

Содержание

Предисловие	7
Правило №0, или Нетипичное введение	9
<i>Эта книга могла появиться на свет еще два года назад. А могла не появиться вовсе. И этот факт красноречиво характеризует всю компанию «ВкусВилл».</i>	
Правило №1	13
<i>Даже в тех сферах бизнеса, где ведутся кровопролитные войны за место под солнцем, всегда найдется островок с голубым океаном. Просто усвойте это правило — очень пригодится.</i>	
Правило №2	19
<i>Делать и анализировать — важнее, чем анализировать и не делать.</i>	
Правило №3	27
<i>Нанимайте на работу тех, с кем вам комфортно и интересно. Особенно это важно на старте.</i>	
Правило №4	35
<i>Чем раньше случится концептуальный кризис, тем лучше. «Избёнка» пережила его через полтора года после запуска. И этот период здорово изменил всю компанию.</i>	
Правило №5	43
<i>Если компания находится на вершине успеха — самое время думать, в какую сторону двигаться дальше. Чтобы внезапно не прекратить существование.</i>	
Правило №6	49
<i>Иногда нас называют королями нейминга, но мы по- прежнему считаем, что название компании — не главное.</i>	
Правило №7	53
<i>«Понять, стал ли ты опытнее, очень просто. Если ты анализируешь свою работу годичной давности и понимаешь, что сегодня многое бы сделал иначе, значит, ты вырос».</i>	
Правило №8	61
<i>Очередной внутренний кризис научил нас: работать нужно ориентируясь на здравый смысл, а не на показатели. По этой причине у нас больше нет и никогда не будет KPI и любых других численных оценок эффективности сотрудников.</i>	

Правило №9	67
<i>План по спасению компании должен быть коллективной ответственностью. «ВкусВилл» из беды вытянули те же самые люди, которые его чуть не погубили.</i>	
Правило №10	79
<i>Мы не перестаем удивляться, какие разнообразные сценарии преподносит жизнь. Не пытайтесь их просчитать. Просто сыграйте в эту игру и получайте удовольствие.</i>	
Правило №11	83
<i>Во «ВкусВилле» внедрена система обещаний. Ее главная задача — запуск общения между подразделениями. Огромное количество внутренних разногласий удается решить, просто инициализировав коммуникацию.</i>	
Правило №12	93
<i>Многие думают, что во «ВкусВилле» не увольняют сотрудников. Это не так. Увольняют.</i>	
Правило №13	97
<i>Мы отказались от всего, что присуще корпорациям, и ни разу об этом не пожалели. Интересы людей гораздо важнее любых надуманных офисных стандартов.</i>	
Правило №14	103
<i>HR-департамент минимально влияет на развитие компании. По этой причине во «ВкусВилле» вопросы подбора и адаптации персонала решают все сотрудники. И это работает.</i>	
Правило №15	109
<i>В обстановке доверия и понимания люди не боятся допускать ошибки и, как следствие, остаются инициативными. Промахи случаются у всех, и главное — не наказывать, а помогать делать выводы.</i>	
Правило №16	115
<i>Во «ВкусВилле» очень простой офис. Пожалуй, он наглядно демонстрирует наше отношение ко всему материальному.</i>	
Правило №17	121
<i>В один момент мы перестали планировать и начали просто жить.</i>	
Правило №18	123
<i>Читайте. Читайте больше хороших книг, чтобы делать меньше плохих дел.</i>	

Правило №19	131
<i>Иногда, чтобы решить одну проблему покупателя, приходится привлечь несколько подразделений. Именно так, на наш взгляд, должна строиться работа компании, которой управляет клиент.</i>	
Правило №20	137
<i>Главный по качеству и улучшениям — покупатель. Ни один специалист не будет так же вездлив, объективен и беспристрастен, как конечный потребитель.</i>	
Правило №21	145
<i>Общение с клиентами не нужно регламентировать. Но выработать стратегию коммуникации необходимо.</i>	
Правило №22	155
<i>Показатель покупательской поддержки: инструмент мелких, но регулярных изменений, которые улучшают и облегчают жизнь клиента.</i>	
Правило №23	163
<i>Любой купленный продукт «ВкусВилла» (даже почти съеденный) можно вернуть в магазин без чека. Взамен вы получите обратно его полную стоимость.</i>	
Правило №24	169
<i>Потребительский терроризм — не самая страшная проблема человечества. Но вымогатели из народа умеют держать в страхе предпринимателей.</i>	
Правило №25	177
<i>Вы никогда не добьетесь от клиентов обратной связи, если их идеи и предложения вас не интересуют. Равнодушие сложно оцифровать, но очень легко почувствовать.</i>	
Правило №26	191
<i>В реализации новых успешных проектов нам очень помогает принцип: «Сначала пули, ядра потом». Пожалуй, это основа проектного менеджмента.</i>	
Правило №27	199
<i>Чем глубже проникает концепция деятельности в ДНК компании, тем проще и понятнее выстраиваются многие процессы. Выбранная нами идеология натуральных и честных продуктов избавляет от огромного количества лишних товаров.</i>	
Правило №28	207
<i>Каждый должен заниматься тем, что у него хорошо получается. Или почему у «ВкусВилла» до сих пор нет своего производства.</i>	

Правило №29	211
<i>Доверие к людям позволяет компании экономить. Доверие к людям позволяет компании экономить. Доверие к людям позволяет компании экономить (прочитать еще 100 раз).</i>	
Правило №30	217
<i>Задвоение людей, поставщиков, услуг — современный предпринимательский подход к ведению бизнеса.</i>	
Правило №31	221
<i>Любой конфликт происходит всегда на стыке зон ответственности. Однажды мы пересмотрели процесс открытия новых магазинов и навсегда помирили Управление развитием с Управлением розницей.</i>	
Правило №32	227
<i>Чем больше сознательной ответственности на местах, тем легче живется всей компании. Наша мечта, чтобы каждый магазин стал автономен и самоуправляем.</i>	
Правило №33	233
<i>Сегодня для бизнеса IT-система — как смартфон для современного человека. Жить можно и без него, но качество жизни при этом пострадает.</i>	
Правило №34	239
<i>Автоматизация должна упрощать жизнь сотрудников и клиентов. Если происходит наоборот, значит, это не автоматизация, а чепуха.</i>	
Правило №35	247
<i>Победа искусственного интеллекта: как благодаря автоматическому заказу и распределению товара удалось сократить объемы списания больше чем в два раза.</i>	
Правило №36	255
<i>Приложения, чат-боты и прочие достижения современности лучше всего помогают клиентам управлять компанией. А компании — незаметно управлять клиентами.</i>	
Правило №37	261
<i>Наверное, когда-нибудь «ВкусВилл» перестанет существовать. Совсем и навсегда.</i>	
Приложение. Книги от «ВкусВилла»	267

ПРЕДИСЛОВИЕ

Благодарю, что решили прочитать книгу про «ВкусВилл»!

Женя Щепин давно решил ее написать, но мне эта идея не нравилась. Не могу сказать, что и сейчас сильно нравится. Все-таки книга — как фотоснимок, запечатлевший только один момент. А ведь компания — это живая система, которая постоянно меняется, учится, реагирует на изменения внешней среды. Книгу еще не успели отдать в печать, а у нас уже несколько новых векторов и идей.

Я надеюсь, что книга поможет понять всем, кто хочет создать свою компанию или реализовать амбициозный проект, что главное — это ориентация на клиента. Интересы покупателя должны стоять выше прибыли и интересов инвесторов. Ведь компания, которой клиент доволен по-настоящему, не может быть слабой, в том числе и финансово.

АНДРЕЙ КРИВЕНКО,
основатель торговых сетей «Избёнка» и «ВкусВилл»

ПРАВИЛО



или

НЕТИПИЧНОЕ ВВЕДЕНИЕ

Эта книга могла появиться на свет еще два года назад. А могла не появиться вовсе. И этот факт красноречиво характеризует всю компанию «ВкусВилл».

Привет каждому, кто читает эти строки!
Меня зовут Евгений Щепин, и я — автор этой книги. Как читатель я не очень люблю введения. Чаще всего они написаны пафосно и излишне академично, поэтому на первых же абзацах мне хочется зевать, а то и отложить книгу целиком.

Поэтому сейчас передо мной стоит непростая задача: рассказать вам, ради чего написана эта книга, и при этом не удариться в занудство и бизнес-рассуждизмы, от которых моментально потянет в сон.

Вообще, я мечтал, что ее напишет Андрей Кривенко, основатель компаний «Избёнка» и «ВкусВилл». Уж кто, как не Андрей, понимает все нюансы и перипетии своего собственного дела.

Однако надо знать Андрея лично, чтобы примерно представить, с каким выражением лица он встретил эту идею. Он даже на всякий случай переспросил, чтобы удостовериться, не ослышался ли: «Мне? Написать книгу?» И сделал очень большие глаза.

Андрей — феноменальная личность. Сотни предпринимателей со всей страны мечтают о встрече с ним, думая, что полчаса беседы с глазу на глаз как минимум откроют им какие-то

новые знания, а как максимум приведут к просветлению и ощущению вечной гармонии.

На деле чаще всего не происходит ни того ни другого. На вопросы в стиле «Как это было?» Андрей отвечает, что уже не помнит. А на вопросы в стиле «Как это будет?» пожимает плечами и равнодушно объясняет, что будущего все равно никто не знает, поэтому планировать что-либо бессмысленно.

Нет, вы не подумайте! На самом деле в Андрее нет ни грамма снобизма. Он веселый, умный, креативный, воспитанный. С Андреем можно часами общаться на разные темы. Просто он искренне не понимает, что уж такого необычного он сделал в бизнесе, ради чего люди готовы лететь семь часов с другого конца страны на 30-минутную встречу. А когда выпускник физтеха что-то не понимает, он никогда не договорится сам с собой.

В общем, примерно так и вышло, что автором книги о «Вкус-Вилле» и «Избёнке» стал я. Пришлось брать инициативу в свои руки, чтобы познакомить всех желающих людей с процессом становления, взлета и стабильного роста уже известной сегодня компании.

Я родился и вырос в маленьком городе Глазове, где влюбился в процесс создания текста благодаря подростковой газете «Авось-КА». В 2010 году окончил журфак Уральского государственного университета им. А. М. Горького, а уже в 2011-м судьба привела меня в «Избёнку», которая только-только начала набирать обороты и остро нуждалась в выстраивании коммуникаций с внешним миром. Я сразу же стал членом семьи тогда еще маленькой компании. Настолько одинаково мы мыслили и горели тем, что делаем.

10

Наверное, я уже тогда чувствовал, что буду писать эту книгу. Иначе не могу объяснить, зачем на протяжении восьми лет я записывал многие вещи, хранил в памяти яркие события, много наблюдал, анализировал и пытался смотреть на будни нашей компании через призму истории и поиска причинно-следственных связей.

Многих, очень многих будоражит успех нашей компании. Как начать с маленького молочного киоска и построить большую

продуктовую сеть, стремящуюся к 1000 магазинов? Как при этом не взять ни одного кредита и развиваться только на собственные средства? Как управлять компанией, в которой более 5000 работников, без жестких приказов, регламентов, KPI, бюджета? Как, наконец, каждый год расти в два раза и при этом не потерять задор стартапа?

Эта книга ответит на все перечисленные выше вопросы и даст ясное понимание того, в чем же главный секрет успеха «ВкусВилла».

Не ищите в ней инструкций. Книга про другое. Здесь будет много нашего опыта и немало наших провалов. Много наших мыслей и еще больше наших переживаний. Много примеров душевности и человеческих историй.

Меньше всего мне хотелось, чтобы эта книга напоминала красивую бизнес-легенду, построенную на успехах и достижениях компании. И если бы я был сторонним автором, наверное, она получилась бы именно такой.

Поскольку мне довелось быть непосредственным очевидцем и участником тех процессов, о которых я пишу, временами в книге встречается слишком много внутренней кухни и не всегда красивой правды. Вы будете читать о наших ошибках и крутить у виска, думая, как такое можно было сделать в здравом уме?! Но мы не стыдимся своей истории, ведь каждая ошибка двигала нас вперед.

У меня захватывает дух от мысли, что в нашей стране стало на одну бизнес-книгу больше. И эта книга — о российской компании! Все мы с удовольствием читаем про американский, европейский, японский бизнес и так мало знаем о том, что происходит у нас.

Пусть рассказ о компании «ВкусВилл» станет для вас глотком свежего воздуха. Пускай он вдохновит вас на новый шаг.

ПРАВИЛО



Даже в тех сферах бизнеса, где ведутся кровопролитные войны за место под солнцем, всегда найдется островок с голубым океаном. Просто усвойте это правило — очень пригодится.

31 декабря 2008 года Андрей Кривенко уволился с поста финансового директора компании «Агама трейд», крупного дистрибьютора рыбы и морепродуктов. И именно с этого момента началась история компаний «Избёнка» и «ВкусВилл».

Приуныв от корпоративной жизни за пять лет работы в «Агаме», финансист Кривенко решил сменить сферу деятельности. К тому моменту он уже осознал, что пришло время серьезных перемен и большой бизнес больше не может вариться в собственном соку, а обязан повернуться лицом к клиенту.

В надежде найти место гендиректора Андрей разместил в интернете резюме, в котором охарактеризовал себя как руководителя компании, ставящего во главу угла заботу о клиентах, и стал ждать звонков и приглашений на собеседования, а сам в это время проглатывал одну книгу за другой.

Предложение Кривенко заинтересовало фантастическое количество компаний — ноль! Ни одного звонка за все время. Нужны были директора, которые станут повышать эффективность компании и угождать акционеру. Изучать проблемы клиентов и пытаться их решать на уровне топ-менеджмента — боже упаси, кому это вообще надо.

Не встретив понимания среди потенциальных работодателей, Кривенко решился на создание собственной компании. С одним миллионом рублей личных накоплений Андрей начал карабкаться на гору под названием Предпринимательство. Голова пухла от идей, но большинство из них были нежизнеспособны.

От мысли открыть небезразличную к пациентам стоматологическую клинику пришлось отказаться из-за узкой специализации. Точки с «живым» пивом, которые росли тогда в Москве как грибы, манили небольшими вложениями и быстрой окупаемостью, но не вдохновляли в плане идеологии. Автосервисы требовали слишком больших затрат на старте да и не являлись той сферой деятельности, от которой горят глаза...

Идея продавать свежие натуральные молочные продукты родилась буквально у витрины с молоком и йогуртом с месячным сроком годности. Покупать такое своим маленьким детям не поднималась рука. В качестве альтернативы оставался рынок, где еще было можно найти продукты от частных подворий, без таблицы Менделеева в составе, но приобретенное там не вызывало доверия.

— Как-то я в очередной раз ехал с рынка и понял, что молочные продукты от фермеров мне очень нравятся по вкусу, но каждый раз я покупаю их со страхом, так как не понимаю, как и кем они произведены, где и сколько хранились. Отдельно меня напрягал вопрос санитарии. Продавец только что отрезал сыр и этими же руками отсчитал сдачу. И так по кругу на протяжении всего дня. Я просто ехал домой с рынка и раздумывал об этом, — вспоминает Кривенко.

14

В ходе размышлений все четче вырисовывалось и видение магазинчика-мечты. С одной стороны — простые и чистые составы продукции, короткие сроки хранения. С другой — производители с организованной системой качества и сертификатами соответствия на продукты, а не фермеры со справкой от ветеринара. И конечно, никакого контакта продавца с готовым продуктом.

Как по заказу, под руку Андрею попала книга Чана Кима и Рене Моборна «Стратегия голубого океана», которая стала



«Я был уверен, что найду работу по душе в найме. В то время предпринимательство меня не зажигало так, как сейчас», — вспоминает Андрей Кривенко

**ТА НИША, КОТОРУЮ
ОБНАРУЖИЛ КРИВЕНКО,
РОВНЫМ СЧЕТОМ НИКАК
НЕ ИНТЕРЕСОВАЛА
КРУПНЫХ СЕТЕВИКОВ.
ДЛЯ НЕПОВОРОТЛИВЫХ
СЕТЕЙ ЭТО БЫЛА
СЛИШКОМ СЛОЖНАЯ
И ПРИ ЭТОМ МЕЛКАЯ ТЕМА.**

путеводной звездой для будущей компании «Избёнка». Андрей понял, что лучший способ победить в конкурентной борьбе — не вступать в нее. В основу стратегии компании должна лечь ориентация на клиента, а не на конкурента. Это позволит сосредоточиться на новом и делать все, что заблагорассудится, не оглядываясь по сторонам.

На первый взгляд продуктовый ритейл — классический «алый океан», где крупные сети с уверенностью катка подминают под себя любой ритейл-стартап. Но та ниша, которую обнаружил Кривенко, ровным счетом никак не интересовала крупных сетевиков. Для неповоротливых сетей это была слишком сложная и при этом мелкая тема.

— Просто сопоставив все эти факты, я понял, что здесь есть над чем работать. А дальше дело оставалось за малым — копать, — резюмирует Кривенко.

ПРАВИЛО



Делать и анализировать —
важнее, чем анализировать
и не делать.

Первым делом Андрей начал поиски единомышленников. Важно было найти человека, который что-то понимает в процессе изготовления молочной продукции, и человека, который знает, как устроена работа розницы. Финансист Кривенко в этих вопросах откровенно «плавал».

— У меня часто спрашивают: «Что нужно для того, чтобы начать бизнес?» Надо найти людей, которые хоть что-то в этом понимают. Я, например, не представлял, что такое молочная продукция. Только знал, что на рынке молоко вроде лучше, чем в магазинах. Что такое кассовый аппарат и как с ним работать, вообще понятия не имел, — разводит руками Андрей.

Он разместил объявление о поиске сотрудников на бесплатном сайте «Вакансии Подмосковья». И так нашел технолога молочного производства Дмитрия Козырева и управляющего розничными точками Евгения Семерия. Зарплату Андрей мог платить минимальную — около 20 000 рублей, но убедил обоих, что предприятие будет быстро набирать обороты. Семерий, правда, довольно быстро выбыл из проекта. Как позже заметит Кривенко во время одного интервью: «Не сошлись по идеологическим соображениям».

А вот Дима Козырев остался, и до сих пор он один из самых успешных и эффективных технологов компании «ВкусВилл».



Многие новые сотрудники сегодня даже не догадываются о значимости Димы в период становления бизнеса

С первых дней технолог-закупщик играл ключевую роль в компании, ведь именно он обладает важнейшими знаниями о процессе производства. Он взаимодействует с производителем не на бытовательском уровне «солено», «вкусно», «горячо», «сладко», а объясняет, что нужно сделать с продуктом, как его доработать и улучшить. Например, убрать излишнюю влагу или заменить одну стартовую культуру на другую.

— В 2009 году в интернете я увидел объявление о поиске технолога молочного производства. Я позвонил по указанному номеру. Ответил молодой человек, представился Андреем. Мы встретились с ним на фуд-корте в торговом центре «Трамплин» на «Молодежке». Он сказал, что хочет попробовать один необычный проект: создать маленькую розничную сеть по продаже натуральной молочной продукции. Меня это очень заинтересовало. Сейчас даже не скажу почему. Наверное, потому, что это не предполагало классической пятидневной рутины. Мне было интересно. Идея Андрея работать с натуралкой меня не смутила. Я понимал, что если все правильно сделать, то это реально. У Андрея есть замечательное свойство. Он умеет искренне увлекать людей, если сам во что-то верит. У него это получалось и получается все то время, что работает наша компания.

Вместе с Козыревым Кривенко отправился искать поставщиков. Пришлось объехать около 50 производителей в пределах 200–300 километров от Москвы, чтобы найти того, кто готов под брендом «Избёнка» изготавливать продукцию без сухого молока, крахмала и консервантов.

— На нас смотрели как на идиотов, — вспоминает Андрей. — Никаких магазинов еще нет, а требований столько, будто «Ашан» приехал на переговоры.

Первый поставщик нашелся в деревне Жердево Калужской области. Небольшой комбинат «САПК-молоко» как раз запустил новый цех и искал всевозможные каналы сбыта. Его продукция уже была представлена в местных магазинчиках, но этого было недостаточно.

Андрей и Дима договорились о первой поставке продукции, убедив директора молочного комбината отсрочить платеж.

12 мая 2009 года открылась первая торговая точка «Избёнка».

Начать удалось с минимальными затратами. Аренда пяти квадратных метров в ТЦ «Троицкий» в Строгино обошлась в 16 000 рублей в месяц, покупка торгового холодильника — в 20 000 рублей. Вывеску сколотили сами — на задворках Тушинского рынка. О маркетинге тогда никто и не помышлял. Главное было начать хоть как-то.

Доставкой продукции до торговой точки Андрей с Димой занимались по очереди.

— Встаешь в три ночи, едешь в Калугу на производство, до отказа забиваешь легковушку продукцией и к 9:00 разгружаешься в Москве, — вспоминает Дима Козырев и сам удивляется своим воспоминаниям. — Две смены забирает продукцию он, две смены — я. Конечно, это было не очень законно. Никакие нормы хранения не соблюдались. Мы укутывали продукцию одеялами, получалось что-то типа холодильника. Через полтора месяца поняли, что пора искать человека с нормальной машиной.

В течение трех месяцев Андрей открывает еще две торговые точки «Избёнка» и параллельно с этим пишет софт, который позволил автоматизировать заказ продукции. Система была ориентирована на объемы продаж предыдущих периодов и с каждым днем становилась «умнее».

Но успех не приходил. Все три торговые точки на протяжении почти четырех месяцев были убыточны и не особо востребованы покупателями. Стартовый миллион рублей заканчивался, и нужно было продумывать план Б.

— Изначально я решил открыть четыре торговые точки. Тем не менее первые три «Избёнки» показали, что делать этого не нужно. Я был готов закрыть проект и заняться поиском другой, более перспективной ниши. Однако новых бизнес-идей не было, поэтому я подумал и принял решение открыть четвертую торговую точку. Выполнить свой план-минимум.

Всего одно решение Андрея — и не было бы ничего: ни «ВкусВилла», ни производителей, которые стали успешны благодаря «ВкусВиллу», ни этой книги...



Первая покупка в самой первой «Избёнке»! С этого маленького чека официально началась история компании



Андрей Кривенко с первым продавцом готовятся к открытию торговой точки. Продавец, кстати, проработала около недели и уволилась

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

e-Univers.ru