

Unlimited

КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ УРЕСО

№ 22 (лето - осень), 2019

«Репутация
важнее
мимолетной
выгоды»

**РОМАН
РЕМИЗОВ**

НОВЫЙ РАПТОР /с. 22/

ВЗЛЕТАЕМ ВВЫСЬ /с. 28/

ЭМОЦИИ С УМОМ /с. 50/

ИСКУССТВО И БИЗНЕС /с. 54/

ПРОИЗВОДСТВО С ДУШОЙ /с. 60/



СОДЕРЖАНИЕ

4

СОБЫТИЯ И ФАКТЫ

- 4 Собрание департамента продаж в Москве
- 5 Дистрибьюторская конференция в Киеве
- 6 День Раптор & Gardex
- 9 Рекламные кампании, итоги конкурса «Путешествие мечты» и другие интересные события от Salton
- 12 Перегрузка корпоративного сайта www.upeco.ru



НОВИНКИ

- 16 UPECO: с нами удобнее

ОБЗОР РЫНКОВ

- 20 Salton: победа над обстоятельствами

БРЕНД

- 22 Новый Раптор

22



ТЕМА НОМЕРА

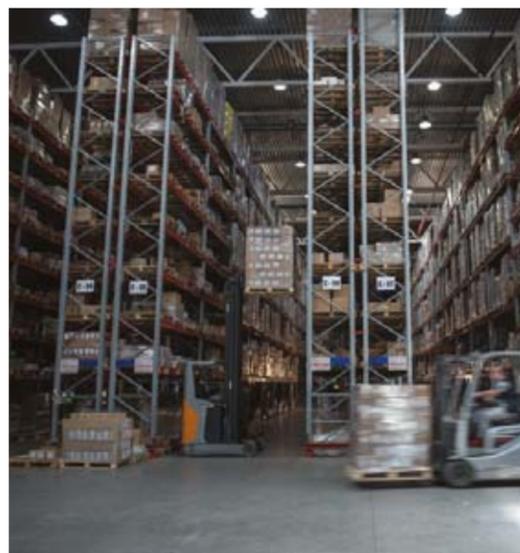
- 28 Взлетаем ввысь

ЛЮДИ

- 32 Роман Ремизов: «Репутация важнее разовой выгоды»



32



- 40 Светлана Дворецкая. Правила жизни
- 42 Антон Виноградов. Нестандартные стандарты

ОДИН ДЕНЬ

- 46 Склад: успеть за один день все и даже больше

40



46

54

МНЕНИЕ

- 50 Ольга Вяткина: Эмоции с умом
- 54 Кирилл Алексеев: Искусство и бизнес

СОДРУЖЕСТВО

- 60 «Юнико». Производство с душой



ПАНОРАМА

- 66 Harvard Business Review: Чем хуже, тем лучше

ОБУЧЕНИЕ

- 68 Работа с возражениями в продажах
- 71 Арт-терапия как способ борьбы со стрессом
- 74 Книги жизни

ДРАЙВ

- 76 Там, куда мы направляемся, дороги не нужны!

60

76



ТРАДИЦИИ

- 82 NEW YEAR 2019
- 84 UPECO SALES
- 86 Лига выдающихся чемпионов
- 88 UPECO CHILDREN
- 90 Очень личное

86



UNLIMITED ВЕСНА — ЛЕТО 2019

Главный редактор:
Валентин Коржов

Руководитель проекта:
Виктория Демина

Выпускающий редактор:
Анна Денисова

Арт-директор:
Анастасия Мосина

Благодарим за помощь в подготовке номера:
Андрея Дорошенко, Наталью Коннову, Андрея Волощенко, Екатерину Сухову, Ларису Ярызу, Максима Матусевича, Вадима Утенкова, Светлану Моторину и всех наших авторов

Фотографии:
Татьяна Рябова, Павел Бакаев

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

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

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

Подписано в печать 01.07.19
Тираж: 700 экз.

12+



КОМАНДА АСОВ

25–26 февраля в центре Digital October состоялось собрание департамента продаж UPECO. Это традиционное мероприятие, на котором транслируется актуальная информация по целям и инициативным программам, программам продвижения брендов, проходят образовательные сессии и другие события, необходимые для успешного открытия сезона.

В этом году к встрече департамента продаж присоединились и представители других подразделений. Основной темой события стала презентация новой стратегии

продаж в компании (подробнее о ней читайте на с. 32–35). Рынок не является статичной структурой, и для успешного достижения целей периодически требуется изменение подхода к своей деятельности. И что еще более важно, изменение приоритетов и взглядов самой команды.

Представлению новой стратегии продаж сопутствовали традиционные презентации от бренд-менеджеров. Они рассказали о фокусных направлениях по нашим торговым маркам, новинкам, поддержке. Впервые сотрудники департамента продаж поделились со своим



успешным опытом в решении нестандартных ситуаций — их нестандартные подходы и упорство в достижении поставленных целей вызвали заслуженные овации от коллег.

Вечером все участники конференции были приглашены на ужин, на котором прошел кулинарный мастер-класс по выпеканию кулебяк. Вкусное соревнование завершилось безоговорочной победой дружбы!



ЛИГА ВЫДАЮЩИХСЯ ЧЕМПИОНОВ В КИЕВЕ

В марте 2019 года в Киеве состоялась дистрибьюторская партнерская конференция «Лига выдающихся чемпионов». Такое название она получила неслучайно: по итогам прошлого сезона по всей стране проводилось потребительское онлайн-голосование «Украинская народная премия», в которой наши бренды Раптор и Salton стали безоговорочными победителями в своих номинациях.

Основной целью мероприятия стала совмест-

ная подготовка к новому летнему сезону для сохранения текущих позиций и достижения еще более высоких вершин, а ключевым девизом — «Партнерство, обеспечивающее прибыльный рост». В конференции



приняли участие представители 22 дистрибьюторов, с большинством из которых мы сотрудничаем более пяти лет, и сотрудники всех отделов представительства UPECO Украина.

В первой части конференции были подведены итоги прошлого сезона, прошло награждение наиболее результативных партнеров. Обсуждались ожидания от нового сезона, совместные цели и способы их достижения. Особенно горячей темой стала презентация программы поддержки продаж, в рамках которой партнерам был представлен календарь активностей — 2019, включающий в себя соревнование между

дистрибьюторами по семи программам.

Вторая часть была целиком посвящена летнему ассортименту ТМ Раптор и Gardex. Презентован перезапуск нашего флагманского SKU — фумигатора Раптор Mega Power + 30 ночей с повышенной эффективностью и другие наши новинки. Прошел эксклюзивный запуск новой категории (аэрозоли и освежители воздуха Breesal). Завершил день совместный ужин в ресторане, на котором было поднято немало тостов за успешные продажи в предстоящем сезоне, компанию UPECO и совместное достижение всех поставленных целей!



СЕРДЦА БУДУЩЕГО



AMOSOV NATIONAL INSTITUTE OF CARDIOVASCULAR SURGERY

В преддверии летнего сезона по всей Украине стартовал благотворительный проект «Сердца будущего». В период с июня по июль 2019 года с каждой проданной штуки детских линеек Gardex и Раптор Некусайка одна гривна будет передана в фонд Национального института сердечно-сосудистой хирургии имени Н. М. Амосова на покупку имплантов / препаратов для лечения детей с пороком сердца. О результатах акции мы расскажем в следующем номере.



ДЕНЬ РАПТОР & GARDEX

21–23 мая большинство сотрудников компании приняли участие в глобальной полевой активности «День Раптор & Gardex», направленной на качественное исполнение договорных обязательств в торговых сетях «Пятерочка», «Магнит», «Верный», «Дикси». Основная задача активности — привести в соответствие договоренности с сетями по обеспечению товара на полках магазинов и выкладке. Сотрудники UPECO смогли проконтролировать и обеспечить выкладку согласованного летнего ассортимента по торговым маркам Раптор и Gardex более чем в 550 торговых точках по всей территории России. Для компании это был первый опыт массовой полевой работы сотрудников офиса, и он зарекомендовал себя с наилучшей стороны.



ИТОГИ ДНЯ РАПТОР & GARDEX:

- качественное улучшение представленности летних брендов UPECO;
- получение полезной информации «с полей» для предметного обсуждения с представителями сетей;
- получение количественной и качественной информации по таким показателям, как дистрибуция ЛТМ в сетях, выполнение обязательств по размещению сетями стоек, наличие продукта на складах торговых точек.

Активная вовлеченность сотрудников в продвижение брендов компании в торговом канале — еще один из результатов инициативы, которая стремится войти в регулярные практики компании.





SALTON EXPERT: ОБУВЬ ГОТОВА К ВСТРЕЧЕ С НИМИ

В конце ноября 2018 года, в самый разгар сезона обувной косметики, Salton Expert провел необычную digital-кампанию для одного из своих топовых продуктов «Защита от реагентов и соли». Для рассказа о проблеме борьбы с реагентами и максимального привлечения внимания аудитории был создан ролик в популярном жанре триллера. Тревожное ожидание, волнение, страх... Новое рекламное видео бренда дарило

зрителю весь спектр эмоций, но со счастливым финалом: «Несмотря на тонны портящих обувь реагентов, появляющихся на зимних улицах, с Salton Expert все будет по-другому!» Сомнений нет — Salton готов защищать и помогать потребителям не купить новую пару обуви, а сохранить имеющуюся. Необычный сценарий оправдал себя на все 100%. Более половины зрителей ролика досмотрели его до конца, что считается хорошим

показателем при обычной средней глубине просмотра в 40%.

В основе digital-продвижения были сразу четыре канала — YouTube, Instagram, Facebook и «ВКонтакте».

Большой охват аудитории позволил максимально широко донести информацию до пользователей: суммарно ролик набрал 5 378 938 показов на всех рекламных площадках. При этом наиболее эффективными каналами оказались YouTube и Facebook,

где выбранный вид размещения вызвал наибольший интерес у целевой аудитории. Рекламная кампания получилась очень живой и динамичной. В режиме реального времени мы получили результаты,

анализировали их и по необходимости меняли подход к размещению тут же, что позволило нам наиболее эффективно использовать все ресурсы и выйти на показатели, которые были даже выше запланированных.

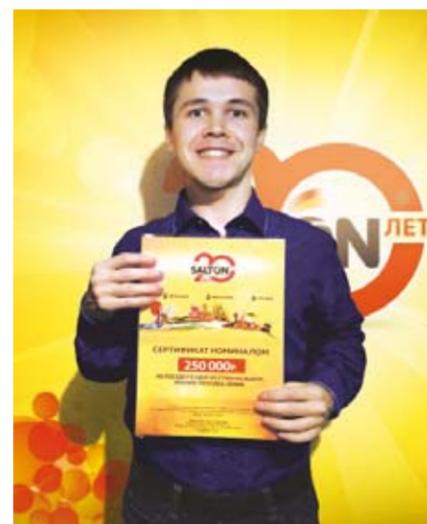


ПУТЕШЕСТВИЕ МЕЧТЫ ОТ SALTON

Осенью 2018 года в 55 локальных сетях по всей России, от Владивостока до Калининграда, прошла масштабная промоакция «Путешествие мечты!», посвященная 20-летию бренда Salton. Масштабная поддержка акции осуществлялась в торговых точках за счет POS-материалов, каталогов, аудиоролика с анонсом, а также в социальных сетях и уличной рекламе. Несмотря на то что погода была сухой и теплая, в сетях проведения мы приросли к объему продаж к аналогичному периоду прошлого года на 16% в рублях. И это на фоне

общего падения категории обувной косметики.

Мы получили множество положительных отзывов от потребителей и зарегистрировали в ходе акции 1600 чеков. Наиболее активно участвовали такие регионы, как Москва, Санкт-Петербург, Якутск, Хабаровск, Владивосток, Краснодар, Казань, Екатеринбург, Уфа, Воронеж, Нижний Новгород, Новосибирск. Но главный приз — путешествие на двоих на один из трех континентов на выбор — получил Василий, житель Ярославля. Мы поздравляем его с победой и желаем



незабываемых впечатлений! Все остальные участники также не остались без внимания от Salton, получив гарантированные призы: дождевики, кружки и зонты.



SALTON EXPERT: БЕЛАЯ ОБУВЬ #БЕЗФИЛЬТРОВ



Белая обувь — это один из основных и самых сильных трендов на современном обувном рынке. Чтобы потребители могли поддерживать ее в идеальном состоянии, бренд Salton Expert в 2018 году запустил новинку — активную пену White Express. Продвижение этого высокоэффективного продукта мы приурочили к началу летнего сезона, когда спрос на белые подошвы особенно актуален. Digital-кампания была адресована динамичной аудитории, которая активна в социальных сетях и следит за модой. Специально для них в течение всего июня, в самый разгар активной носки белой обуви, мы проводили активную digital-поддержку в интернете, где с помощью яркого и необычного рекламного макета, или key-visual, знакомили с нашим продуктом. Также в рамках кампании мы активно сотрудничали в Instagram, одном из наших целевых каналов общения с аудиторией, с модными микроблогерами, которые делились впечатлениями о нашем продукте и вовлекали своих подписчиков во взаимодействие с ним. О достигнутых результатах мы с удовольствием расскажем вам в следующем номере.



УЗБЕКИСТАН: НОВАЯ ТОЧКА НА КАРТЕ UPECO

25 апреля 2019 года мы произвели первую отгрузку нашему новому партнеру Balton Trading Asia — одному из крупнейших дистрибьюторов Узбекистана. Компания Balton Trading Asia имеет большой опыт работы в категории non-food и food. Ее сфера деятельности — дистрибуция известных брендов и товаров международных компаний, в числе которых, например, Nestle. Balton Trading Asia также входит в одну группу компаний вместе с сетью «Корзинка», являющейся лидером сетевого ретейла в Узбекистане. Правильно организованная дистрибуция товаров — это огромный потен-

циал развития компании. И мы считаем, что высокая квалификация компании Balton Trading Asia и хорошие партнерские отношения с сетью «Корзинка» позволят нам построить работу в Узбекистане на максимально высоком уровне.

Отметим, что построение дистрибуции в Узбекистане укладывается в общее направление развития представленности наших брендов на рынках СНГ. В планах на ближайшее будущее — активное расширение присутствия продукции ТМ UPECO на рынках ближнего зарубежья.



RACIONIKA ОБЪЕДИНЯЕТ

В марте 2019 года Racionika провела уникальную фасилитационную сессию, посвященную одному из самых популярных и в то же время самых неоднозначных трендов на общемировом рынке. Речь идет о здоровом образе жизни, также известном под сокращением ЗОЖ. Несмотря на то что сложно найти человека, который не сталкивался бы с этим понятием, все еще остается много вопросов: а что же это такое? для чего и кому нужно? из чего состоит и с чем его вообще едят? Эти и многие другие вопросы мы предложили для широкого обсуждения всем участникам пищевой бизнес-системы, собрав вместе поставщиков сырья, производителей готовой продукции, представителей крупных

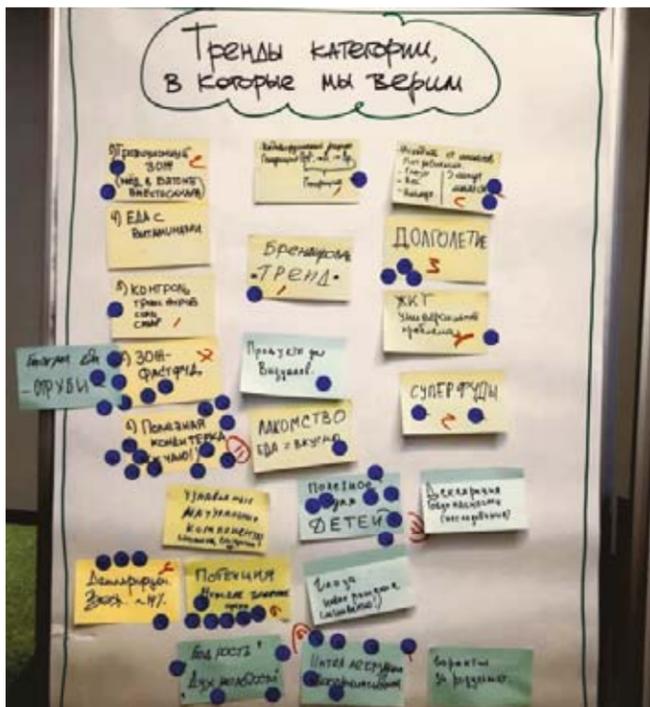
федеральных сетей и независимых экспертов. Встреча прошла на базе московской штаб-квартиры Adidas, а ее ведущим стал Евгений Доценко, директор R&D и руководитель направления «HR-консалтинг» ГК «Институт тренинга — АРБ Про». Первые две части прошли в формате перекрестных дискуссий: участники рынка поделились своим видением ЗОЖ как тренда, а также возможных препятствий и ограничений, которые он порождает. После этих обсуждений мы перешли к ключевой теме встречи: что нового мы можем предложить потребителям, придерживающимся здорового образа жизни, каким образом сами можем измениться в ответ на различные запросы со



стороны потребителей, что можем сделать, чтобы стать лучше?

Стоит отметить, что столь амбициозная задача, как сбор всех участников рынка в одном месте и в одно время, далась непросто и потребовала от бренд-группы Racionika глубокого и продуманного подхода к контенту, предлагае-

мому для рассмотрения. Однако мы убеждены, что подобные совместные сессии не просто укрепляют партнерские отношения, но и позволяют создавать более вдохновляющие и совершенные продукты за счет обмена уникальным опытом, дополняющим знания друг друга.



SALTON CLEANTECH: ИННОВАЦИИ, ПОЛУЧИВШИЕ МЕЖДУНАРОДНОЕ ПРИЗНАНИЕ



Salton CleanTech — один из самых молодых в портфеле брендов UPECO, который был запущен осенью 2018 года и еще только появляется на полках магазинов. Это линейка инновационных стиральных средств для использования в домашних условиях, позволяющая добиться эффекта домашней химчистки для ваших любимых вещей. Новинка линейки — гель для стирки

«Защита от запаха пота и загрязнений» Salton CleanTech не только отлично отстирывает, но и содержит сразу две эффективные технологии для дополнительных преимуществ:

- SMELL-defense устраняет на семь дней бактерии, которые являются причиной появления запаха пота на одежде, что позволяет ей дольше сохранять свежесть;

Textile-Care создает на волокнах одежды невидимый защитный слой, который не позволяет загрязнениям глубоко проникать в ткань, что облегчает ее отстирывание. Инновационность и эффективность геля для стирки «Защита от запаха пота и загрязнений» Salton CleanTech была подтверждена на международном уровне. Средство стало победителем I Международного конкурса BASF Cleaning Creations Awards 2018 в номинации «Лучшее жидкое средство для стирки «Инновационный подход». Этот конкурс проводится лидером мировой химической отрасли — немецким концерном BASF, который существует более 150 лет и занимается разработкой новых технологий для устойчивого будущего.

Конкурс стартовал в мае 2018 года и стал крупным событием для профессионалов в области бытовой химии. Перед организаторами стояли серьезные цели: определить новые, интересные, качественные

моющие средства, оценить инновационные и нестандартные подходы к изготовлению продуктов. «Продукты — участники конкурса проходили через две системы оценок. Сначала оценивался состав по таким параметрам, как моющая способность, смачивающая способность, ингибирование переноса красителя (предотвращение полиняния) и другие. Для выставления второй оценки были привлечены потребители. Они получили продукты для домашнего тестирования и оценивали их в целом: упаковку, дизайн, цвет, запах, удобство применения и т. п. Баллы от профессионального и потребительского жюри сформировали итоговый результат. Наш гель Salton CleanTech прошел все этапы, получив высокую оценку и жюри, и потребителей, поэтому для нас это очень значимая победа», — делится с нами Илья Пяткин, старший R&D-менеджер TM Salton, Breesal, Deliss.

SALTON: РАСТЕМ ВМЕСТЕ

В 2017 году агентство GFK провело специально для Salton глобальное исследование категории обувной косметики, на основании которого мы разработали проект по организации категории в торговых сетях. Первые шаги по его внедрению были совершены тогда же — в ТС «Лента». Отдел мерчандайзинга сети позитивно оценил результаты пробного запуска, и уже следующей осенью проект был реализован в полном объеме.

На основании предоставленных сетью данных по матрице в категории мы предложили планogramму по всем форматам сети, на полку и на стойку, дали рекомендации по ассортименту и сокращению доли низкого ценового

сегмента. Нам удалось убедить наших партнеров использовать наш вариант построения полки в категории, а также прислушаться к нашим пожеланиям по размещению специальных средств навигации.

Результатом совместной работы стал рост категории +6% и рост бренда Salton +11% в рублях, при этом ТС «Лента» оказалась единственной федеральной сетью, которая приросла в осеннем сезоне на падающем рынке. Лучшим отражением отношения сети к столь впечатляющим результатам стал тот факт, что на летний сезон сеть доверила нам построение летней матрицы категории обувной косметики, а также категории средств от насекомых.



В новом осеннем сезоне мы продолжим активно работать над внедрением проекта и в другие локальные и федеральные сети.

WWW.UPECO.RU: ПОЛНАЯ ПЕРЕЗАГРУЗКА

«ВСТРЕЧАЮТ ПО ОДЕЖКЕ, А ПРОВОЖАЮТ ПО УМУ» — ЭТА ХОРОШО ИЗВЕСТНАЯ ПОСЛОВИЦА ДО СИХ ПОР В ХОДУ, КОГДА МЫ ГОВОРИМ О ПЕРВОМ ВПЕЧАТЛЕНИИ О ЧЕЛОВЕКЕ, КОТОРОЕ, КАК ИЗВЕСТНО, НЕЛЬЗЯ ПРОИЗВЕСТИ ДВАЖДЫ. А В СЛУЧАЯХ, КОГДА МЫ СОСТАВЛЯЕМ ВПЕЧАТЛЕНИЕ О КОМПАНИИ, И «ОДЕЖКОЙ», И «УМОМ» ЯВЛЯЕТСЯ КОРПОРАТИВНЫЙ САЙТ.

Можно с уверенностью сказать, что большинство сотрудников и партнеров начинают свое знакомство с UPECO с нашего корпоративного сайта. Поэтому для нас очень важно, чтобы этот один из основных инструментов формирования имиджа компании соответствовал тому, как мы сами себя видим, а также был актуальным и полезным для посетителей. Для этого летом 2019 года была произведена полная онлайн-перезагрузка: сайт www.ureco.ru, функционировавший без изменений с 2007 года, был обновлен и по содержанию, и по форме. При создании новой версии мы учитывали две одинаково важные стороны: что и как хочет узнать о нас наша целевая аудитория, что и как мы хотим рассказать о себе внешнему миру.

Целевая аудитория корпоративного сайта www.ureco.ru

Для нашего корпоративного сайта целевой аудиторией являются в первую очередь потенциальные сотрудники и партнеры компании во всех сферах. Для конечных потребителей — пользователей продукции UPECO — это страница, с которой можно перейти на сайты брендов, где уже содержится более подробная информация о продуктах.



ЧТО ВАЖНО ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ?

АДАПТИВНОСТЬ

В течение дня люди могут пользоваться самыми разными устройствами: стационарным компьютером, планшетом или смартфоном (по статистике, на одного российского пользователя в среднем приходится 2,4 устройства с подключением к интернету). Все они имеют разное разрешение экрана, поэтому важно, чтобы сайт корректно отображался на любом из них. Если раньше было достаточно разработать один дизайн, то теперь нужно делать минимум три варианта. При этом особое внимание в наши дни уделяется мобильной версии, поскольку более 70% пользователей заходят в интернет именно с телефонов.

УДОБНАЯ НАВИГАЦИЯ

Поиск информации — это единственная причина, по которой люди заходят на сайт. Важно не просто дать пользователю то, что он ищет, но и сделать это максимально быстро, с учетом его сложившихся привычек. Например, предоставить возможность быстрого поиска контактов или звонка при нажатии на номер телефона.

МАКСИМАЛЬНАЯ НАГЛЯДНОСТЬ

53% интернет-аудитории покидают мобильный сайт, если он загружается более трех секунд. А если пользователи ждут нужную информацию до пяти секунд, вероятность их ухода с сайта возрастает до 90%. Информацию не читают, а «скролят», поэтому ее нужно представлять лаконично и по существу.

ПОЛЕЗНЫЙ КОНТЕНТ

Все вышперечисленное является очень важным, но все же главной вишенкой на онлайн-торте является его содержание. Вся предоставляемая информация должна быть актуальной, правдивой, отвечающей на насущные вопросы пользователя четко и по существу.



ЧТО ВАЖНО НАМ?

UPESCO — маркетинг-ориентированная и инновационная компания. Для нас важно, чтобы сайт формировал правильное впечатление о нас, демонстрировал нашу уникальность и через тексты, и через визуальные образы. Мы также хотели сохранить преемственность и улучшить свои же лучшие практики. Учитывая, что эти задачи нужно было реализовывать с поправкой на важные для наших посетителей моменты, задача оказалась не такой простой, как выглядела вначале.

КОНТЕНТ

Работа по актуализации контента началась с уточнения акционерами и советом директоров компании основных положений идеологии. Ответы на основные вопросы о самих себе создали информационный костяк, из которого проросла финальная структура сайта. Мы рассказываем о нашем видении, миссии; раскрываем идеологию, цели, подходы к ведению бизнеса, построению отношений с сотрудниками и партнерами; делимся нашими достижениями. Раздел, посвященный нашим брендам, дополнительно содержит ссылки на их собственные сайты, где пользователи могут получить расширенную информацию об ассортименте, продуктах и многом другом.

ВИЗУАЛЬНЫЙ ОБРАЗ

В основу графического решения лег обновленный брендбук компании: работы по актуализации логотипа и основных элементов фирменного стиля велись параллельно с формированием контента и работой над сайтом. Элементы этого стиля мы уже видели в дизайне журнала, офиса, а также корпоративных мероприятий.

Основные вопросы UPESCO / UPESCO в поисках смыслов

- **Миссия:** что мы делаем для мира, в котором живем?
- **Видение:** кто мы сейчас и кем станем?
- **Ценности:** что мы ценим в себе и в других?
- **Путь Unlimited:** как мы идем к своей цели?
- **Культура согласия:** как мы принимаем решения?
- **Содружество:** как мы взаимодействуем?
- **Стержневые компетенции:** какие умения нас отличают?
- **Принципы ведения бизнеса:** как мы строим бизнес?



ВАЛЕНТИН КОРЖОВ,
директор
по развитию

Работа над креативной концепцией и поиск визуального решения для сайта оказались значительно сложнее, чем мы ожидали. С каждым днем всемирная сеть предъявляет все более серьезные и специфические требования к подаче и демонстрации контента. При этом наш брендбук в большей степени выражает идеологию и культуру, важные в первую очередь для внутренней аудитории. И чем дольше мы искали решение, тем больше понимали значимость и необходимость смещения фокуса с самой компании на трансляцию ценностей, которые ее бренды и продукты несут потребителям. Эта сложность привела нас к единственному решению: собрать композицию из достаточно разных по контексту и визуальной подаче материалов.

Приступая к этой непростой задаче, нам было понятно одно: объединяющим критерием должен был служить какой-либо смысловой вопрос, четко связанный с нашей философией. А ответом должен был стать каждый визуальный образ, появляющийся перед глазами посетителей нашего сайта. Так мы начали рассматривать все рекламные материалы наших брендов под определенным ракурсом и отбирать ситуации, где значимым был бы не продукт сам по себе, а то изменение в жизни потребителя, которое он несет. Например, мой любимый фрагмент из ролика Salton с огромным ботинком. В этом ролике мы видим не продукт, не момент его непосредственного применения, а видим детей и родителей, которые имеют возможность гулять и быть вместе вопреки осенней слякоти. Вот эта возможность быть и есть, по сути, то, что мы в нашей культуре называем Unlimited.

Актуальность ориентации бизнеса на философию также является сегодня заметным поворотом в коммуникации. Например, компания Unilever сделала хедлайном корпоративной и консьюмерской коммуникации слоган «Бренды со смыслом», что было отражено и на главном баннере глобального сайта. А компания Nestle в основу своей обновленной миссии ставит возможность производства продуктов без последствий для окружающей среды и старается показывать это при продвижении как одно из неотъемлемых и главных качеств. И так как мы регулярно делаем выборки и отсматриваем много корпоративного материала, можем уверенно сказать, что это целостное явление и предпосылки этому вполне понятны.

Таким образом, работа над сайтом из относительно стандартного упражнения по программированию картинок и текстов, объединенных некой содержательной идеей, превратилась в большой поиск единого смыслового паттерна, из которого собралась многоуровневая мозаика со своей логикой, причинностью и последовательностью, основанной на идее Unlimited.

В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Работа над обновлением сайта потребовала синергии большого числа людей: наших партнеров по разработке, копирайтеров, дизайнеров, бренд-менеджеров. Большое спасибо всем, кто был частью команды! Проложив огромный путь, мы все еще продолжаем движение вперед: в ближайшее время нас ждет запуск полной англоязычной версии.

С НАМИ УДОБНЕЕ!

В НОВЫЙ СЕЗОН ВЕСНА/ЛЕТО-2019 мы традиционно входим с широким ассортиментом новинок, делающих жизнь проще, удобнее и приятнее в самых разнообразных сферах: от вкусного отдыха на природе вместе с Forester до инновации для быстрых режимов стирки от Salton Cleantech.

FORESTER: ОТДЫХ СО ВКУСОМ

К началу сезона шашлыков и барбекю Forester подготовил множество приятных сюрпризов для вкусного, комфортного и приятного отдыха на природе. Линейку термогрилей дополнили сразу две новинки. **ТЕРМОГРИЛЬ С КРЫШКОЙ** и **СТОЛОМ** можно использовать как барбекю с крышкой для запекания или как мангал для

жарки. Благодаря двойным термостенкам (уникальная запатентованная технология Forester, обеспечивающая возможность приготовления дополнительных порций вкусного шашлыка при том же объеме угля) температура в этом гриле на 20–30% выше, чем в обычном мангале, при этом угля требуется в два раза меньше. За счет верхнего поддува на крышке и встроенного термоме-

тра можно удобно регулировать жар и температуру. На рабочей поверхности термогориля можно разместить до 15 шампуров одновременно, в комплект также входит решетка-гриль. **ТЕРМОМАНГАЛ СО СТОЛОМ-КРЫШКОЙ** предназначен для приготовления продуктов на углях. Благодаря двойным термостенкам он экономит топливо и дает более высокую темпе-

ратуру на уровне шампуров (мясо при этом получается восхитительно сочным). Его также отличает конструкция с двойными стенками и ребрами жесткости, что придает ему дополнительную жесткость и прочность. Термомангал покрыт жаростойкой эмалью, выдерживающей температуру 1000 °С. А удобный большой стол предназначен не только для подготовки продуктов после использования мангала по назначению, но и для консервации от непогоды и осадков. Пополнилась и коллекция чугунной посуды, которая имеет низкую теплопроводность и высокую теплоемкость материала, что позволяет долго сохранять и равно-

мерно распределять тепло, сохраняя готовое блюдо горячим. **ЧУГУННАЯ СКОВОРОДА ДЛЯ ГРИЛЬ-БЛЮД И ПИЦЦЫ** имеет антипригарное керамическое покрытие. Подходит для жарки и запекания мяса, рыбы, овощей, а также для приготовления выпечки (пиццы, хачапури и т. д.) как на гриле, так и в духовом шкафу.



FORESTER



РЕШЕТКА-ГРИЛЬ ДЛЯ СОСИСОК И КОЛБАСОК вмещает одновременно шесть крупных или 12 тонких колбасных изделий. **РЕШЕТКА-ГРИЛЬ ДЛЯ ОВОЩЕЙ** позволяет запекать овощи, включая картофель, целиком. А **РЕШЕТКА-ГРИЛЬ ДЛЯ РЫБЫ** предназначена для запекания крупной рыбы или нескольких стейков (из рыбы, мяса, птицы), а также сэндвичей. Все решетки снабжены изогнутыми усиками, которые надежно фиксируют решетку на стенках мангала, и удобной деревянной ручкой, которая не нагревается во время

А чугунный террин объемом 4,5 литра пригодится для запекания и томления, приготовления измельченных продуктов (жареного картофеля, грибов, овощей), котлет, запекания больших кусков, приготовления супов, блюд с соусами и подливками. В новом сезоне Forester также представляет несколько узких гриль-решеток, предназначенных для приготовления разных продуктов одновременно с основным блюдом практически на любом мангале. Никому не придется ждать, особенно детям.



эксплуатации. Завершает обзор линейка аксессуаров. Она пополнилась **НАБОРОМ СТОЛОВЫХ ПРИБОРОВ** (нож + вилка) для гриля на четыре персоны. Он предназначен для сервировки стола и употребления пищи. Острое зубчатое лезвие прекрасно справится с любым мясом, птицей, рыбой. А **НАБОР ДЛЯ МЯСА ГРИЛЬ** (щипцы + нож) пригодится при приготовлении гриль-блюда и других продуктов. Щипцы имеют замок для фиксации угла раскрытия. Острое лезвие универсального ножа прекрасно справляется с любым мясом, птицей, рыбой, овощами. Оба набора изготовлены из



СОЮЗГРИЛЬ
НЕ ПОДВЕДЁТ!

высококачественной нержавеющей стали, долговечной в использовании, и бука, который подходит для мытья в посудомоечной машине.

«СОЮЗГРИЛЬ»: ВЗЯТЬ ОГОНЬ ПОД КОНТРОЛЬ

Новая торговая марка Forester не осталась в стороне и также пополнила свой ассортимент парой новинок. Самая жаркая среди них — **СФЕРИЧЕСКОЕ БАРБЕКЮ**, изготовленное из высококачественной стали с покрытием из жаростойкой эмали, выдерживающей температуру 700 °С. В комплект входят две решетки (для углей и для гриля). Дно и крышка снабжены заслонками, позволяющими регулировать поступление воздуха к углям и тем самым управлять жаром. А **ГЕЛЬ ДЛЯ РОЗЖИГА** 0,5 л в удобной упаковке с пуш-пулом пригодится не только любителям барбекю и гриля, но и тем, кто предпочитает провести вечер у камина или на фондю-вечеринке.



BREESAL: ЕСТЕСТВЕННОСТЬ В МОДЕ

Еще пару лет назад многие производители при создании ароматов хотели разбудить в нас некую ностальгию, переместить в прошлое, возродить воспоминания или даже собирали во флаконе композиции, способные переместить нас в японский сад цветущих сакур или новозеландских изумрудных лугов. Однако в наши дни все изменилось: мир все больше тяготеет к естественности. Это касается одежды, макияжа, не обошло стороной и мир парфюмерии. Самые крупные и успешные парфюмерные дома делают ставки на естественные и природные ароматы. А это значит, что именно они будут в фаворе как минимум пару лет. Breesal не остался в стороне от набирающего обороты тренда на естественность и представляет потребителям новинку 2019 года — **ДЕКОРАТИВНЫЙ АРОМАТИЗАТОР ВОЗДУХА AROME STICKS**. Его отличительной особенностью является стремление к натуральности не только в ароматах, но и в самой упаковке. Стильный флакон градиентного травя-

нисто-изумрудного цвета олицетворяет природное начало каждого из трех ароматов, а черные палочки из полиэфирного волокна выглядят премиально и натурально одновременно. Но ключевым досто-

инством новинки, конечно же, остаются, ароматы. По традиции бренда это самые актуальные и трендовые композиции с натуральными эфирными маслами. Это чарующие эликсиры, способные вдохновлять и пробуждать энергию. «Волшебство природы» с натуральным эфирным маслом кедра, розмарином и бергамотом поможет укрепить жизненные силы, восстановить энергетический ресурс и справиться со стрессом взбодрит мысли. «Объятия нежности» с натуральным



красоты» с натуральным эфирным маслом пачули и гуавой активирует чувственное начало, пробудит стремление к красоте и гармонии, восстановит внутренний баланс. Еще в древности

было подмечено, что некоторые эфирные масла способны избавить от усталости, помочь справиться со стрессом, поддержать душевные силы, поднять настроение или даже пробудить страсть. С новым ароматом от Breesal вы сможете убедиться в этом сами, устроив сеанс ароматерапии прямо у себя дома. Выбирайте аромат — тонизирующий, расслабляющий или пробуждающий чувства — и позвольте ему творить чудеса!

эфирным маслом апельсина, ванилю и мускатным орехом настроят на позитивную волну, создадут ощущение тепла и уюта, поддержат душевные силы. А «Гармония



SALTON CLEANTECH: ИННОВАЦИЯ ДЛЯ БЫСТРЫХ РЕЖИМОВ СТИРКИ

Согласно проведенным исследованиям, потребители все чаще используют быстрые режимы стирки для придания вещам свежести после нескольких раз ношения. Чаще всего такая одежда не грязная, а просто несвежая, поэтому запускать полноценный цикл стирки нет необходимости. Многие также отмечают, что традиционные форматы стиральных средств (порошок или капсула) не успевают полностью раствориться и выполоскаться за стандартные 20–30 минут короткой стирки.

и полностью выполаскивается с первого раза. Это означает, что стирка начнется сразу же и не потребует дополнительных циклов полоскания. В ассортименте традиционно представлены два вида листов для экспресс-стирки одежды разного цвета: отдельного для белых и цветных тканей. Благодаря такому разделению, вещи сохраняют цвет и яркость даже при частых стирках. Листы бережно относятся к тканям и придают одежде легкий приятный аромат свежести. Новинку удобно использовать: она не требует сложной дозировки, много места для хранения, не просыпается и не течет. 1 лист = 1 эффективная стирка!



Решить эту проблему помогут **ЛИСТЫ ДЛЯ ЭКСПРЕСС-СТИРКИ SALTON CLEANTECH**. Они созданы специально для быстрых и коротких режимов стирки, что идеально подходит для повседневных загрязнений и регулярной стирки вещей.

Благодаря технологии EXPRESS-CARE, новинка имеет пластичную структуру листа, растворяется даже в холодной воде всего за 20 секунд

SALTON: ТОНКОСТИ, КОТОРЫЕ РЕШАЮТ МНОГОЕ

В новом сезоне — 2019 бренд Salton расширяет ассортимент стелек для обуви. Теперь эта незаметная, но очень важная часть вашей обуви будет представлена не только в универсальном сбыте под брендом Salton Standard, но и в обувной роз-

нице под брендом Salton Professional. Ассортимент будет отвечать трем базовым потребностям наших покупателей: комфорту в обуви, борьбе с неприятным запахом и теплозащитным свойствам. **СТЕЛЬКИ «4 СЕЗОНА»** — по-прежнему останутся универсальными стельками, которые можно использовать в любой погодный сезон. Но в обновленном виде они будут создавать дополнительную амортизацию при ходьбе за счет двойного слоя латекса. Это обеспечит максимальный комфорт при ходьбе за счет снижения нагрузки на стопу и уменьшения усталости.



СТЕЛЬКИ «ТРОЙНОЙ УДАР ПРОТИВ ЗАПАХА» — это комплексная система в борьбе с запахом, обеспечивает длительное сохранение свежести в обуви — до 15 дней ежедневной носки. Швейцарская технология Sanitized обладает антимикробным бактерицидным действием и препятствует возникновению неприятного запаха. Мягкий верхний слой из велюра гарантирует комфорт в обуви и впитывает всю лишнюю влагу. И третий компонент в комплексе борьбы с запахом — ароматизация со свежим запахом мяты, которая позволяет чувствовать приятный аромат в течение

всего дня. **ЗИМНИЕ СТЕЛЬКИ** обеспечивают надежную защиту от холода и комфортную температуру ног в холодное время года. Эффект достигается за счет применения технологии повышенной теплоизоляции: слой воздушных камер, расположенных между вспененным латексом и алюминиевой фольгой, создает барьер холоду и увеличивает теплостойкость стелек более чем на 35% по сравнению со стелькой без такого слоя.

SALTON: ПОБЕДА НАД ОБСТОЯТЕЛЬСТВАМИ. ИТОГИ СЕЗОНА-2018



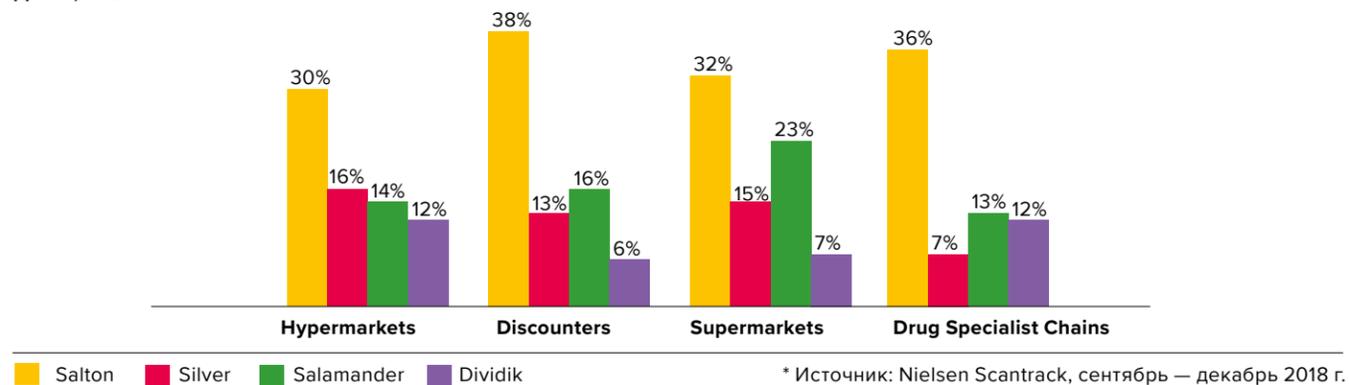
**АЛЬБИНА
КАСАТКИНА,**
старший аналитик



СЕЗОН ВЕСНА — ОСЕНЬ 2018 ГОДА ОТМЕТИЛСЯ ОБЩИМ ПАДЕНИЕМ ВСЕЙ КАТЕГОРИИ ОБУВНОЙ КОСМЕТИКИ ИЗ-ЗА ТЕПЛОЙ И СУХОЙ ПОГОДЫ. НО ПОГОДНЫЕ ФАКТОРЫ, КАК И ОТКАЗ ОТ РЕКЛАМЫ SALTON НА ТВ, НЕ ПОМЕШАЛИ БРЕНДУ SALTON НАРАСТИТЬ СВОЮ РЫНОЧНУЮ ДОЛЮ.



ДОЛЯ, РУБ.

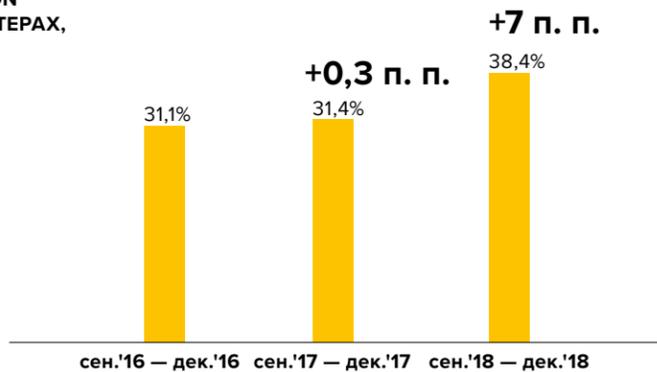


Категория средств по уходу за обувью зависит от сезона меньше, чем средства от комаров, но все же испытывает на себе его влияние. Затяжная зима с почти полным отсутствием переходного весеннего периода, а также сухая и теплая осень (первые осадки выпали лишь в середине ноября) сказались на падении оборота всей катего-

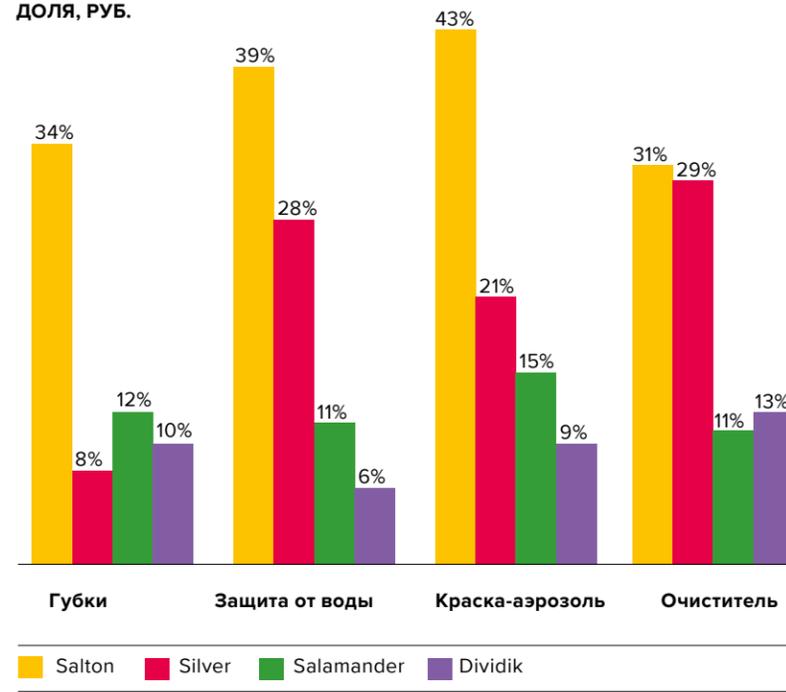
рии по сравнению с предыдущим годом на 8,4%. Продемонстрировать положительные результаты в таких условиях удалось далеко не всем: из наших ближайших конкурентов рост в этом году (+3 п. п.) показал только Silver, который увеличил дистрибуцию и проводил активные действия по листингу в ключевых сетях. При этом итоги сезона для самого Salton превзошли все ожидания: бренд третий год подряд остается уверенным лидером рынка обувной косметики, наращивающим обороты. Лидерство Salton прослеживается во всех каналах сбыта, что еще раз подтверждает: Salton является брендом № 1 для потребителя с самыми разными покупательскими привычками и поведением. Нас выбирают и те, кто делает массовые закупки на неделю вперед в крупных гипермаркетах, и те, кто предпочитает пойти в магазин у дома. Salton лидирует в основных сегментах категории обувной косметики: аэрозолях и губках для обуви, которые совокупно занимают 80% всего рынка обувной косметики.



ДОЛЯ SALTON
В ДИСКАУНТЕРАХ,
РУБ.



ДОЛЯ, РУБ.



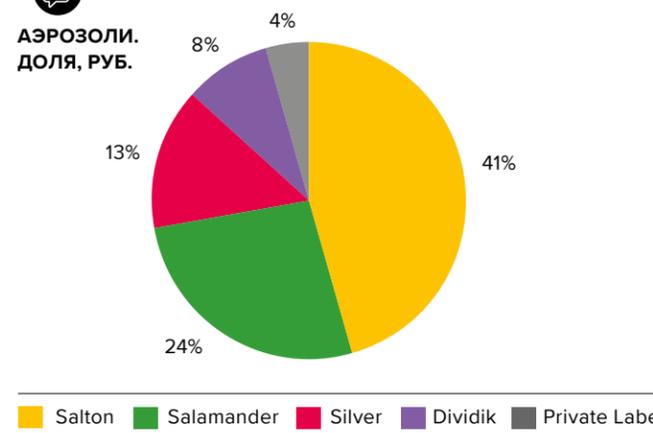
Salton лидирует и в топовых категориях продуктов, занимающих более 60% доли рынка в рублях.

ОСНОВНЫЕ ИСТОЧНИКИ РОСТА

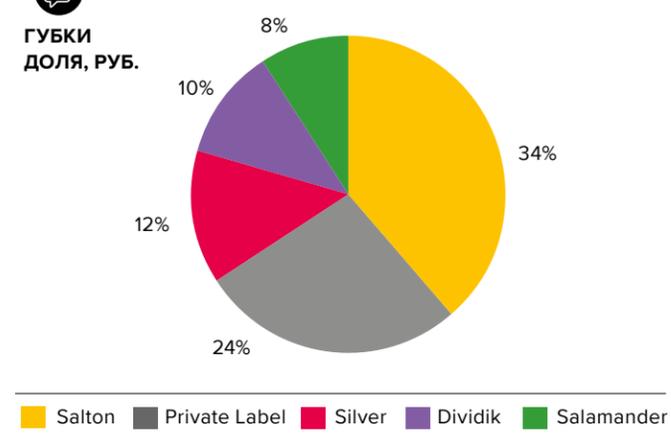
В 2018 году наибольший прирост Salton продемонстрировал в канале «Дискаунтеры», который занимает 29% рынка. Благодаря успешно проведенным переговорам было достигнуто расширение матрицы у двух крупных клиентов — сетей «Пятерочка» и «Тандер», а также у ряда локальных игроков; была проведена грамотная работа по дополнительной промоподдержке, мерчендайзингу и выкладке. Все это принесло нам существенный рост в этом канале: +22% в денежном выражении и +7 п. п. в доле в рублях; +6% в продажах в сетях при сокращении категории в целом добавила акция по категорийному менеджменту в «Ленте», и +3% принесла суперуспешная региональная промоакция, посвященная 20-летию Salton. Подробнее о них мы рассказываем в рубрике «События и факты». Заметный вклад в рост сделали и новинки бренда: активная пена White Express, уси-



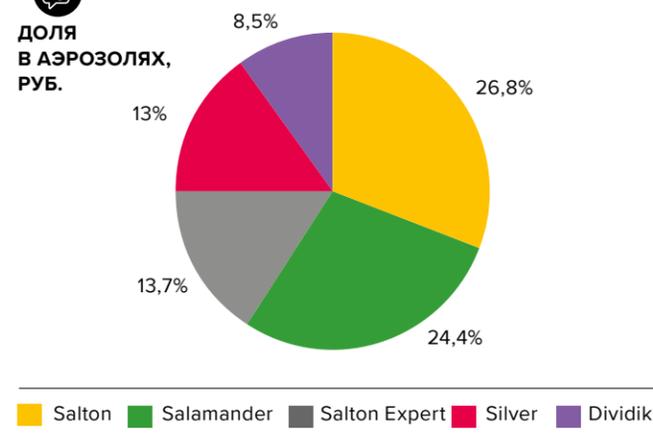
АЭРОЗОЛИ.
ДОЛЯ, РУБ.



ГУБКИ
ДОЛЯ, РУБ.



ДОЛЯ
В АЭРОЗОЛЯХ,
РУБ.



литель яркости цвета для замшевой обуви и краска-интенсив Total-black для замшевой обуви.

Продолжает показывать высокую динамику ежегодного прироста и Salton Expert. В аэрозольной категории он занимает уже 13,7% и показывает прирост +18% в денежном выражении. Такие вдохновляющие результаты в очередной раз убеждают нас, что нет ничего невозможного, а рост и движение вверх возможны даже тогда, когда все вокруг остаются на месте. Залогом успеха в таких ситуациях становятся сплоченная команда, синергетический эффект и точечные, четко выверенные удары прямо в цель.

НАВСТРЕЧУ НОВЫМ РЕКОРДАМ ВМЕСТЕ С НОВЫМ РАПТОРОМ!



**ВАДИМ
ПРОНЯКОВ,**
старший
бренд-менеджер
ТМ Раптор



ПРЕДПОСЫЛКИ ДЛЯ ПЕРЕМЕН

2018-й стал годом очень смешанных результатов бренда — мы укрепили наши имиджевые показатели, поставили новые рекорды в отгрузке всесезонных категорий, завоевали максимальную долю рынка в категории «Моль» — 30%, это ли не успех? С другой стороны, наша самая объемная категория «Летающие» показала падение по сравнению с предыдущим годом. Причиной тому стал поздний вход в сезон, остатки в торговых точках, активность конкурентов, меняющаяся конъюнктура рынка — на все это Раптор должен был подготовить достойный ответ. Мы задали себе вопрос: как можем не только вернуть, но и повысить наши отгрузки, нашу долю рынка и, конечно, укрепить наше лидерство? Что мы, как трендсеттеры категории, можем сделать, чтобы вновь заявить о себе? Нашим ответом стала глобальная работа по репозиционированию бренда, и теперь мы готовы представить рынку новый Раптор!

ОСНОВА ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Из года в год Раптор доказывает свое лидерство, предоставляя своим потребителям товары наивысшего качества. Это подтверждается и повышенными показателями

изменениям и предугадываем ответы конкурентов — и это отличает нас от остальных игроков.

Раптор всегда находится в авангарде уникальных запусков и всегда приносит новое слово в категорию. Обладая фундаментальными знаниями и пониманием рынка, развиваясь самостоятельно, Раптор преследует цель не только повысить свои продажи, но и развить всю категорию, считая это своей ответственностью бренда-лидера. Развивая потребление категории, отношение и восприятие потребителей к ней, Раптор не только еще больше укрепляет свое лидерство, но также обучает и развивает своих покупателей.

ПОВТОРИТЬ УСПЕХ

Глобальное репозиционирование Раптора происходит не впервые. В 2013 году уже принималось очень важное, но жизненно необходимое для бренда решение — создание новой коммуникации и нового позиционирования. Тогда бренд Раптор стал не просто мощным оружием против насекомых, а сильным и уверенным в себе защитником потребителей от насекомых.

Это было совершенно новое слово во всей категории с момента ее основания. Раптор дал возможность своим потребителям почувство-

идти в отрыве от дизайна. Поэтому он также кардинально изменился — появились плавные линии, светло-зеленый цвет, поменялись шрифты, и впервые в категории на упаковках появились изображения людей как символ безопасности и заботы.

Конечно, это был успех, сопровождаемый увеличенным вниманием к Раптору и ростом его рыночных показателей. Однако успех, как известно, не остается незамеченным. После успешного репозиционирования в течение нескольких лет мы сталкивались с тотальной мимикрией других игроков категории под Раптор. Не только по своему ключевому сообщению, но и в дизайне. Какую полку мы видим теперь?

Наблюдая за успехом Раптора, практически все основные игроки категории для поддержания своих продаж начали использовать самую примитивную форму маркетинга — копирование вслед за лидером. Все игроки на рынке разделились на две коммуникационных типа: с одной стороны — Raid и Combat, которые рассказывают про свою эффективность через агрессию, с другой — игроки, которые последовали за нами, копируя коммуникацию заботы и защиты.

На их упаковках также появились изображения людей, цвета

НА ЖИЗНЕННОМ ПУТИ ЛЮБОГО БОЛЬШОГО БРЕНДА В ОПРЕДЕЛЕННЫЙ МОМЕНТ ОБЯЗАТЕЛЬНО ВСТАЕТ ВОПРОС: КАК РАСТИ ДАЛЬШЕ? БЕЗУСЛОВНО, ПОСТРОЕНИЕ ДИСТРИБУЦИИ, НАРАЩИВАНИЕ ЗНАНИЯ, ЛОЯЛЬНОСТИ И ДОВЕРИЯ К БРЕНДУ — ЭТО ТЕ СЛАГАЕМЫЕ УСПЕХА, КОТОРЫЕ ДОЛЖНЫ БЫТЬ В АКТИВЕ ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ ОТ ДОЛИ РЫНКА КАТЕГОРИИ ИЛИ АССОРТИМЕНТА. НО КОГДА ТЫ ЛИДЕР РЫНКА И ПЕРЕД ТОБОЙ ЛЕЖИТ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ ЗА ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЕ ПОВЕДЕНИЕ ВСЕЙ ДОМАШНЕЙ КАТЕГОРИИ — ТРЕБУЕТСЯ СОВСЕМ ИНОЙ ПОДХОД. ПОДХОД ЛИДЕРСКИЙ, НЕЗАВИСИМЫЙ И ПРОГРЕССИВНЫЙ.



1997

2003

2015

2019



КОМФОРТ/БЕЗОПАСНОСТЬ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ/АГРЕССИЯ



объемов продаж, и отзывами на наш продукт, и, конечно, долей рынка. Проводя ежегодное планирование, мы не ограничиваемся только одним годом — мы составляем стратегию развития бренда в долгосрочной перспективе. Мы продумываем все наши стратегические и тактические шаги, готовы к различным

заботу и защиту от насекомых, он дал возможность своим покупателям по-новому взглянуть на всю категорию. Она может быть не только агрессивной. Она также может быть заботливой, но при этом не менее эффективной.

Такое глобальное изменение коммуникации, конечно, не могло

стали мягче, а коммуникация практически повторяет философию Раптора — защита потребителей. В 2018 году эта тенденция достигла своего апофеоза с ребрендингом Mosquitall, в котором не только использовались наши основные цвета, но даже структура упаковки стала максимально похожей на нас.

В связи с этим Раптор принял ответственное решение, свойственное бренду-лидеру. Было решено вновь изменить коммуникацию, позиционирование и повторить успех пятилетней давности. В 2019 году Раптор совершенно по-новому расскажет о себе и даст потребителям увидеть категорию «Инсектициды» с совершенно другой стороны.

НОВЫЙ РАПТОР

Когда мы только подходили к этому проекту, первым вопросом, на который мы хотели дать ответ, был: «А как мы сами видим Раптор со всей его 20-летней историей на рынке, кем он стал за все время лидерства и инвестиций в рынок?» Ответ пришел практически сам: мы видим наш бренд героем на рынке инсектицидов. Смелым, уверенным в себе, эффективным, но при этом заботливым. Наверное, нет слова более подходящего под современный образ и позицию

проходит многоуровневый контроль на всех этапах производства, поэтому мы можем смело заявить, что Раптор — это качественный бренд.

- Следующим преимуществом в нашей категории является эффективность. Эффективность нашей продукции подтверждена не только НИИД Роспотребнадзора, но также многочисленными тестами независимых лабораторий и, конечно, нашими внутренними исследованиями. Нашу уверенность подкрепляют и большинство респондентов, которые во всех проводимых тестированиях подтверждают, что Раптор — самый эффективный бренд на рынке.
- Не менее важным преимуществом Раптора является безопасность. Вся наша продукция проходит очень тщательный контроль на безопасность для человека и домашних животных. Наши при-

орочень важным и сильным словом «инновационность». Почему именно инновационность ложится в основу нового позиционирования и дизайна Раптора? Все просто: она прекрасно подходит бренду, так как Раптор выпускает уникальные новинки каждый год, обладает несколькими патентами, многие из товаров являются абсолютно уникальными не только в России, но и в мире. Также инновационность отлично сочетается с коммуникацией защиты и заботы, которую мы отстраивали много лет. Эта абсолютно уникальная коммуникация призвана не только дистанцировать нас от конкурентов, но и дать покупателям возможность по-новому посмотреть на категорию и укрепить наши лидерские позиции не только на рынке, но и в умах потребителей.

ПОДДЕРЖКА 360

Для максимально быстрого знакомства потребителей с новой комму-



никации мы выбрали принцип 360: новый дизайн, новая продуктовая линейка, совершенно новый ролик и мощнейшая ТВ и digital-поддержка.

КАКИЕ ОСНОВНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА БРЕНДА-ГЕРОЯ ДОЛЖНЫ БЫТЬ В КАТЕГОРИИ ИНСЕКТИЦИДОВ?

- В первую очередь это, конечно, качество. Раптор тщательно следит за качеством выпускаемой продукции. Мы сотрудничаем с крупнейшими международными корпорациями — Zobele в Италии, Sumitomo в Японии, Quality Coils в Малайзии и со многими другими. Вся наша продукция

производятся итальянскими партнерами и показывают самые уверенные результаты в тестах на безопасность — равномерный нагрев, надежный резистор и керамический термоэлемент и надежная изоляция всех проводов внутри приборов гарантируют полную безопасность использования. А наши жидкости являются самыми безопасными на рынке — их стержень невозможно достать, соответственно, риск пролить жидкость и отравиться ею минимален.

ИННОВАЦИОННОСТЬ КАК НОВОЕ СЛОВО В КАТЕГОРИИ

Все три составляющие — качество, эффективность и безопасность — объединяются еще одним

никацией мы выбрали принцип 360: новый дизайн, новая продуктовая линейка, совершенно новый ролик и мощнейшая ТВ и digital-поддержка.

НОВЫЙ ДИЗАЙН

Безусловно, если мы говорим про изменение имиджа бренда, его коммуникации или философии, невозможно обойти стороной вопрос дизайна упаковки. Раптор, нацеленный на курс укрепления своих позиций на рынке, также использует дизайн в качестве инструмента визуализации новой коммуникации про инновационность. Столкнувшись с проблемой мимикрии под Раптор, с одной стороны, и репозиционирования — с другой, у бренда-лидера появилась необходимость

Цвета линеек остались прежними (летающие — зеленый, ползающие — синий, моль — голубой), но стали насыщеннее.

Вертикальное деление выносит все клеймы на верхнюю часть упаковки и обеспечивает их видимость на любой полке.

Скошенная грань, частично залитая бликующим серебряным, показывает уникальность Раптора.

Основные преимущества указаны на фронтальной части.

К основному цвету добавлен серебряный, который придает упаковке блеск и еще больше выделяет ее на полке.

Сохранилось женское изображение как символ безопасности использования и заботы Раптора о потребителях.

На задней части подтверждена инновационность продуктов: на приборе представлены графики нагрева, а в жидкости сделан дополнительный акцент на эффективности.

Сами упаковки стали чуть больше и еще заметнее на полке.

создать дизайн под стать новому позиционированию. Если мы говорим про инновационность, то первое, что приходит в голову, — это по-лабораторному чистые белые помещения, новые технологии, будущее. Но оно не теплое, от ощущения инновационности обычно отдает холодом — вспомните современные дизайны техники для дома, а также изображение будущих технологий в футуристичных фильмах.

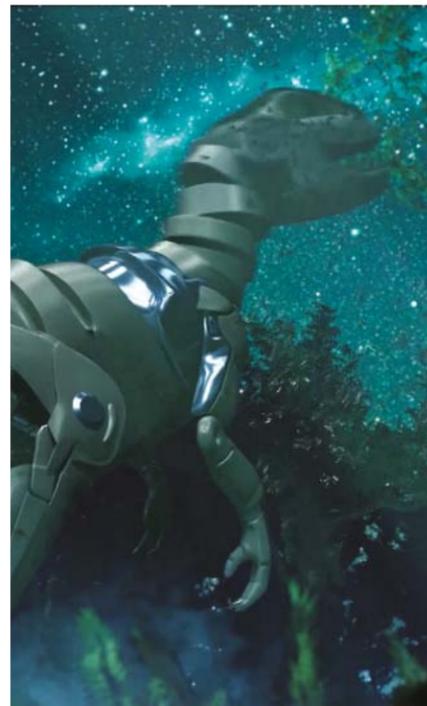
У Раптора была непростая задача — бренд должен был одновременно и сообщить про новую коммуникацию, и сделать ее теплее, чем она может восприниматься. Ведь одной из задач Раптора было частично оставаться на территории комфорта и заботы. Спустя более двух месяцев работы над упаковкой с привлечением нескольких крупных брендинговых агентств и сторонних специалистов, Раптор представляет совершенно новый дизайн.

Отдельно стоит обратить внимание на логотип. Редизайн был бы неполным и не отвечал всем требованиям инновационности без изменения лого бренда. Предыдущий вариант отлично справлялся с задачами бренда-защитника, но при этом слабо отвечал требованиям инновационности. В новом логотипе отражены все последние мировые тенденции

в дизайне — это четкие линии, достаточно минималистичный дизайн с переливами белого и серого цветов, четкое обозначение красного треугольника. Динозавр Раптор изменился, мы представляем его в динамике, мощного, современного, оберегающего наших потребителей от насекомых.

НОВАЯ ЛИНЕЙКА

Этот смелый, но очень точно выверенный редизайн с точки зрения своих акцентов и наполнения представляет новый Раптор, о котором мы начинаем активно рассказывать потребителям. Серия повышенной эффективности — это первый шаг на пути редизайна всего ассортимента Раптора, который произойдет на полке в течение следующего года. Мы начали с двух наших топовых продуктов не только в ассортименте Раптор «Летающие», но и на рынке в целом — это «Комплект от комаров» и «Жидкость 30 ночей». Для достижения наших амбициозных целей мы не только провели редизайн продуктов, но и перезапустили их, создав новую линейку повышенной эффективности в категории «Летающие». Это самая мощная жидкость от комаров и самый инновационный прибор в ассортименте Раптора. Линейка заменяет собой два текущих продукта и выводит Раптор на качественно новый уровень.



НОВЫЙ РОЛИК

- *Больше шести месяцев работы над проектом.*
- *В кастинге на роль мальчика приняли участие более 200 детей.*
- *Было написано 17 вариантов музыки.*
- *Ролик снимал оператор фильма Бондарчука «Притяжение».*
- *Над роликом работал режиссер из Венгрии Peter Herz.*
- *Визуальные эффекты создава-*



лись голландской студией по созданию визуальных эффектов Hectic Electric.

Новое позиционирование и новая линейка не могли обойтись без нового креатива, разработанного специально для мощнейшей ТВ- и digital-поддержки. Это большой, долгий и дорогой проект, над которым проводилась ежедневная работа с одной целью — сделать максимально качественный ролик, который будет максимально четко, правильно и точно доносить наше новое сообщение всего за 20 секунд.

Основная задача ролика была чуть шире, чем задача, поставленная перед редизайном, — ролик должен был не только рассказать про инновационность, но и представить нового динозавра Раптора — сочетание будущих технологий, эффективности, безопасности и качества, а также представить себя защитником человека от насекомых и найти нужный эмоциональный отклик у потребителей. Ролик задумывался как уникальное представление Раптора и всей категории, о котором еще никто не говорил.

Мы взяли за основу идею сна маленького мальчика, которого атакуют комары. Однако технологичный динозавр Раптор спасает нашего героя, уничтожает кома-

ров и превращается в настоящий прибор Раптор, который, используя современные технологии, отслеживает и устраняет комаров в комнате. Это невероятно трогательная история, которая не только заставляет переживать за мальчика и радоваться победе над комарами, но также очень четко и правильно доносит наше ключевое сообщение инновационности, которое включает в себя три ключевых преимущества Раптора над конкурентами — качество, эффективность и безопасность.

Каждый кадр, каждая деталь, каждый жест мальчика и движение динозавра, каждый элемент в комнате длительно и всесторонне прорабатывались, чтобы в итоге получился ролик, достойный нового позиционирования бренда. Это история, которая будет сопровождать бренд в ближайшие годы и, очевидно, ляжет в основу идей для роликов всесезонных категорий.

ТВ-ПОДДЕРЖКА

В 2019 году Раптор ожидает максимально охватная и объемная ТВ-кампания за все последние годы. Помимо прямого размещения в 13 городах, включая Москву, Санкт-Петербург и прочие города-миллионники, бренд также

впервые поддержит сегмент на ТВ — сегмент «Некусайки».

«Раптор-эффект! Насекомых нет!» — совершенно новый клейм, разработанный для нового позиционирования Раптора, который будет сопровождать бренд, объединяя коммуникацию его линеек и создавая прочный фундамент для укрепления его позиций не только в будущем, но уже и сейчас.

Все изменения, коснувшиеся Раптора в 2019 году, имеют качественный долгосрочный характер. Они нацелены на покорение новых высот на рынке, становление новых рекордов наших отгрузок и еще больший рост имиджевых показателей бренда. Залог успеха — это ответственный и продуманный подход к тактике и стратегии бренда, постоянное подтверждение его безопасности, эффективности и качества, усовершенствование своего ассортимента. Тандем всех этих составляющих, мы уверены, принесет беспрецедентный рост Раптора в ближайшие годы и полную победу на рынке инсектицидов.





ВЗЛЕТАЕМ ВВЫСЬ



В НАЧАЛЕ 2019 ГОДА В UPESO СТАРТОВАЛА РЕАЛИЗАЦИЯ НОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРОДАЖ, КОТОРАЯ ПРИЗВАНА ОБЕСПЕЧИТЬ ДОСТИЖЕНИЕ АМБИЦИОЗНОЙ ЦЕЛИ: УДВОИТЬ ОБОРОТ В ПОСЛЕДУЮЩИЕ ТРИ ГОДА. О ПРЕДПОСЫЛКАХ СТОЛЬ СЕРЬЕЗНЫХ ПЕРЕМЕН, СПОСОБАХ НАБОРА ВЫСОТЫ ДЛЯ ВЫХОДА НА НУЖНЫЙ УРОВЕНЬ, СУЩЕСТВУЮЩИХ И ВОЗМОЖНЫХ ЗОНАХ ТУРБУЛЕНТНОСТИ НА ЭТОМ ПУТИ РАССКАЗЫВАЮТ ЛИДЕРЫ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ UPESO.

О ТУРБУЛЕНТНОСТИ

Необходимость перемен назревала уже давно и была продиктована как внешними, так и внутренними факторами. Недавняя девальвация рубля спровоцировала рост цен и ухудшение материального положения граждан. В 2017 году появилась надежда на улучшение ситуации, но к 2019 году выяснилось, что на потребительском уровне она не реализовалась: доходы населения продолжали падать, а покупательная способность — снижаться. Как результат, россияне стали рациональнее при совершении покупок: следят за ценой, внимательнее изучают продукт и больше реагируют на промоактивности.

Серьезные изменения происходят и в секторе розничной торговли. Более четверти рынка (до 26%) разделили между собой два игрока («Магнит» и X5), а представители малого бизнеса не выдерживают конкуренции и покидают рынок, что особенно

продаж в регионах рано или поздно достигнет критической точки, несмотря на хорошее знание местных особенностей, гибкость и непосредственный контакт с конечными потребителями.

ПРЕДПОЛЕТНАЯ ПОДГОТОВКА

Переменам предшествовала серьезная аналитическая работа: в течение четырех месяцев лидеры подразделений поднимали огромные пласты информации и изучали все возможные данные, чтобы вместе принять решение, на что можно и нужно сделать ставку. Краеугольным камнем новой стратегии стали сильные стороны UPESO. Это в первую очередь мощное присутствие наших больших брендов-лидеров в федеральных и локальных сетях-клиентах. Нас также отличают широкая дистрибуция в специализированных каналах и сильные партнеры по продажам, на которых можно положиться.



ЧЕК-ЛИСТ

ФЕДЕРАЛЬНЫЕ СЕТИ

- Нарастиваем оборот
- Увеличиваем представленность SMART-брендов
- Работаем над рентабельностью низкодоходных клиентов

ЛОКАЛЬНЫЕ СЕТИ

- Нарастиваем оборот
- Увеличиваем представленность SMART-брендов
- Подключаем новые сети

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННЫЙ СБЫТ

- Реализуем стратегию обувного сбыта
- Реализуем стратегию фармацевтического сбыта
- Развиваем продажи в DIY, авто- и детском каналах, e-commerce

ДИСТРИБЬЮТОРСКИЙ БИЗНЕС

- Запускаем проект «Ценообразование»
- Запускаем проект «Торговые условия — 2020»
- Перезагружаем регионы Москва, Центр, Волга, Урал

заметно в столичном регионе и крупных населенных пунктах европейской части России. Глобализация и доминирование сетевого розничного бизнеса повлекли за собой более высокий уровень конкуренции за место на полке ретейлера. Вход в сеть зачастую усложняется и невыгодными условиями для производителя, особенно в части ценовой и ассортиментной политики. И хотя мы стали более серьезно и внимательно работать с коммерческими расходами, сделав переворот в этом блоке, план прошлого года мы выполнить не смогли.

Еще один фактор связан с трансформацией дистрибуционного бизнеса. Классическая бизнес-модель, под которую была сформирована наша региональная структура, утрачивает свою актуальность из-за того, что ретейл начинает взаимодействовать с производителями напрямую. И если продолжать работу, не учитывая этот набирающий обороты тренд, проседание

КОМАНДА АСОВ



**АНТОН
ГАШИН,**
руководитель
дивизиона регио-
нальных продаж

В сетях-клиентах в рамках реализации стратегии продаж выделяются три основных блока/направления:

1. Изменение структуры с выделением команды локальных КАМов (от англ. Key Account Manager — «менеджер по работе с ключевыми клиентами»). Этот своевременный шаг, отвечающий реалиям модели управления, сделан с целью 100%-ной фокусировки на топ-локальных заказчиках. Их качественное развитие положено в основу роста компании на ближайшую перспективу.

2. Анализ бизнеса и обновление торговых условий для дистрибьюторов, а также пересмотр модели ценообразования. Реализация этих проектов позволит повысить надежность и качество управления.

3. Акцент на развитии всесезонных SMART-брендов, так как увеличение объема продаж по данным ТМ увеличивает устойчивость бизнеса в целом. Аналитика продаж показывает, что там, где SMART-бренды заведены, они зачастую продаются не хуже топ-позиций BIG-брендов. В реализации нам активно помогают коллеги из бренд-групп и направления категорийного трейд-маркетинга, за что им отдельное спасибо.



ВЕРА БАРСУКОВА,
руководитель направления региональных продаж Восток

Мы принципиально меняли подход к региональному бизнесу. Да, сейчас, во время интеграции, приходится нелегко — команда должна реализовать большой объем задач. Да, еще многое предстоит сделать. В том числе решить вопросы с ценообразованием, сделать торговые условия для нас и интересными для наших партнеров, придумать что-то новое для увеличения продаж наших SMART-брендов. И это все у нас обязательно получится, потому что мы вместе!

Наша компания сильна демократичным подходом и коллегиальным принятием решений. В этом наша сила! Тем эффективнее оказалось структурное объединение маркетинга и продаж, благодаря которому большинство вопросов решается быстрее, без дополнительных усилий и в хорошем настроении. А когда команда становится более эффективной? Когда у всех единая цель, когда все получается, когда драйв!



ЕЛЕНА ЯРМОШ,
руководитель направления по работе с ключевыми клиентами

В рамках новой стратегии мы стали фокусироваться на сетях. В фармацевтическом канале общение напрямую позволило нам в 2019 году осуществить раннюю отгрузку летних торговых марок и договориться об

эксклюзивной представленности на полках аптечных сетей. Это способствовало увеличению продаж на 14% к 2018 году (за пять месяцев). То же самое мы сейчас запускаем и в обувном сбыте: в структуре появляются КАМы, за которыми закреплены конкретные сети.

Помимо концентрации на сетях, в специализированном сбыте мы оптимизируем работу с федеральными клиентами. Для этого был разработан и уже воплощается в жизнь ряд проектов:

- фокусировка на наших топовых SKU, которые приносят нам максимальную доходность;
- постановка наших сезонных продуктов на полки раньше, чем в прошлые годы;
- получение от клиентов информации об их потребностях и подготовка персонализированных предложений;
- проведение квартальных встреч с клиентами, на которых мы подводим итоги и совместно решаем, куда двигаться дальше и как достигать большего товарооборота;
- повышение эффективности промомероприятий (от участия с более доходными SKU до оптимизации установки стоек).

В совокупности это позволяет нам увеличивать обороты при сохранении доходности: мы уже достигли +31% к 2018 году (за пять месяцев), и рост будет продолжаться.



ИРИНА БАРАНОВА,
руководитель направления трейд-маркетинга и мерчандайзинга

Стратегия продаж, озвученная на перспективу 2019–2021 годов, нашла свое отражение в подходе и деятельности торгового маркетинга. Правило простое и прозрачное: трейд-маркетинговые инвестиции должны работать на прирост объемов продаж. Это означает, что решение о запуске проектов (будь то разработка механик программ поддержки на разных этапах товаропроводящей цепи, производство материалов поддержки продаж в торговой точке или мерчандайзинговые услуги) принимается на основании планируемого прироста продаж и возврата инвестиций, а также оценки фактических показателей. Для этого крайне важно владеть своевременной, объективной и точной бизнес-информацией. Именно поэтому взят курс на оценку результатов маркетинговых инициатив как на этапе планирования, так и по факту их реализации.



ВАЛЕРИЯ ФИЛИПОВА,
директор по продажам и маркетингу

В компании давно существует стратегия маркетинга, определяющая темп и направление развития всех наших брендов. То же самое мы хотим видеть и в наших продажах: с точки зрения актуальных трендов ретейла, в разрезе каналов сбыта, работы с дистрибьюторами и заказчиками, модели ценообразования и других важных аспектов. В планах на будущее связать стратегии маркетинга и продаж в единую стратегию компании. А в настоящем мы ставим перед собой простую задачу — расти. В ближайшие три года мы хотим вырасти в два раза, и для этого у нас есть все необходимое.

Мы актуализировали нашу структуру в соответствии с рыночными требованиями, определили основные темпы роста и бренды, на которых будем фокусироваться, пересмотрели работу с каналами сбыта, выстроили новые KPI и постоянно держим руку на пульсе, чтобы в процессе проживания новой стратегии корректировать вектор нашего движения. То, что мы в целом находимся на верном пути, подтверждают цифры: к апрелю 2019 года темп роста составил 35% по отношению к прошлому году.



РОМАН РЕМИЗОВ

Менеджер по работе
с ключевыми клиентами



РЕПУТАЦИЯ ВАЖНЕЕ МИМОЛЕТНОЙ ВЫГОДЫ

ДЕТСТВО, ОТРОЧЕСТВО, ЮНОСТЬ

Много лет назад двое молодых людей из разных уголков России, Тамбова и Мариинска, приехали покорять столицу, встретились и создали новую ячейку общества, именуемую семьей. Так на свет появился я. Моя мама всю жизнь работала в доме ребенка, где находятся дети, у которых либо нет родителей, либо они лишены родительских прав. Может быть, поэтому она всегда давала мне столько ласки и заботы, зная, насколько ребенок нуждается в крепкой семье. Папа по профессии — столяр, учил меня с детства мужской работе, так что полочку прибить или карниз повесить я тоже умею.

По воспоминаниям моей мамы, в детстве я мог часами сидеть с одной игрушкой: разбирать ее или ломать, пытаюсь понять, как она устроена. Эта усидчивость перешла со мной и во взрослую жизнь: я не боюсь кропотливой работы и очень внимательно отношусь к деталям. Наверное, я бы круто часы собирал. А если серьезно... Использую это качество там, где все давно забыли и забыли. Потерпев поражение, я всегда даю ситуации еще один шанс. В детстве мне даже удалось научить плавать моего двоюродного брата, инвалида с ДЦП, который с большим трудом самостоятельно ходит. У него долго не получалось: не мог понять, как нужно работать ногами и руками. Но мы оба не сдавались и каждый день, когда позволяла погода, шли на пруд. Иногда мне хотелось все бросить и убежать к друзьям, но мы продолжали, и вдруг он поплыл. Радости моей не было предела: и от того, что дошел до конца и не сдался на полпути, и от того, что вложенные усилия таки принесли результат.

Любимыми предметами в школе были физика и математика, да и в целом мне нравилось учиться. Не скажу, что был лучшим

учеником — случались и плохие оценки, но родители за них никогда не ругали. Наоборот, всегда пытались поддержать, так как я сам очень расстраивался, получая двойку. Но за хорошую учебу мне тоже ничего не обещали и не мотивировали деньгами или подарками. Еще я активно участвовал в общественной жизни — в девятом классе даже был старостой. То есть в целом я был хорошим мальчиком, но не обходилось и без дворовых разборок. Иногда это оборачивалось синяками, но я никогда не втягивал родителей. Так как отец всегда учил меня отвечать за свои поступки самостоятельно, не прятаться и смотреть правде в глаза. А синяки... они проходят, зато честь и репутация сопровождают тебя по жизни. До сих пор не боюсь отвечать за то, что делаю, и всегда могу обосновать каждый свой шаг. Считаю, что это важно не только в работе, но и в целом, мужчина не должен поступать иначе.

МОИ УНИВЕРСИТЕТЫ

В старших классах я решил стать программистом и два года ходил на курсы программирования и робототехники в Университет имени Баумана. Мне нравилось решать логические задачи, составлять алгоритмы, писать программки и тестировать результаты. Но к 11-му классу стало не хватать движения и смены картинок, физически некуда было девать энергию, и к моменту поступления я вообще не имел представления, куда идти и кем быть. В итоге на мой выбор частично повлияла детская мечта: я хотел стать летчиком, насмотревшись фильмов про ВОВ. Так что я выбрал вуз с сильной военной кафедрой, где освоил специальность штурмана военно-транспортной авиации. Как таковой реальной полетной практики не было, но тренеры в классах и военные сборы, которые



я проходил в военно-транспортной авиационной части в Пскове, давали возможность глубже погрузиться в эту профессию.

Основной же специальностью стала автоматизация технологических процессов в производстве и бизнесе. Потом я получил еще одно образование, окончив Московский финансово-юридический университет по специальности «менеджмент организации». На него я решился, когда уже начал работать и определился, какие знания нужны для дальнейшей карьеры. Это был взрослый



осознанный выбор, который действительно мне пригодился.

О НАЧАЛЕ ТРУДОВОГО ПУТИ

Уже на третьем курсе я параллельно с учебной работой искал возможность попробовать себя в деле, ну и, конечно, заработать. Первым опытом для меня это не стало. Бабушка еще в детстве рассмотрела во мне предпринимательскую жилку и частенько брала с собой на рынок, где она торговала овощами, а я ей помогал. Помню, когда мне было около 11–12 лет, я проводил очередные школьные каникулы у бабушки в деревне и, вдохновившись деревенскими «предпринимателями у дороги», решил и сам подзаработать. Встал с утра пораньше, накопал в огороде ведро картошки и пошел продавать на дорогу. До сих пор помню эту эйфорию и гордость за самого себя от тех первых заработанных денег.

А первой осознанной работой стала знаменитая «Пятерочка», где я трудился в должности бухгалтера-экономиста. В мои обязанности входила работа с цифрами: обработка и учет первичной документации, формирование заказов и программное обеспечение кассовых модулей объекта. Еще мне приходилось активно взаимодействовать с торговыми представителями разных компаний, и в какой-то момент у меня возник интерес к этой должности. Не успел я подумать, а не податься ли в продажи, как раздался звонок от моего лучшего

друга детства: он предложил вместе сходить на собеседование в компанию Nestle на вакансию «торговый представитель». Я подумал: «А почему бы и нет? Компания статусная, продукт достойный, продавать можно с гордостью». Вместе мы прошли все этапы отбора, но в результате меня взяли, а друга — нет. Как оказалось, все случайное не случайно. Именно в Nestle началась моя карьера продавца. Именно здесь я понял, что продажи — это мое. А мой друг сейчас — один из лучших химиков Москвы.

ШКОЛА ЖИЗНИ ОТ NESTLE

За семь лет в Nestle я прошел целую школу жизни и сменил четыре позиции, двигаясь по карьерной лестнице. Но всякий раз при переходе на новый уровень я терял интерес уже через полгода — всё, абсолютно всё было по шаблону. По шаблону принимали на работу, по шаблону учили, по шаблону увольняли. Наверное, это были издержки западной компании, которая не адаптировалась к нашему русскому менталитету, но во всем не хватало души. Мне хотелось большего, но в рамках существующих ограничений я вряд ли сумел бы этого достичь. Так что в какой-то момент времени, продолжая работать в компании, я направил свою энергию в собственный бизнес.

СВОЕ ДЕЛО

В 2010 году мы с другом открыли интернет-магазин фото- и видеотехники. Друг отвечал за сайт и его наполнение, я занимался закупками и организацией доставки. Изначально мы хотели продавать еще ноутбуки и различные аксессуары. Но из-за огромного количества товара сразу же стали уходить в минус, потому что тратили слишком много денег на сервис «Яндекс.Маркет». Посещений с него было много, а вот реальных покупок мало. Мы сделали выводы, сократили ассортимент и сконцентрировались исключительно на фото- и видеотехнике в ценовых сегментах от низкого до среднего+. Эта стратегия стала приносить неплохую прибыль, но появился еще один вызов. Из-за постоянного колебания курса валют не всегда удавалось вовремя отреагировать на изменения и порой приходилось продавать в убыток. Можно было бы менять цену на ходу, но я убежден, что сохранение репутации в целом важнее разовой моментальной выгоды. Вскоре настал момент, когда нужно было делать выбор между собственным делом и работой. Физически стало невозможно качественно успевать



и там и там. В итоге я закрыл свой бизнес, поскольку обороты не позволяли расширяться до аренды офиса и наемных сотрудников.

ВЫЗОВЫ И ВОЗМОЖНОСТИ UPECO

Летом 2011 года мне позвонил на тот момент бывший коллега и сказал, что компания UPECO, где он работает, ищет КАМа (Key Account Manager, или менеджер по ключевым клиентам. — Прим. редакции). Пройдя несколько собеседований, я присоединился к ее команде. Когда я устраивался на работу в UPECO, жена спросила, что я буду продавать. Я ответил, что в том числе и средства для чистки обуви. Она посмеялась и сказала: «Они нашли того самого — настоящего чистюлю!» Близкие вообще отмечают, что я перфекционист. На подсознательном уровне я всегда стремлюсь к совершенству, у меня во всем должен быть порядок. Не могу что-то делать наполовину, не доводить начатое до конца, до совершенства и того же требую от окружающих.

В компанию я пришел на спецканалы (спорттуризм, b2b), но основной задачей был запуск направления «Дети». В первый же год мне удалось подключить крупнейшего на тот момент дистрибьютора и заработать со всеми крупными детскими федеральными сетями, кроме «Детского мира». Уже через год «Детей» сменили «АЗС», затем «Фармсбыт». Каждый раз я с большим интересом изучал новое направление, но наиболее интересными для меня были именно федеральные сети. И вот сейчас я отвечаю за одного из ключевых партнеров нашей компании — АО «Тандер» (это крупнейшая сеть магазинов в России «Магнит»).

Переговорная кампания с этой сетью в 2018 году стала для меня одним из самых запоминающихся событий в работе в UPECO. Перед нами стояла амбициозная задача по сокращению коммерческих расхо-

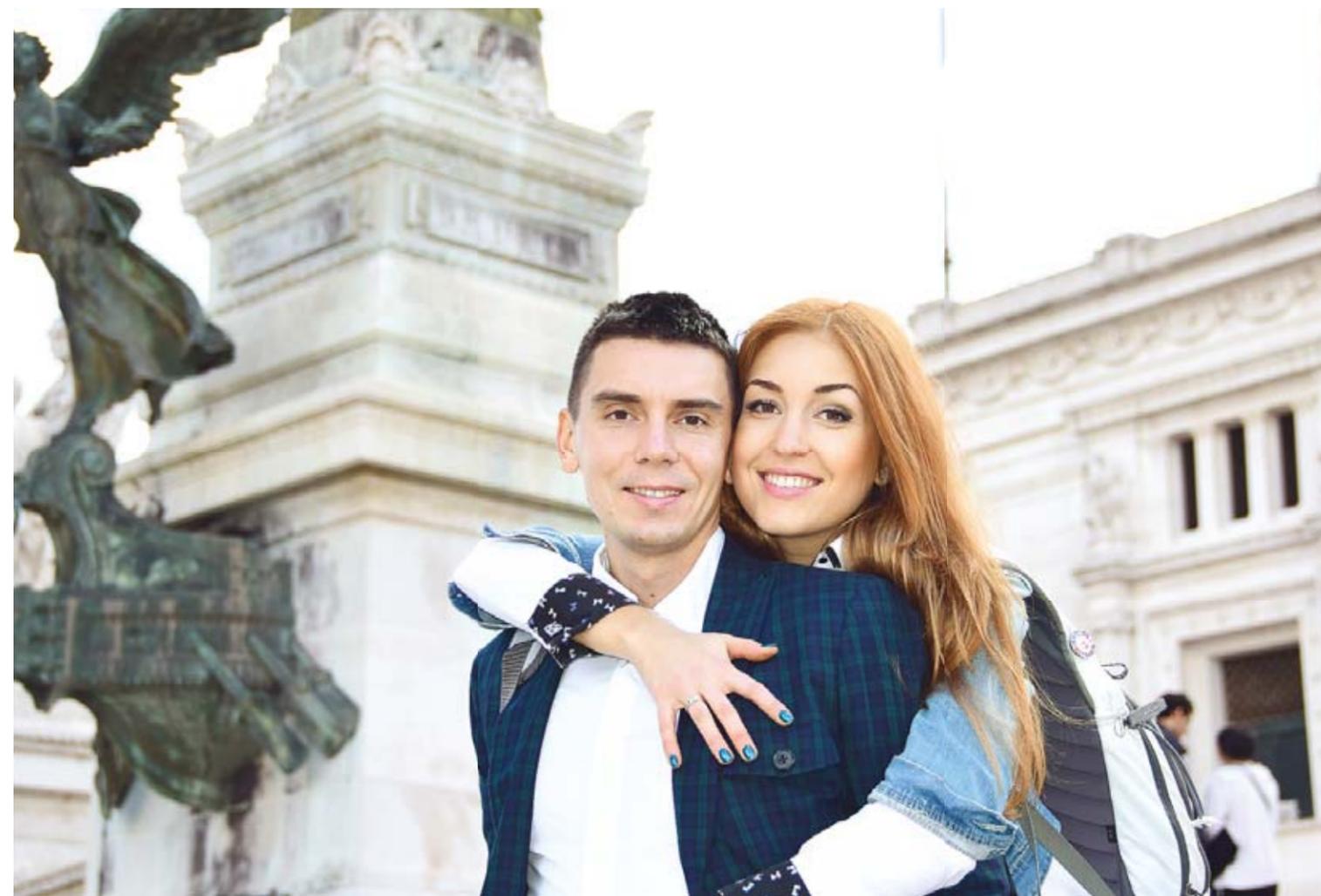
сделали почти невозможное, улучшив наши показатели по контрактной нагрузке на 5,7%. Этот синергетический эффект придал очень много сил и вдохновения.

Про то, что я пережил вместе с UPECO, я могу рассказывать часами. Это и два подряд испытательных срока из-за смены руководителей, и пожар на складе, и переезд склада на старте летнего сезона, и, конечно же, очередной экономический кризис. Но что удивительно, каждый вызов делал нас только сильнее, мудрее и выносливее. А умение высшего руководства компании находить выход из, казалось бы, уже безвыходной ситуации вызывает уважение и восхищение.

Кроме возможности работать с разными каналами сбыта, я также могу реализовывать свои идеи в продвижении товара. Чего только стоит акция для потребителей по ТМ Racionika в аптечной сети «А5» с розыгрышем автомобиля?! Помню, что почти никто из моих коллег не поверил в успех этой акции, а сейчас эту механику мы реализуем и с другими нашими партнерами. А препак (это такие шоу-боксы, или коробки с товаром, с ассортиментом, подобранным для конкретного клиента)? За два-три месяца мы разрабатываем уникальный продукт и производим 15 футов товара! Ну скажите, разве у КАМа хоть какой-то западной компании есть подобные возможности реализовывать свои идеи? А у нас есть, и для меня это очень важно. Я не хочу быть просто роботом, строго выполняющим свой алгоритм действий, без права голоса и возможности отклонения от стандартов. Когда все легко и просто, мне становится скучно и неинтересно. Работа в продажах держит меня в тонусе, заставляет всегда держать руку на пульсе. Для меня продажи — это вечная борьба с кризисами, стереотипами, ленью, страхом и часто с самим собой.

Справляться со стрессом, ключевым побочным эффектом профессии, помогает спорт. Увлекаюсь им с детства: даже пред-

ставлял свою школу на московских соревнованиях по лыжным гонкам. Сейчас катаюсь практически на всем, что едет, — коньках, роликах, велосипеде, сноуборде. Даже немного смог освоить серфинг и виндсерфинг. Но самый любимый вид спорта — гор-



ные лыжи, наверное. Это то самое удачное сочетание фантастических пейзажей, чистейшего воздуха и, конечно, адреналина. А регулярное посещение спортивного зала — неотъемлемая часть образа жизни.

ЛЮБОВЬ И МОРЕ

UPECO по-настоящему стала для меня вторым домом, а коллеги — родными, но по окончании рабочего дня я всегда спешу домой. Там меня ждут и всегда поддержат — иногда советом, а иногда просто улыбкой. Семья помогает мне переключаться и заряжаться силами для новых побед. Мы вместе путешествуем, занимаемся фитнесом, катаемся на горных лыжах и велосипедах, а еще просто разговариваем друг с другом обо всем, начиная от сложных ситуаций на работе и заканчивая политической ситуацией в мире. Для меня семья — это крепкий и надежный тыл, где тебе всегда рады и готовы прийти на помощь или просто вкусно накормить и помолчать. Я благодарен судьбе за то, что встретил своего близкого человека во всех отношениях, хотя

произошло это совершенно случайно.

Меня всегда притягивало море. Однажды в школе нас повели в Третьяковскую галерею. Что может быть скучнее для неуугомонного школьника? Мы долго ходили по залам, и, честно говоря, я с нетерпением ждал, когда начнется вторая часть экскурсии в парке аттракционов. А потом мой взгляд остановился на картине Айвазовского «Лунная ночь на Капри». Я был поражен, как можно с помощью масла и холста так передать настроение моря, свет, игру красок, и подумал, что, наверное, этот человек действительно влюблен в стихию... Мне стало интересно его творчество, захотелось увидеть и другие его работы. Все они завораживают, заставляют на минуту отключиться от повседневной суеты и погрузиться в стихию моря. Меня оно тоже питает энергией, дает положительный заряд, ощущение счастья. И не случайно свою судьбу я встретил именно на море.

Летом 2010 года мы с друзьями отправились в Крым. На пляже мы познакомились с двумя девочками из Беларуси, в одну

На подсознательном уровне я всегда стремлюсь к совершенству, у меня во всем должен быть порядок. Не могу что-то делать наполовину, не доводить начатое до конца, до совершенства и того же требую от окружающих

дов, и в успех мало кто верил. В результате тщательной подготовки, в которой принимали участие практически все сотрудники компании (от департамента маркетинга до у кредитора компании Алексея Белевцева), и долгой переговорной кампании мы вместе

из которых я влюбился с первого взгляда. Все настолько быстро закрутилось, что уже на четвертый день друзья устроили нам импровизированную свадьбу. И когда Катя уехала домой, я для себя уже все решил и почти сразу отправился в Минск. Предложение я сделал после четвертой такой поездки, хоть никогда и не верил ни в любовь с первого взгляда, ни в курортные романы. Но мы никогда не знаем, что будет с нами дальше. Так что от жизни нужно брать все здесь и сейчас и не бояться рисковать. В итоге я ни разу не пожалел, что тогда решился на такой отчаянный шаг. Мы женаты уже почти девять лет, у нас растет чудная малышка Валерия, ей 2,5 года. Надеюсь, мы будем хорошим примером семейных отношений для нее.

О ПУТЕШЕСТВИЯХ

Пока в моей копилке только 18 стран, но верю, что все впереди. Больше всего мне нравится нерукотворная красота, поэтому стараюсь выбирать места с красивыми ландшафтами и богатым растительным и животным миром. Пока самое большое впечатление на меня произвел остров Бали: своей дикой красотой и умиротворенными позитивными людьми, которые даже близких людей хоронят с улыбкой на лице. Кажется, что они действительно счастливы и это счастье не зависит от материальных благ. Балийцам не важно, какая машина у соседа, они не меряются друг с другом своими достижениями, но радуются и благодарят своих богов за то, что имеют. А еще там всегда тепло и рядом океан, может, именно этого нам так не хватает для абсолютного счастья.

О ЛЮДЯХ

Для меня важно, чтобы взаимодействие со мной оставляло у людей положительные впечатления. Идти «по трупам» к цели — это не про меня. Если существует другой путь достижения цели, я могу изменить маршрут, чтобы не навредить другим.

Я не хочу быть просто роботом, строго выполняющим свой алгоритм действий, без права голоса и возможности отклонения от стандартов

Верю, что все возвращается. В других людях больше всего ценю искренность и отличное чувство юмора. Готов принимать человека таким, какой он есть, закрывать глаза на многие недостатки, если он честен со мной

и прежде всего с самим собой. Не понимаю людей с двойными стандартами, они у меня вызывают недоумение и порой даже жалость. Думаю, с такой идеологией человек теряет себя и не может по-настоящему получать от жизни удовольствие. Уважаю

людей, умеющих смотреть на мир с улыбкой, с юмором проще принимать различные повороты судьбы. Ценю, когда люди обладают самоиронией. Я и сам люблю частенько посмеяться не только над



ситуацией, кем-то, но и над самим собой, это отлично снимает стресс и позволяет увидеть ситуацию под другим углом.

ЧЕРЕЗ 10 ЛЕТ...

Я рад, что моя жизнь складывается именно так. Все важные события идут своим чередом, все случайности оказываются неслучайными. Сложно сказать, что именно будет приносить мне счастье через 10 лет, но я стремлюсь к тому, чтобы быть счастливым и успешным человеком. Для меня это означает удачно совмещать профессиональные достижения и семейные ценности, быть в гармонии с собой.

Успех в делах и любви, признание окружающих зависит от многих факторов, но, на мой взгляд, ничего не выйдет, если человек не обладает способностью всегда выполнять свои обещания. Это мой главный принцип по жизни, которого я всегда придерживаюсь. Второй принцип: при достижении цели не забывать радоваться полученному результату и тому, что он тебе дал. Наши потребности растут всегда быстрее возможностей, но жизнь коротка, и не стоит проживать ее в бешеной гонке за главным призом. Нужно уметь тормозить и созидать, получать удовольствие от результата. Так не всегда получается, но я к этому стремлюсь.

Я С НЕТЕРПЕНИЕМ ЖДАЛА МОМЕНТА, когда смогу выйти на работу и начать строить свою собственную жизнь самостоятельно. Поэтому в UPECO я пришла с богатым рабочим опытом, хоть мне и было всего 24 года.

ЛЮБЛЮ НОВЫЕ ЗАДАЧИ. Особенно те, где не хватает немножечко знаний или нужно в сжатые сроки что-то сделать, реализовать, придумать. В таких случаях все обстоятельства извне, например погода или чье-то настроение, становятся абсолютно безразличны — я горю, творю днями и ночами, пока не достигну приемлемого результата.

ПРАВИЛА ЖИЗНИ СВЕТЛАНА ДВОРЕЦКАЯ

Руководитель направления логистики

ОПЫТ И ЗНАНИЯ — ЗДОРОВО, НО РАБОТА С ИНТУИЦИЕЙ — ЭТО НЕИЗВЕДАННОЕ ПОЛЕ. Часто я останавливаю затянувшийся мыслительный процесс осознанно, спокойно засыпаю, а утром решение находится без каких-либо усилий.

Я — ДОСТАТОЧНО ЖЕСТКИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ. Но это не означает, что последнее слово всегда остается за мной.

УПОРНО ДЕРЖАТЬ СВОЕ «НЕТ» — НЕ ПРО МЕНЯ. Я могу в любой момент поменять решение, если в процессе раздумий и анализа увижу, что надо делать по-другому.

УЧИЛАСЬ И УЧУСЬ не вмешиваться в работу моих сотрудников, хотя это дается мне непросто. При всем уважении к ним и имеющемся доверии тяга к совершенству и оперативности иногда сбивает.

НЕ БОЮСЬ КОНФЛИКТОВ ИЛИ СПОРОВ. Для меня это как минимум шаг к решению вопроса, как максимум — это возможность узнать больше о человеке, о себе, понять, чего не хватает для работы или жизни.

САМОЕ НЕПРИЯТНОЕ ДЛЯ МЕНЯ ЛИЧНО — вставать не с той ноги и приходиться на работу в плохом настроении. Такое случается нечасто, никто не застрахован, но бывает. В такие дни я стараюсь остаться работать дома.

Для меня всегда важно не место, где я работаю, а люди. UPECO удастся объединять определенных людей, с которыми тебе интересно работать. Даже понятие такое родилось — юпековец. Это человек, всегда идущий вперед, быстро принимающий решения, не боящийся бесконечных изменений и вечного драйва

СЛОЖНЫЕ И ОТВЕТСТВЕННЫЕ ПРОЕКТЫ — ЭТО КОЛОССАЛЬНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ РОСТА И ВОПЛОЩЕНИЯ СВОИХ ИДЕЙ. На согласование запуска нового склада с Алексеем Белевцевым ушло три дня, а после согласования мне доверили творить и созидать. Большой награды не придумать — это высшая степень признания для меня как профессионала!

ЖИТЬ НУЖНО В НАСТОЯЩЕМ, ИНОГДА ЗАГЛЯДЫВАЯ В БУДУЩЕЕ. Прошлое часто нас тянет назад: тяжело отпускать что-то или кого-то, вспоминая все хорошее, что было. Омрачают светлую перспективу, делая ее нереальной, и такие формы переживаний, как обиды и боль. Поэтому я стараюсь жить в моменте здесь и сейчас.

КОГДА ОЗВУЧИВАЮ ИДЕИ В СВОЕМ ОТДЕЛЕ, ПРОСТО СМОТРЮ НА РЕАКЦИЮ. Если я вижу раздражение — это первый сигнал, что это именно то, чем давно пора заняться. По своим наблюдениям я пришла к выводу, что раздражение — это часто реакция на предстоящий объем работы, усилия, реакция на необходимость изменений процессов, себя.

РАБОТА РАБОТОЙ, НО СЕМЬЯ — ТВОЯ КРЕПОСТЬ, ТВОЙ ДВИГАТЕЛЬ. Приятно, когда твои заслуги на работе признают, но есть еще более значимая награда для родителя: когда тебе благодарен ребенок — за жизнь и за то, чему ты его научил.

В ПОСЛЕДНЕЕ ВРЕМЯ СТАЛА ЧАЩЕ ПРИСЛУШИВАТЬСЯ К СЕБЕ: а чего хочу именно я? Пришло то время, на мой взгляд, когда нужно очищать поток информации извне, слушать себя и строить свою жизнь в соответствии с тем, что внутри.

СЕБЯ НУЖНО БЕРЕЧЬ. Раньше я могла в отпуск поехать с ноутбуком, но сейчас понимаю, что ничего хорошего в этом нет.





НЕСТАНДАРТНЫЕ СТАНДАРТЫ

АНТОН
ВИНОГРАДОВ

Руководитель отдела
сертификации
и стандартизации

По образованию я инженер по стандартизации и сертификации. Но если бы мне на третьем-четвертом курсе сказали, что я буду работать по специальности, ни за что бы не поверил и рассмеялся в лицо. Не любил работать с бумажками, что странно звучит от человека, который ими и занимается. Но в итоге я вошел во вкус и занимаюсь сертификацией уже больше 12 лет, восемь из которых — в UPECO.

Начну с того, для чего вообще нужна сертификация. Это подтверждение безопасности продукта. Сертификационные документы подтверждают, что если ты, например, съешь батончик Racionika — ты не отравишься, если побрызгаешься спреем Gardex от комаров — у тебя не будет аллергии и каких-то других неприятных последствий, и так далее по длинному списку наших продуктов.

При этом далеко не все товары из ассортимента UPECO требуют обязательного подтверждения соответствия. Так, марки Breesal и Deliss подлежат лишь государственной регистрации, а декларированию и сертификации — нет. Это означает, что их безопасность находится на ответственности производителя, но государство в лице Роспотребнадзора может в любой момент прийти в магазин, отобрать образцы любого товара и отправить их на экспертизу. Нет в России ни норм, ни правил и по гипоаллергенности. Но мы используем европейский перечень известных аллергенов, который включает около 1500 позиций. Если в наших продуктах они не содержатся, мы можем вынести клейм «гипоаллергенно» на упаковку. Похожая ситуация и с брендом Exrel. Это новая категория не только для нас, но и для России в целом. Никаких требований на биоактиваторы и культуру микроорганизмов вообще не установлено. Несмотря на это, проверить такие продукты тоже могут.

Законы и правила в моей области меняются постоянно, поэтому очень много

времени я уделяю изучению законодательства и актуализации знаний. Минимум раз в неделю читаю новостные ленты специализированных сайтов (Роспотребнадзора, Росаккредитации, Федеральной таможенной службы, Евразийской комиссии), таможенный форум. Если нужно оперативно уточнить какой-то вопрос — на помощь приходят друзья из института, знакомые из сертификационных органов и моя супруга, которая тоже занимается сертификацией. Но должен отметить, что современные документы, которые разрабатываются и вступают в силу в Таможенном союзе, довольно грамотны и понятны. Сделать их совсем не сложными тяжело из-за специфического содержания, но они все равно понятны и по ним легко работать. При этом сертификационное законодательство предоставляет и очень большую свободу для творчества, так как многие формулировки можно интерпретировать по-разному.

Бывает, что требования существенно меняются, но закон обратной силы не имеет и не распространяется на то, что было сертифицировано до его вступления. Более того, сертификационное законодательство дает еще и время на переходный период, когда ты какое-то время можешь продолжать работать по старым правилам. В зависимости от серьезности изменений этот срок может составлять от 30 дней до нескольких лет.

В офисе я бываю не всегда. Это связано с тем, что Роспотребнадзор и другие крупные органы сертификации не принимают документы в электронном виде и нужно приезжать лично. В те дни, когда я нахожусь в офисе, много взаимодействую с коллегами, чаще всего из департамента маркетинга. Помимо основной работы, я проверяю абсолютно все этикетки наших продуктов, независимо от того, подлежат ли они обязательной сертификации или нет, к соответствию обязательным требованиям к информированию потребителя. Слежу,

чтобы в случае нескольких производителей на упаковке обязательно было указано, кто именно произвел. Бывают и всякие курьезные случаи. Например, на упаковке «Вологонона» номинальная масса была указана в пакетах, а не в граммах. Еще на одной упаковке первоначально случилась такая игра слов: «Изготовитель А по заказу и под контролем ООО «Юпеко» и просто «Изготовитель В». То есть его как будто бы мы и не контролировали. На такие языковые мелочи мы тоже стараемся обращать внимание. Но в фокусе, конечно, технические вопросы. Сам дизайн меня мало интересует, я его не вижу и не понимаю. Я слежу, чтобы название соответствовало документам, чтобы была указана область применения, производители, номер ТУ (технические условия, по которым мы производим продукцию), чтобы все соответствовало документам и действующему законодательству.

С соответствием названия документам у меня, кстати, один раз случился весьма серьезный прокол. Он не привел к глобальным последствиям — остановке продаж или сбоем в работе производства, но показал мне, сколь внимательным нужно быть в работе. В ассортименте Salton был косметический продукт с названием «Антимозольный карандаш для ног». И на него пришла претензия из сети, что товар не будет приниматься из-за некорректного наименования. Я очень удивился и заново перечитал регламент оформления косметической продукции. Оказалось, что название и наименование — это разные вещи и на упаковке они должны быть указаны оба.

Сложно было, и когда у нас только вводилась Racionika. Было ощущение, что пищевую продукцию зарегистрировать практически невозможно. Документы пришлось делать на каждый продукт в отдельности, даже если это один и тот же батончик, который отличается только вкусом. Так как мы используем не ароматизаторы (где допускается использование одной регистрации для разных вкусов), а натуральные ингредиенты — кусочки фруктов, то это изменение состава, которое требует нового документа.

Еще более внушительным ассортиментом отличается Salton, но его существенную долю занимают крема для обуви, воски, ложки, щетки, губки, стельки, которые не подлежат обязательной сертификации. А вот с аэрозолями приходится повозиться — они подлежат не только обязательной государственной регистрации, но еще и декларированию.

Forester — тоже достаточно простая торговая марка с точки зрения сертификации. Тонкое место лишь одно — приправы, которые попадают в категорию пищевой промышленности. Всем коллегам бренд-группы Forester и мне пришлось детально погружаться в нормативную базу по этому направлению, но не все получилось с первого раза. К примеру, в регламенте я прочитал, что для специй не нужно указывать пищевую ценность, а спустя полгода выяснилось, что смесь специй — это уже продукт и в нем состав КБЖУ указывать нужно.

Самые сложные в работе — репелленты и инсектициды. Это абсолютно идентичные по всем процедурам, стоимости, срокам и всего прочего продукты. Но если захотеть делегировать получение сертификатов на них посредникам, специалиста еще нужно будет поискать. Почти никто не готов этим заниматься. Это долгий, сложный и очень дорогой процесс, который у нас в организации налажен на 100% и выверен до последней точки. Все начинается с R&D — Андрей Коростылев и Елена Чипиленко проводят испытания в НИИД, подтверждают эффективность средств и проводят аналитические исследования. На основании их протоколов я подаю документы на сертификацию.

Еще я часто общаюсь с отделом клиентского сервиса, иногда с отделом продаж, плюс регулярно возникают вопросы у самих клиентов, вплоть до отказов в приемке товара. Чаще всего это происходит из-за несовпадения прочтения законов, и тут очень помогает изучение этикеток в магазинах. К ним эффективнее апеллировать, чем к документам: наглядный пример, что на упаковке их собственной торговой марки написано то же самое, работает безотказно.

Чужие упаковки я раньше использовал и как собственную шпаргалку. Брал крупных производителей и изучал, как это делают сильные мира сего. Так вот — другие делают хуже. Правда, сейчас ситуация меняется и многие производители уделяют упаковкам все больше внимания. Связано это с тем, что все больше потребителей внимательно относятся к этикетке. Они, конечно, не вникают во всякие тонкости типа «название» и «наименование», правильные ли значки использованы, но тщательно вычитывают информацию для себя: как продукт будет храниться, какой у него состав, как использовать. Именно сведения о продукте, а не рекламные слоганы читаются все больше — и это в первую очередь касается пищевой продукции и детских товаров. Очень часто потребители пишут



или звонят напрямую нам, чтобы уточнить какую-то информацию по товару.

Бизнес у нас сезонный, поэтому многие отделы отмечают неравномерную загрузку в течение года. Но я работаю со всеми брендами и не могу выделить время в году, когда бывает спокойнее. Закончились Раптор и Gardex, наступает время Salton. А работа с Deliss и Breesal не зависит от времени года. Так что приходится быть в рабочем эфире почти постоянно. Но благодаря

технологиям необходимости постоянного физического присутствия в офисе нет.

И даже когда в Рождественскую ночь мне пришел запрос о срочном предоставлении информации для таможни, я смог очень оперативно дать ответ. Я не умею себя в прокрустово ложе рабочего дня с девяти до шести, чтобы «дверь закрыть» и забыть обо всем, а стараюсь все процессы организовать так, чтобы баланс «работа — жизнь» был по-настоящему сбалансированным.

УСПЕТЬ ЗА ОДИН ДЕНЬ ВСЕ И ДАЖЕ БОЛЬШЕ!

ЛОГИСТИКА — ЭТО КРОВЕНОСНАЯ СИСТЕМА ЛЮБОЙ КОМПАНИИ. ВАЖНО НЕ ТОЛЬКО СВОЕВРЕМЕННО ЗАБРАТЬ ТОВАР С ПРОИЗВОДСТВА, ДОСТАВИТЬ ЕГО НА СКЛАД, ОСУЩЕСТВИТЬ ПРИЕМКУ, КАЧЕСТВЕННО СПЛАНИРОВАТЬ И ОРГАНИЗОВАТЬ ОТГРУЗКУ, ДОСТАВИТЬ ТОВАР ЦЕЛЫМ И НЕВРЕДИМЫМ В НУЖНОЕ МЕСТО, НО И СДЕЛАТЬ ВСЕ ЭТО В СЖАТЫЕ СРОКИ ЭКОНОМИЧЕСКИ ВЫГОДНЫМ ВАРИАНТОМ И МАРШРУТОМ. ПРЕДЛАГАЕМ НАШИМ ЧИТАТЕЛЯМ ГЛУБЖЕ ПОГРУЗИТЬСЯ В ОДИН ИЗ ЭТАПОВ ЭТОГО ПРОЦЕССА И ПРОВЕСТИ ОДИН ДЕНЬ НА СКЛАДЕ.

- Общая площадь, включая офисные помещения: 6058,7 кв. м
- Высота потолков: 12,5 м
- Вместимость палет: до 9600
- Доковых ворот: 9

Жизнь на складе кипит беспрерывно: выполняются отгрузки на сегодня, идет сборка на завтра, осуществляется приемка товара, происходят внутренние перемещения и пополнение зоны, предназначенной для подготовки заказов.

1

Артем Титов загружает полученные заказы в систему управления складом, предназначенную для автоматизации



3

Все документы печатает **Вероника Черкашина**. Раньше этот процесс происходил в офисе и требовал ежедневной доставки. Создав маленький, но очень важный отдел документооборота, мы добились оптимизации затрат и улучшили скорость передачи документов в нужные руки. В среднем за год Вероника печатает более 1,8 миллиона листов.



5

В сезон мы иногда выполняем план на 200%. За то, чтобы даже при таких рекордных отгрузках все работало без сбоев, отвечает **Роман Коротких**. Роман следит за техникой и за безопасностью сотрудников. Обязательное проведение планового технического осмотра оборудования, ремонт полов, проверка стеллажей, температуры и влажности воздуха, инструктаж сотрудников



7

Параллельно с этим идет подготовка заказа сетевого клиента МЕТРО к отгрузке. По условиям сборки каждая коробка должна быть отстикерована индивидуальным штрихкодом. **Александр Лункин** берет весь процесс в свои руки.



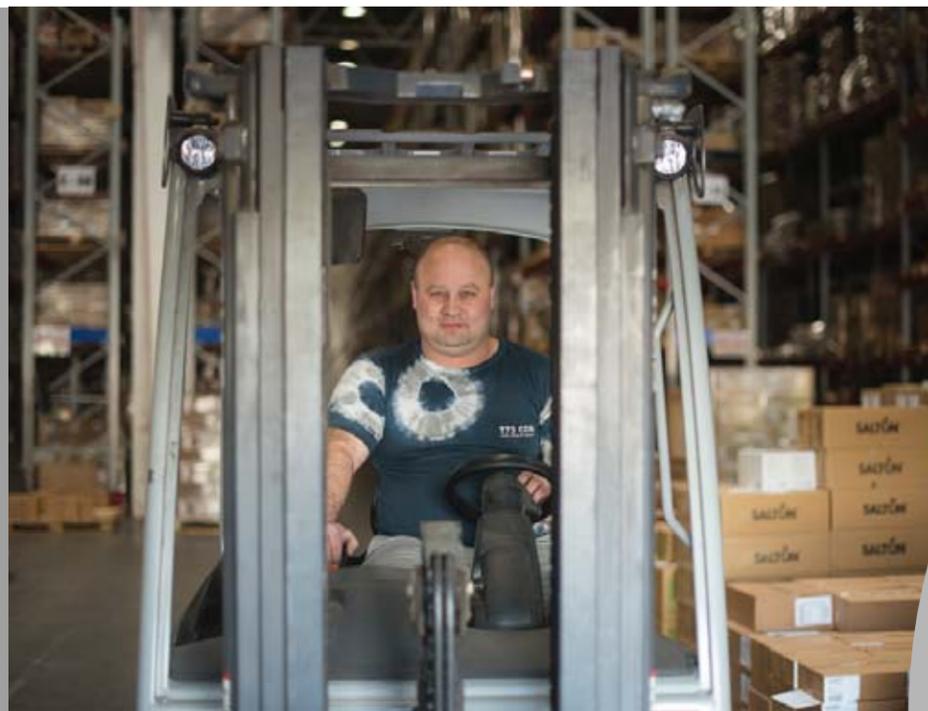
9

Вероника Сажина — связующее звено между офисом и складом. Через нее проходит большой поток информации, связанный с организацией отгрузок клиентам и производствам; контроль и учет всех приходов, возвратов и многих других процессов. Ее задача — структурировать всю информацию и четко поставить задачи складу.



11

«Со временем появляется все больше запросов, требования клиентов растут, ошибки в случае работы с сетевыми клиентами компании стоят дорого. Поэтому из года в год вносятся изменения, дорабатываются и автоматизируются процессы склада. Скучать не приходится, мы ежедневно развиваемся, больше анализируем, выбираем рациональный



ВСЕ ПРИНЯТЫЙ ТОВАР ПЕРЕМЕЩАЕТСЯ НА СТЕЛЛАЖИ ПРИ ПОМОЩИ ПОГРУЗЧИКОВ И ШТАБЕЛЕРОВ. ДЕЛАЕТСЯ ЭТО ОЧЕНЬ БЫСТРО, ЧТОБЫ ОСВОБОДИТЬ МЕСТО ДЛЯ СЛЕДУЮЩИХ ПОСТАВОК ИЛИ ОТГРУЗОК.



ВСЕ ЭТИ И МНОЖЕСТВО ДРУГИХ ЗАДАЧ НУЖНО РЕШАТЬ БЫСТРО. НО ДАЖЕ ПРИ САМОМ НАПРЯЖЕННОМ РЕЖИМЕ КОМАНДА ВСЕГДА СОХРАНЯЕТ СПОКОЙСТВИЕ И РАБОТАЕТ ЕДИНЫМ СЛАЖЕННЫМ МЕХАНИЗМОМ.

зации и оптимизации процессов. А затем погружается в документальный процесс обработки приходов. В разгар сезона только и слышны обсуждения по приемке и перемещению товара в нужные зоны склада.

2

Инна Медведева анализирует и распределяет задания. Без этого ни один процесс не может быть запущен и принят в работу сотрудниками склада.



4

Когда все документы напечатаны, они передаются в транспортный отдел, где их встречают **Игорь Дьячков и Валерий Сальков**. Игорь и Валерий обеспечивают своевременность выполнения плана-графика транспортных перевозок.



6

А вот и новинки! Их встречает **Алексей Рассолов**. Вооружившись линейкой и весами, он готовит логистические данные, которые обязательны для приемки товара.



8

А в это время **Сергей Фадеев** управляет приемом возвратов и готовится к инвентаризации склада. Идут заключительные работы по сортировке товара по срокам годности и артикулам с последующей упаковкой его в стандартные короба.



10

Алексей Кондаков управляет всеми процессами склада круглосуточно и постоянно ищет возможности для улучшений и повышения производительности. В этом году благодаря эффективной организации работы Алексеем был зафиксирован новый складской рекорд: более 1000 палет на вход и выход в один из апрельских дней.



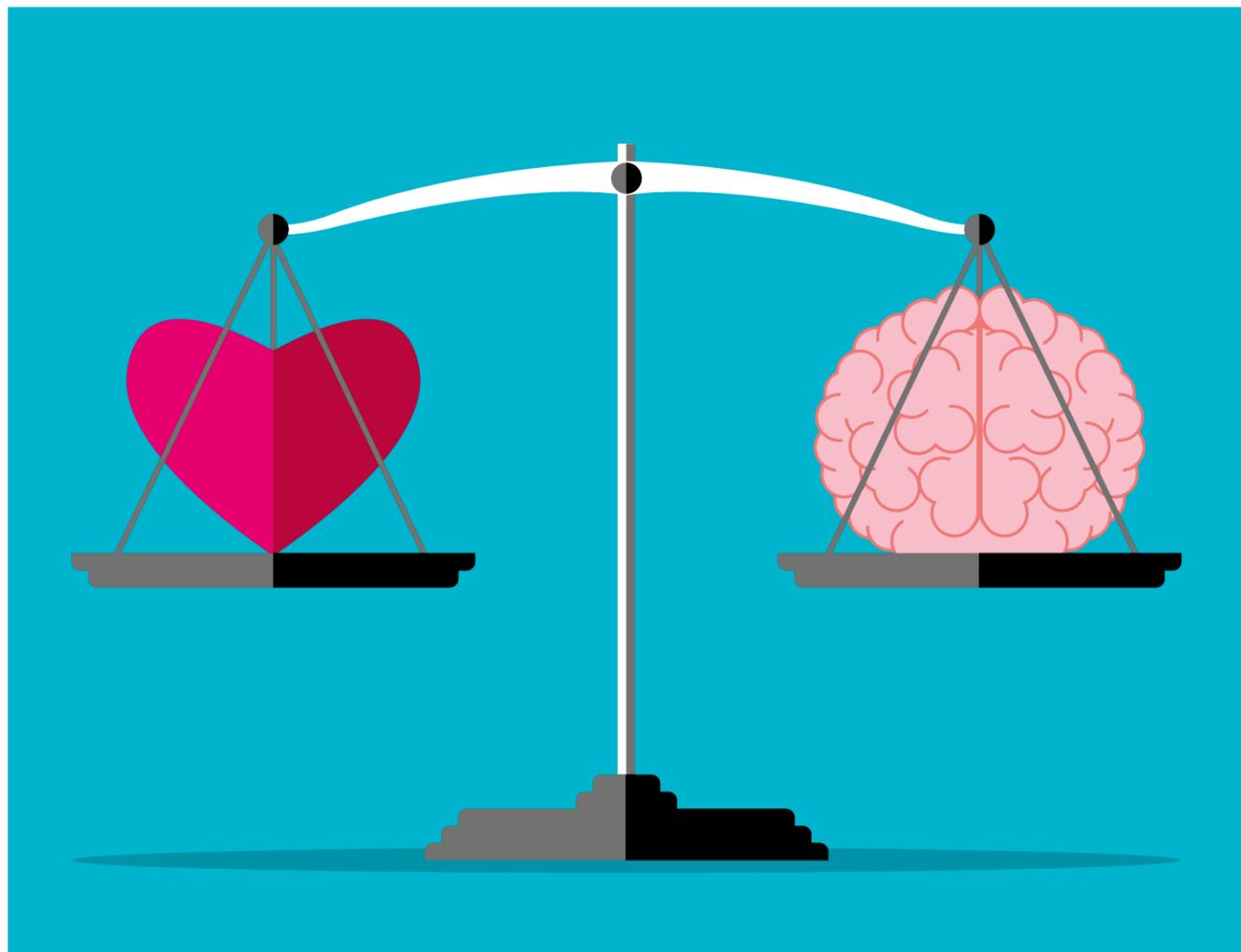
нальный путь и становимся более устойчивыми к внешним воздействиям», — делится с нами **Светлана Дворецкая**, руководитель направления логистики.

ЭМОЦИИ С УМОМ



ОЛЬГА ВЯТКИНА,
тренер-эксперт,
лидер направления «Эмоциональное лидерство»
CBSD Thunderbird

В 2019 ГОДУ В КОМПАНИИ UPESO ПРОШЛА СЕРИЯ ТРЕНИНГОВ, ПОСВЯЩЕННЫХ ЭМОЦИОНАЛЬНОМУ ИНТЕЛЛЕКТУ. О ТОМ, ЧТО ЭТО ТАКОЕ, ДЛЯ ЧЕГО И КОМУ НУЖНО, КАК НАЙТИ В СЕБЕ ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ И ПРИУМНОЖИТЬ, РАССКАЗЫВАЕТ ОЛЬГА ВЯТКИНА, ТРЕНЕР-ЭКСПЕРТ, ЛИДЕР НАПРАВЛЕНИЯ «ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ЛИДЕРСТВО» CBSD THUNDERBIRD.



Unl.: Ольга, мы рады видеть вас на страницах нашего журнала. Спасибо, что согласились уделить нам время и рассказать подробнее об эмоциональном интеллекте для всех наших читателей, а не только участников тренинга. Начнем с азов? Что такое вообще эмоциональный интеллект?

О. В.: До появления этого термина, то есть еще 20–25 лет назад, про

эмоции говорили как про эмоции, а про ум как про ум. Эмоциональный интеллект объединил оба понятия: получились эмоции с умом. Речь идет об осознанности, которая позволяет подруливать (рулить — слишком громко сказано) тот большой эмоциональный пласт, существующий у человека, для понимания своих эмоций, эмоций других людей и управления отношениями.

Unl.: Что в данном случае понимается под управлением?

О. В.: Речь идет не о манипуляциях или о том, что «я вот сейчас скажу, куда ему повернуть, и он повернет». Если расшифровать слово «управление» — это, скорее, руль автомобиля, который ты держишь в руках и знаешь, что это ты сейчас повернешь направо, а не машина поедет, как ей вздумается. Ты знаешь, если

у твоей машины не включается какая-то скорость, можно переключиться на другую, если речь идет о ручном управлении. То есть это способность владеть ситуацией. Если ты не понимаешь, что будет происходить дальше, ни о каком управлении речь не идет.

Unl.: Это врожденное качество или приобретенное?

О. В.: Человек рождается с определенным темпераментом: кто-то холеричным, более подвижным и живым, кто-то — более тихим и спокойным. Но и у первого, и у второго на начальном этапе присутствует минимальный эмоциональный интеллект, то есть с ним не рождаются. Способность узнать свой темперамент и его особенности, узнать триггеры, когда ты заводишься, узнать, как ты себя ведешь, когда подвержен эмоциям, как ты справляешься со стрессом — это одна сторона эмоционального интеллекта. Есть еще одна сторона, — когда ты приглядываешься к другому человеку: как он себя ведет, как он справляется со стрессом, что его заводит. Когда ты понимаешь себя, понимаешь другого человека, добавляешь к этому осознанность — это и есть эмоциональный интеллект. То есть это компетенция, которая наращается и формируется с опытом.

Unl.: Есть ли какие-то возрастные рамки формирования эмоционального интеллекта?

О. В.: Определенные этапы, конечно, существуют. Например, к году ребенок уже хорошо понимает: сердится мама или нет, одобряет его действия или лучше прекратить что-то делать. С трех лет начинает активно практиковать манипуляции и так далее. То есть по мере взросления мы все проходим определенные стадии развития эмоционального интеллекта, но эмоциональное совершеннолетие может так и не наступить. И оно, конечно, не привязано к реальному.

Unl.: Как же прийти к этому эмоциональному совершеннолетию?

О. В.: Это зависит от того, насколько человек готов рефлексировать. Рефлексия — это не то, что я такой задумчивый и весь в себе. Даже самый холеричный человек способен к рефлексии. Приведу пример: руководитель выдал всем сотрудникам задания и убежал. При этом сотрудники ничего не поняли и один из них пришел и сказал: «Мы ничего не сделали, потому что ничего не поняли». «Как вы ничего не поняли? Я же все объяснил? Почему вы ничего не сделали? Почему вы не задали вопросы?» Сотруднику на эту эмоциональную реакцию руководителя ответить нечего. Затем руководитель едет домой и обдумывает эту ситуацию. У него есть два варианта реакции: «кого мы набрали?» и «что же все-таки произошло?». Если руководитель выберет второй путь, возможны такие внутренние размышления: «Вася же работает только недавно, неопытный, а я сгоряча сразу кричать начинаю. Надо позвонить и извиниться». То есть человек замечает за собой особенность импульсивного реагирования и берет это под контроль. В такие моменты как раз и происходит наращивание эмоционального интеллекта.

Unl.: Получается, у всех разный старт и кто-то может эмоциональный интеллект быстрее нарастить, кто-то — медленнее? От чего это зависит?

О. В.: В первую очередь все идет из детства: насколько с ребенком говорили про его эмоции, сколько внимания и значения этому уделяли. Если в те моменты, когда он злился, с ним об этом говорили, помогали искать выход, вместо того чтобы говорить: «Перестань злиться! На сердитых воду возят!», это хороший старт для развития эмоционального интеллекта. А если родители всячески игнорировали эту тему, то ребенок наращивает броню защиты, чтобы отторгать от себя максимально эмоции. Иногда эта защита становится такой прочной, что нужно приложить очень много усилий, чтобы пробиться к реальным эмоциям человека.

Unl.: Какие еще признаки сопутствуют неразвитому эмоциональному интеллекту?

О. В.: Если человека с развитым эмоциональным интеллектом узнают по словам «А давай поговорим!», которые подтверждают желание уделять процессу взаимоотношений силы и время, то человека с низким эмоциональным интеллектом выдает фраза «Это не я. Это все из-за него, потому что он такой. Потому что все дураки вокруг», то есть он перекладывает ответственность за несладкие отношения на других людей. В бытовой нашей жизни отсутствие эмоционального интеллекта иллюстрирует знаменитая мужская фраза, адресованная женщинам: «Хватит выносить мозг!». Это значит, что если тебе что-то не нравится, затолкни это куда угодно, я не хочу это обсуждать. Включается блокировка процесса обсуждения, и партнеры отдаляются друг от друга.

Unl.: Коль зашла об этом речь, а есть ли какие-то гендерные различия в эмоциональном интеллекте мужчин и женщин?

О. В.: Мировые исследования отдают предпочтение в сторону женщин. Мой эмпирический опыт, скорее, это подтверждает. Связано это с тем, что девочкам социум больше позволяет плакать, жаловаться, то есть легально проявлять свои переживания. Мальчикам это позволено реже, конечно.

Unl.: Вы привели в пример мировые исследования. А национальная идентичность у эмоционального интеллекта существует?

О. В.: Это очень обширный вопрос, поэтому я крупными мазками пройду. В нашей стране, безусловно, меньше признания прав и уважения прав личности. Начинается это с ребенка: «Надевай шапку и пошли, хочешь ты эту шапку или нет». Одна моя знакомая на этот пример вообще удивилась: «Да кто его спрашивать будет». Поскольку права начинают нарушаться очень

рано, у человека возникает медленное привыкание к тому, что это в порядке вещей. Европейцы и американцы точно более уважительно относятся даже к маленькому человеку, когда он только начинает обозначать свои границы. Там совершенно нормально десять раз уточнить про время: удобно ли говорить сейчас, сколько есть времени для разговора, удобно ли, если я задам несколько вопросов и запишу на диктофон, не будете ли возражать против видеосъемки и т. д. У нас сейчас эти вопросы тоже начинают звучать, но пока не повсеместно, и нарушения границ большинством населения не чувствуется. Поэтому нами как народом управлять проще: мы не задаем вопросы «а почему?», «а на каком основании?».

Unl.: А для чего вообще нужно задавать такие вопросы?

О. В.: Это важно, чтобы изменить качество жизни, в конце концов. Мне сразу на ум приходят удаленная работа и хоум-офисы, которые набирают обороты и встречаются все чаще. Человек имеет право на комфорт и в работе тоже. Первая реакция руководителя на подобный запрос: «Что? Ты работать или отдыхать хочешь?» Самый парадоксальный ответ на этот вопрос: «Я хочу и то и другое». И так можно: работать с комфортом для себя и при этом с высоким качеством, но вряд ли руководитель с низким эмоциональным интеллектом будет готов оценить эту идею.

Unl.: С каким запросом к вам обычно приходят российские компании?

О. В.: В первую очередь это управленческие тренинги, основная задача которых — сделать так, чтобы руководитель не злоупотреблял властью и полномочиями. Это важно, чтобы удерживать в компании квалифицированный персонал. Также просят дать руководителям практические инструменты по решению конфликтов и противоречий в команде, по работе с ценными, но демотивиро-

ванными сотрудниками, которые обижены на компанию, но потерять их никак нельзя. Конечно, основные запросы — это научить руководителей и сотрудников контролировать и правильно выражать свои эмоции, чтобы вместо конфликтов в компании были переговоры и договоренности.

Unl.: Получается, мы находимся на некоем переломном рубеже, переходя от советского авторитарного метода управления и взаимодействия в совершенно другой мир.

О. В.: Да, все так. И корректировке это поддается долго — одного тренинга для решения всех этих вопросов недостаточно. Но у него и задача другая: дать почву для рефлексии. Не могу не отметить, что с этой точки зрения в компании UPECO сложился один из самых удачных форматов за всю мою историю: весь тренинг был разбит на восемь четырехчасовых сессий, которые проходили раз в неделю. То есть в итоге мы занимались вместе три дня, но было много времени для осмысления. Я видела, насколько люди двигались вперед и менялись от встречи к встрече, делая для себя гораздо больше работы, чем если бы это был обычный двухдневный тренинг.

Unl.: О чем обычно идет речь на тренингах, посвященных эмоциональному интеллекту?

О. В.: Наша школа EQ состоит из трех программ: «Ассертивное поведение», «Влияние» («Гибкость взаимодействия»), «Эмоциональное лидерство». Ключевая задача каждого тренинга — вдохновить, всколыхнуть, зажечь интерес и желание покопаться в себе, выявить проблематику. Если эта задача выполнена — дело наполовину сделано. Если же тренер просто со слайдов читает и дает далекие от жизни упражнения, может быть и обратный эффект. Люди могут вообще больше никогда к этой теме не вернуться.

Unl.: Когда процесс осознания запустился, а человек горит вдохновением после тренинга — что ему делать дальше?

О. В.: После базовых тренингов мы советуем выбирать уже более релевантное обучение, посвященное тем компетенциям и soft skills, которые наиболее требуют прокачки. Здесь очень важен эффект накопления: в какой-то момент количество перерастает в качество. Один-единственный, даже очень крутой тренинг у самого большого гуру не даст стойкого результата.

Unl.: Вы упомянули ассертивность... Как она связана с эмоциональным интеллектом?

О. В.: Ассертивность — это один из базовых компонентов, который оригинальным образом переводится как утверждение себя через уважение к другому. Это такая «Ок-Ок»-позиция: когда я хочу донести до других свою позицию и считаю, что она важная. Я не принижаю ее и не говорю себе, что лучше промолчу, потому что это никому не нужно. Я даю себе пройти через, возможно, недовольные взгляды или цоканье коллег, но все-таки сказать то, что считаю важным. Также важно сказать это так, чтобы другие люди, связанные с этой темой, не были задеты. Чтобы в моей речи не было провоцирующих фраз типа «Я вам сто раз говорил, но вы же ничего не делаете». Чтобы не было пассивной агрессии, фраз типа «Ага, много вас тут таких было», которые так или иначе способны уколоть другого человека. То есть нужно так донести свою точку зрения, чтобы другие люди заинтересовались и захотели ее услышать. Вот что такое ассертивность.

Unl.: Выходит, эмоциональный интеллект будет полезным в любой сфере? Или есть профессии, в которых он не играет существенной роли?

О. В.: Ответу коротко. Еще с советской профориентации существуют такие распределения: «человек —

машина», «человек — техника», «человек — природа», а вот там, где есть «человек — человек», без эмоционального интеллекта не обойтись. Но это в любом случае универсальная компетенция, которая нужна при построении личных, семейных, партнерских отношений, при воспитании детей, при любой жизни в человеческом сообществе. Ведь нам даже с соседями порой приходится решать какие-то вопросы.

Unl.: А можно ли демонстрировать отличный эмоциональный интеллект в работе, но просесть, скажем, в быту?

О. В.: Да, такое возможно. Я, например, так делаю :) Потому что эмоциональный интеллект — это труд. Ты понимаешь себя, понимаешь другого человека, делаешь что-то, чтобы справиться с напряжением другого человека, где-то молчишь, то есть работаешь на другого. Да, твой собеседник успокаивается, начинает вести с тобой диалог, то есть ты вырулил, но из переговорной комнаты ты вышел с ощущением, будто два вагона разгрузил. И там, где отношения не столь важны либо ты знаешь, что тебе дадут поблажку и простят, можно дать себе слабину и, придя домой, например, возмутиться из-за холодного ужина.

Unl.: Есть ли какие-то гуманные для окружающих способы снять напряжение от труда, связанного с межличностными отношениями?

О. В.: Обычно я предлагаю два способа. Первый — это физическая разрядка, потому что эмоции остаются в теле в виде гормонов стресса. И мы еще долго потом докипаем. Нужно их выбросить. Почему люди кричат? Это один из способов выбросить гормоны. Поэтому поплавать, попрыгать, побегать, прогуляться — это все, что помогает телу. Еще есть понятие эмоциональной гигиены — это выговариваться кому-то доброжелательному: какой у тебя сегодня был сложный разговор, как твой собеседник на тебя оказывал

давление. Этот человек должен быть безопасен и не предпринимать после услышанного никаких действий против тебя. И во-вторых, очень важно, чтобы он не начал тебя в этот момент учить, как тебе нужно было себя повести. Достаточно просто выслушать про то, как тебе было трудно. Чтобы он обладал высокой степенью эмоционального интеллекта и не перешел к критике или нравоучениям. Еще один важный момент в процессе такого разговора с другим человеком — возможность называть вещи своими именами и не использовать рафинированных эвфемизмов типа «Наши партнеры вели себя немножко некорректно и не придерживались win-win-подхода». То есть позволять себе в речи, формулировках, словах описывать все, что реально происходило. Важно, чтобы речь отражала все оттенки.

Unl.: То есть эмоциональный интеллект — это не только про стремление сгладить углы...

О. В.: Это и возможность предоставить человеку возможность сказать так, как есть. Когда ты находишь верное слово, интенсивность эмоции снижается, потому что в этот момент ты четко осознаешь свою эмоцию, облакаешь ее в речь и другой человек может более точно ее прочувствовать. И вот случается такой мини-катарсис.

Unl.: А возможно ли имитировать эмоциональный интеллект для достижения успеха в обществе?

О. В.: Действовать с эмоциональной точки зрения правильно возможно, даже если ты сам не разделяешь ситуацию. Например, моя сотрудница расстроена, потому что у нее не получается отчет. Я сама переделала тысячу отчетов, мне тоже было трудно, когда я училась, но я не плакала. И по большому счету у меня к сотруднице нет никакой жалости, потому что все учатся на своих ошибках. Однако я хочу, чтобы она научилась и не ушла из компании, поэтому подхожу к сотруднице и делаю те действия, что должна: «Ну что, отчет

не получается? Я вижу, что ты уже час сидишь и дело с мертвой точки не сдвигается. Эту программу всегда тяжело осваивать». И хоть позицию сотрудницы я не разделяю, но поступила правильно. Она чувствует поддержку и хотя бы небольшой, но прилив сил.

Unl.: Значит, эмоциональный интеллект не всегда означает реальное проживание эмоций изнутри?

О. В.: Это очень идеальный вариант, но все же большинство из нас находится на другом уровне. При этом все-таки в большинстве своем мы можем понять, какие эмоции переживает человек, потому что тоже проходили похожий опыт. Но в случае, если у нас нет такого личного опыта, подключается разум — те самые эмоции с умом и подскажут, как надо сейчас поступить.

Unl.: В завершение нашей беседы что бы вы могли пожелать нашим читателям?

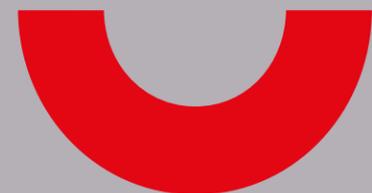
О. В.: Научитесь слышать и ценить свой дискомфорт. Основная тенденция — дискомфорт по максимуму не замечать и нивелировать. Если болит голова — выпить таблетку, но у головной боли есть причины. Медицинские, психологические, метеорологические — и если с последними ты вряд ли что-то можешь сделать, то с первыми двумя можно и нужно разбираться. А заглотив таблетку, и вот уже не болит — это очень далеко от эмоционального интеллекта. А дискомфорт — это всегда сигнал, что ты не получаешь чего-то важного для себя. А мы становимся счастливее только тогда, когда все важное имеем при себе. Начни с себя, и у тебя будет ресурс к пониманию других людей. Если ты доволен и благополучен, у тебя есть ресурс посмотреть вокруг: все ли хорошо с твоими сотрудниками или коллегами, близкими или друзьями.

Unl.: Благодарим за интересную беседу!

О СОВРЕМЕННОМ
ИСКУССТВЕ, ЕГО
РОЛИ В ЖИЗНИ
ЧЕЛОВЕКА И
БИЗНЕСЕ МЫ
ПОБЕСЕДОВАЛИ
С КИРИЛЛОМ
АЛЕКСЕЕВЫМ,
ИСКУССТВОВЕДОМ,
СТАРШИМ
НАУЧНЫМ
СОТРУДНИКОМ
ТРЕТЬЯКОВСКОЙ
ГАЛЕРЕИ,
КУРАТОРОМ
ВЫСТАВОЧНЫХ
ПРОГРАММ,
СПЕЦИАЛИСТОМ
ПО РЫНКАМ
ИСКУССТВА.

ИСК УСС ТВО

И БИЗНЕС



Unl.: Какую роль искусство играет в нашей жизни и можно ли прожить без него вообще?

К. А.: Начну с того, что искусство изначально и искусство сейчас — две совершенно разные вещи. В наши дни это серьезнейшая отрасль экономики, в которой вращаются сотни миллиардов долларов ежегодно. Это требует совершенно определенных и четких характеристик, рейтингов и всех тех инструментов, что, в принципе, есть в экономике. В повседневной жизни роль искусства очень буквальная: бывают случаи, когда цена товара может увеличиться в несколько раз благодаря упаковке с большей степенью художественной эстетики. Искусство не укладывается и в какой-то узкий аспект. Это все совокупное творчество, которое нас окружает. Уложенная определенным образом плитка, оформление станций метро, дизайн автомобилей — это все искусство в той или иной степени, различные его эманации. Поэтому жить совсем без искусства нельзя — оно существует во всем. В этом наше отличие от звериного общества, в котором все рационально. Как сказал Питер Гринуэй (британский художник, кинорежиссер, писатель): «Первое, в чем

отметилось человечество, — это творчество». И есть предположение, что последним, с чем столкнется человек, тоже будет творчество.

Unl.: Может ли бизнес существовать как искусство?

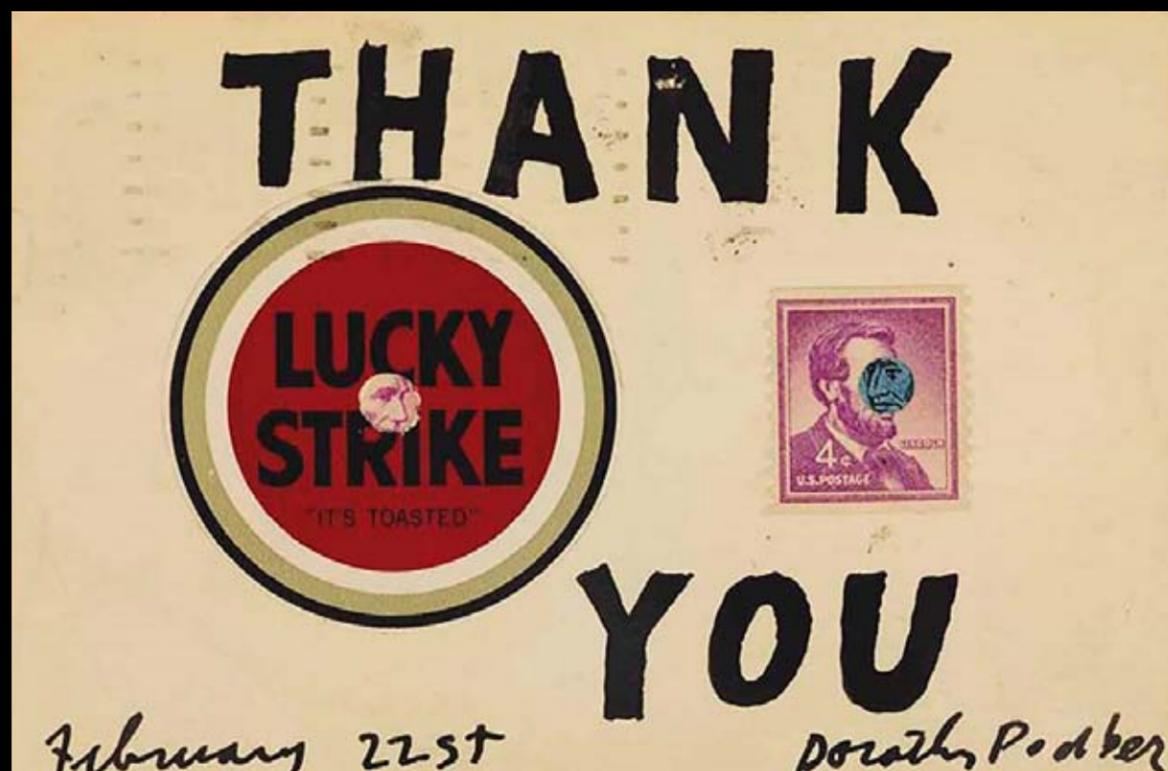
К. А.: В стратегическом смысле — да, но тактически — нет. Творчество — это часть нашего абстрактного мышления. А бизнес — это рациональный и математически выверенный подход. В нем есть место творчеству, но я сомневаюсь, что это может играть какую-то решающую роль. Творчество в данном случае играет, скорее, имиджевую роль. Объяснить это можно афоризмом физика Макса Планка: «Существует только то, что

можно измерить». В искусстве эти определения очень сложно найти. В отсутствие рынка вещь будет стоить ровно столько, сколько за нее готовы будут заплатить. Чем меньше рынок, тем более странно ценообразование и больше бросовых предложений.

Unl.: Что из основ искусства в таком случае можно перенести в бизнес?

К. А.: Искусство — это асимметрия. Симметричное лицо обычно очень скучное, а любая асимметрия сразу





RAY JOHNSON
One Lucky and 4 cent (Altered) postage stamp Thank You, ca. 1958–1960

привносит красоту и выглядит намного красивее, чем стандартный повторяющийся орнамент. Эти «погрешности» привлекают и в рекламе. Стандартный логотип, расположенный справа внизу на странице, центрированный образ в верхней трети — если вы просмотрите 100 подобных страниц, заметите лишь ту, в которой все будет по-другому. Вот это и есть искусство, без которого нельзя жить. Мой любимый пример: обезьяна может взять камень и сбить плод, но она не возьмет этот камень и не пойдет с ним к следующему дереву, потому что там есть свой камень. Такая рациональность мешает обезьяне стать человеком. Творчество — это часть абстрактного мышления.

Unl.: Возможно ли в таком случае создание добавочной стоимости без искусства?

К. А.: А возможна ли продажа без рекламы? Вообще нет. Вопрос качества рекламы — это вопрос качества креатива, а качество креатива определяется не только находчивостью, но еще и умением передать в творческом материале коммерческие задачи. Лучшее всего это может сделать именно художник, а не приспособленец. И от его таланта будет напрямую зависеть размер прибавочной стоимости продукта. Ярким примером подобного перехода является рекламная кампания Lucky Strike 1957 года, к созданию которой были привлечены Рэй Джонсон (самый известный неизвестный художник Нью-Йорка) и Роберт Раушенберг (художник, являющийся одной из ключевых фигур для американского искусства). Результатом этого сотрудничества стало такое явление, как поп-арт. American Tobacco, как спонсор, тоже вошла в историю искусства, хоть и не в качестве главного героя. Но к сожалению, таких историй, когда люди могут из творческой среды переходить в коммерческую, очень мало.

Unl.: Есть ли примеры аналогичных коллабораций на нашем рынке?

К. А.: Да. Например, в Пензе живет замечательный бизнесмен Константин Волков, который открыл самый большой в России скульптурный парк «Легенда» за свой счет и сделал его общественным местом. В нем выставлено более 300 скульптур авторов из 72 стран мира. И стоит отметить, что это отличная имиджевая история. Константин, помимо всего прочего, также владеет сетью гостиниц, и созданная им культурная точка притяжения привлекает весь молодой российский и европейский архитектурный цвет. То есть даже когда искусство в практическом применении ничего не может принести, оно всегда добавляет имиджевые моменты.

Unl.: Какие еще дополнительные выгоды, кроме имиджевых, вы можете отметить?

К. А.: Самая большая проблема человеческого общества в том, что оно очень стратифицировано. В России эти касты особенно живы, отмена крепостного права подействовала очень относительно. Искусство — это как раз тот механизм, который всегда мог перенести через социальные страты. Например, Левитан, который вообще должен был жить по законам Российской империи за чертой оседлости, оказался в высшем свете, Серов, который даже не был дворянином, становится придворным художником при дворе императора с должностью выше министра. То есть искусство, помимо всего прочего, — это еще и очень важный социальный лифт.

Unl.: В наши дни роль такого социального лифта перенял спорт. Или все же нет?

К. А.: Если речь идет о переходе из средней лиги в высшую, то да. А переход с самого низа на самый верх по-прежнему возможен только посредством искусства.

Unl.: Направляется вопрос: можно ли вообще стать человеком без искусства?

К. А.: Без искусства — легко, но без чувствования — нет. Искусство — это показатель чувственной природы человека. Если вы ничего не чувствуете, вас нет, вы — мертвый. Вы можете ходить, есть, совершать

какие-то действия, но вы не живете в таком состоянии. Людями нас делает способность ощущать и способность переживать, а искусство — это детонатор, определенный ключ, тренажер, который помогает чувствовать. Искусство — это как будильник для человека, который может и даже должен травмировать. Гамлет — допустим, что он выжил. И что? Кому это надо? Комедия всегда будет выглядеть более пошло относительно трагедии, потому что она веселит. А трагедия — это про надрыв человека. Хеппи-энд же всегда оставляет ощущение незаконченности.

Unl.: Как обстоят дела с искусством в современной России?

К. А.: В России в последние два года во всем художественном производстве, мягко говоря, кризис. И так-то жили от биеннале к биеннале, а сейчас совсем швах. Даже у людей, которые много пишут в «Фейсбуке»,



ROBERT RAUSCHENBERG
Green Shirt, Neon and enameled metal, 1967



ROY LICHTENSTEIN
Cap de Barcelona, Concrete and ceramic, Barcelona, Spain, 1992

появляется очень мало текстов о чем-то новом. Я сейчас не говорю о молодежном бурлении, оно всегда очень активное и всегда происходят какие-то интересные вещи. Но это все-таки круг внутри себя, а если говорить о более широком охвате, заметен очень серьезный кризис.

Unl.: При каком условии возможно повторение того расцвета, что мы наблюдаем в Третьяковке? Когда мы за два века не только догнали в художественном аспекте всех и вся, но и встали в авангарде мира искусства.

К. А.: Расцвет театрального искусства случился сразу, как только их освободили от налогов, перевели на самоокупаемость и даже добавили каких-то денег в виде субсидий. Я — искусствовед и лишь немного экономист в своей области, но могу сказать, что если создать благотворную среду и не пытаться на ней заработать хотя бы первое время, она тебя отблагодарит всегда. Подтверждение можно найти в истории. В 1918 году помещения известного всем ГУМа, где на тот момент не было никакой торговли, передали художникам. Они работали там около четырех лет, и за это время случился взлет русского искусства, а посмотреть на художественные мастерские приезжали даже американцы. Я не зря их упомянул. Именно американцы первыми нас признали. Я, конечно, не думаю, что это сыграло важную роль, но все же не последнюю.



JEFF KOONS
Balloon dog, mirror-polished stainless steel with transparent color coating, Versailles France, 2008

Unl.: Без помощи государства совсем не обойтись в таких вопросах?

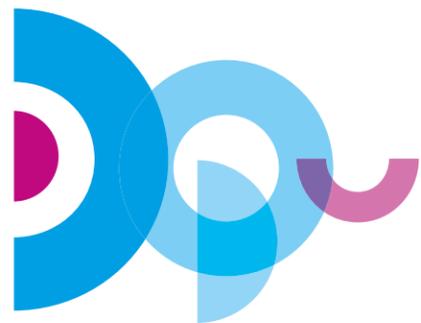
К. А.: Когда я говорю об отсутствии роста в искусстве, все же верю, что есть какие-то Моцарты и молодые Рембрандты — и если не совсем рядом, то в Малом Ярославце точно. Периодически появляются самые необычные решения, что позволяет надеяться на самореализацию творчества. С деньгами они будут или нет, но новые имена появятся и должны будут что-то изменить. А если не изменят, то придет конец нации, о чем совсем бы не хотелось думать. Но все же без искусства нация не живет. Если обратить свой взор в прошлое, легко увидеть, что каждый яркий взлет государственности сопровождался каким-то новым стилем искусства. А то, что им не отмечено, не остается в истории. Но мы ж надеждой живем, без надежды ничего не будет.

Unl.: В UPECO привязка искусства к бизнесу наиболее актуальна для маркетологов, которые не имеют художественного образования, но по долгу службы часто взаимодействуют с людьми творческими, в частности дизайнерами. Возникает вопрос: как нарастить в себе компетентность понимать глубокие

художественные решения и ходы?

К. А.: Искусство — это система ограничений, и креатив тоже должен иметь границы. От заказчика же требуется общая образованность и умение правильно поставить задачу. Человек с неопределенными требованиями и не понимающий цели просто ни к чему не придет. В современной архитектуре это прослеживается особо наглядно. Например, над театром Калягина работали сразу пять архитекторов, но в итоге получилось бесформенное помещение с китчевыми внутренностями. Получилось как у Пелевина: «В этот момент он вышел из запоя и понял, что ему нужен рекламный клип». Так вот, мы еще пока не вышли из запоя и находимся в таких иллюзиях, что не очень осознаем все возможности, которые может нам даровать искусство.

Unl.: Благодарим за интересную беседу!



ПРОИЗВОДСТВО С ДУШОЙ



СОГЛАСНО ИССЛЕДОВАНИЯМ ШВЕЙЦАРСКИХ АНАЛИТИКОВ, СЕМЕЙНЫЕ КОМПАНИИ В БОЛЬШИНСТВЕ СВОЕМ ДЕМОНСТРИРУЮТ ЛУЧШУЮ ФИНАНСОВУЮ ДИНАМИКУ ПО СРАВНЕНИЮ С КОМПАНИЯМИ С ДРУГИМ СОСТАВОМ АКЦИОНЕРОВ. ОБЪЯСНЯЕТСЯ ЭТО БОЛЕЕ ВЫСОКОЙ СКОРОСТЬЮ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ И БОЛЕЕ ВЫСОКИМ УРОВНЕМ ДОВЕРИЯ НА УПРАВЛЕНЧЕСКОМ УРОВНЕ. ПОДВОДНЫЕ КАМНИ, ВПРОЧЕМ, ТОЖЕ ПРИСУТСТВУЮТ. КАК ПРОВЕСТИ ЧЕРЕЗ НИХ К УСПЕХУ БИЗНЕС-ЛОДКУ, НЕ РАЗБИВШИСЬ О БЫТ, РАССКАЗЫВАЮТ ЛИЯ И МИХАИЛ БЕЛОУСОВЫ, СОВЛАДЕЛЬЦЫ СЕМЕЙНОГО ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ «ЮНИКО».

Unl.: *Лия, Михаил, когда и каким образом к вам пришла идея заняться бизнесом?*

Л. и М.: В большей степени это было обусловлено веянием времени. Девяностые были непростыми для всей нашей страны, и в какой-то момент к нам пришла мысль, что если мы сейчас что-то не изменим в своей жизни, то проживем ее совсем не так, как нам бы хотелось. При

этом у Михаила уже был некоторый бизнес-бэкграунд: вместе с однокурсниками он создал несколько учебных классов для студентов, где наглядно преподавалась робототехника. Детали для этих роботов собирались по всей стране, для их управления через PC были написаны специальные программы, даже в выставках участвовали. Направление было интересное, но отдачи материальной практически не приносило.

Unl.: *С роботами пришлось распрощаться?*

Л. и М.: Да, роботы уступили место более прибыльной на тот момент торговле: закупали «там» все, что можно, и перепродавали уже у нас. В обратную сторону этот принцип тоже работал: даже для сербской армии консервы поставляли, но об этом мы никому не расскажем. Первоначального капитала как такового не было: приходилось кредитоваться в коммерческих банках и у частных лиц под такие проценты, что сейчас это кажется нереальным. Тем не менее удалось совершить несколько крупных удачных сделок (например, с конфетами под Новый год), которые дали задел для дальнейшей деятельности и позволили перейти уже к собственному производству.

Unl.: *Как произошел этот переход?*

Л. и М.: Один из партнеров Михаила предложил привозить из США косметику Freeman. Во времена тотального дефицита эта яркая линия с приятными фруктовыми запахами по уходу за кожей шла на ура. Мы даже смогли купить квартиру в Москве. И на этой волне нам пришла в голову мысль: «Зачем возить из Америки? Давайте делать сами!» Для разработки рецептур мы привлекли известного специалиста в области химии Надежду Ивановну Миронову, которая работала в лаборатории химического факультета МГУ. Она создала для нас несколько линий гипоаллергенной «белой» косметики с натуральными компонентами в составе. Упаковку для наших кремов, масок и скрабов мы заказывали в Германии, а эффективность препаратов подтверждали в Институте красоты.

Unl.: *Как рынок воспринял вашу собственную торговую марку?*

Л. и М.: С самого начала нашим приоритетом было создание качественных и эффективных изделий — мы ночами сидели и бурно обсуждали, как сделать нашу косметику лучше, какую цветовую гамму выбрать для упаковки, что написать в аннотации и так далее. Михаил постоянно придумывал, как оптимизировать производство, а Лия лично курировала консультантов, которые нашу косметику продвигали в торговых сетях. В результате нас высоко оценили не только потребители, но и профессионалы. Уже в 1997 году в национальном конкурсе, который проводила Российская парфюмерно-косметическая ассоциация, наша «Маска для лица питательная» с натуральными сливками заняла первое место, а на следующий год золотую медаль получила уже целая серия кремов, масок и скрабов для лица «Домашний косметический салон».

Unl.: *Что было дальше?*

Л. и М.: Дальше случился дефолт 1998 года, и параллельно с этим стало появляться много более бюджетных конкурентов (например, польская косметика).



В условиях новой рыночной реальности продвижение собственных торговых марок стало обходиться слишком дорого, поэтому мы решили сконцентрироваться исключительно на производстве. Несколько лет оно базировалось в Муроме, а с 2002 года и по нынешний день находится в научно-техническом корпусе ВНИТИБП, в поселке Биокомбината Щелковского района Московской области. Собственно, только с этого момента бизнес и стал семейным, так как основной партнер ушел в другое направление — стал заниматься производством упаковки.

Unl.: *На чем специализировалось ваше контрактное производство?*

Л. и М.: В начале мы продолжили выпускать косметическую продукцию, но со временем все большую часть ассортимента стали составлять товары бытовой химии. И особенно ярко это стало проявляться со старта нашего взаимодействия с компанией UPECO.



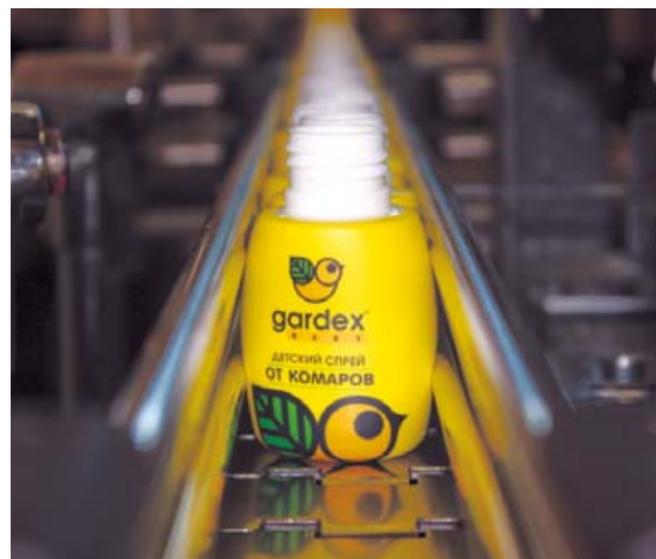


Unl.: Как произошло знакомство с компанией UPECO?

Л. и М.: Нас познакомила Надежда Ивановна Мирнова, которая занималась разработкой для UPECO рецептур репеллентов. В 2004 году компания искала нового производителя, так как текущий выдавал большое количество брака: до 30% от общего объема (речь идет о креме-геле Gardex в тубах). Нам удалось добиться того, чтобы этот показатель стал менее 1%. Это было связано и с качественной наладкой станка, и с более тщательной системой контроля на стадии фасовки. В результате небольшие объемы в 200–300 тысяч единиц продукции постепенно увеличились до миллиона и более спреев Gardex в сезон. В какой-то момент мы предложили UPECO задействовать наши производственные мощности и в другие периоды, не только для производства репеллентов. В это время в UPECO решили сделать новую профессиональную линию кремов для обуви Salton, в разработке и последующем производстве которой мы приняли активное участие. А затем компания UPECO перевела к нам часть продукции, до этого производимой в Китае. Мы смогли дать фору китайским производителям по логистике, мобильности, оперативности ответа, возможности быстро корректировать планы в зависимости от продаж или характера сезона. Бывали случаи, что мы получали заказ вечером в пятницу, а в понедельник утром машина забирала готовую продукцию.

Unl.: Как развивалось дальнейшее сотрудничество?

Л. и М.: После того как мы себя хорошо зарекомендовали по срокам производства и качеству, наше сотрудничество стало развиваться и в сторону технических усовершенствований. Например, для производства спреев Gardex компания UPECO стала использовать термоусадочную этикетку. Специально для этого мы в короткое время разработали и изготовили термоусадочный паровой тоннель. А когда понадобилась полу-



круглая запайка и обрезка туб для Salton Standard, мы ее сделали несмотря на то, что французский поставщик станка KALIX уверял, что подобная модернизация на этом станке невозможна.

Unl.: Получается, что производственный процесс постоянно сопровождали и творческие задачи, требующие нестандартного осмысления?

Л. и М.: В этом смысле мы полностью довольны сотрудничеством с UPECO. Оно давно уже носит творческий характер и выходит далеко за рамки производственных задач. Особое направление — это разработка рецептур. Еще в 2009 году у нас на производстве была оборудована лаборатория. В результате совместных с UPECO исследований была разработана и запущена в производство профессиональная линейка обувной косметики Salton Professional. А Михаил придумал свою методику сравнительной оценки качества и эффективности средств для обуви, которая наглядно показывала, что выпускаемая нами продукция не уступает лучшим мировым образцам, а иногда их превосходит. Задача сделать лучше, чем у кого бы то ни было в мире, захватывает с головой. И хоть образование у нас обоих не химическое, главное, что нам дали в институте, — умение учиться.



Unl.: Кстати, об образовании. Где вы учились и не жалеете ли о том, что не работаете по специальности?

Л. и М.: Михаил окончил в 1985 году МВТУ имени Баумана с красным дипломом и был распределен на загородную базу института в поселке Орево Дмитровского района, а Лия училась в Московском институте культуры на балетмейстерском отделении и проходила практику там же, в Оревском доме культуры, в котором по окончании института стала директором. Собственно, там мы познакомились, поженились и родили



сына. Так что по специальности удалось поработать какое-то время, хоть и недолго, но полученное образование по жизни очень пригодилось. Фактически зоны ответственности между нами распределились в соответствии с ним: Михаил курирует все технические вопросы, связанные с оборудованием, его инженерной модернизацией, разработкой и внедрением рецептур в производство, ведет учет и планирование движения материальных ресурсов. А Лия решает вопросы оптимальной организации процессов производства, эргономики, подбора и распределения трудовых ресурсов, общается с заказчиками и поставщиками, бухгалтерией и банками.

Unl.: Не хотел ли сын присоединиться к вашему семейному подряду?

Л. и М.: Сын по нашим стопам не пошел и работает совершенно в другой области. Будучи еще совсем юным, он заинтересовался финансами, начал работать на «Форексе» и настолько в этом преуспел, что даже сам купил себе машину к 18-летию. Затем он окончил Финансовую академию и сейчас работает в банке ВТБ, получая зарплату, сопоставимую с нашей. Поэтому прибиться к нам под бок у него желания никогда не было, что нас как родителей вполне устраивает.

Unl.: Получается, все это время вы управляете производством вдвоем? Не было ли желания расширить состав руководства?

Л. и М.: Те вопросы, которыми мы не хотим заниматься, мы передаем на аутсорсинг. Например, бухгалтерией у нас занимается внешняя фирма, которой мы предоставляем всю первичную документацию, а она готовит отчетность, общается с налоговой и т. д. Нам также жалко тратить время на аудит, глубокую и доскональную отчетность, собрания руководства и внутренние споры, которые неизбежны при наличии других партнеров. Между нами споры тоже случаются, но они



не носят антагонистический характер. Наверное, мы очень хорошо поняли друг друга на первоначальных этапах, когда еще не занимались бизнесом. Знаем особенности друг друга и понимаем, как нужно себя вести в тех или иных ситуациях, умеем признавать свои ошибки и легко допускаем, что можем быть неправы.

Unl.: Как удастся разделять профессиональную и личную жизнь в таких обстоятельствах?

Л. и М.: Никак не разделяем. Любые вопросы и темы обсуждаем по мере их поступления, независимо от того, где мы находимся: дома или на работе. Так проще оперативно разбираться со всеми возникающими ситуациями и не оставлять ничего в подвешенном состоянии.

Unl.: В чем еще заключается секрет вашего успеха?

Л. и М.: Небольшим производственным предприятием нельзя руководить дистанционно, надо самим вникать во все задачи, знать производственные проблемы изнутри. Лия на всех участках поработала сама, на любой цепочке может включиться в процесс в любое время и способна выдать такие чудеса производительности, что оставит позади даже самых резвых сотрудников. А Михаил вместе со своим младшим братом, который является главным инженером на нашем производстве, постоянно занимается техническими разработками и модернизацией оборудования. Своими силами мы можем сделать или адаптировать существующее оборудование под любую поставленную задачу. Забавная история произошла во время совместной с UPECO производственной поездки в Китай. Михаил до этого сделал в лаборатории модель-установку, которая полностью воссоздавала процесс производства обувного крема, с реактором, плавильником для жировосковой фазы, с терморегулятором. В результате на ней удавалось делать максимум два опыта в день. У китайских коллег Михаил подсмотрел, как они делают опыты,

используя обычные ковшки и электрическую плитку, что позволило ему потом делать до 10 опытов в день. Это знание существенно ускорило разработки. Еще существует мнение, что сложно превзойти Китай по производительности, но в реальности мы работаем если не быстрее, то во всяком случае не медленнее. Ну и конечно, мы очень гордимся некоторыми собственными рецептурами, которые по ряду параметров превосходят лучшие мировые образцы.

Unl.: Какие у вас дальнейшие планы на будущее?

Л. и М.: В планах — расширение ассортимента производимой продукции, приобретение нового оборудования, повышение степени автоматизации и производительности труда, разработка новых, еще более прогрессивных рецептур. Мы также задумываемся о создании еще одной производственной площадки.

Unl.: Складывается ощущение, что вы все время проводите на работе. Удастся ли отдохнуть?

Л. и М.: В настоящее время производство и без нас работает автономно, поэтому нет необходимости присутствовать там от звонка до звонка. И когда чувствуем, что нужно немного отдохнуть, с удовольствием делаем паузу и отправляемся в отпуск. Предпочитаем отдых на море. Уже стало традицией ездить в мае с семьей сына за границу. Но это такой энергичный отпуск: нужно постоянно быть в тонусе и держать всех троих внуков в поле зрения, которым почему-то всегда надо в разные стороны. С производством и взрослыми сотрудниками управляться гораздо проще, мелких ведь еще поймать нужно. Поэтому в начале сентября мы вдвоем, обычно на машине, едем на Черное море. А мыслей о том, что хочется глобально отдохнуть, у нас нет. Пока будут силы и здоровье, пока нам будет интересно — будем работать.



ГУЛЬНАЗ АКБАШЕВА,
руководитель
направления
планирования и закупок

«Юнико» является стратегическим партнером UPECO. И пожалуй, это единственная компания, которая производит продукцию с таким широким спектром наших брендов: Salton, Gardex, Raptop, Breesal, Deliss. Мы каждый год вместе запускаем новинки и оптимизируем уже производимые продукты, а 2019-й должен стать рекордным с точки зрения объемов производства за все время нашего сотрудничества. Если говорить о глобальных проектах, то в 2019 году «Юнико», предварительно закупив оборудование, запустила производство обновленных картонных секций от моли Raptop. А в начале 2020 года мы планируем совместный запуск производства пластин Raptop. Наши партнерские отношения давно переросли в нечто большее, чем отношения «заказчик — поставщик». Мы искренне уважаем, ценим и любим «Юнико» за невероятную гибкость, оперативность в работе и высокий уровень совместных разработок продуктов. Лия — прекрасный организатор и финансовый управляющий компании. Михаил — пылкий разработчик, генератор различных идей и рационализатор. Интеллигентность, порядочность и взвешенный (без лишних эмоций) подход к решению сложных ситуаций — те качества, которые присущи им обоим. Это все позволяет нам вместе постоянно развиваться и запускать новые совместные проекты. Я хочу пожелать Лии и Михаилу всегда оставаться такими же увлеченными, настоящими профессионалами своего дела, а компании «Юнико» — дальнейшего процветания вместе с UPECO!



Unl.: Остается ли при таком интенсивном ритме жизни время на хобби или увлечения?

Л. и М.: Около 15 лет назад мы стали интересоваться коллекционированием минералов. Михаил сам родом из Нижнего Тагила, и когда мы поженились, часто ездили туда. В городе есть интересный краеведческий музей, где широко представлены уральские самоцветы. Нам тоже захотелось собрать свою домашнюю коллекцию. Сейчас у нас более 200 экземпляров: есть аквама-риновая друза, аметисты, опалы, малахиты, рубины, изумруды, даже маленький кусочек золотой руды. Приятно, что внуки интересуются, спрашивают названия, иногда стараются и на зуб попробовать. Надеемся, что сможем передать кому-то из них свою коллекцию, когда вырастут. А если нет — подарим ее Минералогическому

музею имени Ферсмана, если наши экземпляры сочтут достойными музея.

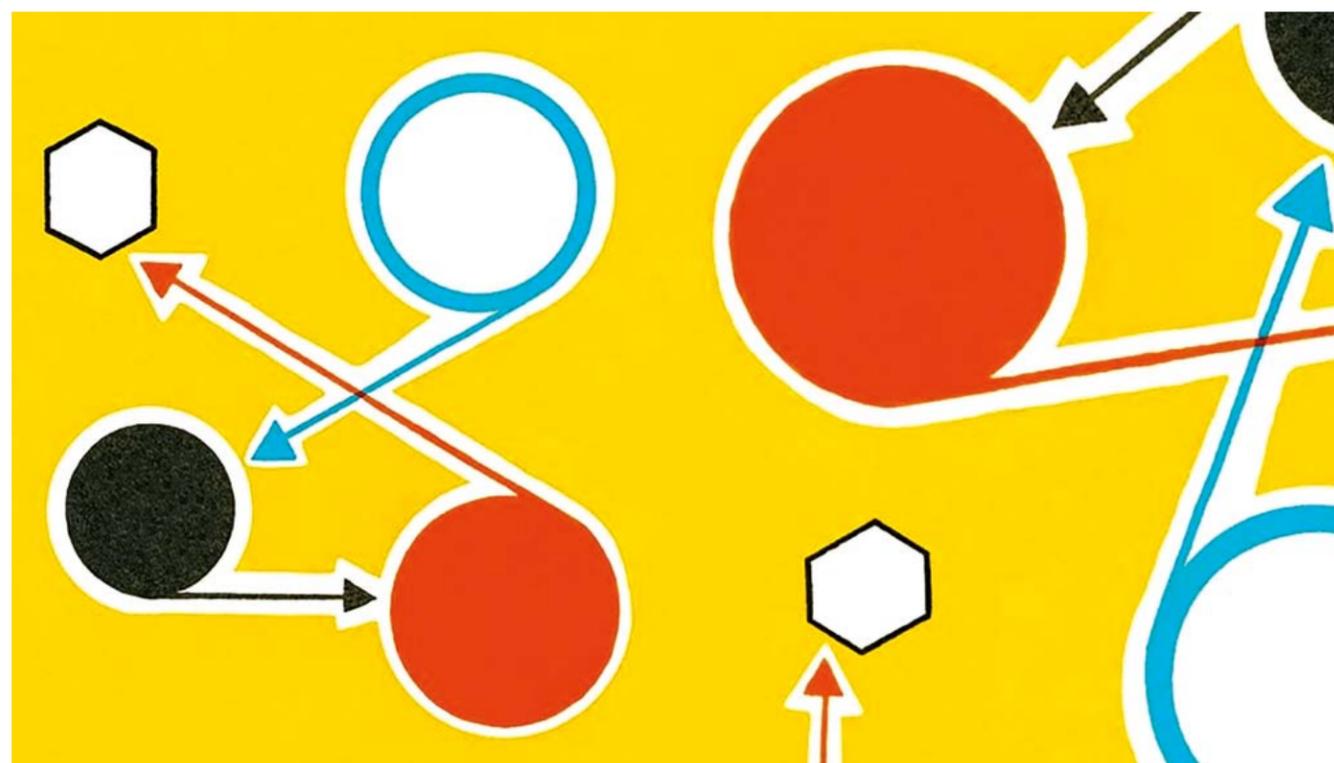
Unl.: Что бы вы могли посоветовать тем, кто только начинает свой путь?

Л. и М.: Хотим пожелать заниматься тем, что нравится. Высшая производительность труда возможна только тогда, когда работа тебя захватывает и при этом совпадает с твоими принципами и желаниями. И не надо бояться начинать свое дело. Ищите для этого все возможности, чтобы наша экономика развивалась за счет таких небольших новых предприятий, которые открывают новые ниши, придумывают и изобретают новые продукты, хотят изменить этот мир к лучшему, пусть даже и в мелочах.



ЧЕМ ХУЖЕ, ТЕМ ЛУЧШЕ

АЙШЕ БЕРСЕЛ



Harvard Business Review, октябрь 2017 г.

Среди большого количества художественных средств, которыми пользуются дизайнеры, не найдется ни одного менее очевидного, чем неправильное мышление (также известное как обратное мышление). Мыслить неправильно — значит намеренно искать наихудшее решение, нечто диаметрально противоположное общепринятому или логическому подходу. Идею, над которой будут смеяться, из-за которой вы можете потерять работу, но которая позволит вам, действуя от обратного, найти новые способы выполнения старых задач.

Прежде чем сделать одно из важнейших открытий в секвенировании генома, Фред Сенгер сменил традиционный подход на противоположный. В своей книге *The Gene* Сиддхартха Мукерджи описывает, как Сенгер «перевернул собственную стратегию с ног на голову и, вместо того чтобы расчлнять ДНК, попытался ее собрать». В 1980 году его неправильное мышление принесло ему вторую Нобелевскую премию по химии.

Знаменитый аргентинский шеф-повар Френсис Маллманн, известный своим появлением на канале Netflix в шоу *Chef's Table*, сменил уют своего ресторана на путешествие вместе с группой молодых поваров, чтобы готовить еду на природе в джунглях Патагонии. В шутку он назвал свою бродячую команду «Шефы-цыгане». «Неправильное» понимание того, что и как должен делать шеф-повар, помогло Маллманну провести уникальные кулинарные эксперименты, которые никогда бы не состоялись в обстановке традиционного ресторана.

Во время проведения воркшопа *Design the Work You Love* («Создай работу мечты») участник исследования AutoDesk и президент Maya Design Микки МакМанус рассказал о проведенном им эксперименте по обратному мышлению, который меня очень заинтересовал. МакМанус поменялся ролями со своим стажером Лизой Ротцингер: Лиза стала боссом, а МакМанус — «стаже-

ром с большим опытом работы». Микки объяснил свой поступок так: «Роль руководителя — быть супергероем, летать и спасать положение. Но лучшее, что вы можете сделать, — это помочь другому: стать его правой рукой и, преодолевая препятствия, научить его летать». Когда Лиза начала работать в AutoDesk, МакМанус вручил ей листок с темами, которые ей предстояло исследовать: интернет вещей, машинное обучение и генеративный дизайн. Он сказал, что ее задание — «узнать вещи, которые мне неизвестны», и позволил ей быть боссом на протяжении двух недель, пока он путешествовал.

Вернувшись, МакМанус обнаружил, что находки Лизы были даже интереснее, чем он ожидал. Позже они применили их в исследовательском проекте под названием *Primordial*. По настоянию МакМануса именно Лиза выступила с презентацией перед 400 руководителями высшего звена и клиентами.

Предпринятое МакМанусом переосмысление идеи руководства (стажер как супергерой и руководитель как его правая рука) воплощает три ключевых принципа, которые способствуют инновационным решениям и новым открытиям.

1. БУДЬТЕ НОВИЧКОМ

Любимый коан мастера дзен-буддизма Сюнрю Судзуки гласит: «Новичок видит множество возможностей, знаток — лишь несколько». Становясь новичком, мы меняем угол зрения и, как говорит коан, открываем свое сознание новым возможностям. Мы больше слушаем, больше проявляем интерес и рады узнавать что-то новое от всех, в том числе от тех, кто младше нас или обладает меньшим опытом. Мы не прекращаем учиться. Как убедился Микки, такой подход приносит ценные плоды.

Интересные наблюдения Лизы, родившиеся во многом благодаря ее статусу новичка, открыли разум МакМануса к новым идеям, вдохновили его. МакМанус называет свою новую должность «стажер с большим опытом работы» (в противоположность «стажеру без опыта работы»), то есть это тот, кто открыт новым знаниям. Чтобы понять, насколько этот подход инновационный, представьте, как говорите своему стажеру, что со следующей недели вы станете его помощником.

2. ПОЗВОЛЯЙТЕ ДРУГИМ БРАТЬ НА СЕБЯ ИНИЦИАТИВУ

Слушая людей, вместо того чтобы отдавать распоряжения, вы стимулируете их проводить собственные исследования, применять свои идеи на практике и делать выводы. Какие преграды стоят на пути вашей команды? Взглянув на ситуацию с высоты птичьего полета (или в нашем случае глазами помощника), вы сможете легче различить эти препятствия и трудности. Преодолеть же их смогут члены вашей команды, которых вы сделаете супергероями.

Дара Дотц со своей неправительственной организацией *Field Ready* занимается тем, что оказывает помощь пострадавшим во время гуманитарных катастроф. *Field Ready* не рассчитывает на медленные и дорогостоящие

цепочки поставок в районы бедствий. Вместо этого она предлагает жителям обучение и технологии для производства необходимых для спасения и поддержания жизни припасов и материалов. Прежде чем помочь жертвам катастроф собственноручно восстановить прежний образ жизни, команды *Field Ready* слушают их идеи. Так неожиданно пострадавшие становятся супергероями, а дизайнеры и инженеры — их помощниками, которые вместе с ними ищут лучший выход из нелегкой ситуации. Если вы дадите возможность членам вашей команды проявить инициативу, они смогут предложить свои идеи и инновации. Так поступил и МакМанус, выслушав отчет Лизы, и предоставил ей подиум для финального доклада.

3. ИЗБАВЬТЕСЬ ОТ ИЕРАРХИИ

Отношения «супергерой — помощник», которые Микки выстроил со своим стажером, устранили неизбежную в ином случае иерархию. На собрании он посадил Лизу рядом с CEO и позволил ей свободно задавать всем присутствующим любые интересующие ее вопросы. Он попросил ее научить его чему-то новому, предоставив право выступить по итогам их исследовательского проекта. Микки доволен тем, что Лиза отлично справилась с задачей. По его словам, «ей всего 23, но она не растерялась, выступив перед аудиторией в 400 человек, среди которых были наши ключевые клиенты, и наблюдать это было захватывающе». Вдохновляя людей на низших ступенях карьерной лестницы брать на себя роль супергероя, отступая при этом на задний план и учась у них, мы помогаем лучшим идеям всплыть на поверхность.

Лиза проработала в AutoDesk еще один семестр, а затем вернулась в университет. Окончив его, она устроилась в компанию на полную ставку и работает менеджером по стратегическому развитию. Микки продолжает быть супергероем, который часто выступает в роли помощника. Он не боится признать, что чего-то не знает, и никогда не перестает учиться. Помните, что мыслить неправильно — значит находить плохие, на первый взгляд, решения, которые ломают стереотипы, заставляя себя выдвигать новые подрывные идеи, рассеивающие ваши собственные предубеждения. Если вы не боитесь плохих идей, мимо вас не пройдут хорошие.



ОБ АВТОРЕ

Айше Берсел — сооснователь инновационной дизайн-студии *Birsel + Seck* в Нью-Йорке. Сотрудничает с ведущими брендами и компаниями из списка *Fortune 500* — среди них *Colgate-Palmolive*, *Converse*, *GE*, *Herman Miller*, *Nissan*, *Staples*, *Target*, *Tiffany & Co.* и *Toyota*, — участвует в проектах, связанных с дизайном и дизайн-мышлением, стратегическим планированием и инновациями. Берсел также известна своими воркшопами *Design the Life You Love* и книгой с таким же названием.

ВОЗРАЖЕНИЯ В ПРОДАЖАХ: КАК БЫТЬ?



**АЛЛА
ЗАХАРОВА,**
руководитель
отдела корпора-
тивного обучения



Как бы удачно ни развивался диалог с потенциальным клиентом, как бы хорошо ни была проведена презентация и продана цена, как бы ни был хорош продукт, у клиента всегда будут те или иные возражения против наших доводов. Эти возражения могут быть по существу как весьма серьезными, так и чисто формальными, надуманными и т. д. В любом случае нам важно владеть техникой преодоления возражений. Основные элементы этой техники мы с вами рассмотрим в этой статье. Надеемся, что материал послужит

для вас некой памяткой, инструкцией к действию, приводящему к успеху. Итак, начнем!

ОБЩИЙ НАСТРОЙ!

1. Когда вам возражают — вы на пути к успеху, нужно только грамотно обработать возражение. Дело плохо именно тогда, когда вам не возражают, то есть нет интереса вести с вами дела, нет отклика на предложение.

2. Что такое возражение? Верный признак того, что клиенту хочется

знать больше. Возражение — запрос о большей информации. Так и следует к этому относиться.

3. Наша заповедь: «Если клиент не выдвинул никаких условий и все же не покупает, то в этом повинен только я».

4. Полюбите возражения как «ворота в мир», в котором:

- клиент сможет воспользоваться всеми преимуществами нашего продукта;
- вы будете чувствовать себя чемпионом и пользоваться всеми результатами победы.

ЧТО ДЕЛАТЬ И ЧЕГО НЕ ДЕЛАТЬ?

1. Различайте условие и возражение: условие — зачастую непреодолимое требование клиента (или вы соглашаетесь, или сделки не будет); возражение — это иное мнение клиента о чем-то (качество, цена, доставка, уместность продукта, его доходность и т. д.), которое можно изменить некими приемами переубеждения.
2. Различайте истинное и ложное возражение. В первом случае довод клиента имеет за собой объективный аргумент и является причиной, по которой процесс переговоров не продвигается. При разрешении истинного возражения мы двигаемся дальше и становимся способными договориться. Ложное возражение — чаще всего только лишь повод для отказа.
3. Никогда не спорьте с клиентом. Если вы победили его в споре, то он отомстит вам каким-либо образом. Помните: клиент должен в любом случае сохранить лицо и чувствовать себя на высоте.
4. Всегда стремитесь к тому, чтобы клиент сам ответил на свои же возражения: нужно просто иметь на это время и грамотно подвести его к этому.
5. Бывает, что возражение скрыто, клиент не высказывает нам его напрямую. При этом мы можем слышать отказ, видеть недовольство или сопротивление. Если такое происходит, то в этот момент нам важно остановить презентацию и задать вопрос клиенту, тем самым переводя его невысказанное возражение из скрытого в явное.

ПОРЯДОК ОБРАБОТКИ ВОЗРАЖЕНИЙ

1. Внимательно **выслушайте** возражение:

- дослушайте до конца;
- не бросайтесь на возражение немедленно;
- покажите, что то, что сказал клиент, — серьезная и важная мысль;
- не поленитесь повторить возражение фразой типа «Верно ли я понял(а), что...» и получите подтверждение.

2. Проявите **согласие** с тем, с чем возможно согласиться, — можно

согласиться с частью возражения, согласиться с эмоциями клиента, согласиться с самой ситуацией, что ее решение имеет важное значение для сделки. Главный смысл данного этапа — уйти от конфронтации, выйти на уровень «мы».

3. Постарайтесь **прояснить** смысл: попросите клиента подробнее раскрыть возражение. Делайте это серьезно (никакого сарказма, снисходительности и т. д.). Во-первых, пока клиент раскрывает возражение, вы выигрываете время для того, чтобы найти в его подробностях дополнительные аргументы в пользу снятия возражения. Ищите хорошие ходы! Во-вторых, когда клиент подробно рассказывает о содержании, у него спадает внутреннее напряжение и недовольство, что тоже нам на пользу.

4. **Ответьте** на возражение:

- еще раз четко (мысленно) выделите главное и второстепенное в возражении,
- а далее «согласитесь и... опровергните», «согласитесь и... покажите достоинства товара, сочетая их с возражениями», «согласитесь и... покажите относительную малозначительность возражения на фоне...» и т. д.

Никогда не употребляйте «но» — это раздражитель!

5. Получите **подтверждение**, что ответ принят и можно идти дальше: «Вы согласны, что...?», «Надеюсь, это снимает нашу проблему...?», «То, что мы с вами сейчас обсудили, позволяет...» и т. д., в зависимости от ситуации. Иногда достаточно невербального согласия со стороны клиента. Будьте гибкими!

6. «Переключите скорость» — и **вперед**: начав следующую фразу слов: «Может быть, теперь мы обсудим...», «Как вы посмотрите, если теперь мы займемся...», «Кстати, вот еще один момент...» и т. д., ведите клиента к следующей ступеньке. И не забудьте подкрепить это дружеской улыбкой.

ПРИЕМЫ, ПОЛЕЗНЫЕ В ПРЕОДОЛЕНИИ ВОЗРАЖЕНИЙ

Есть несколько приемов, которые могут помочь нам в работе с возражением, при этом важно помнить,

что универсального средства нет, в каждой ситуации может пригодиться что-то свое:

- Пересадить клиента «в кресло повыше» («Представьте себя на месте вашего руководителя...»).
- Переформулировать, сгладив углы, например, проблему называть небольшой сложностью (это снизит значимость).
- Разделение на части («Давайте посмотрим на цену несколько иначе и разложим ее на весь срок эксплуатации и при этом учтем...»). Каждую часть можно сравнить с чем-то незначительным и привычным (билет на транспорт, чашка кофе и т. д.).
- Разрыв шаблона — сами приводите дополнительные возражения («Скажу больше...»). Присоединившись к клиенту, вы можете искать пути выхода вместе.
- Техника наивности — этот прием хорошо работает с ложными возражениями. Относитесь и отвечайте на любое возражение клиента как на истинное, сделав вид, что вы верите возражению клиента. Вы начинаете решать проблему с энтузиазмом, предлагая клиенту пути к ее преодолению. В ответ он высказывает вам новое, и так до настоящего возражения. Например: «У вас нет места на полках». — «Да, у вас много поставщиков. Мы можем рассчитать вашу полку, помочь составить планogramму выкладки и расширить полезное пространство».
- Сделайте таблицу плюсов и минусов для клиента.
- Техника псевдоанализа — при исключении недостатков предложения убираются и преимущества, что в конечном итоге показывает клиенту ценность каждого пункта. Например: «Это очень дорого, на рынке есть продукт гораздо дешевле». — «Вы правы, какую бы низкую цену мы ни дали, всегда будет кто-то, кто готов продать дешевле. Давайте посмотрим, что можно сделать с ценой. Вот можно посмотреть комплектацию без этих опций, без гарантийного срока и при самовывозе, без этой упаковки и с меньшим вложением. Вот теперь



**ВАЛЕРИЯ
КИМ,**
менеджер
по работе
с ключевыми
клиентами

Борьба с возражениями — это одна из наибольших частей нашей работы. Даже когда обе стороны заинтересованы в одном и том же, нравится продукт, согласованы условия, все равно могут возникнуть сомнения и разногласия, которые приходится улаживать различными методиками, техниками и подходами. При подготовке к переговорам важно заранее продумать несколько возможных вариантов развития событий и подготовить аргументы на возможные возражения. В этом году отделом обучения были выпущены памятки по продуктам для борьбы с наиболее часто возникающими возражениями. Это огромная помощь для подготовки к успешным переговорам! Как верно говорит Алла, необходимо выявить истинное и ложное возражение. Так как борьба в случае ложного возражения бессмысленна. Я часто использую сглаживание углов: перефразированное возражение чаще всего выглядит уже не столь критично. Еще один распространенный метод в моей практике — это присоединение. Я соглашусь с оппонентом в части его возражения, давая ему понять, что для меня важно его мнение, что он действительно является экспертом. При этом привожу аргументы и дополнительные преимущества, которые нивелируют возражение визави.

получается та цена, о которой вы говорили». — «Но такой продукт мне не нужен! Сколько будет с упаковкой и тем же вложением?» Таким образом, важно располагать серьезным арсеналом приемов преодоления возражений, записывать самые частые из них и заранее готовить на них ответы. Но вновь подчеркнем самое главное: все эти приемы эффективны, только если мы неукоснительно следовали самому главному правилу: вначале согласись и только потом мягко и корректно (ни в коем случае не споря!) преодолевай возражение клиента.

ЗАВЕРШЕНИЕ СДЕЛКИ: ПОЛЕЗНЫЕ ПРИЕМЫ

Самый мощный прием — «Щенок» (и его вариации). Речь идет о возможности предоставить клиенту в пользование, в эксплуатацию, на пробу предлагаемый товар, чтобы впоследствии (по прошествии оговоренного периода) он принял окончательное решение по вопросу о приобретении товара.

Этот прием исключительно эффективен при продаже как в системе B2B, так и на потребительском рынке. Особенно в тех случаях, когда мы твердо убеждены в преимуществах и выгодах своего продукта.

Очень мощный прием — «Авторитет, подкрепленный цифрами». Речь идет о том, что, завершая удачно складывающиеся переговоры, мы приводим несколько реальных (и обязательно — под-

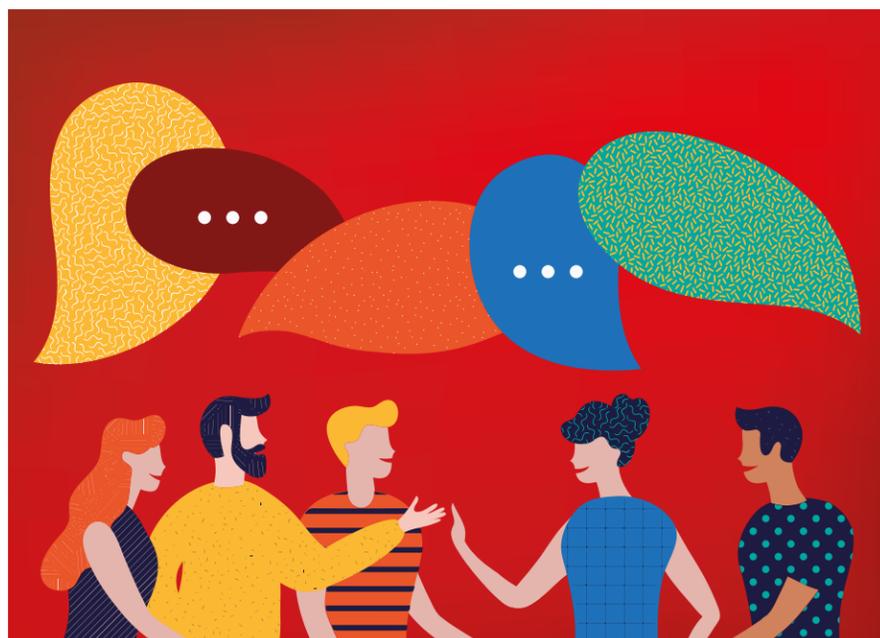
дающихся проверке!) примеров удачного использования данного продукта / инициативы известными клиентами, достаточно авторитетными для нашего визави, государственными предприятиями и т. д.

Достаточно мощный прием — «Ежик». Этот прием хорош в том случае, если клиент привел определенное и в целом приемлемое для нас условие (определенная упаковка, четкое соблюдение срока поставки и т. д.). В этом случае мы еще раз уточняем, является ли соблюдение этого условия одновременно и некой гарантией удачного завершения сделки, и только после этого наглядно показываем клиенту возможность выполнения данного условия.

Мощный прием — «Дефицит»: «Остались только стоячие места, очень много заказов, мы не можем гарантировать, если вы решите позднее... и т. д.»

В этом году мы запускаем обучение для сотрудников департамента продаж по теме «Частые возражения по продукту и ответы на них» как в очном, так и в дистанционном формате. И мы надеемся, что эти материалы и обучение в комплексе дадут нам больше возможностей и уверенности в эффективной работе с возражениями клиента.

Главное же — желать учиться, анализировать неудачи, извлекать из них уроки на будущее, постоянно следить за динамикой личного успеха в переговорах. Успехов в развитии!



АРТ-ТЕРАПИЯ КАК СПОСОБ БОРОТЬСЯ СО СТРЕССОМ

КАК ПРЕОДОЛЕТЬ СТРЕСС?
КАК ИЗБЕЖАТЬ СТРЕССА? КАК
БОРОТЬСЯ СО СТРЕССОМ? ЕСЛИ
ВЫ ЗАБЬЕТЕ ЭТИ ВОПРОСЫ
В GOOGLE, ТО ОН ВЫДАСТ ВАМ
БОЛЕЕ 10 000 000 РЕЗУЛЬТАТОВ.
ПОЧЕМУ СТОЛЬКО? XXI ВЕК. ТЕМП
ЖИЗНИ РАСТЕТ С НЕИМОВЕРНОЙ
СКОРОСТЬЮ. ЕСЛИ ТЫ СТОИШЬ
НА МЕСТЕ, ЗНАЧИТ, ТЫ И ИДЕШЬ
НАЗАД. ИТОГ ЭТОЙ ГОНКИ —
ПОСТОЯННЫЕ, ЕЖЕДНЕВНЫЕ
СТРЕССЫ. О ТОМ, КАК
СПРАВЛЯТЬСЯ С НИМИ, ЧИТАЙТЕ
В ЭТОЙ СТАТЬЕ.



**ЮЛИЯ
ГОЛУБЕВА,**
тренер



По мнению специалистов, стресс человека возникает в качестве естественной реакции на изменения окружающего мира, при этом данный механизм призван помочь человеку приспособиться к переменам, однако, с другой стороны, при длительном пребывании в таких условиях возникают так называемые побочные эффекты стрессов — разнообразные психологические заболевания и даже травмы нервной системы.

Стресс и его последствия для здоровья приобретают масштабы эпидемии и представляют собой важную социальную проблему современного общества. Стресс — это чума XXI века. Вот только часть болезней, которые уже вошли в обиход с пометкой «болезни от нервов»: бронхиальная астма, синдром раздраженного кишечника, повышение артериального давления, головные боли, головокружения, панические атаки. Неудивительно, что сегодня

почти каждый человек имеет в своем арсенале с десяток способов борьбы со стрессом. Самые распространенные среди них доступны почти каждому:

- **Глубокое естественное дыхание** способно принести пользу практически всем. Оно особенно облегчает жизнь людям, склонным к панике, тревоге, апатии, головным болям. Глубокое дыхание является исключительно оправданной стратегией для быстрого снижения стресса разных уровней. Глубокое дыхание является техникой, которой можно воспользоваться в любой ситуации, в любое время для того, чтобы снять эмоциональное и физиологическое напряжение, связанное со стрессом.
- **Физические упражнения** помогают выработке эндорфинов (гормонов удовольствия) и снижают уровень стресса.

А также все больше приобретают популярность такие способы, как медитация, йога, спа- и ароматерапия. Жители мегаполисов имеют возможность испытать более изысканные и необычные способы борьбы со стрессом:

- **Флоатинг.** Успех этой процедуры достигается за счет двух факторов — невесомости и сенсорной депривации. Сеанс проходит в капсуле с водой, которая наполнена большим содержанием соли, за счет этого тело как будто парит на поверхности. Вместе с режимом сенсорной депривации, тишины и темноты формируется состояние, воспринимаемое как невесомость. Также этот режим дает вам возможность побыть без воздействия внешних раздражителей и вызывает мягкое, приятное и контролируемое временное изменение сознания.
- **Аттракцион «Офис в хлам».** Любой желающий может выплеснуть весь свой гнев

в пространствах привычного всем офисного помещения. Вооружившись кувалдой, бейсбольной битой и другими подручными средствами, можно перейти все грани дозволенного и разнести офис вдребезги. Можно устроить тотальное уничтожение офисного рабочего места или армагеддон всего офиса.

• **Змеиный массаж.** Это не только приятные ощущения, это еще и адреналин, который клин клином вышибает любой стресс. А еще считается, что змеи сами способны определять проблемные участки и сосредотачиваются именно на них. В настоящее время такая терапия в России мало где представлена, но уже начинает набирать свою популярность.

Если говорить об эффективных способах глубокой проработки стрессовых состояний, но не таких экстравагантных, как описанные выше, то нельзя не вспомнить об арт-терапии. Это направление в психотерапии и психологической коррекции, основанное на применении для терапии искусства и творчества. В узком смысле слова под арт-терапией обычно подразумевается терапия изобразительным творчеством, имеющая целью воздействие на психоэмоциональное состояние пациента. Арт-терапия является мощным инструментом в работе со стрессовыми ситуациями и выхода из них. Выражение себя через искусство является безболезненным способом выражения чувств.

КАК РАБОТАЕТ МЕТОД АРТ-ТЕРАПИИ?

Иногда наше сознание, чтобы уберечь нас от излишнего стресса, включает механизмы защиты и блокирует информацию о реальных травмирующих раздражителях. И чем больше мы будем работать с символами и образами, тем больше мы сможем уйти от внутренней цензуры нашего сознания. Создавая на листе бумаги образы, человек устанавливает контакт со своим подсознанием.

С точки зрения психоанализа основным механизмом арт-тера-

пии является сублимация, то есть снятие внутреннего напряжения с помощью перенаправления энергии в творчество.

Есть специальные центры, где данный вид терапии осуществляют под наблюдением специалистов — арт-терапевтов, они проводят диагностику внутреннего состояния и направляют в течение терапевтического сеанса в зависимости от изменения состояния пациента.

Но в последнее время арт-терапия выходит из кабинета медика-психотерапевта и врача-реабилитолога в самые широкие народные массы благодаря тому, что в данной терапии есть техники и практики, которые можно выполнять самостоятельно.

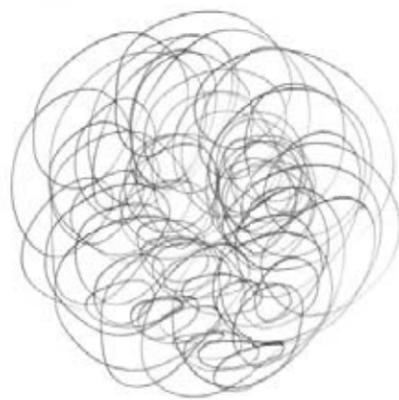
ГЛАВНОЕ — СОБЛЮДАТЬ ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ

- Не спрашивайте «как?», а просто делайте. В данном случае важен процесс, а не результат. У вас не может не получиться, так как результат является отражением вашего внутреннего мира.
- Отбросьте стеснение. Лишние границы точно не смогут вам помочь. Помните: если не важен результат, то вас точно не будут оценивать. Вперед, к свободе творчества, к своему внутреннему «Я».

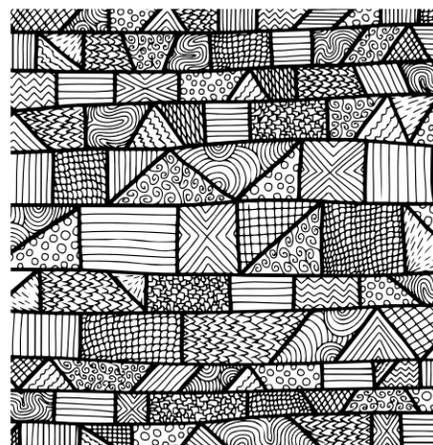
МЕТОДИКА «КЛУБОК ЛИНИЙ»

Для этой методики вам потребуется чистый лист и ручка или простой карандаш.

Задание: вспоминая неприятную, стрессовую ситуацию, которая вызывает у вас негативные эмоции,



начните водить ручкой/карандашом по листу бумаги, создавая хаотичные линии. Продолжайте рисовать линии до тех пор, пока не почувствуете эмоциональное облегчение (это может занять у вас от нескольких минут до получаса). В результате у вас на листе образуется клубок из линий, в которые у вас перейдет энергия ваших отрицательных эмоций. Таким образом, ваши эмоции и переживания буквально переместятся из вашего внутреннего мира (вашего подсознания и сознания) во внешний мир, а именно на листок бумаги. Вы увидите, насколько эта легкая методика позволит вам своевременно проработать свои негативные эмоции и не дать им возможность укорениться в вашей душе. После выполнения задания с листом, на котором изображен ваш клубок линий, вы можете сделать то, что пожелаете (можете его оставить как есть, можете выкинуть, сжечь, скомкать или трансформировать). Здесь нет предела вашей фантазии.



ЗЕНТАНГЛ

Этот метод рисования был придуман Риком Робертсом и Марией Томас. Его разработали, чтобы сделать рисунок медитативным и доступным для всех. Технику можно освоить самостоятельно.

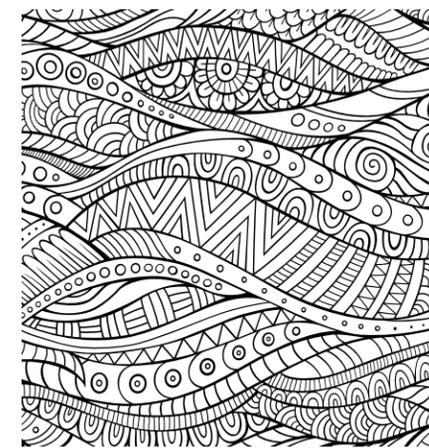
Для этого вам потребуется лист бумаги, в оригинале — квадрат со стороной 9 см, по краям которого вы карандашом от руки нарисуете границу, можно неровную. Внутри получившейся области рисуют линии, так называемые строки.

Теперь переключитесь на ручку и начинайте выводить серию паттернов или повторяющихся узоров вокруг строки. Вот вы и нарисовали зентангл. Процесс предназначен для стимулирования ритуала творения и оставляет место для человеческих ошибок — стирать ничего нельзя, таковы правила. Традиционно зентангл черно-белого цвета, но многие одобряют и эксперименты с цветом. Весь процесс должен занять не более 15 минут, его можно повторять всякий раз, когда вам того захочется. Держите под рукой 9-сантиметровые квадратики, чтобы при вдохновении вы могли их заполнить абстрактными рисунками.

ДУДЛИНГ

От английского doodle — «бессознательный рисунок» — это рисование с помощью простых элементов (кружочков, закорючек, ромбиков, точек, палочек и пр.). Любые бессознательные закорючки, начерканные на полях тетради во время лекции или урока, будут дудлами.

Однако из этих простых элементов могут складываться сложнейшие композиции, поражающие воображение. Это рисунок, позволяющий отключить мозг, открывающий дорогу чистому творчеству, не скованному правилами. В стиле дудлинга можно нарисовать пей-



заж, портрет, забавных персонажей и много чего еще.

ПРОИЗВОЛЬНОЕ РИСОВАНИЕ

Ну и конечно же, никто не отменял произвольное рисование. Изобразите то, о чем душа просит, не стараясь создать какой-то осмысленный образ. Разрешите вашей руке свободно двигать карандашом по бумаге, оставляя на ней разнообразные штрихи, каракули, переплетения линий и зигзаги. Старайтесь не диагностировать изображение самостоятельно, просто отдайтесь воле чувств, перенесите энергию на бумагу.

Любая из представленных методик эффективна. Учеными было проведено исследование на

добровольцах, которым позволили рисовать любыми инструментами и изобразить они могли все что угодно. В эксперименте участвовали даже те, кто, по их личному мнению, вообще не умеет рисовать. Перед началом рисования и после у людей забрали образцы слюны. Арт-терапия в 75% случаев снизила уровень гормона стресса.

Такой способ борьбы со стрессом, как арт-терапия, — красивый, тонкий, созидательный, но, главное, эффективный и доступный любому человеку, как взрослому, так и ребенку, как человеку с изобразительным талантом, так и без него.



АРТЕМ БУДИЛОВ,
руководитель
отдела новых про-
ектов по направле-
нию «Здоровье»



Если когда-либо будет написан учебник по нейрофизиологии искусства, эпиграфом к нему вполне может стать один из афоризмов Пабло Пикассо: «Я изображаю предметы так, как я думаю о них, а не так, какими я их вижу». В терминах нейрофизиологии это означает, что в основе процесса творчества лежат управляемые (произвольные) реакции соматической нервной системы. Тактильно-чувственные переживания, возникающие в процессе лепки или рисования, активируют сенсорные и моторные нейроны. Сенсорные нейроны несут в мозг информацию от прикосновения к художественным материалам — мягким или шершавым, теплым или холодным, — вызывая ответные эмоциональные реакции, такие как, например, удовольствие или дискомфорт. В то же время моторные нейроны вызывают специфические сокращения мышечных волокон, необходимые для работы над изображением, скульптурой и т. д. Конкуренция со стороны соматической нервной системы позволяет снизить выраженность неуправляемых (непроизвольных) реакций вегетативной нервной системы, лежащих в основе любого стресса: частоту сердечных сокращений и дыхания, температуру тела, кровяное давление и т. д. Иными словами: рисую — значит думаю, думаю — значит контролирую, контролирую — значит спокоен.

КНИГИ ЖИЗНИ


**ВЛАСТЬ
ГОЛОСА**
ЖАН
АБИТБОЛЬ


**ЛАРИСА
ЯРЫЗА,**
HR-менеджер
представительства
UPECO Украина

Голос — способность человека издавать звуки при разговоре. И это не просто одна из физиологических характеристик homo sapiens, но один из важнейших факторов, который делает уникальным каждого из нас. Автор книги — доктор Жан Абитболь, французский хирург-отоларинголог и фониатр, занимающийся изучением аспектов голоса в течение 30 лет. Уникальные открытия и знания, которые он получил в ходе работы с пациентами, побудили его поделиться наблюдениями с широкой аудиторией. Абитболь рассказывает об истории формирования голоса у человека и устройстве нашего голосового аппарата, о способности голоса покорять мир. Автор упоминает многих известных людей, которые достигли успеха в жизни именно с помощью этого природного инструмента — смогли

завоевать власть, получить уважение и любовь, подняться выше своих конкурентов и врагов, создать историю такой, какой мы ее знаем. Среди них — певцы, актеры, политики, общественные деятели. Впрочем, обычным людям тоже важно уметь пользоваться голосом, ведь иногда и «молчание говорит» (цитата — название одной из глав данной книги). Автор также рассказывает истории знаменитостей, которые обращались к нему в случае проблем с голосом, о том насколько утрата этого дара может быть трагична для человека. Читать или не читать книгу — решать только вам. Скажу одно: в жизни каждому из нас приходится использовать свой голос как инструмент достижения больших и маленьких целей. И если делать это осознанно, успех гарантирован.

**БЬЮТИ-МИФЫ.
ВСЯ ПРАВДА
О БОТОКСЕ,
СТВОЛОВЫХ
КЛЕТКАХ,
ОРГАНИЧЕСКОЙ
КОСМЕТИКЕ
И МНОГОМ ДРУГОМ**
*ТИЙНА ОРАСМЯЭ-МЕДЕР,
ЯНА ЗУБЦОВА*


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

Эта книга отвечает доступным языком на 50 вопросов, которые лидируют по запросам на женских форумах в интернете. И многие ответы меня, скептика-эрэн-дэшника, вполне устроили. Если бы мне задали эти вопросы, я бы отвечал теми же словами и в той же подаче, что и авторы. Судя по отзывам на эту книгу, многие девушки интерпретируют данные советы как руководство к действию или как список рекомендуемых продуктов и марок. А я предлагаю вам взглянуть на книгу с другой стороны. Откуда вообще появляются эти бьюти-мифы: из-за страха навредить здоровью по незнанию («ой, это все так сложно») или из-за социального давления (привет от подруг из «Инстаграма»)? Используя полученные из книги знания, вы сможете разобраться в этой информационной каше, перенять основанные на логике подходы и ответить себе на многие вопросы о косметике, а не бегать, как кошечка за лазерной указкой, где красная точка — это совет модного блога, тренд или новость в интернете.



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

**НАКАЗАНИЕ НАГРАДОЙ.
ЧТО НЕ ТАК СО ШКОЛЬНЫМИ
ОЦЕНКАМИ, СИСТЕМАМИ
МОТИВАЦИИ, ПОХВАЛОЙ
И ПРОЧИМИ ВЗЯТКАМИ**
АЛЬФИ КОН

К прочтению этой книги меня побудили частые вопросы коллег о том, что же вдохновляет сотрудников выполнять свои обязанности и насколько эффективна система мотивации, принятая в большинстве компаний. Автор книги приводит собственные доводы, а также исследования и результаты экспериментов, демонстрирующие несостоятельность устоявшегося в поведенческой психологии подхода «кнул и пряник». В книге

этот знакомый нам метод описывается фразой: «Сделай так и получишь ЭТО (поощрение или пряник); сделай так и не получишь ЭТО (наказание или кнут)». Из этих фраз явно прослеживается один из простейших видов манипуляции, в которой один из участников обладает властью над другим. Альфи рассматривает такие модели манипуляции на детях (особенно школьную систему оценок и мотивацию на учебу или заучивание), когда

властью обладают родители и учителя. А также на сотрудниках компаний, власть над которыми имеют руководители, коллеги смежных подразделений. Основная идея книги заключается в следующем: моделируя определенное поведение в заданное время через награду или поощрение, мы лишаем себя и окружающих самой главной внутренней движущей силы — внутренней мотивации, лишаем себя и сотрудников стремления искать внутренние ресурсы

действия, желания научиться, узнать, понять. В то время как именно внутренняя мотивация позволяет двигаться вперед, рисковать, узнавать, набивать шишки и получать новые знания и новый опыт. Внутренняя мотивация каждого куда богаче и разнообразнее, а системы стимулирования просто угнетают желание искать новые пути, сужают кругозор и любознательность. Задачи в конечном итоге воспринимаются как препятствия на пути



к получению поощрения. Есть и хорошие новости. Выход из этой системы стимуляции есть. Автор предлагает правило «трех С»: сотрудничество, содержание, свобода выбора. Хотите узнать, в чем суть каждого С? Смело беритесь за книгу. А если времени на чтение сейчас не хватает, я с удовольствием обсужу с вами вопросы внутренней мотивации за чашечкой чего-нибудь вкусного.


**ВКУСВИЛЛ.
КАК СОВЕРШИТЬ
РЕВОЛЮЦИЮ В РИТЕЙЛЕ,
ДЕЛАЯ ВСЁ НЕ ТАК**
ЕВГЕНИЙ ЩЕПИН

В этой книге представлен нестандартный путь становления нестандартного ритейла. Когда многие крупные игроки стараются уйти от продуктов с малым сроком годности, «ВкусВилл» построил на этой категории бизнес, создав практически с нуля нишу под себя. Автор рассказывает всю историю создания компании (от идеи и первого прилавка «Избенки» до крупной сети магазинов «ВкусВилл»), описывает проблемы, с которыми пришлось столкнуться, и нестандартные решения, которые помогли справиться со всеми вызовами. Поначалу даже не веришь, что такая компания существует и успешно развивается в жестких условиях российского бизнеса. Но это так, а значит, нам всем есть чему поучиться у этого удачного и прорывного для своего времени стартапа.



**ФЕДОР
МИНАЕВ,**
специалист систем
бизнес-аналитики

ТАМ, КУДА МЫ НАПРАВЛЯЕМСЯ, ДОРОГИ НЕ НУЖНЫ!

В ЭТОМ НОМЕРЕ НАША ТРАДИЦИОННАЯ РУБРИКА НАПОЛНЕНА МАКСИМАЛЬНЫМ ДРАЙВОМ, СКОРОСТЬЮ И АЗАРТОМ. ПРИСТЕГНИТЕСЬ КРЕПЧЕ! МЫ ОТПРАВЛЯЕМСЯ НА ТРОФИ-РЕЙД В КОМПАНИИ ДИАНЫ БОРИСОВОЙ, ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО МЕНЕДЖЕРА ИРЕСО ПО ИРКУТСКОЙ ОБЛАСТИ, БУРЯТИИ И ЗАБАЙКАЛЮ.



ДИАНА БОРИСОВА,
территориальный менеджер

Под английским словосочетанием «трофи-рейд» скрываются гонки по бездорожью, которые обычно дополнены элементами ориентирования по спутниковым координатам или картам. Фактически перед участниками стоят две задачи: найти все контрольные пункты и отметить на них, не застряв при этом посреди трясины или дремучего леса. Проводятся такие соревнования достаточно часто, поэтому скучать поклонникам данного вида спорта некогда — только успевай машину отремонтировать да совершенствовать навыки езды в таких местах, где про асфальт даже не слышали.

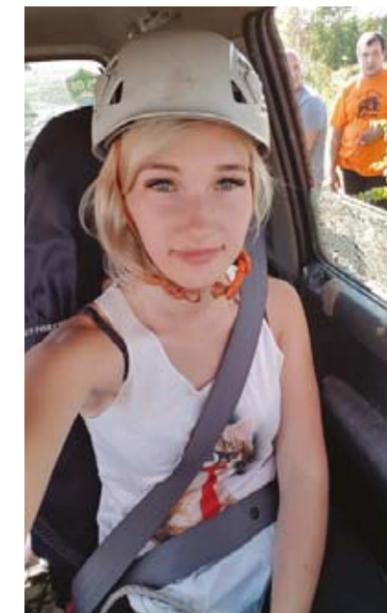
Среди крупных ежегодных событий у нас в регионе особенно выделяются Кубок Иркутской области, «Кочкодром» и «Май-OFFка». Последняя обычно проводится на майских праздниках и длится аж целые сутки. На первый этап приходится восемь

часов, а на второй — 14, включая небольшой перерыв на ремонт машины и обед. За это время каждому участнику нужно пройти маршрут по заранее выданным координатам, максимально близко подобраться к каждой точке и зафиксировать ее для отчета, который затем сдается судьям на проверку. И тут уж не скалтурить: засчитываются только такие фото, где одна рука зафиксирована на кузове автомобиля, а вторая находится на самом чекпойнте.

Пользуются популярностью и СВД — так по-быстрому называют соревнования выходного дня. Как правило, они приурочены к каким-либо праздникам или событиям. Например, закрытие огородного сезона сопровождается «Битвой за урожай», а 8 марта топи и болота штурмуются «За милых дам». Сами милые дамы, кстати, тоже не отстают. Несмотря на всю экстре-

мальность трофи-рейда, в нем встречаются и полностью женские экипажи. Хотя, конечно, их гораздо меньше и участвуют они чаще всего в более лайтовых соревнованиях, в которых не приходится разматывать лебедки, хайджекать машину, подкладывать сандтраки, цеплять якорь в болоте и многое другое. Но если такая необходимость все же возникает, мужчины, как истинные кавалеры, всегда приходят на помощь. А вот девушек-штурманов в смешанных экипажах можно встретить чаще. И одна из них, кстати, является автором этой статьи.

К трофи-рейду меня приобщил мой знакомый, который как-то раз позвал меня на соревнования выходного дня. Я была уверена, что просто буду сидеть в машине, пока он гоняет по бездорожью. Но оказалось, что на меня возлагались более





высокие ожидания: я должна была следить за картой и подсказывать пилоту, в какую сторону нужно ехать. Поначалу было очень волнительно: это вам не привычный асфальт, где есть главная дорога и второстепенная. Но затем я поймала драйв и окунулась в соперничество за призы, стараясь быстрее научиться ориентироваться на местности, чтобы водителя ничто не отвлекало от управления.

В то самое первое соревнование мне повезло: мой пилот ездил аккуратно и мы нигде не застряли, а так бы пришлось учиться в первый день еще и лебедиться (см. словарь начинающего трофи-рейдера). К счастью, и в дальнейшей моей практике не было особо опасных случаев. Хотя случаи переворотов машин на соревнованиях — это обычное дело, поэтому пилотов и штурманов не допускают на заезд без касок на голове и они обязаны быть пристегнутыми во время всей гонки. Ну и обязательно при долгом движении нужно периодически открывать все окна во избежание отравления угарным газом.

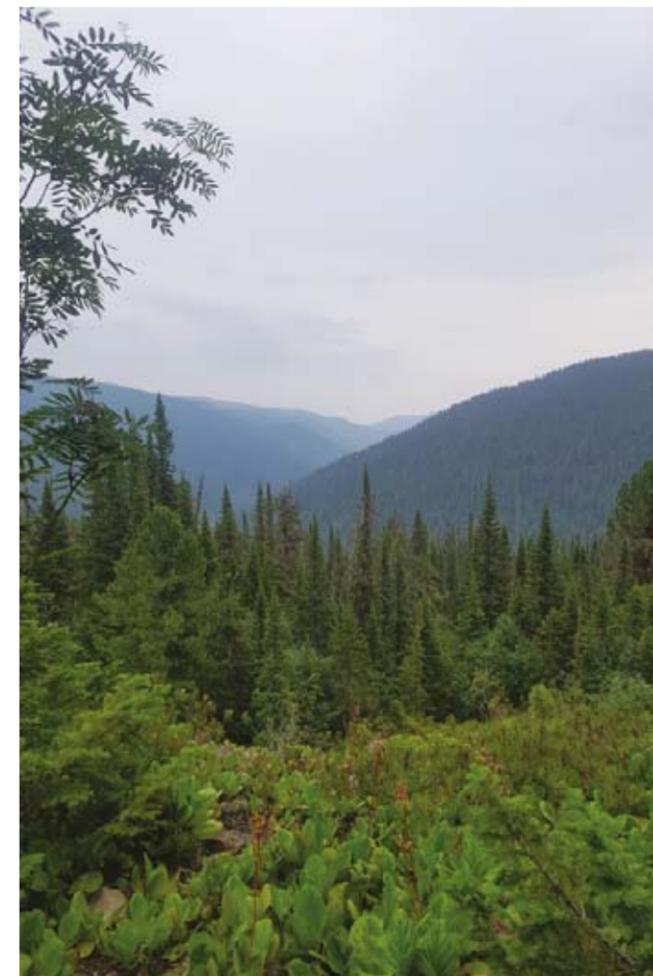
За несколько лет своего существования наша команда приняла участие в множестве состязаний. Ездим на автомобиле Suzuki Jimny («Сузуки Джимни»): его отличает такая же проходимость, как у квадроцикла, но при этом еще есть крыша над головой. Машина каждый раз дорабатывается и усовершенствуется: стоят 33-дюймовые экстремальные колеса, лебедка, за которую можно лебедиться назад и вперед, выведенный в верхнюю часть машины сапун, стационарная рация, силовые бампера, шноркель, сделана блокировка заднего моста. На автомобиле много наклеек, которые выдаются при участии в соревнованиях. Обычно на них указаны бортовой номер, название мероприятия и логотипы спонсоров.

Среди наших достижений первые места в «Битве за урожай — 2018», «Кочкодроме — 2018», «Спасении рядового СЭМа — 2018» и «Январском расколбасе — 2019». Побеждать помогает слаженная командная работа. Мы с пилотом настолько хорошо друг друга понимаем и дополняем, что двигаемся вме-

сте не только по бездорожью, но и по жизни. К моменту выхода этого номера мы будем уже мужем и женой: наша свадьба запланирована на 13 июля.

Любовь к гонкам по бездорожью сподвигла нас и на организаторскую деятельность: хочется приобщить к этому захватывающему виду спорта как можно больше людей. Все начинается с продумывания трассы, которая затем воплощается в реальность с помощью трактора. Немало времени уходит на договоренности с администрацией города, так как это массовое мероприятие. Еще нужно найти спонсоров, составить регламент, разработать и напечатать наклейки с названием соревнования и бортовым номером машины, закупить медали и грамоты, составить регламент и множество других мелочей. Но когда я вижу, насколько люди заинтересованы в подобных мероприятиях и как ждут их, как они начинают общаться, дружить и делиться полезными советами по апгрейду своих железных коней, то понимаю, что все не зря.

В роли пилота мне тоже хотелось бы себя попробовать, так как я очень люблю водить



СЛОВАРЬ НАЧИНАЮЩЕГО ТРОФИ-РЕЙДЕРА

- Лебедиться — зацепить лебедку (трос с крюком) за дерево (если это происходит в лесу) и с помощью электрического пульта выбраться из непроходимого места.
- Цеплять якорь — якорь нужен тогда, когда не за что лебедиться в болоте. Похож на обычный корабельный якорь, его отпускают на дно болота и цепляют за землю.
- Хайджекить машину — поднять машину с помощью специального джиперского домкрата.
- Ехать на все деньги — ехать с большой скоростью, несмотря на препятствия и последствия, которые потом придется устранять.
- Сандтраки — две железные лестницы, которые подкладываются под колеса машины, чтобы преодолеть обрыв. Джиперы чаще всего используют их в болоте, так как площадь сандтрака большая, заезжая на них, машина не тонет.
- Блок или полиспаст — натягиваемая многими веревками или канатами таль. Грузоподъемное устройство, состоящее из собранных в подвижную и неподвижную обоймы блоков, последовательно огибаемых канатом или цепью, и предназначенное для выигрыша в силе (силовой полиспаст) или в скорости (скоростной полиспаст).
- Кит в раздатку — набор шестерней, валов и подшипников, которые заменяют «начинку» в раздаточной коробке внедорожника и обычно понижают передаточное отношение в пониженном ряду раздаточной коробки. Тем самым увеличивается крутящий момент, передаваемый на колеса, и двигателю легче их крутить на бездорожье.



машину, но управление внедорожником на бездорожье намного сложнее и требует специальных навыков, отличающихся в зависимости от рельефа. У нас в Иркутской области трассы очень разнообразны: рядом находится священное озеро Байкал, есть много горных речек, высокие горы, много болотистых местностей, каменистые склоны, песок. Чтобы спокойно проехать песок на внедорожнике, нужно стравить колеса, тем самым увеличив площадь контакта с поверхностью и улучшив сцепление с грунтом. За счет этого повышается проходимость автомобиля. Но нужно помнить, что песок имеет способность очень сильно нагреваться на солнце. И если вы буксуете в песке, нужно посматривать на датчик температуры. При движении по болоту сложность заключается в том, что в случае застревания машины будет не за что лебедиться. Соответственно, рекомендуемая технология передвижения — спущенная

до 0,5 ат резина, ход исключительно на холостых оборотах, вплоть до того, что под педаль газа подкладывают полено.

Если вы хотите тоже испытать себя на этом экстремальном поприще, то для начала



советую поискать в социальных сетях внедорожные клубы, которые находятся в вашем регионе. Обычно их несколько и по отзывам всегда можно понять, на чем они ездят и на чем вообще специализируются. Кого-то интересуют путешествия «куда Макар телят не гонял», а кто-то предпочитает соревнования. Для участия в них обязательно иметь крутой и навороченный бездорожник. В категории «Лайт», например, успешно соревнуются кроссоверы и стоковые внедорожники, которые при желании можно проапгрейдить до более высокого уровня по мере роста вашей вовлеченности в процесс.

Ну и всегда помните, что даже самый длинный и сложный путь начинается с первого шага. Вспоминаю, как я пошла в трехдневный поход на пик Черского. Тогда я не представляла, как это сложно — нести такой большой рюкзак, в котором, как потом оказалось, было много лишних вещей. А в 2018 году мы смогли добраться туда на машине, это была одна из наших целей. И есть еще много неизведанных и непокоренных мест, где мы хотим оказаться и насладиться великолепной природой. В наших планах и дальше развивать внедорожное движение, расширять границы путешествий и горизонты для других людей.



**СОВЕТЫ БЫВАЛЫХ БЕЗДОРОЖНИКОВ
ДЛЯ ПОВСЕДНЕВНОЙ ЖИЗНИ**

- Если вам предстоит долгий путь по гравийной или лесной снежной дороге, нужно стравить воздух в колесах. Это увеличит пятно контакта и площадь деформации при контакте с поверхностью, что приведет к появлению эффекта гусеницы.
- Если разбортировалось колесо, резину можно надеть обратно на литые с помощью газа. Газом нужно заполнить раздутое колесо и поджечь, газ взрывается и тем самым расширяет резину, а она в свою очередь надевается обратно на диск. После этого останется лишь подкачать колесо.
- Всегда пристегивайте ремень безопасности, а на бездорожье надевайте каску на голову. Это может спасти вам жизнь. Еще в машине обязательно должны быть собранная лично вами аптечка, хороший огнетушитель и небольшой набор инструментов для устранения поломок.



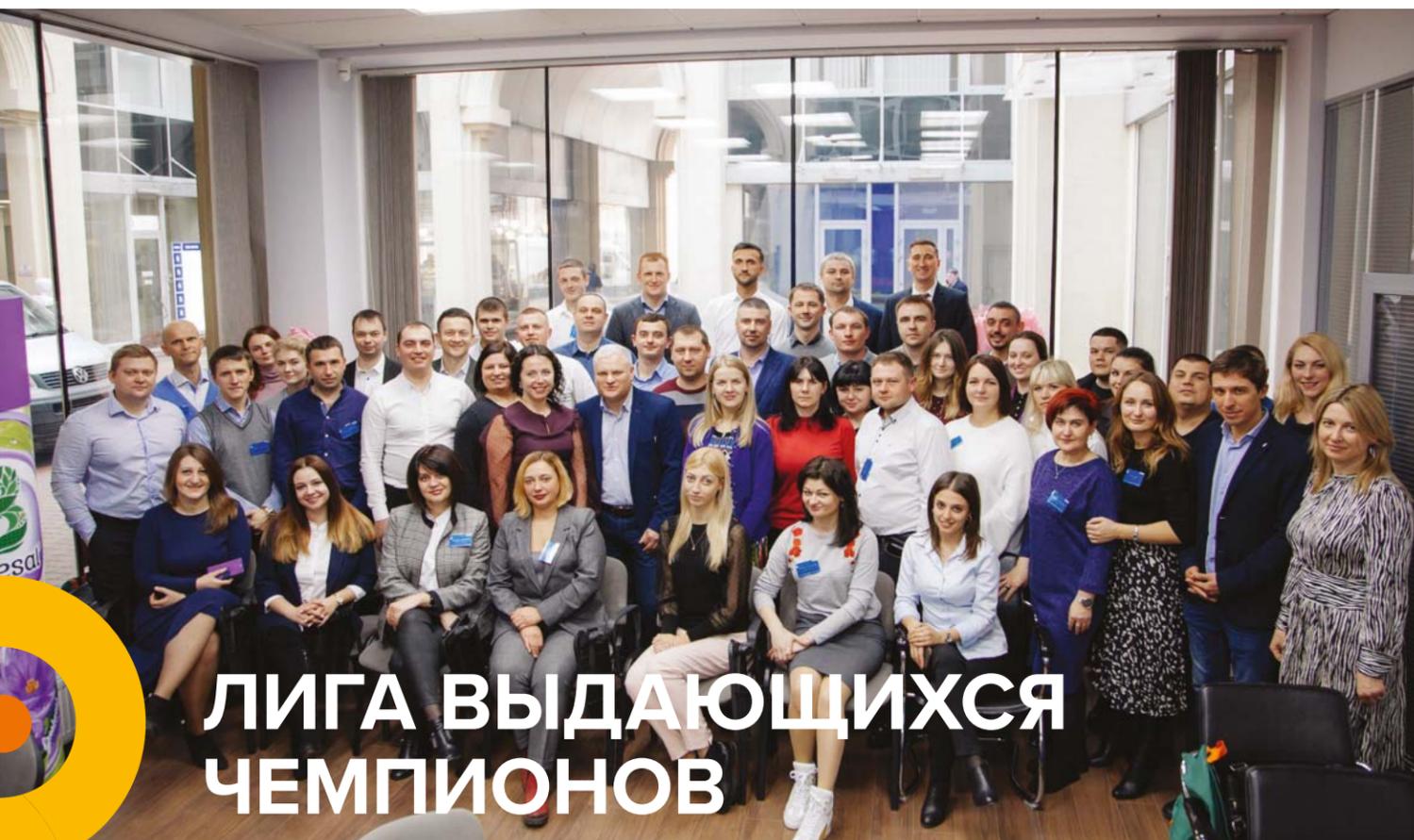
NEW YEAR 2019





UPECO SALES



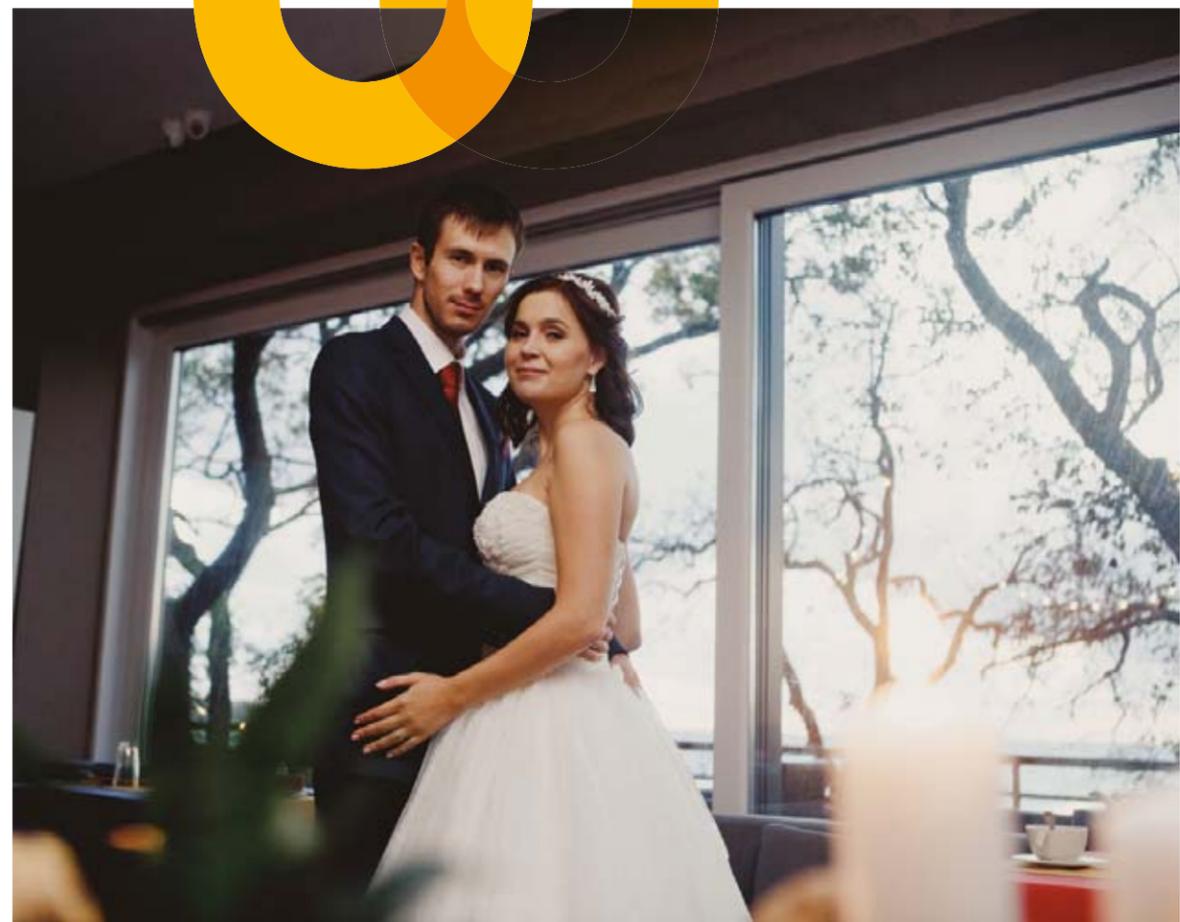




UPECO CHILDREN



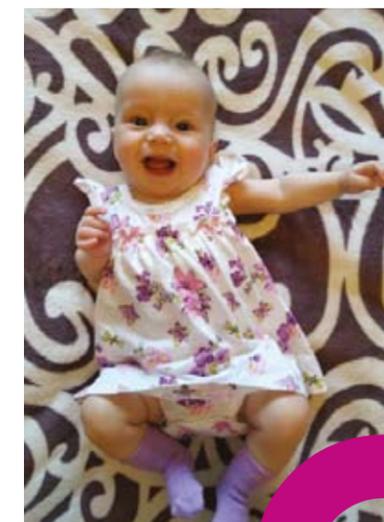
СВАДЬБЫ



ОЛЬГА ПРИТЫКИНА И ВАДИМ КРИВОРОТОВ.
Ольга — территориальный менеджер по Республике Крым, г. Анапа, 26 октября 2018 года.



МАРИЯ, ДОЧЬ ПАВЛА ПАЩЕНКО,
регионального менеджера по Дальневосточному федеральному округу, г. Хабаровск, 9 апреля 2018 года.



АННА, ДОЧЬ ЕЛЕНА ЗИБРОВОЙ,
специалиста по тактическим закупкам, г. Москва, 23 октября 2018 года.



МАТВЕЙ И ИЛЬЯ. СЫНОВЬЯ АЛЕНА КРАВЦОВОЙ,
специалиста транспортной логистики, г. Москва, 3 сентября 2018 года.



ИЛЬЯ И АРСЕНИЙ. СЫНОВЬЯ ИГОРЯ ВЕДЕНЕЕВА,
регионального менеджера по Волге и Югу, г. Самара, 21 июня 2018 года.

ДЕТИ



ДИМА, СЫН АНДРЕЯ КОРОСТЫЛЕВА,
старшего R&D-менеджера, г. Москва, 18 октября 2018 года.



СТЕПАН, СЫН СЕРГЕЯ ЯНТЮШЕВА,
заместителя руководителя отдела ВЭД, г. Москва, 17 ноября 2018 года.



МАРК, СЫН АНДРЕЯ ЛЕБЕДЕВА,
юриста, г. Москва, 23 января 2019 года.



РАДА, ДОЧЬ НАДЕЖДЫ ИВАНОВСКОЙ,
специалиста группы по работе с ключевыми розничными операторами, г. Москва, 16 февраля 2019 года.



РАПТОР

РАПТОР-ЭФФЕКТ — НАСЕКОМЫХ НЕТ!

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

КАЧЕСТВО

БЕЗОПАСНОСТЬ



№1
В РОССИИ*



* Расчеты ООО «РД Дистрибуция» частично основаны на данных Nielsen по аудиту розничной торговли в категории «Инсектициды» в сегменте средств борьбы с летающими насекомыми с марта 2018 по февраль 2019 года в городах РФ с населением свыше 10 тыс. чел., действительно на 12.04.2019 (© 2019, ООО «ЭЙ СИ НИЛЬСЕН»).