

Artykuł Forrester Consulting z zakresu przywództwa innowacyjnego, opracowany na zlecenie IBM

Listopad 2017

# Doskonałość procesu w erze cyfrowej klienta

Przejście od zarządzania procesami biznesowymi do cyfrowej automatyzacji procesów

# Spis treści

- 1 Streszczenie sprawozdania
- 2 Cyfrowa transformacja zapewnia spektakularne zmiany w procesach biznesowych
- 4 Rozpoczęło się przejście do cyfrowej automatyzacji procesów
- 6 Kontynuowanie automatyzacji zapewnia firmom ogromne korzyści
- 8 Kluczowe zalecenia
- 9 Dodatek

**Dyrektor Projektu:** Rachel Linthwaite, konsultant ds. wpływu na rynek

**Badania wspierające:** grupa badawcza Forrester ds. zastosowań, rozwoju i dostaw

## INFORMACJE O FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting świadczy niezależnie, obiektywne i oparte na badaniach usługi konsultingowe, które pomagają liderom odnosić sukcesy w swoich organizacjach. Zakres oferowanych usług jest szeroki - począwszy od krótkich sesji strategicznych do w pełni dostosowanych do indywidualnych potrzeb projektów. Dzięki usługom konsultingowym Forrester Consulting możesz kontaktować się bezpośrednio z analitykami, którzy wykorzystują profesjonalną wiedzę do rozwiązywania specyficznych dla twojej firmy wyzwań biznesowych. Więcej informacji podano na stronie [forrester.com/consulting](https://forrester.com/consulting).

© 2017, Forrester Research, Inc. Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane kopiowanie jest surowo zabronione. Informacje są oparte na najlepszych dostępnych źródłach. Opinie odzwierciedlają osąd w danym momencie i mogą ulec zmianie. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar oraz Total Economic Impact są znakami towarowymi Forrester Research, Inc. Wszystkie pozostałe znaki handlowe są własnością odpowiednich firm. Dodatkowe informacje podano na stronie [forrester.com](https://forrester.com). [1-13TTM5X]



Przekonująca  
wizja doskonałości  
procesów to  
transformacja  
procesów  
ukierunkowanych na  
klienta i digitalizacja  
procesów  
operacyjnych.



Obecnie 80% firm  
koncentruje się  
na planowaniu,  
wdrażaniu lub  
doskonaleniu  
cyfrowej  
automatyzacji  
procesów.

## Streszczenie sprawozdania

Przejęcie do działalności w wymiarze cyfrowym to nie tylko imperatyw - to fundamentalna zmiana. Rola procesu w transformacji cyfrowej jest kluczowa, ale często niedostrzegana. Aby zdobywać, obsługiwać i zatrzymywać klientów w obecnej, cyfrowej erze ukierunkowania na klienta, firmy muszą przeformułować swoje inwestycje w automatyzację procesów mając na uwadze tę przemianę. Mówiąc wprost, przekonująca wizja doskonałości procesów musi obejmować cyfrową transformację, zmieniając w ten sposób procesy ukierunkowane na klienta i digitalizując procesy operacyjne.

Zmiana jest tak głęboka, że Forrester zmienił nazwę kategorii z zarządzania procesami biznesowymi (BPM) na cyfrową automatyzację procesów (DPA). Ta zmiana, przy jednoczesnym obniżaniu kosztów i zwiększaniu produktywności pracowników, kładzie nacisk na doświadczenia klientów i cyfrową transformację jako główne czynniki sukcesu. Jest to ogromna i konieczna zmiana orientacji.

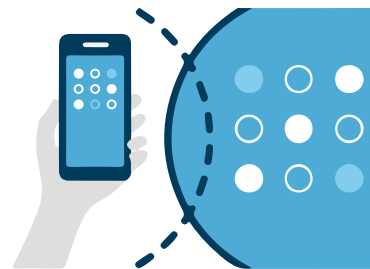
W lipcu 2017 IBM zlecił Forrester Consulting przeprowadzenie oceny przejścia firm z BPM na DPA. W celu głębszego zbadania tego tematu, Forrester przeprowadził ankietę internetową, w której wzięło udział 326 osób podejmujących decyzje dotyczące globalnej transformacji cyfrowej.

### KLUCZOWE WNIOSKI

- › **Transformacja cyfrowa ma ogromne konsekwencje dla przedsiębiorstw.** Skutkiem przejścia na technologię cyfrową jest szeroki zakres zmian w procesach dotyczących pracowników i obsługi klientów, co wymaga od firm, aby mogły one nadążać za postępem, dostosowania narzędzi i strategii. W rezultacie, firmy zgłaszają, że w swoich dążeniach mających na celu doskonalenie procesów koncentrują się głównie na transformacji cyfrowej i doświadczeniach klientów, a nie na obniżaniu kosztów lubi wydajności.
- › **Przejęcie do DPA jest w toku, chociaż wiele firm znajduje się na wczesnym etapie przemian.** Pomimo że tylko 4% firm uważa, iż wyprzedzają ten trend w kwestii DPA, to mniej niż 20% nadal koncentruje się na tradycyjnym BPM. Większość firm plasuje się gdzieś pośrodku, oceniając, planując i wprowadzając zmiany.
- › **Firmy mają trudności z wdrożeniem DPA we wszystkich dziedzinach.** Specjaliści ds. procesów stoją przed wyzwaniami związanymi z technologią, infrastrukturą, organizacją i finansami. Czasami nie udaje im się objąć zmianami całych działów, takich jak marketing i obsługa klienta; stanowi to krytyczny problem w przypadku firm, które plasują w centrum uwagi klientów.
- › **DPA przynosi korzyści zarówno klientom, jak i firmom.** Biorąc pod uwagę bariery, firmy nie należałyby na te zmiany, gdyby nie odnotowywały zwrotu z podejmowanych wysiłków. Respondenci zgłaszają poprawę doświadczeń klientów (CX) we wczesnej fazie podejmowanych działań i przewidują zwiększenie wskaźnika pozyskiwania, utrzymania i lojalności klientów podczas kolejnych etapów - jeśli działania te będą kontynuowane.

# Transformacja cyfrowa zapewnia spektakularne zmiany w procesach biznesowych

Imperatyw transformacji cyfrowej spowodował, że w podejmowanych przez firmy działaniach zmierzających do poprawy procesów nastąpiło przeniesienie punktu ciężkości z koncentracji na oszczędnościach i środkach zwiększających produktywność w kierunku poprawy doświadczeń klientów i technologii cyfrowych. Przejście na nowe cyfrowe modele biznesowe wymaga zatem skoncentrowania się na transformacji procesów ukierunkowanych na klienta i digitalizacji procesów operacyjnych. Nasze badanie wykazało, że:



- › **Wskutek przesunięcia w kierunku cyfryzacji, zarówno w procesach dotyczących pracowników jak i obsługi klientów nastąpiły fundamentalne zmiany.** Wewnątrz firm, pracownicy doświadczyli ułatwień w zakresie współpracy (46%) oraz większej przejrzystości wewnętrznych procesów i informacji (44%). Ale zmieniły się nie tylko wewnętrzne procesy operacyjne. Transformacja cyfrowa wpływa również na łatwość dostępu do danych klientów w czasie rzeczywistym (40%) oraz wyższą wydajność i zapewnienie większej przejrzystości dla klientów (40%), a więc istotne aspekty procesów związanych z obsługą klientów (patrz Rysunek 1).

## Rysunek 1

„W jaki sposób transformacja cyfrowa w Twojej organizacji (i nawiązywanie współpracy między różnymi kanałami) wpłynęła na procesy pracowników/ klientów?”

**46%** Pracownicy w różnych lokalizacjach mogą bez problemu współpracować ze sobą, zmieniając sposób, w jaki podejmujemy wspólne działania w celu rozwiązywania problemów w całym ekosystemie

**44%** Pracownicy mają lepszy wgląd w procesy i szerszy bezpośredni dostęp do większej ilości informacji

**41%** Zaawansowane analizy związane z naszym cyfrowym ekosystemem pozwalają na predykcyjne zarządzanie kluczowymi procesami i interakcjami

**39%** Niektóre/ wszystkie/ liczne rutynowe zadania zostały zautomatyzowane, co pozwala pracownikom skupić się na klientach

**40%** Dane o kluczowych procesach klientów są łatwo dostępne w czasie rzeczywistym

**40%** Procesy do tej pory wykonywane ręcznie teraz są zautomatyzowane, co zapewnia większą efektywność i przejrzystość dla klientów

**39%** Pracownicy mają narzędzia cyfrowe, umożliwiające obsługę klientów w każdym momencie

**39%** Możemy personalizować interakcje i oferty dla każdego klienta lub grupy klientów

Podstawa: 326 decydentów transformacji cyfrowej

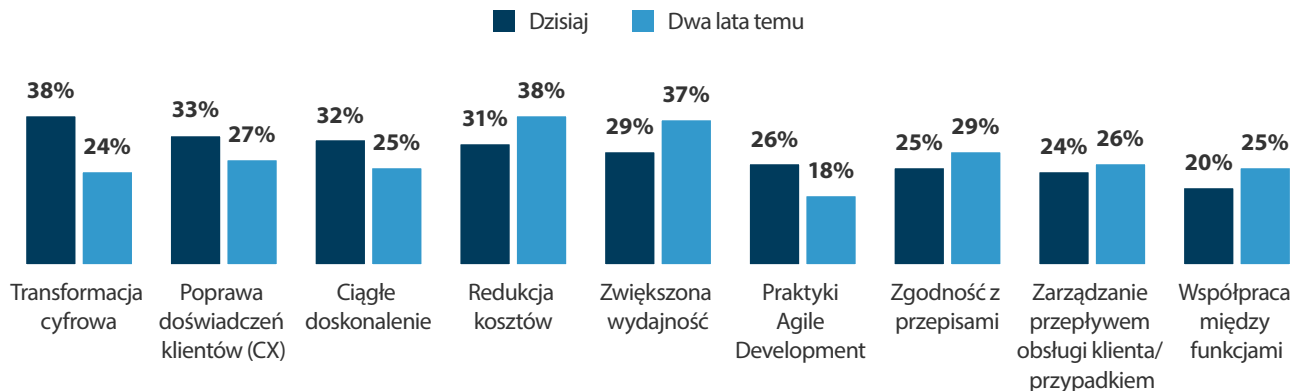
Źródło: Badanie przeprowadzone przez Forrester Consulting na zlecenie IBM, lipiec 2017

- › **Aby nadążyć za postępem, firmy dostosowują narzędzia automatyzacji i scentralizowane bazy danych.** W wyniku tych zmian musiała również nastąpić ewolucja zarządzania danymi. 46% firm dysponuje narzędziami do tworzenia aplikacji przeznaczonych do zarządzania danymi i procesami, co do niedawna wykonywano w zasadzie ręcznie. Ponadto 44% firm dokonało scentralizowania baz danych, aby nadążyć za ilością i szybkością danych w swoich podstawowych procesach.
- › **W związku z tym działania w zakresie doskonalenia procesów zaczęły koncentrować się wokół transformacji cyfrowej i zwiększenia wskaźnika CX.** Można jednak bezpiecznie stwierdzić, że najważniejszym skutkiem tej cyfrowej transformacji jest zmiana ostatecznych celów w zakresie doskonalenia procesów. 38% firm twierdzi, że głównym celem ich wysiłków na rzecz doskonalenia procesów jest dziś transformacja cyfrowa; dwa lata temu odsetek ten wynosił zaledwie 24%. Podobnie, poprawa CX jest obecnie głównym celem dla 33% firm, w porównaniu do 27% dwa lata temu (patrz Rysunek 2).

Dzisiaj głównym celem poprawy procesów są transformacja cyfrowa i budowanie pozytywnych doświadczeń klientów.

Rysunek 2

„Na czym przede wszystkim koncentrowały się Twoje działania w zakresie usprawniania procesów przed dwoma laty? Na czym dzisiaj koncentrują się Twoje działania w zakresie doskonalenia procesów?”



Podstawa: 326 decydentów transformacji cyfrowej

Źródło: Badanie przeprowadzone przez Forrester Consulting na zlecenie IBM, lipiec 2017

# Rozpoczęło się przejście do cyfrowej automatyzacji procesów

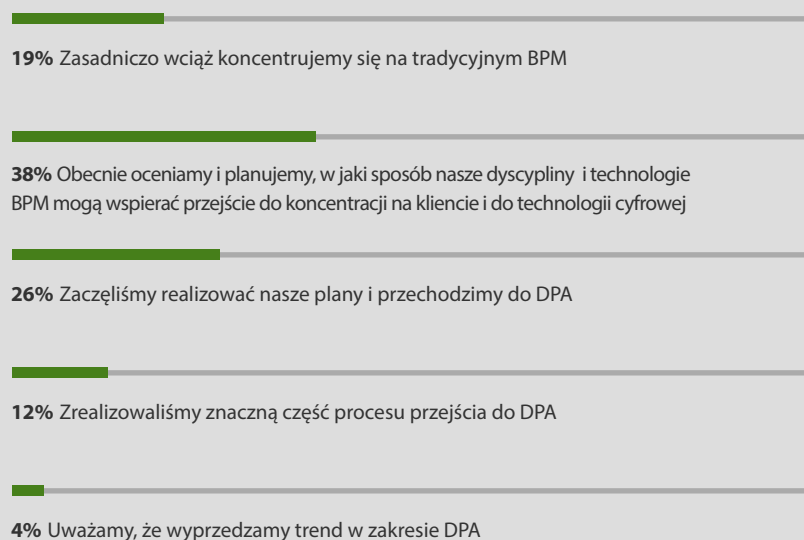
Ta potężna cyfrowa zmiana zmusiła większość firm do odejścia od tradycyjnego zarządzania procesami biznesowymi (BPM) w kierunku nowocześniejszej cyfrowej automatyzacji procesów (DPA). Tradycyjnie zarządzanie procesami biznesowymi koncentrowało się głównie na optymalizacji procesów zaplecza administracyjnego w celu obniżenia kosztów. DPA wykorzystuje te same podstawowe technologie, umiejętności i inwestycje, które wspierały BPM, ale przenosi uwagę na klientów, doświadczenia cyfrowe, operacje, ekosystemy i innowacje. Aby wesprzeć tę zmianę, technologia musi obsługiwać wszystkie istniejące wymagania funkcjonalne BPM, umożliwiając jednocześnie szybki rozwój aplikacji przy znacznie większym udziale interesariuszy biznesowych, budowanie doświadczeń użytkowników na poziomie konsumenckim i szybkie wprowadzanie innowacji, których oczekują klienci.

## POMIMO WCZESNEGO ETAPU TRANSFORMACJI, ORGANIZACJE ZDECYDOWANIE ZMIERZAJĄ W KIERUNKU DPA

Chociaż większość firm nadal znajduje się w fazie planowania i wdrażania, większość z nich zmierza w stronę DPA. Tylko 19% nadal koncentruje się na tradycyjnym BPM, z drugiej strony jednak zaledwie 4% firm twierdzi, że wyprzedza trend w kwestii DPA (zob. Rysunek 3).

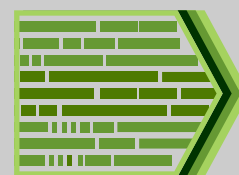
### Rysunek 3

„W oparciu o definicję podaną dla BPM i DPA, jak scharakteryzował(a)byś przejście swojej firmy z BPM do DPA?”



Podstawa: 326 decydentów transformacji cyfrowej

Źródło: Badanie przeprowadzone przez Forrester Consulting na zlecenie IBM, lipiec 2017



Większość firm przechodzi z BPM do DPA: 38% jest nadal w fazie planowania, a kolejne 38% w fazie wdrażania.

Nasze badanie wykazało, że w przypadku większości firm, które obecnie dokonują tej zmiany:

- › **Działania związane z zarządzaniem procesami są nadal w dużej mierze prowadzone w podstawowym zakresie.** Bieżące zarządzanie procesami i automatyzacja są wspierane głównie przez podstawową integrację back-end (49%), architekturę opartą na chmurze (45%) i narzędzia do współpracy (44%). Bardziej zaawansowane i wyspecjalizowane możliwości, takie jak wspólne repozytorium treści we wszystkich systemach finansowych i operacyjnych lub głęboka integracja ze zrobotyzowaną automatyzacją procesów, są rzadziej wdrażane przez te firmy.
- › **Strategia jest opracowywana centralnie, ale podejście do wykonania jest nadal konserwatywne.** Ekosystem procesów jest w większości uporządkowany według funkcji z opracowaną centralnie strategią (45%). Większość ta koncentruje się na technologiach i ekspertyzach w obszarach funkcjonalnych, takich jak produkcja, przy jednoczesnym stosowaniu ogólnofirmowej strategii. Jednakże prawie jedna trzecia firm szczeni się posiadaniem ujednoliconej platformy zarządzanej na poziomie korporacyjnym (32%), co wskazuje, że ta mniej liczna kohorta znajduje się na bardziej zaawansowanym etapie niż większość.
- › **Monitorowanie wskaźników zapewnia korzyści zarówno dla klientów, jak i dostawców.** 54% firm twierdzi, że wartość swoich działań w kierunku DPA Metrics mierzy za pomocą mierników redukcji kosztów. Nic dziwi zatem że, uwzględniając fakt koncentracji firm na budowaniu pozytywnych doświadczeń klientów, dla 42% firm wyniki CX stanowią również kluczowe wskaźniki. Na podstawie tych wskaźników organizacje wnioskuje, że działania podejmowane w kierunku DPA przynoszą korzyści klientom. W szczególności 53% respondentów dostrzega poprawę efektywności i redukcję kosztów, a 50% obserwuje szybkie i sprawne budowanie pozytywnych doświadczeń klientów. Dostawcy również odczuwają pozytywne zmiany płynące z DPA. 45% dostrzega lepszą efektywność zarządzania zasobami między firmami, podczas gdy 42% widzi poprawę wskaźników CX.

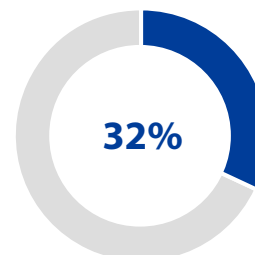
#### JEDNAKŻE PODEJMUJĄC DZIAŁANIA W ZAKRESIE DOSKONALENIA I AUTOMATYZACJI FIRMY NADAL NAPOTYKAJĄ PROBLEMY Z PROCESAMI

Implementacja DPA nie jest pozbawiona wyzwań. Mniej więcej jedna trzecia zgłasza, że kluczowymi wyzwaniami są integracja ze starszymi systemami oraz zmagania między scentralizowanym podejściem/ strategią a koncentracją na indywidualnej jednostce biznesowej lub projekcie (patrz Rysunek 4). Jako główne problemy są również wymieniane brak inwestycji w technologię i przekonanie, że projekty te są zbyt drogie. Ponadto nasze badanie wykazało, że:

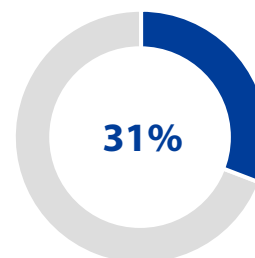
- › **Narzędzia przepływu pracy, które uważane są za rozwiązania procesowe, mogą w rzeczywistości stanowić przeszkodę.** Wiele firm biorących udział w ankiecie twierdzi, że wdrażanie tych „rozwiązań procesowych” często zajmuje zbyt wiele czasu (39%), technologia nie zawsze nadąża za zmianami biznesowymi (33%), a platformy i narzędzia nie zawsze są projektowane lub zestawiane w pakietach z myślą o wszystkich niezbędnych zastosowaniach (33%). Jest to wyraźny znak, że transformację cyfrową mogą umożliwić solidne i elastyczne narzędzia, które wspierają szybki, iteracyjny proces rozwoju.
- › **Istnieją poważne luki, ponieważ DPA nie obejmuje pewnych obszarów biznesowych.** Obszary działalności, które często dotyczą klientów, są nadal w dużej mierze nienaruszone przez DPA. W szczególności, 34% firm twierdzi, że postęp ten nie obejmuje działów marketingu, a w 31% firm nie dotyczy działów obsługi klientów. Jest to problem, biorąc pod uwagę fakt, że główny nacisk w zakresie DPA przesunął się na doskonalenie CX. Prawdziwa cyfrowa transformacja wymaga widoczności i przejrzystości we wszystkich procesach biznesowych. Jeśli obszary te są nietknięte, proces DPA jest z natury niepełny.

Rysunek 4

„Jakie są kluczowe wyzwania w zakresie doskonalenia procesów biznesowych?”



Złożoność integracji z istniejącymi systemami o znaczeniu krytycznym lub złożoność ich wymiany



Zmagania związane ze scentralizowanym podejściem/ strategią w porównaniu z podejściem indywidualnym do jednostki biznesowej lub projektu

#### Inne kluczowe wyzwania:

- 29%, brak kluczowych inwestycji technologicznych
- 28%, percepcja lub doświadczenie, że projekty procesowe kosztują zbyt wiele

Podstawa: 326 decydentów transformacji cyfrowej

Źródło: Badanie przeprowadzone przez Forrester Consulting na zlecenie IBM, lipiec 2017

# Firmy czerpią istotne korzyści dzięki kontynuowaniu automatyzacji

Pomimo wyzwań, firmy odczuwają poprawę i podniesienie wartości działalności biznesowej. Wiele firm może nadal być na etapie przemian, ale z pomocą strategicznych inicjatyw i odpowiedniego zestawu narzędzi następuje w nich widoczny postęp.

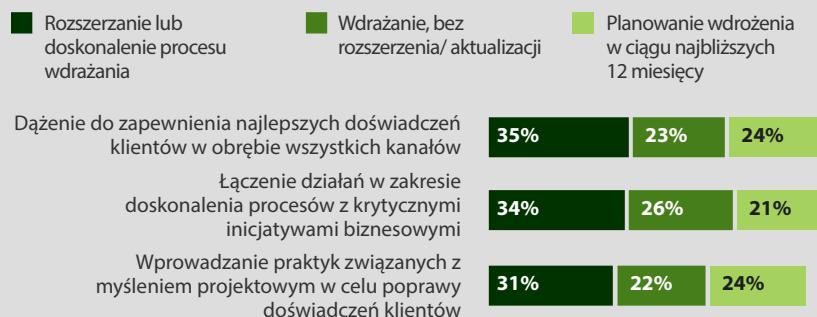
## PRZY ZASTOSOWANIU WŁAŚCIWYCH NARZĘDZI NASTĘPUJE STAŁE DOSKONALENIE AUTOMATYZACJI PROCESÓW CYFROWYCH

Nasze badanie wykazało, że:

- › **Doskonalenie DPA koncentruje się na klientach i procesach biznesowych.** Łącząc te wysiłki z ważnymi inicjatywami biznesowymi (81% planuje, wdraża lub rozszerza), projektowaniem wyjątkowych międzykanałowych doświadczeń klientów (82% planuje, wdraża lub rozszerza) i stosowaniem zorientowanych na klienta zasad myślenia projektowego (77% planuje, wdraża lub rozszerza), firmy podejmują niezbędne kroki w kierunku usprawnienia procesu (zob. Rysunek 5).
- › **Krytycznie istotnymi cechami narzędzi DPA są właściwości analityczne i możliwość łatwej integracji.** Firmy jednak nie są w stanie dokonać tego samodzielnie. Aby odnieść sukces, organizacje potrzebują odpowiednich narzędzi charakteryzujących się określonymi możliwościami. Dla organizacji tych integracja z istniejącymi źródłami danych firm stanowi najbardziej użyteczną funkcję narzędzia DPA (36%). Stosując narzędzia pomocne w procesie przechodzenia do DPA, około jedna trzecia firm docenia również posiadanie silnej platformy analitycznej (32%).

Rysunek 5

„Pomyśl o wszystkich działaniach, które Twoja organizacja może podjąć, aby wesprzeć Twoje dążenia zmierzające do ulepszania procesów. Wybierz najlepszą odpowiedź w każdym wierszu.”



Podstawa: 326 decydentów transformacji cyfrowej  
Źródło: Badanie przeprowadzone przez Forrester Consulting na zlecenie IBM, lipiec 2017



Połączenia z inicjatywami biznesowymi i kultywowanie międzykanałowego CX są głównym celem działań mających na celu doskonalenie procesów.



## DPA ZAPEWNIĄ KORZYŚCI BIZNESOWE TERAZ I W PRZYSZŁOŚCI

Wyniki badania pokazały, że:

- › **Wczesne sukcesy DPA mają wpływ na redukcję kosztów i poprawę CX.**  
Pomimo że główny cel automatyzacji procesów cyfrowych został przesunięty z obszaru oszczędności, można i tu zaobserwować wczesne korzyści. W rzeczywistości prawie połowa respondentów twierdzi, że największy wpływ na biznes, jaki zaobserwowali w wyniku działań związanych z automatyzacją, to redukcja kosztów w procesach wewnętrznych (zob. Rysunek 6). Ale podjęcie działań skoncentrowanych na kliencie również przyniosło efekty: 41% firm twierdzi, że zauważyło iż DPA przyczyniło się do poprawy doświadczeń klientów.
- › **Oczekiwane zwiększenie wskaźników retencji i lojalności klientów w ciągu 24 miesięcy.** Idąc dalej, firmy, które kontynuują starania w zakresie DPA, spodziewają się nie tylko istotnej poprawy w redukcji kosztów (51%) i poprawy CX (46%), ale również dodatkowych korzyści. 44% przewiduje wzrost retencji i przejścia klientów, podczas gdy 41% spodziewa się większej lojalności klientów. Są to dobre znaki, ponieważ wskazują, że specjaliści od procesów biznesowych rozumieją, jak krytyczne znaczenie ma klient. Jeśli celem DPA jest poprawa CX, firmy muszą zapewnić, że podejmowane przez nie działania są w ostatecznym rozrachunku korzystne dla klienta.

Rysunek 6

„Gdzie dostrzegasz największy wpływ bieżących działań mających na celu automatyzację procesów na działalność biznesową w Twojej organizacji?”

„Jaki wpływ, według Ciebie, będzie miała automatyzacja procesów na działalność biznesową w ciągu następných 18 do 24 miesięcy?”



Podstawa: 326 decydentów transformacji cyfrowej

Źródło: Badanie przeprowadzone przez Forrester Consulting na zlecenie IBM, lipiec 2017



Procent firm, które w większym stopniu skoncentrowały się na kliencie, znajduje odzwierciedlenie w korzyściach z DPA w chwili obecnej oraz w niedalekiej przyszłości.

# Kluczowe zalecenia

Przekształcenia cyfrowe zapewniają transformację działalności firm. Na podstawie przeprowadzonego przez Forrester wnikliwego badania firm, które obecnie przechodzą z tradycyjnego BPM do bardziej ukierunkowanego na klienta DPA, opracowano kilka ważnych zaleceń:



## **Należy przyjąć strategiczne podejście do transformacji cyfrowej.**

W przeciwieństwie do inicjatyw podyktowanych technologią, gdzie sukces można często mierzyć obniżeniem kosztów, szeroko zakrojone strategie, takie jak cyfryzacja, przekraczają granice technologiczne i organizacyjne. Inicjatywy te należy realizować z myślą o wynikach ukierunkowanych na działalność biznesową, a w szczególności na klientów. Dopiero po osiągnięciu tych wyników należy zacząć szukać rozwiązań technologicznych.



**Należy określić odpowiednie wskaźniki sukcesu firmy.** Należy przygotować się na mierzenie nowych wyników nowymi metodami. Niezbędne jest skoncentrowanie się na wskaźnikach, które mierzą zdolność pozyskiwania, obsługi i utrzymania klientów. Zadowolenie klienta, wskaźniki dotyczące doświadczeń klienta (customer journey), wskaźnik lojalności klientów (Net Promoter Scores) i oczywiście generowanie przychodów to potencjalne czynniki sukcesu, które należy zmierzyć.<sup>1</sup>



**Należy również mierzyć redukcję kosztów.** Pomimo, że następuje przesunięcie podstawowych wyznaczników w kierunku transformacji cyfrowej i doświadczeń klientów, w żaden sposób nie wyklucza to redukcji kosztów. W rzeczywistości obie te metody idą w parze, ponieważ efektywność, która obniża koszty, często prowadzi do lepszych i bardziej przejrzystych doświadczeń klientów.



**Należy przygotować się do zautomatyzowania wielu procesów.** Jednym z kluczowych wyzwań transformacji cyfrowej jest zautomatyzowanie wielu procesów ręcznych. Często są one trudne do odnalezienia i wymagają głębokiej relacji partnerskiej z firmą. Aby sprostać temu zapotrzebowaniu, należy zastosować szybkie narzędzia programistyczne low-code, które umożliwiają bardziej intensywne uczestnictwo ze strony użytkowników biznesowych.

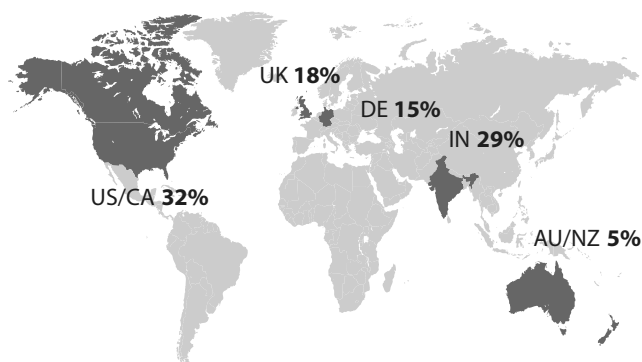


**Nie należy robić założeń technologicznych.** Czy firma korzysta z technologii DPA, aby sterować tymi inicjatywami? Automatyzacją procesu robotycznego? Pracami związanymi z aplikacjami low-code? Odpowiedź dotycząca tych i wielu innych technologii może być twierdząca. Nie należy zakładać, że jedno rozwiązanie technologiczne zaspokoi wszystkie potrzeby organizacji po transformacji cyfrowej. Będzie to wiele różnych rozwiązań technologicznych zastosowanych we właściwym czasie.

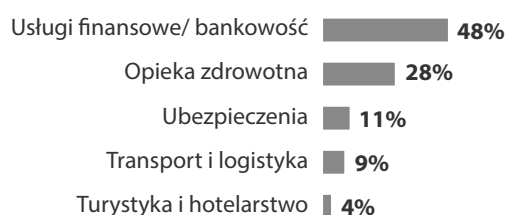
## Dodatek A: Metodologia

Aby zbadać automatyzację procesów cyfrowych, Forrester przeprowadził ankietę internetową wśród 326 osób podejmujących decyzje w zakresie cyfrowej transformacji w USA, Wielkiej Brytanii, Niemczech, Indiach, Australii i Nowej Zelandii. Wśród uczestników ankiety znaleźli się menadżerowie, dyrektorzy, wiceprezesi i kierownicy najwyższego szczebla z sektora usług finansowych, opieki zdrowotnej, ubezpieczeń, transportu i branży hotelarsko-gastronomicznej. Pytania zadane uczestnikom dotyczyły efektywności procesów i strategii transformacji cyfrowej. Respondenci otrzymali bodziec motywacyjny jako podziękowanie za czas poświęcony na udział w badaniu. Badanie rozpoczęto w czerwcu 2017 r. i zakończono w lipcu 2017 r.

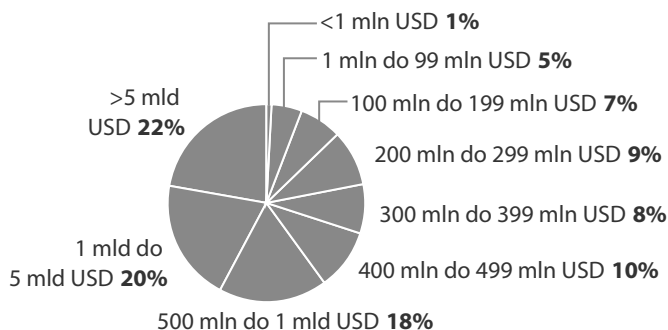
## Dodatek B: Dane demograficzne/ inne dane



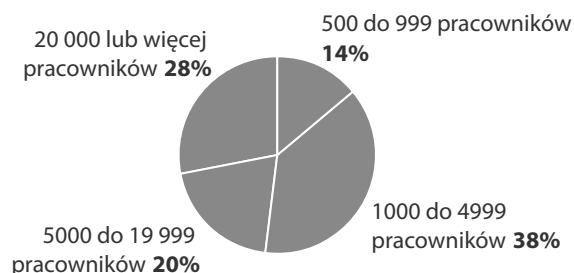
### PRZEMYSŁ



### PRZYCHODY ROCZNE



### WIELKOŚĆ SPÓŁKI



Podstawa: 326 decydentów transformacji cyfrowej

Źródło: Badanie przeprowadzone przez Forrester Consulting na zlecenie IBM, lipiec 2017

## Dodatek C: Materiały dodatkowe

### POWIĄZANE BADANIA FORRESTER

„Traditional BPM Gives Way To Digital Process Automation,” Forrester Research, Inc., February 24, 2017.  
[Tradycyjny BPM toruje drogę cyfrowej automatyzacji procesów]

„How To Succeed At Process Automation In A Digital World,” Forrester Research, Inc., October 26, 2016.  
[Jak odnieść sukces na polu automatyzacji procesów w cyfrowym świecie]

„Crafting A Strategic Plan For Digital Automation,” Forrester Research, Inc., February 15, 2017.  
[Opracowanie planu strategicznego w zakresie automatyzacji cyfrowej]

## Dodatek D: Przypisy końcowe

<sup>1</sup> Net Promoter i NPS są zarejestrowanymi znakami usługowymi, a Net Promoter Score jest znakiem usługowym firm Bain & Company, Inc., Satmetrix, Inc. i Fred Reichheld.