

THEMA IT & TECHNOLOGY

DE JAARGANG #4 2015

CIO

IT IN THE BOARDROOM

MICHEL VAN HOUT
[TRANSAVIA]

DIGITAAL GAAT VLIEGEN

HENK VAN RAAN
[AMSTERDAM ARENA]
SLIM, DUURZAAM EN
MULTIFUNCTIONEEL

SUMMER SUMMIT:
INNOVATIE IS MEER
DAN TECHNOLOGIE

PAUL STRONG
[VMWARE]
'CONSUMEREN EN
DIFFERENTIËREN'

MICHEL VAN HOUT, VP ICT TRANSAVIA

“De beste digitale airline”

De concurrentie in de luchtvaartsector is bijzonder groot. Vliegmaatschappijen moeten extreem agile zijn om continu in te kunnen spelen op trends en veranderingen in de markt. Een andere belangrijke factor is een sterke klantgerichtheid. Transavia profileert zich al langer als online merk, maar met de nieuwe huisstijl en gebruikersinterface lijkt het bedrijf zijn digitale draai echt te hebben gevonden. CIO Michel van Hout vertelt over het waarom, wat en hoe van deze transformatie en de rol daarin voor IT. Harm van Hees, verantwoordelijk voor de e-commerce, schetst het businessperspectief.

Het is opmerkelijk hoe jullie qua uitstraling en interactie met klanten in korte tijd getransformeerd zijn naar vriendelijk, dynamisch en digitaal.

Michel van Hout: “We hebben een duidelijk plan: aansluiting in de low-costmarkt. We willen aan meer klanten rechtstreeks tickets verkopen en tegelijk onze positie bij touroperators behouden. Met name de rechtstreekse kaartjesverkoop vraagt om differentiatie ten opzichte van de concurrenten. Dat uit zich onder meer in de nieuwe identiteit die in januari is ingevoerd, de commercials en onze verschijning op de website. Onze filosofie is de gebruiker centraal te stellen. Met processen eromheen die zo lean mogelijk zijn. Dat ondersteunen we vervolgens met de relevante IT.”

Elke maatschappij zal op den duur toch low-cost moeten worden?

Harm van Hees: “Het gaat in onze sector inderdaad voor een groot deel om de prijs, daar ligt vanwege de concurrentie een enorme druk op. Elk bedrijf zal inderdaad low-cost moeten worden om de marktpositie te kunnen handhaven. Digitalisering speelt daar een belangrijke rol in, omdat je je processen rondom de klanten organiseert. Transavia heeft wat dat betreft al heel wat stappen gezet. Zo zijn we ooit begonnen met Basiq Air als eerste low-costexperiment. Dat concept sloeg erg aan, waarna de keuze is gemaakt om als vernieuwd transavia.com (zonder hoofdletter, red.) op deze voet verder te gaan. Inmiddels heten we overigens weer gewoon Transavia met een grote T.”



st



Mensen vinden dat hele low-costidee toch prima? Je hoeft immers niet te betalen voor dingen die je niet nodig hebt.

Van Hout: “Aanvankelijk was er wat weerstand toen men aan boord ineens moest betalen voor eten en drinken, maar het idee werd heel snel omarmd. We geven de klant de keuze om er, boven op het basisprijsniveau van vervoer van a naar b, nog iets bij te kopen. We dringen dus geen prijsverhogende zaken op, maar geven de passagiers zelf de regie. Natuurlijk is het ook belangrijk om de basisprijs van een vliegticket zo laag mogelijk te houden. Want op basis daarvan word je online vergeleken en maakt de klant de keuze. Alle producten en diensten eromheen worden vervolgens in kleine stukjes opgedeeld en aangeboden.”

Van Hees: “We hebben hiertoe een nieuw e-commerceplatform ontwikkeld dat rust op twee belangrijke pijlers: personalisatie en persoonlijke relevantie. Binnen de reiswereld heb je namelijk traditioneel een hoofdboek, die de reis regelt voor het hele gezelschap. Terwijl ‘digitaal’ betekent dat elke passagier op elk moment in de ‘customer journey’ zelf aan de knoppen moet kunnen zitten: bagage bijboeken, stoel van voorkeur reserveren enzovoorts. Zeker door de opkomst van mobiel wil iedereen zelf zijn of haar zaken kunnen regelen.”

Qua gebruiksgemak en stijl kunnen jullie de vergelijking met digitale firma's zoals Airbnb, Uber en Spotify doorstaan.

Van Hout: “Qua vormtaal is alles bijna als iconen opgezet. We hebben bij het ontwerp goed nagedacht over hoe bruikbaar en onderhoudbaar alles is in de digitale wereld. De nieuwe huisstijl is ontstaan vanuit ons nieuwe e-commerceplatform en die kun je nu ook op veel van onze vliegtuigen zien. Het oude logo, met de cirkels rondom een kleine letter ‘t’, voldeed niet meer, omdat dit er op een mobiel device niet goed genoeg uitziet. De oude huisstijl vormde met andere woorden een belemmering in de digitale wereld.”

Van Hees: “Het nieuwe platform sorteert in technologisch opzicht voor op een toekomst waarin alles digitaal is. Dus ook de indirecte kanalen. Toegankelijkheid staat daarbij centraal. Het maakt niet uit waar je hebt geboekt. Binnen het nieuwe platform kan iedereen zijn boeking oproepen en extra producten en diensten afnemen. Dit betekent een enorme vergroting van ons bereik: dat strekt zich niet alleen uit tot de directe boekers, maar ook de indirecte. Uiteindelijk hebben wij samen met onze businesspartners hetzelfde doel en dat is de passagier een optimale digitale beleving bezorgen gedurende de gehele klantreis.”

Welke impact had dat op jullie processen en systemen?

Van Hout: “Alles moest overhoop, om de boel uiteindelijk weer werkend bij elkaar te brengen. De te kiezen architectuur is daarbij van eminent belang geweest. Dat vraagt dat je zo goed mogelijk over principiële keuzes nadenkt en dat je je er in praktische

zin aan houdt. Ook op de momenten dat je voor het gemak liever voor een andere oplossing zou willen kiezen, met veelal een nieuw bord spaghetti tot gevolg.”

Van Hees: “We hebben gekozen voor twee kernsystemen: Sitecore voor personalisatie en het boekingsplatform New Skies van Navitaire. Deze hebben we gecombineerd en er een maatwerk voor de front-end aan toegevoegd. Het systeem was daarbij leidend, wat de snelheid erin heeft gehouden.”

Kunnen jullie een idee geven van de omvang van het traject?

Van Hees: “We zijn eind 2012 begonnen met de voorbereiding en in april 2013 gestart met ontwikkelen. We hebben uiteindelijk in twee jaar tijd een volledig platform, dat zich in de loop der tijd had ontwikkeld, compleet gemigreerd. We hebben volgens de Scrum-methodiek multidisciplinaire teams bij elkaar gezet, in drie-eenheid samen met onze partners Mirabeau en Accenture, met voor alle partijen evenveel verantwoordelijkheid. Veertig man, vier teams. Als product-owner e-commerce managede ik met mijn team de achterliggende stakeholders: direct sales, indirect sales, customerservice – feitelijk iedereen die belang heeft bij het platform.”

Van Hout: “We worden er steeds beter in om, wanneer we op het punt staan te beginnen met iets groots, eerst met elkaar, zowel business als IT, in trainingskamp te gaan. Functies zijn binnen Transavia sowieso heel erg verweven. Onze directie snapt gewoon hoe je IT doet! Dat is een ongelooflijke katalysator geweest voor een grootschalige aanpak en het doen van investeringen. We zijn begonnen met één Scrum-team en we zagen welke snelheid we genereerden door mensen bij elkaar te zetten en op die manier te gaan werken. Toen duidelijk was dat er waarde gecreëerd werd, was de weg vrij om meer teams neer te zetten om nog meer snelheid te maken.”

Dat is het mooie van Scrum, de hele organisatie moet erin mee...

Van Hees: “Die multidisciplinaire wisselwerking zorgde inderdaad dat andere organisatieonderdelen nieuwe proposities konden en moesten bedenken. Dat was van grote invloed op de cadans van de innovatie. Scrum is als werkwijze het gehele bedrijf in getrokken, ook binnen de commerciële organisatie.”

Van Hout: “Laatst hoorde ik twee mensen bij de koffieautomaat praten. Zegt de een tegen de ander: ‘Ik wil even een epic (een user story met een grotere scope, red.) met je delen.’ Dat is toch geweldig? Dat is misschien ook wel het mooie van

dit bedrijf: groot genoeg om mooie dingen te mogen doen, maar klein genoeg om snel een gemeenschappelijke taal te kunnen spreken. Uiteraard zorgen we er wel voor dat we aan de operationele kant, denk aan de vliegprocessen en dergelijke, niet te vluchtig worden. Het gaat dus om de balans. Waar de klassieke waterval aanpak effectief en gepast is, zoals bij de uitrol van standaardoplossingen, doen we dat gewoon.”

“DE OUDE HUISSTIJL
VORMDE EEN
BELEMMERING IN DE
DIGITALE WERELD”

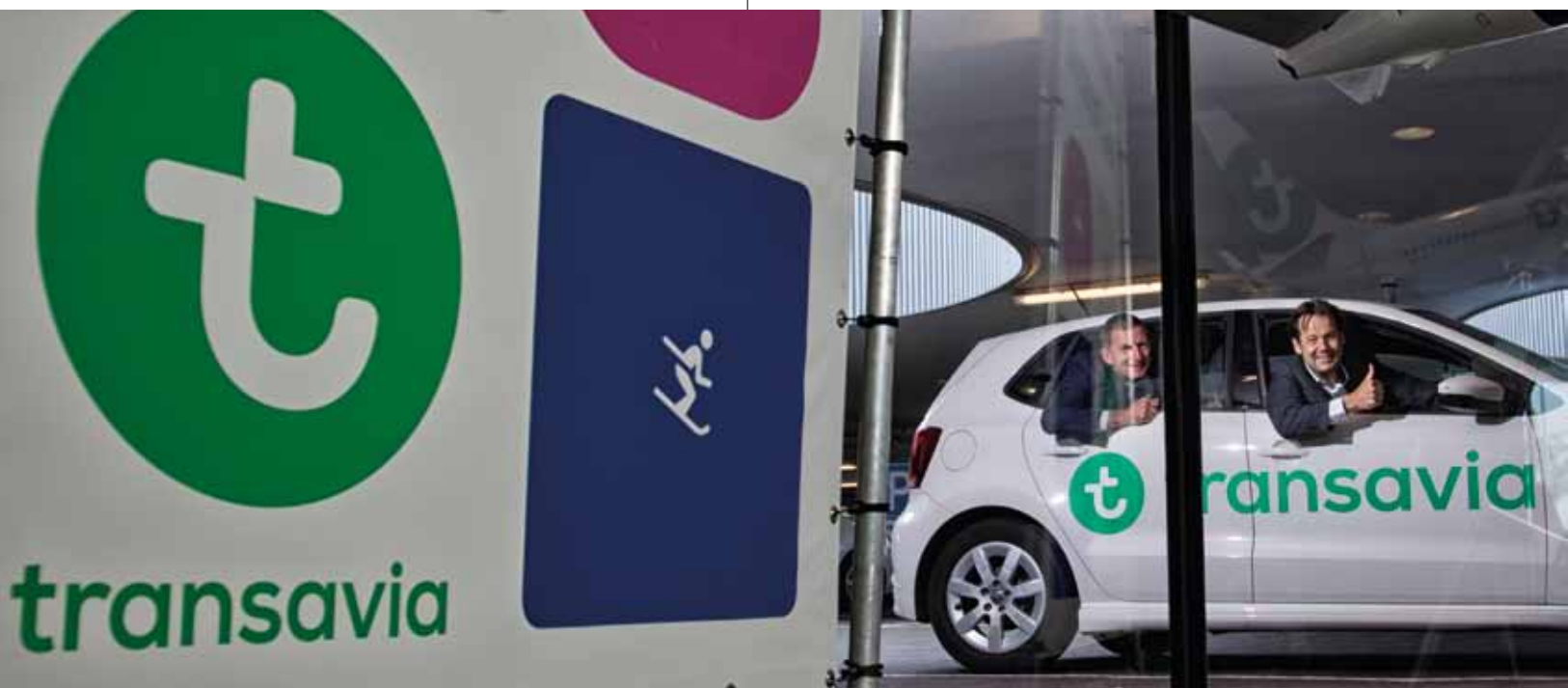
“SCRUM IS ALS WERKWIJZE HET GEHELE BEDRIJF IN GETROKKEN”

Is er ten aanzien van de systeemkeuze geen invloed vanuit het moederbedrijf?

Van Hout: “Transavia is een zelfstandig bedrijf met een eigen directie en een eigen raad van commissarissen. KLM is aandeelhouder, maar we hebben onze eigen verantwoordelijkheid en autonomie ten aanzien van te maken keuzes. In dat spel redeneren we zo zuiver mogelijk. Als het in het belang is van Transavia om

door op het juiste moment het juiste product of de juiste service aan te bieden. Die waarde voor de gebruiker resulteert direct in waarde voor Transavia in de vorm van een betere conversie op de verkoop van vliegtickets, een betere conversie op aanvullende producten en diensten en een beter gebruik van services als mobile check-in. Waarmee we procesmatig weer kostenbesparingen realiseren. Je hebt immers minder balies op Schiphol nodig.”

Van Hout: “Ik benader deze ook weer het liefst vanuit het perspectief van de klant. Als ik in staat ben om die klant met een instapkaart op z'n mobiele apparaat op de luchthaven te krijgen en



iets te gebruiken wat onze aandeelhouder al in huis heeft, dan zullen we dat niet laten. Wanneer je niet meer je eigen keuzes kunt maken, dan help je uiteindelijk je businessmodel om zeep. Vanuit het marktperspectief kijken we hoeveel waarde een euro in innovatie creëert. Het runnen van de IT-fabriek proberen we vervolgens te besturen als een cost center, met jaar over jaar dalende kosten per eenheid. Daarbij ligt de focus op een verstandige manier van sourcing, onder meer vanuit de cloud.”

Dan ben je uit die vervelende discussie, want dan gaat het vooral over waarde. Kun je die trouwens kwantificeren?

Van Hees: “De businesscase van het nieuwe e-commerceplatform zit 'm zoals gezegd in de relevantie die wij nu bieden. Door de gebruiker van ons e-commerceplatform beter te herkennen in zijn klantreis zijn we in staat om beter in te spelen op zijn behoefte

hij hoeft daardoor niet meer in een rij te staan, dan kom ik 'm tegemoet. Dat ik tegelijk een deel van de kosten eruit haal, is een heel welkome bijvangst. Een ander voorbeeld is de entertainment-app. Daarmee kunnen passagiers materiaal downloaden dat tijdens de vlucht op het eigen device bekeken kan worden. We dwingen niemand meer om met z'n allen naar één schermje te kijken met door ons bedachte content, maar geven iedereen zelf de keuze. Bijkomend voordeel is dat die schermjes kunnen worden verwijderd, wat scheelt in kosten, brandstof en dus ook het milieu. Goed voor de klant, goed voor ons en goed voor de wereld.”

Wat staat nu op de business- en IT-roadmap? Want jullie zijn natuurlijk nog niet klaar.

Van Hout: “Onze ambitie is om binnen Europa de beste digitale airline te worden. We werken daartoe aan een ‘employee journey’,



op dezelfde manier als we aan de klantenkant doen, maar dan gericht op het productieproces. Uiteindelijk komen de werelden van klant en medewerker bij elkaar: namelijk wanneer men op reis gaat. Wij maken ons product waar de klant bij is. Dat is wezenlijk anders dan bij fast movers of zakelijke dienstverleners. Dat betekent dat de digitale wereld zowel in het voortraject van de aankoop, als in de fullfilment van hetgeen men koopt, aan elkaar moet worden gelijmd. Ook vraagt het investering in de ondersteunende systemen zoals bijvoorbeeld in ons ERP- en crewindelingssysteem.”

Kun je een concreet voorbeeld geven hoe jullie dat gaan doen?

Van Hees: “Binnen ons nieuwe e-commerceplatform kunnen klanten alles doen: zoeken, boeken, zaken toevoegen, inchecken. Onze stoelreservering heeft een prachtige user interface. Hoe mooi zou het zijn als het cabinepersoneel straks met behulp van een tablet dezelfde interface kan oproepen om klanten te herkennen en helpen. Bijvoorbeeld door ze naar een andere stoel van

keuze te ‘swipen’. Een voorbeeld hoe de brug kan worden geslagen tussen passagier en medewerker.”

Van Hout: “Ook voor onze medewerkers willen we knelpunten digitaal oplossen. Er zijn veel vluchten van Transavia die buitengewoon vroeg in de ochtend vertrekken. Personeelsleden parkeren hun auto op een grote en volle parkeerplaats. Na een lange dag hard werken arriveren ze soms in het donker. Hoe mooi zou het zijn als we ze kunnen helpen om veel gemakkelijker dan momenteel hun auto terug te vinden?”

Van Hees: “Kijkend naar de visie van Transavia zijn er twee grote speerpunten: passenger experience en digital. Maar het begint allemaal bij de medewerkerservaring. Als die namelijk niet goed is, kun je nooit een goeie passagierservaring creëren. Een mooi voorbeeld is de nieuwe kleding voor de medewerkers, die in lijn is met de nieuwe huisstijl. Die hebben we op basis van cocreatie ontwikkeld. De crew heeft dus in verschillende fasen mogen meebeslissen over hun eigen kleding. Het gevolg is dat ze nu heel enthousi- ▶



ast zijn, wat weer afstraalt op de passagier. Die klantgerichtheid moet ervoor zorgen dat wij het verschil kunnen gaan maken.”

Wat betekent dit alles voor jouw rol, Michel?
Van Hout: “Mijn rol is tweeledig. Allereerst moet ik de verandering voortdurend aan blijven jagen, om dat vervolgens te laten landen binnen een gedegen operatie. Aan de innovatiekant moeten de condities waaronder de teams kunnen vlammen vroeg in het proces gerealiseerd zijn. Dat vraagt om een principiële opstelling. Zo zullen we niet iemand aanstellen als projectmanager die we eigenlijk niet zien zitten. Dat zorgt er automatisch voor dat er veel mensen van positie gewisseld zijn, of vertrokken. En dat zal nog wel even doorgaan.”

“IK MANAGE BIJ VOORKEUR DE MOGELIJKHEDEN, DAT GEEFT VEEL MEER ENERGIE”

Kun je iets meer zeggen over de principes die je hanteert?

Van Hout: “Je moet altijd een plan hebben, maar het zijn altijd de mensen die het doen. Middelen zoals IT moeten altijd schaars zijn. De processen die je ontwerpt zijn er altijd om de inhoud te kraken. En dat alles mogen besturen is een voorrecht. Met die vijf uitgangspunten heb je al een buitengewoon aardig kompas. Wanneer dat ook nog eens landt in de organisatie scheelt dat heel veel onzinverzoeken, waardoor je als IT minder ‘nee’ hoeft te zeggen. Dat is mooi, want ik wil mensen helemaal niet beperken als het gaat om de grootte van de e-mailbox. Ik help mensen liever die een beetje opgeruimd te houden. Zo wil ik ook geen regie voeren op wat medewerkers op hun device zetten. Liever breng ik ze bij wat verstandig is en wat niet. Ik manage bij voorkeur de mogelijkheden, dat geeft veel meer energie.” ✕

