

## Eiti į priekį didinant atsparumą ir gebėjimą prisitaikyti

Vadovo pranešimas apie įžvalgas ir sprendimus, skirtus padėti vadovams gerinti verslo judrumą, permąstyti savo technologijų tiekimo grandines ir sudaryti sąlygas dirbti ateityje



# Apie šį pranešimą

CGI prezidentas ir generalinis direktorius George'as D. Schindleris dalijasi mintimis apie tai, kaip padėti klientams lengviau įveikti pandemijos padarinius. Remdamiesi įžvalgomis, išsakytomis per CGI rengiamus pokalbius „Voice of Our Clients“, ir atsižvelgdami į veiksmus, kurių imamės norėdami padėti klientams įveikti krizę, atsigauti ar vėl sėkmingai kibti į darbus, šiame vadovų pranešime pristatome tris pagrindinius organizacinius gebėjimus, kuriais vadovai gali naudotis, kad sėkmingai įveiktų laukiančius iššūkius.

Pandemija privertė įmones peržiūrėti savo verslo vertės grandines ir kritiškai įvertinti jų ekosistemas. Nors daugelis drąsiai prognozuoja, kas ir kada bus laikoma „nauju normaliu“ dalyku, šiame pranešime pabrėžiamas CGI įsitikinimas, kad šiuo metu svarbiausia galvoti apie tai, kaip sukurti vertę šiais precedento neturinčiais laikais.

# Turiny

4

6

8

11

13

# Naujos įžvalgos precedento neturinčiais laikais

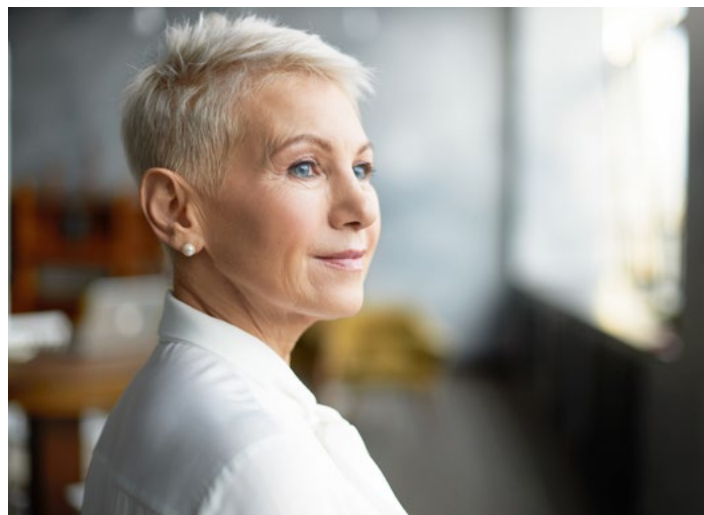
Man, kaip ir daugeliui verslo vadovų, pastarieji mėnesiai pasirodė esantys didžiulė patirtis tiek dėl iššūkių, tiek dėl teigiamų aspektų. Vadovaudamas įmonei, kuri turi daugybę klientų ir darbuotojų įvairiuose miestuose visame pasaulyje, tapau didelio skausmo ir sutrikimo liudininku, tačiau taip pat mačiau įspūdingą lojalumą, išradingumą ir gebėjimą prisitaikyti.

Be to, pastebėjau, kad nors pandemija yra pasaulinio masto, ji gana lokali, kadangi kiekvienas miestas į krizę reagavo savitai, atsižvelgdamas į vietos kultūrą ir aplinkybes. Todėl dėl šio krizės daugelis vadovų susidūrė su unikaliu aplinkybių deriniu, reikalaujančiu nepaprastai daug ryžto ir judrumo.

**Remdamiesi savo patirtimi ir dirbdami su klientais visame pasaulyje, suprantame, kad nebuvo lengva nuspręsti, kaip reaguoti per šią pandemiją.**

Nors kai kuriose pramonės šakose išaugo paklausa, pavyzdžiui, ypač greitai augo internetinių mažmenininkų veiklos apimtys, kitos pramonės šakos smarkiai sulėtėjo, o daugelis gamybos sektoriaus įmonių buvo priverstos pakeisti savo veiklą ar net visai ją nutraukti.

Greitai reaguodami į šią nenuspėjamą krizę, vadovai įgyvendino naujus darbo metodus. Tai buvo smulkūs kasdienės veiklos pokyčiai arba didelės apimties visas įmones apimančios iniciatyvos, darančios poveikį tūkstančiams darbuotojų ir jų šeimos narių, kurie dirbdami ar mokydami namuose dažnai dalijosi darbo erdvėmis.



Tačiau iš pokalbių su daugeliu vadovų tapo aišku, kad bėgant savaitėms ir mėnesiams iš pradžių numatyti laikinieji pokyčiai, kaip atsakas į pandemiją, iš esmės tapo nuolatinio nauju verslo vykdymo būdu, kuris pakeitė arba papildė esamus procesus. Pavyzdžiui, daugelis vadovų dabar greitina tam tikrų savo skaitmeninės strategijos elementų įgyvendinimą, siekdami tiek patenkinti klientų poreikius, tiek ir gerinti savo veiklą.

## Trys organizaciniai gebėjimai tampa pagrindine priemone padedant įvairiuose sektoriuose veikiančioms įmonėms atsigauti ir augti

Šių metų pradžioje pagal CGI kasmetę programą mūsų vadovai surengė daugiau nei 1 400 asmeninių pokalbių su mūsų klientų vadovais. Pusė tokių pokalbių vyko su verslo vadovais, kiti – su IT vadovais.

Beveik lygiomis dalimis 50 proc. pokalbių vyko prieš paskelbiant pandemiją, o kiti surengti jau ją paskelbus, todėl tai buvo išskirtinė galimybė įvertinti, kaip keitėsi verslo įmonių ir IT prioritetai.

Remdamiesi „Voice of Our Clients“ tyrimo duomenimis, pateikiame „Pasaulines CGI klientų įžvalgas“ (angl. „CGI Client Global Insights“) pagal pramonės šakas. Taip analizuodami situaciją mūsų ekspertai toliau vertino įvairių pasaulyje pirmaujančių įmonių patirtį.

**Nustatėme tris organizacinius gebėjimus, kurių, mūsų nuomone, vadovams reikės, kad galėtų sėkmingai įveikti trumpalaikius ir vidutinio laikotarpio iššūkius.**



1. Valdėti verslo judrumą



2. Peržiūrėti technologijų tiekimo grandinę



3. Pasiruošti ateities darbui



# VALDYTI VERSLO JUDRUMĄ

## **Verslo judrumas glaudžiai susijęs su verslo rezultatų siekimu**

Pagrindinės 2020 m. „Pasaulinių CGI klientų įžvalgų“ išvados patvirtino, kad vadovai vis dažniau pirmenybę teikia verslo judrumui. Pasauliniu mastu tai buvo trečiasis svarbiausias mūsų apklaustų komercijos vadovų nurodytas verslo prioritetas. Vis dėlto vos 18 proc. vadovų nurodė, kad jų įmonės labai judrios.

Palyginus šį rezultatą su 12 proc. vadovų, kurių įmonės pasiekia gerų rezultatų įgyvendindamos savo įmonių skaitmenines strategijas, 29 proc. nurodė taikantys

labai judrius verslo modelius. Kita CGI tyrimo išvada buvo ta, kad labai judraus verslo modelio įmonės 2–3 kartus lenkia kitas pagal pajamų ir pelningo augimo rodiklius. Šis ryšys yra aiškus: judri organizacija padeda pasiekti gerų rezultatų visoje įmonėje.

Reaguodamos į pandemijos poveikį įmonės pritaikė naujus mąstymo ir darbo būdus. Pokyčiai, kurių įgyvendinimas anksčiau truko mėnesius ar metus, dabar tampa tikrove per įspūdingai trumpą laiką.

Dar niekada verslo judrumas nebuvo toks aktualus. Įmonės, kurios buvo labai judrios dar iki pandemijos, į jos poveikį reagavo labai operatyviai. Šių pramonės lyderių pamokos rodo, kad judriosios įmonės daug geriau geba valdyti reikšmingus ekonominius, rinkos ir verslo pokyčius.

### **Judriosios įmonės greitai prisitaiko prie pokyčių likdamos ištikimos savo kultūrai**

Judriųjų įmonių vadovai investuoja į kultūrą, veiklos modelius ir technologijas, padedančias joms greitai prisitaikyti. Tokiais neramiais laikais vadovai supranta, kaip svarbu išlikti ištikimiems savo organizacijų pagrindinėms vertybėms. Jie pripažįsta, kad jų veiksmai įkvėps klientus, darbuotojus, tiekėjus ir partnerius likti lojaliems ir padės jų įmonėms dar sėkmingiau išbristi iš krizės.

Vadovai, norėdami pandemijos akivaizdoje išlikti atsparūs, sutelkia dėmesį į savo žmogiškojo kapitalo ugdymo praktiką, skatina bendruomeniškumo ir priklausomybės jausmą ir kultūrinius valdymo pokyčius didindami našumą, įsitraukimą ir mobilizaciją. Jie taip pat įvertina ir tikslina savo verslo modelius, pavyzdžiui, perėjimą nuo fizinės darbo vietos prie nuotolinio darbo modelio, kad galėtų aktyviai prisitaikyti prie naujų poreikių.



Naudodamiesi daug galimybių suteikiančiomis technologijomis, pasitelkia išvalgas, skatina naujoves, automatizuoja veiklą, bendradarbiauja su klientais ir piliečiais, kuria naujus skaitmeninius produktus ir paslaugas ir aktyviai ieško alternatyvių platinimo grandinių.

Įmonėms siekiant padidinti savo judrumą, labai svarbi tvirta stabili technologijų tiekimo grandinė skatinant naujoves ir bendradarbiavimą.

## **KLIENTŲ ISTORIJOS**

Verslo judrumas suteikia įmonėms galimybę augti ir greitai prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų. Pateikiame istorijų apie tai, kaip mes padedame labai judriems klientams įgyvendinti dėl pandemijos atsiradusius pokyčius ir pasinaudoti naujomis galimybėmis.

- [Kovo mėn. „Carrefour“, padedama CGI, įvykdė 1,5 mln. užsakymų internetu, naudodamasi savo „Drive“ paslauga](#)
- [Pagalba regioninei sveikatos apsaugos agentūrai Prancūzijoje įgyvendinant priemones gelbėti gyvybes pandemijos metu](#)
- [Pagalba dideliame JAV mažmenininkui pertvarkant 1,2 mlrd. USD vertės skaitmeninės transformacijos programą 80 proc. pagerinant verslo rezultatus](#)



# PERŽIŪRĖTI TECHNOLOGIJŲ TIEKIMO GRANDINĘ

## **Kurti didesnę vertę ir atsisakyti priklausomybės vardan augimo**

Prieš prasidedant pandemijai klientai vertino ir pradėjo plėtoti savo verslo vertės grandines, partnerių ir tiekėjų ekosistemas. Pandemijai pradėjus trikdyti jų veiklą, jie sustiprino šias pastangas, nes tai sutrikdė ne tik fizines tiekimo grandines, bet ir jų technologinius atitikmenis.

Šiais laikais technologijos yra pagrindinis kiekvienos valstybinės ir privačios organizacijos vertės grandinės elementas. Kai kurios pramonės šakos, pvz., finansinių paslaugų sektorius, technologijas naudoja labai intensyviai, o technologijos sudaro labai svarbią jų visos vertės grandinės dalį. Kitos pramonės šakos, tokios kaip naftos ar dujų sektoriai, taip pat kai kurie gamintojai,



technologijas naudoja mažiau. Tačiau visais atvejais dauguma sektorių vis dažniau remiasi technologijomis.

Veiklos sutrikdymas atskleidė kelias sritis, kurios, mūsų manymu, yra sisteminės silpnybės, dėl kurių reikia imtis kitų naujų veiksmų:

- o užsienio technologinių paslaugų pajėgumų sutrikdymas uždarius fizines darbo vietas;
- o nepakankamas technologinių sprendimų lankstumas – jų apimčių negalima buvo koreguoti sumažėjus paklausai arba padidinti atsižvelgiant į išaugusią paklausą; ir
- o įmonių ir jų tiekėjų sutarčių spragos, dėl kurių kyla tokios problemos kaip paslaugos teikimo sutrikdymas dėl per pandemiją kilusių nenumatytų aplinkybių.

Pandemija išryškino technologijų tiekimo grandinės svarbą – nesvarbu, ar tai būtų internetiniai maisto prekių užsakymai, ar paslaugos telemedicinos kanalais, ar internetinių ir skambučių centrų apimčių padidėjimo valdymas. Technologijų tiekimo grandinės suteikia judrumo, lankstumo, saugumo ir atsparumo, ekonomiškai efektyviau valdydamos pagrindinius produktus ir paslaugas ir prisitaikydamos prie tikroju laiku vykstančių paklausos pokyčių.

Technologijų tiekimo grandinę sudaro labai įvairios ir harmonizuotos technologijos ir paslaugos, kaip antai debesijos technologijos, patikimi automatizavimo sprendimai ir išmaniai valdomos paslaugos. Grandinė sudaroma kuriant architektūrą iš įmonėje, šalyje, kaimyninėje valstybėje ar užsienyje konfigūruojamų pristatymo paslaugų.



**Įmonių vadovai, siekiantys suteikti daugiau atsparumo savo organizacijoms, privalės peržiūrėti technologijų tiekimo grandines.**

## Organizacijos teikia pirmenybę IT modernizavimui, vis labiau domėdamosi moderniai valdomomis paslaugomis

2020 m. „Pasaulinių CGI klientų įžvalgų“ tyrimo duomenimis, daugelio vadovų dėmesys krypsta į technologijų tiekimo grandinės optimizavimą.

Pasauliniu mastu IT modernizavimas lieka antru veiksniu pagal daromą poveikį. Atsižvelgdami į lėtai jų pačių įmonių skaitmeninių strategijų duodamus rezultatus, vadovai stengiasi spręsti jų turimų IT portfelių sąnaudų ir judrumo problemas. Paklausti apie valdomų paslaugų naudojimą, vadovai užsimena apie augantį susidomėjimą galimybėmis panaudoti didelės apimties ir visiškai valdomas programas ir infrastruktūras.

**Dar prieš paskelbiant pandemiją vadovai nurodė, kad, palyginti su praėjusiais metais, naudojimasis reikšmingomis valdomomis programomis išaugo 3 procentiniais punktais iki 37 proc., o atsakiusieji jau po pandemijos paskelbimo atitinkamai nurodė 6 procentinius punktus iki 40 proc.**

Pandemijos metu klientai vis dažniau naudojami skaitmeniniais sprendimais, kad paspartintų prašymų apdorojimą, dalijimąsi informacija ir sprendimų priėmimą, kad būtų pasiektas didesnis efektyvumas ir verslo judrumas.

Tyrimo „Pasaulinių CGI klientų įžvalgų“ išvados tik patvirtino, kaip svarbu tapti saugia skaitmenine įmone, o vadovai nurodė, kad didžiausios investicijos į inovacijas buvo nukreiptos į modernizavimą, automatizavimą ir robotizaciją bei debesijos technologijas – pagrindinius elementus, kurie sudaro šiuolaikinių technologijų tiekimo grandinių architektūrą.

### KLIENTŲ ISTORIJOS

Įmonėms stengiantis didinti atsparumą, technologijų tiekimo grandinė yra pagrindinė verslo priemonė siekiant sumažinti riziką, padidinti efektyvumą ir pasiekti didesnę IT sprendimų lankstumą. Pateikiami keli klientų pastangų keisti veiklos modelius siekiant tapti atsparesniems pavyzdžiai:

- Pagalba baldų gamintojui ISKU taikant inovatyvų valdomų paslaugų metodą.
- Pagalba bankams ir sveikatos priežiūros įstaigoms įgyvendinant procesų automatizavimą, siekiant greičiau teikti naujas paslaugas, optimizuoti sąnaudas ir teikti geresnes paslaugas klientams ir pacientams.
- Bendrai kuriama nauja tiekimo grandinės organizacija, padėsianti didelei farmacijos įmonei pagerinti aplinkos tvarumo rodiklius mažinant sąnaudas ir gerinant kokybę.
- Saugus sekimo sprendimas „Galileo“ palydovinės navigacijos sistemai, kad būtų galima pateikti tikslius padėties duomenis, kurie yra žmonių ir prekių padėties nustatymo įrodymai.



# PASIRUOŠTI ATEITIES DARBUI

## **Tapti labiau prieinamiems klientams, sukūrus produktyvią skaitmeninę darbo aplinką**

Skaitmeninis bendravimas su klientais ir piliečiais tapo dar svarbesnis. Mes vartojame terminą „darbo ateitis“, apibūdindami naują darbo praktiką, įgūdžius ir technologijas, kurios ir toliau bus naudojamos siekiant sudaryti galimybes labai produktyviai veikti skaitmeniniais kanalais. Dėl to atsirandantys kultūriniai pokyčiai, procesai ir daug galimybių suteikiančios technologijos lems, kaip mes dirbsime ateinančius metus.

Įmonės ir vyriausybės koreguoja savo veiklos ir bendradarbiavimo būdus, žmonės ir technologijos yra pagrindinė tokius pokyčius įgyvendinanti jėga. Jų pastangos sukuria naują vertę – tai naujas efektyvumas, didesnis našumas ir mažesnės išlaidos, taip pat užtikrinant geresnę prieigą klientams, dėl pandemijos pradėjusiems daug intensyviau naudotis skaitmeninėmis bendravimo priemonėmis.

## Tapti skaitmenine įmone – pagrindinė sektoriaus tendencija

Kaip parodė 2020 m. „Pasaulinių CGI klientų įžvalgų“ tyrimas, mūsų kalbinti vadovai minėjo „skaitmenines darbuotojų priemones“ kaip antrą svarbiausią skaitmeninio iniciatyvą po prognozuojamosios analitikos“. Be to, kaip jau minėta, 88 proc. vadovų nurodė nematantys jų įmonių skaitmeninių strategijų rezultatų. Todėl būtina skirti pastangas užtikrinti, kad darbo ateitis padėtų pagreitinti šiuos rezultatus.

## Įmonės siekia pagerinti jų skaitmeninę darbo aplinką

Nors visų pirma reaguodami į pandemiją vadovai daugiausia siekė užtikrinti paslaugų tęstinumą ir darbuotojų bei bendruomenių saugumą, dabar didžiausias dėmesys skiriamas pokyčių valdymui, būtinam veiklos rezultatams pagerinti. Pagrindinis uždavinys siekiant šio tikslo yra perkvalifikuoti darbuotojus, kad jie prisitaikytų prie asmeninių ir (arba) virtualiųjų darbo sąlygų.

Skaitmeninėms priemonėms įdiegti reikia papildomų į darbo procesus integruotų pokyčių valdymo ir mokymo iniciatyvų. Todėl pagrindinis uždavinys bus integruoti tinkamus planus ir technologijas į veiklos modelius – tai padės įmonėms atsigauti po pandemijos ar kitų krizių ir taps pagrindine priemone įmonėms iš naujo atrandant savo ateitį.

Darbo ateitis taip pat sudaro galimybes įmonėms teikti geresnes paslaugas jų klientams ir piliečiams. Judrūs, skaitmenines technologijas naudojantys ir intelektualias bendradarbiavimo platformas įsisavinantys darbuotojai gali pasiūlyti pritaikytus produktus ir paslaugas bei geresnį klientų aptarnavimą. Vis plačiau naudojami procesų automatizavimo sprendimai yra vienas iš pavyzdžių, kaip technologijos gali suteikti įmonės talentams daugiau dėmesio skirti strateginiams savo pareigų ir atsakomybės aspektams.

Vadovai ir toliau vertins šiandieninį hibridinį pasaulį, ir ne visos veiklos bus tokios, kaip buvo anksčiau. Įmonėms peržiūrint jų strategijas ir koreguojant savo modelius, vis intensyviau naudojamos skaitmeninės priemonės, kurios leis jiems ir toliau didinti produktyvumą įvairiose vietovėse ir laiko zonose veikiančioms komandoms bendraujant asmeniškai ar virtualiai.

**Tai sukurs naujus verslo modelius, kurie padės sektorių lyderiams teikti klientams ir piliečiams dar geresnes paslaugas nei anksčiau.**

## KLIENTŲ ISTORIJOS

Daugelis įmonių iš naujo įvertins savo darbo metodus siekdamas užtikrinti tęstinumą ir stiprinti judrumą. Pateikiami keli klientų, sugebėjusių greitai panaudoti technologijas nuotoliniam darbui ir šiuolaikiniam bendradarbiavimui užtikrinti, pavyzdžiai.

- Vos per dvi savaitės CGI įdiegia „Microsoft Teams“, skirtą nuotoliniu būdu bendrauti net 4 000 klientų darbuotojų.
- 1 200 CGI darbuotojų komanda pradeda nuotolinį darbą, kad nesutriktų klientų aptarnavimas.
- CGI padeda stambiam JAV gamintojui greitai ir judriai prisitaikyti prie darbo nuotolinėmis priemonėmis.

# Dėmesys verslo vertės grandinėms ir ekosistemoms

Pandemijos poveikis sukėlė pavojų žmonių sveikatai ir beveik visose pasaulio geografinėse vietovėse padarė neigiamą poveikį ekonomikai. Be šių sunkumų, ši krizė privertė mus ieškoti atsakymų į daugybę klausimų apie tai, kaip mes gyvename, bendraujame ar dirbame. O mūsų klientai buvo priversti peržiūrėti jų vertės grandines, įskaitant jų partnerių ir tiekėjų ekosistemą.

**Be abejonės, įvyks daugybė pokyčių, tačiau dėl vieno dalyko galime būti tikri: technologijos ir toliau išliks svarbiausias ateities vertės grandinių, skirtų vartotojams ir piliečiams, elementas.**

Nors daug kas drąsiai prognozuoja, kas ir kada taps „nauju normaliu“ dalyku, mes, CGI, manome, kad kaip niekada svarbu sutelkti dėmesį į tai, kaip sukurti vertę. Pasitelkėme išradingumą ir veiksmingai padėjome klientams rasti vertės kūrimo būdus, ypač įgyvendinant verslo judrumą, peržiūrint jų gyvybiškai svarbias technologijų tiekimo grandines ir įgalinant darbo ateitį.



Mums su 77 500 konsultantų ir specialistų priešakyje didelė garbė dirbti su visais toliau kuriant vertę.

***George D. Schindler***

Prezidentas ir generalinis direktorius

# Apie mus

CGI mes vadovaujames įžvalgomis ir rezultatais, kurie padės padidinti Jūsų investicijų grąžą.

10

sektorių

400+

filialų visame pasaulyje

77 500

konsultantų ir specialistų

Teikiame įvairiapusiškas, kintamas ir tvarias IT ir verslo konsultavimo paslaugas, grindžiamas visame pasaulyje surinkta informacija ir teikiamas vietoje.

**R**espond  
ebound  
einvent

Jeigu norite sužinoti daugiau, susisiekite su mumis el.paštu [info@cgi.com](mailto:info@cgi.com) arba apsilankykite [cgi.com/3R](http://cgi.com/3R).