

Введение

— Надо убирать этот продукт с полок.

— Но это же наш бестселлер! Его тоннами покупали.

— Неважно. Посмотри отзывы: люди жалуются, что состав изменился. Если мы потеряем доверие сейчас, сами себе выкопаем яму.

Примерно так можно описать то, что обсуждалось на совещаниях во «ВкусВилле» в середине 2010-х. Для любого ретейлера это звучит как безумие. Для компании, построенной на принципах клиентократии, — это единственно правильное решение, и, дочитав эту книгу, вы поймете почему.

Сразу уточним, что мы написали ее не для того, чтобы научить вас быть клиентоориентированными. Об этом и так сказано много. Мы хотим на примере

самых успешных компаний в стране и мире показать, что ваш бизнес может расти и достигать целей не только благодаря вашей энергии, но и за счет творческого вклада большинства коллег. Эта книга о том, как построить компанию, которая работает как живой организм: сама чувствует изменения рынка, чутко реагирует на них и оперативно находит новые точки роста. Компанию, где почти каждый сотрудник действует не потому, что «начальник так сказал», а потому, что понимает, что от его действий зависит, вернется клиент завтра или уйдет к конкурентам. Компанию, где лидер ведет за собой единомышленников, а не тащит на себе груз проблем.

Как фермерский киоск изменил правила игры

Путь к клиентократии начался с личной истории основателя и совладельца торговой сети «ВкусВилл» Андрея Кривенко. В 2008 году он уволился с поста финансового директора компании «Агама». Кривенко проработал там пять лет, но уперся в потолок: ему многое хотелось реализовать, но не хватало полномочий. Поэтому когда освободилась должность генерального директора компании, он — выпускник физфака Московского физико-технического института (МФТИ), получивший второе образование в Российском экономическом университете (РЭА) имени Плеханова, — был уверен, что абсолютно готов вывести компанию на новый уровень. Однако

ему в должности отказали. Тогда он написал заявление и разослал резюме десяткам компаний, предлагая свою кандидатуру на позицию гендиректора. И... не получил ни одного предложения. В разгар кризиса никто не искал топ-менеджера, который, по его собственным словам, «ставит во главу угла заботу о клиентах». Какое-то время будущий основатель популярной сети сидел дома с четырьмя детьми и скромными сбережениями, читал книги по менеджменту и думал, как платить ипотеку. А когда понял, что поиски работы в найме зашли в тупик, решил строить свой бизнес.

Идею долго искать не пришлось, ее подсказал рынок: люди к тому времени устали от магазинного молока с консервантами и хотели «как раньше» — свежего и натурального. Да и в целом назрел тренд на продукты, произведенные с соблюдением высоких стандартов качества и чистоты состава. Поэтому было решено попробовать реализовать свои идеи в этой нише.

Первое, что сделал Андрей, — нанял технолога молочного производства. Им стал Дмитрий Козырев — человек, который в этом разбирался. Вместе они объехали около пятидесяти производителей в радиусе 200–300 километров от Москвы. Те смотрели на них как на чудаков: магазинов еще нет, а требований к качеству продукции — больше, чем у федеральной сети. Наконец нашелся комбинат в Калужской области, у которого как раз заработала новая линия и который нуждался в сбыте, а потому директор согласился отгружать товар с отсрочкой платежа.

Так, 12 мая 2009 года в московском районе Строгино открылась первая «Избёнка». Это был крошечный ларек — 5 квадратных метров, с холодильником и самодельной вывеской.

Андрей и Дмитрий работали сами: еще затемно садились в Peugeot жены Андрея, ехали на комбинат, закупали товар, привозили, раскладывали и Андрей сам вставал за кассу. Открытие первых ларьков обходилось в 100–150 тысяч рублей. Смешные деньги для сегодняшнего ретейла. И тем не менее первая «Избёнка» не окупилась, а вторая и третья торговые точки, открытые следом, приносили только убытки.

Миллион рублей сбережений Андрея, на который жила семья, стремительно заканчивался. Раз за разом отвечая дома, что снова ничего не заработал, он чувствовал, что идея проваливается. Желание все бросить было огромным. Но он дал себе слово: попробовать хотя бы четыре раза. Четвертую точку открыли экспериментально — не на рынке, а в торговом центре в Митино, по соседству с супермаркетом «Билла». И все изменилось. В первый же день холодильники опустели к обеду. Люди, которые шли за обычными продуктами в «Биллу», заодно забежали в «Избёнку» за живым молоком и творогом для детей. Это была та самая целевая аудитория — семьи с детьми, которым важно качество еды. И вот тогда случилось первое открытие: «Избёнка» не должна стоять отдельно. Нужно всегда «прилипнуть» к потоку покупателей.

Сработало изначальное позиционирование — ставка на доверие клиента и качество продукции. «Избёнка» закрепились на рынке с простым, но честным продуктом. И дальше случилось то, что позже легло в основу целого подхода к бизнесу: клиенты сами стали формировать будущее компании с помощью обратной связи. Тогда в «Избёнке» впервые осознали парадоксальную, но отрезвляющую истину: **клиент может управлять бизнесом эффективнее, чем любой директор. Нужно только вовремя и правильно его услышать.**

К 2012 году отзывов и вопросов от клиентов накопилось столько, что они перестали помещаться в «молочный» формат «Избёнки». Покупатели буквально забрасывали просьбами: «Добавьте овощи», «Где мясо?», «Хотим свежий хлеб».

На одном из совещаний подняли вопрос об открытии новой сети, и команда управленцев поделилась на два лагеря. Одни говорили: «У нас отличный, быстрорастущий бизнес, зачем рисковать? “Избёнки” окупаются за несколько месяцев, можно просто печь как горячие пирожки». Другие настаивали: «Пока клиенты просят, надо делать. Если мы не дадим им то, что они хотят, они уйдут к тем, кто это им предложит».

В итоге решили попробовать. В середине 2012 года открылись первые четыре магазина «ВкусВилл» — уже не просто молочные киоски, а полноценные продуктовые магазины здорового питания.

Старт был тяжелым. В отличие от «Избёнок» новые точки не становились прибыльными сразу. Несколько месяцев команда боролась с убытками. Пересматривали ассортимент, искали новых поставщиков, увольняли тех, кто не справлялся. Первую прибыль «ВкусВилл» получил только зимой 2013 года — этот момент считают днем рождения сети в том виде, в котором мы знаем ее сейчас.

Именно тогда внутри компании начал формироваться подход к управлению, который применяется по сей день. Обратная связь всегда на первом месте: любой сотрудник — от технолога в офисе до продавца в магазине — видел жалобы и предложения в открытой системе и мог на них реагировать. Ассортимент не формировался исключительно из отзывов — это было бы невозможно чисто технически, но именно отзывы стали главным фильтром. Товар, который не набирал нужный рейтинг или получал много нареканий, безжалостно убрали с полки. Так происходит и сейчас. **Клиенты буквально голосуют рублем и комментарием в приложении — и оказалось, что это действительно эффективный инструмент управления бизнесом.**

Когда стало понятно, что такой подход работает, его осталось лишь систематизировать. Для этого собрали команду предпринимателей, управленцев и исследователей. Проанализировали работу не только «Избёнки» и «ВкусВилла», но и других компаний, которые пробовали похожие подходы в России и за рубежом. И постепенно из набора разрозненных инструментов родилась

целостная методология, получившая название «клиентократия».

У истоков ее создания стояли:

- Андрей Кривенко — основатель и совладелец сети «ВкусВилл»;
- Николай Попович — генеральный директор и совладелец консалтинговой компании Beyond Taylor, лидер совета управляющих сети «ВкусВилл»;
- Валера Разгуляев — экс-амбассадор клиентократии, управляющий сети «ВкусВилл», управляющий экспертизой по клиентократии Beyond Taylor, автор книги «Бирюзовое управление на практике: опыт российских компаний».

Клиент — источник изменений

Создатели клиентократии предложили бизнесу подход, который отличался от царившего в то время тейлоризма тем, что в нем был смещен фокус с желаний основателей на потребности клиентов. И показали, что будет, если на первое место в организационной структуре компании поставить клиента, его потребности и создаваемую для него ценность.

Например, «ВкусВилл» не просто продавал — он начал создавать продукты вместе с покупателями. Вместо горячей линии для жалоб с формальными отписками там работает служба поддержки, где клиента действительно слышат и понимают. Клиент стал главным источником

изменений: его замечания и просьбы превращаются в новые продукты, а его доверие — в главный актив компании.

Что особенно важно, **клиентократия не привязана к конкретной отрасли или размеру организации: ее элементы работают в ретейле, ИТ, медицине, банковских и сервисных компаниях, на производстве и в сельском хозяйстве.** Изначально заинтересовав средний бизнес, она уже активно используется в малом, да и крупный бизнес тоже начинает экспериментировать. В этой книге мы расскажем истории компаний, в которых клиентократия уже успешно внедрена и дает потрясающие результаты.

Вот только **несколько проблем бизнеса, которые помогает решить клиентократичный подход:**

- высокие затраты на управление и постоянная перегруженность руководства;
- медленное решение проблем и течение проектов;
- потеря мотивации и инициативы сотрудниками;
- «размазывание» и перекладывание ответственности;
- «войны» между подразделениями;
- потеря обратной связи, в том числе от рынка;
- «расчеловечивание» сотрудников, включая первое лицо.

Если хоть в одной из них вы узнали свой бизнес — эта книга для вас. В ней собран реальный опыт самих авторов,



Почитать описание и заказать
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:

