

## ΜΕΛΕΤΗ ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ

### Vodafone: Η υλοποίηση ενός κολοσσιαίου παγκόσμιου συστήματος ERP

Ο όμιλος Vodafone Group PLC είναι ο μεγαλύτερος πάροχος υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας, βάσει εσόδων, και εξυπηρετεί 400 εκατομμύρια πελάτες στην Ευρώπη, τη Μέση Ανατολή, την Αφρική, τη ζώνη Ασίας-Ειρηνικού και τις Ηνωμένες Πολιτείες. Το 2012, είχε έσοδα ύψους 71,8 δισεκατομμυρίων δολαρίων και απασχολούσε περισσότερους από 86.000 εργαζομένους σε 40 και πλέον χώρες. Στα 28 χρόνια που έχουν περάσει από την ίδρυσή του, η επιχειρηματική δραστηριότητα του ομίλου έχει γνωρίσει πρωτοφανή ανάπτυξη, εν πολλοίς λόγω της εξής τακτικής: Ο όμιλος δημιουργούσε τοπικές εταιρείες που παρείχαν προϊόντα και υπηρεσίες για να εξυπηρετούν τις εγχώριες καταναλωτικές αγορές.

Αυτό όμως είχε ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να είναι πολύ αποκεντρωμένη· στις διάφορες εταιρείες του ομίλου δεν τηρούνταν κοινές πρακτικές, δεν υπήρχαν κεντρικές λειτουργίες και διαδικασίες, και δεν γινόταν μερισμός των δεδομένων και των πληροφοριών μεταξύ τους. Στην ουσία, οι περισσότερες από τις θυγατρικές της Vodafone στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας δραστηριοποιούνταν ως ανεξάρτητες εταιρείες, καθεμιά με τις δικές της επιχειρηματικές διεργασίες. Η Vodafone ήταν πρακτικά ένα δίκτυο ανεξάρτητων εταιρειών, αλλά προκειμένου να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει καλύτερα την πίεση των ανταγωνιστών της, ήθελε να λειτουργεί περισσότερο ως μία ενιαία παγκόσμια επιχείρηση. Για να το πετύχει αυτό, η διοίκησή της αποφάσισε να εφαρμόσει ένα μεγάλο πρόγραμμα μετασχηματισμού της επιχειρηματικής δραστηριότητας του ομίλου.

Το 2006, το διοικητικό συμβούλιο του ομίλου Vodafone ενέκρινε το πρόγραμμα Evolution Vodafone (EVO) το οποίο είχε σχεδιαστεί για να επαναπροσδιορίσει τη Vodafone ως μια πραγματικά παγκόσμια πολυεθνική εταιρεία, με κεντρική οργάνωση των κοινών υπηρεσιών και κοινές επιχειρηματικές διεργασίες παγκοσμίως για τα τμήματα της οικονομικής διαχείρισης, των ανθρώπινων πόρων και της διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας όλων των εταιρειών του ομίλου. (Ο όρος «κοινές υπηρεσίες» αναφέρεται στη συνένωση των επιχειρηματικών διαδικασιών που χρησιμοποιούνται σε πολλά τμήματα του ίδιου οργανισμού με σκοπό τη μείωση του κόστους και του πλεονασμού.) Το τεχνολογικό περιβάλλον που θα υλοποιούσε αυτές τις αλλαγές θα ήταν ένα κοινό σύστημα προγραμματισμού επιχειρησιακών πόρων (ERP) της SAP που θα μπορούσε να υποστηρίξει τον μερισμό των πληροφοριών και τις κοινές επιχειρηματικές διεργασίες, απλουστεύοντας και επιταχύνοντας τις εργασίες σε ολόκληρη την έκταση της επιχείρησης. Σε αυτό το «μείγμα» προστέθηκαν και άλλα εργαλεία λογισμικού από τις εταιρείες Informatica, OpenText, Readsoft, Sabrix, Redwood, HP και Remedy, τα οποία όμως θα μπορούσαν σε κάθε περίπτωση να ενοποιηθούν με το σύστημα της SAP.

Έτσι το σύστημα της Vodafone εξελίχθηκε σε μία από τις μεγαλύτερες υλοποιήσεις συστημάτων ERP της SAP σε ολόκληρο τον κόσμο. Πώς κατόρθωσε αυτόν τον άθλο η Vodafone; Πρώτα απ' όλα, η διοίκησή της συνειδητοποίησε ότι η επιχείρηση δεν διέθετε την τεχνογνωσία και τους πόρους για να διαχειριστεί ένα τόσο πολυσύνθετο έργο μόνη της. Προσέλαβε τις συμβουλευτικές εταιρείες Accenture και IBM για να συνδράμουν τις δεξιότητες και τις υπηρεσίες που απαιτούσε αυτό το φιλόδοξο έργο, αλλά δεν υπήρχαν στους κόλπους της εταιρείας.

Η εταιρεία χρειάστηκε έναν χρόνο για να προσδιορίσει και να σχεδιάσει τις νέες επιχειρηματικές διεργασίες της, καθώς και να καθορίσει την εμβέλεια του συγκεκριμένου έργου. Η διοίκηση ήθελε να περιορίσει τους κινδύνους σε διαδικασίες που δεν είχαν άμεση σχέση με τους πελάτες, αλλά ήταν οπωσδήποτε σημαντικές πηγές αξίας για την επιχείρηση. Για να μπορέσει να διαχειριστεί καλύτερα τον μετασχηματισμό των επιχειρηματικών διεργασιών, η εταιρεία εξαιρέσε από την πρώτη φάση του έργου τις διαδικασίες άμεσης επαφής με τους πελάτες.

Το πρώτο σύνολο διεργασιών που θα μετασχηματιζόνταν με τη χρήση του νέου συστήματος ERP επιλέχθηκε να είναι οι διεργασίες του τμήματος προμηθειών. Έως τότε, η Vodafone άφηνε τις τοπικές εταιρείες να διαχειρίζονται αυτόνομα τις προμήθειές τους, κάτι που δεν επέτρεπε στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί την κολοσσιαία αγοραστική δύναμη που θα μπορούσε να έχει εφόσον διαχειριζόταν τις σχέσεις της με τους προμηθευτές υλικών και υπηρεσιών ως μία ενιαία οντότητα. Αν το έργο μετασχηματισμού των επιχειρηματικών διεργασιών του ομίλου οδηγούσε σε εξοικονόμηση χρημάτων με την κεντρική διαχείριση των προμηθειών, τότε θα αποδείκνυε γρήγορα την αξία του φέρνοντας απόδοση επί του επενδεδυμένου κεφαλαίου και θα κέρδιζε περαιτέρω υποστήριξη. Η Vodafone δεν δημιούργησε ένα κεντρικό τμήμα προμηθειών· αντ' αυτού, ίδρυσε μια κεντρική θυγατρική εταιρεία προμηθειών, με έδρα στο Λουξεμβούργο, η οποία χρησιμοποιεί την πλατφόρμα ERP της SAP. Η πλειονότητα των εξόδων του ομίλου διοχετεύεται διαμέσου αυτού του κεντρικού οργανισμού. Οι προμηθευτές επωφελούνται επειδή το σύστημα τους βοηθά να προγραμματίζουν τις πωλήσεις τους στη Vodafone· επίσης, μπορούν πλέον να συνδιαλέγονται με έναν και μόνο αγοραστή αντί για πολλούς. Σε αυτή τη νέα μορφή επέλευσης του επιχειρηματικού «δούνα και λαβείν» προφίλ ήταν μια νέα ολοκληρωμένη σειρά διαδικασιών από την αρχική αγορά έως την τελική εξόφληση, στο πλαίσιο της οποίας τα τιμολόγια εγκρίνονται αυτόματα και προωθούνται για εξόφληση αμέσως μόλις διασταυρώνονται οι παραγγελίες αγοράς και οι σχετικές αποδείξεις.

Μόλις τέθηκαν σε εφαρμογή η νέα διαδικασία και ο νέος οργανισμός προμηθειών, η Vodafone ασχολήθηκε



με τη δημιουργία ενός κεντρικού οργανισμού παροχής των κοινών υπηρεσιών της, βασισμένου στο σύστημα ERP της SAP. Ως πιλοτική τοποθεσία γι' αυτό το νέο εγχείρημα ο όμιλος επέλεξε τη Βουδαπέστη. Η Vodafone Ουγγαρίας είναι μια εταιρεία μεσαίου μεγέθους, με 2.000 υπαλλήλους και ένα μικρό υπολογιστικό περιβάλλον ΤΠ βασισμένο σε λογισμικό της Oracle. Αυτά τα στοιχεία καθιστούσαν τη Vodafone Ουγγαρίας πιο πρόσφορη στην αλλαγή των πληροφοριακών συστημάτων και των επιχειρηματικών διεργασιών της σε σύγκριση με άλλες εταιρείες της Vodafone σε μεγαλύτερες χώρες· επιπλέον, στην Ουγγαρία χρησιμοποιούνταν ήδη συστήματα της Oracle. Εκεί λοιπόν, η Vodafone δημιούργησε από μηδενική βάση έναν ολόκληρο οργανισμό παροχής κοινών υπηρεσιών, προχωρώντας ταυτόχρονα στην υλοποίηση του συστήματος ERP της SAP. Στη συνέχεια, ίδρυσε δύο ακόμα οργανισμούς παροχής κοινών υπηρεσιών στην Ινδία, που επίσης χρησιμοποιούσαν συστήματα της SAP.

Μετά την Ουγγαρία, η Vodafone εφάρμοσε τη νέα διαδικασία προμηθειών και το νέο λογισμικό της SAP στη θυγατρική της στη Γερμανία. Η Γερμανία είναι η μεγαλύτερη αγορά για τη Vodafone και φέρνει πάνω από το 20% των συνολικών εσόδων της. Η Vodafone Γερμανίας είναι ένας οργανισμός πολύ μεγαλύτερου μεγέθους σε σχέση με τη Vodafone Ουγγαρίας· απασχολεί 13.000 υπαλλήλους, έχει περισσότερα από 130 τοπικά κληρονομημένα συστήματα, καθώς και πολλές επιχειρηματικές διεργασίες προσαρμοσμένες ειδικά στις ανάγκες της, που έπρεπε να αντικατασταθούν. Υπήρχαν βέβαια και βαθιά ριζωμένες εργασιακές συνήθειες, κάτι που είχε ως αποτέλεσμα η Vodafone να αντιμετωπίσει απροθυμία από τους υπαλλήλους στην προσπάθειά της να εφαρμόσει τα νέα συστήματα και τις νέες διαδικασίες. Για να ελαχιστοποιήσει τον κίνδυνο, προχώρησε σε μια σταδιακή υλοποίηση διαρθρωμένη σε φάσεις, έκανε εκτενέστερες δοκιμές, και πραγματοποίησε όλες τις απαραίτητες τροποποιήσεις στο σύστημα προτού το θέσει σε λειτουργία. Ανέθεσε σε ειδικές ομάδες υποστήριξης να συνεργαστούν με όλους τους υπαλλήλους τους οποίους επηρέαζε η μετάβαση. Με όλες αυτές τις προσπάθειες, τα προβλήματα αντιμετωπίστηκαν και η αντίσταση από μέρους των υπαλλήλων κάμφθηκε προτού η κατάσταση ξεφύγει από τον έλεγχο. Αφού η εφαρμογή του συστήματος στη Γερμανία στέφθηκε με επιτυχία, η Vodafone έθεσε σε εφαρμογή το νέο σύστημα σε πολλές άλλες θυγατρικές της, ρυθμίζοντας την προτεραιότητα της υλοποίησης με βάση το μέγεθος και την πολυπλοκότητα κάθε θυγατρικής, καθώς και την προθυμία της να αλλάξει τις διαδικασίες της.

Στις διαδικασίες εγκατάστασης των νέων συστημάτων υπήρχαν πάντα ιδιαιτερότητες επειδή κάθε θυγατρική εταιρεία είχε τις δικές της ξεχωριστές προκλήσεις και απαιτήσεις. Πολλές από αυτές τις εταιρείες είχαν αναπτυχθεί με γρήγορο ρυθμό και είχαν πολυάρθρο κληρονομημένα συστήματα για να καλύπτουν τις κατά τόπους απαιτήσεις. Ο όμιλος έπρεπε λοιπόν να λάβει υπόψη του τον μεγάλο αριθμό των χρηστών, των διασυνδέσεων, αλ-

λά και των νομικών απαιτήσεων, και να τα αντιμετωπίσει κατάλληλα. Η ομάδα έργου της Vodafone έπρεπε από τη μια να μεριμνήσει για την ταχεία εξέλιξη του έργου και από την άλλη να εξασφαλίσει την προσεκτική εφαρμογή και υλοποίηση του συστήματος.

Το σχέδιο υλοποίησης της Vodafone προέβλεπε ότι σε κάθε θυγατρική εταιρεία θα μετέβαινε μια βασική ομάδα έργου για να θέσει σε εφαρμογή τις νέες διαδικασίες επί τόπου, με τη βοήθεια ενός υπεύθυνου ενοποίησης συστημάτων και των εγχώριων πόρων. Οι εγχώριες ομάδες προσωπικού και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των τοπικών θυγατρικών συναντήθηκαν με το προσωπικό και τους συμβούλους ΤΠ από τον παγκόσμιο οργανισμό, αλλά και τους τοπικούς προμηθευτές ΠΣ σε φιλική ατμόσφαιρα προκειμένου να ενθαρρύνουν τον μερισμό των γνώσεων και να ενισχύσουν την προθυμία για αλλαγές. Η επιτυχία κάθε εγκατάστασης του νέου συστήματος εξαρτώνταν από πολλούς παράγοντες, όπως το πλήθος και την πολυπλοκότητα των κληρονομημένων συστημάτων κάθε επιχειρηματικής μονάδας, τις δεξιότητες κάθε εγχώριας ομάδας έργου, και την προθυμία κάθε εγχώριας θυγατρικής να δεχθεί τις αλλαγές. Η Vodafone εξασφάλισε τις υπηρεσίες της παγκόσμιας συμβουλευτικής εταιρείας Accenture για να συνδράμει με δεξιότητες και προσόντα όπου ήταν απαραίτητο και να βοηθήσει στη διαχείριση των αλλαγών στις κατά τόπους εταιρείες. Με την πάροδο του χρόνου, η ομάδα έργου της Vodafone και οι σύμβουλοι της Accenture έμαθαν πώς να προσαρμόζουν τις ενέργειές τους στις ανάγκες κάθε θυγατρικής εταιρείας. Για παράδειγμα, αν στην εναρκτήρια συνάντηση του έργου δεν προσέρχονταν εκπρόσωποι από τη θυγατρική εταιρεία ή αν παρευρίσκονταν αλλά έδειχναν λίγο ενδιαφέρον, τότε η ομάδα έργου γνώριζε ότι η θυγατρική αυτή δεν θα ήταν και τόσο συνεργάσιμη. Σε τέτοιες περιπτώσεις, το έργο θα απαιτούσε περισσότερους πόρους και προσοχή.

Εξάλλου, η ομάδα έργου έπρεπε να λάβει υπόψη της τους παράγοντες και τις τάσεις του εγχώριου περιβάλλοντος καθώς γινόταν η εγκατάσταση του συστήματος σε κάθε τοποθεσία. Αν, λόγου χάρη, η θυγατρική βρισκόταν σε μια χώρα που περνούσε περίοδο οικονομικής ύφεσης, τότε οι υπάλληλοί της ίσως προέβαλλαν περισσότερες αντιστάσεις στην εγκατάσταση του νέου συστήματος. Κάποιοι θα μπορούσαν να εκλάβουν μια τόσο μεγάλη τροποποίηση του τρόπου διεξαγωγής της επιχειρηματικής δραστηριότητας και των τεχνολογικών μέσων της ως βελτίωση της υπάρχουσας κατάστασης, ενώ άλλοι ίσως να το έβλεπαν ως έναν ακόμα παράγοντα που θα έπρεπε να αντιμετωπίσουν σε μια ήδη ιδιαίτερα αγχωτική περίοδο.

Μόλις η ομάδα έργου της Vodafone τελείωσε την εγκατάσταση του συστήματος στις υπόλοιπες θυγατρικές, χρησιμοποίησε τις γνώσεις που είχε αποκομίσει για να προχωρήσει σε βελτιώσεις στις πρώτες υλοποιήσεις ERP που είχε κάνει. Για παράδειγμα, από τις δοκιμές και τα σχόλια των υπαλλήλων προέκυψε ότι έπρεπε να είχε δοθεί περισσότερη προσοχή στην ευχρηστία του συστή-



ματος. Γι' αυτό λοιπόν, η ομάδα έργου βελτίωσε τις διασυνδέσεις του συστήματος ώστε να γίνουν πιο φιλικές προς τον χρήστη.

Δεδομένης της φύσης του κλάδου και της δραστηριότητάς της, η επιθυμία της διοίκησης της Vodafone είναι το 80% των εσωτερικών συναλλαγών της εταιρείας να γίνονται μέσω φορητής συσκευής ή κινητού τηλεφώνου. Σύμφωνα με τον Niall O'Sullivan, Διευθυντή Μετασχηματισμού Οικονομικής Διαχείρισης της Vodafone, η διοίκηση θεωρεί ότι οι εφαρμογές για κινητά τηλέφωνα θα αποτελέσουν βασικό παράγοντα ο οποίος θα προωθήσει τη συμμόρφωση στο νέο σύστημα, θα αυξήσει την ευχρηστία και θα μειώσει την αντίσταση στην αποδοχή των νέων διαδικασιών. Ο στόχος είναι η πλειονότητα των αλληλεπιδράσεων των χρηστών με το σύστημα να γίνονται μέσω κινητού τηλεφώνου. Όπως υποστηρίζει ο O'Sullivan, η φορητότητα παρέχει εύκολη πρόσβαση σε όσους υπαλλήλους δεν χρησιμοποιούν το σύστημα SAP ή το χρησιμοποιούν μόνο περιστασιακά· έτσι, περισσότεροι εργαζόμενοι θα αρχίσουν να κάνουν χρήση του συστήματος. Όσο περισσότεροι χρησιμοποιούν το σύστημα, τόσο μεγαλύτερη η απόδοση επί του επενδεδυμένου κεφαλαίου. Πλέον, περισσότεροι από 60.000 εργαζόμενοι σε ολόκληρο τον κόσμο χρησιμοποιούν πλήρως το νέο σύστημα, ενώ άλλοι 80.000 υπολογίζεται ότι έχουν αρχίσει να το χρησιμοποιούν από το τέλος του 2012 και μετά.

Η Vodafone έχει ξεκινήσει να διαθέτει κάποιες από τις επιχειρησιακές εφαρμογές της για χρήση σε φορητές συσκευές και κινητά τηλέφωνα –έως τώρα, έχουν επιλεγεί τέσσερις τέτοιες εφαρμογές. Η πρώτη από αυτές ήταν μια εφαρμογή αναφοράς οδοιπορικών και εξόδων. Οι υπάλληλοι μπορούν να τραβούν φωτογραφίες των αποδείξεων που συγκεντρώνουν και να αποζημιώνονται για τα εκτός έδρας έξοδά τους χωρίς να χρησιμοποιούν έντυπα· επίσης, μπορούν να υποβάλλουν και να εγκρίνουν αιτήματα χορήγησης αδειών μέσω των κινητών τηλεφώνων τους.

Ο μετασχηματισμός των επιχειρηματικών διεργασιών και το σύστημα ERP της Vodafone αύξησαν τις επιδόσεις

της επιχείρησης και απέφεραν εξοικονόμηση 719 εκατομμυρίων δολαρίων ετησίως. Το ολικό κόστος κυριότητας (TCO) της τεχνολογίας πληροφοριών ελαττώθηκε. Πλέον, σε ολόκληρο τον κόσμο, η Vodafone διεξάγει τη δραστηριότητά της με συνεπή τρόπο και έχει ενιαία οργανωτική δομή. Το γεγονός ότι οι διάφορες θυγατρικές εταιρείες έφτασαν να σκέφτονται και να ενεργούν ομοιόμορφα και να υιοθετούν ένα κοινό μοντέλο υπηρεσιών έχει δημιουργήσει οφέλη τα οποία δεν είναι άμεσα μετρήσιμα, αλλά μπορεί μακροπρόθεσμα να οδηγήσουν σε κερδοφορία.

Πηγές: Derek DuPreez, "Vodafone HANA Project Moves Beyond Trial Despite Skills Challenge", *TechWorld*, 11 Μαρτίου 2013. [www.vodafone.com](http://www.vodafone.com), ημερ. πρόσβασης 15 Μαρτίου 2013. "Using SAP MaxAttention to Safeguard the Global Rollout of SAP ERP", [www.mysap.com](http://www.mysap.com), ημερ. πρόσβασης 8 Απριλίου 2013. David Hannou, "Vodafone Walks the Talk", *SAP InsiderPROFILES*, Οκτώβριος-Δεκέμβριος 2012. Michaela Kresak, Lilian Corvington, Frits Wiegel, Guido Wokurka, Stephanie Teufel και Peter Williamson, "Vodafone Answers Call to Transformation", [360-bt.com](http://360-bt.com), τεύχος 2 (Οκτώβριος 2011).

### Ερωτήσεις Περιπτώσιολογικής Μελέτης

9-14

9-15

9-16

9-17

9-18