Внедрение изменений: как идеи становятся рабочими инструментами и улучшают «Жизньмарт»

Прежде чем бриллиант засверкает требуются усилия: время создаст условия для его появления, горщик добудет кусок горной породы, геммолог оценит качество добытых алмазов, огранщики огранят камни, ювелиры закрепят в крапоны. И только после этого прекрасный сияющий камень будет радовать.

Эта цепочка трансформации схожа с принципом внедрения улучшений «Жизньмарт». Сперва появляется предложение, которое внутри содержит бриллиант, но только многоступенчатая проработка идеи принесет результат.

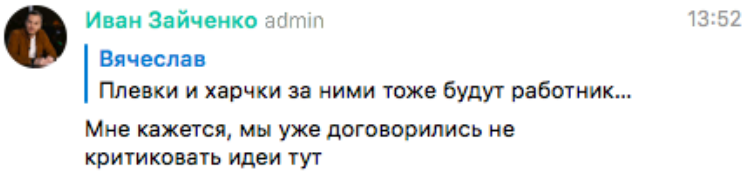
Цель статьи: рассказать как внедряются изменения.
Спикер: Ксения Лысенко, директор по контролю качества.

1. Откуда берутся идеи

1.1. Чат предложений и улучшений

Агрегатор идей от сотрудников компании. Мы предлагаем всем сотрудникам вступать в чат «Предложения улучшений Жизньмарта», проявлять активность.

Правила чата:
- Предлагать самому.
- Не критиковать.



Модератор чата переносит все предложения в бэклог идей управляющей компании. Два – три раза в месяц накопившиеся карточки с предложениями разбираются. Часть берется в работу, часть – отсекается, часть – остается в бэклоге.

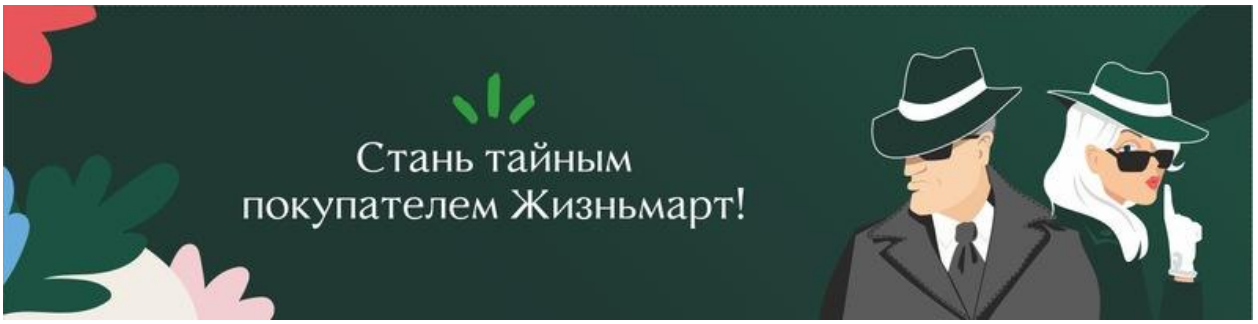
1.2. Гэмба

> Гэмба — управленческий подход, согласно которому для полноценного понимания ситуации необходимо прийти на место выполнения рабочего процесса, собрать факты и непосредственно на месте принять решение.

Последнюю пятницу месяца управляющая компания выходит в магазин на должности линейных сотрудников. Мы погружаемся в рутинные процессы продавцов – выкладываем товар, варим кофе, доставляем заказы, принимаем продукты от поставщиков. Словом, делаем все то, чем ежедневно занимаются продавцы.

Практика помогает: глубже понять проблемы магазина, предложения сотрудников из «Чата предложений», увидеть слабые места, придумать способ улучшить ситуацию.

1.3. Система контроля



Тайные покупатели и собственная служба контроля качества проводят проверки еженедельно.

Цель: увидеть недоработки раньше, чем они превратятся в серьезную проблему, портящую репутацию магазина.

Иногда в ходе таких проверок иногда возникает конфликт интересов: служба контроля говорит «нужно», а магазин доказывает «невозможно». Слабая точка выявлена.

Мы разбираемся почему сложилась ситуация, и меняем стандарт качества, чек-лист или подход, в случае если требование было на самом деле необоснованным. Контроль работает гибко.

Пример:

Ralina Предлагаю добавить срок держания уцененных фруктов и овощей на полке. Так как все время были изменения в этом плане и либо они там могли бесконечно лежать пока не покроются плесенью,либо 1 день и тд. Можно поставить к примеру 3 дня для всех фр.-ов. Те же бананы, как понять, что их пора снимать с уценки? Когда они станут полностью черными или раньше? Или авокадо, стало мягкое - у ценили, но до какой степени они должно стать мягким, чтоб можно было его снимать с продажи? Обычно это делалось "на глаз", но "глаз" то у всех индивидуальный)	**Проблема**: «Как понять, что бананы уже пора списывать? Какие они должны быть – в черную точку / наполовину черные или уже полностью черные? Система определения «на глаз» не работала — ведь глаз у всех разный. **Решение:** доработать стандарт и задать четкие параметры уценки / списания. **Вывод:** микро-доработки системно улучшают работу магазинов. Продавец уже не теряет время на обдумывание вопроса, советы с коллегами, а действует.

Кодовое слово тыква. Сообщите слово — получите плюшку :)

1.4. Фидбэк от покупателей.

Еще один канал получений идей — фидбэк от покупателей. Подробно об этом мы писали **здесь.** Часть предложений мы берем в работу.

Пример:

Проблема: ошибки в расчеhttps://su.eda1.ru/handbook/knowledge/view/	**Решение**: перепроверить все данные, выявить ошибки, исправить.

143/show/3387тах КБЖУ.

Павел Рублев
Почему бы вам самим не просчитывать бжу на приёмке, чтобы не было таких казусов. Сейчас, наверное, звучу грубо, но такие ошибки уже были

Формула простая до смерти белок - 4 ккал, углевод - 4 ккал, жир - 9 ккал.

Как студента технолога меня постоянно смущают такие ошибки

Yaroslav Lyzlov
У вас расписан бжу не на 100 грамм, а на всю порцию суммарно, на все 250 грамм. Тогда похоже на правду.

Белки взяли из курицы, углеводы взяли из риса, и получили то, что получили.

Vera Gorbunova
Добрый вечер!
Да, действительно не верные данные КБЖУ в этом блюде, вот верные данные:
на 100 г блюда: б - 11,4, ж - 5,1, у - 21,8, кал - 175
на порцию: б - 28,6, ж - 12,8, у - 54,51, кал - 436

Natalya Boyko
Подключили всех технологов, проведем масштабную проверку. Спасибо за обратную связь!

Проблема: постоянный покупатель предложил ввести новое блюдо

Дмитрий Копылов
Добрый день. Можете добавить булочки небольшие в продажу. Чтобы на обед не надо было целый багет брать.

Решение: если мы можем - мы это делаем

Иван Зайченко owner

Займёмся →



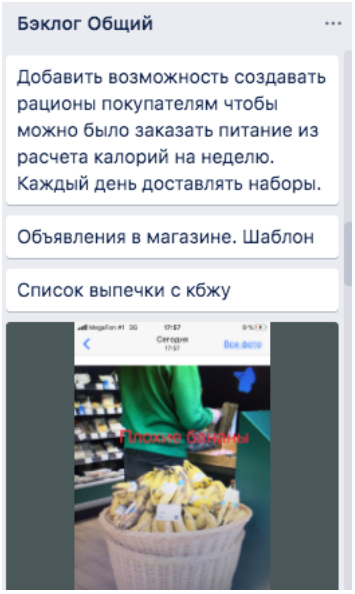


Просьба к директорам: присылайте предложение покупателей из вашего чата в чат «Предложение улучшений», - **Ксения Лысенко, директор контроля качества.**

2. Идея есть. Что дальше.

С поступающими предложениями мы работаем по системе канбан. Все идеи переносятся на доску трелло, раздел бэклог.

Канбан (kanban) —японское слово, обозначающее «сигнал» или «карточка». Метод проектной работы, позволяющий реализовать принцип «точно в срок».



Проектная работа ведется по трем основным направлениям:

- Проекты, связанные с доработкой формата;
- Проекты, связанные с доработкой IT-систем ;
- Работа, связанная с ассортиментом.

Бэклог ведется на доске Trello.

2-3 раза в месяц на летучках карточки сортируются, обсуждаются. Часть проектов берутся в работу, часть отклоняются, некоторые остаются в идеях.

Совет: **trello-бот чтобы держать руку на пульсе.**

В Telegram существует @trello_bot бот, связанный с доской trello.

Свяжите доски trello, за которыми вы следите с ботом. Бот будет присылать уведомление о происходящих изменениях в режиме реального времени.

3. Приоритизация задач. Критерии.

Любое предложение это улучшение для чего-либо. Мы делим все улучшения на конечного получателя, то есть «Кому станет лучше?»:

- Покупателям,
- Сотрудникам,
- Бэк-офису.

Критерий № 1 — кому станет от этого лучше.



Приоритеты: 1) клиенты, 2) сотрудники, 3) бэк офис.

Как правило, сперва берутся в работу улучшения для покупателей, затем — для сотрудников магазина. Нам важно, магазин развивался, а команда чувствовала себя комфортно. Доработки для бэк-офиса обычно сдвигаются в конец очереди.

Критерий № 2 — важно & неважно | дорого & дешево.

Оцениваем проект: по четырем ключевым показателям.
Пример:

важно	не важно
дорого	дешево

Идея: купить офис для бэк-офиса на последних этажах «Высоцкого» и оборудовать его современным, оборудованием.

Оценка: это круто, но дорого и не важно. Отклоняем.

Еще пример:



Идея: внедрить перфорированные пакеты для овощей и фруктов.

Оценка: это нужно, важно, и цена разумная. Значит будет внедрять.

4. **Закрепляем задачу за подразделением.**

Теперь идея становится проектом. Проект закрепляется за подразделением; на его реализацию назначается ответственное лицо.



Проекты бывают: исправление бага / микро улучшения / проект на внедрение.

Руководитель направления делает приоритезацию проектов. Выставляет реальный по своему мнению срок выполнения. В режиме еженедельных инспекций мы контролируем выполнение проекта.

Примеры проектов:

Баг — проект исправления ошибки	Микро улучшения	Проект на внедрение - идея, которой раньше не было
Вход в систему администратора выполнялся считыванием штрих-кода, а для выхода требовалось ждать 20 секунд. Неудобно. Доработали — устранили баг.	На хлеб клеились три этикетки — одна о товаре, две о сроках. Неудобно. Доработали, теперь все необходимые данные есть в одной этикетке. Датер больше не нужен.	Решили продавать торты. Чтобы это случилось, необходимо было проработать проект со всех сторон — место на полках (товар не маленький и его нужно куда-то ставить), точность поставки (торт - продукт праздничный, а значит если поставщик задерживает поставку на несколько часов это будет критично), маркетинг (проинформировать покупателей и новом товаре), сайт, фотографии и тд. Проработали. Встречайте!

5. **Тестирование проекта.**

Мы придерживаемся принципа MVP. Сперва на тест запускаем проект в сыром виде, убеждаемся в его нужности, жизнеспособности идеи, а затем доводим до совершенства.

> Концепция минимально жизнеспособного продукта (MVP, minimum viable product) - это ранняя версия продукта, решающая, по крайней мере, одну задачу потенциального клиента.

Тестирование проходит во флагманском магазине на Шейнкмана, 90. Куратор проекта договаривается с директором о сроках тестирования, особенностях проекта. Внедряет идею, контролирует реакцию, собирает обратную связь.

Средний срок тестирования — от 1 до 3 недель.
Пример проекта разработки и внедрения:



Проблема: мы купили кнопочные весы, у них были две проблемы: 1) они на солнце «слепли» и не печатали этикетки. 2) недостаточно кнопок - вся номенклатура товаров не помещалась. Нам требовались сенсорные весы, стоимость которых была около 200 тр.

Решение: разработать продукт самостоятельно. IT-команда соединили имеющийся принтер и весы, купили моноблок. Получилась своя сборка. Стоимость проекта: 60 тр.

Мы вложились в разработку весов. Учитывая разработку плюс сборку оборудования получилось немного дешевле, - команда IT-отдела.

Внедрение: идею масштабировали. Теперь сенсорные весы работают во всех магазинах.

Неудачный проект:



Проблема: в период пандемии мы тратили до 50 тр в месяц на покупку одноразовых масок.
Решение: закупить сотрудникам красивые многоразовые маски и купить стиральную машинку. В машинке можно будет также стираль форму. Удобно.
Внедрение: руководитель проекта поставил машинку и сказал ОК. Реально же оказалось, что машиной не пользуются. Подключили, объяснили - вскрылась новая проблема. Машина стирает, но где сушить и гладить. Проект оказался нежизнеспособен. Отложили.



Machet
Стиральная машина, не гладит вещи 😢
Нужна гладильная доска

Проект не показал результатов — отклоняем.
Проект требует доработки — делаем.
Проект показал хорошие результаты — внедряем.

Примеры, когда проект принят частично:

Проблема: в связи с пандемией зону кафе необходимо было закрыть.

Идея: поставить скамейки на улице.

Внедрение: поставили скамейку. Поняли что она пользуется популярностью. Скамейка потянула за собой новые улучшения — потребовались

Проблема: на молоко в зоне бара не ставили отметки о вскрытии. Как узнать, что оно не испорчено и его можно наливать покупателю?

Идея: маркировать упаковки.

Внедрение: свежая пачка молока вскрывается 1 раз в 40-60 минут. Продукт не успевает

вместительные урны. Часть проекта со скамейками завершили, открыли новый проект — урны.	испортиться. Маркировать нет смысла. Оставили маркировку только сливках, концентрате матча-чая и растительном молоке. **Контроль исполнения:** информация добавлена в обучение продавцов и чек-листы проверки.

6. **Внедрение проекта.**

Чек-лист проверки перед внедрением:

- *Протестировано на Шейнкмана, 90?*

Да / Нет / Проект остается на доработке.

- *Внедрение обязательное / необязательное?*

Принимает решение руководитель проекта и руководитель службы франчайзинга. Обязательный проект стандартизируется, информация вносится в матрицу, чек-листы. Рекомендуемый проект — лайфхак, которым может пользоваться магазин. Вы можете им пользоваться по своему усмотрению.

- *Внесено в матрицу оборудования?*

Если проект несет в себе внедрение связанное с оборудованием, например: скамейка, боксы, прожектора на вывеске, то информация должна быть внесена в **матрицу оборудования**. Франчайзи не должен самостоятельно думать как ему внедрить это изменение, где взять подрядчика, он должен получить исчерпывающую информацию и внедрить проект по стандарту.

- *Макет, чертеж, размеры, материал?*

Руководитель проекта готовит полный пакет чертежей, эскизов, технической документации, если того подразумевает проект.

- *Стандарт по обслуживанию, поддержанию?*

Проекты связанные с безопасностью добавляются в чек-листы контроля, поскольку мы считаем, что это архиважная вещь.
Проекты по обслуживанию и стандарту — это чек-листы и стандарты.

- *Стандарт, статья или кейс по проекту в Базе Знаний?*

Информация не занесена в стандарт — считайте ее просто нет. Сеть растет быстро, и чтобы все новые разработки не были утеряны, а дошли до всех магазинов, информация должны документироваться.

Пример: **денежное дерево.** Маркетинг придумал ставить в магазины денежное дерево.



Идея: поставить в магазине символ роста и благополучия — денежное дерево. Первый раз сами поставили, второй раз — сами. Поняли требуется стандарт.

Решение: информация добавлена в матрицу оборудования и чек-лист контроля открытия нового магазина. Дополнен стандарт продавца, чтобы это дерево не забывали поливать.

Внедрение: денежное дерево стало таким же обязательным элементом магазина как холодильная горка или кофемашина.

- *Включено в программу стажировки?*

Информация обязательных внедрений должна быть внесена в программу обучения.

Пример: как работать с ТСД.
Решение: записали **видео-объяснение как пользоваться ТСД.**

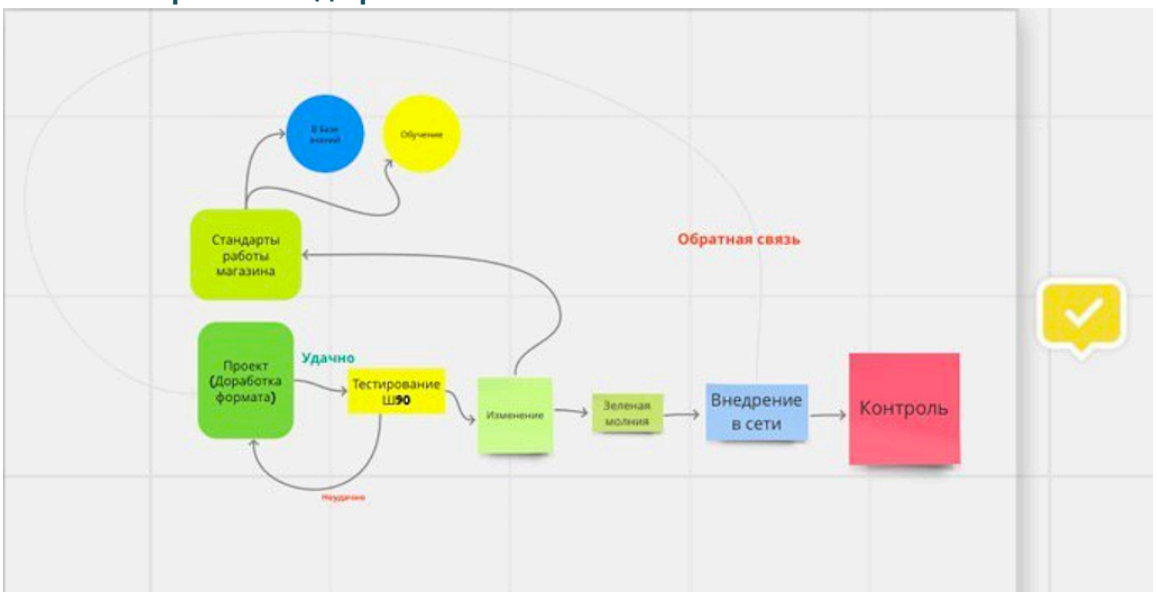
- *Срок внедрения?*

До какого числа доработку требуется сделать. Контроль ведется по **таблице контроля.**

- *Стоимость проекта?*

Сколько франчайзи должен будет потратить денег на внедрение инновации.

Схема работы над проектами:



«Пока в сети 2-3-5 магазинов, контроль осуществлять легко.
Но если их будет 50, уследить за всеми доработками
становится сложнее. Каждому партнеру устно не расскажешь.
Поэтому важно стандартизировать все доработки», —
Ксения Лысенко, директор контроля качества.

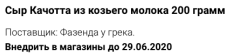
7. Анонсирование улучшений.

Улучшение не всегда кажется нужными, особенно если внедрения требуют финансовых вложений. Поэтому каждый руководитель проекта должен уделить время, чтобы дать полноценную информацию, а еще лучше сформировать кейс с финансовыми показателями и / или положительными откликами.

Просим руководителей проектов уделить время на формирование кейсов по вашим проектам. Всестороннее объяснение ценности проекта облегчит этап внедрения и подчеркнет ваш профессионализм.

Пример качественной проработки внедрения от коммерческого отдела:





Идея: внедрить новую позицию в ассортимент.

Решение: найден поставщик, разработан штрих-код, информация занесена в систему, нарисованы этикетка и шелфтокер, продукт сфотографирован, подсчитаны финансовые результаты за период тестирования, внесена информация на сайт. Обозначен срок внедрения.

Внедрение: франчайзи получает исчерпывающую информацию, с которой удобно работать.



Проработанный кейс мы анонсируем через «Зеленую Молнию». Еженедельник выходит по вторникам.

8. Контроль внедрений.

Контроль обязательных внедрений ведется службой контроля качества. Магазин подтверждает внедрение фотоотчетом.

Контакты руководителя контроля качества **здесь.**
Для удобства контроля дедлайнов разработана **таблица контроля.**

Фотоотчет внедрения — это зафиксированный успех. Можно сказать это и есть тот бриллиант, который нам удалось получить, пройдя длинный тернистый путь.



«Жизньмарт» изначально строится как магазин, где живет уважение к покупателю и сотрудникам.

Мы не хотим, чтобы внедрения умирали на этапе: «Ой, я забыл» или «Мне показалось это неважным».

Мы стремимся, чтобы фирменный стиль «Жизньмарт» ощущался в каждом магазине.

И если вдруг система перестанет работать, значит мы придумаем новое внедрение и все равно добьемся нужного результата :)

9. Мотивация за идею.

Да, не все идеи воплощаются в жизнь. Какие-то отсекаются на этапе тестирования, другие пока не имеют смысла. Но чем больше «булыжников» мы сумеем добыть, тем выше шанс найти бриллиант и внедрить крутые. Тогда мы будем отличаться от других сетей, и тогда мы изменим рынок ритейла в России.

Если я сотрудник, что мне делать?

Я буду генерировать много идей, предложений и понимать, что одно из моих предложений «выстрелит».

Если я директор магазина, что мне делать?

Также генерировать идеи. Но поскольку директор ближе знаком с возможностями УК, он может предлагать более глубокие, многофакторные задачи. Получится взаимовыгодный тандем: больше фишек, лучше магазину, больше покупателей. Всем хорошо.

Будет ли за это премия?

Мы долго думали как вознаградить нашу инициативную команду. Выписывать премии — немного не то. Ведь от идеи до реализации большой путь. Есть шанс не дойти. Когда платить? Кому платить? Генерирует идеи один, а реализовывает другой или целая команда. Получается путаница.

Решение: мы придумали давать не деньги, а подарки. Нам кажется это логичнее, душевнее и правильне.

Что делать руководителям проектам?

- Не игнорировать идеи. Особенно на старте. Чтобы хорошие предложения случайно не были отклонены, разбор идей происходит на собрании, где присутствуют все руководители подразделений.

Все идеи маркируются: берем в работу / не берем в работу / берем, но позже. Предложения без статуса не оставляем.

- *Проработать проект.*

О пошаговой проработке была вся эта статья, повторять не будем.

- *Собирать обширную обратную связь.*

Вы — внедряете улучшение, но работать с этим будут другие. И им на месте виднее насколько проект готов. Обязательно собирайте фидбэк со всех: продавцы, директора, маркетинг, покупатели, другие отделы, связанные с задачей.

- *Передать на внедрение.*

Техническую информацию в матрицу, чек-листы и стандарты руководитель проекта вносит самостоятельно. Если внедрение многоступенчатое, требует описание кейса, статьи в Базу Знаний или описанного написанного стандарта — обращайтесь в **контроль качества** к Ксении Лысенко. Мы всегда поможем, напишем, трансформируем ваши мысли из головы в документ.

- *Радоваться!*

Ощущение у-ее! Когда твое детище, твой проект внедрен и успешно работает — это потрясающе!



«Проекты — двигатель прогресса. Они нужны и важны. Если мы перестанет заниматься проектами, то погрязнем в операционке, перестанем развиваться, и в один ужасный день станем противным, грязным и унылым магазином «у дома». Брр… верим, что этот кошмарный сон никогда не сбудется, **— Ксения Лысенко, директор контроля качества.**