



### (1) Όρος: ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ END TO END

**Μια επιχειρηματική διαδικασία είναι εξ ορισμού End to End.** Αυτό σημαίνει ότι κανείς ξεκινά από τον πελάτη και τελειώνει πάλι στον πελάτη, να αναλύει και να βελτιώνει την επιχειρηματική διαδικασία.

End to End δηλαδή σημαίνει από την αρχή έως το τέλος και αναφέρεται στην καθολική εξέταση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Μια δράση του πελάτη θα πρέπει να έχει ως συνέπεια μια απάντηση (προς τον πελάτη).

Ανάλογα με την προσέγγιση, μπορεί κανείς να καταρτίσει εξετάσεις End to End για ολόκληρη την οργάνωση, για μεμονωμένες διαδικασίες ή για ξεχωριστά τοπία συστημάτων.

**Σε αυτές βρίσκονται 4 βασικά στοιχεία στο επίκεντρο.**

1. Πόσο καλά μπορούν να λανσαριστούν προϊόντα; Ποιος αγοράζει και ποιος όχι;
2. Πως χρησιμοποιούνται τα προϊόντα; Ποιες λειτουργίες λείπουν ή είναι περιττές;
3. Λειτουργούν οι διαδικασίες; Πόσο καλά λειτουργούν;
4. Λειτουργεί τεχνικά μια αλυσίδα συστημάτων και κατά τον τρόπο που απαιτείται;

Κατά κύριο λόγο οι βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας (π.χ. οι τηλεπικοινωνίες ή ο χρηματοοικονομικός τομέας) χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό, πολλά διαφορετικά προϊόντα, ταχύτητα και μεγάλη πίεση στις τιμές.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον συχνά δεν είναι δυνατή η βελτίωση προϊόντων κατά τη λειτουργία τους που έχουν εισαχθεί και περιέχουν λάθη χωρίς να χαλάσει το Image τους. Γι' αυτό οι ειδικοί προτείνουν σε τέτοιες περιπτώσεις κανείς να διαθέσει χρόνο πριν την εισαγωγή καινοτομιών για να τις δοκιμάσει από την αρχή έως το τέλος, δηλαδή End to End.

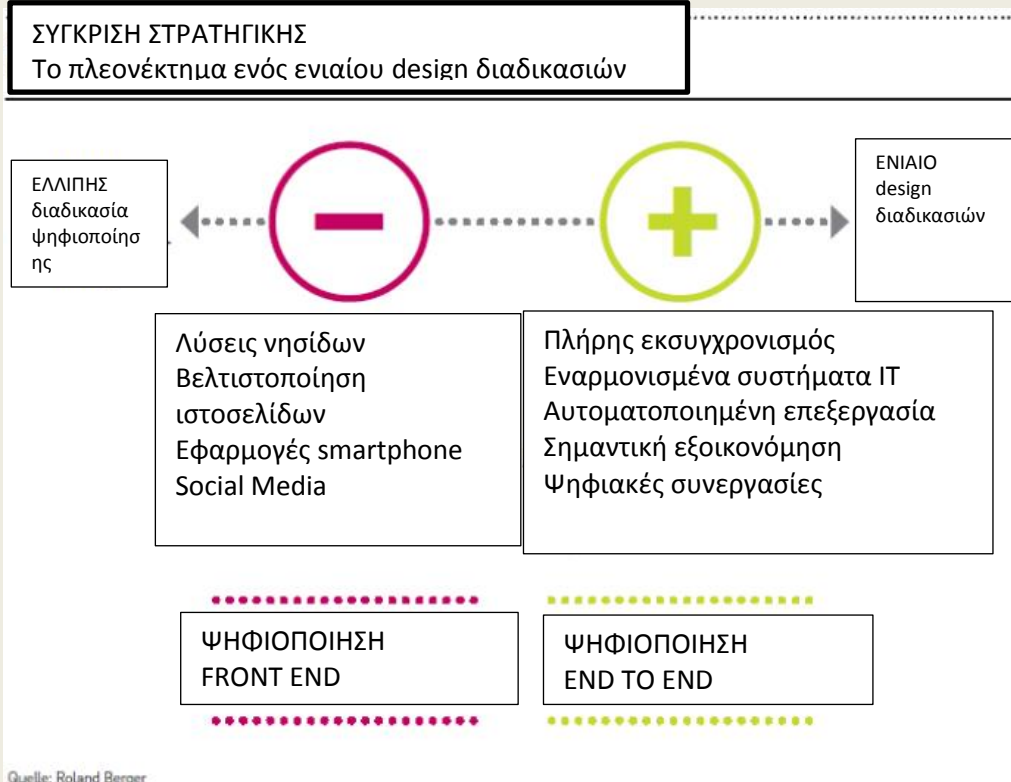
Οι επιχειρηματικές διαδικασίες End to End ήταν πανάκεια στη δεκαετία του 90 και το αργότερο από την επιτυχία του Business Reengineering. Η γενική μέθοδος αυτή για επιχειρήσεις υποστηρίχθηκε πολύ και ανοικτά από τους Αμερικανούς οικονομολόγους Peter F. Drucker (με αυστριακή καταγωγή), Michael Hammer και James Champy.

Υπήρχε η πεποίθηση ότι με την ανάλυση και βελτίωση επιχειρηματικών διαδικασιών μπορεί κανείς να κερδίσει πελάτες και να εφεύρει νέες υπηρεσίες, να γίνει πιο γρήγορος και να εξοικονομήσει πολλά χρήματα.

Πλέον ο αρχικός αυτός ενθουσιασμός έχει μειωθεί, γιατί έχουν αρχίσει να καθιερώνονται απλούστερες καινοτομίες και κανείς μπορεί να εξοικονομήσει γρηγορότερα χρήματα με την εκποίηση ολόκληρων τμημάτων μιας επιχείρησης. Παρόλα αυτά τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί οι πωλήσεις λογισμικού κατάρτισης και επεξεργασίας επιχειρηματικών διαδικασιών. Επίσης επιστρέφουν παλαιότερες μέθοδοι και απλά συχνά ονομάζονται διαφορετικά, όπως π.χ. η βελτίωση των ρυθμών μετατροπής στο διαδίκτυο.

## (2) Ορισμός: ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ END-TO-END

**ΨΗΦΙΟΠΟΙΗΣΗ END-TO-END** του επιχειρηματικού μοντέλου είναι η βάση για έναν νέο μακροπρόθεσμο προσανατολισμό. Οι «λύσεις νησίδων» δεν είναι βιώσιμες και δεν μπορούν να εκπληρώσουν τις απαιτήσεις αναφορικά με τον προσανατολισμό προς τον πελάτη και την αποδοτικότητα των διαδικασιών.



**Ο ψηφιακός μετασχηματισμός εκτείνεται πολύ περισσότερο από μεμονωμένες βελτιώσεις και επεκτείνει τα όρια εντός και εκτός επιχειρήσεων.**

**Τρεις βασικές αρχές:**

- **ΝΕΑ ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΚΕΨΗΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΛΕΥΡΑ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ – ΚΑΙ ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΔΡΑΣΗ**
- **ΑΠΟΛΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ**
- **ΚΟΙΝΟΣ ΔΙΑΤΟΜΕΑΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ**

Από τις τρεις βασικές αρχές μπορούν να καταρτιστούν επτά συγκεκριμένα βήματα, τα οποία όλα μαζί χαρακτηρίζουν την προσέγγιση ψηφιοποίησης End-to-End.

### **ΤΑ ΕΠΤΑ ΒΗΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΤΙΚΑ**

#### **Αναγνώριση δυναμικού ψηφιοποίησης**

Ως βάση για την εκτενή ψηφιοποίηση προϊόντων και υπηρεσιών ισχύει η αναγνώριση κοινών στόχων. Έτσι μπορεί η εταιρεία αρχικά να πάρει ένα σχετικά απλό και σε μεγάλο βαθμό τυποποιημένο προϊόν από τη μαζική δραστηριότητα ως αρχικό σημείο για την ψηφιοποίηση, έτσι ώστε να μπορέσει από την αρχή να επιτύχει υψηλό δυναμικό ψηφιοποίησης και να δημιουργήσει έναν «φάρο» για την περαιτέρω ψηφιοποίηση.

#### **Ορισμός στόχου και επιπέδου φιλοδοξιών**

Για την εξέλιξη ενός βιώσιμου στόχου είναι σκόπιμη η προσέγγιση από την πλευρά του πελάτη: Πότε ενημερώνεται ο πελάτης; Πότε επικοινωνεί για πρώτη φορά; Πότε ολοκληρώνει τη συναλλαγή; Κατά την εξέλιξη του στόχου η απαίτηση θα πρέπει να είναι η σύνδεση όλων των βημάτων της διαδικασίας μεταξύ τους χωρίς απώλειες και διακοπές των μέσων. Για τον ορισμό του κατάλληλου επιπέδου φιλοδοξιών έχει μεγάλη σημασία η μείωση των χειροκίνητων δραστηριοτήτων, ο ορισμός στόχων

αποδοτικότητας και η παρακολούθηση της ταχύτητας επεξεργασίας.

#### **Συμπερίληψη σχετικών τμημάτων της εταιρείας**

Τα μέτρα IT δεν θα πρέπει να γίνονται χωρίς τον ορισμό στόχου προσανατολισμένου στην αγορά και στην αποδοτικότητα. Αυτό σημαίνει για παράδειγμα ότι το τμήμα πωλήσεων θα πρέπει να συνεισφέρει με την τεχνογνωσία του για να αναγνωριστούν έγκαιρα συμπεριφορές πελατών και σχετικές ανάγκες πελατών, ανταγωνιστές και ψηφιακοί εταίροι στις πωλήσεις (π.χ. διαδικτυακές πύλες σύγκρισης, πλατφόρμες μεσολάβησης).

#### **Κατάρτιση βιώσιμης στρατηγικής ψηφιοποίησης**

Μια ολική ψηφιοποίηση End-to-End δεν περιλαμβάνει μόνο την συνεχή παρακολούθηση των υπαρχόντων προϊόντων και διαδικασιών, αλλά εκτείνεται περισσότερο: στο επίκεντρο μιας βιώσιμης στρατηγικής ψηφιοποίησης θα πρέπει να βρίσκονται και γενικές συνθήκες-πλαίσιο, όπως π.χ. εργαλεία χειρισμού και αναφοράς καθώς και μια ψηφιοποιήσιμη εκτίμηση κινδύνου. Επίσης μπορεί ως μέτρο να είναι και η δημιουργία συνεχούς διαδικασίας βελτίωσης για τον τακτικό έλεγχο της εφαρμογής μιας βιώσιμης στρατηγικής ψηφιοποίησης.

#### **Δημιουργία εφικτών πακέτων εργασίας**

Η εφαρμογή της ψηφιοποίησης End-to-End θα πρέπει να γίνει σταδιακά εξαιτίας του μεγέθους και της περιπλοκότητας του έργου: αρχικά στο επίκεντρο της αυτοματοποίησης και ψηφιοποίησης βρίσκονται απλές διαδικασίες, οι περίπλοκες διαδικασίες πραγματοποιούνται σε επόμενα βήματα. Σε σύγκριση με την μαζική προσέγγιση "Big Bang" μπορούν έτσι να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι του προγράμματος και να διευκολυνθεί η σταδιακή αντικατάσταση υπαρχόντων παλαιών συστημάτων IT. Ταυτόχρονα με αυτόν τον τρόπο είναι πιο εύκολη η συμμετοχή στο «ψηφιακό ταξίδι» των εμπλεκόμενων και επηρεαζόμενων εντός και εκτός της επιχείρησης.

#### **Διαμόρφωση προσφοράς προϊόντων**

Για την εκτενή εκμετάλλευση δυναμικού ψηφιοποίησης είναι απαραίτητος ο προσανατολισμός του υπάρχοντος χαρτοφυλακίου προϊόντων ανάλογα με τυποποιημένη μορφή. Έτσι η προσφορά προϊόντων μπορεί να γίνει πιο ευέλικτη και να εξατομικευθεί ανάλογα με τον τελικό πελάτη, πράγμα που ανταποκρίνεται στις επιθυμίες του. Επίσης η βασική αρχή της διαμόρφωσης προϊόντων δεν θεωρείται απαραίτητη μόνο στις μαζικές συναλλαγές του τομέα ιδιωτικών πελατών, αλλά χρησιμοποιείται και στο ανώτερο επίπεδο των συναλλαγών με εταιρικούς πελάτες.

#### **Δημιουργία αποδοτικότητας 24/7**

Καμία επιχείρηση δεν μπορεί να παραβλέψει την απαίτηση για διαθεσιμότητα 24/7. Οι πελάτες και οι εταίροι αναμένουν πλέον ανά πάσα στιγμή μέρα ή νύχτα την online επικοινωνία – ιδιαίτερα σε ότι αφορά απλές μαζικές υπηρεσίες. Ο στόχος θα πρέπει να είναι η συμπερίληψη όλων των απαραίτητων εξωτερικών εταίρων και πελατών καθώς και μεσολαβητών με ακρίβεια στην ψηφιακή ροή πληροφοριών και συναλλαγών και η γρήγορη, βασισμένη στο διάλογο απάντηση καθώς και, εάν είναι δυνατόν, παροχή αυτοματοποιημένων αποφάσεων.

Πηγή: THINK ACT End-to-End-Digitalisierung, ROLAND BERGER GMBH (2016)

### **(3) Σχετικότητα: DEUTSCHE TELEKOM AG**

**Στον όμιλο Telekom** δεν υπάρχει ούτε σε ευρωπαϊκό ούτε σε εθνικό επίπεδο κατά μήκος της αλυσίδας δημιουργίας αξίας μια ενιαία ψηφιοποίηση End to End.

Η αλυσίδα διαδικασιών είναι κατακερματισμένη σε μερικές αλυσίδες διαδικασιών τόσο σε ευρωπαϊκό επίπεδο όσο και στις εκάστοτε εθνικές εταιρείες. Καθήκον της ομάδας εργασίας 1 είναι η ανάλυση των ευρωπαϊκών μερικών αλυσίδων διαδικασιών, οι οποίες αφορούν δύο ή περισσότερες εθνικές εταιρείες.

Με βάση την ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης θέλουμε να εξετάσουμε το δυναμικό καινοτομιών των ευρωπαϊκών ψηφιακών μερικών αλυσίδων διαδικασιών και ταυτόχρονα να επεξεργαστούμε τους κινδύνους και τις ευκαιρίες για την εργασία και την απασχόληση στις συμμετέχουσες χώρες.

Ως αποτέλεσμα θέλουμε να διατυπώσουμε τις τοποθετήσεις μας, τους στόχους μας και την προσέγγισή μας σχετικά με την διαμόρφωση καινοτομιών που θα είναι προσανατολισμένες στους εργαζόμενους στις ευρωπαϊκές αλυσίδες διαδικασιών.

Για την θεματική μετέπειτα επεξεργασία στα ακόλουθα Workshop θέλουμε να καταγράψουμε αρχικές ιδέες σχετικά με τα εργαλεία που μπορούν να καταστήσουν δυνατή την συμμετοχή των εργαζομένων στην εφαρμογή των ιδεών μας.

**Μια διασυνοριακή οργάνωση εργασίας στις ψηφιακές μερικές αλυσίδες διαδικασιών End to End σε ευρωπαϊκό επίπεδο μπορεί π.χ. να είναι:**

- Πωλήσεις εταιρικών πελατών με επεξεργασία τιμολογίων
- Πωλήσεις μεγάλων πελατών της T-Systems στις ευρωπαϊκές συμμετοχές
- Εξωτερικές υπηρεσίες IT
- Εσωτερικό IT και τεχνολογίες τηλεπικοινωνιών
- Εξυπηρέτηση πελατών (π.χ. Call-Center, Shops ή επί τόπου στην τοποθεσία του πελάτη)
- Εξωτερικές υπηρεσίες (π.χ. χρηματοοικονομικά ή ασφαλιστικά προϊόντα ή προϊόντα παροχής ηλεκτρικού ρεύματος)
- Διατομεακές λειτουργίες όπως θέματα προσωπικού ή χρηματοοικονομικά θέματα (εσωτερικά)

Κατά μήκος των εκάστοτε μερικών αλυσίδων διαδικασιών πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη το που και πως μπορεί να γίνει μια επέκταση προς την κατεύθυνση της παροχής εντολοδόχων ή προς την κατεύθυνση του πελάτη μέσω αυτοδιαχείρισης.

Αυτό όμως μόνο σε σχέση με τις σχετικές ευρωπαϊκές μερικές διαδικασίες End to End.

Στην ομάδα εργασίας 1 θέλουμε να καταγράψουμε το που υπάρχει ήδη όφελος από τις καινοτομίες στις μερικές αλυσίδες διαδικασιών End to End και το που βλέπουμε ότι υπάρχει ακόμα δυναμικό για περαιτέρω καινοτομίες. Ως συμπέρασμα θέλουμε να διατυπώσουμε τις προσδοκίες μας προς τις καινοτομίες.

*Lothar Holzwarth*

*Σύμβουλος εργασιακών συμβουλίων και διοίκησης*