

Цифровая  
Трансформация  
логистики через  
Продуктовый подход



4 июня 2021

# О себе



## Николай Антимонов

16 лет в цифровой трансформации

92 успешно запущенных проекта в различных индустриях

Практический опыт работы как со стороны Клиента, так и вендоров и системных интеграторов

Спикер, модератор сессий Forbes Congress, MSB event, Logistics.ru, SCM club, SAP Forum, Retail's Big Show NRF (USA, NY), ПМЭФ, Торгово-промышленная палата РФ. Лекции в МАДИ, бизнес тренинги, тьютор учебных центров повышения квалификации.

APICS CPIM, PMP, PMI-ACP

Евангелист Agile и Scrum с 2018 года. Scrum и LeSS практик.

# Зачем трансформация в логистике

**Цель трансформации –  
быть успешным в современном меняющемся мире!**

Как это решить, применить и запустить?

**Run:** поддерживать существующий бизнес

**Change:** управляемо расти согласно стратегии

**Disrupt:** постоянно пробовать новое и быть готовыми быстро изменить бизнес-модель

Продукт

# Основные принципы = философия

- 1 Команда, возглавляемая владельцем продукта, которая **определяет целевое видение** разрабатываемого **продукта**
- 2 Относительная автономность: **принятие решений о приоритизации передается команде**, несущей полную ответственность за результат
- 3 Команда **берет на себя полную ответственность** за выполнение определенной задачи, связанной с оказанием услуг клиенту
- 4 Команды являются **многофункциональными единицами**, в их состав входят специалисты по различным экспертизам и представители различных функциональных направлений
- 5 Обычно размер группы не превышает **10-12 человек**, но может быть больше или меньше в зависимости от продукта
- 6 Состав команды может меняться по мере выполнения поставленной задачи



# Чем хорошо Продукт



Новое = интересное!

Предсказуемый T2M



ICE Score (Impact – оценка степени влияния на бизнес,  
Confidence – оценка вероятности успеха, Effort – оценка затрат)

Прозрачность



Наглядность



Объективные данные о состоянии работ

Прогнозы, основанные на объективных данных

# Чем НЕ хорошо Продукт



Изменение логики управления - это всегда трудно

- Участие заказчиков к регулярных каденциях планирования - тратится больше времени, чем раньше
- Постоянный пересмотр приоритетов задач - надо принимать много конкурентных решений
- Поэтапный запуск в эксплуатацию (концепция MVP) – придется работать с «полуфабрикатом»



Вотерфольные привычки:

- Команда не понимает целей бизнеса
- Бизнес не доверяет команде и идеям команды
- Перфекционизм
- Страх ошибки



На этапе привыкания к гибким методикам:

- Спринт = отбивка по времени
- Декомпозиция (задач и KPI) = этапы
- Непринятие целей и слабая вовлеченность из-за непрозрачности и неуверенности в успешности

Что мешает Трансформации и Продукту

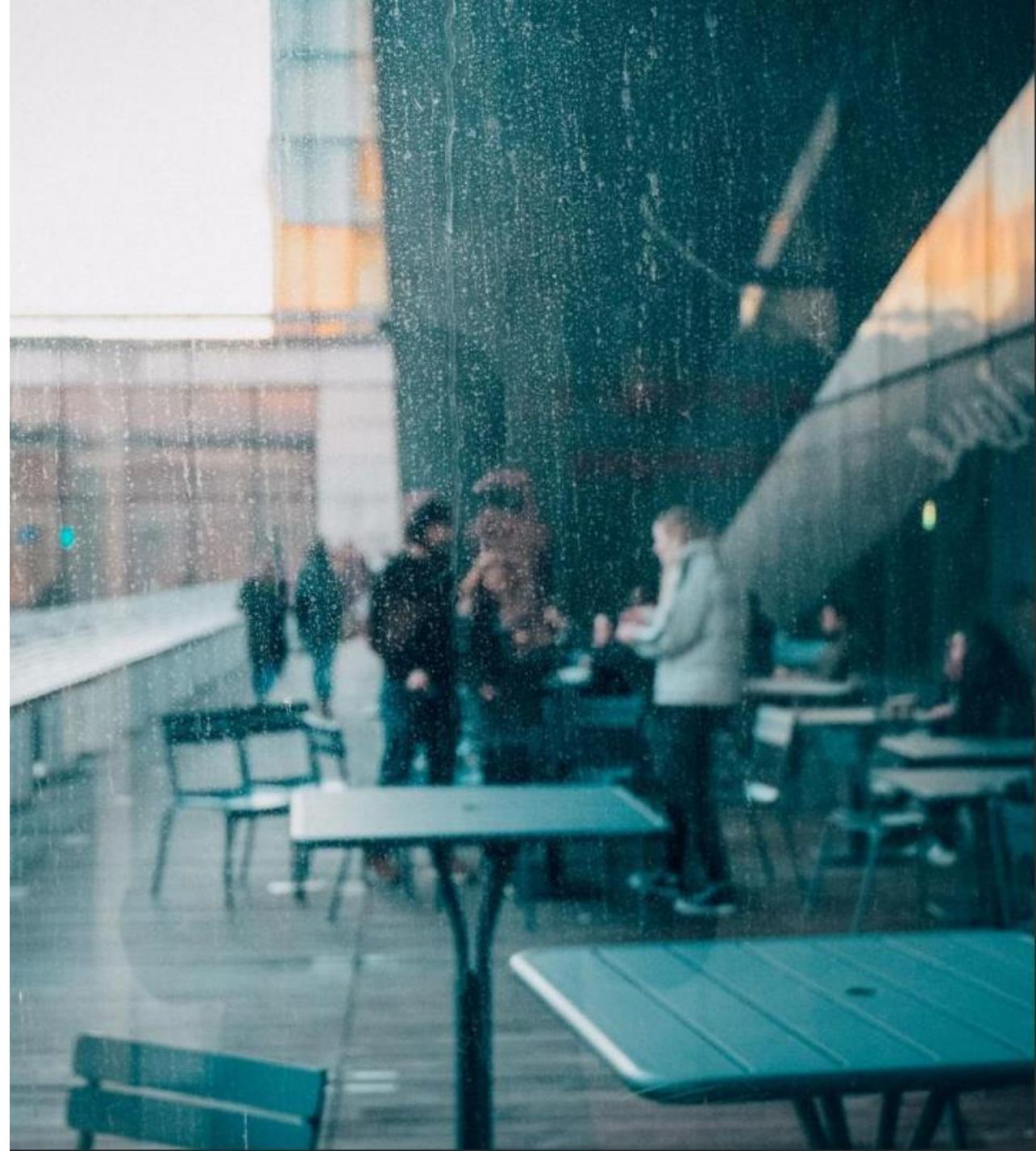
# Замер морковок



# Иерархия и бюрократия



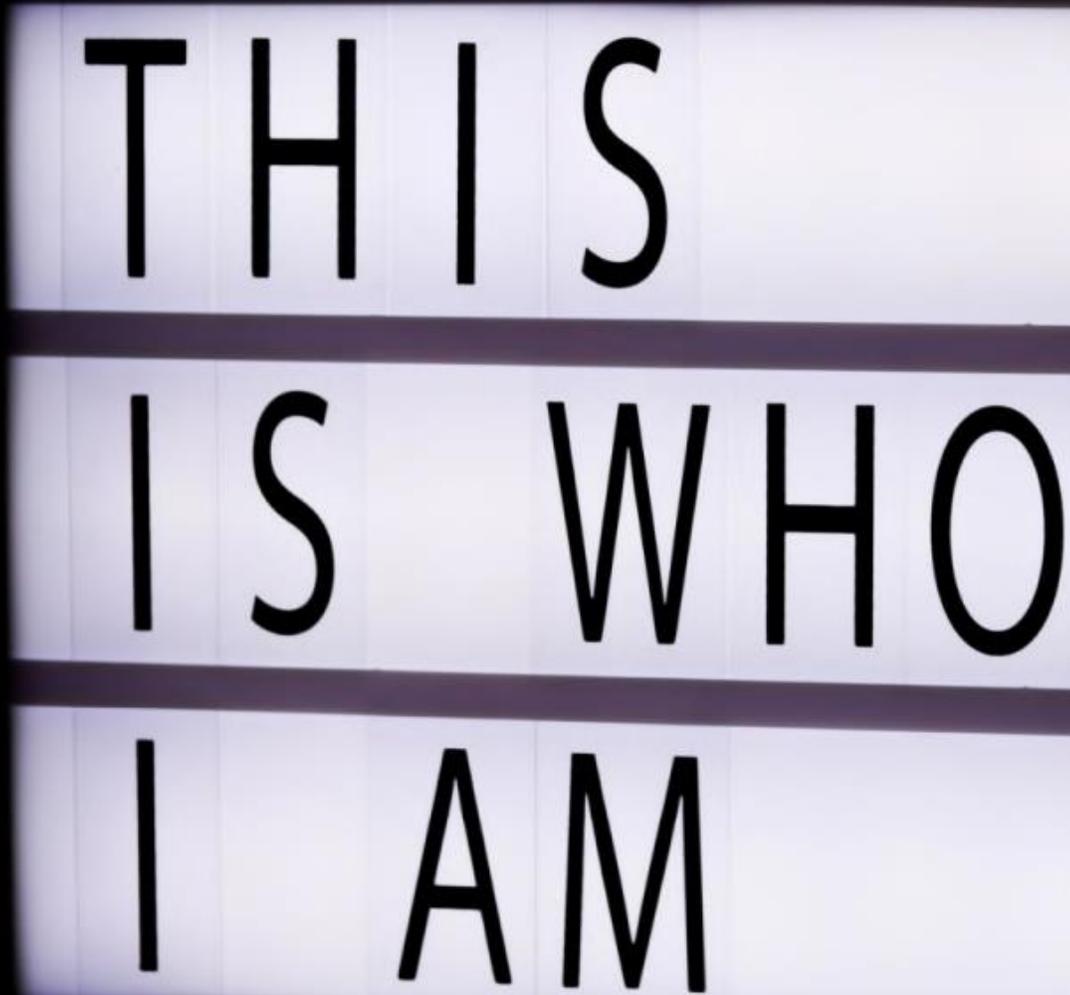
# Непрозрачность действий



# Фрустрация и поддержка



Нелегализованные роли

A light box with three rows of text. The first row contains the word "THIS". The second row contains the words "IS" and "WHO". The third row contains the words "I" and "AM". The text is displayed in a bold, sans-serif font against a dark background.

THIS  
IS WHO  
I AM

# Отсутствие команды



# RESPECT THE PACE OF CHANGE

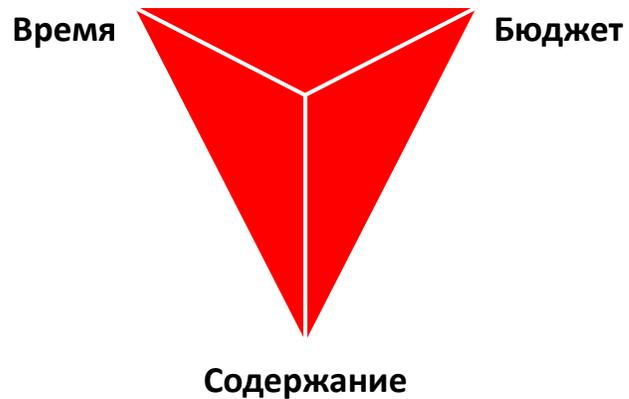
Уважайте тот темп, с которым происходят изменения

# Cases



# Продуктовая модель

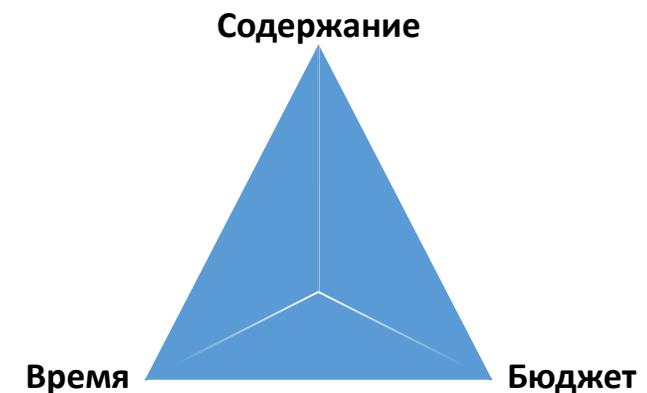
## Продуктовая модель



- **Объем работ неясен**, может существенно меняться со временем и быстро корректироваться на основе данных и обратной связи от пользователей
- Бюджет и сроки проверки результатов являются фиксированным, но **временная динамика не фиксирована**
- Продукт может быть создан в короткие сроки и должен быть запущен быстро даже **без наличия «полноценного» функционала**
- Для разработки решения необходимы **межфункциональные экспертные знания**
- Приоритетная задача – **максимизировать** качество продукта и **минимизировать** затраты для достижения цели

VS

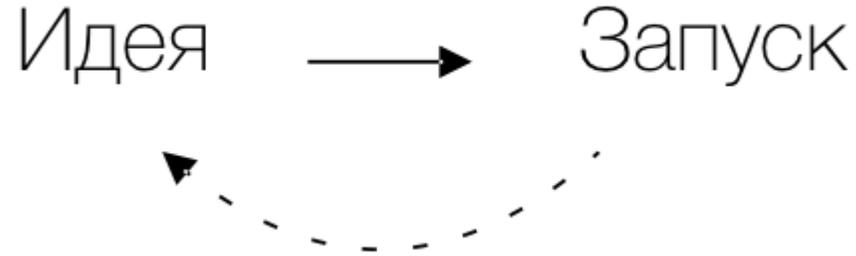
## Проектная модель



- Проект имеет абсолютно конкретный результат, который необходимо реализовать в рамках бюджета, объем работ фиксирован и не может быть изменен
- Проект ограничен по времени и завершается после истечения срока
- Проект может быть реализован в несколько продолжительных волн/этапов, каждая волна должна отражать окончательное видение крупномасштабного проекта
- Приоритет – реализация конкретных задач/действий с минимальными затратами

# Продукт Как? Кто? Что?

Как



Кто

Владелец продукта

Методолог

Бизнес-Аналитик

IT инструменты + Best practices БП  
и/или Разработчики

Что

- Договаривается с Командой о сроках и объёмах
- Регулярно общается с пользователями
- Анализирует обратную связь и меняет направление разработки при необходимости
- Думает, как доставить клиентам больше ценности и сократить издержки
- Распоряжается бюджетом по своему усмотрению

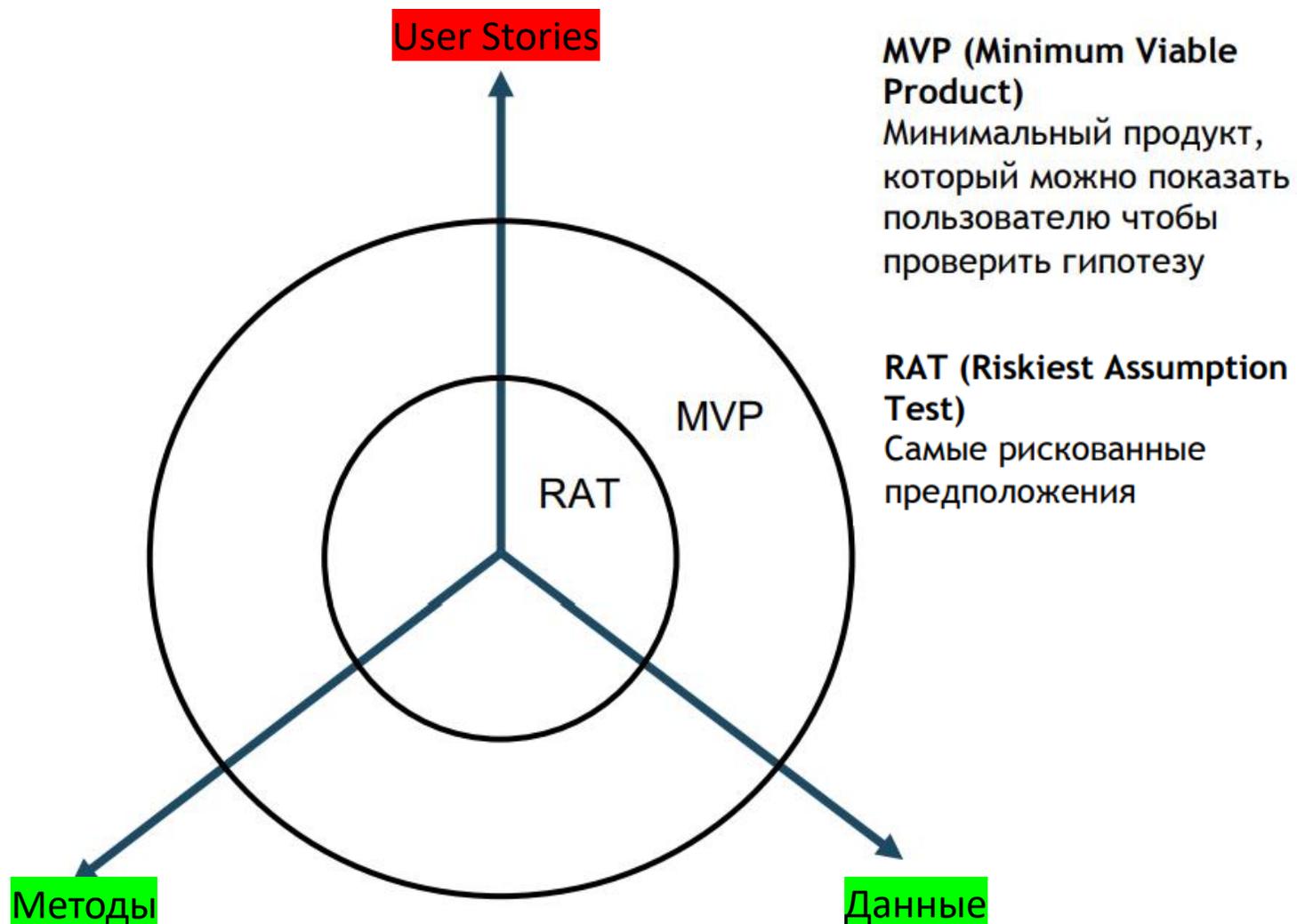
- Проектирование
- UI/UX
- Создание макетов
- Прототипирование
- Создание гайдлайнов
- Авторский надзор

- Помощь в стратегическом планировании
- Операционная поддержка команды
- Оценка результатов разработки
- Проверка пользовательских сценариев
- Описание тестов
- Проверка на соответствие заданию

Разработчики это те люди которые превращают идеи и картинки в рабочее приложение с которым в последствии взаимодействует пользователь

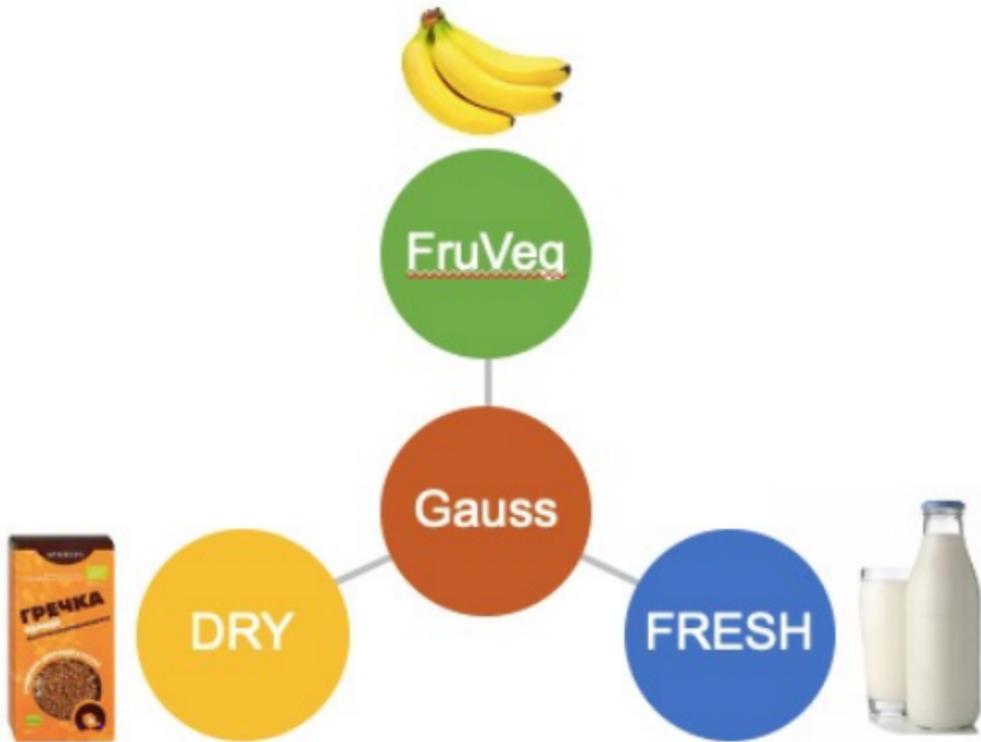
# Шаблон (дизайн) продуктовой Идеи

Мы полагаем, что [решим проблему] для [аудитория]. Для этого мы [изменения]. Мы окажемся правы, если получим [метрики]



# Что такое Продукт GAUSS (F&R)

**Продукт = Инструменты + Целевые бизнес процессы + Оргструктура**



---

**Продукт F&R** состоит из 3 под-продуктов – DRY, FRESH, Fruit&Veg

---

Продукт направлен на достижение целевых KPI компании, под-продукты на KPI каждой категории

---

Под-продукты учитывают специфику каждой категории, при этом процессы и инструменты должны быть максимально унифицированы

---

# Зачем Продукт для Магнит

Стратегия логистики ... запрос на новые процессы и технологии



Фокус на ФРЕШ



CVP и новые форматы



Эволюция ассортимента



Мультиэшелонные цепочки поставок



Продвинутое планирование промо



Мультиформатные процессы пополнения



Кросс док и PBL

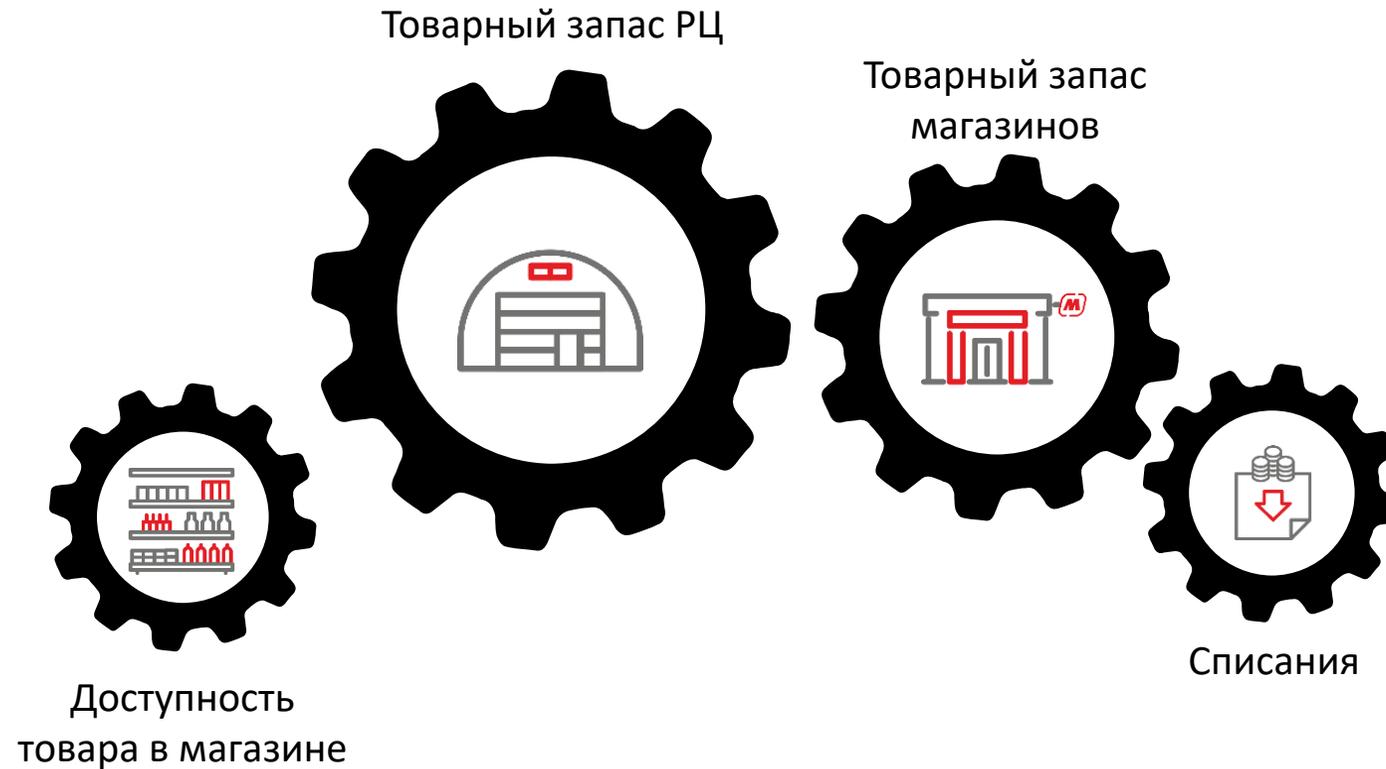


Гибкое управление цепочками



Волновое подключение магазинов

# Метрики Продукта



# Победы

- ✓ Защита бизнес кейса -> открытие финансирования
- ✓ Тендер (выбор инструментов)
- ✓ Мобилизация команды с нуля за 5 месяцев
- ✓ Запуск MVP за 2 месяца
- ✓ Выход на плановые критерии успешности бизнес кейса за 2 недели
- ✓ Ежемесячные спринты (методы и данные)
- ✓ Результаты MVP:

**1 РЦ**

Краснодар

**1200**

магазинов куста РЦ  
Краснодар

**47**

Дней на  
развертывание

**6**

Поставщиков с  
разнотипными товарами  
из различных категорий

**6-8%**

Прирост в средней точности на уровне товар-РЦ  
в день

**5-10%**

Снижение Товарного запаса в днях на уровне торговых  
точек

**0,015%**

Отклонение по доступности товара на полке

# Спасибо за внимание!



<https://www.linkedin.com/in/antimonov>