

«Замена двигателя на ходу»:
как перевести сеть из 2000 аптек
на новое кассовое ПО за 3 недели.



Еферов Алексей
АПТЕЧНАЯ СЕТЬ 36.6

366

АПТЕКИ
ГОРЗДРАВ

калина фарм
АПТЕЧНАЯ СЕТЬ

«ТОП-5» аптечных сетей

>2200 аптек

>7000 сотрудников

чеков в год: **80** млн.

Задача:

Внедрить на всю сеть
новое кассовое ПО и не потерять:

- Клиентов
- Сотрудников
- Здоровье)

Немного социологии ...



Успех внедрения зависит:

40% - от квалификации команды внедрения, качества продукта

60% - от управления изменениями и снижением сопротивления персонала

Принцип «30/50/20»:

30% - поддерживают новое;

50% - «нейтралы»;

20% - с трудом применяют новое, сопротивляются переменам.

«Проектный парадокс»:

чем больше людей, тем дольше внедрение

Успешный запуск 4500 рабочих мест за 3 недели!

Наши фишки:

Команда внедрения:

- Сильный владелец продукта
- **Привлекли активных сотрудников еще на этапе разработки продукта, вырастили «евангелистов»**
- Максимальный фокус на продукте и его тиражировании. Отменили всю «бюрократию». Конечно временно))

Продвижение:

- Простым языком рассказали о практической пользе для сотрудников компании. Интересных «фишках» которые помогут зарабатывать больше и сделают работу удобнее и проще
- Вовлекли всех – от стейкхолдера до рядовых сотрудников.
- **Программа «Bug bounty» для сотрудников аптек.**

Продукт:

- Значимо лучше предшественника
- Пилотный проект – убрали «блокеры» до массового внедрения.
- **Еженедельные релизы** на этапе тиража.
- **«Колобок» - разработка по раскатке обновлений на всю сеть за 40 минут!**



Обучение:

- **Привлекли команду внедрения к обучению.**
- **Вместо инструкции на 112 листов – Телеграм-канал и чаты:**
 - **Новости проекта**
 - **Обратная связь**
 - **Обмен опытом сотрудниками**
 - **Короткие видео по типовым проблемам**



И еще:

Обратная связь

- **Убирали барьеры.**
Создали и поддерживали максимально-простую коммуникацию. Телеграмм, «Открытый микрофон»
- **Действовали.**
Всегда возвращались с информацией, что было сделано.

Поддержка:

- **Hypercare** режим техподдержки
- Максимально быстрый ответ в Телеграм
- Практика Гемба
- Возможность параллельной работы в новой и старой версии ПО.

Контроль:

- **Статистика использования новой версии ПО в realtime!**
- Адресная работа с аптеками, использовавшими старую версию ПО (что мешает\неудобно\можно улучшить).



Чек-лист при крупном запуске:

- Подготовьте команду запуска заранее.
- Определите и донесите цели по SMART до всех участников.
- Убедитесь что все уровни управления вовлечены.
- Обучите персонал.
- Обеспечьте каналы обратной связи для пользователей
- Обеспечьте ресурс для быстрого устранения препятствий
- Не останавливайтесь!



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



@A_EFEROV