2016 • корпоративный • журнал UPECO

Unlimited

СОДЕРЖАНИЕ Unlimited

СОБЫТИЯ И ФАКТЫ

4 Не бюджетом, а умением
6 SALTON Lady: эпоха перемен
7 Запуск проекта «Мерчандайзинг». Обучение
8 Обучение в Китае: стирая границы

НОВИНКИ

10 Новинки летних брендов
12 Чтобы похудеть, нужно есть правильно!

16 **БРЕНД**
Salton Expert
Превосходство над погодой. Профессиональный уход за обувью для масс-маркета

18 **РЫНКИ**
В топ-3 за 2,5 года…

20 **ТЕМА НОМЕРА**
UPECO навсегда

24 **ПРАВИЛА ЖИЗНИ**
Марат Шарипов, акционер Forester

26 **ЛЮДИ**
Светлана Ряховская: «Смотрю на мир через призму возможностей»

36 **ЛАБОРАТОРИЯ**
Курс на «Маржинальность»

40 **ОПЫТ**
Миссия выполнима: проект «Склад»

44 **НАПРАВЛЕНИЕ**
Мерчандайзинг

ОПЫТ

48 **Эффективный MML:** опыт интеграции стандартов UPECO в информационную систему дистрибутора
50 **Digital-кейс Racionika**
Путь от нуля к полумиллиону посещений в месяц

56 **КОНКУРЕНТЫ**
Weber: барбекю по-американски

60 **ПРОТОТИПЫ**
Spectrum Brands: хорошего много не бывает

ОБУЧЕНИЕ

64 **Изменяем жизнь.**
Первый каталог методов изменения жизни с их критическим разбором и иллюстрациями
72 **Компетенции будущего**
76 **Как влиять, не имея полномочий?**
80 **Ловушки мышления**

84 **Книги жизни**

85 **ДРАЙВ**
Путешествие в Австралию

95 **ТРАДИЦИИ**
Фотографии из жизни компании

102 **ОЧЕНЬ ЛИЧНОЕ**
Молодожены и дети UPECO

12

10

Unlimited

КОРПОРАТИВНЫЙ ЖУРНАЛ № 16
ВЕСНА — ЛЕТО, 2016

Главный редактор:
Валентин Коржов
Руководитель проекта:
Виктория Демина

Фотографии:
Дмитрия Кильпио
Павла Бакаева
Ирины Бабкиной

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

Журнал подготовлен при участии Издательского дома «МедиаЛайн»
www.medialine-pressa.ru

Генеральный директор:
Лариса Рудакова
Креативный директор:
Константин Юшин
Арт-директор:
Владислав Максименко
Директор по маркетингу и развитию:
Евгений Григорьев
Руководитель проекта:
Инна Вагнер
Выпускающий редактор:
Наталья Емельянова

Над номером работали:
Любовь Аристова, Эмма Бурляева, Сергей Кукоба, Екатерина Баранова, Нелли Минибаева (дизайнеры), Евгений Лихацкий, Елена Фролова (бильдредакторы), Максим Куперман, Анастасия Морозова (цветокорректоры), Лариса Николина, Алина Бабич, Светлана Пыдык (корректоры), Леонид Молчанов (препресс)

Адрес редакции и издательства:
г. Москва, ул. Нижняя Сыромятническая, дом 10, строение 9, офис 340
+7 (495) 640-08-38
+7 (495) 640-08-39
E-mail: info@medialine-pressa.ru
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 15.07.2016
Отпечатано в типографии «Сити Принт»
Тираж: 999 экз.

© «МедиаЛайн»
© Unlimited

К началу сезона — 2016 бренды Gardex и РАПТОР провели тщательную подготовку, и как только раздался первый писк комара, нанесли точный удар, запустив комплексную рекламную кампанию.

НЕ БЮДЖЕТОМ, А УМЕНИЕМ

Весной 2016-го стартовала рекламная кампания, в рамках которой наши летние бренды Gardex и РАПТОР стали еще ближе потребителям. При ее планировании и реализации перед UPECO стояла сложная профессиональная задача — получить максимальный эффект при минимальных вложениях. Была сделана ставка на интегрированную мультиканальную рекламу: только эта стратегия могла обеспечить достижение поставленных целей.

ЮВЕЛИРНАЯ ТОЧНОСТЬ

Команды маркетинга и продаж вместе провели серьезную предварительную подготовку. Регион за регионом отбирались фокусные города, составлялись прогнозы охвата аудитории, для чего индивидуально просчитывались частота, длительность и периодичность показа рекламных роликов. Даты старта, например, были запланированы к началу сезона активности насекомых в той или иной области, чтобы потребители смогли увидеть рекламу в самое актуальное для этого время. Частота трансляций зависела от силы и активности конкурентов, изучению которых также было уделено немало времени.
Итогом этой кропотливой работы стали 17 индивидуально составленных ТВ-кампаний в 17 крупнейших городах РФ. После столь тщательной подготовки пришло время выпустить на экраны уже знакомые российским зрителям ролики Gardex и РАПТОР, которые доказали свою эффективность ранее. Так, ТВ-кампания Gardex по итогам 2014 года повысила узнаваемость бренда на 10 п. п. (до 73%)*.

А, как говорил Лео Бернетт, легенда рекламного бизнеса: «Нужно быть поистине гением, чтобы не трогать хорошую рекламу». Поэтому было решено обойтись без кардинальных перемен, лишь отшлифовать уже зарекомендовавшие себя рекламные материалы. В частности, в сюжете РАПТОР появился динозавр, демонстрирующий силу и скорость, в ролики обоих брендов были добавлены тезисы об их первенстве на рынке.

СОВЕТЫ БЫВАЛЫХ

Вместе со знакомыми героями работать над укреплением силы бренда Gardex были призваны Светлана Пермякова и Сергей Агапкин, ведущие программы «О самом главном» на канале «Россия 1». Ведь что может вызывать больший эффект и доверие, чем рекомендации из уст уважаемых ведущих, которые рассказывают о необходимости защиты от комаров, клещей и мошек, упоминая при этом высокую эффективность продуктов Gardex?
Чтобы потребители не забывали взять на природу или на дачу все самое нужное, ведущие прогноза погоды на НТВ напоминали о необходимости запастись средствами от кровососущих насекомых.
Не осталась без внимания и самая требовательная аудитория — малыши, которые особенно сильно нуждаются в тщательной и безопасной защите. Специально для родителей в этом году вышел ролик, рассказывающий о детской линейке Gardex, в которой найдутся эффективные и безопасные средства как для самых маленьких, так и для тех, кто уже подрос. Он транслировался перед началом всеми любимой программы «Спокойной ночи, малыши!» на канале «Карусель», когда и мама еще рядом, и малыш весь во внимании.

ВЕСЬ ДЕНЬ НА МАРШРУТЕ

Отдельного упоминания в рекламной кампании 2016 года достоин Санкт-Петербург. В Северной столице реклама Gardex и РАПТОР была размещена на общественном транспорте, курсирующем

по основным улицам города и пригорода. Это позволило максимально охватить целевую аудиторию в рамках имеющегося бюджета. Герои рекламы апеллировали к сердцам целевой для наших брендов аудитории: мама в рекламе олицетворяет заботу и любовь, а ребенок — самые лучшие, достойные и качественные товары. Креатив рекламной кампании поддерживало напоминание факта, что наши бренды — № 1 на российском рынке.

ВЫЗОВ ПРИНИМАЕМ

Рекламная кампания 2016 года стала для бренд-групп и компании в целом новым опытом. Ведь упрочение лидерства наших брендов зависит не от размера бюджета на продвижение, а от умения работать эффективно и умно, действуя в интересах наших потребителей. Экспертное знание локальных рынков, тщательная подготовка и фокус на точечное взаимодействие с целевой аудиторией позволили нам при небольшом бюджете провести запоминающуюся рекламную кампанию с широким охватом.

* Исследование BHT, Synovate Comcon, 2014 г., июль. База покупателей репеллентов (740).

SALTON LADY: ЭПОХА ПЕРЕМЕН

2016 год заложил фундамент для перерождения торговой марки SALTON Lady, которая вместе с именем, визуальным обликом, сменой позиционирования изменила свое внутреннее содержание. Предпосылками для столь глобальных перемен стали потребительские исследования, которые выявили новые зоны развития для бренда.

Текст:
ЮЛИЯ НАСИЛЬНИКОВА,
бренд-менеджер SALTON Professional и SALTON Lady

Одним из самых интересных открытий стал тот факт, что проблемы, связанные с ношением обуви, имеют гендерные особенности из-за анатомических и физиологических различий мужчин и женщин. К сожалению, ограничения SALTON Lady, связанные с ориентацией на прекрасную половину человечества, не позволяли расширить ассортиментный ряд и ответить на актуальные запросы потребителей в категории «Средства и аксессуары для комфортного ношения обуви».

Обновленный бренд получил название SALTON Feet Comfort, что в переводе с английского означает «комфорт ног». Взяв все лучшее от своей предшественницы SALTON Lady, марки № 1 в категории, SALTON Feet Comfort расширяет зону своего внимания на весь сегмент и будет специализироваться на создании комплекса эффективных, современных и удобных в использовании средств, надежно обеспечивающих комфорт ног как во время ношения обуви, так и после. От других игроков на рынке SALTON Feet Comfort будут отличать наличие в ассортименте инновационных продуктов, не имеющих аналогов в России, и признанная авторитетными организациями эффективность средств. Также SALTON Feet Comfort сохранит специализацию на гендерных физиологических особенностях для решения тех проблем, которым это наиболее релевантно.

Дизайн для SALTON Feet Comfort был создан агентством Wellhead, одним из крупнейших брендинговых экспертов на рынке FMCG. Разработанное им оформление призвано облегчить коммуникацию потребителя с продуктом — продуктовые линейки имеют единые стиль и графику, обеспечивающие целостность восприятия бренда, содержат в оформлении отсылку к категории и лаконично описывают преимущества, которые получит покупатель, сделав выбор в пользу средств SALTON Feet Comfort. Среди конкурентов новый дизайн SALTON Feet Comfort выделяют современность, уникальность, инновационность и доверие к бренду, что подтвердило количественное исследование по оценке креативных концепций. Согласно ему, выбранный дизайн также получил и высокие оценки по намерению покупки (88%) и общей привлекательности (70%).

Параллельно с внешними изменениями велась серьезная работа и с внутренним содержанием. Усилия отдела R&D были направлены не только на создание абсолютных новинок, но и на улучшение всех существующих продуктов. Так, в состав гелевых изделий для обуви было добавлено масло чайного дерева, известное своими антибактериальными и антисептическими свойствами. И доработаны клеящие характеристики для более надежной фиксации в обуви.

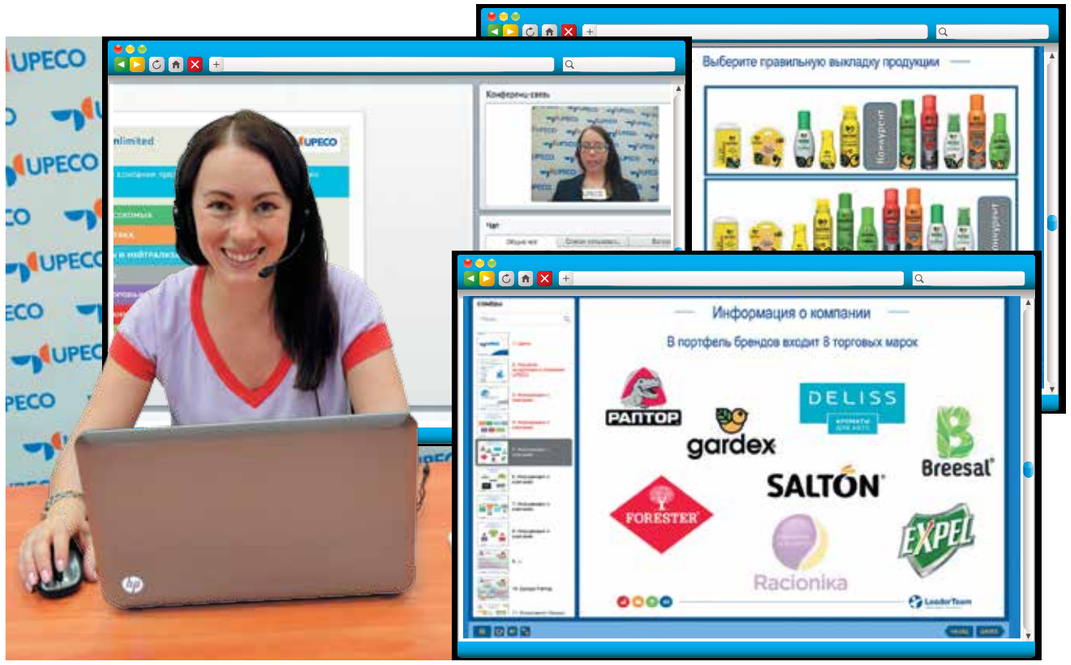
Формулы дезодорирующих средств были также пересмотрены и адаптированы под особенности женской физиологии. Обновленный антиперспирант для ног 2 в 1 SALTON Feet Comfort стал содержать в 10 раз больше увлажняющих компонентов (масло ши и экстракт лотоса) и к своему основному функционалу — предотвращению появления пота и запаха — добавил бережный уход за кожей. А дезодорант мини сменил название на «Нейтрализатор запаха для ног», которое отражает основное назначение продукта в мгновенной нейтрализации уже появившегося неприятного запаха ног. Это стало возможным благодаря уникальной формуле с инновационной технологией нейтрализации и свежести.

В марте 2016 года был выведен на рынок уникальный продукт в инновационном формате — профилактический спрей от грибка для ног и обуви с активной системой защиты на молекулярном уровне, который после нанесения мгновенно устраняет вызывающие грибковые заболевания микроорганизмы и образует невидимый защитный барьерный слой. Средство обладает пролонгированным действием: на поверхности кожи — в течение 5 часов, а на внутренней поверхности обуви — 12 часов, что было подтверждено Московским городским центром дезинфекции. В новом облике продукты от SALTON Feet Comfort уже появляются на полках в магазинах, но на этом сюрпризы не заканчиваются.

Осуществленные изменения открывают новые перспективы для дальнейшего развития сильного зонтичного суббренда под мастер-брендом SALTON в перспективной смежной товарной категории «Средства и аксессуары для комфортного ношения обуви». Усиление позиций на рынке будет происходить за счет специализации на гендерных физиологических особенностях, позволяющей привлечь новую целевую аудиторию и еще более адресно работать с существующей; разработки инновационных продуктов, не имеющих аналогов в категории; признанной авторитетными организациями эффективности средств, а также подключения новых каналов сбыта, например, фармацевтического.

ЗАПУСК ПРОЕКТА «МЕРЧАНДАЙЗИНГ». ОБУЧЕНИЕ

Для того чтобы усилить свои позиции в торговом зале, в этом году в UPECO был запущен проект «Мерчандайзинг». С запуском проекта перед группой развития департамента продаж встала новая задача — обучить персонал трех агентств (Leader Team, Soft club и Global Merch), оказывающих нам услуги.



Задача оказалась амбициозной. Как провести обучение в сжатые сроки такому большому количеству персонала? Какой формат выбрать? Ведь в проекте задействовано более 600 человек. География — от Санкт-Петербурга до Красноярска. Есть ограничения по длительности проводимых мероприятий. Что делать с низкой мотивацией «полевого» персонала? На все эти вопросы нам нужно было найти ответы.

Было решено проводить обучение для каждого агентства отдельно, в два этапа.

Первый этап — «Ознакомительный». Целью этого периода стало включение «полевых» сотрудников в работу. Провести навигацию по продукции и выкладке.

Второй этап — «Вход в сезон» — был проведен в апреле. Теперь полученная ранее информация была дополнена актуальной к сезону.

Итого за два месяца, в феврале и апреле, мы провели по два этапа обучения в каждом из агентств, обучив при этом по 620 человек на каждом из этапов.

Такого результата удалось добиться благодаря использованию нескольких форматов обучения:

- очное обучение для Москвы;
- «живые» вебинары и записи вебинаров транслировались для Москвы и регионов, а также благодаря наличию системы дистанционного обучения в компании Leader Team был разработан и запущен электронный курс по брендам UPECO.

Его назначили 471 сотруднику компании.

Конечно, наш подход подразумевает постоянную поддержку проекта «в полях». Его осуществляют наш супервайзер Иван Ширков, территориальные менеджеры, супевайзеры агентств. Чтобы механизм работал как часы, важна согласованность действий всех участников проекта. Поэтому обучить, мотивировать, помогать и контролировать — это наша совместная задача. Ведь если у «полевых» сотрудников есть знания и поддержка производителя, компания обязательно победит в конкурентной борьбе в торговой точке!

Всем нам прекрасной представленности на полке и успешных продаж!

ОБУЧЕНИЕ В КИТАЕ: СТИРАЯ ГРАНИЦЫ

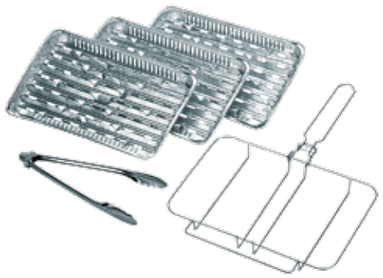
В этом году мы провели серию обучающих мероприятий для нашего представительства в Шанхае. Группа обучения состояла из русских и китайских коллег, и это было интересной задачей для меня — провести эффективное обучение в группе, где есть не только языковой барьер, но и — а может быть, прежде всего — культурные различия России и Китая.

В мае у нас прошло три программы: «Креативные механики в бизнесе», «Управление проектами» и «Навыки презентации». Обучение было на русском языке с синхронным переводом на китайский язык для части наших коллег. О формате хотелось бы сказать отдельно — он был подобран специально с учетом сложностей проведения. Большинство методов обучения были игровыми, творческими, участники много рисовали, визуализировали свой результат. Обучение по управлению проектами и работе в команде проходило в формате бизнес-симуляции. Сотрудники китайского представительства впервые участвовали в таком формате обучения, они поиграли в «Золото апачей». Многие наши сотрудники московского и казахского офисов уже знакомы с этой игрой. Бизнес-игра моделирует процесс проектной деятельности от начала до конца. У участников была возможность выработать стратегию, спланировать проект, заложить ресурсы на его реализацию, распределить ответственность между участниками, выстроить коммуникацию и, собственно, реализовать задуманное в режиме игры. Результат игры мы успешно проанализировали и определили цели развития на будущее. Данная модель хороша тем, что дает возможность работать и обучаться, несмотря на языковой барьер, получать опыт научения через погружение в деятельность «здесь и сейчас»; кроме того, такой подход признан одним из самых эффективных методов обучения на сегодняшний день.

НОВИНКИ ЛЕТНИХ БРЕНДОВ

FORESTER

Эксперт в производстве товаров для гриля и отдыха на природе, бренд Forester, тоже позаботился о маленьких непоседах. Многие сотрудники Forester сами являются родителями, и, будучи страстными поклонниками кулинарии на открытом огне, заметили, что детей практически невозможно оградить от участия в процессе приготовления шашлыков или барбекю. Их как магнитом тянет к открытому огню, и всякий раз это заканчивается тем, что под руководством родителей они жарят на огне кусочки хлеба или сосиски. Поэтому были разработаны специальные продукты для детей, которые сделают их первые шаги к умению обращаться с огнем более безопасными! Forester выпустил для детей **детскую решетку-гриль и детские рогатинки-гриль.** Это продукты с телескопическими ручками, которые позволяют находиться дальше от огня и делают их более безопасными. Даже самый начинающий маленький кулинар под чутким руководством взрослых сможет успешно приготовить любимые блюда на огне благодаря этим новинкам!



Комплекты одноразовых решеток-гриль — еще один оригинальный продукт, отличная замена традиционным решеткам, отличающаяся особой легкостью и мобильностью! Идеальный вариант для туристов, молодежных компаний и просто любителей вылазок на природу в формате пикника, не желающих отягощать себя набором тяжелых аксессуаров. Этот продукт представляет из себя многоразовую рамку, в которую вставляются алюминиевые лотки и щипцы из нержавеющей стали, предназначенные для переворачивания кусочков мяса, птицы или рыбы.
Легкая компактная конструкция также удобна тем, что после использования ее не придется мыть от нагара и копоти: после жарки одноразовый лоток просто выкидывается. Рамка имеет складную ручку, поэтому ее удобно хранить и перевозить. В комплекте три алюминиевых лотка, и их можно дополнительно докупить для новых вылазок на природу.
Теперь наслаждаться кулинарными шедеврами-гриль во множестве интересных мест станет проще простого!
Мастеров гриля порадует **термогриль со стационарной полкой и с крышкой.** Этот продукт объединяет в себе самые инновационные разработки Forester за последние годы! Благодаря новой технологии двойных термостенок рабочая температура после закладки угля сохраняется дольше на 15 минут, что позволяет приготовить на одну порцию шашлыка больше, к тому же продукты готовятся быстрее. Уникальный чудо-гриль можно одновременно использовать и как барбекю с крышкой, и как мангал. На нем можно одновременно готовить совершенно разные блюда, размер рабочей поверхности — 76 х 30 см — легко позволяет это делать. В комплект входит решетка-гриль.

GARDEX

В новом сезоне бренд Gardex продолжает развивать линейку для самых маленьких, но теперь в области ухода за кожей после укусов насекомых. Ведь как часто случаются моменты, когда мама забывает вовремя нанести репеллент! В итоге — обеспокоенный ребенок и расстроенные планы. Но только не в этом сезоне! Встречайте два суперсредства, которые помогут детишкам (и взрослым) забывать об укусах сразу же, как только они произошли.
«Пластыри после укусов насекомых» — инновация на российском рынке. Пластырь снимает зуд, защищает ранку от попадания микробов и предотвращает расчесывание пораженного места. На каждом пластыре нарисована забавная зверюшка: так малыш ни за что не оторвет пластырь раньше времени, а значит, пораженное место сможет полноценно восстановиться. Теперь уход за кожей ребенка может стать интересной и развивающей игрой, полной новых открытий и радости.
«Бальзам после укусов насекомых для детей» улучшен и рецептурой, и формой флакона. Густой, приятный для нанесения, с охлаждающим и ранозаживляющим эффектом, он мгновенно избавит ребенка от зуда. А экстракт ромашки, череды и эфирное масло мяты обеспечат бережный уход за кожей малыша. Проверено: восторг — у детей, спокойствие — у мам!

РАПТОР

Две новинки лета от бренда РАПТОР помогают успешно бороться с назойливыми мухами и грозой всех любителей чистоты — тараканами. Мухи и мушки в доме — явление довольно частое. Эти назойливые насекомые садятся на продукты, портят комнатные растения, мешают спать. Самое неприятное то, что мухи являются переносчиками многих инфекционных заболеваний. Для защиты потребителей от столь неприятных насекомых РАПТОР выпустил новинку — **декоративную ленту от мух и цветочных мушек.** Лента РАПТОР обладает ярким и привлекательным дизайном. Липкая сторона украшена цветами подсолнуха, в которых начинают «созревать семена» по мере заполнения ленты насекомыми. Благодаря этому лента выглядит одинаково эстетично на любом этапе ее использования, а на вашей любимой кухне будет не только чисто, но и красиво!
Прорывная инновация от РАПТОР, аналогов которой нет на российском рынке, — **аэрозоль-концентрат «БАРЬЕР».** В составе формулы использован концентрат сразу трех высокоэффективных действующих веществ, обладающих сильнейшим нервно-паралитическим воздействием на насекомых. За счет высокой концентрации веществ возможен двойной принцип действия аэрозоля: 1) ликвидация очагов массового скопления тараканов; 2) барьерный принцип действия при обработке потенциально возможных мест проникновения насекомых в помещение.
Создание уникальной формулы аэрозоля «БАРЬЕР» далось нам непросто: долгие поиски нужных нам для барьерного действия компонентов, создание и тестирование огромного количество вариантов, изучение действия многих активных веществ — в результате все получилось! Надежная защита наших потребителей дома от вторжения насекомых обеспечена!

Есть и худеть — это ли не мечта всех, желающих обрести стройную фигуру? И желание это исполнимо. Принципы современной диетологии гласят: чтобы похудеть, есть не только можно, но и нужно. Главное — КАК и ЧТО именно есть!

ЧТОБЫ ПОХУДЕТЬ, НУЖНО ЕСТЬ ПРАВИЛЬНО!

Долгое время бытовало мнение, что для снижения массы тела нужно всячески ограничивать свой рацион. Отчасти это правда: уменьшение количества поглощаемой пищи снижало и общий калораж рациона, благодаря чему человек худел. Однако большинство желающих снизить вес слишком буквально понимали принцип ограничения. В итоге вместе с похудением прибавлялось проблем: скудный однообразный рацион подрывал здоровье, постоянное чувство голода провоцировало нервозность и раздражительность, и желаемая стройность совсем не приносила удовлетворения.

Мечта есть и худеть воплотилась в реальность с появлением так

называемых белковых (низкоуглеводных) диет — диета Аткинса, кремлевская диета, диета Дюкана… Механизм их действия прост: рацион должен быть составлен таким образом, чтобы количество углеводов в рационе было сведено к минимуму. Приоритет в питании отдается белковым продуктам. Считается, что, лишаясь главного поставщика энергии — углеводов, организм для получения энергии начинает использовать жировые запасы, что и ведет к снижению массы тела.

Главный плюс белковых диет, во-первых, в том, что худеющий не испытывает мучительного чувства голода: белковые продукты дольше перевариваются и усваиваются. Во-вторых, белок не только дает ощущение сытости, но и замедляет всасывание и высвобождение углеводов. И при нормальном количестве белка в рационе происходит потеря преимущественно жировой составляющей тела. В-третьих, на усвоение белка организм тратит много энергии (около 24% энергии от энергетической ценности белка тратится на его усвоение, в то время как на усвоение углеводов — 7%, а жиров — 4%). Ну и наконец, рацион худеющего остается относительно разнообразным, а процесс снижения веса идет достаточно интенсивно. Однако какой бы привлекательной ни казалось идея есть и худеть на белковой диете, этот способ имеет много противопоказаний и ограничений, в том числе и возрастных. А несбалансированность рациона — дефицит углеводов и минимизация жиров — неизбежно ведет к тому, что организм не получает в достаточном количестве витамины, что в первую очередь отражается на внешности. С течением времени нарушается обмен веществ, появляются проблемы с ЖКТ… Можно сказать, что белковые диеты — это шаг на пути к идее правильно питаться и худеть. Но все же похудение на такой диете хотя эффективно, но не полезно для организма в целом.

СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К ПРАВИЛЬНОМУ ПИТАНИЮ И ПОХУДЕНИЮ

С течением времени в обществе сложились новые принципы питания, которые неразрывно связаны с идеей здорового образа жизни. Так, процесс питания, ориентированный исключительно на насыщение, сменился взвешенным пониманием того, что и как нужно есть. Потому сейчас при составлении своего рациона потребители все чаще начинают учитывать:

- принципы правильного питания (ПП);
- сбалансированность рациона;
- натуральность и состав продуктов;
- соответствие продуктов принципам вегетарианства и веганства.

Изменилось отношение и к процессу похудения. Строгие диеты, исключающие употребление одних продуктов в пользу других, постепенно уходят в прошлое. Современный диетологический подход основывается на следующем принципе: чтобы снизить вес, нужно составить сбалансированный рацион, редуцированный по калорийности. Иными словами, для правильного, здорового похудения нужно, чтобы суточный рацион питания соответствовал потребностям организма, вызывал чувство сытости, но в то же время не превышал допустимой калорийности и содержал белки, жиры и углеводы (БЖУ) в правильном соотношении.

Для похудения становится важным не только ЧТО, но и КАК и КОГДА нужно принимать пищу. Основное правило похудения сейчас — дробное, частое питание небольшими порциями.

ПРИ ЧЕТЫРЕХРАЗОВОМ ПИТАНИИ СЛЕДУЕТ ПРИБЛИЗИТЕЛЬНО ВЫДЕРЖИВАТЬ СЛЕДУЮЩЕЕ СООТНОШЕНИЕ МЕЖДУ ПРИЕМАМИ ПИЩИ

(% от суточной калорийности рациона):

В этом смысле особенно важны становятся перекусы — однократный прием полезной пищи в небольшом количестве. Когда еда поступает в организм регулярно, с небольшими перерывами, потребленные калории с большей вероятностью будут сожжены, а не отложены про запас. Питание с регулярными интервалами способствует стабилизации уровня сахара в крови и поддержанию энергетического баланса. К тому же возникает привычка насыщаться меньшим объемом пищи, что в итоге исключает переедание.

RACIONIKA. ИННОВАЦИЯ В ПИТАНИИ

Следуя современным тенденциям в похудении, а также основываясь на представлениях современной диетологии о правильном питании, бренд-группа компании UPECO разработала новинки в линейке продуктов Racionika.

- **Racionika диет Протеиновые криспы с сушеными томатами и базиликом;**
- **Racionika диет Суп чечевичный;**
- **Racionika диет Каша гречнево-льняная.**

Новинки Racionika соответствуют принципам правильного питания. Вот основные преимущества продуктов.

1 Натуральность продуктов. Это главный принцип Racionika. Новинки Racionika, такие как каша, суп и криспы, являются 100% натуральными продуктами, в них отсутствуют красители, консерванты, ароматизаторы и ГМО. Продукты состоят из понятных любому потребителю ингредиентов.

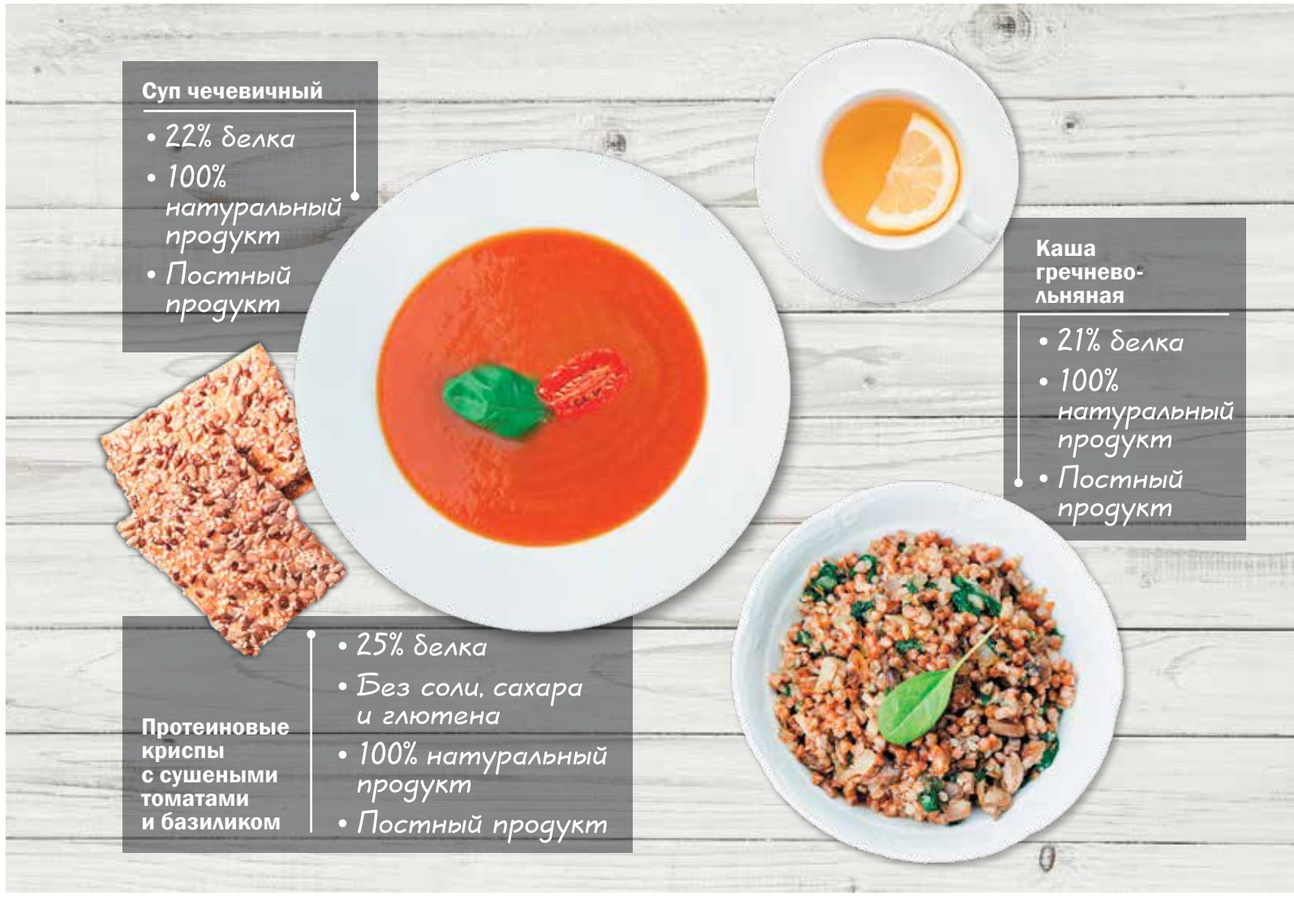
2 Сбалансированный состав. Как говорилось выше, правильное питание должно включать в себя норму БЖУ. Продукты Racionika имеют тщательно продуманный состав: в них содержится большое количество белка, углеводы, жиры, а также витамины, макроэлементы и клетчатка для правильного функционирования ЖКТ. Такой сбалансированный состав продуктов способствует эффективному снижению веса.

Белок. Для создания новинок RACIONIKA были отобраны наиболее богатые белком культуры: представители семейства бобовых, амарант, гречиха, лен. Их комбинирование позволяет не только 25–30% от энергетической ценности продукта извлекать из белков, но и обеспечить потребителей всеми восемью незаменимыми аминокислотами.
Комплекс пищевых волокон помогает нормализовать работу пищеварительной системы и процессы обмена веществ в организме. Также пищевые волокна создают ощущение сытости, увеличиваясь в объеме под действием влаги и заполняя желудок. Это предотвращает переедание и потребление лишних калорий.
Углеводы. В новинках Racionika содержатся в основном сложные углеводы. Постепенно расщепляясь, они помогают сохранить ощущение сытости на более долгий период времени.
Жиры. В состав новинок Racionika входят полезные жиры (полинасыщенные жирные кислоты Омега-3, Омега-6), которые, помимо обеспечения энергетических потребностей организма, участвуют в регуляции иммунитета и не имеют негативного воздействия на сердечно-сосудистую систему.
Высокая питательная ценность новинок Racionika позволяет снизить калорийность и количество потребляемых продуктов, а также избежать вредных перекусов в течение длительного времени, благодаря чему процесс похудения становится более эффективным.
В то же время организм не испытывает дефицита питательных веществ, в результате чего снижение веса не становится стрессом.

3 Низкая калорийность при высокой питательной ценности. С помощью продуктов Racionika легко можно заменить часть привычных блюд, снизив таким образом калорийность питания без мучительного чувства голода и дефицита питательных веществ. Снижение суточного калоража в свою очередь неизбежно ведет к похудению.

4 Новинки имеют удобную форму выпуска — это позволяет брать их с собой и осуществлять правильный здоровый перекус между основными приемами пищи, что соответствует принципам дробного питания.

5 Новинки подходят для употребления в пост и строгим вегетарианцам. В составе продуктов Racionika — только продукты растительного происхождения.
Включая новинки Racionika в свой рацион, можно быть уверенным, что питание будет сбалансированным, диетическим, основанным на принципах правильного питания и 100% натуральным. И все это без чувства голода!
Бренд-группа Racionika постаралась сделать новинки максимально соответствующие запросам потребителям и видению современной диетологии, что, в свою очередь, мы уверены, принесет свои плоды и окажет положительное влияние на рост бренда и доли рынка.



SALTON EXPERT

ПРЕВОСХОДСТВО НАД ПОГОДОЙ

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ УХОД ЗА ОБУВЬЮ ДЛЯ МАСС-МАРКЕТА

Уже этой осенью Salton сделает возможным покупку профессиональных и высокоэффективных средств обувной косметики в обычном супермаркете. Совсем скоро на потребительский рынок выйдет новая линейка средств Salton Expert, которая сделает профессиональный уход за обувью доступным для максимально широкого круга потребителей.

Линейка Salton Expert будет специализироваться на решении особо сложных задач, с которыми не в силах справиться большинство марок масс-маркета. Все средства разработаны с учетом сложных климатических условий, с которыми жители наших географических широт знакомы не понаслышке и сталкиваются не менее 7 месяцев в году.
Каждое средство в линейке обладает высокоэффективными формулами с пролонгированным действием, обеспечивает максимальную защиту и уход и направлено на продление срока службы обуви!

SOS! КТО СПАСЕТ МОЮ ОБУВЬ?

В настоящее время на потребительском рынке присутствует большое количество брендов обувной косметики, рассчитанных на нишу масс-маркет. Однако продукты большинства представленных марок не могут удовлетворить высокие требования, возникающие при столкновении с агрессивной средой.
Именно поэтому перед создателями Salton Expert была поставлена задача создать специализированные средства, которые способны по-настоящему противостоять внешним воздействиям окружающей среды.
Яркость, амбициозность и эффективность новой линейки подчеркивает стильный дизайн, который был высоко оценен будущими потребителями.
В ходе исследования респонденты отмечали его как дерзкий, элегантный, премиально сдержанный, с богатой цветовой гаммой. Заметность линейки на полке повышается за счет активной зоны на упаковке демонстрационной части функционала средства. Это позволяет донести до потребителя в быстрой и понятной форме основное предназначение и преимущества продукта.
В феврале 2016 года, по результатам количественного исследования агентства Synovate Comcon*, было отмечено, что Salton Expert обладает наиболее заметной и привлекательной среди конкурентов упаковкой и по праву признается самой инновационной из представленных на рынке марок.
Salton Expert — это лучшее предложение по синергии качества, эффективности и надежности. Выпуск новой линейки позволит не только укрепить положение несомненного лидера на рынке, но и повысить имидж до настоящего эксперта в своей области.

КРИЗИС НЕ ПОМЕХА!

Почему же специалисты компании уверены, что новый продукт будет востребован рынком в непростых условиях нашего времени?
Salton всегда отвечает на потребности рынка и покупателей. И этот раз не станет исключением.

ЕКАТЕРИНА ТАРАСЕНКО, бренд-менеджер:

— По итогам 2015 года мы увидели парадоксальную ситуацию. Несмотря на общее снижение покупательской способности населения в связи с кризисом, рынок обувной косметики в денежном выражении вырос на 7%, а аэрозольная продукция, где важность качества особенно важна, выросла на 24%*. Почему так происходит? Ответ лежит в экономической плоскости: во времена финансовых потрясений потребители воспринимают качественные экспертные средства ухода за обувью с эффектом длительного действия как единственный инструмент, способный продлить жизнь любимой пары еще на 1–2 сезона вперед. И это вполне логично! Ведь рынок обуви сейчас переживает нелегкие времена, и цены на обувь поднялись на 50–60%. Что выгоднее потребителю: приобрести новую пару за 5–7 тысяч рублей, или экспертное средство, способное увеличить срок службы обуви, за 250–300 рублей? Вопрос риторический.*

ПЯТЬ ПРОДУКТОВ — И НИКАКИХ ПРОБЛЕМ

Ассортимент Salton Expert включает в себя только самые востребованные продукты, где критически важен фактор максимальной эффективности и качества. Всего новая линейка насчитывает пять средств, способных обеспечить лучшие защиту и уход в неблагоприятные погодные условия даже самой требовательной в уходе обуви.
Все средства характеризуются максимальной длительностью эффекта, повышенным содержанием активных веществ и высокой эффективностью.
Например, в составе ультрачерной краски для замши используются уникальные металлокомплексные красители, которые связываются с волокнами материалов и обеспечивают максимально насыщенный и устойчивый цвет на долгое время. Повышенное же содержание красящих веществ (на 60% больше, чем в Salton STD) позволяет легко и быстро вернуть любимой паре стопроцентный черный цвет.
Увеличенное содержание фторированных полимеров в формуле экстразащиты от воды позволяет достичь максимального гидрофобного эффекта и защитить даже самую деликатную обувь надолго!
Система комплексного ухода 5 в 1 новинки мультиуход 5 в 1 обеспечивает моментальную заботу даже за самой деликатной обувью благодаря содержанию целого ряда ухаживающих компонентов: позволяет защитить ее от воздействия воды, смягчить кожу, углубить цвет и заметно продлить жизнь обуви любых цветов. Средство идеально подойдет для ухода за сумками, одеждой, аксессуарами из замши и комбинированных материалов.
Очистители солевых разводов — «Антисоль» и «Защита от реагентов» — уже известные российским потребителям уникальные средства, разработанные специально для борьбы с особо агрессивной средой антигололедных реагентов и соли.
С осени 2016 года эти средства меняют дизайн и переходят в линейку Salton Expert, гармонично вписавшись в позиционирование новой линейки.

О ПЕРСПЕКТИВАХ

По оценкам специалистов и исходя из результатов потребительских тестирований, новая профессиональная обувная косметика будет претендовать на серьезную долю российского потребительского рынка и открывать новые перспективы завоевания не только доли рынка, но сердец и доверия потребителей.

* Источник: Synovate Comcon, февраль 2016 г., география: Россия, города с населением от 1 млн чел., 300 респондентов.

В ТОП-3 ЗА 2,5 ГОДА...

Кризисные явления и падения рынков... Это тот ландшафт, на котором запустилась новая торговая марка. В этой статье мы расскажем о том, как удалось побороть негативные факторы внешней среды бренду Racionika, который открыл направление «Здоровье» компании UPECO.

Racionika
вкусно есть и худеть

Казалось бы, еще совсем недавно в офисе сотрудники отмечали запуск нового бренда компании. А уже сегодня мы можем говорить о том, что Racionika заняла прочные позиции и входит в топ-3 продуктов на рынке средств для похудения и в 2016 году делит 3-е и 4-е места топ-игроков на рынке с маркой «Редуксин Лайт».

Кризис и падение рынка: до конца 2014 года рынок средств для похудения рос. Топовые игроки чувствовали себя достаточно комфортно на рынке. Однако кризис внес свои коррективы, и рынок средств для похудения начал падать. В 2013 году рынок составлял 5,3 млрд рублей (БАД + диетпитание), а уже в 2015 году он упал на 30% и составил 3,7 млрд рублей.

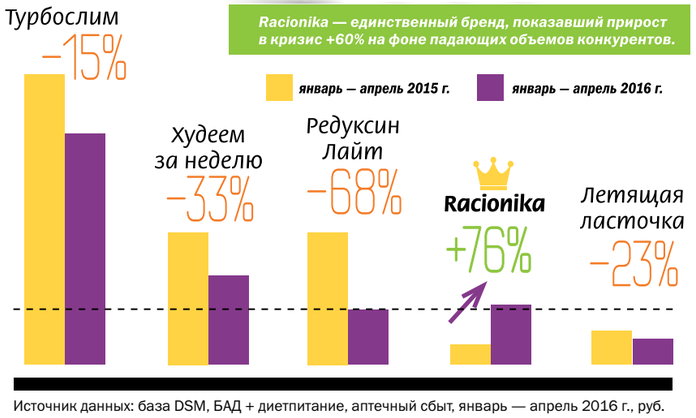
Успех Racionika: Однако, несмотря на негативную ситуацию на рынке, в 2015 году ТМ Racionika стала игроком № 4 на рынке средств для похудения, а в феврале — апреле 2016-го обогнала по объемам Редуксин Лайт и стала игроком № 3. Всего за 2,5 года существования марки нам удалось выйти в топ-игроков, продажи которых раньше нам казались недостижимыми.

При этом нельзя не отметить динамику бренда на падающем рынке, когда все крупные игроки испытывают трудности и теряют продажи, мы показали прирост 76% (2016-й к 2015 году).

Источник данных: база DSM, БАД + диетпитание, аптечный сбыт, январь — апрель 2015–2016 годов, рублей.

New Super Mario Bros
(c) nintendo.co

Racionika — единственный бренд, показавший прирост в кризис +60% на фоне падающих объемов конкурентов.



Источник данных: база DSM, БАД + диетпитание, аптечный сбыт, январь — апрель 2016 г., руб.

При этом с точки зрения статистики интересно посмотреть на бренды, которые запустились практически одновременно с нами, а значит, имели схожую базу. Такие как Тропикана Слим (Эвалар) и Элавия (Берлин Хеми), несмотря на достаточно успешный старт и большие инвестиции упали более чем на 60% в 2015 году и показывают дальнейшее падение в 2016-м. Можно сказать, что они практически полностью потеряли свою долю на рынке и сошли с дистанции. Кроме того, один из лидеров рынка — бренд Редуксин Лайт — также упал более 50% в 2015 году и в начале 2016 года показывает падение к началу 2015 года — 68%.

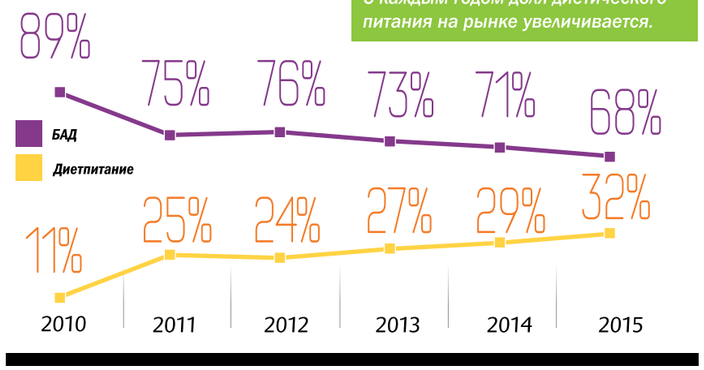
По-прежнему номерами 1 и 2 остаются марки «Турбослим» и «Худеем за неделю», но и они показали серьезное падение в кризисный период — 27 и 39% в 2015 году соответственно.

ФАКТОРЫ УСПЕХА, КОТОРЫЕ, НА НАШ ВЗГЛЯД, ПРИВЕЛИ НАС К ТАКОМУ РЕЗУЛЬТАТУ

Во-первых, это правильно выбранная идея, хотя мы и не сразу ее нащупали.

Когда мы планировали запуск бренда, фармрынок предлагал два способа похудения: первый — с помощью таблеток: принимай — и худей, а второй — голодай (ешь минимум калорий) и худей. Так как подход к диетам все время меняется, мы решили предложить рынку относительно широкий ассортимент. Значимую часть его составляли диетические продукты питания, предлагавшие новую идею, которая на западном рынке уже прижилась: худей, но ешь! Так мы увидели, что концепция правильного, с точки зрения диетологии, питания оказалась успешной. С одной стороны, хороший офтейк продуктовой части ассортимента, а с другой стороны, мы увидели, что сам рынок начинает разворачиваться именно в эту сторону: доля диетического питания возросла до 32%, и это только по данным фармацевтического рынка (в универсальном сбыте доля продуктового ассортимента в разы выше). Сейчас мы продолжаем двигаться в этом направлении, развивая рынок и создавая новинки, отвечающие последним трендам.

С каждым годом доля диетического питания на рынке увеличивается.

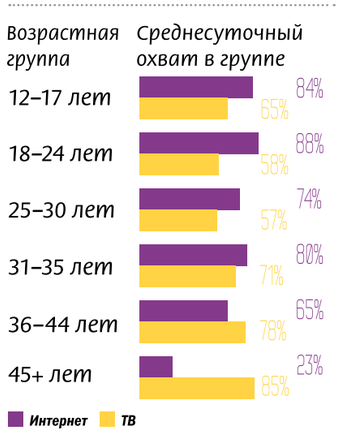


Источник данных: база DSM, БАД + диетпитание, аптечный сбыт, 2010–2016 гг., руб.

Во-вторых, концепцией продвижения.

В бизнес-идее был предпринимательский подход, поэтому и реклама должна была соответствовать: использование только релевантных каналов и отсутствие лишних доставок — вот что стало важным для нас при выборе медиаканала. Традиционные медиаканалы под этот принцип не подходили. Мы приняли решение обращаться адресно к нашей ЦА, а именно продвигать бренд через Интернет. Следующие факты только подтвердили нашу идею:

1. Интернет уже сравнился и даже обогнал по некоторым параметрам ТВ-рекламу. Целевая аудитория бренда Racionika активно пользуется Интернетом. Женщины в возрасте 25–45 лет с доходом средний+ выбирают Интернет для развлечения, поиска ответов на их вопросы и т. д.



ЦА нашей возрастной категории большую часть времени находится в Интернете.

2. Тема похудения в Сети — одна из наиболее популярных, не считая сезонных и политических запросов. Вдумайтесь: более 50 млн запросов «Как похудеть»!
3. Контакт с аудиторией в Интернете может быть достаточно продолжительным, в отличие от других медиаканалов, таких как ТВ или радио. И во время этого контакта можно успеть предоставить наиболее полную информацию о продукте.

В-третьих, стратегический подход в построении дистрибуции.

Для нас стало важным использование стратегических союзов с нашими партнерами, например, мы запустили акцию в сети аптек «А5» — розыгрыш автомобиля (подробно об акции мы писали в предыдущем номере). Такой совместный маркетинг стал взаимовыгодным: мы давали трафик в категорию, а взамен получали лучшие места на полке и рекомендацию фармацевта. В этом году мы масштабировали этот опыт с другими сетями и осуществляем совместные акции с фармсетями ПАО «Аптечная сеть 36,6» и «Доктор Столетов».

В заключение хочется сказать, что благодаря сплоченности команды, принятым решениям и усилиям департамента продаж нам удалось покорить рынок средств для похудения и стать игроком № 4. Сегодня мы стараемся не только поддерживать уже принятый потребителем продукт, но и участвовать в развитии нового рынка, запуская абсолютные инновации.

UPECO НАВСЕГДА

В предыдущем номере журнала Алексей Белевцев, акционер UPECO, рассказал о том, как компания адаптируется к новой реальности. Больше года мы живем в условиях бурных изменений — уже можно подвести первые итоги. Что происходит на рынке, какими изменениями отвечает на это компания и как эти изменения повлияют на наше будущее, — эти вопросы мы задали Алексею сегодня.

UnL: Алексей, как вы можете охарактеризовать то, что происходит на рынках? В каких условиях сейчас находится компания?

А. Б.: Все это время рынок стремительно трансформируется. На наших глазах происходит серьезная консолидация игроков в рознице, у поставщиков. Я наблюдаю все эти процессы в наших категориях: количество игроков заметно сокращается. Появляются новые серьезные фигуры — к примеру, компания «Арнест», которая унаследовала бренды «Москитолл» и «Твист». Изменяется потребительское поведение. Из лексикона людей и компаний ушло слово «кризис» — большинство осознало, что мы оказались в новой реальности, и теперь перед нами стоит задача быстро адаптироваться к ней. Это интересное время, когда расставляются все точки над «i», и каждый показывает, на что он действительно способен. Важно, что в этих условиях мы делаем правильные шаги, и надо продолжать делать их дальше, чтобы компания успешно существовала в этих условиях.

UnL: А какие важные шаги были сделаны?

А. Б.: Я бы выделил несколько проектов и решений, которые мы воплотили в жизнь.

В маркетинге и закупках ярким достижением стал проект по оптимизации себестоимости. Команда приложила сверхусилия, чтобы локализовать производство и снизить себестоимость продуктов, сохранив их высокое качество. Качество — это основа сформированной лояльности к нашим брендам, и мы никогда не пойдем на его снижение.

Были проведены также структурные изменения. Объединив направление прогнозирования и закупок с департаментом маркетинга, мы создали единый центр ответственности по управлению ассортиментом компании и маржинальностью продуктов. Это, в свою очередь, позволило нам максимально быстро реагировать на вызовы внешней среды.

В департаменте продаж провели реорганизацию службы мерчандайзинга. Это не просто изменение структуры — это изменение подхода компании к продажам в целом. Мы выходим на другой качественный уровень в поддержке продаж: новый уровень промоактивностей, повышение прозрачности процессов, рост качества, сокращение сроков реализации проектов в зоне трейд-маркетинга. Были объединены отделы по работе с федеральными сетями и специализированными каналами продаж. Наталия Семенова, возглавившая отдел, вместе с новой командой за короткое время сделала очень многое, для того чтобы нарастить эффективность в этом значимом для компании блоке.

UnL.: Какие уроки были важными для вас как для руководителя бизнеса?

А. Б.: Серьезным испытанием для меня лично стала ситуация со складом, когда были остановлены отгрузки. Из нее я вынес для себя определенные уроки: сейчас у нас прямая аренда склада, своя команда, своя учетная система. Мы до минимума снизили риск, связанный с потерей доступа к товару.

Выросли уровень сложности ведения бизнеса, психологическая нагрузка, выросла вероятность конфликта в любых группах, в том числе у директоров. Все это наглядно показало мне, как важно уметь справляться с эмоциями, работать над своей осознанностью, сохранять верность интересам и целям компании. Многие компании искусственно создают экстремальные условия для тимбилдингов — я такие методы не приветствую: человек — это прежде всего личность, и ни к чему помещать его в лабораторные условия. Но в данном случае само время, в котором мы живем, служит мерилом и является испытанием, которое надо пройти.

В очередной раз я убедился, что эффективная работа в команде может строиться только на основе открытых доверительных отношений, с принятием ответственности, с принятием корпоративной культуры — иначе никак. В противном случае появляются границы, а там, где есть граница, общее превращается в частное — и команды уже нет. А тогда что бы мы ни делали, как бы ни старались получить эффективную компанию, мы ее не получим, потому что команда — это все. Это альфа и омега, если говорить о UPECO.

UnL: В этом году сессия стратегического планирования, на которой задаются ориентиры развития

ВАЛЕРИЯ ФИЛИППОВА, директор по маркетингу:

— Появление новой объединенной структуры — это для меня своего рода «движение по спирали». Фактически мы вернулись к первоначальному предпринимательскому замыслу, к той структуре, когда департамент маркетинга управлял закупками товара, но в новом виде. В обновленный департамент маркетинга входят три ключевых направления:

1) *бренд-команды, которые отвечают за стратегию брендов и основные показатели;*
2) *R&D-команды, которые занимаются инновациями и работают над качеством продуктов;*
3) *направление прогнозирования и закупок, которое отвечает за весь процесс закупок продукции, выбор поставщиков и финальную себестоимость продуктов.*

Такая структура позволила сосредоточить ответственность за всю цепочку создания продукта (от идеи до производства) в единой кросс-функциональной команде. Кроме того, теперь один департамент отвечает за все основные компоненты маржинальности товара — от себестоимости до цены на полке. Еще один положительный эффект — рост общего уровня компетентности команды, где R&D- и бренд-менеджер стали больше понимать в производстве, а закупщик начал лучше разбираться в ценности потребительских свойств.

Таким образом, объединение команды позволило в разы повысить качество и скорость реализации проектов, гибкость и согласованность действий, а в кризис это особенно важно. И конечно же, результаты не заставили себя ждать. Обновленное направление прогнозирования и закупок под руководством Антона Гашина и при лидерстве Гульназ Акбашевой в начале 2016 года провело феноменально успешные переговоры с поставщиками, добившись значимого снижения себестоимости (по некоторым SKU до минус 20–40%!). Объединенная команда закупщиков, R&D-менеджеров и бренд-менеджеров сработала как единый слаженный механизм в проекте «Маржинальность», принеся компании около 100 млн рублей экономии на себестоимости!

компании, прошла в новом формате. Для чего это было сделано?
А. Б.: Мы решили провести сессию с участием сторонних экспертов из разных областей, чтобы познакомиться с разными точками зрения на то, как может строиться будущее нашей компании.

Мы предположили, что расширенным кругом, через коллективное сознание сможем увидеть новые зоны развития — то, что сами уже не видим из-за «замыленности» взгляда. Но вышло так, что все эксперты — а у нас были хорошие специалисты в своих областях, входящие в советы директоров авторитетных для нас компаний России и Европы, — все они, посмотрев на наши показатели и на ситуацию, заявили, что в текущем моменте больше всего возможностей нам все-таки дает повышение внутренней эффективности. Они увидели серьезные резервы внутри компании и поделились своими историями о том, как сами на определенных этапах жизни своих бизнесов выявляли такие резервы, чтобы использовать их для развития. Другого пути не существует: если нет возможности инвестировать, если денег нет, то и инвестировать не получится. Сессия показала, что у нас внутри достаточно много скрытых ресурсов и резервов, которые можно высвобождать. Так что опыт коллег оказался очень полезным.

АНДРЕЙ ФЛЕГОНТОВ, директор по продажам:

— Усиление поддержки наших торговых марок в местах продаж — настоятельное требование времени. Постоянное наличие товара по «правильным» ценам, привлекательные промопредложения — это то, что нужно покупателю в «первом моменте истины» — на полке в магазине. Чтобы соответствовать этим потребностям наших покупателей, а соответственно и партнеров — розницы и дистрибуторов, мы реорганизовали работу направления поддержки продаж и категорийного трейд-маркетинга, которое возглавил Олег Потоцкий.
Я бы выделил три ключевых направления действий.

1. *Новая структура мерчандайзинга и система коммуникации. Это позволило нам на ежедневной основе контролировать ситуацию в ключевых торговых точках, оперативно реагировать на возникающие проблемы и возможности, повысить эффективность использования ресурсов;*
2. *Совершенствование процесса планирования и контроля промоактивностей: усиление взаимодействия менеджеров трейд-маркетинга, бренд-групп и «полевых» сотрудников департамента продаж, повышение «прозрачности» процессов уже привели к значимому прогрессу в промоподдержке наших торговых марок у ключевых клиентов;*
3. *Внедрение ряда новых инструментов оперативного анализа и контроля эффективности использования бюджета и дополнительных инвестиций, созданных группой аналитики и статистики ДП во главе с Илоной Манько совместно с департаментом финансов. Тем самым заложена прочная основа для дальнейшего совершенствования «Машины продаж».*

В целом мы создали важные инструменты повышения качества присутствия в «первом моменте истины». Ключ к успеху — в слаженной СОВМЕСТНОЙ работе ВСЕХ подразделений компании по их эффективному использованию и дальнейшему совершенствованию! Я уверен, что мы находимся на верном пути! И уже первые достигнутые результаты это подтверждают!

UnL: **Какие проекты ждут нас впереди?**
А. Б.: Сейчас ряд проектов находится на стадии разработки. Мы будем утверждать их осенью, и пока заявлять о них преждевременно. Если говорить в общих чертах, они будут лежать в контуре деятельности департаментов продаж и финансов. Важная роль в их реализации отводится новому директору по финансам Алексею Работалову. Алексей работал на позиции финансового директора в таких крупных компаниях, как X5 RETAIL GROUP, и опыт, который он там получил, поможет нам значительно повысить эффективность бизнеса. Будет разработана новая учетная политика, которая не просто усилит контроль процессов и сделает их прозрачнее, но, что очень важно, скажется на процессе принятия решений и позволит минимизировать ошибки. Мы перейдем от выявляющей системы контроля к упреждающей, сможем оценивать эффективность и последствия каждой сделки, каждого шага непосредственно в момент принятия решения.
Одно могу сказать точно: все проекты, которые мы выберем для дальнейшей реализации, будут влиять на последнюю строчку P&L. Все они будут высвобождать дополнительную прибыль и устранять неэффективность внутри нашей структуры.

Все без исключения — сейчас это очень важно. Мы в новой реальности — и мы должны быть в ней прибыльными, чувствовать себя хорошо, благополучно. Сейчас это задача номер один.

UnL: **Как это повлияет на деятельность сотрудников?**
А. Б.: Уверен, что положительно. Конечно, нам надо будет больше работать, чтобы добиваться результатов, — прилагать все больше и больше усилий. Но ведь и наша сила, наши компетенции тоже растут. Сейчас, когда рынок падает, компания и сотрудники находятся в равных условиях: снижается норма прибыльности, сокращаются личные доходы. Но в наших силах сделать все возможное, чтобы переломить эту ситуацию и научиться достигать личного и общего успеха.
Компания стабильно развивается — пусть и не такими темпами, как мы планировали несколько лет назад. Мы продолжаем развивать проекты, которые заявили ранее. Например, хорошие результаты у Racionica — она укрепляет свои позиции на падающем рынке. На международных рынках мы меняем стратегию, модернизируем подход к бизнесу в ключевых странах — на Украине и в Казахстане. Задач много, дел хватит всем.

UnL: **Что бы вы добавили в заключение нашей беседы?**
А. Б.: UPECO — компания навсегда. Я уверен, что новые времена повысят нашу конкурентоспособность, укрепят лидерство наших брендов. Рынок FMCG стал зрелым, условия ведения бизнеса ужесточились. Чтобы создать на нашем рынке бренд с лидерским потенциалом, необходимо инвестировать в ATL-рекламу, развивать дистрибуцию, уметь работать с высокими рисками — с нуля это практически невозможно. Наша команда, наши сотрудники обладают экспертными знаниями, компетенциями, умеют работать в сезонных категориях. Мы постоянно наращиваем уровень и качество принятия решений, развиваем управленческие команды, людей. Все это плюс верность своим идеям — залог нашего успешного существования в нынешней реальности. Кризис — это возможности, и мы этими возможностями обязательно воспользуемся.

ВАЛЕНТИН КОРЖОВ, директор по развитию:

— «ОБЕСПЕЧИТЬ БУДУЩЕЕ» — так мы назвали сессию стратегического планирования, цель которой — выявить зоны развития и скрытый потенциал бизнеса, стимулировать поиск новых идей и заложить прочный фундамент для долгосрочного развития.
В процессе работы над сценарием сессии было решено разделить ее на две части. Цель первой части, «Взгляд сверху», состояла в том, чтобы максимально расширить диапазон поиска точек роста — будь то повышение текущей операционной эффективности или открытие новых направлений. Для этого мы пригласили экспертов, лидеров мнений в области маркетинга, продаж и стратегического проектирования. Маркетинг представлял Джоаким Ллоренте (директор по инновациям Zobele), носителями экспертизы в области продаж выступили Петр Демченков (генеральный директор ГК АЛИДИ и член наблюдательного совета X5 RETAIL GROUP) и Давиде Гаспари (директор по продажам Zobele), а в качестве эксперта по стратегическому планированию и опытного ведущего был приглашен Марк Розин (управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг»).
В ходе второй части сессии участники представили собранную информацию в виде проектов и выделили для дальнейшей проработки несколько приоритетных направлений, которые будут положены в основу стратегии развития организации на ближайшие 2–3 года.
Для детализации проектов созданы и действуют рабочие группы из сотрудников компании, а приглашенные на первую часть сессии эксперты выступают в роли рецензентов. Окончательное утверждение проектов намечено на конец августа, и я уверен, что в ходе защиты наш подход продемонстрирует свою состоятельность и поможет нам ОБЕСПЕЧИТЬ БУДУЩЕЕ.

Марат ШАРИПОВ

Акционер Forester

ДРУЗЬЯ. Друзей нужно принимать такими, какие они есть. Перфекционизм, конечно, этому мешает. Наличие у человека большого количества друзей настораживает, а их отсутствие пугает.

ЛЮБОВЬ. Самое трудное — не ждать от любимых тобой людей обратной поощрительной связи, типа я — тебе, ты — мне... Могу предположить, что умение любить — это навык, то есть то, что возможно и нужно развивать в себе всю жизнь.

ДЕТИ. Тропинка в другой мир. Прекрасная возможность прожить жизнь заново, увидеть все их глазами. По-хорошему каждый родитель должен служить проводником своему ребенку, что без доверия невозможно.

БОГ. Присоединяюсь к великому Федору Емельяненко, который сказал: «Самый главный момент в моей жизни — это когда Господь коснулся моего сердца». Могу добавить от себя, «…коснулся моего сердца» — это не красивый оборот речи, а явление почти физическое.

СЕМЬЯ. Семья — это все для меня. Жена — главный человек в моей жизни (только я, наверное, ей об этом редко говорю).

СПОРТ. Ни дня без спорта. Сноуборд, бокс, кроссфит и т. д. Ближайшая большая цель — марафон 42 км в 2017 году. (К слову сказать, я не умею плавать, при этом дважды дипломированный дайвер PADI. Что-то в этом есть...)

ВЕРА. Вера — синоним слова «бесстрашие».

КНИГИ. Особняком для меня стоят книги, герои которых при совсем непростых обстоятельствах могли построить свой мир — «Таинственный остров», «Педагогическая поэма», «Цель». Уже 25 лет собираю детскую библиотеку для своих детей — надеюсь привить им любовь к книгам.

МЕЧТА. Когда-то почти закрутил краник с Мечтами, теперь потихоньку откручиваю... ~~главное — резьбу не сорвать~~ ☺

ТЕРПЕНИЕ. Мой первый тренер учил меня одному из важных качеств — терпению. «Если тебе больно, значит ты еще жив!» говорил он (согласитесь, неслабая мотивация для шестилетнего ребенка...) Я бы сейчас назвал это тренировкой психологической выносливости. Терпение и преодоление (самого себя в первую очередь) — одни из базовых факторов для достижения цели.

КОМАНДА. Моя вторая семья, ~~иногда кажется, что первая~~. Живой организм. Наиболее, мне кажется, похожее на нас существо — это осьминог. Единый центр, 8–10 щупалец, способность к регенерации и еще к тому же возможность стрельбы чернилами ☺ Очень похоже!

ВЫБОР. «...Если б я мог выбирать себя, я снова бы стал собой». Б. Г.

БУДУЩЕЕ. Будущее мы строим своими поступками и мышлением. Поступки вторичны, как следствие мышления. Мыслить позитивно, позитивно же простраивать будущее — краеугольный камень, принципиальный ключ здравой жизни.

ТВОРЧЕСТВО. Очень ценю в себе состояние, как я его называю, «встать на волну». Синтез внутренней мобилизации, интуиции и логики. При вхождении можешь не знать, на что выйдешь на выходе. Наверное, это можно назвать вдохновением. Отношусь к этому как к методике.

СМОТРЮ НА МИР ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Очень многие сотрудники нашей компании приняли решение начать или продолжить свою карьеру в UPECO после знакомства с героиней нашего номера Светланой Ряховской, возглавляющей функцию подбора и адаптации персонала. Взвешенность суждений, уравновешенность, примат логики и аргументированности сочетаются в Светлане с искренней доброжелательностью, стремлением приносить пользу окружающим, готовностью к сотрудничеству. Такое сочетание качеств идеально вписывается в культурный код нашей компании. Опыту и жизненным принципам Светланы посвящена наша сегодняшняя статья.

О СЕМЬЕ

Я родилась в Москве. Родители познакомились в институте, в котором учились (я не уверена, что папа еще был студентом, скорее всего, он уже был аспирантом). Мама химик, папа по специальности технолог литейного производства, но большую часть своей профессиональной жизни оба работают в сфере образования. У меня есть сестра — она старше меня на полтора года.

Не могу сказать, что у меня было какое-то особенное детство, — обычное, как у многих. Родители много вкладывали в нас, внимательно относились к нашему развитию, в том числе физическому. С раннего возраста я стояла на коньках, лыжах. Посещала разные секции — я занималась художественной гимнастикой, плаванием, танцами, дзюдо, играла в баскетбольной команде школы. Родители привили нам с сестрой любовь к спорту, которая сопровождает нас на протяжении всей жизни. С папой мы и сегодня в выходные вместе выбираемся на лыжах в лес.

В детстве мы часто ездили на экскурсии, посещали музеи. Лето у нас с сестрой проходило на даче у бабушки или в лагере. В лагере мне нравилось. Меня всегда привлекали общие дела, в которые ты погружаешься с головой, а там такие дела были постоянно. Мы готовили концерты, выступления к праздникам — мне это очень нравилось, так что в лагерь я ездила с радостью.

А на даче мы катались на велосипедах, купались в речке, рыбачили, ходили в лес за грибами — с этим у меня тоже связаны теплые воспоминания. Мы с ровесниками организовывали совместные игры, устраивали пикники, вечерами жгли костры. Было весело — много детей, много друзей, много общения. Все это доставляло мне удовольствие.

Родители по сей день остаются центром нашей семьи. Я помню из детства обеды в выходные — это был не просто прием пищи, а способ взаимодействия, общения внутри семьи. Традиция воскресных обедов сохранилась у нас до сих пор, пусть и случаются они теперь реже. Я очень ценю такие моменты, когда нам удается собраться всем вместе — со своими семьями, детьми. Большое спасибо родителям, что они поддерживают эту связь.

О ВЫБОРЕ ПРОФЕССИИ

Я достаточно рано осознала, с чем я хочу связать свою жизнь, — еще в старших классах школы. Мне была очень интересна психология, хотелось понять, что лежит в основе поступков людей. Почему они такие, какие есть? Что нами руководит? Что происходит в наших головах?

Светлана РЯХОВСКАЯ

Менеджер по подбору и адаптации персонала

> «РОДИТЕЛИ ПО СЕЙ ДЕНЬ ОСТАЮТСЯ ЦЕНТРОМ НАШЕЙ СЕМЬИ»

Мне 6 лет

Как выстроены эти процессы? Поэтому я целенаправленно поступала на факультет клинической психологии. Мне кажется, у меня получилось бы, но я не набрала достаточного количества баллов. Альтернативой (а я подала документы в несколько вузов одновременно) была сфера управления персоналом. Это более прикладная область, но она тоже про людей — про их взаимоотношения, поведение и деятельность в рабочих ситуациях. К примеру, заполняя вакансию, нужно побольше узнать о человеке, собрать о нем информацию, чтобы спрогнозировать, насколько он будет успешен в той или иной роли в компании. Поскольку я хотела работать именно с людьми, это тоже было мне интересно.

БЕСЦЕННЫЙ ОПЫТ

После 8-го класса я сменила школу — перешла в экспериментальное культурологическое отделение на базе гимназии. Это был очень яркий период моей жизни. Кроме общей программы, мы углубленно изучали искусство, культуру, философию, архитектуру, историю. Проводили

> «Я ПОНЯЛА, ЧТО МЫ МОЖЕМ БОЛЬШЕ, ЧЕМ КАЖЕТСЯ»

экскурсии в музеях, много ездили по городам России. Учили старославянский язык и латынь. В летние каникулы выезжали на Соловецкие острова, помогали реставрировать храм. Загруженность была очень высокой — мы учились с утра до вечера, все время готовили проекты и курсовые. Я привыкла к нагрузкам и поняла, что мы можем больше, чем кажется, что наши возможности ограничены нашими личными представлениями о них. Это бесценный опыт, который привил мне навык работать, любовь и умение учиться, узнавать что-то новое.

НАЧАЛО КАРЬЕРЫ

С поступлением в институт началась совсем другая жизнь. С первого курса я вышла на работу — не по будущей специальности, а ради заработка, чтобы иметь возможность тратить деньги на себя и покупать то, что хочу. В студенческий же период состоялось мое знакомство с будущим супругом. Мы учились в разных институтах, нас познакомили общие друзья. Наши отношения развивались не стремительно, но очень ровно.

На третьем курсе нужно было проходить практику по распределению. Меня отправили на практику не по специальности, и тогда я решила, что надо самой заняться поисками. Взяла газету «Работа и Зарплата» и стала смотреть, кто ищет сотрудников в отдел персонала, — звонила им и предлагала поработать бесплатно. Все отвечали: «Спасибо, не надо», но одна компания на всякий случай записала мой телефон. А через неделю меня пригласили — и я приступила к работе. Компания продавала «1С», я была там на подхвате: размещала объявления о вакансиях в газетах, что-то делала по кадровому делопроизводству… Параллельно я искала постоянную работу по специальности. Из-за дневной формы обучения

На прогулке с родителями в Битцевском парке

Наша с Андреем свадьба, август 2009 года

мне был нужен свободный график, и в конце концов я нашла себе место в кадровом агентстве. Сначала работала ресечером, помощником — размещала объявления, искала резюме. Постепенно мне стали давать заявки — и уже через год я вела проекты от начала до конца. А потом моя учеба закончилась, и от свободного режима я перешла к постоянной занятости.

ЗНАКОМСТВО С UPECO

Однажды в наше агентство позвонили из UPECO, чтобы предложить в работу несколько вакансий. Так я познакомилась с этой компанией. На тот момент это был один из многих моих клиентов — компаний, чьи проекты я вела. Любопытно, что проекты UPECO оказались для меня самыми недоходными: со временем я стала замечать, что трачу на UPECO 50% своего времени, а заявки закрываются крайне редко, чаще не закрываются. Но при этом мне было интересно работать с компанией — мне нравился ее подход к бизнесу, к людям, было приятно выступать посредником между UPECO и кандидатами.

В какой-то момент мне предложили рассмотреть вакансию в отделе персонала UPECO. Я приехала на собеседование, а уже вечером меня пригласили на работу, и я согласилась. Мне давно хотелось поработать во внутреннем отделе персонала, а здесь ко всему прочему

Матвею 1,5 года. Осваиваем качели

мне очень нравились и компания, и команда, и обстановка в отделе персонала — то, что я успела разглядеть во время собеседования. Мне очень важно, с кем я работаю, важна личность руководителя — и в этом плане здесь все было замечательно. Наверное, мне вообще в жизни везло, потому что руководители, с которыми я работала (а их было четверо за все время), были очень разными, но у всех я чему-то училась, все они были для меня лидерами, авторитетами.

В UPECO

Когда я пришла в компанию, менеджер по персоналу уже уволилась, так что дела принимать было не у кого. Мой первый день в UPECO

«МИР ОТКЛИКАЕТСЯ НА ТО, КАКИМ ТЫ ЕГО ВИДИШЬ, А Я СМОТРЮ НА НЕГО ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ТЕХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ, КОТОРЫЕ ОН ДАЕТ»

начался с того, что в 9 утра я вошла в кабинет и обнаружила на столе трезвонящий телефон и три огромные папки с резюме и вакансиями. Звонки сыпались один за другим: «Вы рассмотрели мое резюме? Когда собеседование?» — а я даже не понимала, по поводу какой вакансии звонят эти люди. Пришлось очень быстро разобраться во всем самой, чтобы подхватить те проекты, которые уже были запущены. Первое время подбора было много: активно шло развитие в регионах. Меня это увлекало, мне нравилось, что я работаю с одной компанией. Среди вакансий встречались очень яркие — хорошо помню, например, как мы искали сотрудников в отдел маркетинга… А потом наступил кризис.

О КРИЗИСАХ

Для меня каждый кризис — это прежде всего интересное время. Кто-то скажет, наверное, что лучше бы этого времени не было, но я воспринимаю все происходящее как возможности. Мы реально можем больше, чем нам кажется. Не надо бояться перемен — надо воспринимать их как новые повороты в жизни: можно узнать что-то новое, попробовать себя в новой сфере, расширить свой кругозор. Мир откликается на то, каким ты его видишь, — а я смотрю на него через призму тех возможностей, которые он дает.
В кризис 2008 года, когда подбор на все вакансии был заморожен, меня переключили на другую работу — кадровое делопроизводство. Это было абсолютно новой для меня задачей, и к тому же я снова оказалось в ситуации, когда некому было передать мне дела. Конечно, это был для меня вызов: мне доверили серьезный блок работы, где ошибка может дорого обойтись бизнесу или конкретному человеку. И я не могла подвести свою команду, своего руководителя, свою компанию.
Кризис 2014 года подарил нашей компании новый формат обучения — мастер-классы, которые проводят сами сотрудники. Это полезный и интересный опыт и для тех, кто учится, и для тех, кто учит. А моей задачей стала организация этих мероприятий. Так кризис помог мне открыть в себе новые способности, развить компетенции в области организации корпоративного обучения.

ДИНАМИЧНАЯ РАБОТА

Мне случалось работать над 35 вакансиями в месяц одновременно — это очень много. Мне вообще кажется, что те, кто работают в подборе, должны быть готовы к динамичной работе. Попробовав себя в разных направлениях HR, я все больше и больше убеждаюсь, что в подборе неопределенность выше. Можно два дня звонить кандидатам, а они будут все как один отказываться, и ты начинаешь задавать себе вопросы: «Я что-то неправильно делаю? Что я могу сделать иначе, чтобы переломить ситуацию?» Потом ты пробуешь менять требования, корректировать свои действия, но без этого первого этапа ты не поймешь, что надо делать. А может случиться так, что ты в один день находишь трех хороших кандидатов и закрываешь проект. Чтоб успешно заниматься подбором, нужна определенная черта характера личности — готовность к тому, что ты можешь выкладываться на 100%, но при этом не получать результат. Такое бывает.

ПОДБОР

За это время мы многое сделали и улучшили в процедуре подбора. В компании шли процессы внедрения KPI, целеполагания, разработки компетенций — и мы адаптировали, изменяли нашу систему подбора с учетом этих нововведений. Выбрали методы оценки, изучили, какие они могут быть, посмотрели, что используют другие компании, и остановились на интервью по компетенциям. Разработали методологию, как проводить такие интервью, какие вопросы задавать, добавили тестовые методики. Стали активно вовлекать в эту процедуру руководителей. Поскольку в конечном итоге все зависит от того, как будущий руководитель принимает решения, мы организовали их обучение. Автоматизировали процедуру подбора — теперь это электронная база заявок и резюме, которая позволяет вернуться к любому кандидату, поднять историю. Если есть ценный кандидат, который не подошел на одну вакансию, мы можем рассмотреть его на другую. Сейчас активно работаем над формированием бренда работодателя, над сайтом. Многое сделано для адаптации новых сотрудников: проанализировав реальные потребности новичков, мы разработали информационные буклеты и презентации для новых сотрудников. К тому же теперь каждый, кто приходит работать в UPECO, получает приятный комплимент. Мы ввели процедуры (регулярные встречи, план работ на испытательный срок), которые помогают быстрее включиться в работу, и активно вовлекаем в этот процесс руководителей.

О РУКОВОДИТЕЛЯХ В UPECO

Я хочу сказать огромное спасибо руководителям. Они большие молодцы! Когда я общаюсь с кандидатами, которые были на встрече с руководством, то чаще

всего слышу очень позитивные отзывы и вижу желание прийти в компанию, прийти к этому руководителю. Это очень важно и для людей, и для компании — в частности, для бренда работодателя. И я знаю, что впечатление, которое произвели наши руководители на кандидатов, — это не игра, а реальность: они действительно такие и есть — и я этим очень горжусь. У нас сильная команда, и мне посчастливилось в ней работать.

О ДОСТИЖЕНИЯХ

Что такое для меня достижение? Наверное, это прежде всего мое внутреннее ощущение, что я сделала все, что от меня ожидалось, и вложила в работу все свои силы и душу — сделала настолько хорошо, насколько вообще могла сделать. Вот это чувство удовлетворенности собой, уверенности, что я отработала на все 100% и сделала все, что от меня зависело, — оно приносит удовольствие. Это и есть достижение.

Если говорить про конкретные результаты, то, наверное, сотрудники, которые работают в компании, развиваются, приносят ей пользу, — это и есть мое достижение. Потому что в том, что они тут, есть и мой вклад. Мне очень приятно видеть, что человек работает в компании с удовольствием, что он остался тут надолго, он развивается, он ценен, — это приносит мне чувство удовлетворения.

О РАБОТЕ

Я уверена, что подбор мне никогда не надоест. Каждый проект, каждая вакансия настолько индивидуальны, настолько нестандартны, что это всегда новая задача. Каждый кандидат приносит с собой что-то и в мою жизнь. Я открываю новые для себя области, смотрю, как мыслят другие люди, что-то перенимаю у них и стараюсь это применять. Чем больше я занимаюсь подбором, чем больше читаю, как это оптимизировать, как сделать так, чтобы предсказательная сила была максимально высокой, тем больше понимаю, что это бескрайняя область, — здесь можно бесконечно копать,

> «У НАС СИЛЬНАЯ КОМАНДА, И МНЕ ПОСЧАСТЛИВИЛОСЬ В НЕЙ РАБОТАТЬ»

можно постоянно развиваться и расти. А еще подбор — это очень разноплановая работа: в какие-то периоды нужно сидеть и просто активно анализировать базу, в какие-то — креативить, придумывать, общаться вживую с кандидатами, с руководителями. Очень разные задачи — и это интересно.

О UPECO

В UPECO хочется работать. Я понимаю, что когда долго работаешь в компании, то какие-то вещи начинаешь воспринимать как должное, они перестают быть для тебя ценностью. Я в силу специфики своей работы часто слышу о том, что происходит в других компаниях, и каждый раз это подкрепляет мою уверенность, что в UPECO действительно есть много того, чего нет в других компаниях, — того, что для меня ценно. Это и команда, и наши руководители, и корпоративная культура, и возможность брать на себя ответственность. Когда я смотрю на других и вижу, как все устроено у них, я понимаю, что для меня с моими ценностями и целями лучшее место работы — это UPECO.

ПРИНЦИПЫ

Я мало полагаюсь на удачу. Конечно, она есть, но я на нее не рассчитываю. Чтобы быть успешным, получать результат и добиваться чего-то, нужно вкладывать в это свои силы, время и много работать. И еще важно верить в то, что ты делаешь, и реально этого хотеть. Когда ты веришь, то начинаешь осознанно или неосознанно совершать целенаправленные шаги к тому, чтобы это произошло. Я применяю этот принцип в своей жизни: не сижу и не жду, когда придет удача, — и это работает. Мы все живем в одинаковых условиях, у всех у нас есть возможно-

сти — вопрос в том, готов ли ты эти возможности, во-первых, увидеть, а во-вторых, использовать. Когда ты веришь в то, что делаешь, ты начинаешь все события рассматривать как возможности. Очень часто мы сами ставим себе ограничения. Нам кажется, что вот этого мы не можем, вот это не получится, вот это очень сложно, — но все эти преграды, на мой взгляд, мы создаем сами.

ОБ УСПЕХЕ

Для меня важно не то, что я поставила перед собой цель и достигла ее, — важно, чтобы это было востребовано, чтобы то, что я делаю, приносило пользу не только мне, но и окружающим. С моей точки зрения, успех — это когда мне говорят спасибо. Для меня это свидетельство того, что моя работа была полезной.

О БАЛАНСЕ

Я не разделяю жизнь на блоки — вот тут семья, а тут работа. Для меня это что-то единое, некая целостная система. Работа — это тоже часть жизни, это не то, что заканчивается в шесть вечера с уходом из офиса. Точно так же и семья — это не то, что есть после работы или на выходных. Это то, что постоянно наполняет мою жизнь. Семья — самое важное, ради чего мы существуем.

О КОМПРОМИССАХ В ЖИЗНИ

Сейчас мы делаем дома ремонт, и он еще раз показал, насколько мы с мужем по-разному мыслим. Парадоксально, но, может быть, мы именно потому столько лет вместе, потому счастливы, ценим и бережем наши отношения, что мы разные и не стараемся друг друга переделать, переучить, перевоспитать. В плане ремонта нам удалось договориться — мы нашли решение, которое устроило всех, хотя потратили на поиски много сил. Еще раз я убедилась в том, что готовность идти на уступки, готовность слышать и принимать мнение другого человека — это очень важно в отношениях, это то, чему надо учиться. Ситуация, которая этого требует, может возникнуть даже через много лет совместной жизни, после длительных отношений.

СЕМЬЯ

Для меня важно мнение моей семьи, ее поддержка. Мне важно, чтобы дома ценили, уважали то, что я делаю, и с пониманием относились к тому, как я решаю это делать. Если

> «Я МАЛО ПОЛАГАЮСЬ НА УДАЧУ»

бы этой поддержки, готовности принять и понять не было, наверное, не было бы и отношений. И я сама придерживаюсь того же подхода: я очень толерантна, уважаю выбор другого человека и не навязываю свое мнение.

СЕМЕЙНЫЕ ТРАДИЦИИ

Нерабочее время мы стараемся проводить с ребенком. Несколько лет назад мы купили дачу, и у нас появилась возможность чаще бывать на природе. Мы стали заядлыми дачниками и с удовольствием уезжаем из Москвы. Там другие дела, там ты перестраиваешься. Для меня очень важна эта возможность сменить обстановку и род деятельности.

СЫН

С рождением сына наша жизнь поменялась кардинально, но это замечательно. Дети — это прекрасно! Я хотела бы, чтобы детей в семье было несколько. Ребенок — это другой мир, это какое-то чудо. А еще это ответственность, это работа над собой. Я привыкла к тому, что многое зависит от меня, что я могу повлиять на события, на результат, а с ребенком начала понимать, что это не всегда так. Можно перепробовать самые разные способы повлиять на ребенка лишь для того, чтобы понять, что они не работают, — ни один. Отношение к жизни, безусловно, меняется. И сама жизнь меняется. С рождением Матвея я стала больше обращать внимания на то, как выстроены процессы на работе, стала больше заниматься их оптимизацией, чтобы на решение тех же задач у меня уходило меньше времени. Я стала экономить энергию, направляя ее на самое важное, на то, что дает хороший результат.

О ВОСПИТАНИИ

Мы с мужем всегда хотели девочку. Но когда родился сын, я поняла, что все сложилось просто чудесно. Это совсем другой мир. Уже сейчас я вижу и чувствую по его действиям, что у меня в доме есть еще один мужчина. Маленький, но мужчина. Когда я его обнимаю, беру на руки, он говорит: «Мама, это я тебя несу». Это умиляет, это очень приятно. Хочется больше давать ребенку, больше вкладывать в него. Но при этом я всегда оставляю ему свободу выбора. Оглядываясь на

> «ДЛЯ МЕНЯ ВАЖНО МНЕНИЕ МОЕЙ СЕМЬИ, ЕЕ ПОДДЕРЖКА»

свое воспитание, я понимаю, что была исследователем. Может быть, и в подбор пошла из-за этого: мне интересно узнавать, почему что-то происходит так, а не иначе, интересно понимать суть. Но ведь это качество можно загубить, если не давать ребенку возможность самому что-то узнать, если все время направлять его и говорить, что ему делать. В том возрасте, в котором он сейчас, я уже стараюсь не говорить ему, что и как делать, — он сам может принимать решения. Мне важно, чтобы желание учиться, исследовать мир, развиваться было у него не только в детстве, но сохранилось на всю жизнь.

ПОЖЕЛАНИЕ КОЛЛЕГАМ

Мы часто растрачиваем себя на вещи, которые того не стоят. Хочется пожелать всем беречь себя, не концентрироваться на неудачах, ценить, то, что уже есть, и не бояться двигаться вперед.

ЛАБОРАТОРИЯ Unlimited
весна — лето 2016, № 16

КУРС НА «МАРЖИНАЛЬНОСТЬ»

ДО

- Дорогостоящая упаковка-блистер
- Дорогие ингредиенты формулы
- Качественный производитель

ПОСЛЕ

- Бюджетная картонная упаковка
- Улучшенная формула
- Качественный производитель

В 2015 году в компании был запущен кросс-функциональный проект «Маржинальность», направленный на повышение рентабельности продукции. Вызванный к жизни кризисом, этот проект не просто оправдал возложенные на него ожидания — он превзошел их в экономическом плане, а также стал мощным стимулом для развития команды и вызвал множество других позитивных последствий и отголосков, порой непредвиденных. Об этом проекте, его влиянии на команду и его перспективах мы побеседовали с людьми, которые находились и находятся в гуще событий.

ЗАДАЧИ ПРОЕКТА

Усилия по наращиванию маржинальности брендов предпринимались в компании и раньше, однако с наступлением кризиса эта задача приобрела остроту и неотложность: курсовая разница за короткое время практически удвоила цены на сырье, тем самым скачком подняв себестоимость продукции. Повышать в той же пропорции цены на продукцию было бы самоубийственным шагом. Оставалось одно: искать резервы для снижения себестоимости.

Для решения этой задачи в начале 2015 года в компании был создан оперативный штаб — группа, в которую вошли представители отдела закупок, маркетинга и R&D. Так начался проект «Маржинальность», ключевой целью которого было снижение себестоимости продукции без потери качества.

В феврале 2015 года прошли две встречи рабочей группы, задавшие тон всему проекту. Первая встреча началась с анализа ситуации и возможностей. По сути дела, команда разбиралась в том, что находится в сфере влияния компании, а что — за ее пределами.

ТАТЬЯНА СЕМЕНОВА,
руководитель отдела поддержки маркетинга:
— Если говорить о ключевых этапах проекта, то они были таковы: 1) сначала комплексный анализ всего ассортимента по изначально заданным критериям, в первую очередь по обороту и маржинальности, в результате которого были сформированы два списка: продукты, которые являются объемообразующими, но на них необходимо сокращать себестоимость, и второй список — продукты с очень низкой маржинальностью и оборотом, которые следует выводить из ассортимента; 2) выставление целей команды, утверждение на совете директоров. Формирование 67 проектов с приоритизацией; 3) реализация проектов, подведение итогов за год.

СВЕТЛАНА ЛУНЕВА,
старший менеджер по инновациям, R&D:
— Есть ряд факторов, которые вносят свой вклад в маржинальность. В самом начале нам надо было выделить их, зафиксировать и понять, на что мы в состоянии повлиять. В первую очередь это касалось себестоимости. Мы должны были проанализировать, из чего в принципе складывается себестоимость того или иного продукта и для каких продуктов ее снижение особенно актуально. Мы стали набрасывать идеи: что мы можем сделать для ее оптимизации.

ПЕРВЫЙ ЭТАП

Уже на этом, самом раннем этапе проекта ярко проявился синергетический эффект кросс-функционального взаимодействия: отдел поддержки маркетинга предоставил исходные данные для анализа, бренд-группа помогала смотреть на предлагаемые изменения глазами потребителя, отдел R&D оценивал, насколько реальны перенос производства, смена рецептуры или технологии изготовления, отдел закупок искал способы заморозить цены или получить скидки. Результаты обсуждения тут же сводились в единый документ.

Чтобы не скатиться в попытке объять необъятное, группа сконцентрировалась на маркерных товарных позициях — продуктах, универсальных в том смысле, что найденное для них оптимизационное решение можно тиражировать, распространяя на другие части продуктовой линейки.

Вторая встреча рабочей группы была посвящена расчетам и планированию. Взяв за основу планы продаж 2015 года, команда прошлась по всем товарным позициям, обсудила возможные шаги и оценила, какой экономический эффект может дать каждая позиция, если осуществить все предложенные меры.

ТАТЬЯНА СЕМЕНОВА:
— Мы фиксировали и оценивали каждую возможность. Скажем, Илья Пяткин вносит изменение в формулу, в результате состав будет стоить не 5 рублей, а 3 рубля. Максим Матусевич предлагает: «Сменим вот такой картон на такой, он на 30 копеек дешевле». Стратегический закупщик предлагает новую форму и производителя колпачков с расчетом потенциальной экономии. Бренд-группа говорит: «Мы готовы уменьшить размер или форму упаковки» — это еще какая-то экономия. Так с миру по нитке набирался процент экономии на конкретном SKU, который превращался в объем — денежную массу.

Проведя подсчеты, команда ранжировала продукты по приоритетности, указав для каждой товарной позиции, что предстоит сделать и каков ожидаемый результат. В условиях ограниченных человеческих ресурсов правильная расстановка приоритетов позволяла сосредоточить усилия на тех проектах, которые дадут максимальную отдачу в самые короткие сроки.

СВЕТЛАНА ЛУНЕВА:
— Сначала мы расположили подпроекты по убыванию маржинальности, а потом поставили каждому из них балльную оценку в зависимости от сложности его реализации (например, надо ли менять пресс-форму, если мы уходим с производства, а пресс-форма остается в другой стране, и если надо, то насколько это сложно). В итоге все подпроекты были разбиты на три блока: в первый вошли те, которые давали максимальный результат при минимальных усилиях, во второй — подпроекты, которые надо реализовать, каких бы усилий это ни потребовало, а в третий — то, что мы планируем сделать в следующие 1–2 года. Кроме того, еще оставались идеи на проработку, которые нужно было продумать и просчитать более точно.

В получившийся список на оптимизацию вошло 67 подпроектов, из которых 60 попадали на 2015–2016 годы, а 7 — на более поздний срок. 23 апреля 2015 года проект «Маржинальность» с этим списком был вынесен на защиту, и ему дали зеленый свет. У проекта появилась единая измеримая цель: увеличить средневзвешенный коэффициент покрытия по компании на два пункта с вкладом конкретно по оптимизации и сдерживанию инфляции себестоимости на сумму около 50 млн рублей.

АНТОН ГАШИН, руководитель направления планирования и закупок:
— Работа проводилась в трех направлениях: оптимизация себестоимости, удержание инфляции (фактически это работа отдела закупок — проведение годовой программы с поставщиками, получение скидок, лучших условий и т. п.) и работа с базовыми ценами с точки зрения рынка — такое повышение цен, которое не отпугнет потребителя и позволит нам остаться лидерами.

РЕАЛИЗАЦИЯ

Команда приступила к реализации проекта. С самого начала участники сошлись на том, что ответственность за подпроекты нельзя «размазывать» между несколькими людьми. Поэтому каждый подпроект лег в основу KPI конкретного сотрудника и получил лидера.

СВЕТЛАНА ЛУНЕВА:
— Лидером подпроекта назначили того, чья работа преобладала в проекте. Чаще всего это был специалист по стратегическим закупкам, но если подпроект затрагивал только формулы, то лидером становился R&D-менеджер. Работа рабочей группы строилась на основе зарекомендовавшей себя системы WALCI, успешно внедренной в нашей компании три года назад.

В каждом подпроекте были описаны цель, основные этапы и в зависимости от сложности реализации составлены детальные графики-тайминги или обозначены реперные точки — вехи основных этапов.
Регулярные встречи (NPD meeting — new product development meeting), на которых до проекта «Маржинальность» обсуждались только вопросы разработки новой продукции и сами новинки, трансформировались в расширенные рабочие встречи для обсуждения текущих задач проекта.
Результат реализации проекта превысил прогнозы вдвое: средневзвешенный коэффициент покрытия поднялся на четыре пункта вместо двух! Команда сделала больше проектов, чем было запланировано изначально, некоторые подпроекты были запущены с опережением. Ожидаемый эффект экономии в абсолютных суммах сегодня приближается к 100 млн рублей.

ЕВГЕНИЙ РУДЬ, руководитель представительства в Китае:
— Наши действия попадали в основном в три категории. Во-первых, переговоры с поставщиками о снижении цен: удешевление объемообразующих продуктов позволяло снизить себестоимость продукции без изменения ее параметров. Во-вторых, изменение характеристик или упаковки продукта. Так, мы укоротили ворс на деревянной щетке, что уже само по себе дало экономию и дополнительно позволило уменьшить упаковку. Наконец, переход к более дешевому производству без потери качества — например, печать пакетов в другой типографии по более выгодной цене. Нельзя сказать, что это были абсолютно новые для нас задачи: мы и прежде торговались по цене или искали альтернативных поставщиков. Вот разве что изменения в продукцию раньше вносились преимущественно в ходе инноваций — для придания продукту новых свойств. Тем не менее мы никогда не подходили ко всем этим задачам так системно.

УСПЕХИ

Одним из самых ярких стал подпроект «Аэрозоли», где удалось добиться снижения себестоимости почти на четверть. Производство было перенесено с «Чешских аэрозолей» на предприятие ООО «Аэрозоль Новомосковск», причем были разработаны новые формулы, которые повысили качество продукта. Таким образом, компании удалось не только сэкономить, но и улучшить свою продукцию, а также пополнить нематериальные активы собственными разработками.

ИЛЬЯ ПЯТКИН, старший R&D-менеджер:
— Планомерная работа по разработке собственных рецептур аэрозолей началась еще до кризиса, некоторые рецептуры уже были готовы к запуску, поэтому перенос производства удалось провести в довольно сжатые сроки, учитывая общее количество перенесенных SKU. Улучшение или создание формулы с нуля базируется в первую очередь на нашем знании сырья как такового (химия) и на знании рынка сырьевых компонентов, что позволяет делать наиболее оптимальный выбор сырья с точки зрения соотношения «цена — эффективность». Помимо базовой технической информации в отборе сырья, которую представляют поставщики, нам пришлось проводить собственные тесты, чтобы выбрать лучшие варианты сырьевых компонентов. Любая рецептура, которую мы разрабатываем, также проходит сравнительные тестирования с продуктами-конкурентами и текущими продуктами, которые мы хотим улучшить.

НОВЫЙ ОПЫТ

Экономический эффект проекта стоял на повестке с самого начала и был ожидаемым. Однако он оказался не единственным. С чувством радостного изумления команда обнаруживала все новые и новые позитивные последствия. Были созданы новые рабочие инструменты (например, появился шаблон калькуляции, который сейчас применяется очень широко), детально проработаны регламенты и процедуры, позволяющие четко организовать работу, участники научились вести совещания, получили и усвоили новый опыт, обнаружили скрытые проблемы, глубже поняли те или иные аспекты бизнеса.

СВЕТЛАНА ЛУНЕВА:
— Каждый научился чему-то новому для себя. Прежде всего, мы получили опыт командной работы, коммуникаций, взаимодействия. У многих развился навык оперативного реагирования, представления информации для принятия решений в сжатом виде. В процессе работы мы поняли, что можно улучшить в системе бюджетирования и инвестиций, и в этом году я буду разрабатывать процедуру бюджетирования отделов в кросс-проектах, которая позволит избежать задвоения и потерь информации при составлении бюджетов.

Мы стали лучше чувствовать цифры — что сколько стоит на рынке. Мы научились задавать поставщикам вопросы и не бояться выглядеть дилетантами, а в итоге стали лучше разбираться в рецептурах и технологиях производства. У нас выработался системный подход к бизнесу, а благодаря практике мы знаем, как построить процесс, чтобы быстро достичь желаемого результата.

ГУЛЬНАЗ АКБАШЕВА, руководитель отдела закупок:
— Мы стали лучше разбираться в продуктах, мы теперь больше о них знаем. Мы стали запрашивать у поставщиков открытую калькуляцию цены на продукт, чтобы понимать, из чего состоит продукт и как формируется его себестоимость. Это приближает нас к западным компаниям, которые работают с поставщиками не просто на уровне цены, а разбираются в продукте детально, проводят аудиты производств поставщиков и даже указывают поставщику, где лучше закупить тот или иной компонент. Мы тоже делимся своим опытом с производителем, подсказываем, где можно дешевле закупать те или иные компоненты, а они готовы делиться с нами полученной при этом экономией.

АНТОН ГАШИН:
— Запущенный процесс позволяет нам профессионально расти как компании, так и команде в целом. Мы стали более эффективны, колесо начало крутиться быстрее, быстрее и не собирается останавливаться.

ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ

Работа над проектом «Маржинальность» продолжается. В апреле этого года прошла волна трехсторонних мозговых штурмов для поиска новых возможностей оптимизации продуктов — оптимизации, которая позволит не потерять в качестве или даже улучшить продукцию. Ведь в конечном итоге все, что делает компания, делается для потребителя, чтобы у него была возможность покупать качественные продукты по приемлемым ценам. И если нам удалось стать лучше, это почувствует и он.

МИССИЯ ВЫПОЛНИМА: ПРОЕКТ «СКЛАД»

СВЕТЛАНА ДВОРЕЦКАЯ,
руководитель отдела складской и транспортной логистики

2015 год охарактеризовался для нашей компании значимым наращиванием компетенций и эффективности во многих сферах операционной деятельности. Одним из департаментов, кардинально изменивших привычную до этого схему работы, стал отдел складской и транспортной логистики. Отказавшись от работы с логистическими операторами, Светлана Дворецкая, руководитель отдела складской и транспортной логистики, защитила и в рекордно короткие сроки реализовала переход на прямую аренду складских помещений и работу без посредников. О преимуществах новой схемы работы и их влиянии на нашу деятельность Светлана рассказала Unlimited.

UnL: Светлана, почему было принято решение об изменении подхода к работе со складами?
С. В.: Схема работы через логистических операторов устраивала до прошлого года и экономически, и идеологически: вывод на аутсорсинг процессов, не связанных со стержневыми компетенциями, — это то, к чему мы будем продолжать в перспективе стремиться. Но в 2015 году обстановка серьезным образом изменилась, и нам пришлось быстро адаптироваться. Ситуация с блокированием отгрузок, случившаяся в марте 2015 года, продемонстрировала уязвимость схемы работы с посредниками в текущих рыночных условиях. Это во многом связано с тем, что кризис вызвал большую нестабильность на рынке логистических услуг, повысилась вероятность банкротства операторов ввиду ограниченного потока денежных средств и невозможности исполнять свои обязательства. Свои затраты они начали оптимизировать в том числе в ущерб качеству работ, к примеру, стали обслуживать

несколько клиентов одновременно одними и теми же сотрудниками. Как следствие — плохое знание продукции и условий отгрузки клиентам, потеря качества, претензии. Мы на своем опыте со всеми факторами столкнулись. В условиях взятого нами курса на бесперебойность работы, удовлетворенность качеством работы склада это было неприемлемо. Одновременно с этим большой объем свободных площадей на рынке, высокая конкуренция повлекли снижение арендных ставок. Новые экономические обстоятельства повлекли и новые возможности для нас.

UnL: И что говорят цифры?
С. В.: Цифры говорят сами за себя. Снижение затрат являлось важнейшей задачей, и нам удалось ее решить. Уже в 2016 году плановое сокращение складских расходов по отношению к 2015 году составит 12%, сравнение 2017-го с 2015 годом показывает экономию 20–22%.

Очень важным для нас преимуществом собственного склада является гибкость в планировании транспорта. В сложный сезон (март, апрель, май, июнь) отгрузки превышают нормы в три раза, логистические операторы не готовы к таким объемам, требуется достаточно жесткий график по прибытию машин. Ранее потери на транспортных простоях в этот период составляли 1,5%, теперь они значительно сократились.

UnL: Как было принято решение о переходе на новую схему работы?
С. В.: Этап проектирования занял два месяца. Я выступила с инициативой запустить в максимально короткие сроки складскую площадку. Нестабильность нарастала, и мы не имели права допустить перебоев в новом летнем сезоне. Для дальнейшего проектирования была сформирована межфункциональная группа из сотрудников департаментов финансов, склада, IT, привлеченных экспертов. Группой были рассмотрены все варианты реализации, взвешены риски, назначены переговоры с компаниями — участниками проекта, нарисованы все согласованные пошаговые этапы и сроки запуска. В результате были произведены расчеты по трем складским площадкам с готовностью запуска к началу ноября, подобрана с учетом наших требований WMS-система, составлено штатное расписание, определен режим работы склада. Мы просчитали все риски штрафных санкций при разрыве существующих контрактов, переход на новую схему работы с нового склада без остановок отгрузок и т. д.
Наши итоговые предложения были рассмотрены в сжатые сроки, совет директоров принял решение. Важно, что к моменту проектирования у нас уже была сформирована профессиональная команда складских сотрудников, которая была готова приступить к работе с начала ноября,

имелся опыт быстрого переезда и оперативного запуска работы складской площадки.
Могу сказать, что все совпало удачно, редко когда выпадает возможность снизить затраты с одновременным качественным улучшением работ.

UnL: Как была выбрана площадка и осуществлен переезд?
С. В.: Мы с Алексеем Кондаковым, начальником нашего распределительного центра, отсмотрели около десяти площадок. В итоге остановились на самой первой, у которой, кроме полного соответствия заданным первоначально критериям, оказалось много дополнительных преимуществ. В результате успешных переговоров с арендодателями нам удалось получить хорошие условия, скидки и отсрочки, и уже на первоначальном этапе мы добились значимой экономии планового бюджета. Площадку предыдущий арендатор освободил в середине ноября, а уже с 1 декабря у нас пошли отгрузки с нового склада. Подготовка плана по переезду была похожа на шахматную партию: мы сидели над каждой позицией, над каждым товаром, думали, что за чем в первую очередь нужно перевозить. Потому что отгрузки клиентам во время переезда шли с другого склада, и нельзя было нечаянно забрать оттуда не тот товар, иначе он не поедет к клиенту. Кто-то верил, кто-то не верил, что мы успеем, коллеги-логисты говорили, что я сумасшедшая. Но у меня была четкая цель — в новый летний сезон работа склада должна стать безукоризненной, я чувствовала огромную ответственность. В команде я была уверена на все 100%, мы понимали друг друга с полуслова. Конечно же, были незначительные сбои при перевозке, но все решали оперативно. И все получилось. Сегодня мы работаем на современной, оптимальной по вместительности, полностью оборудованной стеллажами и системой видеонаблюдения площадке с диспетчерской и необходимым количеством административных помещений, расположенной в удобном по транспортной доступности месте.

UnL: Как дальше организовывали работу склада?
С. В.: Первоочередной задачей после переезда склада стал запуск системы WMS.

Warehouse Management System (WMS) — программа, обеспечивающая автоматизацию управления бизнес-процессами складской работы профильного предприятия.
Что дает программа:
- увеличение скорости набора товара;
- получение точной информации о месте нахождения товара на складе;
- эффективное управление товаром, имеющим ограниченные сроки годности;
- повышение эффективности и развития процессов по обработке товара на складе;
- оптимизацию использования складских площадей;
- процессы отражены онлайн (активное управление складом).

Склад без этой программы жить не может, это учет товара, это быстрота и качество сборки, это контроль сроков годности, которые надо учитывать при сборке продукции для клиентов. Если первый месяц мы работали в авральном режиме, ведя учет хранения товара на палето-местах в Excel, то уже с 4 января Дмитрий Колов, руководитель отдела IT, начал внедрение системы на складе, и с 11 января программа была развернута в полной мере. Понятно, что доработки есть и сейчас, к примеру, мы так модернизируем программу, чтобы можно было выполнить ряд задач по оптимизации как в хранении товара, так и при приемке и отгрузке. WMS позволила системно решить ряд проблем при отгрузках клиентам, и уже сейчас один из наших основных показателей — «Уровень сервиса» — не превышает 1%.

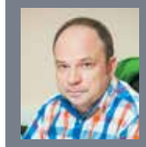
Показатель качества работы склада «Уровень сервиса клиентов» измеряется в процентах и вычисляется по формуле: количество отгруженных штук / количество штук в заказах или сумма отгруженного / сумма заказанного.
Причины, влияющие на уровень сервиса, группируются по блокам:
1. OOS (отсутствие товара на складе).
2. Информациоый обмен (чаще несовпадение лог данных или цен по позиции со стороны заказчика и поставщика).
3. Склад/доставка/приемка. (показатель фиксируется в штуках и рублях каждую неделю и служит для оценки работы отдела логистики и совершенствования логистической деятельности).

Отлажена работа транспортного отдела. Мы ушли от простоев: водители быстро приезжают, быстро уезжают: раньше машины простаивали чаще, мы теряли деньги. Сейчас, если машина задерживается на час, у водителя уже прецедент. А раньше стояли часами, ночами.
В административных помещениях организованы рабочие места для сотрудниц логистического отдела. Вероника Сажина, руководитель группы складской логистики, Виктория Лисина, старший специалист складской логистики, Маргарита Копачева, специалист складской логистики, ранее работали в основном офисе. Координация действий по организации отгрузок клиентам значительно выросла из-за прямого контакта со складом и получения всех оперативных данных из WMS. Ранее им приходилось ждать ответа логистического оператора, и когда возникали форс-мажорные ситуации, быстро их решать не удавалось. Специалисты работают с двумя программами — Axapta и WMS. Это также повышает их уровень профессионализма и сильно влияет на скорость принятия решений. Сейчас специалисты отдела логистики, организующие складские процессы и склад, решают все вопросы без посредника. Алексей Кондаков отвечает за складской персонал, своевременность выполнения складских процессов, бесперебойность операций и т. д.

UnL: Оправдались ли ожидания, которые были на старте проекта? Какие планы на будущее?
С. В.: Я горжусь проделанной работой, тем, что нам хватило опыта, чтобы реализовать такие рискованные, но оправданные действия, улучшившие сервис и качество работы. Показатели внутреннего сервиса растут, ожидается значимая экономия по логистическим затратам. Мы как команда становимся увереннее. Если раньше мы только «спасали», то теперь можем выстраивать и улучшать процессы, системно подходить к организации работы. Я вижу только плюсы от того, что мы делаем.
Реализация данного проекта стала возможной благодаря слаженной работе многих отделов: отдел складской логистики предложил идею и план, финансисты помогли все обсчитать и подготовить экономическое обоснование, отдел информационных технологий в рекордные сроки внедрил WMS, отдел планирования и прогнозирования в короткие сроки предоставил отчеты по товародвижению, HR помогли быстро набрать недостающий персонал. За все это коллегам отдельное спасибо, а также и всем тем, кому приходилось набраться терпения до улучшения ситуации на складе. Сейчас задача — отстроить стабильную, бесперебойную систему. Понятно, что работы впереди еще много, но первый кирпич положен.

АЛЕКСЕЙ КОНДАКОВ,
руководитель распределительного центра:

— Передо мной стояли задачи: подготовить складскую площадку, технику и собрать необходимый персонал в рекордно короткие сроки. Имея большой опыт запуска новых площадок, я понимал всю полноту ответственности за взятые обязательства. Это, безусловно, для меня было интересным, и я верил в успешность нашего проекта. Вся работа строилась строго по плану.
За первые несколько месяцев мы за счет переоборудования стеллажей увеличили емкость склада на 5%, это очень большое достижение, учитывая, что полезная площадь склада была и так оптимальна. Благодаря WMS оптимизировали и отладили четкое и понятное хранение товара. Сегодня склад полностью запущен, и мы входим в сезон с уверенностью: все отгрузки будут реализованы в срок с должным качеством.



ДМИТРИЙ КОЛОВ,
руководитель отдела IT:

— Перед нами была поставлена задача: за четыре месяца запустить WMS, с тем чтобы компания смогла встретить летний сезон 2016 года во всеоружии. Опыта по внедрению и эксплуатации систем этого класса в нашей компании ранее не было. Выбор был сделан в пользу решения Axelot «1С-Логистика: Управление складом», к проекту был привлечен наш давний и надежный консалтинговый партнер — компания EFSOL.
Совместными усилиями в очень сжатые сроки были описаны все наши требования к функционалу системы. Позднее был разработан прототип системы, который позволил нам наглядно протестировать все рабочие процессы. Процесс тормозился из-за отсутствия складской площадки, нам нужна была точная модель нашего будущего склада.
В начале ноября был подписан договор по аренде складского помещения. И вот наконец мы в нем — в нашем новом и абсолютно пустом складе. Теперь у нас есть все, чтобы двигаться дальше!
За оставшиеся до даты запуска полтора месяца нам предстояло решить массу инфраструктурных задач: развернуть серверы и телефонию, смонтировать и настроить сетевое оборудование, обеспечить бесшовное радиопокрытие склада сетью Wi-Fi, «подружить» терминалы сбора данных с внедряемой системой. Только на решение такой, казалось бы, банальной задачи, как маркировка складских стеллажей, ушло порядка трех недель! А склад тем временем уже наполнялся товаром, с 1 декабря начались первые отгрузки в ручном режиме.
4 января начался этап запуска. Новогодние каникулы предоставляли нам единственную возможность завершить настройки системы, загрузить в нее товарные остатки, провести тестирование и обучить персонал. Все получилось в задуманные сроки, и с 11 января склад начал продуктивную работу в WMS. Конечно, была масса проблем и нюансов, требующих решения и донастройки системы, поэтому проектная команда оставалась на складе до конца января, работая по 12–14 часов без выходных. Но результат, несомненно, стоил этих усилий.

МЕРЧАНДАЙЗИНГ

Проект «Мерчандайзинг» был одним из стратегических проектов департамента продаж в 2015 году и сохраняет свое значение в 2016-м. С чем связана его значимость, рассказал Олег Потоцкий, руководитель направления поддержки продаж и трейд-маркетинга.

ОЛЕГ ПОТОЦКИЙ,
руководитель направления поддержки продаж и трейд-маркетинга

О. П.: Мерчандайзинг — это работа компании-производителя или ретейлера с полкой и с товаром на ней. Сюда входят все те процессы в ТТ, благодаря которым товар проходит от склада магазина до полки и размещается на полке согласно стандартам. Если говорить совсем коротко, то значимость мерчандайзинга для компании-производителя связана с его местом в его комплексной системе обеспечения продаж. Такая система обычно состоит из трех частей: трейд-маркетинг, собственно мерчандайзинг и корпоративная поддержка продаж. Из этих трех элементов именно мерчандайзинг является наиболее приземленной частью системы в хорошем смысле этого слова. Только мерчандайзинг напрямую влияет на полку в торговой точке, за счет чего у компании-производителя появляется возможность в разы повысить эффективность работы всей команды как в целом с целевым каналом продаж, так и с каждой отдельной торговой точкой, в том числе и благодаря более быстрой обратной связи.

Полка — вообще очень живая вещь, а когда речь идет о сезонных товарах — тем более. Это не музей, здесь ежедневно и ежечасно что-то меняется: в каждом из нескольких тысяч магазинов люди берут товары, проходят дополнительные отгрузки, что-то делают конкуренты, работают их мерчандайзеры, меняются договоренности, проводятся листинги, товар выводится из ассортимента… Влиять на все эти процессы, управлять полкой и информационными потоками между отдельной ТТ и офисом UPECO — вот это как раз и есть задача мерчандайзинга. И если данные о продажах — первичных или вторичных — позволяют анализировать ситуацию и принимать решения с задержкой в 1–2 месяца, то правильная организация мерчандайзинга сокращает этот срок до 1–2 недель, а иногда даже до нескольких часов. Для компании это, по сути дела, инструмент воздействия на рынок. Если мерчандайзинга в компании нет или он работает не в полную силу, то отдел продаж использует далеко не весь свой потенциал, просто по определению, да и маркетинг, логистика, трейд-маркетинг реагируют на изменения на полках гораздо медленнее, чем могли бы.

UnL: Почему возникла необходимость трансформировать работу компании по мерчандайзингу?

О. П.: Компания всегда понимала важность этого инструмента — неспроста первые мерчандайзеры, работающие с продукцией UPECO, появились еще в 2005 году. За 10 лет принципы работы несколько раз менялись. Вначале в структуре компании был собственный отдел мерчандайзинга. Затем в какой-то момент управление мерчандайзерами перешло к менеджерам по работе с ключевыми розничными операторами и территориальным менеджерам, для которых это не было основной рабочей функцией. К 2015 году перед компанией остро встала задача увеличить мерчандайзинговое покрытие, повысить его управляемость и прозрачность, одновременно снизив удельную стоимость. Старая схема работы себя исчерпала и с этой задачей справиться не могла. Ярослав Баташев провел предварительный анализ ситуации, и стало понятно, каким образом можно кардинально ее улучшить, не увеличивая затрат компании. Уже сегодня, всего через четыре месяца после запуска проекта, фактическое покрытие увеличилось практически в три раза по количеству городов и в полтора раза по количеству торговых точек. Теперь нужно отладить коммуникации и систему обратной связи внутри компании.

UnL: Как удалось добиться таких результатов?

О. П.: За счет привлечения агентств. Когда у компании-производителя ассортимент всесезонный и широкий, это позволяет загружать мерчандайзера работой на постоянной основе, и тогда

Ярослав Баташев, Наталия Завьялова, Олег Потоцкий, Ирина Дугина, Иван Ширков

расширение покрытия — вопрос количества рабочих рук: сколько нужно людей, чтобы покрыть больше торговых точек? У нас ситуация другая: сезонный ассортимент и относительно небольшое количество SKU (stock keeping unit — ассортиментные позиции) на одной точке. Прежде это приводило к тому, что штатный мерчандайзер тратил время не столько на работу с товаром, сколько на разъезды между магазинами. Оплачивая восьмичасовой рабочий день, компания фактически платила только за 2–4 часа основной работы. Пользуясь услугами агентств, мы оплачиваем именно работу с полкой — остальные затраты ложатся на агентство, которое компенсирует их из своей наценки. В итоге час работы через агентство стоит почти в два раза дешевле, чем час работы собственного мерчандайзера.

UnL: Здесь сразу напрашивается вопрос о качестве работы мерчандайзинговых агентств…

О. П.: Конечно, результат работы мерчандайзера на полке — важнейший вопрос и для компании, и для отдельного менеджера. Мы платим агентству за качественную работу исходя из нормативов. Чтобы нормативы были разумными, мы должны быть уверены, что поставленную нами задачу любой сотрудник (в том числе новичок) может выполнить за определенное количество времени. Поэтому мы в первую очередь выполнили нормирование рабочих процессов, проведя замеры и зафиксировав средние нормы работы в основных форматах торговых сетей (гипермаркетах, супермаркетах и дискаунтерах). Разумеется, эти нормативы не являются абсолютно жесткими: если специфика торговой точки требует их увеличения или уменьшения, мы можем их корректировать по запросу «полевых сотрудников». Качество, в свою очередь, обеспечивается обязательным контролем выполнения задач. Современные технологии позволяют делать это в онлайн-режиме: мерчандайзеры составляют электронные и фотоотчеты на КПК непосредственно в каждой точке. Сейчас мы завершаем первый этап настройки этого процесса: мерчандайзеры обучены, работают в точках, и мы уже видим обратную связь. Наша следующая задача на ближайшие два месяца — повысить качество обратной связи и скорость реакции нашей компании на ситуацию в ТТ. Два этих процесса в итоге должны обеспечить то качество работы каждого отдельного мерчандайзера, которое требуется компании.

UnL: Как были выбраны агентства, с которыми сейчас работает компания?

О. П.: Мы провели тендер, в котором приняли участие 13 агентств. Отбор шел в три этапа, помимо стоимости услуги мерчандайзинга было еще два ключевых критерия: охват территории и наличие у агентства технических возможностей, которые позволят работать с товаром и обеспечивать обратную связь в соответствии с нашими требованиями. Надо сказать, что последнему критерию отвечали далеко не все участники тендера — мы увидели достаточно большое количество агентств, работающих вручную. Обещаний было много, но, если агентство не пользуется IT-системой, а строит работу с обратной связью и отчетностью «на коленке», собирая информацию на бумагу и обрабатывая в Excel, для нас это неприемлемо. Так можно какое-то время работать на переходном этапе, но на регулярной основе нам нужны корректная статистика и возможность оперативно (в идеале — онлайн)

Светлана Елисеева, мерчандайзер UPECO. METRO Cash and Carry на проспекте Мира, 111

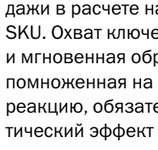
анализировать полученную информацию. В итоге мы выбрали трех провайдеров, которые отвечают нашим требованиям и подтвердили, что могут гибко настраивать свои системы под нужды UPECO. У каждого агентства IT-система своя, но для нас интерфейс должен быть одинаковым — это тоже было одним из условий: открывая, скажем, графики посещений или отчет о наличии товара на полке, я должен во всех трех случаях видеть единообразную картину.

UnL: Расскажи, пожалуйста, о работе мерчандайзера. В чем она состоит, что происходит «в полях»?
О. П.: Ключевая задача у мерчандайзера, по сути дела, всего одна: убедиться, что весь ассортимент имеется на местах продаж (а не на складе) и выложен согласно требованиям компании UPECO, но при этом с учетом требований торговой точки. А вот уже чтобы решить эту задачу, мерчандайзер совершает различные действия — от выноса товара со склада в торговый зал и формирования рекомендованного заказа до дополнительной выкладки на торец и составления отчета о проделанной работе. Все его действия прописаны в отдельном перечне — чек-листе. По этому же перечню супервайзер, территориальный менеджер или директор по продажам проверяют работу мерчандайзера. По итогам проверки периодически ставятся дополнительные задачи, на выполнение которых отводится не более 48 часов. Это могут быть промовыкладки и допвыкладки, мониторинг цен, мониторинг соблюдения магазинами договоренностей с офисами и прочее.
При этом, как я уже говорил, мы осуществляем контроль на всех этапах работы мерчандайзера. Любой сотрудник отдела продаж может в режиме онлайн найти в программе адрес конкретной точки, посмотреть последний отчет агентства и поставить задачу, если там обнаружена какая-то проблема (скажем, товара нет на полке, повреждена упаковка, нет ценника, не соблюдена планограмма и т. д.). Агентство тоже видит поставленные задачи в режиме онлайн, так что мерчандайзер выполняет их прямо в свой следующий визит.

UnL: Реформа работы с мерчандайзингом коснулась в первую очередь менеджеров по работе с ключевыми розничными операторами и территориальных менеджеров, которые раньше сами ставили цели и управляли работой мерчандайзеров. В чем для них преимущества новой системы работы?
О. П.: Основных преимуществ два: расширение охвата магазинов и наличие обратной связи из ТТ. Раньше территориальный менеджер, имея в подчинении, скажем, 2–3–5 мерчандайзеров, мог организовать работу в 10–50 точках. Теперь он может на своей территории покрывать от несколько десятков до нескольких сотен точек. При этом если раньше он мог за месяц посетить лично 10–15 точек, а про ситуацию в остальных узнавал, постепенно объезжая территорию, то сейчас у него появился инструмент контроля и управления ситуацией в 150 точках одновременно! Образно говоря, у менеджера стало больше рук, глаз и ушей: он может видеть результаты работы с полкой, ставить задачи конкретному мерчандайзеру и контролировать их выполнение, сидя в офисе перед монитором. То есть появилась возможность влиять на продажи, не заходя в торговую точку физически, а получая информацию и наблюдая за отдельными торговыми точками в удаленном доступе. Все это большие плюсы. Конечно, поскольку такой системы прежде не было, поначалу все это может восприниматься как дополнительная нагрузка в работе. Но я уверен, что, разобравшись в том, как работает эта система и на что она способна, каждый сотрудник департамента продаж поймет, что она позволяет улучшать его личные показатели и работает на результат всей компании.

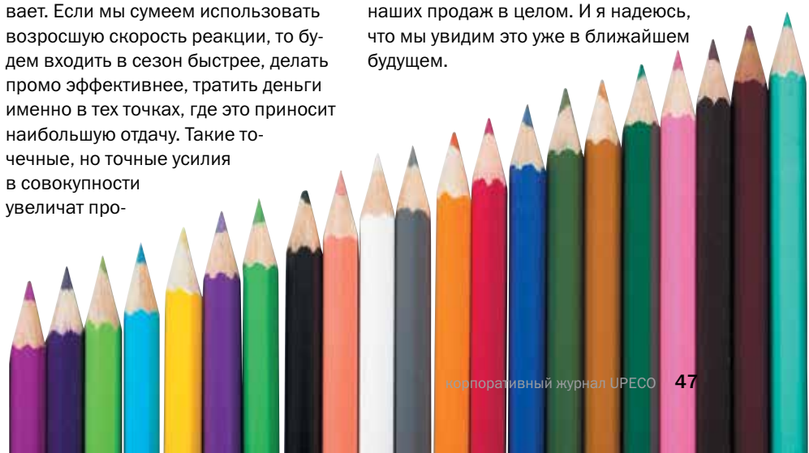
UnL: Расскажи о том, как устроена работа в команде группы мерчандайзинга.
О. П.: Все мои коллеги работают в сфере мерчандайзинга не первый год и являются высококвалифицированными специалистами в своей области. Это Наталия Завьялова — руководитель проекта, Ирина Дугина — координатор-аналитик, Иван Ширков — супервайзер.
Задача Наталии — обеспечивать регулярный информационный обмен и взаимодействие между агентствами и компанией UPECO, а также между функциями внутри нашей компании. Наталия вместе с трейд-маркетингом разрабатывает для мерчандайзеров цели по брендам, согласует с заинтересованными сторонами формат отчетности для внутренних заказчиков (КАМов, маркетинга, руководителей направлений и т. д.). Наконец, Наталия составляет бизнес-ревью программы и готовит предложения по направлениям ее развития на текущий и следующий годы.
Ирина определяет то, что физически происходит в программе: матрицы, адресные программы, те или иные изменения, которые случаются постоянно, а также анализирует отчетность и готовит информацию для принятия решений. Объем отчетности огромен: около 70 000 строк данных в неделю, более 10 000 фотографий в месяц. Сейчас Ирина решает задачу по доработке программ агентства, чтобы все эти данные по возможности автоматически переводились в единообразные графики и диаграммы, иллюстрирующие количество и качество работы.
Иван Широков работает на территорию Москвы. Он административно управляет оставшимися в прямом подчинении компании мерчандайзерами в «Ашане» и METRO, а также контролирует работу супервайзеров и мерчандайзеров агентств на территории Москвы и области. В офисе он работает один день в неделю, а все остальное время проводит «в полях», навещая торговые точки по определенному графику и контролируя непосредственно на месте выполнение задач, которые поставлены перед агентствами.

UnL: Какую пользу мерчандайзинг принесет компании в обозримом будущем?
О. П.: Наша цель — построить «машину, обеспечивающую представленность продукции UPECO в ТТ», которая будет работать независимо от персоналий. Сотрудники как департамента продаж, так и департамента маркетинга должны осознать, что в распоряжении компании появился независимый инструмент работы с полкой, — в этом смысле 2016 год станет установочным. Следующим шагом нам нужно научиться использовать этот инструмент эффективно. Например, мы уже сейчас видим картинку того, что происходит в конкретной торговой точке. И это не просто фотография для отчета: благодаря ей должна уйти в прошлое дискуссия между департаментами маркетинга и продаж о том, кто и что сделал, не сделал или недоделал с продуктом. Если есть фото полки с ценой, долями, конкурентами, наличием новинок и т. д., то о чем тут спорить? Давайте лучше вместе думать, как улучшить положение дел на картинке, если оно нас не устраивает. Если мы сумеем использовать возросшую скорость реакции, то будем входить в сезон быстрее, делать промо эффективнее, тратить деньги именно в тех точках, где это приносит наибольшую отдачу. Такие точечные, но точные усилия в совокупности увеличат продажи в расчете на метр полки и на SKU. Охват ключевых торговых точек и мгновенная обратная связь от них, помноженная на нашу ежедневную реакцию, обязательно дадут синергетический эффект и приведут к росту наших продаж в целом. И я надеюсь, что мы увидим это уже в ближайшем будущем.



ИРИНА ДУГИНА,
координатор-аналитик проекта «Мерчандайзинг»:

— Основной принцип мерчандайзинга — товар должен быть на виду, доступен, привлекателен и удобно расположен для покупателя. Но суть состоит не только в этом. Главное, чтобы покупатель, который уже находится на месте продажи, узнал о нашем предложении, заинтересовался им, захотел купить и купил предлагаемую продукцию.
Мы должны контролировать степень воздействия, которое оказывает представленность наших продуктов на покупателя. Сейчас для этой цели мы используем инструменты контроля из магазинов: фотоотчет, отчет по исполнению промо и отчет по наличию ассортимента. Это позволяет понять ситуацию на полке онлайн и дает возможность провести оценку нашего положения относительно конкурентов.
В настоящий момент мы активно работаем над тем, чтобы отчетность приносила еще больше пользы, тесно взаимодействуя для этого с бренд-группами и отделом продаж.



ЭФФЕКТИВНЫЙ MML:
ОПЫТ ИНТЕГРАЦИИ СТАНДАРТОВ UPECO В ИНФОРМАЦИОННУЮ СИСТЕМУ ДИСТРИБУТОРА

Соответствие стандартов работы дистрибуторов стандартам производителя — достаточно важная и актуальная задача, которую сотрудникам департамента продаж приходится решать на постоянной основе.

Текст:
ПАВЕЛ ПАЩЕНКО,
региональный менеджер по продажам по Дальнему Востоку

Эта задача при всей ее кажущейся бесхитростности с точки зрения разового достижения довольно непростая в поддержании этого достижения на постоянном уровне. Основные сложности здесь у всех зачастую примерно одни и те же:

- нестабильность торговых команд (сколько ни проводи обучающих тренингов, постоянно появляются неподготовленные люди);
- многочисленность дистрибуторского портфеля (каждый производитель старается диктовать свои правила);
- сезонность наших приоритетов (как ни крути, далеко не все способны адаптироваться оперативно).

Дальний Восток, естественно, не является исключением. Текучка персонала в большей или меньшей степени; дистрибутор в своем естественном желании развиваться, достаточно серьезно наращивающий свой пул брендов; ну и сезонность, наверное, наиболее ярко выраженная именно в нашем регионе.

При этом при всем — наличие важного обстоятельства, обуславливающего возможность позитивных перемен именно системного характера. Таковым является высокая степень информатизации нашего давнего и стратегического партнера на Дальнем Востоке — компании «Эй-Пи Трейд». Достаточно упомянуть, что в штате компании трудятся тридцать IT-специалистов, учетная информационная система объединяет в текущем режиме все 14 филиалов, на складских комплексах внедрена система WMS[1], торговые команды работают при помощи планшетных компьютеров, внедрен GPS-трекинг и многое другое.

Поэтому во второй половине 2015 года совместно с дистрибутором мы начали работу по внедрению наших стандартов в его информационную систему. Сразу оговорюсь, что несложные на первый взгляд изменения потребовали достаточно серьезного погружения как IT-отдела, так и отдела продаж и даже отдела логистики, за что им огромное спасибо.

С чего начинать, долго раздумывать не пришлось: самыми актуальными для нас были, естественно, три магические буквы — MML[2]. Проблема продаж «правильного ассортимента» всегда стояла для нас особенно остро. На входе в сезон — массовая отгрузка не самых ликвидных позиций, на выходе — непроданные у клиента остатки и просрочка. Не говоря уже о потере полочного пространства под размещение неактуальных позиций. Должным уровнем категорийной экспертизы владело в лучшем случае 10–20% отдела продаж, в основном выделенные ТП и супервайзеры. У миксовых же торговых традиционно был самый низкий уровень ассортиментных компетенций. При этом их можно было и понять — прайс в несколько тысяч позиций способен расфокусировать. Многочисленные обучения, распечатки и даже наши замечательные каталоги с маркерами «топ продаж» на практике не работали. Нужен был понятный, вне зависимости от опыта и простой, как автомат Калашникова, инструмент, который у «полевого бойца» всегда под рукой и перед глазами.

Таким инструментом для каждого сотрудника отдела продаж на протяжении уже многих лет является планшет. Оставалось его только доработать. Решено было «подсветить» нужные позиции в момент подбора товара для составления заявки. Таким образом, внимание торгового представителя акцентировалось на них, даже если имело место какое-либо упущение при первоначальной постановке целей по заявке. Списки MML у нас под рукой всегда.

Определенная сложность заключалась в секторизации (прогрузки MML по типам магазинов), привязке каждой позиции к определенному временному интервалу — Gardex, например, должен автоматически исчезать из подсветки по окончании сезона.

Но самое главное — пришлось переработать всю нашу номенклатуру на предмет привязки всех артикулов каждой позиции к одному CSKU. Всю эту кропотливую работу и провели логисты. Ни много ни мало на это ушло несколько месяцев. Система была опробована в тестовом режиме на филиале Благовещенска и с начала 2016 года полноценно запущена по всей компании «Эй-Пи Трейд».

При этом пролидированное с нашей стороны новшество дистрибутор смог транслировать и на остальные контракты.

Несмотря на то что внедрение подсветки стало лишь стартовым этапом по интеграции стандартов MML, уже по истечении I квартала можно подвести первые предварительные результаты:

- ускорился процесс ассортиментной адаптации новых торговых представителей;
- по результатам тестирования, уровень знания MML вырос до 70–75%;
- доля продаж MML в общем объеме sell-out по самой объемообразующей марке I квартала — Salton Standart вырос с 33 до 38% (по отношению к I кварталу 2015 года).

Конечно, весь объем проделанной работы не мог быть проделан только ради банальной подсветки в планшетах. Мы имели в виду и определенный задел на перспективу.

Начиная с II квартала по нашему летнему ассортименту мы запускаем мотивационные программы, основанные на механике реализации MML. При этом отделом продаж «Эй-Пи Трейд» будет проработана процедура и инструменты для расчета данных показателей. Полученные результаты и наработки могут в дальнейшем быть использованы как в построении срочных мотивационных программ, так и в мотивационных моделях торговых команд.

Кроме того, возможность системного и оперативного анализа долей MML в продажах наших торговых марок позволяет наряду с показателями sell-out-покрытия и многих других принимать своевременные и максимально обоснованные стратегические решения, значение которых в последнее время сложно переоценить как для производителя, так и для дистрибутора.

И на мой взгляд, основной вывод, который был сделан, — любое качественное изменение требует гораздо больших усилий, чем это казалось первоначально. Но если твое усилие поддержано другими, то сделать можно гораздо больше, чем это казалось первоначально.

КСЕНИЯ ЛЕВШОВА,
финансовый менеджер по развитию ключевых клиентов:

— Потребность в запуске подсветки MML сложилась уже давно.

Ассортимент отдела продаж «4С» составляет порядка 5 тысяч позиций, что вызывает определенные трудности для сотрудников (особенно для новичков) в создании заказа в той или иной торговой точке. Терялся фокус по продажам топ-позиций, продавался ассортимент, который имеет меньшую оборачиваемость. А это снижает лояльность заказчика к ассортименту и вызывает прочие проблемы. Внедрение подсветки MML позволило решить эти проблемы.

Отдельно хотелось бы выразить благодарность территориальной команде UPECO на Дальнем Востоке за помощь в запуске проекта:

- *за оперативное предоставление списков MML;*
- *за участие в тестировании;*
- *за конструктивную обратную связь.*

Благодаря совместным усилиям удалось реализовать очень важный и нужный инструмент отдела продаж!

ДМИТРИЙ МАРТЫНОВ,
директор по продажам «4 сезона» ООО «Эй-Пи Трейд»:

— UPECO — самый крупный в портфеле «4С» поставщик и, как оказалось, самый инновационный. Управление продажами мультибрендовым портфелем с высокой сезонностью — непростая задача. Важное и эффективное изменение — внедрение MML-подсветки в планшетах ТП.

Это позволило:

- *продавать правильные СКЮ;*
- *в правильные торговые точки;*
- *в правильный сезон.*

Учитывая то, что MML-лист — то, что производитель хочет на полках, фокус на MML мы транслировали и на Службу УТЗ. Мониторинг доступности делается в первую очередь по MML-листу и только потом по ABC-анализу. ABC не учитывает факторы сезонности, изменения рыночной структуры и стратегий производителя.

В общем, спасибо компании UPECO за инновационный опыт и совместные проекты!

Уверен, подобные совместные активности позволят нам быть эффективнее в непростое кризисное время.

[1] *WMS — система управления складом (англ. Warehouse Management System, аббр. WMS) — информационная система, обеспечивающая автоматизацию управления бизнес-процессами складской работы профильного предприятия. «Эй-Пи Трейд» является пионером внедрения таких систем на Дальнем Востоке.*

[2] *MML — Minimum Must List — (иначе PSKU — Power Stock Keeping Unit) — список наиболее ликвидных, оборачиваемых, прибыльных и важных для компании товарных позиций, обязательных к наличию в розничных торговых точках. Определяется на основании рекомендаций департамента маркетинга и статистики продаж. В условиях нашей компании имеет сезонные особенности.*

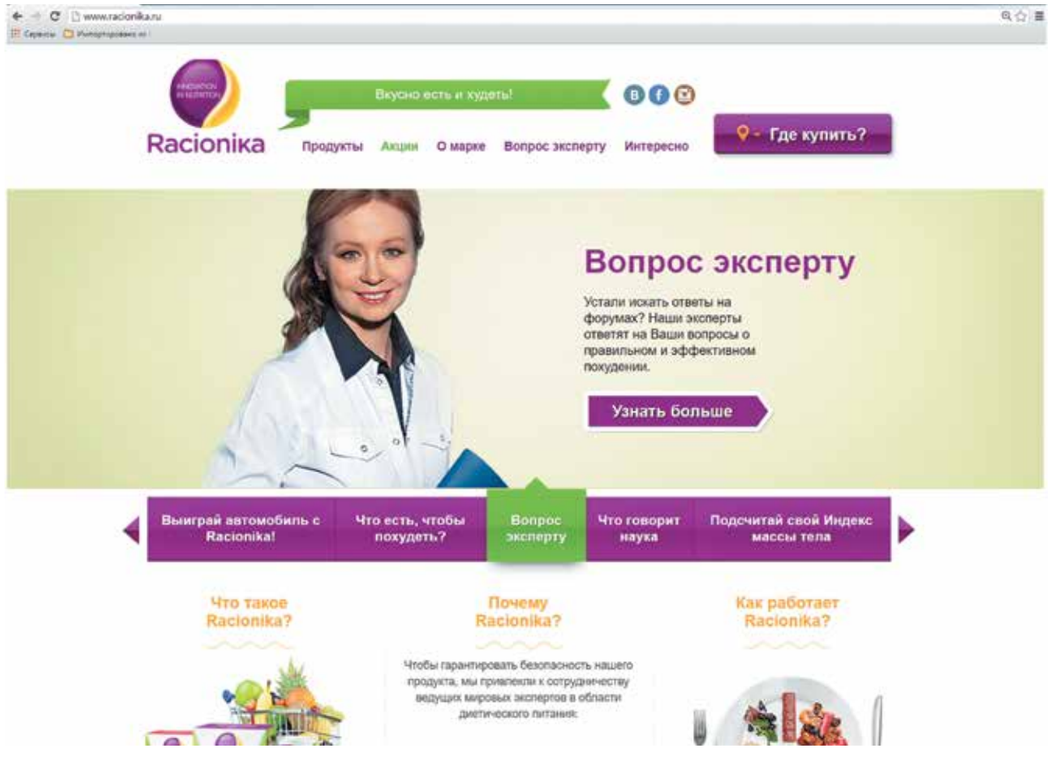
DIGITAL-КЕЙС

RACIONIKA

ПУТЬ ОТ НУЛЯ К ПОЛУМИЛЛИОНУ ПОСЕЩЕНИЙ В МЕСЯЦ

В этой статье мне бы хотелось поделиться с вами опытом продвижения с нуля сайта бренда Racionika. На сегодняшний день за 2,5 года существования ТМ мы достигли 500 000 посещений в месяц. А так как мы не собираемся останавливаться, то это еще не предел!

Текст:
КСЕНИЯ СКЛЯР,
бренд-менеджер отдела новых проектов направления «Здоровье»



С ЧЕГО НАЧАТЬ, ИЛИ НЕ ИМЕЙ 100 РУБЛЕЙ…

Ранее мы, да и другие бренд-группы UPECO, никогда не сталкивались с запуском бренда посредством канала Интернет. Для того чтобы разобраться в том, с чего начинать и как, мы решили неформально встретиться с признанными лидерами мнений и пообщаться на тему того, как выстраивать продвижение в Интернете. С ходу мы организовали встречи с нашими коллегами: Михаил Елисейкин, который отвечает за стратегическое медиапланирование в компании «МТС», Влад Хитров — в прошлом директор по маркетингу UPECO, а ныне работающий над своими собственными интернет-проектами, и Сергей Ивашкин — владелец медиаагентства. Мы провели многочасовые беседы, которые позволили нам подойти к вопросу возможных стратегий для бренда Racionika. Однако все оказалось не так просто, и вопросов возникло еще больше, чем ответов. Трудности, с которыми надо было еще поработать: непривычные и нелинейные метрики эффективности, отсутствие школы в силу молодости канала, отсутствие единых взглядов у лидеров мнений и т. п. Притом что первое общение с лидерами мнений не позволило нам сразу выстроить стратегию продвижения, оно позволило нам получить контакты узких экспертов, специализирующихся непосредственно на продвижении в Интернете. Мы продолжили общение с Владом, а также подключили следующих экспертов отрасли: Алексей Чекушин — на тот момент руководитель отдела SEO-продвижения wikimart.ru. Опыт Алексея помог нам разработать сайт, который изначально будет отвечать основным требования SEO, чтобы не переделывать уже готовый сайт, как делают многие игроки рынка.

Специалисты из агентств, с которыми мы сотрудничаем по рекламной кампании и сайту бренда до сих пор:

- **RealWeb** — digital-агентство, осуществляющее рекламную поддержку. Медиаплан и стратегию мы разрабатывали совместно с руководством и отделом медиапланирования.
- **Promo Interactive** — входит в тройку лидеров digital-агентств, разработчики сайта Racionika.

В разные периоды времени доля каждого канала продвижения была разной, на данный момент нам удается привлекать более половины посетителей на сайт с помощью SEO.

Собрав столь разностороннюю и профессиональную команду, мы двинулись в путь: разработали стратегию продвижения, обучились, обогатились опытом наших коллег, разработали креативы и, собственно, произвели эксперимент.

СЛОЖНОСТИ, С КОТОРЫМИ МЫ СТОЛКНУЛИСЬ

Как уже было сказано, при планировании и реализации задуманной нами кампании мы столкнулись со множеством вопросов и сложностей, о которых хотелось бы рассказать подробнее.

1 Выбор инструментов и прогнозирование результатов каждого из них. Так как перед нами стояло несколько задач (создание знания марки, стимулирование продаж, информирование потребителей о преимуществах каждого продукта из ассортимента марки и т. п.), мы понимали, что для их решения нам лучше использовать различные инструменты, способствующие решению каждой из них. Но вот как составить этот микс, как сбалансировать кампанию и правильно распределить бюджет, мы еще не очень понимали. Кроме того, была сложность с прогнозированием результатов. Дело в том, что для каждого продукта в Интернете результат может очень сильно отличаться, поэтому не на что было опираться. К тому же наши конкуренты по категории не использовали активно Интернет, мы, можно сказать, были первооткрывателями, поэтому даже эксперты не могли смело прогнозировать наши показатели.

2 Отсутствие реальных кейсов по запуску продукта с продвижением исключительно в Интернете. Мы находили кейсы о запусках интернет-магазинов, то есть о продуктах, продаваемых онлайн. Сложность была в том, чтобы найти кейс, где с помощью интернет-канала продвигался бы совершенно новый офлайн-продукт, основной канал продаж которого — аптеки и магазины. Так и не нашли, зато теперь у нас есть свой собственный кейс.

3 Оценка эффективности. Следующий вопрос, который стоял перед нами: что считать эффективным? Какой показатель принимать как удачный? Кроме того, не совсем понятно было, как любой из показателей (посещаемость, время на сайте, количество просмотренных страниц и т. п.) влияет на реальные продажи в аптеках и магазинах.

4 Куда вести потребителя? На сайте множество страниц, и надо создать такие страницу и контент, которые задержат, заинтересуют потребителя и при этом замотивируют его пойти в аптеку или магазин, чтобы купить продукт.

5 Выбор креатива. Когда мы уже определились, что будем использовать стратегию «360 градусов» и постараемся присутствовать в Интернете везде, где есть наша ЦА, встал вопрос о выборе креатива. Разные форматы на разных площадках не облегчали ситуацию.

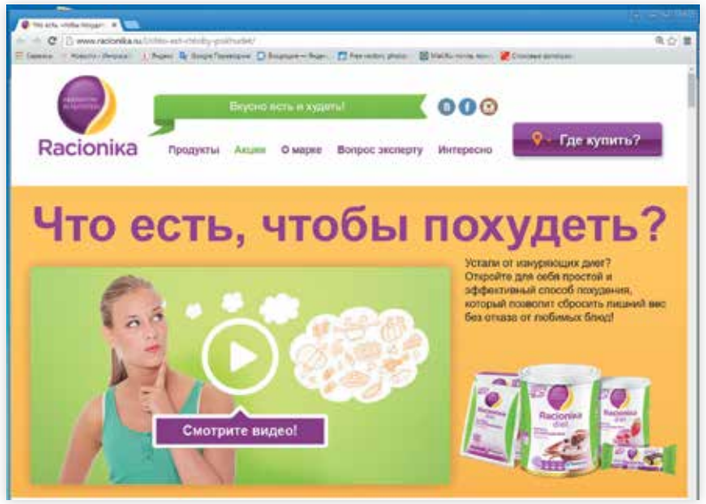
ОПЫТ. УРОКИ. СОВЕТЫ

На данный момент мы выработали свои правила, которые в итоге позволили нам добиться тех результатов, которые у нас сейчас есть. Давайте обо всем по порядку.

Долго мы думали о том, какие инструменты выбрать, и поняли, что оптимальным решением будет опробовать различные варианты и уже по факту выбрать, что подойдет нам больше всего. У Интернета есть один неоспоримый плюс — гибкость в использовании инструментов. Большинство из них можно отключить, если видишь, что они не дают нужного результата. В отличие от ТВ, когда выкупленное размещение без штрафов не отменишь. Один из самых главных советов при продвижении товаров в Интернете — это использовать максимальное количество инструментов и скомпоновать их таким образом, чтобы каждый решал одну из твоих задач. И только попробовав разные комбинации, узнаешь, что подойдет для конкретного товара.

С помощью этого мы решили сразу две проблемы: проблему отсутствия реальных кейсов, на цифры которых можно опираться, и проблему прогнозирования результатов. Каждый месяц мы ставим прогноз, опираясь на результаты предыдущего. Сейчас у нас уже накоплен опыт, и мы можем делать прогнозы смелее, однако изначально нам пришлось «прощупать» канал и понять, какие показатели мы можем набрать.

Для ответа на вопрос об оценке эффективности мы решили выбрать критерием количество переходов на страницу «Где купить». В отличие от интернет-магазина, где эффективность можно просчитать с точностью 100% по количеству и сумме заказа, мы такой возможности не имели, так как невозможно досконально проследить связь между просмотрами сайта и рекламы и покупкой товара в магазине. Долго обсуждая, мы решили, что самым правильным будет отслеживать количество людей, которые перешли на страницу «Где купить», так как это означало, что человек не просто заинтересовался продуктом, а выясняет, куда ему необходимо пойти, чтобы его приобрести.



«ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ПОБУДИТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ КУПИТЬ RACIONIKA, МЫ СДЕЛАЛИ «СТРАНИЦЫ ПРИЗЕМЛЕНИЯ» (LANDING PAGE). ЭТО ТЕ СТРАНИЦЫ, КУДА ПОПАДАЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬ С РАЗНЫХ РЕКЛАМНЫХ КАНАЛОВ И СТРАНИЦ, ТОЧКА ВХОДА НА САЙТ»

Для того чтобы побудить потребителя купить Racionika, мы сделали «страницы приземления» (Landing page). Это те страницы, куда попадает потребитель с разных рекламных каналов и страниц, точка входа на сайт.

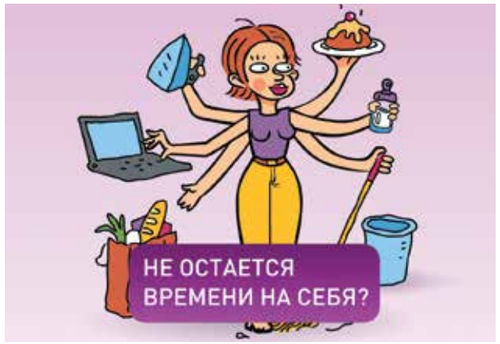
Мы сделали их сразу несколько, чтобы охватить разные потребительские инсайты: как похудеть после родов, как похудеть на определенное количество кг, как похудеть безопасно, как похудеть за определенный период времени и т. п. Все эти страницы были построены нами по одному принципу: в начале описываются проблемы потребителя, которые может решить Racionika, далее дается достаточно подробная информация о продуктах и их преимуществах; кроме того, мы добавили видеоконтент, так как он хорошо воспринимается потребителями и продлевает время нахождения на сайте. И наконец, самое главное — мы разместили ссылки на страницу «Где купить» в разных информационных блоках. Таким образом, мы наводим потребителя на мысль о приобретении продукта в любой момент изучения им сайта.

Ну, и вопрос с креативом мы тоже решили по-своему. Нам показалось, что основой успеха являются своевременность и актуальность, поэтому мы делаем индивидуальный креатив для каждого случая или разных площадок. Например, в период православного поста мы выпустили свои баннеры с идеей о перекусе во время поста. В Новый год мы предлагаем похудеть к праздникам, после Нового года — сбросить то, что набрали за праздники ☺.

ПОДВОДЯ ИТОГИ

Пожалуй, нет единого для всех брендов способа того, как добиться хороших показателей в интернет-продвижении. В нашем случае мы испробовали большое количество инструментов и креативов, постоянно комбинируя их, чтобы понять, на что лучше реагирует целевая аудитория. И все же вот несколько советов от меня о том, что ТОЧНО нужно знать перед стартом кампании в Интернете:

«НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ У НАС ЕСТЬ ЯРКИЕ БАННЕРЫ ДЛЯ НАШЕЙ ЦЕЛЕВОЙ АУДИТОРИИ: НАПРИМЕР, ДЛЯ МОЛОДЫХ МАМ ИЛИ ЛЮБИТЕЛЕЙ ФАСТФУДА»



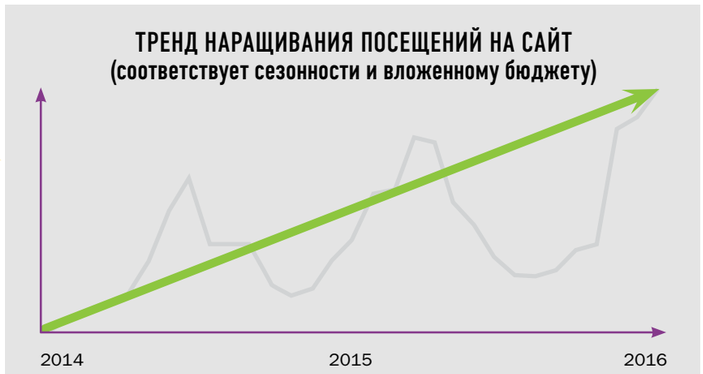
1 **Быть предприимчивыми,** четко определять цели рекламной кампании в Интернете и стараться использовать подходящие для этого способы продвижения. Каждой цели — свой инструмент.

2 **Полагаться не только на свое собственное мнение,** а собрать команду из людей, чьей экспертизе вы доверяете. Порой нам кажется, что мы абсолютно правы в том, какой инструмент нам необходим, но специалисты ежедневно видят очень много кейсов, знают все интернет-тренды и могут оценить, насколько верны наши ожидания.

3 **Выбрать свой показатель, который станет ключевым для оценки эффективности кампании.**
Так, мы выбрали критерием количество заходов на страницу «Где купить». Только человек, знающий бренд от а до я и принимающий решения о целях продвижения, может понимать, какая метрика действительно наиболее подходит именно этому бренду. Соответственно, в этом случае надо ориентироваться на свое мнение, а не внешних экспертов.

4 **Не бояться пробовать.**
Как уже было сказано раньше, Интернет позволяет менять многое за считаные секунды, поэтому если ты увидишь, что инструмент «не пошел», можно поменять его моментально, перераспределив бюджет на другой инструмент.

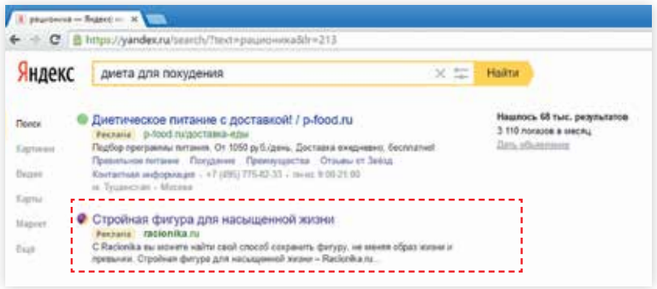
5 **Всегда поддерживать в актуальном состоянии сайт и группы в соцсетях.** Мы ведем планомерную работу на этих площадках: информация постоянно обновляется, поддерживается коммуникация с посетителями. Во многом благодаря этому идет постоянный прирост трафика, что и позволяет нам говорить о том, что 500 000 посещений сайта Racionika в месяц — далеко не предел!



ИНСТРУМЕНТЫ ПРОДВИЖЕНИЯ В ИНТЕРНЕТЕ

За 2,5 года существования марки нами было испробовано огромное количество различных каналов и инструментов продвижения в Интернете. Не все из них оправдали ожидания. Однако хочется поделиться нашим опытом использования каждого из инструментов. Ведь если какой-либо метод продвижения не принес результата в нашем случае, это совсем не означает, что этот же метод будет неэффективным для другого продукта или бренда.

1 КОНТЕКСТНАЯ РЕКЛАМА И КОНТЕКСТНЫЕ СЕТИ YANDEX И GOOGLE



КОНТЕКСТНАЯ РЕКЛАМА И КОНТЕКСТНЫЕ СЕТИ YANDEX И GOOGLE — это реклама, которую видит потенциальный потребитель, в случае если он интересовался определенной тематикой. Например, вы вводите в Yandex вопрос «как похудеть к лету», после этого в строчке выдачи в топовых позициях или внизу страницы вы видите сайты с пометкой «Реклама». Это и есть один из видов контекстной рекламы. Есть еще и другой ее вид. После ввода запроса в браузере потребитель видит контекстные объявления по интересной ему теме на сторонних сайтах. Это так называемая реклама в контекстных сетях, так как объявления высвечиваются не на самом поисковике, а на сайтах-партнерах сетей Yandex и Google.

+ Плюсы контекстной рекламы: относительно низкая стоимость контакта и 100%-ное попадание в ЦА.

– Основной минус: объявления в контексте — текстовые (хотя в контекстных сетях можно использовать и баннеры/изображения), а значит, к ним меньше внимания и нет визуализации бренда.

2 RTB-РЕКЛАМА (ИЛИ БАННЕРНЫЕ СЕТИ)

RTB-РЕКЛАМА (ИЛИ БАННЕРНЫЕ СЕТИ) — это показ баннеров на сайтах — партнерах баннерной сети, с которой сотрудничает рекламодатель. В RTB-рекламе можно использовать различные виды таргетинга (пол/возраст/интересы/география и т. п.). Иными словами, мы ищем «свою» аудиторию в огромной массе различных популярных площадок, а не просто выкупаем трафик на каком-то одном сайте.

+ Этот инструмент очень удобен в том случае, если вы хотите сформировать имидж бренда, анонсировать что-либо, максимально охватив свою аудиторию.

+ В большинстве случаев привлечение потребителей таким образом обходится дешевле, чем размещение на конкретных площадках. Этот вид рекламы мы используем активно, постоянно разрабатывая новый креатив к конкретному поводу (Новый год, 8 Марта, Великий пост, похудение к отпуску и т. п.).

– Площадка размещения не фиксирована, и вы не можете предугадать, на каком из тысячи сайтов появится ваш баннер и в каком контексте.

3 SEO-ПРОДВИЖЕНИЕ

SEO-ПРОДВИЖЕНИЕ — это адаптация сайта и наполнение его контентом таким образом, чтобы поисковики (Google и Yandex) считали сайт наиболее подходящим под запросы пользователей и показывали его как можно выше в строке поиска. В отличие от контекстной рекламы при SEO-продвижении потребитель в строке выдачи не видит пометки «Реклама».

+ Это один из наиболее дешевых видов продвижения, который, однако, приносит большой трафик.

– Качество такого контакта может быть ниже, чем при контексте, так как потребитель попадает на страницу со статьи по интересовавшей его теме, а не на страницу с продуктом.

4 ТИЗЕРНАЯ РЕКЛАМА

Когда начинать худеть?
racionica.ru

Сейчас — идеальный момент. Не ждите понедельника. Racionika

ТИЗЕРНАЯ РЕКЛАМА. Наверное, многие из вас видели странную рекламу на различных площадках, которая предлагала узнать легкий способ того, «как похудела Пугачева» и «как увеличить грудь без пластики». ☺ Скорее всего, это была именно тизерная реклама. Она похожа на баннерные сети, однако вид сообщения немного другой. Обычно это маленькая неподвижная картинка и какое-то текстовое сообщение под ней, цель которого — привлечь пользователя перейти на сайт и узнать тот самый «легкий способ».

+ Наш опыт показал, что стоимость тизерной рекламы небольшая.

– Но и эффективность у нее низкая.

5 СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ С РАЗЛИЧНЫМИ САЙТАМИ

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ С РАЗЛИЧНЫМИ САЙТАМИ. Это может быть любого вида коммерческое размещение на сторонней площадке. Например, это могут быть баннеры, конкурсы, опросы, брендирование на конкретных страницах конкретного сайта.

+ Плюсом такого размещения является полная визуализация бренда: можно разместить крупное изображение продукта, сделать брендирование, оформить страницу сайта в цветовой гамме бренда и т. п. Конечно, такое размещение достаточно яркое, бросается в глаза и вызывает отклик у посетителей.

– Однако основной минус — это стоимость размещения, которая, как правило, достаточно высока.

6 СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ

СОЦИАЛЬНЫЕ СЕТИ. Существует множество возможностей для продвижения бренда на этих площадках, например реклама на сторонних группах, таргетированные баннеры, PR среди блогеров и селебритис и многое другое. Конечно же, мы не могли не воспользоваться любовью аудитории к соцсетям. Для нас социальные сети стали отличной площадкой, для того чтобы напрямую общаться с нашим потребителем, отвечать на различные вопросы, делиться информацией о новинках, самим задавать вопросы пользователям о наших продуктах.

7 ВИДЕОРЕКЛАМА

ВИДЕОРЕКЛАМА. Мы пробовали размещение видеороликов на YouTube — одном из наиболее популярных каналов видеоконтента. На данном сайте рекламу можно делать с таргетингом на ЦА или же показывать перед конкретными роликами, например в начале какого-то фильма, и т. п.

+ Данный инструмент хорошо использовать при узкой целевой аудитории и для повышения знания марки в качестве альтернативы ТВ-рекламе.

– Минус этого инструмента продвижения — его стоимость. Этот вид рекламы достаточно дорогой. При этом сложно оценить эффективность, так как, просмотрев ролик, человек далеко не всегда перейдет на сайт.

И это только часть инструментов, которые существуют в глобальной сети и которыми хотелось поделиться с вами.

Как вы думаете: что общего между морским буйком и сочным стейком? Ответ на этот вопрос знает Джордж Стивен, основатель компании Weber, который в 1952 году связал воедино два столь совершенно разных предмета и положил начало новой кулинарной эры.

WEBER: БАРБЕКЮ ПО-АМЕРИКАНСКИ

История американского гриля уходит своими корнями еще в доколумбовскую эпоху. Первые европейские колонизаторы, высадившись на островах Карибского бассейна, обнаружили, что местные индейские племена весьма интересным способом готовили свежепойманное мясо. При помощи решеток из веток аборигены размещали его на определенном расстоянии от горячих углей и поддерживали огонь не менее 16 часов. Этот кулинарный ритуал назывался «барбакао» и позволял не только равномерно прожарить мясо, но также пропитать его запахом дыма и насытить ароматом специй.

Photo: weber.com

Европейцам такое блюдо тоже пришлось по душе, и они охотно распространили его по всему американскому континенту, трансформировав название в привычное нам «барбекю». Рецепты его приготовления постоянно улучшались, неизменным оставалось только одно — процесс собирал много людей вокруг, которые охотно проводили время на свежем воздухе в ожидании сочного ароматного мяса. Этим, кстати, пользовались и организаторы общественных мероприятий, которые столь нехитрым способом привлекали публику на скучные политические митинги.

После окончания Второй мировой войны кирпичные самодельные мангалы появились практически на каждом американском дворе. Общество нуждалось в покое, тишине и близости с семьей, а барбекю позволяло удовлетворять все эти потребности одновременно и без особых усилий. К сожалению, у самодельных конструкций было много недостатков: порывы ветра могли обсыпать золой готовящееся мясо, а некстати начавшийся дождь — с легкостью потушить незащищенные угли. Такое положение дел не устраивало многих, но лишь один человек придумал, как можно защититься от капризов природы

Джордж Стивен, изобретатель со своим изобретением

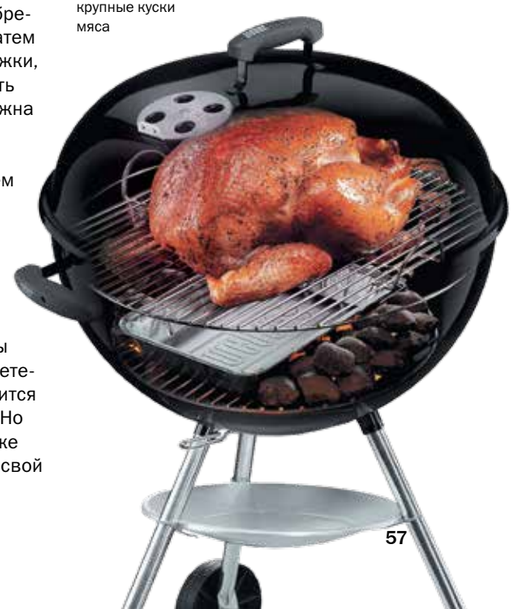
и усовершенствовать процесс приготовления мяса на открытом огне. Впрочем, сложно не быть изобретательным, когда у тебя 12 детей. Джордж Стивен жил в пригороде Чикаго, работал сварщиком на металлургическом заводе Weber brothers, где, помимо все прочего, производились буйки, и свободное время традиционно проводил на заднем дворе своего дома за приготовлением барбекю. Как глава большой семьи он привык к некоторым жертвам и лишениям, однако очередной испорченный стейк поставил точку в борьбе с неидеальными выходными и подарил вдохновение для создания чего-то более совершенного, чем кирпичный мангал. Творческие поиски и эксперименты долго не увенчивались успехом, пока однажды Джордж не обратил внимание на то, что все время находилось у него на глазах. Это был морской буй округлой формы, который мог бы на что-то сгодиться, если с ним немного поработать. Сначала изобретатель разрезал его пополам, затем приварил к нижней части три ножки, а верхнюю задумал использовать в качестве крышки, которая должна была защищать еду и огонь.

К сожалению, первый прототип гриля плохо работал — угли в нем потухали, не успев разгореться. На помощь пришел сосед, который посоветовал проделать в конструкции несколько отверстий, чтобы позволить огню «надышаться» необходимым количеством кислорода. Знал бы тот парень, что перед ним изобретение, которое совсем скоро появится во всех американских дворах… Но тогда об этом не подозревал даже сам Джордж, который создавал свой агрегат исключительно для личного использования.

Получившаяся штуковина больше напоминала космический спутник, чем вызвала немало насмешек даже со стороны семьи и друзей. Однако все они изменили свое мнение после участия в боевых испытаниях этого странного изобретения. Благодаря сферической форме модифицированный Джорджем буй-гриль надежно сохранял тепло, равномерно распределял его внутри и позволял идеально готовить даже крупные куски мяса, например, запекать целиком гуся или индейку. Немаловажным достоинством изобретения была и простота его использования. Необязательно было обладать какими-то профессиональными навыками или неотрывно контролировать процесс приготовления — результат и без этого превосходил даже самые смелые ожидания.

В течение следующих нескольких месяцев Джорджу Стивену поступило такое количество заказов на его чудо-устройство, что он решил оставить работу на заводе и начать собственный бизнес. Первая партия состояла из 50 грилей, каждый из которых стоил почти в 10 раз дороже, чем обычные мангалы. Но продажи оказались настолько успешными, что уже к концу 1950-х годов Джордж смог выкупить сначала один из цехов, где когда-то работал сварщиком, а затем и целый завод, которому дал

Сферическая форма позволяет готовить даже крупные куски мяса



Weber. Гриль-ресторан в штате Иллинойс

Джим Стивен с первым прототипом сферического гриля, созданным его отцом

название Weber-Stephen Products Co. Перед запуском массового производства первоначальная модель была немного доработана и приобрела тот самый узнаваемый вид, который сегодня знаком каждому любителю барбекю.

Следующие несколько лет Джордж посвятил популяризации своего любимого детища. Вместе со своей командой он ездил по стране с кулинарными шоу и участвовал в телевизионных передачах. Очень скоро гриль сферической формы с крышкой стал настоящим хитом, однако компания все еще оставалась недостаточно большой. Тогда Джордж пошел на решительный шаг и обратился в банк. Но не за кредитом на дальнейшее развитие бизнеса, а с предложением организовать День сэндвича, на котором каждый клиент мог бесплатно получить горячий бутерброд. Менеджерам банка идея понравилась, и они разрешили Джорджу разместить восемь грилей прямо в отделении. Акция имела колоссальный успех — клиенты, привлеченные ароматом жареных сэндвичей, открыли более 650 новых счетов, а компания Weber, рассчитывавшая продать хотя бы 40 грилей, получила заказ почти на три фуры. Оценив успех нестандартных PR-кампаний, Джордж сделал их своим фирменным коньком. Например, привлек в качестве рекламных агентов… пожарников. Они имели прямой доступ к нужной целевой аудитории и могли обучать ее технике безопасности, попутно рассказывая о преимуществах грилей Weber. Обаятельные и общительные пожарные пользовались большим успехом у клиентов и смогли не только увеличить количество продаж, но и значительно сократить количество несчастных случаев, связанных с приготовлением еды на открытом огне.

В совокупности это привело к взрывному росту популярности барбекю в Америке, и очень скоро у компании Weber появилось немало конкурентов. Производимое ими оборудование стоило дешевле, но значительно уступало в качестве. В глазах потребителей это еще больше подчеркнуло достоинства грилей Weber, которые были совершенными даже в самых маленьких деталях. Большое внимание Джордж также уделял долговечности своей продукции, используя при ее создании только самые качественные материалы.

К началу 1970-х грили сферической формы можно было увидеть почти в каждом американском дворе. Потребители были от них в таком восторге, что стали олицетворять в своем сознании бренд Weber со всей категорией барбекю. Однако продажи компании резко снизились, что, как ни парадоксально, было связано с высочайшим качеством производимых ею грилей. Они были настолько долговечными, что покупка нового могла понадобиться лишь через несколько лет. Это стало одной из предпосылок для расширения ассортимента — к угольным грилям добавились газовые и электрические, которые еще больше экономили время и усилия, затрачиваемые на приготовление барбекю.

Газовый гриль Weber Genesis E-330

1980-е вывели компанию Weber на новый виток роста, сопровождаемый инновациями и изменениями. Джордж по-прежнему искал способы улучшения своих продуктов и жизни людей, которые ими пользуются, и на этот раз задумал создать совершенный газовый гриль. Для этого он разместил над горелками треугольные металлические пластины, которые лучше распределяли тепло и препятствовали возгоранию капающего жира, а также упростил процесс очистки. Это в очередной раз совершило революцию в технологиях создания грилей и впоследствии было принято на вооружение всеми производителями.

В 1993 году Джордж ушел из жизни, и бразды правления перешли его третьему сыну — Джиму. Впрочем, остальные дети и уже некоторые внуки династии Стивен тоже принимают активное участие в развитии бизнеса. К концу прошлого века барбекю стало популярным как никогда ранее. По данным Всемирной ассоциации производителей барбекю, на 1999 год около 75% американских семей владели хотя бы одним грилем. Из них активно его использовали более 60% и около 40% приобретали для себя как угольное, так и газовое барбекю-оборудование. И таким ошеломляющим успехом индустрия обязана изобретательности Джорджа Стивена, который увидел огненный потенциал в предмете, созданном для воды.

В октябре 2013 года имя Джорджа Стивена было увековечено в Зале славы барбекю в Канзас-Сити. При получении награды Джим Стивен сказал: «Мой отец знал, что один из лучших способов объединить семью — это приготовить еду вместе на свежем воздухе. Моя мама Мардж и вся семья Стивен очень гордятся тем, чего достиг мой отец, и мы очень рады, что он увековечен в Зале славы барбекю. Его видение и упорство буквально изменили идею развлечений на свежем воздухе, и компания Weber будет продолжать воздавать честь его наследию, разрабатывая лучшие грили в течение следующих лет».

Стоит отметить, что семья Джорджа держит свое слово: даже спустя 60 лет после создания компания Weber продолжает оставаться лидером отрасли и ведущим производителем гриль-оборудования.

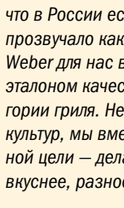
WEBER В РОССИИ

Сегодня продукция компании Weber известна по всему миру, в том числе и в России. Официальное представительство в нашей стране открылось в 2010 году и сразу представило весь свой ассортимент: угольные, газовые и электрические грили, а также огромное количество любительских и профессиональных аксессуаров. Как отмечают в компании Weber, российский рынок для них интересен тем, что начал развиваться относительно недавно — широкие слои населения уже начали узнавать о грилях, но покупает их пока только самая прогрессивная часть общества. Это открывает богатые перспективы для реализации глобальной миссии Weber, которая заключается в культивировании культуры гриль во всем мире.

В России основы этого движения уже были заложены компанией Forester, лидером отечественного рынка оборудования и инструментов для гриля. За 15 лет своей работы команда бренда сумела изменить отношение к отдыху на природе и создать мощный фундамент для дальнейших преобразований. Появление нового серьезного игрока, по мнению Forester, вдохновило российский рынок гриль-оборудования на новые профессиональные свершения и переход на новый этап своего развития.

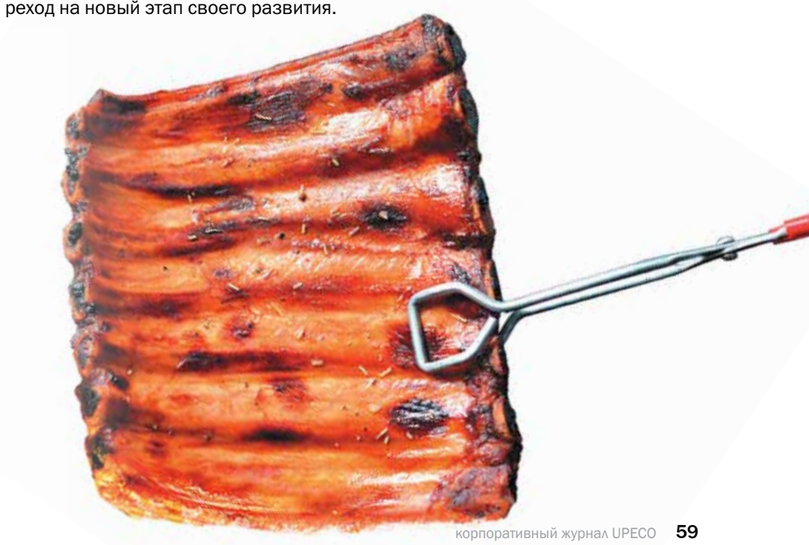
Photo: weber.com

Джордж Стивен на кулинарном ток-шоу



ЮЛИЯ ПОЗДНУХОВА,
бренд-менеджер ТМ Forester:

— Наше личное знакомство с Weber как с компанией состоялось семь лет назад на выставке в Европе. Сейчас диалог на их стенде вспоминается как анекдот. На наш вопрос «Почему Weber нет в России?», они ответили: «Потому что в России есть Forester». Это прозвучало как комплимент, так как Weber для нас всегда был и остается эталоном качества и пионером категории гриля. Несмотря на разность культур, мы вместе двигаемся к одной цели — делаем готовку на гриле вкуснее, разнообразнее и проще.



Концепция этой молодой американской компании отражена в ее названии. В портфеле Spectrum Brands представлено такое впечатляющее разнообразие брендов, что для рассказа о каждом отдельно не хватило бы и целого журнала.

SPECTRUM BRANDS: ХОРОШЕГО МНОГО НЕ БЫВАЕТ

Spectrum Brands появилась на свет в 2005 году в качестве преемницы американской корпорации Rayovac. Около 100 лет она специализировалась на производстве батареек под одноименным брендом и за это время заработала статус главного изобретателя индустрии, отвечающего за внедрение новых трендов, стандартов, типоразмеров и даже дизайнерских решений упаковки. Несмотря на такую серьезную репутацию, компания неоднократно находилась на грани катастрофы — это было связано со стремительным развитием технологий, которые порой обнуляли все текущие достижения и заставляли начинать сначала. Чтобы удержаться на плаву в условиях постоянно меняющейся действительности, руководство Rayovac еще в 1950-е предприняло первые попытки диверсификации бизнеса за счет покупки предприятий из других отраслей и остается верным

этой стратегии до сегодняшнего дня, собрав под своим крылом уже несколько десятков самых разнообразных брендов. В 2005 году, после приобретения United Industries Corporation, одного из крупнейших производителей инсектицидов и репеллентов, стало ясно: назрели кардинальные перемены.

Так было принято решение о создании холдинга под именем Spectrum Brands. От своей предшественницы, компании Rayovac, он взял все самое лучшее — дух лидерства и страсть к инновациям. Каждый бренд, принадлежащий Spectrum Brands, является одним из флагманов в своей категории. Такова принципиальная позиция компании, которая никогда не была баловнем судьбы и не может позволить себе даже малейшего балласта. Для лучшей управляемости и повышения маневренности такого огромного бизнеса в нем было выделено пять ключевых дивизионов:

- батарейки и бытовая техника;
- инструменты и оборудование для дома;
- товары для животных;
- уход за автомобилем;
- для сада и дома.

Чтобы рассказать о каждом из них, нам пришлось бы завести новую рубрику в журнале и темы для нее закончились бы нескоро. Но мы ограничимся рассказом о подразделении, представляющем общую с UPECO товарную категорию.

В дивизионе «Для сада и дома» собраны семь брендов, под которыми выпускаются средства для защиты человека, дома и сада от насекомых. Часть из них — Spectracide, Hot Shot, Cutter и Repel — досталась в приданое вместе с United Industries Corporation. В 2011 году к ним добавилась старейшая американская

ВАЛЕРИЯ ФИЛИППОВА, директор по маркетингу:

— У компаний UPECO и Spectrum Brands много общего. Прежде всего, это постоянное стремление к развитию, непрерывные инновационные разработки. Любопытно, что даже направления для инноваций в общих категориях у нас похожи. Недаром говорится: великие умы мыслят одинаково. Общим для обеих компаний является и успешная конкуренция на локальных рынках с крупнейшими мультинациональными компаниями, в частности с компанией SC Johnson. С той лишь разницей, что UPECO в России — абсолютный лидер в категории средств от насекомых, а Spectrum Brands — игрок № 2 на рынке США.

марка инсектицидов Black Flag, созданная еще в XIX веке и сменившая за свою долгую жизнь немало хозяев. Впрочем, то же самое можно сказать почти про все вышеперечисленные бренды.
Например, Cutter до 1994 года принадлежал немецкому концерну Bayer, который помимо фармацевтической деятельности некоторое время занимался разработкой и производством инсектицидов. Именно в его лаборатории было создано химическое соединение пикаридин — репеллент, сравнимый по эффективности с дэтой, но при этом более безопасный для человека и окружающей среды. A Repel был выкуплен почти за 20 млн наличных долларов у американской корпорации Wisconsin Pharmacal Company. Как показало время, это было весьма выгодное вложение средств. В конце XX века на американском континенте случился первый случай заболевания лихорадкой Западного Нила, которая переносится комарами. Вспыхнувшая в следующие несколько лет эпидемия повлекла за собой ошеломляющий рост спроса на всевозможные репелленты и открыла новые горизонты для развития категории.
На сегодняшний день Cutter и Repel в совокупности удерживают за собой треть американского рынка репеллентов, уступая пальму первенства только марке Off!, принадлежащей компании SC Johnson. Продуктовая структура обоих брендов включает в себя широкий ассортимент средств по защите от насекомых, адресованный различным целевым аудиториям. Repel ориентирован на людей, ведущих активный или даже экстремальный образ жизни, а Cutter предназначен для защиты семейного отдыха. Для первой категории потребителей важна эффективность и длительность действия репеллента, а для второй — безопасность используемого средства и натуральные ингредиенты в составе.
Исследовательский отдел Spectrum Brands придумал, как совместить эти пожелания, и создал уникальный репеллент на основе натуральных ингредиентов, способный обеспечить длительную защиту от москитов, переносящих вирус Западного Нила. Ранее считалось, что с этой задачей может справиться только средство, содержащее дэту или пикаридин в большой концентрации. Спрей Repel на 30% состоит из масла лимонного эвкалипта, обладает приятным запахом, безвреден для кожи и при этом обеспечивает защиту на несколько часов.
Немало революционных продуктов представлено и в других брендах подразделения. Например, некоторые инсектициды, выпускаемые под маркой Black Flag, также не содержат химически активных ингредиентов, а привлекают насекомых за счет природных приманок. Это означает, что люди и животные могут находиться в обработанных помещениях без вреда для их здоровья.

Впрочем, о своих успехах Spectrum Brands рассказывает неохотно, скромно отмечая при получении очередной награды, что будет и дальше направлять свои творческие устремления на то, чтобы превосходить ожидания потребителей. Сезонность бизнеса и зависимость дохода от капризов природы вынуждают работать в два раза усерднее там, где другие давно почивали бы на лаврах. Но именно постоянное движение мотивирует на создание по-настоящему классных продуктов, которые являются визитной карточкой Spectrum Brands.

Помимо своей основной деятельности Spectrum Brands помогает семьям, живущим в наиболее пострадавших от вируса Зика регионах, безвозмездно снабжая их репеллентами. Кроме этого, компания активно взаимодействует с правительствами стран Латинской Америки, чтобы ускорить регистрацию своих продуктов и обеспечить потребителей необходимыми средствами защиты от насекомых, которых в этом регионе представлено более чем достаточно.

http://mkazantsev.ru/izmenyaem-zhizn-pervyj-katalog-metodov-izmeneniya-zhizni-s-ih-kriticheskim-razborom-i-illyustratsiyami/

ИЗМЕНЯЕМ ЖИЗНЬ

ПЕРВЫЙ КАТАЛОГ МЕТОДОВ ИЗМЕНЕНИЯ ЖИЗНИ С ИХ КРИТИЧЕСКИМ РАЗБОРОМ И ИЛЛЮСТРАЦИЯМИ

Текст:
МИХАИЛ КАЗАНЦЕВ,
автор блога http://mkazantsev.ru/

Это первая статья в большом цикле о том, как изменить свою жизнь. Ради бога, не морщитесь. Я понимаю, что Интернет заполнен огромным количеством бездарных подделок на эту тему. Их авторы беззастенчиво обещают стопроцентно работающие методики, волшебные перемены в жизни и пошаговые рецепты сумасшедшего успеха. Под лозунгом «Изменяем жизнь к лучшему» работают как опытные и мудрые наставники, так и проходимцы, которые пользуются популярностью темы.

На мой взгляд, абсолютное большинство таких статей — чушь. Однако я всегда помню древнюю, но малоизвестную русскую пословицу «У каждого урода — своя метода». Юмор Господа Бога заключается в том, что любой, даже самый дебильный метод может кому-то помочь.
Изменить жизнь человека способно все что угодно. Перемены в жизни героя фильма «Бриллиантовая рука» начались после того, как он поскользнулся на банановой шкурке. Алиса ничего не планировала изменить в жизни, а просто скучала. Но ненароком увидев кролика в жилетке и с часами, сдвинула свою «точку сборки» навсегда.
В моей жизни, например, был такой забавный эпизод: когда я занимался боевыми искусствами, я долгое время не мог «поставить руки» правильным образом. Однажды мой мастер дал мне предельно странную рекомендацию. Она заключалась в том, что я должен был минут 5–10 в день ходить на четвереньках. При этом мне было необходимо представлять себя беременной слонихой и чувствовать холодок в заднем проходе. Безумный совет, не правда ли? Однако после недели практики у меня получилось то, что не получалось на протяжении трех месяцев.
Примеры изменений можно приводить бесконечно. Точно так же, как можно бесконечно экспериментировать с различными методиками изменения своей жизни. Однако эти эксперименты не только сжирают ваше время, но, что важнее, могут навредить вашей самооценке, здоровью и мотивации.
Если вы задаете себе такие вопросы: «как измениться самостоятельно?», «как изменить жизнь к лучшему?», «как измениться самой и изменить свою жизнь?» и т. п. — и хотите изменить свою жизнь, то важно понимать, какие методики вообще существуют, как они работают, кому подходят, а кому противопоказаны. Важно выбрать то, что подходит именно вам.
В этой статье впервые представлен каталог методик по изменению себя и жизни. Я не просто перечисляю методики, которые предлагаются доверчивым читателям российского Интернета в качестве стопроцентно работающих. Я провожу критический разбор каждой из них.

ЗАЧЕМ НУЖЕН КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ? ПОЧЕМУ ЭТО ТАК ВАЖНО ДЛЯ ВАС?

1. Важно понимать, как и за счет чего методика работает на самом деле. Большинство методик упаковано в рекламную оболочку, которая является привлекательной, но не имеет отношения к действительности.
2. Необходимо убедиться, подходит ли методика изменения лично вам, соответствует ли она особенностям вашей личности. Использование методик, которые противоречат вам, вашей системе ценностей и психологическому типу, не учитывают особенности характера, — разрушительно. Вы теряете время, веру в себя и в возможность изменений.
3. Не менее важно проверить, насколько применение методики возможно и позитивно в вашей текущей жизненной ситуации. Ситуационным анализом вообще всерьез никто не занимается. Между тем вся наша жизнь по большому счету является ситуацией. Не уметь ею управлять, не учитывать ее особенности и одновременно обещать изменения — просто глупость.

Какие же методы для изменения своей жизни чаще всего предлагают и что мы можем увидеть, глядя на них критическим взглядом?
Ниже я привожу список основных методов изменения жизни. Каждому из них я дал короткое «прозвище».
В каждом прозвище есть доля шутки, но, с другой стороны, оно максимально точно отражает суть метода.

- **«Встряска»:** экстремальный выход из зоны комфорта.
- **«Дрессировка»:** выработка привычек.
- **«Фокусировка»:** целеполагание и планирование.
- **«Вожделение»:** культивирование энтузиазма и самомотивация.
- **«Мысли позитивно!»:** рациональное управление мыслями.
- **«Молитвы»:** аффирмации, медитации, работа с негативными убеждениями.
- **«Казарма»:** жесткое планирование, навязывание извне сроков и темпов изменений.
- **«Делай как я!»:** абсолютизация личного опыта.
- **«Сверхсознание»:** концентрация на осознанности и нахождении «здесь и сейчас».
- **«Это бизнес, детка!»:** использование для изменения жизни методик и подходов из бизнеса, спорта и т. п.

Подборка, возможно, не самая полная. Но основные моменты в ней представлены. Поехали разбираться с каждым из методов.

1. МЕТОД «ВСТРЯСКА»: ЭКСТРЕМАЛЬНЫЙ ВЫХОД ИЗ ЗОНЫ КОМФОРТА

СУТЬ МЕТОДА

Для изменения своей жизни вам предлагается испытать экстремальное переживание. Оно может быть однократным и коротким, как прыжок с парашютом или хождение по углям; может быть длительным, как «адская неделя».
По замыслу приверженцев этого метода «встряска» позволяет вам получить новые впечатления, избавиться от внутренних ограничений, поверить в себя и буквально переродиться в нового человека.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ; КОМУ ПОДХОДИТ И КОМУ ПРОТИВОПОКАЗАН

Порой «встряска» бывает полезной. Особенно когда вы живете однообразной и монотонной жизнью. История знает немало случаев, когда экстремальные переживания действительно меняли систему ценностей человека, его взгляды на жизнь и судьбу.
Сложность заключается в том, что экстремальные ситуации и выход из зоны комфорта сами по себе ничуть не более интеллектуальный инструмент, чем молоток. Если поставить в ряд миллион человек и стукнуть каждого по голове молотком, то некоторые умрут, другие потеряют сознание, но гарантированно найдутся счастливцы, которые буквально переродятся после этого нелепого действия.
Однако это не повод объявлять удар молотком по голове надежным средством для изменения своей жизни к лучшему. Любой экстремальный метод в чем-то напоминает любимое развлечение советских телезрителей. Когда телевизор работал плохо, раздраженные граждане глубокомысленно дубасили его кулаком. Порой помогало. При этом ни один из дубасящих по телевизору не понимал: почему удар кулаком должен помочь в работе сложного электронного устройства и в чем причина неисправности.
Экстремальные способы изменения жизни гарантируют вам получение сильных эмоций. Кроме того, многие из них заметно поднимают самооценку, причем не на пустом месте. Это все является плюсами методики. Однако любая экстремальная

методика краткосрочна и конечна. Большинство из тех, кто ее опробовал, снова возвращается к своей привычной жизни. Через некоторое время никаких следов от воздействия нового опыта не остается. Обыденность сильна тем, что она постоянна и поддержана всем вашим окружением.
По моему опыту те, кто попробовал на себе «встряску», делятся после нее на четыре категории:

- те, кого «вставило» — они почувствовали вкус адреналина и победы. Экстремальность и преодоление становятся для них смыслом жизни. Это все изменения, которые с ними произошли. Именно они и становятся пропагандистами метода «Встряска»;
- те, кому понравилось и стало импульсом для развития. Некоторое время они пребывают в эйфории и используют ее, для того чтобы что-то изменить в жизни. У кого-то «встряски» хватает надолго, у кого-то нет;
- те, кому метод понравился, но не более. Они получили позитивные эмоции и на этом остановились. Эти люди продолжают жить как прежде;
- те, кого «травмировало». Таких людей не очень много, но они есть. «Встряска» не пошла им на пользу. В лучшем случае они получили разочарование. Многие потеряли веру в себя и возможность измениться.

«Встряска» — это просто удар по сложной системе, каковой является человек. Результат этого удара абсолютно непредсказуем.

МОЙ ОПЫТ

Было время, когда я увлекался «встряскими». Например, ходил с другом в экстремальные походы зимой, без палатки. Спал у костра под открытым небом, существовал на «подножном корму» и т. д. Очень любил лазить по стенам развалин в Пушкинском парке без страховки. Все это давало море адреналина, повышало самооценку, уверенность в себе, но… на самом деле ничего не меняло в жизни. Как только я возвращался в свою повседневную реальность, она, как меланхоличная корова, пережевывала все мои «достижения».

2. МЕТОД «ДРЕССИРОВКА»: ВЫРАБОТКА ПРИВЫЧЕК

СУТЬ МЕТОДА

По замыслу пропагандистов и создателей «дрессировочных» методик, для того чтобы изменить жизнь, необходимо начать с привычек и рутинных, повторяющихся действий. Основная идея заключается в том, чтобы плавно, потихоньку вводить новые модели поведения в повседневную жизнь.
В этом смысле «дрессировка» противоположна «встряске». «Дрессировка» не предусматривает экстремальных переживаний. Зато все эти программы являются долгоиграющими.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ; КОМУ ПОДХОДИТ И КОМУ ПРОТИВОПОКАЗАН

«Дрессировка» является весьма органичной для человеческого существа. Мы все ее проходили начиная с детства. Нас приучали ходить на горшок, убирать за собой игрушки, чистить зубы, читать, писать и т. д. Фактически с помощью «дрессировки» мы во многом стали людьми.
Повторяющиеся действия и новые привычки способны действительно сильно изменить качество жизни человека. Однако они не влияют на глубинную мотивацию наших поступков, не решают внутренних противоречий и не изменяют деструктивные убеждения.
Кроме того, существует целый класс людей, к которым метод «дрессировки» совершенно неприменим. Их называют по-разному: интуитивисты, хаотики, творческие натуры и т. п. «Дрессировка» вызывает у таких людей бешеное сопротивление и убивает любую мотивацию. Ничего, кроме отвращения и разочарования, применение этого метода у таких людей не вызывает.

МОЙ ОПЫТ

Я, бесспорно, отношусь к творческим натурам. Тупые, однообразные, повторяющиеся действия вызывают у меня ярость. Но тем не менее обучаться чему-то новому и приобретать полезные привычки мне нужно. Так что после многократных попыток добиться «взаимности» от этой методики я нашел компромисс.
Теперь я отношусь к ней положительно, но с некоторыми оговорками. Я создаю чек-лист на каждый день. Туда я помещаю те привычки, которые я мог бы отработать в течение дня. Однако я никогда (!) не выполняю все задания этого чек-листа и считаю это совершенно нормальным для себя.
Как я с ним работаю? Время от времени я заглядываю в чек-лист и прислушиваюсь к себе. Как только я чувствую желание выполнить один из пунктов, я делаю это.
Такой подход позволяет мне без насилия над собой проводить «дрессировку» в комфортном режиме.

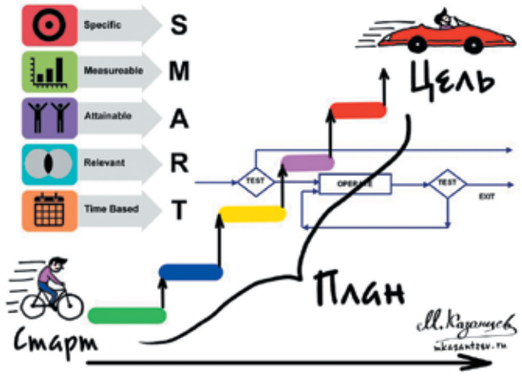
3. МЕТОД «ФОКУСИРОВКА»: ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ И ПЛАНИРОВАНИЕ

СУТЬ МЕТОДА

Главное — это поставить вдохновляющую цель, а лучше не одну. Так думают многочисленные приверженцы «фокусировки». После целеполагания нужно все спланировать и бодрым шагом двинуться навстречу процветанию. Любое препятствие на пути к цели не воспринимается трагично, а вписывается в план действий и преодолевается.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ; КОМУ ПОДХОДИТ И КОМУ ПРОТИВОПОКАЗАН

«Фокусировка» кажется необычайно привлекательной для людей с рациональным складом ума. Для тех, кто начинает изучать эту методику, жизнь представляется простой и ясной, состоящей из трех действий: спланировал — сделал — достиг.
Особый энтузиазм вызывает то, что ты можешь достичь всего, чего хочешь. Для этого активно используются примеры людей, которые чего-то добились.
Я искренне люблю методы изменения жизни, основанные на «фокусировке». Они простые, логичные и ясные. От них веет здоровым англосаксонским оптимизмом. К сожалению, эти методы также не могут считаться универсальными. Все дело в том, что для достижения успеха с их помощью вам нужно быть роботом, а не человеком. Сама модель «фокусировки» оставляет за бортом наличие у вас эмоций, внутренних противоречий, кризисов, комплексов и странных желаний. Между тем все эти игнорируемые и неучитываемые явления оказывают мощнейшее воздействие на вас, вашу жизнь, мотивацию и действия. Чем больше вы их игнорируете, тем сильнее и неожиданнее они проявляются.



МОЙ ОПЫТ

«Фокусировка» для меня всегда была необычайно привлекательной. Ее основы мне преподавал очень сильный специалист по НЛП.
На первых порах это показалось мне волшебной палочкой, способной изменить всю мою жизнь. Однако затем я познакомился с неприятной «дамой» по имени прокрастинация. Сначала я, как и все, пытался побороть ее, затем обхитрить… И только позднее, когда исследовал свои стратегии взаимоотношений со временем, особенности своего планирования и структуру ценностей, «фокусировка» начала работать на меня. Окончательно я с ней подружился только тогда, когда начал работать над собственными эмоциями.

4. МЕТОД «ВОЖДЕЛЕНИЕ»: ВИЗУАЛИЗАЦИЯ УСПЕХА, КУЛЬТИВИРОВАНИЕ ЭНТУЗИАЗМА И САМОМОТИВАЦИЯ

СУТЬ МЕТОДА

Главное — это позитивный настрой и видение. Приверженцы метода «Вожделение» уверены, что их визуализации, желания и эмоции способны напрямую воздействовать на материальный мир. Поэтому они видят свою задачу в том, чтобы постоянно поддерживать высокий градус позитивизма и энтузиазма.
В некоторых направлениях это считается достаточным для позитивных изменений жизни и достижения успеха. Другие направления комбинируют метод «вожделения» с другими методиками, например с «фокусировкой».

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ; КОМУ ПОДХОДИТ И КОМУ ПРОТИВОПОКАЗАН

При поддержании себя в тонусе визуализация успеха и культивирование энтузиазма — полезная практика. Вы действительно начинаете чувствовать себя лучше, намного легче переживаете неудачи, видите больше возможностей, легче выстраиваете отношения с людьми. Это действительно положительный аспект данного подхода, который можно рекомендовать практически всем.
Однако при чрезмерном употреблении у практикующих «вожделения» теряется адекватность. Они очень умело давят в себе негативные эмоции. При этом забывают, что эти эмоции появляются не просто так, а служат определенными сигналами о «неполадках» во внешнем или внутреннем мире. Отключение негативных эмоций — это отключение системы «аварийного оповещения». Такая практика заканчивается взрывом, срывом или иным катастрофическим вариантом развития событий.
Особенно тяжело сказывается применение «вожделения» для изменения жизни людьми, склонными к истеричному или экзальтированному поведению. У них «крышу срывает» начисто.

МОЙ ОПЫТ

Мне довелось учиться у одного из мастеров этого метода. В 1994 году, после очередного семинара, я получил возможность убедиться в силе «вожделения». Мне очень захотелось купить мобильный телефон.
На всякий случай для современного читателя сообщу, что его стоимость составляла 1215 долларов, что в те годы равнялось годовому (!) прожиточному минимуму семьи из четырех человек. Я в то время зарабатывал около 200 долларов в месяц. То есть покупка телефона выходила за все мыслимые рамки. Однако ровно эта сумма пришла ко мне через три дня после формулировки желания, совершенно неожиданно, в виде щедрого бонуса от клиента, которому я здорово помог.
К сожалению, это был единственный случай в моей жизни, когда «вожделение» сработало так ярко. Анализируя это, я понял, что не люблю долго находиться в состоянии эйфории и искусственно поддерживаемого энтузиазма, которые требуются для успешного использования этой методики. Такие эмоции лишают меня адекватного восприятия действительности.

5. МЕТОД «МЫСЛИ ПОЗИТИВНО!»: РАЦИОНАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ МЫСЛЯМИ

СУТЬ МЕТОДА

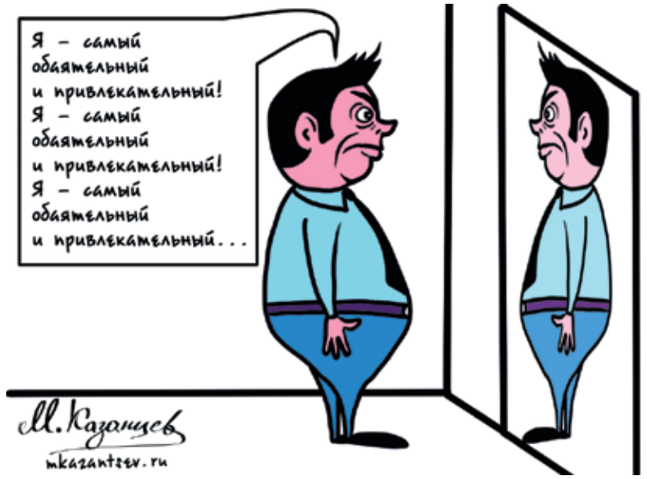
Наши мысли управляют нашей жизнью — убеждены приверженцы данного метода. Правильные мысли порождают правильные действия, которые порождают правильные результаты.
В отличие от предыдущего направления метод «Мысли позитивно!» занимается не эмоциями, а мыслями. Он делит их на позитивные и негативные. С последними он борется.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ; КОМУ ПОДХОДИТ И КОМУ ПРОТИВОПОКАЗАН

Практически все, что было сказано о методе «Вожделение», справедливо и для метода «Мысли позитивно!». Если использовать элементы этого подхода без фанатизма, то можно серьезно улучшить качество своей жизни. Однако этот метод так же, как и предыдущий, упускает из виду причину, по которой негативные мысли появляются. Кроме того, далеко не все негативные мысли являются вредными для нашей жизни.
В случае фанатичного следования методу «Мысли позитивно!» вы становитесь чрезмерно рациональным, и происходит отключение себя от эмоциональной сферы. Вы становитесь похожи на робота, что обедняет вашу жизнь и отталкивает от вас других людей. Помимо этого, у вас в голове поселяется виртуальный полицейский, который отслеживает все ваши мыслепреступления. Он безжалостно наказывает вас за любую негативную мысль, что лишает вас свободы мышления.

МОЙ ОПЫТ

Мыслить позитивно я начал в 1997 году. Освоил стратегию «удачника», принялся отлавливать негативные мысли… Однако полностью этот метод не стал для меня органичным. Как я разобрался позднее, особенности моей личности и когнитивной сферы не позволяют мне сконцентрироваться только на позитиве. Я нахожу весьма полезным продумывать и анализировать возможные негативные сценарии развития событий. Несколько раз в жизни это меня сильно выручало.



6. МЕТОД «МОЛИТВЫ»: АФФИРМАЦИИ, МЕДИТАЦИИ, РАБОТА С НЕГАТИВНЫМИ УБЕЖДЕНИЯМИ

СУТЬ МЕТОДА

Если честно, то аффирмации, медитации, работа с негативными убеждениями — это очень разные методики. Но у них есть одно общее свойство. Они претендуют на работу с нашим бессознательным.
Аффирмации работают напрямую. Вы находите или составляете позитивные и вдохновляющие утверждения, встаете перед зеркалом и начинаете произносить их вслух. Работа аффирмаций основана на убеждении о том, что если вы часто повторяете что-то, то оно «проваливается» прямиком в ваше бессознательное.
Медитации работают не столь прямолинейно. Вы выбираете спокойное место. Садитесь в позу лотоса или просто на стульчик, держите спину прямой и… Дальше вариантов бесконечное множество. Самый простой из них — вы отслеживаете собственное дыхание и позволяете вашим мыслям растворяться, не борясь с ними и не концентрируясь на них. В этом состоянии расслабленного покоя, как считают медитирующие и им сочувствующие, запускаются волшебные процессы. Приверженцы естественно-научного подхода считают, что медитации повышают нейропластичность нашего мозга и способствуют «разгрузке» подсознания. Мистически настроенные товарищи будут рассказывать вам о подключении к высшему разуму, что тоже сопровождается «очищением мозгов».
Работа с негативными убеждениями — этот подход претендует на максимальную рациональность из всех, объединенных в эту группу.
Вы рассматриваете вашу жизнь, проблемы, с которыми сталкиваетесь, ваши желания… И выходите на те убеждения, которые сформировали вам проблемы и ту жизнь, которой вы недовольны. Конкретных методов работы с убеждениями бесчисленное множество. С ними работают психоаналитическими методами, с помощью проективных методик, через тело, с помощью НЛП, расстановок, гештальта и т. п. Фактически при работе с убеждениями вы должны «влезть» в собственное бессознательное и «подкрутить» мешающие вам убеждения.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ; КОМУ ПОДХОДЯТ И КОМУ ПРОТИВОПОКАЗАНЫ

Аффирмации — метод наиболее простой в использовании. Всякий может найти в течение своего дня время, для того чтобы поговорить со своим отражением в зеркале. Эффективность аффирмаций, с моей точки зрения, под большим вопросом. Они вряд ли способны действительно менять глубинные убеждения. Однако они могут поддержать вашу уверенность в себе и вдохновить на подвиги.
С медитациями все намного сложнее. Существует много исследований, которые доказывают их реальную пользу. Действительно, для многих людей медитации являются прекрасным способом гармонизировать себя и свою жизнь. Но существует опасность построить себе виртуальный медитативный мир и уйти туда жить.
Следует учесть, что некоторым типам людей просто трудно медитировать. Это особенно относится к гиперактивным людям, ориентированным на достижение конкретных целей. Для них реальное действие является единственной ценностью. Именно поэтому они не воспринимают медитацию серьезно.
Что касается работы с негативными убеждениями, это также очень полезная практика. Но в ней существует по меньшей мере один подводный камень: очень сложно оценить, когда ваши убеждения на самом деле изменились, а когда вы только думаете об этом. Очень легко впасть в иллюзию самосовершенствования, при этом не меняясь. Помните, что единственный критерий реального изменения убеждений — это изменение вашего поведения.

МОЙ ОПЫТ

Аффирмации у меня откровенно не пошли с самого начала. Мой критический ум воспринимает утверждения, противоречащие реальности, как проявление шизофрении.
С медитациями дело обстоит чуть лучше. Я учился разным вариантам, но лучше всего на меня действует простое отслеживание дыхания.
Я применяю его тогда, когда нужно расслабиться и очистить голову от мыслей. Никаких других «космических» эффектов от применения медитаций я на себе не наблюдаю.
На мой взгляд, работа с убеждениями — это один из главных этапов формирования ситуации процветания. Я разбирался с негативными убеждениями с помощью разных методов: техник НЛП, самодельных компьютерных тренажеров, телесно-ориентированных методик… Попробовав разные подходы, я пришел к самому эффективному для себя: это консультации у хорошего психолога на базе процессно-ориентированного метода.

7. МЕТОД «КАЗАРМА»: ЖЕСТКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, НАВЯЗЫВАНИЕ ИЗВНЕ СРОКОВ И ТЕМПОВ ИЗМЕНЕНИЙ

СУТЬ МЕТОДА

«Без боли и насилия — нет дисциплины; без дисциплины — нет результата!» — вот идеология этой методики. Она является одной из самых распространенных и популярных, особенно среди мужчин. В рамках этой методики вы рассматриваетесь как ленивая, тупая свинья, которую необходимо палками гнать в рай.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ; КОМУ ПОДХОДИТ И КОМУ ПРОТИВОПОКАЗАН

Подобные методики, особенно на первых порах, могут дать впечатляющие результаты. И некоторым людям они действительно подходят. Кому? Инфантилам. «Казарма» заменяет им строгую мамочку, которая лучше знает, что, когда и как недалекому сыночку надо делать.
К сожалению, данная методика в ряде случаев закрывает людям возможность научиться самостоятельно принимать решения и жить своей жизнью. Однако если вам нравится, когда вами жестко руководят, то вперед! Вы можете добиться успеха благодаря этой методике.
Очевидным минусом этой методики является ее ложная универсальность. «Казарма» — как и реальная армия любой страны — априори «кладет» на вашу индивидуальность и интересы. Вас делают винтиком в машине успеха. Хотите? Это ваш выбор.

МОЙ ОПЫТ

С «казармой» я не дружу вообще. Несколько раз пробовал пожить в условиях жестких дедлайнов, расписаний и показателей, навязанных извне. Во мне все бунтовало против этого. Никакие попытки «включить» силу воли и получать удовольствие не срабатывали. Однако это не самое главное — «казарма» не делает меня ни более продуктивным, ни более счастливым. Для меня она бесполезна и даже вредна. Путешествуя по своей «внутренней вселенной», я не сразу понял, что причина этого — моя сильная внутренняя референция. Чужие решения и мнения не являются для меня авторитетными.

8. МЕТОД «ДЕЛАЙ КАК Я!»: АБСОЛЮТИЗАЦИЯ ЛИЧНОГО ОПЫТА

СУТЬ МЕТОДА

Суть этого метода отражена в его названии. Оно опирается на повсеместно распространенную тупую убежденность, что все люди одинаковы. Какой-нибудь товарищ что-то на себе испытывает, и ему это помогает. Если у товарища есть амбиции и желание стать «учителем жизни», он немедленно начинает пропагандировать свою «новую систему», вся системность которой заключается только в том, что эта «система» помогла ему. Дальше появляются последователи, известность. И вот вам уже предлагается готовый рецепт изменения жизни и достижения успеха, счастья и процветания.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ; КОМУ ПОДХОДИТ И КОМУ ПРОТИВОПОКАЗАН

Чужой позитивный опыт для нас безусловно важен — мы «стайные животные». Стараемся походить друг на друга и поэтому легко попадаем в ловушку чужого опыта. Нам кажется, что и у нас благодаря какой-то чудесной методике все получится. Вне нашего поля зрения остается несколько маленьких фактов:

- тот, кто придумал методику, отличается от нас своим жизненным опытом;
- у него совершенно другая психофизиология;
- его система ценностей отличается от нашей;
- его система никогда не отражает его настоящий путь к успеху: провалы и кризисы либо замалчиваются, либо существенно редактируются.

Хочу обратить ваше внимание на важный момент. Весь Интернет заполнен советами о том, как бороться с прокрастинацией. Среди них есть очень толковые, есть и идиотские. Но для тех, кто хочет измениться, следуя системе, основанной на чужом опыте, прокрастинация — это первый сигнал о том, что система вам не подходит. Ваше бессознательное бунтует и не хочет следовать чужой модели поведения и ценностям другого человека.

А есть ли те, кому система, основанная на чужом опыте, может быть полезна? Да. Она полезна тем, кто не очень верит в себя и нуждается в импульсе для начала изменений. Полезной в этом случае она будет только на начальных этапах. Потом ее все равно необходимо адаптировать и менять.

Есть еще одна категория людей, которым такие системы будут полезны. Это те, кто не хочет тратить время, изобретая велосипед, а ищет готовую систему, которую изначально хочет модифицировать под себя.

МОЙ ОПЫТ

С методом «Делай как я!» мне пришлось столкнуться при изучении различных систем тайм-менеджмента. Я несколько раз пытался приспособить к себе гениальные методики Дэвида Алена, Марка Форестера и других «гуру» управления временем — все попытки были провальными. Это продолжалось до тех пор, пока я не разобрался в том, каким образом я обрабатываю и структурирую информацию, каков мой естественный масштаб целеполагания, в каком мне наиболее удобно фиксировать свои планы и задачи.

9. МЕТОД «СВЕРХСОЗНАНИЕ»: КОНЦЕНТРАЦИЯ НА ОСОЗНАННОСТИ, НАХОЖДЕНИИ «ЗДЕСЬ И СЕЙЧАС»

СУТЬ МЕТОДА

«Если я буду осознавать все, я буду все контролировать. Если я буду все контролировать, я добьюсь успеха!» — это лозунг и суть данного метода.

В его основе лежит убеждение приверженцев метода в том, что большинство из нас проживает полностью «автоматическую» жизнь. Нами управляют стереотипы, программы и сценарии. Мы на самом деле ничего не видим, не слышим и не общаемся с настоящим миром. Если мы хотим что-то изменить, надо осознать себя и окружающий мир.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ; КОМУ ПОДХОДИТ И КОМУ ПРОТИВОПОКАЗАН

Больше всего этот метод привлекает людей с рациональным мышлением. Они зачастую не принимают до конца собственных эмоций и уходят в рационализацию, используя ее как психологическую защиту. Кроме того, идея осознанности крайне привлекательна для людей бизнеса. Они пытаются перенести контроль над бизнес-процессами в область собственной жизни, в том числе и эмоциональной.

Сама по себе осознанность прекрасна, этому стоит учиться и развивать у себя. Однако осознанность не предусматривает никаких дальнейших действий. Я видел немало осознанных подлецов, нытиков и негодяев. Они прекрасно понимали, кто они и что делают. Многим из них это не нравилось, но дальше осознания этого факта дело не шло.

Само по себе осознание что-то меняет, но далеко не все. Оно может дать вам ключи к реальным изменениям. Но никогда осознание не произведет эти изменения самостоятельно.

МОЙ ОПЫТ

Считаю этот метод исключительно вспомогательным. Я пытался практиковать осознанность без большого успеха, до тех пор пока не столкнулся с телесно-ориентированными практиками. Они помогли мне сделать огромный рывок вперед и одновременно понять, что сама по себе осознанность мало что меняет в моей жизни. Однако осознанность для меня является незаменимой при анализе собственного поведения, убеждений и системы ценностей.

10. МЕТОД «ЭТО БИЗНЕС, ДЕТКА!»: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ДЛЯ ИЗМЕНЕНИЯ ЖИЗНИ МЕТОДИК И ПОДХОДОВ ИЗ БИЗНЕСА, СПОРТА И Т. П.

СУТЬ МЕТОДА

Суть метода заключается в прямом перенесении успешных бизнес-стратегий или спортивных наработок в управление собственной жизнью. Чем это отличается от осознанности? Здесь происходит перенос именно технологий, автоматизация жизни. Например, прописывание бизнес-процессов, установление процедур делегирования и контроля, создание системы KPI и т. п.

ПЛЮСЫ И МИНУСЫ; КОМУ ПОДХОДИТ И КОМУ ПРОТИВОПОКАЗАН

И плюсы и минусы методики заключены в ее сути. Хороший бизнес — это машина. Если попытаться построить собственную жизнь исключительно на бизнес-принципах, вы тоже станете машиной. В бизнесе нет места эмоциям. Бизнес дает эффективность, прибыль и выгоду. Некоторым людям этого достаточно, для того чтобы считать свою жизнь успешной.

Абсолютному большинству людей этого мало. Чем выше ваша эмоциональность, тем сложнее будет придерживаться подобных методик. Чем дольше вы сумеете продержаться в рамках бизнес-подхода к жизни, тем сильнее будет эмоциональный взрыв, когда вы сорветесь.

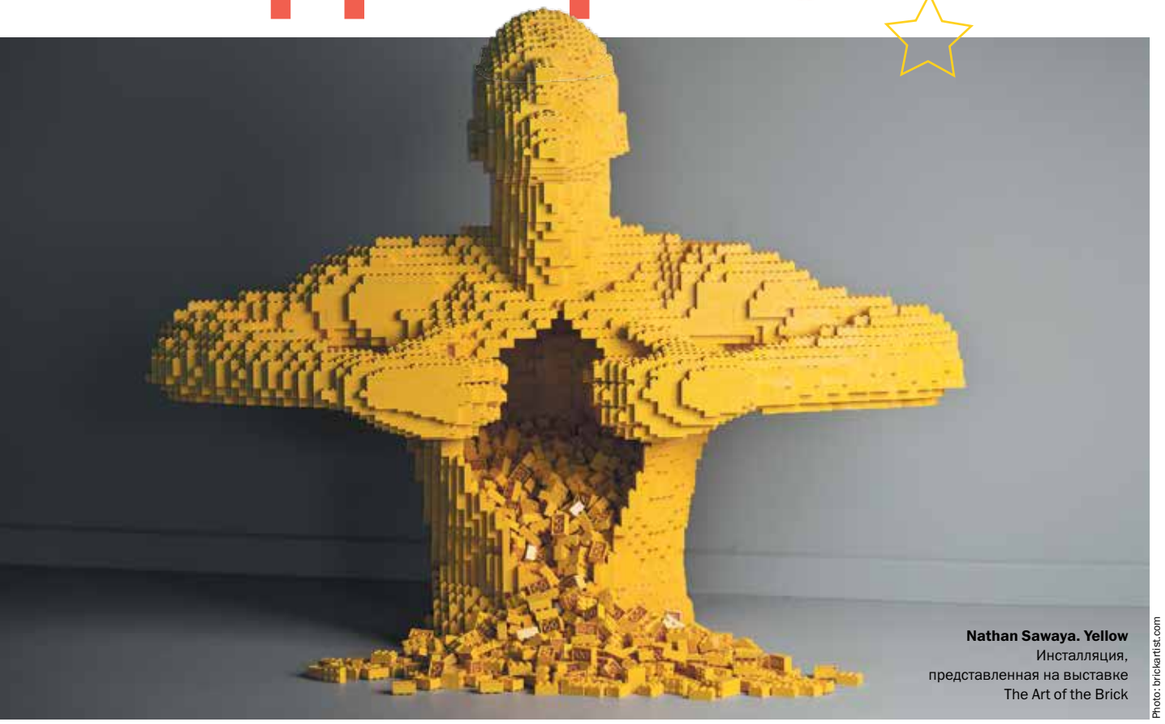
МОЙ ОПЫТ

Я всего лишь один раз пробовал применить подобный подход. Я воспринимаю себя как большую безволосую обезьяну, но не как машину успеха. Большая часть меня — это эмоции, инстинкты и бессознательное. Эти «три товарища» не любят механистичных подходов.

Заключение и рекомендации

Если вам понравилась статья, попробуйте применить ее основные положения, для того чтобы проанализировать те методики, которые вы используете или планируете использовать для изменения себя и своей жизни. Критическое мышление поможет вам сохранить время и энергию для изменений, а понимание сути методик позволит применять их, оставаясь самим собой.

КОМПЕТЕНЦИИ БУДУЩЕГО



Nathan Sawaya. Yellow
Инсталляция, представленная на выставке The Art of the Brick

Photo: brickartist.com

Текст:
АЛЛА ЗАХАРОВА,
руководитель отдела обучения

ЛЮДИ БУДУЩЕГО

Внешний мир для нас сильно изменился за последнее время — неопределенность постепенно становится нормой, переизбыток информации каждый день перестает для нас быть чем-то уникальным, к постоянным изменениям мы потихоньку привыкаем и учимся быстро адаптироваться. Вслед за изменением окружения меняется и наше поведение. Какое окружение — такое и поведение, такие и компетенции. Именно они будут востребованы в ближайшем будущем у наших детей — у поколения Z (г. р. с 2001 года для России) по теории поколений У. Штрауса и Н. Хоува. Теория сейчас очень популярна, вызывает в настоящее время большой интерес и ведет к полемике. Вместе с тем, несомненно, вклад У. Штрауса и Н. Хоува в описание повторяющихся поколенческих циклов огромен. Эти циклы, наступающие с промежутками приблизительно в 20 лет, характеризуют период и поколение людей, которое в это время живет. Теория поколений впоследствии была адаптирована под российскую действительность. Так мы получили:

- беби-бумеров (г. р. с 1945 года) — оптимистичных командных игроков, заинтересованных в личностном росте и вознаграждении;
- поколение X (г. р. с 1965 года) — деятелей, самостоятельных индивидуалистов, ценящих эффективность, стремящихся учиться в течение всей жизни;
- поколение Y (г. р. с 1984 года), для которых главными ценностями становятся свобода, удовольствие и немедленный результат.

Но каким будет следующее поколение — поколение Z? Представителей этого поколения еще называют Internet Generation, так как наши дети связаны соцсетями и др. платформами, у них доступ в Интернет all day и everywhere, полный доступ к ресурсам знаний и информации, нет языковых барьеров в коммуникации. Несомненно, эти факты влияют на формирование личности, на отношение ко всем сферам жизни, к окружению, ресурсам и т. д. При этом многие отмечают, что эти дети получают уже сейчас больше внимания родителей. Родители «зетов» интенсивнее включаются в воспитание (больше возможностей на это из-за сокращения рабочего времени или перехода на удаленную работу). Это может сказаться на поведении «зетов» во взрослой жизни, например, в сторону потребности во внешней гиперопеке. Дети Z уже входят во взрослую жизнь и проявляются в ней. Они концентрируются на себе в вопросе работы: «А что я буду получать?» — задает вопрос 15-летний подросток. Для них крайне важно, чтобы было достаточно времени и сил для себя, своих увлечений. Они разбираются больше в гаджетах, чем в эмоциях людей (сказывается дефицит живого общения со сверстниками). Но недостаток контакта с внешним миром может компенсироваться развитием внутреннего. Люди Z, возможно, будут больше интересоваться искусством, наукой, инновациями. Семья — главная ценность, там безопасно и комфортно. Характерно будет для них и уважение к закону, к наставнику, ценность совета. Оптимистический настрой на будущее тоже может быть им свойственен. Но есть и пессимистические новости — концентрация внимания у Z очень низкая — не более 8 секунд

archdaily.com / Kim Wendt

(исследование Sparks & Honey, 2015). Они привыкли оценивать и просеивать огромные объемы информации в Сети, и эту информацию не запоминают, скорее, запоминают место, где эту информацию взять, а еще лучше — путь к этому месту. Во всем они требуют только немедленную пользу, увлечь их можно либо сразу, либо никак. А также потребность в принятии становится для них очень актуальна — вот они, заложники «лайка». Только представьте, как может измениться мир будущего, как могут измениться сферы социальной жизни и особенности взаимодействия? Ведь не только мир формирует поведение, но и мы меняем мир своим поведением. Поколение Z — люди будущего, формирующие новую реальность, создающие новый мир. И это может быть непривычный, необычный для нас мир.

КОМПЕТЕНЦИИ БУДУЩЕГО

Итак, с «особенностями» новых людей разобрались, посмотрим теперь, какие же компетенции будут востребованы в мире будущего? Это становится актуальным как для «зетов», так и для нас с вами.
По результатам форсайта (метод поиска будущего как попытка заглянуть на 20–30 лет вперед) актуальными через 20 лет станут компетенции:

«системное мышление» и **«критическое мышление»**. Системное мышление — компетенция многосоставная, непростая в тренировке. Глобально степень развития системного мышле-

ния напрямую влияет на качество принятых нами решений. Если ранее мы в основном говорили, что наши цели должны быть по SMART, то теперь пришло осознание, что без понимания «широкой картинки» мы ставим перед собой не те цели. Отдельно хочу прокомментировать критическое мышление. Под этой компетенцией понимается не только способность усомниться в том, что позиционируют как истину, но также подвергнуть сомнению привычное положение вещей (шаблоны, аксиомы, стереотипы). Наша система образования не развивает критическое мышление, а, скорее, наоборот. Поэтому нам сейчас так важно учиться сомневаться и задаваться правильными вопросами.

Интересно, что **«лидерство»**, которое на протяжении многих лет было самой актуальной компетенцией для успеха в бизнесе, теперь уходит в конец списка. На смену лидерству в нашем привычном понимании приходит новая концепция. Если ранее мы говорили, что нужно развивать личностные качества, быть проактивным, вовлекающим, харизматичным и т. д., то теперь новую и бóльшую важность приобретает обратная связь по поводу проявлений лидера от его команды — каким МЕНЯ видят другие. Через получение обратной связи (как по сильным сторонам, так и по зонам развития) возможно эффективное развитие лидера и работа команды.

«Креативность» — следующая по значимости компетенция будущего. Топливо прогресса. Для человека будущего это может быть конкурентным преимуществом — способность мыслить нестандартно, создавать новые идеи и процессы, а также с позитивом относиться к новому, с готовностью рассматривать иную точку зрения, инновационные предложения. В мире будущего отношение к креативности может измениться — в сторону прагматичности. Теперь важно креативить не только ради процесса и удовольствия, как порой сейчас бывает, но и с четким приложением к реальности, со здравым смыслом, с готовностью пойти на риск. И к этому нас будет побуждать мир будущего с его растущей конкуренцией, с борьбой за ресурсы и другими мировыми проблемами, которые существующими методами уже не решить. Креативность с предпринимательским блеском — главной целью становится найти выход из сложившейся ситуации, когда традиционные решения уже не работают.

samsung.com

Вместе с креативностью набирает вес компетенция **«Быстрое обучение и переобучение»** как способность адаптироваться к разным рабочим контекстам и инструментам и быстрым изменениям среды. Скорость изменения системы будет нарастать, и крайне важным станет, кто быстрее среагирует на изменение — это может быть новым мерилом эффективности.

Здесь же понадобятся незаурядные **«Навыки саморегуляции»** как инструментарий для борьбы с различного рода стрессами и перегрузками. А они будут! И не только из-за неопределенности, которая сама по себе вызывает серьезный стресс. Из-за перенаселенности планеты, из-за конкуренции за ресурсы, из-за скорости изменений, необходимости принять быстрое решение и многое другое. На том же форсайте был придуман интересный сервис — капсула спокойствия для саморегуляции в любой момент, когда вам это необходимо. Эти белые капсулы будут размещены по городу, и любой прохожий может зайти в нее, скрыться от толпы и шума, послушать музыку или звуки природы, полежать в массажном кресле, посмотреть релакс-видео. Проекты капсул уже запущены в разработку в некоторых странах, например, в Китае, в Японии.

ОБУЧЕНИЕ БУДУЩЕГО

Компетенциями будущего нам еще предстоит овладеть через выполнение

samsung.com

рабочих задач или же с помощью специальных обучающих мероприятий. Как изменяется обучение в связи с новыми реалиями?
Все должно быть быстро. Коротко. Только самое важное. Вместо очного обучения — дистанционное. Все — digital! Так уже обучаются наши дети, «зеты»!
Вот как описывает один из уроков в начальной школе Татьяна Эктон из Mill Run Elementary: «Каждому ребенку дают по книжке про определенное насекомое: бабочку, божью коровку, жука и т. д. Сначала они читают сами, затем пишут по три интересных факта. Потом я показываю детям найденные заранее в Интернете видеоклипы, и каждый ребенок забирает «свое» насекомое для домашней работы. На следующий день дети получают планшетные компьютеры и создают файлы о насекомых в программе Wixie. Они могут сканировать QR-code с видео, нарисовать картинку, написать рассказ… А потом (в пятницу) каждый будет делать маленькую презентацию своего рассказа перед классом». Это пример так называемого Blended Learning — смешанное обучение, которое стоит на трех китах: дистанционное обучение (Distance Learning), обучение в классе (Face-To-Face Learning) и обучение через Интернет (Online Learning).

Еще один прогрессивный пример — Финляндия. Кстати, согласно Индексу развития человеческого потенциала (Human Development Index), который публикует ООН, в части образования Финляндия демонстрирует одни из самых высоких показателей в мире. Финская система образования отказалась от экзаменов и тестов, не использует оценки до 7-го класса (далее оценивается только процесс обучения). Кроме того, интересен контент, который проходят дети в школе! Вместо логарифмов они изучают с начальной школы, что такое портфолио, веб-ресурсы, контракт, банковская карта. Умеют высчитать процент налога на доход, создать сайт-визитку в Интернете, просчитать цену товара после нескольких скидок. Во многом в финской школе учат не информации (зубрежка формул, фактов и т. д.), а как работать с информацией и где ее найти в случае необходимости. Обучение проходит в виде игры, и перед преподавателем стоят такие задачи, как:

1. **Научить** детей учиться (ученики обучают друг друга, всегда можно пользоваться любыми ресурсами — справочники, книги, Интернет и т. д.).
2. **Развивать** у детей креативность (во-первых, формы обучения разнообразные, интерактивные, используют симуляторы ситуаций; во-вторых, ученикам дается большая свобода самовыражения).

В обучении приветствуются принципы самостоятельности учащихся и внутренней мотивации.
Мы можем говорить, что в будущем у человека больше автономии в обучение может столкнуться с двумя проблемами: поддержки интереса на всем пути к новому будет непростой задачей; выбор только нужного контента станет еще большей трудностью, при этом выбор будет напрямую влиять на результат. Без стороннего сопровождения и экспертизы здесь не обойтись.
Мы создаем среду для самообучающейся компании, среду развития. Таким образом, процесс обучения и развития сотрудников становится непрерывным. В этом году в рамках поддержки дистанционного обучения мы запускаем модуль e-learning. Данный подход стирает территориальные границы и дает возможность получать дополнительную поддержку в развитии. Мы будем реализовывать обучающие модули при помощи вебинаров, онлайн-презентаций, онлайн-тестирования знаний, бизнес-кейсов и других возможностей. Ресурсами e-learning сможет воспользоваться каждый сотрудник компании.

В прошлом номере мы начали разговор о том, как влиять без полномочий, ознакомились с основными терминами этой деятельности и узнали про два вида и четыре тактики поведения при осуществлении конструктивного влияния, описанные в модели Ким Барнс. В этой статье я расскажу о трех значимых аспектах темы влияния, о которых вам стоит задуматься, прежде чем начать взаимодействовать с людьми по интересующим вас вопросам.

Текст:
НАТАЛЬЯ РАФЕЙЧИК,
тренер, консультант
по обучению
и развитию
персонала

Banksy «Pulp fiction»

КАК ВЛИЯТЬ, НЕ ИМЕЯ ПОЛНОМОЧИЙ?

УРОВНИ ВЛИЯНИЯ

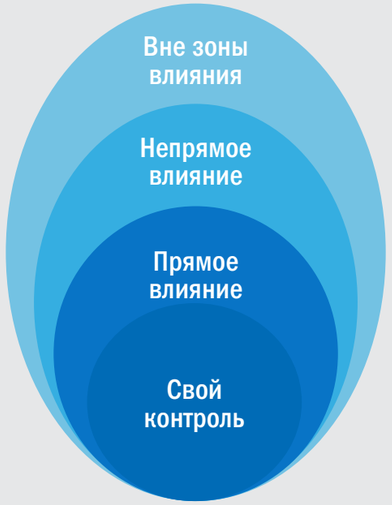
Ваши возможности для влияния зачастую ограничены. Объективно оцените их и определите, на каком уровне вы находитесь: инструменты влияния на каждом уровне будут разные (рис. 1).

Перед тем как планировать влияние, необходимо задать себе вопросы:

- На каком уровне я собираюсь действовать?
- Какие возможности у меня есть, чтобы расширить зону прямого влияния относительно данной ситуации?
- Какие инструменты будут наиболее эффективны на данном уровне?

Важно помнить, что результат влияния мы можем отследить только на уровне действий другого человека. Как изменилось его отношение к вопросу, поменялись ли его установки, — это скрыто от нас. Поэтому цели и результаты необходимо формулировать на уровне действий.

Рис. 1. Уровни влияния по Ким Барнс



- Нет контроля, нет влияния на ситуацию
- Нет доступа к людям, принимающим решение. Влияю, воздействуя через других
- Есть доступ к людям, принимающим решение
- Влияю собственным примером (делаю сам)

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ «ВАЛЮТ ОБМЕНА»

Аллан Р. Коэн и Дэвид Л. Брэдфорд — известные американские психологи, консультанты таких компаний, как «Дженерал Электрик», IBM, «Полароид» и «Тошиба», авторы мировых бестселлеров «Стремление к лидерству» и «Искусство управлять людьми», на основании многолетних наблюдений и исследований сформировали свой подход к влиянию и сформулировали такое понятие, как «корпоративная валюта обмена». Подход к влиянию Коэна-Брэдфорда основан на обмене и взаимности: вы даете то, что хочет иметь другой человек, и получаете от него то, что нужно вам.

Авторы утверждают:

- влияние может быть тогда, когда вы располагаете тем, в чем нуждаются другие;
- говоря о валюте, давайте иметь в виду то, что ценится тем, кому вы хотели бы предложить сотрудничество;
- если в вашей копилке нет валюты, которая представляет ценность для другого человека, значит, вам нечего предложить для обмена. Выход один — искать!

В своей книге «Искусство управлять людьми» авторы предлагают шестиступенчатую модель влияния при отсутствии власти:

1. Предположите, что все люди — потенциальные союзники.
2. Уточните ваши цели и приоритеты.
3. Оцените мир другого человека.
4. Определите значимые ценности — свои и людей, от которых хотите чего-то добиться.
5. Обратите внимание на отношения.
6. Влияйте через тактику взаимных уступок (которые авторы называют валютами обмена).

Классификация валют обмена

ВООДУШЕВЛЕНИЕ

- Видение (знание перспектив, стратегической информации).
- Мастерство/экспертиза (в функциональной или другой области).
- Следование/приверженность корпоративным ценностям (объединение, общие цели).

РЕШЕНИЕ ЗАДАЧ

- Ресурсы (бюджет, персонал, помещения и т. п.).
- Вызов/обучение (выполнение работ, которые повышают квалификацию).
- Помощь (в работе или проектах)
- Поддержка (открытая или незаметная, похвала).
- Быстрая реакция (более быстрое получение требуемого, сокращение сроков).
- Информация (получение доступа или возможности делиться труднодоступной информацией).

ПОЛОЖЕНИЕ

- Признание (усилий, достижения или способностей).
- Заметность (на уровне руководства или внешнего окружения).
- Причастность/важность (к значимым и важным проектам, событиям).

ОТНОШЕНИЕ

- Понимание (прислушиваться, слушать и слышать).
- Расположение (ощущение близости и дружбы).
- Личная поддержка.

ЛИЧНОСТЬ

- Благодарность (устная, письменная).
- Владение/принадлежность (важными заданиями, проектами, информация из первых уст).
- Комфорт (минимизация трудностей).

СОЗДАНИЕ СЕТИ КОНТАКТОВ

В основе понятия «нетворкинг» лежит так называемая теория шести рукопожатий, разработанная в 1960-х годах американским социологом Стенли Милгрэмом и психологом Джеффри Трэверсом. Суть ее в том, что каждый из нас опосредованно знаком с любым другим жителем планеты через цепочку общих знакомых. В среднем эта цепочка состоит из шести человек.

Нетворкинг (англ. networking, net — сеть и work — работать) — это профессиональная деятельность, направленная на то, чтобы с помощью круга друзей и знакомых максимально быстро и эффективно решать сложные профессиональные задачи. При этом в сути нетворкинга лежит выстраивание доверительных и долгосрочных отношений с людьми и взаимопомощь.

В ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Тема влияния очень обширна и не ограничивается методиками, обзор по которым я сделала в данной статье. Самое важное, что нужно помнить, стараясь вникнуть во все нюансы методологий и инструментариев, что все они должны применяться этично, в качестве конструктивных инструментов, позволяющих строить доверительные долгосрочные отношения с окружающими нас людьми!

Кейт Феррацци в своей книге «Никогда не ешьте в одиночку и другие правила нетворкинга» сформулировал 6 основных правил, соблюдение которых позволит вам не превратиться в беспринципных охотников за нужными связями.

6 ПРАВИЛ НЕТВОРКИНГА ПО КЕЙТУ ФЕРРАЦЦИ

KeithFerrazzi.com

1 НЕ ЗАНИМАЙТЕСЬ ПУСТОЙ БОЛТОВНЕЙ

Каждый раз, открывая рот, старайтесь предложить что-то полезное и делайте это искренне.

2 НЕ СПЛЕТНИЧАЙТЕ

В перспективе это не принесет вам никакой пользы, со временем, когда все больше людей будут убеждаться, что вам нельзя доверять никаких сведений, вы окажетесь в информационном вакууме.

3 НЕ ПРИХОДИТЕ В ГОСТИ «С ПУСТЫМИ РУКАМИ»

Всякий раз, когда вы идете к кому-либо, подумайте: с чем вы приходите? Это далеко не всегда что-то материальное. Идея правила в том, что успеха добивается тот, кто отдает больше, чем получает.

4 НЕ ОТНОСИТЕСЬ ПЛОХО К НИЖЕСТОЯЩИМ

Не исключено, что кто-то из них впоследствии может стать вашим начальником.

5 БУДЬТЕ ИСКРЕННИ

Скрытность хороша при общении в баре, но не тогда, когда вы намерены установить глубокие отношения с человеком. В век информации открытость в намерениях, сведениях, которыми вы располагаете, и отношении к людям становится самымм ценным фактором. Люди отвечают доверием, если знают, что вы играете с ними в открытую.

6 НЕ ПЕРЕУСЕРДСТВУЙТЕ

Во взаимоотношениях закон больших чисел не действует. Ваша цель состоит в том, чтобы отношения с людьми, на которых вы можете рассчитывать, строились на искренности. Ничто не производит такого впечатления фальши, как сообщение по электронной почте, направленное одновременно нескольким десяткам получателей.

Более детально изучить эти и другие подходы к влиянию вам помогут книги:

Аллан Р. Коэн, Дэвид Л. Брэдфорд. Искусство управлять людьми

Кэрри Паттерсон, Джозеф Гренни, Дэвид Макфилд. Как влиять на других

Роберт Чалдини. Психология влияния

Анна Моносова. «ДА» в ответ: Технологии конструктивного влияния

Кейт Ферацци. Никогда не ешьте в одиночку

Стивен Кови (младший). Скорость доверия

Kim Barnes. Exercising Influence

SALTON EXPERT

ПРЕВОСХОДСТВО НАД ПОГОДОЙ!

РАЗРАБОТАНО ДЛЯ СЛОЖНЫХ ПОГОДНЫХ УСЛОВИЙ

ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫЕ ФОРМУЛЫ

ДЛИТЕЛЬНОЕ ДЕЙСТВИЕ

ПОВЫШЕННОЕ СОДЕРЖАНИЕ АКТИВНЫХ ВЕЩЕСТВ

Реклама

Текст:
СВЕТЛАНА РЯХОВСКАЯ,
менеджер по подбору
и адаптации персонала

ЛОВУШКИ МЫШЛЕНИЯ

Каждый день каждый час мы принимаем решения — от самых простых до по-настоящему сложных. Мы ожидаем, что наш выбор будет верным. Но, к сожалению, не всегда так получается. Людям свойственно ошибаться. И очень часто причиной неверных решений становятся систематические ошибки нашего мышления. Это субъективные суждения, мгновенные ассоциации, нелогичные иррациональные действия, которые влияют на наш выбор. Как правило, мы это не осознаем и не замечаем. Тем не менее многочисленные исследования и эксперименты доказывают связь между ними. Если вы хотите принимать правильные решения, вам будет крайне полезно знать, что влияет на наш выбор.

Эксперты насчитали и описали более 50 системных ошибок мышления. Но я предлагаю разобрать лишь те из них, которые наиболее часто встречаются в рабочей деятельности.

ЭФФЕКТ ИРРАЦИОНАЛЬНОГО УСИЛЕНИЯ

На наше решение, продолжать или нет начатое дело, сильно влияет вопрос, сколько труда уже было вложено в него. Чем больше мы уже вложились, тем нам труднее признаться самим себе, что дальнейшие инвестиции в работу над данной задачей не окупятся, что будет правильнее завершить ее и направить свои усилия в другие, более перспективные направления. Развитие ситуации по этой модели встречается на каждом шагу: чем дольше мы ждем автобус, тем труднее нам сесть на такси, даже если вначале мы были готовы поехать на такси. Чем дольше мы читаем книгу, тем вероятнее мы дочитаем ее до конца, хотя вероятность того, что в ней еще будет что-то интересное, становится все меньше. Эффект иррационального усиления мешает нам вовремя избавляться от неудачных проектов в работе. Очень показателен пример из отрасли самолетостроения. Амбициозный проект по разработке сверхзвукового пассажирского самолета «Конкорд» требовал серьезных инвестиций. Но хотя уже на первых этапах стало понятно, что сделанные вложения никогда не окупятся, Англия и Франция продолжали финансировать разработки. Только через 27 лет после начала эксплуатации самолеты «Конкорд» все-таки были сняты с коммерческих рейсов из-за чрезвычайно больших расходов на обслуживание.

Совет: *Проводите регулярный контроль расходов по проекту и оценку будущих инвестиций. Соотносите их с планируемым результатом. Если велика вероятность, что вложения не окупятся, примите решения о целесообразности дальнейшей работы по проекту.*

ПРЕДВЗЯТОСТЬ ПОДТВЕРЖДЕНИЯ

Чем больше мы убеждены в правильности своего мнения, тем сильнее наше стремление сохранить свою уверенность в том, что оно единственно верное. Я уверен в том, что я знаю. В итоге, имея внутреннее убеждение, мы стремимся всячески найти ему подтверждение. Мы неосознанно начинаем собирать информацию и интерпретировать данные в пользу нашего мнения и опыта, игнорируя все остальное. Приведу пример из рекрутинга, который уже стал классическим. Как показали проведенные эксперименты, интервьюер формирует мнение о собеседнике, в данном случае о кандидате, за считаные минуты. И под воздействием первого впечатления строится вся следующая беседа. Вольно или невольно процесс интервью превращается в средство сбора доказательств в пользу сделанного вывода. Вопросы задаются в зависимости от сложившегося мнения: при положительном — позволяющие человеку раскрыться с лучшей стороны, при отрицательном — на засыпку.
Предвзятость подтверждения может проявляться и в виде отрицания любой информации, которая противоречит нашим убеждениям и знаниям. Для иллюстрации пример из опыта Аллы Захаровой, руководителя отдела обучения UPECO: «Нередкой для тренера является ситуация проявления этой ловушки. На тренинге обязательно найдется участник, который что-то знает по изучаемой теме, и для него прошлое знание — это убежденность, это истина, единственная правда! Конечно, это не значит, что человек ошибается, нет… Вместе с тем желание «отстоять свою истину» поглощает человека полностью, и он перестает что-либо воспринимать. Это может препятствовать получению новой информации, нового опыта, что, в свою очередь, уже барьер для дальнейшего развития».

Совет: *Посмотрите на ситуацию взглядом стороннего наблюдателя. Проанализируйте аргументы в защиту вашей позиции и доводы против. Учитывайте их при принятии решения (можно порекомендовать осознанно усомниться в своей позиции).*

СКЛОННОСТЬ К СОХРАНЕНИЮ СТАТУС-КВО

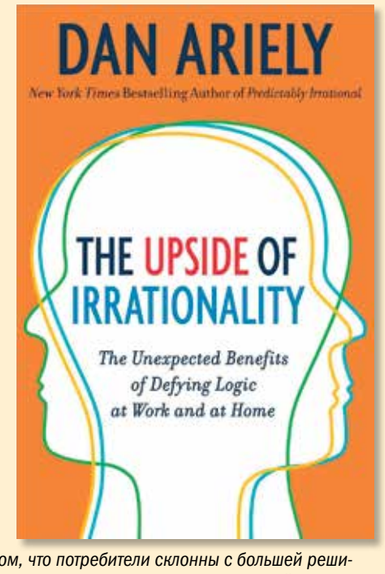
Стремление сохранить все как есть, дабы избежать потерь, заложено в нас природой. При принятии решения мы часто руководствуемся этим принципом. И за это мы расплачиваемся ценой упущенных возможностей. В качестве примера рассмотрим ситуацию, в которой хотя бы однажды оказывался практически каждый руководитель. Вопрос: оставлять или нет в команде малоэффективного сотрудника? Те, кто решил повременить с увольнением, объясняет свой выбор так: сейчас самый пик работы, у нас нет времени на поиски и обучение нового сотрудника, и не факт, что он будет успешнее. Такое решение выглядит более взвешенным, но это лишь на первый взгляд. В итоге мы получаем невыполнение поставленных целей, дополнительную нагрузку на руководителя и коллег, которые вынуждены выполнять несделанную работу, недовольство и напряжение в команде.

Совет: *При желании сохранить все как есть оцените риски и возможные последствия такого решения. Подумайте о положительной стороне изменений — какие возможности в краткосрочной и долгосрочной перспективе они для вас открывают.*

ПРЕДПОЧТЕНИЕ НУЛЕВОГО РИСКА

Мы научились выявлять риски, но не всегда эффективно ими управляем. Мы часто стремимся свести к нулю риск, наступление которого маловероятно, и пренебрегаем реальными угрозами. Так, многие предпочитают путешествовать на автомобиле и исключить авиаперелеты. Мы руководствуемся страхом попасть в авиакатастрофу и не обращаем внимания на статистику —

Allecher / en.wikipedia.org



Профессор психологии и поведенческой экономики Дэн Ариели, автор книги «Предсказуемая иррациональность», приводит интересные примеры нелогичности в принятии решений. Например, если туристическая компания предлагает клиентам на выбор три варианта: поездка в Париж с оплатой завтрака, в Рим без завтрака и в Рим с завтраком, то с большой вероятностью они выберут поездку в Рим с оплаченным завтраком. Это называется «эффектом приманки». Его суть в том, что потребители склонны с большей решимостью выбирать один из похожих вариантов, если им так же дан третий — явно отличающийся — вариант. В другой главе Ариели пишет об иррациональном восприятии ценности вещей. Если продукт впервые появляется в продаже, достаточно установить на него заоблачную цену и снять рекламу, в которой он будет стоять в ряду с другими дорогими товарами, чтобы покупатели автоматически причислили его к вещам, обладающим высокой ценностью. Так, например, было с таитянским черным жемчугом.

hipproductions / Shutterstock.com

ведь смертность в авиакатастрофах в разы ниже, чем в автомобильных авариях. Предпочитая нулевой риск, мы часто отказываемся от смелых решений, идем по проверенному пути. Страх наступления гипотетического риска ограничивает многие компании в развитии: в открытии новых направлений бизнеса, вывода на рынок новых продуктов, внедрения инновационных подходов в работе.

Совет: *Проводя анализ рисков, оценивайте не только масштаб и значимость последствий для бизнеса, но и вероятность их наступления. Направьте свои усилия на минимизацию более вероятных рисков.*

ПРОКЛЯТИЕ ОСВЕДОМЛЕННОСТИ

Когда мы в чем-то очень хорошо разбираемся, нам трудно представить себе, что другие могут этого не знать. Нам кажется, что наши слова понятны слушателю, что мы говорим об очевидных вещах. Наши знания мешают нам объективно оценить уровень знаний окружающих. Такое положение вещей часто становится причиной недопонимания между продавцами и клиентами, заказчиками услуг и исполнителями, или когда эксперты из разных областей работают в одной проектной группе. Так часто случается и когда в компанию приходит новый сотрудник. Он может быть суперспециалистом в своей области, иметь отличные рекомендации от бывших работодателей, но это не помогает ему адаптироваться к иной культуре взаимодействия и общения в частности, к иному построению бизнес-процессов. Сотрудник выходит на новую работу. Он начинает общаться с давно работающими в компании коллегами и с руководителем. Ему ставят задачи и передают дела. Всем кажется, что они понятно и доступно излагают свои мысли и просьбы, что цели и способы их достижения ясны. Окружающие формируют у себя в голове образ результата и ожидают, что новый сотрудник его видит так же. Но новичок с трудом понимает, что от него требуется, либо понимает это, но по-своему, с учетом своих предыдущих опыта и знаний. А когда приходит время оценить результаты проделанной работы, руководитель ощущает недоумение и негодование. И новый сотрудник ему уже кажется не таким уж и экспертом, а сам новичок сконфужен и демотивирован.

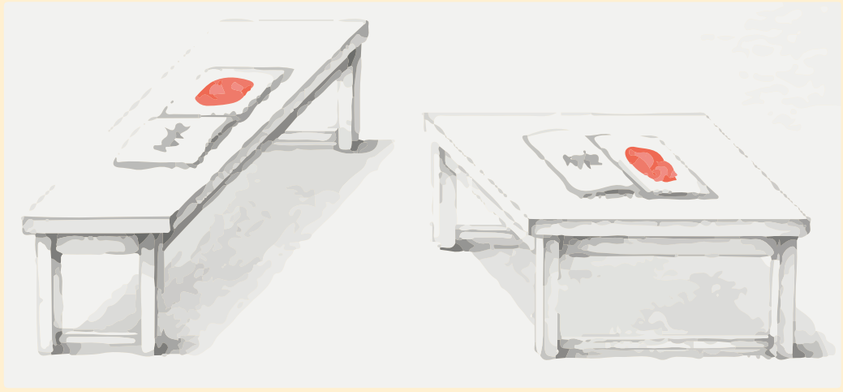
Совет: *Излагайте свои мысли доступным для аудитории языком, приводите доводы и примеры, которые будут всем понятны, учитывайте уровень подготовки и знаний окружающих. При постановке задач согласуйте с исполнителем ожидаемый результат и критерии эффективности. Убедитесь, что вы правильно поняли друг друга.*

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение я хочу отметить, что даже зная о таких особенностях своего мышления, мы, как правило, не принимаем их во внимание. Мы чаще ищем оправдание своим действиям и решениям, нежели анализируем ошибки. Уделяйте больше внимания оценке полученных результатов, делайте выводы, учитывайте полученный опыт в будущем. В этом случае правильных решений станет больше.

НЕ ВЕРЬ ГЛАЗАМ СВОИМ

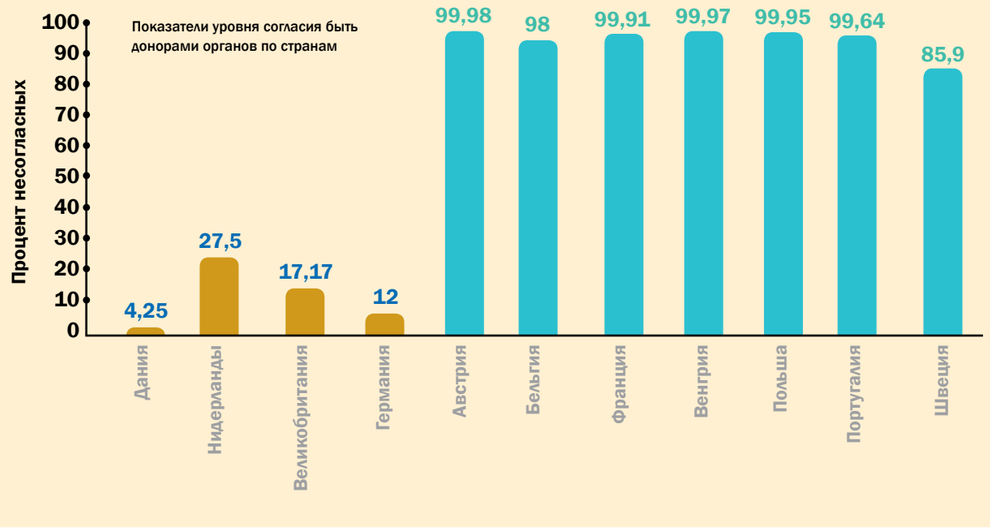
Столешницы двух столов в длину абсолютно идентичны, хотя наш разум говорит, что это не так. Лежащая на столе книга только усиливает это ощущение. Но достаточно взять в руки линейку, и то, что нам кажется очевидным, перестает быть таковым.



Оптическая иллюзия Роджера Шепарда

ЧТО ВЛИЯЕТ НА НАШ ВЫБОР

Психологи показали, как явление, названное эффектом умолчания (default effect), влияет на выбор и является отправной точкой для принятия решения.
Чтобы управлять выбором с помощью умолчаний, можно использовать разные способы. Например, предложить человеку «согласие по умолчанию» или «отказ по умолчанию» (opt-in или opt-out соответственно). Результаты будут кардинально отличаться.
Представьте, что при оформлении скидочных карт вы заполняете две анкеты. В одной из них есть квадратик с пояснением «я хочу получать письма о новых выгодных предложениях». В другой — такой же квадратик, но с пояснением «я не хочу получать письма о новых выгодных предложениях». Заполняя обе анкеты второпях, вы, скорее всего, оставите квадратики пустыми, и составители второго варианта получат гораздо больше подписчиков.
Еще более показательный пример. Посмотрите на данные таблицы. Столбцы — это процент опрошенных граждан, согласных стать донорами органов по результатам опроса. Можно ли сделать вывод, что в Дании живут менее отзывчивые, чем в Швеции, люди или что менталитет немцев и австрийцев сильно отличается? Нет, отличие обусловлено различиями в нормах национального законодательства по поводу донорства органов.
На графике желто-коричневым обозначены показатели стран, в которых требуется явно выраженное согласие (то есть предполагается отказ по умолчанию), голубым — показатели стран, где предполагается согласие по умолчанию, а несогласные должны выразить свой отказ в явном виде.
Ученые объясняют эффект умолчания по-разному. Во-первых, человек, которому приходится выбирать, может воспринимать предлагаемую опцию как рекомендацию. Во-вторых, принятие решений, особенно важных, требует усилий, а умолчания позволяют этих усилий избежать. В-третьих, умолчания могут быть приняты за существующий порядок вещей, менять который страшно и не хочется. И самое интересное предположение: значение умолчания влияет на точку зрения людей.



КНИГИ ЖИЗНИ

АНДРЕЙ ГАЛУНКО,
трейд-маркетинг-менеджер украинского представительства UPECO:

«SALES-ДЕТОНАТОР. КАК ДОБИТЬСЯ ВЗРЫВНОГО РОСТА ПРОДАЖ»
СЕРГЕЙ ФИЛИППОВ

— Эту книгу я советую включить в список настольной литературы всем, кто связан с продажами. Опытные специалисты смогут закрепить и прокачать свои знания, а начинающие — познакомиться с циклом продаж в целом и по отдельности проработать все его этапы. Материал подается доступно, просто и с оптимизмом, подтверждая, что всему можно научиться.
Книга начинается с определения продажи и демонстрирует, что это определенный способ мышления и умение заставить работать свой мозг, являющийся самым ленивым «существом», с которым вы знакомы. Учитывая, что все мы когда-то можем оказаться в роли продавца, данная книга позволит легко и быстро вникнуть в этот процесс. Каждая глава посвящена отдельной теме, поэтому можно начинать читать с любого места. Вас интересуют холодные звонки? Преодоление секретаря? Создание презентаций? Смело открывайте нужную страницу, изучайте, делайте пометки прямо на полях, которые для этого и предназначены, выполняйте тематические упражнения, применяйте их на практике, и это обязательно приведет вас к успеху!

ЕКАТЕРИНА ТАРАСЕНКО,
бренд-менеджер ТМ Salton Standard:

«ДУМАЙ МЕДЛЕННО… РЕШАЙ БЫСТРО»
ДАНИЭЛЬ КАНЕМАН

— На одной из конференций один из выступающих настоятельно рекомендовал прочесть книгу нобелевского лауреата Даниэля Канемана, утверждая, что без этих знаний маркетолог не может называться маркетологом! Такой вызов я не смогла оставить без внимания и приступила к чтению.
Отмечу, что название книги в оригинале звучит несколько иначе — Thinking, Fast and Slow, и повествует она об особенностях нашего мышления, а не о том, как научиться принимать быстрые решения. Страница за страницей Даниэль Канеман, один из ведущих психологов современности, раскрывает нюансы человеческого поведения. Так, в книге описаны две системы мышления, которые определяют наши действия и поступки. Первая — быстрая и неосознаваемая — используется автоматически. Это интуиция, которая экономит наши ресурсы и требует минимум усилий при решении повседневных задач. В противовес ей вторая система более рациональна и медленна, но позволяет найти ответы на сложные вопросы. Автор объясняет, почему интуиция более привлекательна для человека, несмотря на то, что она часто ошибается, а также приводит множество примеров нерационального поведения, которое нам самим кажется правильным.
Маркетологу прочтение этой книги действительно принесет пользу, так как раскроет некоторые секреты той «черной коробочки» потребителя, в которой происходит не только принятие решений о покупке. Эту книгу можно также порекомендовать любому, кто хочет взглянуть на себя по-новому, понять, что управляет его поступками.

ГАЛИЯ ТЫНДЫБАЕВА,
трейд-маркетинг-менеджер представительства UPECO в Казахстане:

«ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ. ПОЧЕМУ ОН МОЖЕТ ЗНАЧИТЬ БОЛЬШЕ, ЧЕМ IQ»
ДЭНИЕЛ ГОУЛМАН

— Эта книга является универсальным пособием для людей, которым важно научиться использовать энергию своих эмоций, направляя ее на служение поставленным целям. Повествование отличается легкостью восприятия и интересными примерами, которые я уже смогла применить в действии и проверить результат.
Автор рассказывает о необходимости «привнести разум в мир эмоций» и подробно описывает, как это сделать. Он доступно объясняет, что поведение человека не всегда является результатом его интеллекта, который может стать бесполезным, если мы будем находиться во власти эмоции. Иными словами, любому действию предшествует определенное эмоциональное состояние, в результате которого действие приобретает «почерк» и отражает реакцию человека, в том числе и сформированные привычки. В книге приводятся примеры, когда рассудком управляют страсти, когда можно обойти острые углы, а когда обходить не имеет смысла и возникшей реакцией необходимо просто правильно воспользоваться. И пока кто-то не может совладать со своими эмоциями, вы, развивая EQ, становитесь более эффективным во всех сферах жизни.

ФАРИД АБДУЖАППАРОВ,
региональный менеджер по Южному Казахстану и Алматинской области:

ФИЛЬМ «СТАЖЕР» (2015)
НЭНСИ МЕЙЕРС

— Это интересный, поучительный фильм о тандеме мудрой зрелости и энергичной молодости. В нем показаны все аспекты дружбы работающих вместе разновозрастных людей. Главный герой, 70-летний Бен Уиттакер, обнаруживает, что выход на пенсию — еще не конец. Он решает в корне поменять свою жизнь и проходит собеседование на должность стажера в интернет-магазин модной одежды. Сдержанный и педантичный Бен становится личным помощником постоянно занятой и никуда не успевающей красавицы Джулс, основательницы компании, счастливой жены и матери.
Главный герой учит нас, как может и отчасти должен себя вести стажер и новичок. Он напоминает молодому поколению, которое использует для извинения социальные сети, о важности хороших манер и знании этикета, в то время как молодая начальница наглядно демонстрирует все сложности и нюансы деятельности женщины-руководителя XXI века.
На протяжении фильма понимаешь, как разные на первый взгляд люди постоянно обмениваются опытом и взглядами на ведение общего дела. Они стажируются друг у друга в равной степени. А это, как я думаю, самая большая удача в работе с командой: когда есть кто-то, кто учится у тебя, и есть тот, у кого ты сам можешь перенять опыт. Ведь залог успешного ведения бизнеса — это слаженная командная работа. На мой взгляд, этот фильм не для избранных, каждый найдет в нем что-то близкое для себя: и вставший на путь развития стажер, и руководитель.

ПУТЕШЕСТВИЕ В АВСТРАЛИЮ

Текст:
АНАТОЛИЙ МАЦКОВ,
менеджер по развитию специализированных каналов сбыта

В далекие 90-е к нам в гости приехала подруга мамы. Она возвращалась из отпуска из далекой страны, про которую я ранее слышал только то, что в ней живут кенгуру. И вот после нескольких сотен увиденных фотографий по прошедшей поездке и многочасовых рассказов об этой стране я дал себе слово, что обязательно должен там побывать, — это была Австралия!

МЕЧТА

Прошло больше 20 лет после этого, но не проходило и года, чтобы я не вспоминал данное самому себе слово, и вскоре оно переросло уже в мечту, но как всегда находилось множество причин и обстоятельств, чтобы она так и оставалась недосягаемой мечтой…

…настал июль 2015 года… во всем мире бушует экономический кризис, «давят на мозоль» набранные кредиты, бытовые трудности и другие подобные тягости жизни… И как раз в самый разгар всех этих передряг приходит на почту рассылка со спецпредложением по авиабилетам на новогодние каникулы в страны Азии и… АВСТРАЛИЮ! И вот тут я, что называется, «психанул…» Не было вообще никаких планов и расчетов, как и на что ехать. Позвонил своей девушке Дарье, которая всегда была легка на подъем, получив сонное «да поехали», подошел к коллеге, у которого была на руках кредитная карта с необходимой мне суммой (он, правда, сначала сказал мне, что я «неадекватный»), и тада-аам — билеты на руках. В итоге решение, к которому я шел более 20 лет, было принято в течение 15 минут.

Далее наступили 6 месяцев подготовки… а подготавливаться было к чему: Австралия — одна из самых дорогих стран мира, также она входит в семерку стран по сложности получения визы (сложнее только в КНДР, Пакистан, Йемен и другие подобные им страны).

ОРГАНИЗАЦИЯ ПОЕЗДКИ

Мы решили не пользоваться стандартной схемой бронирования гостиниц (да и тем более даже самые дешевые были для нас, мягко сказать, не по карману, а кроме того, все они находились очень далеко от центра) и прибегли к популярному интернет-сервису по аренде частного жилья по всему миру, что в итоге позволило снять апартаменты в центральных частях городов (забегая вперед, их было шесть штук) и вышло в два раза дешевле, чем в любой захудалой гостинице в часе езды от центра города.

За три месяца до даты отправления мы начали готовиться к сбору документов для подачи на визу. Осознав, что это целая эпопея, обратились к специализированной компании, которая подготавливает документы и подает их в посольство. Опуская моменты, чтобы получить заветную туристическую визу в Австралию, нужно доказать посольству, что ты не собираешься иммигрировать, а для этого нужно собрать ВСЮ информацию о себе и родственниках — что у тебя в России есть в собственности квартира, машина, стабильная работа и куча любимых

Фото: Javen / Shutterstock.com

byvalet / Shutterstock.com

родных, без которых ты просто не сможешь. Ну и конечно, заполненная на английском языке анкета из 21 (!!!) страницы, план на каждый день и что ты планируешь там делать, плюс стоимость визы, как авиабилеты в недорогую европейскую страну. Так как поехать в Австралию и сидеть на одном месте было почти преступлением для нас, мы приступили к изучению форумов и отзывов о местах, которые должен посетить каждый турист. По купленным авиабилетам мы прилетали в Сидней, а улетали обратно в Москву из Мельбурна, так что пришлось еще приобрести авиабилеты между этими городами и арендовать автомобили в каждом из них, так как было решено однозначно — нужно увидеть как можно больше!

НОВЫЙ ГОД — 2016 И ЦЕНЫ ПО-АВСТРАЛИЙСКИ

После почти 20-часового полета с дневной пересадкой в Пекине (где нам удалось немного погулять и поесть утку по-пекински) мы приземлились в Сиднее. Но после почти двух суток без нормального сна нас хватило только добраться до квартиры и упасть без сил часов на 10... На удивление разница во времени (+8 часов к московскому) прошла абсолютно незаметно, и с первого дня мы с легкостью перестроились. С утра 31 декабря мы отправились на разведку поиска места просмотра вечернего новогоднего салюта, который входит в пятерку самых красивых и масштабных в мире. Сидней расположен на побережье Тихого океана и разделен заливом на две части, где курсирует множество маршрутных паромов и которые очень любят местные жители, пользующиеся ими, как мы автобусами. Две части Сиднея соединяет один из самых больших в мире стальных арочных мостов Harbour Bridge («Харбор-Бридж»), он является второй главной достопримечательностью города после Сиднейского оперного театра. Посмотрев заранее расценки на просмотр салюта из кафе или с борта небольших катеров, располагающихся рядом с мостом, мы поняли, что единственный для нас вариант — это занять бесплатное место днем рядом с проведением вечернего торжества (после обеда все перекрывается полицией и пройти уже куда-то бесплатно становится невозможно). По дороге зашли в магазин закупиться продуктами, и тут

GTS Productions / Shutterstock.com

мы были повергнуты в некоторый шок, так как цены в обычном супермаркете, для сравнения, были в несколько раз выше, чем в российской «Азбуке Вкуса». В общем, взяв всего самого нужного — зонты от солнца и вино (Австралия является одной из мировых держав по экспорту вина, и оно там дешевле бутылки с водой), отправились на набережную ждать

вечернего салюта. Каких-то 9 часов пребывания на одном месте — и вуаля — ты в центре главного ежегодного события — новогоднего салюта, который, как и ожидалось, был грандиозным, и вмиг забылось потраченное время на его дневное ожидание под палящим солнцем.

Leonard Zhukovsky / Shutterstock.com

СЕРФИНГ, СЛАНЦЫ, БЕГУНЫ

1 января мы начали обкатывать нашу запланированную программу: взяв рюкзак, ласты и провизию, отправились на паром, цель была — один из самых популярных пляжей — Manly Beach.

В Австралии, наверное, как ни в одной другой стране, огромнейшее количество пляжей, поэтому тут каждый уважающий себя австралиец занимается серфингом, а так как большинство пляжей находится в открытом океане, волн, необходимых для серфинга, более чем предостаточно.

Второе увлечение австралийцев — бег. Бегают все — от детей до пенсионеров и беременных женщин, бегают всегда и в любую погоду, бегают везде — парки, улицы, мосты, шоссе. Не проходило и пяти минут, чтобы мимо не пробежал очередной спринтер.

Следующий культурный шок, который мы испытали, — это обувь, в которой ходят австралийцы. Есть всего два типа обуви — это беговые кроссовки и сланцы. С первыми все понятно, а вот со вторыми — это настоящий бум. Нет ничего необычного — увидеть на улице девушку, одетую в вечернее платье и в сланцах, или в дождь встретить человека в пальто и… правильно, в сланцах. Так что если у тебя есть серф, сланцы и ты любишь бег, то ты можешь считать себя истинным австралийцем.

taewafeel / Shutterstock.com

PomInOz / Shutterstock.com

У ПРИРОДЫ НЕТ ПЛОХОЙ ПОГОДЫ

Следующие пару дней мы провели еще на нескольких пляжах, один из которых — Bondi Beach. Помимо прекрасного пляжа, от него вдоль океана на несколько километров проходит пешеходная дорожка, с которой открываются сумасшедшие по своей красоте виды.

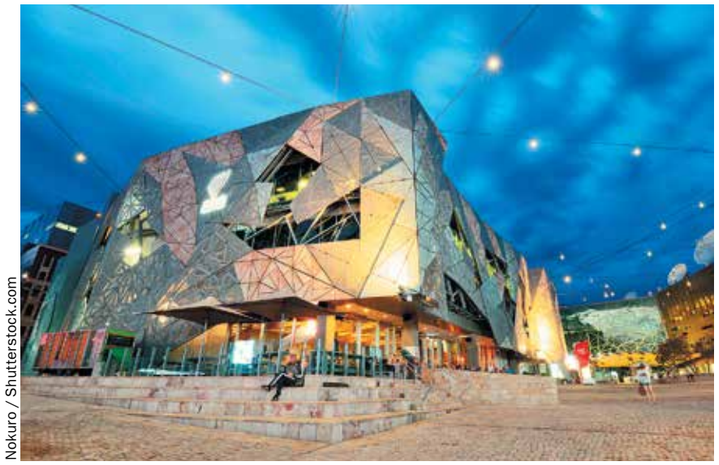
И вот с 3 января зарядил пятидневный дождь, но это никак не могло повлиять на наши планы, тем более что порцию пляжного отдыха мы уже получили и могли на арендованной машине отправиться за изучением достопримечательностей за пределами города.

Для начала отправились за 100 км в национальный парк Blue mountains («Голубые горы»). Название свое получили из-за сизоватого смога, вызванного испарениями эвкалиптов, окрашивающих горы в сизовато-голубые оттенки при взгляде на них издали. К сожалению, из-за погоды в этот день было все покрыто туманом, в связи с чем видимость была метров 20, но нам удалось надышаться чистейшим воздухом с запахом эвкалиптов. На обратной дороге заехали еще в одно знаковое место в Сиднее — Fish market («Рыбный рынок»), расположенный прямо у залива, куда каждое утро приезжают рыбацкие лодки и сгружают на продажу ночной улов, который сразу попадает на прилавок.

На следующий день мы решили приобщиться к местной фауне и поехали в контактный зоопарк Featherdale wildlife park, который не такой раскрученный, как сиднейский, но в нем собраны животные, которые обитают исключительно в Австралии. Большинство из них бегает прямо по дорожкам, и их можно спокойно трогать и кормить. Если вы попадете когда-либо в Австралию с детьми, обязательно посетите это место, они будут счастливы погладить коалу и местных барашков (из которых как раз делают именно те оригинальные угги, которые были у нас так популярны несколько лет назад) или побегать по всему зоопарку за десятком кенгуру.

Кенгуру в Австралии — это национальный символ, их настолько много живет там, что, отъехав несколько десятков километров от Сиднея, можно совершенно спокойно встретить их, пасущихся рядом с дорогами. К сожалению, это очень часто приводит к авариям на дорогах. Мы не смогли после этого не заехать в один из супермаркетов и не купить стейки из этих симпатичных сумчатых, чтобы вечером приготовить. Вкус напоминает мясо говядины с запахом печени. Если абстрагироваться, что этот стейк ранее, возможно, как раз мило прыгал в зоопарке, то в целом есть можно, но австралийцы относятся к кенгурятине, как мы к минтаю или дешевому мясу, в основном используют для приготовления еды для собак.

За несколько дней до нашего отлета в Мельбурн мы сдали ключи от квартиры и поехали за 200 км на юг от Сиднея к пляжу, внесенному в Книгу



Nokuro / Shutterstock.com

ДЕНИС ИОВЕНКО,
менеджер по работе с ключевыми розничными операторами Украинского представительства:

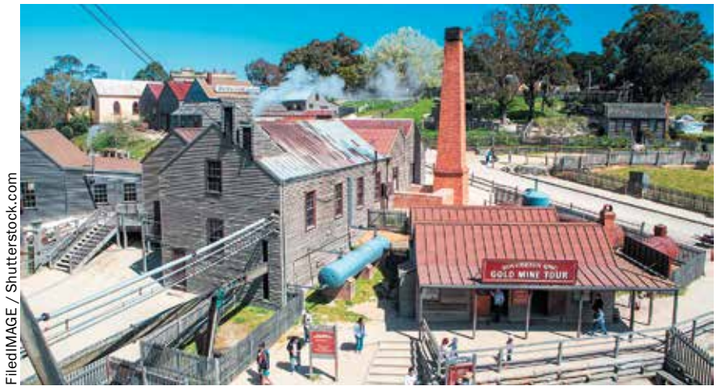
— Я был в Западной Австралии в городе Перт, гостил у своих родственников. После посещения Австралии взгляд на мир кардинально меняется, особенно, как мне кажется, для людей из стран СНГ. Жизнь в Австралии спокойная и уютная, люди никуда не торопятся, занимаются спортом, проводят много времени в парках, на пляжах, готовят стейки.
В Австралии очень красивые пляжи и безумно красивый океан, не влюбиться в него просто невозможно. Вдоль пляжей обязательно курсируют спасатели. Они ездят на внедорожниках вдоль берега, плавают на спасательных катерах и даже регулярно летают на вертолетах. Это связано с тем, что в океане очень большое количество опасной живности, начиная от морских ежей и заканчивая белыми акулами.
В Австралии растут очень высокие деревья, которые поражают своим размером. Когда попадаешь в лес из таких деревьев, то складывается впечатление, что попал в эру динозавров.
Каждый маленький городок в Австралии имеет свою историю и какую-то свою фишку, благодаря которой они привлекают туристов и зарабатывают деньги.
Пару интересных фактов. В Австралию нельзя привозить какие-либо фрукты или продукты питания. Связано это с тем, что когда-то с фруктами были завезены на территорию Австралии черви. Обычные червяки, которых можно встретить на любой яблоне в нашей стране. Эти черви очень быстро начали размножаться и уничтожать урожаи, Австралия — континент изолированный, и на нем нет тех птиц, которые питаются такими червяками. Это было просто бедствие для сельского хозяйства, их с трудом уничтожили, после чего запретили ввоз любых фруктов.
Еще один интересный факт — это пингвины, а точнее, люди, которые с ними работают. Начну сначала — рядом с одним из островов, на котором живут пингвины, располагается аэропорт. При взлете самолетов пингвины начинают на них смотреть и падают на спину. После чего не могут самостоятельно подняться. Все мы знаем, что европейцы очень трепетно относятся к животному миру, и чтобы защитить и помочь пингвинам, австралийцы нанимают людей, которые ходят и помогают подниматься пингвинам.
Об Австралии можно говорить очень много, это очень интересная страна. Понять и изучить ее за одну поездку невозможно. Но побывав в Австралии один раз, хочется возвращаться туда вновь и вновь.

рекордов Гиннесса как пляж с самым белым песком в мире — Hyams Beach. Практически вся дорога до него проходила вдоль океана с непередаваемыми словами видами. Добравшись до пляжа, мы сначала не поверили, что это вообще песок, он больше был похож на муку, на которую в ясные дни без солнечных очков вообще сложно смотреть.
Вернувшись в Сидней, последний день решили провести в центре города, посетить Оперный театр — известное и легкоузнаваемое здание мира, символ и одна из главных достопримечательностей континента. «Паруса», образующие крышу, делают это здание непохожим ни на одно другое в мире. Оперный театр признан одним из выдающихся сооружений современной архитектуры и наряду с мостом Харбор-Бридж является визитной карточкой Сиднея.
И напоследок: нельзя рассказать про Сидней и не упомянуть местные парки, которыми усеян весь город. На идеально подстриженном газоне, по которому все указатели настоятельно рекомендуют ходить (!), очень популярно устраивать пикники всей семьей (в каждом парке установлены электрические барбекю, на которых каждый желающий может в любое время абсолютно бесплатно приготовить себе угощение) или, просто разложившись на траве, читать книгу, поглядывая на проходящие туда-сюда яхты и паромы.

МЕЛЬБУРН, ГОРОД СОБАК И КАЙТСЕРФИНГА

Вторую часть нашего путешествия нам предстояло провести в Мельбурне и в поездках вглубь континента. Прилетев в Мельбурн, первым делом отправились в наши очередные арендованные апартаменты, которые располагались в двух минутах ходьбы от пляжа, и, бросив вещи, отправились сразу окунуться. Каково же было наше удивление, что на огромном пляже мы были практически одни, кто решил позагорать и поплавать. Зато на пляже было десятка два собак с их владельцами, которые, как потом выяснилось, так проводят все свое свободное время.

Javen / Shutterstock.com



FiledIMAGE / Shutterstock.com

Больше собак на пляже было только кайтеров, которые рассекали на досках под парусом по всей прибрежной линии. В итоге решили, что пляжного отдыха нам и в Сиднее хватило, и, арендовав машину, на несколько дней укатили по проложенному еще в Москве маршруту за город.

АВСТРАЛИЯ ИЗНУТРИ

Отправившись вглубь континента, мы остановились в небольшом городке Ballarat, который в 1850–1880 годах был одним из основных центров золотой лихорадки. В самом центре находится национальный музей под открытым небом «Соверен Хилл» (Sovereign Hill) — это город в городе, попав в который ты переносишься на Дикий Запад. Гуляя по улицам этого «города», ты полностью забываешь, в какое время ты живешь на самом деле, — кругом дома середины XIX века, с их колоритом жизни, трактиры, фермы, кузницы, заводики по производству колесниц и кухонной утвари, школа, детский сад, боулинг (да-да, именно боулинг того времени, в который ты можешь сам попробовать выбить «страйк» деревянным шаром), а также все «местные жители», одетые в одежду того времени. Главное «активити» города — это ручей, где любой желающий может взять лопату и миску, просеять песок и найти настоящие золотые песчинки, которые сразу там же можно обменять на настоящие деньги.
Проехав еще полторы сотни километров, притормаживая время от времени, дабы не сбить перепрыгивающих через дорогу в один прыжок кенгуру, остановились в придорожном мотеле, который даст фору многим звездным отелям. В каком еще месте ты можешь проснуться, чтобы при выходе из номера тебя встречали оглушительным криком сотни попугаев ара и несколько десятков диких кенгуру.
Наутро мы отправились покорять горы в национальном парке Grampians. Целый день ушел, чтобы посетить основные обзорные площадки (Lookout), постоять на краю 200-метровой пропасти, насладиться сногсшибательными видами и спуститься к самому красивому водопаду, который я видел, — MacKenzie (а после подняться по почти вертикальным ступенькам на 100 метров вверх).
Ну и в завершение нашего путешествия мы прокатились по еще одной ключевой достопримечательности Австралии — Великой Океанской дороге (Great Ocean Road) длиной почти 250 км, проходящей вдоль океана, со множеством обзорных площадок, главной из которых является The Twelve Apostles («Двенадцать апостолов») — группа известняковых скал в океане возле побережья.
Это была пока самая насыщенная и запоминающаяся поездка, после которой хочется только одно сказать любому начинающему путешественнику: не сидеть на месте, не бояться новых открытий и всегда стремиться к исполнению своей мечты!!!
Мы можем больше, чем думаем, несмотря ни на что!!!

P. S. Ну и небольшой видеообзор нашего путешествия, который вы сможете посмотреть, отсканировав QR-код.

НОВЫЙ ГОД

UPECO
UPECO
UPECO

В 2017

ЗА ВЫДАЮЩИЕС

Unlimited

SALTON
gardex

ho ho ho

ДЕТСКИЙ НОВЫЙ ГОД

UPECO LIFE

1
РОЗА ХУТОР
2
3

I RAPTOR
ЛЮБЛЮ UPECO!
ЛЮБЛЮ КОМАРОВ!
ЖДУ КОМАРОВ!

МАСТЕРСКАЯ ДЕТСТВА В ПОДШЕФНОМ ПАНСИОНЕ «МЫШКИНО»

ТРАДИЦИИ Unlimited
весна — лето 2016, № 16

СВАДЬБЫ

АНАТОЛИЙ И ДАРЬЯ МАЦКОВЫ
Анатолий — менеджер по развитию специализированных каналов сбыта. Дарья — медицинский представитель, г. Москва, 5 марта 2016 года

ПАВЕЛ И МАРГАРИТА ГРИБОВЫ
Павел — руководитель отдела логистики представительства UPECO в Казахстане, г. Алма-Ата, 6 ноября 2015 года

ДЕТИ

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

АРТЕМ,
сын Зоряны Рабан, территориального менеджера украинского представительства UPECO, г. Луцк, 8 октября 2015 года

ИЛЬЯ,
сын Лилии Гуреевой, менеджера по спецпроектам представительства UPECO в Казахстане, г. Алма-Ата, 3 февраля 2016 года

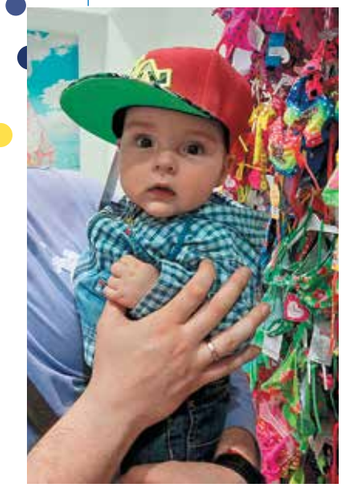
МАРГАРИТА,
дочь Вероники Сайдовой, руководителя группы складской логистики, г. Десногорск, 12 декабря 2015 года

ПОЛИНА,
дочь Максима Притыкина, территориального менеджера по Ростовской области и Краснодарскому краю, г. Ростов-на-Дону, 10 января 2015 года

АРИНА И ДАНИИЛ,
дети Валерии Филипповой, директора по маркетингу UPECO, г. Москва, 16 мая 2015 года

ДАНИЛО,
сын Анны Билоус, менеджера по работе с ключевыми клиентами украинского представительства UPECO, г. Киев, 9 октября 2015 года

ТИМОФЕЙ,
сын Алены Маер, территориального менеджера украинского представительства UPECO, г. Днепр, 11 ноября 2015 года



Реклама

ДЕТСКАЯ ЛИНЕЙКА. FORESTER

ТЕЛЕСКОПИЧЕСКАЯ РУЧКА

ПОЗВОЛЯЕТ РЕБЁНКУ НАХОДИТЬСЯ
ДАЛЬШЕ ОТ ОГНЯ

www.forester-tm.ru