

Unlimited

КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ УРЕСО

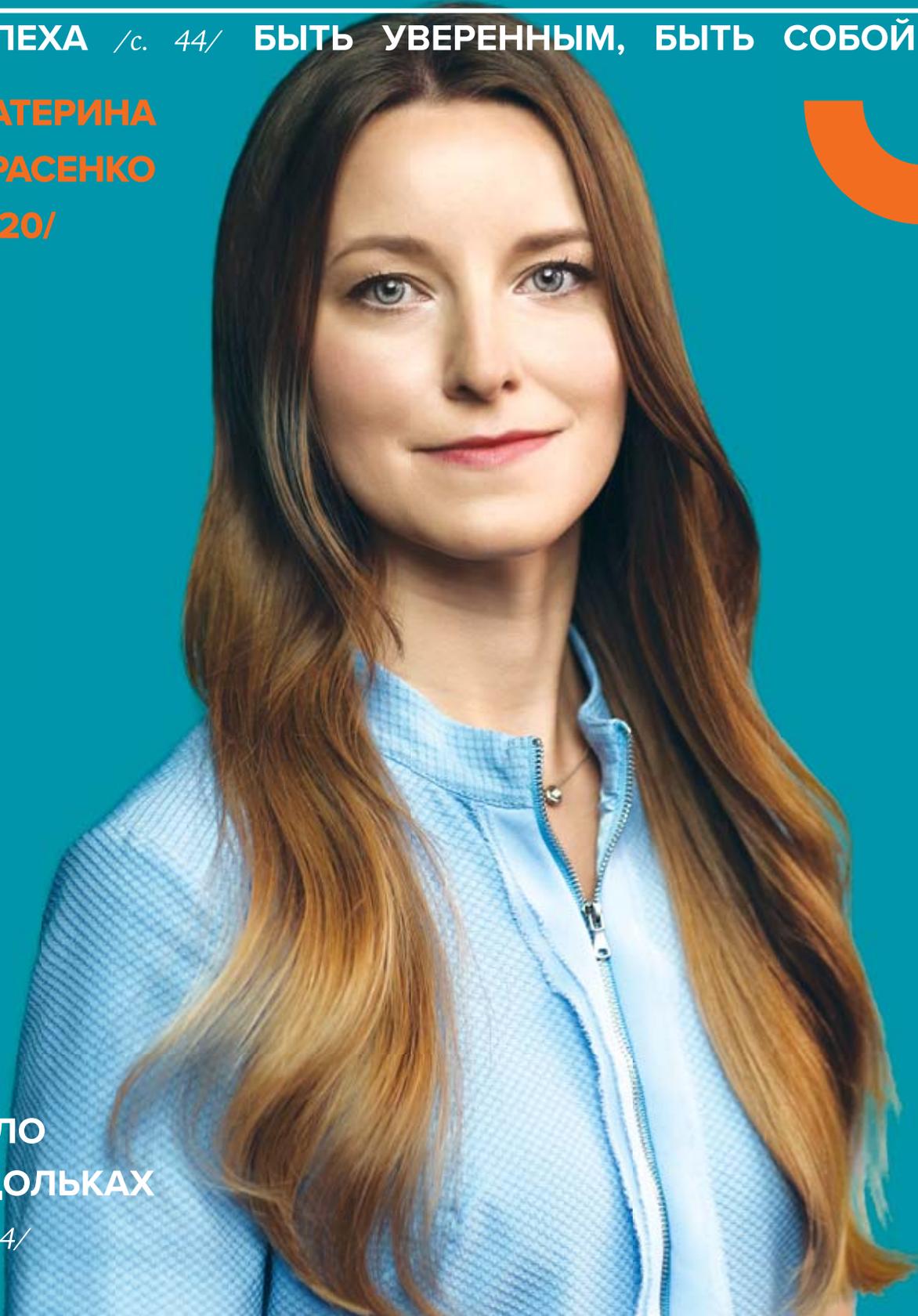
№ 21 (осень — зима), 2019

**20 ЛЕТ SALTON /с. 10/ ПРАВИЛА ЖИЗНИ /с. 30/ ПЕРЕГОВОРЫ:
ИСКУССТВО ИЛИ НАВЫК? /с. 32/ FIRMENICH. АРОМАТ
УСПЕХА /с. 44/ БЫТЬ УВЕРЕННЫМ, БЫТЬ СОБОЙ /с. 68/**

**ЕКАТЕРИНА
ТАРАСЕНКО
/с. 20/**



**ДЕЛО
В ДОЛЬКАХ
/с. 14/**



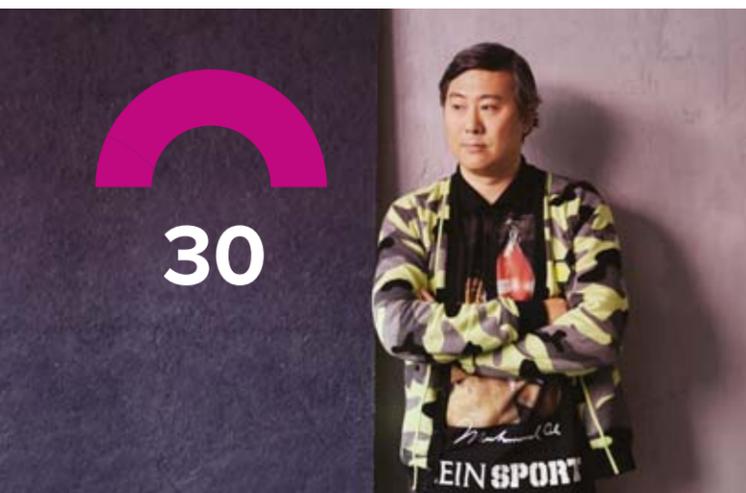
СОДЕРЖАНИЕ



10



14



30

- 4 События и факты
- 6 В новый год с новыми продуктами

БРЕНД

- 10 20 лет Salton
- 12 Обновление Salton Professional

ТЕМА НОМЕРА

- 14 Дело в долях

ЛЮДИ

- 20 Екатерина Тарасенко: «Если мы начинаем с себя, то и вокруг все преобразуется»
- 30 Ван Лицюнь. Правила жизни

МНЕНИЕ

- 32 Татьяна Кирюшина: «Переговоры: искусство или навык?»

В ДЕЛЕ

- 38 Марат Мангутов. Секреты профессии

ЛАБОРАТОРИЯ

- 42 Salton Feet Only покоряет просторы интернета

СОДРУЖЕСТВО

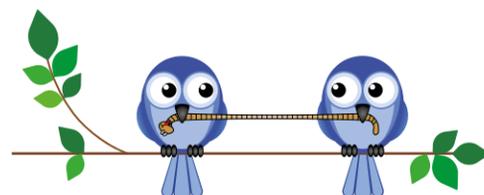
- 44 Firmenich. Аромат успеха

ПРОТОТИПЫ

- 48 Реши проблему, создай индустрию, удержи лидерство. Gatorade



32



69



ПАНОРАМА

- 54 Оскар Хартманн
- 58 Линейное мышление в нелинейном мире

ОБУЧЕНИЕ

- 66 Как научить мозг учиться
- 68 Быть уверенным, быть собой
- 71 Преодолеваем страх публичных выступлений
- 74 Книги жизни

ДРАЙВ

- 76 Путешествие выше облаков

ОПРОС

- 84 Лайк года

ТРАДИЦИИ

- 86 UPECO SUMMIT 2018
- 88 UPECO BIRTHDAY 2018
- 90 Очень личное



UNLIMITED ОСЕНЬ — ЗИМА, 2019

Главный редактор:
Валентин Коржов

Руководитель проекта:
Виктория Демина

Выпускающий редактор:
Анна Денисова

Арт-директор:
Анастасия Мосина

Благодарим за помощь в подготовке номера:
Василия Подобеда, Андрея Дорошенко, Наталью Коннову, Максима Матусевича, Вадима Утенкова, Екатерину Сухову, Юлию Позднухову, Ярослава Баташева, Татьяну Алексееву, Андрея Москаленко, Ольгу Никольскую, Рэма Петрова и всех наших авторов

Фотографии:
Алина Лебедева

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

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

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

Подписано в печать 10.12.2018.
Тираж: 700 экз.
12+



SALTON: ЦВЕТ НАСТРОЕНИЯ — ЖЕЛТЫЙ



Осенью 2018 года состоялась самая масштабная ВТЛ-акция за всю историю UPECO. Она была посвящена 20-летию нашего флагманского бренда Salton, день рождения которого мы хотели отметить с нашими любимыми покупателями. В честь юбилея Salton мы дарили всем зарегистрировавшимся участникам гарантированные подарки

и возможность выиграть супер-приз — поездку на двоих в одну из стран на выбор (Японию, Мексику или Кению). Для этого достаточно было купить два любых продукта TM Salton и зарегистрировать чек на промосайте. Только за первый месяц это сделали более тысячи человек. Акция получила живой отклик и у всей

товаропроводящей цепочки: в торговых точках 62 локальных сетей-участниц по всей России пространство у входа, касс и полки буквально окрасилось в яркий желтый цвет. Несмотря на то что такая масштабная акция проводилась впервые, команда UPECO прекрасно справилась с организацией на всех уровнях вовлечения в процесс.

В ходе подготовки были согласованы улучшенные условия для Salton: эксклюзивная представленность, расширение ассортимента, расширение доли полки, ввод новинок, а также осуществлялась масштабная поддержка как в торговых точках (различные POS-материалы, аудиоролик с анонсом акции, каталоги

сетей), так и на «воздухе» (уличные билборды, посты в соцсетях и на своих сайтах). И результат не заставил себя ждать: по всем сетям наблюдался рост продаж, а на промосайте было зарегистрировано несколько тысяч чеков. Ну а именем счастливого победителя мы обязательно поделимся с вами в следующем номере журнала.



РАЦИОНИКА ВСТРЕЧАЕТСЯ С ПОТРЕБИТЕЛЕМ

В октябре консультанты бренда Racionika встретились с потребителями лицом к лицу. В шести крупнейших московских гипермаркетах «Ашан», в ассортименте которых летом появилось восемь новых SKU бренда, прямо возле полок наши промоутеры рассказывали покупателям про индивидуальные особенности линеек, полезные свойства продуктов и важные отличия от конкурентов. Покупатели с интересом отнеслись к проводимой консультации и действительно открывали для себя что-то новое. Например, наличие саббрендов, не только

способствующих похудению, как основная линейка Diet, но и разрешенных при диабете второго типа («Сахар-контроль») или снимающих нервное напряжение («Релакс»). Для бренда это стало первым мероприятием подобного формата — ранее консультации проводились только в аптеках. Мы верим, что проведение подобных промоакций поможет продуктам Racionika стать понятнее и ближе для потребителей и в то же время поспособствует установлению еще более тесных партнерских отношений с сетью.



ГРИЛЬ АКАДЕМИЯ FORESTER С «КОРОЛЕМ ГРИЛЯ» ГРИГОРИЕМ МОСИНЫМ

В начале лета свои виртуальные двери открыла Гриль Академия Forester, которая делится секретами приготовления блюд на гриле, мастер-классами кулинарных экспертов, а также уникальными кейсами по приготовлению блюд на гриле и советами по использованию гриль-оборудования. Академия также заинтересована и в бесценном опыте наших любимых пользователей, поэтому в начале лета стартовал конкурс специально для них. Вместе с известным шеф-поваром Григорием Мосиным каждую неделю мы готовили новое блюдо на гриле и публиковали видеорецепт на нашем YouTube-канале. Участники проекта, которыми могли стать все желающие, должны были повторить рецепт и выложить видео и/или фото в наших соцсетях. Девять недель и девять гриль-хитов: от бургера с соусом из печеных овощей до ребрышек

барбекю с вишней. Два главных победителя, которых мы выбирали по нескольким критериям (количество приготовленных блюд, собственное креативное видение рецепта и внешний вид блюда), получили в подарок многофункциональный гриль «Скворчер Prof». После окончания конкурса Гриль Академия Forester продолжила свою работу. Подписывайтесь на наш YouTube-канал и готовьте вместе с нами!



ТЕПЛЫЙ САЛАТ С КРЕВЕТКАМИ И АПЕЛЬСИНАМИ ГРИЛЬ

Нам понадобятся:

- креветки тигровые — 10 шт.
- гриль-приправа Forester «Апельсиновый микс» — 1 шт.
- соевый соус — 30 мл
- масло кунжутное — 30 мл
- чеснок — 2 зубчика
- апельсин — 1 шт.
- цуккини — 1 шт.
- перец болгарский — 1 шт.
- перец чили — 1 шт.
- салатные листья — 40 г
- соль
- черный перец
- бальзамический крем (по желанию) — 10 г

1. Почистить креветки и замариновать их в смеси апельсинового сока, гриль-приправы Forester «Апельсиновый микс», чеснока и кунжутного масла. Оставить на 10–15 минут.
2. Апельсины, перец болгарский, цуккини нарезать крупными дольками, добавить перец чили, посолить, поперчить, слегка сбрызнуть маслом и обжарить.
3. Креветки обжарить до изменения цвета.
4. Для заправки смешать сок апельсина, соевый соус, кунжутное масло.
5. Соединить креветки и овощи с салатом, полить заправкой, украсить дольками апельсина гриль. Добавить бальзамический крем по желанию.

В НОВЫЙ ГОД С НОВЫМИ ПРОДУКТАМИ

В 2019 ГОД НАШИ БРЕНДЫ ВНОВЬ ВСТУПАЮТ С САМЫМИ РАЗНООБРАЗНЫМИ НОВИНКАМИ: ОТ ИЗЫСКАННЫХ ЦВЕТУЩИХ АРОМАТИЗАТОРОВ ДЛЯ ДОМА ДО САМОГО МОЩНОГО СРЕДСТВА ОТ ТАРАКАНОВ, КОТОРЫХ «НИЧЕГО НЕ БЕРЕТ». А GARDEX ПОРАДОВАЛ ОБНОВЛЕНИЕМ СРАЗУ ТРЕХ ФЛАГМАНСКИХ ПРОДУКТОВ.



U*HEALTH В ПОМОЩЬ СПОРТСМЕНАМ
Бренд-группа U*Health продолжает развивать новую торговую марку

Hydromax и летом 2018 года представила новый продукт для спортсменов — **ИЗОТОНИК HYDROMAX SPORT** при интенсивных нагрузках, который поможет быстро восстановить водный и солевой баланс в организме. Изотоник Hydromax

Sport будет особенно актуален для бегунов, лыжников, велосипедистов и всех, кто практикует изнурительные занятия спортом. Продукт содержит специально сбалансированные концентрации необходимых компонентов (соли натрия, калия, цинка и глюкозу), схожие с их концентрацией в крови человека. Благодаря такому составу изотоник Hydromax Sport поможет эффективно и в короткие сроки восстановиться во время и после тренировок. В отличие от многочисленных аналогов, представленных на российском рынке, в основу изотоника Hydromax Sport вошли медицинские исследования проблемы обезвоживания, которые ведутся во всем мире еще с прошлого века. Они показали, что потеря

всего 2–3% оптимального водного баланса провоцирует вялость и существенное снижение выносливости, а изменения на 10% могут серьезно сказаться на организме человека. Исследования также подтвердили, что устранить все последствия обезвоживания при помощи обычной воды невозможно из-за того, что потерям влаги сопутствует нарушение электролитического баланса в организме. В наше время, когда все больше людей начинают активно заниматься спортом, следить за своим здоровьем и физической формой, изотоники остаются одним из важнейших специальных продуктов и продолжают постоянно совершенствоваться. Помимо оптимального содержания минеральных солей и глюкозы,

Hydromax Sport дополнен приятным апельсиновым вкусом и удобной формой: шипучие таблетки не занимают много места и их можно использовать, где бы вы ни находились.



BREESAL: ДАРИТЕ ЖЕНЩИНАМ ЦВЕТЫ!
Цветы — самый беспроегрешный и популярный вариант подарка для девушки. Одни предпочитают получить в качестве комплимента классический букет из роз, другие приходят в восторг от цветочного микса или стильных шляпных коробок. Breesal предлагает более оригинальный и необычный подход: роскошные



Для создания цветов используется тетрапанакс, который также известен как китайское бумажное дерево. Его главная ценность скрыта внутри ствола, рыхлая сердцевина которого состоит из нежных тонкостенных клеток, и с давних времен зарекомендовала себя как первосортный материал для изготовления чрезвычайно тонкой рисовой бумаги.

цветы в утонченном стеклянном флаконе с парфюмерным ароматом. Декоративные ароматизаторы **AROME FLEUR** — это не просто изысканный парфюм для дома, созданный ведущими парфюмерными домами. Это поистине элегантное и нежное украшение, способное подчеркнуть и дополнить любой интерьер. Каждый цветок, будь то роза, лотос или магнолия, создается вручную из тончайшей рисовой бумаги и помещается в элегантный

стеклянный флакон с декоративным деревянным колпаком, напоминающим духи или миниатюрную вазу. Настоящее волшебство происходит непосредственно в момент «цветения». По стеблю-фильтру из хлопка цветы пропитываются парфюмерной жидкостью из флакона. В течение 48 часов лепестки раскрываются, превращаясь в пышные и грациозные бутоны. Сам аромат удерживается на цветах до 45 дней, постепенно испа-



раясь и наполняя собой помещение. Отдельного внимания заслуживают композиции ароматов каждого цветка. Каждый из них был подобран индивидуально ведущими специалистами знаменитых парфюмерных домов мира: Firmenich и Symrise. Три лучших аромата были отобраны из более чем 30 различных отдушек. Многослойные, обволакивающие и поистине запоминающиеся ароматы наполнят ваш дом особенной атмосферой. Шлейф волшебства оставит за собой классический аромат лепестков розы, мягкое звучание амбретты и завершит аккордом зелени бергамота. Элегия любви прозвучит экзотической и яркой композицией южного лотоса, сочного личи и свежего самшита. А мелодия чувств подарит сладкие

и манящие ноты магнолии в сочетании с освежающей фрезией и спелой малиной. Огранкой продукта стала не менее утонченная упаковка, над которой трудилась художник Полина Тихоненко. Волшебные феи, полупрозрачные штрихи акварели, цветы и искрящиеся шлейфы притягивают взгляд и манят погрузиться в мир волшебных ароматов Breesal. Выберите свой любимый цветок и наслаждайтесь!



РАПТОР: НЕ ОСТАВИТ ШАНСА ДАЖЕ САМЫМ ЖИВУЧИМ НАСЕКОМЫМ
2019 год самый



инновационный бренд на российском рынке инсектицидов «Раптор» вновь открывает новинкой, аналогов которой не существует. Это самый прорывной и самый мощный **АЭРОЗОЛЬ ОТ РЕЗИСТЕНТНЫХ ТАРАКАНОВ**. Проблема резистентности ползающих насекомых беспокоит человечество уже давно. Она возникает из-за привыкания тараканов и выработки ими иммунитета к определенным классам действующих веществ, которые используются для борьбы с ними. Из-за этого в наши дни появились целые расы тараканов,

которых ничего не берет — ни традиционные средства, ни даже службы дезинфекторов. Эта нарастающая проблема не смогла остаться без внимания флагманского бренда российского рынка инсектицидов «Раптор», который еще в 2017 году представил первую разработку, созданную специально для атаки на самых живучих насекомых. Система ликвидации ползающих насекомых из четырех ловушек и геля объединила в себе сразу три действующих вещества и два формата продукта, благодаря чему не оставляла тараканам ни единого шанса. Успех вдохновил на дальнейшие свершения в области защиты от резистентных тараканов, и бренд-группа «Раптор» начала работу над созданием нового продукта — на этот раз в самом популярном и любимом потребителями формате аэрозоля. Шесть месяцев активных исследований, больше 20 вариантов состава, опыты на четырех различных расах резистентных тараканов и невероятное желание сделать лучший продукт на российском рынке — таков секрет создания самого мощного и самого эффективного аэрозоля в категории

средств от ползающих насекомых. Непревзойденная эффективность средства подтверждена как собственными исследованиями «Раптор», так и в ходе тестирования в государственных органах НИИД. Тесты на мгновенное действие, которые показывают, насколько быстро аэрозоль справляется с насекомыми при непосредственном попадании на него, и тесты на остаточное действие, определяющее эффективность работы в течение недели после нанесения на поверхность, показали максимальный результат.

Аэрозоль от резистентных тараканов «Раптор» выпускается в большом объеме (430 мл) и с удобным колпаком, который предлагает два вида распыления (через носик и без него). Само средство обеспечивает 100%-ую победу над ползающими насекомыми в любом уголке вашего дома и при этом остается безопасным для человека.



GARDEX: БЫТЬ ЛУЧШЕЙ ВЕРСИЕЙ СЕБЯ

В наступающем сезоне Gardex пора-



дует обновлением сразу трех флагманских продуктов бренда. Изменения коснулись ключевых продуктов во всех линейках бренда: усиленной, оптимальной и детской защите. Встречайте обновленный Gardex **EXTREME АЭРОЗОЛЬ ОТ ВСЕХ** летающих кровососущих насекомых и клещей. В 2018 году мы провели масштабные тестирования средства на всей территории России и с гордостью можем сообщить, что продукт защищает от насекомых на всей территории нашей страны: от Карелии до Сахалина. Кроме того,

формулу средства дополнили новые активные компоненты, и теперь Gardex Extreme стал еще мощнее. Водный состав, нежная консистенция, алоэ вера, приятный аромат, сбалансированная формула, гипоаллергенность — все это **GARDEX FAMILY СПРЕЙ** от комаров. В 2019 году он появится на полках в магазинах в новом ярком дизайне, но с хорошо всем знакомой птичкой. И конечно же, мы не могли обойти стороной наших самых



на 50% больше. Дизайн средства также был обновлен: теперь он еще больше акцентирует внимание на защите для самых маленьких.



маленьких потребителей. **GARDEX BABY ДЕТСКИЙ СПРЕЙ** от комаров в новом флаконе и новом актуальном объеме

не одно, а целых два саше, которых хватает на два применения. Но как оказалось, волосы — это не единственная проблема, с которой сталкиваются наши потребители, когда говорят на тему



EXPEL ГОВОРИТ ЗАСОРАМ «НЕТ»

В 2017 году Expel запустил новинку, которая не только стала SKU номер один в портфеле бренда, но и дала старт развитию новой продуктовой линейки в категории **«СРЕДСТВА ОТ ЗАСОРОВ»**.

Совсем недавно молодой и активно развивающийся бренд Expel доказал, что может стать одним из самых успешных в портфеле UPECO. Секрет успеха оказался прост: правильно понять потребителя и предложить максимально качественное решение его проблемы по привлекательной цене. Expel справился с этой задачей на отлично, создав профессиональное средство, устраняющее засоры от волос в ванной. Новинку отличала не только эффективная формула, но и более выгодная цена по сравнению с основными конкурентами в категории порошковых средств от засоров. За те же деньги мы предложили покупателям

актуальный запрос потребителей Expel представляет еще одну новинку в категории средств от засоров — «Жирогон». Преследуя цель обеспечить такой же уровень эффективности, команда

как растворить их достаточно сложно и с этим не справится, в принципе, ни одно средство (включая лидера категории — Tiset, который борется с засорами только с помощью хлорки), формула «Жирогона»

15 минут. Помимо высокой эффективности и быстрого времени действия, оба средства из новой линейки средств от засоров Expel выгодно отличаются своим дизайном. Общая проблема категории заключается в ее консервативности: практически вся полка представлена в сине-черно-красном цветовом решении, из-за которого покупатель теряет и не может сосредоточить свой выбор на определенном продукте. Поэтому Expel предлагает яркое и смелое решение: продукты «Волосогон» и «Жирогон» выходят в абсолютно новом исполнении с фокусом на проблематике и основных преимуществах. Согласно проведенным исследованиям, такой дизайн не только выделяется на полке среди конкурентов, но и вызывает желание купить. Линейка средств от засоров — это высокопотенциальный сегмент для развития всего бренда, который мы ставим в особый фокус. Первая новинка в этой категории «Волосогон» составила больше 30% продаж Expel, поэтому от целой линейки специализированных средств бытовой химии мы ждем еще более впечатляющих результатов.



Нестандартное цветовое решение для категории

Фокус на проблематике (волосы или жир)

На первом плане преимущества для клиентов: два саше для двух применений, время работы, безопасность для труб

засоров. Согласно нашим исследованиям, за последний год 46% респондентов сталкивались с проблемой засоров в ванной, а больше половины из них отмечали проблемы засора на кухне. В ответ на

R&D разработала специальную формулу, отличную от формулы для устранения засоров от волос. Дело в том, что основная причина засоров на кухне — это жировые отложения на стенках трубы. Так

призвана растапливать этот жир, чтобы после использования средства его можно было беспрепятственно и быстро смыть проточной водой из крана. Как результат, проблема засора на кухне решается всего за

SALTON 20 ЛЕТ. ПУТЬ СТАНОВЛЕНИЯ

В СЕЗОНЕ-2018/2019 SALTON ПРАЗДНУЕТ СВОЕ 20-ЛЕТИЕ. ЭТОТ БРЕНД НЕ ТОЛЬКО ПРОШЕЛ ПРОВЕРКУ ВРЕМЕНЕМ, ПЕРЕЖИВ ВСЕ КРИЗИСНЫЕ ЯВЛЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ, НО И СТАЛ НАСТОЯЩИМ НОВАТОРОМ И ДВИГАТЕЛЕМ РЫНКА ОБУВНОЙ КОСМЕТИКИ.



1998

КАК ВСЕ НАЧИНАЛОСЬ
Линейка Salton впервые появилась на рынке. В ассортиментной стратегии акцент был сделан на двух сегментах: экспресс-уходе и крем-группе. Выбор стратегии лонча был очевиден. После кризиса 1998 года массовым спросом пользовались недорогие форматы продуктов по уходу за обувью.



2003

Первый рекламный ТВ-ролик. Обновление упаковок.



2006

ЦВЕТ НАСТРОЕНИЯ — ЖЕЛТЫЙ
Год глубокого ребрендинга марки. Марка поменяла цвет на жизнерадостный желтый. Этот цвет одновременно отсылает к истокам обувной косметики (натуральные воск, масла, смолы) и ассоциируется с настроением, динамикой, энергией.



2011

Salton STD — лидер обувной косметики с увеличением оборота в три раза.



2013

Salton остается единственной на рынке маркой, дающей ТВ-рекламу и продвигающей обувную косметику в массы.



2009–2010

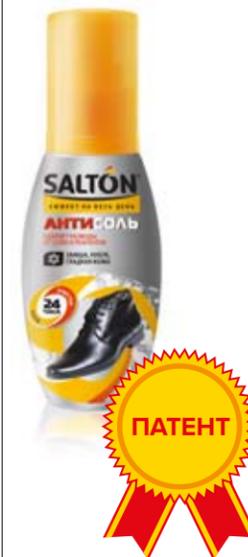
ПЕРВЫЕ ШАГИ К «ЗОНТИКУ» SALTON
Новый ТВ-ролик Salton STD и новое позиционирование. Уход за обувью — секундное дело!

Запущен суббренд по уходу за ногами Salton Lady. За ним последовали два суббренда для специализированных каналов сбыта: Salton Professional (обувной сбыт) и Salton Sport (для спортивных магазинов).



2014

ПАТЕНТ
Первый патент. Марка Salton сформировала принципиально новый сегмент «Защита от агрессивной среды».



2016

Salton идет на риск и запускает суббренд в высоком ценовом сегменте Salton Expert. Марка Salton впервые завоевывает совокупную долю рынка в 31%. На экраны выходит новый ТВ-ролик Salton Expert.



2015

Зонтичная стратегия Salton продолжается. Происходит полная перезагрузка Salton Lady со сменой нейминга Salton Feet Only, позиционирования и дизайна.



2017

SALTON STANDARD — НОВЫЙ ОБЛИК.
Бренд стал современнее, актуальнее и понятнее потребителю благодаря четкой айдентике и усиленной заметности на полке.



2018

ПОКОРЕНИЕ НОВЫХ ВЫСОТ С SALTON CLEANTECH.
Осенью 2018 года Salton бросил новый вызов и расширил границы своей зонтичной стратегии на новую категорию — стирки и ухода за одеждой.



2018

ПОДАРКИ ОТ SALTON В ЧЕСТЬ 20-ЛЕТИЯ.
Радость от юбилея мы хотим разделить с нашими любимыми потребителями. Мы дарим им шанс выиграть путешествие на один из трех континентов. Именем счастливого победителя мы поделимся с вами в следующем номере журнала.



Мы выбираем для себя интересный путь созидания и создания нового, смелый путь проявления инициативы и движения вперед. Ведь только так и создаются настоящие бренды-лидеры.

ОБНОВЛЕНИЕ SALTON PROFESSIONAL

В 2018 ГОДУ НАША СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ЛИНЕЙКА ДЛЯ ОБУВНОГО СБЫТА SALTON PROFESSIONAL ОБНОВЛЯЕТ СВОЙ ДИЗАЙН. ИЗМЕНЕНИЯ СВЯЗАНЫ С ЕСТЕСТВЕННОЙ ЭВОЛЮЦИЕЙ БРЕНДА И ПОЯВЛЕНИЕМ НОВЫХ РЫНОЧНЫХ ТРЕНДОВ.

Российский рынок обувной косметики в силу климатических особенностей страны отличается гораздо большим разнообразием, чем европейский. Во всех ценовых категориях представлено много брендов, поэтому среди конкурентов важно выделяться не только высоким качеством продукции, но и визуально. Правильно разработанный дизайн упаковки за счет цвета, шрифта, паттернов и других элементов способен передать не только преимущества и уникальные характеристики продукта, но и помочь потребителю быстрее сориентироваться на полке.

При обновлении дизайна перед бренд-группой Salton стояло несколько ключевых задач. В первую очередь нужно было усилить профессиональную направленность и подчеркнуть премиальность линейки. При этом было важно органично вписать Salton Professional в обновленную семью Salton и создать в ней правильную иерархию, в которой Salton Professional отводится главное место по восприятию профессионализма, экспертности и широте ассортимента. Мы также хотели разработать более удобную навигацию на упаковке и создать легкую цветовую идентификацию в линейке красок.

При разработке нового концепта использовались современные тенденции в оформлении салонных косметических средств, которые воспринимаются потребителем на порядок выше масс-маркета благодаря лаконичному дизайну и простоте навигации. Еще одним

немаловажным изменением стал переход на латинские наименования, которые в профессиональном уходе ассоциируются с качеством и высоким уровнем средств. При этом названия максимально очевидно отражают суть каждого из продуктов и не требуют глубоких знаний английского.

Для обеспечения связи с предыдущим дизайном Salton Professional был сохранен коричневый бэкграунд, который приобрел более благородный и трендовый темно-шоколадный оттенок. А единство между тремя суббрендами обувной косметики Salton поддерживает эмоциональная, но в то же время функциональная зона Vortex («Вор-

текс»). Этот элемент привносит динамику в сдержанный дизайн и при этом является главным элементом навигации, который активно указывает на функционал продукта или показывает воздействующую на обувь среду.

Дополнительный акцент был сделан на технологии ProCare+. Технология мультикомплексной заботы об обуви Procare Technology основана на принципе связки защитных и ухаживающих комплексов, которые призваны защищать обувь от негативного воздействия среды и обеспечивать всесторонний уход за обувью для продления ее срока службы во много раз. Дополнительно на некоторых продуктах

УНИКАЛЬНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ PROCARE TECHNOLOGY «ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЗАБОТА»:

- ГАРАНТИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ;
- МАКСИМАЛЬНАЯ ЗАЩИТА И ВСЕСТОРОННЯЯ ЗАБОТА ОБ ОБУВИ;
- ПРОДЛЕНИЕ СРОКА СЛУЖБЫ ОБУВИ В НЕСКОЛЬКО РАЗ;
- УСИЛЕННЫЙ КОМПЛЕКС ЗАЩИТНЫХ И УХАЖИВАЮЩИХ КОМПОНЕНТОВ

ЗОНА «ВОРТЕКС»: ПРЯМАЯ ВИЗУАЛИЗАЦИЯ ФУНКЦИОНАЛА СРЕДСТВА И ГЛАВНЫЙ ЭЛЕМЕНТ В УПРОЩЕННОЙ НАВИГАЦИИ

КОРИЧНЕВЫЙ БЭКГРАУНД ПРИОБРЕЛ БОЛЕЕ БЛАГОРОДНЫЙ И ТРЕНДОВЫЙ ТЕМНО-ШОКОЛАДНЫЙ ОТТЕНОК



ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЙ АКЦЕНТ НА ПРЕИМУЩЕСТВАХ ПРОДУКТОВ-БЕСТСЕЛЛЕРОВ

НЕКОТОРЫЕ ПРОДУКТЫ ДОПОЛНИТЕЛЬНО РАССКАЗЫВАЮТ О КУЛЬТУРЕ УХОДА ЗА ОБУВЬЮ И ОСНОВНЫХ ЭТАПАХ ЗАБОТЫ О НЕЙ

также рассказывается об основных этапах заботы об обуви для развития культуры ухода за ней.

Особое внимание было уделено лидерам продаж — «Защите от воды» и «Черной краске для замши». Дизайн этих бестселлеров стал еще ярче и технологичнее, а преимущества вынесены на первый план. Например, в «Краске для восстановления цвета замши» подчеркнута «экстремально черная формула», которая с легкостью закрасит любые потертости и вернет былой черный цвет. А в «Защите от воды» выделен усиленный состав «в 2 раза сильнее» и то, что формула средств является воздухопроницаемой и безопасной даже для мембранных материалов.

Изменения в дизайне Salton Professional усилят его восприятие как профессионального, эффективного и инновационного бренда, а также помогут покупателям и консультантам быстрее ориентироваться на полке.



ДЕЛО В ДОЛЬКАХ

**ВАЛЕНТИН
КОРЖОВ,**
директор
по развитию
UPESCO



NICK WALKER «MONA LISA SIMPSON»

Мир взаимодействует с нами через цвета, формы, звуки, и для того чтобы постичь заложенный в них смысл, мы должны понимать язык этого взаимодействия. Без языка все это останется лишь раздражителем для нервных окончаний. Проходя через наш культурный опыт как сквозь призму, линии, вибрации, цветные пятна обретают значение. Поэтому обсуждение фирменного стиля не может обойтись без разговора о визуальной культуре вообще.

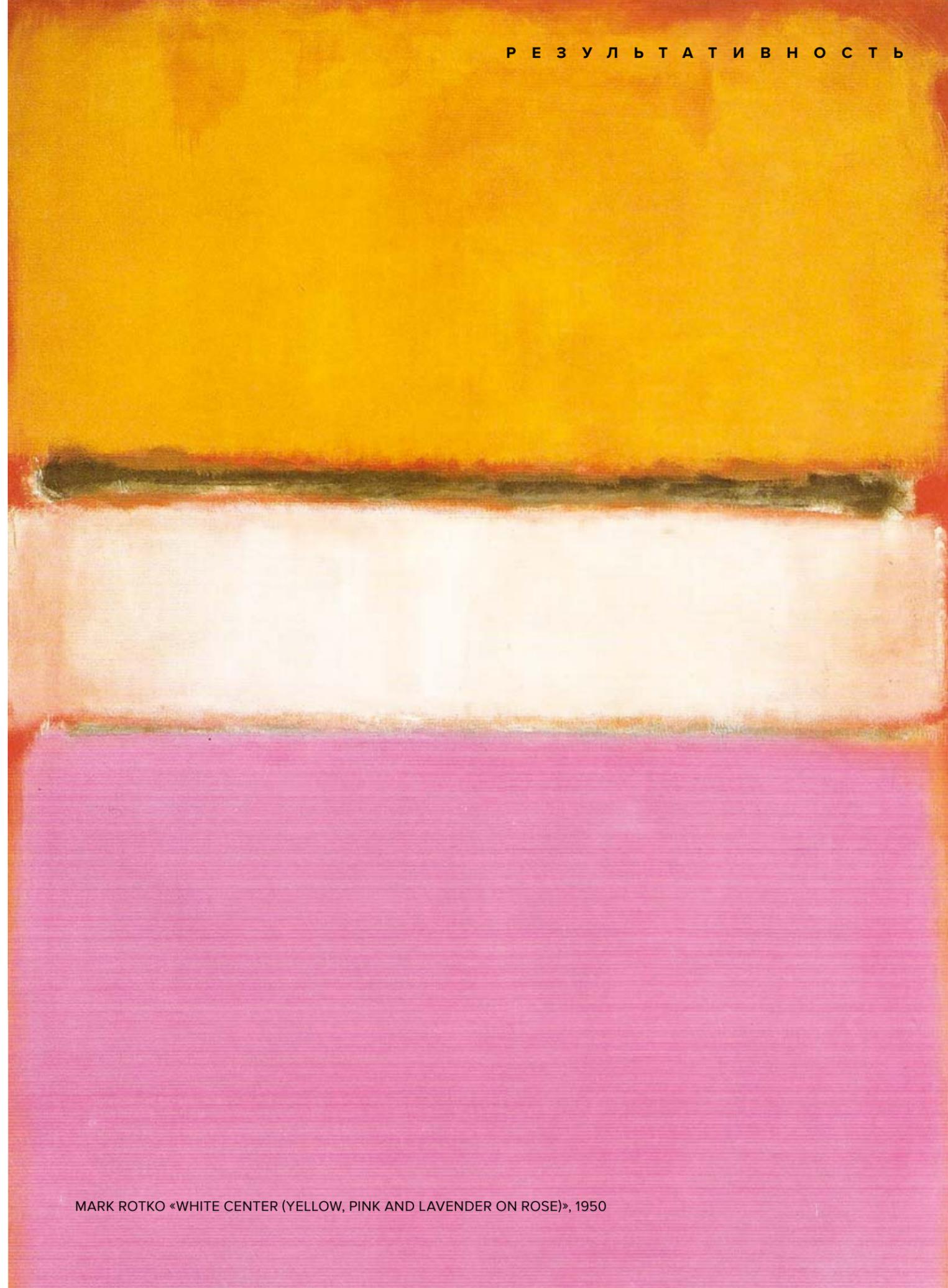
— А как тебя зовут?
— Бутч.
— А что это значит?
— Я — американец, милая.
Наши имена вообще ни черта не значат!..

«Криминальное чтиво»

Что служит алфавитом языка культуры? Прежде всего пропорции. Отношение одной звуковой волны к другой образует систему из семи нот. Мерилом идеальной формы выступают канонические пропорции Витрувия, которые так блистательно изобразил Леонардо да Винчи. Все классическое искусство и архитектура опираются на золотое сечение — отношение, в котором меньшая часть соотносится с большей так же, как большая — с целым. Ритм музыки или поэзии — это также система отношений. Идеи, явленные в подобных отношениях, лежат в основе любых произведений искусства, то есть того, что сделано искусно, будь то «Черный квадрат» Малевича, «Мессия» Генделя или «Симпсоны» Мэтта Грейнинга.

Сегодняшняя визуальная культура во многом полагается на традиции авангарда и, в частности, черпает оттуда мысль о том, что действительная выразительность не нуждается в реалистичном, буквальном изображении предмета, ибо истинное содержание лежит за его пределами, то есть трансцендентно. Другими словами, если мы натуралистично нарисуем, к примеру, стол, то его конкретность будет сильно ограничивать представление об идее стола как таковой — о том, что принято называть вещью в себе. Буквальность лишит нас возможности отправиться в мир идей и мысленно созерцать идеи стола, среди которых пропорция, несомое и несущее, плоскость и пространство или наконец собрание людей (respublica).

На этом примере видна работа механизма, посредством которого произведения становятся проводниками и носителями смыслов, помогая идеям обрести беспредметную форму. Изображение, в которое зашита



MARK ROTKO «WHITE CENTER (YELLOW, PINK AND LAVENDER ON ROSE)», 1950

смысловая система, мы называем знаком, а в случае фирменного стиля — знаковой системой. Знак, устанавливая связь между обозначающим и обозначаемым, служит семиотическим указанием, что «то» есть «это».

Какое отношение надкушенное яблоко имеет к тому, чем занимается компания Apple? Оно ведет нас к другому знаменитому яблоку в истории человечества — тому, которое, по легенде, упало на Ньютона, натолкнув его на идею о вездесущей гравитации. «Ньютон, конечно, велик, — как бы говорит нам логотип Apple, — и мы с удовольствием откусим кусочек его яблока. Но наши инсайты и инновации изменяют мир не меньше, чем закон всемирного тяготения». Конечно, здесь есть ирония и дерзость, но есть и призыв — призыв объединиться, адресованный тем, кто готов принять этот вызов.

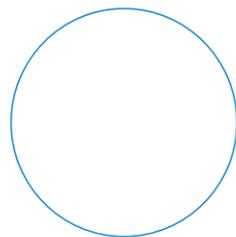
Или возьмем Nike: за известной «галочкой» в действительности стоит богиня Ника (или даже Ника Самофракийская), чье крыло, как талисман, изображено на кроссовках многих участников сегодняшних спортивных состязаний. Росчерк Nike символизирует взмах крыла — это тоже призыв, но с другим обращением, не менее пафосным: вперед, к покорению олимпа!

Примером иконы словесных знаков служит Google: может ли что-то точнее, чем исполинское число гугол (googol) — единица с сотней нулей, — отразить ту алгоритмическую сверхдеятельность, которую ведет сегодня самая главная поисковая система планеты? По сути, это обещание: даже в гуголе информации ты найдешь то, что тебе нужно.

Конечно, за каждым из этих логотипов, как за любым хорошим знаком, кроется целый клубок смыслов, в котором мы за недостатком времени и места потянули лишь за некоторые ниточки. А теперь посмотрим через обретенное нами только что увеличительное стекло на логотип нашей компании.

СФЕРА UNLIMITED

Создавая наш логотип, мы стремились объединить в одном знаке и нашу миссию, и важное для нас понятие Unlimited, которое мы называем ключом к нашей идеологии.

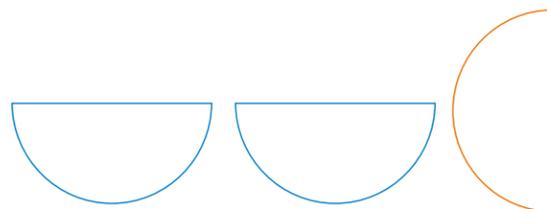


Мы объединяем людей и помогаем им двигаться вперед. Мы заботимся о взрослых и детях. Мы создаем и несем в мир продукты, которые высвобождают время и энергию людей, чтобы они могли полностью реализовать свои замыслы и жить ярче и счастливее.

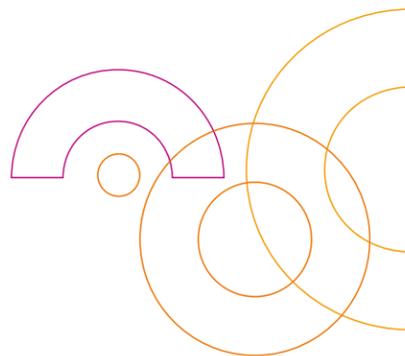
В поисках наиболее универсального символа мы взяли за основу круг. С одной стороны, в круге заложен образ сферы — универсума, куда можно вместить такие представления, как забота о взрослых и детях, самореализация, оптимизм, смысл, семья, счастье и так далее. С другой — это идеальная форма и прекрасная отправная точка для самых разнообразных конструкций, которые позволяют раскрыть множественность идей через символические построения.

ЧАСТИ СФЕРЫ

Идея долек теперь возникает естественно: вместе со сферой в нашем распоряжении оказывается все визуальное наследие индоевропейской мысли. В диапазоне от Платона до Луки Пачоли основой учения о мире выступают представления о линии и круге (окружности), а их деление на части формирует паттерн вечно длящегося акта творения.



Ход с разделением окружности на дольки очаровывает сразу и надолго: мы получаем универсальный строительный материал, а вместе с ним — систему композиционных построений с бесконечным количеством сочетаний. Эта безграничная сочетаемость уже сама по себе служит метафорой понятия Unlimited.



ТРЕХДОЛИЕ

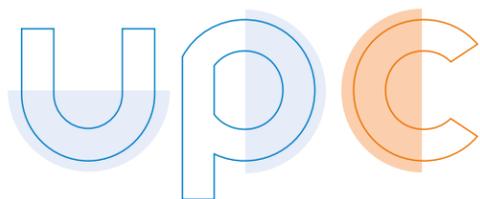
Если долька — это своего рода атом (причем в исходном греческом понимании — неделимое, полученное делением), то трехдолие — основной модуль. Число 3 возвращает нас к сфере, построение которой происходит в три действия: точка порождает замкнутую линию, линия — круг, который, в свою очередь, совершая вращение, образует сферу. Три больше двух — и это первое «плюралистичное» целое число, которое выходит за рамки дихотомии «или — или». Троищность, тройственность, триединство пронизывают все пласты человеческой культуры и объединяют все лоскуты географии: здесь



ANICH KAPOOR «INSTALLATION VIEW». LISSON GALLERY, LONDON, 2012

и «Троица» Андрея Рублева, и скандинавский три-скелион, и трехчастная структура сонаты... примеры можно множить без конца.

Символическое раскрытие трехдолия неисчерпаемо: как любая идеальная абстракция, три дольки позволяют зрителю бесконечно находить новые смыслы. Однако любая цепочка смыслов начинается с людей — с тех, кто разделяет наши ценности и кому близки наши идеи. Это то основание, на котором люди объединяются в содружество, — подобно долькам, которые, соединяясь, образуют сферу Unlimited.



В гибкой и динамичной структуре нашей компании люди свободно движутся в сфере собственных задач и возможностей, соприкасаясь, но не создавая друг другу помех. Стремление долек прийти, не пересекаясь, во взаимное соприкосновение воплощает одну из ценностей нашей идеологии — сопричастность, которая, в свою очередь, служит фундаментом для культуры согласия. Ценность каждой личности со всеми ее особенностями и отличиями и вклад каждого в общее дело символизирует половинка, окрашенная в оранжевый цвет.

Особым значением наделена асимметрия в расположении долек. Такое расположение, с одной стороны, задает энергичный графический ритм, а с другой — формирует очень живую и словно находящуюся в постоянном движении композицию, которая создает впечатление, что прямо здесь и сейчас происходит что-то позитивное и созидательное, проистекающее из творческого и интеллектуального начала.

полукружии угадывается образующая его буква. Это придает нашему знаку прочную связь с названием компании, окончательно раскрывая всю его полноту, выраженную всеми основными средствами визуального языка.

ШРИФТ

«А как тебя зовут?» — «Бутч». — «А что это значит?» — Я — американец, милая. Наши имена вообще ни черта не значат!..»

В нашем же случае значение шрифта в начертании логотипа сложно переоценить. Это возможность передавать настроения путем ритма, образующегося от чередования сопряжений и приведения букв к разным фазам завершенности окружности, что указывает и на ценностное содержание. Для этого мы выбрали шрифт Proxima, который показался нам максимально близким по духу, и начали изменять радиальные построения, приводя каждую букву к одной из абстрактных фаз построения (состояния) сферы, которые в момент объединения в слово образуют метафору созидательного пути.



ПАТТЕРНЫ

Выбранные графические атомы-дольки открывают простор для бесконечных построений — паттернов, в основе которых лежит некая внутренняя закономерность и логика, порой граничащая с интуицией. Разнообразие сочетаний, образованных этими ато-



Сочетание синего и оранжевого цветов — стихий воды и огня — заряжает знак энергией и придает ему особое настроение, проникнутое оптимизмом — еще одной из трех главных ценностей нашей компании наряду с сопричастностью и верой в людей.

Среди множества абстрактных композиционных построений трехдолия выбрано то, где проступает аббревиатура United People Community: в каждом

мами, наглядно показывает, как наше взаимодействие дает больше, чем простую сумму входящих в паттерн частей: объединяясь, мы многократно умножаем собственные возможности. Паттерн — это непреходящая новизна, непрекращающееся движение по нашему пути Unlimited, благодаря которому мы меняем себя и мир к лучшему и постоянно находим и создаем для этого новые возможности.



DAMIEN HIRST, «SPIN PAINTINGS», 1996



ЕКАТЕРИНА ТАРАСЕНКО

Старший
бренд-менеджер
TM Salton

ЕСЛИ МЫ НАЧИНАЕМ С СЕБЯ, ТО И ВОКРУГ ВСЕ ПРЕОБРАЖАЕТСЯ

ДЕТСТВО: КОГДА ДЕРЕВЬЯ БЫЛИ БОЛЬШИМИ...

Родилась я в семье военного. Папа окончил Томское высшее военное училище связи, а мама была фармацевтом — две востребованные в советское время профессии. После училища папу хотели сначала направить в Германию, но потом передумали и с формулировкой «такие специалисты нам нужны внутри страны» распределили в Казахстан. Именно туда я в месячном возрасте уехала с родителями и провела там первые шесть лет жизни.

Вспоминаю это время и эту страну с огромной теплотой. Жили мы в военном городке под Алма-Атой. Жизнь в военных городках особенная: это полностью безопасное место, где нет посторонних, где чувствуешь свою защищенность и где у взрослых чаще всего несколько профессий — военный, учитель, медицинский работник... Родители не боялись отпускать детей одних на улицу, так что я уже в два года самостоятельно гуляла в песочнице рядом с домом.

Через два с половиной года после переезда у меня появилась младшая сестра Марина. Мы с ней были совершенно разные по характеру: я спокойная и рассудительная, Маришка — более смелая и авантюристичная. Мы до сих пор вспоминаем, как она в три года защищала меня от мальчишек и спасала моего зайца из рук дворовой «банды». Мы, конечно, не всегда радовали

родителей своим поведением: то, изображая Мэри Поппинс, прыгали с зонтиками с БТР, стоявшего во дворе нашего дома, то скакали с крыши одного гаража на другой... Благо высоты, которые мы покоряли, не были слишком опасными.

Местные пейзажи завораживали: куда ни посмотри — везде горные вершины. Там же, в Казахстане, я впервые увидела подснежники. Помню, какой испытывала восторг, когда находила под снежным покровом первый белый цветок. А летом здесь же все покрывалось алыми маками. Именно детские воспоминания о маках и заставят меня вернуться в края детства 20 с лишним лет спустя (и об этом я уже рассказывала в нашем журнале).

Еще одно яркое воспоминание из раннего детства — вкуснейшая казахская выпечка, которой радовала нас соседка Лали. Мы жили на одной лестничной площадке и дружили семьями — такие отношения между людьми разных национальностей тогда не были редкостью и никого не удивляли.

СМЕНА ОРИЕНТИРОВ

С распадом СССР Казахстан обрел независимость, и вскоре после этого папу и нас вместе с ним перераспределили в Россию, так что все мое осознанное детство прошло в военном подмосковном городке рядом с Домодедовом. Там же я пошла в школу. Учеба давалась мне легко, свободного времени

оставалось много, и после уроков мы со школьными друзьями играли во дворе в казаки-разбойники, пионербол, а зимой, когда на снегу оставалось много следов, даже в настоящих следопытов: пытались проследить, куда ведут те или иные отпечатки ботинок.

В пятом классе нам дали в классные руководители учителя труда — мужчину, бывшего военного. Для школы это было нетипичным, можно даже сказать, экспериментальным шагом. Михаил Леонидович быстро нашел к нам подход: для него мы не были детьми — он общался с нами как с маленькими взрослыми, доверял нам, всячески это демонстрировал и пытался донести мысль, что раз уж есть доверие, то его нужно оправдать. Например, когда мы вместе с ним всем классом выезжали в Москву, он никогда не брал в помощь родителей. В самом городе он давал нам, шестиклассникам, полную свободу на два-три часа — мы могли гулять вовсе без его присмотра, но при этом были жесткие договоренности: ровно в назначенное время быть в условленном месте. И все, включая даже самых отъявленных нарушителей дисциплины, соблюдали эти договоренности — никто не хотел поставить под удар то доверие, которое ему оказали. Для меня это на всю жизнь осталось ярким примером уважительного подхода к воспитанию, когда взрослый относится к детям как к самостоятельным личностям, уважает их свободу и мнение, строит взаимоотношения на открытости и доверии. Благодаря таким отношениям наш класс сильно сдружился — мы вместе с нашим классным руководителем ходили в походы, жгли костры, пели песни, рассуждали и спорили, делали мини-спектакли... Прекрасное было время!



Учителю были прежде всего важны знания и ход мысли, а не правильное оформление в тетради и даже не ответ. Жаль, что для нынешней системы образования подобные ситуации — большая редкость.

СЕМЕЙНЫЕ ЦЕННОСТИ

Всегда была уверена и с каждым годом все больше убеждаюсь в том, что детство, семейный круг, семейные ценности, родительский пример определяют человека как

личность. Я благодарна своим родителям за то, что они растили нас с сестрой в обстановке доверия, оставляли широкий простор для самовыражения, высказывания своего мнения и во многих вопросах давали свободу выбора. Когда я захотела учиться играть на фортепиано, они поддержали это желание и записали меня в музыкальную школу. И хотя сразу купить пианино не смогли, но сделали все, чтобы его найти — а это было нелегко в девяностые, — и в конце концов купили. В пятом классе я захотела

Моими любимыми предметами в школе были английский и алгебра. Довольно легко давалась и физика. Именно с физикой — вернее, с учителем физики — у меня связан еще один памятный педагогический момент. Как-то на сложной контрольной работе я не успела закончить решение одной задачки. Работу сдала как есть и думала, что пятерки у меня теперь точно не будет. Каким же было мое удивление, когда я получила пять! Внизу была пописка: «За верный ход мышления».

С каждым годом все больше убеждаюсь, что детство, родители, семейные ценности определяют тебя как личность





Они стали прекрасными бабушкой и дедушкой для своих внуков — детей моей сестры. Я очень люблю, когда мы собираемся нашим большим семейным кругом, проводим время вместе, гуляем, путешествуем, строим планы на будущее, устраиваем друг другу сюрпризы и празднуем многочисленные дни рождения.

КЕМ БЫ МНЕ СТАТЬ? ВЫБОР ПРОФЕССИИ

В детстве я активно перебирала профессии. Сначала хотела быть геологом и собирала во дворе камни редкой, как мне казалось, красоты и породы. Профессия геолога вообще представлялась мне очень романтической. Потом мне захотелось стать модельером — я рисовала разные наряды, и у моих бумажных кукол появился целый гардероб. В пятом классе, когда начались занятия английским языком с репетитором, я решила стать учителем английского языка. К старшим классам эта мечта переросла в желание обучиться профессии переводчика. После школы я поступила на переводчика, но год спустя поняла, что мне чего-то не хватает и нужно что-то менять, пока не поздно.

Тут я узнала, что в лингвистическом университете, куда я всегда хотела попасть, есть факультет экономики и права, а там — специальность «маркетинг». Все сошлось в одном месте: изучение иностранных языков, на которое было отведено много часов, совмещалось с освоением интересной профессии маркетолога — профессии очень многогранной, где творчество идет бок о бок с аналитикой. Я подала документы, сдала все экзамены и стала студенткой МГЛУ (Московского государственного

компанию Storck, владеющую брендами Merci, Toffifee и Mamba. Там я получила свой первый опыт в бренд-менеджменте, меньше чем через год стала сначала младшим бренд-менеджером, а потом и бренд-менеджером. Я смогла на практике почувствовать, как сильно востребованы в этой профессии мои природные способности работать с большим объемом данных, аналитическое мышление, ответственность и готовность принимать решения.

Вместе с тем я получила неоценимый опыт стратегического мышления, когда нужно принимать решения в ситуациях, где они неочевидны. Маркетинг — это творчество, здесь развивается умение мыслить вне шаблона, выходить за привычные рамки. При этом творчество и изобретательность нужны в маркетинге, как нигде. Большинство маркетинговых решений составительны: чтобы принести успех, они должны быть лучше решений конкурентов и при этом укладываться в экономические ограничения, то есть соответствовать имеющимся ресурсам компании и использовать для достижения цели рациональные и экономные методы, — а все это требует нестандартных подходов.

Работа в Storck подарила мне настоящих друзей, с которыми мы общаемся по сей день, а также научила правильному отношению к рабочему процессу, аккуратности, ответственности за результат и немецкой педантичности. А к конфетам Merci и Toffifee я до сих пор испытываю нежные чувства, и мне очень приятно, когда моим нынешним коллегам, поздравляя, дарят конфеты Merci. Считаю, что это гениальный нейминг: Merci — и больше не нужно никаких слов благодарности.



углубить свои знания в английском языке, и родители нашли мне репетитора. И так происходило во всем.

Родители интуитивно выбрали демократичный стиль воспитания, когда отношения с ребенком строятся на уважении к нему и свободе выбора. А такой подход развивает самостоятельность и учит детей принимать собственные решения, нести ответственность за эти решения и выражать свое мнение. Помню, как мама объясняла, что главное — не оценка, а знания. И даже если вышло так, что ты получила не ту оценку, какую хотела, сильно расстраиваться не нужно — нужно делать выводы и не сдаваться. Видимо, поэтому для меня никогда не были самоцелью внешние атрибуты успеха, гораздо важнее — суть и знания внутри.

Родители до сих остаются нашими с сестрой главными друзьями, помощниками, советчиками, сопутешественниками.

Маркетинг — это творчество, здесь развивается умение мыслить вне шаблона, выходить за привычные рамки

лингвистического университета им. Мориса Тореза). А параллельно с обучением на маркетолога я воспользовалась возможностью получить второе образование — переводчика — языковая направленность вуза это позволяла.

МАРКЕТИНГ: РАСШИРЕНИЕ СОЗНАНИЯ

Получив диплом, я начала искать работу по специальности. Довольно быстро меня взяли ассистентом маркетолога в немецкую

ЗНАКОМСТВО С UPECO

Через три года я задумалась о смене места работы. Эти мысли были продиктованы прежде всего стремлением к профессиональному развитию и желанием наращивать свою компетентность. Мне очень нравилось работать в предыдущей компании, но работа маркетолога в иностранных компаниях имеет специфику: маркетинг часто носит адаптационный характер. Это значит, что ты берешь то, что уже было опробовано на зарубежных рынках, и адаптируешь к нашим,

российским реалиям, а к созданию новых продуктов имеешь отдаленное отношение. Мне показалось этого мало, и я начала искать, где могу пригодиться еще. Была готова даже к краткосрочному понижению в должности до младшего бренд-менеджера ради возможности получить больше опыта. И здесь снова сработал принцип «не звание красит человека, а знания»: после непродолжительного поиска мне предложили место младшего бренд-менеджера Salton в UPECO. Мне описали ее как российскую компанию с международными стандартами, владеющую известными брендами, которые прочно удерживают лидерские позиции в своих категориях. Здесь было все, что мне нужно: возможность влиять на результат, стоять у истоков создания новых продуктов, от идеи и до запуска в производство, самой определять пути развития брендов, которые находятся в моем управлении. На собеседовании говорилось, что компания много инвестирует не только в развитие бизнеса, но и в своих сотрудников, и это тоже мне очень импонировало.

Начало моей работы в UPECO пришлось на тот период, когда отдел маркетинга активно расширялся: появлялись новые коллеги, формировался отдел аналитики и поддержки маркетинга, разворачивали бурную деятельность R&D-специалисты. Тогда же был создан и отдел новых проектов, куда я перешла через год после начала работы в компании. Впрочем, надолго задержаться там мне не довелось: несколько месяцев спустя я получила предложение вернуться «к истокам» в группу Salton и стать уже бренд-менеджером.

То время ознаменовалось для меня серьезным решением по запуску нового саббренда Salton Expert в высоком ценовом сегменте. Решение было спорным и вызвало много сомнений. С одной стороны, наступил кризис и у ритейлеров были востребованы продукты более дешевой ценовой категории. С другой стороны, самые разнообразные данные показывали нам, что на рынке обувной косметики растут более дорогие ценовые сегменты. Все рыночные показатели были в нашу пользу, и мы рискнули: за кратчайшее время разработали концепт, определили позиционирование — и вышли к потребителю. До Salton Expert большинство марок обувной косметики делало акцент на уверенности, которую человек обретает, когда его ботинки начищены до блеска. Мы пошли другим путем — провозгласили своим слоганом «Превосходство над погодой»: бренд Salton

Expert стал специализироваться на борьбе с агрессивными погодными условиями, которые так свойственны нашему климату, и решению сложных проблем, возникающих при носке обуви.

ГУТАЛИН: ЕСТЬ ЛИ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ?

На первый взгляд может показаться, что в обувной косметике пространство для творчества очень тесное, — но мы стремимся и в этой категории нести эмоциональный заряд. Тем более постоянное изучение наших потребителей четко показывает нам, что есть простор для развития. Например, сами потребители подали нам идею запустить специальное средство для борьбы с антигололедными реагентами. Наша «Защита от соли и реагентов» сразу стала одним из самых продаваемых продуктов на рынке и встала в один ряд с лидерами сегмента. Новинки этого года — «Усилитель цвета» и «Активатор белого» — тоже представляют собой новое слово в категории, и мы с нетерпением ждем отклика наших потребителей.

Я считаю, что нужно любить то, чем занимаешься, и заниматься тем, что любишь, — это основное правило успеха в любой области. Если у тебя лежит душа к своему делу, если ты готов в любое время полностью ему отдаться, тогда и только тогда ты получишь результат. Не представляю, как люди ходят на работу из-под палки. Я считаю, что когда тебе не нравится то, чем ты занимаешься, то проигрывают все — и ты сам, и твой работодатель.

SALTON: ВСЕ ЗА ОДНОГО

В прошлом году мне предложили стать старшим бренд-менеджером Salton и объединить все многочисленные саббренды Salton, которых к тому моменту насчитывалось уже пять. Появлялись новые категории, с которыми я раньше не работала (уход за ногами и стиральные средства), и новый канал обувного сбыта, который раньше был в ведении другой бренд-группы. Для меня это стало настоящим вызовом: требовалось за короткое время вникнуть в специфику новых категорий, подхватить уже начатое и предложить планы дальнейшего развития. К тому же новая должность предполагала развитие новых компетенций, ведь одно дело — полагаться на себя и быть уверенной в своем результате и совсем другое — работать в команде и нести ответственность за общий результат. Благодаря своей команде я каждый день учусь этому непростоному искусству.

Я считаю, что нужно любить то, чем ты занимаешься, и заниматься тем, что любишь. Это основное правило для любого дела. Если у тебя лежит душа к этому, если ты готов в любое время полностью отдаться делу, только тогда будет результат



Люди

Считаю, что главное — это честность в отношениях, и придерживаюсь принципа своевременного обмена обратной связью. Когда ты понимаешь, что никто в твоей команде не держит камня за пазухой и один за всех и все за одного, работа выстраивается наиболее эффективно, интересно и доверительно.

ЗДОРОВЫЙ ПЕРФЕКЦИОНИЗМ, ИЛИ ЯПОНСКИЙ ПРИНЦИП КОДАВАРИ

В ежедневной деятельности мне очень близко японское понятие «кодавари». Переводится оно как «ответственный подход». Это личный стандарт, которого придерживается человек. Это отношение к делу с вниманием к самым мелким деталям. Это стремление к высокому качеству своего труда, требующее непреклонности и сосредоточенности на задаче. Для людей кодавари недостаточно производить, например, просто хорошую лапшу. Хотя и это могло бы принести им довольно приличный коммерческий успех, они идут дальше, так как «достаточно хорошо» для них просто недостаточно хорошо. И тогда в погоне за совершенством и наивысшим качеством зачастую случается настоящий прорыв и открываются новые горизонты.

Я очень рада, что в UPECO многие коллеги опираются на высокие внутренние стандарты и руководствуются принципами, которые близки и мне. Наша задача — выпускать в мир продукты, которыми мы можем гордиться. Для этого на всех этапах их создания мы предельно требовательны и внимательны к любой детали. Наше бережное и добросовестное отношение к процессу проявляется во всем — в работе с подрядчиками, с химическими институтами при разработке формулы, с креативными агентствами при создании дизайна, в самих идеях продуктов и тестировании этих идей на потребителях. Здесь мы не идем на компромисс.

КОМПАНИЯ UPECO: МЫШЛЕНИЕ ШИРЕ РАБОЧЕГО МЕСТА

Я считаю, что UPECO создает удивительный коллектив. Здесь работают необычные люди — все как на подбор. И это заслуга руководителей и HR-отдела. Поразительно то, что любой наш сотрудник болеет за общее дело и относится к нему как к своему в самом хорошем смысле слова. Каждый чувствует свою причастность к общему делу, принадлежность к компании и гордость за результат.

Каждый руководствуется не своими маленькими ежедневными рутинными задачами, а действует исходя из общей цели. А когда есть общая правильно донесенная цель, то появляется и ответственность за этот общий результат — и здесь у сотрудников рождается бизнес-мышление. Это делает работу увлекательной, наполненной смыслом и осознанностью — ты гордишься своим трудом и ощущаешь свою причастность к чему-то важному. Компания же в результате выходит на качественно иной путь развития и получает сильный коллектив единомышленников, которые не отсиживают от звонка до звонка, а радуют за общее дело, ищут и предлагают неординарные подходы, стремясь быть с каждым днем лучше, не останавливаясь на достигнутом, снова и снова находят самые эффективные решения, которые принесут компании новые победы.

Очень люблю природу. Лучший отдых для меня — это прогулка. Можно даже просто по городу — я могу бесцельно гулять вдоль набережной часами. А лучше всего рюкзак за спину — и в поход. В планах у меня — поездки на Алтай и Камчатку. Слияние с природой и есть мой источник энергии.

МОИ ПРИНЦИПЫ

- Убеждена, что мы сами строим свою жизнь и свое счастье. Есть доля везения, но она не является определяющей в нашей судьбе. Если есть цель и желание, то можно свернуть горы. Когда у тебя что-то не получается, это означает, что ты недостаточно сильно этого хочешь или выбрал неправильное направление, а значит, дело за малым: надо просто найти то, к чему стоит приложить свои усилия.
- Нужно любить то, чем занимаешься, ведь наилучший результат рождается только

Убеждена, что мы сами строим свою жизнь и свое счастье. Есть доля везения, но она не является определяющей в нашей судьбе

ИНИЦИАТИВА НЕ НАКАЗУЕМА

В UPECO создан здоровый климат для проявления инициативы, здесь рады каждой новой идее и любым проявлениям неравнодушия. Особенно сильно эти возможности ощущаем мы, маркетологи, потому что видим их ежедневно, — но нами, конечно, дело не ограничивается. Мы часто организуем с коллегами из разных департаментов мозговые штурмы, которые дают необходимый полет фантазии, поток смелых решений и возможность посмотреть на ситуацию с самых разных углов. Мне как представителю бренд-групп важно, что руководство всегда выслушивает все предложения, ставит общую цель и дает свободу в выборе пути к ней. Считаю, что в этом — залог успеха компании.

МОИ УВЛЕЧЕНИЯ

Я увлекаюсь самыми разными вещами: конным спортом, йогой, горными лыжами, велосипедом, но иногда на все не хватает времени. Сейчас занялась большим теннисом. В этом виде спорта мне нравится сбалансированность: с одной стороны, он обеспечивает оптимальную физическую нагрузку, а с другой — развивает стратегическое мышление и командность. Параллельно пытаюсь освоить шахматы, увлекла ими племянника — так теперь он обыгрывает меня в поединках.

тогда, когда вкладываешь в дело свою душу и относишься к нему как к собственному. А еще я уверена, что нужно любить место, где ты живешь. Не критиковать власть и политику, а стараться созидать, самому делать что-то полезное. Если мы начинаем с себя, то и вокруг все преобразуется.

- Стараюсь в любом жизненном моменте видеть хорошее, мыслить позитивно. Мысль — это энергия, а энергия со знаком минус обладает гораздо большей силой, и эта сила разрушительна. Поэтому в любой ситуации пытаюсь находить хорошее и видеть в людях светлую сторону.
- Неудачи делают нас только сильнее. Из любых неудач извлекаю для себя пользу и думаю, что без неудач нет движения вперед. Не ошибается тот, кто ничего не делает. Если ты не боишься совершать ошибки, то перед тобой открывается множество дверей, которые закрыты для тех, кто избегает ошибок, а значит, просто не подходит к этой двери.
- Открытость и искренность: предпочитаю говорить правду и вести открытый диалог.
- Считаю, что в каждом из нас скрыты огромные возможности и ресурсы — нужно просто дать им раскрыться.

В КИТАЕ У ЛЮДЕЙ ДРУГОЙ МЕНТАЛИТЕТ — они более открытые и, как побочный эффект, наивные.

В РОССИИ Я ЖИВУ БОЛЬШЕ 20 ЛЕТ, но чувствую себя китайцем.

НЕ БЫВАЕТ ИДЕАЛЬНЫХ ПРОИЗВОДСТВ — у кого-то проблемы с качеством, у кого-то с ценой, у кого-то со сроками, у кого-то и с тем и с другим... Поэтому поставщиков выбираю по их желанию работать.

ПРАВИЛА ЖИЗНИ ВАН ЛИЦЮНЯ FORESTER

ГЛАВНОЕ В РАБОТЕ — понимать друг друга и разговаривать на одном языке. Признаюсь, что с первым у меня лучше.

ЧТОБЫ ЗНАТЬ ПРОШЛОЕ, НУЖНО ЧИТАТЬ. Чтобы знать будущее, надо знать прошлое. Все в мире циклично, все повторяется — одни и те же ситуации, одни и те же истории.

В ЖИЗНИ НЕ БЫВАЕТ ТАК, чтобы никому не перейти дорогу. Но я стараюсь.

ОДНАЖДЫ мы целый год играли в университете в преферанс, а результаты записывали в тетрадку. В конце года подвели итог, и оказалось, что почти никто никому не должен: на любительском уровне все

выигрывали и проигрывали примерно одинаково. Поэтому сейчас, когда мы играем с друзьями в покер, у меня нет цели выиграть. Мне приятно просто посидеть, поразговаривать за игрой.

В РАБОТЕ Я, КАК И В ФУТБОЛЕ, ПРЕДПОЧИТАЮ играть на позиции центрального полузащитника. Он организует процесс между защитой и нападением и постоянно находится в игре.

МНЕ БЕЗ РАЗНИЦЫ, ГДЕ ОТДЫХАТЬ. Для меня важнее — с кем.

Я ИНТЕРЕСУЮСЬ ПОЛИТИКОЙ, но не знаю, как должно быть устроено государство. Ближе всего мне в этом вопросе точка зрения Черчилля, который сказал: «Демократия — наихудшая форма правления, если не считать всех остальных».

ЕСЛИ БЫ МЫ ЖИЛИ КАК В ЭМИРАТАХ, где распределили все ресурсы государственные между людьми, мы бы тоже жили расслабленно. Не бежали бы с утра с хаосом мыслей в голове и двери в метро не забывали придерживать.

В БЕЗВЫХОДНЫХ СИТУАЦИЯХ обычно все решается само собой.

САМОЕ ВАЖНОЕ В ЖИЗНИ — это здоровье. А еще честность и порядочность — с этим проще жить.

ВСЕ МЫ ИНОГДА ЗЛИМСЯ НА ДЕТЕЙ, когда у них что-то не получается или они делают то, что нам не нравится. Но это наши проблемы, а не детей.

ВСЕ БАБУШКИ МИРА СЧИТАЮТ, что их внуков плохо кормят. Поэтому из Китая я обычно

привожу полчелюди замороженных пирожков и другой еды.

ЧЕМ МЫ СТАРШЕ, тем больше появляется тем для общения с родителями.

В ЮНОСТИ МЫ МЕНЯЕМ ЗДОРОВЬЕ НА ДЕНЬГИ, а в старости меняем деньги на здоровье.

В МОЛОДОСТИ ХОЧЕТСЯ ВЕСЕЛИТЬСЯ, а не сразу о чувствах рассказывать. Поэтому на свидание со своей будущей женой на концерт Roxette я позвал не только ее, но и двух друзей.

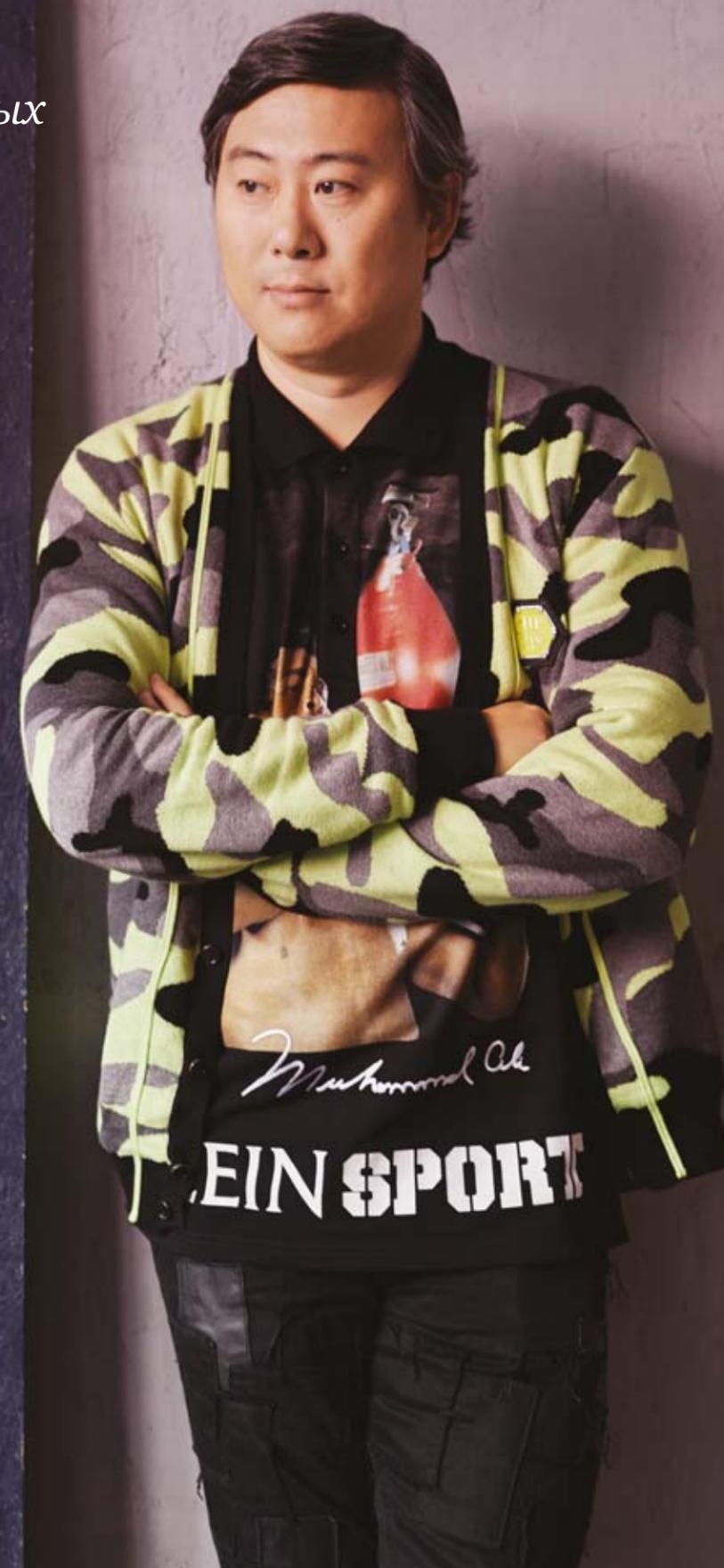
С ВОЗРАСТОМ у меня все больше размывается четкое видение будущего, появилось много противоречий, хотя 20 лет назад мне казалось, что я все знаю и все понимаю. Наверное, я становлюсь старше и у меня меняются приоритеты.

ПРИДЕТ ВРЕМЯ, КОГДА ВЫ ПОЧУВСТВУЕТЕ, что надо что-то сказать своим детям. Но как мы можем им рассказывать, что надо делать, а что не надо, когда сами не всегда правы?

У МУЖЧИН, КАК И У ЖЕНЩИН, ощущение счастья тоже не находится на постоянном уровне. Например, сейчас я не считаю, что счастлив, потому что не могу делать то, что я хочу. Сейчас я хотел бы поехать домой в Китай, но не могу, поэтому в конкретном контексте я не счастлив. А глобально — не знаю.

В РОССИИ китайские мудрости и цитаты звучат гораздо чаще, чем в Китае, хотя в школе мы, конечно, изучаем и Конфуция, и Лао-Цзы.

В безвыходных ситуациях обычно все решается само собой

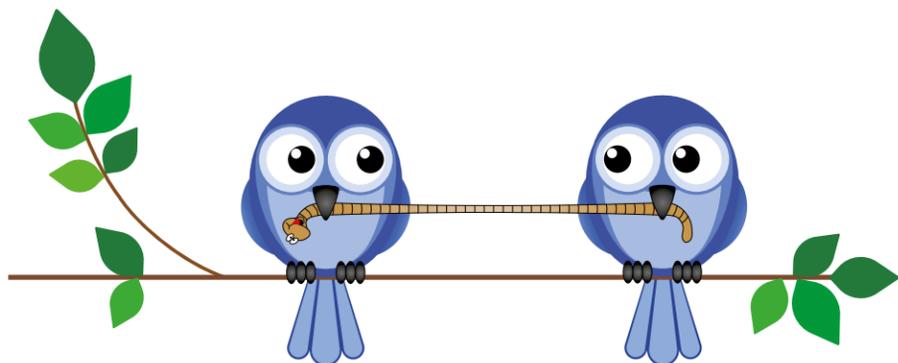


ПЕРЕГОВОРЫ: ИСКУССТВО ИЛИ НАВЫК?



**ТАТЬЯНА
КИРЮШИНА,**
тренер
Scotwork
Russia

МНОГИЕ СЧИТАЮТ, ЧТО ВЕДЕНИЕ ПЕРЕГОВОРОВ — ЭТО ИСКУССТВО, ОВЛАДЕТЬ КОТОРЫМ ДАНО ДАЛЕКО НЕ ВСЕМ. ОДНАКО ТАТЬЯНА КИРЮШИНА, В АКТИВЕ КОТОРОЙ ЛИЧНОЕ УЧАСТИЕ В МНОГОЧИСЛЕННЫХ ПЕРЕГОВОРАХ В РАЗЛИЧНЫХ СТРАНАХ ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ И СНГ, А ТАКЖЕ БОЛЕЕ 20 ЛЕТ ТРЕНЕРСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ЭТОМ НАПРАВЛЕНИИ, С ТАКИМ УТВЕРЖДЕНИЕМ НЕ СОГЛАСНА И СЧИТАЕТ, ЧТО НАВЫКУ ПЕРЕГОВОРОВ МОЖЕТ ОБУЧИТЬСЯ ЛЮБОЙ ЖЕЛАЮЩИЙ.



UnL.: Татьяна, давайте начнем с «ориентировки на местность»: какие вообще методы проведения переговоров существуют?

Т. К.: Как правило, переговоры делятся на переговоры в стиле сотрудничества и переговоры в стиле конкуренции. Кроме того, можно говорить о жестких и гибких переговорных стратегиях. Переговоры в стиле сотрудничества сами по себе являются более гибкими, а переговоры в стиле конкуренции — более жесткими.

UnL.: Популярная методика win-win — она, по-видимому, относится к гибким стратегиям?..

Т. К.: Да, это, конечно, переговоры в стиле сотрудничества.

UnL.: В чем преимущества этой методики?

Т. К.: Я сейчас скажу очевидную вещь, но каждый из нас на протяжении всей своей жизни преследует какие-то свои конкретные интересы. В конечном итоге это именно та мотивация, которая заставляет нас по утрам вставать с постели и совершать великие дела. И если человек в ходе переговоров ощущает, что с ним не сотрудничают, если его интересы не получают удовлетворения и он ничего не выигрывает, то у него возникает естественное желание саботировать переговорный процесс. Он не только не будет помогать тому, кто забрал все со стола, а скорее, наоборот, примется вставлять палки в колеса, хотя бы по принципу «так не

доставайся же ты никому». Да, это неконструктивно, но ведь и с ним поступают неконструктивно, когда загоняют в угол. Неудовлетворенный человек, как правило, склонен к деструктивным действиям, он не созидатель, а разрушитель: он разрушает то, что ему навязано, чтобы освободить себя, свое время, свои ресурсы, которые вовлечены в ненужный ему процесс, и направить их туда, где он получит удовлетворение.

UnL.: А что делать, если я хочу придерживаться принципа win-win, но вижу, что другая сторона не готова вести диалог на языке партнерства?

Т. К.: Попытайтесь понять, в чем причина. Если это обусловлено какими-то внешними обстоятельствами, стоит выявить их и постараться найти какое-то взаимно приемлемое решение.

UnL.: И что это могут быть за обстоятельства?

Т. К.: Давайте я покажу на примере. На нашем семинаре многие участники разыгрывали ситуацию, сложившуюся в отношениях между поставщиком мультимедийных установок и отелем. По контракту поставщик установил и обслуживал в отеле мультимедийные системы. Он сотрудничал со многими отелями и заметил, что в этом конкретном отеле установки почему-то ломаются чаще, чем в других. Когда он стал разбираться в возможных причинах, то выяснилось, что в этом отеле больше постояльцев с детьми, которые играют в компьютерные игры, — и причина,

скорее всего, в этом. В итоге поставщик несет убытки, поскольку в контракт были заложены совсем другие траты на сервисное обслуживание. При этом владелец сети отелей все устраивает: у них есть хорошие установки с качественным сервисным обслуживанием. Получается, что не виноват ни один, ни второй — причина конфликта лежит вовне, и тем не менее людям нужно садиться за стол переговоров и искать решение, приемлемое для обеих сторон.

Отель, конечно, не заинтересован в том, чтобы менять изначальные условия. В таких ситуациях поставщики часто совершают ошибку, принимаясь давить исключительно на то, что им плохо. Но у другой-то стороны все хорошо! Ситуация сдвигается с мертвой точки тогда, когда поставщик либо достает «кнут» в виде имеющейся у него санкции (например, забирает установки в связи с ненадлежащим обращением), либо предлагает «пряник» в обмен на уступки.

UnL.: Что может послужить таким «пряником»?

Т. К.: Чтобы найти «пряник», нужно детальнее проанализировать ситуацию. В ходе такого анализа поставщик может обнаружить, например, что в других отелях сети работает его конкурент, который предлагает худшие условия. Тогда можно предложить более выгодный контракт на другие отели, повысив арендную плату в этом отеле.

UnL.: Допустим, нет ни «кнутов», ни «пряника». В такой ситуации возможен только жесткий контракт?..

Т. К.: Тогда, к сожалению, действительно остается только давить на жалость и просить войти в положение. Но другая сторона имеет полное право не принимать все это во внимание. Однако полное отсутствие и «кнутов», и «пряников» — явление довольно редкое. Обычно это означает, что вы просто еще не нащупали ключевой интерес — возможно, он лежит в той плоскости, которую вы не видите. Если встать на позицию оппонента и постараться взглянуть на ситуацию шире, вы, скорее всего, найдете какие-то возможности — какие-то его потребности, интересы или слабые места.

UnL.: Что для этого нужно сделать на практике?

Т. К.: Помогают исследования — исследования рынка, деятельности клиента, в конце концов, какие-то неформальные источники. Все это обязательно нужно изучить на этапе подготовки.

UnL.: А если мы уже оказались за столом переговоров и нам нужно действовать здесь и сейчас? Или если подготовка не принесла никаких зримых результатов?

Т. К.: Тогда самые хорошие помощники — вопросы. Поставщик мультимедийного оборудования мог бы

в такой ситуации прямо спросить: «А при каких условиях вы были бы готовы платить больше?» Таким образом можно нащупать такую область интересов, о которой мы могли и не подозревать. Мы ведь все очень разные, поэтому в отношениях между двумя людьми у каждого всегда есть что-то, что другому очень трудно понять и примерить на себя. Думаешь: «Ну вот как такое может нравиться?» Например, вам совершенно чужд экстремальный спорт, потому что вы считаете, что риск ради игры — абсолютно неоправданная вещь. «Профессиональный риск — да, это понятно, но вот рисковать, чтобы позабыться в свободное время, — да ни за что!» И поэтому вы сами никогда не догадаетесь предложить человеку такой формат развлечения, и лишь спросив его, вы узнаете, что самый лучший подарок для него — порция адреналина в том или ином формате. Именно из-за таких различий нам часто не хватает фантазии, чтобы представить себе палитру интересов другой стороны.

У нас накопилось множество примеров из жизни наших клиентов, где хорошо видно, насколько непредсказуемыми могут быть человеческие реакции. Например, в одной из историй оппонент в ответ на вопрос «При каких условиях?..» с саркастической усмешкой сказал: «Сейчас мой главный интерес — пристроить моего сына-балбеса в какой-то более-менее престижный вуз». По сути, это был ответ в стиле «отстаньте», но оказалось, что именно тут ему могут помочь — и это в корне поменяло отношения.

UnL.: В этой ситуации, что называется, повезло. А если бы не повезло? Скажем, нет у меня связей в нужном вузе и ничем помочь я не могу. Что делать дальше?

Т. К.: Это частый вопрос: «Я спрошу, мне назовут что-нибудь в этом духе, а это не в моих силах — и что мне с этим делать?» Всегда можно сказать: «Спасибо, что вы ответили на мой вопрос. К сожалению, мы не можем здесь помочь». Но у вас теперь есть новая информация. Вдруг она как-то выстрелит? В конце концов, и невозможное возможно. А люди, задавая этот вопрос, убеждаются, что знание — это не только сила, но и путь к решению проблем. Да, сейчас я не знаю, кто может помочь с устройством в вуз, но ведь может оказаться, что я вернусь с этим в офис и кто-то скажет: «А давайте!»

Интересы часто не видны сразу, потому что лежат в более далекой перспективе, а у нас по-прежнему очень краткосрочный взгляд на жизнь. Эта черта особенно часто проявляется на нашем рынке: «Лучше я получу 90 сегодня, чем 100 завтра, потому что неизвестно, получу ли я завтра что-то вообще». Это очень сильно мешает развитию стратегического взгляда и подхода к переговорам. Но посмотрев на ситуацию в долгосрочной перспективе, вы увидите, что без win-win в любом случае нельзя: если сегодня отжать у своего партнера все до нуля, он ничего не заработает и завтра не сможет уже вообще ничего. Даже если он выживет, — скажем,

в свою очередь продавив кого-то еще, то ваши с ним сделки начнет саботировать.

UnL.: Но разве подход win-win не ослабляет нашу позицию? Мы идем на уступки, раскрываем всю информацию — а оппонент этим пользуется...

Т. К.: Win-win вовсе не означает, что мы приходим и рвем на себе последнюю рубашку. Смысл win-win в том, чтобы со стола переговоров другая сторона тоже унесла щепотку собственной выгоды — но мы стремимся при этом унести горсточку. Чтобы понять, как это сделать, мы работаем с информацией. И сами открываем только ту информацию, которая необходима для структурирования ожиданий другой стороны, для усиления нашей позиции. Та информация, которая нашу позицию ослабляет, остается при нас.

UnL.: Есть ли какая-то специфика в обучении переговорам в России?

Т. К.: Одну особенность мы уже выделили — это, к сожалению, погоня за краткосрочными деньгами без учета дальнейшей перспективы. Кстати, могу сказать, что для тех наших клиентов, которых мы знаем уже 20 лет, как раз характерен подход win-win. Они до сих пор на рынке, они пережили все кризисные явления и свой бизнес сделали больше, значимее. Я не утверждаю, что выжили только они, но эти компании точно не пострадали. Это пример того, что win-win можно применять в жизни, не опасаясь стать жертвой. Вторая особенность — это работа с информацией: в среднем (подчеркну, что это среднестатистическая картина, поскольку перегибы есть, конечно, в обе стороны) у нас сложнее открывают даже ту информацию, которую, казалось бы, надо открыть. Что еще хуже, у нас очень распространена тактика блефа: вместо честного структурирования ожиданий другой стороны воздвигаются какие-то потемкинские деревни, схемы, многоходовки. Человек приходит и, раздувая щеки, говорит, что хочет взять 10 BMW, но сейчас возьмет только одну. При этом другая сторона прекрасно понимает, что покупатель на одну BMW копил 10 лет и наскребал по всем соседям, и ничего, кроме потери лица, такая методика работы с информацией не дает.

UnL.: Кто, по вашим наблюдениям, учится больше: закупщики или продавцы?

Т. К.: Если смотреть в динамике, то 20 лет назад, когда мы вышли на рынок, на наших семинарах были исключительно отделы продаж и отделы маркетинга. Иногда появлялись сотрудники отдела персонала. А вот в чистом виде закупщиков мы встречали редко. Первое обучение отдела закупок состоялось в начале 2000-х годов, и долгое время это был единичный пример. Но потом их стало постепенно все больше и больше, и в последние годы стали наконец учиться закупщики больших ретейлеров. Думаю, это отражает ситуацию

на рынке. Компании, которые занимают монопольное положение, не спешат развивать навыки переговоров, потому что к ним и так придут. Это было отчетливо видно на примере нефтяных и финансовых компаний, а затем ярко проявилось у ретейлеров. Но ситуация меняется и они понимают, что сила перестала быть исключительно на их стороне, нужно как-то защищать свои позиции в агрессивной конкурентной среде, и поэтому теперь навыки переговоров нужны — и их отделы закупок обучаются сейчас очень активно. И на примере людей из таких компаний хорошо заметно, что навыки переговоров, если их не тренировать, отмирают. На наших семинарах эти люди, в отличие от продавцов и закупщиков, долго игравших в конкурентной среде, теряются. Они настолько не умеют договариваться путем обмена, что либо упрямо стоят на своем, как два пресловутых барана на мосту, либо сдают все что можно, причем ухитряются сделать это с обеих сторон: один сильно сбрасывает цену, а другой не так уж торопится за нее ухватиться, но при этом может за чем-то пойти на уступки по каким-то другим условиям... И что удивительно, это делают люди, которые били себя кулаком в грудь и рассказывали о том, как заключали миллиардные контракты.

UnL.: Очень хорошо, что мы затронули эту тему: какие самые частые ошибки делают переговорщики в российской практике?

Т. К.: Мы часто говорим участникам семинара, что крайне важно отличать ситуацию, когда сделка не складывается из-за объективных обстоятельств, от ситуации, когда недорабатываем мы сами. Одно дело, если стимулов и санкций объективно нет: мы не обнаружили никакого интереса, хотя и сделали все, что могли (разузнавали, спрашивали, предлагали), или интерес найден, но отсутствует зона торга («Мы хотим вашу продукцию — но за три копейки»). — «А мы хотим поставить продукцию на вашу полку, но за три копейки не можем»). И совсем другое, когда интерес есть, хотя и не лежит на поверхности, но мы не выявили его и не дожали. По каким признакам можно понять, что сделано уже все? Если на вопрос «При каких обстоятельствах вы готовы это сделать?» мы получили обдуманый, а не брошенный сгоряча ответ. Если мы проявили настойчивость, попросили подумать и к нам вернулись уже с каким-то осмысленным отказом. Именно поэтому важно постараться подтолкнуть другую сторону озвучить хоть какие-то условия — пусть даже фантастические. Что с ними делать дальше — соглашаться или нет — это уже наше дело.

UnL.: Как вы считаете: переговоры — это приобретаемые навыки или все же в большей мере искусство?

Т. К.: Я считаю, что это навык, который можно в себе развить. Есть определенные параллели с искусством в том, что касается соотношения результата и затрачиваемых усилий. Говорят, что любого человека можно

научить петь, рисовать, играть на музыкальных инструментах. Талантливые педагоги убеждены, что дело не в наличии какого-то загадочного потолка, а в том, что изначально мы стартуем с тем или иным заделом. Например, Моцарту было от природы очень много дано в том, что касается музыки, и ему понадобилось значительно меньше времени, чем остальным, чтобы дойти до того высочайшего уровня, на котором он писал все свои шедевры. А человеку, который одарен слабо и находится изначально на крайне низком уровне, может и всей жизни не хватить. Но если бы жизнь была бесконечной, то, возможно, любой мог бы в конце концов стать Моцартом. Так же и в переговорах: есть люди, которые с этим рождаются и интуитивно делают все правильно, не читая никаких книжек и не задумываясь. Они методом проб и ошибок находят те действия, которые дают им максимальный результат с наименьшими затратами, и переносят свой опыт на остальные ситуации. К слову, все то, о чем мы говорим на семинаре, списано с природы: компания Scotwork, по чьей лицензии мы проводим семинар, провела масштабные наблюдения, вычленила эти действия, собрала и описала их, избавив нас от необходимости самостоятельно проводить подобный анализ. То есть у кого-то это природный дар, у кого-то — результат собственных экспериментов и изысканий, а кто-то приходит на семинар и обучается. Разница с искусством в том, что здесь не требуется развития физиологических качеств вроде музыкального слуха, гибкости в танце, голосовых связок. Это просто поведенческие модели, которые можно наблюдать и перенимать.

UnL.: Как долго нужно обучаться переговорам, чтобы получить результат?

Т. К.: Скорость, с которой прививается любое изменение, прямо пропорциональна двум вещам: желанию человека и наличию у него дисциплины. Например, тот организатор, который получают участники нашего тренинга, содержит в себе не только теорию, но и несколько инструментов для долгосрочного саморазвития. Один из них — выявление и исправление своих ошибок. Принцип этой долгоиграющей работы над собой очень прост: вы выделяете два момента, на которых сосредотачиваетесь в ближайший 21 день, и методично над ними работаете. К примеру, я вижу, что в ходе разговора по-прежнему делаю резюме только в конце, когда уже есть какая-то договоренность. При этом я знаю, что резюмировать надо регулярно. И вот я ставлю себе задачу: делать резюме не реже чем каждые 7–10 минут переговорного времени, а еще лучше — каждые пять минут. Дальше я на протяжении 21 дня стараюсь это делать как в рабочих переговорах, так и в быту. Таким образом у меня закрепляется привычка уточнять при обмене мнениями или репликами: «Вы высказали свое мнение, оно такое-то, с нашим оно расходится в таких-то пунктах». Если раньше я торопился и пропускал резюме в момент предложения, сразу выстреливая ответ, то теперь я знаю, что



МАРК РОЗИН, психолог, управляющий партнер компании «ЭКОПСИ Консалтинг»

WIN-WIN И АССЕРТИВНОСТЬ

Идею win-win хорошо демонстрирует история переговоров между Израилем и Египтом о судьбе Синайского полуострова, захваченного израильтянами во время Шестидневной войны в 1967 году. Поскольку сложившаяся ситуация не устраивала большинство участников конфликта, стороны сели за стол переговоров, пригласив для содействия американского посредника. Исходные позиции обеих стран выглядели непримиримо — каждая была готова идти на любые уступки, но при одном принципиальном условии: Синай должен остаться за ней. Разрешил эту, казалось бы, безвыходную ситуацию посредник, применивший технику win-win. Он просто спросил у каждой стороны: «А зачем вам полуостров?» Оказалось, что египтяне не могут потерять лицо и подписать мирное соглашение с такими серьезными территориальными потерями, а для Израиля это ключевой вопрос государственной безопасности, поскольку на Синае расположены военные базы и именно оттуда идут обстрелы. Выяснив это, американский посредник сделал сторонам предложение по принципу win-win: земля — Египту, но с полной демилитаризацией территории. В итоге договор был подписан, а Израиль с Египтом до сих пор находятся в дружественных отношениях. Чему учит нас эта история, ставшая классикой идеологии win-win? В первую очередь тому, что если копать глубже, то в какой-то момент интересы смыкаются даже тогда, когда на уровне заявленных позиций выглядят несовместимыми. Конечно, на практике все не так просто: интересы могут совпасть не сразу, а лишь спустя какое-то время, к тому же не все люди умеют мыслить на несколько лет вперед и стратегично. В такой ситуации нужно оставаться спокойным и продолжать делать максимум возможного, чтобы помочь людям по ту сторону увидеть общие долгосрочные интересы. При этом важно разобраться и со своей позицией: иногда кажется, что это партнер такой закоснелый, а на деле ты сам топчешься на месте. Есть, однако, и другая сторона медали: большинство людей, сталкиваясь с конфликтом, быстро сдают, оправдывая себя тем, что «нужно достигать позиции win-win». Но win-win и уступчивость — совсем не одно и то же. Для достижения win-win надо всегда быть готовым к войне — иначе говоря, быть ассертивным, потому что сразу может не получиться и придется отстаивать свои позиции. При поверхностном взгляде это противоречит сказанному выше, но в действительности работает только в таком комплексе: иметь настрой идти до конца, делая все для того, чтобы понять свои глубинные интересы и помочь партнеру увидеть его глубинные интересы. Только при соблюдении всех этих условий можно найти творческое решение, снимающее противоречия и отвечающее интересам каждой из сторон.

резюмирование дает мне время подумать и откалибровать свою реакцию, сделать ее лучше. Оказывается, в девяти из 10 случаев у меня появляется какое-то дополнение к моему скоропалительному ответу. Вот так пункт за пунктом человек может приблизить себя к совершенству. Если человек хочет достичь большего, то вероятность, что он над собой эту работу проведет, значительно выше. А желание появляется, когда он усматривает причинно-следственную связь между своими достижениями и карьерным ростом. Здесь все так же, как с физической формой: люди, для которых важно постоянно держать себя в физическом тонусе, никогда не пропускают тренировку и не съедят лишнюю булку. Какая может быть причинно-следственная связь в переговорах? Допустим, я хочу красивый дом, хорошую машину и регулярно ездить на отдых за границу. Для этого мне нужен карьерный рост. А он произойдет, если я буду не только выполнять, но и перевыполнять KPI, потому что на должность начальника отдела возьмут того, кто показал наилучшие результаты. За счет чего я получу эти результаты? Часто одним из инструментов являются навыки переговоров, поэтому имеет смысл их все время держать в тонусе и постоянно прокачивать, как брюшной пресс, который не только дает плоский живот и кубики, но еще и держит прямую спину. А потом, когда я пойду покупать загородный дом и начну вести переговоры с продавцом, эти навыки тоже мне понадобятся. То есть желание улучшить свои навыки переговоров напрямую связано с желанием улучшить свою жизнь в целом.

UnL.: Для чего практикующему продажнику нужно проходить дополнительное обучение переговорам и как часто это нужно делать?

Т. К.: Мы сравниваем нашу программу с тренингом по контраварийному вождению: туда часто приходят люди, которые уже хорошо водят. Они знают об этом, но приходят, чтобы еще раз в этом убедиться. Все водители нашей элиты, начиная еще с тех, кто возил членов политбюро и ЦК КПСС, проходили обязательный тренинг по контраварийному вождению как минимум раз в квартал. Зачем? Затем, что мы, многократно повторяя какую-то одну вещь, к сожалению, «замыливаем» ситуацию и свой взгляд на нее, начинаем терять чутье и делать немного хуже. Плюс автоматизма в том, что он требует меньше энергии и помогает в тех случаях, когда нет времени подумать и нужно сделать моментально, быстрее скорости мысли. Но одновременно с этим теряется контроль над специфичностью ситуации — и мы начинаем автоматически совершать действия, которые в данной конкретной ситуации следовало сделать иначе. Семинар, про который мы говорим, предназначен как раз для обученных людей, у которых за плечами огромное количество переговоров. В рамках нашего семинара мы не учим вести переговоры, а даем возможность проехать по очень непростому полигону контраварийного вождения и посмотреть, какие препятствия вы

проходите легко, а где пробуксовываете или уходите в занос. Участник ведет переговоры на нашем семинаре и видит: «Вот здесь я вязну в споре — а думал, что такого не будет... А вот здесь 25 минут из 30 базарили ни о чем, а предложение слепили кое-как за последние пять минут... Ой, а сколько я сигналов пропускаю, оказывается!.. Мне что, правда об этом говорили? Можно еще раз посмотреть?.. Ну вот, а я и не помню... А давлению я как! Кто бы мог подумать... А вот здесь в конце мне кажется, что мы уже договорились, я тороплюсь, а меня, оказывается, нагрели на пару миллионов». Ну и так далее.

UnL.: Вопрос немножко из другой плоскости: как связаны понятия win-win и «ассертивность»?

Т. К.: Если мы говорим про ассертивность как качество переговорщика — «Я хочу идти к цели и становиться все более успешным переговорщиком», — то ассертивность — это безусловный плюс. Ассертивный человек, уходя с переговоров и унося даже не щепотку и не горсточку, а охапку, все равно не останавливается на достигнутом и говорит себе: «Да, сегодня я собой доволен, но завтра я хочу быть лучше». Но если понимать ассертивность как стремление упрямо настаивать на своем, не отступая ни на шаг, то это противоречит определению переговоров, которое подразумевает, что мы обмениваемся уступками. Можно просто упереться («Либо по-моему, либо никак» — этот способ называется «односторонние меры»), можно попробовать убедить другую сторону, добившись добровольного согласия с вашим решением. Но в нашем понимании это не переговоры — мы на своих семинарах тренируем участников обязательно обмениваться уступками. Уступки должны быть, но мы стараемся уступить там, где нам это менее важно. Поэтому мне необходимо очень ясно понимать, какая из моих целей главная, и по линии этой главной цели стараться не уступать. А это возможно только тогда, когда интерес другой стороны хотя бы отчасти лежит в иной плоскости. Скажем, и тем и другим важна цена — это рядовая ситуация, и понятно, что кто-то здесь проиграет. Но допустим, что для нас чрезвычайно важны сроки, — и тогда в обмен на жесткое соблюдение сроков я готова поступиться ценой, или ассортиментом, или какими-то еще элементами услуги.

UnL.: Как вы считаете, реально ли провести переговоры в стиле win-win, когда позиция изначально слабая, а оппонент наделен властью или статусом? Особенно если говорить о России...

Т. К.: Это самая сложная ситуация, поскольку здесь мы лишены своей силы переговорщика — все рычаги на той стороне. Именно по этой причине чрезвычайно сложно вести переговоры с госструктурами. Раньше рычагом могли служить взятки. Если этот рычаг убрать, то переговорных санкций практически не остается. Но когда они все же находятся, мы ими пользуемся:

«Я напишу вашему руководству». С тех пор как в госструктурах появилась хоть какая-то прозрачность, возникли и какие-никакие санкции. Результат налицо: те же многофункциональные центры теперь сама любезность, потому что есть кому пожаловаться на некачественное обслуживание. Но так, к сожалению, пока далеко не везде.

UnL.: А что делать, если стимулов и санкций нет?

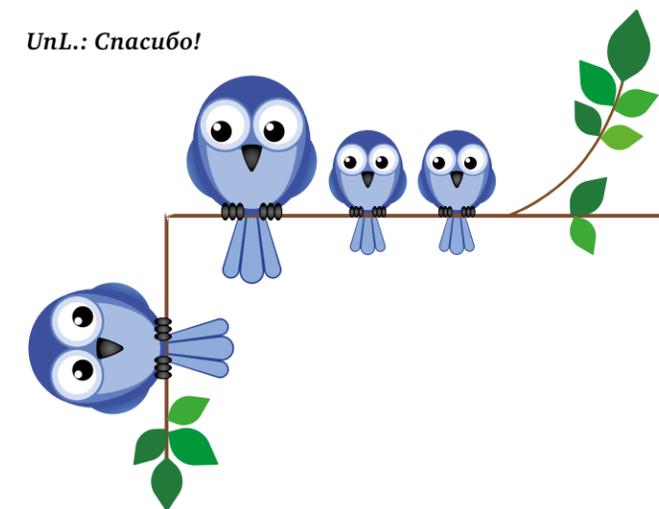
Т. К.: Будь вы хоть блестящим переговорщиком — не тратьте время. Можно, конечно, поискать варианты: для кого-то встретить человека в темном переулке и поинтересоваться, хочет ли он дойти до дома живым и здоровым, — тоже приемлемый способ... Но это уже вопрос к нам: насколько мы хотим пользоваться теми или иными инструментами. А если у нас нет никаких рычагов, то наша сила равна нулю. Следовательно, сдвинуть что-то или кого-то мы не сможем, а значит, и время тратить на это не надо. Самый главный критерий — это оценка баланса сил, именно с нее мы начинаем семинар и этап подготовки. Если мы не нашли санкций и стимулов во время подготовки, то на переговоры можно идти только с одной целью: провести разведку боем — вдруг там что-то обнаружится. То есть мы идем не договариваться, а получить информацию, которой можно воспользоваться как рычагом на следующем этапе. Иногда бывает другая ситуация: на этапе подготовки мы думали, что вот это будет стимулом, а это будет санкцией, но в ходе переговоров выясняется, что это не сработало. Тогда мы снова обращаемся к вопросу «При каких условиях?», чтобы выявить другие стимулы и санкции. Если получаем пустое множество — значит, пора уходить: мы сделали все, что могли. На семинаре мы говорим, что переговоры — это не жесткая последовательность шагов, а, скорее, ландшафт, на котором есть восемь элементов и возможны самые разные маршруты. Не в любых переговорах каждый из элементов обязателен — какие-то опускаются, а какие-то, напротив, приходится повторить несколько раз, подряд или чередуя. Мастерство переговорщика заключается в том, чтобы очень быстро диагностировать ситуацию, задавая себе три ключевых вопроса: «Где я нахожусь?», «На какой этап я хочу попасть?», «Что для этого нужно сделать?». Если человек в любой момент переговоров может на эти вопросы ответить, то он контролирует процесс и управляет им.

UnL.: Последний вопрос связан с культурными особенностями, поскольку нам приходится работать с партнерами за границей. Какие кросс-культурные различия могут мешать в переговорах? Есть ли у европейцев, американцев, китайцев какие-то существенные отличия от нас?

Т. К.: Компания Scotwork присутствует в 39 странах и на протяжении последних 20 лет пытается собрать программу по мультикультуральности как раз для того, чтобы выявить особые национальные черты. Сам тот

факт, что она пытается сделать это уже 20 лет, говорит, что различия крайне малы. Они, конечно, есть, но сводятся обычно к «надстроечным» вещам. К примеру, южные народы — греки, итальянцы, французы — более эмоциональны (хотя мы и не устаем говорить, что эмоции на переговорах не нужны), поэтому они ведут переговоры более экспрессивно, чем скандинавы, и будут чаще «опрокидывать стол». Где-то отношение к соблюдению сроков может отличаться от нашего — это надо учитывать. В наших бывших союзных республиках большую роль играет наличие неделовых рамок: «Как же я подведу друга? Как я подведу человека, с которым живу на одной лестничной клетке?». С такими людьми важно установить более тесные отношения — если вы с ними, скажем, крестили детей, то они вас не подведут и сделают все, что нужно и как нужно. Для азиатских стран характерна непрозрачность информации, а широкая улыбка может не свидетельствовать абсолютно ни о чем. Рассказывают, что арабское «да» может одновременно означать «нет», но арабы говорили мне, что это не совсем так: есть «да», которое действительно «да», а есть «да», означающее «может быть». Я бы сказала, что внутрикультурных различий часто бывает больше: внутри одной и той же нации есть люди, которые сегодня с тобой хорошо взаимодействуют, а завтра обвинят во всех грехах, есть люди, которые будут выполнять свое слово до последней запятой даже в том случае, если оно не было скреплено никаким контрактом, а есть такие, кто легко откажется от любых обещаний, а потом будет ловить в коридоре, брать под локоток и объяснять: «Ну, ты же понимаешь, это же бизнес!» Инструменты, которые мы предлагаем, в этом смысле универсальны — подтверждением служит тот факт, что одна и та же программа имеет сорокалетний успех в 39 странах. Этими инструментами пользуются китайцы и австралийцы, турки и финны — и все они с помощью этих приемов и техник повышают эффективность проводимых переговоров. Это дает нам основание сделать вывод, что в культуре переговоров представителей различных национальностей общего гораздо больше, чем различий.

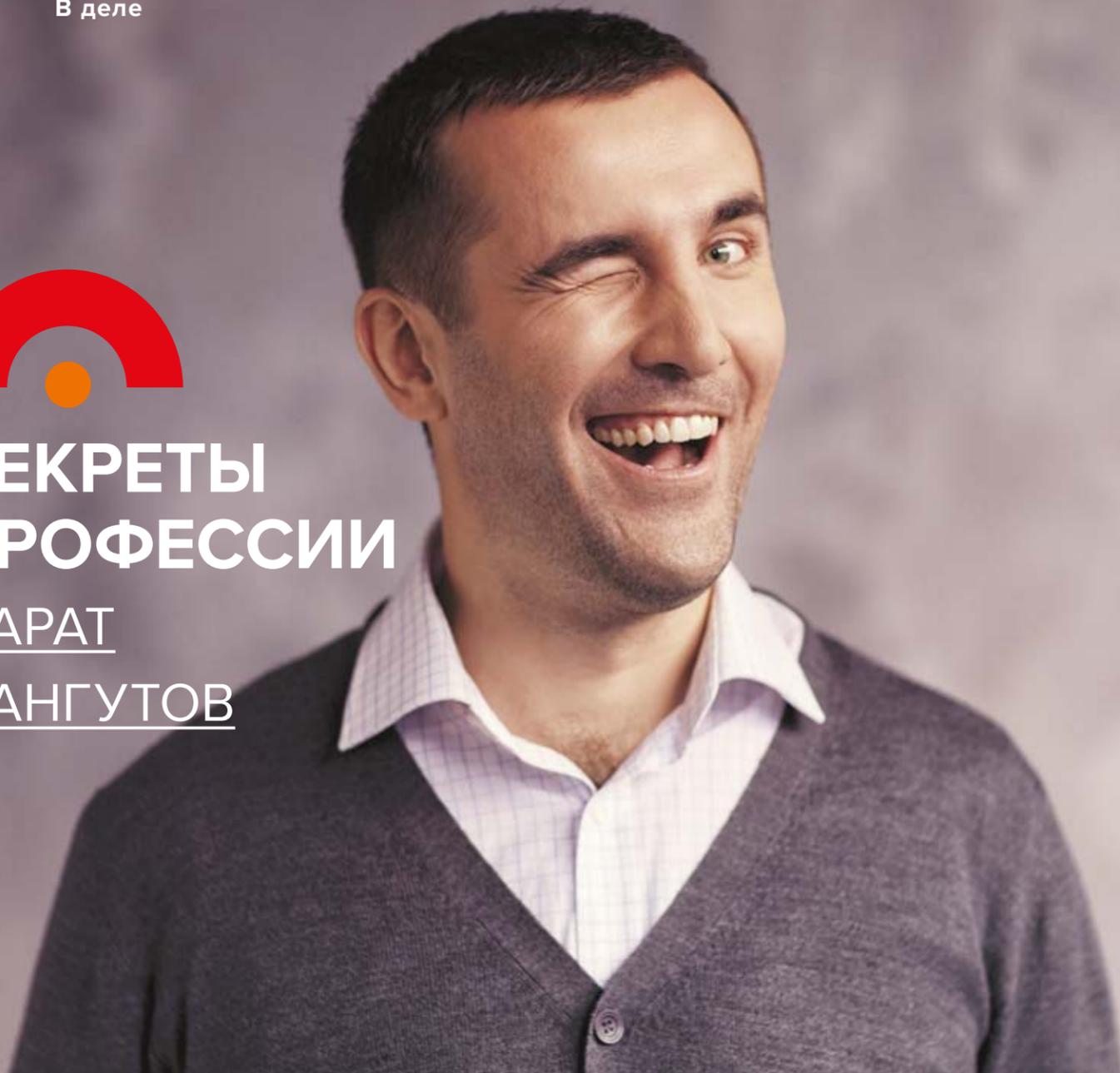
UnL.: Спасибо!





СЕКРЕТЫ ПРОФЕССИИ

МАРАТ МАНГУТОВ



В ЭТОЙ ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНОЙ РУБРИКЕ СЕКРЕТАМИ СВОЕЙ ПРОФЕССИИ И ТЕМ, ЧТО ОСТАЕТСЯ ЗА КАДРОМ, ДЕЛИТСЯ МАРАТ МАНГУТОВ, РУКОВОДИТЕЛЬ ЭКСПОРТНОГО НАПРАВЛЕНИЯ URESCO. В СОСТАВЕ ДИВИЗИОНА РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ РЫНКОВ ОН ОТВЕЧАЕТ ЗА СТРАНЫ БЫВШЕГО СОВЕТСКОГО СОЮЗА И В КОМАНДИРОВКАХ ИНОГДА ПРОВОДИТ БОЛЬШЕ ВРЕМЕНИ, ЧЕМ В ОФИСЕ.

Мое направление включает в себя почти все страны СНГ, за исключением Украины, Молдовы и Казахстана. Но на Украину и в Молдову я тоже выезжаю часто, потому что мой руководитель находится в Киеве, а в ответственную мне Республику Приднестровье можно попасть только через Кишинев. Так что при наличии у меня «Инстаграма» многие бы подумали, что я постоянно путешествую. Да, иногда вечером удается прогуляться по городу и бегом осмотреть достопримеча-

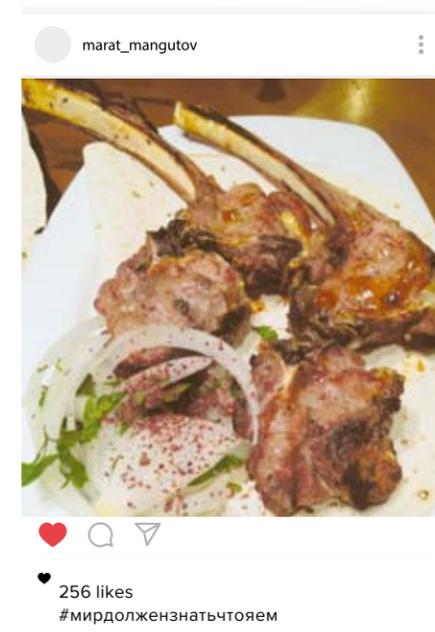
тельности, но все же работа всегда остается на первом месте.

Все мои страны, несмотря на близость друг к другу, отличаются культурой потребления, уровнем дохода и климатом, что необходимо учитывать в работе, проведении встреч и подготовке предложений. В большинстве своем это жаркие и сухие регионы, где мало дождей. Это значит, что там не так много комаров, как нам бы хотелось, и остро не стоит проблема ухода

за обувью. Хотя в некоторых моих странах все же присутствует высокая культура хождения в классической обуви и брюках. Наиболее близкой к России, в том числе и по менталитету, является Беларусь. Но и с Востоком я легко нахожу общий язык, потому что сам по национальности татарин.

С партнерами я преимущественно общаюсь на русском, лишь изредка переходя на английский. Сказывается наследие Советского Союза — в больших столичных городах до сих пор нет языкового барьера. Однако язык бизнеса в разных странах все же различается, поэтому одна и та же схема переговоров может одновременно быть как очень успешной, так и абсолютно провальной. На Кавказе, например, иногда все решается «по-братски». А вот с моими друзьями из Беларуси такой номер не пройдет — можно попросить «по-дружески», но они обязательно все цифры пересчитают перед тем, как согласятся.

В среднем в разъездах я провожу примерно неделю в месяц. Свой маршрут стараюсь планировать таким образом, чтобы за одну поездку охватить несколько соседних стран. Закавказье — так Закавказье, Средняя Азия — так Средняя Азия, а Беларусь комбинирую с Молдовой, чтобы не было лишних перелетов. На построение маршрутов влияет и наличие политических противоречий между некоторыми из моих стран, поэтому если есть возможность лететь по внутреннему паспорту и не ставить лишний штамп, я этим обязательно пользуюсь. Иногда на границе возникают вопросы: почему я так часто прилетаю, но на этот случай у меня всегда под рукой визитки и каталоги.



Обычно я стараюсь решить все вопросы в будни, чтобы к выходным вернуться домой к жене и двум дочкам. К моей разъездной работе они привыкли, но все же каждый раз ждуют и скучают. К счастью, благодаря современным технологиям всегда есть возможность сказать «спокойной ночи» в прямом эфире. Они же весьма помогают и в работе. Например, у меня в «Ватсапе» есть группа экспортных менеджеров. Это небольшое профессиональное сообщество людей, работающих в схожей профессиональной сфере. Сейчас в чате около 15–20 человек, которые советуют гостиницы, делятся профессиональными лайфхаками и просто поддерживают друг друга. Вся информация, которой мы обмениваемся, есть в открытом доступе, но для ее получения нужно потратить какое-то количество времени. Мы также по возможности встречаемся лично, если пересекаемся в командировках.

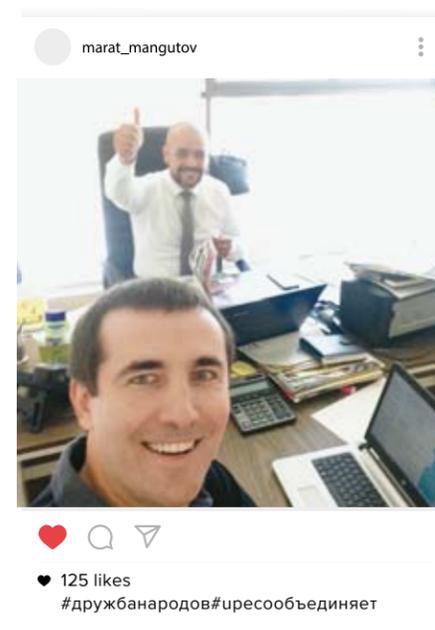
Поводы для выездов бывают разные. На старте развития моего направления нужно было оценить существующих и возможных партнеров, для чего у нас разработан определенный шаблон из 6–7 критериев. По результатам этой оценки мы сменили дистрибьюторов в Азербайджане и Армении, в Таджикистане нашли нового, а с Узбекистаном работа продолжается до сих пор. Я лично общался с представителями 40 компаний — и никак. Даже если я предлагаю то, что может быть потенциально интересным, есть одно условие, на которое они не соглашаются. Связано оно с тем, что Узбекистан до определенного времени был



экономически закрытым, и нормальная дистрибуция для них пока в новинку.

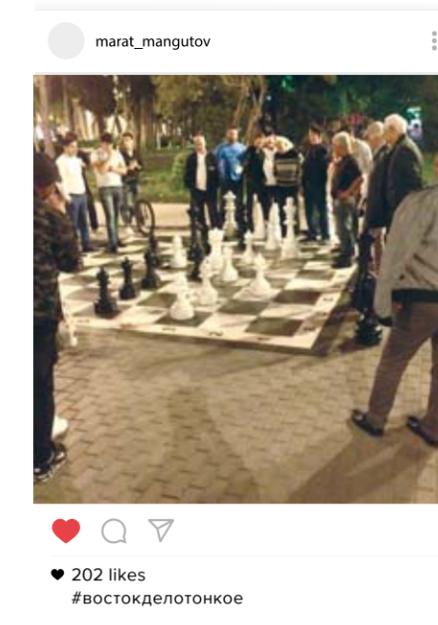
Выезжаю и для личных собеседований с торговыми представителями. В этом случае мы предварительно общаемся по «Скайпу», а затем знакомимся лично. Я передаю материалы, провожу инструктаж, оцениваю, как вообще человек справляется, задаю вектор на будущее. Еще одна причина — это так называемые маркет-визиты, или «полевые» выезды. Я оцениваю, как выставлен товар на полках, и при необходимости даю рекомендации для изменений.

Но все же самая частая причина командировок связана с необходимостью держать



руку на пульсе. С клиентами и дистрибьюторами мы подводим итоги месяца, квартала, года, обсуждаем планы на будущее, да и просто общаемся для поддержания личных взаимоотношений. Ведь большинство моих стран относится к Востоку, где приняты частые встречи, и далеко не всегда это обусловлено рабочими вопросами. По этой причине ни одна командировка не обходится без обеда с партнерами.

На Востоке и Кавказе все начинается с неформальных разговоров под чай или кофе, после чего обязательной частью программы является ресторан, где зачастую можно решить больше вопросов, чем за столом переговоров. За время работы у меня даже сформировался рейтинг стран по вкусу бараньего шашлыка. Самый вкусный пока был в Таджикистане, а второе место занимает Азербайджан, где дистрибью-



тор-владелец знает про мой рейтинг и каждый раз старается удивить.

Со стороны может показаться, что это работа мечты — сплошные новые страны, бесконечный шашлык и общение с людьми, близкими по духу. Однако за кадром частенько остается то, что никто не видит. Например, можно застрять в аэропорту на сутки или ночевать в самой крутой гостинице города, где из крана капает только холодная вода. А один раз мне довелось переходить границу между Таджикистаном и Киргизией пешком. Но несмотря на подобные сложности, свою работу я по-настоящему люблю. За амбициозные задачи, постоянные вызовы, широкое поле для творчества и отсутствие рутины.

SALTON FEET ONLY ПОКОРЯЕТ ПРОСТОРЫ ИНТЕРНЕТА



ВТОРОЙ ГОД ПОДРЯД SALTON FEET ONLY ОХВАТЫВАЕТ БЕЗГРАНИЧНЫЕ МАСШТАБЫ ИНТЕРНЕТА: С МАЯ ПО ИЮЛЬ БРЕНД АКТИВНО ПРОДВИГАЛСЯ В РАМКАХ НОВОЙ РЕКЛАМНОЙ DIGITAL-КАМПАНИИ, КОТОРАЯ ПРИВЛЕКЛА ЧЕТЫРЕ МИЛЛИОНА ЧЕЛОВЕК.

ПОЧЕМУ ИНТЕРНЕТ?

Среди существующих рекламных каналов интернет легко даст фору остальным и по размеру аудитории, и по разнообразию возможных вариантов коммуникации с потребителями, и по скорости донесения информации. Это подтвердили впечатляющие результаты прошлогодней digital-кампании, и в этом году Salton Feet Only вновь отправился во Всемирную паутину.

ОСНОВНАЯ ИДЕЯ

Мы предложили нашим потребителям готовые решения при различных проблемах с ногами. Неприятный запах, усталость в ногах, грибок, уход или дискомфорт — с Salton Feet Only решение есть всегда. При этом пользователи смогли увидеть как уже знакомые продукты, так и новинки 2018 года — охлаждающий спрей для ног и парафиновые носочки.

ПЛОЩАДКИ

БРЕНДИНГ СТРАНИЦ НА ПОПУЛЯРНЫХ ЖЕНСКИХ ПОРТАЛАХ

- Три волны по одной неделе.
- Охват: более трех миллионов потребительниц.



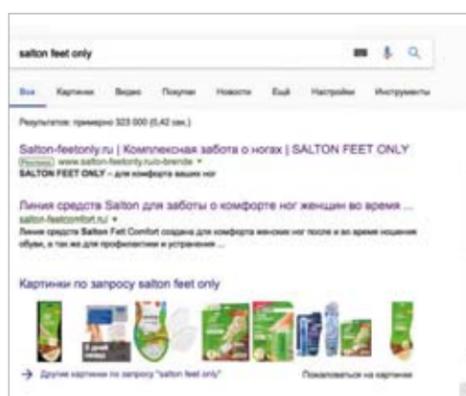
ПРЕРОЛЛЫ НА ПОПУЛЯРНЫХ ВИДЕОПОРТАЛАХ

- Длина роликов: 30 секунд.
- На YouTube почти 75% пользователей досматривали наши видео до конца.
- На других видеопорталах ролик смотрели меньше, но чаще кликали для перехода на сайт.



КОНТЕКСТНАЯ РЕКЛАМА В ПОИСКОВИКАХ

- Два самых популярных поисковика России, которыми пользуются больше 90% всех пользователей.



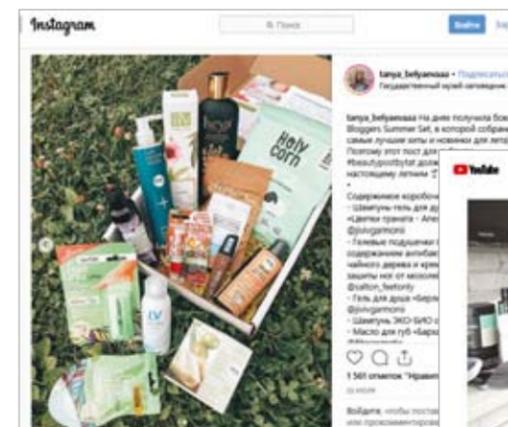
БАННЕРНАЯ РЕКЛАМА НА ТЕМАТИЧЕСКИХ РЕСУРСАХ

- Самое высокое количество качественных переходов на сайт.
- Показатели CTR были выше средних показателей в этом виде размещения.



ТАРГЕТИРОВАННАЯ РЕКЛАМА В СОЦСЕТЯХ

- Микс сразу из трех популярных сетей: «В контакте», Instagram и Facebook.



ЛИЧНЫЕ БЬЮТИ-БЛОГИ

- Участие в проекте бьюти-боксов Bloggers Summer Set, где блогерам рассылается коробка с различными продуктами для красоты и не только.
- Летние продукты-бестселлеры — карандаш «Защита от мозолей» и гелевые подушечки под пятку от Salton Feet Only — упоминались в пяти роликах видеоблогеров на YouTube и 15 постах в Instagram, суммарно охватив около 500 тысяч человек.

ПАРТНЕРСКАЯ АКЦИЯ С АПТЕЧНОЙ СЕТЬЮ «ДОКТОР СТОЛЕТОВ»



РЕЗУЛЬТАТЫ

Мы смогли не только достигнуть всех целевых показателей digital-кампании, но и превзойти их. Наша аудитория составила четыре миллиона человек, было осуществлено более 20 миллионов показов и сделано почти 80 тысяч переходов на наш сайт, где пользователи проводили заметное количество времени, изучая продукты и страницу с указанием магазинов. Проведенная кампания повысила узнаваемость и лояльность потребителей к бренду Salton Feet Only и всей линейке продуктов, что позволит торговой марке активнее продвигаться на рынке в дальнейшем.

FIRMENICH. АРОМАТ УСПЕХА



ЭТА ИСТОРИЯ О САМОМ БОЛЬШОМ СЕМЕЙНОМ ПАРФЮМЕРНОМ БИЗНЕСЕ, КОТОРЫЙ НЕ ТОЛЬКО СОЗДАЛ СОТНИ ИЗВЕСТНЫХ И ЛЮБИМЫХ АРОМАТОВ, НО И ОТКРЫЛ МИРУ ЗАНОВО ЗАПАХИ ЦИТРУСОВЫХ, МАЛИНЫ, КЛУБНИКИ И ЖАСМИНА.



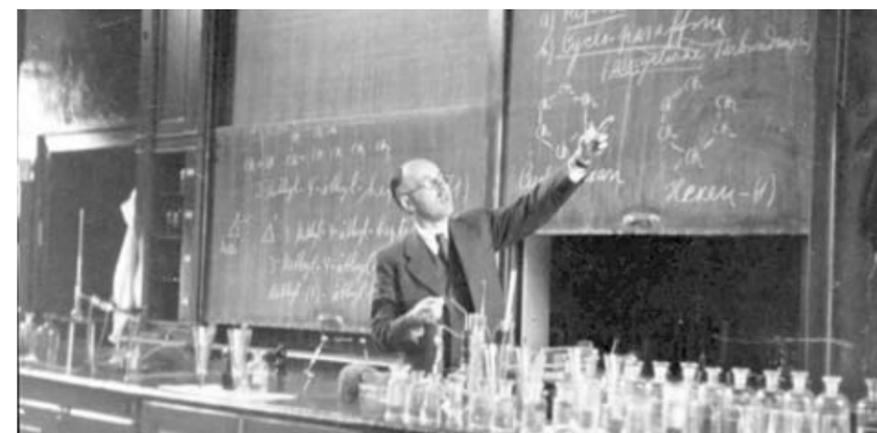
ВЕЛИКОЕ НАЧИНАЕТСЯ С МАЛОГО

Все началось в 1895 году, когда швейцарский химик Филипп Шуи и бизнесмен Мартин Наф создали в Женеве компанию Chuit, Naef & Co. Она специализировалась на производстве ингредиентов для растущей парфюмерной промышленности, и первым продуктом стал ванилин, полученный методом синтеза, который предложил молодой талантливый химик. Располагалась его лаборатория в сарае на заднем дворе, принадлежавшем некоему Чарльзу Фирменишу. Помимо свободных помещений, у него также была старшая дочь

Тереза, которая заметила Филиппа и частенько забегала к нему поболтать. Симпатия оказалась взаимной, и через пять лет они связали себя узами брака.

МОЛЕКУЛЫ УСПЕХА

К этому времени синергия предпринимательской жилки Нафа и научного таланта Шуи уже дала свои плоды. Компания Chuit, Naef & Co смогла купить землю для строительства собственного завода, коллектив насчитывал более 20 человек, а среди творений Филиппа были две инновационные ароматические молекулы, не имеющие аналогов в естественной среде. Нежнейшая Iralia, сочетавшая



R&D-директор Firmenich, лауреат Нобелевской премии по химии в 1938 году

пудровость риса с невесомостью фиалки, и роскошный гвоздичный аккорд Diantine были столь высоко оценены производителями и покупателями, что стали классикой парфюмерных основ и остаются таковыми до сих пор. В это же время началось и сотрудничество компании с господином Франсуа Коти, создателем легендарного «Шипра».

РОЖДЕНИЕ FIRMENICH

В 1900 году к компании присоединился брат Терезы Фредерик, который стал заниматься продажами и дистрибуцией. Еще через пару лет Шуи продал ему свою долю в компании, оставшись при этом партнером в бизнесе и руководителем группы научных исследований и разработок до самого выхода на пенсию. После того как в отставку по возрасту ушел и Наф, компания полностью перешла под руководство семьи Фирмениш. Это отразилось и в ее

новом названии Firmenich, которое используется до сих пор не только как дань традиции. Управление бизнесом уже трижды передавалось по наследству, и во главе компании до сих пор находится представитель фамилии Фирмениш.

НОБЕЛЕВСКАЯ ПРЕМИЯ

Из поколения в поколение также переходила жажда исследовательской деятельности в сочетании с духом креативности и новаторства. В 1939 году первый R&D-директор компании Леопольд Стефан Ружичка даже был удостоен Нобелевской премии за изыскания в области химии. Интересно и тот факт, что до сотрудничества с парфюмерной отраслью он участвовал в исследовании химии природных инсектицидов, производимых далматской ромашкой. Эта работа в конечном счете способствовала развитию промышленного производства искусственных

пестицидов. Под началом Firmenich Леопольд Ружичка также изобрел синтетический мускус и тем самым помог спасти от истребления оленей кабарга, которые являются естественными производителями этого ценнейшего продукта.

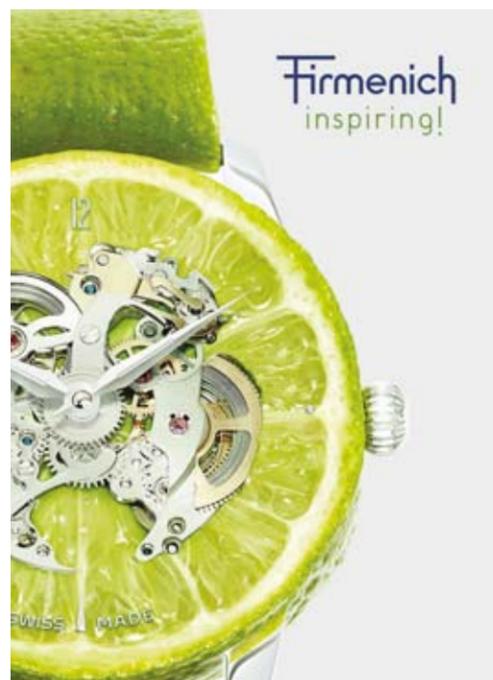
ВЫЙТИ ЗА ГРАНИЦЫ

Еще одним значимым достижением Firmenich в этот период стало введение в лабораторных условиях аромата-заменителя малины, вслед за которым были созданы синтетические запахи цитрусовых и клубники. Успех и востребованность этих продуктов привели к созданию целого подразделения, которое занимается исключительно разработкой и производством пищевых ароматизаторов. К этому времени Firmenich уже вышел далеко за пределы своей родной Швейцарии, открыв филиалы в Нью-Йорке, Париже, Лондоне и даже Мехико.

АРОМАТ БЕЗ ЗАПАХА

Конец 1950-х ознаменовался созданием еще одного сверхпопулярного и по сей день соединения Hedione. Перед сотрудниками Firmenich стояла непростая задача: получить в лаборатории аромат жасмина. Во время исследований была определена большая часть компонентов, но 13% состава долгое время оставались загадкой для самых умелых парфюмеров. Тем самым недостающим фрагментом пазла и стал Hedione. Особенностью этой прозрачной жидкости является





практически полное отсутствие запаха не только для простых обывателей, но и для тренированных носов парфюмеров. Но все меняется, если немного подождать. В этом случае аромат раскрывает все свои грани и переносит вдыхающих его на нежнейшее жасминовое поле. Еще одной особенностью Hedione является его талант более ярко раскрывать любые ароматы, соседствующие с ним. Так что многие парфюмеры признаются, что если созданная ими композиция не соответствует ожиданиям, на помощь придет Hedione.

ОСТАТЬСЯ ВЕРНЫМИ СЕБЕ

Несколько следующих десятилетий были посвящены закреплению успеха. Firmenich обзаводится представительствами чуть ли не по всему земному шару — от Эквадора до Австралии; открывает новые фабрики не только в родной Женеве, но также в Китае и Индонезии; приобретает несколько компаний и земельных активов, что позволило взять под контроль весь процесс — от выращивания, сбора и обработки сырья до производства в промышленных масштабах. При этом компания остается верной себе и продолжает инвестировать 10% от ежегодного дохода в новые разработки и иссле-

дования. Один за одним на рынок выпускаются продукты, переворачивающие мир парфюмерии. Например, заменитель амбры. Это один из ценнейших компонентов, который называют алмазом парфюмерии. Он образуется в пищеварительном тракте кашалотов, что делает его очень сложным и дорогим в добыче. А синтетический аналог позволил меньше зависеть от милости природы.

В НАШИ ДНИ

Firmenich занимает около 14% мирового рынка парфюмерии, разрабатывая и поставляя более 45 тысяч различных ароматов, запахов и химических компонентов. В этой сфере с компанией сотрудничают такие именитые бренды,



как Dolce & Gabbana, Kenzo, Issey Miyake, Gucci, Giorgio Armani, Estee Lauder, Yves Saint Laurent, Dior, и это далеко не полный список. Firmenich также входит в тройку крупнейших производителей пищевых ароматизаторов и продолжает оставаться признанным лидером в области разработки и исследований, имея в своем активе около 2500 патентов. В 2015 году компания отметила 120-летний юбилей и благодаря своему солидному возрасту продолжает оставаться ключевым проводником в волшебный мир ароматов.

Компания не останавливается на достигнутом и постоянно внедряет новые технологии, следуя за изменением вкусов и потребностей новых поколений покупателей. Современный образ компании — это экспер-

тиза не только в области создания аромата, но и в области маркетинговых исследований конечного потребителя. Исследовательские центры, базирующиеся в Париже, Женеве, Лондоне, Нью-Йорке и Шанхае, отвечают за изучение отдельных сегментов конечных продуктов, используемых в уходе за домом, телом, волосами, бельем и, конечно, в высокой парфюмерии.

FIRMENICH И UPECO

Наше сотрудничество началось более 10 лет назад. В 2007 году компания UPECO выпускает ароматические свечи бренда Deliss, в концепцию которых входит задача принести в дом наших покупателей уют и комфорт. Задача познакомить российского потребителя со свечами оказалась не из легких, и в 2010 году компания решает изменить подход к использованию освежителей. На рынке появляется новый бренд Breesal, а Deliss перешел в автомобильную категорию. Отличительной особенностью новых продуктов стали природные ароматы с натуральными эфирными маслами в составе. Их создание мы доверили ведущим парфюмерным домам, которые могли предоставить высококачественные, слож-

ные и многослойные композиции. Одним из ключевых партнеров в этом направлении стал ведущий эксперт на мировом рынке парфюмерии — Firmenich. Совместно с ним мы создаем новые продукты по всем саббрендам Salton, Breesal и Deliss, а также проводим совместные профессиональные активности.

В 2013 году Firmenich приглашает сотрудников UPECO в свой лондонский центр, где проводит маркетинговую и техническую сессии, знакомя с имеющимися технологиями в области освежителей и продуктов по уходу за домом. Офис оснащен оборудованием, позволяющим разрабатывать и тестировать отдушки для продуктов по уходу за поверхностью (универсальные чистящие средства, уход за полом,

сантехническим оборудованием), освежители воздуха. Здесь же работают парфюмеры, специализирующиеся на разработке ароматов для освежителей и инновациях в данной области.

В 2017 году специально для сотрудников UPECO в московском офисе Firmenich был проведен офлайн-тренинг, на котором нам поведали об основах парфюмерии и умении «читать» запахи. Показали основные группы ароматов, рассказали об источниках природных и синтетических душистых веществ. Повышение внутреннего уровня экспертизы и партнерство с лучшими из лучших в мире парфюмерии создает богатый потенциал для создания новых продуктов, превосходящих ожидания наших любимых потребителей.



ТАТЬЯНА АЛЕКСЕЕВА,

менеджер
по развитию
Firmenich

Firmenich — семейная компания, и наши ценности базируются на идеалах семьи. Мы строим школы в странах, где население не может позволить себе получить образование и дать своим детям надежду на жизнь. Даем людям возможность работать, возделывая родные земли. Нам хочется менять мир к лучшему. И так же мы ценим возможность быть вместе с нашими клиентами — идти к успеху, развивать новые идеи, помогать быть смелыми в своих проектах. Для этого у нас есть весь необходимый арсенал инструментов — от знания специфики рынков различных стран до возможности внедрить в продукты инновационный подход.

Компания UPECO была одним из новаторов в продуктах по уходу за домом, выпустив линейку освежителей Breesal со свойствами нейтрализации неприятного запаха и, главное, бережного отношения к окружающей среде — безопасности продукта. Этот подход опередил свое время в России, в настоящий момент лишь малая часть потребителей осознают необходимость оберегать данную нам природу. Стоит отметить и тот факт, что идеи выпускаемых продуктов UPECO направлены на задействование эмоциональных потребностей покупателя. Этот тренд появился в мире сравнительно недавно и год от года только набирает обороты. Мы рады, что компания сохраняет выбранную философию для своих продуктов, и хотим пожелать не забывать о ней, ведь в условиях сложных экономических перемен людям необходимо находить эмоциональный баланс, создавая отдельно взятый комфортный островок в своем доме. Надеемся, этому будут способствовать продукты компании UPECO, а мы в свою очередь будем помогать реализовывать ваши смелые начинания!

РЕШИ ПРОБЛЕМУ, СОЗДАЙ ИНДУСТРИЮ, УДЕРЖИ ЛИДЕРСТВО. GATORADE

СЕЙЧАС ПРОДУКТЫ ПОД БРЕНДОМ GATORADE ПРОДАЮТСЯ В 80 СТРАНАХ МИРА И ЕЖЕГОДНО ПРИНОСЯТ ВЛАДЕЛЬЦУ, КОМПАНИИ PEPSICO, ОКОЛО ШЕСТИ МИЛЛИАРДОВ ДОЛЛАРОВ. НО НАЧАЛАСЬ ЭТА ГРАНДИОЗНАЯ ИСТОРИЯ НА ФУТБОЛЬНОМ ПОЛЕ ОДНОГО ИЗ УНИВЕРСИТЕТОВ США.



АРТЕМ БУДИЛОВ,
руководитель
отдела новых
проектов по
направлению
«Здоровье»



СЕКРЕТНОЕ ОРУЖИЕ «АЛЛИГАТОРОВ»

История Gatorade началась летом 1965 года на футбольном стадионе Университета Флориды в американском городе Гейнсвилл. Чип был ресивером. А еще Чип был первокурсником, и это был его первый сезон в молодежном составе университетской футбольной команды

«Аллигаторы». Спортивная стипендия позволяла оплачивать обучение в университете, но претендентов было много, и чтобы сохранить стипендию, Чип должен был стараться. И Чип старался. Сейчас Чип бежал, прижимая мяч к себе. Он уже потерял счет розыгрышам, пот отчаянно щипал глаза, все — и лицо, и руки, и каждый дюйм его тела — было

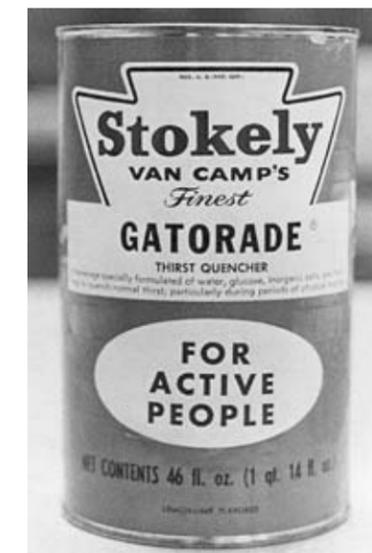


мокрым и липким, липкое сердце стучало в висках, но Чип знал, что пока мяч у него, — он должен бежать... До заветной линии оставалась всего пара ярдов, когда Чип внезапно устал, устал смертельно, как никогда в жизни. Он остановился и тут же упал на землю, сбитый дюжим защитником. В голове сразу возник и начал расти торнадо, который закружил, завертел Чипа и вдруг разом вывернул его наружу. Потом наступила темнота.

Доктор медицины Роберт Кейд (Robert Cade) возглавил отделение экспериментальной нефрологии в Университете Флориды в 1961 году. Предметом его интересов были принципы регулирования водного и электролитного баланса организма, поэтому он был неплохо осведомлен о состояниях, возникающих при перегреве и обезвоживании. Кейд и проблемы футбольной команды существовали отдельно

друг от друга, пока наконец случай не свел аспиранта, работавшего у Кейда, и тренера «Аллигаторов» в университетской столовой. За обедом тренер поделился проблемой: игроки регулярно становятся жертвой теплового удара, вода не помогает.

И Роберт Кейд взялся помочь университетской футбольной команде. Идея лежала на поверхности: сделать так, чтобы водный баланс организма восстанавливался как можно быстрее. После нескольких месяцев исследований был создан напиток, состоящий из воды и электролитов, в котором Кейд в буквальном смысле попытался воспроизвести пот, теряемый спортсменами. В финальную версию Gatorade также добавлена глюкоза, так как в ее присутствии вода быстрее попадает в тонкий кишечник и быстрее всасывается. Смесь получила название «Лимонад "Аллигаторов"» — Gatorade



Пот играет важную роль в защите организма от перегрева, обеспечивая теплоотдачу за счет испарения влаги с поверхности тела. Скорость потоотделения может достигать двух литров в час, в зависимости от температуры окружающей среды и уровня физической активности. Пот спасает организм от перегрева, но одновременно вызывает серьезный сдвиг водноэлектролитного баланса, рост осмотического давления внеклеточной жидкости и дегидратацию клеток. Выделение пота — это скоромощный механизм, работающий ограниченное время. Чтобы избежать негативных последствий, необходимо оперативно восполнять потерю воды и других элементов, входящих в состав пота, наиболее важные из которых — ионы натрия и калия.

и впервые была испытана в полевых условиях осенью 1965 года. Результаты превзошли все ожидания: подопечные Кейда разгромили заведомо более сильную команду. За этой победой последовали другие, и спустя всего пару месяцев Gatorade стал обязательным напитком основного состава сборной Университета Флориды. На тот момент команда была крепким середнячком и звезд с неба не хватало, поэтому никого не интересовало, что за странный напиток из пластиковых канистр употребляют игроки во время матчей. Но после того как сезон 1965 года, а затем и сезоны 1966–1967 годов прошли на фоне их полного и неожиданного доминирования, история о Gatorade вышла в публичное пространство. Секретное оружие «Аллигаторов» — так пресса окрестила напиток доктора Кейда. А победы его подопечных легли в основу маркетинговой легенды и дальнейшего позиционирования Gatorade.

ВЫГОДНАЯ НЕВЫГОДНАЯ СДЕЛКА

Следующим шагом в развитии бренда стал поиск инвестора. Желание найти его было столь велико,



что Кейд и его коллеги использовали любую возможность. На рождественской вечеринке в 1966 году они познакомились с Альфредом Стокли, вице-президентом компании Stokely-Van Camp Co, производителя консервированных овощей и фруктов. Если можно представить что-то максимально неподходящее друг другу, это как раз тот самый случай. Бизнес Stokely-Van Camp не имел никакого отношения ни к спорту, ни к напиткам, а их самым известным продуктом были консервированные бобы со свиной. Но вопреки тому, что Gatorade выглядел откровенно инородным телом в портфеле компании, осенью 1967 года Stokely-Van Camp выкупила права на него.

По условиям сделки команда разработчиков получала паушальный платеж в размере 25 000 долларов и роялти в 0,05 доллара с каждого проданного галлона готового продукта. Суммы даже по тем временам небольшие. Но и такие условия выглядели со стороны Stokely-Van Camp очень смелым шагом: компании достался отвратительный на вкус напиток, несколько сот потребителей из числа профессиональных спортсменов и туманные перспективы на фоне доминирования в американском обществе мировоззрений хиппи, чей культурный код не предусматривал активных занятий спортом. Единственным явным плюсом являлись экспертиза и технические возможности Stokely-Van Camp в стерилизации продукции. Компаниям, производящим газированные напитки, это не нужно, так как диоксид углерода закисляет воду, делая ее непригодной для роста бактерий. Но Gatorade газированным напитком не был, поэтому для обеспечения длительных сроков его годности требовалась стерилизация. Химики компании также сделали Gatorade более приятным и обогатили палитру вкусов, добавив к оригинальному лимонному новые — апельсиновый, виноградный и клюквенный. В качестве потребительской упаковки были выбраны стандартные жестяные банки весом 46 унций (1,3 л), которые соответствовали

запросам основных пользователей продукта — спортивных команд.

ВЫЗОВ БРОШЕН

На этом везение закончилось, и следующие несколько лет оказались чередой вызовов и преодолений. Первым испытанием стала потеря значительной части сбыта: перед встречей, на которой должны были презентовать Gatorade, разбился самолет с приглашенными дистрибьюторами. Спустя несколько недель выяснилось, что из-за высокого содержания солей стандартная жестяная банка подвергается сквозной коррозии. Вдобавок к этому оказалось, что для мелкооптовых покупателей доставка 12 банок обходится в 10 раз дороже стоимости самого продукта. Чтобы решить проблему коррозии, маркетологи компании в кратчайшие сроки разработали и запустили в производство Gatorade в стеклянных бутылках по 0,9 литра. Результат «превзошел ожидания»: часть команд отказалась от продукта из-за нежелания иметь дело с хрупким и травмоопасным стеклом. Так что пришлось экстренно освоить выпуск Gatorade в виде порошка, из которого можно было самостоятельно приготовить напиток в безопасных пластиковых канистрах.

В конце 1968 года Gatorade впервые появился на полках супермаркетов. Тестовые продажи оказались успешными, продукт быстро рос, и через год Stokely-Van Camp рискнула запустить самую дорогостоящую (четыре миллиона долларов) рекламную кампанию в своей истории под слоганом The Big Thirst Quencher («Большой жаждоутоитель»). Но буквально через месяц после старта кампании в США был запрещен к использованию подсластитель, входивший в состав напитка. Чтобы не потерять эффект от рекламы, пришлось срочно доработать рецептуру и заменить весь товар в рознице на новый. Дополнительные расходы составили 500 тысяч долларов.

РОЖДЕНИЕ СУПЕРЗВЕЗДЫ

За следующие 16 лет годовая выручка Gatorade выросла до



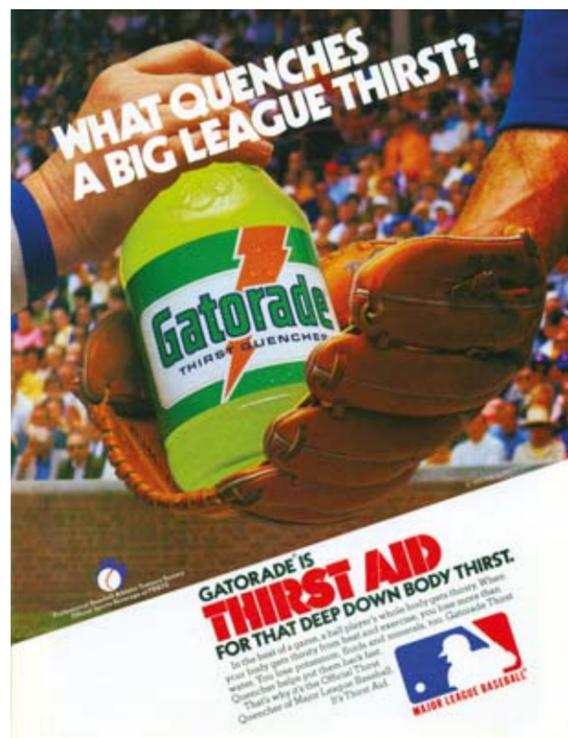
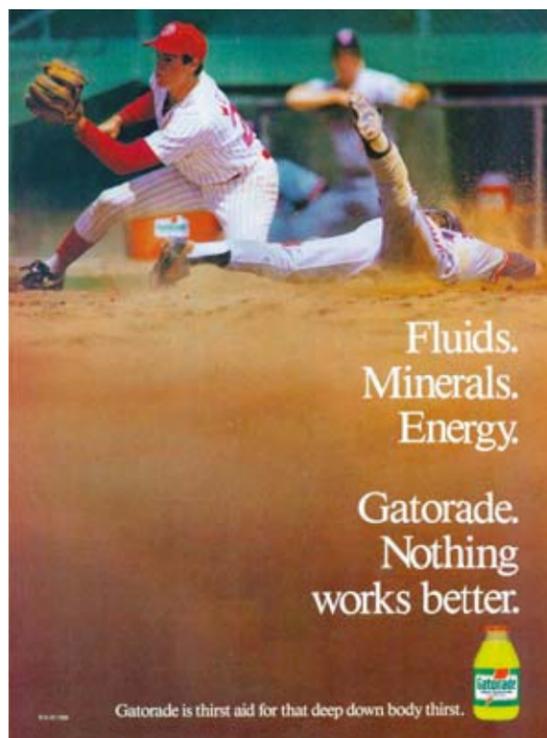
100 миллионов долларов. Объем рынка спортивных напитков фактически был равен бизнесу Gatorade: доля бренда превышала 80%, а напиток стал неотъемлемой частью спортивной культуры. Ключевую роль в этом сыграла нативная реклама. Трансляция любого спортивного матча превращалась в рекламную кампанию напитка: в кадр то и дело попадали канистры с напитком, выставленные в зоне команд, а также употребляющие Gatorade игроки.

В 1983 году компания Stokely-Van Camp была приобретена за 220 миллионов долларов более крупным и агрессивным игроком — производителем овсяных хлопьев Quaker Oats. Из всего продуктового портфеля новый владелец оставил себе только Gatorade и уже упомянутые выше бобы со свиной. С этого момента началось стремительное превращение небольшого локального бренда с непростой судьбой в глобальную суперзвезду. Начиная с 1983 года Gatorade демонстрировал беспрецедентный среднегодовой темп роста в 19%, со 100 миллионов долларов в 1983 году до более чем 2,2 миллиарда долларов в 2001-м. Впечатляющая динамика!

По словам Фила Мариню (Phil Marineau), вице-президента Quaker Oats, в основе успеха Gatorade лежало то, что менеджмент компа-

нии сконцентрировал свои усилия на пяти ключевых направлениях: 1) сделать эффективность основным атрибутом бренда и активно использовать его в коммуникации; 2) обеспечить физическую доступность продукта для целевой аудитории — людей, активно занимающихся спортом; 3) кардинально увеличить количество вкусов и форматов упаковки; 4) присутствовать в качестве официального напитка на всех соревнованиях — от детских до профессиональных; 5) стать наиболее влиятельной научной организацией в области спортивной физиологии и спортивного питания в мире.

Возможно, так оно и есть. Возможно, повлияли сменявшаяся парадигма общественного сознания и рост популярности активного образа жизни, одним из признаков которого стали занятия спортом. Но почти каждое новое решение управленческой команды приводило к росту продаж: переход от стеклянной тары к пластиковой, программы лояльности и гранты для тренеров спортивных команд, создание Лаборатории спортивной физиологии Gatorade, преобразованной в 1988 году в Институт спортивных исследований Gatorade (ISSG), выход на рынки других стран и многое другое.



Несомненной удачей для бренда стал и десятилетний контракт с Майклом Джорданом, звездой NBA. Но еще большей удачей оказался эмоциональный посыл рекламной кампании Be Like Mike с его участием. Пионером в построении имиджа бренда через персонализацию являлся Nike со своим Just do it и спортивными звездами первой величины. Но именно Gatorade сумел сменить акцент с великих достижений великого спортсмена на личные, пусть и не столь большие, но тоже важные достижения каждого отдельного человека.

В то же время у Gatorade образовалось и свое кладбище провалившихся проектов, где покоятся Gatorade Light, не попавший в женскую целевую аудиторию, интригующий напиток черного цвета с черничным вкусом Midnight Thunder, который, кажется, вообще никто не понял, суббренд Gatorade Freestyle на основе фруктового сока, энергетический напиток с кофеином Sunbolt и другие. Но просчеты такого рода уже не могли нанести растущему бизнесу значительного ущерба. Gatorade рос, превращая когда-то нишевой рынок в масс-маркет с огромным потенциалом. И именно в этот период вдохновляющего

роста и развития команде пришлось столкнуться, возможно, с самым серьезным вызовом за всю историю существования бренда.

ТРУДНО БЫТЬ ЛИДЕРОМ

В конце 1980-х американский рынок спортивных напитков был в 50 раз меньше, чем рынок традиционных газированных напитков. Но рынок рос столь быстро, что в какой-то момент случилось неизбежное — запах денег привлек двух глобальных игроков. Так на рынке спортивных напитков вдруг стало тесно: там появились All Sport от PepsiCo и Powerade от Coca-Cola. Quaker Oats была в 20 раз меньше каждого из этих гигантов, обладала гораздо меньшим ресурсом, но менеджмент компании был настроен воинственно. По воспоминаниям Дэвида Вильямса (David Williams), еще одного вице-президента компании, общий настрой в команде был следующий: «Мы победим в этой войне, и победим благодаря нашему интеллекту, а не нашим мышцам».

Первый натиск был отражен сравнительно легко. Трансформируя свой предыдущий опыт, PepsiCo и Coca-Cola, обращаясь к потребителю, делали акцент на превос-

ходном вкусе напитка. Но это не сработало, потребитель был другой. Затем PepsiCo и Coca-Cola перешли к тому, что они умели делать очень хорошо, — к ценовой войне. Ставка была сделана на великолепно отлаженную дистрибуцию и 20%-ную разницу в цене. Казалось, результат преопределен. Но Gatorade ответил выпуском новых вкусов, вскоре доведя их количество до 22. Решение было верным, так как дистрибуционные машины PepsiCo и Coca-Cola были рассчитаны на работу с ограниченным количеством товарных позиций. Даже одно новое SKU становилось проблемой: чтобы поставить новинку в грузовик службы доставки или в холодильник торговой точки, требовалось убрать оттуда что-то из базового ассортимента, а это означало финансовые потери.

В Gatorade же верили, что на рынке спортивных напитков цена имеет вторичное значение — важнее ценность продукта. «Никто не делает продукт лучше, чем мы! Он стоит тех денег, что мы за него просим», — объяснял Дэвид Вильямс. Поэтому цена на Gatorade осталась прежней, а маркетинговый бюджет был увеличен до 30% от выручки. Еще одним верным решением стало развитие

нового для компании канала сбыта, который был неинтересен крупным конкурентам. Речь идет о круглосуточных мини-маркетах у мотелей, вдоль дорог и на автозаправках. Выручка каждого такого магазина была невелика, но их количество быстро росло, перевалив в конце 1980-х за 100 тысяч. Gatorade соответствовал бизнес-модели мини-маркетов: значительная доля выручки бренда приходилась на импульсные покупки. В Gatorade оценили потенциал, сформировали специальную команду и сосредоточили усилия на этом канале. Вскоре после этого, по словам Фила Мариню, каждый мини-маркет имел в своем ассортименте четыре обязательные позиции: Playboy, Penthouse, Marlboro и Gatorade.

НОВЫЕ ВЫЗОВЫ

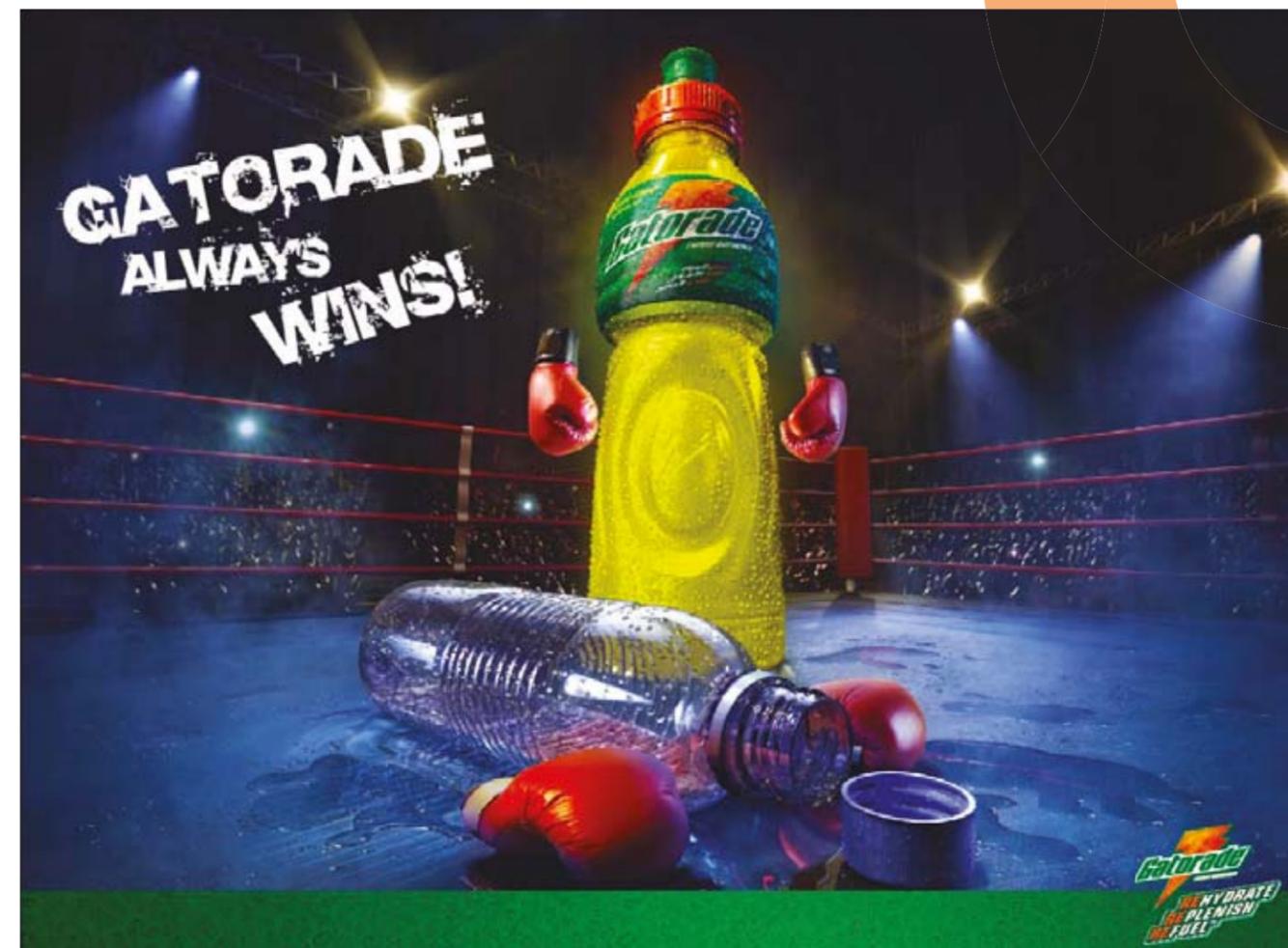
Итогом 10-летней маркетинговой войны стал рост доли Powerade до

17%, All Sport смог завоевать лишь 3% и фактически ушел с рынка, а Gatorade продолжил доминировать с 79%. В чем секрет такой устойчивости? Возможно, и в том, что если вы связываете свою идентичность (в данном случае как спортсмена) с каким-либо продуктом, то главным критерием выбора такого продукта является подлинность. Именно подлинность была главным козырем в борьбе с мультинациональными компаниями: другие бренды были рождены на заседаниях советов директоров, а Gatorade — на игровом поле.

Вскоре всем стало очевидно, что единственно возможным вариантом присутствия на рынке спортивных напитков является поглощение Quaker Oats, на которое претендовали все ключевые игроки. В результате большой куш достался PepsiCo: сумма сделки составила 13,5 миллиарда долларов, а в истории бренда

Gatorade была открыта новая страница. Вместе с тем появились и новые вызовы, связанные с набирающим обороты трендом на здоровый образ жизни. Покупатели стали активнее изучать состав продуктов и делать выбор в пользу тех, что содержат меньше сахара и больше натуральных ингредиентов. В ответ на изменившиеся предпочтения рынка была создана первая в истории бренда версия напитка без сахара. Линейка, которая получила название G Zero, была высоко оценена потребителями и подтвердила правильность выбранного курса.

Какие еще вызовы ждут Gatorade, покажет лишь время, но свое место на аллее славы этот бренд уже заслужил, сумев расширить рамки футбольного поля до 80 стран и победив в маркетинговой войне соперников, превосходящих по силе в десятки раз.



Моя жизнь изначально была многозадачной. Ключевым навыком, который мне пришлось осваивать, стало управление временем.

Я тратил уйму времени на принятие решений, искал более простые пути выхода из той или иной ситуации. Но потом понял: надо смириться с тем, что легких путей нет!

Источник:
«Вестник Победы»,
09/2018.
Беседовала:

**ОЛЬГА
НИКОЛЬСКАЯ**

ОСКАР ХАРТМАНН

ЕГО ЛЕКЦИИ НА YOUTUBE ПО ЧИСЛУ ПРОСМОТРОВ КОНКУРИРУЮТ С ВЫПУСКАМИ ПОПУЛЯРНЫХ БЛОГЕРОВ, А ЛИЧНЫЕ МАСТЕР-КЛАССЫ РАСПИСАНЫ НА МНОГО МЕСЯЦЕВ ВПЕРЕД. К 36 ГОДАМ ОСКАР ХАРТМАНН ПОСТРОИЛ БИЗНЕС-ИМПЕРИЮ ИЗ ДЕСЯТКОВ КОМПАНИЙ, СКОЛОТИВ СОСТОЯНИЕ В СОТНИ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ И ПОПАВ В СПИСКИ FORBES. ОН НАЗЫВАЕТ СЕБЯ ГЕНЕРАТОРОМ СЧАСТЬЯ, А ГЛАВНЫМ СВОИМ НАВЫКОМ СЧИТАЕТ УПРАВЛЕНИЕ ВРЕМЕНЕМ. В ИНТЕРВЬЮ «ВЕСТНИКУ ПОБЕДЫ» ОСКАР РАССКАЗАЛ, КАК НАЧИНАТЬ ДЕЛО С НУЛЯ В СТРАНЕ, ГДЕ У ТЕБЯ НЕТ НИ СВЯЗЕЙ, НИ СТАРТОВОГО КАПИТАЛА.

ПРО НАЧАЛО ПУТИ

Когда я решил, что хочу быть успешным, я взял списки Forbes и начал изучать, кто такие богатые люди. Оказалось, что все они делают примерно одни и те же вещи: там не было 300 бизнес-моделей! Были базовые, которые обеспечили состояние многим. Есть два ключевых подхода в бизнесе — инновации (придумывание новых бизнес-схем) и диффузия (распространение) этих инноваций. Я знаю много предпринимателей, у которых есть разные крутые штуки, но ноль желания их экспансировать. Моя же история вторая: я не инноватор. И этому есть причины. Я приехал в Россию в 25 лет. По любви. Еще до получения диплома у меня родился сын. Я должен был обеспечивать семью. Я никого не знал в этой стране. У меня не было стартового капитала. Мы жили в квартире, где потолок был ниже моего роста, в условиях ниже моих стандартов в 10 раз. Я вынужден был постоянно себе и своей семье говорить «нет». Но преимущество мигранта в том, что именно он может увидеть и оценить, чего не хватает (каких услуг, товаров) в конкретном городе: местные этого не замечают. Я не хотел работать на кого-то: было жуткое желание сделать свое дело. Но это был и гигантский риск. Единственным способом его минимизировать было создание бизнес-модели, которая будет работать не на одном рынке. Я понял: если у меня будет не один пакет акций, а 20 — один из них обязательно материализуется. Так появился интернет-магазин Sarato.Ru, телеканал Shopping Live, сайт знакомств Teamo.Ru, «фабрика контента» Relevant Media и т. д. Я наштамповал очень много проектов по бизнес-модели, проверенно работающей в России. И это сработало.

ПРО МНОГОЗАДАЧНОСТЬ

У меня всегда было много интересов, разные хобби. Я хотел семью. Хотел быть хорошим отцом. Хотел создать мировую лидирующую компанию, хотел создавать некоммерческие организации для развития предпринимательства. Конечно, проще оставить себе в жизни что-то одно, одну цель. Некоторые спортсмены упрощают

свою жизнь до одного движения и всю жизнь посвящают тому, чтобы выполнять его лучше всех. Я так не могу. Моя жизнь изначально была многозадачной. Ключевым навыком, который мне пришлось осваивать, стало управление временем. Я тратил уйму часов на принятие решений, искал более простые пути выхода из той или иной ситуации. Но потом понял: надо смириться с тем, что легких путей нет! Не надо тратить время на их поиски — надо действовать! Ты должен сделать трудные шаги, без которых не будет движения дальше. Сегодня я стараюсь принимать решения очень быстро.

ПРО ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ЦЕННОСТИ

Нет большего влияния на счастье человека, чем его отношения с друзьями, семьей, с самим собой. Это сто раз научно доказано! Разница между человеком, который пять минут в неделю говорит со своей мамой, и человеком, который этого не делает, сумасшедшая. Практически у всех есть топ-20 человек вокруг, которые на 90 процентов определяют качество жизни. Что нужно, чтобы, скажем, с другом были хорошие отношения? Достаточно микровнимания: один раз в неделю задать себе вопрос: «А что я могу сделать для Юры?» Позвонить ему, спросить, как дела. Может, в этот момент требуется какая-то мелочь, которую легко сделать. Мой конкретный пример: я играю на аккордеоне не для того, чтобы стать чемпионом мира, моя цель — хорошо исполнить 10 песен, которые в своей юности играл мой дедушка. Он сейчас уже в доме престарелых, и я очень хочу, чтобы он увидел, что его жизнь, его философия продолжают. Для меня это будет огромная ценность, и я готов над этим потрудиться. Мы зачастую не замечаем, но вот такие мини-усилия, совсем маленькие, действительно в сумме своей дают крутые результаты, а разница между «ничего не делать» и «мини-фокусом на чем-то на пять минут» колоссальна.

ПРО УМЕНИЕ ОТКЛЮЧАТЬСЯ

Когда у тебя свой бизнес, да не один, очень важна жесткая дисциплина. Я всегда контролирую, на что падает мой фокус. У меня

четкий календарь, в котором написано, про что и когда я думаю. Темы эти — как коробки. Например, ключевая ситуация по какой-то инвестиции, которую надо продумать. Я эту «коробку» достаю и думаю сфокусированно только на эту тему. Полчаса. И в эти полчаса я не думаю ни о чем другом. Весь мозг должен быть занят решением этой проблемы. Это такой мини-дедлайн: если отвлекусь — мозг уплывет в другую сторону. Потом я эту «коробку» закрываю, убираю и достаю следующую. И так всегда. Утром в зале я спортсмен: не бизнесмен, который пришел в зал, а именно спортсмен, сфокусированный на мышцах, на гирях. Вечером я захожу домой, закрываю дверь и все, что связано с бизнесом, оставляю за ней. У меня очень много таких триггеров. Да, бывает, ценные мысли прилетают не вовремя. Я тогда говорю про себя: «Спасибо, что ты прилетела», ловлю ее и убираю в соответствующую умственную «коробку». Для надежности можно и записать, иначе мозг будет переживать до тех пор, пока задача не попала в какое-то надежное место. Да, все это не так просто, постоянные умственные тренировки. Но это очень важно. И все эти нейронные связи можно тренировать. Жалко, что этому не учат в школе.

ПРО УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

Если бизнес полностью завязан на тебя и ты себя считаешь в нем чемпионом мира — это не всегда продуктивно. Бизнес работает по-другому. Бизнес — это организация, состоящая не из одного человека. Если твои сотрудники только работают и жертвуют личными хобби, семьей, если родители испытывают жуткое чувство вины по отношению к своим детям, твоя организация не будет сильной. Нужно обязательно заниматься счастьем своих сотрудников, чтобы у них была наполненная жизнь, а не только работа. Конечно, любой руководитель, любой генеральный директор организации должен отдавать себя этой конкретной организации. Я не являюсь генеральным директором ни одной из моих организаций. Я основатель, акционер, председатель совета директоров: быть гендиректором я просто физически не смог бы.

ПРО ИНВЕСТИЦИИ В НЕДВИЖИМОСТЬ

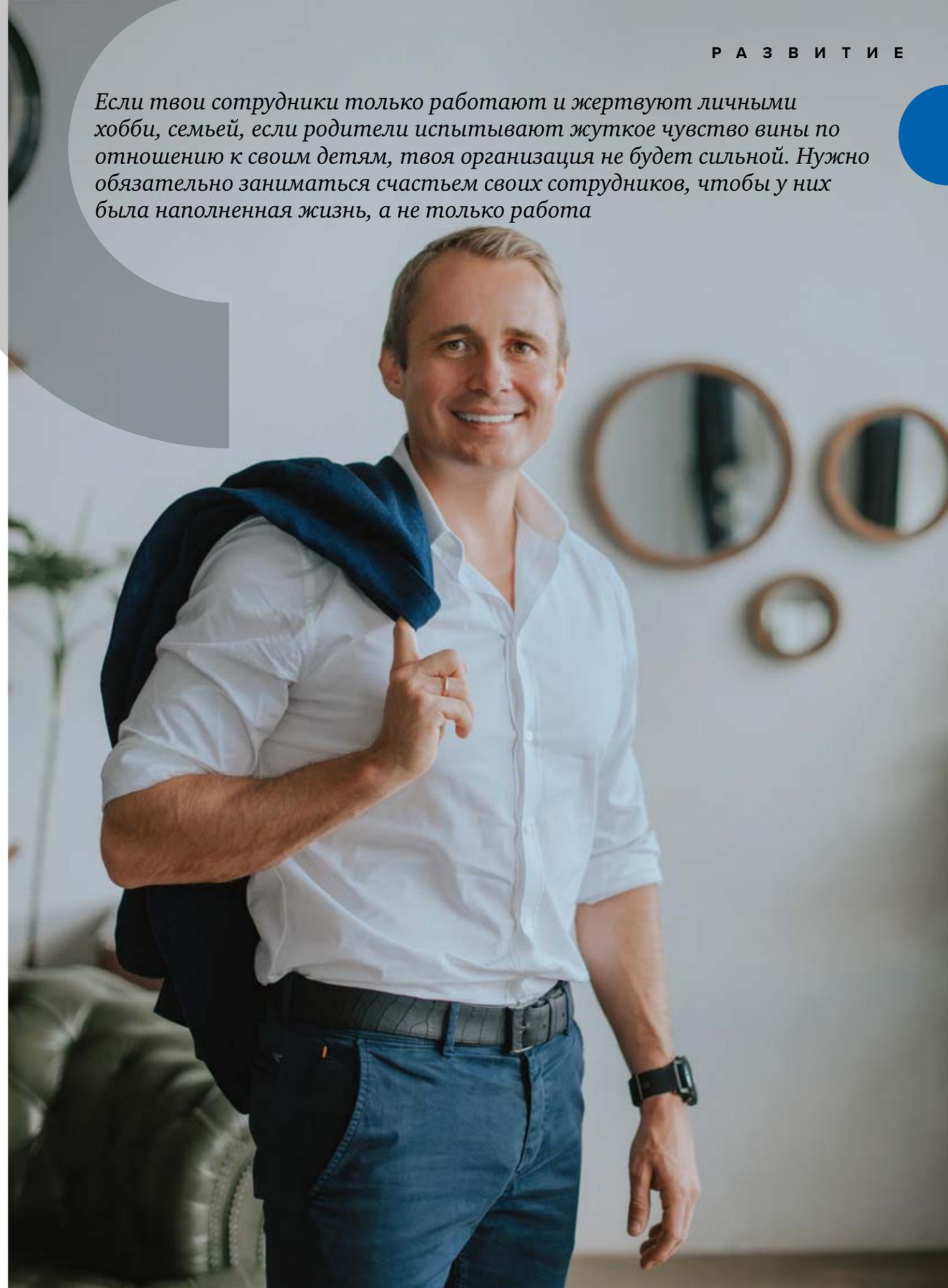
Самое дорогое, что есть в мире бизнеса, — это недвижимость. Квадратные метры — ценность, которая статична во времени. И именно эта сфера приносит львиную долю моего дохода. В свое время

одни очень успешные люди сказали мне: «Оскар, половину того, что ты получаешь от продажи компаний, всегда вкладывай в недвижимость». Я не стал ставить этот тезис под сомнение. Но начал покупать недвижимость, как это делают все, в хаотичном порядке. В итоге получилось какое-то сборище квартир, коммерческих помещений, что привело к очень большому фейлу: после вычета всех налогов и затрат на эти площади реальная доходность составила всего 3–4%. Тогда я решил заниматься недвижимостью профессионально и основал компанию Aktiv, которая позволяет дробно покупать долю в больших объектах. Это один из самых больших трендов сейчас в мире — shared economy: совместное владение большими доходностями. Это не краудфандинг, это совместное владение определенным объектом недвижимости: ты не передаешь деньги в фонд, который принимает за тебя решение (что покупать, что продавать), — ты сам принимаешь решение, но ты владеешь только долей. Причем это тренд не только в недвижимости: машинами, складами тоже очень выгодно пользоваться совместно.

ПРО СОЗДАНИЕ ПРОЕКТОВ

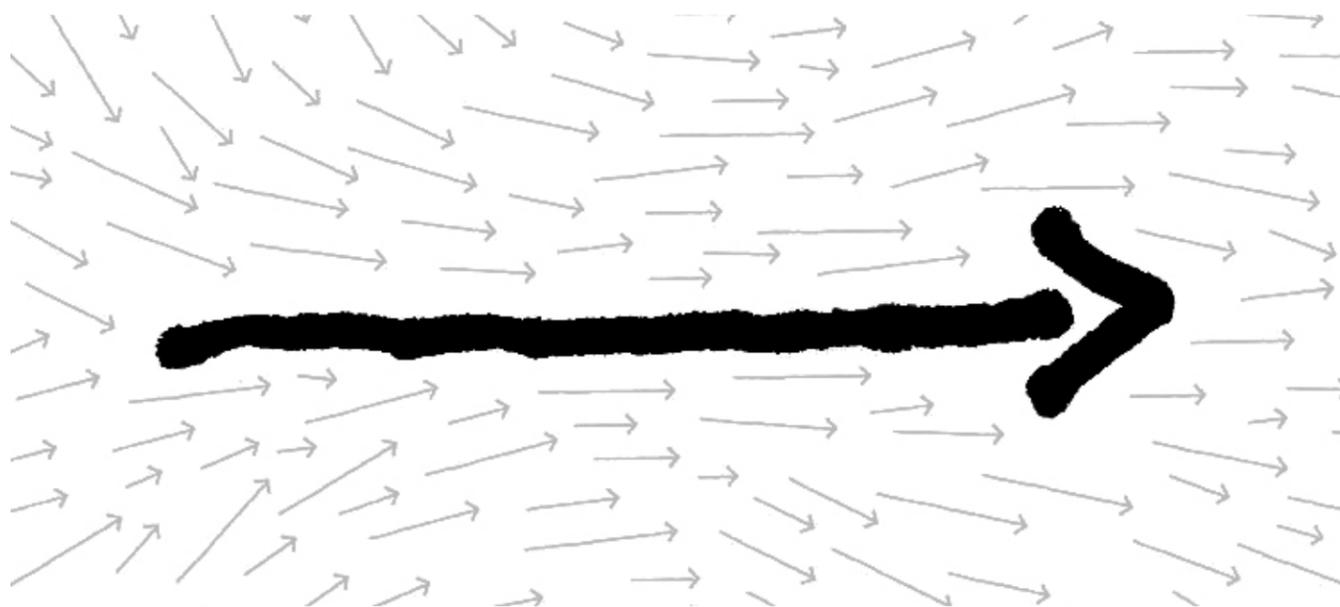
Я живу очень активной жизнью. Мои проекты не рождаются в изоляции — в комнате, где я закрылся и думаю. Чтобы создать что-то новое, нужна энергия. Энергия не возникнет, когда ты копаешься, иначе аналитики и журналисты были бы самыми богатыми людьми в мире. Нужна сильная эмоция. Что создает эмоцию? Либо боль, провал, либо любовь. Кроме того, необходим опыт. Вот, например, компания FactoryMarket.com (электронная коммерция), которую я основал в прошлом году. Ее мог создать только человек, который сам долгие годы посвятил посылкам, видел сильные и слабые стороны ретейла. И боль, и радость этого опыта в итоге аккумулировались в этот проект. Провалы — это больно. Однажды в течение трех лет я потерял 20 миллионов долларов собственных денег. Это была адская боль: три месяца я не мог заснуть, думал, это конец. Но в итоге, когда мы идем дальше, происходит парадокс: оказывается, все хорошее неразрывно связано с болью, это закаляет. Конечно, мы, как родители, хотим уберечь своих детей от боли, от плохих эмоций, от унижения, от многих других вещей. Но такой подход не работает. Так не формируется характер. Главное, чтобы эти удары не влияли на уверенность в себе и самооценку.

Если твои сотрудники только работают и жертвуют личными хобби, семьей, если родители испытывают жуткое чувство вины по отношению к своим детям, твоя организация не будет сильной. Нужно обязательно заниматься счастьем своих сотрудников, чтобы у них была наполненная жизнь, а не только работа





ЛИНЕЙНОЕ МЫШЛЕНИЕ В НЕЛИНЕЙНОМ МИРЕ



Harvard Business Review, декабрь, 2017

ВОТ ВАМ ЗАДАЧКА: представьте, что вы отвечаете за автомобильный парк компании. В вашем ведении две модели: внедорожник, которому литра бензина хватает на пять километров, и седан, который на том же литре проезжает все десять. Компания владеет одинаковым числом тех и других, и каждый автомобиль проезжает в год 15 000 км. У вас достаточно денег, чтобы заменить одну из моделей более эффективной — это снизит операционные издержки и поможет фирме стать более экологичной.

Какой вариант предпочесть?

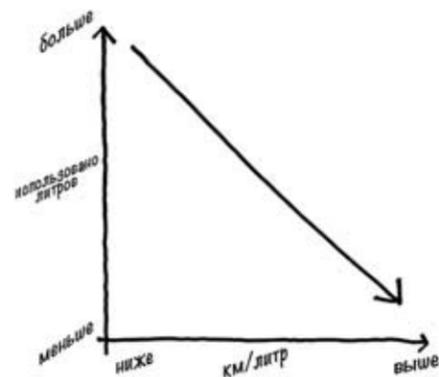
- A. Заменить 5-километровые (на 1 литр топлива) на 10-километровые.
- B. Заменить 10-километровые на 25-километровые.

ТОПЛИВО НА 15 000 КМ (В ЛИТРАХ)

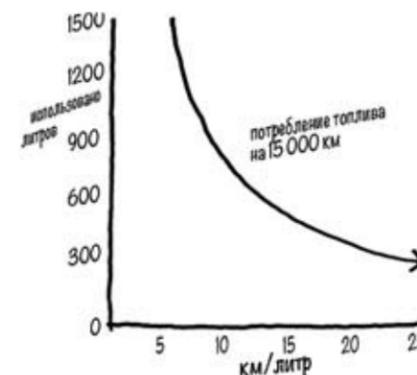
Текущее	Замена	Экономия
A. 3000 (5 км/литр)	1500 (10 км/литр)	1500
B. 1500 (10 км/литр)	600 (25 км/литр)	900

На первый взгляд более впечатляющим кажется вариант B: там же увеличение сразу на 15 км на литр! В процентах этот вариант тоже выгоднее... Но на самом деле нет, B не оптимальный вариант. Он намного хуже A! Но давайте сравним.

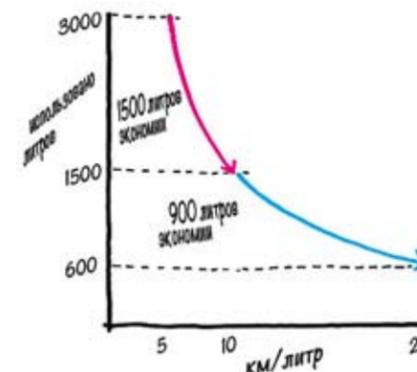
Удивлены? Наверняка. Все потому, что в наших головах соотношение между количеством километров на литр и потреблением топлива проще, чем оно есть на самом деле. Мы думаем, что оно линейное и выглядит вот как:



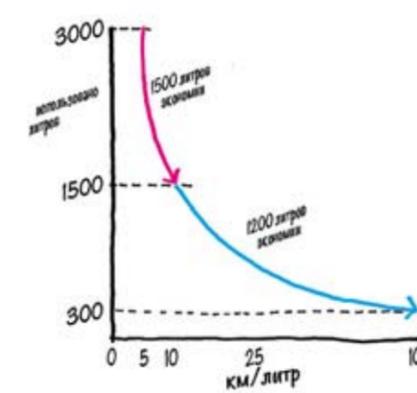
Но этот график неправильный. Потребление бензина не есть линейная функция от числа километров на литр. Если вы проверите соотношения расчетами, то получите такой график:



А применив этот график к каждому из наших вариантов, вы увидите, насколько эффективнее заменить 5-километровые автомобили.



Скажем больше: даже если вы повысите эффективность потребления топлива с 10 до 50 км/л, это не даст того выигрыша, что повышение с 5 до 10 км/л.



Однако даже при наличии неопровержимых доказательств выбор варианта A продолжает казаться странным. Мозг словно кричит нам: это неправильно!

И в этом нет нашей вины. Десятилетия исследований в сфере когнитивной психологии доказывают: человеческий мозг с трудом улавливает нелинейные соотношения величин. Наш разум склонен видеть простые зависимости. Во многих случаях — совершенно оправданно: если у вас на полке умещаются 50 книг, то, купив еще одну, вы сможете хранить 100 книг, а купив две — 150. Если чашка кофе стоит \$2, то пять чашек будут стоить \$10, десять чашек — \$20, 15 чашек — \$30... Однако бизнес полон нелинейных зависимостей, и их важно быстро распознавать. Этот совет одинаково актуален для узких специалистов и профессионалов общего профиля: даже эксперты, знакомые с нелинейностями своей отрасли, зачастую не берут их в расчет, полагаются на интуицию и принимают некорректные решения.

ЛИНЕЙНЫЙ ПЕРЕКОС НА ПРАКТИКЕ

Мы неоднократно видели, как потребители и целые компании становятся жертвами линейного восприятия. Часто ошибка касается важнейшей цели любого бизнеса — прибыли.

На прибыль влияют три основных фактора: затраты, объемы и цены. Чтобы сохранить прибыль, при изменении в одном из факторов необходимо скорректировать и остальные два. В частности, при росте затрат необходимо повысить либо цену, либо объем. Если вы снижаете цену, придется снизить затраты или увеличить объем. К сожалению, менеджеры не всегда верно представляют себе взаимозависимость трех факторов прибыли. Эксперты многие годы твердят, что изменения в цене влияют на прибыль больше, чем в объемах и затратах. Тем не менее топ-менеджеры компаний зачастую чересчур активно работают с объемами и затратами, мало заботясь о правильном ценообразовании.

Почему же? Потому, что когда цены снижены, очень приятно видеть рост объемов. Чего менеджеры не учитывают, так это насколько значительным должен быть этот рост для поддержания уровня прибыли (особенно при низкой маржинальности).

	Цена	Акция А -20%	Акция В -40%
ЦЕНА ЗА РУЛОН	¢50	¢40	¢30
ПРОДАЖИ	1000	1200	1800

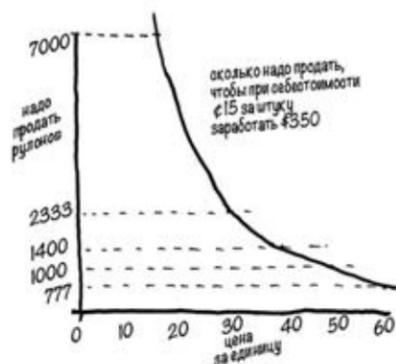
Представьте, что вы управляете брендом бумажных полотенец. Вы продаете их по 50 центов за рулон при себестоимости 15 центов. Не так давно вы провели две акции: А и В.

Кажется, что акция В принесла больший доход: 80%-ное увеличение объемов при 40%-ном снижении цены выглядит намного привлекательнее, чем 20%-ное увеличение объемов при 20%-ном снижении цены. Но, как вы уже наверняка догадались, В не самая прибыльная стратегия.

На самом деле прибыль снижают обе акции, но негативный эффект от акции В намного значительнее, чем от А. Вот какая прибыль достигается при том и другом сценарии:

	Цена	Акция А –20%	Акция В –40%
ЦЕНА ЗА РУЛОН	€50	€40	€30
ПРОДАЖИ	1000	1200	1800
ПРИБЫЛЬ НА РУЛОН	€35	€25	€15
ОБЩАЯ ПРИБЫЛЬ	€350	€300	€270

Видим, что, хотя акция В фактически удвоила продажи, прибыль при этом упала почти на 25%. Чтобы получить хотя бы привычную прибыль в \$350 во время распродажи с 40%-ной скидкой, пришлось бы продать более 2300 рулонов, то есть добиться роста продаж на 133%! График поможет в этом разобраться:

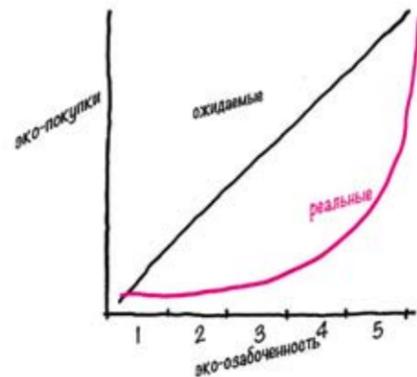


Нелинейность может затронуть и нематериальные активы, такие как лояльность. Или возьмем мнение потребителей об экологичности. Мы часто слышим от руководителей жалобы, что даже покупатели, на словах заботящиеся об окружающей среде, не готовы платить за экологичные продукты больше. Это подтверждает количественный анализ. Исследование, проведенное Национальным географическим обществом и GlobeScan в 18 странах, показало, что люди действительно все больше думают о проблемах экологии — однако на их покупательском поведении это отражается мало. Почти все опрошенные указали, что производство и потребление пищи должно быть более экологичным, — но лишь немногие из них меняют свои привычки в соответствии с этими заявлениями.

Почему так? Выходит, что между словами и делами потребителей также нелинейная зависимость. Но менеджеры часто убеждены, что классические количественные измерения, например опросы с пятибалльной шкалой важности, пропорционально прогнозируют поведение потребителей. На самом же деле исследо-

вания показывают, что поведенческая разница между теми, кто поставил экологическим вопросам 1 балл и 4 балла из 5, несущественна. А вот люди, давшие 4 и 5 баллов, различаются весьма заметно. Соотношение поведения и мнения — это не прямая, а кривая (см. график ниже).

Компании чаще всего не замечают этой нелинейности — отчасти потому, что опираются на среднее значение. Но это всегда мешает разглядеть сложные зависимости и ведет к прогностическим ошибкам. Представим себе, что фирма провела исследование экологического сознания в двух целевых сегментах. Все потребители в одном сегменте оценили свою озабоченность этой проблемой в 4 балла. В другом сегменте 50% поставили 3, а 50% — 5. Средний балл будет одним и тем же в обоих случаях, но люди во втором сегменте в целом будут намного активнее покупать «зеленую» продукцию. Дело в том, что человек, поставивший 5, значительно чаще делает выбор в пользу экологии, чем поставивший 4, — и тем более поставивший 3.



Нелинейная связь реального поведения и декларируемого мнения постоянно обнаруживается в очень важных сферах, в том числе в вопросах конфиденциальности. Например, масштабное исследование в Нидерландах обнаружило, что люди, указавшие, что они озабочены сохранением личных данных, участвуют в программах лояльности почти столь же часто, что и все остальные. Отчего же потребители, беспокоящиеся о приватности, соглашаются на участие в программах лояльности, где необходимо раскрывать данные? Мы вновь видим, что защищают конфиденциальность своих данных лишь те, кто отмечает, что для них приватность в высшей степени важна. Прочие же независимо от своих оценок не считают нужным менять свои привычки.

Подобная нелинейность характерна и для мотивации человека, и это важно учитывать при выборе критериев оценки. Скажем, чтобы оценить эффективность управления запасами, одни фирмы отслеживают, сколько дней товары задерживаются на складе, а другие — сколько оборотов складского запаса происходит за год. Большинство менеджеров не задумываются, когда выбирают один или другой критерий. Но у этого выбора могут быть удивительные последствия — именно

в уровне мотивации сотрудников. Предположим, компания сумела сократить количество дней хранения с 12 до шести и выяснила, что может пойти дальше и достичь всего четырех дней. Это то же самое, что сказать, что оборачиваемость склада повысилась с 30 до 60 раз в год и может вырасти еще больше — до 90 раз в год. Однако как показали исследования Тобиаса Штангля и Ульриха Тонеманна из Кельнского университета, сотрудники оказываются намного более мотивированы, если фирма отслеживает именно оборачиваемость, а не дни хранения. Все потому, что наращивать показатели приятнее, чем снижать их.

Можно назвать и другие сферы, где компаниям стоит осторожнее выбирать критерии оценки. Например, хранение (время или скорость выборки со склада), производство (время или скорость изготовления), контроль качества (количество сбоев или время между сбоями).

Нелинейность окружает нас. Теперь давайте посмотрим, какие формы она принимает.

ЧЕТЫРЕ ТИПА НЕЛИНЕЙНЫХ ОТНОШЕНИЙ

Чтобы разобраться в нелинейных отношениях, стоит внимательно разглядеть каждое. Типов нелинейности всего четыре.

Повышается медленно, затем резко.

Представим себе компанию с двумя сегментами клиентов: в обоих на одного человека маржинальная прибыль в среднем составляет \$100 в год. В первом сегменте уровень удержания клиентов — 20%, во втором — 60%. Большинство менеджеров полагают, что для общего результата неважно, лояльность какого сегмента повышать. К тому же большинство уверены: удвоить невысокий уровень лояльности полезнее, чем увеличить высокий, скажем, на треть.

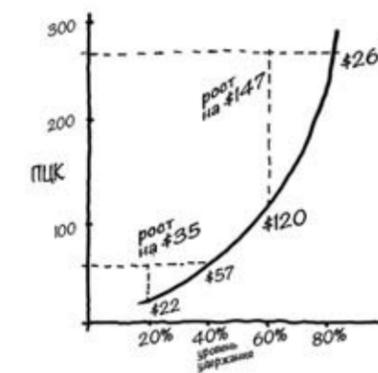
Они заблуждаются: пожизненная ценность клиента (ПЦК) — это нелинейная функция от уровня удержания. Вы поймете это, внимательно рассмотрев формулу ее расчета:

$$1 + \frac{\text{МАРЖА} \times \text{КОЭФИЦИЕНТ УДЕРЖАНИЯ}}{\text{КОЭФИЦИЕНТ ДИСКОНТА} - \text{КОЭФИЦИЕНТ УДЕРЖАНИЯ}}$$

Если уровень удержания клиентов поднимется с 20 до 40%, ПЦК вырастет примерно на \$35 (для учета инфляции применен 10%-ный дисконт). Но если он поднимется с 60 до 80%, ПЦК подскочит сразу на \$147! По мере повышения процента удержания ПЦК сначала повышается медленно, а затем выстреливает вверх.

Большинство компаний стремится выявить клиентов, склонных уйти, и нацелить на них маркетинговые программы. Однако на деле, как правило, более выгодно сосредоточиться на тех, кто пока не стремится

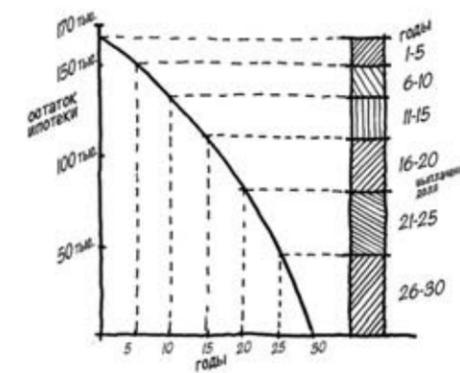
покинуть вас. Из-за линейного мышления менеджеры склонны недооценивать выигрыш от небольшого увеличения и без того высокого процента удержания клиентов.



Понижается постепенно, затем резко.

Классический пример нелинейности — выплаты по ипотеке. Владельцы недвижимости часто удивляются, сколь мало сокращается остаток суммы к оплате в первые годы ипотеки. Но если у ипотечного кредита фиксированный срок и постоянная процентная ставка, вначале в счет основного долга идет лишь небольшая сумма от платежей. Основной долг снижается нелинейно. Если вы выплачиваете ипотеку в \$165 000 на 30 лет по ставке 4,5%, за первые пять лет основной долг уменьшится всего примерно на \$15 000. Лишь к 25-му году остаток упадет ниже \$45 000. Получается, что за первые 16% срока заемщик выплатит менее 10% от основного долга, а за последние 16% срока — более 25% от него.

Попав в ловушку линейного мышления, заемщики нередко удивляются, когда, продав через несколько лет свою недвижимость и заплатив агентские комиссионные, они получают совсем небольшую сумму.



Повышается резко, затем постепенно.

Для оценки эффективности часто используется показатель удельной прибыли. Если продажи растут, то растет и прибыль на единицу (экономия масштаба).

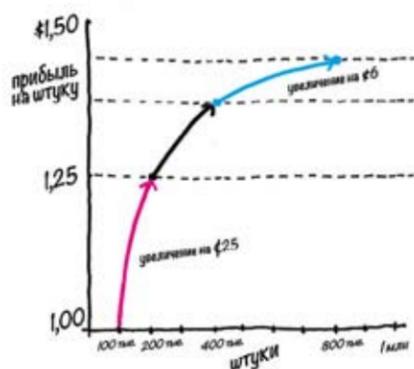
Представим, что фирма продает ежегодно 100 000 неких изделий по \$2 за штуку и их производство стоит \$100 000, из которых \$50 000 — фиксированные издержки. Плюс по 50 центов переменных затрат на штуку. Прибыль на единицу товара равна \$1. Повысить ее можно, произведя и продав больше товара, потому что в таком случае фиксированные издержки распределятся на большее число изделий.

Удельную прибыль обычно рассчитывают по формуле, приведенной ниже:

(ОБЪЕМЫ x ЦЕНА ЗА ЕДИНИЦУ ТОВАРА) — ФИКСИРОВАННЫЕ ИЗДЕРЖКИ — (ОБЪЕМЫ x ПЕРЕМЕННЫЕ ИЗДЕРЖКИ)

ОБЪЕМЫ

Если удвоить продажи товара, то для 200 000 штук прибыль на изделие поднимется до \$1,25 (при том же уровне переменных издержек 50 центов за штуку). Кажется заманчивым, и вы можете подумать, что при увеличении продаж до 800 000 прибыль буквально взлетит! Но это не так. Если фирма удвоит продажи своих изделий с 400 000 до 800 000 (что намного сложнее, чем со 100 000 до 200 000), прибыль на штуку товара вырастет всего лишь на 6 центов (см. график ниже). Обычно управленцы придают немалое значение масштабу и росту. Но линейность мышления нередко приводит к переоценке одного из факторов прибыли — объема и недооценке более важных моментов, например цены.



Понижается резко, затем постепенно.

Фирмы часто оценивают инвестиции по периоду окупаемости — времени, необходимому для возврата понесенных затрат. Понятно, что чем этот период короче, тем лучше. Допустим, вам нужно выбрать, какой из двух проектов финансировать. Проект А обещает окупиться за два года, проект В — за четыре. Команды обоих проектов убеждены, что сумеют сократить сроки в половину. Многие менеджеры сочтут более привлекательным В: экономится вдвое больше времени, чем в варианте А.

Однако для руководства компании в конечном счете более важным может оказаться показатель возврата на инвестиции, а не выход в ноль. Окупаемость за

год означает годовую норму прибыли (ГНП) в 100%. Окупаемость за два года означает 50% ГНП — это в два раза меньше. Окупаемость за четыре года означает 25% ГНП — это в четыре раза меньше. То есть по мере роста периода окупаемости ГНП сначала резко падает, а затем замедляет темп. Если для вас важнее повысить ГНП, лучше урезать вдвое период окупаемости проекта А.

Менеджеры, сравнивающие портфолио проектов сходного масштаба, могут удивиться, узнав, что возврат

на инвестиции будет выше, если выбрать один проект с окупаемостью в год и один — в четыре года по сравнению с парой проектов с окупаемостью в два года. Им нужно быть осторожнее, чтобы не забыть учесть то влияние, которое снижение и без того сравнительно коротких периодов окупаемости оказывает на ГНП.

КАК НЕ ВПАСТЬ В ЛИНЕЙНОЕ ИСКУШЕНИЕ

Погрешности восприятия, свойственные человеческому мозгу, будут влиять на качество бизнес-решений до тех пор, пока менеджерами работают люди. Впрочем, минимизировать «линейную погрешность» все-таки можно.

ШАГ 1. Расскажите людям об их склонности мыслить линейно.

В рамках программ MBA будущих руководителей следует предупреждать об этой опасности и обучать способам обойти ее. Кроме того, внутри компании можно приучать сотрудников к сложным зависимостям, предлагая им задачи с нелинейными решениями (см. врезку «Проверьте себя на нелинейность»). Наш опыт показывает, что подобные упражнения увлекают и даже поражают управленцев.

Существуют и более специализированные разработки. Инициатива Ocean Tipping Points помогает отслеживать нелинейные соотношения в водных экосистемах. Ученые и инженеры часто исходят из того, что зависимость между стрессовым фактором (например, выловом рыбы) и реакцией окружающей среды (сокращением популяции рыбы) — простая пропорция. Однако же порой даже вроде бы небольшой стресс порождает непропорционально крупный ущерб: вследствие незначительного увеличения объемов вылова может исчезнуть целая популяция. Цель проекта — выявить критические точки экологии океана и с их помощью улучшить практику природопользования.

ШАГ 2. Сосредоточьтесь на результате, а не на показателях.

Одна из важнейших задач менеджмента — задать направление развития организации и назначить поощрения за достижение результатов. Однако зачастую желанный результат отдален во времени от сегодняш-

ПРОВЕРЬТЕ СЕБЯ НА НЕЛИНЕЙНОСТЬ

Этот тест покажет, часто ли линейность мешает вам принимать решения

1. В каком варианте вы съедите больше?

- А. Если возьмете одну пиццу диаметром 12 дюймов.
- В. Если возьмете две пиццы диаметром 8 дюймов.

2. Фирмам часто рекомендуют сосредоточиться на клиентах с самой высокой пожизненной ценностью. Предположим, ваши аналитики сегментировали клиентскую базу по децилям пожизненной ценности (наиболее перспективные попадают в дециль 1). Ценность каких двух децилей ближе друг к другу?

- А. 1 и 2.
- В. 3 и 8.

3. У вашей компании две фабрики, работающие круглосуточно. Что даст вам больший выигрыш в количестве изготовленных за год продуктов?

- А. Повышение производительности первой фабрики от 100 до 120 изделий в час.
- В. Повышение производительности второй фабрики со 130 до 140 изделий в час.

4. Вы хотите выяснить готовность потребителей купить новый продукт — мужчин и женщин по отдельности. Вы уже опросили 20 мужчин и 50 женщин. Какой дополнительный опрос лучше уточнит результаты первого?

- А. Еще 5 женщин и 30 мужчин.
- В. Еще 100 женщин и 5 мужчин.

5. Какой из двух командированных сильнее увеличил время, проведенное в воздухе?

- А. Первый повысил количество миль с 20 000 до 40 000 в год.
- В. Второй повысил количество миль с 50 000 до 60 000 в год.

6. Ваша цель — привлечь максимум трафика на веб-сайт компании. Какой ход будет эффективнее?

- А. Поднять место вашей компании в выдаче поисковика по ключевому слову с десятого на четвертое.
- В. Поднять место вашей компании в выдаче поисковика по ключевому слову с четвертого на второе.

показатель и результат находятся в нелинейных отношениях — как это происходит с органической выдачей поисковика и продажами, — искажения становятся опасными. Если веб-сайт теряет место в выдаче, продажи через него падают вначале резко, а затем постепенно: сползание с первого места на второе намного более ощутимо, чем с 20-го на 25-е.

Бывает еще, что из одного показателя можно сделать сразу несколько выводов, — это может запутать управленцев. Вернемся к понятию годовой нормы прибыли (ГНП) — показателю, опираясь на который некий менеджер хочет достичь максимальной отдачи от инвестиционного продукта и его общей доходностью, вы увидите, что по мере увеличения ГНП доходность инвестиции сначала повышается незначительно, а затем взлетает резко.

Другому менеджеру важнее максимально сократить время на достижение конкретной инвестиционной цели. Здесь соотношение обратное: по мере подъема ГНП период достижения целей вначале резко сокращается, а затем постепенно снижается. Поскольку от ГНП зависят многие показатели — причем нелинейно, люди то переоценивают, то недооценивают этот фактор. Одному руководителю важно максимизировать общую отдачу, и он предпочтет рост ГНП с 0,3 до 0,7%, а не с 6,4 до 6,6%. Но повышение невысокой ГНП намного меньше влияет на совокупную будущую доходность, чем повышение уже относительно высокой ГНП. Поэтому руководитель, стремящийся минимизировать время на достижение инвестиционной цели, напротив, старается повысить ГНП с 6,3 до 6,7%, но к изменению от 0,4 до 0,6% остается безразличен. В данном случае ситуация обратная: выгода от повышения и без того высокой ГНП намного меньше, чем от повышения ее с низкой базы.

ШАГ 3. Определите, с каким типом нелинейности вы имеете дело.

Томас Джонс и Эрл Сассер в статье HBR 1995 года (Why Satisfied Customers Defect) показали, что зависимость уровня удержания клиентов от их удовлетворенности часто нелинейна — но тип этой нелинейности определяется отраслью. В высококонкурентных сферах, таких как автомобилестроение, по мере роста удовлетворенности лояльность поднимается медленно, а затем взлетает. В низкоконкурентных, напротив, сначала выстреливает, а затем выравнивается (см. график).

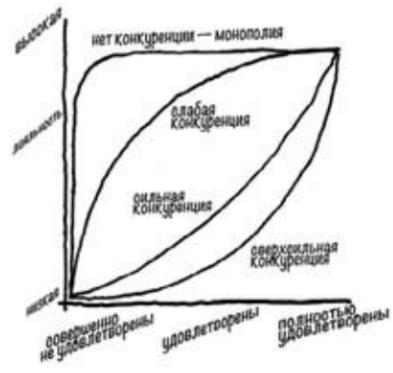
В обеих ситуациях нельзя мыслить линейно. Если отрасль высококонкурентна, характерная ошибка такая: менеджеры переоценивают эффект от повышения удовлетворенности среди недовольных клиентов. А в низкоконкурентной отрасли — наоборот, управленцы рискуют переоценить преимущества повышения удовлетворенности среди и так довольных клиентов.

Каков же вывод? Нельзя все нелинейные зависимости сводить к одной известной. Управленцы должны найти время, чтобы изучить причинно-следственные связи в каждой конкретной ситуации.

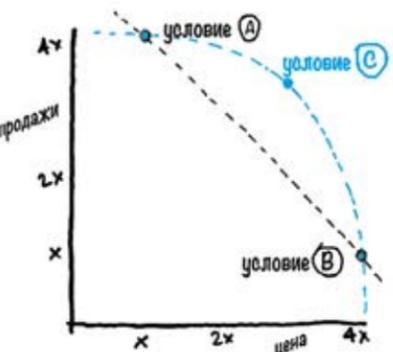
них бизнес-решений. Тогда фирмы вводят промежуточные показатели и создают стимулы для сотрудников выполнять и перевыполнять их. Например, чтобы увеличить продажи, многие компании работают над повышением места своего веб-сайта в органической поисковой выдаче.

Проблема в том, что подобные промежуточные показатели часто из средства становятся самоцелью. Если

Панорама



Все большую популярность приобретают нацеленные на это полевые эксперименты (см. статью Эрика Андерсона и Дункана Симестера A Step-by-Step Guide to Smart Business Experiments, HBR, 2011). Продумывая каждый эксперимент, менеджерам надо учитывать возможную нелинейность, а не просто прочерчивать прямую линию из точки А в точку В. Например, часто можно видеть, как компании пытаются определить влияние цены на объем продаж, предлагая продукт по низкой цене (точка А на графике ниже) и высокой (точка В), а затем замеряя разницу в продажах. Однако эксперименты с двумя ценами не помогут выявить тип нелинейности этой зависимости. Чтобы построить верный график, нужно использовать как минимум три цены: низкую, среднюю (точка С) и высокую.



ШАГ 4. Отмечайте нелинейность везде, где видите.

Помимо обучения управленцев, компании полезно выстроить систему поддержки — она должна предупреждать их о риске ошибочных решений из-за «линейного уклона». В идеале помочь выявлять ситуации, в которых простые пути, характерные для человеческого разума, работают против нас, и подсказывать, как предотвратить проблемы, могли бы алгоритмы и искусственный интеллект (ИИ). В некоторых сферах такие системы ИИ уже реализованы, однако они не могут ничем помочь, если решения принимают офлайн — например, в ходе переговоров. К тому же на построение специализированных экспертных систем уходит много времени и средств. Не столь прогрессивная, но очень эффективная техника для борьбы с перекосами мышления — визу-

ализация данных. Как вы могли заметить, в нашей статье много графиков. Их намного легче интерпретировать, чем, например, списки и таблицы данных. Визуальная репрезентация также поможет вам увидеть пороговые значения — точки, в которых результат резко меняется, показательные для степени непропорциональности.

Если мы включим примеры нелинейных графиков в информационные панели и будем рисовать их для всех вариантов при сценарной проработке, управленцы привыкнут к ним и станут страховать свои решения, всякий раз проверяя, учли ли они нелинейность в своих выкладках.

Визуализация полезна и для компаний, стремящихся помочь принять верное решение своим клиентам. Например, чтобы водители усвоили, насколько мало времени они экономят, нажимая на газ при и без того высокой скорости, можно добавить на приборную панель данные об экономии времени, проводимого ими в пути. Например, использовать предложенную Эялем Пеером и Эялем Гамлиэлем шкалу, показывающую, за сколько минут автомобиль проходит 10 миль. Многих автолюбителей изумит тот факт, что при ускорении с 60 до 100 км/ч на 10 километрах они выигрывают четыре минуты, а при вроде бы аналогичном ускорении со 100 до 140 км/ч — всего лишь три минуты.



ЗНАЧИМОСТЬ ПРОБЛЕМЫ ДЛЯ МАРКЕТОЛОГОВ

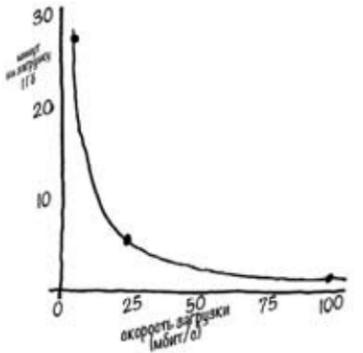
В основе современного маркетинга лежит идея, что пользу дает не реклама особенных достоинств продукта, а сообщения о его непосредственной ценности для клиента. Например, компания Apple быстро поняла, что для MP3-плеера рекламная фраза «1000 песен у вас в кармане» работает лучше, чем «Емкость внутренней памяти — 5 Гб».

Тем не менее во многих ситуациях выгоднее продвигать именно специфику, а не пользу продукта. Дело в том, что потребитель склонен воспринимать зависимость между техническими характеристиками и преимуществами товара как линейную. Разумеется, это далеко не всегда так. Узнав о реальных преимуществах продукта, клиент мог бы понять, что переплачивает за совершенно ничтожное улучшение. Есть масса товаров, где такое раскрытие информации могло бы сработать:

СПАСИ ПОТРЕБИТЕЛЯ ОТ ЛИНЕЙНОЙ ОПАСНОСТИ

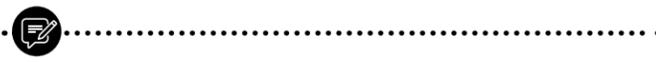
Дискуссии о нечестных бизнес-практиках и их вреде для потребителей обычно сводятся к уязвимости особых групп людей, таких как дети и престарелые. Однако линейный перекося ставит под удар всех нас. Авторы книги 2008 года Nudge (русский перевод изд-ва «МИФ», 2017) Ричард Талер и Касс Санстейн утверждают, что среду, в которой потребитель принимает решения, формируют руководители и политики. Если в ней существуют правильные стимулы, потребитель скорее примет оптимальные решения — как для себя, так и для общества. Государственные органы и организации по защите прав потребителей все чаще настаивают на введении единых показателей, позволяющих потребителю адекватно сравнивать разные предложения. К сожалению, эти показатели зачастую принимают без необходимых разъяснений — инструкций по применению. Например, все ведущие производители принтеров указывают в характеристиках продукта скорость печати (количество страниц в минуту). Это принято по стандарту ISO. Однако зависимость экономии времени от количества страниц в минуту нелинейна: чем выше производительность принтера, тем меньшую экономию дает ее увеличение. Стандартизированные показатели помогают сравнивать продукты. Однако линейный уклон, характерный для большинства из нас, мешает взглянуть на дело с точки зрения выгоды потребителя, что может привести его к лишним затратам. В конце концов людям нужны не высокие показатели, а экономия времени и денег. Наш долг — предоставить им данные об этой экономии и помочь принять взвешенное решение.

показатель количества страниц в минуту для принтеров, набор баллов в программах лояльности, фактор защиты от ультрафиолета в солнцезащитных кремах... Отличный пример — количество мегабит интернета в секунду. Наши исследования показывают, что цена за интернет-соединение растет пропорционально скорости: неважно, с малой скорости вы начинаете или с большой. Однако соотношение между скоростью и временем загрузки вовсе не линейное. По мере повышения скорости время скачивания сначала падает резко, а затем постепенно. Если вы перейдете с 5 на 25 Мбит/с, на скачивании одного гигабита вы сэкономите 21 минуту, а при переходе с 25 на 100 Мбит/с — только четыре минуты. Уяснив, насколько в реальности полезно увеличение скорости до 100 Мбит/с, многие потребители, возможно, предпочли бы более дешевое, хотя и более медленное соединение. Конечно, сознательное использование некорректного восприятия потребителями соотношения характеристик и преимуществ товара — сомнительная



маркетинговая стратегия. Игру на покупательской неграмотности принято считать неэтичной (см. врезку «Спаси потребителя от линейной опасности»).

За последние годы целый ряд специалистов (экологи, физиологи, врачи) стали регулярно учитывать при принятии решений фактор нелинейности многих соотношений вокруг нас. Но и в мире бизнеса нелинейность распространена не меньше. Пора и управленцам осознать ловушки линейного мышления в нашем нелинейном мире. Это позволит им принимать более верные решения — и помогать в этом коллегам.



ОТВЕТЫ НА ВОПРОСЫ

1. А. Формула площади круга: πR^2 . В сценарии А вы съедите 113 кв. дюймов пиццы, в сценарии В — 101 кв. дюйм пиццы.
2. В. Большинство фирм выиграет, если будет подробнее сегментировать наиболее, а не наименее выгодных клиентов. Например, децили 4–10, как правило, можно объединить в единый сегмент, а вот первый дециль часто полезно разделить на два сегмента.
3. А. Зависимость между часовой и годовой производительностью линейна, поэтому повышение со 100 до 120 даст вдвое больший эффект, чем повышение со 130 до 140.
4. А. Сначала точность статистической оценки растет быстро, а по мере роста выборки сглаживается. Обычно намного выгоднее увеличивать меньшую выборку, чем большую.
5. А. Время путешествия — линейная функция от расстояния, поэтому 20 000 лишних миль увеличат время в воздухе сильнее, чем 10 000.
6. В. Зависимость места органического поиска и кликабельности нелинейна. Разница в трафике между первыми позициями очень велика, а затем резко снижается.

КАК НАУЧИТЬ МОЗГ УЧИТЬСЯ



ЭТА ЛЕКЦИЯ СОБРАЛА НЕСКОЛЬКО МИЛЛИОНОВ ПРОСМОТРОВ НА YOUTUBE И ВЫЗВАЛА БУРНЫЕ ОБСУЖДЕНИЯ В СЕТИ. ТАТЬЯНА ЧЕРНИГОВСКАЯ, ДОКТОР БИОЛОГИЧЕСКИХ НАУК, ПРОФЕССОР И УЧЕНЫЙ В ОБЛАСТИ ПСИХОЛИНГВИСТИКИ, ПОДНЯЛА ПО-НАСТОЯЩЕМУ ВОЛНУЮЩУЮ ТЕМУ: О ПРОБЛЕМАХ, КОТОРЫЕ СТАВИТ ПЕРЕД ЧЕЛОВЕЧЕСТВОМ УВЕЛИЧИВАЮЩИЙСЯ ПОТОК ИНФОРМАЦИИ, И ОБ ИЗМЕНЕНИЯХ, НЕОБХОДИМЫХ ОБРАЗОВАНИЮ В НОВОЙ СИТУАЦИИ. МЫ ВЫБРАЛИ САМЫЕ ЗАПОМИНАЮЩИЕСЯ ТЕЗИСЫ И ПРЕДЛАГАЕМ ИХ ВАМ ДЛЯ РАЗМЫШЛЕНИЯ.

ЧЕЛОВЕКУ МОЖЕТ ПОВЕЗТИ

с генами, но все равно нужно постоянно учиться и прокачиваться. Везение с генами — это как рояль Steinway, доставшийся по наследству. Хорошо, конечно, но играть-то на нем все равно нужно учиться.

ГЕНИЯ ВОСПИТАТЬ НЕЛЬЗЯ,

гением можно только родиться, но, родившись гением, можно им и не стать.

МОЗГ ЗНАЕТ, КАК УЧИТЬСЯ,

и понимает, как он это делает, но не объясняет этого нам. Если бы понять — мы бы по-другому учились.

ВОЗМОЖНО, В ШКОЛАХ И ВУЗАХ

стоит учить больше не наборам фактов, а тому, как добывать информацию. Важные вопросы: как научиться учиться? как научиться контролировать внимание или память? как научиться правильно классифицировать и упаковывать информацию?

МОЗГ ЗАПОМИНАЕТ ВСЕ,

мимо чего он прошел, унюхал, попробовал, услышал, потрогал и так далее. Мозг — не решето. Ничего не высыпается из него. Мы, грубо говоря, ничего не забываем, просто большая часть данных лежит в «папке "Другое"». Поэтому не надо слушать плохую музыку, не надо читать плохие книги, не надо всякое дерьмо есть, не надо дрянно пить, не нужно общаться с плохими людьми.

ЗАБЫВАНИЕ, ОТВЛЕЧЕНИЕ,

ПЕРЕРЫВЫ И СОН являются не помехой для обучения, а помощью. Если хотите что-то быстро запомнить — нужно выучить и заснуть. Какое-то время назад это было догадкой, сейчас это научный факт. Полу-

МЫ РОЖДАЕМСЯ С МОЩНЕЙШИМ КОМПЬЮТЕРОМ В ГОЛОВЕ.

Но в него надо установить программы. Какие-то программы в нем стоят уже, а какие-то туда нужно закачать, и вы качаете всю жизнь, пока не помрете. Он качает это все время, вы все время меняетесь, перестраиваетесь.

ПОЛЕЗНО УЧИТЬ МОЗГ СМОТРЕТЬ НА МИР ГЛАЗАМИ ДРУГИХ ЛЮДЕЙ.

Способность строить модель «другого» дает поведенческое преимущество.

МОЗГ ЛЮДЕЙ, ЗНАЮЩИХ БОЛЬШЕ ОДНОГО ЯЗЫКА,

имеет преимущество перед мозгом тех, кто знает только один. Учить языки полезно для развития мозга,

Мы рождаемся с мощнейшим компьютером в голове. Но в него надо установить программы. Какие-то программы в нем стоят уже, а какие-то туда нужно закачать, и вы качаете всю жизнь, пока не помрете. Он качает это все время, вы все время меняетесь, перестраиваетесь

ченные данные должны переместиться в долгосрочную память, и происходит это во время сна. Поэтому ночью перед экзаменом нужно спать.

В МОЗГЕ ЕСТЬ ХРАНИЛИЩЕ

НА 2,5 ПЕТАБАЙТА. Это примерно три миллиона часов сериала.

и это тоже один из способов «отодвинуть Альцгеймера».

ХОРОШИЙ МОЗГ ПОСТОЯННО УЧИТСЯ.

Приучите себя постоянно выполнять трудную (но выполнимую) мозговую работу. Это позволит дольше оставаться в сознании. В прямом смысле.

БЫВАЮТ ПЛОХИЕ СОСТОЯНИЯ ДЛЯ УМСТВЕННОЙ РАБОТЫ.

В этот момент важно это понять и переключиться на другую работу, а к этой вернуться позже.

ЗАНЯТИЯ МУЗЫКОЙ

ПОЛОЖИТЕЛЬНО ВЛИЯЮТ НА МОЗГ. Усложняют его, улучшают качество нейронных сетей, обеспечивают лучшую пластичность и лучше сохраняют его к старости.

ВАЖНО ПОНИМАТЬ И ЧЕСТНО ОТВЕЧАТЬ СЕБЕ НА ВОПРОС

«ЗАЧЕМ Я УЧУСЬ?». Выстраивание реальной картинки по этому поводу спасло бы от лишних мучений.

ДЕЛИТЬ ПРОЕКТ НА МЕЛКИЕ ВЫПОЛНИМЫЕ ЧАСТИ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО ПОЛЕЗНО.

Как и менять обстановку, окружение, позу в которой сидишь, и т. п.



В 06.00 — подъем,
07.00 — разгон
облаков,
08.00 — подвиг!

Из распорядка
дня барона
Мюнхгаузена

С БЫТЬ УВЕРЕННЫМ, БЫТЬ СОБОЙ

В 2018 ГОДУ МЫ МОДЕРНИЗИРОВАЛИ МОДЕЛЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ДОБАВИЛИ К НИМ ДВЕ НОВЫЕ: ИНИЦИАТИВУ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. ИНИЦИАТИВА ОТРАЖАЕТ СПОСОБНОСТЬ ВЫХОДИТЬ ЗА ПРЕДЕЛЫ ИМЕЮЩИХСЯ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, СОЗДАВАТЬ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ СЕБЯ И ДРУГИХ. А ОТВЕТСТВЕННОСТЬ — ЭТО СПОСОБНОСТЬ ОТВЕЧАТЬ ЗА РЕЗУЛЬТАТ СВОИХ ДЕЙСТВИЙ И РЕАГИРОВАТЬ НА ВЫЗОВ АКТИВНЫМИ ДЕЙСТВИЯМИ И УПОРСТВОМ. ОБЕ КОМПЕТЕНЦИИ ОЧЕНЬ БЛИЗКИ И СОЗВУЧНЫ С ИДЕЯМИ АССЕРТИВНОСТИ И УВЕРЕННОГО ПОВЕДЕНИЯ, БЛАГОДАРЯ ЧЕМУ ПОМОГУТ НАМ В САМОСОВЕРШЕНСТВОВАНИИ, ДОСТИЖЕНИИ АМБИЦИОЗНЫХ ЦЕЛЕЙ И, КОНЕЧНО, В НОВЫХ ПОДВИГАХ. ПУСТЬ И НЕ КАЖДЫЙ ДЕНЬ, ПУСТЬ ИНОГДА И НЕ В ВОСЕМЬ УТРА.



АЛЛА
ЗАХАРОВА,
руководитель
отдела
обучения

В этой статье мы разберемся с тем, что такое **ассертивность** и что такое **уверенное поведение**, я также расскажу об основных механизмах запуска неуверенности в себе.



АССЕРТИВНОСТЬ

Комплексное понятие, включающее уверенность в себе. Ассертивность связана с глубоким уровнем самоосознания, с независимой оценкой себя и саморегуляцией своего поведения. Это выражается в следующих проявлениях.

Конкретность и открытость в проявлении своих чувств и эмоций

Люди из-за страха осуждения, критики, высмеивания либо обесценивания могут опасаться открытых проявлений эмоций. При этом искренность обескураживает, вызывает уважение и доверие со стороны визави. Важным здесь является умение говорить от первого лица, использовать так называемые я-высказывания.

Поведенческая гибкость

Гибкость в поведении — это в первую очередь умение отказаться от неработающих действий, жизненных стратегий, убеждений и черт личности с адекватной заменой, умение изменить себя или свой образ жизни.

Ответственность

Ответственность — это принятие авторства над своими действиями. «Это сделал я, это делаю я, это буду делать я».

Инициатива

и проактивность

Это понимание, что будущее зависит от настоящего и того, что сейчас человек делает. Проактивный человек не ставит свои настроения в зависимость от внешних обстоятельств, он не боится остаться один, быть непризнанным, непонятым, выделившимся из толпы, потому что понимает: для счастья у него уже все есть. Он проявляет инициативу, так как для него понятна зависимость «мои действия — изменения в моей жизни».

Самопринятие

Это прежде всего адекватная самооценка, которая формируется на основе результатов действий, а не на основе оценки вас другими людьми. Адекватное отношение к своим недостаткам тоже играет важную роль. Недостатки — это только то, что нам

действительно мешает, а не то, что принято считать недостатками.

Принятие другого

Все конфликты и разногласия возникают именно из-за неумения понимать друг друга. Уверенный в себе человек знает, что каждый имеет право испытывать то, что он чувствует, говорить то, что считает нужным, так как не бывает неправильных чувств и мыслей, есть мысли и чувства каждого отдельного человека.

Принятие похвалы

и умение делать комплименты

Принятие похвалы рассматривается как отказ от самоуничтожения и недооценки своих сил и качеств. Это умение с улыбкой сказать «спасибо» в ответ на комплимент, а также смелость сказать другому, что в нем нравится, а что нет.

Умение говорить «нет»

В любом тренинге по уверенному поведению обязательно есть тема про умение говорить «нет». Мы имеем полное право сказать «нет» и защитить свои интересы и свои границы.

УВЕРЕННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Уверенное поведение — это вербальные (четкая и умеренно громкая речь, утвердительные, понятные и аргументированные высказывания, ответы на вопросы и ведение дискуссий в конструктивном ключе) и невербальные (умеренная жестикуляция, осанка, открытые позы, позитивные выражения мимики) проявления. Все они легко поддаются моделированию и понятны для обучения. Достаточно цели и желания расти в этом направлении, а далее на помощь придут самоанализ, наблюдения, подражание, практика. Важно понимать, что очень сложно отделить поведение человека от его внутреннего содержания. Будет непросто развиваться только в одном направлении и добиться выдающихся результатов.

Причины, по которым мы можем чувствовать или вести себя неуверенно

С темой неуверенности многие из нас сталкивались хотя бы раз. Когда возникала какая-то проблема или

Обучение

происходила ситуация с неприятными обстоятельствами, а порой и исходами.

Вместе с тем неуверенность абсолютно нормальна и естественна, если мы находимся в незнакомом месте, получаем новую задачу, проходим через резкую смену событий или то, чего не было в нашем предшествующем опыте. В этих случаях неуверенное поведение может быть даже полезным, потому что способно остановить нас при потенциально ошибочных, рискованных или опасных ситуациях. Неуверенность также является мотиватором к развитию, постижению чего-то нового, в то время как уверенный в себе профессионал и так все знает, не сомневается в своей подкованности. О «проблеме» можно говорить только в случае, если ситуативная неуверенность перерастает в личностную и становится постоянной. Ее отличают тревожность, осторожность, излишнее беспокойство, слабая позиция, которые в свою очередь могут нанести урон всей жизни. Чтобы справиться с этим состоянием, нужно понять механизмы его формирования. Механизмы могут быть связаны с так называемым синдромом выученной беспомощности. Это чаще всего результат детского опыта несамостоятельности, отсутствия способности повлиять на события или гиперопеки родителей. Так или иначе, для человека становится привычным относиться к жизненным событиям с пассивной позиции, не брать на себя ответственность и не проявлять инициативу. Такое встречается редко, и в качестве помощи можно рекомендовать только внутреннюю работу с коучем.

Враги уверенного поведения

Что же с ситуативными механизмами запуска неуверенного поведения? Большинство из них может найти у себя и уверенный человек. Все мы иногда выходим из зоны комфорта, все мы сталкиваемся с вызовами, все мы попадаем в ситуации новизны. Важно понимать, что часто «враг» иллюзорен, преувеличен, не обоснован. Зная это, можно менять

свое отношение к происходящему, а следовательно, и поведение.

Социальный страх

Страх критики и сделать что-то неправильно, страх оказаться в центре внимания, страх не суметь сказать «нет». Все эти ситуации объединяет одно — страх реакции социального окружения.

- «Вряд ли они согласятся, да еще и посмеются в ответ».
- «Меня никто всерьез никогда не воспримет».
- «А что обо мне подумают люди?».

Нерациональные убеждения и глобальные выводы из единичных фактов

- «Кругом враги».
- «Никому доверять нельзя».
- «Всем нужны только деньги».

Смятение и замешательство

- «Я не знаю, что делать, все безнадежно».
- «Ничего хорошего уже не будет».

Пассивность, избегание ответственности

- «Я не виноват, как мне сказали, так я и сделал».
- «Я за это не отвечаю».
- «Скажите мне что сделать, — я сделаю».

Что делать, если вы нашли себя в каком-то из этих описаний? У меня хорошие новости: осознание — это первый шаг к изменениям. Если вы знаете о внутренних установках и ограничениях, которые мешают вести себя проактивно и уверенно, то вам под силу их преодолеть. Хотя это и кажется поначалу сложным, нереальным и недостижимым, но дорогу осилит идущий! В следующем году мы также продолжим программы обучения на такие темы, как проактивность и уверенность, лидерство, эмоциональный интеллект и другие, которые помогут вам совершать подвиги и добиваться значимых для вас целей.



ПРЕОДОЛЕВАЕМ СТРАХ ПУБЛИЧНЫХ ВЫСТУПЛЕНИЙ



ЮЛИЯ ГОЛУБЕВА, тренер UPECO

АБСОЛЮТНОЕ БОЛЬШИНСТВО ЛЮДЕЙ ИСПЫТЫВАЮТ ЧУВСТВО ВОЛНЕНИЯ ИЛИ ДАЖЕ СТРАХА, КОГДА ДЕЛО ДОХОДИТ ДО ВЫСТУПЛЕНИЙ НА ПУБЛИКЕ. В ЧЕМ ПРИЧИНЫ ЭТОГО ЯВЛЕНИЯ И КАК С НИМ БОРОТЬСЯ, РАССКАЗЫВАЕМ В ЭТОЙ СТАТЬЕ.



«Поэтами рождаются, ораторами становятся», — говорил знаменитый римский оратор Марк Туллий Цицерон. И если в кругу друзей или дома на кухне каждый из нас тот еще Цицерон, то когда дело доходит до выступлений перед публикой, абсолютное большинство из нас

испытывают ощущение волнения или даже страха. Удивительно, но боязнь публичных выступлений занимает второе место в классификации фобий после страха смерти, а у некоторых личностей страх перед аудиторией даже выходит на первый план.

Психологи утверждают, что у такой боязни публичных выступлений есть генетические предпосылки. На заре человечества выживание человека напрямую зависело от того, живет он в стае или оказался один. И если человек оказывался один, в древние времена

Обучение

это означало неминуемую гибель. Так что выход на «сцену» на подсознательном уровне воспринимается как изгнание из стаи, так как в этот момент оратор противостоит аудитории.

Страх может оказаться для нас главным врагом в процессе выступления. Трясущиеся руки и ноги. Прерывистое дыхание. Путаница в мыслях. Спотевшие ладони. Дрожящий, срывающийся голос. Бегающий взгляд. При этом основная идея ораторского искусства в том, что это публичное выступление с целью убеждения. Но сможем ли мы убедить кого-либо в своих словах, если будем находиться в вышеописанном состоянии? Скорее всего, нет. Чтобы научиться управлять своими страхами и сдерживать их в нужный момент, советуем использовать эти простые способы.

ХОРОШИЙ ЭКСПРОМТ — ПОДГОТОВЛЕННЫЙ ЭКСПРОМТ

Значительную долю спокойствия вам придаст речь, подготовленная заранее. Как говорил Авраам Линкольн: «Не пытайтесь сесть и приготовить речь за 30 минут. Нельзя «испечь» речь по заказу, как пирог. Речь должна вызреть. Идеи, соображения, примеры будут приходить к вам в самое разное время — когда вы принимаете ванну или едете по делам». Так что самый удачный экспромт — это тщательно подготовленное домашнее задание. Собирайте как можно больше информации по выбранной вами теме. Используйте правило 1 к 3: вы должны знать втрое больше того, что вы собираетесь сказать. Это придаст вам дополнительную уверенность и знание предмета речи. Время для подготовки также поможет глубже прочувствовать свою тему, стать в ней экспертом. Когда вы сроднитесь с тем, что говорите, поверите в это или даже полюбите, публика сделает то же самое.

ПОВТОРЕНИЕ — МАТЬ УЧЕНИЯ

Репетиция, репетиция и еще раз репетиция — это залог качественного выступления. Репетировать,

как вы поняли, необходимо минимум три раза. Когда вы что-то делаете в первый раз, успех — это редкое явление, но с каждой попыткой к нему приблизиться вы увеличиваете свои шансы. Помните, когда вы учились кататься на велосипеде, прошли через падения, а может быть, даже боль и слезы. Но с каждым разом ваше умение становилось все лучше и лучше, так что сейчас вы получаете массу удовольствия, если есть возможность прокатиться с ветерком.

САМ СЕБЕ РЕЖИССЕР

Как бы удивительно и не звучало, но то, ЧТО вы говорите, не всегда имеет самый значимый вес во время выступления. В процентном соотношении ваш успех как оратора зависит от того:

- 7% — что вы говорите (слова, смысл, контекст);
- 38% — как вы говорите (тембр, тон, интонация, паузы);
- 55% — как вы при этом выглядите и двигаетесь (одежда, мимика, жесты, позы).

Два последних пункта относятся к невербальному каналу коммуникации, и самостоятельно определить качество их исполнения невообразимо сложно. К примеру, когда выступающий отходит назад, это означает, что он не знает, что сказать в этот момент времени. Сам оратор не осознает данное движение, зато аудитория считывает его на подсознательном уровне. Или во время речи пожимает плечами — это означает, что говорящий не уверен в своих словах. А если тембр становится более высоким, вы сразу догадаетесь, что выступающий волнуется. В такие моменты «стая» понимает, что «противник» слаб и можно нападать. Чтобы прокачать свои слабые стороны и перевести их в сильные, нужно их увидеть. Для этого есть способ, через который прошли большинство современных ораторов, — видеорекамер. Сначала вам вряд ли понравится то, что вы увидите на записи. Вам придется, как следует поработать, но это стоит того. Когда вы осознаете свои сильные стороны — тревожность,

мандраж, неуверенность в себе как рукой снимет.

ВОЗЬМИТЕ ДЫХАНИЕ ПОД КОНТРОЛЬ

Страх сбивает наше дыхание: либо ускоряет, либо вводит в такое оцепенение, что даже не получается сделать вдох. В такие моменты основная задача — взять дыхание под контроль и выровнять его. Профессор Херри Херминсон из Новой Зеландии, занимавшийся подготовкой спортсменов к различным экстремальным ситуациям, предложил свой способ борьбы со страхом «Дыхание шариком». Представьте перед собой легкий теннисный шарик. Вдох — и шарик медленно и плавно поднимается от центра живота к горлу. Выдох — и шарик так же плавно опускается вниз. Когда мы тревожимся или боимся, шарик либо замирает в одной точке, либо двигается быстро, скачками. Если мы спокойны, уверены в себе — шарик движется плавно, ритмично. В ситуации тревоги, страха добивайтесь, чтобы шарик двигался именно так.

ВСТАНЬТЕ В ПОЗУ СУПЕРМЕНА

С помощью нашего тела мы можем влиять на собственную психику. Связка между телом и головой называется психосоматикой. Одна из поз, которая отправит мозгу импульс, что уверенность в себе у вас просто зашкаливает, — это поза супермена. Все видели, как он выглядит в фильме? Руки упираются в бока, грудь колесом, ноги широко расставлены. Если вы попробуете постоять так несколько минут перед выступлением, то сразу почувствуете уверенность в силах и то, что вы на коне. Когда вы уже вышли, в момент речи поставьте одну ногу чуть вперед и перенесите на нее вес тела. Это поза даст сигнал мозгу, что вы находитесь в сильной наступательной позиции, и поможет справиться с волнением.

БАЛЕТ ЯГОДИЦ

Если же ваше выступление проходит сидя, вам просто необходим балет



ягодиц. Сядьте на стул и закройте глаза. Вам необходимо поочередно перемещать вес тела на правую и левую сторону, так, чтобы одна из ягодиц приподнималась. Это упражнение делать намного легче, когда ваша спина выпрямлена, и в определенный момент тело вам это подскажет. Что вам даст балет ягодиц? Во-первых, грацию и осанку, почти как у артистов Большого, а они уж точно покорят любую публику. А во-вторых, поза, которую вы примете в момент выполнения упражнения, является позой уверенного в себе человека. Через небольшой промежуток времени мозг получит сигнал от тела, что вы находитесь в состоянии уверенности, и тревога отступит. Более того, такого рода шуточное упражнение поможет снять серьезность, накал

и расслабиться в психологическом смысле перед выступлением. Постарайтесь выполнить это упражнение перед самым началом мероприятия, и желательнее как можно более незаметно. Давайте потанцуем?!

ОЦЕНКА НЕ ИМЕЕТ ЗНАЧИМОСТИ

Часто страх выступления возникает от ощущения того, что нас будут непременно оценивать. И конечно, в нашем богатом воображении эта оценка не самая лучшая. Как избавиться от этого страха? Понизить значимость аудитории. Сделать это очень просто — представьте всех присутствующих в виде белых кроликов. Они должны быть мягкими, пушистыми, с розовыми носиками и тоненькими ушками, которые про-

свечиваются на свету. И непонятно, кто еще кого боится, вы же можете оказаться еще тем удавом.

САМОЕ СТРАШНОЕ — НАЧАТЬ

Еще один момент, который значимо вам поможет: выучите пять первых предложений наизусть, это задаст хороший тон всего повествования. Ведь самое страшное — начать, это как прыгать с вышки в бассейн, страшно наверху, перед самим прыжком. А лететь уже не страшно. Удачных вам выступлений!



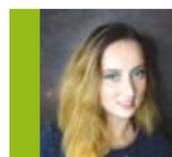
КНИГИ ЖИЗНИ

URECO КНИЖНЫЙ КЛУБ

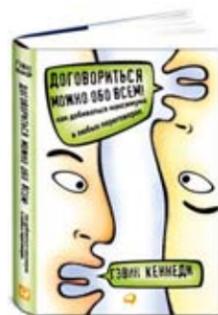


За последние пару лет к команде URECO Украина присоединилось много новых отличных менеджеров. Это люди с большим опытом, жадной развиваться и постоянно быть в поиске нового. В выборе пути развития родилась идея собраний, где мы могли бы говорить о важном на общие темы, — так появился URECO Книжный клуб. Только представьте, вы читаете интересную книгу, профильную вашей профессии, делаете пометки, отмечаете понравившиеся фрагменты, после чего делитесь своими впечатлениями, обсуждаете мнения других участников и на что-то смотрите по-новому. Все это позволяет закрепить, лучше усвоить и, самое важное, понять, где в повседневной жизни можно применить новые знания.

Основными участниками книжного клуба являются менеджеры отдела продаж и маркетинга, но к нам часто присоединяются коллеги из других департаментов, а региональные менеджеры участвуют в заседаниях через «Скайп». За первые месяцы работы клуба мы прочитали и обсудили три книги. «Гибкие продажи» Джим Конрад, которая рассказывает, как менеджеру любого уровня справляться с препятствиями, делать верные установки, понимать собеседника, а также о том, что делает менеджера по продажам успешным. «7 навыков высокоэффективных менеджеров» Стивена Кови научили нас очень важным вещам, которым мы следуем ежедневно: начинать, представляя конечную цель, сначала понять, а затем быть понятным; НиИ — находчивость и инициатива — этот навык помогает справляться с трудными задачами и отлично передает дух предпринимательства ЮПЕКО. И наконец, книга Гэвина Кеннеди «Договориться можно обо всем!». Это не просто увлекательное чтение, но и самый настоящий напечатанный тренинг по переговорам. Книга понравилась всем без исключения, и многие отметили, что пересмотрели свои установки, внесли изменения в имеющиеся приемы по переговорам, взяли на вооружение новые эффективные навыки. В каждой главе автор сначала проводит краткое тестирование, а затем поясняет правильный ответ и сравнивает ответ участника с одним из четырех животных — выбор овцы, осла, лиса или сова? Кто вы в ваших ответах, как вы думаете? Точно сможете узнать, прочитав эту книгу.



ЕКАТЕРИНА МАСЛОВА,
специалист по
трейд-маркетингу
представительства
URECO на Украине



ДОГОВОРИТЬСЯ МОЖНО ОБО ВСЕМ! ГЭВИН КЕННЕДИ

Недавно в нашем украинском представительстве начал работать корпоративный книжный клуб, благодаря которому у сотрудников появилась возможность дополнительно учиться, общаться друг с другом на интел-

лектуальные темы, генерировать новые идеи для улучшения своей эффективности, а также тренировать ораторские навыки. За первые месяцы работы клуба мы уже прочитали несколько книг, обо одной из которых хочу

рассказать отдельно. Книга Гэвина Кеннеди «Договориться можно обо всем» написана живым разговорным языком и будет полезна даже тем, кто не принимает непосредственного участия в продажах и переговорах, потому что содержит много полезных уроков и примеров, применимых и в повседневной жизни. По сути, книга представляет собой сборник небольших кейсов с последующим анализом, советами и тестами. По результатам тестов автор делит всех переговорщиков на четыре категории: осел, овца, лис и сова. Но в процессе прочтения

книги замечаешь изменение своих ответов и переход из одной категории в другую. Темы, затрагиваемые в тестах, подробно анализируются с разных сторон. Создается ощущение, что ты не читаешь книгу, а дискутируешь с самим автором. При этом вся информация преподносится как интересная история, наполненная примерами и случаями из жизни. Эта книга расширяет понимание своих возможностей, мотивирует на использование и совершенствование полученных навыков и дает знания, которые действительно помогут на практике.



45 ТАТУИРОВОК МЕНЕДЖЕРА. ПРАВИЛА РОССИЙСКОГО РУКОВОДИТЕЛЯ МАКСИМ БАТЫРЕВ



РОМАН МИРОЕДОВ,
менеджер по
продукту отдела
новых проектов
направления
«Здоровье»

Это одна из немногих книг, где вместо монотонной теории, после 10 страниц которой хочется отложить чтение, приводятся конкретные примеры из жизни. Это простые и яркие истории о том, как и почему надо вести дела, если хочешь добиться успеха. Доступный для применения свод правил, проверенных многолетней практикой менеджера, который с самых низов вырос до руководителя. Всего в книге 45 глав. Название каждой — это

название «татуировки», или основного принципа поведения в бизнесе, который откладывался в памяти автора после определенных событий. Это в том числе и ряд ошибок, на которых он обжегся, поэтому сформированные правила настолько сильно въелись в его сознание, что стали настоящими «татуировками». За каждой из этих глав стоят осмысленные действия, удачный и неудачный опыт, примеры лидерского поведения и многое другое,

что легко найдет отклик у любого менеджера или управленца. Книга небольшая по объему и читается очень легко. Советую всем, кто хотел бы освежить в памяти основные принципы эффективного менеджмента или готовится стать руководителем.



Я ВСЕГДА ЗНАЮ, ЧТО СКАЗАТЬ. КНИГА-ТРЕНИНГ ПО УСПЕШНЫМ ПЕРЕГОВОРАМ ИГОРЬ РЫЗОВ



СЕРГЕЙ ЕСИН,
региональный
менеджер по
Южному
федеральному
округу

Эта книга основана на богатом жизненном опыте автора, который он накопил в процессе личного ведения переговоров не только с бизнес-сообществом, но и в жизни с различными структурами. Она увлекательна и полна актуальных примеров из нашей, российской действительности, обладает

богатым арсеналом приемов и инструментов. В основе лежит сильная теоретическая база, которую отлично дополняют живые примеры и упражнения. Главы построены таким образом, что сразу после выполнения упражнения вы можете

получить обратную связь и ценные рекомендации от автора. Иначе говоря, это интерактивная книга-тренинг по переговорам, которая должна быть на полке каждого переговорщика. Она также пригодится всем, кто хочет научиться эффективной коммуникации.

С помощью этой книги вы изучите основные стратегии перехвата, удержания и управления вниманием в сложных переговорах, а также отработаете на практике навыки, позволяющие контролировать протекание любых, даже жестких переговоров. Советы

и приемы научат выстраивать взаимовыгодные долгосрочные отношения и выходить победителем из любой ситуации, оставаясь при этом партнером для другой стороны.

ПУТЕШЕСТВИЕ ВЫШЕ ОБЛАКОВ

МЫ С ЖЕНОЙ НАЧАЛИ ОТДЫХАТЬ ДИКАРЯМИ ЗАДОЛГО ДО ПОЯВЛЕНИЯ ДЕТЕЙ — СНАЧАЛА ХОДИЛИ В ПЕШИЕ ПОХОДЫ, А ПОТОМ ПОЯВИЛАСЬ МАШИНА. В КАЧЕСТВЕ РОДИТЕЛЕЙ МЫ ПЕРВЫЙ РАЗ ПОЕХАЛИ, КОГДА МАШЕ БЫЛО ВСЕГО 10 МЕСЯЦЕВ. — ВМЕСТЕ СДЕЛАЛИ КРУГ ПО ЗОЛОТОМУ КОЛЬЦУ. В 2015-М ОТПРАВИЛИСЬ В АДЫГЕЮ НА ПЛАТО ЛАГО-НАКИ, И С ТЕХ ПОР НИ ОДИН ГОД БЕЗ ГОР НЕ ОБХОДИТСЯ.



АНТОН ВИНОГРАДОВ,
руководитель группы по сертификации и стандартизации

ТАМ, КУДА НЕ СТУПАЛА НОГА ЧЕЛОВЕКА

В наших семейных путешествиях мы предпочитаем по-настоящему дикие места, далекие от популярных троп. Это позволяет наслаждаться природой в чистом виде без множества людей и туристических аттракционов, не соответствующих реальной действительности. В интернете почти нет информации о таких маршрутах, поэтому ее приходится добывать на форумах. Мой самый любимый источник — сообщество автомобилистов drive2, где обсуждают все: от ремонта квартир до путешествий. Обычно я ищу человека, который уже бывал в тех краях, и узнаю все подробности.

Вопреки распространенному мнению, дети ни в чем особенном в подобных поездках не нуждаются. Комплект инвентаря не отличается от взрослого: спальники, термомобель, одежда на разные температурные режимы, удобная обувь, посуда, средства гигиены. Игрушки дети собирают с собой сами, но как показывает практика, в поездках в них почти не играют — слишком много интересного вокруг.

ОТПРАВЛЯЕМСЯ В ПУТЬ

Наше очередное путешествие мы решили посвятить знакомству с Приэльбрусьем и Кабардино-Балкарией. Весной мы с сыном Глебом, которому четыре года, катались на горных лыжах с Эльбруса и так восхитились красотой этих мест, что захотели вернуться сюда уже в полном семейном составе. Первую часть отпуска мы решили провести в сосновом лесу на побережье Краснодарского края. План был прост и гениален: размеренный отдых у моря, утром неспешные сборы, завтрак и несложная дорога в Тызыльское ущелье, усыпанное альпийскими лугами и водопадами. Там мы планировали разбить лагерь и начать осмотр достопримечательностей, главной изюминкой которых должно было стать высокогорное плато Канжол. Но, как это обычно и бывает, все пошло не так...

ЛЕСНОЙ ПОБЕГ

Ночью накануне отъезда нам пришлось в буквальном смысле убежать от настоящего лесного пожара. Подъем всех жителей кемпинга, пять минут на сборы, напряжен-

ная суета, плавно переходящая в зачатки паники, и 30 минутный автомобильный марш-бросок с попытками разъехаться с пожарными нарядами на узкой лесной дороге — именно так началось наше путешествие в сторону гор. К счастью, все закончилось хорошо и не повлияло на наше желание двигаться дальше, поэтому мы перевели дух и решили сразу двигаться в сторону Кабардино-Балкарии.

МАРШРУТ ПОСТРОЕН

Наш путь лежал в небольшой поселок Кенделен, откуда рукой подать до Тызыльского ущелья. Поскольку приехали мы раньше, чем было запланировано, пришлось выбирать: ехать сразу в ущелье, как это было задумано, или забраться на Канжол и разбить лагерь там. Навигатор показывал расстояние до вершины плато около 50 км, светило яркое солнце, так что решение пришло как-то само собой. Небольшое расстояние по бездорожью, камням и грунтовке превратилось в шесть часов долгого подъема. Пригодились и базовые навыки езды в экстремальных условиях, и полный



ЛАЙФХАКИ ДЛЯ ВОДИТЕЛЕЙ

1. Используйте навигатор Galileo. В него можно загружать треки других путешественников, так вы сможете подобрать маршрут нужной сложности и проходимости. Во избежание сюрпризов не забывайте уточнять, трек какой машины вы используете, — Kia Рио или подготовленной «Нивы».

2. В путешествиях по горам пригодятся базовые навыки езды по бездорожью, полный привод и дорожный просвет свыше 200 мм.



привод, и дорожный просвет свыше 200 мм. Конечно, я знал, что эта «дорога» приведет нас к цели, — в подобных поездках я сам использую и всем советую навигатор Galileo, куда можно загружать треки других путешественников и подбирать маршрут нужной сложности и проходимости. Так что испытание бездорожьем мы выдержали и к закату взобрались на вершину плато (2900 м).

КОМПЕНСАЦИЯ ОТ ПРИРОДЫ

Нам и раньше доводилось бывать высоко в горах и на альпийских лугах, но то, что открылось взору в этот раз, превзошло даже самые смелые ожидания. Кто бывал в горах, знает, насколько тяжело прогнози-



ровать там погоду, все меняется за считанные минуты: среди ясного безоблачного неба может разразиться гроза, а из полного штиля разыграть настоящий ураган. Но мы, по всей видимости, в качестве компенсации за побег из кемпинга были награждены великолепной погодой на плато: внизу все затянуло облаками, а мы остались над ними под ярким, уходящим в закат солнцем.

Утро тоже встретило безоблачным небом и Эльбрусом во всей красе. В Грузии говорят, что эта горная вершина открывается только хорошим людям, а большую часть времени скрыта за облаками. Так это или нет — судить не мне, но завтракали мы с очень роскошным видом. Кстати, знаете

ли вы, что на природе можно приготовить все то же самое, что и дома, а не ограничиваться макаронами с тушенкой? Поможет походная газовая плита, готовить на которой смогут все участники похода, а костер останется для поддержания атмосферы. С продуктами в наше время тоже проблем не возникает. Долгоиграющие ингредиенты вроде круп и консервов мы обычно возим сразу из Москвы, а овощи, фрукты, молочку и мясо покупаем в локальных магазинах непосредственно перед выездом на место.

ЛУЧШИЙ ПОДАРОК, ПО-МОЕМУ, МЕД!

После сытного завтрака мы отправились вниз к подножию Канжолы и въезду в Тызыльское ущелье. Настроение у всех было бодрое, физическое состояние чуть хуже — из-за приключений накануне. И когда внизу нам встретилась мобильная пасека (полноприводный грузовик, на прицепе у которого установлены ульи), решили подкрепиться медом. Пасечника на месте не оказалось, но его дети охотно продали нам двухлитровую банку всего за 500 рублей. Цена приятно удивила, но на самом въезде в поселок хозяин пасеки нас догнал и, долго извиняясь, объяснял, что дети перепутали и мед стоит 2000 рублей. Это было очень похоже на правду, поэтому мы без колебаний доплатили и разговорились, в том числе и о том, где можно перекусить перед дорогой в ущелье.

Приехав в нужное место, мы оказались в крайне аутентичном заведении. Это был не ресторан, не кафе и не столовая. Несколько столов посреди лужайки, беседки, ограда у ручья и небольшой домик — все сделано руками одного человека, хозяина данного заведения. Все бывали в Турции? Когда тебе советуют какое-то место, будь то магазин, рынок, ресторан или кафе, а потом оказывается, что это ресторан «моей жены, лучшего друга, свата, брата» (нужное подчеркнуть). Именно такие ощущения мы испытали, увидев вдалеке уже знакомый нам фургоны пасечника. Да, вот и он, вместе с детьми спешит к нам навстречу. Сердечно извиняясь, он объяснил, что снова перепутал. Мед стоит 2000 рублей, которые мы ему заплатили, но ведь еще 500 мы до этого отдали его детям. С извинениями он вернул нам деньги и за свой счет угостил халвой.

После совместного обеда с фантастически вкусными и такими же фантастически дешевыми хычинами (лепешки из тонкого теста с разными начинками) наш уже хороший знакомый предложил отвезти



ЛАЙФХАКИ ДЛЯ ПУТЕШЕСТВУЮЩИХ С ПАЛАТКАМИ

1. Небольшой совет по снаряжению — откажитесь от туристической посуды (вилки, ложки, складные ножи, походные миски и тому подобное). Возьмите обычные приборы и ножи из дома, места они займут столько же, а вот в использовании и мытье они намного удобнее.
2. Чем выше в горы, тем меньше в воздухе кислорода. На высоте до 2500 м особой разницы для обычного человека нет, но костры горят намного хуже, поэтому с собой лучше иметь газовые баллоны, с ними меньше проблем.
3. Перед заездом в очередное ущелье, на плато или гору проверьте лишний раз инвентарь и провизию, заодно и отдохнете немного.



себя даже лучше взрослых. В дороге мы слушали аудиосказки и спектакли (к слову, мультики мы почти не включаем), играли в слова и разговаривали. Так что даже долгие поиски подходящего жилья были восприняты как дополнительные приключения.

И СНОВА В ПУТЬ!

Утро встретило нас солнцем в окне, горячим чаем и коровами на парковке. В этот раз, решив закончить с приключениями, мы сошлись на том, что нужно двигаться в более туристические места, а именно в Чегемское ущелье. Туда, кстати, можно добраться на любом автомобиле и насладиться потрясающими видами. Еще там есть стена водопадов Су-Аузу, древнее поселение Эльтютю и сторожевая башня XVII века.

От Верхнего Баксана, где мы ночевали, до Чегемского ущелья 150 км, или... Ну почему в горах всегда есть «или»? Или можно проехать пару километров до Балыма, уйти на горный перевал и оказаться сразу в середине Чегемского ущелья. Попробуйте угадать, что выбрали мы. Перевал Актотрак оказался на удивление оживленным и с неплохими, по горным меркам, дорогами. Встречались не только местные, но и туристические автомобили. Сам перевал невысокий, средняя высота 1900–2100 метров. Так что мы без особых приключений добрались до



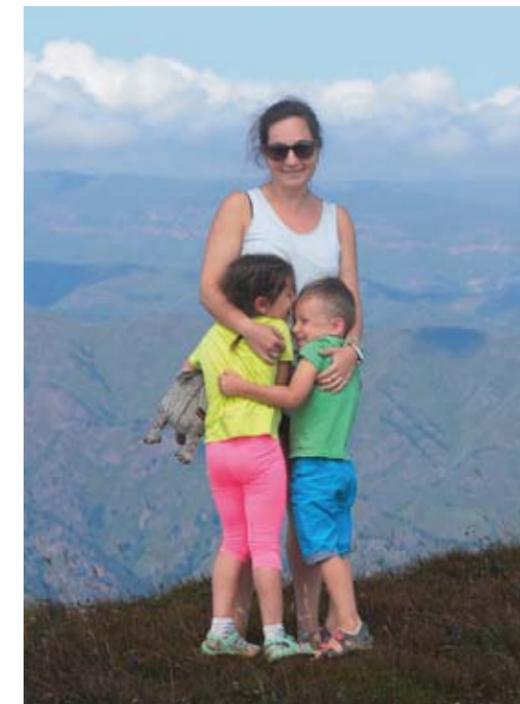
нас на водопад, расположенный неподалеку. Поездка к нему, купание и прощание прошли быстро и незаметно, после чего мы продолжили углубляться в ущелье.

СКИТАНИЯ

Волнующие виды, предвкушение долгожданного и заслуженного отдыха грело наши сердца. Но подходящего места для стоянки мы так и не нашли — с одной стороны от дороги были отвесные скалы, а с другой бурлил горный поток Цисубаши, поэтому мы приняли решение переночевать в отеле или квартире и развернулись обратно.

Связи в горах нет, поэтому «Букинг» нам удалось открыть только в поселке Кенделен, в котором гостиниц и квартир не оказалось.

В итоге на поиск и бронирование ночлега в Приэльбрусье у нас ушло четыре с лишним часа. К счастью, наши дети не воспринимают эти вынужденные отклонения от маршрута как сложности. Раньше были небольшие капризы, но сейчас они ведут



ЛАЙФХАКИ ДЛЯ РОДИТЕЛЕЙ

1. Традиционные мультики для детей можно заменить аудиосказками и аудиоспектаклями: успеют и видами полюбоваться, и послушать.

2. Не берите с собой много игрушек — впечатлений в путешествии будет столько, что они не понадобятся.

ущелья и продолжили свой путь, несмотря на таблички «Камнепад» и огромные глыбы на обочинах.

ПРЯМО НА ГРАНИЦУ

Неожиданно перед нами предстал КПП с колючей проволокой и шлагбаумом — оказалось, что мы заехали в начало пограничной зоны с Грузией и туда можно проехать. Нас всех переписали, оформили разрешение. После этого мы прослушали инструктаж о проходимости местных дорог, об основных ориентирах и узнали, что находимся в заповедной зоне. Пограничники осмотрели машины и пропустили, сообщив, что для ночлега есть два варианта: турбаза «Башиль» или водопад Абай Су.

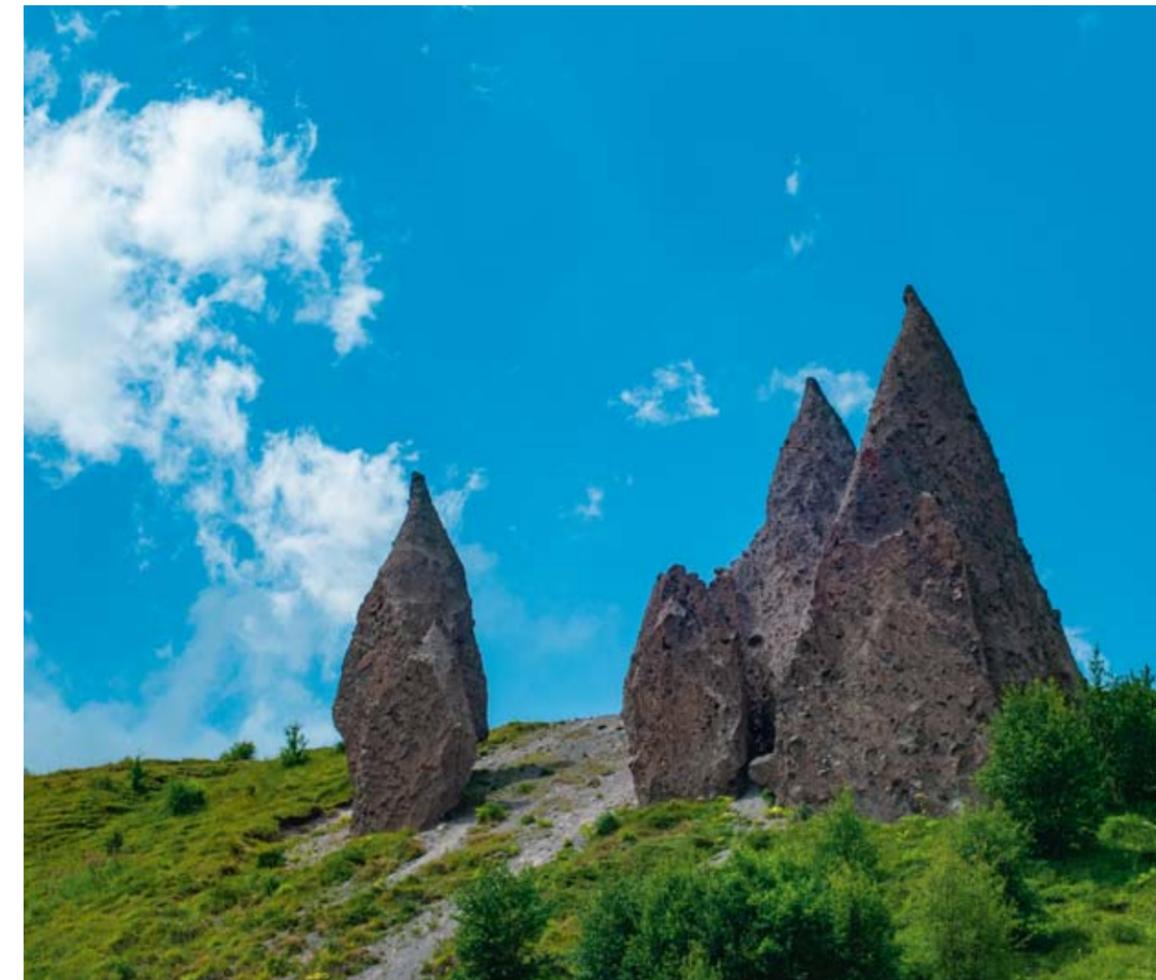
МЕЧТЫ СБЫВАЮТСЯ

Когда мы доехали до развилки на водопад, стало ясно: дорога к нему не проходима на

наших машинах и такой резине в дождь, поэтому мы двинулись в сторону турбазы. Награда за приключения оказалась такой же будоражащей, как и дорога. Сбылась моя давняя мечта: разбить лагерь в горах посреди соснового леса на берегу горной реки. Эта мечта не была большой, заветной и светлой, но я никак не мог ее реализовать. Сосновый лес, горы и берег реки — вроде ничего необычного, вот почему-то не попадалось таких мест даже в Грузии, где самое большое число рек в нашей части планеты.

ЛЕТО В ЛЕСУ, ИЛИ ЗАЧЕМ НУЖНЫ ЗИМНИЕ СПАЛЬНИКИ?

Тем временем дождь усиливался и лагерь пришлось разбивать уже под ливнем. Сами палатки ставятся быстро. Но еще нужно натянуть ветровые растяжки, распаковать самонадувающиеся коврики, спальники, пледы — все застелить. Поставить тент



для душа/туалета, собрать систему для воды (насос, шланги, провода, собрать сам душ), сделать кострище (окопать место, выложить камнями, если это возможно), натянуть бельевые веревки, повесить гамак, собрать, нарубить дрова. И конечно, найти наилучшие места для всего вышперечисленного. В общем, установка лагеря — процесс творческий и в отсутствие спешки может затянуться на пару дней.

Промокшие, но довольные мы включили обогреватель в палатках и уселись ужинать. Только на следующий день, когда мы промерзли за ночь до костей и никак не могли понять, почему так плохо горел костер при сухих дровах, мы догадались посмотреть высоту — 2100 метров над уровнем моря. Днем светило яркое солнце, а ночью эстафету принимал мороз около нуля градусов — почти как в пустыне, только ты летом и на берегу речки в лесу. Так что мысль о том, что дома остался зимний спальник на минус 20, не давала покоя... Забавно, что наши домашние подушки при этом были с нами — мы можем спать сидя в машине, на камнях, в лесу, в дождь и холод, но любимые подушки должны быть всегда с собой.

Кроме теплых спальников, с собой хорошо бы иметь термобелье, непромокаемую теплую обувь (лучше берцы, а не резиновые сапоги), теплые штаны и кофты, дождевики. И все это желательно иметь в двойном экземпляре — на случай, если дожди затянутся и одежда с обувью не успеют высохнуть за ночь. Все это можно заранее отсортировать и разделить на группы, чтобы убрать глубоко то, что может не пригодиться.

Наградой за небольшие неудобства стало великолепие природы, которое нам открылось. Ледяная горная река, экстремальные прогулки по которой навсегда отложились в памяти, лес, полный грибов и ягод, дети собирающие дрова, строящие шалаш и играющие в индейцев, полная тишина и отсутствие хоть какой-то связи с внешним миром, вечерние посиделки у костра, незатейливый быт. Все это для нас никак не сравнимо с комфортным и размеренным отдыхом в отелях и дарит совершенно непередаваемые эмоции.

ЛАЙК ГОДА

В ПРЕДДВЕРИИ НОВОГОДНИХ ПРАЗДНИКОВ, КОГДА ПРИНЯТО ПОДВОДИТЬ ИТОГИ, МЫ РЕШИЛИ СПРОСИТЬ У СОТРУДНИКОВ УРЕСО, КОМУ ИЗ КОЛЛЕГ ОНИ ПОСТАВИЛИ БЫ ЛАЙК ГОДА. РЕЗУЛЬТАТЫ НАШЕГО БЛИЦОПРОСА ПЕРЕД ВАМИ!



КРИСТИНА ХОН,
руководитель группы кадрового администрирования

Лайк года отправляется Игорю Ширеву — за внимательное отношение к коллегам, хорошее настроение и улыбки, за нашу сладкую жизнь — «Шармэль» объединяет!



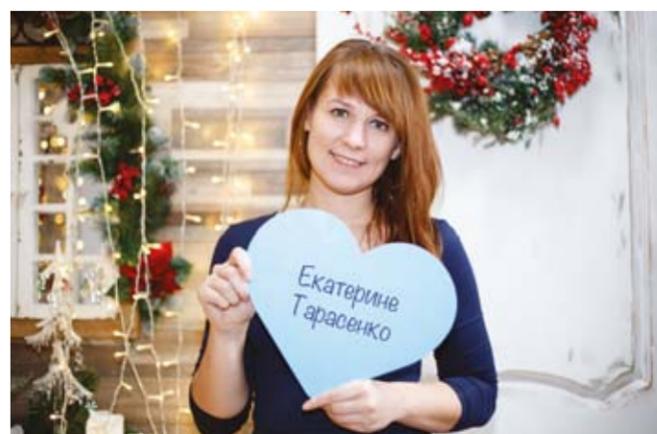
НАТАЛЬЯ КОВАЛЕВА,
региональный менеджер по работе с ключевыми клиентами направления «Пикник»

Ставлю лайк года Валентине Ливенцовой: за ее любовь к театру, которой она заражает всех вокруг; за то, что сподвигла запланировать поездку с детьми предстоящей весной в Волгоград на Мамаев курган. А еще Валя — талантливейший копирайтер (каждый раз с нетерпением жду ее новые посты в «Инстаграме»).



АНТОН ГИРЯЕВ,
финансовый аналитик

Илона Манько, этот лайк тебе! За твою безграничную веру в людей. Мне кажется, это невероятное качество — видеть в людях только хорошее и тем же добром им отвечать.



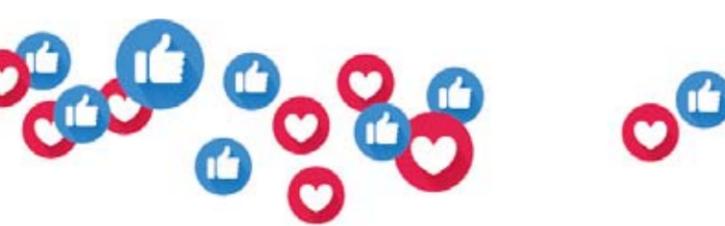
МАРИЯ КАРЕПКИНА,
старший менеджер по трейд-маркетингу

Лайк года я хочу поставить Екатерине Тарасенко — за прекрасную командную работу, за понимание и поддержку, а еще за такую же сильную любовь к Salton, как у меня.



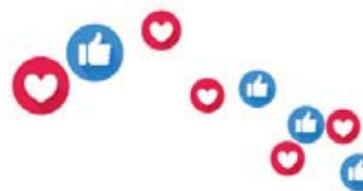
ВЛАДИМИР ОКУЛОВ,
R&D-менеджер TM Deliss, Breesal, Salton Feet Comfort

Лайк года — Антону Виноградову. Его рассказы из путешествий увлекают, а фотографии завораживают. Каждый раз, когда слушаю о его вызовах бездорожью и дикой природе, думаю про себя: «Это же реальный риск», и в то же время: «Черт возьми, я хочу так же!»



АНАСТАСИЯ СЕЛИВЕРСТОВА,
бренд-менеджер отдела новых проектов направления «Здоровье»

Свой лайк я отдаю Светлане Моториной за неиссякаемую энергию, бойкость, смелость и, главное, позитив! Может показаться, что департамент развития сидит с краю... Но мы-то все видим!



ВИКТОРИЯ ТКАЧЕНКО,
специалист по тактическим закупкам

Мой лайк года — Татьяне Токаревой. Во-первых, за инициативность и конструктивные предложения. Тая — генератор новых идей и при этом не боится браться за их реализацию! Во-вторых, за суперпамять. Спросите, как грузил «Новомосковск» Gardex Family в сезоне 2014 года, она все помнит! Ну а в-третьих, за умение найти баланс между работой и личной жизнью. В отпуск ушла Сабурова, а вернулась Токарева.



ФЕДОР МИНАЕВ,
программист

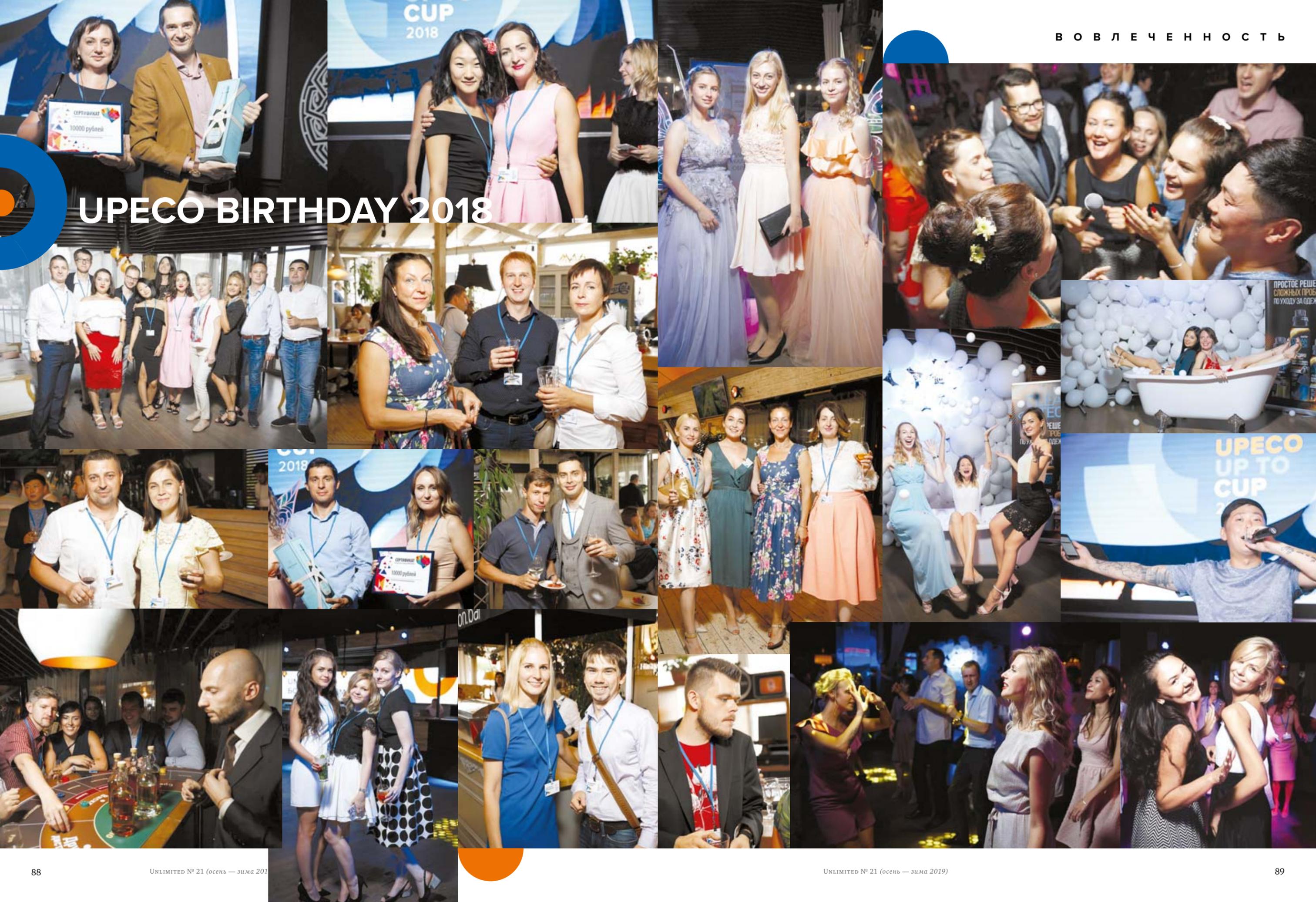
Лайк года я ставлю Дмитрию Колову за доверие, поддержку и возможность профессионального роста.



UPECO SUMMIT 2018

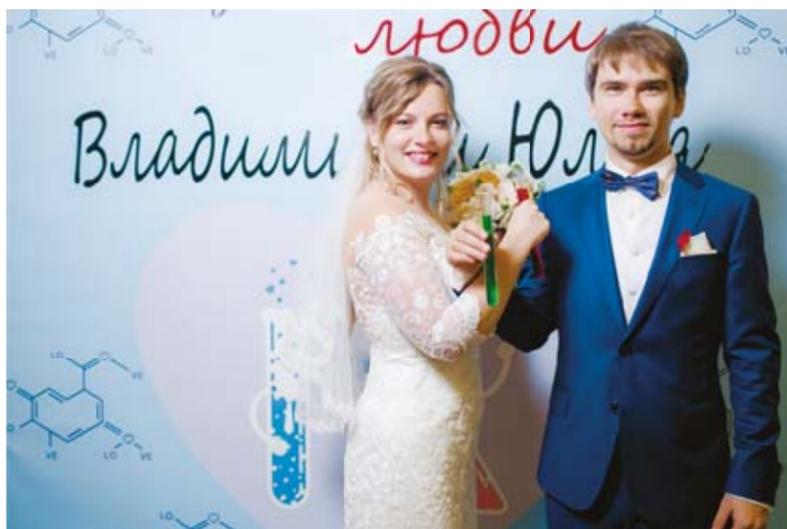


UPECO BIRTHDAY 2018



СВАДЬБЫ

**АННА И АРТЕМ
МАРТЬЯНОВЫ,**
Анна — младший
бренд-менеджер
группы брендов
ТМ «Раптор», Exrel,
г. Москва, 22 сентя-
бря 2018 года



**ВЛАДИМИР
И ЮЛИЯ
ОКУЛОВЫ,**
Владимир — R&D-
менеджер ТМ Deliss,
Breesal, Salton,
г. Москва, 21 июля
2018 года



**ЕВГЕНИЙ
И ИРИНА
БАБИНОВЫ,**
Евгений — террито-
риальный менеджер
по Тюменской обла-
сти и Ямало-Ненец-
кому автономному
округу, г. Тюмень,
21 июня 2018 года

ДЕТИ



**ВЛАДИСЛАВ,
СЫН ЕВГЕНИЯ
БАБИНОВА,**
территориального
менеджера по
Тюменской области
и Ямало-Ненец-
кому автономному
округу, г. Тюмень,
2 августа 2018 года



**ИЛЬЯ, СЫН ИННЫ
ЛЫСЕНКО,**
старшего казначея украинского
представительства UPECO,
г. Киев, 25 декабря 2017 года

**СТЕПАН, СЫН
ОКСАНЫ
АДАМОВОЙ,**
бухгалтера
московского офиса,
г. Балашиха,
10 мая 2018 года



**ДАРИНА, ДОЧЬ
МАКСИМА СТЕПАШКО,**
менеджера по работе с ключе-
выми клиентами украинского
представительства UPECO,
г. Киев, 24 июля 2018 года



**ИЛЬЯ, СЫН АЛЕКСЕЯ
РАССОЛОВА,**
старшего координатора
группы складской логистики,
г. Москва, 7 мая 2018 года



**МАРИЯ, ДОЧЬ ОЛЕСИ
МИХАЙЛОВОЙ,**
старшего специалиста транс-
портной логистики, г. Москва,
10 апреля 2018 года



**НАДЕЖДА,
ДОЧЬ АЛЕКСЕЯ
БУРДЕЙНОГО,**
регионального
менеджера по
работе с ключе-
выми клиентами
по Москве и Цен-
тру, г. Воронеж,
1 июня 2018 года

SALTÓN®

CLEAN TECH

ДОМАШНЯЯ
ХИМЧИСТКА

ВАША ДОМАШНЯЯ ХИМЧИСТКА



- ▶ ЭФФЕКТИВНЫ ПРОТИВ ЗАГРЯЗНЕНИЙ
- ▶ ДОЛЬШЕ СОХРАНЯЮТ СВЕЖЕСТЬ ОДЕЖДЫ
- ▶ ОСНОВАНЫ НА СОВРЕМЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ