

e-book

# Платформенная бизнес-модель — новая парадигма ведения бизнеса



# СОДЕРЖАНИЕ

1. <a href="#">Предпосылки цифровой трансформации</a> .....	3
2. <a href="#">Цифровая бизнес-модель</a> .....	7
2.1 <a href="#">Уровни изменений бизнес-модели</a> .....	17
3. <a href="#">Цифровой актив</a> .....	20
3.1 <a href="#">Целевая аудитория в платформенной бизнес-модели</a> .....	23
3.2 <a href="#">Ускорение создания цифрового актива</a> .....	26
3.3 <a href="#">Трансформация процесса разработки</a> .....	27
4. <a href="#">Цифровая компания</a> .....	34
5. <a href="#">Цифровая культура</a> .....	37

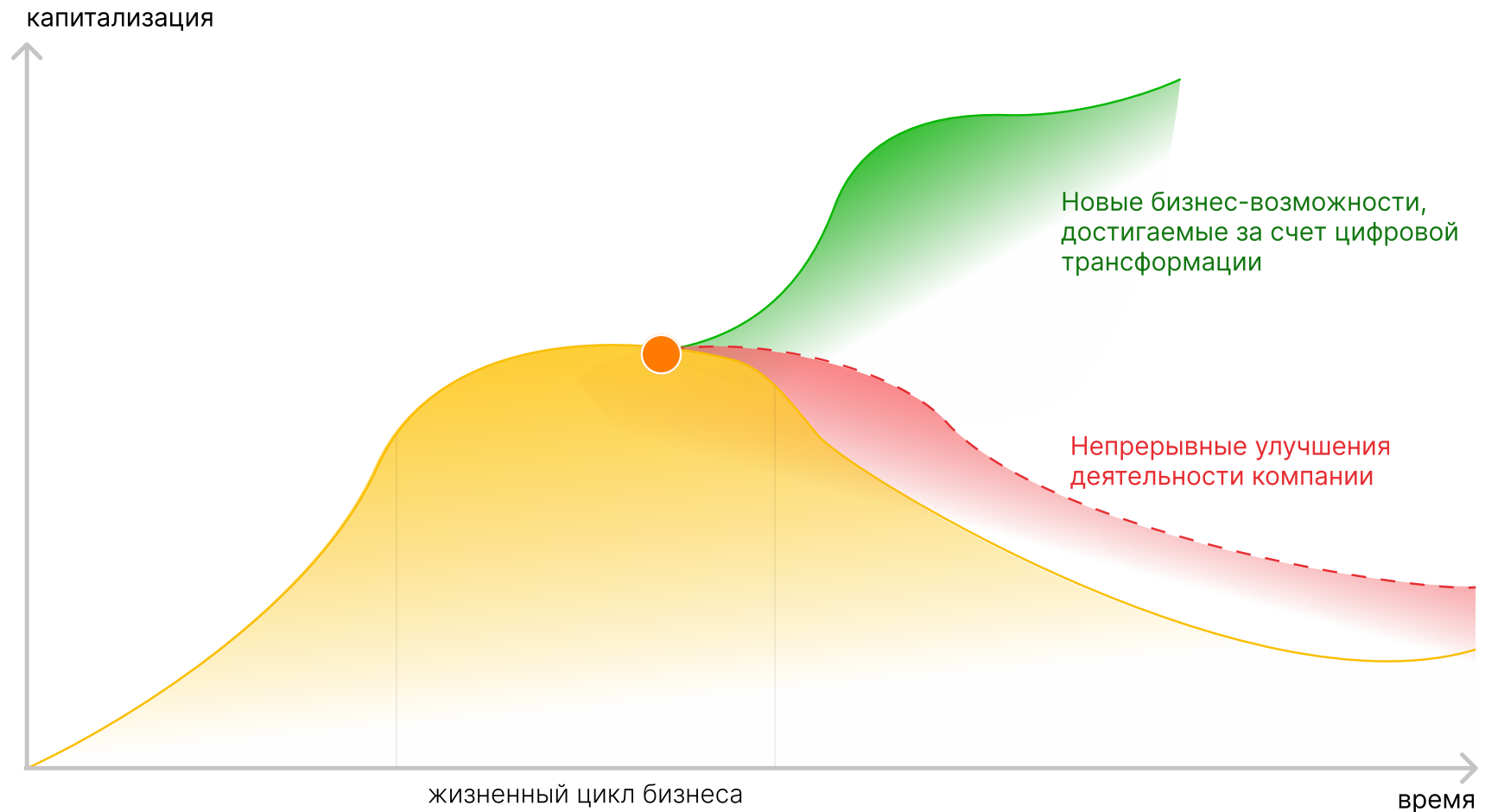
# ПЛАТФОРМЕННАЯ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ — НОВАЯ ПАРАДИГМА ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

**Платформенная бизнес-модель** — одна из возможностей трансформации компании. В этой статье мы разберем не только понятие «платформенная бизнес-модель», но и поговорим о цифровой трансформации компании в целом. Ответим на вопрос, какой инструментарий использовать и где здесь место для Low-code BPM-системы.

## 1 Предпосылки цифровой трансформации

Любая компания является «живым» организмом: она рождается, развивается, достигает пика своего роста и затухает, другими словами проходит через определенные этапы своего жизненного цикла. Например, на этапе «масштабирование» бизнес может начать постепенно затухать: появляются новые конкуренты, дешевые аналоги или современные подрывные технологии. Возникает ощущение отставания: сегодня бизнес работает отлично, а через некоторое время нет уверенности в том, что он останется на плаву. Что делают организации в такие моменты? Они внедряют различные непрерывные улучшения деятельности компании, меняют процессы. Однако это небольшие изменения. Цифровая трансформация даёт новый толчок для бизнеса. Компания переосмысливает свою бизнес-модель. То есть не просто занимается небольшими улучшениями, а действует решительно, переходя к новым парадигмам бизнеса.

За это развитие отвечает, как правило, Chief Digital Transformation Officer. Когда компания борется над операционной эффективностью, а конкуренты поджимают, возникает ощущение безотлагательности (sense of urgency), бетонной стены впереди. Именно в такие моменты высшее руководство организации запускает программу цифровой трансформации. Это тот самый фреймворк, который систематизирует понятие цифровой трансформации.





Существует **четыре** сегмента пространства цифровой трансформации:

◆ **Цифровая бизнес-модель.**

Переход к платформенной бизнес-модели — это одна из возможностей трансформации и преобразования бизнес-модели компании.

На данном этапе главным является понимание, в каком ключе будет перестройка компании, какой будет задан вектор изменения бизнес- модели. Только после этого следует переходить к сборке цифрового актива

◆ **Цифровой актив.**

Цифровой актив — любые IT-системы и современные технологии, которые поддерживают перестройку компании и будущую бизнес- модель. Например, если бы в качестве варианта преобразования производства был выбран аутсорсинг ряда производственных операций, то нам следовало бы взять на вооружение цифровой двойник производства. Это является цифровым активом. Если мы решим перейти к платформенной бизнес-модели, то потребуется внедрение множества IT-систем и технологий, которые предоставят возможность работать в рамках новой парадигмы. Таким образом, логично, что вслед за бизнесом выстраиваются IT-системы как цифровой актив.

◆ **Цифровая компания**

Как будет происходить процесс внедрения IT-систем, что для этого потребуется, какие организационные изменения внутри системы необходимо реализовать, чтобы перейти к новой бизнес-модели — ряд вопросов, которые рассматриваются в данном сегменте.

## ◆ Цифровая культура

Как же осознают происходящие изменения сотрудники компании? Бывают такие ситуации, когда программа цифровой трансформации перестает действовать, потому что в культуре организации возникают определенные сложности.



Безусловно, Low-code BPMS играет большую роль в трех составляющих пространства цифровой трансформации: позволяет менять бизнес-модели, создает цифровой актив и способствует реализации программы цифровой трансформации. На компонент «цифровая культура» Low-code BPMS не влияет. Также нужно учитывать, что Low-code BPMS — это класс систем и один из инструментов перехода к цифровой трансформации.

## 2 Цифровая бизнес-модель

Для начала необходимо задать вектор трансформации — путь от точки А (где компания находится сейчас) до точки В (конечный пункт цифровой трансформации). Один из примеров цифровой трансформации, который оказался неуспешным — кейс General Electric. Какая логика изменений бизнес-модели была у них?

Центр компетенции Кост-центр Внутренние взаиморасчеты	Самостоятельное подразделение профит-центр P&L	Самостоятельное подразделение профит-центр P&L
Продукт Внутренний клиент	Решение Внешний Существующий клиент	Платформа Внешний новый клиент
<b>GE для GE</b> Эффективность: блестящее производство	<b>GE для клиентов</b> Приложения: трансформация сервисов	<b>GE для Мира</b> Приложения: операционная система
Цифровая нить Цифровой двойник Трансформация сервисов	Результаты для клиентов Оптимизация оборудования GE Портфель промышленных приложений	Создать новые возможности для промышленных компаний Промышленная безопасность операционная система

I этап — это управление оборудованием, которое они поставляют.

Это возможность построить цифровой двойник, трансформация сервисов, эффективное блестящее производство. То есть компания является поставщиком оборудования и решений для производств.

II этап — переход от поставщика оборудования к поставщику сервисов.


Здесь речь идет об управлении производством клиентов. Теперь компаниям не нужно думать о том, как бороться с авариями, предсказывать инциденты на производстве, потому что GE берёт на себя ответственность за непрерывность производства.

III этап — создание платформы, которая позволяет автоматизировать и работать не только с оборудованием GE, но и подключать другие производства.

Ещё один кейс — компания BASF, производитель удобрений. Фермеры пользовались их продукцией, но в результате трансформации, которая кстати была успешной, они перешли к подписке без вредителей на один гектар. Фермер указывает площадь, географию поля и подписывается на определенный сервис, который дает гарантию на отсутствие вредителей на его полях. Таким образом, продуктовая компания перешла к сервисной, что потребовало глобального переосмысления и переработки, пересборки всей бизнес-модели.

## Что же было не так в кейсе GE?

**1 шаг:** выполнение проектов в ходе автоматизации отдельных производств. Определённый центр компетенций, который умеет внедрять решения GE на любых производствах.



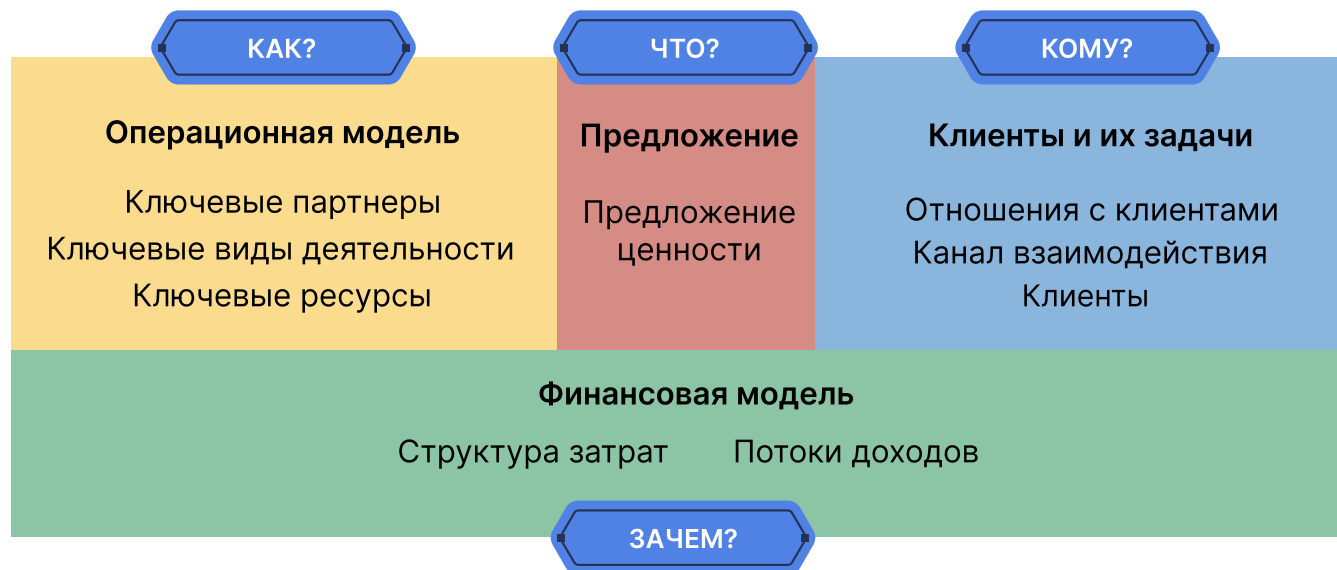
**2 шаг:** создание самостоятельного подразделения Профит-центр. В GE продавали услуги данного обособленного подразделения, которое предлагало не просто выполнить проект по автоматизации производства, но и подписаться на сервис.

**3 шаг:** переход к платформенной модели, когда внешний новый клиент не пользуется услугами GE, но при этом должен подключиться к платформе. Однако у коммерсантов GE не было задачи продавать услуги новым клиентам, так как потенциальный заказчик говорил: «Мы не используем оборудование GE, с какой целью вы обращаетесь к нам».

В данном случае платформа не сработала. Скорее, это была одна из попыток реализации платформенной бизнес-модели.

Для того, чтобы поработать с бизнес-моделью системно и основательно, необходимо использовать фреймворк, который широко известен, как **схема Остервальдера**. Это один из инструментов стратегического управления, используемый для описания бизнес-моделей предприятий. Цифровая трансформация — это в первую очередь изменение бизнес-модели компании.





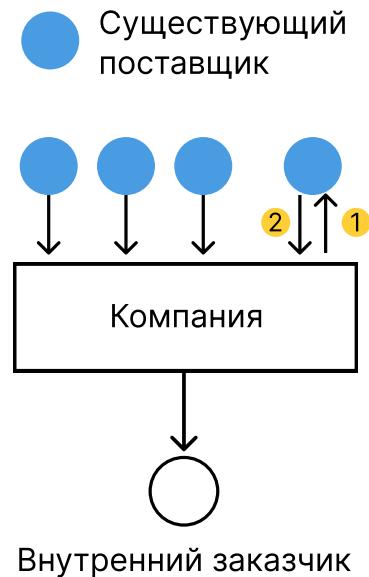
**Ценностное предложение лежит в основе:** что мы предлагаем рынку, кто наши потребители, как мы с ними взаимодействуем, как мы продаём, что мы делаем внутри компании, какие наши конкурентные особенности в долгосрочной перспективе, ключевые ресурсы, кто нам в этом помогает, как это сойдётся в финансах. Таким образом, схема Остервальдера вполне рабочий инструмент по анализу бизнес-модели компании.

Как, что, кому и зачем? Какая часть бизнес-модели подлежит трансформации? Стоит ли вообще менять ценностное предложение? Возьмем в качестве примера компанию BASF. Они изменили ценностное предложение, заявив, что теперь являются не продуктовой компанией, а сервисной. Оказывают сервис по подписке «Гектар без вредителей». При этом клиенты остались прежними, а отношение с ними и каналы взаимодействия изменились. Кроме того, для реализации данного предложения им понадобились партнеры. То есть изменение ценностного предложения потребовало значительной трансформации операционной модели.

Рассмотрим пример изменения бизнес-модели компании — переход к платформенной бизнес-модели в сфере закупок.

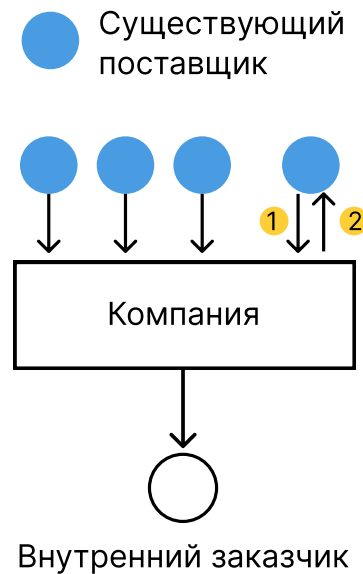
◆ Компания установила долгосрочные отношения с ограниченным количеством поставщиков. Компания принимает на себя обязательства по «объему» закупок.

Предприятие имеет несколько десятков поставщиков, проводит тендеры и покупает продукцию большими объемами. На данный момент запущено несколько проектов по изменениям закупочной модели, поскольку выяснилось, что если мы покупаем длинными контрактами и большими объемами, то цена может варьироваться. Например, мы подписали договор с поставщиком на 4 месяца вперед, а в следующем месяце цена изменилась и появилось более выгодное предложение. А мы уже законтрактованы и вынуждены переплачивать.



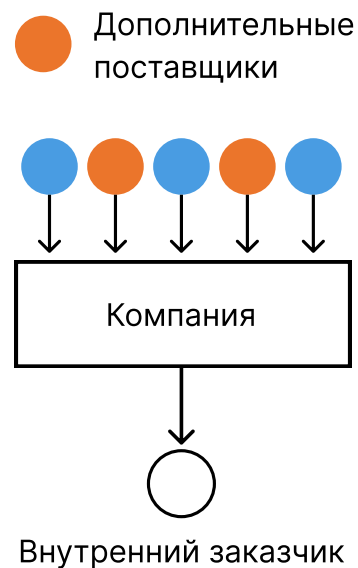
- ◆ Перевод существующих закупок компании на новый стандарт и оферту, что приводит к переносу рисков обязательств по объему на поставщиков.

Так компания сообщает, что теперь покупает что-то еженедельно, а не длинными контрактами и большими объемами. Допустим, дробит большую закупку на маленькие части. Таким образом, компания может быть уверена, что каждую неделю она получает лучшее предложение в ходе конкурса.



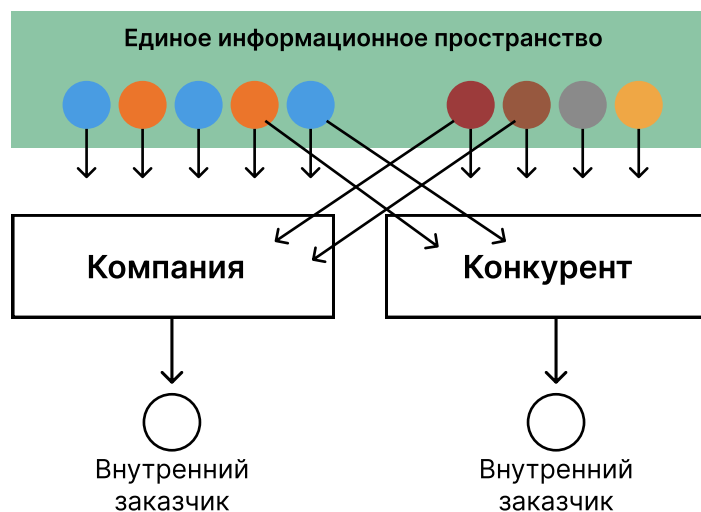
- ◆ Компания создала открытую систему/конкурентную среду поставщиков и получила 10-15% дополнительной эффективности (преимущества в закупочной цене).

Поскольку предприятие теперь не покупает большими объемами, всё больше поставщиков могут предоставить свои предложения. Так компания создает открытую систему, конкурентную среду поставщиков. Ранее, когда закупки были закрытой системой, туда было сложнее войти — нужно было подписать множество различных документов, пройти проверку службы безопасности, чтобы стать потенциальным добросовестным поставщиком организации. В этом случае компания убрала эти пороги входа и сообщила, что, во-первых, уменьшает объемы закупок, а, во-вторых, снижает входные барьеры, делая систему открытой.



◆ Компания «поделилась» полученной эффективностью с основным конкурентом. Это привело к появлению дополнительной эффективности за счет поставщиков конкурента.

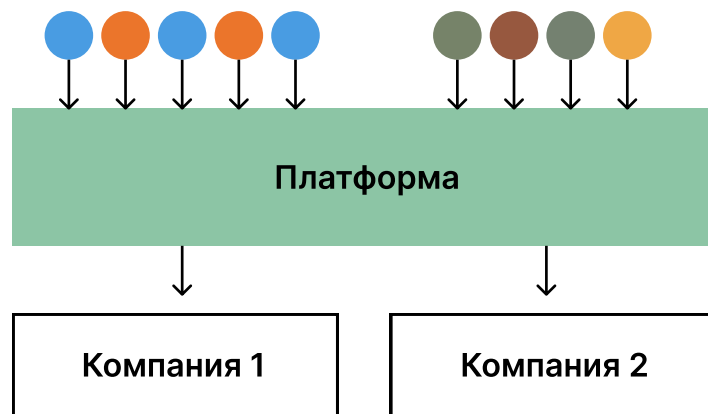
Следующий шаг к платформенной бизнес-модели — подключение конкурентов к этой платформе. Благодаря предыдущим трём шагам компания получает дополнительную выгоду, поскольку в работу введены много поставщиков, быстро отлаженный механизм и работающий цифровой актив, который перевёл закупки на новый уровень и позволил проводить тендер в онлайн режиме — закупать быстро, маленькими партиями и с максимальной эффективностью, выбирая подходящего поставщика. В итоге компания получает дополнительный эффект. Затем организация начинает делиться этой премией со своими конкурентами. Данный шаг сложно осознать, и множество владельцев бизнеса оказываются не готовы к этому. Но именно это переход к платформенной бизнес-модели, поскольку создается платформа управления закупками уже в отрасли. Именно этого момента не хватило в кейсе с General Electric, когда они не сумели вывести свое подразделение за пределы компании.





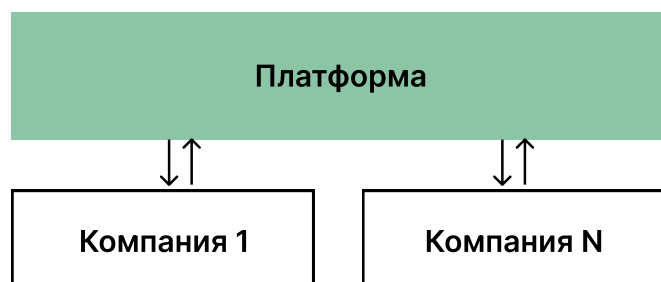
◆ Платформа как сущность отделилась от материнской компании. Теперь ее задача привлекать новых участников для повышения эффективности экосистемы.

К единой закупочной платформе следующим шагом подключается конкурент, который также получает экономию на закупках. При этом конкурент работает и с другими поставщиками тоже, соответственно это повышает возможности масштабирования платформы. Теперь всё больше поставщиков приходит туда, потому что на этой платформе закупается несколько крупных бизнесов.



- ◆ Компании-покупатели также стали выполнять роль поставщиков на платформе и наоборот.

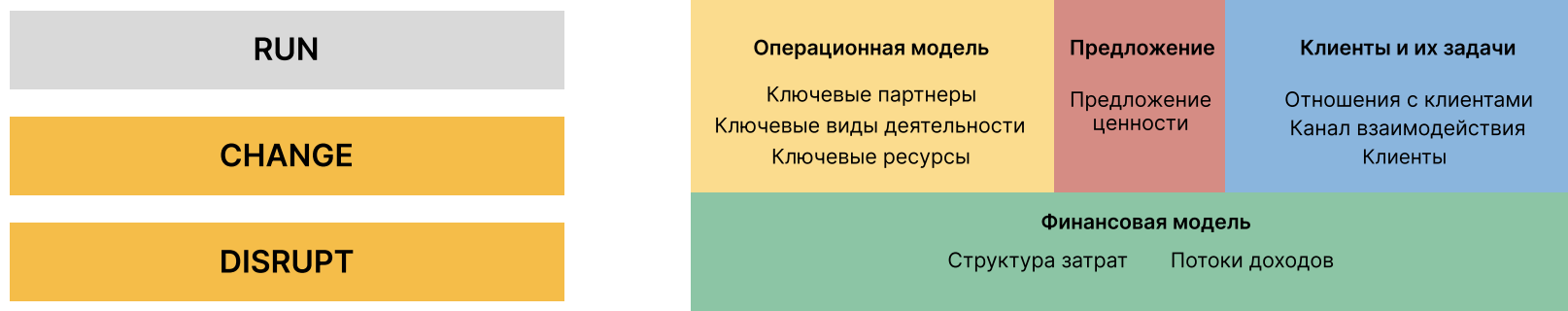
Это один из вариантов развития событий, когда не только покупают на этой платформе, но ещё и продают свою продукцию. А также являются не только поставщиком внутри платформы, но и закупают там свои небольшие материалы или комплектующие.



Платформа должна быть выведена из операционной деятельности компании, то есть это отдельное независимое юридическое лицо. Только в этом случае удастся полностью реализовать программу перехода к платформенной бизнес-модели.

## 2.1 Уровни изменений бизнес-модели

Впервые эти три слова – run, change, disrupt – произнёс Герман Греф. С тех пор они прижились в бизнесе. Данная тримодальная структура переносит скорость изменений внешнего мира внутрь организации.



### ◆ Первый уровень – run

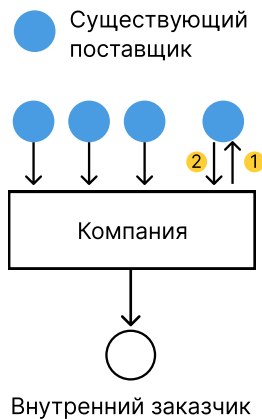
Это просто автоматизация. Данный уровень изменений нельзя назвать трансформацией. Скорее, это улучшение существующих бизнес-процессов внутри нашей бизнес- модели. Например, мы внедрили CRM, при этом наша бизнес-модель не поменялась, мы только автоматизировали работу с нашими клиентами.

Многие новые компании говорят про автоматизацию бизнес-процессов управления договорами, поскольку это позволит им заключать договор за две недели вместо месяца. Вполне run-проект. Изменение на таком начальном уровне — автоматизация процесса с целью сокращения временных издержек, но никак не трансформация.

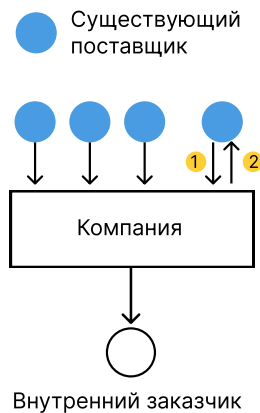
◆ Второй уровень – change.

Это качественное изменение бизнес-процесса или качественное изменение в бизнес-модели.

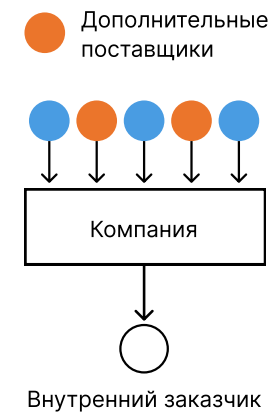
Если говорить про изменения закупок, то можно остановиться на 3 аспектах, перечисленных выше.



**Компания установила долгосрочные отношения с ограниченным количеством поставщиков. Компания принимает на себя обязательства по «объему» закупок**



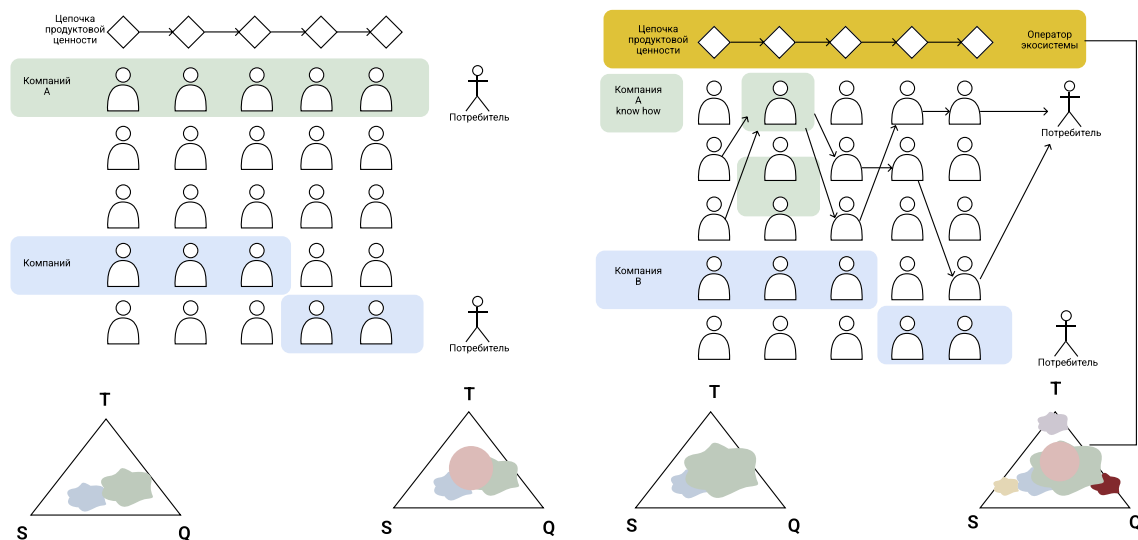
**Перевод существующих закупок компании на новый стандарт и оферту, что приводит к переносу рисков обязательств по объему на поставщиков**



**Компания создала открытую систему/конкурентную среду поставщиков и получила 10-15% дополнительной эффективности (преимущества в закупочной цене)**

Изменения на уровне change. Это значит, что компания не просто автоматизирует закупки и проведение тендеров, она запускает платформу, личный кабинет поставщика, собирает свой цифровой актив таким образом, чтобы поддержать изменения на уровне change в работе с поставщиками. То есть происходит дробление закупки на небольшие части, цифровой актив позволяет быстро проводить процесс закупок, не увеличивая при этом штат снабженцев. Как итог: преобразованный бизнес-процесс закупок или измененная часть бизнес-модели на уровне change. Компания, реализуя подобный проект, имеет четкую цель, к каким показателям и изменениям она должна прийти. Таким образом, это уже вполне цифровая трансформация на уровне change.

## DISRUPT





### ◆ Третий уровень — disrupt.

Речь идет о кардинальном изменении бизнес-модели: мы не просто качественно изменяем процесс и реализуем новые его версии, мы переосмысливаем целую нишу или часть бизнес-модели и перестраиваем её. Иными словами, отказываемся от текущего способа работы и реализуем новый.

Run — автоматизация.

Change — серьезные изменения с целью добиться лучшего результата, стать лидером и получить дополнительную премию

Disrupt — переосмысление, перестройка целой ниши или части бизнес-модели

Разумеется, затронуть все процессы компании решается меньшинство. Именно поэтому мы обсуждаем уровни изменения бизнес-моделей и ее отдельных частей.

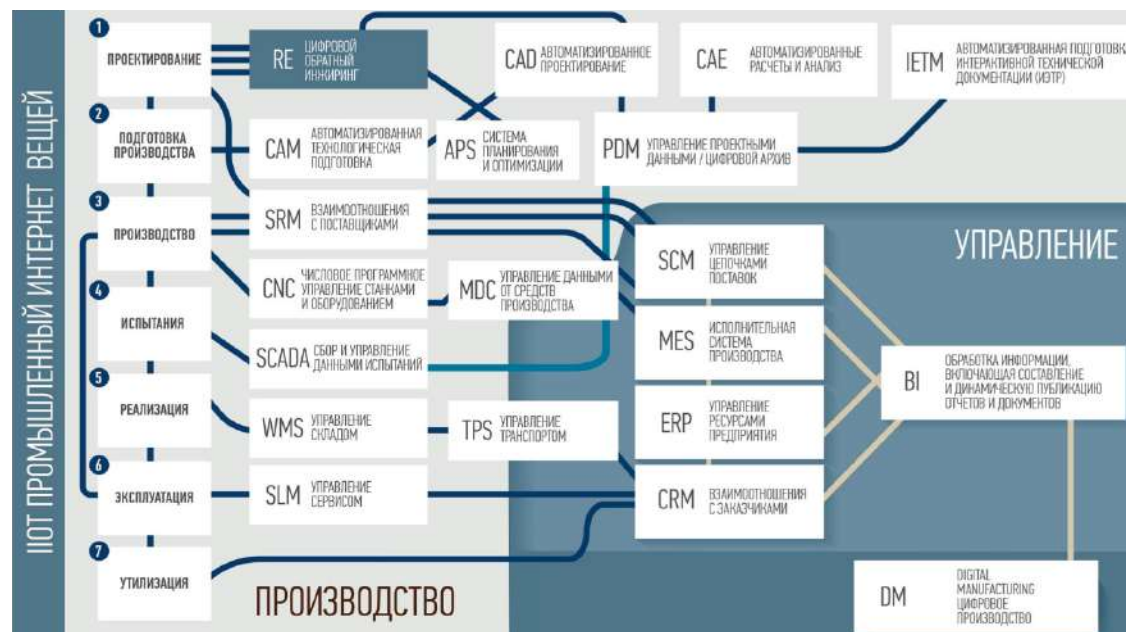
## 3 Цифровой актив

Следующая часть пространства трансформации — это цифровой актив. Он состоит из разных технологий, которые поддерживают трансформацию бизнес-модели. Сборка цифрового актива идет следом за пониманием, что же мы должны изменить в нашей бизнес-модели.

Яркий пример — производство, которое диверсифицировано и разбросано по всему миру. При этом в производство вовлечено порядка 10 различных контрагентов. Такие изменения – это и есть цифровой актив.



Это стандартный подход к организации. Есть различные системы: SRM (взаимоотношения с поставщиками), WMS (управление складом), CRM (взаимоотношения с заказчиками), ERP (управление ресурсами предприятия), SCM (управление цепочками поставок) и т.д. Обычные проекты автоматизации не считаются цифровой трансформацией. Это внедрение нишевых систем и автоматизации текущих процессов. К примеру, мы внедрили CAD-систему, автоматизированное проектирование, CRM, но это всего лишь равный проект по автоматизации процессов управления клиентами. Ниже представлена стандартная схема различных информационных систем. В крупных компаниях их могут быть десятки, но никакой цифровой трансформации не происходит.



Соответственно возникает вопрос, какой цифровой актив воплотит трансформацию?

На данном этапе мы уже понимаем вектор изменения нашей бизнес-модели, знаем, что нам нужна специальная платформа, которая трансформирует наше производство. **Теперь мы осознанно не внедряем отдельную систему, а подходим к внедрению платформы изменения нашей производственной системы.** Она требует реализации пяти составляющих, именно этот цифровой актив позволит нам перейти к изменению бизнес-модели.

Внедряя ту или иную систему, нужно понимать, какой уровень изменений мы преследуем — run, change или disrupt.

## ВАЖНО:

На Low-code BPMS можно собирать цифровой актив. ELMA365 Low-code BPM — платформа для создания произвольных корпоративных приложений по запросу бизнеса. Это единый инструмент, который сокращает разработку корпоративных информационных систем. Благодаря Low-code разработка становится более простой и быстрой. При этом к этому классу систем стоит относиться именно как к неограниченным возможностям по созданию корпоративных приложений. К примеру, у компании в планах переход к новой закупочной модели или к новой производственной модели. Это можно реализовать на Low-code BPMS.

### 3.1 Целевая аудитория в платформенной бизнес-модели

Платформа стандартизирует взаимодействие между участниками. Это достигается за счет единой модели данных и контракта, автоматизированного алгоритма объединения различных участников цепочки, технологических знаний. Процесс стандартизации в самом общем виде представляет собой построение на основе данных, полученных из большого эмпирического (опытного) материала, закрепленного представления об объекте деятельности, что позволяет увеличить производительность кратно. Ниже представлены четыре составляющих, которые стандартизирует деятельность.

Заказы / Настройки формы

Контекст Создание Просмотр Редактирование Печать

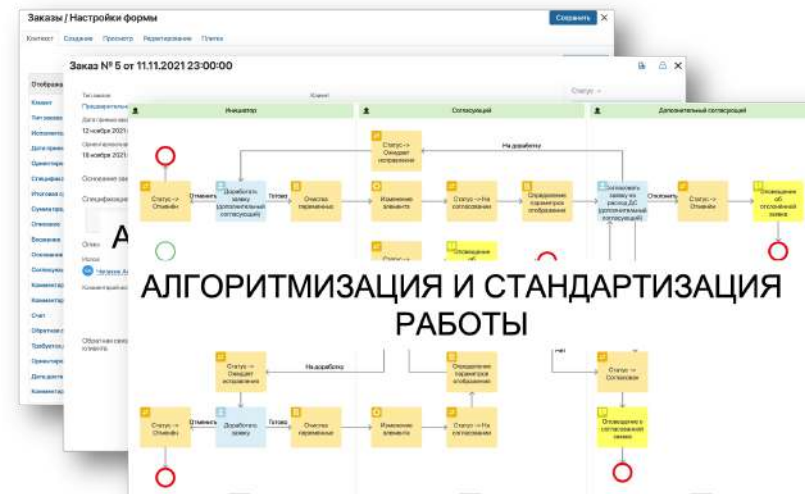
+ Добавить

Отображаемое имя	Имя свойства	Тип	Поиск и сортировка	Полнотекстовый поиск
Клиент	client	Приложение	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Тип заказа	order_type	Приложение	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Исполнитель	executor	Пользователи	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Дата приема заказа	reception_date	Дата/время	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ориентировочная дата выполнения заказа	complete_date	Дата/время	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Спецификация	specif		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Итоговая сумма заказа	order		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Сумма предоплаты	prepay		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Описание	description	Строка	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Вложение	attachment	Файлы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Основание заказа	islot	Файлы	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Согласующий	approver	Пользователи	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Комментарий исполнителя	executor_comment	Строка	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Комментарий согласующего	approver_comment	Строка	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Счет	invoices	Файлы	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обратная связь от клиента	feedback	Строка	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Требуется доставка	need_delivery	Выбор «да/нет»	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ориентировочная дата доставки	delivery_date	Дата/время	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Дата доставки	fact_delivery_date	Дата/время	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Комментарий доставки	delivery_comment	Строка	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**МОДЕЛЬ ДАННЫХ**

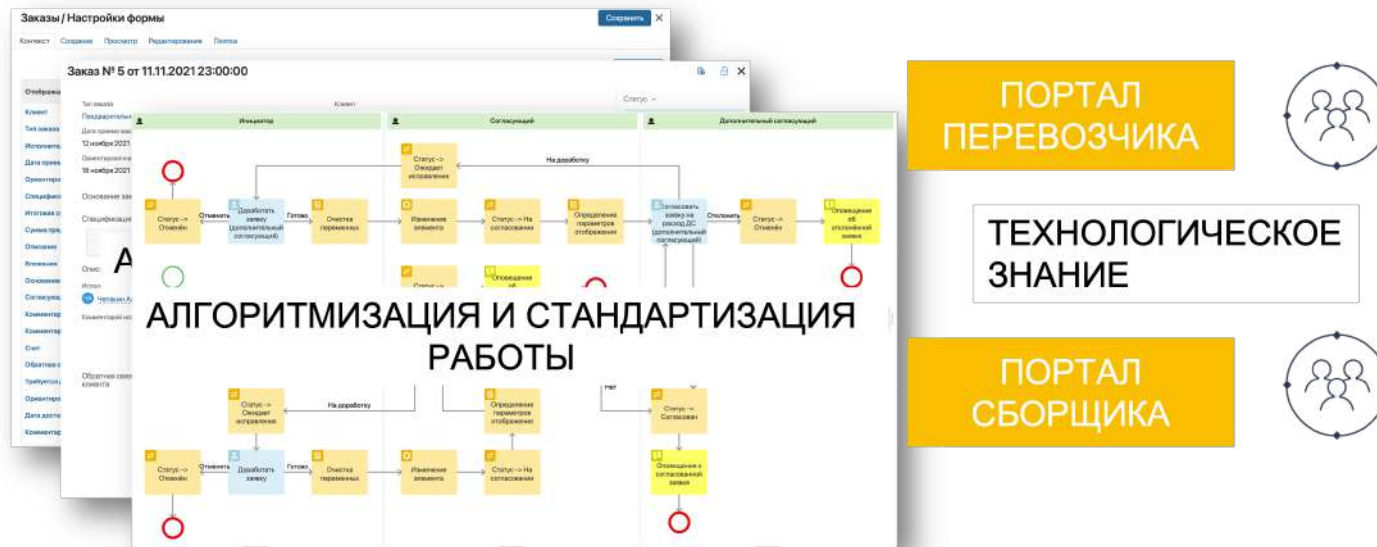
Модель данных в ELMA365 — расширяемая объектная модель. Есть возможность создать любой объект в конструкторе.

Алгоритм лучшего контракта: система умеет выстраивать из различных участников цепочки. Это осуществляется с помощью бизнес-процесса.





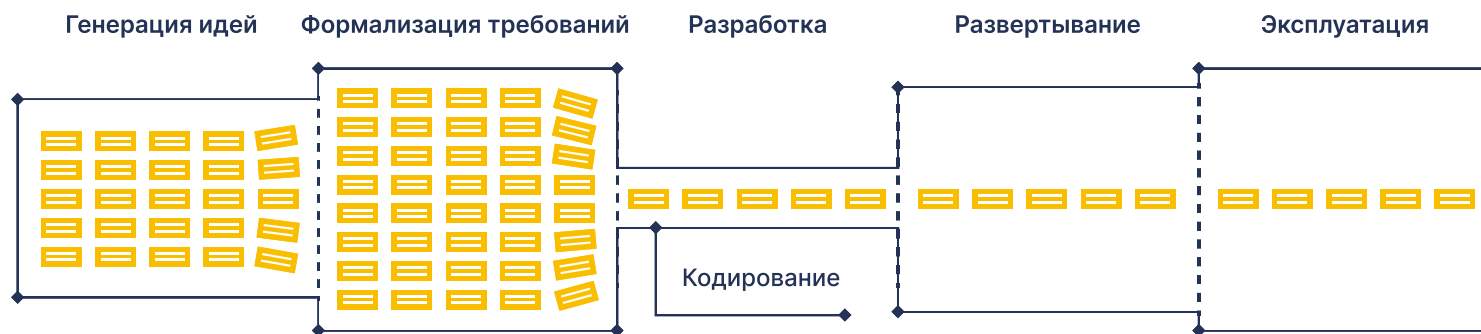
Алгоритмизация и стандартизация работы различных участников цепочки. Бизнес-процессы входят в Low-code BPM, поэтому теперь платформа работает по единому стандарту.



К платформе можно подключиться через портал перевозчика, к примеру группа юр.лиц. Через портал сборщика — определенные юр.лица, которые не будучи профессионалами получают некое технологическое знание, инструмент. От них требуется всего лишь выполнить свою «порцию» работ, и при этом сама платформа сделает всё остальное. Это был пример цифрового актива в платформенной бизнес-модели. То есть с помощью Low-code можно внедрить стандарт, который будет являться основой платформ.

## 3.2 Ускорение создания цифрового актива

Цифровой актив не может создаваться годами. Он должен отвечать потребностям бизнеса. Такую картину мы наблюдаем от компании к компании, когда она просто ведет операционную деятельность, реализует цифровые трансформации.

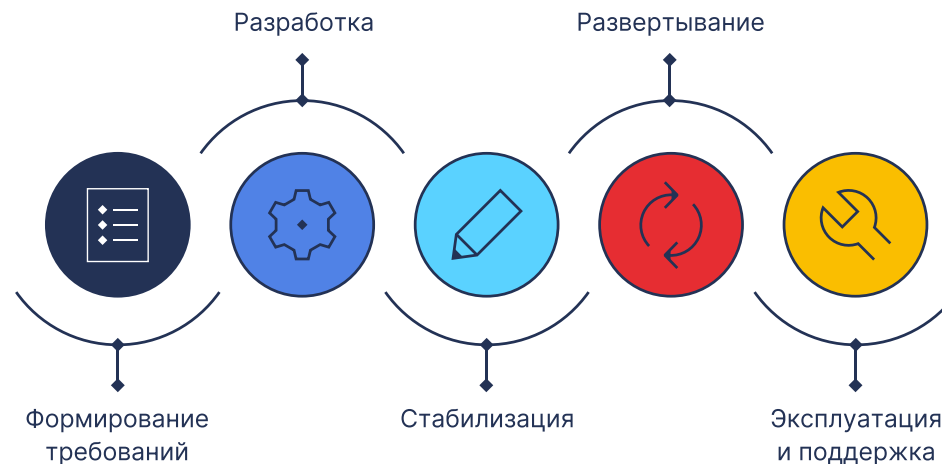


Это традиционная разработка корпоративных приложений. То есть мы прошли цифровую трансформацию, поняли, как изменить нашу бизнес-модель и какой необходим цифровой актив.

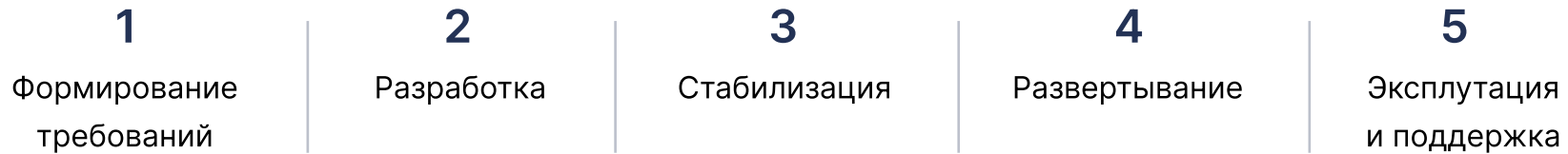


Соответственно, Low-code должен сглаживать эту ситуацию и позволять создавать цифровой актив быстро. Ещё раз отмечу, что цифровой актив – это не просто одна система, это множество систем и технологий. То есть составляющей цифрового актива может быть Big Data, на основе данной технологии за короткий период происходят изменения в бизнес-процессах, и еще одно корпоративное приложение — мобильное, оно должно обеспечивать клиентам и нашим партнёрам быстрое взаимодействие. Должно вынести наши бизнес-процессы за рамки компании и вовлечь в них внешних контрагентов. Так, мы уже получили два корпоративных приложения на основе Big Data. При этом с помощью Low-code инструментария разработка корпоративного приложения ускоряется, и проблема с ИТ бэклогом уходит.

### 3.3 Трансформация процесса разработки



## Из каких этапов состоит трансформация процесса разработки?



На этапах формирование требований, разработка и стабилизация мы тестируем тестовой группой пользователей наше корпоративное приложение. На стадии развертывания — «накатываем» на наш системный ландшафт. С этапом эксплуатация и поддержка все предельно ясно. По сути это традиционный способ создания приложения. Low-code инструментарий меняет процесс разработки, упрощая каждый этап.



Рассмотрим этапы трансформации процесса разработки подробнее в сравнении с классическим подходом и Low-code.

### 1. Формирование требований

Написание ТЗ — это дорогой и длительный процесс. Изменения происходят гораздо быстрее. Если вы до сих пор пишете ТЗ на 100 страниц, то вы находитесь в прошлом способе создания корпоративных приложений. Из интересного: бизнес оставляет требования «по ходу проекта». И это вполне нормально. Бизнес не может до создания системы формализовать абсолютно все требования, потому что нет четкого понимания, как это будет функционировать. Поэтому так важны промежуточные результаты, во время которых можно внести коррективы. С точки зрения Low-code все обстоит иначе: требования формируются быстро в лайт-форме, подготовка прототипа силами аналитика без ИТ занимает несколько дней.

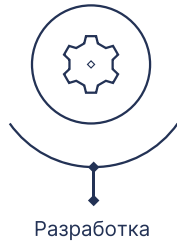


#### Классический подход

- Продолжительная и трудоемкая формализация требований
- Необходимость оставлять пробелы в требованиях с определением «по ходу проекта»
- Серьезные требования к аналитикам, работающими над тех. заданием

#### Low-code

- Требования формируются быстро в лайт-формате
- Подготовка прототипа за несколько дней
- Обсуждение требования на прототипе облегчает понимание Бизнеса и ИТ



#### Классический подход

- Высокие требования к команде разработки
- Уточнения и пересогласования требований во время разработки увеличивают срок выхода приложения
- Ротация команды разработки увеличивает сроки и стоимость

#### Low-code

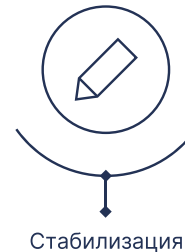
- Создание приложения без кодирования
- Снижение требований к составу команды
- Полное соответствие agile-подходу к разработке- движение спринтами с детализацией требований «по месту»

## 2. Разработка приложения

Классический подход — длительный, дорогой и сложный. Low-code снижает требования к разработчикам: приложение создается без кодирования. Работающий прототип есть на момент начала разработки, его можно усложнять двухнедельными или однонедельными спринтами.

## 3. Стабилизация

Согласно классическому пути разработки через полгода-год мы демонстрируем результат бизнес-пользователям, тестовой группе. На этом этапе начинается устранение замечаний, которые приводят к фундаментальной переработке приложения. С Low-code инструментарием изменения и улучшения в приложение вносятся «на лету», проработка и адаптация интерфейсов осуществляется по запросу бизнеса.

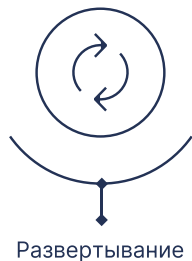


#### Классический подход

- Устранение замечаний приводит к фундаментальной переработке приложения
- Изменения требований и тех. задания по инициативе бизнеса в момент демонстрации финального результата
- Сложность сдачи интерфейсной части и удобства использования, т.к. эти аспекты часто откладываются «на потом»

#### Low-code

- Быстрые демо-встречи с бизнес-заказчиками
- Внесение изменений и улучшений «на лету»
- Проработка и адаптация интерфейсов по запросу бизнеса



#### Классический подход

- Сложная процедура управления обновлениями и изменениями
- Запуск нового приложения порождает риски сопряжения с текущим ИТ-ландшафтом
- Дополнительные усилия и меры для обеспечения непрерывности работы приложений

#### Low-code

- Архитектурная изоляция приложений
- Развертывание приложений без остановки системы
- Разделение сред разработки, тестирования и эксплуатации и быстрый перенос приложений между ними

## 4. Развертывание

В классическом подходе запуск нового корпоративного приложения — это процедура управления обновлениями и изменениями, в рамках которой нужно предусмотреть все возможные варианты, чтобы обеспечить непрерывность работы приложения. Если вы используете единую систему построения корпоративных приложений, и у вас их два или три десятка, то это плавное обновление. Система работает 24/7, а вы всего лишь обновляете или добавляете очередное корпоративное приложение.

## 5. Эксплуатация и поддержка

По сравнению с классическим подходом Low-code отвечает за оптимальное использование вычислительных ресурсов, быстрое масштабирование мощности при высоких нагрузках и неограниченные возможности разработки.

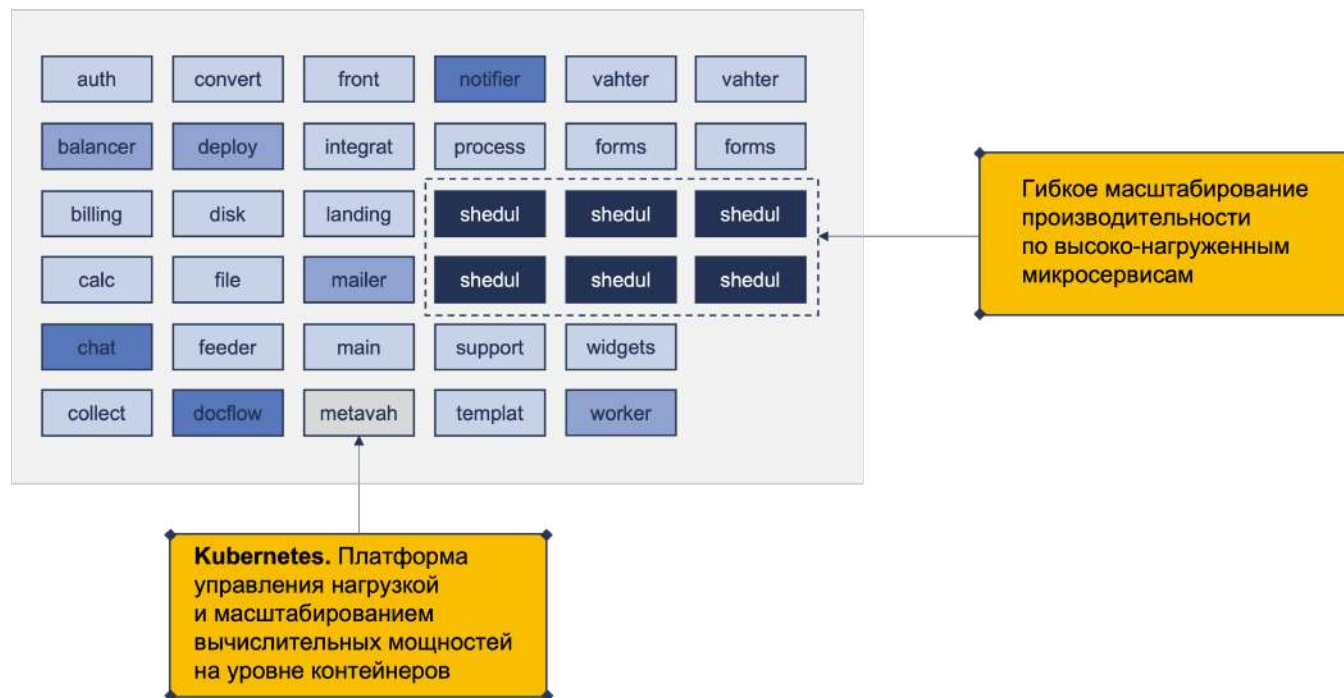


#### Классический подход

- Дополнительные меры и усилия по обеспечению доступности приложений
- Значительные расходы на масштабирование при увеличении нагрузки на приложение
- Идеи бизнеса по развитию приложения формируют бэклог в ИТ

#### Low-code

- Оптимальное использование вычислительных ресурсов
- Быстрое масштабирование мощности при высоких нагрузках
- Неограниченные возможности разработки

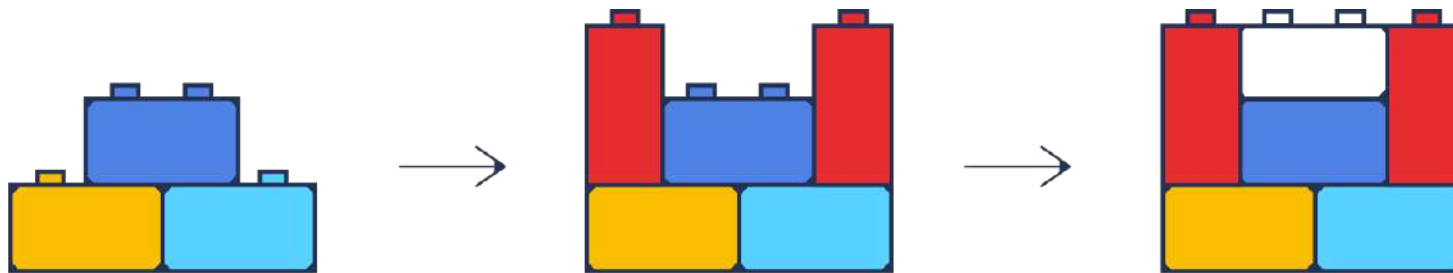


В ELMA365 используются микросервисы, которые дают возможность выжать 100% из вычислительных мощностей. Kubernetes управляет нагрузкой. Если на какую-то часть системы нагрузка увеличивается, то Kubernetes масштабирует контейнеры, в которых находится микросервис. Соответственно при пиковых нагрузках быстрое действие не падает за счет современных технологий использования.



Также следует отметить, что существует 2 концепции — легкость входа и многослойность. Согласно первой концепции простое корпоративное приложение может быть сделано силами аналитика или программиста. При этом компания всегда имеет выбор: углубиться в разработку, вплоть до написания своих собственных микросервисов, или нет.

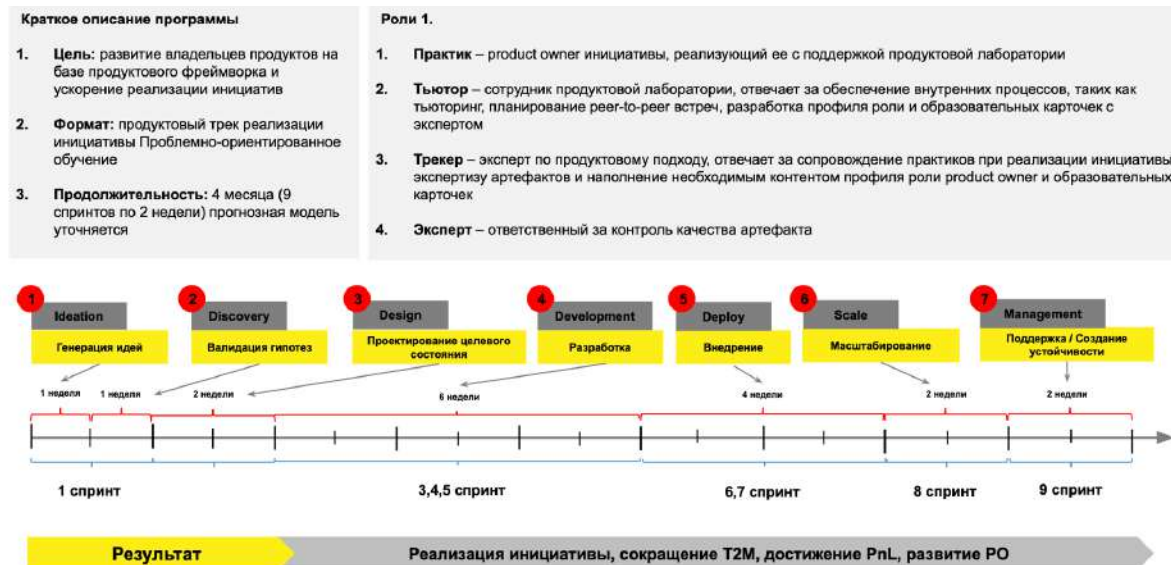
ELMA Low-code BPM обеспечивает легкость входа — это значит, что приложение может быть создано быстро и просто. Кроме того, это приложение может усложняться до необходимой степени с помощью DevOps-инструментария. ELMA Low-code BPM позволяет создавать сложные приложения.



## 4 Цифровая компания

**Продуктовый подход** — это единственный путь в цифровой трансформации. Компания определяет владельца продукта, продукт в свою очередь может быть любой — сайт, личный кабинет поставщика, мобильное приложение, система управления закупками, система управления перевозками и т.д. В некоторых компаниях насчитывается 15-25 ключевых продуктов, за которые отвечают product owner — представители бизнеса, а не из ИТ.

Соответственно, по каждому продукту можно посчитать бюджет, прибыль, какие расходы компания готова нести и вкладывать в создание этого продукта. Затем формируется команда под product manager. Она может состоять из разных ролей — аналитика, Low-code разработчика, проектного программиста, DevOps-инженера. Возможность сделать product owner бизнес-пользователей — существенный плюс Low-code подхода, так как он позволяет легче перейти к продуктовому подходу в разработке.

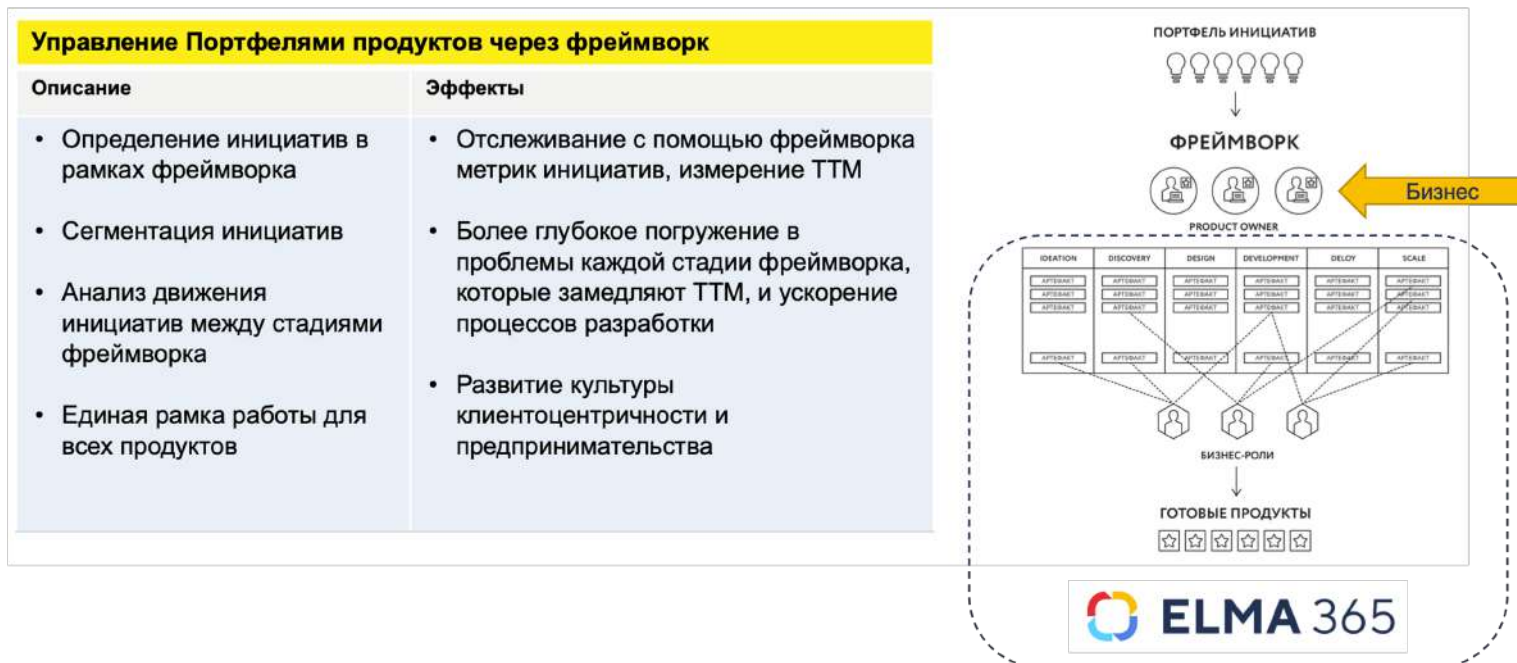


Это стандартный алгоритм работы над продуктом с конкретными сроками. 1 неделя — генерация идей, 1 неделя — валидация гипотез, 2 недели — проектирование целевого состояния, 6 недель — разработка. Такую скорость может обеспечить Low-code. Здесь показан весь цикл разработки продукта — 9 спринтов. Если же действовать старым способом, то за это время можно написать только ТЗ. Однако многие компании делают именно так. Единицы за это время создают функционирующее корпоративное приложение, которое позволяет изменить те или иные бизнес-процессы.

Есть много различных фреймворков продуктового подхода, ниже один из них, в котором есть все 7 шагов. Они подробно расписаны.



Когда продуктивный подход внедрен внутри компании, то элементы и составляющие цифрового актива можно назвать цифровыми продуктами. То есть есть продукт, отвечающий за Big Data, есть продукт, отвечающий за наш сайт, личный кабинет, есть мобильная разработка для взаимодействия с клиентами и т. д. Это всё разные продукты.



## 5 Цифровая культура

Культура внутри компании — это одно из важнейших понятий. О культуру может разбиться любая инициатива. Разумеется, что для переосмысления бизнес-модели требуется вовлечение собственника и ТОП-менеджмента. Именно они создают вектор развития компании.

Далее представители бизнеса начинают собирать с сотрудниками IT-компании цифровой актив, формируют продуктовый подход. Это реализуется в направлении воплощения изменения бизнес-модели. Цифровая культура стоит над всем этим.

**Ниже представлена спиральная динамика. Существуют разные уровни развития культуры:**

- ◆ **бежевый** уровень ассоциируется с выживанием. Здесь не стоит говорить про цифровую трансформацию.
- ◆ **фиолетовый** уровень означает, что компания состоит из кланов. При этом если CDO не входит в какой-то клан, то никаких изменений не будет. Потому что он не сходил к представителю ТОП-менеджмента, который возглавляет этот культурный клан, не отстоял там свою позицию и решения.
- ◆ **красный** уровень отвечает за власть, это директивное управление. На данном уровне можно попытаться сделать цифровую трансформацию. Но под вопросом реализация продуктового подхода, поскольку product owner — это владелец продукта, он отвечает за его развитие и качество. Он не может ждать команды от ТОП-менеджмента, он должен думать о совершенствовании продукта в рамках своего бюджета и прибыли. На данном этапе можно имплементировать в программу цифровую трансформацию, находясь на красном уровне.

Компания может находиться на разных уровнях в различные периоды времени.  
Даже дивизионы компании или отделы могут находиться на разных уровнях.

- ◆ **синий** уровень — это порядок, процессы, оргструктура, выстроенность.
- ◆ **оранжевый** уровень — это цели, их достижение, драйв, энергия, успех.
- ◆ **зелёный, жёлтый** и **бирюзовый** уровни в России практически не встречаются.
- ◆ **бирюзовый уровень** — это наивысшая форма организации.

Нужно всегда соизмерять культуру с программой цифровой трансформации. Именно цифровая культура стоит над всем этим, и какие бы изменения в рамках цифровой трансформации мы не хотели бы реализовать, они рано или поздно «упрутся» в уровни, представленные выше.



**Андрей Чепакин**  
Коммерческий директор ELMA