



(1) Slogan: END TO END POSLOVNI PROCES

Poslovni proces je po definiciji End to End. To znači, on počinje kod kupca i završava kod kupca analiziranjem i optimiranjem poslovnih procesa.

End to End podrazumijeva proces od početka do kraja, t.j. razmatranje i analizu proizvoda ili usluga u cjelini. Akcija kupca mora rezultirati odgovorom (kupcu).

Ovisno o izraženosti, End to End-razmatranja se mogu primijeniti na cijelu organizaciju, pojedine procese ili samo na čiste sustavne dijelove/krajolike.

Pri tom su fokusirana 4 ključna elementa.

1. Koliko dobro se proizvodi mogu prodati na tržištu? Tko kupuje, a tko ne?
2. Kako se koriste proizvodi? Koje funkcije nedostaju ili su nepotrebne?
3. Da li procesi funkcioniraju? Koliko dobro funkcioniraju?
4. Da li sustavni lanac funkcionira tehnički i sukladno zahtjevima?

High-Tech-servisnu industriju (kao npr. telekomunikacije ili financijsku branšu) karakterizira jaka konkurencija, mnogo različitih proizvoda, brzina i visok pritisak cijena.

U toj vrsti okruženja, često nije moguće provesti optimizaciju uvedene i neispravne proizvode u radnom procesu, bez štete za imidž. Zato se stručnoj literaturi preporučuje za takve slučajeve, da se prije uvođenja inovacija uzme vrijeme za testiranje od početka do kraja - End to End.

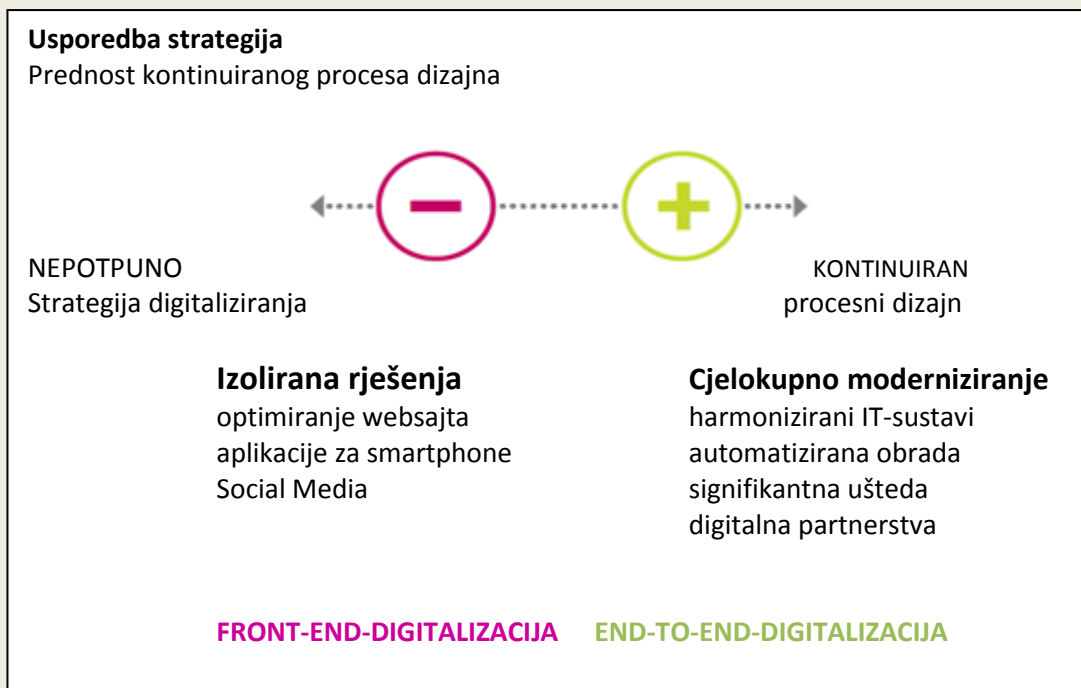
End to End poslovni procesi su tijekom 90-ih godina, a najkasnije nakon uspjeha Business Reengineering-a, postali lijek za sve. Radikalni tretman za poduzeća opisali su američki ekonomisti, Peter F. Drucker (koji ima austrijske korijene), Michael Hammer i James Champy.

Bili su uvjereni, da se analiziranjem i optimizacijom poslovnih procesa mogu osvojiti kupci i izumiti novi servisi, da se može postati bržim i uštedjeti dosta novca.

U međuvremenu, entuzijazam se smanjio, jednostavnije inovacije su se počele etablirati, i ušteda se brže ostvaruje prodajom cijelih dijelova poduzeća. Unatoč tome, zadnjih godina se, prije svega, izvrsno prodaje software za izradu i njegu poslovnih procesa. Također se vraćaju i raniji načini postupanja, često pod novim imenom, kao na primjer poboljšanje konverzacijske rate u internetu.

(2) Definicija: END-TO-END DIGITALIZACIJA

END-TO-END-DIGITALIZACIJA poslovnog modela je baza za buduće novo usmjerenje. Izolirana rješenja nisu održiva, ne mogu ispuniti zahtjeve u svezi orijentiranje kupaca i efikasnih procesa.



izvor: Roland Berger

Digitalna transformacija ide daleko iznad pojedinačnih optimizacija i otvara granice unutar i izvan poduzeća.

Tri načela:

- **NOVO RAZMIŠLJANJE OD STRANE KUPCA – I CJELOVITO POSTUPANJE**
- **POJEDNOSTAVITI I STANDARDIZIRATI PROIZVODE I PROCESE**
- **SLIJEDITI ZAJEDNIČKU PREKOGRANIČNU CILJNU SLIKU PODRUČJA**

Iz tri centralnih načela moguće je izvesti sedam konkretnih akcijskih koraka, koji zajedno čine End-to-End-pristup digitaliziranju.

SEDAM AKCIJSKIH KORAKA U DETALJU

Identificirati potencijale digitaliziranja

Kao temelj opsežnog digitaliziranja proizvoda i usluga, važno je identificirati odgovarajuće projekte. Poduzeće može na taj način prvo preuzeti malo kompleksniji i uglavnom standardizirani proizvod s masovnog tržišta kao polazište za daljnju digitalizaciju, kako bi odmah na početku moglo ostvariti visok potencijal digitalizacije i stvoriti „projekat svjetionika“ za daljnji put digitalizacije.

Odrediti ciljnu sliku i razinu ambicija

U cilju razvijanja nosive ciljne slike, imalo bi smisla započeti s tipičnom putanjom kupca: Kada se kupac informira? Kada prvi put stupa u kontakt? Kada zaključuje posao? Zahtjev kod razvoja ciljne slike treba biti povezivanje svih koraka procesa, bez prekida medija. Za određivanje odgovarajuće razine ambicija, posebno je bitno reducirati manualne djelatnosti, postaviti ciljevi efikasnosti i zadržati pregled o brzini obrade.

Uključiti relevantne poslovne jedinice

IT-mjere ne treba provoditi bez ciljeva orijentiranih prema tržištu odnosno efikasnosti. To na primjer znači, da prodaja mora unijeti svoj Know-how, kako bi pravovremeno identificirala postupak kupaca i

relevantne potrebe kupaca, konkurente i digitalne prodajne partnere (n.pr. portali za usporedbe, platforme za posredovanje).

Razviti održivu strategiju digitalizacije

Cjelovito End-to-End-digitaliziranje ne obuhvata samo kontinuirano razmatranje postojećih proizvoda, već i izvan toga. Zato u fokusu održive strategije digitaliziranja moraju biti i okvirni uvjeti, ka n.pr. instrumenti za upravljanje i reporting kao i digitalizirana procjena rizika. Također, uspostavljanje kontinuiranog procesa poboljšanja može služiti kao mjera, kako bi se redovito testirala provedba održive strategije digitaliziranja.

Izraditi radne pakete jednostavne za rukovanje

Glede veličine i kompleksnosti zadaće, implementiranje End-to-End-digitaliziranja treba uslijediti korak po korak: Na početku su jednostavni procesi u prvom planu automatiziranja i digitaliziranja, kompleksni procesi budu obrađivani tek u kasnijim koracima provedbe. U usporedbi sa opsežnim "Big Bang"-pristupom, rizike projekta se može smanjiti i postupno olakšavati zamjenu postojećih starih IT-sustava. Istovremeno, na ovaj način je jednostavnije „povesti“ pogođene zaposlenike poduzeća na digitalno putovanje.

Podijeliti proizvodnu ponudu – po modulima

U cilju realiziranja potencijala digitaliziranja, potrebno je uskladiti postojeći portfelj proizvoda uz standardizirane module. Tako se može fleksibilizirati i individualizirati ponuda kupcima, što odgovara željama kupaca. Načelo podjele po modulima proizvoda smatra se neophodnim, ne samo u masovnoj djelatnosti privatnog sektora kupaca, već i u poslovima viših korporativnih klijenata.

Ostvariti 24/7-učinkovitost

Teško da bilo koje poduzeće može sebi dozvoliti zaostajanje u zahtjevima za 24/7-dostupnosti. Kupci i prodajni partneri očekuju, da u svako doba dana i noći mogu stupiti u online baziranu razmjenu – pogotovo kada se radi o jednostavnim masovnim uslugama. Cilj treba biti, integrirati sve potrebne eksterne partnere, kao i kupce i posrednike u digitalni protok informacija i transakcija, i pružiti im brzu povratnu informaciju na temelju dijaloga, a tamo gdje je to moguće, dostaviti automatizirane odluke.

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

(3) Relevantnost: DEUTSCHE TELEKOM AG

U Telekom-koncernu ne postoji kontinuirana-stalna End to End digitalizacija u cjelokupnog lancu stvaranja vrijednosti, niti na europskoj, niti na nacionalnoj razini.

Procesni lanac se dijeli i na europskoj razini, a i u pojedinim nacionalnim kompanijama u djelomične procesne lance. Zadatak radne skupine 1 je, provesti analizu europskih djelomičnih procesnih lanaca, koji se tiču dvije ili više nacionalnih kompanija.

Na temelju analize postojećih uvjeta želimo ispitati inovativni potencijal europskih digitaliziranih djelomičnih procesnih lanaca, i pri tom, izraditi rizike i šanse za rad i zaposlenje u uključenim zemljama.

Iz toga rezultira formuliranje naše pozicije, ciljeva i dizajnerskog pristupa glede inovacije zaposlenika europskih djelomičnih procesnih lanaca.

Za tematski daljnji rad u sljedećim radionicama želimo skicirati prve ideje, i sa kojim instrumentima se naše ideje mogu provesti kroz sudjelovanje zaposlenika.

Transnacionalne radne organizacije u digitalnim End to End djelomičnim procesnim lancima mogu na europskoj razini, na primjer, biti:

- Distribucija poslovnih partnera sa obradom računa
- Distribucija velikih kupaca T-Systems-a u europskim holding-kompanijama
- Eksterne IT usluge
- Interne IT i TK tehnike

- Servis za kupce (n.pr. Call-Center, Shop's ili na licu mjesta kod kupca)
- Eksterne usluge (n.pr. financijski proizvodi, osiguranja ili strujni proizvodi.)
- funkcije poprečnog presjeka kao što su personal ili financije (interno)

Tijekom određenih djelomičnih procesnih lanaca također treba uzeti u obzir, kako i gdje je moguće ostvariti produženje sukladno dodjeli poslova izvođaču ili kupcu putem samostojnog administriranja.

Ali, ovo važi samo u svezi sa relevantnim europskim End to End djelomičnim procesnim lancima. U radnoj skupini 1 želimo izraditi, gdje su u djelomičnim procesnim lancima već zabilježeni dobitci, tj. gdje vidimo daljnje inovacijske potencijale. Na ovom temelju želimo formulirati, što očekujemo od inovacije.

Lothar Holzwarth
savjetnik radničkih vijeća i menadžmenta