

## 1. tematikus tájékoztató: END-TO-END-DIGITALIZÁCIÓ



### (1) Címszó: END TO END üzleti folyamatok

**Egy üzleti folyamat fogalmi definíció szerint eleve mindig end to end folyamat.** Ez azt jelenti, hogy az üzleti folyamat elemzése és optimalizálása az ügyfélnél kezdődik és ott is ér véget.

Az end to end annyit jelent, hogy a folyamat végponttól végpontig tart és egy termék vagy egy szolgáltatás teljes és átfogó szemléletét jelenti. Bármely ügyfélakció minden esetben egy reakciót, egy választ vált ki (melynek címzettje ismét az ügyfél).

Kialakításától függően az end to end látásmód vonatkozhat a teljes szervezetre, egyes folyamatokra vagy kizárólag csak egy rendszerkörnyezetre is.

#### **Ennek során négy központi elemre összpontosítunk.**

1. Milyen jól értékesíthető a termék? Ki veszi meg és ki nem?
2. Mire használják a termékeket? Milyen funkciók hiányoznak és melyek feleslegesek?
3. Működnek a folyamatok? Ha igen, milyen minőségben?
4. Műszakilag működik a rendszerlánc és ha igen, akkor a követelményeknek megfelelően?

A high-tech szolgáltatásokat nyújtó ágazatokat (így a távközlést vagy a pénzügyi ágazatot) az intenzív verseny, sok eltérő termék, gyorsaság és éles árharc jellemzi.

Ilyen körülmények között gyakran lehetetlen a márkaimázs sérülése nélkül a beüzemelés után optimalizálni a már bevezetett és hibás termékeket. A szakirodalom ezért azt javasolja, hogy szánjuk az újítás bevezetése előtt elegendő időt a termék végponttól végpontig tartó, end to end tesztelésére.

Az end to end üzleti folyamatok már a 90-es évek vége és az üzleti folyamatok újjászervezésének (Business Reengineering) sikeres térhódítása óta egy olyan egyetemes gyógyszer, ami minden bajon segít. A vállalatokat radikálisan átszervező kúra az (osztrák származású) amerikai közgazdász Peter F. Drucker, Michael Hammer és James Champy véleményalkotó tanulmányából ered.

Meggyőződésük volt, hogy az üzleti folyamatok elemzése és optimalizálása segítségével új ügyfelekre tehetünk szert és új szolgáltatásokat találhatunk ki, ezen kívül minden gyorsabb és takarékosabb lesz.

Időközben egy kicsit lanyhult a lelkesedés, mert teret hódítottak az egyszerűbb újítások és a teljes vállalatrészek eladása segítségével még gyorsabban még több pénzt lehetett megtakarítani. Ennek ellenére az elmúlt évek során jelentős mennyiségű üzleti folyamat felállítását és ápolását végző szoftver kelt el. A régebbi eljárás módok is visszatérnek, csak gyakran más név alatt, így például az internetes konverziós arány javítása.

## (2) Definition: END-TO-END-DIGITALIZÁCIÓ

**Az üzleti modell END-TO-END-DIGITALIZÁCIÓJA alapozza meg új, jövőképes felállásunkat. A szigetmegoldások nem fenntarthatók, nem képesek teljesíteni az ügyfélorientációval és a folyamathatékonyssággal szembeni igényeket.**

### STRATEGIEVERGLEICH

Der Vorteil eines durchgängigen Prozessdesigns



Quelle: Roland Berger

**A digitális transzformáció messze túlmutat a bizonyos pontokra korlátozó optimalizálásnál és új utakat nyit a vállalaton belül és kívül is.**

**A három alapelv:**

- **ÚJ GONDOLKODÁS AZ ÜGYFÉL FEJÉVEL – TELJESSÉGRE TÖREKVŐ ELJÁRÁS**
- **EGYSZERŰBB, SZABVÁNY TERMÉKEK ÉS FOLYAMATOK**
- **AZ ÖSSZES TERÜLET SZÁMÁRA KÖZÖS CÉLKÉP TELJESÍTÉSE**

A három alapelvből hét konkrét lépés vezethető le, melyek együtt megtestesítik az end-to-end digitalizációs megközelítést.

### **A HÉT LÉPÉS RÉSZLETEZÉSE**

#### **A digitalizációs lehetőségek beazonosítása**

A termékek és szolgáltatások átfogó digitalizációjának alapja a megfelelő célok meghatározása. Így a vállalat például kiválaszthat egy nem igazán összetett, szabvány terméket a tömegesen felkínált termékek közül, ez lehet a további digitalizáció kiindulási pontja, így már kezdetben egy jelentős digitalizációs lehetőséget valósíthat meg és létrehozhatja a további digitalizációs folyamat "világítótorony-tervét".

#### **A célkép és az ambíciók meghatározása**

A reális és terhelhető célkép kidolgozása érdekében érdemes az ügyfél jellegzetes útja felől megközelíteni a kérdést: Mikor tájékozódik az ügyfél? Mikor kerül sor az első kapcsolatfelvételre? Mikor köti meg az üzletet? A célkép kidolgozásánál az összes folyamatlépést a médiák közötti törés nélkül kell összekötni. A megfelelő ambíciók meghatározásánál különösen fontos, hogy csökkentsük a kézi munkát, meghatározzuk a hatékonysági célokat és odafigyeljünk a feldolgozási sebességre is.

**A mérvadó vállalati területek bevonása**

Piac, illetve hatékonyságorientált célkitűzés nélkül nem szabad végrehajtani IT intézkedéseket. Ez például azt jelenti, hogy az értékesítési terület szakmai tudása nélkül nem lehet idejekorán beazonosítani az ügyfélmagatartást, az ügyféligényeket, a versenytársakat és a digitális értékesítési partnereket (pl. termék- és árösszehasonlító oldalak, közvetítő platformok).

**Tartós digitalizációs stratégia kidolgozása**

A teljes körű end-to-end digitalizáció messze túlmutat az aktuális termékek és folyamatok összefüggő felülvizsgálatán: a fenntartható digitalizációs stratégia ezért a keretfeltételekre is kiterjed, például az irányítási és riporting eszközökre, illetve a kockázatbecslés digitalizálására. Így egy folyamatos korrekciós folyamat bevezetése is fontos a fenntartható digitalizációs stratégia végrehajtásának rendszeres felülvizsgálatánál.

**Kezelhető munkacsomagok kialakítása**

Az end-to-end digitalizáció annyira terjedelmes és összetett feladat, hogy csak lépésről-lépésre lehet végrehajtani: először az egyszerű folyamatok állnak előtérben, a komplex folyamatokra csak a későbbi végrehajtási szakaszban kerül sor. Az azonnal mindenre kiterjedő "Big Bang" módszerhez képest itt sokkal kisebb a projektkockázat, és a működő régi IT rendszerek kiváltása is könnyebb, ha lépcsőzetesen haladunk. És természetesen így sokkal egyszerűbb "magunkkal vinni" a digitális úton a vállalaton belül és azon kívül érintett szereplőket.

**Moduláris termékpaletta**

A digitalizációban rejlő lehetőségek teljes kiaknázása érdekében szabvány és egységes modulok mentén kell átállítani a vállalat termékportfólióját. Így rugalmasabb és testre szabottabb lesz a végfelhasználóknak ajánlott termékínálatunk és ez megfelel az ügyféligénynek is. A moduláris termékek alapelvét azonban nemcsak a nagy volumenű lakossági ügyleteknél kell alkalmazni, hanem a kiemelt vállalati ügyfeleknél is.

**24/7 szolgáltatóképesség kialakítása**

A 24/7-es elérhetőség manapság szinte minden vállalat számára kötelező. Az ügyfelek és az értékesítési partnerek a hét bármely napján, napi 24 órában igényt tartanak az online kapcsolatfelvételre, különösen az egyszerű tömeges szolgáltatásoknál. A cél az, hogy ennek érdekében az összes szükséges külső partnert, az ügyfelet és a közvetítőt is pont úgy vonjuk be a digitális információ- és tranzakció-áramlásba, hogy az gyors, dialógus-alapú visszajelzéseket eredményezzen és lehetőség szerint egy automatizált döntést is megengedjen.

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

### (3) Relevance: DEUTSCHE TELEKOM AG

**A Telekom** vállalatcsoportnál sem európai, sem egyéb országos szinten nincs teljes értékteremtési láncot lefedő folyamatos end to end digitalizáció.

Európában és az egyes nemzeti vállalatoknál is részfolyamatokra oszlik a folyamatlánc. Az első munkacsoport feladata az, hogy egy vagy két érintett nemzeti vállalat példája segítségével elemezze az európai részfolyamatláncokat.

Az adottságokon alapuló elemzésből kiindulva megvizsgáljuk az európai digitalizált részfolyamatláncok innovációs kapacitását és ennek során kidolgozzuk az érintett országokban fennálló foglalkoztatás esélyeit és az azt fenyegető kockázatokat.

Ebből levezetve fogalmazzuk meg az európai részfolyamatlánc innovációjára vonatkozó munkavállalói igényekhez igazodó álláspontunkat, célkitűzéseinket, és befolyásgyakorlási alapelveinket.

Az ezt követő workshopok tartalmi munkájához felvázoljuk első elképzeléseinket arról, hogy milyen munkavállalói érdekképviselői eszközökkel lehet végrehajtani ezeket az elképzeléseket.

**Országhatárokon átnyúló, digitális end to end részfolyamatlánc lehet Európában például:**

- a vállalati ügyfél-értékesítés, a számlafeldolgozással együtt
- a T-Systems vállalati ügyfél-értékesítése az európai leányvállalatoknál
- külső IT szolgáltatások
- belső IT és TK technikák
- ügyfélszolgálat (pl. call-centerek, üzletek vagy helyi szolgáltatások az ügyfélnél)
- külső szolgáltatások (pl. pénzügyi és biztosítási termékek, áramdíjcsomagok)
- keresztmetszeti kiszolgáló funkciók, mint a HR vagy a pénzügy (belső)

Az egyes részfolyamatláncok mentén arra is oda kell figyelni, hogy saját adminisztrációs tevékenységünkkel hol és hogyan hosszabbítható meg a részfolyamatlánc a megbízás kiadási folyamata vagy az ügyfél felé.

De mindezt csak a fontos európai end to end részfolyamatláncoknál vizsgáljuk.

Az 1. munkacsoportban azt szeretnénk kidolgozni, hogy az end to end részfolyamatláncoknál hol jelentkezik már most egy bizonyos innovációs nyereség, illetve azt, hogy hol látunk további innovációs lehetőséget. Ebből levezetve fogalmazzuk meg az innovációkkal szembeni elvárásainkat..

*Lothar Holzwarth  
Betriebsräte- und Managementberatung*