



# **OKR в Кайдзен и Кайдзен в OKR: эволюция системы OKR в Divan.ru**

Игорь Клочков, Head of T&D, OKR-коуч



# О чем поговорим?

- Как мы запускали систему OKR и какие подходы применяли?
- Какие ошибки допускали и как на них учились?
- Процесс непрерывного улучшения системы и гибкость. Как принципы Кайдзен нашли своё применение в OKR?
- Мероприятия в рамках OKR - что проводим, а от чего отказались.
- Наша система OKR сегодня



# Интернет-магазин мебели и товаров для дома

**1 300 000+**

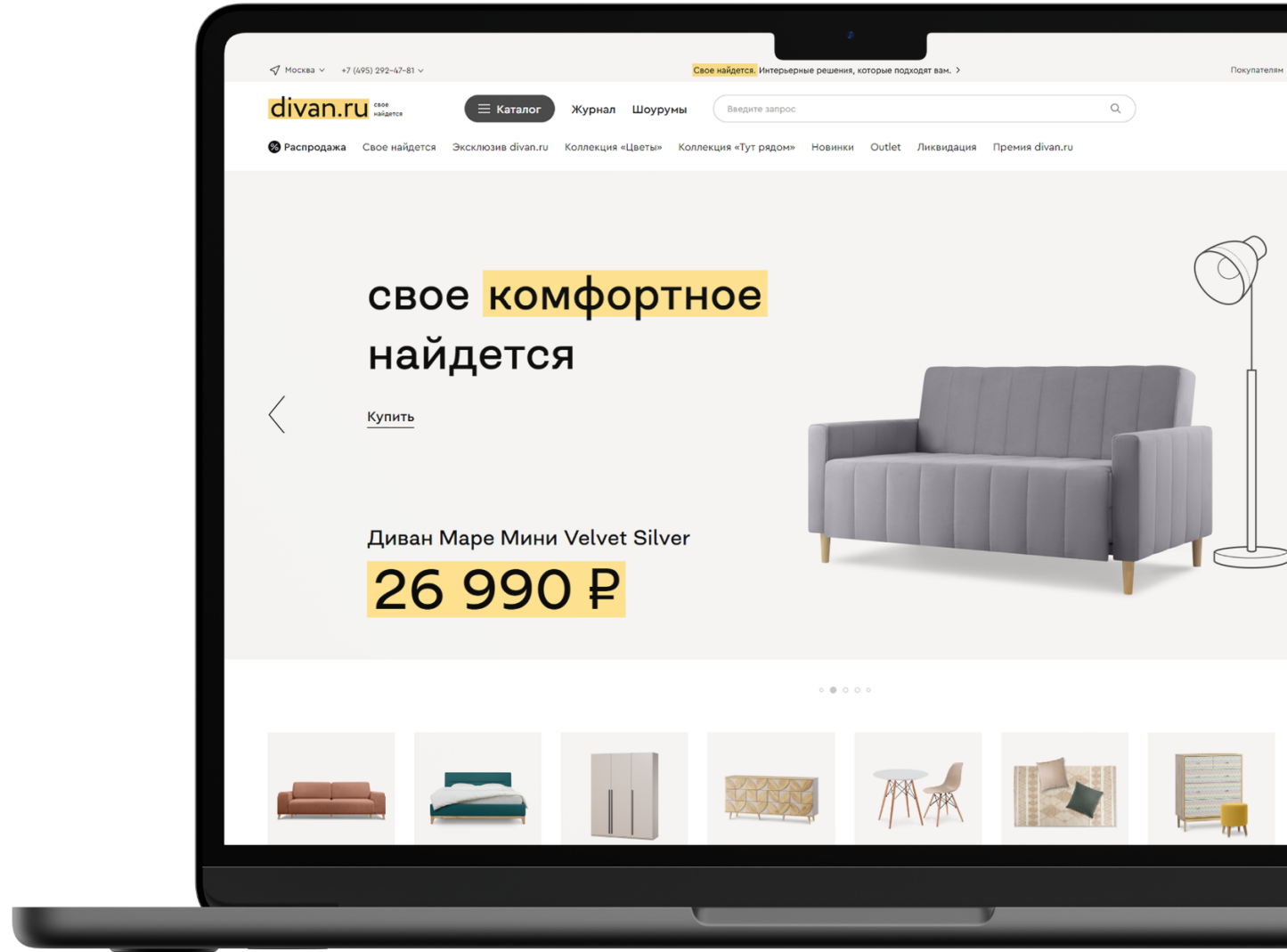
посетителей за месяц

**200 000+**

брендовых запросов в месяц

**8 800+**

SKU на нашем сайте



# Международная группа компаний

Беларусь

Россия

Казахстан

Узбекистан

Мы активно развиваем розничную сеть.

Более 100 салонов в РФ и СНГ.



# Производство

**более 10 000 м<sup>2</sup>**

составляют складские площади

**более 22 000 м<sup>2</sup>**

составляют производственные мощности

**более 20 000 м<sup>2</sup>**

площадь распределительных центров

**75% заказов**

обеспечиваем собственным  
производством

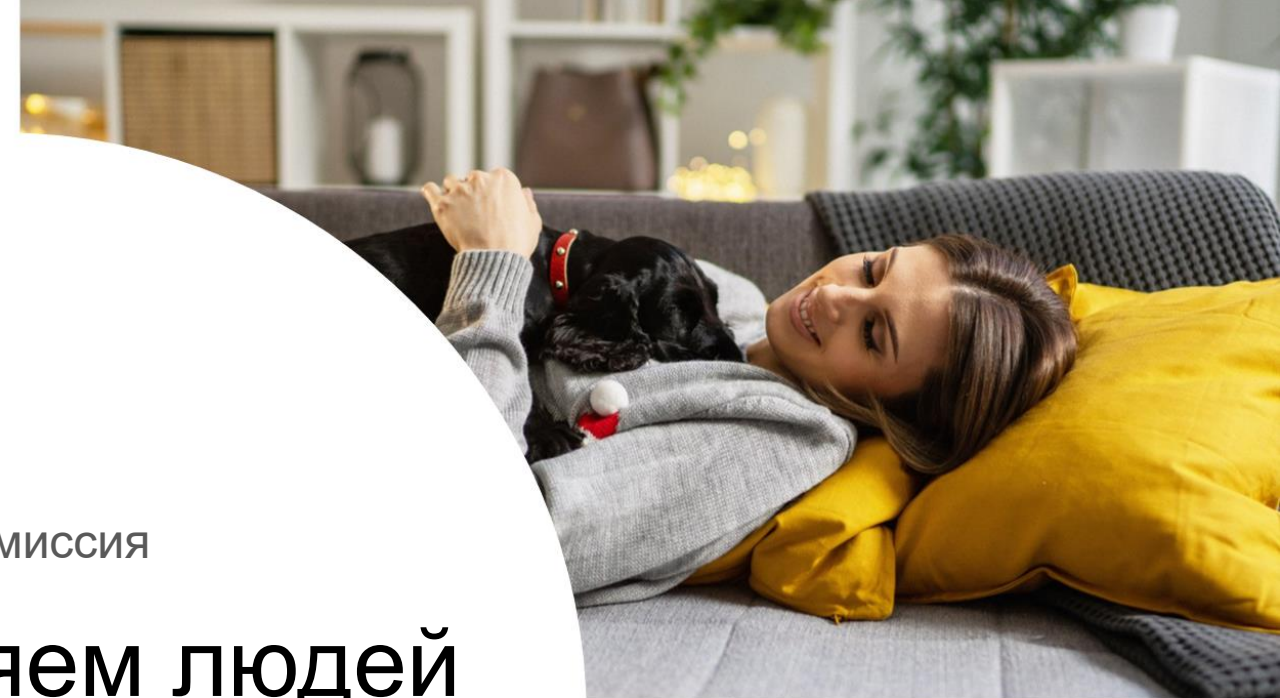
**500 диванов**

производим в день



Открыли завод в Узбекистане – 1500 м<sup>2</sup>

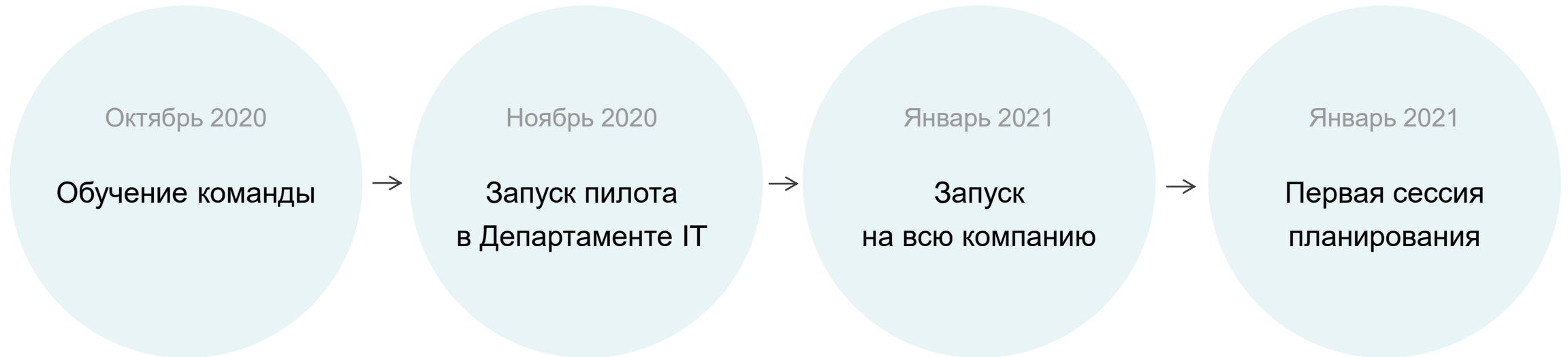




Наша миссия

**Вдохновляем людей  
на изменения  
к лучшему**

# Более трёх лет с OKR



# Как это было в начале?

Мы пошли по традиционной методологии с соблюдением всех рекомендованных процедур:

1

Горизонт планирования –  
календарный квартал

2

Еженедельные  
прогресс-собрания

3

Два уровня планирования  
(компания и департаменты)

4

Ретроспектива и сессия  
планирования ежеквартально

5

OKR фабрики  
и магазина отдельно

6

Гугл-таблицы



# Непрерывное улучшение системы и гибкость



## С чем столкнулись?

- Ежеweeklyные прогресс-собрания носили формальный характер
- Цели и ключевые результаты не мотивировали команду
- Не было синхронизации между отделами

Было чувство, что что-то идёт не так...

# Начали разбираться и...

- 1 Оказалось, что цели не всегда правильно сформулированы и не являются критически важными;
- 2 Поняли, что еженедельные встречи по OKR – это не наш формат
- 3 Нужен ответственный за систему целеполагания внутри компании

## Начали разбираться и...

- 1 Оказалось, что цели не всегда правильно сформулированы и не являются критически важными;
- 2 Поняли, что еженедельные встречи по OKR – это не наш формат
- 3 Нужен ответственный за систему целеполагания внутри компании

## Что делали?

- 1 Сформулировали действительно фокусные OKR и договорились о них на уровне компании и команд
- 2 Снизили регулярность прогресс-собраний, зафиксировали структуру и правила
- 3 Решили обучить внутренних OKR-коучей

# На пути к улучшениям



Обучили двух OKR-экспертов (от магазина и от фабрики)

# Плюсы от обучения внутренних экспертов

- Внутренние OKR-коучи начали фасилитировать сессии и прогресс-собрания
- Осуществлялся контроль заполнения результатов и соблюдения правил
- Появилась внутренняя экспертиза и руководители могли приходить консультироваться
- Синхронизация команд



# Что до сих пор не получалось?

- Разрыв между OKR и ключевыми проектами компании
- Не синхронизированы OKR магазина и фабрики
- Не хватало ресурса ИТ на все запросы бизнеса



# На пути к улучшениям

Декабрь 2022

Обмен опытом с DoDo

- Обсудили лучшие практики, адаптировали и забрали
- Создали подробный мануал по использованию OKR

Январь 2023

Связали проекты и OKR, общее планирование

- Создали карту ключевых проектов в Miro и связали с OKR;
- Объединили планирование «магазин + фабрика»
- Создали методичку по OKR

Июль 2023

Изменение системы

- Один уровень планирования
- Работа в автономных командах
- Новый формат мероприятий по OKR



# Планирование на двух уровнях

Как было раньше...

Создание OKR на уровне компании



Департаменты делают самостоятельно



Работа над OKR департаментов  
происходит внутри них

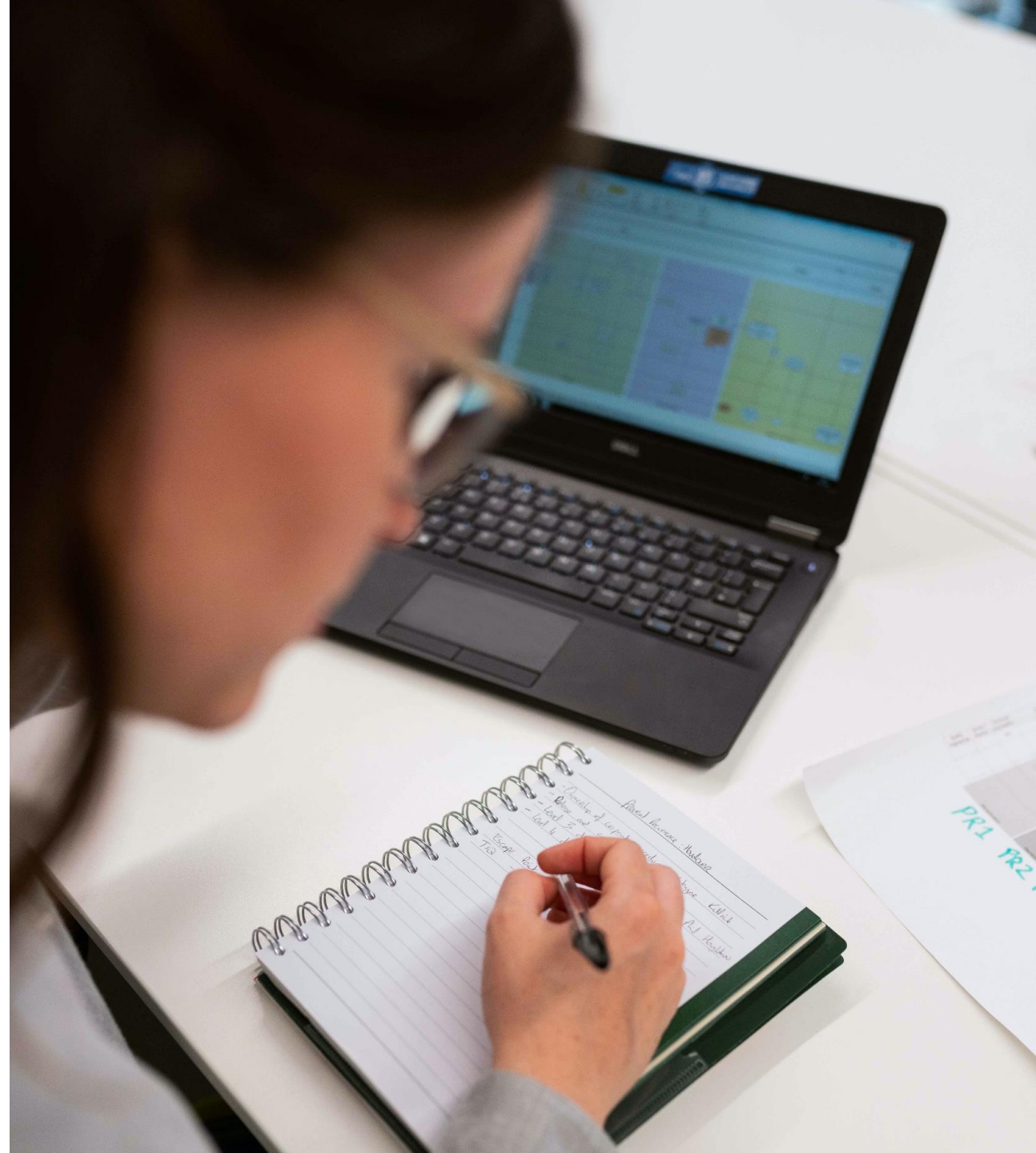


Проводится встреча по синхронизации



# Один уровень + автономные команды

- За каждым ключевым результатом закрепляется ответственный
- Владелец KR определяет, кто ему нужен для достижения целей
- Формируется состав команды, определяется порядок работы и цикл встреч
- Создаётся перечень ключевых проектов и задач для трекинга



# Как распределить ресурсы?

01

Один сотрудник может быть в составе нескольких команд. Команды формируются из представителей разных подразделений, чтобы обеспечить синхронизацию.

02

Руководитель каждого участника команды обязательно ставится в известность.

03

Ресурс не бесконечен. Руководитель контролирует нагрузку сотрудника.

# Примеры автономной команды

**KR Доля уникального ассортимента на маркетплейсах X%**



## Состав команды

- **Руководитель отдела по работе с маркетплейсами (владелец KR)**
- Руководители направлений основных товарных категорий
- Продакт-менеджер
- Дизайнеры
- Менеджер по разработкам от фабрики
- Финансист
- Представитель от ИТ

**KR Доставляем клиентам во время и в полном объеме (OTIF) X%**



## Состав команды

- **Операционный директор (владелец KR)**
- Руководитель транспортной логистики
- Руководители складов
- ИТ-разработчики
- Представитель от финансов

# Мероприятия по OKR

## Было

- 1 Актуализация и пересмотр годовых OKR только в конце года
- 2 Ретро и планирование каждый квартал
- 3 Ежемесячные встречи в департаментах
- 4 Прогресс-собрания еженедельно

## Стало

- 1 Пересмотр годовых OKR в середине года
- 2 Ретро ежеквартально, глубина планирования по потребности
- 3 Регулярные встречи в автономных командах
- 4 2 раза в месяц в рамках совета руководителей, на верхнем уровне

# OKR сейчас



Один уровень планирования

Цели и ключевые результаты ставятся на уровне компании.

Мы отказались от OKR уровня отделов и департаментов.

Работаем в автономных командах.



Горизонт планирования – квартал и год

В основе всего годовые OKR, также мы определяем ключевые результаты на каждый квартал, а в середине года пересматриваем на предмет актуальности всех OKR.

# OKR сейчас



## Общие цели фабрика + магазин

Мы объединили систему целеполагания производственной и торговой части компании. Это позволяет обеспечить лучшую синхронизацию и прозрачные бизнес-процессы.



## Мероприятия

Ретро и сессия планирования – ежеквартально;  
Годовая сессия планирования;  
Прогресс-собрания – 1 раз в месяц;  
Регулярные встречи в автономных командах.

**Достижения**



# Objective: Стать интерьерной компанией

Мы разработали новый формат торговых пространств с ориентацией на готовое решение для клиента и дизайн.

Открыли два таких салона нового формате в Москве.



# Старт продаж на маркетплейсах

KR: Выручка на маркетплейсах



Запустили продажи на OZON



Вышли на Яндекс Маркет



Продаем на маркетплейсах  
в Казахстане

# Выход в СНГ



## Запуск продаж в Казахстане

- Собственный сайт [mebel.kz](http://mebel.kz) и старт онлайн продаж;
- Открытие салонов в Алматы и в Астане.



## Запуск продаж в Узбекистане

- Открыли 3 мебельных салона в Ташкенте;
- Запустили сайт [divan.uz](http://divan.uz);
- Начали продавать.



## Спасибо за внимание

Игорь Ключков, Head of T&D, OKR-коуч



@igor0794

