



Microsoft 365
Copilot

Zwrot z inwestycji (ROI)

Jak konkurować (i wygrywać)
w gospodarce opartej na AI
z pomocą Microsoft 365 Copilot



Spis treści

01

Dlaczego AI zmienia
to, co mierzymy

02

Aktualne miejsce AI
w Twojej organizacji

03

Jak firmy pionierskie
wychodzą na
prowadzenie

04

Ramy pomiarowe AI

05

Przygotowanie
uzasadnienia
biznesowego

06

Następny ruch

01

Dlaczego AI zmienia to, co mierzymy

Większość rozmów o uzasadnieniu biznesowym wdrożenia AI kończy się ślepym zaułkiem. Liderzy wiedzą, że wdrożenie AI jest kluczowe, ale każda próba śledzenia zwrotu z inwestycji (ROI) napotyka na tę samą przeszkodę. Tradycyjne wskaźniki nie są w stanie uchwycić tego, co się dzieje, dlatego analizy biznesowe utknęły w martwym punkcie podczas przeglądu budżetu.

Dzieje się tak, ponieważ organizacje popełniają błąd podczas kategoryzacji. Oceniają inwestycje w kompetencje, korzystając z ram wydatków na technologię. Ale sztuczna inteligencja — [Microsoft 365 Copilot](#) — nie mieści się w schematach, na których oparty jest budżet.

Tradycyjne metody oceny śledzą albo infrastrukturę, albo wydajność pracowników. Nie mogą mierzyć obu parametrów jednocześnie. W rezultacie, gdy dział finansowy ocenia AI jako czysty wydatek technologiczny, poprawa wydajności pracowników po prostu nie jest uwzględniana w analizie.

Twój rachunek zysków i strat ujawnia ten problem strukturalny: Koszty IT i koszty pracy pojawiają się jako oddzielne pozycje. Tymczasem AI generuje wartość w obu tych obszarach jednocześnie, przełamując tradycyjną analizę kosztów i korzyści już na starcie.

Zamiast pytać „Jaki jest zwrot z inwestycji w tę technologię?”, pytanie należy zmienić na: „Co się stanie z naszą konkurencyjnością, jeśli nie wdrożymy AI?”

Firmy, które wyprzedzają konkurencję dzięki Microsoft 365 Copilot i cyfrowym agentom, już dokonały tej zmiany. Ten przewodnik pokazuje, dlaczego tradycyjne podejścia zawodzą, jakie ramy pomiaru sprawdzają się zamiast nich oraz jak przygotować uzasadnienie biznesowe, które oddaje rzeczywistą wartość AI.

02

Aktualne miejsce AI w Twojej organizacji

Większość organizacji domyślnie finansuje AI z budżetów IT. Jest to podejście znane, scentralizowane i dostosowane do istniejących procesów zatwierdzania. Jednak ten wybór powoduje powstanie dokładnie tego problemu pomiarowego, który próbujesz rozwiązać.

Tradycyjne budżety IT finansują infrastrukturę. **AI nie jest infrastrukturą.**

Infrastruktura służy wszystkim równo. Systemy poczty elektronicznej, zabezpieczenia sieci, oprogramowanie korporacyjne — wszyscy mają te same możliwości, ponieważ wartość rozkłada się równomiernie. Gdy korzyści są rozłożone równomiernie, scentralizowana własność ma sens.

AI działa inaczej. Koncentruje wartość tam, gdzie zostaje wdrożona. Gdy Sales wdraża agentów do kwalifikowania potencjalnych klientów, przechwytuje tę wartość. Gdy dział HR korzysta z Microsoft 365 Copilot do usprawnienia wdrażania nowych pracowników, to właśnie HR odnosi korzyści. Inne zespoły mogą odnieść korzyści w dalszej perspektywie, ale większość korzyści płynących z AI pojawia się w miejscu jej wykorzystania.

Jednak gdy budżet jest w rękach IT, inne działy nie czują się odpowiedzialne za wyniki. Dział sprzedaży nie może uzasadnić tego wydatku, bo to nie jest ich budżet. Dział HR prawdopodobnie nie będzie promował wdrożenia, jeśli nie jest to ich pozycja w budżecie. Ta różnica między tym, kto płaci, a tym, kto korzysta, zabija impet.

Innowacyjne organizacje podjęły inną decyzję. Przenoszą koszty AI z centralnych budżetów IT do działów, które bezpośrednio wpływają na wyniki. Dział sprzedaży finansuje agentów AI, które poprawiają wskaźniki skuteczności zawierania transakcji. HR inwestuje w agentowe procesy pracy, które skracają czas wdrażania nowych pracowników.

Taka rozproszona odpowiedzialność sprawia, że decyzje podejmowane są tam, gdzie znajduje się specjalistyczna wiedza, a wartość jest mierzona w sposób dostosowany do specyfiki każdego działu.



Gdy działy są odpowiedzialne za inwestycje, ponoszą odpowiedzialność za wyniki.

03

Jak firmy pionierskie wychodzą na prowadzenie

Niektóre organizacje już udowodniły, że to działa. Przestano traktować AI jak scentralizowany wydatek IT i zaczęto przekazywać odpowiedzialność działom, które czerpią z niej wartość.

W publikacji Microsoft Trendy na rynku pracy, 2025 r. te organizacje zostały nazwane „[firmami pionierskimi](#)”. Są to firmy, które wbudowały AI w strukturę swojej pracy, wdrażając agenty jako cyfrowych współpracowników w ramach swoich operacji. Wyszli poza programy pilotażowe i z powodzeniem wdrożyli AI w całej organizacji, wzmacniając realną transformację biznesową oraz osiągając wymierny wpływ.

Te firmy pionierskie budują potencjał, z którym ich konkurenci nie mogą się równać. **55 proc.** pracowników firm pionierskich twierdzi, że są w stanie wykonać więcej pracy, podczas gdy globalnie odsetek ten wynosi tylko **25 proc.**¹ Jednocześnie ci pracownicy częściej zgłaszają, że mają możliwość wykonywania sensownej pracy (**90 proc.** w porównaniu do **77 proc.** globalnie).¹

Rozwój firm pionierskich przebiega w trzech odrębnych fazach. Pierwsza faza skupia się na indywidualnym wzmocnieniu, zapewniając pracownikom wsparcie AI w celu poprawy ich wyników. Drugi etap to transformacja zespołów, podczas której agenty organizują całe procesy pracy między działami. Trzecia faza obejmuje operacje na poziomie całej organizacji, głęboko integrując cyfrowych współpracowników w różnych obszarach firmy.

Każda faza odblokowuje nową wartość. Każda faza wymaga innych metod pomiaru. I każda z nich buduje podwaliny pod to, co nastąpi.

Różnica w wynikach
jest uderzająca



W porównaniu do zaledwie
39 proc. na świecie¹

04

Ramy pomiarowe AI

Microsoft 365 Copilot został stworzony, aby wspierać proces transformacji firm pionierskich. Integruje się z istniejącym ekosystemem Microsoft — Teams, Outlook, Word, Excel, PowerPoint — zapewniając pracownikom wsparcie AI tam, gdzie już pracują. Ponadto, korzystając z [Microsoft Copilot Studio](#), możesz tworzyć agenty dostosowane do Twoich procesów biznesowych, rozszerzając możliwości AI od pojedynczych zadań do pełnych procesów pracy.

Poniżej przedstawiono praktyczne ramy pomiaru wartości na każdym etapie transformacji.

Faza pierwsza: Człowiek z asystentem AI

Wykorzystywanie funkcji wspomagających Microsoft 365 Copilot

Faza druga: Zespoły hybrydowe złożone z ludzi i agentów

Wykorzystywanie Copilot Studio do tworzenia agentów dla procesów pracy w działach

Faza trzecia: Kierowane przez ludzi, obsługiwane przez agenty

Wdrażanie autonomicznych agentów w operacjach przedsiębiorstwa



FAZA PIERWSZA

Człowiek z asystentem AI

Na tym etapie każdy pracownik otrzymuje osobistego asystenta AI. Microsoft 365 Copilot przygotowuje szkice wiadomości e-mail, podsumowuje spotkania, tworzy prezentacje i wyszukuje informacje w całej organizacji. Sztuczna inteligencja zajmuje się rutynowymi zadaniami, dzięki czemu osoby takie jak Ty mogą skupić się na pracy o większej wartości.

Tak, te możliwości obejmują całą organizację — każdy otrzymuje tego samego asystenta AI. Dlatego często na tym etapie budżetem zarządza dział IT. Jednak wpływ ten nie jest jednolity. Zastanów się, co różni pracownicy mogą osiągnąć, mając więcej czasu:

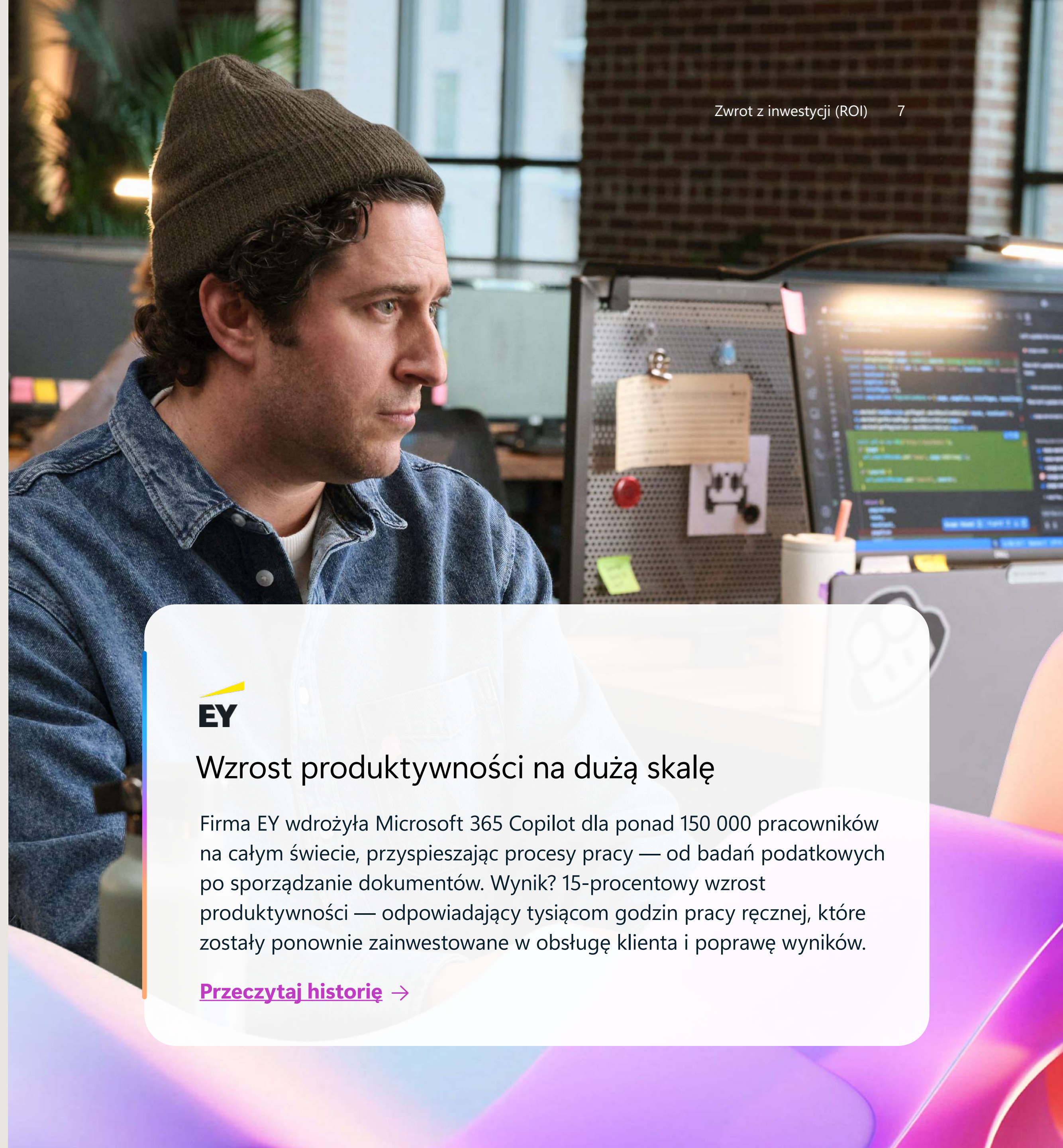
- Przedstawiciel handlowy oszczędza 30 minut na przygotowaniu oferty. Wartość nie polega na czasie. To właśnie wykorzystanie tych minut na dodatkową rozmowę z klientem pozwala sfinalizować transakcję.
- Specjalista ds. HR szybciej wdraża nowych pracowników. Wartość pojawia się, gdy pracownicy szybciej osiągają wymaganą wydajność i zostają w organizacji dłużej, nawet przy dużej konkurencji o talenty.



Wzrost produktywności na dużą skalę

Firma EY wdrożyła Microsoft 365 Copilot dla ponad 150 000 pracowników na całym świecie, przyspieszając procesy pracy — od badań podatkowych po sporządzanie dokumentów. Wynik? 15-procentowy wzrost produktywności — odpowiadający tysiącom godzin pracy ręcznej, które zostały ponownie zainwestowane w obsługę klienta i poprawę wyników.

[Przeczytaj historię →](#)



Co mierzyć

Kluczem jest śledzenie rezultatów, a nie zaoszczędzonego czasu. Zaoszczędzony czas ma znaczenie tylko wtedy, gdy przekłada się na wymierne efekty, takie jak więcej zamkniętych transakcji, szybszy czas odpowiedzi i wyższy poziom utrzymania klientów. Co osiągnęli ludzie? Jak poprawiła się ich praca?

Sprzedaż: Indywidualne wskaźniki zamknięcia transakcji, wygenerowane kwalifikowane możliwości, postępy w realizacji transakcji

Marketing: Skuteczność kampanii, jakość treści, wskaźniki zaangażowania

Dział kadr: Czas realizacji zadań związanych z wdrażaniem nowych pracowników, rozstrzyganie zgłoszeń pracowników, wskaźnik zadowolenia

Obsługa klienta: Wskaźniki rozwiązywania spraw, zadowolenie klienta, rozwiązanie przy pierwszym kontakcie

Dział finansowy: Czas analizy, dokładność raportu, koszt żądania

Dział prawny: Czas przeglądu umowy, wskaźnik dokładności

IT: Średni czas rozwiązania zgłoszenia na pracownika, szybkość odpowiedzi

Uzasadnienie biznesowe

Microsoft 365 Copilot podnosi wydajność poszczególnych pracowników

25%

krótszy czas wdrożenia pracownika²

2,5%

wyższy współczynnik transakcji zakończonych sukcesem²



FAZA DRUGA

Zespoły hybrydowe złożone z ludzi i agentów

W tej fazie agenty pełniące role asystentów przejmują obsługę procesów pracy w imieniu zespołów. Można je utworzyć w Copilot Studio przy użyciu języka naturalnego i wdrożyć w różnych działach, aby realizować całe procesy od początku do końca. Ludzie zachowują kontrolę. Agenty pomagają na dużą skalę.

Organizacje nie mierzą już wpływu AI na poziomie indywidualnym, lecz na poziomie działów. Odpowiednio zmienia się również własność budżetu, przy czym każdy dział finansuje swoje agenty. Rozważ następujące zmiany:

- Dział sprzedaży wykorzystuje agenty do kwalifikowania potencjalnych klientów i analizy kont. Przedstawiciele handlowi nadal finalizują transakcje, a ich wartość znajduje odzwierciedlenie w całkowitej szybkości realizacji potencjalnych transakcji i wskaźnikach skuteczności działu.
- Dział HR wykorzystuje agenty do wdrażania nowych pracowników, np. do wysyłania ofert pracy i zapraszania nowych pracowników do korzystania z narzędzi. Specjaliści HR nadal zajmują się wdrażaniem nowych pracowników, ale z mniejszym obciążeniem administracyjnym i niższymi kosztami.



Finanse z prędkością AI

Levi's wdrożył agenta do analizowania procesów finansowych w całym dziale, oceniając 1100 standardowych procedur operacyjnych w jeden dzień — zadanie, które mogłoby zająć wielu osobom niemal rok. Agent skatalogował 18 000 indywidualnych zadań, sklasyfikował je według stopnia złożoności i zidentyfikował możliwości automatyzacji w całej funkcji finansowej.

[Przeczytaj historię →](#)

Uzasadnienie biznesowe

Microsoft 365 Copilot i agenty poprawiają wydajność zespołu.

30,6%

szybsze podnoszenie kwalifikacji pracowników²

2,7%

więcej wygenerowanych potencjalnych klientów²

Co mierzyć

Agenty zajmują się teraz całymi procesami pracy, więc pomiar przesuwają się z realizacji pojedynczych zadań na efektywność całego procesu. Skup się na wynikach na poziomie działu oraz całkowitym koszcie posiadania (TCO) w różnych wdrożeniach:

Sprzedaż: Całkowita wartość transakcji, wskaźniki skuteczności działów, tempo realizacji projektów, przychody na przedstawiciela handlowego

Marketing: Całkowita liczba potencjalnych klientów, zwrot z inwestycji w kampanię działu, efektywność wydatków agencji

Dział kadr: Wskaźniki zatrzymania pracowników w działach, całkowite koszty administracyjne, koszty zatrudnienia na pracownika

Obsługa klienta: Łączna liczba odebranych połączeń, współczynnik rozwiązywania spraw w dziale, koszt obsługi interakcji

Dział finansowy: Całkowite wydatki na outsourcing, koszt analizy w danym dziale, czas potrzebny do zamknięcia

Dział prawny: Moc przerobowa umów, wydatki na zewnętrzną obsługę prawną, koszt jednej sprawy

IT: Całkowite koszty operacyjne, rozwiązywanie zgłoszeń w całym dziale, wydatki na outsourcing IT

FAZA TRZECIA

Kierowane przez ludzi, obsługiwane przez agenty

Na tym etapie agenty cyfrowe działają niezależnie w całym przedsiębiorstwie. Cyfrowe agenty działają na wszystkich platformach, we wszystkich systemach i działach, kierując całymi procesami bez stałej ingerencji człowieka. Ludzie zapewniają strategiczny nadzór i zajmują się wyjątkami, natomiast agenty wykonują operacje autonomicznie.

Gdy do tego dojdzie, możesz uchwycić pełen wpływ biznesowy w swoim rachunku zysków i strat, na przykład:

- Wzrost przychodów dzięki usprawnieniu strategii wejścia na rynek we wszystkich obszarach kontaktu z klientem.
- Oszczędności kosztów wynikające z automatyzacji operacji obejmujących finanse, prawo, HR i IT.
- Zyskujesz przewagę na rynku, ponieważ Twoja organizacja działa szybciej niż konkurenci, którzy polegają wyłącznie na procesach ręcznych lub automatyzacjach opartych na określonych regułach.



Autonomiczne operacje na dużą skalę

Firma Dow wdrożyła autonomiczne agenty w swoich globalnych operacjach wysyłkowych, aby monitorować i analizować faktury z nawet 4000 przesyłek dziennie. Agenty autonomicznie sygnalizują nieprawidłowości w fakturach dotyczących wielomiliardowych rocznych wydatków firmy na fracht. Prezes Dow szacuje, że system wygeneruje oszczędności rzędu milionów dolarów w samym tylko pierwszym roku.

[Przeczytaj historię →](#)

Co mierzyć

Wdrożenie na poziomie całej organizacji otwiera dostęp do wyników na skalę całego przedsiębiorstwa. Gdy agenci obsługują procesy w całej organizacji, wyniki są rejestrowane w rachunku zysków i strat. Skoncentruj się na wskaźnikach, które mają wpływ na zysk:

Wzrost przychodów dzięki skuteczności strategii wejścia na rynek

Całkowite oszczędności kosztów z automatyzacji operacji

Zatrzymanie pracowników i obniżenie wskaźnika rotacji

Koszty technologii a wzrost przychodów

Udział w rynku i pozycja konkurencyjna

Zyski i straty organizacji

Wynik finansowy

Uzasadnienie biznesowe

Microsoft 365 Copilot oraz agenci zapewniają wyniki na skalę całego przedsiębiorstwa

2,6%

wzrost przychodów ze sprzedaży²

24

spadek kosztów operacyjnych wyrażony w punktach bazowych²



Przygotowanie uzasadnienia biznesowego

Wiesz, co mierzyć na każdym etapie. Ale jak połączyć tę strukturę z działaniami już prowadzonymi w Twojej organizacji? Oto jak zacząć.

Etap 1

Wybierz dział pilotażowy

Wybierz funkcję posiadającą trzy cechy: istniejące monitorowanie wyników, zaangażowane przywództwo wspierające wdrożenie oraz wskaźniki kluczowe dla CFO. Wskaźniki zamknięcia sprzedaży, jakość kontaktów marketingowych lub szybkość wdrażania nowych pracowników to dobre przykłady. Wdróż Microsoft 365 Copilot w małym zespole działającym w ramach tej funkcji na określony czas. Dokumentuj ich wyniki w określonych momentach.

Etap 2

Wykorzystaj tempo wzrostu do wykazania wpływu AI

Śledź tempo wzrostu swoich wskaźników, nie tylko ich wartości. Jeśli wskaźniki skuteczności sprzedaży poprawiały się stopniowo przed wdrożeniem Microsoft 365 Copilot, a po wdrożeniu przyspieszyły, ta zmiana trajektorii świadczy o wpływie AI. Porównuj tempo poprawy, a nie wartości bezwzględne. To odróżnia wartość AI od stopniowej optymalizacji pracy zespołu.

Etap 3

Opracuj uzasadnienie ryzyka konkurencyjnego

Przedstaw kierownictwu dwa scenariusze: obecna trajektoria wyników w porównaniu z konkurentami działającymi szybciej dzięki AI. Pokaż, jak wygląda Twoja ścieżka sprzedaży, gdy oni się doskonalą, a Ty nie. Uzasadnienie pojawia się samo, gdy stagnację przedstawisz jako ryzyko.

Etap 4

Skaluj wdrożenia w oparciu o dowody

Rozszerz dokumentowanie na sąsiadujące zespoły, stosując to samo podejście pomiarowe. Twórz niestandardowe agenty w Copilot Studio dla przepływów pracy specyficznych dla poszczególnych działów, gdy zespoły przechodzą z fazy 1 do fazy 2. Pozwól, aby pierwsze sukcesy nabrały rozpędu. Niektóre działy dotrą do fazy 3, podczas gdy inne będą optymalizować fazę 1. Nie martw się tym — nierównomierny postęp działa na Twoją korzyść: Pierwsze sukcesy dostarczają dowodów i zapewniają budżet na szersze wdrożenie.

Etap 5

Rozdziel odpowiedzialność w całej organizacji

Rozpocznij wdrażanie Microsoft 365 Copilot we wszystkich działach, angażując liderów jako ambasadorów wdrożeń AI. Działy finansują swoje licencje i ponoszą odpowiedzialność za osiągnięte wyniki. W tym czasie dział IT zapewnia bezpieczeństwo, zarządzanie i infrastrukturę po stronie zaplecza. Użyj Analizy Copilot, aby śledzić wzorce wdrażania i identyfikować obszary, w których potrzebne jest dodatkowe wsparcie.

Przydatne zasoby

Potrzebujesz pomocy w oszacowaniu wartości AI w Twojej organizacji? Z przyjemnością Ci pomożemy.

Współpracuj z przedstawicielami handlowymi Microsoft

Uzyskaj dostęp do narzędzi i zasobów umożliwiających modelowanie potencjalnego zwrotu z inwestycji.

Skorzystaj ze wsparcia doradców ds. wartości biznesowej Microsoft

Opracuj kompleksową analizę wartości dostosowaną do Twojej sytuacji.

Współpracuj ze specjalistami zewnętrznymi

Przygotuj szczegółowe uzasadnienie biznesowe we współpracy z zewnętrznymi dostawcami.

[Skontaktuj się z ekspertem →](#)
[Microsoft już dziś](#)



Następny ruch

Źródła:

¹“2025: Rok powstania firmy pionierskiej”, raport roczny Microsoft dotyczący trendów na rynku pracy, 23 kwietnia. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/2025-the-year-the-frontier-firm-is-born>.

²Na podstawie badania *Total Economic Impact™ of Microsoft 365 Copilot*, zleconego firmie Forrester Consulting w 2025 roku. Forrester przygotował prognozowany model finansowy oparty na danych zebranych z 16 wywiadów z klientami oraz odpowiedzi z ankiet przeprowadzonych wśród 367 organizacji korzystających z Microsoft 365 Copilot. Na potrzeby tego badania Forrester zagregował doświadczenia uczestników wywiadów i respondentów ankiet, łącząc wyniki w jedną organizację wzorcową — globalny podmiot generujący 6,25 mld USD rocznego przychodu i zatrudniający 25 000 osób.

Badanie „Trendy na rynku pracy” przeprowadziła niezależna firma badawcza wśród 31 000 pełnoetatowych pracowników umysłowych lub osób prowadzących działalność na własny rachunek na 31 rynkach w okresie od 6 lutego 2025 r. do 24 marca 2025 r. Pracownicy umysłowi w tym kontekście oznaczają osoby, które zazwyczaj pracują przy biurku (w domu lub w biurze).

©2026 Microsoft Corporation. Wszelkie prawa zastrzeżone. Niniejszy dokument jest udostępniany „w stanie takim, w jakim jest”. Informacje i poglądy w nim wyrażone, w tym adresy URL i inne odwołania do witryn internetowych, mogą ulec zmianie bez powiadomienia. Ryzyko związane z ich wykorzystaniem ponosi użytkownik. Niniejszy dokument nie zapewnia żadnych praw do własności intelektualnej dotyczących jakiegokolwiek produktu Microsoft. Niniejszy dokument można kopiować i wykorzystywać do celów wewnętrznych i informacyjnych.

Firmy pionierskie nie czekają. Zmieniły już sposób prowadzenia rozmów, przenieśli odpowiedzialność za AI do działów odpowiedzialnych za wyniki i obserwują wymierną poprawę wydajności. I każdego dnia powiększają swoją przewagę.

Właściwe ramy pomiarowe przyspieszają Twoją zdolność do konkutowania i osiągania sukcesów. Zmienia to rozmowy o budżecie w strategiczne decyzje. Pomaga działom dostrzec wartość z ich perspektywy, co prowadzi do wdrożenia rozwiązania. Buduje impet, który narasta w całej organizacji.

Im szybciej zaczniesz mierzyć to, co naprawdę się liczy, tym szybciej zbliżysz się do stania się firmą pionierską.



Zobacz, jak inne organizacje budują swoje strategie transformacyjne:
Odkryj wydarzenia Microsoft 365 Copilot dla liderów