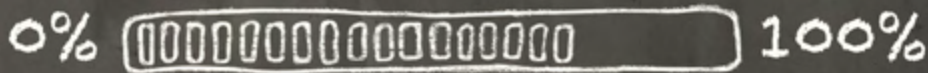


# DIGITAL TRANSFORMATION



## DE NOODZAAK TOT DIGITALISERING ONDERSTREEPT

Ieder jaar voert ICT-dienstverlener CGI in het eerste kwartaal van het jaar haar jaarlijkse "Voice of Our Clients"-programma uit, middels gesprekken met directieleden van haar belangrijkste klanten. Binnen het Transport en Logistiek domein resulteerde dat in 2020 in 61 gesprekken, pakweg de helft voor, en de helft na de uitbraak van de COVID-19 pandemie. Dit artikel, geschreven door Hans Moonen, expert smart logistics binnen CGI Nederland en tevens assistent professor aan de Universiteit Twente, bespreekt de belangrijkste observaties die er dit jaar uitsprongen waarbij hij specifiek de focus legt op de verzamelde feedback van partijen actief in goederenvervoer.

CGI is een wereldwijd opererende ICT-dienstverlener, met een primaire footprint in Noord Amerika en Europa. Onderdeel van CGI's jaarlijkse business planning cyclus is het zogenaamde "Voice of Our Clients"-programma. Binnen dit programma zijn het eerste kwartaal wereldwijd 1447 gestructureerde interviews gevoerd met directieleden van CGI's belangrijkste klanten- zie voor

een impressie de cijfers in Figuur 1. In totaal vonden er 61 interviews plaats binnen de Transport & Logistiek sector, hoofdzakelijk in Europa. De verhouding business versus IT verantwoordelijken was net geen 1:1 (43% versus 57%) qua geïnterviewden. Dit jaar was ik voor de vijfde keer op rij verantwoordelijk voor de analyse van de resultaten. Eén van de krachtige zaken van het onderzoek is het

jaarlijks repeterende karakter, met interviews bij voor een belangrijk deel dezelfde klanten. Dit maakt het mogelijk om trends en ontwikkelingen binnen een sector te meten. Daarnaast is het mogelijk om dwarsverbanden met andere sectoren te leggen en te zien wat daarvan te leren is. Dit jaar kwam daar ongevraagd een extra dimensie bij: de klantgesprekken liepen allen in het eerste kwartaal van het jaar,

een kwartaal waarin plots aan de noodrem werd getrokken vanwege de uitbraak van de pandemie. In dit artikel neemt ik jullie mee wat er dit jaar uitsprong.

**Digitaal is de toekomst**

Nog dominanter dan in eerdere jaren gaven de geïnterviewden dit jaar aan met hoofdbreken over de toekomst rond te lopen. In veel gesprekken kwamen we te spreken over grote strategische vragen als “Wat is onze rol over 10 jaar?”, “Hoe moeten wij omgaan met branchevreemde nieuwkomers?” of zelfs “Wanneer doet wie hier het licht uit?”. Grote logistieke dienstverleners vragen zich af of zij over een aantal jaar “alleen nog schepen en wielen zullen zijn”, waarbij de klant-interactie, ketenregie, en aanvullende dienstverlening elders wordt georganiseerd- misschien wel vanuit Silicon Valley zegt men er dan achteraan. Partijen actief aan de infrastructurele kant van het domein- zoals spoorinfrastructuur, wegbeheerders, havens- zien vooral een veranderende wereld, waar zij voor het komende decennium een verdere versnelling verwachten. Bijbehorende hoofdbreken richten zich dan op de vraag relevant te blijven voor hun afnemers. Zij zijn immers schakel in een groter



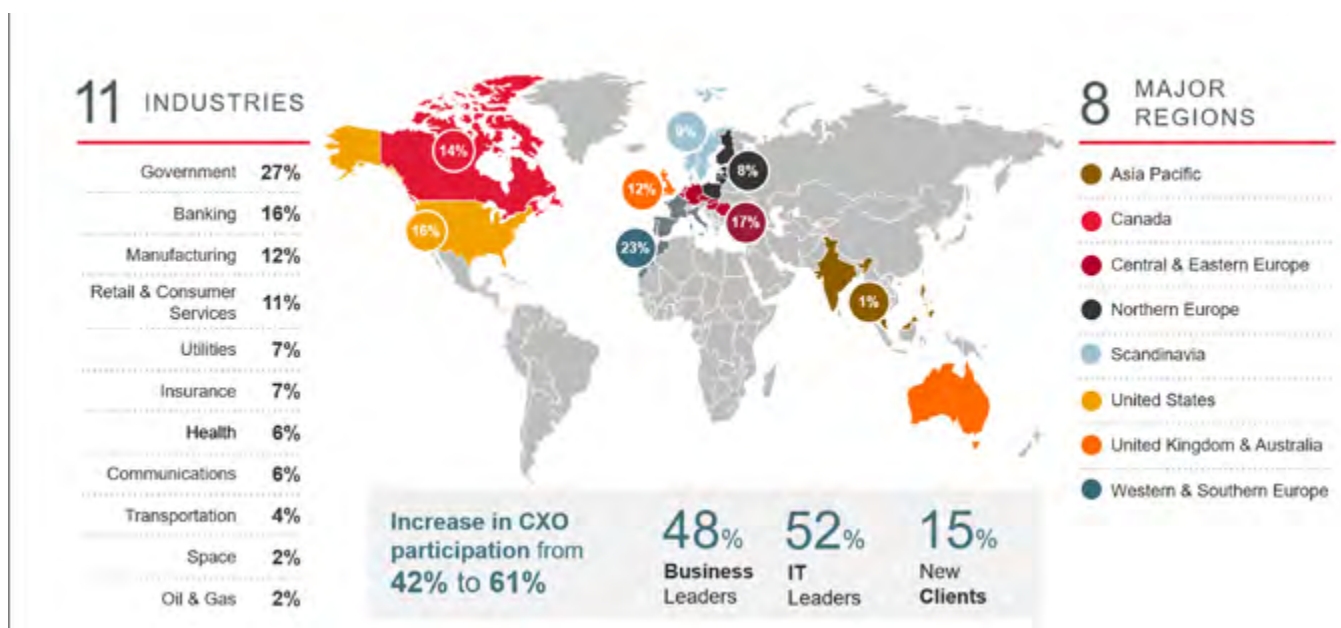
Hans Moonen (CGI Nederland)

ecosysteem van concurrerende, aanvullende en elkaar versterkende modaliteiten die zich richten op het vervoer van personen of goederen, en steeds vaker van beide.

Digitaal is wat de geïnterviewden betreft echt het nieuwe normaal geworden. Nagenoeg ieder interview (98%) spreekt over de noodzaak tot digitaliseren. Ook zie je terug dat de prioriteit van dit criterium jaar-naar-jaar steeds hoger wordt. Wat daarbij ook opvalt is dat digitalisering nog nadrukkelijker gearticuleerd wordt door

geïnterviewde business executives. Geïnterviewden geven terug dat hun klanten steeds hogere verwachtingen hebben qua digitalisering, en dat ze digitaal ook echt zijn gaan zien als de manier om tot cruciale vernieuwing in hun bedrijfsvoering te komen. Digitaal zowel als instrument om zaken beter te doen, om zaken anders te doen, en om andere zaken te doen.

Wat hierbij nog wel goed is om aan te stippen is dat het benoemen van het belang van digitalisering nog niet betekent dat hier inmiddels



Figuur 1 | Cijfers CGI Voice of Our Clients programma 2020 overall (Transport & Logistics is een van de 11 onderscheiden sectoren)

massaal op ingezet wordt. Uit een aantal verdiepende vragen blijkt dat minder dan de helft van de geïnterviewden- die dus eerder stuk voor stuk terugkoppelden hoe belangrijk zij digitalisering vinden- ook aangeeft hier inmiddels een goed uitgewerkte organisatiebrede strategie voor te hebben. Dat beeld wordt overigens nog duidelijker als je kijkt naar zij die aangeven ook nagedacht te hebben hoe hun ketenpartners te betrekken in digitalisering: dat percentage blijft steken op een magere 22%. Tenslotte stelden we ook nog de vraag of de digitaliseringsstrategieën inmiddels hun vruchten begonnen af te werpen. Ook dat blijkt helaas tegen te vallen, daar slechts 1 op de 6 dit bevestigend weet te beantwoorden. Werk aan de winkel kortom.

### **Optimaliseren van de operatie blijft het belangrijkste business thema**

In lijn met eerdere jaren is ook dit jaar het business thema “optimizing operations” binnen de sector het hoogst scorend. Het wordt in nagenoeg ieder interview genoemd, en het krijgt de hoogste prioriteit van de geïnterviewden mee (waarbij de prioriteitstelling bij goederenvervoerders er nog eens uitspringt). Die prioriteit is dit jaar gestegen naar

een gemiddelde prioriteit van 2,0 (waarbij 1,0 de hoogste score is), komend van een waarde 2,4 vorig jaar (waarmee het qua gemiddelde ook vorig jaar overigens het hoogst scorend criterium was). Hierbij valt op dat dit thema in de interviews uitgevoerd na de lockdown een gemiddeld nog hogere prioriteit van geïnterviewden kreeg dan in de interviews voor de lockdown. Niet geheel verrassend wellicht, gezien de nieuwe uitdagingen die plots daar bleken, waarbij gezegd dat het perspectief van maritieme spelers en logistiek dienstverleners toch net anders bleek dan dat van op consumenten gerichte pakketvervoerders.

### **Moeilijkheid om business wensen te vertalen richting IT**

Ook keken we in een serie vragen specifiek naar verschillende aspecten qua IT tevredenheid, waarbij het boeiend is de verschillende perspectieven van geïnterviewden te zien als je de resultaten opsplijst naar een business of IT rol. Dit jaar sprong het criterium “line of business ability to provide IT with clear and sufficient information on their needs and requirements” er opvallend uit. Niet alleen kreeg dit aspect overall een magere voldoende onder de geïnterviewden, en was daarmee een van de laagst

scorende factoren, maar ook- en dat verrast vooral- bleek de score vanuit de IT executives nagenoeg gelijk te zijn aan die vanuit hun tegenhangers in een business rol. Dit is opvallend, want traditioneel is dit een criterium waarop de business zijde doorgaans aangaf dit behoorlijk goed op orde te hebben, waar hun IT-tegenhangers (vaak ook binnen dezelfde organisatie) hier veel kritischer in stonden, en derhalve veel lagere scores gaven. Een opvallend resultaat derhalve dat nu ook de business zijde hier kritisch is op haar eigen rol. Een belangrijk stuk bewustwording, welke het probleem niet direct wegneemt, maar wel partijen beter laat inzien welke uitdaging er ligt. Een cruciaal puzzelstuk in de hele digitaliseringsambitie.

### **De impact van COVID-19**

Op 11 maart dit jaar- kort voor ingang van de intelligente lockdown in Nederland- sprak de World Health Organization (WHO) voor het eerst over een pandemie. Voor een groot deel van de wereld de daadwerkelijke wake-up call dat dit echt groot zou gaan worden, waarna lockdowns elkaar in sneltreinvaart opvolgden. De maatschappij maakte een noodstop, en veel werd per direct anders.



## > VERVOER

Inmiddels zijn we natuurlijk zo'n half jaar verder en kennen we de nieuwe realiteit. Zoals in de introductie gezegd, was het klantonderzoek waarop dit artikel zich baseert toen in volle gang. Ongeveer de helft van de interviews zat er toen op, de helft van de interviews moest nog volgen. Normaliter is 31 maart de laatste datum voor de interviews, maar door de uitdagingen in de eerste weken, waarbij agenda's van eenieder op zijn kop gingen, werd de deadline verschoven tot medio april. Een belangrijke aanvullende motivatie hierbij was dat op deze wijze wat nadrukkelijker over de impact van de crisis gesproken kon worden zodat we dat ook mee konden nemen.

En ja, er bleken inderdaad best wat opvallende verschillen die tegelijk ook niet heel erg verrassen. Zoals eerder aangestipt kwam het thema "optimizing operations" nog nadrukkelijker op de agenda



Figuur 2 | Overzicht belangrijkste observaties CGI Voice of Our Clients onderzoek Transportation & Logistics 2020

van de geïnterviewden. Hetzelfde gaat op voor zaken die met een toegenomen focus op een betere dienstverlening richting eindklanten te maken hebben. Wat daarnaast opvalt is dat ook digitalisering in de post-corona interviews een (nog) hogere prioriteit kreeg: de noodzaak tot veranderen werd die eerste weken direct gevoeld. Een geluid dat we sindsdien zijn blijven horen. Ten slotte zien we ook twee factoren die minder genoemd werden door geïnterviewden; dit zijn cybersecurity, en de noodzaak

tot IT modernization, wat vaak een instrument van de langere adem is.

Sprak je- los van het interviewprotocol- door met klanten over die zaken die aandacht behoeven in de toen nieuwe realiteit, dan ontstond toch wel een behoorlijk eensluidend beeld: kostenbesparing en een snelle return-on-investment (ROI) zijn nog belangrijker dan voorheen om weer richting het oude normaal te bewegen.



© CGI

### Samenvattend

Zet je de belangrijkste observaties van dit jaar voor Transport en Logistiek op een rij (zie Figuur 2) dan zie je de spagaat waarin velen zich momenteel bevinden. De operatie moet nog effectiever en efficiënter, kosten moeten bespaard worden, en je wilt feitelijk alleen investeren in zaken die snel resultaat opleveren. Tegelijk zie je de langere termijnbeweging richting een steeds digitalere toekomst. Geen eenvoudige beweging, want klantenwensen veranderen, organisaties zijn er nog niet klaar voor, en het is niet eenvoudig om nieuwe behoeften te vertalen richting nieuwe processen en systemen. De behoefte kan daar zijn - niets doen is geen optie, dan zet je jezelf op termijn immers buitenspel

- echter biedt de huidige tijd met al haar uitdagingen en onzekerheden ook daadwerkelijk de ruimte te investeren in de toekomst?

Digitaliseren is kortom een must, echter zet je stappen heel bewust. Begin je digitale strategie vorm te geven, kies initiatieven en investeringen bewust, en daag leveranciers er op uit. Chanis, Myers en Hess gaven een viertal praktische aanbevelingen aan organisaties hoe met digitale strategie vorming om te gaan in hun artikel getiteld "Digital transformation strategy making in pre-digital organizations" dat vorig jaar in het Journal of Strategic Information Systems verscheen. Op basis van het onderzoek dat zij deden adviseerden zij: (1) een

digitale strategie is nooit af, en moet bijgesteld blijven worden; (2) combineer vooral top-down met bottom-up strategie vorming; (3) betrek de gehele organisatie in de digitalisering: maak het niet iets van een enkele afdeling; en (4) hier op voortbouwend, maak vooral niet de (traditionele) IT-afdeling de trekker qua digitalisering. Dit laatste advies geven zij daar de drijfveer voor digitalisering wat hen betreft nadrukkelijk de gehele organisatie betreft. Spot-on wat mij betreft.

*Auteur: Dr. ir. Hans Moonen, Expert Smart Logistics (CGI)*

# DIRECT STARTEN MET UW ASBEST HERKENNEN CURSUS?



BEKIJK ONZE NIEUWE E-LEARNING CURSUS

[WWW.CURSUS-ASBEST-HERKENNEN.NL](http://WWW.CURSUS-ASBEST-HERKENNEN.NL)