

Привет каждому, кто читает эти строки!
Меня зовут Евгений Щепин, и я — автор этой книги. Как читатель я не очень люблю введения. Чаще всего они написаны пафосно и излишне академично, поэтому на первых же абзацах мне хочется зевать, а то и отложить книгу целиком.

Поэтому сейчас передо мной стоит непростая задача: рассказать вам, ради чего написана эта книга, и при этом не удариться в занудство и бизнес-рассуждизмы, от которых моментально потянет в сон.

Вообще, я мечтал, что ее напишет Андрей Кривенко, основатель компаний «Избёнка» и «ВкусВилл». Уж кто, как не Андрей, понимает все нюансы и перипетии своего собственного дела.

Однако надо знать Андрея лично, чтобы примерно представить, с каким выражением лица он встретил эту идею. Он даже на всякий случай переспросил, чтобы удостовериться, не ослышался ли: «Мне? Написать книгу?» И сделал очень большие глаза.

Андрей — феноменальная личность. Сотни предпринимателей со всей страны мечтают о встрече с ним, думая, что полчаса беседы с глазу на глаз как минимум откроют им какие-то

новые знания, а как максимум приведут к просветлению и ощущению вечной гармонии.

На деле чаще всего не происходит ни того ни другого. На вопросы в стиле «Как это было?» Андрей отвечает, что уже не помнит. А на вопросы в стиле «Как это будет?» пожимает плечами и равнодушно объясняет, что будущего все равно никто не знает, поэтому планировать что-либо бессмысленно.

Нет, вы не подумайте! На самом деле в Андрее нет ни грамма снобизма. Он веселый, умный, креативный, воспитанный. С Андреем можно часами общаться на разные темы. Просто он искренне не понимает, что уж такого необычного он сделал в бизнесе, ради чего люди готовы лететь семь часов с другого конца страны на 30-минутную встречу. А когда выпускник физтеха что-то не понимает, он никогда не договорится сам с собой.

В общем, примерно так и вышло, что автором книги о «Вкусвилле» и «Избёнке» стал я. Пришлось брать инициативу в свои руки, чтобы познакомить всех желающих людей с процессом становления, взлета и стабильного роста уже известной сегодня компании.

Я родился и вырос в маленьком городе Глазове, где влюбился в процесс создания текста благодаря подростковой газете «Авось-КА». В 2010 году окончил журфак Уральского государственного университета им. А. М. Горького, а уже в 2011-м судьба привела меня в «Избёнку», которая только-только начала набирать обороты и остро нуждалась в выстраивании коммуникаций с внешним миром. Я сразу же стал членом семьи тогда еще маленькой компании. Настолько одинаково мы мыслили и горели тем, что делаем.

10 Наверное, я уже тогда чувствовал, что буду писать эту книгу. Иначе не могу объяснить, зачем на протяжении восьми лет я записывал многие вещи, хранил в памяти яркие события, много наблюдал, анализировал и пытался смотреть на будни нашей компании через призму истории и поиска причинно-следственных связей.

Многих, очень многих будоражит успех нашей компании. Как начать с маленького молочного киоска и построить большую

продуктовую сеть, стремящуюся к 1000 магазинов? Как при этом не взять ни одного кредита и развиваться только на собственные средства? Как управлять компанией, в которой более 5000 работников, без жестких приказов, регламентов, KPI, бюджета? Как, наконец, каждый год расти в два раза и при этом не потерять задор стартапа?

Эта книга ответит на все перечисленные выше вопросы и даст ясное понимание того, в чем же главный секрет успеха «ВкусВилла».

Не ищите в ней инструкций. Книга про другое. Здесь будет много нашего опыта и немало наших провалов. Много наших мыслей и еще больше наших переживаний. Много примеров душевности и человеческих историй.

Меньше всего мне хотелось, чтобы эта книга напоминала красивую бизнес-легенду, построенную на успехах и достижениях компании. И если бы я был сторонним автором, наверное, она получилась бы именно такой.

Поскольку мне довелось быть непосредственным очевидцем и участником тех процессов, о которых я пишу, временами в книге встречается слишком много внутренней кухни и не всегда красивой правды. Вы будете читать о наших ошибках и крутить у виска, думая, как такое можно было сделать в здравом уме?! Но мы не стыдимся своей истории, ведь каждая ошибка двигала нас вперед.

У меня захватывает дух от мысли, что в нашей стране стало на одну бизнес-книгу больше. И эта книга — о российской компании! Все мы с удовольствием читаем про американский, европейский, японский бизнес и так мало знаем о том, что происходит у нас.

Пусть рассказ о компании «ВкусВилл» станет для вас глотком свежего воздуха. Пускай он вдохновит вас на новый шаг.

ПРАВИЛО



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.

31 декабря 2008 года Андрей Кривенко уволился с поста финансового директора компании «Агама трейд», крупного дистрибьютора рыбы и морепродуктов. И именно с этого момента началась история компаний «Избёнка» и «ВкусВилл».

Приуныв от корпоративной жизни за пять лет работы в «Агаме», финансист Кривенко решил сменить сферу деятельности. К тому моменту он уже осознал, что пришло время серьезных перемен и большой бизнес больше не может вариться в собственном соку, а обязан повернуться лицом к клиенту.

В надежде найти место гендиректора Андрей разместил в интернете резюме, в котором охарактеризовал себя как руководителя компании, ставящего во главу угла заботу о клиентах, и стал ждать звонков и приглашений на собеседования, а сам в это время проглатывал одну книгу за другой.

Предложение Кривенко заинтересовало фантастическое количество компаний — ноль! Ни одного звонка за все время. Нужны были директора, которые станут повышать эффективность компании и угождать акционеру. Изучать проблемы клиентов и пытаться их решать на уровне топ-менеджмента — боже упаси, кому это вообще надо.

Не встретив понимания среди потенциальных работодателей, Кривенко решился на создание собственной компании. С одним миллионом рублей личных накоплений Андрей начал карабкаться на гору под названием Предпринимательство. Голова пухла от идей, но большинство из них были нежизнеспособны.

От мысли открыть небезразличную к пациентам стоматологическую клинику пришлось отказаться из-за узкой специализации. Точки с «живым» пивом, которые росли тогда в Москве как грибы, манили небольшими вложениями и быстрой окупаемостью, но не вдохновляли в плане идеологии. Автосервисы требовали слишком больших затрат на старте да и не являлись той сферой деятельности, от которой горят глаза...

Идея продавать свежие натуральные молочные продукты родилась буквально у витрины с молоком и йогуртом с месячным сроком годности. Покупать такое своим маленьким детям не поднималась рука. В качестве альтернативы оставался рынок, где еще было можно найти продукты от частных подворий, без таблицы Менделеева в составе, но приобретенное там не вызывало доверия.

— Как-то я в очередной раз ехал с рынка и понял, что молочные продукты от фермеров мне очень нравятся по вкусу, но каждый раз я покупаю их со страхом, так как не понимаю, как и кем они произведены, где и сколько хранились. Отдельно меня напрягал вопрос санитарии. Продавец только что отрезал сыр и этими же руками отсчитал сдачу. И так по кругу на протяжении всего дня. Я просто ехал домой с рынка и раздумывал об этом, — вспоминает Кривенко.

14 В ходе размышлений все четче вырисовывалось и видение магазинчика-мечты. С одной стороны — простые и чистые составы продукции, короткие сроки хранения. С другой — производители с организованной системой качества и сертификатами соответствия на продукты, а не фермеры со справкой от ветеринара. И конечно, никакого контакта продавца с готовым продуктом.

Как по заказу, под руку Андрею попала книга Чана Кима и Рене Моборна «Стратегия голубого океана», которая стала

путеводной звездой для будущей компании «Избёнка». Андрей понял, что лучший способ победить в конкурентной борьбе — не вступать в нее. В основу стратегии компании должна лечь ориентация на клиента, а не на конкурента. Это позволит сосредоточиться на новом и делать все, что заблагорассудится, не оглядываясь по сторонам.

На первый взгляд продуктовый ритейл — классический «алый океан», где крупные сети с уверенностью катка подминают под себя любой ритейл-стартап. Но та ниша, которую обнаружил Кривенко, ровным счетом никак не интересовала крупных сетевиков. Для неповоротливых сетей это была слишком сложная и при этом мелкая тема.

— Просто сопоставив все эти факты, я понял, что здесь есть над чем работать. А дальше дело оставалось за малым — копать, — резюмирует Кривенко.

ПРАВИЛО



Делать и анализировать —
важнее, чем анализировать
и не делать.

Первым делом Андрей начал поиски единомышленников. Важно было найти человека, который что-то понимает в процессе изготовления молочной продукции, и человека, который знает, как устроена работа розницы. Финансист Кривенко в этих вопросах откровенно «плавал».

— У меня часто спрашивают: «Что нужно для того, чтобы начать бизнес?» Надо найти людей, которые хоть что-то в этом понимают. Я, например, не представлял, что такое молочная продукция. Только знал, что на рынке молоко вроде лучше, чем в магазинах. Что такое кассовый аппарат и как с ним работать, вообще понятия не имел, — разводит руками Андрей.

Он разместил объявление о поиске сотрудников на бесплатном сайте «Вакансии Подмосковья». И так нашел технолога молочного производства Дмитрия Козырева и управляющего розничными точками Евгения Семерия. Зарплату Андрей мог платить минимальную — около 20 000 рублей, но убедил обоих, что предприятие будет быстро набирать обороты. Семерий, правда, довольно быстро выбыл из проекта. Как позже заметит Кривенко во время одного интервью: «Не сошлись по идеологическим соображениям».

А вот Дима Козырев остался, и до сих пор он один из самых успешных и эффективных технологов компании «ВкусВилл».

С первых дней технолог-закупщик играл ключевую роль в компании, ведь именно он обладает важнейшими знаниями о процессе производства. Он взаимодействует с производителем не на бытовательском уровне «солено», «вкусно», «горячо», «сладко», а объясняет, что нужно сделать с продуктом, как его доработать и улучшить. Например, убрать излишнюю влагу или заменить одну стартовую культуру на другую.

— В 2009 году в интернете я увидел объявление о поиске технолога молочного производства. Я позвонил по указанному номеру. Ответил молодой человек, представился Андреем. Мы встретились с ним на фуд-корте в торговом центре «Трамплин» на «Молодежке». Он сказал, что хочет попробовать один необычный проект: создать маленькую розничную сеть по продаже натуральной молочной продукции. Меня это очень заинтересовало. Сейчас даже не скажу почему. Наверное, потому, что это не предполагало классической пятидневной рутины. Мне было интересно. Идея Андрея работать с натуралкой меня не смутила. Я понимал, что если все правильно сделать, то это реально. У Андрея есть замечательное свойство. Он умеет искренне увлекать людей, если сам во что-то верит. У него это получалось и получается все то время, что работает наша компания.

Вместе с Козыревым Кривенко отправился искать поставщиков. Пришлось объехать около 50 производителей в пределах 200–300 километров от Москвы, чтобы найти того, кто готов под брендом «Избёнка» изготавливать продукцию без сухого молока, крахмала и консервантов.

— На нас смотрели как на идиотов, — вспоминает Андрей. — Никаких магазинов еще нет, а требований столько, будто «Ашан» приехал на переговоры.

Первый поставщик нашелся в деревне Жердево Калужской области. Небольшой комбинат «САПК-молоко» как раз запустил новый цех и искал всевозможные каналы сбыта. Его продукция уже была представлена в местных магазинчиках, но этого было недостаточно.

Андрей и Дима договорились о первой поставке продукции, убедив директора молочного комбината отсрочить платеж.

12 мая 2009 года открылась первая торговая точка «Избёнка».

Начать удалось с минимальными затратами. Аренда пяти квадратных метров в ТЦ «Троицкий» в Строгино обошлась в 16 000 рублей в месяц, покупка торгового холодильника — в 20 000 рублей. Вывеску сколотили сами — на задворках Тушинского рынка. О маркетинге тогда никто и не помышлял. Главное было начать хоть как-то.

Доставкой продукции до торговой точки Андрей с Димой занимались по очереди.

— Встаешь в три ночи, едешь в Калугу на производство, до отказа забиваешь легковушку продукцией и к 9:00 разгружаешься в Москве, — вспоминает Дима Козырев и сам удивляется своим воспоминаниям. — Две смены забирает продукцию он, две смены — я. Конечно, это было не очень законно. Никакие нормы хранения не соблюдались. Мы укутывали продукцию одеялами, получалось что-то типа холодильника. Через полтора месяца поняли, что пора искать человека с нормальной машиной.

В течение трех месяцев Андрей открывает еще две торговые точки «Избёнка» и параллельно с этим пишет софт, который позволил автоматизировать заказ продукции. Система была ориентирована на объемы продаж предыдущих периодов и с каждым днем становилась «умнее».

Но успех не приходил. Все три торговые точки на протяжении почти четырех месяцев были убыточны и не особо востребованы покупателями. Стартовый миллион рублей заканчивался, и нужно было продумывать план Б.

— Изначально я решил открыть четыре торговые точки. Тем не менее первые три «Избёнки» показали, что делать этого не нужно. Я был готов закрыть проект и заняться поиском другой, более перспективной ниши. Однако новых бизнес-идей не было, поэтому я подумал и принял решение открыть четвертую торговую точку. Выполнить свой план-минимум.

Всего одно решение Андрея — и не было бы ничего: ни «ВкусВилла», ни производителей, которые стали успешны благодаря «ВкусВиллу», ни этой книги...

Четвертый магазинчик открылся в новой локации. До этого Андрей интуитивно выбирал свободные площади на рынках, рассчитывая на большой поток потенциальных покупателей. А последнюю экспериментально открыл в торговом центре, неподалеку от супермаркета «Билла» в Митине.

И этот эксперимент стал стопроцентным попаданием: целевая аудитория была найдена. Митино — район молодой. Здесь живет много семей с маленькими детьми, для которых качественная молочная продукция — важная категория в ассортименте. А посетители торгового центра, как оказалось, гораздо больше подходили «Избёнке», чем посетители рынков.

Первый же день работы в Митине дал понять, что отступать рано. Холодильники магазинчика опустели к обеду, а благодаря народной молве новость об открытии уникального молочного отдела распространилась в течение пары часов. Так в компании впервые узнали мощь сарафанного радио.

Все дальнейшие «Избёнки» открывали уже с учетом митинского опыта. Ориентироваться на мамочек с детьми, «садиться» на трафик крупных супермаркетов, у которых можно получать покупателей за счет контраста и уникального продукта, забыть про рынки, ярмарки и все излишне местечковое...

— Из истории с кризисом «Избёнки» я извлек один серьезный урок: предлагая что-то новое, запуская какой-то проект, нужно пробовать несколько вариантов, бить по разным целям. Твое видение ситуации может кардинально расходиться с потребностями клиентов. Нельзя судить об успешности или неуспешности проекта на основании одной попытки. Запуск бизнеса должен быть экспериментом и корректироваться исходя из ситуации. **В большинстве случаев то, что заведомо кажется провальным, в итоге неожиданно выстреливает,** — резюмирует Андрей Кривенко.

ПРАВИЛО



Нанимайте на работу тех,
с кем вам комфортно
и интересно. Особенно
это важно на старте.

К началу 2010 года «Избёнку» отключили от искусственной вентиляции легких, торговые точки начали окупать себя и компания задышала полной грудью сама. Это все еще был стартап, на который сильно влиял окружающий мир, но — вновь обращусь к медицинской терминологии — в состоянии пациента начала прослеживаться положительная динамика.

Именно тогда в компании появились ключевые сотрудники, которые до сих пор составляют ее ядро, — Алена Кульмасова, Рената Юраш, Татьяна Берестовая, Евгений Курвяков, Максим Федоров и другие.

Компания стала жить по правилам единого слаженного организма. Не идеального, а именно слаженного. В идеальном организме все органы работают безупречно, как в лабораторных условиях. А в слаженном — допускаются сбои целых систем, но для их устранения организм включает защитные механизмы иммунитета.

В этот период развития формируется понятие «мы» — важное явление с точки зрения корпоративной культуры. И далее в книге я буду часто использовать «мы» в значении коллективного разума, хотя предвижу возможные вопросы от читателей: «А кто такие мы? Что значит “мы приняли решение”?»

Если честно, у НАС нет единого ответа на этот вопрос. В какой-то момент времени стало очень сложно определять, кто предложил идею, а кто ее довел до ума. Кто начал первым сомневаться в адекватности идеи, а кто это настроение подхватил. Кто установил правило, а кто начал ему следовать. Мы настолько стали частью друг друга, что со временем вычленять «я» оказалось абсолютно бессмысленно.

Сегодня, когда анализируешь, как складывался пазл из правильных людей в маленькой, но амбициозной «Избёнке», кажется, что процессом руководил счастливый случай. Ну или тот, кто руководит всеми счастливыми случаями на земле. Иначе некоторые комбинации объяснить невозможно.

Алексей Ильичев сегодня владеет средней по размеру транспортной компанией, которая оказывает услуги «Избёнке» и «Вкус-Виллу» по развозу продукции. Его история успеха удивляет и абсолютно не подлежит логическому просчету.

— Я живу в Тушине, около ТЦ «Праздник», где открылась вторая по счету «Избёнка». Как-то жена попросила меня купить сметану. Говорит, там открыли хороший молочный отдел, зайди. Никакого молочного отдела тогда я не нашел и купил сметану в другом месте.

В другой раз жена сама подвела меня к «Избёнке». Говорит, запомни, вот в этом магазинчике нужно покупать все молочные продукты. Помню, там стоял продавец и какой-то молодой парень возился с коробками. Позже выяснилось, что это были Андрей Кривенко и продавец Надежда Спирова.

На тот момент я уже давно работал на себя, занимался извозом. Я спросил ради интереса: на чем возите? Андрей ответил, мол, только начали проект развивать, поэтому возим сами, но как раз ищем человека, кто бы смог этим заниматься. Я оставил свой номер телефона, и через десять дней Андрей перезвонил.

А дальше мы встретились с Кривенко на складе, он показывает: вот здесь молоко, здесь кефир. Я говорю: «Это все понятно, что дальше-то делать?» Андрей удивился: «В смысле, что делать? Бери, вези, разгружай». Я ему даже паспорт свой

не показывал! А он мне ключи от склада с товаром передал. Вело было тогда. Такой энтузиазм! Я, конечно, сразу понимал, что вечно единственным водителем не буду. Так и произошло. После открытия шестой торговой точки встал вопрос о второй машине. Но Андрей изначально отстранился от решения транспортных вопросов, поэтому всем стал заниматься я.

Или история Алены Кульмасовой, которая работала маркетологом в стабильной корпорации DuPont и из-за «Избёнки» променяла деловые поездки в Париж и Барселону на командировки в Калугу и Рязань.

— Я училась в МГЛУ, лучшем лингвистическом вузе страны, и в какой-то момент решила попробовать себя в репетиторстве. Разместила объявление на сайте и стала ждать. Первый же звонок поступил от Алены Кривенко (супруги Андрея Кривенко). У нее было множество забот, мало времени и необходимость изучать английский. Я идеально подходила, так как жила прямо напротив садика, в который она водила сына. Мы начали заниматься и поняли, что английский не единственное, что нас связывает. Много болтали о жизни. А через пару лет после знакомства Алена рассказала, что ее муж Андрей планирует запустить проект «Избёнка», и предложила мне попробовать. Я согласилась, хотя очень рисковала и уходила из стабильной и крупной компании в никуда. Сейчас понимаю, что это была та еще авантюра...

Надежда Спирова — один из первых продавцов компании. Пришла в «Избёнку» в июне 2009-го и до сих пор работает. О том времени она вспоминает с удовольствием.

— В 2009 году я переехала в Москву и несколько месяцев работала в «Крошке Картошке». Потом сестра увидела в газете объявление о наборе продавцов в «Избёнку» и предложила мне сходить на собеседование. Офиса у компании тогда не было, встретились с Андреем Кривенко и Димой Козыревым в кафе. Мне все понравилось. Андрей предложил в пятницу прийти посмотреть на торговую точку, а в субботу я уже вышла на работу. Так и осталась здесь. А в 2016-м перешла работать во «ВкусВилл».

Поначалу, когда мы раскручивали первые «Избёнки», мы ловили людей и упрасивали попробовать какой-нибудь продукт. Только человек рот открыл — ты ему ложку с творогом засунул и, пока он жуёт, рассказываешь, кто мы такие и почему молочные продукты нужно покупать у нас. **Мы, первые продавцы, были как Вицин, Никулин и Моргунов одновременно. Не боялись показаться смешными и горячо верили в продукт, которым торгуем.**

И таких историй — десятки. Именно люди, наши бесценные сотрудники, сделали эту компанию. Они возвели эту крепость, складывая кирпичик за кирпичиком. И делали это не потому, что им платили баснословные деньги. Не потому, что им угрожали штрафами и наказаниями. Не потому, что они профессионалы своего дела.

Просто каждый из них в первую очередь человек, а только потом — маркетолог, продавец, аналитик. Каждый из них строил свой мир и делал это искренне. Людям просто было не все равно.

И когда на очередной конференции нам задают вопрос: «Какие HR-стратегии вы использовали для формирования команды при запуске своего бизнеса», нам хочется подойти к этому человеку, обнять его и стереть все HR-стратегии из его головы. Потому что жизнь, интуиция и равнодушие — лучше всех существующих на свете HR-теорий.

ПРАВИЛО



Чем раньше случится концептуальный кризис, тем лучше. «Избёнка» пережила его через полтора года после запуска. И этот период здорово изменил всю компанию.

К концу 2010 — началу 2011 года в компании работало 19 офисных сотрудников и около 80 продавцов-консультантов. Весь штат обслуживал 31 торговую точку.

В этот период происходит кардинальное переосмысление проекта «Избёнка». Отлажены основные процессы, поэтому можно глубже работать с ассортиментом, открываться в новых местах, привлекать новых покупателей. Однако внезапно мы сталкиваемся с довольно серьезной и неприятной проблемой.

Масштабный опрос клиентов выявил, что большинство постоянных покупателей не доверяют «Избёнке». Они идут сюда за уникальными продуктами, типа мечниковской простокваши или творожной запеканки, но с большим удовольствием покупали бы эти продукты у известных брендов, если бы те были представлены в их продуктовой линейке. То есть большинство клиентов были **ВЫНУЖДЕНЫ** ходить в «Избёнку».

Эта информация отрезвила нас, заставив увидеть начинавший пьянить успех в истинном свете. Кажущаяся востребованность была обусловлена отсутствием альтернативы, а не ценностью продукта. Этот факт делал всю компанию крайне хрупкой и уязвимой.