

№1 по уходу за обувью!



SALTÓN[®]
EXPERT

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ УХОД
Превосходство над погодой!

*Расчеты частично основаны на Scantrack данных Nielsen категории «Средства по уходу за обувью» за период с 02.2016 г. по 01.2017 г. в городах РФ с населением свыше 10 тысяч человек, действительно на 13.03.2017 г. (© 2017, ООО «ЭЙ СИ НИЛЬСЕН»)

Unlimited

КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ UPESO

№19 (осень-зима), 2018

• РАЗВИТИЕ ПРОДАЖ • УСПЕХ КОМАНДЫ •
• ПАРТНЁРЫ • **ИЛЬЯ ПЯТКИН** •



СОДЕРЖАНИЕ



5

40



СОБЫТИЯ И ФАКТЫ

- 4 Вперёд, к свершениям!
- 6 Время первых
- 7 Награды

НОВИНКИ

- 8 Мужчины оценят, женщины поблагодарят

БРЕНД

- 12 Gardex и «РАПТОР». Формула успеха
- 18 Salton. Категорийный менеджмент. Запуск

ТЕМА НОМЕРА

- 22 «Наш приоритет — прибыльный рост»

ЛЮДИ

- 26 Илья Пяткин: «Если есть задача, она должна быть решена наиболее эффективно»

СОДРУЖЕСТВО

- 36 Дэвид Гаспари: «Наша задача — комфортная жизнь потребителей»

ПРАВИЛА ЖИЗНИ

- 40 Евгения Доценко



12

СОДРУЖЕСТВО

- 42 Совершеннолетие как уровень зрелости

ОБУЧЕНИЕ

- 46 Центр оценки
- 50 Секрет успеха команды по Белбину
- 54 Наука коллективных обсуждений
- 60 Кейс. Эффективность совещаний: практика UPESCO
- 62 Книги жизни

ДРАЙВ

- 64 Рождественские заметки, или Декабрьское путешествие в сказочную Баварию

ТРАДИЦИИ

- 70 UPESCO BIRTHDAY 2017
- 72 Мастерская детства в подшефном пансионе Мышкино
- 74 Очень личное

42



Unlimited

осень — зима 2018

Главный редактор:
Валентин Коржов
Руководитель проекта:
Виктория Демина
Выпускающий редактор:
Екатерина Сухова
Арт-директор:
Анастасия Дроздова

Благодарим за помощь в подготовке номера:
Василия Подобеду, Наталию Санберг, Ярослава Баташева, Юрия Михеева, Евгения Доценко, Дэвида Гаспари и всех наших авторов

Фотографии:
Дмитрий Кильпио

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

Журнал подготовлен при участии ООО «Апдейт Медиа»
Адрес издательства: 115191, г. Москва, ул. Рощинская 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: 19.12.2017
Отпечатано в типографии «МедиаКолор»
Адрес типографии: 127273, г. Москва, Сигнальный проезд, д. 19, стр. 1

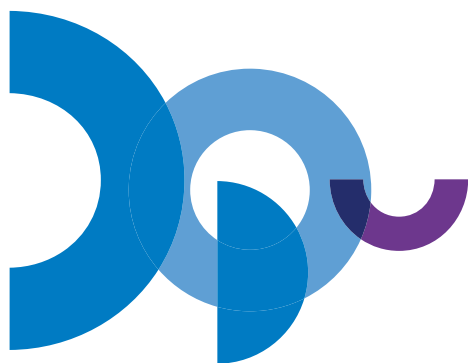
Тираж: 999 экз.

© Unlimited





ВПЕРЁД, К СВЕРШЕНИЯМ!



Одним из ключевых событий уходящего года стало проведение Сессии стратегического планирования, которая состоялась в декабре 2017 года в пространстве Digital October. Участниками события стали акционеры и руководители компании, представляющие все ключевые функции.

Сессия была посвящена выработке шагов, необходимых для выполнения целей компании на 2018 год. Команда разработала и предложила семь ключевых инициатив и способы их реализации.



**ВАЛЕНТИН
КОРЖОВ,**
директор
по развитию



В фокусе внимания в 2018 году — департамент продаж с ключевыми проектами, отвечающими на вызов агрессивной экспансии сетей, с опорой на рентабельные специализированные каналы.

Маркетинг мобилизован на реализацию прибыльного роста SMART-брендов с потенциалом достижения 50% от общего оборота компании в пятилетней перспективе.

Поддерживающими инициативами стал U*First — проект в области HR, направленный на максимизацию компетенций достижений и повышение вовлеченности команды, а также проект «Аналитика», где команда департамента финансов предстоит усовершенствовать методологию анализа информации и выдать инструментарий для повышения качества финансовых решений на местах.

Мероприятие вел Марк Розин, президент компании «ЭКОПСИ», который на протяжении нескольких лет в качестве консультанта и методолога поддерживает стратегическое развитие нашей компании.

Фасилитационный формат сессии позволил искать решения в группах таким образом, чтобы полученные в реальном времени идеи тут же, не теряя своей актуальности и ценности, сразу опылялись и дополнялись идеями коллег. Последующий отбор и ранжирование через голосование определили значимые зоны приложения усилий. Синергетический эффект действий команды способствовал максимальному развитию предложенных идей и оформлению их в форму паспортов проектов (с целями, оцифровкой достижений, способами реализации, выбором лидеров).

Результаты работы оформляются в документ, который будет транслирован всем сотрудникам компании в период прохождения мероприятий по планированию



достижений и развитию, а сделанная на его основании стратегическая карта будет опубликована не позднее конца января 2018 года.

Свершившаяся Сессия стратегического планирования — это не только возможность совместно помыслить и оформить то главное, что необходимо для достижения запланированного в 2018 году результата, но и в очередной раз почувствовать себя единой и сильной командой, способной к свершению замыслов, положенных в основу нашей миссии, основу того, что называется UPECO.





ВРЕМЯ ПЕРВЫХ!

В сентябре 2017 года наш партнер — компания «АЛИДИ» — отметила свое 25-летие. Свой юбилей компания встретила в Центре подготовки космонавтов имени Ю. А. Гагарина.

25 лет — знаковая дата не только для компании, но и в целом для российского бизнеса, которому исполнилась четверть века. «АЛИДИ», являясь пионером на рынке, по праву может гордиться причастностью к становлению предпринимательства, открытию бизнес-возможностей в России.

От всей души поздравляем наших партнеров с этой замечательной датой. Наши компании сотрудничают уже 15 лет. За это время наше партнерство переросло в настоящую дружбу. Мы смогли выстроить уникальную модель взаимодействия, в рамках которой учитываются интересы всех сторон, а задачи не требуют обоснований. Наши общие интересы, а также прочные и доверительные отношения и любовь к продуктам UPECO стали залогом достижения ярких высот.

Желаем команде «АЛИДИ» дальнейшего процветания и развития, укрепления и без того достаточно прочных позиций в области комплексной дистрибуции и усиления влияния на международном рынке!

«АЛИДИ» — это ведущая дистрибуторская и логистическая компания в России. Она была основана в 1992 году в Нижнем Новгороде. Сегодня офисы «АЛИДИ» представлены в трех странах: России, Беларуси и Казахстане, а количество филиалов превысило 30.



Дмитрий Богданов, директор по продажам, на юбилее партнера



Петр Демченков, генеральный директор компании «АЛИДИ», и Алексей Беловцев



Тамара Кузнецова и Анна Зиновкина на вручении премии

GARDEX — ПОБЕДИТЕЛЬ ПРЕМИИ «ТОВАР ГОДА — 2017»!



Учрежденная в 1998 году Национальной торговой ассоциацией премия «Товар года» проводится при поддержке Московской международной бизнес-ассоциации, Торгово-промышленной палаты РФ и правительства Москвы.

Партнерами премии выступают ведущие исследовательские компании Nielsen и Ipsos Comcon. В течение года они проводят аудит розничной торговли в более чем 20 000 магазинов и опрашивают более 30 000 россиян, узнавая их мнение относительно различных

продуктов и услуг. На основании этих данных формируется итоговый рейтинг, куда попадают только самые популярные и покупаемые товары массового спроса, отмеченные народным знаком доверия.

Уже второй год подряд бренд Gardex становится призерами премии в номинации «Репелленты». Торжественная церемония вручения XIX премии «Товар года» состоялась 22 ноября 2017 года в концертном зале «Известия Hall». На площадке собралось более 500 представителей крупнейших российских и между-

народных компаний, в том числе и представители компании UPECO.

Данная награда стала итогом слаженной работы всей команды UPECO. Ее наличие означает, что потребитель высоко оценивает качество продукции Gardex и доверяет бренду. Но это не повод останавливаться на достигнутом, а мощный мотивационный фактор и ответственность за дальнейшее качественное развитие бренда и его продукции.



«НАРОДНАЯ МАРКА — 2017» — ЕЩЕ ОДНА НАГРАДА В КОПИЛКУ SALTÓN



Премия «Народная марка» была основана еще в 1998 году. Она представляет собой рейтинг лидирующих на российском рынке брендов и присуждается на основе мнения покупателей. В опубликованной анкете респондентам предлагается указать лучшую марку в той или иной категории. При этом список марок не предоставляется. Названная марка действительно занимает главное место в сердцах и умах наших потребителей, ведь они ее вспоминают сами, без подсказок и навязывающих вопросов. Поэтому премия и называется «Народная марка».

Именно поэтому победа в конкурсе «Народная марка» стала для бренда Salton одним из ключевых событий 2017 года.

2016 год ознаменовался для Salton премией «Товар года» и официальным признанием брендом № 1 по данным ведущего ретейл-аудита AC Nielsen. А в 2017 году мы продолжили собирать награды.

Премия «Марка № 1 в России» — это не просто награда для Salton, а настоящая ответственность перед потребителями за дальнейшее развитие бренда, поддержание высоких стандартов и вывод актуальных и востребованных продуктов, призванных продлить срок службы обуви наших потребителей.

Торжественная церемония награждения состоялась в Государственном Кремлевском дворце 16 декабря 2017 года. Телеверсию церемонии будет транслировать один из центральных телеканалов.



МУЖЧИНЫ ОЦЕНЯТ. ЖЕНЩИНЫ ПОБЛАГОДАРЯТ

Так, коктейль для похудения со вкусами ванили и клубники вышел в новом формате саше, который теперь удобно брать с собой и замешивать сразу на порцию.

Из состава было исключено сухое молоко и введены чистые соевый и сыровоточный протеины. В результате коктейль стал богаче белком — теперь его там более 30%, при этом он содержит меньше углеводов.

Обновление случилось и для двух других блюд — каша и суп получили усовершенствованную

рецептуру благодаря новому технологическому процессу обработки базового сырья (гречки, льна и чечевицы) — экструзии.

Технология позволяет решить сразу две задачи: во-первых, такая обработка обеспечивает пищевую безопасность сырья, а во-вторых, сохраняет все его полезные свойства.

Для тех, кто по-прежнему хочет «хрустеть со вкусом», не получая при этом лишних калорий, Racionika обновила всю линейку чипсов, дополнив ее еще одним вкусом. Чипсы «Сахар Контроль» со вкусом яблока с корицей изготовлены без добавления сахара и фруктозы, что особенно важно для людей, страдающих от сахарного диабета. Чипсы с солью и перцем «Релакс» помогут заесть стресс правильно, поскольку содержат в своем составе глицин, магний и В6, способствующие снижению риска развития повышенного психоэмоционального напряжения.

Следует проанонсировать и новинку. В 2018 году появятся чипсы с укропом «Диет», которые отличаются низким содержанием жира. Одной из важных отличительных особенностей всех чипсов является способ приготовления: без использования масла и в то же время с высоким содержанием белка. Благодаря использованию высокотехнологичного оборудования они стали более хрустящими, что делает это полезное лакомство максимально приближенным к привычным нам чипсам.



Racionika

RACIONIKA

СОВЕРШЕННАЯ
РЕЦЕПТУРА
ИДЕАЛЬНОЙ
ФИГУРЫ

В этом году ТМ Racionika активно занималась доработкой своих текущих продуктов.



BREESAL

AROMA
НОВАЯ
КОЛЛЕКЦИЯ
АРОМАТОВ
BREESAL
AROMA

Ароматизаторы широко применяются



для создания определенной атмосферы и придания своему жилищу индивидуального облика. Появился новый рынок интерьерных аромапродуктов, включающих в себя парфюмерную воду/спрей, свечи, ароматические саше и декоративные статические ароматизаторы.

Разумеется, к ароматизаторам,

предназначенным для использования в закрытых помещениях, местах длительного пребывания всей семьи (как взрослых, так и детей), предъявляются особые требования: они не должны быть чрезмерно навязчивыми, интенсивными, раздражающими, «химическими», наносить вред здоровью, вызывать аллергические реакции.

Все эти особенности были учтены при разработке линейки ароматов для дома Breesal aroma, которые обрели свое воплощение в форме парфюмерной воды (спреев на водной основе).

«Чарующая роскошь», «Пленительный восторг», «Загадочная романтика» — эти названия стали сложным отражением сложных многослойных парфюмерных композиций, визуализированных в стилистическом дизайн-решении флаконов.

Роскошные орхидеи, нежные гардении и романтичные

пионы мягкой акварелью обволакивают всю поверхность флакона, выделяя его на полке из конкурентного окружения и облегчая «считывание» аромата потребителем.

Стоит признать, что выбор ароматов — один из самых сложных и ответственных этапов разработки нового продукта. В случае с линейкой интерьерных ароматов



Breesal aroma он проходил в несколько этапов.

Первый — предварительный отбор бренд-группой девяти ароматов из всего пула (а это несколько десятков отдушек!), предоставленного нашими партнерами — парфюмерными домами Givaudan и Firmenich.

Второй — потребительское тестирование девяти отобранных ароматов. Потребители сами решили, какой продукт они хотят видеть на полках и у себя дома. Тест-группа состояла из 32 человек. Предлагалось ответить, насколько понравился аромат



(по 5-балльной шкале), продолжительность действия (мин.), насколько данный аромат подходит для комнаты. Были выбраны три аромата, получившие наивысшие оценки.

Три разных по настроению аромата, раскрывающихся со временем, нейтральная водная основа, сбалансированный состав с натуральными эфирными маслами, интерьерная форма флакона плюс оригинальный дизайн, выполненный в технике акварель, — все это в совокупности создает в глазах потребителя имидж современного, эстетично оформленного, качественного европейского продукта и является ощутимым конкурентным преимуществом новой серии ароматов для дома Breesal.

Впрочем, любой сотрудник UPESCO может лично в этом убедиться, став счастливым обладателем нового аромата по привлекательной цене, ведь новинки Breesal аромата уже поступили на склад.

Один из ароматов решено оформить в красивую подарочную упаковку, что актуально в преддверии праздников. Компаньоном новинки Breesal в этом наборе станет ароматическое саше для белья Breesal Gourmet, которое

дополнит праздничную домашнюю атмосферу ароматными нотками яблока и корицы. Подарочные наборы также есть в наличии на складе.

Мы все очень верим в успех и надемся, что потребители по достоинству оценят наши новинки.



SALTON
FEET
ONLY

**САМЫЕ
НУЖНЫЕ
ПРОДУКТЫ
ДЛЯ ВАШИХ
НОЖЕК**
Охлаждающий
спрей для снятия
усталости ног
FeetOnly



Обладает мгновенным охлаждающим эффектом, который длится непрерывно в течение 60 мин. Благодаря тройному комплексу компонентов мгновенно снимает чувство усталости и эффект «горящих» стоп:

- 1) ментол обеспечивает ярко выраженное и длительное охлаждающее действие;
- 2) содержащийся в составе Д-пантенол стимулирует процесс регенерации кожи, повышает прочность коллагеновых волокон, нормализует клеточный метаболизм и оказывает противовоспалительное и увлажняющее действие;
- 3) а благодаря лечебным свойствам экстракта имбиря Зерумбет спрей придает ногам ощущение комфорта, способствует появлению легкости и улучшению внешнего вида ног.

Парафинотерапия для ног
Формула мягких и ухоженных пяток проста: 20 минут + пара парафиновых носочков Salton FeetOnly. Теперь салонную SPA-процедуру можно провести у себя дома, экономя время и деньги, но не экономя на красоте и ухоженности своих ног.

Парафинотерапия от Salton FeetOnly — это приятная и эффективная косметическая процедура, которая позволит глубоко увлажнить кожу ног, заживить трещины, активизировать кровообращение, снять отеки и усталость. За счет нагревания и увеличения притока крови парафинотерапия способствует более глубокому проникновению в кожу косметологических средств, поэтому увлажнение кожно-

го покрова происходит на глубоком клеточном уровне.

Процедура обладает расслабляющим действием, снимает общую усталость и раздражение, поэтому может быть рекомендована в качестве антидепрессанта. Содержащиеся в составе кокосовое масло и масло оливы предохраняют кожу от обезвоживания, сухости и шелушения и обеспечивают ей ухоженный внешний вид надолго.

Одной пары хватает на пять применений. Просто уберите носочки обратно в упаковку и храните в прохладном месте.



Нейтрализатор запаха FeetOnly Men

Первый продукт в линейке Salton FeetOnly, созданный специально для мужской аудитории. Нейтрализатор запаха ног Salton FeetOnly MEN устранит запах пота в любой ситуации уже через 30 секунд после применения.

Мужчины страдают повышенным потоотделением гораздо чаще женщин. Обычно это сопровождается неприятным запахом, доставляя дискомфорт обладателю и его окружению. Сильное потоотделение у мужчин обусловлено индивидуальными особенностями организма и уровнем гормонов. Именно поэтому борьба с сильно выраженной проблемой должна происходить за счет средств, разработанных с учетом мужской физиологии.

Нейтрализатор запаха для мужчин Salton FeetOnly Men за очень короткое время устраняет бактерии и обеспечивает антибактериальное действие на 5 часов. Эффект достигается за счет содержания в составе повышенного количества антибактериальных компонентов. Содержащийся в составе аллантоин оказывает увлажняющее и противовоспалительное действие, способствует смягчению рогового слоя кожи и стимулирует регенерацию тканей.

Нейтрализатор легкий в применении, его легко взять с собой и можно наносить даже на носки.



FORESTER

**СКОВОРОДКА
ЖАРИТ ЛОВКО**

Вы можете где угодно приготовить идеальный стейк, если у вас будет **новая чугунная сковорода-гриль от Forester.**



Настоящая олдскульная чугунная сковорода — лучше не найти. Если вы ищете что-то инновационное, то обязательно оцените этот гаджет. Она прямоугольная, подходящего размера (26 на 26 см), с керамическим антипригарным покрытием, устойчива к царапинам и очень удобна в руке.

Можете устроить кулинарное шоу и поразить друзей нежнейшей говяди-

ной или курицей, приготовленными за 6–10 минут. Нет-нет, не надо пробовать, надо готовить!

Понять, как сочетаются классические подходы с инновационными технологиями невозможно, пока вы не приготовите первое блюдо, которое обязательно станет шедевром!



GARDEX И «РАПТОР»: ФОРМУЛА УСПЕХА

GARDEX И «РАПТОР» СЕГОДНЯ — АБСОЛЮТНЫЕ ЛИДЕРЫ РЫНКА В СВОИХ СЕГМЕНТАХ. ОДНАКО ДЛЯ НИХ ЭТО НЕ ПОВОД ОСТАНАВЛИВАТЬСЯ НА ДОСТИГНУТОМ: ЗА ПРОШЕДШИЙ СЕЗОН БРЕНДЫ ЗНАЧИМО НАРАСТИЛИ ДОЛИ В СВОИХ КАТЕГОРИЯХ.



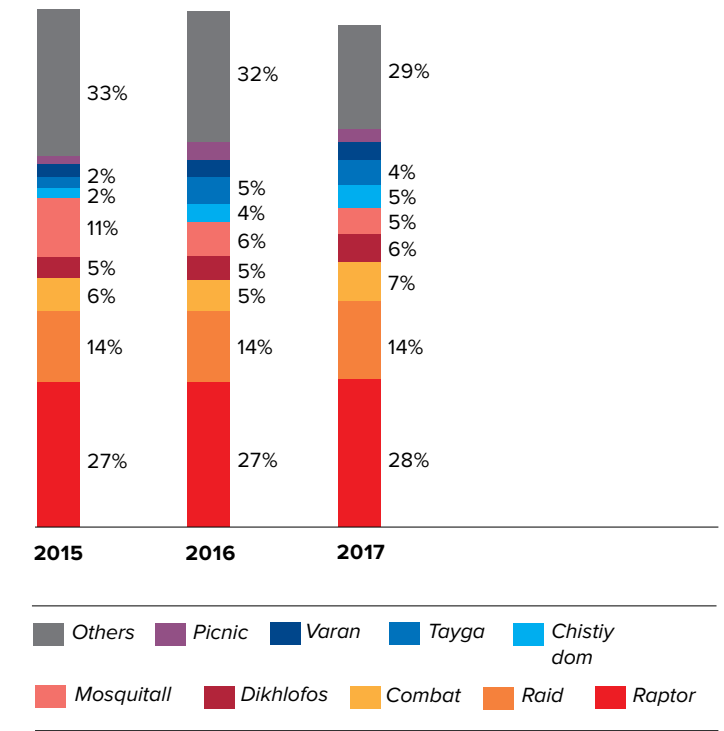
Может ли успешный и любимый продукт быть безмянным? Конечно, нет! Сила бренда — это одно из важнейших условий успеха на рынке. Однако быть лидером — не только почет и признание, но и вызов. Сильный бренд не может позволить себе выглядеть невнятно и остановиться в своем развитии. Он должен вновь и вновь доказывать делом, что место на пьедестале принадлежит ему по праву. Истинный лидер ни на день не прекращает движения вперед: он запускает инновации, создает культуру потребления, имеет право и создает верхний ценовой сегмент, задавая тренды и становясь законодателем моды в своих категориях.

Gardex и «РАПТОР» сегодня — бесспорно сильные и яркие бренды, сумевшие занять ведущие позиции в своих сегментах рынка, прекрасно знающие, что лидерское положение — не повод останавливаться на достигнутом. Поэтому на отрыв от ближайших конкурентов они поставили перед собой новые цели и за прошедший сезон значительно нарастили доли в своих категориях.

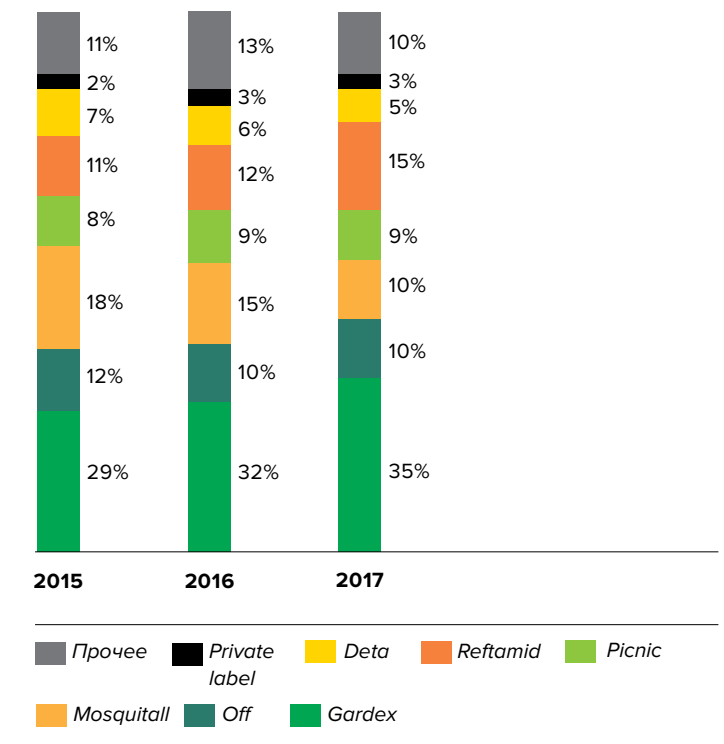
Добиться абсолютного лидерства и удерживать его за собой, снова и снова демонстрируя свое превосходство в условиях острой конкурентной борьбы на устоявшемся рынке, — сложнейшая задача. Что помогло брендам успешно решить ее?



«РАПТОР». Категория «Инсектициды»



GARDEX. Категория «Репелленты»
Доли брендов в динамике (% руб)





1. ПРАВИЛЬНАЯ АССОРТИМЕНТНАЯ СТРАТЕГИЯ

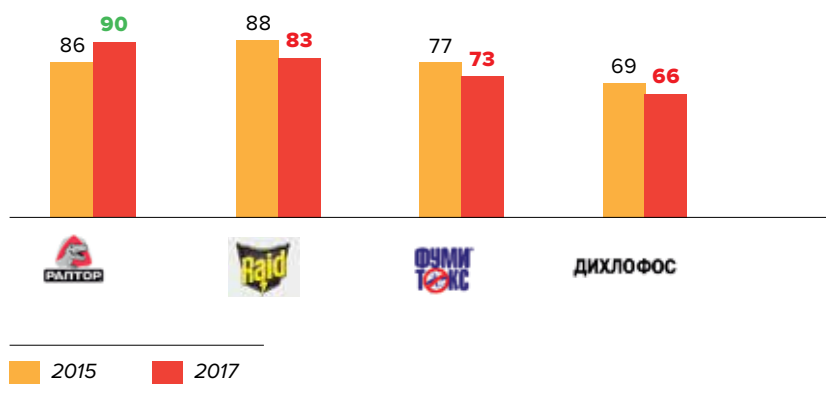
Тщательно проработанная ассортиментная стратегия — основа лидерства брендов. 2017 год пополнил копилку уникальных для рынка продуктов еще несколькими новинками, некоторые из них уже успели внести свой вклад в увеличение доли рынка. За ежегодными инновациями команды брендов не забывают и про основной портфель: ведется постоянная работа по совершенствованию формул и обновлению упаковки.

Задача-максимум ассортимента бренда — покрывать все форматы, востребованные на рынке, удовлетворяя нужды каждого потребителя. В то время как основные бренды работают в верхнем ценовом сегменте, ответом на ценовые вызовы в среднем сегменте стал суббренд Gardex Naturin, выведенный на рынок в 2014 году. В 2017 году он был расширен линейкой инсектицидных продуктов и удвоил свою долю по сравнению с прошлым годом. И это только первые шаги молодого суббренда.

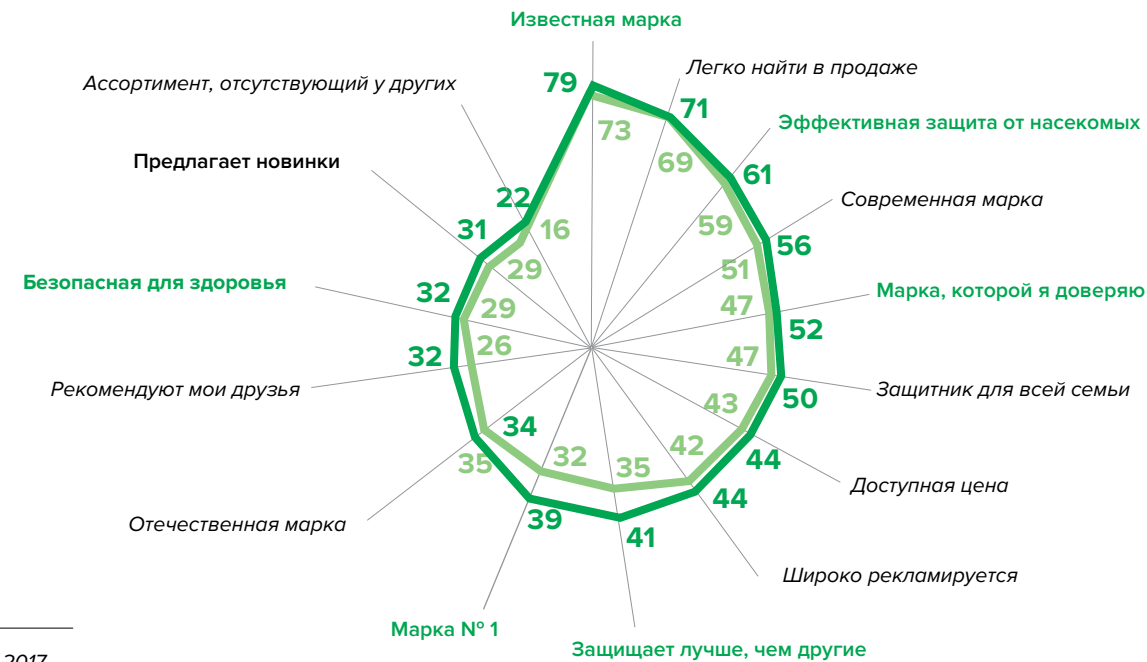
Такая комплексная стратегия позволяет бренду играть сразу в двух крупных ценовых сегментах, охватывая рынок целиком и укрепляя свои позиции относительно всех конкурентов.



«РАПТОР». Знание марки



«РАПТОР». Имидж бренда



2. ГРАМОТНАЯ ПОДДЕРЖКА БРЕНДА

Gardex и «РАПТОР» следуют стратегии под кодовым наименованием «Разумные инвестиции». Суть этой стратегии заключается в тщательном отборе регионов, где брендам требуется поддержка, и расстановке нужных акцентов, с тем чтобы извлечь максимальный эффект из вложенных инвестиций. Такая гибкая и продуманная стратегия рекламной и BTL-поддержки позволяет не тратить силы попусту и выступать с удвоенной энергией там, где это действительно необходимо, разумно распределяя уровень весов на ТВ. В результате бренды Gardex и «РАПТОР» добились самых высоких значений показателя «Знание марки в категории» по всей стране. Тем самым был заложен прочный фундамент под долгосрочный успех. При высоких потребительских качествах продукта знание марки в конечном

итоге выливается в высокую лояльность к бренду и рост продаж. А в том, что потребители высоко оценивают продукцию брендов «РАПТОР» и Gardex, сегодня нет никаких сомнений: в 2017 году на телевидении прошла масштабная рекламная кампания с использованием уже проверенных видеороликов, которая дала замечательные результаты по ключевым имиджевым показателям бренда. Каждый год бренды становятся призерами национальных премий. В 2017 году Gardex получил знак «Товар года — 2017», а «РАПТОР» стал лауреатом премии «Народная марка». Имидж «РАПТОРА» стал еще ярче и мощнее, а особенно отраднo, что продолжили свой рост такие важные для него показатели, как «Бренд для всей семьи», «Бренд, который помогает лучше, чем другие», «Марка, которой я доверяю» и, конечно, «Безопасно для здоровья».





3. ДИСТРИБУЦИЯ

Слаженная работа компании привела к тому, что львиная доля переговоров с торговыми сетями завершилась успехом. В итоге брендам удалось зайти в такие стратегически важные сети, как региональные дискаунтеры «Мария-Ра» и «Монетка», федеральные дискаунтеры Fix Price и торговые точки сети «Магнит» в формате «магазин у дома», а также провести ультрауспешную акцию в сети «Пятерочка».

Позиции брендов по взвешенной дистрибуции, которые и прежде были ведущими, в 2017 году стали еще крепче. Кроме того, бренды вырвались в абсолютные лидеры в каждом отдельном канале продаж — от гипермаркетов до аптек.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

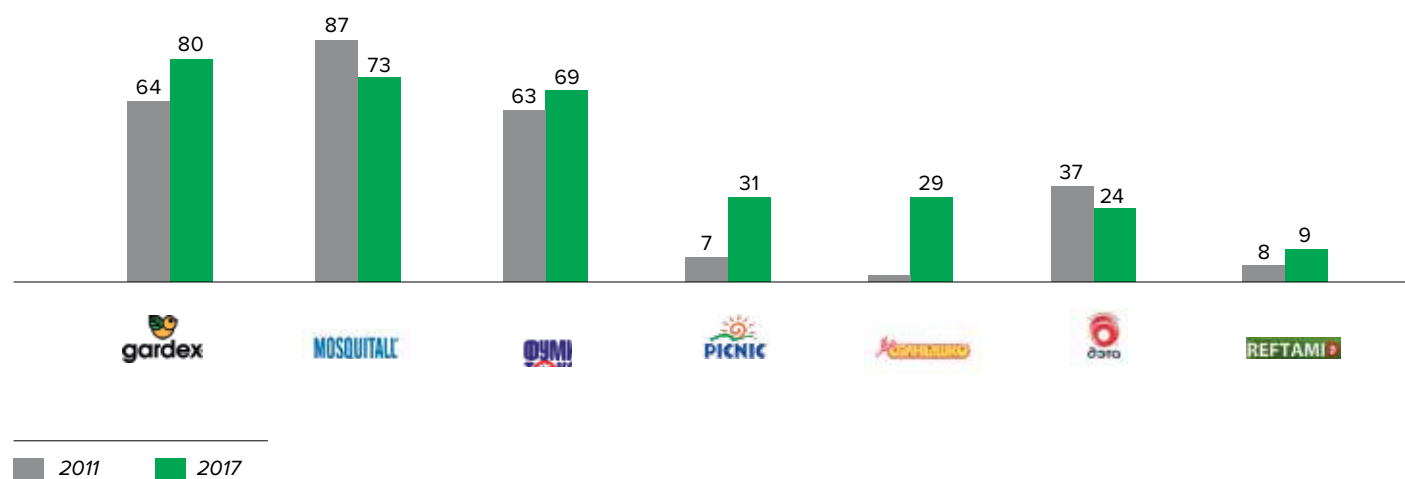
Как опытные игроки на рынке Gardex и «РАПТОР» знают, что пути успеха не бывают универсальными, а действия, которые дают ощутимый результат сегодня, завтра могут быть неэффективны. Поэтому поиск продолжается: Gardex в ближайшем

будущем займется укреплением имиджа бренда, а «РАПТОР», помимо категории «Летающие», сфокусируется также на стратегически важных, всепогодных категориях — «Моль» и «Ползающие». Ну а все подробности вы узнаете в следующем номере!

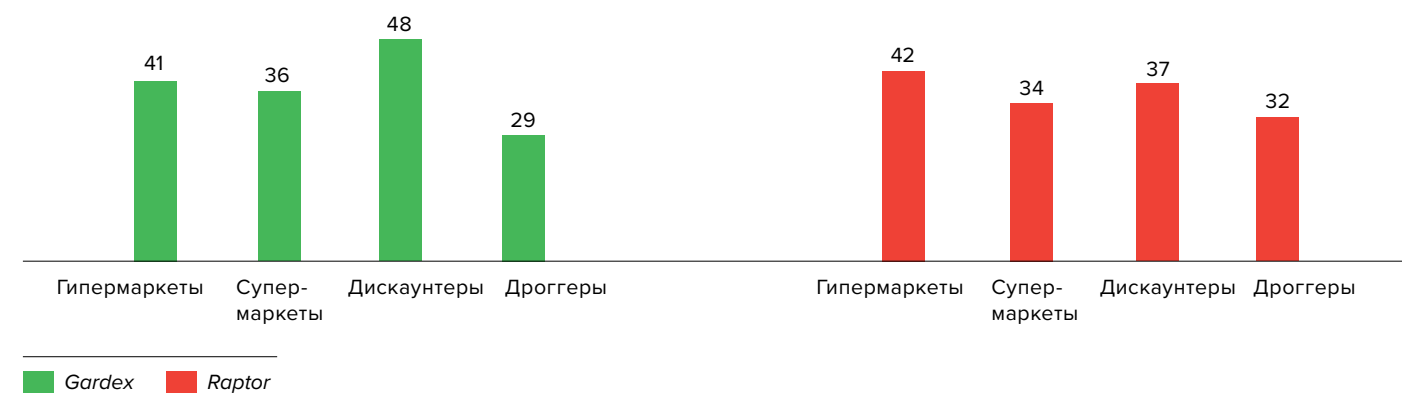
Источники данных:
AC Nielsen, MJ 2016–2017, РФ, 16 городов
AC Nielsen Scantrack, MJ 2016–2017, РФ
Исследование Brand Health Tracking, 2017.



GARDEX.
Знание марки



АБСОЛЮТНОЕ ЛИДЕРСТВО. GARDEX И «РАПТОР».
Доля бренда в канале (руб.)





SALTON. КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ. ЗАПУСК

УРЕСО АКТИВНО ОСВАИВАЕТ НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. ПРОЕКТ ВНЕДРЕНИЯ КАТЕГОРИЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТА ДЛЯ SALTON, КОТОРЫЙ НЕДАВНО СТАРТОВАЛ В НАШЕЙ КОМПАНИИ, БАЗИРУЕТСЯ НА ИННОВАЦИОННЫХ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДАХ, СОДЕРЖИТ ОБШИРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ЗАДАЧ ДЛЯ ПОЛКИ ОБУВНОЙ КОСМЕТИКИ И НЕСЕТ В СЕБЕ НЕКОТОРЫЕ ПРАКТИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ. ОБ ЭТОМ РАССКАЗЫВАЮТ НАШИ КОЛЛЕГИ — РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ПОДДЕРЖКИ МАРКЕТИНГА ЕЛЕНА БАЛАШОВА, СТАРШИЙ БРЕНД-МЕНЕДЖЕР ТМ SALTON ЕКАТЕРИНА ТАРАСЕНКО И СПЕЦИАЛИСТ ОТДЕЛА КАТЕГОРИЙНОГО ТРЕЙД-МАРКЕТИНГА МАРИЯ КАРЕПКИНА.



ЕЛЕНА БАЛАШОВА,
руководитель
отдела поддержки
маркетинга

КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ И ДЕРЕВО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

РАЗДУМЬЯ У ПОЛКИ

Наращивание объема продаж в денежном выражении — одна из ключевых задач практически любого бизнеса. В увеличении оборота категории заинтересован как ретейлер, так и производитель.

ли потребитель средство категории именно у этого ретейлера? Купит ли одно или возьмет еще что-то? Как он делает выбор и как можно на этот выбор повлиять? Зачастую бывают ситуации, когда покупатель уходит, вообще ничего не выбрав, просто потому, что не нашел нужного товара. Как же расставлять ассортимент, чтобы избежать таких ситуаций? Какая должна быть логика расстановки: по бренду, по цене, по функционалу, по форме, цвету, вкусу?

В дополнение ко всему у товаров и у самой полки на «коммуникацию» с посетителем категории есть не более минуты (в более повседневных категориях — менее 10 секунд). За это время надо успеть зацепить, заинтересовать и направить к выбору покупателя.

КЕЙС: СОКИ

В одном случае соки в магазине расставили по бренду, в другом — по вкусу. Во втором случае доход оказался меньшим. Штучный оборот

сохранился, но в рублях стал ниже. Почему? Зная, какой вкус он хочет купить, покупатель подходит к «привычной» марке, а рядом видит такой же сок, но дешевле. Вероятность переключения на более дешевый бренд в этом случае выше, чем при расстановке по бренду. Значит, на размер среднего чека категории можно повлиять уже только за счет правильной расстановки товара. Плюс ко всему при расстановке по брендам покупатель еще и потратил меньше времени на выбор. (Кейс предоставлен нашими партнерами GfK.)

ЧУДЕСНОЕ ПРЕВРАЩЕНИЕ ПОСЕТИТЕЛЯ В ПОКУПАТЕЛЯ

Организация ассортимента на полке определенным образом может быть выгодна как производителю, так и ретейлеру. Именно этим и занимается категорийный менеджмент.

Его основная задача — понять, как разнообразный ассортимент категории

должен быть расположен и структурирован в магазине, чтобы стать заметным и удобным в навигации для потребителя и в результате привести к росту средних затрат категории в магазине. Если полка оптимизирована, то:
1) посетитель не уходит без покупки (конверсия посетителя в покупателя);
2) покупатель тратит меньше времени на поиск;
3) навигация на полке стимулирует дополнительный спрос за счет актуализации новых потребностей в категории.

СТРУКТУРА В ГОЛОВАХ

Чтобы отвечать потребностям покупателя, категория должна быть организована таким образом, который бы отражал ее структуру в голове потребителя. Она должна соответствовать логике принятия решений в выборе. Критерии выбора товара

не лежат на поверхности. Потребители часто их не осознают или осознают неправильно. Прямыми вопросами информацию не вытащить.

АНАЛИЗ ДЕРЕВА РЕШЕНИЙ

Методика для исследований дерева принятия решений разработана и апробирована на практике. Для респондента создается ситуация покупки в магазине одного из продуктов категории и предлагается совершить «покупку». Далее выбранный им продукт изымается из ассортимента. Снова предлагается сделать покупку, но уже в новой ситуации. Так проходит несколько итераций. В результате на основе анализа замен/переключений выстраивается логика выбора, оценивается важность критериев, которыми руководствуется покупатель.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Кроме основного блока, исследование насыщено и другими вопросами о поведении покупателя в категории.

КЕЙС: ОЛИВКОВОЕ МАСЛО

Изучение дерева принятия решений в категории оливкового масла дало неожиданные результаты. Выяснилось, что в первую очередь потребитель разбивает категорию на два больших сегмента:

- ежедневное использование;
 - особые случаи.
- Только после этого идут другие, более предсказуемые характеристики вроде бренда, литража и т. п. (Кейс предоставлен нашими партнерами GfK.)



Пример категории, сегментированной в соответствии с поведением потребителя и деревом принятия решения. Полученные выводы помогли оптимизировать как выкладку, так и ассортимент, а также дизайн упаковки и POS-коммуникацию.



68%

решений о покупке принимается в торговой точке*

* Исследование GfK POS@EFFECT STUDY 10/2010 (n=3.300; изучалось планирование категории / переключение по бренду / отказ от покупки / импульсные покупки).

Организация полочного пространства в торговой точке непосредственно влияет на продажи. Купит



РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ДЛЯ БИЗНЕСА

Результат исследования	Что дает для практики
Дерево принятия решений в категории	Структура и границы категории Минимизация ситуаций «ушел без покупки»
Статистика целей прихода в категорию в торговой точке	Формирование полочного пространства с возможностью актуализации дополнительных потребностей
Анализ замещений товаров	Определение ассортиментной стратегии в зависимости от размера полки
Анализ репертуара марок покупателей	Оптимизация присутствия различных брендов с целью покрытия предпочтений максимального количества потребителей
Структура категории в голове потребителя	Понимание необходимой навигации и POSM
Ситуации покупки различных продуктов	Выбор эффективных инструментов продвижения под конкретные продукты
Частота выбора разных средств в зависимости от целей	Оценка коммуникаций информации на упаковке товара



ЕКАТЕРИНА ТАРАСЕНКО,
старший бренд-менеджер
TM Salton

ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ НА ПОЛКЕ ОБУВНОЙ КОСМЕТИКИ

СЕЗОННАЯ РУТИНА

Категория обувной косметики является для торговой сети сезонной и рутинной. Она пользуется спросом всего несколько месяцев в году и воспринимается сетью как временная. Именно по этой причине торговая сеть игнорирует необходимость оптимального полочного пространства для покупателя.

В РЕЗУЛЬТАТЕ МЫ ИМЕЕМ

- Неорганизованную полку, усложняющую выбор нужного средства.
- Неоптимальный ассортимент с длинным «хвостом» неэффективных SKU.
- Отсутствие сегментации и навигации в категории. Категория выглядит для покупателя запутанной и непонятной. И производитель обувной косметики вместе с сетью получают недовольного потребителя, который:
- тратит на выбор средства необоснованно много времени — более 60 секунд;
- не может найти нужного средства и уходит без покупки;
- остается недовольным самим процессом выбора и, соответственно, торговой сетью.

ЛОВКОСТЬ РУК

Цель нашего проекта категорийного менеджмента в категории обувной косметики проста — повысить прибыль. Проект подразумевает решение следующих задач.

1. Создать для покупателей более простые (с точки

зрения выбора товара или принятия решения) и одновременно «положительные» (с точки зрения shopping experience) условия для покупки за счет продуманного расположения категорий на полках.

2. Организовать полку благодаря сегментации, навигации и выкладке так, чтобы она максимально соответствовала логике покупателя и дереву принятия решений.
3. Определить наиболее эффективный перечень ассортимента, который повысит эффективность использования полочного пространства.
4. Повысить понятность категории и «считываемость сегментов», что приведет к росту продаж категории и уменьшению времени на принятие решения о покупке.

Кроме того, облегченный поиск нужного товара, организованный благодаря внедрению категорийного менеджмента, позволяет покупателю использовать освободившееся время для более долгого нахождения в других категориях.



Беспорядочная выкладка обувной косметики в ТС «Чистый дом»



Навигация под категорию обувной косметики

ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ ПРОЕКТ

В 2017 году компанией UPECO в рамках разработки программы категорийного менеджмента был реализован исследовательский проект по категории «обувная косметика». Результаты исследования стали основой для разработки концепции взаимодействия с клиентами. Опираясь на полученные инсайты и рекомендации, наша компания может стать партнером по категорийному менеджменту. Именно это мы и начали реализовывать.



МАРИЯ КАРЕПКИНА,
категорийный менеджер по трейд-маркетингу

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОЕКТА

ОТ ТЕОРИИ К ПРАКТИКЕ

Как только мы получили результаты исследования, началась разработка



Категория в ТС «Чистый дом» после изменений

презентации «концептуальной продажи» для департамента продаж. Требовалось продемонстрировать, что мы обладаем надежной экспертизой в категории обувной косметики и отчетливо понимаем выгоды, которые получит клиент при организации полки. Готовясь принимать участие во всех переговорах с проявившими интерес сетями, мы разработали несколько презентаций.

НИКОГДА НЕ ГОВОРИ «НИКОГДА»

Переговоры с сетями состояли из нескольких частей. Для начала мы отправили мини-версию презентации в сеть. Она содержала всего пять слайдов, в которых была изложена суть идеи, подчеркнуты выгоды для заказчиков. Цель — заинтересовать клиента и договориться о встрече. Первый положительный отклик и готовность что-то менять в категории мы получили от одной из наших любимых сетей — из «Ленты».

Во второй части переговоров мы уже более подробно показывали и рассказывали про наших потребителей, нашу экспертизу и идею, но не раскрывали все карты. На этом этапе нам важно было «продать» идею и получить согласие на организацию категории в соответствии с нуждами потребителя. На встрече с «Лентой» был отправлен боевой состав из трех отделов (продажи, маркетинг и трейд-маркетинг). Договорились о построении полки в категории в соответствии с нашими рекомендациями и согласовали полное переоборудование категории с навигацией в двух магазинах сети.

Третий этап включал в себя конкретное предложение

по изменению категории для сети исходя из достигнутых договоренностей на встрече. Второй сетью, с которой удалось договориться, стал «Чистый дом» в Крыму. Переговоры с сетью полностью вели менеджеры региона, мы только помогали и давали рекомендации. В результате длительных переговоров было определено семь магазинов для проведения тестового подхода.

ГЛАЗА БОЯТСЯ — РУКИ ДЕЛАЮТ

Самое интересное — построение новой категории уже на реальной полке. Для воплощения в жизнь наших идей были задействованы агентства для разработки обучающей навигации в категории. Также нами были сформированы несколько плановграмм для сетей «Лента» и «Чистый дом». В сети «Лента» собственными силами переставили всю категорию в двух магазинах Москвы. В «Чистом доме» руководить процессом и давать комментарии приходилось по телефону. Результаты на полке получились впечатляющими.

ПОДЫТОГ

Осталось дождаться окончания сезона и оценить эффект от наших нововведений. Как мы предполагаем, вскоре появится еще один весомый аргумент для убеждения клиентов в том, что мы являемся экспертами в категории обувной косметики. Мы сможем ввести нашу плановграмму и навигацию на постоянную основу во все магазины сети, где проводим тест. Успешные кейсы должны помочь в следующем году расширить количество сетей, в которых мы сможем тиражировать проект.

«НАШ ПРИОРИТЕТ — ПРИБЫЛЬНЫЙ РОСТ»



УРЕСО В 2018 ГОДУ МЕНЯЕТ РАССТАНОВКУ ПРИОРИТЕТОВ, ДЕЛАЯ СТАВКУ НА МАКСИМИЗАЦИЮ ПРИБЫЛИ, ПЕРЕХОДЯ НА НОВЫЕ СТАНДАРТЫ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ДИСТРИБУТОРАМИ И ПРОДОЛЖАЯ ВНЕДРЯТЬ ЭЛЕМЕНТЫ КОНЦЕПТУАЛЬНЫХ ПРОДАЖ. О ТОМ, КАКОВЫ ОСНОВАНИЯ ДЛЯ ТАКИХ ИЗМЕНЕНИЙ И КАК БУДЕТ ОСУЩЕСТВЛЯТЬСЯ ПРОЦЕСС, РАССКАЗЫВАЕТ РУКОВОДИТЕЛЬ ДЕПАРТАМЕНТА ПРОДАЖ КОМПАНИИ ДМИТРИЙ БОГДАНОВ.

УХОДЯЩАЯ НАТУРА

— Дмитрий, какие основные тенденции на рынке можно отметить?

— Первая тенденция — консолидация ретейла. Сетевой ретейл гигантскими шагами идет в регионы, активно скупая местные локальные сети. К примеру, один из крупнейших ретейлеров — X5 — заявляет о своей экспансии в Сибирь, о покупке локальных игроков в Поволжье. Холдинг «Тандер» также объявил о своих планах по открытию новых торговых точек, и цифры называются очень внушительные.

Вторая тенденция: появились новые форматы ретейла. Речь идет о небольших по площади торговых точках, но с улучшенным ассортиментом и открытием отдела готовой кулинарии. «МЕТРО» и «Сбербанк» недавно подписали соглашение с правительством Московской области об открытии до 2020 года 600 розничных магазинов формата «у дома» под вывеской «Фасоль» — подобный формат реализовывает «АШАН» на Тверской улице.

Третья тенденция. И в России, и за рубежом (причем и в Европе, и в США) высокими темпами закрывается традиционная розница, не способная выдержать конкуренции с сетями ни по ценам, ни по ассортименту. Сетевые магазины и магазины традиционной розницы сейчас находятся в шаговой доступности. У них происходит «бег по кругу»: потребители уходят к сетевому ретейлеру,

возникает просроченная дебиторская задолженность, а раз товара на полке нет, то потребители уходят окончательно и магазин закрывается. Имеются прогнозы, свидетельствующие о том, как отраслевые аналитики видят развитие глобализации рынка: к 2030 году сети займут 70% (сейчас — около 40%). Традиционная розница позиции сдаст окончательно.

В сетевом ретейле все большая часть оборота стала проходить через акции. Ретейлеры дают значительные скидки, вплоть до акции «1 + 1», которые фактически являются 50%-ной скидкой и важным элементом борьбы за трафик. «Тандер», «Дикси», «АШАН» имеют возможность получать значительные скидки от производителя, поэтому практически постоянно проводят эти акции — по разным продуктам, в разных категориях.

Меняется поведение потребителя: из среднего ценового сегмента он переходит в более низкий. И выбирает акционные продукты. Потребители высокого и премиального сегментов свои предпочтения сохранили: для них качество продуктов гораздо важнее всего остального.

Большинство сетей категорию «фреш» стали выделять как свое конкурентное преимущество. Нужно заметить: «АШАН» в магазине нового формата на Тверской открыл отдел фреш-продукции. «Перекрестки» также стали уделять внимание этой категории: в супермаркетах выделяется достаточно полочного пространства для овощей и фруктов, хлебобулочных изделий, кулинарии.

— Развитие частных торговых марок по-прежнему в фокусе?

— Этим позициям уделяется заметное внимание: у «Пятерочки», «Перекрестка», «Карусели», как мы видим, расширяются продуктовые линейки в частных торговых марках. То же самое происходит и в «Магните», «МЕТРО», «О'Кее» и в «АШАНЕ». Исключение составляет «Дикси», там обратная тенденция: после прошлогоднего увеличения ЧТМ (чуть ли не до 50% в оборот) количество трафика в сети упало, после чего они изменили стратегию и стали вводить продукты известных производителей.

Сетевой ретейл, скорее всего, доведет долю частных торговых марок с нынешних 22–23% до 35%. Дальше расширять рискованно — потребители могут уйти за привычными брендами в другие магазины, что мы наблюдали на примере «Дикси».





ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ

— Как на UPECO сказываются тенденции последнего времени? Если мы видим, что меняется рынок, то как реагируем на изменения?

— Первый вызов — доля оборота через акции стала значительной и у нашей компании. Поэтому стали расти коммерческие расходы. Для нас это, безусловно, серьезный фактор. Большую часть прибыли мы зарабатываем на дистрибуторах — традиционной рознице. Такие приоритеты расставлялись ранее. Сейчас, в условиях глобализации и консолидации торговых сетей, мы просто не можем не ответить на эту тенденцию. Если еще 5 или 7 лет доля сетей продолжит свой рост, для нас это будет означать рост числа убыточных клиентов и убыточный бизнес. Возникает риск сильного перекоса в клиентском миксе. На эту ситуацию следует реагировать уже сейчас. И мы реагируем, корректируя приоритеты при планировании на 2018 год.

Второй вызов — от нас требуется более качественная работа на территориях с точки зрения нашего покрытия. Расширение наших продуктов в традиционной рознице

и у дистрибуторов, где низкое покрытие и куда мы со своими продуктами можем зайти.

Третий вызов — активизация конкурентов. Сети чаще стали делать акцент на какие-то более дешевые продукты, и конкуренты пытаются войти на рынок с частными торговыми марками. Поскольку, например, у «Сильвера» есть производственная маржа, наши конкуренты могут предложить такую цену, которая будет интересна клиентам, заходя через ЧТМ, через сниженную цену, с большими процентами инвестиций. Активизировался в обувном сбыте «Арнест», по «Дивидику» наблюдается значительное снижение цены. По «Твисту» вообще интересная ситуация: дизайн продукта был сделан с большой схожестью с нашим, доходящей до смешения.

Вызовом и одновременно отличной возможностью для развития являются обувной сбыт и фармканал, выделенные в отдельные проекты.

В рамках планирования 2018 года мы проанализировали возможности всех ключевых клиентов. Искали ответ на вопрос, что мы можем сделать с точки зрения совместного получения прибыли. По ряду клиентов закладывали сокращение коммерческих расходов. Мы пони-

мали, что, сокращая инвестиции, снизим объем продаж. Но для нас такое действие несет прибыльный эффект. Наш приоритет — получение прибыли, поэтому важно реализовать именно эту стратегию.

КОМПАНИЯ, ОТЛИЧНАЯ ОТ ДРУГИХ

— Что нужно будет делать из того, чего мы не делали раньше? В связи с этим и следующий вопрос: в чем наше преимущество?

— Безусловно, в силе наших брендов и в устоявшихся, надежных отношениях с клиентами. У нас уверенное положение на рынке: доля, которую мы занимаем, по разным продуктам составляет от 30 до 40%. Еще одним преимуществом, а скорее возможностью, следует считать гибкие коммерческие условия.

Сейлз-структура достаточно многофункциональная, большинство других производителей такой структурой похвастаться не могут. Наше преимущество — фокус на сезонные марки. Мы умеем с ними работать.

Что предстоит сделать из того, что раньше не делали? Нужно адаптироваться под перераспределение сплит-клиентов. Мы должны подумать, как будем работать с каналом ключевых клиентов, увеличивая его доходность. Также необходимо развивать продажи высокодоходных малых брендов: здесь мы видим резерв развития и готовы привносить инвестиции из больших брендов.

Придется пересматривать объемы клиентов, где прибыль минимальна или отрицательна, изменив приоритет с объема на экономическую обоснованность и извлечение прибыли. В рамках улучшения доходности нам предстоит введение процедур, регламентирующих процесс согласования промоактивности. Такие процедуры должны нести однозначно положительный эффект, чтобы не было заведомо отрицательных маркетинговых акций.

Предстоит искать новые возможности с точки зрения расширения клиентской базы и открытия новых каналов. На какие-то привычные вещи придется посмотреть с другой

стороны. Некоторыми каналами мы никогда не занимались, а может быть, некоторые из них содержат действительно немалый потенциал. Например, алкомаркеты или мясные магазины, предлагающие сопутствующие товары, где мы можем встать с «Форестер».

Нам необходимо преодолеть проблемы, связанные с сезонностью, — у нас есть несезонный ассортимент. Неопределенность перед каждым тендером, обусловленным сезонностью, достаточно сильно влияет на напряженность отношений с клиентами. Из сезонного тендерного ассортимента необходимо переходить в постоянный сбалансированный ассортимент. Эти возможности есть и у «Форестер», и у «Салтон» — нужно их использовать.

— Как новые задачи повлияют на структуру департамента?

— Мы будем изменять структуру в сторону ее большей прозрачности и стандартизации. Раньше мы шли не от стандартов, которые хотели бы продвигать на каждой территории, а подстраивались под каждого дистрибутора, чтобы ему было удобно организовать свою работу. Исторически сложилось, что мы, если так можно выразиться, «подстраивались под местность».

Нам предстоит сделать структуру понятной, прозрачной, ввести стандарты, изменить систему KPI по должностям сотрудников. Необходимо внедрить стандарты, в частности, работы с дистрибуторами, официально их декларировать и начать по ним работать.

Мы хотим усилиться в сетевом канале, в том числе по качественному исполнению контрактных условий. Мы должны активизировать работу с полкой, обеспечивая присутствие всех законтрагованных SKU, расширение фейсов. Нужна правильная, «золотая» полка. Мы должны по максимуму задействовать возможности категорийного менеджмента, предлагая UPECO стать капитаном в категории каждого продукта и управлять у клиента категорией. Нас ждет усиление в обувной структуре и фармканале: эти проекты

разработаны полностью, нам предстоит их защищать в ближайшее время на совете директоров. Это основные послы, которые будут вести к изменению структуры.

ТРУДОВЫЕ РЕЗЕРВЫ

— Как поменяются требования к людям?

— Новые условия требуют, чтобы сотрудники вписались в новый формат жизни компании. Адаптировались к новым условиям, которые предъявляют как внешняя среда, так и владельцы компании. Требуется видение бизнеса (способность видеть картинку целиком), повышение финансовой грамотности для оценки влияния действий на доходность. Кроме того, новые требования предъявляются к умению сотрудников вести переговоры. Над развитием компетенций будем работать вместе. Здесь стоит выделить проект по оценке персонала — он помогает выявлять зоны развития каждого из сотрудников по ключевым компетенциям, наиболее важным для компании. Капитанство в категории предъявляет особые требования к персоналу, который будет осуществлять управление категориями у клиента.

Продолжаем внедрять концептуальные продажи — от капитанства в категории до масштабной маркетинговой акции, которые могли бы

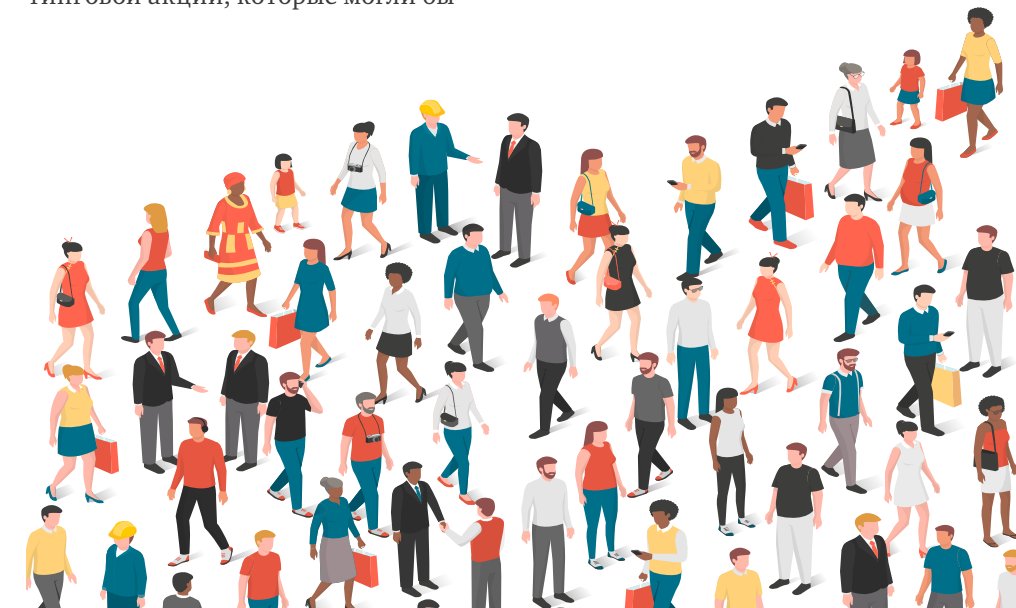
нас отличать от других. В обувной косметике и у категории репеллентов нет сейчас такого игрока, который может предложить что-то особенное, оказать интеллектуальный сервис клиентам. В связи с этим мы должны сделать что-то такое, чего не делает никто, что будет выгодно нас выделять. И это тоже особый навык и умение — выделиться из общего ряда, стать уникальными.

— В деятельности департамента делается акцент на кросс-форматное взаимодействие. Каковы результаты?

— Действительно, мы вышли на новый уровень взаимодействия с маркетингом, с финансами. Качество коммуникаций возросло. Департамент продаж стал получать прозрачную информацию. Удалось повысить качество планирования, добиться оперативного реагирования на меняющуюся рыночную ситуацию. Маркетинг стал понимать продажи по каждому клиенту, видеть его финансовую модель. Такое взаимодействие выгодно всем участникам — оно в наших общих интересах.

В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В 2018 году нас ждет много интересной работы, которая, я надеюсь, только усилит рыночные позиции UPECO и наших торговых марок.



// СТАРШИЙ
R&D-МЕНЕДЖЕР
УРЕСО

ИЛЬЯ
ПЯТКИН



«ЕСЛИ ЕСТЬ
ЗАДАЧА,
ОНА ДОЛЖНА
БЫТЬ РЕШЕНА
НАИБОЛЕЕ
ЭФФЕКТИВНО»



СЕМЬЯ И ДЕТСТВО

Я родился в Тверской области, в городе Конаково, на Иваньковском водохранилище (в Москве его называют Московским морем). Мои родители до сих пор живут там. Папа у меня электрик, всю жизнь был мастером в цехе на одном предприятии — «Конаковском фаянсе». Мама начинала в торговле, а потом тоже перешла на фаянсовый завод, работала контролером-приемщиком.

У меня было два брата — Дмитрий и Антон. Дмитрий был старше меня на 10 лет, к сожалению, уже умер. А с Антоном мы близнецы. Правда, разнойцевые, и поэтому совершенно не похожи: посмотреть на нас — так и не скажешь, что братья. В детстве мы были непримиримыми соперниками и между собой очень много дрались, но когда агрессия шла извне, то объединялись.

Самые первые мои воспоминания — как нас с братом в полтора года отдали в ясли. С воспитателями нам очень повезло, и я до сих пор помню их имена. Детям легко определять, хороший человек или нет, — они это понимают в первые 30 секунд, их сложно обмануть.

Когда наш дом готовился под снос, папа получил трехкомнатную квартиру, и мы переехали туда. Психологически в новом доме было комфортно. В подъезде все всех знали, на площадке вообще двери не закрывались, можно было забежать к соседкам — тете Розе или бабе Тамаре, — чтобы переждать дождь или выпить кваску. Тетя Роза работала в ДК кассиром и часто пускала нас на мультфильмы без билета. Я считаю, у меня было счастливое детство.



Мы
с братом
в 3,5 года

ШКОЛА И ОЛИМПИАДЫ

Учеба мне давалась довольно легко. Мама настраивала меня, что в школе нужно учиться хорошо, и я начиная с первых классов был отличником, каждый год получал похвальные грамоты и окончил школу с серебряной медалью. В школе увлекся биологией. Анализируя сейчас, могу сказать, что это увлечение пришло через чтение. Лет с 10 я начал много читать: художественные книги по истории, особенно Древнего мира (очень рекомендую «Слоны Ганнибала», «Герой Саламина», «Борьба за огонь» для младшего и среднего школьного возраста), и как ни странно, по палеонтологии. Истории о жизни древних животных вместе с иллюстрациями, пусть и черно-белыми (хотя качество рисунков каких-нибудь динозавров или саблезубых тигров было очень хорошим), завораживали. Я перечитал все, что было в библиотеке ДК по этой теме, меньше чем за год, многие книги брал по нескольку раз. История развития жизни на планете Земля — одна из самых удивительных, на мой взгляд. Старался не пропустить научно-популярные передачи на ТВ для школьников, кто не помнит — в СССР для этой цели был целый образовательный канал — четвертый. Постепенно интерес от вымерших животных перешел на современных: как они устроены, как вообще работает живой организм.

После 5-го или 6-го класса (точно не помню) я победил в городской олимпиаде, и меня в первый раз послали на областную.

Обычно все первые места достаются Твери (столица области, в то время еще Калинин), так что на мою победу никто особо не рассчитывал, — и тут неожиданно для всех я взял первое место. Отправился на всероссийскую — но там уже никаких результатов не показал. После этого до окончания школы я почти каждый год ездил на олимпиады, и однажды на областной олимпиаде взял первое место одновременно и по биологии, и по химии, которая для меня была непрофильным предметом. До того не было случая, чтоб один человек выиграл две областные олимпиады в один год. При этом я как-то специально не готовился — просто много книжек читал, и на уровень области выходил только за счет любознательности и углубленного знания материала.

В кружки я не ходил и спортом серьезно тоже не занимался, о чем, пожалуй, в более взрослом возрасте пожалел. Спортивные увлечения были: настольный теннис, футбол, дзюдо, — но длились они недолго, месяца по два-три, а дальше то ли мне надоедало, то ли все как-то само собой угасало. Брат тоже ходил, и примерно с таким же результатом. Я любил ходить в городскую библиотеку, мне нравилась эта атмосфера, и там был огромный выбор книг!

СТУДЕНЧЕСТВО

К концу учебы в школе я знал, чем я точно заниматься не буду, но не знал, что хочу делать. Поэтому чувствовал себя дезориентированным и немного страшился взрослой жизни.

Как я уже сказал, в школе мне больше всего нравилась биология. Про химию я особо не думал, хотя она у меня тоже шла хорошо. В последний год школы занимался на заочных подготовительных курсах на биофаке МГУ и думал поступать туда, однако на вступительных экзаменах получил очень низкий балл по химии, кстати. В тот же год пробовал поступить во второй вуз (тогда это как раз можно было делать): подал документы в МИТХТ — Московский институт тонких химических технологий, кстати, тоже имени М. В. Ломоносова, как и МГУ. Когда-то его и называли вторым МГУ, а еще раньше, до революции, это были Высшие женские курсы — от них институту досталось здание на Фрунзенской. Туда я прошел довольно легко, поскольку медалистам нужно было сдавать всего один предмет: если по нему получить высокие баллы, то зачисление происходило автоматически. Этим предметом была математика, и я написал ее хорошо.



В конце лета я переехал в общежитие, и началась моя самостоятельная студенческая жизнь. В стране был развал и бардак, аудитории часто не отапливались, было холодно, мы сидели как в войну — в верхней одежде. На старших курсах, уже на профильной кафедре на свои деньги покупал растворители, реактивы. Многие в общежитии вовсю нырнули в «околорыночные отношения» — торговлю, перепродажу. Мой сосед по комнате очень рано начал всем этим заниматься. Но я был нацелен на учебу и, поскольку душа к этому лежала, продолжал упорно заниматься. После окончания института я остался в аспирантуре, в этой же лаборатории, у Михаила Антоновича Кулиша, моего учителя, которому я очень благодарен. Занимался химией порфиринов — это активные центры многих больших биологических молекул, таких как гемоглобин и хлорофилл. Кстати, пока я не перешел на органическую кафедру, меня органическая химия не особо привлекала — больше нравилась неорганическая: там у меня была хорошая систематизация материала, я ее понимал, а органика поначалу казалась мне кучей мало связанных между собой реакций, где очень много исключений

«Мне нравится, что в UPECO ставят задачу, а потом доверяют выполнять ее так, как считаешь нужным».

и где все приходится запоминать. Со временем, однако, я к ней проникся.

«АСИНЕКС»

Третий год аспирантуры подходил к концу. К этому моменту я уже понемногу подрабатывал в компании, где потом проработал 13 лет, — она называлась «Асинекс». И тут декан жестко поставил вопрос: либо я прекращаю подработки и занимаюсь только аспирантурой, либо ухожу... Я выбрал работу в компании «Асинекс» — решил, что так у меня будет больше финансовой самостоятельности.

Бизнес компании делился на два основных направления: синтез новых уникальных соединений и так называемые FTE-проекты. Задача первого направления — синтезировать такие соединения, которые были бы интересны покупателям Big Pharma: первые 10–20 компаний фармацевтического рынка (Bayer, Glaxo, Pfizer, Takeda, Novartis и т. д.) с одной стороны и с небольшим биотехнологическим стартапом — с другой. Чтобы быть интересны-

ми, синтезируемые соединения должны обладать новизной (способность быть запатентованными), потенциалом фармакологической активности к «горячим» (то есть то, что исследуется сейчас в Big Pharma) биологическим мишеням. Вторая форма сотрудничества с заказчиками — FTE-проекты: когда группа химиков или полностью лаборатория нанимается фармацевтической компанией для своих исследовательских задач со всеми вытекающими — отчетность и лажурналы по стандартам фармацевтических компаний на английском языке, каждые 1–2 недели отчетная видео- или телефонная конференция о ходе работ.

Работать было очень интересно. Я быстро прошел путь от рядового химика до заведующего лабораторией, в итоге отвечал за все проекты FTE и дополнительно к этому на постоянной основе руководил другими отделами — например, на мне были развес, склад. Решал проблемы — горящие сроки по библиотеке или большое отставание от графика по какому-нибудь соединению.

ОБ ИНТУИЦИИ

Со временем я собрал команду, которая могла решать в нашей области любые задачи. Часто это были люди в возрасте. Это создавало сложности: получалось, что командуют молодые ребята, а на работу приходят химики из советских НИИ — кандидаты, доктора наук. К таким людям нужно было искать подход, и мне это удалось.

У старших было чему поучиться: и опыт большой, и порой интуиция необыкновенная. Была у меня, например, в команде Марина Владимировна — выпускница МИТХТ, 20 лет отработавшая в головном исследовательском НИИ в области разработки лекарств в СССР. В одном из наших FTE-проектов она, познакомившись с классом соединений, в котором нам предстояло работать по заказу клиента, сразу сказала: «Из этого лекарства не получится». Спрашиваю: «Почему?» — «Не могу, — говорит, — объяснить. Но — не получится».

Мы потратили по ставкам заказчика 1,5 млн долларов, дошли уже до предклинических испытаний — и вдруг проект закрывают. Поинтересовался: «Что случилось?» — «На крысах, — говорят, — все было нормально; когда стали на собаках испытывать, те почувствовали себя неважно. Потом перешли на шимпанзе, вроде бы все в порядке, но как-то приходим с утра — а они все мертвые. It was dead deadly project». А Марина Владимировна дала негативный прогноз с самого начала!



Так я проработал в «Асинексе» 13 лет. Работал бы и дальше, но на рынке случился кризис: направление больших библиотек переставало работать — фармацевтические компании стали отходить от них. Не помогли и роботизированные станции синтеза — рынок сократился и переориентировался. Параллельно с этим начались разногласия между основателями компании, и я принял решение уйти.

UPECO

В UPECO меня порекомендовал Андрей Коростелев, с которым мы вместе работали раньше — он пришел сюда до меня. Как раз открывалось R&D-направление, искали

химиков. На собеседовании я долго говорил, что у меня нет никакого опыта работы в таком корпоративном бизнесе, тем более в бытовой химии. Общие принципы, конечно, те же, но есть нюансы технологий... Где производство лекарств — а где краска для обуви! Я честно предупредил: «Я считаю себя не самым плохим химиком, но имейте эти моменты в виду. Готовы рискнуть?» Меня взяли.

Поначалу, конечно, было много всего нового. Но за несколько месяцев привык, втянулся. Начал разрабатывать продукты, запускать их в команду, и сейчас чувствую себя в компании очень комфортно. За это время я многому научился у коллег — например,



оформлять командировки, составлять бюджет на год, писать тайминги. Проникся тем, как важно успеть к сезону: компания маркетинго-ориентированная, заточена под рынок, и если продукт не вывести к определенной дате, то он в этом году уже не нужен.

Когда я пришел, мне поручили запуск собственной лаборатории. Все, что связано с упаковкой и дизайном, было к тому времени уже на очень высоком уровне, а вот в составе продуктов никто прежде глубоко не разбирался — долгое время это отдавалось на откуп производителям. Но, видимо, наступил этап, когда компания решила повышать эффективность за счет наращивания компетенций в области химии, разработки рецептур — собственно, для этого на работу и были приглашены химики. Я очень долго искал подходящее место, поскольку химическая лаборатория — специфический вид деятельности: помещение должно быть определенным образом зарегистрировано и сертифицировано. Коммерческие структуры такое практически не предлагают, а государственные институты были лишены права сдавать лаборатории в аренду приказом Госкомимущества. Но мы перерыли всю Москву и окрестности и в итоге нашли. Быстро оформили документы, докупили необходимое оборудование — и запустились.

Первой моей новинкой в 2013 году стала «Антисоль» — она была вообще вне всяких графиков. Я постоянно ездил в метро, видел на людях эту обувь всю в разводах (как раз соответствующая погода тогда была). А тут сорвалась новинка «Блеск-эффект», стоявшая в планах: оказалось, что в итальянском продукте, который мы собирались взять для этой новинки, при минусовой температуре выпадает осадок. Мы спросили итальянцев — выяснилось, что они рецептуру в таких условиях и не тестировали никогда: «Мы даже над этим не задумывались, — говорят, — у нас ниже +5 не бывает». Стало ясно, что «Блеск-эффект» мы той осенью не выпустим. Нужно

«Я считаю, что мужчина создан для того, чтобы принимать решения и нести за них ответственность».

было что-то, восполняющее выпадающие объемы, и тогда я предложил «Антисоль» — и она оказалась очень удачной новинкой. Идея продукта была довольно проста, основывалась на информации о составе антиго-

лодных средств (большая доля хлорида кальция, мраморная крошка, водорастворимые соли типа хлорида натрия и калия). И если водорастворимые соли должны довольно легко удаляться водой с обуви, то соли кальция так просто с поверхности не уберешь — по нашему мнению, именно они образуют трудновыводимые белесые разводы. Дальше дело техники — подобрали органические кислоты, которые, с одной стороны, эффективно переводят осадок солей кальция в водорастворимую форму, с другой — мягко воздействуют на кожу, не повреждая ее. В 2014 году нам предстояло выпустить «Защиту от реагентов и соли». Для разработки привлекли сотрудников двух институтов — РХТУ им. Д. И. Менделеева и МИТХТ им. М. В. Ломоносова. Вторым удалось найти комбинацию защитных компонентов, показавшую неплохие результаты — синергию защитного эффекта. То есть защита, создаваемая комбинацией двух компонентов с общим их содержанием, например, 5%, оказалась эффективней защиты, создаваемой теми же компонентами по отдельности с тем же содержанием (5%). Если такой эффект синергии для рассматриваемой комбинации не описан ранее в научно-технической литературе, то, в принципе, это позволяет получить патент, что нами и было сделано.

В 2015 году серьезным испытанием для бренда Salton стал перенос производства аэрозолей в Россию в связи с кризисом, когда курс евро вырос: в течение 6–9 месяцев нужно было перенести практически весь аэрозольный ассортимент. Это тоже удалось только благодаря наличию своей лаборатории, собственных рецептур. Плановая разработка собственных рецептур аэрозолей началась еще до кризиса, некоторые рецептуры уже были готовы к запуску, поэтому перенос производства удалось провести в довольно сжатые сроки, учитывая общее количество перенесенных SKU. Самое важное, что при этом мы не просто не потеряли в качестве, а значительно улучшили рецептуру.

R&D

Работа R&D-команды, как правило, начинается с задачи — идеи продукта, которую привносят бренд-менеджеры. Они формулируют маркетинговый бриф, где указывают потребительские характеристики, которым должен соответствовать будущий продукт: насколько интенсивно он должен красить, сколько сохранять свое действие, каким должен быть срок хранения. Очень важный



Моя
семья

момент (бренд-команда на этом особенный акцент делает) тот, с кем мы конкурируем и каким должен быть наш продукт по отношению к конкурентам. Вместе с бренд-менеджерами мы согласуем маркетинговый бриф, видеоизменяем его, так как не все идеи реализуемы (полностью или частично) с точки зрения реальных технологий, приходим к взаимному согласию. Любой продукт — это компромисс между миром идей и реальностью.

Когда рецептура более-менее утверждена и всех устраивает, начинаются тесты на стабильность. Эти тесты проводим и мы в собственной лаборатории, и обязательно — наши поставщики. Мы занимаем здесь твердую позицию: поставщик гарантирует качество и срок хранения, подписывается под этим, а значит, должен убедиться, что мы передали ему рабочую рецептуру, которая обеспечивает заявленный срок годности и совместима с выбранной упаковкой — не течет, не корродирует, не распадается. Заявленные свойства (клеймы) нашей продукции мы дополнительно подтверждаем в аккредитованных лабораториях. Конечно, после тестов в нашей лаборатории мы в себе уверены, но внешнего тестирования

требуют, например, ТВ-каналы, которые показывают ролики с нашими продуктами. Есть и закон «О защите прав потребителей», который нас к этому обязывает. Мы должны официально подтвердить все, что заявлено на упаковке. Например, краска в продуктах Salton у нас сейчас по насыщенности черного цвета — лучшая на рынке: что в «Стандарте», что в «Профи». Даже лучше, чем у основного конкурента. Тесты нам это подтвердили, у нас есть заключение.

Часть времени мы занимаемся информационным сопровождением работы бренд-группы — снимаем придуманные и отработанные в лаборатории тесты для освещения новинок и текущих продуктов, даже треногу привезли и установили. Когда запускали лабораторию, я о таком даже и не задумывался, а оказалась очень востребованная услуга.

ПРИНЦИПЫ В РАБОТЕ И В ЖИЗНИ

Я считаю, что мужчина создан для того, чтобы принимать решения и нести за них ответственность. Надеюсь воспитать в этом ключе и сына. С одной стороны, я прямой и открытый, с другой — не тот человек, который сглаживает углы, поэто-

му нередко иду вразрез с коллегами. Когда я вижу, что работа сделана плохо, я говорю об этом, без реверансов и экивоков, причем как нашим, так и контрагентам. Если у кого-то пострадает при этом мнение о себе — ну что ж... Как правило, чем менее профессионален человек, тем более болезненно он воспринимает критику. Для хорошего профессионала критика — это толчок к развитию.

Применительно к работе моя задача — разработать продукт; иногда подкидываю идеи продуктов бренд-группе. Если есть задача, она должна быть решена наиболее эффективно, с минимальными затратами времени и материалов. Я принимаю решения исходя из этого.

Мне нравится, что в UPESCO ставят задачу, а потом доверяют выполнять ее так, как считаешь нужным. Главное, чтобы дело было сделано — разумеется, в рамках законности и приличия.

Я всегда соотношу продукт, который мы разрабатываем, со своими близкими: готов ли я этот продукт предложить им? Безопасен ли он? Эффективен ли? Удобен ли

«Я всегда соотношу продукт, который мы разрабатываем, со своими близкими: готов ли я этот продукт предложить им? Безопасен ли он? Эффективен ли? Удобен ли в употреблении?»

в употреблении? Мне неинтересно быть винтиком, делать «от сих до сих». Я хочу понимать, как в целом строится бизнес или стратегия компании, поэтому всегда задаю много вопросов: как живет компания, как что работает, почему решили сделать так, а не иначе, в чем смысл вот этой работы... Мне вообще любопытно, как устроена жизнь вокруг, причем не официальная, о которой пишут в газетах и журналах, а реальная. Политика интересует меньше, а вот экономика очень интересна.

СЕМЬЯ И УВЛЕЧЕНИЯ

С будущей женой мы познакомились в прошлой моей компании. Аня работала в отделе аналитики — там с помощью спектральных методов выполнялся анализ веществ, которые синтезировали химики. Ее задачей было оценивать чистоту синтезируемых веществ с помощью хроматографа с масс-детектором (метод LC-MS). В отдел аналитики я был вхож, курировал часть направлений,

а поскольку имел определенный вес, то наши вещества на спектр пускались с высоким приоритетом. Как-то я принес коробку веществ на анализ и попросил сделать вне очереди. Ей это передали, она отвечает: «Ничего — поставлю вон после тех образцов, пойдут как обычно». А там работали еще несколько девушек, они в один голос ей говорят: «Ты что — это же сам Пяткин!..» Аня спрашивает: «А кто это?» Вот так она в первый раз услышала мою фамилию.

После этого мы еще три года проработали, особо друг друга не замечая, а потом как-то разглядели. Я съездил с ней домой на свадьбу ее брата, был представлен родителями. И вскоре я официально попросил у них ее руки и сердца. Поженились. Через год, в 2011-м, родилась дочь, еще три года спустя — сын.

Мы не всегда сходимся во взглядах на воспитание детей. В некоторых моментах я более требовательный, могу быть даже жестким. Хотя, конечно, и балую тоже.

Многим людям некомфортно наедине с собой. А я, хотя и выгляжу общительным, изначально все же, наверное, интроверт. Мне никогда не бывает настолько скучно, чтобы я бежал к людям — наоборот: я скорее устаю от общества. Самое любимое время у меня наступает где-то после 11 вечера, когда наконец-то все накормлены, сказки прочитаны, все уложены спать, и я спокойно могу сесть либо с книгой, либо к компьютеру.

Люблю в выходные с детьми просто погулять или куда-то поехать. Есть у меня хобби — горные лыжи, но с рождением детей я перестал этим заниматься. Еще до свадьбы пытался увлечь Аню, но неудачно: когда мы вместе в первый раз выбрали в горы в Италии, она была новичком и порвала связки. Слава богу, обошлось без воспаления, но горные лыжи ей теперь противопоказаны, разве что на тюбинге по трассе кататься.

Еще мне нравится «третья охота» — ходить за грибами: меня отец еще в детстве с собой брал, лет с восьми-девяти. Люблю баню — тоже отец приучил. Дети мои пока меня в этом не поддерживают: баня на даче есть, но детвора больше в тазу плещется.

А когда-нибудь мечтаю поселиться в домике на берегу лесного озера, и чтобы ко мне внуки приезжали на выходные. Мне кажется, счастье — вот оно такое.



**ДЭВИД
ГАСПАРИ,**
директор по продажам,
член совета
директоров
компании Zobebe

«НАША ЗАДАЧА — КОМФОРТНАЯ ЖИЗНЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ»



ТЕСНОЕ И ПРОДУКТИВНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО UPESO С КОМПАНИЕЙ ZOBELE — ОДНИМ ИЗ ВЕДУЩИХ ИННОВАТОРОВ В МИРЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ БЫТОВОЙ ХИМИИ С ИТАЛЬЯНСКИМИ КОРНЯМИ — НАЧАЛОСЬ БОЛЕЕ ДВУХ ДЕСЯТИЛЕТИЙ НАЗАД. С ПЕРВОГО ДНЯ В ЭПИЦЕНТРЕ НАШЕГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ, В САМОЙ ГУЩЕ СОБЫТИЙ НАХОДИЛСЯ ЭНЕРГИЧНЫЙ И ОТЗЫВЧИВЫЙ ПРОФЕССИОНАЛ — ДЭВИД ГАСПАРИ, ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ КОМПАНИИ ZOBELE. МЫ РЕШИЛИ ВОСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ПОВОДОМ — ЮБИЛЕЕМ НАШЕГО ПАРТНЕРСТВА, — ЧТОБЫ ОБСУДИТЬ С ДЭВИДОМ ЕГО МЫСЛИ И ВЗГЛЯДЫ НА РЫНОК И АКТУАЛЬНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ ОТРАСЛИ.



Unl: Дэвид, вы работаете на рынке бытовой химии 20 лет — это весьма солидный срок. Как, на ваш взгляд, этот рынок развивается сейчас? Что происходит в производстве и в маркетинге? Какова роль новых технологий, инновационных решений?

— Я бы сказал, что главное, чем заняты сегодня предприниматели и маркетологи на рынке бытовой химии, — это поиск новых задач. В жизни потребителя всегда есть ситуации со скрытым потенциалом — в них спрятана возможность добиться чего-то большего, получить что-то, чего не было прежде, выйти на какой-то новый уровень комфорта, удобства, эффективности и так

далее. Это могут быть какие-то небольшие усовершенствования, но если они регулярны, то приводят к росту качества жизни. Мы как маркетологи и производители должны выявлять и наглядно показывать потребителю эти ситуации. Так, с нашей помощью он сможет получить от жизни больше удовольствия, стать счастливее. Это и есть задачи, которые мы ищем.

Unl: То есть это такое своего рода управление вниманием потребителя?

— Я хотел бы провести очень четкую границу: мы не манипулируем потребителем, то есть мы не вынуждаем его покупать то, что ему не нужно. Речь идет о другом:

мы помогаем потребителю понять, что у него есть потребности, которые сегодня можно удовлетворить с помощью новых технологий, новых решений. Мы не создаем эти потребности, а помогаем их найти. Мы их показываем, делаем так, чтобы он их увидел и оценил.

Unl: Как вы организуете процесс выявления потребностей, на что обращаете внимание?

— Здесь хорошо заметны две встречные тенденции. Одна призывает нас обращаться к эмоциям, желаниям потребителя. Другая состоит в том, чтобы выявить какое-либо неудобство, с которым потребителю придется иметь дело, и предложить продукт, который позволяет справиться с этим неудобством — устранить дискомфорт. Так вот, победителем на рынке оказывается тот, кто способен связать воедино обе эти тенденции: произвести по-настоящему удобный продукт, который к тому же затрагивает чувства потребителя, задевает какие-то струны в его душе.

Unl: Как это воплощается на практике?

— Я попробую пояснить эту идею примером. Давайте возьмем такой типичный, хорошо знакомый домашний процесс, как стирка. Мы привыкли использовать после стирки кондиционер. Для чего? Мы хотим, чтобы наши белье и одежда были не только чистыми, но и мягкими. Но, заметьте, так было не всегда, просто кондиционеры — довольно старый сектор рынка, так что потребители уже забыли, что когда-то такой разновидности бытовой химии просто не было. Следующим шагом мы озаботились тем, чтобы одежда сохраняла свой цвет. Мы стали применять средства, которые позволяют белой одежде оставаться белой, черной — не вылинять, цветной — сохранить свои яркие краски. В наших шкафчиках появились разные моющие средства для разных видов ткани. А вот совсем свежая задача: освежение одежды. Теперь мы хотим, чтобы наша одежда была не только чистой, мягкой, опрятной и имела свежий цвет, но еще и обладала определенным ароматом, который нам нравится. Ответом на это желание стали освежители одежды. Впервые они появились в Соединенных Штатах, первопроходцем стала компания P&G — она обнаружила эту нишу и, образно говоря, широко распахнула ее. Рынок освежителей быстро стал

глобальным, наша компания сейчас тоже очень активно работает в этой области... Освежитель одежды — это как раз пример задачи, которая ориентирована на интересы потребителя и заслуживает внимания производителя.

Unl: Посмотрим на рынок инсектицидов. Как сейчас вы можете охарактеризовать рынок? Какие глобальные тренды, вызовы ждут в будущем?

— Если вы внимательно посмотрите на события последних лет, то увидите, как происходила сегментация рынка и с точки зрения группы потребителей, к которой мы обращаемся, и с точки зрения цели, назначения продукта — с какими насекомыми он борется. На смену «покупателю вообще» пришли семьи, любители активного отдыха, дети, сейчас идет активное развитие сегмента для самых маленьких. То же самое и с назначением: поначалу все выпускали средства от обычных комаров, затем перешли к тигровым комарам, потом — к пчелам, муравьям и так далее. Эти сегментация и детализация происходят через выявление новых задач. И поэтому поиск таких задач — ключ к тому, чтобы выпускать все больше и больше успешных специализированных продуктов, точно нацеленных на определенный потребительский сегмент или определенную потребность, которую необходимо удовлетворить. Это очень важная идея, я подчеркну ее еще раз: и моющие средства, и ароматизаторы воздуха, и инсектициды — все это сферы, которые все сильнее и сильнее ориентируются на поиск задач, требующих решения. Об этом нельзя забывать, потому что иногда мы становимся рабами технологий — влюбляемся в ту или иную технологию и стремимся выпустить ее на рынок любой ценой. Но нужно помнить, что любая технология в конечном итоге предназначена для потребителя, для пользователя, который должен чувствовать, что она решает его проблемы. Технология сама по себе важна, но она не должна служить единственной движущей силой в сфере разработки продуктов.

Unl: Какое влияние компания Zobebe оказывает сегодня на развитие рынка бытовой химии?

— Наша главная роль сейчас — быть стимулом для наших партнеров. Должен сказать, что сотрудничать с Zobebe — не самая

простая задача. Мы бросаем вызов, подталкивая партнеров вносить как можно больший вклад в нашу совместную работу. Мы стремимся бок о бок с ними проходить весь цикл создания продукта — от инновационных разработок и проекта до воплощения и выпуска на рынок. Поэтому мы предпочитаем работать с партнерами, которые готовы принять этот вызов и прислушиваются к нашему опыту в этой области. Разумеется, каждый партнер, получающий доступ к нашей экспертизе, должен соблюдать требования конфиденциальности. В конце концов, важно ведь учитывать и то, что находится на другой чаше весов: работа с нами означает выход на уровень глобального лидерства. Zobele владеет ситуацией на различных рынках по всему миру и располагает обширным портфелем технологий, помогающих получить нужный результат.

Unl: Как компания видит ключевую цель своей работы?

— Можно было бы сказать, что наша цель — это продукты с вау-эффектом, но если говорить совсем коротко, иногда важнее иметь серьезное предложение с точки зрения технологии и цены.

Unl: Вернемся к ситуации на рынке. Какие глобальные тренды вы видите с высоты своего опыта? Как меняются сегодня запросы потребителей?

— Вы не первые, кто задает мне вопрос про тенденции, так что я могу дать довольно структурированный ответ. Я много обдумывал это, и у меня постепенно сложилась законченная картина: я выделил бы шесть основных тенденций, которые в настоящее время совершают революцию в бытовой химии.

Первая — это, конечно же, забота о здоровье: все компании сейчас стремятся разрабатывать продукты, которые бережно заботятся о человеческом здоровье.

Вторая тенденция связана с первой, но ее имеет смысл назвать отдельно — это внимание к вопросам экологии. В основе разработки и маркетинга любого продукта сегодня должны лежать соображения охраны здоровья и экологичности.

Третья тенденция — это так называемая скоростная жизнь. Речь идет о том, что жизнь становится все более сложной и быстротечной. У людей остается все меньше и меньше возможностей работать и жить

полноценно, никуда не спеша, уделять должное внимание работе, детям, общению с друзьями, активно участвовать в жизни общества. Продукты бытовой химии должны помогать потребителям справиться с этим недостатком времени, и это обязательно надо иметь в виду, создавая новые продукты.

Четвертая тенденция — нарастающая урбанизация. Все больше и больше людей сейчас живет в крупных городах, все больше и больше компаний работает в городской среде. Люди переезжают в город — это тоже необходимо учитывать при разработке продуктов.

Пятая тенденция — «умный» дом. Для среднего класса и менее обеспеченных потребителей «умный» дом — это своего рода символ статуса, поэтому люди стремятся иметь дома как можно больше «умных» устройств, которые обладают памятью, способны повторять команды и тем или иным образом упрощают жизнь.

Наконец, шестая тенденция отчасти переключается с идеей скоростной жизни и тесно связана с людьми, которых называют «героями среднего класса». Это люди, вынужденные иметь дело сразу с несколькими видами стресса. Наша задача — помочь им лучше справляться со своими обязанностями, сделать их жизнь более простой и удобной. Вообще говоря, удобство — это сегодня одно из ключевых слов.

Unl: Дэвид, вы работаете с Уресо очень давно — со времени становления нашего бизнеса. Вы хорошо знаете, чем мы живем. Если бы сейчас вы возглавили нашу компанию, на какие три момента в ее развитии вы обратили бы свое внимание в первую очередь?

— Если бы я возглавлял Уресо, я бы сделал, по большому счету, вот что: во-первых, я бы занялся разработкой продуктов из зоны комфорта. Зона комфорта находится на перекрестке того, что хочет потребитель, того, что позволяют сделать технологии, и того, что дает компании-производителю возможность зарабатывать. Любой продукт, который выходит на рынок, должен сочетать в себе все три элемента: быть технологичным, отвечать потребностям покупателей и приносить деньги. Если какого-то из этих трех пунктов нет, продукт просто не следует запускать.

Во-вторых, я бы обратил самое пристальное внимание на электронную коммерцию —

это наше будущее, которое заслуживает инвестиций. Я бы призвал команду Уресо уже сегодня начать работу над разумным, надежным решением в области электронной коммерции.

В третьих, я, конечно же, много работал бы с человеческим капиталом компании, с ее персоналом. Я уверен, что вы активно занимаетесь этой сферой, но для того чтобы сотрудники компании были счастливы в ней работать, они должны быть глубоко погружены в сам смысл существования компании, должны хорошо знать ее миссию, видение, ценности, краткосрочную и долгосрочную стратегию.

Unl: Вы сами как сотрудник посвятили очень много лет своей жизни одной компании. Что дает вам драйв, вызывает интерес? Что служит для вас стимулом в развитии, позволяет быть приверженным одному и тому же делу на протяжении такого долгого срока?

— Причина довольно простая: мне нравится здесь работать. И больше всего мне нравится то чувство, которое возникает у меня, когда я вижу наш новый продукт на рынке... Мне сложно передать это ощущение сло-

вами... Как человек, который занимается продажами, я чувствую в этот момент, что представляю работу многих людей, глубоко увлеченных своим делом. И когда мы едем в Северную Америку, Аргентину, Китай, Австралию или Россию и видим там свой товар на полке магазина — это бесценно.

Unl: Что вы пожелали бы сотрудникам Уресо?

— Мы знаем друг друга уже 20 лет, и я горжусь тем, что помогаю Уресо выводить бренды на российский рынок и рынки стран СНГ. Мы вместе создавали бренд Raptor — это была важная работа для нашей компании и для меня лично, это одно из значимых достижений в моей карьере. Но я уверен, что самое лучшее и интересное у нас впереди. Я желаю сотрудникам Уресо создать новый блокбастер, такой же удачный, как Raptor, или еще лучше, чтобы он принес компании ошеломительный успех. А я со своей стороны надеюсь быть причастным к этому успеху.



щего и увлеченного своим делом. Такой рассказ рождает в голове ассоциации с другими сферами жизни. Например, посмотрел несколько выпусков «Кошмаров на кухне» Гордона Рамзи — несколько готовых идей для нашего бизнеса. Послушал в который раз нейроэкономиста профессора Ключарева — очередной инсайт про самоуправление и мотивацию. Надо только быть внимательным к собственным мыслям по поводу услышанного и увиденного. А дальше — срочно рассказать окружающим.

• ПРО ЧТЕНИЕ

Я не читаю недавно вышедшие бестселлеры, а жду, когда выйдет переиздание. Книг выходит много, прочитать все невозможно. В выборе полагаюсь на советы друзей. Неинтересные книги бросаю: читаю первые 30 страниц, если не пошло, то перелистываю до середины.

• ПРО ЧУВСТВА И СЕМЬЮ

Искусство любви дается мне тяжело. Понимаю, что бесполезно рассчитывать, что интерес и горячее чувство сохранятся в отношениях автоматически. Такой расчет принесет потом боль и разочарование. Осознанно уделяю отношениям время и силы. Вспоминаю о любимых утром в командировках: позвонить, послать картинку; бежать с работы домой, чтобы пожелать спокойной ночи сыну; даже ставить себе напоминалки о важных событиях в телефоне.

• ПРО ВОЛЮ

Мне трудно удерживать в фокусе важное и удерживаться от соблазнов. Научился противопоставлять отвлечениям и соблазнам увлеченность и контрсоблазны. Когда взялся за свой лишний вес, поставил увлеченность едой себе на службу: сформировал меню, которое

«Я люблю рассказывать истории — это часть моей работы. Истории помогают войти в контакт с частью реальности, с предметом — осмыслить его»

Если и там не цепляет — откладываю. Интересные книги сильно загружают меня: читаю по фрагменту и обдумываю, записываю мысли, ассоциации с разными сферами жизни. На прочтение «Антихрупкости» Нассима Талеба я потратил месяц. Быстрее читать содержательную книгу трудно.

• ПРО УТРЕННИЕ СТРАНИЦЫ

Практику подсказала Полина — моя жена. Суть такова: каждое утро выделять 15 минут и просто записывать все, что приходит в голову (три страницы текста в блокноте). Перечитывать потом не нужно. Блокноты я выбрасываю. Убедился в том, что когда я это делаю регулярно, то легче управлять собой, чище эмоции, более продуктивна голова. Когда бросал, чувствовал разницу. Кстати, написание правил жизни — похожая практика. Напишите свои правила.

было здоровым и очень вкусным, а также привлекательным, придумывал сам рецепты. Это позволило не отказывать себе в удовольствии, но двигаться в желаемом направлении.

• ПРО ПРИОРИТЕТЫ И СЛОВО «НЕТ!»

Многие годы учусь и по-прежнему не всегда умею говорить «нет» запросам и пожеланиям других людей. Образ Андрея Бузыкина из «Осеннего марафона» стал моим проклятием. По мере взросления осознаю: единственное, что дает силы сосредоточиться на важном, — осознание ценности этого для меня лично. И осознание того, что уходить из этого мира каждый будет в одиночку, без тех людей, запросам которых так хочется соответствовать сейчас. А мешают говорить «нет» отсутствие понимания собственных нужд и желаний и вера в то, что жизнь длинная. Да, длинная, но конечная.

ПРАВИЛА ЖИЗНИ ЕВГЕНИЯ ДОЦЕНКО

• ПРО ИСТОРИИ

Я люблю рассказывать истории — это часть моей работы. Истории помогают войти в контакт с частью реальности, с предметом — осмыслить его. Моя задача — увлечь, помочь слушателям пережить инсайт, то сеть найти в рассказе что-то, что имеет к ним отношение, связано с их жизнью. К сожалению, при подготовке семинаров и конференции я часто слышу фразу «Мы должны участникам рассказать!», а не «Мы хотим, чтобы участники вынесли». Такой подход к рассказу отпугивает инсайты и делает рассказ бессмысленным.

• ПРО УЧЕБУ

Слушать истории я тоже люблю. Круто выслушать человека, знаю-



СОВЕРШЕННОЛЕТИЕ КАК УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ



В 2017 ГОДУ ИСПОЛНИЛОСЬ 18 ЛЕТ СОТРУДНИЧЕСТВУ МЕЖДУ КОМПАНИЕЙ UPECO И КОМПАНИЕЙ SHANGHAI HANYAN, КОТОРАЯ ЗА ЭТИ ГОДЫ СТАЛА НАШИМ КЛЮЧЕВЫМ СТРАТЕГИЧЕСКИМ ПАРТНЕРОМ В КИТАЕ. В АНГЛОСАКСОНСКОЙ, КАК И В РОССИЙСКОЙ, ДЕЛОВОЙ ПРАКТИКЕ ПРИНЯТО ОТМЕЧАТЬ ЮБИЛЕИ ИЛИ ПОДВОДИТЬ ИТОГИ, КОГДА ЦИФРА КРАТНА ПЯТИ. У КИТАЙЦЕВ ЖЕ СИМВОЛИЧЕСКОЕ ЗНАЧЕНИЕ ИМЕЕТ ЦИФРА ВОСЕМЬ, И ЛЮБОЕ ЧИСЛО С ЭТОЙ ЦИФРОЙ АССОЦИИРУЕТСЯ С ТАКИМИ ПОНЯТИЯМИ, КАК СЧАСТЬЕ, БОГАТСТВО, УСПЕХ И УДАЧА. С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, 18 ЛЕТ — ЭТО ОПРЕДЕЛЕННЫЙ УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ. О ПРОВЕДЕНИИ СОВМЕСТНОГО ПАРТНЕРСКОГО МЕРОПРИЯТИЯ В АВГУСТЕ 2017 ГОДА РАССКАЗЫВАЮТ РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И ЗАКУПОК АНТОН ГАШИН, РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА КОНТРАКТНОГО ПРОИЗВОДСТВА И ЗАКУПОК ГУЛЬНАЗ АКБАШЕВА И ВЕДУЩИЙ СПЕЦИАЛИСТ ПО СТРАТЕГИЧЕСКИМ ЗАКУПКАМ ТАМАРА СТЕПАНОВА.

БАЙКАЛ КАК МЕСТО ВСТРЕЧИ

Где только не был Вильям У, генеральный директор компании Shanghai Hanyan: и в Америке, и в Европе, и в России (в Москве и Санкт-Петербурге), а на Байкале ему так и не довелось побывать. Зная о его мечте увидеть Байкал, мы решили ее осуществить и отметить совершеннолетие нашего сотрудничества именно там.

ДЕЛУ ВРЕМЯ, ПОТЕХЕ ЧАС

Партнерское мероприятие на Байкале началось с деловой части. Мы обсудили накопившиеся вопросы и текущую экономическую ситуацию в наших странах, а также подвели промежуточные итоги за первое полугодие 2017 года. Бренд Salton стал абсолютным лидером рынка с долей более 30%, и мы этот успех связываем в том числе с продуктивной работой с нашим ключевым китайским партнером. Высокое качество, ценовая и продуктовая оптимизация — все это Shanghai Hanyan! После окончания переговоров мы поблагодарили друг друга за многолетнее успешное сотрудничество и поддержку. Мы уверены, что наши отношения будут развиваться и в дальнейшем и эта встреча на Байкале символизирует укрепление нашей дружбы и партнерства.

ПОДАРКИ

Подарки в китайской традиции важны, они наделяются особым смыслом. Вильям У подарил каждому участнику встречи вино урожая 1999 года (18-летней выдержки, как и наше совместное сотрудничество). Мы ему в свою очередь подарили памятный сувенир, на котором золотыми буквами на двух языках (русском и китайском)

выгравировали слова благодарности. Надеемся, наш подарок будет украшать офис Shanghai Hanyan и напоминать о встрече наших компаний на Байкале.

СУРОВЫЙ КРАЙ

Байкал — это природа в ее первозданном виде, природа, с которой не пошутить. Это не курорт Турции или Греции, где тепло, солнечно и работает система all inclusive. На Байкале постоянно дуют суровые ветра, а до некоторых мест можно добраться только на джипе или на вертолете, но в этом и есть прелесть Байкала! Мы жили в отеле на самом берегу озера. Некоторый аскетизм ком-

БЛАГОДАРНОСТЬ

感谢

Компании
Shanghai Hanyan International Trading Co., Ltd
в лице генерального директора
Вильяма У

в знак дружбы и признательности
за 18 лет надёжного партнёрства и поддержки

上海汉源国际贸易有限公司
吴佩源先生 (总经理) 和所有同仁
为双方长达18年的良好合作
和真挚友情付出的努力

Президент UPECO
Вице-президент UPECO

В. Чекурда
А. Белевцев

UPECO

Август 2017

пенсировался прекрасными видами: можно было любоваться и восходами, и закатами.

Для наших гостей мы подготовили интересную программу. В первый день поднялись по канатной дороге на смотровую площадку «Камень Черского» (недалеко от Листвянки), с высоты которой Байкал смотрелся еще величественнее. Просторы Байкала, окруженного горами, очень впечатлили начальника производства китайской компании, который боялся высоты. В итоге желание сделать эффектную фотографию на фоне этого прекрасного пейзажа перебороло страх. Он первым смело забрался на камень, встав над обрывом, и мы сфотографировали его на фоне Байкала. Затем памятные фотографии сделали все остальные участники нашей группы.

РУССКИЕ ТРАДИЦИИ

Наша идея состояла в том, чтобы показать не только красоты «славного моря — священного Байкала», как поется в старой песне, но и познакомить с уникальными особенностями русской культуры, поэтому после смотровой площадки мы отправились в этнопарк «Тальцы». Гости поиграли на самых разных музыкальных инструментах, повели хоры, поиграли в народные русские игры, поели блины с красной икрой, попробовали местные блюда из рыбы, сбитень из облепихи. Здесь же для нас провели мастер-класс по росписи матрешки. Самым производительным, конечно же, стал начальник производства. Каждому выдали по три матрешки для работы, и он оказался единственным из всей команды, кто успел раскрасить все три матрешки.



Правда, его матрешки почему-то напоминали скорее ниндзя, чем русских красавиц, но поскольку в этой работе предоставлялась полная свобода творчества, то у кого-то получалось хорошо, а у кого-то — весело.

ПРОГУЛКА НА ТЕПЛОХОДЕ

На следующий день была запланирована прогулка на теплоходе вдоль Кругобайкальской железной дороги, некогда части Транссиба, а теперь туристического маршрута. Однако погода оказалась в тот день совсем не прогулочная, с дождем и сильным ветром. На Байкале дуют четыре ветра в зависимости от направления (верховик, он же баргузин, култук, сарма и шелоник). Какой ветер дул в день прогулки, мы не знаем, но теплоход так сильно раскачивался на волнах, что нам пришлось повернуть обратно несколько раньше запланированного времени.

Во время остановки на Кругобайкальской железной дороге мы вместе с гидом заглянули в один из туннелей, прорубленных в скале. «Поезд прошел?» — поинтересовались мы. «Прошел!» — уверенно ответили нам. Поскольку поезд ходит по этому маршруту ровно раз в день, то мы не спеша отправились изучать туннель изнутри. Никто не ожидал, что, оказавшись в середине 300-метрового туннеля, мы увидим надвигающийся на нас поезд. И тут, как выяснилось, все мы в отличной спортивной форме и наделены отменной реакцией, поскольку сразу бросились бежать наутек. Бежать, впрочем, было совсем необязательно, все обошлось благополучно: туннель оказался широкий, при Александре III строили хорошо. Вероятно, сработал и обряд благополучия, проведенный знаменитым местным шаманом, к которому мы заезжали перед посещением туннеля.

Напоследок мы отправились в Байкальский музей Иркутского научного центра Сибирского отделения Российской академии наук. Музей поразил нас своей оснащенностью, он оказался очень современным и добавок интерактивным. Мы увидели в музее все этапы формирования Байкала как природного феномена. Интересно было познакомиться с его уникальным подводным миром. В Байкале обитает около 2600 видов и подвидов водных животных, более половины которых являются эндемиками, то есть обитают только в этом водоеме. Из рыб в Байкале водятся байкальский омуль, хариус, сиг, байкальский осетр, налим, таймень,

щука и др. Наиболее интересна в Байкале живородящая рыба голомянка, тело которой содержит до 30% жира. С восторгом мы понаблюдали за байкальскими нерпами, живущими в музее в большом аквариуме.

КНИГА ОТЗЫВОВ

Если бы у UPESCO была книга отзывов партнеров, то отзыв наших китайских товарищей претендовал бы в ней на особое место. Мы попросили их поделиться впечатлениями. Обычно очень закрытые и сдержанные, китайцы здесь полны лирического восторга:

«Мы отправились на остров Ольхон. Ясным утром взобрались в восьмиколесный джип — вид транспорта, который можно встретить только на Ольхоне, и по ухабистой грунтовой дороге добрались до северного мыса острова. Несмотря на то что мы чувствовали себя разбитыми после нескольких часов дороги, открывшийся нам пейзаж того стоил! На горизонте водная гладь сливалась в одно целое с небом, и границы между ними не было видно. Байкал широк как море, но по сравнению с шумным морем он лежал ровной гладью у подножия рифов острова. Мы все достали фотоаппараты и стали безудержно фотографировать, чтобы оставить себе на память как можно больше фотографий с прекрасным пейзажем. Вечером мы поехали на скалу Шаман-камень. Исчезающие лучи заходящего солнца окрасили багровым цветом край горизонта, разноцветные облака переливались различными цветами. Мы взяли за руки, и наши фигуры слились с этим прекрасным закатом. Все были полны энергии, а наши души кричали: «Байкал, Ольхон, широкая российская земля, мы еще вернемся!»

ИТОГИ БАЙКАЛЬСКОЙ ВСТРЕЧИ

За те три дня, что провели вместе, мы смогли больше узнать друг о друге и установить дружеские контакты, что очень важно для поддержания доверия и бизнеса в целом. Мы ценим и дорожим взаимными отношениями с нашими стратегическими партнерами. Это те отношения, которые мы давно знаем, поддерживаем и развиваем друг у друга, и при этом всегда стремимся находить взаимовыгодные решения. Те забавные моменты и незабываемые впечатления, которые мы пережили вместе на Байкале, будут нас всегда объединять и помогать находить взаимопонимание в решении деловых вопросов.



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

БЫСТРОЕ ИЗМЕНЕНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И РЫНКОВ, О КОТОРЫХ В СВОЕЙ СТАТЬЕ РАССКАЗАЛ ДМИТРИЙ БОГДАНОВ, ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ, ПРИВЕЛО К ОСТРОЙ НЕОБХОДИМОСТИ В СЖАТЫЕ СРОКИ НАРАСТИТЬ ОРГАНИЗАЦИОННУЮ И ЛИЧНУЮ ЭФФЕКТИВНОСТЬ СТРУКТУРЫ ПРОДАЖ КОМПАНИИ. ОДНИМ ИЗ ШАГОВ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ПОМОЩЬ СОТРУДНИКАМ В ОСОЗНАННОМ ОТНОШЕНИИ К СВОЕМУ РАЗВИТИЮ, СТАЛО ПРОВЕДЕНИЕ ЦЕНТРА ОЦЕНКИ СОТРУДНИКОВ ДЕПАРТАМЕНТА ПРОДАЖ. О РОЛИ ОЦЕНКИ В ЖИЗНИ МЫ ПОБЕСЕДОВАЛИ С ЮРИЕМ МИХЕЕВЫМ, ЛИДЕРОМ ПРАКТИКИ «ОЦЕНКА И РАЗВИТИЕ», ГК «ИНСТИТУТ ТРЕНИНГА — АРБ ПРО».

ЦЕНТР ОЦЕНКИ



Un1: Юрий, наша компания впервые провела центры оценки для своих сотрудников в подразделениях, занимающихся продажами. Для нас это новый опыт, но для рынка это востребованная, обычная практика уже на протяжении десятилетий. В чем причина такого успеха оценки в бизнесе?

— Бизнес зависит от людей. От того, что делают конкретные люди на конкретных рабочих местах, а если посмотреть шире — что не делают, но могли бы, зависит конкурентоспособность, успешность компании. И конечно, компании заинтересованы, чтобы люди были мотивированы, компетентны, вовлечены в деятельность.

Бизнес-стратегия предъявляет требования к сотрудникам, а оценка помогает бизнесу понять, соответствуют ли компетенции человека работе. Но оценка важна и для самого сотрудника. Человек, который старается изо всех сил и у него не получается, тоже ведь обычно не очень счастлив. И поэтому если удастся найти сочетание того, что требует бизнес, текущих целей, текущих задач и своих сильных сторон, вот это счастье. Но для этого нужно хорошо понимать себя, свои особенности. И здесь можно говорить уже за ответственность самого человека, за свое развитие.

Un1: Действительно, при таком подходе внешняя оценка — первый шаг, стимул что-то поменять в своих действиях. Допустим, я прошла оценку, получила результаты...

— Результаты оценки покажут, что у вас, как и у любого другого человека, что-то развито и сформировано лучше, а что-то — хуже. Абсолютно сильных и абсолютно слабых людей просто не бывает в природе: и у звезд всегда есть какая-то слабость, и у самых неприметных людей обязательно найдется какой-то талант. В любом случае ваш профиль — это ваш профиль, ваша стартовая позиция, и соотносить свое движение надо с ней, а не с чужими профилями.

Дальше есть две основные стратегии: бороться со своими слабостями или опираться и развивать сильные стороны.

Концентрироваться на сильных сторонах предложил Маркус Бакингом, долго работавший в Институте Гэллапа. Он совершил переворот в том, как мы представляем себе развитие сотрудников. Маркус Бакингом говорит, что, используя сильные стороны, мы добиваемся большего, развиваемся быстрее и в процессе получаем удовольствие от того, что делаем.

Для классического перформанс-менеджмента типичен скорее другой подход: нашел слабость — избавься от нее. Здесь компетенции рассматриваются практически как разновидность KPI, здесь руководитель говорит сотруднику: «Видишь, вот эта и эта компетенции у тебя развиты слабо, нужно с этим что-то делать. Давай ты напряжешься, выполнишь вот это и вот то и к такому-то сроку поднимешь свои оценки по этим компетенциям на полпункта». Бакингом, опираясь на свою идею, предлагает людям использовать свои выдающиеся качества. В этом есть глубокий смысл: человек, который развивает свои сильные стороны, занимается преимущественно тем, что у него уже получается, и это приносит ему удовольствие, дает заряд энергии. Чем больше сил он прикладывает, тем лучше у него выходит и тем выше его мотивация уделять этому еще больше внимания. Получается самоподдерживающийся цикл. А если постоянно работать только над своими

слабостями, над тем, что не получается, это выливается в постоянное преодоление себя и приносит скорее страдания.

Конечно, это две крайности, а правда, как обычно, находится где-то посередине. Мы балансируем между этими двумя полюсами, склоняясь то в одну, то в другую сторону в зависимости от того, чего сейчас требует от нас наша работа. К примеру, такие профессиональные компетенции, как переговоры для сотрудников, занимающихся продажами, должны быть развиты на достаточном уровне для осуществления рабочих задач. Их нужно обязательно развивать, если они находятся в красной или желтой зоне, иначе речь будет идти о соответствии требованиям компании. Не нужно рассчитывать, что организационная поддержка компенсирует недостаток профессиональной компетенции, нужно постоянно развивать свои профессиональные навыки.

Un1: Мы сейчас смотрим на оценку как на возможность. Но у самих участников она вызывает много вопросов и опасений.

— Да, центры оценки вызывают много тревоги, особенно поначалу, пока организация еще не очень с ними знакома. Ситуация, в которой нас оценивают, для нас очень непростая — травматичная и чреватая стрессами. Поэтому у нас в школе в первом



ЧТО ТАКОЕ ЦЕНТР ОЦЕНКИ

Центр оценки в настоящий момент — самый точный метод прогноза эффективности человека на рабочем месте. Как технология он возник примерно в середине прошлого века, но с тех пор заметно эволюционировал. В России технология центра оценки стала применяться с начала 1990-х годов.

Суть центра оценки в том, что оцениваемые сотрудники — участники центра оценки — помещаются в целенаправленно созданную обстановку, близкую к реальным рабочим ситуациям и выстроенную таким образом, чтобы участник явным образом показал наличие или отсутствие у него определенных поведенческих проявлений. За поведением участника наблюдают специально подготовленные высококвалифицированные эксперты, которые соотносят его реальные действия с моделями успешного поведения, которые обычно описаны в форме компетенций — квинтэссенции поведения, эффективного в конкретной отрасли, конкретной организации и конкретной профессиональной сфере.

Каждый ключевой аспект поведения измеряется в нескольких модельных ситуациях и наблюдается разными экспертами, чтобы исключить, насколько это вообще возможно, субъективность и влияние случайных факторов. В процедуру часто включаются и другие методы — например, личностные тесты. Это позволяет измерить одни и те же характеристики поведения не только несколько раз, но еще и разными способами.

Важным элементом технологии, повышающим точность, надежность и прогностичность оценки, служит сопоставление результатов — отдельный большой этап, скрытый от глаз участников. На этом этапе эксперты коллективно обсуждают свои наблюдения, замечания и выводы, формируя целостный психологический портрет каждого участника.

Центр оценки — довольно дорогостоящее мероприятие, поэтому чаще всего его используют для принятия кадровых решений на тех должностях, где риски и стоимость кадровых ошибок наиболее высоки. В ряде крупных компаний существуют внутренние организационные единицы, занимающиеся оценкой персонала компании на регулярной основе и использующие в том числе технологию центра оценки.

В России существует и действует стандарт разработки и проведения центров оценки. Он уникален среди прочего тем, что это продукт тесного и плодотворного сотрудничества ведущих российских экспертов.



МЕТОД ОБУЧЕНИЯ «70/20/10»



классе сейчас не ставят оценки. Бывает, конечно, и другой подход — подчеркнуто рейтинговый, как в Юго-Восточной Азии. Но там совершенно другая ситуация в бизнесе, там очень жесткая конкуренция за рабочие места. Мы все же ближе к Европе — не только географически, но и культурно, с точки зрения бизнес-климата, обстановки на рынке труда и гуманистического подхода.

Почему люди опасаются оценки? Это совершенно понятная реакция: мы животные социальные, мы сильно зависим от мнения окружающих, особенно если они обладают авторитетом, а здесь мнится высокий риск того, что тебя оценят как-то не так — не так, как надо, не так, как тебе хотелось бы, не объективно или несправедливо. Более того, речь идет о важных потенциальных последствиях: оценивает компания, которая дает тебе возможность зарабатывать, обеспечивать себя и семью. В этот момент, естественно, возникает буря переживаний.

Unl: С этим можно что-то сделать?

— Вообще, очень полезно перейти из пассивной позиции («Что со мной будет?») в проактивную («Что я могу сделать?»). Сама по себе оценка вызвана потребностью в реорганизации продаж: нужно в новых условиях, в сложившейся экономической ситуации научиться бороться за прибыль. Подумайте о том, как можно поменять свой образ действий, взаимодействие с клиентами и партнерами, чтобы сократить коммерческие расходы. Что не получается? Есть ли что-то, что нужно было сделать уже давно, но все откладывали? Как теперь перестать это откладывать и наконец сделать? Сформулируйте вопросы: что у вас не получается? В чем нужна помощь и поддержка? В командной культуре такое понимание тоже очень ценно.

Что касается опасений в несправедливости оценки, то здесь важно понимать, что центр оценки на сегодня — самый надежный способ оценки людей. Он затратный, но компания пошла на эти затраты, чтобы получить как можно более объективную картину и дать такую картину, обратную связь своим сотрудникам.

Unl: Раз уж мы заговорили об обратной связи, об отчетах, то как ее правильно воспринимать?

— Самое главное — к отчету по результатам оценки нужно относиться как к источнику информации. Это ваш инструмент, ваша отправная точка, ваша ясность, отталкиваясь от которой вы можете дальше что-то делать с ситуацией.

Если вы застыли как статуя, если вы сами себе памятник за былые заслуги, то угроза самооценке способна вас разрушить. Но если вы развиваетесь и двигаетесь вперед, то вы даете себе право на ошибку и возможность исправить ошибку. Совершенных людей нет. Свое несовершенство надо принять как шанс стать лучше, как руководство к действию. Это ваш выбор.

Unl: Есть ли в этих отчетах особенности, которые отличают их от стандартных для наших управленческих практик форматов?

— Да, одна из особенностей центра оценки в сравнении с другими методами — более суровые оценки. У вашей компании есть опыт оценки методом «360 градусов» — там все же люди щадят чувства друг друга. В центре оценки результат беспристрастнее и жестче. Это нормально, поскольку так и должно быть. Отчет, который вы получаете на руки, содержит не только

«Участие в центре оценки было мне очень полезно, дало «встряску головы». Я увидел, что за очень короткое время можно достаточно точно раскрыть личность человека и сделать правильные выводы о его дальнейшем развитии как с точки зрения психоанализа, так и с точки зрения профессиональных компетенций. В нашей группе оценку проводила Нина Рыжова*, считаю ее действительно настоящим специалистом своего дела. Во время обсуждения итогов Нина указала на сильные и слабые стороны моего характера, о которых я знал, но не хотел об этом говорить. Нина четко обозначила, над чем нужно поработать, и подсказала варианты работы над слабыми сторонами. Также мы обсудили, как лучше использовать сильные стороны моего характера для дальнейшего развития компетенций. Все это очень помогло разобраться в себе, осознать, куда надо двигаться».

* Нина Рыжова — консультант, координатор направления HR-консалтинга, ГК «Институт Тренинга — АРБ Про».



СТАНИСЛАВ ЯСИНОВСКИЙ,

менеджер по работе с ключевыми клиентами

«Уверен, что центр оценки — очень полезный инструмент. В ходе продаж мы постоянно общаемся с людьми, причем в любых переговорах делать это нужно с положительным результатом для компании, а еще крайне важно получать обратную связь по этому процессу. Понравилось, что эксперты оценивали не только ключевые компетенции, но также и психологические особенности поведения в разных ситуациях.

В итоговой оценке я действительно узнал несколько новых фактов о себе. Получил общую оценку интеллекта в разных режимах эмоциональной нагрузки, когда есть время подумать и когда отвечать нужно молниеносно. Также я узнал про уровень эмпатии и как это может помочь в профессиональной деятельности. Информация, полученная в виде обратной связи от эксперта, позволила выделить мои сильные профессиональные компетенции — например, результативность. Но также я узнал, какие из моих профессиональных навыков и компетенций требуют дополнительного развития. Считаю огромным плюсом, что оценка дала мне индивидуальный вектор для саморазвития в дальнейшем.

В целом я очень доволен опытом прохождения ЦО. Это своего рода профессиональная диагностика, которая позволяет каждому сотруднику посмотреть на себя со стороны и понять, над чем нужно поработать для повышения личной эффективности».

количественные, но и качественные оценки — описание ваших индивидуальных особенностей, вашего, как говорят психологи, неповторимого своеобразия. И часто в этом неповторимом своеобразии и скрыт ключ к успеху. Поэтому важно видеть не только формальную сторону (соответствие тому, что написано в модели компетенций), но и то, как все это преломляется в поведении конкретного человека, в чем его индивидуальная сила, на которую он может опираться и добиваться прекрасных результатов. Оценка высвечивает в каждом вот это уникальное своеобразие. Это способ взглянуть на себя со стороны и повод задуматься над тем, как в полной мере реализовать свои сильные стороны, чтобы вместе с командой достичь поставленных целей. «Чего нам для этого не хватает? Что каждый из нас может в себе для этого усилить?» — вот ключевые вопросы.

Unl: Когда человек понял, что он хочет или что ему надо подтянуть, что ему делать с этим дальше?

— Развивать. Действовать проактивно. Есть очень разумный принцип «70/20/10», который сейчас у всех на слуху: 70% успеха обучения и роста эффективности зависит от того, сколько внимания я уделяю развивающим задачам в своей повседневной деятельности.

Подумайте, как совершенствовать себя на своем рабочем месте, на что обращать внимание и каким образом действовать, чтобы повышать свою эффективность, исходя из того, что у вас получается, а что не получается. Проявляйте инициативу,

просите поддержки у коллег, отправляйте запрос в отдел обучения. Получится не все и не сразу — и это тоже нормально. Дорогу осилит идущий. Даже если вы не получите то, что попросили, откроются какие-то новые возможности.

Unl: А можно что-то по итогам оценки сказать о нас как о команде в целом?

— Вообще, то, что видно почти у всех, — ярко выраженная ориентация на сотрудничество: «Мы вместе». Эта культура УРЕСО работает и с партнерами, и с клиентами. Это сильная сторона, но как и любая сильная сторона, она может оборачиваться слабостью. Местами готовность пойти на уступку, навстречу клиенту и партнеру настолько сильная, что возникает вопрос: а что с интересами компании происходит? Почему сразу соглашаются на минимум? Тут важно не перебарщивать, а понимать, где пролегает граница. Второе общее наблюдение и вторая рекомендация связаны с инициативой: ее может быть больше, прежде всего в организационном плане. В эпоху перемен это особенно актуально.

Unl: В заключение что можете пожелать сотрудникам?

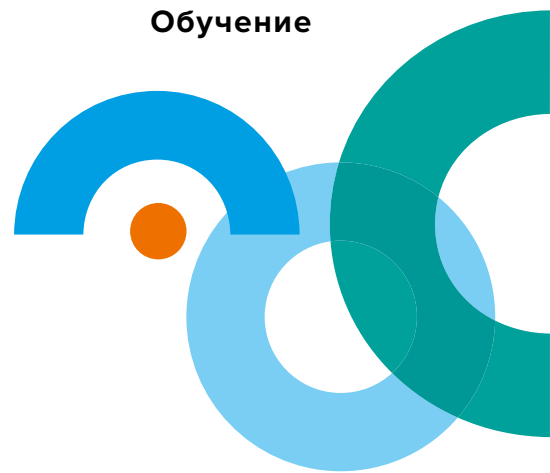
— Конечно же, успехов на пути развития! Развивайтесь, старайтесь применять свое неповторимое своеобразие и свои сильные стороны в новых условиях, новых задачах и новых проектах.

Unl: Спасибо!



ВЯЧЕСЛАВ МУХИН,

территориальный менеджер, г. Новосибирск



СЕКРЕТ УСПЕХА КОМАНДЫ ПО БЕЛБИНУ

СОЗДАНИЕ И РАЗВИТИЕ КОМАНДЫ — ЭТО ИСКУССТВО, КАК СЧИТАЮТ МНОГИЕ. НО МОЖНО ЛИ ЭТОМУ ИСКУССТВУ НАУЧИТЬСЯ? ДАВАЙТЕ ПОСМОТРИМ. В ОСНОВЕ РАССМАТРИВАЕМОЙ НАМИ МЕТОДОЛОГИИ БУДЕТ ЛЕЖАТЬ ТИПОЛОГИЯ РОЛЕЙ, ПРЕДЛОЖЕННАЯ Р.М. БЕЛБИНЫМ.



АЛЛА ЗАХАРОВА,
руководитель
отдела
корпоративного
обучения

Согласно теории о командных ролях Р. М. Белбина, существует норма, которой соответствует успешная команда. Это обязательное наличие в проектной команде участников с разносторонними ролями. Следовательно, для создания эффективной команды требуется таким образом подобрать участников, чтобы они были способны, выполняя работу, реализовывать определенные, дополняющие друг друга роли.

Результатом многочисленных исследований и экспериментов Белбина явилось введение понятия командных ролей и выделение восьми (позже — девяти) разновидностей. В чем же заключается понятие «роль»?

Роль в команде определяется как:

- тенденция людей вести себя определенным образом;
- вносить вклад в работу;
- взаимодействовать с окружающими определенным образом.

Люди склонны иметь от одной до трех командных ролей, одна из которых, как правило, используется человеком чаще, преобладает над остальными. Сейчас определить свой профиль ролей по Белбину стало доступно и легко. Разработаны и опробованы анкеты на командные роли, возможно проведение перекрестного опроса для повышения валидности данных. Отдел персонала принял участие и попробовал инструмент формирования и развития команды на себе. Методика Белбина показала себя одним из работающих инструментов для развития команды. Несмотря на то что я уже сталкивалась с этой темой не один раз, только после участия в этом исследовании удалось глубже посмотреть, как данный инструмент на самом деле работает. Инструмент дает не только понимание того, какие роли

у тебя развиты, но и осознание, как твое впечатление о себе разнится с тем, как тебя воспринимают окружающие. Исследование проводится по типу опроса «360 градусов» — запрашивается обратная связь от коллег, и в отчете хорошо видно, какие стороны респондент в себе недооценивает, а какие — переоценивает.

Для команды применение методологии Белбина дает повышение уровня групповой осознанности по таким аспектам, как:

- есть ли в команде все роли;
- каких ролей не хватает;
- можно/и нужно ли компенсировать дефицит роли;
- нужно ли корректировать обратную сторону проявления ярко выраженных ролей.

Самый важный результат для уже сформированной команды, на мой взгляд, заключается в общей осознанности сильных сторон каждого и того, какой характер в целом у команды (то есть команда придерживается больше ориентации на людей,



на достижения или на процедуры). Это дает исследование по Белбину.

Интересные выводы были получены в ходе исследований самим Белбиным. Приведем некоторые из них:

- наилучшие результаты показывают классические смешанные, хорошо сбалансированные по ролям команды;
- размер идеальной команды — 5–6 человек;
- однородные (в плане ролей) команды в основном малоэффективны;
- отсутствие какой-либо роли — слабость команды;
- зрелая команда способна скомпенсировать слабости роли, а сильные стороны может использовать наиболее продуктивно;
- недостатки несбалансированных команд могут быть скомпенсированы за счет самопознания;
- очень важно учитывать взаимодействие ролей и связи с позициями в структуре организации.



МЕРЕДИТ БЕЛБИН — доктор психологических наук, выпускник Кембриджа, почетный профессор университетов в Бристоле и Эксетере, является советником ООН и Комиссии Европейского Сообщества. Создатель теории и модели «Роли в команде менеджеров», автор девяти книг, продюсер и инициатор разработки программы e-Interplace для составления рекомендаций по командным ролям. Свои исследования систем формирования команд он начал в 1967 году. В 1988 году создана Ассоциация Белбина для продвижения и развития его идей, имеющая представительства в 29 странах по всему миру.

Роли в команде — это и сильные, и слабые наши стороны. Слабость — всего лишь обратная сторона силы. Мы сейчас говорим про так называемые в методологии Белбина допустимые и недопустимые недостатки ролей. Допустимые недостатки являются естественным продолжением достоинств роли (это их обратная сторона) и в целом способствуют ролевому поведению. Недопустимые — препятствуют выполнению основных функций роли или разрушают команду. Грань между допустимыми и недопустимыми недостатками тонка. Увеличиваясь, допустимый недостаток становится недопустимым. Чтобы отслеживать этот процесс, понадобится регулярная саморефлексия. В целом знание оборотных сторон ролей может оказаться важным для руководителя проекта/команды и дать возможность для корректировок командной деятельности, перераспределения функций, развития отдельных участников проекта.

Если говорить про итоги нашего исследования, то оно показало наличие в нашей команде большинства ролей по Белбину,

общую ориентацию команды на людей, что очень ценно для подразделения, которое занимается управлением персоналом. В ходе исследования были выявлены самые частые и самые редкие роли для нашей команды. Частыми оказались такие роли, как «координатор», «генератор идей», что может указывать на способность команды распределять задачи, находить ресурсы, творчески подходить к решению, обогащать деятельность новыми идеями. Из непопулярных для команды ролей можно отметить «шейпера», то есть мотиватора, который мог бы создавать динамику, накал, вызов. В некоторых ситуациях данная роль могла бы быть полезной — например, в ситуациях, где нужно стимулировать остальных к достижению цели или к преодолению препятствий на пути. Такой напор может быть у нас создан, если будет сделан осознанный и целенаправленный выбор, так как у некоторых членов команды эта роль есть, но она на второстепенном плане.

В целом стали понятны способности команды и ее ограничения. Но без преломления к реальной деятельности выводов делать не стоит, важно задаться вопросом, насколько эти способности важны и насколько ограничения критичны для реализации задач отдела. Для нас выводы были поддерживающе-воодушевляющими, так как и способности у нас ровно те, что надо, ну а с ограничениями можно работать.

Опыт участия в исследовании по Белбину для меня показал, что данный инструмент может повысить не только осознанность среди его участников, но и, как следствие этого, способность команды адаптироваться к ситуации, переключаться между ролями, когда этого требует ситуация.





9 КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ

ИССЛЕДОВАТЕЛЬ РЕСУРСОВ

«+» — коммуникабельный экстраверт, энтузиаст. Умеет находить и налаживать контакты, понимает новые возможности.
«-» — чрезмерно оптимистичен. Быстро теряет интерес.

ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ

«+» — обладает богатым воображением, мыслит нестандартно, решает сложные проблемы.
«-» — игнорирует второстепенные детали и явления. Слишком занят, чтобы эффективно взаимодействовать.

АНАЛИТИК

«+» — вдумчив и рассудителен, проницателен, мыслит рационально и стратегически. Его суждения всегда точны.
«-» — не умеет вдохновить и с энергией вовлечь людей в дело.

СПЕЦИАЛИСТ

«+» — увлечен и предан своему делу, высокий профессионал и эксперт в области своих знаний.
«-» — область его вклада ограничена. Слишком много времени тратит на технические нюансы.

РЕАЛИЗАТОР

«+» — надежный и трудолюбивый, обладает системностью в организации процессов и работы. Превращает идеи в практические действия.
«-» — недостаточно гибок, медленно реагирует на нововведения и появление новых возможностей.

ЗАВЕРШИТЕЛЬ

«+» — высокая точность и внимательность к деталям, видит ошибки и упущения. Всегда выполняет работу в срок.
«-» — склонен к повышенной тревожности. Отказывается делегировать.

ШЕЙПЕР

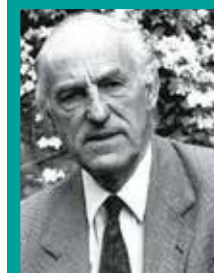
«+» — умеет преодолевать препятствия и достигать поставленные цели, требователен, напорист.
«-» — склонен провоцировать. Задевает чувства людей.

КООРДИНАТОР

«+» — зрелый, уравновешенный, вызывает доверие. Разъясняет цели, ускоряет процесс принятия решений, умело распределяет права и обязанности.
«-» — склонен манипулировать. Перепоручает другим свою работу.

КОМАНДНЫЙ ИГРОК

«+» — всегда готов к сотрудничеству, умеет слушать, избегает трений и гасит конфликты. Дипломатичен. Обладает высоким эмоциональным даром.
«-» — нерешителен в сложных ситуациях.



Meredith Belbin

A TEAM IS NOT A BUNCH OF PEOPLE WITH JOB TITLES, BUT A CONGREGATION OF INDIVIDUALS, EACH OF WHOM HAS A ROLE THAT IS UNDERSTOOD BY OTHER MEMBERS.



ДЕВЯТЬ КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ БЕЛБИНА

Как инструмент эта модель появилась в результате многолетних экспериментов и наблюдения за успешными и неуспешными командами. Изначально такие команды работали в бизнес-школе над проектами и не всегда было понятно, почему, например, успешная на первый взгляд команда приходит к финалу последней и наоборот. Белбин подошел к вопросу фундаментально. Участники проходили тестирование и включались в различные команды. Команды могли состоять исключительно из людей с наиболее высокими результатами по тестам на интеллект либо стабильных экстравертов или интровертов и т. д. Специально подготовленные наблюдатели отслеживали действия каждого члена команды. Со временем выделились поведенческие паттерны, способствующие или мешающие успеху команд.



ЛЮДМИЛА ВОРОБЬЕВА, сертифицированный практик методологии командных ролей Р. М. Белбина, профессиональный коуч и бизнес-тренер

Интересен тот факт, что очень быстро обнаружилось, что команды с высокоинтеллектуальными людьми редко достигают хороших результатов — синдром команды «Аполлон». Часто все время у членов команды уходит на отстаивание своей точки зрения. А слабая изначально команда может осознать свои слабости, компенсировать их и показать хорошие результаты.

Инструмент «Командные роли Белбина» активно используется в бизнесе для диагностики при построении команд (например, в start-up или начале проекта) либо для

повышения эффективности уже существующей команды. Белбин исходил из того, что команда должна быть сбалансирована и в ней должны быть представлены все девять ролей. В реальной жизни это может быть не всегда осуществимо. В этом случае задача команды — осознать это и понять, кто из членов команды может играть недостающие роли: например, эта роль у человека не предпочитаемая, но он вполне может ее выполнять. Важно также учитывать характер проекта и его этапы. Разные роли вносят разный вклад в зависимости от этапа.

Благодаря групповому отчету можно понять, как распределены роли в команде, нет ли избытка или недостатка ролей. Нужно помнить о том, что доминирование определенных ролей будет влиять на корпоративную культуру команды — например, создавать атмосферу потогонных мастерских или, наоборот, атмосферу расслабленности.

Инструмент полезен в том случае, если команда готова открыто обсуждать вопросы и проблемы и что-либо предпринимать и меняться, а члены команды готовы слушать обратную связь. В закрытой атмосфере либо когда команда не готова что-либо менять, инструмент будет менее применим.

НАУКА КОЛЛЕКТИВНЫХ ОБСУЖДЕНИЙ

ЭТА СТАТЬЯ ПОСВЯЩЕНА ПРИНЦИПАМ И МЕТОДАМ, КОТОРЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ МОГУТ ПОЗАИМСТВОВАТЬ ИЗ АРСЕНАЛА ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ ФАСИЛИТАТОРОВ — ВЕДУЩИХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ СЕССИЙ, А ТАКЖЕ У КОМПАНИЙ, ВСЕРЬЕЗ ЗАНИМАЮЩИХСЯ УЛУЧШЕНИЕМ ПРАКТИКИ СВОИХ СОВЕЩАНИЙ.

Фасилитация в переводе с английского означает «помогать, облегчать, содействовать». Это помощь группе коллег в процессе создания разделяемых хороших идей, договоренностей и решений. Обратите внимание: разделяемых и хороших. Решение по итогам совещания становится разделяемым, когда участники внесли свой вклад, их голос был услышан. После совещания они говорят: «Это наше решение», «Мы это обсудили и договорились». Решение может быть и неразделяемым, когда значительная часть участников его не поддерживает. Второй критерий не менее

важен — решение по содержанию должно быть хорошим, умным, оптимальным для бизнеса. Давайте обсудим, как добиться результатов совещаний, совмещающих вовлеченность людей и эффективность для бизнеса.

ЧАСТЬ 1.

ПРИНЦИПЫ

СОВЕЩАНИЙ

Майкл Вилкинсон, один из лучших в мире профессиональных фасилитаторов, в своей книге «Секреты

результативных совещаний» (The secrets of masterful meetings) приводит набор принципов, или, как он их называет, прав участников совещания.

Приглашение

У вас есть право знать о цели, процессе (повестке) и предполагаемом результате совещания не позднее, чем за 24 часа до его начала.

Своевременное начало

Правильный состав участников. У всех участников, чье мнение важно в конкретном случае, есть право на то, чтобы их позиция была представлена — лично или представителями.



ПАВЕЛ БЕЗРУЧКО, управляющий партнер, руководитель направления «Развитие персонала и внедрение изменений» «Экопси Консалтинг»



РИСУНОК 1. МАТРИЦА ВОВЛЕЧЕННОСТИ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ



Необходимое информирование

Вся информация, существенная для принятия решения, должна быть представлена или легко доступна для участников совещания.

Базовые правила

У вас есть право иметь согласованные правила поведения на совещаниях и требовать, чтобы эти правила соблюдались.

Фокус

У вас есть право на то, чтобы совещание было сфокусировано на заявленной повестке. Отклонения, вопросы за рамками повестки должны быть маркированы ведущим: включаем в повестку этого совещания; включаем в повестку других совещаний; не будем обсуждать.

Возможность внести вклад

Вы имеете право заявить свою позицию прежде, чем будет принято окончательное решение.

Резюме

У вас есть право услышать резюме ведущего совещания в части принятых решений; действий, которые должны быть предприняты после совещания, включая сроки и ответственных; перечня вопросов, обсуждение которых было перенесено на другие совещания или отклонено.

Своевременное завершение.

Без последствий

У вас есть право реализовывать и отстаивать перечисленные права без негативных последствий для себя. Другой удачный список принципов совещаний есть у руководителей компании «СИБУР». Эти принципы в виде памятки есть в каждой переговорной:

1. Мы приходим на совещание подготовленными:

- знакомимся с материалами совещания заранее;
- определяем цель, процесс и результат встречи;
- приносим материалы с собой.

2. Мы бережем время коллег:

- начинаем и заканчиваем совещание вовремя;
- следим за временем, говорим по существу;
- контролируем эмоции, не перебиваем друг друга.

3. Мы достигаем целей:

- концентрируемся на цели совещания;

- не отвлекаемся на гаджеты;
- фиксируем договоренности по ходу встречи.

4. Мы отвечаем за результат

- подводим итоги в конце совещания;
- рассылаем итоги в течение двух дней;
- договоренности — закон для нас. Если задаться целью дополнить эти и без того отличные списки принципов, я бы предложил всего два пункта. Протокол или мемо должен быть коротким и содержательным. В нем нужно отразить все принятые решения, договоренности и поручения — кто, что и когда сделает. В протокол не следует включать пункты, не обсуждавшиеся на встрече. Все решения и поручения должны быть описаны в формате «глагол + существительное». Например, «подготовить и представить бюджет», а не просто — «бюджет». Для каждого поручения нужно указать только одного ответственного. Остальные упомянутые — участвуют и помогают.

Второе дополнение — о согласовании протокола, если оно требуется. В конце совещания ведущий называет срок, отведенный на внесение правок в протокол. Если участники не могут согласовать правки за указанное время, назначается совещание по устранению разногласий. Если правки не внесены до истечения установленного срока — протокол становится обязательным для исполнения.

Однако ключевой момент заключается даже не в содержании самих принципов, а в том, чтобы о них договорились руководители. Иногда для этого полезно провести сессию. Затем нужно внедрить эти договоренности с помощью информирования, обучения, обратной связи, а главное — примера со стороны высших руководителей компании.

ЧАСТЬ 2. ВИДЫ

СОВЕЩАНИЙ.

ПРИНЦИПЫ

СОВЕЩАНИЙ

Принципы совещаний в организации должны быть универсальными. Но совещания различаются по целям, результату и повестке. И эту разницу важно учитывать как при планировании, так и в процессе ведения. Например, в компании «Газпром нефть» выделяют следующие виды совещаний.

ОПЕРАТИВНЫЕ СОВЕЩАНИЯ

Их можно условно разделить на планерки и статус-встречи. Зачастую они объединяются в ходе одного оперативного совещания.

Результат планерки: договоренность о задачах, ответственных, сроках, необходимых ресурсах.

Возможная последовательность вопросов для планерки:

- Каков контекст — ситуация, цели, проблемы?
- Каковы задачи?
- Кто, что, когда делает для решения задач?

Результат статус-встречи: оценка статуса достижения цели или выполнения работы. Фиксация отклонений от плана. Договоренность о действиях по устранению отклонений и следующих шагах.

Вопросы для статус-встречи:

- Что было запланировано?
- Каков статус — что сделано, что идет с отклонениями?
- Что будем делать с отклонениями?
- Каковы следующие шаги?

В некоторых компаниях объединенные планерки и статус-встречи проходят в формате короткого скрам-совещания. Все участники по очереди за одну минуту должны ответить на три вопроса:

1. Какие задачи я решил(а) за предыдущий период?
2. Какие задачи я решу в будущем периоде (сегодня, на этой неделе)?
3. Что мне мешает?

Иногда вместо «решил задачи» используется более жесткая

формулировка «достиг результатов». При регулярном проведении и хороших навыках ведущего участники действительно укладываются в одну минуту. Ответы на вопрос «Что мне мешает?» фиксируются в виде списка проблем, но не обсуждаются на этом совещании. Участники договариваются, кто и в каком составе будет обсуждать решение. Совещаниям по выработке решений посвящена следующая глава.

СОВЕЩАНИЯ ПО ВЫРАБОТКЕ РЕШЕНИЙ

Их также полезно разделить на несколько видов. Начнем с аналитического совещания. Результат аналитического совещания: собрана и структурирована необходимая информация. Сформулированы и проверены причины, возможные последствия, гипотезы, барьеры, факторы успеха, дилеммы, выводы — в зависимости от целей конкретного анализа. Подготовлена база для обсуждения возможных решений. Возможные вопросы на примере совещания по анализу проблемы:

- Каковы симптомы проблемы — как именно и насколько масштабна она проявляется? Каков размер отклонения от нормы?
- Каковы главные причины?
- Каковы актуальные и возможные последствия?
- Достаточно ли проблема серьезна, чтобы ее решать? Можно ли действовать как раньше?

• Каковы следующие шаги? Иногда аналитическое совещание объединяется со следующим видом — совещанием по разработке решений. Результатом такого совещания должен стать проект решения. Возможная повестка:

- Какова наша цель / в чем суть проблемы?
- Какие есть варианты решений?
- Каковы критерии выбора между этими вариантами?
- Как мы оцениваем варианты?
- Какой вариант (проект решения) самый оптимальный?
- Каковы следующие шаги?

Последний вид совещаний в этой категории — принятие решений. Результат: оценка, утверждение или корректировка предлагаемого проекта решения. Возможная повестка:

- Какова наша цель / в чем суть проблемы?
- Каков проект решения?
- Какова наша оценка проекта решения?
- Каково наше решение — утверждаем, корректируем, отклоняем проект?
- Каковы следующие шаги?

К встречам в формате принятия решений относится работа официальных комитетов компании — бюджетного, инвестиционного, кадрового, а также существенная часть встреч коллегиальных органов — правлений и советов директоров. В отдельном подразделении или в межфункциональной

команде такой формат совещания может использоваться для выбора между несколькими заранее проработанными проектами решений. Этот вид совещания также может совмещаться с другими видами. Важно, чтобы любое совмещение форматов было запланированным, являлось подготовленным шагом, а не спонтанным отклонением от повестки. Комбинированное совещание топ-менеджмента, включающее в себя анализ, разработку, а иногда и принятие ключевых решений — это стратегическая сессия.

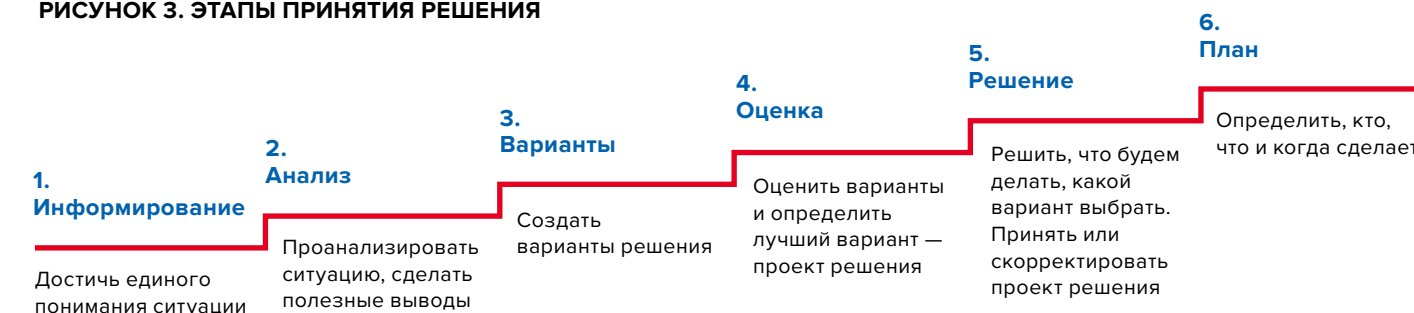
ИНФОРМАЦИОННЫЕ СОВЕЩАНИЯ

Минимальный результат: единое понимание ситуации участниками совещания. Это именно тот вид встреч, которым злоупотребляла компания, упомянутая в начале статьи. Могут ли такие совещания быть полезными? Да, если их немного и по сравнению с альтернативными методами информирования в конкретной ситуации достигается реальный выигрыш в оперативности, в глубине понимания вопроса и обратной связи от участников. Примерная повестка информационного совещания:

- Каков контекст?
- В чем суть сообщения?
- Какие действия нужны от собравшихся?
- Вопросы собравшихся и ответы на них.



РИСУНОК 3. ЭТАПЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ



ЧАСТЬ 3. МЕТОДЫ ВЕДЕНИЯ И РОЛЬ ВЕДУЩЕГО

В своей книге «Руководство фасилитатора» другой замечательный мастер фасилитации Сэм Кейнер приводит основной принцип ведения дискуссий — сочетание дивергенции, или расхождения, и конвергенции, или сведения. Например, вы — ведущий совещания. Вам необходимо ответить на вопрос: «Как воздействовать на сотрудников компании, не используя средства индивидуальной защиты на производстве (каска, очки, перчатки)?» Допустим, первые ответы, приходящие в голову участникам совещания, — «объявить выговор», «лишить премии» или «уволить». Таково устоявшееся отношение к этому вопросу в некоторых компаниях. Но мы знаем, что людей наказывают, а они по-прежнему продолжают нарушать, когда думают, что их никто не видит. Поэтому вы спрашиваете аудиторию: «А что еще мы можем сделать, чтобы люди

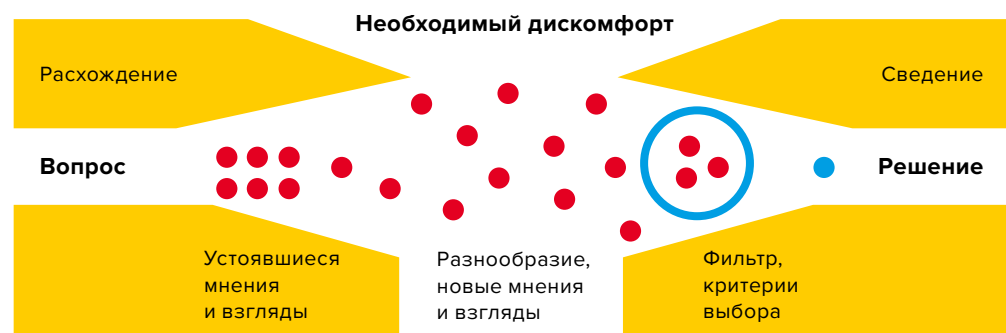
соблюдали правила?» Ответы на этот вопрос будут более разнообразными. Возникает естественный дискомфорт: вроде мы знали, как и что делать, и даже делали это; с другой стороны, почему это не помогает? Но теперь мы ставим привычные взгляды под сомнение. Однако такой дискомфорт полезен и необходим. Не разойдясь во мнениях, не поспорив по существу вопроса, участники рискуют выйти с совещания с теми же идеями, с которыми пришли. Допустим, ведущий совещания преуспел с расхождением и получил разнообразные мнения. Теперь задача в том, чтобы помочь группе сгруппировать эти мнения, оценить их и выбрать самые продуктивные для дальнейшей проработки. Без правильно организованного сведения участники так и останутся в состоянии раздора. Вторая полезная модель — этапы принятия решения — дает возможность осознанно выбирать различные методы управления дискуссией в соответствии с конкретным этапом групповой работы. Эти этапы могут показаться очевидными. Вместе с тем я часто

наблюдаю две ошибки руководителей, ведущих совещания. Первая из них — излишняя поспешность. Времени всегда не хватает, и нам хочется как можно быстрее прыгнуть на этап «Принятие решения». Поэтому мы делаем предыдущие четыре шага поспешно и некачественно. От этого страдают и вовлеченность участников, и качество самого решения. Обратная ошибка — увязнуть в промежуточных этапах, продолжать ходить по кругу, не принимая решение, хотя все разумные варианты уже проработаны и оценены. Чтобы избежать этих и других ошибок, ведущему нужно переходить к следующему этапу после того, как завершён предыдущий, и использовать правильные методы работы с группой:

1. Проинформировать — можно разослать материалы заранее, сделать устный обзор или презентацию, обменяться мнениями в формате ответа участников на четко поставленный вопрос о ситуации.
2. Для совместного анализа полезны шаблоны, позволяющие увидеть взаимосвязи между элементами ситуации*.



РИСУНОК 2. РАСХОЖДЕНИЕ И СВЕДЕНИЕ



«Прежде, чем объединяться, и для того, чтобы объединиться, мы должны сначала решительно и определенно размежеваться». В. И. Ленин



РИСУНОК 4.

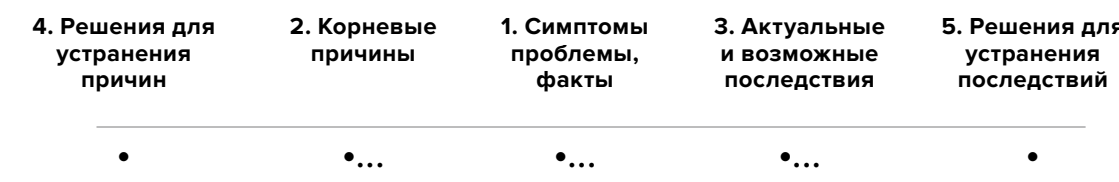




РИСУНОК 5.

Видение	Цели	Показатели	Анализ внутренней и внешней среды	Инициативы и решения
1. ...	1. 1. 1. ...	1. 1. 1. ...	Барьеры ...	Инициативы по устранению барьеров
			Факторы успеха ...	Инициативы по включению факторов успеха
	1. 2. 1. 3.	1. 1. 2.	
			...	

Например, в случае проблемы — рисунок 4. А в случае целей и стратегий — рисунок 5**.

Каждый элемент шаблона может быть наполнен в свободной дискуссии или с помощью других методов сбора мнений с последующим сведением. После того как шаблон заполнен, можно переходить к обсуждению вариантов решения. В случае с проблемами решения могут относиться как к устранению причин, так и к снижению последствий. А в случае с целями и стратегиями обсуждаются инициативы для устранения барьеров и включения факторов успеха. III. Создать варианты решения — можно провести классический мозговой штурм, когда каждый высказывается по очереди, все идеи

записываются без критики и затем группируются. А иногда лучше собрать индивидуальные предложения участников, записанные ими на отдельных стикерах, и затем сгруппировать похожие предложения. IV. Для оценки вариантов решения можно использовать матрицу Cost — Effect или более развернутый набор согласованных критериев оценки. Каждому решению присваивается балл от 0 до 10 по каждому из критериев. V. Принятие решения — самый сложный этап для многих ведущих совещаний. На прошлых этапах вклад участников совещания очевиден. Но выбор итогового решения, как правило, является ответственностью руководителя. Зачастую полезно выносить этот этап за рамки совещания, используя результаты дискуссии как проект решения. При этом важно, чтобы метод принятия

итогового решения был заранее анонсирован, очевиден участникам совещания. Вот некоторые из методов:

1. Решение руководителя.
2. Руководитель делегирует принятие решения другому участнику, как правило, сохраняя за собой право вето.
3. Голосование простым большинством.
4. Голосование супербольшинством (две трети участников).
5. Консенсус. Это самый сложный и затратный по времени метод принятия решений. И в то же время именно он обеспечивает наибольшую вовлеченность участников. Вначале люди определяют свое мнение по проекту решения — голосуют, выбирая одну из оценок:
 - «полностью поддерживаю»;
 - «скорее поддерживаю»;
 - «могу с этим жить»;

- «есть возражения»;
- «категорически против».

Если все голоса распределились между первыми тремя пунктами, консенсус считается достигнутым. В противном случае участники с оценками D и E высказывают свои сомнения, и ведущий организует дискуссию по оптимизации решения, чтобы устранить причины разногласий. Процедура повторяется до трех раз. Если консенсус не достигнут, решение принимает руководитель.

VI. Этап детальной проработки планов в большинстве случаев стоит выносить за рамки совещания, ограничиваясь назначением ответственного. Ответственный называет срок, в который план будет разработан и предложен к рассмотрению. Использование подходящих методов фасилитации не только повышает вовлеченность участников совещания, но и помогает обсуждать вопросы с высоким качеством, а значит, принимать хорошие решения. Как правило, дискуссия с использованием подобных методов проходит быстрее, чем неструктурированное обсуждение.

Подведем итоги разговора о методах и обозначим основные обязанности ведущего:

- в начале совещания — делает обзор цели, повестки ожидаемого результата встречи;
- обеспечивает соблюдение участниками согласованных принципов и правил совещаний;
- управляет процессом, осознанно предлагая участникам тот или иной метод обсуждения;
- управляет отклонениями от повестки;
- подводит итоги, резюмирует;
- создает протокол или поручает это секретарю — другому участнику совещания.

ЧАСТЬ 4.

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СЕССИИ

Ведение стратегического совещания (сессии) — трудная работа. Первые лица нередко обращаются к нам за помощью в этом вопросе. Чем может помочь внешний фасилитатор, ведущий-профессионал?

1. Избавит руководителя от конфликта между ролью ведущего (организатора процесса) и содержательного участника дискуссии.
2. Разработает хорошо продуманный сценарий дискуссии, проведет с участниками предварительный брифинг по сценарию, поможет сформулировать задания для подготовки к сессии.
3. Если в команде присутствуют сильные личности, активно продвигающие свое мнение, внешний ведущий может помочь в управлении динамикой, в интеграции конфликтов и противоречий между членами команды. Это легче сделать, имея независимую, неангажированную позицию.
4. Опытный фасилитатор имеет опыт ведения сессий в различных индустриях и сможет бросить вызов устоявшимся мнениям группы, поможет сгенерировать новые идеи.

Первичный выбор внешнего ведущего можно сделать, спросив совета у коллег или у руководителя кадровой службы. Затем стоит индивидуально пообщаться с каждым из кандидатов 20–30 минут. Вот несколько вопросов, которые полезно задать:

- I. Что вы хотите знать о предстоящей сессии?
 - II. Какова ваша методология ведения?
 - III. Что вы будете делать, если столкнетесь с такими-то проблемами (перечислить)?
 - IV. Как вы видите сценарий, логику сессии (крупными мазками)?
 - V. Где вы уже вели подобные сессии, что о вас там расскажут?
- Опытный ведущий спросит вас о цели, образе результата сессии, участниках, возможных проблемах. Он сумеет объяснить свой под-

ход к ведению группы и решению возможных проблем коротко и ясно. Ведущий может попросить тайм-аут на подготовку сценария или без деталей расскажет сценарий, логика которого будет вам понятна. Ну и наконец, у него не возникнет проблем с рекомендациями. Если вы решили вести стратегическую сессию самостоятельно, главное — разделить по времени роли ведущего и содержательного участника обсуждения. В роли ведущего управляйте дискуссией с помощью вопросов и заданий и воздерживайтесь от продвижения своей позиции. Высказывать свои предложения вы можете после того, как высказались все остальные. Этот момент полезно проговаривать вслух: «Я сейчас выскажусь как участник дискуссии, а не как ведущий».

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Я знаю много продуктивных примеров, когда первые лица обращали очень серьезное внимание на улучшение процесса и результатов внутренних дискуссий в своих компаниях. Помимо повышения вовлеченности людей и качества проработки решений, это изменение почти всегда становилось одним из серьезных факторов развития корпоративной культуры всей организации.

* Сначала в режиме сбора различных мнений, а затем — их сведения.

** Адаптированная модель Drivers Майкла Вилкинсона.



РИСУНОК 6. МАТРИЦА COST — EFFECT



ЭФФЕКТИВНОСТЬ СОВЕЩАНИЙ: ПРАКТИКА UPESO

РЕАЛИЗАЦИЯ ТАКИХ ПРОЕКТОВ, КАК РАЗРАБОТКА И ВЫВОД НА РЫНОК НОВЫХ ПРОДУКТОВ, ОПТИМИЗАЦИЯ СЕБЕСТОИМОСТИ, ПЕРЕНОС ПРОИЗВОДСТВА ПРОДУКТА НА АЛЬТЕРНАТИВНОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ, ТРЕБУЕТ КОНСОЛИДАЦИИ УСИЛИЙ СОТРУДНИКОВ В СОСТАВЕ РАБОЧЕЙ ГРУППЫ. ПОМИМО ГРАМОТНОГО ПОДБОРА УЧАСТНИКОВ ПРОЦЕССА И ЛИЧНОГО ВКЛАДА КАЖДОГО В ДОСТИЖЕНИЕ КОМАНДНОЙ ЦЕЛИ НА ПЕРЕДНИЙ ПЛАН ВЫХОДИТ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КРОСС-ФУНКЦИОНАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ.



СВЕТЛАНА ЛУНЕВА,
старший менеджер по планированию инноваций

Я рассматриваю совещание как один из ключевых инструментов управления процессами, происходящими в каждом проекте и в конечном итоге влияющими на результат. В нашей компании рабочие совещания носят название new product development meeting (сокращенно — NPDm). Изначально на них обсуждались только вопросы, связанные с разработкой новых продуктов, но впоследствии за счет увеличения количества проектов круг тем расширился, что потребовало структуризации формата обсуждений.

В настоящее время алгоритм проведения NPDm учитывает функциональные процессы в компании и соблюдается всеми участниками, задействованными в проектах. Совещания носят регулярный характер, проходят согласно повестке, рассылаемой перед встречей, где по каждому проекту указываются ключевые сотрудники и обсуждаемые темы, а на самом совещании по мере выступления участников обновляется

статус проекта, фиксируются договоренности и принятые решения.

Но, несмотря на сложившуюся систему, необходимо периодически проводить ее аудит, выявлять зоны для проведения изменений и устранять то, что потеряло свою актуальность.

Одним из способов проведения аудита является опрос непосредственно самих участников собрания. Этот способ применим в тех случаях, когда среди коллег практикуются открытые отношения, руководители наравне с подчиненными обсуждают оперативные вопросы, ведущий не применяет авторитарный принцип управления собранием и все участники готовы к диалогу и к обоснованным изменениям.

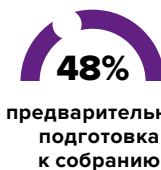
Текущие NPDm соответствуют этим критериям, поэтому осенью среди постоянных участников еженедельных оперативных совещаний я провела опрос удовлетворенности форматом NPDm с целью повышения его эффективности.



КАКОЕ ИЗ ПРЕДЛОЖЕННЫХ НОВОВВЕДЕНИЙ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНО СКАЖЕТСЯ НА ПРОЦЕССЕ ПРОВЕДЕНИЯ СОВЕЩАНИЯ?



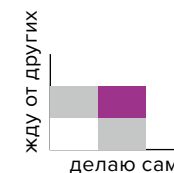
- Кратко, четко, по существу предоставляют данные и обмениваются информацией, не отвлекаясь от темы.
- Все частные вопросы, которые не относятся напрямую к теме совещания и не требуют решения, выносятся за пределы совещания для обсуждения в рабочем порядке.



- Заранее проводят необходимые расчеты, приносят образцы.
- До встречи знакомятся с материалами/ перепиской, имеющими отношение к проекту.
- К встрече самостоятельно вносят информацию в файл с проектами (выполненная задача/дата).



ВЫВОДЫ ПО ИТОГАМ ОПРОСА



- Высокая удовлетворенность текущим качеством собраний (регламент, ход обсуждения, управление процессом).
- Основные зоны оптимизации: предварительная подготовка к NPDm и поведение участников в процессе совещания.
- Взаимодействие в матрице «делаю сам / жду от других» в зоне верхнего правого квадранта.
- Работа над собой в роли активного участника.
- Совершенствование презентационных навыков.

Респондентам было предложено оценить:

- периодичность и длительность собраний;
- регламент проведения;
- оптимальность состава участников;
- предложенные варианты нововведений;
- формат подачи информации, выступления участников, ход обсуждения;
- стиль принятия решений на собрании;
- свою роль как участника совещания.

И написать, если есть, свои предложения и комментарии.



РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСА



Задачи, которые планировалось решить по итогам получения анкет:

- выяснить зоны (не)удовлетворенности процессом проведения собрания;
- найти пути оптимизации регламента.



РЕКОМЕНДАЦИИ ОТ УЧАСТНИКОВ ОПРОСА



Прекратить для участников собрания:

- задавать вопросы, не имеющие отношения к теме обсуждения;
- во время выступления вдаваться в малозначительные детали;
- использовать собрание для рассказа о трудностях и получения сочувствия.



Продолжить для лидера собрания:

- приводить к порядку отдельных товарищей;
- следить за правилом «один голос в эфире»;
- контролировать процесс совещания;
- распределять время выступления.



Начать для участников собрания:

- проводить отдельные рабочие встречи для решения вопросов «на берегу»;
- отводить время выступления на обсуждение по существу.

Результаты опроса в виде презентации с графиками, комментариями и краткими тезисами будущих изменений в подготовке к совещанию и в регламент его проведения были представлены всем участникам, вовлеченным в проект. Чтобы донести основную мысль и достигнуть договоренностей, я советую четко сформулировать положение, предварительно сократив их количество до необходимого минимума. Надо быть готовым к вопросам, аргументам и возражениям аудитории. Поэтому самым важным является получение согласия большинства участников по дальнейшим шагам.

По итогам работы нами выработаны те изменения, внедрение которых сократит время проведения, улучшит восприятие информации, позволит сосредоточиться на главном, вынося за рамки второстепенные вопросы.

К примеру, предварительная подготовка к совещанию предполагает внесение сделанных задач с датой в сводный файл с проектами до собрания с целью экономии времени на самой встрече. Мы сказали «нет» иницированию вопросов не в тему обсуждения, посторонним параллельным разговорам, беготне за образцами на рабочие места, работам в проектах «от собрания до собрания». Непосредственно во время обсуждения участники договорились придерживаться одного голоса в эфире, самоконтроля объема озвучивания информации — выступать коротко и по существу. От ведущего потребуются структурировать выступающих участников по каждому проекту и контролировать соблюдение регламента мероприятия.

ВЫВОД: без тщательно подготовленных, эффективных совещаний рабочее время в существенно большем объеме будет неизбежно затрачено на спонтанные встречи менеджеров для решения все тех же вопросов. При этом есть большой риск потери или искажения информации. Поэтому если в компании /вашем отделе / рабочей группе уже сложилась определенная система встреч на регулярной основе, то рекомендуется оценить, насколько продуктивна ее работа, а для повышения эффективности совещаний найти те меры, которые будут понятны и встретят поддержку всех участников.

КНИГИ ЖИЗНИ



SAPIENS. КРАТКАЯ ИСТОРИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСТВА ЮВАЛЬ НОЙ ХАРАРИ



ВИКТОРИЯ ДЕМИНА,
руководитель
отдела персонала

Книга израильского ученого стала для меня настоящим открытием. До ее прочтения история человечества делилась для меня «на до н. э.» и «после н. э.» и воспринималась фрагментарно. После прочтения книги у меня сложилась четкая картинка развития человечества на протяжении 100 тысяч лет. Я смогла увидеть единый, непрерывный ход истории, описанный через научные открытия в антропологии, биологии, культуре, социологии и исследования экономики и моральных норм. Книга интригует с самого начала. Если вы хотите

узнать, как один из шести видов Sapiens, чье место в пищевой цепочке на задворках Африки было где-то между светлячком и гориллой, превратился в хозяина планеты и кошмар экосистемы, то в книге вы найдете ответы. Почему люди стали рабами пшеницы, а эволюционный успех не равен счастью? Чем полезны сплетни? Зачем нужны религии, деньги, государства? Что нас ждет в будущем? Книга написана очень понятным, простым языком. Стоит только открыть ее — и оторваться не возможно!



БЫСТРЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ЧУЖИМИ РУКАМИ. ТРЕХНЕДЕЛЬНЫЙ КУРС ЭФФЕКТИВНОГО ДЕЛЕГИРОВАНИЯ АНДРЕЙ ПАРАБЕЛЛУМ, НИКОЛАЙ МРОЧКОВСКИЙ



ОЛЬГА СЕДОВА,
руководитель
группы клиентского
сервиса

Проблема любого руководителя начинается тогда, когда сталкиваются два убеждения «хочешь сделать хорошо — сделай сам» и «один в поле не воин». Неумение или нежелание делегировать каждому из нас грозит очень быстрым выгоранием. В книге известные бизнес-тренеры четко дают понять, почему стратегия «все сам» является тормозом для собственного развития и для развития команды/бизнеса. Вы не просто читаете мотивационный текст: авторы дают настоящие рабочие инструкции и каждая глава сопровождается конкретным перечнем, что нужно делать прямо сегодня, прямо сейчас. На выполнение заданий каждой главы вам дается максимум три дня. А в целом вы должны уложиться в три недели. Книга будет полезна тем, у кого есть свой бизнес/дело/команда. Она легко и доступно написана, с призывом прямо сейчас бежать и делать все задания. И да, она реально стимулирует. И даже если своего дела у вас нет, книга окажется полезной. Лично для себя я взяла несколько приемов и методов на заметку.



ВЫЙДИ ИЗ ЗОНЫ КОМФОРТА. ИЗМЕНИ СВОЮ ЖИЗНЬ. 21 МЕТОД ПОВЫШЕНИЯ ЛИЧНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ БРАЙАН ТРЕЙСИ



ЮЛИЯ АРТЕМОВА,
менеджер по
работе с ключевыми
клиентами

Надо признать, что из зоны комфорта я вышла уже очень давно. Мою жизнь сложно назвать размеренной. Поэтому первый заголовок книги был для меня менее интересен. В основном меня интересовали методы повышения личной эффективности.

Сам автор пишет: «Возможно, многое в этой книге не станет для вас открытием — все зависит от вашего опыта и знаний. Однако я стараюсь так подавать знакомые всем положения, что вы обязательно перейдете на новый уровень их осознания».

И действительно, кто из нас еще не знает про поедание «лягушек» с утра и разделение слона на стейки? Мы все прекрасно владеем теорией, но вот с применением на практике случаются сложности. Данная книга учит действовать здесь и сейчас!

Учит ранжировать задачи, экономить время, фокусироваться на главном и получать максимум отдачи от вложенных усилий. Что я взяла из этой книги для себя? Составление списка задач, который превращается впоследствии в план дей-

ствий. Письменно! С пошаговыми инструкциями. И знаете? Это работает!



НИКОГДА НЕ ЕШЬТЕ В ОДИНОЧКУ И ДРУГИЕ ПРАВИЛА НЕТВОРКИНГА КЕЙТ ФЕРРАЦЦИ, ТАЛ РЭЗ



АНАСТАСИЯ ЧИСТОВА,
ассистент ведущего
менеджера
по контрактному
производству
и закупкам
TM Forester



Эта книга цепляет с первых страниц и читается очень легко. В ней всего 31 глава. Главный герой — сам автор. Выходец из простой рабочей семьи, что не помешало ему добиться колоссальных успехов. Феррацци утверждает, что без правильного подхода к людям невозможно добиться высоких результатов. А нетворкинг — это умение в нужной последовательности выстраивать сеть контактов. Автор на примерах показывает, как важно заводить новые знакомства, но при этом от этих знакомств нужно не только брать, но и отдавать взамен. Кейт не скрывает и своих ошибок, что наоборот только делает его рассказ более поучительным. Он рассказывает о том, где найти нужных людей, как делать первые шаги, а главное, как «прорабатывать» потом эти знакомства так, чтобы это была не разовая встреча, а долгосрочная дружба. В большом городе мы живем среди огромного количества людей, с которыми приходится взаимодействовать, и если делать это правильно, можно многого достичь. Также в книге много практических заданий на познание себя: как видят тебя окружающие, как построить прочные отношения и другое. Для меня эта книга оказалось очень полезной.

РОЖДЕСТВЕНСКИЕ ЗАМЕТКИ, ИЛИ ДЕКАБРЬСКОЕ ПУТЕШЕСТВИЕ В СКАЗОЧНУЮ БАВАРИЮ



ЕЩЕ ТОЛЬКО НАСТУПАЮТ ПЕРВЫЕ НОЯБРЬСКИЕ ХОЛОДА, И В ВОЗДУХЕ НАЧИНАЮТ КРУЖИТЬСЯ ПЕРВЫЕ СНЕЖИНКИ, ПРЕДВЕЩАЮЩИЕ СКОРЫЙ ПРИХОД ЗИМЫ, А МЫ УЖЕ ГОТОВИМСЯ К НОВОМУ ГОДУ И РОЖДЕСТВУ И С НЕТЕРПЕНИЕМ ЖДЕМ НАСТУПАЮЩИХ ПРАЗДНИКОВ. ЧТОБЫ СОЗДАТЬ ПО-НАСТОЯЩЕМУ ПРАЗДНИЧНОЕ НАСТРОЕНИЕ, РЕКОМЕНДУЮ ОТПРАВИТЬСЯ В НЕМЕЦКУЮ БАВАРИЮ, КОТОРАЯ СЛАВИТСЯ ЛУЧШИМИ РОЖДЕСТВЕНСКИМИ БАЗАРАМИ В ЕВРОПЕ И ПРЕКРАСНЫМИ ЗАМКАМИ, ПОБЫВАТЬ В ГОРОДЕ «ВЕЧНОГО РОЖДЕСТВА» РОТЕНБУРГ-ОБ-ДЕР-ТАУБЕР (ИЛИ В ПЕРЕВОДЕ РОТЕНБУРГ-НА-ТАУБЕРЕ) И ПОСЕТИТЬ МУЗЕЙ РОЖДЕСТВА.



ГУЛЬНАЗ АКБАШЕВА,
руководитель
отдела контрактного
производства и закупок



РОЖДЕСТВЕНСКИЕ ЯРМАРКИ

Рождественские ярмарки в Европе начинают работать с конца ноября и закрываются перед самым Рождеством — 23–24 декабря. В Германии даже самые небольшие городки открывают рождественские ярмарки на центральных площадях, что уж говорить про крупные города. Одни из самых знаменитых ярмарок проводятся в Баварии: в Нюрнберге, Аугсбурге, ну и, конечно же, в столице Баварии — Мюнхене. Предпраздничная атмосфера витает в воздухе, витрины магазинов украшены и пестрят рождественскими скидками, а рождественская ярмарка на главной площади Мюнхена Мариенплац привлекает множество туристов и горожан.

На ярмарке выстраиваются ряды палаток, где продают великолепные рождественские украшения, фигурки и игрушки, выполненные из дерева, шишек, ткани, стекла, керамики, которые по большей части изготовлены руками искусных немецких мастеров, а не привезены из Китая.

Что удивительно, несмотря на обилие палаток, их ассортимент практически не

повторяется, и здесь можно гулять часами, разглядывая удивительные поделки. Помимо украшений, здесь продают имбирные пряники разных размеров и форм, крепы (тонкие большие блины с начинкой), вафли, запеченные яблоки с корицей, немецкие жареные сосиски. В воздухе витает аромат имбиря, корицы и различных пряностей. Для тех, кто замерз, на ярмарке предлагают глювайн (глинтвейн), а детям — безалкогольный киндерпунш. А если повезет, то вы сможете увидеть на ярмарке шествие мохнатых и рогатых крампусов (страшных чудищ с козлиными рогами и копытами), которые выскивают непослушных детей и пугают прохожих своими плетками и весьма колоритным видом.

РОТЕНБУРГ-НА-ТАУБЕРЕ

Зарядиться праздничным настроением и почувствовать приближение Нового года можно не только на рождественских ярмарках. Мало кто из российских туристов знает, что в 3,5 часа езды на поезде от Мюнхена есть небольшой городок, в котором можно попасть в настоящую рождественскую сказ-



ку. Этот городок называется Ротенбург-на-Таубере, он был основан в XII веке. Во время Второй мировой войны в нем чудом сохранилась большая часть средневековых построек благодаря американскому генералу Джону Макклою, который в апреле 1945 года прекратил бомбардировку города на свой страх и риск, чтобы не разрушить этот прекрасный старинный город, который так любила его мама.

В наши дни Ротенбург-на-Таубере остается средневековым городком с узкими мощеными улочками и пряничными фахверковыми домиками, который привлекает множество туристов со всего мира своей аутентичной атмосферой. Сюда приезжаешь с ощущением, что время здесь замерло еще в прошлом веке, и можно никуда не спешить, спокойно гуляя



Don Douglas / Alamy Stock Photo / Legion-Media

Страна рождественских игрушек

и разглядывая сказочные домики, их черепичные крыши и магазинчики с рождественскими игрушками. В период рождественских ярмарок повсюду в Германии вы увидите Щелкунчика из сказки немецкого писателя Гофмана, ставшего уже символом Рождества. Так и перед входом в самый известный магазин рождественских игрушек под названием «Рождественская деревня» стоит большой Щелкунчик, а в самом магазине представлены игрушки искусных немецких мастеров компании Käthe Wohlfahrt, которые, храня свои традиции, по-прежнему изготавливают своими руками, приводя в восхищение покупателей своим мастерством. Тут же рядом находится Музей Рождества, в котором можно узнать историю и традиции празднования Рождества, увидеть старые елочные украшения, в том числе те, которым уже более 100 лет, и среди экспонатов музея можно увидеть даже сохранившиеся советские елочные игрушки.

РОЖДЕСТВЕНСКИЕ ТРАДИЦИИ

Недаром подобный музей находится именно в Германии! Традиция украшать елку на Рождество и первые елочные игрушки пришли из Германии. В Германии ель считалась символом бессмертия, и здесь начали наряжать к Рождеству ели начиная с XVI века. Затем эта традиция распространилась в Англии, Австрии, Голландии и других странах. В Россию традицию наряжать ель принес Петр I,

издав указ отмечать Новый год, как в Европе: «По большим и проезжим улицам знатным людям и у домов нарочитых духовного и мирского чина перед вороты учинить некоторые украшения от древ и ветвей сосновых и можжевеловых». Первые три века елочные игрушки, украшавшие ели, были съедобными: пряники, орехи, яблоки, вафли. И только в 1848 году опять же в Германии, в Тюрингии, в городе Лауше появились первые стеклянные шары для украшения елок. Немецкие стеклодувы надежно хранили тайны своего мастерства, и до XX века стеклянные украшения производились только в Германии и экспортировались в другие страны: Францию, Англию, Россию и т. д. Стеклянные игрушки стоили баснословно дорого, сравнимо со стоимостью, например, коровы, и их покупка считалась большим шиком. Но сейчас это все в прошлом, воспоминания о котором хранятся в Музее Рождества Ротенбурга-на-Таубере. И музей, и магазин открыты круглый год, и даже жарким летом здесь можно приобрести елочные украшения.

ЛЕБЕДИНЫЙ ЗАМОК

Но какое же Рождество без сказок и сказочных замков! Доехав от Мюнхена до городка Фюссен за два часа, вы попадете в Баварские Альпы к известному замку Нойшванштайн (что в переводе с немецкого означает «новый лебединый камень»). Этот замок был построен в XIX веке баварским королем Людвигом II (1845–1886), прозванным «сказочным коро-



bavariainages / Alamy Stock Photo / Legion-Media



Традиция украшать елку на Рождество и первые елочные игрушки пришли из Германии



Нойшванштайн — тот самый замок с заставки к мультфильмам Уолта Диснея



лем» за его любовь к строительству замков. Замок Нойшванштайн возвышается в горах, в уединенном месте, окруженном двумя озерами: Альпийским (Alpensee) и Лебединым (Schwansee), а недалеко от него, но ниже располагается замок Хохеншвангау, в котором Людвиг родился, вырос и стал королем уже в 18 лет. Людвиг II был человеком очень тонкой натуры, любил искусство, музыку, поддерживал дружбу с Рихардом Вагнером и, как известно, имел нетрадиционную ориентацию.

Людвиг ассоциировал себя с лебединым рыцарем Лоэнгрином, который согласно древней немецкой легенде приплыл в эти места и спас прекрасную Эльзу. Эта легенда вдохновила Вагнера на написание оперы «Лоэнгрин», которая в свою очередь произвела на Людвига неизгладимое впечатление. Все в замке пронизано лебединым мотивом: украшения, настенные росписи, потолки, ткани, в залах стоят скульптуры лебедей. Людвиг проводил много времени в уединении в этом замке в горах, предава-

ясь размышлениям и чтению книг, вместо того, чтобы заниматься государственными делами.

Несмотря на то что Людвиг жил уединенно, уделял мало внимания государственным делам и тратил много денег на строительство замков, простой народ его очень любил. Но, к сожалению, это ему не помогло, когда окружающие его министры, объявив Людвигу психически больным, организовали его скорую гибель.

После смерти Людвиг остались три прекрасных замка, из которых замок Нойшванштайн является, по сути, олицетворением своего создателя и воплощением его сказочной мечты стать рыцарем ордена Лебедя. Удивительной красоты замок, потрясающая природа и царящее вокруг спокойствие дарят ощущение безвременья каждому, кто попадает в это великолепное место.

Неудивительно, что есть мнение, что Чайковский написал «Лебединое озеро», побывав в этих местах и проникнувшись духом замка, окружающих его гор и прекрасных озер.

РЕКОМЕНДУЮ

Если вы, прочитав эту статью, решите посетить Баварию, то имейте в виду, что путешествие внутри страны на поездах будет очень комфортным благодаря прекрасной системе немецких железных дорог, невысокой их стоимости (покупайте баварский билет: поездки по всей Баварии на локальных поездах и автобусах стоят 25 евро на одного плюс 6 евро за каждого последующего пассажира, дети младше 15 лет — бесплатно), а также простой и удобной навигации с помощью приложения для телефона DB Navigator.

С наступающими праздниками и приятных путешествий в новом, 2018 году!



UPECO BIRTHDAY 2017



МАСТЕРСКАЯ ДЕТСТВА В ПОДШЕФНОМ ПАНСИОНЕ МЫШКИНО



СВАДЬБЫ



ФЕДОР МИНАЕВ И ЕКАТЕРИНА СУХОВА

Федор — программист группы В1, Екатерина — старший специалист по корпоративным коммуникациям, г. Москва, 19 августа 2017 года.



МИЛЕНА,
дочь Ивана Топчанюка, территориального менеджера Волынской, Ровенской и Тернопольской областей украинского представительства, г. Тернополь, 22 апреля 2017 года.



ЛЕВ,
сын Анны Василенко, старшего специалиста группы по работе с ключевыми розничными операторами, г. Москва, 8 июля 2017 года.

ДЕТИ



КЛИМЕНТИЙ,
сын Павла Грибова, руководителя отдела логистики представительства УРЕСО в Казахстане, г. Алматы, 9 июня 2017 года.



СОФИЯ,
дочь Максима Притыкина, территориального менеджера по продажам в Ростовской области, Краснодарском крае и Республике Крым, г. Ростов-на-Дону, 15 мая 2017 года.



АЛЕНА,
дочь Ольги Замшиной, руководителя группы по работе с дистрибуторами, г. Москва, 8 марта 2017 года.



РАНЕЛЬ,
сын Юлии Юдиной, ведущего специалиста по стратегическим закупкам, г. Москва, 14 марта 2017 года.