

Wytyczanie kierunków rozwoju dzięki odporności i zdolnościom adaptacyjnym

Szkolenie dla kadry kierowniczej na temat spostrzeżeń i rozwiązań, które pomogą liderom w opanowaniu sprawności biznesowej, ponownym rozpatrzeniu łańcuchów dostaw technologii i umożliwią wytyczenie przyszłego kierunku pracy



O artykule

Prezes i Dyrektor Generalny George D. Schindler podziela poglądy CGI na temat tego, jak klienci mogą radzić sobie ze skutkami pandemii. Opierając się na spostrzeżeniach płynących z rozmów prowadzonych przez CGI w ramach Voice of Our Clients [Głosy naszych klientów] oraz na działaniach, które podejmujemy, aby pomóc klientom reagować, reorganizować i restrukturyzować w dobie kryzysu, niniejsza informacja dla kadry zarządzającej omawia trzy kluczowe umiejętności organizacyjne, które liderzy mogą wykorzystać, aby z powodzeniem radzić sobie z przyszłymi wyzwaniami.

Pandemia wywołała potrzebę badania biznesowych łańcuchów wartości organizacji i ponowną ocenę ich ekosystemów. Podczas gdy wiele organizacji stawia śmiałe prognozy dotyczące działań oraz ram czasowych w nowej rzeczywistości, dokument ten prezentuje przekonanie CGI, że ważniejsze niż kiedykolwiek jest skupienie się na tym, jak tworzyć wartość w obliczu bezprecedensowych zmian.

Spis treści

- 4 Nowe perspektywy w
bezprecedensowych czasach
- 6 Opanowanie sprawności biznesowej
- 8 Ponowne przemyślenie koncepcji
łańcucha dostaw technologii
- 11 Wytyczanie przyszłego kierunku pracy
- 13 Skupienie się na ewolucji łańcuchów
wartości i ekosystemów biznesowych

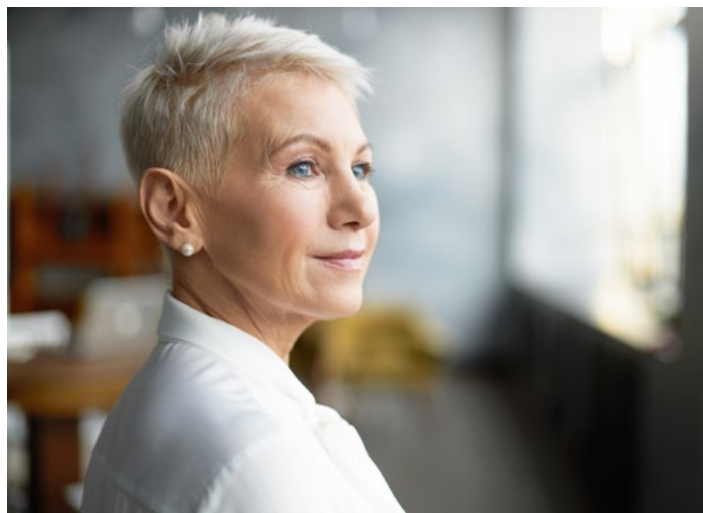
Nowe perspektywy w bezprecedensowych czasach

Podobnie jak wielu liderów biznesowych, uważam, że ostatnie kilka miesięcy było ważnym doświadczeniem zarówno pod względem wyzwań, jak i pozytywnych aspektów. Prowadząc organizację posiadającą klientów i pracowników w miastach na całym świecie, byłem świadkiem ogromnego trudu i zakłóceń, ale także imponującego poświęcenia, pomysłowości i zdolności adaptacji.

Zauważyłem również, że chociaż pandemia ma zasięg globalny, jest przeżywana w znacznym stopniu na płaszczyźnie lokalnej, ponieważ każde miasto zareagowało na ten kryzys w sposób wyjątkowy, zgodny indywidualną lokalną kulturą i okolicznościami. W związku z tym kryzys ten przyniósł wielu przywódcom wyjątkowy zestaw warunków, wymagających ogromnej determinacji i sprawności.

Dzięki doświadczeniu z pierwszej ręki i pracy z klientami na całym świecie, rozumiemy, że określenie sposobu reagowania na tę pandemię nie było łatwe.

Podczas gdy niektóre gałęzie przemysłu doświadczyły gwałtownego wzrostu popytu, jak np. przyspieszony rozwój sektora internetowego handlu detalicznego, w innych branżach nastąpiło dramatyczne spowolnienie, na przykład w wielu sektorach wytwórczych wymuszono zmiany, a w niektórych przypadkach doszło do zamknięcia działalności.



W okresie szybkiego reagowania na nieprzewidywalny kryzys liderzy wprowadzili nowe sposoby pracy. Obejmowały one zarówno małe codzienne zmiany, jak i zmiany szeroko zakrojone, które objęły wszystkie przedsiębiorstwa, wpływając na codzienną pracę i doświadczenie tysięcy pracowników i członków ich rodzin, często dzielących wspólną przestrzeń zaaranżowaną do pracy lub nauki w domu.

Jednak z rozmów z wieloma członkami kadry zarządzającej jasno wynika, że w miarę upływu tygodni i miesięcy zmiany uważane pierwotnie za „przejściowe” w wyniku pandemii staną się w rzeczywistości nowymi, trwałymi sposobami prowadzenia działalności gospodarczej, zastępującymi lub rozszerzającymi istniejące procesy. Na przykład wielu z tych członków kadry zarządzającej przyspiesza realizację elementów swojej strategii w sferze cyfrowej, aby zarówno zaspokoić potrzeby klientów, jak i zoptymalizować działania.

Trzy możliwości organizacyjne okazują się niezbędne, aby pomóc organizacjom z różnych branż w odzyskaniu i rozwoju ich pozycji na rynku

Na początku tego roku przeprowadziliśmy doroczny program CGI Voice of Our Clients, w ramach którego nasi liderzy przeprowadzili ponad 1400 rozmów indywidualnych z przedstawicielami kadry zarządzającej klientów na całym świecie. Połowa wywiadów została przeprowadzona z kadra zarządzającą przedsiębiorstw, a druga połowa z kadra kierowniczą IT.

Stosunek wywiadów przeprowadzonych przed ogłoszeniem pandemii do tych przeprowadzonych po jej ogłoszeniu wyniósł prawie 50/50, dając nam unikalny wgląd w to, jak zmieniły się priorytety biznesowe i informatyczne.

W oparciu o wyniki programu Voice of Our Clients opracowujemy CGI Client Global Insights (Analiza klientów w skali globalnej) według branż. W ramach tej analizy nasi eksperci branżowi dokonali dalszej analizy ustaleń wiodących światowych przedsiębiorstw.

Zidentyfikowaliśmy trzy kluczowe zdolności organizacyjne, które naszym zdaniem będą potrzebne liderom do skutecznego sprostanania wyzwaniom zarówno krótko-, jak i średnioterminowym.



1. Opanowanie sprawności biznesowej



2. Ponowne przemysłenie koncepcji łańcucha dostaw technologii



3. Wytyczenie przyszłego kierunku pracy



OPANOWANIE SPRAWNOŚCI BIZNESOWEJ

Sprawność biznesowa jest silnie skorelowana z osiągnięciem wyników biznesowych

Kluczowym wnioskiem płynącym z CGI Client Global Insights za rok 2020 jest to, że kadra zarządzająca coraz bardziej priorytetowo traktuje potrzebę osiągnięcia sprawności biznesowej. W skali globalnej wśród kadry zarządzającej zajmującej się sprawami handlowymi jest to trzeci najważniejszy priorytet biznesowy według osób, z którymi przeprowadziliśmy wywiad. Jednak tylko 18% z nich twierdzi, że ich działalność charakteryzuje się wysoką zręcznością w biznesie.

Porównując te wyniki z poziomem 12% wśród przedstawicieli kadry zarządzającej, których organizacje osiągają wyniki w zakresie strategii cyfrowych przedsiębiorstwa, 29% respondentów wskazuje, że posiada bardzo sprawne modele biznesowe. Badania CGI wskazują ponadto, że organizacje o wysokiej sprawności biznesowej osiągają 2-3-krotnie lepsze wyniki niż inne organizacje o tym samym profilu działalności, jeśli chodzi o przychody i rentowny wzrost. Relacja jest jasna: sprawna organizacja pomaga osiągać wyniki w całym przedsiębiorstwie.

Organizacje przyjęły nowe sposoby myślenia i pracy w odpowiedzi na skutki pandemii. Zmiany, których wdrożenie zajmowało do tej pory miesiące i lata, obecnie zachodzą w imponująco krótkim czasie.

Potrzeba sprawności biznesowej jest obecnie większa, niż kiedykolwiek wcześniej. Te organizacje, które działały bardzo sprawnie przed pandemią, szybko zareagowały na jej skutki. Wnioski płynące z wypowiedzi tych liderów branży pokazują, że organizacje działające sprawnie są w stanie lepiej radzić sobie z istotnymi zmianami gospodarczymi, rynkowymi i biznesowymi.

Sprawnie organizacje szybko dostosowują się do zmian, pozostając jednocześnie wiernie swojej kulturze

Sprawni przywódcy inwestują w kulturę, modele operacyjne i technologie, które umożliwiają im szybką adaptację. W czasach zakłóceń liderzy rozumieją, że bardzo ważne jest, aby pozostać wiernym podstawowym wartościom swojej organizacji. Uznają, że ich działania zainspirują klientów, pracowników, dostawców i partnerów do zachowania lojalności i pomogą ich organizacjom wyjść z kryzysu jeszcze skuteczniej.

Aby być odpornym na pandemię, przywódcy ci koncentrują się na swoich praktykach związanych z kapitałem ludzkim w celu wspierania poczucia wspólnoty i przynależności oraz promowania wysiłków związanych z zarządzaniem zmianami kulturowymi,



aby zwiększyć zakres zaangażowania, wydajności i mobilizacji. Oceniają oni również swoje modele biznesowe i dostosowują je, np. przechodząc od fizycznej obecności do modelu online, aby aktywnie dopasować się do nowych wymagań.

Dzięki zastosowaniu technologii umożliwiają wykorzystanie wiedzy, wspierają innowacje, automatyzują działania, współpracują z klientami i obywatelami, opracowują nowe produkty i usługi cyfrowe oraz kierują się w stronę alternatywnych łańcuchów dystrybucji.

Ponieważ organizacje dążą do zwiększenia swojej sprawności, solidny technologiczny łańcuch dostaw odgrywa kluczową rolę w rozwoju innowacji i współpracy.

HISTORIE KLIENTÓW

Sprawność biznesowa pozwala organizacjom szybko ewoluować i dostosowywać się do zmieniających się warunków rynkowych. Oto przykłady, jak pomagamy klientom wyjątkowo sprawnie poruszać się w środowisku zmian spowodowanych przez pandemię i wykorzystywać nowe możliwości.

- o Z pomocą CGI Carrefour zrealizował w marcu 1,5 miliona zamówień online na odbiór w ramach usługi "Drive"
- o Pomoc francuskiej regionalnej agencji ds. zdrowia w zaangażowaniu środków w celu ratowania życia w pandemii
- o Pomoc dużemu amerykańskiemu sprzedawcy detalicznemu w rekonfiguracji programu transformacji cyfrowej o wartości 1,2 mld USD, przyczyniająca się do poprawy wyników biznesowych o 80%



PONOWNE PRZEMYSŁNIENIE KONCEPCJI ŁAŃCUCHA DOSTAW TECHNOLOGII

Wniesienie większej wartości i usunięcie współzależności na rzecz wzrostu

Przed pandemią klienci badali i zaczęli rozwijać swoje biznesowe łańcuchy wartości i ekosystemy partnerów i dostawców. Gdy pandemia zaczęła zakłócać ich działalność, klienci zintensyfikowali prace prowadzone w tym zakresie, ponieważ COVID-19 zakłócił nie tylko fizyczne łańcuchy dostaw, ale także ich technologiczne odpowiedniki.

Technologia jest dziś kluczowym elementem łańcucha wartości każdej organizacji publicznej i prywatnej. Niektóre branże, takie jak sektor usług finansowych, już teraz wykorzystują technologię na szeroką skalę, dzięki czemu stanowi ona dużą część ich całłościowego łańcucha wartości. Inne gałęzie przemysłu, takie jak przemysł naftowy i gazowy oraz niektórzy producenci wykorzystują technologię na mniejszą skalę. We wszystkich przypadkach większość sektorów w coraz większym stopniu wykorzystuje technologię.

Zakłócenia związane z pandemią ujawniły kilka obszarów, które naszym zdaniem są słabością systemową, wymagającą obecnie nowego podejścia:

- Zakłócenia możliwości świadczenia usług w zakresie technologii z zagranicy, które wystąpiły podczas fizycznych przestoju;
- Brak elastyczności w ramach rozwiązań technologicznych, gdzie nie było możliwości wprowadzenia ograniczeń wraz ze spadkiem popytu lub intensyfikacji w celu zaspokojenia zwiększonego zapotrzebowania; oraz
- Luki w umowach między organizacjami i ich dostawcami, prowadzące do takich problemów, jak zakłócenia w świadczeniu usług spowodowane nieprzewidywanymi okolicznościami pandemii.

Pandemia uwypukliła znaczenie łańcucha dostaw technologii, czy to w celu realizacji zamówień spożywczych online, zapewnienia możliwości telemedycyny, czy też zarządzania skokami zapotrzebowania na usługi online i call center. Technologiczne łańcuchy dostaw zapewniają sprawność, elastyczność, bezpieczeństwo i odporność dzięki zarządzaniu podstawowymi produktami i usługami w bardziej opłacalny sposób oraz dostosowywaniu się do zmian popytu w czasie rzeczywistym.

Łańcuch dostaw technologii obejmuje szeroki wachlarz technologii i usług oraz ich harmonizację: są to m.in. technologie chmury, trwałe rozwiązania automatyzacji i inteligentne usługi zarządzane. Są one dostarczane poprzez przemyślaną architekturę konfiguracji dostaw lokalnych, krajowych, z krajów sąsiadujących i z całego świata.

Przemysł łańcuchów dostaw technologii będzie kluczowe dla liderów, którzy starają się budować większą odporność w swoich organizacjach.



Organizacje priorytetowo traktują modernizację IT przy rosnącym zainteresowaniu nowoczesnym podejściem do usług zarządzanych

Patrząc na CGI Client Global Insights z 2020 r., można dostrzec wiele danych, które wpływają na priorytety kadry zarządzającej w postaci optymalizacji łańcuchów dostaw technologii.

W skali globalnej modernizacja IT utrzymuje swoją pozycję jako trend branżowy z drugim co do wielkości oddziaływaniem na organizacje. Pod wpływem powolnych postępów w realizacji strategii cyfrowej przedsiębiorstw kadra zarządzająca stara się rozwiązywać problemy związane z kosztami i sprawnością istniejących portfeli IT. Zapytana o korzystanie z usług zarządzanych, kadra zarządzająca powołuje się na zwiększone zainteresowanie wykorzystaniem szeroko zakrojonych i w pełni zarządzanych aplikacji i infrastruktury.

W szczególności wykorzystanie specjalistycznych aplikacji zarządzanych wzrosło o 3 punkty procentowe w ciągu roku – do 37% w przypadku kadry zarządzającej reagującej przed ogłoszeniem pandemii – oraz o 6 punktów procentowych – do 40% w przypadku reakcji po ogłoszeniu pandemii.

W czasie pandemii klienci coraz częściej korzystali z rozwiązań cyfrowych, aby przyspieszyć przetwarzanie wniosków, wymianę informacji i podejmowanie decyzji w celu osiągnięcia większej wydajności i sprawności biznesowej.

Znaczenie bycia bezpiecznymi przedsiębiorstwami cyfrowymi potwierdzają wnioski z CGI Client Global Insights, ponieważ kadra zarządzająca wymienia modernizację, automatyzację i robotykę oraz technologie chmury jako swoje najważniejsze inwestycje w innowacje – kluczowe elementy, które składają się na architekturę łańcuchów dostaw charakteryzujących się nowoczesną technologią.

HISTORIE KLIENTÓW

Ponieważ organizacje dążą do budowania odporności, technologiczny łańcuch dostaw służy jako kluczowy czynnik biznesowy umożliwiający ograniczenie ryzyka, zwiększenie wydajności i osiągnięcie większej elastyczności ich rozwiązań w obszarze IT. Oto przykłady, jak klienci reorganizują sposób pracy, aby ich organizacje stały się bardziej odporne.

- Pomoc dla ISKU – producenta mebli – poprzez innowacyjne podejście do usług zarządzanych
- Pomoc bankom i organizacjom opieki zdrowotnej w wykorzystaniu automatyzacji procesów w celu przyspieszenia nowych usług, optymalizacji kosztów oraz poprawy opieki nad klientem i pacjentem
- Współtworzenie nowej organizacji łańcucha dostaw, aby pomóc dużej firmie farmaceutycznej poprawić równowagę środowiskową przy jednoczesnej redukcji kosztów i poprawie jakości
- Zapewnienie bezpiecznego rozwiązania w zakresie śledzenia ruchu dla systemu nawigacji satelitarnej Galileo w celu dostarczania dokładnych danych o położeniu, które służą jako dowody potwierdzające lokalizację osób i towarów



WYTYCZANIE PRZYSZŁEGO KIERUNKU PRACY

Większa dostępność dla klientów dzięki wysoce wydajnym cyfrowym środowiskom pracy

Realizowanie kontaktów z klientami i obywatelami w środowisku cyfrowym nabrało nowego znaczenia. Sformułowania „przyszły kierunek pracy” używamy w celu rozpoznania nowych praktyk pracy, umiejętności i technologii, które będą ciągle stosowane, aby umożliwić wysoce produktywne działania za pośrednictwem kanałów cyfrowych. Wynikające z tego zmiany kulturowe, procesy i technologie wspomagające będą kształtować sposób, w jaki będziemy pracować przez kolejne lata.

Firmy i rządy dostosowują sposób działania i współpracy, a w centrum tych zmian znajdują się ludzie i technologia. Wysiłki podejmowane przez przedsiębiorstwa i organy władz przynoszą wartość dodaną poprzez wprowadzenie nowej wydajności, zwiększonej produktywności i redukcji kosztów, a także poprawę dostępu dla klientów, których poziom komfortu jeszcze bardziej się pogłębił w następstwie pandemii dzięki interakcjom cyfrowym.

Uzyskanie statusu organizacji cyfrowej pozostaje głównym trendem w branży

Bazując na wynikach Client Global Insights z 2020 r., przedstawiciele kadry zarządzającej, z którymi rozmawialiśmy, wymieniali „cyfrowe narzędzia dla pracowników” jako drugą co do ważności inicjatywę w zakresie cyfryzacji po analizie predykcyjnej. Ponadto, jak wspomniano wcześniej, 88% kadry zarządzającej nie dostrzega rezultatów strategii cyfrowych przedsiębiorstwa. Istnieje możliwość skupienia się na wytyczeniu przyszłego kierunku pracy w celu przyspieszenia tych wyników.

Organizacje dążą do poprawy swojego cyfrowego środowiska pracy

Podczas gdy początkowo liderzy w odpowiedzi na pandemię koncentrowali się na ciągłości usług i bezpieczeństwie pracowników i społeczności, obecnie skupiają się na zarządzaniu zmianami, które są niezbędne do zwiększenia wydajności. Kluczem do osiągnięcia tego celu jest przekwalifikowanie pracowników tak, by byli przystosowani zarówno do pracy stacjonarnej, jak i zdalnej.

Narzędzia cyfrowe wymagają uzupełniających się inicjatyw w zakresie zarządzania zmianami i szkoleń w celu zintegrowania ich z procesami pracy. Zastosowanie odpowiednich planów i technologii w modelach operacyjnych będzie miało kluczowe znaczenie przy pomocy organizacjom w powrocie do normalności po pandemii lub innych kryzysach, czyniąc z tego krytyczny aspekt wizji tego, jak ma wyglądać ich przyszłość.

Wytyczanie przyszłego kierunku pracy pozwala również organizacjom lepiej służyć swoim klientom i obywatelom. Sprawni cyfrowi pracownicy, którzy korzystają z inteligentnych, współpracujących ze sobą platform, mogą oferować produkty i usługi dostosowane do potrzeb klienta oraz wyższy poziom obsługi. Rosnące wykorzystanie rozwiązań z zakresu automatyzacji procesów jest jednym z przykładów na to, jak technologia może umożliwić uzdolnionym pracownikom organizacji skupienie się na bardziej strategicznych aspektach ich ról i obowiązków.

Liderzy będą nadal testować dzisiejszy hybrydowy świat, i nie wszystkie działania będą prowadzone w dotychczasowej formie. W miarę jak organizacje będą dokonywać przeglądu swoich strategii i dostosowywać swoje modele, przyspieszone wykorzystanie narzędzi cyfrowych umożliwi im dalsze osiąganie wzrostu produktywności dzięki osobistej i wirtualnej współpracy zespołów w różnych lokalizacjach i strefach czasowych.

Dzięki temu powstaną nowe modele biznesowe, które pomogą liderom branży jeszcze lepiej niż dotychczas ukierunkować usługi dla klientów i obywateli.

HISTORIE KLIENTÓW

Wiele organizacji dokona ponownej oceny swoich sposobów pracy zarówno pod kątem ciągłości, jak i sprawności działania. Oto przykłady klientów, którzy szybko wykorzystali technologię umożliwiającą zdalną pracę i nowoczesny model współpracy.

- [CGI wdraża Zespoły Microsoftu – 4 000 pracowników zdalnych klienta w ciągu nieco ponad dwóch tygodni](#)
- [Szybkie przeniesienie 1 200-osobowego zespołu CGI do pracy zdalnej w celu zapobieżenia zakłóceniom pracy klientów](#)
- [CGI pomaga dużemu amerykańskiemu producentowi sprawnie i szybko dostosować się do pracy zdalnej](#)

Skupienie się na ewolucji łańcuchów wartości i ekosystemów biznesowych

Skutki pandemii były druzgocące dla systemów opieki zdrowotnej i wywarły gwałtowny wpływ na gospodarkę w prawie wszystkich regionach geograficznych na świecie. W obliczu tych trudności, kryzys ten zmusił nas do zadawania wielu fundamentalnych pytań na temat sposobów życia, interakcji i pracy. W przypadku naszych klientów doprowadziło to do dogłębnej analizy ich łańcuchów wartości, w tym ich ekosystemu partnerów i dostawców.

Oczywiście pojawi się wiele zmian, ale jedno jest pewne: technologia pozostanie w centrum przyszłych łańcuchów wartości, które służą konsumentom i obywatelom.

Podczas gdy wielu z nich dokonuje śmiałych przewidywań dotyczących działań oraz ram czasowych w nowej rzeczywistości, w CGI uważamy, że ważniejsze niż kiedykolwiek jest skupienie się na tym jak tworzyć wartość. Wykazaliśmy się pomysłowością i umiejętnością pomagania klientom w tym, jak organizować działania, w szczególności poprzez opanowanie sprawności biznesowej, przemysłenie na nowo kluczowych technologicznych łańcuchów dostaw i umożliwienie wytyczenia przyszłego kierunku pracy.



Wypowiadając się w imieniu naszych 77 500 konsultantów i ekspertów, jesteśmy zaszczytzeni, że możemy współpracować z wszystkimi nad dalszym tworzeniem wartości.

George D. Schindler
Prezes oraz Dyrektor Generalny

O nas

W CGI skupiamy się na dogłębnej analizie i opieramy się na wynikach, aby pomóc naszym klientom przyspieszyć zwrot z inwestycji.

10

branż

Ponad 400+

lokalizacji na całym świecie

77 500

konsultantów i ekspertów

Świadczymy kompleksowe, skalowalne i zrównoważone usługi doradcze w zakresie IT i biznesu oparte na wiedzy w skali globalnej i lokalnej.

Respond
ebound
einvent

Skontaktuj się z nami pod adresem info@cgi.com lub odwiedź cgi.com/3R, aby dowiedzieć się więcej.