

Iwan Banens, Manager 'ANWB Online'

interviewers: Daan Rijsenbrij en Marlies van Steenberg
t.b.v. Via Nova Architectura, 12 april 2010.

Iwan is verantwoordelijk voor anwb.nl en de mobiele tak, waar mobiel internet (www.anwb.mobi) en iPhone-applicaties worden ontwikkeld

Hoe is architectuur geregeld bij de ANWB?

Iwan: "Binnen de ANWB bestaat de architectuurclub nog niet zo lang. Tot een jaar of drie geleden waren we heel decentraal georganiseerd, met allemaal IT-eilanden die hun eigen ding konden doen. Er was wel een soort architectuurclub maar dat was adviserend en iedereen kon haar adviezen ook prima naast zich neer leggen. Decentraal waren er wel mensen die met architectuur bezig waren maar niet sterk vanuit een integrale toekomstvisie, waardoor je een heel versnipperd IT-landschap kreeg.

Als 'ANWB Online' zijn we drie jaar geleden gestart om het online stuk zelf op orde te brengen en nu is de P&I¹-organisatie centraal daar ook mee bezig. Er is echter nog heel veel legacy die eerst onder handen genomen dient te worden.

Voor mij als businessmanager zouden de architecten een soort sparring partner moeten zijn die voldoende kennis van mijn business hebben en weten wat er gebeurt in de internetwereld. Dus zaken als: wat gebeurt er in mijn branche?, wat gebeurt er met de producten die wij verkopen in dat kanaal? Zij moeten daarover kunnen sparren. Zij moeten mij ook helpen met het zichtbaar maken van de hogere doelen als flexibiliteit, time to market en kosten, waarbij zij de vertaling kunnen maken naar een architectuurlandschap."

Via het internetkanaal bied je producten en diensten aan. Wat is het verschil voor jullie?

Iwan: "Producten zijn fysieke zaken als kleding, wegenkaarten en TomTom's. Enkele voorbeelden van diensten zijn verzekeringen, WegenWacht, reizen en creditcards. Maar onder diensten versta ik ook self service: het doorgeven van adreswijzigingen en andere toepassingen via 'Mijn ANWB'.

Daarnaast hebben we ook informatieproducten die in principe gratis zijn, zoals de routeplanner, de verkeersinformatie, en informatie over auto's."

ANWB.nl is dus jouw kanaal.

Iwan: "Ja, anwb.nl en alles wat daaronder zit. De routeplanner en verkeersinformatie zijn wel een groot onderdeel natuurlijk qua bezoekersaantallen.

De laatste jaren zijn we een beweging aan het maken van een traditioneel mediabedrijf naar een meer commerciële, transactionele website, waarbij self service een strategisch uitgangspunt is.

Als 'ANWB Online' hangen we tegenwoordig onder 'Retail', waar ook de Winkels en het Contact Center zitten, terwijl we in het verleden organisatorisch onder Media (de uitgeverij tak) zijn begonnen.

Wij zijn ook actief op de zakelijke markt waaronder het MKB. Daarnaast besteden leasemaatschappijen nogal wat aan ons uit. (NB: dit geldt voor WegenWacht services, niet

¹P&I staat voor: Projecten & IT.

zozeer voor ANWB Online)

Kortom, internet wordt een steeds belangrijker kanaal, zowel voor de verkoop als voor alle contacten met onze leden. Het is voor de ANWB zeer relevant dat zij niet alleen met haar leden kan communiceren en vice versa, maar dat die leden ook met elkaar kunnen communiceren. Want vier miljoen leden weten meer dan wij als ANWB kunnen weten."

Je bedoelt je gaat reisgidsen vullen met reisverslagen en live beoordelingen van leden? Een soort van crowd sourcing.

Iwan: "Dat doen we al voor campings waar niet alleen de ANWB-inspecteur de camping beoordeelt, maar ook gewoon leden met elkaar delen wat zij er van vinden. Dat is net zo belangrijk. Als je dat goed gaat faciliteren, ga je een heel nuttig platform neerzetten."

Wat is in het kort de core business van de ANWB?

Iwan: "Helpen op de ANWB manier met net iets extra's, dat noemen wij 'Helpen Plus'. We helpen mensen hun eigen weg te gaan. Aan de ene kant helpen we wel, maar we willen ze niet dwingen. We willen ze wel hun eigen keuze laten maken.

De WegenWacht doen we natuurlijk al heel lang, maar ook in andere takken van sport zie je dat. Mensen kopen een jas en na een half jaar zie je ze terug want die rits is niet in orde. Dan krijg je bij ons een nieuwe jas. Dat moet je niet te hard zeggen misschien, maar zo gaat het wel. In een kledingwinkel zouden ze zeggen 'ja, maar je hebt die jas al een half jaar en dat is normaal gebruik'.

De ANWB'er is niet een 100% commercieel iemand, het is iemand die toch altijd van dienst wil zijn en daarin willen wij net altijd een stapje verder gaan dan de gemiddelde andere aanbieder in onze sector."

De reden van de vraag naar de core business is dat wanneer je die helder hebt je ook je architectuur beter kunt formuleren.

Iwan: "Wat voor ons cruciaal is, is dat internet een snel medium is met die hoge mate van interactiviteit die bij onze business past. Architectuur is daarin het instrument om onze webomgeving zodanig in te richten dat wij snel en flexibel genoeg kunnen inspelen op wat er in de buitenwereld gebeurt.

Ook voor onze productmanagers is het nog knap lastig om een voorstelling te maken van de toekomstige businessmogelijkheden van het web en daarop te anticiperen in ons business model.

Aan de ene kant hebben we veel legacy die nog op orde moet worden gebracht, aan de andere kant is het front office per definitie sneller en dynamischer dan alle back office systemen. Back office dient immers altijd stabiel te zijn, daar wil je geen tien releases per jaar. Dat spanningveld tussen front en back office hebben we architectureel nog niet goed in kaart gebracht.

We zien duidelijk dat we een forse slag moeten maken om die back office systemen te ontsluiten naar het internet, want daar zijn ze oorspronkelijk nooit voor bedacht. Het ontsluiten van onze back office systemen wordt naar alle waarschijnlijkheid een megaproject.

Mobiel zie je dat voor content in een database locatie belangrijk wordt. Je moet dus je content (alsnog) in die database verrijken met locatie. Dit geldt ook voor internet, maar mobiel is dat nog veel belangrijker want wellicht is iets niet relevant als dat 30 km verderop is. Dat stelt dus nieuwe eisen aan de achterkant van je organisatie."

In een klantintensief bedrijf als de ANWB is de juiste splitsing tussen front en back office, eventueel verbonden door een mid office, van kardinaal belang ten behoeve van de performance, de toekomstvastheid en de mogelijke samenwerkingsverbanden. En, in het front office probeer je de 'client intimacy' te maximaliseren.

Iwan: "Voor dat laatste hebben wij bij de ANWB natuurlijk onze specifieke CRM-strategie. Daarin willen wij ons onderscheiden. Wij concurreren niet zo zeer op prijs of op het nieuwste product, maar op het voldoen aan de integrale behoefte van de klant. Omdat wij die klant zo goed mogelijk proberen te kennen, kunnen wij een aanbod doen dat bij hem past. Daar komt

de breedte in ons assortiment om de hoek kijken.”

Kennen jullie je klanten echt grondig?

Iwan: “Ik denk dat wij in vergelijking met andere bedrijven heel veel van onze klanten weten. We zijn fors bezig om een integraal klantbeeld volledig op te bouwen. Wij hebben volgens mij al wel 15 jaar winkelaankopen in de database zitten. Er zijn volgens mij niet veel bedrijven die dat soort informatie hebben.

We hebben bijvoorbeeld verzekeringen die zitten nog in een aparte database bij Unigarant, die wordt nog gekoppeld. Zo is ons klantbeeld nog verspreid over meerdere databases, maar het oplossen daarvan is onderdeel van het CRM programma, dat wij betiteld hebben met MRM programma (member relationship management). Wij hebben immers niet alleen klanten maar wij hebben leden.

Het vervolmaken van een integraal klantbeeld is een van de belangrijkste projecten in dat MRM programma. Stap 1 is het inrichten van een dergelijk klantbeeld, stap 2 is het ontsluiten naar de verschillende kanalen. Dat is eigenlijk een heel groot project waarbinnen we een heleboel zaken regelen. De kanaalbeheerders en de producteigenaren zitten daar continue aan tafel met de stuurgroep.

Het lastige van de ANWB is wel dat wij heel erg breed actief zijn met een heel breed assortiment. Wij zijn een verzekeraar, wij zijn een hulpverlener, wij zijn een wegenwachtorganisatie, wij zijn een touroperator. Het assortiment en de diversiteit maken het complex bij ons.”

Wat doen jullie architecten?

Iwan: “Wij hebben architecten voor het op orde brengen van het IT-landschap, dat gaat van kantoorautomatisering en databases tot eigenlijk de hele basis. Daarnaast zijn er allerlei businessprojecten, waar een architect bij betrokken is.

Als wij een nieuw portal willen bouwen voor kamperen waar je een campingreservering kunt boeken, dan zal er over het algemeen ook een architect in het projectteam zitten.

Soms zal de manager Architectuur vanuit het P&I in de stuurgroep zitten. Bijvoorbeeld bij een project voor het creëren van een nieuwe inlogvoorziening zit de manager Architectuur zelf, want dat is een redelijk technisch project.

Een kampeerportal is al iets meer een businessproject, dus daar zal wellicht de manager van informatie management of van de ontwikkeltak plaats nemen.

In de uitvoering van al die projecten zal een architect betrokken zijn. Die gaat dan kijken hoe kunnen we de doelen van dit project op de korte termijn realiseren, en passen die in de lange termijn die we bedacht hebben.”

Zitten bij het formuleren van die langetermijnvisie architecten aan tafel? Ik kan wel iets moois aan de horizon bedenken, maar dat moet dan natuurlijk ook nog realiseerbaar zijn.

Iwan: “Bij het neerzetten van de langetermijnvisie van de MRM business is wel degelijk een architect betrokken.

Wat je ziet is dat je soms vanuit de business al eerder sommige brokken functionaliteit zou willen. Dat is ook vaak waar het gaat wringen, ons klantprofiel hebben we pas over een jaar en we hebben nu een autoportal waar we dat eigenlijk nodig hebben. Hoe gaan we daar mee om? Ja, dan zal je soms voor de tijdelijke oplossing kiezen dat je nog een lokaal klantprofiel maakt, dat soort discussies ga je dan krijgen. Bij uitstek is er dan aan architect nodig voor tijdelijk zogenaamde tussenarchitecturen.”

Hoeveel portals hebben jullie eigenlijk?

Iwan: “Een autoportal, een routeplanner, verkeer is ook een portal, kamperen, wintersport, wandelen, fietsen, vakantie, watersport. En vroeger nog golf.

Een kleine tien portals dus.

En dan hebben we aan de e-businesskant verzekeringen, wegenwacht, reizen, webwinkel, en nog wat kleinere producten zoals credit cards.”

Wat is jouw eigenlijke business verantwoordelijkheid?

Iwan: "Mijn doelstellingen zijn verkopen via het internet en het optimaliseren van de e-business conversie. De portal is het informatiestuk. Dus ik ben ook verantwoordelijk voor voldoende bezoekers en dat mensen vinden wat ze zoeken en daar tevreden over zijn. We hebben een soort stafafdeling die kijkt hoe de portals zijn opgebouwd. Zitten ze logisch in elkaar in de perceptie van de bezoeker?"

Ik begrijp dat jij als business manager niet de eigenaar bent van de architectuur.

Iwan: "Nee, ik ben een gebruiker. Architectuur is met name iets dat je ANWB bedrijfsbreed moet bekijken. In die zin is het wel logisch dat je dat centraliseert.

Dat kan ook wel nadelen hebben. Als ik een nieuw product wil hebben kan het voorkomen dat de architect met een verhaal komt dat het een goudgerande Mercedes moet worden. Dan kan ik niet zeggen 'ja, leuk, maar we hebben maar een volkswagen nodig, die is goed genoeg'. Dan zegt hij dit zijn de standaarden die we als architectuur hebben afgesproken en daar moeten we aan voldoen anders kan het niet. Dus je betaalt een ton, en niet 40.000 euro."

Wie bepaalt dan die standaarden?

Iwan: "In eerste instantie de manager Architectuur. (N.B. deze worden vervolgens wel goedgekeurd door de business). Je moet ook wel ergens bewaken dat niet ieder project zijn eigen standaarden gaat definiëren."

Wanneer wordt jullie papieren blad 'de kampioen' afgeschaft? Ik heb namelijk mijn abonnementen op kranten opgezegd want die lees ik sneller en actueler achter het internet. En ik kan mij bij jullie zeer zeker voorstellen dat er digitaal veel interessantere zaken mogelijk zijn. Ik zou zeggen: neem een paar goede webarchitecten en zet iets neer.

Ik kan ook niet door die papieren kampioenen heen googlen.

Iwan: "We doen regelmatig lezersonderzoek, en op zich scoort het blad nog goed. Sinds dit jaar zijn wij gestart met het uitrollen van de iKampioen, een elektronische versie (zie ook www.ikampioen.nl). Uiteindelijk zullen de leden/de lezers gaan beslissen over het lot van de papieren kampioen."

Als jij nu vanuit centraal drie architecten toegewezen zou krijgen, wat voor opdracht zou je ze dan geven?

Iwan: "Als ik naar de site kijk dan hebben we een aantal gebieden waar we achter lopen, dus daar zouden ze zich dan op gaan richten. Het eerste is het boeken van vakanties, het tweede is de webwinkel en het derde is waarschijnlijk ons CMS. Ik wil naar een betere content-integratie. Content is cruciaal bij de ANWB, dus met betere content-integratie kunnen wij wellicht onze dienstverlening op een nog hoger niveau brengen."

Dat zijn dus als het ware inhaalklussen. Maar waarop zou je ze visie willen laten ontwikkelen.

Iwan: "Dat heeft alles te maken met hoeveel geld ik er in wil stoppen? De kosten gaan nog steeds voor de baten uit, en wat je net zegt over vakanties nu ja het wordt tijd dat we een nieuw concept in de markt zetten. Als ik naar Neckermann ga dan kan ik alleen maar Neckermann kopen, maar als ik zeg ik wil een huisje in Zwitserland, ik wil vliegen met EasyJet, ik wil een skipas en skischoenen op maat, dan zou je dat integraal willen laten regelen door de ANWB.

Dus om op de vraag terug te komen: één opdracht die ik de architecten zou geven is 'doe eens iets innovatiefs met mijn reiswebsite'.

Zoals ik reeds aangaf is het ontsluiten van onze back office systemen voor het internet een grote zorg. Een organisatie als de ANWB moet op een gegeven moment geheel open staan naar het internet. Natuurlijk heb je beveiliging en andere zaken waar je over na moet denken, maar uiteindelijk verwacht de klant dat hij alles met je via internet kan regelen. Internet en mobiel zijn eigenlijk hetzelfde qua architectuur, alleen het front end is anders. Trouwens niet alles dat op internet staat is relevant voor mobiel."

Dus het eerste is de reiswinkel en het tweede is de flexibilisering van het back office ten opzichte van het front office. Maar zijn er nog andere gebieden?

Iwan: "Voor mij is de webwinkel er nog eentje, waar we de front end verkoop loskoppelen van de Siebel database. Nu zie je als je een product in je mandje gooit dan is dat eigenlijk Siebel waar je naar zit te kijken. Dat zou ik niet zo willen, dat is een grote klus om dat te veranderen.

Dat zijn dus voor dit moment mijn drie belangrijkste uitdagingen.

Via het MRM programma gaan we uiteindelijk naar de lange termijn toekomst waar je het integrale klantbeeld kan toetsen met de voor dat klanttype benodigde producten. Dan ben je denk ik vier, vijf jaar verder."

Wanneer komt in jouw visie de architect in beeld? Is dat pas als je vanuit de business al een idee hebt ontwikkeld waarvan de architect moet zien hoe dat gerealiseerd kan worden of is hij ook al betrokken bij die visieontwikkeling?

Iwan: "Hij zit er wel redelijk dicht achteraan, en als je echt een goede architect hebt dan zou die daarin mee kunnen sparren. Als hij echt voldoende kennis van de business heeft dan gaat hij jou ook vanuit de technologische mogelijkheden pushen. Hij kan dan aangeven van dit zit er aan te komen, dat kun jij voor dat en dat gaan gebruiken."

Kijken jullie architecten ook bij zusterorganisaties in het buitenland, zoals de ADAC, wat zij aan het doen zijn, zowel boven de motorkap als onder de motorkap?

Iwan: "Ja dat doen we zelf nu ook door met de internetclubs van de zusterbedrijven kennis uit te wisselen. Je bent wel redelijk vergelijkbaar maar geen concurrent van elkaar, je hebt soms wel een andere thuismarkt. Collega-architecten bespreken hoe ze zaken onder de motorkap hebben opgelost, hoe ze zaken boven de motorkap hebben ingericht dan wel geëtaleerd.

De zusterclubs werken ook samen in een Europees verband, genaamd ARC Transistance."

Wat verwacht jij zelf van architecten? Wat is volgens jou hun toegevoegde waarde?

Iwan: "Het lastige vind ik hier dat de architectuurclub nog in opbouw is. Vanuit het verleden hebben we gezien dat we een aantal foute keuzes gemaakt hebben. De webwinkel is in Siebel gebouwd. Twee jaar geleden riepen wij heel hard 'moet je niet doen', 'Siebel is een CRM-systeem, ga het alsjeblieft niet als webwinkel gebruiken'. De toenmalige manager Architectuur heeft het er toen toch doorheen gedrukt met zegen van boven, daar zitten we nu met de ellende."

Je verwacht dus in ieder geval van de architecten dat ze je behoeden voor foute keuzes.

Iwan: "Klopt, en dat ze ook de business kennen. De eerste vraag die wij stelden bij Siebel als webwinkel was 'laat eerst eens drie referenties zien uit de wereld van Siebel die in de consumentenmarkt als webwinkel werkt.' Die waren er niet, dat zegt mij al genoeg dan."

Dus architecten moeten ook naar buiten kijken, moeten weten wat er elders wordt gebruikt?

Iwan: "De architecten moeten in elk geval de business kennen. Als die aan een nieuwe webwinkel denkt dan moet ze weten dat er drie grote webwinkelleveranciers in de markt zijn. En dat er misschien nog wat open source links en rechts zou kunnen worden ingevoegd. Dat is dus het speelveld waar de business naar mag kijken.

Voorts verwacht ik dat de architect de business waarschuwt voor zaken die ze absoluut niet moeten doen met redenen omkleed. En dat ze nog wat inspirerende concepten kunnen aandragen waar de business zich eens over zou kunnen buigen."

Welke competenties wil jij zien bij een architect?

Iwan: "Hij moet aan de ene kant naar buiten kijken, maar hij moet aan de andere kant wel iemand zijn die het lange termijn plaatje ziet.

Hij moet pragmatisch genoeg zijn om af en toe een soort zijstapje te maken. Je kunt heel ijzeren heinig aan je pad vasthouden, maar soms is pragmatisme ook heel hard nodig. Het is natuurlijk iemand die continue aan het afstemmen is. Je hebt heel veel interne stakeholders die je gewoon mee moet nemen in jouw bestemmingsplan. Dat geldt in de

business, maar dat geldt ook voor het beheer binnen IT. En iedereen zal daar weer gevoelig zijn voor een ander argument. Verkoop je die eindplaat die er gaat komen? Hoe zorg je dat er ook in geïnvesteerd wordt, want vaak is het toch lastig om dat te verkopen.”

Dus die architect moet naast luisteren kunnen praten, kunnen overtuigen?

Iwan: “Ja , ik denk dat dat de belangrijkste competenties zijn. Naast pragmatisch ook vasthoudend zijn in het einddoel, communicatief sterk zijn.”

Hoe communiceren ze eigenlijk? Je sprak net over een eindplaat. Bedoel je als voor een huis? Waar is de woonkamer, de badkamer en de slaapkamer? Hoe zien die eruit? Hoe kom ik van de een in de andere?

Iwan: “Ja, liefst wel. Platen zeggen meer dan die heel dikke rapporten. Die kunnen managers uit de business toch niet doorgronden. Zaken visualiseren helpt voor de populariteit van het architectuuronderwerp. Naarmate de lezers van de platen hoger in de organisatie zitten wordt het belangrijker dat de platen behapbaar zijn en versimpeld worden om de boodschap te kunnen overbrengen.”

Is er iets wat je belangrijk vindt op architectuurgebied, wat je aan de lezers wilt meegeven?

Iwan: “Een goede architect is pragmatisch. Architectuur wordt vaak te snel een uitermate theoretisch verhaal en dan gaan mensen afhaken. Het is de kunst de belangrijkste stakeholders mee te krijgen. Daardoor doe je soms een stapje opzij en twee stapjes naar voren en dan voor jouw gevoel als architect zelfs een stapje terug, maar dan neem je de business wel mee. Zo’n proces is voor de gemiddelde architect vaak nogal lastig.

Ik denk dat architectuur erg leuk is voor architecten, maar ook voor de business en de IT. Ik kan bijna geen tak van sport meer bedenken waarin IT niet een heel belangrijke rol speelt. Om die IT professioneel te implementeren heb je architectuur nodig. Volgens mij doe je als businessmanager niet meer mee als je je niet voor architectuur interesseert.”