



## **(1) Cuvânt-cheie: PROCESUL OPERATIV END-TO-END**

**Procesul comercial este prin definiție un proces end-to-end.** Asta înseamnă că începem și se terminăm cu clientul în momentul în care vrem să analizăm și să optimizăm procesul operativ.

Prin end-to-end se înțelege un proces derulat de la început până la sfârșit, produsul sau serviciile aferente trebuind văzute ca un tot unitar. Orice acțiune a clientului trebuie urmată de un răspuns (adresat acestuia).

De la caz la caz, analiza end-to-end se poate efectua pentru întreaga companie sau doar pentru anumite procese sau simple arhitecturi de sistem.

**În acest context s-au cristalizat 4 elemente fundamentale.**

1. Cât de bine pot fi comercializate produsele? Cine le cumpără și cine nu?
2. Cum sunt folosite produsele? Ce funcții le lipsesc sau sunt inutile?
3. Funcționează toate procesele? Cât de bine funcționează?
4. Funcționează corespunzător din punct de vedere tehnic lanțul de sisteme?

Înainte de toate, industriile care furnizează servicii high end (sectorul telecomunicațiilor, sectorul bancar) se caracterizează printr-o competiție acerbă, produse de mare diversitate, procese rapide și mari presiuni asupra prețurilor.

Într-un astfel de mediu este deseori imposibil să optimizezi anumite produse deficitare lansate anterior, fără a-ți pierde reputația pe piață. În literatura de specialitate se recomandă ca, în astfel de cazuri, să ne rezervăm un timp suficient înainte de lansarea unor produse noi pentru testarea acestora end-to-end.

Procesele operative end-to-end erau „soluția universală” prin anii '90, cel târziu după succesul înregistrat de Business Reengineering. Acest tratament radical aplicat companiilor a fost descris de cercetătorii americani Peter F. Drucker (de origine austriacă), Michael Hammer și James Champy. Se exprima astfel convingerea că, prin analiza și optimizarea proceselor operative, pot fi atrași noi clienți și se pot inventa noi servicii, iar astfel companiile vor putea acționa mai rapid și își vor putea reduce o mare parte din cheltuieli.

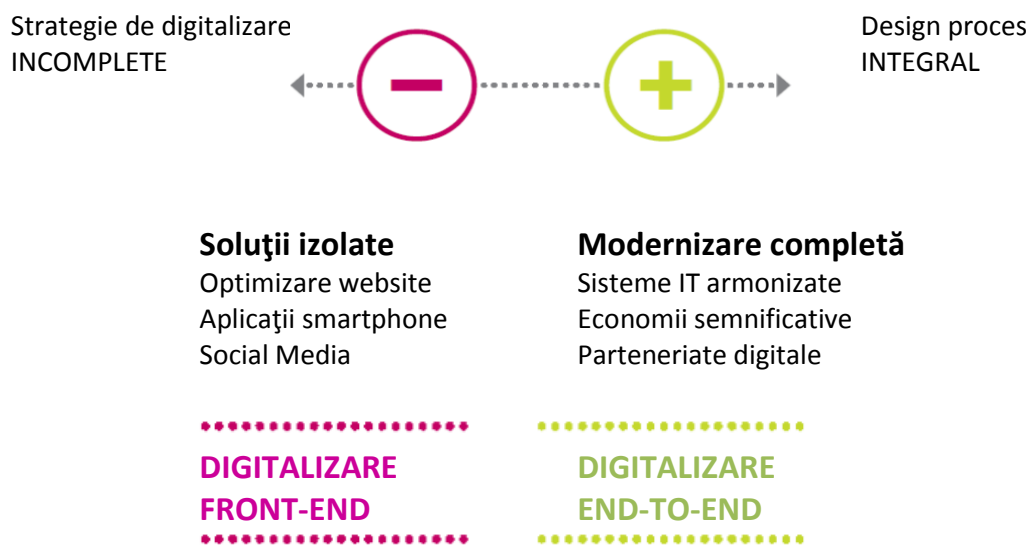
Entuziasmul inițial ca cam scăzut între timp, fiindcă începuseră să apară inovații simple, iar economiile de cheltuieli puteau fi realizate mai ușor prin vânzarea unei întregi divizii din companie. Cu toate acestea, în ultimii ani, soft-urile programate pentru generarea și gestiunea proceselor operative s-au vândut excelent. Încep să reapară metode mai vechi, cu o altă denumire, cum ar fi metoda de optimizare a ratei de conversie în internet.

## (2) Definiție: DIGITALIZAREA END-TO-END

*DIGITALIZAREA END-TO-END a proceselor operative stă la baza reorientării de perspectivă a companiei. Soluțiile izolate nu sunt sustenabile, neputând satisface nici cerința de orientare spre client și de eficientizare a proceselor.*

### ANALIZA STRATEGICĂ COMPARATIVĂ

Avantajul unui design integral al procesului



Sursa: Roland Berger

*Transformarea digitală depășește cu mult măsurile punctuale de optimizare, deschizând frontierele din companie și din mediul acesteia.*

**Trei principii:**

- **REGÂNDIM LUCRURILE DIN PERSPECTIVA CLIENTULUI - ACȚIONĂM INTEGRAL**
- **SIMPLIFICĂM ȘI STANDARDIZĂM PRODUSELE ȘI PROCESULE**
- **MERGEM SPRE O DESTINAȚIE COMUNĂ, TRANSFUNCȚIONALĂ**

*Din cele trei principii central se pot deduce șapte etape de acțiune, din care rezultă conceptul end-to-end al procesului de digitalizare.*

### CELE ȘAPTE ETAPE DE ACȚIUNE - ÎN DETALIU

#### **Identificarea potențialului de digitalizare**

*La baza digitalizării complete a produselor și serviciilor stă identificarea unor proceduri adecvate. Astfel, compania poate selecta inițial un produs mai puțin complex și cât se poate de standardizat, folosindu-l ca punct de pornire pentru restul procesului de digitalizare, mod în care va putea de la bun început să exploateze un mare potențial de digitalizare și să recurgă ulterior la această „lucrare de pionierat” pentru următoarele faze de digitalizare.*

#### **Definirea scopului final și a ambițiilor avute**

*Pentru a dezvolta o structură finală sustenabilă se recomandă să parcurgem traseul tipic urmat de client: Când se informează clientul? Când ia legătura cu noi pentru prima dată? Când încheie contractul? La dezvoltarea structurii finale ar trebui să avem pretenția de a interconecta toate etapele procesului, fără întreruperi. Pentru a defini ambițiile avute, e foarte important să reducem operațiunile manuale, să stabilim obiectivele de eficientizare și să ținem cont de viteza de lucru posibilă.*

#### **Implicarea unor entități relevante ale companiei**

Măsurile IT nu se vor lua fără un plan orientat spre piață, resp. spre o eficiență mai mare. Aceasta înseamnă că biroul de vânzări va trebui să-și aducă aici o proprie contribuție, pentru a identifica din timp reacția clientului și necesitățile acestuia, competitorii și partenerii digitali de distribuție (portaluri de analiză comparativă, platforme de intermediere).

#### **Dezvoltarea unei strategii sustenabile de digitalizare**

Digitalizarea integrală end-to-end cuprinde nu numai analiza completă a produselor și proceselor existente, ci și următoarele lucruri: În centrul atenției unei strategii sustenabile de digitalizare trebuie de aceea să se afle anumite condiții-cadru, cum ar fi instrumentele de control și raportare și o analiză digitalizabilă a riscurilor. Implementarea unui proces continuu de optimizare poate fi o măsură care servește la verificarea periodică a stadiului de realizare a strategiei sustenabile de digitalizare.

#### **Constituirea unor pachete de activități acceptabile**

Implementarea procesului de digitalizare end-to-end ar trebui să se realizeze pas cu pas, din cauza dimensiunilor și complexității avute: La început, prin faza de automatizare și digitalizare vor trece procesele cele mai simple, iar cele mai complexe vor fi abordate într-o etapă ulterioară. În comparație cu soluția integrală de tip „Big Bang”, se pot reduce astfel riscurile legate de un anumit proiect, facilitând totodată înlocuirea treptată a vechilor sisteme IT. În acest fel, salariații companiei și ceilalți factori implicați vor fi mai ușor de conșinși să ni se alăture pe același drum.

#### **Modularizarea ofertei de produse**

Pentru a exploata la maxim potențialul de digitalizare este necesară împărțirea produselor din portofoliu pe anumite module standardizate. În felul acesta se poate flexibiliza și individualiza oferta adresată clientului final, ceea ce corespunde de fapt dorinței acestuia. Principiul modularizării produselor este indispensabil nu numai pentru produsele de larg consum adresate persoanelor fizice, ci și pentru cele mai sofisticate, destinate clienților corporatiști.

#### **Asigurarea disponibilității 24/7**

Nicio companie nu-și poate permite un obiectiv mai precar decât disponibilitatea 24/7. Clienții și partenerii de distribuție presupun între timp că pot interacționa online zi și noapte - mai ales în cazul în care e vorba de servicii standard, de larg consum. Obiectivul constă în implicarea exactă în procesul digital de informare și tranzacționare a tuturor partenerilor externi, a clienților și intermediarilor, trimițând acestora informațiile solicitate, în cel mai scurt timp, sub forma unui dialog și, dacă se poate, prin automatizarea răspunsului.

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

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

În concernul **Telekom** nu există de-a lungul lanțului valoric un proces complet de digitalizare end-to-end, nici la nivel european și nici la nivel național.

Lanțul de procese este descompus în lanțuri de subprocesse atât la nivel european cât și la nivel de subsidiară națională. Rolul grupului de lucru 1 constă în efectuarea unei analize a lanțurilor de subprocesse existente la nivel european, care cuprind două sau mai multe subsidiare naționale.

Pornind de la această analiză a situației existente, vrem să aflăm care este potențialul inovativ al lanțurilor digitalizate de subprocesse europene și să identificăm riscurile și șansele salariaților care-și desfășoară activitatea în țările implicate.

Dorim după aceea să ne definim poziția, obiectivul și modalitățile de conceptualizare a inovațiilor orientate spre salariat din lanțurile europene de subprocesse.

Pentru activitățile tematice din următoarele workshop-uri vrem să schițăm primele idei referitoare la instrumentele cu care salariații vor putea participa la implementarea acestor concepte.

**Organizarea internațională a muncii în lanțurile de subproces digitale end-to-end, la nivel european, ar putea consta în următoarele:**

- Vânzări clienți corporatiști, cu procesare facturi
- Vânzări clienți key account T-Systems în subsidiarele europene
- Servicii IT externe
- Echipamente IT și TC interne
- Service clienți (call center, shop-uri sau direct la adresa clientului)
- Servicii externe (financiare, asigurări, selecție furnizori de utilități)
- Funcții transversale, HR sau Financiar (intern)

De-a lungul lanțurilor de subproces se va verifica în ce măsură și unde ar putea fi extinse în direcția beneficiarului sau clientului, prin metoda de autoadministrare.

Ne referim aici numai la lanțurile de subproces europene relevante pentru end-to-end.

În grupul de lucru 1 vrem să identificăm în ce lanțuri de subproces end-to-end s-au înregistrat deja un progres inovațional, resp. unde mai există încă un potențial de exploatat. Din aceste lucruri vom deduce apoi inovările dorite de noi.

*Lothar Holzwarth*

*Consultant comitete de întreprindere și management*