

BPM 어떻게 시작하십니까?

BPM 적용 영역을 찾아주는 디스커버리 워크숍

고희숙 부장

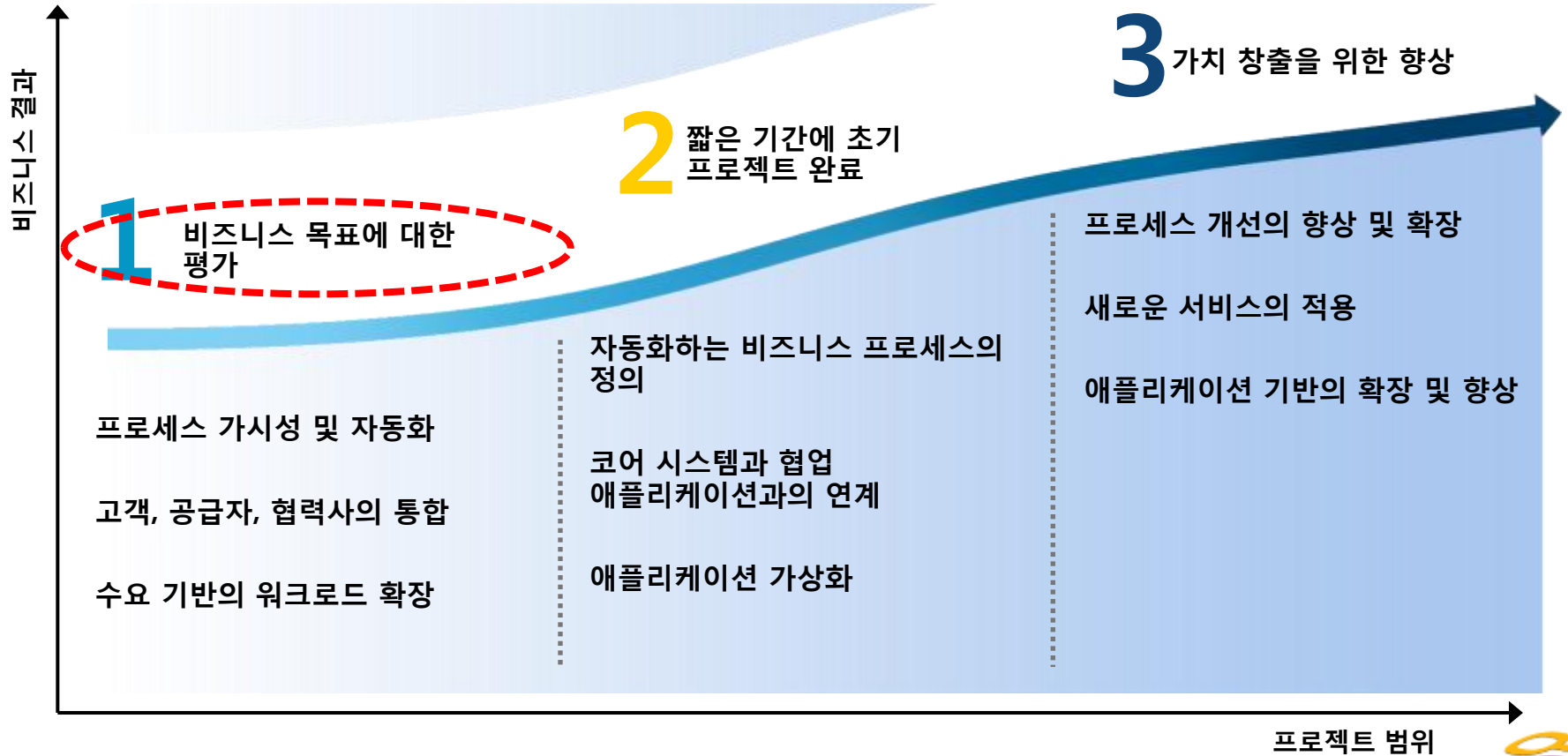
한국IBM 소프트웨어 그룹 인더스트리 솔루션

Impact Korea 2011

Changing the Way Business and IT Leaders Work



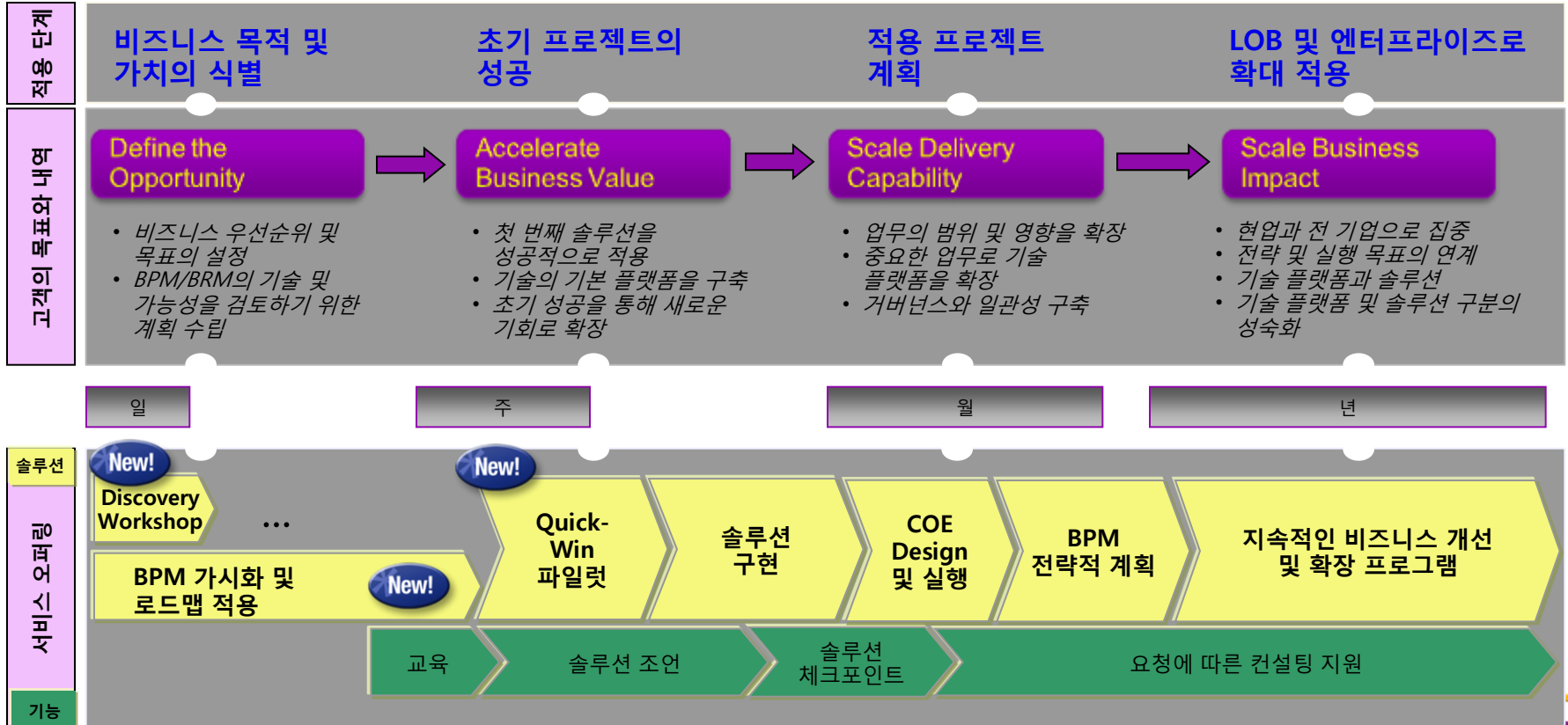
비즈니스 민첩성 구축을 위한 로드맵





BPM 적용 과정

필요한 경우 고객의 BPM 적용을 위한 모든 단계에 정의된 서비스





비즈니스와 IT의 연계를 위한 비즈니스 가시화

- 글로벌 베스트 프랙티스에 따른 IBM의 빠르고 의미 있는 성공의 지원
- 전체 고객 적용 단계에서의 서비스의 구축 및 적용
- 단일 프로세스에서 시작하거나 전략적인 변화 과제
- 300 명 이상의 WW 전문가

What's New?

- 다양한 경험에 따른 현업(LOB)와 IT 간의 엔드 투 엔드 BPM 구축
- 세계 어디에서나 프로젝트의 라이프사이클의 모든 단계에서 인프라, 프로세스 및 업무 룰이 통합되는 강점
- 가치 창출 시간을 단축을 가속화시키며, 첫 번째 프로젝트의 성공에 따른 ROI 효과
- 구축 단계의 확장된 기술을 제공함으로써 위험도 최소화
- 전문가, 검증된 자산, 방법론과 검증된 사례에 따른 이점



New!

**BPM 가시화 및
로드맵 적용**



BPM & BRMS 프로젝트의 개선 효과의 검증



- 제안된 프로젝트를 위한 BPMS/BRMS 기술의 적용을 평가
- 시작하기 좋은 위치 현재 프로젝트의 범위와 시작 시점을 평가
- 솔루션의 실제 비즈니스 영향 이해
- 프로젝트 상의 BPMS/BRMS 아키텍처에 대한 베이스라인 정의

What's New?

- 프로세스 개선과제를 평가를 돕기 위한 3일 간의 워크숍
 - IBM의 솔루션 전문가와 업무 전문가에 의한 고객의 비즈니스 및 IT 담당자와의 진행
 - 비즈니스 요구의 정의와 베이스라인 솔루션의 아키텍처와 구축 권장되는 구현 방식의 정의
 - 의사결정을 위하여 주요 이슈의 도출, 개선과제 및 효과 분석 제공



New!

IBM 프로세스 개선
디스커버리 워크숍



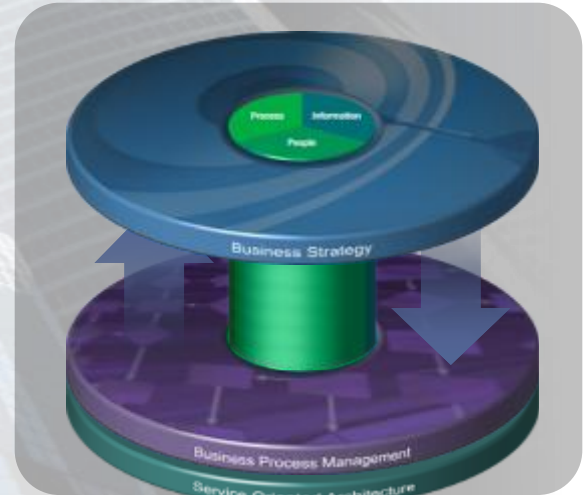


최적화된 프로세스 및 룰을 통한 변화의 가속화

- 10주 안에 구축되는 첫 프로젝트인 'Quick Win'에서 현업(LOB)의 가치를 즉시 입증
- 비즈니스와 실행 전략의 연계 및 비즈니스와 IT 간의 협력 강화

What's New?

- 검증된 접근 방법에 따라 10주 안에 프로세스 개선을 구현
- 검증되고 점진적인 접근 방식으로 비즈니스 프로세스와 룰/의사결정 시스템의 가속화
- IBM의 웹스피어 소프트웨어 서비스를 활용한 파일럿 시스템 제공
- 구축 위험도를 줄이고 고객 자체의 기술로 구축하기 위하여 Quick Win을 사용하면 구현 위험을 줄이고 첫 번째 성공을 위한 IBM 전문가와의 협업 제공



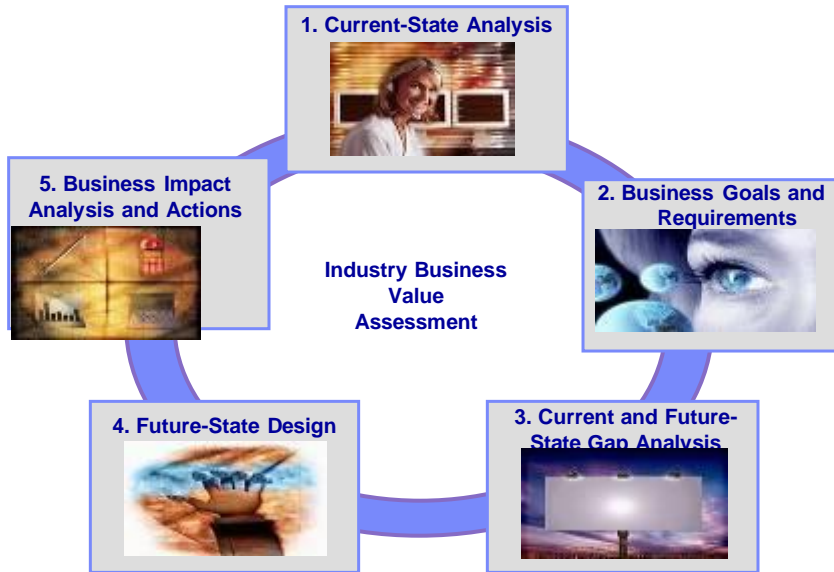
비즈니스 프로세스 및 의사결정 개선을 위한 IBM Quick Win 파일럿





디스커버리 워크숍(Discovery Workshop)의 정의

- 2~3일 동안 디스커버리 및 탐색을 위한 세션 진행
- IBM BPM의 "지속적인 프로세스 개선"을 위한 전문가 팀에서 리딩
- IBM팀은 프로세스의 전반적인 요약, 중요 해결 과제 및 전문가의 권장사항 보고서 제공



워크숍을 통하여 수행하는 일들

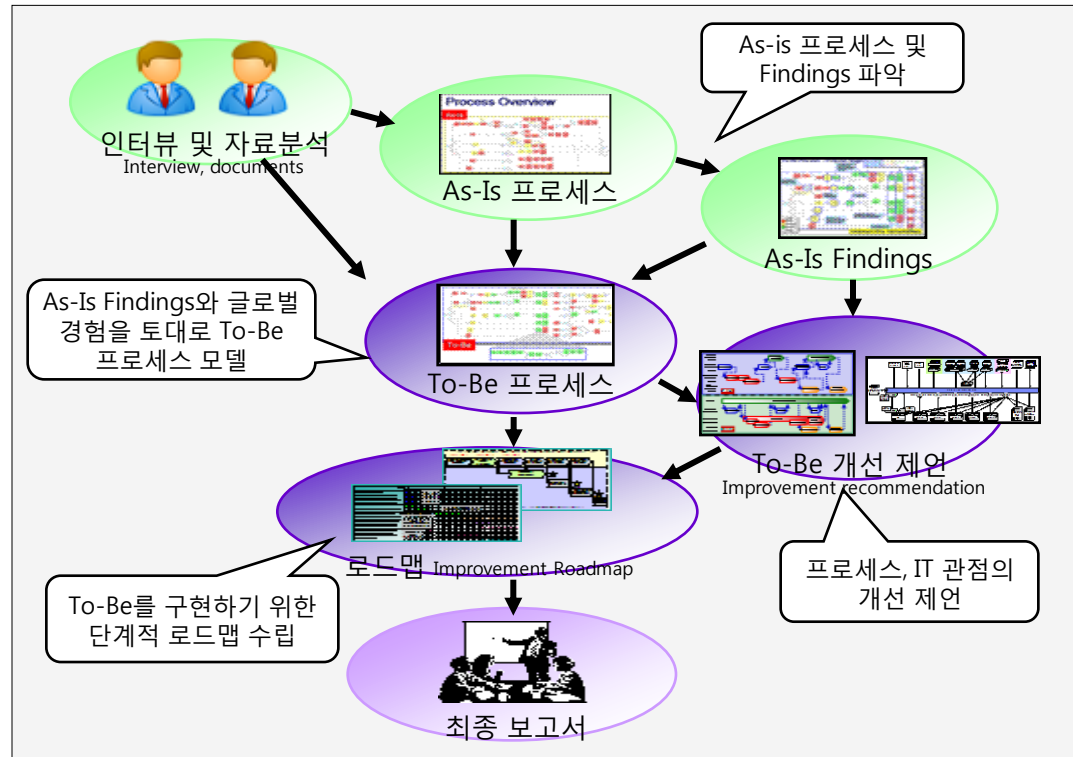
- **명확한 비즈니스 비전 수립**
 - IBM 산업 전문가를 통해 고객 비즈니스 환경 및 전략에 대한 이해를 바탕으로 고객의 비즈니스 비전을 명확히 합니다
- **개선 기회 도출**
 - 현재 프로세스를 분석하여 비효율적인 부분들을 찾아내며, 개선 기회에 대한 시간과 비용을 평가합니다
- **기술적인 요구사항 정의**
 - 프로세스 개선을 위한 기술적인 솔루션 도입을 정의합니다
- **비즈니스 가치 평가**
 - 도입되는 To-Be 환경에서 시간과 비용을 줄임으로써 수반되는 비즈니스 가치를 평가합니다



워크숍 진행 방법론







- 글로벌의 다양한 산업 분야의 프로젝트 및 컨설팅 수행 경험을 통해 검증된 IBM BVA (Business Value Assessment) Workshop 접근법을 적용하여 진행


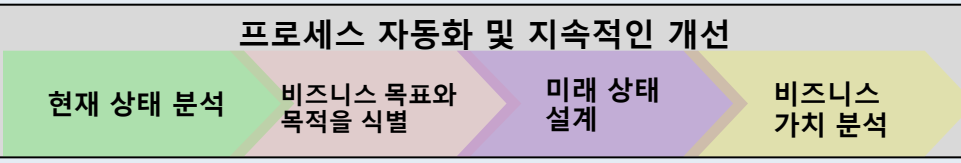



디스커버리 워크숍 일정

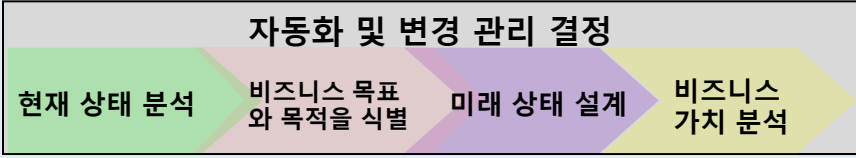
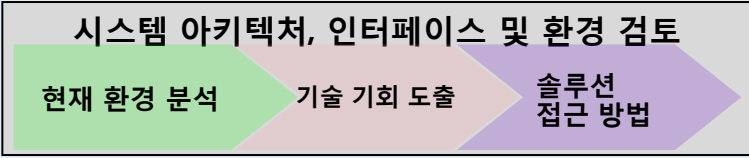

1박 2일

<p>내역과 접근 방법 검토</p> 	<p>문서 검토</p> 	<p>후속 논의</p> 	<p>워크숍 아젠다 조정</p> 
---	--	--	---

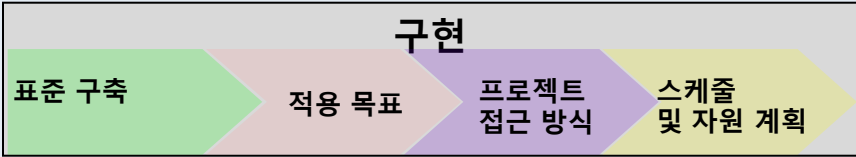


1일

<p>비즈니스 케이스 검토</p> 	<p>프로세스 자동화 및 지속적인 개선</p> 	<p>결과 문서화</p> 
--	--	---

2일

<p>자동화 및 변경 관리 결정</p> 	<p>시스템 아키텍처, 인터페이스 및 환경 검토</p> 	<p>결과 문서화</p> 
--	---	---

3일

<p>구현</p> 	<p>주요 개선과제 및 전문가의 제언, 이후 단계에 대한 보고서</p> 	<p>결과 보고</p> 
---	--	---



디스커버리 워크숍을 통한 기대 효과 및 고객 역할



기대 효과

- ◆ 귀사의 중요 비즈니스 이해관계자(Stakeholder), 관리자 및 담당자들과의 인터뷰를 통한 다양한 관점에서의 비즈니스 환경 확인: 전체적인 시각의 의견을 종합하여 전체적인 환경과 해결 과제 도출 가능
- ◆ 인터뷰 결과와 제시된 데이터를 분석하여 비즈니스 과제에 대한 도움이 될 만한 관점 제시
- ◆ 산업 수준과 비즈니스 목표 및 방향을 분석하여 개선된 수준의 비전 제시
- ◆ 미래 비전을 지원하기 위한 비즈니스 프로세스 및 기술 분야 아키텍처와 솔루션 제언
- ◆ 워크숍 결과 보고서와 임원을 위한 요약본 제시



고객의 역할

- ◆ 임원급의 지원: 결과에 관심을 가진 지속적인 지원
- ◆ 해당 업무 분야의 리더: 고객의 지원을 조율하고 임원 발표자료에 대한 의견을 제시
- ◆ 고객의 해당 업무 담당자들의 적극적인 지원 필요



Quick-Win 파일럿 - 10주 동안의 솔루션 전개



- 목표 및 중요 성공 요인.
- 현행 프로세스 정의
- 프로세스와 의사결정 포인트 분석
- 미래 프로세스 정의
- 실행 가능한 프로세스 정의
- 화면 및 보고서 정의
- KPI 및 SLA
- 비즈니스 데이터 모델
- 적절한 시뮬레이션



- 프로세스 모델링 및 서비스 플로우 정의
- UI Shell 구축
- 비즈니스 데이터 모델 생성
- 룰 세트 프로토타입
- 연계 및 DB 설계의 프로토타입
- 보고서 (Mock Up).



- 스펙에 따른 프로세스 개발
- 룰 및 의사결정 서비스 구축
- 데이터의 흐름과 DB 레이어의 서비스 구축
- 외부 서비스 통합
- 데이터 생성 및 리포트 생성



- 남겨진 UI 기능의 30% 완료
- 메트릭 및 보고서의 완료
- 예외 처리 및 오류 검증을 위한 구축
- 프로세스 및 룰의 거버넌스 정의





사례1 - 생명보험사



배경

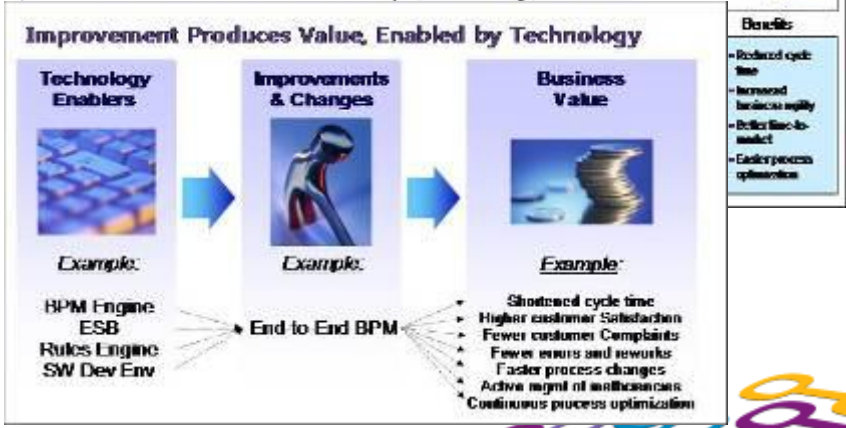
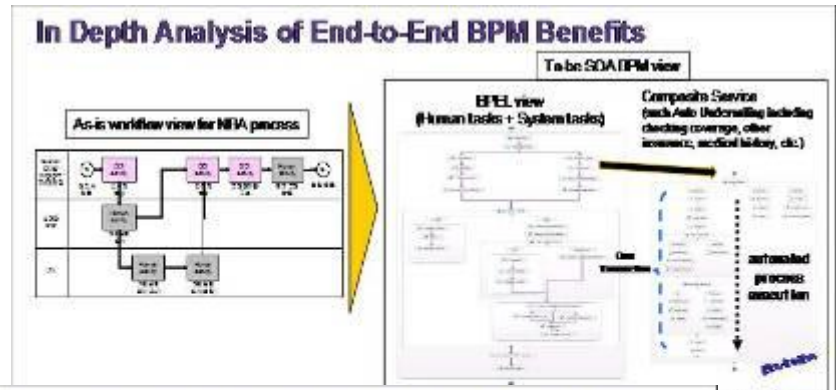
- 차세대를 준비하는 과정에서 BPM 솔루션 도입 여부 및 적용 방식에 대한 방안 고민
- 기존 BPM의 문제점으로 인해 BPM 적용에 회의적

목표

- 신계약 프로세스를 대상으로 현행 프로세스 검토 및 To-Be 프로세스를 제시하여 전체 코어 시스템에 BPM 적용 여부 및 방식 검토
- IBM 자산(Asset)의 활용으로 인한 빠른 적용에 대한 접근 방식 이해: IBM 자산의 재활용 가능성 검토
- SOA 아키텍처의 적용 가능성 및 장점 검토
- 차세대 전사 아키텍처 적용 방안에 대한 로드맵 제시

결과

- 디스커버리 워크숍 및 PoC 진행으로 전체 차세대 시스템 기반으로 SOA 기반 BPM 적용
- 주요 보험 업무뿐 아니라 금융 업무(융자, 퇴직연금) 및 공통업무(VOC) 등에 적용하면서 전사로 확장





사례1 - 생명보험사

- To-Be 프로세스 모델링을 통하여 개선점들을 도출하여 개선점에 대한 각 도입효과를 분석

To-Be 모델 구축을 위한 개선 사항

Major Improvement #1 – End-to-End BPM

System Driven Tasks

Human Driven Tasks

Document Driven Tasks

3rd Party Driven Tasks

DPM

Human Workflow

Document Workflow

3rd Party Workflow

Improvement #5 - U

As-Is

Underwriter works on image.

System pre-processes digitized data. Agent works with consolidated data and image.

To-Be

Assumption

- BPM Platf
- ESB

Major Improvement #2 – STP and Shortened Lifecycle

To-Be

Application must exist as digitized data, not as image or paper

Option 1: Data entry by agent at the spot

Option 2: Data entry by agent at the spot & OCR

Point where forms are scanned in as-is process

Improvement #4 – Handwriting Reduction / Elimination

The most value will come from integrating digitized forms, content management, business processes

ROI and Value

Document Focused

Business Process Focused

Print & Mail

Print & Sign

Print & Sign & Mail

Print & Sign & Mail & Sign

Print & Sign & Mail & Sign & Mail

Business Process Automation

Assumptions:

- Digitize data prior
- End-to-End BPM

Improvement #3 – One-Stop Shopping

Trip #1: Sales

Trip #2: Manager approval of consent

Trip #3: Financial Planning & Illustration

Trip #4: Print application form

Trip #5: Fill application form

Trip #6: Process application

Filing out Forms

Capabilities needed to eliminate the trip

- Electronic delivery of consent, including data and signatures to manager.
- Manager approval and agent notification via electronic workflow.

Assumption:

- Electronic submission of consent
- Voice recording
- Image of wet signature by scan
- Image of wet signature by fax
- Agent certification
- Customer ID/password authentication
- End-to-End BPM Platform
- Mobile printer

Capabilities needed to eliminate the trip

- Connectivity from agent's laptop to back-end system to retrieve customer information.
- Mobile printing of pre-filled application forms.

assumptions:

- digitized data
- of image
- tform
- engine
- rty of customer
- incidence and policy



사례1 - 생명보험사

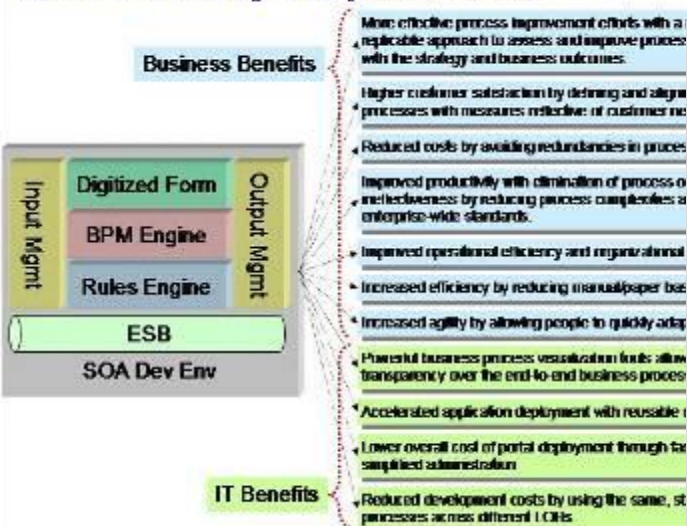
- To-Be 구축을 위한 로드맵을 제시함은 물론 미래 모습에 대한 비즈니스 가치를 분석

To-Be에 대한 고객 가치 및 기대 효과 분석

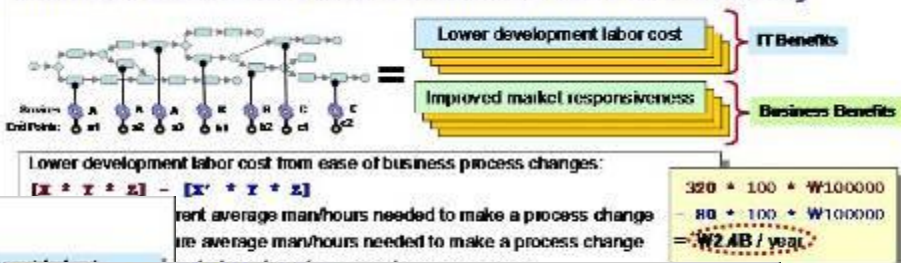
Benefits Analysis: Evaluating Value of Improvements

Benefits	Improvements							
	End-to-End BPM	STP	Underwrites productivity	Loose Coupling & Tight Integration	Branch staff productivity	Fills out unqualified proposals early	One stop shopping	Hard work
Shorter sales cycle time	✓	✓	✓	✓	✓		✓	
Higher cross & upsell effectiveness								
Higher customer's sales and loyalty								
Fewer customer complaints and lower churn								
Fewer manual task errors								
Less paper usage and higher recycling								
Faster process change								
Active mgmt of process inefficiencies								
Continuous optimization of process								
Isolation of system components from users								
Faster and higher quality development								
Lower software maintenance effort								

Value of Priority 1 Improvements



Solution Business Value Estimate: Process Flexibility



Roadmap and Priorities





사례2 - 화재보험사



배경

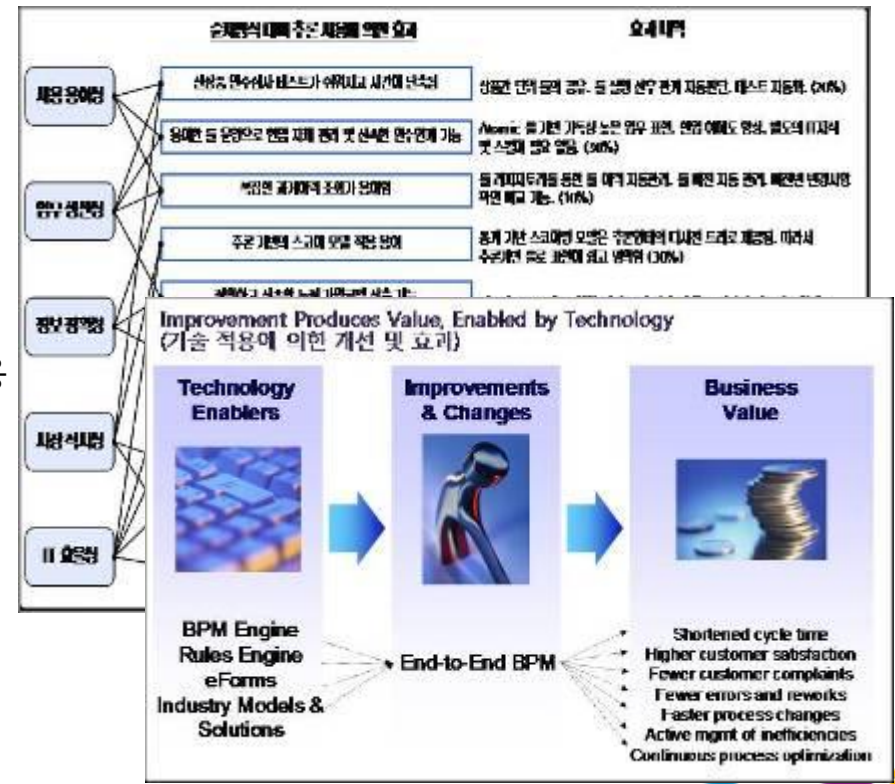
- 차세대를 준비하는 과정에서 BPM 솔루션 도입 여부 및 적용 방식에 대한 방안 고민
- BPM 도입 및 자체 개발에 대한 적용 방식 검토 필요

목표

- 보상 프로세스 및 신계약 프로세스의 비즈니스 를 적용 가능성 검토를 목적으로 워크숍 및 PoC 진행
- 자동차 대인보상 업무를 중심으로 BPM 및 BAM 적용 가능성 여부 검토
- 신계약에 업무를 적용 시 추론 룰의 업무 적용 장점을 검토하기 위한 워크숍 진행
- 차세대 전체 아키텍처에 BPM 및 BRMS의 적용 방안에 대한 로드맵 제시

결과

- 디스커버리 워크숍 및 PoC 진행으로 전체 차세대 시스템의 보상 및 신계약 업무를 BPM으로 적용
- 추론 엔진을 활용한 지능형 언더라이팅 시스템 구축



사례2 - 화재보험사

- As-Is 프로세스 및 업무 룰 적용 현황을 업무 중심으로 검토하여 현황을 파악하고 업무적으로 프로세스 개선 방향을 확인한 후 현재 기술로 개선이 가능한 부분 도출
- IBM의 기술과 자산을 활용하여 To-Be 프로세스 제시

As-IS 룰 및 프로세스 분석에 의한 현황 파악

룰 활용 현황
 보험 상품의 구조가 복잡하고 보험의 범위가 다양해짐에 따라 엔터라이밍의 정확도 향상과 리스크 관리 중요성이 증대되는 추세입니다. 이를 효율적으로 지원하기 위해서 적절한 규칙관리 체계가 필요합니다.

현업 사용자 측면 이슈

- 연관 룰
- 룰 처리
- 신규나
- 룰 내용

IT 담당자

- 룰 생성
- 스쿠어
- 과거 미
- 룰의 연
- 관리 데

Claims Process as-is model - 3 Main Sub-processes (보상, as-is 3개 서브프로세스)

Claims Process as-is analysis - Sub-process 2 "Investigate An Accident" (사고조사)

To-Be 프로세스 설계로 인한 개선 사항 도출

클레임 엔진의 추론 개요
 주된 기반의 클레임 엔진은 요청된 연수심사에 대하여 각 심세 심사 별간의 종속성 및 연관성을 엔진이 직접 판단하여 룰의 실행순서를 결정하게 됩니다. 이러한 룰 실행 자동화를 통해 개발사 및 설계사에 의해 발생될 수 있는 순서 잘못 설정 등의 오류를 사전에 방지하게 됩니다.

Claims Process to-be model - 1 Main Process & 4 Main Sub-processes (보상, to-be 메인 프로세스 및 4개 주요 서브프로세스)

Claims to be Main sub process - "Analyze Claim" (사고 조사)



사례2 - 화재보험사

- To-Be 구축을 위한 로드맵을 제시함은 물론 미래 모습에 대한 비즈니스 가치를 분석

To-Be에 대한 개선 사항, 고객 가치 및 기대 효과 분석

엔지니어링의 정확도 향상과 효율적 리스크 관리를 지원하기 위한 직정형 기능의 통합은 사무 생산성 향상과 왕년의 계약인수에 의한 수익을 지어 증가의 효과를 창출할 수 있습니다.

신선 과제 **중점 추진 과제 지원 분야**

연수성과 정확도 향상

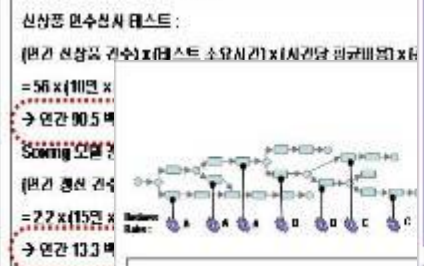
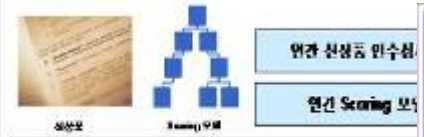
신,공정 연수지원
계약시간 단축

공정 관리성 향상

모든 업무 IT 시스템
유지관리

신상품 인수신청 테스트:
 (평균 신청용 권수) x (테스트 소요시간) x (사건당 평균비용) x (1건당 인출건수)
 = 56 x (11분 x 60초) x (33,000원) x 100
 → 연간 90.5백만원

Scoring 도입:
 (평균 평가 권수) x (평가 소요시간) x (사건당 평균비용) x (1건당 인출건수)
 = 7.7 x (15분 x 60초) x (33,000원) x 100
 → 연간 13.3백만원



업무유형, 연계 상황, 업무규제 등 특화된
 { (평균 추가 권수) x (추가작업 소요시간) x (사건당 인출건수) } +
 { (평균 변경 권수) x (변경작업 소요시간) x (사건당 인출건수) }
 = { 56 x (5분 x 60초) x (33,000원) x (4건당 인출건수) } +
 { 7.7 x (5분 x 60초) x (33,000원) x (4건당 인출건수) }
 → 연간 118.5백만원 절감효과

Key Improvements

% reduction of manual and input/output task	38.5%
# of Manual & In/Out tasks	Value
As is model	52
To-be model	33

These examples includes a few of the most prominent reduction for both L

Benefit Items

- Lower cost of
- Avoid additions
- Reduce
- Lower cost of

Major Improvements (주요 개선 과제)

Improvement #1 Decompose process to increase flexibility & reuse

Improvement #2 Move to process centric operations

Enterprise wide value analysis (전사 레벨 효과 분석)

Business Benefits

- More efficient process improvement efforts with a coordinated and replicable approach to a reason and improve processes that are aligned with the strategy and business outcomes.
- Higher customer satisfaction by defining and simplifying end to end business processes with measures reflective of customer needs.
- Reduced costs by a willing reduction in process improvement.
- Increased productivity with elimination of process overlap and workflow barriers by reducing process complexity and implementing task-pair-work standards.
- Improved operational efficiency and organizational productivity.
- Increased efficiency by reducing unnecessary paper-based processing.
- Increased agility by allowing people to quickly adapt to business changes.
- Provided business process visualization tools allow business users to get their span over the end-to-end business process.
- Accelerated application deployment with reusable components.
- Lower overall total of spend deployment through strategic business and simplified administration.

IT Benefits

- Reduced total operational costs by using the same, reduced business process across different LOGs.

Ports

- eForm
- BPM Engine
- Rules Engine
- Industry Models & Solutions
- BPM Development Environment



사례3 - 제조사



배경

- BPM 적용 여부와 적용 방안에 대한 검토 필요
- 전사 프로세스 관리 체계가 미흡하여 중요한 업무 절차들이 개인의 노하우와 팀 내의 비정형적인 업무 절차 문서로 존재

목표

- 전사 프로세스 관리 체계를 정의하고 지속적으로 관리하여 업무 담당자의 필요에 따라 즉시 제공
- 전사 업무 프로세스의 프로세스 분류 기준 정의
- 업무 처리를 위한 지식 정보를 체계적으로 정리하여 관리하고 업무 담당자에게 적시에 제공하여 업무를 효율적으로 처리하고 업무 지식 및 프로세스의 자산화 제시
- 전체 수주 프로세스 중 분석 대상이 되는 업무를 중심으로 모델링을 하고 분석

결과

- 단수 프로세스 기능 맵이 아닌 전사 가치 사슬(Value Chain)에 따른 프로세스 정립의 중요성 제시
- 핵심 프로세스부터 가시화 및 자동화 추진을 검증함

프로세스 모델링의 원칙

- ◆ 프로세스 분석 목적에 아닌 전사 프로세스 관리의 필요를 감안하기 위한 목적의 모델링 필요
- ◆ 전체 수주 프로세스 중 분석 대상이 되는 업무를 중심으로 모델링을 함
- ◆ 핵심 프로세스를 중심으로 분석함
- ◆ 기존 사내의 업무 프로세스 현황을 기초로 하여 업무 분석함
- ◆ 기존 중심역: BPM Maturity 진단

비즈니스 전략성 기준으로 BPM 성숙도를 평가하였습니다. 프로세스 정의된 상태에서 전략성을 통해 어떤 단계로 갈 것인지에 대한 판단은 다음과 같습니다. 전체 프로세스 관리 체계를 구축하기 위한 첫 번째 단계는 Level 1 단계로 프로세스를 구축하고 관리하는 것을 의미합니다.

재무적 선견에서의 프로세스 자동화 우선 순위 도출

비즈니스	기술 중대	R&D	마케팅/영업	설계/개발	구매/포달
		생산/품질관리	연도/일차	서비스	운영/관리
수익성중대	원가 절감	R&D	설계/개발	구매/포달	
	관리 비용 절감	마케팅/영업	연도/일차	서비스	
자산 관리	현금 유동성	마케팅/영업	연도/일차	서비스	
	고형자산 관성	구매/포달	구매/포달		

우선 순위가 높은 프로세스

사례3 - 제조사

- To-Be 구축을 위한 로드맵을 제시함은 물론 미래 모습에 대한 비즈니스 가치를 분석

To-Be에 대한 개선 사항, 고객 가치 및 기대 효과 분석

프로세스 개선 및 모니터링 체계 구축

전사 분류체계를 정의한 후 각 레벨별의 업무 프로세스를 문서의 형태로 정의하는 것은 전사 프로세스 관리에 도움이 되지 않으며, 전사 표준 정의 및 검증은 위해서는 핵심프로세스들을 대상으로 실 BPMS를 구축하여 실제 업무가 진행되는 현황과 연결된 정보를 통한 개선 방안 도출과 표준 정의의 검증이 필요합니다.

BPMS(Business Process Management System)은 프로세스의 표준화에서 자동화 및 모 비즈니스 프로세스의 라이프사이클을 관리하기 위한 환경을 제공하는 솔루션을 말합니다.

BPM Value Tree

ROI를 향상과 관련 있는 BPM관련 Business value와 Technical Value

- Business Value
 - Strategic Generation
 - Business Innovation
 - Process Optimization
- Technical Value
 - Cost of Implementation
 - Cost of Operations

ROI

비즈니스 모델의 혁신

5. 프로세스 혁신 관련 모델을 권고하고 계속적으로 개하고 실행해 갈

4. 전 업무 처리 경로에 따른 KPI 목표 값을 모나태

전사 프로세스 분류 체계

전사 업무 프로세스를 12개의 Value Chain을 기준으로 하여 분류하고, 핵심 운영프로세스는 End-to-End로 도출하여 관리 합니다.

전사 프로세스 체계

- R&D
- 마케팅/영업
- 상계/개발
- 구매조달
- 생산/품질관리
- 인도/설치
- 서비스

공급망, 시공/운영관리, 서비스 콜센터

전사 프로세스 분류 체계 정의

전사적인 프로세스 분류 체계의 정의는 전사 프로세스 관리 체계를 구축하기 위한 Top-down적인 접근 방법으로 기업의 조직 구조와 기능을 바탕으로 하여 전사의 Mega프로세스를 정의하여 관리하는 방법입니다. 전사프로세스 분류체계를 정의할 때 프로세스 도출을 위한 기준과 원칙이 정의되어야 합니다.

IBM Best Practice 프로세스 및 비전사 모델 비교

IBM Best Practice	비전사 모델
1. 전략적 프로세스	2. 운영 프로세스
2. 고객 중심 프로세스	3. 내부 프로세스
3. 프로세스 최적화	4. 프로세스 통합
4. 프로세스 혁신	5. 프로세스 재구성
5. 프로세스 자동화	6. 프로세스 모니터링

업무 분장표 및 조직도

BPM을 통한 일반적인 Benefit

Business Benefits

- More effective process improvement efforts with a consistent and replicable approach to assess and improve processes that are aligned with the strategy and business outcomes.
- Higher customer satisfaction by defining and aligning end-to-end business processes with measures reflective of customer needs.
- Reduced costs by avoiding redundancies in process improvement
- Improved productivity with elimination of process overlaps and ineffectiveness by reducing process complexities and implementing enterprise-wide standards.
- Improved operational efficiency and organizational productivity
- Increased efficiency by reducing manual/paper based processing.
- Increased agility by allowing people to quickly adapt to business changes.

IT Benefits

- Powerful business process visualization tools allow business users to get transparency over the end-to-end business process.
- Lower overall cost of services deployment through faster performance and simplified administration
- Reduced development costs by using the same, standard business processes across different LOBs.

- Reduction in costs of ongoing code maintenance, administration, fees, and governance in support of change and increasing process complexity driven by business events



요약

- IBM에서 제시하는 BPM 적용 과정은
 - **Discovery Workshop**: 고객의 목표에서 시작하여 이슈를 도출하여, 개선 과제들을 정리하여 적용 단계를 정의
 - **Quick-Win Pilot**: 비즈니스 가치를 가속화할 수 있는 기술 기반 제시
 - **솔루션 구축 > BPM 실행**: 적용 대상의 업무 범위 정의와 적용 효과 확장
 - **BPM 전략적 계획 > 지속적인 프로세스 개선**: 비즈니스 효과를 확대하기 위한 지속적인 프로세스 개선 제시



감사합니다

