

# Unlimited

2017

корпоративный

журнал UPECO

18

весна —  
лето

15 ЛЕТ  
GARDEX

ИЛОНА  
МАНЬКО:  
ПРАВИЛА  
ЖИЗНИ

ИННА  
САКИР

## СОДЕРЖАНИЕ **Unlimited**

### СОБЫТИЯ И ФАКТЫ

- 4 UPECO SUMMIT 2017  
Событие, которого ждали
- 8 Новости

### 10 НОВИНКИ

На природу — всей семьей

### 14 ТЕМА НОМЕРА

Супербренд «с птичкой»:  
GARDEX 15 лет!

### БРЕНД

- 18 Формула успеха Salton
- 22 Рестайлинг Salton:  
только вперед!



10



24

### 24 ЛЮДИ

Инна Сакир: «Любое препятствие преодолевается  
настойчивостью»

### 34 ПРАВИЛА ЖИЗНИ

Илона Манько

### 36 ОПЫТ

Эффективность: ключевой  
вопрос ключевых клиентов

### 40 ОБУЧЕНИЕ

Больше предложу — больше  
купят

### 43 СОДРУЖЕСТВО

Игра в одной команде

### 46 ПАРТНЕРЫ

Как приготовить блюда  
русской кухни на гриле  
FORESTER?

### 48 ЛАБОРАТОРИЯ

INNOVATION  
SHOWROOM

### 52 МНЕНИЕ

Гор Нахапетян: «Когда мы  
говорим о корпоративной  
культуре, первое слово,  
которое приходит на ум, —  
это «доверие»

60 Егор Прохорчук: «Этика  
и генетика»



52



18



88

43





84

**84 СПЕЦПРОЕКТ**

Нетрадиционные традиции

**ТРАДИЦИИ****88** UPECO CHILDREN: Новый год**90** UPECO LIFE**92** UPECO SUMMIT**94 ОЧЕНЬ ЛИЧНОЕ**

92



90

**66 ОПЫТ**

Новые горизонты для Salton Feet Comfort

**ОБУЧЕНИЕ****68** Как учиться UPECO**71** Эмоциональный интеллект в бизнесе**74** Книги жизни**76 ДРАЙВ**

Почему корейцы загорают в тени?



76



# Unlimited

**КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ № 18  
ВЕСНА — ЛЕТО 2017**
**Главный редактор:**

Валентин Коржов

**Руководитель проекта:**

Виктория Демина

**Выпускающий редактор:**

Екатерина Сухова

**Благодарим за помощь в подготовке номера:**

Дмитрия Кильпио,  
Гора Нахапетяна,  
Егора Прохорчука,  
Василия Подобеду,  
Наталию Санберг,  
Юлию Насильникову,  
Валерия Че, Тамару Кузнецову,  
Екатерину Тарасенко,  
Ярослава Баташева,  
Антон Гиряева,  
Аллу Горетую, Аллу Захарову,  
Влада Пискунова,  
Евгению Птицину  
и всех наших авторов.

**Фотографии:**

Дмитрий Кильпио,  
Дмитрий Петухов,  
Владимир Жиляев

+7 (495) 363-93-50

E-mail: Unlimited@upeco.ru

**Журнал подготовлен при участии  
ООО «Апдейт Медиа»**
**Адрес издательства:**

115191, г. Москва,  
ул. Рошинская 2-я, д. 4, офис 503

**Генеральный директор:**

Валентин Кулявцев

**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 21.07.2017

Отпечатано в типографии

«МедиаКолор»

Адрес типографии: г. Москва,  
ул. Вольная, д. 28

Тираж: 999 экз.

© Unlimited

12+



# UPESCO SUM



СОБЫТИЕ, КОТОРОГО ЖДАЛИ



# MIT 2017



1 февраля в компании UPECO состоялось долгожданное событие — UPECO SUMMIT 2017. Символично конференция была организована на высокотехнологичной площадке — Digital October. Именно на ней в 2013 году мы подводили итоги и встречали новый, как оказалось, кризисный год.





## ЗНАЧИМОЕ СОБЫТИЕ

В этом году саммит прошел под вдохновляющей темой: «Создавая будущее». Традиционно UPECO SUMMIT открыл акционер компании — Алексей Белевцев. Он подвел итоги сложного периода, который остался за спиной нашей команды, и вдохновил на достижение новых, амбициозных целей. Затем слово было передано участникам совета директоров и топ-менеджерам. В рамках конференции выступили: Алексей Работалов, финансовый директор, Валерия Филиппова, директор по маркетингу, Олег Потоцкий, и. о. директора по продажам, Виталий Коваленко, директор дивизиона развития международных рынков, и Артем Будилов, руководитель отдела новых проектов UPECO направления «Здоровье». Спикеры рассказали о результатах компании, о проектах, которые дали возможность не стоять на месте, и о грандиозных планах на будущее.




**ЕВГЕНИЙ БАБИНОВ**, сити-менеджер по Тюменской и Курганской областям и г. Тюмень:

— Побывать впервые на таком масштабном корпоративном мероприятии, среди большого количества своих коллег, оказалось для меня очень ценным опытом и значимым событием. Для себя я отметил удивительную атмосферу непринужденности и открытое отношение в обсуждении рабочих вопросов. Мне понравилась сама организация мероприятия, ведь мы успели очень продуктивно поработать, узнать самую свежую информацию о рынке, конкурентах и собственных достижениях, вместе подвести итоги ушедшего года и ярко отпраздновать успех, которого нам удалось добиться совместными силами. Самое главное, что я для себя отметил, — это чувство приверженности на деле, которое не является самостоятельной и обособленной характеристикой любой развивающейся компании, это скорее состояние внутренней культуры, ощущение единства, близости по духу и значимости, которые являются источником динамичного развития. В окружении такого количества единомышленников, людей, разделяющих твои ценности, чувствуешь себя частью одной команды. Команды, которая способна добиваться самых высоких результатов, ставя перед собой конкретные цели.



## МНЕНИЕ ЭКСПЕРТА

Одна из интересных частей программы — доклад приглашенного спикера. Гостем UPECO SUMMIT в этом году стал Евгений Доценко, руководитель направления HR-консалтинга ГК «Институт тренинга – АРБ Про». Его выступление на тему «Антихрупкость в VUCA-мире» затронуло различные аспекты успешной работы в неопределенном и нестабильном мире. Были описаны технологии, которые помогут стать эффективными в современном обществе. Вечернюю часть UPECO SUMMIT ждали с нетерпением. Это прекрасное время для общения. В Москве собрались сотрудники из регионов и других стран и, конечно же, всем хотелось поделиться эмоциями, рассказать о достижениях и согреться теплом от общения. Стоит отметить, что вечер удался на славу. Атмосфера была заряжена позитивом, решимостью, радостью от присутствия рядом коллег, энергией для новых свершений и, несомненно, любовью. Любовь к моменту, к команде, к компании.




# СОЗДАВАЯ БУДУЩЕЕ

## ЛУЧШИЕ ИЗ ЛУЧШИХ

Одна из приятных и традиционных частей UPECO SUMMIT — награждение «За выдающийся результат в работе». По итогам 2016 года были отмечены 15 сотрудников. В числе самых результативных были названы:

- **Вера Воробьева**, руководитель группы документооборота клиентского сервиса
- **Алексей Кондаков**, начальник распределительного центра
- **Светлана Дворецкая**, руководитель направления логистики
- **Анна Гарина**, специалист казначейства
- **Сергей Офицеров**, менеджер новых проектов
- **Ольга Нуриева**, территориальный менеджер Урала и Средней Волги
- **Наталья Семенова**, руководитель направления по работе с ключевыми клиентами
- **Олег Часовских**, территориальный менеджер
- **Наталья Сятчихина**, территориальный менеджер по Перми и Республике Удмуртия
- **Юлия Артемова**, менеджер по работе с ключевыми розничными операторами
- **Екатерина Тарасенко**, бренд-менеджер TM Salton Standart
- **Антон Гашин**, руководитель направления планирования и закупок
- **Евгения Стриганова**, маркетинг-менеджер
- **Жанна Суворова**, ведущий специалист по стратегическим закупкам TM «Раптор», Gardex, Naturin
- **Евгений Нагайчук**, начальник склада

Победители получили именные награды и тревел-сертификат на организацию путешествия.







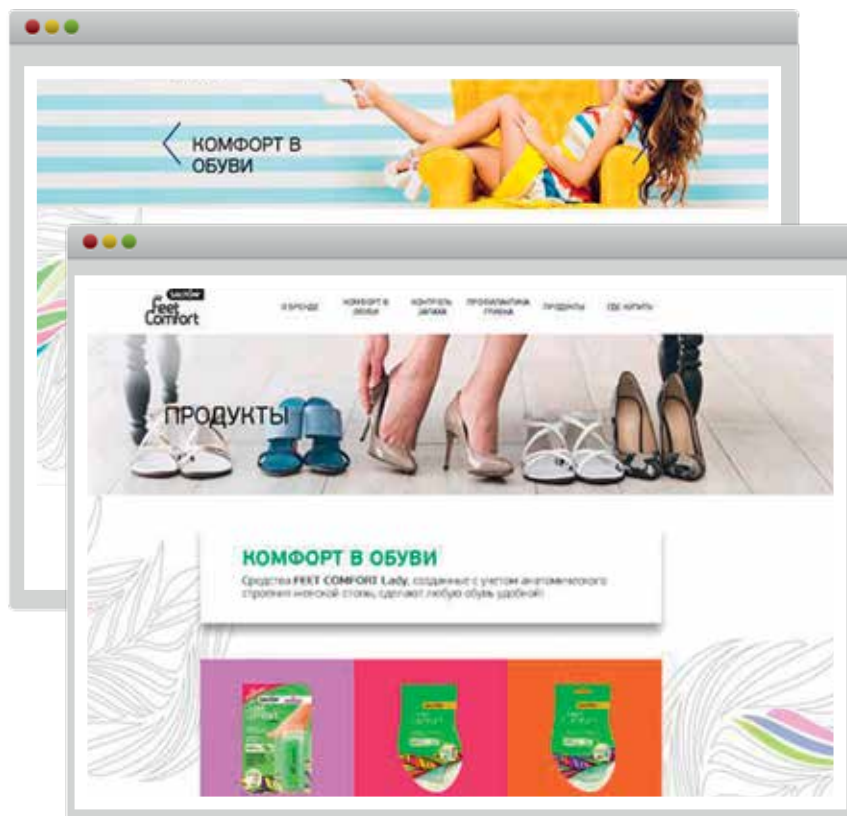

### 10 ЛЕТ КАК ОДИН МИГ!

7 февраля представительству компании UPECO в Казахстане исполнилось 10 лет! Напомним, что офис в Алма-Ате — самый молодой, но вот уже 10 лет благодаря слаженной работе команды бренда UPECO присутствуют

и развиваются на данном рынке. Юбилей представительства решили отметить чуть позже, 23 февраля, когда вся команда собралась в Алма-Ате. Повод важный — подведение итогов 2016 года. По многим показателям этот год стал для представительства

результативным. В рамках общей встречи были отмечены как совместные, так и индивидуальные успехи сотрудников.

Мы поздравляем команду Казахстана с юбилеем, желаем процветания на рынке и достижения самых амбициозных планов!



### ЗАПУСК НОВОГО САЙТА SALTON FEET COMFORT!

В этом году запущен сайт, посвященный продукции FEET COMFORT <http://salton-feetcomfort.ru>, выполненный с учетом современных тенденций веб-дизайна. Структура сайта очень удобная и строится по принципу «проблема — решение». На главной странице расположены: навигационное меню, блок со ссылкой на продукты линейки, три блока с проблемами, возникающими во время и после ношения обуви, блок «где купить». Интуитивно понятная и простая навигация позволит посетителю сайта не тратить много времени на поиск решения проблемы и легко ориентироваться на страницах.

Дизайн сайта выполнен в ярких, сочных, насыщенных тонах, привлекающих внимание, оставаясь при этом лаконичным, аккуратным и стильным. Красивые имиджи, крупные яркие иконки, динамические баннеры с меняющимися картинками вовлекут потребителя в изучение сайта и, соответственно, в представленные на сайте продукты.



## РАЦИОНИКА САХАР-КОНТРОЛЬ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ СООБЩЕСТВЕ

31 марта — 1 апреля 2017 года ТМ Racionika была представлена на 13-м Московском городском съезде эндокринологов «Эндокринология столицы — 2017».

В программе съезда звучали доклады ведущих отечественных и зарубежных эндокринологов, были симпозиумы, семинары, дискуссии по наиболее актуальным вопросам лечения, диагностики и профилактики сахарного диабета и его осложнений; заболеваний щитовидной железы, надпочечников, гипоталамо-гипофизарной системы.

В мероприятиях съезда участвовало более 1400 специалистов из разных регионов России и стран ближнего и дальнего зарубежья. Основной задачей участия был максимальный охват потенциальной врачебной аудитории, а именно диетологов-эндокринологов, их знакомство с линейками «Диет» и «Сахар-контроль».

Интерес к продукции превзошел все наши ожидания. Врачи активно интересовались составом, показаниями и делились мнением, что продукция актуальна, ведь каждый день на прием приходят люди с различной степенью ожирения и больные сахарным диабетом, и крайне часто от пациентов звучит вопрос: что можно есть, особенно из сладостей?

Для бренда Racionika участие в подобного рода мероприятиях позволяет не только повысить уровень экспертизы и узнаваемость бренда, но и привлечь новую профессиональную и потребительскую аудиторию.



Curioso / Shutterstock.com



## ПЕРВЫЕ ШАГИ UPECO В КИРГИЗИИ!

В конце 2016 года UPECO вышла на рынок Республики Киргизия. Благодаря сотрудничеству с дистрибуторской компанией «АВМ Трейд» потребители познакомились с брендами Salton и Deliss, а уже в начале весны, перед летним сезоном — с брендами Forester, «РАПТОР» и Gardex. Специализация «АВМ Трейд» на продаже сезонных продуктов и активная совместная работа позволили нам за короткий срок достичь положительного финансового результата в категориях инсектицидов и репеллентов.

На текущий момент мы активно работаем с летним ассортиментом репеллентов, инсектицидов и пикниковой группой. Согласованы условия с ключевыми клиентами Киргизии, определен оптимальный ассортимент, постоянно проводятся промомероприятия для потребителей. Рост дистрибуции в канале традиционной и оптовой торговли, который в странах Средней Азии занимает существенную долю, позволит нам увеличить узнаваемость брендов и обеспечит постоянный рост продаж. Наша цель в ближайшие два года — стать одним из лидеров рынка Киргизии.



# НА ПРИРОДУ — ВСЕЙ СЕМЬЕЙ

## GARDEX BABY

Любой летний выезд на природу превращается в кошмар, если приходится отбиваться от комариных полчищ. Но не все так плохо. Сразу два инновационных продукта для защиты от этих насекомых запущены в линейке Gardex Baby.

Бесконтактное средство «Gardex Baby. 100% Природная защита от комаров: экстракт и наклейки» удобно тем, что экстракт можно наносить не только на наклейки (прилагаются в комплекте), но и непосредственно на одежду. Средство полностью натурально: в его основе масла лемонграсса и апельсина. Расходуется экономно, действует до 12 часов. Почти не оставляет пятен, легко отстирывается от одежды. Содержимое флакона (300 капель) хватит на все лето.

Другая новинка линейки — универсальное средство «Gardex Baby. Аэрозоль 2 в 1 от комаров и мошки» может быть использовано для детей старше года. Эффект защиты







достигается благодаря сочетанию активного действующего вещества (IR3535) и ванилина. Обе новинки успешно протестированы и уже получили высокую оценку потребителей.

Суббренд Gardex Naturin также расширил детский ассортимент. Помимо крема, появился «Gardex Naturin. Спрей от комаров для детей», предназначенный для детей старше двух лет. Время защиты — до трех часов, если наносить спрей на тело и одежду. Родителям понравится не только надежность средства, но и приятное соотношение «цена — качество». Тему бесконтактной защиты продолжает продукт «Gardex Naturin. Наклейки на одежду для защиты от комаров». Наклейки обработаны маслом цитронеллы — натуральным природным репеллентом. Интенсивность защиты родители могут регулировать самостоятельно, используя одну или несколько наклеек сразу. Наклейки действуют 12 часов. Удивительно, но есть немало сибиря-

ков, кто ни разу не был в глухой тайге. Одна из причин — слишком много клещей, являющихся переносчиком опасных или смертельных болезней. Этим летом жителей Урала и Сибири, кто выходит в лес по грибы и ягоды, выезжает на охоту или рыбалку или работает на даче, ожидает полезная новинка «Gardex Naturin. Аэрозоль Супер Сила 3 в 1». Продукт предназначен для региональных потребителей. Средство защищает от семи видов кровососущих насекомых и клещей, гарантируя надежную защиту в течение четырех часов. По результатам испытаний НИИ Дезинфектологии Роспотребнадзора ему присвоена высшая категория эффективности.

### SALTÓN

К каким только народным средствам не прибегают умельцы, чтобы избавиться от проблемы запаха обуви. В ход идут тальк, толченый активированный уголь, перекись водорода и даже обычный чайный пакетик,

который самые отчаявшиеся подкладывают под стельку в обувь. Так и ходят с чаем весь день. Народные методы не только малоэффективны, поскольку не избавляют от уже въевшегося запаха. К тому же срок носки обуви с каждой такой процедурой становится все меньше. Однако все эти манипуляции станут ненужными, если воспользоваться новинкой суббренда Salton Expert «Нейтрализатор запаха в обуви с повышенной эффективностью». В основу средства легла специально разработанная формула, позволяющая средству мгновенно устранить бактерии и предотвратить их появление в будущем, защитить кожу стопы и ногти от опасности возникновения грибковых заболеваний. Комплекс бактерицидных и фунгицидных компонентов уничтожает 100% бактерий и грибов. Н-пропанол усиливает антибактериальное действие. Входящий в состав нейтрализатор блокирует летучие компоненты с неприятным запахом.

Новый инновационный продукт не может не иметь успеха даже у самых взыскательных потребителей.

**SALTON FEET COMFORT**

Прощайте, «любимые» мозоли! Весенне-летний сезон — 2017 ознаменовался для бренда Salton Feet Comfort запуском актуальной новинки — профилактического карандаша для ног «Защита от мозолей 3 в 1». При использовании средство создает невидимый защитный барьер из растительных восков, который уменьшает трение кожи об обувь, предотвращая появление мозолей и потертостей. Входящие в состав средства натуральные компоненты (экстракт подорожника, масло ши, витамин Е, Д-пантенол) дополнительно смягчают, питают, увлажняют и успокаивают кожу стоп.

**РАПТОР**

Хорошая хозяйка каждую моль знает в лицо. Моль, как и деньги, всегда

ускользает сквозь пальцы. Она выворачивается, чтобы предательски нанести удар, откуда не ждали — битые молю вещи идут на выброс. Некоторые жалко до слез.

Теперь горячими слезами будет плакать только моль, но не хозяйка. Потому что команда «РАПТОР» разработала теплофумигатор, беспощадный к моли и ее личинкам. Он гарантированно ликвидирует всю моль в шкафу всего за 3–4 часа работы. Теплофумигатор максимально деликатен к вещам, пятен не оставляет. Новинка от «РАПТОР» — прорывная инновация на мировом рынке инсектицидов, и аналогов она пока не имеет.

Новый продукт «Универсальный аэрозоль» предназначен для профессиональной защиты помещений более чем от 20 видов насекомых. Такое свойство аэрозоля стало возможным за счет создания высокоэффективной многокомпонентной формулы. Универсальный аэрозоль направлен на эффективную борьбу как с летающими, так и ползающими насекомыми. При этом «РАПТОР» легко справляется не только с тараканами, мухами и комарами, но и эффективен против мокриц, чешуйниц, пауков. Аэрозоль содержит аромат сладкого апельсина, что делает его приятным в использовании. Система ликвидации тараканов и муравьев — профессиональное средство для защиты помещений от вторжения тараканов и муравьев. Система вначале заманивает насекомых в четыре ловушки повышенной эффективности (важно разместить их в местах массового скопления тараканов). А завершает



работу тубик с гелем, предназначенным для обработки труднодоступных мест, где насекомые любят прятаться. Система ликвидации объединяет в себе сразу три высокоэффективных активных вещества, одно из которых не имеет аналогов в России. Такая формула позволяет в считанные часы ликвидировать даже тараканов с «иммунитетом»!

**FORESTER**

Завод под ключ, дом под ключ. «Ключевой эффект» комплексных решений позволяет сберечь время, силы, средства. Особенно это ценно в те редкие часы, когда мы можем позволить себе немного отдыха. Серия «Мобайл «Пикник под ключ!» собрала самые незаменимые предметы для пикника: мангал со складным дном, решетки-гриль со съемными и складными ручками, шампуры в чехлах, компактные средства для розжига и удобную сумку для транспортировки к месту отдыха. Теперь вы готовы ехать на природу в любой момент — набор «Мобайл. «Пикник под ключ!» настолько компактен, что умещается в сумке для пикника FORESTER.







комфортом подготовить продукт для дальнейшей обработки. В плотном пакете с zip-замком можно замариновать 3 кг мяса, а затем взять его с собой на пикник, не тратя времени на подготовительные работы. Смеси специй Forester подчеркнут характер продукта и придадут ему пикантный акцент, не убив при этом главного вкуса и аромата жаренных на гриле мяса, птицы, рыбы, овощей. В составе набора специй — ингредиенты самого высокого качества, собранные в разных частях света. Приправы упакованы так, чтобы максимально сохранить их ароматические свойства. Они созданы специально для гриля, но прекрасно подойдут и для пригото-

вления в домашней духовке. Щепы, которые входят в состав наборов серии «Шашлык с дымком» из бука и ольхи, уже

упакованы в небольшой zip-пакет, в котором их удобно замачивать непосредственно перед копчением. Замаринуйте продукты в смеси специй, а влажную щепу разбросайте на горячие угли при приготовлении шашлыка. Блюда-гриль приобретут выраженный вкус и тонкий аромат копчения.

### EXPEL

Гармония выглядит так: хозяйка наконец осуществляет мечту — отпускает длинненькую кошку. А чтобы длинношерстную кошку, которую дважды в день приходится купать в ванной. Хозяин же деликатно не замечает проблемы: ведь у него есть средство от засоров Expel!



За составляющими набора легко ухаживать, а часть предметов имеет сменные одноразовые блоки. Комплект «Мангал со сменными лотками для угля» Forester BQ-L3 — альтернатива разборному мангалу. Одноразовые алюминиевые лотки для угля не надо мыть — их следует после использования отправить в бытовой мусор.

Столь же щадяще ведут себя по отношению к отдыхающему решетке из Комплекта одноразовых «решеток-гриль» Forester BQ-L1. После пикника нет никакой необходимости их отмывать, это крайне трудоемкое занятие следует опустить — они тоже отправляются после использования в бак с мусором.

Серия Forester Mobile для пикника — замечательный способ готовить на свежем воздухе и с удовольствием. Кулинарные наборы торговой марки Forester включают все необходимое для подготовки и приготовления блюд на гриле.

Готовые наборы для маринования шашлыка помогают с максимальным



Благодаря уникальной формуле Expel легко справляется с самыми сложными засорами от волос, не причиняя вреда системам домашней канализации. В отличие от аналогов, новинка не содержит хлора, а значит, не имеет резкого запаха и не разъедает трубы. Кроме того, Expel обрадует вас ценой. Средство дешевле его основных конкурентов, но ничуть не уступает в качестве и абсолютно безвредно.



# СУПЕРБРЕНД «С ПТИЧКОЙ»

# GARDEX 15 ЛЕТ!

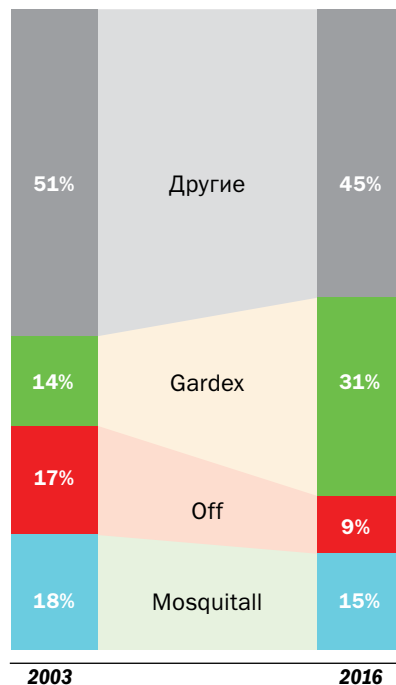
В этом году бренду Gardex исполняется 15 лет. В динамичном мире брендов такой срок — возраст зрелости и однозначный признак успеха. Бренд Gardex — состоявшаяся марка, которую хорошо знают и ценят покупатели. Он из числа тех, благодаря которым у компании UPECO сложилась репутация профессионального «воспитателя брендов». Мы с гордостью оглядываемся на пройденный им путь.

### ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ БРЕНДА

Выходя на рынок репеллентов, компания UPECO выбирала между расширением существующего успешного бренда «РАПТОР» и выводом нового. Второй путь был более сложным, но лучше отвечал картине предпочтений потребителей: главное требование к инсектицидным препаратам — эффективность (в доме комаров не должно быть

гарантированно), а к репеллентам — безопасность (они близко контактируют с человеческим телом). UPECO, внимательно относившаяся к требованиям и ценностям своих пользователей, пошла по пути создания нового бренда. Так, в апреле 2002 года на прилавках магазинов появился репеллент Gardex. Бренд, олицетворяющий собой безопасную защиту от насекомых.

Доли брендов в 2003 г.<sup>1</sup> и в 2016 г.<sup>2</sup>





**ПТИЦА GARDEX — БЕРЕЖНАЯ ПРИРОДНАЯ ЗАЩИТА**

Идея безопасной природной защиты Gardex вшита в ДНК бренда — в его эмблему: желтая птица с зеленым крылом-листочком стала логотипом бренда с самого начала и остается им по сей день. Птица, которая питается насекомыми, — естественная метафора надежной защиты от комаров, а листок призван подчеркивать натуральность продукции Gardex. Благодаря логотипу образ бренда Gardex — позитивный, добрый и запоминающийся, что немаловажно. Участники многочисленных исследований стойко ассоциируют Gardex именно с его символом, называя бренд просто: «С птичкой».

В 2013 году птица стала главным героем и сердцем масштабной рекламной кампании бренда и помогла совершить почти невозможное: за короткое время Gardex закрепил свое лидерство, обойдя ключевых конкурентов, которые выстраивали коммуникационную стратегию годами.



**БРЕНД-НОВАТОР**

Ключевое конкурентное преимущество, которое лежит в основе стратегии бренда и красной линией проходит через все его развитие, — инновационность. Первую инновацию Gardex предложил рынку всего через год после своего старта — в 2003 году: это было средство типа «2 в 1» — крем для защиты от летающих насекомых с бальзамом от укусов в колпачке. Год спустя Gardex проявляет себя заботливым защитником малышей: на прилавках появляется первый в России репеллент, предназначенный для детей от 1,5 года. С тех пор ни один сезон не обходится без новиаций, которые, с одной стороны, укрепляют силу

бренда, с другой — придают его образу динамизм, новаторство, постоянное стремление улучшать жизнь людей. Индекс инновационности (Innovation Rate) бренда Gardex достиг к 2014 году рекордного значения — 36,1%, почти вдвое превысив средний по компании UPECO показатель 18,8%<sup>3</sup>.



- 1** Детский браслет от комаров и детский аэрозоль от клещей и комаров (2013 год): в первый же год выпуска совокупные продажи этих новинок составили почти половину сегмента детской защиты и сразу же стали продуктами № 1 и № 2 в сегменте<sup>4</sup>. Первый продукт в категории «от всех» — аэрозоль «От всех летающих кровососущих насекомых и клещей» (2014 год) — за три года вошел в топ-5 SKU во всей категории репеллентов<sup>5</sup>.
- 2** Мировая инновация Gardex — аэрозоль от мошки с добавлением ванилина. Средство № 1 в списке специализированных средств от мошки<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> ACNielsen, Ретейл аудит, май — июнь 2003 г., 24 города.  
<sup>2</sup> ACNielsen, Ретейл аудит, май — июнь 2016 г., 16 городов.  
<sup>3</sup> Внутренние данные Ureco.  
<sup>4</sup> ACNielsen, Ретейл аудит, май — июнь 2013 г., 16 городов.  
<sup>5</sup> ACNielsen, Ретейл аудит, май — июнь 2014–2016 гг., 16 городов.  
<sup>6</sup> ACNielsen, Ретейл аудит, май — июнь 2016 г., 16 городов.





**СЕМЬЯ И ДЕТИ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО**

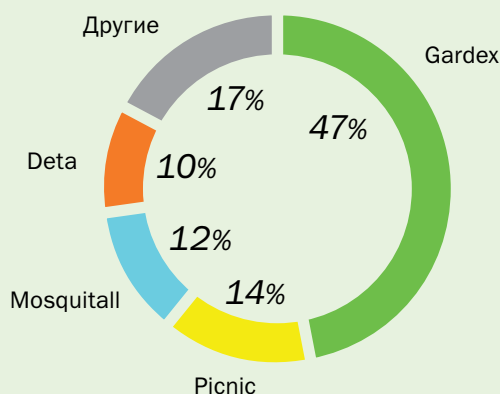
Gardex разделяет главную ценность своего потребителя — заботу о семье, в особенности заботу о самых маленьких ее представителях. Gardex в этом сегменте — настоящий законодатель мод. Ежегодно здесь выходят яркие инновации, которые делают защиту от комаров веселым приключением для детей (проверено, яркие наклейки малыши отказываются снимать) и удобным мероприятием для взрослых.

**ГАРАНТИЯ GARDEX**

Только качественные и эффективные продукты могут обеспечить бренду устойчивое лидерство на рынке. С 2005 года команда



**Gardex — абсолютный лидер в детском сегменте<sup>7</sup>**



Gardex тесно сотрудничает с НИИ дезинфектологии Роспотребнадзора — ведущим центром по изучению насекомых в России. Для проверки качества сырья и формул специалисты Gardex совместно с ведущими энтомологами Института дезинфектологии регулярно проводят лабораторные исследования, а с 2013 года их дополняют полевые испытания в местах скопления комаров, клещей и мошки. За последние два года команда выезжала в Иркутск — в особенно агрессивную среду клещей, а также в Ханты-Мансийск — для изучения новых формул от мошки.

**ЦЕННОСТИ GARDEX: ТРИ КИТА УСПЕХА**

**Абсолютная безопасность**

Репеллент должен быть страшен для насекомых, а не для людей. Все ингредиенты, входящие в состав средств Gardex, проходят тщательный контроль. Использование последних научных разработок и самого качественного сырья позволяет обеспечить безопасность продуктов Gardex.

**Гарантированное качество**

Все продукты марки соответствуют самым высоким европейским и российским стандартам. Продукты производятся на лучших российских и иностранных предприятиях отрасли, где особое внимание уделяется системе контроля качества.

**Доказанная эффективность**

Состав и технология производства репеллентов Gardex разрабатываются совместно со специалистами МГУ и Института дезинфектологии. Прежде чем попасть на полки магазинов, все они (ультрасильные — Gardex Extreme, нежнейшие — Gardex Baby) проходят тщательную проверку на эффективность с использованием самых современных методов оценки.

**ВЧЕРА, СЕГОДНЯ, ЗАВТРА**

За 15 лет бренд вырос, окреп, добился безусловного лидерства на рынке и завоевал умы и сердца потребителей. Он не только занял треть категории репеллентов<sup>8</sup> и стал хорошо узнаваем, но он достиг гораздо большего: его полюбили потребители. Об этом говорят и беспристрастные цифры (показатель желания купить у Gardex значительно выше, чем у других игроков категории)<sup>9</sup>, и внушительная лестница наград с премией «Товар года — 2016»<sup>10</sup> на верхней ступеньке. 15 прошедших лет вместили в себя и триумфы, и сложности,

закалившие характер Gardex. Как опытный яхтсмен, он научился превращать любой ветер в попутный и получать удовольствие от любой погоды. Мир стал изменчивым и неспокойным, но перемены всегда открывают новые горизонты и приносят с собой новые возможности. Никто не возьмется сказать, каким курсом нам предстоит идти завтра, но в одном можно быть уверенным: покупателям по-прежнему будут нужны эффективные, качественные и надежные продукты. А значит, выбранные брендом Gardex ценности останутся надежной опорой и впредь.

Современная линейка Gardex намного шире тех 15 позиций, с которых начиналась жизнь бренда в 2002 году. В истории ассортимента есть и значительно доработанные продукты, и продукты, которые практически не изменились.

**2003**



**Аэрозоль от комаров Gardex Family** — средство № 1 во всей категории репеллентов<sup>11</sup>.

**Аэрозоль от клещей Gardex Extreme** — бесспорный лидер в своем сегменте с 2010 года<sup>12</sup>.



**2015**

**НАГРАДЫ БРЕНДА GARDEX:**

- 2016 год  Премия «Товар года — 2016» в категории «Репелленты против укусов насекомых»
- 2014 год  Народная премия «Любимый товар малыша» журнала «Мама, это Я!»
- 2008 год  Звание «СУПЕРБРЕНД» в категории товаров и услуг для детей
- 2007 год  Второе место на конкурсе «Бренд года/Effie» (фактически это золото, так как первое место в этой категории не было отдано никому)
-  Звание «СУПЕРБРЕНД» в категории товаров бытовой химии
- 2006 год  Первое место на конкурсе рекламы RED APPLE в категории «Печатная реклама»
-  Третье место на конкурсе «Бренд года/Effie»
-  Первое место на Киевском международном фестивале рекламы
-  Третье место на профессиональном конкурсе дизайна и рекламы ADCR Awards
- 2003 год  Третье место на конкурсе «Бренд года/Effie»

<sup>7</sup> ACNielsen, Ретейл аудит, май — июнь 2016 г., 16 городов.

<sup>8</sup> ACNielsen, Ретейл аудит, май — июнь 2016 г., 16 городов.

<sup>9</sup> Исследование ВНТ, Ipsos Comcon, РФ, база 500, 2016 г.

<sup>10</sup> В категории «Репелленты против укусов насекомых», ACNielsen.

<sup>11</sup> Ретейл аудит, май — июнь 2016 г., 16 городов.

<sup>12</sup> ACNielsen, Ретейл аудит, май — июнь 2010–2012 гг., 24 города; ACNielsen, Ретейл аудит, май — июнь 2013–2016 гг., 16 городов.



# ФОРМУЛА УСПЕХА SALTON

Благодаря погодным условиям прошедший сезон Salton оказался одним из самых длительных. Типичная осенне-зимняя погода сопровождала нас почти девять месяцев. В такие благоприятствующие условия бренд Salton использовал максимум возможностей и показал значительные результаты.

## НА ВОЛНЕ УСПЕХА

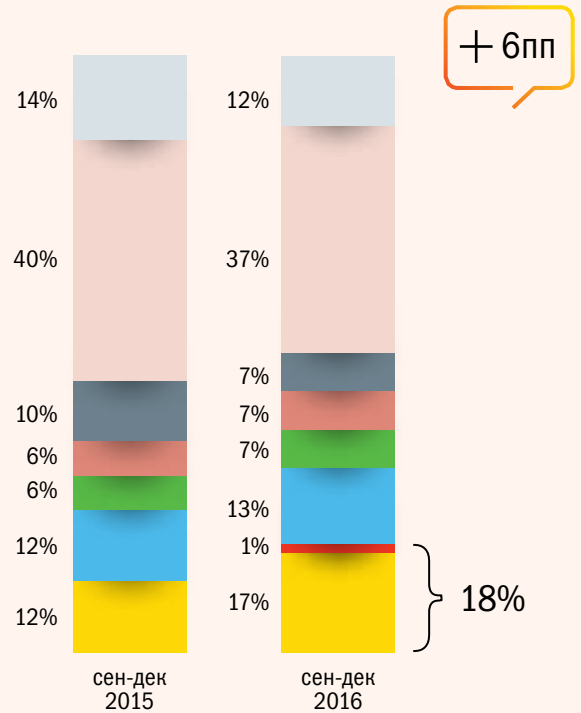
Прошедший сезон для Salton оказался как никогда успешным. Динамика объема продаж бренда за 2016 год по отношению к 2015 году составила 39%, это рекорд за всю 19-летнюю историю существования бренда. Темпы роста Salton опередили рост рынка в 3,5 раза и оставили далеко позади ближайших конкурентов. Такие ошеломительные результаты автоматически отразились на росте доли бренда. Все успехи бренда демонстрируют простую тенденцию. Salton занимает центральное место в категории и в головах потребителей и воспринимается покупателями как лидер рынка обувной косметики. И точкой в подтверждении лидерства Salton стало вручение премии «Товар года» и официальное подтверждение статуса бренда № 1 в категории «Средства по уходу за обувью» ведущим агентством ретейл-аудита AC Nielsen.



# РЕЗУЛЬТАТЫ SALTON

## Рост в штуках

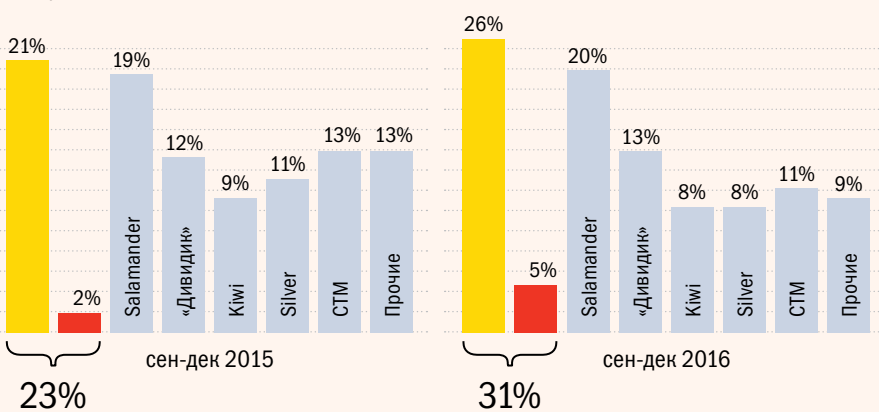
Salton — лидер не только в денежном, но и натуральном выражении среди брендов с долей в 17,7% в штуках



Источник: данные AC Nielsen, Scatrack, рынок обувной косметики, сен-дек 2016, шт.

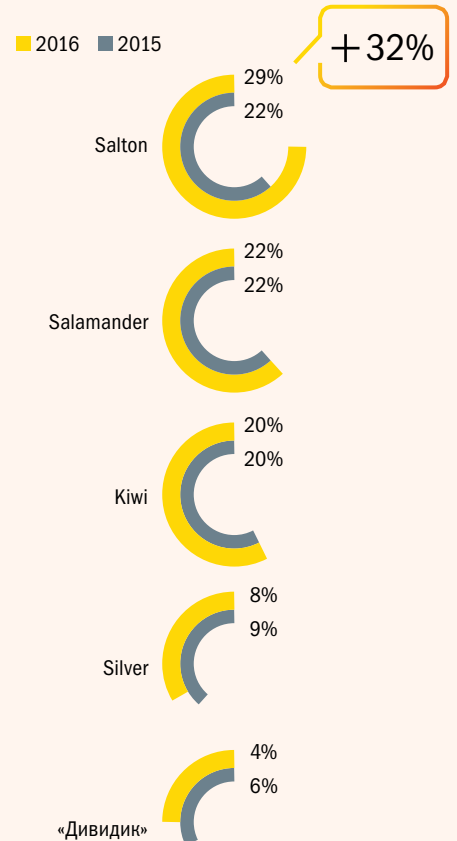
## Конкуренты позади

**ВПЕРВЫЕ** доля Salton в денежном выражении преодолела порог в 30% и выросла с 23,4 до 31%



## Бренд, который покупают чаще всего

Прирост Salton по этому показателю на 32%



## Знание — сила

Top of mind Salton (первая спонтанно названная марка)\*



\* Top of mind — в маркетинговых исследованиях: термин, обозначающий торговую марку или товар, названный респондентом первым в ответе на соответствующий вопрос, то есть приходящий на ум в первую очередь.



# ТРИ СОСТАВЛЯЮЩИХ УСПЕХА

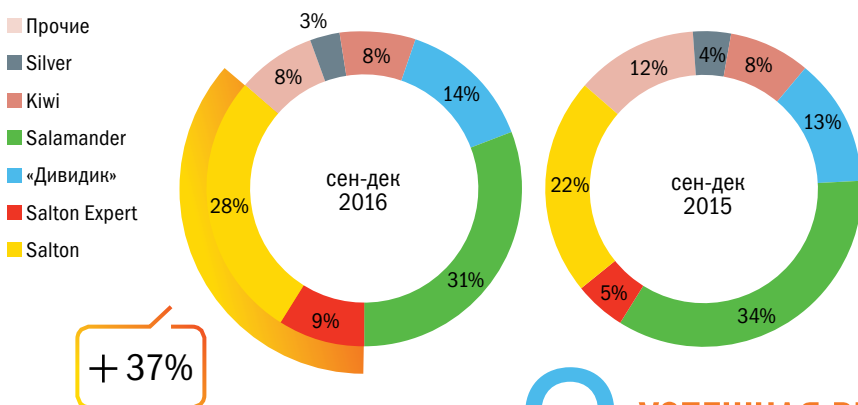
## 1 SALTON — НОВАТОР КАТЕГОРИИ ОБУВНОЙ КОСМЕТИКИ

Salton — это единственный бренд, развивающий скудную на новинки категорию обувной косметики. Каждый сезон бренд выпускает актуальные продукты для покупателя. 2016 год

ознаменовался появлением нового суббренда Salton — Salton Expert. Закупщики крупнейших федеральных сетей («Ашан», «Перекресток», «Лента», «Магнит», «О'кей», METRO и проч.)

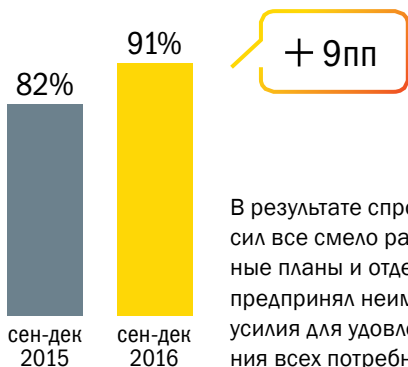
сразу оценили высочайший уровень качества, яркий дизайн, актуальный ассортимент и правильное позиционирование — линейка была одобрена. Результаты не заставили себя долго ждать. Уже с первых месяцев продаж уходимость с полки (off-take) составила 60% от главного конкурента. Высокий спрос на линейку привел к двойному перевыполнению осеннего плана Salton Expert. А доля нового суббренда в аэрозольной категории, основной для Salton Expert, составила сразу же 9%. Кейс Salton Expert еще раз доказал нам, что даже в кризис потребитель готов за качественный продукт голосовать своим кошельком. Ведь именно в это непростое время покупателю важно продлить срок службы обуви. Запуск профессиональной линейки в универсальном сбыте стал правильным и своевременным решением.

Доля брендов в Аэрозольной категории, руб.



## 2 УПОРНАЯ РАБОТА ОТДЕЛА ПРОДАЖ ПО ПОСТРОЕНИЮ ДИСТРИБУЦИИ

И без того высокая взвешенная дистрибуция бренда благодаря ответственной и оперативной работе сотрудников департамента продаж в прошедшем сезоне достигла небывалого уровня — 91% с ростом на 9 пп.



В результате спрос превысил все смело рассчитанные планы и отдел закупок предпринял невероятные усилия для удовлетворения всех потребностей.

## 3 УСПЕШНАЯ РЕКЛАМНАЯ КАМПАНИЯ

Salton на протяжении многих лет является единственным брендом обувной косметики, инвестирующим в медиапродвижение. Прошлый год ознаменовался новым роликом Salton Expert, который ярко заявил о выходе на рынок нового высокоэффективного суббренда. Новый ролик увидело 85% аудитории, и итогом стал высокий уровень знания нового суббренда, который к концу осеннего сезона уже достиг 44%.



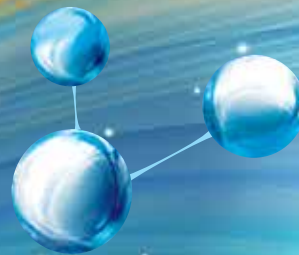
Успех очевиден, и мы собираемся максимально удерживать достигнутые высоты. В новом сезоне мы продолжаем инвестировать в рекламную поддержку, развивать дистрибуцию Salton Expert, порадуем потребителей новым обликом Salton Standard и новинкой в ассортименте Salton Expert. Продолжение следует☺!

# SALTON®

EXPERT

НОВИНКА

## МГНОВЕННАЯ ЛИКВИДАЦИЯ ЗАПАХА В ОБУВИ!



УНИЧТОЖЕНИЕ ЗАПАХА  
УЖЕ ЧЕРЕЗ 30 СЕК



ПРОФИЛАКТИКА ЗАПАХА  
В ОБУВИ



ПОДХОДИТ  
ДЛЯ СПОРТИВНОГО  
СНАРЯЖЕНИЯ



# РЕСТАЙЛИНГ SALTON:



Текст:  
**ЕКАТЕРИНА  
ТАРАСЕНКО,**  
бренд-менеджер  
Salton

Уже этой осенью основная линейка Salton Standard предстанет перед нами в новом облике. Необходимость обновления диктуется стремительным темпом современной жизни. Предпочтения потребителей, рыночная конъюнктура меняются постоянно. То, что всего несколько месяцев назад казалось ультрамодным, сегодня уже теряет свою актуальность. Несмотря на успешность и неоспоримое лидерство на рынке, бренд Salton не намерен почитать на лаврах и ждать устаревания своего облика. Salton Standard ждет визуальное обновление, которое позволит бренду соответствовать современным тенденциям и реалиям рынка.

*Коммуникация лидерства на рынке*

## ДИЗАЙН В БРЕНДИНГЕ

Работа с дизайном является важной составляющей брендинга. Ведь наряду с рекламой дизайн упаковки является одним из ключевых инструментов маркетинга. Почему? Упаковка продукта помогает эффективно донести позиционирование и сформировать сильный образ в сознании потребителей. Именно с ее помощью потенциальный покупатель визуально знакомится с продуктом, формирует о нем свое мнение и получает необходимую информацию о цене, качестве и ключевых преимуществах. Упаковка зачастую становится тем фактором, который определяет конечный выбор потребителя.

*Преобразование VORTEX обеспечивает преемственность и добавляет новую динамику в дизайн*

*Визуализация функционала. Теперь ориентироваться в категории можно быстро и легко*

Перед бренд-группой стояла задача актуализации дизайна бренда таким образом, чтобы он стал еще более мощным инструментом коммуникации с целевой аудиторией, но при этом максимально сохранил узнаваемость и привычный образ. Комплекс работ по рестайлингу включил в себя изменения широкого спектра элементов дизайна: логотип, цветовое оформление, бренд-блок, продуктовая зона, коммуникация ключевых преимуществ продукта на упаковке. Особый акцент был сделан на проработке информативности упаковки.

Современный покупатель задерживается у полки всего несколько секунд, и ему важно максимально быстро считать функционал средства/цвет/материал, основные преимущества и потратить на это минимум своего драгоценного времени. Новая упаковка Salton теперь максимально информативна. Покупателю достаточно трех секунд, чтобы понять, для какого материала средство, какого цвета, какими обладает свойствами. Еще одной задачей было обеспечить связь между двумя суббрендами Salton в универсальном сбыте: Salton Expert и Salton Standard. Но при этом каждый суббренд должен оставаться в своем ценовом сегменте, иметь свое четкое позиционирование и целевую аудиторию. В новом дизайне Salton Standard ракурс обуви повторяет тот же элемент в премиальной линейке Salton Expert и визуально объединяет линейки, становясь частью айдентики бренда.

Новый образ Salton позволил бренду оживиться. Бренд стал динамичным, современным, гораздо более понятным потребителю. Но при этом бренд не потерял узнаваемости и преемственности старому дизайну. Мы ожидаем, что новый облик позволит Salton занять еще более крепкое положение в умах и сердцах потребителей.

# ТОЛЬКО ВПЕРЕД!

## Куда делся центральный элемент старого дизайна VORTEX?

Основной графический элемент предыдущего дизайна — закручивающийся VORTEX — преобразился и стал функционален. Теперь VORTEX превратился в динамичное действие: водный поток или всплеск краски, которые активно указывают на функционал продуктов или показывают воздействующую на обувь среду. Тем самым наличие модифицированного VORTEX обеспечивает преемственность и добавляет новый смысл и динамику в дизайн.



Полупрозрачный колпачок. Сделает продукт легче и современнее

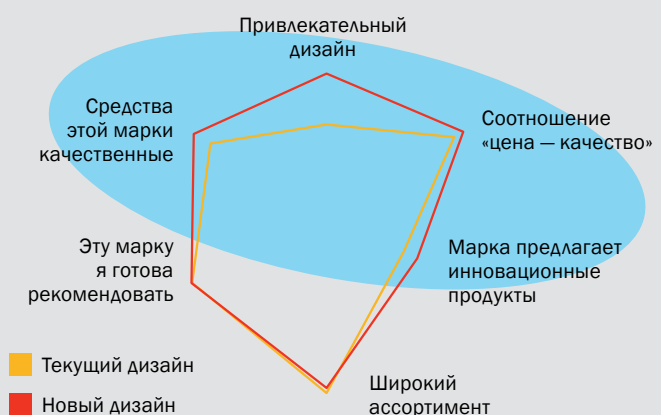
Логотип. Начертание логотипа стало прямым и уверенным, без излишней округлости. «Перышки» над буквой «O» также стали более динамичными.

**БРЕНД-ЗОНА**  
Четкая структурированность на белом фоне

**УСИЛЕНИЕ ЗАМЕТНОСТИ НА ПОЛКЕ (VISABILITY)**  
Расширение зоны доминирующего желтого цвета еще больше выделит Salton на полке

Преимущества продукта. Коммуникация важных для потребителя свойств

## ЧТО ДУМАЮТ ПОТРЕБИТЕЛИ?



Каждый рестайлинг или редизайн продукта проходит обязательную проверку у потребителя перед запуском в массовое производство. Исследования включают в себя фокус-группы и количественные онлайн-тестирования, на которых респондент (обязательно потребитель обувной косметики) высказывает свое мнение и рекомендации. Выбранная концепция была высоко оценена потребителями, которые единогласно подтвердили, что предложенный дизайн выигрывает по наглядности и информативности. Онлайн-тестирование показало, что новый дизайн увеличивает намерение покупки на 11% по сравнению со старым дизайном. И существенно поднимает имидж бренда в качестве, инновационности и привлекательности.



# ЛЮБОЕ ПРЕПЯТСТВИЕ ПРЕОДОЛЕВАЕТСЯ НАСТОЙЧИВОСТЬЮ

Целеустремленность, свойственная героине нашего сегодняшнего номера Инне Сакир, проявляется в первую очередь в постоянной работе над собой, над своим характером. Такой подход приносит видимые результаты и в работе — в лидерских позициях наших брендов на Украине, над развитием которых работает Инна, в развитии новых рынков командой международного дивизиона.

**Я** родилась и выросла в Черниговской области. Мои родители работали: мама по специальности — учителем математики, папа — директором межшкольного учебно-производственного учреждения, по специальности он физик. Позже мама решила переквалифицироваться и стала учителем начальных классов. В тех редких случаях, когда она подменяла нашего учителя математики, я была готова провалиться сквозь землю: знала, что мама обязательно вызовет меня к доске и проверит мои знания.

Мама для меня — пример всего в жизни. Я очень многое переняла у нее — стиль поведения, манеру общения с людьми, отношение к работе... В 90-е годы жизнь была непростой, и мама очень много вязала, так что мы с сестрой были модницами. В детстве и юности я старалась быть похожей на нее и тоже увлекалась рукоделием: вязанием на спицах, крючком, макраме, вышиванием крестиком и гладью. В 11-м классе даже получила диплом швеи.

Чем занимается папа, я тогда не понимала, но видела, что он руководит, и мне казалось, что это очень круто. Благодаря папе у меня с детства проявилась любовь к автомобилям. Когда всем классом мы ходили на вождение, помимо изучения правил и знаков дорожного движения были дополнительные уроки по строению автомобиля, на которые ходили все мальчики и я. Тогда мне это нравилось, позже очень пригодилось. Все детство я провела вместе со своей сестрой Виталиной. Она старше меня на пять лет, и я всегда тянулась за ней, перенимала ее увлечения. От нее мне досталась креативная, творческая составляющая — я много в детстве рисовала карандашом, вместе с ней выжигала по дереву и благодаря ей в школе моим любимым предметом была химия (по специальности сестра химик-биолог). В школе я еще не знала, кем хочу стать, так как у меня было много разных увлечений. В старших классах хотела быть журналистом, но мама меня всегда отговаривала, говорила, что с моим характером и обостренным чувством справедливости это не безопасно.

Так сложилось, что я поступила в Национальный авиационный университет на специальность «геодезия, землеустройство и кадастр». Я была этому очень рада, так как всегда хотела учиться и жить в Киеве. В середине первого курса я поняла, что это не мое — не то, чем мне хотелось бы заниматься в жизни, где я хотела бы развивать свой потенциал. Бросить университет у меня мыслей не было — я хорошо училась и получала две стипендии, но понимала, что надо продолжать искать себя дальше.

## САМОСТОЯТЕЛЬНОСТЬ

Мне всегда очень хотелось быть самостоятельной, и после первого курса я решила искать работу. Знакомый рассказал, что в компании, где он работает, есть вакансия промоутера. Слово «промоутер» было для меня чем-то из области фантастики — я не знала, что это, но была готова попробовать, потому что понимала: нужно делать первый шаг. И уже на первом собеседовании мне сказали, что меня берут на работу. Так начался мой увлекательный путь в этой компании, крупном производителе чая и кофе.

A portrait of a woman with long brown hair, wearing a black sleeveless top and black pants, leaning against a wooden structure. The background is dark and industrial.

# ИННА САКИР

Старший бренд-менеджер дивизиона развития международных рынков UPECO



« МНЕ ВСЕГДА ОЧЕНЬ ХОТЕЛОСЬ БЫТЬ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ »»

ПЕРВАЯ РАБОТА

Работа поглотила меня с головой. Довольно быстро меня повысили сначала до супервайзера, а на четвертом курсе университета я стала руководителем отдела. Отдел BTL-направления в компании, где я работала, занимался организацией промомероприятий, акциями в сетях и POS-материалами. В моем подчинении было больше 100 человек — большая часть из них студенты. Рабочий день у промоутеров начинался с трех-четырех часов, и с этого же момента они по очереди начинали мне звонить — у одного что-то болит, у другого занятия в институте, у третьего еще что-то... Моей задачей было сделать так, чтобы они вышли на работу и показали хороший результат. Кого-то приходилось подбодрить, кому-то — дать совет, привести пример из своей жизни... Все это сильно повлияло на меня, и в тот момент я увлеклась психологией, что, конечно, очень помогло мне в работе с ребятами. Правда, с тех пор я не люблю разговаривать по телефону, потому что общаться с таким количеством людей было очень эмоционально тяжело. Сейчас мои телефонные разговоры длятся максимум две минуты. Огромную ответственность на работе я почувствовала, когда начала руководить отделом, поначалу меня это очень пугало, но постепенно учишься работать со страхами и с какого-то момента начинаешь получать удовольствие от самого процесса преодоления сложностей. Чем сложнее задача, тем интереснее, сможешь ты с этим справиться или нет. Помимо работы в компании мне еще необходимо было учиться в университете. Работая полный рабочий день, трудно посещать все пары,



Мне три года

однако проблем с учебой не было, и в результате я окончила институт с отличными оценками. Четыре года работы и учебы были, наверное, даже сложнее, чем я рассказываю, так что после защиты диплома я поняла, что пришло время перемен, и я хочу что-то изменить, начать новую жизнь, сменив работу. В целом о компании у меня остались только самые положительные впечатления — мы до сих пор общаемся, поддерживаем контакт. Это здорово, когда люди уходят из компании и остаются в хороших отношениях. Вообще, я очень ценю, когда люди умеют уходить достойно, и сама стараюсь этому следовать.



Мама



1989 год, я и мама на отдыхе в Евпатории



Мы с сестрой на отдыхе в Карпатах, г. Моршин

### UPECO

Когда я начала искать работу, меня пригласили на собеседование в две компании, и одной из них оказалась UPECO. Я пришла на должность менеджера по трейд-маркетингу и сразу поехала на трехмесячную стажировку в Москву. До этого я была за границей один раз, на отдыхе, а здесь оказалась в другой стране, где никого не знала, — поначалу было непросто. Но когда я познакомилась со всеми поближе, погрузилась в работу, сразу поняла: это мое, и мне еще больше захотелось здесь работать.

Вернувшись в Киев, я оказалась в ситуации, когда всем хочется всего и сразу, ведь в компании на Украине до того момента трейд-маркетолога не было. По каждому из брендов мы разрабатывали и проводили акции по стимулированию сбыта для персонала дистрибуторских компаний, розничного и оптового канала сбыта, специализированного сбыта, организовывали промомероприятия для конечных потребителей. Представительством тогда руководила Татьяна Мамеева, которая прекрасно умела взбодрить, придать силы, вселить



Отдел маркетинга. День вышиванки, 2017 год



Любимые племянники: Егорик (4 года), Тимурик (2 года)



уверенность, что все получится, — это очень помогало. Выстраивая работу направления трейд-маркетинга, мы ставили перед собой много амбициозных задач, и сейчас уже сложно представить, как все это могли делать всего два человека — я и мой руководитель

## « НА ЛЮБУЮ ЗАДАЧУ Я СМОТРУ КАК НА ПРОЕКТ »

Александр Синякевич. Так как трейд-маркетинг входил в структуру департамента маркетинга на Украине, со временем меня начали вовлекать в различные маркетинговые проекты. Хотя на предыдущем месте работы я соприкасалась с маркетингом в основном по проектам, связанным с креативом, здесь я увидела всю глубину маркетинга: стратегию, анализ, системность. Александр фундаментально подходит ко всему, он объединяет в себе знания, опыт и коммуникационные способности, что в результате не может не вдохновить тебя идти дальше и всесторонне изучать маркетинг.

В 2010 году мне предложили должность бренд-менеджера на Украине по всем брендам UPECO. Вначале было сложно, но очень интересно, постепенно я впитывала много полезной информации о маркетинге, а в 2013 году я окончила обучение в бизнес-школе «МИМ-Киев», специализированную программу по маркетингу PMD «Маркетинг». Я никогда не боялась перемен и чего-то нового — зачем? Даже если ты чего-то не знаешь, главное — признать это, поставить себе цель разобраться и действовать. На любую задачу я смотрю как на проект, двигаясь от общего к частному, выстраивая последовательность действий и привлекая к процессу нужных людей. Формула простая, но прекрасно работает. За все это время мы много сделали для развития и укрепления позиций

наших брендов на Украине. Сегодня Salton — бренд № 1 в обувной косметике, «РАПТОР» — бренд № 1 в категории «Летающие», Gardex занимает серьезные позиции на рынке репеллентов и лидирует в категории детских средств. У наших брендов высокий уровень лояльности и знания марки. Эти достижения — заслуга всей команды, и очень приятно быть частью этой команды.

## МЕЖДУНАРОДНЫЙ ДИВИЗИОН

Два года назад был создан дивизион развития международных рынков. В UPECO, если можно так сказать, вода никогда не застаивается, здесь постоянно происходит какое-то движение. Если тебе нравятся изменения, то у тебя много возможностей для развития.

В феврале 2015 года сформировались структура международного дивизиона, перечень стран, которые входили в МД, план действий на ближайший год.

Поначалу казалось, что особых сложностей не будет. Но вскоре стало понятно, что для того чтобы правильно работать со страной, нужно глубоко в нее погрузиться. Находясь в Киеве, ты не можешь понять специфику той или иной страны, кажется, что эти страны тут недалеко, так что все должно быть одинаково. Приехав в страну, ты понимаешь, что это совершенно другая культура, менталитет, другие игроки на рынке в наших категориях, иначе ведут себя конкуренты и т. д. Приходится работать с очень большим объемом новой информации и часто ездить в командировки.

За два года работы в дивизионе мы поняли, на какую прямую выходим, чего хотим, как будем строить работу дальше. Хочется сделать сразу много, однако важно действовать поэтапно, пошагово. Пока мы определили для себя ведущие страны — те, на которых фокусируемся. Но когда смотришь на карту мира, то понимаешь, как много всего ждет впереди. Теперь у нас помимо желания добиться успеха есть экспертиза — то, чего не было в начале 2015 года, когда все еще только







формировалось. Сейчас мы понимаем, где и как нужно применить опыт, полученный в той или иной стране, какую модель можно перенести в том или ином направлении.

### ПЕРСПЕКТИВА

В перспективе мы видим наши бренды во многих странах и на серьезных позициях, с хорошей дистрибуцией, с высоким знанием брендов. На мой взгляд, работа в международном дивизионе — это очень интересная и развивающая задача для всей нашей команды.

Я уверена в том, что мы делаем. Без чувства уверенности работать в нашей компании — да и в любой другой — было бы сложно. Нужно верить в силу своих брендов и в то, что впереди нас ждет успех. Плюс у нас есть сильная команда, а значит, у нас нет других вариантов, кроме победы. Раньше я думала, что жизненный цикл человека в компании где-то 4–5 лет, потому что в первой своей компании за такой срок я успела много сделать и остановиться, потому что дальше не было куда идти. Мне казалось, что так везде: ты отдаешь, отдаешь — а потом нужно что-то кардинально менять, иначе не появляется энергия, вдохновение делать что-то еще. Но это абсолютно не про нашу компанию. Уже 10 лет как я работаю в UPECO и иногда думаю: «Как это много! Это же треть моей жизни!» А в какой-то момент понимаю, что столько всего еще не сделано, столько еще впереди! И 10 лет уже кажется не много, а мало...

### КОЛЛЕГИ

Я благодарна всем людям, всем, кто встречается на моем пути, за приобретенный жизненный опыт. Ведь влияние окружения на человека очень велико, и наши цели или наши намерения формируются под влиянием среды, в которой мы живем. Я провожу много времени на работе, в командировках, и люди, которые меня окружают в компании, дают мне новые знания, ответы на какие-то вопросы, и это взаимодействие приводит в конце концов к позитив-

ным изменениям и событиям. Коллеги из международного дивизиона, например, — это люди, у которых всегда хочется учиться не сдаваться в любой ситуации, брать с них пример.

### « РАБОТАТЬ НАД СОБОЙ — ОЧЕНЬ ВАЖНО »

Очень часто ловлю себя на мысли, что каждый мой приезд в Москву меня очень вдохновляет. Возвращаясь в Киев, я везу с собой много разных мыслей и идей. Это здорово, когда мы можем заряжать друг друга энергией, даже не задумываясь об этом. Это атмосфера UPECO.

### ХАРАКТЕР

В детстве характер у меня был непростой. Порой не понимаю, как родители со мной справлялись, так как в детстве я была очень упрямой. К примеру, у меня есть друг детства старше меня на два года — мы все детские годы провели вместе. Он был мне как брат, поэтому, когда он шел в школу, я никак не могла понять, почему он идет, а я нет. Устроила «бунт на корабле», и родители договорились с преподавателями, что я буду присутствовать на уроках, и так в четыре года я пошла в школу, сидела рядом с другом, «училась» и всем мешала. Но вскоре, конечно же, это закончилось.

В дальнейшем разобраться в себе мне помогло увлечение психологией — я нашла в ней ответы на многие свои вопросы. Считаю, что работать над собой — очень важно. Зачастую люди находят изъяны в характере других людей, обижаются на них, делают виноватыми, при этом не задумываются над своим поведением, словами. Ведь все мы разные люди и видим одну и ту же ситуацию по-разному. Анализируя происходящее, многое понимаешь про взаи-

моотношения с людьми, с близкими, с друзьями, коллегами на работе. Учишься слушать, прислушиваться и понимать себя и других. Мне с собой всегда интересно. Есть о чем подумать, всегда найдутся темы, которые хочется проанализировать: «Правильно ли я поступила в той или иной ситуации? Какие выводы из нее нужно сделать?», «Зачем эта ситуация была мне дана?». Ведь когда мы не осознаем происходящее внутри нас, снаружи это кажется судьбой.

### ПРИНЦИПЫ

В работе я всегда руководствуюсь тем, что любое начатое дело нужно довести до конца. На пути к реализации задачи или проекта всегда будут возникать какие-то трудности, препятствия, которые нужно преодолевать. Если нужно что-то сделать, а у тебя не получается, это не значит, что пора остановиться, наоборот: следует приложить еще больше усилий. Очень важно не фокусироваться на проблеме, а искать ее решение

### « ДЛЯ МЕНЯ УСПЕХ — ЭТО СОСТОЯНИЕ ДУШИ, ТО, ЧТО Я ЧУВСТВУЮ В РЕЗУЛЬТАТЕ ДОСТИГНУТЫХ ЦЕЛЕЙ И СДЕЛАННЫХ ДЕЛ »

и продолжать двигаться дальше, до намеченной цели. У меня есть один важный жизненный принцип: я считаю, что любое препятствие можно преодолеть настойчивостью. Настойчивость — это привычка, которую я приобрела с годами, она проявляется в регулярных действиях, повседневных делах, словах и мыслях. Можно сказать, что для меня это обязательный ингредиент в рецепте успеха и самореализации. Понятие успеха для всех свое, для меня успех — это состояние души, то, что я чувствую в результате достигнутых целей и сделанных дел. На пути



к достижению этого важно также учитывать то, как ты это делаешь, то есть качество выполняемых дел. Мне нравятся слова Генри Форда, который говорил: «Качество — это когда ты делаешь что-либо правильно, даже когда никто не смотрит». Стараюсь следовать этому правилу, соблюдая баланс между качеством и количеством.

Вне работы основной мой принцип — радоваться жизни каждый день и ценить то, что у меня есть. Из моих маленьких радостей складывается целая картина ощущения гармонии с миром и собой. Люблю тишину и спокойствие, проводить время с семьей, читать книги и изучать какие-то новые интересные для меня темы, заниматься йогой, путешествовать и просто наслаждаться жизнью. Все это заряжает меня энергией и делает счастливым человеком.

### ПЛЕМЯННИКИ

У меня двое племянников. Старший похож на меня и внешне, и характером: взял от тети все, что нужно и что не обязательно было бы. Моим племянникам кажется, что моя работа, командировки — это очень интересное занятие. Они ищут в Google Maps места, куда я отправилась,

## «СЕМЬЯ ДЛЯ МЕНЯ — САМАЯ БОЛЬШАЯ В ЖИЗНИ ЦЕННОСТЬ И ОПОРА»

находят страны, учат столицы, а потом задают мне массу вопросов, и я постоянно рассказываю им что-то новое о стране, людях, традициях. А еще они спрашивают меня, кем нужно стать, где нужно учиться, что делать, чтобы стать такой, как я. Они пока маленькие (один окончил первый класс, другой — четвертый) и не совсем понимают, чем я занимаюсь, но им кажется, что это очень круто. Когда я смотрю на них, то вижу, что это совсем другое по-

коление. Благодаря Интернету для них весь мир как на ладони. С ними нужно разговаривать иначе, у них другое мировоззрение. Старший племянник взялся изучать польский язык, потому что решил, что поедет жить в Польшу. Почему — никто не знает. Помимо уроков английского, гимнастики, волейбола, бокса и т. д. ребенок сидит и учит польский язык — сам! Они уже сейчас мыслят так, как мы мыслили классе в 9-м, наверное.

### СЕМЬЯ

Семейные отношения начинаешь ценить с возрастом. Для меня семья сейчас ассоциируется с тем местом, где живет мама. Там особая аура. У мамы частный дом — большой сад, гамаки, цветы. И самое лучшее время — когда собирается вся семья. Жаришь шашлыки в саду, слышишь, как поют птицы, вокруг цветы, красота... Чувствуешь внутреннее умиротворение и понимаешь: вот оно — счастье.

Мама у меня — очень активная женщина: играет с внуками и детьми в школе в футбол, в снежки, катается на велосипеде, она многим интересуется и быстро осваивает новые технологии. Нам всегда есть о чем с ней поговорить, никогда не скучно вместе. Разница в возрасте совсем не чувствуется: мама может подстроиться к любому поколению, мне кажется.

Мама и сестра — две мои лучшие подруги. Даже не представляю, какую тему я не смогла бы с ними обсудить: это те люди, которым я могу рассказать все. Я очень ценю эти отношения — без них у меня не было бы столько внутренней уверенности. Люди часто хотят и могут сделать что-то, но не делают, потому что страшно. Есть такая фраза: «Чтобы добиться успеха, надо избегать шести пороков. Один из них — это страх». У меня есть поддержка, которая делает меня сильнее. Никогда не бывает так, чтобы моя семья меня в чем-то не поддержала. Семья для меня — самая большая в жизни ценность и опора.



#Be  
#modkraine  
for our heroes  
LOVE  
BRAVE people  
kraine  
penda  
what  
ELLE loves UKRAINE



# Илона МАНЬКО,

руководитель группы аналитики и статистики

**УТРОМ**, если вас не посещают мысли о пенсии и не хочется стать моложе, то вы на верном пути.

**ОСНОВА ОСНОВ.** С момента освоения букв читала: сказки (много разных), многотомные собрания библиотеки приключений, Дюма, Тургенева, Лермонтова, Бальзака, Бронте, Голсуорси, Стейнбека, Кастанеды, Карнеги и т. д. — все, что под руку попадалось, даже не интересное. Считаю, что это самая лучшая основа для формирования жизненных ценностей на разных этапах взросления.

**ТРЕНИРОВКА МОЗГА.** Интересно проверять свои знания и получать при этом удовольствие. Люблю все возможное виды кроссвордов, сканвордов, sudoku, шарад.

**СЕЙЧАС** никогда не думаю о возможных ситуациях заранее (собрания, встречи с друзьями, общение на работе) — просто надо быстро почувствовать ситуацию, и все, что нужно, приходит само собой: настроение, стиль и тон разговора, принятие решения, дальнейшие поступки.

**ОЦЕНКА.** Редко, но бывает. Никогда не сравниваю себя с другими людьми, только с собой год-два-три назад. Обязательно должен быть прогресс хоть в чем-то, должно быть движение.

**ВЫБОР ПРОФЕССИИ.** Мне повезло, я угадала! Это значит, когда нравятся поставленные задачи, нравится их решать, нравится, когда твое решение нравится коллегам, и нравится, что рабочий день при этом пролетает незаметно.

**КОЛЛЕГИ...** Звучит как-то холодно и, скажу честно, не подходит к атмосфере UPECO. Воспринимаю окружающих меня людей почти как семью. Очень хочется, чтобы их окружала аура позитива и гармонии, если могу в этом чем-то помочь, то — всегда и с радостью. Потому что только тогда приходит не передаваемое словами состояние комфорта для работы и творчества.

**В НАШЕЙ КОМПАНИИ** есть разумная свобода, и это мне очень нравится.

**О ВОСПИТАНИИ.** Любите детей и воспитывайте их так, чтобы они не сомневались в том, что вы их любите. Возможно, это сложно, особенно тем, у кого количество попыток ограниченное...

**I GOT YOU BABY...** «День сурка» с В. Murray и А. MacDowell — на мой взгляд, удивительно легкая и философская комедия. Если по жизни не возникает ощущения аналогий с этим фильмом, то это хорошо.

**НЕОБХОДИМО** много знать, много уметь, учиться новому и быть в движении. Это предоставляет возможность выбора.

**Я ОПТИМИСТ И ЗА МИР ВО ВСЕМ МИРЕ** (тост из фильма)! Найдите гармонию в себе, подарите ее другим, и когда-нибудь цепочка замкнется! Может, так думать неестественно наивно для аналитика, но со временем понимаешь, что все гениальное просто!





# ЭФФЕКТИВНОСТЬ: КЛЮЧЕВОЙ ВОПРОС КЛЮЧЕВЫХ КЛИЕНТОВ

В начале 2017 года компания UPECO сделала первый большой шаг на пути создания и внедрения системы анализа эффективности ключевых клиентов. Название «Система анализа эффективности ключевых клиентов» — достаточно прямолинейное и говорящее: даже человек со стороны, глядя на него, может приблизительно предположить, о чем идет речь. Но и под эффективностью можно понимать разные вещи, и анализ может быть разным. О том, что представляет собой эта система, что послужило толчком к ее созданию, чего уже удалось достичь и что еще предстоит, мы попросили рассказать руководителя группы по стратегическим проектам и развитию Ярослава Баташева и финансового аналитика Антона Гиряева.



**Uni:** Ярослав, что лежит в основе проекта «Система анализа эффективности ключевых клиентов»? Что это за инструмент и какие задачи он решает?



**Ярослав:** В текущей экономической ситуации большинство компаний, и наша не исключение, испытывает потребность в большом количестве индикаторов и инструментов контроллинга. Общаясь с нашими региональными сотрудниками, я часто привожу пример из Нортон и Каплана [авторы нескольких книг по системе сбалансированных показателей. — Прим. Uni]. Представьте себе, что вы собираетесь лететь на самолете, и вас пригласили к первому пилоту. Вы заходите в кабину и видите, что на приборной панели у пилота только один индикатор. Вы спрашиваете его, что это за индикатор. «Это альтиметр — датчик высоты», — отвечает

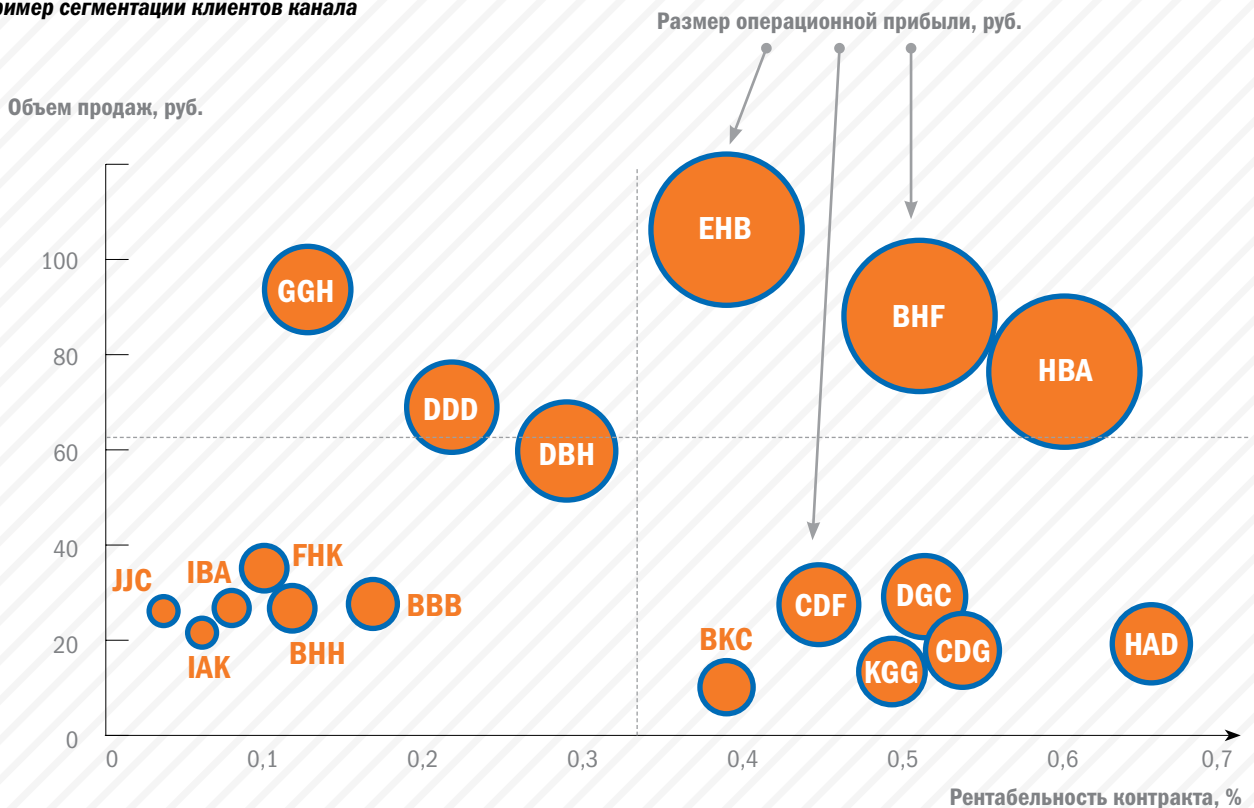
пилот. «Погодите, — изумляетесь вы, — а как же скорость? Давление масла? Количество топлива?..» — «А нас это не интересует, мы будем лететь по альтиметру». Доверите ли вы свою жизнь такому пилоту? Точно так же и компании мало одного показателя прибыли, даже если мы сможем подсчитывать его ежемесячно. Нам нужна более подробная информация о нашем «самолете». Очень важно, чтобы эта информация позволяла оценивать актуальное состояние бизнеса и по возможности осуществлять корректирующее воздействие, когда возникают нежелательные отклонения. Фактически нужна система оценки текущей деятельности в режиме онлайн, для того чтобы вырабатывать решения, базирующиеся на точном понимании положения дел и объективном финансово-экономическом контроле. Ответом на эту потребность бизнеса стал проект по трансформации системы управления затратами,

которая у нас действовала ранее, в систему анализа эффективности ключевых клиентов. В основу соотношения плановых и фактических показателей рентабельности был положен системный подход. Интеграционное решение позволяет сконцентрировать информацию по всем клиентам, группируя их в случае необходимости; проводить анализ продаж, рентабельности, соотношения доходной и расходной части у основных объемобразующих игроков: дистрибуторов, локальных или федеральных сетей.



**Антон:** В основу инструмента легла разработанная несколько лет назад Андреем Василенко форма эффективности. При этом если раньше мы анализировали факт расходов только с годовым планированием (то есть крупноблочно, без сравнения с плановыми цифрами из форм эффективности), то теперь

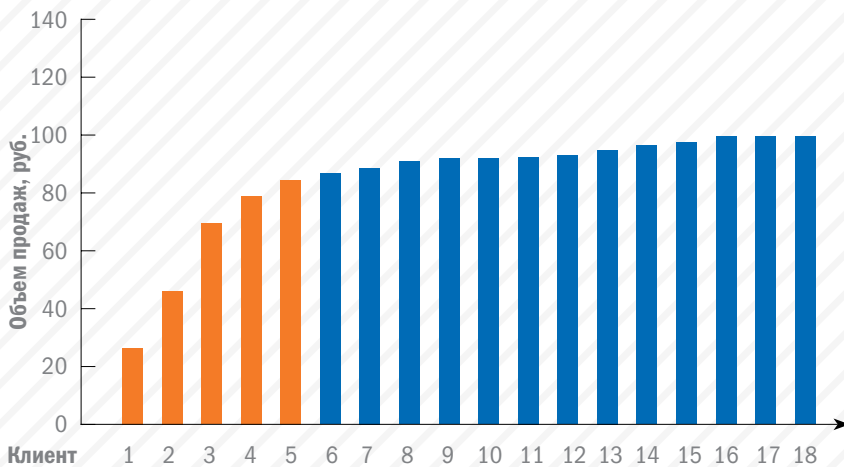
**Пример сегментации клиентов канала**



Пример показывает способ сегментации клиентов на основании трех критериев — объема продаж, рентабельности контракта и размера прибыли. Клиенты в верхнем правом квадрате наиболее значимы и приоритетны



Доля клиента в общем объеме продаж канала, накопительно



Пример показывает, что клиенты 1–5 суммарно дают 80% от общего объема продаж, и начинать оптимизацию затрат целесообразно именно с них

это гибкий процесс. Можно анализировать данные по каким угодно группам: по всем вместе, по каждой в отдельности, по менеджеру; можно набрать половину направления — в общем, можно все. Меняется и процедура планирования: конечные договоренности с клиентом могут стать отправной точкой для последующих причин отклонения. Возникают условия для взаимодействия с клиентом на новом качественном уровне.

**Uni:** Кто выступил заказчиком проекта?

**Ярослав:** Заказчик — акционеры, совет директоров. В проектную группу входили Алексей Работалов, Олег Потоцкий, я как менеджер проекта, Андрей Василенко, Антон Гиряев и, конечно, департамент IT, потому что последующими изменениями учетной модели в Ахартп занимаются Алексей Никуличев и Дмитрий Колов.

**Uni:** Каков статус проекта сегодня?

**Ярослав:** Сейчас мы находимся на первом этапе. Сформирован корпус планируемых показателей. Несмотря на кажущуюся простоту, для их определения была проделана большая, трудоемкая работа. К середине этого года уже сможем сравнивать планируемые

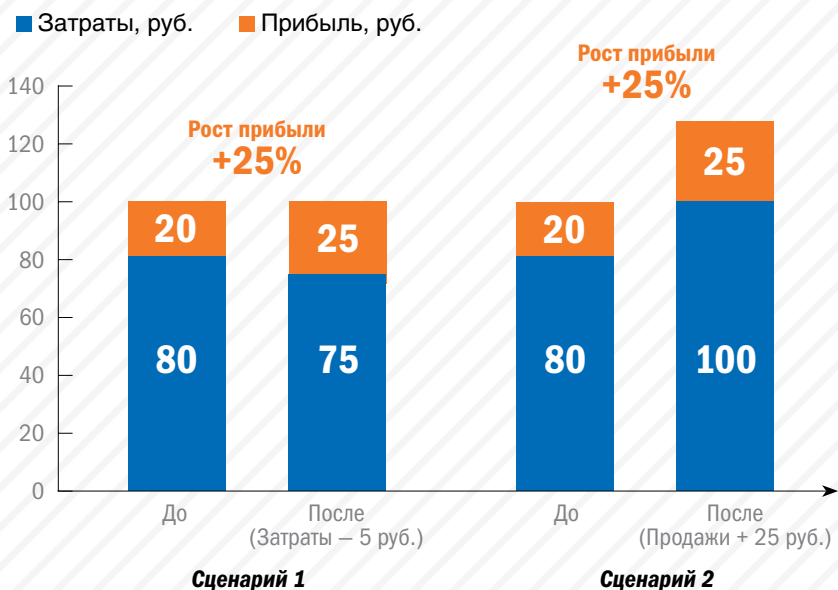
и фактические показатели. Одна из решаемых задач в ходе реализации проекта — возможность идентификации драйверов роста затрат и выработка понимания, при помощи каких инструментов можно на них воздействовать. Комплексный анализ должен соотносить наши стратегические задачи с нашим знанием о клиенте — с его продажами, затратами, доходностью, с нашим видением его рыночных

перспектив. В проекте «Система анализа эффективности ключевых клиентов» заложена широкая функциональность.

**Uni:** Кто является конечным пользователем системы?

**Ярослав:** Эту модель обязательно должны использовать все сотрудники департамента продаж: начиная с руководителей направлений и заканчивая территориальными менеджерами. Предполагается, что основными пользователями станут руководители направлений, поскольку они отвечают за совокупный финансовый результат. Модель может применяться для оценки финансовой эффективности клиентов региона, территории, отдельной группы клиентов. Поэтому для всех сотрудников департамента продаж, работающих с пулом клиентов, она может оказаться полезной. Благодаря этой системе менеджеры могут увидеть, кто из клиентов вносит основной свой вклад в формирование объема, а кто — в формирование затрат. А дальше вступают в действие основной принцип ABC-анализа и правило Парето: если мы сократим затраты на 0,5% у самого крупного клиента, это в совокупности даст большой

Затраты vs Продажи при относительном изменении прибыли



Пример показывает, что для того чтобы выйти на одинаковый показатель прироста, нужно продать в четыре раза больше, чем сэкономить, то есть 1% снижения затрат = 4% роста оборота

эффект, чем оптимизация затрат на тех клиентов, кто находится во втором или третьем десятке. Это простая математика, но она замечательно работает.

**Uni:** То есть система позволит менеджерам по продажам более точно выстраивать свою работу с клиентами?

**Антон:** Не только с клиентами, но и с управлением брендами. Зайдя в форму, пользователь сразу же увидит всю проблематику — будет наглядно видно, какая эффективность у клиента, можно будет выделить нерентабельные бренды. Допустим, мы взяли весь контракт целиком и увидели, что проседает бренд «Икс». Сразу встает вопрос: а можно ли, отказавшись от него, продолжить работать с этим клиентом по остальным брендам? Второе решение, которое напрашивается: а можно ли, подняв продажи бренда «Икс», вытянуть его из минуса в плюс? Третье решение: если общий контракт невыгоден, то, может, вообще не стоит работать с этим клиентом? Когда все это компонуется по менеджерам, по ЦФО и так далее, можно увидеть какие-то закономерности и подобрать правильные шаги. В качестве побочного эффекта от этой деятельности мы уже на этапе планирования можем видеть, что что-то не так выгодно, как хотелось бы.

**Ярослав:** Конечно важно, что мы сможем отслеживать промежуточные итоги и предпринимать при необходимости корректирующие действия: отказываться или добавлять трейд-маркетинговые активности, пересматривать программу действий с клиентами.

**Uni:** С какими сложностями вы сталкиваетесь при реализации проекта?

**Ярослав:** Самый большой вопрос и самая важная задача — добиться возможности корректного сравнения плановых и фактических показателей. С плановыми показателями мы определились: есть группа файлов, которые собираются в единое целое и трансформируются в аналитическую базу. Основная сложность и задача для нас на текущий момент —

обеспечение сопоставимости планируемых и фактических данных. От этого зависят точность и адекватность ежемесячного контроля изменений.

**Uni:** Проект предусматривает появление дополнительной отчетности — сверх той, что была ранее. Увеличится ли нагрузка на сотрудников? Или фактические данные будут братья из первичных документов: накладных по отгрузкам, доходов от клиентов и т. д.?

**Ярослав:** Мы стараемся минимизировать работу сотрудников ДП, оптимизировав процессы и сделав их участие минимальным. Что сотрудникам придется сделать? Заполнить файлы: один раз на этапе планирования в конце года, а второй — после завершения переговоров, когда зафиксированы договорные отношения с клиентом. Все остальное должно делаться автоматически. Отличие от того, что делали сотрудники ДП прежде, только в формах, которые им придется заполнять.

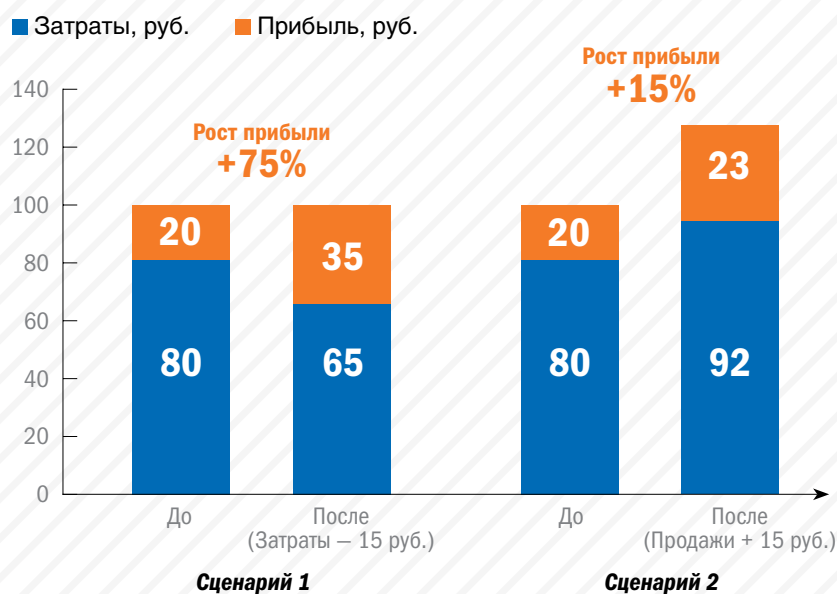
**Uni:** Какие перспективы вы видите в развитии системы?

Новая система позволит не просто планировать, но и накладывать текущие планы продаж, которые спускаются сверху как стратегические цели для работы с клиентами, на ситуацию, происходящую в пуле клиентов. Среднесрочный (от 2 до 4 лет) цикл позволяет оценивать динамику, выявляя тренды. Система даст возможность контролировать и анализировать затраты. Несмотря на неизбежную незначительную погрешность (от 3 до 5%), она позволяет отслеживать фактические изменения и реагировать на меняющуюся ситуацию.

Мы создаем систему, которая на протяжении ряда лет позволит компании повысить качество планирования и создать определенную информационную базу, в которой будут накапливаться знания компании о сезонности, о клиентских затратах. Не сомневаюсь, что мы сформируем надежную статистическую базу, открывающую возможности для комплексного анализа, который принесет нам много новых открытий.

**А значит, мы, скорее всего, еще не раз вернемся к ее обсуждению. Спасибо!**

**Затраты vs Продажи при абсолютном изменении затрат/продаж**



Пример показывает, что прирост прибыли при экономии 15 рублей дает 75%-ный прирост прибыли против 15%-ного прироста при дополнительных продажах на эту же сумму



# «БОЛЬШЕ ПРЕДЛОЖУ — БОЛЬШЕ КУПЯТ»

## РАБОТАЕТ ЛИ ТАКОЙ ПОДХОД ПРИ ПРОВЕДЕНИИ КРОСС-ПРОДАЖИ?



Текст:  
**АЛЛА ГОРЕТАЯ**,  
старший тренер  
департамента продаж

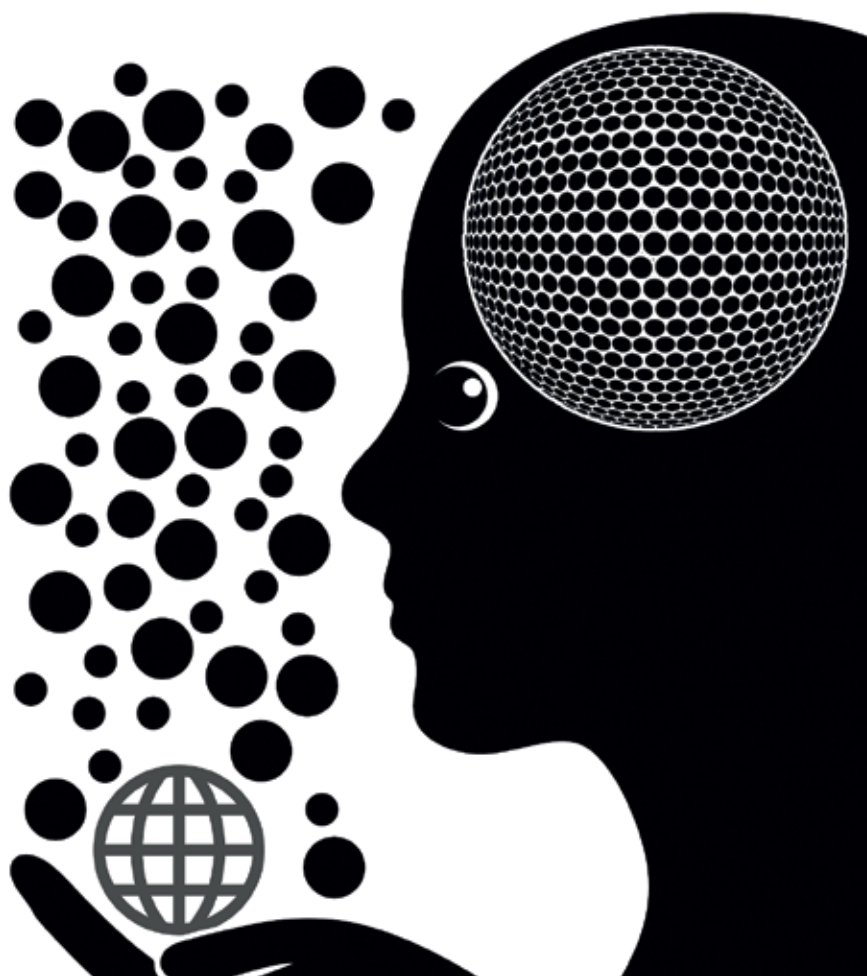
Казалось бы, принятие решений — это приятное занятие, которое позволяет нам самим творить свою жизнь. Но часто необходимость делать выбор вызывает у нас затруднения. Особенно когда это нужно сделать в считанные минуты. Поэтому иногда мы предпочитаем... не выбирать. Психологи связывают это с боязнью перемен — каждое новое решение нас пугает, поскольку нарушает привычное равновесие жизни. В этой статье речь пойдет о выборе покупателя. Что должен сделать продавец, чтобы на кассе магазина покупатель сделал выбор в пользу нашего продукта. Без стресса, да еще и в считанные минуты.

**Наша жизнь — это череда выборов.** *Нострадамус.*

### **CROSS-SELL, ИЛИ КРОСС-ПРОДАЖА**

Продажа обувной косметики на кассе происходит по принципу Cross-sell (кросс-продажа) — это продажа дополнительных товаров или услуг. Способ увеличения суммы чека благодаря продаже товаров в дополнение к основной покупке. Делается она только после того, как продажа основного товара завершена и клиент дал согласие купить товар или услугу. Является одной из разновидностей дополнительных продаж, и именно она является основным методом продажи продуктов Salton Professional.

Приведем еще один пример. Представьте, что вы в ресторане. Вам подают основное горячее блюдо, например стейк. При этом предлагают несколько вариантов дополнить блюдо. Например, соус и гарнир: свежие



овощи или приготовленные на гриле. Каковы шансы, что вы выберете что-то из предложенного? Вероятно, высоки. Ведь это предложение удачно дополнит ваше блюдо. А теперь проведем аналогию. Обувь — это основное блюдо, а к нему можно предложить целый комплекс дополнительных средств, которые прекрасно дополняют покупку.

«Фишка» грамотно проведенной дополнительной продажи в том, что правильно подобранные сопутствующие товары воспринимаются покупателем как ценная помощь. Ему напомнили, что к новому смартфону нужна карта памяти или автомобильная зарядка, а к новым ботинкам понадобится обувной крем, полировочная щетка и пена-очиститель. Если предложение такой покупки сделано грамотно, то покупатель будет за это благодарен. И чтобы получилось сделать такое предложение, важна экспертность продавца.

В нашем случае продавцу необходимо знать все о продуктах торговой марки и понимать концепцию поэтапного ухода за обувью от Salton Professional. Это знание поможет подобрать необходимый комплекс

*Яркий пример кросс-продажи: покупая билет, вам предлагают застраховаться.*

средств, при регулярном использовании которых безупречный вид обуви будет гарантирован надолго! Поэтому важно обучить продавца подбирать нужный набор средств — ЧТО конкретно из продукции предложить к разным видам обуви. И делать комплексное предложение. Учим продавца не отдельные продукты, а решение!

### БОЛЬШЕ — ЛУЧШЕ?

Дальше возникает еще один важный вопрос, если не правильно ответить на который, срыв продажи произойдет в большинстве случаев. Это вопрос — СКОЛЬКО позиций предложить покупателю? Здесь возникают основные сложности. Хочется ведь продать ЕЩЕ БОЛЬШЕ. И поэтому мы включаем в себе механизм «Предложить больше». Таким образом, в нашей

голове формируется взаимосвязь: чем больше я предложу, тем больше купят. Для иллюстрации я приведу пример. Это эксперимент, который я провожу на тренингах продаж для сотрудников розничных обувных сетей.

К определенной паре обуви продавцу предлагается подобрать оптимальный, на его взгляд, набор средств — столько SKU товара, сколько он считает нужным. И в 90% случаев продавец «вываливает» весь свой багаж знаний. Обычно предложение варьируется от 6 до 10 позиций. Продавцу кажется, что это отличное предложение, ведь он все предусмотрел. Закрыв все потребности в уходе за обувью. И уж среди такого многообразия покупатель обязательно сможет что-то выбрать. Объяснение нам уже знакомо: «Чем больше я предложу, тем больше купят». А вот дальше происходит самое интересное — когда я предлагаю погрузиться в роль покупателя и приобрести эти наборы, которые так тщательно были подобраны ранее, данная концепция рушится как карточный домик. Готовность купить такие наборы к одной паре обуви оказывается минимальной, а чаще вообще отсутствует. Покупатель не может разобрататься в многообразии позиций, которые были предложены: почему именно они? Единой картинкой не складывается. Слишком большое количество вариантов приводит к «перегрузке выбором». В такой ситуации мотивация к принятию решения слабеет. Частично такое поведение объясняется так называемой «когнитивной нагрузкой» на оперативную память человека. Перед нами встает проблема «избыточного выбора». Плюс сюда накладывается еще один «отягчающий» компонент. При пересчете стоимость сопутствующих товаров порой доходит до 80% от стоимости пары обуви. Тут покупатель совершенно теряется и категорически отказывается от покупки.

### ПРАКТИКУ — В ЖИЗНЬ!

Конечно, любую концепцию нужно проверять на практике. Возможно, для одной бизнес-модели вполне





приемлемо будет предложение большого количества опций (например, это может быть применимо для оптовых продаж). В то же время для другой оптимальным будет ограничение выбора. Все познается опытным путем.

Для продаж обувной косметики в розничном магазине опытным путем мы определили, что наилучшей моделью является ограничение выбора. Оптимальное число позиций — это три SKU в предложении. И в крайне редких случаях плюс одно дополнительное. Ведь готовность покупателя приобрести больше, чем три дополнительных продукта к основной покупке, случается крайне редко. И является, скорее, исключением из правил.

Итак, следующая очень важная рекомендация: ограничьте выбор тремя SKU продукции. Теми, которые покрывают основные потребности покупателя в уходе за обувью. И предложите только их! Три средства гармонично вписываются в концепцию безупречного ухода, которая состоит из трех этапов. Три этапа ухода — три средства. Вероятность покупки в данном случае возрастает в разы. Не нужно предлагать слишком много вариантов. Чем больше вариантов предлагаем, тем меньше вероятность, что покупатель возьмет хоть что-то.

### ПРОБЛЕМА «ИЗБЫТОЧНОГО ВЫБОРА»

*В знаменитом исследовании Iyengar and Lepper (2000 год)\* однажды в продуктовом магазине поставили два стола. На столе «А» клиентам предлагали попробовать на вкус 6 видов джема; на столе «В» они могли выбрать наиболее вкусный джем среди 24 разновидностей. Хотя в основном люди подходили к столу «В», где выбор был больше, только 3% из них в результате сделали покупку. При этом 31% посетителей, останавливающихся у стола «А», уходили с банкой джема.*

*Вывод: если опций слишком много, покупатели теряются. Им трудно объективно сравнить варианты и выбрать среди них лучший. «Избыточный выбор» приводит к нежеланию выбирать.*

*\* Шина Айенгар и Марк Леппер в 2000 году проводили проверку теории, которая утверждала, что если у людей слишком много вариантов выбора, они не могут выбрать вообще.*

Подведем итог.

### Ключ к эффективной кросс-продаже обувной косметики:

- 1 Экспертность продавца.**
- 2 Комплексное предложение** (продаем не отдельные продукты, а решение).
- 3 Ограничение выбора.** Не нужно предлагать слишком много вариантов. Оптимально — три продукта.

Выгода очевидна: продавец продает больше, тем самым увеличивая средний чек, а покупатель доволен консультацией, получив набор, который сможет использовать для своей новой пары обуви.

Представленные выводы мы активно транслируем на тренингах, внедряем в работу. И их эффективность доказывают практические результаты — увеличение продаж обувной косметики в тех торговых точках и обувных сетях, где в обучении использовалась данная методика.

Применяйте полученные знания для обучения продавцов, транслируйте эти идеи и получайте отличный результат. Всем успешных продаж!





# ИГРА В ОДНОЙ КОМАНДЕ

Сотрудничество UPECO с компанией «Градиент» эффективно и выгодно: имея на рынке репутацию и давнюю историю, она является крупнейшим российским дистрибутором.

## РОВЕСНИК РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА

Свою деятельность компания «Градиент» начала в 1991 году, когда четверо студентов решили организовать собственный парфюмерно-косметический бизнес, открыв первую торговую точку на Кутузовском проспекте в Москве. Спустя два года компания получила статус официального партнера Procter&Gamble в России и стала заниматься дистрибуцией (первый клиент — магазин «Дельта» в Челябинске).

В 1999 году «Градиент» становится крупнейшим российским дистрибутором косметики и парфюмерии

с годовым оборотом \$300 млн. Компания быстро растет, идут поиски новых моделей эффективности. Вводится новая система финансового учета, региональные бизнес-единицы становятся самостоятельными. Журнал Forbes впервые включает «Градиент» в рейтинг «200 крупнейших публичных компаний России» в 2007 году. Именно в этот период «Градиент» приобретает узнаваемый корпоративный имидж. Прошла «первая волна миграции сотрудников» — успешные сотрудники получают возможность занять ключевые позиции в других регионах. С этого времени «Градиент» предпочитает развивать



**ОЛЬГА БАШ,**  
Коммерческий директор:

— Мы вместе 12 лет. Многие пережили за это время: и времена побед, и времена испытаний. Сотрудничество, проверенное временем, позволяет решать самые сложные и амбициозные задачи. В этом — залог сохранения и развития наших дружественных и партнерских отношений.





сотрудников изнутри, инвестируя в персонал и получая эффективную отдачу.

Через год происходит окончательное формирование корпоративной культуры, выработка Миссии и Ценностей компании, появляется слоган. ГК «Градиент» становится номинантом премии «PEOPLE INVESTOR: компании, инвестирующие в людей» в потребительском секторе.

В октябре 2008 года реализуется проект по запуску первого собственного бренда декоративной косметики Vivienne Sabo. Через год «Градиент» заключает эксклюзивный контракт с японской корпорацией КАО. С этого времени президент компании Леонид Новосельский вступает в Союз предпринимателей Японии.

#### **ПРИЗНАНИЕ РЫНКА**

Исследовательский центр портала SuperJob.ru объявляет компанию «Привлекательным работодателем — 2009».

«Градиентом» созданы два собственных бренда — Vivienne Sabo, Meine Liebe — и один совместный проект



Stellary вместе с «Магнит-Косметик». Бренд Vivienne Sabo занимает 2-е место по физическим продажам на российском рынке декоративной косметики в канале дистрибуции, бренд Stellary — на 3-м месте в категории декоративной косметики в канале дистрибуции. По продажам туши Vivienne Sabo является брендом № 1 в России. Важным признанием достижений «Градиента» становятся ежегодные награды от поставщиков и партнеров. Наиболее ценные за прошедший год — дипломы от Unilever, R.O.C.S., BIC, Weleda, Benckiser, Colgate, Schwartzkopf. Значимыми также стали награды от L'OREAL (за самый большой прирост продаж в закупках) и от сети «Подружка».

### ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

«Градиент» — один из первых российских дистрибуторов, запустивших свой интернет-магазин GradMart и клиентский портал Gradient PRO, предназначенный для работы с розничными клиентами. Благодаря умению учиться и меняться быстрее конкурентов компания «Градиент» является лидером на своем рынке. В ГК «Градиент» стремятся использовать современные технологии как основной способ роста производительности труда и развития компании.

### ГЛАВНЫЙ АКТИВ — ЛЮДИ

Компания привлекает и развивает таланты: большинство топ-руководителей — сотрудники, которые выросли внутри «Градиента». С 1996 года в компании проходят ежегодные турниры по мини-футболу, ставшие частью культуры компании. На поле играют генеральные директора, кладовщики, финансисты, торговые представители. В турнирах участвуют регионы, встречаясь в матчах друг с другом и с Москвой. Спорт становится неотъемлемой частью имиджа компании. С 2010 года в турнире участвуют женские команды, а вслед за ними — и детские. Корпоративные традиции в каждом подразделении и региональном филиале разные, но всех объединяет общее событие: ежегодное празднование дня рождения компании 5 декабря.



**АЛЛА ДАНИЛОВА,**  
руководитель отдела UPECO, ООО «Градиент Дистрибуция»:

— В 2005 году на базе группы компаний «Градиент» был создан выделенный отдел UPECO, который продолжает работу и в настоящее время, а в 2007–2009 годах мы получили новый опыт работы через Венселлинг.

Благодаря совместным усилиям наши проекты и планы реализуются на высоком качественном уровне. Ежегодно в сетях и в рознице проводятся успешные рекламные кампании, повышающие лояльность к торговым маркам UPECO, подключаются к работе новые клиенты. Компания «Градиент Дистрибуция» была неоднократно отмечена в разных номинациях: «Лидер продаж TM Forester», «LOYALTY», «Восхождение».

#### ПОЛНОЕ НАЗВАНИЕ

ООО «Градиент Дистрибуция».

#### УСЛУГИ

- дистрибуция мультинациональных, отечественных брендов и собственных марок, эксклюзивная дистрибуция;
- развитие собственных брендов;
- логистические услуги;
- федеральное агентство мерчандайзинга.

#### ПЕРСОНАЛ

Численность работающих в ГК «Градиент» — около 5000 человек. Персонал московского подразделения — около 2000 человек.

#### МИССИЯ

«Мы создаем возможности для каждого, чтобы стать лучшими вместе!»

#### СЛОГАН

«Вектор успеха в пространстве возможностей».

#### ПРИНЦИПЫ КОМПАНИИ

- Отношения между руководителями и сотрудниками построены на взаимном уважении и доверии, а не на административном давлении. Отсутствие принципа «Я — начальник, ты — дурак».
- Поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой.
- Сделай так, чтобы к тебе хотелось обращаться с вопросами, проблемами и идеями.
- Если ты видишь, что я совершаю ошибку, — укажи; знаешь, как сделать лучше, — расскажи.
- Будь искренним. Я буду тебе благодарен!
- Пионер — всем ребятам пример!
- Абсолютно свободное мнение при обсуждении — единое мнение после принятия решения. Принцип: «Я поддерживаю принятое решение, даже если в ходе обсуждения мое мнение было другим».
- Я уверен, что если будет лучше компании, то в итоге будет лучше и мне.



# КАК ПРИГОТОВИТЬ БЛЮДА РУССКОЙ КУХНИ НА ГРИЛЕ FORESTER?



Наш давний партнер, Влад Пискунов, повар, кулинарный писатель и телеведущий, являющийся разработчиком наборов для приготовления блюд гриль и шашлыка на открытом воздухе для бренда Forester и автор «Большой книги гриль» Forester, выпустил в свет новую книгу «Русская кухня. Лучшее за 500 лет». Первый том серии, в которой всего выйдет три книги, посвящен холодным и горячим закускам, блинам, пельменям и домашним припасам. Второй том раскроет все разнообразие мясных и рыбных блюд, супов русской кухни. И «на сладкое» выйдет третий том о сладостях, кашах, выпечке и напитках.

Сегодня выпускается не так много книг, посвященных русской национальной кухне. Гораздо больше я знаю, к примеру, книг про итальянскую. Русская национальная кухня сейчас находится в разряде экзотических, редких. Существует большое количество стереотипов, связанных с нашей кухней. Один из самых больших — то, что русская кухня тяжелая, хотя французская намного калорийнее и жирнее. В русской же используется в основном растительная пища. Еще один стереотип — ассоциация русской кухни с советской, хотя это не одно и то же.

В свое время я прошел этап увлечения кухней разных стран, но в итоге обратился к многообразию традиционной русской кухни. Моя книга больше городская, в ней большое количество блюд, которые можно реально приготовить в нынешних условиях на современной кухне, используя продукты из обычных магазинов. В этой книге все рецепты сопровождаются фотографиями, многие пошаговыми. Все блюда были приготовлены у меня дома, не в ресторане. Потому что книга рассчитана прежде всего на кулинаров, которые готовят дома, не на профессионалов. И все продукты, которые там использованы, я покупал в московских и подмосковных магазинах. Поскольку у меня дома нет русской печи, многие блюда я готовил на гриле Forester, который позволяет симитировать эту печь. Немного модернизировал его, добавил камни, чтобы саккумулировать тепло. Гриль дает тот самый аромат древесного дыма, решает вопросы с длительным томлением. Все это вполне доступно каждому человеку. Книга в этом плане очень практична.



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

— Синергично с Владом мы задумались о том, как превратить наш русский «Гриль Скворчер» в multifunctional печь. Для этого мы работаем над линейкой чугунной и керамической посуды. Именно она позволяет готовить блюда национальной кухни на гриле. Супы в казане, мясо с овощами на сажке, блюда азиатской кухни на воке, стейки на чугунной решетке, хлеб на камне — скоро все это можно будет приготовить на одном multifunctional гриле «FORESTER Скворчер PROF». На вашей даче ☺



### КОПЧУШКА В МАСЛЕ

**Мелкая балтийская или североморская рыба — салака, молодь сельди, килька, уложенная в картонные коробочки или лоточки из дранки — это и есть популярная в народе копчушка. А если ее еще горячей прямо из коптильни поместить в хорошее масло, выдержать в нем несколько суток, то получится закуска, известная у нас с конца XIX века как шпроты. Закоптить рыбную мелочь самостоятельно не представляет особого труда.**

#### Понадобится:

300 г малосольной (не пряной!) салаки;  
1 л молока;  
500 мл растительного (лучше оливкового) масла.

Салаку промываем холодной водой. Отрываем голову, вспарываем живот и удаляем несъедобные внутренности. Съедобные (икру, молоки и т. п.) оставляем. Складываем салаку в контейнер для маринования и заливаем молоком. Можно молоко развести пополам с кипяченой водой. Выдерживаем салаку в молоке примерно сутки. Несколько раз за это время надо взбалтывать контейнер, а еще лучше — поменять молоко на свежее. Обезглавленную и вымоченную салаку складываем на решетку коптильни и коптим над ольховыми щепками примерно 2 часа. Температура в коптильне не должна превышать 90 °С. Перед тем как доставать салаку из коптильни, прогреваем оливковое масло примерно до 80 °С. Перекладываем подкопченную и еще теплую рыбу сразу из коптильни в емкость с прогретым маслом. Выдерживаем салаку в масле еще примерно сутки. Затем ее можно разложить по стеклянным банкам, закрыть и убрать в холодильник.





# INNOVATION SHOWROOM

В мае в Московском офисе прошел Innovation Showroom 2017, на котором отделы маркетинга и R&D презентовали коллегам планируемые к выпуску новые продукты. О целях, задачах и результатах мероприятия рассказала Светлана Лунёва, старший менеджер по планированию инноваций.



Идея проведения Innovation Showroom (ISR) возникла в 2013 году. С тех пор проведение этого мероприятия является одним из неотъемлемых этапов процесса создания продуктовых инноваций. Для создания прорывных инноваций мы ведем работу в трех основных направлениях: рынок, потребитель и технологии. При этом существует неразрывная связь инновационного процесса и стратегического планирования — от бизнес-стратегии через маркетинговую стратегию к ассортиментной стратегии.

Подготовка к проведению ISR длится около полугода, а начинается с установочной встречи, на которой департамент маркетинга определяет для себя стартовую точку и утверждает график подготовки, состоящий из пяти блоков/этапов.

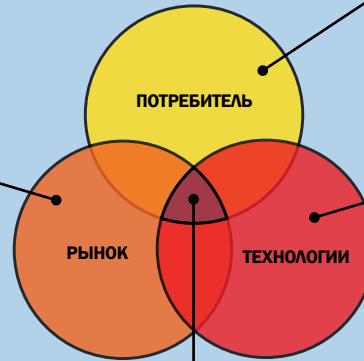
### БЛОК 1. АНАЛИЗ РЫНКА И ВЫБРАННЫХ ТОВАРНЫХ КАТЕГОРИЙ

На первом этапе работа бренд-команд заключается в анализе рынка на предмет выделения наиболее перспективных сегментов с точки зрения запуска новых продуктов. Далее проводится анализ конкурентной среды с целью выявления основных конкурентных отличий, ключевых факторов лидерства (своих и конкурентов), определяются позиции конкурентов в перспективных сегментах. Большое внимание уделяется потребителям: проводятся маркетинговые исследования для определения пенетрации основных категорий, оцениваются знание и предпочтения в потреблении различных видов и форм продуктов. На этом этапе заметный вклад вносится отделом R&D. Параллельно с работой бренд-групп R&D-менеджеры осуществляют анализ трендов и технологий, проводят поиск новых технологий в интересующих нас областях, патентный поиск. Также они анализируют инновации конкурентов, вместе со стратегическими менеджерами проводят аудит ассортимента и возможностей производителей готовых продуктов и поставщиков сырья.

Для создания прорывных инноваций идет работа в трех основных направлениях, взаимосвязанных друг с другом в целях обеспечения целесообразной, выгодной для компании и востребованной потребителем продукции.

#### ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ДАННЫЕ

- Анализ рынка
- Анализ конкурентов
- Бренд-билдинг
- Маркетинговые и дистрибуционные стратегии
- Закупки
- Регистрация и IP



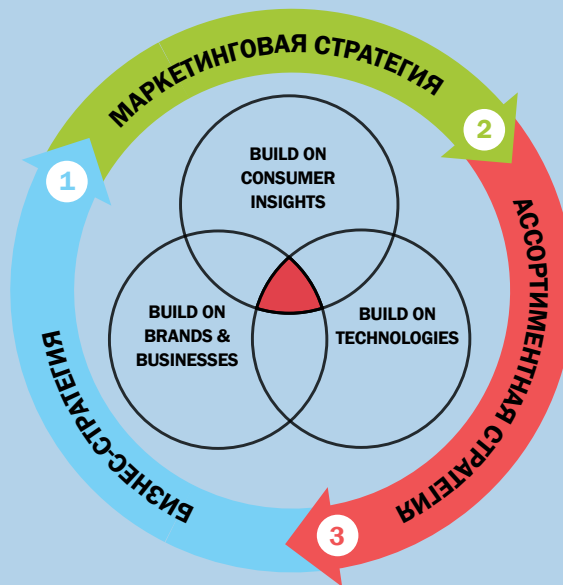
#### ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ДАННЫЕ

- Исследование потребителей и рынка
- Анализ трендов
- Этнография потребителей

#### ОСНОВНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И ДАННЫЕ

- Технологическая разведка
- Исследование материалов и технологий
- Индустриальный дизайн
- Создание формул
- Упаковка
- Лабораторные исследования
- Создание прототипов

Связь инновационного процесса и стратегического планирования





## БЛОК 2. ПОДГОТОВКА К ИННОВАЦИОННЫМ СЕССИЯМ

Всю проведенную аналитическую работу бренд-команды и R&D аккумулируют на промежуточных внутренних встречах, дорабатывают в случае необходимости и согласуют даты проведения инновационных сессий.

Большим творческим блоком выступает посещение сотрудниками департамента маркетинга проходящих в этот период выставок, проведение аудита полок не только в России, но и за рубежом — в странах, где мы можем почерпнуть идеи для будущих продуктов, дизайнов, форм упаковок.

## БЛОК 3. ПРОВЕДЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ СЕССИЙ

Инновационные сессии могут проходить в форматах work-shop или brainstorm («мозгового штурма»). Они направлены на создание потенциальных решений в виде концепций идей и предполагают участие бренд-команд маркетинга, директора по маркетингу и R&D, а также могут включать коллег из смежных отделов (отдел продаж, закупок, упаковок), экспертов в других областях, внешних партнеров (консультанты, научные работники).



Приглашение сторонних участников не случайно, поскольку дает импульс развития новым проектам и направлениям, а нестандартные предложения от коллег и партнеров задают неожиданный поворот дискуссиям — более широкий взгляд бывает очень полезен.

Как показывает практика, проведение одной сессии по каждому бренду чаще всего оказывается недостаточно. После первых воркшопов бренд-команды и R&D осуществляют доработки концепций. Повторные встречи позволяют сфокусироваться на самых привлекательных идеях. Результатом инновационных сессий являются наиболее перспективные концепции, требующие углубленного изучения и оценки.

## БЛОК 4. ОЦЕНКА И РАНЖИРОВАНИЕ ИДЕЙ

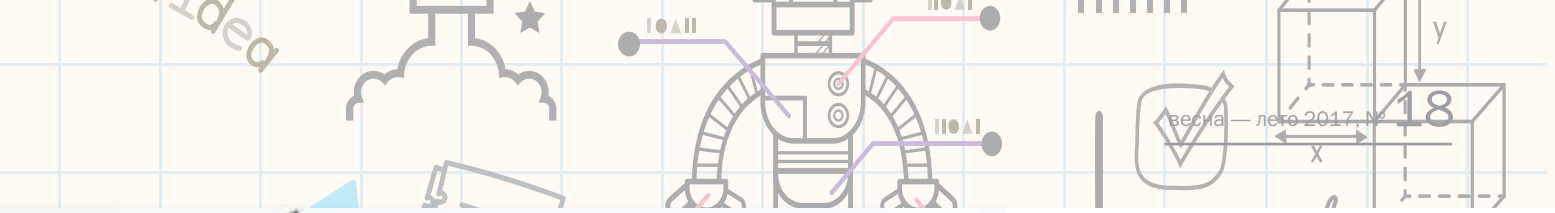
Далее концепции оформляются в виде 3D-эскизов, наделенных определенными потребительскими качествами и техническими характеристиками. Бренд-команды составляют описание каждой концепции в формате маркетинг-брифа. В нем продукт приобретает функциональные и эмоциональные качества — форму, размер, состав, действие, ожидаемый эффект использования, планируемые клеймы и преимущества, а также УТП (уникальное торговое предложение), которое позволит ему стать лидером. Помимо вышеперечисленных характеристик в шаблон концепции входят также описание целевой аудитории, конкурентной среды, референсов, ценовое позиционирование, предполагаемые каналы дистрибуции, программа продвижения и т. д. Все концепции по каждому бренду проходят обязательные процедуры оценки, наложения ограничительных факторов и по итогам — ранжирования.

Основными ограничительными факторами выступают финансовые показатели: оборот, ожидаемая рентабельность, положительная чистая прибыль, окупаемость инвестиций. Бренд-команды дают оценку

привлекательности новинки для потребителей и бизнеса компании. При необходимости проводятся фокус-группы. Новинка также проходит первичную оценку привлекательности для клиента по системе custom value assessment.

R&D исследуют степень вероятности разработки новинки с заявленными потребительскими свойствами с технической точки зрения. Внимание уделяется и дополнительным ограничивающим факторам: сроку годности, длительности периода разработки, сложностям в производственно-логистической цепочке. Ранжирование новинки, которое осуществляется на основе полученных оценок, позволяет нам сформировать группу идей новинок, которые достойны для последующей презентации совету директоров, коллегам из департамента продаж, международного дивизиона, от-





**ВЕРА БАРСУКОВА,**  
руководитель  
направления  
региональных  
продаж:

— Информация, полученная на ISR, оказывает положительное влияние на планирование продаж вновь вводимых позиций нашей продукции. Узнавая о новинках заблаговременно, я также заранее начинаю планировать работу: как мы будем действовать, каким образом будем попадать в новые категории, как будем делать ротацию. Посещая ISR, я ставлю себе цель быть открытой и готовой к нестандартным идеям, стараюсь взглянуть на новинки в контексте перспектив, это очень помогает при дальнейшем продвижении продуктов. Во время таких встреч ощущаю себя частью команды, а это для меня очень важно. Выступления коллег из отдела R&D завораживают и заметно расширяют кругозор. И очень ценно, что все происходит в позитивной обстановке, поэтому все «слышат» друг друга и принимают во внимание комментарии коллег.

делам закупок, трейд-маркетинга из департамента маркетинга.

### БЛОК 5. ПРОВЕДЕНИЕ ISR

На заключительном этапе старший менеджер по планированию инноваций и директор по маркетингу составляют предварительный список новинок с годами запуска. Новинки, вошедшие в список, готовятся к показу на Innovation Showroom. Основная задача проведения ISR — презентация департаментом маркетинга концепций новинок, максимально приближенных к будущим новым продуктам с целью последующего утверждения двухлетнего Innovation Pipeline — плана вывода инновационных продуктов на рынок. В презентацию идей новых продуктов входят аналитические материалы, которые готовит каждая

бренд-группа, — анализ рынка и конкурентов, данные потребительских исследований. Аналитика призвана объяснить аудитории, какие предпосылки послужили основой для идеи разработки и вывода инновации на рынок. Описание новинки и основные финансовые показатели раскрывают ее ценность как для потребителя, так и для партнеров-байеров. R&D-отдел готовит демонстрационную часть. Используя прототипы будущего продукта во время выступления, R&D-менеджер показывает присутствующим в зале действие продукта, рассказывает о его функциональных преимуществах, подкрепляя рассказ наглядными слайдами из области технологий, действующих веществ и планируемых ингредиентов. Помимо демонстраций немаловажную роль на ISR играет оформление

зала, звуковое сопровождение выступлений, показ роликов о тестировании, о проведенных опытах. В конце презентации инноваций каждого бренда проходит голосование, когда участникам предлагается выразить свое отношение к каждой новинке. Таким образом, присутствующий на ISR своим голосом участник может внести свой вклад в формирование Innovation Pipeline. Это помогает в дальнейшем создать заинтересованную и мотивированную команду. В заключение хочу отметить, что ежегодное проведение ISR для сотрудников департаментов, которые непосредственно связаны с выводом, продажами и продвижением новинок на рынок, прочно закрепилось в сознании участников как вдохновляющее мероприятие, демонстрирующее наши возможности как инновационной компании.





# «КОГДА МЫ ГОВОРИМ О КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ, ПЕРВОЕ СЛОВО, КОТОРОЕ ПРИХОДИТ НА УМ, — ЭТО «ДОВЕРИЕ»»

Любой успех изменяет мир. Какими будут эти изменения, зависит от нас — от наших ценностей, наших целей, нашего ежедневного выбора своего пути. Мы поговорили о гранях успеха, о развитии людей, организаций и стран, о национальной и корпоративной культуре и роли отдельных личностей в бизнесе, образовании и благотворительности с Гором Нахапетяном — разносторонне успешным человеком, меняющим мир вокруг себя.

**Дамир Нигматянов (ДН):** Гор, в жизни каждого человека есть какие-то события, периоды, люди, которые влияют на его формирование. Какие события, периоды и люди в основном сформировали (или повлияли на формирование) Гора Нахапетяна?

**Гор Нахапетян (ГН):** Прежде всего родители. Я думаю, в жизни каждого из нас родители сыграли большую роль. В моем случае это были еще и бабушки и дедушки с маминей сто-

роны, потому что я проводил у них все выходные. Папины родители жили в Тбилиси, и мы виделись не так часто... Очень сильно повлияла на меня моя двоюродная сестра. Еще — одноклассники, друзья: с ними мы создали команду КВН и дважды стали чемпионами этой игры — в 1992 году и в 1994-м. Я думаю, эта команда и вообще Клуб веселых и находчивых сыграли очень большую роль в моей жизни, поскольку там я научился

многому, что понадобилось позже: навыки выступления, навыки фандрайзинга...

Потом «Тройка Диалог» — Рубен Варданян и команда, то партнерство, которое просуществовало больше 20 лет. Я был вице-президентом «Росгосстраха», мы строили школу «Сколково» — я был CEO этой школы, в каждом проекте меня окружали интересные люди, которые меня формировали. Мне удалось поработать с Германом Грефом. Из этого



сотрудничества я тоже почерпнул множество ценных мыслей. И конечно, моя семья — жена, прежде всего.

**ДН:** Если посмотреть на это с противоположной стороны — вы ведь тоже определенным образом влияете на жизнь других людей. Что ваше влияние может сказать о вас? Кто вы? Может быть, вы даже могли бы сказать, в чем вы видите свою миссию? Она ведь наверняка сформировалась в какой-то момент...

**ГН:** Я в первую очередь коммуникатор, потому что очень много этим занимаюсь. Если посмотреть на любой бизнес, коммуникации играют в нем очень важную роль. Сделать так, чтобы все понимали и слышали одинаково, — сложная задача, далеко не такая тривиальная, как кажется: человек может отвечать за то, что говорит, но не может отвечать за то, что другие понимают или слышат. Я веду много семинаров, мастер-классов на эту тему — на тему коммуникации.

## СПРАВКА



**Дата рождения:** 15 ноября 1969 года.  
**Место рождения:** Ереван, тогда — это столица Армянской ССР, а ныне — столица Армении.  
**Образование:** в 1991 году с отличием окончил Ереванский государственный университет по специальности «прикладная математика», после чего два года обучался в Американском университете Армении. В 2008 году прошел курс обучения во французской бизнес-школе INSEAD.  
**Деятельность:** экономист, банкир, эксперт по

коммуникациям.

Профессиональный путь начал в роли старшего экономиста и сейлз-менеджера «Диалог Банка». Стоял у истоков создания инвестиционной компании «Тройка Диалог» (ныне Sberbank CIB), где возглавлял бэк-офис, а затем группу разработки специальных проектов, выросшую в управляющую компанию «Тройка Диалог». Участвовал в проекте по приобретению и реструктуризации ОАО «Росгосстрах». Занимал должность вице-президента ОАО «Росгосстрах», отвечая за работу аппарата президента и ряда подразделений холдинга, руководил проектом ребрендинга. Занимал позицию вице-президента Сбербанка. Был членом координационного совета и председателем комитета по кадрам Московской школы управления «Сколково». Много внимания уделяет проектам сохранения культурного наследия Армении.

**Первая известность:** в составе команды КВН Ереванского медицинского института, дважды ставшей чемпионом Высшей лиги.



**ДН:** Коммуникатор — это и есть ваша миссия?

**ГН:** Нет, миссия — это другое. Миссия — это про то, что мне хочется поменять мир. По статистике, которую мы собирали в «Тройке Диалог», людей, которые хотят изменить мир, чтобы не было войн и конфликтов, мало — всего 2–3 процента. Отсюда, наверное, мои проекты в сфере благотворительности и в сфере образования. Через образование можно сильно повлиять на то, каким будет мир вокруг нас. «Тот, кто открывает школы, закрывает тюрьмы». Поэтому, наверное, я даю вам это интервью. Надеюсь, что оно подскажет какие-то мысли вашим читателям, повлияет на их образование.

**ДН:** Я тоже на это надеюсь. Это был бы очень хороший результат! А что вы хотели бы видеть главным результатом вашей жизни? Можете описать этот результат? Это будет что-то осязаемое, что можно потрогать, или что-то, что можно лишь осознать, что будет существовать в людских головах?

**ГН:** Я бы, наверное, провел здесь географическое деление... Если говорить о моей родине, Армении, то я хотел бы видеть процветающую, интересную, высоко развитую интеллектуально страну, которая находится в безопасности, в которой очень много людей с хорошим образованием, равнодушных к миру... И с тонким чувством юмора — как кавээнщик я не могу без этого. Так что проекты, которые я делаю в Армении, нацелены на те темы, которые мы когда-то определили в рамках проекта «Армения-2020», — я принимал в нем участие.

В России для меня на первом плане стоят проекты в сфере образования. Мы очень часто говорим, что образование меняется, что его надо менять... Есть такой тренд: основное в образовании часто становится дополнительным, а дополнительное — основным, потому что основное просто не успевает за быстро меняющимся миром. И поэтому помощь в создании новых образовательных институций или продуктов — это тот фундамент, который, как мне

кажется, позволяет этой стране двигаться в правильном направлении. Мне интересна вся коммуникация по поводу будущего образования, я активно в этом участвую. И когда я вижу проекты, которые возникли на базе каких-то моих мыслей в этой области, то я знаю, что в этом малая толика и моего успеха. Ставлю галочку и иду дальше.

**ДН:** Я с интересом читаю ваши публикации на «Фейсбуке». Вы много внимания уделяете популяризации стран через успехи отдельных людей.

**ГН:** Бренд любой страны создается пятью или шестью элементами. Это культура, традиции, продукты, которые выпускает страна (например,

## «СДЕЛАТЬ ТАК, ЧТОБЫ ВСЕ ПОНИМАЛИ И СЛЫШАЛИ ОДИНАКОВО, — СЛОЖНАЯ ЗАДАЧА...»

французский или швейцарский сыр). Это компании, возникшие в этой стране: «Мерседес» прочно ассоциируется с Германией. Это политические деятели и знаменитости — люди, которых знает мир. Поэтому когда объясняешь человеку, который не знает, что значит Армения, для которого это просто маленькая точка на карте, то начинаешь перечислять знаменитых людей и через них идентифицируешь нацию.

**ДН:** Культура важна не только для стран, но и для компаний. Однажды вы сказали, что корпоративная культура — это модель поведения первых лиц и что роль личности в истории все-таки имеет значение. Я осознаю, что для нашей компании очень важен тот культурный код, который несут учредители компании и ее корпоративная культура. Если сравнивать мировые тренды в экономике и бизнесе с тем, что происходит в России, видите ли вы какие-то культурные моменты, которые российские компании сейчас не учитывают и которые могут стать риском, барьером для будущего?

**ГН:** В России часто прибегают к авторитарному стилю управления. Авторитарный стиль коммуникации — это доказанный факт! — слышат только 15 процентов людей. И первым лицам надо понимать, как правильно коммуницировать, надо учиться этому. У нас нередко сотрудники в компаниях совсем не понимают, что они делают, потому что руководители не могут донести цель. Важно начать использовать разные стили управления, коммуникации, учитывающие особенности восприятия разных людей. Управлять с помощью любви достаточно сложно. Зато язык любви слышат уже не 15, а 30 процентов.

**ДН:** А есть какой-то универсальный язык, который слышат все или, скажем, 99 процентов?

**ГН:** Нет. Мы все разные люди, у нас разная типология личности, разные психологические потребности. К примеру, Тайби Кэлер выделял шесть типов личности человека, для каждого из которых нужен свой канал коммуникации. Кому-то нужно признание — признание личности, вклада, мнения; кто-то хочет, чтобы его оставили в покое, дали побыть в одиночестве. Когда ваши потребности не удовлетворены, вы находитесь в стрессе. В зависимости от ваших потребностей вы будете попадать в стресс по-разному, и выводить вас оттуда тоже нужно по-разному, удовлетворяя именно ваши психологические потребности. В офисе Google сейчас организуют такие будки, где человек может уединиться и спокойно поработать в одиночестве. Где-то ставят теннисный стол, где-то open-space... Все это делается не просто так: каждому типу личности нужны разные зоны работы внутри организации. И во многих корпорациях учат тому, как делать это по науке.

**ДН:** То есть для каждого человека нужно подобрать то сообщение, которое он слышит?

**ГН:** Да. Нужно удовлетворить его психологические потребности.

**ДН:** В российских госкорпорациях, которые составляют большую часть экономики (в том же Сбербанке), авторитарная коммуникация во

многим сохраняется, несмотря на серьезные изменения. Что нужно, чтобы изменения начались по-настоящему?

**ГН:** Наверное, должно смениться поколение. Поколение, которое сейчас у руля (мы все, включая меня), — это выходцы из Советского Союза. СССР управлялся авторитарно, в основном с помощью страха, и следы этого страха никуда не делись, не выветрились.

**ДН:** Однажды вы рекомендовали к прочтению книгу Александра Прохорова «Русская модель управления». После нее я по-новому взглянул на то, что происходит в стране, в России. Вы полагаете, что с новым поколением мы сможем изжить тот страх, который так долго формировался в нашей истории?

**ГН:** У меня этот страх есть, я его чувствую каждый день. А вот мои дети выросли уже без этого страха — в других условиях. Может быть, парниковых, но других. Они уже не боятся. Они более международные, космополитичные, они не страшатся ошибок. Но если их загнать в определенную структуру, то они, конечно, очень быстро считают эти культурные коды и тоже начнут поддакивать, бояться, душить в себе инициативу, получать зарплату и в шесть часов стоять в очереди в лифт.

**ДН:** А есть что-то, в чем мы сейчас преуспеваем и можем задавать тон остальным?

**ГН:** Я часто спрашиваю: какой бренд за последние 10 лет появился в России и вырос, став международным? Таким, чтобы его знали все. Можете назвать?

**ДН:** За последние 10 лет?... Наверное, нет. Бренд, который хорошо знают хотя бы в Европе, — это «Газпром»...

**ГН:** Я говорю про мировой бренд. Если вы приедете в Монголию или Китай и спросите, знают ли они «Газпром», что они ответят?.. А вот «Адидас», наверное, знают.

**ДН:** Неужели у нас таких брендов нет?

**ГН:** Я знаю один: «Маша и Медведь». В анимации у нас что-то получается. То есть наша великая страна за последние 7–10 лет выпустила один

бренд мирового уровня, который связан не с нефтью или газом, а со вкусом, с креативностью, с интеллектуальным потенциалом ребят, которые это сделали.

**ДН:** И какой вывод из этого следует?

**ГН:** Вывод простой: нам надо смотреть на новые направления, на то, что связано с креативностью, с изобретательностью. Мы — Кулибины, так как хорошо умеем придумывать. Но надо учиться из этого делать продукт, делать большой бизнес — международный. У нас очень много людей, которые придумывают фантастические вещи в образовательной сфере, но создать из этого продукт или школу не могут, поскольку это гораздо сложнее.

## « ЛЮДЕЙ, КОТОРЫЕ ХОТЯТ ИЗМЕНИТЬ МИР, МАЛО: ВСЕГО 2–3 ПРОЦЕНТА »

**ДН:** А как быть с такими традиционными отраслями, как ядерная энергетика или тот же газ? Стоит ли стремиться сохранять здесь конкурентное преимущество?

**ГН:** Эти отрасли совершенно точно нужно развивать. Но при этом важно не выплеснуть с водой ребенка, то есть не просмотреть другие возможности. Сейчас бурно растет много новых интересных направлений: big data, искусственный интеллект... «Гонка вооружений» теперь происходит там, преступники ушли туда: они не с ружьями и пистолетами грабят банки — они работают с хакерами. Недаром сейчас много говорится о кибервойсках. Искусственный интеллект уже есть — он уже с нами... После питерского форума стало ясно, что у нас, наконец, поняли: если мы не станем конкурентоспособными в этих областях, то никакой «Газпром» нам не поможет: рано или поздно появится альтернативная энергетика. Что-нибудь да найдут...

**ДН:** Действительно, тот же Росатом сейчас инвестирует в ветровую генерацию: риски нарастают...

**ГН:** Дело в том, что риск, связанный с ростом ветровой генерации, намного меньше, чем риск того, что хакеры заберутся в «мозги» атомной станции или отключат ваш автомобиль на полном ходу. Поэтому информационная защита, кибербезопасность должны быть в России одними из самых интересных и важных направлений. Имея такие бренды, как Kaspersky, Group-IB, нужно развивать эти направления. К счастью, хорошие задатки есть.

**ДН:** Есть ощущение, что мы не до конца осознали, что наша страна — это в первую очередь не ресурсы, а люди. Когда это может измениться?

**ГН:** Я не стал бы так жестко говорить, что это воспринимается так, а не иначе... Россия — это словно лоскутное одеяло: в ней сложно увидеть единое целое. В Татарстане она одна, в Чечне другая, в Иркутске третья... У нас есть общие ценности, история, победы, поражения — это то, что объединяет. А вот религия в разных местах разная. Чего я не вижу в России, так это того, что называют brand identity: когда речь заходит о России, нет тех пяти пунктов, которые всплывают в голове у любого. У нас есть сильный бренд Путина, но одного этого мало для такой большой страны. Как мало Гергиева, мало «Аэрофлота» и «Маши и Медведя»... Мы создали тетрис, но об этом почти никто знает. Или взять бренды городов: Петербург, Москва... Когда мы говорим «Париж», то сразу возникает большой ассоциативный ряд. То же самое с Нью-Йорком, Токио... У Москвы тоже есть ассоциативный ряд. Но какой? Нечеткий, у каждого свой... Мы должны развивать компетенцию коммуникации, должны влюбить в себя. Когда я люблю свою компанию, я ее везде продаю. Точно так же и со страной. А мы Россию и любим, и ненавидим одновременно... Как это может сочетаться?..

**ДН:** Возвращаясь к теме корпоративной культуры, я хотел бы затронуть такой ее аспект, как формализация. В России много организаций, где корпоративная культура существует, но не упакована в определенные ценности, миссию,



призывы. Что, с вашей точки зрения, дает процесс формализации корпоративной культуры? Он действительно помогает повысить эффективность организации? Или вполне можно жить без этого?

**ГН:** У нас любят действовать по принципу «я начальник — я могу делать то, что хочу». А корпоративная культура — это правила игры, от которых нельзя отступать. В определенном смысле это — несвобода, она требует последовательности: если ты сказал «А», значит, надо говорить «Б, В, Г» и далее по списку. Нельзя объявить: «Мы берем только самых талантливых людей на работу», — а потом привести и поставить на башню свою родственницу просто за то, что она родственница. Эта внутренняя коммуникация имеет стратегическое значение: если компания каждый день подчеркивает, условно говоря, что мы играем в футбол, ты никогда в жизни не поменяешь правила и не станешь играть в баскетбол, потому что тебя признают вруном и на смех поднимут, ты потеряешь самое главное, что есть, — доверие. Если правило про самых талантливых есть, оно сформулировано, прописано, ты про него говоришь каждый раз, на него опираются политики, процессы, то сама эта машина не даст тебе самовольничать. Ты начальник, ты создал правила игры, теперь ты должен их поддерживать, чтобы никто на них не покусился. Многие руководители не любят внутреннюю коммуникацию, так как она ограничивает их свободу. Поэтому есть много организаций, где миссия написана, а потом задвинута на дальнюю полку, и ни один сотрудник ее даже не назовет. Но корпоративная культура так не работает.

**ДН:** А насколько долгим оказывается путь от формализации до внедрения? Ведь зачастую у сотрудников складывается впечатление, что все эти формальности к делу отношения никакого не имеют и иметь не будут. Изначальное доверие очень низкое, руководству нужно прикладывать усилия, целенаправленно заниматься внедрением ценностей, чтобы они начали влиять на

деятельность компании. Сколько времени на это нужно?

**ГН:** Здесь изъян в самой постановке вопроса. Нисколько времени не нужно, поскольку о вранье все узнают моментально. Недоверие возникает после первых же проявлений двойных стандартов: вы сказали одно, а сделали другое. Если это периодически повторяется, вы разрушаете основу основ — доверие. Люди считают из ваших действий другую культуру (не ту, что прописана) и начинают играть по этим правилам.

## « КОГДА МЫ ГОВОРим О КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЕ, ПЕРВОЕ СЛОВО, КОТОРОЕ ПРИХОДИТ НА УМ, — ЭТО «ДОВЕРИЕ» »

**ДН:** Просто обычно говорят, мол, мы сформируем миссию и корпоративную культуру, а потом они станут формировать нас, нужен определенный период, чтобы люди сжились с этими ценностными установками...

**ГН:** Я не знаю. Думаю, у каждой компании это происходит по-своему. Когда мы говорим о корпоративной культуре, первое слово, которое приходит на ум, — это «доверие». Доверие к тому, что происходит внутри, к руководству, к той же миссии, в которую мы верим, считая, что эти слова произносятся не просто так... Строится это долго, а разрушить можно очень быстро.

**ДН:** Если корпоративная культура — это модель поведения первых лиц, то для того чтобы изменилась ситуация в России в целом, нам нужна элита, которая будет изживать из себя страх и стремиться создать экономику не на страхе, а на любви?

**ГН:** Хотелось бы в это верить. Знаете, как в детстве можно испортить ребенка? Дарить ему не безусловную любовь, а условную: «Я тебя буду любить, если ты будешь делать то-то и то-то». На выходе вы получаете совершенно другого человека.

**ДН:** Что для вас успешная организация?

**ГН:** Я не знаю, как измерять успех. В деньгах это одно, в узнаваемости — другое, можно измерять по индексу вовлеченности... Вообще говоря, если организация жива, то она уже успешна. Если она существует и выполняет свои обязательства перед сотрудниками, поставщиками, то это значит, что она живая. В наше время создать что-то, что может давать интересную работу сотрудникам, — это уже успех.

**ДН:** А считаете ли вы одним из критериев успеха период жизни организации?

**ГН:** Да. Булочной, которая тысячу лет переходит из поколения в поколение, можно гордиться: она тысячу лет кого-то радует и дает кому-то работу. Недавно одна лапшичная в Сингапуре получила мишленовскую звезду. Если вы хорошо делаете свое дело (а это очень не просто), вы свое признание получите. За признанием не всегда приходят большие деньги, но... Они иногда даже мешают. Так что большой срок жизни — это действительно успех.

**ДН:** А что вы назвали бы критерием успеха человека — индивидуально, личности?

**ГН:** Если человек умеет любить, значит, он уже добился успеха. Успешность — это уровень доверия, которое вы вызываете у окружающих. Это количество людей, которые придут, если вы позовете, которые за вас постоят или дадут вам денег в долг без залога. Но это все опять больше про коммуникации... А человек может быть отшельником, при этом быть успешным в своем отшельничестве. Так что критерий успеха для каждого человека свой. Даже бомж может быть успешным бомжом: в Питере мы помогаем фонду «Ночлежка», там есть тоже критерий успешности — люди, которые вышли из этого состояния. Поэтому каждый человек ощущает свой успех внутренне, в своей системе координат.

**ДН:** Вы сказали про способность любить... А что такое любовь?

**ГН:** Любовь — это когда ты просыпаешься и каждый день, даже

самый дождливый, вызывает у тебя радость, потому что ты любишь это утро, любишь этот город, любишь людей, которые с тобой, восхищаешься едой. Каждый день на плите одна и та же яичница, но ты ее все равно любишь. Может быть, это способность удивляться, любопытство. Ведь без любви любопытства не бывает: надо же свой нос куда-то засунуть, чтобы полюбить что-то новое...

**ДН:** Можно развивать навык любить?

**ГН:** Я думаю, что мы получаем его генетически. Это то, что дают нам родители, дальше его надо только сохранить. А вот испортить можно.

**ДН:** С 2006 года ваш путь тесно связан со школой управления «Сколково». Расскажите про нее, про этот свой опыт. Почему «Сколково», как это будет развиваться в будущем? По-прежнему ли вы глубоко погружены в эту историю?

**ГН:** Продолжая нашу тему, скажу, что это детище, к которому я сохраняю глубокую любовь. Этот проект был в свое время инициирован Германом Грефом, потом его подхватил Рубен Варданян, затем вокруг возникло партнерство — люди поверили в идею, сформировали миссию — и понеслась... Наверное, это один из тех проектов, которые меняют мир. Потому что мы хотим, чтобы у нас были люди, которые делают бизнес здесь. 50 процентов успеха «Сколково» — это то, насколько правильно мы отбираем туда студентов. Корпоративная культура класса возникает из качества набранных людей, точно так же, как в компаниях метод набора людей влияет в том числе на корпкультуру, потому что это определяет коммуникацию между ними. Они будут коммуницировать друг с другом, будут обмениваться знаниями, научат друг друга большому. А роль профессоров, спикеров, модераторов заключается в том, чтобы курировать знания, дать новые, которые у студентов отсутствуют, а может быть, взять у них что-то для себя. Самое главное то, что люди приходят туда (я это часто повторяю) по той причине, что устают от друзей. Мы дружим пока

**Благотворительный фонд «Друзья» основан в 2015 году тремя друзьями: Гором Нахапетяном, Яном Яновским и Дмитрием Ямпольским. Задача фонда — помочь российской отрасли благотворительности стать более профессиональной. Структурно «Друзья» — это платформа, «фонд фондов», который выступает посредником между донорами и фондами, помогая последним добиться устойчивости и самостоятельности.**

нам интересно, как только с человеком перестает быть интересно, он перестает быть другом и становится родственником. Возникает потребность в новых знаниях, в среде, где ты можешь найти новых друзей. Такой средой были для нас ранее сад, школа, армия. «Сколково» — это экосистема, туда приходят за новыми друзьями.

**ДН:** Мы видим, как быстро меняется система образования. Многие университеты опасаются, что могут не выжить в современной эпохе, когда образование становится в основном цифровым. Как вам видится будущее «Сколково»? Какие вы наблюдаете тренды?

**ГН:** Будущее — это экосистема школы. В том же районе уже находятся «Сколтех», РЭШ, на кампусе может поместиться еще несколько школ. Задача школы — объединить людей, которые, учась вместе, общаясь, становясь друзьями, смогли бы создавать бизнес. В этом должны принимать участие не только преподаватели, но и ученые, макро-

в которую, ты начинаешь находить партнеров, новые идеи, поднимаешь деньги, потому что там сосредоточены и инвесторы в том числе.

**ДН:** Если взглянуть шире — на системы обучения вообще, то как бы вы охарактеризовали современные процессы с точки зрения форматов, методологий? Что в ближайшее время будет явным трендом?

**ГН:** Тренд я уже назвал: основное образование будет становиться дополнительным, а дополнительное — основным. Математика, физика и так далее — это все хорошо, но посмотрите, какое количество кружков сейчас возникает. Нужно обращать внимание на них, на дополнительное образование. Когда мы рассуждаем об образовании, мы должны думать о том, кто учитель будущего. Раньше система образования строилась на том, что программа спускается сверху, а учителя — это люди, которые переносят в устный формат написанное в учебнике и контролируют усвоение. Но те учителя, которых мы запомнили из своего детства, — это менторы, наставники, которые давали советы, проживали материал вместе с тобой. Вот кто учитель будущего, когда есть доступ ко всемирному образованию в режиме онлайн. Сейчас большое количество практиков преподают в кружках дополнительного образования, потому что им интересен контакт с детьми. Вы наверняка достаточно часто сдаете медицинские анализы со своим ребенком. А вот анализ на качество обучения у нас один — ЕГЭ. Я думаю,

« ЕСЛИ ЧЕЛОВЕК УМЕЕТ ЛЮБИТЬ, ЗНАЧИТ, ОН УЖЕ ДОБИЛСЯ УСПЕХА »

экономисты, юристы, дизайнеры и так далее. Если говорить о будущем, которое я хотел бы видеть, то это такая большая среда, попадая



что появится много других тестов, которые позволят с разных сторон оценивать развитие ребенка. Детей можно брать на работу уже в 14 лет: они дают новые мысли, у них свежий взгляд, они по-другому видят мир. У них больше информации, их мозги работают абсолютно иначе, они быстрее взрослеют. Сейчас нет двора, так как он перестал играть ту роль, что в моем детстве, — роль коммуникационной площадки. Теперь дети социализируются в сети. Они могут вместе сидеть на дне рождения и при этом общаться друг с другом в чате. Это совершенно иная культура получения информации. Поэтому и подход к ним должен быть другой, и учителя должны быть другие. Традиционная школа будет перестраиваться с помощью кружков, с помощью допобразования.

**ДН:** Могут ли такие площадки, как Coursera, Foxford, InternetUrok, стать заменой школе?

**ГН:** Нет, заменой они не станут. Будет выстраиваться так называемый blended learning — смешанное обучение, в котором есть и то, и другое. Если я могу поставить лекцию нобелевского лауреата, которая интересна детям, то почему я не могу скинуть ссылку, чтобы они посмотрели ее сами, а мы потом обсудили в классе?

**ДН:** А возможно ли полностью перевести в онлайн-формат обучение в корпорациях?

**ГН:** Коммуникация между людьми — это основная часть образовательного процесса. Чтобы группа людей что-то выучила, они должны одновременно и изучить это, и навести мосты, чтобы понять это одинаково. Иначе получится так, что каждый услышит что-то свое. Ключевая задача обучения — смешивать людей, чтобы они общались, узнавали друг друга. Если вы привозите людей из региона в корпоративный университет, они дальше намного эффективнее работают друг с другом.

**ДН:** То есть обучение — это не только контент, но и среда, в которой люди должны развиваться, вдохновлять друг друга своими результатами?

**ГН:** Да.

**ДН:** Вы один из учредителей фонда «Друзья». Я сам был некоторое время членом правления организации Greenpeace, сейчас член правления организации «Общее дело» — это организация, которая позволяет студентам и школьникам делать выбор, когда они сталкиваются с такими явлениями, как алкоголизм, наркомания, табакокурение. И я все яснее осознаю, что тема общественных организаций в России находится пока на этапе становления. Могли бы вы высказать свои взгляды, пожелания, рекомендации в отношении молодых российских общественных организаций, благотворительных фондов?..

**ГН:** Первое: работа в НКО — это такая же работа, как любая другая, и в ней точно так же надо быть

## « КОММУНИКАЦИЯ МЕЖДУ ЛЮДЬМИ — ЭТО ОСНОВНАЯ ЧАСТЬ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА »

профессионалом. Миссия фонда «Друзья» — повышение профессионального уровня в НКО. К сожалению, он не всегда высокий. Второе: работа этих людей должна оплачиваться на рыночных принципах. Это, наверное, пожелание прежде всего в сторону населения: как показывают все опросы, люди думают, что сотрудники НКО должны работать бесплатно. Если вы хотите, чтоб эти организации были профессиональны, там должны работать профессионалы, а профессионалы должны получать рыночную зарплату. И тогда эти организации будут более эффективными и принесут больше пользы. А сейчас нередко выходит так, что люди собираются, что-то делают, 20 процентов берут себе на затраты, а вопрос о том, насколько эффективно они тратят оставшиеся 80 и зачем эта организация существует, оттягивая фандрайзинговые деньги от других, — этот вопрос даже не ставится.

Ну, существуют и существуют, делают 10 операций — молодцы. А эти операции оказываются в два раза дороже, чем их можно было сделать. Здесь много мошенников и много людей, которым приходится доказывать, что они неэффективны в своей деятельности.

**ДН:** Чтобы эта сфера развивалась, становилась более системной, нужны усилия организаций, частных фондов? Или тут должен быть государственный подход?

**ГН:** Нет, государства здесь не должно быть, потому что этот сектор занимается тем, чем государство не занимается. И государство должно дружить с этим сектором, потому что он закрывает те дыры (пусть маленькие), которые государство не может увидеть. В Америке своя НКО есть чуть ли не у каждого двора, и они следят за своим двором — там, куда государство не дотягивается.

**ДН:** Что вы пожелали бы людям, которые просто работают в российских компаниях, не являясь собственниками или акционерами?

**ГН:** Работайте как собственники. Только тогда ваша компания будет успешна и у реальных собственников возникнет желание поделиться успехом с вами. И тогда вы сможете выстроить систему партнерства, в которой ключевые талантливые люди будут становиться совладельцами.

**ДН:** Может ли любой сотрудник любой российской компании почувствовать, что он способен внести свой вклад как собственник? Или это все же присуще только определенному проценту общества?

**ГН:** Есть такой анекдот. Дворник подметает в цирке за животными. Кругом грязь, запах... Подходит к нему человек и спрашивает: «Послушай, а ты сколько здесь получаешь?» Тот отвечает: «Двести долларов». «Поехали, я тебя устрою ко мне во дворе работать. Будешь убирать только листву, снег...» — «Ты что! Чтобы я ушел из шоу-бизнеса?!» Это ваша задача — построить все так, чтобы каждый чувствовал себя собственником.

**ДН:** Спасибо!





**Racionika**  
вкусно есть и худеть



**Заедай стресс правильно!  
Только хорошее настроение  
с продуктами Racionika.**



**глицин**  
**магний**  
**В6**



# ЭТИКА И ГЕНЕТИКА

Что записано в наших генах? В результате революции в биологической науке, свершившейся в первой декаде нового тысячелетия, ученые научились читать генетическую информацию практически каждого живого существа — от бактерий до человека. Чем это обернется для человечества в будущем? Какие возможности эти новые знания открывают перед обществом и какую ответственность возлагают? Об этих и других вопросах, стоящих перед современной наукой в области биоинженерии, мы поговорили с доктором наук и профессором МГУ Егором Борисовичем Прохорчуком, лауреатом премии Европейской академии наук, заведующим лабораторией геномики и эпигеномики позвоночных в центре «Биоинженерия» РАН.

— Егор Борисович, у многих из нас представления о генетике сводятся к законам Менделя и школьному наглядному пособию — модели двойной спирали с цветными шариками. А ведь за последние десятилетия в генетике произошли колоссальные сдвиги. Научно-популярные журналы пишут, что человечество научилось читать «генетическую информацию», но что это означает и что это дает или может дать нам в ближайшем будущем?

— Давайте я немножко напомним теорию — на уровне школьной программы. Любой живой организм, от бактерии до человека, несет в себе «чертеж» — матрицу, содержащую

инструкции о развитии и жизненных показателях организма: о том, как ему жить, строиться, развиваться, реагировать на окружающую среду. Обычные инструкции, с которыми мы встречаемся в жизни, — это, как правило, текст. Он состоит из букв, которые складываются в слова, слова — в предложения, затем абзацы, главы и так далее. Генетическая инструкция — это своего рода генетический текст, записанный на языке химических молекул — нуклеиновых кислот. «Буквы» генетического «алфавита» — нуклеотиды — выстраиваются в цепочку в определенной последовательности. Ученые обозначают эти генетические «буквы» буквами латинского алфа-

вита: А, С, G, Т — аденин, цитозин, гуанин, тимин.

— Да, помню такие названия еще из школы...

— Совершенно верно, в генетическом «алфавите» наука разобралась еще в середине прошлого века. «Алфавит» этот один и тот же у всех живых существ. Но каждый, кто учил ребенка читать, понимает, какая пропасть лежит между буквами и чтением и пониманием текста. Мы научились считывать генетическую информацию, причем важно, что эта процедура становится все более и более быстрой и дешевой: если в начале 2000-х чтение одного-единственного генома занимало

несколько лет и стоило несколько миллиардов долларов, то сейчас вы можете прочитать свой геном за тысячу долларов в течение недели. Но просто прочитать — этого мало: надо понять эти данные, суметь интерпретировать их с точки зрения практики — например, коррекции образа жизни. А следующий этап — корректировать саму эту информацию, кодировать новую информацию, создавать доселе неведомые формы жизни...

**— Звучит очень вдохновляюще. А чем среди этого занимается ваша лаборатория?**

— Я могу дать точный ответ, но для непосвященного человека — простите — он прозвучит непонятно и скучно. Дело в том, что есть общие тенденции — большие цели: победить рак, сделать сельское хозяйство эффективнее и так далее, и на глубинном уровне работа любой лаборатории связана с какой-то из таких больших целей, стоящих перед человечеством. Но при этом непосредственно лаборатория занимается решением ситуационной научной задачи — конкретной и довольно узкой. В основе этой задачи лежат фундаментальные интересы и тенденции развития современной науки, но громких слов вроде «наша лаборатория работает над тем, чтобы навсегда избавить людей от раковых заболеваний» вы там не услышите — конкретная исследовательская задача локальна и далека от практики. В практику это переносят бизнес-компании: они берут полученные наукой результаты и внедряют их в какой-либо прикладной области. Представьте себе, что все то, что мы знаем, — это подсвеченный мир. В этом мире все понятно: мы видим, как расставлены предметы, нам ясна логика их взаимодействия. А что-то новое — это шаг в бездну. Так вот коммерческие компании занимаются наведением порядка в этой уже подсвеченной области, а фундаментальная наука вглядывается в бездну в попытках добыть новое знание. Сообщество, которое занимается получением нового знания, и со-



Е. Б. Прохорчук в рамках выступления на конференции TEDxMoscow

общество, которое внедряет его в жизнь, разнесены во времени и, в общем-то, в компетенциях. У людей, которые занимаются бизнесом, психология отличается от психологии тех, кто вглядывается в бездну. Но они обязательно должны поддерживать друг друга.

«**ФУНДАМЕНТАЛЬНАЯ НАУКА  
ВГЛЯДЫВАЕТСЯ В БЕЗДНУ  
В ПОПЫТКАХ ДОБЫТЬ НОВОЕ  
ЗНАНИЕ**»»

Вот, скажем, в Соединенных Штатах — я часто там бываю — вера в прогресс у людей носит почти что фанатичный, религиозный характер, они готовы вкладывать деньги в разработки, веря, что через 30 лет это даст плоды. Причем понятно, что многие компании исчезнут, так ничего и не произведя, но для американцев это не повод отказываться от инвестиций, потому что все понимают: технологичные рынки складываются несколько десятков лет, зато в конечном итоге мы станем жить дольше и лучше. Получение нового знания — очень затратное дело, которое редко приносит прибыль

в ближайшей перспективе. Поэтому фундаментальную науку могут позволить себе только богатые государства.

**— А как в России обстоят дела с развитием биотехнологий?**

— У нас с этим пока не очень хорошо, к сожалению. С более традиционными отраслями науки — с физикой, математикой — значительно лучше, чем с биоинженерией. Это хорошо видно по высокотехнологичному бизнесу: в IT у нас есть свои компании мирового уровня — «Яндекс», Mail Group, Kaspersky Lab; в биотехнологиях ничего сравнимого пока что нет. Вот мы с вами держим в руках по смартфону — а это, между прочим, доведенные до практического результата разработки середины прошлого века. Тогдашние передовые физические технологии, и прежде всего оборонные, дали в конечном итоге все то, что нас окружает сегодня: Интернет, средства коммуникации, телевидение, телефоны, мобильную связь, компьютеры... То же самое происходит сейчас с биотехнологиями: я думаю, мы стоим на пороге биотехнологической эры. И от того, войдем ли мы в эту эру создателями собственных технологий или потребителями чужих, зависит в том числе экономический суверенитет и наше благосостояние как нации.



Например, наверняка появятся этноспецифические лекарства или лекарства, зависящие от генетической информации человека. Скажем, подбор лекарств от рака в зависимости от генетической информации — как пациента, так и его новообразования — дело уже самого ближайшего будущего. От экономики мы перейдем к биоэкономике: все большая часть продукции будет вырабатываться в живых системах, и это коснется не только медицины, но и промышленности. Значит, понадобится наращивать

нательное обследование. Это уже хирургическая операция, в ходе которой инвазивно берут околоплодную жидкость и которая — пусть и не в очень большом проценте случаев — может привести к потере плода. То, что я сейчас описал, — это магистральная дорога здравоохранения по избеганию рождения детей с основными пороками, такими как синдром Дауна. Благодаря внедрению новейших технологий чтения генетической информации появился метод очень надежного и точного определения

требуемый, но с точки зрения бизнесмена, чтобы открыть лабораторию здесь, надо приобрести оборудование (а это миллионные инвестиции) и зарегистрировать его как медицинское в соответствии с нашими регламентами. При этом американский производитель не хочет регистрировать это оборудование как медицинское, а регистрирует его как научное — так проще. А еще нужно набрать людей соответствующей квалификации и получить еще кучу других издержек... А на другой чаше весов — взять пробирку и отправить в чемодане за границу. Разрешение на вывоз образцов тот же Минздрав дает очень легко. Понятно, что компании второго типа стали возникать как грибы после дождя. Мы в этой нише были и остаемся практически единственной компанией с российским производством. У нас себестоимость значительно ниже, но мы вынуждены содержать производство, рассчитанное на 50 тысяч анализов и загруженное едва ли на 10%, потому что такого количества платежеспособных женщин (тест недешевый — около 30 тысяч рублей) мы пока не можем найти по всей России. То есть проблема не столько в наличии финансирования, сколько в комплексе организационных проблем — вполне решаемых, если подойти к этому системно и на государственном уровне.

— Звучит не очень обнадеживающе...

— Почему?

— Ну, если нынешний прорыв в цифровых технологиях закладывался в середине прошлого века, то выходит, что мы отстали чуть ли не на полстолетия? Ведь за рубежом биотехнологии уже

«**СООБЩЕСТВО, КОТОРОЕ ЗАНИМАЕТСЯ ПОЛУЧЕНИЕМ НОВОГО ЗНАНИЯ, И СООБЩЕСТВО, КОТОРОЕ ВНЕДРЯЕТ ЕГО В ЖИЗНЬ, РАЗНЕСЕНЫ ВО ВРЕМЕНИ И, В ОБЩЕМ-ТО, В КОМПЕТЕНЦИЯХ. НО ОНИ ОБЯЗАТЕЛЬНО ДОЛЖНЫ ПОДДЕРЖИВАТЬ ДРУГ ДРУГА**»

эффективность сельского хозяйства, потому что если мы хотим получать биотопливо, то посевные площади под продукты питания сократятся, а население тем временем вырастет. Похожие процессы идут и в смежных областях. Наша задача — создать собственные технологии, чтобы не оказаться в положении догоняющих, вынужденных решать острые проблемы очень большими деньгами.

— **А какие научные достижения биотехнологии уже реализованы в практике?**

— Давайте посмотрим на примере. Есть такое врожденное генетическое отклонение — синдром Дауна. Частота рождения ребенка с синдромом Дауна — 1 на 800 родов. Существует диагностика этого синдрома в пренатальном периоде: когда женщина беременна, она проходит биохимические скрининги в 1-м и 2-м триместрах — анализ крови по белку. Допустим, анализ показал высокий риск развития ребенка с синдромом Дауна (1 из 100 — это уже высокий риск). Женщину отправляют на допол-

генетических аномалий по крови матери. Суть в том, что клетки плаценты, погибая по естественным причинам, выбрасывают ДНК плода в кровь матери, то есть в кровотоке матери циркулирует какое-то количество ДНК будущего ребенка. В результате генной революции, случившейся в 2007–2008 годах, мы можем читать эту информацию как книжку. Точность определения основных генетических аномалий возросла до 99,9%, и вместе с тем это стало неинвазивной процедурой: протыкать плодный пузырь в стационаре или просто сдать кровь из вены — почувствуйте разницу. Естественно, множество женщин стали делать этот тест. Исходно это было придумано в Гонконге, который первым применил эту технологию в 2012 году. В 2013 году мы сделали аналог в России, получили патент, открыли лабораторию, потом сделали отдельную компанию. Кто оказался нашими конкурентами? Коробейники, которые вывозят эти тесты за границу — в Америку, потому что там делается 1 миллион тестов в год, а наша лаборатория сделала всего лишь 5000 тестов. Тест вос-

«**ФУНДАМЕНТАЛЬНУЮ НАУКУ МОГУТ ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ ТОЛЬКО БОГАТЫЕ ГОСУДАРСТВА**»

## « МЫ СТОИМ НА ПОРОГЕ БИОТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ЭРЫ. ПОДБОР ЛЕКАРСТВ ОТ РАКА В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ГЕНЕТИЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ — ДЕЛО УЖЕ САМОГО БЛИЖАЙШЕГО БУДУЩЕГО »»

**становятся частью повседневной жизни. А у нас — финансирования мало, инфраструктура неповоротливая, научная среда ослабленная...**

— Во-первых, все процессы в обществе сейчас протекают намного быстрее, потому что прогресс ускорился, но это значит, что и разрыв можно преодолеть быстрее, если задаться такой целью. Да, сложностей много, но взгляните на это иначе: многофакторная задача и решаться может многофакторно, различными способами. То есть если у вас все упирается в финансы и только в финансы, то без денег вы бессильны. А если вы можете подойти к задаче с разных сторон... Создайте привлекательную среду или отрегулируйте законодательство, чтобы в нем было меньше подводных камней — и финансирование как таковое может перестать быть такой серьезной проблемой.

**— А почему этого сейчас не происходит?**

— Что-то происходит — есть попытки реформирования инфраструктуры, на государственном уровне ставится вопрос о том, как наших сильных ученых вернуть из-за границы сюда, как привлечь зарубежных ученых с мировым именем, чтобы возродить научные школы. А какие-то процессы мы с вами пока и не видим. Может быть, все это не так интенсивно, как хотелось бы, но... Выдающийся математик и экономист Джон Нэш как-то сказал, что «задача решена в тот момент, когда поставлена». Он, правда, говорил о своем опыте, но, я думаю, и для нас это хороший повод для оптимизма. Никакого чуда и волшебства не надо — просто эта задача еще не поставлена как следует. Как

только случится осознание, что это критически важно, что этим нужно заниматься, я думаю, нужные ресурсы так или иначе найдутся. И организационные проблемы снимутся, и инфраструктуру отладят, и научное сообщество найдет общий язык с чиновниками...

**— Может, ключ в том, что люди часто просто не знают, какие здесь скрыты возможности?**

— И это тоже. И рядовые люди не знают, и бизнесмены, и люди, которые принимают решения на уровне государства. Поэтому очень важна просветительская деятельность, информирование. Приведу еще один пример из той же области диагностики генетических отклонений. Если у пары рождается больной ребенок, причина может иметь генетический характер. Каждый человек носит в себе в скрытом виде генетические болезни: у любого из нас в среднем есть 10–15 генетических мутаций. Они могут никак не проявляться, потому что у нас есть две копии гена — один от папы, другой от мамы, и если один ген мутировал, то второй обычно оказывает компенсирующее действие. Но если я найду себе партнера, у которого мутирован тот же ген, что у меня, есть шанс, что наш ребенок получит оба гена-мутанта. К примеру, каждый 50-й житель России является носителем гена, вызывающего муковисцидоз. Соответственно, вероятность, что люди-носители вступят в брак, — примерно 1 на 2500 браков. В среднем 1 из 4 детей у такой пары, согласно генетическим законам, будет рождаться с заболеванием. Таким образом, наблюдаемая частота рождения ребенка с муковисцидозом — примерно 1 на 10 000. Люди не знают об этом или знают, но

думают: «Авось пронесет». И действительно, чаще всего пронесит. Но если у пары рождается больной ребенок, то это беда. Генетическое тестирование партнеров могло бы помочь предотвратить эту ситуацию, но обычно за таким тестированием обращаются тогда, когда больной ребенок уже родился.

Если такая пара заранее выполнила генетическое тестирование или планирует еще детей, она может пройти процедуру отбора через ЭКО: отбирается зигота (оплодотворенная яйцеклетка), которая не несет эту мутацию.

В узких мононациональных общинах в силу того, что у них происходит много близкородственных браков, частота носительства моногенных заболеваний высока. Например, ортодоксальные евреи в Нью-Йорке не могут вступить в брак без генетического тестирования — им равнин не разрешит. И если они оказываются носителями, им запрещают вступать в брак. Но чаще люди не задумываются о том, носителями каких мутаций являются они сами и их дети.

Компаниям нет смысла создавать

## « ЕСЛИ МЫ НЕ СОЗДАДИМ И НЕ ОСВОИМ ТАКИЕ ТЕХНОЛОГИИ САМИ, ТО ПОПАДЕМ В ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ДРУГИХ И ОКАЖЕМСЯ В ПОЛОЖЕНИИ ДОГОНЯЮЩИХ »»

лекарства для редких (так называемых орфанных) заболеваний, потому что это означает разработку сложной технологии ради нескольких десятков случаев на страну — в бизнесе такое не окупается. При этом государство тратит на поддержку детей с такими заболеваниями безумные деньги — 17 миллиардов рублей в год. Однако если мы сейчас начнем и будем год за годом разъяснять детям на уроках биологии механизмы таких заболеваний и преимущества генетического



тестирования, то постепенно решим эту проблему. Сейчас это, допустим, 20 тысяч рублей за тест, но по мере удешевления технологий тестирования это будет все более и более доступным делом. И проблема опять же не только в деньгах: я спросил людей в Общественной палате, кто

## « ОТМАХНУТЬСЯ ОТ ПРОГРЕССА, ЗАМОРОЗИТЬ ЕГО НЕ ВЫЙДЕТ »

из них знает свой статус моногенного носительства, — обнаружались всего один или два человека, которым это просто нужно по долгу службы... А там люди состоятельные, для которых это несерьезная сумма — они могут спокойно бутылку вина купить за такие деньги.

### — А если ребенок уже родился с генетическим заболеванием, могут ли помочь ему новые технологии?

— Простого лечения моногенных заболеваний пока не существует. Да, вы будете знать, где генетическая опечатка, вы сможете помочь своим здоровым детям, они при этом тоже могут стать носителями заболевания, но, вступая в брак, будут точно знать, что по этому гену хорошо бы проверить партнера. Однако это все на будущее — а что делать с уже родившимся больным ребенком? Современные методы редактирования генома в перспективе могут позволить создать реактивы, которым можно сказать: «Я хочу изменить такую-то букву на такой-то странице в такой-то строке». Работа над этим сегодня ведется очень активно. Если речь идет о нейрональных клетках (а чаще всего это так), то реактивов, способных войти в каждую нейрональную клетку и эффективно изменить код, сегодня не существует. Есть, впрочем, еще болезни обмена, диабет, вирус иммунодефицита человека — в подобных случаях редактирование

может использоваться так: вы берете часть нужных клеток с кровью, отбираете культуру, редактируете и подсаживаете измененные клетки обратно человеку. Они начинают развиваться и в какой-то момент могут вытеснить неотредактированные клетки или купировать какие-то эффекты — эти технологии сейчас развиваются очень интенсивно. Но этот метод подходит отнюдь не для всех моногенных заболеваний. Так что сейчас возможности генетической корректировки нет, однако в будущем такие возможности могут возникнуть — возможно, даже в горизонте 3–5 лет.

### — В связи с редактированием генома всегда возникает еще один аспект этой темы — этический...

— И не только в связи с редактированием генома — вообще, в связи с геномными технологиями как таковыми, и практически в любой нише. Вы в какой профессиональной области работаете?

### — Управление персоналом...

— Отлично. Представьте себе, что мы дошли до того этапа, когда все люди проходят генетическое тестирование: каждый школьник нашими усилиями уже знает, что это нужно

вечно сидеть на больничном. Будете ли вы учитывать это, принимая решение о приеме этого кандидата на работу? Это проблема? Проблема. Что будет, если доступ к расшифровке вашего генома получит, допустим, страховая компания, где вы хотите застраховать свою жизнь или здоровье? Сегодня действует мораторий на использование данных о генетической информации, за исключением одного или двух заболеваний, но это тоже, очевидно, проблема.

А готовы ли мы гарантировать сохранность и конфиденциальность этой информации? Какова должна быть политика общества в этой части? Как должны храниться генетические данные? Что будет, если какой-нибудь очередной компьютерный вирус Petya вскрыет и распространит эту информацию, сделав ее общедоступной?

Технологии редактирования генома поднимают еще больше сложных этических вопросов, прежде всего в связи с редактированием зигот. Если мы оплодотворим яйцеклетку сперматозоидом и в этот момент заменим какую-то «букву», то это изменение распространится на все клетки будущего организма. Мы в своей лаборатории редактируем зиготы мышей — создаем мышей с заранее заданными свойствами. В Китае

## « ОБЩЕСТВО ДОЛЖНО ПОНИМАТЬ, В КАКИЕ МОМЕНТЫ МОЖНО ВЫТАСКИВАТЬ ГЕНЕТИЧЕСКУЮ ИНФОРМАЦИЮ НА СВЕТ БОЖИЙ, А В КАКИЕ НЕЛЬЗЯ, И ДОЛЖНО ВЫРАБОТАТЬ ЯСНУЮ ПОЗИЦИЮ ПО ТАКИМ ВОПРОСАМ »

и важно. Мы будем точно знать, кто какими мутациями обладает, а еще мы будем знать, какими болезнями человек может страдать сейчас или заболеть в будущем. Что будет, если базы данных с этой информацией станут доступны работодателям? К примеру, на собеседование к вам пришел кандидат, у которого с высокой вероятностью может родиться больной ребенок и который будет

редактировали нежизнеспособный эмбрион, и на стадии одной клетки все получилось. Сегодня редактирование человеческих зигот запрещено законодательно, но технически это сделать очень просто, и никаких особых практических проблем тут нет. А вот этических проблем сразу возникает море. А ученые тщеславны, так что рано или поздно кто-то это реализует.



Е. Б. Прохорчук во время модерации дискуссии в рамках проекта «Уроки естественной истории»

Все это очень серьезные вопросы к обществу в целом. Отмахнуться от прогресса, заморозить его не выйдет, мы все равно будем иметь дело с новыми технологиями и их последствиями. Любая технология является обоюдоострой — мы хорошо знаем это на примере ядерных технологий. Поэтому любая технология требует осторожного и вдумчивого обращения — генетики это касается в той же мере, что и всех остальных наук. Общество должно понимать, в какие моменты можно вытаскивать генетическую информацию на свет божий, а в какие нельзя, и должно выработать ясную позицию по таким вопросам. А для этого возможности биоинженерных технологий нужно широко обсуждать, знакомить с ними людей. Многие видят в генных технологиях сущий ящик Пандоры, но важно отделять реальные проблемы от мнимых. Есть действительно серьезные вопросы — например, этические дилеммы, о которых мы только что говорили, а есть паника на ровном месте, которая происходит от незнания или, вернее, полужнания —

как в случае с ГМО-страшилками. И здесь мы снова возвращаемся к вопросам просвещения — очень важно популярно и понятно рассказывать людям о современных

« МНОГИЕ ВИДЯТ В ГЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ СУЩИЙ ЯЩИК ПАНДОРЫ, НО ВАЖНО ОТДЕЛЯТЬ РЕАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ ОТ МНИМЫХ »

технологиях. Когда-то были такие журналы, как «Наука и жизнь», «Химия и жизнь», передачи вроде «Очевидное — невероятное» — они решали эту задачу...

— Журнал «Наука и жизнь» сейчас выходит снова...

— Это замечательно. Появилось и много новых научно-популярных

журналов, издается все больше хорошей научно-популярной литературы, причем не только переводной — российские авторы тоже пишут весьма хорошие книги. Это очень отранно. Главное здесь, мне кажется, — самому составить ясное представление о том, что происходит сейчас в этой области и что есть на горизонте. У общества должен быть запрос на созидание, на интерес к жизни. Нельзя перекладывать всю ответственность на ученых. Пристального внимания эта сфера точно стоит, нужно постараться узнать о ней больше. Ну а нам, конечно, нужно стараться больше об этом рассказывать.

— И наша с вами беседа тоже послужит этой цели — она будет опубликована в нашем корпоративном журнале.

— Прекрасно. Надеюсь, что это станет еще одним сложившимся фрагментом той замысловатой и важной мозаики, которую нам всем вместе предстоит собрать.



# НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ ДЛЯ SALTON FEET COMFORT

Зонтичный суббренд Salton Feet Comfort планомерно расширяет долю своего присутствия на рынке средств для ног. И весной 2017 года бренд начал осваивать новый канал сбыта, вставая на полки аптечных сетей Москвы и регионов. Подробнее о стратегии и перспективах развития Salton Feet Comfort в фармацевтическом направлении с вами поделятся бренд-менеджер Salton Feet Comfort Юлия Насильникова и руководитель отдела фармацевтического сбыта Евгения Птицина.

## ПОЧЕМУ ФАРМАНАПРАВЛЕНИЕ?



**ЮЛИЯ НАСИЛЬНИКОВА:**  
— Объем российского рынка средств для ног оценивается

почти в 7 млрд рублей по итогам 2016 года. Причем в структуре продаж наибольшую долю занимает фармацевтический сбыт — на него приходится около 43% в денежном выражении.

Конечно, этот значимый кусок пирога мы не могли обойти стороной в развитии бренда, ведь подключение нового канала для сбыта продукции Salton Feet Comfort позволяет решать задачи как релевантные бренду, так и компании в целом:

- увеличение представленности бренда на рынке автоматически повышает знание потребителей о его продуктах;
- компания UPECO, расширяя свое предложение и занимая ниши в других категориях в фармацев-

тическом канале сбыта, усиливает свои позиции в работе с заказчиками и дистрибуторами через увеличение совокупного объема контракта.

Так, одной из стратегических целей в развитии Salton Feet Comfort стала разработка стратегии и построение дистрибуции в аптечных сетях.

## ПРОВЕРКА НА ПРОЧНОСТЬ.

Развитие чего-то нового — это всегда нелегкий путь, который сопряжен с преодолением больших и маленьких преград.



**ЕВГЕНИЯ ПТИЦИНА:**  
— Весной 2016 года нам от бренд-группы поступило предложение провести

тест-драйв торговой марки Salton Feet Comfort в аптечном сегменте, и мы решили попробовать.

Итак, первоначально для проведения пилотного проекта совместно с бренд-менеджером был сформирован так называемый MML (англ. Minimum Must List) — список товаров, которые должны присутствовать в торговой точке. При отборе мы ориентировались на статистику продаж продуктовых категорий в канале по данным DSM\*, релевантных бренду Salton Feet Comfort.

Так мы начали работу над выходом в новый канал сбыта. С группой компаний «36,6» (аптеки «ГорЗдрав», «36,6», «АВЕ») у нас прямой контракт, что обеспечило быстрое попадание трех выбранных позиций на полки в 200 топовых аптек по продажам клиента.

В течение полугода мы получали положительные отклики от фармацевтов и провизоров, продажи соответствовали заявленному плану. Так укрепилась идея масштабировать представленность суббренда, и мы разработали стратегию его продвижения.

\* DSM Group — маркетинговая компания, которая занимается мониторингом и исследованиями фармацевтического рынка.



На 2017 год нашей основной задачей является построение количественной дистрибуции, а именно:

- обеспечить представленность товара на полках аптек с оборотом, соответствующим категориям А и В;
- подключить неконтрактные аптеки посредством проведения совместных маркетинговых активностей с дистрибуторами.

Предоставленные бренд-группой данные по объему продаж основных игроков в сегментах категории впечатляли и воодушевляли. Однако при

этом прослеживалась монополизация данных сегментов конкурентами с известными брендами. Поэтому нам необходимо было донести до партнеров идею о том, что при высоком потенциале категорий у потребителя просто нет выбора, а у сети — ограниченное предложение, что не принесит ей дополнительного роста категории. Но на первых переговорах с партнерами все шло не так гладко, как того хотелось. «Протек» — один из крупнейших дистрибуторов — согласовал представленность Salton Feet Comfort только в филиалах Москвы и Московской области. Да, это 50%

оборота по истории продаж других торговых марок, но нам была важна и региональная представленность. Не все просто было и с аптечной сетью «Ригла», которая назвала нас «бесстрашными и наглыми» из-за эксклюзивной представленности продукции конкурентов. И наконец, потеря ключевого игрока «З6,6» с долей в размере 30% московского рынка из-за неплатежеспособности не добавляла оптимизма. Несмотря на все трудности и барьеры, уже к июню мы все же достигли следующих результатов:

1. ТМ Salton Feet Comfort реализуют 4 крупных фармдистрибутора. В мае достигнуты договоренности с «Протек» о расширении представленности марки в регионах с 1 до 10 филиалов.
2. ТМ Salton Feet Comfort представлена на полках 14 ключевых аптечных сетей, в том числе и «Риглы».
3. Суммарное количество торговых точек, где присутствует ТМ, — свыше 1200 при запланированных 900.

### ЧТО ПОМОГАЛО НАМ ДОСТИГНУТЬ ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ?

Конечно же, эффективная командная работа. Мы тщательно проработали все преимущества и отличия от конкурентов Salton Feet Comfort в фармацевтическом канале сбыта. На основании чего были подготовлены грамотные презентации под каждого клиента, тщательно спланированы маркетинговые активности и разработаны портфельные предложения для партнеров. Не будем скрывать: свою роль в достижении успеха сыграло и личное обаяние каждого из нас.

Нам предстоит еще много работы по расширению присутствия бренда Salton Feet Comfort в аптечном ретейле и поддержание его продаж на запланированном уровне. Несмотря на ряд препятствий на нашем новом пути, мы уверены: работа нашей сплоченной команды, вера в успех нашего бренда, заинтересованность в результате и креативный подход помогут нам преодолеть все трудности.



# КАК УЧИТСЯ UPESCO?



Текст:  
**АЛЛА ЗАХАРОВА,**  
руководитель отдела  
обучения

Вслед за технологическими, экономическими и социокультурными изменениями в мире меняется и бизнес. А бизнес является главным заказчиком обучения. Обучение внутри нашей компании тоже меняется, отвечая на новые запросы, помогая подготовиться к решению новых задач. В этой статье мы посмотрим, как изменился процесс обучения в компании за последние семь лет.

# Д

Для меня ситуация обучения — это всегда интересно, захватывающе, и здорово, что для большинства сотрудников компании тоже. Это видно по частоте посещений тренингов и мастер-классов, по большому количеству заявок на обучение, по интересу к процессам обучения и развития, по запросам на консультации. Мы — компания развивающаяся, и все больше, на мой взгляд, становимся компанией самообучающейся. Давайте посмотрим на то, какие нововведения были внедрены.

## НОВЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ

Большинство новых форматов обучения геймифицируются: обучающийся



**НОВЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ**

- Фасилитации — метод группового обсуждения для обмена мнениями, идеями, принятия группового решения по задаче или проблеме, а также развивающий метод, содействующий обмену индивидуальным опытом в группе.
- Мастер-классы от сотрудников, помогающие, например, освоить Excel или PowerPoint, усилить навыки презентации или ведения переговоров.
- Бизнес-симуляции — обучение через моделирование рабочей ситуации. Используется чаще всего для переживания опыта и выработки эффективной стратегии поведения в сложных, но типовых рабочих ситуациях.

как бы участвует в некоей игре, где есть условия или правила игры, препятствия и, конечно, выигрыш! При этом по итогу игры можно сделать вполне серьезные выводы, зафиксировать достижения, подчеркнуть сильные стороны и наметить цели для развития. Часто игры могут быть своеобразными тренажерами, то есть в процессе можно закрепить навык путем его многократного повторения.

**НОВЫЕ ФОРМАТЫ ОБУЧЕНИЯ**

Обучение в компании поменялось за последние 6–7 лет не только стилистически, но изменился и формат. Мы стали чаще заниматься по 2–4 часа за раз, небольшими погружениями. А традиционный тренинг на 2–3 дня







для нас отошел на второй план. В таком модульном формате масса плюсов. Не нужно отрываться от рабочих задач на целый день, нет перегруза информацией, есть возможность усвоить материал по частям, до начала следующего модуля можно потренировать навык, выполнить домашнее задание модуля.

**АКТУАЛЬНЫЕ ТЕМЫ ОБУЧЕНИЯ**

Темы обучения тоже претерпевали изменения. Да, есть то, что с нами всегда! Эти навыки мы развивали, развиваем и будем развивать, так как это ключевые компетенции для бизнеса. Но мир меняется, меняются требования к нам. Возможно, поэтому сейчас стали актуальными темы, которые не проявлялись в запросах

**ВЕЧНАЯ КЛАССИКА ОБУЧЕНИЯ:**

- Переговоры
- Навыки презентации
- Управление проектами
- Навыки управления для руководителей
- Таймменеджмент
- Стрессменеджмент

ранее. Сейчас в своих индивидуальных планах развития, в запросах на обучение, при проведении разного рода опросов внутри компании сотрудники выбирают помимо «классики» и «инновации». Все их перечислить будет сложно, так как получится очень длинный список, но познакомить, а скорее, напомнить вам самые популярные мне хотелось бы.

**Топ новых тем обучения:**

- Системное мышление
- Принятие решений
- Эмоциональный интеллект
- Управление конфликтами
- Развитие креативного мышления
- Противостояние манипуляциям в переговорах
- Развитие предпринимательства
- Управление изменениями

Часть из них мы взялись реализовывать в этом году, часть — фиксировано в качестве проектов на разработку в будущем. Методы нас ждут тоже инновационные — обучение действием, бизнес-игры, симуляции как настольные, так и живые, воркшопы и worldcafe.

Нельзя не вспомнить и про общий тренд перехода обучения на онлайн-платформы. Все больше компании предоставляют возможность своим сотрудникам обучаться дистанционно, через онлайн-курсы, в удобное для них время, в удобном для них месте. Частично мы также реализуем онлайн-обучение для внутренних сотрудников и внешних партнеров через платформу «Вебинар».

Мы — сообщество единомышленников, креативное, сплоченное и стремящееся к развитию, ко всему новому, интересному, полезному. Успехов нам в развитии!





# ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В БИЗНЕСЕ



Текст:  
**АЛЛА ЗАХАРОВА**,  
руководитель отдела  
обучения

Когда мы говорим про эмоции, то часто мы относим их к субъективным переживаниям по какому-либо поводу. Но можно относиться к ним просто как к информации, к некоторым данным, которые мы можем воспринимать, анализировать и принимать решения на их основе или игнорировать их наличие. Через такую позицию мы можем рассмотреть то, что же такое эмоциональный интеллект в бизнесе?

## ЧТО ГОВОРЯТ СОВРЕМЕННЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ?

В последнее время успешность сотрудника связывают с уровнем развития у него эмоционального интеллекта (далее — ЭИ). И действительно, если мы говорим об успехе руководителя, то во многом он коррелирует с уровнем ЭИ. Интересно, что сейчас в некоторых

компаниях меряют данный показатель и рассматривают его при подборе, при принятии управленческих решений. Это не будет приоритетным показателем в решениях о кандидате на должность, конечно, но он может учитываться. Люди с высоким ЭИ менее конфликтны, лучше спланируют персонал, лучше формируют видение

## ОПРЕДЕЛЕНИЕ

*Что же такое эмоциональный интеллект? Это умение понимать, выражать эмоции, контролировать их и использовать для эффективного решения рабочих задач.*





только не убавилась, а скорее, возросла! Сегодня мы уже не говорим о том, нужен ЭИ или нет, а говорим о том, как его надо развивать, чтобы строить эффективное взаимодействие в команде.

**4 базовых конструкта эмоционального интеллекта**

**1 Самосознание.** Оно в теории ЭИ отвечает за понимание себя, идентификацию собственных эмоций, узнавание их в режиме реального времени, понимание их источников. В развитии эмоционального интеллекта по этому направлению очень важна точная собственная самооценка — понимание своих сильных сторон и зон для роста, а также пределов своих возможностей.

**2 Самоконтроль.** Это контроль собственных эмоций, терпимость к фрустрирующим событиям, сдерживание негативных эмоций и импульсов (агрессия, гнев и др.). Способность к замене нежелательного состояния более адекватным в текущей ситуации. Это когда мы можем свое недовольство перенаправить на поиск решений, а агрессию — в азарт и т. д.

**3 Социальное понимание или социальная чуткость.** Способность «читать» эмоции других людей, быть чувствительным к ним. Сопереживание как умение прислушиваться к чувствам других, понять их позицию, проявить участие. С этим конструктом связаны основные сложности во взаимоотношениях, так как обычно мы не сильно пытаемся понять других и не говорим собеседнику, какие эмоции сами испытываем или что от него ждем, мол, догадайся сам. Собеседник может неправильно прочесть эмоции. Даже если он это сделает правильно, то нет гарантий, что реакция на ситуацию будет правильной, то есть соответствовать нашим ожиданиям. Здесь мы получаем основные разочарования в общении, непонимания, несоответствия ожиданиям.

**4 Управление взаимоотношениями.** Компетентное решение конфликтов, воодушевление как

**САМОДИАГНОСТИКА**

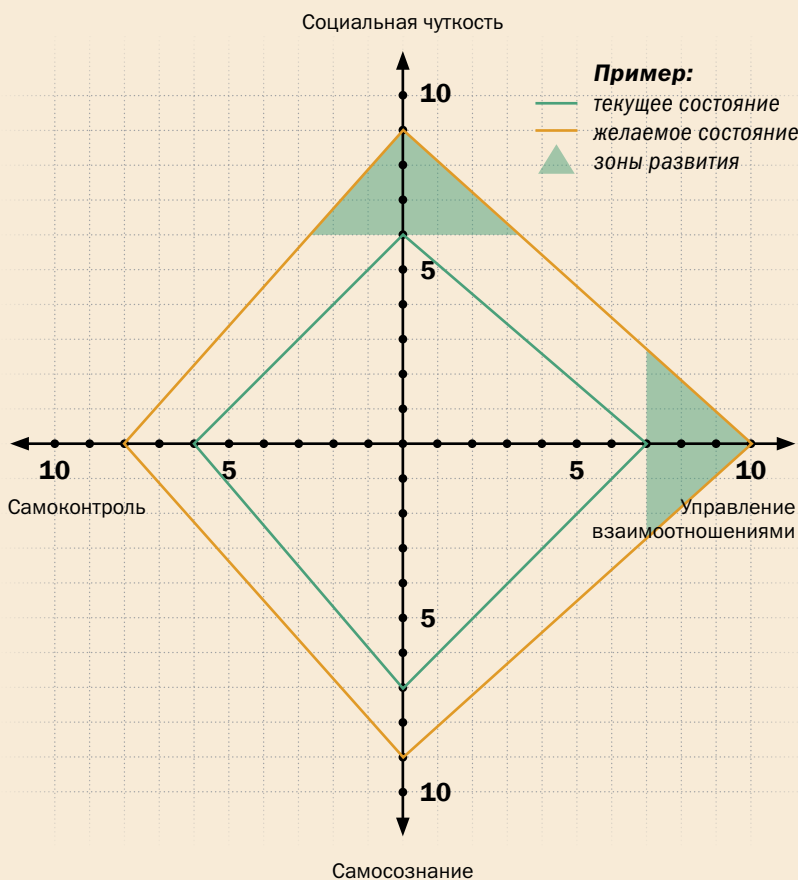
Предлагаем вашему вниманию экспресс-тест на уровень развития эмоционального интеллекта

**Инструкция:** Перед вами система координат, где представлены 4 оси — это базовые конструкты эмоционального интеллекта, о которых мы писали выше. Отметьте в соответствии с вашей внутренней оценкой уровень развития у себя каждого конструкта.

Шкала оценка: 0 — качество совсем не проявляю, 10 — максимальное развитие, проявляю практически всегда.

После того как вы отметите уровень развития, соедините четыре точки последовательно между собой, получив профиль-диаграмму.

Проанализируйте профиль. Сделайте профиль желаемого вам состояния. Составьте план по развитию.



способность вести за собой, управление настроением других, убеждение других. Если в общем, то это способность вступать в удовлетворяющие межличностные отношения с другими людьми, а также поддерживать их и преобразовывать при необходимости.

Учиться пользоваться эмоциями важно как для руководителей, так и для

специалистов — без этого невозможно вдохновение, мотивация, воздействие на тонус других и изменения состояний, а также управление коммуникацией, создание среды доверия и многое другое. И самое воодушевляющее то, что практически каждый конструкт ЭИ способен меняться, развиваться, корректироваться в течение времени, если к процессу трансформации прикладывать достаточно усилий. Главное — это желание и цель!



# КНИГИ ЖИЗНИ



**ИННА САКИР,**  
старший  
бренд-менеджер  
дивизиона развития  
международных  
рынков UPECO:

— Биография Бенджамина Франклина — это история жизни яркой личности, ученого, писателя, одного из самых великих государственных деятелей и отцов-основателей США, человека, чье лицо мы видим на самой известной денежной купюре в мире — 100 долларов США. Это история о том, как молодой и застенчивый юноша сумел сделать в жизни так много, что порой захватывает дух. Это история человека, не просто наделенного природой рядом способностей и до-

## «БЕНДЖАМИН ФРАНКЛИН. БИОГРАФИЯ» УОЛТЕР АЙЗЕКСОН

стойных качеств, но и настоящего трудоголика. Благодаря колоссальной силе духа он на собственном примере показывает, как можно достичь многого, имея внутреннюю силу и веру в себя.

Эта книга не оставит равнодушным никого, и особенно тех, кто уже знаком с работами этого автора. Уолтер Айзексон — автор биографий Стива Джобса, Альберта Эйнштейна, Генри Киссинджера и ряда крупных американских политических деятелей. Он описывает жизнь Бенджамина Франклина в свойственном ему стиле, заставляя читателей пропустить через себя все эпизоды жизни



Франклина, и не дает читателю шансов оставить эту книгу недочитанной. Советую книгу тем, кто ищет новые идеи, открыт к совершенствованию своих личных качеств и к управлению самим собой, кто интересуется историей и не стоит на месте. «Бенджамин Франклин. Биография» — книга, которая вдохновляет.



**МАРАТ МАНГУТОВ,**  
руководитель  
направления  
по развитию  
экспортных рынков:

— Из книги я для себя выделил три основных вывода: людям всегда не хватает того, что им «не нужно»; всегда найдется тот, кто сможет это «не нужно» продать, и дьявол создал маркетинг. Действие происходит в вымышленной стране, которая страдает от экономического кризиса — перепроизводства. Все в растерянности. И тут появляется главный герой — Квота. Он вводит новую экономическую политику на убыточном предприятии и за короткий срок делает его успешным. Поглощая конкурентов, он становится лидером рынка. Теперь Квота — уважаемый

## «КВОТА, ИЛИ СТОРОННИКИ ИЗОБИЛИЯ» ВЕРКОР И КОРОНЕЛЬ

человек в стране, в него влюбляется дочь владельца некогда убыточного предприятия. Как же тут без любовной линии! Но Квота не может остановиться в своих идеях по зарабатыванию денег, превращаясь в циника. Разочарованная девушка сбегает от него в Европу. И как в лучших французских традициях — хеппи-энда нет, книга не дописана. Внимательно стоит к ней отнестись менеджерам по продажам. Все, что несколько лет проходили на тренингах, собрано в этой книге в очень доступном виде.

Особое внимание стоит уделить руководителям, чей стиль управления — жесткая автократия. Для вас много интересных идей, как облегчить жизнь себе и построить



эффективную команду. Не рискну рекомендовать опытным менеджерам по маркетингу, но думаю, их позабавят некоторые шаги и подходы главного героя к стимулированию потребления.

Я могу с уверенностью сказать, что это одна из самых интересных книг по организации эффективных торговых команд, продаж и маркетинга.



**ФЕДОР МИНАЕВ,**  
программист  
группы BI:

**ОНЛАЙН-ОБУЧЕНИЕ:  
СВОБОДА В ДЕЙСТВИЯХ**

свои вопросы. Отчасти это здравый аргумент, если бы не активно развивающееся менторство.

А теперь немного конкретики из собственного опыта. Отличный ресурс с видеоуроками — itvdn.com, являющийся партнером MSDN (официальной онлайн-школы Microsoft). Он подойдет не только IT-специалистам. Здесь вы найдете пошаговые видеокурсы по многим языкам программирования, уроки по Photoshop и даже курсы для project-менеджеров. Бесплатных материалов не много, лучше купить недорогую подписку и наслаждаться качественным контентом. Еще один портал — mkdev.me. Он предлагает обучающие курсы для



— Если ты любишь программировать или интересуешься веб-индустрией, то не обязательно идти в институт и получать второе образование. В современном мире я отдаю предпочтение онлайн-обучению. Выбрав этот вид самообразования, ты получаешь возможность самосовершенствоваться в любом месте, в удобное время и с помощью имеющихся гаджетов. Многие скажут, что это классно, но есть главный минус — отсутствие контакта с преподавателем и, следовательно, возможности задать

IT-специалистов. С его помощью я получил свой первый опыт обучения с ментором. Обучение, естественно, стоит дороже, зато вы общаетесь один на один с вашим наставником и можете уточнять у него все нюансы. Мой ментор живет в Санкт-Петербурге, но это никак нам не помешало, ведь современный мир — без границ.



**АНДРЕЙ  
КОРОСТЫЛЕВ,**  
старший  
R&D-менеджер:

**«ВЗЛОМ МАРКЕТИНГА. НАУКА  
О ТОМ, ПОЧЕМУ МЫ ПОКУПАЕМ»  
ФИЛ БАРДЕН**

нейробиологи понимают этот могучий механизм гораздо лучше, чем психологи. Человеку показывают тот или иной товар и по энцефалограмме оценивают уровень возбуждения подкорковых центров, отвечающих за радость, удовольствие и другие положительные эмоции. Сухие цифры милливольтов и микроамперов абсолютно объективны и беспристрастны. Если центры активизируются — товар человеку нравится, даже если он сам этого не осознает. И наоборот: отсутствие возбуждения говорит о том, что товар людям не приглянулся, что бы они там ни говорили вслух на фокус-группах. Автор разбирает реальные примеры как неожиданных взлетов на рынке, так и необъяснимых оглушительных

— Почему вы купили именно эту вещь?  
— Да сам не знаю.  
— Ааааа!!! (маркетолог начинает биться головой о стену)  
Знакомьтесь: это — неосознанный выбор. До сих пор terra incognita для маркетологов. Товары, обходящие фильтр разумности и нравящиеся потребителю на подсознательном уровне, — жемчужины маркетинга. Но бывают они редко и чаще всего случайно. А можно ли целенаправленно «залезть потребителю в подкорку» и поселиться там навсегда? Автор анализирует движущие силы выбора, осуществляемого не рационально, а по наитию. Оказывается,



провалов. Автор помогает взглянуть на проблему с непривычного ракурса и погружает читателя в захватывающий мир неосознанного выбора. Книга будет интересна читателям по обе стороны баррикад. Потребителю она поможет понять, почему его рука сама потянулась к определенному товару на полке, а маркетологу — как направить руку покупателя к своему товару...



# ПОЧЕМУ КОРЕЙЦЫ ЗАГОРАЮТ В ТЕНИ?

Отпуск в Южной Корее?  
Почему бы и нет! Если  
вы решили провести  
пару недель в этой  
замечательной стране,  
стоит воспользоваться  
советами нашего коллеги.



Текст:  
**ВАЛЕРИЙ ЧЕ,**  
региональный  
менеджер











# В

В августе 2015 года мы с семьей решили взять отпуск и поехать в Южную Корею. Цели были понятными. Во-первых, следовало навестить тестя (он переехал в Корею в 2014 году). Во-вторых, встретиться с моей сестрой, которая уже 10 лет живет в Пусане. В-третьих, хотелось лучше узнать страну, откуда родом наши дедушки и бабушки, посмотреть изменения — в Корею я был в 2002 году. Собирались недолго: один чемодан, коляска для сына, побольше денег, и вот наш самолет взял курс на юг.





DiegoManotini / Shutterstock.com

## В КОРЕЮ? ТОЛЬКО НЕ В АВГУСТЕ!

Приземлились в аэропорту Инчона, пригороде Сеула. Тут необходимо сделать первое отступление. Температура за бортом оказалась +32 градуса. Кажется, не слишком высокая для южной страны. Но из-за большой влажности мне показалось о-о-очень жарко. Всю поездку нас донимала жара. Я немного освоился к концу отпуска, но окончательно адаптироваться так и не смог. В августе в особо жаркие дни в Корее устанавливают выходные — и для того чтобы сберечь людей (корейцы — трудоголики), и снизить нагрузку на электросеть, которая из-за кондиционеров быстро выходит на пиковые значения. Даю надежный совет: не надо повторять наш опыт, посещая Корею в августе.

## ОТКУДА В КОРЕЕ РУССКИЕ КОРЕЙЦЫ?

Вышли из самолета, погрузились в такси, поехали в сторону Сеула. Дороги просто идеальные. По пути не увидели ни одной аварии и ни одного патруля дорожной службы. Мой тесть проживает в пригороде столицы — городе Янгджу, к нему мы и направились.

Еще одно необходимое отступление, объясняющее, как мой тесть оказался в Корее. В начале XX века японцы 40 лет подряд вывозили на Южный Сахалин корейцев в качестве дешевой рабочей силы. После поражения Японии во Второй мировой войне Сахалин и Курилы стали принадлежать СССР. О возвращении домой не могло быть и речи. В начале 2000-х было принято решение вернуть первое поколение сахалинских корейцев на родину в Корею. Правительство Южной Кореи за счет Японии переселяло корейцев старшего поколения в новые жилые районы, обеспечивая им пожизненную пенсию и комфортные условия для проживания. Город Янгджу является одним из таких переселенческих районов.

## РАЗДАЧА ЛЕЩЕЙ

Еще одно отступление, без которого не понять, почему вся Корея — это сплошные контрасты. Корейцы очень уважительно относятся к старшему поколению. Беспрекословно ему подчиняются. Случай, который меня сильно поразил. Когда в 2002 году я гостил у своей бабушки, к нам пришли местные ребята, чтобы затеять драку. Ничего удивительного — так

езде. Но в это время рядом появился знакомый таксист. Узнав, в чем дело, он построил в ряд этих 16–17-летних пацанов, поставил на колени и дал им леща. Они даже слова не сказали, послушно приняли наказание. Сейчас, наверное, корейская молодежь уже не такая, тем не менее национальные традиции все еще сильны. Трудно представить себе такую ситуацию у нас дома.

## ГДЕ ТЫ, ДОКТОР АЙБОЛИТ?

К сожалению, на второй день поездки заболел сын — поднялась температура. Лекарства мы с собой не брали (что было большой ошибкой). Вызвали неотложку и поехали в госпиталь. Нам «разбодяжили» какую-то микстурку, выставив счет на 150 долларов. Поэтому совет: обязательно берите с собой минимальный набор медикаментов. Может быть, удастся обойтись без посещения стационара. И обязательно смотрите: на какую сумму у вас оформлена медицинская туристическая страховка; что считается страховым случаем; какой порядок оказания медпомощи. Цены, как и уровень жизни в Корее, очень высокие. Местным жителям медицина обходится, разумеется, дешевле.



Чтобы завершить тему: корейская микстура, несмотря на всю несерьезность манипуляций в госпитале, явно помогла за день-два, и ребенок быстро встал на ноги. Кстати, считается, что медицина в Южной Корее — одна из лучших в мире.

### **САМЫЙ ПРИЯТНЫЙ СПОСОБ ВПАСТЬ В ДЕТСТВО**

Несколько дней мы гостили у тестя. Так как в Янгджу делать особо нечего, то с утра мы садились в автобус и ехали до ближайшей станции метро, а оттуда уже добирались до Сеула. В Корее

очень развита транспортная система. Автобусы ходят вовремя, по расписанию. Все оборудованы кондиционерами. Метро охватывает практически полстраны. Транспортная система развита, и это неудивительно — Южная Корея по своим размерам меньше Сахалина.

Мы посетили парк Lotte World — аналог Диснейленда. Я не уточнял, какова площадь этого парка, но за один день его невозможно обойти. Он делится на крытую и открытую территории. В крытой части находятся развлечения для малышей, на открытой же — аттракционы для подростков

и взрослых. На входе можно купить абонемент (около 50 долларов на человека) и провести на аттракционах хоть целый день. Мы попали сюда в выходные дни, поэтому видели такие гигантские очереди на аттракционы, что отпало всякое желание кататься.

### **КОРЕЙСКИЙ ПЕТЕРБУРГ**

Погостив у тестя, мы отправились на юг страны — в Пусан. Это второй по величине город Кореи. Там у меня живет двоюродная сестра, и я давно обещал ей, что когда-нибудь приеду в гости.

Добраться до Пусана можно тремя способами: самолетом, автобусом и по железной дороге. Мы решили ехать на поезде-экспрессе (движется со скоростью 150 км/ч), дорога заняла около 4 часов. Поезд оборудован Wi-Fi, поэтому ехать не скучно. Я заметил в вагоне много американских военных — видимо, где-то по пути находится их военная база.

### **«Я ПОВЕДУ ТЕБЯ В КАФЕ», — СКАЗАЛА МНЕ СЕСТРА**

На вокзале нас встретила сестра, и мы сразу направились в какое-то кафе, чтобы поужинать с дороги. Про особенности корейской кухни, я думаю, наслышаны все — красный перец в каждом блюде! Но так как мы и сами корейцы, нам не привыкать. Единственное неудобство от острой пищи — пот прошибает в жару так, что вытираться приходится не салфеткой, а целым полотенцем.





По моему мнению, самым вкусным блюдом в корейской кухне является сам-геп-саль. У этого блюда своеобразная подача: приносят газовую плиту, на нее ставят специальную выпуклую сковороду (жаровню-гриль). Затем приносят нарезанные ломтики свиной шеи и разные салаты. Нужно самостоятельно пожарить свинину на сковороде, потом завернуть ее в лист салата, добавить туда по чуть-чуть от каждой закуски, и все это одним махом съесть. Пальчики оближешь! Что касается алкоголя, то крепкие напитки там пьют редко. В основном пиво CASS, или HITE, или местную водку соджу (рисовая, некрепкая, от 15 до 25 градусов).

### ПЛЯЖ — НЕ РАБОТА

Пусан — портовый город, и большим плюсом в пользу поездки сюда является наличие моря и пляжа. Каждый день мы ездили на пляж, чтобы позагорать и искупаться. Корейцы очень не любят загорать: смуглая кожа считается признаком бедности (дескать, работа на солнце). Поэтому на пляже все купаются в одежде. Раздетыми были только мы, пара филиппинцев, а также русские моряки и туристы.

### ТЕХАС ПО-РУССКИ

Русских и русскоговорящих в Пусане много. Есть бывшие советские континентальные корейцы, есть сахалинские: после распада СССР многие обосновались здесь, откры-



ли собственный бизнес. В городе целый русский район — Русский Техас, или просто Техас. Сюда приходят развлекаться и проводить досуг русскоязычное население города, а также судовые команды, отдыхающие на берегу. Район, начинающийся от железнодорожного вокзала, прежде считался китайским. Американские солдаты любили сюда заходить после окончания корейской войны. Видимо, было много настоящих ковбоев — отсюда и название. Потом район облюбовали челноки из России и стран СНГ.

Теперь здесь много кафе, ресторанов, небольших лавочек — много вывесок на русском языке. Зашли с женой в один интересный ресторанчик. Официальное название «Хошимчон», но сестра назвала его «У болгар». Почему? Там поет болгарский ансамбль, причем репертуар интернационален — они поют русские песни вперемешку с корейскими. Очень необычно и забавно все это выглядит, причем в зале аншлага. После ресторана мы решили продолжить вечер и отправились в район







Намгу — это скопление ночных клубов и баров, излюбленное место отдыха корейской молодежи. Вокруг весело и непринужденно. Корейцы, обычно сдержанные и скромные, здесь совсем другие — расслабленные, раскрепощенные.

## ВОНА ЧТО У НИХ С ВОНОЙ!

Погостив у сестры, мы вернулись обратно к тестю, так как наш обратный рейс также был из Сеула. Оставшиеся дни мы посвятили шопингу. Рекомендую для этого занятия самый большой рынок в стране — Тондэ-мун. Здесь продается все, причем на любой вкус и цвет. Рядом с рынком находятся и крупные торговые центры — например, «Миллиора», где можно купить качественную корейскую одежду по адекватным ценам. Курс национальной валюты — воны — практически не меняется. Когда я был в Корее первый раз, он составлял 1150 вон за 1 доллар. В 2015 году курс был 1250 вон за доллар. На момент написания этих заметок курс снова прежний — 1150 вон за доллар. Желаю нашей валюте такого же постоянства и стабильности.

## ТО, ЧТО ВЫ НЕ ЗНАЛИ О КОРЕЙЦАХ, НО СТЕСНЯЛИСЬ СПРОСИТЬ

Все азиаты вам кажутся на одно лицо? В случае с корейцами вы, возможно, не ошибаетесь. Корейцы просто помешаны на пластической хирургии. Они стремятся быть похожими на своих кумиров и действительно делают себе одинаковые носы, скулы, подбородки и, конечно же, глаза (многие просто меняют разрез глаз на европейский). Появляется множество двойников публичных персон — актеров, музыкантов, певцов и спортсменов. Странная мода, но это — Корея.

## КОРЕЙСКИЕ КАНИКУЛЫ

Тем, кто раздумывает, стоит ли посетить Южную Корею, настоятельно рекомендую ехать и не откладывать. Будьте уверены: поездка окажется очень полезной и познавательной. Глубокие традиции в сочетании с высокими технологиями делают Корею незабываемой, замечательной страной, в которую я непременно вернусь. Но только, как вы понимаете, не в августе!

Kobusinski / Shutterstock.com, Zeynep Demir / Shutterstock.com

Darren Brode / Shutterstock.com





EQroy / Shutterstock.com

**ДАМИР НИГМАТЯНОВ**, тренер-консультант:

— Корея очень динамично развивается, и каждый раз, когда я приезжал, а я был в Корее неоднократно, удивлялся, насколько много за короткое время появляется нововведений. Есть ощущение стремительного развития страны.

В Корее велика роль экономического регулятора — Министерства экономики и знаний. Оно делает все, чтобы технологически страна могла развиваться, опережая другие страны. Упор делается на экономику знаний. Создано огромное количество технопарков. Сначала подсматривая, а потом вырабатывая и развивая свои технологии, Республика Корея стала обладать прорывными технологиями во многих сферах. Samsung конкурирует с Apple. Танкеры для перевозки сжиженного газа Россия заказывает у Кореи. Корейские автомобили, которые еще 10–15 лет выглядели с точки зрения дизайна грустно, теперь стали хитами и любимыми марками россиян, бросив вызов грандам японского и немецкого автопрома.

Являясь инновационной экономикой № 1 в мире, Корея представляет особый интерес с точки зрения образования. Естественным образом корейцы связывают инновации и образование. Национальные расходы на образование в Корее составляют 5% от ВВП, превышая аналогичный показатель в России (закрывает сотню стран с 4,1%). Корейские университеты обучают бесплатно иностранных студентов, моя сестра там училась, работая потом переводчиком для российских компаний в Корее. Учатся корейцы очень упорно, буквально с детского сада участвуя в рейтингах. И родители, безусловно, стремятся сделать все, чтобы в рейтингах их дети занимали самые высокие места. Государственные компании отбирают лучших — получить в них место означает престиж, гарантированный доход и интереснейшую работу.


Высококласные, лучшие молодые специалисты, открытые всему новому, трудолюбие и государственная поддержка направлений, обещающих наибольшую эффективность и экономический рост, — в этом секрет инновационного прорыва Кореи. Который, собственно, секретом не является.

Оборотной стороной доминирующего государственного участия в экономике является низкая предпринимательская активность. Инвестиции в стартапы осуществляются в основном государством. Для высокорискового бизнеса поставлены жесткие условия: если твой стартап провалился, ты должен вернуть государству деньги. Частных венчурных фондов мало, поэтому деньги привлекаются из США, а это непросто и крайне долго. Другой серьезной проблемой является выгорание персонала, значительное количество суицидов, жесткие принципы корпоративной культуры. Корейцы работают по 12–16 часов в сутки и без выходных с тремя днями отпуска. Однако по эффективности уступают немцам на 40%, которые работают значительно меньше. Так что корейская культура и экономический уклад содержат в себе немало ограничений. Как бы там ни было, сегодня Корея, будучи небольшой страной, успешно конкурирует с крупнейшими экономиками мира, прилагая немало усилий к завоеванию международных рынков. И это ей хорошо удается.

betto rodrigues / Shutterstock.com



# НЕТРАДИЦИОННЫЕ



В каждой компании есть свои традиции. Какие-то формируются и остаются надолго, становясь частью корпоративной культуры, а что-то обновляется из года в год и демонстрируется только в ряду определенных команд. К таким традициям в UPECO можно смело отнести празднование дней рождения сотрудников. Некоторые департаменты компании отличаются своим креативным подходом, удивляя масштабом фантазии и уровнем реализации. Мы попросили наших коллег рассказать о том, как они поздравляют друг друга.

# ТРАДИЦИИ

## СПЕЦПРОЕКТ Unlimited

### ЛИЛИЯ ГУРЕЕВА,

менеджер специализированного сбыта представительства UPECO в Казахстане:

— С недавнего времени именинника в нашем офисе пропустить невозможно. Вы точно узнаете о праздничном событии по рабочему месту коллеги. Наша рукодельница Оксана Алиева, менеджер отдела логистики, успешно проявляет свое креативное начало и от всей души украшает пространство вокруг виновника торжества. Растяжки, огромные цветы, веера, гирлянды и шары — атмосфера праздника обеспечена. А именинники обычно устраивают небольшой фуршет, чтобы дружно отметить праздник!



### ВЕРА ВОРОБЬЕВА,

руководитель группы документооборота:

— В нашем логистическом сообществе каждый день рождения особенный. Стараемся отметить его душевно, затрагивая не только профессиональные качества коллеги, но и его отличительные черты и увлечения. Либо просто дарим позитивные эмоции. Помимо традиционных конвертов для реализации желаний, в качестве подарков мы преподносим хендмейд-работы или кулинарные шедевры. В нашем небольшом офисе орен спрсе произведений народного творчества набралось уже на приличную выставку. Заходите — не пожалеете. Какой-то определенной традиции нет. Но главное, что у нас всегда весело, и именинник особенно чувствует в этот день свою важность и принадлежность к дружной команде.







**ШУШАННА АЛАНЯН,**  
младший специалист по маркетингу:

– В офисе мы проводим большую часть времени. В его стенах происходит куча событий: мы получаем новые знания, реализуем судьбоносные для себя и компании проекты, женимся, дарим миру детей и непременно делимся этими радостями с коллегами. Но во время прохождения всех этих жизненных этапов неизменным остается одно — день рождения! Он приходит ежегодно и в одно и то же время. И наша команда всегда готова подарить имениннику частичку своего тепла и устроить небольшой праздник. Традиция делать что-то индивидуальное родилась неожиданно, а теперь меняется с учетом прохождения «круга именинников». Сначала мы дарили виновникам торжества именные кубки: мисс «Конгениальность», миссис «Без нее никуда», мистер «Юморной мудрец». Каждая номинация как нельзя подходила обладателю кубка: иногда с юмором, а иногда действительно отражая самое яркое его качество. Затем были сюжетные шаржи. Мы также выискивали уникальные отличия нашего коллеги и тщательно прорабатывали образ. Добродушные рисунки заставляли улыбаться любого. А теперь настало время загадывания желаний! Каждому имениннику полагается праздничный кекс. Мы зажигаем свечку и просим мысленно подумать о самом-самом заветном. Уверены, что все эти желания, согреты эмоциями команды, непременно сбудутся! А пока надо подумать над сбором статистики ©



**ЯРОСЛАВ БАТАШЕВ,**  
руководитель группы по стратегическим проектам и развитию:

– Идея необычно поздравлять сотрудников с днем рождения родилась внутри департамента около пяти лет назад. Я постарался найти связь между известными персонами, которые родились в этот день (или историческими событиями), и именинником. В рамках поздравления я рассказывал о достижениях личности, проводя параллель с нашим именинником. Ведь, уверен, каждому приятно отождествление себя с людьми, оставившими след в истории. В какой-то мере это вдохновляет. Также именинник получал символичный хендмейд-подарок. Например, 30 января 1925 года родился Дуглас Энгельбарт — создатель компьютерной мыши. В этот же день на свет появилась Илона Манько, наш аналитик. В качестве презента Илоне была вручена эксклюзивная мышь — она уже не работала, зато имела уши и хвост. На следующий год формат поздравления остался тот же, но подарки стали более прагматичными. Так, Илона







получила уже не игрушечную, а самую настоящую оптическую мышь, упрощающую ее работу. Следующий этап — персонализированные футболки с принтом, на котором отмечали увлечения наших коллег. Приведу пример: Роман Ремизов, менеджер по работе с ключевыми клиентами специализированного сбыта, является поклонником автомобильной марки Nissan. Ему присвоили образ гонщика, заправляющего Nissan GTR. Символизм в этом, несомненно, есть: имея цель и внутреннее стремление, можно достичь любых высот. Чего мы и пожелали имениннику. На очереди — популярные в современной культурной среде тематика и образ супергероя. Примерить на себя образ суперчеловека смог каждый именинник: достаточно было взглянуть на тетрадь-подарок. На обложке красовался наш коллега, иногда в неожиданном амплуа. Но итоговый образ всегда отражал индивидуальные особенности каждого сотрудника, его ключевые компетенции, сильные стороны, особенности характера и т. д. К моменту прохождения «круга именинников» мы смогли сделать общий плакат в стиле афиш MARVEL и DC Comics.



Затем мы прониклись уличной субкультурой. Все вы слышали про граффити... Оставляя на улице свое творение, команда или индивидуальный художник обязательно отмечают свой тег. Это своего рода способ отождествления себя с определенной группой людей, комьюнити. Теги можно обнаружить везде: на стенах, остановках, дорожных знаках. В нашем департаменте появился свой знак «Движение прямо», где мы без какого-либо вандализма клеим наши необычные стикеры. Коллег мы объединили в группы. Например, группа «Сети» — это моряки, имеющие огромную акваторию. У них бывают и штили, и штормы. А «Запад» и «Восток» — геологи, изучающие материковую часть. Каждому сотруднику мы дарим книжку со стикерами. Один из них клеится на дорожный знак, символизируя стремление вперед, а остальные именинник использует по желанию. Также стикер идеально подходит как аватар для Telegram или WhatsApp. Признаюсь, из года в год удивлять коллег и не повторяться становится тяжелее, но в моей копилке еще пара-тройка идей найдется.





# UPECO CHILDREN











# UPECO LIFE











# UPECO SUMMIT









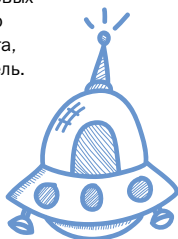


**ЕКАТЕРИНА И АЛЕКСАНДР ШЕПУХИНЫ,**  
Екатерина — руководитель группы  
тактических закупок.  
г. Москва => о. Пхукет,  
8 апреля 2017 года.



**ДЕТИ**

**ИЛЬЯ,** сын Анатолия и Дарьи Мацковых  
Анатолий — менеджер по развитию  
специализированных каналов сбыта,  
Дарья — медицинский представитель.  
г. Москва, 8 сентября 2016 года.



**ГЛЕБ,**  
сын Ярослава  
Баташева,  
руководителя группы  
по стратегическим  
проектам и развитию.  
г. Москва, 12 октября  
2016 года.



**ИВАН,** сын Яны  
Шевченко, руководителя  
службы персонала  
украинского  
представительства  
UPECO. г. Киев,  
17 октября 2016 года.

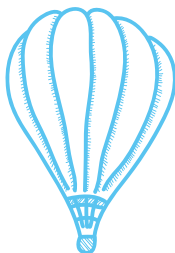




# ОЧЕНЬ ЛИЧНОЕ Unlimited



**ВАЛЕРИЯ**, дочь Романа Ремизова, менеджера по работе с ключевыми клиентами. г. Москва, 25 января 2017 года.



**ДМИТРИЙ**, сын Натальи Полинчук, менеджера по работе с ключевыми клиентами украинского представительства УРЕСО. г. Киев, 5 августа 2016 года.



**ЛИНАРА**, дочь Оксаны Алиевой, менеджера отдела логистики представительства УРЕСО в Казахстане. г. Алма-Ата, 11 марта 2016 года.



**МАЙЯ**, дочь Марата Мангутова, руководителя направления по развитию экспортных рынков. г. Москва, 23 января 2017 года.



**МАРИЯ**, дочь Виктории Ишмухаметовой, специалиста транспортной логистики. г. Москва, 4 октября 2016 года.

**КИРИЛЛ**, сын Николая Бобко, руководителя отдела по работе с ключевыми клиентами украинского представительства УРЕСО. г. Бровары, 12 октября 2016 года.





# Gardex Naturin

## На природе в безопасности

