

*Het op een generieke wijze integreren van processen over meerdere kanalen heen*

# Multichannel-procesintegratie bij ABN Amro (1)

*Veel bedrijven zijn inmiddels zover dat ze via meer dan één kanaal met hun klanten communiceren. Maar de klant wil meer. Uiteindelijk wil hij zelf het kanaal kunnen kiezen om te communiceren over de diensten of producten die hij van het bedrijf afneemt. Om een dergelijke service te kunnen bieden moet de organisatie het proces geïntegreerd over alle kanalen heen kunnen managen. Veel bedrijven die meerdere communicatiekanalen bieden kampen echter met de situatie dat processen juist niet geïntegreerd zijn ingericht, maar in ieder kanaal apart. In dit artikel gaat Wouter Schmitz in op de aanpak die ABN Amro heeft gevolgd om een deel van haar processen te integreren. Ook beschrijft hij welke criteria en welk model de bank heeft gehanteerd om tot een goed werkende multichannel-procesintegratie te komen.*

In de afgelopen jaren is de dienstverlening via meerdere kanalen toegenomen. Daarmee nemen ook de verwachtingen van de klant toe. Die wil uiteindelijk zelf het kanaal kunnen kiezen om te communiceren over de diensten of producten die hij afneemt. Een voorbeeld is een klant van een bank die een offerte mee naar huis neemt en besluit de offerte te accepteren. Voor het accepteren wil de klant zelf kunnen kiezen of hij daarvoor naar een bankshop gaat, het callcenter belt, of dat hij de offerte op internet signeert. Om een dergelijke service aan de klant te kunnen bieden moet de organisatie het proces geïntegreerd over alle kanalen kunnen

managen. Maar bij veel bedrijven die meerdere communicatiekanalen bieden zijn de processen juist niet geïntegreerd ingericht, maar in ieder kanaal apart. Welke aanpak heeft ABN Amro gebruikt om een deel van haar processen te integreren? En welke criteria en welk model is gehanteerd om tot een goed werkende multichannel-procesintegratie te komen?

## **Probleemstelling**

Midden jaren negentig werd ABN Amro steeds meer geconfronteerd met de behoefte van klanten om van selfservice-kanalen gebruik te maken, variërend van geldautomaat tot callcenter en internet. Dit leidde bij de

bank tot de volgende probleemstelling: "Klanten willen via het kanaal van hún keuze kunnen communiceren met de bank. Een klant begrijpt het niet als product X via kanaal 1 ongelijk is aan product X via kanaal 2. De constantheid van service in verschillende kanalen moet dus worden gegarandeerd. Het afzonderlijk inrichten van aparte kanalen leidt met het toenemend aantal kanalen tot een flinke toename in de kosten. Zo moeten wijzigingen in het proces in ieder kanaal apart worden doorgevoerd. Die toename van kosten moet worden beperkt."

Het geschetste probleem betreft alle processen die voor alle producten in alle kanalen lopen. Het is uiteraard niet mogelijk om al die processen in één 'Big Bang' te vervangen. Een aanpak die men als oplossing voor dit probleem zou kunnen volgen is om met een paar processen te beginnen. Helaas blijkt hiermee de probleemstelling niet afdoende te worden aangepakt. Zo is het bijvoorbeeld nodig om in alle kanalen over dezelfde informatie te kunnen beschikken van de klant en het onderhanden proces, één productmodel te onderkennen voor alle commerciële producten en de toegang van medewerkers en van klanten kanaalafhankelijk te regelen. Tot slot moet men ervoor zorgen dat een process-engine het onderhanden proces kan herkennen en vervolgen in een ander kanaal. Hiertoe moet ook de process-engine kanaalgeneriek worden ingericht.

Deze inzichten leiden tot de volgende cruciale uitgangspunten voor de aanpak van het multichannel-procesintegratietraject: heel veel functies kunnen én moeten uit de processen worden gehaald en generiek in de vorm van services aan die processen worden aangeboden. En: processen moeten eerst kanaalonafhankelijk worden uitgewerkt voordat men ze in verschillende kanalen inricht (dit zal verderop in het artikel worden toegelicht).

### Aanpak

In de projectaanpak is begonnen met het opstellen van een architectuur om vast te stellen welke functies generiek processen moeten ondersteunen en op welke wijze dat moet gebeuren. Tevens zijn criteria opgesteld voor het maken van een kanaalonafhankelijke procesdefinitie.

Na het opstellen van de functionele en technische architectuur heeft de business in samenwerking met de architecten een roadmap opgesteld. Hierin is de meest handige volgorde vastgesteld om de diverse onder-

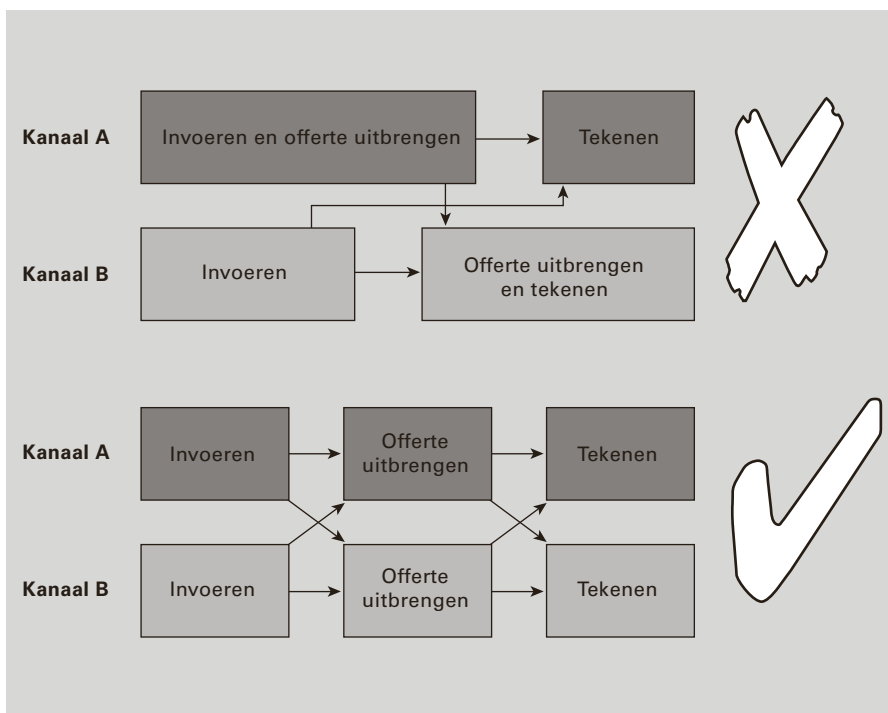
kende functies te realiseren. Grofweg is ervoor gekozen om eerst de generieke functies te bouwen. Pas daarna konden naar behoefte één voor één processen worden gemigreerd naar de nieuwe generieke omgeving. Zowel de bouw als de migratie van processen heeft onder supervisie van de architecten plaatsgevonden.

Om een dergelijke aanpak te laten slagen is een aantal voorwaarden en kritische succesfactoren te noemen:

- Werk eerst de architectuur uit alvorens te beginnen;
- Bouw eerst de generieke functies, voordat je de processen gaat migreren;
- Een groot programma met eenduidige focus is noodzakelijk om eerst de generieke functies te realiseren. Het is niet aan te bevelen afzonderlijke projecten stukjes van generieke functies te laten bouwen;
- Het programma gaat uit van een langetermijnvisie. De bouw van de generieke functies - bij ABN Amro ook wel 'beton' genoemd - levert

niet per direct financieel voordeel op. Quick wins kunnen nooit een uitgangspunt zijn in zo'n programma;

- Het migreren van processen kan wel één voor één gebeuren en quick wins als uitgangspunt hebben. Men kan bijvoorbeeld beginnen met de processen die toch vernieuwd of verbeterd moesten worden;
- Steun van het topmanagement is onontbeerlijk om een organisatiebrede focus te realiseren. Dissidenten zorgen voor onrust en verlies van focus;
- Veel stakeholders moeten op de architectuur aansluiten (bijvoorbeeld alle productdomeinen en alle kanalen). Zij moeten de architectuur dus willen aanvaarden. De architecten moeten daarom over voldoende gezag beschikken en zorgdragen voor draagvlak onder alle stakeholders;
- De architecten moeten voor elk project in het programma een 'bouwvergunning' afgeven op basis van de architectuur. Alleen zo verzeker je ervan dat alle functies naadloos op elkaar zullen aansluiten.



Afbeelding 1. De processtappen in ieder kanaal moeten op hetzelfde punt van elkaar worden gescheiden.

Om de probleemstelling aan te kunnen pakken moeten processen over de kanalen heen kunnen worden gemanaged. Hierbij komt men onder andere de volgende problemen tegen:

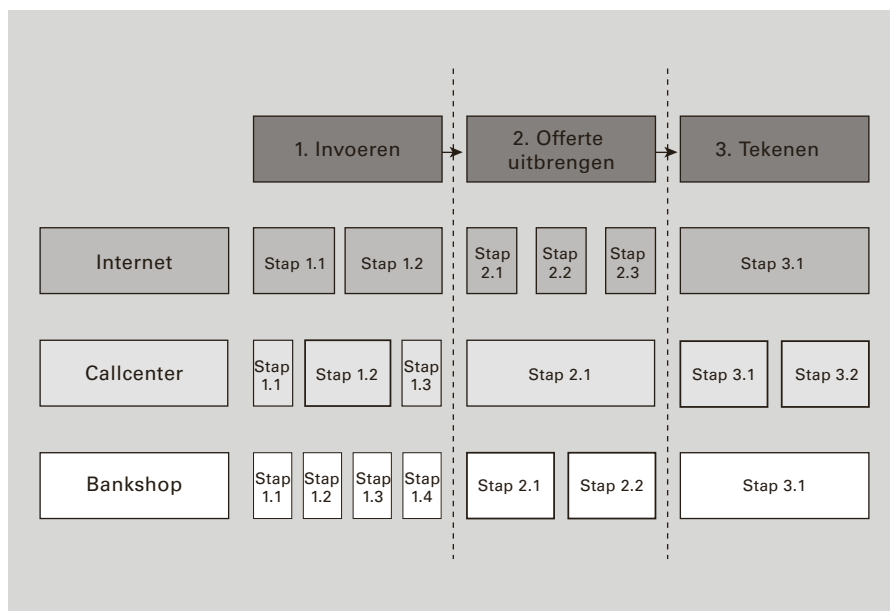
1. Een klant wil zelf een proces kunnen onderbreken en op eigen initiatief in een ander kanaal vervolgen. Vanuit de bank wil men het proces kunnen blijven sturen en monitoren;
2. Om de kosten te drukken moet het hergebruik van processtappen over kanalen en producten heen worden geoptimaliseerd;
3. Om ook later nog vast te kunnen stellen wat in welk kanaal is gebeurd, moet managementinformatie over het proces verzameld in het ene kanaal, vergelijkbaar zijn met managementinformatie verzameld

in het andere kanaal. Bijvoorbeeld: als men wil weten in welk kanaal klanten het meest een offerte tekenen, moet de processtap 'offerte tekenen' wel gelijk identificeerbaar zijn in alle kanalen;

- Om dezelfde 'look and feel' voor klanten te verkrijgen in verschillende kanalen moet ook de procesvolgorde in alle kanalen vergelijkbaar zijn.

Om aan deze uitdagingen het hoofd te kunnen bieden moet minimaal aan de voorwaarde worden voldaan dat *processtappen in ieder kanaal op hetzelfde punt van elkaar gescheiden worden!* Immers (zie ook afbeelding 1): als een klant het proces in het ene kanaal wil onderbreken en in een ander kanaal wil vervolgen, dan moet de volgende stap in het andere kanaal wel perfect aansluiten op de laatst uitgevoerde stap in het eerste kanaal. Ook neemt de kans op herbruikbaarheid toe als processtappen in verschillende kanalen naadloos op elkaar aansluiten. Tot slot zijn processtappen in de managementinformatievoorziening eenduidig te identificeren omdat in elk kanaal processtappen dezelfde begrenzing kennen.

Op het eerste gezicht lijkt het lastig om ervoor te zorgen dat in ieder kanaal processtappen op hetzelfde punt worden gescheiden. Hoe beslis je immers waar dat punt moet liggen? Neem bijvoorbeeld een klant die een offerte van een medewerker krijgt en deze ter plekke tekent. Dit lijkt een en dezelfde processtap. Toch, als de klant besluit de offerte mee naar huis te nemen en hem later op internet te tekenen moeten het wel twee verschillende processtappen zijn. Dit probleem kan alleen het hoofd worden geboden als men *niet vanuit de afzonderlijke processen in de kanalen redeneert, maar eerst het proces kanaalonafhankelijk ontwerpt*. Pas na deze ontwerpfase worden de afzon-



Afbeelding 2. De opdeling van het end-to-end proces in procesfasen is kanaalonafhankelijk; de splitsing van een procesfase in afzonderlijke processtappen is juist kanaalafhankelijk.

derlijke implementaties van hetzelfde proces in verschillende kanalen gerealiseerd. Met deze aanpak geven we ook invulling gegeven aan uitdaging 4, omdat men direct bereikt dat de kanaalonafhankelijke procesdefinitie

***Processtappen moet je  
in ieder kanaal op  
hetzelfde punt van elkaar  
kunnen scheiden***

dezelfde procesvolgorde oplegt aan alle implementaties in de verschillende kanalen.

**Kanaalonafhankelijk procesontwerp**

De volgende vraag is natuurlijk hoe een kanaalonafhankelijk procesontwerp is te maken. Immers, zo'n ontwerp mag dan mooi als 'mal' functioneren voor de implementaties van dat proces in verschillende kanalen, maar het moet ook voldoen aan de eis dat het proces überhaupt imple-

menteerbaar is in al die kanalen! Het kanaalonafhankelijke procesontwerp moet dus tevens een soort grootste gemene deler zijn van alle implementaties in alle kanalen.

Om te voorkomen dat we hier in een kip-en-ei-achtige situatie komen, hebben we bij ABN Amro een aantal criteria vastgesteld voor het opstellen van het procesontwerp. Als men deze criteria toepast blijkt dit in de praktijk zeer goed tot een procesontwerp te leiden dat in ieder willekeurig kanaal als mal kan fungeren.

De essentie van het kanaalonafhankelijke procesontwerp is dat processtappen worden onderscheiden op een niveau waarop die processtap in ieder kanaal in enige vorm terugkomt. We spreken hier liever van procesfasen dan van processtappen, om dit niveau te kunnen onderscheiden van het niveau van processtappen. Een procesfase kan namelijk op zijn beurt uit een aantal processtappen bestaan. De essentie is dat de opdeling van het end-to-end proces in procesfasen kanaalonafhankelijk is, terwijl de splitsing van een procesfase in afzonderlijke

processtappen juist kanaalafhankelijk is (zie afbeelding 2).

In een proces kan een fase bijvoorbeeld het tekenen van een offerte zijn. In elk willekeurig kanaal komt deze fase voor. Echter, in ieder kanaal zal de implementatie van het tekenen van de offerte verschillen. Zo kan de klant op internet een e-identificatie in combinatie met de bankpas gebruiken, terwijl hij op een bankshop of via de post gewoon zijn handtekening zet.

De criteria voor het maken van een goed kanaalafhankelijk procesontwerp draaien om de juiste identificatie van de procesfasen waaruit het proces bestaat. De criteria hiervoor zijn onder andere:

- Een procesfase is altijd een logische eenheid van "iets wat moet gebeuren in het proces". Een voorbeeld is wel 'het tekenen van een offerte', maar niet 'het zetten van een handtekening'. Het laatste is namelijk kanaalspecifiek en hoeft niet per se te gebeuren in een proces;
- Een procesfase wordt in zijn geheel uitgevoerd of in zijn geheel niet, maar nooit ten dele. Bijvoorbeeld: een offerte wordt getekend of niet, maar nooit ten dele;

- Een procesfase is een eenheid van verantwoordelijkheid. Wanneer verschillende organisatieonderdelen verantwoordelijk zijn voor dezelfde procesfase, kan het niet één procesfase zijn;
- Een procesfase moet zo worden gekozen dat de volgende procesfase alleen mag of kan starten als de huidige procesfase is afgelopen. Er is dus geen sprake van pa-

van een offerte voordat deze wordt aangeboden aan de klant één procesfase is. Echter, zodra de controle dubbel moet plaatsvinden (dual control) dan moet de tweede controle onder verantwoordelijkheid van een ander organisatieonderdeel plaatsvinden. Bovendien mag de tweede controle pas plaatsvinden nádat de eerste is afgerond. In het geval van dual control bestaat de controle van een offerte dus uit twee procesfasen, voor iedere controle één. Dual control is daarnaast een voorbeeld van procesfasen die niet op internet plaatsvinden.

***De orchestratielaag heeft  
onder andere de functie  
van process-engine***

- parallel verwerken van procesfasen;
- Een procesfase betreft in ieder kanaal dezelfde functie, al mag deze op een andere manier geïmplementeerd zijn in verschillende kanalen. Het kan wel voorkomen dat bepaalde procesfasen niet in ieder kanaal mogen worden uitgevoerd.

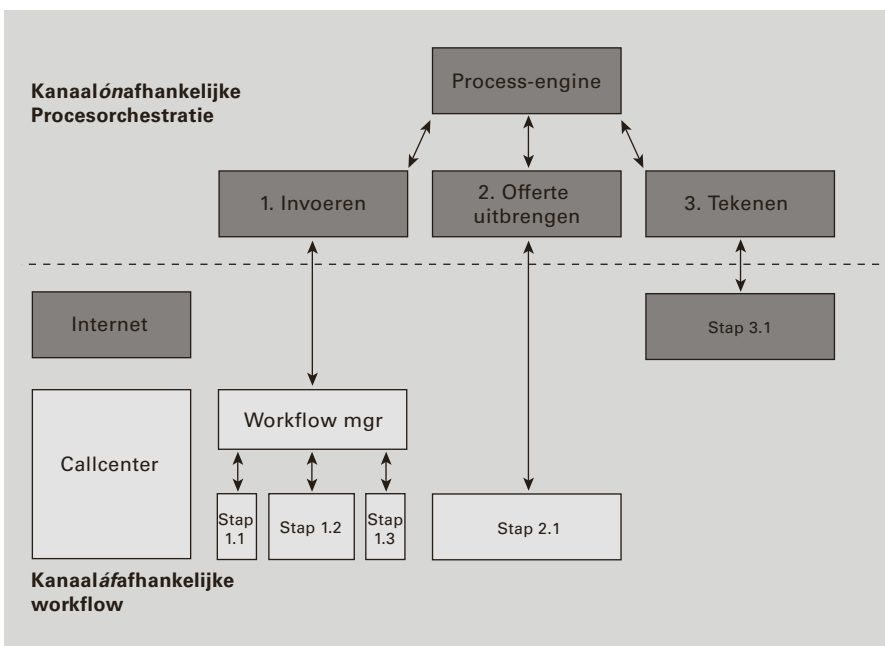
Een goed voorbeeld is 'dual control'. Men kan stellen dat het controleren

**Orchestratie- en workflowlaag**

Met de kanaalafhankelijke procesdefinitie wordt het mogelijk om een proces generiek te managen, onafhankelijk van het kanaal. Iedere procesfase kan echter weer kanaalafhankelijk uit processtappen bestaan, waarbij voor het afwerken van die processtappen behoefte kan bestaan (afhankelijk van het kanaal) aan workflowmanagement.

Hiermee is een situatie ontstaan waarbij het management van het proces is verdeeld in twee lagen. We spreken van een orchestratielaag waarop over kanalen heen het proces van begin tot eind wordt gemanaged. Daarnaast spreken we van een workflowlaag, die zich binnen een procesfase kan manifesteren zodra de kanaalimplementatie van die procesfase uit meerdere stappen bestaat (zie afbeelding 3). De orchestratielaag heeft onder andere de functie van process-engine, management logging en monitoring.

De process-engine draagt bijvoorbeeld zorg voor het stoppen van het proces in het ene kanaal en hervatten van hetzelfde proces in een ander kanaal. Hier komt een bijzonder probleem bij kijken. Als een proces gestopt is, is niet a priori duidelijk in welk kanaal het proces wordt hervat, omdat de klant dat in hoge mate be-



Afbeelding 3. Kanaalafhankelijke procesorchestratie en kanaalafhankelijke workflow.

paalt. Sterker nog: pas als de klant zich in een bepaald kanaal aandient om het proces te vervolgen is bekend welk kanaal dat is. Hiervoor is in de betreffende process-engine een bijzonder mechanisme ontwikkeld dat bij ABN Amro een 'pull-mechanisme' wordt genoemd. Dit mechanisme maakt het mogelijk om met behulp van procesfasen op ieder gewenst moment te stoppen met het proces en het proces in een ander kanaal te vervolgen. Het mechanisme is zo ingericht dat dit niet beperkt blijft tot de momenten waarop precies één procesfase is afgerond, maar het maakt wél noodzakelijk gebruik van de procesfasen. Dit mechanisme wordt in een vervolgartikel toegelicht.

Door op dit niveau de management logging over het proces te regelen zorg je ervoor dat gegevens van hetzelfde proces in verschillende kana-

len met elkaar in verband kunnen worden gebracht. Logging vindt steeds plaats na afloop van iedere procesfase.

De monitoring wordt op dit niveau geregeld, zodat steeds duidelijk is wat de status van het proces is, ook als de klant tijdens het proces steeds van kanaal is gewisseld.

Hieruit blijkt dat de workflowlaag wordt beperkt tot het managen van het proces binnen een procesfase, en niet eroverheen. Dit is dan ook een strikte voorwaarde om het geheel soepel te laten lopen. Een eis die ABN Amro stelt is dat de workflow aan het eind van een procesfase altijd de control terug moet geven aan de orchestratielaag.

### Oplossing

Het is mogelijk gebleken om op generieke wijze processen over meerdere

kanalen heen te integreren. Bij deze oplossing kan men het proces steeds beheren, vervolgen en loggen, onafhankelijk van het kanaal waarin men communiceert. Daarbij is het noodzakelijk dat men een kanaalafhankelijke orchestratielaag onderscheidt van een kanaalafhankelijke workflowmanagementlaag. De orchestratielaag bevat een mechanisme dat wordt toegelicht in een vervolgartikel in een volgend nummer van dit blad.



### Wouter Schmitz

Wouter Schmitz ([wouter.schmitz@nl.ABNAmro.com](mailto:wouter.schmitz@nl.ABNAmro.com)) is werkzaam bij de afdeling OPD/Business architecture van ABN Amro. Hij is verantwoordelijk voor de business architectuur van Business Process Management bij de business unit Nederland van ABN Amro Consumer en Commercial Clients.

(Advertentie)

# DocMan



## Functioneel en voordelig documentbeheer, probeer nu 1 maand gratis!

Weett' introduceert **DocMan**. Met deze document manager beheert en beheerst u al uw waardevolle bedrijfsinformatie zoals handboeken, rapporten, prijsinformatie...

DocMan is een webapplicatie: met Internet Explorer en een vaste internetverbinding kunt u direct aan de slag. U hoeft geen programma te installeren of server aan te schaffen.

Eenvoud en lage kosten maken DocMan **de ideale oplossing voor kostenbewuste MKB bedrijven**. U betaalt een vast laag abonnement van slechts € 100,-\* per maand; geen verplichte trainingen, wél gratis alle updates.

Overtuig uzelf! Probeer nu 1 maand lang gratis DocMan. Ga direct naar [www.weett.nl](http://www.weett.nl) om de demo aan te vragen. U kunt natuurlijk ook een email sturen naar: [info@weett.nl](mailto:info@weett.nl)

DocMan biedt u:

- Versiebeheer (conform ISO 9001:2000)
- (Email) notificatie bij wijzigingen
- Gebruiksvriendelijke interface
- Doeltreffende zoekfunctie
- Ondersteuning van alle bestandstypen
- Beheer van documentrelaties
- Uitgebreide rapportage mogelijkheden
- Beveiliging volgens laatste technologieën

## Weett', overzie't