



**Пир-2021**

СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

# «САМОУПРАВЛЕНИЕ В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ РОЗНИЦЕ»

Валера Разгуляев

[festpir.ru](http://festpir.ru)

[#festpir2021](https://twitter.com/festpir2021)

9-12 сентября



# Чем или кем мы управляем?



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



# Традиционная система управления

1 босс · 2 оклада = 2

5 сотрудников · 1 оклад = 5

- Увеличение вклада в затраты заработной платы руководителей:  
 $2 / 7 \approx 29\%$

# Традиционная система управления


$$1 \text{ босс} \cdot 2 \text{ оклада} = 2$$

$$5 \text{ сотрудников} \cdot 1 \text{ оклад} = 5$$


$$1 \text{ босс} \cdot 8 \text{ окладов} = 8$$

$$5 \text{ управленцев} \cdot 4 \text{ оклада} = 20$$

$$25 \text{ начальников} \cdot 2 \text{ оклада} = 50$$

$$125 \text{ сотрудников} \cdot 1 \text{ оклад} = 125$$

- Увеличение вклада в затраты заработной платы руководителей:  
 $2 / 7 \approx 29\% \rightarrow 78 / 203 \approx 38\%$ ;
- удлинение коммуникаций:
  - и вверх, запоздание и искажение обратной связи,
  - и вниз, сложнее управление;
- перегруженное высшее руководство в стрессе;
- потеря инициативы и мотивации снизу;
- «войны» между отделами.

**Наказания за проблему увеличивают  
их, а не уменьшают**



**ПНР-2021**  
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

# Наказания за проблему увеличивают их, а не уменьшают

Проблема

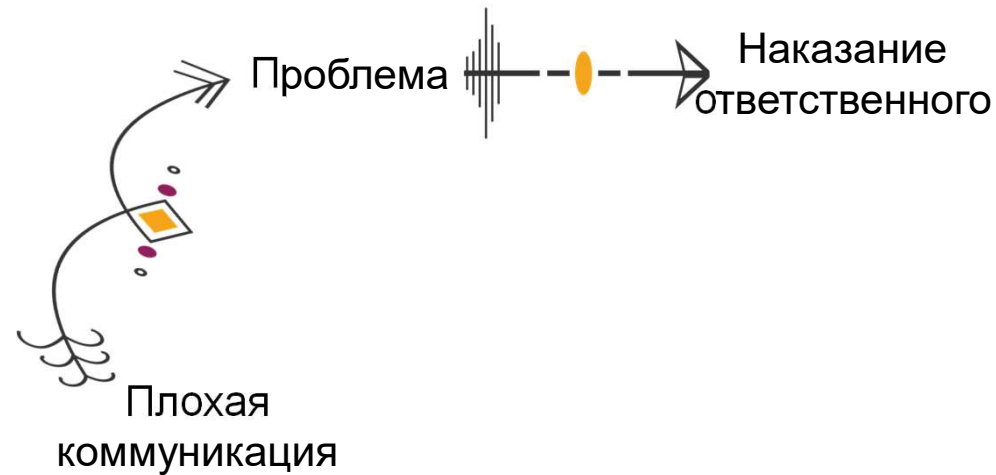


**НЦС-2021**  
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ

# Наказания за проблему увеличивает их, а не уменьшает

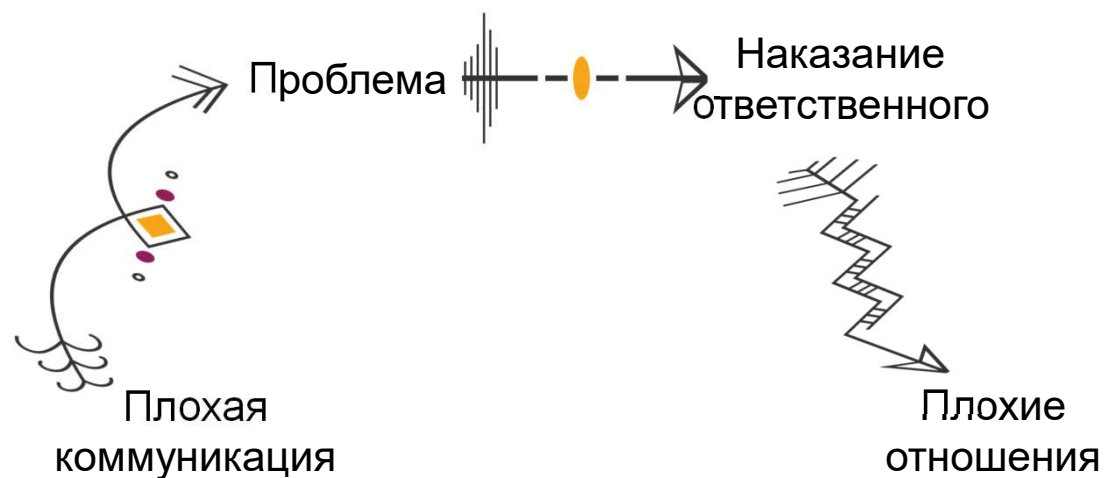


# Наказания за проблему увеличивает их, а не уменьшает

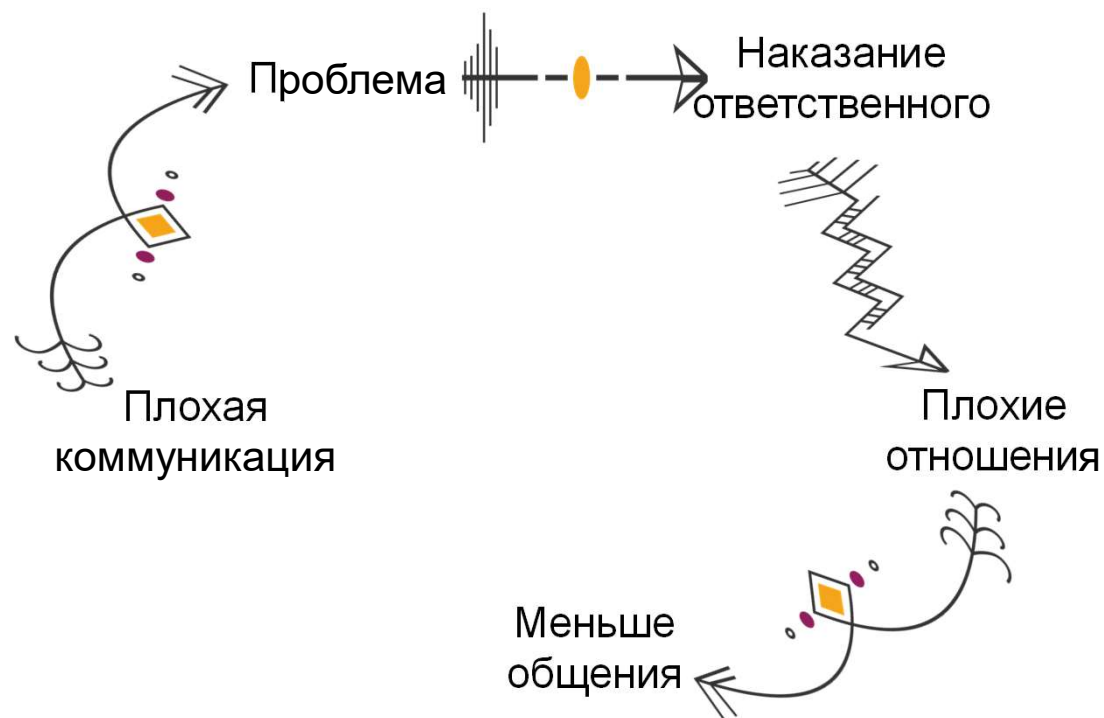




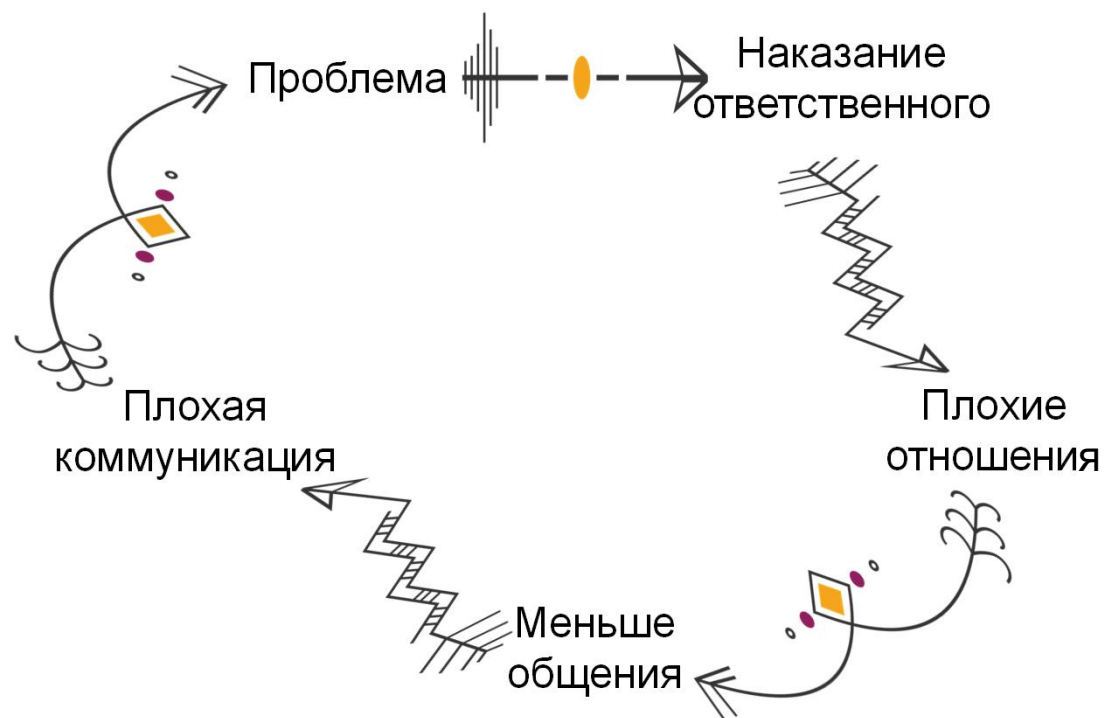
# Наказания за проблему увеличивает их, а не уменьшает



# Наказания за проблему увеличивает их, а не уменьшает



# Наказания за проблему увеличивает их, а не уменьшает



## Отказ от показателей эффективности

- ◆ 10 штук: 10 рублей → 12 рублей
- ◆ 5 рублей → 7 рублей
- ◆ **10 штук → 70 рублей → 10 штук + 20 рублей**

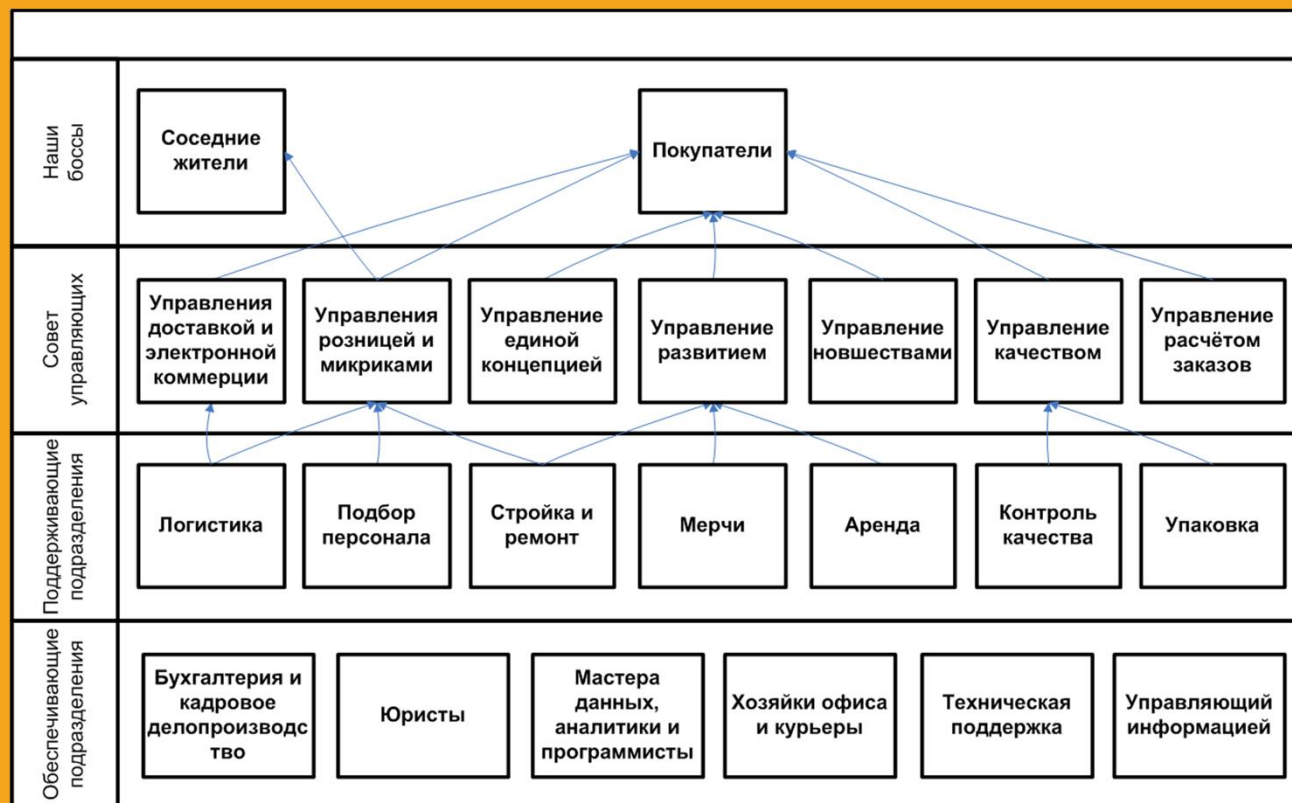


# Запустить прямое общение между заказчиком и исполнителем!



- Ответственность за выполнение исполнителем своего обещания лежит на его заказчике.
- Только заказчик может:
  - дать обратную связь исполнителю;
  - помочь исполнителю выполнить его обещание;
  - задвоить исполнителя другим;
  - заменить его, если других вариантов нет!

# Если организацией правят бухгалтеры, юристы и кадровики, то клиенты мешают



# Ответственности нет без доверия



## Мы сами убиваем ответственность:

- не дали прав, ресурсов;
- отказали в помощи;
- не обучили;
- запретили ошибки;
- обманули;
- ничего не дали тем, кто её взял.

## Как отдать её:

- дать всё, что слева;
- сначала 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 – необходимый ресурс, как и деньги



Оплачено  
доверием

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

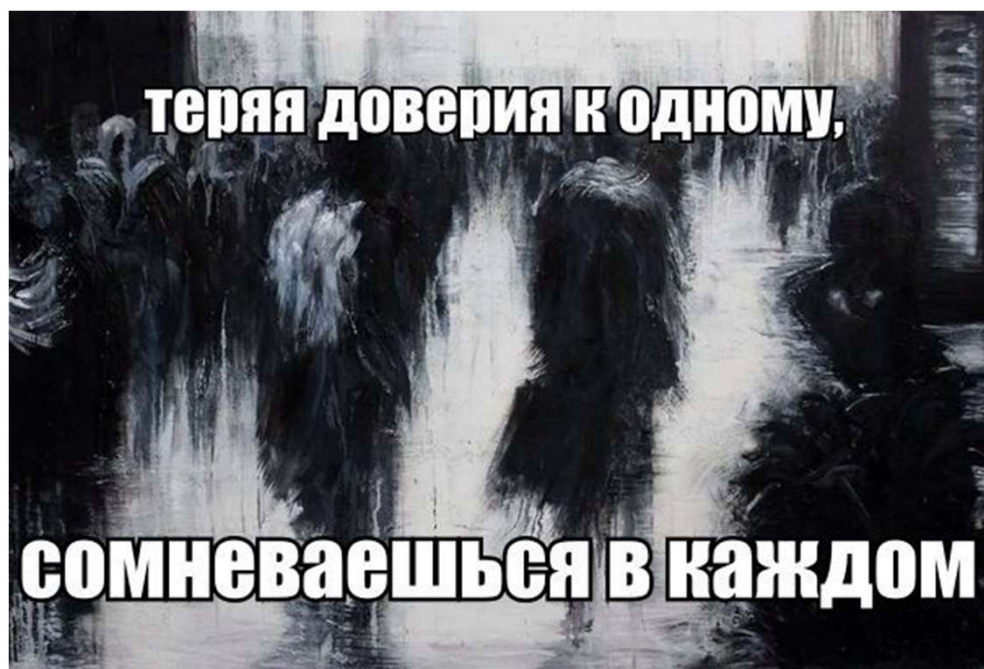


## Доверие даже важнее денег!



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



# Примеры доверия сотрудникам



- Нет штрафов;
- сотрудники сами:
  - ставят на скидку товар,
  - могут продать любой товар по любой цене,
  - могут начислить бонусы покупателю,
  - тратят до 6000 рублей в месяц с карты магазина,
  - отвечают покупателям на их обращения;
- вместо правил – результат!

# Во «Вкусвилле» реализовано распознавание с видеокамер

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

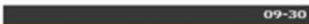
01.08.2018, обнаружены кассиры без формы



30.07.2018, обнаружены кассиры без формы



28.07.2018, обнаружены кассиры без формы



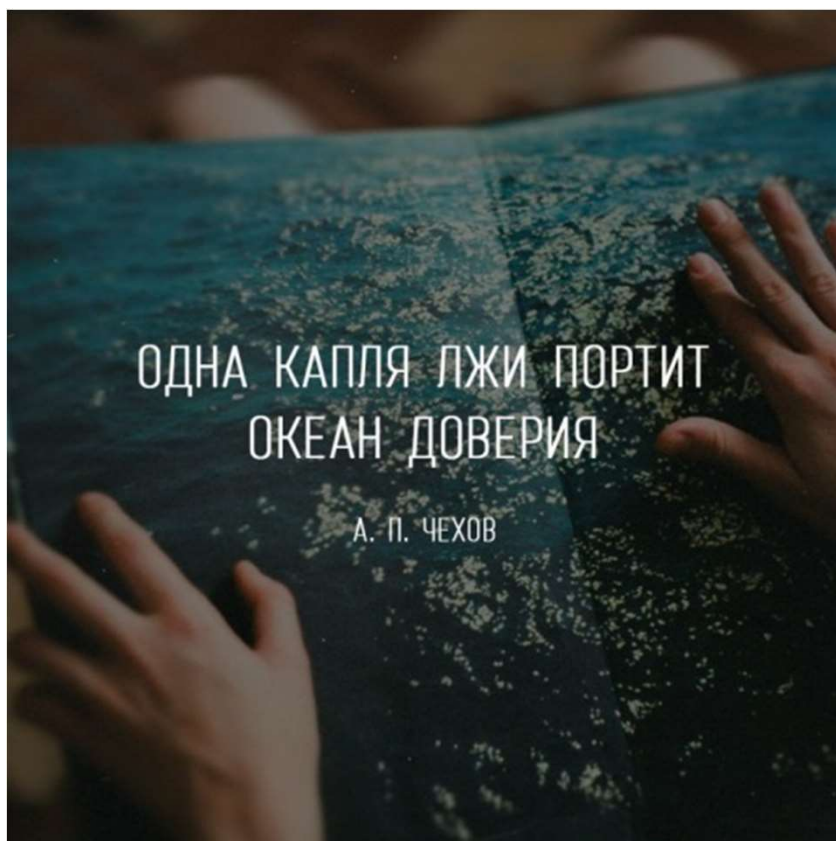
# Доверие и контроль – это не антонимы



- «Доверяй, но проверяй!»
- По-настоящему не проверишь никого, пока не доверишься.
- А проверенным мы доверяем больше.
- Нужна прозрачность!



# А чем можно убить доверие?



- Обман и нечестность;
- штрафы;
- закрытость данных;
- статусность;
- гордыня;
- слухи;
- недоверие.



# Доверяй своим клиентам, и они станут доверять тебе!



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

# Микрик – полное доверие!



- Без замков и видеокамер.
- Доставки каждый день, как и в магазине.
- Уже 276.
- [micro.vkusvill.ru](http://micro.vkusvill.ru)



# Нет бюджета с приёмом-передачей товара, и это хорошо!



# Можем закрыть магазин через неделю после открытия!



- Более, чем 1300 магазинов.
- Все прибыльные.
- Уже второй «Vkusvill» в Амстердаме.

# Любое собрание – со свободным посещением



#festpir2021

# Без жёсткого требования выполнения сроков



- Сроки всегда берутся с запасом времени больше, чем нужно.
- Но выполнение редко происходит раньше, а бывает и позже.
- Сотрудники же часто заняты не самым важным и нужным, а самым «срочным».



## Некоторые численные результаты такого подхода



- Затраты на управление около 10% от ФОТ, или около 1% от выручки вместе с отчислениями!
- Лидерство по бесплатной доставке продуктов за 2 часа во всех городах присутствия и пригородах.

# Рад ответить на вопросы!



- Почему увольнять лучше чем штрафовать, в том числе поставщиков?
- Как мотивировать сотрудников?
- Как не разгребать постоянно рутину?
- Почему во «Вкусвилле» нет приказов, управления персоналом?
- Почему в случае угрозы надо спасти «корабль», а не себя?
- Почему субъективное лучше объективного?
- Почему, если вечно не успеваешь, надо остановиться, а не бежать сильнее?
- Почему задвоение исполнителей снижает затраты на них? Почему личный секретарь или помощник – это плохо?
- Почему быть незаменимым плохо?
- Где взять ответственных сотрудников?





# Что почитать?



## Валера Разгуляев:

- скачать все слайды [biryuzovie.ru/p.pptx](http://biryuzovie.ru/p.pptx)
- пройти онлайн-курс [tealcourse.ru](http://tealcourse.ru)

## Коля Попович – помощь с «Бьёнд Тейлор»:

[popovichnikolay@mail.ru](mailto:popovichnikolay@mail.ru)

## Женя Щепин – экскурсии с докладами по магазинам, складу, офису «ВкусВилл»:

[v-praktika.ru](http://v-praktika.ru)



28-29 января 2022, Москва  
V Конференция – встреча  
«Живая компания. Рождение сообщества»



**Для кого:**

- для предпринимателей
- лидеров бизнеса
- консультантов

**Зачем:**

Встретиться с единомышленниками,  
получить поддержку и вдохновение для  
развития самоуправления в своей  
организации

<https://biorgconf.ru/>

**Как это будет.**

18 практических мастерских по темам:

- Создание смыслов
- Самоуправление
- Развитие культуры целостности и развития

**Спикеры – практики самоуправления:**

**Дмитрий Зацепин**, «Oil Energy»

**Валера Разгуляев**, «ВкусВилл»

**Арман Яхин**, «Main Road Post»

**Владимир Земляной**, «Сибирский кедр»

**Денис Чайковский**, «Инструментальный мир»



**Пир-2021**  
СООБЩЕСТВА: ПЛЕМЕНА ЖИВЫХ



# СПАСИБО ЗА ДОВЕРИЕ!



Валера Разгуляев



+7(903)286-6847



razgv@mail.ru



+7(925)786-1180



[biryuzovie.ru](https://biryuzovie.ru/)



[biryuzovie.ru](https://biryuzovie.ru/)



<https://biryuzovie.ru/>