

BPM

FOR

DUMMIES[®]

A Wiley Brand

내용:

- BPM을 통한 업무 능력 향상
- 비즈니스 민첩성 극대화
- 더 빠른 시장 대응
- 영업기회를 매출로 만드는 방안



Brian Underdahl

BPM
FOR
DUMMIES®

IBM 한정판

저자: Brian Underdahl

WILEY

BPM For Dummies®, IBM 한정판

출판:

Wiley Publishing, Inc.

111 River Street

Hoboken, NJ 07030-5774

www.wiley.com

Copyright © 2013 by John Wiley & Sons, Inc., USA

John Wiley & Sons, Inc. 출판, 인디애나주 인디애나폴리스

캐나다 동시 출판

1976년 미국 저작권 규정 107조 및 108조에 의해 허용된 경우와 출판사의 서면 허가 또는 저작권 센터(222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923 USA, +1 (978) 750-8400, 팩스 +1 (978) 646-8600)에 적절한 저작권료를 지불하여 허가를 얻은 경우를 제외하고, 본 발행물의 어떠한 부분도 전기적, 기술적 복사, 기록, 스캐닝 등 어떤 형태 또는 수단으로도 재생산, 검색 시스템에 저장 또는 전송될 수 없습니다. 출판사에 허가를 요청할 때는 John Wiley & Sons, Inc.의 법무팀으로 연락하십시오 (111 River St., Hoboken, NJ, 07030 USA, +1 (201) 748-6011, 팩스 +1 (201) 748-6008, 온라인: <http://www.wiley.com/go/permissions>).

상표: Wiley, Wiley의 로고, For Dummies, Dummies Man 로고, A Reference for the Rest of Us!, The Dummies Way, Dummies Daily, The Fun and Easy Way, Dummies.com 및 관련 상징은 John Wiley & Sons, Inc. 및/또는 미국과 기타 국가에 소재한 자회사의 상표 또는 등록 상표입니다. 기타 모든 상표는 해당 소유자의 자산입니다. John Wiley & Sons, Inc.는 이 책에서 설명한 어떤 제품 또는 업체와도 관계가 없습니다.

제한적 책임/보증의 거부: 출판사와 작가는 본 발행물에 대한 내용의 정확성 또는 완전함을 대변하거나 보증하지 않으며 특정 용도의 부합성에 대한 무제한 보증을 포함한 모든 보증을 부인합니다. 판매 또는 홍보 자료로 인해 어떠한 보증도 생성 또는 연장되지 않습니다. 본 발행물에서 설명된 조언 및 전략이 적용되지 않는 상황이 있을 수 있습니다. 본 발행물은 출판사가 법률, 회계 또는 기타 전문 서비스와 관계가 없다는 전제 하에 판매됩니다. 전문적인 도움이 필요한 경우, 자격이 있는 전문가의 서비스를 받으십시오. 출판사와 작가는 그로 인해 발생한 손해에 대해 책임을 지지 않습니다. 본 간행물에서 기관 또는 웹사이트를 인용문 및/또는 향후의 잠재적 정보원으로 지칭한 것은 작가 또는 출판사가 조직 또는 웹사이트가 제공하는 정보를 보증하거나 필요한 권장 사항을 보증함을 의미하는 것은 아닙니다. 본 간행물의 독자는 여기에 나열된 인터넷 웹사이트가 간행물을 작성하고 있는 사이에 변경되거나 삭제된 부분이 있을 수 있다는 것을 숙지하고 있어야 합니다.

다른 제품 및 서비스와 관련된 일반 정보는 미국 내 비즈니스 개발 부서(317-572-3205)로 문의하시기 바랍니다. 회사 또는 조직용으로 *For Dummies* 특별 한정판 책을 제작하려면 info@dummies.biz 로 문의하십시오. 제품 또는 서비스에 *For Dummies* 브랜드 라이선스를 취득하는 방법은 BrandedRights&Licenses@Wiley.com으로 문의하시기 바랍니다.

ISBN: 978-1-118-58839-0 (pbk);

ISBN: 978-1-118-58876-5 (ebk)

제조국: 미국

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1



감사의 글

이 책을 쓰게 되어 자랑스럽게 생각하며 이 책이 만들어지기까지 도움을 주신 분들께 감사를 드립니다. 회사 또는 조직용으로 *For Dummies* 특별 한정판 책을 제작하려면 info@dummies.biz로 문의하시기 바랍니다. 제품 또는 서비스에 *For Dummies* 브랜드 라이선스를 취득하려면 BrandedRights&Licenses@Wiley.com으로 문의하시기 바랍니다.

이 책이 나올 수 있도록 도움 주신 분들(이에 국한되지 않음):

제작, 편집 및 미디어 개발

프로젝트 편집자: Carrie A. Burchfield

편집장: Rev Mengle

제작부장: Katie Feltman

비즈니스 개발 대표: Sue Blessing

특별 한정판 출판 프로젝트 담당자:
Michael Sullivan

구성 서비스

프로젝트 책임자: Kristie Rees

레이아웃 및 그래픽: Melanee Habig,
Lavonne Roberts

교정: Rebecca Denoncour

Technology Dummies 출판 및 편집

Richard Swadley, 부사장 및 경영진 출판 담당자

Andy Cummings, 부사장 및 출판 담당자

Mary Bednarek, 사무국장, 제작

Mary C. Corder, 편집 책임자

Consumer Dummies 출판 및 편집

Diane Graves Steele, 부사장 및 출판 담당자, Consumer Dummies

구성 서비스

Debbie Stailey, 구성 서비스 책임자

비즈니스 개발

Lisa Coleman, 신규 시장 및 브랜드 개발 책임자

목차

소개	1
이 책에 관하여	1
이 책의 구성	1
제1장: BPM의 이해	1
제2장: BPM의 시작	2
제3장: BPM 배치	2
제4장: 의사결정 관리를 통한 BPM 자동화 개선	2
제5장: BPM 성공 사례	2
제6장: IBM의 BPM을 선택해야 하는 이유	2
이 책에 나오는 아이콘	3
제1장: BPM의 이해	5
BPM: 새롭고 민첩한 비즈니스 모델	5
BPM이 비즈니스에 주는 이점	6
더 빠른 의사결정	7
더 나은 의사결정	8
재무 건전성이 보장되는 의사결정	8
지금 BPM으로 바뀌어야 하는 이유	9
험난한 시장 경쟁	9
기다림은 아무것도 개선해 주지 않습니다	10
기회 활용	11
기존의 도구가 적당하지 않은 이유	11
패키지 애플리케이션 구입	12
기존 애플리케이션 확장	13
전통적인 애플리케이션 개발	14
BPM의 장점	15
제2장: BPM의 시작	17
기업의 요구사항 평가	17
올바른 프로젝트 선택	18
프로세스 분석	19
시작: 작게 시작한 후 확장	20
변환: 변경	21
가치 증명	21
BPM 선택	22
기능적인 측면에서의 선택	22
가치 달성 시간	23



더 많은 부가가치 기능 23
 주요 BPM 공급업체..... 23
IBM의 장점..... 24
 SOA 기반의 BPM 24
 신속한 프로세스 구현 25
 콘텐츠 관리, 워크플로우 및 협업 기능 25
 Blueworks Live..... 26

제3장: BPM 배치 27

계획! 계획! 계획!..... 27
 올바른 프로젝트 및 프로세스 선택..... 28
 관리 부서에 BPM 홍보 28
 동료들에게 BPM 홍보 29
BPM 솔루션 빌드..... 30
 일반적인 BPM 프로젝트 시나리오..... 30
BPM 프로젝트 자원..... 31
 소프트웨어 자원 32
 인적 자원 32
 하드웨어 자원 32
프로세스 문서화하기 33
 변경사항 문서화 33
 BPM 아키텍처 이해..... 33
 프로세스 문서화 34
 프로세스 시뮬레이션 35

**제4장: 의사결정 관리를 통해
 BPM 자동화 개선. 37**

의사결정 관리 이해..... 37
 프로세스 개선 촉진..... 38
 비즈니스 를 이해 38
 산재된 비즈니스 를 39
 비즈니스 를 관리 시스템 40
 비즈니스 이벤트 이해 40
 비즈니스 이벤트 처리 41
 BRMS 및 BEP 결합 42
의사결정 자동화 및 개선..... 43
 실제 시나리오 43
 금융산업에서 BRMS 및 BEP 사용..... 43
 기타 산업에서 BRMS 및 BEP 사용..... 44
 의사결정 관리에서 분석의 역할 46

제5장: BPM 성공 사례 보기 49

Mobitel의 성장 이야기.....	49
Medizinische Hochschule Hannover의 의료 관련 비용 절감...	52
Atlas Air Worldwide Holdings와 함께 비행	54
Mark's Work Wearhouse 옷으로 스타일 확보.....	57
Wüstenrot & Württembergische AG의 종이 없는 업무....	60

제6장: IBM의 BPM을 선택해야 하는 이유 . . . 61

쉬운 사용.....	61
동적 SOA 기능.....	61
역할 기반의 사용자 환경.....	62
통합된 BAM 기능.....	62
고급 프로그래밍 모델	62
확장성과 성능.....	63
클라우드에서 프로세스 문서화 및 실행.....	63
비즈니스 룰 관리	63
비즈니스 이벤트 처리	64
기술을 뛰어넘어 성공을 보장하는 BPM 서비스.....	64

소개

회사를 위해 비즈니스 프로세스 관리(BPM)에 도전할 준비가 되셨습니까? 효율성을 개선하고 민첩성을 강화하면서 수익성도 높이고 싶으십니까? 그렇다면 잘 찾아오셨습니다.

BPM은 고객의 요구를 더욱 충족시킬 수 있도록 기업의 운영 방법을 관리하는 접근법입니다. BPM을 통해 기업은 효율성을 높이고 변화에 유연해질 수 있습니다. 현대 비즈니스 환경의 도전에 맞서기 위해 기업에 꼭 필요한 것은 바로 BPM입니다.

이 책에 관하여

BPM For Dummies, IBM 한정판에서는 BPM이란 무엇이고 BPM이 기업에 어떤 도움이 되는지를 다룹니다. 변화하는 시장 조건에 빠르게 적응할 수 있는 민첩성에서부터 높은 고객 만족도까지, IBM의 BPM 솔루션이 가져다 줄 수 있는 다양한 이점을 확인할 수 있습니다.

이 책의 구성

이 책은 6장으로 구성되어 있으며 이를 순서대로 읽을 필요는 없습니다. 이 절에 각 장에 대한 짧은 개요가 나와 있으니 가장 관심이 있는 장으로 건너 뛰어도 됩니다.

제 1장: BPM의 이해

1장에서는 민첩성이 뛰어난 새로운 비즈니스 모델인 BPM에 대해 알아보고 기업이 BPM을 적용해야만 하는 이유가 무엇인지 설명합니다.

제2장: *BPM*의 시작

2장에서는 회사의 요구사항을 평가하고 첫 번째 프로젝트를 제대로 선택하는 방법을 설명합니다. 또한 사용 가능한 *BPM* 옵션도 확인할 수 있습니다. 각 옵션은 비용 절감, 민첩성 개선, 효율성 향상 등의 이점을 제공합니다.

제3장: *BPM* 배치

3장에서는 회사에 *BPM*을 배치하기 위해 필요한 계획 프로세스에 대해 설명합니다. *BPM* 솔루션을 빌드하는 방법과 모든 것을 정확히 문서화할 수 있는 방법을 알아봅니다.

제4장: 의사결정 관리를 통해 *BPM* 자동화 개선

4장에서는 의사결정 관리와 프로세스 개선을 추진하는 방법을 알아봅니다. 마지막으로 의사결정 프로세스를 자동화하고 개선하는 방법을 살펴봅니다.

제5장: *BPM* 성공 사례 보기

5장에서는 IBM의 *BPM* 솔루션이 세계 여러 회사들의 민첩성을 높여 기업 성장을 도모한 몇 가지 성공 사례를 소개합니다.

제6장: IBM의 *BPM*을 선택해야 하는 이유

6장에서는 꼭 IBM의 *BPM* 솔루션을 선택해야 하는 이유를 설명합니다. 꼭 확인하시기 바랍니다. 이 중 한 가지 이유만으로도 도 바뀌야겠다는 확신이 들 수도 있습니다.

이 책에 나오는 아이콘

이 책에서는 다음과 같은 아이콘을 사용하여 유용한 정보를 표시합니다.



중요 아이콘이 표시된 단락의 정보는 매우 중요한 정보이며 반복을 통해 강조됩니다. 나중에 이 책을 참조할 때 이 아이콘으로 쉽게 정보를 찾을 수 있습니다.



팁 아이콘은 유용한 추가 정보를 표시합니다. 해당 분야의 전문지식을 활용하는 방법, BPM을 구현하는 흥미로운 방법, 시간이나 비용을 절약하는 방법을 찾을 수 있습니다.



이 아이콘은 기술적인 내용을 다루는 부분을 표시합니다. 조금 난해할 수도 있습니다만 모두 유용한 정보들입니다.



경고 아이콘이 표시된 단락에서는 쉽게 간과할 수 있는 문제에 설명합니다.

4

BPM For Dummies, IBM 한정판

제1장

BPM의 이해

이 장의 내용

- ▶ 새롭고 민첩한 비즈니스 모델인 BPM 알아보기
- ▶ BPM이 비즈니스에 주는 이점 알아보기
- ▶ BPM으로 전환하기
- ▶ 기존의 도구 넘어서기

효

율적인 프로세스는 비용을 낮추고 수익은 높이며 직원에게는 업무 의욕을 고취시키고 고객에게는 행복을 줍니다. 비즈니스 프로세스 관리(BPM)는 더 나은 프로세스를 만들도록 설계된 접근법입니다. BPM은 비즈니스와 IT 부서의 협력으로 이루어지며 이 노력을 통해 효율적이고 논리적인 비즈니스 프로세스의 새로운 패러다임이 조성됩니다.

이 장에서는 BPM을 소개하고 이 BPM이 비즈니스에 어떤 이점을 주는지 살펴봅니다. 또한 왜 지금이 BPM을 구현하기 가장 좋은 시기인지, 기존의 도구는 왜 적당하지 않은지도 알아봅니다.

BPM: 새롭고 민첩한 비즈니스 모델

지금처럼 역동적인 비즈니스 환경에서는 민첩성이 있어야만 기업이 직면하는 많은 문제를 대처할 수 있습니다. BPM은 업무 프로세스를 더 직접적으로 제어할 수 있게 함으로써 이러한 민첩성을 제공합니다. 보유한 기술을 더 잘 활용할 수 있기 때문에 기업 전반적인 대응력이 향상되고 목표를 더 빨리 달성할 수 있습니다.

BPM은 성능, 생산성, 직원 효율성, 고객 서비스를 개선하고 기업을 성장시키는 가치를 창출합니다. 이 모두가 프로세스 개선에서 얻을 수 있는 직접적인 결과입니다.



BPM은 아래의 다양한 방법으로 조직의 민첩성을 높일 수 있습니다

- ✔ **생산성 향상:** 지금과 같은 경제 상황에서는 적은 자원으로 많은 것을 처리해야 합니다. BPM의 원칙을 적용하면 기업의 생산성을 높일 수 있습니다.
- ✔ **시장 진출 가속화:** 새로운 아이디어나 제품이 있을 경우 BPM이 없다면 시장 대응력에 문제가 발생합니다. 효율적인 BPM을 통해 시장을 선도하는 회사가 될 수 있습니다.
- ✔ **글로벌 시장 진출:** BPM은 공급망 운영을 지원하기 때문에 가능한 모든 기회를 활용할 수 있습니다.
- ✔ **규제 준수 달성:** 복잡한 규제 준수 및 전반적인 기업 통제 요구사항을 따르려면 많은 비용과 시간이 들 수 있습니다. BPM을 사용하면 이런 비용과 시간을 최소화할 수 있습니다.
- ✔ **혁신 가속화:** 기업에게는 혁신을 가속화하는 비즈니스 환경은 물론, 혁신이 일상적인 업무의 일부분인 비즈니스 환경이 필요합니다. BPM은 이것도 가능하게 만들 수 있습니다.



민첩하고 유연한 기업은 고객의 요구를 만족시키고 결국 시장 경쟁에서 승리할 수 있습니다.



BPM 방법론에는 데밍(Deming)을 비롯한 품질 관리 전문가들의 연구 결과와 식스 시그마(Six Sigma), 린 식스 시그마(Lean Six Sigma) 등의 전략도 완전히 통합되어 있습니다. 기업은 BPM의 이 전략을 활용해서 훨씬 더 많은 이점을 누릴 수 있습니다. 식스 시그마(Six Sigma)에 대한 자세한 내용은 현재 판매 중인 Six Sigma For Dummies를 참조하시기 바랍니다.

BPM이 비즈니스에 주는 이점

운영적 측면에서 보는 BPM의 기본적인 가치 제안은 적은 노력으로 더 많이 처리하는 능력과 높은 품질입니다. 그 결과 BPM은 자원 비용을 통제하면서 빠른 수익 향상을 도모하는 기업들에게 초석이 되었습니다.

비즈니스 프로세스는 모든 조직에 퍼져 있습니다. 이런 프로세스들은 다양한 산업군에서 수행될 수 있는 모든 활동을 나타냅니다. 대형 제조 프로세스와 같이 매우 구조화된 프로세스가 있는가 하면, 특정 환자의 요구에 맞춰야 하는 의료 프로세스처럼 구조화되지 않은 프로세스도 있습니다.

여러분의 조직에서 수행되는 활동을 비즈니스 프로세스라고 생각하지 않을 수도 있겠지만, 때로는 그게 바로 비즈니스 프로세스입니다. 여러분이 업무를 개선하려고 노력하고 있다면 프로세스 개선 프로젝트를 수행 중인 것입니다. 물론 고급 방법론과 기술을 활용한 개선 프로젝트를 통해 일관성 있고 반복 가능하며 보다 효과적인 결과를 얻고 싶을 것입니다. BPM은 비즈니스 프로세스의 정의와 관리를 지원하여 원하는 목표를 달성할 수 있도록 도와줍니다.

더 빠른 의사결정

속도와 민첩성은 모든 비즈니스의 성공에 매우 중요한 요인입니다. 패스트푸드점 사업을 예로 들어볼까요? 점심 시간에 주변에 있는 아무 패스트푸드점이나 살펴 보시기 바랍니다. 패스트푸드점은 속도가 빠르다는 이유로 일반 식당보다 몇 배나 많은 점심 식사를 판매합니다. 대부분의 사람들은 제한된 시간 안에 점심을 해결해야 하며 패스트푸드점에선 음식을 빨리 제공한다는 것을 알고 있습니다. 고객들은 제품 또는 답변을 얻기 위해 기다리는 것을 원치 않습니다.

이것은 효과적인 BPM이 업무 속도를 얼마나 크게 개선할 수 있는지를 잘 보여주는 예입니다. BPM을 통해 관리자들은 잘 정의된 시스템과 데이터에 자유롭게 액세스함으로써 빠른 결정을 내릴 수 있습니다.

프로세스 개선을 고려한 기업들은 주로 모든 프로세스의 다양한 업무 태스크를 조정하는 것에 집중했습니다. 그러나 프로세스에서 일어나는 의사결정도 똑같이 중요합니다. BPM을 사용하면 업무와 관련된 수많은 의사결정을 자동화할 수 있어 빠르고 반복적인 의사결정이 가능합니다. 관리자들은 중요한 결정을 빠르고 쉽게 내릴 수 있는 도구를 확보하게 되는 것입니다.

더 나은 의사결정

관리자들은 BPM을 통해 완전한 정보를 확보할 수 있기 때문에 보다 현명한 결정을 내릴 수 있습니다. 또한 각종 의사결정 프로세스를 자동화하고 BPM을 사용함으로써 대부분의 의사결정을 훨씬 일관성 있게 수행할 수 있습니다. 모든 의사결정은 명확히 정의된 룰에 따라 수행되므로 조직의 목표에 더욱 부합하게 됩니다.



BPM은 의사결정이 기업 이익에 미치는 영향과 프로세스의 진행 상태도 보여줍니다. 따라서 단순히 프로세스를 변경하는 것 이상으로 새로운 기회나 다가오는 위협을 더 확실히 관리하는 조치를 취할 수 있습니다. BPM은 프로세스와 의사결정을 사전에 개선할 수 있는 도구를 제공합니다. 결국 이 프로세스 개선은 의사결정 속도만 빠르게 하는 것이 아니라 더 현명한 결정을 내릴 수 있게 하는 것입니다.

재무 건전성이 보장되는 의사결정

빠르고 현명한 의사결정과 함께, 기업에 절대적으로 필요한 것은 재무 건전성이 보장되는 의사결정입니다. 돈을 허비하고 있는 회사는 오랫동안 생존할 수 없습니다. 사실상 기업에서 내려지는 모든 결정은 회사의 이익에 영향을 미칩니다.

BPM을 사용하면 재무 결과에 대하여 수치화 가능한 프로세스로 만들 수 있습니다. BPM을 통해 내려진 의사결정은 소요 시간과 낭비를 최소화하고 자원 사용을 최대화하여 재정 수익을 극대화할 수 있게 도와줍니다. BPM을 통해 관리자들은 중요한 재무적 결정을 내릴 때 더 이상 어둠 속을 헤맬 필요가 없습니다. 오히려 큰 그림을 볼 수 있기 때문에 재정적으로 신뢰할 만한 결정을 내릴 수 있습니다.

BPM은 비즈니스 룰 접근법으로 의사결정 프로세스를 자동화할 수 있게 해줍니다. 회사의 비즈니스 룰은 재정적으로

든든한 기초 위에 정의되어 있기 때문에, 자동으로 내려지는 의사결정도 저절로 이 기초를 따르게 됩니다.



요점은 BPM을 통해 현명하면서도 재정적으로 신뢰할 수 있는 의사결정을 빠르게 내림으로써 회사의 의사결정 프로세스를 개선할 수 있다는 것입니다.

지금 BPM으로 바꿔야 하는 이유

모든 조직에는 많은 프로세스가 있지만, 대부분의 경우 사람들은 특정한 방법으로 일하는 것에 익숙해져 있습니다. 사람들은 약간의 개선은 가능하다는 데에 동의는 할 수 있지만 큰 그림을 보기 전에는 대부분 변화의 필요성을 느끼지 못합니다.

안타깝게도 모래 속에 머리를 묻으면 콧구멍만 사각거리는 모래로 가득 찰 뿐 가장 연약한 신체 부위는 그대로 노출됩니다. 변화의 필요성을 무시하는 기업들은 모래 속에 머리를 묻고 있는 것과 같습니다. 문제점이 사라지기는커녕, 치고 올라오는 경쟁사에게 자리를 내주게 되고 말 겁니다.

BPM은 융통성 없고 독립적인 프로세스를 코어로 가져와 이를 실질적인 비즈니스 가치를 창출하는 유연성 있는 비즈니스 서비스로 변환합니다. 이 변환을 통해 기업은 끝없이 더 빠르게 변하고 있는 비즈니스 환경과 전세계적인 경제 문제에 보다 쉽게 적응할 수 있습니다.

협난한 시장 경쟁

시장 전체를 장악한 회사는 거의 없습니다. 사실 대부분의 기업들은 계속 늘어나는 문제들 때문에 시장 점유율을 유지하기조차 힘든 상황입니다. 지금 대부분의 회사들은 나날이 극심해지는 경쟁 상황을 겪고 있습니다.



그냥 가만히 앉아서 잘 되지만 바라고 있을 여유가 없습니다. 이런 식으로 접근하면 머지 않아 여러분의 비즈니스를 경쟁사들에게 빼앗기고 말 것입니다.

험난한 시장에서 경쟁력을 높이려면 어떻게 해야 할까요?
다음 내용은 경쟁력 향상에 중요한 항목입니다.

- **생산성 향상:** 경쟁에서 이기려면 수익성이 있어야 합니다. 수익성을 극대화하는 최고의 방법은 생산성을 높이는 것입니다. 생산성을 높여서 제품 또는 서비스 전달 비용을 낮추면 저가 정책으로 접근하는 회사들과의 경쟁이 쉬워집니다.
- **의사결정 개선:** 의사결정 프로세스를 자동화하면 비즈니스 룰을 바탕으로 보다 빠르고 현명하며 재정적으로 신뢰할 수 있는 의사결정을 내릴 수 있습니다. 의사결정 프로세스를 자동화하면 생산성 향상도 보장됩니다.
- **유연성 향상:** 지금은 거의 하룻밤 사이에 시장의 요구사항이 바뀌기 때문에 유연성과 민첩성을 확보하는 것이 성공의 열쇠가 됩니다. 고객이 내일 원할 것을 제공하지 못할 바엔 차라리 자동차 안테나 사업을 하는 게 낫습니다. 수요는 많지 않겠지만 아무도 안 찾는 철 지난 제품으로 시장을 장악할 수는 있기 때문입니다.

기다림은 아무것도 개선해 주지 않습니다

우리는 의심의 여지 없이 심한 경제난을 겪어 왔습니다. 많은 사람들과 기업들은 이 심각한 불황을 타하며 아무런 결정도 내리지 않은 채 그저 상황이 나아지기만을 기다리고 있습니다. 이런 사람들은 아무것도 안 하면 돈이 들지 않는다고 생각하는 것 같습니다. 얼핏 보기에 이 생각이 맞는 것 같지만, 여러분이 아무것도 하지 않고 가만히 있으면 경쟁사에게 큰 기회를 주는 것입니다. 여러분이 가만히 있는 동안 경쟁사들은 생산성, 유연성, 수익성 향상을 위해 힘쓰고 있을 것입니다.



저절로 개선되기를 바라는 것은 실패로 가는 확실한 길입니다. 상황이 나쁠 때가 비즈니스 프로세스를 긍정적으로 개선하기 좋은 때입니다. 어차피 조직 구성원들은 현재의 비즈니스 상황을 거의 확실히 인지하고 지속적인 경쟁력 유지가 필요하다는 걸 알게 될 것입니다.

기회 활용

미래를 위한 투자를 긍정적으로 생각하는 기업과 사람들에게겐 어려운 시기가 오히려 아주 좋은 기회가 됩니다. 다른 모든 이들이 주저앉아 불평하는 동안, 여러분은 기업의 장기적인 생존과 수익성 있는 미래를 보장하는 변화를 계획하고 구현할 수 있습니다.

BPM을 사용하면 현재 프로세스를 개선할 수 있을 뿐 아니라, 새로운 기능을 빌드, 배치하여 ROI(투자수익률)도 높일 수 있습니다. 실제로 지금 BPM을 구현하면 낮은 비용으로 빠르게 필요한 개선을 이룰 수 있고 기존의 자원을 더 잘 활용해 ROI를 더욱 높일 수 있습니다.

BPM은 기대 이상의 이점을 줍니다. 예를 들어 고객 서비스가 개선되어 고객의 만족도가 향상되는 동안, 여러분의 파트너와 공급자들은 개선된 통신, 더 빨라진 응답, 함께 일하기가 더 쉬워진 조직을 경험하게 될 것입니다.

이러한 변화를 통해 여러분의 회사는 새로운 기회를 활용할 수 있게 될 것입니다. BPM은 현재 업무를 최적화하거나 새로운 프로세스와 애플리케이션을 개발하는 데 모두 도움이 됩니다.

기존의 도구가 적당하지 않은 이유

이 장을 여기까지 꼼꼼히 읽어왔다면 BPM이 기업에 아주 중요한 수익성을 제공할 수 있음을 확실히 아셨을 것입니다. 하지만 그렇더라도 기존에 사용하던 도구로도 충분하다고 생각하는 반대 의견을 만날 수 있습니다. 이 절에서는 다른 대안들을 살펴보고 이런 대안들이 BPM을 대신할 수 없는 이유를 알아보겠습니다.

패키지 애플리케이션 구입

일반적으로 특정 프로세스나 기능을 제공하는 패키지 애플리케이션을 구입하는 경우가 많습니다. 안타깝게도 패키지 애플리케이션은 그다지 좋은 솔루션이 아닙니다. 애플리케이션을 구입할 경우 다음과 같은 4가지 문제가 있기 때문입니다:

- 가치 달성 시간:** 애플리케이션의 대부분은 애플리케이션의 핵심 데이터 모델과 기본 기능에서부터 시작해야 한다는 단점이 있습니다. 애플리케이션을 올바르게 실행하려면 회사의 프로세스 문제점과 직접적인 관련이 없는 기능도 구현해야 하기 때문에 많은 시간을 허비할 수도 있습니다. BPM을 사용하면 현재의 프로세스에서 출발할 수 있기 때문에 이런 시작 비용이 들지 않습니다.



Forrester Research에 따르면, 한때 새로운 애플리케이션 설치에 걸린 시간은 업계 평균 14.5개월이었고 약 36%의 프로젝트가 늦게 납품되었습니다. BPM의 경우 같은 기간 동안 3~4개의 프로세스를 배치할 수 있으며, 이를 통해 비즈니스 가치 창출이 가능합니다.

- 도입에 따르는 위험성:** 사용자들은 완전히 새로운 애플리케이션을 배우는 것을 달가워하지 않습니다. 설상가상으로, 새로운 애플리케이션이 사용자의 요구에 맞지 않으면 애플리케이션은 더 이상 사용되지 않고 프로세스 효율성도 떨어질 수 있습니다.

반면에 업계 선두의 BPM 솔루션은 사용자에게 이미 익숙한 도구로 프로세스를 가져올 수 있습니다. 익숙한 도구를 사용하면 교육 및 채택 문제가 거의 사라집니다. 또한 BPM을 사용하는 프로젝트 팀은 다른 추가 기능 없이 프로세스 내 관계자에게 필요한 특정 기능에만 집중할 수 있습니다. 사용자 정의가 필요하거나 사용하지 않을 애플리케이션 기능을 식별하느라 시간을 버릴 필요가 없습니다.

- 변화 대응:** 패키지 애플리케이션을 배치한 조직들은 계속해서 변하는 비즈니스 프로세스 우선순위와 애플리케이션의 동기화에 어려움을 겪곤 합니다. 일반적으로 애플리케이션은 잦은 변화에 맞게 조정되지 않으며 조치와 프로세스를 표준화하는 것에 중점을 둡니다. 실제로 표준 애플리케이션을 사용자 정의할 경우 추가적인 문제점과 비용이 발생하게 됩니다.

- 범위 확장:** 프로세스 개선은 기업의 모든 부서에서 요구될 수 있습니다. 직원을 신규 프로세스에 적응시키는 데 문제점이 있거나 배송 물류 관리에 문제점이 있을 수도 있습니다. 이런 프로세스 문제점에 맞춰서 특정한 애플리케이션을 구입하는 것은 현실적이지 않습니다. 반면에 BPM 솔루션을 활용하면 모든 프로세스를 개선할 수 있습니다.

기존 애플리케이션 확장

대부분의 기업은 이미 비즈니스 프로세스에 사용하는 기존 애플리케이션이 있습니다. 가장 큰 고려사항은 이 기존 애플리케이션의 사용 여부에 대한 것입니다. 기존 애플리케이션을 가진 몇몇 회사들은 이 애플리케이션을 확장해서 주요 프로세스 영역을 개선할 수는 없을지 고민합니다.



그러나 이러한 방법을 선택할 경우 다음과 같은 문제점이 발생할 수 있습니다.

- 비용:** 기존 애플리케이션을 사용자 정의하기 위해 추가 모듈과 개발 도구를 구입하는 비용이 BPM을 도입하는 비용보다 훨씬 커질 수 있습니다. 또한 애플리케이션을 확장하려면 고가의 독자적 기술 영역이 필요한 경우가 많습니다. 일반적인 애플리케이션은 그 애플리케이션에서만 사용되는 고유의 언어를 사용해서 확장해야 하는데 이 전문지식을 보유한 컨설턴트를 통해 진행하려면 많은 비용이 들 수 있습니다. 반면에 업계 선두의 BPM 솔루션은 표준 기반이며, 많은 컨설턴트들이 BPM 배치에 필요한 핵심적인 스킬과 기술을 가지고 있습니다.
- 복잡도:** 대개 패키지 애플리케이션을 확장하면 추후 업그레이드가 더 복잡해집니다. 예상보다 훨씬 더 복잡해지거나 때로는 업그레이드가 불가능해질 수도 있습니다. 거의 모든 애플리케이션 공급업체들은 고객에게 애플리케이션을 확장하거나 사용자 정의하지 않도록 권장합니다. 또한 추후 업그레이드가 가능하도록 “바닐라” 구현(사용자 정의되지 않은 구현)을 제안합니다.

뿐만 아니라, 프로세스 관리 기능을 지원하기 위해 트랜잭션 애플리케이션을 확장한다는 것은 워크플로우, 보고서 등의 기능을 맞춤 개발해야 한다는 것인데 그렇게 되면 개발 팀은 아주 큰 위험에 노출됩니다.

개발 팀은 데이터 모델, 사용자 인터페이스 등에서 기존 애플리케이션의 제한을 받고 있는데 프로세스 관리를 위해 복잡한 신규 기능까지 맞춤 개발해야 하기 때문입니다. 또한 패키지 애플리케이션을 확장할 경우 애플리케이션 공급업체에서 지원을 거부하거나 지원을 제공하지 못할 수도 있습니다.

- ✔ **미완성:** 많은 애플리케이션 공급업체들이 자사의 애플리케이션과 플랫폼에 프로세스를 추가하고 있는 한, 그들의 오픈링은 아직 완성되지 않은 것입니다. 대형 애플리케이션 공급업체들이 제공하는 프로세스 관리 기능은 완성된 BPM만큼의 수준과 속도로 프로세스 개선을 달성하기에는 아직 부족합니다

전통적인 애플리케이션 개발

또 다른 방법은 내부에서 완전 새로운 애플리케이션을 개발하는 것입니다. 회사에는 어차피 IT 직원이 있습니다. 사실 거의 모든 회사들은 기업 내부에 애플리케이션 개발 기능을 보유하고 있습니다. 따라서 이런 회사들이 BPM 솔루션을 택하기보다 전통적인 애플리케이션 개발 쪽으로 마음이 기울어 가는 것은 그리 드문 일이 아닙니다.



다음 두 영역에서 전통적인 애플리케이션 개발은 프로세스 개선에 적합하지 않습니다:

- ✔ **요구사항:** Forrester Research에 의하면 전통적인 애플리케이션 개발 프로젝트의 57%가 잘못 평가되었고 30%가 실현 불가능한 요구사항을 갖고 있다고 보고했습니다. 전통적인 애플리케이션 개발 방법으로 프로세스를 개선할 경우 비슷한 확률을 예상할 수 있습니다. 반면에 BPM 프로젝트의 성공률은 90%가 넘습니다. 이는 BPM이야말로 프로세스 개선 요구사항을 제대로 해결하는 뛰어난 기술임을 알려주는 것입니다.
- ✔ **시장 진출 시간:** BPM은 대부분의 애플리케이션 개발 프로젝트보다 납품 속도가 빠르고 비용이 낮으며 더 신뢰할 수 있습니다. 과연 얼마나 더 빠를까요? IBM은 애플리케이션 개발 기능(예: Java 기반 개발)을 가진 고객과 함께 이를 조사했는데, BPM은 거의 모든 프로젝트 납품 단계에서 생산성을 향상하는 것으로 나타났습니다.

BPM의 장점

BPM은 다른 솔루션보다 높은 생산성을 제공합니다. 그 이유는 무엇일까요?

- ✔ **내장 기능:** BPM 솔루션에는 모델링, 워크플로우, 시뮬레이션 등 프로세스 개선과 구현을 정의하기 위해 필요한 모든 도구들이 내장되어 있습니다.
- ✔ **응집된 개발 환경:** BPM 솔루션에 통합된 도구들은 함께 작동하도록 설계되어 구현과 변경 관리가 수월합니다.
- ✔ **그래픽 기반의 개발 도구:** 업계 선두의 BPM 솔루션에서는 복잡하고 기술적인 코딩 없이 그래픽 기반 도구로 프로세스를 작성할 수 있습니다. 따라서 개발 속도가 빨라지고 BPM 배치에 필요한 기술이 줄어듭니다.



BPM은 회사의 프로세스를 쉽고 빠르게 개선할 수 있는 플랫폼을 제공합니다. 하지만 전통적인 방식으로 사용자 정의 애플리케이션을 구입하거나 빌드하자는 반대 의견 때문에 BPM 투자를 정당화하는 데 어려움이 있을 수도 있습니다. BPM은 높은 ROI, 빠른 개발, 프로세스 개선을 촉진하는 다양한 도구를 제공합니다. 또한 조직의 민첩성을 높여 조직이 미래의 문제에 더 잘 대처할 수 있도록 해줍니다.

16 BPM For Dummies, IBM 한정판

제2장

BPM의 시작

이 장의 내용

- ▶ 비즈니스 목표와 전략 이해하기
- ▶ 의미 있는 프로젝트 고르기
- ▶ BPM의 옵션 알아보기
- ▶ IBM의 BPM 소프트웨어 찾아보기

역 동적인 비즈니스 환경은 매우 복잡하기 때문에 BPM을 처음 시작하는 과정이 조금은 어렵게 느껴질 수 있습니다. 성공의 열쇠는 올바른 접근법을 사용하는 것입니다. 올바른 접근법이란 비즈니스 가치에 초점을 맞춰 신중하게 분석한 후 그 길을 따라 성공의 범위를 넓혀가는 것입니다.

이 장에서는 회사의 요구사항을 평가하고 적절한 프로젝트를 선택한 후 BPM 시장을 살펴봄으로써 BPM을 시작하는 방법을 알아봅니다.

기업의 요구사항 평가

BPM을 시작하려면 먼저 회사의 요구사항을 평가해야 합니다. 성공적인 프로세스 개선 이니셔티브는 비즈니스 가치에서 시작되고 비즈니스 가치에 따라 움직입니다. 프로세스 개선 이니셔티브의 중심이 되는 비즈니스 목표와 전략을 파악해야 합니다.



먼저 현재의 프로세스를 분석해, 어떤 프로세스를 개선하는 것이 ROI를 가장 크게 높이는 길인지 식별합니다. 즉 가장 달성하기 쉬운 목표를 선택하는 것입니다. 후보 프로세스 프로젝트를 선택한 후 비즈니스 요구사항에 따라 프로젝트 우선순위를 정하면 최초 프로젝트를 시작할 준비가 된 것입니다.

하지만 회사의 요구사항을 어떻게 평가해야 할까요? 평가를 시작하려면 먼저 비즈니스를 이해해야 합니다. 여러분 자신에게 다음 질문을 던져 보시기 바랍니다.

- 병목이 어디서 발생하는가?
- 고객 불만을 초래하는 비즈니스 프로세스는 무엇인가?
- 명백한 문제점이 있는 프로세스는 무엇인가?
- 효율성을 개선할 경우 비용이 확실히 절감되는 영역은 어디인가?
- BPM 프로젝트에 도전하고 프로젝트의 성공을 보장할 수 있는 리더들은 누구인가?

프로세스 개선의 여정에서 가장 중요한 첫 단계는 비즈니스를 분석하는 것이지만 분석 시에 주의해야 할 사항도 있습니다. 이해 당사자가 계속해서 노력을 다하고 이니셔티브에 대한 비용 지원이 유지되려면 적정 기간 안에 프로세스 개선 이니셔티브가 측정 가능한 성공을 거두어야 한다는 걸 기억해야 합니다.



최초 프로젝트를 위한 최고의 접근법은 비즈니스 요구사항에 부합하면서도 신속하게 구현할 수 있는 프로젝트를 선택하는 것입니다. 관리할 수 있는 프로젝트부터 시작해야만 프로세스 개선 역량을 개발하고 비즈니스 가치를 빠르게 달성할 수 있습니다. 올바른 프로젝트를 선택하면 노력과 자금 지원을 계속 이어가고 이후 수행하게 될 후속 프로세스의 성공을 쉽게 보장할 수 있습니다.



BPM은 비즈니스 부서와 IT 직원이 함께 수행하는 공동 프로젝트이므로, 프로젝트의 최종적인 성공을 보장하려면 비즈니스 부서와 IT 부서의 직원들을 BPM 프로젝트에 확실하게 합류시켜야 합니다.

올바른 프로젝트 선택

여러분은 기업의 모든 레벨에서 엄청나게 많은 조사를 할 것입니다. 따라서 의미도 있으면서 적정 기간 안에 구현할 수 있는 프로젝트를 선택하는 것이 좋습니다.



BPM의 성공은 현재 프로세스를 문서화할 수 있는 능력에서부터 출발합니다. 결과적으로 측정이 불가능하면 관리도 불가능합니다.

프로세스 분석

비즈니스 프로세스를 이해하기 위한 첫 번째 단계는 발견과 설계입니다. 이 프로젝트 단계에서는 현재 프로세스 또는 새로운 프로세스를 시각화 및 문서화하고 이에 대한 모델링을 수행합니다. 경우에 따라 기존 프로세스로 재작업을 할 수도 있고 신규 프로세스를 처음부터 작성해야 할 수도 있습니다.

BPM은 업무 프로세스 프레임워크를 통해 비즈니스 활동을 관리하는 시스템입니다. 비즈니스 프로세스는 특정한 조직 목표를 달성하는 업무 태스크와 활동의 세트입니다. BPM은 아래 단계를 따라 비즈니스 프로세스의 효과를 최대한으로 높입니다.

1. 현재 조건에서 최적의 프로세스를 선택합니다.
2. 프로세스를 가장 효과적으로 운영할 수 있는 방법을 파악합니다.
3. 제어를 통해 기대효과를 지속적으로 유지합니다.

현재의 프로세스를 이해하면 진행상황과 개선점을 측정할 수 있는 기준선이 생깁니다. BPM은 한 번의 큰 도약으로 이상적인 상태에 도달하려 하기보다는 지속적인 개선을 달성할 수 있게 해줍니다. BPM 프로젝트는 본래 이 지속적 개선을 지원하는 반복적 접근법을 따릅니다.

프로세스를 분석할 때는 최적화되지 않았거나 단절된 프로세스를 통해 현재 시스템에 병목을 일으키는 영역을 찾아보시기 바랍니다. BPM은 회사의 거의 모든 프로젝트를 최적화할 수 있지만, 프로세스 분석 단계에서는 큰 문제점을 일으키는 현재 프로세스를 먼저 찾는 것이 매우 중요합니다. BPM에서는 지속적인 개선이 가능하기 때문에 최적화는 언제든지 가능하다는 것을 기억하시기 바랍니다.



BPM 프로젝트를 구현하는 것은 주로 IT 직원들의 몫이지만, 현재 프로세스를 이미 잘 아는 비즈니스 담당자들의 전문지식을 이용할 필요가 있습니다. BPM 프로젝트가 성공하려면 IT 부서와 비즈니스 부서가 총력을 기울여야 합니다.

Agile Business Rules Development (ABRD)

ABRD(애자일 비즈니스 룰 개발) 방법론은 룰에 기반한 애플리케이션을 빌드할 때 사용됩니다. 프로젝트 팀은 ABRD가 제공하는 프레임워크를 특정 비즈니스 룰 애플리케이션 프로젝트의 요구사항에 맞게 조정할 수 있습니다. ABRD 방법론은 민첩하고 반복적인 접근법을 통해 발견에서 거버넌스까지 전체 룰 라이프사이클을 지원합니다. ABRD 활동은 몇 가지 카테고리로 나뉩니다. 각 활동은 프로세스와 함께 여러 번 실행되지만 전체 활동 세트를 매번 반복해야 하는 것은 아닙니다.

- ✓ 룰 발견
- ✓ 룰 분석
- ✓ 룰 설계
- ✓ 룰 작성
- ✓ 룰 유효성 검증
- ✓ 룰 배치

민첩성을 중시하는 다른 모든 방법론과 마찬가지로, ABRD의 애플리케이션 요소는 짧은 시간 프레임이 여러 번 반복되는 가운데 점차적으로 개발됩니다. 반복이 진행되는 동안 전체 룰 세트는 최종 룰 세트로 점점 진화합니다.

시작: 작게 시작한 후 확장

많은 BPM 전문가들은 작지만 중요한 프로젝트로 시작해서 조금씩 경험을 쌓아가는 것을 제안할 것입니다. 생소한 기술을 접할 때처럼, 여러분은 학습 곡선을 경험하게 될 겁니다. 작게 시작해서 확장한다는 것을 더 잘 이해하기 위해, 비즈니스를 야구 경기라고 가정해 보겠습니다.

여러분의 목표는 분명 시합에서 이기는 것입니다. 하지만 이 목표 달성을 위해서는 일련의 프로세스가 필요합니다. 예를 들어 상대 팀이 타석에 서면 우리 팀은 투수, 포수, 내야수, 외야수를 내보내야 합니다. 하지만 우리 팀이 타석에 섰을 땐 공을 치고 득점을 하는 것에 총력을 다해야 합니다. 우리는 이미 야구 경기를 공격과 수비라는 2개의 큰 프로세스로 나눴습니다. 하지만 각 선수가 수행해야 할 특정 프로세스에 집중하기 위해, 이 2개의 큰 프로세스를 더 작게 분할할 수 있습니다.

예를 들어 우리 팀 주자들이 1루 이상은 못 간다는 큰 문제점을 여러분이 발견했다고 가정해 봅시다. 이 때 여러분은 각 베이스를 돌아 홈으로 들어오기라는 프로세스를 정의할 수 있습니다. 이 단일 프로세스는 경기의 일부에 불과하지만, 이 특정 프로세스를 개선하면 우리 팀이 시합에서 이기는 데 굉장히 큰 영향을 주게 됩니다.

여러분의 회사가 야구 팀은 아닐지라도 얻을 수 있는 교훈은 동일합니다. 비즈니스의 성공에 큰 영향을 미치는, 작지만 중요한 프로세스로 BPM을 시작하고 나중에 이를 확장한 후 BPM으로 또 다른 프로세스를 개선할 수 있습니다.



여러분은 BPM을 구현하면서 개발한 프로세스를 다른 곳에도 적용할 수 있다는 걸 자주 발견하게 될 겁니다. 이 재사용 능력은 여러분이 BPM 프로젝트에 투자한 노력을 활용할 수 있게 해줍니다.

변환: 변경

비즈니스 프로세스는 조직, 부서, 시스템, 애플리케이션 등에 확장되어 있는 경우가 많기 때문에 이런 모든 컴포넌트를 조정하고 통합할 필요가 있습니다.

BPM의 비즈니스 룰 엔진은 이전에 수동으로 내렸던 의사결정을 자동화할 수 있게 해주며, 의사결정 룰을 쉽고 빠르게 변경할 수 있도록 애플리케이션에서 의사결정 로직을 따로 분리합니다. KPI(핵심성과지표) 등의 성과 메트릭을 실시간으로 수집해 프로세스 성과를 지속적으로 평가하고 모니터링하려면 전체 프로세스를 철저히 확인하고 분석해야 합니다. 이 프로세스 성과 데이터를 기반으로 프로세스를 강화하거나 변경함으로써 프로세스 효율성을 더욱 더 향상시킬 수 있습니다.

가치 증명

여러분이 첫 번째 BPM 프로젝트를 수행할 때 분명 회사의 모든 눈은 여러분을 주시할 것입니다. 바로 이런 이유 때문에 여러분은 메트릭을 작성하여 BPM 구현 전후에 프로세스 성과를 측정해야 합니다. 프로세스의 개선 사항을 실제 숫자로 표시할 수 있어야 합니다. 예를 들어 다음과 같은 개선 사항을 표시할 수 있습니다

- ✔ 인보이스 처리 시간 50% 단축
- ✔ 불만 처리 업무의 문제 해결 25% 증가
- ✔ 부서 비용 15% 절감
- ✔ 온라인 주문 200% 증가

물론 여러분은 BPM의 가치를 증명할 수 있는 고유한 측정 방법을 갖고 있겠지만 그렇더라도 프로젝트 계획 단계에서 이러한 메트릭에 대해 생각해 보아야 합니다.

BPM 선택

다양한 비즈니스 유형이 있는 것처럼, BPM에는 다양한 제품 유형이 있습니다. 각 BPM 제품들은 비용 절감, 민첩성 향상, 효율성 향상 같은 기본적인 기능을 제공하지만 서로 명확한 차이점이 있습니다.

기능적인 측면에서의 선택

BPM 솔루션은 프로세스를 효과적으로 개선하고 자동화하여 비용을 절감할 수 있는 기능을 제공해야 합니다. 다시 말하면 비즈니스 프로세스의 정확한 모델링, 모델링한 프로세스를 구현화할 수 있는 능력, 반복적으로 프로세스를 개선할 수 있는 기능 등을 기본적으로 제공해야 합니다.

또한 BPM 솔루션은 사용자 생산성을 향상시킬 수 있는 고급 사용자 인터페이스 생성 기능을 제공해야 합니다. 이러한 기능과 함께, 프로세스의 거버넌스를 수행할 수 있는 비즈니스 룰을 사용해야 합니다.



이 기능의 주요 요소는 최종 사용자에게 관련 정보가 매끄럽게 전달되도록 하는 효과적인 이벤트 처리입니다. 사용자가 필요한 정보를 적시에 확보할 수 있게 함으로써 운영 효율성이 크게 향상됨과 동시에 비용이 절감됩니다.

가치 달성 시간

최초 BPM 프로젝트를 수행할 때는 특히 투자 회수 시간을 고려해야 합니다. 회사의 모든 시선이 여러분의 프로젝트에 집중되어 있으니, 사용하기 쉽고 흑자 전환이 빠른 BPM 솔루션을 선택하는 게 좋습니다.

가치 달성 시간은 다음 요인의 영향을 받습니다.

- ✔ 사용자에게 요구되는 기술 레벨
- ✔ BPM 시스템이 기존 시스템 및 애플리케이션과 얼마나 빨리 연결되는지 여부
- ✔ 공급업체의 지원과 교육

여러 많은 업계에 걸쳐 폭넓은 경험을 보유한 BPM 공급업체는 그 경험에 기반한 솔루션을 제공할 수 있습니다.

더 많은 부가가치 기능

최고의 BPM 공급업체들은 다음과 같은 부가가치 기능을 추가로 제공합니다.

- ✔ 프로세스 발견
- ✔ KPI 처리
- ✔ 지속적인 프로세스 개선 지원

BPM 솔루션은 업계 표준에 기반하기 때문에 독점 표준에 기반한 다른 솔루션보다 유지보수가 훨씬 수월하고 더 높은 가치를 제공합니다.

주요 *BPM* 공급업체

많은 회사들이 효율성과 수익성을 개선할 방법을 모색하고 있습니다. 보다 효과적이고 효율적인 프로세스가 회사의 비용을 줄이고 고객 서비스를 개선한다는 것을 실감한 많은 회사들에게 BPM은 집중적인 관심의 대상이 되었습니다.

많은 공급업체들이 BPM 솔루션을 제공하고 있지만 다음 3개 기업이 이 시장 부문을 선도하고 있습니다.

- ✔ **Pegasystems:** 이 공급업체는 특정 비즈니스 요구사항을 해결하는 프로세스 기반의 패키지 솔루션을 주로 제공합니다. 이 솔루션은 룰 기반의 접근법을 따라 특정한 프로세스 요구사항을 해결합니다. 따라서 사용자가 솔루션과 기본적인 비즈니스 룰을 사용자 정의해야 합니다. Pegasystems 솔루션은 주로 금융산업의 의사결정 중심 프로세스에 적합합니다.
- ✔ **Software AG:** 이 업체는 사용자 사이의 상호작용이나 문서 기반의 프로세스 요구사항보다는 프로그램과 프로그램 사이의 워크플로우 요구사항과 조정에 집중합니다.
- ✔ **IBM:** IBM은 다양한 요구사항을 만족시킬 수 있는 가장 광범위한 BPM 솔루션을 제공합니다. IBM은 이 오픈링을 통해 매우 다양한 비즈니스 요구사항에 걸쳐져 있는 모든 형태의 프로세스 요구사항을 해결할 수 있습니다. 5,000건 이상의 고객 구축 사례를 보유한 IBM은 폭넓은 기술과 서비스 전문지식으로 여러분의 BPM 여정을 위한 각 단계에서 명시적이고 확실한 서비스를 제공해 가치 달성 시간을 가속화합니다.

IBM의 장점

IBM은 회사의 비즈니스 프로세스를 이전부터 있어 왔던 딱딱한 프레임워크에 맞추도록 강요하지 않고 회사의 요구사항을 정확하게 만족시킬 수 있는 폭넓은 BPM 솔루션을 제공합니다. IBM의 BPM 소프트웨어는 가지각색의 모든 프로세스 요구사항을 해결할 수 있습니다.

SOA 기반의 BPM

SOA 기반의 BPM은 비즈니스 프로세스, 사용자 태스크, 비즈니스 룰 모두가 유연한 통합과 재사용을 위해 설계된 서비스 컴포넌트의 예입니다. 이 통합은 SOA 기반의 BPM 안에서뿐만 아니라 기업 전체의 비즈니스 시스템과 외부 비즈니스 시스템에서도 작동합니다.

SOA는 비즈니스 통합의 민첩성을 높이고 소프트웨어 투자를 재사용할 수 있게 해줍니다. 비즈니스 분석가들은 SOA 기반의 BPM을 사용해서 재사용 가능한 SOA 컴포넌트로 구현할 수 있는 엔드투엔드 비즈니스 프로세스를 모델링할 수 있습니다.

SOA 기반의 BPM이 제공하는 BPM 개발 방식은 다른 BPM 솔루션보다는 전통적인 IT 방식에 가깝습니다. 그 이유는 비즈니스 분석가들이 기본적인 프로세스 모델을 만들기는 하지만 최종 제품에서 더 중요한 역할을 하는 것은 IT 개발자들이기 때문입니다.

신속한 프로세스 구현

프로젝트 팀 협업 솔루션에 중점을 둔 신속한 프로세스 구현은 포인트앤클릭(Point & Click) 방식의 개발 모델을 제공합니다. 비즈니스 프로세스 분석가들은 신속하고 반복적인 설계 스타일 안에서 전체 구현 주기 동안 개발자들과 협력합니다.

중요한 설계 기능 중 하나로는 공유 모델이 있습니다. 이 모델에서는 설계 시간에 생성되는 모델이 런타임에 사용되는 모델과 동일합니다. 설계 단계에서 프로세스 다이어그램에 표시되는 모델이 프로세스 엔진에서 실행되는 모델입니다.

또 다른 중요한 기능은 어떤 설계 컴포넌트든지 작성 환경에서 즉시 재생(Playback)할 수 있다는 것입니다. 이 재생이 가능한 이유는 프로세스 모델의 각 단계에 사용자 태스크, 자동화된 단계 또는 비즈니스 룰의 형태로 구현이 정의되어 있기 때문입니다. 설계 도구를 통해 복잡한 태스크도 설계 및 재생할 수 있습니다. 이 상호작용은 설계와 런타임 사이의 경계를 무너뜨려서 비즈니스 부서와 IT 간의 긴밀한 협력을 촉진합니다.

컨텐츠 관리, 워크플로우 및 협업 기능

여러 부서 사이에서만뿐만 아니라 전사적으로도 사용되는 컨텐츠 관리, 워크플로우 및 협업 기능은 ECM(엔터프라이즈 컨텐츠 관리)의 중심이며 문서 작성, 취합, 배포 및 유지보수와 관련된 BPM 프로젝트에 매우 적합한 선택입니다. 이러한 기능은

기본적으로 액티브 콘텐츠를 지원하기 때문에 많은 문서 관련 프로세스를 프로세스 설계자에게 즉시 제공할 수 있습니다.

콘텐츠 관리, 워크플로우 및 협업 기능은 보관 및 레코드 관리가 비즈니스의 중요 부분을 차지할 때에도 매우 적합합니다. 이 기능들은 감사 지원뿐 아니라 소송, 규제 준수에도 필수적입니다.



SOA 통합 BPM은 콘텐츠 라이프사이클 프로세스, 문서 캡처 워크플로우, 케이스 관리, 보관에 민감한 프로세스가 있는 BPM 솔루션에 적합합니다.

Blueworks Live

IBM의 최신 BPM 솔루션은 클라우드 기반 Blueworks Live입니다. Blueworks Live는 업무 전문가들이 클라우드 환경에서 BPM의 이점을 활용함으로써 비즈니스를 움직이는 일상 프로세스를 캡처, 파악하고 협업하여 프로세스를 개선할 수 있게 해주는 솔루션입니다.

Blueworks Live는 어떤 조직이든지 BPM을 쉽게 시작할 수 있는 솔루션으로, 경쟁사에 비해 가격이 저렴하고 사용이 간편할 뿐 아니라 세련되고 단순한 인터페이스를 제공합니다. Blueworks Live는 다음을 포함한 다양한 기능을 제공합니다.

- ✔ 단순 프로세스 자동화
- ✔ 통합된 BPM 커뮤니티
- ✔ 내장 대시보드 및 보고 기능
- ✔ 거버넌스
- ✔ 복잡한 프로세스 탐색 및 문서화

Blueworks Live는 새로운 비즈니스 모델을 구현하고 속도와 혁신을 추구하고 비즈니스 프로세스를 혁신할 때 비즈니스의 변화를 더욱 더 촉진시킬 수 있는 SaaS(Software as a Service) 오픈링입니다. Blueworks Live에는 도전과제와 문제를 신속히 해결할 수 있도록 해주는 산업별 템플릿이 포함되어 있습니다.

제3장

BPM 배치

이 장의 내용

- ▶ BPM 프로젝트 진행하기
- ▶ BPM 솔루션 빌드의 기본 이해하기
- ▶ 세부사항 고려하여 프로세스 문서화하기

BPM을 배치하려면 어느 정도의 계획을 수립해야 합니다. 준비 작업은 프로젝트의 최종 성공 여부에 중요한 영향을 미치게 됩니다. 여러분은 BPM 배치를 혼자 결정하는 것이 아닙니다. 관리 부서를 비롯한 동료들과 협력해야 합니다.

이 장에서는 BPM 프로젝트 진행을 위해 계획을 세우는 방법을 알아보고 BPM 솔루션의 기본적인 빌드 단계를 살펴봅니다. 또한 프로세스를 완벽하게 문서화하는 것이 얼마나 중요한지도 알아봅니다.

계획! 계획! 계획!

당연히 여러분은 BPM 프로젝트가 성공하길 바랄 겁니다. 그렇지 않다면 프로젝트를 개발하려고 시간을 낭비하지 않았을 것입니다. 하지만 BPM을 성공시키는 열쇠는 바로 계획입니다

모든 프로젝트는 실패할 수 있으며 BPM 프로젝트도 예외가 아닙니다. BPM 프로젝트를 시작하는 모든 기업들은 프로젝트의 성공을 간절히 바라지만 다음과 같은 원인 때문에 프로젝트가 궤도를 벗어나기도 합니다.

- ✔ 잘못된 프로젝트 선택
- ✔ 잘못된 프로세스 선택
- ✔ 올바른 의사소통 부족
- ✔ 파트너 간 협업 부족
- ✔ 비능률적인 협업
- ✔ 의사결정자의 지원 확보 실패

이 중 단 하나의 요소가 BPM 프로젝트를 엉망으로 만들 수도 있습니다. 성공을 보장하기 위해서는 사전 계획을 통해 이러한 요소들을 고려해야 합니다.

올바른 프로젝트 및 프로세스 선택

2장에서는 올바른 프로젝트 선택의 개념을 다뤘습니다. 물론 프로젝트에서 올바른 프로세스를 선택해야 한다는 것도 함께 언급했습니다. 다시 한 번 반복하자면, 시작 단계에서는 먼저 프로세스를 분석하여 BPM 구현으로 가장 큰 이득을 볼 수 있는 프로세스가 무엇인지 식별해야 합니다. 여러분이 실제로 프로세스를 분석할 때는 아마도 가장 먼저 시작할 프로세스를 정하기 위해 우선순위를 고려한 프로세스 목록을 만들고 있는 여러분 자신을 발견하게 될 것입니다.



요구사항 문서와 프로세스 분석을 혼동해서는 안 됩니다. 요구사항 문서는 필요한 결과를 기록한 것이고 프로세스 분석은 그 과정을 살피는 것입니다.

프로세스를 분석할 때에는 다양각색의 요소들을 살피면서 프로세스를 어떻게 바꿀 수 있을지 상상해야 합니다. BPM 구현의 핵심 목적 중 하나는 프로세스를 개선하는 것임을 기억하시기 바랍니다. 어떤 일이 항상 특정한 방법으로 수행되었다고 해서 그 방법이 그 일을 하기에 가장 효율적이거나 논리적이지 않을 수 있습니다. 즉 최선의 방법이 아닐 수 있습니다.

관리 부서에 BPM 홍보

관리 부서에 BPM을 알리는 것은 주로 BPM의 경제적 가치를 기업에 보여주는 문제일 것입니다. BPM은 효율화된 프로세스로 비용을 낮추고 수익은 높이며 직원에게는 업무 의욕을 고취시키고 고객에게는 만족도를 향상하는 방법으로 이 가치를 제

공합니다. 프로세스 개선을 통해 가장 극적인 비즈니스 가치를 맛본 회사들은 식스 시그마(Six Sigma) 또는 린 식스 시그마(Lean Six Sigma) 방법론을 일찍 도입한 회사들이었습니다.



한 연구 결과에 의하면 회사들이 단 한 번의 시그마 전환으로 약 20%의 수익 향상, 용량 증가, 직원 수 및 자본 투자 감소의 효과를 본 것으로 나타났습니다. General Electric 등의 회사들은 바로 이 같은 경제적 이점 때문에 시그마 방법론을 채택하고 BPM을 도입했습니다.

또한 GE는 CEO에게까지 이르는 전체 기업 문화에서 BPM을 핵심으로 삼았습니다. 처음에는 전체 임원진에게 이 정도의 약속을 기대하기는 힘들 것입니다. 하지만 그렇더라도 문제될 건 없습니다. 왜냐하면 BPM은 아주 작은 투자로도 매우 큰 결과를 낼 수 있고, 이 결과를 본 임원진들의 전폭적인 지원이 이어질 수도 있기 때문입니다.

Gartner는 프로세스를 꼭 다시 설계하지 않아도 주어진 프로세스에서 상당한 업무 개선 효과를 기대할 수 있음을 시사했습니다. Gartner는 현재 상태의 핸드오프, 타이밍, 책임을 명확히 하는 것만으로도 생산성을 12% 이상 향상시킬 수 있다고 주장했습니다. 이를 많은 프로세스에 적용한다면 훨씬 더 높은 효율성을 얻을 수 있습니다.

몇 년 전에도 Gartner는 전체 BPM 프로젝트의 78%가 15% 이상의 내부수익률(IRR)을 보았다고 발표했습니다. 게다가 거의 모든 프로젝트가 매우 신속하게 배치되었기 때문에(67%는 6개월 미만, 50%는 4개월 미만) 기업들은 BPM의 프로세스 개선을 통한 놀라운 가치를 아주 빠르게 실현할 수 있게 되었습니다.

동료들에게 BPM 홍보

관리 부서의 동의를 확보하는 것이 첫 번째 단계라면(이전 절 참조), 이제는 동료들에게도 BPM 프로젝트를 알려야 합니다. 그 방법은 마찬가지로 BPM에서 얻을 수 있는 이점을 보여주는 것입니다.

여러분의 동료들은 더 적은 노력으로 더 많이 처리하는 능력과 높은 품질이라는 BPM의 기본적인 업무 가치 제안에 관심이 있습니다. 많은 프로세스에는 수동 작업, 부서 간 핸드오프, 전제 진행상태에 대한 모니터링 불능으로 인한 상당한 낭비가 존재합니다. 초기에 BPM 솔루션을 배치하면 이러한 문제점을 없애고 실질적이면서도 측정 가능한 이점을 얻을 수 있습니다.



효율성이 개선된 후 BPM으로 실현할 수 있는 가장 큰 이점 중 하나는 프로세스를 더 효과적으로 만드는 것입니다. 이 효과는 주로 더 효율적인 예외 처리와 의사결정으로 나타납니다. 예를 들어 한 통신회사는 청구 분쟁 프로세스를 잘 제어한 결과 지불 금액을 약 10% 절감했음을 발견했습니다. 이 회사는 BPM을 배치함으로써 중복 문제를 식별하고, 분쟁을 더 확실하게 조사하고, 더 일관성 있는 지불 정책을 적용할 수 있게 되었습니다. 규제를 받는 프로세스의 경우, 이 제어 수준과 일관성 덕분에 프로세스가 일관성 없게 잘못 실행되거나 느리게 실행되어 벌금을 내는 일이 없어졌습니다. 직원들은 부서를 더 좋게 만드는 데 관심이 있기 때문에 이런 유형의 효율성 개선은 동료 직원들에게 매우 중요합니다.

여러분의 동료들은 BPM이 제공하는 민첩성에도 관심을 가질 수 있습니다. 현대의 모든 조직에게는 빠른 변화 능력이 필요합니다. 보통은 새로운 기회 때문에 변화가 필요하지만, 새로운 규정이 프로세스의 변경을 요구하는 경우도 있습니다. 변화의 이유가 무엇이든 간에, 여러분의 동료들은 필요가 생길 때마다 프로세스를 빠르게 적응시킬 수 있다는 점에서 BPM의 진가를 알아볼 것입니다.

BPM 솔루션 빌드

BPM 솔루션 빌드 작업은 어느 정도 예측 가능한 경로를 따르게 됩니다. 솔루션을 개발하고 정의할 때 여러분은 짧은 반복을 여러 번 발견할 수 있습니다.

일반적인 BPM 프로젝트 시나리오

각각의 BPM 프로젝트는 서로 조금씩 다르지만, 공통적인 프로젝트 개발 경로를 보여주는 로드맵을 만들기는 아주 쉽습니다. 다음은 아주 평범한 시나리오입니다.

1. 평가 단계

- 상위 레벨 설계
- 프로젝트 범위 및 계획

2. 첫 번째 반복

- 애플리케이션 프레임워크 개발
- 초기 오브젝트 모델 정의
- 초기 룰 세트 정의
- 룰 플로우 작성
- 개발 환경에 기본 배치
- 초기 통제 계획 작성

3. 두 번째 반복

- 실시간 데이터베이스 연결 설정
- 프레임워크 개선
- 신규 룰 추가
- 룰 플로우 업데이트

4. 세 번째 반복

- 통합 지점 개선
- 오브젝트 모델 개선
- 기타 룰 추가
- 룰 플로우 업데이트
- 사용자 교육

프로젝트의 요구사항에 따라 프로젝트가 완료된 것으로 간주되기 전에 다른 반복이 추가될 수도 있습니다. 하지만 각 반복은 아주 짧은 주기에 발생하기 때문에 전체 개발 프로세스는 매우 빠르게 일어납니다.

BPM 프로젝트 자원

여러분은 BPM 프로젝트에 어느 정도 수준의 자원을 할당해야 합니다. 이런 자원에는 주로 소프트웨어, 인적 자원, 하드웨어가 포함됩니다.

소프트웨어 자원

일부 공급업체들은 컴포넌트에 각각 따로 라이선스를 부여하거나 BPM 배치를 지원할 추가 소프트웨어가 필요하다고 말합니다. IBM의 BPM 솔루션처럼 업계 표준에 기반을 두고 있는 BPM 솔루션은 기업의 기존 인프라 컴포넌트를 사용하여 성공적으로 배치될 가능성이 높습니다. 대부분의 BPM 공급업체들은 부서 레벨에서 BPM을 구입한 후 요구사항이 늘어날 때 이 라이선스를 전사적으로 확대할 수 있는 옵션을 제공합니다. 이렇게 하면 BPM이 차지하는 공간을 좀 더 천천히 늘릴 수 있습니다.

인적 자원

어떤 직원이 여러분의 BPM 프로젝트 구현을 담당할지 계획해야 합니다. 주로 다음과 같은 직원이 포함되어야 합니다.

- ✔ 프로젝트 관리자
- ✔ 주제영역전문가(Subject Matter Expert)
- ✔ 비즈니스 분석가 1~2명
- ✔ 개발자 1~2명

이 핵심 프로젝트 팀은 프로젝트의 성공을 위해 비즈니스 및 IT 조직과 연합합니다.

프로젝트 팀이 이렇게 작다는 것은 BPM이 제공하는 프로세스 개선의 생산성을 증명하는 것입니다. 보통은 이 팀에 5-6명 넘게 할당할 필요가 없습니다.

지속적인 프로세스 개선을 원할 경우 BPM 프로젝트 팀은 진행 중인 BPM 프로젝트에 전담으로 배치되어야 합니다. BPM 프로젝트 팀은 단일 프로젝트만 하는 것이 아니고 또 그 후에는 해산되기도 하지만 이 팀의 구성원들은 완료된 프로젝트에서 얻은 전문지식으로 추후의 BPM 프로젝트를 더욱 성공적으로 만드는 데 도움을 줄 수 있습니다. BPM 팀에 인원을 배치하는 것은 신규 프로세스를 추가할 때 증대되고 그 결실을 맺는 하나의 지속적인 투자입니다.

하드웨어 자원

사실 BPM 프로젝트 개발을 위한 하드웨어 요구사항은 다른 애플리케이션 배치 요구사항과 분명하게 비교됩니다. BPM 공급업체는 최소 하드웨어 요구사항을 제공하지만, 문제가 생길 가능성은 거의 없습니다.

프로세스 문서화

문서화는 모든 BPM 프로젝트에서 아주 큰 역할을 합니다. 사실 이 문서화 프로세스는 프로젝트의 가장 첫 단계에 시작됩니다.

변경사항 문서화

BPM 프로젝트를 시작하기 전에, 몇 가지 기준을 측정하여 BPM 배치 후에 일어나는 변화를 확인할 수 있습니다. 선택한 핵심 프로세스와 보조 프로세스에 대한 모니터링과 관리를 구현할 수 있습니다. 이렇게 하면 개선 사항을 측정하면서 진행 상태도 확인할 수 있습니다.



조직 내에서 식스 시그마(Six Sigma) 등의 프로그램을 작동시키면 개선 사항을 직접 측정할 수 있어 도움이 됩니다. BPM은 식스 시그마(Six Sigma) 같은 프로그램을 활용하여 더 많은 가치를 제공합니다.

기준 측정 시스템을 설정할 때에는 BPM 전에 이미 존재했던 각 프로세스와 BPM 구현 후에 생긴 프로세스 사이에 직접적인 상관이 없을 수도 있음을 유념하시기 바랍니다. 이러한 프로세스 사이의 상관 부족은 BPM이 부가가치가 낮은 특정 업무 태스크를 제거하기 때문에 발생합니다.

BPM 아키텍처 이해하기

BPM에는 프로세스 문서화에 큰 도움이 되는 특정한 구조 또는 아키텍처가 있습니다. 각 BPM 구현에 따라 약간 다르지만, 다음과 같은 주요 컴포넌트는 매우 일반적으로 사용됩니다.

- 사용자 인터페이스, 프로세스 모니터링, 관리 대시보드, 태스크 인박스가 있는 작업공간
- 비즈니스 룰 엔진, 프로세스 엔진, 분석 엔진이 있는 실행 환경
- 프로세스 자산 설명, 프로세스 관계, 프로세스 정책이 들어 있는 메타데이터 저장소
- 프로세스 모델링, 비즈니스 룰 정의, KPI 정의, 프로세스 개발 및 사용자 인터페이스 설계가 가능한 프로세스 설계 툴박스

- ✓ 웹서비스 어댑터, 기존 기능에 대한 연결, 새로운 서비스 작성 도구를 사용할 수 있는 새로운 서비스 개발 환경

프로세스 문서화

BPM 환경에서는 프로세스가 그래픽 기반 환경에서 설계되고 정의됩니다. 비즈니스 분석가들은 거의 모든 경우에 프로세스 설계 도구를 통해 끌어서 놓기 방식으로 프로세스 정의를 빌드할 수 있습니다.

BPM 개발 도구의 대부분은 프로세스 모델을 정의하는 표준 모델링 표기법으로, 기본적으로 단순한 프로그래밍 언어입니다. 일반적으로 BPMN(Business Process Modeling Notation) 또는 XPD(XML Process Definition Language)이 사용됩니다. 이러한 모델링 표기법을 사용하면 비즈니스 프로세스 정의를 표준화할 수 있어 여러 도구에서 공유가 가능합니다.

본질적으로 프로세스 설계는 플로우차트와 비슷합니다. 프로세스는 플로우차트 내의 박스이고, 비즈니스 룰은 플로우 차트 내의 로직이라고 생각하면 됩니다. 예를 들어 고객 불만 처리하는 프로세스가 있을 수 있습니다. 이 프로세스의 첫 파트는 고객의 불만이 접수될 때 시작됩니다. 이 파트에는 VIP 고객에게서 접수된 불만사항은 특별 고객 서비스 팀 담당자에게 전달한다는 비즈니스 룰에 의한 의사결정이 존재할 수 있습니다. 다른 고객의 불만사항은 일반 고객 서비스 팀에게 전달됩니다.

프로세스 설계는 다양한 서비스와 비즈니스 룰로 구성됩니다. 프로세스 설계는 비즈니스 분석가와 개발 직원 간의 협업으로 시작됩니다. 비즈니스 분석가들이 정의를 제공하면 개발자들이 이 정의로 모델을 만듭니다. 어떤 BPM 구현에서는 비즈니스 분석가들이 전체 설계 프로세스에서 더 큰 역할을 맡기도 합니다.

비즈니스 룰은 BPM 프로젝트의 핵심입니다. 이러한 룰은 비즈니스 프로세스를 자동화하는 절차와 정책입니다. BPM 프로젝트에서 비즈니스 룰은 룰 엔진에서 관리되며 비즈니스 관리자들이 이 엔진에 액세스합니다. 따라서 관리자들이 필요에 따라 비즈니스 룰을 보고 변경하기가 훨씬 쉽습니다.



비즈니스 관리자 및 기타 권한을 가진 사용자가 룰 엔진에서 룰을 변경할 수 있는 것은 BPM 솔루션이 제공하는 민첩성의 비결 중 하나입니다. 전체 프로세스를 다시 설계할 필요 없이 룰을 추가하거나 기존 룰을 변경하는 것으로도, 변화하는 상황에 맞게 시스템을 빠르게 변화시킬 수 있습니다.



비즈니스 룰은 BPM 프로세스의 워크플로우 라우팅을 제어합니다. 간혹 이러한 비즈니스 룰은 VIP 고객의 불만사항은 특별 고객 서비스 팀으로 전달한다는 등의 예외를 생성하기도 하고 그 나머지 경우에는 자동으로 의사결정을 수행합니다. 예를 들어 재정 상태가 안정적인 고객의 주문은 정의된 임계값만 넘지 않으면 자동으로 승인하는 룰이 있을 수 있습니다.

프로세스 시뮬레이션

프로세스를 실제로 가동시키기 전에 BPM 구현으로 프로세스를 테스트할 수 있습니다. 이 테스트 프로세스를 시뮬레이션이라고 하며, what-if 시나리오로 프로세스를 실행하여 모델을 조정하거나 미세 조정할 수 있습니다.

프로세스 시뮬레이션을 수행하면 여러분의 모델이 다양한 조건에 어떻게 반응하는지 확인할 수 있고 보고서를 통해 데이터 분석 결과를 볼 수 있습니다. 경우에 따라, 실제 프로세스에서 수집된 이력 데이터로 시뮬레이션을 수행하여 여러분의 모델이 기존 프로세스와 어떻게 다르게 작용하는지 비교할 수 있습니다.

프로세스 시뮬레이션을 실행하면 매우 가치 있는 문서가 생성되는데, 이 문서는 효율성 또는 모듈 운영 방법의 개선을 위해 어떤 변화가 필요한지를 보여줍니다. 이 문서는 전체 모델에서 작업이 얼마나 순조롭게 흘러가는지, 어떤 자원이 필요한지를 모두 보여줍니다.

프로세스 시뮬레이션은 효과적인 BPM 시스템 개발을 위한 반복적인 단계 중 하나입니다. 시뮬레이션 결과를 분석하는 것이 얼마나 중요한 것인가를 깨닫고, 필요한 것은 변경하고 다시 시뮬레이션을 실행하는 것을 반복하시기 바랍니다.

36 BPM For Dummies, IBM 한정판



BPM 모델은 구현을 가동한 이후에도 끊임없이 개선할 수 있는 민첩성을 제공합니다. BPM 시스템을 가동할 준비가 된 후에는 테스트를 끝없이 반복할 필요 없이 앞으로의 지속적인 수정을 계획하는 것이 더 나을 수도 있습니다.

제4장

의사결정 관리를 통해 BPM 자동화 개선

이 장의 내용

- ▶ 의사결정 관리 이해하기
- ▶ 프로세스 개선 촉진하기
- ▶ 의사결정 자동화 및 개선

첫

BPM 프로젝트가 배치된 후에는 프로세스 자동화 증대와 비즈니스 시스템을 이끄는 의사결정 로직의 원활한 유지보수를 위해 의사결정 관리 기술을 통합함으로써 훨씬 더 많은 이점을 누릴 수 있습니다. 이 장에서는 의사결정 관리가 무엇인지 알아보고, 이 의사결정 관리가 BPM 시스템의 효율성과 대응력을 한층 더 높이기 위해 어떻게 사용되는지 살펴봅니다.

의사결정 관리 이해

1장을 읽어보셨다면 BPM의 기본적인 업무 가치 제안은 더 적은 노력으로 더 많이 처리하는 능력과 높은 품질임을 아실 겁니다. 기업들은 서로 대립되는 목표인 성장과 생산성을 함께 달성하기 위해 수많은 업무적 의사결정을 지능적으로 자동화할 방법을 찾아야 합니다. 왜냐하면 이 방법 없이 성장할 수 있는 유일한 방법은 프론트 오피스와 백 오피스의 늘어나는 워크로드 처리를 위해 인원을 늘리는 것뿐이기 때문입니다.

의사결정 관리란 소프트웨어와 전문지식을 결합해 의사결정을 자동화하고 개선하는 접근법입니다. 의사결정 관리는 데이터에서 의사결정을 지속적으로 개선할 수 있는 통찰력을 발견하고, 데이터와 상황 정보를 토대로 현재 수행할 수 있는 최고의 업무적 의사결정을 비즈니스 시스템에 제공할 수 있는 것을 의미합니다. 의사결정 관리는 BPM 시스템의 비즈니스 민첩성을 높이는 중요한 해결책이기도 합니다.

프로세스 개선 촉진

의사결정 관리 접근법에서 중요한 부분을 구성하는 2가지 소프트웨어 기술이 있는데, 이러한 기술은 프로세스 안팎에서 일어나는 자동화된 의사결정을 더욱 개선합니다. 이 두 가지 기술은 BRMS(비즈니스 룰 관리 시스템)와 BEP(비즈니스 이벤트 처리)입니다. 이 두 기술은 나란히 작동하여 프로세스 내의 자동화된 의사결정을 더 똑똑하게 만들어 줍니다.

비즈니스 룰 이해하기

여러분은 비즈니스 룰이라는 용어를 본 적이 있겠지만 이 용어의 뜻을 완전히 알지는 못할 수도 있습니다. 비즈니스 룰은 비즈니스 정책을 토대로 의사결정을 정의할 때 사용되는 조건문입니다. 예를 들어 은행에서 신용 점수가 720점이 넘는 고객에게는 대출 금리를 25% 할인해 준다는 비즈니스 룰을 사용할 수 있습니다.

BPM에서는 비즈니스 룰이 다양한 용도로 사용됩니다.

- 프로세스 초기화에 대한 의사결정
- 의사결정 라우팅
- 예외 경보 및 트리거
- 프로세스 및 케이스 우선순위 지정
- 프로세스 내 특정 지점에서 비즈니스 성과 판별

비즈니스 룰은 프로세스 활동에 관여하는 사람들에게 기준을 제시하고 의사결정 결과를 완전히 자동화하는 용도로 사용될 수 있습니다.



비즈니스 룰은 일반적인 애플리케이션 코드에서 “if-then-else” 문으로 표현되며 이 명령문은 기술적인 프로그래밍 언어나 스크립트 언어로 코딩됩니다. 이 유형의 프로그래밍 로직은 변수 값을 사용하여 다음 차례에 실행되는 각각의 프로그램을 판별합니다. 비즈니스 룰은 상호 관련적인 수많은 조건과 여러 데이터 입력을 기반으로 하는 경우가 많은데, 이런 경우 룰 코딩을 개발하고 유지보수하기가 어려워질 뿐 아니라 조직의 IT 담당자 외에는 이러한 비즈니스 룰을 이해할 수 없습니다.

산재된 비즈니스 룰

안타깝게도, 거의 모든 조직의 비즈니스 룰은 여기저기에 산재되어 있습니다. 일부는 애플리케이션에 임베드되어 있거나 절차 매뉴얼 등의 문서에 기록되어 있거나 프로세스 모델로 정의되어 있으며, 대부분의 비즈니스 룰은 정책 관리자와 같은 숙련된 전문가들의 지식 속에만 있습니다.

비즈니스 룰이 너무 많은 곳에 흩어져 있고 임베드되어 있는 조직에서는 진화하는 의사결정과 변화를 처리하기 위해 끊임없는 압박을 받는 경우가 많습니다. 이로 인해 많은 문제점이 발생할 수 있습니다.

- 중요한 비즈니스 시스템에 변경을 적용하고 테스트하는 시간이 오래 걸려 기업 민첩성 저하
- 과도한 수동 작업으로 직원 생산성 저하
- 다양한 시스템의 비즈니스 룰을 유지보수해야 하기 때문에 기업 내 IT 조직의 부하 증가



기업에 축적된 전문지식을 최대한 활용하기 위해서는 프로세스와 애플리케이션에서 필요한 모든 비즈니스 룰을 모두 효과적으로 관리할 수 있어야 합니다. 이를 달성하는 방법은 여러 시스템에서 사용되는 룰 기반 의사결정 로직을 추출하여 중앙에서 관리하고 각 시스템에서 비즈니스 룰이 필요할 때 중앙의 비즈니스 룰에 액세스하도록 하는 것입니다.

이렇게 하면 비즈니스 룰의 정의, 유지보수, 공유, 거버넌스가 훨씬 쉬워지기 때문에 각 프로세스에 필요한 의사결정을 더욱 많이 자동화하여 프로세스 효율성을 높일 수 있습니다.

비즈니스 룰 관리 시스템

비즈니스 룰은 기업에 매우 중요하기 때문에, 비즈니스 룰 관리 시스템을 두는 것이 합리적입니다. BRMS(비즈니스 룰 관리 시스템)는 통합된 애플리케이션 개발 및 실행 플랫폼으로서 운영 시스템에서 사용되는 의사결정 로직을 정확하게 정의, 배치, 모니터링, 유지보수할 수 있게 해줍니다. BRMS의 분명한 장점 중 하나는 의사결정 로직이 핵심 애플리케이션 코드와 분리되어 있는 것입니다. 그렇기 때문에 조직 전반의 비즈니스 로직을 더 쉽고 분명하게 이해, 유지보수, 재사용할 수 있습니다.

BRMS는 비즈니스 룰을 애플리케이션 코드와 분리하기 때문에 IT 직원이 아닌 비즈니스 전문가들이 의사결정 로직을 정의하고 관리할 수 있습니다. 따라서 프로덕션 시스템에서 의사결정 로직을 업데이트하는 시간과 노력이 줄어들고 비즈니스 환경의 변화에 대응하는 조직의 능력이 강화됩니다.

BRMS에는 룰 관리 기능과 실행 기능이 모두 포함되어 있습니다. 따라서 추출된 비즈니스 룰이 변경될 때 이를 더 쉽게 관리할 수 있고 다양한 운영 시스템에서 이러한 룰을 사용해 트랜잭션, 프로세스, 고객 상호작용에 필요한 의사결정을 자동화할 수 있습니다.

BRMS 접근법을 채택하면 전통적인 임베디드 의사결정 로직의 문제점들을 더욱 효과적으로 처리할 수 있습니다. 운영 시스템에서 사용할 비즈니스를 더욱 쉽게 정의하고 자동화할 수 있는 능력과 함께, 비즈니스 룰에 대한 가시성과 접근성을 확보할 수 있습니다. 이 가시성과 접근성은 의사결정 로직의 변경 사항 구현에 필요한 시간과 자원을 줄여주며, 중요한 비즈니스 시스템 전반에 걸친 자동화된 의사결정의 정확성, 품질, 일관성도 높여줍니다.

비즈니스 이벤트 이해하기

비즈니스 이벤트라는 용어는 사내 발표 또는 홍보 활동과 관련된 특별 행사를 떠오르게 하지만, BPM의 문맥에서 비즈니스 이벤트는 기업 내에서 비즈니스와 관련된 상태가 변경되는 것으로 정의됩니다. 이러한 이벤트에는 RFID 태그 전송, 온라인 주문 항목, 심지어 제조 작업장의 센서 출력 데이터도 포함될 수 있습니다. 대부분의 조직에서 발생하는 비즈니스 이벤트의 수는 엄청나게 많습니다.

수많은 비즈니스 이벤트가 계속 발생하고 있고 또 이런 이벤트들을 지속적으로 추적해야 하기 때문에, 기술의 도움 없이 이런 모든 이벤트를 식별, 모니터링, 상관, 이해하는 것은 사실상 불가능합니다. 조직들은 이 모든 이벤트들에 휩싸여서 기회와 위협을 쉽게 놓치게 될 수 있습니다. 대부분 조직의 관리자와 리더들은 끊임없는 이벤트 기반 정보의 플로우가 제공하는 상황 정보를 파악할 실질적인 방법을 가지고 있지 않습니다.

비즈니스 이벤트 처리

여러분의 회사는 매일 수백 수천 번씩 발생하는 이벤트를 발견하고 그에 응답해야 합니다. BEP(비즈니스 이벤트 처리)는 기업 전반의 이벤트 처리 요구사항을 해결하는 기술입니다.

BEP는 특정 순간 또는 정의된 기간 동안 발생하는 이벤트 패턴을 발견(예상한 변화가 일어나지 않은 것도 포함)하고 그에 응답할 수 있게 해줍니다. BEP 솔루션은 기업 전반에 존재하는 서로 다른 시스템과 자동으로 상호작용하여 비즈니스 상호작용의 가치를 극대화합니다.

BEP를 통해 조직은 자동화된 방식의 문제점을 인식하고 예방할 수 있으며 시장 기회도 활용할 수 있습니다. 일반적으로 BEP의 도움 없이 이런 모든 이벤트에 효과적으로 응답하려면 업무도 못 낼 정도로 많은 자원이 필요하지만, 이를 프로세스 개선을 위한 의사결정 관리 접근법의 일부로 통합하면 다음과 같은 결과를 얻을 수 있습니다.

- BEP를 통해 이력 및 주기적 동향을 토대로 미래의 KPI(핵심성과지표)를 수치화하여 예측할 수 있습니다.
- BEP를 통해 여러 채널의 프로세스를 관리하고, 예측한 값이 문제점이 있음을 표시하면 경보를 발생시킬 수 있습니다.

BEP는 BRMS 및 BPM 기술처럼 비즈니스 사용자 위주로 설계되었습니다. 사용자는 그래픽 사용자 인터페이스에서 작업할 수 있으며, 이 인터페이스를 통해 기업의 비즈니스 사용자들은 프로그래머나 기타 IT 직원의 스킬이나 전문지식 없이 이벤트 처리 로직을 직접 관리할 수 있습니다. 이러한 사용자 중심의 설계는 비즈니스 시스템에서 사용되는 이벤트 기반 조건을 정의하고 유지보수하는 시간과 노력을 크게 줄여줍니다.

일반적인 BEP 솔루션은 다음과 같은 광범위한 애플리케이션 요구사항을 지원할 수 있습니다.

- ✔ 다양한 소스의 수많은 이기종 비즈니스 이벤트 유형
- ✔ 사실상 무작위 시간에 무작위 순서로 발생하여 예측이 불가능한 복잡한 패턴의 비즈니스 이벤트
- ✔ 자주 변경되어 빠른 구현이 필요한 이벤트 처리 로직

BRMS 및 BEP 결합

BRMS와 BEP는 각각 조직에 엄청난 가치를 제공할 수 있습니다. 또한 점점 더 많은 분석가들이 룰과 이벤트가 기본적으로 상호 보완하는 케이스를 만들고 있는데, 이런 경우 룰과 이벤트를 결합하면 데이터 패턴 분석 및 의사결정 자동화를 위한 상시 작동 메커니즘이 제공됩니다. 결과적으로 이 두 솔루션을 함께 사용하면 프로세스에서 긍정적인 비즈니스 성과를 얻고 최적의 민첩성을 확보할 수 있습니다. 예를 들면 다음과 같습니다.

- ✔ **비즈니스 룰:** 의사결정을 자동화, 관리 및 제어하고 업무 지식과 우수 사례를 확보하며 내부 정책과 외부 규정을 적용합니다.
- ✔ **비즈니스 이벤트:** 이벤트와 이벤트 패턴을 실시간으로 발견해 상황 파악 및 대응을 수월하게 합니다.
- ✔ **BRMS와 BEP의 결합:** 비즈니스 정보, 조치, 응답을 정교하게 편성하여 지능적이고 즉각적인 의사결정 자동화를 지원합니다. BEP는 패턴이 나타나는 시기를 식별하는 반면, BRMS는 복잡한 추론 알고리즘을 데이터에 적용해 상황 정보를 토대로 의사결정을 내립니다.

의사결정 자동화 및 개선

여러분은 효율적이고 수익성 높은 조직을 원합니다. 이 목표를 확실한 결실로 맺을 수 있는 방법은 프로세스의 업무적 의사결정을 자동화하고 개선하는 것입니다. BPM의 편성 프로세스를 통해, 매일 비즈니스에서 일어나는 의사결정에 항상 사람을 개입시킬 필요 없이 대부분의 의사결정을 자동화할 수 있습니다. 여러분은 BEP와 BRMS를 사용하기만 해도 각 프로세스 관계자에게 지능적이고 즉각적인 의사결정 기준을 제공할 수 있습니다.

실제 시나리오

기술이 가진 힘을 가장 확실하게 파악하는 방법은 관련 예제를 통해 이런 기술이 현실적으로 어떻게 작용하는지 살펴보는 것입니다. 이 절에서는 몇 가지 적용 사례를 통해 BRMS와 BEP를 결합하면 어떻게 실질적으로 비즈니스 이익을 창출할 수 있는지에 대해 소개합니다.

금융산업에서 BRMS 및 BEP 사용

다른 업계와 마찬가지로 금융산업의 리더들도 보다 높은 고객 가치를 제공해야 하는 압박을 받고 있으며, 점점 더 심해지는 경쟁과 싸워야 합니다.

금융산업의 리더들은 BEP와 BRMS를 조합해 기업 전반의 업무적 의사결정 기능을 개선하는 솔루션을 만들고, 다양한 전달 경로의 고객들을 대상으로 고객 개개인에게 맞춘 실시간 추가 상품 판매 기회를 만들 수 있습니다.

예를 들어 은행 직원들이 BEP를 사용하게 되면, 고객들이 은행 웹 사이트의 오픈링을 탐색하고 이메일 또는 웹 양식으로 문의를 할 때, 또는 콜센터 담당자에게 질문을 하거나 지점에 있는 대출 담당자와 대화할 때, ATM 기계에서 거래를 완료할 때 등의 경우 고객의 행동을 추적할 수 있습니다.

BEP가 조치를 취할 만한 상황을 발견하면 BRMS가 룰 기반의 의사결정 알고리즘을 해당 데이터에 적용합니다. 예를 들어 BRMS는 특정 고객 정보와 관련하여 BEP에서 전달되는 이벤트 데이터(예: 신용 점수, 구매 이력 및 기타 개별화된 데이터)를 처리하여 어느 순간에 고객에게 제안할 최고의 추가 상품 판매 기회뿐만 아니라 해당 고객이 그 오퍼링에 적합한지 여부도 판별할 수 있습니다.

BRMS 및 BEP는 응답 조치를 다른 시스템에 맞게 조정하여 적합한 경로를 통해 고객에게 해당 오퍼링을 제공할 수 있습니다. 이 의사결정 응답은 100% 자동화가 가능합니다. 예를 들어 고객이 ATM에서 인출을 하려고 할 때, 관심이 있고 자격이 있는 고객에게는 과다 인출 방지 서비스에 가입할 수 있는 기회를 줄 수 있습니다. 의사결정 응답은 의사결정 기준을 제공하기도 합니다. 예를 들어 고객의 최근 웹 검색 내용이나 콜센터 질문을 대출 담당자나 은행 텔러에게 제공하여 해당 고객과의 사소통을 할 때 고객에게 추가 상품을 제안할 수도 있습니다. 일반적으로 오퍼링과 관련된 조치들을 수행하려면 BPM 애플리케이션을 실행해야 합니다.

이러한 시스템은 비즈니스 성과를 개선할 수 있는 모든 유형의 기능을 금융 기관에 제공합니다.

- ✔ 모든 채널의 POS(Point Of Sale) 또는 계좌 개설 프로세스 중에 신용 오퍼링 및 기타 모든 금융 상품에 대한 의사결정 개선
- ✔ 고객 개개인에게 맞는 금융 조언을 제공하여 고객 가치와 회사 충성도를 높일 수 있는 능력 확보
- ✔ 추가 상품 판매 기회를 최적화하여 고객이 더 많은 자사 상품을 선택할 수 있게 하고, 일관성 있는 자동화 프로세스를 통해 위험 최소화
- ✔ 우수 고객을 위한 기회를 최대화하고 주력 오퍼링을 더욱 확대시켜 신규 고객 확보

기타 산업에서 BRMS 및 BEP 사용

다음과 같은 예제에서도 이벤트 기반 패턴을 발견하여 정확한 의사결정 응답을 판별하는 능력이 필요합니다.

- ✔ 그리드 환경의 스마트 미터에서 데이터를 모니터링하여 현장 업무 직원의 후속 검사가 필요한 이벤트 패턴 경보를 판별하는 에너지 시설

- ✔ 환자 모니터링 디바이스를 추적하고 결과를 테스트한 뒤 이 정보를 토대로 위급한 환자에게 즉각적으로 조치를 취할 수 있게 하는 대형병원
- ✔ 실제 고객 행동을 기반으로 보다 연관성 있는 홍보 활동을 제공하기 위해 웹, 매장 및 콜센터 채널 고객과의 상호작용을 조정하는 소매업체
- ✔ 보험 청구가 제출된 시점에 보험 청구 사기 가능성을 평가하여 위험이 높은 청구 요청은 특별 검토 대상으로 처리하게 하는 보험회사

보다 현명한 업무적 의사결정은 특정 업계에만 필요한 것이 아니기 때문에 BEP와 BRMS를 통합한 의사결정 관리 솔루션은 사실상 모든 업계에 다양한 용도로 적용될 수 있습니다. 주요 용도는 다음과 같습니다.

- ✔ **사기 예방 및 탐지:** 이벤트를 추적하여 이벤트 패턴의 관련성을 찾고 자동화된 위험 평가를 실행해 청구 사기, 자금 세탁, 모바일 디바이스 해킹, 피싱 사기, 미터기 또는 기타 장비 조작, 신원 도용 등을 식별하고 사전 차단할 수 있습니다.
- ✔ **개인화된 맞춤형 프로모션:** 여행사, 운송회사, 소매업체, 통신회사 등 프로모션을 사용하는 모든 회사들은 BEP 및 BRMS를 결합한 의사결정 관리 솔루션을 통해 구매 또는 문의 내역, 최근 검색 내용 또는 문의사항, 고객의 등급 상태(또는 최근 변경된 상태) 등과 같은 다양한 데이터를 바탕으로 각 고객에게 맞게 개인화된 맞춤형 오퍼링을 제안하는 프로모션을 진행할 수 있습니다.
- ✔ **제조 및 공급망 최적화:** 비즈니스를 위해 제조 또는 공급망을 보유하고 있는 모든 회사들은 강력한 의사결정 관리 솔루션이 기업에 가져다 줄 수 있는 투명성과 민첩성의 이득을 얻을 수 있습니다. BEP와 BRMS를 조합하면 여러 체크포인트를 통해 공급과 인벤토리를 추적하고, 지연되거나 재고가 없는 항목에 대해 실시간 대체 옵션을 제공할 수 있으며, 인벤토리 중단과 같은 심각한 상황에 대해 대응 방안 활동이나 프로세스를 시작할 수 있습니다.

BRMS와 BEP의 조합은 지능적이고 즉각적인 의사결정 자동화를 지원함으로써 거의 모든 기업에 스마트한 업무 방식과 높은 비즈니스 성과를 전달합니다.

의사결정 관리에서 분석의 역할

이 장에서는 업무적 의사결정을 자동화할 때 기술이 어떤 역할을 하는지 자세히 살펴보았습니다. 하지만 조직들은 비즈니스 이벤트와 룰 기반 솔루션에 가장 적합한 정의를 어떻게 판별할까요? 이러한 정의는 조직 목표, 비즈니스 정책 또는 규제 요구사항에 명시적으로 정의되어 있기도 하지만, 그 외의 경우에는 비즈니스 시스템과 외부 소스의 데이터를 분석하여 이러한 정의를 판별해야 합니다. 바로 이 때가 의사결정 관리 솔루션에서 분석 기술을 사용해야 하는 시점입니다.



사용할 수 있는 분석 기술은 매우 다양하지만 크게 3가지 카테고리 나뉩니다.

- ✔ **설명적 분석:** 과거와 현재의 비즈니스 운영 데이터 보기를 통해 직원 및 시스템에 의사결정을 지원
- ✔ **예측적 분석:** 데이터를 분석하여 데이터 입력과 출력/결과 간의 관계를 나타내는 모델을 만들 수 있는 통찰력을 발견
- ✔ **처방적 분석:** 주어진 목표, 요구사항, 제한조건 세트에서 대안을 이끌어내는 수학적 기술을 사용하여 비즈니스 목표를 달성할 수 있는 다양한 옵션을 판별



다양한 분석 기술의 사용 여부는 비즈니스 요구사항과 사용 가능한 데이터에 따라 결정됩니다. 이 주제에 대한 자세한 내용은 “The Analytics Journey”(저자: Irv Lustig, Brenda Dietrich, Christer Johnson 및 Christopher Dziekan, *Analytics Magazine*)를 참조하시기 바랍니다. www.analyticsmagazine.com 웹사이트도 참조하시기 바랍니다.

제4장: 의사결정 관리를 통해 BPM 자동화 개선 47

각 유형의 분석 기술은 각기 다른 문제점의 해결에도 적합하지만, 공통적으로 의사결정 성능 개선에 중점을 두고 있습니다. BEP 및 BRMS 기술에 분석을 통합하면 조직의 프로세스와 중요한 비즈니스 시스템에 대한 의사결정 로직의 정의를 쉽고 지속적으로 개선할 수 있습니다.

제5장

BPM

성공 사례

.....

이 장의 내용

- ▶ 성공 사례 살펴보기
 - ▶ 현실 세계 속 IBM BPM 솔루션 이해하기
-

이 책을 여기까지 꼭 읽어오셨다면, BPM과 전체 BPM 솔루션을 구성하는 다양한 컴포넌트를 접해보셨을 것입니다. 이 장에서는 현실 세계에서 BPM이 이룬 몇 가지 성공 사례를 살펴보고 IBM의 BPM 솔루션이 전세계 다양한 기업에게 어떤 도움을 줬는지 알아봅니다.

*Mobitel*의 성장 이야기

Mobitel은 슬로베니아에서 가장 큰 이동통신 회사입니다. Mobitel은 슬로베니아 시장과 사용자의 요구에 부합하는 혁신적인 모바일 솔루션을 자체적으로 개발하고 있습니다. 이 기업은 진보적인 회사로서 전세계 선진국과 비슷한 속도로 슬로베니아 이동통신 시장에서 계속해서 발전하고 있습니다.

Mobitel은 파트너와 혁신적인 서비스를 통해 공격적인 성장을 기대했지만, 확장성과 유연성의 부족과 새로운 비즈니스 요구사항을 빨리 실현하기가 어렵다는 난제에 부딪혔습니다. CRM, 프 로비저닝, 모바일 결제가 포함된 청구 애플리케이션을 현대화해야만 했습니다. 기존 시스템에는 15,000줄이 넘는 코드가 있어 유연성이 없고 복잡했습니다.

Mobitel 같은 모바일 사업자는 더 이상 시장을 획기적으로 바꾸는 킬러 애플리케이션을 기대하지 않습니다. 그 대신 고객에게 맞춰진 독자적이고 복합적인 서비스를 최대한 빠르게 제공하는 것에 주력하고 있습니다. 이런 수준의 서비스를 제공하고 경쟁이 심한 업계에서 계속 살아남기 위해서는 필요할 때 빠르게 응답하고 확장할 수 있도록 IT 아키텍처 및 관리를 간소화해야 합니다.

빠른 혁신 속도를 지원하려면 인프라가 상당히 복잡해질 수도 있습니다. Mobitel은 음성, 데이터, 인터넷, 비디오, TV, 광고, 로컬 서비스, 소셜 네트워크가 포함된 서비스를 구현했습니다. 이 회사가 이 모든 서비스를 제공하기 위해서는 업계 전반에 확립되어 있는 기술, 제품 및 서비스 제공업체를 통합해야 합니다.



통신 서비스 제공업체는 시장 진출 시간이 아주 짧은 혁신적인 서비스를 제공해야만 경쟁력을 유지할 수 있습니다. 고객 이탈을 줄이고 신규 고객을 유인하려면 차별화된 제품과 서비스를 경쟁사보다 빨리 끊임없이 제공해야 합니다. 이전에는 시장 진출 시간이 늘어나면 비용이 상승했습니다. 하지만 제품의 수명이 짧아지면서, 통신산업에서는 개발 및 구현 비용을 최소화하는 것이 점점 더 중요해지고 있습니다.

Mobitel은 복잡한 프로세스, 시스템, 애플리케이션, 인터페이스 등의 관리에 어려움이 있음을 인정했습니다. 신상품 개발에 필요한 비즈니스 비용을 최적화하고 시장 진출 시간을 단축하기 위해 BPM 및 SOA 기술을 채택하였습니다.

Mobitel은 대대적인 ROI(투자수익률) 분석을 통해 다음과 같은 수익성을 예상했습니다.

- 빌드 시간 64% 단축
- 5년간 총소유비용 19% 또는 80만유로 절감
- 다섯 번째 CBA(Composite Business Application)까지 초기 빌드 중에 IT 비용 손익분기점 발생
- 단축된 시장 진출 시간과 절감된 IT 비용을 통해 5년간 161%의 ROI 달성



실제로 Mobitel은 다음과 같은 이익을 보았습니다.

- 고객 만족도와 혁신적인 오퍼링을 통해 차별화 달성
- 부가가치 서비스의 시장 진출 시간 단축
- 네트워크 운영 비용 하락
- 공통된 목표에서 IT와 효율적인 협업 가능
- 신규 및 확장 서비스의 시장 진출 시간 단축
- 실시간 비즈니스 가시성 및 상세 드릴다운 기능
- 중요한 비즈니스 트랜잭션의 빠른 처리
- 비즈니스 및 규제 프로세스 준수 보장
- 사용자가 필요했던 태스크 및 프로세스를 자동화
- 변경 관리의 복잡도 감소

Mobitel은 업계에서 중요한 시장 진출 시간 단축 기능 때문에 IBM의 BPM 소프트웨어를 선택했습니다.

Mobitel이 IBM을 선택한 것은 BPM과 SOA를 통합한 IBM만의 독자적인 접근법 때문이었습니다. NGOSS 접근법에 기반한 IBM의 BPM 소프트웨어는 통신 서비스 제공업체의 솔루션 배치 속도를 단축해 같은 시간 안에 더 많은 솔루션을 배치할 수 있게 하며 비즈니스 민첩성을 높입니다. 즉 배치된 솔루션에 새 기능을 추가하여 솔루션을 확장할 수 있고, 새로운 비즈니스 요구사항은 물론 기대하지 않았던 요구사항까지 해결할 수 있어, 결과적으로 시스템의 비즈니스 가치가 커집니다.

IBM의 BPM 소프트웨어는 비즈니스에서 정의된 통신 어휘와 태스크를 사용하는 산업별 자산(Industry Accelerator)를 포함하고 있어, 기존의 IT 자산과 새로운 IT 자산을 비즈니스 서비스라는 BPM 및 SOA 기반의 독립적이고 재사용과 공유가 가능한 비즈니스 기능으로 집합시킬 수 있습니다. IBM Telecom Operations Content Pack은 TeleManagement Forum(TMf) 표준에 기반한 사전 빌드된 업계 BPM 및 SOA 컨텐츠를 제공합니다. 이러한 프로젝트는 SOA의 실질적인 이점과 프레임워크 접근법을 강조하여 복잡도를 낮추고 빠른 ROI를 제공합니다.

JBOSS는 떠나고 WebSphere가 들어오다

Mobitel의 청구, 프로비저닝, CRM, 셀프 케어(셀프 서비스) 기능은 원래 JBOSS에서 실행되고 있었으나, Mobitel은 비즈니스 목표를 달성하고 비용을 통제 및 절감하기 위해 민첩하고 혁신적이며 성능이 뛰어난 WebSphere Application Server Network Deployment로 교체했습니다. 사실 교체를 결정하게 된 직접적인 요인은 비용 절감을 위해서가 아니라, 신제품과 새로운 서비스를

빠르게 도입할 수 있는 애플리케이션 기반이 필요했기 때문이었는데 그것을 WebSphere Application Server Network Deployment가 제공해 주었습니다. 그 이후, 필요한 서버 수가 줄어들고 운영 비용이 낮아져 Mobitel은 비용 절감의 이익을 추가로 실현했습니다. Mobitel은 유연성, 확장성, 개방형 표준을 통해 새로운 사업자를 추가하고 여러 지역으로 성장하고 있습니다



SOA 변환은 재사용 가능한 자산과 서비스를 식별하고 만드는 데 있어서 핵심적인 역할을 했습니다. SOA는 서비스의 기반 자산을 최적화할 수 있는 필수적인 능력을 제공했고 그것이 신규 서비스의 출시를 가속화했습니다. Mobitel은 BPM 및 SOA 역량 센터를 설립하고 그곳에서 새로운 비즈니스 서비스를 개발한 뒤 개발자들이 필요할 때 이러한 서비스 액세스하게 함으로써 서비스를 여러 번 재사용했습니다. 이 방안은 Mobitel에 있는 비즈니스 서비스를 관리하고 이를 관련 모바일 사업자와 통합하기 위해 꼭 필요했습니다. 이 역량 센터는 새로운 프로세스의 배치와 업그레이드, 초기 모델링 단계, 서비스 네이밍 작업 그리고 적합한 표준 사용 등에 중대한 영향을 미쳤습니다.

Medizinische Hochschule Hannover의 의료 관련 비용 절감

Medizinische Hochschule Hannover(MHH)는 환자의 안전 강화, 진료 서비스 품질 개선, 환자 대기 시간 단축, 프로세스 최적화를 실현하고 특수한 업무 조건을 보다 효율적으로

지원하기를 원했습니다. 하지만 등록된 환자를 퇴원 단계까지 철저히 추적하여 궁극적으로 진료 프로세스를 최적화할 수 있는 IT 솔루션이 부족했습니다. 보통은 환자가 도착하면 그때 한 번 HIS(병원정보시스템)에 입력되었고 그 이후엔 IT 지원이 제공되지 않았습니다. 환자들이 진료실에 들어가는 순서는 도착한 순서대로였고, 의학적인 우선순위에 따라 진료 순서를 추적할 수 있는 시스템이 없었습니다.

목표 달성을 위해 MHH는 진료 프로세스를 최적화하고 기존 HIS와 통합할 수 있는 최첨단 기술의 솔루션을 도입하길 원했습니다. MHH는 새로운 기술을 배치하여 대기 시간, 환자 위치를 포함한 환자 진료 데이터를 자동으로 수집하고 기록하는 솔루션을 구축하고자 했고 기존의 WLAN(무선근거리통신망)을 활용할 수 있는 솔루션을 원했습니다. 또한 의료 기기를 찾고 추적하는 등의 다양한 요구사항을 포함할 수 있는 확장성 높은 솔루션을 원했습니다. 그렇게 하면 새로운 자산에 투자할 필요가 없고 의료 기기를 더 빠르게 찾을 수 있어 유지보수 프로세스를 최적화할 수 있기 때문이었습니다.

IBM의 새로운 솔루션을 구현하여 자산 추적 기능을 개선한 MHH는 진료 프로세스를 최적화하고 환자 대기 시간을 단축시켰으며 환자의 안전을 강화하고 높은 ROI도 얻었습니다. 최첨단 기술로 구축된 이 솔루션은 완전히 통합된 전사적 솔루션의 기초가 될 수 있는 확장성과 적응성이 뛰어난 SOA 솔루션을 제공했습니다.

MHH가 IBM을 선택한 이유는 IBM 서비스 팀이 Cisco, Ekahau같은 특화된 파트너와 협력하면서도 동시에 독립적인 컨설팅을 제공하여 고객의 기술적 요구사항을 가장 잘 해결해 줄 것이라고 느꼈기 때문입니다. MHH는 IBM 팀과의 관계를 활용해서 진료 프로세스 중에 기존 WLAN 인프라로 환자와 의료 기기를 추적할 수 있게 하였고, 그 결과 환자의 만족도와 안전성이 개선되고 비용을 절감하는 효과를 얻었습니다.

MHH는 포괄적인 솔루션을 구성하기 위해 IBM 글로벌 통합 기술 서비스를 도입하여 컨설팅 및 구축을 시작했습니다. IBM 컨설팅 팀은 서비스 지향 접근법으로 솔루션 아키텍처를 설계하고 구현했습니다. 새롭게 도입된 WLAN 기반의 자동 추적 솔루션은 복합 이벤트 처리(CEP) 엔진을 활용해 프로세스 관련 정보에 대한 위치 변경 등의 이벤트를 자동으로 집계하여 특정 진료실에 환자가 대기 중이라는 데이터를 완성했습니다.

IBM 컨설팅 팀은 처음엔 JBoss의 오픈 소스 소프트웨어로 CEP 프로토타입을 빌드했지만 이 프로토타입을 IBM의 BPM 소프트웨어로 대체했습니다. 데이터는 IBM의 BPM 소프트웨어를 통해 수집되기 때문에 각 환자의 위치를 자동으로 추적하고 기록할 수 있습니다. IBM의 BPM 소프트웨어는 유연하고 확장이 가능한 사용자 인터페이스를 제공하며, B2E(Business-to-Employee) 포털을 통해 원내 직원들에게 관련 이벤트와 데이터를 제공하고 전사적인 포털의 요구사항을 지속적으로 해결할 수 있는 대시보드 기능을 제공합니다. IBM 구축 서비스 팀은 새로운 WLAN 기반 인프라에 필요한 서비스를 가이드하고 구현했습니다.

IBM 팀은 핵심 WebSphere 오퍼링에 기반한 SOA를 구현하여 필요할 때 확장할 수 있는 유연하고 확장성이 뛰어난 개방형 소프트웨어 인프라를 만들었습니다. 이 소프트웨어는 새로운 솔루션을 MHH의 레거시 HIS에 연결하는 통합 플랫폼으로 작용했습니다. 소프트웨어는 최신 버전을 사용했습니다. 이 솔루션에는 Ekahau, Inc.의 포지셔닝 엔진 기술과 Cisco의 WLAN 액세스 지점도 포함되었습니다.

Atlas Air Worldwide Holdings 와 함께 비행

뉴욕 퍼처스(Purchase) 지역에 있는 Atlas Air Worldwide Holdings는 전세계 항공 화물 운송업계의 위탁 화물기 및 운영 솔루션 부문의 선두 업체입니다. 약 10년 동안 빠르게 성장해온 Atlas는 항공 화물 운송 비즈니스에서 중시되는 역동성과 다양성에 맞게 회사를 운영해야 한다는 것을 깨달았습니다. Atlas는 비즈니스 프로세스를 더욱 유연하게 만들어 민첩성을 극대화해야 했습니다.

임수 완수

항공 화물 운송업체의 가장 기본적인 임무는 항공기와 화물을 제시한 안에 목적지까지 안전하게 도착시키는 것입니다. 이는 궁극적으로 운송업체를 판단하는 기준이 됩니다. 이러한 비즈니스 형태는 명확하게 보인다고 생각할 수도 있지만, 보이지 않는 곳에서는 복잡한 업무 계획을 기준으로 비즈니스가 운영되고 있고 그 컴포넌트들은 비즈니스의 성공을 위해 복잡하게 조정되어야 합니다. 만약 항공 화물 운송이 전략 게임이었다면 각 조종사의 전세계 제공 및 지원 네트워크가 게임판이 될 것이고 게임판에는 주로 항공기를 위한 유지보수 및 연료 공급 시설, 화물을 옮기는 승무원을 위한 음식 공급 및 호텔 등의 시설과 비즈니스 서비스가 포함되어 있을 것입니다. 각 조종사가 담당하는 목적지 수가 많을수록, 더 복잡하고 많은 제공업체 네트워크가 필요해지고, 더 많은 시스템이 상호작용해야 합니다.

하지만 항공 화물 운송 조종사들의 진정한 도전은 전세계 네트워크 안에서 움직일 때 자신의 가장 전략적 자산인 항공기와 비행 승무원의 움직임과 가용성을 편성하는 것입니다. 무엇보다 이 도전을 가장 어렵게 하는 것은 이러한 네트워크가 때때로 계획적이지 않게 작동한다는 것입니다. 또한 항공 화물 운송 업무는 비행 스케줄, 지원하는 프로세스의 순서, 비행기, 사람, 화물의 실제 위치 면에서 상호의존성이 높다는 특징이 있습니다. 이런 요소 중 하나가 다른 요소와 빗나가게 되면 비행기가 연착되거나 비행 승무원이 제자리에 없을 수 있습니다. 그리고 그 영향은 다른 업무 파트로 퍼지게 됩니다. 따라서 이런 경우에 조종기사들은 이동 중에 즉석에서 계획을 변경하여 예측 불가능한 요인의 영향을 완화하고 전력을 다해 업무 계획의 전체 효율성을 최적화할 수 있는 역량이 필요합니다.

Atlas는 고객의 새로운 배송 요청과 같은 인풋의 변화와 비행 승무원 휴식 요구사항과 같은 업무적 제한사항에 직면한 가운데서도 운영 효율성과 수익성을 최대화하는 동적 최적화의 달성을 가장 큰 도전과제로 봤습니다. 점점 복잡해지는 비즈니스 프로세스로 인해 효율성, 수익성이 떨어지고 성장이 늦어지는 것을 막기로 결정한 Atlas는 업무에서 해석된 정보를 최적의 비즈니스 의사결정으로 바꾸려면 BPM 기능이 필요하다는 것을 깨달았습니다.

Atlas는 변화를 위해 IBM에 의지했습니다. IBM의 주된 역할은 BPM에 필요한 기본 기능을 제공할 SOA를 설계하고 배치하는 것이었습니다. IBM은 SOA를 통해 완전히 새로운 애플리케이션을 만들 때 재사용할 수 있도록, Atlas의 핵심적인 백엔드 애플리케이션을 서비스로 추출한 아키텍처를 만들었습니다. 이 SOA는 IBM의 BPM 소프트웨어와 다른 다양한 기술들을 통해 Atlas의 기존 IBM Systems X 서버 위에 구현되었습니다.

Atlas는 이 SOA 기반 위에 완전한 BPM 솔루션을 구축했습니다. IBM 팀은 IBM BPM 소프트웨어를 사용해서 각 프로세스의 KPI를 추적하는 대시보드를 만들었고, 심층적 프로세스 개선이 필요한 대상과 직원의 능력을 벗어나는 태스크를 식별하기 위해 세부적인 프로세스 플로우 맵을 만들었습니다. 이런 대상이 발견되기만 하면, Atlas는 추출된 서비스를 모아 새로운 비즈니스 서비스를 빠르게 만들 수 있었습니다.

BPM 아키텍처가 준비되자, Atlas는 더 높은 수준의 프로세스 최적화를 달성하여 큰 비용 절감을 통해 마진을 높일 수 있는 태세를 갖추게 되었습니다. 이제 Atlas는 뛰어난 비즈니스 민첩성으로 시장의 기회를 더 빠르게 잡고 애플리케이션 개발 비용을 대폭으로 절감하며 더 비용 효율적으로 애플리케이션을 개발할 수 있게 될 것입니다.



Atlas는 BPM 구현을 통해 다음과 같은 이점을 얻었습니다.

- ✔ 전략적인 배송 파트너와 운영 통합에 필요한 예상 비용을 80% 절감
- ✔ 전략적인 배송 파트너와 운영 통합에 필요한 예상 시간을 50% 단축
- ✔ 운영 비용이 대폭 절감될 것으로 예상
- ✔ 새로운 비즈니스 서비스의 시장 진출 시간 단축
- ✔ KPI에 대한 투명성이 향상되어 의사결정 지원 강화
- ✔ 통합과 연관된 애플리케이션 지원 비용 감소
- ✔ 민첩성을 통해 시장 차별화 가능
- ✔ 애플리케이션 개발 비용이 30% 절감될 것으로 예상

Mark's Work Wearhouse

옷으로 스타일 확보

Mark's Work Wearhouse는 남성 및 여성 캐주얼 의류, 아웃도어 의류, 작업복을 전문적으로 취급하는 캐나다 소매업체입니다. 이 회사는 캐나다에서 400개의 매장을 운영합니다. 이 회사는 제구실을 하는 옷이라는 철학에 기업 비전을 두고 업무용 및 개인용에 모두 적합한 고품질의 혁신적이고 경제적인 의류를 제공합니다.

Mark's Work Wearhouse는 전화, 팩스 또는 특정 양식으로 신청하는 고객들을 대상으로 매장에서 제품을 찾아 배송해주는 복잡한 프로세스(Shop & Send)를 가지고 있었습니다.

이 회사는 제품 조달 프로세스와 인벤토리 가시성이 부족한 문제를 겪고 있었기 때문에 판매량이 떨어졌습니다. 고객이 재고가 없는 제품을 요청하면 매장 직원이 여러 매장의 인벤토리를 수동으로 확인한 후 전화나 문서 양식을 사용해서 주문을 해야만 했습니다.

이 단계에는 다음과 같은 수동 프로세스가 있었습니다.

1. 450개의 인벤토리 화면에서 상품 확인
2. 해당 매장에 전화를 걸어 제품 재고 여부 확인
3. 특정 양식에 고객, 배송 및 제품 정보를 적어 수동으로 판매 주문 생성
4. 발송 매장에 고객 주문을 팩스로 전송
5. 전화로 결제 정보 전달
6. 고객에게 청구
7. 배송 처리



전체적으로 주문을 완료하려면 몇 시간이나 걸렸기 때문에 매장 직원들이 고객에게 이 옵션을 홍보하는 데에도 문제가 생겼습니다. 이 프로세스에는 다음과 같은 결함도 있었습니다.

- ✔ 지연 시 과도한 비용 발생
- ✔ 2가지 결제(신용카드, 기프트카드)만 허용되어 서비스 오퍼링이 매우 제한적
- ✔ 제품 확인 및 주문 준비에 많은 시간 낭비
- ✔ 주문 상태에 대한 정보 부족
- ✔ 추적 정보 부족
- ✔ 주문을 완료하려면 많은 문서 양식 필요

이 프로세스를 개선하기 위해 Mark's는 기존의 조달 프로세스를 분석하여 프로세스를 개선할 핵심 영역과 병목을 찾았습니다. 새 프로세스의 모델링 및 시뮬레이션을 수행한 후 결국에는 조달 프로세스에 전체 매장의 실시간 인벤토리 가시성을 통합한 자동화된 신규 프로세스를 배치했습니다. Mark's는 Fast Find라는 SOA 솔루션을 개발하기 위해 IBM의 BPM 솔루션을 도입했습니다. Mark's는 Fast Find 솔루션을 구성하는 다양한 서비스를 관리하고 제어했습니다. IBM 팀은 새로운 Fast Find 솔루션을 개발하는 과정에서 이 회사에 필요한 기술적 리더십과 멘토링 서비스를 제공했습니다.

새로운 솔루션을 가동한 이후로 이 회사는 매달 22만5천 달러의 비용을 절감했고 처음 10주 동안 360만 달러의 추가 판매 매출을 올렸습니다. 주문 관리뿐만 아니라 효율성과 통신도 개선되었습니다.



서비스 지향적인 Mark's의 새로운 Fast Find 솔루션은 다음과 같은 중요한 이점을 가져다 주었습니다.

- ✔ 전사적인 제품 검색 기능을 효율적으로 개선
- ✔ 주문한 지점에 주문 정보를 보다 효과적으로 전달
- ✔ 주문 라이프사이클 관리 개선
- ✔ 예외 처리에 대한 경보 관리 개선
- ✔ 모든 결제 방식 지원(신용카드, 직불카드, 기프트카드, 현금 등)

Fast Find Business Process Execution Language

Fast Find BPEL(Business Process Execution Language) 솔루션은 IBM i5/OS V6.1 OS를 사용하는 IBM System i5 570 서버의 논리 파티션에 정의, 집합, 배치되었습니다. Fast Find 솔루션은 WebSphere Enterprise Service Bus V6.1 소프트웨어도 사용해서 Fast Find 프로세스와 지원 서비스를 연결하고 그 사이의 데이터 교환을 중개합니다.

Fast Find 솔루션의 핵심은 최초의 상품 요청에서부터 상품 배송 및 추적에 이르는 대부분 프로세스의 자동화를 가능하게 한 다양한 백엔드 서비스의 실행을 제어하고 조정하는 BPEL 프로세스입니다. 소매점 직원들은 회사 웹 상점의 웹 기반 인터페이스를 사용해서 다른 매장에 있는 제품을 찾아 확보하고 고객이 지정한 주소로 직접 배송합니다. Fast Find 솔루션은 핵심 백엔드 시스템과 원활하게 통합되어 전체 주문 관리 라이프사이클에서 고객이 주문을 추적할 수 있는 기능을 제공합니다.

판매 직원들은 상점 콘솔에 로그인하여 제품을 검색합니다.

제품을 선택하면 Fast Find 솔루션이 모든 소매점의 재고 인벤토리를 비롯한 회사 인벤토리에 재고가 있는지 자동으로 확인합니다. 판매 직원은 고객이 요청한 여러 제품의 목록을 작성해 고객 배송지 주소로 보낼 수 있습니다. 주문을 제출하기 전에, 우편번호에 따라 세금이 계산되어 표시됩니다. 주문 제출 단계에서 고객이 이름, 주소, 결제 정보를 제공하면 이 데이터는 회사 전체의 관련 영역에 거의 즉각적으로 공유됩니다. 고객의 이름, 주소, 이메일 주소는 신규 주문 알림과 함께, 상품을 출고하는 매장으로 전송됩니다. 그러면, 출고 매장은 신규 주문 알림을 받게 되고 해당 주문은 고객의 배송지 주소와 가장 가까우면서 해당 제품의 재고가 있는 매장으로 전송됩니다. 주문을 받은 매장은 몇 가지 수동 작업을 통해 제품의 재고 여부를 확인하고 주문 상태를 업데이트한 후에 제품 배송 준비를 한 뒤 마침내 제품을 배송합니다. 이 솔루션은 백엔드 시스템과 원활하게 통합되어 고객에게 정확한 주문 추적 기능을 제공합니다.

Wüstenrot & Württembergische AG 의 종이 없는 업무

Wüstenrot & Württembergische AG(W&W)는 아직까지도 거의 모든 고객 서신을 우편으로 받고 있는 독일 소재의 금융회사입니다. 많은 중요 문서와 양식은 조직 내 11,000여 명의 직원 중 해당되는 사람에게 전달되어야 합니다. W & W 는 운영 비용이 많이 들고 우편물 전달 시에는 효율성이 떨어지는 수동적이고 많은 노동을 요하는 프로세스 때문에 어려움을 겪고 있었습니다. 회사 전체를 거쳐 우편물을 담당 직원에게 전달하는 데는 보통 7일 정도가 걸렸습니다.

이 프로세스를 개선하기 위해, IBM은 W&W와 함께 BPM 과 BRMS를 활용하여 종이를 사용하지 않는 메일 교환 시스템을 구현했습니다. 이제 수신된 메일은 물리적으로 전달되지 않고 컴퓨터로 스캔된 후 수신자에게 전달됩니다. 이 시스템은 2일 이내에 메일을 전달함으로써 처리 시간을 70% 단축했습니다. 이 자동화된 신규 시스템은 태스크를 더 쉽게 보고 우선순위를 설정하고 관리할 수 있는 새로운 인터페이스를 백오피스 직원들에게 제공하여 직원 생산성을 개선하였습니다.

제6장

IBM의 BPM을 선택해야 하는 이유

이 장의 내용

- ▶ IBM BPM의 10가지 차별성
- ▶ IBM을 BPM 제공업체로 선택하기

이 장에서는 여러분의 조직을 위한 BPM 솔루션 제공업체로 IBM을 선택해야 하는 중요한 이유들을 살펴보겠습니다.

쉬운 사용

IBM은 다른 BPM 솔루션보다 뛰어난 TCO(총소유비용)를 제공합니다. IBM은 모든 기능에 있어서 일관성 있고 확장 가능한 런타임 아키텍처를 제공하기 때문에 운영 비용이 절감됩니다. 민첩성을 극대화할 수 있는 방안으로 아키텍처가 수립되므로, 변경 비용이 절감되고 경우에 따라 최소 수준의 기타 비용 외에는 IT 개발 비용은 전혀 들지 않을 수도 있습니다.

동적 SOA 기능

IBM의 SOA(Service Oriented Architecture)를 통해 동적 SOA 기능을 토대로 민첩한 솔루션을 빌드할 수 있습니다. IBM을 선택하면 전통적인 프로그래밍 언어를 사용할 필요 없이 XML/메타데이터로 비즈니스 로직을 캡처할 수 있습니다. 이 기능을 사용하면 고급 추상화와 기능을 더 많이 지원할 수 있으므로 유연성과 민첩성이 더욱 향상됩니다. 이 민첩성은 서비스

선택, 룰, 비즈니스 이벤트, 비즈니스 서비스 정책, 비즈니스 서비스에까지 확장되므로 변경사항을 확실하게 관리할 수 있습니다.

역할 기반의 사용자 환경

IBM은 비즈니스 사용자들이 웹 2.0 매시업 기술로 프로세스를 관리하도록 지원합니다. 이 기술은 역할 기반의 비즈니스 공간(Business Space)을 통해 유연하고 사용자 정의할 수 있는 사용자 인터페이스를 지원합니다. 역할 기반의 비즈니스 공간은 기능에 포함된 프로세스 정보를 적합한 사용자에게 보여주는 정보 액세스를 제공합니다.

통합된 BAM 기능

IBM 솔루션은 성과 측정을 제공하기 때문에 통찰을 실행에 옮기기가 더 쉽습니다. IBM 솔루션에서는 제어와 변경 관리를 비즈니스 사용자의 손에 맡길 수 있습니다. IBM은 KPI 예측을 통해 높은 수준의 실시간 예측 분석과 모니터링 결과의 드릴다운을 제공합니다 또한 사전 정의된 산업별 KPI를 제공합니다.

고급 프로그래밍 모델

IBM BPM 솔루션에서는 비즈니스를 항상 일관성 있는 상태로 유지하는 인프라와 프로그래밍 모델을 통해 각각의 프로세스 인스턴스 실행을 보다 세밀하게 제어할 수 있습니다. IBM은 고급 프로그래밍 모델 및 런타임 기능과 함께 결합 없는 프로세스 트랜잭션을 제공합니다.



IBM BPM 운영 환경은 가용성과 보안이 뛰어나고 재해 복구가 가능한 모드에서 실행되기 때문에 아주 복잡하고 중요한 애플리케이션도 안심하고 실행할 수 있습니다.

확장성과 성능

IBM BPM 솔루션은 거의 모든 플랫폼을 지원하고 보안과 확장성이 뛰어난 견고한 환경을 제공합니다. IBM BPM 솔루션은 필요할 때 쉽게 확장할 수 있도록 설계되었습니다. 이 솔루션은 수평적 확장과 수직적 확장을 모두 지원하는 높은 가용성을 제공합니다.

클라우드에서 프로세스 문서화 및 실행

Blueworks Live는 wiki와 비슷한 간편한 브라우저 기반의 구조로 되어 있어서 다른 부서나 캠퍼스, 심지어 다른 대륙에 있는 조직 내/외부의 이해 당사자들이 프로세스 개선 작업에 함께 참여할 수 있습니다. Blueworks Live는 몇몇 사람의 수중에 있는 프로세스 전략을 조직 전체로 확산시킵니다. 실질적으로 Blueworks Live 플랫폼은 조직의 업무 개선 방법을 수집, 공유, 개선할 수 있는 중앙 통신 플랫폼이 됩니다.



제품 설명만 듣기보다는 아래 사이트에 등록해서 30일 동안 사용해 보시기 바랍니다.

www.blueworkslive.com/signup/trial

비즈니스 룰 관리

IBM은 프로세스와 애플리케이션 전반에 걸친 의사결정을 자동화하고 강화함으로써 비즈니스 시스템에 유연성과 성능을 더하는 비즈니스 룰 관리를 제공합니다. BRM 도구는 룰 관리에 관여하는 기술적 사용자와 비기술적 사용자의 특정 환경에서 룰 정의, 배치, 유지보수 및 통제를 지원하는 기능을 제공합니다. 뿐만 아니라, IBM은 거의 모든 운영 체제와 플랫폼에서 실행 가능한 동급 최강의 룰 실행 기능을 제공하기 때문에 전사적인 의사결정 자동화를 보장할 수 있습니다.

비즈니스 이벤트 처리

IBM은 일정 기간 동안 발생할 수 있는 이벤트의 패턴을 발견, 평가하고 이를 연관시켜 이러한 이벤트 패턴에 대응할 수 있는 고급 이벤트 처리 기능을 지원합니다. 이런 기능들은 프로그래밍이 필요 없는 그래픽 사용자 인터페이스를 통해 제공되며, 이 인터페이스를 통해 IT 관리자는 비즈니스 이벤트 환경을, 비즈니스 사용자들은 이벤트 정의를 관리할 수 있습니다.

기술을 뛰어넘어 성공을 보장하는 *BPM* 서비스

BPM에서 성공하기 위해서는 뛰어난 기술 이상의 것이 필요합니다. BPM은 조직이 어디를 향해 나아가고 있고 이 여정에서 BPM의 역할은 무엇인지에 대한 전략적 사고를 요구합니다. IBM WebSphere Services for BPM은 수없이 많은 고객 경험에서 축적된 깊이 있는 프로세스 모델링 및 구축 기술을 갖춘 전문 컨설턴트로 구성되어 있기 때문에 여러분이 BPM 여정을 제대로 시작할 수 있도록 보장합니다. 가장 중요한 것은 기업 전체로 쉽게 확장할 수 있는 작고 빠른 성공이며, IBM 컨설턴트들은 여러분의 목표 달성을 보장하는 검증된 방법론과 우수 사례를 직접 전달해 드릴 것입니다.

BPM을 통한 기업 성장

오늘날 급변하는 비즈니스 환경에서는 시장의 변화에 대응하여 전략을 수립하는 것이 중요합니다. BPM은 일상 업무 프로세스에 파묻혀 간과할 수도 있는 영업기회의 파악 및 실행을 지원합니다. 기술력을 통한 경쟁 우위 확보를 및 목표 달성을 위해 비즈니스는 더 민첩해져야 합니다. BPM을 통해 기업 성장, 성과 개선, 생산성 향상, 직원 효율성 극대화, 고객 만족 확보 등의 가치를 제공할 수 있습니다.

- **생산성 향상** - 오늘날의 경제 환경에서는 더 적은 노력으로 더 많은 결과를 달성해야 합니다.
- **BPM 기본 원칙 적용** - 기업의 생산성 극대화를 보장합니다.
- **신규 영업기회 확보** - BPM을 통해 시장을 생성하고, 경쟁 우위를 확보할 수 있습니다.
- **글로벌 시장 진출** - BPM은 기업 공급망 운영을 간소화하여, 영업기회가 있는 전세계 시장으로 비즈니스를 확장할 수 있도록 지원합니다.
- **혁신 가속화** - BPM을 통해 기업을 혁신적으로 변화시킵니다.



이 책의 내용:

- 규제 준수 방안
- 비용 최적화를 위한 비결
- IBM BPM을 통한 기업 변화

Making Everything Easier!™

Go to Dummies.com™
for videos, step-by-step examples,
how-to articles, or to shop!

WILEY

ISBN: 978-1-118-58839-0
Not for resale