



\*по Э. Шейну

## По позиционированию

## Артефакты:

- Форменный стиль одежды в магазинах (зелено-белый)
- Экологичность продукции
- Сплоченный и профессиональный коллектив (принимающий решение сообща)
- Уважение и допустимость инициативы как сверху, так и снизу
- Поощрение лучших сотрудников

## Нормы, ценности:

- Доверие сотрудникам
- Относительная свобода принятия решений без согласования с начальством (введение скидок, уменьшение ассортимента)
- Ошибка это не «плохо», ошибка — это «нормально»
- Постоянные эксперименты
- Отсутствие штрафов

## Поведение, архетипы

- Стремление магазинов к самоуправлению и автономии
- Система обещаний
- Уважение сотрудниками друг другу
- Никакой расовой, этнической, гендерной и тому подобной дискриминации
- Защита и сохранение природы
- Отсутствие

Источник: Книга Евгений Щепин «ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле, делая всё не так»

РБК: <https://www.rbc.ru/interview/business/27/03/2016/56f52e399a7947c60091e041>

Forbes: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/368197-ne-pokladaya-ruk-kak-nayti-rabotu-posle-60-let>

\*по Э. Шейну

Цели и стратегия

Технологии

Размер, стадия  
жизненного цикла

Организационная  
культура

Окружающая среда

## Предпринимательская культура\*

Характеризующие элементы:

- Слом иерархии (небольшое количество вертикальных связей, большое количество горизонтальных)
- Широкая специализация (сотрудник администрации может попробовать себя на другой должности, сотрудники магазинов совмещают одновременно функции кассиров, консультантов, продавцов, вносят свои идеи и тд)
- Делегирование
- Децентрализация (стремление к самоуправлению и автономии, инициатива снизу)

\*по Камерону и Куинну

Источник: Книга Евгений Щепин «ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле, делая всё не так»

РБК: <https://www.rbc.ru/interview/business/27/03/2016/56f52e399a7947c60091e041>

Интервью основателя Андрея Кривенко: <https://www.youtube.com/watch?v=n-TmluMQk5Y>

Преимущества (при условии соответствия заявленной орг культуры действительности):

- Инициатива снизу может быть эффективной
- Позитивная атмосфера внутри компании
- Самоуправление на местах лучше понимает ситуацию внутри конкретного магазина
- Высокий уровень коммуникации
- В экспериментах рождаются уникальные решения

Недостатки:

- Реальное эффективное самоуправление трудно достижимо
- Отсутствие централизованного HR-отдела вызывает некоторые сомнения насчет кадров
- Широкая специализация зачастую приводит к путанице и меньшей эффективности

Цели и стратегия

Технологии

Размер, стадия  
жизненного цикла

Организационная  
культура

Окружающая среда

## Проблемы

1.8

Источник: Книга Евгений Щепин «ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле, делая всё не так»

РБК: <https://www.rbc.ru/interview/business/27/03/2016/56f52e399a7947c60091e041>

Forbes: <https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/368197-ne-pokladaya-ruk-kak-nayti-rabotu-posle-60-let>