pwc.dk/rpa

Succesfuld implementering af RPA tager tid

Erfaringer fra 18 af de største danske virksomheder

Oktober 2017

pwc

Indhold

Introduktion til undersøgelsen

Introduktion 3
De væsentligste resultater 4

Implementering af Robotic Process Automation – erfaring fra 18 danske virksomheder

Opstartsprojektet 7
Organisation og governance 9
Dedikerede ressourcer 14
Forandringsledelse og interessenthåndtering 17
Samarbejde mellem forretningen og it-funktionen 19
Virksomhedernes tilgang 23
Forventninger og resultater 24
Hvis vi kunne starte forfra med implementeringen af RPA ville vi have 25

Hvad er det næste? + Kort om RPA og PwC's Robotics team

Hvad er det næste? 29
Hvad er Robotic Process Automation? 30
Kontakt os for at høre om, hvordan vi kan hjælpe med RPA-implementering 31

Udgiver: PwC, Strandvejen 44, 2900 Hellerup
Layout: Anders Cold / Antistandard
Tryk: Cool Gray A/S
Oplag: 300 stk.
ISBN: 87-91837-67-7

Disclaimer: Denne publikation udgør ikke og kan ikke erstatte professionel rådgivning.PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab påtager sig intet ansvar for tab, nogen måtte lide som følge af handlinger eller undladelser baseret på publikationens indhold, ligesom PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab ikke påtager sig ansvar for indholdsmæssige fejl og mangler.

© 2017 PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab.

Alle rettigheder forbeholdes. I dette dokument refererer "PwC" til PricewaterhouseCoopers Statsautoriseret Revisionspartnerselskab, som er et medlemsfirma af PricewaterhouseCoopers International Limited, hvor hver enkelt virksomhed er en særskilt juridisk enhed.

Introduktion

Hele 45 % af de adspurgte erhvervsledere i en pulsmåling fra PwC mener, at robotics er den teknologi, der vil udvikle sig til at blive mest revolutionerende for dansk erhvervsliv*. Robotic process automation (RPA)** har potentialet til at transformere arbejdspladser, som vi kender dem i dag, og noget af det, en virksomhed kan opnå ved RPA, er effektivisering af processer, frigivelse af ressourcer, øget kvalitet og færre fejl. Men det er dog vigtigt, at man som virksomhed er opmærksom på, at RPA også har sine begrænsninger, og at det ofte tager tid at gennemføre en succesfuld implementering.

PwC har gennemført en række kvalitative interviews med 18 af de største virksomheder i Danmark. I disse bliver det tydeligt, at netop tidsperioden for implementeringen ofte ender med at blive længere end forventet. RPA-teknologien er nem at benytte, og virksomhederne opnår det forventede udbytte, men det tager dem ofte længere tid end forventet at opnå dette udbytte. For at realisere det fulde potentiale af RPA-teknologien, er det nødvendigt at gennemføre en prioriteret indsats og være klar til at investere, hvad det kræver, herunder den processtandardisering, som også er nødvendig for RPA.

Denne rapport giver indsigt i udvalgte danske virksomheders erfaringer med implementering af RPA, samt hvad der spiller ind, når RPA tager længere tid at implementere end forventet.

Rapportens indhold er baseret på en række kvalitative interviews med regnskabschefer, digitaliseringschefer, RPA-projektledere, RPA-forretningsanalytikere og Shared Service Centre-ledere fra 18 af de største danske virksomheder. Interviewene er afholdt i løbet af foråret 2017, og resultaterne vil blive præsenteret og uddybet i denne rapport, ligesom der vil være konkrete anbefalinger, som er baseret på PwC's erfaringer med RPA.

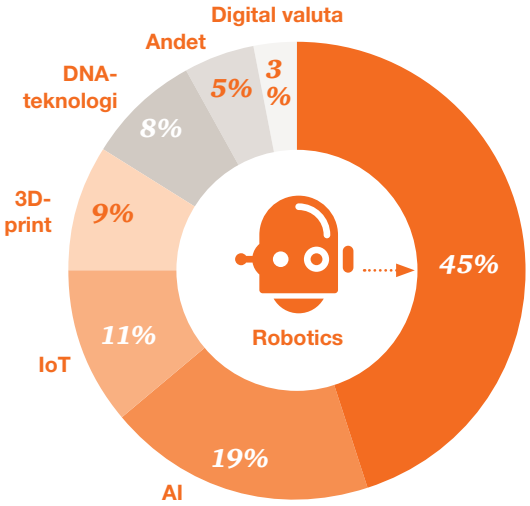
God læselyst!

*) Kilde: "Danmark i vækst – erhvervslivets input." November 2016
**) Se side 30 for en uddybende definition af RPA

I PwC's pulsmåling svarede 45 % af deltagerne, at de troede robotics ville udvikle sig til at være den mest revolutionerende teknologi for dansk erhvervsliv.*

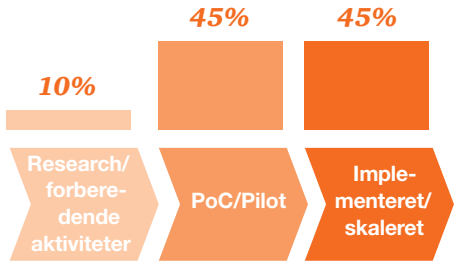
Pulsmåling

Hvilken af følgende teknologier/ konsekvenser af den teknologiske udvikling mener du vil udvikle sig til at blive den mest revolutionerende for dansk erhvervsliv?



Undersøgelsens deltagere fordelt på nuværende RPA-status

PwC har udarbejdet en kvalitativ undersøgelse med dybdegående interviews med ledere fra 18 større danske virksomheder



De væsentligste resultater

Kravene til implementeringen af RPA undervurderes

Baseret på undersøgelsen lyder konklusionen, at implementeringen af RPA ofte er mere udfordrende og kræver mere end forventet.

Størstedelen af de adspurgte virksomheder, der er i gang med at implementere eller har implementeret RPA, vurderer, at RPA ikke har levet op til de forventninger, de har haft angående korte implementeringstider. En af de adspurgte påpegede, at RPA ikke er "plug-and-play".

Ud fra undersøgelsen fremgår det tydeligt, at årsager relateret til seks emner oftest er skyld i, at implementeringen af RPA i de enkelte virksomheder har taget længere tid end forventet. Nedenfor gives et overblik over emnerne, som efterfølgende vil blive uddybet og gennemgået i detaljer.

"Justér dine forventninger – RPA er ingen tryllestav."

PwC erfarer...
Gennemførelsen af en Proof of Concept har hjulpet virksomhederne med at bevise business casen, men også nedtone deres forventninger til teknologien, således at de fremadrettet har mere realistiske forventninger til implementeringen.

"Er I villige til at investere, hvad det kræver at få succes? Gennemfør en struktureret og prioriteret indsats."

Opstartsprojektet – se side 7
Opstartsprojekter, der oftest tager form af en Proof of Concept (PoC) eller en pilot, varer ifølge de interviewede længere, end virksomhederne forventer, inden de går i gang. Det skyldes i mange tilfælde, enten at der bliver udvalgt for store og komplicerede processer til den første automatisering, eller at der er et uventet behov for at udføre mere end én PoC for at teste flere forskellige RPA-leverandørers software.

Organisation og governance – se side 9
Virksomhederne investerer længere tid end forventet – både i opstartsfasen og løbende i implementeringen – på at skabe det helt rette fundament og de helt rette rammer for RPA-implementeringen. De vælger særligt at bruge længere tid på forankring af RPA-enheden, strukturering og etablering af et Centre of Excellence samt organisering af medarbejderne og på at sørge for, at alle disse aspekter er tilpasset en RPA-strategi.

Dedikerede ressourcer – se side 14
Størstedelen af de adspurgte virksomheder finder det nødvendigt at have egne interne RPA-ressourcer på grund af RPA-teknologiens karakter. Men eftersom der er stor mangel på RPA-specialister i markedet, er virksomhederne tvunget til at skabe de rette RPA-kompetencer internt gennem træningsforløb. Som et resultat heraf bruger virksomhederne en del længere tid på medarbejderudvikling, end de havde troet var nødvendigt, før de påbegyndte deres RPA-projekter.

Forandringsledelse og interessenthåndtering – se side 17
For at sikre en bred opbakning fra organisationen er virksomhederne meget fokuserede på forandringsledelse og kommunikation med interessenterne. Der er herunder to aspekter, der kan øge implementeringstiden: Stor investering i håndtering og inddragelse af medarbejdere og ændringer i eller forvirring om ejerskabet af RPA-projektet.

Samarbejde mellem forretningen og it-funktionen – se side 19
En af hovedårsagerne til forsinkelser i implementeringen af RPA er en uklar rollefordeling mellem forretningen og it-funktionen samt problemer i forbindelse med opsætningen af en solid it-infrastruktur. Derudover kan der også opstå komplikationer i forløbet, hvis enten it-funktionen eller forretningen først bliver inddraget senere i projektet, da de ofte vil have forskellige perspektiver på bl.a. valg af software.

Virksomhedernes tilgang – se side 23
Få virksomheder har valgt at håndtere implementeringen af RPA selv, mens flest har gjort brug af eksterne kompetencer. Nogle af de virksomheder, der har håndteret det selv, giver udtryk for, at det har taget dem længere tid, end hvis de havde gjort brug af eksterne kompetencer, og dette uddyber de med, at de ikke har haft kendskab til best practice inden for området.

"RPA er en teknologi, der er nem at anvende, men ting tager tid, og det gør en RPA-implementering også. Der skal skabes en god basis for den videre skalering, og det kræver et solidt fundament med en defineret strategi, planer for kommunikation og forandringsledelse, trænede RPA-eksperter og en stabil it-infrastruktur – bare for at nævne nogle elementer."

— Zeeshan Rajan, Senior Manager i PwC

Implementering af Robotic Process Automation – erfaringer fra 18 danske virksomheder

Opstartsprojektet

Opstartsarbejdet med PoC og pilot ender med at tage måneder og ikke uger

Tendensen inden for RPA-implementeringer er, at virksomhederne starter blødt op med et mindre projekt i form af enten en Proof of Concept (PoC) eller en pilot, som løbende udvides, i takt med at der opnås gode resultater, og at accept af teknologien bliver mere udbredt i virksomhederne. Nogle vælger at starte stille op med en PoC og videreudvikler derefter løsningen i en pilot, hvor andre kaster sig direkte ud i et pilotprojekt.

Flere af virksomhederne gennemførte en PoC/pilot, der tog fire til seks måneder frem for fire til seks uger, som flere af virksomhederne havde forventet, inden de gik i gang.

Virksomhederne forklarede, at det tog dem lang tid at få projekterne i endelig produktion på grund af forberedende aktiviteter, såsom opsætning af infrastruktur, etablering af governance, udvikling af medarbejdere mv. (side 9), konflikt mellem it-funktionen og forretningen (side 19) eller de to følgende årsager:

1. **Valg af kompleks proces til opstartsprojekt skaber forsinkelser.**
2. **Nogle vælger at køre flere Proof of Concept-projekter for at teste flere RPA-værktøjer.**

Så meget undervurderer virksomhederne tidsforbruget for at få deres første robot i produktion

Forventning

4-6 uger

Virkelighed

4-6 måneder

Valg af kompleks proces til opstartsprojekt skaber forsinkelser

Det har vist sig svært for de adspurgte at finde den rette proces for den første PoC eller pilot. Oftest har de valgt en del af en proces, der har de kendetegn, der gør en proces særlig egnet til RPA, såsom mange manuelle og repetitive trin, arbejde på tværs af applikationer og mange fejl.

Men i nogle tilfælde har virksomhederne været tvunget til at gennemføre en PoC eller en pilot på en relativt stor og kompleks proces, som ikke nødvendigvis har egnet sig godt til et kort opstartsprojekt. Det skyldes oftest, at virksomhederne har været nødsaget til at vælge proces, ud fra hvor de har kunnet finde en sponsor til projektet. Som et resultat har opstartsprojekterne i flere tilfælde været sværere og mere tidskrævende end forventet.

Nogle vælger at køre flere PoC-projekter for at teste flere RPA-værktøjer

En anden årsag til, at opstartsarbejdet trækker ud, er, at en del virksomheder vælger at gennemføre mere end én PoC for at kunne sammenligne flere RPA-leverandører og deres software uden at skulle investere i licenser. Det giver virksomhederne mulighed for at teste leverandørernes software og deres funktionalitet med lav risiko.

PwC anbefaler...

- Vælg en lille del af en simpel proces til at bevise potentialet for RPA og teknologiens brugbarhed gennem en PoC eller pilot. Opstartsprojektet skal helst ikke tage mange måneder, men blot bruges til at gøre virksomheden klogere på teknologien og softwaren.
- I forhold til værktøj anbefales det, at valget baseres på bl.a. virksomhedens vision, ønskede effektiviseringsområder, udviklernes kompetencer, krav til arkitektur samt antallet af "work-arounds" i den første PoC/pilot.

Vidste du...?

- Det er normen på markedet, at RPA-leverandører stiller deres software gratis til rådighed i PoC-perioden. Det er først, når virksomheden vælger at sætte RPA-løsningen i drift, at licenserne skal købes.
- En PoC bruges typisk som en lavrisikometode til at teste RPA-teknologien. Ved at skippe PoC'en og gå direkte til piloten kan man spare tid og penge, hvilket kan give mening, fordi mange andre allerede har bevist, at teknologien virker. Dog vil en pilot ikke give samme mulighed for at sammenligne softwaren, da virksomheden her vil være nødsaget til at købe licens.

Definition

- **RPA Proof of Concept:** Et mindre projekt med det formål at bevise RPA-teknologiens praktiske anvendelighed i virksomheden. Dette sker ved, at et stykke RPA-software benyttes til at automatisere en del af en proces. Løsningen udvikles ikke til at være operationel.
- **RPA pilot:** En pilot er meget lig en PoC, men vil have et større scope. Derudover vil en pilot-løsning være operationel, og den kan sættes i drift for at teste den egentlige indflydelse på forretningen, hvilket ikke gør sig gældende for en PoC.

Organisation og governance

Et stort fokus på etableringen af de rette rammer gør implementeringen tidskrævende

Virksomhederne har meget fokus på at skabe de rette rammer for implementeringen af RPA, herunder korrekt placering og organisering af RPA-enheden i organisationen, opbygning og drift af et Centre of Excellence (CoE), og på at sørge for, at alt dette er i tråd med den strategi, der er lagt for initiativet.

Virksomhederne føler ikke, at de altid er blevet tilstrækkeligt oplyst om, hvor lang tid det i virkeligheden tager at skabe det helt rigtige fundament. De adspurgte, som allerede har implementeret RPA, har oplevet, at investeringen, som implementeringen kræver, har været undervurderet på forhånd.

Virksomhederne er dog indforstået med, at det i opstartsfasen er vigtigt at etablere den rette struktur og opbygge en base, der kan håndtere en hurtig skalering senere i forløbet.

For at skabe dette fundament har virksomhederne særlig fokus på:

1. **Forankring og placering af RPA-enheden**
2. **Strukturering og etablering af Centre of Excellence**
3. **Organisering af RPA-medarbejdere**
4. **Definering af strategi.**

Forankring og placering af RPA-enheden

Der er mange måder, hvorpå man kan vælge at organisere sig for at få det optimale udbytte af RPA. Hvor RPA forankres, og hvordan organisationen derudover tilpasses for at inddrage RPA, afhænger bl.a. af virksomhedens strategi, opbygning og kultur.

For de globale virksomheder med Shared Service Centre bliver RPA ofte forankret i disse enten med et internt RPA-team eller gennem deres outsourcing-partner. Virksomhederne ser Shared Service Centrene som et godt valg, da der typisk er stort automatiseringspotentiale samlet på et sted, og det er et godt udgangspunkt for etablering af en RPA-serviceenhed, som kan assistere hele virksomheden.

De resterende virksomheder, som ikke har Shared Service Centre, eller som ønsker at have deres RPA-initiativ mere lokalt, forankrer enten RPA i en forretningsenhed eller i it-funktionen. Placeringen afhænger typisk af mulighederne for at få en sponsor i den ene funktion frem for den anden eller af et strategisk valg, hvad angår ejerskab.

> *"Build to scale."*

Den typiske årsag til, at RPA ligger i en forretningsenhed, er, at virksomheden ser RPA som en teknologi, der giver dem mulighed for at være mere uafhængige af it-funktionen og derved mere agile. Virksomheder, der vælger at lægge RPA i it-funktionen, gør dette, fordi de ser RPA som endnu et automatiseringsværktøj blandt mange, samt at de vurderer, at det kræver en overvægt af it-ressourcer for at kunne håndtere teknologien.

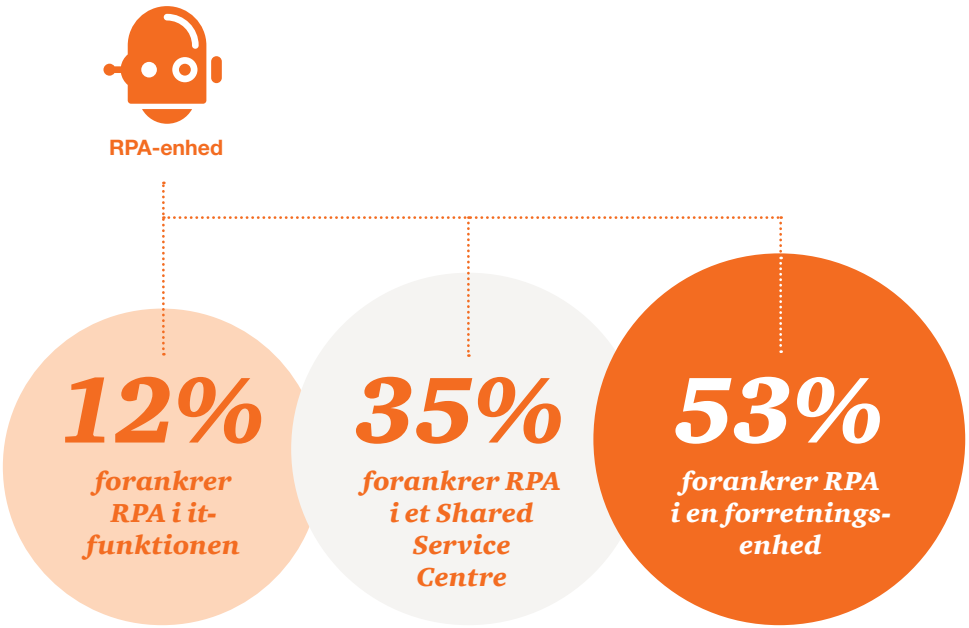
PwC anbefaler...

- RPA bør placeres i overensstemmelse med virksomhedens størrelse og kultur, men hvis muligt anbefales, at det placeres i forretningen, men i tæt samarbejde med og høj involvering af it-funktionen. Det vil øge chancen for, at RPA bliver brugt som tiltænkt og med en agil tilgang, samtidig med at it-funktionen kan supportere med de it-tunge aspekter.

Vidste du...?

- RPA-teknologien bliver normalt markedsført som et værktøj for forretningen. I realiteten er det dog umuligt at implementere en software som RPA uden involveringen af it-funktionen, da en succesfuld implementering kræver den rette it-infrastruktur, it-sikkerhedsovervejelser, it-kompetencer mv.

Hvor forankres RPA-enheden?



Strukturering og etablering af Centre of Excellence

Normen er, at der oprettes et RPA-Centre of Excellence (CoE) i forbindelse med skaleringen af et RPA-initiativ. I generelle termer er et CoE en enhed, der bl.a. tilbyder best practice, ledelse, support og træning inden for et bestemt område.

De virksomheder, der har implementeret RPA, har allerede oprettet et CoE, og de virksomheder, der stadig er på PoC-/pilotstadiet, er i gang med at etablere et CoE eller forventer at gøre det sideløbende med implementeringen. De få, der har været lidt for længe om at etablere et CoE, har alle fortrudt, at de ikke fik det gjort tidligere i forløbet.

Virksomhederne bruger deres CoE til:

1. **At styre drift og lede RPA-initiativet:**
   RPA-initiativet bliver ledet fra CoE, og det er her, det besluttes, hvordan RPA skal driftes. Der vil også jævnligt være RPA-medarbejdere, lokaliseret i CoE, som driver udrulningen og implementeringen af RPA, såsom projektledere, forretningsanalytikere og RPA-udviklere.
2. **At sikre kvalitet:**
   Gennem veldefinerede standarder, procedurer og retningslinjer, ejet og udviklet af CoE, sikrer virksomhederne sig en høj kvalitet af RPA-løsninger.
3. **At prioritere:**
   CoE hjælper virksomhederne med at prioritere processer med automatiseringspotentiale. Flere af virksomhederne benytter sig af en gatekeeperfunktion i CoE, som godkender alle automatiseringer, før de sættes i produktion. Dette gør det også muligt for CoE at vurdere, hvorvidt RPA er det rette værktøj at bruge til optimering af processen, eller om andre it-løsninger vil være mere brugbare.
4. **At udvikle talent:**
   CoE styrer træning og oplæring af medarbejdere i RPA. Se mere på side 16.
5. **At kommunikere med interessenter:**
   En koordineret kommunikationsindsats bliver ofte drevet af CoE.
6. **At sikre compliance:**
   CoE sikrer, at alle robotter og processer overholder alle retningslinjer, udstedt af compliance og sikkerhed.

✔ **PwC anbefaler...**

- Start tidligt i forløbet med at definere standarder såsom udviklingsstandarder og procesdokumentationsstandarder.
- En af de adspurgte virksomheder havde først forholdsvist sent i forløbet udviklet standarder, hvilket gjorde at de et par måneder inde i implementeringen var tvunget til at rekonfigurere alle deres RPA-løsninger, da de oplevede, at deres løsninger var for ustabile og bygget på et uholdbart grundlag, der bl.a. gjorde det svært for dem at genbruge dele af løsninger samt vedligeholde af dem.

"Man skal ikke undervurdere vigtigheden af standarder for RPA-udvikling."

Organisering af RPA-medarbejderne

Virksomhederne organiserer sig på tre forskellige måder, der hver især har sine fordele og ulemper. Valget om, hvordan de organiserer sig, er stærkt koblet sammen med den strategi, der er for initiativet.

Central drift af RPA:
Alt bliver styret fra CoE. Alle RPA-medarbejdere er lokaliseret det samme sted, og alle RPA-relaterede arbejdsopgaver udføres og styres fra CoE. Virksomhederne, der benytter denne tilgang, oplever, at central drift sikrer en høj kvalitet, synergi og en stram styring. Derimod er tilgangen mindre agil, hvilket bl.a. kan medføre flaskehalse og forretningsenheder, der ikke føler sig inkluderet.

Den centrale model er den mest anvendte model bland deltagerne i undersøgelsen.

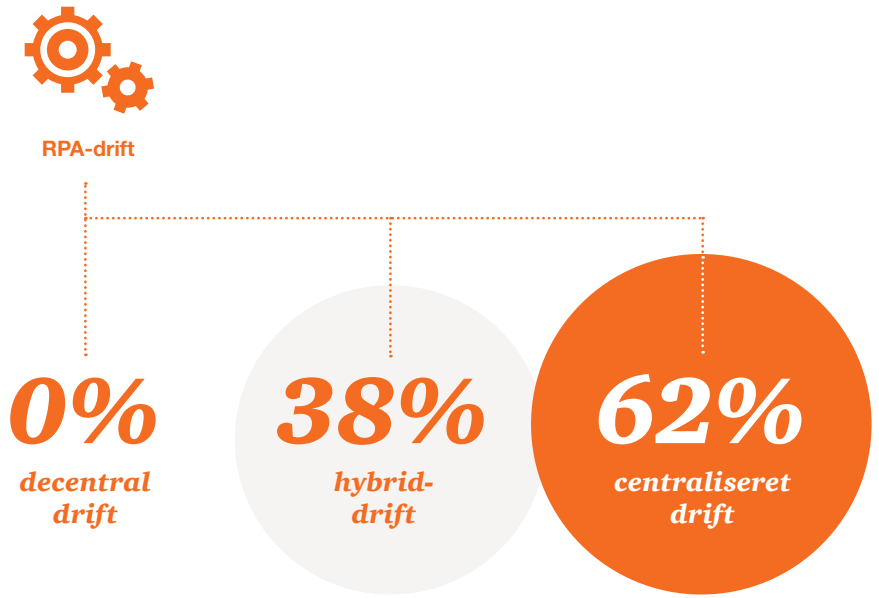
Decentral drift af RPA:
Med en decentral drift, drives størstedelen af RPA-initiativet ude i de forskellige forretningsenheder. CoE's rolle er udelukkende at stille de korrekte rammer til rådighed (RPA-software, infrastruktur, standarder mv.), hvorefter man i forretningsenhederne vil have egne RPA-teams med forretningsanalytikere og udviklere. Her oplever virksomhederne, at de har en agil tilgang, hvor forretningen er i fuld kontrol og har mulighed for at implementere i deres eget tempo. Til gengæld falder kvaliteten af løsningerne, og det hænder, at der laves dobbeltarbejde på tværs af forretningsenhederne på grund af den mindre koordinerede indsats.

Den decentrale model er den mindst anvendte model blandt de adspurgte virksomheder.

Hybriddrift af RPA:
En hybridmodel er en model, der blander elementerne fra den centrale og decentrale model. Virksomhederne, der har denne tilgang, organiserer sig med et stærkt centralt CoE, men med lokale RPA-enheder, der kan identificere processer, dokumentere og udvikle simple løsninger. Med denne model oplever virksomhederne, der benytter den, at den bidrager til høj kvalitet pga. kvalitetstjek mellem CoE og de lokale teams samt til en høj agilitet som resultat af den lokale tilstedeværelse.

PwC anbefaler...
- Virksomhederne bør organisere deres RPA-initiativ afhængig af virksomhedens størrelse, vision og ambition. Overordnet bør mindre virksomheder gå efter en central driftsmodel, hvorimod mellemstore og større virksomheder bør vælge en hybridmodel og derved opnå større fordele på kort tid.

Hvordan organiserer virksomhederne deres RPA-medarbejdere?



Definering af strategi

En RPA-strategi kan defineres som en række retningslinjer, der guider RPA-initiativet og tydeliggør, hvordan RPA skal bruges i virksomheden. Undersøgelsen viser, at for de virksomheder, der har en RPA-strategi, er opbygningen af et CoE afhængig af den definerede strategi. Strategien vil have indflydelse på, hvor det giver bedst mening at forankre RPA-enheden, hvordan CoE skal struktureres, og hvordan virksomheden skal organisere sig.

Meget få har nedskrevne og veldefinerede RPA-strategier:
Et stort antal af de adspurgte virksomheder nævnte, at definering og afklaring omkring RPA-strategien er et af vigtigste punker for en succesfuld implementering af RPA. På trods af det, er der meget få virksomheder, der har en defineret og nedskrevet strategi for RPA-initiativet.

De adspurgte virksomheder, som endnu ikke er gået i gang med RPA, har ikke gjort sig nogle særlige strategiske overvejelser. De virksomheder, der på nuværende er i PoC-/pilotfasen, har heller ikke overvejet eller formuleret en strategi for, hvordan de vil benytte sig af RPA.

Derimod har virksomhederne, der er i gang med deres RPA-skalering, i højere grad overvejet de strategiske aspekter i implementeringen, i takt med at de har fået mere erfaring med teknologien. Dog følger de fleste virksomheder generelle principper og visioner, som guider deres udvikling af initiativet. Kun meget få af dem har nedskrevne strategidokumenter.

Uklare strategier kan besværliggøre implementeringen:
Et par af undersøgelsens deltagere måtte over en eller flere omgange gennemføre tidskrævende omstruktureringer af deres RPA-setup, i takt med at de blev klogere på deres egen strategi.

En af de adspurgte virksomheder startede med en decentral model for hele Norden med separate CoE for hvert land, da virksomheden vurderede, at de havde meget forskelligartede it-landskaber i de forskellige lande. Men de opdagede undervejs, at de ville kunne opnå visse fordele ved at gå over til hybridmodellen. Som et resultat af at de ikke havde fået klart defineret deres strategi fra start, var det svært for dem at organisere sig på den bedste måde. De er på nuværende tidspunkt stadig i gang med skiftet fra en decentral model til en hybridmodel, og det har sat dem væsentligt tilbage i tid.

"Vær firkantet på strategien omkring RPA: Vær skarp på, hvad du gerne vil opnå og definer strategi samt end game."

PwC anbefaler...
at man som minimum gør sig overvejelser om de følgende spørgsmål vedrørende RPA-strategien:

- Hvad er ambitionsniveauet for initiativet i forhold til hastigheden af skalering?
- Hvad er formålet med at implementere RPA, og hvordan skal teknologien bruges?
- Hvornår skal RPA bruges, og hvornår skal andre løsninger bruges?
- Skal RPA bruges som en midlertidig eller permanent løsning?
- Skal I have en end-2-end-tilgang eller en mere funktionsbaseret tilgang?

Dedikerede ressourcer

Det tager tid at anskaffe de rigtige profiler og udvikle deres RPA-kompetencer

De adspurgte virksomheder er i høj grad enige om, at en investering i at anskaffe og/eller udvikle de helt rigtige kompetencer og talenter er en essentiel del af en succesfuld implementering af RPA. Uden dygtige medarbejdere, som forstår teknologien, og hvordan den bedst bruges, vil virksomheden ikke kunne opnå det maksimale udbytte. Men at finde de helt rette ressourcer tager tid, særligt i øjeblikket hvor der er stor mangel på RPA-specialister i markedet.

Simpliciteten af teknologien gør, at RPA-træningsforløb er forholdsvis korte, sammenlignet med oplæring i andre teknologier, men oplæring af dygtige RPA-specialister sker ikke fra den ene dag til den anden.

Følgende sektion stiller skarpt på virksomhedernes tilgang til allokering af ressourcer til RPA-implementeringen.

1. **Virksomhederne foretrækker interne RPA-kompetencer.**
2. **Oplæring af kompetencer er nødvendigt på grund af mangel på specialister.**
3. **Centrale roller i RPA-enheden.**

"Hav de rigtige kompetencer, og pas på dem."

"Cirka 70 % af de adspurgte virksomheder, der er i gang med skaleringen, inddrager løbende eksterne konsulenter til sparring og oplæring som support."

Virksomhederne foretrækker interne RPA-kompetencer

Omkring 70 % af de virksomheder, som er i gang med en PoC eller pilot, planlægger at implementere og drifte RPA ved at bruge interne kompetencer. De resterende 30 % benytter sig på nuværende tidspunkt af eksterne konsulenter eller en outsourcingpartner til at implementere og drifte RPA og har endnu ikke besluttet, om de på længere sigt vil udvikle kompetencerne internt.

Ser man derimod på de virksomheder, der er i gang med at skalere RPA-initiativet, benytter samtlige af de adspurgte virksomheder sig hovedsageligt af interne kompetencer, som er specialiseret i RPA og trænet af enten eksterne konsulenter eller via virksomhedernes eget interne træningsforløb.

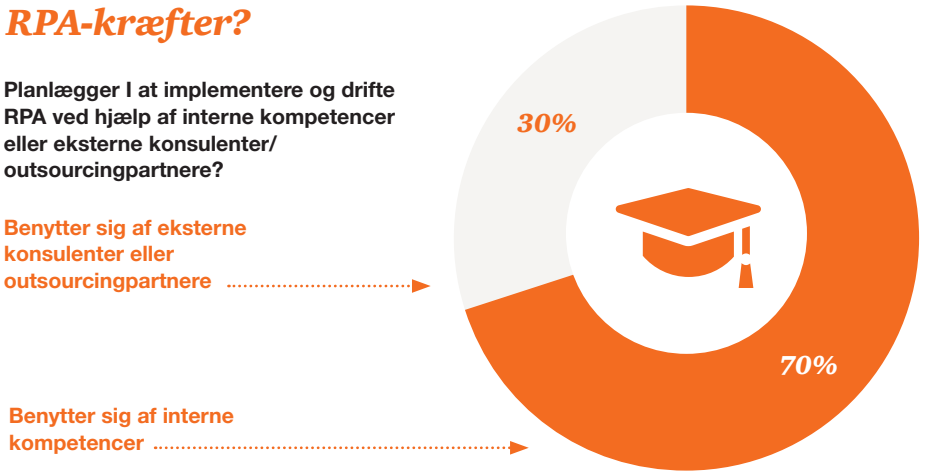
De adspurgte virksomheder, som i øjeblikket er i gang med gennemførelsen af deres PoC eller pilot, har typisk mellem en og fem fuldtidsmedarbejdere, som er dedikeret til deres RPA-projekt. Der er kun én enkelt undtagelse, hvor virksomheden har hele 20 medarbejdere, som er dedikeret til RPA i PoC-fasen, eftersom de valgte af udrulle RPA i tre afdelinger på samme tid. Den virksomhed, der indtil videre har gennemgået den største skalering, har i dag cirka 120 dedikerede RPA-medarbejdere fordelt i Norden.

PwC anbefaler...
Virksomhederne bør så vidt muligt benytte egne ressourcer til RPA-udvikling på grund af følgende:

- Det opretholder teknologiens agilitet, da der bruges ressourcer, der er helt tæt på virksomhedens processer. Løsningerne kan oftest udvikles hurtigere og med lavere omkostninger.
- Business casen er bedre for særligt mindre automatiseringsprojekter og midlertidige løsninger.
- Det er nemmere at vedligeholde RPA-løsningerne løbende, hvilket er nødvendigt, da løsningerne ofte vil kræve tilpasninger, når bl.a. processen eller it-applikationer ændrer sig.

Interne eller eksterne RPA-kræfter?

Planlægger I at implementere og drifte RPA ved hjælp af interne kompetencer eller eksterne konsulenter/ outsourcingpartnere?



Oplæring af kompetencer er nødvendigt på grund af mangel på specialister i markedet

Medarbejdere med erfaring inden for RPA er i høj kurs blandt virksomhederne, da der endnu ikke er mange på markedet. Det er derfor sjældent, at virksomhederne har mulighed for eksternt at hente de rette profiler og kompetencer. Som et resultat har det vist sig nødvendigt for virksomhederne at udvælge interne eller eksterne personer uden erfaring med RPA, men med de rette profiler til at blive oplært i RPA. Virksomhederne bemærker ligeledes, at de skal passe ekstra godt på de oplærte medarbejdere, lige så snart de bliver garvede RPA-specialister, da de vil få mange jobtilbud fra andre virksomheder.

Vores interview viser, at de adspurgte virksomheder typisk inddrager eksterne kompetencer til at supportere med oplæringen. RPA-leverandørerne stiller ofte online træningsprogrammer til rådighed, hvorimod konsulenterne, ifølge de adspurgte hjælper til med praktisk sidemandsoplæring i opstartsprojekterne. Derudover assisterer konsulenterne også virksomhederne med at udvikle oplæringsforløb, så virksomhederne selv fremadrettet kan stå for den interne oplæring uden involvering af konsulenter.

PwC anbefaler...

- På grund af den høje efterspørgsel på RPA-specialister kan det være svært at hente de ressourcer, man skal bruge ude i markedet. Vi anbefaler derfor, at man sammen med eksperter inden for området etablerer et effektivt og fokuseret træningsforløb for hver af de roller, der er behov for til RPA-enheden. På den måde vil man også hurtigt kunne oplære nye ressourcer i tilfælde af, at tidligere oplærte ressourcer forlader virksomheden.

PwC erfarer...

- En af virksomhederne udpegede dygtige medarbejdere fra forretningsenhederne med de rette basiskompetencer til at udvide deres RPA-enhed. Dette tiltag sikrede, at medarbejderne i RPA-enheden på forhånd kendte virksomheden og forretningsenhedernes processer og it-applikationer. Derudover var de gode ambassadører og kontaktpersoner for forretningsenhederne, hvor de havde tætte relationer.

Centrale roller i RPA-enheden

Virksomhederne inddeler typisk sine RPA-specialister i forretningsanalytikere, udviklere, controllere og projektledere. Det er dog ikke altid tilfældet, at rollerne i realiteten er lige så skarpt opdelt. Særligt i opstartsfasen, hvor RPA-enheden stadig er relativt lille, vælger virksomhederne at lade forretningsanalytikerne, udviklerne eller procesejerne være controllere for løsningen. I opstarten er det heller ikke altid, at alle er fuldtidsallokerede på RPA-projektet.

RPA-forretningsanalytiker:
En forretningsanalytiker identificerer processer, hvor der vurderes at være potentiale for anvendelsen af RPA. De dokumenterer processerne, som de ser ud nu, for derefter at re-designe og transformere processerne, så de kan høste størst mulige fordele ved anvendelse af RPA. Forretningsanalytikerne arbejder tæt sammen med dem, der til hverdag udfører processerne og RPA-udviklerne.

RPA-udvikler:
RPA-udviklere konfigurerer RPA-løsningen i RPA-softwaren. Udviklingen sker på basis af procesdokumentationen, som er udarbejdet af forretningsanalytikeren. Udvikleren skal, sideløbende med at der konfigureres, dokumentere RPA-løsningen, for at andre udviklere vil kunne forstå og vedligeholde løsningen.

RPA-controller:
En RPA-controller har til opgave at overvåge alle de RPA-løsninger, der er i drift via et virtuelt kontrolrum. Controllere skal sørge for, at RPA-løsningerne kører uden problemer, at de er planlagt til de rigtige tidspunkter, og at der er nok kapacitet i form af aktiverede licenser til at kunne håndtere transaktionsvolumenerne. I tilfælde af at en RPA-løsning går i stå, er det controllerens pligt at informere relevante interessenter.

RPA-projektleder:
En RPA-projektleders rolle består i at koordinere de andre RPA-rollers arbejdsindsats for at sikre en effektiv og succesfuld implementering af en RPA-løsning. Projektlederen har det overordnede ansvar for den endelige løsning og kan arbejde på en eller flere RPA-projekter ad gangen.

PwC anbefaler...
- Det kan give god mening at overveje, om udviklernes arbejdsopgaver, såsom udvikling, overvågning, vedligeholdelse, håndtering af nye softwareopdateringer mv., bør rotere for at gøre virksomheden mindre afhængig af de enkelte medarbejdere.
- RPA-udviklere behøver ikke at have en baggrund inden for programmering for at kunne arbejde i RPA-softwaren. Vi anbefaler dog, at man ser efter profiler med en god intuition for it og personer, som eventuelt har erfaring med makroer, da det vil skabe et bedre grundlag for, at udvikleren forstår, hvordan en løsning bygges bedst op ud fra gængse programmeringsstandarder og -logik.

Vidste du...?
- Ifølge generelle principper inden for softwaredesign er det ikke velset, at en udvikler tester en løsning, som vedkommende selv har udviklet. Best practice dikterer derfor, at man bør have en anden udvikler, end den der har udviklet løsningen, til at udføre testen.
- Procesdokumentationen, der udarbejdes af forretningsanalytikeren, fungerer som en god backup og trin-for-trin-guide i tilfælde af, at RPA-løsningen bryder ned, og det er nødvendigt at håndtere processen manuelt i en periode.

"Det er ikke RPA-værktøjet, der sørger for de gode løsninger, men medarbejderne, der anvender RPA-værktøjet."

Forandringsledelse og interessenthåndtering

Virksomhederne er gode til at investere det i forandrings-ledelse, som en RPA-implementering kræver

Det fremgår tydeligt fra interviewene, at kommunikation og opnåelse af accept og opbakning fra interessenter er essentielt for, at en RPA-implementering lykkes. Relevante interessenter inkluderer både medarbejdere og ledelse, som alle spiller en vigtig rolle i implementeringen.

Alle de adspurgte virksomheder er klar over vigtigheden af forandringsledelse, når det kommer til RPA, da der blandt medarbejderne kan eksistere stor skepsis, usikkerhed og uvidenhed om teknologien. Det har vist sig, at virksomhederne præventivt investerer meget tid i forandringsledelse for at sikre en bred opbakning i organisationen fra start.

Undersøgelsen viser, at de tre følgende emner kan forklare, hvorfor forandringsledelse er endnu et aspekt, der øger mængden af tid, der skal investeres i en RPA-implementering:

1. **En målrettet indsats for håndtering af medarbejdere er essentiel for succes.**
2. **Ændringer eller uklarhed om ejerskab vil forsinke og komplicere implementeringen.**
3. **Manglende eller for sent "buy-in" fra topledelse kan forsinke implementeringen**

En målrettet indsats for håndtering af medarbejdere er essentiel for succes

Der opstår ofte en vis skepsis blandt medarbejdere, når ordet "robot" bliver nævnt, og virksomhederne oplever, at mange medarbejdere er bange for, at en implementering af RPA vil lede til fyringer. Flere af de adspurgte virksomheder er gået ind i RPA-projekterne med en bekymring om, at de ville opleve en negativ reaktion fra deres medarbejdere. Virksomhederne har derfor været gode til at investere i forandringsledelsesinitiativer og til tidligt at sætte fokus på interessenthåndtering og kommunikation til alle dele af forretningen. De adspurgte, som allerede har implementeret RPA, har derfor ikke oplevet store problemer med utilfredse medarbejdere. Tværtimod melder flere af de adspurgte, at RPA har øget medarbejdertilfredsheden, fordi medarbejderne nu i højere grad får mulighed for at tage sig af det interessante arbejde, imens robotten tager det kedelige.

Eksempler på hvordan virksomhederne har håndteret RPA og forandringsledelse:

En af virksomhederne har gjort funktionsledere ude i forretningen til ambassadører for RPA ved at give dem en grundig introduktion til RPA og teknologiens potentiale og påvirkning. De har derved lokalt kunnet håndtere medarbejdere med spørgsmål og eventuelle bekymringer i forhold til implementeringen.

En anden virksomhed afholder hvert kvartal "åbent hus" i deres RPA-afdeling, hvor resten af virksomheden har mulighed for at høre nærmere om RPA, se videoer af automatiserede processer og stille alle de spørgsmål, de har til teknologien, og hvilken indflydelse de kan forvente, den vil have på deres hverdag.

Ændringer eller forvirring om ejerskab kan forsinke implementeringen

For mange af virksomhederne er RPA-initiativet startet nedefra i organisationen – dvs. ude i en forretningsenhed, der har fået øjnene op for RPA's potentiale. Ved at finde en sponsor og gennemføre en lokal PoC/pilot har de kunnet få ledelsens opmærksomhed, og RPA-initiativet er derefter kommet på topledelsens agenda.

De, der har været firstmovers inden for RPA, har haft sværere ved at få topledelsens support end dem, der kaster sig over RPA i dag. Det skyldes, at topledelsen nu har fået en anden viden om og et andet fokus på RPA, hvorfor det er mere normalt nu, at RPA implementeres på topledelsens initiativ.

Manglende eller for sent "buy-in" fra topledelse kan forsinke implementeringen

En af de interviewede forklarede, at de havde udfordringer med, at topledelsen først involverede sig meget sent i processen. Virksomheden havde allerede implementeret RPA succesfuldt og automatiseret flere processer, men da topledelsen involverede sig, medførte det ændringer i strategi og prioriteringer, der satte projektet en del tilbage i tid.

En anden virksomheds RPA-initiativ gik fuldkomment i stå efter gennemførelsen af en PoC, da de ikke var i stand til at finde en sponsor eller få topledelsens support og derved sikre ejerskab. Et år efter er det nu lykkes dem at sætte gang i projektet igen, da topledelsen har genovervejet deres tanker om at investere i RPA.

PwC anbefaler...

- Forandringsledelse er et vigtigt aspekt, når en virksomhed ønsker at implementere RPA. RPA vil frigøre kapacitet, og det er vigtigt at have en holdning til, hvad denne kapacitet skal bruges til, samt hvordan det kommunikeres så medarbejderne ikke frygter RPA.
- Alle virksomhederne i undersøgelsen havde prioriteret dette aspekt, hvorfor modstanden også har været begrænset.
- Med tidlig fokus på forandringsledelse og god kommunikation vil medarbejderne se RPA som en hjælper i hverdagen og ikke en fjende.

Vidste du...?

- De fleste medarbejdere frygter for, at deres job forsvinder i forbindelse med automatisering, men realiteten er, at de adspurgte virksomheder indtil videre ikke har valgt at reducere deres arbejdskraft som resultat af en RPA-implementering.

"Spil med åbne kort: Hav organisationen med jer, hold alle orienteret og skab ejerskab tidligt i forløbet."

Samarbejde mellem forretningen og it-funktionen

Modsatrettede interesser mellem forretningen og it-funktionen kan forsinke RPA-projektet

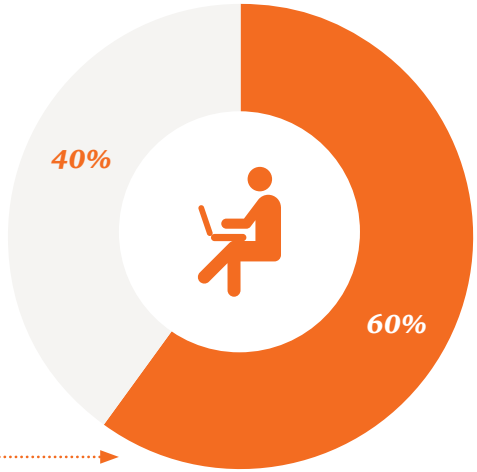
En af hovedårsagerne, til at de adspurgte virksomheder ser en uoverensstemmelse mellem forventet og reel implementeringstid, skyldes forsinkelser relateret til samarbejdet mellem forretningen og it-funktionen.

Det er særligt følgende tre årsager, der skaber udfordringer for virksomhederne:

1. **Uklar rollefordeling mellem forretningen og it-funktionen**
2. **Opsætning af en solid it-infrastruktur, herunder adgangsrettigheder og sikkerhed**
3. **Forskellige perspektiver på valg af software.**

Konflikter med it?

Har I som virksomhed oplevet konflikter mellem forretningen og it-funktionen i forbindelse med RPA-projekter?



Uklar rollefordeling mellem forretningen og it-funktionen

RPA bliver typisk markedsført og set som en teknologi til brug i forretningsenhederne. Men selvom RPA er et relativt nemt it-værktøj at benytte sig af, udtrykker de adspurgte et stort behov for involvering og tæt samarbejde med it-funktionen. I den forbindelse oplever flere af de adspurgte virksomheder udfordringer med at skabe en god balance mellem forretningen og it, herunder en optimal rollefordeling mellem dem.

Udfordringen udspringer af, at forretningen ønsker en nem og agil it-løsning, hvorimod it-funktionen har tendens til at sætte RPA ind i de klassiske rammer for et it-implementeringsprojekt. En af de adspurgte udtrykker, at det er svært at forklare it-funktionen, at de "bare" skal sætte en it-infrastruktur til rådighed og lade forretningen om resten. Det ses ofte, at it-funktionen har en skepsis over for RPA, hvilket kan skyldes, at de ser teknologien som en lappeløsning, der ikke er nær så stabil som en traditionel fuldintegreret it-løsning.

Virksomhederne har erfaret, at man bedst håndterer it-funktionen ved at involvere dem så tidligt som muligt i projektet, samt at man investerer tid i at informere it-funktionen om, hvad RPA kan, hvordan det adskiller sig fra andre it-løsninger, og hvordan det bedst anvendes.

PwC anbefaler...

- Hvis RPA er forankret i forretningen, bør man allerede i opstartsfasen involvere it-funktionen. Definér rollerne og ansvarsområder for hhv. forretningen og it-funktionen samt kommunikationskanaler og procedurer.
- It-funktionen skal betragtes som en vigtig samarbejdspartner og ikke kun en underleverandør.

Vidste du...?

- Forskellen mellem traditionelt fuldintegrerede it-løsninger og RPA er mangeartede. Blandt de væsentligste forskelle kan nævnes, at fuldintegrerede it-løsninger arbejder i applikationernes underliggende kode og skal programmeres, hvor RPA-løsninger konfigureres via et simpelt drag-and-drop-værktøj, der arbejder oven på it-applikationerne på samme måde, som en medarbejder vil gøre. Derudover er udviklingen af RPA-løsninger betydeligt kortere, men løsningerne er også mindre robuste end fuldintegrerede it-løsninger.

"Involver it fra dag 1."

Opsætning af en solid it-infrastruktur, herunder adgangsrettigheder og sikkerhed

Den hyppigste årsag til store forsinkelser i projektet blandt de adspurgte var udfordringer med opsætning af en professionel it-infrastruktur, som på robust og sikker vis kan facilitere en RPA-implementering og -drift. Virksomhederne fremhævede, at der skal tages højde for kravspecifikationer, høje systemkrav, applikationernes loading-hastighed og efterlevelse af skrappe compliance-krav.

Derudover var en stor del af virksomhederne særligt ramt af udfordringer med at få oprettet de nødvendige brugernavne og brugeradgange, som softwarerobotterne skulle benytte sig af. Heri har de oplevet to problematikker:

1. **Udfordringer med at tildele robotterne de nødvendige brugeradgange,**
2. **Udfordringer med at sikre en solid governance omkring disse brugeradgange, således at risikoen for misbrug formindskes.**

En af virksomhederne brugte omkring 40 % af deres første 10 måneder af projektet på at skabe den rette brugeradgang. En anden virksomhed måtte sætte projektet helt på standby i tre til fire måneder, indtil en passende løsning blev fundet af it-funktionen.

Tildele robotterne de nødvendige brugeradgange

Alle virksomheders interne sikkerhed har ønsket kun at give robotterne præcis de adgange, som robotten har brug for til at eksekvere en konkret proces. Dette har vist sig at være meget udfordrende, da disse virksomheder har haft vanskeligheder med at identificere adgange, som kun giver adgang til eksempelvis et enkelt system, da medarbejderne får adgang til flere systemer.

Sikre en solid governance omkring brugeradgange

Det har været udfordrende for virksomhederne at sikre en solid governance i forhold til brugeradgange til robotter. Brugernavne og adgangskoder bliver i forbindelse med robotudvikling ofte delt mellem forskellige personer, som er involveret, hvilket kan gøre det vanskeligt at forhindre eventuelt misbrug. Oplysningerne er ikke er direkte knyttet til en person, og derved er det svært at pege på, hvem der har misbrugt adgangen.

"Investér tid i at få sat en stabil og professionel it-infrastruktur op, og sørg for, at it- landskabet er i god form før en RPA- implementering."

PwC anbefaler...

- Det er vigtigt, at virksomhederne investerer den fornødne tid tidligt i processen for at få den rette infrastruktur samt en solid governance omkring brugerrettigheder, da en negligering af denne problemstilling kun giver et større oprydningsarbejde på sigt.
- I forhold til governance af brugernavne kan virksomheder eventuelt overveje at gøre brug af tredjepartssystemer, såsom CyberArk.

Forskellige perspektiver på valg af software

Det hurtigt udviklende RPA-marked og stødt stigende antal af RPA-leverandører har gjort det til en svær opgave at vælge software for mange af de adspurgte. Samtidigt bliver processen ikke mindre kompliceret af, at forretningen og it-funktionen i mange tilfælde har forskellige holdninger til, hvilke krav der skal stilles til softwaren.

Virksomhederne foretager deres valg af software gennem en struktureret sammenligning mellem et udvalg af RPA-leverandører eller ved gennemførelse af et Proof of Concept med inddragelse af én eller flere RPA-leverandører. Mange af virksomhederne har også valgt at inddrage konsulenter, til at hjælpe med at navigere i markedet.

For størstedelen af de adspurgte bliver RPA-softwaren valgt i samarbejde mellem forretningen og it-funktionen. Virksomhederne oplever, at dette giver gode resultater, da både forretningens og it-funktionens ekspertise inddrages, hvilket gør det muligt at finde et værktøj, der lever op til alle virksomhedens krav.

De få, som valgte ikke at involvere enten forretningen eller it-funktionen i valget af software, er ofte rendt ind i udfordringer senere i forløbet, når den anden part er blevet inddraget i projektet og har opdaget, at væsentlige funktioner mangler, eller at softwaren fx ikke lever op til virksomhedens it-krav. Sådanne udfordringer skal der bruges meget tid på, og i enkelte tilfælde kan det medføre, at der skal vælges ny software.

Vidste du...?
Blandt virksomhedernes evalueringspunkter for RPA-software kan nævnes:

- Funktioner og brugerflade
- Modenhed og ambitionsniveau
- Pris og licensstruktur
- Træning, support og samarbejdspartnere
- Anbefalinger og referencer
- Evne til at håndtere assisteret og ikke-assisteret RPA
- Grad af nødvendighed for inddragelse af it-kompetencer, herunder mulighed/behov for programmering i softwaren
- Leverandørens evne til at bevise business casen
- Mulighed for at prøve softwaren af i en prøveperiode
- Skalerbarhed af setup
- Rolleadministration og sikkerhed.

Virksomhedernes tilgang

Fravalg af eksterne kompetencer kan forsinke implementeringen

Der er ikke én rigtig måde at starte et RPA-implementeringsprojekt op på, og virksomhederne har også forskellige tilgange til det. Vi har spurgt virksomhederne, hvordan de er gået til det, og undersøgelsen viser, at få har valgt at implementere RPA helt på egen hånd, mens størstedelen har valgt at gøre brug af eksterne kompetencer.

Virksomhederne vælger to forskellige tilgange:

1. **Håndtering af RPA-implementering på egen hånd**
2. **RPA-implementering ved brug af eksterne kompetencer.**

"Vi spildte ca. tre til fire måneder, fordi vi ikke kendte til best practice indenfor robotudvikling."

Håndtering af RPA-implementering på egen hånd

Tre ud af de 18 adspurgte virksomheder har valgt at implementere RPA på egen hånd. En af de adspurgte udtrykker, at det for dem bl.a. har betydet, at det har taget dem længere tid, end hvis de havde gjort brug af eksterne kompetencer, da de ikke har haft kendskab til best practice inden for området. En af de andre udtrykker, at de midt i forløbet fandt frem til, at et tiltænkt setup ikke fungerede alligevel, hvilket havde den konsekvens, at de undervejs måtte skifte retning.

RPA-implementering ved brug af eksterne kompetencer

De fleste af de interviewede har gjort brug af eksterne kompetencer ved en RPA-implementering, og det, som virksomhederne giver udtryk for, at de bl.a. har opnået ved dette, er:

- Facilitering af strategidiskussioner samt definering af den endelige strategi
- Navigering i leverandørmarkedet og valg af software
- Oplæring af RPA-medarbejdere gennem træningsprogrammer og sidemandsoplæring
- Do's og don'ts
- Etablering af Centre of Excellence og organisatorisk strukturering
- Overlevering af standarder, templates og best practice, der kan accelerere virksomhedernes implementering
- Facilitering af en objektiv tilgang til implementeringen, herunder processtandardisering og it-valg
- Bibringe "best practice" og erfaringer fra lignende implementeringer for at accelerere processen.

PwC anbefaler...

- Brug eksterne kompetencer – særligt til opstarten af en RPA-implementering – med det formål at blive selvkørende.
- Etablér også et samarbejde med andre virksomheder, der også implementerer RPA, for erfaringsudveksling.
- Sørg for, at der er uafhængighed mellem RPA-leverandør og rådgiver, så I er sikre på, at få de rette RPA-værktøjer.

"Få en ekstern partner/konsulent for at sætte turbo på implementeringen."

Forventninger og resultater

På trods af længere implementeringstid end først antaget, har virksomhederne oplevet, at RPA-teknologien har levet op til forventningerne

Over hele linjen oplever virksomhederne, at selve RPA-teknologien lever op til de forventninger, de har haft til den. Det er derimod implementeringstiden og det niveau af investering (ressourcer og penge), det kræver for at opnå disse resultater, der overrasker virksomhederne.

Virksomhederne forventer at høste mange fordele fra en RPA-implementering:

1. **Effektivisering:**
   Virksomhederne forventer, at RPA vil reducere lead time gennem automatisering af manuelle, repetitive og regelbaserede arbejdsopgaver.
2. **Frigivelse af ressourcer:**
   Som resultat af effektiviseringen forventes der at blive frigivet medarbejderressourcer. Størstedelen af de adspurgte har planer om at bruge de frigivne ressourcer til mere værdiskabende aktiviteter og derved beholde deres nuværende arbejdskraft. Et fåtal af de adspurgte, typisk dem der implementerer RPA i deres Shared Service Centre, forventer at reducere deres medarbejderantal.
3. **Øget kvalitet og færre fejl:**
   Det forventes, at RPA vil reducere fejl i processerne betydeligt, hvilket vil øge kvaliteten af outputtet betydeligt.
4. **Bedre kundeservice:**
   Kortere lead time og et procesoutput i højere kvalitet forventes at kunne sikre en bedre og mere ensartet kundeservice, hvor kunden kommer i fokus.

Ud over de typisk forventede fordele oplever nogle af virksomhederne højere medarbejdertilfredshed, eftersom medarbejderne slipper for de kedelige arbejdsopgaver. En af de finansielle virksomheder nævnte også, at RPA hjælper med at eksponere brud på compliance i processerne.

PwC anbefaler...

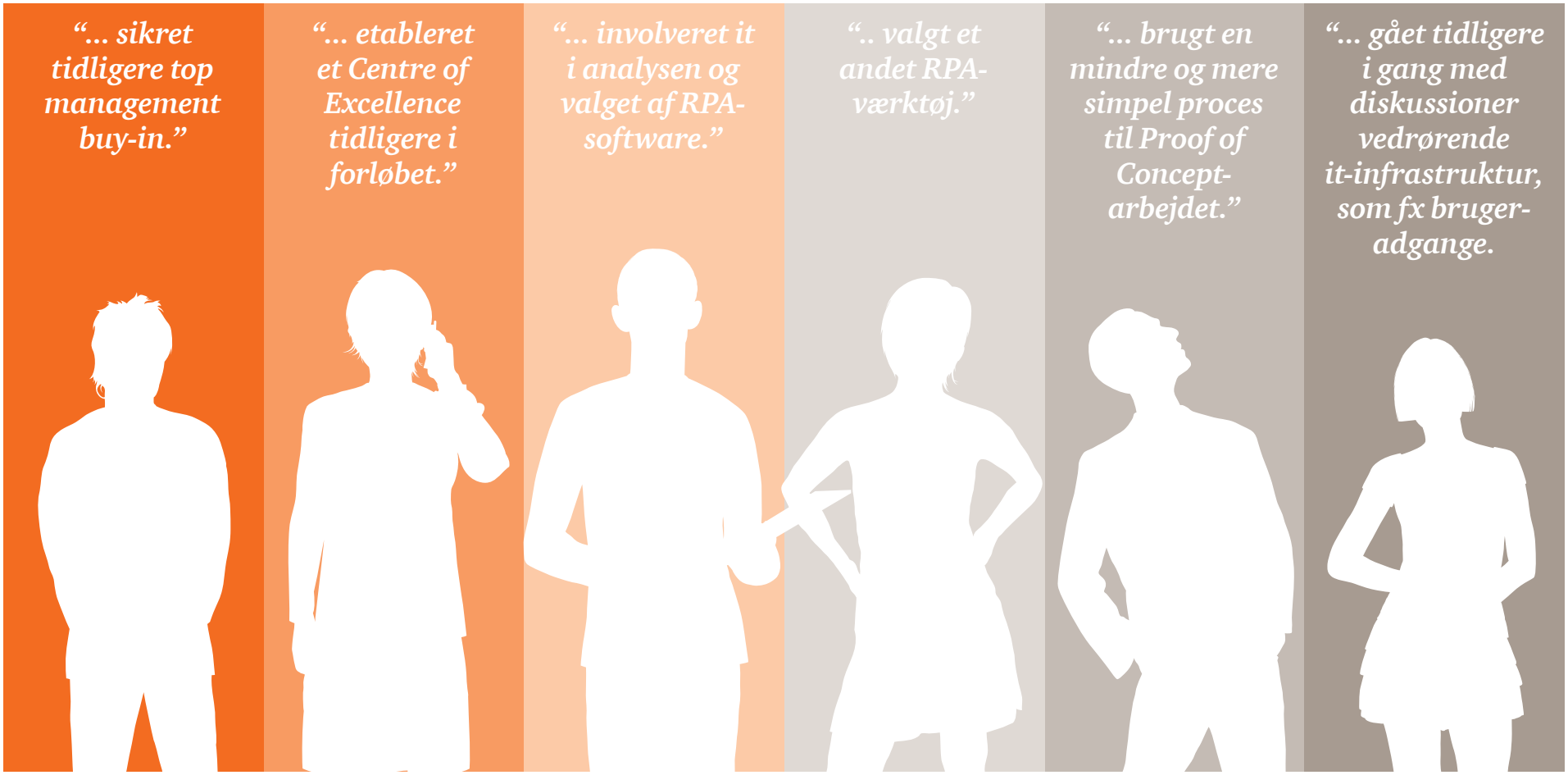
- RPA er et værktøj, der driver standardisering, da det tvinger virksomhederne til at gå alle processer efter i sømmene og udarbejde detaljeret dokumentation for dem alle. Vi anbefaler derfor, at man går i gang med RPA – også selvom alle ens processer ikke er standardiserede.

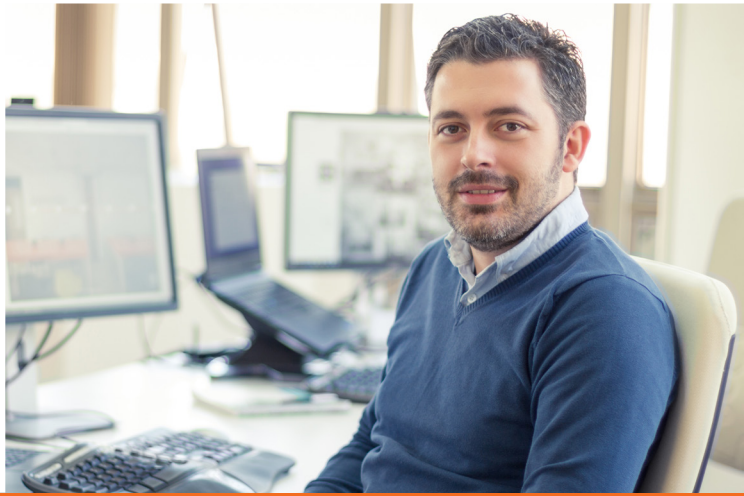
PwC erfarer...

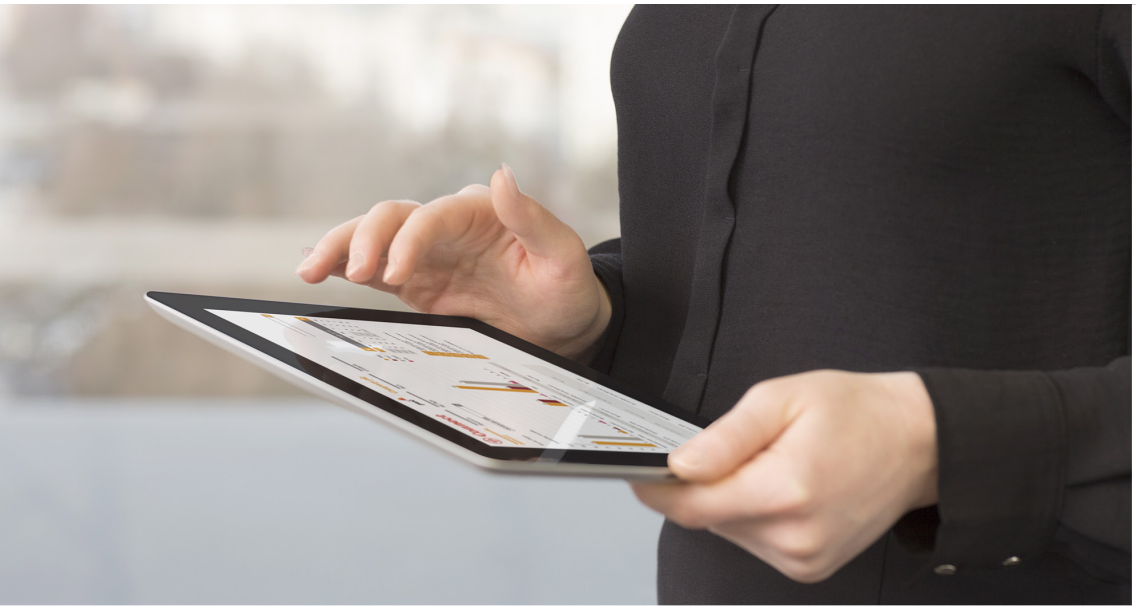
Størstedelen af de adspurgte virksomheder falder i én af de to følgende kategorier, når det kommer til årsagen til igangsættelsen af et RPA-projekt:

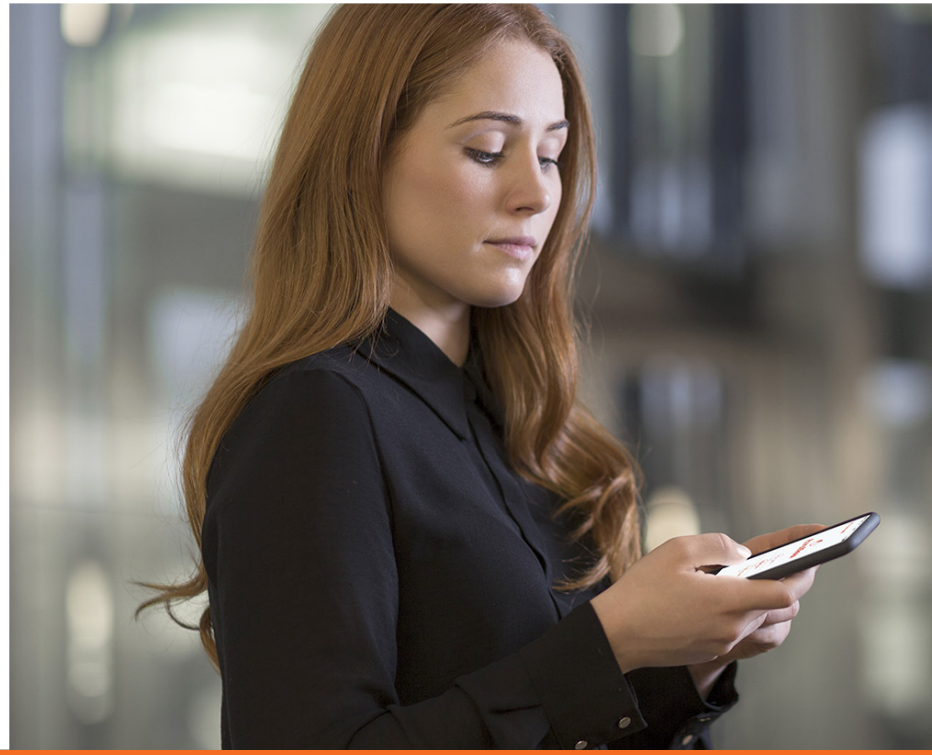
- RPA (og andre automatiseringstiltag) ses som en naturlig del af standardiserings- og harmoniseringsprojekter og strategier, hvor RPA inddrages som endnu et initiativ i målet om at få en mere lean og effektiv virksomhed.
- RPA ses som et alternativ til de dyre og tidskrævende traditionelle fuldintegrerede it-løsninger, eller som en hurtigt implementeret midlertidig løsning, indtil den mere robuste fuldintegrerede løsning bliver udviklet. RPA betegnes derfor også til tider som et "lappeløsningsværktøj". Adspurgte virksomheder, der har et særligt fragmenteret it-landskab med mange legacy-systemer, falder ofte i denne kategori.
- Ustandardiserede processer holder virksomhederne tilbage fra at investere i RPA: Fælles for alle de adspurgte, som endnu ikke er gået i gang med en RPA-implementering, er, at de mener, deres processer ikke er klargjort og standardiserede nok til at kunne automatiseres. En af de adspurgte udtrykte en bekymring for, at det vil kræve en for høj "indsats i forhold til udbyttet".

Hvis vi kunne starte forfra med implementeringen af RPA ville vi have...









Hvad er det næste? + Kort om RPA og PwC's Robotics team

Hvad er det næste?

Overvejelser om kognitive løsninger og kunstig intelligens ligger ikke langt ude i fremtiden, men for nu er fokus på RPA

Kognitive løsninger må vente – RPA er i fokus nu

Mange af virksomhederne nævnte, at deres fokus lige nu er på RPA og gennemførelsen af en succesfuld og sikker implementering. De ønsker at sikre en stabil drift og veletableret governance, før de tager skridtet videre. Dog forventer de, at de få år ude i fremtiden vil begynde at udforske og teste mulighederne for brug af mere sofistikerede it-værktøjer med kognitive løsninger, såsom virtuelle assistenter, machine learning og kunstig intelligens.

Kun få udforsker kognitive løsninger

Få af de adspurgte virksomheder – særligt de finansielle – er så småt påbegyndt et Proof of Concept-arbejde med bl.a. virtuelle assistenter og machine learning. De virksomheder, der er længst i deres RPA-implementeringer, og som nu udforsker de kognitive løsninger, ser teknologien som det næste naturlige skridt til at lukke de proceshuller, som RPA ikke kan dække. Andre virksomheder har startet projekter med kognitive løsninger op som selvstændige projektenheder sideløbende med RPA-projektet og håber på, at de i fremtiden vil integrere de to løsninger, når de kognitive teknologier bliver mere modne og gennemprøvede.

Virksomhederne udvider deres RPA-softwareportefølje til at inkludere assisteret automatisering

Flere af virksomhederne, der allerede har implementeret RPA, har erfaret, at de forskellige RPA-værktøjer ikke er lige egnede til alle processer. Derfor undersøger de fleste af dem nu mulighederne for at udvide deres kompetencer til at dække endnu en RPA-software ud over den, de bruger på nuværende tidspunkt. Det er særligt behovet for at kunne benytte sig af assisteret automatisering, der trækker i dem for at udvide RPA-porteføljen. En af virksomhederne har netop udvidet med et nyt RPA-værktøj pga. et behov for brug af assisteret automatisering, mens resten stadig er på et udforskningsstadie.

PwC anbefaler...

- Det kan give god mening, for større virksomheder, at bruge forskellig RPA-software til forskellige typer problemstillinger og processer. RPA-leverandører har forskellige fokusområder, og deres software differentierer både i funktioner, setup og anvendelighed. Ved at inddrage flere værktøjer, reduceres afhængigheden af den enkelte leverandør.

Vidste du...?

- Mange RPA-leverandører er begyndt at integrere kognitive elementer såsom tekst analytics, billedgenkendelse og machine learning for også at kunne håndtere processer med ustruktureret data.

PwC forudsiger at...

- RPA og kognitive værktøjer og løsninger vil blive samlet under én forretningsenhed, der vil arbejde med automatisering og digitalisering af processer og forretningsgange. Med denne tilgang vil virksomhederne kunne opnå synergi ved nemmere at integrere værktøjerne og benytte dem med en end-to-end-approach.

Hvad er Robotic Process Automation?

Robotic Process Automation er kun ét værktøj ud af et helt spektrum inden for automatisering og digital arbejdskraft. RPA er stadig relativt nyt for mange virksomheder, men de tidlige adoptører er allerede begyndt at se mod det næste.

Robotic Process Automation er…

… virtuelle 'robotter' som integrerer med eksisterende software

… gentagelse af skrivebords-handlinger

… konfigurationer som automatiserer manuelle og repetitive opgaver.

… drevet af simple regler og forretningslogik

Robotic Process Automation er ikke…

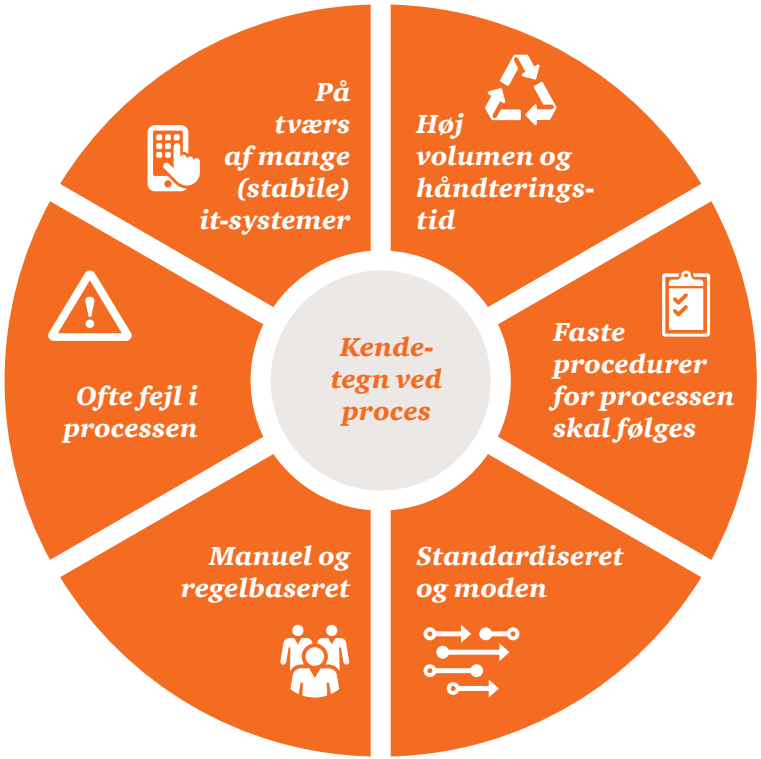
… en menneske-lignende robot

… software der kan tænke selv… endnu

… noget der helt kan erstatte menneskelige medarbejdere

… blot endnu et omkostnings-reducerende værktøj. Der er mange andre fordele.

… og er normalt anvendt på processer med følgende kendetegn:



Kontakt os for at høre om, hvordan vi kan hjælpe med RPA-implementering

PwC's Robotics team kan hjælpe dig med...

Foranalyse
... at afdække og analysere virksomheden og dens potentiale for anvendelse af RPA.

Valg af RPA-softwareleverandør
... at navigere i et komplekst og forskelligartet RPA-leverandørmarked. Vi gør beslutningen lettere.

Proof of Concept/pilot
... at sætte en løsning op i den valgte RPA-software og teste, at softwaren lever op til virksomhedens krav.

Implementering, skalering og governance
... effektiv og skånsom implementering af RPA i hele virksomheden.

Modenhedsanalyse
... at vurdere, hvor der er mulighed for forbedringer, hvad angår det nuværende RPA-setup.

Vil du gerne høre mere om mulighederne for din virksomhed? I PwC's Robotics team hjælper vi organisationer med alt fra den første analyse af potentialet for anvendelse af RPA til den egentlige implementering af teknologien. Vi assisterer også gerne med den organisatoriske forankring og giver organisationer de værktøjer, der er nødvendige for at kunne gøre organisationerne og deres medarbejdere selvkørende.

Læs mere

Læs mere om PwC's ydelser indenfor RPA på ***pwc.dk/rpa***

eller om vores generelle ydelser på ***pwc.dk/consulting***

Kontakt

For yderligere information kan du kontakte en af vores konsulenter og eksperter i RPA:

Gert Andersen

Partner
T: 3945 3620
E: gea@pwc.dk

Zeeshan Rajan

Senior Manager
T: 2365 3627
E: zee@pwc.dk

pwc.dk

Succes skaber vi sammen ...

Revision. Skat. Rådgivning.