

# Автономия, обещания, доверие и другие принципы работы "Вкусвилла"

*Валера Разгуляев*



**TeamLead**  
Conf 2020

Профессиональная  
конференция  
про тимлидов  
и для тимлидов



# История развития компании



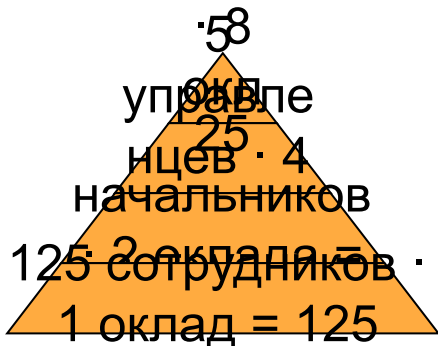
- 12 мая 2009 года – запуск.
- В кризис выросли на 97%.
- В 2016 вошли в первую сотню розниц России.
- В 2017 успешно вышли в соседние регионы.
- В 2018 вошли в первые 500 компаний России.
- 12 мая 2019 года – 811 магазинов + форматы!

# Чем или кем мы управляем?



- Увеличение вклада в затраты зарплаты руководителей:  
 $2/7 \approx 29\% \rightarrow 78/203 \approx 38\%$ ;

# Чем или кем мы управляем?



- Увеличение вклада в затраты зарплаты руководителей:  
 $2/7 \approx 29\% \rightarrow 78/203 \approx 38\%$ ;
- удлинение и искажение коммуникаций;
- перегруженное высшее руководство в стрессе;
- потеря инициативы и мотивации снизу;
- «войны» между отделами.

# Чем или кем мы управляем?



- Мы можем управлять только собой и своим влиянием на окружающих.
- Причём великим управленцам прошлого этого было достаточно.

# Причины войн между отделами

# Причины войн между отделами

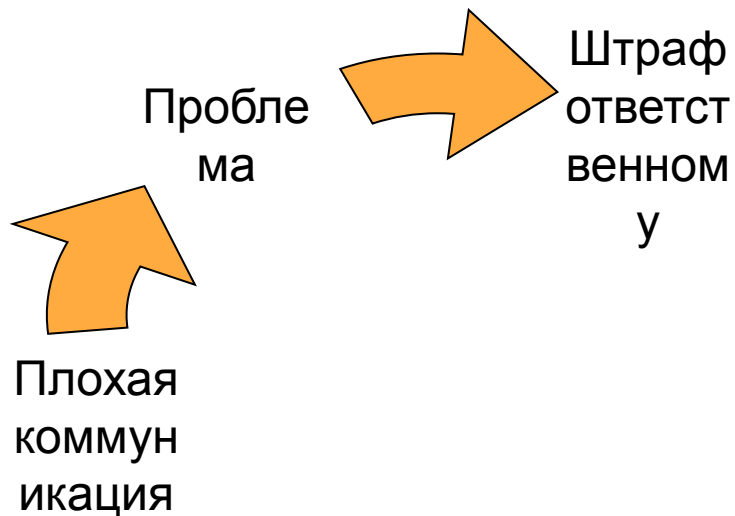
Пробле  
ма

# Причины войн между отделами

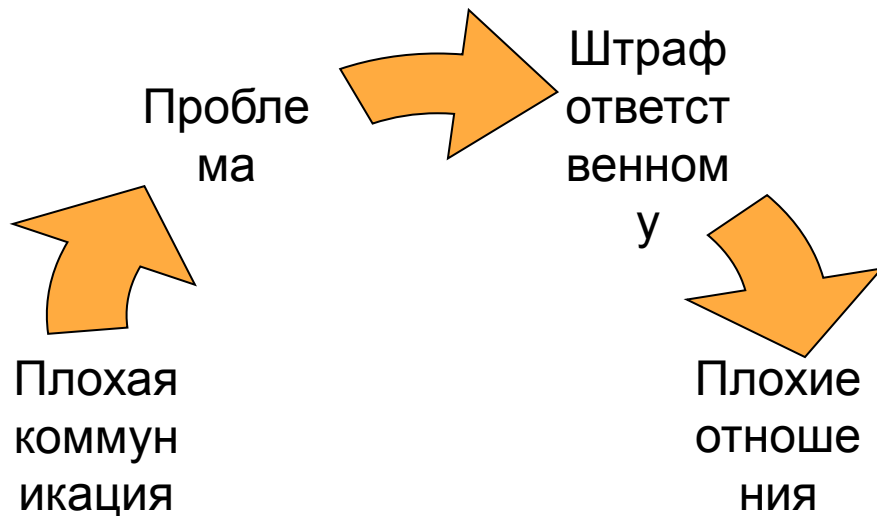




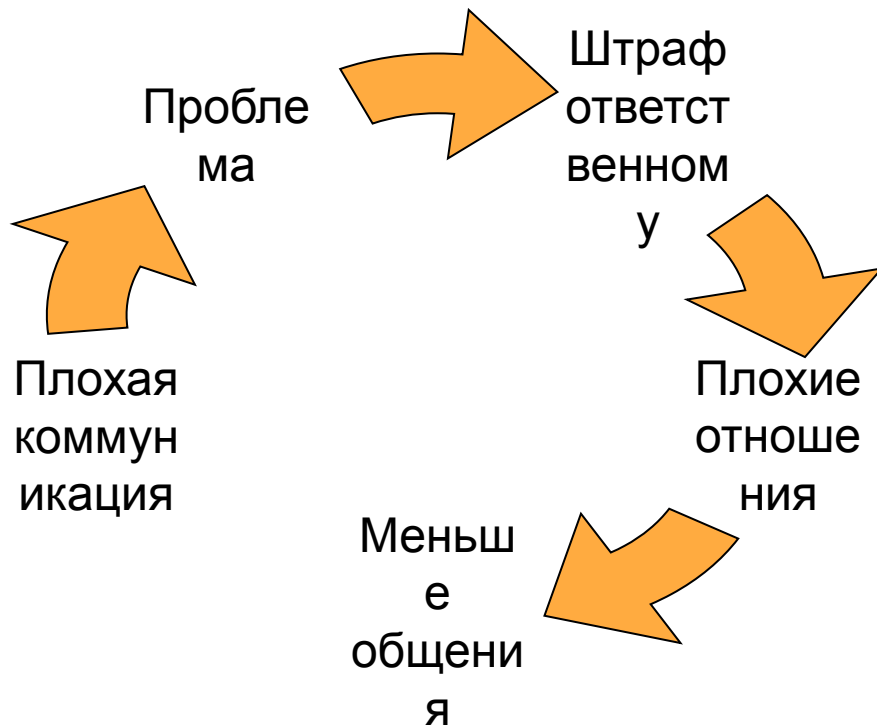
# Причины войн между отделами



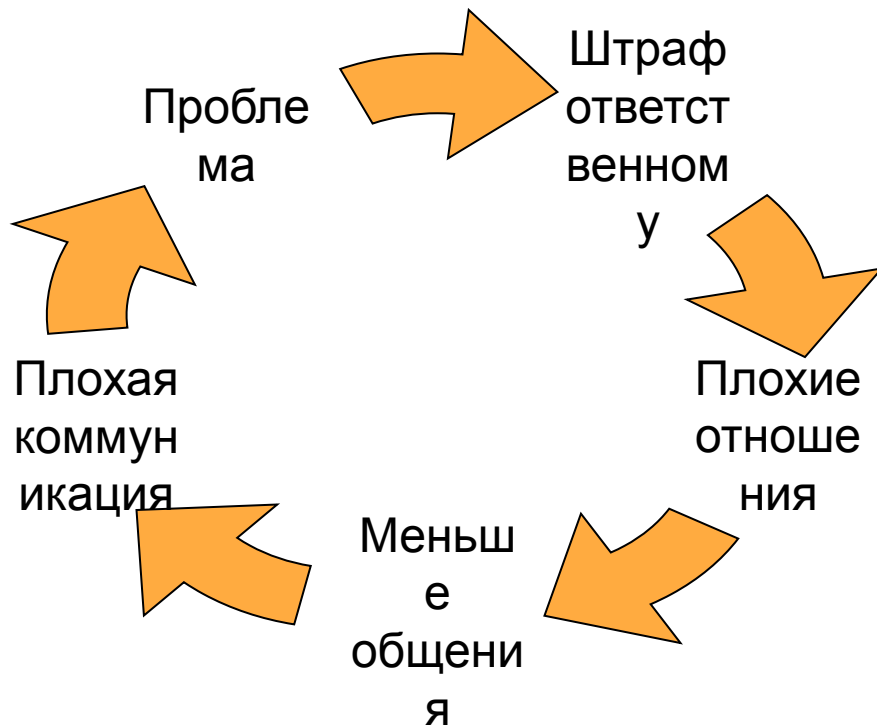
# Причины войн между отделами



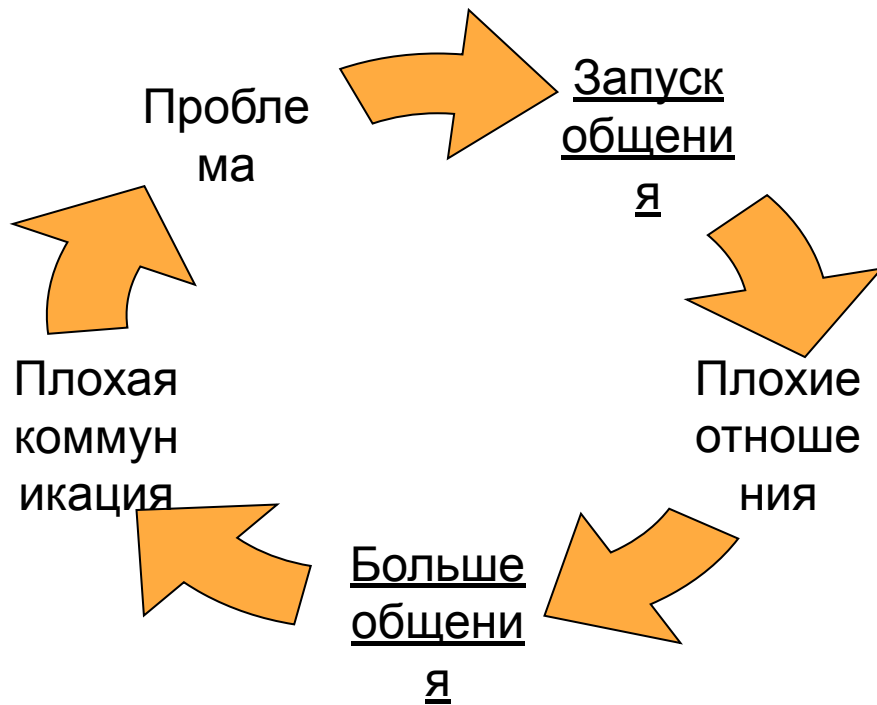
# Причины войн между отделами



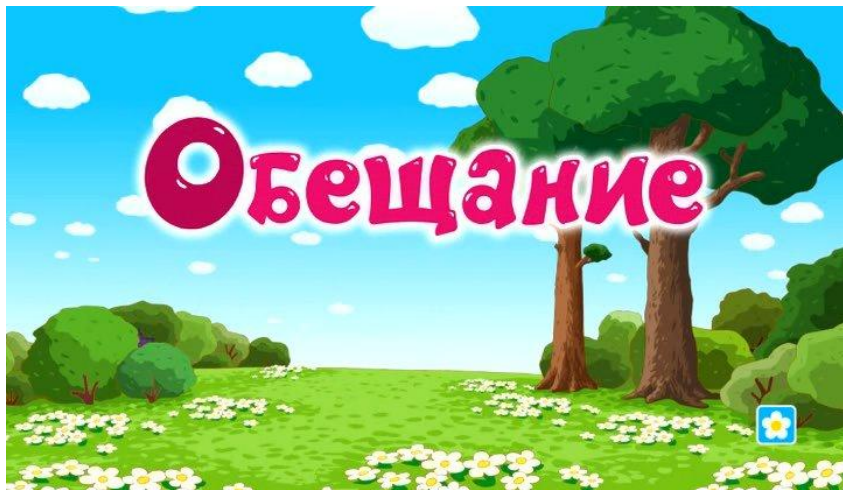
# Причины войн между отделами



# Причины войн между отделами



# 2012 – «Сначала увольте своих начальников» Гэри Хэмел



*Обещание* – это описание результата, который получит *заказчик* и обеспечит *исполнитель*.

# Правильные обещания



- **Неправильное** обещание: *"Буду прикладывать все свои знания и усилия, чтобы товар со склада развозили по магазинам хорошо."*
- **Правильное** обещание: *"Весь товар со склада развезён по магазинам вовремя и согласно распределению."*

# Обещания против поручений

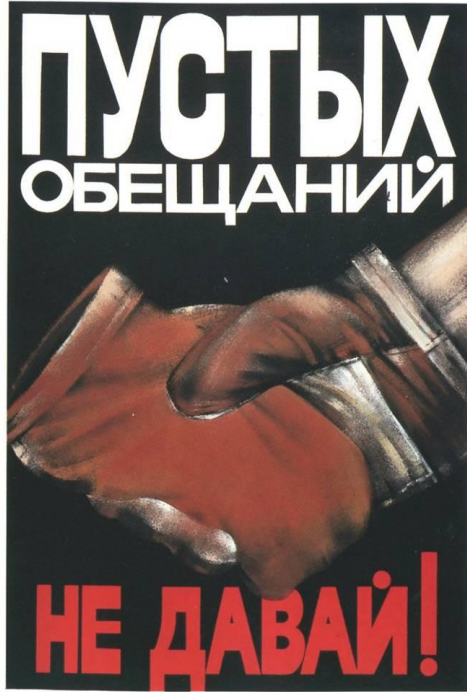
A man in a dark suit, light blue shirt, and red tie is shown from the chest up. His face is obscured by a black rectangular sign with white text. The sign is tilted slightly to the right.

Не откладывай на завтра то,  
что можно сегодня  
кому нибудь поручить!

- **Поручение** – данное другому обязательство.
- **Обещание** – взятое на себя обязательство. Когда кто-то берёт его на себя, то получает и все необходимые права и ресурсы.

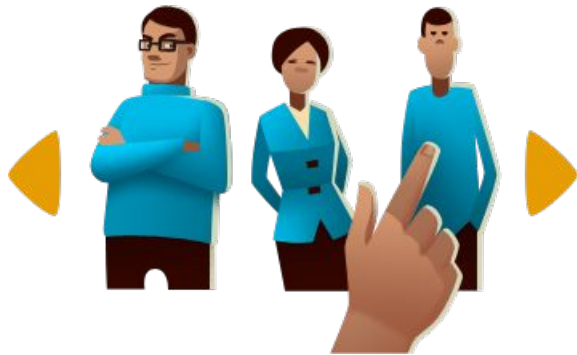


# Выполнение обещания



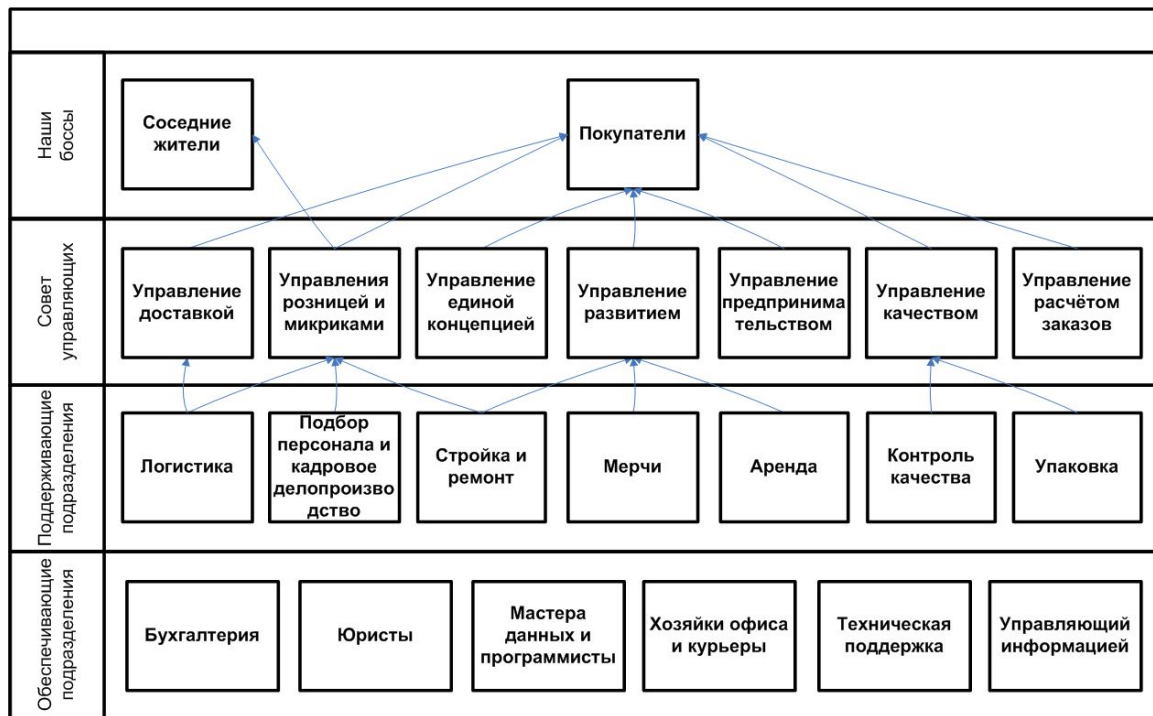
- Отказ от численных критериев оценки.
- Необходимым и достаточным условием выполнения обещания является только субъективная удовлетворённость заказчика.

# «Я не виноват, меня самого подвели...»



- Если исполнитель не выполняет своё обещание, то виноват заказчик!
- Только заказчик может:
  - дать исполнителю обратную связь;
  - помочь ему выполнить обещание;
  - задвоить исполнителя;
  - заменить его!

# Правильная иерархия обещаний



# Ответственности нужна свобода

## Мы сами её убиваем:

- не даём прав;
- отказываем в помощи;
- не обучаем;
- запрещаем ошибки;
- обманываем;
- не объясняем, зачем её на себя брать.

## Как отдать её:

- проверить себя по списку слева;
- дать поручение;
- поставить в ситуацию, когда по-другому нельзя;
- дать свободу делать иначе – доверять!

# Что такое доверие?



- Доверие – это передача другому возможности сделать мне плохо.

# Доверие – жизненно важно



Оплачено  
доверием

- Экономия:
  - 40% денег,
  - 60% времени;
- приятное, мотивирующее место работы;
- знание своих проблем и их реальное решение;
- готовность брать на себя ответственность.

# Доверие даже важнее денег!



- Мы убрали:
  - краситель синий блестящий,
  - краситель жёлтый,
  - глутамат натрия,
  - сорбат натрия,
  - бензоат натрия.

# Почему мы тогда не доверяем?



- Причём так было не всегда – дети всем доверяют!
- Любой наш «плохой» выбор зачем-то нам нужен, и надо понять зачем!



# Как быть?



- Интуитивно создаём сужающийся круг доверия.
- Мы делаем выбор между:
  - доверием и процветанием,
  - или страхом и нищетой.
- Поэтому доверяем всем по умолчанию!

# Есть распознавание с камер

Контроль соблюдения формы одежды

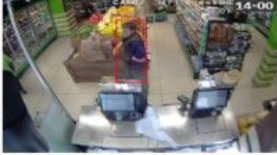
Аналитика [Видеоматериалы](#)

1 июля—1 августа




909	Москва ул. Народного Ополчения, д. 22, к. 1	19
748	Видное ул. Березовая, д. 1	19
1115	Сосенское поселение Коммунарка, ул. Лазурная, д. 3	18
890	Москва Украинский бульвар, д. 6	18
1356	Москва Ленинградское шоссе 68	18
933	Москва ул. Новокузнецкая, д. 13 стр. 1	18
1620	Москва Кутузовский пр-т, д. 29	17
1471	Москва Судостроительная, 11к1	15
1245	Москва ул. Александра Невского, д.1	15
1545	Москва ул. Чусовская, д. 15	15
1042	Москва МКАД 87 км, д. 8	15
1116	Москва ул. Веерная, д. 22, корп. 2	14
1010	Москва ул. Сущевская д. 9	14
497	Москва Измайловский бульвар, д. 38	13
1547	Химки ул. Бабакина, д. 9	13
1458	Нахабино Красноармейская, 44	13
1320	Москва ул. Абрамцевская 3	13
1473	Химки Ленинский проспект, 1к2	13
1408	Москва ул 1-я Мясниковская 2	13
1455	Химки Маяковского, 14	12

1471 Москва Судостроительная, 11к1

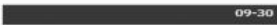
01.08.2018, обнаружены кассиры без формы



30.07.2018, обнаружены кассиры без формы



28.07.2018, обнаружены кассиры без формы

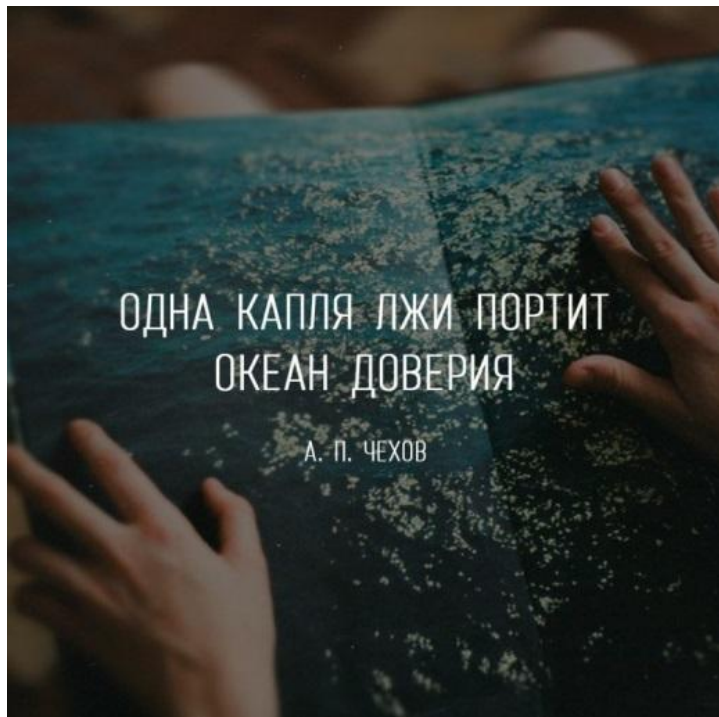


# Доверие и контроль – это не антонимы



- «Доверяй, но проверяй!»
- По-настоящему не проверишь никого, не доверившись.
- А проверенным мы доверяем больше.

# А что тогда убивает доверие?



- Штрафы;
- закрытость информации;
- обман и нечестность;
- статусность,
- гордыня;
- микроуправление;
- разнесение слухов;
- недоверие.

# Доверяйте клиентам, и они доверятся вам



- Любой продукт можно вернуть:
  - без чека и паспорта,
  - открытый и попробованный.
- Иногда можно даже не возвращать.

# Микрик – полное доверие



- На полном доверии.
- Цены и поставки каждый день, как и в магазине.
- Покупатели сами управляют его ассортиментом!
- В любой офис от 400 сотрудников.



# Примеры доверия сотрудникам



- Нет штрафов за недостачу;
- нет службы безопасности;
- нет приёмо-передачи товара;
- сотрудники сами:
  - ставят на скидку товар,
  - определяют выкладку магазина,
  - могут продать по любой цене,
  - сами отвечают на обращения;
- вместо скриптов – результат!

# Нет бюджета, а график работы все формируют себе сами



## ГРАФИК РАБОТЫ





# Закреть магазин через неделю



- Больше тысячи магазинов.
- Все прибыльные.
- Открываем по одному-два магазина в день.
- Метим в Европу.

# Свободная явка на собрания



# Без статусности и секретарей



# Льгот мало, но они у всех



Мы – команда врачей и исследователей, специализирующихся в профилактической медицине и ранней диагностике. Изучая опыт проведения скринингов и профилактических мероприятий во всем мире, мы разрабатываем персональные программы обследований (чек-апы) для вашего здоровья, основанные на доказательной медицине.

Уже более 1500 честных чек-апов



**Евгений  
Борисенко**

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, К.М.Н.  
[Подробнее](#)



**Руслан  
Абсаламов**

МЕДИЦИНСКИЙ ДИРЕКТОР  
[Подробнее](#)



**Анастасия  
Камелова**

ВРАЧ-ЭКСПЕРТ, К.М.Н.



**Людмила  
Меркушева**

РУКОВОДИТЕЛЬ КЛИЕНТСКОГО СЕРВИСА,  
К.М.Н.

**humancheck.ru**

**+7 495 727-94-84**

**info@humancheck.ru**

- 50% на оплату любого занятия спортом;
- оплата такси и СОТОВОГО.

# Автоматизация без технических заданий и согласующих лиц

- Любой сотрудник может ставить задачи и автоматизировать всё, что он до этого делал руками:
- «Неурус» (<https://www.neurus.ru/>) – распознавание,
- «Автомакон» (<http://www.automacon.ru/>) – «1С»,
- «Техаудит» (<http://techaudit.info/>) – поддержка во всём,
- «Тилси» (<https://tealsy.ru/>) – логистика и поставки.

# Некоторые результаты

Handwritten list of business activities and their financial results on graph paper. The list includes items like 'Самодержавие', 'История в бизнесе', 'Формы инфо. лиса V', etc., with corresponding financial notes such as '+ (окт, ноя, 16г)', '+ (окт, ноя, 16г)', and '+ (ноя, дек 16г)'. A red arrow points to the right with the text 'Б и л'.

Activity	Financial Result
Самодержавие	+ (окт, ноя, 16г)
История в бизнесе	?
Уч. лиса V	?
Формы инфо. лиса V	?
Освт. Олимпиады в ст. др.	+ (окт, ноя, 16г)
Карта лиса V	0
Учебный класс	+ (окт, ноя, 16г)
Паспортный сервис	+ (окт)
Разделение ОК и Д.П.	?
Оборудование Кас. зоны	?
Описание сайта У.М. V	?
Курсовая работа по управлению	?
Бил. отклики. топ. проекты	?
об. в магазине	?
Работа с Общественными?	?
Панка с уроком колледжа	?
Каталог в отделе	?
Акции, как подарок	?
Инфо. проект в отделе	?
в магазине	?
Работы. Миссия отделе	?
Миссия в магазине	?
Финансы инфо. в магазине	+ (окт, ноя, 16г)
Роль инфо. в магазине	+ (окт, ноя, 16г)
Топ-35 в магазине	+ (окт, ноя, 16г)
Доп. выкладки	+ (окт, ноя, 16г)
Информационный сервис	+ (ноя, дек 16г)
Миссия	+ (ноя, окт 16г)
Настройка на общение	+ (ноя, окт 16г)
Коллекция откликов	?
Листок в магазине	?
Библиотека в отделе	?
Общение и бюджет	+ (ноя, окт 16г)

- Затраты на управление менее 11% от ФОТ или около 1% от выручки вместе с отчислениями!
- Первый @VKUSVILLBOT в «Телеграме» запущен за 2 месяца и 200 тысяч рублей.
- Недостачи – всего 0,5%!

# 2019 год предпринимательства



- Появилась управляющая новшествами.
- Начали бережливо вести проекты.
- Их уже десятки разных.
- Прошли аудит от «СтартапЛаб» (<https://startup-lab.ru/>) и вместе внедряем их рекомендации.



# Нам этого мало...



- Мы запускаем сотрудничество, которое должно привести к нам иностранные проекты.
- Если интересно, то присоединяйтесь!



# Выбирать только тебе!

- **Дресс-код, график работы**
- **Жёсткие бюджет и планы**
- **Закрытая информация:**
  - перегруженность одних
  - слухи и сплетни у других
- **Прибыль – наше всё:**
  - каждый чих за деньги
- **Штрафы и наказания:**
  - безынициативность
  - войны между отделами
- **Приказы вместо обещаний**
- **Ответственные сотрудники**
- **Эффективность**
- **Доверие:**
  - затраты на 40% меньше
  - скорость на 60% выше
- **Мотивированные люди:**
  - что-то, что важнее денег
- **Решение проблем:**
  - изменения снизу
  - быстрая реакция
- **Мало затрат на управление**

# Где ещё узнать про нас



- Валера Разгуляев:  
[razgv@mail.ru](mailto:razgv@mail.ru)
- скачать все эти слайды:  
[biryuzovie.ru/t.pptx](http://biryuzovie.ru/t.pptx)
- пройти онлайн-курс:  
[tealcourse.ru](http://tealcourse.ru)

- Евгений Щепин –  
экскурсии с докладами  
по магазинам, складу и  
офису «ВкусВилл»  
[v-praktika.ru](http://v-praktika.ru)