

Unlimited

2013 корпоративный журнал UPECO

ЧИТАЙТЕ
В НОМЕРЕ

* ОКНО
В ЕВРОПУ

* РАЦИОНКА —
НОВЫЙ БРЕНД
UPECO

* ВОСХОДЯЩАЯ
ЗВЕЗДА SALTON
PROFESSIONAL

10

№
ЛЕТО

• КЬЕЛЛ НОРДСТРЕМ •

4 СОБЫТИЯ И ФАКТЫ

Конкурсы, рекламные кампании, развитие брендов, новинки 2012 года и другие интересные события из жизни компании

18 ПАНОРАМА

Monkey Business: о космической одиссее — 2014 и лени как двигателе прогресса

20 ЛЮДИ

Квелл Нордстрем — о будущем, которое уже наступило

30 ПАНОРАМА

Форрест Марс, который придумал корм для энергичных кошек и подарил человечеству райское наслаждение

36 БРЕНД

Racionika — первая «съедобная» торговая марка в нашем портфеле

44 РЕГИОН

Польша — новая точка на карте UPECO

48 ЛАБОРАТОРИЯ

Приключения птички-защитника в рекламном ролике Gardex

54 ОДИН ДЕНЬ

Фоторепортаж из московского офиса

60 СОДРУЖЕСТВО

Чешское качество в производстве аэрозолей

64 КОНКУРЕНТЫ

Революция Clorox

70 СФЕРА

Как использовать интеллект толпы

76 ОБУЧЕНИЕ–ПРАКТИКУМ

Главное — договориться с самим собой

82 ОБУЧЕНИЕ

Книги и фильмы, которые заинтересовали наших сотрудников

84 ДРАЙВ

Город с тысячами лиц

90 ТРАДИЦИИ

Фотографии с корпоративных мероприятий UPECO

98 ОЧЕНЬ ЛИЧНОЕ

Новорожденные дети и молодожены UPECO



64



48



36



84

ДОРОГИЕ ДРУЗЬЯ!

Этот номер выходит в день рождения компании, с чем нас всех и хочется поздравить. И вместе с тем вспомнить самые важные моменты еще одного года нашей жизни.

Конечно, это покупка бренда Expe! и компании Global Polska, которая усилила наш марочный портфель и послужила полноценным плацдармом для выхода на европейский рынок. Помимо приобретения бренда мы объединились с очень близкой нам по духу командой, имеющей очень похожую историю развития и взгляды на бизнес. Не стоят на месте и наши боевые марки: были запущены десятки новинок, а Salton Professional радикально сменил имидж — и ему это очень идет. И конечно, отдел

новых проектов направления «Здоровье» должен порадовать старт бренда Racionika, который мы все ждем, а первые подробности можно прочитать уже в этом номере!

Особого внимания заслуживают комары — «кормильцы», не давшие расслабиться не только отдыхающим, но и некоторым дирекциям, в частности департаментам продаж и управления цепями поставок, которым пришлось цинично (относительно мирового финансового кризиса) перевыполнить план.

Все это и многое другое вселяет уверенность, что наше будущее будет не только не скучным, но еще и успешным!

Валентин Коржов,
главный редактор



Unlimited

КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ № 10
ЛЕТО, 2013

Главный редактор:

Валентин Коржов

Руководитель проекта:

Виктория Демина

Выпускающий редактор:

Виктория Кутузова

Благодарим за помощь в подготовке номера:

Екатерину Сухову	Анастасию Мосину
Аллу Захарову	Ксению Найденскую
Константина Петрова	Эдиту Йопек
Ирину Маклакову	Марту Зячикову
Ирину Воронцову	Елену Баширову
Екатерину Черемхину	Вадима Черных
Евгению Стриганову	Дину Анишину
Ксению Кирилец	и всех наших авторов

Фотографии:

Павел Бакаев

+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:

Татьяна Слободчикова

Выпускающий редактор:

Илья Блажнов

Над номером работали:

Елизавета Краснова,
Сергей Галушкин,
Дмитрий Казинцев (дизайн)
Татьяна Каменская, Алексей Кузнецов (верстка)
Анастасия Кривошеина, Евгений Лихацкий
(бильдредакторы)
Андрей Клочков, Максим Куперман,
Олег Никитин (цветокорректоры)
Наталья Коннова, Лариса Николина,
Галина Бондаренко (корректоры)
Максим Рузаков (препресс)

Издатель: ООО «ФутураМедиа»

Адрес редакции и издательства:

г. Москва, Нижняя Сыромятинская,
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 12.07.13
Отпечатано в типографии «Вива-стар»
Тираж: 999 экз.
© «МедиаЛайн»
© Unlimited

ХОЧУ СКАЗАТЬ СПАСИБО!

ДОБРОЕ СЛОВО

В апреле 2013 года в UPECO впервые прошел конкурс «Хочу сказать «Спасибо!».

Его суть максимально проста: у каждого сотрудника есть 50 баллов, своего рода виртуальных спасибо, которые можно подарить коллегам как знак признательности за помощь, сотрудничество и совместную работу, разделив баллы в любой пропорции. Единственное ограничение: спасибо таким образом можно сказать только сотруднику из другого департамента или региона.

Победители конкурса определялись по двум номинациям: самый отзывчивый сотрудник, получивший

наибольшее количество баллов, и самый отзывчивый департамент — по среднему количеству баллов на каждого сотрудника. В первой номинации победила Анастасия Белокурова, финансовый контролер UPECO, с результатом в 310 спасибо. В качестве приза она получила возможность провести выходные вместе с семьей в загородном пансионате. А самым отзывчивым департаментом по итогам конкурса был признан департамент IT — в среднем 63 спасибо на человека. Им было вручено переходящее знамя с эмблемой конкурса и поздравительный торт.

В дальнейшем планируется проводить конкурс раз в квартал. К тому же первый конкурс проводился в московском офисе и регионах России в экспериментальном режиме. В будущем он распространится на все представительства компании!

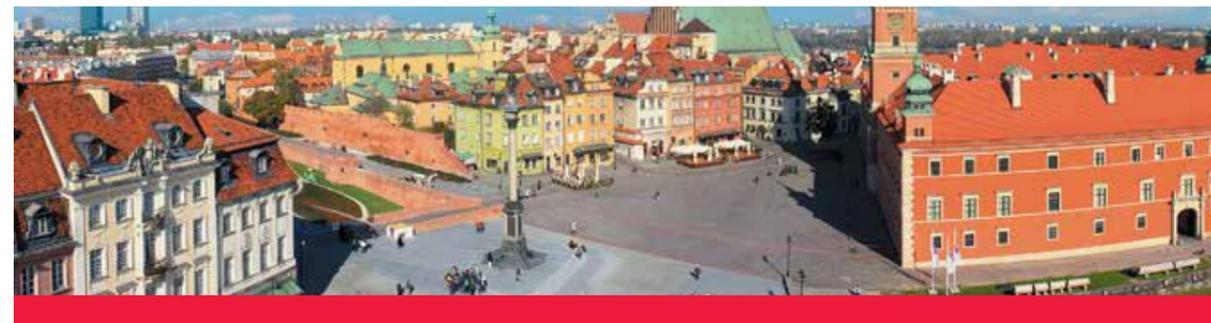


КАЖДОМУ РУКОВОДИТЕЛЮ!

Развитие управленческих навыков — важнейшая стратегическая инициатива, в которую компании могут инвестировать, чтобы создать конкурентное преимущество. В том периоде, который мы сейчас определяем как «эра взаимоотношений», люди стали самым ценным

активом. Конечно, вклад в развитие сотрудников не предполагает моментальный результат, но этот вклад оправдан. И для достижения успеха мы ориентируемся на новые практики, инновации, технологии. В 2013 году в UPECO стартовала новая программа обучения для руководителей компании — «Внутренние управленческие практики». Программа дает представление о базовых технологиях, которые применяются в своей деятельности каждый руководитель компании UPECO. Она состоит из шести блоков, каждый блок посвящен определенной теме. Это внутренние практики управления по компетенциям, подбора по компетенциям, проведения эффектив-

ных совещаний, наставничества сотрудников, межфункционального взаимодействия и лидерства. Некоторые блоки преподаются силами внутренних экспертов, другие — с привлечением внешних специалистов. Обучение по этой программе пройдет каждый руководитель компании в течение 2013 года. И так как программа предполагает реализацию на регулярной основе, то у новых сотрудников также будет возможность поучаствовать во всех блоках. Ключ к эффективности — это построение системы обучения и развития, базирующейся на лучших практиках, которые позволяют оставаться инновационными и технологичными. Успехов в развитии!



НОВАЯ СТУПЕНЬ РАЗВИТИЯ

В первых числах июня в Польше прошла первая для этого представительства UPECO сессия стратегического планирования. Основная цель сессии — знакомство с рынком Польши и построение плана дальнейшей работы на основе полученной информации. Для работы над важными вопросами развития компании в офисе польского представительства собрался управленческий состав UPECO, руководитель украинского представительства Виталий Коваленко, руководитель отдела по работе с ключевыми розничными операторами Денис Иванов, руководитель бренд-группы «Раптор» Константин Петров и польские сотрудники.

Программа мероприятия была весьма насыщена. Для знакомства польская команда подготовила подробный обзор рынка Польши, включая политические и экономические особенности, анализ дистрибуции марок Global Polska на внутреннем рынке, а также представила функциональные стратегии по всем направлениям — от продаж до HR.



Эта информация стала основой для глубокого swot-анализа, в ходе которого были определены основные компоненты стратегии развития польского представительства. Таким образом, на сессии были определены цели развития и амбициозные задачи по выводу брендов UPECO на рынок Польши. Несомненно, конечной целью этих программ развития бизнеса видится полноценный выход компании на совершенно новый, европейский уровень.

СЕЗОН ЗАЩИТЫ ТЕЛЕЗРИТЕЛЕЙ

В середине мая на экраны телевизоров вышел новый рекламный ролик ТМ «Раптор». В начале 2013 года бренд «Раптор» презентовал рынку уникальную новинку — комплект TURBO, который позволит еще лучше защитить потребителей от комаров. Именно его преимущества и были продемонстрированы в новом рекламном ролике, который в течение двух месяцев

можно было увидеть на восьми российских каналах: Первом канале, «России-1», «России 24», «РЕН-ТВ», «Петербург — 5 канал», «ТВ3», «Ю» и MTV. Появление рекламного видеоряда на телевидении — это часть комплексной программы по редизайну марки и эффективной презентации инновационных новинок. Благодаря использованию при съемках крупного плана и информационных ссылок каждый

телезритель смог оценить самые главные преимущества нового продукта от ТМ «Раптор» — это скорость работы (в два раза быстрее приборов, представленных на рынке), функциональность и удобство использования. Подводить итоги рекламной акции пока рано, но предыдущий опыт марки показывает, что телевизионная реклама, как правило, приводит к росту спроса на нашу продукцию.



НОВИНКИ UPECO

В этом полугодии нас преследуют магические цифры: 2013 год, 23 новинки, 3 патента!

FORESTER ШТУРМУЕТ РЫНОК

Эффектно шагнул в новый, 2013 год бренд Forester: вся продукция была разделена на две линейки — Grill Space и Green Space, рынку были представлены 13 стильных новинок, три из них получили патенты. В новую линейку Green Space входят предметы для комфортного пребывания на загородном участке. Несомненно, любителям отдыха в тени придется по душе тент-беседка с антимоскитными стенками и полочками для цветов, а также кресла, представленные в двух модификациях — складные со съемным матрасом и регулируемые с таким же набором функций. А вот загорать лучше на шезлонге, спинка которого может устанавливаться в шести положениях, что обеспечивает удобство использования. Вся мебель, представленная брендом, имеет складные компактные конструкции, легко собирается и разбирается, а двухсторонние дизайнерские матрасы можно снять. Кстати, орнамент на них уникальный — разработан специально для Forester Студией Артемия Лебедева. Также линейка

Green Space включает в себя столы различного размера из износостойчивого пластика со складными ножками, яркие термосы со складной ручкой трех видов вместительности от 0,7 до 1,5 литра и переносные изотермические холодильники на 25 и 55 литров. Пополнилась и линейка оборудования для приготовления гриль-блюдов. Многие новинки портативны, их можно смело взять с собой на рыбалку или загородный отдых. Среди них мангал-нетбук и термомангалы двух размеров, переносной гриль и коптильное устройство. Отдельное внимание стоит обратить на универсальное барбекю, в котором можно не только готовить гриль, но и коптить продукты. Оно имеет удобный встроенный термометр, обладает дополнительными ребрами жесткости для защиты конструкции от деформации. Кстати, две новинки — мангал-нетбук и термомангалы, а также бестселлер прошлого года — сковорода-гриль, получили патенты.

GARDEX: И БОЛЬШИМ, И МАЛЕНЬКИМ

Защита малышей — вот на чем сфокусировался бренд Gardex в этом году, представив рынку две новинки для детей. Детский браслет от комаров с тремя сменными картриджами из линейки Gardex Baby украсит ручки маленьких непосед и сократит вероятность укусов насекомых. Яркий аксессуар имеет отличительную от аналогичных продуктов особенность: защитной жидкостью пропитан не сам браслет, а сменные картриджи. За счет этого решения браслет можно использовать намного дольше, чем предлагают другие производители подобных защитных средств, к тому же



использование картриджей исключает контакт действующего вещества с кожей ребенка. Еще одна уникальная новинка — аэрозоль от клещей и комаров с применением активного комплекса UltraGuard*. Это первое на нашем рынке детское средство от клещей. Что особенно важно, аэрозоль наносится на одежду: это исключает контакт активных веществ с кожей, но защищает в течение 10 дней от комаров и 15 — от клещей! А для любителей проводить время на открытом воздухе появилась долгожданная новинка в серии Gardex Extreme — малодымный стержень от комаров. Он удобен в применении и не требует дополнительных подставок. Достаточно его поджечь, воткнуть в землю, и защитный эффект обеспечен!

* UltraGuard — тройная защита от комаров и клещей с усиливающим действием компонентом.

TM «РАПТОР»: СЕРЬЕЗНЫЙ ОТВЕТ КОМАРАМ И МОЛИ

Начало года для бренда выдалось успешным: «Раптор» был удостоен звания «Марка № 1» и презентовал рынку три необычные новинки в но-



вом дизайне — прибор для защиты от комаров TURBO, фонарь для защиты на свежем воздухе со сменными блоками и гелевую секцию от моли. Согласно исследованиям лаборатории Zobele, прибор для защиты от комаров TURBO обеспечивает надежную защиту от надоедливых насекомых в два раза быстрее по сравнению с обычными приборами. При включенном режиме TURBO прибор эффективен даже при открытых окнах. А во время бесед на дачных верандах незаменимым станет комплект для защиты от комаров на открытом воздухе. В него входит свеча, помещаемая внутрь фонаря, и пластина от комаров с высокоэффективным действующим веществом — d-аллетрином. Испаряясь, оно образует надежный барьер. Сочетая в себе декоративную и защитную функцию, фонарь является инновационным продуктом для российского рынка. Но не стоит забывать и о других вредителях. Защитить одежду поможет гелевая секция от моли с приятным ароматом лаванды. Новинка обладает двойным эффектом: гель отпугивает моль, а пластина уничтожает как ее личинки, так и взрослых особей. В состав продукта входит быстродействующее вещество varoethrin (вапоретрин), сохраняющее свою эффективность в течение четырех месяцев.

SALTON LADY. КОМФОРТ И УВЕРЕННОСТЬ В ЛЮБОЙ СИТУАЦИИ



Весной 2013 года TM Salton Lady представила своим потребителям уникальную новинку «Дезодорант-мини для ног». Благодаря специальной формуле нейтрализации и легкой свежей отдушке дезодорант-мини для ног Salton Lady мгновенно устраняет неприятный запах. А входящий в состав антибактериальный компонент обеспечивает дополнительный комфорт в течение всего дня. К тому же дезодорант не оставляет следов на колготках. Компактный формат дезодоранта очень удобен тем, что его можно положить даже в самую маленькую дамскую сумочку и воспользоваться в любой ситуации.

BREESAL: ИННОВАЦИИ В ГАРМОНИИ С ПРИРОДОЙ



Весной 2013 года бренд Breesal представил рынку свою ароматную новинку — гелевые шарики Fresh Drops™! Отвечая существующему запросу потребителя, TM Breesal предлагает прекрасную альтернативу привычным аэрозолям — освежитель воздуха в форме баночки с ароматными шариками. Традиционно особое внимание бренд-группа Breesal уделила дизайну продукта — яркая упаковка и стильная форма новинки идеально впишутся в любой интерьер. Способ применения прост и удобен: достаточно снять защитный слой с упаковки — и аромат распространится по всему помещению. Fresh Drops™ предназначен для использования в небольших помещениях до 10 кв. м. Продолжительность действия — до одного месяца. На сегодняшний день в коллекции ароматов Fresh Drops™, разработанных ведущими парфюмерными домами, насчитывается три свежие

природные композиции: «Сочность ягод», «Свежесть летнего луга» и «Энергия фруктов».

DELISS АВТО: РОЖДЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ

Deliss становится доступнее! Весной этого года бренд представил новую категорию автомобильных ароматизаторов — подвесные ароматические саше. Исследования показывают, что многие потребители не готовы покупать дорогие автомобильные ароматизаторы, но при этом хотят попробовать что-то новое и качественное. Именно для таких покупателей бренд Deliss разработал ароматические саше. Имея доступную цену, они сочетают в себе все самое лучшее: богатые ароматические композиции, привлекательный стильный дизайн и продолжительное действие — приятный аромат сохраняется в салоне автомобиля в течение 30 дней. Новинки представлены пятью сериями: традиционными Comfort, Joy, Harmony, Romance и совершенно новой серией New Car. Расширил и ассортимент подвесных освежителей с мембраной. Новинки запущены в сериях Harmony и Joy. Любителям аромата манго и красной смородины придется по вкусу подвесной освежитель серии Joy, а поклонникам аромата загородной природы — подвеска серии Harmony. Команда UPECO не стоит на месте: ежегодно бренд-группы представляют рынку десятки новинок, предлагая потребителю только лучшее.



ВСТРЕЧАЮТ ПО ОДЕЖКЕ, ЦЕНЯТ ЗА КАЧЕСТВО

Этой весной бренд «Раптор» предстал перед потребителями в новом современном облике



С

Стремительный темп современной жизни увлекает за собой не только людей, но и события, вещи, визуальную культуру. Сейчас как никогда раньше, для того чтобы оставаться в тренде и сохранять лидерские позиции, необходимо постоянно находиться в движении. Вы замечали, что современные визуальные концепции устаревают намного быстрее, чем еще несколько десятилетий назад? Тон всему задает техника — телефоны обновляют свой дизайн раз в год, машины — раз в два года. То, что еще вчера казалось модным, теперь выглядит устаревшим.

УЧАСТНИКИ
ПОЛЕВОГО
ТЕСТИРОВАНИЯ



Бренд «Раптор», имеющий многолетнюю историю, всегда оставался свежим и новым, визуально и внутренне развиваясь в русле современных тенденций, а зачастую и опережая их, задавая тон всему рынку инсектицидов. Вот и этой весной он ощутимо изменился, оставив неизменным качество, узнаваемость и любовь потребителей. Первое, что подверглось обновлению, — логотип бренда, оставшийся до этого неизменным с 2007 года. Новое решение сохраняет преемственность с предыдущими логотипами и узнаваемость, при этом добавленное к красному треугольнику серое обрамление создает образ щита и усиливает ощущение защиты. Главный персонаж «Раптора» — динозавр, узнаваемый и любимый потребителями, остался неизменным. Процесс редизайна упаковки продуктов «Раптора» прошел в несколько стадий. На первой из них была проведена глубинная диагностика существующего восприятия торговой марки. Исследования подтвердили, что выбранная пять лет назад, в процессе предыдущего редизайна, стратегия позиционирования бренда актуальна и сейчас. Люди не хотят убивать насекомых, им необходима эффективная защита, при этом безопасная для них самих. Поэтому весенний редизайн «Раптора» носит скорее эволюционный характер, нежели революционный. Характер бренда-защитника не изменился, но его облик стал более привлекательным, более современным,двигающимся в русле мировых тенденций визуального оформления.



Редизайну подверглась упаковка всей линейки продуктов «Раптор», но утверждение концепции произошло в основном на упаковке прибора для защиты от комаров и пластинах для защиты от мух. В процессе отбора нового дизайна бренд-группа «Раптора» просмотрела 36 вариантов, постепенно и вдумчиво отсеивая неподходящие. На завершающем этапе тестирования вышло три упаковки. Так как все финалисты были очень близки друг другу по показателям предыдущих исследований и выбрать лучший было действительно трудно, им устроили настоящее «боевое» испытание. Впервые в UPECO был проведен так называемый холл-тест. В лаборатории исследовательского центра «Ромир», которая находится в одном здании с супермаркетом «Перекресток», были установлены обычные магазинные полки с новой упаковкой «Раптора» и продукцией конкурентов. Реальным покупателям, выходящим из супермаркета, предлагали выбрать понравившийся товар. То есть варианты нового дизайна «Раптора» сравнивались не друг с другом, а с упаковками настоящих инсектицидов, представленных на рынке, причем в условиях, максимально



ОТВЕРГНУТЫЕ ВАРИАНТЫ УПАКОВКИ

приближенных к реальным. Аудитория холл-теста состояла из женщин и мужчин (70 и 30% соответственно), состоящих в браке и холостых (в той же пропорции — 70 и 30%). Всего в финальном тестировании

приняли участие 368 человек. Их мнение было настолько единодушным, что сомнений в том, какой дизайн станет победителем, не возникло. Привлекательность нового дизайна по сравнению с предыдущим выросла на 19%, а 35% респондентов выразили желание купить продукт в новой упаковке. И бренд-группа «Раптора» выбрала для дальнейшего тиражирования тот вариант, который понравился потребителям.

Кстати, основными привлекательными чертами нового дизайна все участники теста единодушно назвали изображение девушки и «воздух» в упаковке — отсутствие лишних деталей, создающих визуальный и информационный шум. Продукция «Раптора» в новой упаковке уже поступила в продажу, постепенно заменяя товары со «старым» дизайном.

ОСНОВНЫЕ СОСТАВЛЯЮЩИЕ ВИЗУАЛЬНОГО РЕШЕНИЯ УПАКОВКИ

призваны не только усилить эмоциональное восприятие марки, но и помочь потребителю быстро принять решение, опираясь на полноту представляемой информации.

КРУПНЫЙ ЛОГОТИП

Позволяет сразу определить, какому бренду принадлежит продукция, а известность торговой марки облегчает принятие решения о покупке.

ИЗОБРАЖЕНИЕ СПЯЩЕЙ ДЕВУШКИ

Стало занимать значительную часть упаковки, обещая безмятежный сон и защиту от назойливых насекомых нашим покупателям.

ФОТО ПРОДУКТА

На лицевой стороне упаковки помогает быстро найти нужный продукт на полке. К тому же продукты ТМ «Раптор» всегда не только эффективны, но и просто красивы. Разработчики уделяют особое внимание эстетичности продуктов, которые должны радовать глаз при ежедневном использовании.

ПИКТОГРАММА

Графически изображает преимущества продукции.

КЛЕЙМ «№ 1 В РОССИИ»

Подтверждает лидерство бренда.



ЗНАК «МАРКА № 1»

На оборотной стороне упаковки показывает то, что торговая марка «Раптор» — первая в России не только по количеству продаж, но и по приверженности потребителей.



ЕДИНЫЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ БЛОК

Включающий в себя сведения о назначении продукта, сроке его действия и содержании упаковки, позволяет покупателю тратить меньше времени на поиск информации.

ВОСХОДЯЩАЯ ЗВЕЗДА

Без преувеличения можно сказать, что обувная косметика Salton известна и любима российскими потребителями. Это подтверждают цифры — 82%* россиян знают марку Salton, а благодаря отличному соотношению «цена — качество» и привлекательному дизайну упаковки 64%* совершают повторные покупки.

Такой успех бренда логично привел к мысли о его дальнейшем развитии и расширении: постепенно появились суббренды Salton Standard, Salton Professional, Salton Lady, Salton Sport, благодаря которым бренд перешел на следующий уровень своего развития и стал зонтичным (англ. umbrella brand).

Сегодня мы хотим рассказать об одном очень значимом для компании суббренде — Salton Professional, который появился на рынке в октябре 2010 года.

Идея создания этого суббренда родилась после проведения комплекса потребительских исследований, во время которых были выявлены два типа потребителей, принципиально отличающихся своим отношением к уходу за обувью. Первые предпочитают максимально простой и быстрый уход за обувью, выбирают знакомые и понятные средства, чаще всего в универсальных магазинах (гипер-

маркетах, супермаркетах, магазинах у дома). Второй же тип потребителей характеризуется серьезностью подхода к уходу за обувью. Его представители считают обувь важной составляющей имиджа, которая красноречиво говорит об ее владельце. Поэтому к уходу за ней они подходят основательно: тщательно выбирают средства в обувных магазинах, консультируются с продавцами, имеют дома широкий арсенал средств для обуви различных типов кожи и цветов. Они настоящие ценители, предпочитающие приобретать обувную косметику известных брендов, предъявляя повышенные требования как к широте ассортимента, так и к функционалу продуктов (усиленные свойства, пролонгированное действие). Принимая во внимание предпочтения двух принципиально разных типов потребителей по месту покупки, а также учитывая привлекательность обувного сбыта ввиду активных темпов его роста, компания UPECO приняла решение создать две независимые линии средств по уходу за обувью —

базовую Salton Standard и новую профессиональную линию Salton Professional — и развести их по каналам продаж: Salton Standard — для универсальных магазинов, а Salton Professional — для обувных торговых точек.

В соответствии с запросами потребителей обувного канала сбыта в продуктах профессиональной серии Salton Professional были разработаны специальные усиленные рецептуры средств по уходу за обувью и продуктовая линейка была расширена до 89 позиций (в основном средствами по уходу за цветной обувью и аксессуарами).

У покупателей обувного канала имеются четкие и вполне определенные представления и о дизайне профессиональной линии обувной косметики. Потребители хотят видеть такие продукты в строгом лаконичном дизайне без ярких цветовых акцентов. Особое внимание они уделяют информативности упаковки. Учитывая все эти пожелания, для Salton Professional был разработан экспертный, выдержанный, лаконичный дизайн в серой цветовой гамме. С запуском суббренда Salton Professional отгрузки стандартной линейки Salton в обувные магазины были прекращены и новый суббренд начал свое самостоятельное шествие по просторам обувного канала сбыта. Благодаря наличию надежных партнеров в обувном сбыте и большому опыту UPECO в работе с каналом (на протяжении многих лет компания

SALTON PROFESSIONAL



UPECO была эксклюзивным дистрибутором TM Salamander, имевшей к моменту прекращения эксклюзивного контракта в 2009 году самый высокий показатель дистрибуции в обувном канале) Salton Professional в самые короткие сроки получил высокую представленность и завоевал значимую долю рынка в обувном канале. Будучи динамичным суббрендом, Salton Professional постоянно движется вперед и совершенству-

ется в соответствии с актуальными требованиями рынка. Предстоящий сезон 2013–2014 годов будет также отмечен рядом значимых преобразований. Безусловно, самым ярким событием в новом сезоне — 2013 станет редизайн суббренда. Текущий дизайн Salton Professional, согласно проведенным потребительским исследованиям, воспринимается как строгий, сдержанный и вызывающий доверие. Однако после редизайна

флагманского суббренда Salton Standard появились серьезные отличия в дизайнах двух суббрендов. Отсутствие сходства дизайн-концепта Salton Professional с дизайном линейки Salton Standard, активно продвигаемой посредством телевизионной рекламы, начало осложнять продвижение Salton Professional. Поэтому было принято решение осуществить редизайн последнего. Приступая к проекту редизайна, сотрудники бренд-группы проанали-

* Brand Health Tracking, Mittel MGU, 2012.

зировали конкурентное окружение и пришли к выводу, что для нового концепта категорически нельзя использовать черный цвет фона, так как этот цвет, превалирующий в линиях профессиональной обувной косметики на российском рынке, не позволит Salton Professional выделиться на полке, в то время как усиление заметности продуктов бренда на полках было основным пожеланием представителей обувного канала (дистрибуторов, закупщиков обувных магазинов), мнению которых бренд-группа интересовалась на этапе запуска проекта. Поэтому основными задачами дизайнерского агентства стали поиск уникального цветового решения, выделяющего продукты бренда на фоне конкурентов, и сохранение преемственности с суббрендом Salton Standard.

Путь к новому образу был тернист, но результат оправдал затраченные

усилия. По итогам комплекса потребительских исследований новый дизайн получил самые высокие оценки в сравнении с конкурентами. Респонденты характеризовали новый дизайн как выразительный, экспертный, премиальный, отличающийся от конкурентов и имеющий очевидное сходство с дизайн-концептом Salton Standard. Именно таким станет новый Salton Professional с августа 2013 года. Однако компания UPECO не ограничилась изменением лишь упаковки. В настоящее время бренд-группа работает над совершенствованием качества текущих продуктов и разработкой новых. С 2013 года этой задачей в компании занимается новый отдел исследований и разработок, который активно привлекает к сотрудничеству ведущих российских и зарубежных экспертов в области обработки кожи и ухода за обувью. Специалисты отдела так-

же плотно сотрудничают с лидерами химической индустрии по вопросам современных высококачественных компонентов и рецептур. Первые результаты работы — высококачественные потребителями новинки Salton Professional — поступят в продажу уже осенью 2013 года. Произшедшие с Salton Professional изменения, конечно же, не последние — молодой суббренд постоянно развивается и не собирается останавливаться на достигнутом: компания и в дальнейшем будет предпринимать все возможные меры для укрепления лояльности* существующих покупателей и привлечения новых потребителей, усиливая позиции суббренда на рынке.

* Лояльность — доля респондентов, сделавших повторные покупки марки, из всех, кто когда-либо покупал продукты бренда.

ПУТЬ К НОВОМУ ДИЗАЙНУ SALTÓN PROFESSIONAL

«Дизайн нельзя назвать лаконичным, аляповатым»



«Черный цвет является ключевым во всех дизайнах конкурентов»

«Не выделяется на фоне конкурентов»



Преимственность дизайнов

Новинки

При разработке новых продуктов сотрудники бренд-группы учитывали как модные тенденции в мире обуви (актуальные цвета и материалы), так и российские реалии, которые негативно влияют на обувь. Таким образом, в серии обувной косметики Salton Professional появятся:

- очиститель солевых разводов на обуви «Антисоль» в форме спрея, который без труда удаляет сложновыводимые солевые разводы как на замшевой, так и на гладкой коже. Средство демонстрирует быстрый эффект и обладает нейтральным запахом;
- крем-бальзам 2 в 1 для глубокого питания и обработки обуви перед сезонным хранением. Благодаря уникальной комбинации натуральных животных (пчелиного воска, норкового масла, ланолина) и растительных жиров (масла ши, масла макадамии) крем-бальзам позволяет предотвратить появление трещин и надолго сохранит эластичность кожи обуви. Кроме того крем-бальзам просто незаменим при подготовке обуви к се-

зонному хранению для восстановления первоначальной эластичности кожи;

- губка для влажной очистки резиновой обуви, популярной в последнее время. Благодаря уникальной трехслойной структуре губка качественно очищает как подошву, так и поверхность обуви. Этот продукт не имеет аналогов на российском рынке;
 - крем для лаковой кожи (черный и бесцветный), популярность которой вновь набирает свои обороты;
 - краска для гладкой кожи (черный и бесцветный), популярность которой вновь набирает свои обороты;
 - шнуры в коричневом цвете;
 - а также востребованные рынком ложки для обуви из хромированной стали.
- В ближайшем будущем компания планирует выве-

сти на рынок инновационные продукты обувной косметики, не имеющие аналогов на российском рынке. Проекты уже находятся на стадии разработки.





Одно из важнейших исследований, которые регулярно проводят практически все ведущие компании, касается предпочтений потребителя. Ведь знание своего потребителя, мотивов, которыми он руководствуется, позволяет компании выпускать продукт, который будет соответствовать требованиям, ожиданиям, образу и статусу потребителя, что в конечном итоге скажется на объемах продаж.

ЧТО ПОТРЕБИТЕЛЬ ИЩЕТ В ПРОДУКТЕ?

Если говорить кратко, современный потребитель ищет в продукте качество, положительные эмоции, удобство и простоту в обращении. Сюда можно прибавить растущий тренд ориентирования на здоровье и натуральность. Что касается размера упаковки, то акцент потребителя делается на доступность, ценность и дифференциацию продукта.

МУЖЧИНЫ — НОВЫЙ КЛАСС ПОТРЕБИТЕЛЯ

Исторически так сложилось, что роль человека, принимающего решения о покупке за всю семью, сегодня играет женщина. Отдельный растущий класс потребителей составляют работающие женщины с маленькими детьми: среди самых продаваемых

товаров и актуальных инноваций, двигающих рынок, большую долю занимают те, которые делают жизнь женщины проще. Но статистика показывает, что настала пора перестать ориентироваться только на женщин. Мужчины также стали покупать больше. Согласно последнему исследованию Nielsen, они все чаще выступают активными, независимыми покупателями. Причем большая их часть предпочитает заранее спланировать поход в магазин (71%). 60% опрошенных также заранее собирают информацию и отзывы о товарах. Мужчины не только принимают взвешенные решения при покупке, они также склонны платить больше за товары, особенно если те предназначены специально для них (47% против 40% среди женщин). Мужчины

ны в большей степени, чем женщины, обращают внимание на бренд (51%

против 43%), а также более склонны пробовать новинки (40% против 34%).

Различия определяют поведение в магазине



РОССИЙСКИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ ЛЮБИТ НОВИНКИ

Несмотря на то что российский потребитель часто называют консервативным, мы любим новые и инновационные продукты. Около 76% россиян заявляют о своем интересе и желании попробовать новые товары, появляющиеся на рынке. Около 38% российских потребителей при покупках в супермаркетах часто обращают внимание на новинки,

что выше среднемирового показателя, составляющего 29%. Более того, 23% россиян признают, что важнейшим фактором, влияющим на выбор места покупки товаров, является широкий ассортимент. Успех новинки зависит в первую очередь от качества выпускаемого товара (39%), во вторую — от его привлекательности (29%).



РОССИЙСКИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ ЛЮБИТ БРЕНДЫ

Особое внимание российские потребители уделяют брендам. «Россияне любят бренды — при планировании покупок бренд стоит всегда на первом месте. При этом 43% жителей РФ покупают привычный бренд — по этому показателю Россия является одной из самых лояльных стран в Европе», — рассказывает вице-президент отдела исследований потребителей и инноваций компании Nielsen, занимающейся анализом поведения покупателей, Мачей Пшибиш. Также он отметил, что российские потребители при покупках товаров повседневного спроса находятся под влиянием семейного фактора, но при этом живут сегодняшним днем. 53% опрошенных россиян покупают товары для всей семьи. Но стоит отметить, что лишь 5% покупают товары впрок. Видимо, есть финансовые ограничения или ограничения, связанные с местом хранения или перевозкой.

ПОТРЕБИТЕЛЬ И КАНАЛЫ ПРОДАЖ

Сегодняшний потребитель очень требователен. Для него по-прежнему важны сочетание цены и качества и ассортимент товара, при этом каждый потребитель ценит свое время и хочет получить эффективную покупку в короткие сроки и хорошее качество обслуживания. В связи с этими тенденциями приобретают ценность магазины возле дома, растет канал современной торговли.

ИНФОРМАЦИЯ И ПРОДВИЖЕНИЕ

Потребитель в современном мире технологически продвинут, в связи с чем растет значимость соцсетей, онлайн-банкинга, наблюдается высокое проникновение интернета и высокая важность мобильного телефона. Но, несмотря на быстрый рост важности интернета в жизни потребителя, основным источником получения информации все так же остается телевидение (потребление ТВ — 93%, интернета — 53%). Также одним из основных факторов, которые могут повлиять на увеличение продаж в магазинах, является проведение промоакций. Дело в том, что для 65% покупателей России процесс покупки является рутинной, в то время как в мире этот показатель составляет 53%. Соответственно, удовольствие от покупок получает лишь 16% населения РФ в сравнении с 26% людей в остальном мире.

Чувствительность к промоактивностям
Рост BTL активности производителей и сетей

ТВ — основной источник информации

Потребитель технологически продвинут

Рост значимости соцсети

Рост онлайн-банкинга

Мобильный телефон все важнее

Высокое проникновение интернета

И выводы:

- растет тренд на здоровье и натуральность;
- для потребителя также важна эффективность и безопасность в продукте;
- размер упаковки — доступность, ценность и дифференциация продукта;
- мужчина — новый класс потребителя;
- российский потребитель обращает внимание на новинки;
- особое внимание российские потребители уделяют брендам;
- большую ценность приобретают магазины возле дома, растет канал современной торговли;
- потребитель ищет все в одном магазине и сравнивает цены;
- телевидение все еще основной источник информации;
- российские потребители чувствительны к промоактивностям.

Дональд Трамп и происхождение видов. Брюки превращаются... Англичанка гадит. Космическая одиссея-2014. Пускай работают китайцы. Производственный роман

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

© ЗАО
«Бизнеском»,
2013



опубликовал). В ответ популярный американский комик **Билл Мар** заявил по ТВ о готовности пожертвовать \$5 млн, если Трамп докажет, что не является сыном орангутанга. Дональд Трамп заверил у нотариуса документ о том, что его отец, Фред Трамп, никогда орангутангом не был, и подал иск на \$3 млн против комика. Билл Мар говорит, что это была просто шутка, но делу уже дан ход.

ЧТО ДАЛЬШЕ
Орангутангу подать иск против Трампа и Мара с документом о том, что он не являлся ни отцом, ни сыном никого из их семейств.

ИЗОБРЕТЕНИЕ ВЕЛОСИПЕДА

По заказу британской туристической интернет-компании *Travel Supermarket* разработан комплект одежды для отпускников, отправляющихся из зимы в лето – *Winter Sun Travel Outfit*. Особый крой, конструкция на молниях и застежках легко позволяет превратить зимний гардероб в летний: куртку в легкий топ, платье – в мини-юбку и т. д. В комплект также входит надувная подушка. Пока изготовлен лишь прототип, но если клиенты проявят интерес к новинке, начнется серийное производство.

ЧТО ДАЛЬШЕ
Архитектору Рогаль Левицкой и главному конструктору Альберту Мудрику подать иск против *Travel Supermarket*. Всю подобную продукцию выпускать только под брендом «Бриллиантовая рука».



ЧЕЛОВЕК – ЭТО ЗВУЧИТ ГОРДО

Как известно, **Дональд Трамп**, поддерживавший на выборах **Митта Ромни**, предложил пожертвовать \$5 млн на благотворительность, если **Барак Обама** покажет всем свое свидетельство о рождении, заявление на выдачу паспорта, а также дипломы об образовании (Белый дом, кстати, свидетельство о рождении Обамы



ЧТО ДАЛЬШЕ
Финансировать рекламную кампанию из бюджета польских сантехников. Владу Дракуле все-таки переехать в Лондон. Жить на пособие по безработице и пить кровь социальных работников.

АНТИБРЕНДИНГ

Британия планирует провести в Болгарии и Румынии рекламную кампанию, формирующую негативный образ Англии и призывающую не отправляться туда в поисках лучшей жизни. В этом году для граждан Болгарии и Румынии будут сняты все ограничения на перемещение в рамках ЕС. В Британии уже осело более 400 тыс. поляков и чехов, и власти опасаются нового наплыва гастарбайтеров. «Реклама должна объяснить, что улицы в Лондоне отнюдь не вымощены золотом», – объясняют в правительстве.

ДОБРАЯ ТРАДИЦИЯ

Первый фильм братьев Люмьер изображал прибытие поезда. А второй, как гласит предание, был порнографическим. И так происходит со всеми технологическими прорывами. Через год начинаются регулярные коммерческие космотуры. Голландская компания *SXC* уже ими вовсю торгует. В суборбитальные полеты на высоту 100 км отправляются двухместные ракетопланы *Лунх* с пилотом и туристом. И одной из первых космотур ценой \$95 тыс. приобрела порнозвезда **Коко Браун**. Она уже проходит предполетную подготовку. «Многого не обещаю, – говорит путешественница, – но попробую вытащить грудь из космического костюма и сделать пару фото на фоне нашей планеты».



ЧТО ДАЛЬШЕ
Применить федеральный закон «О защите детей от вредной информации», наклеив на ракетоплан стикер «18+». **Коко Браун** присвоить звание «летчик-космонавт СССР» и выдать соответствующий нагрудный знак.

ЛЕНЬ-МАТУШКА

Американский высококвалифицированный программист, сотрудник крупной софтверной фирмы, платил более \$40 тыс. в год (пятая часть его зарплаты) китайской компании за то, чтобы та выполняла всю его повседневную работу. Свой токен RSA он отправил в Китай курьерской почтой, и китайцы появлялись в корпоративных сетях под его логинами и с его паролями. Так длилось годами. Все это время сотрудник был на хорошем счету, не раз получал повышение по службе.



ЧТО ДАЛЬШЕ
Назначить программиста на пост CEO компании, всех остальных уволить и отдать заказы на аутсорсинг китайцам. За пятую часть их реальной цены.

ЗЛЫЕ ВЫ, УЙДУ Я ОТ ВАС

Сотрудница британской *Integrated Subsea Services* сделала по ошибке рассылку любовной переписки с коллегой по всему офису. Переписка, содержащая такие, например, признания как «обожаю заниматься с тобой любовью, это потрясающе!», немедленно попала в Интернет и стала вирусным хитом. «Они ошиблись, но без дурного умысла, – говорят в HR-службе ISS. – К сожалению, молодые люди предпочли уволиться».

ЧТО ДАЛЬШЕ
За вирусную рекламу выплатить парочке выходное пособие в объеме жалованья за 10 лет. Все эти годы заниматься любовью, создав крепкую британскую семью.





ВСЕ, ЧТО НУЖНО РОССИИ, — ЭТО ВРЕМЯ И НЕМНОГО ПРАКТИКИ

В десятом, юбилейном номере Unlimited мы решили выйти за рамки традиций нашего журнала и поместили на его обложке не сотрудника компании. Ведь люди UPECO — широкое понятие, не ограничивающееся рамками одной организации. Это скорее особое видение мира, определенное отношение к жизни, бизнесу и месту человека в окружающей действительности. И сегодня мы решили поговорить с Кьеллом Нордстремом, шведским экономистом, писателем, оратором и, несомненно, настоящим «человеком UPECO».

КЪЕЛЛ

NORDSTROM

U

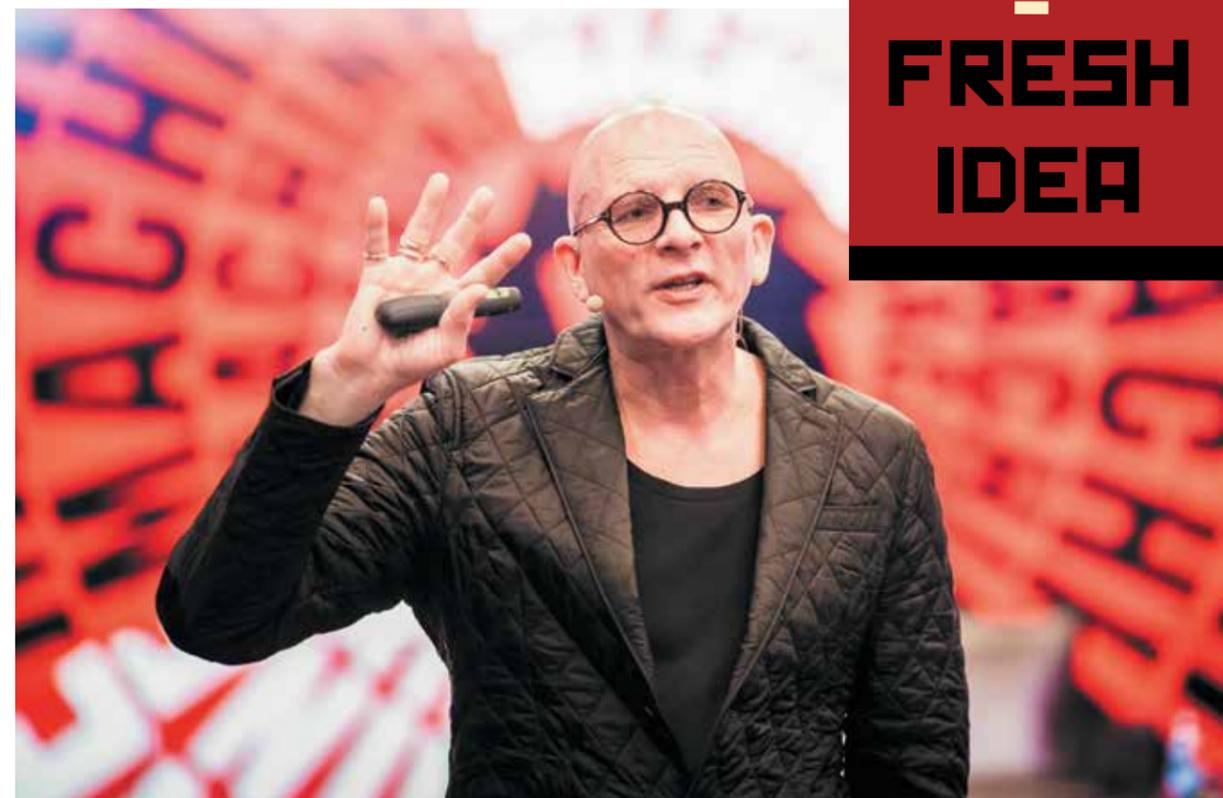
UnL: Кьелл, несмотря на то что ты достаточно популярный человек, с тобой очень легко общаться — ты кажешься таким свободным, естественным и скромным. Расскажи, изменилось ли что-то в твоей жизни после того, как ты стал популярным автором бестселлеров?
К. Н.: Да, кое-что изменилось: когда прихожу в ресторан, обычно полу-

чаю самый лучший столик! Но это, конечно, шутка. Давай не будем забывать, что когда я приобрел известность, мне было лет 35–38. То есть к тому времени я уже сложился как личность, а ведь характер так просто не меняется, даже если ты добился успеха. Если человеку удалось стать успешным в слишком раннем возрасте, в 20 или в 25 лет, ему намного сложнее управлять своей жизнью, остаться самим собой, и еще сложнее справиться с неизбежными в жизни каждого из нас неудачами. Если успех приходит, когда тебе 35–36 лет, это не сильно меняет тебя как личность, ты остаешься тем же человеком, что и раньше. Иногда я благодарю судьбу за то, что известность и широкое признание пришли ко мне после 30 лет.

UnL: Ты очень разносторонний человек: по первому образованию ты инженер, у тебя есть докторская степень по философии. Кем ты себя больше ощущаешь: философом, консультантом, мыслителем, проектирующим будущее?

« В ОБЩЕСТВЕ ТОВАРНОГО ИЗОБИЛИЯ ВЫ СИЛЬНЫ РОВНО НАСТОЛЬКО, НАСКОЛЬКО ОБ ЭТОМ ЗНАЮТ ДРУГИЕ »

К. Н.: Мне кажется, что во мне сочетаются все эти ипостаси. С одной стороны, я абсолютный реалист, а с другой — ощущаю себя настоящим провидцем, который может предсказать, что произойдет



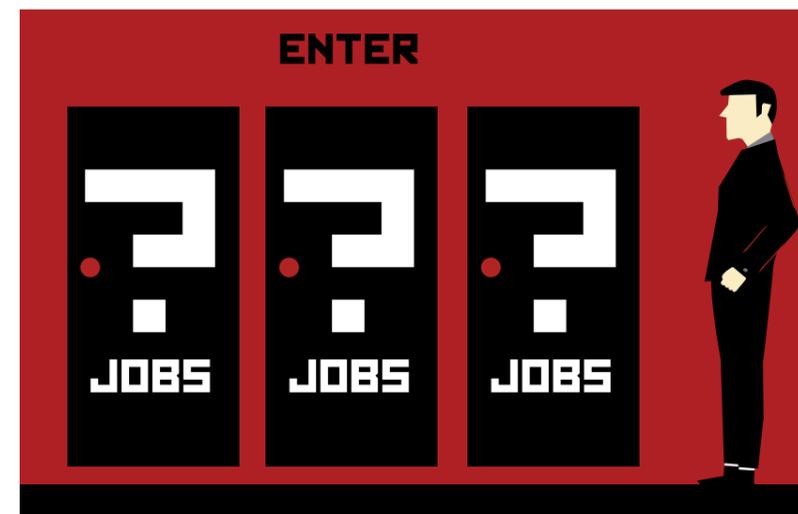
в ближайшем будущем. К тому же мне очень нравится выступать в роли практикующего консультанта, потому что это позволяет мне делиться своим практическим опытом, который я приобрел за годы работы, и видеть, что мои советы помогают организациям, с которыми я сотрудничаю, стимулируют их к дальнейшим действиям и приводят к успеху. Мне нравится видеть реальные плоды своего труда.

UnL: Мог бы ты предсказать, что произойдет в ближайшие несколько лет? В каком направлении сейчас движется человечество?

К. Н.: Давай попробуем. В будущем мы однозначно будем жить дольше, одновременно проводя все больше времени в одиночестве. Посмотри, что происходит сейчас: средняя продолжительность жизни увеличивается, но при этом большинство людей предоставлены сами себе, одиноки. Институт брака с каждым годом слабеет, даже в восточных, традиционно патриархальных странах. Люди не создают семьи, не рожают детей. Для общения используют различные технические средства. Думаю, что именно техника делает нас такими одинокими в обществе. То есть, будучи окруженными другими людьми, мы продолжаем быть одинокими. Меня по-настоящему удивляет совмещение этих двух состояний, но в будущем эта ситуация будет только усиливаться.

UnL: Ты можешь рассказать о людях или событиях, которые повлияли на твое мировоззрение в процессе становления и формирования взглядов на мир?

К. Н.: Таких людей на самом деле немного. Трое-четверо, я думаю. Одним из них был Майкл Портер, настоящий интеллигент, пример для подражания, человек, стиль которого, содержание его работ и то, как он представлял их на публике, по-настоящему восхищают. Вторым таким человеком я могу назвать Тома Питерса. Он американец, настоящий гуру в области менеджмента. И хотя я младше Тома на 15 лет, мне посчастливилось познакомиться и поработать с ним. На меня



повлияли и его мысли, и формат, в котором он представляет их миру. Третьим человеком, сыгравшим важную роль в моем становлении, стал мой преподаватель из Скандинавии. Это профессор, который был моим наставником, руководил моей работой и стал первым человеком, начавшим формирование моего мышления. Что касается события, внесшего свою лепту в формирование меня как личности и профессионала, то стоит упомянуть о том, как я участвовал в запуске одной из первых интернет-компаний в Скандинавии в начале и середине 90-х годов. В то время я должен был определить отрасли, в которых в качестве инструмента могла бы использоваться Сеть. Мы начали с туристических компаний, сферы продаж, издательств, создания домашних страниц. Уже в то время, а это было задолго до того, как интернет стал мировым феноменом, я понял, что этот инструмент коренным образом изменит мир. И вместе с ним изменится все: образование, здравоохранение, политика, СМИ, торговля — буквально все. Так что впервые я познакомился с интернетом в середине 90-х. Вот это событие и было самым важным.

UnL: Не могу не задать вопрос о Йонасе Риддерстрале, твоем соавторе по книгам «Бизнес в стиле фанк» и «Караоке-капитализм». Что ты можешь сказать о вашем сотрудничестве?

К. Н.: Между нами есть значительные различия. Во-первых, Йонас на 10 или 11 лет старше меня. Но, думаю, это не самое главное. А вот что действительно важно, так это то, что мы с Йонасом, с одной стороны, до определенной степени похожи друг на друга, а с другой стороны, значительно отличаемся, что делает нас интересными друг для друга и позволяет продолжать беседу. Она, кстати, длится уже почти 20 лет и не перестает быть увлекательной, потому что мы достаточно схожи для ее поддержания и одновременно отличаемся друг от друга, что и делает ее такой интересной. Это сочетание сходств и отличий между нами приносит удовольствие и радость от общения.

UnL: Твоя с Йонасом книга «Бизнес в стиле фанк», вышедшая в 2000 году, перевернула представления о бизнесе. Можешь сформулировать одним предложением основную мысль этого труда?

« ЭСТЕТИКА ДОЛЖНА ЗАТРАГИВАТЬ ВСЕ СТОРОНЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ: ТО, КАК МЫ СТРОИМ СВОИ ОТНОШЕНИЯ С КЛИЕНТАМИ И КОЛЛЕГАМИ, ОФИСНУЮ МЕБЕЛЬ, МАГАЗИНЫ, УПАКОВКУ, ТОРГОВЫЙ ПЕРСОНАЛ И ТАК ДАЛЕЕ »



К. Н.: Она заключена в первом предложении книги: «Карл Маркс был прав».

UnL: Это интересно!

К. Н.: Мы сейчас наблюдаем то, что право владения ключевыми средствами производства в области СМИ, программирования, консалтинга и многих других областях переходит из рук капиталистов к тем, у кого есть знания. Мы находимся только в начале этого пути, и в будущем люди, обладающие знаниями, создадут серьезную конкуренцию традиционным капиталистам. И в этом смысле, возвращаясь к вашему вопросу, Карл Маркс был прав.

UnL: Скажу честно, в нашей стране к Карлу Марксу особое отношение. С одной стороны, он считается

великим экономистом и мыслителем, а с другой — люди полагают, что он годами разрушал Россию своими идеями и Советский Союз стал плодом его мыслей. Каково твое мнение?

К. Н.: Думаю, все, кто знаком с работами Карла Маркса, согласятся со мной в том, что Советский Союз стал искаженной версией его идей. Очень сложно перейти от теории к практическим действиям. Мы, люди, обычно учимся очень медленно, крайне медленно. Мы должны помнить, что демократия развивалась как система на протяжении 250 лет, и даже сейчас она не идеальна. И, возможно, сейчас мы можем сказать, что, например, британская демократическая система стала стабильной и справедливой. Люди там могут повлиять на ситуацию, если что-то не работает. Это хорошо функционирующая демократия. Но давайте не будем забывать, что на то, чтобы все работало правильно, ушло 200 лет экспериментов. Поэтому желание очень быстро создать государство на основе новых идей крайне рискованно.

UnL: За 12 лет с момента выхода этой знаковой книги что-то изменилось в твоей концепции будущего?

К. Н.: Честно говоря, есть один момент, к которому я возвращаюсь, думая о первой книге. Мы с Йонасом значительно недооценили силу

технологий. Мы не смогли предвидеть, насколько быстро произойдет развитие от обычных мобильных телефонов до смартфонов, а технологии изменят целые компании,

« НАПРАВЛЕНИЕ — ЭТО НЕ ВОПРОС ПРИКАЗОВ И КОНТРОЛЯ, ЭТО СКОРЕЕ ВОПРОС ПОДДЕРЖКИ И ОДОБРЕНИЯ ЛЮДЕЙ В ИХ СТРЕМЛЕНИИ ДЕЛАТЬ ТО, ЧТО ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ИМЕЕТ ЗНАЧЕНИЕ »

общество — буквально все. Сейчас я отчетливо это понимаю, когда обдумываю «Бизнес в стиле фанк». В целом я, конечно же, доволен написанной нами книгой, но повторюсь еще раз, силу технологий мы все-таки недооценили.

UnL: Хорошо. А как ты в таком случае сегодня относишься к будущему? Может, мы и сейчас не можем правильно оценивать то, что произойдет, например, в следующие 10 лет?

К. Н.: В ближайшие 15–20 лет нас ждет колоссальное, невероятно стремительное развитие технологий, в том числе и информационных. Обычным станет то, что сейчас вызывает недоумение и недоверие. Например, вы знаете, что уже сегодня существуют 3D-принтеры, с помощью которых можно «распечатать» различные предметы, например бокалы. То есть настоящие бокалы, из стекла, а не из бумаги. В сентябре прошлого года мы с приятелями «распечатали» на таком принтере велосипед, получилось неплохо, им можно пользоваться. Пока эти принтеры есть в нескольких научных институтах и стоят несколько миллионов евро. Но ведь и лазерные принтеры были когда-то недоступны обычному человеку, а теперь они стоят у многих из нас дома. Вместе с технологиями придет новая волна индустриализации, вот только форма производства изменится — оно придет к нам домой. Нам не нужно будет



идти в магазин и покупать товары, произведенные на фабрике в Китае, мы будем заходить в интернет-магазин, покупать там то, что нам понадобится, и распечатывать у себя дома. А лет через 20 нас захлестнет зета-потоп, когда каждому человеку станет доступна вся информация мира. Мы сможем моментально получать информацию обо всем, статистику всего происходящего, абсолютно все, что происходит в мире. Это даст колоссальный толчок всем сферам знаний. Но и это еще не все — за зета-потопом придет йота-потоп, и вам, например, смогут «распечатать» кусочек кожи для лечения вашего ожога или почку для пересадки. Наше будущее будет очень интересным — это точно! И двигаемся к нему мы очень быстро.

UnL: Практически все страны мира живут по капиталистическим принципам, но при этом каждой стране присущи собственные особенности. На твой взгляд, чем

российский капитализм отличается от всех остальных его форм?

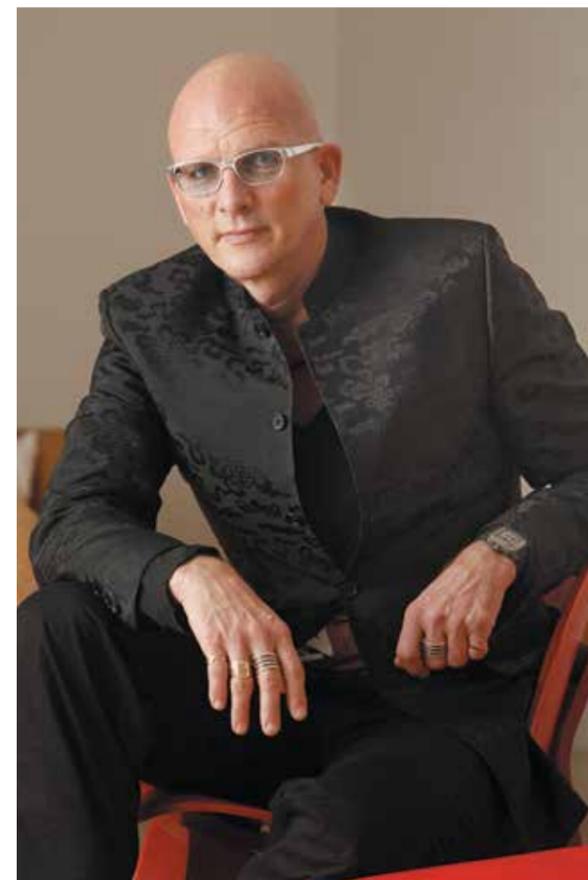
К. Н.: Думаю, главная особенность российского капитализма — отсутствие доверия. Люди перестали доверять друг другу, а ведь это очень важный принцип этого строя. У машины капитализма произошел сбой функциональных возможностей. Но Россия в этом не одинока. Есть и другие страны, где люди не доверяют власти и друг другу. Их называют

« КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО СОЗДАЕТСЯ ЗА СЧЕТ ОТКАЗА ОТ КОНКУРЕНЦИИ. УСПЕХ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ СПОСОБНОСТЬЮ БЫТЬ ДРУГИМ. А ТАКЖЕ СПОСОБНОСТЬЮ БЫТЬ ПОСТОЯННО ГОТОВЫМ К ИЗМЕНЕНИЯМ. И ДАЖЕ ЖЕЛАТЬ ИХ »

обществами с низким уровнем доверия. Очень простые вопросы в них могут значительно усложняться, на их решение уходит неоправданно большое количество времени, потому что люди попросту не доверяют друг другу. Все остальные отличия не столь значительны, чтобы их выделять в отдельный пункт.

UnL: Тогда следующий вопрос. Как преодолеть это? Как научиться доверять друг другу, власти?

К. Н.: В мире есть много стран, таких как, например, Германия или Великобритания, в которых очень много времени ушло на создание хорошо функционирующего законодательства и правовой системы, которая действительно работает и не является коррумпированной, где суд не зависит от государства, а государство не зависит от законодательной власти. На создание такой системы нужно время. В России создание современного законодательства началось только в 90-х годах про-



КЪЕЛЛ НОРДСТРЕМ

Дата рождения: 26 февраля 1958 года.

Место рождения: Шерхольмен, пригородный район южной части Стокгольма. Вскоре родители переехали в Финляндию, и детство Кьелл провел на одном из островов Аландского архипелага.

Образование: первое — инженерное, затем окончил Стокгольмскую школу экономики, где в 1991 году получил степень доктора философии.

Деятельность: экономист, писатель и бизнес-спикер, мыслитель, автор ряда книг. Исследования посвящены международным аспектам бизнеса и находятся в области стратегического управления, транснациональных корпораций и глобализации. Работал в качестве советника/консультанта нескольких крупных транснациональных корпораций, а также правительства Великобритании.

Первая известность: пришла с выходом книги-бестселлера «Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта».



шлого века. А систему Советского Союза нельзя было назвать законодательством в полном смысле слова. Так что, возможно, результат увидит только следующее поколение. Но единственным вариантом действий должно быть продолжение начатого и создание правовой базы. Потому что капитализму для нормального функционирования в любой стране нужна прочная правовая система. Без нее страна будет пребывать в хаосе.

UnL: Расскажи, пожалуйста, о твоем видении трансформации современной экономики в будущем? Какие отрасли будут лидировать через, скажем, 30–40 лет?

К. Н.: Это, безусловно, отрасль здравоохранения и все, что с ней связано. Потому что в будущем продолжительность жизни увеличится, но здоровее мы не станем. Поэтому все, что связано со здравоохранением и долголетием, выйдет на первый план, будет хорошо финансироваться и станет самым важным сектором многих экономик. Во-вторых, это безопасность и все, что связано с ростом городов. Ведь мы будем жить в основном в городах, а значит, возникнет необходимость обеспечения безопасности населения, соблюдения правил промышленной безопасности и озеленения городов. Важным занятием станет выращивание овощей и фруктов в пределах города. Ну и, конечно же, защита окружающей среды. Будут развиваться так называемые экономики замкнутого цикла. Внимание будет уделяться всему, что можно повторно использовать, перерабатывать

и что способствует многооборотному использованию продукции. Интересной новинкой станет облегченная разборка изделий для повторного использования, то есть можно будет производить продукцию прямо из дома, офиса или гостиницы, потому что появится возможность создавать копии изделий.

UnL: Хорошо. А автомобильная промышленность? Ты рассказывал о движении «зеленых» автомобилей в Европе. По твоему мнению, автомобильная промышленность будет развиваться или исчезнет?

К. Н.: Транспортный комплекс, безусловно, сохранится. Возможно, это самая конкурентоспособная отрасль экономики. Она смогла пережить и худшие времена. Поэтому работники этой отрасли подойдут к решению проблем с другой стороны, приспособятся к новой ситуации на энергетическом рынке, смогут выйти из более или менее значительного кризиса. Они справятся.

« ЕСЛИ У ВАШИХ КЛИЕНТОВ НОВЫХ ИДЕЙ БОЛЬШЕ, ЧЕМ У ВАС САМИХ, НАЙМИТЕ ИХ ИЛИ ИЩИТЕ ДРУГУЮ РАБОТУ »

собираются к новой ситуации на энергетическом рынке, смогут выйти из более или менее значительного кризиса. Они справятся.

UnL: Среди лидеров будущего ты не назвал сферу информационных технологий. Она потеряет свой потенциал?

К. Н.: Нет, не думаю, но она, конечно, изменится — будет интегрирована в другие отрасли. IT-индустрия, подобно электроэнергетике, станет частью всего вокруг. Сегодня все используют электрические инструменты, ездят на электромобилях, у всех есть стиральные машины, мы пользуемся метро и путешествуем на поездах — электричество повсюду. Похожая ситуация и с информационными технологиями. Они будут использоваться в технике, грузоподъемниках, автомобилях, в других устройствах. Они тоже будут повсюду.

UnL: В книге «Караоке капитализма» ты призываешь компании отказаться от бенчмаркинга и следовать лучшим методикам в бизнесе в пользу индивидуального развития и эксперимента. Но на мастер-классе в UPECO ты, наоборот, говорил, что бенчмаркинг и использование передовых практик — это правильный путь. Прокомментируй, пожалуйста.

К. Н.: В этом вопросе есть два важных момента. Первое: необходимо помнить, что капитализм — это система, поощряющая использование инноваций. Чем выше уровень инноваций, тем полнее получаемое вознаграждение. Оригинальность всегда вознаграждается. Сравнение себя с другими помогает определить собственный уровень и средний уровень в данном виде бизнеса. Я нахожусь на среднем уровне, ниже или выше среднего? Вот на эти три вопроса ты должен ответить. Относительно других я такой же, хуже или лучше? Ты можешь рассмотреть свой продукт, сравнить его с похожими товарами, выпускаемыми в этой отрасли. Грубо говоря, это и есть вся необходимая информация для любого вида бизнеса — будь то банковская отрасль или что-то еще: я отстаю, иду на одном уровне или обгоняю остальных. Но есть и альтернативный способ стать оригинальным, не сравнивая себя с другими. Можно отстраниться от необходимости соревнования и сравнения себя с другими, но одержать победу. Вспомни компанию Apple, которая создала необычный мобильный телефон — они придумали iPhone. Этот продукт был



настолько уникальным, что его невозможно было даже сравнивать с Nokia. Он так сильно отличался, что их просто нельзя было ставить в один ряд. Я хочу сказать, что часто надо просто изменить правила игры.

UnL: Вы входите в состав директоров нескольких компаний. Поделитесь вашим опытом, как перестроить классический капитализм и капиталистов в фанки-бизнес?

К. Н.: Думаю, есть две вещи, которые могут повлиять на людей, изменить их и помочь им понять что-то новое. Я называю эти две категории «люди» и «места». Можно, например, познать членом совета директоров с интересными людьми, с которыми они не были знакомы раньше. Это могут быть философы, художники, поп-звезды, президенты — представители иного круга. Другие люди оказывают на нас большое влияние. «Места» — отправиться в совместное путешествие с руководителями бизнеса. В каждой из компаний, в которых я входил в состав совета директоров, я организовывал

«кругосветное» путешествие. Я делал так, чтобы каждая наша встреча проходила в новом уголке мира. У нас есть фабрики, подразделения, крупные клиенты — мы ездили во все эти места: Стамбул, Бразилия, Токио, Шанхай, Москва. Мы организовывали там встречи, общались и получали импульс. Как правило, это очень эффективно. Суммируя все вышесказанное, люди и места играют решающую роль.

« ЕСЛИ БЫ НЕ ВСЕ ЭТИ БЕЗУМЦЫ, КОТОРЫЕ ПЫТАЛИСЬ ДЕЛАТЬ НЕВОЗМОЖНОЕ С НОВА И С НОВА, МЫ БЫ ВСЕ ЕЩЕ ЖИЛИ В ПЕЩЕРАХ. НЕ ОШИБАЕТСЯ ТОЛЬКО ТОТ, КТО НИЧЕГО НЕ ДЕЛАЕТ. БЕЗ ОШИБОК НЕТ ПРОГРЕССА. ЕСЛИ БЫ ЛЮДИ НЕ ДЕЛАЛИ ГЛУПОСТЕЙ, НИЧЕГО УМНОГО ТАК И НЕ ПОЯВИЛОСЬ БЫ »

UnL: Кьелл, ты знаешь, когда я думаю о таких выдающихся людях, как, например, Ингвар Кампард, основатель компании IKEA, я всегда помню о том, насколько он скромнен. О нем говорят, что он всегда носит очень простую одежду, не путешествует бизнес-классом: очень скромный человек. То же самое можно сказать и о Сэме Уолтере. А вот когда люди путешествуют по миру и знакомятся с новыми культурами, они могут оставаться при этом скромными? Ведь при этом тратится много денег. Российские олигархи, например, скупают дорогие яхты и дома по всему миру. Как, на твой взгляд, выглядит фанки-капиталист?

К. Н.: На мой взгляд, менеджеры будущего в большей степени будут похожи на Ингвара Кампарда, потому что если лидер путешествует по миру в собственном самолете и у него в каждой стране есть дом, то работа вместе с таким человеком не дает никакого стимула. В будущем менеджеры и лидеры станут



более человечными и скромными. Именно эти качества будут конкурентным преимуществом лидера. Мы можем это наблюдать уже в наши дни. Сегодня именно такой тип управления пользуется большой популярностью среди молодежи, потому что они не воспринимают приказов, их надо убедить, с ними надо беседовать, давать им мощные идеи. Но вот командовать ими, контролировать их, повышать на них голос, выстраивать иерархию, чтобы они знали, находятся ли они на ее нижней или высшей ступени, — все это не самая лучшая идея. Стиль будущих лидеров будет похож на стили Ричарда Брэнсона, руководителя IKEA, Обамы — все они скромные люди, без каких-то особых манер, но их всегда можно выделить среди других людей.

UnL: Знаешь, в России капитализм не так давно, поэтому, наверное, у нас пока искаженное представление о нем.

К. Н.: Страны, в которых капитализм только зарождается, имеют схожие проблемы: потеря доверия, коррупция, разрыв в уровне жизни между разными социальными группами. Но капитализму в России лишь чуть больше 20 лет, со временем ситуация изменится. Еще раз повторю, что для создания системы, которая может приспосабливаться к изменениям и совершенствоваться, необходимо время. Это ключевой момент. Думаю, что многие люди не до конца понимают, что для создания компании, например, не нужно много времени. Прибыльную компанию можно создать года за два. Но изменить систему за пять лет невозможно. На это нужно, наверное, 40–50 лет. По-настоящему успешные компании создаются годами — 10, 15 лет... Иногда даже 30. IKEA существует уже 70 лет, и такую компанию за пять лет не удалось бы построить. Так что все, что нужно России для построения успешного капитализма, — это время, немного практики и оптимизма.





Источник:
журнал CEO,
март 2012 года,
www.ceo.ru

© ЗАО «Бизнеском»,
2012 год

КОНДИТЕР

Изобретатель шоколадных батончиков, шоколадного драже и корма для энергичных кошек, **Форрест Марс** был гениальным креативным маркетологом, поэтому и смог подарить человечеству райское наслаждение, а также возможность сделать паузу, чтобы скушать «Твикс» или даже сникерснуть.

Текст **ВЛАДИМИР ТУЧКОВ** Иллюстрация **Евгений Дворецкий**

М

Млечный Путь

Семейный бизнес основал отец **Форреста Марса Фрэнк**. В провинциальном американском городке Уодина (штат Миннесота) он вместе с женой **Этелью** лепил карамельки и продавал их горожанам. В 1904 году у Фрэнка и Этели родился сын. Бизнес Марсов тогда был совсем не сладкий. Трижды Фрэнк оказывался на грани банкротства. Этель устала от неудач и в 1910 году уехала с маленьким Форре-

стом к родителям в канадский шахтерский городок. Тут мальчик окончил среднюю школу. Учился он не просто хорошо, а блестяще. Лучший ученик в классе. Грант на бесплатное образование в Калифорнийском университете ему достался абсолютно по праву. Как и всякий американский студент, Форрест летом подрабатывал, расклеивая рекламу сигарет Camel. Причем делал это столь рьяно и в столь неподобающих местах, зачастую вторгаясь в частные владения, что прытким студентом всерьез заинтересовалась полиция. Это послужило одной из причин того, что Марс-младший перевелся в Йельский университет. В 1928 году бакалавр экономики Форрест Марс переехал жить к отцу. У отца к тому времени жизнь наладилась. Зарегистрированная в 1911 году Mars Candy Factory была небольшой, но вполне процветающей. Форрест с его ярко выраженным креативным мышлением немедленно попытался провести на фабрике, где трудились два десятка рабочих, прогрессивные преобразования в соответствии с приобретенными в университете знаниями. Но наткнулся на непроницаемый отцовский консерватизм.

Сын решил зайти с другой стороны – улучшить ассортимент. Легенда гласит, что однажды, когда Форрест пил сотцом молочный коктейль, у него возникла идея: не залить ли в шоколадку какой-нибудь жидкий наполнитель? А чтобы содержимое не просачивалось через трещины в шоколаде, сделать внутри оболочку из карамели. Революционную новинку назвали Milky Way. Батончики, которые по сути были баллончиками, произвели фурор. Сладкоежек не остановила даже разразившаяся в США Великая депрессия. Годовой оборот вырос до \$800 тыс.

Надежный инсайт

Купив прекрасный дом в Чикаго, Фрэнк Марс перевел свое кондитерское производство в штат Иллинойс. При этом он, по-стариковски боясь спугнуть удачу, категорически отказался от дальнейшего экспериментирования с выпускаемой продукцией. Форреста это никак не устраивало. И в 1932 году блудный сын отбыл на Британские острова, чтобы создать собственный кондитерский бизнес.

Легенда гласит, что однажды, когда Форрест пил с отцом молочный коктейль, у него возникла идея: не залить ли в шоколадку какой-нибудь жидкий наполнитель?

Арендовал кондитерский цех в городке Слоу. Однако изучение местного продуктового рынка и пристрастий английского потребителя привело Форреста в уныние. Во-первых, англичане не сладкоежки. Во-вторых, они экономят на всем, даже умываются из таза, а не под струей воды. В-третьих, распространившаяся на весь мир депрессия сильно подкосила покупательную способность населения.

И Форрест включил на полную мощь свои креативные способности. В конце концов ему удалось убедить англичан, что, покупая шоколадные батончики, они не потакают своим слабостям, а укрепляют здоровье. Новые батончики вместо жидкой начинки Марс заполнял сложным составом из орехов, нуги и других компонентов.

То, что я вам предлагаю, – батончики Mars – это не сладость, хоть они и сладкие на вкус, сообщил Марс потребителям посредством разных рекламных носителей. За счет сбалансированной начинки, содержащей жизненно важные элементы, батончики Mars способны восстанавливать силы, снимать физическую усталость, нервное напряжение. В конечном итоге они помогают выходить из сложных ситуаций, лучше устраивать свою жизнь... С той поры рекламная стратегия ничуть не изменилась. Чтобы в этом убедиться, достаточно включить телевизор и дождаться очередного ролика, рекламирующего какой-нибудь шоколадный батончик. Короче говоря, полон орехов. Съел – и порядок!

Следующий хит Марса – разноцветное шоколадное драже, то самое, которое «тает во рту, а не в руках». Это был опять-таки креативный продукт, требовавший внедрения инновационной технологии. Инвестиции нужны были серьезные, и Марс решил найти партнера. Договорился с Уильямом Мюрреем, президентом компании Hershey's. Так возник бренд M&M's – «Мюррей и Марс». При этом Мюррея заверили, что его M – первая. Успешный продукт тут же скопировали. Разумеется, подделки были низкого качества. Марс нашел из этого положения остроумный выход: он стал отпечатывать на каждом драже маленькую букву m, что было, конечно, невозможно в условиях кустарного производства.

Скажи-ка, дядя, ведь не даром...

Новые продукты Форреста Марса и его команды (в компании уже работала целая группа маркетологов-креативщиков) появлялись один за другим. Семейство шоколадных батончиков Milky Way и Mars пополнилось новыми брендами – Twix, Snickers, Bounty... И для каждого подыскивался точный позиционирующий слоган, заставляющий потребителя постоянно расширять палитру своих кондитерских предпочтений: «Сладкая парочка», «Толстый-толстый слой шоколада», «Звезды едят «Марс», «Так хорошо должно быть каждый день», «Райское наслаждение»...

Во время войны Форрест Марс тоже сделал свой подарок фронту. Не танки, пушки и бомбы, а продукт, который в значительной мере облегчил питание солдат британской и американской армий в условиях боевых действий, – рис быстрого приготовления, обработанный перегретым паром. Для того чтобы сварить кашу, достаточно опустить рис на несколько минут в кипяток. И после окончания войны этот товар был востребован, поскольку удовлетворял одному из главных требований потребительского рынка: пищевой продукт должен



1. Шоколадный батончик для сладкоежек. Реклама 1957 года.
2. Кондитерский прилавок. Сплошь бренды Mars Inc.
3. Штаб-квартира Mars Inc. «Эй, Желтый, почему мы с тобой крышу держим, а Зеленый прохлаждается?»
4. Желтый, Красный и Зеленый в ассортименте.
5. Очередная новинка Mars. 1953 год.

Фото: Getty Images / Fotobank.ru, Alamy / Photos, архивы пресс-служб.

быть максимально подготовлен к тому, чтобы после покупки его можно было использовать по прямому назначению, то есть немедленно съесть. Но в мирное время, в отличие от военного, необходимо заинтересовать чем-то покупателя, рассказать какую-нибудь историю, которая войдет ему прямо в сердце. Марс назвал свой продукт Uncle Ben's, придумав историю о престарелом дядюшке Бене, который славно жил в своем домике, вспоминая замечательные довоенные времена, когда и воздух был чище, и рыбы в реке больше, и коровы лучше доились. Марс вновь угадал потребительские настроения – Uncle Ben's шел нарасхват. Следующий продукт еще дальше отстоял от «сладкой парочки», чем рис быстрого приготовления. Корм для домашних животных – собак и кошек, изготавливаемый из отходов мясоперерабатывающих комбинатов. Это дело оказалось для компании необычайно рентабельным, поскольку комбинаты, у которых постоянной головной болью была утилизация отходов, усту-

Марс назвал свой продукт Uncle Ben's, придумав историю о дядюшке Бене, который жил в своем домике, вспоминая прежние времена, когда воздух был чище, рыбы в реке больше и коровы лучше доились.

пали сырье буквально за копейки. В то же время потребители, души не чаявшие в домашних питомцах, готовы были выкладывать немалые деньги, чтобы побаловать четвероногих. И не только побаловать, но и укрепить их здоровье, поскольку креативная команда Марса в рекламе делала акцент на том, что корм не только вкусен, но и укрепляет здоровье животных, оберегая их от болезней и даже улучшая их настроение. Так мир впервые услышал о популярных и ныне брендах Pedigree и Whiskas.

Марсианские хроники

В 1960-е годы Форрест Марс вернулся на родину и, объединив две разделенные океаном половинки компании, начал кормить своей сладкой продукцией весь мир, энергично продвигаясь на европейские, азиатские, латиноамериканские, австралийские и африкан-

ские национальные рынки. Сейчас Mars Incorporated – транснациональная корпорация с оборотом \$30 млрд и 70 тыс. сотрудников в разных странах. Форрест Марс стремился к тому, чтобы создать в компании максимально комфортные условия для эффективной работы каждого сотрудника. Центральный офис представляет собой громадный зал, не разделенный даже стеклянными перегородками, где все работают в едином пространстве. Друг к другу обращаются на ты, и каждый может подойти к столу большого босса и задать ему вопрос по существу любой возникшей проблемы. Или высказать свои соображения и предложения для улучшения работы компании. Марс поощрял своевременный приход на работу и пребывание на рабочем месте без отлучек 10%-й надбавкой к зарплате. А с нарушителями дисциплины не миндальничал. Например, при запуске производства батончиков с ликерной начинкой он тайком забрался на чердак цеха и наблюдал, кто из рабочих отхлебывает ликер. Выпивохы были сурово наказаны.

Он всегда был главным ОТК выпускаемой продукции. Причем дегустировал не только шоколад, но и Pedigree, и Whiskas. Ну а шоколад он поедал в устрашающих врачах количествах. И дожил до 95 лет. К стоматологам, кстати, почти не обращался и в глубокой старости. «Это у конкурентов шоколад портит зубы, а продукция Mars оставляет дантистов без работы», – говаривал он по этому поводу.

Вся работа компании подчинялась пяти основополагающим принципам, которые Марс сформулировал еще в Англии.

- 1. Качество.** «Потребитель – наш босс, качество – наша работа, а стоимость – наша цель».
- 2. Ответственность.** «Как индивидуумы мы требуем полной ответственности от себя, как сотрудники мы поддерживаем ответственность других».
- 3. Взаимность.** «Общая выгода – выгода для каждого; выгода для каждого сохранится надолго».
- 4. Эффективность.** «Мы используем ресурсы полностью, ничего не тратим зря и делаем только то, что делаем лучше всех».
- 5. Свобода.** «Нам нужна свобода, чтобы обеспечить наше будущее; нам нужна прибыль, чтобы оставаться свободными».

Форрест Марс отошел от дел в 1995-м, передав штурвал своему сыну – **Форресту Эдварду Марсу-младшему**. Скончался в 1999-м. А человечество со своими домашними питомцами, похоже, еще очень долго будет употреблять в пищу его продукцию: есть да нахвалять. ☺



Breesal®



НАТУРАЛЬНЫХ КОМПОНЕНТОВ
86%

FRESH DROPS™*

АРОМАТИЧЕСКИЕ ГЕЛЕВЫЕ ШАРИКИ

- Натуральные природные ароматы
- Прекрасное дополнение к интерьеру
- Эффективная ароматизация небольших пространств**

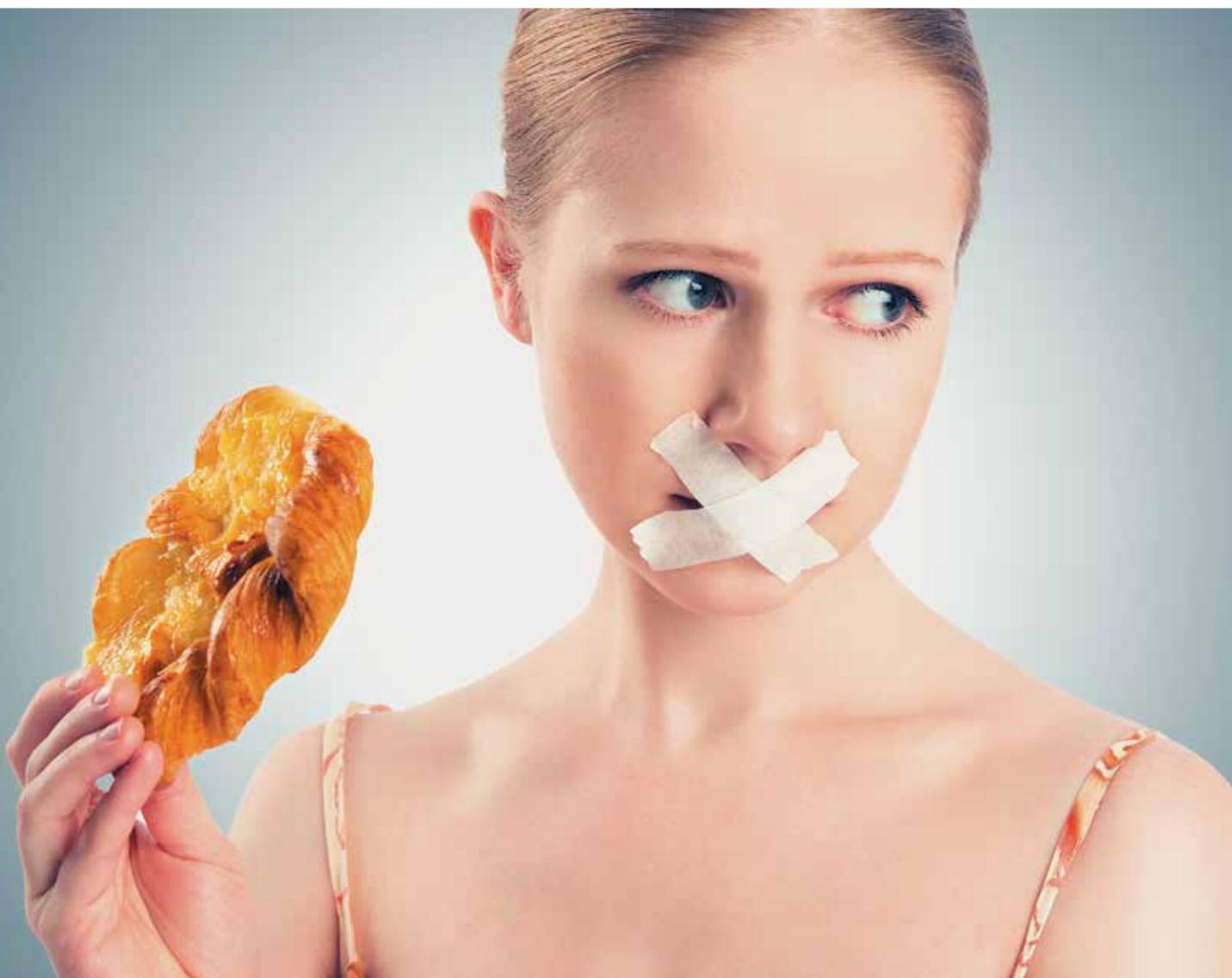
* Свежие капли
** Для помещений размером до 10 м²

РАЦИОНАЛЬНО О РАЦИОНЕ



АРТЕМ БУДИЛОВ

Осенью 2013 года на прилавках появится первая продукция новой торговой марки нашей компании — Racionika. Об этом во многом уникальном для UPECO бренде нам рассказал Артем Будиллов, руководитель отдела новых проектов по направлению «Здоровье».



U

UnL: Артем, расскажи, чем обусловлен выход компании на новый для нас рынок здоровья?

А. Б.: Для такого решения существовало несколько фундаментальных предпосылок. Глобальное улучшение медицинской помощи с середины XX века привело к снижению смертности и росту продолжительности жизни практически во всех странах мира. Парадоксально, но при этом заболеваемость не только не упала, а, напротив, выросла. Выросла, несмотря на явные успехи в понимании механизмов развития заболеваний, создании эффективных лекарств и технологий. Это та самая обратная сторона медали. Развитие

цивилизации несет в себе не только такие приятные мелочи, как пятый iPhone, центральное водоснабжение, готовая мебель, самодвижущая повозка или супермаркет. В нагрузку мы получаем грязный воздух, воду, пищу и, конечно, стресс как расплату за насыщенность информационных потоков. То есть выходит, что живем мы дольше и, казалось бы, лучше, но наше здоровье и самочувствие все хуже и хуже. Ожирение, аллергические заболевания, ухудшение репродуктивной функции, помолодевшие проблемы сердечно-сосудистой системы и онкология — вот явные лидеры, чей вклад еще два поколения назад был незначителен, а сейчас они демонстрируют угрожающий рост. Ответом на эти вызовы стало формирование новых потребностей и, соответственно, развитие новых рынков — органической еды, безопасных отделочных материалов, функциональных продуктов питания, профилактических средств (те же БАДы или витамины), гибридных автомобилей — вот только несколько примеров рынков, общим лейтмотивом которых является здоровье в широком смысле этого слова. Лидером здесь выступает Америка. Что касается России, то до 2000-х годов по понятным социальным и экономическим причинам мы были в отставших. Сейчас ситуация меняется, хотя по-прежнему есть свои локальные ограничения. Главное из них — это культура потребления, присущая России, которая характеризуется, например, отказом от профилактики

заболеваний в пользу жесткого и кардинального лечения на последних стадиях. Хотя справедливости ради надо отметить, что ситуация быстро меняется благодаря росту социально активной части населения, повышению благосостояния и общего уровня культуры потребления, возросшему медийному шуму, усилиям со стороны производителей и ретейла. Таким образом, мы имеем непростую, но очень перспективную ситуацию роста и развития рынка товаров для здоровья и хорошего самочувствия. Перспективность данного рынка подтверждают и наши конкуренты, которые параллельно традиционному портфелю бытовой химии развивают категории товаров для здоровья и здорового образа жизни. Например, P&G активно продвигает Vicks, а Reckitt Benckiser вообще является одним из крупнейших игроков на мировом рынке безрецептурных лекарственных средств с брендами Nurofen, Gaviscon, Strepsils. Неудивительно, что UPECO испытывает особый интерес в развитии этого направления. Для нас это возможности роста вместе с растущим рынком, сглаживание сезонности, развитие

Клубничный коктейль
Racionika Diet



Диетическое питание



в перспективном фармацевтическом канале и, конечно же, реализации основной идеи своего бизнеса, связанной с созданием комфорта в доме и на природе, на рабочем месте и в пути.

UnL: Racionika — бренд, предлагающий решение проблемы людям, страдающим от лишних килограммов. Почему для выхода на рынок здоровья были выбраны именно средства для коррекции веса?

А. Б.: К сожалению, в современном мире проблема избыточного веса становится острее с каждым годом. По данным Всемирной организации здравоохранения, в России около 60% взрослого населения и 45% детей и подростков страдают от лишних килограммов. И ключевое слово здесь — «страдают», ведь избыточный вес зачастую становится причиной серьезных, трудно поддающихся лечению заболеваний. А учитывая моду на

стройность, царящую в обществе, сюда прибавляется еще и моральная неудовлетворенность от несоответствия общепринятым канонам красоты. Причины увеличения количества людей с избыточным весом пока не имеют строгого научного обоснования, но статистика показывает, что в большинстве случаев на вес влияет образ жизни современного человека, низкая физическая активность, не способная компенсировать высокую калорийность потребляемой пищи. Понимая актуальность проблемы, мы решили предложить потребителям ее решение, тем самым сделав их жизнь более комфортной.

UnL: А разве спорт, физическая активность не являются самыми действенными способами похудеть? Зачем придумывать что-то еще?

А. Б.: На самом деле проблема избыточного веса намного глубже, чем

кажется на первый взгляд. Действительно, физические упражнения — очень важный фактор долговременного эффекта от похудения, но, к сожалению, не у всякого современного человека хватает времени на регулярные занятия спортом. К тому же одной только физической активности не достаточно для сколь бы то ни было значительного сброса веса: научно доказано, что с помощью занятий фитнесом можно потерять до 2% массы тела за год. Для увеличения этой цифры необходимо подключить диету. Здесь я, конечно, не имею в виду дикие диеты, предлагающие, к примеру, неделю питаться одной гречкой без соли (хорошо хоть, не сырой). Под диетой специалисты понимают нормализацию питания с понижением объема потребленных калорий и включением в рацион полезных продуктов. Хотя без определенных ограничений, конечно, не

Биологически активные добавки



обойтись. И вот здесь начинаются главные проблемы: как отказаться от любимых продуктов? Организм, привыкший к определенному стилю питания, всеми силами сопротивляется новому режиму, твердо решивший похудеть человек позволяет себе сначала маленькие поблажки, потом более серьезные допущения, за которыми могут последовать срывы. И вот уже борьба с лишним весом превращается в настоящее испытание. А раз так, то появляется спрос на средства, помогающие процессу похудения. «Есть спрос — должно быть и предложение» — эта максима Джона Кейнса известна каждому. В итоге сегодня российский рынок средств коррекции веса составляет более 300 млн долларов США, и надеюсь, что Racionika займет на этом рынке достойное место.

UnL: При первом взгляде создается ощущение, что российский рынок

средств для коррекции веса очень насыщен, что нового мы можем предложить нашим потребителям?
А. Б.: Действительно, в России зарегистрировано около 200 торговых марок, «работающих» с нежелательными килограммами. Но наши исследования показали, что потребители не удовлетворены тем, что предлагают ему производители. Казалось бы, при таком выборе — почему? На рынке есть эффективные лекарственные средства, предлагающие потребителю решение проблемы лишнего веса. На сегодняшний день это рецептурные препараты на основе двух действующих веществ: сибутрамина и орлистата. Они помогают похудеть, но имеют серьезные побочные эффекты. В первом случае это нарушения со стороны сердечно-сосудистой системы, вплоть до летального исхода, а во втором — значительное снижение качества жизни из-за потери контроля над перистальтикой кишечника. Среди

ДАРЬЯ РУСАКОВА,
к. м. н., научный сотрудник клиники ФГБУ НИИ питания РАМН, научный консультант клиники «Питание и здоровье»:



Использование функциональных продуктов с заданным химическим составом позволяет создать здоровый сбалан-

сированный рацион, что очень важно для современного человека в условиях мегаполиса.

Продукты с высоким содержанием белка, низким содержанием жиров и углеводов обладают низкой калорийностью и пролонгируют чувство насыщения, препятствуя перееданию. Обогащение витаминами и пищевыми волокнами позволяет снизить риски возникновения авитаминозов и нарушений в работе желудочно-кишечного тракта, которые нередки при проведении диетологических мероприятий.

Удобная форма продукта позволяет не тратить много времени на приготовление пищи и не нарушать дробность питания, что очень важно для людей, работающих в офисе и ведущих активный образ жизни.

Одним из современных подходов к диетотерапии ожирения (коррекции веса) является снижение не только энергетической ценности, но и энергетической плотности пищи, то есть количества энергии, содержащегося в единице массы продукта. Коктейли обладают низкой энергетической плотностью — в большом объеме мало калорий, что обеспечивает не только положительную динамику показателей состава тела (снижение массы тела за счет преимущественно жирового компонента, в том числе висцерального жира), но и улучшает психологическую переносимость (комфортность) диетологической коррекции.

Биологически активные добавки Racionika

Racionika Diet позволяет уменьшить количество полученных из обеда калорий, не меняя состава самого обеда. Racionika Diet включает в себя два основных компонента: экстракт бурых морских водорослей (IDalg TM, Nexira) и экстракт зерен зеленого кофе (Svetol TM, Naturex). Механизм действия веществ, входящих в состав экстрактов, довольно сложный. Общая идея заключается в снижении усвоения жиров и углеводов, потребляемых с пищей, с одновременной стимуляцией высвобождения жирных кислот из клеток жировой ткани. Таким образом, объем собственной жировой ткани человека уменьшается.

Racionika Sport помогает людям, которые ведут активный образ жизни, эффективнее терять вес. Экстракт женьшеня улучшает адаптивные способности организма, позволяя человеку выполнить больше физической работы, при которой, соответственно, повышается расход энергии. Конъюгированная линолевая кислота (Tonalin TM, BASF) — компонент природного происхождения — запускает процесс липолиза, при котором организм использует в качестве источника энергии собственные жирные кислоты, а соответственно, и уменьшает запасы жировой ткани. Очень важно, что этот процесс запускается лишь на фоне повышенных физических нагрузок. Если вы не занимаетесь спортом, конъюгированная линолевая кислота не работает.

Racionika Beauty создана для решения проблем с кожей, которые нередко возникают при значительном похудении. Кожа не успевает адаптироваться, теряет упругость, становится вялой. Значимыми факторами, ухудшающими тургор и эластичность кожи, являются окислительный стресс и потеря коллагена — основного структурного белка кожи. Кстати, эти факторы сопровождают не только процесс похудения, но и характерны в целом для естественного старения кожи. Поэтому каждое саше Racionika Beauty содержит 2,5 грамма гидролизата коллагена и специальный комплекс нутрицевтиков. Вместе они способствуют восстановлению коллагеновых волокон, уменьшению окислительного стресса и устранению гиповитаминоза.



биологически активных добавок ситуация диаметрально противоположная. В них традиционно используются действующие вещества, выделенные из растительного сырья (не будем рассматривать откровенных мошенников, добавляющих в свою продукцию сибутрамин). Первой особенностью данного рынка является то, что предпринимательский замысел, как правило, опережает научную мысль. Это значит, что производители готовы использовать то или иное сырье, как только появились самые первые гипотезы об его эффективности. Как правило, гипотезы в дальнейшем не подтверждаются, но к этому времени продукт уже стоит в аптеках. Второй особенностью является пищевой статус сырья, которое используется в биологически активных добавках. Это значит, что активность такого сырья относительно низкая, и, следовательно, требуемая дозировка, обеспечивающая приемлемую эффективность, высокая. И тут в дело вступают или экономические, или технологические ограничения. В результате многие производители добавляют в свои продукты эффективные вещества, но в незначительных количествах. Приведу один пример. Доказано, что полисахарид хитозан, содержащийся в оболочке насекомых и ракообраз-

ных, обладает хорошей способностью связываться с жировыми частицами в пищеварительном тракте, снижать абсорбцию и в итоге способствует похудению. Но для того чтобы это произошло, необходимо употреблять его в количестве 3 граммов в день и более, тогда как большинство производителей биологически активных добавок ограничиваются дозой в 100–500 миллиграммов. Но это предыстория. Теперь ответчу на вторую часть вопроса: что нового мы можем предложить потребителям? Во-первых, мы используем вещества, которые предлагают ведущие, системообразующие европейские компании. Эффективность и безопасность этих веществ подтверждена в плацебо-контролируемых клинических исследованиях. Мы не идем на компромисс и придерживаемся тех дозировок, которые рекомендованы производителями. Вот так, все просто.

UnL: А что во-вторых?

А. Б.: А во-вторых, мы предлагаем очень востребованный на Западе, но пока недооцененный в России продукт — так называемые заменители пищи, meal replacement. Не стоит пугаться этого, возможно, не сильно привлекательно звучащего

Батончик с кокосом Racionika Diet



обозначения. Под ним подразумеваются сбалансированные продукты в виде батончиков или смесей для коктейлей, которые надо употреблять в один из приемов пищи вместо традиционной еды. Принцип meal replacement — в снижении объема потребленных калорий без принесения в жертву чувства сытости и удовлетворенности. Дело в том, что один батончик или порция коктейля содержит оптимальное соотношение белков, жиров и углеводов, которое обеспечивает максимальное насыщение при минимальной калорийности. Так, один батончик с калорийностью 200 ккал обеспечивает чувство насыщения, эквивалентное обычному приему пищи в 400–500 ккал. Таким образом, снижая объем потребленных калорий, вы постепенно сбрасываете вес, при этом не испытывая мучительных приступов голода и плохого настроения, неизбежных при соблюдении низкокалорийных диет. К тому же существует целый ряд научных исследований, которые показывают, что использование meal replacement существенно эффективнее диет той же калорийности за счет более раннего наступления насыщения, его большей длительности, а также за счет минимизации риска срыва худеющего.

UnL: Наверняка у этого метода есть и недостатки. Не будем их скрывать?

А. Б.: Тут можно говорить не столько о недостатках, сколько о соответствии ожиданий потребителей реальным возможностям науки. Возьмем, например, эффективность. При использовании meal replacement в качестве завтрака и всех дневных перекусов можно добиться потери 6–12% веса. Но не быстро. Такой режим необходимо соблюдать хотя бы 12 недель, а для достижения стойкого результата и дольше. Конечно, по сравнению с обещаниями разного рода чудо-диет о потере 10 килограммов за неделю, эти цифры кажутся неубедительными. Но все врачи-диетологи, да и люди, которые пробовали очень жесткие диеты на себе, знают, что чем быстрее сбрасывается вес, тем быстрее потерянные килограммы возвращаются. То есть человеку, который хочет быстро скорректировать свой вес, это может показаться недостатком, тем же, кто намерен избавиться от лишних масс тела всерьез и надолго, этот метод подойдет на 100%. Важно, что соблюдать его совсем не сложно: когда вы голодны, съедайте батончик, а не обычный бутерброд. Вторым недостатком можно считать отсутствие широкого разнообразия

АНДРЕЙ ВАСИЛЬЕВ,

д. м. н., профессор, руководитель лаборатории обмена веществ и энергии НИИ питания РАМН:



Сегодня на рынке нет недостатка в нелекарственных средствах для похудения. Но подавляющее большинство

из них — это фитоминеральные комплексы с невысокой биологической активностью.

Racionika предлагает иной подход к решению проблемы лишнего веса — низкокалорийные высокобелковые продукты, выпускаемые в удобной для потребления форме. Такой подход одобрен профессиональными ассоциациями диетологов по всему миру, но в нашей стране все еще не получил должного распространения.

Я думаю, Racionika станет весомым вкладом в создание в России рынка безопасных для здоровья, а главное, эффективных средств коррекции веса.

вкусов — все же традиционная пища предоставляет намного больший выбор. Но здесь надо понимать, что батончики и коктейли не обязательно употреблять утром, днем и вечером. Заменяйте им один из приемов пищи, а в остальные кушайте то, что хотите. Общая калорийность все равно окажется ниже. К тому же повышенная насыщаемость meal replacement уменьшает аппетит, а значит, в итоге вы съедите меньше, не испытывая при этом никаких мучений. Очень часто приходится слышать следующее: «Ваши коктейли и батончики искусственные, порошковые, лучше есть обычную низкокалорийную еду». Категорически не могу согласиться с этим утверждением. Во-первых, наши коктейли и батончики никакие не искусственные, а сделаны из таких простых и понятных вещей, как молоко, овощи, ягоды и фрукты, злаковые и бобовые культуры, растительные масла, какао. Во-вторых, и об этом уже говорилось выше,

НАТАЛИЯ СЕМЕНОВА,
руководитель отдела по развитию
спецбюта UPECO:



С точки зрения продаж и продвижения на рынок продуктов Racionika мы имеем все шансы на стремительное

развитие, так как это современные, высококачественные и востребованные продукты. Задачи — поставленные перед отделом продаж, амбициозны, и тем самым внедрять их в жизнь интереснее вдвойне!

Успех нового бренда зависит от многих факторов, но, на мой взгляд, у Racionika есть главное — неисчерпаемый потенциал. Этот бренд призван помогать людям приобретать здоровье и комфорт, а это уже первый шаг к успеху! Уверена, мы стоим на пороге нового инновационного направления, с которым нас ждет большое будущее. Все только начинается.

свойства батончиков и коктейлей Racionika оптимизированы относительно решаемой задачи — коррекции веса.

UnL: Каким образом происходит такая оптимизация?

А. Б.: Очень просто: мы из каждого продукта убираем лишние, вредные компоненты и оставляем необходимые, полезные. Возьмем, например, низкокалорийный клубничный коктейль Racionika. Несмотря на то, что в порции всего 84 ккал, он способен обеспечить длительное чувство сытости. Основа коктейля — это молоко, из которого удалили жир и значительную часть углеводной компоненты, обогатив его по белкам. Теперь коктейль — ценный источник незаменимых аминокислот, так как содержит более 25% белков. Коктейль не содержит сахарозы, источником глюкозы служат другие сахара природного происхождения: фруктоза и изомальтулоза, глюкоза и аминокислоты являются сигнальными молекулами, регулирующими аппетит. Глюкоза отвечает за скорость наступления насыщения, аминокислоты — за его длительность. В состав коктейля включена композиция пищевых волокон из цитрусовых,

зерновых злаков, цикория, акации и гуара. Пищевые волокна не усваиваются организмом человека, но они обеспечивают механическое наполнение желудка. Что в свою очередь также приводит к ощущению сытости. Изумительный клубнично-йогуртовый вкус коктейля мы получили в результате комбинации настоящих кусочков и порошка клубники и натуральных ароматизаторов. Из клубники щадящим способом удалена вода, так как воду вы все равно добавите при приготовлении коктейля.

UnL: Что входит в продуктовый портфель торговой марки?

А. Б.: В рамках торговой марки Racionika мы развиваем два направления: диетическое питание, включающее в себя батончики и сухие смеси для приготовления коктейлей, и биологически активные добавки. Каждый элемент портфеля торговой марки решает свою задачу, дополняя друг друга. Предлагая потребителю воспользоваться нашими батончиками и коктейлями, мы, по сути, даем ему возможность придерживаться низкокалорийной высокобелковой диеты, а наши биологически активные добавки должны сделать этот процесс более эффективным.

Шоколадный коктейль Racionika Diet



Работа над продуктами бренда

UnL: Расскажи о названии и логотипе бренда. Почему именно Racionika?

А. Б.: Конечно, в самом начале у нас было много названий. Более-менее серьезно мы рассматривали девять из них. В итоге в тройку лидеров вошли BodyNorm, Vitella и Racionika, причем лидирующую позицию заняло первое из них. Но мы выбрали Racionika. И, честно говоря, я считаю, что нам повезло с этим названием, оно как нельзя лучше отражает наш рациональный подход к решению проблемы лишнего веса. К тому же у каждого слова есть своя мелодика, звучание, у Racionika оно правильное — в меру серьезное, позитивное и настраивающее на вдумчивый подход к задаче. Оно четко выделяется на фоне других названий, в отличие, например, от Vitella, корень которого — vita, «жизнь» — встречается во многих итальянских и псевдоитальянских названиях. Racionika относи-

тельно легко считывается, легко произносится, легко пишется, легко запоминается.

Логотип мы слегка шутили между собой называем магическим шаром. Он несет в себе несколько смыслов — день/вечер, женский силуэт, инь и ян. Что касается выбранных цветов, проведенные нами исследования показали, что их сочетание очень выделяется на полке, обращает на себя внимание и в целом несет в себе заряд позитивных эмоций.

UnL: Когда продукты Racionika появятся в свободной продаже и где их можно будет приобрести?

А. Б.: В свободной продаже продукты Racionika появятся в ноябре, и поначалу они будут распространяться через аптечную розницу.

UnL: Для успешного выхода нового продукта на рынок немаловажен и ценовой фактор. Сколько будет

стоять наши средства для коррекции веса?

А. Б.: Мы исходим из того, что батончик на полке будет стоить от 76 до 85 рублей, коктейли — от 53 до 65 рублей за порцию, биологически активные добавки — до 760 рублей за упаковку.

Это средняя цена для представленных на рынке торговых марок, при этом мы гарантируем эффективность своей продукции. К сожалению, в России есть тенденция сравнивать стоимость батончика не со стоимостью полноценного завтрака, который он обеспечивает, а со стоимостью кондитерской продукции. Естественно, цена играет в пользу последних. В этом мы видим некоторую опасность на начальных стадиях продвижения наших продуктов, но у нас в стране уже сложился круг потребителей, готовых платить за здоровую пищу чуть больше, поэтому, я уверен, никаких проблем с этим у нас не возникнет.

ОКНО В ЕВРОПУ

Польша — пока первая страна Европейского союза в географии нашей компании. Более того, здесь мы пошли не совсем обычным для нас путем: традиционно начав с создания представительства с нуля, в январе этого года UPECO приобрела компанию Global Polska. Познакомьтесь с польскими коллегами отправилась Виктория Кутузова.



После очень длительной и утомительной процедуры паспортного контроля, услышав «Добрый день!» от молодого человека, который, судя по табличке у него в руках, встречал именно меня, я обрадовалась и начала его о чем-то спрашивать. Но Марэк Оклей, стажер Global Polska, знал по-русски только эти приветственные слова. Да, теперь у нас как у действительно международной компании между сотрудниками может возникнуть языковой барьер.

В Global Polska действительно многие сотрудники не говорят по-русски, и общение с новыми коллегами про-

исходит в основном на английском. Но это ненадолго — два раза в неделю здесь проходят уроки русского. Проводит их специалист по обслуживанию клиентов Нестени Гулайска, для которой этот язык родной.

— Выросла я в Пятигорске Ставропольского края, — объясняет Нестени. — Уже живя в Польше, преподавала русский язык. В какой-то момент решила поменять сферу профессиональной деятельности и обучаю теперь только своих коллег.

Кстати, Нестени была третьим сотрудником UPECO Poland после Петра

Блищука, руководителя представительства, и Кшиштофа Пшибылы, директора по развитию.

— Так получилось, что моя работа всегда была связана с новыми проектами, — делится Кшиштоф. — Но UPECO Poland — первый, в котором я принимал участие с самого начала. Многие считают, что для стартапа нужно обладать некоторой долей авантюризма, но, по моему мнению, опыт все же важнее. Постепенно штат UPECO Poland расширялся, сотрудников становилось больше. Одним из них был Томаш Халадын, директор по продажам.

— На польском рынке присутствует очень много западных концернов, — делится наблюдениями Томаш. — Русские компании только недавно начали его осваивать, и, думаю, их пока недооценивают. А зря. Русские фирмы более амбициозные, более целенаправленные и, главное, с более гибким управлением, позволяющим оперативно реагировать на изменяющиеся внешние и внутренние условия.

СЕМЕЙНАЯ КОМПАНИЯ

Кардинальное увеличение количества сотрудников польского представительства произошло в январе 2013 года, когда UPECO приобрела компанию Global Polska. Этому предшествовали переговоры в течение осени 2012-го.

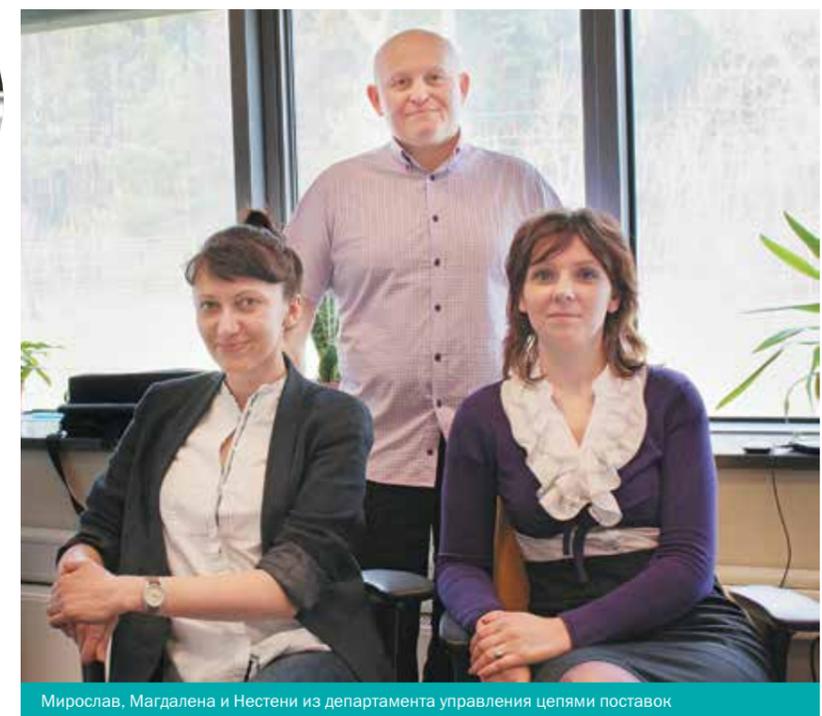
— По ряду причин сложилась такая ситуация, что для дальнейшей деятельности нам нужны были инвестиции, — рассказывает Марэк Конечны, учредитель Global Polska. — Мы

рассматривали предложения разных компаний, но в итоге пришли к соглашению с UPECO, потому что мы близки по духу, у нас очень похожи подходы к работе с партнерами, к общению с сотрудниками. У UPECO и Global Polska очень похожи истории развития: мы тоже начинали с дистрибуции, затем вывели на рынок собственные бренды.

— В Global Polska очень хорошая атмосфера, — говорит Марэк, стажер. — Помню, я долго не мог сдать экзамен на получение автомобильных прав. Семь раз — и все безуспешно: слишком сильно волновался! На работе меня все поддерживали, советовали, как побороть

волнение. И когда я все-таки с восьмого раза сдал экзамен, то первой, кому я позвонил, была Эдита Йопэк, руководитель отдела персонала.

— Наша компания всегда была «семейной», — подтверждает Моника Шихульска, кладовщик, работающая здесь уже 14 лет. — Не так много сотрудников в офисе, отношения между коллегами дружеские, очень теплые, почти родственные. Поэтому нам особенно сложно пришлось осенью 2012 года, когда решался вопрос о продаже компании. Было предложение от нашего прямого конкурента, международного холдинга, но ему нужна была лишь фирма, без персонала.



Мирослав, Магдалена и Нестени из департамента управления цепями поставок

ПЕТР БЛИЩУК,
руководитель представительства UPECO в Польше:

С UPECO я познакомился несколько лет назад через интернет-сайт компании. Мне очень понравился тот посыл, который он транслировал, продукты, которые представлял. И я написал Виталию Коваленко, на тот момент руководителю украинского представительства, письмо с предложением о распространении продукции UPECO на территории Польши. Конечно, прошло немало времени, прежде чем идея превратилась в реальность. Думаю, это был обоюдный процесс — я заинтересовался продвижением продукции в Польше, в Москве обдумывали различные варианты выхода в Европу. Но в итоге все совпало и в Польше открылось представительство нашей компании.





Моника Шихульская и Эдвард Бжезиньски

СИСТЕМА ЭМВ

Со складом Global Polska управляют три человека. Директор службы цепи поставок Мирослав Мицевич шутит:

— У нас система складского учета ЭМВ — Эдвард, Моника и Войтэк. Эдвард Бжезиньски — руководитель склада, Моника Шихульская и Войтэк Виновловски — кладовщики. Они досконально знают содержимое полок небольшого, но достаточно вместительного склада. Продолжительное время с момента основания компании офис и складские помещения Global Polska располагались на довольно большом расстоянии друг от друга.

Пока несколько лет назад руководство не приняло решение строить собственное современное здание, которое удовлетворяло бы все потребности компании. Руководила строительством Эдита Йопэк. — У нас был очень смелый проект, — говорит Эдита. — Наше здание — первое в Польше, построенное из подобного материала. Так что, решив делать фасад из «ржавого» металла, мы не могли даже посмотреть, как это будет выглядеть вживую. Но рискнули и не ошиблись — офис нашей компании выглядит очень необычно и современно. Эдита вспоминает, что это были очень интересные восемь месяцев

в ее жизни. Все это время она возила резиновые сапоги в багажнике автомобиля, чтобы в любой момент можно было поехать на место стройки, общалась со строителями и дизайнерами, научилась разбираться в строительных растворах, электропроводке и необходимых инструментах.

— Зато когда мы переехали на новое место, сразу стало понятно, что нам в нем очень уютно, — подытоживает Эдита. — И удобно — все под рукой. Помимо самого офиса и склада на территории, принадлежащей компании, расположены два пруда — один декоративный, другой — пожарный. Сотрудники шутят, что используют их для разведения комаров, на которых испытывают свои инсектициды. Флагманский бренд Global Polska — Expel — существует с 1999 года. В его портфеле широкий спектр средств, начиная с личной охраны от комаров, заканчивая «экзотическими» для России биопрепаратами для очищения канализационных бочек. Продукты Expel эффективно борются с комарами, молью, клещами, мышами, крысами, кротами и даже улитками. А основной продукт Expel, занимающий 20% объема продаж продукции бренда, — порошок против муравьев. Продукция Expel позиционируется очень жестко — как эффективные средства борьбы с нежелательными насекомыми и грызунами. Это позиционирование подчеркивается и упаковкой — на ней изображена молния, поражающая вредителей.

КУРС НА ПОБЕДУ

До присоединения Global Polska к UPECO в компании был достаточно небольшой штат и низкий процент текучки персонала в офисе. — Несмотря на то что компания небольшая, здесь можно попробовать себя в разных сферах и развиваться в выбранном профессиональном направлении, — делится Моника Пиган, специалист по работе с ключевыми клиентами. — Например, я начинала работать бухгалтером, потом перешла на должность младшего специалиста по работе с ключевыми клиентами, теперь поднялась на одну ступеньку выше. С одной стороны,

небольшой штат позволял каждому сотруднику вплотную соприкасаться со смежными областями деятельности, тем самым больше узнавать о своей профессии. Но с другой — с тех пор как департамент продаж начал расширяться, у каждого из нас появилась более узкая специализация и возможность сосредоточиться на достижении конкретных задач. Штат департамента продаж Global Polska начал расширяться с весны этого года, в основном за счет увеличения количества территориальных менеджеров. Рынок Польши — уже сложившийся, достаточно стабильный, насыщенный самыми разнообразными товарами повседневного потребления. Для увеличения продаж и представленности в различных каналах сбыта необходимы активные действия и достаточное количество персонала, работающего «в полях». Помимо брендов, уже существующих в портфеле Global Polska, в этом году планируется вывести на рынок Польши два бренда UPECO — Gardex и Salton.

— Бренды UPECO хорошо проработаны и готовы для выведения их на рынок, — делится своими впечатлениями Томаш Халадын. — Яркая, привлекающая внимание упаковка, четко определенная целевая аудитория, абсолютно понятное позиционирование. С такими брендами приятно работать, я уверен, что нам удастся успешно вывести их на рынок Польши. Жизнь нашего польского представительства, безусловно, отличается от жизни в Москве, Киеве или Алматы. Возможно, это обусловлено

МАРТА ЗЯЧИКОВА, директор по маркетингу представительства UPECO в Польше:



При организации компании мы планировали заниматься только дистрибуцией. Основными продуктами, с которыми мы в то время работали, были инсектициды немецкой марки Global. Но в какой-то момент наши поставщики не смогли предоставить нам продукты, которые требовал польский рынок. И мы решили выпускать эти продукты под собственной маркой. История Expel началась с одного SKU — липкой ленты от мух. Но портфель бренда достаточно быстро расширился, появлялись новые продукты и категории. Основной фокус мы сделали на порошке от муравьев — он пользовался популярностью. Сейчас у бренда Expel широкий ассортимент: линии защиты от летающих и ползающих насекомых, серия антисептиков,

устраняющих неприятные запахи, линия защиты от грызунов. В некоторых категориях Expel — лидер польского рынка, в нише инсектицидов мы занимаем третье место с долей рынка 8,3%. Этому способствует высокое качество наших продуктов — ингредиенты к ним мы закупает только у ведущих европейских поставщиков. В рамках UPECO мы планируем дальнейшее развитие бренда, увеличение количества продуктов. В планах также выход на рынки других европейских стран. Уверена, у Expel большое будущее!

месторасположением — офис находится в пригороде Варшавы в очень спокойном и живописном месте. Многие сотрудники добираются до работы за 5–10 минут. Мирослав, директор службы цепи поставок,

большую часть времени ездит на работу на велосипеде. Но за всем этим спокойствием и внешним умиротворением уже чувствуются драйв и амбиции, присущие всем людям UPECO.



Департамент продаж





РОЖДЕНИЕ ИДЕИ РОЛИКА

ЕСТЕСТВЕННО, БЕЗ КОМАРОВ

В рубрике «Лаборатория» мы традиционно рассказываем о «внутренней кухне» наших брендов, о секретах создания продуктов и рекламных кампаний. В этом номере Татьяна Сурикова, младший бренд-менеджер ТМ Gardex, расскажет нам о новом рекламном ролике, актерском мужестве и искусственном солнце.



ПОДГОТОВКА

Съемочному процессу предшествовала поэтапная подготовка. Работа началась с создания творческого брифа на разработку идей для ролика. Затем был объявлен конкурс среди нескольких творческих агентств — BBDO, DDB, Milk, Made, а также самостоятельных креаторов. Рабочим командам было предложено разработать творческие сценарии. Мы сознательно не ограничивали творческую фантазию конкурсантов, но среди обязательных элементов воплощения было «оживление» нашего символа бренда — птички Gardex. Нам было

важно придать символу бренда новую визуализацию, преобразовав логотип из статичного графического элемента в трогательный образ, наделенный живыми эмоциями. Так появился целый отряд птиц-защитников от комаров с голосистым командиром во главе. В процессе работы было рассмотрено более 40 предложенных идей, половина из которых была протестирована с помощью раскадровок на глубинных интервью с нашими потребителями.

КОНЦЕПЦИЯ

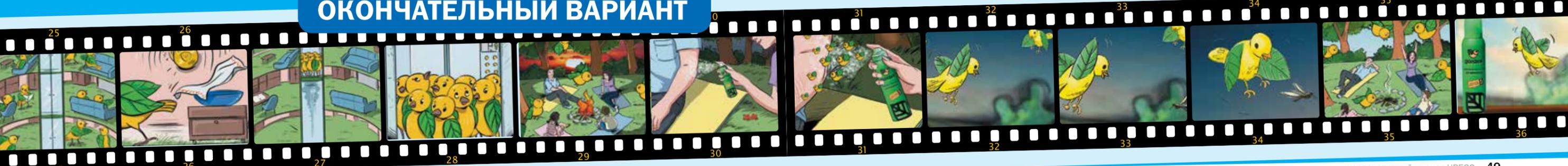
Творческая идея, понравившаяся абсолютному большинству, принадлежит ведущему международному агентству BBDO Moscow Group. Внутри агентства BBDO был также объявлен конкурс среди разных творческих команд на создание идей по нашему брифу. Самая яркая идея, ставшая победителем, с рабочим

названием «Внутри баллона» принадлежит креативной группе под руководством итальянца Даниэле Панчетти. Он предложил оригинальную метафору, сделав пространство внутри аэрозольного баллончика обитаемым, населенным отважными птицами Gardex, которые по команде поднимаются вверх на лифте, спеша на помощь людям. По мнению потребителей, сама идея «оригинальна, привлекает внимание и вызывает интерес своей нестандартностью», а «обитатели аэрозольного баллона, отважные птицы Gardex, очень понравились не только взрослым, но и детям». В процессе коллективной работы над сценарием были опасения, что история сложна для восприятия для ролика длительностью 25 секунд. Переход от сцены «внутри баллона» к кадру «на поляне» длится одно мгновение, за которое зрителю предстоит



уловить связь между двумя сценами, оценив фантазию автора и креативную составляющую произведения. Сейчас мы можем с уверенностью сказать, что наши опасения были напрасными. Для зрителя совершенно очевидно, что птички-спасатели живут внутри баллона и что именно они защищают от комаров семью на поляне. Лучшие маркетинговые практики показывают, что для максимальной запоминаемости и узнаваемости торговой марки нужно рекламировать один продукт, а не весь портфель бренда. Мы выбрали наш флагманский продукт — аэрозоль от комаров серии Family. Выбор, естественно, не случаен — наши потребители его любят, считают эффективным и удобным в использовании. О чем, кстати, говорят и цифры — аэрозоль от комаров занимает порядка 20% оборота продукции бренда.

ОКОНЧАТЕЛЬНЫЙ ВАРИАНТ





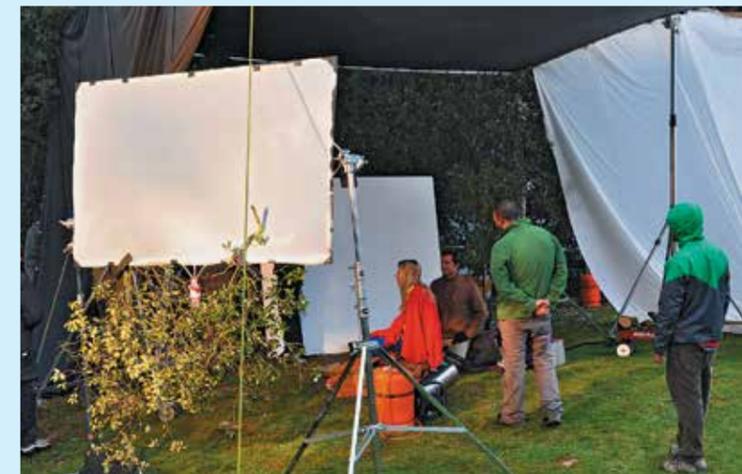
Подготовка к съемкам



Главные герои



«Летний» пикник



Партнеры

BBDO Moscow, входящее в состав глобальной сети креативных агентств BBDO, основано в 1989 году. BBDO Moscow является неоднократным победителем и призером таких рекламных фестивалей, как Cannes Lions, Epica, Golden Drum, London International Advertising Festival, Golden Hammer, ММФР, 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 агентству накопить уникальный опыт в разработке рекламных материалов для местного рынка. Среди клиентов BBDO Moscow — МегаФон, МТС, Procter&Gamble, IKEA, PepsiCo, Unilever и многие другие международные и российские компании. Основанная в 1996 году в Лондоне, студия **GlassWork** занимается производством цифрового визуального контента для рекламной и киноиндустрии. Офисы студии Glasswork расположены в Лондоне, Барселоне и Амстердаме. Среди клиентов студии такие международные бренды, как Adidas, Ford, MTV, Converse, Chevrolet.

ПАРТНЕРЫ

Бренд Gardex за десять лет существования занял свою прочную нишу на рынке и заслуженное место в умах потребителей. Исследования восприятия брендов репеллентного рынка показывают, что Gardex считается брендом высокого качества европейского производства. При создании коммуникаций бренда особенно важно сохранять существующие имиджевые характеристики, не ломая стереотипов потребительского восприятия. Поэтому при создании ТВ-ролика перед командой стояла задача достижения европейских стандартов во всем — от уровня креативной идеи до качества анимационной графики и режиссерского мастерства. Процесс создания ролика был доверен международной команде агентства GlassWork и испанскому режиссеру Денису Ровира. Актерский кастинг также проводился испанскими агентствами среди локальных взрослых и детских актерских студий.

Претендентов на актерское участие было более 100 человек, из которых были утверждены четверо актеров — папа Матеус, мама Карла, а также их детки — пятилетний Хьюго и семилетняя Мартина.

ПЛОЩАДКА

Наш «летний» рекламный ролик предстояло снимать в начале апреля. Ранней весной, пока Россия отходила от долгой зимы, зеленые деревья и траву пришлось искать в южных странах. Температурные условия были подходящими в немногих географических широтах, и в качестве места для съемок рассматривались Афины, Тель-Авив и Барселона. Но растительный колорит Греции и Израиля далек от российского пейзажа, а нам было важно передать теплую атмосферу дачного семейного отдыха у костра — ситуацию, привычную в российских условиях, столь близкую семейным парам с детьми. Европейская Барселона оказалась оптимальной

по настроению и погодным условиям. Среди многочисленных вариантов потенциальных площадок искали открытое место с панорамным ландшафтом и уютным домом на заднем плане. Место, которое в итоге утвердили для съемок, поражаало воображение с первого взгляда. Дом 1870 года постройки полностью сохранил первоначальный внешний вид и отделку, как будто время было не властно над его добротной красотой. Особенности рельефа — небольшая плоская возвышенность и ровная площадка у подножия — как нельзя лучше соответствовали представлениям режиссера об идеальной картинке, которая по его задумке должна была быть сложносоставной, с многоуровневыми перепадами и не выглядеть плоской и скучной.

ДЕНЬ СЪЕМОК

Всю неделю, предшествующую съемкам, в Барселоне ничто не предвещало погодных катаклизмов, было тепло

и солнечно. Но накануне погода неожиданно испортилась, и метеопрогнозы обещали проливные дожди в течение недели. Перенос съемочного дня для рабочей команды, состоящей из 50 человек, означал значительное увеличение бюджета. Было принято решение выходить на съемки в запланированный день, приняв усиленные меры по нейтрализации негативных погодных условий. В ночь накануне съемок на рабочей площадке было установлено дополнительное оборудование, состоящее из огромных прожекторов, имитирующих солнечный свет, обогревательных пушек и тентов, защищающих оборудование и актеров от холода и морозящего дождя. Температура воздуха в съемочный день не превышала +8 °С. «Живая» часть рекламного ролика длится пять секунд, а съемочный день продолжался с раннего утра до глубокой ночи. Одним из самых ярких и незабываемых впечатлений от всего процесса был профессионализм и самоотда-

ча актеров, не только взрослых, но и маленьких детей. Мальчик пяти лет и девочка семи лет наравне со взрослыми участвовали в многочисленных дублях под дождем, на ветру и холоде, подолгу ждали в перерывах между командами «Мотор», пока творческая команда вместе с нами оценивала отснятый материал. Несмотря на видимую усталость, дети не капризничали, а стойчески преодолевали трудности наравне со взрослыми. Все были в одинаковых условиях, и дети это понимали не хуже взрослых. После процесса съемок предстоял сжатый по времени и напряженный период производства самого ролика с использованием отснятого материала. Работа над анимационной компьютерной графикой продолжалась в студии в Барселоне. А работа по постпроизводству «драматической» части, созданию музыкального сопровождения, звукового оформления — в студии Action Film в Москве.

РЕЗУЛЬТАТ

Все интернациональные участники проекта отметили и оценили творческую атмосферу и коллективный дух, царивший во время совместной работы. Влияние ATL-рекламы на коммерческие успехи и показатели здоровья бренда Gardex еще предстоит оценить, но мы абсолютно уверены в том, что новая креативная концепция ролика качественно повысит знание бренда и сделает его главный визуальный символ — птичку Gardex — лидером потребительских симпатий.



ОДИН ДЕНЬ В МОСКОВСКОМ ОФИСЕ

Офис в Москве — самое большое и многочисленное подразделение UPECO. И сегодня мы хотим познакомить вас с его жизнью. Но, помня поговорку о том, что лучше один раз увидеть, чем сто раз услышать, мы вам покажем типичный рабочий день московского офиса.

9:00

Московские пробки позади, сотрудники входят в офис.



9:30

Кто-то в честь своего дня рождения принес угощение. Валентина, хозяйка офиса, режет торты и лимоны для чая.



10:00

Утро — прекрасное время обсудить планы. Сделать это можно не только на рабочем месте, но и в нашей кофейной комнате.



10:00

Тем временем Лилия Гизатуллина начинает тренинг «Тайм-менеджмент».



12:00

Поздравляем Владимира Жилина с днем рождения. Так вот чьи вкусные торты мы ели утром!



14:00

В группе Forester любят свою продукцию и не прочь ее протестировать.



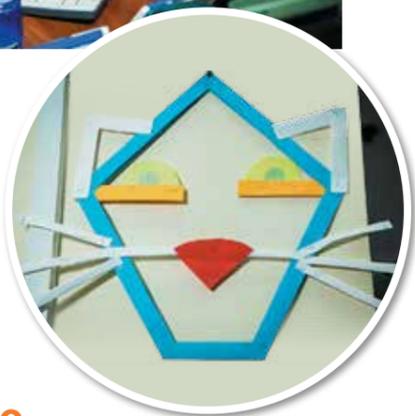
12:30

Офисные будни.



14:30

Светлана Ряховская проводит собеседование. С разрешения кандидата мы сняли этот процесс.



15:00

Сергей Михайлович — мастер на все руки. Мы застали его ремонтирующим шкаф. Пришлось уговаривать нам попозировать.



16:00

Бренд-группа Salton тестирует образцы будущей продукции.



18:00

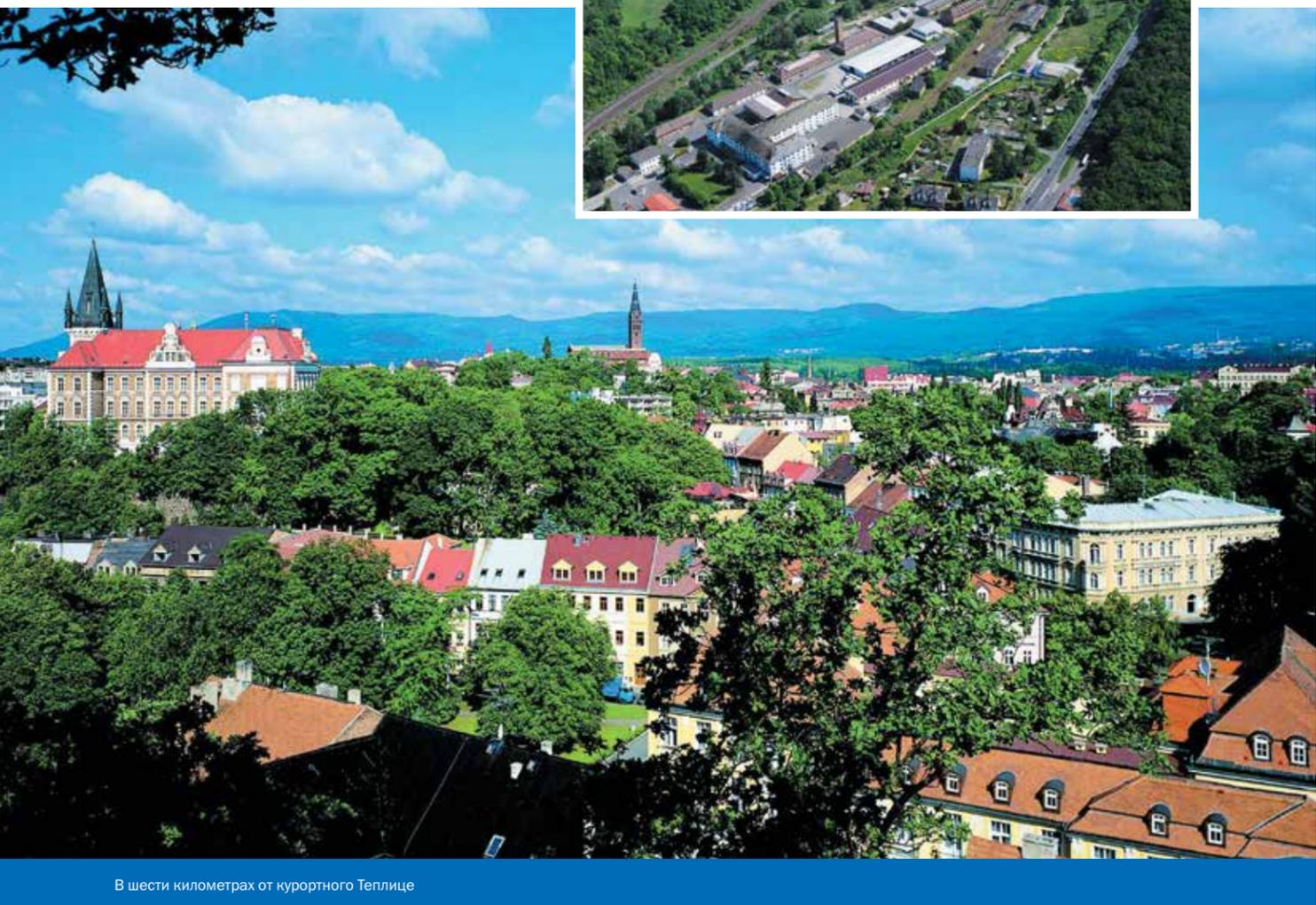
Рабочий день закончен, но департамент продаж не спешит домой — пять минут игры и дурачества помогают снять напряжение после трудового дня.



ВЕЛВЕТСКИЕ ИСТОРИИ

Вся история российской промышленности приучила нас к мысли о заводах-гигантах, новых городах на целине и индустриальном пейзаже. Тем интереснее изучать истории европейских производственных компаний, расположенных, как правило, в небольших городках, имеющих многовековую историю. Одна из них — компания «Чешские аэрозоли», наш давний и надежный партнер — размещается в маленьком поселке Велветы на границе с Германией.

Производство в Велветях



В шести километрах от курортного Теплице



Первое «производство» возникло в этой местности в 1333 году — на берегу в то время еще бурной реки Белы была возведена мельница. Более 500 лет она работала по назначению. Но время шло, потребности жителей менялись, и в 1872 году на месте мельницы был построен сахарный завод.

Производство сахара набирало обороты, невзирая на потрясения, обрушившиеся на Европу. Предприятие пережило и Первую мировую войну, но вот мирового кризиса, случившегося в 30-х годах XX века, завод не выдержал — производство закрылось, уступив место запустению.

Конечно, капитальные постройки сахарного производства не могли остаться незамеченными фашистами, пришедшими в Велветы во время Второй мировой войны. Немецкие инженеры перепрофилировали завод, и в мирных некогда цехах производили снаряды, предназначенные для секретного гитлеровского оружия V-2 (ФАУ-2), которые наполнялись тринитротолуолом. Работали здесь преимущественно военнопленные. И еще совсем недавно на территории завода можно было иногда встретить пожилых французов, приехавших для того, чтобы увидеть места, где они провели, пожалуй, самые неприятные дни своей жизни.

Наступивший в 1945-м мир не сразу остановил изготовление военной амуниции, которая производилась еще до 1957 года, только теперь уже для нужд Чехословацкой народной армии.



Конвейер «Чешских аэрозолей»

В 1958-м производство окончательно вернулось в мирное русло. Чего здесь только не производили: и промышленные смолы, и ламинированные крыши для тракторов, и, наверное, в память о военном прошлом, муляжи боевых самолетов в масштабе 1:1, которые армия расставляла на приграничной территории с целью ввести в заблуждение своих «идейных противников».

АЭРОЗОЛЬНЫЙ БУМ

Пока промышленность в Велветях примеряла производство различных товаров для массового и немассового потребления, в мире свое триумфальное шествие начали продукты в форме аэрозолей.

Работа с «выталкиванием» различных полезных и не очень жидкостей из сосудов началась давно — в благословенном XVIII веке, принесшем человечеству множество великих людей и изобретений. В конце XVIII века во Франции было обнаружено явление «выталкивания» газированного напитка из емкости. Спустя почти 40 лет, в 1837 году, был изобретен сифон. Он обрел популярность, и почти на сто лет дальнейшие эксперименты прекратились. Лишь в 1927 году норвежский инженер Эрик Ротхейм (Eric Rodhaim) предложил первую пригодную для применения конструкцию аэрозольного баллончика на основе газов пропан-бутана, диметил-эфира и, несколькими годами позже, — на основе фреона.

Датой же массового производства аэрозольных баллончиков считает-

ся 1943 год. Шла Вторая мировая война, по заказу правительства США американцы Лайл Гудхью и Уильям Салливан для защиты своих солдат, находящихся в районе Тихого океана, разработали «Бомбу для насекомых».

Первые аэрозоли для гражданских целей начали серийно производиться только после Второй мировой войны, когда в 1947 году были произведены первые лаки для волос в аэрозолях.

Но настоящий бум производства лаков для волос, да и всех аэрозолей, начался в 1960-х, во времена знаменитых начесов и рок-н-рола.



Аэрозоль образца 1943 года

Народная слава

Лаки Lybar и инсектициды Biolit, выпускаемые «Чешскими аэрозолями», являются настолько популярными, что давно уже стали нарицательными: покупатели называют «либаром» все лаки для волос, а «биолитом» — инсектицид любой марки. Более того, в окрестностях города Брно, что находится на территории Моравии, на одном из диалектов словом «либарка» обозначался любой спрей, даже если речь шла о взбитых сливках в баллончике.

Именно в этот прекрасный период, в 1958 году, в русле современных тенденций была основана компания «Чешские аэрозоли» (в то время еще имевшая другое название). Разместилась она на территории многоопытного велветского производства — в далеком уже XIX веке умели строить так, что некоторые здания бывшего сахарного завода эксплуатируются до сих пор! Оглядываясь на бурную историю Чехии, можно предположить, что свое нынешнее название компания «Чешские аэрозоли» обрела не сразу. Начиная свою работу как государственное предприятие, до середины 90-х годов прошлого века компания

входила в крупнейший чешский химический концерн Spolchemie. Трудно представить, но до 1961 года разливочные устройства на производстве приводились в действие вручную. С тех пор производство постоянно развивалось. Уже в 1962 году были выпущены первые в Чехии инсектициды Biolit. Первый лак для волос под маркой Lybar был выпущен с конвейера в 1966 году. Он стал самым продаваемым в Чешской и Словацкой республиках в период с 1966 по 1992 год, общий объем продаж за это время составил около 100 млн штук. Лаки для волос под этим названием выпускаются и продаются до сих пор.

ВСЕ ВКЛЮЧЕНО

В начале 1990-х, на закате социалистического строя в Чехии, компания, следуя исторической необходимости, перешла с государственных рельс на рельсы частного предпринимательства. Произошло это, на удивление для того беспокойного времени, безболезненно. Подхватив современные мировые тенденции, «Чешские аэрозоли» предложили свой опыт и знания другим компаниям. Уже в 90-е годы предприятие, помимо выпуска собственных торговых марок, начало заниматься контрактным

производством. Одним из первых заказчиков стала компания Schwarzkopf, для которой в течение нескольких лет завод выпускал лаки для волос широко известной марки Taft, предназначенные для продажи преимущественно на рынках Чехии и Словакии.

В самом начале 2000-х спектр выпускаемых изделий существенно расширился. Это потребовало внедрения новых производственных и исследовательских процессов, но в результате «Чешские аэрозоли» превратились из традиционного производителя косметики для волос и инсектицидов в компанию, которая может производить широкий спектр очень разных видов изделий. Постепенно контрактное производство занимало все большую долю в деятельности компании, и уже в 2010 году предприятие стало специализироваться исключительно на нем.

Это очень значимое событие потребовало изменений не столько технологических процессов, сколько принципов работы сотрудников. Если раньше с помощью собственных торговых марок можно было регулировать, например, наполняемость производственных конвейеров, закупку универсальных компонентов и сырья, то при переходе исключительно на контрактное производство компания ограничена

МАРЕК БОГАТЫ,
генеральный директор
«Чешских аэрозолей»:

Благодаря сотрудничеству с компанией UPECO мы смогли полностью реализовать свой потенциал по разработке и производству обувной косметики. Пожелания и замечания UPECO всегда были и остаются для нас вызовом и мотивацией к дальнейшему улучшению качества производимой продукции.



в таких возможностях и во многом зависит от пожеланий, требований и нужд своих заказчиков. И сотрудники «Чешских аэрозолей» всегда стараются пойти навстречу своим партнерам. Например, не так давно компания приобрела спектрофотометр, необходимый для производства в связи с увеличением количества оттенков и постоянной сменой ассортимента красок, выпускаемых для UPECO. В настоящее время в производственном портфеле компании есть как аэрозольная продукция, так и изделия без давления — жидкости с механическими распылителями или, например, шариковые дезодоранты. Предприятие предлагает гибкую схему сотрудничества, зависящую от пожеланий и возможностей заказчика: от системы «все включено» до организации лишь производства (разлива) продукции. Собственная исследовательская лаборатория позволяет разрабатывать свои рецептуры изделий различной направленности и предлагать их заказчикам.

География сотрудничества «Чешских аэрозолей» очень широка: практически вся Европа — от Великобритании и Германии на западе до Украины и России на востоке, от Балканских государств, Италии, Греции или Мальты на юге до Голландии, Дании и Швеции на севере. Кроме того, продукция поставляется еще и в некоторые регионы Африки, Азии и Ближнего Востока. Так же как и UPECO, компания «Чешские аэрозоли» сотрудничает с партнерами со всего мира. Главный принцип компании — работа с лучшими, проверенными многолетним опытом поставщиками сырья и материалов, что позволяет гарантировать высокое качество входящих компонентов и, соответственно, конечной продукции. История небольшого поселка Велветы накрепко связана с производством, уже несколько столетий размещающимся неподалеку. Что бы здесь ни производили — муку, сахар или аэрозоли, традиции качества велветских мастеров остаются неизменными.

ВАДИМ ЧЕРНЫЙ,
начальник отдела продаж
«Чешских аэрозолей»:

Первая поставка продукции Salton, произведенной для UPECO, состоялась в апреле 2009 года. С тех пор сотрудничество двух компаний только расширяется. Сейчас «Чешские аэрозоли» выпускают для UPECO около 45 торговых наименований: краски, дезодоранты для обуви, растяжители, водоотталкивающие пропитки и многие другие изделия Salton, а также «Раптор-барьер». В декабре 2012 года были впервые произведены и поставлены в Польшу четыре изделия Salton, адаптированные для рынка ЕС.



Реклама Biolit

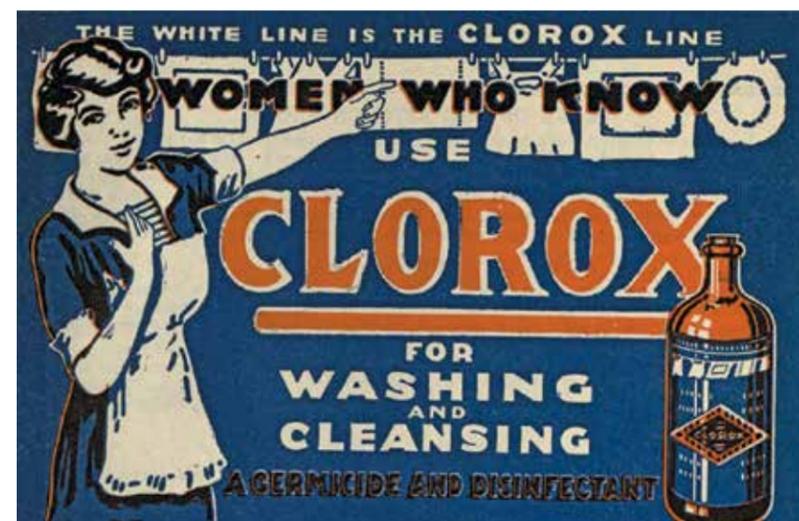
ЧИСТЫЙ БИЗНЕС

Все успешные компании похожи. Не верите? Присмотритесь внимательнее — в фундаменте каждой из них лежит камень с тремя гранями: яркая идея, воля и удача. Clorox в этом случае только подтверждает выводы, сложившиеся из наблюдений за деятельностью лучших компаний. В истории выросшей из маленькой мастерской до производства товаров, продаваемых больше чем в 100 странах мира, компании Clorox было все — и революционная идея, и готовность не сдаваться в любых ситуациях, и благоприятное стечение обстоятельств.

А

А началось все с того, что один человек смог посмотреть на какой-то материал или на ситуацию под совсем не привычным углом. И этим человеком была женщина. Скорее всего, женщина. Энни Мюррей. Конечно, так как супружеская шотландско-американская пара вместе начинала и вместе шла по жизни и бизнесу, они лавров не делили. И Уильям точно так же причастен к успеху, как и его жена. Но все же... Представим себе 1913 год. Америка. Впрочем, какая разница? Это могла быть и Европа. Женщине всегда хочется выглядеть опрятной. Она же в доме, как правило, занимается стиркой. И никаких тебе стиральных машин. Никаких подручных средств. А эти воротнички

так быстро пачкаются, и так трудно удалить с них грязь... Руки прачек вечно красные, распухшие, со слякочными от постоянной сырости ногтями. Бр-р-р... Так неэстетично это. Но однажды Энни увидела, как случайно попавший на ткань раствор хлорки совершил чудо, превратив место, на которое упала капля, из темного в белое в течение нескольких секунд. Прямо на глазах! Как тут не крикнуть «Эврика!» — и не помчаться воплощать мечту всех домохозяек в быль? Следующей задачей было убедить промышленность, а самое главное — потребителей в том, что им жизненно необходим этот продукт. Ведь всю жизнь обходились без него — и ничего...



Молодое предприятие под названием «Электрощелочная компания» работало как и многие другие. Короче говоря, денег не хватало. А хотелось! Каждый партнер, включая супругов Мюррей, инвестировал по 100 долларов. Затем выпустили еще 750 акций по этой же цене. Вся первая продукция компании уместилась на одной телеге, на которой и развезлась по местным пивоварням, молокозаводам и прачечным. Предлагалось средство для очистки и дезинфекции помещений и оборудования. Двадцатый век с его депрессиями и промышленными спадами не очень-то баловал народ. Clorox со своими предложениями недорогого эффективного средства и с готовно-

стью принять все замечания подошел вовремя. Пока еще раствор слишком едкий? Зато все отстирывает. Резкий запах? Постараемся смягчить... Началась рационализация на каждом этапе выпуска продукции. Теперь супругам Мюррей предстояло не только не потерять свои инвестиции, но и умножить их. Но сначала все зависело только от личных вложений владельцев предприятия. Все понимали, что произвести новый продукт — это полдела. Надо продать! Вот и пригодилось умение представить товар лицом. Чтобы завтра получить много, сегодня надо не бояться потерять. Энни, которая имела свой процветающий продуктовый магазин, рискнула. Она пошла на то, чтобы раздавать покупателям

бесплатно образцы продукции. При этом сама рассказывала о чудесных свойствах новинки. И о том, что раствор не только отбеливает, но и дезинфицирует. И о том, что это не только моющее, но и бактерицидное средство. Есть выражение «Добрая слава лежит, а дурная — бежит». Как бы опровергая поговорку, слава о волшебном растворе побежала впереди Clorox. А метод «от двери к двери», когда продавцы не только идут по квартирам, но и демонстрируют действие отбеливателя, впоследствии взяли на вооружение все специалисты торговли. И до сегодняшнего дня он работает безотказно. Еще одна находка: заказы собирались на местах, потом их передавали в бакалейные лавки. Опять сработал принцип «Дойти до каждого потребителя!» В 1916 году менее концентрированный, чем поначалу, жидкий отбеливатель, продукт пятипроцентного гипохлорита натрия (вместо 21%-ного), стал продаваться в пивных бутылках янтарного цвета. Через три года товар плотно занял свое место на рынке США. Недоумение вызывал уже вопрос о том, как же раньше-то без него обходились. Потребители не только полюбили этот раствор за эффективность. Привлекали доступность средства и простота использования. Одинаково активно покупали янтарные бу-



тылки все слои населения. А лучшей рекламой стали отзывы покупателей, которые сами, однажды испробовав действие, спешили рассказать о впечатлениях родным и близким. Результативнее такого убеждения нет ничего. В 20-е годы завод уже производил 48 000 бутылок отбеливателя в день. Пока все делалось вручную. Из баков по шлангу раствор попадал в бутылки, на которые, тоже вручную, клеились этикетки. Чпок — горлышко бутылки закрывается резиновой пробкой. Готово! Кстати, дизайн бутылок почти не менялся около полувека — до 60-х годов, пока компания не начала переходить на пластиковую тару.

ВЕЗЕТ ТОМУ, КТО САМ ВЕЗЕТ

Можно было бы сказать, что супругам Мюррей (Уильям стал президентом компании в 1929-м и возглавлял ее до своей смерти в 1941 году) повезло. Они оказались в нужное время в нужном месте. Но бизнес — это ведь как езда на велосипеде! Пока крутишь педали — ты движешься вперед. Остановился — сразу падаешь. Пока поднимаешься, ремонтируешь велосипед, тебя обгоняют другие. И вот уже только спины лидеров видишь вдаль. А сам довольствуешься последними местами в гонке. Такой вариант был не для нашей пары и их товарищей.

Энни и Уильям, вступив на путь борьбы за чистоту и дезинфекцию, сворачивать с него куда не соби- рались. Прочно заняв первое место в международных торговых отчетах и в кухнях и ванн американцев, Clorox пошел дальше. Но в изначальном направлении.

Так и представляется энергичная и практичная Энни, которая спрашивает: — Ну что? Стирать и отбеливать мы научились. Что дальше? И она же отвечает сама себе, что теперь надо охватить все основные сегменты: очистка, образ жизни, домашнее хозяйство. И наконец, пришла пора посмотреть на европейские рынки. То есть перейти с уровня национального на международный. Есть какой-то фантастический расчет в том, что с самого начала заложили в собственную стратегию развития Мюррей. Они не стали замахиваться на безумно огромные проекты. А так спокойно, вдумчиво и по-доброму вошли в каждую семью. Вы уже отбеливаете свое белье и вам это нравится? Тогда мы идем к вам! Теперь задумываетесь о том, как вообще поддерживать чистоту в доме? Ах, этот ужасный запах от кошки, которая так и норовит залезть в ваши тапки, чтобы оставить там свой привет? Подумаем! Не можете отмыть свой автомобиль от дорожной грязи? Кажется, мы знаем, чем помочь.

Таким образом, как круги по воде, расходились все новые и новые идеи от брошенного в спокойную гладь обыденности камня под названием «борьба за чистоту».

В конечном счете в каждом сегменте компании определились основные направления.

В сегменте очистки — производство товаров для прачечных, по уходу за домом, профессиональных и автотопродуктов (все эти очистители, омыватели и специальные салфетки). Названия — от самого привычного и строгого вроде Clorox или «Формула-409», «Броня» до романтических «Сосновой соли» и «Зеленых работ». Сегмент образа жизни включил в себя производство отдельных продуктов питания, системы водной фильтрации, фильтры и естественные продукты ухода за собой. Здесь тоже была включена фантазия для определения названия продуктов с тем, чтобы сами слова привлекали и очень быстро становились узнаваемыми. «Шедевр», «Брита», фирменный знак с изображением пчелы — все это не напрягает, а уже довольно давно воспринимается как что-то очень привычное. Как добрый знакомый, встрече с которым рад.

В товары домашнего сегмента входят древесный уголь, наполнитель для кошачьего туалета и полиэтиленовые пакеты, обертки и контейнерные продукты. Сегодня невозможно представить, что когда-то всего этого просто не было. Для кошек в каждом доме стояли ящички с песком, которые надо было регулярно убирать. Никто и предположить не мог, что люди будут отдавать деньги за наполнители. Но не мог предположить потому, что до того времени не слышал аргументов, которые Clorox уже приготовил. А уж авторитет компании говорил сам за себя. И конечно, подумали о названиях. Простые, слегка ироничные (вроде «Совок далеко»), запоминающиеся, они сразу как бы впечатывались в сознание покупателя.

Международный сегмент предполагал, прежде всего, продвижение товаров с учетом национальных особенностей, специфика. Есть компании, которые позиционируют себя только как дистрибуторские. Есть



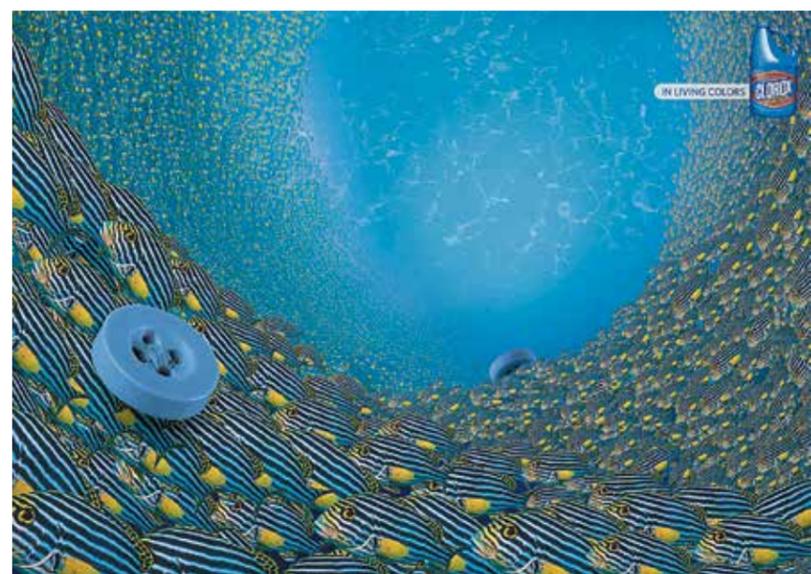
те, которые предпочитают магазины массовой торговли. Clorox Company, с самого начала продемонстрировав миру полную всеядность, продолжает делать это и сейчас: мы готовы торговать через склады, продуктовые магазины, интернет, через сеть брокеров, через любые розничные выходы. В последнее время особую популярность приобрели социальные сети.

ЗАКОН ПОПУТНОЙ ПОЛЬЗЫ

Этот нигде в научных изданиях не зафиксированный закон в полной мере подходит к Clorox. В просторечии его можно сформулировать так: когда моешь ноги, то, хочешь или нет, вымоешь руки. В отношении к компании, начавшей с отбеливателя, он бы прозвучал следующим образом: от чистящих средств — к чистой бухгалтерии. Попутно, конечно, еще и производство одноразовой упаковки. Ну а если производишь упаковку, то волей-неволей задумаешься о том, что в нее положить. И вот уже ассортимент продукции пополняется соусами, разными концентратами, заправками для салатов и т. д. и т. п. Но представлять, что путь Clorox сплошь усеян розами, было бы неправильно. Случались и провалы.

Сделав ставку на продажу древесного угля и рекреационных продуктов, компания потерпела большую неудачу: общенациональная паника в связи с заболеванием ботулизмом перечеркнула планы по производству и продаже грибной продукции. Покупка других компаний, слияния и поглощения то давали выгоду, то приносили заметный убыток. Достаточно только перечислить названия фирм, с которыми судьба связывала Clorox. Это немецкий «Хенкель», американский Procter&Gamble, Heinz Company. Прямо скажем, компании серьезные по всем параметрам. А суды по обвинению в сексизме? И не один-два, а несколько! Их упрекали, что в рекламе чистящих и моющих средств они все время обращались к женщинам. Вот такая дискриминация, за которую надо было отвечать. В том числе заработанными долларами. Они же просто видели, что их основной потребитель — женщина, которая делает выбор. Но отвечать все равно пришлось. Потом стали поступать осматрительнее. Ролик о «Маленьком принце» — тому подтверждение. Обычная реклама — это все же женщина с тряпкой, убирающая грязь, плесень, мусор и тому подобное. А в заслужившем наивысших

оценок мини-фильме все не так. Там бушующие синие волны, зеленые просторы, голубое небо. В общем, чистота и красота. Как и подобает действительности, окружающей каждого маленького принца. А для матери ее ребенок всегда принц. С чистотой, которая достигается... Правильно! С помощью продукции Clorox! Clorox, как и многие другие компании, прошедшие жесткую школу бизнеса, знал и поражения, и победы. Но всегда старался смотреть вперед. Именно это объясняется то, что компания постоянно вкладывает деньги в исследования и разработки. Сегодня одной интуицией и внезапным озарением не обойтись. Нужны новые продукты. Нужно диверсифицировать бизнес. Исследования дают свой результат. Одним из самых прорывных стало появление на рынке... салфеток. Да-да, именно салфеток. Но не обычных, тех, к которым давно привыкли, а влажных, дезинфицирующих. Clorox, продолжая путь, цель которого — чистота, как бы открыл дверь всем, кто впоследствии подхватил идею. Подхватить-то подхватил, но до сих пор на мировом рынке лидируют в этом направлении всего три компании, одна из которых, естественно, Clorox.





Кто бы мог подумать, что эта находка так трансформируется? От очищающих противобактериальных салфеток общего назначения производители пошли дальше. Сейчас рынок салфеток в мире уже исчисляется даже не миллионами, а миллиардами долларов. Немудрено: потребители продемонстрировали

готовность приобретать инструменты для быстрой и удобной уборки. При напряженном жизненном графике люди готовы платить больше за продукт, который экономит их время. То есть за самые разные обтирочные салфетки. Помимо тряпок для уборки пола и салфеток общего назначения в общей категории бытовых обтирочных салфеток создан целый ряд категорий для более мелких ниш рынка. Уже есть салфетки для очистки стекол, кожи, металла, унитазов, нержавеющей стали, для мебели разных видов... И работа в этом направлении продолжается. Хотя производители продуктов для ухода за домом запустили в промышленное производство большое число разных продуктов, мало кто смог завоевать такое же широкомасштабное внимание потребительской аудитории, какое было у пионеров отрасли. То есть у Clorox. Еще в 1981 году компания обратила свой интерес на жилище. Чистить, конечно, хорошо. Но почему бы не заняться красителями и консервантами для древесины? Попробовали. Посчитали прибыль и убытки. И, похоже, пришли к выводу, что с маги-

стральной линии сворачивать не стоит. Этим можно объяснить продажу уже запущенного производства со значительными потерями. В 90-е годы, всего с четырьмя процентами от продаж на международном рынке (все остальное — в США), компания поставила себе амбициозную задачу покорения рынков целого ряда стран. И вот уже Clorox в Аргентине, Эквадоре, Колумбии, Чили, Уругвае, Венесуэле. Завод в Канаде. Взгляды обращаются на Европу и, конечно, Россию... Компания выпускает продукцию в 25 странах. Продает — более чем в ста. Покупаете продукцию Colgate, Brit, Palmoliv или доброй сотни других наименований? Это привет от Clorox!

НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ

В России Clorox с 1995 года. Компания вошла с такими известными торговыми марками, как Clorox, Formula 409, Tilex (средства бытовой химии), Glad (пищевая упаковка), STP (автохимия), Armor All (автокосметика), Fresh Step and Ever Clean (наполнители для кошачьих туалетов). С момента прихода в Россию бизнес компании

Справка

Компания Clorox берет свое название от бытового отбеливателя № 1 по объему продаж в мире. Впервые торговая марка Clorox была представлена на рынке в 1916 году. Сегодня большинство продуктов с торговыми марками компании являются лидерами в соответствующих категориях рынка. The Clorox Company — производитель жидкого бытового отбеливателя, который присутствует в четырех из пяти американских домов, а доля занимаемого рынка в США составляет 75%. Годовой оборот компании — более \$ 4,5 млрд, численность сотрудников — 8500 человек, продукция продается в 100 странах мира.

стремительно вырос, в результате значительно возросли объем управленческой информации и сложность бизнес-процессов. Установленная на тот момент корпоративная система отечественной разработки перестала соответствовать возникающим управленческим задачам, стоящим перед менеджерами российского офиса. Это потребовало внедрения более совершенной корпоративной управленческой системы. Руководство российской компании Clorox остановило свой выбор на системе Microsoft Navision как наиболее полно отвечающей потребностям бизнеса, а внедрение было доверено специалистам, которые выполнили работы по внедрению основных модулей — финансы, бухгалтерия, закупки, сбыт и CRM. Учитывая то, что именно московский офис отвечает за бизнес в СНГ и странах Восточной Европы, задача была очень серьезная. Консультационная группа ATK завершила внедрение Microsoft Navision в московском офисе мирового лидера бытовой химии Clorox. Благодаря новой управленческой системе автоматизированы снабженческие и сбытовые операции, логистика, отношения с клиентами, а также получена возможность составлять финансовую отчетность с учетом международного законодательства. Именно здесь, на базе компании, например, в систему были внесены изменения, позволяющие вести бюджетирование в аналитических величинах, рассчитывая плановые и фактические значения продаж по огромной номенклатуре товарных позиций. Поскольку московский офис фирмы подотчетен американским менеджерам, привыкшим анализировать информацию в GAAP US, то специалистам Консультационной группы ATK пришлось применить механизм пересчета российской финансовой отчетности по американским стандартам бухучета. Кроме того, получена возможность более эффективно и качественно выстраивать отношения с конечными покупателями продукции и основными дистрибуторами. По убеждению Алексея Казанцева, финансового и административного

директора московского офиса Clorox, благодаря новой системе существенно сократятся издержки фирмы и увеличится эффективность работы как персонала, так и всего подразделения компании, что станет хорошей основой для дальнейшей экспансии продукции не только на российском рынке, но и на рынках СНГ и стран Восточной Европы. Заканчивать обзор принято прогнозами. Но в компании не очень любят это занятие. Считают, что все, что предусмотрено законодательством, они выполняют. Рассказывают о продукции. А остальное... Время покажет. У них, начавших свой путь 100 лет назад, впереди времени много. Как, наверняка, и планов. Просто некоторые из них станут сюрпри-

зом для покупателей. Как когда-то отбеливатель, верность которому подчеркивается в самом названии компании. А в остальном они делают то, что считают для себя необходимым. Производство — это само собой. Но не случайно эту компанию называют социально ориентированной. Она заботится обо всех своих сотрудниках. Где и как они живут? В каких условиях трудятся? В каких школах и колледжах учатся? И это не красивые слова. Подтверждение им — серьезные денежные гранты, выделяемые именно на социальные проекты. Впрочем, и первый их продукт был выпущен не только как товар на продажу, но и как серьезное социальное подспорье. Все, однажды начатое, продолжается.



ОДНА ГОЛОВА ХОРОШО, А ДВЕ ТЫСЯЧИ – ЛУЧШЕ!



Текст:
**ДАМИР
НИГМАТЯНОВ,**
тренер-
консультант

«Краудсорсинг позволяет решить задачи любой сложности и любого характера с использованием мудрости миллионов людей. Это главный управленческий прорыв XXI века: именно он позволит использовать интеллектуальную энергию социальных масс для созидания будущего».

Герман Греф,
президент, председатель правления
Сбербанка России

К

Краудсорсинг возник в моей жизни благодаря участию в одном из проектов Сбербанка. Я слышал это слово и ранее, но представить себе, что этот подход уже применяется в крупных корпорациях и результат от внедрения краудсорсинга может быть оцифрован, мне было крайне сложно. Решающим фактором моего пристального интереса к этой технологии стала озвученная в 2011 году Германом Грефом цифра: экономический эффект от внедрения инновационных технологий, созданных с помощью краудсорсинга, оценивался с 2009 года в 5,9 млрд рублей.

Второй фактор, который заставил меня активно исследовать краудсорсинг, — это то, что компании, с которыми я работаю, стали активно внедрять системы управления эффективностью. И этот тренд не просто дань моде, а суровая необходимость, обусловленная низким уровнем производительности труда в России, что в свою очередь связано с низким уровнем компетенций и трудовым нигилизмом российских сотрудников, а также слабой технологической оснащённостью российских компаний. Вот только некоторые из проблем в сфере HR, которые серьезно влияют на эффективность бизнеса российских компаний:

— «Лучшие люди уже работают на кого-то другого». Запрос на качественных специалистов все выше, реальные же тренды рынка труда движутся в обратном направлении;



Яей Кусамы, «Одержимость точками»

Цитата

Сегодня большинство специалистов трудятся на себя или на одну выбранную компанию, проводят большую часть рабочего времени в офисе и тесно взаимодействуют с живыми коллегами. Однако эта вполне типичная картинка окажется неактуальной уже через несколько лет, уверены главный идеолог Intel Стив Браун (Steve Brown) и его коллега Тим Хансен (Tim Hansen). Согласно заявлению экспертов, ключевым требованием со стороны сотрудника к работодателю окажутся гибкие условия труда, которые в будущем будут играть более важную роль, чем высокая заработная плата. Еще один озвученный прогноз заключается в более активном использовании наемной рабочей силы. Крупные компании смогут привлекать к сотрудничеству «динамические команды специалистов» или решать поставленные задачи силами всего интернет-сообщества. Инновационная форма организации труда под названием «краудсорсинг» используется уже сегодня и предполагает выплату оговоренной денежной суммы любому специалисту, предложившему наиболее эффективное решение.

«Рабочее место завтрашнего дня». Источник: soft.mail.ru

— самая большая и актуальная «муда» (восьмой вид потерь в практике кайдзен) — нереализованный творческий потенциал сотрудников; — сотрудники, принадлежащие к «поколению Y», требуют новых управленческих подходов, систем мотивации, контроля и т. д. В итоге на основании собственных исследований я вдруг понял, что краудсорсинг едва ли не самый удачный ответ на вызовы нового времени. И эта технология шире рамок бизнеса и экономики, она меняет стиль взаимодействия людей и открывает перед всем челове-

чеством новые неограниченные возможности.

ИНТЕЛЛЕКТ ТОЛПЫ

Так что же такое краудсорсинг? Согласно словарю Merriam-Webster, краудсорсинг — это практика получения необходимых услуг, идей или контента путем просьб о содействии, обращенных к большим группам людей, особенно к онлайн-сообществу в отличие от обычных сотрудников или поставщиков. Термин образован от слов crowd (толпа) и sourcing (ресурс). Ближай-



Словарь

Публичная оферта (лат. offero — предлагаю) — формальное предложение некоторого лица (оферента) неограниченному кругу лиц (потенциальным акцептантам — посетителям сайта — потенциальным участникам конкурса) заключить сделку (договор) с указанием всех необходимых для этого условий. Допустим, компания разрабатывает дизайн одного из своих продуктов. Вместо того чтобы нанять дизайнера, она объявляет на своем сайте конкурс на лучший дизайн. Человек, принявший участие в конкурсе и победивший в соответствии с его условиями, имеет право требовать от компании оферента исполнения обязательств, указанных в договоре. В итоге у победителя — приз, у остальных участников — удовлетворение от проделанной работы, реализации творческого потенциала, развития.

ший аналог — слово «аутсорсинг», но если аутсорсинг — это привлечение сотрудников «со стороны» для выполнения определенных задач, единичных или долгосрочных, то есть речь идет о конкретных специалистах, которых вы нанимаете на работу, заключая официальный договор, то в случае с краудсорсингом вы обращаетесь к сообществу, к большой группе людей или множеству добровольцев, координирующих свою деятельность при помощи информационных технологий и привлекаемых на основании публичной оферты.

На самом деле словосочетание «онлайн-общество» в словарном определении может ввести нас в некоторое заблуждение. Ведь краудсорсинг как явление возник задолго до того, как было придумано само слово. Он уходит корнями глубоко в историю. Один из интересных примеров краудсорсинга возник в XVIII веке. Еще в 1714 году правительство Англии объявило о награде тому, кто сможет найти точный способ определения долготы на море. Вместо сотрудничества с одним или несколькими исследователями англичане предложили принять участие в решении этой сложной задачи всем жителям страны! Таким образом, использование интеллектуального потенциала общества в своих бизнес-целях — явление не новое. Но, безусловно, стремительное развитие и массовость оно приобрело в век онлайн-связей. Стирание географических, языковых и многих других коммуникационных барьеров, низкая стоимость распространения информации (ведь больше не надо печатать листовки и рассылать приглашения по всей стране) дало мощный толчок краудсорсингу. В качестве примера может служить Wikipedia, которая является одним из наиболее ярких, хотя и некоммерческих, краудсорсинговых проектов, где участники могут не знать друг друга, однако, работая сообща, создают крупнейшую в мире свободную общедоступную многоязычную универсальную интернет-энциклопедию. Краудсорсинг можно рассматривать и как технологию поиска талантливых людей в любой точке мира,

Современный краудсорсинг

Недавно шведская компания **H&M**, крупнейшая в Европе розничная сеть по торговле одеждой, предложила каждому покупателю поучаствовать в формировании ассортимента своих магазинов. В основе этого проекта лежит простая, но от того не менее гениальная идея: лучший способ узнать, что хочет потребитель, — спросить его об этом. Теперь покупатели магазинов H&M могут напрямую рассказать и показать, что именно им нравится. Достаточно лишь, используя приложение iPhone, поделиться модными находками, которые им встретились и понравились в других магазинах или в Сети. Фотографии находок размещаются на странице H&M в Facebook и выставляются на голосование.

Корпорация **Procter&Gamble**, тратящая на создание инноваций порядка 2 млрд долларов в год, стремительно увеличивает долю новых продуктов, поступающих из внешних источников, планируя в ближайшем будущем довести ее до 50%. Для поиска новых контактов и налаживания взаимодействия при разработке технологий специалисты P&G используют внутренний web-портал. Здесь зарегистрировано 18 тыс. рационализаторов компании, занимающихся научными исследованиями, инженерными разработками, проведением маркетинговых мероприятий, организацией закупок и регистрацией патентов. Старший вице-президент P&G по исследованиям и разработкам Набил Саккаб назвал этот портал «глобальным кафе» для обмена идеями. Центр **InnoCentive**, основанный компанией **Eli Lilly**, претендует сегодня на звание крупнейшей виртуальной лаборатории мира. Научные вопросы, поднимаемые 30 организаторами поиска, размещаются в коммерческой сети, к которой обращаются около 70 тыс. авторов идей из разных уголков мира. За правильное решение каждой задачи назначается определенная денежная премия. Как правило, она составляет от пяти до 100 тыс. долларов за одну задачу.

Современный краудсорсинг

Один из ярких примеров коммерческого успеха в применении краудсорсинга — это компания **Threadless** (Threadless.com). По сути, это интернет-магазин, в котором вы можете заказать футболку с оригинальным дизайном. При средней стоимости футболки 15–20 долларов годовой оборот компании на сегодняшний день порядка 50 млн долларов.

Дизайны футболок создаются посетителями сайта. Если вы дизайнер и отправили на конкурс свой дизайн, вы естественным образом пригласите своих друзей и коллег оценить этот дизайн. Далее все посетившие сайт путем голосования еженедельно выбирают четыре — шесть дизайнов футболок, которые при наличии заказа запускаются в производство. Победитель по итогам голосования получает до 2 тыс. долларов, имя дизайнера печатается на этикетках футболок с его дизайном.

Waze (аналог нашего ресурса «Яндекс.Карты», насчитывающий 50 млн пользователей по всему миру) является одним из самых популярных краудсорсинговых мобильных приложений. Им используются две краудсорсинговые схемы: первая заключается в пассивном сборе информации о скорости и маршрутах передвижения, а для реализации второй необходима помощь пользователей, которые отмечают на карте пробки, аварии, закрытые участки дорог. Цель этого приложения — помочь водителям в перемещении по автодорогам и скорейшем достижении конечного пункта маршрута. Facebook собирается приобрести Waze предположительно за 1 млрд долларов. Если это произойдет, Facebook получает доступную рекламную платформу, дифференцированную по географическому принципу, и дополнительный способ общения и взаимодействия между пользователями.

Европейский туристический краудсорсинговый проект **Darjeelin.com** предлагает посетителям использовать краудсорсинг для поиска наиболее подходящих перелетов. В этом случае можно приобрести билет как минимум на 20–25% ниже той цены, что предлагают многочисленные поисковые онлайн-платформы. **Darjeelin** предлагает каждому пользователю, ищущему недорогие варианты перелетов, воспользоваться услугами экспертов сайта (экспертом может стать любой, кто желает и умеет находить более дешевые варианты перелетов), которые устраивают своеобразный конкурс на лучший вариант перелета, стремясь предложить заказчику наиболее подходящий вариант. Для организации подобного конкурса пользователь должен внести фиксированный взнос в размере 20 евро. Конкурс длится три дня, затем заказчик должен выбрать лучший вариант перелета, а победивший эксперт получает вознаграждение в размере 15 евро.

Совсем недавний пример расследования преступлений с помощью краудсорсинга. После взрывов в Бостоне **ФБР** призвало всех, у кого есть хоть какие-либо фотографии или видео с места событий, предоставить материалы агентству. **ФБР** обещает включить каждую присланную фотографию или видео, какими бы они ни были по адекватности или качеству, сделанные до или во время взрывов, в свою базу данных и рассчитывает с помощью такого краудсорсинга составить полную картину произошедшего и учесть каждого человека в районе 12 уличных блоков, не полагаясь на привычные установленные камеры слежения. В мозаику краудсорсинга будут включены фотографии под углами и ракурсами, которые не дают привычные методы слежения. Надо сказать, что Бостон вообще является продвинутым городом в плане использования краудсорсинга. В городе работают система регистрации дорожных ям автолюбителями и система отправки горожанами фотографий с изображением различных проблем (сбитый знак, граффити, стертая разметка и т. п.) в мэрию. Теперь краудсорсинг входит и в сферу расследования преступлений.

когда современные средства связи станут доступны всем без исключения. Например, компания **Witology** (пионер краудсорсинга в России) создала слоган «Поиск людей через поиск идей». Краудсорсинг используется сегодня как мощный маркетинговый инструмент, вовлекающий потребителей в процесс создания продукта, а также позволяющий получить необходимую обратную связь от потенциальных покупателей — еще до того, как продукт вышел на рынок.

Одним из уникальных результатов использования краудсорсинга стала современная конституция Исландии. Инициативная группа (25 человек) представила проект конституции исландскому парламенту, после того как Исландия пережила тяжелые последствия экономического кризиса. Документ был создан в интернете с помощью сотен добровольцев — граждан страны. Конституционный совет опубликовал первый проект в апреле 2011 года на своем сайте, а затем позволил гражданам комментировать его и вносить свои предложения через страницу Facebook.

ПЕРСПЕКТИВЫ КРАУДСОРСИНГА

Хотя активно использовать краудсорсинг современный бизнес стал не так давно, сегодня уже существует целая отрасль по созданию IT-решений, с помощью которых на специальных порталах (краудсорсинговых платформах) пользователи оценивают различные продукты и услуги, стремясь таким образом принять участие в создании наиболее совершенных «решений для себя самих». Данный феномен был предсказан и описан в «далеком» 2004 году в книге «Третья волна» Элвина Тоффлера.

Краудсорсингу уже удалось существенно повлиять на многие сферы современной жизни. В первую очередь речь идет о глобализации рынка труда и о пересмотре основных принципов мировой экономики. Благодаря краудсорсингу сегодня любой талантливый человек (даже живущий в глубинке) может найти применение своим возможностям, а многие дорогостоящие

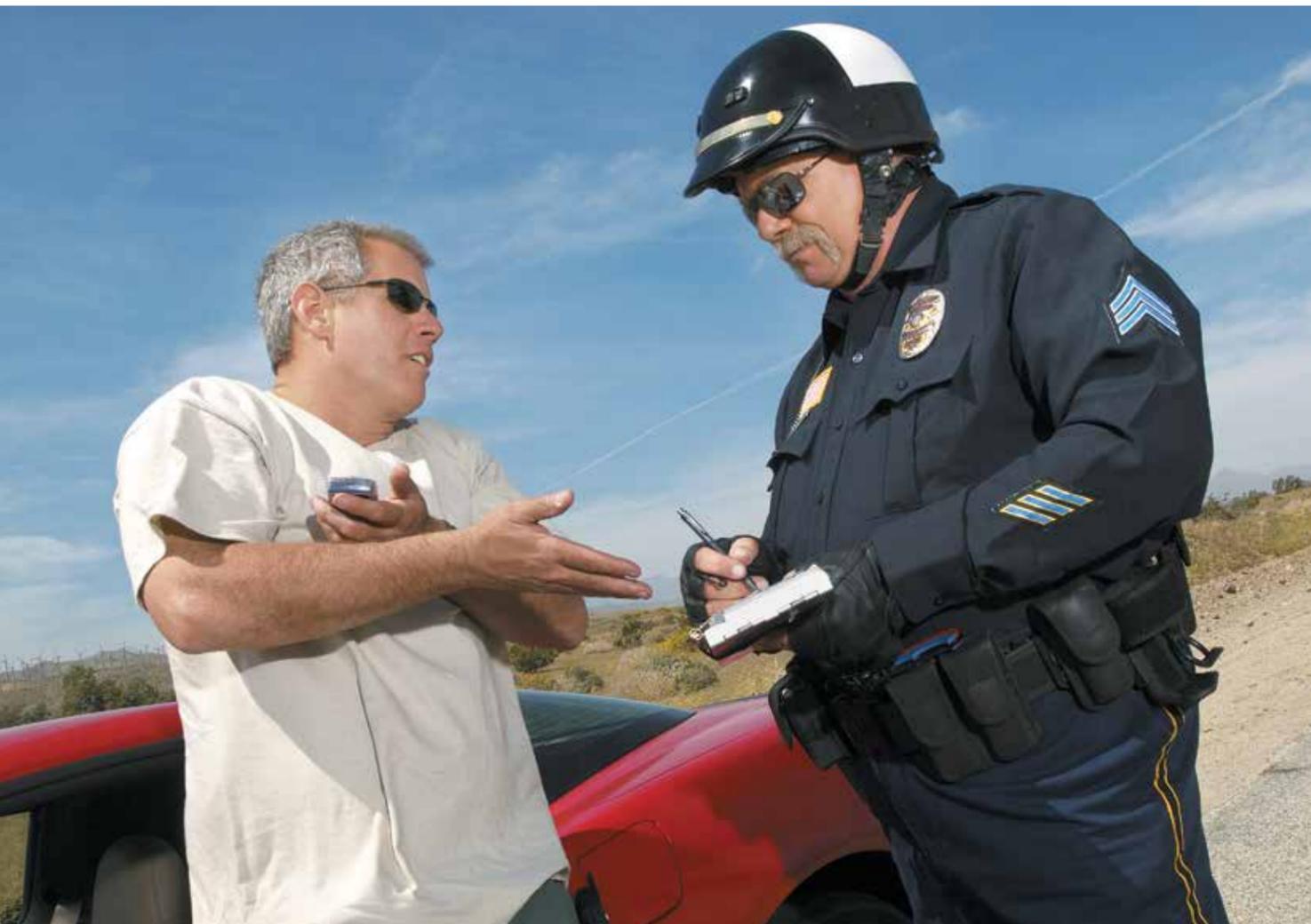


Яей Кусамы, «Сети бесконечности»

проекты осуществляются энтузиастами-бессребрениками. Рынок краудсорсинга сейчас развивается более чем динамично: в 2009 году в этот процесс были вовлечены 1,34 млн человек, а в 2011 году на краудсорсинговых платформах работали уже около 7 млн специалистов. Одновременно с этим эксперты Института МакКинзи заявляют, что потенциал развития рынка краудсорсинга в недалеком будущем может составить 1,3 трлн долларов! Среди самых известных российских краудсорсинговых проектов, пожалуй, можно назвать проекты некоммерческого характера Алексея Навального: РосПил и РосЯма. Эти проекты не только всколыхнули определенную часть Рунета и сподвигли пользователей более активно влиять на различные органы государственной власти, но и, пользуясь краудфандингом, позволили достаточно быстро сгенерировать необходимые средства для существования данных проектов.

Тем, кто намерен прибегнуть к услугам краудсорсинга, стоит придерживаться нескольких правил. Прежде всего, правильно выбирать целевую аудиторию. С одной стороны, участники вашего краудсорсингового проекта должны разбираться в теме, с другой стороны, они не обязательно должны быть экспертами именно в этой области. Опыт InnoCentive говорит о том, что ученые-химики скорее склонны решать задачи не в сфере своей экспертизы, а ищут вопросы из смежных сфер, например физики. И именно это позволяет им побеждать, находя совершенно новые, нетрадиционные подходы к решению задач. Плюс не стоит забывать о мотивации крауда. Выбор вознаграждения — очень тонкое дело: краудсорсинг, как правило, дает верный результат лишь в том случае, если целевая аудитория мотивирована к решению задачи. И последнее: сообществом необходимо управлять, ибо сколькими бы ни

были отдельные его представители, крауд слишком разобщен, чтобы работать самостоятельно. Именно поэтому вакансии крауд-менеджеров уже стали появляться на рынке. Мой прогноз — в будущем это будет весьма востребованная позиция во многих компаниях. Каковы же перспективы краудсорсинга? Уже сегодня существует несколько моделей краудсорсинга, правильное применение которых гарантирует достижение максимального эффекта. Одна из этих моделей позволяет разрабатывать принципиально новый продукт или улучшать существующий; другая — создавать платформу для обсуждения неких общественно значимых проблем; третья — находить нужного специалиста. В то же время ценность «коллективного разума», который способен решать сложнейшие задачи, останется неизменной, как и творческий потенциал крауда, который также можно использовать для реализации самых разнообразных проектов.



ДОГОВОРИТЬСЯ С САМИМ СОБОЙ

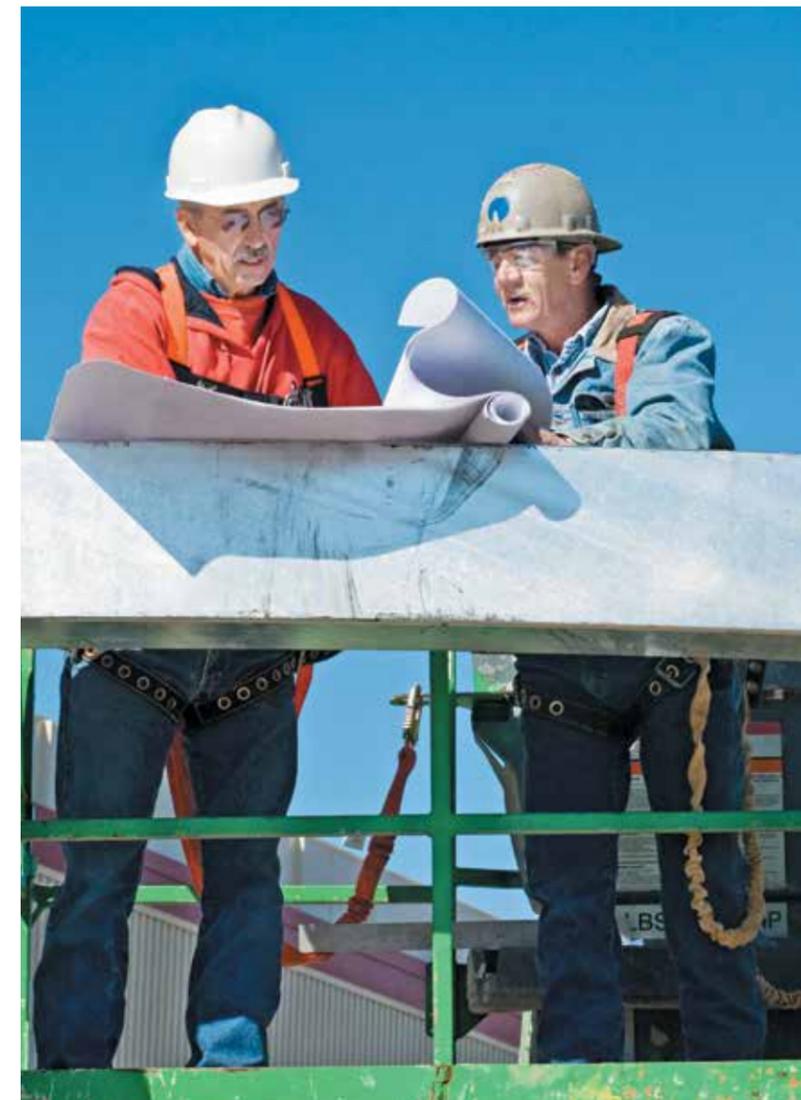
Приходилось ли вам когда-нибудь испытывать тревогу перед ответственными переговорами? Наверняка приходилось: беспокойство и волнение в таких случаях — естественная реакция человека, с которой тем не менее можно и нужно бороться. Сегодня мы подробно рассмотрим причины такого состояния и способы снижения его влияния на процесс и результат переговоров.



Текст:
АЛЛА ГОРЕТАЯ,
тренер отдела
поддержки продаж



Страх и волнение перед важными событиями — это прежде всего реакция на неизвестность. В такие моменты в голове роится невероятное количество мыслей и вопросов. Как я буду выглядеть перед собеседником? Покажусь ли достаточно уверенным? Что обо мне подумают? Сумеют ли понять меня правильно? А если вообще ничего не получится? Все люди чего-то боятся в той или иной степени. Одни боятся потерять работу, другие — неправильно воспитать детей, а третьи — не реализовать в жизни. Но особенно силен страх перед неудачей. Он вырабатывается посредством общих выводов из различных ситуаций. Например, если кто-то не сдал экзамен или не прошел собеседование, он часто думает, что и со второй попытки у него ничего не получится. Мы можем заранее переживать, предчувствуя, что нас отругают и раскритикуют, мы опасаемся показаться хуже других, чувствовать свою вину, ощущать себя неудачником, быть отвергнутым, показаться смешным. Так что же общего между всеми этими тревогами, кроме того, что именно они не дают брать на себя ответственность за какую-то работу и свою жизнь в целом? Если объединить все эти перечисленные выше чувства, то получится, что мы



просто не хотим быть несовершенными! Тигр, однажды промахнувшийся на охоте, не забивается в чащу джунглей от стыда и чувства своего несовершенства. Тигр снова делает попытки и выходит на охоту снова

« САМОЕ ГЛАВНОЕ — ЗА ВИХРЕМ ЭМОЦИЙ НЕ ЗАБЫВАТЬ, КАКАЯ У ТЕБЯ ЦЕЛЬ В ЭТИХ ПЕРЕГОВОРАХ, И ЗАЧЕМ ОНИ ТЕБЕ НУЖНЫ »

и снова. Только человек может спрятаться, избегая некомфортной ситуации. И в этом большая ошибка. Очень часто жизненные страхи оказываются выдуманными. Думаю, вы и сами замечали, что предвкушенное несчастье зачастую не сбывается, и спустя время мы понимаем, что опасались зря. И достаточно часто именно неуверенность в себе заставляет нас отказаться от действий, которые могли бы привести нас к успеху, или, если мы на них решаемся, вопреки опасениям, волнение мешает нам сделать все наилучшим образом. Вот несколько простых, но от того не менее действенных способов борьбы со своими страхами.

Умирает старый горец. Одному сыну он подарил великолепного коня, другому саблю, доставшуюся ему от прадеда, а третьему, самому любимому сыну, решил сделать самый дорогой подарок. Умирая, он сказал ему: «Я много прожил и понял в конце жизни главное: то, чего я боялся, бояться не стоило. Помни об этом и ты».

ПОСМОТРИ МНЕ В ГЛАЗА

Первое правило сильного человека — не избегать предмета своего страха! От него нельзя бежать, прятаться и скрываться. Повернись на 180 градусов, чтобы оказаться с ним лицом к лицу. Страх, которому ты посмотрел в глаза, уже не опасен. Кацудзо Ниши, японский ученый, создатель одной из самых эффективных систем оздоровления, в своей книге «Система здоровья» написал: «Что значит посмотреть страху в глаза? Это значит представить себе как наяву, что может произойти, если то, чего вы боитесь, свершится в реальности. Надо представить самый худший вариант того, что может быть. Представить и пережить в своем воображении как можно более полно. Это доставит вам неприятные мгновения. Но зато вы избавитесь от страха. Ведь то, что мы уже пережили, перестает нас пугать». Представь, что это уже случилось. Поставь себя на шаг вперед в любой жизненной ситуации. Оглядишься. Наметь план действий. Может быть, ты преувеличивал урон или страх перед ситуацией? Чем детальнее и четче ты представишь картину, тем лучше.

УНИЖЕННЫЕ И ОСКОРБЛЕННЫЕ

Примерно полгода назад от одного известного тренера я узнала о технике, которая помогла ему снять волнение и напряжение перед участием в прямом эфире передачи «Пусть говорят». Называется она «Доведение до абсурда». Ее суть — в раздувании своего волнения до состояния нелепости, комичности. Нагнетание, преувеличение его масштабов до размеров Вселенной. Никаких разумных пределов здесь нет, доведи свои рассуждения до полной нелепости! Боись отказа и поэтому не

устраиваешься на новую работу? Доведи до абсурда свои опасения. Представь подробно, в картинках, как тебе отказывают, выгоняют с треском и криками, причем все твои друзья и знакомые почему-то оказываются на месте событий и смеются над тобой, все это снимается на видео и назавтра выкладывается кем-то в YouTube. С тобой после этого перестают постепенно

«**МЫ НИКОГДА НЕ БУДЕМ ВЕСТИ ПЕРЕГОВОРЫ ИЗ СТРАХА И НИКОГДА НЕ БУДЕМ СТРАШИТЬСЯ ПЕРЕГОВОРОВ**»

общаться близкие и друзья. И так далее, и тому подобное, пока не дойдешь до полного «ужаса». Кстати, можно привлечь к раздуванию этих страшных картинок своего друга или коллегу. В конце отлично посмеетесь!



Не договорились. Заседание Госдумы 07.02.2012

РИСУНОК СТРАХА

Возьми ручку (можно карандаши, фломастеры), бумагу и начни рисовать, постоянно думая о своих переживаниях. Неважно, что ты нарисуешь, сработает то, что страх выйдет на бумагу.

КОРСЕТ УВЕРЕННОСТИ

Тело — продолжение наших мыслей, и наоборот, наши мысли — продолжение нашего тела. Наши голос, позы, жесты и походка тоже влияют на уверенность в себе, хотя многие люди даже не подозревают об этом. Как правило, уверенные в себе люди и внешне выглядят соответствующе. Своей манерой держаться, двигаться и говорить они кардинально отличаются от неуверенных людей. И здесь вам на помощь придет «корсет уверенности». Что входит в это понятие? Отработка уверенного взгляда, голоса, походки, жестов. Начни тренировать свое тело, отрабатывать перед зеркалом жесты уверенности, изучай и примеряй эту маску, и вскоре внутреннее состояние подтянется к внешнему. Кроме этих приемов, важно учиться на чужом опыте, знать основные особенности переговорного процесса и вести его правильно. Все это поможет совершенствоваться и с каждым разом снижать уровень эмоционального напряжения перед переговорами.



ПОДГОТОВЛЕН — ЗНАЧИТ СПОКОЕН

В первую очередь необходимо тщательно подготовиться к переговорам. Делаем это пошагово: — Решаем организационные вопросы. Определяем время и место проведения переговоров, формируем состав участников. — Собираем и анализируем информацию. Кто будет участвовать в переговорах со стороны оппонента? Изучи всю имеющуюся информацию об этих людях. Интернет, соцсети, мнение людей, которые с ними уже встречались. Узнай как можно больше об организации, с которой тебе предстоят переговоры: история, основные ценности, особенности корпоративной культуры, даже принципы дресс-кода, принятого в компании. Все, что сможешь найти. Переговоры не должны быть для тебя территорией неизвестности. Узнай как можно больше, и уверенность в себе прибавится. — Прорабатываем основное содержание переговоров. На этом пункте

хочу остановиться подробнее, так как он критически важен для успеха всего предприятия. Прежде всего, составь список приоритетных целей, по которым необходимо достичь договоренности. Обычно их немного, не более двух-трех. Затем составь список конкретных вопросов и свои реалистичные ожидания по каждому из них — так называемые намерения. Теперь, опять же по каждому вопросу, просчитай пределы — минимально и максимально приемлемую позицию. После этого составь список желаемого. Двигаться от намерений к пределам необходимо, только получая что-то взамен. Очень важно также продумать уступки, в идеале такие, которые для тебя ничего не стоят, но важны для другой стороны. И, в конце концов, подумай, с кем из союзников ты отправишься на переговоры, распредели роли в вашей команде и договорись о «кодовых» знаках, с помощью которых вы будете обмениваться информацией во время самих переговоров.

Теперь очень важная вещь, без которой не стоит идти на переговоры: если ты сам не убедил себя, что другому нужно то, что ты предлагаешь, можешь даже не начинать переговоры! Сначала «продай» себе! Если этого нет, все происходящее на встрече превратится в жалкое зрелище! К тому же когда ты убеждаешь себя, ты вдруг начинаешь понимать много интересных вещей: что ты можешь реально предложить, в чем твои преимущества, где ошибаешься, где

«**ТИГР, ОДНАЖДЫ ПРОМАХНУВШИЙСЯ НА ОХОТЕ, НЕ ЗАБИВАЕТСЯ В ЧАЩУ ДЖУНГЛЕЙ ОТ СТЫДА И ЧУВСТВА СВОЕГО НЕСОВЕРШЕНСТВА. ТОЛЬКО ЧЕЛОВЕК МОЖЕТ СПРЯТАТЬСЯ, ИЗБЕГАЯ НЕКОМФОРТНОЙ СИТУАЦИИ**»



Richard Paul Kane / Shutterstock.com

надо усовершенствоваться. То есть начинаешь работать над собой!

СПОКОЙСТВИЕ, ТОЛЬКО СПОКОЙСТВИЕ

Итак, ты тщательно подготовился к переговорам, насколько это возможно снизил эмоциональный накал и «включил» холодный расчет. И теперь главное — сохранить этот настрой в течение всего процесса. Иногда сделать это сложно. Время от времени нам приходится сталкиваться с людьми, которые хорошо обучены приемам «отжима» и умело ими пользуются. Такие оппоненты не нацелены на взаимовыгодный результат переговоров, они исповедуют подход, при котором один из оппонентов должен проиграть. Главная отличительная черта такой стратегии — «грязные» методы и стремление вывести нас из себя. А дальше — чем сильнее мы «заки-



АЛЛА ЗАХАРОВА,
руководитель отдела корпоративного обучения:

Человеческие эмоции и чувства (в том числе и страх) не всегда мешают нашей эффективности. По сути, они являются способами реагирования на изменения, происходящие во внутренней или внешней среде. Подчас они выполняют регулирующие, адаптивные и защитные функции. Например, волнение и страх могут нас уберечь от опасностей. В нашей деятельности при легком волнении и ра-

бочем напряжении мы проактивны, вовлечены и энергичны, у нас появляется азарт, блеск в глазах. Это позволяет нам эмоционально презентовать продукт, заражать своим предложением собеседника и занимать ведущую позицию в переговорах.

Представьте ситуацию, если бы при проведении переговоров или презентаций у нас «выключились» все эмоции. Как бы это выглядело? Согласитесь, что нам было бы сложно добиться эмоционального отклика от собеседника. Вместе с тем если эмоций волнения и страха слишком много, это блокирует все наши ресурсы. Нам сложно контролировать себя и ситуацию, принимать взвешенные решения. Мы полностью во власти эмоций! Важно в этой ситуации снизить волнение и страх до оптимального уровня. И тогда мы сможем преобразовать проблему в движущую жизненную силу, заставить ее работать на нас, а не против нас. Удачи в эмоциональном серфинге!

« НАШИ ГОЛОС, ПОЗЫ, ЖЕСТЫ И ПОХОДКА ТАКЖЕ ВЛИЯЮТ НА УВЕРЕННОСТЬ В СЕБЕ, КАК И МЫСЛИ »»

паем», тем хуже мы соображаем. В итоге мы подписываем соглашения, идя на такие условия, на которые в твердом уме никогда бы не пошли. При этом такие любители жестких переговоров как раз и пытаются продавить нас в личное пространство, зацепить за личные переживания и эмоции. Но и с такими приемами, естественно, можно и нужно бороться. Самое главное — не забывать, какая у тебя цель в этих переговорах, зачем они тебе нужны. Это понимание должно быть у тебя постоянно, чтобы остаться в деловом пространстве и привести переговоры к намеченной цели. Для этого придется еще раз бороться с эмоциями. Не жди подобных ситуаций, начинай уже сейчас развивать свой навык управления эмоциями до такой степени, чтобы не реагировать на уловки и сохранять ясность мысли. Если гнев, обида или

другие негативные чувства подступают, бери перерыв и продолжай переговоры только после того, как успокоишься. И не забывай, что у тебя есть команда, на которую можно рассчитывать. Обсуди с ними заранее стратегию поведения со «сложными» партнерами и придержи-вайся ее. То есть учишься управлять своими эмоциями, чтобы не поддаваться манипуляциям на переговорах! Справившись с самим собой, возьми за противника. Посмотри фактам в лицо, прямо вынеси вопрос об использовании «грязных» методов на обсуждение, подвергни сомнению законность и желательность их применения. И веди переговоры именно по этому поводу до тех пор, пока не договоришься о допустимых приемах. Только после этого возвращайся к главной цели встречи. Зачастую самый главный наш враг в переговорах — это мы сами: наш страх, эмоции, комплексы, подспудное ожидание неудачи или, наоборот, неоправданная уверенность в себе, неумение готовиться к переговорам и желание решить все по-быстрому. Волнение — нормальная человеческая реакция на подготовку к важным событиям. С ней сталкивается каждый, даже самый уверенный в себе человек. Единственное «лекарство» в этом случае — практика



ChameleonsEye / Shutterstock.com

У страха глаза велики

Согласно результатам недавно проведенного исследования, если вы скажете пауку, что боитесь его уродливого и жуткого вида, это может стать первым шагом на пути к избавлению от арахнофобии. Группа психологов из Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе решила испытать новую тактику борьбы со страхами: по их мнению, необходимо посмотреть пауку в глаза (точнее, сразу во все восемь его глаз) и рассказать ему о том, насколько вы его боитесь. Проговаривание негативной эмоции, как полагают ученые, является способом освобождения от страха. «Люди думают, что это делает наши негативные эмоции еще более интенсивными, — объясняет Мэттью Либерман (Matthew Lieberman), профессор психологии Калифорнийского университета, принимавший участие в исследовании. Именно это мы просили сделать участников нашего эксперимента. На самом деле гораздо полезнее честно называть свои эмоции — в этом смысле наша интуиция нас подводит». «Когда люди, страдающие арахнофобией, говорят: «Я в ужасе от этого жуткого паука», — они не открывают для себя ничего нового. Они просто выражают словами то, что чувствуют, но теперь вместо того, чтобы только чувствовать, они еще и проговаривают свой страх. И эти слова, сказанные вслух, действуют! По причине, которая нам пока до конца не ясна, этого перехода — от чувств к словам — вполне достаточно, чтобы эффективнее справляться со страхами», — отмечает он.

и осознанное отношение к процессу переговоров. Причем не только на работе, но и в бытовых ситуациях. Это как для начинающих ораторов обязательным минимумом является пять тостов на каждом застолье. Не избегайте переговоров, с готовностью вступайте в них и помните, что у каждого, даже самого блестящего переговорщика, когда-то были первые шаги на этом поприще.

КНИГИ ЖИЗНИ



БАСАНКО ЮЛИЯ,
специалист по работе с персоналом украинского представительства UPECO

ФИЛЬМ «ПРЕКРАСНАЯ ЗЕЛЕНАЯ»



Техническая революция сделала людей свободными и счастливыми. Наверное. Прогресс наполнил человеческие дома многофункциональными машинами, которые заменили не только ручной труд, но и привычное многовековое общение между членами семьи. А что было бы, если бы однажды человечество отказалось от машин и техническая эволюция пошла бы вспять? Какими бы дарами наградила нас природа за желание жить с ней в единении и гармонии? Приятно удивил вариант ответа на эти вопросы Коллин Серро, режиссера фильма «Прекрасная зеленая». Кар-

тина рассказывает о путешествии на Землю инопланетного человека, свободного и открытого к природе и людям, который, видя происходящее на планете, открывает истинную сущность нашего привычного бытия. Особенно вдохновляет своеобразная «концепция счастья», которую четко удалось прочувствовать в сюжете. Фильм просто и комедийно помогает осмыслить давно забытое в спешке и шуме предназначение «счастливого и свободного» человека, легко и экологично сосуществующего с природной средой своей планеты. Я бы рекомендовала этот фильм всем, кому интересны сюжеты

с глубоким смыслом, но переданные в простой форме. Мне кажется, что его очень хорошо поймут дети: фильм преподаст им, да и взрослым тоже, хороший урок по умению быть благодарными окружающему миру, находить красоту в простоте, ценить и наслаждаться красотой нашей прекрасной планеты. После просмотра непременно захочется на природу, и это будет необычная прогулка.



ЛИЛИЯ ГИЗАТУЛЛИНА,
тренер отдела корпоративного обучения UPECO

«НЕТВОРКИНГ ДЛЯ ИНТРОВЕРТОВ». ДЕВОРА ЗАК



Если объяснять кратко, то нетворкинг — это искусство формирования деловых связей и взаимовыгодных отношений. Сейчас это целое направление в бизнесе, образовании и построении карьеры. Почему для интровертов, спросите вы? Девора Зак сделала заключение: все приемы нетворкинга созданы для экстравертов. А как же их менее коммуникабельные противоположности? Решение есть, однако

предупреждаю: эта книга разрушит сложившееся мнение об интровертах. Они вовсе не застенчивы или необщительны, просто они более склонны к глубокому анализу. Ну а в целом эта книга не только для интровертов, но и для тех, кому необходимо найти с ними общий язык. После прочтения книги Деворы Зак интроверты не просто будут устанавливать деловые и личные контакты, но и начнут проявлять живой интерес

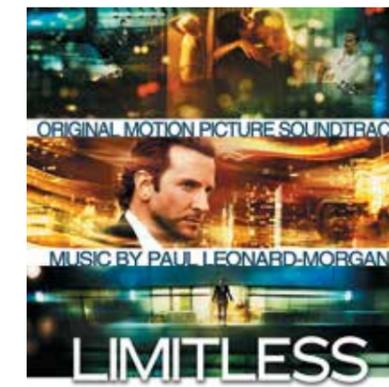
к этому процессу. В книге приводится много советов и рекомендаций, которые они могут применять в процессе нетворкинга с учетом особенностей своего склада характера. А примеры жизненных ситуаций из многолетнего опыта автора делают книгу живой и увлекательной.

КНИГИ ЖИЗНИ



СЕРГЕЙ БУРЛАКОВ,
территориальный менеджер UPECO по Калининграду и Калининградской области

ФИЛЬМ «ОБЛАСТИ ТЬМЫ»



Всего одна чудо-таблетка превращает человека в супергероя, способного на все. Жизнь нью-йоркского писателя, находящегося в состоянии творческого и личного кризиса, полностью меняется после приема препарата NZT: он становится счастливым, удача сопутствует всегда и везде, он знает абсолютно все и способен решить любую задачу. Казалось бы, жизнь удалась. Но без чудо-таблетки наш герой как без рук: мозговая эффективность снижается, а уникальные возможности и вовсе исчезают.

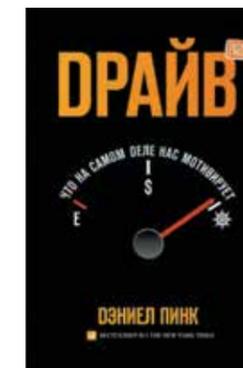
Сюжет фильма очень динамичен: события развиваются так быстро, что возможности заскучать у вас не будет. Несомненно, жемчужиной киноленты стала игра талантливого и красивого Брэдли Купера. Его персонаж — яркий пример цинизма, пробуждающегося в человеке с приходом к власти. Во время просмотра находишься на границе двух желаний: «мне бы так жить» и «так жить нельзя». Наверное, 90% зрителей хотели бы примерить на себя такую роль. Стоит отметить, что это фильм не для избранных, он для каждого из нас. Он заставляет задуматься

о том, что только мы можем сделать единственно правильный выбор в жизни, а успех — не случайность, а следствие большой работы. P.S.: Интересно, а ты бы рискнул попробовать одну таблетку NZT, зная о последствиях, или воздержался?



ЭДИТА ЙОПЕК,
руководитель отдела персонала польского представительства UPECO

«ДРАЙВ. ЧТО НА САМОМ ДЕЛЕ НАС МОТИВИРУЕТ». ДЭНИЕЛ ПИНК



Я думала, что о мотивировании сказано уже все. Однако нет. Книга «Драйв. Что на самом деле нас мотивирует» создает новую картину. Кнут и пряник как основные инструменты мотивации работника уходят в прошлое. Подул ветер свежести и понимания. Кому-то пришла идея, что каждый из нас хочет давать больше, а взамен хочет чувствовать более глубокий смысл своей работы и работать в лучших условиях. Наша мысленная установка преобразовывалась в течение многих лет

использования программы мотивации 2.0. Стереотипы управляли нашими действиями, а простой способ стимулирования желания работать находится совсем рядом — стоит только протянуть руку. Каждый из нас хочет управлять своей жизнью, хочет развиваться и создавать новые, лучшие вещи. Это дает нам ощущение, что жизнь наша наполнена смыслом, и, таким образом, подгоняет нас работать больше, лучше, быстрее. «Драйв» — это своего рода советчик, который наполнен новыми идеями

и инструментами. Кроме того, это чудесная книжка, которая может изменить точку зрения на мир. Говорят, что драйв оплодотворяет мышление и ведет к эффективной деятельности, — я присоединяюсь к этому мнению и от всей души поощряю выбор этой книги.



МНОГОЛИКИЙ АМСТЕРДАМ

Отправляясь в город на реке Амстел, я расспрашивала знакомых, каков он, этот островок свободы в чопорной Европе? И слышала столь противоречивые отзывы, что невольно сомневалась в адекватности восприятия действительности рассказчиками во время пребывания в нем. И только очутившись в Амстердаме, я поняла его главный секрет: больше всего он похож на волшебную шкатулку, дающую каждому то сокровище, которое этому человеку нужно больше всего.



Текст: **ВИКТОРИЯ КУТУЗОВА**, старший специалист по корпоративным коммуникациям



Первое, что мы сделали в Амстердаме, — взяли напрокат пару велосипедов. Этот город не зря считается столицей велосипедного движения — у него есть все для подтверждения этого звания. Велосипедные дорожки — это не просто нарисованные по

краю дороги полосы, а отделенное и от автомобильной дороги, и от тротуара полотно специально для двухколесного транспорта. Приоритет перед автомобилями там, где из-за узости улиц отдельную дорожку сделать нельзя. Свои светофоры и указатели. Свои, очень необычной конструкции велосипеды, на которых можно не принужденно сидеть с прямой спиной. Велосипед здесь — не развлечение и не способ поддержать себя в форме, а просто средство передвижения, легкое, дешевое и вездесущее. И оно нам понравилось! Забегая вперед скажу, что один день мы провели, гуляя по городу пешком, и поняли, что по сравнению с велосипедными прогулками это реально скучно!

ДАЛЬНИЕ БЕРЕГА

Накатавшись по узким улочкам вдоль каналов в первый день, мы решили, что вполне готовы к более серьезным подвигам, и с утра второго дня отправились на остров Маркен в 25 километрах от города. Для этого

переправились через залив, отделяющий центр города от северного Амстердама, на бесплатном пароме и покатали по красной велосипедной дороге. При этом забыв взять с собой карту. И конечно, заблудились. Но впереди наш ждал долгий день, вокруг — голландская сельская идиллия, а поэтому печалиться не было никаких причин. Мы блуждали по дорожкам, фотографировали то коров, то дома-лодки, то ветряные генераторы. Но так как расстояния там небольшие, а все жители Голландии говорят по-английски и всегда готовы подсказать дорогу, мы благополучно добрались до острова, который соединен с материком длинной дамбой. Заселенный еще в XII веке монахами, Маркен очень колоритен. Из-за своей удаленности и изолированности от «большой земли» здесь сложилась своя неповторимая культура, ревностно хранимая жителями и по сей день, — национальные костюмы, в которых до сих пор ходят по воскресеньям в церковь, интерьер, архитектура домов. Удивительно, но в городе,



Дома-лодки очень популярны в Голландии.

как будто сошедшем со средневековой гравюры, люди живут настоящей, а не придуманной специально для туристов жизнью. И это потрясающее сочетание создает абсолютное ощущение оторванности от сумасшедшего ритма XXI века. На обратной дороге ветер был попутным, а мы более внимательными к указателям, и путь до Амстердама занял 1,5 часа. Кстати, велосипедные дорожки в Голландии зачастую не повторяют движение автомобильных дорог и проложены по более короткому или более живописному пути. А для путешествующих по ним на каждом разветвлении установлен указатель с расстоянием до всех крупных городов. Потом мы не единожды ездили за пределы города на велосипеде — и ни разу не заблудились.

МУЗЕИ

В нашем личном рейтинге Амстердам — лидер по количеству посещенных музеев. Пойдем по порядку. Первым, к которому мы направили свои стопы, был Музей Ван Гога. Но там была такая очередь, что мы решили отложить встречу с великим Винсентом до более благоприятного момента. Но настрой на восприятие прекрасного был уж так силен, что практически от безысходности мы отправились в соседний музей современного искусства — «Стеделик». И не пожалели! Малевич, Кандинский, Пикассо — и это только знакомые фамилии, а сколько неизвестных мне авторов! Причем в музее представлена не только живопись. Очень понравилась коллекция из истории бытовых предметов — ме-



Рейксмузеум



Кроме Индии только в Амстердаме есть велорикши

бель, посуда, предметы обихода от начала XX века примерно до 60-х годов. Конечно, нам как неискушенным зрителям порой было очень смешно. Посудите сами: на деревянную раму натянуто белое полотно, по которому в рядочек, на равных промежутках, сделаны подпалины, которые получают, если близко к белой поверхности поднести горящую спичку. В моем детстве хулиганы все подъезды украшали таким искусством. Но самое интересное, что ни на нас восхищенных, ни на нас давящихся от смеха никто не обращал внимания — никаких возмущенных взглядов и одергиваний от тетушек-смотрительниц или ценителей из числа посетителей. Вот она, свобода в действии! В Музей Ван Гога мы, конечно же, попали со второго раза. Ну что можно сказать? Картины прекрасны, музей ужасен — непонятная логика размещения произведений, узкие лестницы, давка. Я лично не понимаю, как можно наслаждаться произведениями искусства в такой толпе людей. Именно поэтому мы не пошли в следующий музей — Рейксмузеум (главный музей страны) — любоваться произведениями Рембрандта, а пошли в дом художника смотреть, как жил великий живописец. А жил он хорошо. Просторный дом, в котором есть все необходимое: и жилые комнаты, и комнаты для заключения сделок, и мастерская, и студия, и зал для занятий с учениками, и хранилище редкостей. Именно там я впервые

увидела настоящий альков. Раньше я думала, что это просто красивое слово для обозначения шикарной кровати, а оказалось практически наоборот: голландцы спали в шкафах, запиравшихся изнутри. Причем спали сидя, потому что считалось, что приток крови к голове, который может случиться, если спать лежа, приводит к смерти. В музее нам показали, как во времена Рембрандта изготавливались краски: красящее вещество в порошок растирали на плоском камне, добавляли масло и опять растирали, и так до тех пор, пока не получится краска нужной консистенции. В XVII веке красящие вещества стоили очень дорого, готовая краска на палитре засыхала быстро, поэтому художник должен был писать стремительно, чтобы использовать порцию приготовленных красок до конца дня. Побывав в Амстердаме, нельзя пропустить и Музей Анны Франк, еврейской девочки, которая со своими родными и друзьями семьи два года скрывалась в заднем доме конторы, до войны принадлежавшей ее отцу. Дневник Анны, повествующий о бытовых условиях жизни в убежище, об отношениях между вынужденными соседями, о взрослении и подростковых метаниях, происходивших в замкнутом пространстве без возможности выйти на улицу или пообщаться с кем-то, кроме беглецов, поразил меня еще в юности. И вот я побывала в этом убежище, увидела эти маленькие темные комнаты.

Мне кажется, что музей Анны Франк может быть одной из причин той свободы, которая так ощущается в этом городе: у амстердамцев перед глазами постоянно находится очень яркий пример того, к какому ужасу приводит ограничение человека в самых базовых его потребностях: жизни, свободе, радости, праве быть самим собой.

ЖИЗНЬ НАПОКАЗ

Первое, что бросается в глаза в Амстердаме, — отсутствие штор на окнах. Их нет ни у кого, так что, гуляя по городу, можно легко заглядывать в окна и изучать жизнь горожан. Говорят, традиция оставлять окна открытыми идет еще со времен оккупации Нидерландов испанцами. Будто бы испанские власти так боялись заговоров, что запретили под страхом смерти занавешивать окна. С тех пор не прятаться от взглядов прохожих — местная традиция. Амстердамцы не только не прячутся за шторами, но и запросто выносят стулья на тротуар, для того чтобы поболтать с соседом под бокал вина, почитать книгу или просто поглазеть на туристов, бороздящих городские улицы.

КАНАЛЫ

Каналы занимают особое место в жизни голландцев. Они их любят и активно используют. На каналах живут — дома-баржи распространены не только в Амстердаме, но и по



Сельская идиллия начинается сразу за городом

Только факты

- Основной вид транспорта в Амстердаме — велосипеды. У них неофициальный приоритет перед автомобилями и пешеходами. Велосипедные дорожки здесь шире, чем пешеходные, а бесплатных автопарковок в городе нет вовсе.
- Проститутки в Амстердаме платят налоги, имеют соцпакет и даже свой профсоюз.
- В школьном возрасте каждый ребенок в Голландии обязан сдать экзамен по плаванию в одежде. Воды здесь так много, что умение не утонуть в сандалиях вполне может пригодиться.
- Голландцы — самая высокая нация в Европе.
- Узость домов в центре Амстердама обусловлена тем, что в Золотой век Голландии, когда было построено большинство из них, налог на недвижимость платился с каждого метра фасада.
- За каждым домом в центре Амстердама прячется маленький сад.



Граффити очень популярны в Амстердаме

всей стране. Каналы используют как место променада в хорошую погоду: местные жители любят прогулки на собственных лодках, в хорошей компании, с вином и сыром. В солнечную погоду здесь настоящий парад лодок — от ржавых развалюх до шикарных экземпляров. В сельской местности голландцы используют узенькие каналы в качестве заборов и разделителей участков. Причем несмотря на то что шириной они порой не более двух метров, все заселены лебедями, утками, лысухами.

ШОПИНГ

Амстердам — рай для любителей необычных вещичек. Район вокруг Принсенграхта (это один из центральных каналов) полон магазинчиков антиквариата, больше похожих на кладовую какого-нибудь безумного старьевщика, но с удивительными сокровищами внутри. Здесь же мы наткнулись на магазин, в котором продавались вещи, сделанные при помощи простенького 3D-принтера прямо при покупателях. Именно тут я впервые за много лет испытала настоящее удивление, смешанное с диким восторгом: там продавалась игрушка, ажурным переплетением пластмассовых деталей напоминав-

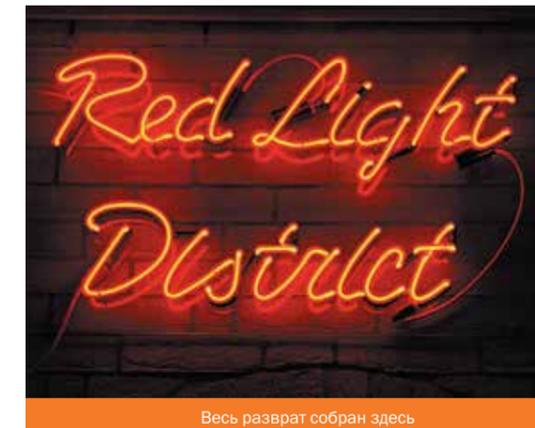
шая опору ЛЭП, положенную на бок. С одной стороны к ней была приделана вертушка, на которую надо было подуть, чтобы вся конструкция начинала «бежать», быстро-быстро передвигая лапками-ножками. Почему-то именно в тот момент, когда я увидела, как эта машина задвигалась, я абсолютно ясно поняла, что будущее из фантастических фильмов уже наступило!

СЕЛЕДКА

Главным гастрономическим чудом Нидерландов можно считать даже не знаменитый голландский сыр, а селедку. Она здесь удивительно вкусная и совсем не соленая. Мы приехали не в сезон, и потому должны были проявить недюжинную настойчивость в поисках. Как правило, селедку подают не в ресторанах, а продают на лотках, как хот-доги. Это настоящая голландская еда — когда мы расспрашивали местных, где ее можно купить, при слове haring (селедка) все расплывались в улыбке и даже чуть-чуть облизывались.

РАЗВРАТ И ВСЕДОЗВОЛЕННОСТЬ

Это первое, о чем спрашивают нас друзья, когда мы рассказываем



Весь разврат собран здесь

о поездке в Амстердам. Но мы ничего такого «перченого» рассказать не можем. Весь разврат собран в «квартале красных фонарей», да к тому же он такой отрегулированный, что как-то даже скучно. Было немного не по себе, когда мы оказались в этом квартале вместе с футбольными болельщиками, праздновавшими победу «Аякса». Но и они были вполне дружелюбными, хоть и очень пьяными и шумными. Амстердам действительно многоликий город, он умеет показать каждому приезжающему на него посмотреть то лицо, которое человек сам хочет увидеть.



В столице Голландии более 1500 мостов

НОВЫЙ ГОД



14 ФЕВРАЛЯ



23 ФЕВРАЛЯ



8 МАРТА





ДЕТИ

АРТЕМ,
сын Татьяны Семеновой, руководителя отдела поддержки маркетинга, г. Москва, 19 декабря 2012 года



ЕКАТЕРИНА,
дочь Алексея Бурдейного, территориального менеджера по Смоленской, Брянской и Калужской областям, г. Старый Оскол, 19 ноября 2012 года



УЛЬЯНА,
дочь Виктора Чаплина, специалиста транспортной логистики, г. Москва, 20 марта 2013 года

ВИОЛА,
дочь Валерия Парахневича, регионального менеджера по Белоруссии, г. Минск, 4 февраля 2013 года



АЗАЛИЯ (6 ЛЕТ) И ЯСМИНА (2 ГОДА),
дочки Азата Абдуллина, регионального менеджера территории Верхняя и Средняя Волга, г. Казань



ИАНА,
дочь Ирины Воронцовой, групп-бренд-менеджера TM Salton, 28 марта 2013 года



ВИКТОРИЯ,
дочь Олега Клевцова, торгового представителя, г. Москва, 30 сентября 2012 года

ВЯЧЕСЛАВ,
сын Алексея Горюнова, территориального менеджера по г. Якутску, г. Якутск, 10 октября 2012 года



СВАДЬБЫ



ЕВАНГЕЛИНА,
дочь Николая Бобко, менеджера по работе с ключевыми розничными операторами украинского представительства UPECO, г. Киев, 4 декабря 2012 года



АМЕЛИНА И ДЕНИС,
дочь и сын Евгения Рудя, руководителя представительства UPECO в Китае, г. Шанхай, 20 февраля 2013 года



ЕЛИЗАВЕТА,
дочь Вадима Утенкова, специалиста по производству упаковки и рекламной полиграфии, г. Москва, 3 апреля 2013 года



ВЕРА И ВИТАЛИЙ ФЕДЬ,
Вера — менеджер ВЭД украинского представительства UPECO, г. Киев, 14 февраля 2013 года

ЯРОСЛАВ БАТАШЕВ И АННА ФЕДОРИНОВА,
Ярослав — руководитель группы по трейд-маркетингу и развитию, г. Москва, 25 августа 2012 года



СВЕТЛАНА И АЛЕКСАНДР ПОВАРЧУК,
Светлана — специалист по управлению товарными запасами группы «Сети», г. Москва, 23 марта 2013 года





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

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

www.ceo.ru

Реклама