

Forrester Consulting  
Обзор передовых идей  
По заказу IBM  
Ноябрь 2017 г.

# Совершенство техпроцессов в эпоху перехода клиентов на цифровые технологии

Переход с управления бизнес-процессами  
на цифровую автоматизацию процессов

# Содержание

- 1 Введение
- 2 Переход на цифровые технологии влечет за собой радикальные изменения бизнес-процессов
- 4 Переход на цифровую автоматизацию процессов уже начался
- 6 Дальнейшая автоматизация дает компаниям решающие преимущества
- 8 Ключевые рекомендации
- 9 Приложение

**Руководитель проекта:**

Рейчел Линтуэйт (Rachel Linthwaite), консультант по рыночным трендам

**Исследования:**

исследовательская группа компании Forrester по применению, разработке и поставке

О FORRESTER CONSULTING

Организация Forrester Consulting предоставляет независимые консалтинговые услуги, которые основываются на объективных исследованиях и помогают руководителям добиваться успеха в своих организациях. Услуги Forrester Consulting варьируются в диапазоне от коротких стратегических совещаний до полноценных индивидуальных проектов и позволяют клиентам взаимодействовать с аналитиками, знания которых являются залогом эффективного решения конкретных деловых задач. Дополнительную информацию смотрите на сайте [forrester.com/consulting](http://forrester.com/consulting).

© Forrester Research, Inc., 2017 г. Все права защищены. Несанкционированное копирование запрещено. Информация взята из лучших доступных источников. Мнения отражают общие соображения на момент публикации и могут изменяться. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar и Total Economic Impact являются товарными знаками Forrester Research, Inc. Все остальные товарные знаки являются собственностью соответствующих компаний. Дополнительную информацию см. на сайте [forrester.com](http://forrester.com). [1-13TTM5X]



Общая концепция технологического совершенства предусматривает модернизацию видимых для клиента процессов и переход на цифровые рабочие процессы.



Сегодня восемьдесят процентов компаний уделяют серьезное внимание планированию, внедрению и отработке цифровой автоматизации процессов.

## Введение

Переход на цифровой бизнес — это не просто обязательное, а фундаментальное изменение. Роль процессов в переходе на цифровые технологии чрезвычайно важна, но ее часто недооценивают. В эпоху, когда клиенты активно пользуются цифровыми технологиями, компаниям приходится пересматривать инвестиции в автоматизацию процессов с учетом этих тектонических изменений. Без этого уже не получится привлечь, обслуживать и сохранять клиентов. Проще говоря, концепцию технологического совершенства необходимо строить на основании полного понимания тенденции перехода на цифровые технологии. Поэтому невозможно избежать модернизации процессов, видимых для клиента, и перехода на цифровые рабочие процессы.

Изменения настолько глубоки, что компания Forrester переименовала категорию управления бизнес-процессами (BPM) в цифровую автоматизацию процессов (DPA). Этот переход не только снижает затраты и повышает производительность работников, но еще и делает удовлетворенность клиентов и внедрение цифровых технологий основными факторами успеха. Вот почему очень важно сделать упор на эту область.

В июле 2017 года компания IBM привлекла Forrester Consulting к оценке процесса перехода с BPM на DPA. Для исследования темы компания Forrester провела онлайн-опрос 326 лиц, принимающих решения по переходу на цифровые технологии, по всему миру.

### ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

- › **Переход на цифровые технологии влечет за собой далеко идущие последствия для компаний.** В частности, приходится серьезно реформировать процессы, используемые как сотрудниками, так и клиентами, поэтому для удержания позиций компании вынуждены развивать свои инструменты и стратегии. Неудивительно, что согласно отчетам компаний их основной целью в рамках оптимизации процессов было не снижение расходов или повышение производительности, а переход на цифровые технологии и удовлетворенность клиентов.
- › **Переход на цифровую автоматизацию процессов (DPA) уже идет, хотя еще и очень далек от завершения.** Несмотря на то что всего 4 % компаний считают себя лидерами в части DPA, традиционных методов управления бизнес-процессами придерживаются менее 20 % опрошенных. Большинство компаний попадают в промежуточную категорию: они занимаются оценкой, планированием и внедрением изменений.
- › **Компании прилагают титанические усилия для повсеместного внедрения DPA.** Специалистам в области управления процессами приходится сталкиваться с технологическими, инфраструктурными, организационными и финансовыми проблемами. Иногда им не удается модернизировать работу целых отделов, например отделов маркетинга и обслуживания клиентов, и это огромная проблема для компаний, которые считают обслуживание клиентов своей первоочередной задачей.
- › **Автоматизация DPA одинаково выгодна как для компаний, так и для их клиентов.** Учитывая все сложности, компании никогда бы не стали прилагать усилия, не видя от них отдачи. Респонденты отмечают повышение уровня удовлетворенности клиентов (CX) уже на ранних этапах и прогнозируют рост показателей привлечения, удержания и лояльности, если работы будут продолжены.

# Переход на цифровые технологии влечет за собой радикальные изменения бизнес-процессов

Необходимость перехода на цифровые технологии заставила компании сместить направление работы по оптимизации процессов с традиционных мер экономии и наращивания производительности на повышение удовлетворенности заказчика и цифровые системы. Переход на новые цифровые бизнес-модели требует тщательной работы как над преобразованием процессов взаимодействия с клиентами, так и над переводом рабочих процессов в цифровую среду. Наше исследование показало, что:

- › **Переход на цифровые технологии привел к радикальному изменению процессов, используемых как сотрудниками, так и клиентами.** Сотрудники отмечают, что результатом стало упрощение взаимодействия (46 %) и повышение прозрачности внутренних процессов и информации (44 %). Однако изменились не только внутренние рабочие процессы. Переход на цифровые технологии облегчает доступ к данным клиентов в режиме реального времени (40 %) и повышает эффективность и прозрачность для клиентов (40 %), что очень важно в случае используемых клиентами процессов (см. рис. 1).

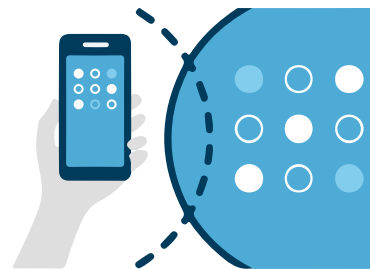


Рисунок 1

«Какое основное влияние на используемые сотрудниками/клиентами процессы оказал переход вашей организации на цифровые технологии (и взаимодействие друг с другом по различным каналам)?»

**46 %** Находящиеся в различных местах сотрудники легко могут работать друг с другом. Изменился характер нашей совместной работы в части реагирования на проблемы и их решение во всей экосистеме

**44 %** Повысилась прозрачность процессов для сотрудников и ускорился доступ к большому объему информации

**41 %** Расширенная аналитика, подключенная к нашей цифровой экосистеме, позволяет осуществлять предиктивное управление ключевыми процессами и взаимодействием

**39 %** Выполнение некоторых, всех или многих рутинных задач было автоматизировано, и благодаря снижению нагрузки сотрудники смогли сосредоточиться на клиентах

**40 %** Данные о ключевых процессах, связанных с клиентами, стали доступны в режиме реального времени

**40 %** Выполнявшиеся ранее вручную процессы автоматизированы, что повысило эффективность и прозрачность для клиентов

**39 %** Сотрудники получили цифровые инструменты, которые ускорили обслуживание клиентов

**39 %** Мы можем персонализировать взаимодействие и предложения для каждого клиента или группы клиентов

Данные предоставлены 326 лицами, принимающими решения в сфере перехода на цифровые технологии по всему миру  
Источник: исследование Forrester Consulting по заказу IBM, июль 2017 г.

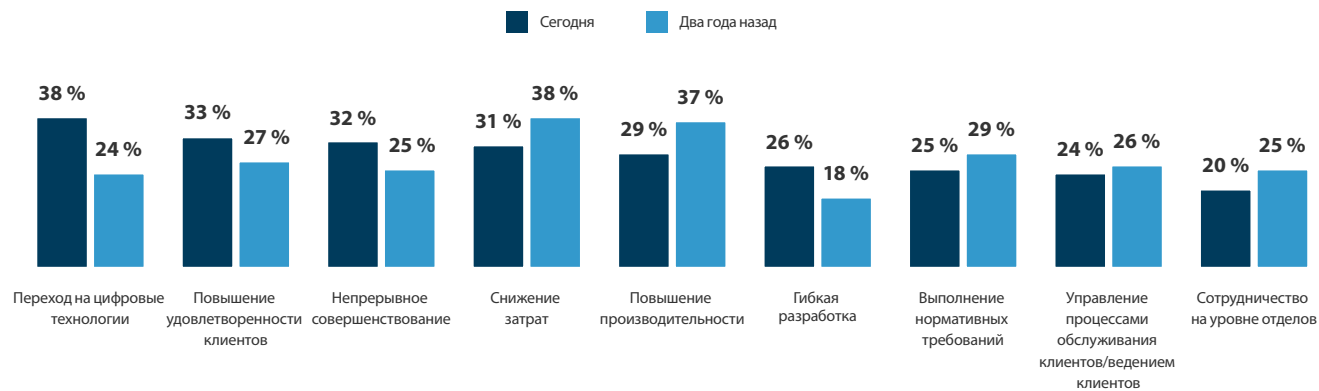
› **Для сохранения своих позиций компании внедряют средства автоматизации и централизованные базы данных**, поэтому с переходом на цифровые технологии пришлось развить и управление данными. Сорок шесть процентов компаний обладают инструментами разработки приложений для управления данными и процессами — то есть автоматизации тех задач, которые раньше официально выполнялись вручную. Кроме того, у 44 % есть централизованные базы данных, которые позволяют справляться с объемом данных основных процессов и скоростью их обновления.

› **Как следствие, ключевая роль в рамках оптимизации процессов перешла к цифровым технологиям и повышению удовлетворенности клиентов.** Можно с уверенностью говорить, что самым важным результатом перехода на цифровые технологии стало изменение стратегических целей оптимизации процессов. Сегодня тридцать восемь процентов компаний считают, что основной задачей оптимизации процессов является переход на цифровые технологии. Для сравнения, два года назад таких респондентов было всего 24 %. Аналогичным образом, повышение удовлетворенности клиентов сегодня является основной задачей 33 % компаний по сравнению с 27 % двумя годами ранее (см. рис. 2).

Сегодня переход на цифровые технологии и повышение удовлетворенности клиентов являются основными целями оптимизации процессов.

Рисунок 2

«Каково было основное направление вашей работы в области оптимизации процессов два года назад? Каково основное направление вашей работы в области оптимизации процессов сегодня?»



Данные предоставлены 326 лицами, принимающими решения в сфере перехода на цифровые технологии по всему миру  
 Источник: исследование Forrester Consulting по заказу IBM, июль 2017 г.

## Переход на цифровую автоматизацию процессов уже начался

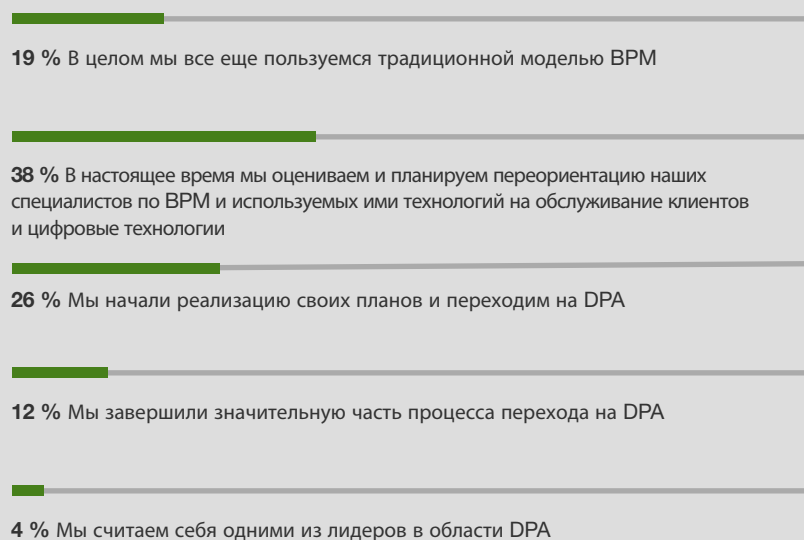
Всеобъемлющий переход на цифровые технологии вынудил большинство компаний отказаться от традиционной модели управления бизнес-процессами (BPM) в пользу более современной цифровой автоматизации процессов (DPA). Традиционное управление бизнес-процессами ориентировано в основном на оптимизацию невидимых для клиента процессов с целью снижения затрат. Для цифровой автоматизации процессов применяются те же базовые технологии, навыки и инвестиции, на которые опиралось управление бизнес-процессами, но акцент смещается в сторону клиентов, цифровых технологий, операций, экосистем и инноваций. Для облегчения перехода технология должна поддерживать все существующие функциональные требования BPM и в то же время обеспечивать быструю разработку приложений для существенного расширения участия заинтересованных лиц, повышения удовлетворенности пользователей на потребительском уровне и ускорения внедрения инноваций.

### НЕСМОТЯ НА ТО ЧТО ПЕРЕХОД НА DPA ЕЩЕ НАХОДИТСЯ НА НАЧАЛЬНЫХ ЭТАПАХ, ОРГАНИЗАЦИИ ТВЕРДО НАМЕРЕНЫ ЗАВЕРШИТЬ ЕГО

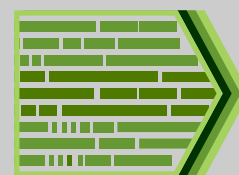
Хотя существенная часть компаний все еще находится на этапах планирования и внедрения, большинство предприятий движется в направлении DPA. Всего 19 % компаний остались верны традиционным моделям BPM, в то время как на противоположной стороне «шкалы» находятся только те 4 % компаний, которые считают себя лидерами в области DPA (см. рис. 3).

#### Рисунок 3

«Основываясь на определениях BPM и DPA, как бы вы охарактеризовали переход своей компании с BPM на DPA?»



Данные предоставлены 326 лицами, принимающими решения в сфере перехода на цифровые технологии по всему миру  
Источник: исследование Forrester Consulting по заказу IBM, июль 2017 г.



Большинство компаний выполняют переход с BPM на DPA: 38 % все еще находятся на этапах планирования, а еще 38 % уже начали процесс внедрения.

Как показало наше исследование, в большинстве компаний, находящихся в процессе перехода:

- › **Работы по управлению процессами в преобладающем числе случаев все еще находятся на начальных этапах.** В настоящий момент управление процессами и попытки автоматизации опираются в основном на базовую интеграцию внутренних процессов (49 %), облачную архитектуру (45 %) и инструменты для совместной работы (44 %). Однако более современные и специализированные решения, такие как общее хранилище данных для всех финансовых и операционных систем или глубокая интеграция с роботизированной автоматизацией процессов, применяются компаниями значительно реже.
- › **Разработка стратегий осуществляется централизованно, но реализация все еще осуществляется разобщенными усилиями.** Экосистема процессов чаще всего разделена по функциональным подразделениям, руководствующимся централизованно разработанной стратегией (45 %). Большинство компаний жестко секционируют технологии и знания по функциональным областям, таким как производство, руководствуясь при этом общекорпоративной стратегией. В то же время почти треть фирм могут похвастаться наличием единой платформы, управляемой на корпоративном уровне (32 %), а это значит, что эта меньшая часть находится впереди большинства.
- › **Мониторинг показателей свидетельствует о наличии преимуществ как для клиентов, так и для поставщиков.** Сорок четыре процента компаний оценивают эффективность внедрения цифровой автоматизации процессов по показателям снижения затрат. Учитывая внимание компаний к уровню удовлетворенности клиентов, неудивительно, что этот показатель является ключевым для 42 % респондентов. Эти оценки отражают понимание компаниями того факта, что клиенты получают выгоду от внедрения DPA. В частности, 53 % респондентов отмечают повышение эффективности и снижение затрат, а 50 % получили быстрый и легкий рост уровня удовлетворенности клиентов. Поставщики также чувствуют улучшения от DPA. Сорок четыре процента отмечают повышение эффективности управления материальными ресурсами между компаниями, а 42 % отметили повышение уровня удовлетворенности клиентов.

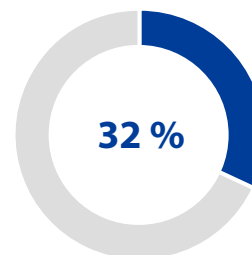
#### **В ТО ЖЕ ВРЕМЯ КОМПАНИИ СТОЛКИВАЮТСЯ С ПРОБЛЕМАМИ В ПОПЫТКАХ УЛУЧШИТЬ И АВТОМАТИЗИРОВАТЬ ПРОЦЕССЫ**

Внедрение цифровой автоматизации процессов не обходится без определенных проблем. В качестве основных сложностей приблизительно треть респондентов назвали интеграцию с устаревшими системами и болезненный выбор между централизованным подходом (стратегией) и отдельными бизнес-подразделениями или проектами (см. рис. 4). Также к наиболее часто встречающимся проблемам относят недостаточные инвестиции в технологии и ощущение чрезмерной дороговизны этих проектов. Более того, наше исследование показало, что:

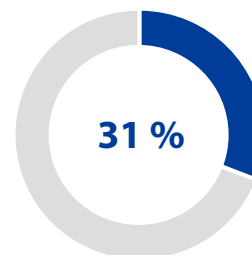
- › **Инструменты организации рабочих процессов могут являться помехой, а не решением проблем с управлением процессами.** В рамках опроса некоторые компании отметили, что эти «технологические решения» зачастую требуют слишком большого времени на внедрение (39 %), технологии не всегда успевают за изменениями предприятий (33 %), а комплектация и устройство платформ и инструментов не всегда охватывают все необходимые задачи (33 %). Это вполне очевидный признак того, что для перехода на цифровые технологии требуются надежные и гибкие инструменты, поддерживающие быструю и циклическую разработку.
- › **Существует множество пробелов, и автоматизация DPA не охватывает определенные сферы бизнеса.** Это особенно касается тех сфер, которые зачастую влияют на клиентов. Важно отметить, что в 34 % компаний в стороне остаются отделы маркетинга, а в 31 % компаний та же участь постигает отделы обслуживания клиентов. Это серьезная проблема, учитывая то, что DPA в первую очередь должна быть направлена на повышение удовлетворенности клиентов. Настоящий переход на цифровые технологии требует видимости и прозрачности всех бизнес-процессов. Если какие-либо области оставить без изменений, то полноценно завершить процесс автоматизации DPA не получится.

**Рисунок 4**

«Каковы основные трудности, с которыми приходится сталкиваться при оптимизации бизнес-процессов?»



Сложность интеграции с устаревшими системами или замены этих систем



Болезненный выбор между централизованным подходом (стратегией) и ориентацией на отдельные бизнес-подразделения или проекты

#### **Другие ключевые сложности:**

- Двадцать девять процентов отмечают недостаточный объем инвестиций в технологии
- Двадцать восемь процентов считают, что столкнутся, или сталкиваются с чрезмерной дороговизной проектов, связанных с оптимизацией процессов

Данные предоставлены 326 лицами, принимающими решения в сфере перехода на цифровые технологии по всему миру  
Источник: исследование Forrester Consulting по заказу IBM, июль 2017 г.

# Дальнейшая автоматизация дает компаниям существенные преимущества

Несмотря на сложности, компании видят улучшения и выгоду для бизнеса. Конечно, многие еще находятся в процессе перехода, но стратегические инициативы и правильный набор инструментов помогают им двигаться вперед.

## ЦИФРОВАЯ АВТОМАТИЗАЦИЯ ПРОЦЕССОВ ПРОДОЛЖАЕТ СОВЕРШЕНСТВОВАТЬСЯ БЛАГОДАРЯ ПОДХОДЯЩИМ ИНСТРУМЕНТАМ

Наше исследование показало, что:

- › **Улучшения DPA касаются клиентов и бизнес-процессов.** За счет связывания этих усилий с важными бизнес-инициативами (81 % в процессе планирования, реализации или расширения), разработки уникальных методов воздействия на клиентов, охватывающих различные каналы (82 % в процессе планирования, реализации или расширения), и применения принципов ориентированного на клиентов подхода к разработкам (77 % в процессе планирования, реализации или расширения) компании делают все необходимые шаги к улучшению процессов (см. рис. 5).
- › **Аналитика и простая интеграция являются важнейшими факторами для инструментов DPA.** Однако в этом компаниям не обойтись без помощи. Для успеха им требуются подходящие инструменты, возможности которых применимы на практике. Для этих компаний наиболее полезной функцией инструмента DPA является интеграция с существующими источниками данных (36 %). Примерно треть компаний отмечают, что при работе с инструментами для перехода на DPA очень важна качественная аналитическая платформа (32 %).

Рисунок 5

«Подумайте о всех действиях, которые может предпринять ваша организация для повышения эффективности работ по изменению процессов. Выберите наилучший ответ в каждой строке».



Данные предоставлены 326 лицами, принимающими решения в сфере перехода на цифровые технологии по всему миру  
Источник: исследование Forrester Consulting по заказу IBM, июль 2017 г.



Связь с бизнес-инициативами и внедрение систем повышения удовлетворенности клиентов, охватывающих различные каналы, являются основными задачами работ по улучшению процессов.



## ДРА ОБЕСПЕЧИВАЕТ КОММЕРЧЕСКУЮ ВЫГОДУ СЕЙЧАС И В БУДУЩЕМ

Результаты исследований показывают, что:

- › **ДРА позволяет снизить затраты и повысить удовлетворенность клиентов уже на ранних этапах.** Несмотря на то что снижение затрат уже не является основной целью цифровой автоматизации процессов, на ранних этапах выгода достигается именно в этой области. Фактически, почти половина респондентов отметили, самым явным результатом работ по автоматизации стало снижение затрат на внутренние процессы (см. рис. 6). В то же время большая ориентированность на клиентов тоже принесла свои плоды: 41 % компаний заявили, что системы ДРА позволили им повысить удовлетворенность клиентов.
- › **В пределах 24 месяцев ожидается повышение показателей удержания и лояльности клиентов.** Компании, которые продолжают внедрение ДРА, в долгосрочной перспективе ожидают не только некоторого дополнительного снижения затрат (51 %) и повышения удовлетворенности клиентов (46 %), но и других улучшений. Сорок четыре процента ожидают повышения эффективности удержания и привлечения клиентов, а сорок один процент ожидают роста лояльности. Все эти признаки можно считать положительными, поскольку они свидетельствуют о том, что специалисты в сфере бизнес-процессов понимают важность отношений с клиентами. Если целью ДРА является повышение удовлетворенности клиентов, компании должны следить за тем, чтобы их усилия в конечном счете были полезны для клиентов.

### Рисунок 6

«В какой области текущие работы по автоматизации процессов наиболее сильно повлияли на коммерческую деятельность вашей компании?»

«Какой результат автоматизации процессов вы ожидаете через 18–24 месяца?»



Данные предоставлены 326 лицами, принимающими решения в сфере перехода на цифровые технологии по всему миру  
Источник: исследование Forrester Consulting по заказу IBM, июль 2017 г.



Процент компаний, акцентировавших внимание на клиентах, которым автоматизация ДРА принесла пользу сейчас и принесет в ближайшем будущем.

# Ключевые рекомендации

Переход на цифровые технологии преобразил компании. По результатам глубокого анализа компаний, которые в настоящее время осуществляют переход с традиционной модели управления бизнес-процессами (BPM) на более ориентированную на клиентов цифровую автоматизацию процессов (DPA), Forrester может дать несколько важных рекомендаций:



## **Переход на цифровые технологии следует рассматривать как стратегический процесс.**

В отличие от технологических инициатив, результат которых зачастую можно оценивать по снижению затрат, комплексные стратегии, такие как переход на цифровые технологии, зачастую выходят за рамки конкретных технологий и организаций. В ходе реализации таких инициатив следует в первую очередь обращать внимание на результаты для бизнеса и ориентированность на клиента. Только определив эти целевые результаты можно начинать поиск технических решений.



**Разработайте подходящие показатели коммерческого успеха.** Будьте готовы оценивать новые результаты по-новому. Сделайте упор на показатели, которые характеризуют способность завоевывать, обслуживать и удерживать клиентов. Удовлетворенность клиентов, показатели цикла взаимодействия с клиентом, индекс потребительской лояльности и, конечно же, доход — вот потенциальные факторы успеха.<sup>1</sup>



**Не забывайте отслеживать и снижение затрат.** Хотя основные задачи сместились в сторону перехода на цифровые технологии и повышения удовлетворенности клиентов, работу по снижению затрат это не отменяет. Собственно говоря, эти две задачи станут эффективным фактором снижения затрат и позволят ускорить работу с клиентами и сделать ее более прозрачной.



**Будьте готовы автоматизировать множество процессов.** Одной из основных сложностей на пути перехода на цифровые технологии является автоматизация длинного «хвоста» выполняемых вручную процессов. Зачастую выявление таких процессов является сложной задачей, для решения которой требуется тесное сотрудничество с бизнесом. Для этого необходимо использовать инструменты для быстрой разработки, основанные на концепции минимального написания кода, которые обеспечивают более полное участие пользователей со стороны бизнеса.

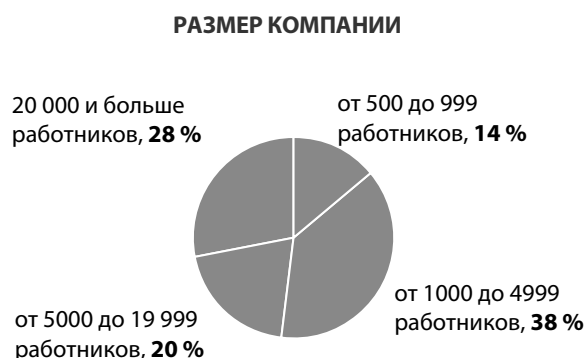
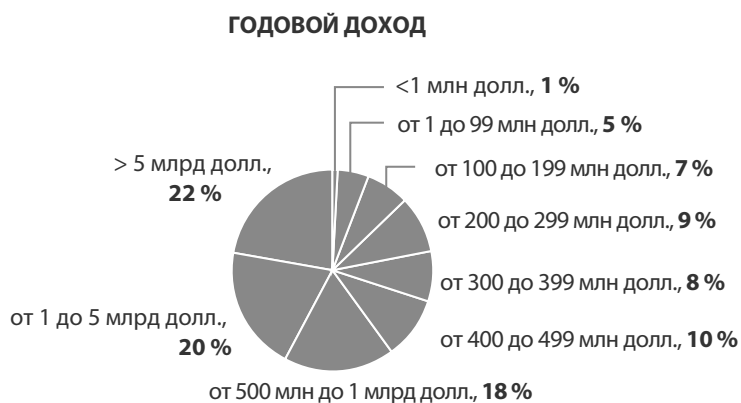
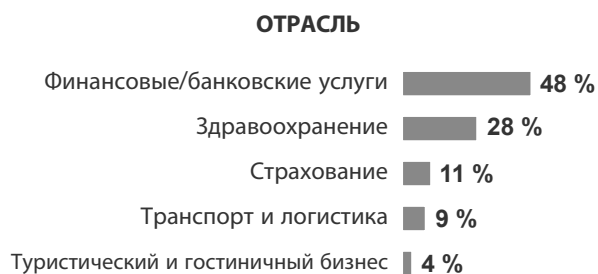
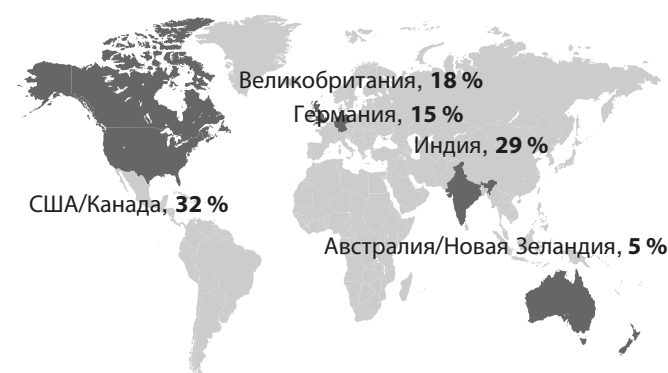


**Не стоит делать каких-то допущений в отношении технологий.** Вы пользуетесь технологиями DPA для реализации этих инициатив? Автоматизация процессов с использованием роботов? Разработка с применением концепции минимального написания кода? Ответом на эти и многие другие технологии может быть «да». Не стоит полагать, что какое-то одно техническое решение удовлетворит все нужды вашей организации после перехода на цифровые технологии. Вам придется применять много разных технологий в соответствующие моменты времени.

## Приложение А. Методика

В этом исследовании компания Forrester провела онлайн-опрос 326 лиц, принимающих решения по переходу на цифровые технологии, из США, Великобритании, Германии, Индии, Австралии и Новой Зеландии с целью исследовать вопрос цифровой автоматизации процессов. В опросе принимали участие менеджеры, директора, вице-президенты и высшее руководство компаний из сфер финансовых услуг, здравоохранения, страхования, транспорта и туризма (гостиничного бизнеса). Участникам задавали вопросы об эффективности процессов и стратегиях перехода на цифровые технологии. Респондентам было предложено вознаграждение в качестве компенсации за время, уделенное ответам на вопросы. Исследование началось в июне 2017 года и завершилось в июле 2017 года.

## Приложение В. Демография и данные



Данные предоставлены 326 лицами, принимающими решения в сфере перехода на цифровые технологии  
Источник: исследование Forrester Consulting по заказу IBM, июль 2017 г.

## Приложение С. Дополнительные материалы

### МАТЕРИАЛЫ FORRESTER RESEARCH ПО ТЕМЕ

“Traditional BPM Gives Way To Digital Process Automation” (Традиционная модель BPM уступает место цифровой автоматизации процессов), Forrester Research, Inc., 24 февраля 2017 г.

“How To Succeed At Process Automation In A Digital World” (Как успешно автоматизировать процессы в мире цифровых технологий), Forrester Research, Inc., 26 октября 2016 г.

“Crafting A Strategic Plan For Digital Automation” (Разработка стратегического плана цифровой автоматизации), Forrester Research, Inc., 15 февраля 2017 г.

## Приложение D. Примечания

<sup>1</sup> Net Promoter and NPS являются зарегистрированными знаками обслуживания, а Net Promoter Score является знаком обслуживания компаний Bain & Company, Inc., Satmetrix, Inc. и Fred Reichheld.