

Un innovativo white
paper di Forrester Consulting
commissionato da IBM

Novembre 2017

Eccellenza dei processi nell'era digitale del cliente

La transizione dalla gestione dei processi
aziendali all'automazione dei processi digitali

Indice

- 1 Sommario esecutivo
- 2 La trasformazione digitale crea cambiamenti radicali per i processi aziendali
- 4 La transizione all'automazione dei processi digitali è iniziata
- 6 Man mano che continuano ad automatizzarsi, le aziende scoprono vantaggi fondamentali
- 8 Indicazioni fondamentali
- 9 Appendice

Responsabile del progetto:

Rachel Linthwaite,
Market Impact Consultant

Ha contribuito alle ricerche:

gruppo di ricerca Application
Development & Delivery
di Forrester

INFORMAZIONI SU FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting offre servizi di consulenza basati su ricerche indipendenti e oggettive per aiutare i leader a ottenere risultati eccellenti nelle aziende in cui operano. Tramite i servizi di Forrester Consulting, il cui ambito va da brevi sessioni sulla strategia da seguire a progetti personalizzati, i clienti possono entrare in rapporto diretto con i nostri analisti che applicano i risultati di ricerche approfondite agli specifici problemi a cui le loro aziende devono far fronte. Per ulteriori informazioni visitare forrester.com/consulting.

© 2017, Forrester Research, Inc. Tutti i diritti riservati. È tassativamente vietata la riproduzione non autorizzata. Le informazioni sono basate sulle migliori risorse disponibili. Le opinioni espresse rispecchiano le valutazioni compiute al momento e sono soggette a modifiche. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar e Total Economic Impact sono marchi di Forrester Research, Inc. Tutti gli altri marchi sono di proprietà delle rispettive società. Per informazioni supplementari, andare a forrester.com. [1-13TTM5X]



Una visione convincente per l'eccellenza dei processi trasforma i processi rivolti al cliente e digitalizza i processi operativi.



L'80% delle aziende oggi si concentra sulla pianificazione, l'implementazione o il perfezionamento dell'automazione dei processi digitali.

Sommario esecutivo

Il passaggio al digital business non è solo necessario: si tratta di un cambiamento fondamentale. Il ruolo del processo nella trasformazione digitale è determinante, ma spesso trascurato. Per acquisire, servire e fidelizzare i clienti in questa era digitale del cliente, le aziende devono ridefinire i propri investimenti nell'automazione dei processi tenendo conto di questo cambiamento. Una visione convincente per l'eccellenza dei processi deve semplicemente comprendere questa trasformazione digitale, trasformando in tal modo i processi rivolti al cliente e digitalizzando i processi operativi.

Il cambiamento è così profondo che Forrester ha ribattezzato la categoria da Gestione dei processi aziendali (Business Process Management, BPM) ad Automazione dei processi digitali (Digital Process Automation, DPA). Questo cambiamento, pur continuando a ridurre i costi e a incrementare la produttività dei dipendenti, pone come principali fattori di successo l'esperienza del cliente e la trasformazione digitale. Questo rappresenta un potente e necessario spostamento dell'attenzione.

Nel luglio 2017 IBM ha incaricato Forrester Consulting di valutare la transizione delle aziende da BPM a DPA. Forrester ha condotto un sondaggio online a cui hanno partecipato 326 responsabili decisionali sulla trasformazione digitale a livello globale, per esplorare questo argomento.

RISULTATI CHIAVE

- › **La trasformazione digitale ha forti ripercussioni nelle aziende.** Il passaggio al digitale ha causato cambiamenti di vasta portata ai processi sia dei dipendenti che dei clienti, imponendo alle aziende di sviluppare i propri strumenti e le proprie strategie per rimanere al passo. Di conseguenza, le aziende indicano come loro priorità nell'impegno al miglioramento del processo la trasformazione digitale e l'esperienza del cliente, senza che ciò significhi riduzione dei costi e della produttività.
- › **La transizione alla DPA è in corso, anche se per molti si tratta ancora della fase iniziale del processo.** Sebbene solo il 4% delle aziende si consideri all'avanguardia in termini di DPA e meno del 20% sia ancora concentrato sulla BPM tradizionale, la maggior parte si trova a metà strada tra la valutazione, la pianificazione e l'implementazione delle modifiche.
- › **Le aziende hanno difficoltà a implementare la DPA in maniera omogenea.** Durante l'implementazione, i professionisti del processo devono affrontare sfide tecnologiche, infrastrutturali, organizzative e finanziarie. A volte durante questi sforzi non riescono a toccare interi reparti, come il marketing e il servizio clienti; un problema cruciale per le aziende che vedono nei clienti il loro obiettivo principale.
- › **La DPA si traduce in valore per clienti e aziende.** Considerando le difficoltà che incontrano, le aziende non insisterebbero se non prevedessero di ricavarne vantaggi. Gli intervistati riferiscono una migliore customer experience (CX) già in questa prima fase, e prevedono in futuro un aumento dell'acquisizione, della fidelizzazione e della lealtà dei clienti se si proseguirà in questi sforzi.

La trasformazione digitale crea cambiamenti radicali per i processi aziendali

L'inevitabilità della trasformazione digitale ha spinto le aziende a incentrare i propri sforzi per il miglioramento dei processi, invece che sui risparmi e sulle misure di produttività tradizionali, sul miglioramento delle esperienze digitali e dei clienti. Il passaggio a nuovi modelli aziendali digitali richiede quindi una profonda attenzione sia alla trasformazione dei processi rivolti al cliente che alla digitalizzazione dei processi operativi. I risultati dello studio mostrano quanto segue:

- › **Sia i processi dei dipendenti che quelli dei clienti hanno subito cambiamenti radicali come conseguenza di questo passaggio al digitale.** Internamente, i dipendenti hanno riscontrato una semplificazione della collaborazione (46%) e una maggiore trasparenza dei processi e delle informazioni interni (44%) come risultato della trasformazione digitale nelle organizzazioni. Ma non sono cambiati solo i processi operativi interni. La trasformazione digitale influisce anche sulla semplicità nel disporre dei dati dei clienti in tempo reale (40%) e sulla maggiore efficienza e trasparenza per i clienti (40%), aspetti notevoli dei processi dei clienti (vedere Figura 1).

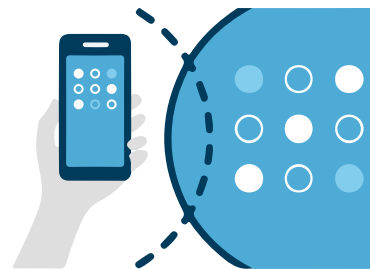
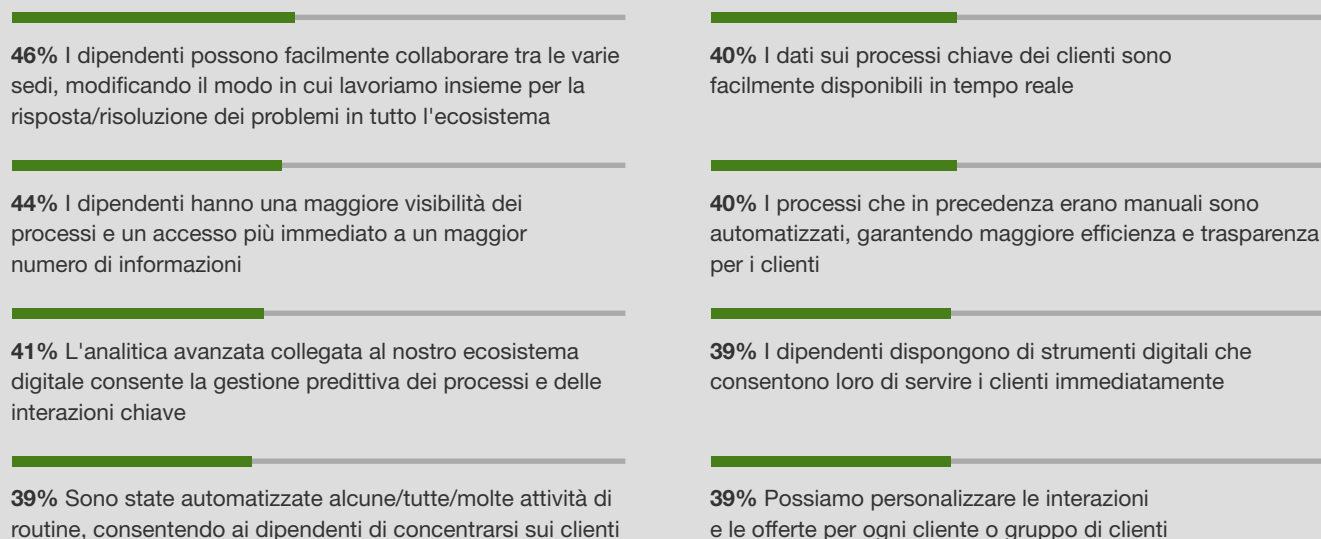


Figura 1

“Quali sono le principali modalità mediante le quali la trasformazione digitale nella vostra organizzazione (e l’impegno reciproco attraverso canali diversi) ha avuto un impatto sui processi dei vostri dipendenti/clienti?”



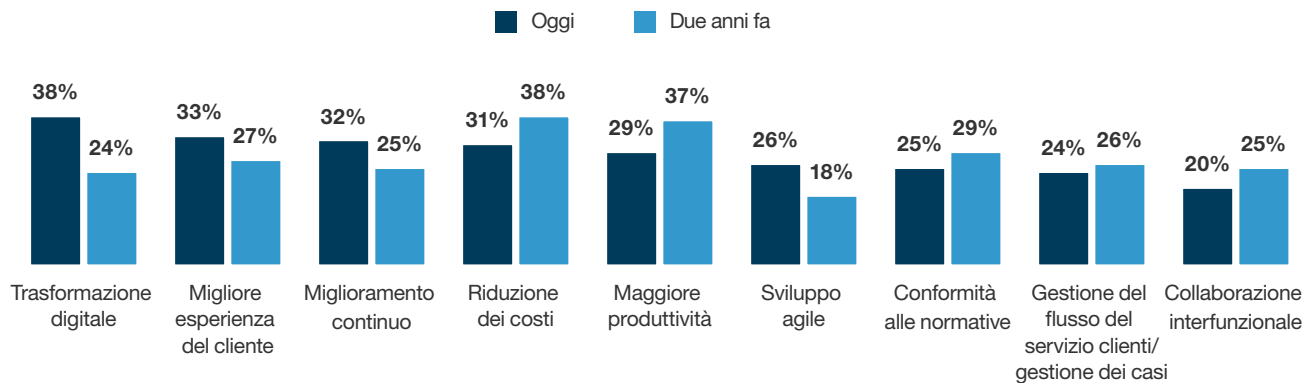
Base: 326 responsabili decisionali globali nel settore della trasformazione digitale
Fonte: uno studio di Forrester Consulting commissionato da IBM, luglio 2017.

- › **Per tenersi al passo, le aziende adottano strumenti di automazione e database centralizzati.** Come conseguenza di questo cambiamento, anche la gestione dei dati ha dovuto evolversi. Il 46% delle aziende dispone di strumenti che sviluppano applicazioni per gestire dati e processi tradizionalmente manuali. Inoltre, il 44% dispone di database centralizzati appositamente predisposti per tenersi al passo con il volume e la velocità dei dati dei loro processi principali.
- › **Di conseguenza, il miglioramento dei processi ha spostato l'attenzione sulla trasformazione digitale e ha migliorato la CX.** Si può dire, però, che il risultato più importante di questa trasformazione digitale consista nel fatto che sono cambiati gli obiettivi finali di miglioramento dei processi. Il 38% delle aziende afferma che oggi l'obiettivo principale dell'impegno volto al miglioramento dei processi è rappresentato dalla trasformazione digitale, rispetto al 24% appena di due anni fa. Analogamente, oggi il miglioramento della CX è l'obiettivo principale per il 33% delle aziende, rispetto al 27% di due anni fa (vedere Figura 2).

Attualmente la trasformazione digitale e l'esperienza del cliente sono al centro del miglioramento dei processi.

Figura 2

“Qual è stato l'obiettivo principale dei vostri sforzi di miglioramento del processo due anni fa?
Qual è l'obiettivo principale dei vostri sforzi di miglioramento dei processi oggi?”



Base: 326 responsabili decisionali globali nel settore della trasformazione digitale
Fonte: uno studio di Forrester Consulting commissionato da IBM, luglio 2017.

La transizione all'automazione dei processi digitali è iniziata

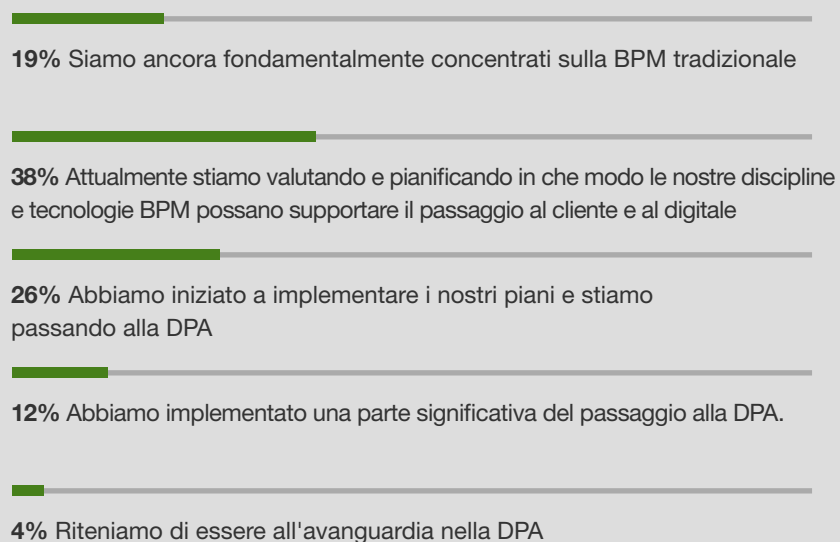
Questo pervasivo cambiamento digitale ha costretto la maggior parte delle aziende ad abbandonare la tradizionale gestione dei processi aziendali (BPM) per una più moderna automazione dei processi digitali (DPA). Tradizionalmente, la gestione dei processi aziendali si è concentrata prima di tutto sull'ottimizzazione dei processi di back-office per ridurre i costi. La DPA utilizza tecnologie, competenze e investimenti sottostanti uguali a quelli che supportavano la BPM, ma sposta l'attenzione su clienti, esperienze digitali, operazioni, ecosistemi e innovazione. Per supportare questo cambiamento, la tecnologia deve sostenere tutti i requisiti funzionali della BPM esistenti, consentendo allo stesso tempo lo sviluppo rapido delle applicazioni con una maggiore partecipazione delle parti interessate aziendali, esperienze utente di livello consumer e la rapida innovazione che i clienti richiedono.

ANCHE SE SONO ANCORA ALL'INIZIO DELLA TRANSIZIONE, LE ORGANIZZAZIONI STANNO PUNTANDO RISOLUTAMENTE VERSO LA DPA

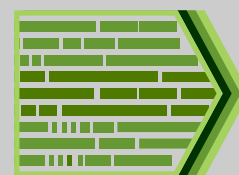
Sebbene le aziende siano perlopiù ancora nella fase di pianificazione e implementazione, la maggior parte di esse punta decisamente verso la DPA. Solo il 19% è ancora concentrato sulla BPM tradizionale, mentre all'estremo opposto, solo il 4% si ritiene all'avanguardia nella DPA (vedere Figura 3).

Figura 3

“In base alla definizione data per BPM e DPA, come definireste il passaggio della vostra azienda da BPM a DPA?”



Base: 326 responsabili decisionali globali nel settore della trasformazione digitale
Fonte: uno studio di Forrester Consulting commissionato da IBM, luglio 2017.



La maggior parte delle aziende sta passando da BPM a DPA: il 38% è ancora in fase di pianificazione, mentre un altro 38% è in fase di implementazione.

Il nostro studio ha rilevato che per la maggior parte di queste aziende che attualmente affrontano il processo di cambiamento:

› **Gli sforzi di gestione dei processi sono ancora in gran parte elementari.**

Le attuali attività di automazione e gestione dei processi sono supportate principalmente dall'integrazione back-end basilare (49%), dall'architettura basata su cloud (45%) e da strumenti di collaborazione (44%). Tuttavia, le capacità più avanzate e specializzate, come un content repository comune in tutti i sistemi finanziari e operativi o una profonda integrazione con l'automazione dei processi robotici, sono meno spesso utilizzate da queste aziende.

› **La strategia è sviluppata centralmente, ma l'esecuzione è ancora a comparti stagni.** L'ecosistema di processo è per lo più organizzato per funzione, con una strategia sviluppata a livello centrale (45%). Questa maggioranza concentra le proprie tecnologie e competenze per aree funzionali, come la produzione, pur mantenendo una strategia aziendale, sebbene quasi un terzo delle aziende vanta una piattaforma unificata gestita a livello aziendale (32%), il che indica che questa coorte minore è più avanti della maggioranza.

› **Il monitoraggio delle metriche mostra vantaggi sia per i clienti che per i venditori.** Il 54% delle aziende afferma di misurare il valore del proprio impegno verso la DPA tramite metriche di riduzione dei costi. Non sorprende che, data l'attenzione delle aziende alla customer experience, i punteggi di CX siano anche un indicatore chiave per il 42% di esse. Da questi punteggi, le organizzazioni sanno che i loro clienti stanno traendo vantaggi da questi sforzi verso la DPA. In particolare, il 53% riscontra un miglioramento dell'efficienza e una riduzione dei costi e il 50% rileva esperienze del cliente veloci e senza difficoltà. Anche i fornitori hanno ottenuto miglioramenti dalla DPA. Il 45% riscontra una migliore efficienza nella gestione dei magazzini tra le aziende, mentre il 42% rileva un miglioramento dei punteggi di CX.

LE AZIENDE PERÒ CONTINUANO A SCONTRARSI CON LE DIFFICOLTÀ DEL MIGLIORAMENTO E DELL'AUTOMATIZZAZIONE DEI PROCESSI.

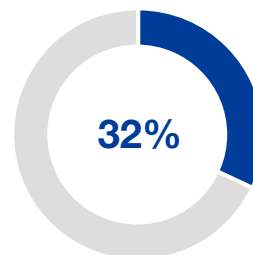
L'implementazione della DPA non è priva di problemi. Circa un terzo rileva come le sfide principali siano l'integrazione con i sistemi legacy e la lotta tra un approccio/strategia centralizzati e un orientamento centrato sulla singola business unit o il singolo progetto (vedere Figura 4). Tra i problemi principali vengono citate anche la mancanza di investimenti nella tecnologia e la percezione che tali progetti siano troppo costosi. I risultati dello studio mostrano inoltre che:

› **Gli strumenti del flusso di lavoro che si propongono come soluzioni del processo possono in realtà intralciarlo.** Alcune aziende intervistate affermano che l'implementazione di queste "soluzioni di processo" richiede spesso troppo tempo (39%), la tecnologia non è sempre al passo con i cambiamenti aziendali (33%) e le piattaforme e gli strumenti non sono sempre allestiti o progettati per coprire tutte le applicazioni necessarie (33%). Questo è un chiaro segnale che la trasformazione digitale sarà resa possibile da strumenti robusti e flessibili, che supportino uno sviluppo rapido e iterativo.

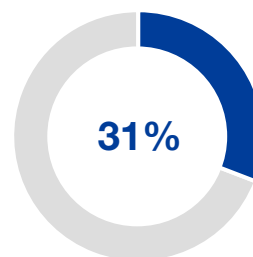
› **Esistono grandi lacune, in quanto la DPA non riesce a toccare determinate aree aziendali.** I settori aziendali che spesso interagiscono con i clienti sono ancora in gran parte non raggiunti dalla DPA. In particolare, il 34% delle aziende afferma che i propri reparti marketing sono esclusi da questo progresso, e la stessa cosa vale per l'assistenza ai clienti nel 31% delle aziende. Questo è un problema, considerando che l'obiettivo principale della DPA è diventato il miglioramento della CX. La vera trasformazione digitale richiede visibilità e trasparenza in tutti i processi aziendali. Se queste aree non vengono toccate, il processo della DPA è intrinsecamente incompleto.

Figura 4

“Quali sono i principali problemi del miglioramento dei processi aziendali?”



Complessità di integrazione e/o sostituzione di sistemi legacy critici



Lotta tra un approccio/strategia centralizzato/a e un orientamento centrato sulla singola business unit o il singolo progetto

Altri problemi principali:

- 29%, mancanza di investimenti in tecnologie chiave
- 28%, percezione o esperienza del costo eccessivo dei progetti di processo

Base: 326 responsabili decisionali globali nel settore della trasformazione digitale
Fonte: uno studio di Forrester Consulting commissionato da IBM, luglio 2017.

Man mano che si continuano ad automatizzare, le aziende scoprono i vantaggi fondamentali

Nonostante le difficoltà, le aziende stanno realizzando miglioramenti e valore aziendale. Molte di loro possono essere ancora in fase di transizione, ma stanno in effetti procedendo, con l'aiuto di iniziative strategiche e con l'ausilio di una serie di strumenti adeguati.

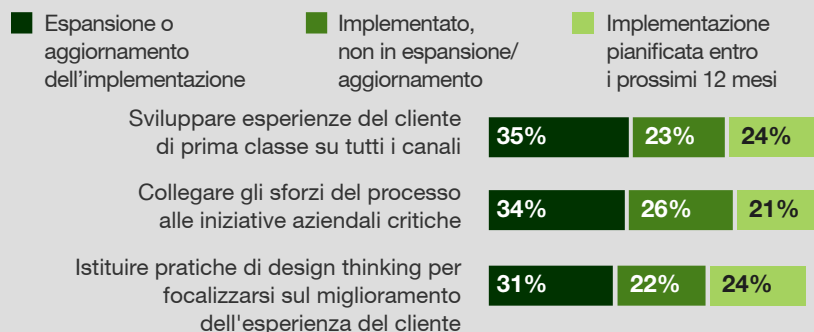
L'AUTOMAZIONE DEI PROCESSI DIGITALI CONTINUA A MIGLIORARE CON L'AUTO DI STRUMENTI ADEGUATI

I risultati dello studio mostrano quanto segue:

- › **I miglioramenti della DPA si concentrano sui processi aziendali e sui clienti.** Collegando questi sforzi a importanti iniziative di business (81% pianificazione, implementazione o espansione), progettando eccezionali esperienze di clienti cross-channel (82% pianificazione, implementazione o espansione) e impiegando principi di design thinking orientati al cliente (77% pianificazione, implementazione o espansione), le aziende stanno compiendo i passi necessari per il miglioramento dei processi (vedere Figura 5).
- › **L'analisi e la facile integrazione sono fondamentali per gli strumenti della DPA.** Ma le aziende non possono farlo da sole. Per riuscire, le organizzazioni hanno bisogno di strumenti adeguati con capacità applicabili. Per queste organizzazioni, l'integrazione con le fonti di dati esistenti delle aziende è lo strumento di realizzazione della DPA più utile (36%). Circa un terzo delle aziende apprezza inoltre una solida piattaforma di analisi quando utilizza strumenti che aiutano nella transizione alla DPA (32%).

Figura 5

“Pensate a tutte le azioni che la vostra organizzazione potrebbe intraprendere per migliorare i vostri sforzi di processo. Selezionate la migliore risposta per riga”.



Base: 326 responsabili decisionali globali nel settore della trasformazione digitale
Fonte: uno studio di Forrester Consulting commissionato da IBM, luglio 2017.



I collegamenti con le iniziative aziendali e l'adozione della CX cross-channel sono l'obiettivo principale dell'impegno nel miglioramento dei processi.

LA DPA OFFRE VANTAGGI AZIENDALI IMMEDIATI E FUTURI

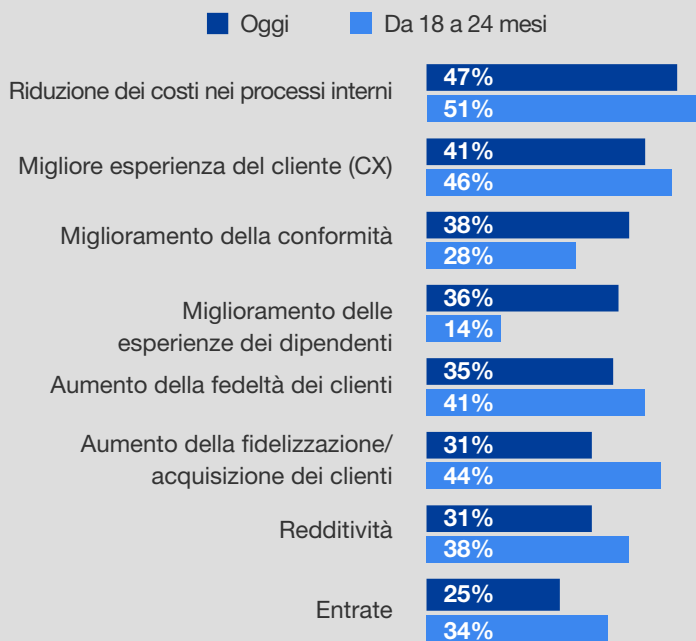
I risultati degli studi lo hanno dimostrato:

- › **I primi successi della DPA sono stati percepiti nella riduzione dei costi e nel miglioramento della CX.** Sebbene l'obiettivo primario dell'automazione dei processi digitali si sia allontanato dal puro risparmio sui costi, è in quest'area che sono ancora rilevati i primi benefici. Infatti, quasi la metà degli intervistati afferma che il maggiore impatto aziendale che hanno visto come risultato dei loro sforzi di automazione è la riduzione dei costi dei processi interni (vedere Figura 6). Ma anche la transizione orientata al cliente ha dato i suoi frutti: il 41% delle aziende afferma di aver visto miglioramenti nella customer experience con la DPA.
- › **Si prevede un aumento della fidelizzazione e della lealtà dei clienti entro 24 mesi.** Successivamente, le aziende che continuano il loro impegno per la DPA prevedono non solo un aumento in termini di riduzioni dei costi (51%) e miglioramento della CX (46%), ma anche benefici aggiuntivi. Il 44% prevede un aumento della fidelizzazione e dell'acquisizione dei clienti, mentre il 41% si aspetta una maggiore fidelizzazione dei clienti. Questi sono tutti buoni segnali, in quanto indicano che i professionisti dei processi aziendali comprendono che il cliente è fondamentale. Se l'obiettivo della DPA è migliorare la CX, le aziende devono assicurarsi che i loro sforzi siano, in ultima analisi, a beneficio in primo luogo e soprattutto del cliente.

Figura 6

“Dove avete visto il maggiore impatto aziendale nella vostra organizzazione degli attuali sforzi di automazione dei processi?”

“Secondo voi, quale sarà l'impatto aziendale dell'automazione di processo tra 18-24 mesi?”



Base: 326 responsabili decisionali globali nel settore della trasformazione digitale
Fonte: uno studio di Forrester Consulting commissionato da IBM, luglio 2017.



La percentuale di aziende che ha aumentato l'attenzione al cliente si riflette nei vantaggi della DPA ora e nel prossimo futuro.

Indicazioni fondamentali

Il passaggio al digitale ha rappresentato un impulso alla trasformazione per le aziende. Il sondaggio approfondito svolto da Forrester sulle aziende che stanno attualmente passando dalla BPM tradizionale a una DPA più incentrata sul cliente ha permesso di sviluppare numerose raccomandazioni importanti:



Approcciatevi in maniera strategica alla trasformazione digitale. A differenza delle iniziative puramente tecnologiche, il cui successo può spesso essere misurato in termini di riduzione dei costi, strategie di ampio respiro come la trasformazione digitale oltrepassano i confini tecnologici e organizzativi. Guidate queste iniziative con un occhio ai risultati aziendali, e in particolare a quelli orientati al cliente. Solo quando questi risultati si saranno stabilizzati, potrete iniziare a indirizzarvi verso soluzioni tecnologiche.



Stabilite adeguate metriche di successo aziendale. Preparatevi a misurare i nuovi risultati con modalità nuove. Concentratevi su metriche che misurano la capacità di acquisire, servire e fidelizzare i clienti. La soddisfazione del cliente, la valutazione dell'esperienza del cliente, i Net Promoter Score e, naturalmente, la generazione di reddito sono tutti potenziali fattori di successo da misurare.¹



Misurate anche la riduzione dei costi. Mentre gli elementi chiave sono orientati alla trasformazione digitale e all'esperienza del cliente, ciò non preclude in alcun modo la riduzione dei costi. In realtà, le due cose procederanno di pari passo, poiché le efficienze che riducono i costi si traducono spesso in esperienze più immediate e trasparenti per i clienti.



Preparatevi ad automatizzare molti processi. Una delle principali difficoltà della trasformazione digitale è l'automazione di una lunga serie di processi manuali. Sono spesso difficili da individuare e richiedono una profonda collaborazione con l'azienda. Al fine di soddisfare questa esigenza, adottate strumenti rapidi di sviluppo low-code, che consentano una più profonda partecipazione da parte degli utenti aziendali.

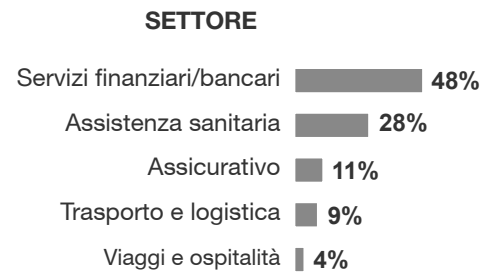
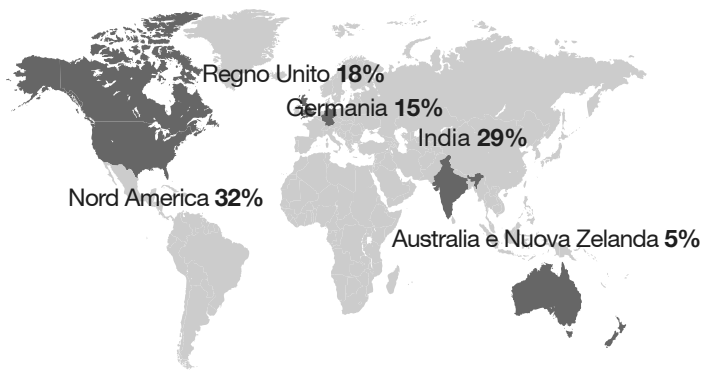


Non fate ipotesi di tecnologia. Sfruttate le tecnologie delle DPA per attuare queste iniziative? Automazione dei processi robotici? Sviluppo low-code? La risposta a tutte queste e a molti altri elementi tecnologici potrebbe essere "sì". Non date per scontato che una singola soluzione tecnologica soddisfi le esigenze della vostra organizzazione trasformata digitalmente. Serviranno molte e diverse tecnologie applicate al momento giusto.

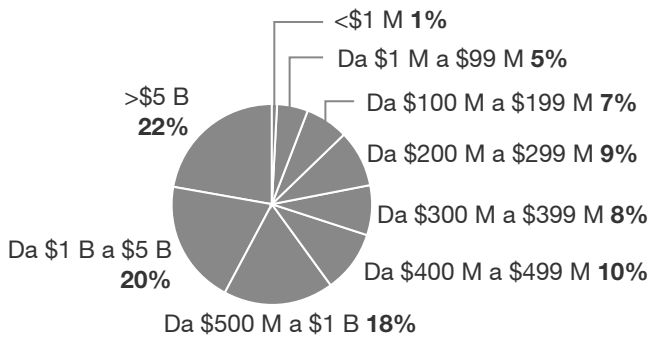
Appendice A: Metodologia

Ai fini di questo studio, Forrester ha condotto un sondaggio online fra 326 responsabili decisionali sulla trasformazione digitale in Stati Uniti, Regno Unito, Germania, India, Australia e Nuova Zelanda, per esplorare l'automazione dei processi digitali. I partecipanti al sondaggio includevano manager, direttori, vicepresidenti e amministratori delegati nei settori dei servizi finanziari, dell'assistenza sanitaria, delle assicurazioni, dei trasporti e di viaggi/ospitalità. Le domande poste ai partecipanti concernevano l'efficienza dei processi e le strategie di trasformazione digitale. Agli intervistati è stato offerto un incentivo come ringraziamento per il tempo dedicato al sondaggio. Lo studio è iniziato nel giugno 2017 e si è concluso nel luglio 2017.

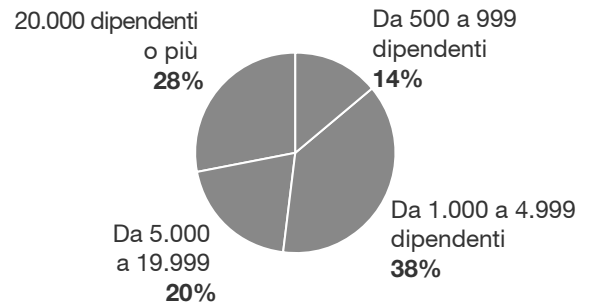
Appendice B: Dati demografici e di altra natura



FATTURATO ANNUO



DIMENSIONI AZIENDA



Base: 326 responsabili decisionali nel settore della trasformazione digitale
 Fonte: uno studio di Forrester Consulting commissionato da IBM, luglio 2017

Appendice C. Materiale supplementare

RICERCHE CORRELATE CONDOTTE DA FORRESTER

“Traditional BPM Gives Way To Digital Process Automation,” Forrester Research, Inc., 24 febbraio 2017.

“How To Succeed At Process Automation In A Digital World,” Forrester Research, Inc., 26 ottobre 2016.

“Crafting A Strategic Plan For Digital Automation,” Forrester Research, Inc., 15 febbraio 2017

Appendice D. Note finali

¹ Net Promoter e NPS sono marchi di servizio registrati e Net Promoter Score è un marchio di servizio di Bain & Company, Inc., Satmetrix, Inc. e Fred Reichheld.