

Το επιχειρησιακό μοντέλο της νέας ψηφιακής εποχής

Οι επιχειρήσεις στη νέα ψηφιακή εποχή στοχεύουν κατά κύριο λόγο σε αύξηση των εσόδων τους, στον περιορισμό του λειτουργικού τους κόστους και σε υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των πελατών τους.

Η πλειονότητα των επιχειρήσεων σήμερα, τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό, αντιλαμβάνεται ότι η νέα ψηφιακή εποχή απαιτεί αλλαγές στο επιχειρησιακό τους μοντέλο, ούτως ώστε να παραμείνουν ανταγωνιστικές στο νέο περιβάλλον που δημιουργείται. Αναγνωρίζουν την ανάγκη να μετατραπούν σε οργανισμούς πιο ευέλικτους, προσαρμοστικούς, με δυνατότητα ταχείας ανταπόκρισης στις συνεχείς αλλαγές και εν τέλει πιο αποτελεσματικούς. Θέλουν να προσφέρουν καλύτερη πελατειακή εμπειρία, να αξιοποιήσουν την τεχνολογία για να γίνουν πιο αποτελεσματικοί και να περιορίσουν το κόστος· θέλουν να αυξήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών και προϊόντων τους και γενικά να προσφέρουν την υψηλότερη δυνατή αξία στο πελατολόγιό τους.

Η πραγματικότητα όμως δείχνει ότι η επίτευξη των πιο πάνω στόχων δεν είναι πάντοτε τόσο εύκολη. Πρωτοβουλίες, που δεν έτυχαν του απαιτούμενου σχεδιασμού και προγραμματισμού, που εστιάζουν κυρίως σε μεμονωμένα τμήματα ή λειτουργίες, χωρίς να αγγίζουν την ολότητα του οργανισμού και προγράμματα που στοχεύουν σε προσωρινά μόνο οφέλη φέρνουν απογοητευτικά αποτελέσματα και συντείνουν στην αποτυχία μετασχηματιστικών προγραμμάτων.

Το επιχειρησιακό μοντέλο της νέας ψηφιακής εποχής

Για να κτίσει ένας οργανισμός αξία και να προσφέρει ενδιαφέρουσες προς τους πελάτες του εμπειρίες, με χαμηλότερο κόστος, θα πρέπει να δεσμευτεί ως προς την υιοθέτηση ενός νέου, πιο σύγχρονου επιχειρησιακού μοντέλου. Αυτό το επιχειρησιακό μοντέλο επιβάλλει τον εκσυγχρονισμό της λειτουργίας του οργανισμού συνδυάζοντας τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών και λειτουργικών δυνατοτήτων με μια αρμονική και μεθοδική προσέγγιση.

Αυτό το επιχειρησιακό μοντέλο στηρίζεται κυρίως σε αλλαγές στον τρόπο που οι οργανισμοί λειτουργούν και βασίζεται στους εξής δύο πυλώνες:

- Ο πρώτος πυλώνας αφορά τη μετάβαση από την εκτέλεση ασυντόνιστων προσπαθειών εντός συγκεκριμένων σιλό (τμήματα, λειτουργίες ή επιχειρησιακές περιοχές) σε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα επιχειρησιακής βελτίωσης που οργανώνεται γύρω από τις διαδρομές των πελατών – «customer journeys» – (το σύνολο των αλληλεπιδράσεων που έχει ένας πελάτης με μια εταιρεία κατά την αγορά προϊόντων ή τη λήψη υπηρεσιών) καθώς και εσωτερικές διαδρομές – «journeys» – («end-to-end» διαδικασίες εντός του οργανισμού). Παράδειγμα «customer journey» είναι ένας ιδιώτης ο οποίος καταθέτει μια ασφαλιστική απαίτηση ή ένας συνδρομητής καλωδιακής τηλεόρασης που έχει εγγραφεί σε ένα «premium» κανάλι ή ακόμα ένας πελάτης που επιθυμεί να αγοράσει ένα προϊόν από το διαδίκτυο. Παράδειγμα εσωτερικής διαδρομής («journey») είναι η διαδικασία λήψης μιας παραγγελίας από τον πελάτη για προϊόντα/υπηρεσίες, μέχρι την παράδοση και τελικά την πληρωμή τους.

- Ο δεύτερος πυλώνας αφορά τη μετατόπιση από μια σιλό προσέγγιση όπου γίνεται χρήση συγκεκριμένων τεχνολογικών εργαλείων και λειτουργικών δυνατοτήτων με τρόπο αποσπασματικό, σε μια πιο ολιστική προσέγγιση. Στα πλαίσια αυτής, προωθείται μια συνδυαστική εφαρμογή τεχνολογικών εργαλείων και λειτουργικών δυνατοτήτων στα πιο ουσιαστικά «journeys» στο οργανισμό (πελατειακά και εσωτερικά), με τη σωστή σειρά και με στόχο την επίτευξη του μέγιστου δυνατού αντίκτυπου στον οργανισμό.

Ας εξετάσουμε όμως τον κάθε πυλώνα και τι αλλαγές που προϋποθέτει σε μεγαλύτερη λεπτομέρεια:

Πυλώνας 1: Μετάβαση από την εκτέλεση ασυντόνιστων ενεργειών σε σιλό σε ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα επιχειρησιακής βελτίωσης που οργανώνεται γύρω από τα διάφορα «journeys»

Στις πλείστες των περιπτώσεων, οι οργανισμοί τρέχουν πολλαπλές, μεμονωμένες πρωτοβουλίες για την βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των διαδικασιών τους που συνήθως στοχεύουν συγκεκριμένες μόνο οργανωτικές μονάδες. Ο τρόπος αυτός προσέγγισης επιτρέπει την ταχεία επίτευξη οριακών βελτιώσεων για τις συγκεκριμένες μονάδες, αλλά το συνολικό αποτέλεσμα για τον οργανισμό είναι συνήθως κάτω των προσδοκιών και δύσκολο να διατηρηθεί μακροπρόθεσμα. Με αυτό τον τρόπο παρατηρούνται αναβαθμίσεις μεμονωμένα και συγκεκριμένα σε μια επιχειρησιακή περιοχή αλλά στο τέλος ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη και το συνολικό λειτουργικό κόστος παραμένουν ουσιαστικά αμετάβλητα.

Οι οργανισμοί, θα πρέπει να εστιάσουν σε μια ολιστική προσέγγιση του θέματος. Πρέπει να εξετάζουν στο πως οι λειτουργίες τους μπορούν να συντείνουν στη δημιουργία μιας ξεχωριστής και πιο ελκυστικής εμπειρίας για τον πελάτη. Ο τρόπος για να επιτευχθεί αυτό αξιώνει την προσήλωση στα «customer journeys» και τις εσωτερικές διαδικασίες που τα υποστηρίζουν. Με αυτό, γίνεται εφικτή η εμπλοκή, με κατ' επέκταση επίδραση, εύρους οργανωτικών μονάδων, διαδικασιών και λειτουργιών του οργανισμού. Για παράδειγμα για την αναβάθμιση συγκεκριμένου «customer journey» που αφορά το άνοιγμα ενός τραπεζικού λογαριασμού απαιτείται η εμπλοκή του μάρκετινγκ, του δικτύου, του τμήματος πιστώσεων και του IT. Συνεπώς αυτές οι διαδρομές – τόσο πελατειακές όσο και end-to-end εσωτερικές – θα πρέπει να θεωρούνται η οργανωτική βάση/θεμέλιο όλων των μεταρρυθμιστικών πρωτοβουλιών του οργανισμού.

Η μεταφορά στο επιχειρησιακό μοντέλο του αύριο ξεκινά με την αναγνώριση και κατηγοριοποίηση των πιο σημαντικών «journeys». Για μια τράπεζα, για παράδειγμα, τα βασικά «journeys» που αφορούν τον πελάτη, θα μπορούσαν να καταμετρηθούν σε περίπου 7 κατηγορίες: αίτηση για άνοιγμα λογαριασμού, σχετική ρύθμιση και ενεργοποίηση του λογαριασμού, πρόσθεση/αφαίρεση προϊόντων ή υπηρεσιών, χρήση του λογαριασμού, παραλαβή και διαχείριση καταστάσεων, διενέργεια αλλαγών στο λογαριασμό και τελικά η παροχή υποστήριξης και επίλυση πιθανών προβλημάτων. Τα «journeys» μπορούν να διαφέρουν ανά προϊόν ή υπηρεσία και κατηγορία πελάτη.

Μετά την αναγνώριση αυτών των «journeys» θα πρέπει ο οργανισμός να ξεκινά μια προσπάθεια πλήρους επανεξέτασης και επανασχεδιασμού της εμπειρίας του πελάτη στα πλαίσια αυτών, χωρίς να περιορίζεται μόνο σε μικρές προσαρμογές σε υφιστάμενες διαδικασίες.

Άξονας 2: Μετατόπιση από μια σιλό προσέγγιση όπου γίνεται χρήση συγκεκριμένων τεχνολογικών εργαλείων και λειτουργικών δυνατοτήτων με τρόπο αποσπασματικό σε μια πιο ολιστική προσέγγιση.

Οι οργανισμοί συνήθως χρησιμοποιούν πέντε βασικές λειτουργικές δυνατότητες ή προσεγγίσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών που υποστηρίζουν κάθε «journey»:

1. **Ψηφιοποίηση:** είναι η διαδικασία χρήσης εργαλείων και τεχνολογιών για τη βελτίωση του κάθε «journey». Τα ψηφιακά εργαλεία έχουν τη δυνατότητα να μεταμορφώνουν σημαντικά το κάθε «customer journey», δημιουργώντας συχνά τη δυνατότητα αυτοεξυπηρέτησης για τον πελάτη. Η ψηφιοποίηση μπορεί επίσης να εξελίξει/αναβαθμίσει χρονοβόρες και χειροκίνητες διαδικασίες που αφορούν εσωτερικές διαδρομές, ειδικά όταν υπάρχει εμπλοκή πολλαπλών συστημάτων.

Παράδειγμα: Ασφαλιστική εταιρεία γενικού κλάδου κάνει χρήση στοιχείων γεωεπισκόπησης από το κινητό τηλέφωνο του χρήστη/πελάτη για να αποστέλλει οδική βοήθεια σε περιπτώσεις ατυχημάτων στη σκηνή. Παράλληλα, δίνει τη δυνατότητα στον πελάτη, μέσω κινητής εφαρμογής, να ενημερώνει με τη λήψη φωτογραφιών για ζημιές και να διαχειρίζεται όλη τη διαδικασία αποζημίωσης από το κινητό του με ένα φιλικό και ανέξοδο τρόπο.

2. Οι **Προηγμένες μέθοδοι ανάλυσης πληροφορίας («Advanced analytics»)** αφορούν την αυτόνομη επεξεργασία δεδομένων με τη χρήση εξελιγμένων εργαλείων για την εξαγωγή πληροφοριών και συμπερασμάτων και τη διατύπωση συστάσεων. Παρέχουν την ευφυΐα για τη βελτιστοποίηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και μπορούν συγκεκριμένα να εμπλουτίσουν και να απλοποιήσουν το οποιοδήποτε «journey.» Οργανισμοί, με τη χρήση δεδομένων και συγκεκριμένων τεχνολογικών εργαλείων επισπεύδουν σημαντικά διαδικασίες που αφορούν για παράδειγμα την αξιολόγηση πελατών, τη διαχείριση του κινδύνου απάτης και την τιμολόγηση πελατών.

Παράδειγμα: Τα Analytics χρησιμοποιούνται από εταιρεία για την πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό ενημερώνοντας τον προγραμματισμό που γίνεται από το τμήμα προσωπικού ως προς τις άδειες των υπαλλήλων και τις ανάγκες επιπλέον προσλήψεων. Με αυτό τον τρόπο γίνεται καλύτερος σχεδιασμός μέσω καλύτερης διαχείρισης του προσωπικού σε σχέση με τις ανάγκες και κατ' επέκταση καλύτερη διαχείριση του κόστους.

3. Η **Έξυπνη Αυτοματοποίηση Διαδικασιών** είναι ένα σύνολο νέων τεχνολογιών που συνδυάζουν τον επανασχεδιασμό βασικών διαδικασιών με τη χρήση της ρομποτικής και τη χρήση μηχανικής μάθησης («machine learning»). Ο συγκεκριμένος μηχανισμός μπορεί να υποβοηθήσει σημαντικά τον άνθρωπο, σε διαδικασίες που απαιτούν τη συγκέντρωση και ανάλυση μεγάλων όγκων δεδομένων από πολλαπλά συστήματα ή την εξαγωγή πληροφοριών από έγγραφα ή και άλλες αδόμητες πηγές πληροφορίας. Υπάρχουν επίσης αυτοματοποιημένες προσεγγίσεις που μπορούν να αναλάβουν εργασίες υψηλότερου επιπέδου. Παραδείγματα οι έξυπνες ροές εργασίας (π.χ. για την παρακολούθηση της κατάστασης μιας διαδικασίας σε πραγματικό χρόνο, τη διαχείριση διαδικασιών πολλαπλών επιπέδων όπως μια εγκριτική διαδικασία, την αυτόματη αναγνώριση προβληματικών περιοχών στα πλαίσια μιας λειτουργίας, κ.α.), το «machine learning» (π.χ. για την πραγματοποίηση προβλέψεων με βάση ιστορικά στοιχεία, την αναγνώριση ομιλίας και γραφικού χαρακτήρα, κ.α.) και οι «cognitive agents» (τεχνολογίες που

συνδυάζουν μηχανική μάθηση και αναγνώριση φωνητικών εντολών για να δημιουργήσουν ένα εικονικό εργατικό δυναμικό ικανό να εκτελεί πιο εξελιγμένα καθήκοντα).

Παράδειγμα: Το «machine learning» χρησιμοποιείται από Τράπεζες για την αυτοματοποίηση της εγκριτικής διαδικασίας δανείων βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών του πελάτη και του λογαριασμού. Παράλληλα, η ίδια προσέγγιση υιοθετείται για την αυτοματοποίηση της διαδικασίας εξυπηρέτησης πελατών από διάφορους οργανισμούς, όπου με τη χρήση Ψηφιακών Βοηθών δίνονται λύσεις σε ερωτήματα και κοινά προβλήματα πελατών χωρίς την εμπλοκή του ανθρώπινου παράγοντα.

4. Με την **Ανάθεση Εργασιών σε Τρίτους («outsourcing»)** γίνεται χρήση πόρων εκτός της επιχείρησης για την ολοκλήρωση συγκεκριμένων εργασιών και λειτουργιών. Γίνεται συχνά ανάθεση εργασιών σε τρίτους για τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης και τον εξορθολογισμό του εργατικού κόστους. Αυτή η προσέγγιση λειτουργεί καλύτερα για διαδικασίες οι οποίες εμπλεκούνται πολλή χειροκίνητη εργασία, δεν αφορούν ή δεν απαιτούν την άμεση επαφή με τον τελικό πελάτη και δεν επηρεάζουν βασικές στρατηγικές περιοχές του οργανισμού. Το πιο συνηθισμένο παράδειγμα είναι η επεξεργασία των εγγράφων και της αλληλογραφίας.
5. Ο **Επανασχεδιασμός και Απλοποίηση Διαδικασιών** βοηθά τις εταιρείες στον εξορθολογισμό των διαδικασιών τους, στην αφαίρεση πολυπλοκοτήτων και προβλημάτων και τελικά στη καλλιέργεια κουλτούρας διαφάνειας και συνεχούς βελτίωσης. Αυτή η ευέλικτη προσέγγιση εφαρμόζεται αποτελεσματικά τόσο σε απλές όσο και σε πιο πολύπλοκες διαδικασίες, σε διαδικασίες που αφορούν συναλλαγές καθώς επίσης πελατειακές αλλά και εσωτερικές διαδρομές.

Παράδειγμα: Ασφαλιστική εταιρεία απλοποίησε πλήρως τη διαδικασία των απαιτήσεων με αποτέλεσμα να καταφέρει εύκολα να την αυτοματοποιήσει μέσω κινητής εφαρμογής και πετυχαίνοντας στο τέλος μια καλύτερη εμπειρία για τον τελικό πελάτη.

Συμπέρασμα

Το βάρος της επιτυχούς μετάβασης σε ένα σύγχρονο επιχειρησιακό μοντέλο που θα καταστήσει τον οργανισμό έτοιμο να ανταγωνιστεί επιτυχώς σε ένα νέο ψηφιακό επιχειρηματικό περιβάλλον, πέφτει, όπως κάθε στρατηγικής σημασίας μετασχηματισμός, στην ανώτερη διεύθυνση του οργανισμού και το Διοικητικό Συμβούλιο. Χρειάζεται η διεύθυνση να καθορίσει το όραμα και τη ψηφιακή στρατηγική του οργανισμού για τα επόμενα χρόνια. Αυτή πρέπει να στηρίζεται σε ένα σύγχρονο επιχειρησιακό μοντέλο. Ο βαθμός επίδρασης αυτού του μοντέλου στον οργανισμό και οι βελτιώσεις που θα επιφέρει η υιοθέτηση του στηρίζεται σε δύο άξονες. Ο πρώτος αφορά σε πρωτοβουλίες που εστιάζουν στην αναβάθμιση των κύριων πελατειακών και εσωτερικών διαδρομών ή «journeys» του οργανισμού. Ο δεύτερος άξονας αφορά την ολοκληρωμένη αξιοποίηση λειτουργικών δυνατοτήτων και προσεγγίσεων, όπως τα «analytics», τη ψηφιοποίηση και τον αυτοματισμό διαδικασιών και λειτουργιών του οργανισμού.

Προφίλ Αρθρογράφου:

Ο Χρυσόστομος Κρητιώτης είναι ο Director υπεύθυνος για το τμήμα συμβουλευτικών υπηρεσιών (Business Consulting Services – BCS) της Logicom Solutions το οποίο στοχεύει στην παροχή υψηλής ποιότητας

συμβουλευτικών υπηρεσιών σε σχέση με τη ψηφιακή στρατηγική των οργανισμών, την αυτοματοποίηση διαδικασιών, την εισαγωγή προηγμένων «analytics», την κυβερνοασφάλεια και γενικά την ψηφιακή αναβάθμιση των οργανισμών.

Στο παρελθόν ο Χρυσόστομος υπηρέτησε ως Διευθυντής του Γραφείου της SAS στην Κύπρο και Διευθυντής πωλήσεων για τον Τραπεζικό Τομέα σε Βουλγαρία. Στα πλαίσια της θητείας του στη SAS, συνεργάστηκε με μεγάλα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ασφαλιστικές εταιρείες και άλλους οργανισμούς για το σχεδιασμό και υλοποίηση τεχνολογικών πλαισίων και υπηρεσιών σε περιοχές όπως τα «advanced analytics», τη διαχείριση δεδομένων, τη συμμόρφωση με κανονιστικά πλαίσια και την επιχειρηματική ευφυΐα.

Πριν από την SAS, ο Χρυσόστομος διετέλεσε Ανώτερος Διευθυντής στο τμήμα υπηρεσιών διαχείρισης χρηματοοικονομικών κινδύνων της KPMG, όπου παρείχε συμβουλευτικές υπηρεσίες σε χρηματοοικονομικούς οργανισμούς σε Κύπρο και Ευρώπη.

Ασχολήθηκε με την εκπαίδευση εταιρικών στελεχών και επίσης υπηρέτησε ως μη-εκτελεστικός σύμβουλος σε εποπτευόμενη εταιρεία χρηματοοικονομικού κλάδου στην Κύπρο.

Κατέχει BA στα Μαθηματικά και τη Στατιστική από το Macalester College στη Μινεσότα των ΗΠΑ και MSc από το London School of Economics and Political Science στο Ην. Βασίλειο, καθώς επίσης και Επαγγελματικό Τίτλο στα Τραπεζικά από το London School of Banking and Finance του Ην. Βασιλείου.

Πληροφορίες Επικοινωνίας:

Τηλέφωνο: 22 55 12 51

Ηλεκτρονική Διεύθυνση: c.kridiotis@logicom.net

Ιστοσελίδα: www.logicomsolutions.com.cy