

УДК 658.5

ББК 65.29

Щ57

Редактор Любовь Любавина

Щепин Е.

Щ57 ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле, делая всё не так / Евгений Щепин. — М. : Альпина Паблишер, 2019. — 268 с., ил.

ISBN 978-5-9614-1675-6

Как построить большую продуктовую сеть, начав с маленького молочного киоска и не взяв ни одного кредита? Как вынырнуть из алого океана, погрузиться в голубой и ежегодно увеличивать обороты вдвое? Как не утратить дух стартапа за 10 лет? Как управлять компанией, в которой более 5000 сотрудников, без жестких приказов и регламентов, прописанных КРП и спланированного годового бюджета? Какими должны быть управленцы в такой компании? Как вообще подбирается команда, которую не хотят покидать?

Продуктовые сети «ВкусВилл» и «Избёнка» знакомы многим, их продукцию любят и рекомендуют друзьям. Компания ворвалась на рынок здорового питания и совершила революцию в розничной торговле. Книга Евгения Щепина, одного из ключевых сотрудников «ВкусВилла», — это честный рассказ об успехах и провалах компании, о планах и ожиданиях, об отношении к сотрудникам и покупателям и, конечно, о людях, без которых «ВкусВилл» никогда бы не стал таким, каким мы знаем его сегодня.

УДК 658.5

ББК 65.29

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [mylib@alpina.ru](mailto:mylib@alpina.ru)*

© Евгений Щепин, 2019

© ООО «Альпина Паблишер», 2019

ISBN 978-5-9614-1675-6

# Содержание

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

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

**Правило №19** .....131

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

**Правило №20** .....137

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

**Правило №21** .....145

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

**Правило №22** .....155

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

**Правило №23** .....163

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

**Правило №24** .....169

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

**Правило №25** .....177

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

**Правило №26** .....191

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

**Правило №27** .....199

*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.*

**Правило №28** .....207

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

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