

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

Валера Разгуляев



TeamLead
Conf 2020

Профессиональная
конференция
про тимлидов
и для тимлидов



История развития компании



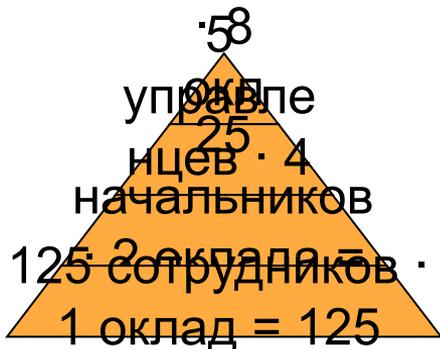
- 12 мая 2009 года – запуск.
- В кризис выросли на 97%.
- В 2016 вошли в первую сотню розниц России.
- В 2017 успешно вышли в соседние регионы.
- В 2018 вошли в первые 500 компаний России.
- 12 мая 2019 года – 811 магазинов + форматы!

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

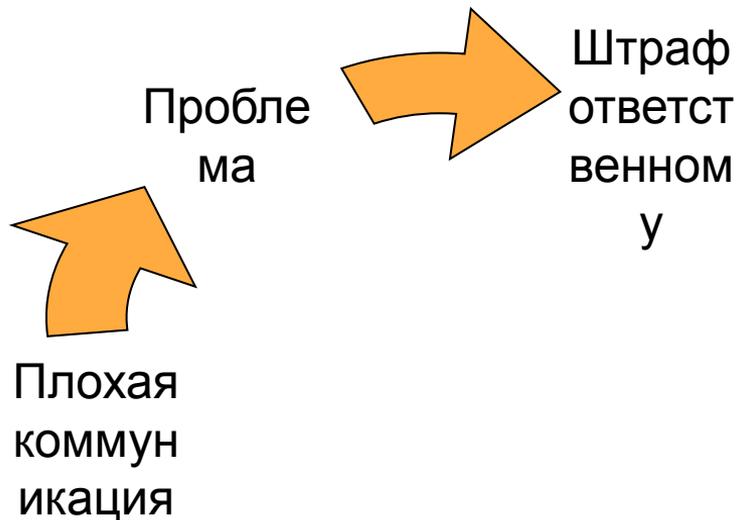
Причины войн между отделами

Пробле
ма

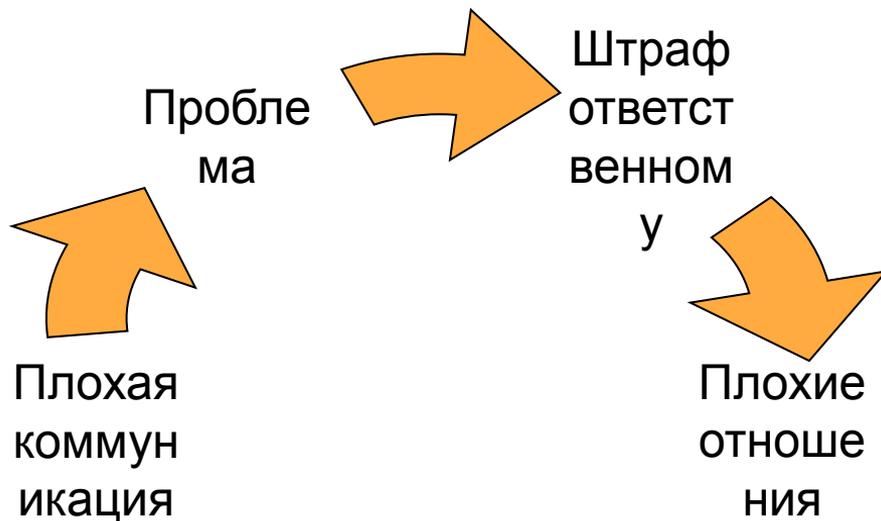
Причины войн между отделами



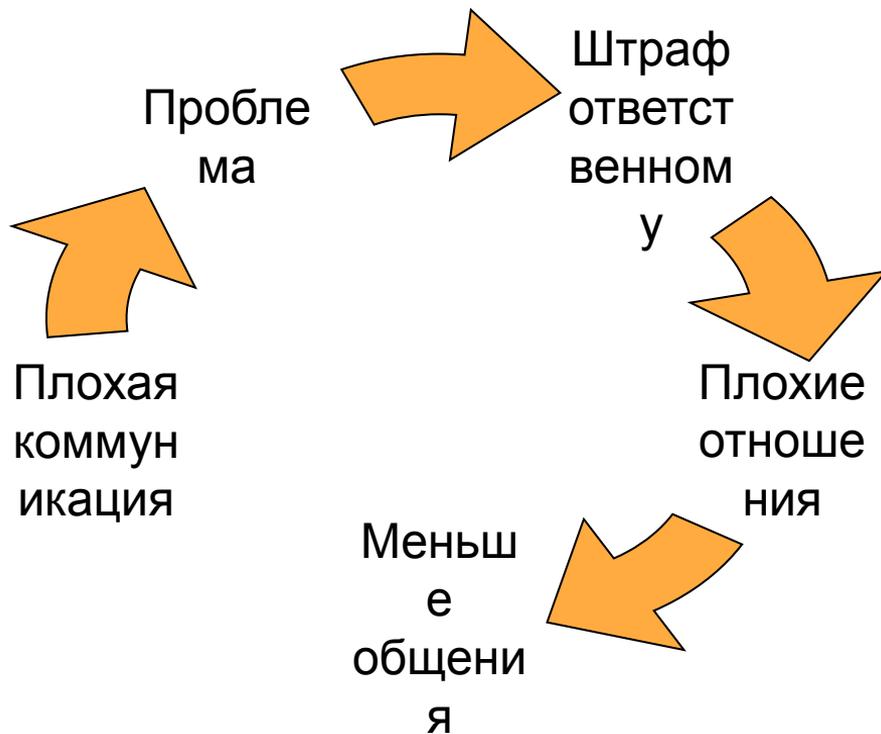
Причины войн между отделами



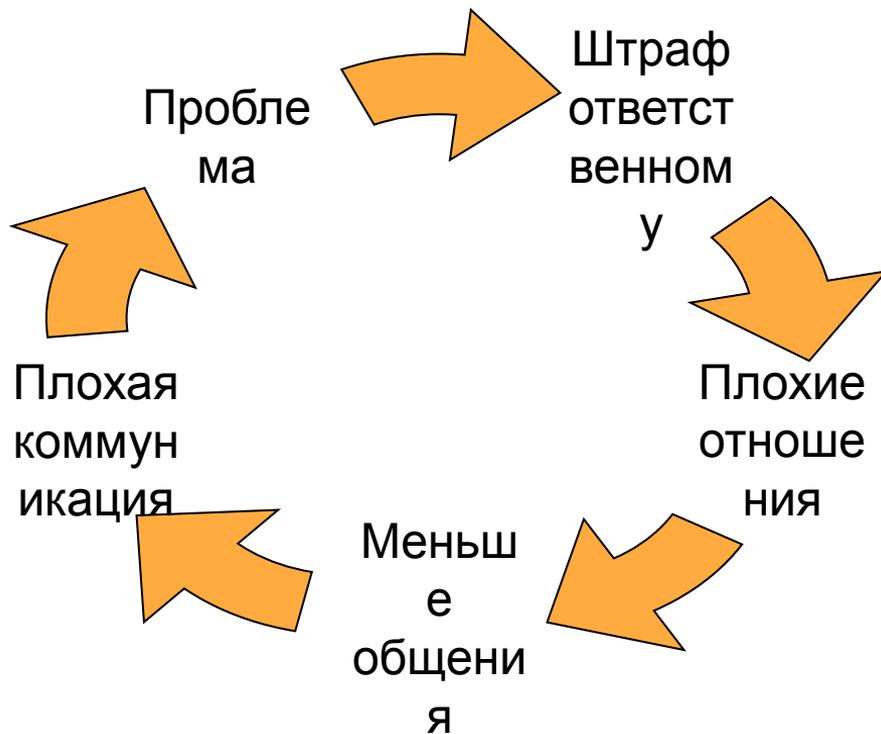
Причины войн между отделами



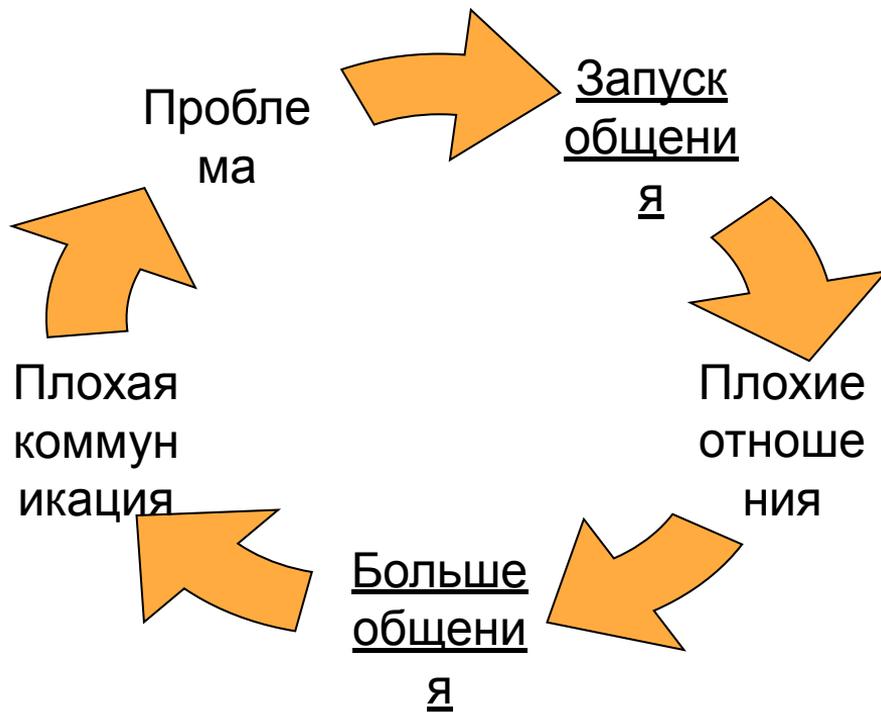
Причины войн между отделами



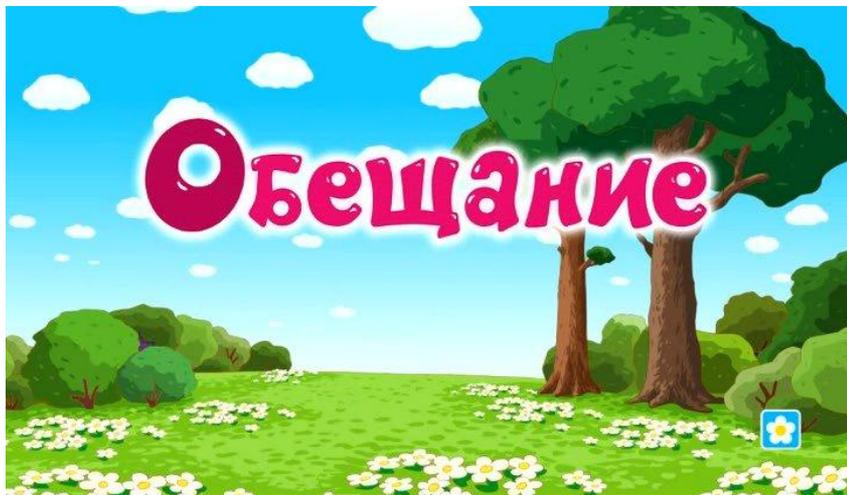
Причины войн между отделами



Причины войн между отделами



2012 – «Сначала увольте своих начальников» Гэри Хэмел



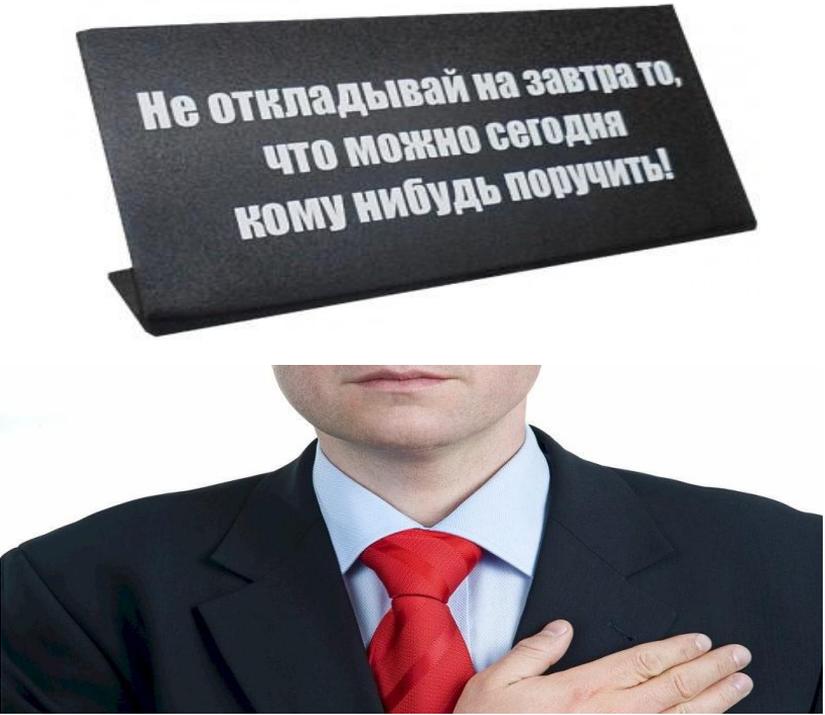
Обещание – это описание результата, который получит *заказчик* и обеспечит *исполнитель*.

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."*

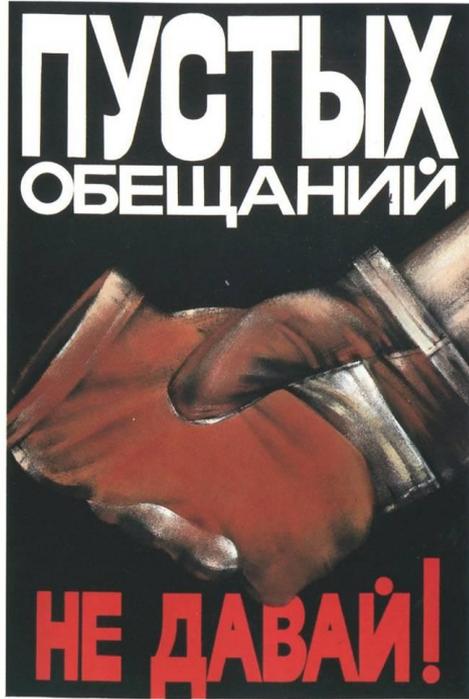
Обещания против поручений

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!

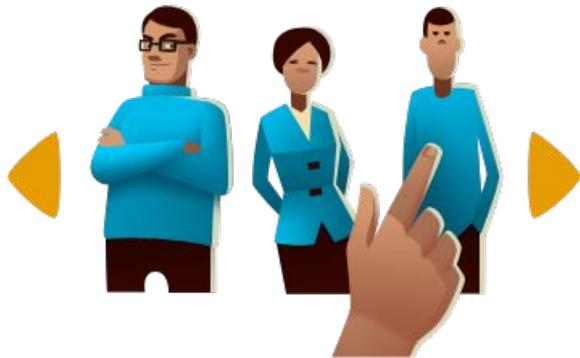
- **Поручение** – данное другому обязательство.
- **Обещание** – взятое на себя обязательство. Когда кто-то берёт его на себя, то получает и все необходимые права и ресурсы.

Выполнение обещания



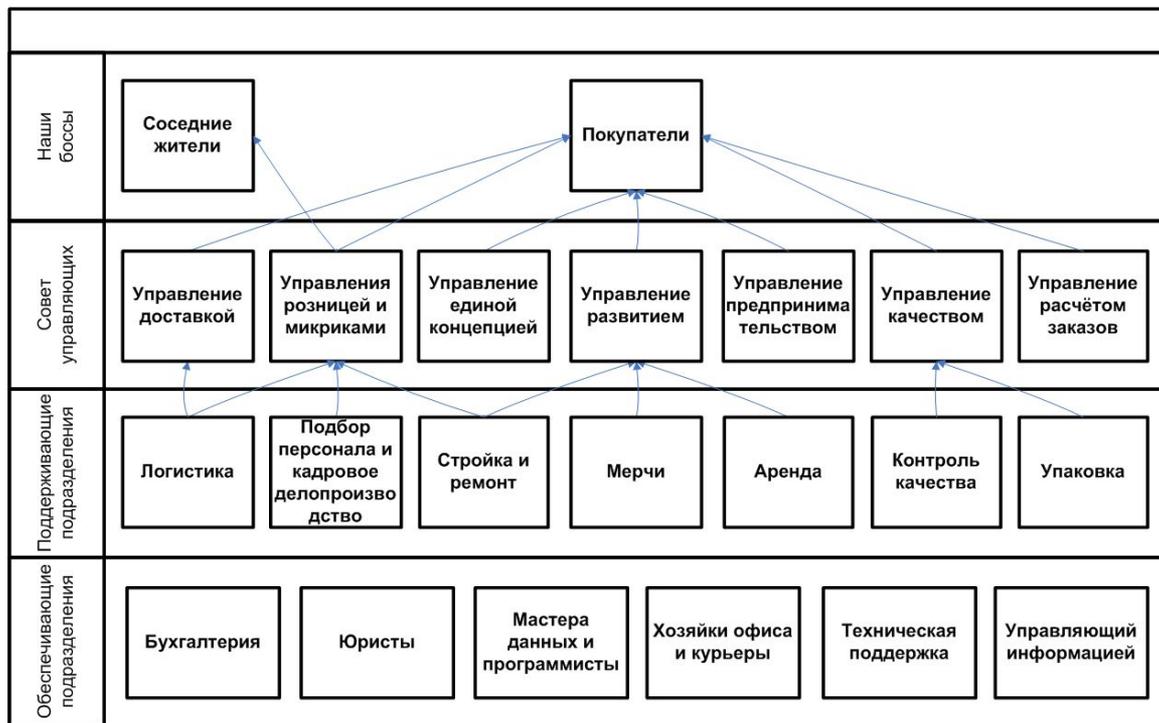
- Отказ от численных критериев оценки.
- Необходимым и достаточным условием выполнения обещания является только субъективная удовлетворённость заказчика.

«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



- 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

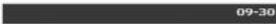
01.08.2018, обнаружены кассиры без формы



30.07.2018, обнаружены кассиры без формы



28.07.2018, обнаружены кассиры без формы

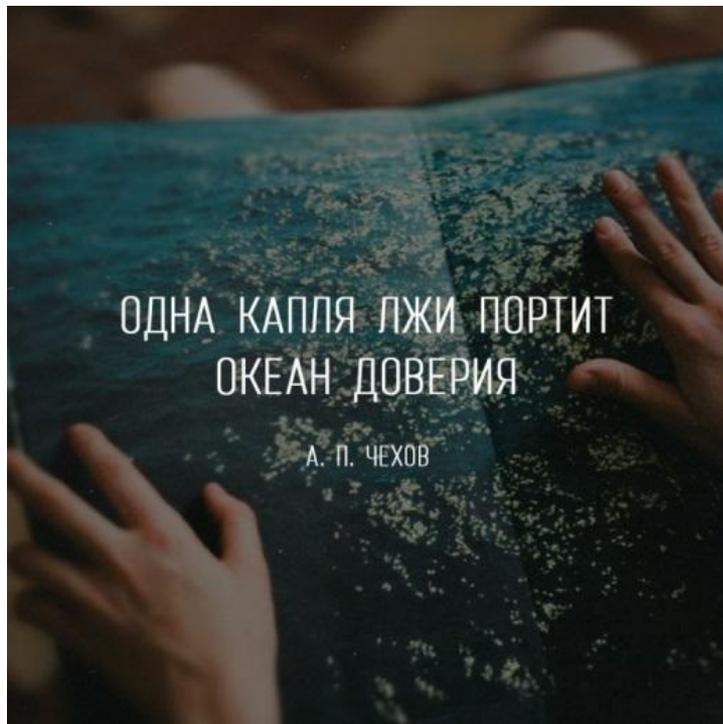


Доверие и контроль – это не антонимы



- «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 др.	+ (окт, ноя, 16г)
Карта лиса V	0
Учебный класс	+ (окт, ноя, 16г)
Поставки тесло	+ (окт)
Разделение ОК и Д.П.	?
Оборудование Кас. зоны	?
Описание вилы У.М. V	?
Краска вилы. продажа	?
Бил. откатам. торг. услуги	?
об. в магазине	?
Работа с Обещаниями?	?
Панка с уроком колд. ш.	?
Каталог в отделе	?
Акция, как подарок	?
Инфо. прощ. вилы ш.	?
в магазине	?
Помощь. Миссия от др.	?
в магазине	?
Финанс. инфо. др. покупат.	+ (окт, ноя, 16г)
Роль инфо. др.	+ (окт, ноя, 16г)
Топ-35 г. продаж в др.	+ (окт, ноя, 16г)
Доп. выкладки	?
Информационные услуги	+ (окт, ноя, 16г)
Каталог	+ (ноя, дек 16г)
Настройка на общение	+ (ноя, окт 16г)
Коллекция от клиентов	?
Книжка в магазине	?
Библиотека в офисе	?
Общение и продажи	+ (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
- скачать все эти слайды:
biryuzovie.ru/t.pptx
- пройти онлайн-курс:
tealcourse.ru

- Евгений Щепин –
экскурсии с докладами
по магазинам, складу и
офису «ВкусВилл»
v-praktika.ru