



Всем привет. Меня зовут Иван Тихов, я отвечаю за развитие бизнес-системы Додо. Мы франчайзинговая компания - мы создаем модель, которую наши партнеры реализуют на практике. Мы определяем, что из себя представляет пиццерия, как она работает, как ей необходимо управлять. Все аспекты - стандарты, инструкции, продукт, система управления и даже культура. Важнейший элемент нашей системы, технологическое ядро системы - облачная система управления ресторанами Dodo IS, которую мы разрабатываем сами с нуля.

Dodo IS - система управления всем (2012)



Большая идея, которая стоит за Додо ИС - оцифровать все процессы в пиццерии, сделать их эффективными и прозрачными. Разработка Додо ИС началась почти сразу же после основания компании в 2011-ом году. Система очень сложна и глубоко взаимосвязана, включает в себя прием заказа, систему трекинга на кухне, кассы и кассовые терминалы, сайт, приложения, отчеты и аналитику, личный кабинет, интерфейсы управления и тд. На схеме показана структурная схема того, что представляет из себя Додо ИС в 2012-ом году. Зеленые прямоугольники - это то, что уже было, оранжевые делались, белых не было совсем :)

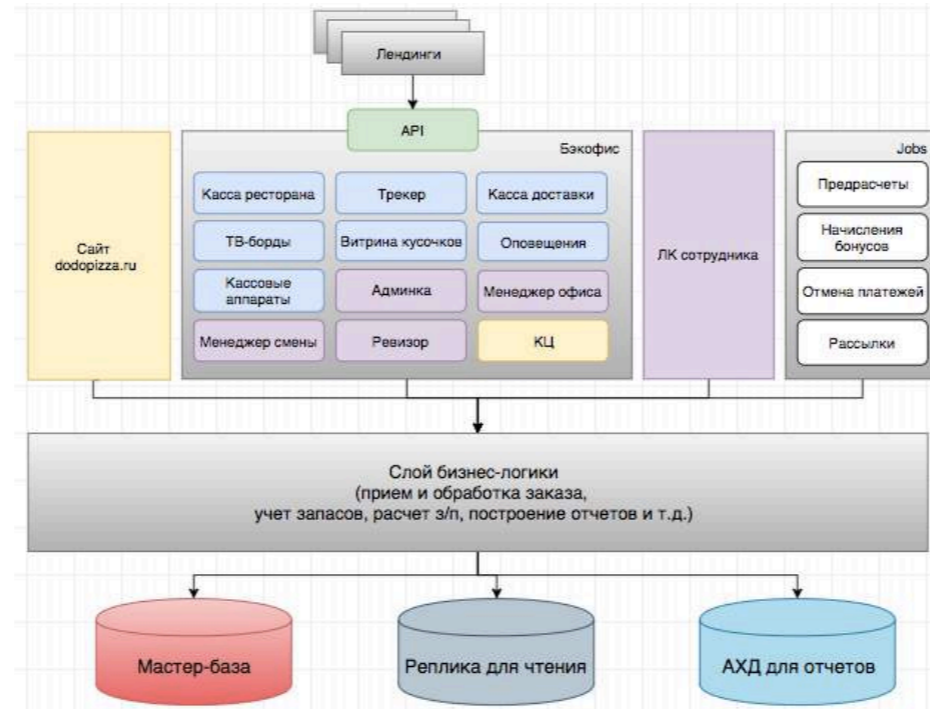
Быстрый рост в условиях ограничений



Параллельно с нашей IT историей мы очень быстро росли в розничном бизнесе - открывались пиццерии, наши и наших партнеров. Большинство партнеров привлекала открытость, которую давала в том числе Додо ИС. Например, с момента появления технической возможности - мы ежемесячно публикуем выручку всех наших пиццерий во всем мире.

Но рост почти втрое из года в год - это непростое испытание. Мы всегда действовали в условиях ограниченных ресурсов. В самом начале интерфейсы рисовал основатель, Федор Овчинников. А еще было два разработчика на аутсорсе. Потом мы росли, привлекали деньги от инвесторов, краудфандили. В общем перепитии нашей истории доступны публично, я здесь все же больше для того чтобы рассказать о Додо ИС и наших текущих процессах, а это необходимый контекст предыстории.

Запутанная система и низкое качество кода (конец 2016)



В общем, будучи честным, чтобы обеспечить рост, чтобы предоставлять партнерам полноценную систему, которая закрывает все потребности бизнеса, нам приходилось жертвовать качеством. Большинство планируемых блоков системы были реализованы в том или ином виде и даже больше. Но во многих местах технически это был набор эволюционных костылей. Команда вместе с продакт-менеджером как правило брала один блок системы, делала его с нуля и шла дальше. Все было так или иначе связано со всем и закручено сложной бизнес-логикой. В итоге получался такой громоздкий монолит, который мог упасть от того что где-то, где несколько лет уже ничего не делали что-то сломалось.

В начале 2017 Архитектор предсказал...



В конце 2016-го мы случайно вернули нашим клиентам 10 млн рублей. Про это много писали новостные сайты, это был факап. И первый звоночек. Архитектор давно говорил что пахнет жареным. Рост нагрузки на наши сервисы утраивался каждый год, упасть может что угодно. И мы начали падать. 14 февраля, 23 февраля - в пиковые дни продаж. 8 марта. Падали очень больно. Партнеры были очень злы и разочарованы, сотрудники на местах просто сходили с ума и плакали *Описание насколько это критично в нашем бизнесе*

Наконец весь бизнес уже не мог не прислушиваться к этим знамениям. Андрей, наш архитектор сказал, что абсолютно однозначно нас ждет Армагеддон. С текущими темпами роста моментом X станет 1 сентября, один из самых горячих дней в году. Мы не просто упадем - мы не сможем встать. Это будет крах не только нашей ИТ-системы, это поставит под угрозу весь наш бизнес, бизнесы наших партнеров предпринимателей, наше будущее.

И тогда мы приняли решение полностью остановить продуктовую разработку. На 3 месяца. Остановить создание и улучшение бизнесовых блоков системы. Продакты таких направлений как «учет», «доставка», «маркетинг в Додо ИС» отправились в пиццерию/в гембу, в помощь другим отделам.

Рост команды, инженерные практики и «навалимся на тех долг»



Были и хорошие новости. В начале 2017-го года мы приняли решение объединиться с компанией SmartStepGroup. Ребята работали с нами на аутсорсе уже более года, матчились с нами по ценностям и подходам, крутые инженеры, евангелисты гибких методологий и крутых инженерных практик. В общем эти 11 человек и так работали с нами, но в январе 2017-го года они стали частью нашей компании, фактически удвоив количество разработчиков в штате. И мы начали лечить технический долг. Нужно было развязать монолит, нарезать его на микросервисы, вытащить узлы самых критичных участков системы.

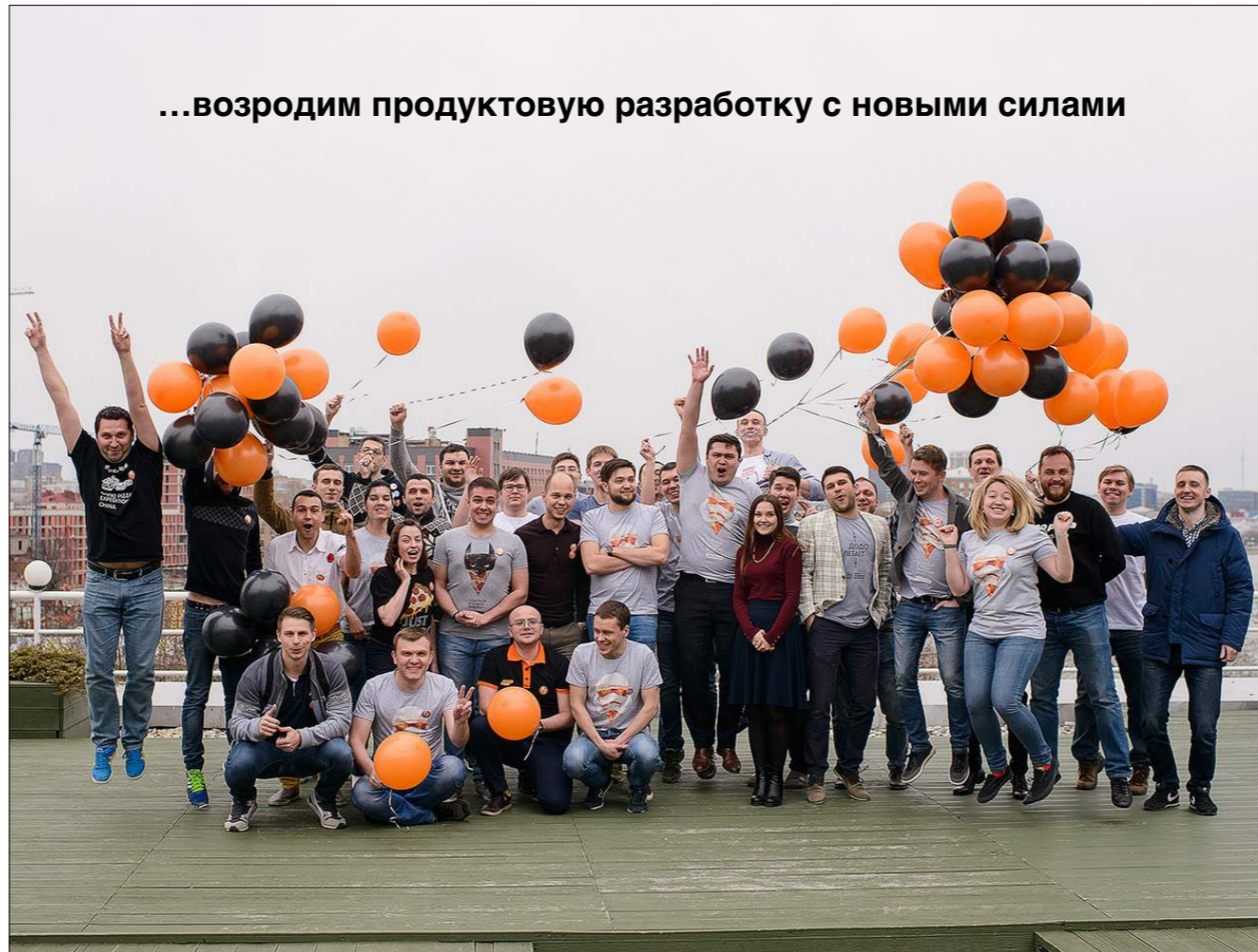
3 месяца затянулись на год

За этот год

- **Переписали самый загруженный модуль**
- **Запустили новый сайт и приложение**
- **Переехали в Москву и открыли новый офис**
- **Увеличили команду почти в два раза**
- **Почти перестали падать**

- **Убили продуктивную компетенцию**
- **Бизнес потерял надежду не только на фичи, но даже на фикс некритических багов...**

...возродим продуктовую разработку с новыми силами



Весной этого года мы поняли, что пора. Система стала достаточно стабильной. До мечты архитектора о полностью микросервисной архитектуре было еще очень далеко, но было уже гораздо лучше. У нас снова сменился продукт оунер, но на этот раз без ухода из компании и с плавной передачей дел. Новым продукт оунером стал бывший разработчик и инженер. Нужны были люди, которые понимают чего собственно хочет бизнес и как это ложится на ту бизнес-модель, которую мы как управляющая компания создаем. С этого момента, например я, стал теснее взаимодействовать с разработкой и объяснять, как пиццерии сейчас дефакто используют графики, учет, систему работы с персоналом, какие обходные пути и неудобства там есть, с чем уже смирились, а чем нашли замену.

Мы решили начать с «Учета». Бизнесово это один из самых сложных и муторных доменов и все накопленные неудобства интерфейсов аukaются здесь особенно сильно. Партнеры жаловались на расхождения, сложности подсчет, ошибки и так далее. Мы решили сделать учет Great again.

И только мы приступили к работой над блоком учета «расход теста» как



Бам. 16 апреля мы запустили первую федеральную рекламную кампанию на ТВ. Мы первый бренд на российском рынке, первые в категории, кто начал рекламироваться на федеральном ТВ. Это был самый важный проект этого года, с которым связывали свои надежды большинство партнеров и собственно мы, управляющая компания.

И в первую же субботу мы падаем. Падаем на три часа в пиковое время продаж. Это значит что десятки тысяч новых клиентов увидели нашу рекламу, скачали приложение чтобы получить пиццу в подарок и не получили ничего. Они не могут сделать заказ. Они звонят в колл-центр, а там уже очередь на десятки часов. В самих ресторанах кассиры не могут принять заказ - ничего не работает. А мы не можем понять в чем причина.

Это, наверное, было самое жесткое падение за всю историю. Мы очень жестко профакапнулись. Лишь спустя 3 часа интенсивной работы всей команды удалось локализовать и исправить проблему - она крылась в старой логике синхронного заказа, который все ломал в пиковые и неизведанные доселе нагрузки.

Нам пришлось снова забыть о чем либо, рекламная кампания длится 1,5 месяца, на носу майские праздники. Официально был анонсирован овертайм. Команды из Сыктывкара и Нижнего Новгорода приехали в Москву, чтобы сидеть рядом. Нужно было переписать логику приема заказа на асинхронную и сделать все соответствующие изменения во всех частях системы, нагрузочные тестирования и прочее/прочее.

И тут все прошло хорошо. Мы справились. Небывалый стресс органически многое изменил в происходящем. Если раньше мы релизились раз в неделю, на тесты и регресс монолита уходила туча времени. То во время этого кризиса, который мы назвали военным положением - мы начали релизить по несколько раз в день.

РЕТРО

ВОЕННОГО
ПОЛОЖЕНИЯ
DODO IS



Цель: Найти полезные
ПРАКТИКИ, возникшие
во время ВОЕННОГО
положения, которые
мы будем применять
постоянно, чтобы
добиваться БОЛЬШИХ
РЕЗУЛЬТАТОВ ЗА
МЕНЬШЕЕ ВРЕМЯ

Спустя почти месяц мы могли быть уверены что проблема позади и провели общекомандное психотерапевтическое ретро. Цель была собственно - понять как жить дальше.

Больше не падать



Самое первое конечно же было - больше не падать. Мы никогда не должны расслабляться. Любое падение, при котором по всей сети невозможно было принять или сделать заказ, даже на минуту - было объявлено максимально критическим ЧП. По итогу каждого мы готовили аналитику, разбор причин и действия, которые позволят избежать это в будущем. Не для себя, а в первую очередь для партнеров, чье доверие нам предстояло вернуть. Также мы поняли, что за все это время столько раз все перетасовали, а при этом нас стало настолько много, что организационная энтропия и проблемы внутренней коммуникации стала критичной. Нам нужен был новый эффективный процесс.

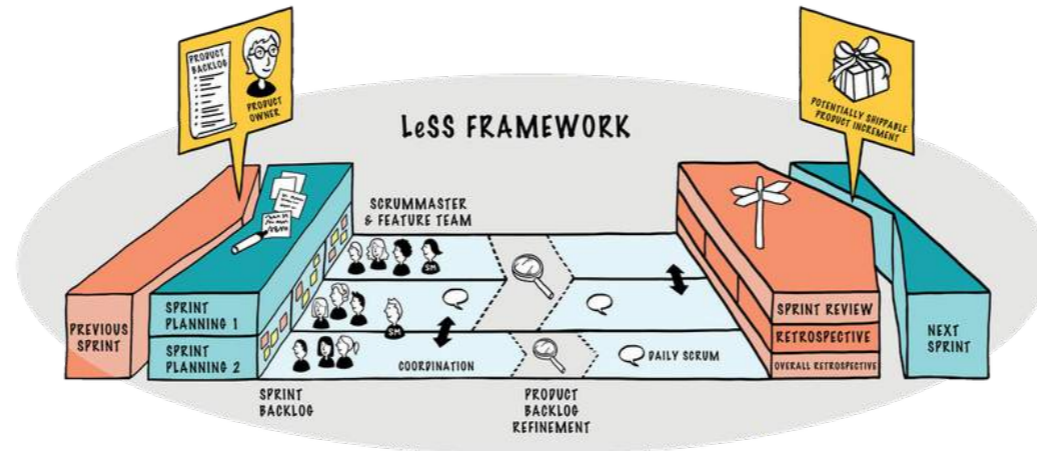
Нужен эффективный процесс

- **Действовать гибко и быстро**
- **Фокусироваться на самом важном**
- **No bullshit - без бюрократии и глупости**
- **Доверие и самоорганизация**
- **Постоянное совершенствование**

Мы хотели иметь возможность действовать гибко и быстро. Во время военного положения все вместе накидывались на какой-то участок системы и его переписывали за считанные дни. Тогда как работая над несколькими направлениями параллельно, такая работа могла тянуться раньше месяц.

Мы в целом достаточно горизонтальная компания, всегда предпочитали опираться на ценность и текущие роли, а не на должности и авторитет. Нам нужно было сохранить культуру доверия, отсутствие бюрократии и иметь возможность продолжать итеративно улучшаться.

Выбрали LeSS



<http://less.works> BY-ND

И мы остановились на LeSS - Large Scale scrum.
Все знают что это такое?

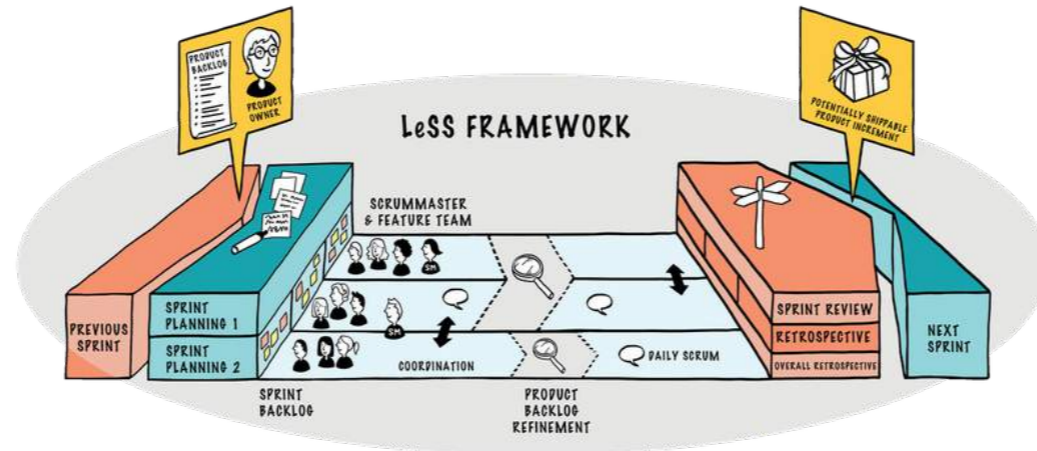
- **Один бэклог и один конечный РО**
- **Фича-команды**
- **Аналитики - доменные эксперты**
- **Доделал свое - помоги соседям**
- **Done значит Done (на проде)**
- **Считаем Lead time и \$**
- **Фокус на ключевых проектах**



Достаточно быстро стало понятно, что задачи в системе попадают в одну из четырех категорий: Management (то с чем работают партнеры); Marketing (то с чем контактируют конечные пользователи); New Countries (открытие каждой новой страны требовало существенных ресурсов на развертывание и адаптацию; Стабильности (Техдолг, микросервисы, вот это все). Также достаточно быстро стало понятно, что мы должны работать по всем этим направлениям, даже если все четыре очереди вливаются в один.

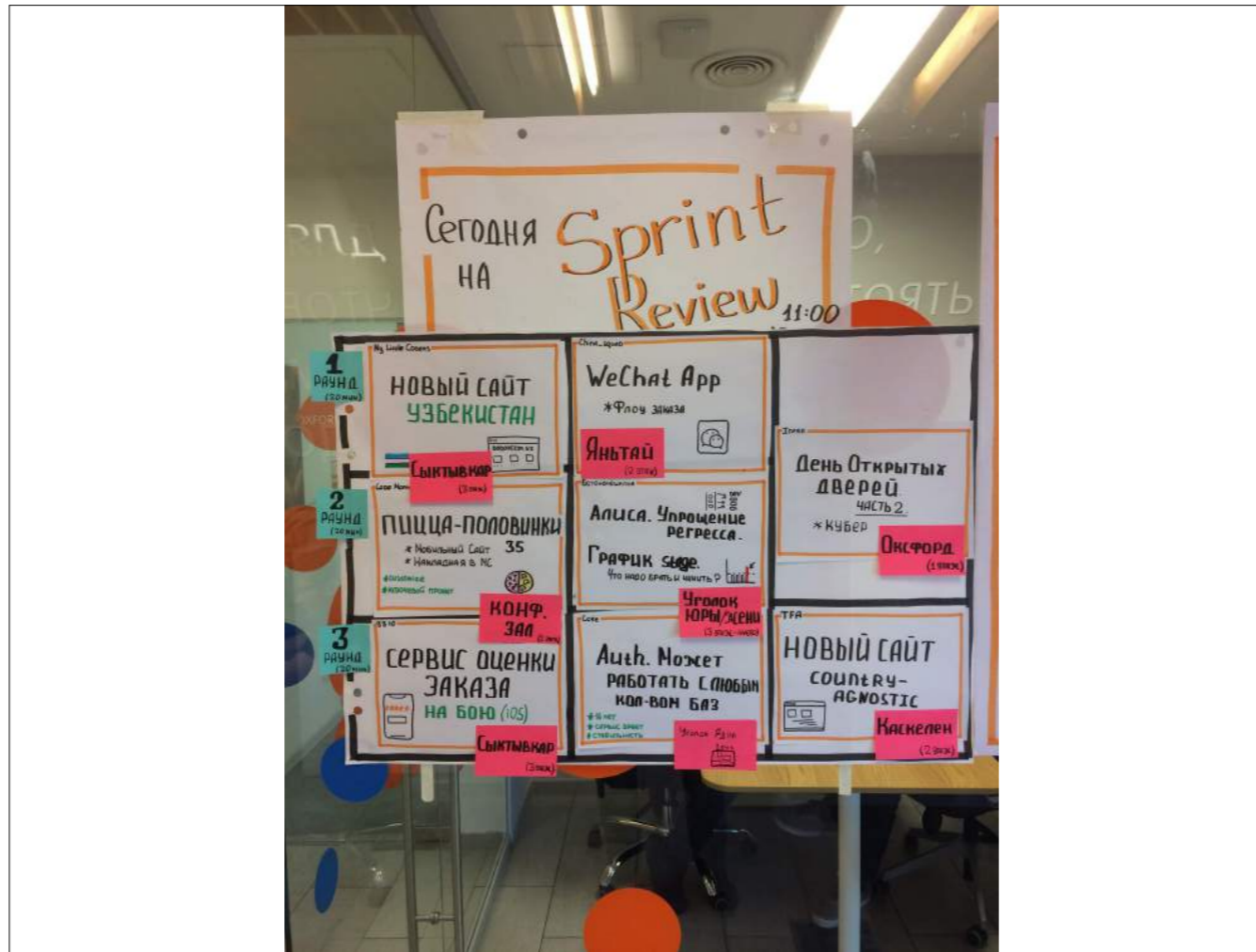
У каждого из направлений был фактически свой бизнесовый РО, например я отвечаю за Менеджмент, директор по счастью за Маркетинг, Новые страны - девелопмент и Стабильность - архитектор. Задача же продукт оунера состояла в том чтобы сделать процесс абсолютно прозрачным, прийти к консенсусу с каждым оунером по общему видению roadmapy и ближайшим шагам и зафасилитировать их между собой. А также отбиться от других багов, фиц и прочих «задач» на 2 часа.

События LeSS



LeSS включает в себя события, практически аналогичные событиям обычного scrum.

Сейчас у нас около 8-9 команд и 2х недельные спринты. В начале недели команды собираются сначала на общий, а затем на командный планинг. В середине спринта грумим сначала вместе а затем покомандно предполагаемые элементы бэклога на следующий спринт. А в конце спринта - Sprint Review, командная и общая ретроспектива.



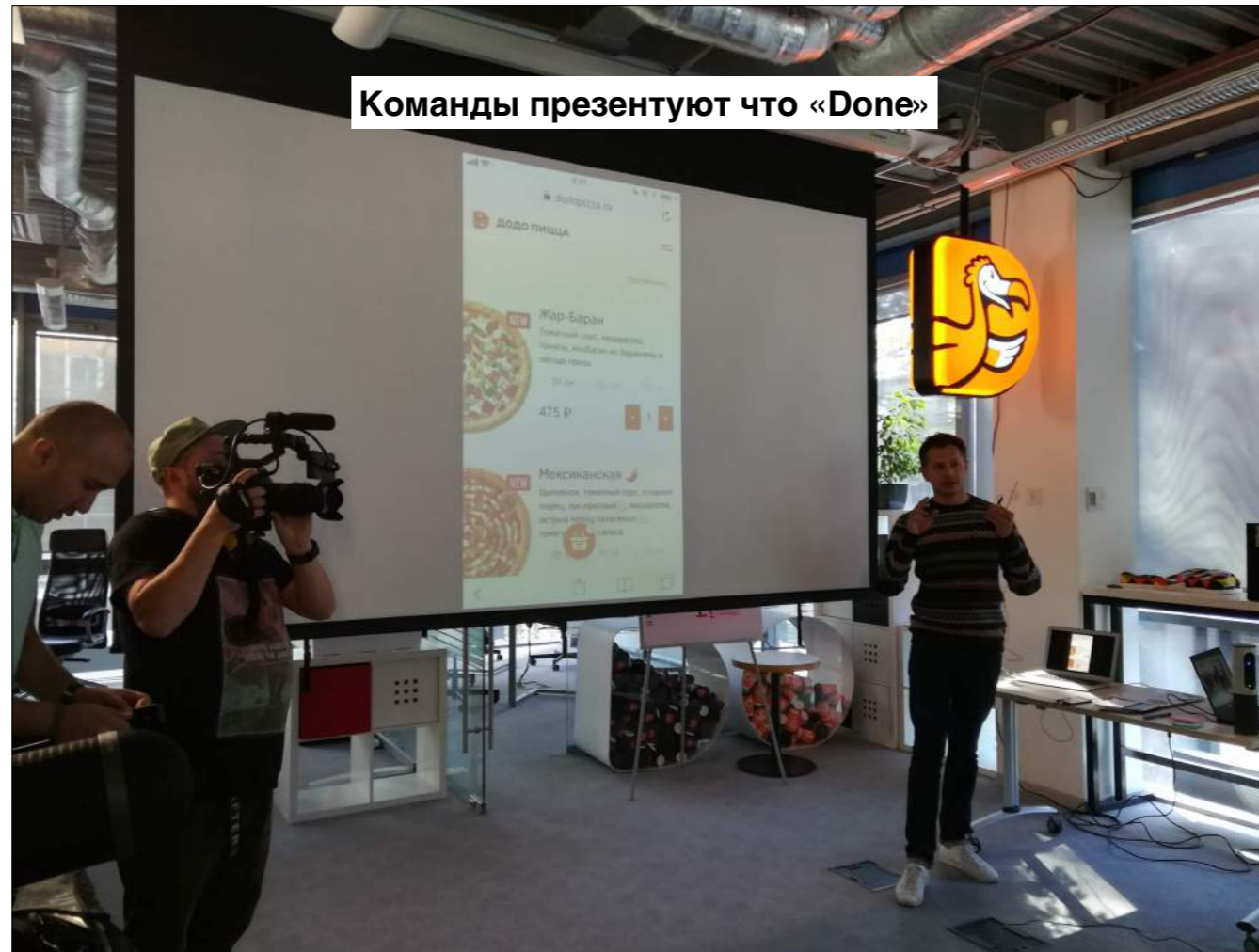
Мы постарались и кажется сделали Sprint Review таким каким он должен и может быть. Мы превратили его в шоу, когда разработка тесно взаимодействует с бизнесом на всех уровнях.

На картинке рекламный проспект, который появляется теперь у нас по пятницам в офисе. 8 команд и 8 целей, которые были у них на спринт.

Sprint review стало ключевым событием компании

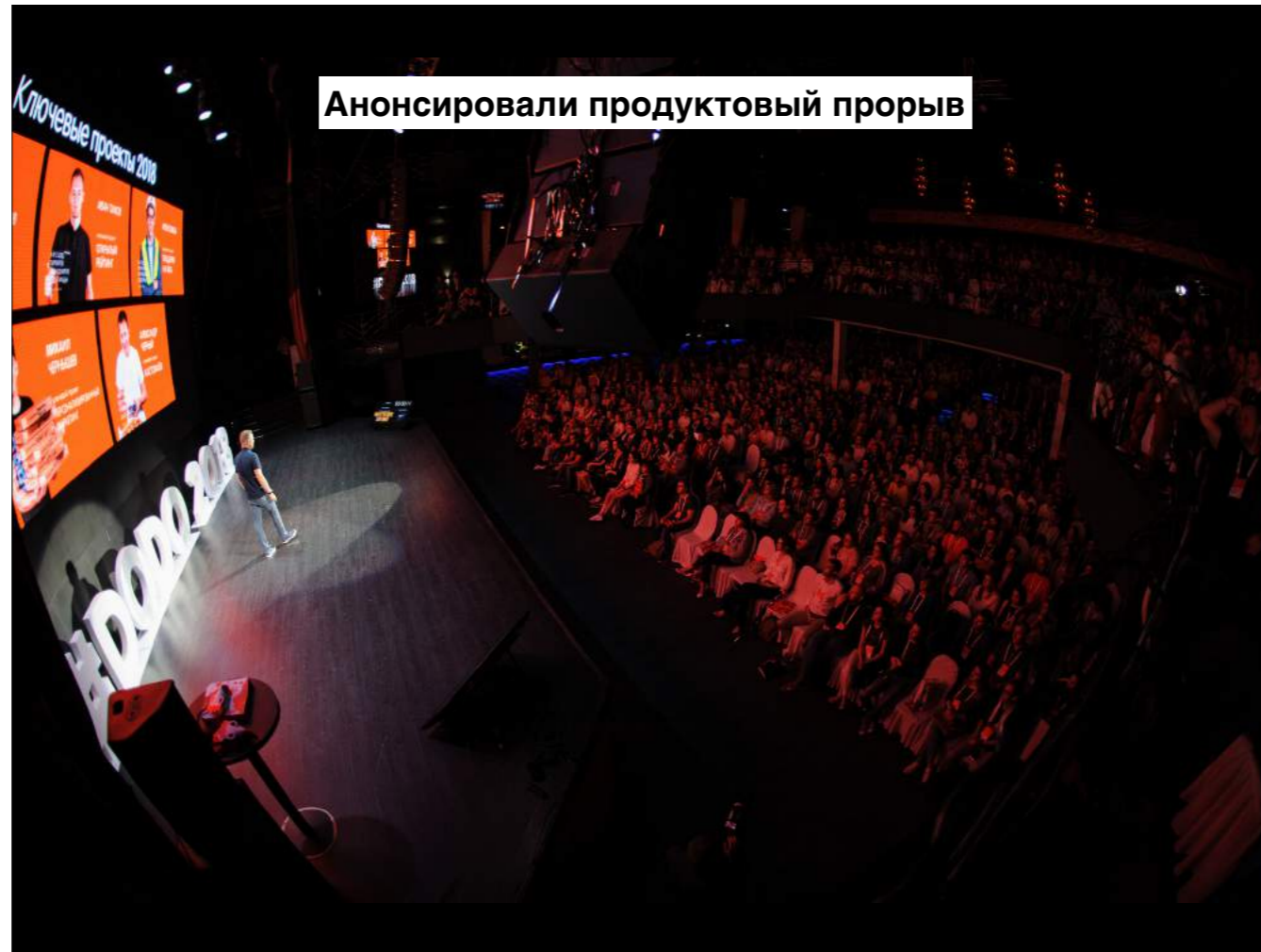


Все собираемся в конференц зале на 2 часа, команды демонстрируют что удалось сделать за спринт, собирают обратную связь со всех стейхолдеров, фиксируют ее и определяют дальнейшие шаги. Любой может прийти на презентацию, дизайнер, менеджер. Все могут узнать что у команды сейчас в работе и продакт оунер всегда готов ответить - почему. Посреди спринта цели не меняются.



Если команда не успела выполнить цель, то представитель команды выходит и так об этом и говорит. При этом все твердо приняли, что done - значит done. Это значит фича на проде.

Сначала, в начале лета это были крайне скромные скомканные презентации. Разработчики уходили в технические детали и бизнес не всегда понимал что происходит. Сейчас уже бизнес и разработка начали говорить на одном языке. Не только продакт и аналитики, но и разработчики мыслят более бизнесово. А бизнес лучше понимает почему все не так просто как кажется - потому что процесс полностью прозрачен и понятен.



Ну вдобавок ко всему мы сделали нашу любимую штуку - решили сжечь мосты. В конце июля на съезде партнеров мы публично анонсировали что следующий год станет годом продуктового прорыва в Додо ИС. Мы анонсировали 5 ключевых стратегических проектов, 4 из которых будут реализованы в Додо ИС и закомитились от души, так чтобы не было пути назад)



250 разработчиков
в Додо Пицца
за два года

А также поставили себе цель - увеличить команду разработки за 2 года в 5 раз. На самом деле у нас бизнесово сложный продукт, которым пользуются миллионы клиентов в России, больше десяти тысячи сотрудников, в 11 странах мира. Команды соизмеримых по сложности сервисов часто содержат сотни человек. При этом, что касается процессов, LeSS позволит нам масштабироваться и дальше в Huge Less. При количестве команд свыше 8 начинают выделяться Area Product Owner'ы, прототип чего уже заложен у нас с разными очередями по направлениям.

Я думал о том, что моя презентация должна содержать какой-то вывод или что-то типа того. Но поскольку я не смог уложиться в тайминг, резюмирую кратко:

Все будет хорошо!

