

ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА ПРИ СОЗДАНИИ И РАЗВИТИИ НИШЕВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

С. Ю. Казанцева

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

В статье исследованы общие и частные характеристики двух российских компаний, функционирующих в сегменте органических продуктов питания. Автором были проанализированы компании «ВкусВилл» и «ЭкоНива», одна из которых является чисто торговой компанией, а вторая – агропромышленной с переходом в последнее время в сферу ретейла. Рассмотрены моменты, касающиеся сотрудничества исследуемых компаний. Особое внимание уделено основным этапам развития данных компаний с целью демонстрации последовательности действий при создании и развитии исследуемых видов деятельности. Также показана роль личности в создании и развитии бизнеса. Данные компании характеризуются тем, что их основатели – сильные и креативные личности, которые являются руководителями с момента создания компаний по настоящий момент. Рассмотрено в динамике, какие этапы проходили сами компании в своем развитии в параллели с этапами профессионального и личностного роста лидеров этих компаний. Данная статья будет особенно интересна предпринимателям, которые предполагают ведение бизнеса в сфере продуктов здорового питания как в качестве их производителя, так и в качестве ретейлера.

Ключевые слова: органические продукты, агрохолдинг, менеджмент, лидер.

SPECIFIC FEATURES OF MANAGEMENT IN SETTING-UP AND DEVELOPING NICH ORGANIZATIONS

Svetlana Yu. Kazantseva

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

The article studies general and particular characteristics of two Russian companies functioning in the segment of organic food. The author analyzed companies 'VkusVill' and 'EcoNiva', one of them is a trade company and the other is an agro-industrial company, which lately is moving towards retail. Aspects dealing with cooperation of these companies were investigated. Special attention was paid to key stages of the companies' development in order to show the sequence of steps during setting-up and developing operations being analyzed. The role of individual in developing business was demonstrated. These companies are characterized by the fact that their founders are strong and creative personalities, who have been executives since companies' setting-up to the present moment. The author studied the stages of companies' development in parallel with stages of professional and personality growth of their leaders. This article can be interesting for entrepreneurs, who plan to do business in the sphere of healthy food both as producers and retailers.

Keywords: organic food, agro-holding, management, leader.

Ни для кого не секрет, что в России лидером среди ретейлеров, которые занимаются продажей продуктов здорового питания, считается компания «ВкусВилл». Но на рынке суще-

ствуют и иные игроки, которые не столь известны, но в последнее время активно наступают на пятки лидерам в данном направлении. Одной из них является компания «ЭкоНива».

Компания «ВкусВилл» начала свою историю в 2009 г., когда открылся первый магазин «Избенка» [7], в котором продавались только молочные продукты. В 2010 г. компания стала получать обратную связь от покупателей с просьбами расширить ассортимент, и в 2012 г. руководство компании сделало прорыв в своей стратегии, открыв магазины под названием «ВкусВилл», в которых стали продаваться товары из других категорий продуктов здорового питания.

В период 2012–2013 гг. магазины «ВкусВилл» были убыточными и даже стоял вопрос об их закрытии. 2014 г. стал переломным в жизни компании, магазины стали приносить прибыль.

Магазины «Избенка» перестали субсидировать «ВкусВилл» и стали не столь важны для общего бизнеса. В 2017 г. компанией был запущен бот в Telegram, с помощью которого, используя смартфон, стало возможным выполнять много функций. В 2018 г. был запущен сервис доставки. Именно в 2018 г. расширилась география магазинов «ВкусВилл»: были открыты магазины в Санкт-Петербурге, Твери, Иваново, Смоленске и других городах. В 2019 г. «ВкусВилл» стал экспериментировать с форматами, открыв микромаркеты (опять же данная идея была получена при помощи обратной связи от потребителей) [3]. Также на станциях МЦК и в офисах появились вендинговые аппараты компании «ВкусВилл».

Если говорить про эмоциональную составляющую бизнеса, то компания «ВкусВилл» по сути является очень открытой. Она с удовольствием делится как своими победами, так и неудачами. В рамках такой открытости был создан онлайн-музей «Избенки» – сайт с воспоминаниями о пути с первой «Избенки» до 1 000-го магазина «ВкусВилл».

Что касается упомянутой компании «ЭкоНива», то годом ее создания является 1994 г., что намного ранее, чем более известная российским потребителям компания «ВкусВилл». Основными направлени-

ями деятельности при создании «ЭкоНива» были заявлены экологическое земледелие, консультирование сельхозпредприятий по вопросам экологического агропроизводства и др. [8].

В 1995 г. компания произвела и экспортировала экологически чистую гречку в страны Западной Европы, что было первым опытом поставки органической сельскохозяйственной продукции из России в Западную Европу [4].

В 1998 г. «ЭкоНива» занималась поставкой сельскохозяйственной техники и семян, начала участвовать в издании совместного российско-германского журнала под названием «Новое сельское хозяйство», а также с этого года издает брошюру «Политика семеноводства в Российской Федерации».

К 2002 г. у «ЭкоНивы» появились сельхозпредприятия в Курской, Воронежской и Оренбургской областях [5]. В 2011 г. компания разделилась на два обособленных холдинга: «ЭкоНива-Техника», занимающегося поставками техники, и «ЭкоНива-АПК», занимающегося агропроизводством [2].

В 2012 г. компания стала заниматься разведением мясного скота. Также в 2012 г. у компании появился бренд «Академия Молочных Наук» [6].

В 2013 г. компания запустила в Калужской области животноводческий комплекс на основе роботизированного доения.

В 2015 г. компания на основе экологического хозяйства «Савинская Нива» создала бренд биоовощей и зелени «Из Савино». Именно в этом году продукты компании «ЭкоНива» стали продаваться в московских магазинах «Азбука вкуса», «ВкусВилл» и «БИОСТОРИЯ».

В 2016 г. компания Danone признала «ЭкоНиву» лучшим поставщиком года.

В 2017 г. компания «Савинская Нива» стала осуществлять поставки экологически чистой говядины для завода Hipp, а бренду «Академия Молочных Наук» было присвоено звание «Продукт года 2017» на Международной выставке продуктов пи-

тания World Food Moscow. Также молочная продукция «Академии Молочных Наук» удостоилась знака качества от компании METRO Cash and Carry.

В 2018 г. компания открыла для себя новый сегмент – запустила образовательный проект «Агрокласс» для учащихся средних школ Воронежской области. Кроме того, в 2018 г. произошло важное для компании событие, которое получило свое дальнейшее развитие в планах компании 2019 г., – был открыт первый фирменный магазин.

2018 г. для компании стал очень плодотворным с точки зрения реализованных инициатив – в этом году компания презентовала еще один бренд, название которого аналогично названию компании, – «ЭКОНИВА», специализацией которого стали молочные продукты. Четвертая инициатива компании в 2018 г. – это запуск экскурсионного проекта для желающих посетить настоящую ферму и попробовать натуральные молочные продукты. Базой для данного проекта послужил животноводческий комплекс «Аристово» в Калужской области.

В 2019 г. хозяйство «Савинская Нива» стало заниматься производством органического молока, а в Оренбургской области заработал проект «Северная Нива Органик», специализацией которого стало органическое мясное животноводство и растениеводство.

В 2020 г. органическое производство «Савинская Нива» было принято в состав участников Международной федерации развития движения органического сельского хозяйства (IFOAM).

Таким образом, «ЭкоНива» является одним из поставщиков для компании «ВкусВилл», но в то же время путем открытия собственных фирменных магазинов начинает становиться и конкурентом.

Что же общего и в чем различия между этими компаниями?

«ЭкоНива-АПК» является аграрным холдингом, объединяющим:

- молочное производство;
- племенное и мясное скотоводство;

- семеноводство;
- растениеводство;
- переработку (молокоперерабатывающие заводы);
- агротуристический проект;
- органическое производство.

Компания же «ВкусВилл» является ретейлером, т. е. осуществляет только продажи, не занимаясь производством.

В последнее время компания «ЭкоНива» активно развивает сеть своих продаж. Продукцию можно купить как офлайн, так и онлайн, что особенно актуально в период пандемии.

Офлайн-партнерами компании являются «Ашан», «Карусель», METRO, «Перекресток», «Магнит», «Лента», «Утконос», BILLA, «Дикси», «Азбука Вкуса» и др.

Следует обратить внимание, что среди офлайн-партнеров не указана компания «ВкусВилл».

Онлайн-партнерами «ЭкоНива» являются меньше организаций, а именно: GLOBUS, METRO, «Ашан», «Перекресток», «Азбука Вкуса», «Утконос» и др.

Опять же среди онлайн-партнеров нет компании «ВкусВилл». Соответственно, можно сделать вывод, что хотя в 2015 г. продукция компании продавалась через «ВкусВилл», но в дальнейшем партнерство не получило развития. Дело в том, что в мае 2019 г. компания «ЭкоНива» заявила о своем желании открыть магазины по продаже молочных продуктов в Московском регионе. Предполагаемые инвестиции в проект по расчетам компании должны были составить до 100 млн рублей, тем самым компания решила конкурировать с торговыми сетями с характерным для них более широким ассортиментом [9]. За месяц до этого, в апреле 2019 г., компания разместила на профильном сайте вакансию менеджера по развитию розничной сети, в обязанности которого должны были входить организация работы данного направления в Москве и Подмосковье, поиск пригодных для реализации проекта помещений, открытие фирменных розничных магазинов, подбор персонала для целей проекта и пр.

Руководство компании объясняет такое решение не целью получения дополнительных доходов, а необходимостью иметь прямую обратную связь с потребителями. Также целью создания собственной сети является обеспечение «ЭкоНиве» гарантированного канала сбыта, в котором холдинг сможет сам управлять ценовой политикой на реализуемую продукцию. Но данным форматам магазинов достаточно сложно конкурировать с сетями по продаже продуктов здорового питания типа компании «ВкусВилл» с более широким ассортиментом, о чем свидетельствует опыт магазинов «Избенка», поэтому руководству компании «ЭкоНива» при открытии магазинов следует изучить опыт давно работающих на общем рынке конкурентов-ритейлеров.

Что касается менеджмента, то и в той и в другой компании большую роль играет личность лидера, причем и во «ВкусВилле», и в «ЭкоНиве» лидер не менялся с самого основания компании.

Во «ВкусВилле» бессменным лидером является Андрей Кривенко¹. Декларируемые принципы Андрея – честность, справедливость и клиентоориентированность. Его миссия – поддержка российского производителя.

Андрей Кривенко закончил с красными дипломами Московский физико-технический институт и РЭА им. Г. В. Плеханова. Когда Андрей решил открыть собственный бизнес, он сформировал для себя главный принцип: нужно в первую очередь думать о клиенте, и тогда предприятие обречено на процветание.

В 2009 г. Кривенко ушел из категории наемных работников в категорию владельцев бизнеса. Интересно, что Андрей первым делом нанял технолога по молочным продуктам, который сформулировал требования к данной линейке продуктов, главное из которых – отсутствие химических компонентов в их составе. Только потом, исходя из заявленных требований, он

стал искать поставщиков. В то время Андрей Кривенко занимался практически всеми аспектами деятельности своей фирмы: от логистики до написания компьютерного программного обеспечения бизнеса. Что касается программного обеспечения, то, будучи выпускником МФТИ, он сам написал необходимые программные продукты, которые позволили анализировать спрос для распределения скоропортящейся продукции (а именно такую продукцию без химических добавок реализует компания) по торговым точкам.

В 2016 г. А. Кривенко стал предпринимателем года по версии РБК. В настоящее время, несмотря на наличие достаточно высокого дохода от владения бизнесом, он продолжает принимать активное участие в управлении созданной им компанией.

Если говорить про компанию «ЭкоНива», то ее основателем и бессменным лидером является Штефан Дюрр².

В 1989 г. Штефан Дюрр, будучи студентом, приехал из Западной Германии в СССР на стажировку, в ходе которой он шесть месяцев был практикантом в колхозе имени 50-летия СССР. В 1991 г. он вновь проходил практику в СССР – в колхозе имени 40-летия Октябрьской революции (недалеко от Курска). В том же году Штефан Дюрр и группа единомышленников создали организацию «АПОЛЛО», которая стала проводить обмен между студентами аграрных вузов СССР и ФРГ.

В 1994 г. Штефан Дюрр, вдохновленный возможностями российского сельского хозяйства, создал в России компанию «ЭкоНива», профиль которой – экологическое земледелие, а также российско-германское сотрудничество в области аграрной политики. В 2013 г. ему было присвоено российское гражданство за особые заслуги перед Россией. И по настоящее время Штефан Дюрр является лидером созданной им компании «ЭкоНива», развиваясь вместе с ней.

¹ URL: <https://24smi.org/celebrity/134959-andrei-krivenko.html> (дата обращения: 01.11.2020).

² URL: <https://www.ekoniva-moloko.com/stefan-durr> (дата обращения: 01.11.2020).

Таким образом, можно провести определенные параллели между развитием этих двух компаний, показывающие как их общие свойства, так и отличия.

Компания «ВкусВилл» демонстрирует более высокие темпы роста, чем компания «ЭкоНива». Это объясняется тем, что «ВкусВилл» не занимается производством, а вкладывает свои усилия только в ретейл. «ЭкоНива» же пришла в ретейл после развития своего производства, причем в истории компании есть и опыт производства сельхозтехники, что, естественно, является

более долгоокупаемым видом бизнеса по сравнению с торговлей. Все это уменьшает показатели оборачиваемости вложенных в бизнес ресурсов, влияя на динамику развития компании.

Схематично вехи развития компаний и их лидеров представлены на рис. 1–4.

Как видно из рис. 1, компания «ВкусВилл» развивается в течение последних 10 лет очень динамично, практически каждый год осваивая новые направления и сервисы.

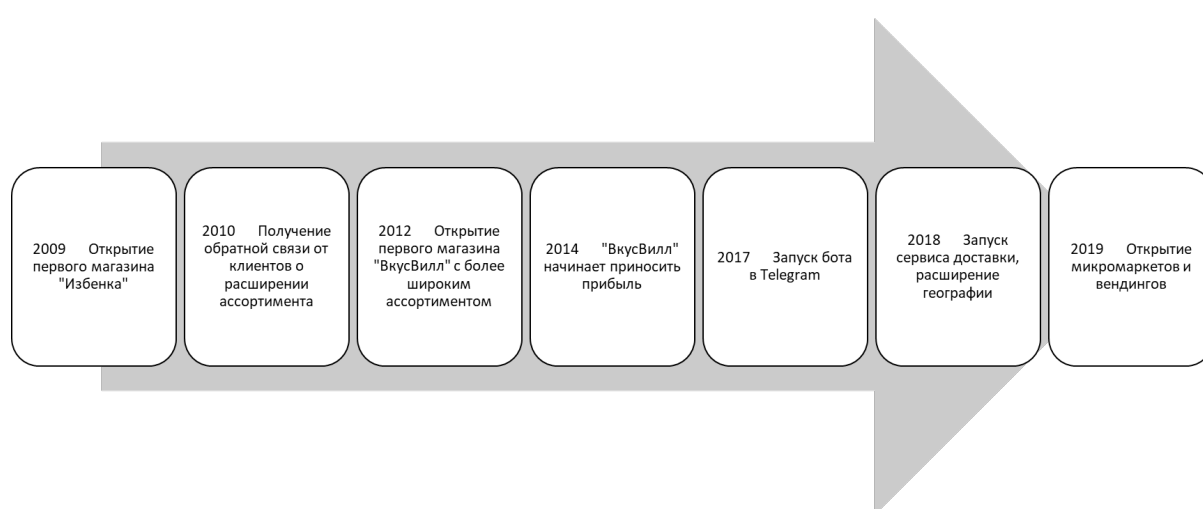


Рис. 1. Основные этапы развития компании «ВкусВилл» [7]

Андрею Кривенко было присвоено звание «Предприниматель года» через семь лет после открытия первого магазина (рис. 2). Такое быстрое признание объясняется в том числе и тем, что предприниматель в качестве бизнеса выбрал перспек-

тивную и, что важно, незанятую на тот момент нишу продуктов здорового питания, что было принято и признано потребителями на российском рынке продуктов питания.

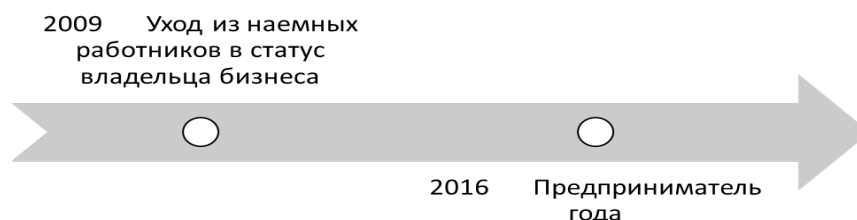


Рис. 2. Основные этапы развития основателя компании «ВкусВилл» [7]

История развития компании «ЭкоНива» насчитывает уже 25 лет (рис. 3). За это вре-

мя она достигла значительных успехов. Временные интервалы между основными

вехами ее развития составляли вначале несколько лет, а в последнее время значительно сократились, в том числе за счет диверсификации деятельности путем

освоения не только производственной деятельности, но и выхода в ретейл и сферу услуг.

1994	Создание компании
1995	Экспорт органической гречки в Европу
1998	Поставка сельхозтехники и семян, выпуск журнала
2002	Расширение географии
2011	Выделение агрохолдинга в отдельную структуру
2012	Разведение мясного скота и создание собственного бренда
2013	Запуск собственного животноводческого комплекса
2015	Второй бренд, выход на московский рынок
2016	Лучший поставщик года
2017	Получение знаков качества, поставки для H&M
2018	Запуск образовательного проекта и открытие первого фирменного магазина, третий бренд, экскурсионный проект
2019	Производство органического молока, мяса, растений

Рис. 3. Основные этапы развития компании «ЭкоНива» [8]

Основатель и лидер компании «ЭкоНива» Штефан Дюрр получил признание через 20 лет после основания компании в виде российского гражданства, что, несо-

мненно, свидетельствует о его заслугах в сфере агропроизводства (рис. 4). Этот путь был более долгим по сравнению с признанием заслуг Андрея Кривенко.



Рис. 4. Основные этапы развития основателя компании «ЭкоНива» [8]

Особенностью двух изученных нишевых компаний, которые в свое время были контрагентами, а сейчас уже больше переходят в разряд конкурирующих компаний, является наличие в них сильного лидера. Главная особенность лидеров этих компаний – готовность к постоянному саморазвитию, а также отсутствие боязни перемен, стремление к росту и развитию созданных ими компаний. Эти компании, несомненно, изучают опыт друг друга с целью учета

как негативных, так и позитивных моментов в создании и развитии профильного бизнеса [1].

Таким образом, по нашему мнению, проблемой исследуемых нишевых компаний является их сильная зависимость от личности лидера. Решением данной проблемы может быть возвращение преемника, но далеко не каждый лидер готов растить того, кто может составить ему конкуренцию до момента появления у лидера

желания передать в другие руки созданный им бизнес. Дальнейшими возможными направлениями исследований в данной

сфере может быть построение моделей зависимости результатов развития компаний от типа лидера.

Список литературы

1. Докукина А. А., Каравяева А. И. Бенчмаркинг как необходимый инструмент развития современной организации // Устойчивое развитие российской экономики : материалы III Международной научно-практической конференции (15–17 марта 2016 г.). – М. : ФГБОУ «РЭУ им. Г. В. Плеханова», 2016. – С. 128–133.
2. Казанцева С. Ю. Анализ инвестиционных процессов в агропромышленных кластерах Российской Федерации // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12-2 (89). – С. 687–693.
3. Казанцева С. Ю. Особенности торговли продуктами для здорового питания // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19. – № 11. – С. 3371–3380.
4. Красильникова Е. А. Товародвижение: системы управления в современных условиях // Развитие экономики и предпринимательства в условиях экономических стратегий импортозамещения : материалы Международной научно-практической конференции, сборник научных статей преподавателей, аспирантов и студентов / под ред. В. И. Малышкова. – М. : ИД «Научная библиотека», 2015. – С. 109–111.
5. Красильникова Е. А., Никишин А. Ф. Региональный ретейл Российской Федерации: тенденции и перспективы // Российское предпринимательство. – 2018. – Т. 19. – № 3. – С. 763–774.
6. Панасенко С. В. Проблемы и перспективы развития регионального агромаркетинга // Актуальные аспекты развития инновационной мезоэкономики : сборник статей по материалам Международной научно-практической заочной конференции. – Хабаровск : Хабаровский государственный университет экономики и права, 2016. – С. 104–109.
7. Путь от «Избенки» до «ВкусВилл» [Электронный ресурс]. – URL: <https://vkusvill.ru/history/> (дата обращения: 01.11.2020).
8. ЭкоНива. История. Предыстория [Электронный ресурс]. – URL: <https://ekoniva-park.ru/company/history> (дата обращения: 01.11.2020).
9. «ЭкоНива» откроет сеть магазинов [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.dairynews.ru/news/ekoniva-otkroet-set-magazinov.html> (дата обращения: 01.11.2020).

References

1. Dokukina A. A., Karavaeva A. I. Benchmarking kak neobkhodimyy instrument razvitiya sovremennoy organizatsii [Benchmarking as a Necessary Tool of Developing Today's Organization]. *Ustoychivoe razvitie rossiyskoy ekonomiki, materialy III Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (15–17 marta 2016 g.)* [Sustainable Development of Russian Economy: materials of the 3rd International Conference (15–17 March, 2016)]. Moscow, The Plekhanov Russian University of Economics, 2016, pp. 128–133. (In Russ.).
2. Kazantseva S. Yu. Analiz investitsionnykh protsessov v agropromyshlennykh klasterakh Rossiyskoy Federatsii [Analyzing Investment Processes in Agro-Industrial Clusters of the Russian Federation]. *Ekonomika i predprinimatelstvo* [Economics and Entrepreneurship], 2017, No. 12-2 (89), pp. 687–693. (In Russ.).
3. Kazantseva S. Yu. Osobennosti trgovli produktami dlya zdorovogo pitaniya [Specific Features of Selling Healthy Food]. *Rossiyskoe predprinimatelstvo* [Russian Entrepreneurship], 2018, Vol. 19, No. 11, pp. 3371–3380. (In Russ.).

4. Krasilnikova E. A. *Tovarodvizhenie: sistemy upravleniya v sovremennykh usloviyakh* [Product-Movement: Management Systems in Today's Conditions]. *Razvitie ekonomiki i predprinimatelstva v usloviyakh ekonomicheskikh strategiy importozameshcheniya, materialy Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii, sbornik nauchnykh statey prepodavateley, aspirantov i studentov* [Development of Economy and Entrepreneurship in Conditions of Import-Substitution Strategy: materials of the International Conference, collection of academic articles by lecturers, post-graduate students and students], edited by V. I. Malyshev. Moscow, Publishing House 'Academic Library', 2015, pp. 109–111. (In Russ.).
5. Krasilnikova E. A., Nikishin A. F. *Regionalnyy reteyl Rossiyskoy Federatsii: tendentsii i perspektivy* [Regional Retail in the Russian Federation: Trends and Prospects]. *Rossiyskoe predprinimatelstvo* [Russian Entrepreneurship], 2018, Vol. 19, No. 3, pp. 763–774. (In Russ.).
6. Panasenko S. V. *Problemy i perspektivy razvitiya regionalnogo agromarketinga* [Challenges and Prospects of Regional Agro-Marketing Development]. *Aktualnye aspekty razvitiya innovatsionnoy mezoekonomiki, sbornik statey po materialam Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy zaachnoy konferentsii* [Acute Aspects of Developing Innovation Mezo-Economics: collection of articles on materials of the International On-Line Conference]. Khabarovsk, The Khabarovsk State of University of Economics and Law, 2016, pp. 104–109. (In Russ.).
7. Put ot «Izbenki» do «VkusVill» [The Road from 'Izbenka' to 'Vkusvill'] [E-resource]. (In Russ.). Available at: <https://vkusvill.ru/history/> (accessed 01.11.2020).
8. EkoNiva. Istoriya. Predystoriya [EcoNiva. History. Pre-History] [E-resource]. (In Russ.). Available at: <https://ekoniva-apk.ru/company/history> (accessed 01.11.2020).
9. «EkoNiva» otkroet set magazinov [EcoNiva will Open a Chain of Shops] [E-resource]. (In Russ.). Available at: <https://www.dairynews.ru/news/ekoniva-otkroet-set-magazinov.html> (accessed 01.11.2020).

Сведения об авторе

Светлана Юрьевна Казанцева

кандидат экономических наук, доцент,
доцент базовой кафедры торговой политики
РЭУ им. Г. В. Плеханова.
Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова»,
117997, Москва, Стремянный пер., д. 36.
E-mail: KazantsevaSveta@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-7410-9039

Information about the author

Svetlana Yu. Kazantseva

PhD, Assistant Professor,
Assistant Professor of the Basic Department
of Trade Policy of the PRUE.
Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997, Russian Federation.
E-mail: KazantsevaSveta@yandex.ru
ORCID: 0000-0002-7410-9039