

Unlimited

КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ UPECO

№ 23 (зима — весна 2020)

ЗОНА РОСТА /с. 4/

ТРЕНДЫ В ТРЕЙДЕ /с. 16/

КУЛЬТУРА UNLIMITED /с. 28/

УСКОРЯЕМСЯ В ОНЛАЙНЕ /с. 44/

ПРОЙТИ ПОВОРОТ

НА ПОЛНОЙ СКОРОСТИ /с. 56/

ГУЛЬНАЗ

АКБАШЕВА /с. 34/



СОДЕРЖАНИЕ

СОБЫТИЯ И ФАКТЫ

- 4 Зона роста UPECO
- 5 Русско-китайская дружба народов
- 6 Digital-кампании, экспертные выступления на ТВ и другие интересные события от наших брендов

НОВИНКИ

- 9 С пополнением

БРЕНД

- 12 С легким паром от Forester

ОБЗОР РЫНКОВ

- 14 Флагманы UPECO в авангарде
- 16 Тренды в трейде

ТЕМА НОМЕРА

- 20 Система качества

СФЕРА

- 28 Культура Unlimited

ЛЮДИ

- 34 Гульназ Акбашева: «Везет сильнейшему!»
- 42 Светлана Маслова. Правила жизни

МНЕНИЕ

- 44 Ускоряемся в онлайн

ОПЫТ

- 48 Путешествие в мотивационную программу «Семинариум»
- 50 Негорячая горячая линия

В ДЕЛЕ

- 52 Маленькие секреты большой полиграфии, или Как причесать крокодила

52

СОДРУЖЕСТВО

- 56 Пройти поворот на полной скорости

ПАНОРАМА

- 61 Пять мифов о стратегии

ДИСКУССИЯ

- 64 Свобода воли VS биологический детерминизм

ОБУЧЕНИЕ-ПРАКТИКУМ

- 72 Шеф, все пропало!

ОБУЧЕНИЕ

- 74 Система DISC: цветовая типология личности
- 78 Смешиваем, но не взбалтываем
- 80 Книги жизни

56



ДРАЙВ

- 82 Из офиса в горы

82

ОПРОС

- 90 Лайк года

ТРАДИЦИИ

- 92 UPECO SUMMIT 2019
- 94 UPECO BIRTHDAY 2019
- 96 UPECO REGATA RACE 2019
- 98 Очень личное

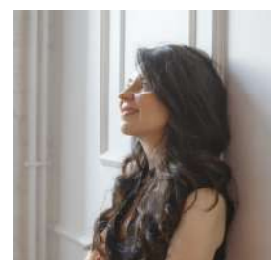
90



92



28



34



42

48



UNLIMITED
ЗИМА — ВЕСНА 2020

Главный редактор:
Валентин Коржов

Руководитель проекта:
Виктория Демина

Выпускающий редактор:
Анна Денисова

Арт-директор:
Анастасия Мосина

Благодарим за помощь в подготовке номера:
Андрея Дорошенко,
Наталью Коннову,
Екатерину Сухову,
Ларису Ярзы,
Максима Матусевича,
Вадима Утенкова,
Василия Подобеда
и всех наших авторов

Фотографии:
Татьяна Рябова,
Дарья Хованская

+7 (495) 363-93-50
E-mail: welcome@upesco.ru

Журнал подготовлен при участии ООО «РД Дистрибуция»
Адрес издательства:
115114, г. Москва, Дербеневская наб., д. 7, стр. 22

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 01.12.2019
Тираж: 700 экз.

12+



ЗОНА РОСТА UPESCO

Одним из ключевых событий уходящего года стала стратегическая сессия, которая состоялась 23 августа на площадке академии Adidas. В ней приняли участие совет директоров компании и руководители всех ключевых функций. Модерировали мероприятие эксперты «Института Тренинга — АРБ Про», одного из лидеров российского рынка стратегического консалтинга и бизнес-обучения. Евгений Доценко (директор R&D, руководитель направления «HR-консалтинг», лидер практики «Системное мышление») и Нина Рыжова (руководитель практики «Бизнес-симуляции и обучение на опыте», тренер-консультант направления «HR-консалтинг») помогли нашей команде определить основные фокусные направления для роста на 2020 год.

Чтобы отыскать по-настоящему яркие, инновационные и смелые решения, а также взглянуть на привычные процессы с новой стороны, был выбран формат креативной сессии. Для активизации творческого мышления использовались различные техники, направленные

на максимальное вовлечение аудитории. Коллеги поделились ключевыми достижениями года, новым опытом и приобретенными знаниями, размышлениями о том, как нужно действовать для достижения наилучшего результата, и озвучили желаемую цель на предстоящий год. Затем настало время генерации идей, направленных на ее достижение. Динамичная групповая работа позволила выйти за рамки шаблонных гипотез, собрать максимум мнений для построения общей картины и сформулировать множество инновационных предложений, направленных на рост оборота.

Всего прозвучало около 150 идей, на базе которых были выделены семь ключевых инициатив для более глубокой и детальной про-

работки. Особое внимание проектные команды уделили поиску новых категорий и каналов сбыта, минимизации out-of-stock и программе взаимной пользы с байерами, развитию направления e-commerce и smart-брендов. Участники сессии отметили дружную атмосферу, настрой на поиск решений, а не барьеров и синергетический эффект от работы в команде.

Результатом сессии стало выделение конкретных проектов и ключевых инициатив для дальнейшей реализации.



БЫТЬ РЯДОМ ТАМ, ГДЕ МЫ МОЖЕМ ПОМОЧЬ

Этим летом украинское представительство UPESCO совместно с нашими потребителями подарило шанс на здоровое будущее сразу двум маленьким детям. В период с июня по июль ТМ Gardex и ТМ РАПТОР «НЕКУСАЙКА» перечисляли одну гривну с каждой единицы проданной продукции. Вместе мы собрали 140 тысяч гривен, на которые приобрели дорогостоящие имплантаты для детей с врожденными пороками сердца. Мы благодарим всех наших потребителей за участие в этом благотворительном проекте. Вместе мы запускаем такой механизм добрых дел, в котором каждый может стать частью огромных изменений!



РУССКО-КИТАЙСКАЯ ДРУЖБА НАРОДОВ

27 сентября 2019 года в московском офисе состоялась лекция-презентация, посвященная особенностям работы с китайскими поставщиками. Ее идейным вдохновителем стал отдел планирования и закупок, который постоянно взаимодействует в своей повседневной работе с этой страной, а ведущим — Евгений Рудь, бессменный руководитель представительства UPESCO в Шанхае. Актуальность презентации связана с тем, что Китай является одним из наших ключевых партнеров: на

2018 год он занимает 24% в общем объеме закупок, а в первой десятке поставщиков UPESCO находятся четыре китайских поставщика.

Евгений рассказал нашим коллегам из отделов закупок, маркетинга, R&D и продаж о прошлом, настоящем и будущем Китая, его месте на мировом рынке, эволюции производственного сектора, структуре предприятий, системе контроля качества, преимуществах и недостатках местных производств, особенностях переговоров с китайскими поставщиками.

Особый интерес у участников вызвал познавательный блок, посвященный менталитету китайцев в быту и бизнесе. Всех слушателей презентации также ожидали небольшие угощения из Китая, одними из которых были говяжьи конфетки. Они являются диковинными для нас, но вполне обычными для жителей Поднебесной, что еще раз подчеркивает разницу наших культур.

Во время презентации Евгений также рассказал



о системе и принципах работы нашего офиса в Шанхае. За прошлый год наши китайские коллеги выполнили 198 заказов на 114 наименований продукции, отправили 72 контейнера, совершили 128 выездов на инспекцию товаров, а также вели работы

по 62 проектам, связанным с разработками и доработками продуктов и оптимизацией себестоимости. В завершение лекции наши коллеги обсудили тренды в современном Китае и перспективы дальнейшего сотрудничества с китайскими партнерами.



ДЕЛИМСЯ ЭКСПЕРТИЗОЙ НА ТВ



Компания UPESCO приняла экспертное участие сразу в нескольких выпусках авторской передачи «Чудо техники», которая выходит на НТВ каждое воскресенье. В ней рассказывается о новейших научных разработках и технологиях, которые способны поменять или уже меняют нашу жизнь, а также испытываются самые интересные и впечатляющие гаджеты, бытовые приборы, кухонная техника, последние достижения медицины, средства бытовой химии и не только. Передача неоднократно номинировалась на национальную телепремию ТЭФИ, а также входила в шорт-лист номинации «Просветительская программа». Вдумчивость и серьезность подхода к освещаемым темам подтверждает и размер аудитории: каждый выпуск собирает у экранов около двух с половиной миллионов человек, а на YouTube — около 300 тысяч просмотров.

В качестве эксперта от нашей компании выступил R&D-менеджер Андрей Коростылев, кандидат химических наук и автор четырех патентов. Он рассказал телезрителям, как бороться с молью и тараканами, а также дал рекомендации по выбору эффективного, но при этом безопасного средства. Часть съемок проходила на базе нашей собственной R&D-лаборатории, где мы смогли поделиться нашим многолетним опытом в разработке рецептур и наглядно продемонстрировать различные форматы средств, способы их использования и преимущества.

Особым предметом нашей гордости стал тот факт, что сотрудничество было инициировано со стороны представителей программы, которые в качестве ключевого эксперта в наших категориях увидели именно нашу компанию.



ПОГОДА GISMETEO. SALTON EXPERT

В прошедшем сезоне основной площадкой для поддержки Salton в digital-пространстве стал погодный портал Gismeteo.ru, который входит в десятку самых посещаемых площадок Рунета. Предоставляя качественный прогноз погоды, сайт поддерживает авторитетный имидж ресурса, которому доверяют десятки миллионов пользователей уже 20 лет. Рекламная кампания преследовала несколько целей: подсказать потребителю о необходимости позаботиться о своей обуви в плохую погоду и анонсировать федеральную акцию «Salton Expert #экспертповыживанию», которая проходила по всей России в период с октября по декабрь 2019 года.

Для своей кампании мы использовали возможности Gismeteo таргетироваться по погодным условиям. Обладая точными погодными данными, они подсказывали, в каких городах ожидается дождливая неблагоприятная погода. И именно в этот момент и в этом месте показывался баннер с рекламой Salton и призывом защитить свою обувь. Таким образом, наше рекламное сообщение транслировалось в нужное время и в нужном месте. Такие точечные удары в цель в разы увеличивают реакцию на рекламное сообщение.

На сайте Gismeteo было два варианта размещения — рекламный баннер, который высвечивался при нужной нам погоде в нужном регионе и городе, и такие же баннеры в мобильной версии сайта. В совокупности состоялось пять миллионов показов с одним миллионом охвата, который показывает точное количество уникальных пользователей, увидевших наш призыв и рекламное сообщение. Для усиления эффективности рекламы баннер вел в один из ключевых интернет-магазинов, где можно было сразу приобрести продукцию Salton на выгодных условиях и принять участие в розыгрыше главного приза национальной акции.



GARDEX — ЛИДЕР НЕЗАВИСИМОГО ИССЛЕДОВАНИЯ



Этим летом в эфире передачи «Утро» на телеканале «Москва 24» эксперты Кирилл и Андрей Эйхфусы устроили настоящее соревнование ведущим брендам рынка репеллентов. Среди продуктов для исследования был выдвинут и наш продукт — аэрозоль-репеллент от комаров Gardex

Family. Для компании UPECO это стало приятной неожиданностью, потому что эта передача не сотрудничает с производителями товаров и услуг, а демонстрируется исключительно в интересах телезрителей и на средства телеканала. В результате всестороннего анализа ото-

бранных средств все производители получили высокий балл в категории «Честность»: заявленный состав и меры предосторожности отражены корректно, что особо отметили эксперты. Но средством № 1 к покупке был признан именно наш продукт — аэрозоль-репеллент от комаров Gardex Family набрал 89% положительных отзывов.

Бренд-группа Gardex выражает всем благодарность, ведь только общими усилиями мы добиваемся того, что наши продукты становятся узнаваемыми и получают самую высокую оценку как экспертов, так и покупателей. Ежедневно нам необходимо совершенствоваться, чтобы держать марку и становиться еще лучше! И с этой сложной задачей мы справляемся на ура!



БЕЛАЯ ОБУВЬ #БЕЗФИЛЬТРОВ ОТ SALTON EXPERT

Белая обувь — один из ключевых трендов последних лет. Эффектная, модная, но не всегда практичная. Впрочем, благодаря новинке от Salton Expert потребителю больше не нужны фильтры для фото: «Обувь всегда идеально белая, несмотря на пыль, погодные перемены и вообще любые неожиданности». Этот девиз лег в основу коммуникации летней рекламной кампании на главный тренд сезона в категории обувной косметики — очиститель для белой обуви «Активная пена White Express» от Salton Expert. Она проходила в июне — июле 2019 года в интернет-пространстве, и ее основными задачами были создание информационного шума, демонстрация продукта в действии и эффекта от его использования. Мы также хотели вызвать доверие аудитории при помощи нативной подачи информации.

Комплекс digital-инструментов охватывал самые релевантные площадки для общения с нашей целевой аудиторией. Для знакомства с продуктом и брендом активно использо-



вались социальные медиа (Facebook и Instagram), где сконцентрирована активная молодежная целевая аудитория, и контекстная реклама. В Instagram дополнительно велась активная работа с микроблогерами, которые тестировали нашу новинку на своей белой обуви и делились результатами со своими подписчиками. Благодаря яркому креативу и четкому таргетированию, правильному выбору digital-стратегии и рекламной концепции, которая была тепло воспринята пользователями, кампания превысила плановые показатели почти в два раза. Всего было осуществлено 6,7 миллиона показов, количество произведенных контактов (клики, лайки) составило 75 тысяч вместо запланированных 44 тысяч,

а охват составил 1,6 миллиона вместо 914 тысяч. Рекламная кампания на активную пену усилила фокус UPECO на все-сезонном ассортименте и помогла значительно превысить план продаж по пене — 155% за весенне-летний сезон. Мы транслировали наши рекламные посты широкому кругу аудитории и благодаря активности с микроблогерами и размещенному нативному креативу значительно повысили знание и доверие продукту. Наша аудитория увидела пену в действии и поверила в ее эффективность, что отразилось на росте продаж в два раза в период проведения кампании в одном из ключевых интернет-магазинов Ozon, который был также подключен к нашему продвижению.



SALTON ВНЕ СЕЗОНА



В ассортименте брендов Salton Standard и Salton Expert есть позиции, которые имеют всесезонный спрос. Но ввиду того, что обувная косметика чаще всего востребована в традиционно осенний период, мы никогда не делали акцент на их продвижении. Однако в начале 2019 года была выдвинута инициатива о маркетинговой поддержке весенне-летнего ассортимента. Мы продвигали дезодорант, нейтраллизатор, губки, очиститель для белой обуви, усилитель яркости цвета и другие продукты, которые помогают ухаживать за обувью круглый год независимо от сезона. В результате благодаря совместным усилиям отделов продаж, трейд-маркетинга и маркетинга нам удалось превысить план продаж всего весенне-летнего ассортимента: 155% — по активной пене Salton Expert, 164% — по черной губке «Волна», 134% — по нейтраллизатору запаха в обуви Salton Expert, 168% — по усилителю яркости Salton Expert. В предстоящем сезоне мы будем еще активнее использовать всесезонную силу нашего ассортимента и снижать зависимость от погодных условий.



ЛЕТО НЕ ПОВОД ДЛЯ СТРЕССА: САМАЯ ОХВАТНАЯ РЕКЛАМНАЯ КАМПАНИЯ SALTON FEET ONLY

Летом 2019 года состоялась новая рекламная кампания бренда Salton Feet Only. В этот раз вместо акцента на конкретных проблемах ног кампания сфокусировалась на приятных летних моментах. А в качестве девиза был выбран жизнеутверждающий слоган «Лето — не время для стресса! Salton Feet Only — антистресс для ваших ног!». Ведь лето — это больше движения, больше веселья и больше новой красивой обуви. И проблемы с ногами не должны испортить эти впечатления.

В фокусе digital-кампании находились четыре продукта-бестселлера бренда: карандаш «Защита от мозолей», нейтрализатор запаха для ног, спрей «Профилактика грибка» и гелевые подушечки под стопу.

Каждый из них был ярко представлен в популярных летних ситуациях с графическим изображением проблемы. Площадки для размещения рекламы тоже были максимально актуальны для наших потребителей: баннерная реклама на популярных информационных порталах (например, на сайтах lenta.ru, meduza.io, afisha.ru, woman.ru, cosmo.ru) и посты в социальных сетях (в Instagram, Facebook и «В контакте»). Также в этом году мы впервые активно использовали взаимодействие с популярными Instagram-блогами на тему красоты, моды и активного образа жизни. В наши дни это наиболее действенный способ обратить внимание и обрести доверие у нашей аудитории. И множество комментариев под постами блогеров были ярким тому доказательством!

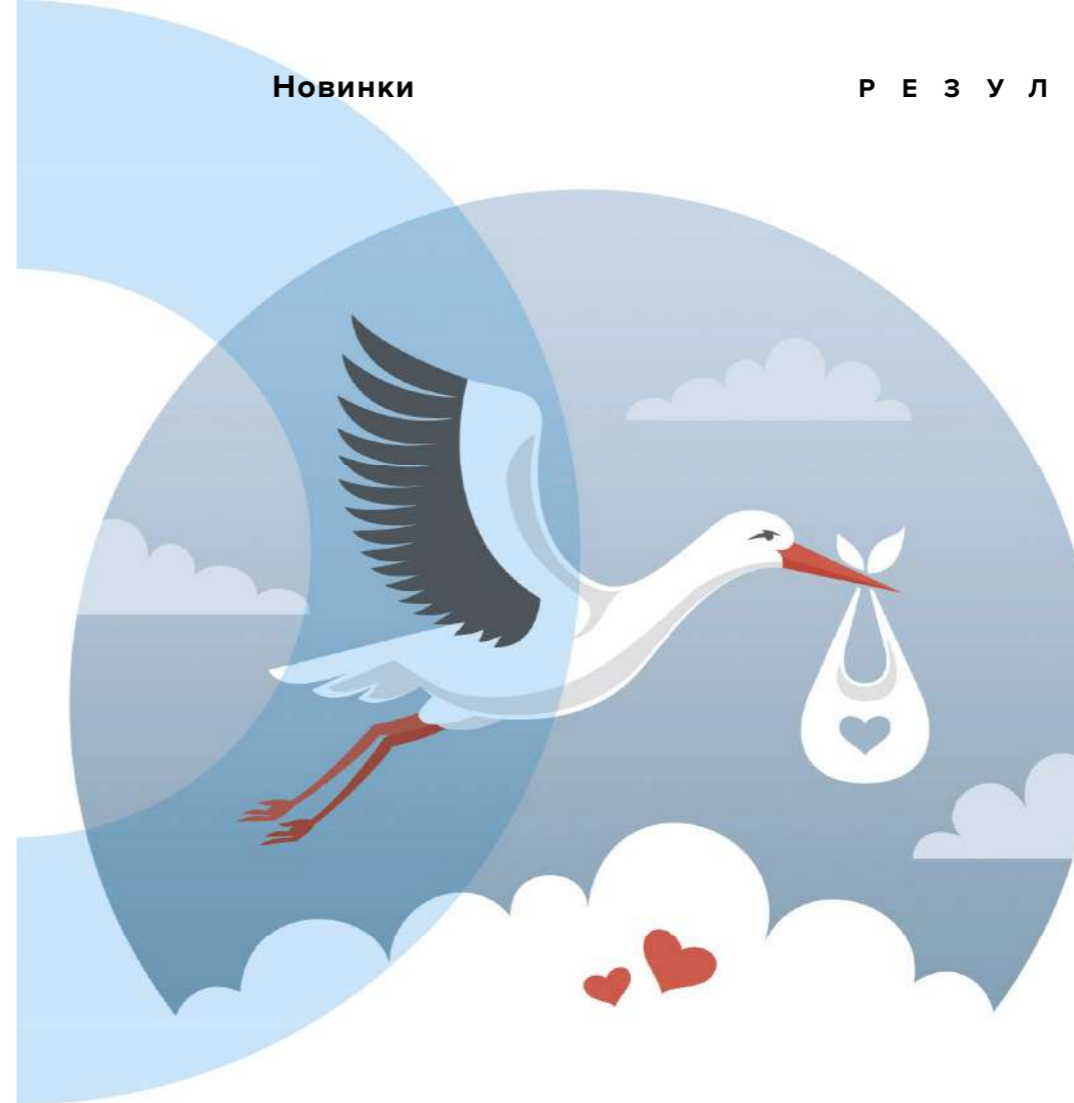
Такая яркая летняя кампания не прошла незамеченной и перевыполнила все плановые показатели по показам, кликам и охвату аудитории. Наша реклама была показана более 20 миллионов раз, что помогло нам повысить знание бренда среди наших потребителей. Всего наши баннеры увидели более 6,5 миллиона человек, что сделало digital-кампанию 2019 года самой охватной в истории бренда!



#ЭКСПЕРТПОВЫЖИВАНИЮ SALTON



Осенне-зимний сезон вместе с яркими листьями и пушистыми снежинками приносит глубокие лужи, агрессивные реагенты и тонны уличной грязи. Выжить в таких условиях удастся не каждой паре обуви, но Salton помогает изменить расстановку сил на погодном поле. Специально для этого с 1 октября по 31 декабря 2019 года проводится национальная промоакция «Эксперт по выживанию», главным призом в которой является не только спасенная от агрессивного воздействия окружающей среды обувь, но и автомобиль. Кроме этого, каждый день и каждую неделю разыгрываются сертификаты на покупку в интернет-магазине Ozon. В акции участвует весь ассортимент торговой марки Salton, а для участия достаточно купить один продукт и зарегистрировать чек на сайте акции. Ее результатами и именем счастливого автолюбителя мы обязательно поделимся в следующем номере.



В ЭТОМ СЕЗОНЕ АССОРТИМЕНТ UPECO ПОПОЛНИЛИ ЛИНЕЙКА АРОМАТИЧЕСКИХ ДИФУЗОРОВ ОТ BREESAL, НЕ ИМЕЮЩИЙ АНАЛОГОВ НА РЫНКЕ ПОЛЕЗНЫЙ И ВКУСНЫЙ ПЕРЕКУС ОТ RACIONIKA, А ТАКЖЕ ПРОТЕИНОВЫЕ БАТОНЧИКИ ДЛЯ ЛЮБИТЕЛЕЙ СПОРТА И УЛУЧШЕННАЯ СЕРИЯ ДЛЯ ПОДДЕРЖКИ ИММУНИТЕТА.

С ПОПОЛНЕНИЕМ!

Breesal
aroma

BREESAL: НАПОЛНИТЕ СВОЙ ДОМ ВОЛШЕБНЫМИ АРОМАТАМИ AROMA SPHERE!

Ароматы, нежные и насыщенные, теплые и прохладные, сладкие и терпкие, цветочные и древесные, окружают нас повсюду. Они будят в нас воспоминания, воздействуют на

наше настроение и создают ту самую атмосферу, которая надолго остается в нашей памяти. Именно поэтому ароматы так важны. Правильно подобранный аромат завершает образ вашего дома и может стать визитной карточкой интерьера. При создании убранства помещения дизайнеры отводят ароматам особое место. Жители западных стран уже давно приняли за аксиому: «Приятный

аромат дома — залог комфортной атмосферы», поэтому в Европе и США огромной популярностью пользуются ароматические диффузоры. Задав целью познакомить российского потребителя со столь востребованной категорией, команда UPECO приступила к разработке нового продукта. Мы стремились создать демократичный продукт с богатой и сложной ароматической компози-





цией, который бы отлично смотрелся в любом интерьере. После долгих поисков, многочисленных тестов и экспериментов на свет появилась **ЛИНЕЙКА АРОМАТИЧЕСКИХ ДИФФУЗОРОВ BRESAL AROMA SPHERE**. В ней представлены сразу четыре волшебные ароматические композиции, среди которых каждый потребитель найдет любимые ароматы: цветочные или цитрусовые, пряные или фруктовые.

- Манящее благоухание розы, пряная терпкость шафрана и нежный миндаль слились в чарующей композиции **«ВОЛНУЮЩАЯ СТРАСТЬ»**.

- Трепетно-воздушная композиция **«СВЕЖЕСТЬ ЧУВСТВ»** создает особое настроение и отвлекает от забот, наполняет воздух нежными ароматами пиона, подснежника и лемонграсса.
- Словно в восточной сказке, теплые и насыщенные ароматы ванили, амбры и ладанума объединяются в изысканном узоре композиции **«ТЫСЯЧА И ОДНА НОЧЬ»**.
- Нежно-сладкий флердоранж, романтический ирис и тонкий запах личи сплетаются в композиции **«СЛАДКИЕ**

ГРЕЗЫ» и создают атмосферу комфорта и беззаботности. Красочный дизайн упаковки делает новинку отличным подарком. Выполненные в технике аква-

рели нежные феи, сочные ягоды, свежие листья и яркие лепестки цветов рассказывают об ароматах на языке чувств. А флакон-колба из матового стекла с изысканным золотым цветочным орнаментом в комплекте с ротанговыми палочками станет отличным украшением интерьера.



РАЦИОНИКА: БУДЬ В ФОРМЕ

Осенью и зимой на первый план выйдут вопросы защиты и поддержания иммунитета. Восполнить дефицит полезных веществ поможет **ОБНОВ-**

ЛЕННАЯ ЛИНЕЙКА РАЦИОНИКА «ИММУНО». Маленький батончик станет вашим большим помощником в сезон простуд, ведь он содержит витамины А, Е, С, а еще цинк, натуральный сок малины или лимона, мед. Мы также добавили в состав витамин D3, который часто называют «солнечным элементом», столь важным в осенне-зимнее время для детей и для взрослых. Racionika «Иммуно» положительно влияет на иммунитет, повышает работоспособность, помогает с концентрацией и памятью, улучшает настроение. В ассортименте представлены два зимних вкуса: лимон с медом и малина. Современный мир требует от человека жизни на высоких скоростях. В ходе ежедневной гонки



между домом, офисом и фитнес-клубом нам не всегда удается выделить время для качественного приема

после тренировки, но также придает заряд энергии и отлично утоляет голод. Линейка десертных вкусов — шоколадный брауни, пина колада, манго — маракуйя и клубничный

йогурт — порадует даже самых искушенных гурманов и позволит наслаждаться перекусом без лишних калорий. В новом сезоне Racionika пред-



пищи. На помощь придет новинка от Racionika — **ВЫСОКОБЕЛКОВЫЙ БАТОНЧИК РАЦИОНИКА PROTEIN** 23% без кондитерской глазури, добавленного сахара и патоки. Его по достоинству оценят все, кто увлекается спортом и хочет быть в своей лучшей форме, те, кто считает белки и контролирует потребление сахара. Новинка не только восполняет потребность в протеине, помогая быстро восстановиться

ставляет еще одну новинку, которая не имеет аналогов на рынке и понравится всем, кто следит за фигурой, но любит получать удовольствие от еды. Встречайте



вкусный и полезный перекус **«НЕ ЧИПСЫ, А ОТРУБИ»**. Благодаря технологии без обжарки готовый продукт не включает масла и добавленного жира. Новинка **«НЕ ЧИПСЫ, А ОТРУБИ»** содержат 50% клетчатки и всего 85 ккал в одной порции. А разнообразная палитра ассортимента — томат и базилик, болгарский перец и чеснок, запеченный картофель и лук, голландский сыр и молодой укроп — отличается яркостью и насыщенностью вкуса, которые достигаются за счет натуральных компонентов, а не глутамата натрия.



С ЛЕГКИМ ПАРОМ ОТ FORESTER



**АРТЕМ
БУДИЛОВ,**
руководитель
отдела
новых проектов
направления
«Здоровье»

Когда нам очень холодно — это плохо, когда нам очень жарко — это еще хуже. А вот когда сначала очень жарко, а потом очень холодно, а потом снова очень жарко — это хорошо. Чередование этих двух стрессовых для организма состояний — перегрева и переохлаждения — в итоге дает замечательный эффект. Основные бенефициары — сердечно-сосудистая система, вынужденная удерживать гемодинамические параметры крови в физиологических пределах, и система, отвечающая за поддержание нормальной температуры тела, активно борющаяся с перегревом. Приятным бонусом является очищение крови от продуктов белкового обмена — мочевины и креатинина. Ну и наконец, нейроны головного мозга в ответ на стрессовое воздействие вырабатывают эндорфины, поэтому баня — это еще и удовольствие. Вообще, общественные бани Москвы — это еще культурный и социальный феномен. Селезневские, Краснопресненские, Бабушкинские, Варшавские, Ржевские, Сходненские, Кунцевские, Воронцовские, Сандуновские, Астраханские — вроде бы все они про одно и то же, но при этом про разное. Каждая со своей историей, правилами и завсегдатями. В мой личный топ входят Селезневские, Краснопресненские и Сандуновские бани. «Селезни» — самая брутальная из них. Никакого сервиса, только пар, только хардкор. В 1-й мужской разряд лучше не соваться — там тусуются «сталевары», а вот во 2-м мужском, вероятно, самая лучшая парная в Москве, с пропеллером и опахалами. Банщиков нет — готовят пар и работают опахалом команды завсегдатаев-энтузиастов, получая за свою работу аплодисменты. «Сандуны» — атмосферное, хотя и несколько бестолковое место, много случайной публики. Но только здесь можно насладиться интерьерами столетней давности и запросто попариться на одном полке со знаменитостью. Краснопресненские бани — это своего рода золотая середина: неплохой пар сочетается с хорошим уровнем сервиса и комфорта в зоне отдыха. Похоже, единственное место в Москве, где пар готовят строго по расписанию и исключительно штатные банщики.

Баня давно перестала быть местом для принятия исключительно гигиенических процедур. В наши дни это целая философия, а нередко и стиль жизни, в котором гармонично сочетаются оздоровление и удовольствие. В баню приходят за особенной атмосферой отдыха, единением тела и души, возможностью снять накопившийся стресс и заново родиться. Важными в этом процессе становятся не только легкий пар и оптимальное сочетание температуры и влажности воздуха, но также сама обстановка. Именно поэтому Forester создал абсолютно новую линейку «Союзпар», в которой сочетаются русские банные традиции и модные дизайнерские решения. Она придется по душе тем, кто гордится национальными корнями, хочет пользоваться красивыми и натуральными аксессуарами при проведении банного досуга, заботится о себе и близких.

Основу ассортимента составляет коллекция текстиля из современного гипоаллергенного материала — полиэфирного войлока (смесового волокна). Он не мнется во время и после использования, не садится, не теряет форму и цвет, а толщина полотна в 4 мм надежно защищает голову/тело/руки от перегрева. Весь текстиль украшен богатым тематическим узором, созданным специально для бренда. Мужская линейка напоминает о героизме русских покорителей космоса и Севера, наших отважных исследователей и мореплавателей. А в женской серии звучат лучшие мотивы русских мастериц-швей — гжель, хохлома и палех.



Усилить терапевтический эффект от банных процедур поможет серия ароматизаторов и эфирных масел. Для ароматизации воздуха в банях

и саунах подобраны уникальные смешанные композиции (роза — жасмин, пихта — сосна — кедр), которые позитивно воздействуют на органы дыхания и усиливают хорошее настроение. А в линейке эфирных масел представлены самые популярные потребительские ароматы — эвкалипт, мята, можжевельник, апельсин, пихта. Все они отличаются натуральным 100%-ным составом без косметических и синтетических добавок.



Для качественного очищения кожи и мягкого массажного эффекта предназначены банные мочалки из натуральных материалов с разными свойствами. Сизаль обладает отшелушивающим эффектом, лен — антисептическим, люфа — пилинговым, а рами (крапива) — антибактериальным. Для большего удобства мочалки имеют толстую поролоновую основу и увеличенную по отношению к стандарту ширину полотна. В ассортименте также представлена синтетическая мочалка, которая дает хорошее вспенивание, не подвержена воздействию бактерий и имеет долгий срок службы.

Завершают обзор ассортимента «Союзпар» массажная щетка с натуральным ворсом и бамбуковый массажный веник. Они подходят для сухого и мокрого массажа, улучшают кровоснабжение, прекрасно расслабляют и, в отличие от лиственных, могут использоваться даже в финских саунах и спортклубах.



**ЕЛЕНА
ЧИПИЛЕНКО,**
маркетинг
продакт-менеджер

Каждый, кто хоть раз попарился в бане, вряд ли забудет ощущение легкости, чистоты и блаженства после ее посещения. Так что я очень благодарна моим родителям за то, что с самого детства привили мне любовь к такому виду досуга. Баня прекрасно снимает напряжение мышц, успокаивает нервную систему, омолаживает и дарит красоту. Такой эффект связан с тем, что банный жар расширяет сосуды, стимулирует пототделение и обменные процессы, раскрывает поры, через которые выходят накопившиеся вредные вещества. Для достижения наилучшего результата я советую использовать веник, которым можно сделать микромассаж всего кожного покрова. А если после этого еще окатиться холодной водой или растереться снегом — заряд бодрости минимум на неделю вам обеспечен.

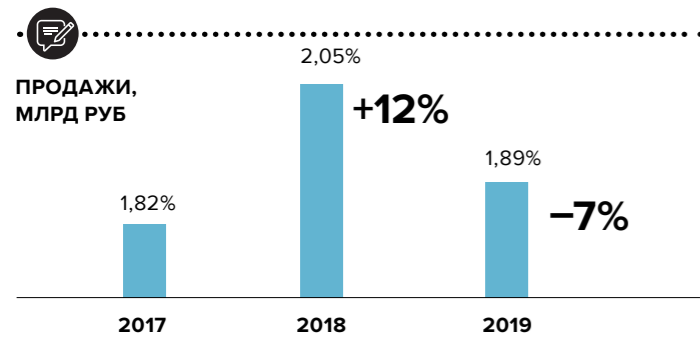
Полезна баня и для дыхательной системы. Просто возьмите с собой в парную растворы с эфирными маслами эвкалипта, пихты, апельсина или полыни. После этого и дышится легче, а если у вас есть насморк, после такой ароматерапии он пройдет. И самое главное — после бани выпить травяной или облепиховый чай в приятной компании. Вы окончательно расслабитесь, все ваши мысли улетят, а тело наполнится блаженством. С легким паром!

ФЛАГМАНЫ UPESO В АВАНГАРДЕ

НЕСМОТЯ НА ОБЩЕЕ ПАДЕНИЕ КАТЕГОРИИ СРЕДСТВ ОТ ЛЕТАЮЩИХ НАСЕКОМЫХ (-7%), НАШИ ФЛАГМАНСКИЕ БРЕНДЫ RAПТОР И GARDEX ПОКАЗАЛИ РОСТ ДОЛИ ПО СРАВНЕНИЮ С ПРОШЛЫМ ГОДОМ И ПРОДОЛЖИЛИ БЫТЬ УВЕРЕННЫМИ ЛИДЕРАМИ РЫНКА. АНАЛОГИЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕМОСТРИРУЕТ И SALTON, КОТОРЫЙ УЖЕ ЧЕТВЕРТЫЙ СЕЗОН ПОДРЯД НАРАЩИВАЕТ ОБОРОТЫ, ОСТАВЛЯЯ КОНКУРЕНТОВ ДАЛЕКО ПОЗАДИ.

НЕ ЗАВИСИМ ОТ ПОГОДЫ

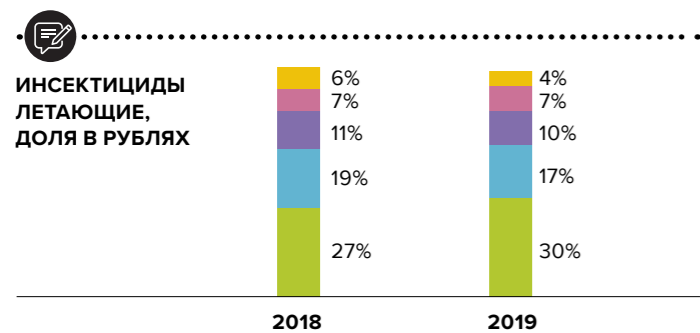
Объем категории средств от летающих насекомых находится в прямой зависимости от погодных условий. В этом году жаркий июнь сменился проливными дождями и аномальным падением температуры в июле. И хотя август не принес никаких сюрпризов, подарив сухую и теплую погоду, категория средств от летающих насекомых заметно просела. Несмотря на это обстоятельство, продажи UPESO показали себя заметно лучше, чем рынок.



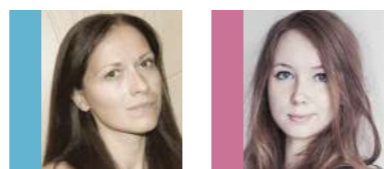
Источник: Nielsen National, Total Russia, инсектициды летающие + репелленты, май — июль 2017–2019 г.

ФАКТОРЫ УСПЕХА RAПТОР

РАПТОР является лидером в сегменте летающих во всех каналах сбыта. Средства РАПТОР выбирают и те, кто делает массовые закупки в крупных гипермаркетах, и те, кто предпочитает небольшие магазины у дома. Имидж марки РАПТОР основывается на следующих



Источник: Nielsen National, Total Russia, инсектициды летающие, май — июль 2018–2019 г.



АЛЬБИНА КАСАТКИНА, СЫЧЕВА,
старший аналитик отдела поддержки маркетинга

ИРИНА СЫЧЕВА,
аналитик отдела поддержки маркетинга

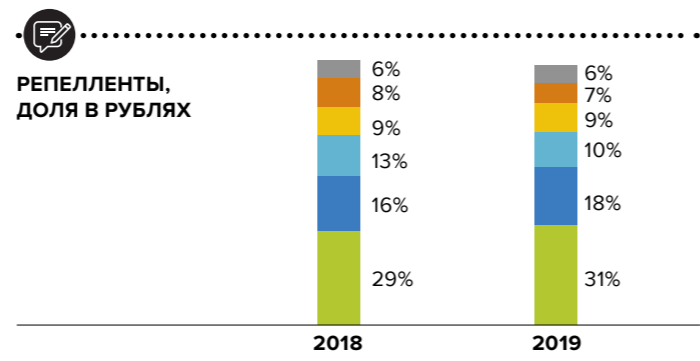
характеристиках: известная (80% знающих марку потребителей), легко найти в продаже (71%), эффективная (67%) и современная марка (57%).

В 2019 году также произошел рост нескольких показателей, связанных с эффективностью («Эффективная защита» — с 59 до 67%, «Защищает лучше, чем другие» — с 33 до 43%, по данным исследования Ipsos). Это является весомым достижением для бренда РАПТОР, так как именно эффективность является наиболее важным критерием при покупке для 98% покупателей инсектицидов.

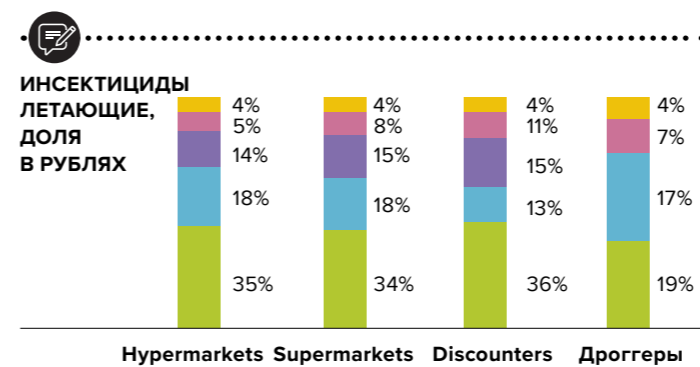
Немалую роль в усилении имиджа бренда сыграла проведенная рекламная ТВ-кампания. Специально для нее был создан новый ролик с новым динозавром РАПТОР — защитником от насекомых, призванным отразить инновационность и эффективность средств марки (что так важно потребителю и является приоритетным при покупке).

По результатам исследования Ipsos, в новом ролике гораздо лучше узнается бренд. Вероятно, это связано с присутствием в ролике динозавра, имеющего сильную ассоциацию с РАПТОР. Процент потребителей, кто правильно назвал марку (из тех, кто узнал ролик), вырос на 32 процентных пункта (с 53% в старом ролике до 85% в новом).

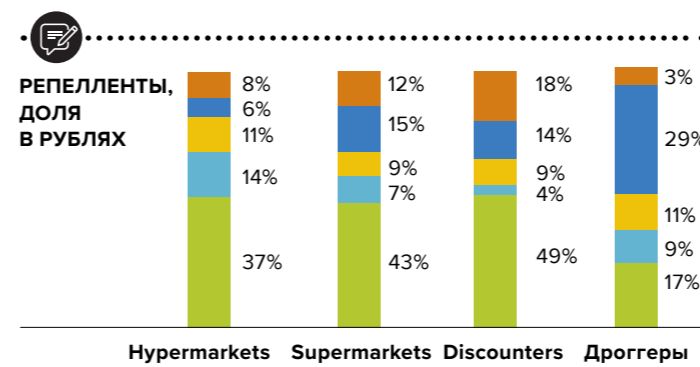
Также исследование Ipsos показало, что покупатели инсектицидов знают рекламу РАПТОР лучше, чем рекламу ее конкурентов. По сравнению с прошлым годом знание рекламы бренда РАПТОР выросло (индекс 33 против 28 в 2018 году).



Источник: Nielsen National, Total Russia, репелленты, май — июль 2018–2019 г.



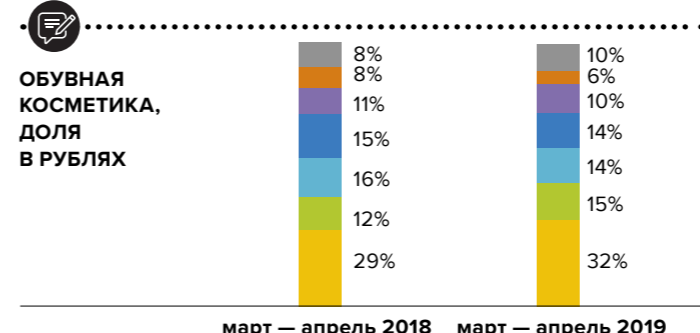
Источник: Nielsen National, Total Russia, инсектициды летающие, 2019 г.



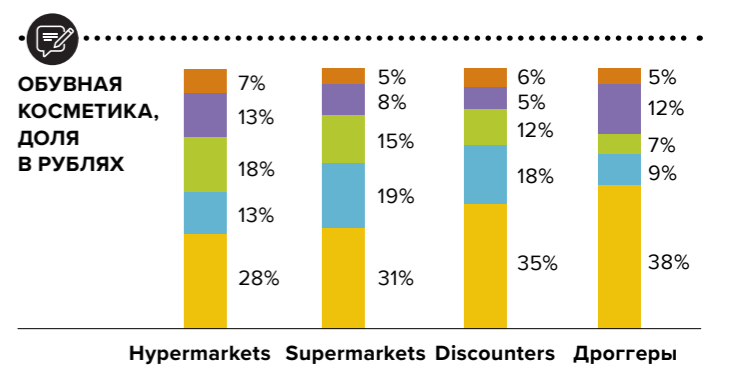
Источник: Nielsen National, Total Russia, репелленты, май — июль 2019 г.

ФАКТОРЫ УСПЕХА GARDEX

Схожие результаты демонстрирует и Gardex, который является лидером в трех каналах сбыта (гипермаркеты, супермаркеты, дискаунтеры). По данным исследования, проведенного компанией Ipsos, приоритетной характеристикой при покупке для потребителей является эффективность защиты от насекомых, а также продолжительность действия и безопасность средств. В имидже марки Gardex в 2019 году вырос уровень характеристик, связанных с эффективностью (с 71 до 78%) и безопасностью бренда (с 47 до 51%). Немаловажную роль в этом сыграл хорошо знакомый потребителям отряд птичек Gardex, вылетевший с началом сезона на ТВ.



Источник: Nielsen ScanTrack, Total Russia, март — апрель 2019 г.

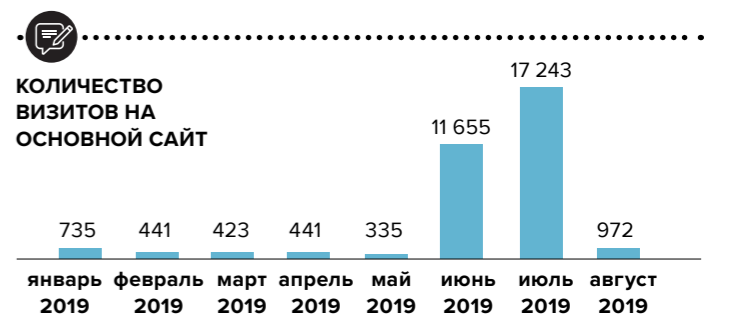


Источник: Nielsen ScanTrack, Total Russia, март — апрель 2019 г.

ФАКТОРЫ УСПЕХА SALTON

На весенний период года обычно приходится около 35% оборота объема категории обувной косметики. По данным базы Nielsen Scantrack, в марте — апреле 2019 года категория обувной косметики выросла на 3%. Salton сохраняет лидерство и продолжает активно наращивать долю как в целом по рынку, так и в основных каналах сбыта.

Активная рекламная кампания в интернете, проводимая на пень Salton Expert, сгенерировала большое количество визитов на основной сайт. К примеру, в июле было зарегистрировано более 17 тысяч визитов, что сопоставимо с количеством визитов на сайты сезонных средств от насекомых Gardex (более 12 тысяч визитов) и РАПТОР (22 тысячи визитов). Как результат, объем продаж пены увеличился и текущее выполнение плана продаж составляет 165% (источник: внутренние данные продаж, январь — август 2019 года).



Источник: «Яндекс.Аналитика», 2019 г.

В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Успех наших брендов базируется на нескольких китах. Это грамотная ассортиментная стратегия, покрывающая все востребованные форматы на рынке и отвечающая всем потребительским нуждам, тщательная работа по построению дистрибуции и продуманная рекламная поддержка, позволяющая добиться максимального эффекта от вложенных инвестиций. Нам также важно, чтобы продукты, выпускаемые нашей компанией на рынок, обладали высочайшим качеством и были по-настоящему безопасны. Увеличение показателей, связанных с этими характеристиками, подтверждает, что мы на правильном пути.



ТРЕНДЫ В ТРЕЙДЕ



**ИРИНА
БАРАНОВА,**
руководитель
направления
трейд-маркетинга
и мерчандайзинга

АКТИВНЫЙ РОСТ И КОНКУРЕНЦИЯ ТОРГОВЫХ СЕТЕЙ, А ТАКЖЕ НЕСТАБИЛЬНОСТЬ РЫНКА ЗАСТАВЛЯЮТ ИСКАТЬ НОВЫЕ НЕСТАНДАРТНЫЕ ПОДХОДЫ НА ПУТИ К СЕРДЦАМ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ. СВОЮ ЛЕПТУ ДОБАВЛЯЕТ И РАЗВИТИЕ СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, КОТОРЫЕ ДЕЛАЮТ ВОЗМОЖНЫМ ТО, О ЧЕМ ЕЩЕ ВЧЕРА МОЖНО БЫЛО ТОЛЬКО МЕЧТАТЬ. РАССКАЗЫВАЕМ О САМЫХ ИНТЕРЕСНЫХ И ПЕРСПЕКТИВНЫХ НОВШЕСТВАХ В ЭТОМ НАПРАВЛЕНИИ.



«99 центов», диптих, 2001 г., фотограф Андреас Гурски

ЭКОНОМИКА ПОТРЕБИТЕЛЯ

В 2017 году покупательские настроения чуть улучшились по сравнению с 2015-м, однако существенных изменений, увы, не произошло. Сегодняшний потребитель ощущает, что кризис еще продолжается. Реальные располагаемые денежные доходы (доходы за вычетом обязательных платежей, скорректированные на индекс потребительских цен) в январе 2019 года снизились на 1,3% по сравнению с январем 2018 года. Отсюда складывается характерное потребительское поведение и настроение: снижение

затрат на товары повседневного спроса, более рациональное поведение при совершении покупок и внимание к цене как одному из основных критериев выбора. Интересен и тот факт, что большой ассортимент товаров стал иметь для россиян не только положительное, но и отрицательное значение. 32% опрошенных говорят, что им проще принять решение о покупке, когда выбор товаров меньше.

БОЛЬШАЯ РОЗНИЦА

Последние полтора десятилетия в секторе розничной торговли

наблюдается доминирование крупного сетевого бизнеса. В настоящее время российский потребитель имеет доступ к семи крупным торгово-розничным сетям, на долю которых приходится порядка 44% продаж в категории «Продовольственные товары». При этом два самых крупных игрока — «Магнит» и X5 — в совокупности владеют четвертью рынка (до 26%). Глобализация сетевого розничного бизнеса повлекла за собой пересмотр взаимоотношений между сетями и производителями, что выражается в более высоком уровне конкуренции за место на полке ретейлера.

При этом важно отметить, что эпоха крупноформатных магазинов переживает переломный момент. Все больше покупателей предпочитают делать покупки в онлайн или в магазине у дома. Если отталкиваться от нужд конечного потребителя, то весь объем покупок на текущий момент распределен на покупки у дома, включая специализированные магазины, в крупных форматах и в онлайн.

БУДУЩЕЕ УЖЕ НАСТУПИЛО

Ретейл активно меняется, и одной только перестановкой товара на полках и расширением торговых пространств дело уже не ограничивается. По количеству проектов на базе новых технологий он в наше время занимает третье место после финансов и топливно-энергетического комплекса. Будущее ретейла зависит от привычек и предпочтений покупателей. Еще недавно сценарий, при котором, скажем, покупатель заходит в магазин, где его сразу идентифицирует IT-программа и прокладывает оптимальный маршрут для покупки всех необходимых ему товаров, казался фантастикой. Но уже сейчас мы наблюдаем все более совершенствующиеся способы стимулирования потребительской активности. Покупатель все меньше хочет тратить времени на поход в магазины и идет часто за покупками не в соседний магазин, а прямоком в онлайн. Активно развиваются сервисы сбора заявок и доставки продуктов (iGoods, Instamart и т. д.). Товарооборот в онлайн-каналах увеличивается прогрессивными темпами, а рост рынка e-commerce в 2019 году vs 2018-го составил +18%, по данным Data Insight. Трансформация ретейла в сторону онлайн-торговли уже в действии, подробнее об этом читайте в статье моих коллег «Ускользаем в онлайн» на с. 27.

ТРЕНД 1. ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ НА СЛУЖБЕ У РЕТЕЙЛА

Уже сейчас крупнейшие ретейлеры начали внедрять технологии obsługi

живания покупателей без касс через программы биометрической идентификации, чтобы использовать полученные данные для маркетинговых исследований, рекламы или обеспечения безопасности. Так, например, в X5 тестировалась система, которая определяет число людей и сообщает администратору о необходимости открытия дополнительной кассы, а в «Дикси» экспериментировали с рекламой в торговом зале, меняя ее в зависимости от гендерного состава покупателей. Кроме того, X5 Retail Group и Университет Иннополис уже начали совместную работу по созданию полностью автоматизированного и роботизированного магазина, в который достаточно будет только зайти, взять необходимый товар и выйти, а умная касса автоматически узнает вас, посчитает товары и спишет сумму с вашего счета.

Вывод: сегментируйте не ретейл, а покупателя. Это позволит сделать актуальное предложение в нужное время и в нужном месте, которое с высокой долей вероятности закончится покупкой.

ТРЕНД 2. СТАНОВИМСЯ ЕЩЕ БЛИЖЕ

Основная часть клиентов компаний с физическими точками продаж —

это люди, которые живут, работают, учатся или часто оказываются рядом. По этой причине все большую популярность набирает маркетинг на основе геолокации. Одним из самых активно используемых инструментов в этом направлении является гиперлокальный таргетинг, который можно настроить через сервисы «Яндекса». Он позволяет не только автоматически предлагать определенному пользователю магазины, заправки или заправки в определенной локации, но и присылать ему push-уведомления о спецпредложениях в месте, где он находится, а также прогнозировать его поведение, используя ключевые поисковые запросы с местоположением.

Вывод: опыт для потребителя зачастую становится важнее обладания, поэтому ретейлерам и производителям нужно не только продавать, но и удивлять. К покупке должно прилагаться что-то еще. Некая дополнительная ценность, эмоциональное переживание.

ТРЕНД 3. КЕШБЭК ПЕРЕХОДИТ В ОФЛАЙН

Получение кешбэка становится все более привычным не только для онлайн-сегмента. В наши дни вернуть часть денег можно и в обыч-



Amazon Go — это автоматизированные магазины без касс и продавцов



ляются категории, перестают быть прерогативой гигантов, продающих электронику, бытовую технику и мебель. На сегодняшний день этот опыт перенимает и универсальный сбыт FMCG-товаров. И вот почему:

- более 70% решений о покупке принимаются непосредственно в точке продаж — в магазине;
- 30% покупателей регулярно совершают импульсные покупки;
- In-store-коммуникация — логичное продолжение и вау-завершение медиамикса (ТВ, пресса, интернет).

Да, зачастую это дорогое удовольствие, но оно эффективно воздействует на рост знания брендов и их позитивного восприятия (при условии, что инсталляции для получения пользовательского опыта установлены в зонах трафика, вовремя обслуживаются, технически исправны и привлекают внимание). Этот тренд подхватили и сами торговые сети, переформатируя торговые пространства и интегрируя навигацию в категории и внутри них, выделяя набирающие оборот товары, например ЗОЖ.

Вывод: количественные показатели переходят в качественные. Инвестируйте в качество представленности и привлечение внимания к категориям.

ТРЕНД 5. СОЮЗ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ И РЕТЕЙЛЕРОВ В БОРЬБЕ ЗА ЛОЯЛЬНОСТЬ

Если углубиться в историю программ лояльности, то уже сложно вспомнить, кто был их первооткрывателем — производитель или ретейлер. Однозначно понятно то, что за лояльность покупателя борются обе стороны. Ретейлер — через сервис, цену, ассортимент, накопительную систему баллов и возможность ими расплатиться. А производитель может интегрировать в этот комплекс маркетинговых мероприятий продвижение своих брендов. Так, например, одна из наиболее технологичных на сегодняшний день программ «Клуб лояльности «Перекресток» охватывает, по данным торговой сети, более

20 миллионов активных покупателей. А для российского ретейлера «Лента» доля покупок, совершенных с использованием карт программ лояльности, составляет более 90%. Самое ценное, что дают программы лояльности, — это создание базы покупателей, через которую торговые сети в кооперации с производителями могут более адресно взаимодействовать с покупателями.

Вывод: наряду с высоким сервисом, выбором и пользовательским опытом в точке продаж торговые сети стараются реализовывать программы, стимулирующие покупателя возвращаться в торговую сеть и совершать в ней больше покупок, предоставляя тем самым отличные возможности производителям по продвижению брендов.

ТРЕНД 6. УЗНАТЬ ВСЕ ОБО ВСЕХ

Инструменты для сбора и обработки данных о покупателях уже не ограничиваются просто историей покупок, а анализируют целый ряд показателей: от семейного положения до владения автомобилем. Благодаря возможностям собирать и анализировать данные могут выявляться совершенно неожиданные закономерности в поведении клиентов. Так, например, российский онлайн-ретейлер Ozon обнаружил, что спрос на книги увеличивается по мере того, как ухудшается погода. А в компании Walmart выяснили, что американцы активнее всего покупают салаты в теплые ясные дни. С помощью этих данных торговые сети в кооперации с производителями могут выстраивать приверженность с помощью сопутствующего сервиса. Например, отправлять рецепт запеченной куриной грудки при покупке охлажденной курицы, тем самым сопровождая покупателя до момента потребления и создавая позитивное отношение к торговой сети. Здесь, правда, вряд ли есть однозначный ответ на вопрос, к кому рождается в этот момент лояльность — к сети или к производителю куриной грудки. Но скорее всего, к обоим, если опыт покупки и потребления был позитивным.

Вывод: трейд-каналы в борьбе за покупателя выстраивают адресное взаимодействие и уверенно шагают по пути завоевания лояльности покупателей, активно внедряя технологии, позволяющие собирать информацию и детально анализировать покупательское поведение, отслеживать ситуации, переходя между онлайн и офлайн. На основе полученных данных о покупателях производители и ретейлеры не только прогнозируют будущее, но и стараются приблизить его.

ТРЕНД 7. ПРОТИВОСТОЯНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ И РЕТЕЙЛЕРОВ В БОРЬБЕ ЗА ЛОЯЛЬНОСТЬ

Собственные торговые марки закрепили позиции уже во всех торговых сетях федерального значения. Это инструмент, направленный на создание конкурентного преимущества ретейлера в периметре его торгового пространства и важная составляющая современного ретейл-бизнеса, которая, по замыслу маркетологов, должна дифференцировать от конкурентов, добавлять компании индивидуальность, повышать лояльность клиентов, обеспечивать лучшее соотношение качества и цены. Пред-

полагается, что такую продукцию невозможно купить в других магазинах. Однако из-за того, что ретейлеры заключают прямые контракты с производителями в погоне за привлекательной ценой и прибылью, прямой урон получают производители — владельцы брендов. Все чаще мы можем наблюдать, как из-за промоакций товар известного бренда стоит дешевле, чем аналог под СТМ данной сети.

Вывод: все конкурируют со всеми: торговая сеть — за покупателя, производитель — за потребителя, и за право быть представленным в программе лояльности, объявленной торговой сетью.

ТРЕНД 8. ПРОМОИГЛА

По данным Nielsen, рост доли продаж товаров FMCG по промо в текущем году оказался самым низким за пять лет, но все еще достаточно высоким в общей доле: 51%. Иначе говоря, на промоигле сидит большинство производителей. При этом потребитель демонстрирует ярко выраженный покупательский цинизм: «Низкая цена не равна лояльности». Лишь 12% остаются верны выбранному бренду, тогда как остальные 88%

регулярно переключаются между конкурирующими товарами. Такая тенденция уже стала проблемой для производителей товаров из промо-зависимых категорий. Наряду с потерями в валовом доходе и росте коммерческих расходов, теряется уникальность ценового предложения. К чему это приведет, можно только догадываться. Однако наряду с осознанием глобальности проблемы никто из значимых игроков рынка пока не отказался от участия в ценовых войнах.

Вывод: прекратите красить все ценники в желтый и красный цвет. Ошибка, которой следует избегать, — недооценивание потребителей. Для покупателей сегодня важны и уровень цен, и этичность производителя, и экологичность товара. Из года в год все больше людей готовы переплатить за качество и удобство. Это дает надежду, что грамотная работа с промо будет наращивать продажи.

Таким образом, маркетинг в торговых каналах естественным образом отражает общие тенденции рынка, ведь трейд-маркетинговые стратегии — это неотъемлемая часть пути от производителя к конечному потребителю. А это значит, что нас ждет еще немало новшеств и профессиональных вызовов. Главная задача и для ретейлера, и для производителя — установить доверительные отношения с потребителем, обеспечить высокий уровень сервиса и удобства покупки. На помощь также придут современные технологии и, конечно же, сила бренда, которая позволяет завоевывать умы и сердца потребителей даже на фоне снижения потребительских настроений.



Программа лояльности Amazon. Она интересна тем, что за участие в ней платят сами пользователи

СДЕЛАНО В ЩРЕССО



СИСТЕМА КАЧЕСТВА

КАЧЕСТВО ТОВАРА — ОДИН ИЗ КЛЮЧЕВЫХ ФАКТОРОВ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИХ ПОКУПАТЕЛЬСКИЙ СПРОС, ВАЖНЕЙШАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОДУКТА И НЕОТЪЕМЛЕМАЯ ЧАСТЬ РЕПУТАЦИИ БРЕНДА НА РЫНКЕ.

Понятие «качество» знакомо многим, и большинство людей признают, что оно является обязательной составляющей всех товаров и услуг. Однако употребляться этот термин может очень широко. Американский специалист в области управления качеством Джеймс Харрингтон по этому поводу сказал так: «Качество — вещь забавная. Все о нем говорят, все с ним живут, и каждый думает, что знает, что это такое. Но лишь немногие придут к единому мнению об определении качества». Для кого-то это отсутствие явных дефектов. Другие подразумевают дополнительные удобства или отсутствие вредного воздействия на окружающую среду. Идея управления качеством прошла в XX веке путь от принципов научного менедж-

мента Ф. Тейлора до концепции тотального менеджмента (TQM), являющейся глобальным подходом, объединившим все лучшие и прорывные методы управления: «Бережливое производство», «Шесть сигм», PDCA, систему ДЖИТ и многие другие. Управление качеством сегодня — это новая философия бизнеса, которая рассматривает качество не только как экономическую, но и как моральную категорию, поскольку качество производимых материальных благ определяет качество жизни людей и социальное благополучие общества.

В компании UPESCO за понятием «качество» скрывается система, смысл которой заключается не в росте как таковом или бесконечной погоне за финансовыми показателями,

а в создании продуктов, которые несут в себе новую ценность для наших потребителей, доставляют им радость и удовольствие. Что для нас качественный продукт и качество как таковое? Каким критериям оно должно отвечать? Как добиться соответствия стандартам, если у вас 60+ производителей в портфеле? На эти и другие вопросы отвечают наши коллеги.



**ЕВГЕНИЯ
СТРИГАНОВА,**
маркетинг-менеджер

«Мы сами являемся потребителями наших брендов и товаров. Именно поэтому мы не идем на компромиссы и не ограничиваемся тем, чтобы продукт удовлетворял лишь базовым требованиям категории. Нам важно, чтобы потребитель получал нечто большее — не просто решение его основной задачи, а еще и то, что поможет сделать его жизнь приятнее, комфортнее, счастливее. В этом аспекте емкое понятие качества вмещает в себя целый спектр характеристик. Для одних из них существуют свои нормы и стандарты, другие же не поддаются измерению, но при этом являются не менее важными для принятия решения при выборе и покупке.

Приведу лишь некоторые — безопасность, эффективность, надежность, функционал и используемая технология, а также внешнее исполнение, гармоничность форм, цветовое решение. Например, в случае со средствами защиты Gardex, которые мы наносим на кожу, качество связано с безопасностью. Поэтому для их производства мы выбираем поставщиков с чистым производством, чистым сырьем без примесей, проводим не только обязательные тестирования в уважаемых институтах, но и множество дополнительных внутренних исследований. А в интерьерной категории мы делаем ставку на сложность и многогранность используемых ароматических композиций и эстетику».

Фундаментальную основу нашего подхода к качеству продукции составляют три кита: непрерывные улучшения, вдохновляющее на взаимные свершения партнерство и встроенная во все производственные процессы система контроля. Рассказываем подробнее о каждом из них.



**СВЕТЛАНА
ЛУНЕВА,**
старший менеджер
по инновациям

«Процесс создания инноваций неразрывно связан с функционированием и развитием нашей компании и является частью стратегического планирования. Для этого был создан собственный отдел R&D, который призван осуществлять поддержку бренд-команд в реализации ассортиментной политики, тем самым внося большой вклад в инновационную составляющую деятельности компании. В результате рецептуры и составы у подавляющего большинства продуктов UPECO были изменены на наши собственные и стали превосходить по качеству первоначальные формулы и формулы конкурентов. Особенно, на мой взгляд, эти изменения коснулись бренда Salton, который стал настоящим лидером рынка обувной косметики по эффективности своих продуктов. Самостоятельная разработка формул и промышленного дизайна,

обладание собственными рецептурами составов и пресс-формами на ряд пластиковых и стеклянных упаковок продуктов дают нам неоспоримое преимущество перед другими компаниями на рынке. Прежде всего это гибкое оперирование пулом производителей и свобода в выборе поставщиков, способных соответствовать высокой планке по построению технологии производства и поддержания качества наших продуктов».

В СОДРУЖЕСТВЕ

UPECO выходит за пределы общепринятых стереотипов компаний, которые создают собственные торговые марки. У нас нет своего производства — его мы доверяем нашим партнерам, которых тщательно выбираем по всему миру. В настоящий момент мы работаем на контрактной основе с более чем 60 производителями в России, Украине, Европе, Китае, Малайзии и Индии. При выстраивании с ними партнерских отношений мы опираемся не только на взаимное уважение и ответственность, но также на общие цели, стремление предложить потребителям высококачественную продукцию и постоянное совместное развитие. Такой подход роднит нас с западными компаниями, которые взаимодействуют с поставщиками не только по вопросам стоимости, а разбираются в продукте детально и сопровождают весь процесс его производства: от разработки формул до оптимизации закупок.



**ГУЛЬНАЗ
АКБАШЕВА,**
руководитель направления
планирования
и закупок

«В процессе взаимодействия с нашими партнерами мы являемся не просто клиентами, а экспертами в наших категориях продуктов. Мы обмениваемся с производителями знаниями, опытом, совместно ведем разработку продуктов и даже находим и рекомендуем поставщиков сырья и комплектующих, в результате чего конечный продукт получается максимально высокого качества. Благодаря такой совместной работе и нашим высоким требованиям

ИННОВАЦИИ СПАСУТ МИР

Мы убеждены, что даже небольшие, но регулярные усовершенствования приводят к существенному росту качества жизни. И с этой точки зрения инновации являются для нас не конечной целью, а лишь инструментом, позволяющим сделать хорошее лучшим. Для этого мы перенимаем опыт крупнейших западных компаний и активно развиваем собственную экспертизу: анализируем инновации конкурентов, посещаем профильные мероприятия и выставки, проводим аудит полок в России и за рубежом, чтобы почерпнуть идеи для будущих продуктов. Речь идет не только о составах, которые вспоминаются первыми при упоминании новинок, но и о дизайне продуктов, потребительских клеймах, оригинальных решениях в форматах и материалах упаковки и промо. Как результат, мы обладаем одним из самых высоких инновационных рейтингов среди производственных европейских компаний и ежегодно представляем рынку несколько десятков новинок, многие из которых задают тон развития всей категории.

к сырью, соблюдению технологии производства, качеству печати упаковки мы довольно часто слышим от наших производителей, что они развиваются, учатся чему-то новому и тем самым движутся вперед. Мы со своей стороны также ценим наших партнеров и выстраиваем долгосрочные взаимоотношения, выбирая лучших из лучших. Например, с компанией Zobele, которая является одним из мировых лидеров в категориях инсектицидов и освежителей, мы сотрудничаем уже 23 года, с китайской компанией JM, лидирующей в производстве спрееров и флаконов в Китае, — 20 лет, с китайской компанией Shanghai Nan-uan, производящей обувную косметику, — более 20 лет, с российской компанией «Юнико», с которой мы очень плотно ведем разработки продуктов всех категорий, — 15 лет».

ИГРА НА ОПЕРЕЖЕНИЕ

Наша основная задача — предупредить брак и не допустить его попадание к клиенту. Поэтому мы не ждем, когда грянет гром, а играем на опережение, контролируя качество на всех уровнях производственной цепочки.

Разработка состава

- В задачу R&D-менеджера входит не только создание рецептуры, но и определение физико-химических параметров состава, которые в сочетании с упаковкой будут определять качество продукта. Например, у кремов и гелей основным параметром является вязкость, у составов с водной базой — уровень pH. Имеют значение и такие органолептические показатели, как плотность, цвет, запах, внешний вид. А для инсектицидов и репеллентов добавляется такой параметр, как процент содержания действующего вещества. Качество новинки также должно соответствовать требованиям нормативно-технических актов законодательства, которые регулируются государственными органами.
- Эффективность и безопасность наших продуктов мы гарантируем, проводя собственные испытания в реальных погод-

ных условиях, многоступенчатые полевые и лабораторные тестирования с привлечением ведущих специалистов-энтомологов страны, а также экспертов в области бытовой химии. Так, например, несколько лет назад мы остановили на полпути выпуск новинки «Блеск-эффект», которая уже стояла в планах. Выяснилось, что в итальянском продукте, который планировалось использовать в качестве основы, при минусовой температуре выпадает осадок. Сами же итальянцы в таких условиях рецептуру и не тестировали, поскольку зимы у них гораздо мягче, чем в России. В итоге мы вне всяких графиков оперативно подготовили на замену другой продукт — «Антисоль», — предназначенный для очистки обуви от соли и реагентов, и он оказался очень удачной новинкой, обеспечившей 11,5% в приросте бренда в первый сезон продаж.

Выбор поставщика и аудит производства

- На производственной площадке должно быть не только соответствующее оборудование, но и возможность производить наш продукт с установленными параметрами и стабильным уровнем качества всех последующих партий. Поэтому мы оцениваем как техническое состояние производства, так и организацию всех внутренних процессов: от взаимодействия между начальником смены и рабочими до ведения контрольных журналов. От правила «видеть все процессы изнутри» мы отступили всего один раз и незамедлительно получили соответствующий результат. Для оперативного выпуска очень крупной партии обувных губок нам пришлось обратиться к партнеру, с которым мы уже взаимодействовали ранее, но завершили сотрудничество из-за того, что его производство было закрыто для всех аудитов со стороны. Из-за сжатых сроков у этого производителя закончилось нужное сырье, и он стал добавлять в продукт не согласованные с нами ингредиенты. Выяснилось это не сразу — заказанные со склада образцы на первый взгляд соответствовали нашим стандартам. Однако спустя какое-то время поролон начал расслаиваться, а губка — неприятно пахнуть нефтепродуктами. В итоге пришлось заблокировать всю выпущенную партию, а мы еще раз убедились в том, что наши принципы должны быть незыблемы даже в случае форс-мажорных ситуаций.
- Прошедший аудит производитель обязан закупить сырье, воспроизвести передан-

ную ему формулу состава и провести те же тесты, что проводил R&D-менеджер в лаборатории. Успешное прохождение тестов и совпадение конечных результатов с лабораторными отчетами является обязательным условием создания качественного продукта. По итогам аудита также готовится документ с корректирующими мероприятиями по организации производства.

Запуск производства

- На производство первой партии обязательно выезжают R&D-менеджер и стратегический закупщик. Инструментом контроля выступает технологическая карта продукта, в которой прописаны все характеристики, начиная с рецептуры, технологии производства, условий хранения и транспортировки и заканчивая макетом дизайна и чертежами упаковки. Этот регулирующий производственные отношения документ является неотъемлемой частью договора с поставщиком, важным инструментом для контроля качества продукта и гарантией сохранения неизменными всех его потребительских свойств. Способом утверждения качества первой производственной партии является подписание с производителем эталонного и арбитражных образцов.
- Если же говорить о разработке упаковки, стеклянной или пластиковой, то изготовление собственной пресс-формы требует высокой квалификации инженеров и высокого уровня менеджмента на производстве. Во время посещения заводов с целью выбора надежного производителя пресс-формы и в дальнейшем поставщика изделий большое внимание уделяется качеству используемых материалов и сырья, оборудованию и технологии литья, а также системе контроля качества. Еще до запуска производства мы проводим тестирование нескольких образцов в различной упаковке и выбираем ту, что не только выдерживает испытания, но и обладает максимальным качеством. Например, в случае с новинкой прошлого года «Активная пена для белой обуви» мы заменили китайский триггер, который слабо вспенивал продукт на выходе, на более дорогой итальянский, дающий густую красивую шапочку пены.
- Не менее важен и внешний вид продукта. Дизайны наших упаковок являются лучшими в каждой категории, где мы представлены. Это признают потребители не только наших, но и конкурентных

марок. За креатив и разработку дизайнов и индивидуальной упаковки продуктов несет ответственность департамент маркетинга, а за их реализацию совместно с бренд-командой отвечает отдел полиграфии и упаковки, сотрудники которого обязательно выезжают на печать первого тиража. После проведения печати с типографией подписывается тиражный макет, который в дальнейшем служит эталоном при печати последующих тиражей и производстве упаковки.

Регулярное производство

- После успешного запуска новинки тесное взаимодействие с производителем не заканчивается. Мы постоянно мониторим качество продуктов регулярного ассортимента компании. Для этого мы осуществляем регулярные выезды на производство и на склады, проводим ретроспективный анализ (вскрытие арбитражных образцов), который позволяет оценить разные партии, выпущенные в разный период времени и, что наиболее ценно, выдержавшие определенный срок хранения в реальных условиях, а также стабильность рецептуры и совместимость продукта с упаковкой. Это позволяет отсеять брак до попадания к клиенту, если меры предотвращения брака на этапе производства по какой-то причине не сработали. Если после всех этих процедур брак продолжает выявляться, а прописанные нами мероприятия не выполняются или выполняются недобросовестно, мы переводим продукт к другому производителю даже в том случае, если это требует много сил и времени от всей команды. Так, например, мы поступили с аэрозолями РАПТОР. Из этого же последовало еще одно правило: всегда иметь альтернативных производителей на случай повышенной загрузки в сезон или непредвиденных ситуаций.

Производство за рубежом

- В случае с иностранными производителями мы дважды в год выписываем образцы со склада, чтобы проверить содержание действующего вещества, провести тесты на эффективность и сохранение потребительских свойств. А в Китае, где находится несколько наших ключевых поставщиков и производителей, контроль качества осуществляет наше собственное представительство в Шанхае.



**ЕВГЕНИЙ
РУДЬ,**
руководитель
представительства
в Китае

«На этапе выбора производителя мы, как правило, прорабатываем нескольких производителей одновременно и посещаем всех, кто может поставлять нужный нам продукт, и из всех альтернатив выбираем оптимального поставщика, учитывая также его культуру производства и систему контроля качества. Мы обязательно письменно согласовываем все требования к продукту в карте товара, которая является приложением к контракту и составляется на русском и китайском языках, чтобы избежать неточности перевода с английского на китайский. Мы также делаем предтиражные эталонные образцы — они должны полностью соответствовать нашим требованиям. Благодаря этому мы понимаем, какой уровень качества может достичь поставщик, а поставщик понимает, на что мы обращаем внимание.

При запуске нового продукта стратегический закупщик китайского офиса обязательно выезжает на производство, проверяет, соблюдается ли оговоренная технология и какой продукт выходит в конечном итоге. Инспектор качества выезжает на финальную инспекцию каждой партии товара, подготовленной к отправке. Таким образом, 100% товаров проверяются перед отправкой. Для примера: в 2018 году было совершено 128 выездов. Мы также регулярно проводим аудит системы контроля качества у наших стратегических поставщиков. В Китае таковым является Shanghai Nanpan. В 2014 году благодаря Наталье Марчуковой мы помогли им выстроить систему контроля качества, включая и контроль входящего сырья, и контроль в процессе производства. И после этого каждые полгода выезжаем на аудит, проверяем, действительно ли на производстве придерживаются этой системы».

В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Мы уверены, что наши потребители достойны лучших продуктов на рынке. Именно поэтому к вопросам качества мы подходим с максимальной серьезностью. Для этого у нас есть все необходимые компетенции — вовлеченность, опыт, экспертиза и ответственность. Такого же подхода мы требуем и от всех участников производственной цепочки. Работая в тандеме, мы складываем в единую многогранную мозаику всевозможные аспекты, формирующие высочайшее качество наших продуктов, которые в конечном итоге призваны делать жизнь людей комфортнее и удобнее.

КУЛЬТУРА UNLIMITED

ВЗГЛЯД В НЕБО

С незапамятных времен люди грезили о полете, глядя на птиц в бездонной лазурной выси. Веками полет оставался недостижимой мечтой. Но на рубеже XIX и XX веков две команды замыслили сделать полет человека реальностью.

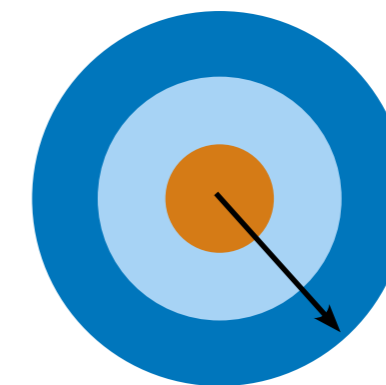
Одну из этих команд собрал Сэмюэл Лэнгли — яркий, успешный, богатый предприниматель, любимец прессы и публики. Создание управляемого моторного самолета было одним из его проектов. Для работы над этим проектом он созвал лучшие инженерные умы Америки, предложив им щедрую оплату.

Вторую команду возглавляли два брата, владевших небольшим бизнесом по ремонту и продаже велосипедов. Ни у одного из братьев не было даже высшего образования, а бюджет их проекта ограничивался прибылью велосипедного магазинчика — другими средствами они не располагали. Их команда фактически работала над пилотируемым самолетом на голом энтузиазме.

Команда Лэнгли предприняла две попытки запуска «Аэродрома» (так называлось ее детище). Обе завершились неудачей, а третьей попросту не случилось, потому что 24 декабря 1903 года успешно поднялся в небо самолет второй команды.

Победа братьев Райт (да, это они вели за собой вторую команду) выглядит нелогичной: стартовые условия были далеко не в их пользу. Историки науки и техники объясняют их победу в этой инженерной гонке тем, что команда Лэнгли выбрала тупиковый путь и слишком долго шла в этом направлении. Но было ли это простым капризом судьбы — везение одних и фатальные просчеты других? Или все же то, чему в бизнесе привычно уделяют много внимания, — деньги, ресурсы, наличие блестящих специалистов, внимание прессы — не весь набор факторов успеха? Что такого было у команды братьев Райт, чем не располагала команда Лэнгли?

Чтобы смотреть в небо, нужно иметь прочную опору под ногами. И эта опора — отнюдь не только



- ЗАЧЕМ?
- КАК?
- ЧТО?

деньги и компетентность. Не первый и не последний раз в истории человечества команда профессионалов, работающая за деньги, оказалась скована и проиграла команде «энтузиастов из гаража». И раз за разом на стороне энтузиастов оказывались мечта и свобода в принятии решений. Или, другими словами, высокая цель, видение и определенная корпоративная культура. Эти принципиальные идеологические моменты определяли климат в команде, который бросал ответ на всю дальнейшую работу и становился залогом победы.

Первостепенная важность корпоративных принципов и есть та причина, по которой мы в этом году снова вернулись к вопросам миссии, видения и культуры нашей компании. Выходя на новый виток своего развития, мы еще раз посмотрели на тот фундамент, который служит нам опорой, убедились, что он все столь же прочен и соответствует нашему мировоззрению, и снова сформулировали те ключевые идеи и смыслы, которые лежат в основе всех наших действий и решений — и крупных, и повседневных.

ЗОЛОТОЕ КОЛЬЦО САЙМОНА СИНЕКА

Саймон Синек — писатель, посвятивший много времени исследованию темы лидерства и успешности, — пришел к очень простой схеме, которая выделяет ключевое отличие удивительных компаний и гениальных людей от всех остальных. Он назвал эту схему золотым кольцом.

Синек говорит, что каждый человек на нашей планете может отве-

тить на простой вопрос «что?»: «Что ты делаешь? Что делает твоя компания?». Кто-то управляет авиалайнером, кто-то продает билеты. Эта компания производит мороженое, а та — станки.

Гораздо меньше в мире таких людей и компаний, которые способны дать ответ на вопрос «как?»: «Как мы делаем то, что делаем? Как можно сделать это лучше?». Те, у кого есть ответ на этот вопрос, превосходят остальных — они делают лучшие в мире станки и самое вкусное мороженое.

Но лишь очень немногие в силах ответить на вопрос «зачем?»: «Зачем мы делаем то, что делаем? В чем смысл — ради чего мы занимаемся этим?». Нет, трюизм «Любой бизнес существует ради прибыли» — это не ответ: деньги — это ресурс, инструмент достижения цели, но не самоцель. Мы трагично на свое дело драгоценные минуты и часы своей жизни, которые уже никогда не вернуться к нам, — таких трат заслуживает только настоящая цель. Наверное, не так уж и удивительно, что по-настоящему уникальные компании, по-настоящему увлеченные и талантливые люди в своей работе отталкиваются именно от вопроса «зачем?» — и ответ на этот вопрос определяет для них остальное.

Это различие глубоко коренится в нашей природе — даже не на психологическом, а на биологическом уровне: слова «что» и «зачем» связаны с разными частями нашего мозга. За рациональную часть личности отвечает неокортекс — новая кора головного мозга, которая появилась у животных по эволю-

ционными меркам совсем недавно. Именно ей адресуются вопросы «что?». А вот наши чувства связаны с гораздо более старым слоем — лимбической системой, и вопрос «зачем?», вызывающий эмоциональный отклик в нашей душе, затрагивает именно этот глубокий древний слой. Нейрофизиологи знают, что эти две системы мозга связаны «односторонним движением»: лимбическая система влияет на неокортекс, но не управляется им. По этой причине нам часто бывает непросто обуздать свои эмоциональные бури, а аргументы оказываются бесполезны, когда есть сильные чувства и желания. Когда мы идем от смысла к действиям, ответ на «зачем?» может в корне менять «как» и «что».

Наш ответ на вопрос «зачем?» отражен в нашей миссии:

мы объединяем людей и помогаем им двигаться вперед. Мы заботимся о взрослых и детях. Мы создаем и несем в мир продукты, которые высвобождают время и энергию людей, чтобы они могли полнее реализовать свои замыслы и жить ярче и счастливее.

СОДРУЖЕСТВО, ЗАБОТА И СОЗИДАНИЕ

В нашей миссии есть три ключевых слова, которые говорят о нас самое главное: **мы объединяем, заботимся и создаем.**

Объединение людей — важнейшая для нас идея, она заложена даже в название компании: **United People Community**. Мы объединяем не только сотрудников компании, но и наших партнеров, которым даем возможность развиваться, расти и реализовывать свои ценности, и наших потребителей, которым даем возможность использовать наши продукты. Наша команда, наши партнеры, наши потребители — это и есть наше содружество.

Мы делаем свое дело с заботой о взрослых и детях. Для нас забота — это в том числе проявление наивысшей степени ответственности. Мы делаем продукты как для самих себя: любой свой продукт мы можем подарить родителям или купить своему ребенку. В нашей

истории было несколько сложных, кризисных периодов, но ни один кризис не заставил нас поступиться качеством.

И наконец, мы — создатели и творцы. И мы создаем не только качественные и инновационные продукты под марками своих брендов — мы творим нечто гораздо большее.

В известной притче трем каменотесам задали один и тот же вопрос: «Что ты делаешь?» Один буркнул: «Ты что, — слепой, сам не видишь?! Я обтесываю камень!» Второй вздохнул и ответил: «Я зарабатываю деньги, чтобы прокормить себя и свою семью...» А третий бросил короткий взгляд вверх, на что-то, что было видно только ему одному из троих, и сказал: «Я строю храм».

Поверхностный взгляд в моменте не заметит разницы между ними. Но когда они придут каждый к своему результату, различие будет очевидным и разительным. Шедевры, от которых перехватывает дыхание, никогда не создаются механически и исключительно ради денег. И это касается не только искусства, но любого выдающегося результата.

Со стороны может показаться, что мы, подобно другим компаниям на нашем рынке, создаем картонки, пропитанные средством от комаров, производим гуталин для обработки обуви, выпускаем железо для шашлыков... Да, мы и в самом деле делаем это — но это вторично. Гораздо важнее то, что мы защищаем сон людей, чтобы они могли с самого утра начать жить полной жизнью, заботимся о том, чтобы наши потребители могли гулять в осеннем лесу со своими любимыми людьми в любую погоду, и делаем так, чтобы мы и наши потребители, наши семьи, наши друзья как можно больше времени проводили друг с другом.

ВОЗМОЖНОСТЬ БЕЗГРАНИЧНОГО РОСТА

«Объединение», «забота» и «созидание» — слова, которые делают ярче и осмысленнее нашу жизнь, позволяя нам ощутить счастье и полностью самореализации. Стремление реализоваться — сбываться — заложено

в ДНК нашей компании с первых дней. Компания UPECO, по замыслу акционеров, изначально создавалась как такое место, где работа воспринимается как пространство для своей реализации. Сегодня, 14 лет спустя, есть уверенность, что это удалось: достаточно пройти по нашим коридорам и прислушаться, что и, главное, как говорят о своей работе люди — говорят не на камеру, а между делом, друг другу.

Недавнее исследование датских нейрофизиологов показало, что саморазвитие, познание нового и преодоление сложных ситуаций — сильнейшие источники удовольствия, поскольку стимулируют выработку нейромедиатора дофамина. Это означает, что самореализация в буквальном смысле наполняет нас счастьем и энергией.

Алексей Белевцев предложил формулу: «Самореализация — это возможность безграничного роста». Безграничность подразумевает отсутствие ограничений. Мы выстраиваем атмосферу в компании так, чтобы люди могли прийти к нам с любыми идеями, любыми проектами — и получить поддержку. Подобная возможность — это невероятный стимул для творчества, для поиска, для самореализации, для саморазвития. А постоянное замечание Владимира Чекурды, — признак того, что компания — это здоровый организм.

Важнейшее условие самореализации на работе — корпоративная культура, стимулирующая диалог, совместный поиск решений, достижение консенсуса. В модели спиральной динамики такая корпоративная культура называется культурой согласия. Она противоположна и авторитарному менеджменту, и стремлению к успеху любой ценой. Мы признаем и видим индивидуальные отличия, но при этом считаем, что в команде можем сделать больше. Мы хотим и умеем договариваться друг с другом. Мы поступаем друг с другом честно и открыто. Мы поощряем инициативу и признаем за людьми право добросовестно ошибаться и заблуждаться. И мы ясно осоз-

наем, что вовлеченность и ответственность должны идти рука об руку. Именно такими мы видим себя сейчас и в будущем.

Мы — компания, живущая в культуре согласия и атмосфере свободы, и останемся такими. Мы стремимся стать безграничной площадкой для постоянной творческой, созидательной и интеллектуальной самореализации людей, разделяющих нашу миссию и ценности.

ПУТЬ И СПУТНИКИ

Обозначив цель, необходимо договориться о том, с кем и как мы отправляемся к ней. Мы искренне, всей душой верим, что путь к цели так же важен, как и сама цель. **Двигаясь вперед, мы, с одной стороны, изменяем себя и мир к лучшему, а с другой — постоянно находим и создаем для этого новые возможности.**

Мы все время раздвигаем рамки, стремясь к безграничности — к отсутствию границ, и поэтому называем выбранный нами путь словом Unlimited.

Алексей Белевцев часто подчеркивает одну важную идею: сначала — «с кем», а потом — «что». Люди — это главная ценность компании, ее мозг, руки и сердце. На пути к цели очень

важно, чтобы рядом с нами были не случайные люди, а те, кто разделяет наше видение и наши ценности. Какие же они — наши люди? Прежде всего они **оптимисты**. Именно оптимизм дает энергию для роста и развития в самых сложных условиях и дарит уверенность в будущем. Именно оптимизм позволяет справиться с трудностями и принимать перемены с воодушевлением. Когда случается сухой «некомариный» сезон, можно было бы впасть в уныние, увидев в этом проблему для бизнеса. Проблема и в самом деле есть: спрос на нашу продукцию в такие периоды падает. Но нелишним будет вспомнить, что для наших клиентов отсутствие комаров — благо. Нам стоит порадоваться, вместо того чтобы досадовать, и подумать о том, что еще мы могли бы предложить нашим потребителям в других сферах жизни. Вот почему позитивный взгляд на мир, позволяющий превратить любую проблему в возможность, важен для нашей миссии.

А еще те, с кем нам по пути, обязательно должны разделять нашу **веру в людей**. Когда лидер не верит в свою команду, а команда знает, что к ней нет доверия, все останавливается и замирает. Мы считаем, что каждый человек способен на невероятные

вещи, что возможности любого из нас поистине безграничны. Мы убеждены, что каждый из нас может быть инициативным, ответственным и творческим. И лучшее, что может сделать лидер, — помочь раскрыться всем этим качествам. А лидером в нашей компании становится любой, потому что мы проактивны.

Проактивность — третья, самая важная для нас ценность: члены нашей команды должны быть невероятно деятельными, чтобы получить нужные результаты и достичь цели. Наша корпоративная культура коллегиальна, в ней не принято раздавать указания сверху. Человек на своем рабочем месте видит то, что, возможно, не видит больше никто, кроме него, поэтому в его силах предложить самые лучшие идеи и решения — и мы ждем от каждого такой инициативы. Именно это и есть настоящая командная работа. Именно так «гаражным энтузиастам» удастся обогнать корпорации.

В небо можно смотреть по-разному: с грустью о несбыточном, с восхищением, с мечтой. Мы убеждены в том, что возможностям людей, которые разделяют нашу миссию и ценности, нет предела, и потому, глядя в небо, твердо уверены, что оно покорится нам.

ВАЛЕРИЯ ФИЛИППОВА,

директор по маркетингу и продажам, представляет корпоративную культуру на UPECO SUMMIT, июль 2019 г.



ЧТО ДЛЯ ВАС ЗНАЧИТ ОПТИМИЗМ?



АНТОН ГАШИН,
руководитель дивизиона
региональных продаж

«Оптимизм — это когда ты веришь в успех, несмотря ни на что. Это драйв, который питает тебя изнутри».

«Оптимизм — это зарядка для ума. Найти в плохом хорошее сложно, но возможно. Такие упражнения позволяют научиться мыслить нешаблонно».



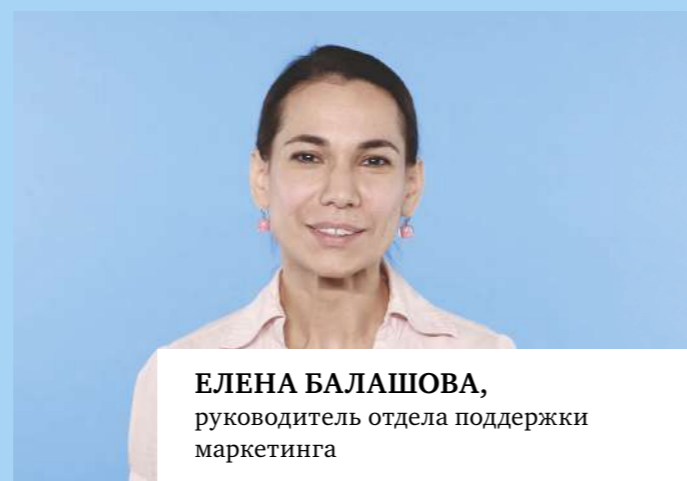
ЕЛЕНА САВЮК,
региональный
менеджер

«Оптимизм, на мой взгляд, — это позитивное мировосприятие. Оптимисты умеют фокусироваться на положительных событиях в своей жизни и жизни окружающих людей. Это придает им энергии двигаться вперед».



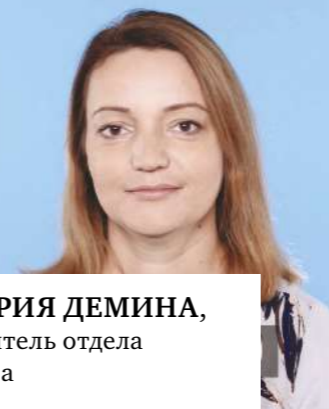
СВЕТЛАНА ЛУНЕВА,
старший менеджер
по инновациям

«Оптимизм — это источник созидательной энергии. А еще он очень здорово заряжает окружающих».



ЕЛЕНА БАЛАШОВА,
руководитель отдела поддержки
маркетинга

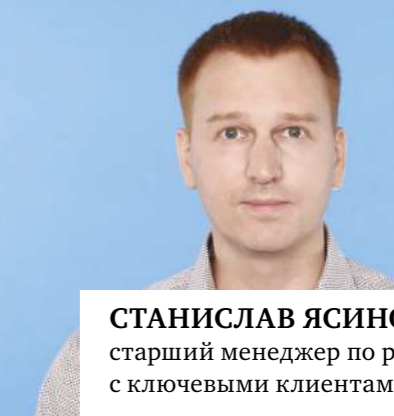
ЧТО ДЛЯ ВАС ЗНАЧИТ ВЕРА В ЛЮДЕЙ?



ВИКТОРИЯ ДЕМИНА,
руководитель отдела
персонала

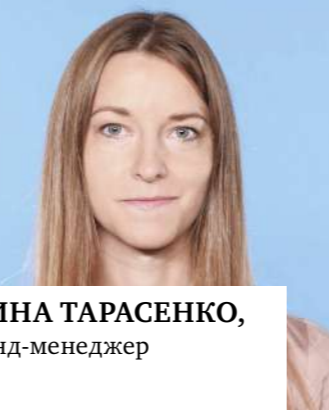
«Вере в людей я научилась в UPECO. Я работаю в компании достаточно долго, чтобы видеть, как быстро люди раскрываются в атмосфере доверия и совершают великие дела».

«Вера в людей — важная основа любого успеха. Без доверия нет результата».



СТАНИСЛАВ ЯСИНОВСКИЙ,
старший менеджер по работе
с ключевыми клиентами

ЧТО ДЛЯ ВАС ЗНАЧИТ ПРОАКТИВНОСТЬ?



ЕКАТЕРИНА ТАРАСЕНКО,
групп-бренд-менеджер

«Проактивность — это самостоятельно определять направление жизни, держать судьбу в своих руках, находить открывающиеся двери».

«Проактивность — это не ждать у моря погоды, а создавать новые возможности своими руками».



ГАЛИНА КАЛИНИНА,
руководитель отдела планирования
и прогнозирования

ГУЛЬНАЗ АКБАШЕВА

Руководитель
направления
планирования
и закупок

ВЕЗЕТ СИЛЬНЕЙШЕМУ!

ПОЖАЛУЙ, ВСЕ НАЧАЛОСЬ С ИМЕНИ. ИМЯ ГУЛЬНАЗ ПРИШЛО ИЗ ДАЛЕКОЙ ПЕРСИИ: ГУЛЬ, ИЛИ ПРАВИЛЬНЕЕ ДАЖЕ ГЮЛЬ, ОЗНАЧАЕТ «ЦВЕТОК», А «НАЗ» ПЕРЕВОДИТСЯ КАК «НЕЖНЫЙ». НЕЖНЫЙ ЦВЕТОК — ТАКИМ НЕОБЫЧНЫМ ИМЕНЕМ НАЗВАЛИ МЕНЯ РОДИТЕЛИ И ТЕМ САМЫМ ПРЕОПРЕДЕЛИЛИ МОЙ ХАРАКТЕР, МОЕ МИРООЩУЩЕНИЕ И ЛЮБОВЬ КО ВСЕМУ ПРЕКРАСНОМУ.

Я родилась и выросла в сибирском городе Тюмени, куда мои родители приехали работать после окончания Казанского университета. Тогда это был обычный город, как и многие другие в Советском Союзе. Но со временем он превратился в очень большой и зажиточный благодаря добыче нефти на севере Тюменской области. Собственно, поэтому мои родители и оказались здесь — вместе с другими специалистами помогали осваивать нефтяные месторождения. Папа по профессии был геологом и вел подсчет запасов, а мама окончила физический факультет и работала на вычислительных машинах.

Тюменское детство запомнилось мне длинными, холодными, снежными, но при этом очень солнечными зимами. И я до сих пор обожаю мороз и солнце, а также зимние виды спорта. Когда я впервые, лет в пять, увидела коньки и то, как можно изящно скользить по льду, была просто покорена. Пойти кататься на улицу я упрашивала даже в минус 35 градусов, ведь тогда не было катков с искусственным льдом. Папа, видя мое стремление, записал меня в спортивную секцию, где я в итоге отзанималась целых восемь лет. Эти занятия заложили физическую базу моей жизни, и я очень благодарна отцу, который меня водил на занятия, пока я была еще маленькой, и ждал меня на 20-градусном морозе, пока я тренировалась. Фигурное катание воспитывало мой характер: прежде чем научиться легко и непринужденно прыгать, надо сначала много раз упасть. У нас также было много уроков хореографии, где мы учились красоте движений, плавности и грациозности.

Еще одно из увлечений детства — это лошади. Меня восхищали эти прекрасные создания природы, в которых сочетались мощь, сила и свобода с красотой, изяществом и добротой к людям. Свою любовь я выражала в бесконечных рисунках, которые до сих пор бережно хранятся

в огромной папке: это и коньки-горбунки из сказок, и стремительные скакуны, и мамы-лошади с жеребятами, и красавцы кони с украшенными гривами. Так что красота и свобода — пожалуй, главное, что объединяло мои детские увлечения.

У нас дома всегда было много книг, вдобавок я ходила в библиотеку. Взяв две-три книги, была готова их возвращать уже через несколько дней — так быстро они прочитывались. Интересовало все: и детская, и взрослая литература, и биографии писателей. Так, в первом классе моей любимой книгой был «Всадник без головы» Майн Рида, а в пятом я взахлеб читала Достоевского. Возможно, странный выбор в таком возрасте, но меня настолько увлекала атмосфера, которую он воссоздал в своих произведениях, что я полностью погрузилась в этот мир. Достоевский — невероятно тонкий психологический писатель, и в своих произведениях он шаг за шагом подводил меня к пониманию, почему герой сделал тот или иной нравственный выбор, поступил именно таким образом и никак иначе. Еще меня очень увлекали творчество и судьба Сергея Есенина, простого деревенского паренька, который стал великим русским поэтом. Его стихи были настолько искренними, звонкими и пронзительными, что мне хотелось узнать больше о нем как о человеке. Я читала и перечитывала его биографию и воспоминания современников, чтобы еще глубже понять, что и почему он хотел выразить в своих стихах.

В школе я была отличницей по всем предметам, но больше всего любила математику и языки (русский и французский). Со стороны кажется, что это совершенно разные стихии. Но это лишь стереотипы, которые я очень не люблю, так же как и шаблонное мышление. Так вот, изучение языков базируется на трех китах — логике, которая помогает понять структуру, памяти, которая помогает учить слова, и чувстве стиля.



Все то же самое присутствует и в математике, поэтому я и воспринимаю изучение языка как решение какой-то задачи. Знание нескольких языков позволяет проводить уже какие-то внутренние аналогии, анализировать и сопоставлять. И это тоже сродни решению сложной задачи. Математика же стала для меня первичной, потому что язык всегда можно выучить, а иметь профессию, к которой язык будет дополнением, — это уже высший пилотаж.

В последние три года школы я начала дополнительно заниматься математикой



и физикой в заочной школе при МФТИ. Мне присылали теорию и задания, которые я должна была решать и отправлять на проверку в определенное время. За учебниками я сидела, не поднимая головы. Это была очень напряженная самостоятельная учеба, но иначе шансов поступить в МГУ не было. Мне вообще ничего в жизни не давалось легко или путем простого везения. Так что мой девиз звучит так: «Повезет сильнейшему». Эту фразу я услышала от своего первого руководителя и согласна с ней на все сто. Тот, кто работает и вкладывается, обязательно получит заслуженное. По этой причине я никогда никому не завидую, потому что нет смысла: никто не мешает тебе сделать то же самое. Можно отметить чужие успехи, проанализировать, за счет чего получилось их добиться, и вперед!

Желание учиться в лучшем вузе страны во мне зародил папа. Он был таким человеком, который сам всегда хотел чего-то большего и в нас воспитывал такие же устремления. Родившись в простой деревне и отучившись в простой деревенской школе, он в итоге окончил Казанский университет и защитил кандидатскую диссертацию, что было в советское время довольно значимо. В семье папа тоже был стратегом: строил планы, вел со всеми преподавателями в школе переговоры, смотрел вперед,



в будущее и настраивал нас с братом на амбициозные цели. Ну а мама обеспечивала тактику по максимуму: заботилась о нас, создавала уют в доме, готовила вкусную еду, помогала нам в школьных занятиях и папе в его работе. Так что идея уехать учиться в Москву была папина, но она легла на благодатную почву. Первым в Москву уехал учиться мой старший брат Ильдар (он поступил в МИФИ), а моей целью стал МГУ имени Ломоносова, факультет вычислительной математики и кибернетики — ВМиК. Запасной вариант тоже был — лингвистический факультет Тюменского университета, куда я поступила заранее по итогам языковых олимпиад. Но если честно, в своих силах я была уверена и особо не задумывалась, «что будет, если...».

Поступление в МГУ после тщательной трехлетней подготовки оказалось для меня довольно легким, а вот учеба и самостоятельная жизнь в общежитии стали непростыми. Нужно было привыкнуть жить вчетвером в одной комнате, к общему душу и кухне. Но самым сложным было научиться учиться, понять эту новую систему, кардинально отличающуюся от школьной. В итоге оценкой за мой первый экзамен стала... двойка. Можно, конечно, сказать, что это был самый зловерный преподаватель, попался неудачный билет, но в реальности я просто плохо подготовилась. К счастью, после первого, адаптационного года все встало на свои места, и у меня вновь появилось много пятерок, а после получения диплома я решила пойти в аспирантуру. Но за окном были 1990-е, наука перестала быть востребована, не было актуальных интересных задач, поэтому вопреки желанию моих родителей я решила пойти работать параллельно с учебой. Мне были интересны компании, сотрудничающие с иностранными партнерами, потому что меня всегда привлекала возможность общения с людьми из других стран и других культур, а также хотелось использовать свои знания языков (в дополнение к французскому за время учебы в университете я выучила еще и английский).

В процессе поиска работы я увидела на факультете объявление от нашей компании. Я позвонила, меня пригласили на собеседование, и тут случилась почти мистическая история. Накануне встречи я стала сомневаться и думать, а стоит ли вообще идти, но в этот момент я услышала по радио гороскоп на следующий день. Прислушалась, хотя и не верю в гороскопы. Так вот, согласно этому астрологическому

предсказанию, меня ожидала встреча, которая изменит всю мою жизнь. «Хм... Интересно», — подумала я и пошла. Это было больше двадцати лет назад, в конце апреля 1997 года. И эта встреча действительно изменила всю мою жизнь.

Компания была тогда совсем небольшой: бренд РАПТОР еще только родился, по телевидению шла его первая реклама, и люди, которые звонили в наш офис, чтобы купить товар, удивленно спрашивали, а что это вообще такое. К работе я приступила в апреле 1997 года, перед самым летним сезоном, и одним из поставщиков, с кем я начала работать, была компания Zobebe. Так получилось, что весь товар, который наша компания привезла к сезону, был раскуплен еще в мае, а денег для закупки нового не было, поскольку клиентам предоставлялась отсрочка. Ситуация сложилась безвыходная: с Zobebe у нас еще не было столь длительных взаимоотношений, как сейчас, и мы должны были вносить предоплату за товар, потому что итальянцы не хотели рисковать с русской компанией. Стали думать, где взять деньги, и тут в голову пришла несколько авантюрная идея: попросить несколько фур в кредит с отсрочкой, чтобы не потерять наши общие продажи. Не все в компании верили, что это сработает, но Zobebe неожиданно согласились. Так этот год стал началом развития стратегических отношений между нашими компаниями.

Следующий период — с лета 1997 до августа 1998-го — был золотым временем. Развитие шло стремительно, было невероятно увлекательно и интересно работать, идеи возникали на ходу, мы постоянно с коллегами куда-то ходили после работы и даже ездили вместе отдыхать. Я чувствовала себя просто счастливой от всего, что происходило вокруг. Но поток этих событий притормозил кризис, потом я вышла замуж, а в 2000-м у меня родилась дочка Жанна. В современном мире женщины часто хотят поскорее выйти на работу после декретного отпуска. Но я хотела вернуться в рабочий строй лишь тогда, когда моя дочка уже действительно подрастет и сможет комфортно чувствовать себя без моего присутствия рядом. В итоге я вышла на работу лишь спустя четыре года и даже не в нашу компанию. Целый год я работала в другом месте, но вернуться хотела всегда. Если бы в 1997 году, когда я только начинала свой путь в нашей компании, меня спросили, хочу ли я здесь работать больше 20 лет, я бы точно сказала: «Да». Это как первая любовь.



Все хотят, чтобы она была навсегда, но у большинства людей она проходит, а некоторые продолжают оставаться вместе.

Так что 13 ноября 2005 года я вновь стала частью UPECO. Почему мне не становится скучно и я по-прежнему здесь? Можно ли вообще столько лет работать в одном месте? Что произошло за это время? Я успела поработать продакт-менеджером бренда Salamander, который наша компания более 10 лет дистрибутировала в России, затем стала бренд-менеджером бренда Patisson. И наконец, когда в компании создали отдел закупок, который до этого момента являлся частью отдела маркетинга, я перешла туда. Это был непростой путь. В апреле 2011 года мне пришлось буквально спасти ситуацию с РАПТОР и Gardex, поскольку возникли жесткие дефициты с товаром из-за некорректного планирования приходов. Нужно было в крайне сжатые сроки решить этот вопрос и договориться с поставщиками о дополнительных заказах. В результате в июне 2011 года я возглавила группу закупок инсектицидов и репеллентов, а наши внутренние процедуры планирования и прогнозирования были существенно изменены.

В марте 2012 года пожар на нашем центральном складе уничтожил весь сток готовой продукции РАПТОР и Gardex, привезенной под сезон. Казалось бы, ситуация безвыходная и за такие короткие сроки невозможно восстановить сток. Но благодаря полученному ранее опыту были спланированы более ранние приходы сырья и комплектующих, которые хранились на других складах (за что отдельное спасибо отделу логистики). Мы также провели переговоры с поставщиками о дополнительных заказах по уже отработанной схеме и практически восстановили сток, сумев не потерять сезон и продажи. Не скрою, это были для меня самые сложные и стрессовые два года работы в закупках. Но я рада, что в результате все удалось и компания сохранила свои позиции на рынке.

Несмотря на такие сложности, закупки — это мое и мне по-настоящему интересно работать в этом направлении. Ведь в нашей компании это не только работа по обеспечению товаром. Мы работаем в тесной связке: закупки, планирование, R&D, маркетинг. Мы смотрим на все через призму потребностей рынка, профессиональных знаний категорий и самих продуктов. Мы придумываем идеи, как оптимизировать продукты



и снижать их себестоимость. Мы ищем новых альтернативных поставщиков и переводим к ним производство. В совокупности эти проекты позволяют постоянно улучшать рентабельность, и мы не останавливаемся на достигнутом.

Не хочу, чтобы кто-то говорил: «Это моя зона ответственности, а это чужая», поэтому всегда долго и тщательно подбираю людей в команду. Для меня важны не только профессиональные знания и навыки кандидата, но и так называемые soft skills. Важно, чтобы человек вписался в коллектив и стал членом команды, был готов учиться, умел ставить цели и их добиваться. Стараюсь показывать это и своим примером. Настойчивость и умение идти к цели, невзирая на трудности и препятствия, всегда были моей сильной стороной. В себе мне также нравится, что я научилась даже на негативные вещи смотреть позитивно. Нет смысла ждать, когда счастье наступит, — нужно жить в текущем моменте.

Моя задача, как руководителя, состоит и в том, чтобы дать людям возможность для максимальной реализации. Поддерживать, научить, дать обратную связь, чтобы человек в следующий раз смог выполнить задачу еще лучше. В такие моменты чувствую себя тренером, который готовит команду к игре,

поэтому всегда особое внимание уделяю обучению. Каждый год совместно с отделом развития мы проводим тренинги по переговорам или даже организуем образовательные лекции своими силами. В прошлом году Максим Матусевич провел тренинг по полиграфии, а мы с Натальей Марчуковой организовали тренинг по системе контроля качества. В этом году Евгений Рудь сделал презентацию и рассказал про особенности работы с китайскими поставщиками, а Антон Виноградов расскажет в декабре о сертификационных документах и маркировке продукции. Я считаю, что учиться надо постоянно: на тренинге, на практике, у более опытных коллег. Человек молод, пока он учится и открыт новому.

Сама я тоже постоянно учусь, и не только в работе. Если бы я не нашла себя в закупках, то развивалась бы в сфере туризма. Началось все с Турции, куда я часто ездила на отдых. В этой стране мне нравятся гостеприимство и открытость местных жителей. Конечно, в туристической зоне встречаются разные люди, как и в любой стране, но если говорить в целом, уровень внутренней безопасности здесь гораздо выше. Турция — это также мостик между мусульманским и европейским мирами, вобравший в себя все лучшее с обеих сторон. Здесь очень

трепетное отношение к семье. Турки с детства воспитываются с пониманием, как они себя должны вести. У них нет таких конфликтов, как у нас, потому что роли уже заранее распределены. В ходе поездок мне стало интересно, как устроен турбизнес в целом, какие существуют тренды на этом рынке, когда высокий и низкий сезон, — во всем этом я разобралась на примере Турции. Так что если кто-то из вас хочет получить рекомендацию по отдыху в этой стране, с удовольствием помогу с подбором отеля.

Еще одно из моих увлечений — иностранные языки. В школе я учила французский, в университете — английский, лет семь назад начала осваивать турецкий (могу смотреть фильмы, сериалы и общаться на бытовом уровне), а в начале этого года приступила к немецкому, так как моя дочка учится в Германии. Эту идею я сама подкинула ей. С моей точки зрения, учеба в другой стране невероятно интересна и открывает множество возможностей. Но когда Жанна подросла, она и сама к этому начала стремиться. Дочка у меня очень стойкий боец, умеет собраться и справиться в сложных ситуациях. Если поставила себе

какую-то цель, то обязательно ее добивается. И мне самой очень интересно идти вместе с ней по всем ее ступеням обучения и жизненным этапам. Несмотря на то что ей уже исполнилось 18 лет, я продолжаю ее учить, направлять и поддерживать в ее становлении в жизни. При этом я чему-то учусь у нее и сама, а иногда даже советуюсь в каких-то сложных ситуациях. Анализирую, как она на меня воздействует, чтобы добиться какой-то цели, и беру это на вооружение. Знаю, что если пойти в лоб, не получишь вообще ничего, нужно идти окольными путями. Женщины этим умением владеют от природы. Но я по натуре ближе к мужскому мышлению — логик, прямолинейный, рациональный. Так что сейчас я нахожусь на этапе становления, учусь быть более мудрой, мягкой, гибкой во взаимоотношениях. Поэтому и я в чем-то меняюсь, и мир вокруг меняется, и я открыта новым изменениям и вызовам, которые преподносит наша жизнь. Я счастлива, потому что в моей жизни есть гармония, а я все больше убеждаюсь в том, что жизнь прекрасна и надо ценить и беречь все то, что есть у каждого из нас.



ПРАВИЛА МОГУТ МЕНЯТЬСЯ СО ВРЕМЕНЕМ, А ПРИНЦИПЫ — НЕТ. Принципы — это наше мироощущение и продукт нашего жизненного опыта, это то, с чем ты живешь и применяешь во всех сферах — в работе, дома, личной жизни, общении с друзьями.

ВСЯ НАША ЖИЗНЬ — РЕЗУЛЬТАТ НАШЕГО ЛИЧНОГО ВЫБОРА. Ждать, что кто-то постучится в дверь и сделает тебя счастливым, бессмысленно. Есть какие-то желания и стремления? Вставай и делай что-то для их реализации. Управлять можно только движущимся автомобилем.

ДЛЯ МЕНЯ УСПЕХ — это не внешние регалии и уровень благосостояния, а получение ценных в данный момент времени результатов.

ПРАВИЛА ЖИЗНИ СВЕТЛАНА МАСЛОВА

Финансовый директор

Я НИКОГДА НЕ МЕНЯЛА ПРОФЕССИЮ. МОЯ ПРОФЕССИЯ ИНТЕРЕСНА ТЕМ, что состоит из множества постоянно меняющихся задач, есть возможность развиваться, а застоя и тоски не бывает.

«ВСЕ ЧТО НИ ДЕЛАЕТСЯ, ВСЕ К ЛУЧШЕМУ!» Это не призыв не впадать в уныние и не способ доверять «высшим силам», которые за тебя что-то решили. Это бесценный опыт от сложившейся неудачи, повод найти новый путь, новое решение к достижению поставленной цели. Отрицательный результат эксперимента — это тоже результат.

БАЛАНС МЕЖДУ РАБОТОЙ И ЛИЧНОЙ ЖИЗНЬЮ ОЧЕНЬ ВАЖЕН. Нельзя быть постоянно в состоянии интенсивной активности, нужно перезагружаться, чтобы не выгорать, поддерживать нужный темп и вообще получать удовольствие от жизни.

В КОЛЛЕГАХ ОЧЕНЬ ЦЕНЮ ЗАРЯЖЕННОСТЬ, нацеленность на результат, профессионализм и командную работу. Это и есть волшебная батарея, от которой заряжаешься в работе. И еще очень уважаю коллег, которые могут говорить мне в глаза неприятную правду. Для меня это говорит об их искреннем желании решить проблему совместно.

КОЛЛЕКТИВНЫЙ УМ ВСЕГДА СИЛЬНЕЕ, а усилия коллективного труда приносят более сильные и емкие результаты. Гораздо проще бывает принять личное решение, чем потратить силы и время на выработку коллегиального решения.

ЛУЧШЕЕ РЕШЕНИЕ — это то, о котором договорились. Но с коллегами вести переговоры и достигать договоренностей иногда гораздо проще, чем договориться с собой.

ПРИСЛУШИВАЮСЬ К ИНТУИЦИИ. Не всегда очевидный путь — правильный.

УМЕТЬ СЛУШАТЬ И СЛЫШАТЬ — крайне важно. У меня, к сожалению, слушать, не перебивая, и дослушивать до конца не всегда получается. Недослушав, не услышав, можешь сделать неправильные выводы, упустить ценные возможности, расстроить коммуникации с собеседником. Работаю над этим, но медленно.

ЧТОБЫ НЕ УТОНУТЬ В МОРЕ ПОВСЕДНЕВНЫХ ЗАДАЧ, использую проверенный годами способ, который снижает уровень беспокойства, повышает результативность и уровень счастья. Делю задачи на главное, важное и остальное. На первом фокусируешься, второе делаешь, но иногда не так быстро, как этого хочется, остальное можно отодвинуть. В итоге получаешь результат в главном и, что самое парадоксальное, важное в это время также делается. А если не делается, значит, не такое оно и важное.

ИНИЦИАТИВНОСТЬ, УСПЕШНОСТЬ СВЯЗАНЫ В ТОМ ЧИСЛЕ С ВЫХОДОМ ИЗ ЗОНЫ ПОЛНОГО СПОКОЙСТВИЯ И КОМФОРТА. Амбициозные цели выводят человека из зоны полного спокойствия и комфорта, но порождают стремления, инициативы и желания, помогают достичь лучших результатов. Но не стоит полностью пренебрегать комфортом. Марафон в кроссовках на три размера меньше не добежать.

ЖИВИ С УДОВОЛЬСТВИЕМ! Когда делаешь что-то с удовольствием, сразу появляются и силы, и желание двигаться дальше, и единомышленники вокруг. Половину жизни мы посвящаем работе. Тут мне повезло — с удовольствием прихожу утром на работу, люблю нашу компанию и своих коллег, получаю удовольствие от работы, горжусь достижениями коллег.

НЕ ПОНИМАЮ ЛЮДЕЙ, долго и мучительно переживающих из-за совершенных ошибок и опускающих руки. Все уже произошло, это уже данность. Мы не в состоянии исправить прошлое, но можем сделать выводы и дальше изменить настоящее и будущее.

КОЛЛЕГИ УДИВЛЯЮТСЯ, почему я улыбаюсь даже в сложных профессиональных ситуациях. Но от того, что я излишне беспокоюсь или не сплю по ночам, проблема сама собой не решается. Важно не терять оптимизм и видеть выход из ситуации.

ОДНАЖДЫ я вышла на работу в компанию, где пыталась встроиться в корпоративную культуру, принципы которой мне совсем не были близки. Были интересные задачи, профессиональная команда, но я не смогла адаптироваться к имеющейся корпоративной культуре, искренне поддерживать ее. В итоге я уволилась с четким пониманием, что не только ты должен профессионально подходить компании, но и компания эмоционально должна подходить тебе, иначе не будет полноценного, эффективного сотрудничества и удовольствия от работы.

НЕ ИСПОЛЬЗУЮ СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ ДЛЯ ОБЩЕНИЯ. Сети отнимают много времени. Предпочитаю драгоценное время тратить на личное общение и получение совместных впечатлений с близкими и друзьями. Я «динозавр», не зарегистрированный в Instagram.

ВАЖНАЯ ЗАДАЧА РОДИТЕЛЕЙ — научить детей самостоятельности. Я не делаю с детьми домашние задания. Это отключает их мотивацию и ответственность за свои действия. Также я объясняю своим детям, что границы между положительной и удовлетворительной оценками незначительные. Иногда нужно всего лишь приложить чуть-чуть больше усилий — и результат превзойдет ожидания.

Я — СЧАСТЛИВЫЙ ЧЕЛОВЕК, и иногда сама себе завидую. У меня большая семья, прекрасные дети, интересная работа, чудесные друзья. Люблю в конце дня подумать сама или поговорить с близкими, что хорошего произошло за день. Каждый день есть маленькие счастливые моменты. Счастье часто соткано из мелочей!





**АЛЕКСЕЙ
КАТИН,**
менеджер по работе с ключевыми клиентами канала e-commerce



**АЛЕКСЕЙ
ЛИСИВНЕНКО,**
руководитель направления продаж по работе с ключевыми региональными клиентами



**МИХАИЛ
БОРЗЫХ,**
старший менеджер по работе с ключевыми региональными клиентами

Название корпорации и переживания менеджера выдуманы, но ситуация с рынком Китая абсолютно реальна. В 2014–2016 годах рынок онлайн-продаж в Китае произвел взрывной рост, многие крупные компании оказались не готовы к этому и сильно потеряли доли рынка, а новые бренды, напротив, захватили лидерство. Какие тенденции привели к этому? Что ждет нас на динамичном российском рынке e-commerce? Как мы укрепим лидерство в канале электронной торговли? Обо всем этом поговорим ниже.

За экспертными комментариями по тенденциям российского рынка онлайн-коммерции мы обратились к руководителю направления онлайн-ритейла исследовательской компании Nielsen Александру Шуркаеву: «Товары массового спроса — это те макро-категории, которые растут в российском интернете двузначными и иногда даже трехзначными темпами год к году. Это подтверждается количественными данными из баз Nielsen до уровня конкретных товарных позиций (SKU) по большей части из 90+ категорий

УСКОРЯЕМСЯ В ОНЛАЙНЕ

2016 ГОД. ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КИТАЙСКОГО ФИЛИАЛА ТРАНСНАЦИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ «СОЛЬДА» РОВНО В 07:30 ЗАШЕЛ В ДВЕРИ ШАНХАЙСКОЙ БАШНИ — ЛУЧШЕГО В КИТАЕ БИЗНЕС-ЦЕНТРА. ОН НЕ ВИДЕЛ НИ РОСКОШНОГО ИНТЕРЬЕРА, НИ ЗДОРОВАЮЩИХСЯ СЕКРЕТАРЕЙ И ДУМАЛ ТОЛЬКО О ВЧЕРАШНЕМ ОТЧЕТЕ МАРКЕТИНГ-ДИРЕКТОРА. «ЗА ГОД ПОТЕРЯТЬ ТРЕТЬ ДОЛИ РЫНКА, ВСЕГО ЗА ГОД... КАК? КАК ЭТО ВОЗМОЖНО? И ВЕДЬ РАСШИРИЛИ НАШ АССОРТИМЕНТ В ТОРГОВЫХ СЕТЯХ, СТОЛЬКО ИНВЕСТИРОВАЛИ В НАШЕ ЛИДЕРСТВО... ДА, ФОКУСНО НЕ ЗАНИМАЛИСЬ ПРОДАЖАМИ В ОНЛАЙН-КАНАЛЕ, НО КТО МОГ ПРЕДПОЛОЖИТЬ, ЧТО ВСЕГО ЗА ДВА ГОДА ОН ВЫРАСТЕТ С 1 ДО 15% РЫНКА? А ТЕПЕРЬ ЛОКАЛЬНЫЕ БРЕНДЫ ЗАНЯЛИ ЭТУ НИШУ...» ТЕЛЕФОННЫЙ ЗВОНОК ВЫРВАЛ ИЗ РАЗМЫШЛЕНИЙ: «ДА ЧТОБ ТЕБЯ, КТО В ТАКУЮ РАНЬ?» ЗВОНИЛ СЕО ГЛОБАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ, РАЗГОВОР ОБЕЩАЛ БЫТЬ СЛОЖНЫМ...



e-commerce

Итак, по мнению экспертов, рынок интернет-торговли России ждут блестящие перспективы. Предвосхищая эти тенденции, мы выделили e-commerce в отдельное направление. О том, как мы будем укреплять лидерство в этом динамичном канале, рассказывает **Алексей Катин, лидер направления e-commerce УРЕСО**: «Когда-то через интернет продавались преимущественно одежда, электроника, спортивные товары, товары DIY. В 2019 году по этим категориям онлайн-канал является самым крупным. Продажи товаров FMCG через онлайн пока еще занимают маленькую долю — всего 1,4% рынка FMCG России. В компании УРЕСО эта доля еще меньше — 1,1%. А значит, больше потенциал. При этом продажи товаров повседневного спроса демонстрируют бурный рост в онлайн. В 2021 году мы планируем догнать и перегнать рынок, увеличив долю до 2,8%.

Раньше мы смотрели на онлайн-магазины как на обычный ретейл. Нам были важны только показатели роста продаж и валовой доходности, при этом мы упустили из виду большую часть айсберга. Теперь же мы расширили угол своего зрения и будем анализировать такие показатели, как доступность ассортимента для покупки на сайте, оптимизированное под поиск (search) наименование продукта, описание продукта с фокусом на основных преимуществах, отзывы покупателей и многое другое.

Качественно проработанный план действий и четкое видение — 80% успеха, поэтому мы разработали стратегию развития канала на следующие два года. Наша миссия — стать лидерами по продажам и представленности в онлайн-магазинах в своих категориях. Для достижения этой цели мы будем фокусироваться на трех направлениях: качестве представленности, росте дистрибуции, VTL-продвижении. Расскажем подробнее о каждом из них.

Для повышения качества представленности мы планируем полностью обновить базу контента, а также оптимизировать под поиск названия продуктов и их описания. Уже к ноябрю 2019 года будет обновлен контент по ТМ Salton и РАПТОР «Ползающие», а в первом квартале 2020 года планируется обновление контента по всем ТМ.

Следующим шагом в 2020 году планируется внедрение системы управления продуктовой информацией PIM (Product Information Management). Она позволит существенно сократить рабочее время на заливку новых продуктов на любой сайт партнера, даст возможность автоматически, по каналу API, передавать наш контент крупным онлайн-ритейлерам в режиме онлайн и автоматически вносить корректировки в описания и изображения, выгружать необходимую информацию для любого интернет-магазина партнера в нужном для него формате и по нужному ассортименту в один клик. Система позволит контролировать соответствие эталонного контента контенту интернет-магазина, анализировать и собирать отзывы на продукцию и многое другое.

Второй важный блок — рост представленности в каждом из сегментов e-commerce:

- 1) чистые интернет-магазины (Ozon, «Утконос», Lamoda и т. д.), Bricks & Clicks («Перекресток», «Ашан», «Окей» и другие традиционные сети, имеющие онлайн-витрину);
- 2) маркетплейсы — площадки, через которые торгуют онлайн за комиссионные (Wildberries, «Тмалл», Goods и т. д.).

Для каждого из этих сегментов разработан план развития, для осуществления которого потребуется большая командная работа в связке: направление e-com — RKAM — NKAM — маркетинг.

Третий блок — VTL-продвижение. Законы и механики VTL в онлайн отличаются от продаж офлайн. Совместно с отделом трейд-маркетинга и нашими ключевыми заказчиками мы разрабатываем и тестируем новые инструменты и механики. Это и кросс-промо с другими производителями, и продажи бандлами, и интеграция с digital-рекламой, и многое другое. Результатом этой работы станет VTL-план на 2020–2021 годы.

Тренд последнего времени — омниканальность. Это бесшовный переход покупателя из одного канала продвижения в другой. Например, покупатель может сначала увидеть ТВ-рекламу, потом почитать отзывы в интернете, потрогать товар в магазине и в итоге заказать его в интернет-магазине с бесплатной доставкой на дом. Или, наоборот, сначала потребитель может увидеть продукт в традиционном гипермаркете, купить его, попользоваться, а потом начать заказывать продукты питания и любые товары в интернет-гипермаркете, потому как это становится удобнее, экономит время и деньги. Традиционные ритейлеры также следуют за изменениями рынка и трансформируются в омниканальных игроков, открывая и активно развивая свои интернет-магазины, ведя покупателя на всех этапах принятия решений о покупке. Первопроходцами в этом стали «Перекресток», «Окей», «Азбука вкуса», «Подружка». Сейчас многие федеральные и региональные сети включились в гонку за покупателем и запускают продажи онлайн.

В УРЕСО ответственность за взаимодействие с такими клиентами несут региональные и национальные КАМы. За комментариями о необходимых инструментах и знаниях мы обратились к **Михаилу Борзых, старшему менеджеру по работе с региональными ключевыми клиентами**: «Сегодня региональные ритейлеры начинают осваивать интернет-канал. Активно развивают онлайн-продажи «Азбука вкуса», сильные интернет-магазины имеются у сетей «Подружка» и «ЕвроСпар». При выходе ритейлера на онлайн-площадку не следует забывать, что в разработке контента главную роль играет производитель, так как он является экспертом по своему продукту. Клиенту нужно предоставить актуальные имиджи по продукту в полной развертке, чтобы покупатель, зайдя на сайт, получил полное понимание о товаре, который он хочет приобрести. Также в онлайн-торговле очень важно правильное описание и название продукта, так как поисковая система настроена так, что при запросе

будет выдавать только те товары, где присутствует набранное покупателем словосочетание. Хочу обратить внимание и на то, что описание в онлайн-канале, как правило, ограничивается количеством допустимых символов, и поэтому должно быть максимально конкретизировано. Все онлайн-площадки имеют два варианта поиска (через поисковую строку и через меню), чтобы охватить максимум аудитории. Если ритейлер решил открыть онлайн-площадку, то нужно быстро связаться с отделом, отвечающим за визуализацию и работу онлайн-канала, и запросить у клиента технические вводные по имиджам, описанию и названию продукта. Вторым этапом будет предоставление клиенту вводных для размещения на сайте имиджей, описания, характеристик и правильного названия.

Сейчас описание и характеристики можно взять из логистического отчета, в будущем для этого будет использоваться база по контенту. Нужно не забывать о том, что, чем оперативнее мы предоставим данные ритейлеру, тем быстрее нас разместят на сайте и придут дополнительные продажи.

При формировании предложения по ассортименту необходимо учитывать, что в онлайн-канале нет операционных затрат, которые есть у традиционной розницы (аренда помещения, коммунальные издержки, административный ресурс). Важную роль в онлайн-канале занимает наличие продукции, нужно на еженедельной основе делать аудит и при возникновении OOS оперативно информировать сеть. Половина покупателей, не найдя нужный продукт, откажутся от покупки, а «товар, не проданный сегодня, не продан никогда».

Если в вашей зоне ответственности есть клиенты, которые уже имеют онлайн-площадку, необходимо проверить актуальность имиджей, описания и характеристики, продуктов, так как часто клиенты из-за отсутствия имиджа обращаются к интернету, где находят неактуальные имиджи и размещают их у себя на сайте.

В нашем портфеле также есть бренд Salton, продукты которого могут дублироваться в разных категориях. Например, Salton Feet Only нужно размещать не только в основной категории обувной косметики, но и в категориях, относящихся к гигиене (уход за ногами). Если у кого-то возникнут вопросы по работе и коммуникации со своими клиентами в онлайн-канале, всегда готов поделиться опытом с коллегами».

Как видите, работа предстоит большая, требующая вовлечения и слаженности действий всех департаментов компании. То есть того, что является сильнейшей стороной нашей компании, поэтому в успехе мы уверены!

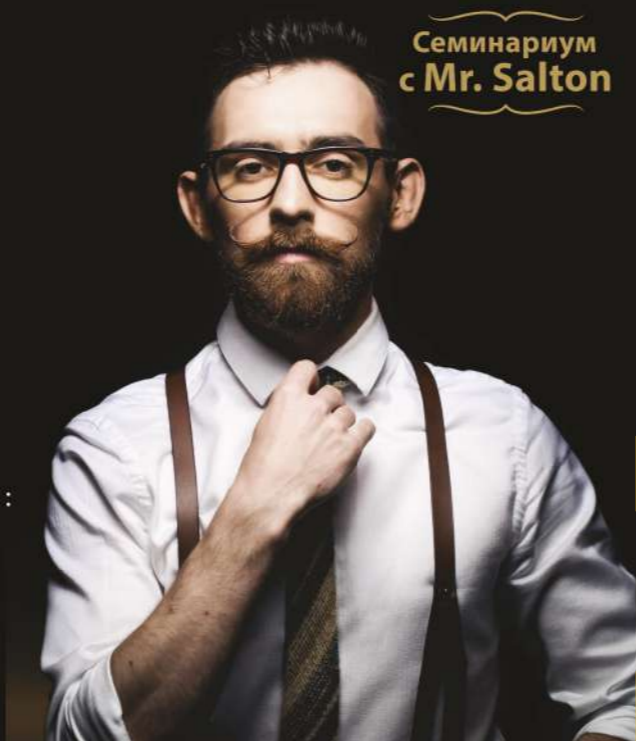


ПУТЕШЕСТВИЕ В МОТИВАЦИОННУЮ ПРОГРАММУ «СЕМИНАРИУМ» SALTON

ПЕРЕД НАЧАЛОМ НОВОГО СЕЗОНА — 2019 SALTON PROFESSIONAL РЕШИЛ ВНОВЬ СТАТЬ ПЕРВОПРОХОДЦЕМ, НА ЭТОТ РАЗ В ПОДХОДЕ К МОТИВАЦИИ ПРОДАВЦОВ, И ПРЕДЛОЖИЛ РЫНКУ СОВЕРШЕННО НОВЫЙ МОТИВАЦИОННЫЙ ИНСТРУМЕНТ — «СЕМИНАРИУМ».



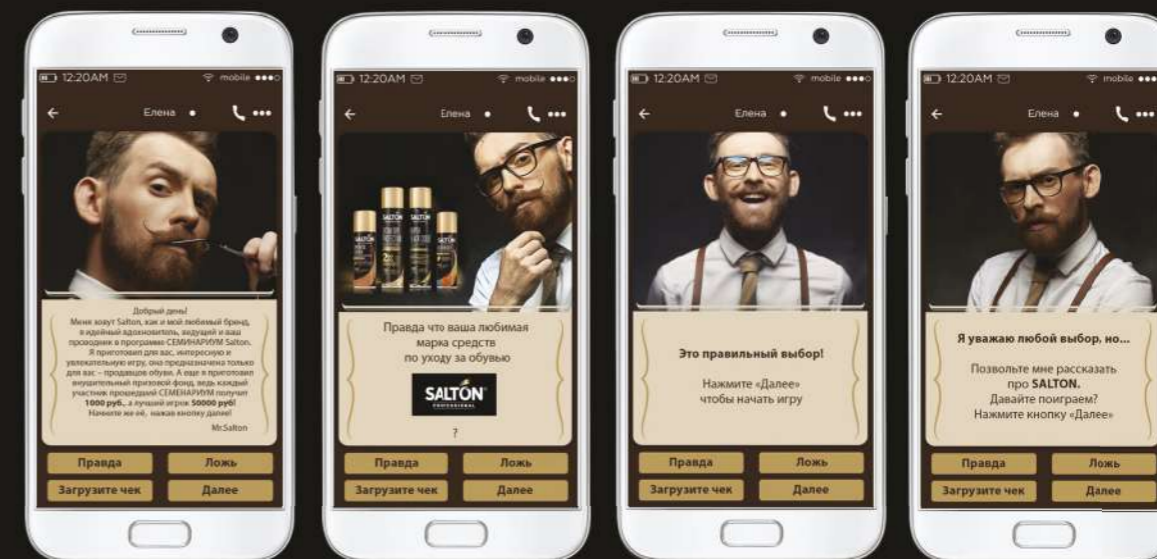
**ЕКАТЕРИНА
ТАРАСЕНКО,**
групп-бренд-
менеджер
TM Salton



Семинариум
с Mr. Salton

тать такое приложение можно в несколько раз дешевле и быстрее, чем обычно. Для пользователей преимущества не менее значимы: не занимает место в памяти телефона, нет необходимости скачивать приложение из магазинов. Одно из самых важных преимуществ PWA перед нативными приложениями — это отсутствие

- Развлекательный блок — познавательные и смешные вопросы, которые призваны дать участнику отдохнуть.
- Статистика продаж — за каждый проданный товар у участника накапливаются дополнительные баллы и наращивается рейтинг.



ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ НОВОЙ МОТИВАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ

Обувной сбыт — сложная среда с довольно устаревшими программами работы с персоналом торговых точки и способами мотивации. Долгое время все участники рынка обувной косметики играли по одной схеме: продавцу предлагалась наиболее простая денежная мотивация «продай средство X и получи X рублей». Плюс этой схемы: просто и понятно, к этому все привыкли. Но у этой отработанной схемы есть и существенные минусы. Во-первых, данные мотивации одинаковы у всех игроков рынка. И если у продавца идет несколько акций одновременно, выделиться сложно. Во-вторых, существует высокий уровень коррупционной части: вознаграждение редко полностью доходит до продавца и оседает у некоего промежуточного звена. И в-третьих, это отсутствие интереса к программе из-за примитивности подхода.

В ответ на эти три существенных ограничения бренд-группа Salton Professional разработала уникальный инструмент для мотивации продавцов «Семинариум». Он ориентирован в первую очередь на продавцов-консультантов обувных магазинов. От их рекомендации или даже простого напоминания о необходимости ухода за обувью зависят продажи средств обувной косметики. Создав передовую и увлекательную программу

обучения и мотивации продавцов, мы получим отличный шанс оторваться от конкурентов.

О ПРОГРАММЕ «СЕМИНАРИУМ»

«Семинариум» — это индивидуальная и персональная мотивационная программа, которая запускается отдельно для каждого участника. Она не ограничивается набором правил, а является динамичной, игровой, дружелюбной, простой и доступной, имитирующей живое общение организаторов. Программа работает на передовых платформах, доступных 24 часа в сутки даже с самого простого смартфона. «Семинариум» включает в себя самые последние тренды на рынке мотиваций: игровой, соревновательный и обучающий моменты. И из обычной мотивации превращается в увлекательную игру.

«Семинариум» разработан на базе PWA (Progressive Web Application), которая может быть установлена на мобильный телефон каждого сотрудника и администратора. Через нее человек одновременно обучается и в то же время участвует в мотивационной программе. Так что это за технология — Progressive Web App? Прогрессивные мобильные приложения — это продукт совместной эволюции мобильного сайта и нативного приложения. Проще говоря, гибрид, вобравший в себя самое лучшее от своих предшественников. Разрабо-

посредника в лице магазинов приложений App Store и Google Play. Технология прогрессивных веб-приложений полностью исключает это лишнее звено. При этом можно установить иконку такого приложения на экран телефона. Для этого в автоматически открывшемся диалоговом окне нужно согласиться с установкой.

Главным героем программы является представитель марки Salton Professional — обаятельный мистер Salton, который во всем помогает участникам, ведет их по всему процессу, делает подсказки, задает каверзные вопросы и дает полезную информацию.

В программе представлены две категории участников: продавцы и администраторы, которые получают 25% от суммарного вознаграждения продавцов. Мотивируя администраторов, мы обеспечиваем контроль за продавцами и их успешным и полным прохождением программы.

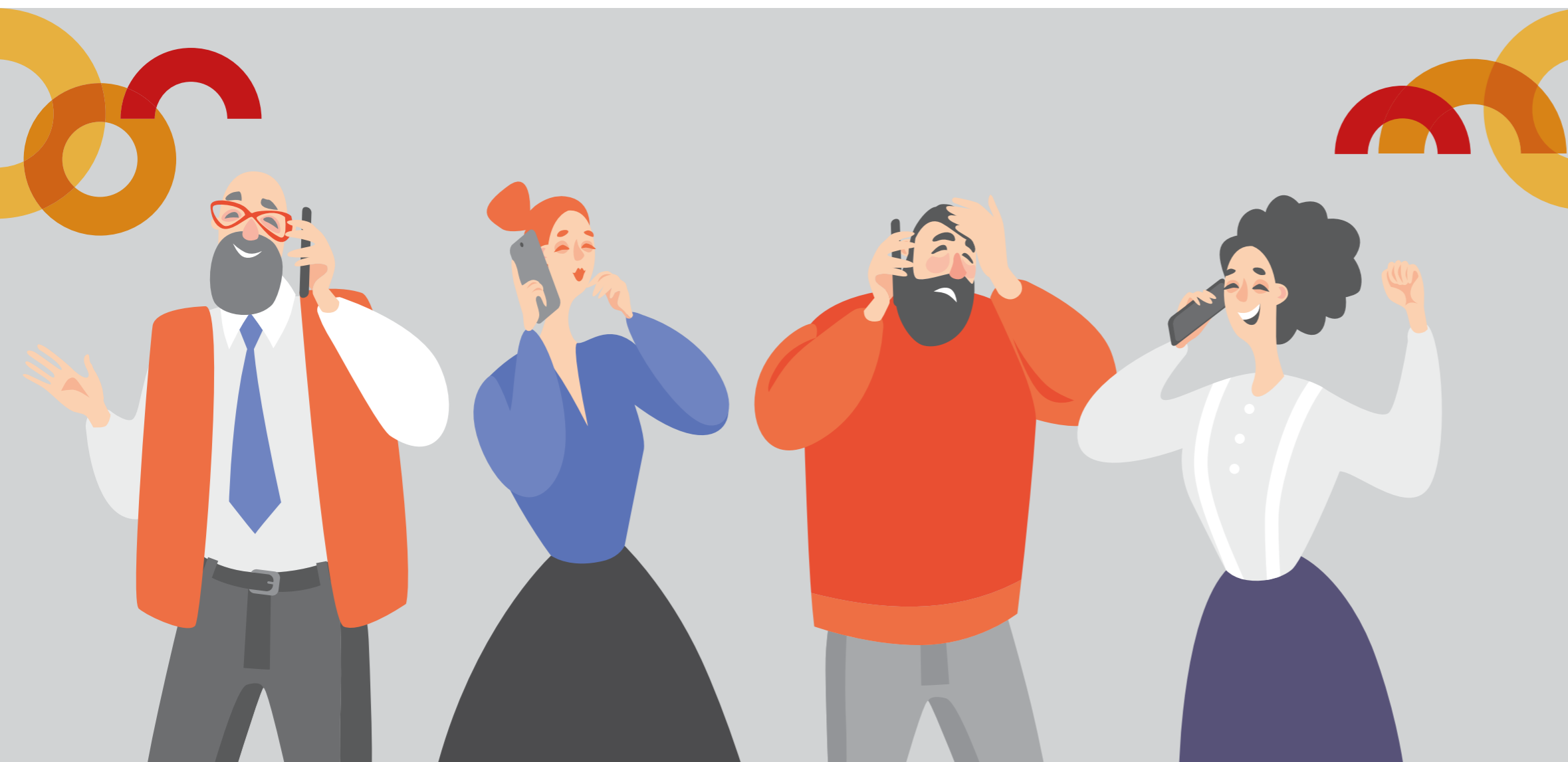
СОДЕРЖАНИЕ ПРОГРАММЫ

- Обучение инструментам продаж сопутствующих товаров, разработанным нашими корпоративными тренерами Юлией Голубевой и Наталией Захаровой.
- Информационный блок про бренд Salton Professional и его продукты.
- Проверочный блок с вопросами на усвоение пройденного материала.

Одновременно в игре участвуют от нескольких десятков до сотен продавцов в рамках одной или нескольких торговых сетей. Поэтому программа носит не только обучающий характер, но и соревновательный. Главная цель участника — занять как можно более высокое место в общем рейтинге и выиграть главный приз — 50 тысяч рублей. Рейтинг прозрачен и виден в диалоговом окне программы.

Наша главная цель — вырастить категорию продажи обувных средств в магазинах обуви и, соответственно, получить дополнительный органический прирост собственной марки за счет популяризации данной категории, обозначения ее значимости, роста продаж сопутствующих товаров. Поэтому с определенного этапа программы участники начинают получать вознаграждение не только за правильно ответственные вопросы, но и за проданные товары. И чем больше продаж, тем больше увеличиваются шансы получить главный приз. Но даже если участник не становится победителем, он в любом случае получает гарантированную сумму при условии преодоления минимально необходимого порога продаж.

О результатах внедрения программы, ее участниках и их впечатлениях мы расскажем вам в следующем номере.



НЕГОРЯЧАЯ ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ

БРЕНДЫ КОМПАНИИ UPECO ЗАСЛУЖЕННО ЯВЛЯЮТСЯ ЛИДЕРАМИ СВОИХ КАТЕГОРИЙ, А ПРОДУКТЫ ОБЛАДАЮТ ТАКИМ КАЧЕСТВОМ, ЧТО НАША ГОРЯЧАЯ ЛИНИЯ РЕДКО БЫВАЕТ ПО НАСТОЯЩЕМУ ГОРЯЧЕЙ И ЧАЩЕ ВСЕГО ИСПОЛЬЗУЕТСЯ СОВСЕМ ПО ДРУГОМУ НАЗНАЧЕНИЮ.

За год мы принимаем более 250 звонков на горячей линии, номер которой указан на упаковках всех продуктов UPECO. Примерно столько же к нам поступает и писем, для которых предусмотрены формы обратной связи на наших сайтах. За общение с потребителями отвечает отдел R&D, так как именно здесь знают все наши продукты изнутри, как они работают и где производятся. А значит, могут оперативно отреагировать почти на любой вопрос. Обращать обращения также помогает отдел поддержки маркетинга.

Основная часть обращений касается наших флагманских брендов — РАПТОР, Gardex и Salton. И чаще всего потребители просят помочь с выбором средства или уточняют способ его применения. Например, как подготовить помещение перед использованием аквафумигатора? Что будет, если уехать в отпуск и оставить прибор от комаров в розетке? Безопасны ли используемые активные вещества при осаждении на белье, мебель и рабочие поверхности?



**ЕЛЕНА
ЧИПИЛЕНКО,**
маркетинг
продакт-
менеджер

В отдельную категорию попадает вопрос «Какое средство будет наиболее эффективно бороться с тем или иным насекомым?». Ответ на него иногда заставляет задуматься и отдел R&D. Это связано с тем, что у UPECO



НАС БЛАГОДАРЯТ

Имя: Вероника

Город: Черноморское

Тема: спасибо за возможность разорвать упаковку каждой отдельной пластинки защиты от комаров без необходимости поиска ножниц. Я долго ожидала, когда кому-то придет это в голову.

Имя: Марина

Город: Москва

Тема: перепробовала множество жидкостей — никакого эффекта, комары даже спали на фумигаторе иной раз. Но на ваше средство я нарадоваться не могу, спасибо. Не меняйте, пожалуйста, формулу эффективности, как это делают другие производители.

очень широкая география потребления и нас часто спрашивают про необычных насекомых. Как бороться с ухвертками, что делать с точильщиками, как избавиться от скорпионов? Подобные вопросы, несмотря на отсутствие быстрых решений, мы любим особенно. Они не только помогают нам определить актуальные потребности, но и дарят вдохновение на создание новых продуктов. К слову, в нашем ассортименте уже есть несколько совместных с потребителями разработок. Например, универсальный аэрозоль, эффективно защищающий сразу от 17 видов насекомых, и ловушка «Защита от пищевой моли» РАПТОР, которая стала топовым продуктом в своей категории.

Негативные отзывы у нас тоже случаются. Но в силу того, что в UPECO действуют высочайшие стандарты качества, таких обращений очень немного. Стоит отметить: чаще всего они пишутся с изрядной долей юмора, что для нас является еще одним подтверждением потребительской лояльности и высокого уровня доверия к нашим продуктам. Поделюсь самым забавным отзывом. Несколько лет назад в ассортименте марки РАПТОР был аэрозоль с формулой на водной основе, который при распылении образовывал пену. Так вот, один из потребителей написал, что устроил пенную вечеринку для тараканов своей квартиры и им это даже понравилось. Несмотря на то что первой нашей реакцией была улыбка, отреагировали мы очень серьезно. Вместе с партнером мы доработали производственный процесс так, чтобы пенная вечеринка приносила радость только потребителям.

Таким образом, горячая линия в UPECO является не только способом оперативной поддержки потребителей, но также служит источником нашего профессионального вдохновения и роста. Все поступающие нам идеи и предложения обсуждаются на наших внутренних встречах и помогают выйти за пределы нашего привычного мышления. Ведь только так на свет появляются продукты, способные превзойти ожидания.



НАМ ПОМОГАЮТ СТАТЬ ЛУЧШЕ

Имя: Максим

Город: Омск

Тема: спирали от комаров сложно разделить — они ломаются и уменьшаются в размере.

Решение: Мы проанализировали все спирали, которые есть на рынке, и доработали наши. Теперь они легко раздвигаются и являются самыми прочными.

Имя: Игорь

Город: Москва

Тема: купил средство «От ползающих насекомых», которое заявлено как действующее мгновенно. В итоге из флакона шла пена, как из огнетушителя, но останавливала таракана лишь на 15 секунд. Я пробовал сжать таракана в банку и поливать этой пеной там, но и через сутки он был жив.

Решение: мы пересмотрели формулу аэрозоля, и теперь он действует так, как заявлено на упаковке.



МАЛЕНЬКИЕ СЕКРЕТЫ БОЛЬШОЙ ПОЛИГРАФИИ, ИЛИ КАК ПРИЧЕСАТЬ КРОКОДИЛА

ПОЛИГРАФИЯ — ЭТО ДАЛЕКО НЕ ТОЛЬКО ПЕЧАТЬ, А СПЛАВ ПРОМЫШЛЕННОГО И ТВОРЧЕСКОГО ПРОЦЕССОВ. КАК ВЫЖАТЬ ИЗ НЕГО МАКСИМУМ, А ТАКЖЕ ПРИЙТИ К КОМПРОМИССУ МЕЖДУ ЖЕЛАЕМОМ РЕЗУЛЬТАТОМ И СЕБЕСТОИМОСТЬЮ, РАССКАЗЫВАЮТ МАКСИМ МАТУСЕВИЧ, РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПОЛИГРАФИИ И УПАКОВКИ И ВАДИМ УТЕНКОВ, СПЕЦИАЛИСТ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ПОЛИГРАФИИ И УПАКОВКИ.

Отдел, который представляют Максим и Вадим, занимается обеспечением торговых марок полиграфической продукцией различного рода. Львиную долю в этом объеме составляет упаковка. И хотя де-юре руководителем является Максим, по факту взаимоотношения в отделе строятся на коллегиальных началах, а не по принципу «босс — подчиненный». Обязанности тоже распределяются на равных, то есть у каждого своя зона ответственности. Максим занимается литографией, алюминиевыми баллонами и индивидуальной картонной упаковкой, а Вадим отвечает за термоусадочные этикетки, самоклеящуюся, гофро- и блистерную упаковку, всевозможные листовки и некоторые рекламные материалы. А вот попытка разделить между собой зоны ответственности по брендам оказалась неудачной: на одно и то же производство иногда приходилось ездить обоим (каждому по своей торговой марке), что приводило к размытию границ ответственности за конкретную типографию.

Ключевым заказчиком внутри компании является отдел закупок, который контролирует все контрактное производство. Оно размещается не только в нашей стране, но еще в Европе, Китае, Индии и даже Малайзии. В зоне ответственности Максима и Вадима находится около 20 производителей по всей России и в Беларуси, а при необходимости наши коллеги выезжают для передачи экспертизы или контроля печатного процесса за рубеж.

Процесс изготовления упаковки выстраивается по единому алгоритму, который за долгие годы был отточен до мелочей. Все начинается с экспертного мнения о дизайне. Речь идет не об эстетической оценке. Если бренд-менеджер считает, что море должно быть зеленым, а небо — оранжевым, так и будет. Максим и Вадим подскажут, возможно ли в принципе это видение реализовать и как это сделать с наименьшими усилиями и затратами. Ведь зачастую дизайн разрабатывается в тандеме с рекламными агентствами, а они в порыве творческого энтузиазма способны зайти очень далеко. Так, один раз агентство предложило сделать практически круглую упаковку из картона. Идея интересная, конечно, и теоретически даже реализуемая в ручном исполнении. Но в нашем случае абсолютно не рентабельная. Ведь компания UPECO создает и производит товары для повседневной жизни, а они не должны стоить дорого.

Вышесказанное не означает, что мы отказываемся от креатива (хотя некоторые коллеги иногда и сетуют на то, что им подрезают творческие крылья). Но в первую очередь речь идет о функциональности. Упаковка должна быть простой в сборке и удобной в транспортировке. Что толку от эффектных и вычурных решений, если по пути со склада на полку продукция теряет товарный вид? Желания взять этот товар в руки точно не прибавится. Поэтому в рамках задуманной идеи ищутся простые и сбалансированные с точки зрения «цена — качество» решения. Например, все привыкли к стандартной прямоугольной коробке в наших категориях, а мы добавляем скошенную грань или меняем традиционную форму на ромбовидную. Такие простые усовершенствования не влияют существенно на себестоимость, но при этом эффектно выделяют товар на полке.

Следующим этапом является выбор типографии. Он начинается с аудита производства: проверяется состояние оборудования и его возможности (предпочтение при этом отдается производствам полного цикла), оценивается взаимодействие между сотрудниками, изучаются отзывы и даже иногда — открытые вакансии, чтобы понимать актуальную обстановку на предприятии. Особое внимание уделяется работе печатников, потому что именно с ними приходится взаимодействовать чаще всего, а их профессионализм и техническая подкованность напрямую влияют на конечный результат.

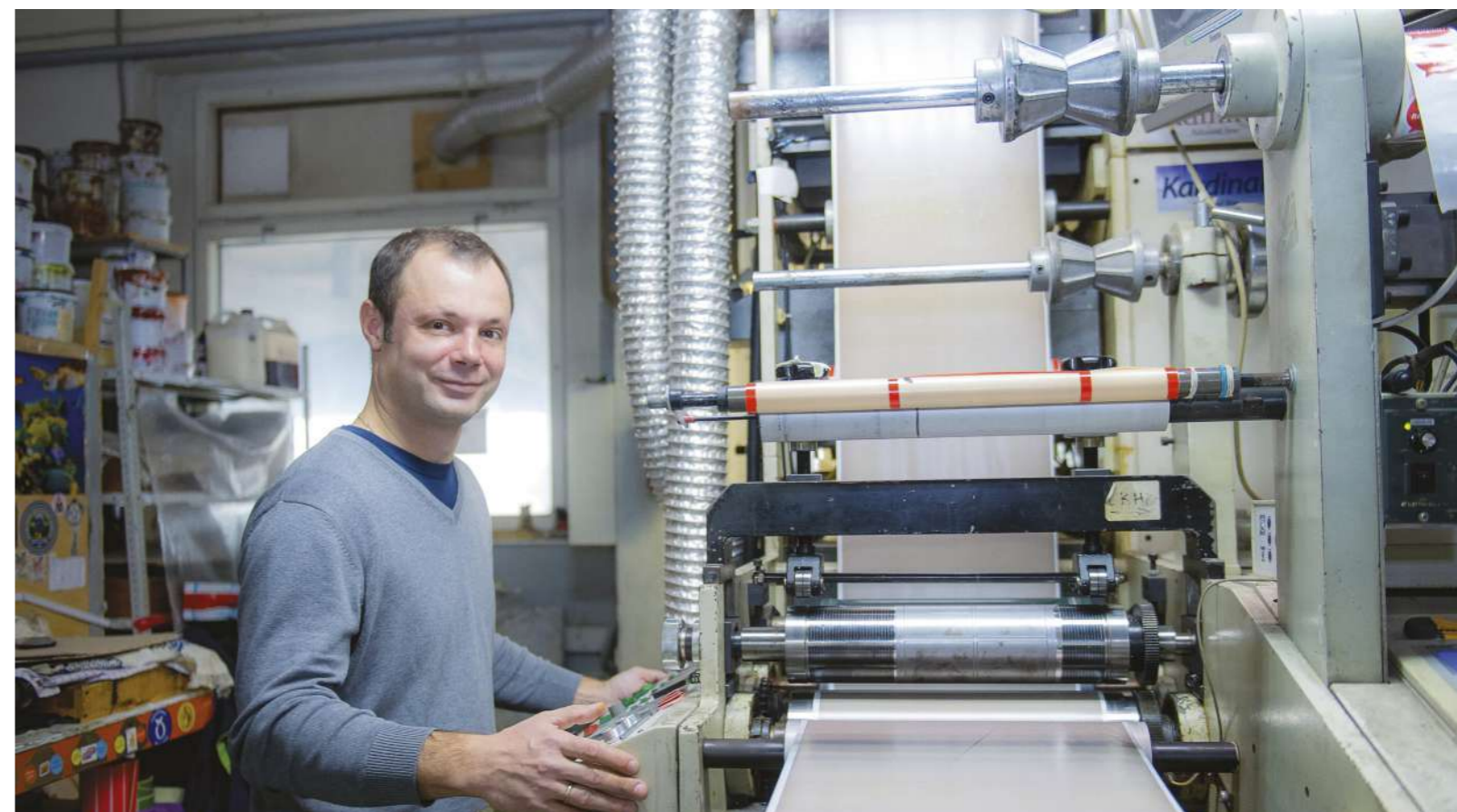
Несмотря на то что UPECO считается очень взыскательным заказчиком, руководство типографий за это нас и любит. Наша высокая требовательность проверяет на прочность их структуру, возможности оборудования и адекватность персонала. Нам также часто говорят спасибо за то, что мы стимулируем печатников к более качественной и вовлеченной работе. При этом мы взаимодействуем не по принципу «заказчик платит — исполнитель выполняет», а стремимся к выстраиванию долгосрочных партнерских отношений, которые интересны и выгодны обеим сторонам. Это краеугольный камень, на котором держится работа всего отдела.

Еще один секрет успеха наших коллег заключается в их глубокой технологической экспертизе. По признанию Максима, в начале карьеры в компании перед ним стоял выбор: быть просто менеджером, то есть человеком, который управляет процессом взаимоотношений между компанией и производством, или погрузиться

во все технологические вопросы изнутри. Чаша весов склонилась в сторону второго варианта. Чтобы типография сделала именно то, что мы хотим, для начала необходимо самим понимать, что это можно сделать. А далее надо донести до производителя наше желание на понятном ему языке. Равно как и наоборот: типографии проще донести заказчику ту или иную информацию, если заказчик владеет терминологией и понимает ее суть. Многие заказчики этого не умеют делать, что усложняет коммуникацию и влияет на конечный результат. Вот, например, есть такое понятие, как муар. Большая тема для большинства типографий. Очень красивое и воздушное слово, обозначающее достаточно сложное для понимания явление, при котором картинка покрывается еле заметными квадратиками. За ним скрывается одна из сложнейших проблем печати, требующая соблюдения множества важных правил. А теперь представьте выражение лица неподготовленного заказчика, когда он от производителя слышит что-то типа: «Ваш дизайн будет муарить из-за невозможности правильно расставить углы растра».

После экспертной оценки дизайна и выбора типографии наступает время предпечатной подготовки. Делаются предварительные макеты-образцы по каждому новому SKU, выверяются все элементы упаковки, от цветности красок до конструкции. На этом этапе также обсуждается оптимизация производства. Какие-то предложения мы готовы рассматривать, но там, где речь идет о качестве, не сдвинемся ни на микрон. Например, типография может предложить более бюджетную печать без использования лака. Но в этом случае краска начнет быстро стираться, и продукт будет неаккуратно выглядеть на полке. А вот выбор между супергляцевым (УФ) и не очень (ВД или офсетный) лаком уже можно обсудить — для этого берутся образцы и утверждаются совместно с бренд-группами. Только после этого запускается производство и начинает контролироваться уже технологический процесс.

Иногда печатать приходится сутками. Все это время нужно внимательно следить за каждым листом, чтобы вовремя внести необходимые коррективы в изображение. Этот процесс в шутку называется «играть на пианино». Такая метафора родилась не случайно: у печатных машин есть пульт



до полутора метров в длину в зависимости от сложности оборудования. На нем размещается несколько десятков кнопок, которыми прибавляются или убавляются краски на определенных участках листа. Процесс печати, кстати, породил еще одно забавное фирменное выражение: «Причесать крокодила». Речь идет не про печатника, а про логотип РАПТОР. Раньше на нем был изображен стоящий на задних лапах динозавр с гребенкой на хвосте и спине, которую нужно было аккуратно совместить с красной подложкой. Чтобы «причесать» маленьких динозавриков по всему типографскому листу, требовались внимание, очень хорошее зрение и полиграфическая лупа, которая является постоянным рабочим инструментом всех печатников. Кстати, Максиму его лупа досталась еще от предшественника, и с тех пор он считает ее своим талисманом.

Несмотря на столь тщательную подготовку и внимание к деталям, затмения тоже случаются. Самая запоминающаяся история случилась в далеком 2004 году. В Санкт-Петербурге печатался большой тираж коробок РАПТОР — 500 000 штук. Наши коллеги не смогли присутствовать при запуске производства по причине командировки, но были спокойны: этот дизайн уже раньше печатался и был проверен от и до. Но когда

весь тираж был готов, выяснилось, что на лицевой стороне, где изображался прибор с флаконом, последний потерялся. Этого не заметили ни печатники, ни руководитель прессы, ни менеджер типографии, ни мастер цеха. Пришлось уничтожить под камеру (во избежание вероятности контрафакта) весь тираж из 32 палет. А это целая фура! Смотреть было грустно, потому что за этим стоял очень большой труд людей. Поскольку потеря случилась не по нашей вине, весь тираж перепечатали в кратчайшие сроки и без дополнительной оплаты. Кстати, мы до сих пор работаем с этой типографией и вспоминаем этот случай с улыбкой и... радостью, что подобных ситуаций больше не повторялось. Ибо такой опыт не забывается.

В завершение хотим отметить еще один интересный факт: Максим и Вадим работают вместе уже 14 лет, а в компании UPESO еще дольше. Но усталости от работы они не чувствуют. На новые свершения вдохновляют, по их собственному признанию, постоянная возможность творить и видеть плоды своих трудов, большое количество торговых марок, каждая из которых вносит что-то свое, а также постоянное движение — по производствам и в поисках новых технологий.



**ДМИТРИЙ
КОНДРАТЬЕВ,**
директор
по продажам
«АЛИДИ»



ПРОЙТИ ПОВОРОТ НА ПОЛНОЙ СКОРОСТИ

ЗАТЯЖНОЕ ПАДЕНИЕ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО СПРОСА И АКТИВНОЕ РАЗВИТИЕ ФЕДЕРАЛЬНЫХ РОЗНИЧНЫХ СЕТЕЙ ЗАСТАВИЛИ ВСЕХ УЧАСТНИКОВ РЫНКА ПЕРЕСМОТРЕТЬ КОНЦЕПЦИЮ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ В СФЕРЕ ДИСТРИБУЦИИ ТОВАРОВ И УСЛУГ. ОБ ОСНОВНЫХ ВЫЗОВАХ, ТРЕНДАХ И ПЕРСПЕКТИВАХ ПРОИСХОДЯЩЕЙ ТРАНСФОРМАЦИИ РАССКАЗЫВАЕТ ДМИТРИЙ КОНДРАТЬЕВ, ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ НАПРАВЛЕНИЯ NON-FOOD ОДНОЙ ИЗ КРУПНЕЙШИХ ДИСТРИБЬЮТОРСКИХ И ЛОГИСТИЧЕСКИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ «АЛИДИ».

Unl.: Дмитрий, мы рады видеть вас на страницах нашего журнала. Спасибо, что согласились уделить нам время и рассказать о реалиях и перспективах развития дистрибьюторского бизнеса в России. Начнем с текущего состояния. Что происходит на рынке дистрибуции и почему его участники испытывают беспокойство?

Д. К.: Ни для кого не секрет, что дистрибьюторский бизнес, как и весь рынок FMCG в России, испытывает

непростые времена. Все началось еще в 2013 году, и впоследствии ситуация лишь усугубилась из-за введения экономических санкций. Кризис коснулся основного источника денег для нашего бизнеса — потребителей, покупательская способность которых существенно снизилась. И несмотря на то что СМИ регулярно отчитываются об успехах импортозамещения, а также индексация зарплат, пенсий и пособий, мы видим, что реальные доходы населения не растут. Второй негативный тренд связан с консолидацией ретейла в сетевом

формате. Традиционные магазины и открытые рынки, столь распространенные еще 10 лет назад, сдаются под натиском крупных федеральных сетей. Эта естественная эволюция рынка, которую закономерно прошли уже многие развитые страны, в России слегка тормозится из-за огромной территории и сложной логистики. Поэтому на Дальнем Востоке и в Сибири все еще жива традиционная торговля, а федеральные сети еще не построили свои распределительные центры. Но рано или поздно сетевые форматы придут во все регионы.

Unl.: Какие вызовы порождает эта новая реальность?

Д. К.: Один из вызовов — это активное развитие дискаунтеров, под которыми понимаются магазины с ограниченным ассортиментом и жестко лимитированной матрицей. На этот формат делают большую ставку как федеральные, так и региональные локальные сети, поскольку он позволяет оптимизировать издержки и значительно упрощает логистику. Но для классической дистрибуции дискаунтеры — это киллер, потому что покупатель не найдет в таких магазинах большого выбора привычных и хорошо знакомых ему брендов, а возьмет то, что есть на полке. Второй вызов — это ценовой демпинг. Крупнейшие ретейлеры на фоне невоодушевляющих показателей рынка ведут ожесточенные сражения в борьбе за покупателя, втягивая в это и остальных. Производители товаров и дистрибьюторы просто вынуждены во всем этом участвовать, чтобы сохранять свои позиции на рынке.



**ЕКАТЕРИНА
ОКОЛОДЬКО,**
директор по продажам
«4 Сезона» «Эй-Пи-Трейд»

Дальний Восток — это единственная территория в России, которая имеет уникальную особенность. Здесь нет федеральных сетей, и традиционная торговля все еще жива. Но уже сейчас структура дистрибуции в России сильно меняется, что связано с глобализацией рынка со стороны транснациональных и федеральных компаний. И Дальнего Востока это тоже коснется в ближайшее время.

Чтобы оставаться сильными во время таких перемен, необходимо владеть большой территорией покрытия и иметь в портфеле эксклюзивные контракты брендов, которые известны на рынке, развиваются и ведут активную маркетинговую политику. Важно выводить на рынок и собственные торговые марки, а также осваивать новые каналы сбыта, например HoReCa, авто, интернет и экспорт. Еще один из необходимых факторов успеха — это диверсификация бизнеса. В наше время мало быть просто экспертными дистрибьюторами. Нужна и мощная логистическая база, которая позволит оказывать полный спектр ZPL-услуг любой федеральной сети.

Фундамент всех этих перемен закладывает качественная работа внутри компании. На первый план выходят компетенции, знания и навыки людей. А для удержания лидерских позиций на рынке нужно к каждому действию подходить с коммерческой точки зрения и просчитывать эффективность от любой операции.

«ЭЙ-ПИ-ТРЕЙД»

Ведущая дальневосточная компания в области дистрибуции, транспортной и сервисной логистики товаров мировых и российских брендов. География покрытия представлена 14 филиалами в таких городах, как Хабаровск, Владивосток, Благовещенск, Комсомольск-на-Амуре, Якутск, Южно-Сахалинск, Петропавловск-Камчатский, Находка, Уссурийск, Артем, Дальнереченск, Советская Гавань.

Unl.: Насколько оправданы такие ценовые войны?

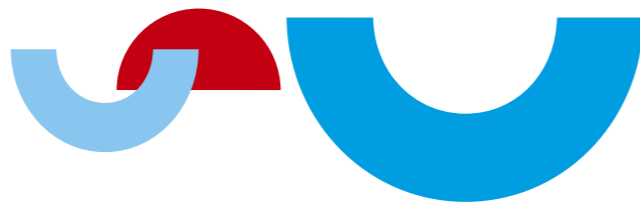
Д. К.: Даже сами участники рынка признают, что ценовые войны на пользу не идут никому. Они влияют на выручку, снижают средний чек, а производители товаров вынуждены балансировать на грани рентабельности бизнеса. А те из них, кто не готов финансировать ценовые войны крупного ретейла, имеют шансы вообще исчезнуть с полок магазинов. Потребитель, в конечном счете, тоже проигрывает, так как снижение себестоимости чаще всего происходит за счет потери качества товаров.

Unl.: Дистрибьюторский рынок тоже потерял в составе?

Д. К.: Первая волна пришла в 2015 году, сразу после кризисного пика, и унесла с собой самые неэффективные бизнес-модели. В некоторых регионах не устояли даже такие мастодонты, которые работали с начала 1990-х и фактически стояли у истоков развития дистрибуционного бизнеса в России. Под удар попали те, кто необъективно оценивал свои возможности и недостаточно защищал свои риски. Внешние опоры тоже подвели: именно банки быстрее всех отреагировали на кризис и в первую очередь сократили кредитование бизнес-направления с низкой маржинальностью, куда относится оптовая торговля и дистрибуция. «Оставшиеся в живых» начали проводить оперативную ревизию и перестраиваться на новые рельсы. Удалось это далеко не всем, и в 2018 году пришла вторая волна, которая отделилась



ДЕНИС СОСОВ,
директор
по продажам
СБК NF ГК «ДМС»



В декабре 2014 года все участники бизнеса России получили мощный стимул для усиления своих конкурентных преимуществ через осознание и понимание угроз рыночной ситуации. Мы наблюдаем не только быстрый рост себестоимости продукта, услуг и снижение покупательской способности, но и предпосылки для трансформации дистрибуционного бизнеса. Около 10 лет назад эпоха производителя сменилась эпохой национальных и крупных региональных игроков современного сетевого формата. Сейчас мы наблюдаем изменения покупательского поведения, где основным мотивом покупки становится эмоция, и находимся на пороге эпохи покупателя. Но все так же основным конкурентом для дистрибьюторов являются мощные национальные розничные сети. Они контролируют 60% товарооборота в Европе.

Для дистрибьютора вчерашнего дня отсутствие осознанного подхода в стратегическом планировании, а сегодня — отсутствие действий по реализации ключевых изменений означает движение по пути выживания. Это ставит под вопрос сохранение его позиций на рынке, его финансовое здоровье и будущее. Не все смогли остаться, многие крупные игроки просто исчезли с рынка. Снижение объема продаж дистрибуционного бизнеса, повышение веса постоянных затрат и, как следствие, повышение себестоимости дистрибьюторских операций определяют два основных направления развития бизнеса: эффективные затраты и развитие продаж.

Старинное китайское проклятье звучит: «Чтоб тебе жить в эпоху перемен!». Но для «ДМС» эпоха перемен — это эпоха возможностей. Мы выстроили план развития компании на пять — семь лет и двинулись от функциональной к корпоративной стратегии. Из этой базы мы составили свои действия в формате трехлетнего плана и детально реализуем действия в годовом планировании, где мысль — план — действие — результат — это одна линия. Для нас декабрь 2014 года стал возможностью повысить эффективность бизнеса. Каждая функция и каждый административный руководитель отдельной локации лидируют проект, направленный на снижение затрат в конкретном проекте, обеспечивая высокую технологичность и продуктивность. Это логистические проекты по оптимизации складских затрат с внедрением новых технологий, автоматизацией процессов, проекты по повышению эффективности маршрутов и способов доставки, способов доставки. Более 160 проектов повышения эффективности реализовано за пять лет.

Укрупнение бизнеса, увеличение доходного объема продаж — это ключевой приоритет нашей компании. Результата мы планируем достичь за счет развития существующего бизнеса на исторических «ДМС»-территориях, покрытия новых территорий с текущими партнерами, новых бизнес-проектов, расширения дистрибьюторского портфеля, поиска новых каналов сбыта (например, развития онлайн-площадок торговли). Если говорить конкретно о результате «ДМС» в территориальном движении, то три года назад наша компания шагнула с запада и Сибири на восток, совершив интеграцию с компанией «Паритет». Перспективный шаг следующего года: двигаться дальше на восток.

Процесс увеличения портфеля производителей не подразумевает бесконечный рост числа партнеров — есть регламент с параметрами и требованиями, которые отвечают стратегии развития «ДМС». Наша миссия: мы работаем с лидерами рынка, лучшими продуктами в категориях, обеспечиваем им лучшее место на рынке, лучшие доли, лучшие условия. Укрупнение бизнеса, конечно, дает больше возможностей, финансовой стабильности и устойчивости, но в процессе роста важно сохранять высокую гибкость, пластичность и маневренность. Мы уделяем максимум внимания работе с человеческими ресурсами и ищем новые подходы к мотивации и развитию людей в связи со сменой поколений. Второй аспект связан с сервисной составляющей: в наше время важны не только продукт и цена, но и сервис, который предоставляется рынку. В новом рынке ожидать, что вендор пойдет напрямую на все уровни покрытия, не приходится, поскольку это весьма специфическая задача, требующая не только всесторонней экспертизы, но и финансовой и логистической базы. А это, безусловно, коммерческие риски. В перспективе вижу успешными два пути развития бизнеса дистрибьютора: укрупнение с поглощением конкурентов и партнеров, а также уход в нишевые специализации сегментов рынка.

Отмечу еще один важнейший фактор, влияющий на рынок. Это уверенность, что прорыв в развитии дистрибуции можно ожидать в тех группах товара и рынках, где можно состыковать аналоговый и цифровой бизнес, который в будущем можно масштабировать на другие территории. Речь идет о цифро-аналоговой дистрибуции.

«ДИСТРИБЬЮТОРСКАЯ МЕНЕДЖМЕНТ-СИСТЕМА»

Крупная российская торговая компания, дистрибьютор таких компаний, как Procter & Gamble, UPECO, MARS, BAGI, 3M, «СибЭкоХим», Biosphere, «ПРОМЭКС», «Мастер Пак», Crocsmart, «РОСЭЛ», «Русский продукт», а также других российских и международных поставщиков. Занимает лидирующие позиции по построению дистрибуции на территории, охватывает 38% от всей территории России.

падением особенно крупных игроков. Так что сейчас в России не осталось, наверное, ни одного региона (за исключением Дальнего Востока и Сибири), в котором с начала кризиса не прекратил работу хотя бы один известный food- или non-food-оператор.

Unl.: Что требуется от оставшихся игроков, чтобы не стать жертвой третьей волны?

Д. К.: Новые вводные данные требуют от российских дистрибьюторов все более высокого профессионализма. Да, кризис — это пик ограничений и время, когда вскрываются самые неэффективные модели, которые могут существовать только в комфортных условиях. Но в сложившейся ситуации основная задача — во всех вызовах видеть возможности и систематически, изо дня в день, совершенствовать бизнес. Это как в гонках «Формулы-1»: по прямой все могут ехать быстро. Но ключевые изменения происходят именно на поворотах,

в которых на первый план выходит не столько мощность двигателя, сколь мастерство пилота.

Unl.: На чем стоит сконцентрироваться современному российскому дистрибьютору, чтобы на таких резких поворотах не вылететь с бизнес-трассы?

Д. К.: В первую очередь на лидировании изменений. Вслед за происходящей в ретейле консолидацией то же самое должны сделать и дистрибьюторы. На фоне жесткого укрупнения бизнеса необходимо пересмотреть сильные и слабые стороны своей бизнес-модели и вообще оценить картину со стороны. Помимо территориальной консолидации нужно также консолидировать экспертизу по каналам сбыта, в том числе и по таким, как HoReCa или e-commerce, куда классические дистрибьюторы практически не заглядывали. Здесь стоит отметить, что одних изменений мало: нужно быть лучшими в их реализации. Ведь мы живем в век прогресса,



АРАСТУН МАМЕДОВ,
владелец бизнеса
«АГОРА»



Вопросы относительно будущего дистрибьюторского бизнеса как никогда актуальны, но на сегодняшний день ответить на них не так просто — слишком много факторов, влияющих на этот рынок. Тем не менее, думаю, дистрибьюторский бизнес имеет перспективы. Но важно понимать, что рынок активно меняется, особенно в разрезе развития цифровых технологий, и нам тоже нужно активно меняться, чтобы успешно ответить на все существующие вызовы. А это:

1. Экономический кризис в стране, который привел к падению потребительского спроса.
2. Монополизация рынка федеральными сетями, вследствие чего увеличивается количество магазинов, снижаются цены, растет доля акционных продаж, что приводит к вымиранию традиционной розницы и, соответственно, дистрибьютора в классическом понимании.
3. Мелкие локальные игроки. Кроме всего вышперечисленного, федеральные сети начали активно сливать продукцию в оптовый канал, что привело к появлению мелких перекупщиков, с которыми тяжело конкурировать прямым дистрибьюторам.
4. Политика производителей. Кроме традиционной розницы, важным каналом продаж для дистрибьютора являются локальные сети. Если до этого производители напрямую сотрудничали только с крупными федеральными сетями, то сейчас они все больше подключают на прямой контракт и локальные тоже, что приводит к снижению объемов продаж дистрибьютора.
5. Немаловажным фактором является и активное развитие модного сейчас канала продаж e-commerce. Основные игроки этого канала сейчас бурно растут, и, как правило, производитель сотрудничает с ними напрямую.

Чтобы оставаться конкурентоспособным в такой ситуации, современный дистрибьютор в моем понимании должен выглядеть следующим образом: высокотехнологичный ЗРЛ-оператор с широким спектром дополнительных услуг как для покупателей, так и для производителей. Для покупателей дополнительными (кроме основных ЗРЛ) могут быть такие услуги, как мерчандайзинг, юридические, бухгалтерские, маркетинговые, ассортиментные, финансовые, аудит и не только. А для производителей — маркетинг, совместное производство, консалтинг и многое другое. При этом дистрибьютор должен очень активно внедрять современные технологии для снижения себестоимости услуг и сокращения логистического плеча до минимально возможного.

Особым пунктом я хотел бы выделить уровень сервиса для покупателей. На фоне ужесточения конкуренции самым важным фактором будет являться именно качество оказываемых услуг. Но при всех этих изменениях дистрибьютор должен сохранять гибкость и индивидуальный подход к каждому покупателю.

«АГОРА»

Крупный дистрибьютор бытовой химии, косметики, парфюмерии и хозяйственных товаров с 23-летним опытом на российском рынке.

и торговля тоже становится все более технологичной. Если 10 лет назад достаточно было просто что-то привезти и поставить на полку, то сейчас нужно выполнить целый набор требований, связанных с электронным оборотом, качеством доставки, упаковки, стикеровки и не только. И в этой партии выиграет наиболее продвинутый поставщик.

Упл.: Но для того чтобы быть продвинутым и высокотехнологичным, требуются и достаточные финансовые вложения? Где их взять в «тощие годы»?

Д. К.: Безусловно, все, о чем я говорю — о стремлении быть первыми, быть лучшими, — требует больших инвестиций в инфраструктуру, технологии и персонал. Поэтому постоянное развитие невозможно без параллельной оптимизации затрат, и в кризис умение быть эффективным становится особенно важным.

Упл.: Пересмотр собственной бизнес-модели требует и пересмотра партнерских взаимоотношений. Что становится важным в эпоху трансформации?

Д. К.: Дистрибьюторский бизнес основан именно на партнерских взаимоотношениях. Первое, с чего все начинается, — это контракт с надежным партнером, в тандеме с которым будет не страшно проходить все волны и пики кризисов, задумывать новые проекты, ставить амбициозные цели и задачи. Если говорить о ценностях, которые для нас важны в партнерах, то в первую очередь это атмосфера абсолютного доверия. Без этого нельзя, потому что постоянно жить в напряжении невозможно, а время и энергию лучше тратить на развитие, нежели защиту рисков. В портфеле «АЛИДИ» всегда было ограниченное количество партнеров, потому что для нас каждый партнер — это долгосрочные взаимные

инвестиции в развитие бизнеса. Кроме длительных отношений не менее важна команда партнера. Приятно работать с сильными людьми. Не сказать, что всегда просто, но только в тандеме с сильными людьми можно добиться выдающихся результатов. И еще одно важное условие — это готовность партнеров к постоянным изменениям и новым проектам.

Упл.: Если все вышесказанное реализуется, какое будущее ждет российскую дистрибуцию?

Д. К.: Дистрибуция будет жить, но не в том виде, в котором пребывала последние 10–15 лет. Классическая модель «приемка — хранение — доставка» свое отжила. С этим сейчас могут справиться и логистические компании, и сами сети, и даже производители. Будет продолжаться консолидация, так как укрупнение — это закономерный процесс. Будут развиваться компании с мультиформатной моделью бизнеса и комплексной экспертизой, которая включает в себя не только дистрибуцию, но и контрактную логистику на федеральном уровне, рекламно-маркетинговое сопровождение, продвинутые технологии сервиса и другие сопутствующие услуги, отвечающие растущим запросам как со стороны производителей, так и торговли. Этой стратегии развития следует и наша компания: за последние два года география дистрибьюторских операций ГК «АЛИДИ» удвоилась, а BTL и проекты в логистике покрывают уже всю территорию страны. У нас еще множество амбициозных целей и будущих совместных проектов с партнерами не только в традиционных, но и специализированных каналах продаж.

Упл.: Благодарим за интересную беседу и желаем выйти из текущего поворота с еще большей скоростью и энергией!



АНТОН ГАШИН,
руководитель
дивизиона
региональных продаж



Дистрибьюторский бизнес в современной парадигме остается важным звеном для производителя в товаропроводящей цепочке. При этом тенденция консолидации формирует необходимость гибкого подхода и изменений обеих сторон. Для совместного укрепления рыночных позиций необходимы стратегическое партнерство, а также регулярный поиск зон роста. В первую очередь это выход на новые территории и развитие продаж в новых каналах сбыта. Применительно к нашей компании и нашим партнерам это:

- e-commerce — относительно новый канал с гигантским потенциалом роста, требующий наличия качественно новых компетенций;
- жесткие дискаунтеры («Светофор», «Победа», «Маяк», «Низкоцен», «Доброцен», «Черный кот» и др.) — работа через уникальное кастомизированное ассортиментное решение;
- зоомагазины — по темпам роста в последние годы опережают рост федеральных сетей, при этом ассортиментные пересечения минимальны;
- канал специализированного сбыта — еще одна возможность для совместного роста (магазины «Охота»/«Рыбалка», цветочные магазины, автомагазины и др.).



ПЯТЬ МИФОВ О СТРАТЕГИИ

СТИВЕН БАНГИ



Harvard Business Review, октябрь 2017 г.

Есть ложь, есть большая ложь, а есть мифы. И из всех трех мифы — это худшее из зол.

Ложь легко обнаружить, если только вы не заперлись в эхо-камере своих социальных сетей. Исключение составляют случаи, когда ложь по-настоящему велика. Обычно, если люди сталкиваются с большой ложью,

они начинают сомневаться в себе, думая: «Может быть, я что-то до этого не так понимал». Вот почему политики и пропагандисты врут по-крупному. Они не столько пытаются выдать свои утверждения за правду, сколько стремятся посеять сомнения и вызвать замешательство относительно того, что вообще такое правда. Это плохо,

Harvard Business Review Россия



но разумный человек вполне способен сопротивляться большой лжи с помощью имеющихся в его распоряжении данных и доказательств.

Мифы представляют собой иную, изощренно сконструированную ловушку, которая может заставить поверить во что-то даже умных людей. Обычно мифы основаны на некоей полуправде и не сбивают с толку сразу же, как только вы начинаете следовать им. Ошибка становится очевидной только по прошествии времени, когда все неправильные варианты уже были выбраны, а ущерб понесен.

Мы можем встретить мифы в большинстве сфер человеческой жизни, и такое понятие, как стратегическое мышление, не является исключением. Вот пять наиболее распространенных и вредных мифов, с которыми мне довелось повстречаться за свою долгую карьеру.

МИФ ПЕРВЫЙ: СТРАТЕГИЯ — ЭТО ВСЕГДА О ДОЛГОСРОЧНОМ

Почему это звучит правдоподобно

В некоторых отраслях основы конкуренции могут не меняться десятилетиями, и руководители, придерживающиеся своих стратегий как во время спадов, так и во время подъемов и не обращающие внимания на поверхностные шумы, обычно преуспевают.

Почему это заблуждение

На самом деле именно в тех случаях, когда давние предположения относительно экономической отрасли подвергаются сомнению, и происходят стратегические изменения. И эти изменения необходимо совершать очень быстро. Восприятие стратегии как некоего вида долгосрочного обязательства может помешать вам понять, что вам требуется стратегия не относительно долгосрочной или краткосрочной перспективы. Стратегия нужна для основных функций вашего бизнеса: источников формирования стоимости и основ конкуренции. Чтобы привести стратегию в порядок, мы должны расширять наше мышление не линейно во времени, а вглубь. Стратегия — вовсе не про то, что мы будем делать в будущем. Она про то, что мы делаем сейчас для того, чтобы придать будущему выгодные для нас очертания.

МИФ ВТОРОЙ: ПОДРЫВНЫЕ ИННОВАТОРЫ ПОСТОЯННО МЕНЯЮТ СТРАТЕГИЮ

Почему это звучит правдоподобно

Кажется, что Amazon и большие цифровые платформы вроде Google и Facebook постоянно меняют стратегию, ведь они инвестируют огромные суммы в инновации

и каждый год предлагают рынку новые продукты и сервисы. Но инновации легко можно спутать со сменой стратегического направления, впрочем, иногда они действительно вызывают такие изменения.

Почему это заблуждение

В случае с Amazon и остальными ИТ-гигантами большинство инновационных предложений и сервисов отражают одну постоянную стратегию, которая известна предпринимателям по крайней мере с 60-х годов прошлого века. Она связана с наблюдением Брюса Хендерсона, основателя VCG, который заметил, что во многих компаниях расходы снижаются на предсказуемую величину каждый раз, когда удваивается совокупный объем производства. Из этого наблюдения следовало, что, заблаговременно сформировав ценовое предложение в ожидании этого снижения, компания может пожертвовать текущей прибылью, чтобы завоевать крупную долю на рынке, достичь на нем лидерства и уже потом пожинать плоды. Стратегия была сжата до размера императива: «Снижайте цены и увеличивайте объемы». По сути, это то, что делают современные цифровые платформы, хотя они и используют для описания этих действий иной лексикон и добавляют пару-тройку особенностей. Для современных цифровых платформ тот же императив звучит так: «Давайте даром и получайте пользователей». Но на самом деле это лишь более радикальная версия стратегии, которой исполнилось 50 с лишним лет.

МИФ ТРЕТИЙ: КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА БОЛЬШЕ НЕ РАБОТАЮТ

Почему это звучит правдоподобно

Существуют свидетельства в пользу утверждения о том, что время, на протяжении которого можно удерживать конкурентные преимущества, сокращается. Из этого следует, что обеспечить безопасное положение теперь труднее, поскольку барьеры, которыми конкуренты могут отгородиться друг от друга, теперь более непрочные и легко преодолимы. По подсчетам экспертов, средний срок пребывания компаний в индексе S&P 500 снизился с 33 до 24 лет (<https://www.innosight.com/insight/creativestructure/>).

Почему это заблуждение

Разговоры о смерти конкурентных преимуществ существенно преувеличены. Конкурентные преимущества Amazon, Alphabet, Apple, Facebook и Microsoft столь значительны, а барьеры на пути к их преодолению столь высоки, что общественная дискуссия склоняется в сторону необходимости принятия правовых мер, которые помогли бы разделить эти компании для уменьшения

их влияния. Сейчас трудно представить, как рыночные силы сами по себе могут усмирить их. Правда не в том, что конкурентные преимущества мертвы, а в том, что необходимо полагаться на несколько преимуществ, а не на одно. И одна из причин, по которым Amazon и другие технологические компании будет трудно опередить, заключается в том, что они поступают именно так: не делают ставку на строительство одной большой стены, а строят множество небольших стен.

МИФ ЧЕТВЕРТЫЙ: СТРАТЕГИЯ НЕ НУЖНА, НУЖНО ПРОСТО БЫТЬ АДАПТИВНЫМ

Почему это звучит правдоподобно

Проявляющие адаптивность компании, особенно стартапы, всегда находятся в состоянии неопределенности и совершенно точно не следуют никакому плану. Из-за этого достаточно легко можно заключить, что наблюдаемое вами поведение адаптивных компаний (принятие решений на повышенных скоростях, поддержание высокого темпа работы, быстрое реагирование на изменения) и есть весь секрет.

Почему это заблуждение

Адаптивность — это не стратегия. Это способность, притом крайне важная, которая может принести моментальную операционную выгоду, но она не может вечно влиять на конкурентные позиции компании, если только за всем этим не стоит аналитический отдел, принимающий крайне рискованные решения о том, как использовать каждый раз эту способность. И кажущееся отсутствие плана не означает, что у успешных стартапов нет стратегов. Стратегия — это не план, это концепция для принятия решений, набор направляющих принципов, которые могут применяться по мере развития ситуации. И большинство стартапов терпят неудачу, поскольку способность развернуться, так сказать, на пятке не гарантирует разворота именно в правильном направлении. Действительно успешные стартапы очень усердно обдумывают свои основные принципы, подвергают сомнению и тестируют базовые гипотезы с той степенью дотошности, с которой не помешало бы действовать и всем остальным. У стартапов нет иного выхода, поскольку их ресурсы существенно ограничены. Если у них нет внятной стратегии, они будут принимать неверные решения о распределении ресурсов. А это будет означать даже не потери выручки, а смерть.

МИФ ПЯТЫЙ: ВАМ НУЖНА ЦИФРОВАЯ СТРАТЕГИЯ

Почему это звучит правдоподобно

Цифровые технологии — это способ сбора, хранения и использования информации, а информация сейчас повсюду. На ранних этапах развития цифровых технологий они позволяли нам делать то, что мы и так умеем, но чуть лучше. Затем они дали нам возможность справляться с задачами намного лучше. После благодаря технологиям мы начали делать то, что не могли делать

раньше. Нынешние возможности технологий будоражат воображение, но в то же время приводят в замешательство. А когда люди озадачены, они ищут способ все упорядочить, осмыслить и решить, что делать дальше. Отсюда и возникает призыв к формированию цифровой стратегии.

Почему это заблуждение

Компания — это организм. Если вы пытаетесь оптимизировать части этого организма, вы тем самым оптимизируете и целое. Вам не нужна стратегия для цифровой сферы, для ИТ, для финансов, для кадров и для чего угодно еще — нужна просто стратегия для бизнеса. Поэтому не думайте, что вы сможете разработать стратегию для цифровой части вашего бизнеса и оставить все остальное в нетронутым виде. Цифровые технологии и еще более специфические технологии, которые они порождают, фундаментально изменяют представления о том, что ценно для потребителя и каковы издержки создания этой ценности.

Вот один из способов обращения с цифровой сферой: можно обдумать и изложить имеющиеся у вас фундаментальные предположения относительно функционирования вашего бизнеса, после чего спросить себя, остаются ли они в силе с внедрением цифровых технологий. Вопросы стратегии всегда были об этом.

Основы нашего изменчивого мира меняются, и мы должны о них думать независимо от того, связаны ли они с краткосрочной или долгосрочной перспективой. Подумайте о том, как вы можете использовать имеющиеся у вас способности или развить новые для того, чтобы защитить конкурентные позиции вашего бизнеса. Добавляйте их слой за слоем, создавая барьеры для конкурентов. Вам нужно четко понимать, что важно для бизнеса, чтобы вы могли быстро принимать решения о распределении ресурсов. Готовьтесь к непредвиденным событиям на уровне взаимодействия с клиентами. Они могут указать на возможности, которые следует использовать, предварительно обдумав. Играйте так, чтобы побеждать в коротких играх, которые позволят вам доминировать в долгосрочной перспективе. Думайте глубоко, чтобы действовать быстро. Стратегия — это по-прежнему то же самое, что и всегда. Стратегия — это искусство принятия решений под давлением самых тяжелых обстоятельств.



ОБ АВТОРЕ

Стивен Бангу (Stephen Bungay) — директор Ashridge Strategic Management Centre в Лондоне, автор книги The Art of Action: How Leaders Close the Gaps Between Plans, Actions and Results.

СВОБОДА ВОЛИ VS БИОЛОГИЧЕСКИЙ ДЕТЕРМИНИЗМ

СУЩЕСТВУЕТ ЛИ СВОБОДА ВОЛИ? ЧТО ТАКОЕ ЛИЧНОСТЬ: ПРОДУКТ БИОЛОГИЧЕСКОГО ДЕТЕРМИНИЗМА ИЛИ КАРТЕЗИАНСКИЙ ДУХ, УПРАВЛЯЮЩИЙ МЕХАНИЗМОМ ТЕЛА? ЕВГЕНИЙ ДОЦЕНКО И АЛЕКСЕЙ ЩАВЕЛЕВ СОШЛИСЬ В СПОРЕ, ОТВЕЧАЯ НА ЭТИ ВОПРОСЫ В ПРЯМОМ ЭФИРЕ. РЕЗУЛЬТАТЫ ИХ ФИЛОСОФСКОГО СРАЖЕНИЯ ПЕРЕД ВАМИ.

АЛЕКСЕЙ ЩАВЕЛЕВ



ЕВГЕНИЙ ДОЦЕНКО



Е. Д.: На повестке дня интригующий вопрос: существует ли свобода воли? Для обсуждения этой темы я пригласил моего коллегу, давнего товарища, идеологического противника...

А. Щ.: Только идеологического!..

Е. Д.: ...и руководителя практики «Управление качеством жизни» «Института Тренинга — АРБ Про» Алексея Щавелева. Отмечу его сильные стороны, которые пригодятся в этой дискуссии: Алексей — кандидат философских наук, к. м. с. по кикбоксингу и йог с более чем 30-летним стажем.

А. Щ.: Мой оппонент — Евгений Доценко. Думаю, зрители его хорошо знают. Это, подчеркиваю, лишь мой идеологический противник, а в жизни мы хорошие друзья.

Е. Д.: Как R&D-директор и руководитель практики «Системное мышление» «Института Тренинга — АРБ

Про», я интересуюсь темой свободы принятия решений и научными взглядами на нее. В этой дискуссии я буду представлять обратную сторону медали — биологический детерминизм. Дискуссия обещает быть жаркой, поэтому нам потребуется модератор. В этой роли выступит Ирина Марковская, наша коллега, кандидат психологических наук, тренер-консультант, коуч и руководитель практики «Оценка эффективности и методическая поддержка тренинга» «Института Тренинга — АРБ Про».

И. М.: Начну с давнего философского вопроса, одного из самых сложных в истории человечества: свобода воли — это иллюзия или реальность? В какой мере predeterminedены наши поступки? Почему сегодня мы говорим об этом? И почему каждый из вас согласился и захотел участвовать в этом разговоре?

А. Щ.: Моя мотивация участвовать в этом разговоре связана с моей профессиональной деятельностью. Я веду тренинги в области управления стрессом и само-

регуляции: учу управленцев, владельцев бизнесов и просто людей активно влиять на физиологические реакции и те процессы, которые происходят в их мозгу. Собственно, свобода воли и есть способность человека определять и регулировать свое поведение, мышление, чувства. Особенно ярко она проявляется в критических обстоятельствах, сопряженных с теми или иными затруднениями в достижении целей, когда требуется сверхмобилизация усилий, чтобы пойти против инстинкта, рефлекса, некой навязываемой тенденции. Причем это происходит не без участия физиологии и мозга, что является неким парадоксом, но об этом я скажу чуть позже. Евгений, а как ты понимаешь, что такое свобода воли? И что дает тебе основание говорить, что ее нет?

Е. Д.: Мой взгляд основан на идее, что свобода воли в абсолютном понимании — это ситуация, когда мой поступок ничем не predeterminedен. Стоя в этом смысле на позициях позитивной науки, я склонен испытывать большие затруднения, потому что в этот момент мы оказываемся в пространстве некой воздушности эфира, не объяснимого и не наблюдаемого современной физикой. На основе этого ключевого тезиса — ничем не

Свобода воли есть способность человека определять и регулировать свое поведение, мышление, чувства. Особенно ярко она проявляется в критических обстоятельствах.

Алексей Щавелев

определенное и возникающее из ниоткуда поведение — я и утверждаю, что свободы воли как таковой нет.

И. М.: Спасибо за то, что начали с определенных. Думаю, нашим зрителям, неискушенным в философской и нейробиологической терминологии, хочется подробнее прояснить ваши позиции.

А. Щ.: Изучая волевое поведение людей (особенно в экстремальных ситуациях), я сформулировал для себя парадокс свободной воли. Он связан с тем, что волевые акты никогда не происходят вне нейрофизиологии. Поэтому нельзя сказать, что они взялись абсолютно из ничего, как в религиозной идеологии, где Бог сотворил Вселенную из ничего. Но нельзя утверждать, и что воля полностью не зависит от социального программирования и культурного влияния. Несомненно, любой акт воли связан с мозгом и с культурным программированием. Связан, но не сводим к этим двум параметрам. Приведу пример: ты пришел поздно вечером домой уставшим, но понимаешь, что тебе нужно на тренировку. Астроциты (клетки твоей нервной ткани) уже выработали аденозин (вещество, которое при накоплении создает ощущение усталости), а двумя часами ранее твоя шишковидная железа выделила мелатонин.

Так что тебе вообще-то хочется спать, а не идти куда-то. По сути, в этот момент мозг и все нейрофизиологические процессы убеждают тебя: «Ложись на диван и отдыхай!» Но ты концентрируешься, совершаешь волевое усилие и делаешь то, что противоречит твоим инстинктам и рефлексам. Ты делаешь это не в обход мозга, а потому, что управляешь доминантой возбуждения. Для этого необходимо сконцентрировать свое внимание и перейти в состояние осознанного присутствия. Является ли оно абсолютно социально не обусловленным? Нет, потому что источник твоей воли лежит в том числе в твоих ценностях. Так что когда ты идешь на тренировку, хотя хочешь лечь на диван, ты демонстрируешь свободу воли.

Е. Д.: Чтобы подсветить свою позицию, опишу два классических эксперимента, которые сейчас служат основанием для полемики вокруг идеи свободы воли в целом и утверждения, что нейрофизиологи разочаровываются в существовании свободы воли вообще. Эксперимент Бенджамена Либета (пионер исследований в области нейронаук, именно благодаря серии его экспериментов проблема свободы воли вышла на иной уровень.) был проведен еще в начале 80-х годов

прошлого века. Ученый использовал осциллограф, при помощи которого обычно измеряют вызванный потенциал, а потенциал готовности — один из методов измерения вызванного потенциала. Экран осциллографа выглядел как обычный часовой циферблат с делениями 5, 10, 15 и так далее до 55 секунд. По экрану бегала световая точка, как стрелка на часах, только в 25 раз быстрее. Испытуемый должен был следить за этой точкой и, как только у него появится желание согнуть запястье, запоминать, где в этот момент находилась световая точка. Точные показания времени сокращения мышц руки снимались при помощи электромиограммы (ЭМГ) — проще говоря, к руке прикреплялись электроды. Эксперименты Либета показали вот что: возбуждение во вспомогательной моторной коре мозга возникало раньше, чем испытуемый сообщал, что у него есть желание согнуть запястье. То есть примерно за 300–400 миллисекунд до осознания выбора в мозге происходит процесс, который можно зафиксировать снаружи. Осознание еще не произошло, но уже можно довольно уверенно предсказать, какой выбор сделает человек в совершении движения. Еще более любопытный эксперимент провела в 2008 году группа под руководством немецких нейрочелюстных Хейнса и Суна.

Испытуемым давали в каждую руку по пульту с кнопкой и просили в любой удобный момент нажать кнопку на одном из них. При этом испытуемые должны были запомнить, какая буква появилась на экране в тот момент, когда они приняли решение нажать на кнопку. Нейронная активность мозга записывалась с помощью томографа. На основании этих данных ученые создали программу, которая могла спрогнозировать, какую из кнопок выберет человек. Так вот, ей удавалось предсказать этот выбор за 6–10 секунд до того, как человек осуществлял это действие.

А. Щ.: Прекрасные эксперименты. Но они продемонстрировали лишь то, что мозг способен принимать автоматические решения на основе каких-то данных. Да, такой режим функционирования мозга есть.

Е. Д.: Почему ты считаешь, что это автоматическое решение?

А. Щ.: В этих экспериментах у человека не было мотивации склониться в ту или иную сторону, поэтому мозг сделал выбор в режиме автопилота. Так, например, совершаются импульсивные покупки: тебе кажется, что ты сам выбрал товар, который решил положить в свою корзину, но этому предшествовал период массированного воздействия рекламы. Если ты не концентрируешь свое внимание на том, что делаешь и какими будут последствия, если у тебя нет исходно определенной задачи или связанной с этим моментом систем ценностей, мозг переходит в автоматический режим работы. И все твои эксперименты это очень хорошо показывают. Но свобода воли проявляется именно тогда, когда у тебя есть критериальная база в виде ценностей или когда тебе нужно пойти против самого жестокого принудительного инстинкта. Вспомним замечательную книгу Чингиза Айтматова «Пегий пес, бегущий краем моря». Это история из жизни охотников-нивхов, которые на морской охоте попали в шторм и сбились с курса. Вместе со всеми был мальчик Кириск, для которого эта охота должна была стать обрядом инициации. Когда стала заканчиваться пресная вода, все взрослые решились на смелый шаг: выброситься из лодки, чтобы дать шанс выжить этому мальчику. Здесь речь идет о борьбе между двумя очагами возбужденных нейронов. Один говорит: «Хочу жить», — а второй: «Ты должен прыгнуть в океан». Магический акт воли заключается в том, что человек волевым усилием удерживает возбуждение в той зоне, которая нужна в данном случае.

Е. Д.: Корень полемики, на мой взгляд, кроется в вопросе о том, где находится центр того самого выбора. Если говорить про исследования современной нейронауки, то и его можно зафиксировать. Эксперименты Хейнса и Суна понравились мне именно тем, что предлагали испытуемому взять выбор из ниоткуда. А если мы можем найти этот субстрат, значит, он функционирует по своим закономерностям. Например, есть латеральная префронтальная кора, которая может



Марк Ротко White Center (Yellow, Pink and Lavender on Rose), 1950

подавить тот самый призыв улечься на диван. Приведу в пример эксперимент стэнфордского нейроэкономиста Самюэля Мак-Клю. В этом эксперименте сравнивались зона самоконтроля, которая находится в латеральной префронтальной коре, и подкорковые центры прилежащего ядра, которое вожделеет к дивану. Эксперимент проводился в ситуациях так называемого межвременного выбора, когда можно получить вознаграждение сейчас, а можно его отложить: «Я не буду наедаться на ночь, а позавтракаю с удовольствием утром»; «Я не могу тратить эти деньги, а отложу их на обучение детей». Но даже в этом случае возможно сделать предсказание о дальнейшем действии: если активность латеральной коры была выше, чем активность прилежащего ядра, испытуемые делали выбор в пользу краткосрочного вознаграждения, и наоборот. Более того, эту функцию можно отключить: проводились эксперименты, в которых с помощью транскраниальной магнитной стимуляции искусственно подавлялась активность в каком-то участке мозга. Интересны и эксперименты типа «игра-ультиматум». Суть их заключается в следующем: допустим, Ирина передает нам с тобой 1000 рублей, которую я делю между нами как хочу. Если ты соглашаешься с моим делением, мы оба получаем деньги. Кажется логичным принять любую пропорцию, даже если я оставлю себе 800, а тебе предложу лишь 200. Но на практике многие выражают несогласие, потому что за этим решением стоит какая-то ценностная база — например, понятие справедливости, которое и приводит к «не доставайся же ты никому!». Примечательно, что ты в этот момент мог бы подавить у себя латеральную префронтальную кору и согласиться с несправедливым выбором.

Парадокс в том, что ты будешь осознавать, что это несправедливый выбор. Иначе говоря, в эти моменты влияешь на ценностное поведение, подавив определенные центры мозга, но при этом оставив сознание.

А. Щ.: Мне есть что сказать по поводу этого эксперимента. В нем подавляется латеральная кора. Но у каких-то людей она не подавляется — и в этом суть свободы воли и размеров волевого усилия. Опять же приведу пример не из экспериментов, а из реальной жизни. На YouTube есть документальный ролик про национального героя Вьетнама Нгуена Ван Туна. В ходе войны он попал в американский плен, где ему в шесть приемов отпилили обе ноги. Во время пытки ему не давали умереть, чтобы добыть у него нужные сведения. Но этот вьетнамский офицер не сдался, несмотря на нечеловеческую боль. Хотя, думаю, в подобной ситуации сдались бы 99 процентов людей. Именно этот один процент показывает, что дорсолатеральную префронтальную кору не всегда можно подавить с помощью приборов и стимуляторов. Есть люди, которые могут этому сопротивляться даже в условиях невыносимых мук. Конечно, можно сказать, что у него не было выбора. Но так скажут те, кто никогда не смотрел смерти в глаза. Когда я встречаю людей, которые проповедуют отсутствие свободы воли, я склонен думать, что их теория связана не с научной достоверностью (это всего лишь гипотезы), а именно с личной жизненной философией, убеждениями. Расскажите об отсутствии свободы воли людям, которые живут в экстремальных условиях, — и они вас засмеют.

Свобода воли в абсолютном понимании — это ситуация, когда мой поступок ничем не предопределен. На основе этого ключевого тезиса — ничем не определенное и возникающее из ниоткуда поведение — я и утверждаю, что свободы воли как таковой нет.

Евгений Доценко

Е. Д.: Здесь напрашивается гносеологический вопрос: а кто такой «я», если не мозг? И я утверждаю, что ответ на этот вопрос: «Никто»...

А. Щ.: Это самый трудный вопрос сознания, который был сформулирован еще в 70-х годах прошлого века. Он звучит примерно так: как нейрофизиологические процессы в нашем мозгу превращаются в квалиа — субъективные восприятия вкуса, цвета, размера и так далее?

И. М.: Выслушав ваши точки зрения, я поняла, почему не прошло предложение Либета отказаться от понятия «усилие воли» и это понятие до сих пор используется в психологии. Хотя сам Либет был сторонником, как ни странно, идеи свободы выбора. Но из того, что вы сказали, возникает следующий вопрос: можно ли сказать, что вера в свободу воли

или в детерминизм — это одно из верований человека, одна из ценностей, которая что-то для него определяет? Тот же Выготский, столь любимый сейчас и уважаемый зарубежными психологами, с позиций культурной психологии говорил, что наши убеждения и понятия носят условный характер и зависят от нашего воспитания, культурных норм, которые мы получаем с детства. Согласны ли вы с такой точкой зрения? И что для вас тогда означает это верование и ценность?

Е. Д.: Это очень четко определяет различие наших позиций. Говоря про квалиа и этот трудный вопрос сознания, мы либо упрямо верим в существование этого отдельного, независимого, потому что нам очень хочется, чтобы оно существовало, — и это, скорее, ценностный вопрос... Мы пытаемся найти что-то, чему нет на данный момент объяснения. Я тут с удивлением вычитал в статье профессора Петровского, весьма уважаемого российского психолога, по сути дела, обращение к физикам: «Я верю, что это есть, а вы теперь найдите, где находится этот субстрат»... Либо мы обращаемся к естественной науке, задача которой — объяснить, а значит, иметь возможность предсказать. Предсказали поведение частиц? Аплодисменты! Вот, глядишь, и лазер появился. Предсказали движение планеты? Вот у нас и спутники летают.

А. Щ.: Позвольте, предсказать поведение частиц невозможно.

Е. Д.: Что значит невозможно? В этом случае не было бы квантовой физики.

А. Щ.: Квантовая физика базируется на том, что мы не можем дать точное описание движения частиц. Здесь мы имеем дело со стохастическими закономерностями. Поведение человека тоже носит стохастический характер.

Е. Д.: Стохастическое, но вовсе не индетерминированное.

А. Щ.: Тут другой вид детерминизма. Мы имеем дело со сложной системой, открытой и диссипативной, которая обменивается энергией с другими системами. Всегда есть некая причина, но следствий из нее у сложной системы может быть несколько, а не одно.

Горячий чайник рано или поздно остынет, как говорит нам второй закон термодинамики. А вот как поведет себя человек в момент нравственного выбора, ты не сможешь предсказывать. У меня есть основания так думать, потому что я часто вижу волевое и безвольное поведение людей.

Е. Д.: А ты в этот момент наблюдаешь их мозг при помощи МРТ?

А. Ш.: Есть и другие способы наблюдения. Например, саморефлексия. Я всегда знаю, когда я ситуацию слил с точки зрения воли, а когда проявил усилие.

Е. Д.: Это ретроспектива.

А. Ш.: Здесь возникает еще один интересный момент. Один из парадоксов воли заключается в том, что она обладает двумя качествами: эмерджентностью и стохастичностью. Эмерджентность означает несводимость ни к какому уровню системной организации —

Платона». Тут то же самое: нейрофизиологи и бихевиористы предлагают нам определять человека через опципанного петуха, то есть через те качества, которые не являются определяющими и есть у любого шимпанзе. Единственное, что определяет самого человека, — это способность к осознанной воле и самодетерминизму. А до этого человеческого состояния нужно дорасти, и в данном случае я согласен с Выготским.

Е. Д.: Хочу дополнить. Я придерживаюсь позиции, что мозг — это субстрат психики. Недавно я как раз выступал на Facebook против искусственного противопоставления «я и мой мозг», а также тезиса «мною управляет мой мозг». Мне было бы интересно исследовать мозг тех людей, о которых ты говорил. Я утверждаю, что мы увидим там процессы. Современная наука мыслит личность как некую общность, совокупность субличностей — функционирующих нейронных сетей. Если целое, то есть «я», существует на субстрате моего мозга и независимо от него, то и свобода столь же несвободна и зависима. Раз мы говорим, что у нас есть функция, свойство мозга,

Чтобы дорасти до осознанного волевого поведения, нужно очень сильно постараться. Более того, у одного и того же человека проявление воли не является какой-то определяющей чертой.

Алексей Шавелев

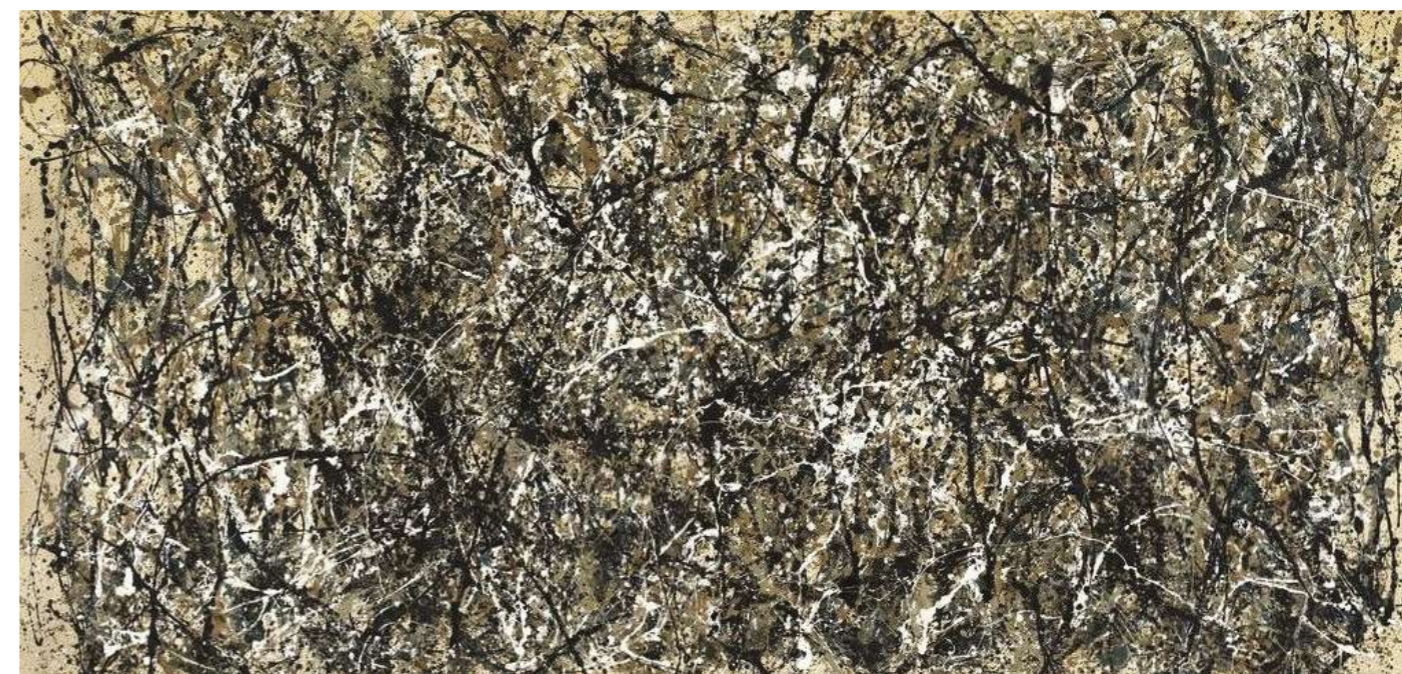
ни к нейронным процессам, ни к социальному программированию, ни к личной истории. То есть эмерджентный эффект проявляется, когда система взаимодействует с окружением и возникает нечто нехарактерное для системы. А что такое стохастичность? Если мы посмотрим на массовое поведение, твоя теория будет работать: мы можем предсказать массовое покупательское или электоральное поведение, мы знаем, какой стимул нужно задать для того, чтобы массы купили или проголосовали так, как надо. Парадокс в том, что воля — это не массовое поведение и проявляется она не у всех. Чтобы дорасти до осознанного волевого поведения, нужно очень сильно постараться. Более того, у одного и того же человека проявление воли не является какой-то определяющей чертой. В одной ситуации он может проявить волевое усилие, а в следующий раз — нет. В этом и состоит сложность изучения вопроса: все волевые акты носят стохастический, то есть вероятностный, характер.

И. М.: Алексей, у нас вопрос от аудиторки относительно примера с вьетнамским офицером. Можно ли считать, что этот один процент — всего лишь исключение?

А. Ш.: Воля — прерогатива духовной элиты. Рассказывают, что когда Платон дал следующее определение: «Человек — это двуногое без перьев», — Диоген в ответ принес опципанного петуха и сказал: «Вот человек

которое отражается в нашей психической жизни, то у тех людей, которых ты перечислил (один ли их процент или неважно сколько), это тоже определенный процесс. Он внутренне развивается, в нем есть множество компонентов, которые воздействуют друг на друга, но в этом смысле он столь же предопределен. В примере с вьетнамским офицером ситуация с этой точки зрения очень проста. Ты говорил, что у него таким образом подавляли латеральную кору, но тут же все могло быть наоборот: в этот момент ее активация была очень высокой! Другими словами, утверждение нейрофизиологов на тему отсутствия свободы воли — это утверждение про познаваемость этого мира. Физики исходят из предпосылки, что если мы воспроизведем те же самые условия (что в принципе невозможно), то и результат будет тот же. Этот же тезис выдвигает Василий Ключарев: если вас приведут в то же самое состояние мозга (что технически нереально), то и решение/выбор будет таким же. В этом смысле мы оказываемся не в том положении, когда у нас может выйти так, а может эдак, нет: было такое состояние — вышло такое поведение, было другое состояние — случилось другое поведение.

В продолжение упомяну статью 2019 года с результатами интересного в аспекте нашей темы социально-психологического исследования. Людей спросили, как они себя будут чувствовать в трех гипотетических вселенных: в детерминированной, где все предопределено, в том числе и человеческое поведение;



Джексон Поллок «Один: номер 31», 1950 г. Смешанная техника, холст 530,8 x 269,5 см. Музей современного искусства, Нью-Йорк

в недетерминированной, где все предопределено, но человеческое поведение — может, да, а может, и нет; и в свободной, где все предопределено, а человеческое поведение — нет. Самой неприятной оказалась как раз детерминированная вселенная. Опрашиваемые оценили ее ниже по многим параметрам: она неправдива, в ней будет меньше ответственного поведения, в ней меньше счастья и ниже уровень осмысленности... Примечательно, что даже те люди, которые утверждали, что у них самих свободы воли нет, оценивали детерминированную вселенную хуже.

И. М.: Евгений, некоторые наши зрители могут быть удивлены тем, что ты отстаиваешь позицию детерминизма, хотя сам занимаешься темой управления изменениями в организациях. Нет ли здесь противоречия?

Е. Д.: Противоречия здесь нет. Во-первых, если теория детерминизма справедлива, я просто не могу не заниматься тем, чем я занимаюсь. Если же коснуться темы управления изменениями, то мы существуем в многофакторном мире... С точки зрения радикального детерминизма я мог бы сказать, что Большой взрыв все предопределил, и на эту тему уже иронизирует Алексей.

А. Ш.: Да-да, так сложились частицы и по-другому было бы невозможно.

Е. Д.: Если верить в позитивную науку, наверное, это так. Но ведь мой поступок в данном случае тоже определяется функционированием моего мозга в том смысле, что я и мозг — целое. Однако радикальный детерминизм не очень интересен, поскольку сложность объекта исследования такова, что его детальное предсказание

(в этом смысле я с тобой, Алексей, согласен) очень затруднено. Здесь как со стохастическими процессами в физике: каждый конкретный физический закон на микроуровне понятен, но если мы пытаемся исходя из этих деталей предсказывать поведение больших систем, то сталкиваемся с трудностями. То же самое можно сказать и про работу мозга: сложность объекта такова, что детальное предсказание вряд ли когда-то будет возможным. Хотя кто его знает, что будет с квантовыми компьютерами, которые по своей сложности могут оказаться сравнимы со сложностью мозга... Но хитрость в том, что если я признаю существование неосознаваемых процессов, которые являются частью того, что происходит со мной в психической жизни, я могу с этим что-то сделать.

А. Ш.: Так можешь или нет? Это предопределено или нет?

Е. Д.: Во всем многообразии развития события будет выбрана какая-то траектория, в том числе мое волевое состояние и мои мысли на этот счет. Разница в детерминизме и недетерминизме, еще раз подчеркну, в том, что мой свободный выбор тоже предопределен, потому что это часть функционирования системы под названием «мозг». В этом смысле он детерминирован. И мы возвращаемся к твоему утверждению, что ты все можешь.

А. Ш.: Ты очень упрощаешь мою точку зрения. Ни один волевой акт не происходит без мозга...

Е. Д.: А я говорю, что он к нему сводится. Есть одна часть мозга, которая взаимодействует с другой частью мозга. Но поведение той, что олицетворяет свободу воли, тоже чему-то подчинено. Оно не возникает из ниоткуда. Есть ли свобода воли с точки зрения моего

восприятия себя? Можем ли мы чувствовать себя свободными, если с точки зрения позитивной науки свободы воли не существует?

А. Ш.: Есть другие варианты решения этой проблемы. Адепты детерминизма сами себя загоняют в ловушку, когда говорят: «Мозг решил и поставил меня в известность, случились какие-то процессы — и я осознал...» Даже в самой этой речевой формуле есть некое «я», отличное от мозга, и есть «мозг». Если послушать Ключарева и тебя, получается, что есть что-то, что поставило меня в известность. Выходит, что одна часть мозга обманула другую часть мозга, потому что я тоже мозг.

Е. Д.: Почему «обманула»?

А. Ш.: Перефразирую: создала иллюзию. Кроме того, что мозг обладает сознанием и волей, он обладает стохастичностью. То есть определяется вероятностью, с которой будет принято то или иное решение. У нашего сознания есть уникальная способность: свидетельствовать самое себя. Это отлично проявляется у людей, которые занимаются медитативными практиками, когда внимание настолько натренировано, что ты можешь заметить появление какого-то состояния в теле, до мельчайших подробностей описать эмоциональный фон, осознать приход момента мысли, ее уход и общую динамику твоего состояния. Более того, имея некоторую разотождествленность с этим, ты можешь этим управлять, чему я и учу на своих тренингах. В науке я пока не вижу готового ответа на вопрос, как возникает квалиа. Это опыт, который находится в голове? Это некие нейрофизиологические процессы, которые превращаются в эстетическое наслаждение от созерцания цветущей сакуры на южном склоне Фудзи? Описать это невозможно, а если заглянуть в мозг в это время, то ничего, кроме процессов возбуждения-торможения, не заметишь. Мы пока не можем описать при помощи науки, что это за субъект или субстанция такая, которая может наблюдать свои состояния. При этом нельзя сказать, что это что-то вненаучное или мистическое. Мы не можем сказать, почему я чувствую, как одна часть мозга дает команду надпочечникам, это полная автоматика. Но я знаю, что могу вовремя заметить это состояние в мозгу. Я знаю три способа понизить давление, пульс, успокоиться и расслабить свое тело. Этому я учу людей.

Если я признаю, что есть что-то автоматическое и неуправляемое, то какой прок в практиках саморегуляции? Любая саморегуляция основана на философии, что есть преднамеренные изменения, которые ты можешь осуществить сам. И это особенно видно в точках выбора жизненного пути. А так эксперименты нейрофизиологов для меня не валидны и остаются всего лишь гипотезой. Вы сделайте томографию человеку, которому отрезают ногу, и посмотрите, что там происходит; сделайте томографию человеку, который находится на территории жизненного выбора. И в этом случае я поверю.

Е. Д.: Из твоих слов следует, что «раз вы не доказали, что бога нет...».

А. Ш.: Да, «Гагарин летал и бога не видел». Отличный аргумент, надо сказать

И. М.: Я хочу вмешаться, друзья. Давайте обратимся к одному из ключевых опасений противников детерминизма: «Если нет свободы выбора — значит, и нет ответственности за этот выбор». Если все наши поступки — следствие бессознательных решений нашего мозга, то в какой мере человек отвечает за свое поведение?

Е. Д.: Да, я понимаю подобного рода критику. Если я не верю в свободу воли, мое поведение теоретически может стать менее социальным. «Это не моя ответственность, это мой мозг принял такое решение». Авторы этой критики упускают из виду, что идея права и соблюдение социального контракта подразумевают наступление последствий. Мотивы важны, но если есть поведение, которое в данном случае неприемлемо, то последствия наступят. Просто они могут быть по-разному организованы. Вдумайтесь: я хочу посадить в тюрьму человека, который совершает асоциальный поступок. Так ежели он осуществляет это неосознанно, я тем более должен это сделать! То есть последствия наступят и в том смысле, о котором говорит Алексей. Возможно, это повлияет на течение других процессов в других мозговых структурах, тоже детерминированных, как я утверждаю. И они впоследствии спровоцируют других людей в этом месте проконтролировать себя. Одно метаисследование социального поведения показало, что связи восприятия себя как свободного либо несвободного волевого агента с последующим социальным поведением нет. Соответственно, возвращаемся к идее, на которой настаиваю я: я поддерживаю детерминизм, а не то, что какой-то «я» не может повлиять на течение мозговых процессов. На мой взгляд, полемика возникла потому, что наука начала приближаться к сакральному. Она расшифровывает, как ты отличаешь Mercedes от BMW. Я могу увидеть представленность в височной коре, я могу подавить моральный выбор или индуцировать его.

А. Ш.: В концепции полного оголтелого детерминизма заложена идеологическая бомба. Люди часто говорят, что им нравится свобода воли. Но на самом деле, если мы переведем взгляд с идеальной «я»-концепции на реальную историю человечества, то увидим, что большинство старается от свободы воли избавиться. И если человеку сказать: «Ты убил или украл не потому, что это был твой выбор, последствия которого ты осознавал, а потому, что есть социальное программирование и еще у тебя реактивность миндалевидного тела очень высокая из детства и так далее», — то, во-первых, будут судебные прецеденты, а во-вторых, большая часть людей выдохнет. Скажем, когда

сотрудник какой-нибудь организации нарушил все дедлайны и всех подвел, он может сказать: «Это не я — это мой мозг выбрал такое решение еще с Большого взрыва, заметьте». Такой подход породит кучу юридических последствий и казусов. Но я надеюсь, что этого не произойдет. И когда мы начнем реально, не в лабораторных условиях исследовать людей, делать томографию мозга во время реального выбора, например жизненного пути, когда есть стохастическая вероятность разных исходов, — вот тогда откроются истины. Только тут мы поймем, что часть людей выросла до свободы воли, а часть — нет, часть поведения людей можно предсказать, а часть — невозможно. Просто неуютно в неопределенности, поэтому люди стремятся потерять свою свободу воли.

Е. Д.: Это твоя гипотеза? Мы сможем дожить до ситуации, когда описываемый тобой эксперимент станет возможным?

А. Ш.: Предлагаю пари!

Е. Д.: Моя ставка, что мы всего лишь узнаем, как это работает.

А. Ш.: А я утверждаю, что у части людей мы узнаем, как это работает, и стопроцентно увидим, как это происходит, — и здесь будет детерминизм. А часть

Разница в детерминизме и недетерминизме в том, что мой свободный выбор тоже предопределен, потому что это часть функционирования системы под названием «мозг».

Евгений Доценко

людей покажет выбор, который не предопределен. Да, он имеет мозговые обоснования, но предсказать его не получится.

Е. Д.: Для меня это гносеологический вопрос, вопрос познаваемости нашей психической реальности, наших поступков и выборов. В случае с детерминизмом возможна только оголтелая форма, потому что тут компромисс маловероятен. Если такой детерминизм невозможен, то это постулирует непознаваемость. А моя мотивация в том, чтобы двигаться к познаваемости.

А. Ш.: Я считаю, что отсутствие у сложных систем однозначного финала или направления движения в точке выбора не связано с непознаваемостью. Плохо прогнозируемая вероятность наступления, стохастичность — не более того. У сложных систем нет предопределенного будущего, а человек — это сложная система, и мы не можем сказать, где он окажется. Но для меня определенная ценность в этом есть, потому что в любом волевом акте задействована нейрофизиология. Детер-

минизм существует, но он другой. Не тот, о котором говорит Евгений, а более сложный.

Е. Д.: Получается, ты согласен с тем, что детерминизм существует.

А. Ш.: У любого акта, даже волевого, существует нейрофизиологическая основа, но этот акт к ней не сводится. Мы говорили про эмерджентные свойства системы. Жизнь не сводится к социальному программированию.

Е. Д.: Это я понял, но все-таки: детерминизм существует?

А. Ш.: Существует причинность. Говорить, что мы существуем отдельно от мозга, — это ерунда. Например, состояние усталости в конце рабочего дня связано с процессами мозга, и нельзя сказать, что я выбрал быть усталым или неусталым. Но преодолеть усталость можно, например, с помощью похода на тренировку.

Е. Д.: Мы обозначили позиции, которые можно использовать как материал для размышлений. Есть во-многом прагматическая и в значительной степени этически заряженная позиция Алексея...

А. Ш.: Основанная на жизненном опыте, так сказать, диверсифицированная.

Е. Д.: И основанная на эксперименте, пусть даже с ограниченной валидностью, и провокативная с точки зрения потенциальных этических и социальных последствий позиция, которую озвучил я. У них разные следствия, то есть, отвечая на вопрос Ирины, мы фактически сказали про разные основания и разные следствия. Мы хотим, чтобы обе эти стороны были. Именно поэтому я, например, с чувством внутреннего права учу людей тому, каким образом строить процессы принятия решений, учитывая бессознательные, подчас специфические тенденции в работе нашего мозга.

А. Ш.: А я учу осознанности волевой мобилизации, которая и дает человеку господство над многими нейрофизиологическими процессами.

И. М.: Благодарю вас за эту очень интересную беседу-поединок. И думаю, что сам процесс поиска ответа на вопрос «Свобода воли — это иллюзия или реальность?» может быть даже интереснее ответа.

ШЕФ, ВСЕ ПРОПАЛО!

ПРОДАВЕЦ — ЭТО ОДНА ИЗ САМЫХ ТВОРЧЕСКИХ ПРОФЕССИЙ В МИРЕ, КОТОРАЯ ТРЕБУЕТ ГИБКОСТИ УМА, БЫСТРОТЫ РЕАКЦИИ И УМЕНИЯ НАХОДИТЬ НЕСТАНДАРТНЫЕ РЕШЕНИЯ. ОДНАКО ДАЖЕ ПРИ ТАКОМ НАБОРЕ ЧТО-ТО МОЖЕТ ПОЙТИ НЕ ТАК. СПЕЦИАЛЬНО НА ЭТОТ СЛУЧАЙ РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ ПО РАБОТЕ С КЛЮЧЕВЫМИ КЛИЕНТАМИ ЕЛЕНА ЯРМОШ ПОДГОТОВИЛА ОБЗОР СЛОЖНЫХ СИТУАЦИЙ НА ПЕРЕГОВОРАХ, А СТАРШИЙ ТРЕНЕР НАТАЛИЯ ЗАХАРОВА РАССКАЗАЛА, КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ИХ СЕБЕ НА ПОЛЬЗУ.



ЕЛЕНА ЯРМОШ,
руководитель направления по работе с ключевыми клиентами



НАТАЛИЯ ЗАХАРОВА,
старший тренер по обучению и развитию

СИТУАЦИЯ 1 «И СНОВА ЗДРАВСТВУЙТЕ»

Е. Я.: Представьте, что вы приехали на переговоры в другой город, по инициативе клиента, для финализации договоренностей. Вы ожидаете гостеприимную встречу, однако все пошло не по плану: приглашающая сторона отвергает все подготовленные и оговоренные ранее предложения, недослушивает аргументы, ведет себя холодно и отстраненно. В результате встреча заканчивается быстрее, чем было запланировано, и без какого-либо результата.

Н. З.: Если клиенты на все ваши предложения отвечают категорическим «нет» и не позволяют хоть как-то развить тему переговоров, найти общие интересы, то лучше завершить встречу без результата на данный момент, сохранить спокойствие, поблагодарить

за уделенное время. Не имеет смысла заключать хоть какой-то контракт, выгоднее сохранить лицо. В спокойной обстановке, уже после встречи, будет возможность проанализировать ситуацию и свое предложение. Возможно, именно через такой опыт переговоров и то, как вы поведете себя в такой ситуации с клиентом, и будут зависеть условия контракта. Проанализируйте еще раз ваше предложение, дайте и другой стороне возможность подумать и осмыслить поведение. Каждый сделает выводы, и в будущем коммерческие взаимоотношения могут стать еще более выгодными и партнерски-ориентированными.

СИТУАЦИЯ 2 «ПОЗВОНИ МНЕ, ПОЗВОНИ»

Е. Я.: Иногда случается так, что даже после удачных переговоров и достижения конкретных догово-

ренностей представитель партнера регулярно не выходит на связь. Вы можете отправить десяток писем, совершить множество звонков, написать во все возможные мессенджеры, но так и не получить ответа.

Н. З.: Никогда не забывайте, что все люди разные, а налаживание отношений и выстраивание процесса коммуникации — это сложный и порой длительный путь. Люди, которые не могут найти время для ответа, поспешны в решениях и не дают своевременно обратную связь по полученной информации, чаще всего просто не умеют организовывать свою деятельность. От нас им нужны терпение и помощь. Найдите совместно с байером подходящий формат коммуникации — почта, телефон или мессенджер. А после этого начните аккуратно и ненавязчиво «приучать» к определенной периодичности в беседе. В процессе пробуйте анализировать, когда байер выходит на связь, когда лучше ему отвечать, есть ли у этого процесса определенные периоды, когда вам нужен ответ.

СИТУАЦИЯ 3 «А В ПОПУГАЯХ МЫ ВЫГЛЯДИМ ДЛИННЕЕ»

Е. Я.: На переговорах вы потратили много времени и красноречия, чтобы убедить клиента в выгоде вашего предложения. Однако он, несмотря на все ваши усилия, продолжает сомневаться.

Н. З.: То, в чем видим явную выгоду мы, не всегда является очевидной выгодой для клиента. И он, несмотря на все доводы и аргументы, может продолжать испытывать сомнения. В переговорах важно использовать объективные критерии выбора. Важно оцифровать (и не только с точки зрения стоимости сейчас) каждый ход, каждый вариант — как в количественных, так и в качественных показателях. Показывая клиенту варианты, давая возможность выбора, основанного на четких цифровых данных, мы решаем сразу несколько задач: это и опыт для нас в умении считать и анализировать варианты, это и минимизация рисков в случае работы с новыми клиентами, это и демонстрация партнеру нашей бизнес-грамотности, и почва для партнерства.

СИТУАЦИЯ 4 «ТОЧКА НЕВОЗВРАТА»

Е. Я.: Вы находитесь на переговорах по возврату сезонного товара и хотите максимально сократить свои издержки. Однако клиент ведет себя напряженно, апеллирует к обязательствам контракта и не желает слушать.

Н. З.: Перед озвучиванием своих аргументов подтвердите, что ваша компания готова выполнить все согласованные ранее условия. И только затем предложите альтернативную схему, которая учитывает экономическую выгоду всех участников. Для этого могут потребоваться отдельные документы для руководителя, директора по закупкам, финансового директора с оциф-

рованными данными по каждому из возможных вариантов развития событий.

СИТУАЦИЯ 5 «ВКЛЮЧИТЬ ЗАДНЮЮ СКОРОСТЬ»

Е. Я.: Во время переговоров ваш оппонент начинает ускорять вас с целью принятия окончательного решения прямо сейчас.

Н. З.: В условиях стресса мы зачастую принимаем решения, учитывая далеко не все факторы, а лишь те, что у нас были в зоне арены торга и которые мы посчитали заранее. Когда появляются новые вводные или, на первый взгляд, незначительные изменения, кажется, что можно уже прекратить ощущать давление визави и просто подписать условия. Конечная цель при этом будет достигнута — контракт будет, но вопрос «какой ценой?» останется открытым. Лучше не поддаваться манипуляциям, а просто предложить перенести встречу, сделать небольшой перерыв, чтобы произвести расчеты.

СИТУАЦИЯ 6 «ПРЕДСТАВЬТЕ СЕБЕ»

Е. Я.: В ходе переговоров ваш оппонент понял ваше предложение не так, как вы задумали, и начал сомневаться, стараясь склонить вас к своему варианту.

Н. З.: Одним из хороших приемов в таком случае является диалог-рассуждение или, другими словами, предложение пофантазировать: «А что если мы сделаем это так? А если попробуем по-другому? Да, мы просто теоретически рассуждаем и ничего определенного сейчас не решаем». В такой ситуации рождаются смелые варианты и начинаются открытия как с той, так и с другой стороны.

СИТУАЦИЯ 7 «В ЧЕМ СИЛА, БРАТ?»

Е. Я.: Вы приехали на переговоры в компанию, которая работает на рынке еще с начала 1990-х и с тех пор не проводила внутреннюю ревизию. Вы пробуете выстроить переговоры с позиции win-win, запрашиваете у них данные о продажах и оборотах, чтобы рассчитать для них оптимальный заказ, и в процессе понимаете, что такие данные в их компании никто даже не собирает. Документация, системы отчетов ведутся на бумаге, и то частично.

Н. З.: Такие процессы ведения бизнеса еще встречаются. Причины разные: кто-то еще стремится избежать части налогов, кто-то работает по привычке без отчетов. Наши аргументы, показывающие преимущества сбора и обработки данных по аналитике и продажам, помогут таким клиентам начать менять свое видение системы бизнеса. Это не произойдет за одну встречу или после общения по телефону. Это процесс, причем совместный процесс, работы по развитию территории, построению дистрибуции. Будьте терпеливы и внимательны, работайте с клиентами сообща, помогая и обучая их правильно смотреть на цифры.

СИСТЕМА DISC: ЦВЕТОВАЯ ТИПОЛОГИЯ ЛИЧНОСТИ



**НАТАЛИЯ
ЗАХАРОВА,**
старший тренер по
обучению и развитию

УМЕНИЕ РАЗБИРАТЬСЯ В ТИПАХ ЛИЧНОСТИ И ОСОБЕННОСТЯХ ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ ЯВЛЯЕТСЯ ОЧЕНЬ ПОЛЕЗНЫМ НАВЫКОМ. БЛАГОДАРЯ ЕМУ МОЖНО ОПРЕДЕЛИТЬ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЕ СПОСОБЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПОВЫСИТЬ СВОИ ШАНСЫ НА УСПЕХ В ПРОЦЕССЕ КОММУНИКАЦИИ. ПРЕДЛАГАЕМ ВАШЕМУ ВНИМАНИЮ ОДНУ ИЗ САМЫХ УДОБНЫХ ТИПОЛОГИЙ, КОТОРУЮ МОЖНО ПРИМЕНЯТЬ НЕ ТОЛЬКО В БИЗНЕСЕ, НО И В МЕЖЛИЧНОСТНОМ ОБЩЕНИИ.



Во все времена разные ученые стремились упорядочить поведение, характер, темперамент человека. И началось это еще в эпоху зарождения философии, когда Гиппократ разделил всех на четыре типа и заложил основу для будущего понимания особенностей поведения человека. С тех пор появилось множество других типологий, и это вполне понятное стремление к упорядочиванию и схематизации. Так работает мозг, упрощая процессы для быстрого поиска решений.

В этой статье я хочу рассказать вам об одной из самых легко применимых типологий, которая вдобавок имеет интересную историю. Разработана она была Уильямом Марстоном в 1928 году, авторству которого также принадлежит всем известный полиграф. Польза и простота этой теории состоит в том, что типология ориентируется именно на поведенческие проявления: как человек говорит, поступает, как пишет письма. Это позволяет самостоятельно провести экспресс-диагностику и понять, с каким типом личности вы общаетесь и как лучше организовать взаимодействие, чтобы прийти к желаемому результату.

О ТИПОЛОГИИ DISC

Постоянные наблюдения за эмоциями, поведением и склонностью к лжи привели Уильяма Марстона к пониманию, что все люди делятся на четыре типа. Разделение зависит от активности или пассивности, а также общей ориентации на рациональные аспекты или эмоциональные.

Личности, которые ориентированы на экстраверсию (фокус на

внешней активности), проявляют в поведении развитые коммуникативные способности, готовность к взаимодействию для построения взаимоотношений и достижения результатов. Личности, ориентированные на интроверсию (фокус на внутренней активности), в большей степени интересуются внутренним миром, как своим собственным, так и окружающих людей, ориентируясь на чувства.



Мышление и чувства свидетельствуют о том, что преобладает в поведении — логические заключения, схемы построения каких-либо процессов, планирование или же стремление понять окружающих через чувства, эмоции, выстроить коммуникации.

Итак, как же понять, с кем вы имеете дело?

D — DOMINANCE. ДОМИНИРУЮЩИЙ ТИП. КРАСНЫЙ ЦВЕТ

Данный тип личности характеризуется ориентацией на конкуренцию, самостоятельностью, убедительно говорит, властен, стремителен в решениях, очень ценит время, целеустремлен.

Тип D воспринимает окружающий мир конкурентно. Неслучайно данный тип поведения окрашен именно в красный. Такие люди предпочитают сначала высказать свою точку зрения, сказать что-либо первыми и только потом спросить. Им кажется, что будет проще, если они сразу заявят, что им требуется. Личности типа D чаще берут инициативу в свои руки при обсуждении, определяя регламент, структуру обсуждения и результат. Они говорят четко, при этом немного по-отечески, наставляя. Речь ставят таким образом, чтобы их суждения не требовали возражений, рассуждений, сомнений. Они прямолинейны в высказываниях и перебивают разговоры в тех случаях, когда ощущают, что теряют контроль над беседой. Такой тип поведения может показаться слишком властным или даже грубым, но дело здесь не в желании завоевать.

Особенности поведения накладывают отпечаток и на мышление. Тип D скорее ориентирован на дела и работу, а не на отношения между людьми. Он быстро соображает, принимает решения, не боится брать на себя ответственность, ставить амбициозные цели. Тип D в команде проекта поможет полностью его реализовать. Обратной стороной такого доминирования, конечно, является необходимость адаптироваться к группе. Это слабое место. Поэтому личности

типа D стремятся занять такие позиции в бизнесе (уникальная должность / руководитель / менеджер проекта или категории), когда им не придется играть по чужим правилам.

Язык тела: соблюдает дистанцию по отношению к другим, обладает крепким рукопожатием, прямым визуальным контактом.

Как пишет письма: очень четко, по делу. Например: «Встреча завтра в 11:00, не опаздывай. К».

Как общаться (что делать при взаимодействии и чего избегать): общаться с типом D следует на равных, имитируя стиль. Четко, по делу, фактами. Избегайте длительных отступлений от темы, личностей типа D это быстро утомляет. Принимайте их экспертизу, показывайте свою. Если начинается спор, дайте возможность «Красному» договорить. Опирайтесь на факты, а не на впечатления. Предлагайте варианты решения или обсуждайте предложенный «Красным» вариант.

АДАПТИРУЕМСЯ

К ПОВЕДЕНИЮ ТИПА D

Установка D: «Сделай то, что я прошу, как можно быстрее».

Что делать: прибавьте темп, смотрите чаще на часы, как это делает «Красный». Вы чего-то хотите? Говорите прямо и откровенно, четко и ясно объясните суть.

Установка D: «Меня не интересует, что вы делали, меня интересует только сейчас».

Что делать: придерживайтесь сути. К разговору с «Красным» нужно готовиться заранее: продумайте варианты и запишите их. Держите темп. «Красный» считает, что скорость — это один из показателей эффективности.

Установка D: «Вы действительно этого не знаете? Что же мне с вами делать?».

Что делать: постарайтесь не потерять уважение к себе. Изложите свои мысли/идеи спокойно, без стресса. Если вы покажете слабину, «Красный» это запомнит, и в будущем будет очень сложно восстановить паритет. Лучше проявить стойкость и отстоять свою позицию. Как только «Красный» поймет, что вы не сдадитесь легко и просто, он

сменит курс и вы перейдете к диалогу.

«Красные» готовы к диалогу, они прислушиваются к фактам, изучают зоны риска. Становитесь экспертом и будете услышаны.

ТИП I — INFLUENCE. ВЛИЯНИЕ. ЖЕЛТЫЙ ЦВЕТ

Тип I легко распознать. Люди этого типа много говорят, активны в коммуникациях, дружелюбно относятся к другим людям и вызывают эмпатию. Тип I полон энтузиазма, он обаятелен, способен вдохновить, увлечь, открыт, гибок и креативен. Тип I много говорит и по делу, и просто так. У него много идей, фантазий. Одной из оборотных сторон такого поведения становится сложность в фокусировке на какой-то одной деятельности. Он практически не склонен выполнять однообразные действия, требующие концентрации внимания длительное время. Тип I не просто так назван «влияние». Для него приятно и важно находиться в центре внимания, быть эмоциональным лидером. Он быстро говорит, быстро соображает, у него много идей, не все из которых он способен объяснить. **Язык тела:** использует выразительные жесты, улыбается, часто приближается ближе к собеседнику и прибегает к тактильным контактам после налаживания диалога, говорит быстро.

Как пишет письма: изъясняется свободно, непринужденно, присутствуют смайлы, восклицания, объяснения.

Как с ним общаться: тип I сам по себе коммуникабелен, любит говорить больше, чем слушать. Одной из характерных черт является склонность к манипуляциям для достижения своих целей — влияния. Ведите переговорный процесс «я тебе... ты мне...». Давайте возможность договорить. Как только тип I увидит в вас заинтересованного собеседника, будет готов помочь и вам достичь ваших целей.

АДАПТИРУЕМСЯ

К ПОВЕДЕНИЮ ТИПА I

Установка I: «Я просил что-то уточнить, только уже не помню, что и у кого».



ЮРИЙ МИХЕЕВ, лидер практики «Оценка и развитие» ГК «Институт Тренинга — АРБ Про»

Типологии личности — это способ легко и быстро понять особенности человека. Я бы сравнил это с фастфудом. Он может быть различного качества, но главное его свойство — скорость и простота потребления. Если нет возможности или желания уделить время тому, чтобы подумать, проанализировать, познакомиться с вашими знаниями о другом человеке, на помощь придут именно типологии. Их научная обоснованность зависит от того, какие параметры лежат в ее основе. Чаще всего их используется два: интроверсия — экстраверсия и склонность прежде всего думать или чувствовать. Важно, что эти два параметра статистически между собой не связаны. Это значит, что они действительно делают людей на примерно равные по объему классы. В различных сочетаниях эти два параметра образуют четыре типа личностей. И одним из ярких примеров такой типологии является DISC. Ее практический смысл в простоте: любой человек может быстро и легко освоить цветовую типологию и начать применять. Однако необходимо помнить, что любая типология — это упрощение. Все разнообразие особенностей личности человека невозможно охватить двумя параметрами. Минимально разумный набор параметров, но далеко не исчерпывающий — пять. Это так называемая большая пятерка личностных факторов (в англоязычных источниках — Big Five). В одной из версий она содержит следующие параметры:

- 1) экстраверсия — интроверсия;
- 2) доброжелательность;
- 3) добросовестность;
- 4) нейротизм (склонность переживать сильные эмоции);
- 5) открытость опыту.

Если разделить людей по всем этим характеристикам, получится 32 типа, поэтому для более сложных и точных способов описывать личность типологии не используются. Но в повседневной жизни они помогают более внимательно относиться к индивидуальным особенностям друг друга и делать еще один шаг в сторону лучшего понимания других людей. При этом не стоит забывать, что человек и его личность значительно сложнее и разнообразнее, чем любая типология.

Что делать: если вы хотите, чтобы вас внимательно выслушали, опустите все детали, начинайте с самого объемного вопроса или с проблемы.

Установка I: «Ты меня заинтересовал. Хочешь знать, кто я?».

Что делать: проявляйте инициативу в общении, улыбайтесь, интересуйтесь не только его делами, но и мнением, личностью». Одобрите идеи «Желтых», и они полюбят вас.

ются отличными слушателями. Этот аспект очень подкупает тех, кто любит поговорить. Будьте аккуратны: тип S неплохо манипулирует взаимоотношениями и стремится создать очень прочные связи с близкими для себя людьми. Поэтому он требователен к внимательному отношению и к себе и будет ждать от вас активности в общении с ним: чтобы вы ему звонили, писали, общались.

Язык тела: использует дружелюбный визуальный контакт, предпочитает сдержанность в жестикуляции, не повышает голос, говорит со средним темпом, не спешит. Для него важен комфорт собеседника.

Как пишет письма: письмо будет наполнено любезностями и предложением всевозможных форматов для удобства всех сторон.

Как с ним общаться: проявляйте инициативу в общении. В зависимости от того, насколько близким является вам собеседник, дозируйте информацию. «Зеленым» важно постоянство, и это проявляется и в общении, и в действиях, и в работе. Важно, чтобы все шло своим чередом, без резких перемен.

АДАПТИРУЕМСЯ К ПОВЕДЕНИЮ ТИПА S

Установка S: «Я должен почувствовать себя хорошо, иначе я почувствую себя очень плохо».

Что делать: тип S обладает повышенным чувством тревоги. Словами «не беспокойся» вы ничего не добьетесь. Необходимо показать, что сомнения и опасения — это нормально. Дайте возможность ему выговориться, сказать обо всех тревогах.

Установка S: «Неужели назревают неприятности? Пожалуй, мне пора...».

Что делать: критикуйте «Зеленого» только наедине. При этом покажите свое благосклонное расположение, не отчитывайте его. Лучше переходить к тому, как исправить или как предотвратить подобное в будущем.

Установка S: «Раньше было лучше».

Что делать: «Зеленый» боится перемен. Не жалейте времени, чтобы убедить его в необходимости произвести какие-либо изменения, опишите план действий с каждым шагом и необходимость действовать.



ТИП C — COMPLIANCE. СООТВЕТСТВИЕ. СИНИЙ ТИП

Тип C обладает аналитическим подходом к решению вопросов, очень организован, осторожен, осмотрителен, предпочитает семь раз отмерить. Во всем стремится найти логику, объяснение. Не любит спонтанных идей, все старается планировать заранее, методичен, структурирован. Личности типа C в меньшей степени зависимы от мнения окружающих, не нуждаются в постоянном обществе. Их больше интересуют факты, данные, размышления о научных аспектах или поиски смыслов.

Язык тела: предпочитает соблюдать дистанцию, использует закрытые позы, прямой визуальный контакт, если этого требуют обстоятельства.

Как пишет письма: только факты, аналитика. Ничего личного. Четкие данные, четкие запросы.

Как с ним общаться: если вы хотите получить информацию, сделайте собеседника типа C экспертом. Люди типа C мало интересуются тем, что знают окружающие, при этом уверены, что сами они знают практически все на свете. Их не интересуют долгие детали и эмоциональные переживания о том, как был достигнут результат или принято решение. Важны факты, практический смысл от действия. Им сложнее общаться с типом I, так как порой сложно уловить логику в фантазиях и идеях.

АДАПТАЦИЯ К ПОВЕДЕНИЮ ТИПА C

Установка C: «Я все просчитал. Ты должен последовать моему примеру».

Что делать: демонстрируйте информированность. Когда «Синий» достает, как из сумки, вопрос за вопросом, не спешите отвечать. Он уверен, что вы знаете ответ. А если ответа у вас нет — так прямо и скажите, не нужно лишних разговоров и рассуждений. Лучше еще раз подготовиться, чем быть уличенным во лжи.

Установка C: «Мы здесь не для того, чтобы общаться, а для того, чтобы работать».

Что делать: не думайте, что вы ему не нравитесь. Он просто сначала хочет выполнить всю работу. Факты, анализ, работа — это то, что предпочитают «Синие».

УЗНАТЬ БОЛЬШЕ

В каждом из нас в разных пропорциях присутствуют все четыре типа поведения. Один доминирует, остальные помогают. Так, например, можно быть общительным «Желтым» и при этом вполне качественно справляться с отчетами, сильными «Синим». Можно быть властным и доминирующим «Красным» и при этом искренне заботиться о тех, кто рядом.

В данной статье указаны самые яркие проявления каждого типа личности, которые помогут вам провести оперативную диагностику.

Но мы все многогранны, и наше поведение зависит от ситуации, воспитания, настроения. Если вы заинтересовались этой темой, вы всегда можете обратиться ко мне за тестом для определения своего типа поведения. Я также рекомендую вам прочитать книгу Т. Эриксона «Кругом одни идиоты». Название звучит несколько пугающе. Но в книге детально рассказывается о каждом типе поведения и приводятся яркие примеры, помогающие легче их диагностировать. Это умение позволит вам легко адаптироваться под стиль собеседника и концентрироваться на тех аспектах, которые ему близки: ориентация на результат или цифры, на инновации и новые проекты или же на удобство и комфорт. Развивая в себе способность диагностировать тип поведения, вы автоматически будете развивать в себе и умение слушать и слышать собеседника. А это бесценный навык, который позволит вам быстрее достигать своих целей.

Определение поведения поможет в построении взаимоотношений не только с партнерами и коллегами, но также с друзьями и семьей. Возможно, это добавит вам терпения при выслушивании суперфантастических идей от «Желтых», желания педантично все разложить по полочкам и подготовить четкий план действий с «Синими», понимания, когда «Зеленые» хотят позаботиться обо всех вокруг и способности сначала дать высказаться «Красным».



ЕЛЕНА САВЮК, региональный менеджер

Сами того не подозревая, мы проводим переговоры каждый день: дома с детьми, супругом и родителями, на улице — если кто-то вам нагрубил или сделал комплимент, ну и на работе, конечно, — причем чаще не с клиентами, а с коллегами, руководителями или даже уборщицей. Цель всех этих переговоров — не только достижение твоих целей и получение мгновенного результата, но и долгосрочное продуктивное партнерство. А для его выстраивания необходимо понимать, как мыслит и принимает решения тот человек, с которым ты взаимодействуешь.

До прохождения тренинга по типологии личностей DISC я делила клиентов на два типа («человек-цифра» и «человек-эмоция») интуитивно. Тренинг разложил все по полочкам и структурировал мои знания: я получила преимущество, научившись соотносить своего оппонента по наводящим вопросам с той или иной «цветной» категорией, а также стала лучше понимать механику ведения переговоров. Попробуйте и вы провести тест DISC своим родственникам и друзьям — вы узнаете их совершенно с другой стороны. Уйдут обиды, потому что вы будете понимать, почему они поступают нелогично, с вашей точки зрения, в той или иной ситуации. Окажется, что они совсем не хотят вам досадить — просто у них совершенно другой тип мышления, не такой, как у вас. Так что договориться станет намного проще.



ЮЛИЯ ГОЛУБЕВА,
тренер

СМЕШАННОЕ ОБУЧЕНИЕ — ОДИН ИЗ ТРЕНДОВ СОВРЕМЕННОГО ОБРАЗОВАНИЯ И, ПО ОЦЕНКАМ ПРОГНОЗИСТОВ, ОСТАНЕТСЯ ТАКОВЫМ И В БЛИЖАЙШУЮ ДЕСЯТИЛЕТКУ. ОНО ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ СИНЕРГИЮ ОЧНОГО И ЭЛЕКТРОННОГО ОБУЧЕНИЯ. И ЕСЛИ ПЕРВОЕ УЖЕ ДАВНО И УСПЕШНО ПРАКТИКУЕТСЯ В РАМКАХ НАШЕЙ КОМПАНИИ, ТО СО ВТОРЫМ МЫ ТОЛЬКО НАЧИНАЕМ РАСШИРЯТЬ ГОРИЗОНТЫ.

СМЕШИВАЕМ, НО НЕ ВЗБАЛТЫВАЕМ



Одним из важных факторов успеха UPECO является постоянное развитие каждого человека в нашей команде. Для этого мы выстроили собственную систему обучения и развития Step Up, которая помогает адаптироваться новым сотрудникам, развивать профессиональные компетенции в сфере продаж и маркетинга, оттачивать управленческие навыки руководителей и прокачивать личные навыки. Но компания не ограничивается только этим и использует каждую возможность для совершенствования. Именно поэтому год назад в дополнение к уже существующим очным курсам мы запустили новый формат передачи знаний, а именно — электронное обучение на базе платформы Ispring,

одного из лидеров мирового рынка e-learning. Это настоящий корпоративный университет в вашем ноутбуке или смартфоне, который позволяет учиться, находясь в любой точке мира и в любое удобное время.

Почему мы сделали выбор в пользу совмещения привычного для нас очного обучения и электронного?

1. Современный и удобный для пользователей формат.
2. Оперативное обучение дистанционных сотрудников.
3. Экономим время, силы и ресурсы компании и обучающихся.
4. Оперативно реагируем на все изменения в продуктовой матрице и не только.



РОМАН РЕМИЗОВ,
старший менеджер по работе с ключевыми клиентами

Онлайн-курсы — это лучший формат обучения в период высокой загруженности. Мне нравится, что я сам могу планировать свой график и всегда в срок проходить обучение, не нарушая правило «Сначала важные дела, потом — срочные».



ВАЛЕРИЯ КИМ,
менеджер по работе с ключевыми клиентами

Дистанционное обучение помогает эффективно планировать свое рабочее время без привязки к дате и времени, как при прохождении очного обучения. А новые курсы по продуктам с углубленной информацией по действующим веществам и их характеристикам помогают нам сохранять статус экспертов в наших категориях.

5. Сразу видим результаты тестов проверки знаний.

И это далеко не все плюсы e-learning, которые мы как прогрессивная компания не могли обойти вниманием. На данный момент обучающий ресурс находится в фазе активного развития, а в программу входят уже три проекта:

- **Стартовый курс по продуктам UPECO** изначально был разработан специально для департамента продаж и позволял обстоятельно познакомиться со всем ассортиментом компании. Ныне этот курс также включен в программу трехмесячной адаптации для всех новых сотрудников.
- **Курс «Внутренние управленческие практики»** был разработан специально для руководящего состава и охватывает одни из ключевых тем: развитие сотрудников, обратную связь, управление по компетенциям, принятие решений, делегирование полномочий.
- **Углубленный курс по продукту**, который находится в стадии активной разработки. Цель этой программы — объяснить сотрудникам департамента продаж принцип работы наших продуктов, рассказать про активные вещества, выделить преимущества наших составов и формул по сравнению с конкурентами. На данный момент запущен пилотный курс РАПТОР — всесезонный ассорти-

мент, который уже получил хорошие отзывы о пользе разбора продукта по составу.

Все курсы завершаются тестированиями, которые сотрудники успешно проходят. Однако это связано не с простотой вопросов, а с тем, что пользователи нашего электронного обучения глубоко погружаются в изучение материала.

Можем ли мы сами считать проект E-learning полезным? Этот вопрос правильно задать участникам обучения, что мы и сделали. По итогам исследования удовлетворенности внутренними сервисами, а именно обучением продукту посредством электронного обучения, 95% пользователей оценили обучение как полезное и важное.

Такие высокие показатели по удовлетворенности электронным обучением дают отделу корпоративного обучения вдохновение для дальнейшего развития этого ресурса, и не только для нашего внутреннего использования. Изначально платформа Ispring была запущена только для обучения продукту сотрудников департамента продаж. Но у ряда участников возникла инициатива по подключению сотрудников партнера — торговых представителей. Этот проект был запущен в качестве эксперимента и также получил вдохновляющие отзывы.



АРТУР ТИМЕРБАЕВ,
менеджер по работе с ключевыми клиентами

Новый интерактивный обучающий курс, на мой взгляд, обладает всеми необходимыми качествами: его легко и интересно проходить, есть подробная инструкция, а гид Андрей вовлекает в интересный мир знаний. Было очень полезно узнать не только о преимуществах наших ТМ, но и о действующих веществах в их составе и механизме их действия. Иногда клиенты задают уточняющие вопросы по составу, и когда получают четкий ответ, сразу понимают, что с ним сотрудничает профессионал в своем деле.



ДАМИР НИГМАТЯНОВ,
тренер-консультант, коуч

Будущее наступило. То, о чем мы говорили несколько лет назад, сегодня стало той самой реальностью, в которой мы живем. Обучение становится все более и более доступным. Лучшие курсы ведущих мировых университетов находятся на расстоянии вытянутой руки, все крупные корпоративные университеты активно внедряют онлайн-курсы, а многие бизнес-конференции можно посещать удаленно. Сейчас я пишу эти строки во время компьютерной симуляции ВИНК (вертикально интегрированная нефтегазовая компания). В программе принимает участие кадровый потенциал «Газпром нефти». Игра создана для того, чтобы люди увидели, как работает вся компания, а не только их функция или дочернее общество. В основу положена текущая модель и параметры российского рынка, каждый раунд символизирует год, а все команды представляют отдельные компании. Тренерские команды FMCG-производителей все чаще используют такой инструмент, как SKILLARY. Переговоры, взаимодействие с визави, коммуникация с подчиненными, руководителем, коллегами, клиентами, партнерами —

все это описывается в кейсе, который направляется участникам. Через приложение или платформу они определяют время встречи, после чего их удаленное взаимодействие записывается на видео. Его анализ осуществляется самими участниками, методологом и ИИ (искусственным интеллектом). Участник, таким образом, получает обратную связь от разных источников и принимает решение, что необходимо корректировать и как. А платформа онлайн-образования Coursera, где размещено более 2000 курсов и 160 специализаций от 149 образовательных учреждений со всего мира, — это практика, которая уже прочно вошла в жизнь многих людей. Поделюсь лайфхаком: мои дети научили меня смотреть курсы на ускоренной скорости (X1,5 или X2).

Однако не стоит забывать, что самый главный ресурс, за который борются все игроки данного рынка, — это внимание. Если человек прослушал и посмотрел курс, это еще не означает, что он смог сфокусировать свое внимание и взять то, на что рассчитывали его создатели. Поэтому наряду с онлайн-курсами в компании необходимо внедрять и культуру постоянного развития и обучения. А это уже более сложная задача.

КНИГИ ЖИЗНИ

ВСЕ ХРЕНОВО. КНИГА О НАДЕЖДЕ МАРК МЭНСОН



«Тонкое искусство пофигизма», предыдущая книга автора, — лишь поверхностное введение в обсуждение проблем, которые раскрываются в этой книге. Автор затрагивает различные аспекты

жизни человека: как жить настоящим, перестать заикливаться на мелочах, оставить погоню за счастьем. Он проводит интересные параллели между настоящим и прошлым с отсылками к различным исследованиям великих людей — вплоть до Ницше. Книга заставляет покопаться в себе, а манера рассказа автора буквально затягивает, хочется читать не отрываясь. Книга содержательная и честная. У автора нет цели пустить читателю

«Не надейтесь на лучшее. Будьте лучше. Будьте чем-то большим»



ДАРЬЯ ДУБОНОСОВА,
ассистент отдела поддержки маркетинга

пыль в глаза и продать «суперклассное» средство от всех бед и невзгод (хотя есть глава, в которой такие люди высмеиваются автором в довольно интересном формате). Он беспристрастно говорит о том, что ложная свобода — это прямой путь на беговую дорожку, где вся жизнь превратится в погоню за чем-то большим. Ведь погоня за счастьем — пагубная ценность. О том, что хорошая жизнь не всегда исключает страдания, в ней страдания —

только за правое дело. О том, что пора принять неприятную правду, а не скрываться за надеждой на светлое будущее. О том, что пора хоть что-то делать, а не ждать у моря погоды. О том, что человек — не средство, а цель. И пока люди воспринимают друг друга как средство, мир будет катиться в тартарары. Несмотря на несколько пессимистичный посыл автора, книга мотивирует и заставляет посмотреть на жизненные ситуации под другим углом.

ЧЕРНЫЙ ЛЕБЕДЬ НАССИМ НИКОЛАС ТАЛЕБ



Автор этой книги — математик, трейдер, бизнесмен и философ. Термин «черный лебедь» он ранее применил и описал в другой своей книге «Одуроченные реальностью», и сегодня финансисты называют им события, которые никто не мог предсказать и которые привели к неожиданному росту или обвалу котировок акций, ценных бумаг. Почему «черный лебедь»? До 1697 года считалось, что лебеди бывают только белыми, однако голландская экспедиция обнаружила в Австралии популяцию черных птиц. Для орнитологов это было большой неожиданностью, и этот факт натолкнул ученого выдвинуть теорию о возможности наступления самых невероятных событий. «Черные лебеди» могут быть глобальными или персональными, позитивными или негативными. К ним относятся войны, финансовые кризисы, неожиданная смерть, случайная встреча в лифте, выигрыш в лотерею, встреча спутника жизни, контакт с внеземной цивилизацией и т. д. Автор простыми словами рассказывает, почему однофакторный анализ является бессмысленным. Самый простой пример — про индюшку, которую кормят 1000 дней, и она наивно полагает, что так будет всегда. Автор даже философствует о том, что индюшка строит свои теории, почему человек так благосклонен к ней. Но на 1001-й день ее убивают ко Дню благодарения. Таким образом, изучение и анализ всего это периода — ничто, а смысл происходящего в одном последнем дне. Именно из него и нужно делать выводы. Также автор заставляет задуматься, как можно воспользоваться таким событием, если оно произошло, и советует настроиться на ловлю счастливых «черных лебедей», идя им навстречу. Он также учит не доверять нарративам и догмам, а советует обладать живым мышлением, наблюдением, анализировать информацию, проверять ее в разных источниках, прогнозировать разные, порой даже нестандартные стечения обстоятельств, учитывая несколько разных факторов. Прогнозы и карты действий должны быть гибкими, живыми, нужно очень быстро среагировать, если что-то идет не по плану, перенастроиться и работать в условиях новых реалий. Знакомо, да? Применяем в работе ежедневно.

«...Почти все важные открытия и технические изобретения не являлись результатом стратегического планирования — они были всего лишь «черными лебедями». Ученые и бизнесмены должны как можно меньше полагаться на планирование и как можно больше импровизировать, стараясь не упустить подвернувшийся шанс...»



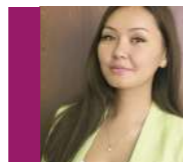
ОЛЬГА БЕЛАН,
бренд-менеджер
TM Racionika

Автор этой книги — математик, трейдер, бизнесмен и философ. Термин «черный лебедь» он ранее применил и описал в другой своей книге «Одуроченные реальностью», и сегодня финансисты называют им события, которые никто не мог предсказать и которые привели к неожиданному росту или обвалу котировок акций, ценных бумаг. Почему «черный лебедь»? До 1697 года считалось, что лебеди бывают только белыми, однако голландская экспедиция обнаружила в Австралии популяцию черных птиц. Для орнитологов это было большой неожиданностью, и этот факт натолкнул ученого выдвинуть теорию о возможности наступления самых невероятных событий. «Черные лебеди» могут быть глобальными или персональными, позитивными или негативными. К ним относятся войны, финансовые кризисы, неожиданная смерть, случайная встреча в лифте, выигрыш в лотерею, встреча спутника жизни, контакт с внеземной цивилизацией и т. д. Автор простыми словами рассказывает, почему однофакторный анализ является бессмысленным. Самый простой пример — про индюшку, которую кормят 1000 дней, и она наивно полагает, что так будет



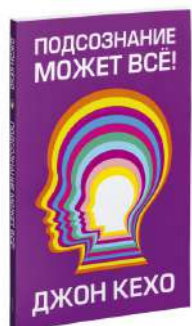
ПОДСОЗНАНИЕ МОЖЕТ ВСЕ ДЖОН КЕХО

«Что может быть справедливее, чем предоставить каждому человеку свободу выбирать собственные мысли, из которых будет создаваться окружающая его действительность?»



АРАЙ АБУЛГАЗИНОВА,
трейд-маркетинг-менеджер представительств в Казахстане

Подсознание — важная часть нашей личности, к которой нужно прислушиваться и развивать. Если ты всего лишь пару раз в день, например перед работой и после, начнешь учиться контролировать свои мысли, внушать себе определенные убеждения, то найдешь ответ на интересующий вопрос. Безусловно, лишь одной силой мысли невозможно изменить все и получить что хочешь, но важно, чтобы мысли и действия были направлены в одну сторону. Книга по достижению целей «Подсознание может все» — это практическое руководство к действию. Автор помогает научиться направлять мышление в позитивное русло. Это особенно важно в наше время, когда новостные ленты постоянно сообщают о насилии, катастрофах, природных катаклизмах и развивают в нашем сознании негативные эмоции, которые блокируют наше позитивное мышление. Книга научит вновь радоваться простым вещам и больше думать об окружающих людях в принципе.



ЧЕМПИОНЫ: БЫСТРЕЕ. ВЫШЕ. СИЛЬНЕЕ

«В основе жизни лежит борьба. Борьба с соперником, борьба с самим собой. Кто-то борется с болезнью, кто-то — с неверием в себя... Понимаете? Никогда нельзя сдаваться! Никогда!»



КРИСТИНА ХОН,
руководитель группы кадрового администрирования



В основу этого фильма легли три реальные истории наших легендарных спортсменов, известных на весь мир. Борец Александр Карелин, гимнастка Светлана Хоркина и пловец Александр Попов завоевали столько золотых наград и одержали столько побед, что хватило бы на целую сборную. Но в фокусе повествования находятся вовсе не эти спортивные достижения и овации трибун, а то, что осталось за

кадром официальной хроники. Вместе с героями мы проходим их сложный и тернистый путь к победе, делаем сложный жизненный выбор и учимся вставать с новыми силами после каждого падения. Именно поэтому я советую посмотреть этот фильм перед каким-то важным событием в жизни, потому что он поможет настроиться на победу, придаст сил и энергии для новых свершений.



**ТАТЬЯНА
ТОКАРЕВА,**
ведущий специалист
по тактическим
закупкам

ИЗ ОФИСА В ГОРЫ

В извечном споре между морем и экскурсионкой иногда побеждают... горы. Они завораживают величием и масштабом, кружат голову высотой и будто бросают вызов покорить их. Для этого необязательно быть профессиональным альпинистом — отправиться к горным вершинам можно даже из офиса.

ГОРОД, МОРЕ ИЛИ ГОРЫ?

Я отношу себя к урбанистам — меня вдохновляет движение города, его архитектура. Поэтому даже отдыхать я предпочитаю не на море (ну скучно мне там), а в каком-нибудь европейском городе с кучей достопримечательностей, желательно еще и не в одном. Идея отдыха в горах мною тоже ранее не воспринималась всерьез. Мне казалось, что туда отправляются только фанаты природных красот и по совместительству походники с хорошей физической подготовкой, палатками и альпинистским снаряжением. Но прошлой весной, будучи в очередном европейском отпуске, я проезжала из Италии во Францию через Монблан. Эти пейзажи меня настолько сильно впечатлили, что захотелось приехать сюда еще раз и увидеть все это уже не из окна, а с чувством, с толком, с расстановкой. В момент составления графика отпусков я вновь вспомнила про горы, но все равно собиралась ближайшее путешествие посвятить великому Риму. А потом мне попалась на глаза фотография озера Брайес, и я поняла: Вечному городу придется подождать.

Приняв решение ехать в Альпы, мы с мужем начали продумывать маршрут. Вариантов очень много, потому что эти горы находятся на территории сразу нескольких стран — Франции, Германии, Швейцарии, Австрии, Италии, а еще Монако, Лихтенштейна и Словении. Наш выбор пал на Южные Известняковые, или, как их еще называют, Доломитовые Альпы. Территориально они относятся к Италии, а эту страну я нежно люблю за ее культуру, эмоциональность местного населения и, конечно, кухню. Но исторически эта территория принадлежала Австрии и была отдана Италии только 100 лет назад — после Первой мировой войны. У австрийцев эта область называлась Южный Тироль, а итальянцы дали ей не менее звучное название Трентино-Альто-Адидже.

КАК ОРГАНИЗОВАТЬ ПУТЕШЕСТВИЕ В АЛЬПЫ?

Если вы самостоятельный путешественник и предпочитаете обходиться без турагентств, у вас есть два варианта: взять за основу интересующие вас вершины/ плато или осматривать все, что окружает



какой-то конкретный город. Первый подход подразумевает, что с регионом вы уже знакомы и знаете, что именно хотите увидеть, а также учитываете уровень сложности трекингового маршрута (подробности о каждом из них можно найти на информационном сайте Италии). Во втором случае сложность будет лишь с выбором города — Канацеи, Брессаноне, Випитено, Кортина д'Ампеццо, Больцано. Все они предлагают несколько маршрутов транспорта, который привезет по серпантину прямо к основанию горы.

Если же в горы вы отправляетесь впервые или не хотите тратить много времени на организацию, предлагаю рассмотреть самый простой вариант: купить готовый тур. Он включает все самые популярные

у туристов must see региона и спланированные переезды. А вам останется лишь собрать чемодан и наслаждаться. Именно так поступили и мы. Наш маршрут включал в себя не только самые популярные вершины Доломитовых Альп, но и самые известные озера этого региона.

МАРШРУТ ПОСТРОЕН

Знакомство с регионом мы начали с города Кортина д'Ампеццо, близлежащих к нему гор Фалория и Тре-Чиме-ди-Лаваредо и озер Мизурина, Брайес и Санта-Кроче. Этот город, несмотря на свои скромные размеры, считается одним из самых знаменитых и фешенебельных горнолыжных курортов Италии.



Здесь проходили первые лыжные соревнования в стране и зимние Олимпийские игры — 1956, они же пройдут здесь вновь в 2026 году. Любопытный факт — название города включает в себя ладинское (это не опечатка, коренных жителей данного региона называют ладинами) слово «кортина», что в переводе с этого древнего языка романской группы означает «кладбище». Как пояснил местный гид, исторически у ладинцев считалось, что умершие охраняют ныне живущих. По этой причине самым лучшим видом у них считался вид на кладбище.

Прямо из сердца Кортины ходит фуникулер, который поднимает ввысь на смотровую площадку горы Фалория высотой 2100 метров. Отсюда открываются умопомрачительные виды на город, регион и окружающие горы. Помимо смотровой площадки, здесь также есть несколько трекинговых маршрутов для всех уровней подготовки.

ЧТО ТАКОЕ ТРЕКИНГ

Мне до горного путешествия это понятие было совсем не знакомо, поэтому остановлюсь на нем подробнее. «Википедия» говорит, что трекинг — это разновидность пешеходного туризма, подразумевающая передвижение или переход по горной пересеченной местности. По сути, это пешеходные прогулки в горах, предусматривающие преодоление небольшого перепада высот без специального оборудования. У нас в стране трекинги не особо распространены, потому что основная часть населения живет на равнинной территории. В Европе же, особенно в местах,

где население живет по соседству с горами, трекинги очень популярны. На всех подъемах мы встречали невероятное количество местных жителей, которые целыми семьями, с собаками и маленькими детьми, проводят день в горах. Для детей есть специальные рюкзаки, а для собак — специальная обувь, позволяющая не травмировать лапы. Подготовка для трекинга нужна минимальная — достаточно иметь физическую возможность совершать длительные пешеходные прогулки. Год рождения тоже не имеет значения — на некоторых плато нас лихо обгоняли итальянцы «третьего возраста».

Наш первый трекинг прошел на Фалории. Тропы здесь довольно пологие, что очень удобно для начинающих. По факту, часть пути проходит через хвойный лес и альпийский луг. Кстати, именно на этой горе снимался фильм «Скалолаз» с Сильвестром Сталлоне, и мы даже прогулялись по маршруту, ведущему к «домику Сталлоне». Неудивительно, что для съемок было выбрано это место, ибо виды открываются головокружительные. А еще более впечатляющим является воздух. Пожалуй, это одно из тех мест, куда я с удовольствием приехала бы еще раз.

ГОРЫ БЫВАЮТ РАЗНЫЕ

Следующим горным объектом стали, пожалуй, самые знаменитые пики Доломитов — три вершины горного перевала Лаваредо (по-итальянски это место известно как Тре-Чиме-ди-Лаваредо). Здесь мы увидели совершенно другой тип гор и вершин. Небольшая справка:

горы помимо классификации по возрасту и высоте также различаются по форме вершины. Бывают куполообразные, пикообразные и платообразные. В зависимости от этого различается и способ трекинга. В пикообразных горах маршрут, как правило, проложен вокруг пика (бывает и вверх

к пику, но это реже). А в платообразных горах подъемник поднимает сразу на вершущу, и трекинг осуществляется непосредственно по этому плато.

Если Фалория относилась, скорее, к горе с платообразной формой вершины, то Тре-Чиме — как раз представитель горы



пикообразной формы, и трекинг проходит по тропе вокруг трех вершин. Для удобства туристов на тропе находятся несколько рифуджио. Это такие домики, которые изначально были горными приютами для странников, а сейчас оборудованы комнатами отдыха и кафе, где можно переждать непогоду, подкрепиться и просто отдохнуть. Нам погода в этот день устроила сюрприз — мы увидели Тре-Чиме в мрачном обрамлении туч, а трекинг частично совершали под проливным дождем. С одной стороны, приятного в такой прогулке мало, да и туман, который часто сопровождает дожди, не позволил увидеть всю открывающуюся панораму в ее красоте. С другой — именно в дождь получаются наиболее атмосферные фотографии и ты более остро чувствуешь, насколько ты, человек, песчинка по сравнению с величественной матушкой-природой и ее нерукотворными сокровищами.

Вторая пара гор, которые мы покорили, располагается неподалеку от города Канацеи в долине Валь-ди-Фасса. Город очень колоритный, с традиционными австрийскими домиками, похожими друг на друга по типу строения, но в то же время индивидуальными в плане оформления фасадов. Конечно, городок в первую очередь посещают как удобную площадку для старта на две самые популярные горные вершины. Первая из них — перевал Пасо-Пордой (горная группа Селла) и его известная смотровая площадка — терраса Доломитов. Располагается он в 12 кило-

метрах от живописной горной дороги от Канацеи и представляет собой плато на высоте 2239 м над уровнем моря, откуда открываются великолепные виды на самую высокую точку Доломитовых Альп — Мармоладу, а также на известную вершину Сассолунго и долину Валь-ди-Фасса. Если повезет с погодой — пейзажи просто головокружительные. Посреди плато есть куполообразная вершина — пик Боё, куда очень любит совершать трекинг-прогулки местное население. Мы, оценив расстояние, пойти до пика не решились, но погуляли по плато хорошо. Края у него достаточно отвесные, поэтому фотографирование долины давалось мне с трудом. Я не ожидала, что настолько страшно стоять даже в метре от края. В итоге ради красивой фотографии приходилось садиться и буквально ползком поддвигаться к краю с камерой.

Вторая — собственно, самая высокая точка Доломитовых Альп — гора Мармолада. Она возвышается на 3342 м над уровнем моря. Благодаря такой высоте на северном склоне горы всегда есть снег (а точнее — ледник), и здесь часто бывают туманы, что уменьшает видимость до нескольких метров. В ясную же погоду с вершины Мармолады открывается удивительный вид на горную группу Селла и рукотворное озеро Федайя. Погода здесь абсолютно непредсказуема. Мы успели и побродить в тумане, скрывшем от нас весь окружающий пейзаж, и увидеть прекрасную панораму. А если спуститься с самой

СОВЕТЫ НОВИЧКАМ В ТРЕКИНГЕ

- В горах всегда холоднее, чем внизу в городе. Это обусловлено сменой давления с высотой и более высокой влажностью. В среднем с подъемом на каждые 1000 метров температура падает примерно на 4–5 градусов. Так что дополнительная одежда (кофточка или ветровка) будут нелишними.
- В горах жара может внезапно смениться холодным дождем или страшной грозой, поэтому первый друг трекингистов — зонтик, а еще лучше — дождевик.
- В ясную погоду в горах солнце светит особенно ярко. Очки/шляпка помогут не щуриться, а солнцезащитный крем — не обгореть. Также рекомендую вместо воды пить изотоник (например, мною был опробован наш «Гидромакс» — прекрасно подходит).
- Тропы бывают разные: пологие (как ровная утоптанная тропинка) или с достаточно приличными камнями и существенным перепадом высоты. Если по первым гулять можно практически в любой (но лучше закрытой) обуви, то со вторыми к выбору стоит отнестись внимательнее. Кеды с тонкой подошвой уже не подойдут, потому что стопа будет чувствовать каждый камешек. Лучше всего приобрести специальную обувь для трекинга — она не скользит даже на мокрых камнях, ей не страшен дождь и у нее неубиваемые носки и пятки. Еще одно очевидное преимущество трекинговой обуви перед обычными кроссовками — она амортизирует удар стопы о тропу, что снижает нагрузку на суставы.
- Кстати, с целью равномерного распределения нагрузки многие используют дополнительную опору — трекинговые палки. При их использовании часть веса переходит в руки, что снимает нагрузку с коленей. В нашей стране эти палки используются часто любителями скандинавской ходьбы, но вообще их очень широко используют для трекинга.

высокой точки на уровень ниже (примерно на высоту 2250 м), можно увидеть скалу, где во время Первой мировой войны проходили бои между итальянской и австрийской армиями. В скале выдолблены ходы и небольшие пещеры, виднеются следы от бомб и мин, а также прорублены ступеньки — их ширина составляет всего 70 см, и дальше скала идет отвесно вниз. Мы пробовали по ним подняться, но там я почувствовала, что такое настоящий страх высоты, — ноги становятся ватными, голова кружится, как будто ты сейчас рухнешь в эту пропасть. Так что единственное желание, которое у меня возникло в этот

заезд к озерам. Они не менее красивы, чем сами вершины. Главным образом благодаря своему потрясающему цвету воды. Да и горы в них так красиво отражаются. Из всех озер, что мы увидели, самое большое впечатление на меня произвели два — Брайес и Карецца.

Озеро Брайес — мечта инста-блогера и одно из самых фотографируемых озер страны. Оно окружено Доломитовыми горами, густым хвойным лесом и обладает изумительным изумрудным цветом. Местные жители считают, что озеро неспроста столь красиво, и делятся такой легендой. В давние времена было в долине Брайес поселение, местные жители которого хоть и были некрасивы, но

Еще одна красивая легенда связана с озером Карецца, которое также называют озером Радуги, потому что вода меняет цвет в зависимости от освещения и наполненности. Когда-то в озере жила русалка, и влюбился в нее местный колдун, но не знал, как добиться взаимности. Пошел он за советом к колдунье, а та ему подсказала переодеться торговцем и подарить русалке радугу, ведь не видит она ее в своем водном царстве. Колдун так и сделал, но спешил и позабыл переодеться. Узнала его русалка и отказалась принять подарок. Тогда рассердился колдун и швырнул радугу в озеро, где она и осталась. Ученые, правда, озвучивают менее романтическую версию и объясняют меняющийся цвет воды высокой концентрацией минералов. Но поразила меня не только красота озера. Больше года назад в этой области прошел страшный ураган. Его последствия сохранились до сих пор — на склонах гор виднеется масса вырванных с корнем массивных хвойных деревьев. Конечно, итальянцы ведут работы по очистке завалов от поваленных деревьев и высадке новых елей. Но мысли о том, какой же силы должен быть ветер, чтобы вырвать с корнем ель высотой не менее 20–30 метров, не покидают всю дорогу до озера.

В ГОРЫ ВСЕЙ СЕМЬЕЙ

И наверное, самым нашедшим отклик в моей душе местом стал Мольвено. Этот небольшой городочек располагается на берегу одноименного озера и утопает в цветах. Атмосфера здесь очень солнечная и умиротворяющая, будто вместе с горным воздухом ты вдыхаешь в себя спокойствие. Это место, на мой взгляд, идеально для отдыха с маленькими детьми. Здесь есть все: возможность купаться в озере или же плавать по нему на лодочке или катамаране, уютные кафе с прекрасной итальянской кухней и, конечно же, горы — от городка вверх уходит двухуровневый фуникулер. На первом уровне располагаются туристические тропы и большой веревочный парк для детей. А на втором открываются потрясающие виды на горную группу Brenta и само озеро.

Конечно, в рамках путешествия мы охватили лишь малую часть прекрасной природы Доломитовых Альп. Однако впечатления эта удивительная часть Италии оставила необычайно яркие. Искренне желаю всем побывать в этом регионе и испытать всю ту палитру чувств, которая может быть понятна только тем, кто был в горах.



момент, — уйти поскорее в безопасное место. Видимо, срабатывает инстинкт самосохранения. Однако таких откровенно опасных троп за все наше путешествие больше не было.

ГЛЯЖУ В ОЗЕРА СИНИЕ

Помимо впечатляющих своим размахом гор, в районе Доломитовых Альп находится и большое количество озер. Мы посетили и посмотрели несколько из них: Брайес, Мизурина, Санта-Кроче, Федайя, Мольвено, Карецца и самое большое озеро Италии — Гарда. Даже если вас интересуют только красоты гор, рекомендую не пренебрегать возможностью

владели горным золотом. Как-то пришли к ним в долину пастухи со своими стадами и поделились с ними своими продуктами, а местное население в качестве вознаграждения подарило им немного своего горного золота. Пастухи оказались довольно алчными людьми и рассказали всем своим друзьям и знакомым про это поселение. А после стали приходить в долину, пытались его добыть в горах. Рассердились жители долины и, чтобы защитить свое золото и отрезать путь к горам, раскопали подземные воды и затопили долину. Так и возникло озеро Брайес — красивое, как древнее золото, укрытое в горах.



ЛАЙК ГОДА



В ТЕЧЕНИЕ ГОДА МЫ СТАВИМ В СОЦСЕТЯХ МНОЖЕСТВО ЛАЙКОВ — ПОНРАВИВШИМСЯ ФОТО, ИНТЕРЕСНЫМ СОБЫТИЯМ, ЗАХВАТЫВАЮЩИМ НОВОСТЯМ И УВЛЕКАТЕЛЬНЫМ ПОСТАМ. А В КАНУН НОВОГО ГОДА МЫ РЕШИЛИ ПОИНТЕРЕСОВАТЬСЯ У НАШИХ КОЛЛЕГ, КОМУ ОНИ ГОТОВЫ ПОСТАВИТЬ САМЫЙ ГЛАВНЫЙ ЛАЙК. РЕЗУЛЬТАТЫ НАШЕГО ОПРОСА УЖЕ ПЕРЕД ВАМИ!



ЕКАТЕРИНА ГРИБКОВА И ВАЛЕРИЯ КИМ,
менеджеры по работе с ключевыми клиентами

Наш общий лайк года мы ставим Сергею Пшеленкому. За быстрое включение в рабочий процесс, высокий уровень вовлеченности и новый подход к работе с медицинскими представителями.



ДАРЬЯ ДУБОНОСОВА,
ассистент отдела поддержки маркетинга

Мой лайк года достается Юлии Голубевой. Это очень вовлеченный и разносторонний человек, который вмиг способен превратить обычный день в супервеселый и радостный. А то, как мастерски Юля может устроить спонтанную вечеринку с коллегами, вообще выше всяких похвал.



ВЕРА ВОРОБЬЕВА,
руководитель группы документооборота отдела клиентского сервиса

От всего отдела клиентского сервиса мы хотим вручить лайк года замечательному и светлому человечку Черкашиной Вероничке! За ее оперативность, отзывчивость и надежность в работе. За доброту, понимание и легкость в общении. Нам очень приятно быть в одной команде вместе с тобой!



ЖАННА ШИШКИНА,
руководитель казначейства

Мой лайк года отправляется Каревой Татьяне. Помимо того, что Таня — высококвалифицированный специалист, она очень доброжелательный и творческий во всех отношениях человек. На каждую внештатную ситуацию у нее есть подбадривающая шутка-прибаутка, заряжающая на позитив.



СВЕТЛАНА ПАЛЬЧЕНКОВА,
старший специалист казначейства

Я вручаю свой лайк года Кристине Хон — за душевные рассказы о ее замечательных детях, их достижениях, стараниях, увлечениях. За ее безграничную любовь к ним и материнскую гордость.



ОЛЬГА СВИРИДОВА,
бренд-менеджер TM Gardex

Свой лайк года я хочу отдать Альбине Касаткиной — за умение разобраться в любых сложных вопросах, проанализировать даже самый нереальный объем данных, а главное — за готовность оказать поддержку как по работе, так и в личных делах.

СЕРГЕЙ ОФИЦЕРОВ,
менеджер проектов отдела новых проектов направления «Здоровье»

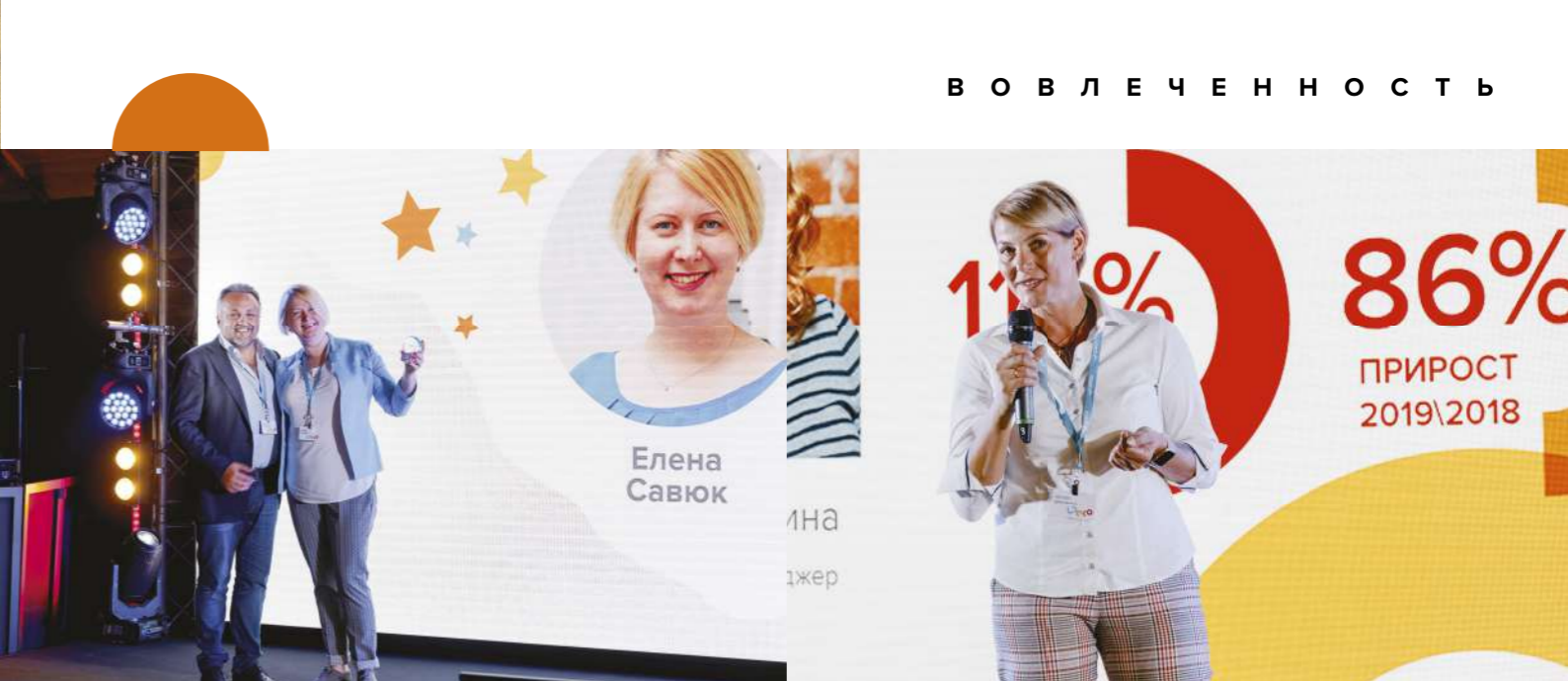
Свой лайк года я отдаю Татьяне Токаревой. За добросовестный подход к работе, смелость в решении сложных задач и неизменно позитивное настроение!



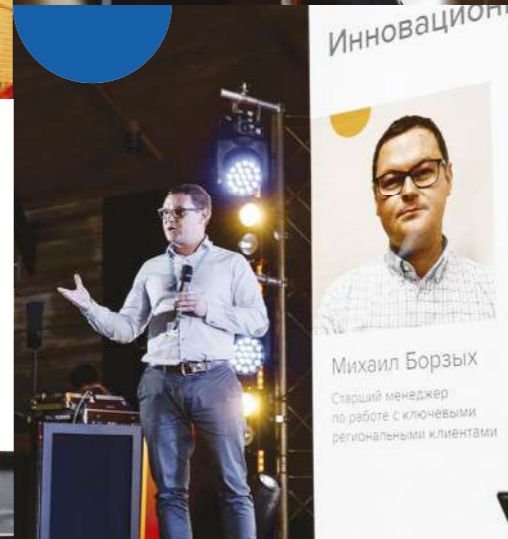
ИРИНА ДУГИНА,
младший менеджер по работе с ключевыми клиентами

Виктория Демина, мой лайк года тебе! Благодарю за то, что разглядела во мне потенциал на MerchDay и порекомендовала на должность младшего менеджера. Очень приятно, что мне предоставили такую возможность — расти в новом для меня направлении! Спасибо!





UPECO SUMMIT 2019



UPECO BIRTHDAY 2019





UPECO REGATA RACE 2019



СВАДЬБЫ



ЕКАТЕРИНА И АРТЕМ КАЛУГИНЫ,
Екатерина —
офис-менеджер,
г. Москва, 20 июля
2019 года

ДИАНА И АЛЬБЕРТ ТУМАНОВЫ,
Диана — террито-
риальный менед-
жер по Иркутской
области, Бурятии
и Забайкальскому
краю, г. Иркутск,
12 июля 2019 года



ДЕТИ



**МАРИЯ,
ДОЧЬ АЛЕКСЕЯ
НИКУЛИЧЕВА,**
руководителя
группы программ-
ного обеспечения
Ахарта, г. Москва,
24 июня 2019 года



**ФЕДОР,
СЫН АЛЕКСЕЯ
ИЛЬИНА,**
медицинского
представителя
отдела фармацев-
тического сбыта,
г. Москва, 9 марта
2019 года



**МИХАИЛ,
СЫН ВИКТОРИИ
ИШМУХАМЕТОВОЙ,**
специалиста
транспортной логистики,
г. Москва, 20 декабря
2018 года

**ЮРИЙ,
СЫН АЛЛЫ
ЗАХАРОВОЙ,**
руководителя отдела
корпоративного
обучения, г. Москва,
28 августа 2019 года



SALTON®

#ЭКСПЕРТПОВЫЖИВАНИЮ



МАКСИМАЛЬНАЯ ЗАЩИТА В ЭКСТРЕМАЛЬНУЮ ПОГОДУ

* Salton является брендом № 1 на рынке обувной косметики, по данным Nielsen Skantrack за сентябрь 2018 — апрель 2019 г., включая Salton Expert.