



# ВкусВилл

Аналитический отчет  
БМБ181



## Оглавление:

- Условия, допущения и ограничения . . . . . 3
- Основные результаты и выводы . . . . . 4
- Краткая справка о компании . . . . . 5
- Миссия, ценности и видение компании . . . . . 10
- Организационная структура . . . . . 11
- Структурные характеристики организации . . . . . 14
- Анализ контекстной характеристики:

Цели и стратегия – Арустамян Артем – стр.15

Используемые технологии – Маркарян Арам – стр.19

Размер и стадия жизненного цикла – Кузнецова Анастасия - стр.21

Организационная культура – Исраелашвили Михаил – стр.24

Окружающая среда – Мельников Филипп – стр.30

## Условия, допущения и ограничения, предусмотренные в отчете:

1. Революционная структура и самоопределение данной компании, т.е. концепция «бирюзовости», создает некоторые сложности для построения четкой, привычной организационной структуры. Также затрудняет ситуацию тот факт, что организационная структура самой компанией обрисована нечетко – вместо неё заявлена система «обещаний».
2. Революционность также несколько затрудняет анализ компании с точки зрения имеющихся теорий организации.
3. Практически отсутствует критика организации от авторитетных источников (экономические и бизнес СМИ, консалтинговые компании). Найдена критика и негативные отзывы только от бывших сотрудников компании и рядовых потребителей (в их личных заметках).
4. Совсем недавно возникла новая версия сайта компании, которую они запустили в пробном режиме, мы же на момент начала работы имели дело именно со старой версией.
5. В открытом доступе на данный момент нет точного числа «офисных» работников компании, а также точной численности сотрудников до 2015 года.

## ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ:

Полное и эффективное самоуправление и автономия магазинов недостижима при управлении некомпетентными сотрудниками (не знающих основ маркетинга, управления), возникает слабый уровень доверия между низшими звеньями и администрацией, возникают сомнения по поводу решений на местах.

Решение: более тщательный отбор сотрудников с помощью внедрения централизованного HR-отдела и дальнейшее обучение сотрудников.

Одна из наиболее существенных проблем для компании – это проблема дальнейшего развития. Есть разные способы роста на данный момент, но серьёзные шаги (попытка занять долю рынка других регионов нашей страны и не только) будут требовать пересмотра всей существующей бизнес-модели и смены организационной структуры.

## Краткая справка

«Вкусвилл» - российская розничная сеть супермаркетов и собственная торговая марка продуктов, позиционируемых как «продукты для здорового питания».

**Дата основания:** 2009 год

**Город:** Москва

**Штаб квартира:** Москва

**Тип:** Общество с Ограниченной ответственностью

**Предыдущие названия:** Избенка

**Выручка на 2016 год:** 18 млрд руб

**Чистая прибыль за 2016 год:** 432 млн руб

**Численность сотрудников (По данным на 2017 год):** 3,5 тыс человек

Источник:

РС: «Вкусвилл» увеличил выручку на 77,6%, до 32,05 млрд рублей

Forbes «Вкусвилл»: <https://www.forbes.ru/biznes/371799-vkusvill-nachal-gotovitsya-k-vyrodu-na-ipo>

# Ситуационная модель Дункана



## Типология организации

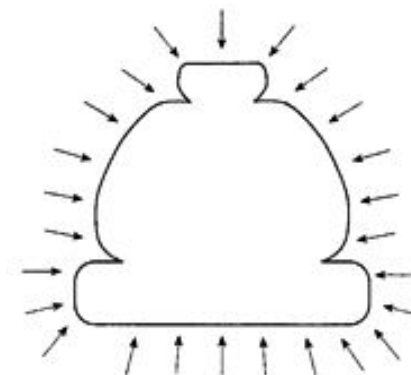
<b>Критерий</b>	<b>Тип организации</b>
Специфика учредительства	Деловая
Отношение к прибыли	Коммерческая
Тип собственности	Частная
Масштаб	Крупная (более 500 человек)
Целевое назначение	Оказание услуг (Ретейл)
Ширина профильной деятельности	Специализированные

## Тип компании по Минцбергу

**Тип организации:** Миссионерская  
«Вкусвилл» утверждает, что вся организация строится на основе сильной корпоративной культуры. В ней доминирует идеология, способствующая сплочению сотрудников.

**Также хотелось бы отдельно отметить особое позиционирование компании – «Бирюзовость»**

**Конфигурация:**





# ИСТОРИЯ

2008 год – Андрей Кривенко теряет работу и решает начать бизнес на накопленные деньги

2009 год – Основатель, заметив, что рынок свежих продуктов еще не занят, открывает первый магазин «Избенка» у метро Строгино (к концу года 4 магазина)

2010 год – «Избенка» освежает свой дизайн, открывает сайт и развивается с помощью отзывов клиентов (к концу года 20 магазинов)

2011 год – Новый формат магазинов со свежими продуктами сильно развивается, компания задумывается о дальнейшем развитии и принимает решение открыть в следующем году первый «ВкусВилл» (к концу года 100 магазинов)

2012 год – Открытие первых магазинов «ВкусВилл» и запуск бонусной программы (к концу года 200 магазинов «Избенка» и 4 магазина «ВкусВилл»)

2013 год – Компания терпит огромные убытки, но все же не оставляет «ВкусВилл» и к концу года начинает приносить первую прибыль (к концу года 250 магазинов «Избенка» и 8 магазинов «ВкусВилл» чистая прибыль: 75 504 млн. рублей)

2014 год – К концу года открыто 290 магазинов «Избенка» и 40 магазинов «ВкусВилл», чистая прибыль: 41 796 млн. рублей

2015 год – Увеличение ассортимента, «ВкусВилл» стал магазином, в котором можно закупаться на каждый день (К концу года 300 магазинов «Избенка» и 100 магазинов «ВкусВилл», чистая прибыль: 278 296 млн. рублей)

2016 год - К концу года открыто 300 магазинов «ВкусВилл» и 125 магазинов «Избенка», чистая прибыль: 432 637 млн. рублей

2017 год – Наладилась система взаимодействия с клиентами (использование соцсетей для проведения акций и проект «Закажи и забери», позволяющий экономить время клиента), открытие магазинов в регионах (К концу года 451 магазинов «ВкусВилл» и 47 магазинов «Избенка», чистая прибыль: 18 196 млн. рублей, выручка: 32 054 млрд. рублей (увеличилась почти в 2 раза по сравнению с прошлым годом)

2018 год – Запуск сервиса доставки с помощью аутсорсинга, открытие пекарни и расширение ассортимента, кооперация с перекрестком, создание приложений (К концу 2018 года открыто: 710 магазинов «ВкусВилл» и закрыты все магазины «Избенка», выручка: 54,6 млрд рублей)

2019 год – В начале 2019 года Микромаркет от «ВкусВилл» появился более чем в 10 московских офисах.

Источники: <https://profibeer.ru/market/samoj-bystrorastushhej-produktovoj-setyu-po-itogam-2018-goda-stal-vkusvill/>, [https://www.audit-it.ru/buh\\_otchet/7734675810\\_ooo-vkusvill](https://www.audit-it.ru/buh_otchet/7734675810_ooo-vkusvill), <https://ru.wikipedia.org/wiki/ВкусВилл>, <https://vkusvill.ru/about/>, <https://dostavkacervis.ru/istoriya-sozdaniya-vkusvill>

## Видение

Ближайшее будущее: в рознице Московского региона – значительная доля здоровых продуктов от отечественных сельскохозяйственных производителей, а «ВкусВилл» – открытая, честная компания и признанный ориентир на этом рынке.

## Ценности

1. Честность
2. Доверие
3. Ответственность
4. Хорошие взаимоотношения и взаимопомощь
5. Достойная работа
6. Социальная значимость

## Миссия

«Мы, компания «ВкусВилл», предлагаем людям натуральные здоровые продукты, честное отношение, а также дарим положительные эмоции. Мы гордимся и получаем удовольствие от работы, а также помогаем нашим партнерам развиваться вместе с нами».

# Организационная структура:

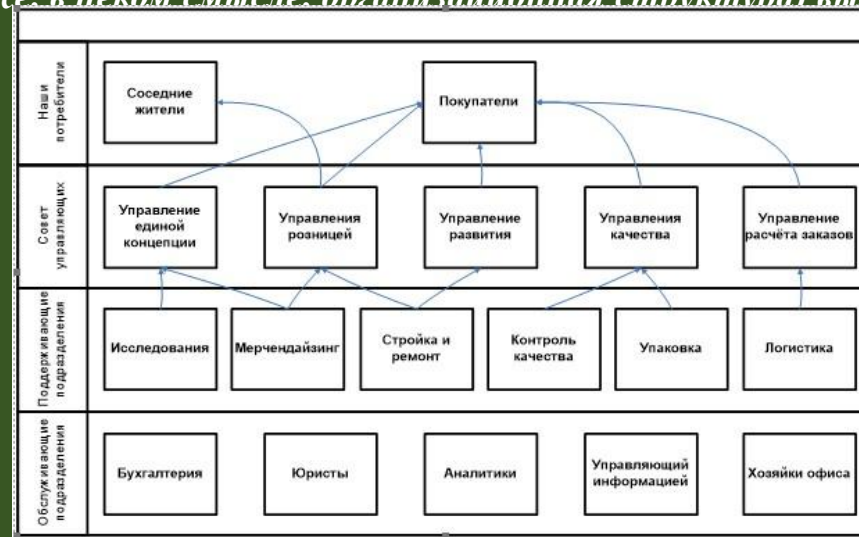
Ранее у компании была линейно-функциональная структура, но возникла проблема: «Формализация убивает последнюю инициативность сотрудников и часто способствует увольнению лучших из них»<sup>1</sup>

«В случае компании «ВкусВилл – Избёнка» инструментом решения этой проблемы стало формирование обещаний всех сотрудников компании»<sup>2</sup>

## Формируется набор обещаний:

- первичных, которые компания даёт клиентам;
- поддерживающих, которые требуются сотрудникам для выполнения ими первичных обещаний;
- обслуживающих, от остальных подразделений, таких как бухгалтерия, юристы, секретариат, отдел кадров и других, помогающих первым и вторым.

Как утверждает *Валерий Разгуляев, управляющий информацией компании «ВкусВилл – Избёнка», их «система обещаний» (она же, в некоем смысле, организационная структура) выглядит так:*

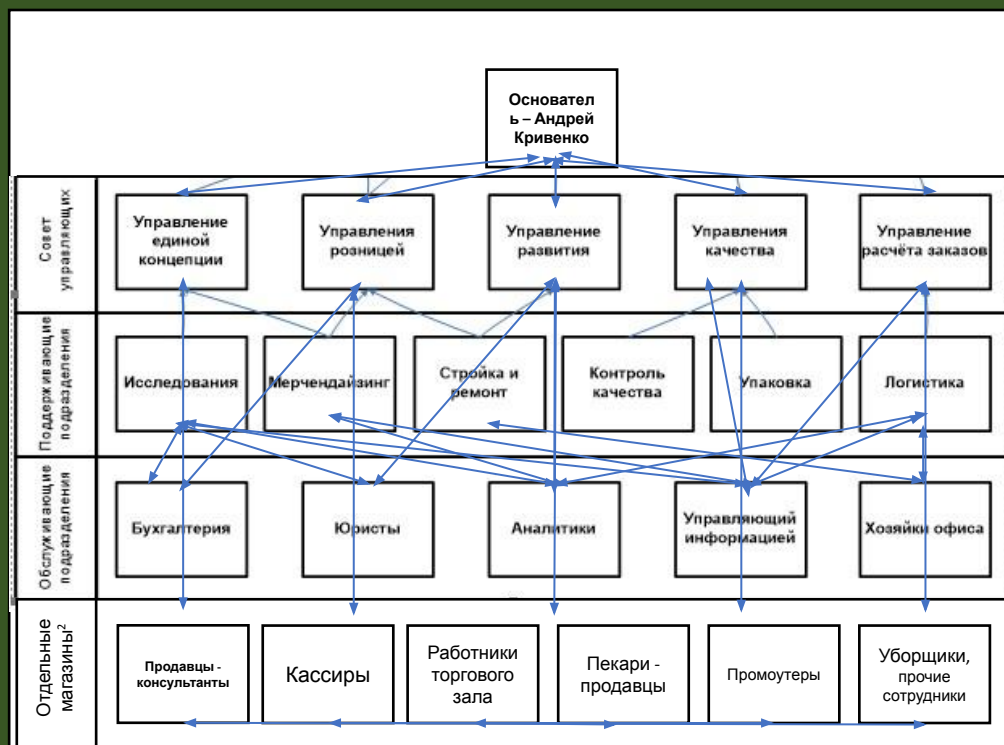


1 - Vc.ru: Главные идеи книги "ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле, делая всё не так" [vc.ru/trade/63847-glavnye-idei-knigi-vkusvill-kak-sovershit-revolyuciyu-v-riteyle-delaya-vse-ne-tak](https://vc.ru/trade/63847-glavnye-idei-knigi-vkusvill-kak-sovershit-revolyuciyu-v-riteyle-delaya-vse-ne-tak)

2 – «Бизнес со смыслом»: [https://files.rulesplay.ru/email\\_magazine/BSS-JUNE2017.pdf](https://files.rulesplay.ru/email_magazine/BSS-JUNE2017.pdf)

Эта система, если рассматривать её с теоретической точки зрения, представляет собой функциональную организационную структуру, т.к. представлены различные отделы, выполняющие свои функции, при этом связанные друг с другом нелинейно.

Если отобразить на схеме почти все горизонтальные связи (все не отображены банально в силу перегруженности схемы), которые существуют между отделами, основное руководство и отдельные магазины, получится нечто такое:



Существование не линейной, а именно функциональной системы просматривается и в отдельно взятых магазинах: «В компании поддерживают плоскую, горизонтальную структуру ролей даже в магазинах: там нет директора, его зама, бухгалтера. Есть роль старшего продавца, функционал которого на 95% совпадает с функционалом обычного продавца, но, кроме этого, он занимается инкассацией, работой с почтой и системой учета, решением кризисных ситуаций и наставничеством»<sup>1</sup>

1 - Vc.ru: Главные идеи книги "ВкусВилл: Как совершить революцию в ритейле, делая всё не так"  
[vc.ru/trade/63847-glavnye-idei-knigi-vkusvill-kak-sovershit-revolyuciyu-v-riteyle-delaya-vse-ne-tak](http://vc.ru/trade/63847-glavnye-idei-knigi-vkusvill-kak-sovershit-revolyuciyu-v-riteyle-delaya-vse-ne-tak)

## Достоинства функциональной системы:

- Четкое понимание ответственности
- Высокий уровень специализации
- Выстраивается обратная связь, ускоряется обмен информацией
- Высокая эффективность
- Снижение загруженности руководства

## Недостатки:

Для решения выявленных нами проблем мы предлагаем не полностью менять структуру, а, посредством некоторых нововведений, сделать её более «самоуправляемой», т.е. по сути воплотить мечты руководства в жизнь.

### 1) Введение HR-отдела.

Компания гордится тем, что у 3000+ сотрудников нет HR. Но, по сути, это отдел может сильно улучшить ситуацию с развитием самоуправления в отдельных магазинах, которая, если верить многочисленным отзывам сотрудников на сервисах по поиску работы, складывается не лучшим образом. Введя специализированный HR-отдел, можно обеспечить набор более профессиональных кадров, а также улучшить систему обучения сотрудников низшего звена. При этом оптимально, если этот отдел будет работать в тесном контакте со старшими продавцами – получится, что HR не полностью «захватит» функцию набора и обучения кадров, а поможет лишь усовершенствовать те системы, которые налаживаются обособленно. Тогда отдел впишется в систему «бирюзовости» и будет осуществлять не власть и контроль, а помощь и улучшения работы.

### 2) Изменения для возможности дальнейшего роста компании

В силу того, что мельчайшие части своей организационной структуры «ВкусВилл» не публикует, возникает ряд сложностей в создании и новой структур. Изначально мы хотели предложить им расширить полномочия отдела развития, чтобы тот занялся новыми проектами по расширению – наша идея была в создании мини кафе – зон в новых ВкусВиллах. Подробнее читайте в разделе «Размер и стадия жизненного цикла»

### 3) Расширение полномочий отдела логистики – создание собственной доставки продуктов.

## Структурные характеристики.

1. **Формализация:** низкая - работает «система обещаний».
2. **Степень разделения труда:** функциональное разделение.
3. **Иерархия власти:** небольшое количество уровней иерархии.
4. **Централизация:** децентрализованная компания, большое количество решений принимаются на низшем уровне.
5. **Профессионализм:** средний уровень (не очень высокий профессионализм у продавцов, но высокий уровень образованности у менеджмента).
6. **Структура штата:** небольшая доля офисных сотрудников, большая доля работников отдельных магазинов (продавцы, кассиры и т.д.), постоянно растущая.

**Долгосрочная цель:**

Стать абсолютным лидером на Российском Рынке эко-продуктов, с большим доверием и лояльностью клиентов, а также создать сильный и узнаваемый бренд.

**Краткосрочная цель:**

- Открыть 1000 магазинов «Вкусвилл» к 2021 году.
- Создать раздел кулинарии, основываясь на видении и миссии компании при помощи привлечения сторонних бизнес-команд.

**Стратегия:**

- Занять нишу доступных людям экологически чистых продуктов.
- Увеличить долю рынка за счет вытеснения конкурентов (так как эко продукты обычно или производятся в маленьком объеме с сомнительным качеством (недостаток фермеров), или являются дорогими, недоступными большинству населения товарами премиум сегмента (недостаток крупных компаний)).
- Увеличить доверие к бренду при помощи гарантии экологичности за счет собственной лаборатории.
- Экономить на упаковке, что позволяет вкладывать больше в качество продукции (упаковка обычно бумажная и ничем не примечательная)

1. Узкий конкурентный охват (сегмент экологически чистых продуктов).
2. Конкурентные преимущества – низкие издержки (товары Вкусвилла по цене ниже товаров других крупных компаний, производящих экопродукты).



Тип конкурентной стратегии по Портеру – Фокусированное лидерство по издержкам (или фокусирование на низких издержках).

### Стратегия анализа по типологии стратегий Майлза и Сноу.

Стратегия нацелена, как на удержание существующих потребителей (ярко заметно на примере системы скидок на товар, который выбирает сам покупатель), так и разработку новых товаров и инноваций (например, разработка отдела кулинарии).

### Позитивная стратегия по Чандлеру:

Вкусвилл уже крупный игрок на российском рынке, в данный момент он развивается, выходя на новые рынки и предлагая новые продукты.



## Преимущества и недостатки стратегии

### Преимущества:

1. Выбранная стратегия позволяет получать большую прибыль из-за того, что Вкусвилл первыми вошли в данный сегмент на Российском рынке, то есть конкуренты еще слишком молоды и не так опасны.
2. Цена ниже у конкурентов и одна из самых низких в сегменте (несмотря на то, что сам сегмент дорогой), что позволяет привлекать клиентов, которые не могут себе позволить продукции фирм конкурентов и поэтому были вынуждены отказываться от экологически чистых продуктов.
3. Выбранная ниша имеет потенциал для роста.

### Недостатки:

1. На данный момент ниша экопродуктов в России развивается медленнее, чем компания, в следствие чего Вкусвиллу затруднительно находить новых клиентов.
2. Обычные продукты стоят намного дороже, чем в неспециализированном магазине.

### Вывод:

Преимущества перекрывают недостатки, так как их больше и они более значимые, а так же 1-й недостаток, по прогнозам, должен самоликвидироваться с течением времени.

## Структурные характеристики.

1. **Формализация:** низкая, система обещаний.
2. **Степень разделения труда:** функциональное разделение.
3. **Иерархия власти:** небольшое количество уровней иерархии.
4. **Централизация:** децентрализованная компания, большое количество решений принимаются на низшем уровне.
5. **Профессионализм:** средний уровень (не очень высокий профессионализм у продавцов, но высокий уровень образованности у менеджмента).
6. **Структура штата:** низшие должности (мерчендайзер, продавец-консультант и т.д.) занимают в основном молодые женщины, в то время как административные должности заняты мужчинами средних лет и старше.

# Технологии

Все структурные характеристики компании, которые были упомянуты ранее, по приведенной ниже таблице указывают на то, что технологии организации — сервисные.

Структурные характеристики	ВкусВилл (сервис)
Уровни иерархии	Небольшое
Специализация	Высокая
Централизация	Низкая
Квалификация	Когнитивная, социальная
Формализация	Средняя, низкая
Организация труда	Командами
География	Широкая (где потребитель)

- Основную деятельность компании «ВкусВилл» можно отнести к сфере сервиса
- Компания «ВкусВилл» самостоятельно не производит продуктов питания, а только доставляет и хранит продукты, произведенные частными поставщиками
- Результаты деятельности компании неосозаемы: удовлетворение потребностей потребителей в пище
- Деятельность компании подразумевает под собой постоянные контакты с покупателями, поставщиками, физическими объектами (в частности, объекты продажи — продукты питания)
- Услуга по продаже товара оказывается и потребляется одновременно
- Качество услуги по продаже товара определяется непосредственно самими потребителями и может быть оценено субъективно
- ВкусВилл часто открывается у метро и в других местах, где больше шансов встретить потребителя

## Проблемы:

У ВкусВилла функциональная программа лояльности, которая приносит огромную прибыль компании, но она не оценивается клиентами в полной мере, многие утверждают, что не могут получить скидку, потому что для ее получения надо потратить слишком много. Решение: подкорректировать систему лояльности, снизить пороги для получения скидки и также добавить новые бонусы, так как из-за малого количества скидок держать карту клиенту не рационально.

На момент, когда мы начинали аналитический анализ, у ВкусВилла были проблемы с сайтом: устаревший и интуитивно непонятный дизайн, но недавно они вывесили бета-версию нового. Решение: запуск новой версии сайта (возможно, стоит поручить это задание студии Артемия Лебедева, так как это добавит популярности сайту).

ВкусВилл пользуется аутсорсингом для доставки своей продукции, что вызывает дискомфорт у клиентов, так как приходится скачивать приложения сервисов, которые работают с ВкусВиллом: golama, SaveTime, iGooods, Utkonos и NesuEdu. Решение: добавить раздел доставки в свое собственное приложение.

Источники: [https://otzovik.com/review\\_6952789.html](https://otzovik.com/review_6952789.html), <https://vkusvill.ru>, <https://new.vkusvill.ru>, <https://dostavka.vkusvill.ru>

## Стадия жизненного цикла (по Адизесу) : расцвет

### Доказательство:

Характеристики стадии	Подтверждение
Разделяемые всеми видение и организационные ценности, вдохновляющие сотрудников	Компания провозглашает такие ценности, как «честность, доверие, ответственность, хорошие взаимоотношения и взаимопомощь, достойная работа и социальная значимость», и утверждает, что все сотрудники их разделяют <sup>1</sup> .
Контролируемая и развиваемая креативность	Бесспорно, компания очень креативна – мы уже рассказывали о идее «бирюзовости». Сам Кривенко говорил, что не любит термин «бирюзовая организация», но разделяет принципы, которые заложены в этот концепт: «Компания должна быть искренне клиентоориентированной, <...> у сотрудников должно быть самоуправление и люди должны быть цельными» <sup>2</sup> .
Изменение приоритетов	Помимо клиентов, в центре внимания организации находятся ее сотрудники с их потребностями и нуждами, что также описано в предыдущем пункте.
Ожидаемое превосходство на рынке	<b>Компания заняла 3-е место из 50 самых быстрорастущих компаний России<sup>3</sup>.</b>
Рост как продаж, так и прибыли	«Если в 2015 г. выручка «ВкусВилла», по данным СПАРК, составляла 5,6 млрд рублей, то в 2016 г. выросла втрое — до 15 млрд рублей» <sup>4</sup> .

1 – Официальный сайт «ВкусВилл»: vkusvill.ru/mission

2 – Inc Russia «Как устроен бизнес сети ВкусВилл»: incrussia.ru/understand/kak-ustroen-biznes-seti-vkusvill-issledovanie-inc/

3 – РБК «ВкусВилл»: www.rbc.ru/magazine/26/11/2016/2215967917141d1d73394

4 – РБК «Сарафан» «Data Drive»: start.rbc.ru/vkusvill/

## Стадия жизненного цикла (по Грейнеру) : рост через сотрудничество Доказательство:

Характеристики стадии	Подтверждение
Особое внимание уделяется созданию команд и межличностному сотрудничеству	Провозглашается принцип внутреннего сотрудничества: «Мы привыкли решать проблемы сообща, сообща радоваться успехам и переживать поражения. Мы помогаем друг другу, понимая, что в нашей компании ценится достойный совместный результат, а не чья-то индивидуальная работа» <sup>1</sup> .
Формальные системы контроля постепенно заменяются социальным контролем и самодисциплиной	Из интервью Валерия Разгуляева, управляющего информацией компании «ВкусВилл»: «"ВкусВилл" эволюционирует к самоорганизации, искреннему доверию и платформенному управлению» <sup>2</sup> .

«ВкусВилл» «толкают вверх» слаженная командная работа и идеология, считает Сергей Коршунов (глава Союза органического земледелия) : «Каким бы хорошим ни был идеолог, исполнять всё равно будут люди. Ретейл — это постоянные новые вызовы, и если [решения принимаются, как в басне] “Лебедь, рак и щука”, то структура очень быстро разрушается»<sup>3</sup>.

1 – Официальный сайт «ВкусВилл»: [vkusvill.ru/mission](http://vkusvill.ru/mission)

2 – Бирюзовые: интервью В.Разгуляева: [biryuzovie.ru/videos/samoorganizaciya-iskrennee-doverie-i-platformy-vo-vkusvill/](http://biryuzovie.ru/videos/samoorganizaciya-iskrennee-doverie-i-platformy-vo-vkusvill/)

3 – Inc Russia «Как устроен бизнес сети ВкусВилл»: [incrussia.ru/understand/kak-ustroen-biznes-seti-vkusvill-issledovanie-inc/](http://incrussia.ru/understand/kak-ustroen-biznes-seti-vkusvill-issledovanie-inc/)

4 – РБК «ВкусВилл»: [www.rbc.ru/interview/business/27/03/2016/56f52e399a7947c60091e041](http://www.rbc.ru/interview/business/27/03/2016/56f52e399a7947c60091e041)

Почему же «ВкусВилл» рос и растёт так стремительно?

Отвечает Андрей Кривенко, основатель: «Мы растем за счет того, что нашу идею, которая появилась в 2011 году, до конца пока не реализовали ни мы, ни наши конкуренты. Мы хотим дать покупателям возможность покупать свежие продукты рядом с домом, и есть много мест, где этой возможности пока нет. Но чтобы выходить в регионы, нужно искать местных производителей. Поэтому пока мы открываемся в городах вокруг Москвы, где можем работать, не меняя нашу бизнес-модель. Для тамошнего населения мы, конечно, премиум-магазин, но многие нас ждали»<sup>1</sup>.

### Проблема:

Одна из проблем компании связана со сложностью дальнейшего **роста**. Из интервью (2016г.) Андрея Кривенко, основателя компании: «Дальше Москвы и области никуда даже не собираемся, нет таких планов. Это действительно очень сложно. Сейчас мы возим [свои продукты] до Обнинска — это максимум. Даже Дубна, где у нас есть магазин, для нас уже очень далеко. Мы понимаем, что наш проект — это Москва и Московская область. Думаю, на освоение области уйдет года два»<sup>4</sup>.

2016 год

Около **2500**  
сотрудников<sup>2</sup>

(в предыдущие годы численность была соответственно меньше, информации нет в открытых источниках, подсчёт усложнён существованием магазинов «Избёнка» и «ВкусВилл» параллельно)

2017 год

Около **3000**  
сотрудников  
Текущая  
персонала —  
40% в год<sup>3</sup>

2018 год

Около  
**3500**  
сотрудников<sup>4</sup>

### Решения:

1. Один из путей расширения «ВкусВилл» развивает с конца 2018 года – устанавливает «Микромаркеты» в офисах.<sup>5</sup>
2. Мы хотели предложить оборудование небольших кафе-зон в новых «ВкусВиллах» как один из способов развития – установка микроволновок для разогрева готовой продукции и нескольких столов с розетками для посетителей могли бы расширить клиентскую базу и увеличить выручку. Но меньше месяца назад в сети появилась информация о том, что компания планирует нечто похожее и даже более глобальное - в мае 2019 года компания стала соучредителем ООО «Парим-варим», созданной для развития собственной сети кулинарии<sup>6</sup>.
3. Расширение сети может происходить и за счет освоения новых территорий – регионы страны или, возможно, даже стран СНГ. Но, как отмечал и сам Кривенко, для это потребуется глобальная смена бизнес-модели (к примеру, создание матричной или дивизиональной структуры), а компания сейчас имеет совсем иные цели, поэтому данный вариант подробно не рассматривается.

1 – INC Russia «Бизнес кодекс Андрея Кривенко»: [incussia.ru/fly/biznes-kodeks-andrej-krivenko-osnovatel-setej-izbyonka-i-vkusvill/](http://incussia.ru/fly/biznes-kodeks-andrej-krivenko-osnovatel-setej-izbyonka-i-vkusvill/)

2 – Официальный сайт «ВкусВилл» (Встреча с Кривенко 2016г.): <https://vkusvill.ru/backstages/25362>

3 – NeoHR: Как 3000 сотрудников работают без HR: [neohr.ru/hr/article\\_post/kak-3000-sotrudnikov-vkusvill-rabotayut-bez-hr](http://neohr.ru/hr/article_post/kak-3000-sotrudnikov-vkusvill-rabotayut-bez-hr)

4 – РБК: Интервью [www.rbc.ru/interview/business/27/03/2016/56f52e399a7947c60091e041](http://www.rbc.ru/interview/business/27/03/2016/56f52e399a7947c60091e041)

5 – The village «Бизнес и ланч»: <https://www.the-village.ru/village/business/management/343721-mikromarkety-vkusvilla>

6 – Коммерсантъ: «ВкусВилл» подает еду: [https://www.kommersant.ru/doc/3983463?utm\\_source=yxnews&utm\\_medium=desktop](https://www.kommersant.ru/doc/3983463?utm_source=yxnews&utm_medium=desktop)



\*по Э. Шейну

Источник: StudMe: [https://studme.org/1679042222104/menedzhment/urovni\\_elementy\\_organizatsionnov\\_kultury](https://studme.org/1679042222104/menedzhment/urovni_elementy_organizatsionnov_kultury)





## По позиционированию компании

### 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 централизованного HR-отдела

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



## 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. Полное и эффективное самоуправление и автономия магазинов недостижима при управлении некомпетентными сотрудниками (не знающих основ маркетинга, управления), возникает слабый уровень доверия между низшими звеньями и администрацией, возникает сомнения по поводу решений на местах. Соответственно возникает высокий контроль и загруженная подотчетность.
2. По многочисленным отзывам бывших сотрудников, ВкусВилл нарушает трудовой договор, принуждая продавцов магазинах работать по 14 часов в день, получая при этом не самые большие деньги (40-45 тысяч рублей в месяц по Москве)
3. По сообщениям некоторых покупателей, многие сотрудники ВкусВилла похожи на людей, которых не взяли больше ни в одну компанию (хамство, грубиянство по отношению к клиентам)

Источники:

Бывшие сотрудники: <https://ppersonal.ru/otzyvy-sotrudnikov/izbenka-vkusvill>

Покупатели: <http://lookbio.ru/samochuvctvie/kolonki-avtorov/cto-menya-razdrazhaet-vo-vkusvill/>

Цели и стратегия

Технологии

Размер, стадия  
жизненного цикла

Организационная  
культура

Окружающая среда

## Решения

### 1. Введение полноценного HR-отдела

Благодаря тщательному отбору сотрудников, показатели эффективности магазинов повысятся, что приведет к увеличению доверия со стороны администрации и дальнейшему развитию самоуправления и автономии, разгрузке администрации. Внедрение отдела позволит сократить численность остального штата, так как вырастет уровень самоуправления.

### 2. Тщательное обучение сотрудников (с помощью семинаров, стажировок/создания единой базы информации, необходимой к изучению)

Тот же результат, что и в решении №1.

### 3. Отход от идеи самоуправления и построение типичной функциональной организационной структуры.

Позволит нивелировать неудачные решения, принятые на основе самоуправления, а соответственно и денежные потери. Не придется в некоторых случаях надеяться на не самых компетентных сотрудников.

## Группы потребителей:

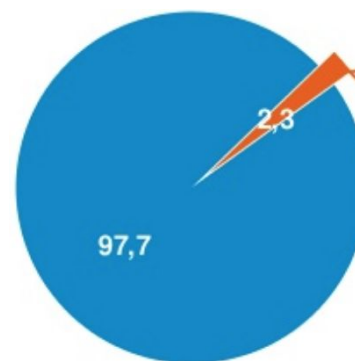
- Люди с активным образом жизни
- Люди с ограничениями в рационе
- Молодые семьи
- Покупатели с повышенным достатком

Люди, которые тщательно следят за тем, что они едят в силу определенных предпочтений или обстоятельств. Чаще всего, это достаточно обеспеченные покупатели, которые готовы тратить больше денег на качественную продукцию.

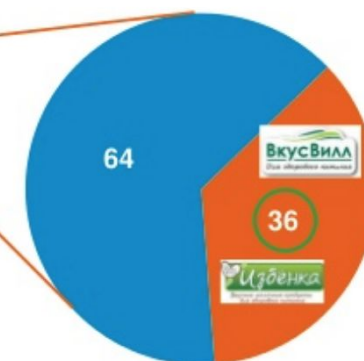
## Возможные конкуренты ВкусВилл:

- Сети здорового питания
- Магазины с эко товарами
- Фермерские лавки
- Перекресток «зеленый»
- Азбука вкуса
- Кооператив «LavkaLavka»

Специализированные продуктовые магазины, доля в руб, %



Доля Вкусвилл и Избенка в руб, %



## Анализ макросреды (PEST)

### Политические факторы:

- Правительственная стабильность: государственная социальная поддержка определенных категорий населения.
- Налоговая политика государства: налоговые ставки, влияющие на деятельность компании и размер ее расходов.
- Изменение законодательства: ожидание различных законов, имеющих влияние на сферу деятельности компании.
- Регулирование деятельности отрасли государством: государство не регулирует сферу деятельности компании.

## Анализ макросреды (PEST)

### Экономические факторы:

- Уровень доходов населения: рост реальной заработной платы населения стимулирует рост потребления.
- Замедление роста рынка: изменение темпов роста рынка сказывается на уровне продаж компании.
- Колебание рыночных цен, валюты: поскольку Вкусвилл все же работает исключительно на российском рынке и с российскими поставщиками – колебания курсов валют не так сильно влияют на компанию.
- Уровень инфляции: уменьшение процента инфляции однозначно положительно влияет, как на всю экономику в целом, так и на компанию в частности.
- Повышение цен поставщиками: это мгновенно отражается на итоговой стоимости продукции на полках магазина.



## Анализ макросреды (PEST)

### Социальные факторы:

- Активность потребителей: снижение потребительской активности вследствие упадка уровня реальных доходов. Падение интереса к продукции определенных категорий.
- Возрастающие потребности населения: рост потребностей напрямую влияет на спрос на различную продукцию даже в существующих категориях, что заставляет компанию развиваться и расширять ассортимент.
- Изменения в уровне жизни населения и его стиле: люди со временем все больше начинают заботиться о качестве потребляемых продуктов питания.
- Демографические факторы: демографический прирост населения означает, что все больше семей покупают продукты для здорового питания, чтобы кормить себя и своих детей, а значит и спрос на такую продукцию растет.
- Влияние СМИ и интернета: повсеместная пропаганда здорового образа жизни и заботы об окружающей среде.
- Религиозные факторы: зависимость спроса на конкретную продукцию от постов, религиозных запретов и праздников.

### Технологические факторы:

- Научно-технический прогресс: влияет на технологии производства продукции, логистику и условия хранения.

## Анализ макросреды (PEST)

### Угрозы:

- Политические (Изменение налоговой политики, законодательства, регулирование сферы) – компания не может повлиять на деятельность государства.
- Экономические (Уровень доходов населения, изменение темпов роста рынка, общий уровень цен, уровень инфляции и повышение цен поставщиками)
- Социальные (Падение активность потребителей)
- Технологические (Брак оборудования или ошибки в программном обеспечении)

### Возможности:

- Экономические (Поведение поставщиков) - может позволить компании отсеивать поставщиков для удержания уровня цен и качества продукта.
- Социальные (Возрастающие потребности, мода и влияние СМИ) – позволяет увеличивать количество предлагаемого товара, что приводит к расширению аудитории.
- Социальные (Религиозные факторы) – дает возможность временно расширять ассортимент товаров специфичными продуктами, характерными определённым религиозным группам.
- Технологические (Удешевление логистики, улучшение систем хранения продуктов)