

Stefanos Prokos

Senior Digital & eBusiness Consultant



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.



# Λειτουργίες Ηλεκτρονικού Εμπορίου (Advanced)

Written by

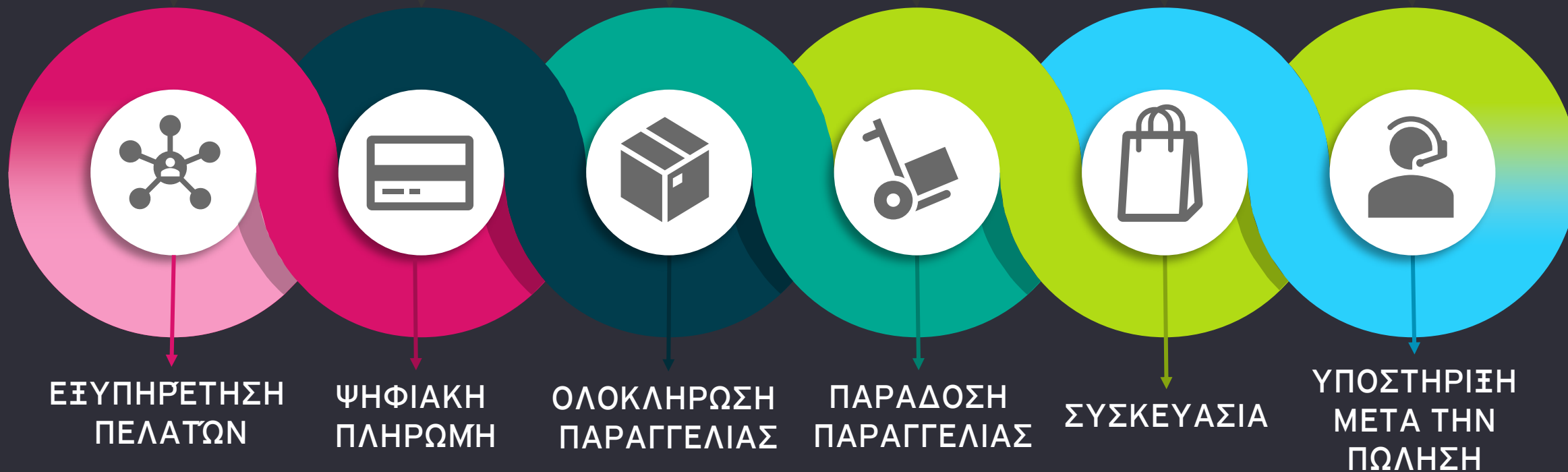


Stefanos Prokos  
Senior Digital & eBusiness Consultant



# Για να λειτουργήσει εύρυθμα το Ηλεκτρονικό Εμπόριο

Πρέπει να εστιάσουμε στους  
εξής Πυλώνες Λειτουργίας



# Εμβαθύνοντας στον κάθε πυλώνα

---



Τεχνολογίες/ Συστήματα/  
Μοντέλα Λειτουργίας



Δείκτες Αποτελεσματικότητας  
(KPIs)



Καλύτερες πρακτικές  
(best practices)

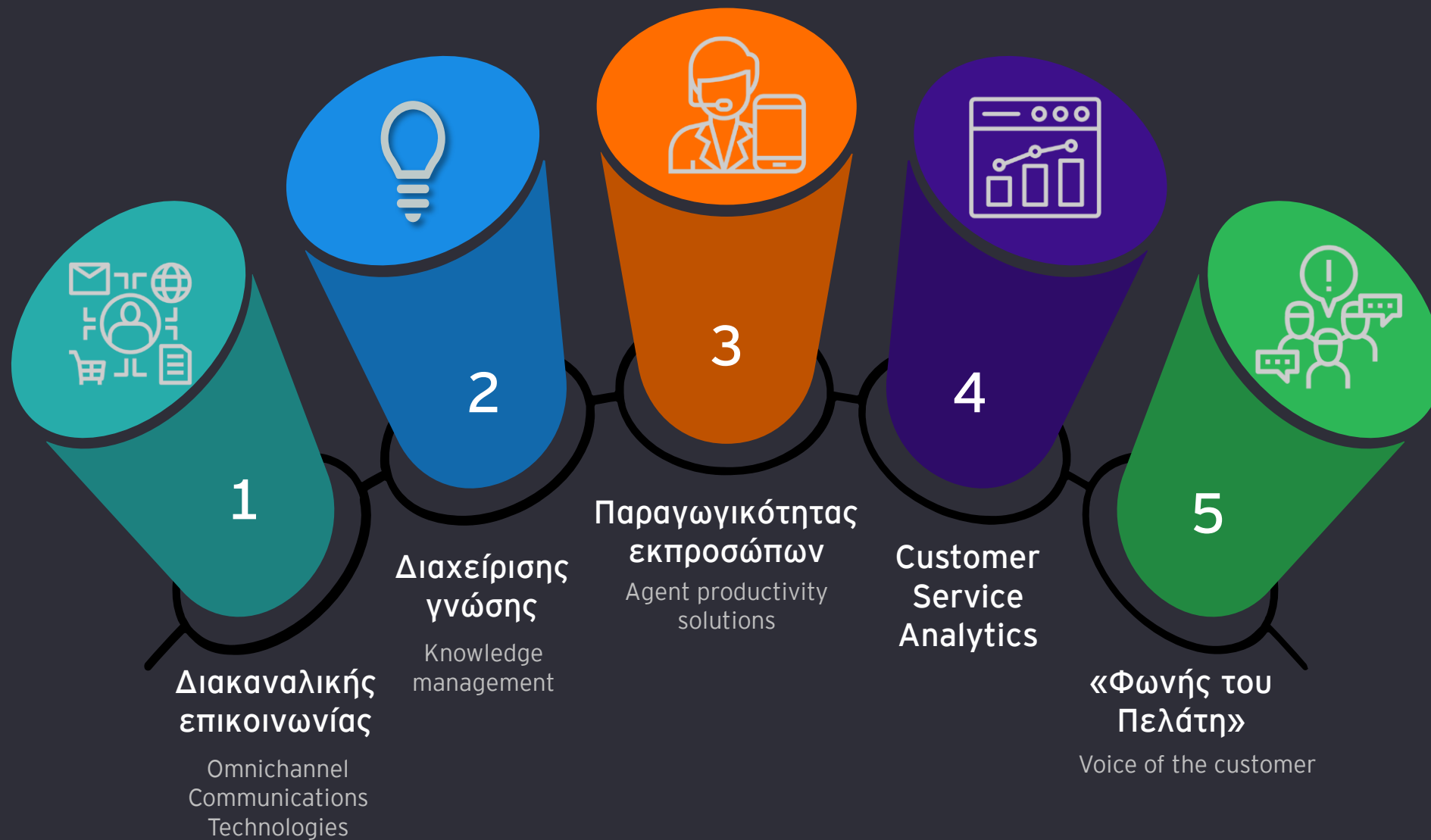
# Εξυπηρέτηση Πελατών

# 1

# Η διαδικασία εξυπηρέτησης αιτημάτων εξυπηρέτησης πελατών



# Τεχνολογίες εξυπηρέτησης πελατών



# 1. Τεχνολογίες Διακαναλικής Επικοινωνίας

---

## Τι είναι;

Τεχνολογίες που βοηθούν την επιχείρηση στη διαδικασία της επικοινωνίας με τον πελάτη μέσω φωνής (τηλέφωνο), ηλεκτρονικής επικοινωνίας (email, chat) και κοινωνικών μέσων.

## Τι συμπεριλαμβάνουν;

- ▶ Αυτόματοι διανομείς κλήσεων
- ▶ Συστήματα ενσωμάτωσης κλήσεων
- ▶ Συστήματα αυτόματης διάδρασης με φωνή (interactive voice response - IVR)
- ▶ Τεχνολογίες αναγνώρισης φωνής
- ▶ Τεχνολογίες πρόβλεψης κλήσεων (predictive dialing)
- ▶ Συστήματα διαχείρισης απάντησης μέσω email
- ▶ Live chat
- ▶ Ψηφιακοί βοηθοί
- ▶ Προσαρμογείς επικοινωνίας μέσω κοινωνικών δικτύων



## 2. Τεχνολογίες Διαχείρισης Γνώσης

---

### Τι είναι;

Τεχνολογίες που βοηθούν:

1. τους εργαζομένους μίας επιχείρησης να συλλέγουν και να αναγνωρίσουν πληροφορίες που τους βοηθούν να απαντούν σε ερωτήματα των πελατών
2. τους πελάτες να βρίσκουν απαντήσεις στα ερωτήματα τους μόνοι τους, μέσω της ηλεκτρονικής μας πλατφόρμας

### Τι συμπεριλαμβάνουν;

- ▶ Συστήματα διαχείρισης και διαμοιρασμού γνώσης - Knowledge Management Systems (KMS)

### 3. Τεχνολογίες Παραγωγικότητας Εκπροσώπων

---

#### Τι είναι;

Τεχνολογίες που βοηθούν:

1. τους εκπροσώπους μίας επιχείρησης να δημιουργούν «υποθέσεις» για τα ερωτήματα των πελατών
2. Τη διοίκηση να παρακολουθεί τις απαντήσεις των εκπροσώπων, ώστε να διαφυλάσσει ότι οι απαντήσεις είναι σωστές, σύμφωνες με την πολιτική της επιχείρησης και τον ρυθμό ανταπόκρισης των εκπροσώπων στα αιτήματα που τους διαμοιράζονται

#### Τι συμπεριλαμβάνουν;

- ▶ Συστήματα διαχείρισης υποθέσεων - Case Management Systems
- ▶ Συστήματα παρακολούθησης και καθοδήγησης διαδικασίας υποστήριξης - Process Guidance Systems
- ▶ Συστήματα διαχείρισης προσωπικού - Workforce Management Systems

## 4. Τεχνολογίες Customer Service Analytics

---

### Τι είναι;

Τεχνολογίες που βοηθούν να δώσουμε την καλύτερη δυνατή και πιο προσωποποιημένη υποστήριξη στον κάθε πελάτη ή κατηγορία πελάτη, ανάλογα με τις ανάγκες και persona του και το συγκεκριμένο του αίτημα

### Τι συμπεριλαμβάνουν;

- ▶ Συστήματα ανάλυσης διάδρασης (Interaction Analytics)
- ▶ Συστήματα «Καλύτερης Επόμενης Δράσης» (Next Best Action)

## 5. Τεχνολογίες «Φωνής του Πελάτη»

---

### Τι είναι;

Τεχνολογίες που βοηθούν τους πελάτες μας να εκφράσουν τις απόψεις και συμβουλές τους με άλλους πελάτες σε θέματα που αφορούν την εταιρεία ή τα προϊόντα μας και την εταιρεία να συλλέξει αυτές τις πληροφορίες αλλά και το ευρύτερο «συναίσθημα» των πελατών απέναντί της.

### Τι συμπεριλαμβάνουν;

- ▶ Τεχνολογίες Κοινωνικής Ακοής - Social Listening Tools
- ▶ Συστήματα Διαχείρισης Ανταπόκρισης Πελατών - Enterprise Feedback Management Systems

# Βασικοί δείκτες που πρέπει να μετράτε

| Δείκτης                                 | Αγγλική Ορολογία / Ακρώνυμο          | Περιγραφή   |
|---|--------------------------------------|---|
| Σκορ Ικανοποίησης Πελάτη                | Customer Satisfaction Score (CSAT)   | «Πόσο ικανοποιημένοι είστε με την διαχείριση του αιτήματός σας;»  |
| Σκορ Προσπάθειας Πελάτη                 | Customer Effort Score (CES)          | «Πόσο εύκολο ή δύσκολο ήταν να επιλύσετε το πρόβλημά σας;»  |
| Συνολικά Αιτήματα & Αιτήματα Ανά Πελάτη | Total Tickets & Tickets Per Customer | Πόσα αιτήματα παίρνουμε συνολικά και ανά πελάτη   |
| Όγκος Αιτημάτων ανά Κανάλι              | Volume by Channel                    | Πόσα αιτήματα παίρνουμε ανά κανάλι επικοινωνίας   |
| Χρόνος Πρώτης Απόκρισης                 | First Response Time (FRT)            | Πόσο χρόνο μας παίρνει να απαντήσουμε (αρχικά) στο αίτημα του πελάτη;                                   |
| Μέσος Χρόνος Διαχείρισης                | Average Handle Time (AHT)            | Πόσο χρόνο συνολικά μας παίρνει η διαχείριση του αιτήματος, από την πρώτη επικοινωνία μέχρι την επίλυση |
| % Λύσης Με Πρώτη Επικοινωνία            | % First Contact Resolution           | Πόσα αιτήματα λύθηκαν με την πρώτη επικοινωνία του πελάτη   |
| Κόστος ανά Επίλυση                      | Cost Per Resolution                  | Πόσο μας κοστίζει να επιλύσουμε το κάθε αίτημα  |
| Σκορ Προώθησης                          | Net Promoter Score (NPS)             | «Πόσο πιθανό είναι να προτείνετε την εταιρεία μας μετά την επίλυση του προβλήματός σας;»                |
| Διατήρηση Πελατών                       | Customer Retention                   | Πόσοι από τους πελάτες μας αγοράσαν ξανά μετά από την επίλυση (ή μη) του αιτήματός τους                 |
| Καλύτεροι Εκπρόσωποι                    | Top Performing Agents                | Ποιοι εκπρόσωποί μας έχουν το καλύτερο σκορ στα παραπάνω;   |

# Ψηφιακές Πληρωμές

# 2

# Οι Πυλώνες των Ψηφιακών Πληρωμών

---



## Payment Gateways:

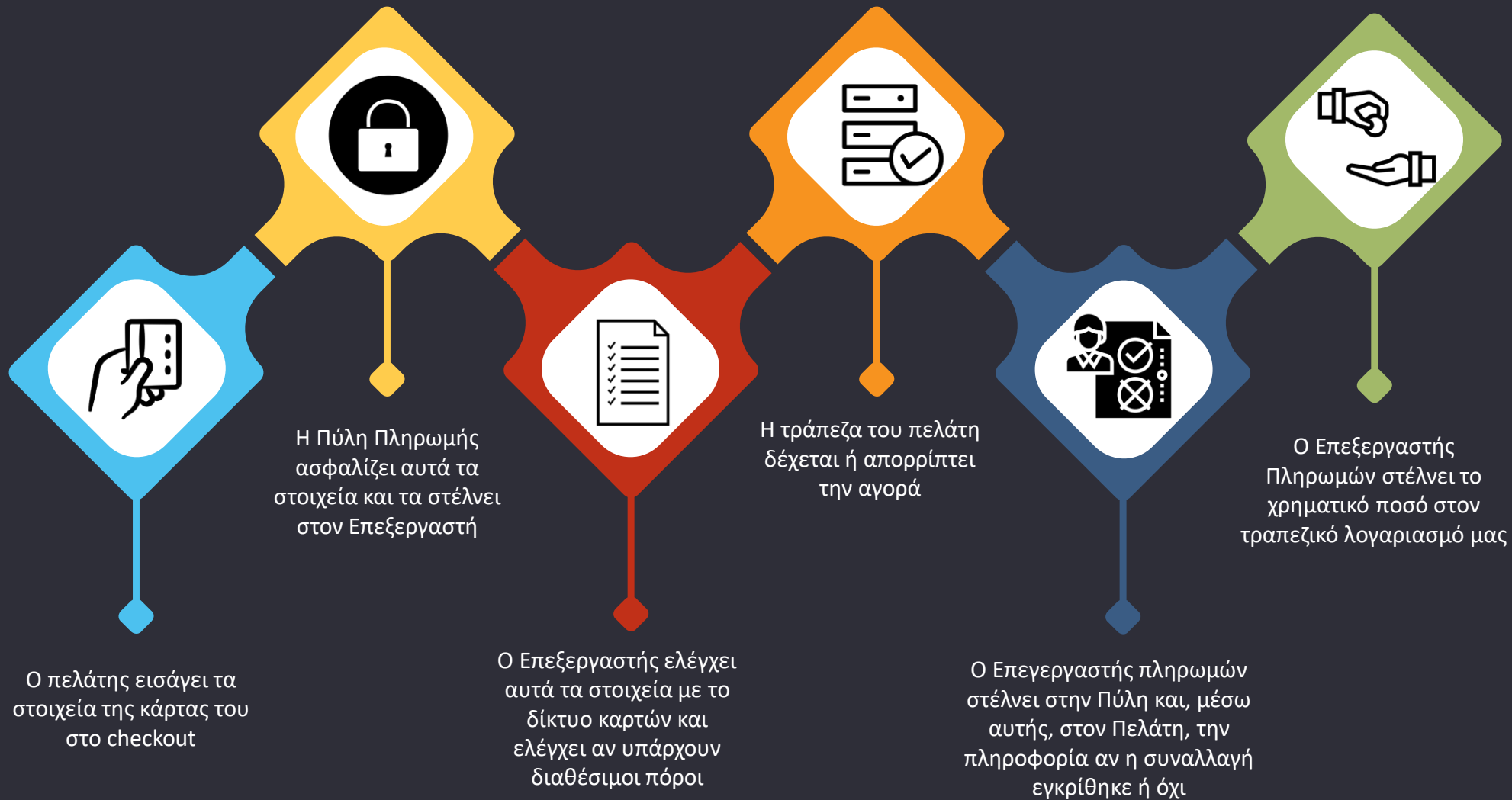
είναι ο ενδιάμεσος ανάμεσα στο eShop σας και τον διαχειριστή της πληρωμής. Είναι το σύστημα στο οποίο ο πελάτης εισάγει τις πληροφορίες του (π.χ. στοιχεία πιστωτικής κάρτας) και



## Payment Processors:

είναι το σύστημα που επικοινωνεί με τον οικονομικό φορέα (συνήθως τράπεζα) για να ελέγξει την εγκυρότητα των στοιχείων και την ύπαρξη διαθέσιμων πόρων στο λογαριασμό του πελάτη

# Η διαδικασία της ψηφιακής πληρωμής





# Η λύση-πακέτο: Πάροχοι Υπηρεσιών Πληρωμών (Payment Service Providers - PSPs)

---

## Τι είναι;

Πλατφόρμες που αναλαμβάνουν για εμάς όλη τη διαδικασία της Πύλης Πληρωμών και της Επεξεργασίας Πληρωμής, μέχρι και την κατάθεση των χρημάτων στον λογαριασμό μας.

## Δημοφιλείς PSPs



# Βασικοί δείκτες που πρέπει να μετράτε

| Δείκτης  | Αγγλική Ορολογία / Ακρώνυμο                     | Περιγραφή  |
|--|---|--|
| Ρυθμός μετατροπής πληρωμών                         | Payment conversion rate                         | Πόσες από τις απόπειρες πληρωμής ήταν επιτυχημένες;  |
| Ρυθμός μετατροπής ανά τράπεζα                      | Conversion rate by bank                         | Πόσες επιτυχημένες πληρωμές (σε σχέση με τις συνολικές απόπειρες) έχουμε ανά τράπεζα;                      |
| Ρυθμός μετατροπής ανά τρόπο πληρωμής ή τύπο κάρτας | Conversion rate by payment method and card type | Πόσες επιτυχημένες πληρωμές (σε σχέση με τις συνολικές απόπειρες) έχουμε ανά τρόπο πληρωμής ή τύπο κάρτας; |
| Ρυθμός εγκατάλειψης checkout                       | Checkout abandonment rate                       | Πόσοι από τους πελάτες μας φτάνουν στο checkout και εγκαταλείπουν την αγορά τους πριν ολοκληρώσουν;        |

# Ολοκλήρωση και Παράδοση Παραγγελίας

3 + 4

# Τεχνολογίες διαχείρισης αποθήκης και παραγγελιών

---



**WMS**

**Warehouse Management System**  
Σύστημα Διαχείρισης Αποθήκης



**OMS**

**Order Management System**  
Σύστημα Διαχείρισης Παραγγελιών



**TMS**

**Transport Management Systems**  
Σύστημα Διαχείρισης Μεταφορών

# WMS: Warehouse Management System

---



## Warehouse Management System

Σύστημα Διαχείρισης Αποθήκης

Μία τεχνολογία που βοηθά τις επιχειρήσεις να παρακολουθούν το σύνολο της αποθήκης τους.

Κύριες λειτουργίες του WMS:

- ▶ Παρακολούθηση και διαχείριση αποθεμάτων
- ▶ Παραλαβή προϊόντων
- ▶ Διαχείριση συλλογής προϊόντων για παραγγελία
- ▶ Διαχείριση αποδοτικότητας προσωπικού αποθήκης
- ▶ Αναφορές (reporting)

# WMS: Warehouse Management System

---



## Integrated WMS

Όταν το WMS είναι μέρος (module) συνολικότερης σουίτας λύσεων (π.χ. ERP), συνηθέστερα της ίδιας εταιρείας

vs

## Stand-alone WMS

Όταν το WMS είναι ξεχωριστό πρόγραμμα από την υπόλοιπη σουίτα λύσεων και εξυπηρετεί αποκλειστικά και μόνο λειτουργίες διαχείρισης αποθήκης

## On-Premises WMS

### (On-prem)

Είναι εγκατεστημένο σε servers στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Περισσότερος έλεγχος και ασφάλεια, μεγαλύτερο κόστος διαχείρισης και συντήρησης

vs

## Cloud-based WMS

Η επιχείρηση χρησιμοποιεί WMS το οποίο βρίσκεται σε server στο cloud. Λιγότερος έλεγχος και λειτουργίες, χαμηλότερο κόστος

# OMS: Order Management System

---



## Order Management System

Σύστημα Διαχείρισης Παραγγελιών

Μία τεχνολογία που βοηθά τις επιχειρήσεις να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται τον συνολικό κύκλο των παραγγελιών τους

Κύριες λειτουργίες του OMS:

- ▶ Συνδέεται με όλα τα σημεία που έρχονται παραγγελίες στην επιχείρηση (eShop, τηλεφωνικό κέντρο, φυσικό κατάστημα)
- ▶ Της διοχετεύουν στην αποθήκη ή στο πιο κατάλληλο φυσικό κατάστημα για τη συλλογή τους
- ▶ Παρακολουθούν την πορεία και εξέλιξη μίας παραγγελίας
- ▶ Διαχειρίζονται τις επιστροφές
- ▶ Δημιουργούν reports αποδοτικότητας για την πλήρωση της παραγγελίας

# TMS: Transport Management System

---



## Transport Management System

Σύστημα Διαχείρισης Μεταφορών

Μία τεχνολογία που βοηθά τις επιχειρήσεις να σχεδιάζουν και να εκτελούν την φυσική μετακίνηση των προϊόντων και των παραγγελιών τους.

Κύριες λειτουργίες του TMS:

- ▶ Διαχείριση στόλου βάσει στοιχείων κόστους, πληρότητας, απόστασης κ.α.
- ▶ Παρακολούθηση πορείας παραγγελίας στον δρόμο για παράδοση
- ▶ Δημιουργία και διαχείριση εγγράφων μεταφοράς (δελτία αποστολής κ.α.)



# Πολλές λειτουργικότητες τους επικαλύπτονται

---



# Βασικοί δείκτες που πρέπει να μετράτε

| Δείκτης                                     | Αγγλική Ορολογία / Ακρώνυμο         | Περιγραφή  |
|---|-------------------------------------|--|
| Ολοκληρωμένες παραγγελίες                   | Completed orders                    | Πόσες παραγγελίες μας συλλέχθηκαν και παραδόθηκαν;   |
| % Τέλειων Παραγγελιών                       | Perfect Order Percentage            | Πόσες παραγγελίες μας συλλέχθηκαν και παραδόθηκαν χωρίς κανένα λάθος, ανακρίβεια αποθέματος ή άλλο πρόβλημα;         |
| Αποστολή και Παράδοση στο χρόνο             | On-time Shipping & On-time delivery | Πόσες παραγγελίες μας συλλέχθηκαν και πόσες παραδόθηκαν στο χρόνο που υποσχεθήκαμε στον πελάτη;                      |
| Συνολικός χρόνος παραγγελίας                | Total Order Cycle Time              | Πόσο χρόνο μας παίρνει από τη στιγμή που ο πελάτης βάζει την παραγγελία του μέχρι να την παραδώσουμε στην πόρτα του; |
| Χρόνος συλλογής παραγγελίας                 | Order picking time                  | Πόση ώρα μας παίρνει να συλλέξουμε μία μέση παραγγελία;  |
| Μέσο κόστος μεταφοράς παραγγελίας           | Average cost of order               | Πόσο μας κοστίζει κατά μέσο όρο να στείλουμε μία παραγγελία;   |
| Κόστος αποστολής/ πωλήσεις                  | Cost-to-sales ratio                 | Πόσο μας κοστίζει μία παραγγελία σε σχέση με την αξία της;   |
| Ακρίβεια συλλογής παραγγελίας               | Order Picking Accuracy              | Συνολικός αριθμός παραγγελιών / Τέλειες παραγγελίες  |
| % Πλήρωσης σε πρώτη προσπάθεια              | Order Fill Rate Percentage          | Πόσες παραγγελίες παραδόθηκαν με την πρώτη προσπάθεια  |
| Πληρότητα αποθεμάτων ανά γραμμή παραγγελίας | Line Item Fill Rate Percentage      | Πόσες από τις γραμμές μίας παραγγελίας συλλέχθηκαν 100% σε σχέση με τις συνολικές γραμμές μίας παραγγελίας           |
| Συλλογή παραγγελιών / ώρα                   | Orders Picked per Hour              | Πόσες παραγγελίες μπορούμε να ετοιμάσουμε σε μία ώρα;  |
| Ακρίβεια αποθέματος                         | Inventory Accuracy                  | Απόθεμα στο σύστημά μας / Απόθεμα βάσει απογραφής  |

Συσκευασία

5

# Τάσεις στο packaging

## Επαναχρησιμοποίηση

Κομμάτια ή ολόκληρο το πακέτο μπορεί να χρησιμοποιηθεί ξανά από τον πελάτη



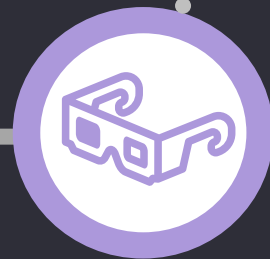
## Προσωποποίηση

Το πακετάρισμα δίνει μία προσωποποιημένη εμπειρία στον πελάτη, με ειδικά μηνύματα ή προσφορές



## Παιχνίδι

Ο πελάτης έχει την ευκαιρία να «παίξει» με το πακέτο και να κερδίσει δώρα



## Ειδικές περιστάσεις

Το πακέτο «γιορτάζει» ειδικές περιστάσεις, γιορτές και παγκόσμιες ημέρες.



## Inserts

Το πακέτο περιλαμβάνει συμπληρωματικά υλικά που δίνουν επιπλέον πληροφορίες ή δώρα στους πελάτες.



Ιδέες για να κάνετε τη διαφορά στο  
packaging

# 1. Ευχαριστήριο σημείωμα

## Τι είναι;

- ▶ Οι πελάτες βρίσκουν στο πακέτο τους ένα ευχαριστήριο μήνυμα από εσάς

## Προτάσεις:

- ▶ Το σημείωμα να απευθύνεται όσο γίνεται προσωπικά στον πελάτη
- ▶ Να έχει χειρόγραφη γραμματοσειρά ή (ακόμα καλύτερα αν είναι δυνατόν) να είναι χειρόγραφο!
- ▶ Να έχει ζεστό και φιλικό τόνο
- ▶ Να ζητάει από τον πελάτη να αφήσει μία κριτική για εμάς ή να συμπληρώσει μία φόρμα ικανοποίησης
- ▶ **Ιδανικά:** Διαφορετικά μηνύματα ανά τύπο και σχέση πελάτη. Π.χ. άλλο μήνυμα για αυτούς που ψωνίζουν πρώτη φορά, άλλο για αυτούς που πραγματοποίησαν δεύτερη παραγγελία μετά από καιρό κλπ



## 2. Limited Edition Πακέτα

### Τι είναι;

- ▶ Limited Edition πακετάρισμα ή δώρα μέσα στο πακέτο, ανάλογα με την εποχή

### Προτάσεις:

- ▶ Ξεχωριστό εικαστικό στυλ κουτιού
- ▶ Δώρα που ταιριάζουν στην εποχή, ακόμα και αν δεν σχετίζονται άμεσα με εμάς. Π.χ.:
  - ▶ Ένα χάρτινο καλαμάκι με την επωνυμία μας για τον πρώτο κρύο καφέ του καλοκαιριού
  - ▶ Μία λίστα με δραστηριότητες του χειμώνα
  - ▶ Μία checklist πραγμάτων για την παραλία
- ▶ Ειδικό ευχαριστήριο μήνυμα για την εποχή!



# Έμπνευση...





### 3. Δώρα για τον/την σύντροφο τον Φεβρουάριο (μήνας Αγ. Βαλεντίνου)

---

#### Τι είναι;

- ▶ Limited Edition Πακέτο για τον μήνα του Αγ. Βαλεντίνου

#### Προτάσεις:

- ▶ Περιτύλιγμα με χαρτί που ταιριάζει στην περίσταση
- ▶ Μικρά δώρα μέσα στο πακέτο για τον/την σύντροφο
- ▶ Δώρα “plus one” που μπορούν να τα πάρουν οι σύντροφοι ή αγαπημένα πρόσωπα του παραλήπτη
  - ▶ Κουπόνια για 1+1 σε σινεμά/ θέατρο (για μεγάλες παραγγελίες) Κουπόνια για 1+1 για καφέ (για μικρότερες παραγγελίες)



*Lush Cosmetics Valentine Packaging*

# Έμπνευση...



# 4. Επαναχρησιμοποίηση κουτιού!

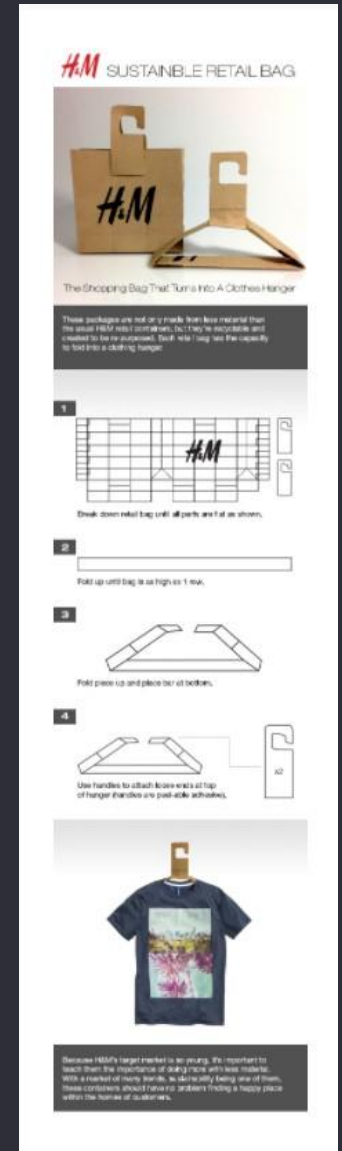
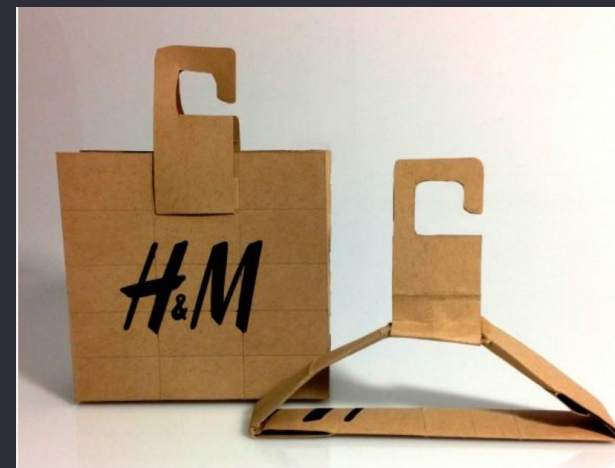


Joolz baby strollers' packaging repurposed ideas.



Rice packaging turned into napkins holder

H&M bag turned into hanger.



# Υποστήριξη μετά την πώληση (Επιστροφές)

# 6

# Αντίστροφα Logistics (Reverse Logistics)

---

## Τι είναι;

Η διαδικασία βάσει της οποίας τα προϊόντα μίας παραγγελίας επιστρέφονται πίσω στην επιχείρηση και από την επιχείρηση πίσω στον κατασκευαστή/ προμηθευτή.

## Γιατί είναι σημαντικό να το κάνουμε σωστά;

Γιατί η διαδικασία της μεταφοράς προς τον πελάτη, πόσο μάλλον της επιστροφής προϊόντων, μπορεί να γίνει πάρα πολύ κοστοβόρος. Αν όμως επιτύχουμε σωστά reverse logistics, τότε έχουμε:

1. Μείωση συνολικού κόστους λειτουργιών, αποθήκευσης και διανομής
2. Μεγαλύτερη ικανοποίηση πελατών
3. Καλύτερη διατήρηση πελατών
4. Γρηγορότερη και καλύτερη εξυπηρέτηση
5. Βελτιωμένη σχέση των πελατών με το brand μας
6. Μείωση αποβλήτων και προστασία του περιβάλλοντος

# Αντίστροφα Logistics (Reverse Logistics)

## Τα κύρια στοιχεία

|   |   |
|---|---|
| Διαχείριση επιστροφών                       | Η διαδικασία που σχεδιάζετε και επιλέγετε για την επιστροφή στην εταιρεία ή πίστωση της αξίας ενός προϊόντος. Αυτή η διαδικασία πρέπει να είναι ξεκάθαρη στον πελάτη, αποτελεσματική και να του δίνει διάφορες επιλογές (π.χ. επιστροφή με courier, επιστροφή στο κατάστημα). |
| Πολιτική επιστροφών                         | Η πολιτική και τα κριτήρια βάσει της οποίων δέχεστε ή όχι επιστροφές από έναν πελάτη. Αυτή η πολιτική πρέπει να είναι όσο το δυνατόν πιο εφάμιλλη ή/και καλύτερη με αυτή των ανταγωνιστών σας.  |
| Αντικατάσταση ή επισκευή                    | Η διαδικασία βάσει της οποίας, αφού παραλάβετε ορθώς το προϊόν, αυτό είτε αντικαθίσταται με άλλο ή επισκευάζεται και επιστρέφεται, σύμφωνα με την πολιτική σας.   |
| Διαχείριση υλικών μεταφοράς                 | Ο τρόπος με τον οποίον διαχειρίζεστε τα υλικά συσκευασίας, ώστε να είναι σε θέση να επαναχρησιμοποιηθούν, μειώνοντας έτσι το κόστος   |
| Διαχείριση απώλητων ή End-of-Life προϊόντων | Η διαδικασία των reverse logistics προς τον προμηθευτή σας για προϊόντα που δεν πουλήθηκαν ή έχουν λήξει και πρέπει να επιστραφούν για να μειωθεί το κόστος αποθήκευσης και διαχείρισης   |
| Αποτυχία παράδοσης                          | Η περίπτωση reverse logistics λόγω αποτυχημένης παράδοσης. Η εταιρεία διανομής πρέπει να μπορεί να είναι σε θέση να αναγνωρίσει γιατί δεν πέτυχε η παράδοση και να επιχειρήσει επαναποστολή πριν την επιστροφή του προϊόντος στην επιχείρηση                                  |

# Αντίστροφα Logistics (Reverse Logistics)

## Τα 5 "R" των reverse logistics (και πως τα μετράμε)

| Δείκτης                          | Αγγλική Ορολογία / Ακρώνυμο | Μέτρηση   |
|----------------------------------|-----------------------------|---|
| Επιστροφές                       | Returns                     | Προϊόντα που επιστράφηκαν / Προϊόντα που πωλήθηκαν<br>Παραγγελίες που επιστράφηκαν/ Συνολικές παραγγελίες |
| Επαναπώληση προϊόντων επιστροφής | Reselling Returned Products | Προϊόντα που επαναπωλήθηκαν / Προϊόντα που επιστράφηκαν   |
| Αντικαταστάσεις                  | Replacements                | Προϊόντα που αντικαταστάθηκαν / Προϊόντα που επιστράφηκαν   |
| Επιδιορθώσεις προϊόντων          | Repairs                     | Συνολικό κόστος επισκευής και αντικατάστασης προϊόντων /<br>Αξία προϊόντων που επιστράφηκαν               |
| Ανακύκλωση προϊόντων             | Recycling                   | Προϊόντα που ανακυκλώθηκαν / Προϊόντα που επιστράφηκαν<br>(κυρίως για κατασκευαστές)                      |

EY | Assurance | Tax | Strategy and Transactions | Consulting

#### **About EY**

EY is a global leader in assurance, tax, strategy, transaction and consulting services. The insights and quality services we deliver help build trust and confidence in the capital markets and in economies the world over. We develop outstanding leaders who team to deliver on our promises to all of our stakeholders. In so doing, we play a critical role in building a better working world for our people, for our clients and for our communities.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via [ey.com/privacy](https://ey.com/privacy). For more information about our organization, please visit [ey.com](https://ey.com).

#### **About EY's Consulting Services**

In Consulting, we are building a better working world by transforming businesses through the power of people, technology and innovation.

It's our ambition to become the world's leading transformation consultants. The diversity and skills of our 70,000+ people will help EY clients realize transformation by putting humans at the center, delivering technology at speed and leveraging innovation at scale.

These core drivers of 'Transformation Realized' will create long-term value for people, clients and society.

For more information about our Consulting organization, please visit [ey.com/consulting](https://ey.com/consulting).

© 2020 EY  
All Rights Reserved.

[ey.com](https://ey.com)