическим складом ума». «Креативные» лидируют второй год подряд почти во всех странах. Но есть и новинки: «ответ-



ственные» и «аналитические» вытеснили из прошлогоднего списка «коммуникабельных» и «динамичных». А вот в Бразилии на первом месте эпитет experimental, то есть «склонный к экспериментам». К чему бы это?

## ТАИНСТВЕННЫЙ ОСТРОВ

Когда выяснилось, что отмеченный на картах *Google* (в том числе на спутниковых фотографиях *Google Earth*) между Австралией и французской Новой Каледонией необитаемый остров Сэнди не существует, в подразделении *Google Maps* заявили, что «мир постоянно меняется и трудно быть в курсе всех изменений». Глубина океана на месте предполагаемого острова достигает 1400 метров. Проведенное исследование показало, что остров Сэнди возник на географических картах более десяти лет назад.



**ЧТО ДАЛЬШЕ**  
Креативным и инновационным стать еще более мотивированными, эффективными и организованными. Работу искать в Бразилии.

**ЧТО ДАЛЬШЕ**  
Сотрудникам *Google Maps* приобрести рождественский тур на остров Сэнди. Добираться до места, ориентируясь по спутниковым фотографиям.

Источник:  
журнал CEO,  
январь — февраль,  
2013 г.,  
www.ceo.ru  
© ЗАО «Бизнеском»,  
2013 г.



## ЧУЕШЬ, ЧЕМ ПАХНЕТ?

Сеть пиццерий *Pizza Hut* выпустила брендовые духи с ароматом свежеспеченной пиццы. Маркетинговая акция, реализованная на страничке компании в *Facebook*, вызвала такой интерес, что было принято решение не ограничивать тираж рекламными экземплярами (110 штук), а вывести парфюм как отдельный продукт на рынок. Разработчики пытались использовать в парфюме запах сыра, но в конечном счете все же сделали акцент на аромате свежей выпечки и специй. Флакон выдержан в строгом дизайнерском стиле haute couture. Продукт позиционируется как оригинальный романтический подарок.

## В ПЕЧЕНКАХ СИДЯТ

Активисты организации по защите прав животных *Peta* добились в штате Калифорния запрета на изготовление традиционного блюда из гусиной печени фуа-гра на том основании, что этот деликатес требует жестокого обращения с животными — кормления через желудочный зонд. Кулинары возражали, что птице это все равно, поскольку у нее нет рвотного рефлекса, но законодатели никакие возражения во внимание не приняли. Теперь калифорнийцы ездят за фуа-гра в соседний штат — Неваду.



**ЧТО ДАЛЬШЕ**  
Законодателей штата кормить через желудочный зонд фуа-гра. Активистов *Peta* запечь к Рождеству вместо индейки. Важно! Ни одно животное при написании заметки не пострадало.

## САМОЕ МЕСТО

Ученики одной из цюрихских школ после уроков с интересом разглядывали билборд напротив школьного двора — девушку, соблазнительно стягивающую с себя трусики. Учителя и директор школы в шоке: «Какая безвкусица! И почему именно здесь?» Оказалось, что агентство выбрало это место для рекламы круглосуточных онлайн-секс-услуг *lust24.ch*, потому что земля тут находится в частной собственности, а школу как-то и не приметили.



**ЧТО ДАЛЬШЕ**  
Учителям и директору школы напомнить, что вкусы бывают разные. Среди старшеклассников провести референдум о дальнейшей судьбе билборда. Рекламному агентству выразить признательность.

## УЖАСЫ НАШЕГО ГОРОДКА

Власти одного из сербских районов предупредили граждан о возможности нападения вампира. Старинная водяная мельница, много веков служившая пристанищем легендарному вампиру Саве Савановичу, обрушилась. Вампир остался без крова и стал особо опасен. Администрация советует обвешивать двери и окна жилищ чесночными гирляндами. Также необходимо иметь на стене в каждой комнате освященное распятие. Производители чеснока отмечают резкий рост спроса на свою продукцию.



**ЧТО ДАЛЬШЕ**  
Саве Савановичу пить кровь из должностных лиц районного масштаба. Производителям чеснока создать с кровопийцей СП. Расширить бизнес на еврозону, вплоть до брюссельской администрации.

# В ДВИЖЕНИИ

Денис Иванов, главный герой этого номера, производит впечатление очень спокойного и собранного человека, у которого всегда есть план действий. И это впечатление не обманчиво. Почти. Денис рассказал нам о своем вечном стремлении попробовать что-то новое и незапланированное и о том, что из этого получается.

У

Аносино Истринского района, на родине моего отца. Деревня эта находится по модному в наши дни направлению — Новая Рига, но я еще застал времена, когда в тех местах были колхозные поля, леса, где редко встретишь даже грибника, потому что ни дач, ни коттеджных поселков там еще не построили.

**UnL:** А где тебе больше нравилось — в городе или в деревне?

**Д. И.:** Ты знаешь, мне везде нравилось. В деревне мне нравилось больше, пожалуй, только тем, что в школу ходить не надо. Поэтому там было интереснее и веселее. Летом основным развлечением была рыбалка. По утрам ходили либо на речку Истру, которая протекала под боком, либо ездили в соседнюю деревню на пруды. Еще ходили по грибы. Бывали недели, когда каждый день отправлялись на такую тихую охоту. Ну и, конечно, подвижные игры: футбол, велосипеды. А еще походы — довольно длинные, иногда с палатками уходили на целые сутки. С другой стороны, когда я приезжал в Москву, возникали другие интересы, другие развлечения, спортивные секции и кружки. Поэтому отвлекался абсолютно.

Так что я московский мальчик из обычной семьи, который в детстве

дальше родных краев практически не выезжал.

**UnL:** А когда повзрослел, не тянуло уехать куда-нибудь, попробовать пожить в другом месте?

**Д. И.:** Такие желания, как ни странно, возникли только несколько лет назад. Иногда раздражает то, что ежедневная дорога до работы занимает 2–3 часа, и с утра приходится вставать часов в пять. Хотя я заметил, что обычно такие мысли возникают зимой, в те периоды, когда долго нет солнца. И эти депрессивные настроения обычно быстро проходят, потому что погружаешься в какие-то заботы и дела и забываешь об этом.

**UnL:** В детстве ты увлекался спортом, насколько я знаю.

**Д. И.:** Сначала идеей наличия спорта в моей жизни увлеклись родители. И определили меня в кружок прыжков на батуте. Я не скажу, что мне безумно нравилось, но родители сказали, что это физическое развитие и надо бы походить. Так я попал во Дворец пионеров, где неожиданно узнал, что соседний со спортивным залом кабинет — шахматная секция. Заодно записался и туда, шахматы меня привлекали больше. Мои прыжки на батуте закончились через пару месяцев, когда тренер сказал моим

**UnL:** Давай начнем с самого начала, с детства...

**Д. И.:** Родился я в Москве и всю жизнь из этого города не уезжал. В детстве я был совершенно обычным ребенком. Десять лет учился в одной московской школе в Бабушкинском районе на северо-востоке Москвы. Потом поступил в институт, тоже московский. Отдыхал все детство тоже неподалеку — в подмосковной деревне

*Денис Иванов,  
руководитель отдела  
по работе с ключевыми  
клиентами*



родителям, что я довольно неплохо расту и прыжки могут замедлить рост. Тренера этого я потом встречал, уже когда вырос и окончил институт, он реально человек не очень высокий. А шахматы остались надолго. Уже в следующем году, когда я учился во втором классе, родители, можно сказать, обманом захихнули меня в кружок балльных танцев. Среди девочек был жесткий отбор, а мальчиков, как обычно, не хватало. Поэтому всех, кто занимался во Дворце пионеров, заманивали

в этот кружок, мол, просто попробоваться. Вот так я и «попробовал» на четыре года. Но мечтой всего детства была, конечно, футбольная секция. И один раз я был очень близок к ней: ходил на просмотр в команду «Локомотив». Но на последнем туре меня отсеяли, сказали, что не хватает стартовой скорости. Было безумно жалко и обидно. С этой мечтой не сложилось.

**UnL:** Тем не менее ты много времени посвятил спорту. Уроки,

полученные в этой сфере жизни, пригодились тебе в других?

**Д. И.:** Безусловно. Спортивные реалии хорошо проецируются на бизнес. Взять ту же футбольную команду и команду на работе. Один мой бывший руководитель, когда я его спросил, зачем он увольняет сотрудника, посоветовал представить себя на месте футбольного тренера. Этот игрок не выполняет какие-то установки не потому, что он плохой или делает назло, а просто потому, что он не может это сделать, в силу своих личных особенностей не может играть в этой команде. Что ты сделаешь? Ты посадишь его в запас и возьмешь вместо него другого. Так и в бизнесе.

« Я МОСКОВСКИЙ МАЛЬЧИК ИЗ ОБЫЧНОЙ СЕМЬИ, КОТОРЫЙ В ДЕТСТВЕ ДАЛЬШЕ РОДНЫХ КРАЕВ ПРАКТИЧЕСКИ НЕ ВЫЕЗЖАЛ »

Поэтому спорт, с одной стороны, вырабатывает в человеке стремление к достижениям, с другой стороны, кроме достижений должен быть какой-то интеллектуальный уровень у любого человека — будь он спортсмен или нет. Поэтому для меня в первую очередь важно то, как человек думает и что он делает. Кстати, многие спортсмены становятся очень хорошими бизнесменами. Например, один из известных российских хоккеистов входит в список Forbes топ-100, причем не потому, что он много заработал, играя в хоккей, а потому, что он с умом вложил эти деньги. Для меня этот факт стал большой неожиданностью. Почему-то это не звезды типа Ковальчука и Овечкина, а не самый известный хоккеист. Что касается спорта, то могу сказать, что сейчас в моей жизни его гораздо больше, потому что я футбольный и хоккейный болельщик. Еще я регулярно хожу в фитнес-клуб рядом с офисом. Годы идут, здоровее мы не становимся, а спорт позволяет



# ДЕНИС ИВАНОВ

**День рождения:** 17 сентября

**Стиль одежды:** casual

**Любимое литературное произведение:** цикл «Темная башня» Стивена Кинга. Для достижения цели человек может сделать многое. Но что будет, если, достигнув цели, ты не найдешь того, что ожидал?

**Любимый фильм:** надеюсь, такой фильм еще впереди!

**Любимая музыка:** рок (Metallica)

**Хобби:** фитнес, футбольный и хоккейный болельщик

**Кредо:** не ошибается тот, кто ничего не делает.

**Любимое место:** если рядом любимый человек, то мне хорошо везде!

поддерживать себя в определенных рамках.

**UnL:** Но в юности ты выбрал высшее образование. Расскажи, где ты учился?

**Д. И.:** На тот момент, когда я поступал, вуз назывался Московским институтом электронного машиностроения. А когда туда поступил и начал учиться, его переименовали в Московский государственный институт электроники и математики (МИЭМ).

**UnL:** По какому принципу выбирал учебное заведение?

**Д. И.:** Все получилось неожиданно. Мне не особо нравилась моя школа, особенно в старших классах. Плюс было желание что-то поменять. Это чувство, кстати, периодически возникает в моей жизни — постоянная нудная и монотонная работа не для меня, мне важно движение. Даже если это одна и та же работа, одна и та же должность, в ней нужно находить что-то новое. Так вот. В один сентябрьский день моего десятого класса друг неожиданно предложил:



давай пойдем в вечернюю физико-математическую школу. И я подумал, что это означает перейти из своей школы в новую. «Конечно, давай», — говорю. Уже сдав вступительные экзамены, я выяснил, что занятия в физико-математической школе не заменяли обычную среднюю школу, а шли параллельно.

« ГДЕ БЫ Я НИ РАБОТАЛ, МНЕ ВСЕГДА ВЕЗЛО С КОЛЛЕКТИВОМ. ЭТО ОЧЕНЬ ВАЖНО! »

Вот так мы два года с другом учились в двух школах. А после этой физико-математической школы была прямая дорога в институт. Сложности были только при выборе факультета: прикладной математики или экономики. В итоге выбрал второй.

**UnL:** Когда ты начал работать?

**Д. И.:** Это был конец второго курса, сидеть дома надоело, стипендия была просто смешная. Надо было зарабатывать, потому что у родителей просить деньги было уже как-то стыдно.

**UnL:** Судя по твоему рассказу, ты всегда был, так сказать, при деле: спортивные секции, вторая школа,

работа параллельно с учебой в институте. А были ли периоды подросткового бунтарства, такого часто встречающегося среди юношей разгильдяйства?

**Д. И.:** Нет, я счастливо избежал этого, бунтарем не был, у меня всегда были увлечения, с которыми родители не спорили. Единственный раз родители были против: когда я устроился на свою первую работу. Они считали, что это помешает учебе. Но я сказал: не переживайте, все будет хорошо. Мне очень нравилось учиться и работать.

**UnL:** Итак, первым местом твоей работы стал...

**Д. И.:** «Макдоналдс». В тот момент работа в нем немного отличалась от того, что есть сейчас. Тогда и ресторанов было меньше, их было всего пять в Москве и России, и отбор был

все устраивало, хотя было много беготни, потому что магазины — «Москва», «Детский мир» — расположены в центре, куда на машине было неудобно ехать, приходилось добираться на метро. Это был мой первый опыт продаж. Общение с людьми доставляло моральное удовольствие. Когда что-то получалось, вырастали крылья. А потом я встретил школьного друга, который работал торговым представителем в Nestle, он рассказал мне о своей работе, и я загорелся. Вот так в феврале 2000 года я поставил себе четкую цель попасть в Nestle. А уже весной по итогам трех собеседований меня взяли в эту компанию.

**UnL:** Как ты думаешь, тебя взяли «на вырост»? Или ты был уже опытным специалистом?

приоритеты компании и выполнять согласованные с руководством задачи, а не придумывать свои. Приведу пример. Один мой товарищ в Nestle очень хорошо работал со своими магазинами — там была просто сказка, мерчандайзинг был обалденным. Но при этом у него было всего 40 магазинов, тогда как цель звучала очень четко — увеличение клиентской базы, доведение количества магазинов минимум до 60.

**UnL:** Как долго ты проработал в Nestle?

**Д. И.:** Семь лет. На сегодняшний день это мой самый длительный опыт работы в одной компании. В какой-то момент мое движение замедлилось — и вертикальное, и горизонтальное. Стало скучно, я начал искать уже что-то другое. И нашел компанию Heineken.

**UnL:** Как развивалась твоя карьера в Heineken?

**Д. И.:** Попав на позицию менеджера по развитию бизнеса, я отработал там практически два года. Главное, что я могу отметить в любой компании, в которой я работал, — это то, что мне везло с коллективом. Каких-то проблем во взаимоотношениях никогда не возникало.

**UnL:** Для тебя это важно?

**Д. И.:** Да, это дает мне возможность концентрироваться на работе. Не заниматься чем-то непонятным, несвойственным, неблизким к непосредственному функционалу. Это очень важно — хотеть пойти на работу и провести там время, отработать качественно, достичь результата, а не отвлекаться на межличностные конфликты.

**UnL:** Ты ушел из Heineken через два года. Что-то пошло не так?

**Д. И.:** Причин было много, весь комплекс можно описать коротко: я перестал понимать путь компании и свое место в ней.

**UnL:** И ты ушел в UPECO?

**Д. И.:** Скажу честно, здесь в тот момент работала мой бывший руководитель Татьяна Леонова из

## « Я ХОЧУ, ЧТОБЫ КАЖДЫЙ МОЙ СОТРУДНИК ОТНОСИЛСЯ К СВОЕЙ РАБОТЕ КАК К СОБСТВЕННОМУ БИЗНЕСУ »

намного более жестким. Мне нравилось. Работал там три года, уходил уже инструктором по обучению.

**UnL:** Студенческое время у тебя было очень насыщенным — помимо учебы еще и работа, и жениться ты успел.

**Д. И.:** Да, моя первая жена училась в параллельной группе, влюбился я на первом курсе, поженились мы на четвертом. А через год после окончания института у нас родилась дочка. Вообще, я сейчас понимаю, что это был удивительный период — времени хватало на все: работу, лекции, домашние задания, личную жизнь. Наверное, такое бывает только в юности.

**UnL:** Куда повернула твоя профессиональная судьба после «Макдоналдса»?

**Д. И.:** Около года я занимался продажей канцтоваров по московской рознице. Работа мне нравилась,

**Д. И.:** И в «Макдоналдсе», и в торговле канцтоварами я научился главному — не бояться общаться с людьми, с клиентами. Но, безусловно, в Nestle меня брали «на вырост». Думаю, основным аргументом за мою кандидатуру было огромное желание работать в этой компании, я хотел работать, развиваться и делать карьеру именно в Nestle. И у меня это получалось.

**UnL:** Какие качества тебе помогли достаточно быстро делать карьеру?

**Д. И.:** Попытаюсь сформулировать. Помимо ответственного отношения и нацеленности на результат, необходимых в работе, я могу выделить умение четко понимать поставленную задачу и выполнять именно ее. Я знаю примеры расставания с очень хорошими специалистами по продажам потому, что они стремились достичь не тех целей, которые перед ними ставила компания. То есть надо четко понимать

« ПОСТОЯННАЯ НУДНАЯ И МОНОТОННАЯ РАБОТА НЕ ДЛЯ МЕНЯ, МНЕ ВАЖНО ДВИЖЕНИЕ »



компании Nestle, она предложила рассмотреть UPECO в качестве нового места трудоустройства. После первого собеседования я долго разговаривал с Татьяной, расспрашивал о компании, о ее целях и стремлениях. Понял, что мне интересно. Вот так я попал в UPECO.

**UnL:** Можно сказать, что решающим для тебя был тот факт, что у тебя здесь доверял и с кем мог подробно все обсудить?

**Д. И.:** Не совсем так. Благодаря Татьяне я понял, что представляет собой компания и куда она стремится. И если бы компания делала что-то, что мне не близко, я бы не пришел, что бы мне ни предлагали.

**UnL:** С чего для тебя началась работа в UPECO?

**Д. И.:** Как обычно, с трудностей. В первую неделю моей работы в качестве руководителя отдела по работе с ключевыми рыночными операторами из него уволились два менеджера из четырех. Было неожиданно и неприятно: приходишь в отдел, а он начинает разваливаться. Так что задачей номер один стало создание команды. Этот процесс, который продолжался сле-

« ХАРАКТЕРИСТИКА УСПЕШНОЙ КОМАНДЫ — ЭТО ЕЕ РЕЗУЛЬТАТ »

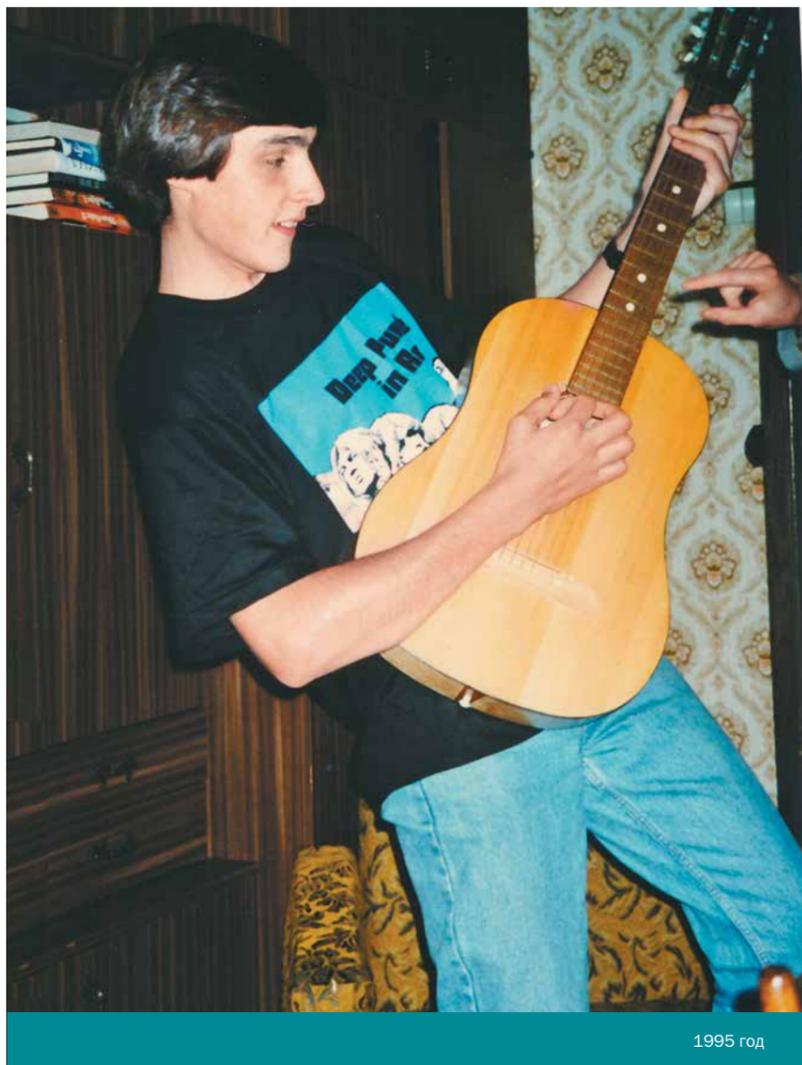
дующие полгода, был самым трудным. Плюс 2009 год для компании вообще выдался сложным: разрыв с компанией Melvo, активное развитие бренда Salton. Но с другой стороны, это был год успеха, когда мы сделали прорыв в обувной косметике.

**UnL:** То есть ты пришел во времена перемен?

**Д. И.:** Да. Это было безумно интересное время, хотя и не очень легкое. Что касается команды, то она была сформирована к маю следующего года, последний из работающих сейчас со мной людей пришел к маю 2010 года. Характеристика успешной команды — это ее результат. Да, нам было сложно в 2010 году, были сложности с выполнением плана. Было непросто в 2011 году, когда были проблемы с тендерами в дискаунтерах. Но мы справились, и это главное.

**UnL:** Раз уж мы заговорили про команду, скажи, как ты мотивируешь своих сотрудников на лучший результат?

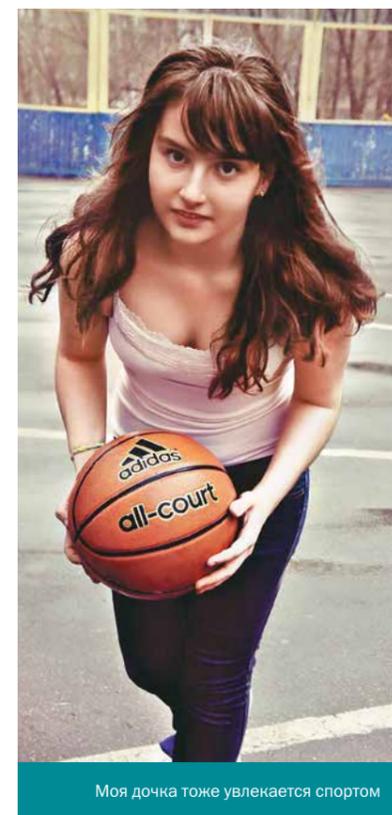
**Д. И.:** В самом начале я рассказал всем сотрудникам, как я вижу нашу совместную работу. Она может строиться по-разному. Например, руководитель может сам решать все вопросы с клиентом, а своим менеджерам оставить бумажную работу. Но мне такой способ не нравится. Я хочу, чтобы каждый мой сотрудник относился к своей работе как к собственному бизнесу, к делу, за успехи и неудачи которого он несет ответственность. На мой взгляд, задача любого руководителя — это развивать людей так, чтобы они становились более профессиональными, более ответственными и добивались результата. Дать им возможность самим делать свою работу, без подробных указаний с моей стороны. Когда человек понимает, что от него зависит то, каков будет результат, он относится к работе правильно. При этом все мои сотрудники могут на меня рассчитывать, они знают, что в проблемной ситуации я не умою руки и не скажу: «Ты сам так решил, с тебя и спрос». Мне кажется, нам удалось выстроить командные отношения, и серьезных разногласий у нас не возникает.



1995 год

**UnL:** Может, отойдем немного от профессиональной жизни. Компания Nestle помимо профессионального опыта принесла тебе и перемены в личной жизни.

**Д. И.:** Да, так получилось, что мой первый брак оказался не последним. В Nestle я встретил свою нынешнюю жену. При этом с ребенком я не прекращаю общения. Мы регулярно встречаемся, я не ушел из ее жизни. Сейчас она уже взрослая, ей почти 15 лет. И с каждым годом мне становится все интереснее с ней общаться, потому что появляются общие дела и увлечения. Например, я люблю кататься на горных лыжах, а она в прошлом году встала на сноуборд. Или взять музыку. Маленькой она любила попсу. Сейчас она слушает рок, альтернативную музыку, которая близка и мне. Мы можем музыку обсудить, про спорт поговорить. Она и в баскетбол играет в школе, на соревнования ездит. Есть общие точки соприкосновения. Естественно, какие-то вопросы она будет обсуждать только с мамой, но нам тоже есть о чем поболтать.



Моя дочка тоже увлекается спортом



**UnL:** С твоей достаточно активной работой, московским трафиком хватает времени на семью?

**Д. И.:** Порой кажется, что нет. К тому же моя супруга тоже много работает. Самый неприятный момент — это возвращаться из отпуска, перестроиться от круглосуточного общения с любимым человеком на работу.

**UnL:** Многие психологи говорят, что важно не количество проведенного с близкими времени, а его качество. Что ты думаешь?

**Д. И.:** Это зависит от человека. Для моих родителей важно количество. Для супруги и для ребенка, скорее всего, важно качество, то есть то, что мы делаем в это время. С супругой мы не любим пассивный отдых. Она переживает, если в выходные мы сидим дома. Бывает, в пятницу приезжаю вечером домой, а она говорит: поехали в деревню. Это Смоленская область, 400 километров. И мы едем. То есть мы очень легкие на подъем.

**UnL:** Можешь припомнить случай, который произвел на тебя наиболь-

шее впечатление за последние несколько лет?

**Д. И.:** В известной российской команде играет футболист из Японии. Его поведение на поле заметно отличается от поведения других игроков. Многие часто жалуются на несправедливость решения судей, оспаривают их, тратя много энергии впустую. Судья принятое решение никогда не поменяет! Только этот футболист всегда воспринимает происходящее как случившийся факт, не вступает в бессмысленные споры. Это связано и с воспитанием, и с закладываемыми с детства ценностями, и с культурными традициями. Очень хочется относиться к происходящему так же: не пытаться поменять произошедшее и необратимое, а думать о том, что можно сделать сейчас!

**UnL:** И в заключение интервью поделись планами на жизнь, профессию.

**Д. И.:** Развиваться в интересном мне направлении. А еще хочется когда-нибудь поработать и пожить в Европе.

# ДАЧНЫЙ ОТВЕТ EXPEL



Текст:  
**ЕЛЕНА АРЦИШЕВСКАЯ**,  
старший бренд-менеджер  
новых проектов



**ИРИНА ПШАНЦЕВА**,  
менеджер  
новых  
проектов



# В

Компания UPECO продолжает осваивать новые категории и направления — в 2014 году мы представим рынку России, Казахстана и Украины перспективную и доходную категорию биоактиваторов под новым брендом Expel.

В прошлом номере Unlimited мы писали о польском представительстве UPECO, расширенном за счет покупки компании Global Polska с брендом Expel, который занимает одно из лидирующих положений на рынке инсектицидов и репеллентов в Польше. Помимо привычных для российского потребителя средств защиты от лета-

ющих и ползающих насекомых, в портфеле Expel есть интересные новые для нашего рынка продукты. Одна из наиболее перспективных, на наш взгляд, продуктовых линеек — Expel BIO, которая прекрасно развивается на польском рынке, но при этом входит в новую для нас категорию биоактиваторов.



## БИОТЕХНОЛОГИИ В БЫТУ

Биоактиваторы — это одно из инновационных достижений биотехнологий. Благодаря разработкам биологов люди научились использовать разные виды бактерий, которые преобразовывают отходы в безопасный для окружающей среды продукт. Современные технологии позволяют культивировать бактерии с заданными свойствами, размножить их, а затем на время «консервировать». В промышленном производстве бактерии выращиваются и доводятся до большой концентрации. Затем

бактерии высушивают без потери биологической активности. В таком «спящем» состоянии бактерии стабильны длительное время при обычных условиях хранения. Активизируются они через один-два часа после попадания в воду и начинают перерабатывать органику. Если говорить о бытовом применении биоактиваторов, то они способны решить очень распространенную и неприятную проблему частных застройщиков. Тот, кто живет на даче в теплое время года, вынужден сталкиваться с определенными

## История Expel



Бренд Expel появился на свет в 1999 году. Компания Global Polska занималась дистрибуцией средств защиты от насекомых под немецким брендом Global. Эти продукты были разработаны прежде всего для немецких потребителей и, соответственно, не отвечали потребностям польского рынка. Для того чтобы закрыть эту нишу, и был создан Expel. Идея первого продукта под новой маркой была проста и рациональна. Это была липкая лента от мух — довольно привычный для польского рынка товар не был представлен в ассортименте Global. Кстати, клейкая лента Expel была самой длинной на рынке! За 14-летнюю историю развития торговой марки ее портфель значительно расширился. У Expel есть линии защиты от летающих и ползающих насекомых, серия биоактиваторов. Продукты Expel эффективно защищают людей от комаров, моли, клещей, крыс, кротов и даже улиток. Но самым популярным продуктом остается порошок от муравьев — он занимает 20% объема всех продаж бренда.



Что бы это значило?

Само слово *expel* в переводе с английского означает «исключать», «убирать», что для средства борьбы с насекомыми является отличным выбором и к тому же не вызывает сложностей с произношением у жителей различных стран. И даже если не все понимают, что оно значит, это слово хорошо звучит — лаконичное, сильное, вызывающее доверие, даже немного напоминает какое-то магическое заклинание, которое может решить все ваши проблемы.

трудностями, вызванными отсутствием привычной городской системы канализации. А у владельцев участков с «большим стажем» возникают дополнительные проблемы, если многолетнее использование выгребной ямы привело к ее переполнению. В начале проекта вывода биоактиваторов на рынки России, Казахстана и Украины команда UPECO провела ряд исследований по оценке привлекательности категории для потребителей этих стран. И выяснила, что проблема содержания дачного туалета невероятно актуальна. Наиболее

частыми проблемами назывались неприятный запах и проблема вывоза отходов, неэстетичный внешний вид и негигиеничность. Со всеми этими проблемами способны успешно бороться биоактиваторы Expel. В результате их деятельности происходит ускоренный процесс переработки органических отходов, решающий три основные проблемы: устраняет неприятный запах, сокращает объем отходов и, наконец, подавляет рост болезнетворных микробов. Такие технологии достаточно активно и успешно применяются



за рубежом уже на протяжении 50 лет. Для российского рынка эта технология пока относительно новая, но, несомненно, очень привлекательная. Переоценить всю сложность, дискомфорт и остроту проблемы просто невозможно. Поэтому можно смело говорить о высокой востребованности категории. Кроме того, пока этот рынок в России существует без «главаря», то есть нет явных игроков, претендующих на лидерство. Так почему не закрепить его за собой?

**EXPEL — ЕВРОПЕЙСКИЙ ГОСТЬ НА НАШЕМ РЫНКЕ**

После оценки перспективности сегмента биоактиваторов компания UPECO приняла решение о старте работы в этой категории. Дело оставалось за малым — подготовить новый бренд к выходу на рынки России, Казахстана и Украины. Первое, в чем мы хотели убедиться, — в правильном восприятии бренда Expel потребителями. Мы исследовали категорию дачников, и в ходе опроса отметили ряд важных моментов, которые учли при небольшой адаптации бренда к новым рынкам. В целом бренд Expel был воспринят очень позитивно. Ассоциации с названием также нас приятно порадовали: в связке со словом Expel респонденты называли такие слова, как эксперт, профессионал, экспресс, экстремал, скорость, быстрота, технологии. Дизайн упаковки очень



понравился представителям целевой аудитории. Травянисто-зеленый и сочно-желтый говорят о натуральности, безопасности и, конечно, привлекают внимание на полке. Логотип — щит — воспринимается как указание на эффективность средства и его защитные свойства. Само слово «биоактиваторы» очень четко транслирует респондентам идею эффективности и натуральности. Expel предлагает линейку биоактиваторов, эффективность которых подтверждена лабораторными тестами и гарантией европейского производителя. Проведенные тесты в двух российских лабораториях подтвердили высокий уровень содержания бактерий в Expel, что является доказательством эффективности средства.

**Одинаково полезно**

Интересный факт — в составе биоактиваторов находятся те же самые бифидо- и лактобактерии, которые содержатся в йогуртах и кисломолочных продуктах.

В качестве стратегического партнера по производству биоактиваторов Expel мы выбрали профессионального и надежного партнера — Danlind, который расположен в Дании. Такой выбор не случаен. В Скандинавии «Данлинд» — это синоним высшего качества и безопасности. Долголетняя традиция, современные технологии и систематический поиск инноваций — благодаря всему этому в рецептуре продукции Danlind отсутствуют компоненты, оказывающие неблагоприятное воздействие на окружающую среду. Собственный R&D-центр с аккредитованной лабораторией позволяет проводить многочисленные тесты и испытания препаратов и иметь серьезный портфель доказательной базы по эффективности. Таким образом, помимо работы в новой, но очень перспективной для наших рынков категории, торговая марка Expel имеет ряд существенных конкурентных преимуществ:

- подтвержденная эффективность;
- экспертиза — «Сделано в Европе»;
- устранение острых проблем по содержанию дачного туалета;

- безопасность для здоровья;
- яркий привлекательный дизайн с детальной информацией по применению.

В 2014 году Expel выходит на рынок с востребованными форматами биоактиваторов для дачных туалетов и септиков. Это саше и таблетки как для пробного применения, так и в экономичной упаковке — на сезон! Помимо всего прочего, добавив в свой портфель категорию биоактиваторов, UPECO сможет усилить свои позиции в новом и активно развивающемся канале DIY (Do It Yourself, «Сделай сам»). В России этот формат магазинов появился совсем недавно — менее 10 лет назад, но крупные международные сетевые операторы этого сегмента, такие как OBI, Leroy Merlin, K-Rauta, Castorama, пользуются заслуженной популярностью среди потребителей. Сейчас мы на старте, но, учитывая многолетнюю успешную историю бренда на европейском рынке, мы уверены в том, что Expel займет лидерские позиции в сегменте и по достоинству будет оценен потребителем.

# НАДО БЫТЬ, А НЕ КАЗАТЬСЯ

# У

**UnL:** Петр, вы прошли большой профессиональный путь от водителя до CEO компании федерального уровня. Поделитесь секретом личной успешности.

**П. Д.:** У меня все начинается с желания. Я хочу, чтобы моя семья жила лучше, чем мои родители и я сам в прошлом, чтобы у детей было больше возможностей. Мне кажется, это правильно, когда тобой движет желание сделать что-то лучше не только и не столько для себя, сколько для своих близких.

Если говорить о качествах, которые помогают мне исполнять это желание, то на первое место я поставил бы готовность постоянно учиться. Образование, опыт, умение делать выводы из собственных ошибок —

все это очень важно. Нужно учиться каждый день — у коллег, руководителей, партнеров, конкурентов. Открытость, желание развиваться и учиться — с этого все начинается. Время покажет, какие из полученных знаний важны, какие — нет. Второе качество успеха — упорство в достижении целей. В каждый момент жизни у меня было видение того, кем я хочу быть. Будучи студентом, я подрабатывал водителем и видел, как по городу начинают ездить новенькие «жигули» с желтыми номерами, водители которых — аккуратно одетые молодые люди и девушки. Это были торговые представители западных компаний. Я в ту пору как водитель ездил на совершенно другой машине и одет был совершенно по-другому. Но мое видение было таким: я хочу быть одним из них. И через пару лет я стал менеджером по работе с клиентами компании Procter & Gamble и ездил уже даже не на «жигулях», а на новеньком автомобиле Ford.

Затем я хотел расти в компании, отвечать за регионы, так и получилось. Потом у меня появилось желание вернуться в Санкт-Петербург и заниматься не продажами, а отвечать за бизнес в целом. И это получилось. Потом было видение такой жизни, в которой полет в Европу будет не праздником, а частью работы. И сейчас частью моей бизнес-жизни стали полеты не только в Европу, но и в Африку, Америку. Только важно не останавливаться на достигнутом, чтобы потом было следующее желание.

**UnL:** Интересно, что когда вы были, например, водителем, вы не видели себя сразу главой фирмы. То есть цели вы себе ставите реалистичные?

**П. Д.:** Конечно, цели должны быть конкретными и достижимыми в обозримом будущем. У меня никогда не было взлетной карьеры, в частности в Procter & Gamble она была медленной.

**UnL:** Тем не менее два года назад вы стали победителем национального этапа престижного конкурса «Предприниматель года — 2011». На ваш взгляд, что послужило аргументами в вашу пользу при выборе жюри?

**П. Д.:** Этот конкурс проводит компания «Эрнст энд Янг» в 56 странах мира. В каждой стране жюри, состоящее из предпринимателей, выбирает того, чьи предпринимательские успехи, на его взгляд, являются более выдающимися в том или ином году. Но на самом деле в 2011 году победителем конкурса выбрали не столько меня, сколько компанию АЛИДИ. Я ведь и принимал участие в этом конкурсе для того, чтобы продвинуть компанию на рынке и усилить наш бренд как работодателя. Почему победителем стал я? Критериев отбора было три. Первый — масштаб бизнеса, который представляет кандидат. Мы соответствовали: годовой оборот АЛИДИ на тот момент составлял порядка 600 млн долларов, мы вели операции более чем в 20 регионах Российской Федерации, в компании

Петр Демченков, генеральный директор компании АЛИДИ, не только успешный бизнесмен, деловой партнер и большой друг UPECO, но и близкий нам по духу человек. Сегодня мы расспросили его о взглядах на жизнь, карьеру и роль лидера в компании.

работало около 5000 человек. Второй критерий — социальная значимость бизнеса. Здесь я смог представить достаточно убедительные аргументы. Сейчас, к сожалению, доля логистических затрат в структуре ВВП России достаточно высока. За плохие дороги, просроченные товары, низкое качество складских операций платит потребитель: в каждом рубле продукта, который мы покупаем в магазине, больше 20 копеек — это логистические затраты. Для сравнения: в Европе — 7 копеек, в США — 10, хотя с той же Америкой мы сопоставимы по размерам страны. На мой взгляд, наша роль как дистрибуторской компании, активного игрока на рынке контрактной логистики — шаг за шагом развивать технологию и инфраструктуру, снижать долю стоимости логистики в конечной стоимости продукта. Здесь огромные возмож-

ности для повышения операционной эффективности в целом по индустрии, в целом по стране. Третий критерий выбора лучших предпринимателей — инновационность. Мне удалось показать те инновации, которые мы внедряем в своем бизнесе. Например, на складе мы применяем технологию Pick-by-Voice, когда наборщики подбирают заказы двумя руками. Система управления складом дает команды голосом в наушниках и получает подтверждение об операции голосом наборщика через микрофон. Другой пример — система автоматизации работы торговых представителей. У каждого из них есть планшет, по сути — удаленное рабочее место, где торговый представитель может не только забить заказ, полученный от клиента, но и передать его в офис для обработки, ввести данные о новом клиенте, согласовать кредитный

## « МЕНЕДЖЕР ДОЛЖЕН БЫТЬ ЧЕЛОВЕКОМ СЛОВА »

лимит, отследить статусы прохождения своих предыдущих заказов, проверить электронную почту, получить презентацию, которую он может показать клиенту. Система действует в нескольких странах: мы работаем и в России, и в Белоруссии, недавно начали операции в Кении. Плюс еще один небольшой аргумент в мою пользу как кандидата на победу в конкурсе — знание английского языка, поскольку победитель национального этапа конкурса «Предприниматель года» представляет Россию на финальном этапе конкурса, который проходит в Монте-Карло, где все общение происходит на английском языке.

**UnL:** Скажите, с тех пор прошло два года. Что-то изменилось? Те цели, которые были поставлены, достигнуты?

**П. Д.:** Думаю, да. В 2011 году АЛИДИ вошла в рейтинг лучших российских работодателей по версии портала HeadHunter. Уровень доверия кандидатов к компании, особенно менеджерского состава, однозначно вырос. Если смотреть с точки зрения развития бизнеса, то мое участие в конкурсе, полученная информация и контакты помогли инициировать и развивать проекты по выходу компании в Белоруссию и Кению. Если говорить о моем личном развитии, то как победитель национального конкурса «Предприниматель года» я участвую в различных форумах и мероприятиях. Это позволяет мне получать бесценную для бизнеса информацию, полезные контакты и представление о том, что происходит на рынке потребительских товаров в разных частях света. К тому же я подружился с замечательными людьми: поскольку «предприниматели года» — люди, достаточно близкие по духу, мы поддерживаем



С семьей в Монако, 2013 год

контакт и всегда готовы пообщаться и помочь друг другу.

**UnL:** На ваш взгляд, на каких принципах должен строиться современный бизнес, чтобы стать успешным?

**П. Д.:** Думаю, первое, на что необходимо обращать внимание, — это скорость распространения информации. Мы с вами живем во времена, когда зародившаяся в одной голове идея через несколько часов может быть известна всему свету. Это, с одной стороны, упрощает жизнь, а с другой — усложняет: при такой скорости распространения информации невозможно создавать устойчивое конкурентное преимущество. Теперь недостаточно придумать что-то одно и получать за счет этого прибыль долгие годы, ведь информация находится в открытом доступе, ваше ноу-хау недолго останется таковым. Необходимо постоянно развиваться, постоянно внедрять новые, лучшие процессы, предло-

жения и формы работы. В таком быстроменяющемся мире очень важно уметь пользоваться информацией, быть открытым для нее и быстро внедрять изменения. На мой взгляд, люди, принимающие решения, должны видеть, что происходит на рынке, и быстро реализовывать изменения. В конечном счете побеждает тот, кто быстрее.

**UnL:** Этот принцип работает во всем мире или есть национальные особенности?

**П. Д.:** Безусловно, в каждом регионе есть своя специфика. Но порой мы преувеличиваем ее роль. Возьмем, к примеру, Африку. Оказавшись там в первый раз, я был очень удивлен. Я был уверен, что встречу там подростков с автоматами, верблюдов и страшную жару и не встречу никаких признаков цивилизованности. Все оказалось совсем не так. Африка огромная, очень разная и развивается быстрее, чем мы думаем.

**UnL:** На ваш взгляд, в развитии успешного бизнеса что важнее — личные качества менеджера, управленца или выстроенные бизнес-процессы?

**П. Д.:** Думаю, что одно другому не противоречит. Лидер формирует команду, а команда формирует правила игры и процессы. Но какими бы четко прописанными ни были бизнес-процессы, в конечном счете лидер, руководитель заставляет эти процессы работать или не работать, обеспечивает в компании возможность внедрять изменения, меняться и развиваться или не дает такой

## « МОИ РОДИТЕЛИ НАУЧИЛИ МЕНЯ САМОМУ ВАЖНОМУ — БЫТЬ ПОРЯДОЧНЫМ ЧЕЛОВЕКОМ »



возможности. Описанные процессы помогают сделать правильные действия с минимальными временными и финансовыми затратами, действовать эффективно. Но ни один процесс не может быть изменен без человека.

**UnL:** Сейчас в мире, где важно быстро воспринимать информацию, реагировать на изменения, возможно ли в будущем уменьшение прописанных бизнес-процессов? Будем ли мы успевать их прописывать вслед за изменяющимся миром?

**П. Д.:** Это очень сильно зависит от масштаба компании и от бизнеса, которым она занимается. Например, наш бизнес достаточно жесткий: это огромные денежные обороты и грузопотоки при весьма низкой норме рентабельности. Для дистрибуторского бизнеса такая норма — это единицы процента от оборота, для логистики — чуть больше. При этом в логистике мы несем

ответственность за товар, который получаем на хранение, стоимость которого многократно превосходит объем выручки. Соответственно, наш бизнес связан с высокой степенью ответственности и мы не можем работать без прописанных бизнес-процессов. Менее крупные компании намного мобильнее, особенно если их работа не связана с ответственностью за чужую собственность, если они занимаются разработкой продуктов, маркетингом, работают с информацией, — в таких условиях можно проявлять большую гибкость.

« РУКОВОДИТЕЛЬ ДОЛЖЕН ЗАРЯЖАТЬ СВОИХ СОТРУДНИКОВ ПОЗИТИВНОЙ ЭНЕРГИЕЙ »

**UnL:** Если вернуться к роли лидера, какими важными качествами должен обладать современный управленец?

**П. Д.:** Есть базовые вещи, без которых нельзя двигаться дальше. Первое, на мой взгляд, — менеджер должен быть человеком слова. Ему должны доверять партнеры, сотрудники, акционеры.

**UnL:** Почему доверие так важно?

**П. Д.:** Если говорить об отношениях с партнерами, то если стороны открыты друг другу, это просто позволяет находить наиболее эффективные формы и способы взаимодействия. Между компаниями могут существовать огромные, 33 раза согласованные и проверенные контракты. Но если что-то идет не так, как планировалось, а в нашем развивающемся и меняющемся конкурентном бизнесе такое случается, то в конечном счете договариваться и принимать решения должны будут конкретные люди. Если они доверя-

ют друг другу, найти решение будет гораздо легче.

Между сотрудниками и руководителями доверие важно вдвойне. Если люди верят своему руководителю, верят в него, они могут раскрыть свои лучшие качества. Человек так устроен, что для другого, близкого ему по духу человека он может сделать гораздо больше, чем просто за зарплату.

Ну а о доверии между менеджером и акционерами написаны целые книги, главный вывод из которых — доверие дает компании важнейшее конкурентное преимущество — скорость принятия решений.

**UnL:** Помимо того, что управленец должен быть человеком слова, какие еще качества важны?

**П. Д.:** Лидерские качества, умение сформулировать видение компании, умение донести и сделать его понятным людям. Создать обстановку, при которой люди способны реализовать свои лучшие качества и показать свой профессионализм, для того чтобы бизнес мог к этому видению идти и развиваться. Плюс, на мой взгляд, важна такая вещь, как энергетика. Когда люди общаются со своим руководителем и получают заряд позитивных, а не негативных эмоций, они хотят делать свою работу как можно лучше. Помимо этого, для руководителя крайне важно умение слушать и уважать другие мнения. Один из наших корпоративных принципов звучит так: «Уважение — ключ к взаимопониманию. Без взаимопонимания не будет эффективности, без эффективности не будет прибыли». И, конечно, любому руководителю необходимы такие качества, как умение принимать решения и брать на себя ответственность.

**UnL:** Что касается особой энергетики, присущей хорошему менедже-

« ПРИ СОВРЕМЕННОЙ СКОРОСТИ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ НЕВОЗМОЖНО СОЗДАВАТЬ УСТОЙЧИВОЕ КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО »

ру, — на ваш взгляд, это врожденное качество или этому можно научиться?

**П. Д.:** Я думаю, что этому можно научиться. Важно понимать и ощущать, что это тебе необходимо. Когда будет желание учиться и вера в свое дело, все получится.

**UnL:** Можете рассказать о людях и событиях, которые повлияли на ваше мировоззрение?

**П. Д.:** Главное событие — распад СССР и перестройка. В 1992 году мне было 19. Мое поколение, поступив в институт, оказалось в ситуации, когда старая система ценностей уже не работает, а новая еще не сложилась. В Советском Союзе с позиции идеологического управления все было выстроено мощно: были пионеры и герои для детей, были передовики производства и стахановцы среди молодежи, были Герои Советского Союза для зрелых людей. Были моральные ориентиры и четкая система ценностей: что такое хорошо и что такое плохо. Вместе со страной рухнула система, а на мой взгляд, новой не появилось до сих пор. Хотя прошло более 20 лет. Я оказался в ситуации, когда нужно искать дорогу самому. Мои родители — инженеры, умнейшие люди, сделавшие в своей профессии много. Но в 1990-е оставаться инженером означало не найти работу и не иметь возможности прокормить семью. Пришлось ориентироваться и находить собственный путь в разрушенной стране и в разрушенной системе ценностей: пробовать и совершать ошибки, впитывать и учиться на ходу. Те ролевые модели, которые были в прежнем обществе, сломались. И надо было рассчитывать только на себя. Что касается людей, я не буду называть авторов книг и гуру менеджмента. На меня влияли люди,

которые были со мной и которых я могу назвать своими учителями. В первую очередь это родители, которые научили меня быть добрым при любых обстоятельствах и не забывать о том, что я человек, как бы тяжело ни было в бизнесе. Они научили меня, как важно быть порядочным человеком. Ярким примером для меня был мой первый руководитель в Procter & Gamble, Дмитрий Журавлев. Своим лич-



ным примером он научил меня позитивному отношению к людям, изменениям, самоиронии. У него я на практике почувствовал, что такое положительная энергетика, что такое немонетарная мотивация. Много лет прошло, но я вспоминаю его с благодарностью: он был хорошим учителем, а я, надеюсь, хорошим учеником. Хочу еще упомянуть Хенри Караманукяна, директора по продажам в Procter & Gamble. Он сейчас рабо-

тает в США, отвечает за домашний рынок компании. У него я научился умению формировать видение, это видение перекладывать в конкретную стратегию, делать ее четко сформулированной, понятной и мотивирующей для других, а также умению отслеживать ход реализации этой стратегии. Есть еще одно событие, за которое я благодарен Хенри, — это предложение покинуть Санкт-Петербург и переехать в Нижний Новгород,

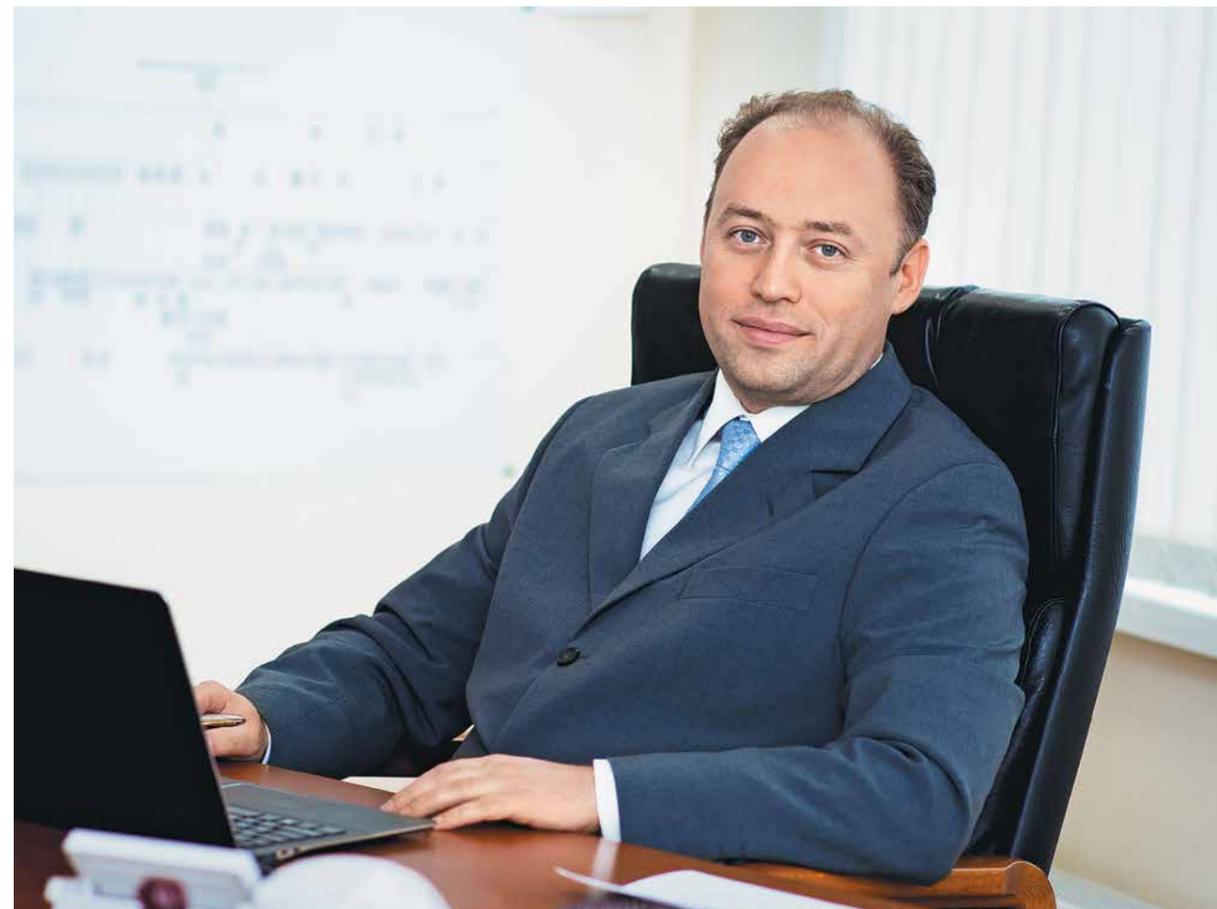
где я познакомился с АЛИДИ. Как потом оказалось, эта встреча определила мою судьбу и судьбу компании. Через пять лет я пришел в АЛИДИ в качестве генерального директора.

**UnL: У вас второй разряд по легкой атлетике, в юности вы участвовали в соревнованиях разного уровня. Уроки спорта пригодились вам в последующей жизни?**

**П. Д.:** Если бы я не занимался спортом, я не был бы собой и не был бы директором АЛИДИ. Спорт научил меня упорству и выносливости — физической и моральной, умению терпеть боль, ощущению важности каждого члена команды. Успех всегда зависит от слаженной работы, даже если это не командный вид спорта. Этим летом я познакомился с Микой Хаккиненем, чемпионом «Формулы-1». Он говорил, что «Формула-1» — это не компания звезд, хотя обычно всем действительно известны только пилоты. Когда его спросили, чему его научил спорт, он сказал: «Первое — дисциплина и внутренняя организация, второе — умение ладить с людьми». Его успех зависел и от механиков, которые обслуживали его машину на пит-стопе и готовили к гонке, и от менеджера, который привлекает деньги для команды, продавая рекламу на болидах. Чтобы быть успешным, пилот — лицо команды — должен уметь ладить со всеми. И своим позитивным отношением к этим людям формировать ответное позитивное отношение и ответственность за общий результат.

**UnL: Помимо спорта, в юности вы увлекались театром, участвовали в школьных постановках. Этот опыт пригодился вам в жизни?**

**П. Д.:** Безусловно, пригодился. Именно в театральной студии я получил первый опыт публичного выступления, научился не бояться аудитории, чувствовать ее и в конечном счете управлять ею. Мне это очень помогало, когда я работал в Procter & Gamble, и помогает сейчас, когда приходится выступать перед большими аудиториями людей, часто незнакомых.



**UnL: А до школьного театра у вас был страх публичных выступлений?**

**П. Д.:** Да, я вообще был достаточно застенчивым ребенком.

**UnL: Говорят, что даже опытные ораторы испытывают волнение перед выступлением. Это так?**

**П. Д.:** Да.

**UnL: Как вы с ним боретесь?**

**П. Д.:** Мой рецепт прост — нужно думать не об эффекте и впечатлении, которое ты произведешь на группу, не о результате и победе. Необходимо сконцентрироваться на выступлении, на тех мыслях и идеях, которые ты можешь донести. И когда ты начинаешь это делать, обязательно найдутся люди, которые сразу будут верить тому, что говоришь, и ты почувствуешь с ними контакт. Дальше, когдаходишь в контакт с определенной частью аудитории, идет взаимный энергетический обмен и волнение проходит.

**UnL: Ваши пожелания людям, которые только начинают профессиональный путь и думают о карьерных вершинах.**

**П. Д.:** Банальные вещи на самом деле. Учиться. Каждый день дает возможности для учебы. Кто-то их пропускает, фокусируясь на себе, или закрыт к изменениям, кто-то извлекает уроки из каждого визита к клиентам, из каждого реализованного проекта, из встречи

с каждым новым человеком. Быть верным своему слову, чтобы тебе доверяли как менеджеру. К тому же необходимо фокусироваться на ценности, которую ты приносишь компании и бизнесу, на результате, который ты должен достичь, а не на каких-то аппаратных карьерных движениях. Надо быть, а не казаться. В итоге бизнес все расставит по своим местам. Я видел примеры искрометных феерических карьер, большинство из которых люди делали в больших компаниях, но в итоге их стремительный карьерный взлет без должного опыта не давал им возможности быть эффективными. И их карьера рушилась так же быстро, как и начиналась. Свой путь я иду достаточно медленно — на каждой ступеньке своего профессионального развития нужно закрепиться, получить опыт и тогда уже двигаться дальше. Думаю, это правильный путь развития для всех.

« СВОЙ ПУТЬ Я ИДУ ДОСТАТОЧНО МЕДЛЕННО — НА КАЖДОЙ СТУПЕНЬКЕ СВОЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ НУЖНО ЗАКРЕПИТЬСЯ, ПОЛУЧИТЬ ОПЫТ И ТОГДА УЖЕ ДВИГАТЬСЯ ДАЛЬШЕ »»

# НЕ НАДО БЕГАТЬ В ОДИНОЧКУ

Что бы ни говорили сторонники теории упорного труда, случай играет в жизни любой компании, как и в жизни любого человека, значительную роль. Для BBDO Moscow господин случай пришел в виде стареющего генсека ЦК КПСС Леонида Брежнева.

# О

Он попробовал пепси-колу, и напиток ему понравился! Вскоре было принято решение о строительстве в России первого завода по производству продукции известного на Западе бренда. Было это в далеком 1971 году. А когда в нашей стране закончился социализм и началась рыночная экономика, здесь стали появляться и конкуренты знаменитой газировки. Поэтому перед пепси встала серьезная проблема — как сделать, чтобы у каждого потенциального российского покупателя появилось желание купить именно эту газировку? Вскоре в Москве была создана группа из пяти человек. Год основания BBDO Moscow — 1989-й. Компания была сформирована для рекламного обслуживания первого западного бренда, не только массово представленного в Советском Союзе, но и производящегося на его территории. В то время реклама в СССР была известна

знаменитыми слоганами «Храните деньги в сберегательной кассе» (вариант: «Хранила деньги на сберкнижке — баян купила для сынишки») и «Летайте самолетами «Аэрофлота». При этом вариантов другого клиентского поведения просто не представлялось. Кроме Сбербанка других банковских структур для граждан просто не было. Да и что касается «Аэрофлота», никаких иных компаний тоже не наблюдалось. То есть формально реклама вроде бы и была, ни о какой конкуренции ни в ней, ни в том, что рекламировалось, и речи не шло. Просто лозунги с картинками. Так что BBDO Moscow пришлось начинать с нуля.

## НЕМНОГО ИСТОРИИ

Брюс Бартон, один из руководителей и основателей крупнейшего рекламного агентства BBDO, свою карьеру начал с торговли кленовым сиропом.





### Клиенты BBDO Moscow

MTC, Сбербанк, VISA, Bayer Healthcare, Johnson & Johnson, Mars, Mercedes-Benz, PepsiCo, Procter & Gamble, Wrigley, Unilever, UPECO и многие другие.

Параллельно работал публицистом, менеджером по продаже рекламы и редактором журнала. В 1919 году совместно с Роем Дерштайном (Roy Sarles Durstine) и Алексом Осборном основал рекламное агентство «Бартон, Дерштайн, Осборн» — BDO. В 1928 году, девять лет спустя, агентство объединилось с агентством Джорджа Баттена (George Batten) и стало именоваться агентством «Баттен, Бартон, Дерштайн и Осборн» (BBDO). Брюс Бартон возглавил его и оставался руководителем до 1961 года. За это время агентство BBDO стало крупнейшим в мире. А Брюс Бартон признан самым известным рекламистом своего времени. Ему приписывают авторство названий General Motors и General Electric. Ему также принадлежит идея участия компаний в качестве спонсора программ в общественных СМИ. Как бизнесмен и писатель он много сотрудничал с Эндрю Карнеги и Генри

Фордом, первым предложив им использовать рекламу для продвижения товаров. Пять президентов получили свой пост во многом также благодаря помощи Бартон. Он был широко известен как лектор, автор книг-бестселлеров, посвященных личностному развитию и достижению успеха, написал сотни статей для популярных журналов, давая читателям советы и вдохновляя их на достижения «американской мечты». Его взгляды во многом повлияли на формирование американской культуры. Забавное совпадение: если Бартон начал с кленового сиропа, то здесь, в Москве, представительство его компании начало с колы. Но не только эта, внешняя, сторона общая. Главное — незывлемыми остались принципы. Как говорится, мода меняется, а стиль остается. А вот в чем стиль BBDO? В чем его самая главная изюминка?

### THE WORK, THE WORK, THE WORK РАБОТА, РАБОТА, РАБОТА...

Элла Стюарт, председатель совета директоров, главный управляющий директор BBDO Group: «Я искренне убеждена в том, что будущее — за интегрированным сер-



висом, и мы возвращаемся к модели полного цикла. Тот, кто это делает наиболее качественно, эффективно и быстро, станет победителем и будет лидировать по крайней мере в ближайшие десять лет. Но это будет другое агентство, не такое, как 15–20 лет назад. Закон диалектики никто не отменял, мы возвращаемся туда же, но на другом уровне. Это будет агентство полного цикла, состоящее из специализированных агентств. Точнее, будет два типа компаний: компании-специалисты и компании-интеграторы. Первые будут уходить во все более узкую специализацию. Вторые нужны для того, чтобы собирать разные экспертизы в одну общую коммуникационную программу и уметь управлять всем этим оркестром. В таких компаниях специалисты должны уметь четко и слаженно работать в интегрированной команде, для того чтобы клиент получал один продукт, как это было в агентствах полного цикла. При этом определяющим фактором успеха являются люди, потому что наш бизнес устроен таким образом, что именно специалисты играют решающую роль. Мы собрали очень сильную команду на рынке, и я уверена в том, что получится реализовать все наши планы. Конечно же, нас объединяет сильная корпоративная культура,

присущая BBDO во всем мире. Наша философия — The Work, The Work, The Work — это не просто красивые слова. Это то, что лежит в основе BBDO, это то, во что мы искренне верим, и поэтому это работает». Эти принципы работают и в Москве. Похоже, что те пятеро, которые начали в России, руководствовались и таким выражением: «У нас не будет второго шанса, чтобы произвести первое впечатление». Нужно было заявить о себе ярко, броско. Так, чтобы продукт не только произвел впечатление на потребителя, но чтобы тот сразу захотел его купить. Та, первая их реклама, сработала. Мода существует всегда. Определенная мода на рекламу — тоже. Если вас поразила красотой какая-нибудь женщина, но вы не можете вспомнить, во что она была одета, значит, она была одета идеально. Проведя параллель: если вы не связываете свое желание сделать тот или иной выбор с повторяющимся на ТВ роликом или с картинкой на билборде, значит рекламная кампания была выстроена идеально.

### ЖИЗНЬ СОСТОИТ ИЗ РЕКЛАМЫ?

Биография BBDO Moscow — это длинный перечень побед. Агент-

ство активно участвует в развитии российского рекламного рынка, является членом АКАР, IAA, ADCR. В 2010 году на базе BBDO Interactive и digital-подразделения Code of Trade образовано агентство Digital BBDO. Российское BBDO входит в пятерку лучших европейских агентств глобальной сети. Агентство создает коммуникационные стратегии, разрабатывает творческие концепции для рекламы на телевидении и радио, в прессе, наружной рекламе, местах продаж. BBDO Moscow является победителем и призером таких рекламных фестивалей, как Cannes Lions, Epica, Golden Drum, London International Advertising Festival, Golden Hammer, MMФР, КМФР, ADCR Awards. BBDO Moscow является одним из самых продуктивных российских рекламных агентств. 90% всей рекламы, выпускаемой агентством, производится локально (то есть не является адаптацией зарубежных кампаний). Это позволило накопить уникальный опыт в разработке рекламных материалов для местного рынка. Достаточно сказать, что BBDO Moscow — это уже не первый год самое награждаемое агентство в России из тех, что входят в международные сети! Профессионалы понимают, что за этими словами.

И опять же как не вспомнить отцов-основателей BBDO! Они вовсе не ограничивали свою деятельность рекламой только продуктов или товаров массового потребления. По сути, жизнь в основном состоит из рекламы. Мы рекламируем свои навыки, устраиваясь на работу, политики в преддверии выборов — свои программы и себя. Даже писатели, эти инженеры человеческих душ, не гнушаются рекламой, спеша рассказать о своих произведениях и героях. Строители, художники, производители колбасы, представители народных промыслов... О звездах кино и бизнеса, думается, вообще говорить не стоит. И так все ясно. Граница между информацией и рекламой — вообще отдельная тема разговора. BBDO Moscow, начав с рекламы пепси и с команды в пять человек, выросло до настоящего завода по производству рекламы. А если завод, то и количество работников соответствующее! Более 300. А в группе BBDO, куда сейчас входит почти 20 агентств разной специализации, сейчас работают около 1000 человек.

### У НАС С ТОБОЙ ОДНА ВОЛНА

В составе группы BBDO креативные и медийные агентства, агентство интегрированных маркетинговых



Офис BBDO Moscow

**АННА СОКОЛОВА,**  
директор группы по работе  
с клиентами BBDO Moscow:

— Для нас как для клиентоориентированного бизнес-ключевыми аспектами взаимодействия являются понимание бизнес-задач и целей клиента, доверие и компетентность со стороны бренд-команд. Все эти аспекты можно с уверенностью назвать залогом успешного сотрудничества с компанией UPECO. Четко сформулированные задачи и цели, открытость в предоставлении необходимой информации и обсуждении всех рабочих вопросов с агентством и, конечно, доброжелательность сотрудников позволили нам сделать то, к чему мы все стремились. И мы теперь не просто соседи, а партнеры и друзья.

решений и агентство, специализирующееся на активном присутствии бренда в цифровых каналах коммуникации. Кроме того, есть агентство по связям с общественностью,

агентство, специализирующееся на коммуникационных решениях в индустрии развлечений и спорта. А еще — брендинговая компания и компания, специализирующаяся на планировании маркетинговых инвестиций... По финансовым показателям группа стабильно входит в топ самых прибыльных агентств сети BBDO вместе с немцами и англичанами.

В компании убеждены, что нельзя делать рекламу просто так, по заказу. Невозможно достижение чего-либо, если ты с клиентом не одна команда, если вы не мыслите одинаково. Нужно, чтобы заказчик и исполнитель были как бы на одной волне. Может быть, поэтому и возникло одно из направлений работы. Это образовательные проекты. В агентстве существует свой образовательный проект — BBDO College. Один из самых популярных образовательных проектов — «Академия коммуникаций Wordshop»: [www.wacademy.ru](http://www.wacademy.ru) — вырос из инициативы одного из сотрудников агентства. Опять можно провести параллель: известная во всем мире техника мозгового штурма (brainstorming) была придумана одним из основателей BBDO Алексом



Волонтеры в детском доме



Беговой клуб BBDO Run

Осборном для повышения эффективности работы сотрудников агентства. На занятия Академии коммуникаций с огромным удовольствием идут представители самых разных компаний. Потому что знают: здесь есть чему поучиться.

Только не стоит думать, что в компании нет никаких проблем. То, что о них широко не распространяются, — это правда. Но не надо быть специалистом, чтобы не заметить их существования. Вот самый простой пример. Чтобы реклама запомнилась, заиграла, нужно, чтобы нашлось лицо, которое бы с ней ассоциировалось. То есть человек, которому хочется доверять. При этом нужно учитывать огромное количество факторов. Это обязательства героя перед другими брендами или каналами. Это наконец то, что в России просто уже нет незадействованных селебрити. При этом нужны еще и незапятнанная репутация, и соответствие задачам. При этом рынок скуден на свежие имена. Посмотреть на программы ТВ — одни и те же лица десятки лет... Вот такая связь рекламы с кино и шоу-бизнесом. Если обновления звездного состава не произойдет,



Зима не зима.  
Новый E-Класс 4MATIC

115 ЛЕТ  
С МОМЕНТА ПОВЫШЕНИЯ  
АВТОМОБИЛЕЙ КЛАССА В РОССИИ  
НА ПУТЬ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА  
www.mercedes-benz.ru

Mercedes-Benz

то скоро и снимать будет некого, констатируют специалисты.

### СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОГРАММЫ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ ДОСТИЖЕНИЯ

У BBDO есть подшефный детский дом в Смоленской области. Это в рамках поддержки благотворительной организации «Дети наши». Несколько раз в год волонтеры — сотрудники BBDO — ездят к ребятам, чтобы провести время вместе. Везут подарки. Разговаривают, поют и танцуют с малышами. Делают ремонт помещений. Помогают, чем могут. При этом сами не могут понять, кому больше пользы от таких встреч: детям или им. Во всяком случае к жизни, семье, к работе, к пониманию долга и ответ-

ственности многие стали относиться иначе. Два раза в год в компании проводится День донора — сотрудники в прямом смысле слова спасли уже не одну жизнь пациентов Гематологического научного центра РАМН. Реклама — это не столько ремесло, сколько творчество. А если ты этим занимаешься, то плохое настроение тебе противопоказано, нельзя, чтобы подводило здоровье. Но самое главное — надо, чтобы рядом были люди, с которыми комфортно. Сейчас уже трудно вспомнить, кому пришла в голову идея организовать беговой клуб BBDO Run. Но каждую неделю при любой погоде собирается довольно большая и дружная компания и бежит свои десять километров по Москве. Парадокс, казалось бы!

Какая связь творчества и чисто физической нагрузки? Но все участники утверждают, что после того как пробегут по паркам и скверам, им и думается-то лучше, и идеи свежие приходят в голову. Наверное, это именно так, потому что совсем недавно в очередной раз компания стала победителем Международного фестиваля рекламы — в 2013 году — золото в конкурсе Young Lions в номинации Cyber на Cannes Lions.

...Кто-то в бизнесе шагает в одиночку. Кто-то ищет партнеров. Интересно, что в этом случае законы арифметики нарушаются. 1 + 1 не равняется двум, а по меньшей мере удваивается. Может быть, так и надо действовать?

Источник:  
журнал CEO,  
сентябрь, 2013 г.,  
[www.ceo.ru](http://www.ceo.ru)

© ЗАО «Бизнеском»,  
2013 г.

# ЛАРРИ ПЕЙДЖ

Захватив львиную долю рынка интернет-поиска, один из основателей и *CEO Google* встал на тропу конкурентной войны против консорциума производителей мобильных устройств, объявив в своей корпорации тотальную мобилизацию.

Текст: ВЛАДИМИР ТУЧКОВ

Фото: Getty Images / Fotobank.ru





### За Теслу ответите!

Можно сказать, что он родился в цифровой, компьютерной семье. Отец и мать преподавали кибернетику в Мичиганском университете. Старший брат пошел по стопам родителей и основал интернет-компанию *eGroups.com*, которую впоследствии он продал корпорации *Yahoo!* за \$432 млн.

Неудивительно, что в семь лет Ларри уже писал нехитрые программы на «Бэйсике» на компьютере *Evidy Sorcerer*. А в 12 лет его настолько взволновала судьба Николы Теслы, гениального американского ученого сербского происхождения, умершего в безвестности и нищете, что Ларри поклялся «отомстить за него». Это значило добиться выдающихся успехов в науке и изобретениях, но при этом, в отличие от кумира, получить при жизни общественное признание и коммерческий успех. Чтобы, в частности, иметь широкие возможности для популяризации достижений великого ученого и прославления его имени. И эту задачу Пейдж решил в полной мере – по степени уделяемого ему общественного внимания он не уступает голливудским кинозвездам и в своих интервью прессе регулярно вспоминает о своем кумире, о Николе Тесле.

### Круг интересов

Ларри Пейдж никогда не был узким специалистом, заикленным на решении одной профессиональной задачи. Еще в школе он увлекся проблемой альтернативных источников энергии и принял участие в разработке электрокара.

В университете с командой единомышленников-энтузиастов сконструировал электрокар на солнечных батареях *Maize & Blue*,

### РЕКОРСМЕН СЕТЕВОГО СОФТА ВЗЯЛСЯ ЗА МОБИЛЬНОЕ «ЖЕЛЕЗО»



1973

26 марта. Родился в Лансинге, столице американского штата Мичиган.

1979

Освоил компьютер.



1991

Окончил среднюю школу.



1995

Получил диплом бакалавра по специальности «конструирование компьютеров» Мичиганского университета. Поступил в Стэнфордский университет.



1997

Запуск университетской поисковой машины *google.stanford.edu*.



1998

Регистрация компании *Google Inc.* Ларри Пейдж – CEO.



2004

IPO *Google*. Ларри Пейдж и Сергей Брин удостоены премии Маркони за вклад в развитие коммуникационных технологий.



2006

Приобретение сервиса *YouTube*.

2007

Разработка операционной системы для мобильных устройств *Android*.



2008

Запуск браузера *Google Chrome*.

2011

Ларри Пейдж занимает пост CEO *Google Inc.* Приобретение производителя мобильных устройств *Motorola Mobility* за \$12,5 млрд.

2013

Выход на рынок интеллектуальных очков *Google Glass*.



победивший в национальной «солнечной» гонке в 1993 году. Сейчас этот автомобиль украшает экспозицию Музея науки и промышленности в Чикаго.

Широта интересов не только не препятствует основной работе Ларри Пейджа, но, напротив, способствует привнесению в продукцию его компании дополнительных свойств и функций, которые неизменно встречают благодарный потребительский отклик. Вот, например, сейчас Ларри очень увлечен космосом. Он даже создал фонд *Lunar X-Prize* и объявил о премии в \$20 млн тому, кто создаст эффективного робота для

Пейджу, интересно и его аудитории. А ведь в истории еще ни у кого не было столь широкой аудитории, как у *Google*.

### Иерархия – мать порядка

Получив диплом бакалавра, Ларри отправился за дипломом магистра в *Стэнфорд*. Его научным руководителем стал профессор **Терри Виноград**, крупный специалист по структурному анализу. Он предложил молодому человеку заняться проблемой оптимизации поиска информации в Интернете.

Действовавшие на тот момент интернет-поисковики обладали мас-

Ежедневно в мире активируется 1,5 млн мобильных устройств различного типа, работающих под управлением ОС *Android*. Если в начале 2012 года было зарегистрировано 400 млн андроидных девайсов, то сейчас этот показатель превысил 900 млн. Не за горами первый миллиард

изучения лунной поверхности. Как же сказалось новое увлечение Ларри на судьбе портала *Google*? По его настоянию был открыт космический сервис *Google Sky*, позволяющий рассматривать с различными коэффициентами увеличения планеты, звезды и созвездия, а также знакомиться с научной и исторической информацией о космосе и его объектах, о космических полетах и великих астрономах прошлого. Этот весьма популярный продукт – логическое развитие одной из главных интернет-сенсаций минувшего десятилетия, картографического сервиса *Google Maps*. То, что интересно

свой недостатков. И главный из них заключался в том, что выдаваемые результаты очень плохо систематизировались. Пейдж предложил выявлять наиболее ценные для пользователей интернет-ресурсы не по количеству ссылок, а по их авторитетности. И сформулировал принципы расчета индексов этой авторитетности.

В Стэнфорде Пейдж познакомился с другим аспирантом, выходцем из СССР **Сергеем Брином**. Стали работать вместе. Пейдж развивал новую стратегию поиска во Всемирной паутине, а Брин разрабатывал алгоритмы поисковой машины, основанные



на анализе связей между ссылками, их подсчете и иерархическом ранжировании.

Новую поисковую машину назвали *PageRank* и запатентовали. Патент за номером 6285999 был выписан на Стэнфордский университет.

В 1997 году был запущен рабочий вариант университетской поисковой машины *google.stanford.edu*. А затем зарегистрирован домен *google.com*.

Покинув стены университета, компаньоны продолжили развивать свои идеи уже в рамках коммерческого проекта. 4 сентября 1998 года в Кремниевой долине, в Менло-Парк, была

### Непобедимый андроид

До 2001 года партнеры делили бразды правления следующим образом: Пейдж был *CEO*, а Брин президентом. Но наступил момент, когда Пейдж понял, что его менеджерского опыта недостаточно для столь крупного бизнеса. И на должность *CEO* пригласили **Эрика Шмидта**, бывшего главного инженера *Sun Microsystems* и *CEO Novell*. Пейдж стал президентом Google по продукции, а Брин – президентом по технологиям.

Поскольку Шмидт был и опытнее в вопросах менеджмента, и старше компаньонов почти на 20 лет, пресса

Стремительно растет рынок мобильной рекламы – его оборот в 2012 году увеличился на 80%. И это долгосрочный тренд.

В июле Ларри Пейдж на видеоконференции, посвященной итогам II квартала, сообщил, что ежедневно в мире активируется 1,5 млн мобильных устройств различного типа, работающих под управлением ОС Android. Если в начале 2012 года было зарегистрировано 400 млн андроидных девайсов, то сейчас этот показатель превысил 900 млн. Не за горами первый миллиард.

Подобный успех оказался возможным не только благодаря высокому

CEO-урок

## №6

Это, конечно, естественно – заниматься тем, в чем ты абсолютно уверен и что у тебя лучше всего получается. Но только лишь совершенствования продукта недостаточно. Без качественной новизны наступает стагнация.

зарегистрирована компания Google Inc., на первых порах разместившаяся в гараже подруги отцов-основателей.

Перспективы стартапа в полной мере оценили венчурные компании *Kleiner Perkins Caufield & Byers* и *Sequoia Capital*, выделившие \$25 млн. К концу 1999 года портал *Google.com* обслуживал уже 3 млн запросов в день.

Дальнейшее хорошо известно.

В 2004 году компания провела IPO рекордным результатом: в течение дня цена акций выросла почти на треть и капитализация Google достигла \$23,1 млрд.

называла его «единственным взрослым на детской площадке». Спустя десять лет Пейдж вернулся в кресло *CEO*, а Эрик Шмидт перешел на пост председателя совета директоров. В 2008 году корпорация Google представила миру первую версию операционной системы для мобильных устройств *Android*. Решение о разработке ОС было принято по инициативе Ларри Пейджа. И решение было в высшей степени своевременным. В 2012 году четверть всех поисковых запросов, по данным *The Search Agency*, отправлялась с мобильных устройств, а общее количество смартфонов удвоилось.

качеству ОС, но и стратегически точному шагу, совершенному Пейджем. Понятно, что конкурировать с такими ОС, как *Symbian*, *Windows mobile*, *iOS*, было непросто. И еще в 2007 году Пейдж создал альянс «андроидолюбивых» производителей мобильных устройств. В него вошли, в частности, *Motorola*, *Samsung*, *High Tech Computer* – всего 33 компании, производители не только трубок, но и компонентов и прикладного программного обеспечения, а также операторы мобильной связи, в том числе *China Mobile*, *NTT DoCoMo*, *Telecom Italia*, *Telefonica*, *T-Mobile*, *Sprint Nextel*.

Конкуренты – *Nokia, Palm, Microsoft* и, естественно, *Apple*. В конечном счете против Google была развязана настоящая патентная война с целью ограничения доступа ОС Android к популярным мобильным девайсам. Когда у Пейджа спросили, не боится ли он судебных тяжб, он невозмутимо ответил: «Конечно, это неприятно. Но покажите мне компанию, которая потерпела крах из-за судебных процессов. Я просто не знаю таких. Компании терпят крах, потому что они делают что-то не то или потому что они недостаточно амбициозны, но не из-за судебных тяжб или конкуренции».

### Стратегическое наступление Пейджа на рынок мобильных устройств увенчалось приобретением в августе 2011 года компании Motorola Mobility

Стратегическое наступление Пейджа на рынок мобильных устройств увенчалось приобретением в августе 2011 года за рекордную для Google сумму в \$12,5 млрд крупнейшего американского производителя мобильных телефонов, коммуникаторов и планшетов *Motorola Mobility*. Так Google вышел за рамки софта и взялся за цифровое «железо», которое, как известно, надо ковать, пока горячо.

### Люди X

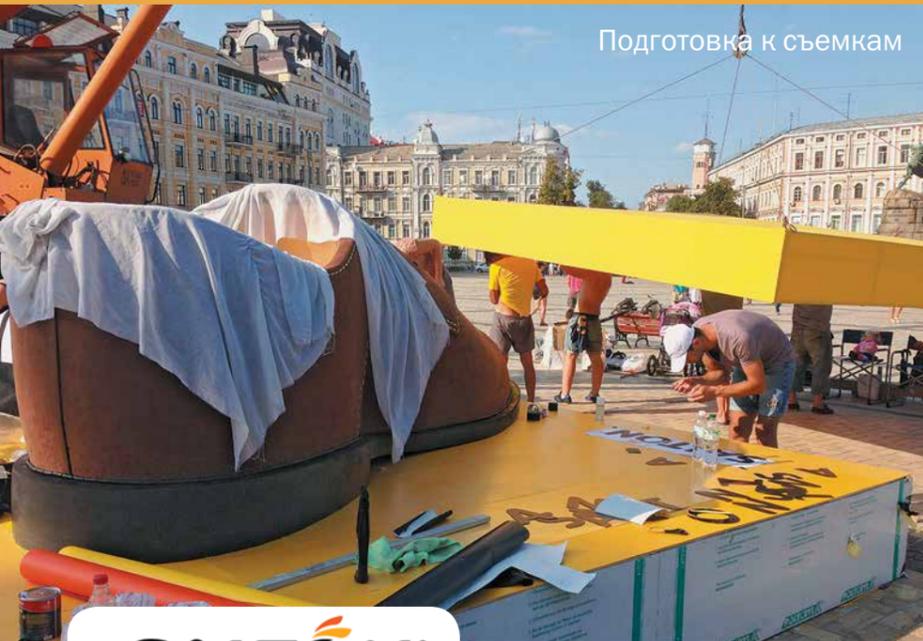
На базе Android Google создает и собственные разработки, например сенсация этого года – *Google Glass*. Эти «умные очки» – футуристическая гарнитура, придающая человеку черты киборга, андроида. Вочки

встроены прозрачный дисплей и камера, записывающая видео высокого качества. Устройство управляется голосом и может выступать в роли поисковика, способного найти все, что хранится во Всемирной паутине, а также выдавать в Сеть изображения, записанные видеокамерой, с возможностью их идентификации. Сейчас проводится тестирование сенсационного гаджета, а первые экземпляры *Google Glass* поступят в продажу в конце 2013 года. Столь революционными проектами занимается подразделение *Google X*. Пейдж, настоящий технический романтик, уверен, что даже если не

все подобные идеи удастся реализовать на рынке, компания внакладе не останется. А вот если не ставить перед собой совершенно, вроде бы, фантастические задачи, рыночное лидерство можно быстро потерять. «Многие компании приходят со временем в упадок, потому что делают из года в год одно и то же, постоянно совершенствуя свой продукт, – говорит Пейдж. – Это, конечно, естественно – заниматься тем, в чем ты абсолютно уверен и что у тебя лучше всего получается. Но только лишь совершенствования продукта недостаточно. Без качественной новизны наступает стагнация. Сотрудники это понимают. Вот с инвесторами объяснить сложнее».

В то же время Пейдж считает, что для коммерческого успеха революционных технологических достижений недостаточно. И приводит в качестве печального примера некогда блистательное исследовательское подразделение компании Xerox, в котором, в частности, были разработаны компьютерная мышь и оконный интерфейс – то, чем впоследствии воспользовались в Apple. «Компания Xerox внесла большой вклад в современные цифровые технологии, – подчеркивает Пейдж, – но они не уделили достаточного внимания задаче извлечения прибыли из своих изобретений». Ларри не совершает таких ошибок. В конце июля в продажу поступил планшет *Nexus* – совместная разработка *Asus* и Google. В этом гаджете впервые представлены Android 4.3 и соответствующие программные приложения. Планшет отличается крайне низким энергопотреблением, что достигается настройкой ОС на определение местоположения через точки доступа Wi-Fi, а не при помощи энергозатратного GPS. Есть основания предполагать, что в один прекрасный день мы увидим Google в роли провайдера мобильного Интернета. Пейдж уже запустил проект высокоскоростного доступа в Интернет *Google Fiber*. Пока по оптоволокну. Однако Пейджу ничто не мешает ввязаться в борьбу за собственную радиочастоту. Он горячий сторонник проекта выделения неиспользуемых частот («пробелов») между телевизионными каналами для построения новых сетей беспроводной передачи данных. Против выступают телевизионщики. Однако эфирное ТВ неизбежно уступит историческую сцену стремительно набирающим силу СМИ XXI века, и Ларри Пейдж тут своего не упустит. ☺





Подготовка к съемкам



Магия ТВ — осенняя погода в летний зной

**SALTON®**

# ПРИКЛЮЧЕНИЯ БОЛЬШОГО БОТИНКА



Осенью 2013 года в свет вышел новый рекламный ролик Salton. Бренд-группа торговой марки не только рассказала нам о всех этапах его создания, но и расшифровала самые популярные маркетинговые термины.

## ПРЕДПОСЫЛКИ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ

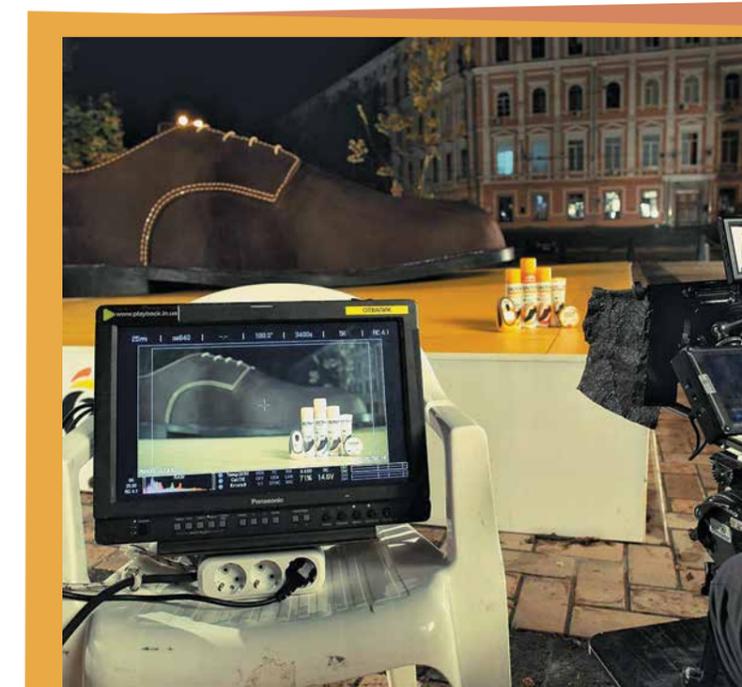
Год назад с торговой маркой Salton произошли значительные изменения: прежде всего, изменилось позиционирование бренда, в соответствии с которым была обновлена и линейка средств по уходу за обувью. Новинки предстали в новом, более современном и информативном дизайне. В связи с обновлением бренда появилась задача прокоммуницировать новое позиционирование потребителям. В качестве средства достижения предстоящей цели была выбрана телевизионная реклама. Несмотря на динамичное развитие других каналов коммуникации, телевидение остается одним из самых эффективных инструментов рекламы: оно воздействует на основные органы чувств — зрение и слух, передает эмоции и динамику, а большой охват достигается самой низкой стоимостью контакта.

## КРЕАТИВНАЯ ИДЕЯ

Работа над роликом началась с подготовки брифа для креативных агентств. Этот этап — основополагающий в разработке идеи рекламного ролика. Ведь от того, насколько точно будет поставлена задача креативному агентству, зависит результат его работы — соответствие предложений целям, которые стоят перед медиакомпанией бренда. Креативная мысль бесконечна, и задача бренд-группы — помочь ей выбрать правильное направление! Бриф на разработку креативной идеи Salton содержал следующие требования к будущим креативным концепциям:

- 1) четкая коммуникация нового позиционирования бренда — «Salton. Эффект на весь день!», подчеркивающего пролонгированную защиту обуви;
- 2) представление марки в качестве экспертной и эффективной в использовании;

3) выделение ролика из рекламного потока за счет оригинальной креативной идеи. Рекламный ролик Salton не должен повторять стереотипных сценариев, используемых в категории обувной косметики. Также в брифе были определены стратегические задачи, которые должен решать ТВ-ролик Salton. Это укрепление лидерства бренда на рынке обувной косметики в универсальном\* канале сбыта и усиление позиции в категории аэрозольной продукции за счет продвижения топового продукта — краски для замши. Над креативной концепцией ТВ-ролика работали несколько творческих групп из разных агентств. Участниками тендера была проведена большая работа: за короткое время они создали более 20 креативных концепций. Все идеи оказались настолько разноплановыми, что перед бренд-группой стоял действительно нелегкий выбор. В итоге были выбраны пять концепций, наиболее полно соответствовавших целям и задачам рекламной кампании. Они были вынесены на первый этап качественного потребительского исследования, проведенного в формате фокус-групп. Здесь мы имели дело с фотоматиками или раскладровкой роликов в виде цветных иллюстраций, отражающих его сценарий.



Съемки финального кадра

КАДРЫ  
СО СЪЕМОК



ОТ «БИЛБОРДА» К «БОЛЬШОМУ БОТИНКУ»

Победителем теста стала концепция креативного агентства BBDO под рабочим названием «Билборд»\*. Эта оригинальная идея основана на реальном потребительском инсайте\* — люди не верят, что замша может успешно использоваться каждый день в городской среде в условиях российского климата. В предложенной агентством концепции ролика торговая марка Salton, проводя независимый эксперимент с помощью своих продуктов в реальных условиях, доказывает обратное.

Изначально предполагалось, что на рекламный щит (билборд) в центре города наклеивается огромный плоский макет ботинка из замши. Поверхность ботинка обрабатывается краской для замши Salton. Импровизированный ботинок на протяжении всего дня подвергается разнообразным испытаниям, с которыми

каждый день встречается житель любого города: дождь, слякоть, брызги от машин.

Для того чтобы 24 часа действия, происходящего в эксперименте, уместить в 20 секунд, режиссер применил при съемке технологию time lapse.

По мнению потребителей, участвовавших в тестировании концепции, «благодаря ускоренной смене кадров ролик должен получиться оригинальным и запоминающимся».

В то же время, по мнению потребителей, в этой идее не хватало нюансов, которые бы сделали ролик более эмоциональным, максимально приближенным к реальным условиям эксплуатации обуви: «Мне не понравилось то, что нет реальности происходящего. Потому что нет людей, потому что ботинок просто на щите. Я больше доверяю той рекламе, где задействован человек, и чтобы изображение было ближе к реальности».

С учетом полученных результатов исследования было решено доработать концепцию

«Билборд». Главный герой ролика вместо плоского изображения на билборде превратился в настоящий огромный ботинок 633-го размера, 4 метра в длину и 1,2 метра в высоту. А внедрение в сценарий ролика еще одного дополнительного испытания — испытания детскими играми (не каждый ботинок это выдержит!) — добавило ролику необходимый уровень эмоциональности.

Доработанная идея была вынесена на второй этап потребительского тестирования уже в виде аниматика — стимульного материала, приближенного по своей сути к готовому рекламному ролику, — с дикторской записью и музыкальным сопровождением.

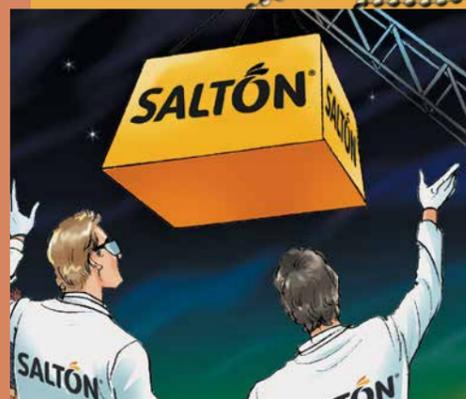
ВЫБОР СЪЕМОЧНОЙ ГРУППЫ

После выбора креативной концепции ролика наступает вторая стадия, не менее важная в достижении конечного результата работы, — выбор режиссера, оператора и производственной студии. Эти процессы

проходят одновременно. Студии предлагают для выбора режиссеров и демонстрируют тритменты\*, которые каждый из них составляет на основе сториборда\* победившей концепции.

В итоге создание ролика было доверено ведущему украинскому агентству Lime Lite Studio и английскому режиссеру Джонатану Тусси. Джонти (сокр. от Джонатан) имеет более чем 15-летний опыт съемок рекламных роликов и музыкальных клипов, обладатель престижной награды — «Бронзового льва» Каннского фестиваля 2013 года за рекламный ролик Nike. Прежде всего понравился подход Джонти к съемкам ролика. Он обладает удивительной способностью превратить рекламу в увлекательное завораживающее действие. В его работах нет рекламной искусственности и наигранности, он показывает настоящие человеческие эмоции. В тандеме с режиссером работал его коллега — бельгийский оператор Брюс Джексон. Съемочная команда получилась поистине международной и высокопрофессиональной.

КРЕАТИВНАЯ  
ИДЕЯ



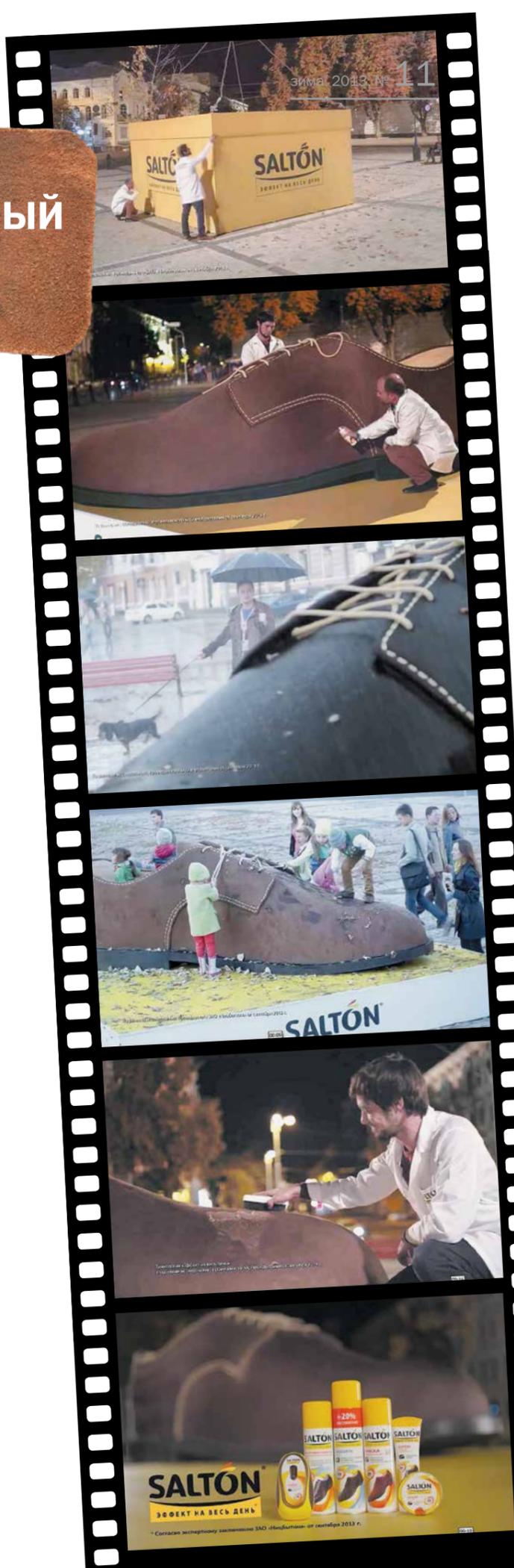
## РЕКЛАМНЫЙ РОЛИК

### ПОДГОТОВКА К СЪЕМКАМ

После выбора продакшен-команды начинается подготовка к съемкам. По сравнению с разработкой и выбором креативных концепций, продакшен-студии и режиссерской команды, которые длились на протяжении почти полугода, подготовительный этап к съемкам занимает не так много времени — всего две недели. И это время весьма напряженное. В подготовке участвует большое количество специалистов, решения нужно принимать очень оперативно, ведь от этого зависит своевременное начало съемок. В качестве площадки для съемок был выбран Киев. «Испытания» ботинка Salton происходили на Софийской площади, одной из центральных и древнейших площадей Киева, сравнимой по исторической значимости с Красной площадью в Москве. Здесь расположен Софийский собор — главный христианский храм домонгольской Руси. И если внимательнее присмотреться, то в ролике можно узнать такую знакомую для киевлян брусчатку. На подготовительном этапе проходил кастинг актеров: экспертов, детей, мам, прохожих, дворника и даже четвероногого актера. Трепетно согласовывался с агентством макет ботинка, подбирались костюмы и остальной реквизит.

### КАМЕРА! МОТОР! СЪЕМКА!

Снять ролик, который надолго запомнится зрителям, — процесс небыстрый. Обычно съемка начинается с самого утра, когда на съемочную площадку привозят все оборудование, и длится 10–12 часов. Этот рекламный ролик Salton — достаточно сложный по своим задачам, включающий смену времени суток и погодных условий в течение 24 часов. Поэтому на его создание ушло намного больше времени — 29 часов непрерывного процесса съемок, которые начались 8 августа в 20:00 и закончились только в ночь на 10 августа. Для съемок специально из Европы было привезено сложное оборудование, камера Novalapse. Эта камера позволяет создать видеоролик, склеенный из многих десятков, сотен, тысяч фотографий одного и того же вида или пейзажа. В результате получается красивая анимация с бегущими облаками по небу, сменой погодных условий, несущимися по дорогам автомобилями или ускоренным процессом на снимках. И все это выглядит завораживающе! А наложенная на видеоряд музыка усиливает впечатления. Ролик был сделан в ускоренном режиме смены кадров Time lapse для демонстрации изменения погодных условий и времени суток. Только для остановки на выборочных моментах сценария с целью создания более эмоционального восприятия ролика использовалась техника съемки



в реальном режиме времени, так называемый 25-й кадр. Этот прием отражен в утренней сцене с любопытным молодым человеком с собакой под проливным дождем, с парой влюбленных под зонтом и сцене с детьми, активно осаждающими в игре ботинок.

### ЗИМА ЛЕТОМ, ЛЕТО ЗИМОЙ...

Сегодня для того, чтобы снять осенний ролик, не нужно ждать подходящей погоды, опавших листьев и проливного дождя. Теперь осенний антураж доступен в любое время года. Искусственный дождь создают поливальные машины, а огромные вентиляторы, обычно стоящие за камерой, распыляют капли в нужном направлении и имитируют ветер. Для создания в кадре осенней истории использовался специальный реквизит и костюмы: деревья без листьев, настоящая сухая листва и соответствующая погоде одежда для актеров. Стоит отметить стойкость актеров, и особенно детей, которым пришлось сниматься в теплых пальто и шапках по несколько дублей в то время, когда на улице стояла августовская жара и температура зашкаливала за 30-градусную отметку.

### ЛАЙТБОКС — БРЕНДИНГ В РОЛИКЕ

Для того чтобы рекламный ролик однозначно ассоциировался с брендом, кроме оригинальности и яркости в нем должно четко считываться и запоминаться название торговой марки. Хороший брендинг в ролике гарантирует то, что люди будут связывать рекламу именно с той маркой, которую она продвигает. С этой целью в ролике Salton используется много брендинга. В начале, когда завязывается интрига эксперимента, мы видим огромную обувную коробку в стилиобразующем желтом цвете с монохромным черным логотипом Salton. Гармонично влился логотип и в эффектный подиум-лайтбокс для ботинка, присутствующий на протяжении всего ролика. В сценах с экспертами, одетыми в брендированные халаты с логотипом Salton, используются продукты Salton: краска для замши и нубука в начале эксперимента и специальная губка для замши в конце. Самая длительная сцена в ролике (3 секунды) — это съемка финального кадра с пекшотом\*. Ассорти из топовых продуктов Salton снималось в режиме реального времени. Композиция была выстроена таким образом, чтобы сохранить в сознании потребителя узнаваемый образ ботинка, логотип и продукты Salton. Тогда потребитель без труда идентифицирует продукты TM Salton на полках магазинов и при желании сможет сделать свой выбор в их пользу.

### И В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы уверены, что новый ТВ-ролик Salton, с одной стороны, повысит лояльность существующих потребителей к бренду, с другой — простимулирует пробные покупки потенциальных потребителей, что позволит нарастить силу бренда Salton и сохранить уверенные лидерские позиции на рынке обувной косметики.

### \*Словарь

**Time lapse** — это ускоренная киносъемка или фото-съемка с точным количеством кадров в минуту. Термин Time-Lapse пришел к нам из науки. Он применяется для исследования медленно протекающих процессов, таких как звездное небо, опыление цветов или цветение.

**RTB** (с англ. reason to believe) — основание для доверия к марке.

**Билборд** (англ. billboard) — отдельно стоящий крупноформатный рекламный щит.

**Инсайт** (от англ. insight — проницательность, проникновение в суть, понимание, озарение, внезапная догадка) — сложное интеллектуальное явление, суть которого состоит в неожиданном, отчасти интуитивном понимании стоящей проблемы и нахождении ее решения.

**Тритмент** (англ. Treatment) — вольное изложение сценария на нескольких страницах. Тритмент написан в авторском стиле, более эмоционально, с деталями самых эффектных и запоминающихся моментов.

**Сториборд** (англ. Storyboard) — последовательность рисунков, служащая вспомогательным средством при создании фильмов, мультфильмов, рекламных роликов. Сценарий сториборда создает арт-директор, иллюстрируя его «огурцами» — рисунками в стиле «палка, палка, огурчик...». Затем художники создают раскадровку будущего фильма.

**Пекшот** (англ. Packshot) — это неподвижное или динамичное изображение рекламируемого продукта. В рекламных роликах — финальный план, показывающий рекламируемую продукцию в ее лучшем ракурсе. Обычно это крупный план продвигаемого продукта и/или элементы фирменного стиля компании (часто слоган).

**Универсальный канал сбыта** — это гипермаркеты и супермаркеты, хозяйственные, парфюмерно-косметические магазины и открытые рынки.

# СПОКОЙСТВИЕ, ТОЛЬКО СПОКОЙСТВИЕ

Каждый день проезжая сотни километров по московским дорогам, он знает столицу как свои пять пальцев. Спокойствием, терпением и стрессоустойчивостью, а порой и чувством юмора — этими качествами должен обладать настоящий профессионал. И всеми ими в полной мере обладает Владимир Тепляков, водитель-экспедитор UPECO, с которым мы провели один рабочий день.

**7:30**

Мой рабочий день начинается в разное время. Чем раньше, тем для меня лучше. Если поздно выезжаю из дома, кажется, что весь день потерян. Да и пробки в Москве начинаются. Вот сейчас вас ждал, иначе уже давно был бы на складе. Я работаю пять дней в неделю, иногда выхожу и в субботу, если есть необходимость. Вот завтра буду подменять коллегу.



7:30

**8:10**

Склад находится в Подмоскowie, в Домодедово. Дороги по направлению из Москвы еще свободные, хотя постепенно машин становится больше. Навигатором я не пользуюсь: маршруты знаю хорошо. «Советуюсь» с ним только насчет пробок.



8:10

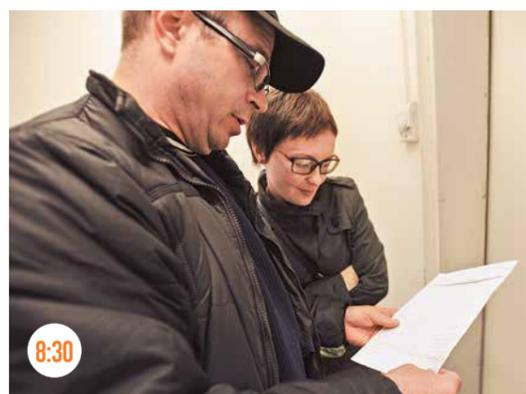
**8:30**

Получаю путевой лист, в котором подробно написано, что и куда везти, контакты. Иногда точки бывают в разных концах Москвы, за день, бывает, наматываю по 300 километров.

по торговым маркам, а по заказам. На одной палете — продукция только для одного клиента. Я проверяю комплектность палет по накладной, упаковку.

**11:00**

Выезжаем. Сегодня у меня два адреса — несложный день. Как следует из названия моей должности, я не только водитель, но и экспедитор. Вожу с собой ворох документов.



8:30

**9:00**

На складе собирают для меня товар. Иногда получается быстро, иногда, как сегодня, не очень. Продукцию укладывают на палеты, сортируя не

**11:30**

Вот и первая пробка. Мы еще не въехали в Москву, но уже еле-еле едем. Конечно, мне, как и всякому водителю, не нравится стоять в пробках, особенно когда заказов много и времени в обрез. Но я обычно не нервничаю: потеря спокойствия за рулем чревата неприятностями. Водитель никогда не должен нервничать, дергаться — это при-



9:00



11:00



14:30



13:00



12:30



11:30



14:30



15:30



16:30

водит к ошибкам и, как следствие, к повышенному риску аварии.

так и остался в профессии. Мне нравится.

**12:30**

Подъезжаем к первому пункту назначения: площадке для перегруза. Обычно здесь стоят машины клиентов из других регионов — собирают свои заказы от нескольких поставщиков, которые повезут потом в свой город. Водители коротают время по-разному. Вообще, главное в работе водителя-экспедитора — это терпение и спокойствие. Ждать приходится часто: в пробках, на пунктах загрузки и разгрузки.

**14:30**

Приехали на следующий пункт маршрута. Здесь уже очередь солидная, и из-за этого водители то и дело норовят разгрузиться без очереди. Приходится быть внимательным, иначе можно простоять так до вечера.

**13:00**

Иногда приходится очень долго стоять в очереди на перегрузку, сегодня нам повезло — машин перед нами немного. Перегружаем несколько палет в другую машину, оформляем документы — и готово, можно ехать дальше.

**15:30**

Разгружаемся. Я наклеиваю номера на палеты, затем их взвесим, оформим все документы. Машин на разгрузке много, поэтому придется еще и в очереди на оформление документов постоять. Хорошо, что все документы у нас в офисе готовят тщательно, не надо волноваться, что с ними будут проблемы.

**13:30**

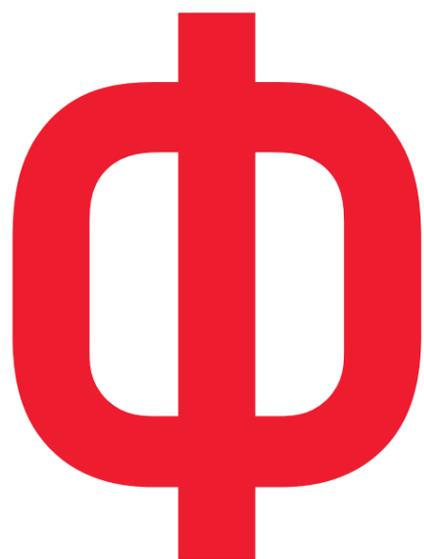
Опять пробка! Две машины по неосторожности притерлись друг к другу, загордив две полосы из трех. Теперь весь поток еле едет. Я всю жизнь за рулем, права получил еще до армии, во время службы водил военный грузовик,

**16:30**

На сегодня закончили. День выдался удачным. Продолжительность работы зависит от сезона. Самое напряженное время — весна: заказов очень много, рабочий день длинный, дома просто падаешь от усталости. Самый продолжительный рабочий день в моей практике длился 24 часа. Но такое, к счастью, происходит не постоянно.

# ВСЕ ВЫШЛО ИЗ ПЕНЫ

Интересно, думал ли Фритц Хенкель, что дело, которое он начал в сентябре 1876 года, переживет не только его, но и его сыновей, внуков и даже правнуков? Тех, кого связывали семейные узы и общий бизнес, сейчас уже нет. Компанией руководят люди с другими фамилиями. И внешне они не похожи на веселого молодого бородача Фритца. Но Хенкель жив. Потому что живет его дело.



Фритц Хенкель до сих пор ежедневно входит почти в каждый дом в 125 странах мира. Заглядывает на кухню. Обязательно — в ванную комнату. Не постесняется — в туалет. И уж конечно, в кабинет или мастерскую любого хорошего хозяина, особенно если тот увлечен строительством или ремонтом. Больше любит сидеть над книжками, что-то писать? Тоже наш человек. Тихо откроет дверь даже в спальню хозяйки, где на туалетном столике выстроились в ряд разные флакончики и баночки. Нет, мы говорим вовсе не о загроможденной жизни. О совершенно реальной и даже привычно будничной. Просто продукция бренда Henkel привычна так, как привычны вещи, оставшиеся в доме еще от бабушки. Или от дедушки. И найти ее можно, даже если не знаешь имени основателя фирмы, в любом жилище, офисе или в подсобном помещении. Началось все так, как обычно бывает, когда судьба подарит человеку ум, знания, практическую смекалку да еще прибавит ко всему этому готовность и умение рисковать. Фритц Хенкель к своим 28 годам успел получить образование, попробовать себя в торговле, жениться и родить сына. Оставалось построить дом и посадить дерево. С деревьями в типичной немецкой семье было все в порядке — к работе в саду и огороде, к аккуратному ведению хозяйства в семьях приучают с детства. А вот дом... Конечно же, крыша над головой у молодого отца была. Но хотелось большего. И не только для себя. Кто-то наверняка считал, что молодой предприниматель лишен

романтики: мечтает не о чем-то высоком, а о создании вещей сугубо прагматичных. Но Фритц руководствовался здравым смыслом. Надо придумывать что-то такое, что нужно всем. Чтобы приносило пользу. И людям, и себе. Тогда и дом выстроится. Забегая вперед, скажем, что Хенкель выстроил не только дом. Он заложил фундамент, на котором выросло здание гигантской корпорации. А вышло все из пены. Правда, не морской, а мыльной.

## ФОРМА И СОДЕРЖАНИЕ

Первым продуктом, который был создан в стенах предприятия 28-летнего химика и его партнеров, становится стиральный порошок на основе силиката натрия под торговым знаком Henkel's Bleich-Soda. Фирма из города Аахена сразу заявила о себе! Мало того что взамен мыла она предложила новое средство, так еще и стала фасовать новый товар в яркие и удобные 200-граммовые пакеты. До этого все было так, как теперь уже кажется странным: любое моющее средство продавец взвешивал. Так же, как сахар или крупу! Покупатель кошелеком проголосовал за нововведение. Главный секрет удачного бизнеса — простота и практичность. Но молодая компания существовала не в безвоздушном пространстве. Идеи чистоты и здоровья, которые словно витали в воздухе, были близки многим. Буквально через год после появления порошка на рынок Аахена выходит аналогичный продукт, производство которого было



## Справка

**Бренды компании Henkel, представленные на российском рынке:**

- моющие и чистящие средства — Persil, Pritl, Bref, Vernel, «Пемолюкс», «Пемос», «Ласка», «Дени», Losk;
- косметика и средства личной гигиены — Fa, Taft, Brilliance, Igora System, Natural Styling, Bonacure, OSiS, Seah, Silhouette, Indola;
- клеи и технологии — «Момент», Metylan, Pritt, Ceresit (строительные сухие смеси), Thomsit, Makroflex, Teroson, Liofol, Dorus, Technomelt, Optal, Loctite, P3;
- герметики для микроэлектроники, флюсы, паяльные пасты и припой — Hysol, Multicore;
- на российском рынке стиральных порошков компания ежегодно в течение последних лет занимает около 25% в денежном выражении. В секторе бытовых клеев — треть рынка, косметики — около четверти.

успешно налажено конкурентом Хенкеля, сумевшего превратить мыло в порошок и основать компанию Dr. Thompson's Seifenpulver GmbH, расположенную в Дюссельдорфе. Компании принадлежало исключительное право продажи своей продукции в Германии, Голландии и Бельгии. Не чересчур ли много для небольшого городка? Наверняка такой вопрос задавал себе каждый из этих амбициозных ребят. «Не обращай внимания на конкуренцию. Пусть работает тот, кто лучше справляется с делом. Попытка расстроить чьи-либо дела — преступление, ибо она означает попытку расстроить в погоне за наживой жизнь другого человека и установить взамен здравого разума господство силы». Неизвестно, слышал ли эти слова великого бизнесмена Фритц Хенкель. Но вся последующая жизнь показала, что он шел, как будто руководствуясь советами Генри Форда. Конкуренция? Так пусть победит сильнейший. И предусмотрительный! Сода для порошка поставилась компанией Matthes & Weber, которая позже, в 1917 году, будет

куплена Хенкелем. А если в твоих руках сосредоточены и производство, и поставки сырья для него, ты уже явно впереди соперников. Так Хенкель и шел вперед. Видеть рынок, заглядывать вперед, просчитывать последствия любого шага — жизнь стала походить на большую захватывающую игру. Правда, ты не всегда в ней победитель. Но надо быть готовым ко всему. Потому что иной раз поражение — это старт для взлета. Надо просто никогда не опускать рук! И работать, работать, работать...

## ВОСПИТАНИЕ ПРЕЕМНИКА

Конкуренция — вещь насколько великая, настолько и суровая. Кто-то теряет, а кто-то находит. Через какое-то время Хенкели (семья росла!) начали присматриваться к той самой компании, которая в Аахене начинала делать мыльный порошок и продавала его в Германии, Голландии и Бельгии. Через какое-то время все акции были уже у Хенкеля... Есть поговорка насчет того, что не надо хранить все яйца в одной корзине. Фритц не только сам хорошо это



знал, но сумел передать и детям эту мудрость. Казалось бы, что общего у стирального порошка и клея из рыбы? Оказывается, кое-что есть. В конце XIX века в Канаде был изобретен новый способ производства клея из рыбных костей. Красивая идея, надо сказать. С одной стороны, утилизация отходов после рыбоборозки. С другой — получается еще один полезный продукт. Попутно заметим такую особенность: сколько раз каждый из нас, кто невоспитанно ел руками рыбу, потом долго не мог отделаться от ощущения их липкости. Но обычный человек что делает? Просто моет руки! А тот, у которого мозги повернуты на изобретательство, начинает экспериментировать. В общем, вскоре канадский рыбный клей на ура пошел не только в Северной Америке, но и в Европе. Спустя некоторое время компания была куплена компанией Хенкеля, что только укрепило лидерские позиции разработчиков на канадском рынке клеев для домашних мастеров. Впрочем, эта покупка была

совершена уже с помощью потомков Хенкеля. Кроме умения досконально разбираться в своем деле отец смог передать сыновьям умение широко видеть проблемы и еще лучшее качество — устойчивость в жизни. Она достигается только тогда, когда у тебя хорошая база. То есть много знаешь — умеешь. Достаточно сказать, что Фритц Хенкель-младший пришел в фирму отца в 17 лет. И начинал не его заместителем, как можно было ожидать, а рядовым стажером, пройдя все ступеньки карьерной лестницы. Мысль Хенкеля-старшего, что можно воспитать последователя, только если он видел весь твой путь и не мыслит для себя другого, в полной мере показала свою правоту. 25 апреля 1905 года доктор Хьюго Хенкель, младший сын Фритца Хенкеля-старшего, начал работать в компании в качестве химика. Он отвечал за направление «Химические продукты и технологии». Будучи совсем молодым человеком, он заложил основу систематических научных исследова-

### Филиалы компании Henkel в России

- Продукция подразделения «Клеи и технологии» производится в филиале «Хенкель Рус» в городе Тосно Ленинградской области. В 2009 году компания продала производство бытовой химии в Тосно компании «Интерфилл» и с апреля 2009 года размещает на этом производстве заказы на свою продукцию.
- Товары категории «Чистящие и моющие средства» производятся на заводах-филиалах «Хенкель Рус» в Перми и Энгельсе.
- Заводы по производству промышленных материалов — в Коломне Московской области и филиал в Сызрани.

ний, внедрил применение передовых технологий и новых материалов. Уроки отца и старшего брата были усвоены на отлично.

### ДУМАЯ О ПРИБЫЛИ, НЕ ЗАБЫВАЙ О ЛЮДЯХ

Многие сотрудники компании, из Аахена переместившейся в Дюссельдорф, затем вместе с ней переехали из Дюссельдорфа в Хольтхаузен. За пять лет существования завода компании «Хенкель» количество жилых домов в Хольтхаузене выросло почти вдвое, увеличившись с 90 до 177, а число жителей увеличилось более чем в три раза — с 600 до 1884 человек. Пользуясь современным языком, можно определенно сказать, что «Хенкель» стал градообразующим предприятием. И здесь нельзя не сказать о том главном, что на протяжении многих лет отличает эту компанию от других. При всем том, что по стилю действий на рынке она отнюдь не отличается сентиментальностью и альтруизмом — достаточно посмотреть на перечень поглощенных и купленных компаний, тем не менее «Хенкель» с полным основанием можно назвать социально ориентированным предприятием. Вот несколько примеров:

- В конце июня 1882 года 19 заводских рабочих компании «Хенкель» вступили в обязательном порядке в организацию «Фонд поддержки заводских рабочих» в Дюссельдорфе. В 1884 году был создан Единый городской фонд пособий по

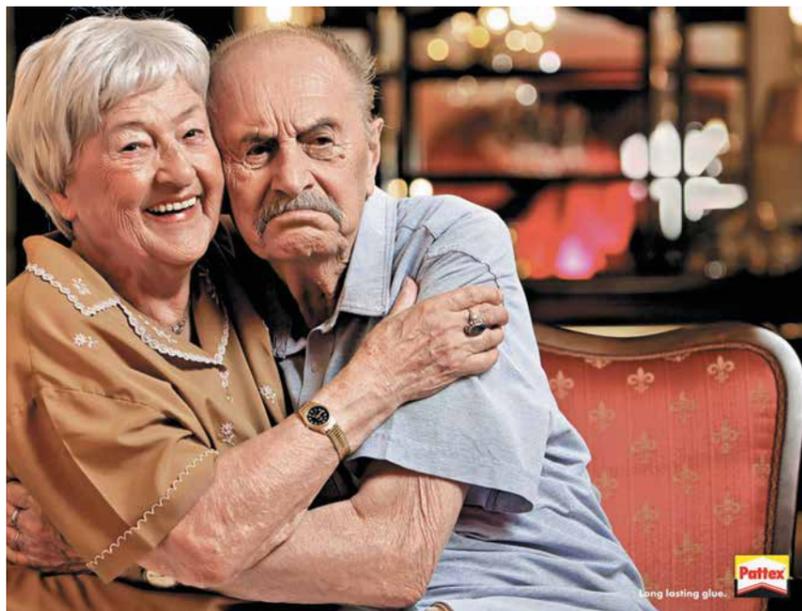
болезни, членами которого стали все рабочие завода.

- 15 апреля 1911 года создается пожарная команда компании, в которой было вначале 25 добровольцев. В задачи команды входило обеспечение пожарной безопасности сотрудников и оборудования на предприятиях и в случае проблем — устранение их.
- В 1909 году появляется центр первой медицинской помощи, создаются спортивные и игровые площадки, на которых сотрудники могли заниматься спортом во время перерывов. А для женщин открывает двери заводская школа ведения домашнего хозяйства.
- Фритц Хенкель-старший в честь 50-летнего юбилея своей коммерческой деятельности основал Фонд поддержки сотрудников и рабочих. А в 1918 году в свое 40-летие «Хенкель» создает программу пенсионного обеспечения для людей старшего возраста и людей, оставшихся без попечения (Alters- und Hinterbliebenen-Versorgung der Angestellten).
- В 1978 году компания отметила 100-летний юбилей. Руководство выделило средства на строительство атлетического стадиона Нидерхайд и Центра реставрации произведений искусства в Дюссельдорфе.

- В 1979 году «Хенкель» выходит на рынок средств по уходу за полостью рта, выпустив зубную пасту Thera-med в упаковке с дозатором. А другая дочерняя фирма — компания Chemische Fabrik Grunau приступает к разработке специальных продуктов для защиты окружающей среды, способных связать экологически небезопасные химические вещества и нефть. Эта линейка началась со средства Neocosal, ставшего первым продуктом для защиты окружающей среды, имеющим соответствующую маркировку, так как это средство освобождало воду от разлившейся нефти.
- После потепления в политических отношениях между КНР и странами Запада представительство компании оказало поддержку в реставрации 747-метрового участка Великой Китайской стены...

Список того, что сделано компанией в рамках социальных и культурных проектов, можно продолжать долго. Самое, пожалуй, главное, что их отличает — это приоритетность. То есть фирма в лице владельцев зачастую была первой в тех или иных начинаниях. Казалось бы, если думаешь о прибыли, зачем заботиться о бездомных или оказавшихся без попечения стариках?





### Курс на будущее

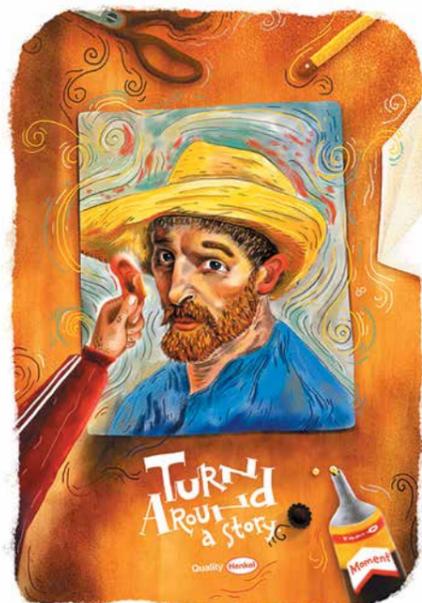
«Фактор 3» — это формула осуществления стратегии устойчивого развития Henkel: к 2030 году компания стремится увеличить в три раза потребительскую ценность продукции, не увеличивая при этом воздействие на окружающую среду, которое оказывают производственные процессы, продукция и услуги. Для достижения поставленной цели в компании определили три фактора: продукция, партнеры и сотрудники.

Но давно уже выведена формула, что главная польза капитала не в том, чтобы сделать больше денег, а в том, чтобы делать деньги ради улучшения жизни. А алчность — вернейшее средство не добиться богатства. Но если служишь ради самого служения, ради удовлетворения, которое дается сознанием правоты дела, то деньги сами собой появляются в избытке. Не важно, богатый или нет, я — счастливый, потому что наслаждаюсь тем, что делаю. Путь компании «Хенкель» со дня ее основания и до сегодняшнего — это путь преодоления. Путь ошибок и обретений, путь исканий и — иногда — потерь. И если сегодня вы

слышите названия таких продуктов, как моющие средства Persil, Losk, Pril, Bref, косметика и парфюмерия Gliss Kur, Schauma, Taft, Glatt, Fa, Diademine, клей и канцелярская продукция «Момент», Metylan, Pritt, считайте, что получили привет от фирмы Henkel. В 1996 году проходил тендер на поставку клеев для космического корабля «Шаттл», из 50 претендентов была выбрана в качестве поставщика именно компания Henkel. Мы помним рыбий клей, с которого все начиналось, да? Когда в 2001 году компания отметила юбилей, девизом года стали слова: «125 лет. Курс на будущее». Эти слова для действий компании актуальны и сегодня.

### ЗАБОТА О БУДУЩЕМ

Высшее руководство, независимо от того, где находится предприятия «Хенкель» — в южноафриканском Дурбане или в Копенгагене, заявляет, что главным приоритетом компании является ответственность в рамках производственно-сбытовой цепи. Это фундаментальное отношение — политика компании с момента ее основания. Фритц Хенкель стремился создать моющее средство, благодаря которому стирка перестанет быть тяжелой и нудной работой. Вместе со своими



сыновьями он совершил революцию в этой области, создав в 1907 году Persil, первый в мире порошок для автоматических стиральных машин. Он отстирывал и отбеливал без хлора. Persil не только покончил с физически тяжелой работой, когда белье стирали вручную, что также приводило к износу ткани, но и улучшил гигиену в доме. Это значительный вклад «Хенкель» в социальный прогресс. С тех пор члены семьи Хенкель всегда поощряли как высшее руководство, так и компанию в целом следовать модели предпринимателя, который ориентирован на получение прибыли, но который осведомлен и об экологических и социальных последствиях своих действий и должным образом выполняет свои обязательства в качестве работодателя. Эта традиция — отличительная черта и конкурентное преимущество компании. Особенно трепетное отношение у компании «Хенкель» к воде. «Вода — золото XXI века». Это высказывание выражает растущую во всем мире озабоченность. Еще в 1958 году компания начала систематически анализировать состав воды в Рейне и его притоках для установления уровня вымывания активных веществ. Вскоре была введена система экологического контроля качества моющих и бытовых чистящих средств. В том, что Рейн стал одной из самых

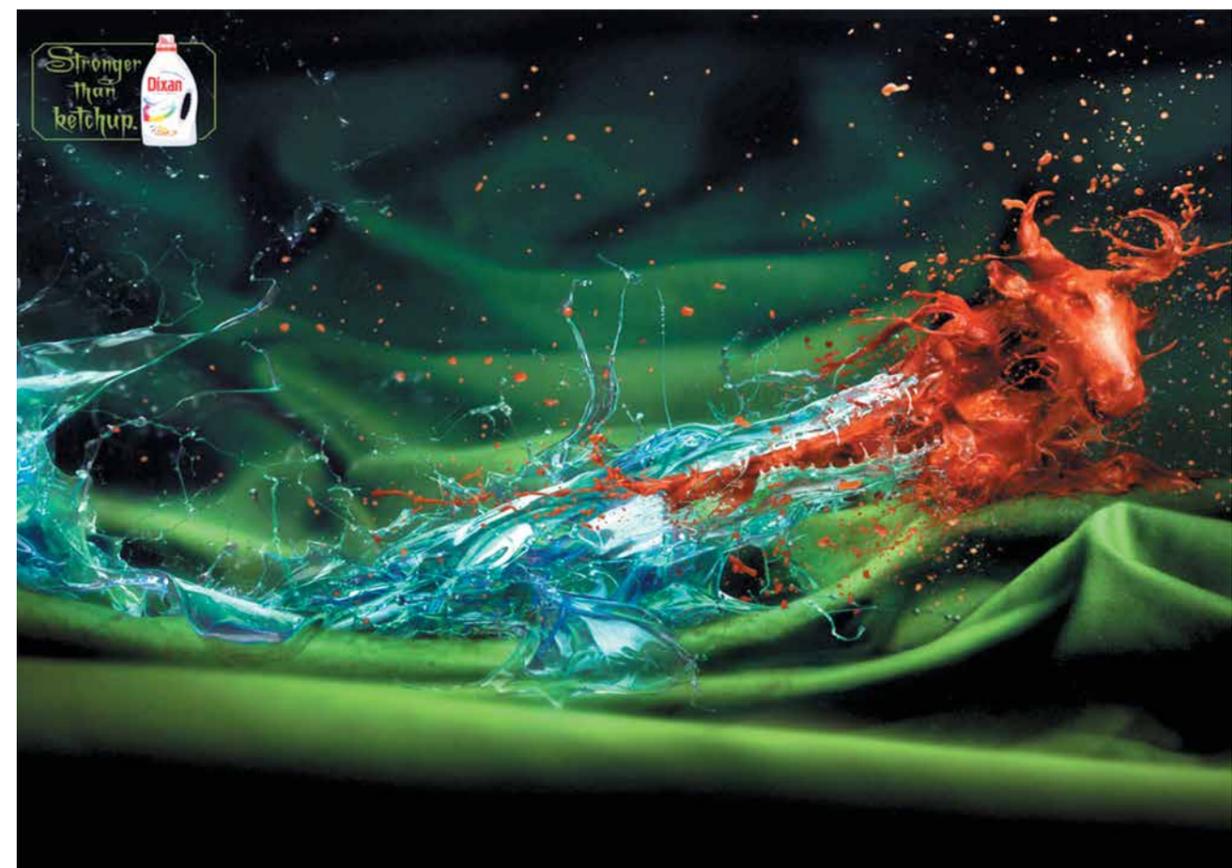
чистых рек Европы, есть заслуга и «Хенкель». Его новаторский дух проявился в запуске производства бесфосфатного Persil в 1986 году. Собственные исследования показали, что фосфаты в моющих средствах способствуют росту водорослей, что может существенно нарушить речную экосистему. Начались исследования, которые в конечном итоге привели к разработке заменителя фосфата. Это стало важной вехой в истории моющих средств. Любопытно, что кто читает газеты или смотрит телевизор, знает, что обеспечение достаточного количества энергии — одна из основных проблем будущего. Новаторские исследования, которые проводились «Хенкель» в 1970-х годах, внесли существенный вклад в снижение потребления энергии в домашнем хозяйстве. Высокая эффективность современных моющих средств при низких температурах стирки была бы невозможна без высокоэффективных энзимов. Ранее стирка

могла быть качественной только при 90 градусах по Цельсию. Сейчас Persil, например, по утверждению производителя, отстирывает так же хорошо и удаляет пятна даже лучше при температуре всего 20 градусов по Цельсию. В целом более низкие температуры стирки помогли снизить потребление энергии на загрузку машины, значительно сократив и выбросы углекислого газа.

### HENKEL В РОССИИ

Уже около двух десятков лет «Хенкель» официально работает на рынке России, купив акции завода по выпуску стиральных порошков «Химволокно». В начале 1990 года компания проводит успешные переговоры, и в 1991 году в городе Энгельсе Саратовской области совместно с ПО «Химволокно» Henkel регистрирует предприятие «Совхенк» (ныне «Русхенк»). При этом сохраняется выпуск продукции таких известных марок, как, например, «Пемос».

Между тем в России марка Henkel известна с 1979 года, когда на заводе «Эра» в городе Тосно Ленинградской области по лицензии и рецептуре компании Henkel начали производить клей, получивший название «Момент». Henkel купил компанию «Эра» в 1994 году. С 2002 года компания реализует в России стратегию долгосрочного инвестирования, вложив более 80 млн евро. В настоящее время российский офис компании относится, наряду с 30 другими странами, к подразделению по Центральной и Восточной Европе, руководством которым расположено в Вене. Согласно отчету компании, наибольшая доля продаж приходится на Россию, на втором месте с большим отрывом Польша, на третьем — Турция. По сообщениям компании, рост продаж, например, в 2007 году по сравнению с предыдущим годом в России составил 30%. Эта тенденция сохраняется.



# ЭКСПЕРИМЕНТ

Осенью 2013 года впервые в продаже появились средства для коррекции веса Racionika — нового бренда UPECO. А еще раньше несколько девушек под наблюдением врача-диетолога постарались скорректировать свой вес с помощью продуктов Racionika. Что из этого вышло, читайте дальше.



# НА ЛЮДЯХ

## УЧАСТНИЦЫ ЭКСПЕРИМЕНТА



**Алла Захарова,  
30 лет, 57 кг**

**ЦЕЛЬ:** похудеть на 5–6 кг без изнурительных диет и голоданий.

ТАК СЛУЧИЛОСЬ, ЧТО Я НЕЗАМЕТНО ДЛЯ САМОЙ СЕБЯ ПРИБАВИЛА В ВЕСЕ. ЭТО ПРОИЗОШЛО ПОСТЕПЕННО, В ТЕЧЕНИЕ НЕСКОЛЬКИХ МЕСЯЦЕВ. КАК-ТО РАССЛАБИЛАСЬ В ПЛАНЕ ПИЩЕВОГО ПОВЕДЕНИЯ, СТАЛА ПОЗВОЛЯТЬ СЕБЕ СЛАДКОЕ В БОЛЬШОМ ОБЪЕМЕ. РЕЗУЛЬТАТ НЕ ЗАСТАВИЛ СЕБЯ ЖДАТЬ: ПРИБАВКА В ВЕСЕ — 6 КГ.

Я пришла на консультацию к диетологу с уже сформированными ожиданиями. Несмотря на то что тема для меня близкая, меня ждал ряд интересных открытий. Первое — расстройство, что так мало мышечной массы! Мы проанализировали, сколько калорий нужно моему организму для поддержания активности и сколько я получаю сейчас. И опять расстройство, так как мне до последнего не верилось, что я ем много.

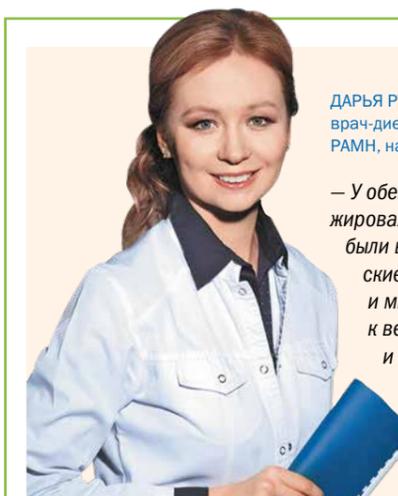


**Галина Шарипова,  
31 год, 65 кг**

**ЦЕЛЬ:** похудеть на 10 кг.

НЕПРАВИЛЬНОЕ ПИТАНИЕ, ОТСУТСТВИЕ ФИЗИЧЕСКОЙ НАГРУЗКИ, РОЖДЕНИЕ РЕБЕНКА — ВСЕ ЭТО ПРИВЕЛО К ТОМУ, ЧТО Я, ДАЖЕ НЕ ЗАМЕТИВ КАК, НАБРАЛА ЛИШНИЕ КИЛОГРАММЫ. Я ДОВОЛЬНО ВЫСОКАЯ, ПОЭТОМУ ПОСТЕПЕННО УВЕЛИЧИВАЮЩИЙСЯ ЛИШНИЙ ВЕС, РАСПРЕДЕЛЯЯСЬ ПО ВСЕМУ ТЕЛУ, БЫЛ НЕ ТАК ЗАМЕТЕН В ЗЕРКАЛЕ, НО ДАВАЛ О СЕБЕ ЗНАТЬ ЧУВСТВОМ ДИСКОНФОРТА, КОТОРОЕ Я ИСПЫТЫВАЛА. И Я ХОТЕЛА ВЕРНУТЬСЯ К СВОЕМУ КОМФОРТНОМУ ВЕСУ — 55 КГ.

Узнав состав своего тела, я отнеслась к этой информации спокойно: ведь я каждый день видела себя в зеркале и осознавала, что во мне много лишнего жира и явный недостаток мышц. Для меня не было секретом, что столь уважаемые мною пельмени бесполезны, а тортики ночью вредят фигуре. Чему я была удивлена, так это информации о том, что калорийность моего ежедневного рациона приближается к 3000 ккал, тогда как нормой для женщины считается 2000 ккал. Превышение калорийности было за счет сладких безалкогольных газированных напитков.



**ДАРЬЯ РУСАКОВА,**  
врач-диетолог, кандидат медицинских наук, научный сотрудник клиники ФГБУ НИИ питания РАМН, научный консультант клиники «Питание и здоровье»:

— У обеих участниц эксперимента параметры состава тела, такие как индекс массы тела, жировая масса тела, висцеральный жир, масса скелетной мускулатуры и общей жидкости, были в пределах нормальных значений. Однако обеих девушек не устраивали эстетические моменты — избыточное жировое отложение в области живота и бедер. Обмен веществ и мышечная масса были на нижней границе нормы, а жировая масса тела стремилась к верхней границе нормы, что свидетельствовало о низкой физической активности и в будущем могло привести к набору избыточной массы тела.

В рамках эксперимента в первую очередь хотелось добиться безопасного снижения веса в пределах нормальных значений. Причем сделать это именно за счет снижения жировой массы при максимальной стабилизации мышечной. Это должно было улучшить и показатели обмена веществ.

## Алла Захарова, 30 лет

Я продолжала эксперимент два месяца, при этом каждые две недели наблюдалась у диетолога: замеры, консультации и так далее. Сначала вес сбрасывался очень легко: за первые две недели я похудела на два килограмма. А потом вес остановился, и динамика сильно замедлилась. Сладкого не хотелось — я уже привыкла обходиться без него, мне хватало фруктов. Расстраивало, что вес уходил не так быстро, как мне хотелось, но радовало, что вообще не хотелось есть — коктейль Racionika полностью насыщал меня и блокировал аппетит часа на четыре, а иногда и на шесть.

Спортом я занималась мало. Я люблю ролики и велосипед, поэтому, как только была возможность, каталась на них, но не регулярно.

Мой рацион изменился кардинально: в основном белок, овощи, некоторые кисломолочные продукты. И продукты Racionika — коктейли и батончики каждый день. Мне понравилось, что мы корректировали режим питания с учетом именно моих предпочтений в продуктах. Коктейли я люблю в основном клубничные — и в линейке Racionika есть такой продукт. Мне сложно было отказаться от сладкого — и здесь мне помогли батончики. Мне нравятся банановые и кокосовые, ну это личное предпочтение во вкусах. Самое главное, что можно найти для себя то, что тебе подходит.

После эксперимента у меня изменились пищевые пристрастия: я совсем отказалась от хлебобулочных изделий, практически полностью — от сладкого. А некоторые продукты я ввела в рацион, например творог, отруби, коктейли и батончики. Несмотря на то что спортом я занималась нерегулярно, я смогла достичь запланированного результата. И еще я поняла, что если подойти к вопросу коррекции веса серьезно, то похудеть становится не только возможно, но и вполне комфортно благодаря продуктам Racionika.



Алла  
«до»: 57 кг

-4,5 кг

ДАРЬЯ РУСАКОВА,  
врач-диетолог, кандидат медицинских наук, научный сотрудник клиники ФГБУ НИИ питания РАМН, научный консультант клиники «Питание и здоровье»:

— Фигурам девушек вредили очень распространенные неправильные пищевые привычки: нерегулярный прием пищи, избыточная калорийность рациона, обусловленная употреблением в пищу простых углеводов, таких как кондитерские изделия и сладкие безалкогольные напитки.

Я порекомендовала девушкам частое дробное питание с ограничением простых углеводов и поваренной соли. С целью оптимизации белковой составляющей мы включили в их ежедневный рацион коктейль и батончик Racionika вместо перекуса во второй завтрак и полдник. Помимо этого продукты Racionika помогают регулировать чувство насыщения и получать удовольствие от диетической пищи. Рацион соответствовал потребностям девушек в энергии, исходя из измерений скорости обмена веществ и планируемой физической активности.

Плюс я рекомендовала ежедневные прогулки на свежем воздухе не менее часа со скоростью 1 шаг/сек. и кардионагрузки в тренажерном зале (эллипсоид, велосипед, плавание) три раза в неделю.

## Галина Шарипова, 31 год

Я начала худеть незадолго до эксперимента — он все откладывался, а мне не хотелось ждать. Первые 2–3 кг ушли быстро, за счет лишней жидкости, как я поняла. Затем, после консультации с Дарьей Сергеевной, худела уже по системе: спорт, правильное питание, вода. Я кушала часто, но понемногу, в основном белковую пищу и продукты Racionika, пила много простой воды. Занималась фитнесом и бегом.

Белковая пища, овощи стали основой моего рациона. А не испытывать чувство голода мне помогли коктейли и батончики Racionika, которые я употребляла дважды в день. Скажу честно, я не всегда могу съесть целый батончик — такой он питательный. Порой для насыщения мне хватает и половины.

Я поняла одну простую вещь: двигатели прогресса — это правильное питание и спорт. Как только одна из составляющих уходит, к сожалению, сразу начинается набор веса. Уже после завершения эксперимента в моем ежедневном меню прочно поселились два батончика Racionika — на второй завтрак и на полдник. Они помогают мне не переесть и держать потребляемые калории в норме.



Галина  
«до»: 65 кг

-10 кг

ДАРЬЯ РУСАКОВА,  
врач-диетолог, кандидат медицинских наук, научный сотрудник клиники ФГБУ НИИ питания РАМН, научный консультант клиники «Питание и здоровье»:

— Девушки отлично справились с поставленной задачей! Снижение массы тела произошло преимущественно за счет потери жировой массы. При этом мышечная масса осталась относительно стабильной. Обмен веществ повысился до верхней границы нормы, что свидетельствует о правильном проведении курса снижения веса. При бесконтрольном самостоятельном снижении массы тела обычно происходит снижение веса за счет мышечной массы, жировая масса может даже нарастать, что приводит к снижению обменных процессов в организме. Неадекватное потребление белка тоже может приводить к разрушению мышечной ткани, что приводит к дряблости тела. Продукты Racionika помогли поддержать мышечную массу. У девушек все получилось: им удалось не только улучшить показатели состава тела, но и стать еще моложе и красивее!

Снижать массу тела дальше я не рекомендую. Задача девушек сейчас — удерживать полученные значения веса, чтобы кожные покровы адаптировались к изменившимся объемам тела.

# ОГОНЬ И МЯСО — ДЕНЬ ЧУДЕСНЫЙ



**ЯРОСЛАВ БАТАШЕВ,**  
руководитель  
группы по  
трейд-маркетингу  
и развитию

Программа лояльности, проводимая для стратегических партнеров компании UPECO, уверенно курсирует по странам мира. Следующая остановка — Испания.

# Д

Для начала хотелось бы вспомнить, с чего в UPECO началась традиция выездных мероприятий в рамках программы лояльности. Три года назад, в сентябре 2010 года, мы впервые пригласили наших партнеров в увлекательную поездку по Италии, в которой тесно переплелись деловые мероприятия, презентации продуктов бренда, гастрономические удовольствия, неформальное общение и новые планы сотрудничества. С тех пор такие поездки стали регулярными. Их цель — в неформальной обстановке представить наш бренд или конкретный продукт нашим партнерам-дистрибуторам. В этом году в Испании мы представляли новый продукт торговой марки Forester — скворчер.

## ЗНАКОМСТВО

Скворчер — это не просто очередная новинка в череде разработанных и разрабатываемых продуктов Forester. Он — настоящая революция на рынке гриля, уникальное решение, вобравшее в себя западную и российскую культуру приготовления блюд на открытом огне. По словам Юли Позднухой, групп-бренд-менеджера марки Forester, к этому грилю компания шла 11 лет, всю историю существования бренда.

**\*Словарь настоящего испанца**

**Torro** (пер. с испанского) — бык.

**Терруарность** — зависимость свойств напитка от местности, в которой было выращено и собрано сырье для его производства. Терруар — совокупность почвенно-климатических факторов и особенных характеристик местности, определяющая сортовые характеристики сельскохозяйственной продукции.

**Бодега** — старый винодельческий подвал, используемый в Испании для производства и выдержки хересных вин.

Учитывая тот факт, что в поиске страны для очередного путешествия мы ориентировались на презентацию скворчера, мы однозначно понимали, что в этой поездке будем жарить мясо. А что мы вспоминаем, когда слышим возглас «Torro!»\*? Правильно! Именно поэтому наши взоры устремились в сторону Иберийского полуострова. Первый день своего путешествия мы посвятили знакомству с Испанией. Начав с Мадрида, побродив по

улицам и площадям, поздоровавшись с символом столицы королевства — медведем, тянущимся за плодами земляничного дерева, к вечеру на скоростном поезде мы отправились в самую южную испанскую провинцию — Андалузию. Спустя три часа мы были в Севилье, бывшей табачной столице Европы, родине оперных героев Фигаро, Кармен и Дон Жуана и месте рождения экспрессивного фламенко.

**КОРРИДА И ХЕРЕС**

Севилья — удивительный город! Богатая и бурная история города оставила на нем свои отпечатки в виде массы прекрасных и величественных архитектурных памятников разных времен. Учитывая тему поездки, хочу упомянуть Пласа де Торос Маэстранса (Plaza de Toros de la Real Maestranza), арену для боя быков. Она была построена в 1763 году и по сей день является одной из наибольших в Испании. Несмотря на то что в Испании увеличивается количество противников корриды, а в Каталонии она уже запрещена, Андалузия свято чтит

свои традиции, и бои быков проводятся здесь регулярно. Во второй день поездки мы решили познакомиться наших гостей с одним из самых важных продуктов, без которых немыслима эпоха великих географических открытий. Речь идет о хересе. О нем я бы хотел рассказать более подробно. Херес — это крепленое вино, производимое в Хересном регионе Андалузии из винограда «Паломино», «Педро Хименес» или «Москатель». Разный виноград, несколько способов его переработки и сложная система выдержки позволяют получать хересы с очень широким диапазоном характеристик — от чрезвычайно сухих и легких до экстремально насыщенных и сладких и самого

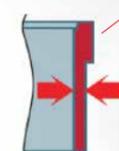
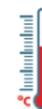
**СКВОРЧЕР PROF**

Термометр для контроля температуры

Окно для наблюдения за готовкой продуктов

Съемная деревянная полка может быть использована как разделочная доска

Благодаря термостенкам жар не рассеивается, что позволяет экономить топливо



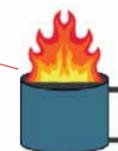
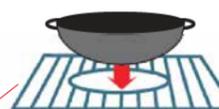
Отверстие в решетке-гриль позволяет использовать казан, сковороду, роoster для курицы

Полка из нержавеющей стали может быть использована как лоток-жиросборник при копчении



Механизм регулировки решетки для угля позволяет легко изменять расстояние между угольной решеткой и решеткой-гриль в интервале от 19 до 6 см

Стартер для розжига позволяет осуществлять розжиг без использования специальных средств

**Скворчер**

Нетрудно догадаться, что название нового гриля происходит от русского слова «скворчать», что означает «шипеть при поджаривании». Многофункциональный гриль соединил в себе разные традиции приготовления блюд на открытом огне: здесь можно готовить на решетке, как принято в западной культуре, на шампурах и посуде, как принято в России, и коптить. В 2014 году скворчер выходит в трех модификациях: Prof, Base и Mobile, которые отличаются друг от друга набором функций. Причем первые две модификации предназначены для использования стационарно, на даче, а Mobile идеально подойдет для пикника.

разного уровня — от массовых и доступных вин стабильного качества до исключительных вин с выраженным коллекционным потенциалом. Традиции производства и употребления хересов тесно связаны с историей и культурой как самой Андалузии, так и ее постоянных торговых партнеров. Яркая терруарность\* хересов делает их простой, понятной и привлекательной темой для экотуризма и удачным сувениром. Вкусовое разнообразие хересов эффективно вписывает их в самые разные гастрономические и культурные традиции. И наконец, этика и эстетика употребления хересов достаточно далеко выходят за гастрономические рамки, превращая хороший херес из напитка

с определенными вкусо-ароматическими характеристиками в напиток особого настроения и характерного образа жизни. До изобретения рома херес был основным напитком мореплавателей, прекрасно справляясь с задачей по дезинфекции воды (для того чтобы вода не портилась, ее в обязательном порядке разбавляли вином). Херес использовали не только испанцы, но и англичане, полюбившие шерри (именно так они его называли) во времена морских путешествий. Интересный факт: несмотря на соперничество держав на мировой сцене, большинство бодег\* региона были основаны не испанцами, а выходцами из Британии, заинтересованными в поставках хереса для корабельных нужд.





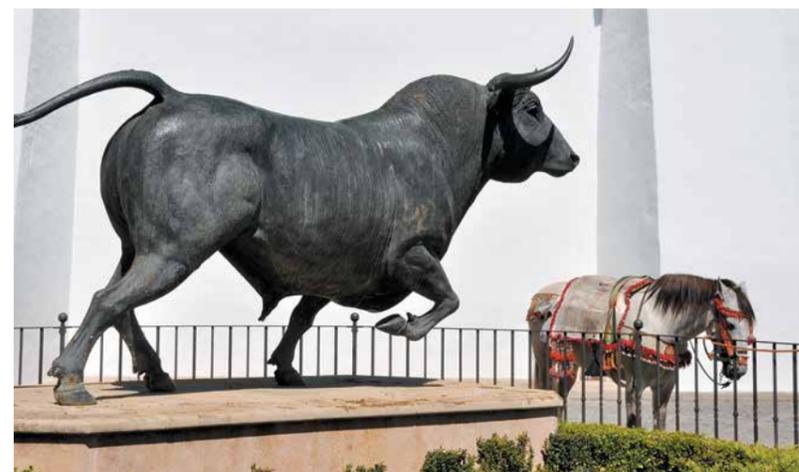
В течение дня мы побывали в трех крупнейших бodegaх региона и на представлении национального танца — фламенко. И к вечеру настолько прониклись духом Андалузии, в котором смешались солнце, херес, страсть фламенко, адреналин и мужество корриды, что нам не хватало только одного — жаренного на открытом огне мяса, которое с гастрономической точки зрения как нельзя лучше подчеркивает атмосферу этого места.

### АНДАЛУЗСКИЕ СКАКУНЫ И БАРБЕКЮ

И вот этот день настал! Сегодня мы будем жарить мясо! Для этого мы отправимся на настоящую испанскую ферму Torrestella. Экскурсия на конюшни, общение с животными — все это было прелюдией к кулинарному поединку от TM Forester. С первого взгляда на 10 пышущих жаром барбекю нам стало понятно — избежать кулинарного опыта не удастся никому!

Но для начала немного теории от Юлии Позднуховой, которая представила гостям скворчер, подробно рассказав о технологиях и идеях, воплощенных в нем. Потребитель стремится к тому, чтобы времяпрепровождение на природе было комфортным как дома. Идея Forester — умные решения для организации инфраструктуры под ключ. Кухня и гостиная под открытым небом. Естественно, что центром кухни на природе является гриль. Именно поэтому Forester создал многофункциональный гриль с собственным именем. Три его модификации удовлетворяют запросы всех категорий покупателей: и уже продвинутых в искусстве гриля, и новичков, и тех, для кого важны простота и удобство. Помимо рассказа о скворчере, Юлия приоткрыла завесу тайны над большим проектом Forester, который сейчас находится в стадии реализации и обещает быть очень успешным. В свою очередь Андрей Флегонтов, директор по продажам UPECO, рассказал о стратегии продвижения продуктов Forester.

На этом теоретическая часть закончилась и началась практика. Разбившись на 10 команд, мы ринулись в кулинарную битву под предводи-



**ЮЛИЯ ПОЗДНУХОВА,**  
групп-бренд-менеджер TM Forester:

— *Выездные мероприятия с партнерами очень полезны с точки зрения развития и стратегического сотрудничества. Новая необычная обстановка помогает гостям отвлечься от текущих дел и полностью погрузиться в обсуждаемую тему, проникнуться духом представляемого бренда или продукта. К тому же обсуждение одной темы на протяжении нескольких дней зачастую приводит к рождению новых форм и условий сотрудничества, обмену идеями и предложениями.*

тельством известного кулинара, телеведущего и блогера, большого друга Forester Влада Пискунова. Под его чутким руководством мы соревновались в приготовлении стейков с оригинальным соусом и морепродуктов с ананасами. Страсти кипели нешуточные! Даже те, кто и в самых смелых фантазиях не мог представить себя кулинаром, разгорячились не на шутку — все прониклись духом и радостью приготовления блюд на открытом огне.

### ЭПИЛОГ

Думаю, мы достигли своей цели — мало кто из наших гостей забудет теплые андалузские вечера, чистокровных скакунов, вкус хереса,

аромат жаренного на открытом огне мяса и, конечно же, скворчер, который превращает простое приготовление пищи в настоящее искусство.



# НАМ НУЖЕН DRIVE!

В 2013 году в жизни нашей компании произошло важное событие — мы обновили корпоративную модель компетенций. И она приобрела яркий вид и звучание!



## МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ: ЗАЧЕМ ИЛИ ДЛЯ ЧЕГО?

Ключевая задача любой модели компетенций — четко определять стандарты поведения сотрудников, требуемые для реализации стратегии компании. Теория компетенций, насчитывающая в своей истории лишь три десятка лет, прочно вошла в нашу корпоративную жизнь с подачи американских психологов. Эта теория была сформулирована как ответ на актуальный для всех времен вопрос: почему сотрудники, имеющие престижные дипломы, шикарный послужной список, прошедшие отборочные тесты, зачастую так неэффективно выполняют свою работу? На основе чего можно прогнозировать эффективное выполнение работы сотрудником?

В итоге многолетних исследований специалисты пришли к выводу, что предпосылками эффективности сотрудника выступают не только и не столько формальные признаки, сколько ключевые составляющие структуры личности человека, иначе говоря компетенции. Таким образом, для нас модель компетенций — это и прозрачные ожидания компании от своих сотрудников, и четкие критерии успешности в ней.

## ВСЯКАЯ ЛИ МОДЕЛЬ ЭФФЕКТИВНА?

Закон Паркинсона о модели компетенций звучит предельно просто: она должна быть современной. Должна обновляться и отражать настоящие и предсказуемые будущие

### Development

Потребность в профессиональном и личном развитии

- Берется за решение сложных задач с целью своего профессионального развития.
- Ставит перед собой цели по развитию, соотнося с целями компании и перспективами развития функции.
- Активно делится с другими своими знаниями, умениями и навыками.
- Использует для развития обратную связь от коллег, корректирует свои решения и поведение.

### Results

Способность достигать цели и брать на себя ответственность за результат

- Расставляет приоритеты, ориентируясь на стратегические цели компании.
- Своевременно исполняет принятые на себя обязательства. Планирует рабочее время так, чтобы реализовать все поставленные цели в срок.
- Соблюдает и превосходит стандарты, исполняет работу наилучшим образом.
- Демонстрирует пример концентрации усилий и достижения результатов.

### Innovation

Способность привносить новое в компанию

- Регулярно отслеживает инновационный опыт других, касающийся профессиональной деятельности.
- Инициативно предлагает идеи по оптимизации рабочих процессов, практик и процедур с целью их внедрения для повышения эффективности.
- Использует современные технологии, повышающие эффективность, выбирает лучшие решения для внедрения изменений, учитывая имеющийся опыт.
- Принимает изменения. Активно включается в процессы изменений, поддерживает и развивает их.

### Value of TeamWork

Способность к продуктивному сотрудничеству в командной работе

- Ориентирован на достижение общего командного результата, разделяет ответственность за выполнение целей команды.
- Понимает свою роль и свою цель как члена команды. Активно участвует в работе команды и вносит свой вклад в достижение командной цели.
- Устанавливает и развивает честные, открытые, доверительные отношения сотрудничества. Умеет слушать и слышать собеседника.
- Добивается понимания другими своей позиции, аргументирует свою точку зрения, приводит примеры.

### Engagement

Чувство эмоционального единения с компанией

- Демонстрирует поведение, соответствующее ценностям компании, и вовлекает в это коллег.
- Планирует свое развитие в компании в долгосрочной перспективе, открыто общается на эту тему с руководством.
- Транслирует уверенность в возможностях и перспективах развития компании и ее брендов.
- Принимает решения и действует, исходя из интересов компании.

корпоративная компетенция Value of TeamWork, ценность командной работы. «Управленческие» компетенции стали «лидерскими». Эти изменения отражают новый этап развития — мы меняемся, перед нами открываются новые вершины, покорить которые может только сильная команда лидеров. В феврале 2014 года нас ожидает новый виток планирования достижений и развития, и процедура будет проходить уже по новой модели. Компетенций стало меньше — это придало модели компактность и удобство в использовании. Вместе с тем это открывает перед нами новые вызовы и возможности — выиграть в конкурсе «Лучший сотрудник UPECO» станет непросто! Драйва и роста нам!

## ЧТО НОВОГО?

В обновленной модели появились оттенки, которых не было ранее, вернее, они не были на тот момент критически значимыми. Например, появилась новая

потребности компании. Как и любая методика анализа работы, она потребует вклада тех, кто обладает стратегическим видением. Именно с этим связаны и обновление существующей в UPECO модели компетенций, и тот факт, что, несмотря на существование бесчисленных «готовых» образцов, мы пошли по пути самостоятельной разработки модели, полностью учитывающей особенности нашей компании. Процесс разработки проходил в три этапа: интервью с топ-менеджментом компании, работа с сотрудниками разных офисов и представительств и финальное утверждение с советом директоров.



Теория создания и развития команды, — пожалуй, одна из самых популярных и актуальных тем современного менеджмента в России. Все чаще при решении различных бизнес-задач фокус внимания переносится с поведения менеджеров и подчиненных им работников на деятельность многофункциональных команд и рабочих групп. Именно поэтому, как это случается практически с любым модным веянием, количество интерпретаций понятия «команда» близко к количеству людей, его употребляющих. Сегодня мы постараемся разобраться в этом вопросе.



# БИЗНЕС — ИГРА КОМАНДНАЯ



Текст:  
**НАТАЛЬЯ РАФЕЙЧИК**,  
руководитель направления «Спецпроекты», Центр тренинговых программ МГУУ Правительства Москвы



Даже в «Формуле-1» побеждает не пилот, а вся команда

Это очень интересное определение, в силу своей краткости не раскрывающее, однако, всех существенных деталей, отличающих настоящую команду от традиционной рабочей группы.

## КОМАНДНЫЙ ДУХ

В первую очередь, как и отметил в своем определении Майкл, команду делает наличие общей цели. Она объединяет и задает направленность действий, вдохновляет прилагать усилия для ее достижения. К тому же команда не может функционировать без лидера — формального или неформального, который управляет процессом и, что очень важно, берет на себя ответственность в моментах неопределенности и вызова, своим примером задавая модель поведения. Помимо этого стоит отметить такое важное явление, как распределение ролей. Оно позволяет на каждом этапе достижения цели или участке работы подключать наиболее подходящих по профессиональным и личностным качествам членов команды, а также понимать, кто за что отвечает, и перераспределять усилия. Но, пожалуй, больше всего от простой группы людей команду отличает совместный опыт переживания ярких эмоций, будь то преодоление трудностей, решение сложной задачи или фи-

Майкл Армстронг, один из самых влиятельных специалистов в области управления персоналом, дает следующее определение команде: «Небольшое число людей со взаимодополняющими навыками, людей, которые собраны для совместного решения задач в целях повышения производительности и в соответствии с подходами, посредством которых они поддерживают взаимную ответственность».

**TOGETHER ВМЕСТЕ  
EVERYONE КАЖДЫЙ  
ACHIEVES ДОСТИГАЕТ  
MORE БОЛЬШЕГО**

нальное празднование победы. Совместный опыт сплачивает команду, увеличивает степень доверия среди ее членов и принятия особенностей друг друга. Если раньше вместе были преодолены трудности и решена сложная задача, это придает уверенности всем членам команды в том, что новая цель так же будет достигнута. Каждый из этих критериев важен, и благодаря их сочетанию возникает то, что называют «командным духом» или «магией командного взаимодействия», — синергетический эффект, позволяющий достигать вместе гораздо большего, чем просто суммирование вклада каждого члена команды. Результаты командной работы всегда серьезно отличаются от индивидуальных и от групповых достижений. Чтобы не быть голословной, расскажу о реальном измеримом примере из книги Роберта Мэддакса «Успешная команда. Как ее создать, мотивировать и развивать».

Было проведено исследование 20 угольных шахт, которые работали в одних и тех же геологических условиях, набирали рабочих в одних и тех же местах, и работа которых подчинялась одним и тем же правилам. Продуктивность измерялась в тоннах угля, добытых работником за смену. Наиболее продуктивная шахта выдавала по 242 тонны угля на каждого работника, а наименее продуктивная — 58 тонн. Остальные показали промежуточные результаты. При более детальном рассмотрении оказалось, что основное различие этих шахт заключалось в том, как руководство относилось к работникам. На самой продуктивной шахте на работников возлагалось значительно больше ответственности, они активнее вовлекались в процессы формулирования целей и решения проблем.

**ПРОПИСНЫЕ ПРАВИЛА**

Эффективность командной работы доказывается и этим, и многими другими примерами и исследованиями, однако стоит понимать, что группа людей, объединенная для совместной работы, сама по себе командой не станет, ее надо создать. И здесь большую роль играет менеджер, руководитель, который направляет этот сложный процесс. Прежде всего, менеджер должен осознать отличия команды от рабочей группы, ведь руководителю, ориентированному на традиционную систему менеджмента, достаточно сложно перестроиться и дать своим сотрудникам волю самим принимать решения и брать на себя ответственность, без которой человека невозможно по-настоящему вовлечь в решение сложных задач. Во-вто-

рых, разработать и принять правила командного взаимодействия. Все исследователи единодушны в том, что их наличие напрямую влияет на эффективность команды. Такие правила могут быть формализованы в виде свода, устава или памятки, а могут быть негласными, соблюдаемыми на уровне традиций и ритуалов. Главное, что они принимаются и соблюдаются всеми членами команды. Стоит отметить, что для каждой команды характерны свои правила взаимодействия, и чаще всего они отражают отношение к делу и членам команды, особенности коммуникации, поощряемое и недопустимое поведение.

Для того чтобы сотрудникам было проще адаптироваться в команде, некоторые компании прописывают компетенции, которые они считают важными для командной работы с учетом своей специфики. Компетенции могут называться по-разному, но вместе с тем чаще всего в них отражают такие умения, как:

- налаживать конструктивный диалог;
- признавать свои ошибки;
- управлять своими эмоциями;
- аргументированно убеждать;
- выполнять свою часть работы в общем ритме;
- приходить на помощь коллегам;
- фокусироваться на достижении командной цели, а не на личных амбициях;
- абстрагироваться от личных симпатий/антипатий.

Ко всему прочему руководителям, ориентированным на создание команды, полезно понимать, что кроме индивидуальных умений сотрудников для выхода на максимальную результативность необходимо учитывать, на каком этапе формирования находится команда. Руководитель может влиять на результативность на любом из этапов, при этом стиль управления на каждом этапе разный.

**ЭВОЛЮЦИЯ**

Любая команда проходит четыре стадии своего развития. На стадии формирования команды участники, как правило, полны энту-



Настоящей команде любое дело по плечу! Победители турнира «Что? Где? Когда?», UPECO Birthday, 2013

**Проверь себя**

А как вы считаете, является ли ваше структурное подразделение командой?

Группа	Команда
Члены группы считают, что их объединили вместе только для удобства управления. Каждый работает независимо от других, иногда даже вразрез с остальными.	Члены команды осознают свою взаимозависимость и понимают, что для достижения и личных, и общих целей необходима взаимная поддержка. Они не тратят время на борьбу за место под солнцем и не стараются преуспеть за счет других.
Члены группы, как правило, сосредоточены только на себе и своих проблемах, так как практически не вовлечены в планирование работы группы. Они относятся к общему делу как обычные наемные рабочие.	Члены команды чувствуют себя хозяевами своего дела, они преданы целям, которые сами помогли определить и сформулировать.
Членам группы указывают, что делать, при этом не спрашивают их мнения о том, как лучше всего подойти к решению задачи. Предложения не приветствуются.	Каждый член команды вносит свой вклад в успех дела, вкладывая свой талант и знания в достижение командных целей.
Члены группы с подозрением относятся к мотивам коллег, так как не понимают роли остальных. Считается, что тот, кто высказывает свое мнение или выражает несогласие, сеет раздоры и не хочет поддерживать других.	Члены команды работают в атмосфере доверия. Поощряется открытое высказывание идей, мнений, несогласия и т. д. Вопросы приветствуются.
Члены группы настолько осторожны в своих высказываниях, что настоящее понимание невозможно. В группе нередки кулуарные игры, и лишнее слово порой может стоить карьеры.	Члены команды практикуют открытое и честное общение. Они всегда стараются понять точку зрения другого.
Члены группы, имея даже очень хорошую подготовку, не могут в полной мере применять свои навыки в работе, их ограничивает руководитель или другие члены группы.	Поощряется приобретение членами команды новых умений и навыков и применение их в работе. Каждый пользуется поддержкой всей команды.
Нередко между членами группы возникают конфликты, которые они не в состоянии разрешить. Случается, что руководитель не успевает вмешаться, и конфликт наносит серьезный ущерб работе.	Члены команды рассматривают конфликт как нормальную составляющую отношений между людьми и считают, что в подобных ситуациях нередко рождаются новые идеи. Поэтому стремятся разрешить конфликт быстро и конструктивно.
Члены группы могут участвовать или не участвовать в принятии решений, затрагивающих всю группу. Конформизм нередко представляется им более важным, чем правильность решения.	Члены команды принимают участие в принятии решений, затрагивающих всю команду, но понимают, что если команда не может прийти к единому мнению, особенно в чрезвычайных обстоятельствах, окончательное решение должен принимать руководитель. Цель — положительный результат, а не приспособление к обстоятельствам.

У настоящей команды всегда должен быть лидер



зиазма и настроены оптимистично. Каждый испытывает гордость от того, что выбрали именно его. С другой стороны, людей мучают подозрения, они испытывают страх и беспокойство. И именно на этом этапе важно четко распределить роли, разработать правила командного взаимодействия и время от времени проговаривать их, следить за их исполнением. Эксперты советуют так же время от времени перераспределять роли между членами команды. Лидеру на этом этапе потребуется эффективно их организовать, наладить взаимообмен мнениями и проявлять уважение к мнению других членов команды. За первым этапом эйфории и оптимизма неизбежно наступает время разногласий и конфликтов. Члены

Проверь себя

Какой ты менеджер?

Менеджер, ориентированный на работу группы	Менеджер, ориентированный на работу команды
Стремится добиться выполнения текущих задач, не позволяет задуматься о том, чего можно было бы достичь за счет реорганизации и увеличения вклада каждого члена группы.	Текущие задачи выполняются по ходу дела. Лидер не способен предвидеть, чего может добиться его команда. Он готов поделиться своим видением и действовать в соответствии с ним.
В отношениях с вышестоящим руководством, коллегами и подчиненными реактивен. Ему проще плыть по течению.	В отношениях чаще всего проактивен. Демонстрирует присущий только ему стиль поведения. Может вдохновлять и стимулировать к действию. Побуждает членов команды к совместной работе и взаимной поддержке.
Готов до некоторой степени вовлекать членов группы в планирование и решение проблем.	Способен вовлекать людей и пробуждать в них преданность общему делу. Помогает остальным увидеть свои возможности. Позволяет членам команды проявить себя.
Недолюбливает подчиненных, которые знают, как выполнять работу лучше него, или не доверяет им.	Ищет людей, которые стремятся к совершенству и могут конструктивно работать вместе с другими людьми. Понимает, что его роль — поощрять такое поведение и способствовать ему.
Рассматривает совместный поиск решения проблем членами группы как напрасную потерю времени или узурпацию его полномочий менеджера.	Рассматривает поиск решения проблем как обязанность всех членов команды.
Фильтрует информацию и сообщает членам группы только то, что они, по его мнению, должны или хотят знать.	Сообщает всю информацию открыто и в полной мере. Приветствует вопросы. Позволяет команде самой фильтровать информацию.
Игнорирует конфликты между сотрудниками группы или с другими группами.	Выступает посредником в разрешении конфликта, не дает ему разрастись.
Иногда не спешит признавать успехи работника или группы в целом.	Заботится о том, чтобы достижения как отдельных работников, так и команды в целом обязательно были отмечены в нужное время.
Иногда меняет достигнутые с группой соглашения в собственных интересах.	Выполняет обязательства и ждет того же от окружающих.



Природные команды

Всем известный клин, который образуют перелетные птицы, — прекрасный пример командной работы, которая довольно часто встречается среди братьев наших меньших. Благодаря сложной системе взаимодействия и распределению ролей птицы пролетают значительно большие расстояния, чем могли бы преодолеть самостоятельно. Другой яркий пример — дельфины, которые неоднократно были замечены за совместной охотой на рыбу. Объединяясь и выбирая единую стратегию, дельфины повышают эффективность охоты в разы.

команды могут прийти к пониманию, что их задача отличается от той, которую они представляли первоначально, или что она является более сложной. Некоторые участники начинают сомневаться в целесообразности проекта или в его конечном успехе. Конфликты на личной почве, конкуренция, отказ идти на сотрудничество, недовольство большими нагрузками — все это нередкое явление на этом этапе формирования команды. Утешает только одно — этот этап хоть и неизбежен, но преодолим. Лидеру необходимо постоянно напоминать членам команды о четырех этапах, объяснить сотрудникам, что разногла-

сия — это неотъемлемая часть работы в команде, при каждом конфликте ставить в центр внимания процессы, а не конкретных людей, всегда держать в фокусе общекомандные цели. Уделяйте больше внимания проведению командных совещаний, комментируйте достижения, если надо, корректируйте правила командного взаимодействия, и в конце концов если открытое сопротивление одного-двух человек создает в команде некомфортную обстановку, проведите с ними личную беседу. Задача лидера — как можно быстрее преодолеть этап разногласий и конфликтов и перейти к следующему: этапу становления команды.

Сотрудники наконец принимают концепцию командной работы. Они соблюдают правила поведения, не конфликтуют и начинают чувствовать, что совместная работа дает свои плоды. Именно сейчас члены команды начинают испытывать чувство общности команды и командный дух. Лидеру здесь необходимо делиться информацией о результатах работы, достижениях, оказывать моральную поддержку — все это поможет команде перейти к четвертому этапу и не вернуться на второй. И вот наступает то, ради чего вы столько старались, — четвертый этап формирования команды, работа в полную силу. В это благословенное время команда начинает с относительной легкостью выявлять и решать проблемы, члены команды изменяют свое поведение в положительную сторону, промежуточные результаты достигаются раньше, чем ожидалось, а сотрудники обучают и поддерживают друг друга. Организация командной работы — сложный процесс, требующий не только знаний, но и терпения, искреннего интереса к людям и желания достичь лучшего результата.

# КНИГИ ЖИЗНИ



**АННА ФОМЕНКО-ПАЦУК**, менеджер по работе с ключевыми клиентами украинского представительства UPECO

**«ВЫСТУПЛЕНИЕ В СТИЛЕ TED. СЕКРЕТЫ ЛУЧШИХ В МИРЕ ВДОХНОВЛЯЮЩИХ ПРЕЗЕНТАЦИЙ».**  
**ДЖЕРЕМИ ДОНОВАН**



TED — это некоммерческий фонд в США, известный своими ежегодными конференциями. Его миссия — распространение уникальных идей, а выступления спикеров фонда способны не только удерживать внимание слушателей, но и побуждать их к активным действиям. Если вы готовитесь к важному выступлению или просто хотите развить в себе ораторские способности, то эта книга, несомненно, вам поможет. Перед вами краткое руководство по созданию вдохновляющей презентации в стиле TED!

Основываясь на подробном изучении самых популярных выступлений на TED, автор создал пошаговую инструкцию, которая поможет читателю выбрать тему, составить текст выступления и отшлифовать свой стиль. Книга Джереми Донована носит именно обучающий характер. Она заканчивается словами «А теперь идите и распространяйте свои идеи!», мотивируя к тому, чтобы, закрыв последнюю страницу, вы начали создавать короткие, но убедительные доклады и выходить с ними перед аудиторией.



**ВЕРА ВОРОБЬЕВА**, менеджер группы «Сети»

**«СКОРОСТЬ ДОВЕРИЯ. ТО, ЧТО МЕНЯЕТ ВСЕ».**  
**СТИВЕН КОВИ-МЛАДШИЙ**



*«Просить совета есть величайшее доверие, какое один человек может оказать другому».*

*Джованни Боккаччо*

Стивен Кови-младший рассказывает о том, что такое доверие между людьми, и дает рекомендации, как его укрепить и даже восстановить. Доверие, по мнению автора, необходимое явление в бизнесе: «Доверие экономит не только время, но и деньги». Вместе с этой книгой вы пройдете одну из ступеней познания самого

себя, благодаря чему станете эффективнее и получите конкретные положительные результаты. В первую очередь эта книга научит доверять самому себе, а уже после этого окружающим. Ведь доверие — «это сердце и душа успеха». Книга будет интересна и полезна широкому кругу читателей. Рекомендую ее прежде всего тем людям, которых вдохновляют и мотивируют истории успеха. На примере выдающихся людей из мира бизнеса и политики показано, насколько выгодно руководствоваться просты-

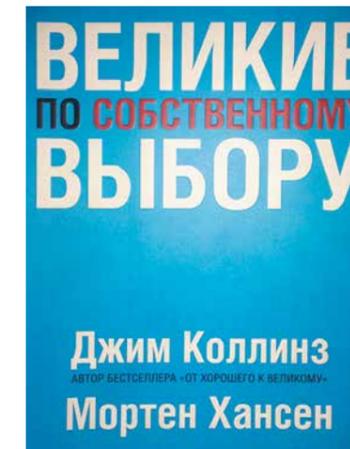
ми истинами. Вы получите отличный инструментальный, а книга станет вашим настольным пособием.

# КНИГИ ЖИЗНИ



**ЕЛЕНА АРЦИШЕВСКАЯ**, старший бренд-менеджер новых проектов

**«ВЕЛИКИЕ ПО СОБСТВЕННОМУ ВЫБОРУ».**  
**ДЖИМ КОЛЛИНС**



Книга рассказывает об этапах развития компаний-победителей, об основных моментах, которые отличают великие компании от просто хороших. Можно предположить, что компаниям-победителям просто повезло и удача улыбнулась именно им. Но это далеко не так. Автор развеивает несколько мифов о необходимых качествах, которыми должен обладать лидер. И пресловутые креативность, способность принимать быстрые решения и быстро

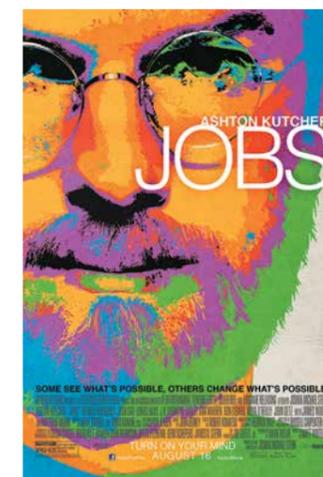
реагировать, то есть некий набор качеств антикризисного управления, далеко не всегда ведут к успеху. Интересен рассказ и о развитии и отношении к инновациям. Как показывает опыт компаний-победителей, важно не просто предлагать инновации, а уметь управлять ими, сочетать творчество и дисциплину. Вначале кажется, что эта книга для топ-менеджеров и владельцев крупного бизнеса, потому что, так или иначе, находясь на уровне руководителя среднего звена, ты вряд ли мо-

жешь влиять на стратегию компании. Но кто знает, что там, за поворотом? И вот уже настал тот момент, когда ты сам стоишь у руля собственного бизнеса.



**ИРИНА МАКЛАКОВА**, младший бренд-менеджер Salton Professional

**ФИЛЬМ «ДЖОБС: ИМПЕРИЯ СОБЛАЗНА»**



При просмотре фильма «Джобс: империя соблазна» зрители испытывают смешанные чувства. С одной стороны, вот она, биография кумира, которую они ждали долгие годы, с другой — странный осадок, который остается после фильма. Такое чувство, что создатели перестарались, пытались сыграть на чувствах. Но в целом это очень неплохая экранизация биографии Джобса с довольно интересным и захватывающим развитием событий. Фильм повествует об образовании и становлении Apple: рождение идеи, расцвет Macintosh, увольнение

Джобса и его возвращение к руководству в 1996 году. Только в начале фильма присутствует пятиминутная вставка с презентацией в 2001 году медиаплеера iPod, покорившего весь мир, но это все. Так что истории возникновения лидеров рынка iPod, iPhone, iPad вы не увидите. А жаль. Фильм понравился, так как он дал возможность осознать, что ты при желании можешь творить и менять мир вокруг себя, что от тебя может что-то зависеть. По-хорошему можно позавидовать смелости и бунтарству Стива Джобса и его команды молодых гениев, которые не боятся

трудностей и, вдохновленные идеей, выживают в конкурентной среде. «Мы должны рискнуть всем», — говорит Джобс своим подчиненным в самом начале истории. Они рискуют и выигрывают.

# НАМ БЕРЕГ НЕ НУЖЕН ТУРЕЦКИЙ

География нашей компании столь широка, что даже простая поездка в гости к коллеге может обернуться настоящим интересным путешествием. О своих гостеприимных и таких разных городах сегодня рассказывают сотрудники UPECO.



**СЕРГЕЙ ФЕДОРОВ,**  
территориальный менеджер по Мурманской области и Республике Карелия

## МУРМАНСК

Крупнейший северный порт мира и порт приписки всех российских атомных ледоколов. Здесь живут люди волевые, закаленные природой, воспитанные в суровых условиях Заполярья, но имеющие самые теплые сердца. Нигде в мире на этой широте не живет столько согревающих друг друга и любимый город людей. Это Мурманск!

### КУДА ПОЙДЕМ

Визитная карточка города — мемориал «Защитникам Советского Заполярья в годы Великой Отечественной войны», в народе именуемый просто «Алеша». Его невозможно не увидеть, подъезжая к Мурманску. А со смотровой площадки у памятника открывается отличный вид на Кольский залив и на сам город. Приехать в Мурманск и не подняться к «Алеше» — все равно что не приезжать. Но, отправляясь сюда, не забудьте очень тепло одеться: возле памятника всегда дует пронизывающий до костей ветер.

Вы когда-нибудь поднимались на борт ледокола? Скорее всего, нет. В Мурманске же это возможно. Атомный ледокол «Ленин» — первое в мире надводное судно с ядерной силовой установкой и единственный в мире музей-атомоход. Всего за



Мемориал «Алеша», сопка Зеленый Мыс, район озера Семеновского



Памятник антигитлеровской коалиции, ул. Челюскинцев, 3/1, в сквере возле ДК моряков

100 рублей посетители могут почувствовать себя настоящими мореплавателями: полюбоваться набережной Мурманска из капитанской рубки, спуститься ниже и заглянуть в каюты и камбузы и даже оказаться в машинном отделении, где расположен настоящий атомный реактор.

Ну и, конечно же, неоценимый вклад в образование мурманчан внес памятник антигитлеровской коалиции. Честь боевому содружеству отдана, но годы идут, и памятники обрастают легендами. Так, у мурманских студентов есть примета: если перед экзаме-

ном перебросить зачетку через шар, то сдача пройдет легко и успешно. В общем, нужна пятерка — отправляйтесь в Мурманск.

### ОСОБЕННОСТИ КУХНИ

Широкое использование рыбы, морепродуктов и продуктов домашнего оленеводства.

### ГДЕ ПОПРОБОВАТЬ

Яркое место с хорошей кухней и последний оплот социализма в Мурманске — это бар Red Pub. Атмосфера, несомненно, сродни той, что царил во времена коммунизма. Но если тогда столы граждан были довольно скудными, то в настоящее время за демократичную плату вам удастся попробовать здесь и «Пролетарскую похлебку» из семги, и грудки от «Ким Ир Сена», и традиционные колбаски из оленины.

### КАК СЕБЯ ВЕСТИ

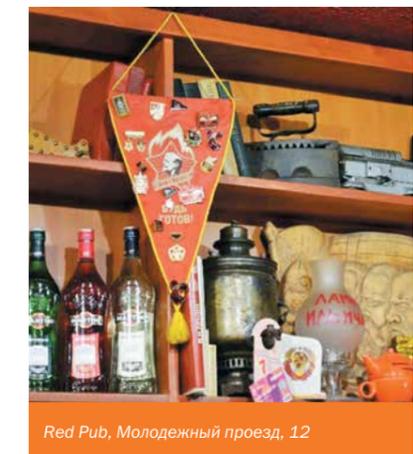
Дружелюбно, весело, открыто. Тогда вы почувствуете всю широту гостеприимства северян!

### КАКИЕ СЛОВА НЕОБХОДИМО ИСПОЛЬЗОВАТЬ, ЧТОБЫ СОЙТИ ЗА СВОЕГО

Самое главное — не произносить название города «Мурманск» с ударением на последний слог. В остальном у мурманчан нет каких-либо особых слов, все говорят на обычном русском языке.



Атомный ледокол «Ленин», Портовый пр., 25, Морской вокзал



Red Pub, Молодежный проезд, 12



**ЕЛЕНА ШАХМАТОВА,**  
территориальный менеджер  
по Нижнему Новгороду, Пензе  
и Саранску

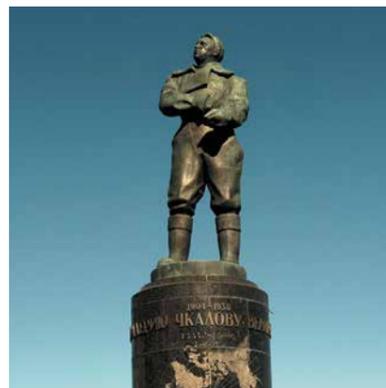
## НИЖНИЙ НОВГОРОД

Настоящая русская зима еще сохранилась, и именно в Нижнем Новгороде можно в этом убедиться. Мороз и солнце, как у Александра Пушкина, прогулки по берегам Оки и Волги, великолепные пейзажи, открывающиеся со смотровых площадок, и чистый воздух. Сюда многие стремятся за чем-то исконно

русским и, несомненно, находят. Кстати, Нижний — один из 100 городов, включенных ЮНЕСКО в список всемирного наследия.

### КУДА ПОЙДЕМ

Главная площадь города, откуда мы и начнем свое знакомство с Нижним Новгородом, носит имя предводителей ополчения Минина и Пожарского, но местные жители спокойно сокращают название до одной фамилии: площадь Минина. Ну а как окажетесь на этой площади — сразу увидите кремль. Это главная достопримечательность и символ города, за высокими древними стенами которого располагаются различные административные здания, храмы, мемориал «Вечный огонь славы». После мы отправимся к памятнику летчику-испытателю Валерию Чкалову. Вид на стрелку Оки с Волгой,



Памятник летчику-испытателю  
Валерию Чкалову

открывающийся у его подножия, захватывает дух! Отсюда к памятнику катеру «Герой» спускается знаменитая лестница в форме замысловатой восьмерки. Всего 560 ступенек — и вы среди многочисленных старинных храмов, чьи колокольни

вы сможете рассматривать прямо на уровне своих глаз. Ну а дальше нашу экскурсию лучше продолжить по местному «Арбату» — Большой Покровской улице, или Покровке, как называют ее нижегородцы. На протяжении двух километров она усыпана сувенирными лавками, уютными кафе. Здесь исполняют свои незамысловатые песни уличные музыканты, а художники продают самые разные картины. Следующий исторический объект — Нижегородская ярмарка. Главный ярмарочный дом отдаленно напоминает московский ГУМ. Здесь царит дух купечества, следы которого повсеместно встречаются в Нижнем. Ну и, конечно, без посещения домов Рукавишниковых, Сироткина, Строгановых, Бугрова невозможно представить облик этого города. Кстати, все описанные места находятся в шаговой доступности друг от друга.



Канатная станция, Казанский съезд, 1

Если вы хотите рассмотреть всю красоту Нижнего с высоты птичьего полета, то вам дорога напрямик на канатную станцию: забираемся в кабинку и едем через Волгу-матушку в направлении города Бор. Заплатив 80 рублей за поездку, вы всего за 12 минут окажетесь на другом берегу. Кстати, это самая длинная канатная дорога в Европе. Ее протяженность — 3,6 километра. Значительная часть этого пути пролегает над волжскими просторами — канат протянули над фарватером, где курсируют теплоходы и баржи.

В парке «Швейцария» окский склон переходит в самый настоящий обрыв, причем такой высоты, что с него летом прыгают парашютисты, а зимой по почти отвесному склону носятся самые отчаянные сноубордисты и горнолыжники.

А вот 8 января 2014 года в Нижнем будет жарко. В наш город прибудет олимпийский огонь. Для нижегородцев огонь нынешней Олимпиады имеет особое значение: одно из производств факелов в виде пера жар-птицы расположено в Нижегородской области.

### КАК СЕБЯ ВЕСТИ

Будьте предельно аккуратны на дороге. В городе достаточно не-

вежливое обращение со стороны участников движения: подрезать, пробикивать зазевавшимся и не пропустить пешеходов — стандартное поведение нижегородских водителей. Хотя в последнее время этот аспект меняется в лучшую сторону.

### КАКИЕ СЛОВА НЕОБХОДИМО ИСПОЛЬЗОВАТЬ, ЧТОБЫ СОЙТИ ЗА СВОЕГО

Ни в коем случае не называть Нижний «Новгородом». Новгород — это где-то на севере, там Рюрики сидят. А у нас Нижний. Мы нижегородцы. А не новгородцы. В общем, я предупредила.



Парк «Швейцария», пр. Гагарина, 35

Центр Нижнего Новгорода





Большое Алма-Атинское озеро



Высокогорный каток «Медео», ул. Горная, 640



**АЙГУЛЬ АЙТЫМБЕТОВА,**  
финансовый директор представительства UPECO в Казахстане

## АЛМА-АТА

Кто сказал, что «Запад есть Запад, Восток есть Восток, и вместе им не бывать»? Города в Казахстане опровергают это утверждение. Традиционные мечети и христианские соборы, казачьи станицы и современные деловые кварталы, горы, напоминающие своим величием о силе и могуществе природы, — все это Алма-Ата.

### КУДА ПОЙДЕМ

Визитной карточкой Алма-Аты являются горы. Несмотря на то что город расположен у подножья Тянь-Шаня, открывающиеся взору снежные вершины так никто не называет. Нависающий над городом крайний хребет называют Заилийским Алатау, или просто Алма-Атинскими

горами. Горы — это душа Алма-Аты и гордость всех ее жителей. До высокогорного катка «Медео», расположенного на высоте 1691,2 метра над уровнем моря, можно добраться на автобусе. Поймаем его на перекрестке улиц Достык и Абая. 80 тенге, или почти 17 российских рублей, в один конец. Здесь мы увидим сначала сам каток, хотя интересует нас вовсе не он. Наша цель — горнолыжный курорт «Шимбулак», куда мы попадем благодаря канатной, а точнее гондольной дороге. Подъем долгий, но в этом его плюс. Мы пролетим над «Медео», над пропастью, захватывающей дух, над масштабной плотной, защищающей город от селей, — гря-

зевых потоков с горных вершин. Кстати, казахи аллегорично называют эти потоки «черным драконом гор». Даже тем, кто не умеет кататься на лыжах, скучать не придется. Вы можете обратиться в школу для начинающих. Опытные инструкторы помогут вам сделать первые шаги. Ну а если горнолыжный спорт не для вас, то вас ждет увлекательная прогулка и посещение кафе или ресторана. Кстати, цены здесь высокие, но, поверьте, ваши воспоминания этого стоят!

Почитателей «возвышенного» отдыха приглашаю в Казахский государственный академический театр опе-



Казахский государственный академический театр оперы и балета имени Абая, ул. Калдаякова, 35

ры и балета имени Абая или Казахскую государственную филармонию им. Жамбыла. Захотите прочувствовать культуру Казахстана как можно лучше — значит, вам сюда.

### ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ КУХНИ

Беспармак, или бешпармак — это блюдо из баранины, конины и говядины. Готовится блюдо просто: подготовленные и промытые куски мяса опускают в казан или кастрюлю с холодной водой, доводят до кипения и при слабом кипении продолжают варить до готовности. Куырдак — это традиционное жаркое. В его состав входит жирная баранина, нарезанные кубиками мясо, почки, печень, нарубленные легкие и сердце. Для аромата добавляют



нашинкованный лук, соль и перец. Подают в глубокой тарелке, так как бульон не сливают, сверху посыпают зеленью. К куырдаку обычно подают лепешки таба-нан или мягкий хлеб.

### ГДЕ ПОПРОБОВАТЬ

Мы отправимся в «Жеруык». Это место называют рестораном-музеем. Стены украшены национальными орнаментами, наскальными изображениями жизни кочевников, национальными инструментами. Каждого

гостя радушно встречают словами: «Салеметсызбе!» В меню — только бешпармака несколько видов. Баранина, конина и верблюжати́на — самые главные национальные деликатесы в одном месте! А если захотелось праздника, то и барашка вам легко зажарят. Сопровождением вашего ужина станет живая музыка и национальные танцы!

### КАК СЕБЯ ВЕСТИ

Здороваться со старшими, используя фразу: «Саламатсызба!» Обращаясь к кому-то, использовать приставки. Этим вы демонстрируете ваше уважение. Например: ата — при обращении к дедушке, аже — к бабушке, ага — к дяде или брату, апа — к тете или сестре, баур — ласковое обращение к младшему брату, карындас — к сестренке. Обязательно благодарят словами «рахмет» («спасибо») или «оте жаксы» («очень хорошо»).

### КАКИЕ СЛОВА НЕОБХОДИМО ИСПОЛЬЗОВАТЬ, ЧТОБЫ СОЙТИ «ЗА СВОЕГО»

«Салем! Калайсын?» — «Привет! Как ты?»  
«Рахмет!» — «Спасибо!»  
«Жоқ». — «Нет».  
«Сау бол!» — «До свидания!»



Адрес: пр-т Сейфуллина, 500 (на углу ул. Карасай батыра)



**НЕЛЛИ БРИТВИНА,**  
территориальный менеджер  
в Перми

## ПЕРМЬ

Пермь — горячее сердце Урала. Здесь по аортам промышленных труб течет экономический потенциал края, на культурных площадках развиваются масштабные инсталляции, перформансы и эксперименты в области искусства, а уникальный репертуар Пермского театра давно уже вышел за границы города и стал известен на весь мир. И все это пермякам удалось создать менее чем за 300 лет.

### КУДА ПОЙТИ

В Перми есть две главные улицы — улица Ленина и Комсомольский про-

спект. С улицы Ленина лучше всего знакомиться, прогуливаясь пешком от Парка камней. Здесь вы повстречаетесь с огромной деревянной буквой П. Этот необычный арт-объект появился не так давно и получил громкое название «Пермские ворота». Теперь это один из символов нового города. А вот Разгуляй, в который мы упремся, — самый старый район города, положивший начало Перми. Здесь почти всем зданиям более 150 лет. Это и плюс, и минус. Чтобы оставить исторический район в его почти первозданном виде, люди здесь вынуждены жить без газа, канализации и водопровода. Воду приходится приносить из колонки. Из благ есть только электричество и то с перебоями. А вот реконструировать дома самостоятельно запрещено, они же памятники. А вот на Комсомольском проспекте, или Компросе, как называют его местные жители, расположена достопримечательность, с которой просто необходимо познакомиться: скульптура «Пермяк — соленые уши». В Верхнекамье развивался соленый промысел и, как гласит легенда, у рабочих, таскавших на



Поселок Хохловка,  
Архитектурно-этнографический музей

спинах мешки с солью, краснели и разбухали уши. Совсем недалеко от Перми, в часе езды, находится природная достопримечательность края, претендующая на звание одного из семи чудес страны, — Кунгурская ледяная пещера. Зима — отличное время для ее посещения. Именно в это время года в пещере из-за температурной разницы особо пышно расцветает красивейшая изморозь на сводах, вырастают сталактиты и сталагмиты, тут и там образуются забавные фигурки, отбрасывающие не менее интересные тени.

### ОСОБЕННОСТИ КУХНИ

Нигде, кроме Пермского края, вы не встретите посикунчики — крошечные пирожки с мясом, очень-очень сочные. Практически на каждой улице в Перми есть «посикунчиковые», где можно попробовать этот традиционный продукт.

### ГДЕ ПОПРОБОВАТЬ

«Уральские посикунчики» — это пирожковая. Именно здесь представ-

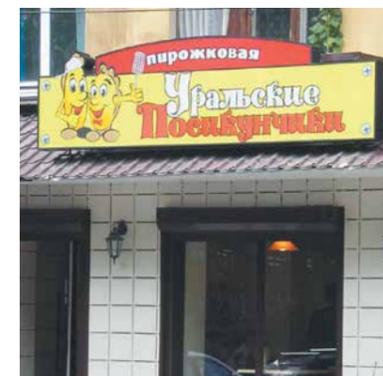
лено более трех десятков различных традиционных пирожков: посикунчиков, шанег и других сдобных булок.

### КАКИЕ СЛОВА НЕОБХОДИМО ИСПОЛЬЗОВАТЬ, ЧТОБЫ СОЙТИ «ЗА СВОЕГО»

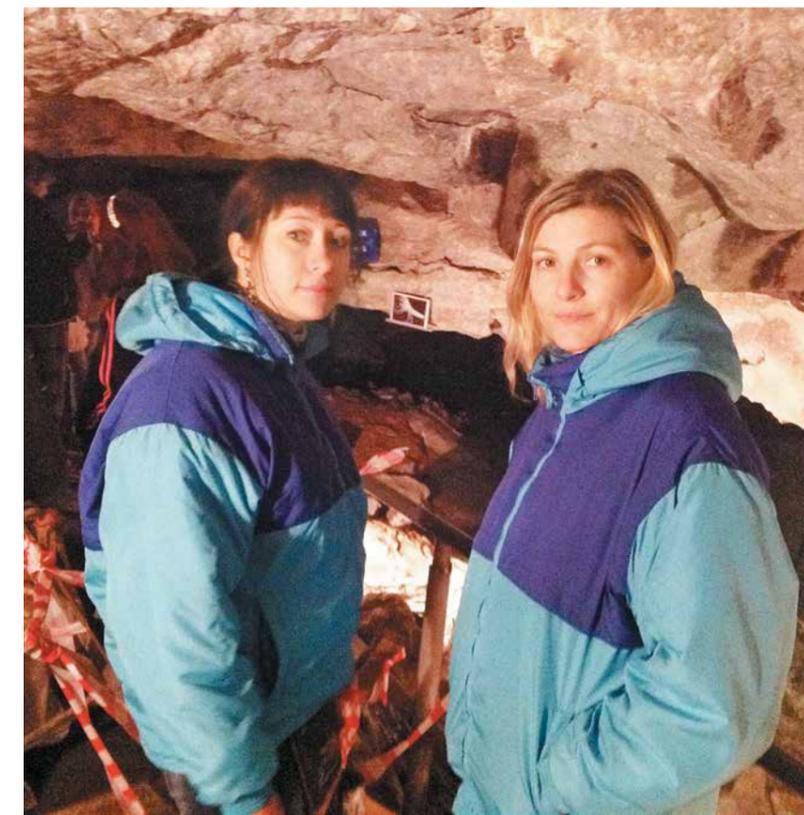
Какие угодно, главное — ни в коем случае не копировать акцент героев комедийного сериала «Реальные пацаны»! Есть только один нюанс: правильное название города — Пермь — обычно произносится как «Перьмь».



Скульптура «Пермяк — соленые уши», ул. Куйбышева, д. 11, театр «У моста»



Пирожковая «Уральские посикунчики», ул. Краснова, 25



Кунгурская ледяная пещера, Пермский край, город Кунгур



**ВАЛЕРИЙ ПАРАХНЕВИЧ,**  
региональный менеджер по  
Белоруссии

## МИНСК

Машина времени еще не придумана, а есть желание хоть на минутку вернуться в СССР? Легко! Только минуткой можно будет уже не ограничиваться. Ведь Минск — настоящий музей монументальной советской архитектуры — за одну минуту не обойти!

### КУДА ПОЙДЕМ

Как говорится, театр начинается с вешалки, а город — с вокзала. Если вы приедете на центральный вокзал Минска, то сразу же окажетесь на территории одной из современных достопримечательностей города. Особо эффектно он выглядит ночью: за счет внутреннего освещения стеклянный фасад становится



Национальная библиотека, пр-т Независимости, 116

почти прозрачным, что придает зданию легкость и воздушность. Вышли в город, снова памятник архитектуры — «Ворота города». Два стража, два монументальных высотных здания, на одном из которых — главные белорусские часы, а на втором — символ республики — зубр. Для передвижения по городу предлагаю вызвать такси с белочкой. Вы не ослышались: помимо водителя в такси вас будет сопровождать живой бельчонок Масик. У Петра Панкратова, водителя такси, не было возможности оставлять питомца дома, так и получилось, что Масик стал постоянным пассажиром

известной в народе BMW. Уверен, что такой поездки с вами больше нигде не случится.

Выходим на центральную улицу. Здесь куда ни посмотри — достопримечательность. Красный костел, как его называют в народе, расположен на правой стороне Октябрьской площади, напоминая о тесном союзе с Польшей и миграции в XVI веке католиков. Вне зависимости от вашей веры обязательно зайдите внутрь и посмотрите внутреннее оформление храма. С Октябрьской мы попадаем на соседнюю площадь Свободы. Здесь расположены Минская

Красный костел, Октябрьская площадь



ратуша, Свято-Духов кафедральный собор, а на противоположной стороне сказочное место — Троицкое предместье. Почему сказочное? Да потому что раз — и вы в Европе. Узенькие улицы, маленькие домики и внутренние дворики воскрешают атмосферу первой половины XIX века. А вечером они оживают: в окнах загораются огни, а подсветка фасадов создает потрясающую новогоднюю атмосферу. Можем забежать в любое кафе, согреться и отправиться дальше. Вообще, зимой в Минске даже витрины обычных магазинов становятся волшебными. Поэтому, прогуливаясь по улице Немига, дойдем до «белорусской Бастилии», или, как ее называют и по сей день, Володарки. Говорят, что, как и во всех замках, здесь имеется свой призрак, который по ночам, гремя цепями, вселяет в заключенных истинный ужас.

Жители Минска к необычному зданию Национальной библиотеки относятся по-разному: кто-то действительно считает его одной из достопримечательностей Минска, остальные относятся к зданию как к самому кошмарному произведению архитектуры. Но сложно опровергнуть тот факт, что это одна из лучших смотровых площадок. Поднимаемся на 23-й этаж и ахаем: открывается потрясающий вид на Минск, окруженный безграничными лесами.

Ну и какой же Минск без Беловежской Пуши и Деда Мороза? Новый год все-таки. Неважно, с детьми вы или нет, местную Лапландию посе-



Беловежская Пуща, Брестская область, Каменецкий р-н, деревня Каменюки

тить необходимо. В резиденцию деда Мороза можно отправиться с экскурсией от турфирм либо на своем авто. Однако предупреждаю, что въезд личного транспорта на территорию заповедника запрещен. Свою машину можно оставить на специальных парковках перед входом в заповедник, а на экскурсии отправиться на микроавтобусе национального парка. Но учитывайте, что он отправляется всего три раза в день: в 11:00, 13:30 и 16:00. Конечно же, можно ходить по усадьбе самостоятельно, все очень красиво, огоньки на сказочных домиках дарят ощущение сказки и волшебства. Но я рекомендую воспользоваться услугами экскурсовода. Он расскажет, у какой скульптуры можно загадать желание, о какую потереться на счастье, в общем, скучно не будет.

### ОСОБЕННОСТИ КУХНИ

Синтез русской, польской, прибалтийской, еврейской кухонь — это и есть национальная кухня Белоруссии. Выражение «картофель — всему голова» четко ее описывает. Именно из него делают вкуснейшие draniki, клецки, щепелины, зразы и прочее. Есть и свой национальный алкоголь — «Зубровка». Это крепкая 40-градусная настойка на травах, произрастающих в Беловежской Пуще. Терпкий аромат и насыщенный вкус ни с чем не сравнить.

### ГДЕ ПОПРОБОВАТЬ

«Камяница» — отличное место в центре города. Атмосфера здесь непривычная для современного Минска: оформление зала и одежда официантов в национальном стиле, фольклорная музыка и, конечно же, кухня.



«Камяница», ул. Первомайская, 18

### КАК СЕБЯ ВЕСТИ

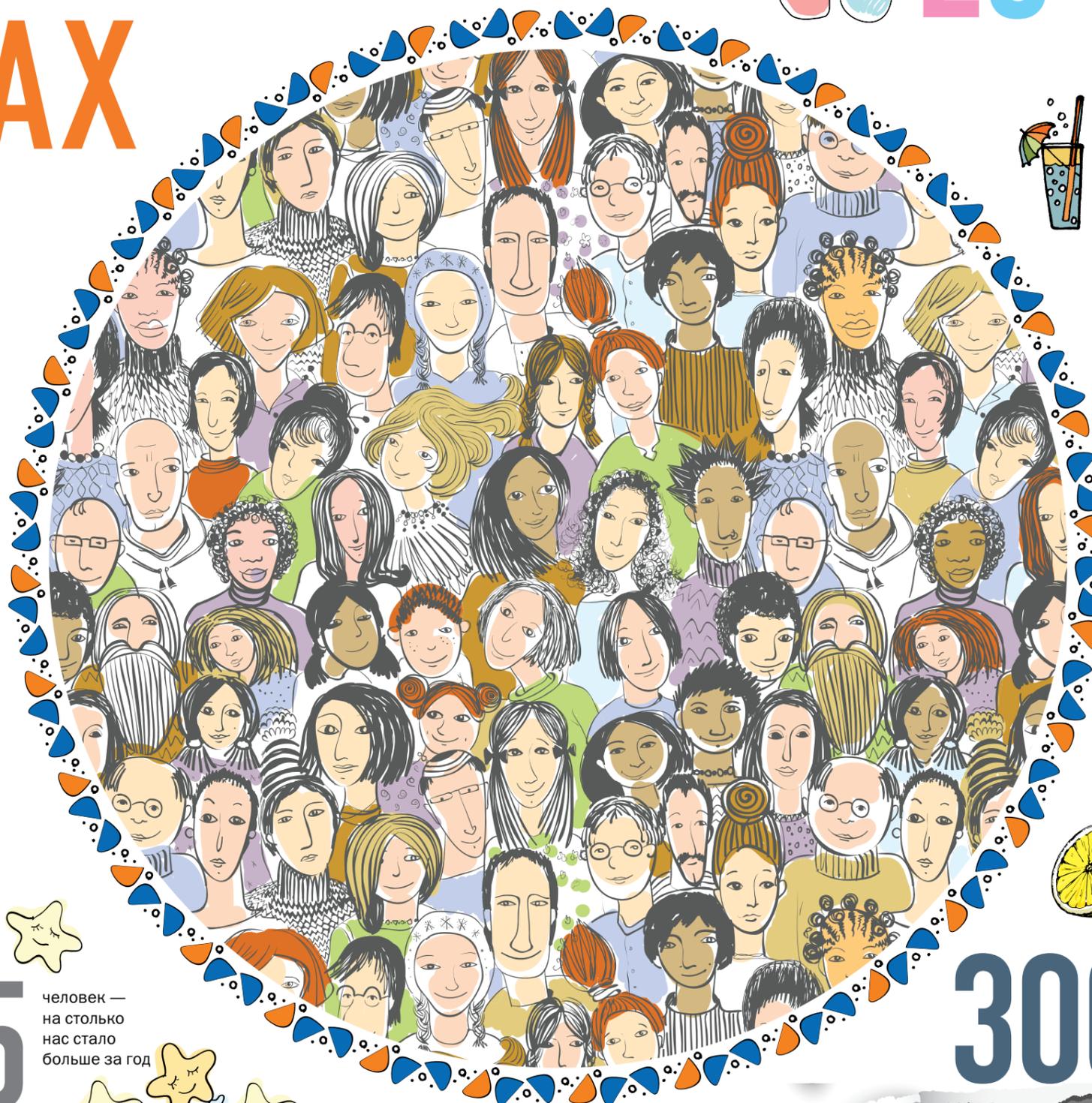
Нежелательно собираться в общественных местах компаниями более десяти человек — сочтут за организованный митинг и могут даже арестовать. Для мусора существуют урны, и на вас с укором посмотрят, если окурки или бумажку вы бросите на землю. Тут с этим строго.

### КАКИЕ СЛОВА НЕОБХОДИМО ИСПОЛЬЗОВАТЬ, ЧТОБЫ СойТИ «ЗА СВОЕГО»

«Добре!» — аналог слов «хорошо», «ладно», «о!».

# УРЕСО В ЦИФРАХ

Обычно в компании считают доходы, расходы, чистую прибыль, доли рынка и прочие очень важные вещи. А мы решили позволить себе немного озорства и подвести итоги уходящего года в интересных, но несерьезных цифрах.



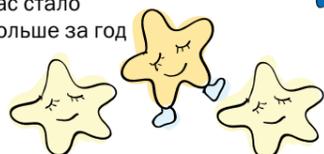
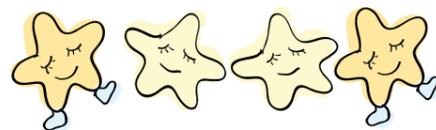
**640** человек — команда УРЕСО

**47%** из них — мужчины

**53%** женщины



**105** человек — на столько нас стало больше за год



**23**

ребенка родились за год в УРЕСО



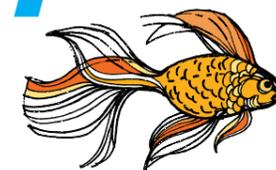
**8**

свадеб мы сыграли в этом году



**25 177**

литров воды мы выпили за год



**395**

килограммов кофе употребили



**2500**

литров молока выпили



**248**

килограммов лимонов съели



**3000**

пачек офисной бумаги истратили

**1**

тонну использованной бумаги сдали в макулатуру



# КОМАНДА УРЕСО

# ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ UPECO!

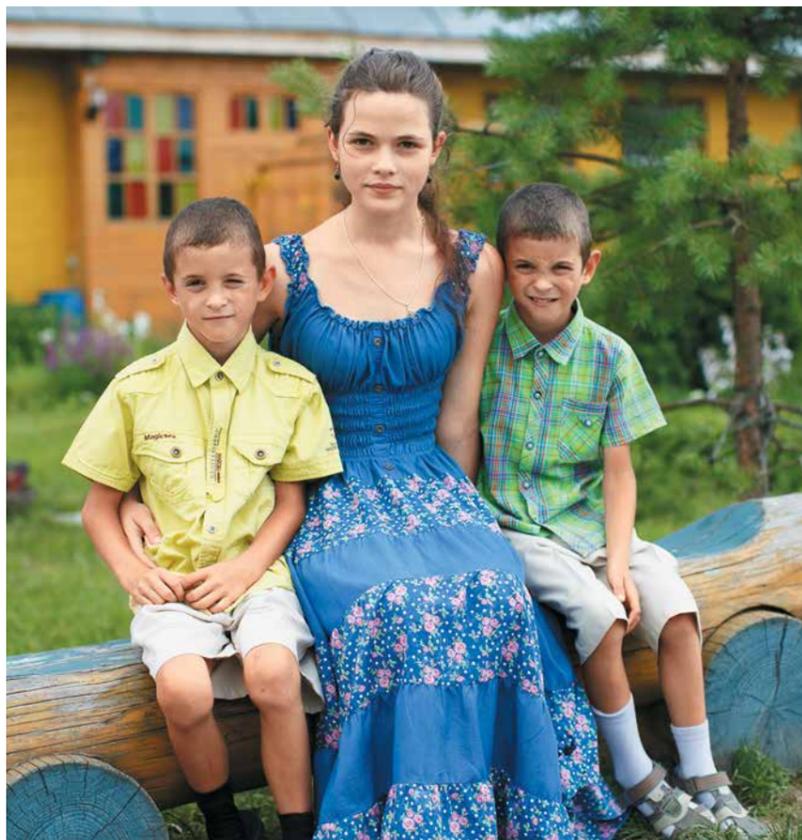
## РОССИЯ



# ДЕНЬ РОЖДЕНИЯ UPECO! УКРАИНА



# МАСТЕРСКАЯ ДЕТСТВА





СВАДЬБЫ



**ВЛАДИМИР И ГАЛИНА ГАЛКИНЫ,**  
Владимир — менеджер по продукту  
TM Forester, г. Коломна, 29 июня 2013 года



**ЗОРЯНА ГЛАДЫШЕВСКАЯ И НИКИТА,**  
Зоряна — территориальный менеджер по Луцкой  
и Ровенской области, г. Луцк, 30 августа 2013 года



**АЛЕНА И АЛЕКСАНДР МАЕР,**  
Алена — территориальный менеджер по Днепропет-  
ровской области, г. Днепропетровск, 13 сентября  
2013 года



**АНДРЕЙ ВАСИЛЕНКО  
И СВЕТЛАНА СУЛТАНОВА,**  
Андрей — руководитель отдела аналитики,  
г. Прага, 10 сентября 2013 года



**ИННА ПАРТОЛА И НИКОЛАЙ,**  
Инна — заместитель главного  
бухгалтера украинского пред-  
ставительства UPECO, г. Киев,  
29 сентября 2013 года



**МИХАИЛ,**  
сын Максима Дребота, менеджера по  
логистике украинского представительства  
UPECO, г. Киев, 5 июля 2012 года



**ВЛАДИСЛАВ,**  
сын Виктории Лисиной, старшего  
специалиста по складской логистике,  
г. Москва, 23 мая 2013 года



**АНАСТАСИЯ,**  
дочь Ксении Французовой, ведущего  
специалиста по контрактному  
производству и закупкам TM Forester,  
г. Москва, 22 августа 2013 года



**РАТМИР,**  
сын Александра Макарова, территориального менеджера по  
Татарстану, Чувашии, Республике Марий Эл и Кировской области,  
г. Казань, 12 августа 2013 года



**ПОЛИНА,**  
дочь Светланы  
Поварчук,  
специалиста  
по управлению  
товарными  
запасами,  
г. Москва,  
7 сентября  
2013 года



**ДАНИИЛ,**  
сын Веры Федь, менеджера ВЭД украинского  
представительства UPECO, г. Киев, 8 августа 2013 года



**МИХАИЛ,**  
сын Марии  
Козицкой,  
младшего бренд-  
менеджера  
TM Salton  
Professional,  
г. Москва,  
24 марта  
2013 года

ДЕТИ



**РУСЛАН,**  
сын Тимура Рыбакова, территориального менеджера  
по Южному региону, г. Шымкент, 1 мая 2013 года



**АРТЕМ,**  
сын Романа  
Дубинина,  
мерчандайзера  
по Москве,  
г. Москва,  
2 января  
2013 года



**ИЛЬЯ,**  
сын Андрея  
Прохорова,  
регионального  
менеджера по  
Центральному,  
Северному  
и Восточному  
Казахстану,  
г. Астана, 8 июля  
2013 года



**ПАВЕЛ,**  
сын Алексея Димитриева, территориального менеджера  
по Верхней и Средней Волге по обувному быту,  
г. Казань, 13 августа 2013 года





# CEO

CHIEF EXECUTIVE OFFICER  
ИСКУССТВО БЫТЬ УСПЕШНЫМ

№ 11 (64)  
Ноябрь 2013

## СЕО-РЕЙТИНГ: ГДЕ УЧАТ НА ОЛИГАРХА?



12+

### ЕВГЕН НЕДО...

В КАЖДЫЙ ДЕНЬ РАБОТАЮ С ПОДРУГАМИ, И КАЖДОМУ МОЖНО НАЙТИ ПОДХОД. ОСОБЕННО ИНТЕРЕСНО С ТЕМИ, КТО ЧЕМ-ТО НЕДОВОЛЕН. **СТР. 42**



ИЗДАТЕЛЬСТВО  
МЕДИАСЕРВИС-АКТИОН  
CEO.RU

**БИЗНЕС,  
МЕНЕДЖМЕНТ  
И СТИЛЬ В ОДНОМ  
ЖУРНАЛЕ!**

РАНО ИЛИ ПОЗДНО НАСТУПАЕТ МОМЕНТ, КОГДА НАДО ОТБРОСИТЬ РАЦИОНАЛЬНЫЕ СООБРАЖЕНИЯ И ПОЛОЖИТЬСЯ НА ИНТУИЦИЮ. ТАК Я ОКАЗАЛСЯ В APPLE. **СТР. 28**

ПОДРОБНОСТИ ПО ТЕЛЕФОНУ:  
**(495) 785 0113**

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

Реклама