

Евгений Щепин

ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле, делая всё не так

Редактор Любовь Любавина

Главный редактор С. Турко

Шеф-редактор М. Красавина

Руководитель проекта О. Равданис

Корректоры М. Ведюшкина, М. Смирнова

Компьютерная верстка К. Свищёв

Художественное оформление и макет Ю. Буга

Фото от компании «ВкусВилл» Е. Левина

© Евгений Щепин, 2019

© ООО «Альпина Паблишер», 2019

Все права защищены. Данная электронная книга предназначена исключительно для частного использования в личных (некоммерческих) целях. Электронная книга, ее части, фрагменты и элементы, включая текст, изображения и иное, не подлежат копированию и любому другому использованию без разрешения правообладателя. В частности, запрещено такое использование, в результате которого электронная книга, ее часть, фрагмент или элемент станут доступными ограниченному или неопределенному кругу лиц, в том числе посредством сети интернет, независимо от того, будет предоставляться доступ за плату или безвозмездно.

Копирование, воспроизведение и иное использование электронной книги, ее частей, фрагментов и элементов, выходящее за пределы частного использования в личных (некоммерческих) целях, без согласия правообладателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

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.

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 «ВкусВилле» 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.

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 № 1

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.

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 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.



«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.

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 № 2

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». 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 обывательском 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.



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

– 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...

```

ООО "МОЛОЧНЫЙ ПРОЕКТ"
ИНН. 007731625385
    НМ 00000294
    КЛ 0002
12.05.09 10:59
-----
ТДЕЛ 01 60.00
ТОГ ЧЕКА*****60.00
АЛИЧНЫЕ 60.00
ДАЧА 0.00
СПАСИБО!
АССИР 1 ЧЕК 0001
**ПФП 000000022515**
      ЗКЛЗ N011861007
      00000004 #026389

```

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



Простая белая упаковка стала многолетней фишкой «Избёнки». Маркетологи из других компаний не переставали поражаться: «Столько свободного места, почему вы его не используете для собственной рекламы?!»

Четвертый магазинчик открылся в новой локации. До этого Андрей интуитивно выбирал свободные площади на рынках, рассчитывая на большой поток потенциальных покупателей. А последнюю экспериментально открыл в торговом центре, неподалеку от супермаркета «Билла» в Митине.

И этот эксперимент стал стопроцентным попаданием: целевая аудитория была найдена. Митино – район молодой. Здесь живет много семей с маленькими детьми, для которых качественная молочная продукция – важная категория в ассортименте. А посетители торгового центра, как оказалось, гораздо больше подходили «Избёнке», чем посетители рынков.

Первый же день работы в Митине дал понять, что отступать рано. Холодильники магазинчика опустели к обеду, а благодаря народной молве новость об открытии уникального молочного отдела распространилась в течение пары часов. Так в компании впервые узнали мощь сарафанного радио.

Все дальнейшие «Избёнки» открывали уже с учетом митинского опыта. Ориентироваться на мамочек с детьми, «садиться» на трафик крупных супермаркетов, у которых можно получать покупателей за счет контраста и уникального продукта, забыть про рынки, ярмарки и все излишне местечковое...

– Из истории с кризисом «Избёнки» я извлек один серьезный урок: предлагая что-то новое, запуская какой-то проект, нужно пробовать несколько вариантов, бить по разным целям. Твое видение ситуации может кардинально расходиться с потребностями клиентов. Нельзя судить об успешности или неуспешности проекта на основании одной попытки. Запуск бизнеса должен быть экспериментом и корректироваться исходя из ситуации. **В большинстве случаев то, что заведомо кажется провальным, в итоге неожиданно выстреливает,** – резюмирует Андрей Кривенко.

Правило № 3

ПРАВИЛО



Нанимайте на работу тех,
с кем вам комфортно
и интересно. Особенно
это важно на старте.

К началу 2010 года «Избёнку» отключили от искусственной вентиляции легких, торговые точки начали окупать себя и компания задышала полной грудью сама. Это все еще был стартап, на который сильно влиял окружающий мир, но – вновь обращаюсь к медицинской терминологии – в состоянии пациента начала прослеживаться положительная динамика.

Именно тогда в компании появились ключевые сотрудники, которые до сих пор составляют ее ядро, – Алена Кульмасова, Рената Юраш, Татьяна Берестовая, Евгений Курвяков, Максим Федоров и другие.

Компания стала жить по правилам единого слаженного организма. Не идеального, а именно слаженного. В идеальном организме все органы работают безупречно, как в лабораторных условиях. А в слаженном – допускаются сбои целых систем, но для их устранения организм включает защитные механизмы иммунитета.

В этот период развития формируется понятие «мы» – важное явление с точки зрения корпоративной культуры. И далее в книге я буду часто использовать «мы» в значении коллективного разума, хотя предвижу возможные вопросы от читателей: «А кто такие мы? Что значит “мы приняли решение”?»

Если честно, у НАС нет единого ответа на этот вопрос. В какой-то момент времени стало очень сложно определять, кто предложил идею, а кто ее довел до ума. Кто начал первым сомневаться в адекватности идеи, а кто это настроение подхватил. Кто установил правило, а кто начал ему следовать. Мы настолько стали частью друг друга, что со временем вычленять «я» оказалось абсолютно бессмысленно.

Сегодня, когда анализируешь, как складывался пазл из правильных людей в маленькой, но амбициозной «Избёнке», кажется, что процессом руководил счастливый случай. Ну или тот, кто руководит всеми счастливыми случаями на земле. Иначе некоторые комбинации объяснить невозможно.

Алексей Ильичев сегодня владеет средней по размеру транспортной компанией, которая оказывает услуги «Избёнке» и «ВкусВиллу» по развозу продукции. Его история успеха удивляет и абсолютно не подлежит логическому просчету.

– Я живу в Тушине, около ТЦ «Праздник», где открылась вторая по счету «Избёнка». Как-то жена попросила меня купить сметану. Говорит, там открыли хороший молочный отдел, зайди. Никакого молочного отдела тогда я не нашел и купил сметану в другом месте.

В другой раз жена сама подвела меня к «Избёнке». Говорит, запомни, вот в этом магазинчике нужно покупать все молочные продукты. Помню, там стоял продавец и какой-то молодой парень возился с коробками. Позже выяснилось, что это были Андрей Кривенко и продавец Надежда Спирова.

На тот момент я уже давно работал на себя, занимался извозом. Я спросил ради интереса: на чем возите? Андрей ответил, мол, только начали проект развивать, поэтому возим сами, но как раз ищем человека, кто бы смог этим заниматься. Я оставил свой номер телефона, и через десять дней Андрей перезвонил.

А дальше мы встретились с Кривенко на складе, он показывает: вот здесь молоко, здесь кефир. Я говорю: «Это все понятно, что дальше-то делать?» Андрей удивился: «В смысле, что делать? Бери, вези, разгружай». Я ему даже паспорт свой не показывал! А он мне ключи от склада с товаром передал. Весело было тогда. Такой энтузиазм! Я, конечно, сразу понимал, что вечно единственным водителем не буду. Так и произошло. После открытия шестой торговой точки встал вопрос о второй машине. Но Андрей изначально отстранился от решения транспортных вопросов, поэтому всем стал заниматься я.



На этом автомобиле Алексей Ильичев начал свой путь
предпринимателя, работая первым водителем «Избёнки»



Алена Кульмасова — управляющая единой концепцией. Негласная должность Алены — душа компании. К ней часто идут за советом, напутствием и справедливостью

Или история Алены Кульмасовой, которая работала маркетологом в стабильной корпорации DuPont и из-за «Избёнки» променяла деловые поездки в Париж и Барселону на командировки в Калугу и Рязань.

– Я училась в МГЛУ, лучшем лингвистическом вузе страны, и в какой-то момент решила попробовать себя в репетиторстве. Разместила объявление на сайте и стала ждать. Первый же звонок поступил от Алены Кривенко (супруги Андрея Кривенко). У нее было множество забот, мало времени и необходимость изучать английский. Я идеально подходила, так как жила прямо напротив садика, в который она водила сына. Мы начали заниматься и поняли, что английский не единственное, что нас связывает. Много болтали о жизни. А через пару лет после знакомства Алена рассказала, что ее муж Андрей планирует запустить проект «Избёнка», и предложила мне попробовать. Я согласилась, хотя очень рисковала и уходила из стабильной и крупной компании в никуда. Сейчас понимаю, что это была та еще авантюра...

Надежда Спирова – один из первых продавцов компании. Пришла в «Избёнку» в июне 2009-го и до сих пор работает. О том времени она вспоминает с удовольствием.

– В 2009 году я переехала в Москву и несколько месяцев работала в «Крошке Картошке». Потом сестра увидела в газете объявление о наборе продавцов в «Избёнку» и предложила мне сходить на собеседование. Офиса у компании тогда не было, встретила с Андреем Кривенко и Димой Козыревым в кафе. Мне все понравилось. Андрей предложил в пятницу прийти

посмотреть на торговую точку, а в субботу я уже вышла на работу. Так и осталась здесь. А в 2016-м перешла работать во «ВкусВилл».

**МЫ, ПЕРВЫЕ ПРОДАВЦЫ, БЫЛИ КАК ВИЦИН, НИКУЛИН И МОРГУНОВ
ОДНОВРЕМЕННО. НЕ БОЯЛИСЬ ПОКАЗАТЬСЯ СМЕШНЫМИ И ГОРЯЧО ВЕРИЛИ В
ПРОДУКТ, КОТОРЫМ ТОРГУЕМ.**

Поначалу, когда мы раскручивали первые «Избёнки», мы ловили людей и упрашивали попробовать какой-нибудь продукт. Только человек рот открыл – ты ему ложку с творогом засунул и, пока он жуёт, рассказываешь, кто мы такие и почему молочные продукты нужно покупать у нас. **Мы, первые продавцы, были как Вицин, Никулин и Моргунов одновременно. Не боялись показаться смешными и горячо верили в продукт, которым торгуем.**

И таких историй – десятки. Именно люди, наши бесценные сотрудники, сделали эту компанию. Они возвели эту крепость, складывая кирпичик за кирпичиком. И делали это не потому, что им платили баснословные деньги. Не потому, что им угрожали штрафами и наказаниями. Не потому, что они профессия налы своего дела.

Просто каждый из них в первую очередь человек, а только потом – маркетолог, продавец, аналитик. Каждый из них строил свой мир и делал это искренне. Людям просто было не все равно.

И когда на очередной конференции нам задают вопрос: «Какие HR-стратегии вы использовали для формирования команды при запуске своего бизнеса», нам хочется подойти к этому человеку, обнять его и стереть все HR-стратегии из его головы. Потому что жизнь, интуиция и неравнодушие – лучше всех существующих на свете HR-теорий.

ПРАВИЛО

4

Чем раньше случится концептуальный кризис, тем лучше. «Избёнка» пережила его через полтора года после запуска. И этот период здорово изменил всю компанию.

К концу 2010 - началу 2011 года в компании работало 19 офисных сотрудников и около 80 продавцов-консультантов. Весь штат обслуживал 31 торговую точку.

В этот период происходит кардинальное переосмысление проекта «Избёнка». Отлажены основные процессы, поэтому можно глубже работать с ассортиментом, открываться в новых местах, привлекать новых покупателей. Однако внезапно мы сталкиваемся с довольно серьезной и неприятной проблемой.

Масштабный опрос клиентов выявил, что большинство постоянных покупателей не доверяют «Избёнке». Они идут сюда за уникальными продуктами, типа мечниковской простокваши или замороженной запеканки, но с большим удовольствием покупали бы эти продукты у известных брендов, если бы те были представлены в их продуктовой линейке. То есть большинство клиентов были **ВЫНУЖДЕНЫ** ходить в «Избёнку».

Эта информация отрезвила нас, заставив увидеть начинавший пьянить успех в истинном свете. Кажущаяся востребованность была обусловлена отсутствием альтернативы, а не ценностью продукта. Этот факт делал всю компанию крайне хрупкой и уязвимой.

К счастью, вовремя нам попала книга Йеспера Кунде «Корпоративная религия». Она очень круто изменила наше отношение к бренду и позиционированию. Благодаря Кунде мы впервые серьезно задумались о важности единой бизнес-концепции.

Кунде приводит в пример SAS («Скандинавские авиалинии») как компанию с понятной и четкой концепцией: «стать лучшей авиакомпанией для бизнесменов, которые часто путешествуют». И все, что происходит в SAS, подчинено этой идее. Сразу становится понятно, какие должны быть самолеты, какие нужно подавать напитки, что из прессы предложить для чтения на борту и т. д.

В своих мечтах мы всегда представляли, что «Избёнка» станет неотъемлемой частью жизни думающих москвичей, что мы сможем поменять их привычки. Но как бренд становится религией? Есть ли пошаговая инструкция для этого процесса? И вот здесь труд Кунде нам очень пригодился.

Основной посыл «Корпоративной религии» заключается в том, что потребители уже не довольствуются рекламными обещаниями. Люди ищут установки или сообщение, которые укрепляют их веру в бренд. Иначе говоря, на смену материальным ценностям пришли ценности эмоциональные. И здесь нам было куда расти.

Мы проанализировали «Избёнку» по тому алгоритму, который предлагает Кунде.

- Как мы воспринимаем себя?
- Как нас воспринимают другие?
- Как, по нашему мнению, нас должны воспринимать?

Получилась вот такая схема, от которой нам стало грустно (рис. 1).

В идеале все три круга должны пересекаться друг с другом. И чем более они интегрированы друг с другом, тем успешнее и сильнее компания. Тем нагляднее ее концепция.

В нашем случае вышло иначе: покупатели не понимали, что мы своим проектом хотели донести до них. Мы делали и говорили одно, а люди считывали совсем другое. Проблему нужно было решать.



Рис. 1

Так в 2011 году в компании появилось Управление единой концепцией (УЕК), которое возглавила и до сих пор курирует Алена Кульмасова. Та самая отчаянная девушка, променявшая Париж с Барселоной на Калугу с Рязанью.

Задача перед Аленой стояла амбициозная: разработать единую концепцию компании «Избёнка», чтобы донести основные ценности до покупателей и сплотить сотрудников вокруг общей идеи. Как говорится, то, что Кунде прописал.

– Это один из самых непростых, но ужасно увлекательных периодов, о котором сегодня я вспоминаю с радостью и гордостью, – улыбается Алена. – Мы проанализировали сильные стороны нашей компании. Их оказалось немало: чистые составы без химии, короткие сроки хранения продукции, серьезный контроль качества, душевный сервис, идейные производители из разных регионов России. Но эти кусочки не складывались в голове у покупателей в единую картину. Для них мы оставались обычным молочным киоском, исчезновение которого для большинства не стало бы трагедией. А ведь нам никогда не хотелось просто торговать молоком. **Мы меняли культуру питания москвичей. Только вот москвичам об этом сказать забыли.**



Для региональных молочных производителей «Избёнка» стала отдушиной. Они получили стабильный рынок сбыта в Москве и искренне гордятся, что могут выпускать продукт, за который не приходится краснеть



Так торговые точки «Избёнка» стали выглядеть после обновления. В оформлении — ни намек на деревню и фермерство

Это довольно распространенная ошибка для малого бизнеса, который начал расти. Увеличивается объем работы, и сотрудники естественным образом смещают фокус внимания.

Ты делаешь многое, но все реже попадаешь в цель.

«Избёнка» пережила серьезную встряску. Мы провели несколько стратегических сессий, на которых присутствовали представители всех ключевых подразделений вместе с Андреем Кривенко. Договорились, что, пока не найдем единый вектор, не разойдемся.

В ходе горячих обсуждений пришло понимание, что нужно глубже развивать тему здорового питания. Делать это не стихийно, как раньше. А системно, на уровне каждого подразделения. Несколько дней обсуждений позволили осознать, что суть проекта «Избёнка» можно уместить в несколько слов. Так родился слоган: «“Избёнка” – вкусные молочные продукты для здорового питания».

После этого стало гораздо проще принимать решения и двигаться в одном направлении. Технологи нещадно «резали» составы, заставляя производителей убирать добавки, которые другие торговые сети, наоборот, просили добавить. Неважно, что у продукта короткий срок хранения. Концептуально гораздо важнее, что таким продуктом не страшно накормить ребенка.

Ребята из отдела развития сузили поиск свободных торговых площадей, чтобы получить целевую аудиторию. При оценке района стало гораздо интереснее обращать внимание не на количество автомобилей и их примерную стоимость, а на мам с колясками, ведь именно они первыми пойдут на разведку в новый магазинчик с натуральными продуктами.

В общении с покупателями исчезли слова «фермерский», «деревенский», «экологически чистый», так как эти понятия формировали ложное представление о бренде и вызывали много негативных ассоциаций. Изменилось оформление торговых точек. Мы ушли от ассоциаций с «крестьянской избой», став современным павильоном в бело-зеленых тонах.

Появилась газета для покупателей, где мы рассказывали не про скидки и акции, а про полезные свойства молочной продукции. Сайт-визитка стал постепенно наполняться информацией и превратился в портал, содержание которого строится вокруг темы здорового питания и здорового образа жизни.

Даже розница включилась в этот информационный поток. Продавцы в магазинах стали не продавать, а информировать и консультировать. Они с легкостью могли рассказать, что такое болгарская палочка и почему кефир на живых грибках лучше, чем на сухих. И для покупателей это был удар в самое сердце. «В “Избёнке” продавцы, не продавая, продают в два раза больше», – шутили клиенты.

Компания разделилась на два сегмента: Управление единой концепцией (дирижер) и Исполнительное управление (оркестр). При такой схеме работы мы начали попадать в правильные ноты! Положение кругов в диаграмме Кунде переменялось: то, как мы видели самих себя, стало пересекаться с тем, как нас видели и представляли клиенты.

Концепция помогла нам за год привлечь новых покупателей. Но самое главное в том, что люди возвращались к нам не от безысходности и отсутствия альтернативы, а потому, что реально начали доверять «Избёнке», у которой появилась единая концепция. И именно эти покупатели запустили сарафанное радио в полную силу.



Первый выездной корпоратив! «Избёнке» — 2 года. Трудности становления позади, а впереди — безграничный океан возможностей и идей

ПРАВИЛО



Если компания находится на вершине успеха — самое время думать, в какую сторону двигаться дальше. Чтобы внезапно не прекратить существование.

В 2011–2012 годах новые «Избёнки» в Москве и Московской области росли как грибы. Было открыто более 300 успешных торговых точек и примерно такое же количество неуспешных закрыто. Иногда мы съезжали из арендованного помещения через три-четыре дня работы, теряя депозит, предоплату и оставляя собственника помещения с широко открытыми от удивления глазами.

Со стороны это, наверное, и правда выглядело странно. Но бизнес-модель «Избёнки» была такова, что мы не могли позволить себе тянуть убыточный магазин. **Каждая действующая торговая точка должна зарабатывать деньги на открытие новой. Только при такой модели можно было существовать без кредитов и при этом активно развиваться.**

Выручка средних «Избёнок» достигала 35 000–40 000 рублей в день. Рекордсмены приносили по 100 000 рублей в день. На эту вилку мы и ориентировались. Понятно, что многое зависело от арендной ставки, но первые несколько дней работы определяли судьбу нового магазинчика. При выручке в 4000–5000 рублей в день (и такое бывало!) мы съезжали с места в первую же неделю, не тратя времени и средств на раскрутку слабой точки. При выручке 20 000–25 000 рублей в день могли «раскачивать» магазин, если розница видела в нем потенциал.

Этот подход при кажущихся на первый взгляд очевидными потерях на самом деле давал нам самое главное – скорость, опыт и возможность экспериментировать. Со временем «Избёнкой» мы протестировали все районы Москвы и Московской области, что в будущем здорово помогло группе развития при открытии магазинов «ВкусВилл». Ошибок в выборе локаций уже практически не возникало.

После трехсотой «Избёнки» явно обнажилась главная проблема выбранного нами формата. «Избёнка» являлась рыбой-прилипалой и не могла жить самостоятельно. Она была не в состоянии в одиночку генерировать покупательский трафик, так как безумно зависела от соседей. Идеальное сочетание, когда рядом вставали мясники, рыбники, колбасники и хлебники. В этот квартет прекрасно вписывалась «Избёнка» со своей молочкой, образуя эффективный и дружелюбный союз.

Стало отчетливо понятно, что «Избёнка» – проект тупиковый. Его развитие банально ограничено количеством свободных мест. По большому счету в Москве уже не осталось свободных площадей, где бы еще не было нашего прилавка.

Параллельно с этим покупатели все настойчивее требовали от нас расширения продуктового ассортимента. «Мы поверили в вас, но мы не питаемся одной молочкой! Добавьте другие продукты», – умоляли они.

Однако даже теоретические попытки модернизировать «Избёнку» не привели ни к чему хорошему. Большой преградой стали разнотемпературные условия хранения продукции и пресловутое нарушение товарного соседства. А разместиться по-другому на 15–20 квадратных метрах было невозможно.

Плюс условия договора аренды на многих площадях не позволяли «Избёнке» продавать немолочные продукты, чтобы не влиять своим ассортиментом на продажи других арендаторов. Да и переориентировать покупателей было крайне непросто. Они шли в «Избёнку» в первую очередь за молочными продуктами, поэтому глобальные ассортиментные изменения внедрять в текущем формате было невозможно.

КАЖДАЯ ДЕЙСТВУЮЩАЯ ТОРГОВАЯ ТОЧКА ДОЛЖНА ЗАРАБАТЫВАТЬ ДЕНЬГИ НА ОТКРЫТИЕ НОВОЙ. ТОЛЬКО ПРИ ТАКОЙ МОДЕЛИ МОЖНО БЫЛО СУЩЕСТВОВАТЬ БЕЗ КРЕДИТОВ И ПРИ ЭТОМ АКТИВНО РАЗВИВАТЬСЯ.



Андрей Кривенко объявляет всем сотрудникам о запуске нового проекта

Идея создания сети супермаркетов здоровой еды казалась безумием, но все неминуемо шло к ее реализации. **Если не мы, то кто? К тому времени мы уже поймали драйв первопроходцев, и нам хотелось не просто бежать дальше. Нам хотелось лететь.**

В сентябре 2011 года несколько человек отправились в Лондон для изучения английской розницы.

– Мы тогда не могли позволить себе заказать отдельный ритейл-тур для нас с целью изучения опыта других компаний, поэтому ездили по магазинам Tesco, Waitrose, Asda как обычные покупатели, – вспоминает Алена Кульмасова. – Приходили к шести утра и наблюдали, как продавцы разгружают товар, как работают на кассе, как обслуживают покупателей. То, что нравилось, записывали и потом вечерами обсуждали, как это можно сделать у нас.

На корпоративе в честь наступающего 2012 года обычно молчаливый Андрей Кривенко взял микрофон, поздравил всех присутствующих с очередным успешным годом и анонсировал старт нового проекта, слухи о котором уже давно ходили по компании.

– Пример «Избёнки» наглядно продемонстрировал, что людям нужны качественные продукты. И мы не сумасшедшие, как нам говорили в самом начале. Просто многое мы делаем так, как нравится нам самим, поэтому временами выглядим странно. Но «Избёнка» – только начало пути. Впереди нас ждут горы гораздо выше. Давайте двигаться дальше!

Коллеги разразились аплодисментами. Это прозвучит пафосно, но все мы тогда врывались в новый календарный год с мыслью, что меняем целый мир. Что от каждого из нас зависит успех всей компании. Это невероятное чувство эйфории.

Говорят, именно в этом состоянии люди творят невозможное.

Правило № 6

ПРАВИЛО



Иногда нас называют
королями нейминга,
но мы по-прежнему считаем,
что название компании —
не главное.

«ВкусВилл» звучит не слишком-то поэтично. Некоторые покупатели говорят, что и не очень патриотично: дескать, не может торговая сеть с продуктами российского производства содержать в своем названии слова английского происхождения. Конечно, мы могли бы придумать красивую легенду и ловко расписать, почему «ВкусВилл» называется именно так. Наверное, в этой легенде были бы зашифрованы какие-то потаенные смыслы или скрытое сообщение, которое мы хотели донести до общественности названием своей компании. Но имя у «ВкусВилла» появилось от безысходности.

Мы активно обсуждали идею и концепцию наших новых магазинов. Было примерно понятно, как они будут выглядеть, что в них будет продаваться, кто в них будет работать. Но мы не могли додуматься, как их следует назвать.

После поездки в Лондон ребята вдохновились особенностями работы английской розницы, поэтому по возвращении в Москву работа закипела с утроенной силой. Оставаться без названия дальше было нельзя.

Андрей Кривенко шутил: **«После названия “Избёнка” нам уже ничего не страшно. Любое будет хорошим».** Тем не менее придумать название сами мы не сумели.

«ПОСЛЕ НАЗВАНИЯ “ИЗБЁНКА” НАМ УЖЕ НИЧЕГО НЕ СТРАШНО. ЛЮБОЕ БУДЕТ ХОРОШИМ».

Поскольку юридически мы регистрировали собственную торговую марку во всех продуктовых категориях, нам было важно придумать фантазийное название без возможных пересечений. Родилась масса вариантов! Но 99,9 процента из них были забракованы патентными органами, так как имели минимальные пересечения с уже зарегистрированными в России торговыми знаками.

Тогда мы обратились в агентство Brandtime (привет, Владлен!), которому поставили задачу в короткие сроки придумать название и подать его на регистрацию. Работа длилась около месяца.

Финальным, как нам казалось, был вариант «ВкусВиль» – с мягким знаком в конце слова. Но и его нам не дали зарегистрировать, так как в реестре уже имелся некий «Вкусавель».

Отрывок из письма от Алены Кульмасовой (13 января 2012 года): «Кстати, с названием “ВкусВиль” нас прокатили, есть “Вкусавель”... Сейчас в срочном порядке придумываем новое название».

И вот только тогда появился «ВкусВилл». Конечно, к вилам это название не имеет никакого отношения. Вторая часть слова образована от английского *village* – деревня. Получается что-то вроде вкусной деревни, деревни со вкусом.

Покупатели, естественно, первым делом начали веселиться и спрашивать, а почему не вкус лопат? Или вкус граблей? Кстати, нужно ставить ударение на первый слог: «Вкусвилл». Правда, этим правилом пренебрегают даже сотрудники, поэтому мы давно откликаемся и на «Вкусвилл».

Название тем не менее стало народным. Оно довольно легко запоминается, вызывает много ассоциаций. Мы нет-нет да натыкаемся на пост какого-нибудь очередного острослова, мол, что курил человек, который дал своей компании названия «Избёнка» и «ВкусВилл».

Мы улыбаемся и продолжаем считать, что главное – то, чем компания занимается, а не то, как она называется.

ПРАВИЛО



«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».

Поговорка сотрудников «ВкусВилла»

15 июня 2012 года состоялось техническое открытие двух магазинов «ВкусВилл». Совершать покупки в этот день уже было можно, но мы нигде не афишировали начало работы, чтобы иметь возможность в любой момент закрыть магазин при возникновении форс-мажора. А 17 июня официально и полноценно были открыты все четыре магазина.

Адреса первых «ВкусВиллов» мы до сих пор помним наизусть:

- станция метро «Добрынинская», ул. Люсиновская, д. 36/50;
- станция метро «Кожуховская», ул. Трофимова, д. 35/20;
- станции метро «Сухаревская», «Проспект Мира», «Комсомольская», ул. Большая Спасская, д. 8, стр. 1а;
- станция метро «Тимирязевская», ул. Дубки, д. 2а.

Локации для магазинов выбирали исходя из наличия успешной «Избёнки» в этом районе и относительной близости к центру. Тогда нам казалось, что первые «ВкусВиллы» должны открыться в пределах Третьего транспортного кольца, чтобы покупателям было удобно

заезжать за продуктами по дороге с работы домой. Позже мы поймем, что стремиться в центр не имело никакого смысла. «ВкусВилл» – магазин спальных районов, а наш основной покупатель перемещается с работы домой на метро, а не на машине.



Открытие первого «ВкусВилла» по адресу Большая Спасская, 8.
Вывеску монтировали в день официального открытия



Эти горки из консервных банок и ровные ряды нектаров
мы не забудем никогда. «Зато открылись», — успокаивали мы
сами себя

Открывались, как водится, впопыхах. Постоянно зависали кассы, отключались холодильники, опаздывали машины с товаром... Все, что могло случиться, кажется, случилось. Тем не менее первые четыре магазина «ВкусВилл» распахнули свои двери для покупателей.

Сегодня смотреть без слез на фотографии полок и витрин тех времен невозможно. Разнообразие присутствовало только в молочном холодильнике. Самый богатый ассортимент! В остальных категориях царил дефицит. Новые технологии просто не успели найти достаточное количество достойных производителей, которые могли предложить нам продукт с адекватным составом. Да и объемы на четыре магазина были смешными, не все производители хотели вносить изменения в рецептуру, понимая, что заказ все равно будет крошечным. Поэтому ассортимент клепали буквально на коленке.

В ассортимент входило чуть более 200 товарных единиц (сегодня – около двух тысяч). Приходилось в прямом смысле слова «размазывать» один и тот же продукт, чтобы скрыть пустоту на полках. Первые покупатели едко шутили: «Добро пожаловать в СССР!» Это было обидно, но целый стеллаж с яблочным соком и водой в пятилитровых канистрах других

ассоциаций и не вызывал.

Для развития «ВкусВиллов» пригласили самых лучших продавцов «Избёнки».

– Никто из нас не понимал, как надо работать в магазине самообслуживания. Мы привыкли к прилавку и небольшому количеству товара, который ты знаешь наизусть. А тут – настоящий супермаркет, много новых продуктов, – вспоминает продавец-консультант Елена Пожидаева. – Было много суеты и ненужных действий, но с первого дня работы во «ВкусВилле» я чувствовала, что это мой магазин. Я в ответе за его успех. Мы не спали ночами, не могли от усталости говорить с родными по вечерам, но получали колоссальное удовольствие от всего происходящего. Это был очень яркий эпизод в моей жизни.

Территориальная управляющая розницей Татьяна Берестовая добавляет:

– Основной кормилицей для компании оставалась «Избёнка», бросать ее было нельзя. Приходилось совмещать открытие магазинов с выполнением своих ежедневных задач. На время запуска «ВкусВилла» я спала по два-три часа. Придешь поздно домой, ляжешь и не понимаешь, переодевался ты сегодня или нет.

Первых покупателей продавцы закармливали на убой, как в лучших отелях Турции. Продавать незнакомые продукты лучше через дегустацию. Мы знали это по опыту «Избёнки», поэтому на накрытые столы в магазине возлагали большие надежды. Продавцы без остановки что-то парили, жарили, варили и строгали. А покупатели ели, ели и ели.

Хорошо запомнился момент, когда одна наша коллега забежала в подсобку магазина за очередной порцией продуктов с круглыми от удивления глазами и сказала: «Они сейчас все сожрут!» Потом немного подумала и добавила: «Пусть едят, конечно, не жалко. Но ведь они не едят, а жрут!»

К открытию «ВкусВиллов» мы запустили программу лояльности «Давайте дружить!». Всем покупателям «Избёнки» бесплатно выдали бонусные карты. Со временем программа лояльности изменится несколько раз и станет полезным инструментом и для нас, и для покупателей. А на тот период мы решили, что главная цель программы – перетянуть покупателей «Избёнки» в новые магазины «ВкусВилл». В «Избёнках» покупатели зарабатывали бонусы на карту, а во «ВкусВилле» могли их списать. Почему-то нам казалось, что это обязательно должно сработать и люди поедут через всю Москву в один из четырех «ВкусВиллов», чтобы потратить накопленные 150 бонусов на морс или хлеб.

Какие же мы были зеленые и неопытные! На эту тему хорошо высказалась Алена Кульмасова, наша бессменная управляющая единой концепцией.

– Каждый человек на запуске «ВкусВилла» делал свою работу так, как он ее чувствовал. Если бы мы заранее все прописали и продумали свои действия на несколько шагов вперед, у нас бы ничего не получилось. Каждый день каждый сотрудник компании приносил в общее дело свою идею, мысль, слово. Все рождалось в спорах, но именно это дало то, что мы сейчас имеем. Проект «ВкусВилл», по сути, был создан за полгода до открытия магазинов. Для нового формата в рознице это рекордно короткий срок. Но настоящая работа началась после того, как начали функционировать первые магазины. Мы реально затыкали дыры: не тот ассортимент, не те помещения, не тот дизайн, не та программа лояльности. Мы изменили первые четыре магазина до неузнаваемости. Что было тогда и что стало сегодня – это два разных проекта. Мы шли, ошибались, набивали шишки, но строили этот проект. И делали все на безумном энтузиазме и заряде.



Андрей Кривенко всегда уезжает из «ВкусВилла» с тяжелыми сумками, за это ему рады в любом нашем магазине. Первые продавцы были лично знакомы с Андреем, а вот сегодня многие даже не догадываются, что перед ними — собственник компании



Первые дегустации во «ВкусВиллах» напоминали застолья при массовых гуляньях

ПРАВИЛО



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 показателей эффективности сотрудников.

Лето 2013 года в нашей компании вспоминают без улыбок. В этот период мы чуть не закрыли проект «ВкусВилл», потому что он едва не закрыл всю компанию. Супермаркеты были глубоко убыточны.

Но если в первый кризис «Избёнки» в 2009 году это представляло собой серьезную угрозу, так как попросту заканчивались деньги, то «ВкусВилл» чувствовал себя неплохо: «Избёнка» отлично зарабатывала и с лихвой покрывала все огрехи нашего нового дитяти. В таком состоянии мы проработали целый год и даже не думали бить тревогу, видимо, надеясь, что все образуется само собой. До тех пор пока расходы на «ВкусВилл» не стали больше, чем могла заработать «Избёнка».

К лету 2013-го в компании появилось много новых сотрудников. Технологи, розничные управляющие, продавцы, аналитики... Каждый из них приходил со своим «самоваром» и пытался внедрить то, что умел. В ежедневной суете и нелучшей финансовой ситуации мы постепенно снова стали забывать о покупателе и единой концепции. То есть повторять собственные ошибки двухгодичной давности.

Технологам было сложно искать производителей под четыре магазина, убеждать их менять

составы, убирать из продуктов заменители, красители, ароматизаторы и прочую дрянь. В какой-то момент новым технологам стало казаться, что над ними издеваются, заведомо усложняют их работу. Все вокруг продают колбасу с нитритом натрия, а «ВкусВилл» хочет найти колбасу без нитрита.

Отпечаток накладывало и обязательное требование иметь только продукцию под собственной торговой маркой. Новым технологам было крайне сложно убедить производителей, что их торговая марка и коровы в юбках на упаковке нам не нужны. Мы хотим получить качественный продукт, а не спорный региональный маркетинг.

Исполнительное управление отчасти идет на поводу у технологов и принимает решение открыть еще четыре магазина «ВкусВилл», чтобы и новых производителей заинтересовать, и больше походить на сеть, ведь сеть из четырех магазинов – несерьезно, а из восьми – уже более или менее, и теперь можно будет надеяться на финансовый успех.

Собственно, эти четыре новых «ВкусВилла» чуть не убили всю компанию. Вместо четырех убыточных магазинов за нашей пазухой оказалось восемь. И все это в летний период, когда продажи падают на 20 процентов! Такой безалаберности скрипевшая до сих пор и работавшая на всех парах «Избёнка» пережить не смогла.

Поскольку дела шли плохо, руководители Исполнительного управления начали искать причины этого абсолютно не в тех местах. Сотрудники компании всегда отличались свободолобием. У нас никогда не было приказов, распоряжений, штрафов, защиты бюджета, согласований. Доверие и ответственность – вот что было и остается главным для наших людей. Мы так работали с основания «Избёнки» и не представляли, что можно работать иначе.

В какой-то момент в компании произошли очень неприятные изменения, так как Исполнительному управлению показалось, что именно в излишней свободе сотрудников таится корень зла. Не в том, что во «ВкусВиллах» нет покупателей! А в том, что из-за отсутствия жестких рамок один работает за троих, а другой вовсе не работает. Поэтому «ВкусВилл» и буксует. Нужно завинтить гайки, и тогда все будет хорошо.

Пик кризиса случился в августе. Нам не хватало денег, чтобы заплатить поставщикам. Поползли слухи, что компания на грани разорения. Некоторые производители уже отказывались грузить нам товар, небезосновательно боясь остаться без оплаты за произведенную и привезенную партию продуктов.

Но самое страшное было не в этом. Некогда дружная и сплоченная команда начала рассыпаться, как песчаная скульптура в шторм. Люди открыто говорили: «Да зачем мы вообще взялись за этот “ВкусВилл”, жили бы себе припеваючи, продавали молочку».

Заниматься «ВкусВиллом» стало бессмысленно. Сотрудники не хотели тратить силы и время на то, что было обречено на провал. Сосредоточиться на «Избёнке» и развивать понятный и признанный проект казалось куда более перспективным занятием.

Возможно, вас волнует вопрос, почему не вмешивался в происходящее основатель компании Андрей Кривенко? Масштабных решений Андрей тогда не принимал. Он полностью отдал запуск и развитие проекта «ВкусВилл» на откуп команде, которую возглавило Исполнительное управление. В этой команде были и сотрудники «Избёнки», и новые коллеги. И чем глубже тонул наш корабль, тем меньше оставалось взаимопонимания на борту.

Через несколько лет, когда «ВкусВилл» стал нашим звездным и суперуспешным проектом, я разговаривал с Андреем о том периоде, когда все могло столь внезапно закончиться. Поделюсь с вами фрагментом этой беседы.

– Андрей, а ты можешь сформулировать свою версию? Почему летом 2013-го мы чуть не загнулись?

– Проблема заключалась не столько во «ВкусВилле». Все было глобальнее. Это было в рамках нашего эксперимента по самоуправлению. Идея, что компания не должна зависеть от моего решения, зародилась во мне очень давно.

И одной из моих ошибок было внедрение системы сбалансированных показателей (ССП). Картинка тогда выглядела идеальной. Каждый топ-менеджер из совета управляющих имел свои показатели. Что-то вроде палки о двух концах. Типичный пример – управляющий заказами Максим Федоров. Он, по сути, единственный, кто по этой системе до сих пор

работает. У него два показателя: списание товара и дефицит товара. И он между ними балансирует.

Мы по ошибке пытались эту систему распространить на всех сотрудников и лишь со временем поняли, что ее возможно применить только к математическим моделям. У Максима ведь действительно математика.

ССП мы начали рисовать по всей компании. Валера Разгуляев (управляющий информацией) рассказывал, что перед ним стояла задача следить за выполнением ССП всех сотрудников, а у кого показатели были низкими, тех сотрудников следовало подтягивать. Это был, конечно, полный абсурд. Все высосано из пальца. В общем, заигрались.

В то лето я принципиально не вникал в дела компании. При этом «ВкусВилл» тратил безумные деньги, мы терпели значительные убытки и на этом фоне открыли еще четыре магазина, что привело к тому, что в августе 2013 года мы перестали платить поставщикам вовремя.

– Все-таки я тебе поражаюсь! Ты рассказываешь об этом так, будто речь идет о незначительном риске в 10 000 рублей, а не о судьбе целой компании. Типа потеряем так потеряем.

– Да нет, ситуация была обратимой, просто самое интересное заключалось в том, что на фоне неплатежей и убытков показатели по ССП у всех были практически идеальными! Поставщики уже отказывались отгружать товар, а сотрудники получали зарплату даже раньше срока, хотя все понимали, что происходит. Для нас это был отличный урок. Эта система потонула, потому что работать нужно ориентироваться на здравый смысл, а не на показатели.

– Татьяна Берестовая вспоминает, что, когда ты вернулся в Москву и понял, что дело пахнет керосином, на протяжении нескольких месяцев был белее стены. Вызывал розничных управляющих к 8:00, разбирал с ними каждую проблему сам.

– Все это оказалось не зря. Благодаря кризису мы нашли жизнеспособную модель «ВкусВилла». Конечно, не обошлось без потерь. Вынуждены были сократить многих продавцов, Алексей Фарафонов (исполнительный директор) ушел от нас в логистику. Но осадочек тогда остался: раз модель ССП не работает, требовалось искать что-то новое, что подошло бы нам.

Именно тогда мы начали активно вспоминать статью Гэри Хэмела «Сначала увольте начальников». Идея построить компанию без руководителей не отпускала меня. А дальше уже был Лалу с книжкой «Открывая организации будущего», Талеб с «Антихрупкостью» и т. д.

Как мне кажется, сейчас у нас неплохо получается работать в системе самоуправления. Я давно для компании как человек со стороны. Даже в совете управляющих уже не участвую, все оперативные вопросы до меня доводят, а новые проекты реализуются на местах.

Тогда, в далеком уже 2013 году, Кривенко пришлось ввести ручное управление и погрузиться в дела ключевых подразделений. Первый опыт самоуправления организации потерпел фиаско, но это еще больше раззадорило Андрея.

Вернувшись к «власти», Андрей поставил вопрос ребром: «Что делаем? Закрываем “ВкусВилл” и забываем о нем или помещаем его в реанимацию и пытаемся вернуть с того света?»

И в этот момент нам, спорившим и ссорившимся друг с другом, вдруг стало так жалко потраченных сил. Неужели весь год мы зря вкалывали, недосыпали и недоедали, чтобы вот так бессмысленно все потерять?!

Проект «ВкусВилл» было решено перезапустить.

– Все хорошие начинания убиваются большими деньгами. Мы просто лишили «ВкусВилл» денег. И он как-то выкрутился, – скажет через пять лет Андрей Кривенко на встрече с читателями онлайн-издания Republic. И все засмеются.

ПРАВИЛО



План по спасению компании
должен быть коллективной
ответственностью.
«ВкусВилл» из беды вытянули
те же самые люди, которые
его чуть не погубили.

Для спасения утопающего «ВкусВилла» мы вновь обратились к могуществу концепции. Помните, как в свое время именно единая концепция помогла перевести «Избёнку» из группы середняков в высшую лигу?

И в этот раз мы абстрагировались от материального мира, забыли о финансовом грузе, который давил на всех, и начали устранять в первую очередь те проблемы, о которых нам уже неоднократно сообщали покупатели.

Вот список наших решений по спасению «ВкусВилла».

Представьте себе ситуацию. Пустой и холодный «ВкусВилл». Туда-сюда сонно перемещаются восемь, а то и десять продавцов в жилетах салатного цвета. Они скучающе переключают товар, протирают блестящий пол по тридцать второму разу, переносят фасовочные пакетики с одной кассы на другую...

И тут в магазин заходит случайный покупатель. Все восемь, а может, и десять продавцов в один миг бросают все свои дела, натягивают широченные улыбки на лица и начинают всей толпой ходить за несчастным покупателем, предлагая ему то зубатку, копченую на ольхе, то

тортик на натуральном сливочном масле.

В массе своей покупателей коробило такое пристальное внимание к собственной персоне. Но мы опирались на опыт «Избёнки». Там наших продавцов готовы были носить на руках: «Всегда все подскажут, спросят, как дела у ребенка, причем назовут его по имени, посоветуют новиночку...»

Нам казалось, что это и есть первоклассный сервис. И если мы умножим его на восемь, а то и на десять первоклассных продавцов, получится бомба! И бомба, в общем, взорвалась. Только с другим эффектом. Кто же из нас мог подумать, что правила общения при прилавочной торговле категорически не работают в магазине самообслуживания?

Уверены, что вы читаете и удивляетесь. Это же само собой разумеется! Как до этого можно не додуматься?! Но мы решили поведать историю становления нашей компании без прикрас, поэтому рассказываем и о своих промахах, какими бы смешными и нелепыми сегодня они ни казались.

Сокращение числа людей в два раза дало эффект практически сразу. У продавцов стало гораздо меньше времени на праздное шатание по магазину, а у покупателей – гораздо больше возможностей и свободных маневров для изучения товара. Все-таки в магазине самообслуживания у клиента должно быть ощущение уединения.

Сегодня все это звучит, конечно, весело. Но тогда расставаться с людьми было страшно. Ольга Фалина, руководитель отдела по подбору и обучению персонала, от воспоминаний невольно морщится:

– Нам приходилось увольнять по 30 человек в день. И это такое нелепое состояние, потому что ты даже объяснить не можешь, что происходит. Конечно, увольняли по выбору управляющих самых слабых продавцов, но они все равно любили компанию и болели за нее душой, хотели вытащить «ВкусВилл» на себе. Когда ситуация стабилизировалась и начался быстрый рост компании, мы в первую очередь обзвонили этих людей и пригласили обратно на работу. Что примечательно, очень многие вернулись и благодарили за эту возможность.

Продавца-консультанта Елену Пожидаеву увольнение не коснулось. Но работать приходилось уже совсем с другим настроением.

– Я понимала, что компании нужна помощь. И понимала, что кризис не будет долгим. У нас все меняется очень быстро, поэтому мысли об увольнении ни на секунду не возникло. Помню, когда нам объявили, что теперь мы работаем по графику «три через три» без подработок, настроение сильно испортилось. В тот же день в магазин заехал Андрей Кривенко. Я обычно всегда сопровождала его во время покупки, а в этот раз по магазину с ним не пошла. Он видит: что-то не так. Все продавцы грустные, необщительные. Мы поделились с ним своими переживаниями. Он выслушал и пообещал, что ситуация обязательно исправится, но нужно немного подождать.

И сейчас я его прекрасно понимаю. Урезание зарплаты и сокращения продавцов были вынужденной мерой, чтобы тогда спасти «ВкусВилл».

Уже не раз было сказано, что искать новых поставщиков и новые товары для четырех (а потом и восьми) магазинов было очень сложно. Хорошо чувствовали себя только молочные новинки, ведь любой молочный продукт тиражировался сразу на 300 «Избёнок».

В этот период мы «поймали» отвратительную по своей сути тему люксового фермерства. Когда тушка курицы может стоить по 500 рублей за килограмм просто потому, что при жизни она слушала Четвертую симфонию Чайковского и пила воду из подземного ключа. Мы всегда были против этой маркетинговой ереси, но так вышло, что потянуть даже небольших производителей мы не могли. Приходилось работать с очень маленькими компаниями, иногда даже с частными подворьями, лишь бы предложить покупателям уникальный продукт.

Плюс эффективность «ВкусВилла», мягко говоря, оставляла желать лучшего, поэтому наценки на продукцию достигали 100 процентов и выше.

Покупатели не раз критиковали нас за высокие цены на товары повседневного спроса. И сами же подсказывали варианты. Нам не нужно, чтобы курица слушала классическую музыку. Пусть она будет фабричная, гарантируйте, что она питалась нормальными кормами, ее не обкалывали антибиотиками, не обрабатывали хлором и перед продажей не накачивали водой.

Мы провели серьезную работу с ассортиментом. Вывели из продажи все дорогие товары,

товары низкого спроса, а на их месте постепенно стали появляться подходящие для нас продукты: с натуральным составом, но адекватные по цене (сегмент – средний плюс).

Многие технологи первой волны покинули компанию. Они не смогли найти производителей или вдохновить их на создание продукта с учетом требований «ВкусВилла». Их заменили новые ребята, готовые бороздить просторы России в поисках честных продуктов.

Исключением стала Жанна Вальман. В начале 2012 года она пришла развивать хлебную и кондитерскую группу. Работает в компании до сих пор.

– Поначалу поиск производителей требовал безумных усилий. На тот момент у нас в стране было мало хлебных производителей, которые сознательно делали упор на здоровое питание, потому что тренда такого практически не существовало. К тому же у меня отсутствовал опыт работы закупщиком, – говорит Жанна. – Первых производителей я нашла в интернете. Много читала разных статей. Именно так наткнулась на Болоховский хлебозавод, с которым мы до сих пор работаем. И «Монастырское подворье» нашла по статье в сети. Они вообще выросли во многом благодаря нам и стали крепким производством. Но тогда мне казалось, что я так мало работаю! Это ведь не рутина с девяти утра до шести вечера. Ну в интернете что-нибудь посмотришь, поговоришь с кем-нибудь. А в целом конкретного плана работы на день или неделю не было.



Николай Иванов открыл пекарню «Монастырское подворье» и стал одним из самых первых поставщиков хлеба для «ВкусВилла». Начинал с маленькой комнатки на территории Свято-Введенского женского монастыря. Сегодня благодаря плодотворному сотрудничеству со «ВкусВиллом» его маленькая пекарня выросла до масштабного хлебного производства полного цикла

Именно такие увлеченные технологи совместно с бренд-менеджером Татьяной Янышевой из УЕК сделали невозможное. Многие, что вы сегодня видите на полках «ВкусВилла», появилось благодаря слаженной работе Татьяны и коллег-технологов.

– Изначально задачи по ассортименту были поставлены на совете управляющих, его прорабатывали технологи. Я пришла уже на готовую базу. Плюс в этот процесс были вовлечены очень многие сотрудники. Те же Алена Кульмасова и Андрей Кривенко. Они много ездили по Европе, ходили в разные рестораны и были знакомы с хорошими продуктами. Их видение очень помогало. Огромный вклад внес Дима Козырев – зная вкус натуральных продуктов, обладая знаниями производственных процессов, на дегустациях он был самым нужным человеком. И конечно, спасало желание каждого технолога прыгнуть выше головы и поставить на полку лучший продукт, который есть на рынке. Но в целом было довольно сложно – следовало думать, изучать, искать, готовых решений не имелось, ведь концепция «натуральные продукты для здорового питания» может трактоваться весьма широко, каждый в понятие здорового питания вносит свой смысл, а мы стремились отстроиться от «алого океана» московской розницы.

Для первых «ВкусВиллов» мы ошибочно подбирали несоразмерно большие площади. Магазин на Большой Спасской, 8 (работает до сих пор) – 140 квадратных метров; «ВкусВилл» в 3-м Митинском переулке (магазин закрыт) вообще 296!

Большие площади тянули за собой большие расходы и на аренду, и на подготовку магазина к открытию, и на последующее его обслуживание. Сюда прибавьте все еще скромный по количеству позиций ассортимент – и получите тот самый неэффективный «ВкусВилл» предыдущей эпохи.

Ребята из Управления развитием полностью пересмотрели формат. Мы поняли, что стремиться к большим площадям нет никакого смысла. Стали рассматривать площадикратно меньшие – от 70 квадратных метров. Просчитали каждый этап подготовки магазина к открытию.

– У нас с руководителем группы развития Женей Курвяковым случилась целая история по снижению стоимости магазина. Мы считали каждую тряпку, каждый веник, искали, где дешевле купить, – вспоминает Михаил Мамчур, директор по развитию. – Потом взялись за переформатирование оборудования. У нас же сначала был выносной холод – отдельные агрегаты, охлаждающие пространство в магазине и витрины. А потом Женя предложил попробовать встроенный холод, когда каждая витрина автономно охлаждается за счет встроенного холодильного агрегата. И вот эти магазины, которые на стройке, они в принципе и позволили нам выехать. А потом уже постепенно мы нащупали свой формат.

Инвестиции на открытие одного магазина удалось снизить в три раза! На запуске «ВкусВилла» один магазин нам обходился в пределах 15–17 миллионов рублей. После оптимизации и смены формата – стали укладываться в пять–шесть миллионов. Многие функции стали отдавать на аутсорсинг.

Все старания ничего не стоили без притока новых покупателей. А сарафанное радио работать не хотело. «ВкусВилл», в отличие от «Избёнки», не нравился покупателям. «Холодно, дорого, пусто», – говорили они, посетив магазин один-два раза.



Просторный «ВкусВилл» в Митино стал нашей большой ошибкой. Огромные расходы на ремонт, высокая арендная ставка и почти полное отсутствие покупателей. Магазин пришлось закрыть, но финансово он нас очень подкосил

Поэтому перед нами стояла задача вернуть из «Избёнки» во «ВкусВилл» разочаровавшихся покупателей, чтобы показать им, какая работа над ошибками уже проведена, и при этом обеспечить приток новых клиентов.

За месяц до кризиса в компанию пришла Олеся Машкина, ставшая впоследствии управляющей по рекламе. Предполагалось, что Олеся займется партнерскими мероприятиями, целенаправленно поможет «Избёнкам» и «ВкусВиллам», которые были открыты не в самых людных местах и требовали дополнительных усилий по привлечению потенциальных покупателей.

Однако по факту пришлось заниматься антикризисным спасением всей компании.

– Тогда в компании шли сокращения. Я работала чуть больше месяца и легко могла попасть под увольнение или урезание зарплаты. Глобальных вещей я тогда не знала. Но компания дала мне возможность проявить себя в самое сложное для нее время. Сегодня, понимая, в какой ситуации мы находились, это вызывает восхищение, – делится воспоминаниями Олеся.

Чтобы обеспечить новый трафик покупателей при слабо работающем сарафанном радио, Олеся и ее коллегам из Управления единой концепцией пришлось провести целый комплекс рекламно-маркетинговых мероприятий.

У «ВкусВилла» впервые появилась реклама: в подъездах, лифтах, на наружных щитах, платежках за коммунальные услуги и т. д.

В 2013 году в Москве процветали купонные сайты, и мы несколько раз проводили акции, целью которых было привести покупателей из «Избёнки» во «ВкусВилл».

А в конце ноября 2013-го благодаря собственным картам лояльности мы реализовали купонную историю самостоятельно. В «Избёнке» покупатель приобретал купон за 30 рублей, а в магазине «ВкусВилл» получал скидку 300 рублей при чеке от 600. Это предложение обеспечило стабильный поток покупателей в магазины на протяжении всего декабря.

Чтобы вовлекать новых покупателей с детьми в жизнь нашей компании, в магазинах проводились конкурсы детских рисунков, тематические праздники, фестивали. Продавцы стали активно участвовать в промоакциях. От продаж конкретного товара или группы товаров зависели их дополнительные бонусы.

Все инструменты, которые мы применили тогда, известны и не являются изобретением «ВкусВилла». Сегодня мы можем позволить себе прекрасно жить без рекламы, без промопродавцов, без акций для покупателей. Большой ценности эти методы для нас не представляют.

Но тогда, в кризисный период, каждый новый покупатель в магазине «ВкусВилл» был нам жизненно необходим. И мы боролись за него всеми известными нам способами, чтобы дать понять: мы меняемся, улучшаемся, но не сдаемся!

Кризис 2013-го внес существенные изменения в модель управления компанией. Как таковое Исполнительное управление во главе с исполнительным директором Алексеем Фараоновым перестало существовать. Все функции и задачи были распределены между членами совета управляющих (топ-менеджеров компании).

Совет управляющих существовал с 2011 года, но он напрямую подчинялся исполнительному директору, то есть не являлся независимой структурой, как это стало после кризиса 2013-го и остается до сих пор.

Андрей Кривенко – равноправный участник совета управляющих. Его мнение не весомее мнения всех остальных членов команды (десять человек).

– По сути, мы разбили ответственность между подразделениями. Каждый стал предпринимателем на своем участке работы. Он был волен принимать любые решения, не согласовывая это ни с кем. Так у нас четко вырисовались принципы управления, – объясняет Андрей Кривенко. – Управление розницей, к примеру, вплотную занялось сервисом и помощью магазинам. По вопросам продуктов, выручки, наличия мест мы к ним перестали обращаться. Качество продукции входило в компетенцию Управления качеством. Управление развитием замкнуло на себе поиск помещений и подготовку магазинов к открытию.

Нам было достаточно собраться один раз в неделю, чтобы обсудить какие-то важные вещи, а далее – полная свобода действий. При такой модели мы могли расти, но при этом оставаться автономными, не усложнять процесс принятия решений.

К концу 2013 года кризис миновал. Магазины наполнялись новыми продуктами, росло число покупателей, увеличивался средний чек. На новогоднем корпоративе мы поднимали бокалы с шампанским и кричали: «Ура “ВкусВиллу”!» Нам удалось найти эффективный формат магазина, сформировать правильный ассортимент, привлечь новых клиентов и удержать старых.

Но самое главное, что в этот период нам удалось сохранить душевное отношение друг к другу, а также к делу, которым мы занимались. Мы убедились, что сломать все построенное можно в одночасье. А вот поддерживать и приумножать – задача куда более ювелирная.

Пожалуй, именно с этого момента начался закат «Избёнки». Нет-нет, пока мы даже мысли не могли допустить, что останемся без своих молочных киосков. Но и то, что «ВкусВилл» – нежизнеспособный и невостребованный москвичами формат, тоже думать перестали. Нам хотелось его развивать и растить.

Осенью 2018 года закрылась последняя торговая точка «Избёнка».

Правило № 10

ПРАВИЛО



Мы не перестаем удивляться, какие разнообразные сценарии преподносит жизнь. Не пытайтесь их просчитать. Просто играйте в эту игру и получайте удовольствие.

Осенью 2014 года страну залихорадило. Обвал рубля, падение цены на нефть, отзыв лицензий коммерческих банков, продуктовые санкции...

Удивительно, но все эти события сыграли нашей компании только на руку. Прошел год после внутреннего кризиса. За это время «ВкусВилл» накопил «жирок» и был готов рвануть вверх. Неразбериха в стране стала самым подходящим для этого периодом.

Закрывающиеся друг за другом отделения банков и магазины освобождали помещения в отличных местах, при этом арендные ставки на них падали из-за полного отсутствия спроса. «ВкусВилл» с удовольствием занимал площади, о которых раньше даже не мог мечтать!

Продуктовое эмбарго помогло нам громче заявить о себе. Все зависимые СМИ ополчились против европейских продуктов и с каким-то садистским удовольствием смаковали кадры, на которых бульдозеры зарывали в землю провинившийся хамон и камамбер.

Тема российских продуктов и производителей входила в топ информационной повестки на протяжении нескольких месяцев. Не заметить «ВкусВилл» и «Избёнку» при таких обстоятельствах было невозможно. Мы стали интересным примером компании, которая

задолго до санкций начала работать с отечественными производителями.

– Вот видите, в нашей стране можно жить без импорта! Прекрасный пример – сеть «ВкусВилл», в которой представлены только российские продукты, – бравурно докладывали журналисты.

Если абстрагироваться от пропагандистских интонаций, нам вся эта шумиха благоприятствовала. Мы ведь и правда с 2009 года патриотично работали только с отечественными производителями, хотя в тот период это выглядело странно. Коллеги из других продуктовых сетей, подсевшие на импорт, брезгливо говорили: «Фу, мэйд ин Раша».

Отдельная история – цены на продукты в других торговых сетях. Мало того что по ряду категорий они подскочили на 25–30 процентов, так ритейлеры еще никак не могли их зафиксировать. Было ощущение полной сумятицы. Сегодня литр порошкового молока стоил 50 рублей, а уже завтра покупателей встречал ценник с цифрой 70.

Тут мы тоже решили воспользоваться ситуацией в свою пользу и сыграть на опережение. На 17 социально значимых товаров (кефир, молоко, сметану, хлеб, охлажденную тушку курицы, яйцо и т. д.) мы снизили и зафиксировали цену. Литр натурального коровьего молока 3,2-процентной жирности в магазинах «ВкусВилл» и «Избёнка» стал продаваться за 49 рублей. Это было на 15–20 рублей дешевле, чем молоко известных брендов в магазине у дома.

Более того, мы не просто снизили цену на социально значимые продукты, но и изменили упаковку, напечатав цену прямо на пакете (рис. 2).

Сарафанное радио загудело. Люди благодарили нас и охотно делились информацией со своими друзьями и родственниками. Шлейф дорогого магазина, который сопровождал «ВкусВилл» с первых дней, стал растворяться в воздухе.

«“ВкусВилл”, спасибо! Отныне за продуктами – только к вам! И вкусно, и качественно, и цены на фоне всех остальных магазинов стали ок! Еще и могучих русских женщин поддержу, которые слепили мне этот продукт в какой-нибудь Костроме», – социальные сети наполнились сообщениями такого типа.

Благодаря этому неоднозначному периоду количество покупателей во «ВкусВилле» увеличилось на 15 процентов. Все затраты, которые мы понесли со снижением цен на продукты, окупились с лихвой. Нам оставалось продолжать бурный рост и не снижать качества. К концу 2014 года сеть насчитывала около 100 магазинов «ВкусВилл», 250 торговых точек «Избёнка». В штате – почти 2000 человек.

Хороший был период. Звездный!



Рис. 2

ПРАВИЛО



Во «ВкусВилле» внедрена система обещаний. Ее главная задача — запуск общения между подразделениями. Огромное количество внутренних разногласий удастся решить, просто инициировав коммуникацию.

Есть в нашей компании удивительный человек – управляющий информацией Валерий Разгуляев. Валера весьма колоритен и чрезвычайно умен.

А еще Валера довольно скромный и, как интроверт по натуре, вынужден постоянно бороться с собственной застенчивостью. Был в его биографии момент, когда он просил милостыню на улице, чтобы преодолеть в себе стеснение.

В общем, Валера – чудака, которого все в компании «ВкусВилл» очень уважают. Он берется даже за те проекты, в которые другие сотрудники не верят и от которых всячески отрешиваются. Если проект не получается даже у Валеры, значит, он действительно никому не был нужен. Если получается – Валера на коне: говорили, что не заработает, а оно еще как работает!

Огромные усилия Валера приложил к внедрению во «ВкусВилле» системы гибкого самоуправления. В определенный момент на нас обрушилась классическая проблема всех быстрорастущих компаний – дикий перегруз руководителей. Именно в таких условиях происходит зарождение корпорации и выстраивание вертикали власти: у руководителя появляется заместитель, потом еще один, потом еще – а работы становится только больше и

больше. Кроме того, удлиняется коммуникационная цепь, и компания в целом сбавляет темп. Нам не хотелось строить иерархию, но при этом всегда хотелось расти. Первый опыт внедрения самоуправления был, как вы помните, неуспешен. Во многом потому, что к самоуправлению он отношения и не имел.

И вот тут на арену вышел Валера Разгуляев, уловивший суть проблем быстрорастущего «ВкусВилла». Он помог настроить внутри компании систему обещаний, которая стала достойной альтернативой классическому управлению. Это кропотливая работа, продолжающаяся до сих пор.

Тем, кому интересны неклассические способы управления, Валера подробно расскажет о формировании обещаний внутри компании. В основу его знаний лег пример «ВкусВилла». Оставляем вас наедине!

Валерий Разгуляев, управляющий информацией «ВкусВилла»:

«Первое, что нужно понимать: система обещаний решает конкретные проблемы, возникающие между подразделениями, но при этом не загоняет сотрудников в жесткие рамки, чем грешит классическая система управления, по которой живут все иерархичные компании.

Чтобы начать процесс формирования обещаний внутри своей компании, необходимо прежде всего собраться ее ядром, возможно, даже тем составом, который запускал ваш бизнес-проект, и понять, на чем же базировался первоначальный успех и рост организации.

И здесь очень важно осознать: успех был обусловлен тем, что вы предоставили клиентам что-то, что они очень хотели получить. Точнее, вы учли пожелания клиентов в обещании, которое вы им дали, а затем выполнили. Скорее всего, обнаружится, что это обещание было многосоставное и содержало в себе и адекватную стоимость, и высокую скорость реагирования на запросы, и приятное взаимодействие с сотрудниками и т. д.

В идеале наиболее эффективный подход – выяснить у клиента напрямую, чего он от вас как от компании ждет. Мы именно так и сделали – обратились к нашим покупателям. Клиент никогда не скажет, что ему нужны четко выстроенные бизнес-процессы. Люди говорят очень конкретные и понятные вещи. Чтобы в магазине было чисто, чтобы продукты привозили вовремя и в нужном количестве, чтобы продавцы были вежливыми, чтобы магазины открывались рядом с домом... И так далее!



Валерий Разгуляев — человек, который убежден, что самоуправляемые организации вскоре станут нормой и захватят мир бизнеса

Собственно, ответственность за выполнение всех этих обещаний и должны взять на себя в компании какие-то сотрудники. На первом этапе речь идет о руководителях департаментов, которые будут действовать, используя вверенные им ресурсы и людей, выстраивая работу последних и проверяя решение поставленных перед ними задач. Важно корректно и предельно понятно сформулировать обещание, ведь каждый руководитель подсознательно боится и, например, вместо обещания поставить машину под загрузку в течение двух часов говорит, что будет делать все возможное, чтобы машина была поставлена как можно быстрее.

При этом руководитель объясняет, почему не может дать более конкретное обещание: дескать, он зависит от качества работы других подразделений. Вот здесь вы должны остановиться и потребовать у собеседника взять на себя все-таки обещание, в котором оговаривался бы результат, а не процесс.

Таким образом, у вас формируется набор обещаний:

- корневых, которые ваша компания дает клиентам;
- поддерживающих, которые требуются уже вашим сотрудникам для выполнения ими

корневых обещаний;

● обеспечивающих – поступивших от остальных подразделений, таких как бухгалтерия, юридическая служба, секретариат, отдел кадров и другие, помогающие первым и вторым.

После формирования всех обещаний нужно, чтобы каждое было подтверждено кем-то из глав департаментов. Зачастую на этом этапе выясняется, что в вашей компании не хватает какой-то должности, так как одно из обещаний никто из имеющихся руководителей дать не может. Также очень интересной оказывается ситуация, когда кто-то из руководителей остается без обещаний. Вполне возможно, что за решением основных проблем забыли про что-то очень важное, что и так хорошо работает и поэтому не «мозолит глаза», но без чего выполнение основных обещаний оказывается невозможным.

В таком случае надо определить, каковы должны быть результаты труда этого руководителя, и записать их в качестве его обещания. И если такого обещания сформулировать не получится, всем сразу станет ясно, насколько такой руководитель нужен компании...

Дальше мы начинаем проговаривать обещания всех работников. И здесь кроется множество открытий, потому что обещания некоторых сотрудников оказываются совершенно не связанными с обещанием их руководителя.

У нас получилась такая схема взаимных обещаний (рис. 3):

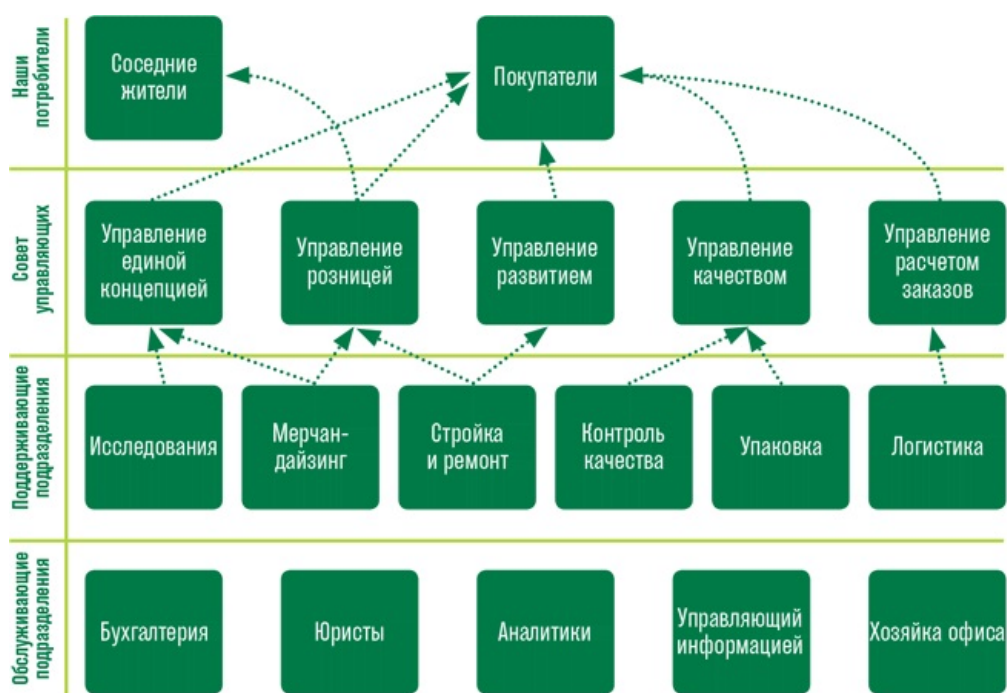


Рис. 3

В ИДЕАЛЕ НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫЙ ПОДХОД - ВЫЯСНИТЬ У КЛИЕНТА НАПРЯМУЮ, ЧЕГО ОН ОТ ВАС КАК ОТ КОМПАНИИ ЖДЕТ. МЫ ИМЕННО ТАК И СДЕЛАЛИ - ОБРАТИЛИСЬ К НАШИМ ПОКУПАТЕЛЯМ.

Вообще, использование инструмента обещаний, кажущегося поначалу скорее формальностью, проговариванием и так ясных всем вещей, может привести к достаточно революционному изменению организационной структуры компании.

Именно поэтому желательно применять данный инструмент при постоянном участии владельца или высшего руководителя бизнеса. Он не позволит свести обсуждение к функциональным обещаниям, когда руководители обещают что угодно, кроме конкретного результата. По итогам такой сессии владелец может дать встречное обещание всем руководителям по их заработным платам и бонусам в случае выполнения ими взятых на себя обязательств. Тогда останется только создать инструмент проверки выполнения обещаний клиентам, а затем регулярно отслеживать этот процесс.

Выполнение же обещаний внутри компании должны оценивать заказчики, которым то или иное обещание было дано исполнителями. Зачастую премии последних привязывают как раз к тому, насколько они выполнили свое обещание. И здесь я искренне советую уйти от численной оценки, чтобы ее давали исполнителям только заказчики.

Кто-то боится субъективности в такой ситуации, мы же поняли, что именно эта «субъективность» позволяет выстроить правильные отношения, когда исполнитель работает на заказчика, а не на какую-то мифическую цифру, которая может быть и не нужна заказчику при несоблюдении других важных для него условий.

Некоторым может подумать: зачем городить такую сложную схему, если руководство может раздать обязанности всем сотрудникам и просто следить за их выполнением? Дело в том, что наилучшим специалистом, который может оценить выполнение того или иного обещания, а также необходимые для этого ресурсы, обычно является сотрудник, который будет его выполнять: только он знает, что ему необходимо для выполнения данного обещания.

Но еще важнее то, что ответственность за взятое на себя обещание передается исполнителю, а за полученное поручение – остается у заказчика. Нужно «на берегу» выяснить, что потребуется каждому сотруднику для выполнения им его обещания, и дать ему право принимать решения без согласования с заказчиком.

Уловка с согласованием перебрасывает ответственность на согласовывающего. Вы можете не признавать это формально и даже назвать поручение «обещанием», но суть не поменяется: вам не с кого будет спросить за результат, который не был достигнут, так как исполнителю не согласовали то, что ему было нужно. Обсуждение же поддерживающих обещаний вместе с заказчиком позволяет понять адекватность встречных требований и их необходимость для выполнения обещаний корневых. Контроль качества выполнения всех поддерживающих обещаний, которых обычно в компании оказывается большинство, осуществляет уже не перегруженный начальник, а получатель результата труда этого исполнителя, причем кровно заинтересованный в качестве проделанной работы.

Тем, кто решится на подобное у себя, могу сразу сказать, что не стоит ожидать, будто эволюция управления сама возьмет верх, достаточно ее декларативно запустить. Прорастание новых норм будет зависеть от каждого решения, принятого каждым сотрудником компании, и в первую очередь ее руководителями. Эволюцию управления необходимо кропотливо проращивать. Недостаточно посадить семена самоуправления и забыть о них в надежде, что они взойдут и вырастут сами. Важно ухаживать и оберегать ростки от внешнего негативного воздействия, понимая, что придется сталкиваться с сопротивлением сотрудников на всех уровнях иерархии. Включая и линейных сотрудников, которым необходимо будет брать на себя дополнительную ответственность, очень им непривычную.

Но игра стоит свеч, так как благодаря развитию управления решения будут приниматься там, где возникают проблемы, и именно тогда, когда они возникают, а руководители из надзирателей и карателей превратятся в помощников и наставников».

Во «ВкусВилле» сформировалось около 120 обещаний. Одни теряют свою актуальность и перестают существовать. Другие приходится видоизменять, так как жизнь не стоит на месте. Вот пример того, как сформулированы некоторые обещания. Все они доступны сотрудникам в программе 1С.

«Все жалобы покупателей на качество продукции с полной информацией - фотография, название продукта и поставщика, дата производства - передаются технологам».

«Все поставки в полном объеме согласно утвержденному графику заказов».

«На единичной упаковке всех товаров указана дата окончания срока годности и хорошо сканирующийся актуальный штрихкод».

«Выкладка новинок в соответствии с температурным режимом и планограммой, учитывающей особенности каждого магазина».

«В течение месяца новый товар не выводится, кроме случая остановки поставок для доработки продукта».

«Вся необходимая информация для разработки продуктов - вид товара, закупочная

цена, фасовка, упаковка, концептуальные требования к этой категории - есть в техническом задании плана по заведению новинок».

«Все наши продукты проверяются в лаборатории не реже чем раз в три месяца».

«Передаваемые магазины соответствуют санитарным требованиям законодательства, то есть до передачи пройден аудит».

Благодаря тому, что мы отказались от увеличения числа руководителей и смогли найти свой путь, управление компанией обходится нам всего в 1,5 процента от выручки вместе с налогами. Классическая иерархическая модель стоит гораздо дороже.

Правило № 12

ПРАВИЛО



Многие думают, что
во «ВкусВилле» не увольняют
сотрудников. Это не так.
Увольняют.

Когда люди со стороны слышат, что «ВкусВилл» доверяет своим работникам, многие решают, будто мы всех, кто у нас трудится, любим и гладим по головке. Дескать, если ты попал в культуру «ВкусВилла» и прижился в ней, то дальше можно беспредельничать и тебе за это ничего не будет.

На самом деле это не правда.

Мы действительно очень терпимо относимся к профессиональным поискам и ошибкам сотрудников и готовы вместе с ними переживать их кризисы, приходить на помощь при потере ориентира, закрывать глаза на материальные и имиджевые потери компании.

Но мы никогда не позволим злоупотреблять доверием. И уж тем более защитим честь компании, если сотрудник оказался лгуном или «великим махинатором».

Как-то мы приняли на работу технолога фруктово-овощной категории. Назовем его Олег. У Олега был солидный опыт работы закупщиком в одной торговой сети, а «ВкусВилл» манил его перспективами. Он с ходу предложил конкретные усовершенствования для фруктово-овощной категории и этим нас сразу подкупил.

Олега совсем не пугало, что «ВкусВилл» делает ставку на сезонные фрукты и овощи от российских производителей, и он понимал, что с последними ему предстоит работать напрямую. Хотя до этого все закупщики в один голос убеждали, что именно в этой категории от идеи *made in Russia* лучше отказаться.

Мы ударили по рукам, и Олег приступил к работе. Фруктово-овощная витрина в наших магазинах действительно начала преображаться. Олег нашел таких поставщиков, которые доселе были для нас закрыты. Около недели мы радовались быстрым переменам. Но радость была недолгой.

Томаты, кабачки и огурцы российского происхождения как-то подозрительно сильно по вкусу, внешнему виду и отсутствующему запаху напоминали турецкие аналоги, которые продавались во всех торговых сетях Москвы.

Олег отпираться не стал. Российскими фрукты и овощи были лишь на этикетке. Вместо того чтобы искать добросовестных отечественных поставщиков овощей, Олег нашел ушлых гастарбайтеров в Мытищах, которые за небольшую сумму сделали турецкие помидоры и огурцы кубанскими.

Это был единственный раз, когда весь офис слышал, как кричит Андрей Кривенко. Как же он был взбешен! Олег сальными глазками выглядывал из-под очков и даже пытался выкручиваться, убеждая, что кубанские производители обязательно будут, просто пока подвернулась поставка из Турции. Но Андрей его не слушал. Олегу нужно было просто уйти, забрав документы. Но он зачем-то пытался отмыть свою испорченную репутацию, чем еще больше злил Кривенко. Боссу пришлось довольно грозно сообщить, что с этой минуты Олег больше не работает во «ВкусВилле». Только после этих слов тот прекратил лживо оправдываться и тихо покинул компанию. С того момента Олег у нас не появлялся.

Бывали и другие случаи. Например, Миша из отдела развития, которому все время чего-то не хватало. Он искал помещения под новые магазины и делал это довольно профессионально, благодаря чему имел отличный процент. Казалось, что жаловаться не на что. Но Мишу сгубила жадность и банальное отсутствие внутреннего стержня. За дополнительный гонорар он пересдавал хорошие места другой розничной компании, игнорируя наши интересы.

Подобных эпизодов за всю историю компании случилось немного. Если очень сильно напрячься, можно вспомнить штук десять. И каждый раз, когда кто-то из наших коллег сбивался с пути и злоупотреблял доверием, мы все отчетливее понимали, что закручивать гайки после произошедшего – самое губительное, что может сделать компания по отношению к другим сотрудникам.

Наверное, по этой причине после каждого такого случая мы становились еще более открытыми. Потому что всегда понимали, что от просчета одного ни в коем случае не должны страдать остальные. А попадания неправильных людей в коллектив со временем просто перестали бояться: сломать сложившуюся культуру «ВкусВилла» они не смогут, а мелкие пакости все равно станут известны всем и едва ли сильно навредят целой компании.

И этот подход здорово экономит время, деньги и силы.

ПРАВИЛО

13

Мы отказались от всего,
что присуще корпорациям,
и ни разу об этом
не пожалели. Интересы
людей гораздо важнее
любых надуманных офисных
стандартов.

В компании «ВкусВилл» никогда не было дресс-кода. Равно как и никогда не было анти-дресс-кода. Нам вообще все равно, во что одеваются наши сотрудники. У нас работает технолог, который любит костюм и белую рубашку с галстуком. Есть менеджер по развитию, который признает только джинсы и футболки.

Объясните, зачем компании нужно менять этих людей и пытаться причесать их под одну гребенку? Хоть один адекватный довод! Чувство общности и единения одинаковой одеждой, увы, не достигаются. Будут ли еще аргументы в пользу?

По этой причине тем, кто считает, что офис – это про статус и единообразие, летом в офис «ВкусВилла» лучше не приходить. Иначе можно сплошь и рядом увидеть мальчиков и девочек в шортах и футболках.

Как-то в 30-градусную жару к нам на переговоры приехали пять человек из одной корпорации. Все как один в черных безупречных костюмах, лакированных туфлях и тугих галстуках. От нас было тоже человек пять, но все одеты так, будто сразу после встречи отправятся на пляж. В середине безжизненных переговоров из чудачков в костюмах «полезли» обычные люди. В какой-то момент кто-то из них воскликнул: «Я бы жизнь продал дьяволу, чтобы сейчас снять с

себя этот идиотский костюм и одеться на встречу так, как вы».

Наверное, вот поэтому у нас и нет дресс-кода.

Во многих компаниях сотрудников штрафуют. Мы много лет изучали этот феномен и пытались найти адекватное объяснение. Вот какие ответы мы слышали от руководителей компаний, где процветала система депремирования:

- А как иначе заставить людей чувствовать ответственность за решения, которые они принимают?
- Штраф – гарантия того, что сотрудники не будут творить все, что захотят. Что-то вроде ручника, за который можно дернуть в случае, если машина внезапно покатится назад.
- На самом деле люди любят, когда их штрафуют. Важно, под каким соусом штраф подать. Если как наказание – плохо. Если как урок – отлично.
- А как можно работать без штрафов?! Штраф – защита от манипуляций и наглядный показатель того, кто в доме хозяин.

Руководители говорили это всерьез, объясняя, почему штраф в их компании – нормальное явление. На самом деле штраф не решение проблемы. Это все равно что пить обезболивающую таблетку при гангрене ноги. Боль на время пройдет, но проблема не решится.

Во «ВкусВилле» нет штрафов, потому что неправильный сотрудник – как нога с гангреной: ее нужно отрезать, а не лечить обезболивающей на пару часов таблеткой. Если сотрудник совершил проступок по злему умыслу, то наставить его на путь истинный с помощью штрафа не получится. Он деньги заплатит и возместит свою трату с лихвой. Просто ради того, чтобы справедливость (как ему кажется) восторжествовала.

А если это не злой умысел, а сотрудник нечаянно провинился или ошибся? Просто поставьте себя на его место. Вы любите компанию и дорожите ею. Но внезапно допустили ошибку, приняли неверное решение. И компания вас наказывает штрафом. Что вы в этот момент почувствуете? Сильнейшую демотивацию и нежелание что-либо решать. Плюс опять же проштрафившегося обуяет жажда восстановить справедливость – и если не обсчитать покупателя, так хотя бы по кассе кулаком стукнуть пару раз, чтобы выпустить пар.

Поэтому «ВкусВилл» всегда выступал против штрафов. И если находились руководители, которые в своем подразделении применяли любые материальные взыскания, мы без лишних сочувствий с этими руководителями прощались. **Потому что штраф – это признак слабого руководителя и слабой компании.**

Сотрудников, которые ошибаются и принимают неверные решения, мы никогда не штрафуем. Мы разбираемся в причине: имели ли место целенаправленные действия, или же произошла системная ошибка, которая позволила сотруднику принять неверное решение. Если виновата система, меняем систему; если налицо злонамеренность сотрудника – прощаемся с сотрудником. Штраф никогда не решил бы ни одну ни другую проблему.

Если вы хотите изменений для своей компании и у вас есть система штрафов, попробуйте начать со следующего: отмените штрафы, развинтите гайки и дайте людям свободы и ответственности. Не волнуйтесь, никто вашу компанию не разорит! Сами увидите, как это работает.

Как-то Андрей Кривенко приехал в офис в понедельник около 13:00. В офисе было собрание, люди гудели. Андрей многозначительно окинул взглядом присутствующих и пробормотал под нос: «Многочудненько сегодня!» Собственник компании удивился тому, что люди приехали в офис работать! Чувствуете, есть какой-то сюр в этой ситуации?

Нам действительно никогда не приходило в голову ввести график работы для сотрудников. Какая, к черту, разница, где и когда работает человек, если при этом он эффективен, не срывает сроки, придумывает и реализует новые проекты? Все равно, приезжает ли он в офис или предпочитает работать дома / в кафе / на пляже. Жесткое расписание и обязательное присутствие на рабочем месте совсем не так важны, как полагают многие работодатели.

Рутинная и однообразная жизнь, как ничто другое, способны убить творческий настрой. Не бывает людей, которые обожают график с 9:00 до 18:00 с понедельника по пятницу без возможности хоть что-то в этом беличьем колесе изменить.

И самое удивительное, сотрудники со свободным графиком работают гораздо больше, чем несчастные менеджеры, которые отсиживают время с девяти до шести. Поэтому для «ВкусВилла» является абсолютной нормой отвечать на письма после 23:00, даже если на календаре последняя пятница перед новогодними праздниками. И люди делают это, руководствуясь исключительно собственными мотивами.

Хотите, чтобы сотрудники работали в самолетах, работали в отпуске, работали из дома и в целом - работали больше? Отмените график работы, выкорчуйте «отмечалки», перестаньте наблюдать, кто во сколько пришел и кто во сколько ушел. Чудеса вас поджидают сразу после этих незамысловатых шагов.

Да-да, мы всегда жили и живем без бюджета. Руководители подразделений ни разу не проходили унизительной процедуры защиты бюджета перед бюджетным комитетом. Наверное, потому, что основатель нашей компании в свое время вдоволь наелся подобных историй и знает, как происходит дележка денег в классической корпорации.

Да, в нашей компании можно тратить столько денег, сколько ты хочешь потратить. НО! Важно понимать, что абсолютно все траты открыты и моментально становятся известны всей компании. Поверьте, при такой схеме можно забыть о контроле денег какими-то отдельными службами.

Каждый сотрудник сам отвечает за расходы, которые он несет. И каждый сотрудник понимает, что в любой момент руководитель, совет управляющих или собственник компании может его спросить, куда пошли эти деньги и что трата принесла компании. Это куда более эффективно, чем пытаться играть в астролога, гадая, сколько твое подразделение потратит за ближайший год.

Отказываясь от бюджета, руководитель компании снимает с себя ответственность за издержки. Она теперь полностью лежит на сотруднике, принимающем решение, как распорядиться деньгами. Поверьте и проверьте: при такой схеме люди гораздо более сознательно подходят к трате денег, чем в заданных кем-то рамках.

И на всякий случай еще раз: при этом во «ВкусВилле» сильнейший финансовый контроль. Благодаря автоматизации всем видны траты всех. При такой доверительной и прозрачной схеме очень сложно утаить кота в мешке.

За девять лет жизни нашей компании было несколько случаев, когда сотрудники, говоря протокольным языком, откровенно злоупотребляли доверием в целях личного обогащения. Звучит странно, но компания от попыток сломать систему только выиграла. Во-первых, она избавилась от недобросовестных работников, что само по себе прекрасно. Во-вторых, наглядно доказала эффективность отсутствия контроля. В-третьих, еще больше начала доверять всем остальным, так как проступок одного сотрудника никогда не был для культуры «ВкусВилла» поводом испортить жизнь всем. Мы как бы давали понять, что добросовестных людей большинство, поэтому для них жизнь в компании никак не усложнится и не ухудшится.

Шах и мат, как говорится.

ПРАВИЛО

14

HR-департамент минимально влияет на развитие компании. По этой причине во «ВкусВилле» вопросы подбора и адаптации персонала решают все сотрудники. И это работает.

Пожалуй, ярче всех об HR-службе высказался ученый и публицист Нассим Талеб на одном из выступлений в Тбилиси. По мнению Талеба, «бог помещает HR-службу в компанию для того, чтобы та не росла. Появление HR-департамента – это божья кара».

«ВкусВилл» настроен менее агрессивно, но HR-отдела у нас все равно нет. Подбор персонала ведется следующим образом.

Поиском новых продавцов занимаются девочки-подборщицы, их заказчики – розничные управляющие. По сути, подборщицы работают только на розницу, помогая комплектовать открывающиеся магазины новыми продавцами. Розничные управляющие вольны распоряжаться этим процессом так, как считают нужным. Если хотят, могут прибегнуть к помощи кадрового агентства. Или заниматься подбором сами. Или нанять новых людей. Компания полностью отдала им контроль за процессом подбора продавцов.

Все остальные подразделения ищут новых сотрудников сами. И здесь способы тоже могут отличаться. Кому-то некомфортно писать объявление о вакансии, размещать его на сайте, назначать собеседования. В таком случае можно передать эти функции стороннему кадровому агентству. Но чаще всего сотрудники и руководители, которые озабочены поиском нового

человека в команду, сами заинтересованы в участии во всех этапах подбора.

Специалистов по HR обычно будоражит такой подход, и они начинают сыпать профессиональными аргументами: мол, необученный человек «не в состоянии оценить компетенции соискателя и разглядеть потенциал». Мы всегда соглашаемся и объясняем, что компетенции и потенциал мы и не пытаемся оценивать и разглядывать. Нам главное – человека приличного найти, а что там у него с потенциалом – жизнь покажет.

Пожалуй, именно так формируется пресловутая корпоративная культура «ВкусВилла». Ведь человек всегда ориентируется на поиск близкого себе по духу. И по этой причине сотрудников «ВкусВилла» объединяет какая-то неуловимая черта, благодаря которой нас очень часто называют похожими друг на друга. А значит, у нас единые ценности, несмотря на то что в частностях мы очень и очень разные.

Есть еще один плюс такой схемы подбора новичков: сотрудник, который решает принять кого-либо на работу, берет всю ответственность на себя. Теперь он не сможет кивать в сторону HR-департамента, жалуясь на перекуре, какого плохого работника ему нашли эти чертовы подборщики. Ты сам искал, сам собеседовал, сам поверил в этого человека. Значит, или ошибся в выборе, или дело в тебе как в руководителе.

Конечно, при нашей схеме бывают ошибки. Иногда очень нелепые и даже смешные. Как-то искали сотрудника на подготовку промоакций для магазинов. Решили, что будет логично предложить кому-то из продавцов отвечать за это направление.

Откликнулась девушка по имени Лиана. На собеседовании нам очень понравилась ее жизненная позиция, отношение к «ВкусВиллу», знание ассортимента и видение развития промоакций в наших магазинах.

Единогласно решили, что Лиане нужно попробовать себя на этой должности. В назначенный день она пришла в офис, ей показали рабочее место. Она долго сидела, периодически поглядывая по сторонам. Когда к ней кто-то подошел и спросил, нужна ли ей помощь, Лиана скромно показала на ноутбук и попросила помочь его включить.



Отмечание дня рождения одного из сотрудников может легко перерасти в незапланированный корпоратив в офисе. И для этого совсем необязательно ждать окончания рабочего дня. Хочется начать в обед? Никаких проблем!

КОМПЕТЕНЦИИ И ПОТЕНЦИАЛ МЫ И НЕ ПЫТАЕМСЯ ОЦЕНИВАТЬ И РАЗГЛЯДЫВАТЬ. НАМ ГЛАВНОЕ - ЧЕЛОВЕКА ПРИЛИЧНОГО НАЙТИ, А ЧТО ТАМ У НЕГО С ПОТЕНЦИАЛОМ - ЖИЗНЬ ПОКАЖЕТ.

ПОЖАЛУЙ, ИМЕННО ТАК ФОРМИРУЕТСЯ ПРЕСЛОВУТАЯ КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА «ВКУСВИЛЛА».

Ну бывает, не вопрос. Ноутбук включили, но легче от этого Лиане не стало. Только через несколько часов мы поняли, что она не умеет пользоваться компьютером. Совсем. Даже на уровне мышки. А вакансия предполагала ежедневную работу в таблицах Excel.

Можете ли вы представить себе, что мы даже не догадались спросить у молодой и современной девушки, владеет ли она компьютером и умеет ли делать сводные таблицы. В этот момент все HR-менеджеры, как правило, злостно потирают руки и говорят: «Все потому, что у вас непрофессионально организован подбор».

Мы снова соглашаемся, но продолжаем следовать исключительно этому методу поиска новых людей в команду. Потому что в девяти из десяти случаев данная схема работает в нашу пользу.

Кстати, вам интересно узнать, что дальше стало с Лианой? Мы попытались взять над ней

шефство, чтобы раз и навсегда подружить ее с компьютером, но быстро поняли, что занятие это бесперспективное. Девушка не хотела мыслить на пару с искусственным интеллектом, поэтому мы предложили ей вернуться продавцом в магазин.

Лиана взяла двухнедельную паузу на «подумать». Возвращаться в розницу ей не хотелось, из зоны комфорта она себя уже выдернула, душа просила чего-то нового. Видимо, посоветовавшись с мужем, они решили открыть собственное небольшое производство натурального майонеза, который по рецептуре и составу ингредиентов подходит для «ВкусВилла».

Они арендовали цех, наладили производственную линию, приготовили тестовые образцы, прошли все проверки, получили все необходимые документы и теперь успешно поставляют соус в наши магазины. Если в ближайшем к вам «ВкусВилле» увидите на этикетке майонеза наименование производителя – «ИП Нестерова», просто вспомните, какая невероятная история стоит за этой баночкой с продуктом.

А вот был бы у нас HR-отдел, Лиана так бы и работала продавцом-консультантом!

ПРАВИЛО



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.

Одна из сильных сторон культуры «ВкусВилла» – умение ценить ошибки. Нам удалось укоренить в сознании большинства сотрудников, что ошибка – это хорошо и ее не нужно прятать. Тебя не будут ругать и тем более наказывать. Но очень важно, чтобы тот, кто ошибся, сам это понял, признал и проанализировал, почему что-то пошло не так. Только в этом случае допущенная ошибка станет новым полезным опытом для того, кто ее совершил.

Благодаря ошибкам наша компания стала гораздо крепче и менее уязвимой.

В 2011 году, когда у нас было несколько десятков торговых точек «Избёнка», у компании украли недельную выручку. С утра мы пришли в офис и увидели, что двери взломаны, а сейф с выручкой вскрыт бензопилой.

Для большинства сотрудников тогда это казалось катастрофой, но вечно спокойный Андрей Кривенко сказал: «Хорошо, что это случилось сейчас, пока мы маленькие. Детскими болезнями очень важно переболеть в детстве».

Через шесть лет, комментируя этот инцидент, Андрей вспоминал:

– Тогда было очень тяжело, но здорово, что это произошло. Иначе мы бы никогда не научились

правильно инкассировать выручку (*смеется*). Это же надо было додуматься: привозить все конверты с деньгами из «Избёнок» в офис и передавать их банку через несколько дней.

Самое полезное для организации органистического типа – кризис, банкротство и все, что связано с обновлениями. Здесь по аналогии с человеческим организмом. Человек не может жить в стерильных условиях. Казалось бы, никаких микробов и внешних угроз. Но организм ждет испытаний и вызовов, поэтому спорт, болезни, новые знания делают организм сильнее, так как он постоянно обновляется. Организму жизненно необходимы ошибки и стрессы.

А компании механистического типа могут нормально существовать только в стерильных условиях. Любое воздействие извне их убивает. По аналогии со стулом. Нет в мире ни одного стула, который бы становился лучше от механического воздействия на него. То есть для стула гораздо лучше, если на нем не будут сидеть вообще. Он прослужит дольше, но в чем тогда его предназначение?

И сейчас, спустя шесть лет после того инцидента, я могу сказать, что это была очень нужная и своевременная детская болезнь, которая сделала нас сильнее.

Руководитель отдела аренды Ирина Мамчур рассказывает о своем серьезном промахе, который она не может забыть до сих пор:

– В самом начале моего профессионального пути во «ВкусВилле» я допустила ошибку, которая аукнулась компании спустя несколько лет. По моей невнимательности мы заключили договор, в котором была излишне подробно прописана процедура освобождения торговой площади арендатором. Грубо говоря, покидая помещение, мы должны были выполнить ряд условий – иначе мы были бы вынуждены возместить собственнику оговоренный в договоре ущерб. И эта ошибка стоила нам почти миллион рублей. Мне за нее очень стыдно, но в тот момент я физически не могла предотвратить ее. Меня всегда восхищала позиция Андрея Кривенко. Он никогда не скажет: «Вот Ирина Мамчур ошиблась, поэтому мы потеряли миллион». Всегда скажет, что это мы ошиблись, мы стали умнее. И за это мне еще более совестно. Но именно Андрей своим подходом к жизни научил: любую ошибку важно проанализировать и исключить возможность ее повторения. Критика в этой ситуации не помогает, а только демотивирует.



Периодически мы практикуем работу офисных сотрудников в магазине. Андрей Кривенко всегда с радостью участвует в подобных экспериментах и работает продавцом с утра и до последнего покупателя. Кстати, это отличный способ перезагрузиться, вдохновиться и своими руками наделать ошибок, чтобы внести изменения в процессы и в будущем упростить чью-то жизнь

ОДНА ИЗ СИЛЬНЫХ СТОРОН КУЛЬТУРЫ «ВКУСВИЛЛА» - УМЕНИЕ ЦЕНИТЬ ОШИБКИ. НАМ УДАЛОСЬ УКОРЕНИТЬ В СОЗНАНИИ БОЛЬШИНСТВА СОТРУДНИКОВ, ЧТО ОШИБКА - ЭТО ХОРОШО И ЕЕ НЕ НУЖНО ПРЯТАТЬ. ТЕБЯ НЕ БУДУТ РУГАТЬ И ТЕМ БОЛЕЕ НАКАЗЫВАТЬ.

Со школьной скамьи нам вдалбливают в голову, что ошибка – это плохо. Кто ошибается, тот получает низкие оценки. При таком подходе сформировать здоровое отношение к неудачам чрезвычайно сложно. Но это нужно делать. Если, конечно, хотите получить сознательных, преданных и инициативных сотрудников.

ПРАВИЛО



Во «ВкусВилле» очень простой офис. Пожалуй, он наглядно демонстрирует наше отношение ко всему материальному.

Если вы придете в офис «ВкусВилла», то сначала сильно удивитесь тому, насколько рабочие комнаты просты и местами неряшливы. Мы несколько раз пытались оборудовать офисное пространство и хотя бы на грамм приблизиться к офисам крупных известных компаний, где сотрудникам комфортно находиться 24 часа в сутки.

Но каждый раз наши робкие попытки и смелые идеи грязли под тоннами дегустационных образцов от производителей, коробками с канцелярией посреди коридора и не всегда чистыми уборными. В какой-то момент мы сдались и решили: поскольку в офисе свободное посещение, а среди сотрудников нет того, кто бы смог взять на себя комфортное обустройство офиса, то и не нужно делать из него какую-то особую территорию.

Пусть офис «ВкусВилла» будет аналогом съемной квартиры, раз это всех устраивает. А кого не устраивает, он может сам заняться оборудованием своей рабочей зоны и за счет компании установить себе хоть джакузи.

И каждый отдел создал свою территорию. Бухгалтерия любит порядок, тишину и перерывы на кофе, поэтому в их «царстве» много правил, дверей и кофемашин.



Абсолютно обычный рабочий день. Дегустация хлебобулочной продукции. Да, едят в нашем офисе постоянно

Технологи-закупщики, как самые беззаботные и веселые люди, рано или поздно утонут в продуктах, которые им банками, килограммами и коробками шлют производители. Поэтому их территория – это пример того, как НЕ надо организовывать рабочее пространство. Но им так комфортно, и по-другому у них все равно не получится.

Розничных управляющих часто не бывает в офисе, поэтому для них – пара столов, один компьютер на всех да два стула. На тот случай, если в офис приехать все-таки нужно.

А еще вы поразитесь, когда увидите рабочее место Андрея Кривенко. Это обычный стол в общей комнате, далеко не самый удобный стул и ни намека на то, что на этом стуле за этим столом сидит основатель и владелец огромной компании с миллиардными оборотами.

Мы несколько раз прямо говорили Андрею, что ему было бы неплохо поставить дополнительную стеклянную перегородку и отделить свое рабочее место от основного пространства с сотрудниками из УЕК. Хотя бы потому, что мы часто громко смеемся и иногда даже ругаемся. Но Андрей наотрез отказывался от любых перегородок и уверял, что от шума его спасают наушники и музыка, а все остальное ему не мешает.

Отдельная тема – одежда. Нет, Андрей никогда не позволяет себе, как Стив Джобс, неоправданно выглядеть или, не дай бог, дурно пахнуть. Но из-за вещей в своем гардеробе он абсолютно не

парится.

В конце 2016 года Кривенко пригласили на церемонию вручения премии РБК. Он был номинирован в категории «Предприниматель года» и совершенно точно в связи с этим событием заработал несколько седых волос.

Это очень пафосное мероприятие. Проходит в центре Москвы под прибаутки известных ведущих и аккомпанемент знаменитых певцов. Дамы шелестят дорогими платьями, мужчины выгуливают свои фраки и весь вечер потягивают выдержанный виски.

И вот на это торжество действительно пригласили интроверта Кривенко. Настоятельно, потому что организаторы уже знали, что Андрей победил в номинации, и очень завуалированно намекнули нам об этом. Дескать, не было еще ни одного случая, когда победитель не вышел за наградой на сцену. Пожалуйста-пожалуйста, не подведите!



Рабочее место двух технологов-закупщиков



В углу — рабочее место Андрея Кривенко. Такой же, как у всех, стол, стул и никаких отдельных секретарей и собственных приемных

Мы начали готовить Андрея заранее. Как ни странно, он сопротивлялся и морщился меньше обычного, и в какой-то момент нам показалось, что карты сойдутся и все будет хорошо. Правда, хорошо было до тех пор, пока речь не зашла о дресс-коде. Организаторы премии строго рекомендовали прийти всем участникам в стиле Black Tie.

Андрей потускнел, но от обещания приехать на награждение отказываться не стал.

В назначенный день и час Андрей появился на церемонии. Не в кроссовках, джинсах и футболке поло, как обычно, а в красивом костюме, с яркой бабочкой на шее. Многие приглашенные гости его узнали, подходили познакомиться, поблагодарить за их любимые магазины и сфотографироваться. Андрей изо всех сил пытался чувствовать себя раскованно и местами даже улыбался, но мечтал только о том, чтобы этот бизнес-бал поскорее закончился, а он оказался в комфортной для себя обстановке.

Получив на сцене премию и под шутки Ивана Урганта сухо поблагодарив всех присутствующих за оказанное ему доверие, он за секунду испарился с этого праздника жизни. Ох уж этот Андрей!

И в этом он весь.

ПРАВИЛО

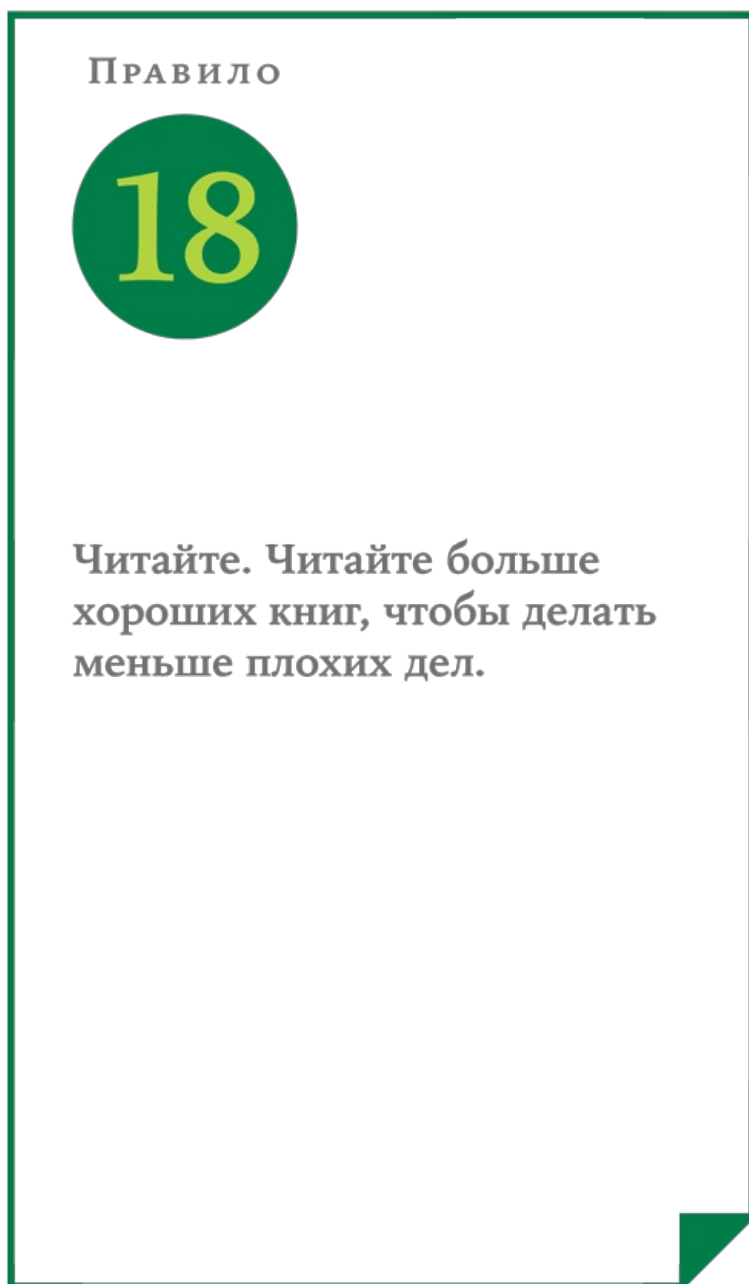


В один момент мы перестали
планировать и начали просто
жить.

Раньше мы каждый год проводили стратегические сессии, на которых планировали, какие проекты хотим реализовать за ближайший год.

Однажды мы собрались на очередной такой встрече и подвели итоги предыдущей, имевшей место год назад. Из 15 запланированных проектов было реализовано ноль. Но появилось множество других крутых проектов, о которых мы даже не думали. И эти нововведения нам подсказала жизнь со своей вечно меняющейся повесткой.

На этой встрече мы коллективно решили раз и навсегда перестать планировать.



Хотите, чтобы сотрудники вашей компании предлагали больше идей, чаще выходили за рамки собственных компетенций? Читайте книги! Читайте и обсуждайте. Это отлично работает, а для компании еще и практически ничего не стоит. Затраты на книги да гонорар модераторам, которые подготовят сценарий этой встречи и будут ее вести. В крайнем случае можно обойтись и без модераторов, если в коллективе есть человек, готовый взять на себя эту роль.

Во «ВкусВилле» обсуждают книги каждые два-три месяца. Как это происходит? Выбирается книга месяца. Ее может предложить любой сотрудник. Если она набирает 15 голосов и более, значит, становится следующей книгой для обсуждения.

Мы покупаем эту книгу в офис в нужном количестве, как правило 50–70 экземпляров. Далее рассылается письмо по всем сотрудникам (в офис и магазины). В нем содержится короткая рецензия, объявляются дата и место встречи (рис. 4). Участие в книжном клубе добровольное. В этом вопросе насильно мил уж точно не будешь.

На встречах книжного клуба всегда присутствует Андрей Кривенко. Интерес собственника или директора к такого рода мероприятиям очень важен. Это правильный ориентир для всех сотрудников. Пример, как нужно делать.



Любой сотрудник может взять интересующую его книгу в корпоративной библиотеке. Вернул он ее после того, как прочитал, или нет — никто не проверяет



Рис. 4

Конечно, рассчитывать, что на обсуждение книги придут все сотрудники, бессмысленно. У нас в таких дискуссиях участвуют от 25 до 100 человек. Но это те люди, которые пришли потому, что сами захотели. А не потому, что их заставили. Устраивать переключки и отмечать, кто явился, а кто нет, не нужно.

Книгу **мы обсуждаем целый день, с десяти утра до шести часов вечера**. Конечно, это не имеет ничего общего с экзаменом по литературе. Здесь никто не задает каверзных вопросов по содержанию и не пишет эссе, пытаясь вникнуть в то, что имел в виду автор. Можно приходить вообще не читая книгу, которая будет обсуждаться. Ведь книга в данном случае становится информационным поводом для встречи. И задает определенный ракурс, в рамках которого мы будем обсуждать свою компанию и искать пути ее улучшения.

Такой формат гораздо проще проводить с модераторами, имеющими навык работы с группой. Именно они в самом начале вкратце пересказывают содержание книги, чтобы все – включая тех, кто читал книгу не полностью или не прочитал ее вовсе, – находились в едином информационном пространстве.

Мы прочитали и обсудили около 100 книг (список наиболее значимых вы найдете в приложении). И каждая дала нам немало полезных, а подчас и прорывных идей, позволивших компании значительно продвинуться в развитии.

К примеру, на обсуждении «Антихрупкости» Нассима Талеба мы приняли решение открываться в ближайших к столице регионах, хотя до этого говорили (и действительно так думали), что никогда не пойдем дальше Москвы и Московской области. К этой идее мы пришли, рассуждая о хрупкости «ВкусВилла». В чем мы уязвимы? Поняли, что нашим слабым местом является локация в одном регионе. Представили себе, что мэрия Москвы внезапно подписывает постановление, согласно которому все магазины и кафе должны будут освободить первые этажи жилых зданий. «ВкусВилл» в один момент потеряет добрую половину своих магазинов. И это тот самый «черный лебедь», говоря терминологией Талеба, появление которого невозможно предугадать.

Далее рабочая группа начала придумывать: что нам как компании нужно предпринять, чтобы превратить хрупкий элемент в антихрупкий? Само собой напрашивается расширение географии.

И это был очень интересный момент, ведь открываться в регионах, как вы помните, мы никогда не собирались. В рабочей группе, которая обсуждала этот вопрос, разговор был примерно следующим:

– Чтобы не зависеть от Москвы, нужно попробовать выйти в регионы.

– Да нет, ну что вы, какие регионы. У нас же бизнес-модель не предполагает масштабирования. Логистика и подбор поставщиков заточены исключительно под Москву.

Нет-нет.

– А почему, собственно, мы все время отказываемся? Давайте хоть раз попробуем. Необязательно же сразу в Красноярске открываться. Можно где-то недалеко от Москвы.

– Кстати, да. Давайте возьмем города типа Твери, Калуги, Ярославля, Владимира и откроем там по одному-два магазина, при этом не будем ничего нового создавать. Будем возить так же, как в московские и подмосковные магазины. Теми же силами.

МЫ ПРОЧИТАЛИ И ОБСУДИЛИ ОКОЛО 100 КНИГ. И КАЖДАЯ ДАЛА НАМ НЕМАЛО ПОЛЕЗНЫХ, А ПОДЧАС И ПРОРЫВНЫХ ИДЕЙ, ПОЗВОЛИВШИХ КОМПАНИИ ЗНАЧИТЕЛЬНО ПРОДВИНУТЬСЯ В РАЗВИТИИ.

– И продавцов пока можно из Москвы туда командировать. А если магазины себя хорошо зарекомендуют и решим активно идти в регионы, будем уже строить новый распределительный центр.

В этом обсуждении участвовали представители всех важных подразделений – те, кто занимался технологиями, розницей, логистикой и развитием. И каждый подтвердил, что его отдел заинтересован в выходе в регионы и готов, что называется, прощупать почву.

Сессия по книге «Антихрупкость», в ходе которой мы решили начать региональную экспансию, проходила в мае 2017 года, а уже в октябре 2017-го открылись первые магазины в Рязани, Твери, Туле, Ярославле, Калуге и Владимире. Потом подключились Брянск, Нижний Новгород и Санкт-Петербург. Не исключено, что, когда вы будете читать эти строки, мы откроем магазины в других городах или, наоборот, прекратим региональное развитие. «ВкусВилл» в своих решениях действительно очень свободная компания.

Благодаря обсуждению книги «Искренняя лояльность» Фреда Райхельда и Роба Марки в 2012 году мы запустили проект ППП – показатель покупательской поддержки, о котором расскажем в отдельной главе.

Обсуждение книги «Принцип “черного ящика”» Мэтью Сайеда перевернуло сознание и научило по-другому относиться к ошибкам. А Управление розницей даже изменило формат собрания. Все жалобы они стали рассматривать по новому алгоритму, на который их натолкнула книга. Об этом также расскажем в отдельной главе.

Что сделать, чтобы сотрудники вашей компании захотели читать и обсуждать книги?

- Не заставлять.
- Превратить обсуждение книг в маленький корпоратив, тусовку на целый день, куда можно прийти, не прочитав книгу. Тех, кто не прочитал, не ругать и не отчитывать. Со временем они втянутся в процесс.
- Не проводить обсуждение книги в нерабочее время.
- Не проводить обсуждение книги в офисе, где много отвлекающих факторов.
- Покупать много книг в офис и дать возможность сотрудникам свободно брать их; не контролировать, вернули книгу или нет.
- Обсуждать не столько книгу, сколько свою компанию, проецируя написанное на реалии своей организации.
- Собственник или директор должны принимать участие в работе книжного клуба.

ПРАВИЛО

19

Иногда, чтобы решить одну проблему покупателя, приходится привлечь несколько подразделений. Именно так, на наш взгляд, должна строиться работа компании, которой управляет клиент.

Как сформировать ожидания клиентов? Как услышать мнение большинства, а не идти на поводу у тех, кто кричит громче других?

Когда в 2016 году мы приступили к формированию системы обещаний, первое, что мы сделали, – провели масштабный опрос покупателей. Помните, Валерий Разгуляев об этом рассказывал? Раздали несколько тысяч бумажных анкет в магазинах, для любителей онлайн-жизни выложили опросники на сайте и в соцсетях.

Получив более 2000 различных мнений, мы свели результаты всех опросов. Выявили свои сильные стороны. То, за что покупатели нас ценят и любят. Среди лидеров хит-парада оказались: качество продукции, натуральность составов, уникальность торговой марки и постоянное взаимодействие с покупателями (открытость).

Сильные стороны стали первой частью обещаний покупателям. Это то, что следовало сохранить и приумножить.

Однако гораздо интереснее было узнать о своих слабых сторонах. И здесь масштабный опрос покупателей нас также очень выручил. Выделились три крупные проблемы, с которыми нам

предстояло работать.

1. 39 процентов опрошенных отметили в качестве главного минуса «ВкусВилла» цены на продукты. Причем дороговизну часто связывали с конкретной категорией или товаром. Например: «Везде десяток куриных яиц стоит 70 рублей, а у вас – 90. Вы очень дорогой магазин».

Так родилось обещание покупателям о доступных ценах. Не низких, не высоких, а именно доступных – с учетом нашего отношения к качеству и составов продукции. Понятно, что вареная колбаса «ВкусВилла» не могла конкурировать по цене с колбасой без мяса. Но благодаря опросу мы убедились, что тема цены очень важна для наших покупателей. Решить его с помощью краткосрочных мер мы не планировали. Было очевидно, что процесс потребует постоянного внимания. Теперь мы проводим такой опрос четыре раза в год и видим, что с каждым новым кварталом покупатели считают «ВкусВилл» все более и более доступным магазином. И это планомерная работа всей компании по выполнению обещания обеспечить доступные цены.

2. 37 процентов опрошенных среди минусов назвали нестабильность качества. Так или иначе покупателей пугал рост числа поставщиков. Многие считали, что продукт от нового поставщика окажется худшего качества.

Благодаря этому у Управления качеством и продакт-менеджеров, отвечающих за ассортимент, появился целый перечень обещаний покупателям, связанных с качеством продукции. Выполнение или невыполнение этих обещаний оценивают также покупатели во время проведения новых опросов.

Вот примеры обещаний по качеству продукции:

- Вся продукция отечественного производства.
- Все продукты наиболее вкусные из возможных вариантов.
- Вся продукция натуральная, а состав всех ингредиентов указан на этикетке.
- 50 новых востребованных покупателями продуктов в ассортименте каждый квартал.
- Вся продукция качественная и безопасная.
- В продукции нет посторонних включений.

3. У 15 процентов респондентов негативную реакцию вызвал сервис. Это третий по значимости наш минус. Часто ухудшение качества обслуживания клиенты связывали с ростом сети и, как следствие, постоянным притоком новых сотрудников.

Каждую проблемную зону мы изучили более подробно. Вот, к примеру, как было с сервисом. Мы дополнительно спросили этих же покупателей, что такое, по их мнению, идеальный сервис.

22 процента опрошенных одним из критериев идеального сервиса назвали отсутствие очередей. Для 15 процентов – это скорость обслуживания. 12 процентов участников опроса заявили о необходимости ненавязчивого сервиса.

Чистота и порядок в зале оказались важны для 12 процентов опрошенных. Покупатели отметили, что им не нравится, когда в их присутствии в магазине выкладывают товар. Это неудобно для всех.

Вот что писали нам люди:

«Хочу, чтобы товар всегда лежал на одном и том же месте. Мне сложно искать его».

«Очень прошу победить коробки с продукцией в торговом зале. С утра пройти с коляской невозможно».

«Хорошо бы, чтоб у продавцов была возможность разложить товар до наплыва покупателей. Сейчас на них по утрам жалко смотреть» и т. д.

Детально проанализировав факторы, создающие неудобства для покупателей, розница

сформулировала следующие обещания клиентам:

- Покупателям в магазинах не тесно.
- Никогда не проявлять грубость, непрофессионализм, черствость.
- В наших магазинах безопасно.
- На полках никогда нет просроченных товаров.
- У покупателей принимается любой возврат по правилам, и любая жалоба покупателя должна быть урегулирована еще в магазине.
- Совершать покупки удобно и приятно: красивая и удобная выкладка; легко найти товар; актуальные ценники; коробки не мешают; магазин открывается вовремя, и до его закрытия ничто не препятствует входу покупателя; в магазине чисто и соблюдены санитарные нормы: товарное соседство и температурный режим хранения.
- Более двух покупателей в очереди может быть, только если все кассы в магазине обслуживают других покупателей. Пока покупатели не обслужены, а товар не разложен, никто из продавцов не занимается чем-либо другим.

Обратите внимание, в одном из обещаний есть фраза «коробки не мешают». Казалось бы, просто фраза, формальность. Но для покупателей коробки действительно представляли проблему. Дело в том, что 70 процентов ассортимента продается в первый же день поставки. А это значит, что каждое утро магазин почти полностью загружается товаром. Причем большинство наших магазинов не имеют вместительных подсобных помещений, поэтому весь товар разгружается сразу в торговый зал.

Раньше разбор коробок мог длиться и до 12:00, что, конечно, нервировало клиентов. Для того чтобы рознице выполнить даже не всё обещание, а его часть, пришлось обращаться к распределительному центру с просьбой раньше отгружать товар.

Распределительный центр, в свою очередь, был бы готов выполнить это пожелание, если бы продукция с производств приходила на пару часов раньше. Для этого попросили технологов повлиять на производителей, чтобы те изменили график поставок ключевой продукции, без которой невозможно начать отгрузку товаров в магазины.

Выполнение этого обещания потребовало от производителей поменять процессы поставок сырья с тем, чтобы раньше запускать производственную линию и раньше отгружать продукцию во «ВкусВилл».

Несколько месяцев понадобилось на то, чтобы маховик раскрутился и продавцы в магазине получили два-три спасительных часа, которые позволяли успеть разгрузить основной объем продукции до прихода первых покупателей в магазин.

Чувствуете, какая колоссальная работа стоит за такими жалобами покупателей, как «мне мешают ваши коробки»?

На этом и строится вся система обещаний. Есть заказчик, есть исполнитель. В случае с коробками заказчик – покупатель. Исполнитель – розница. Но для того чтобы выполнить обещание, данное покупателям, розница должна запросить обещание у распределительного центра. А распределительный центр запросить обещание у технологов. И это клубок, который возможно распутать только при умении общаться и договариваться друг с другом.

Масштабный опрос клиентов мы проводим с 2016 года, как уже говорилось, четыре раза в год. Сегодня он нужен по большей части для того, чтобы убедиться в выполнении данных обещаний. Новых проблем благодаря этим опросам мы практически не выявляем (для этого есть другие способы, о них расскажем далее). Но централизованное анкетирование клиентов отлично измеряет среднюю температуру по больнице.

Правило № 20

ПРАВИЛО



Главный по качеству
и улучшениям — покупатель.
Ни один специалист не будет
так же въедлив, объективен
и беспристрастен, как
конечный потребитель.

Каждый понедельник и вторник в офисе нашей компании проходят два важных собрания. По понедельникам заседают помощники по рознице – кураторы 15–20 магазинов (около 40 человек). По вторникам – технологи (около 30 человек).

Повестку этих собраний формируют покупатели. По понедельникам рассматриваются поступившие за прошедшую неделю важные обращения клиентов, недовольных сервисом. По вторникам – претензии по качеству продукции.

Гипотетически, если за неделю не поступит ни одной жалобы на сервис или на качество, то собрание попросту не состоится. Но такого за всю историю компании ни разу не было. А если бы вдруг случилось, то нам бы пришлось созывать экстренное совещание и обсуждать на нем, почему покупатели перестали нам писать и звонить.

Никто на этих собраниях не обсуждает цель развития компании, не философствует на тему дальнейшего изменения продуктовой розницы России. Здесь рассматривают конкретные случаи, которые произошли с покупателями в наших магазинах. Покупатель отравился салатом. Продавец в магазине на Молодогвардейской грубо отвечал на вопросы. Промоутер, который сообщает в рупор об открытии нового магазина, мешает жить, есть и спать.



Собрания по покупательским обращениям всегда проходят живо и разнообразно. Каждая неделя — новые эмоции. Покупатели, мы вас обожаем!

Зачастую проблема к моменту собрания уже решена. Промоутеру найдено место подальше от жилых домов. Продавец-грубиян отправлен на переобучение, а партия салата исследована в лаборатории.

Цель этих собраний в другом. В присутствии коллег-однополчан важно еще раз проговорить проблему, которую поднял наш босс – покупатель. Узнать, как она была решена. Возможно, предложить свои варианты решения и, если получится, выработать шаги, чтобы подобная ситуация больше не повторилась ни в одном другом магазине.

Когда зимой в нашем магазине на противоскользящем коврике падает покупатель и расшибает голову, нет никакого смысла ждать, пока в других магазинах еще как минимум 700 человек поскользнутся и разобьют себе голову. Проблема есть: коврики действительно скользят, значит, нужно чаще их менять. Возможно, найти другую компанию-производителя, выпускающую такие противоскользящие коврики, которые действительно не скользят. Словом, урегулирование одной проблемы важно масштабировать на всю сеть.

Бывают, конечно, комичные жалобы, которые и не рассмотреть нельзя, и предупредить невозможно. Например, был случай перед Новым годом. Большинство покупателей в этот период выстраиваются в очередь с большими тележками, а один мужчина встал на кассу с кефиром и минеральной водой. Этот факт так развеселил нашего продавца, что она не

сдержалась и пошутила: «Вы к похмелью, что ли, готовитесь?»»

Покупатель с тонкой душевной организацией моментально пожаловался на «продавца с чувством юмора рыночной торгашки». Конечно, наказывать продавца в этом случае нельзя. Помощник по рознице, в магазине которого все это произошло, лишь аккуратно напомнил коллеге, что чувство юмора у всех разное. И такие случаи мы тоже рассматриваем на собраниях по понедельникам, чтобы всем находиться в едином информационном поле.

Отдельная история – собрания по качеству. На обсуждение выносятся только подтвердившиеся и серьезные обращения покупателей. Эмоции типа «Когда мы были маленькими, качество продуктов было лучше» сложно рассматривать всерьез из-за отсутствия конструктива. Поэтому такого рода обращения мы фиксируем, но на собраниях не обсуждаем.

Встречи по вторникам проходят очень эмоционально. Какой только жести мы не рассмотрели на этих собраниях! В бутылке с яблочным соком попалась оса. В пачке с пельменями затерялся болт от тестомеса. В капустном пирожке обнаружился волос. В упаковке творога нашелся остаток перчатки... И это не говоря уже о взрывающихся в тепле бутылках с сидром, резко вздувшейся банке сметаны и «подтекающей» колбасе...

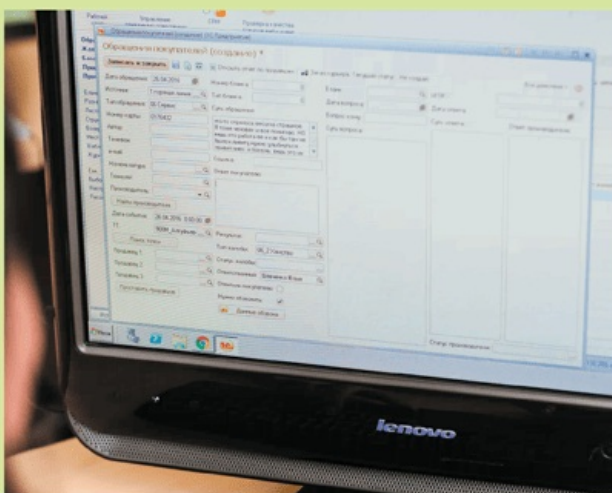
Отдельного внимания заслуживает то, как на жалобы покупателей реагируют производители. Многим из них (особенно тем, кто только начал работать со «ВкусВиллом») сложно признавать свои ошибки. Они не ищут корни проблемы, чтобы устранить их, а вместо этого начинают соревноваться в придумывании версий. На их отписки у нас уже выработался стойкий иммунитет.

«Мы 5 (10, 15) лет занимаемся производством этого продукта. Работали со всеми крупными торговыми сетями России и впервые получили жалобу от ваших покупателей. Это наводит на странные мысли...»

«Этого не может быть! Мы уверены, что это происки конкурентов, которые хотят занять наше место. А наш продукт и процесс производства – безупречны».

«Покупатель сам подбросил этот волос. Потребительский терроризм!»

«Не нужно так внимательно слушать всех покупателей. Ведь покупатель – дилетант, он понятия не имеет, что такое производственный процесс и насколько он сложен».



Все обращения покупателей попадают в единый реестр. Это наш жизненно важный массив информации, с которым мы прекрасно научились работать

И теперь представьте, как временами бывает непросто. С одной стороны – раздосадованный покупатель, который хочет справедливости и иногда возмездия. С другой – производитель, который далеко не всегда согласен с претензией покупателя и не очень хочет что-то у себя менять.

Вот тут-то и помогут вторичные собрания по качеству. Их цель не просто вскрыть проблему и поговорить о ней, а запустить процесс ее решения. Иногда для этого приходится действовать очень жестко, вплоть до остановки сотрудничества с производителем.

Как-то благодаря недовольному покупателю мы узнали, что на одном хлебном производстве начался ремонт. В черном хлебе, купленном в нашем магазине, мужчине попался кусочек белой штукатурки. Наши технологи в тот же день передали жалобу на производство с просьбой срочно разобраться, на что получили удивительно спокойный ответ: «Да, мы на днях начали ремонт и решили не останавливать производство. Не волнуйтесь, у нас все под контролем, поэтому мы вас не стали предупреждать».

Такой «контроль» нас, конечно, не устроил, поэтому мы были вынуждены приостановить до окончания ремонта заказы всей продукции этого завода. И лишь когда наш технолог убедился, что производственному процессу ничего не мешает, мы возобновили сотрудничество.

Беда каждого лета – насекомые. Мы совместно с нашими покупателями модернизировали не

один десяток производств, где к проблеме не относились должным образом. Те же осы в яблочном соке в какой-то период стали настоящей бедой. Каждую неделю мы фиксировали по две-три жалобы от покупателей, а производитель отказывался признавать, что те правы.

Мы за свой счет отправили аудитора, который в прямом смысле слова пальцем указал директору производства на источник насекомых. В центре цеха, где велся розлив сока, находилось небольшое окно. По стандартам качества оно всегда должно быть закрыто. И почти так всегда и было, кроме выходных, когда главный технолог и директор на производство не приезжали. В эти дни сотрудницы любили настежь открыть окно, включить радио погромче и наслаждаться теплым летним воздухом. А на запах сладких яблок в открытое окно, как вы могли догадаться, друг за другом беспрепятственно залетали осы...

По итогам аудита мы настоятельно попросили решить проблему с окном и осами. В этот раз директор вел себя вежливо и учтиво, поэтому в короткие сроки заложил окно кирпичами. Чтобы наверняка. И установил в цех дополнительную систему вентиляции и кондиционирования для сотрудников производства.

Жалобы от покупателей тут же прекратились.

На наш взгляд, это принципиально важный момент в любом бизнесе. Именно конечный потребитель должен инициировать изменения и подсказывать зоны для улучшения. Нужно лишь научиться устанавливать обратную связь. И это то, что «ВкусВиллу» хорошо удается на всех уровнях компании. Хотя предела для совершенства нет и быть не может.

ПРАВИЛО



Общение с клиентами
не нужно регламентировать.
Но выработать стратегию
коммуникации необходимо.

Невозможно обсуждать значимость горячей линии для бизнеса и обойти стороной сотрудников контакт-центра, которые трудятся на передовой. Ведь именно они пропускают через себя тысячи вопросов, благодарностей и жалоб. Если кто-то думает, что эта деятельность проста и не требует особых умений, – попробуйте поработать пару месяцев на горячей линии и не возненавидеть человечество. Вот потом и поговорим.

И дело совсем не в том, что люди плохие. Просто каждый, кто звонит или пишет, имеет свою правду. Оператору горячей линии с мастерством фокусника, ювелира и психоаналитика нужно понять, какая помощь требуется покупателю и с какой стороны подступиться к решению данной проблемы.

Мария Зверева в 2010 году пришла работать в «Избёнку» продавцом-консультантом. Меньше чем через год Маша стала первым оператором горячей линии и работает до сих пор. Спросите у нее, любит ли она свою работу? Удивитесь – любит.

– Мне действительно интересно. Без интереса не смогла бы здесь оставаться, я ведь не робот. Мы неплохо зарабатываем, и этим наша горячая линия значительно отличается от колл-центров в других компаниях. А еще я очень люблю «ВкусВилл». Мне не стыдно рассказывать о

компании, я горжусь нашими продуктами. Наверное, это чувствуется, потому что людям моя уверенность передается. Они успокаиваются и верят моим словам.



Операторы контакт-центра — люди с железными нервами. В нашей компании их очень ценят и берегут

Сегодня на горячей линии «ВкусВилла» работают 16 человек. Они выполняют различные функции. Одни принимают и совершают звонки по телефону, другие общаются с покупателями в интернете. В месяц мы фиксируем более 20 000 обращений, из которых около 40 процентов приходится на телефонные звонки и около 60 процентов – на письма.

За время работы горячей линии у нас выработались определенные принципы общения с покупателями. С радостью делимся ими с вами.

Если ваших клиентов, звонящих в службу поддержки, встречает избитая фраза на автоответчике: «Ваш звонок очень важен для нас», завтра же сделайте все возможное, чтобы от нее избавиться. Эффект от этой фразы прямо противоположен тому, что вы ожидали, – она не только убивает доверие к вашей компании, но еще и демонстрирует: вам наплевать на мнение клиента, раз вы встречаете его столь шаблонно и негостеприимно.

Мы никогда не стремились к стандартизации формулировок. Все операторы «ВкусВилла» абсолютно свободны и вольны говорить так, как считают нужным. Им не приходится соответствовать корпоративному стандарту общения с клиентом, потому что его попросту нет.

Важно, чтобы клиент, позвонивший или написавший нам, понимал, что с ним общается живой человек, а не сборник шаблонов и инструкций.

Написать душевные скрипты на все случаи жизни невозможно. Даже при нестандартных формулировках от них все равно будет веять холодом.

Как-то в СМИ появилась новость-сенсация. В московском метро повесили плакат – объявление о ремонте эскалатора, написанное человеческим языком! Без кондовой чиновничьей формулировки «плановое ремонтное обслуживание эскалаторного комплекса»! К вам словно обращался близкий друг: «Эскалатор нужно ремонтировать. Пришло время! Обещаем вам работать быстро».

«ВкусВиллу» всегда казалось, что это единственно верный способ построения коммуникации. Во-первых, так гораздо проще изъясняться, нежели мудрить с текстом, пытаюсь казаться умнее. Во-вторых, такая форма изложения легче воспринимается покупателями. В-третьих, простые человеческие фразы формируют в голове клиента доверительный образ всей компании.

Поэтому в коммуникации с клиентами мы никогда не старались выглядеть умнее и вежливее, чем есть на самом деле.

К примеру, на просторах интернета можно встретить наши же настойчивые советы перестать покупать во «ВкусВилле» и подобрать себе другой магазин. Не потому, что мы безумцы и разбрасываемся клиентами. Просто есть своеобразная каста покупателей (их очень мало, но они очень «громкие»), которые изначально критически настроены ко всему. И к нашим магазинам тоже. Они страдают, но снова и снова возвращаются во «ВкусВилл». И каждый раз сообщают об этом всему миру через соцсети.

От таких покупателей дожидаться конструктива невозможно. Они создают много информационного шума, но никак не помогают развивать компанию, при этом требуют уйму времени на себя. Таким покупателям нам не страшно и не стыдно посоветовать уйти. Ведь «ВкусВилл» никогда не стремился нравиться всем.

Как-то на конференции по клиентоориентированности один довольно известный эксперт в пух и прах раскритиковал «ВкусВилл» за такой подход.

– Клиент всегда прав. Это прописная истина! И если он несет вам деньги, значит, вы должны носить его на руках, – чеканя каждое слово, кричал он из зала.

Представитель нашей компании, выдержав паузу, ответил:

– В методичке по маркетингу от 2002 года, наверное, так и написано. Но наш опыт показал нам, что клиент далеко не всегда прав. И видеть в этом утверждении что-то зазорное так же странно, как осуждать вас за то, что не все люди мира вам симпатичны. Это нормально для человеческих взаимоотношений, построенных на чем-то большем, чем просто деньги.

Ответ разозлил эксперта еще больше, а вот зал, судя по реакции, был на нашей стороне.

Здесь все просто: пытаюсь откликаться на темпераментные выпады покупателей, мы тратим огромное количество времени и энергии, при этом получаем очень мало конструктива. В открытых источниках людям свойственно писать эмоционально, с преувеличением. Зная, что сообщения видят и другие пользователи, они подсознательно начинают работать на аудиторию. Именно по этой причине так бурно проходят дискуссии в соцсетях.

Раньше мы искренне пытались по косточкам разобрать всё обращение покупателя. Со временем поняли, что делать этого не нужно. Какими бы пространными и эмоциональными ни были вопрос или претензия, реагировать нужно на самую суть.

Пример: «Сколько это может продолжаться?! Вы испортились, раньше продукты были гораздо вкуснее, тортики слаще, овощи свежее. Вы обманываете людей. Вы – позор России! Андрей Кривенко уже давно не управляет компанией. Наверное, живет где-нибудь в Испании на берегу, а вы нам рассказываете сказки. Да ваше молоко пить опасно! Оно пять часов стояло в тепле и не скисло. Значит, в нем антибиотики! Сама перестану ходить к вам и всех друзей уведу, а у меня их знаете сколько!..»

Раньше, получив такое сообщение, мы бы прокомментировали каждый довод автора. И про Россию, и про Андрея Кривенко, и про тортики с овощами. Но автору, написавшему письмо в такой манере, на самом деле плевать на все аргументы с нашей стороны. Ему нужно

исключительно поддеть нас, спровоцировать.

В его послании есть всего-навсего один конструктивный момент: не скисшее в тепле молоко (что автор напрямую связал с антибиотиками в составе). Вот именно на это обвинение мы и станем отвечать. Расскажем про процесс скисания, порассуждаем о молочнокислых бактериях, объясним смысл проверок на антибиотики. А всю остальную часть письма проигнорируем.

Но! Этот принцип применим только к тем компаниям, которые получают много сообщений от клиентов. Если ваша компания только начинает собирать отзывы и получает одно-два сообщения в день, то чем подробнее будут ответы на все комментарии, тем лучше. Это нужно не столько задавшему эмоциональный вопрос, сколько другим клиентам, которые случайно наткнутся на ваш диалог в интернете. Для них это будет наглядным подтверждением заинтересованности компании в чужом мнении.

Глобальная ошибка многих компаний, выбивших себе на груди татуировку «Мы – клиентоориентированные», – позволять вытирать ноги о собственных сотрудников. Дескать, операторы контакт-центра для того и работают, чтобы клиент мог выпустить пар.

Нас совершенно не устраивает столь бесчеловечный подход. Компанию покупатель может оскорблять сколько угодно. Но как только он переходит на личности, не гнушаясь матом или иными грубостями, диалог тут же прекращается. Мы отвечаем: «Извините, мы не умеем общаться на вашем языке, всего хорошего».

Это здорово мотивирует работающих у нас мальчишек и девчонок, которые «на передовой» имеют дело с покупателями разной степени воспитанности. Для них это определенная гарантия, мол, оставайся самим собой, не позволяя другим оскорблять себя, компания будет на твоей стороне.

Не проходит и недели, чтобы во «ВкусВилл» не позвонили или не написали письмо из компании, занимающейся «управлением репутации в интернете». Вдумайтесь в абсурд формулировки – «управление репутацией». Мрак!

Однажды менеджер из такой компании переплюнул всех своих коллег и написал следующее: «Мы как волшебники. Взмахнули волшебной палочкой – и вот в интернете вас уже все любят».

Мы над этими «волшебниками» сильно смеемся. Как вы понимаете, все управление репутацией заключается в масштабном вбросе большого количества лживых, но приторных отзывов. От них за версту веет фальшью, и любой здравомыслящий человек всегда отличит комментарий-благодарность, оставленный реальным покупателем, от «сладенького» комментария.

По этой причине и на наших интернет-ресурсах, и на сторонних сайтах-отзовиках можно найти немало негативных высказываний о продукции или качестве обслуживания «ВкусВилла». И это нормально! Когда речь идет о торговой сети, насчитывающей около 1000 магазинов и 1500 продуктов в ассортименте, иметь в обойме одни благодарности невозможно. Такого попросту не может быть.

Ну а удаление критики – это и вовсе за гранью добра и зла. Ведь жалобы и критика – свидетельство допущенных компанией ошибок. А что нужно делать с ошибками? Исправлять их, а не пытаться скрыть следы, бессовестно удаляя и модерируя сообщения недовольных.

Эта установка сильно упрощает взаимодействие покупателей и сотрудников на всех уровнях. К примеру, оператору горячей линии не нужно согласовывать с руководителем затраты, если они призваны помочь клиенту.

Простая, но наглядная иллюстрация из жизни. Как-то в ассортименте наших магазинов появилась охлажденная куриная разделка в пакете для запекания. Положил на противень, поставил в духовку – и ужин готов. За пару дней мы продали около тонны этой курицы и получили жалобы на испорченный противень от восьми покупателей. У них пакет для запекания прилип к противню и испортил его.

После этих жалоб технологи провели дополнительные испытания продукта. Запекли курицу прямо в офисной духовке, намеренно нарушая правила приготовления: дольше, чем нужно, и при слишком высокой температуре. Пакет остался цел.

Операторы горячей линии дополнительно провели опрос ППП (что это такое – узнаете в следующей главе) 250 покупателей, купивших во «ВкусВилле» курицу для запекания, и

напрямую спросили, удовлетворены ли они качеством продукта. Были те, кому не очень понравился маринад, но ни одной жалобы на пакет не поступило.

Объективно говоря, восемь жалоб на тонну проданного товара – это капля в море. И проще всего было бы переложить ответственность на покупателей, убедив их, что проблема в духовке, ведь статистика явно была на нашей стороне. Но операторы горячей линии, посоветовавшись друг с другом, приняли решение исправить ситуацию.

Они созвонились с каждым из восьми покупателей, чей противень был испорчен при запекании нашего продукта. Запросили размер противня, модель духовки, адрес квартиры. Заказали в интернет-магазине восемь подходящих противней и каждому отправили их с курьером.

Конечно, люди были польщены. Для компании это мизерные затраты, а для покупателей – сильно возросшее доверие к бренду, которое, на минуточку, бесценно. Кроме того, это возможность подбросить еще дровишек в топку сарафанного радио: о таком отношении со стороны бизнеса клиентам захочется рассказывать друзьям и знакомым.

И вот здесь мы на сто процентов убеждены: если бы оператор горячей линии должен был пройти девять кругов ада, чтобы согласовать расходы на восемь противней, он бы никогда в жизни не стал проявлять инициативу. Рядовой сотрудник поможет покупателю лишь в том случае, если сделать это будет просто.

Как-то собственник одной компании спросил нас: «А если, к примеру, покупатель пил ваш йогурт за рулем дорогого джипа, случайно пролил его, из-за этого попал в аварию и разбил свою машину, оператор вашей горячей линии купит ему новый джип?»

Мы ему честно ответили, что не знаем, как поведет себя оператор в этой ситуации, но новый автомобиль купит вряд ли. Хотя бы потому, что, принимая решения, любой сотрудник в первую очередь руководствуется здравым смыслом.

Собственник хмыкнул, но новых вопросов задавать не стал.

ПРАВИЛО



Показатель покупательской поддержки: инструмент мелких, но регулярных изменений, которые улучшают и облегчают жизнь клиента.

В 2012 году мы запустили программу лояльности «Давайте дружить!» и накопили первую базу телефонных номеров своих клиентов. Мы еще не до конца понимали, что с ней делать, но точно знали, что база нужна.

Вдохновленные книгой «Искренняя лояльность» Фреда Райхельда и Роба Марки, мы решили еженедельно измерять индекс лояльности (NPS, Net Promoter Score), чтобы понимать, насколько покупатели готовы советовать нашу компанию своим друзьям и знакомым.

Индекс лояльности – известный и признанный показатель, которым пользуются многие компании во всем мире. Формула его подсчета следующая:

% горячих поклонников - % критиков = NPS

Мы пробовали измерять индекс лояльности, находясь в магазине и разговаривая с покупателями прямо там. Пробовали опрашивать по телефону, каждую неделю обзванивая клиентов. В итоге остановились на телефонном опросе, так как это оказалось гораздо удобнее и проще, а результаты опроса «на земле» и опроса по телефону отличались совсем незначительно.

Средний индекс лояльности «ВкусВилла» – 90 процентов. Что очень приятно, но не очень удивительно, ведь основной канал продвижения наших магазинов – сарафанное радио. При низком индексе лояльности сарафанное радио не работает.

Однако получать цифру ради цифры нам было совсем не интересно. Поэтому мы доработали методику опроса клиентов с учетом своей специфики, и в итоге у нас появился показатель покупательской поддержки (ППП).

Для начала мы отказались от десятибалльной оценки. Во-первых, в российской системе образования преимущественно пятибалльная шкала, поэтому людям очень сложно ориентироваться в другой системе координат.

Во-вторых, практическим путем мы установили, что на вопрос «Посоветуете ли вы компанию “ВкусВилл” своим друзьям?» людям намного комфортнее ответить «да», «нет» или «не знаю». Во всяком случае, это вызывает у них гораздо меньше ступора, чем предложение поставить оценку.

Дальше – больше. Нам захотелось сделать ППП инструментом, который позволит с помощью покупателей решать какие-то локальные проблемы, прояснять спорные моменты, отвечать на неоднозначные вопросы.

И тогда мы стали обзванивать клиентов по выборкам, составленным нашей самописной CRM на базе 1С.

К примеру, покупатель прислал жалобу на фаршированные перцы, купленные в одном из «ВкусВиллов», и приложил фотографию. Судя по фото (рис. 5), производитель «забыл» очистить перец от семян и нафаршировал овощ вместе с ними.

Это нарушение качества, но на основании одной жалобы кардинальные выводы не сделаешь. Партию не спишешь и назад поставщику не отправишь. Раз технологи по качеству партию приняли, значит, каких-то явных и видимых нарушений выявлено не было.



Рис. 5

В таких случаях нам очень помогает опрос с применением ППП. Операторы горячей линии формируют выборку из тех покупателей, кто приобрел фаршированные перцы от конкретного производителя в конкретный период. Мы звоним им и задаем два вопроса:

1. Посоветуете ли магазины «ВкусВилл» своим друзьям (влияет на общий индекс лояльности)?

2. Вы у нас покупали фаршированные перцы – скажите, пожалуйста, понравились ли они вам?

Как правило, если с продуктом что-то не так, опросы ППП моментально помогают это выявить.

В случае с перцами нам было достаточно обзвонить всего 149 человек, чтобы понять: требуется срочно снимать товар с продажи. 49 процентов опрошенных сказали, что перцы отвратительные, причем обозначили конкретные проблемы. У одних они действительно попадались с семечками. У других были плохо вымыты, а третьим достались с малым количеством начинки (рис. 6).

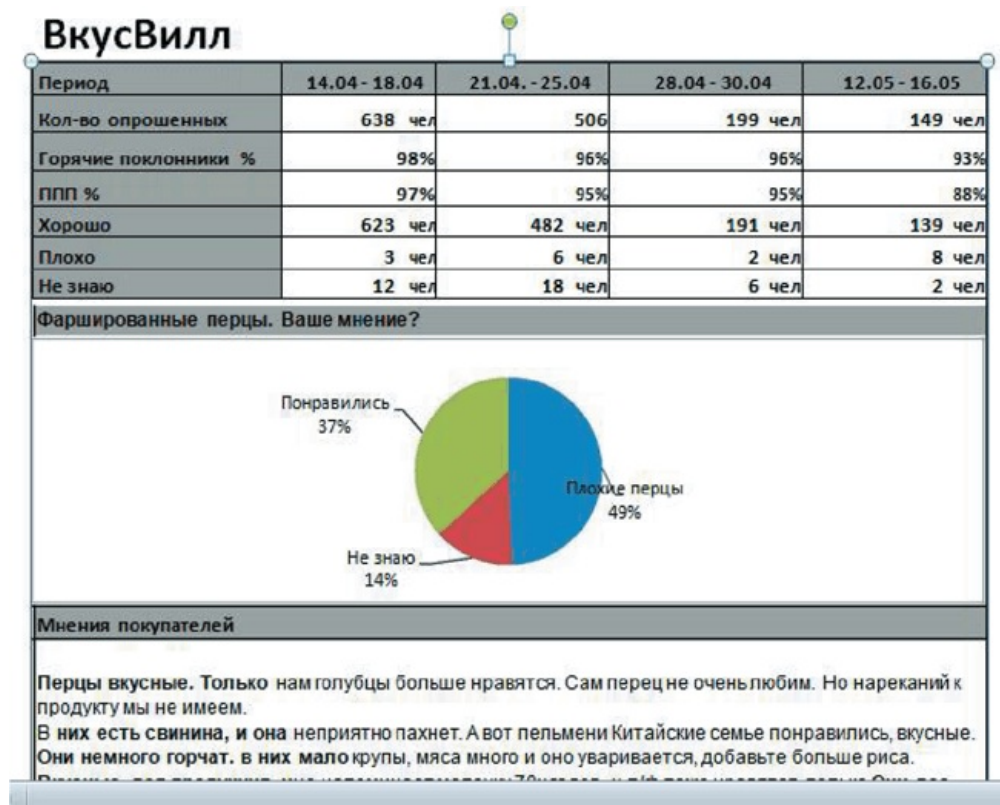


Рис. 6

С таким результатом продукт не может оставаться в продаже. Одного опроса хватило, чтобы в течение пары часов снять продукт с полок во всех магазинах.

Конечно, были и 37 процентов, которым попались качественные и вкусные фаршированные перцы. Они остались довольны покупкой, и, очевидно, именно в эти 37 процентов попали наши технологи, проверяя товар при приемке на распределительном центре.

Но нам нужно было извиниться перед всеми покупателями за то, что поставщик нас так подвел, а мы испортили обед или ужин нескольким тысячам человек. Поэтому всем, кто купил фаршированные перцы конкретной партии от этого производителя, мы вернули их полную стоимость на бонусные карты и сопроводили возврат извинительным SMS. В сообщении мы написали: «Недавно вы покупали в магазине «ВкусВилл» фаршированные перцы. По нашему опросу, 49 процентов покупателей остались недовольны качеством продукта. Рискнем предположить, что и вам продукт не понравился, поэтому мы возвращаем вам на карту полную стоимость товара. Перцы от этого производителя продаваться в наших магазинах больше не будут».

Особенно этому жесту удивились те 37 процентов покупателей, которые остались перцами довольны. И поели вкусно, и деньги назад получили. Но для нас гораздо важнее было загладить вину перед клиентами, которых мы подвели. И такой способ отлично работает. Ведь просто признать ошибку недостаточно – важно ее исправить и сообщить об этом покупателям. Только так, шаг за шагом, достигается лояльность и доверие. Когда люди понимают, что их мнение здесь действительно что-то значит.

С поставщиком, кстати, контракт мы разорвали. Это был чистой воды злой умысел. Получив заказ, он решил выполнить его любой ценой, хотя за невыполнение заказа «ВкусВилл» никак

не наказывает. Поставщику не хватило качественного сырья, поэтому он скупил бросовый перец, нафаршировал его и, полагая, что «в этой Москве все съедят», отправил всю партию в столицу.

ППП очень здорово помогает оценить уровень сервиса в конкретном магазине. К примеру, получив одну жалобу на работу продавца или продавцов, мы можем дополнительно опросить покупателей, которые обслуживались у этих же работников в этот же день.

Как правило, если наш коллега в магазине был не в духе и сорвался на одном покупателе, другие клиенты тоже это заметят и сообщат, когда услышат конкретный вопрос. Так нам проще понимать, была ли жалоба на сервис объективной или же покупатель сам отчего-то расстроился и решил всю вину свалить на нашего продавца.

Были примеры, когда благодаря ППП мы «прощупывали почву». Например, задавали вопрос: «Как вы отнесетесь, если в продаже появится молоко в пластиковой бутылке?» Зная отношение многих наших покупателей к пластику и полиэтилену, мы просто не могли не задать им этот вопрос, чтобы попытаться предугадать их реакцию и на этом основании принять решение.



Новый отчет ППП готов. Наш важный инструмент по маленьким улучшениям

Тотальное большинство покупателей высказались ЗА молоко в пластиковой бутылке, ведь

такая упаковка удобнее, чем картонный пакет. Но поступило немало просьб о том, чтобы пустая бутылка впоследствии подлежала вторичной переработке. И этот аспект мы должны были учесть, когда запускали в продажу новый товар.

Локальный опрос с использованием ППП не призван выявить глобальных проблем, определить будущую стратегию развития компании. Его задача – обеспечение небольших и непрерывных улучшений, обнаружение слабых мест, которые не мозолят глаза, но при этом не делают жизнь покупателей лучше.

Японцы не дадут соврать – именно благодаря мелким и постоянным улучшениям получают удобные и качественные продукты. Их философия кайдзен фокусируется как раз на непрерывном совершенствовании процессов.

ПРАВИЛО



Любой купленный продукт «ВкусВилла» (даже почти съеденный) можно вернуть в магазин без чека. Взамен вы получите обратно его полную стоимость.

Если хотите испытать досаду и унижение, попробуйте сдать покупку в любой российский сетевой супермаркет. Просто придите и скажите, что вкус кекса вас разочаровал, поэтому вам жаль потраченных денег и вы бы хотели вернуть магазину отведанный кекс, а себе – деньги.

В лучшем случае сотрудники магазина усмехнутся и посмотрят на вас как на умалишенного. В худшем – вызовут охрану и попросят выйти.

Нас всегда жутко бесила эта российская действительность. Мы поражались тому, с какой легкостью любой супермаркет Англии возвращает покупателю деньги за непонравившийся продукт, и недоумевали, почему для нашей страны это является чрезвычайным происшествием с оранжевым уровнем опасности.

Открыв первый молочный киоск «Избёнка» в 2009 году, мы сразу же сообщили покупателям о возможности без проблем сдать купленный товар.

Тогда «эксперты» говорили нам: эти ваши игры в доверительный сервис закончатся с ростом сети. Как только увеличится количество магазинов, сразу вырастет и количество возвратов, а это губительно скажется на финансовом положении компании.



Информация про возврат денег за продукт — абсолютно на каждой упаковке. Мы гордимся, что можем беспрепятственно предоставить этот сервис покупателям

Но краха не произошло. Возвраты продуктов от покупателей по причине плохого качества или вкуса составляют крохи – что-то около 0,05 процента от общего количества списаний. Так было и с десятью, и с пятью сотнями магазинов.

Безусловно, среди покупателей встречаются те, кто злоупотребляет нашим доверием и приносит хвостик колбасы обратно в магазин, требуя вернуть полную стоимость, так как было «вообще невкусно».

Продавцы «ВкусВилла» расскажут вам немало «криминальных» историй, когда целые семейства возвращают наполовину съеденные продукты и делают это по несколько раз в неделю. Они кочуют из одного магазина в другой, чтобы привлечь к себе меньше внимания, и каждый раз придумывают небылицы. То котлеты у них при жарке развалились, то показалось, что сок кислит, то творог отдавал лекарствами. Вот такой семейный подряд...

Но система управления «ВкусВилла» всегда ориентируется на большинство. В данном случае мы прекрасно понимаем, что для 99 процентов покупателей возврат продукта без чека – это оказанное доверие и важная страховка на случай невкусной покупки. А для нас – уверенность в качестве собственных товаров и один из мощнейших источников обратной связи, ведь все возвраты анализируют технологи из Управления контролем качества и в случае массовых проблем с тем или иным продуктом вся партия оперативно снимается с продажи.

Поэтому к мизерной группе мошенников-обжор мы всегда относились философски. Да, они есть и вряд ли куда-то денутся в ближайшее время. Но перекраивать систему, пытаясь защититься от них, глупо: честных и порядочных покупателей в десятки тысяч раз больше и обижать их совершенно не входит в наши планы.

В сезон арбузов и дынь мы идем еще дальше, существенно облегчая процесс возврата этих продуктов. Кстати, по подсказке самих покупателей.

Как-то девушка написала в соцсетях, что купила во «ВкусВилле» бледно-розовый арбуз. И очень ее этот факт расстроил, ведь они хотели полакомиться им вечером в дружном семейном кругу.

Мы традиционно перед девушкой извинились и предложили ей вернуть арбуз в любой удобный магазин в любое удобное время. На что она резонно заметила в ответ:

«Про ваши правила беспрепятственного возврата я, конечно, знаю, но представьте картину. Иду я на работу. В красивом белом костюме, вкусно пахну парфюмом. И в руке несу пакет, в котором лежит 8-килограммовый арбуз. Разрезанный. Он течет сквозь пакет, марают мои белые брюки. Но это полбеды, это мои проблемы. Далее я прихожу в магазин и вручаю этот текущий пакет продавцу. Она, конечно, начинает суетиться, кладет пакет на кассу, раскрывает его. И вот уже вся касса в арбузном соке. И фирменная жилетка продавца – тоже. И все этот арбуз уже ненавидят...»

Девушке явно следует развивать свой писательский талант, так как одним абзацем она столь ярко описала процесс возврата разрезанного арбуза, что мы тут же во все магазины отправили информационные плакаты и развесили их около сеток с бахчой (рис. 7).

С тех пор, если покупателю попадаетесь незрелый, подгнивший или просто невкусный арбуз, мы легко возвращаем деньги за такой товар просто по фото. Достаточно прислать нам снимок плохого арбуза или дыни и номер бонусной карты «Давайте дружить!», по которой мы узнаем вес и стоимость покупки. Мы тут же вернем полную стоимость бонусами на карту.



Рис. 7

В том случае, если бонусы на карту покупателя не устраивают и хочется получить «живые» деньги, можно принести разрезанный арбуз в магазин и продавец оформит процедуру возврата. Но за чистоту своего белого костюма отвечает уже сам покупатель.

Как-то был смешной случай. На обучающем мероприятии, которые мы регулярно проводим для разных компаний, мы вдохновили своим рассказом об этой тактике одну региональную торговую сеть. Директор компании загорелась идеей и решила ввести беспрепятственный возврат продукта без чека в своих магазинах. Горячо благодарила нас и сказала, что сообщит

о результатах.

Через пару недель она действительно позвонила.

– Я не понимаю, как вы законно возвращаете покупателям деньги из кассы? – Голос в трубке показался расстроенным. – Наша бухгалтерия встала в позу и не дает мне это сделать. Говорит, что любая проверка нас за это закроет, а «ВкусВилл» просто наплевал на законы!

Нам пришлось организовывать главному бухгалтеру этой региональной розничной сети скайп-конференцию с нашим главным бухгалтером, чтобы последний объяснил, как это сделать законно и при этом не превратить процесс возврата в унижение для покупателя.

Через несколько недель мы поинтересовались у директора, удалось ли внедрить систему возврата товара. Она чуть не плакала.

– Я отказалась от идеи. Наша бухгалтерия приняла к сведению вашу информацию, но сделала все равно все по-своему. Они написали правила возврата продукта, и в них 56 пунктов. А покупателю, чтобы вернуть какой-нибудь глазированный сырок, нужно принести копию паспорта и заполнить четырехстраничный документ! Ах да. Продукты стоимостью выше 500 рублей по нашим правилам возврату не подлежат...

Именно по этой причине во главе всех процессов компании «ВкусВилл» стоит покупатель, а не бухгалтерия с юридическим отделом на пару. **У Андрея Кривенко даже есть любимая фраза: «Хочешь запороть хорошую идею, отдай ее на реализацию бухгалтерам или юристам».**

При всем уважении к труду и тех и других.

ПРАВИЛО



Потребительский
терроризм — не самая
страшная проблема
человечества. Но вымогатели
из народа умеют держать
в страхе предпринимателей.

Есть такая противная штука – называется «потребительский терроризм». В B2B-секторе об этом явлении знают не понаслышке. Иногда компании настолько цепенеют перед потенциальными вымогателями, что закрываются панцирем и лишний раз предпочитают не вступать в диалог с клиентами, ожидая угрозу со всех сторон.

Бояться потребительского терроризма нельзя! Это первое, что нужно усвоить, если вы решили бороться с вымогателями.

«ВкусВилл», безусловно, сталкивался и сталкивается с людьми, готовыми на все ради корысти. К счастью, в общей массе покупателей их можно пересчитать по пальцам. Но за девять с лишним лет работы у нас сформировались кое-какие принципы взаимодействия с такими персонажами.

Золотое правило, которое нужно зарубить себе на носу. Заплатив вымогателю всего один раз, вы своими руками подожжете спичку около бочки с порохом. Какими бы последствиями вам ни угрожали, забудьте о том, что молчание теоретически можно купить.

Вымогатель, как правило, начинает пугать судами, проверками, а в крайнем случае

выяснится, что он лично знаком с Владимиром Путиным. Необходимо понимать, что профессиональный вымогатель не будет просить денег за какую-нибудь несущественную ерунду. Он действительно найдет ваше слабое место и будет прицельно бить в болевую точку. И тут важно не дрогнуть, ведь соблазн пойти на поводу у террориста будет велик.

Несколько лет назад на горячую линию «ВкусВилла» позвонил мужчина. Сообщил, что купил в одном из наших магазинов творог. Они собрались с женой аппетитно позавтракать, открыли баночку с нашим творогом, а там – засохший таракан.

Конечно, это ЧП. На уши нужно было поднимать производителя, дополнительно проверять магазин, где был продан этот творог, изучать его транспортировку. Словом, распутывать ситуацию, чтобы понять, как такое могло произойти.

Оператор горячей линии сообщил об этом расстроенному покупателю. Мы пообещали ему провести подробное расследование инцидента и сообщить о результатах. На это голос в трубке невозмутимо сказал, что никакие результаты ему не нужны. Он – известный блогер и может рассказать о находке в нашем твороге многотысячной армии своих подписчиков.

Однако ему жалко «мочить честный бизнес» (это цитата, которую мы помним до сих пор), поэтому все, чего он хочет, – 50 000 рублей за молчание. Банка с творогом тут же отправится в мусорное ведро, и об инциденте больше никто не узнает.

Когда мы поняли, что имеем дело с обычным вымогателем, конструктивный диалог тут же прекратился. Мы попрощались и посоветовали покупателю делать и писать все, что ему заблагорассудится.

Через несколько дней пост о таракане в нашем твороге действительно появился в сети. Человек и правда оказался довольно известной личностью в медийной сфере, поэтому историю быстро подхватили другие блогеры, журналисты, маркетологи и прочие лидеры мнений в Facebook. «ВкусВиллу» припомнили все грешки, которые водились за нами. В комментариях нас щедро поливали грязью, грозились перестать ходить в магазин, отвадить друзей и знакомых, подать в суд и т. д. и т. п.

Мы даже не думали отбиваться от многотысячной армии раздосадованных интернет-пользователей. Нам нужно было выяснить, наш ли это был таракан или вымогатель его сам подбросил в наш творог. От этого полностью менялся сценарий нашего дальнейшего поведения.

Счет шел на часы, пользователи соцсетей требовали от нас официального ответа. В такой короткий срок установить «подлинность» таракана невозможно. Поэтому мы в своей группе в Facebook написали подробный и честный объяснительный пост, в котором рассказали все как есть: от звонка на горячую линию и требований заплатить 50 000 рублей до планирующейся проверки производства. Мы также извинились перед теми покупателями, кого новость расстроила и даже шокировала. Но всем пообещали разобраться.

А дальше произошло невероятное. Видимо, наш пост был написан настолько искренне и правдиво, что армия «хейтеров», которая только что грозила нам судебными и небесными расправами, начала защищать нас от вымогателя. Сразу выяснилось, что у него давно сложилась репутация скандалиста и мелкого пакостника. Он из тех, кто при подаче блюда в кафе сначала изучит каждый сантиметр еды на тарелке и только потом начнет есть. Нам писали и личные сообщения, и открытые комментарии, в которых просили не реагировать на этого человека.

Дальше – больше. Через пару недель, когда инцидент с тараканом утих и забылся, мы опубликовали на сайте РБК колонку от имени Андрея Кривенко, в которой порассуждали о потребительском терроризме и еще раз вспомнили о той ситуации. То есть своими же руками на площадке авторитетного СМИ мы рассказали, что в нашем твороге попался таракан.

Кстати, о таракане. Уверены, что вам не терпится узнать, откуда в твороге взялось насекомое? Расследование выявило: таракан был наш. На складе, где отдельно хранится упаковка, таракан каким-то образом залез в баночку и там умер. Далее упаковка со склада поступила в цех. Процесс фасовки творога полностью автоматизирован, поэтому засохшего таракана в баночке на линии никто заметить не мог.

БОЯТЬСЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ТЕРРОРИЗМА НЕЛЬЗЯ! ЭТО ПЕРВОЕ, ЧТО НУЖНО УСВОИТЬ, ЕСЛИ ВЫ РЕШИЛИ БОРОТЬСЯ С ВЫМОГАТЕЛЯМИ.

Мы попросили поставщика упаковки дополнительно герметично упаковывать баночки, чтобы

исключить в будущем подобные инциденты. Через некоторое время мы сообщили о результатах расследования всем покупателям и вышли из этой истории абсолютными победителями.

Это высший пилотаж, но результат стоит того. Когда звонит вымогатель и начинает запугивать вас судом, проверками надзорных органов, постами в интернете, он искренне убежден, что вам эти проблемы совсем не нужны. И, между нами, это чистая правда.

Но можно довести ситуацию с угрозами до абсурда и обезоружить вымогателя. Вот пример такого диалога, который состоялся у нас с очередным террористом.

– Мне в варениках с вишней попалась косточка. Я сломала зуб. Лечение будет стоить около 80 000 рублей, так как зуб сложный. Мне бы не хотелось огласки этой истории, но мой муж работает на Первом канале. И он с удовольствием снимет сюжет о том, какие продукты продаются во «ВкусВилле».

– Уважаемая Елена! Во-первых, нам искренне жаль, что из-за нашего продукта пострадал ваш зуб. Несмотря на то что на упаковке с варениками имеется предупреждение о возможности попадания косточек, мы все равно считаем, что это полностью наша вина. К сожалению, не существует метода, который бы позволял извлекать 100 процентов косточек из ягод.

Мы предлагаем вам следующее: в течение ближайшего часа к вам приедет наш юрист, который поможет написать официальную претензию и заявление в суд. Все расходы на досудебный процесс мы берем на себя. Также юрист поможет вам написать официальное заявление в Роспотребнадзор, чтобы во «ВкусВилле» была проведена внеплановая проверка. Далее суд определит размер компенсации, и сразу после этого мы выплатим вам всю сумму на лечение вашего зуба, включая расходы за моральный ущерб, который вы понесли. Диктуйте, пожалуйста, адрес, где вам было бы удобно встретиться с юристом.

После этого короткого диалога вымогательница больше нас не беспокоила.

Был и другой случай. Долгое время мужчина находил изъяны в нашей продукции и каждый раз требовал возмещения ущерба, бурно критикуя наших производителей. Он пользовался профессиональной производственной терминологией, например, знал, что такое куттер, градус пастеризации, фризер и т. д.

Мы зацепились за это и как-то после очередной попытки шантажа спросили у него, не разбирается ли он, случайно, в производственных процессах? Он с радостью сообщил, что является сертифицированным аудитором, внедряет ХАССП на пищевых производствах и по продукту может определить, какие на заводе есть проблемы.

Мы предложили ему хороший гонорар и спросили, когда он сможет как специалист выехать хотя бы на одно производство и провести независимый аудит. Мужчина взял время подумать и больше никогда нас не беспокоил. Диванный аудитор, очевидно, стал приставать к другой торговой сети.

Удивляя террориста своими условиями, важно понимать, что он может перехитрить вас и в этом случае. И за попытку сломать его сценарий ломает ваш. Например, назовет адрес для места встречи с юристом. Или согласится провести аудит производства.

Поэтому, предлагая нестандартные варианты решения проблемы, нужно отдавать себе отчет в том, что, если вымогатель согласится на ваши условия, вы должны будете их выполнить в том виде, в каком обещали при первичных переговорах. Иначе – позволите вить из себя веревки и будете выглядеть как компания, бросающая слова на ветер.

Это очень важное правило, потому что оно рушит всю философию потребительского терроризма. Задача вымогателя – найти ваше слабое место. Компании, которые болезненно реагируют на собственные ошибки, думая, что можно работать без них, на такие провокации ведутся. Заплатить любые деньги, лишь бы об этом недоразумении никто не узнал.

Как только вы поймете и примете, что ошибка – это не страшно, станет проще реагировать на потребителей-экстремистов. Ведь вам не страшно признаться, что вы не совершенны.

Если же вас обвиняют в том, чего вы не совершали, – например сообщают, что в ваш творог попал таракан, а вы уверены, что этого даже гипотетически не может быть, – отстаивайте свое честное имя так, как велит вам сердце и закон Российской Федерации.

Клиенты – это тонко чувствующие люди. Они по интонации могут понять, лукавите ли вы или

действительно невиновны в том, в чем вас обвиняют.

ПРАВИЛО



Вы никогда не добьетесь
от клиентов обратной связи,
если их идеи и предложения
вас не интересуют.
Равнодушие сложно
оцифровать, но очень легко
почувствовать.

Как-то в офис «ВкусВилла» заехал приятель Андрея Кривенко, директор крупной продуктовой компании России. Походил по нашему офису, над чем-то посмеялся, что-то похвалил. Зашел в кабинет, где сидят операторы горячей линии, и невероятно смутился. Звонки шли беспрестанно. Не успевал поднять трубку один оператор, как новый звонок переходил на телефон другого.

Посмотрев на эту телефонную чехарду, большой директор ткнул пальцем и удивленно спросил:

– Это что?

– Это наша горячая линия, – с гордостью сказал Андрей. – Работает с девяти утра до девяти вечера, без праздников и выходных.

– И что, звонят? – еще больше удивился большой директор.

– Как видишь, – усмехнулся Андрей. – Причем постоянно.

– М-да, занятно, – смутился тот. И продолжил: – Мы ведь тоже свою горячую линию

запустили! Номер красивый купили, бесплатный для всех регионов, начинается на 8-800. За полгода аж два звонка приняли. Один из них – тестовый, проверяли, работает ли линия.

Нам не раз доводилось слышать от руководителей некоторых компаний, что установление обратной связи нужно начинать с создания мощной IT-инфраструктуры. Купить CRM за много миллионов рублей, автоматизировать бизнес, нанять штат консультантов и только потом приступать к общению с клиентами. Это – серьезное заблуждение. На деле так НЕ надо делать.

Системно строить обратную связь с покупателями мы начали с 2010-го, через год после открытия первой торговой точки «Избёнка». Наша CRM на начальном этапе – блокнот и ручка (вложения – 30 рублей). Чуть позже – таблица в Excel (расходы на лицензию).

Да, сегодня у «ВкусВилла» мощнейший самописный модуль CRM на базе 1С, который до сих пор дорабатывается и совершенствуется. Но этот модуль появился как следствие нашей эволюции. Вместе с ростом компании росли и запросы. Сначала перестало хватать блокнота с ручкой, затем поняли, что Excel не создан для работы с клиентской базой, и постепенно начали «пилить» CRM под себя.

По нашему мнению, на первом месте должно стоять желание общаться с покупателями, а вот форма общения имеет вторичное значение. Те компании, которые начинают устанавливать обратную связь с продумывания формы коммуникации, обрекают себя на трудный и скучный путь. Ведь, полагая, что отзывы будут поступать к ним только после появления подходящей инфраструктуры, они лишаются главного импульса – мнения клиентов.

Такой подход особенно губителен для небольших компаний с ограниченным количеством денег. И им мы всегда настоятельно советуем: общение с клиентом не должно быть дорогостоящим! Если вы реально хотите слышать голос клиента – начинайте это делать прямо сейчас, без вложений.

К нам нередко обращаются руководители компаний, которые готовы повернуться лицом к потребителю, но не знают, как мотивировать клиентов на то, чтобы те писали и звонили. Их восхищает опыт «ВкусВилла», но перенять его в своей компании не получается.

Уверенно можем ответить, что это колесо нужно раскручивать только на начальном этапе. Далее обратная связь станет вечным двигателем, который будет бесперебойно работать сам на благо всей компании.

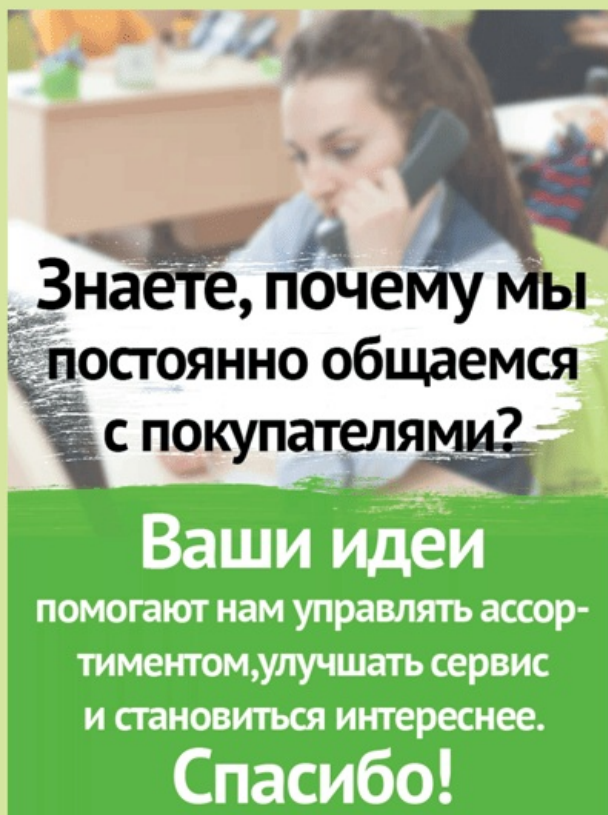
Оборотная сторона чека, упаковка товара, пакет, визитка, плакат в торговом зале, мониторы – любое пространство, где можно разместить информацию с контактами для связи с вашей компанией, должно быть использовано.

Впрочем, одинокий номер телефона или ссылка на сайт, ведущая в раздел с обратной связью, вряд ли станет для клиента тем самым щелчком-мотиватором, побудившим позвонить или написать вам. Важно подкрепить эту информацию каким-то красноречивым и запоминающимся фактом. К примеру, сообщить, что в ассортименте появился тот или иной продукт по просьбе покупателя. Мол, хотите и вы повлиять на ассортимент, тогда пишите или звоните нам.

На худой конец можно просто сообщить, что при желании вы бы обняли каждого клиента и выпили с каждым по чашке чая, но физически не можете этого сделать, поэтому просите хотя бы подсказать, что еще можно улучшить.

Главное – усвойте факт: одного плаката или скромного баннера в углу сайта с призывом делиться своим мнением недостаточно. Каждый сантиметр свободного пространства должен сообщать о возможности выйти с вами на связь. И чем разнообразнее это будет реализовано, тем больше шансов зацепить внимание и тех, и других, и третьих.

Это особенность нашей страны: простые люди любят писать и говорить исключительно с главными. Злоупотреблять прямыми линиями с руководителем не стоит, если, конечно, не хотите засветиться как компания с ручным управлением. Но пару раз в год прибегнуть к этому приемчику можно.



Пример плаката, который мы разместили во всех магазинах «ВкусВилл» в прикассовой зоне

Главное – красиво анонсировать. Дескать, задавайте свои вопросы с 1 по 7 июля. Все вопросы мы передадим Прохору Ивановичу Красноперову, и он лично ответит на каждый. А 10 июля все ответы на вопросы будут выложены на нашем сайте.

Здорово, если подкрепите анонс прямой линии прошлым опытом (при наличии). Мол, после предыдущей прямой линии мы открыли магазины в новом жилом квартале, уволили продавца-пьяницу и полностью сменили холодильное оборудование. И все потому, что вы не поленились и сообщили нам о наших проблемах!

В случае со «ВкусВиллом» эта штука работала невероятно хорошо. Андрей Кривенко – человек довольно известный, покупатели ему доверяют, поэтому возможность написать Андрею лично подкупала многих. За одну прямую линию мы могли получить около 300 сообщений.

Конечно, ничего особо невероятного люди писать не будут. Они станут делиться своей болью. К примеру, покупатели писали Андрею, что йогурт с вишней недостаточно сладок. В ассортименте не хватает продукции для диабетиков. Магазин в Красногорске не особо опрятен. Но были и вопросы лично к Кривенко. Например, какой бизнес советуете открыть начинающему предпринимателю или какие книги вы любите читать?

Конечно, надеяться, что Андрей Кривенко (заменить именем вашего собственника или директора) даст письменные или даже устные, записанные на видео, ответы на все 300

вопросов, не стоит.

Мы поступали следующим образом. Группировали и сортировали вопросы. На все, что касалось личной жизни Андрея и его мнения, отвечал сам Андрей. Про йогурт с вишней и магазин в Красногорске отвечали те, кто может сказать про магазин и йогурт.

Затем все ответы на все вопросы мы высылали отдельным файлом Андрею. Если вдруг он с чем-то был не согласен или что-то хотел добавить, обязательно комментировал. Это давало нам полное право подписывать все ответы именем Андрея.

Материалы прямой линии необходимо публиковать и на сайте, и в соцсетях, можно отдельно красиво заверстать их, распечатать и раздавать клиентам в качестве небольшой газеты или журнала.

Такое состязание – нестандартный способ узнать о проблемах своей компании от клиентов. Мы проводили этот конкурс не один раз и всегда были довольны результатами.

Всем покупателям в магазине раздавалась газетка с конкурсом «Я – генеральный директор». На первой полосе – краткое условие: «Представьте, что сегодня вас назначили генеральным директором “ВкусВилла”. Команда и покупатели в ожидании. От вас, как от директора, ждут реальных и конкретных действий. Причем уже сегодня! Что будет самым первым, что вы измените в компании?» И там же адрес, куда можно присылать свои предложения.

Авторам идей, которые мы выберем и реализуем, мы сулили неплохие призы. Например, бесплатное посещение наших магазинов целый месяц.

Этот конкурс прекрасен тем, что вынуждает людей откровенно делиться проблемами, которые их беспокоят, но о которых они обычно молчат. И здесь также важно понимать, что вряд ли кто-то из клиентов станет рассуждать о бизнес-процессах или, к примеру, работе распределительного центра.

Люди будут рассказывать все о тех же несущественных проблемах, на которые они указывали в письмах или звонках владельцу. Но будут и здоровые зерна, которые натолкнут вас на мысль о реальных улучшениях.

Вот пример одного письма: *«Добрый день! Я, как новый директор компании “ВкусВилл”, расширила бы свой бизнес и создала небольшие кафешки. Они могут быть как внутри самих магазинов, так и рядышком (летние кафе под зонтиками). Я бы обратила внимание на сегмент «мамочки с детьми». Сделала бы эти кафешки совсем небольшими и уютными – чтобы и маме с подружкой можно было поболтать за бокалом обезжиренного кефирчика и блюдечком сырничков например, и ребенку, будь он хоть в коляске, – дать детский творожок. Для малышей постарше поставить удобную мебель (детские высокие стульчики), и пусть он в нем мороженое кушает, пока мама бесплатным вайфаем пользуется».*

Чем не бизнес-идея, правда? Однако в таком конкурсе есть скрытая опасность. Среди задумок покупателей могут быть те, что вы уже вот-вот реализуете или готовитесь осуществить. В том случае, если покупатель предложит идею, а вы ее воплотите в жизнь и никак не отблагодарите клиента, потому что в действительности вам эта мысль пришла в голову раньше, получится некрасиво по отношению к участнику конкурса. Он будет считать, что вы украли его идею, и репутация конкурса, а также всей компании будет испорчена.

Поскольку на наших внутренних собраниях мы обсуждаем проблемы, выявленные клиентами, информация на сайте или в соцсетях о том, как проходят эти встречи, существенно повышает доверие к компании. Какое-то время мы каждую неделю открыто публиковали такие отчеты.

Вот отрывок из одного отчета:

«По вторникам в офисе нашей компании проходит еженедельное собрание. На нем мы рассматриваем интересные и полезные обращения покупателей: от критики и замечаний до похвалы и рациональных предложений».

Подводим итоги прошлой недели

С 1 по 7 февраля 2016 года мы внесли в базу 3283 обращения от покупателей.

Из них:

- 2276 звонков на горячую линию;
- 241 сообщение на форуме;
- 127 писем на общую почту;
- 178 сообщений “ВКонтакте”;
- 11 сообщений в Facebook.

Совершили 510 звонков по двум выборкам.

У одной группы покупателей мы поинтересовались, как им торт “Прага” от производителя ИП Малиновская. 78 процентов опрошенных оказались тортом довольны. 10 процентов не едят сладкое, поэтому сказать ничего не могут, а торт покупают для членов своей семьи. 6 процентов ответили, что к данному десерту равнодушны, и столько же сказали, что, по их мнению, торт мог бы быть вкуснее.

У других покупателей спросили, как им наша охлажденная рыба. 73 процента опрошенных остались довольны, 17 процентов считают, что продукт очень дорогой, хоть и понимают его ценность. У 10 процентов покупателей, попробовавших охлажденную рыбу, есть замечания к ее качеству.

Результаты обоих опросов – в рамках допустимых пределов.

Качество продукции

На форум пришло гневное сообщение о низком качестве говядины. Все бы ничего, но на этикетке продукта указан производитель – ООО “Мычат и телятся”. В нашей базе таких юридических лиц нет, что позволило нам понять: мясо покупали не в нашем магазине. Мы, конечно, готовы дать экспертную оценку чужому продукту, но так ли это нужно покупателю?

В творожном сырке покупателю попала металлическая стружка. Производитель среагировал оперативно. Пишут:

“По факту обнаружения постороннего предмета – металлической проволоки или стружки – в сырке творожном глазированном проведено служебное расследование.

Для приготовления сырковой массы используются творог, сахар и вкусовые ароматические добавки (в зависимости от вида сырка): ванилин, какао-порошок, кокосовая стружка и т. д. Творог для производства основы предварительно перетирается, а затем вносятся вкусовые компоненты. Все технологические операции, измельчение и смешение, производятся на вальцовом оборудовании. Все детали установки, контактирующие с продуктом, изготовлены из нержавеющей стали, разрешенной Минздравом РФ для контакта с пищевыми продуктами.

ПО НАШЕМУ МНЕНИЮ, НА ПЕРВОМ МЕСТЕ ДОЛЖНО СТОЯТЬ ЖЕЛАНИЕ ОБЩАТЬСЯ С ПОКУПАТЕЛЯМИ, А ВОТ ФОРМА ОБЩЕНИЯ ИМЕЕТ ВТОРИЧНОЕ ЗНАЧЕНИЕ.

Комиссия установила, что, возможно, металлическая проволока или стружка, обнаруженная в творожном сырке, была внесена туда с нарушением правил, как следствие непросеивания сахара-песка перед использованием в производстве.

По данному факту проведен ряд предупредительных мер, направленных на обеспечение безопасности выпуска готовой продукции. Нарушители санитарных правил выявлены и наказаны.

Дополнительно проведен инструктаж с персоналом цеха по вопросам соблюдения Инструкции по предотвращению попадания посторонних предметов в продукцию и по правилам использования вспомогательных компонентов в производстве”.

Произведено массовое списание овощей. Причина – нетоварный вид.

Сервис и обслуживание

Поступила жалоба на пьяного продавца. Все подтвердилось, продавца уволили. Покупателю спасибо за бдительность.

“Парень, расставлявший товар, в стельку пьяный. Очередь на весь магазин. Продавец-кассир – бешеная какая-то! Просто ужас, а не магазин! Когда попросила разложить продукты в два пакета, мне хамски ответила продавец Анастасия, мол, мы вам ничего не должны. Как же так можно-то с покупателями общаться?”

Остальные жалобы на сервис – будничные и бесконфликтные мелочи. Со всеми участниками была проведена беседа».

Проект на стыке душевного и технологического. Во «ВкусВилле» он ориентирован только на продуктовые новинки. В месяц мы можем завести в продажу до 50 новых товаров. Естественно, отзывы о каждом продукте хочется получать как можно скорее.

Это единственный случай, когда мы возвращаем покупателям деньги за отзыв. «Народный гурман» реализован в боте Telegram и работает следующим образом.

Покупатель приобретает новый товар, бот автоматически присылает ему сообщение в Telegram следующего содержания:

«Евгений Владимирович, предлагаем вам принять участие в проекте “Народный гурман” и написать отзыв о товаре “ножки кролика”». Отзыв может быть опубликован на нашем сайте в рубрике “О продуктах честно” и стать частью описания товара в каталоге.

1. Напишите нам свое честное мнение. Довольны ли вы качеством товара, его вкусом, ценой, внешним видом? Нам интересны не только фото упаковки, но и как этот продукт выглядит внутри, что из него можно приготовить, с чем его можно подать на стол, какие эмоции он вызывает? Постарайтесь ответить на все вопросы, чтобы отзыв был подробным и другим покупателям было интересно его читать.

2. Прикрепите к отзыву несколько фотографий ножек кролика. Предпочтение отдается горизонтальным снимкам.

3. Отправьте свой отзыв нам до 01.07.2018.

Если ваш отзыв будет информативен и интересен, мы вернем вам стоимость одной единицы товара – 271,26 рубля в виде бонусов на карту в течение недели после написания отзыва.

Для написания отзыва нажмите на кнопку ниже».

Многие покупатели творчески подходят к рассказу о продукте. Иногда даже сочиняют стихи. Для нас это ценнейший канал обратной связи, ведь мы моментально получаем довольно большой срез мнений о новинке.

Зачастую люди выявляют какую-то проблему, которая нам была незаметна. Например, недостаточно хорошо читается информация на этикетке. Или не очень удобная упаковка. Или вкус не соответствует ожиданиям покупателя.

Через игровую форму мы собираем приличный объем полезной информации. Отдельная история – фотографии!

Чего только не фотографируют люди! У нас даже есть отдельная подборка фотографий 18+. Покупательница присылает изображение полуголого супруга, жующего какую-нибудь колбасную новинку. Снимок сопровождается подписью: «Моему мусечке новая колбаса понравилась».

Такие фото мы, конечно, публиковать не будем. А вот так выглядит большинство отзывов и

фотографий (рис. 8). Согласитесь, штука очень информативная и интересная для всех участников!

«Меня с моим плотным графиком и небольшой любовью к готовке подкупают продукты, требующие минимум доработки. Основного продукта в баночке 110 г. По ощущениям это на одну хорошую порцию. Креветки очищены хорошо, панцирь не попадался.



Мягкие и упругие, не переваренные, насыщенный солоноватый вкус, легкий, ненавязчивый, без рыбных морских нот. Форму держат, выглядят аппетитно. Для 110 г кажется дороговато, зато избавляет от чистки и готовки. Удачно гарнируются рисом.

Мое блюдо: выложить горкой на отварной рис, оформить салатом айсберг. Рис при этом лучше отварить без соли, на мой вкус. Салат тоже хорошо работает на понижение градуса солености».

Это лишь часть инструментов, которыми мы пользовались или пользуемся для популяризации обратной связи. Если перед вашей компанией стоит вопрос увеличения количества клиентских отзывов, запомните главное. Покупатели никогда не будут сообщать вам о проблемах и неудобствах, если не поймут, зачем это нужно.

Как только компания встает на путь улучшений и исправлений под клиента, эффект не заставит себя долго ждать. Люди начнут вам писать и звонить, потому что будут понимать ценность своих действий.



Рис. 8

ПРАВИЛО



В реализации новых
успешных проектов нам
очень помогает принцип:
«Сначала пули, ядра потом».
Пожалуй, это основа
проектного менеджмента.

Влюбой компании остро стоит вопрос поиска инициативных сотрудников. Откуда появляются люди, готовые брать на себя ответственность, генерировать идеи и рулить новыми проектами? Что делать с «балластом», который пребывает в зоне комфорта и не хочет совершать лишних телодвижений? Как мотивировать сотрудников на подвиги и новые эксперименты?

Мы не встретили еще ни одного собственника или руководителя компании, которого бы не волновали эти вопросы. Актуальны они и для нас.

Конечно, единого решения этой задачи не существует. На итоговый ответ влияет слишком много данных: сфера деятельности компании, атмосфера в коллективе, жесткость правил, особенности управления и т. д.

Но «ВкусВиллу», как нам кажется, удалось обогнать многие компании в том, что касается легкого и гибкого отношения к экспериментам. Во многом благодаря им мы столь стремительно развиваемся и каждый год существенно меняемся к лучшему.

В разработке идеологии нам в свое время очень помогло исследование Коллинза из книги «Великие по собственному выбору». Один из принципов, описанный в ней, звучит так:

«Сначала пули, ядра потом».

«ВКУСВИЛЛУ», КАК НАМ КАЖЕТСЯ, УДАЛОСЬ ОБОГНАТЬ МНОГИЕ КОМПАНИИ В ТОМ, ЧТО КАСАЕТСЯ ЛЕГКОГО И ГИБКОГО ОТНОШЕНИЯ К ЭКСПЕРИМЕНТАМ. ВО МНОГОМ БЛАГОДАРЯ ИМ МЫ СТОЛЬ СТРЕМИТЕЛЬНО РАЗВИВАЕМСЯ И КАЖДЫЙ ГОД СУЩЕСТВЕННО МЕНЯЕМСЯ К ЛУЧШЕМУ.

«Пуля» – это тест, эксперимент, на который не потребуется много времени, денег и сил. Зато благодаря «пуле» можно на практике проверить, сработала новая идея или провалилась. И только в случае успешного финала можно стрелять «ядрами».

Кто внимательно наблюдает за развитием нашей компании, может заметить, что этим правилом мы руководствуемся всегда.

Сама по себе «Избёнка» стала для нас «пулей». На формате прилавочной торговли, который не предполагает больших вложений и долгой окупаемости, мы проверили, сможем ли сказать новое слово на рынке свежих и натуральных продуктов и крепко встать на ноги. Нужны ли на деле жителям Москвы молочные продукты сроком хранения три – пять суток, или проблема нехватки натуральной молочной продукции сильно преувеличена?

Лишь убедившись в правильности выбранного вектора, нащупав свою аудиторию и исправив миллион ошибок, мы начали стрелять «ядрами», открывая один за другим новые магазины «ВкусВилл».

Мы бы, несомненно, потерпели крах, если бы сразу замахнулись на формат, в котором работаем сейчас. Уж слишком он сложен, чтобы с наскока его реализовать. Такое «ядро» без «пули» было обречено на провал.

Но это стратегические управленческие вещи, которые в компаниях обычно вершатся на уровне собственников и акционеров. На самом деле принцип с пулями и ядрами даже лучше работает на уровне линейного персонала, менеджеров и руководителей отделов, так как открывает для всех перечисленных новые горизонты и позволяет им смелее принимать решения.

К примеру, перед нашей компанией всегда остро стоит вопрос донесения наших ценностей до клиента. Как за пару минут пребывания в магазине нового покупателя объяснить ему, что такое «ВкусВилл» и чем продукты в нем отличаются от продуктов в обычном супермаркете?

Одна из напрашивающихся идей – установка небольших планшетов в зале около продуктов. Планшет можно легко перемещать от одного стеллажа к другому и с помощью фото- и видеоряда рассказывать, к примеру, о производстве данного продукта. Или объяснять, чем он отличается от аналогов.

Мысль кажется здравой, и классический отдел маркетинга тут же бы состряпал презентацию с графиками и диаграммами и начал бы выбивать бюджет под установку планшетов во всех магазинах сети.

Но нам важнее на практике убедиться в качестве результата, поэтому мы выделили пять магазинов в разных районах Москвы и установили там планшеты. Протестировали их на десятке разных продуктов и затем приступили к анализу.

Во-первых, выяснили, повлияла ли как-то дополнительная информация о товаре на его продажи в пяти магазинах. Оказалось – практически нет.

Во-вторых, опросили продавцов этих магазинов, узнали их мнение по поводу планшетов. Обнаружили, что планшеты мешают загружать товар на полки.

В-третьих, обзвонили покупателей, которые в одном из пяти магазинов с планшетами совершили покупку хотя бы одного из тестируемых товаров. И напрямую задали им вопрос: покупая гранатовый сок или хлебцы из пророщенного зерна, обратили ли вы внимание на установленный рядом планшет, и помогла ли как-то информация на нем?

Результат опроса наглядно показал нам, что масштабировать этот проект на всю сеть не имеет никакого смысла. 92 процента опрошенных не заметили планшета, а если и заметили – не обратили внимание на то, что показывается на мониторе.

Страшно представить, сколько денег мы бы потратили на бесполезный проект, закупив планшеты для всех магазинов. На тот момент «ВкусВиллов» было около 400. Даже если бы мы купили самые дешевые китайские планшеты стоимостью в пределах 7000 рублей, общая

сумма все равно получилась бы весомой. И это тот случай, когда готовить «ядра» после пробной «пули» не имело никакого смысла.

Другой пример – автомат для приготовления свежавыжатого апельсинового сока. Менеджеру по мерчандайзингу Электре Силиной очень понравилась реализация этой идеи в испанских магазинах, и она решила перенести частичку Испании во «ВкусВилл».



Успешная «пуля» — сокомат. Проект, который получил масштабирование и развитие благодаря удачному эксперименту

Проект уникальный для России. Ведь это не бутафорские сокоматы с уже готовым соком, которые пробовали устанавливать другие ритейлеры. Мы полностью доверяем покупателю приготовление для себя сока с нуля прямо в нашем магазине. Из-за этого при осуществлении проекта пришлось преодолевать множество подводных камней, начиная с требований Роспотребнадзора и заканчивая особенностями оборудования для приготовления сока.

Установив несколько сокоматов в разных магазинах, мы мгновенно увидели реакцию покупателей. Свежевыжатый сок дает один – пять процентов всей выручки магазина! А аромат цитрусовых создает особое настроение в торговом зале. Этаким win-win и для тех, кто покупает свежавыжатый сок, и даже для тех, кто просто проходит мимо.

– Запуская проект с сокоматами, сложно было предсказать, насколько он будет успешен. И я никак не могла подумать, что самым уязвимым местом в реализации этого проекта станет

качество апельсинов. Ни продавцы, ни машины, ни покупатели не подводили меня. А вот найти правильные апельсины оказалось самой сложной задачей. То неподходящий калибр, то толстая кожура, то много семечек... Но проект поставлен на ноги, востребован покупателями, а значит, со своей задачей я справилась, – рассуждает Электра.

Благодаря этой «пуле» мы стали заряжать «ядра» – приступили к установке сокоматов в других магазинах «ВкусВилл».

С ходу можно вспомнить не один десяток инноваций и сильных проектов, которые родились благодаря этому принципу экспериментов. И каждый сотрудник в нашей компании знает, что он может воплотить в дело любую идею, но обязан руководствоваться этим принципом. Тестируем на маленьком кусочке, если все идет отлично – распространяем на всю сеть.

Но работают пули и ядра только в тех компаниях, где сотрудников не штрафуют за ошибки и не загоняют в рамки бюджетов. Если в вашей компании за неудачу сотрудника будут «бить», а за каждую потраченную копейку заставят унижительно отчитаться, не ждите инициативы.

Далеко не все предлагаемые и реализуемые в качестве пули проекты будут жить. И к этому важно относиться не как к растрате денег, а как к их экономии. Ведь невзлетающими проектами вы на самом деле убиваете двух зайцев: с одной стороны, поддерживаете инициативу и желание пробовать что-то новое у сотрудников, а с другой – не даете слабому проекту нанести большой финансовый вред компании.

Нам кажется, что это идеальная схема для экспериментов и вовлечения людей.

ПРАВИЛО



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.

Формирование ассортимента – отдельная и очень глубокая тема. 99 процентов продукции во «ВкусВилле» – под собственной торговой маркой (СТМ). Так исторически сложилось еще со времен «Избёнки». Поэтому вся молочная продукция у нас под торговой маркой «Избёнка», а все остальные продуктовые категории носят название «ВкусВилл».

Для ритейла это до сих пор очень смелый шаг. А для нас отказ от раскрученных сетевых брендов – наоборот, спасение и возможность выделяться на фоне одинакового ассортимента большинства торговых сетей.

В ассортименте есть малая доля продуктов под торговой маркой производителя. Как правило, это какие-нибудь уникальные продукты, аналогов которым нет, а производитель не особо готов меняться под потребности рынка. Например, рыбные консервы, которые закатываются сразу же на рыболовецком корабле и полностью нас устраивают по качеству. Вести переговоры об СТМ с таким производителем практически бессмысленно.

Однако, по нашим оценкам, продукты под торговой маркой производителя продаются процентов на 30 хуже, чем продукты под СТМ «ВкусВилл». Просто для покупателей это уже определенный сигнал: на полке чужак. Это другой дизайн, незнакомое название продукта, и

нет самого главного – слова «ВкусВилл» на упаковке. То есть, с точки зрения наших покупателей, нет гарантии, что этот продукт проверен, улучшен и безопасен.



Когда новый покупатель заходит во «ВкусВилл», поначалу он теряется. Нет привычных торговых марок из рекламы, ассортимент отличается от большинства других магазинов. Зато для постоянных покупателей собственная торговая марка «ВкусВилл» — как гарантия того, что продукт проверен и соответствует всем заявленным принципам

Процесс формирования ассортимента умышленно разделен на два блока. В нем принимают участие технологи-закупщики (Управление качеством) и продакт-менеджеры (Управление единой концепцией).

Именно продакт-менеджеры формируют ассортиментную матрицу и устанавливают розничные цены. Они решают, будет представлен этот продукт на полке или нет. Отправить тот или иной товар на доработку, приостановить его продажу или вовсе вывести из ассортимента. При этом с поставщиками продакт-менеджер не общается. Его заказчик – покупатель! Поэтому продакт-менеджеры плотно работают с обратной связью от клиентов. Читают очень много отзывов, комментариев, предложений и на основании выявленной информации принимают решения. На данный момент во «ВкусВилле» восемь продакт-менеджеров и 15 категорий товаров.

Технологи-закупщики занимаются поиском производителей, разработкой вместе с ними продуктов и дальнейшей работой с поставщиками. Именно технологи запрашивают образцы на дегустацию и проводят дегустацию в офисе. Но решение о судьбе продукта принимают продакт-менеджеры, так как они лучше знакомы с мнением покупателей.

Бренд-менеджер компании Татьяна Янышева уверена, что такая схема позволяет выбирать действительно самые вкусные и концептуальные продукты.

– От покупателей мы часто слышим, что они не могут больше питаться другими продуктами, кроме наших. Думаю, тут дело в том, что поставщик нам не платит за полку. И утверждает продукт не закупщик, который может договориться с производителем о чем-то своем, а выбирают обычные люди, ориентирующиеся исключительно на вкус и мнение клиентов. Понятно, что опыт потребления у всех разный. И обычно на дегустации, когда привлекаешь разных людей, уже знаешь, у кого в офисе какие предпочтения в еде. Но часто все довольно очевидно: это либо вкусно, либо невкусно.

Я чувствую ответственность за ассортимент. Еда – очень большая составляющая здоровья и долголетия. Читала исследование, что в Европе порядка 30 процентов бюджета здравоохранения тратится на лечение алиментарно-зависимых заболеваний, то есть заболеваний, вызванных неправильным питанием. И получается так, что два миллиона наших покупателей ежедневно зависят от нас, и если мы можем продлить их жизнь, повысить ее качество, то это очень круто и нужно проект распространять.

Концепция «здоровое питание» очень помогает в формировании ассортимента. Во-первых, сразу отпадает огромное количество лишних товаров. В ассортименте магазинов «ВкусВилл» нет крепкого алкоголя и даже вина (есть пиво, сидр и медовуха). Нет сигарет, жвачек, разноцветных мармеладок, чипсов (только высушенные хлебцы). Долгое время не было майонеза и плавленого сыра, но эти продукты появились по настойчивым просьбам покупателей, и мы нашли производителей, которые сделали их максимально полезными, упростив состав.

Во-вторых, в нашем понимании здоровое питание не исключает традиционные продукты. Мы не считаем, что пельмени со свининой и говядиной – это плохо. Зато знаем, что пельмени, в которых мясо заменено соей, способны причинить вред здоровью.

Да, у нас есть тортики и десерты, которые содержат много сахара и как бы автоматически не могут являться продуктами для здорового питания. Но в них вы не найдете маргарина, искусственных ароматизаторов, заменителей и т. д. И если покупателю действительно захочется сладкого, лучше съесть тортик с таким составом, чем с таблицей Менделеева.

В-третьих, благодаря нашему огромному опыту и реакции многих покупателей мы уже можем предположить, что клиента расстроит и вызовет у него вопросы, а что будет воспринято с радостью. К примеру, раньше многие производители выпечки и печенья добавляли в рецептуру ванилин. Это искусственная добавка, которая на самом деле не влияет на процесс приготовления продукта, да и на вкусе особо никак не сказывается. Покупатели друг за другом указывали нам, что ваниль – это хорошо, а ванилин – плохо. Поэтому мы вычистили большую часть состава, убрав из продукта ванилин.



Бренд-менеджер Татьяна Янышева, пожалуй, знает о продуктах все



Салат чука до и после доработки состава. Как говорится, разница видна невооруженным взглядом. Хотя образец без красителя выглядит менее привлекательно, мы сознательно остановили свой выбор именно на нем

Зачастую наш подход «портит» продукты с точки зрения массового восприятия. К примеру, колбаса, которая продается во «ВкусВилле», – серого цвета, цвета вареного мяса. И это правильный цвет для натуральной колбасы, но масс-маркет убеждает: колбаса должна быть розовой! И в этом случае нам совершенно не страшно и не стыдно идти против рынка, потому что так велит нам концепция.

Или был забавный случай с салатом чука. В ресторанах и других магазинах его продают ярко-зеленым. Здравый смысл говорит, что настолько яркими водоросли быть не могут. Их действительно подкрашивают пищевым красителем. Когда мы через производителя вышли на поставщика сырья и попросили его прислать партию некрашеной чуки, он поинтересовался, все ли с нами в порядке. И реально пытался отговорить от столь опрометчивого шага.

Чука без красителя действительно выглядит как копна состриженных волос. И продается на треть хуже, чем чука крашенная. Но благодаря такому подходу мы остаемся верны себе и нашим покупателям.

ПРАВИЛО



Каждый должен заниматься тем, что у него хорошо получается. Или почему у «ВкусВилла» до сих пор нет своего производства.

Очень часто нам задают один и тот же вопрос: «Почему у вас нет собственного производства? Ведь при таком количестве товаров под собственной торговой маркой сам бог велит что-либо производить».

Ответ сформулирован очень давно.

Во-первых, мы считаем, что каждый должен заниматься тем, что у него хорошо получается. Мы хорошо открываем магазины, продаем, взаимодействуем с покупателями и т. д. Но мы не умеем печь хлеб, крутить фарш, перерабатывать рыбу и много чего еще.

Во-вторых, одна из целей проекта «Избёнка», а затем и проекта «ВкусВилл» – поддержка российского производителя. Мы понимаем, что лучше всего помочь производителю можно не инвестициями и не льготами от государства, а обеспечением стабильного рынка сбыта. И нам гораздо интереснее открывать для себя новых производителей и давать им место на полке, нежели конкурировать с ними.

В-третьих, собственное производство – всегда зависимость. Представьте ситуацию. Лето, жара. В распределительный центр (РЦ) подъезжает 12-тонник, скажем с охлажденным мясом птицы.

Первое, что делает наш технолог на РЦ, – лазерным термометром замеряет температуру в кузове. Если она выше нормы хотя бы на пару градусов, машина отправляется назад. Такую продукцию мы принимать не станем.

МЫ СЧИТАЕМ, ЧТО КАЖДЫЙ ДОЛЖЕН ЗАНИМАТЬСЯ ТЕМ, ЧТО У НЕГО ХОРОШО ПОЛУЧАЕТСЯ.

Предположим, это приехала машина с нашего завода по производству охлажденного мяса. И температура всего на два градуса выше нормы. Ведь формально мясо не испортилось за это время. Раз свои – закроем глаза и примем всю партию.

Кажется, такой сценарий едва ли возможен, но с этой проблемой сталкиваются все производственные компании, с которыми мы общались. Производство будет всегда оказывать давление на розницу.

В-четвертых, нас вдохновляет мысль, что некоторые производства были открыты специально под «ВкусВилл». То есть люди сознательно начинали бизнес, чтобы продаваться в нашем магазине. А когда в мире становится на одну порядочную компанию больше, значит, российский бизнес становится на один шаг ближе к просветлению. Разве это не может не вдохновлять?

ПРАВИЛО



Доверие к людям позволяет
компании экономить.
Доверие к людям позволяет
компании экономить.
Доверие к людям позволяет
компании экономить
(прочитать еще 100 раз).

Как выглядит процесс поставки нового товара в большинстве российских магазинов? Приезжает машина с товаром, ее встречает представитель магазина, забирает документы у водителя. Они сверяют указанное в документах число коробок с количеством выгруженных. Водитель обязательно присутствует рядом, чтобы магазин, не дай бог, чего-нибудь там не напортачил и не затерял коробку-другую.

После этого оба расписываются в товарных накладных, которые юридически свидетельствуют об отсутствии претензий у обеих сторон друг к другу.

Мало того что эта схема удлиняет процесс поставки товара, она еще и сильно усложняет его. «А разве может быть по-другому?» – спросите вы. Вот во «ВкусВилле» как раз по-другому.

С 2009 года и по сей день мы работаем по принципу доверительной приемки. Выглядит это следующим образом. Водитель сторонней компании, имени которого мы даже не знаем (у «ВкусВилла» нет собственного транспортного цеха и своих водителей), привозит ночью товар в один-два магазина, где нет никого из наших сотрудников.

Он открывает наш магазин своим ключом, снимает сигнализацию кодом, который мы ему

доверительно сообщили, выставляет поддоны с товаром в отдельную охлаждаемую зону, оставляет накладную, закрывает магазин и уезжает.

С утра приходят продавцы и начинают разгружать поставку. Они работают с тем количеством товара, который им привезли. Кажется, что это идеальная схема для воровства продукции любой стороной. Нет свидетелей, нет подписанных документов, а значит, всегда можно свалить пропажу коробки красной икры на ближнего.

На самом деле в прозрачной IT-системе это абсолютно пустой страх.

РЦ сразу после отгрузки вносит в базу данных информацию об отгруженных в магазин количествах по всем товарам. Магазины до 12 часов того же дня – о принятом товаре. Все несоответствия автоматически высвечиваются у ответственного за распределение сотрудника и анализируются на предмет выявления и исправления ошибки – к вечеру не должно оставаться никаких расхождений.

Воровства при доверительной приемке получается избегать как раз благодаря данной процедуре, выявляющей все ситуации, когда товар был отгружен, но не принят, то есть пропал. Так как каждый такой случай – исключительный, несложно за короткий период сбора статистических данных понять, с каким из факторов он связан.

Среди таких факторов может быть банальное воровство. Тогда важно «расшить» всю цепочку поставки пропавшего товара и выяснить, на каком этапе коробка, скажем, сырокопченой колбасы сделала ноги. Либо в процессе сборки на РЦ, либо во время транспортировки до магазина, либо в самом магазине.

Но в большинстве случаев злого умысла в пропаже товара нет. Если упомянутая выше коробка сырокопченой колбасы пропала в одном магазине, скорее всего, в другом всплывет лишняя коробка. То есть произошла банальная пересортица.

Алексей Ильичев руководит одной из транспортных компаний, которая оказывает услуги по доставке свежей продукции в магазины «ВкусВилл». Сотрудничеством со «ВкусВиллом» он доволен, хоть и признает, что ответственность при доверительной поставке товара существенно возрастает.

ДОВЕРИЕ К ЛЮДЯМ ПОЗВОЛЯЕТ КОМПАНИИ ЭКОНОМИТЬ.

– От моих водителей требуется гораздо больше ответственности, чем от любых других. Ведь сначала он везет товар на несколько миллионов рублей, потом входит в чужой ему магазин. Поначалу я отбирал тех людей, которых знаю лично. Знал, что на их порядочность можно положиться. Они приводили своих людей, и так мы постепенно собрали надежный транспортный цех.

Конечно, у нас были случаи воровства. Но мы сами заинтересованы как можно быстрее решить возникшую проблему с пропажей товара. Если это злой умысел нашего водителя – он больше не будет работать у нас. Ведь мы для компании «ВкусВилл» просто сторонняя организация, которая оказывает услуги. И если товар будет пропадать постоянно, от нашей работы откажутся. Мы это прекрасно понимаем, поэтому дорожим доверием, которое оказано нам. А еще я впервые за все время встретил компанию, которая платит честно и в точно установленный срок. Никаких задержек и недоплат. Выполнил работу – получил деньги.

Не надо быть математиком, чтобы понять – доверительная приемка товара обходится нашей компании гораздо дешевле, чем классическая. Хотя временами мы все равно слышим что-то вроде: «Бедненькие, как же много денег вы теряете на своем доверии к людям...»

Хотя все легко просчитывается. Представьте, сколько бы стоило компании недоверие в одном только этом вопросе. Предположим, мы решили: хватит по ночам пускать в свои магазины незнакомых мужиков! Нужно поставить туда наших сотрудников, чтобы за каждым водителем перепроверили. Что он там привез? Не присвоил ли коробку творожных сырков для своих детишек?

В ночь нам потребуется вывести как минимум одного сотрудника. Но ему нужны выходные, поэтому по факту их будет два на один магазин. Каждому нужно заплатить в среднем по 40 000 рублей. То есть около 100 000 рублей в месяц вместе с налогами на один магазин. Умножим эту цифру на 600 магазинов. Получится 60 миллионов рублей дополнительных расходов. 60 миллионов! Просто потому, что мы не доверяем водителям, которые везут наш

товар.

Разве пропавшая раз в год коробка красной икры может соревноваться с этой суммой?

ПРАВИЛО



Задвоение людей,
поставщиков,
услуг — современный
предпринимательский
подход к ведению бизнеса.

Как только наша компания начала быстро расти, мы стали следовать принципу задвоения, кажется, во всех сферах. У нас даже появились такие устойчивые выражения, как «задвоить сотрудника», «задвоить самого себя», «задвоить поставщика услуг».

Зачем это нужно? В первую очередь чтобы не растить иерархию из начальников и подчиненных. Успешный менеджер со временем не справляется со все возрастающим объемом работы. И вместо того чтобы брать себе помощника, то есть создавать вертикаль внутри одного отдела, сотрудник задваивает сам себя (или это делает руководитель). То есть фактически объем работы делится пополам, а два сотрудника при этом абсолютно равноправны.

Задвоение поставщика – отличный способ борьбы с монополией. Плюс истинно рыночные условия сотрудничества, когда ты постоянно сравниваешь качество продукта или услуги одного с качеством продукта или услуги другого и соотносишь это со стоимостью. А еще надежная страховка от форс-мажоров. Если с одним поставщиком что-то происходит, компании, задваивающие функционал, выручают и приходят на помощь.

Как это работает на конкретных примерах?

Возьмем любой продукт. Например, творог пятипроцентной жирности. Его для «ВкусВилла» изготавливают семь разных производителей. Внешне для покупателя творог выглядит одинаково. Одинаковая упаковка, одинаковая этикетка. Но обязательно на этикетке указана информация о том, где и кем произведен конкретно этот творог.

Все семь производителей получают свой заказ. Это не значит, что они получают его в равных пропорциях, нет. У кого-то доля заказа больше, у кого-то меньше. В системе мы видим подробную информацию по каждому из этих творогов. У кого выше закупочная цена, у кого ниже. У кого лучше повторные продажи, у кого хуже. У кого больше жалоб от покупателей, у кого меньше. У кого стабильное качество, у кого нет, и т. д.

Огромное количество параметров и обстоятельств влияют на объем заказа. Если так случается, что один из семи производителей творога, к примеру, закрывается на ремонт, тогда другие шесть поставщиков получают чуть более увеличенный заказ, чтобы покрыть дефицит от выбывания одного из них.

В случае с сотрудниками принцип задвоения работает также сразу в нескольких плоскостях. До тех пор пока у нас был один технолог по рыбной продукции, в наших магазинах не было красной икры даже под Новый год, потому что технолог не мог найти поставщика, готового предложить нам икру без бензоата натрия.

В определенный момент у рыбного технолога появилась его профессиональная копия. Задвоение пошло на пользу и компании, и первому технологу. Они поделили Россию пополам, чтобы не наткнуться на одних и тех же производителей, и каждый приступил к работе в своей зоне поиска. В итоге новый технолог довольно быстро нашел поставщика красной икры, который смог произвести для нас продукт без опасного консерванта в составе. И еще нашел много новых и интересных производителей рыбы, что, в свою очередь, подтянуло первого технолога. Иными словами, здоровые предпринимательские отношения.

По этому же принципу у нас задвоены распределительные центры, куда производители каждый день отгружают продукцию. Их два – на севере и юге Москвы. Каждый имеет своего руководителя, каждый управляется по выработанной им самим схеме.

Задваивать абсолютно всех сотрудников и контрагентов, конечно, нет никакого смысла. Эта тактика выручает, если не хочется строить иерархию, добавляя новые уровни «власти», или когда нужно защититься от монополии и при этом постоянно находиться в поиске лучшей услуги или лучшего продукта.

Принцип задвоения применим абсолютно в любой сфере бизнеса.

ПРАВИЛО



Любой конфликт происходит
всегда на стыке зон
ответственности. Однажды
мы пересмотрели процесс
открытия новых магазинов
и навсегда помирили
Управление развитием
с Управлением розницей.

Любая розничная сеть рано или поздно сталкивается со следующей проблемой: как открывать новые магазины, чтобы каждый из них был эффективен и приносил прибыль? Мы эту проблему решили еще во времена «Избёнки». Модель успешно работает до сих пор и при запуске новых «ВкусВиллов».

Был период, когда, открывая в бешеном темпе одну «Избёнку» за другой, мы наплодили множество убыточных торговых точек. Стоит ли говорить, что через несколько месяцев все они были закрыты?

Сотрудники розничного управления катили бочку на Управление развитием, мол, не там встали, не тот район выбрали. Управление развитием обвиняло розницу в том, что они не умеют раскручивать магазины, привлекать людей. В какой-то момент два подразделения начали ругаться не на жизнь, а на смерть.

При этом слабые магазины тянули за собой целый ряд проблем. Низкая проходимость покупателей – значит, маленькая выручка торговой точки. А следовательно, плохая зарплата продавца. А если низкая зарплата, значит, хорошего продавца сюда не поставит – он уволится. Приходилось ставить слабеньких. И терпеливых.

Мы даже пробовали вводить график «дежурств», когда в отстающий магазин отправляли работать успешного продавца, чтобы тот продемонстрировал своим примером, как нужно осваивать целину. Естественно, для «отличников» это больше походило на каторгу.

Расти при такой модели сложно: слишком высок процент брака. Нужно было что-то менять, причем сделать это максимально безболезненно.

Чтобы решить конфликт двух подразделений и перезапустить процесс открытия новых магазинов, нам пришлось прибегнуть к помощи сторонних модераторов. Мы собрали воюющих друг с другом розницу и развитие под одной крышей. Модераторы вели эту встречу с огнетушителями, чтобы тут же гасить разгорающийся пожар. Ведь нам было нужно найти общее решение, а не переругаться в пух и прах.

Решение проблемы нашлось без лишних мук. Раньше ребята из Управления развитием искали торговые площади, заключали договор аренды, открывали магазин и тут же сдавали его розничному управлению. Считалось, что раскрутка магазина – их дело.

Мы добавили в схему показатель средней выручки магазина. То есть новый магазин мог быть передан рознице только в том случае, если он вышел на требуемые обороты. Раскрутка магазина стала ответственностью ребят из Управления развитием. При такой системе передать в розницу «абы что» не получится.

В итоге в Управлении развитием появилась целая команда собственных продавцов. Это своего рода звездный десант, состоящий сплошь из общительных, улыбчивых и влюбленных в свое дело людей. Они высаживаются в новом магазине с одной единственной целью – раскрутить его как можно скорее. Методы продвижения магазина определяет Управление развитием самостоятельно, ориентируясь по ситуации. Никаких обязательных прописанных регламентов нет. В одних случаях достаточно ограничиться дегустацией в магазине и промоутером с рупором, который будет работать на потоке людей. В других – дополнительно проинформировать жителей района через газеты и листовки. А иногда – организовать праздник в честь открытия с подарками, аниматорами и конкурсами.

Дополнительный заработок продавцов группы развития зависит от скорости передачи нового магазина в территориальную розницу. Как только магазин достигает определенного экономического порога, его забирает то розничное управление, к которому географически относится этот магазин. Показателем для передачи служит выручка. Чем быстрее магазин будет передан, тем больше заработает звездный десант. Максимальный срок для передачи – 38 дней. Если после этого промежутка времени магазин не выходит на нужный показатель, он либо закрывается, либо остается в группе развития до тех пор, пока не будет достигнут нужный минимум. Но дополнительных бонусов в этом случае продавцы уже не получают, будут работать за фикс.

Зарплаты у продавцов, которые работают в группе развития, выше, чем у обычных продавцов, – в среднем от 100 000 рублей. Вам кажется много? На самом деле справедливо. Ведь продавцам при раскрутке нового магазина приходится работать «на потоке» и быть определенным вербовщиком для формирования «пула» постоянных покупателей, которые будут ходить сами и приведут в магазин своих друзей и соседей.

После того как магазин достигает определенного финансового рубежа, продавцы из Управления развитием передают полностью готовый и прибыльный магазин продавцам из территориального управления.

Как результат, новый магазин для них теперь не каторга и не испытание. Продавцы знают, что выйдут на работу уже в «прикормленное» место. Ведь раз магазин передан из группы развития в розничное управление, значит, он достиг требуемых показателей. Значит, там есть покупатели, есть выручка, будет хорошая зарплата и т. д. Вся черновая работа сделана.

Эта схема помирила Управление развитием с Управлением розницей. Воевать друг с другом стало не за что.

Сегодня новые «ВкусВиллы» одновременно открывают четыре Управления развитием. По сути, это четыре разных отдела со своими продавцами, методами работы, находками.



Ольга Щедрина искренне убеждена, что главное в любой работе — уважительное отношение друг к другу. Все остальное второстепенно

Ольга Щедрина – управляющая одним из таких отделов. Вообще, Оля пришла в нашу компанию на должность офис-менеджера. Три года она бесперебойно обеспечивала порядок в офисе, пока не решила перевернуть свою жизнь. В аккурат на одном из советов управляющих было решено задвоить текущую группу развития и параллельно создать еще одну. Возглавить новое управление предложили Ольге.

Оля – девушка молодая и открытая, поэтому начала сколачивать команду таких же, как она, продавцов – юных да открытых. Ее управление стало первым, куда на должность продавца-консультанта стали охотно устраиваться молодые мужчины. Ольга ко всему еще и очень обаятельная, поэтому для представителей сильного пола работа с таким руководителем стала отдельной мотивацией.

– Раньше мы недооценивали мужчин-продавцов. А на деле с ними гораздо проще. И магазину работать легче, ведь у продавцов немало физической нагрузки. Да и покупатели на молодых и вежливо общающихся парней реагируют гораздо лучше, чем на девушек и женщин. Молодым больше доверяют, что ли, – рассуждает Ольга.

В среднем магазин передается в розничное управление в течение двух-трех недель. За этот период продавцам удается «раскачать» его.

– Самый быстрый срок передачи магазина из моего управления в розницу – три дня. Самый

долгий – семь месяцев. Но этот магазин мы все равно поставили на ноги! – радуется Ольга.

ПРАВИЛО



Чем больше сознательной ответственности на местах, тем легче живется всей компании. Наша мечта, чтобы каждый магазин стал автономен и самоуправляем.

В розничном мире принято жить по жестко установленным правилам. Протоколы и регламенты издаются в корпорациях пачками и не предполагают какой-либо инициативы на местах. Считается, что таким образом компания достигает единообразия и порядка.

Мы всегда отрицали такую модель управления, понимая, что она вынуждает продавцов отключать не только мозг, но и душу. Наверное, поэтому всегда рассматривали магазин как отдельный микромир, а офис в этой цепочке был и остается исполнительным органом, а не законодательным.

Первое и главное, что отличает нас от других торговых сетей, – отсутствие штрафов для продавцов. В других местах линейный персонал принято держать в узде, мол, этим прохиндеям только палец дай... Поэтому, когда к нам приходят работать продавцы из других компаний, первое время они не верят, что можно работать без штрафов.

Все, за что должна болеть голова у продавца «ВкусВилла», – покупатели и качество их обслуживания. Если сотрудник боится совершить лишнее действие, будучи уверен, что его накажут и оштрафуют, ни о какой инициативе на местах не может идти и речи.

От продавцов-консультантов мы ждем как можно больше самостоятельности в принятии решений. Это позволяет им нести ответственность за свой магазин, вкладывать душу в каждое принимаемое ими решение, а компании – не увеличивать расходы на управление компанией, ведь чем больше магазин может сделать сам, тем проще и эластичнее весь бизнес.

По сравнению с большинством других розничных компаний наши продавцы действительно могут многое. К примеру, мы дали им возможность выводить из ассортимента своего магазина любой продукт. Никакого согласования с офисом или руководителем не требуется. Поставили в системе галочку – больше не привозить, скажем, пирожки с капустой, – и система перестанет распределять этот товар в конкретный магазин. Таким образом они сами могут влиять на снижение показателя списания того или иного товара. Понятно, что «под нож» в первую очередь попадут те товары, которые не очень хорошо продаются в определенном магазине.

Также продавцы в магазине сами решают, как и где будет расположен товар в торговом зале. Мы прошли путь с планограммами и мерчандайзингом, однако поняли, что стричь всех под одну гребенку неправильно. И полностью отдали этот процесс продавцам. По этой причине два магазина через дорогу могут существенно отличаться друг от друга как ассортиментом товара, так и выкладкой. И мы не видим в этом абсолютно никакой катастрофы. Если магазин считает, что так удобнее и правильнее, а покупатели с этим согласны, значит, все действительно так и есть. Любые решения из центрального офиса в этой цепочке явно лишние.

Продавцы сами принимают решение, сколько и какого товара продать со скидкой 40 процентов – той, что дается на товары, срок годности которых истечет сегодня-завтра. В теории продавцы могут весь ассортимент (и свежие товары тоже) обклеить зелеными ценниками, то есть обозначить в системе, что на продукт действует скидка. Технически система без проблем позволит это сделать. А вот здравый смысл продавца – вряд ли.



Когда основа ассортимента — продукты с короткими сроками хранения, каждое утро в магазине начинается одинаково. Разобрать коробки, разгрузить товар. Однако в каждом магазине этот процесс ведется так, как удобнее команде продавцов. Глупо было бы регулировать эту часть работы инструкциями из офиса

Когда мы запускали чат-бот в Telegram и подключили к продвижению тяжелую артиллерию – розницу, произошел забавный случай. Офис ломал голову, как же на пальцах объяснить продавцам, что такое Telegram, как работает бот, как к нему подключиться, ведь основной костяк наших продавцов – взрослые женщины, которые далеки от технологий.

И в этом деле помогло то, что никогда бы не произошло в компании, где линейные сотрудники живут по прописанным офисом стандартам. Работники одного магазина сделали робота из коробок, в которых приходит продукция. Обклеили коробки фольгой, приделали глаза и выставили в торговый зал. Мол, вот он, наш робот-бот.

На «беду», идея понравилась продавцам из других магазинов, и в какой-то момент началось наступление роботов. Продавцы в разных магазинах начали соревноваться друг с другом, у кого робот выше, шире, сильнее, ярче...

А теперь представьте: заходите вы вечером после работы в продуктовый магазин за хлебом, молоком и колбаской. И тут вам на глаза попадает какое-то картонное пугало. Естественно, первая реакция – понять, а что это вообще такое. Видя ваше смущение и немой вопрос, застывший в глазах, из ниоткуда появляется наш продавец, который начинает рассказывать про Telegram, бота и о том, как ваша покупательская жизнь теперь преобразится благодаря искусственному интеллекту.

Вот примеры роботов, которых делали продавцы (рис. 9).

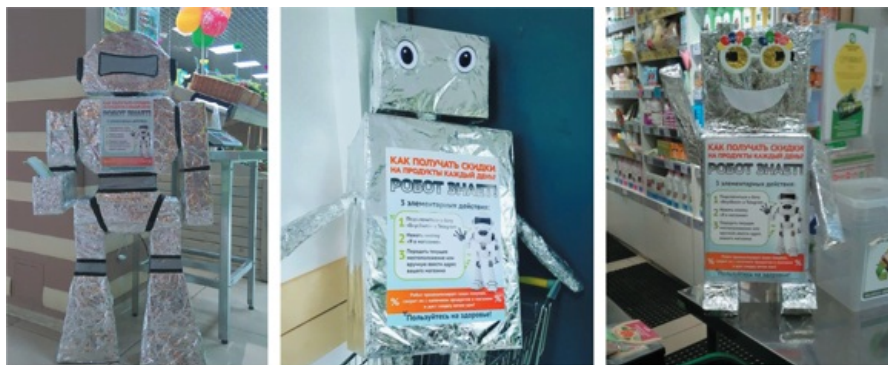


Рис. 9

Согласитесь, что это, мягко говоря, далеко от изящества. Да что уж аккуратничать со словами, роботы получились страшными! И мы, как компания обеспеченная, конечно, могли бы обратиться в агентство, которое бы разработало и закупило роботов на все магазины. Получилась бы рекламная кампания в едином стиле. Но мы более чем уверены, что это никогда не вовлекло бы продавцов и не позволило им разобраться в особенностях и нюансах Telegram-бота.

Количество сотрудников одного магазина может варьироваться от пяти человек и больше в зависимости от потребностей данной торговой точки. В магазинах нет директора, заместителя, нет своей бухгалтерии. Роль «главного» выполняет старший продавец, но на 95 процентов его функционал совпадает с рядовым продавцом-консультантом. Точно так же, как и все, он участвует в разборе товара, стоит за кассой, проводит инвентаризацию. Однако к ежедневной работе старшего продавца прибавляется инкассация, работа с электронной почтой, в 1С, решение проблемных ситуаций в магазине и наставничество.

В идеале мы хотим прийти к тому, чтобы магазины стали максимально автономны и самоуправляемы. Чтобы сам магазин принимал решения, начиная от подбора продавцов и заканчивая оформлением торгового пространства. А офис помогал и упрощал жизнь магазинов, автоматизируя процессы. И в этом направлении движется вся компания.

ПРАВИЛО



Сегодня для бизнеса
IT-система — как смартфон
для современного человека.
Жить можно и без него,
но качество жизни при этом
пострадает.

«ВкусВилл» никогда бы не стал столь мощной и быстроразвивающейся сетью без IT-системы, лежащей в основе всех процессов компании. И в этом единоличная заслуга Андрея Кривенко.

– Еще во времена «Избёнки» я понял, что готовых IT-решений для нашего формата нет. В нашей сети представлены товары только под собственной торговой маркой. Во всех существующих IT-системах нужно было вводить бренды. А у нас стандартный товар «молоко 3,2 %» может быть от совершенно разных производителей. Я попытался первое время работать с одной консалтинговой компанией, чтобы доработать их решение под себя, потратил деньги и время, но ничего хорошего не получилось. Пришлось создавать софт с нуля, – вспоминает Андрей.

Поначалу вся IT-инфраструктура была создана в Microsoft Access – базе данных, которая, мягко сказать, не предназначена для управления крупным бизнесом. Тем не менее до 2014 года вся компания управлялась через нее. После мы перешли на базу SQL и 1С.

При этом в штате «ВкусВилла» никогда не было своего IT-отдела. Все разработки вела небольшая компания, близкая нам по духу. Удавалось работать быстро и без лишней бюрократии.

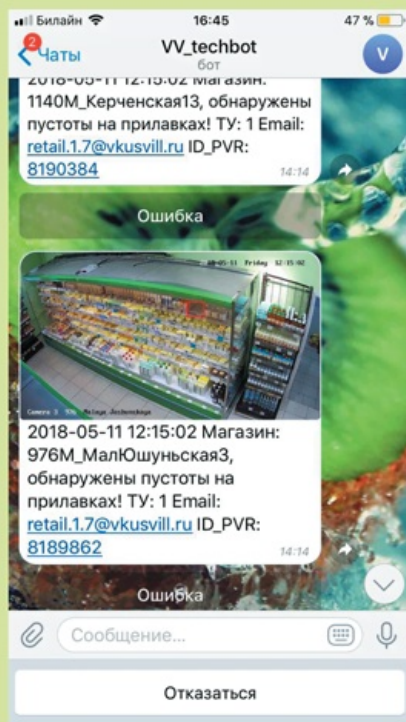
Сегодня IT-доработки во «ВкусВилле» выполняют сразу несколько сторонних компаний, а каждый наш сотрудник является заказчиком, который напрямую ставит задачу разработчикам. Техническое задание пишется на пользовательском языке, а уже программисты переводят все «хотелки» на язык разработчиков.

Традиционное IT-решение для розницы подразумевает, что продавцы вбивают данные, а потом бухгалтеры, финансисты их разбирают и анализируют. Для этого нужно, чтобы в каждом магазине был установлен сервер, к нему были подключены кассы и раз в день серверы скидывали информацию в общую базу. Получается медленно и очень громоздко.

Во «ВкусВилле» все сильно упрощено. Наши магазины работают онлайн – мы видим продажи и ошибки в реальном времени. А обычный продавец-кассир напрямую работает с самой аналитической программой, внося изменения и корректировки непосредственно в базу данных. При этом работа проверяется сервером на предмет корректности информации. То есть касса является как бы мобильным приложением всей системы. Интерфейс, естественно, рассчитан на людей далеких от IT.

Работа в онлайн позволяет видеть всю картину компании целиком. При такой схеме нельзя что-то внести задним числом, исправить или скрыть – появляется та самая прозрачность, которая очень важна при построении доверительного бизнеса. Мы очень быстро реагируем на любые изменения. Отчет за неделю приходит к нам в понедельник утром и является важнейшим документом – по нему мы видим тренды и сразу же вносим коррективы, если что-то разладилось. Поэтому нам легко запускать любые изменения, связанные и с программами лояльности, и со списанием, и т. д. В следующий понедельник мы увидим, как изменилось количество покупателей, средний чек или что пошло не так, как планировалось.

Благодаря IT нам не нужно раздувать штат, и для многих наших служб не так важно, сколько в управлении магазинов – 20, 350 или 1000. Ведь в бизнес-процессах ничего не меняется, а техника обрабатывает любое количество записей по одному алгоритму.



Искусственный интеллект в действии. В разгар рабочего дня камера «увидела» пустоту на полках и сообщила об этом магазину. Пока товар есть в наличии, пустоту нужно заполнить. В вечерний час пик камеры на это уже не реагируют

РАБОТА В ОНЛАЙНЕ ПОЗВОЛЯЕТ ВИДЕТЬ ВСЮ КАРТИНУ КОМПАНИИ ЦЕЛИКОМ. ПРИ ТАКОЙ СХЕМЕ НЕЛЬЗЯ ЧТО-ТО ВНЕСТИ ЗАДНИМ ЧИСЛОМ, ИСПРАВИТЬ ИЛИ СКРЫТЬ - ПОЯВЛЯЕТСЯ ТА САМАЯ ПРОЗРАЧНОСТЬ, КОТОРАЯ ОЧЕНЬ ВАЖНА ПРИ ПОСТРОЕНИИ ДОВЕРИТЕЛЬНОГО БИЗНЕСА.

– Если вы приобрели ERP-систему, например SAP, то никто, кроме сотрудников SAP, с ней работать толком не сможет – ты навсегда подсел на эту иглу. Все IT-компании зарабатывают на поддержке и внедрении. Им выгодно внедрять IT-продукты вечно, как нашим дорожникам выгодно вечно менять асфальт. При этом **проблема всех «коробочных» IT-решений в том, что компания должна подстраиваться под программу. Это неправильный подход – софт должен подстраиваться под бизнес.** У нас много менеджеров, которые ничего не понимают в IT. Они вырабатывают решения и не задумываются, реально ли это сделать. Обычно все наоборот. Сидит IT-директор, которому нужно уложиться в бюджет, менеджеры его просят о чем-то, а он отказывает – нет, так нельзя сделать, это будет стоить миллионы. При такой схеме работы бизнес никогда не будет быстрым, – объясняет Андрей Кривенко.

ПРАВИЛО



Автоматизация должна упрощать жизнь сотрудников и клиентов. Если происходит наоборот, значит, это не автоматизация, а чепуха.

Огромный плюс автоматизации в том, что она освобождает от рутины. Именно рутинные, одинаковые, бессмысленные действия раздражают эффективных сотрудников.

И здесь Андрей Кривенко вновь очень помог всем тем коллегам, кто стремился владеть информацией, но не хотел совершать одни и те же операции. Андрею первому стало лень каждый вечер заходить в 1С и выгружать финансовые показатели.

К тому же информацию по выручке ежедневно почти одновременно выгружали 10-15 сотрудников компании. То есть одни и те же данные запрашивались у сервера с 10-15 различных устройств. А это пусть незначительно, но влияет на скорость всей IT-системы.

– Я стал думать, как мне получать отчет по выручке на рабочую почту и при этом иметь возможность сразу обсудить его с кругом заинтересованных в финансовых показателях сотрудников, – вспоминает Кривенко. – Так родился самый первый автоматический отчет. Он приходил в одно и то же время – после закрытия всех магазинов, и мы могли потратить 15 минут вечером, чтобы обсудить цифры, которые были у всех перед глазами.

В большинстве розничных сетей работа с информацией построена следующим образом. Работники вносят данные в единую информационную систему вручную, а такие устройства, как кассы и датчики, – автоматически.

Компании нужно либо обучить сотрудников самостоятельно генерировать отчеты по различным параметрам и запросам (что невероятно сложно), либо взять в штат секретарей-аналитиков, которые будут постоянно запускать отчеты по запросу (проще, но медленно и старомодно).

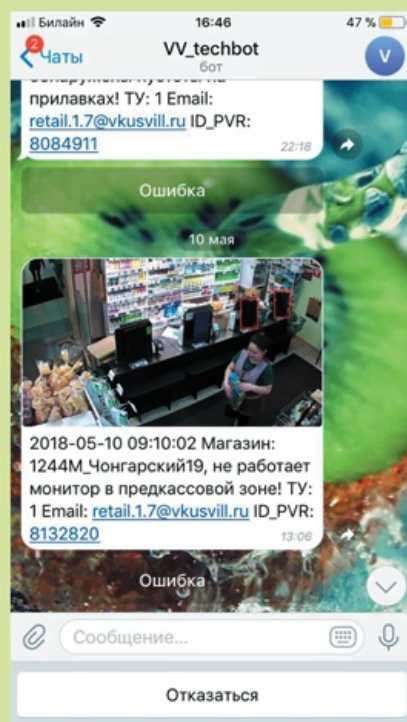
Мы разработали свою систему, которой очень довольны, и теперь не представляем жизни без нее. Ее обслуживает один-единственный программист SQL, и он же еще ее и дорабатывает.

Сотрудник любого отдела компании на «человеческом» языке формулирует запрос, объясняя программисту, какой отчет он бы хотел получать и когда. Программист переводит на IT-язык, прописывает условия для отчета, и после этого сервер автоматически подтягивает нужную сотруднику информацию и присылает ее ему на электронную почту, телефон (в форме SMS) или в Telegram в заданный интервал времени.

То есть нам нужно лишь один раз «показать» системе, на основании каких данных составляется отчет, и больше никогда не возвращаться к его формированию, так как теперь система сама посчитает, проанализирует и пришлет все данные в нужное время нужному сотруднику.

Технически все устроено довольно просто. Система делает запрос в SQL (итоговая таблица для отчета) и ставит его в автоматическую отправку. На выходе получается электронное письмо с таблицей в теле письма в формате html. Система самостоятельно «разрезает» таблицу по адресатам и отправляет каждому сотруднику лишь нужную ему часть отчета отдельным письмом.

Со временем мы научили систему анализировать данные за разные периоды времени, сопоставлять их и выдавать общий результат. Традиционно в майские праздники случается отток москвичей, уменьшается количество чеков. Поскольку в наших магазинах ежедневные поставки продукции с производств, нам важно заказать правильное количество товара, чтобы, с одной стороны, хватило, с другой – не было больших списаний. Раньше, чтобы посмотреть заказ товара и остатки за предыдущие годы, приходилось создавать несколько отчетов, ждать, пока они выгрузятся, и сводить их. Теперь на это не тратится времени вообще. Система сама присылает полный анализ заказов и продаж на майские праздники разных лет на почту.



Камера сообщила магазину о выключенных мониторах в прикассовой зоне. Очень важно, чтобы они были включены, так как покупатель видит на этом мониторе свой чек

Каждое действие сотрудников в системе проверяется самой же системой. Если действие некорректно, то оно «не принимается» и тут же пользователю высылается оповещение. Сейчас это в основном e-mail, в критических случаях SMS.

Например, при отмене чека кассиром сообщение приходит помощнику управляющего по рознице. Поэтому в наших магазинах для отмены чека не нужно ждать старшего продавца, чтобы тот физически подтвердил операцию. Каждый кассир уполномочен сделать это самостоятельно и прекрасно знает, что частая отмена чека вызовет вопросы у помощника по рознице, ведь о каждом случае отмены станет известно сразу.

Подобных отчетов настроено больше сотни. Технологам нужны отчеты по их товарам, маркетологам – по успешности акций, количеству обращений от клиентов, рознице – по списаниям, отменам, выручке. В автоматических отчетах мы получаем информацию о зависших остатках на складе, сообщения о поступлении новых товаров, о прекращении заказов, недопоставках.

И на создание этих важных для компании отчетов не затрачивается ни секунды человеческого времени!

За один день сервер формирует около 1000 регулярных отчетов и рассылает около 25 000 реакций на действия сотрудников (прием товара, списания, перемещения). Для тех, кто

работает вне офиса, – это спасение. Ведь ты фактически получаешь сведения об итогах каждого дня по электронной почте.

На рис. 10 и 11 – примеры отчетов, которыми регулярно пользуются продакт-менеджеры, отвечающие за формирование ассортимента.

А пример отчета, который позволяет продавцу без каких-либо проблем отменять чеки, а помощникам по рознице видеть количество отмен за любой период, показан на рис. 12.

Сообщение от сервера (IZBENKA)
кому: product_1, concept, brand, zakaz, andy.krivenko, zakaz_u, digovtsova, productmanager1, proc

Отчет по новым товарам.

Общее кол-во строк в отчете - 2165, выведено 2000.

Для того чтобы отписаться от рассылки отчета, перейдите, пожалуйста, по ссылке http://ik-stuff.ru/izbenka/finru_RU?C=otchetId=47. Авто

Товар	Дата	КолВо	Mar	Кол
Клубника, 250гр	22/10/16	152		1,46
Клубника, 250гр	23/10/16	152		2,17
Мицеллярная вода Дамасская роза	22/10/16	53		0,26
Мицеллярная вода Дамасская роза	23/10/16	233		0,40
Печенье Шоколадное	22/10/16	254		1,41
Печенье Шоколадное	23/10/16	257		1,77
Голень в сливочном соусе для гриля	21/10/16	63		0,79
Голень в сливочном соусе для гриля	22/10/16	86		1,16
Голень в сливочном соусе для гриля	23/10/16	86		1,38
Игрушка дерев. Крестоносцы-рыцари 5шт	25/09/16	0		1,00
Игрушка дерев. Крестоносцы-рыцари 5шт	17/10/16	16		1,00
Игрушка дерев. Крестоносцы-рыцари 5шт	20/10/16	16		1,00
Игрушка пазл дерев. Теремок с медведем	27/09/16	12		1,00
Игрушка пазл дерев. Теремок с медведем	29/09/16	12		1,00
Игрушка пазл дерев. Теремок с медведем	04/10/16	12		1,00
Игрушка пирамидка Елочка	29/09/16	15		1,00
Игрушка пирамидка Елочка	02/10/16	15		0,00
Игрушка пирамидка Елочка	07/10/16	15		1,00

Рис. 10

Дата	Тип жалобы	Описание
31.05.2018	11_1 Просьба добавить продукт	31.05.2018 2:22:08 Хотелось бы увидеть в продаже безглютеновый бездрожжевой хлеб, другие виды растительного молока помимо соевого (ореховое, рисовое, овсяное, миндальное, кукурузное)
31.05.2018	11_1 Просьба добавить продукт	Регулярно покупаю у Вас продукты. К сожалению, не все есть. Люблю очень брать обезжиренное молоко. Нужно для кофе. Оно у Вас есть только в поллитровых бутылочках. Думаю, что бутылки 1 л тоже будут очень востребованы - как у любителей кофе капучино, так и у тех, кто следит за питанием. Просьба ввести большие бутылки на обезжиренное молоко. В идеале - чтобы они стоили 55 руб.) Буду очень признательна за изменения! Спасибо.
31.05.2018	11_1 Просьба добавить продукт	ВкусВилл, а почему бы не расширить ассортимент молочных продуктов Пастой? Вчера в крупном торговом гипермаркете купила Пасту от производителя "Гелиос". Очень вкусная и срок хранения небольшой. Сначала думала что Паста это напиток из молока, а оказалось что это пищевой продукт масел! На вкус не отличается от 1% молока. Жирность 0,7%. Ещё Пасту называют обезжиренными сливками. Каково ваше мнение, ВкусВилл, на счёт такого продукта?
31.05.2018	11_1 Просьба добавить продукт	Могли бы ввести в ассортимент магазинов постные колбасы, пожалуйста? В Москве много вегетарианцев, одними из товаров на специальные рынки и в магазинах, а так отоваривались бы у вас. Спасибо. С уважением, Татьяна
30.05.2018	11_1 Просьба добавить продукт	Было бы здорово, если бы в Вашем ассортименте появился ревен.
30.05.2018	11_1 Просьба добавить продукт	И также, хотелось бы, чтобы был кусковой сахар - коричневый, а не только песок, и безглютеновый хлеб, хотя бы кукурузный или рисовый, спасибо!
30.05.2018	11_1 Просьба добавить продукт	было бы очень здорово если в продукции появился сухой соевый фарш без добавок
30.05.2018	11_1 Просьба добавить продукт	Я обожаю десерты с зеленым чаем, и этот не стал исключением!Самое вкусное мороженое, во ВкусВилл! Очень низкий приятный вкус, возможно сладковато, и было бы здорово , если еще и без сахара сделают!Но а так супер!
29.05.2018	11_1 Просьба добавить продукт	Добрый день! Очень хочется больше безлактозных молочных продуктов- сметана, творог, кефир.)
29.05.2018	11_1 Просьба добавить продукт	Здравствуйте, благодарю за то, что в ваших магазинах становится все больше ЗОЖ-продуктов.Хочу предложить вам дополнить ассортимент японскими сладостями без сахара. Это очень вкусно и на 100 % полезно. Эту позицию можно купить всего в нескольких фирменных магазинах в москве, и если бы такое появилось в ВВ было бы здорово
29.05.2018	11_1 Просьба добавить продукт	Уважаемый ВкусВилл, добавить, пожалуйста, в ассортимент слоеное тесто и основу для выпечки! Очень этого не хватает, в обычных магазинах невозможно купить из-за плохого состава. Спасибо!
29.05.2018	11_1 Просьба добавить продукт	28.05.2018 22:03:44 Добрый вечер. Очень бы хотелось увидеть на прилавках ваших магазинов сладости, диетолог для диабетиков, для людей преобретающие стройность на стелли. Большая огромная просьба. На фруктозе нам, как и всем остальным кушать нельзя, так как фруктоза не усваивается нашим организмом, а откладывается жиром на нашей печени. Позаботьтесь о нас пожалуйста. Мы тоже любим сладкое. Заранее БЛАГОДАРИМ.

Рис. 11

ОГРОМНЫЙ ПЛЮС АВТОМАТИЗАЦИИ В ТОМ, ЧТО ОНА ОСВОБОЖДАЕТ ОТ РУТИНЫ. ИМЕННО РУТИННЫЕ, ОДИНАКОВЫЕ, БЕССМЫСЛЕННЫЕ ДЕЙСТВИЯ РАЗДРАЖАЮТ ЭФФЕКТИВНЫХ СОТРУДНИКОВ.

Отмененные чеки за прошедшую неделю

Группа	ТТ	Кол-во чеков	Сред. кол-во поз.	Сред. сумма	ФИО
2	823_Лухов_Жуковского 2Б	70	1	48	Усанова Ирина Эдуардовна
2	46_Кот_Новоряз 5	64	1	38	Ярославцева Любовь Алексеевна
2	651_Воскр_Советская 13	46	1	85	Лемберова Наталия Алексеевна
2	146_Волгоград 63	42	1	12	Калмыкова Ольга Васильевна
2	927_Васильцовский Стан 10	33	1	0	Солодухина Нина Ивановна
2	146_Волгоград 63	23	1	15	Исаева Любовь Евгеньевна
2	916_Защитников Москвы 14	22	1	27	Кретинина Ирина Борисовна
2	927_Васильцовский Стан 10	20	1	0	Локтева Нина Николаевна

Рис. 12

Сейчас трудно представить, как мы работали раньше, а остановка на сутки этой системы просто парализует компанию, наравне с выключением света.

ПРАВИЛО



Победа искусственного интеллекта: как благодаря автоматическому заказу и распределению товара удалось сократить объемы списания больше чем в два раза.

Так называемый скоропорт (продукты с коротким сроком хранения) – головная боль для любого ретейлера. Именно поэтому крупные торговые сети с таким нежеланием продают их. Ведь нужно правильно рассчитать, сколько необходимо продукции, чтобы, с одной стороны, не списать ее в большом количестве, с другой – не остаться к обеду с пустыми полками.

В июле 2015 года суммарные списания по нашей сети превысили восемь процентов от выручки. Для нас это была колоссальная цифра, которая сильно тянула вниз и негативно сказывалась на эффективности всей компании. Тогда мы занялись детальным анализом списаний.

Больше половины вклада в этот показатель давали списания по сроку и продажи со скидкой товаров с истекающим сроком годности. То есть в обоих случаях причиной являлся излишний заказ продукции. Изменить ситуацию можно было, только полностью отказавшись от участия человека в процессе заказа и распределения товара, но для этого требовался алгоритм, который принимал бы решения не хуже человека.

Для этого мы внедрили первичный автоматический расчет и отчет обо всех ручных корректировках заказа расчетчиками, после чего изучили влияние изменений на итоговый

результат:

- если расчетчик увеличил поставку и она оказалась лишней, то мы ему на это указывали и просили так больше не делать;
- если расчетчик уменьшил поставку и в итоге товара не хватило, мы его также корректировали;
- в других случаях мы спрашивали, почему расчетчик поступил таким образом, и выявили логику, которую смогли «защитить» в новый алгоритм.



Распределительный центр оживает ночью. Пока покупатели спят, продукты для них везут со всей страны. И так каждый день, кроме 1 января

Автоматический заказ и распределение товара – полностью самописная система, которую мы продолжаем совершенствовать. Ведь когда мы заказываем товар, важно понять, сколько его нужно привезти. А когда распределяем – необходимо отталкиваться от фактического количества привезенного товара, чтобы «раскидать» его по магазинам оптимальным образом.

Автозаказ работает по следующей формуле (рис. 13).

$$Z = \max \left(0; \min \left(\sum_1^M V_i + \sum_D^{P-1} R + \frac{K}{2} \cdot M - \max \left(0; S - \sum_1^{D-1} R \right); \sum_D^{D+G} R \right) \right)$$

Рис. 13

Элементарно, не правда ли?! Понимаем, что гуманитарии, увидев этот набор закорючек, тут же начали медленно плавиться. У автора книги от подобных формул тоже резко повышается температура тела и начинается озноб. Но давайте все же попробуем разобраться, как следует читать и понимать эту формулу.

R – ожидаемый расход всех магазинов;

D – дней до поставки;

P – дней до следующей поставки;

K – квант поставки;

M – количество магазинов;

V – i -тое наибольшее ожидаемого расхода по магазинам;

S – текущий остаток вместе с уже заказанной продукцией;

G – срок годности.

– Разрабатывая систему автозаказа, мы начали с ежедневно поставляемых позиций с достаточным сроком годности, – объясняет управляющий информацией Валерий Разгуляев. – Взяли первое слагаемое $\sum V$ – то, что должно лежать наутро в магазинах после ночной поставки, которую мы сейчас рассчитываем и будем заказывать. И сразу же стали вычитать из этого необходимого количества то, что должно будет остаться к этому моменту с вечера предыдущего дня, – функция максимума между нулем, когда ничего не осталось, и текущими остатками, в том числе в пути, за минусом расхода до прихода заказываемой сейчас поставки, когда что-то остается.

После этого заметили, что не хватает товара, и обнаружили причину – в магазинах лежит лишняя продукция из-за величины коробки. В среднем удавалось продать половину, а другая половина «висела» на остатках магазина. Мы умножили это значение на количество магазинов и получили еще одно слагаемое. Формула заработала, и мы прибавили к этому значению второе слагаемое $\sum R$ – расход до следующей поставки для товаров, которые поставляются не каждый день. Натолкнулись на проблему с тем, что иногда товара заказывается на больший срок, чем срок его годности, и внесли это ограничение в систему в виде последней суммы $\sum R$.

Для расчета ожидаемого спроса R , одной из переменных формулы автозаказа, мы попробовали все известные модели: тренд-сезонную модель, нейронные сети, скользящие средние с различными параметрами, авторегрессию. Показатели ошибок были всегда больше, чем у выбранной в итоге модели.

Наша простая модель прогнозирования подкупает не только тем, что обеспечивает высокое качество прогнозирования, но и тем, что в ней меньше возможностей для неправильной отработки алгоритма из-за некорректных данных или настроек.

В систему прогнозирования ожидаемого спроса «ВкусВилл» «защиты» следующие параметры:

- опора на базовый период в три недели из самого недавнего прошлого, когда все было спокойно;
- учет внутринедельной «сезонности»;
- учет праздников, религиозных постов и переносов выходных по аналогии с прошлыми годами;
- плановый рост и снижение продаж;
- расчет дефицита в прошлом с точностью до секунд, так как мы начинаем его отсчитывать от момента пробития последнего чека с товаром, которого после этой секунды уже не было на

остатках.

**АВТОМАТИЧЕСКИЙ ЗАКАЗ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТОВАРА - ПОЛНОСТЬЮ
САМОПИСНАЯ СИСТЕМА, КОТОРУЮ МЫ ПРОДОЛЖАЕМ СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ.**



На пальцах у комплектовщика сканер, который считывает информацию со штрихкода на коробке. На руке — смартфон, подключенный к единой информационной базе «ВкусВилл». В режиме реального времени вся информация о количестве принятого товара попадает на сервер

Несмотря на наши богатый опыт и знания, система иногда дает сбой. Так, например, было 18 марта 2018 года. Ни мы, ни автозаказ и подумать не могли, что выборы президента России, которые проходили в этот день, обернутся для нас дефицитом продукции в магазинах. Отдав свой голос будущему президенту, москвичи дружно отправились во «ВкусВиллы» за продуктами. Для автозаказа это был обычный воскресный день, поэтому товара было заказано и привезено как на обычное весеннее воскресенье. В итоге где-то с обеда в большинстве наших магазинов просто закончился товар. По скромным оценкам, дефицит продукции составил около 20 процентов.

Система автоматического заказа и распределения товара на протяжении нескольких лет позволяет нам держать списания в пределах трех – четырех процентов от выручки, что в два с лишним раза лучше, чем было в июле 2015 года, когда списания продукции составляли восемь процентов и более. При этом мы осознанно закладываем в расчет четыре – пять процентов дефицита, чтобы не списывать больше.

Мы могли бы работать полностью без дефицита, но это привело бы к списаниям в 10–15

процентов, что при высокой доле себестоимости продукции в выручке компании было бы хуже для покупателей. Ведь им пришлось бы платить за то же самое больше, да еще и продукция оказалась бы менее свежей из-за того, что в среднем лежала бы на полке дольше.

ПРАВИЛО



Приложения, чат-боты
и прочие достижения
современности лучше
всего помогают клиентам
управлять компанией.
А компании — незаметно
управлять клиентами.

Важным этапом автоматизации стало внедрение бота в Telegram. С увеличением количества различных предложений для покупателей, с трансформацией программы лояльности и ростом всей сети в целом мы поняли, что покупатели вынуждены обращаться к продавцам или на горячую линию по множеству рутинных и одинаковых вопросов. Вопросы, с которыми прекрасно справляется искусственный интеллект.

Причем до этого мы года полтора пребывали в муках неопределенности по поводу создания собственного приложения. Мозг говорил, что пора уходить в смартфон, но душа всячески протестовала против приложения. Ведь приложение – долго и дорого. Но важнее, что нам было непонятно, зачем наш покупатель должен скачать, установить и, самое главное, раз за разом заходить в приложение «ВкусВилла», имея в своем смартфоне полсотни других приложений.

Пока мы размышляли об этом, на мировую арену вышел Павел Дуров и презентовал всем свой Telegram, который оказался не только удобным мессенджером для общения с друзьями, но и прекрасно интегрировался с информационной системой любого бизнеса, позволяя создавать, по сути, приложение в приложении.



Бот «ВкусВилл» в Telegram как инструмент современного взаимодействия бизнеса с клиентом. Роботы все ближе!

Несмотря на откровенные страхи (WhatsApp к тому моменту пользовался значительно большей популярностью, чем Telegram), мы решили попробовать и приступили к созданию своего чат-бота.

На разработку первой рабочей версии ушло около 200 000 рублей и около месяца времени. Всего за два года мы потратили на разработку и улучшения бота порядка четырех миллионов рублей. Общее количество подключившихся пользователей перевалило за 250 000. На десять процентов упало число обращений на горячую линию по техническим вопросам. Человек сам оказался в состоянии решить проблему, с которой раньше нужно было обязательно звонить или обращаться к продавцу.

Вот что сегодня умеет бот:

- изменить «Любимый продукт»;
- предоставить персональные скидки на товары на один день;
- заменить карту «Давайте дружить!»;

- найти ближайший «ВкусВилл»;
- осуществить технические операции по карте;
- предоставить полный список товаров с онлайн-остатками конкретного продукта в конкретном магазине;
- показать историю ваших покупок;
- связаться с поддержкой «ВкусВилла»;
- помочь составить список продуктов;
- показать информацию другой карты;
- распознать товар по штрихкоду;
- настроить меню по вашим предпочтениям.

Чтобы подключиться к боту и получить доступ ко всем функциям, покупателю необходимо иметь активированную карту «Давайте дружить!». И это сразу открывает простор для творчества, ведь на основании информации о покупках можно строить интересные алгоритмы.

К примеру, в боте есть функция «Я в магазине». Это абонемент на один день, который дает персональную скидку 15–20 процентов на пять – шесть продуктов. Список товаров каждый день разный. Для покупателя это своего рода лотерея: всегда интересно узнать, на какие товары сегодня робот дал тебе скидку.

Но алгоритмы написаны не ради развлечений и утех. Таким образом мы частично решаем проблемы конкретного магазина. Если система понимает, что в определенном магазине на остатках есть продукт, который, скорее всего, не получится продать в пределах срока годности, бот начнет активно предлагать его со скидкой. Но предлагать не всем подряд, раздражая навязчивостью, а именно тем, кому потенциально интересен этот продукт. Тому, кто не покупает в нашем магазине продуктов из мяса, нет смысла предлагать колбасу со скидкой. Скорее всего, этот человек просто не ест мясо, поэтому предложение бота его разочарует.

Отдельной темой заслуживает система рейтингов и оценок. Весь современный мир сегодня строится на рейтингах. Мы все уже давно выбираем отели по оценкам, ходим в рестораны с высокими оценками, при выборе фильма смотрим на его рейтинг, а уже потом – на описание.

Бот в Telegram помог нам сформировать собственную систему оценок всех продуктов. После каждого визита в магазин «ВкусВилл» покупателю в боте приходит электронный чек – список только что приобретенных товаров. Каждый товар можно оценить по пятибалльной шкале, сопроводив оценку комментарием.

В среднем мы получаем по 10 000 оценок в день. Впервые изучив оценки на все продукты, мы увидели, что ряд товаров (порядка 40 позиций) получил меньше четырех. Мы отдельно проанализировали каждый товар из этого списка и поняли, что у покупателей действительно были объективные претензии к каждому продукту. Но не настолько очевидные, чтобы самим звонить и писать нам.

После этого мы смело вывели из ассортимента все продукты, которые набрали меньше четырех баллов. И теперь система сама нам подсказывает, на какой товар внезапно снизилась оценка. Это повод оперативно проверить партию, посмотреть, менялся ли продукт, и в крайнем случае вывести его из ассортимента.

Благодаря рейтингу продуктов покупатели получили возможность напрямую управлять ассортиментом наших магазинов. Ведь именно они решают, будет продаваться тот или иной продукт или нет. В итоге получилось очень гармоничное разделение: вопросы с качеством, безопасностью, проверкой составов в лабораториях взяло на себя наше Управление качеством, а все, что касается органолептических показателей (вкус, цвет, запах), мы передали покупателям.

А еще бот в Telegram – отличный поставщик качественной и оперативной обратной связи. Здесь минимум эмоций и максимум конкретики. Зачастую люди пишут сразу из магазина, прикладывая в качестве доказательства фотографию, что значительно упрощает процесс рассмотрения проблемы.

Несмотря на ошеломляющий успех мессенджера, в один момент его судьба в России стала неочевидна. Нас этот факт не мог не напрячь, ведь потерять разом такой инструментарий – это маленькая катастрофа. Поэтому мы были вынуждены разработать собственное приложение, чтобы иметь запасной аэродром на тот случай, если Telegram все-таки однажды окончательно заблокируют.

Но именно благодаря боту мы определились с концепцией, выявили самые востребованные покупателями функции и поняли, каким должно быть приложение, в которое захочется заходить.

ПРАВИЛО



Наверное, когда-нибудь
«ВкусВилл» перестанет
существовать.
Совсем и навсегда.

Читая эту книгу, вы, должно быть, раз за разом задавали себе один и тот же вопрос: «Ну вот нашли они свою нишу, собрали вокруг себя преданных покупателей, покорили Москву и даже открылись в некоторых регионах. А что дальше?»

Разочаруем. У нас самих нет ответа на этот вопрос.

«ВкусВилл» никогда не ставил своей целью покорить Россию. Нам никогда не хотелось конкурировать с «Магнитом» или «Пятерочкой», открывая свои магазины во всех городах страны. Нам вообще никогда ни с кем не хотелось соревноваться. Мы просто играли по тем правилам, которые придумывали сами, ломая привычные устои розничной отрасли.

С годами мы смогли сформулировать эволюционную цель нашей компании. То, ради чего мы вообще эту историю затеяли и чем каждый новый день живем. Мы искренне хотим, чтобы во всех магазинах страны были представлены только честные продукты с чистым составом. Чтобы все торговые сети без исключения повернулись к клиенту лицом, а не спиной. Эти простые и понятные принципы повлекут за собой колоссальные изменения во всех областях жизни. Наверное, этим можно обусловить нашу открытость. Мы никогда не боялись рассказывать о себе правду, чтобы «заразить» другие компании своим успехом.

А что, если вдруг и «Магнит», и «Пятерочка» станут продавать такие же продукты, как во «ВкусВилле», и будут делать это дешевле, умнее и все наши покупатели предпочтут ходить к ним? Что произойдет со «ВкусВиллом»? Мы с радостью закроем все свои магазины и будем неделю праздновать победу. Ведь мы достигли своей эволюционной цели. Своим примером расшевелили огромную закостенелую отрасль.

А за нас не переживайте. Мы собрали классную команду отзывчивых и равнодушных людей, поэтому попросту займемся чем-нибудь другим и начнем преображать какую-нибудь другую сферу. Благо в нашей стране еще есть где разгуляться.

Как-то поздно вечером мы сидели с Андреем Кривенко в сколковской кафешке. Андрея попросили выступить на вечернем модуле перед собственниками среднего и крупного бизнеса, учившимися на МВА. Андрея еще можно было уговорить выйти к людям и поделиться опытом, хотя всегда он делал это, переступая через себя.

Там, в кафе, я спросил у Андрея, считает ли он «ВкусВилл» делом своей жизни. Он усмехнулся и ответил:

– Никогда не считал. – А затем, немного помолчав, добавил: – С точки зрения «Антихрупкости» любая компания существует, пока она выполняет свои цели. Я всегда предполагал, что «ВкусВилл» может исчезнуть. Но понятия не имею, когда это произойдет. Что будет лучше рынку, то и случится, но мы точно не навсегда. Потому что навсегда ничего не бывает.

Я работаю с Кривенко почти десять лет. И он до сих пор искренне восхищает меня. Восхищает тем, как много, бескорыстно и тихо помогает другим. Тем, как глубоко и философски мыслит. Тем, как за уши подтягивает коллег до своей вселенной, постоянно развивая их. Тем, как еще больше доверяет людям, даже если кто-то его обманывает и предает.

Был бы «ВкусВилл» таким без Андрея? Почти уверен, что нет.

Да, сегодня он абсолютно не вникает во многие рабочие процессы. И жизнь внутри компании бурлит без непосредственного участия владельца. Но для этого от Кривенко потребовалось работать несколько лет без перерывов и выходных. И это важный факт для всех, кто считает, что самоуправляемая команда появляется по щелчку пальцев. Провозгласить самоуправление и далее почитать на лаврах не получится.

В самом начале я рассказывал, что Андрей не горел идеей появления этой книги. Ему казалось, что рассказывать об очевидных вещах и тем более посвящать этому целую книгу – странно и местами хвастливо.

Но в один счастливый день мне все же удалось убедить его, что пример «ВкусВилла» может стать отправной точкой для начинающих предпринимателей, стремящихся построить свою компанию и интуитивно понимающих, что следовать классическому сценарию не нужно.

Поэтому на финал я приберег то, ради чего к Андрею готовы ехать бизнесмены из Мурманска, Калининграда, Владивостока, Хабаровска, Красноярска, Екатеринбурга...

Несколько простых и дельных советов от основателя и владельца компании «ВкусВилл» Андрея Кривенко. Всем действующим и будущим предпринимателям нашей великой и творческой страны посвящается.

Именно тотальное недоверие вынуждает строить иерархию внутри компании. Когда ты доверяешь лишь кругу приближенных лиц, а остальных оставляешь вне этого круга, ограничивая их в действиях, информации и правах, в компании появляется деление на избранных и прислуживающих. В такой атмосфере люди никогда не раскроются и всегда будут работать с десяти утра до семи вечера, а не жить работой.

Ищите незанятые ниши. Если ниша пуста, это совсем не значит, что она никому не интересна. Велика вероятность, что все боятся или не могут этим заниматься. Например, продуктов с короткими сроками годности до нас не было не потому, что они не нужны покупателям. А потому, что торговым сетям с классической моделью управления было очень сложно с ними работать. Самое правильное сегодня – выбрать сферу жизни, которую благодаря технологиям можно поменять. Так, как это, к примеру, случилось с такси.

Прописная истина, которую тем не менее приходится повторять раз за разом. Это глобальное

заблуждение, будто вы знаете лучше клиента, что ему нужно. Одного этого пункта достаточно, чтобы провести колоссальные изменения внутри своей компании. Действенная реакция на потребности клиента должна быть включена в ДНК компании и всегда начинаться на уровне собственника.

Тотальная автоматизация – не прихоть айтишников, а упрощение жизни. Задача предпринимателя – снять с себя и своих сотрудников как можно больше рутинных задач, чтобы освободить время и найти энергию для новых идей. Рутинная – серийная убийца творчества и инициативы.

Это величайшая способность предпринимателя – жить и работать, ориентируясь на здравый смысл. В сильном проигрыше те, кто считает правильным лишь свое мировосприятие, а от остальных ждет подвоха. Всем без исключения здоровым людям свойственно принимать здравые решения. На фундаменте здравого смысла действительно можно построить целую компанию.

Не стесняйтесь смотреть, изучать и применять лучшие идеи для своего дела. Но просто так внедрять что-то увиденное – глупо. Копировать что-либо нужно адаптируя это под свою компанию. Нам очень помог мировой опыт розницы, но каждое привезенное решение мы дорабатывали под себя.

Невозможно построить команду, если с компаньонами и коллегами вам не о чем поговорить, кроме как о работе. И совсем ничего не выйдет, если человек вам идеологически не нравится, но вы терпите этого сотрудника ради его профессиональных качеств. К сожалению, в такой атмосфере очень сложно говорить на одном языке.

Читайте книги, кто бы и что ни говорил. Книга погружает вас в другой мир. Заставляет создаваться новые нейронные связи. Книга помогает посмотреть на мир, физически не выходя за пределы собственного дома.

Качество любого стартапа я проверяю не по выручке, обороту или количеству клиентов, а по числу гипотез, которые предприниматель попробовал применить. Такая позиция не дает бизнесу забронзоветь. Даже если все хорошо, ты постоянно пробуешь новое и ищешь способы, чтобы было лучше. Это очень соответствует японской философии непрерывных изменений.

Если вам противно то, чем вы занимаетесь, если главный мотиватор вашего дела – стремление зарабатывать деньги, вы никогда не сможете ощутить удовольствия и драйва от предпринимательства. Это все равно что ужинать едой, которая вам не нравится. Организм насыщается калориями, но удовольствия от процесса – ноль. Если не любите – не делайте. Если искренне любите – делайте вопреки всему.

За этот принцип мне нравятся все страны Скандинавии. У них на уровне генетики защиты скромность и отсутствие желания быть на виду, выделяться. Это важный принцип для предпринимателя, поскольку он позволяет сосредоточиться на смысле, а не на оборотке.

Обычный рабочий день. Вторник. В офис с улицы заходит весельчак с гитарой и говорит: «Я придумал песню про “ВкусВилл”, хочу спеть». Он не собирается ни в кого стрелять, никого ни в чем обвинять. Он реально просто хочет спеть.

Расчехляет гитару и начинает:

Колбасками лакомиться, сочком запивать
Скорей приходите, мы рады встречать.
Без красок и химии прекрасна еда.
Здоровыми будем мы с вами, друзья.

Кто этот человек? Зачем он приехал в Строгино, почти на самый край Москвы? Что им двигало?

Но мы не задаем ему вопросов. Мы просто слушаем, улыбаемся и не перебиваем.

Кажется, нам только что вновь сообщили о чем-то очень важном.

Приложение

Книги от «ВкусВилла»

Бергер Й. Заразительный. Психология сарафанного радио. Как продукты и идеи становятся популярными. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Бланшар К., Боулз Ш. Горячие поклонники. Революционный подход к обслуживанию клиентов. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014.

Гоулмен Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Грабс-Уэст Л. Сотрудники на всю жизнь. Уроки лояльности от Southwest Airlines. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

Коллинз Дж. Как гибнут великие и почему некоторые компании никогда не сдаются. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Коллинз Дж., Хансен М. Великие по собственному выбору. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013.

Кунде Й. Корпоративная религия. Создание сильной компании с яркой индивидуальностью и корпоративной душой. – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2002.

Лалу Ф. Открывая организации будущего. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Логан Д., Кинг Дж., Фишер-Райт Х. Лидер и племя. Пять уровней корпоративной культуры. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Паркер Дж., Ван Альстин М., Чаудари С. Революция платформ. Как сетевые рынки меняют экономику – и как заставить их работать на вас. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012.

Сайед М. Принцип «черного ящика». Как снизить риск неудач и непоправимых ошибок. – М.: КоЛибри; Азбука-Аттикус, 2016.

Сьюэлл К., Браун П. Б. Клиенты на всю жизнь. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Талеб Н. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса. – М.: КоЛибри, 2016.

Чан Ким В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2017.

Шей Т. Доставляя счастье. От нуля до миллиарда. История создания выдающейся компании из первых рук. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

Сноски

Хэмел Г. Сначала увольте начальников // Harvard Business Review – Россия. 2012. 11 января.

НАССР (Hazard Analysis and Critical Control Point) – международная система безопасности на производстве. – *Прим. авт.*