

Customer Success Stories

WebSphere Lombardi Edition



CONTENTS

신용 관리 프로세스를 간소화한 HML	4
BPM 구현으로 영업 이익을 증대시킨 핀란드 TeliaSonera	8
환자 추적 시스템 구축을 통해 의료 효율화를 구현한 런던대학병원	12
BPM을 이용하여 국토안보 요구사항을 성공적으로 수행한 미연방 정부기관	16
HR 프로세스를 업그레이드하고 있는 대형 식료품 잡화점	20
급여 프로세스를 최적화한 글로벌 생명과학 기업	24



배송 문제를 최소화한 대규모 컴퓨터 제조업체	28
청구서 분쟁을 자동화한 대형 보험사	32
대출 프로세스를 개선한 모기지 회사	36
신규 직원의 온보딩 프로세스를 간소화한 비영리 의료기관	40
공급망 효율을 개선한 완구회사	44

신용 관리 프로세스를 간소화한 HML



비즈니스 과제

- 수작업에 대한 의존도를 최소화하여 수집 프로세스 개선
- 정확도를 높이고 사용자 오류로 인해 발생하는 위험 최소화



솔루션

- 고객 기반에 따라 재사용 가능하고 효율적이며 일관된 신용 관리 전략 자동화



고객 혜택

- 수작업 최소화로 인한 22명의 인력 비용 절감
- 고객 전략의 변화에 신속하게 대응할 수 있는 시스템 구축
- 수동 개입의 배제로 컴플라이언스 개선



HML은 **금융 아웃소싱 기업**이자 영국 최대의 **모기지 관리 회사**(Mortgage Servicer)이며, 아웃소싱 모기지 관리 솔루션을 영국 및 아일랜드의 30여 개 대출기관에 제공하고 있습니다. 또한 약 1,800명의 직원들이 영국의 4개 지역에서 근무하고 있습니다. 1988년에 설립된 이 회사는 Skipton Building Society가 100% 출자한 자회사입니다. 고객들 중에는 영국과 미국 금융시장의 최대 금융기관들이 일부 포함되어 있으며, 현재 이 회사는 **약 450억 영국 파운드의 자산을 관리**하고 있습니다.

프로세스 통제의 개선, 간소화 및 강화

2007년 HML은 신용 관리 부문의 프로세스에 대한 통제를 개선하고 간소화하며 강화할 필요가 있다는 점을 인식하였습니다. 변화하는 시장 여건에 신속하게 대응하고 규제 요구사항에 중점을 두기 위해 프로세스 개선이 필요했습니다. 이러한 필요성에 부응하기 위해 린(LEAN) 기법의 도입과 더불어 CREWS(CREdit management Workflow System) 프로그램을 시작하였습니다.

CREWS 프로그램의 목표는 고객 기반에 따라 재사용 가능하고 효율적이며 일관성 있는 신용 관리 전략을 자동화하는 것이었습니다. 비즈니스 및 IT 직원들로 구성된 팀은 강력하고 대응성이 뛰어난 BPM 시스템을 확보하기 위해 IBM Lombardi를 선택하였습니다.

HML은 WebSphere Lombardi Edition(이전 제품명 Lombardi Teamworks)의 워크플로우 기능을 통해 50 가지 이상의 전략으로 이루어진 각 고객의 복잡한 신용 관리 전략을 모델링하고 자동화할 수 있었습니다. 400 가지 이상의 비즈니스 룰을 보유하고 있었기 때문에 HML은 WebSphere Lombardi Edition을 주저 없이 선택했습니다. 현재 350여 명의 HML 신용 관리 컨설턴트들이 100가지가 넘는 데이터 속성을 이용하며 이 도구를 사용하고 있습니다.

도전 과제

- 신용 관리 기능이 수집 프로세스를 추진하는 수작업에 과도하게 집중되어 있었습니다.
- 직원들이 핵심 시스템에서 보고서를 실행하여 이 작업을 프로세스 부문별로 분할해야 했습니다. 보고서를 MS Excel로 내보내기를 수행하고, 수작업을 통해 직원들에게 전달했습니다.
- 아웃바운드 콜 전략을 콜 센터에 전달하기 위해서 데이터 확인이 포함된 세분화된 보고서를 작성해야 했습니다.
- 운영 관리 정보는 보고서와 MS Excel을 이용하여 생성하였습니다.
- 리스트로부터 서한을 작성하고 시스템에 서한 요청을 입력하는 것도 직원들의 수작업을 통해 이루어졌습니다.
- 수작업 의존도가 높았기 때문에 사용자 예러와 누락이 발생할 가능성이 높았습니다.



주요 혁신

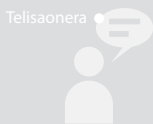
- HML과 긴밀히 협력하여 그들의 세부적인 신용 관리 전략과 이 전략을 프로세스 모델로 전환하는 방법을 파악했습니다. 결과적으로 HML의 고객 연계 기반이 크게 개선되었습니다.
- 프로세스를 명확히 정의하는 방법을 통해 직원 교육이 한층 수월해졌습니다. 웹 GUI 환경인 코치(Coach)를 통해 직원들이 담당하는 특정 업무에 빨리 적응할 수 있도록 작업 환경 가이드를 제공했습니다.
- 작업 항목 확인 및 전개와 같이 부가가치가 낮은 수동 프로세스를 자동화하여 직원들이 고객과의 접촉에 더 많은 시간을 할애할 수 있도록 합니다. 이를 통해 업무 성과가 향상되고 직원의 사기와 전반적인 참여도가 높아졌습니다.
- 관리자들은 이제 실시간 대시보드 보고에 액세스하여 SLA 보고와 같은 주요 데이터를 즉시 열람할 수 있게 되었습니다. 이로써 업무 레벨에 기초한 자원 할당이 가능해졌습니다.

도전 과제 극복

주된 비즈니스 과제는 현재 사용 중인 프로세스에 실질적으로 최적화의 여지가 있다는 점에 대해 HML의 이해를 제고하고 동의를 구하는 것이었습니다. 또한 BPM이 직원들을 대체한다는 근거 없는 통념을 일소시켜야 했습니다. 이러한 문제들에 대처하기 위해 각 부문에서 책임자(Change Champion)들을 선정하였습니다. 그들은 사용자로부터 상세 정보를 제공받아 사용자 중심의 비즈니스 변화를 프로세스에 반영시킬 수 있었습니다.

또한 사내에 BPM 기술을 최초 구현한 CREWS와 더불어 CoE(Centre of Excellence)를 창설하였습니다. 이 CoE는 문서화된 베스트 프랙티스와 엄격한 표준을 따르는 모델링 담당자, 개발자 및 테스트 담당자로 구성되어 있습니다.

회사에서는 BPM 도입이 프로세스 변화, 통제 및 효율을 위한 가장 긍정적인 요인으로 여기고 있습니다. 이는 워크로드를 관리하는 자원 배치에 유연성을 부여합니다.



이점

CREWS 프로젝트는 수작업의 배제에 따른 22명의 전담 인력 비용 절감을 달성하였습니다. 이는 연간 400,000 영국 파운드의 비용 절감에 해당됩니다.

시장의 변화에 따른 빠른 전략 수정 및 반영은 오늘날 시장에서의 HML 고객들에게 가장 핵심적인 부문입니다. CREWS는 오랜 시간이 소요되는 개발, 테스트 및 전개 없이 이 변화를 신속하게 관리할 수 있는 플랫폼을 제공하였습니다.

HML 고객의 혜택은 다음과 같습니다.

- 수작업이 최소화되기 때문에 이로 인한 에러를 사전에 방지하고 일관성 및 정확도를 확보하게 됩니다. 이로써 모든 대출자들이 고객의 전략 또는 HML의 분석을 통해 개발된 전략에 의거하여, 엄격한 프레임워크 내에서 대우를 받을 수 있게 되었습니다.
- 수작업의 배제는 컴플라이언스의 개선을 의미합니다. 이를 통해 효과적인 전략 및 프로세스 처리가 가능해졌으며, FSA(Financial Services Authority) 규제를 완전히 준수할 수 있었습니다.
- 신용 관리 개선을 통해 고객들은 소송 단계에 들어가기 전에 연체가 없는 상태로 되돌리는 것이 가능해졌습니다. 이와 같은 자동화는 HML 컨설턴트들이 고객과 현장 카운셀러들을 접촉하는 시간을 더 많이 할애할 수 있도록 함으로써 긍정적인 성과를 거두고 있습니다.
- WebSphere Lombardi Edition(이전 제품명 Lombardi Teamworks)의 관련 비즈니스 룰 업데이트를 통해 고객 전략의 변화에 신속하게 대응할 수 있는 시스템을 구축할 수 있었습니다. 이는 HML의 유연성을 제고하고 생산성을 개선하는 효과를 가져왔습니다.

연체의 문제성이 점차 부각되고 이를 처리하는 FSA 프레임워크는 더욱 더 엄격해지고 있습니다. 이러한 상황에서 CREWS는 HML이 자사 고객들에게 대출자들을 정상 궤도로 되돌리는 데에 있어 최적의 성공률을 확보할 것으로 확신하는 방식은 물론 TCF에 의거한 일관된 서비스를 제공하도록 합니다.



세계적 수준의 플랫폼으로 기능을 이전할수록,
신용 관리 프로세스가 간소화되어 보다 효율적이고
일관된 프로세스가 되었습니다.

- Paul Swinson, HML社 CREWS 프로그램 관리자



TeliaSonera

BPM 구현으로 영업 이익을 증대시킨 핀란드 TeliaSonera



비즈니스 과제

- 세계적인 수준의 **영업 시간 이용률** 달성
- 영업 프로세스의 **비효율성 제거**
- 영업 수익성 개선
- **고객과의 대면 시간을 더 많이 할애**



솔루션

- **사후 대응에서 사전 대응으로** 영업 프로세스 전환
- **표준화**를 통해 불필요한 변화를 감소시킵니다



고객 혜택

- 영업 후 단계에 영업 팀이 소비하는 **시간 단축**
- **고객과의 관계 개선**
- **관리 가시성 제고**



TeliaSonera 비즈니스 서비스는 2002년 12월 스웨덴 기업인 Telia AB와 핀란드 통신 사업자인 Sonera Corporation의 합병으로 탄생한 TeliaSonera의 사업부입니다. 2009년도 **가입자 수가 1억 4,400만 명**에 달하는 TeliaSonera는 북유럽 및 발트해 시장에서 **모바일 및 인터넷 기반 서비스의 선두 기업**입니다. 이 회사는 오디오, 이미지, 데이터, 정보, 거래 및 엔터테인먼트 패키지와 전송을 포함한 고품질 통신 서비스를 제공하고 있습니다. 이 회사의 목표는 양질의 네트워크 서비스 및 제품을 비용 효과적으로 제공하는 세계적인 수준의 서비스 사업자가 되는 것입니다.

비즈니스 서비스 사업부는 다양한 통신 서비스를 제공하고 있는 TeliaSonera의 기업 고객들과 협력하고 있습니다. 300명의 영업사원과 영업 지원 인력으로 구성된 마케팅 팀은 시장 조성, 고객 통찰력 확보, 주문 및 납품에 이르는 전반적인 프로세스를 관리하는 제품을 신규 고객 및 기존 고객에게 제공하고 있습니다.

수익성 있는 영업 촉진 및 고객 관계 개선

경쟁 심화에 따른 통신 시장의 변화는 이 회사에 많은 과제를 제시하였습니다. 가격 잠식과 핀란드 B2B 시장에서의 시장 점유율 잠식은 영업 프로세스의 운영 방식을 검토하여 고객 당 SGA(Selling, General and Administration) 가치를 개선할 필요성을 유발하였습니다. 영업 관리 조직에게는 가시성, 재작업, 운영 비용 및 시간 지연 등 다수의 문제가 있었습니다.

영업 대표들은 고객의 비즈니스 과제를 보다 관심 있게 보고 해결책의 모색에 도움을 줄 수 있도록 고객과의 대면 시간을 더 할애해야 합니다. 이는 고객 경험을 개선하고 회사를 다른 경쟁사와 차별화하는데 도움이 될 것입니다. 이를 위해서는 고객 관계의 인식을 보다 전체적인 프로세스 중심의 접근 방식으로 전환시킬 수 있는 프로세스를 갖추어야 했습니다.

영업 대표들의 시간 이용률을 분석해본 결과 안타깝게도 대부분의 시간을 영업이 완료된 후의 서비스 이행 및 서비스 보증에 할애하고 있는 것이 확인되었습니다 (약 40%). 유망 고객 분석, 오퍼링 작성, 협상 준비, 계약 프로세스 관리에는 (상대적으로) 아주 적은 시간을 할애하고 있었습니다. 따라서 목표는 이 비율을 역전시키고 사후 대응에서 사전 대응 영업 방식으로 전환하는 것이었습니다.



목표 - 세계적인 수준의 영업 시간 이용률

이 회사는 BPM이 전략적인 민첩성을 달성할 수 있도록 하는 빌딩 블록을 제공한다는 것을 인식하였습니다. 영업 부문을 필두로 비즈니스 서비스 사업부는 최초의 BPM 이니셔티브를 수립하였으며 그 목표를 다음과 같이 명시하였습니다.

- 완전한 가시성
- 프로세스를 조율할 수 있는 능력
- 프로세스 메트릭과 대시보드 확보

BPM 도입 이전에는 프로세스 변화, 복잡도 및 측정 결여로 인해 어려움이 있었습니다. 그러나 WebSphere Lombardi Edition(이전 제품명 Lombardi Teamworks)을 도입한 이후 비즈니스 서비스 사업부는 프로세스가 명확하게 정의되어 있고 실행이 관리되며 성과를 측정할 수 있는 시스템으로 영업 프로세스를 전환하였습니다. BPM은 전체 가치 사슬에 대한 표준화된 업무 방식을 가져와 회사가 보다 정확하게 향후 매출을 예측하고 다양한 업무 및 활동(사용자 대 사용자, 사용자 대 시스템, 시스템 대 시스템)을 조율할 수 있도록 하였습니다.

교훈 - 관리, 협업 및 실행

이는 TeliaSonera로서는 최초로 BPM 도입이었으며 따라서 모든 관계자들에 대한 일종의 러닝 커브였습니다. 이 회사가 얻은 중요한 교훈은 다음과 같습니다.

- 프로젝트의 성공에는 강력한 경영진의 지원이 필수적입니다. 이러한 맥락에서 BPM은 대규모의 변화가 수반되는 경영 및 비즈니스 이니셔티브를 나타냅니다. 이는 전사적으로 이해를 제고할 효과적인 커뮤니케이션 전략은 물론 상위 관리자의 지원 없이는 그 목표를 달성할 수 없습니다.
- 필요한 경험과 권한을 가진 코어 팀이 서로 협력하기 위해서는 비즈니스 및 IT의 협업이 이루어져야 합니다. 팀은 처음부터 최종 사용자와 중간 관리자들을 참여시켜 그들의 피드백과 의견을 수집해야 합니다.
- 바로 시작하지 않고 시시콜콜 따지다 보면 지연되기 십상입니다. 한정된 프로젝트와 시작하기에 충분한 타당성에 주안점을 두는 것이 완벽한 시나리오를 기다리는 것보다 나을 수 있습니다. 그리고 마지막으로 새로운 프로세스를 개발할 때에는 반복적인 접근방식이 가장 효과적입니다.



Lombardi의 플랫폼은 우리의 영업 프로세스를 사후 대응에서 사전 대응 방식으로 전환하는데 기여하였으며 경쟁 우위 확보에 필요한 표준화, 가시성 및 민첩성을 제공하고 있습니다.

- Tuukka Heinonen, 핀란드 비즈니스 서비스 BPM 부서장

비즈니스 영향

협업 프로세스 모델링 도구인 Lombardi Blueprint와 실행 환경인 WebSphere Lombardi Edition을 이용하여 TeliaSonera는 쉽게 관리하고 통제할 수 있는 영업 비즈니스 프로세스를 설계하고 자동화하였습니다.

완전한 가시성 확보

- 영업 사례(가치, 제품)와 고객 방문
- 모든 지원 요청이 적합한 전문가에게 자동 전달
- 모든 활동에 대한 영업 단계 및 타임스탬프 관리
- WebSphere Lombardi Edition의 Optimizer를 이용한 프로세스 병목 현상 파악

조율 능력 확보

- BPM은 기업의 영업 단계 프로세스 개선에 일조하였습니다.
- 내부 OLA(Operation Level Agreement)를 설정하여 자원 이용률을 최적화할 수 있게 되었습니다.

프로세스 메트릭 및 프로세스 관리 대시보드 구현

- 실시간 보고 및 사전 정의된 검색
- 향후 개발에 영업 당 비용 및 거래 당 비용 측정 구현

영업 단계 및 활동 관리로의 전환

- 러닝 커브: 이전의 관리 방식으로부터의 마이그레이션은 많은 시간이 걸림
- 효율 및 실효성 제고에 주력

영업 프로세스의 표준화

- 부서의 일상 업무 방식을 정의하고 일치시키는데 기여
- 변동 감소

영업 후 단계에 영업 팀이 소비하는 시간을 감소

- 영업 지원 활동의 정의 및 연결과 기술 기반 업무의 전달을 통해 영업 후 활동에 소비되는 시간을 줄일 수 있는 도구 제공
- 주문이 현재의 B2B 변환 프로그램 내에서 처리되어 영업 시간이 추가로 단축

비즈니스 서비스 사업부의 기업 고객들은 개선된 효율을 경험하고 있으며 영업 직원들은 관리를 줄이고 영업 관계에 한층 주력할 수 있는 긍정적인 변화를 보았습니다. TeliaSonera의 수익성 증대와 운영 효율 및 프로세스 가시성이 개선될 것이라 기대됨에 따라, 관리와 개선이 그 목표를 실현하는 핵심이 될 것입니다.



환자 추적 시스템 구축을 통해 의료 효율화를 구현한 런던대학병원



비즈니스 과제

- 정부 표준을 준수하는 관리 시스템 구현
- 연간 50만 명의 환자 기록 추적
- 환자 치료 과정을 위한 표준화한 모델 개발
- 기존의 여러 데이터베이스에 저장된 막대한 양의 데이터를 원활하게 관리



솔루션

- WebSphere Lombardi Edition 기반의 환자추적시스템(PTS)
- 18주가 경과하기 이전에 환자 치료가 지연될 때 경고 발령
- 중복 없이 시스템에 환자 정보를 한 번만 입력



고객 혜택

- 18주 이내에 개인 병원이 위탁한 환자 진료를 시작해야 하는 법규 준수 방안 마련
- 환자의 진료 대기 시간 감소
- 환자의 불만 감소
- 보다 체계적인 자원 관리 계획 수립



런던 서부 지역에 위치한 런던대학병원(UCLH) NHS 파운데이션 트러스트는 **영국 최대의 NHS(국민건강보험) 위탁 병원**이며, 최고 수준의 진료 및 의학 전문 서비스를 제공하고 있습니다. **첨단 설비**를 갖춘 런던대학병원은 2005년에 개원하였고 **6개의 최신 병동을 보유**하고 있습니다.

50만 명의 환자 진료 과정 관리

UCLH는 매년 개인 병원 및 다른 NHS 병원을 통해 위탁 받은 약 50만 명의 환자를 진료하고 있습니다. 2004년에 영국 정부는 개인 병원이 환자를 위탁한 날로부터 18주 이내에 진료를 시작해야 한다는 18주 RTT(18주 이내에 개인 병원이 위탁한 환자의 진료를 시작해야 하는 법규)를 제정했습니다. 따라서 영국 내의 모든 국민 건강 보험 위탁 병원은 2008년까지 이 법규의 요건을 갖춰야만 했습니다.



환자추적시스템(PTS)의 핵심은 실시간 추적 기능을 제공하는 한편, 매개변수를 설정하고 통지 및 경보를 발령하는 BPM 플랫폼입니다. 이를 통해 우리는 환자의 치료 단계와 치료 기간을 알 수 있었습니다.

- Paul Swinson, 런던대학병원 NHS 파운데이션 트러스트 IT 책임자

UCLH는 다음과 같은 능력을 지원하는 복합 관리 시스템을 구현해야만 했습니다.

- 많은 양의 데이터 처리
- 270대의 이기종 의료 IT 시스템에서 정보 수집
- 표준화된 환자 치료 과정 모델 개발
- 실시간 통지 및 경보 기능 필수 지원 (예를 들어 의료 자원을 미리 배정하여 적기에 의료 서비스를 제공할 수 있도록 18주 이내 진료 규정을 위배할 위험이 있는 환자에 대한 경보를 발령해야 합니다.)



2007년 6월부터 적합한 솔루션을 조사하기 시작한 UCLH는 결국 WebSphere Lombardi Edition(이전 제품명 Lombardi Teamworks)을 이용하여 종합적인 환자추적시스템(PTS)을 개발하기로 결정했습니다.

UCLH는 일련의 프로세스 테스트를 위해 Lombardi Blueprint를 사용하여 관리 프로세스를 매핑했습니다. 복잡하긴 했지만 문서화된 프로세스 중 약 2/3는 동일한 것으로 나타났습니다. 다른 치료 및 진료 서비스가 어떻게 필요한가 하는 점이 변수로 작용했습니다.

UCLH는 WebSphere Lombardi Edition을 기반으로 한 환자추적시스템을 통해 다양한 환자 치료 과정을 관리하는 프로세스를 모형화 및 구현할 수 있었습니다. 환자 진료 예약, 진단 테스트 및 치료에 대한 정보가 저장된 핵심 IT 시스템에 직접 연결되었기 때문에, 처음 진료를 받을 때 진료 내역 및 권고 관찰 기간과 같은 모든 정보를 추가하거나 관리할 수 있게 되었습니다. “새로운 환자추적시스템은 우리가 의료 기록 및 자원을 보다 효과적으로 관리하는 것은 물론이고 치료 일정의 불확실성을 줄임으로써 환자에게 보다 최적의 의료 서비스를 제공하는 데에도 도움이 되고 있습니다.” 라고 NHS 파운데이션 트러스트 IT 책임자인 James Thomas는 이야기합니다.

다른 병원의 위탁을 받은 환자가 UCLH의 진료 환자 중 절반 가량을 차지합니다. 따라서 18주 RTT라는 초시계가 이미 다른 병원에서부터 돌아가기 시작한 경우가 많습니다. 환자 치료 과정에서 진행이 지연되거나 장애가 발생하거나 또는 문제가 발견된 즉시 의사가 개입해서 대응할 수 있어야 하기 때문에 환자 추적 기능이 반드시 필요합니다. UCLH가 추가로 고려한 사항은 제공되는 의료 서비스가 다양하기 때문에 환자 치료 과정이 특히 복잡하다는 점입니다. 그래서 각기 다른 전문의들이 질병이나 질환을 치료할 때 해당 환자가 어떤 치료 경로에 있는지 파악하는 데 어려움이 있습니다.

James Thomas는 “우리 병원 암 담당 팀의 경우, 과거에는 일년에 약 270명에 달하는 암 환자의 외래 진찰부터 검사 및 치료에 이르는 진료 과정 전체를 수동으로 추적했습니다. 우리가 목표로 정한 암 환자 진료 기간은 62일이었고, 이 과정을 관리하는데 7명의 정규직 인력이 필요했습니다. 이런 상황을 전제로 추정하자면 연간 50만 명의 진료 환자를 관리하기 위해서는 800~900명의 인력을 추가로 고용해야 했을 것입니다.” 라고 이야기합니다.

18주 RTT를 고려하면 기존의 수동 처리 방식을 탈피할 수 있는 시스템이 필요했습니다. 다시 말해서 업무를 자동화하고 기존의 핵심 정보 시스템과 원활하게 호환되는 시스템이 필요했습니다. 참고로 이 핵심 정보 시스템은 오랜 시간을 거쳐 개발되었고 개별 직무에 맞게 특별히 설계되어 별도의 정보 추출용 시스템 세트를 지원했습니다. 새로운 환자추적시스템은 진료 과정을 추적할 수 있도록 해당 환자에 대한 상세 정보를 실시간으로 확보할 필요가 있었습니다.

환자추적시스템 적용

이러하면 한 환자가 외래로 진찰을 받다가 MRI 검사 예약을 한 시간이 2주 이상 경과한 경우, 새로운 환자추적시스템이 경보를 전송하도록 설정됩니다. 위탁 병원은 이 단계에 이미 해당 환자에 대해 18주 RTT를 충족하기 위해 지정했던 진료 과정을 지키지 못할 수 있다는 사실을 깨닫고 정상 궤도로 수정할 수 있습니다. 이전에는 환자가 얼마나 오랫동안 기다려야 하는지 전혀 모른 채 해당 부서가 각 예약 목록을 개별적으로 관리했습니다. 그런데 자동화 덕분에 진료 과정 관리가 훨씬 더 효율적으로 바뀌었고 문제를 조정하기도 훨씬 더 수월해졌습니다.

UCLH의 경우 초기에는 시스템을 신속하게 적용하고 그 가치를 입증하기 위해 하향식 프로세스 검토(프로세스 매핑)를 실시했습니다. 그러나 차후에 다양한 사용자들의 의견을 수렴하여 보다 심층적으로 프로세스를 검토하고 매핑을 실시하였습니다. 프로세스를 더욱 철저히 분석한 결과 UCLH는 6개 병동이 표준 접근법을 갖추지 못했음을 발견했으며, 법률적인 변수를 플랫폼에 반영해야 한다는 사실을 깨달았습니다.

UCLH는 환자추적시스템을 도입할 경우, 환자 치료 과정을 추적하는 방법의 검증 이외에도 추가적인 혜택이 있다는 것을 깨달았습니다. UCLH NHS 트러스트 산하의 NHNN(National Hospital for Neurology and Neurosurgery)은 환자추적시스템 도입을 검토한 결과, 시스템 적용으로 인해 여러 가지 긍정적인 효과를 얻을 수 있다는 결론을 내렸습니다.

- **예약 또는 입원 지연으로 인해 누락되는 환자 감소:** 환자추적시스템의 2주 데이터를 토대로 하루에 약 45명의 환자에 대해 위탁, 외래 진료, 그리고 입원이나 퇴원으로 이뤄진 환자 치료 과정이 제대로 이뤄지지 않는다는 사실을 파악할 수 있었습니다. 결국 하루 45명의 환자 중 16명의 문제는 24시간 이내에 해결되었습니다. 새로운 WebSphere Lombardi Edition 플랫폼이 없었다면 그와 같이 신속하게 문제를 인식하고 해결할 수 없었을 것입니다.
- **행정 절차에 관한 환자의 불만 감소:** 새로운 시스템 구현 이전에는 NHNN에 예약 취소 및 대기와 관련하여 월평균 5건의 불만이 접수되었습니다. 그러나 환자추적시스템 도입 이후에는 그와 관련된 월평균 불만 신고가 1.5건에 불과했습니다. 결과적으로 환자의 불만이 70%나 감소한 셈입니다.
- **환자가 시스템에 중복 입력해야 하는 구조로 인한 데이터 오류 감소:** 이에 관한 구체적 데이터가 없어서 이 효과를 수치로 파악하기 어렵긴 하지만 필요한 수동 입력이 줄어서 데이터 오류에 긍정적인 영향을 미친 것만은 분명합니다.
- **3백만 파운드의 병원비 추가 회수:** 환자추적시스템 도입 이전에는 수동 행정 절차로 인해 환자 및 서비스 정보를 제대로 추적하지 못하는 경우가 있었습니다. 때문에 UCLH가 제공한 모든 서비스에 상응하는 병원비를 거둬들이지 못했습니다. UCLH가 추산하는 바에 따르면 환자추적시스템 도입 이후 환자를 위탁한 의료기관으로부터 연간 3백만 파운드의 병원비를 추가로 회수할 수 있을 전망입니다.

환자추적시스템 도입으로 UCLH의 BPM 가치가 증명되었습니다. UCLH의 최고 경영진은 이제 전사적 차원에서 BPM을 도입하는 방안을 검토하고 있습니다.



BPM을 이용하여 국토안보 요구사항을 성공적으로 수행한 미연방 정부기관



비즈니스 과제

- 기존 엔터프라이즈 디렉토리와 통합된 HSPD-12(국토안보 대통령 명령 12호) 준수 프로세스 구현



솔루션

- 정부 직원들에게 보안 ID 카드를 제공하도록 구현된 프로세스



고객 혜택

- 국정 과제에 대한 컴플라이언스와 보안 개선



미국 보건복지부(Department of Health and Human Services) 산하 기관인 연방 정부기관은 모든 미국 주정부와 전세계의 연구원들에게 **리더십과 재정 지원을 제공**하고 있습니다. 2001년 9월 11일 사건 후 부시 행정부는 국토안보 대통령 명령 12호(HSPD-12)로 **미래의 테러리스트 공격, 첩보 활동 및 사이버 위협에 대비한 방위 전술을 도입**하였습니다. 정부 직원과 계약업체에 인가된 출입 정보가 포함된 ID 카드를 발급하는 아이디어는 매력적인 개념이었지만, 관련된 여러 정부 기관들이 많아 바로 실행하기에는 어려움이 있었습니다.

플라스틱 크레덴셜 카드(Credential Card)에는 개인 및 생체 인식 데이터가 수록된 마이크로칩이 탑재되어 있습니다. 스마트 카드를 판독기에 삽입하면 카드 소지자의 지문을 데이터베이스와 대조하여, 연방 시설이나 네트워크 컴퓨터에 대한 접근을 허가할지를 결정합니다. BPM 솔루션은 모든 개인 데이터를 저장하는 연방 기관의 엔터프라이즈 디렉토리와 통합해야 했습니다.

HSPD-12 프로젝트는 이 기관의 업무에 적합하다고 검증된 사람에게만 데이터가 제공되도록 함으로써 보안 취약성과 내부의 잠재적 위협을 철저히 최소화하는 중요한 단계입니다. 이 프로젝트에는 모든 연방 기관들이 참여해야 했습니다. 이를 위해서는 연방 시설의 ID 배지를 발급하고, 철저한 신원 조회 및 신용 조사를 완료하며, 검토 및 승인 프로세스를 시행하는 등의 준비가 필요했습니다.

*IT와 비즈니스의 연결이 HSPD-12 이니셔티브 성공의 관건이었습니다.
사용자들은 요구사항을 제시하였고, IT는 프로세스 개선을 제안했습니다.*



BPM에 대한 기회

수백 개에 달하는 정부 기관들은 2007년 10월 27일까지 연방 정부를 위해, 일한 지 15년이 경과하지 않은 직원 및 계약업체에 대한 신원 조사를 마무리하고, 지문 데이터가 수록된 ID 카드의 발급에 착수해야 했습니다. 많은 정부 기관들은 HSPD-12 최종 기한에 맞추기 위해 노력했습니다. 그러나 지금까지 이 기관 내에서는 직원 및 계약업체에 대한 적절한 신원 조사를 마무리하는데 필요한 데이터를 수집해오지 않고 있었습니다.

Lombardi 협력업체인 Sapient는 WebSphere Lombardi Edition(이전 제품명 Lombardi Teamworks)을 이용하여, 이 기관이 자원의 선발과 고용에 있어 신뢰도를 제고할 수 있도록, 적절한 신원 데이터를 수집하고 저장하여 조직 전반에 걸쳐 공유할 수 있는 새로운 비즈니스 프로세스 프레임워크를 설계하고 개발하였습니다. BPM 시스템은 조직을 위한 베스트 프랙티스를 개발하고 관리하면서, 일정에 맞춰 비즈니스 프로세스 효율을 뒷받침하는 인프라를 구축하였습니다.

구축된 솔루션

이 기관은 WebSphere Lombardi Edition을 통해 물리적 및 논리적 액세스 요구사항에 대하여 내부 및 외부 사용자들의 ID 관리 방안을 구현하였습니다. 이를 통해 프로세스 가시성을 확보하였으며, 현재 및 이력 데이터가 수록되어 있는 일련의 사용자 커뮤니티 현황 도구를 구축하였습니다. WebSphere Lombardi Edition은 또한 비즈니스 및 시스템 사용자 간의 협업을 위한 플랫폼도 제공하였습니다.

사전 지정된 최종 기한을 맞추기 위해 단축 일정을 따라야 했던 이 프로젝트에는 데이터 수집, 프로세스 자동화 및 리엔지니어링, 기관의 신원 조회 시스템과의 통합, ID 확인을 위한 데이터 완전성 및 정확성, 기관 업무에 대한 적합성 판단 등이 포함되어 있었습니다.

이 기관은 시스템 통합이나 수집되는 데이터의 양과 같이 변화하는 요구사항에 신속하게 적응하기 위해 BPM 플랫폼의 민첩성이 매우 유용하다는 것을 알게 되었습니다. 이 기관의 HSPD-12 준수 프로세스에서 개발된 기능은 다음과 같습니다.

- 엔터프라이즈 통합 아키텍처
- 보안 서비스
- 데이터 검증 및 버전 관리
- 변화하는 요구사항에 대한 적응성
- 중단 최소화 기능
- 시스템 인터페이스의 통합
- ID 관리 접속
- Tibco 웹서비스 통합

프로젝트 성과

첫 해에 비즈니스 프로세스를 정의하고 BPM 인프라를 구축하였으며 프로젝트의 최초 반복을 전개하였습니다. WebSphere Lombardi Edition은 현재 1,500여 핵심 사용자들을 포함하여 40,000명이 넘는 전체 사용자들이 이용하고 있습니다. 지속적인 프로세스 개선이 가능하도록 비즈니스 사용자들에게 매월 새로운 기능을 제공하는 개발 주기를 설정하였습니다.

아울러 이 기관은 국토안보 대통령 명령 12호(HSPD-12) 요구사항의 첫 번째 단계를 성공적으로 수행하였습니다. 이 기관은 보안 개선 효과를 보았으며 보안 프로세스에 대한 통찰력도 확보하였습니다. WebSphere Lombardi Edition을 통해 기존 엔터프라이즈 디렉토리를 통합한 HSPD-12 준수 프로세스에 대한 가시성, 감사 가능성 및 추적성을 제공받고 있습니다.

품질 확보, 자동화, 편의성 등을 확보하기 위해 이 기관의 CIO는 전 기관에 걸쳐 향후 모든 BPM 구현에 WebSphere Lombardi Edition 기반의 BPM 인프라를 사용할 것을 지시하였습니다.



HR 프로세스를 업그레이드하고 있는 대형 식료품 잡화점



비즈니스 과제

- 급성장하고 있는 식료품 잡화점의 **고용 요구사항 충족**
- HR 이벤트에 대한 적시의 **일관된 대응력 확보**



솔루션

- 실시간 진행 상황 보고로 **병목 현상 관리**
- HR 요구에 대한 **셀프서비스 가이드**



고객 혜택

- 프로세스 관리에 소요되는 **시간 90% 이상 단축**
- 요구사항 **완료 기간 400% 이상 단축**



32,000명 이상의 종업원을 보유한 이 대형 식료품 잡화점은 북미와 영국에 166개의 매장을 가지고 있으며, 다년간 포춘지(Fortune Magazine)에 **일하고 싶은 100대 기업으로 선정**되었습니다. 이 회사는 신입사원을 채용하고 유능한 인재에게 권한을 위임하는 것을 회사의 최우선 과제로 삼고 있습니다. 따라서 이러한 프로세스는 인재 고용을 지원할 수 있어야 합니다. 하지만 이 회사가 북미 지역에서 급성장하고 있기 때문에 HR 이벤트를 유지하고 프로세스를 마무리하기란 쉬운 일이 아니었습니다. HR 팀은 자사 매장의 관리자들과 직원 그리고 궁극적으로 고객을 지원하는 방식을 업그레이드할 시기가 되었다고 판단했습니다.

프로세스 업그레이드의 필요성

요구사항이 늘어남에 따라 HR 그룹은 지역 관리자들이 더 많은 프로세스를 책임지는 동시에 기업 표준 및 정책을 유지할 수 있는 보다 효율적인 방법이 필요하다는 점을 인식하고, 자신들이 현재 사용하고 있는 프로세스의 복잡도를 검토해 보았습니다.

- 프로세스 요구사항은 10개 지역에 산재된 166개 매장의 관리자에서 비롯되며 32,000명 이상의 직원들이 연관되어 있습니다
- 직원 기본 정보를 중앙 Oracle 인적자원관리 시스템(HRMS)에 저장되어 있는 직원 데이터 및 기업 지침과 비교하여 검증해야 합니다
- 대부분의 요구사항이 관리자들의 추가 승인을 요하며, 중앙 HR 팀이 이 일을 조정해야 합니다
- 대부분의 요구사항을 다음 급여 1주일 이전에 처리해야 합니다



이 팀은 자사 직원 정보를 Oracle의 중앙 HRMS에서 관리하고 있었습니다. 전문 교육을 받은 인력이 복잡한 Oracle 애플리케이션을 이용하여 직원 정보를 입력하고 업데이트를 수행했습니다. 수많은 다른 기업들과 마찬가지로 HR 팀은 팩스 문서, 이메일, MS Excel 및 전화 통화 등과 같은 일반적인 도구를 사용하여 업무를 처리하고 있었습니다. 프로세스에 사용자 상호작용(Human Interaction) 비율이 매우 높았기 때문에 비효율적인 면이 많았습니다.

- **팩스를 이용한 통신:** 매장 관리자들은 팩스 문서를 이용하여 HR 요청서를 제출해야 했기 때문에 요청서 접수 여부를 확인하기가 어려웠습니다. 그러한 관리자의 확인 이메일과 전화 통화는 중앙 HR 담당자의 소중한 시간을 빼앗았습니다.
- **중복 데이터 검증:** 요구사항 검토 시에 HR 담당자는 종종 정보가 부정확하고 누락되었거나 요구사항이 회사 정책에 일치하지 않는다는 점을 발견했습니다. 따라서 매장 관리자들을 개별적으로 접촉하여 문제를 해결해야만 했습니다.
- **비공식적인 승인 프로세스:** 대부분의 경우 다양한 요구사항에 대한 승인이 필요했습니다. 다시금 HR 담당자는 지역 관리자와 그 승인을 조정해야 했으며 조사 시간과 여러 차례의 이메일 교환 및 전화 통화가 필요했습니다.
- **요구사항 상태 파악의 어려움:** 요구사항 상태 보고서가 MS Excel로 저장되었으며 요청 시에만 지역 관리자와 HR 관리자에게만 제공되었기 때문에, 요구사항이 적시에 적합하게 처리되는지 확인하기가 어려웠습니다.
- **눈에 띄지 않는 병목 현상:** 프로세스 메트릭(Metrics)이 없었기 때문에, HR 관리자는 어디에 병목 현상이 있는지, 어떤 유형의 요구사항에 가장 긴 시간이 소요되는지 등을 파악할 수 없었습니다. 이러한 가시성이 없이는 업무를 확대하거나 프로세스를 변경하여 병목 현상을 제거하기가 어려웠습니다.

이 대형 식료품 잡화점에서는 BPM을 사용하면 다양한 프로세스 관리 요구사항을 다른 업체보다 신속하고 저렴한 비용으로 처리할 수 있다는 결론을 내렸습니다.

HR 조직 외부로 프로세스를 확대

HR 팀은 WebSphere Lombardi Edition(이전 제품명 Lombardi Teamworks)을 이용하여 자신들의 프로세스를 지역 매장으로 확대하고 HR 요구사항을 효율적으로 관리하기로 했습니다. 구체적인 기능은 다음과 같습니다.

- **셀프서비스를 가능하게 하는 내부 요구사항:** 포탈 매장 관리자와 직원들은 이제 내부 포탈에 접속하여 요구사항을 제안할 수 있게 되었습니다. 사용자들은 자신의 요구사항에 대한 진행 상황을 추적할 수 있으며 추가 정보가 필요할 경우에 태스크를 부여 받을 수 있습니다.
- **시간이 많이 소요되는 오류 및 누락을 제거하는 데이터 검증:** WebSphere Lombardi Edition은 자동으로 입력된 모든 데이터의 완전성 및 정확도를 검증합니다. WebSphere Lombardi Edition은 Oracle과 직접 연동하여 직원 정보가 정확한지, 요구사항이 회사 정책을 따르고 있는지를 확인합니다.
- **효율적인 자동 태스크 생성:** WebSphere Lombardi Edition은 승인을 요하는 요구사항을 자동으로 파악하여 해당 관리자에게 전달합니다. 통지는 이메일을 통해 이루어지며 최종 완료 시한이 자동으로 생성됩니다.
- **실시간 상태 및 가시성 개선:** 관리자들은 WebSphere Lombardi Edition의 스코어보드 포탈을 이용하여 실시간으로 요구사항 상태와 전반적인 성과를 열람할 수 있으므로 요구사항 상태를 확인하기 위한 통화나 이메일이 더 이상 필요하지 않게 되었습니다. 문제를 간편하게 파악할 수 있으므로 관리자들은 병목 현상이 있을 경우 신속하게 해결할 수 있었습니다.
- **성공을 위한 협업:** WebSphere Lombardi Edition의 독특한 설계 환경은 비즈니스 및 IT 담당자가 HR 셀프서비스 프로세스를 협력, 설계 및 구현할 수 있게 했습니다. 반복적인 WebSphere Lombardi Edition의 구현 프레임워크는 팀이 지속적으로 요구사항을 개량하여 보다 효과적인 솔루션을 전달할 수 있게 했습니다.

비용 효과적인 프로세스 솔루션을 90일 이내에 구현

이 대형 식품점 잡화점은 BPM이 자사의 다양한 프로세스 관리 요구사항을 다른 대안에 비해 보다 신속하고 저렴한 비용으로 처리할 수 있다는 결론을 내렸습니다. 그 결론은 WebSphere Lombardi Edition을 최초로 적용하면서 검증되었습니다. 90일 이내에 최초의 HR 프로세스가 500명의 사용자에게 전개되었습니다. 이 최초 전개는 프로세스 관리에 소요되는 시간을 최대 90%까지 절감하면서 요구사항 완료 기간을 400% 이상 단축하는 이익을 가져왔습니다. 현재 14가지의 프로세스가 적용되어 급여 변경에서 기타 직원의 수당에 이르기까지 모든 분야를 뒷받침하고 있습니다.



급여 프로세스를 최적화한 글로벌 생명과학 기업



비즈니스 과제

- 28개 지역의 30개 조직 연계
- 매 급여 주기 내에 600건의 지역별 승인



솔루션

- 자동 태스크 할당 및 유도 태스크 완료
- 실시간 진척 상황 보고로 병목 현상 관리



고객 혜택

- 사이클 타임을 30일에서 7일로 단축
- 기존 문서 관리 시스템과의 호환성



북미 지역만 하더라도 영업 사원이 12,000명이 넘는 이 생명과학 기업은 **세계 최대의 영업 인력을 확보**하고 있는 기업 중 하나입니다. 그들의 급여 체계는 복잡하며, 인센티브 시스템은 지속적으로 변경됩니다. 28개 북미 지역에 걸쳐 매월 인센티브 보수를 산정하고 검증 및 승인하는 일은 상당한 규모의 작업입니다. 자연스럽게 영업 팀에게 정확한 보수를 적시에 지급하는 것이 우선 과제가 되며, 이는 ICS(Incentive Compensation Solution) 팀의 주된 의무이기도 합니다.

분산된 프로세스 관리의 어려움

ICS 팀이 관리해야 하는 최우선 과제는 정확도와 조정입니다. 각 영업 팀에 대한 정확한 인센티브 보고서를 생성하여, 리포트 템플릿과 산정을 담당하는 중앙 팀의 검증을 받고, 지역 관리자에게 배포하여 승인을 받아야 합니다. 다수의 다른 기업들과 마찬가지로 ICS 팀 역시 MS Excel, 공유 네트워크 드라이브, 이메일, 다량의 전화 통화 등 우리에게 친숙한 도구를 업무에 이용하고 있었습니다. 프로세스에 사용자 상호작용(Human Interaction) 비율이 높았기 때문에 효율성이 떨어졌습니다.

- **오류를 범하기 쉬운 수동 태스크:** 새로운 인센티브와 포맷을 처리할 수 있도록 리포트 템플릿은 주기적으로 업데이트 됩니다. 공유 네트워크 드라이브에서 수동으로 템플릿을 선정하므로 수작업으로 인한 실수와 이를 수정하기 위한 후속 작업이 필요하게 됩니다.
- **프로세스 현황 파악의 어려움:** ICS 팀은 Excel 첨부 문서를 직접 지역 관리자에게 이메일로 발송하여 승인을 받았습니다. 28개 지역에 대한 실시간 현황 파악이 거의 불가능했기 때문에, 병목 현상을 판단하기 위한 전화 통화와 이메일 발송이 필요했습니다.
- **비공식적 오류 핸들링 및 해결:** 오류를 처리하는 공식적인 프로세스가 없었습니다. 따라서 다음 급여 주기 이전에 오류를 수정하는 프로세스 없이 오류가 이메일로 전송되었습니다.
- **불완전한 태스크와 일관성 없는 품질:** 필요한 모든 검증과 승인이 이루어졌는지를 확인하는 공식적인 메커니즘이 없었습니다. 대규모의 검증 및 승인 담당자들에 대해 일관성과 품질을 확보하기 위해서는 절차 시행이 필수적입니다.



협업 관리에 적합한 도구

ICS 팀은 WebSphere Lombardi Edition(이전 제품명 Lombardi Teamworks)을 이용하여 보고 검증 및 승인 프로세스 실행의 효율성과 통제를 개선하였습니다. WebSphere Lombardi Edition을 통해 ICS 팀은 이제 전체 프로세스를 언제든지 시작할 수 있으며 완료 시까지 프로세스를 효율적으로 추적 및 관리할 수 있습니다. 주요 기능은 다음과 같습니다.

- **자동 태스크 할당:** ICS 관리자는 모든 유형에 대한 보고 프로세스를 언제든지 시작할 수 있습니다. WebSphere Lombardi Edition은 어느 사용자와 조직에 태스크를 할당해야 하는지 자동으로 결정하고 필요한 작업과 완료 일자를 통지합니다.
- **모든 태스크의 정확성 및 완전성 확보:** 웹 GUI 환경인 코치(Coach)를 통해 승인해야 할 모든 분야의 보고서를 파악합니다. 이를 통해 사용자들의 태스크를 할당 받고 컴플라이언스와 일관성을 개선합니다.
- **병목 현상 관리:** 웹 기반 스코어보드는 관리자에게 모든 지역의 프로세스 현황에 대한 실시간 가시성을 제공합니다. 관리자는 언제든지 활동을 열람하여 병목 현상을 드릴 다운하고 문제가 있는 사용자를 추적할 수 있습니다.
- **지속적인 프로세스 개선:** 오류 추적 프로세스는 사용자가 자신이 발견한 문제를 기록할 수 있게 합니다. 해결 시까지 오류를 추적할 수 있으므로 보고된 문제가 다음 주기 이전에 해결될 수 있도록 하며, 이를 통해 지속적인 프로세스의 기반을 마련할 수 있습니다.



급여 지급이 훨씬 빨라졌고 오류가 줄어들었기 때문에
현장 인력의 만족도가 높아졌습니다.
현장 인력에게 동기 부여가 생긴 덕분에 우리는 매출
증가라는 결과를 얻을 수 있게 되었습니다.

- ICS 프로젝트 리더

기존 애플리케이션과의 호환

ICS 팀의 주요 요구사항 중의 하나가 기존 인프라를 활용할 수 있는 솔루션이었습니다. WebSphere Lombardi Edition의 표준 기반 아키텍처는 기존 인프라의 활용을 가능하게 만들었습니다. 리포트 템플릿은 Documentum에 저장되며 프로세스 태스크에 자동으로 첨부됩니다. 그런 다음 태스크는 링크로 이메일 발송되어, 관리자가 승인 프로세스를 밟게 됩니다.

미래에 대비한 플랫폼을 90일 이내에 구현

자동 ICP(Incentive Compensation Process) 솔루션의 최초 버전이 프로젝트 개시 후 90일 이내에 전개되었습니다. 여기에는 모든 주요 시스템에 대한 통합이 포함되었으며, 사용자가 수백 명이 넘는 28개 지역 모두에 적용되었습니다. WebSphere Lombardi Edition을 이용하여 ICS 팀은 이제 매 급여 주기마다 지속적으로 프로세스를 개선하는 플랫폼을 갖추게 되었습니다. 앞으로 ICS 팀은 모바일 디바이스를 이용하여 승인을 보고하고 새로운 보고 유형을 도입하며 오류 추적과 해결을 위한 강화된 프로세스를 제공할 수 있게 될 것입니다.



배송 문제를 최소화한 대규모 컴퓨터 제조업체



비즈니스 과제

- 보다 빠르고 일관된 배송 문제 해결 방식
- 전세계 16,000 콜 센터 직원들에 대한 업무 조정



솔루션

- 배송 문제에 대한 프로세스의 신속하고 반복적인 배치
- 200,000건 이상의 배송에 대한 실시간 가시성



고객 혜택

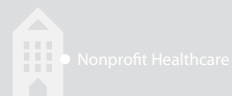
- 분기 당 미화 2백만 달러 절감
- 배송 지연 방지 비율을 5% 미만에서 약 70%로 개선



이 대규모 컴퓨터 제조업체는 **세계 일류의 컴퓨터 시스템 회사**입니다. 이 회사는 다양한 서비스 요구사항을 충족하도록 **제품 및 서비스를 설계, 구축하고 맞춤화하여 제공**합니다 이 회사는 표준 기반 컴퓨팅 제품 및 서비스를 직접 판매하여 최상의 고객 경험을 지속적으로 제공해 온 결과 시장의 리더 자리에 설 수 있게 되었습니다. 최종 소비자에게 직접 판매 시 발생하는 문제 중 하나는 온라인 상으로 주문한 제품의 배송을 조정하는 일입니다. 다양한 문제로 인해 고객에게 배송될 시스템의 최대 1%가 즉시 배송되지 않고 있었습니다. 이 제조업체는 연간 2,000만 대 이상의 컴퓨터를 배송하고 있기 때문에 배송 문제를 해결하는 것은 이 기업의 중요한 도전 과제였습니다.

문제의 진단

배송이 곤란을 겪고 있는 이유는 부정확한 주소, 배송 물품을 수령할 고객의 부재, 또는 고객의 제품 구매 변심 등 여러 가지가 있을 수 있습니다. 배송 과정에 발생하는 문제가 있다면 최종 소비자가 성공리에 배송물품을 수령할 수 있도록 만들 조정 기회 역시 있게 마련입니다. 프로세스 분석을 통해 이 제조업체의 물류 팀은 문제 및 개선의 여지를 분명하게 파악하였습니다. 그들이 파악한 것은 시스템이 배송 정보를 취합하는 방식에서 콜 센터가 운송업체 및 고객과 접촉하여 배송 문제를 해결하는 방식에 이르기까지 여러 부문에서 개선이 이루어져야 한다는 점이었습니다.



실시간 모니터링 및 대응

물류 팀은 WebSphere Lombardi Edition(이전 제품명 Lombardi Teamworks)을 통해 배송 과정에서 발생하는 문제에 대한 프로세스를 완전히 파악하고 반품에 대한 효율적인 조치를 할 수 있게 되었습니다. 현재 전세계 16,000 명의 콜 센터 직원들이 WebSphere Lombardi Edition을 이용하여 배송 과정에 발생하는 문제를 관리하고 있습니다. 다음과 같은 기능들이 업무를 효율적으로 처리하는데 도움이 되고 있습니다.

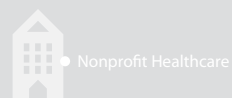
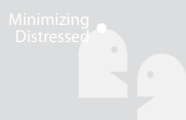
- **준비된 실시간 성과 보고:** 물류 관리자는 이제 WebSphere Lombardi Edition 스코어보드 포털에 로그인하여 프로세스 실행 현황을 보여주는 30가지 이상의 실시간 보고서를 열람할 수 있습니다. 이 포털을 통해 관리자는 문제를 즉시 찾아내어 필요 시에 작업을 지시할 수 있습니다. 또한 이 포털에서 수집한 성과 메트릭을 이용하여 새로운 프로세스 개선 방식을 정할 수 있습니다.
- **웹 기반 태스크 관리를 통한 스마트한 작업 환경:** 정규직과 계약직을 포함한 전세계의 사용자들이 웹을 이용하여 자신의 인박스(Inbox)에 액세스할 수 있습니다. WebSphere Lombardi Edition의 모든 태스크에는 동적으로 우선순위가 부여되므로, 사용자들이 항상 최우선순위의 배송 과정에 발생하는 문제를 먼저 처리할 수 있습니다. 이는 반품 기일에 가장 근접한 배송이 항상 최우선순위로 처리될 수 있음을 의미합니다. 아울러 워크로드에 따라 업무를 여러 콜 센터로 분산시킬 수 있으므로 회사는 전세계에 배치되어 있는 콜 센터 팀을 활용할 수 있습니다.
- **대화형 코치(Coach) 환경을 통해 베스트 프랙티스를 표준화:** WebSphere Lombardi Edition의 웹 GUI 환경인 코치(Coach)는 사용자들이 태스크를 처리하고 자신의 옵션을 이해하며 결정을 내리는데 도움을 줍니다. 신입 콜 센터 직원이라도 고객과의 모든 옵션을 검토하여 배송 기일을 지킬 수 있도록 가이드를 받습니다. 또한 고객들에게는 사전에 이메일로 배송을 통지하여 주소와 여타 주문 내역을 확인토록 유도함으로써 첫 번째 배송이 이루어지기도 전에 배송 과정에서 문제가 발생할 수 있는 여지를 없앱니다.
- **사전 이벤트 모니터링으로 정확한 상황 파악:** WebSphere Lombardi Edition은 내부 시스템의 웹서비스 전송과 EDI를 이용하여 배송 현황을 모니터링합니다. 문제가 발생했다고 파악된 배송에 대하여 WebSphere Lombardi Edition은 문제를 해결하기 위한 태스크를 자동으로 생성하여 완료 시까지 그 태스크를 추적합니다.

지속적인 프로세스 개선의 가치

물류 팀은 지속적인 프로세스 개선을 문제 배송 프로세스에 적용하였습니다. WebSphere Lombardi Edition을 통해 물류 팀이 프로세스 개선에 대한 반복 접근방식을 취할 수 있었기 때문에, 즉각적이며 지속적인 투자수익률(ROI)을 경험할 수 있었습니다. 최초 버전은 여러 운송업체의 모든 배송 활동을 완벽하게 파악하는데 주안점을 두었습니다. 상황 파악이 완료되고 나서 물류 팀은 정보에 대한 실시간 액세스의 필요성을 위해 운송업체들과의 상호작용 방식을 EDI에서 웹서비스 기반으로 전환하였습니다. 시작 시점에는 5% 미만이었던 배송 지연 해결 비율(Percentage Saved)이 현재는 약 70%로 증가되었습니다. 이로써 물류 팀은 분기별로 미화 200만 달러가 넘는 비용을 절감하고 있습니다. 전세계로의 배송이 지속적으로 증가함에 따라 비용 절감 역시 꾸준히 증가하고 있습니다.

전사 BPM 확대

WebSphere Lombardi Edition은 업무 수행에 미션 크리티컬한 운영을 지원하도록 설계되어 있습니다. 이 솔루션은 클러스터링, 페일 오버 등 고가용성 환경에 필요한 모든 주요 기능을 제공합니다. 현재 WebSphere Lombardi Edition은 이 회사에서 미션 크리티컬 애플리케이션으로 Class 1 인증을 받은 단 12개 애플리케이션 중 하나입니다.



청구서 분쟁을 자동화한 대형 보험사



비즈니스 과제

- 매월 150,000건의 청구서 분쟁 해결
- 기업 성장과 함께 우수한 고객 서비스 유지



솔루션

- 한층 자동화된 업무 할당 및 추적
- 문제가 있는 청구서와 태스크에 대한 실시간 가시성



고객 혜택

- 수작업을 80% 감소
- 최초 버전을 90일 이내에 전개



이 대형 보험사는 **포춘 500대 기업**(Fortune 500 Company)이며 미국 내 직장에서 판매되는 임의보험 부문에서 **세계적인 규모의 보험사**입니다. 현재 이 회사는 30만 이상의 급여 계정에서 4,000만 명이 넘는 사람들과 보험 계약을 체결하고 있습니다. 이 회사는 다음과 같은 2가지의 사업 전략이 있습니다. 하나는 미국 소비자들의 주보험이 담당하지 못하는 공백을 메우는데 유용한 **새로운 보험을 지속적으로 고안**하는 것이고, 다른 하나는 자사의 보험을 판매 및 서비스하는 **영업 제휴사와의 네트워크를 증대**시키는 것입니다. 이렇게 많은 고객과 다양한 상품 포트폴리오 및 영업망을 갖추고 있다 보니 관리와 모니터링을 통해 지속적으로 개선해야 할 프로세스가 많이 발생할 수밖에 없었습니다.

문제의 진단

청구서 조정(Invoice Reconciliation)은 이 보험사의 중요한 프로세스입니다. 보험증권에 명시되어 있는 범위에 대한 청구서가 매월 기업으로 발송됩니다. 어떤 달에는 약 50만 건 이상의 청구서가 고객에게 발송됩니다. 매달 발송되는 청구서의 최대 30%에서 분쟁이 발생합니다. 청구서 조정 팀의 과제는 일반적으로 30일 미만인 다음 청구 주기가 다가오기 전에 최대한 많은 분쟁을 해결하는 것입니다. 최종 기한을 놓칠 경우 고객이 다음 달에 다시 이익을 제기하기 때문입니다. BPM 도입 이전의 주요 과제는 다음과 같습니다.

- **시간 소모적인 수동식 라우팅:** 청구서는 메모가 포함된 질문 형태로 우편을 통해 보험사로 반송됩니다. 각각의 분쟁을 검토하여 수동으로 조사 전문가에게 라우팅해야 했습니다.
- **조사의 비능률:** 조사 전문가들은 분쟁이 정당인지 판단하기 위해 다양한 레거시 시스템에서 정보를 수집해야 했습니다.
- **일관성 없는 우선순위 부여:** 이메일을 통해 접수되는 조정 요청이 너무 많았기 때문에 전문가들이 작업의 우선순위를 부여하기가 어려웠습니다.
- **실시간 통제의 결여:** 청구서 조정 팀은 사전에 작업의 우선순위를 부여하고 자동으로 최종 시한을 추적하여 에스컬레이션을 생성하는 능력을 원하였습니다.



실시간 프로세스 통제

청구서 조정 팀은 WebSphere Lombardi Edition(이전 제품명 Lombardi Teamworks)을 통해 조정 프로세스에 대한 일괄적인 관리가 가능해졌습니다. IT 팀과 협력하면서 이 그룹은 분쟁의 라우팅을 자동화하고 조사 일정을 간소화하며 프로세스 구현으로 관리자들에게 처리해야 할 모든 분쟁에 대한 실시간 통제를 제공하였습니다. 새로운 주요 기능은 다음과 같습니다.

- **자동 태스크 할당:** 이의가 제기된 청구서를 정밀 조사하여 문서 시스템이 색인을 달고 WebSphere Lombardi Edition에 의해 지역 및 회사 할당에 기초하여 해당 조정 팀에 자동으로 라우팅되었습니다.
- **작업 우선순위 부여:** WebSphere Lombardi Edition은 청구서 발행 경과 기간 및 분쟁 금액에 따라 전문가의 조정 작업에 대한 우선순위를 부여합니다. 이로써 최우선순위 청구서가 항상 먼저 처리되었습니다.
- **사전 통지:** WebSphere Lombardi Edition은 분쟁이 해결되지 않은 채 20일이 경과하면 이를 전문가에게 통지합니다. 이로써 무심코 건너뛰게 되는 분쟁이 없어졌습니다.
- **통합 작업 환경:** 메인프레임 청구 시스템과 통합되었기 때문에 조정 전문가들은 조사 결론을 내린 후에 WebSphere Lombardi Edition에서 직접 청구 금액을 조정할 수 있게 되었습니다.
- **관련 프로세스 관리:** 보험증권의 변경이 필요할 경우 WebSphere Lombardi Edition은 자동으로 보험증권 전문가들의 태스크를 생성하고 완료 시까지 이를 추적합니다.
- **대화형 승인 통제:** 조정 관리자가 분쟁 금액에 대한 한계점을 지정하고 자동으로 처리되게 조치할 수 있기 때문에, 전문가가 소액 분쟁 조사에 소비하는 시간을 절약할 수 있었습니다.
- **실시간 성과 메트릭:** 언제든지 관리자는 WebSphere Lombardi Edition 스코어보드 포털에서 실시간 프로세스 성과 보고서를 열람할 수 있게 되었습니다. 미결 분쟁 청구서의 비율, 지역 및 고객 별 전체 미결 보험증권 항목, 최초 청구서와 해결안 간의 금액 차이, 시스템의 모든 청구서의 경과 시간 및 현황 등과 같은 다양한 정보를 확인할 수 있었습니다.

*모든 WebSphere Lombardi Edition 프로젝트가 다 그렇듯이,
이 보험사는 자사 청구서 조정의 최초 버전을 단 90일 만에 전개할 수 있었습니다.*

90일 만의 결과

모든 WebSphere Lombardi Edition 프로젝트가 다 그렇듯이 이 보험사는 최초 버전의 청구서 조정 프로세스를 단 90일 만에 전개할 수 있었습니다. 이 최초 버전을 통해 서류 청구서 처리에 소요되는 시간의 80%가 감소되었습니다. 고객 서비스 그룹 전체 300명의 사용자에게 대한 적용이 이루어지면 단일 프로세스에 대해서도 많은 투자수익률을 확보할 수 있을 것입니다. 현재 고객 서비스 팀은 자사의 업무를 한층 더 자동화하는데 도움이 될 프로세스의 차기 개정에 노력을 기울이고 있습니다. 조만간 WebSphere Lombardi Edition 프로세스가 전사적으로 실행되어 보다 큰 이익을 실현하는데 기여할 것입니다.



대출 프로세스를 개선한 모기지 회사



비즈니스 과제

- 모기지 기반 대출의 시장 점유율 10% 증대
- 만기-환수 사이클 타임 단축



솔루션

- 이벤트 중심의 프로세스 통합
- 가시성을 위한 실시간 대시보드 및 경보



고객 혜택

- 85%에서 92%로 고객 만족도 증가
- 90일 이내에 최초 전개



이 모기지 회사는 **포춘(Fortune) 500대 기업**이자 **미국 최대의 주택 건설사** 중의 하나입니다. 이 회사는 대다수의 자사 주택 구매자들에게 대출 서비스를 제공하고 있으며, 뛰어난 고객 서비스와 다양한 대출 옵션을 통해 **고객들의 금융 요구사항을 충족**시키고 있습니다. 이러한 노력 덕분에 이 회사는 업계 제일의 서비스 공급업체로 자리잡을 수 있었습니다.

문제의 진단

수년 전 이 회사는 18개월 동안 300%의 성장을 이룬다는 기업 이니셔티브를 수립하였습니다. 이 계획은 고객 서비스 강화를 통한 성과 향상에 주안점을 두었습니다. 그러나 고객 만족도는 이미 높은 수준에 도달해 있었기 때문에, 어디서부터 어떻게 시작해야 하는지가 분명하지 않았습니다. 이 회사는 모기지 프로세스 관리 방식을 보다 면밀히 살펴본 결과 몇 가지 주요 문제를 발견할 수 있었습니다.

- **전체 프로세스에 대한 시각 부재:** 대출 프로세스가 3가지 별개 시스템에 분산되어 있기 때문에 주요 정보에 대한 엔드 투 엔드로 확인할 수 있는 방법이 없었습니다. 데이터가 변경된 후에야 문제가 드러났으며, 하위 프로세스가 어떻게 실행되고 있는지 또는 작업이 얼마나 오래 걸리는지에 대한 정보는 여전히 없었습니다. 따라서 데이터 변경이 이루어진 후에 지체된 작업에 대한 조치를 취하기에는 너무 늦어지는 경우도 있었습니다.
- **일관성 없는 우선순위 부여:** 프로세스에 대한 전체적인 시각이 없어 우선순위에 따라 업무를 효율적으로 진행하는 것이 어려웠습니다. 모기지 프로세스는 대략 9개월 정도 소요되기 때문에 건축 및 금융에서 변경 사항이 나타나면 지속적으로 일정과 태스크를 업데이트해야 했습니다.
- **통일된 프로세스 예외 처리 방식의 부재:** 시스템이 아니라 외부에서 문서 기반의 프로세스로 예외를 처리하였습니다. 프로세스에 대한 전체적인 시야를 확보하지 못했습니다.

WebSphere Lombardi Edition의 프로세스 모니터링 및 보고 기능은 대출 신청 프로세스에 대한 엔드 투 엔드 통제를 강화하였습니다. 이를 통해 효율을 개선하고 고객의 요구에 보다 신속하고 정확하게 대응하여 경쟁 우위를 유지할 수 있었습니다.



보다 효율적인 처리 방법

철저한 검토 끝에 이 회사는 WebSphere Lombardi Edition(이전 제품명 Lombardi Teamworks)을 선택하였습니다. 그 이유는 WebSphere Lombardi Edition이 제공하는 독특한 성과 측정 및 비즈니스 활동 모니터링(BAM) 기능과 프로세스를 신속하게 변경하여 끊임없이 변화하는 비즈니스 여건에 대응할 수 있는 능력 때문이었습니다. 최초의 버전이 90일 만에 전개되었으며, 그 후 수 개월 단위로 업그레이드가 이루어졌습니다.

WebSphere Lombardi Edition을 통해 프로세스 지연을 줄였고, 프로세스 비용을 절감했으며 회사가 비즈니스 변화에 신속하게 대응할 수 있는 능력을 제공했습니다. 주요 혜택은 다음과 같습니다.

- **팀 생산성 및 성과 개선:** WebSphere Lombardi Edition을 통해 직원들은 기존 시스템에서 주요 정보가 포함된 프로세스 태스크를 할당 받을 수 있었습니다. 상세한 업무가 지시되었기 때문에 업무 교육 시간이 단축되었고, 전사적으로 일관된 프로세스 실행을 통해 다음 단계로 업무가 진행되는 속도가 빨라졌습니다.
- **개선된 고객 서비스 제공:** WebSphere Lombardi Edition은 프로세스 주기 전반에 걸쳐 중요한 고객 서비스 이벤트를 면밀하게 모니터링하여 프로세스가 적시에 완료될 수 있도록 지원합니다. 예를 들어 대출 만기가 다가오면 미리 서류를 검토할 수 있도록 고객에게 연락을 취하라는 이메일이 담당자에게 수신되었습니다. 이를 통해 마지막 순간에 당황하는 일이 없이 원활하게 마감 처리를 할 수 있었습니다.
- **담당자의 프로세스 성과에 대한 가시성 확보:** 예전에는 일반적으로 마감 후 배치 및 맞춤형 보고서를 통해 수집되었던 엔드 투 엔드 데이터가 이제는 사내 모든 레벨에서 프로세스 성과에 대한 상세 보기를 제공하는 유연한 대시보드를 통해 전달되었습니다. 드릴다운 보기는 사용자가 프로세스 단계, 상품 또는 직원 별 해결 시간과 같은 특정 프로세스 정보에 즉시 액세스하는데 유용합니다.
- **담당자의 예외 사전 관리:** WebSphere Lombardi Edition은 대출 신청의 예외 사항에 대해 모니터링을 제공합니다. 이를 통해 업무 담당자는 프로세스 종료 이전에 오류를 해결할 수 있습니다. 기존 플랫폼과의 완벽한 통합을 통해 WebSphere Lombardi Edition은 대출 취소와 같은 변경 사항에 대해 내부 및 외부 시스템을 스캔하고 일련의 룰을 평가하여 현명하고 적절한 조치를 취합니다.

미래에 대비한 플랫폼

WebSphere Lombardi Edition은 이 모기지 회사가 자사 고객의 만족도를 85%에서 92%로 현저히 증가시키는데 기여하였습니다. 엔드 투 엔드 프로세스에 대한 포괄적인 보기를 최초로 갖춘 오늘날에는 부가적인 문제나 병목 현상을 간단하게 진단할 수 있게 되었습니다. 앞으로 WebSphere Lombardi Edition은 기존 시스템과 프로세스의 특정 요소를 확대하여 고객 서비스 및 효율을 한층 개선하고 성장을 촉진하는데 사용하게 될 것입니다.



신규 직원의 온보딩 프로세스를 간소화한 비영리 의료기관



비즈니스 과제

- 신규 직원의 빠른 업무 수행 지원
- 문서 기반 프로세스 오류의 최소화



솔루션

- 새로운 온보딩 프로세스의 90일 이내
전개
- 다양한 시스템과 조직을 통합하는
프로세스



고객 혜택

- 첫 해에 21,000 근무 시간 절감
- 신입 직원의 프로세스 처리 시간
200% 단축



이 비영리 의료기관은 플로리다 주 남서부 지역 제일의 의료 서비스 사업자이며, 직접적인 세제 지원을 전혀 받지 않고 있는 **최대 규모의 지역 소유 의료 시스템**입니다. 이 의료기관은 **전국 상위 100대 병원 중의 하나**입니다. 혁신적이며 재무 상태가 건전한 의료 서비스 사업자인 이 기관의 5개 병동에는 5,800명이 넘는 직원, 2,500명의 자원봉사자와 830명의 의사들이 근무하고 있습니다. 의료업계의 공통점은 높은 이직률입니다. 매주 30명이 넘는 인원을 신규로 채용하는 이 기관으로서는 신입 직원 채용과 온보딩에 최대한 효율을 기하는 것이 가장 중요한 일이었습니다. 신규 채용 프로세스의 중복과 비용을 최소화하기 위해, 이 기관은 신규 채용 공고에서 오리엔테이션에 이르기까지의 프로세스를 보다 효율적으로 관리할 수 있는 옵션을 검토하였습니다.

문제의 진단

부서 및 이기종 시스템 간의 커뮤니케이션과 프로세스의 관리로 인해 신입 직원들의 업무 정착이 지연되고 있었습니다. 모든 직원들은 공식적인 채용이 시작되기 전에 반드시 오리엔테이션 과정을 이수해야 하지만, 유감스럽게도 사전 오리엔테이션 과정의 예측이 점점 더 어렵게 되었습니다. 이 프로세스의 경우 사람에 대한 의존도가 지나치게 높았기 때문에 프로세스의 여러 단계에서 비효율적인 측면이 많이 나타났습니다.

- **오류 발생:** 채용 양식 서류 자체에도 여러 가지로 오류가 발생할 여지가 있었으며, 여기서 발생한 오류는 프로세스 전반에 걸쳐 지속되었습니다. 게다가 오류 정정 요청이 잘못되거나 아예 간과하는 경우도 많았습니다.
- **시간 낭비:** 5개 병동에 걸쳐 파일이 종종 분실되었으며, 팩스로 회송하거나 전달하는 경우도 많았습니다. 채용 담당 직원들은 문제를 파악하고 프로세스에 대한 예외를 처리하느라 평균 16시간을 소비했습니다. HR 직원들은 해당 시스템에 수작업으로 정보를 입력하고 수정하느라 평균 9시간을 소비했습니다.
- **가시성 결여:** 결국 주어진 오리엔테이션 세션에 몇 명이 참석할지 아무도 사전에 인지할 수 없었습니다. 경우에 따라서는 사람들이 불참하거나 날짜를 잘못 알거나 사전 준비 사항을 준수하지 못하는 경우도 있었습니다.



보다 효율적인 처리 방안

최첨단 기술의 사용으로 잘 알려진 이 의료기관은 BPM을 구현하여 프로세스 효율을 개선하고 새로운 채용 프로세스에 착수했습니다. 이 기관은 WebSphere Lombardi Edition(이전 제품명 Lombardi Teamworks)을 채택했으며, 현재 병원 네트워크 전반에 걸쳐 수백 명의 사용자들이 이를 이용하여 채용 프로세스를 관리하고 있습니다. 이 WebSphere Lombardi Edition은 90일 이내에 전개되었으며 즉각적인 성공을 거두었습니다. 6주 후에는 개선된 버전이 적용되어, 효율성이 한층 더 개선되었습니다. 이 솔루션의 주요 기능은 다음과 같습니다.

- **대화형 태스크:** WebSphere Lombardi Edition의 웹 GUI 환경인 코치(Coach) 패러다임은 사용자가 태스크를 완수하고, 자신의 옵션을 파악하여 결정을 내리는데 도움을 줍니다. HR 관리자는 녹색 스크린에 데이터를 수작업으로 입력해야 하는 대신에 직원 기록의 검증에 대한 자세한 가이드를 받습니다. 이로써 교육 시간이 단축되고 베스트 프랙티스를 일관성 있게 적용할 수 있게 되었습니다.
- **상향식 통합:** 채용 프로세스의 채용 양식은 인적 자원에 대한 솔루션을 제공하는 조직으로부터 자동적으로 접수되어 HR 직원에게 동적으로 전달됩니다. 이는 업무의 우선 순위 부여를 자동화하고 정보 재입력 시간을 절감하는데 유용합니다.
- **자동화된 일정 관리:** WebSphere Lombardi Edition은 참석자 수와 우선 순위에 따라 오리엔테이션에 대한 일정을 유지하고 관리합니다. 이를 통해 오리엔테이션 프로세스에 대한 예외를 최소화했으며, 결과적으로 채용 팀은 오리엔테이션 일정 수립 시간을 16시간에서 8시간으로 절반 가량 단축하였습니다.
- **간소화된 기록 생성:** WebSphere Lombardi Edition은 현재 신입 직원 정보를 HR 시스템에 자동으로 기록합니다. 이는 신입 직원 정보를 시스템에 입력하는데 소요되는 시간을 현저히 단축하며 데이터 입력 오류의 가능성을 배제합니다. 결과적으로 문서 생성 시간이 9시간에서 10분으로 단축되었습니다.

WebSphere Lombardi Edition을 적용하기 전에는 복잡하고 느리며 많은 비용이 소요되는 프로세스를 보유하고 있었습니다. 적용 후에는 21,000 근무시간 이상을 절약하는 엄청난 효율 증대를 거두었습니다.

전사 BPM 확대

새로운 복합 HR 애플리케이션을 90일 내에 적용한 이 기관은 현재 4가지 핵심 프로세스를 관리하고 있으며, 6가지를 추가적으로 적용할 계획입니다. 이 기관은 앞으로 2개월 단위로 프로세스를 개선할 예정입니다. 현재 WebSphere Lombardi Edition 교육을 받은 IT 전문가들로 구성된 핵심 그룹을 갖추고 있어 자체적으로 프로세스 중심의 애플리케이션을 개발할 수 있습니다. 이 기관은 환자 일정 관리, 벤더에 대한 지급 관리 등의 주요 프로세스를 대상으로 선정했습니다.



공급망 효율을 개선한 완구회사



비즈니스 과제

- 아웃소싱 제조를 지원할 **신규 프로세스 개발**
- 핵심 엔터프라이즈 애플리케이션에 대한 **이전의 투자를 활용**



솔루션

- 1,000여 사용자를 위한 **자동화된 태스크 관리**
- 직원 및 벤더를 위한 **실시간 프로세스 가시성**



고객 혜택

- 추가 자원의 투입 없이 **250% 생산성 증대**
- 12일에서 1~2일로 사이클 타임이 **80% 단축**



미국에 본사를 둔 이 완구회사는 게임 및 장난감의 설계, 제조 및 마케팅을 포함한 어린이 및 가정용 엔터테인먼트 제품과 서비스 분야에서 **세계적인 리더**로서의 입지를 굳히고 있으며, **연간 매출이 미화 30억 달러**를 상회합니다.

국제 공급망의 과제

수년 전 이 완구회사는 공급망 프로세스 개선과 비용 절감을 위한 전사적인 이니셔티브에 착수했습니다. 공급망 프로세스 개선은 프로세스 가시성을 증대시켜 고객과 공급업체에 대한 대응성을 개선하고, 자사의 핵심 엔터프라이즈 애플리케이션에 대한 이전의 투자를 활용하는 것을 의미했습니다.

이 회사의 벤더 주문 관리(Vendor Order Management) 프로세스는 북미 사무실과 홍콩 사무실 및 여러 고객과 벤더 간의 상호작용을 요구합니다. BPM을 구현하기 전에는 고객으로부터 주문이 들어오면 자사 SAP 시스템을 통해 처리한 다음 홍콩 사무실의 조회를 거치게 됩니다. 그런 다음 견적요청서(RFQ)가 극동 지역에 있는 백여 개의 벤더들에게 발송되었습니다. 견적이 작성되면 다시 본사 홍콩 사무실로 회신된 다음 고객에게 전달되었습니다. 이 전체 프로세스가 팩스, 이메일 및 전화 통화로 이루어졌으며, 일반적으로 12일이 소요되었습니다.

국내 및 국제 팀이 연관된 다수 프로세스가 존재한 만큼 비효율적인 측면이 많이 있었습니다.

- **시간이 많이 소요되는 벤더 조회:** 이 완구회사는 주문의 75%를 극동 지역에 있는 100여 주요 벤더를 통해 아웃소싱하고 있습니다. 이 프로세스는 다양한 담당자들이 함께 처리하고 있어 많은 시간이 소요되었습니다. 홍콩의 직원들이 벤더들의 모든 회신을 수동으로 확인하고 검토해야 했기 때문에, 예외와 납기 지연을 표시하는 작업이 느리고 복잡할 수밖에 없었습니다.
- **비효율적인 통신 방법:** 벤더들에게 요청서를 전달하고 회신하기 위해 직원들은 팩스, 이메일 및 전화 통화를 사용했습니다. 결과적으로 주문 요청에 대한 실시간 상황 파악이 어려웠으며, 주문과 회신을 전부 문서화하는데 상당한 시간이 소요되었습니다.
- **시간이 많이 소요되는 수동 프로세스:** 다른 수출입기업과 마찬가지로 이 회사는 미국의 세관 절차를 준수하기 위해 선하 증권과 관련 수출송장을 포함한 해당 선적 서류를 작성해야 했습니다. 이 문서를 취합하기 위해 이 회사는 여러 시스템에 저장되어 있는 정보를 수동으로 취합하였으며, 결과적으로 처리 시간이 길어질 수밖에 없었습니다.



WebSphere Lombardi Edition에 대한 투자는 홍콩과 본사에 있는 두 공급 조직의 통합에 도움이 되었습니다. 이제는 기존 한 조직의 직원만으로도 2배에 달하는 물량을 관리하고 있습니다.



업무에 적합한 도구

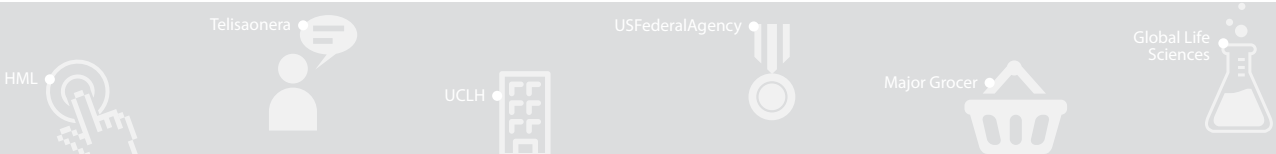
이 완구회사는 자사의 공급망 비효율성을 개선하기 위해 SAP 포털 기술을 포함한 다수의 옵션을 검토하였습니다. 마침내 이 회사는 자신들이 필요로 하는 유연성과 가시성을 제공할 수 있는 BPM 솔루션을 선정하였습니다.

WebSphere Lombardi Edition(이전 제품명 Lombardi Teamworks)을 통해 이 회사는 자사의 프로세스를 다양한 방법으로 간소화할 수 있었습니다. 주요 기능은 다음과 같습니다.

- **직접 처리:** WebSphere Lombardi Edition은 벤더 조회 및 응답 프로세스를 자동화하여, 조회의 80%가 사용자 개입 없이 바로 처리될 수 있게 하였습니다.
- **통신 방법의 개선과 통합:** 새로운 웹 인터페이스를 통해 이 회사의 직원들은 전화 통화, 이메일 및 팩스 전송에 대한 의존도를 줄였습니다. 공유 웹 포털은 직원과 벤더 간의 통신을 표준화하고 프로세스 가시성을 개선하는데 기여했습니다.
- **수동 태스크의 자동화:** 이 회사는 미국 통관 문서 작성에 필요한 조정 프로세스를 자동화하였습니다. WebSphere Lombardi Edition은 화물운송업체로부터 선하증권 정보를, 그리고 자사 SAP 시스템에서 해당 송장 데이터를 수집하여 회사 직원이나 미국 세관 절차에 대한 제3자 서비스 제공업체에 자동으로 전달하였습니다.
- **예외에 대한 자세한 가이드 제공:** 예외가 발생할 경우 WebSphere Lombardi Edition은 해당 직원에게 전자 프로세스를 전달합니다. WebSphere Lombardi Edition의 웹 GUI 환경인 코치(Coach)를 통해 직원에게 중요한 정보를 제공하며, 문제 해결에 필요한 각 단계의 자세한 가이드를 제공합니다.
- **자동 이메일 통지:** 요청이 시급하고 만기일이 다가올 경우 WebSphere Lombardi Edition은 해당 직원에게 이메일을 발송하여 이 요청이 최우선순위를 알려줍니다. 또한 벤더가 특정 요청에 대한 기한을 넘긴 경우, WebSphere Lombardi Edition은 벤더에 이메일을 발송하여 기한 경과를 통지하고 프로세스를 완료하도록 안내합니다.

전사적인 파급 효과

기업의 성공을 WebSphere Lombardi Edition의 사용을 다른 공급망 프로세스에도 확대시키는 계기가 되었습니다. 벤더 주문 관리 외에도 이 회사의 웹 인터페이스 시스템은 현재 6개의 주요 공급망 프로세스를 처리하고 있습니다. 홍콩의 소규모 IT 팀만으로도 평균 4개월 단위로 새로운 프로세스를 온라인화하고 있습니다. 현재 웹 인터페이스에 추가된 프로세스로는 선적 지시 및 마크(Shipping Instructions and Marks), 컨테이너 예약(Container Booking), 물류 통지(Logistics Notification), 화물 통합(Consolidation), 통관 관리(Customs Management) 등이 있습니다.





왜 IBM의 BPM인가?

IBM의 BPM(Business Process Management) 소프트웨어 및 서비스는 기업이 비즈니스 프로세스를 검색, 문서화하며 자동화할 수 있도록 기여합니다. 또한 지속적인 개선을 통해 효율성을 제고하고 비용을 절감합니다.

추가 정보

IBM WebSphere® Lombardi Edition에 대한 추가 정보가 필요하시면 해당 IBM 담당자 또는 IBM Business Partner에게 문의하시거나 다음 웹 사이트를 방문하시기 바랍니다:

IBM WebSphere Lombardi Edition: ibm.com/software/integration/lombardi-edition/

IBM BPM: ibm.com/software/info/bpm/





© Copyright IBM Corporation 2010

IBM Corporation

Software Group

Route 100

Somers, New York 10589

U.S.A.

Produced in the United States of America

June 2010

All Rights Reserved

IBM, IBM 로고, ibm.com은 미국 및/또는 다른 국가에서 IBM Corporation의 상표 또는 등록 상표입니다. 상기 및 기타 IBM 상표로 등록된 용어가 본 문서에 처음 나올 때 상표 기호(® 또는 ™)와 함께 표시되었을 경우, 이러한 기호는 본 문서가 출판된 시점에 IBM이 소유한 미국 등록 상표이거나 관습법에 의해 인정되는 상표임을 나타냅니다. 이런 상표는 다른 국가에서도 등록되어 있거나 관습법적인 상표일 수 있습니다. IBM의 최신 상표 목록은 ibm.com/legal/copytrade.shtml 웹 페이지의 "저작권 및 상표 정보" 부분에서 확인할 수 있습니다.

기타 다른 회사, 제품 및 서비스 이름은 다른 기업의 상표 또는 서비스 마크일 수 있습니다.

본 사례 연구는 고객의 IBM 제품 사용 중 일부 사례일 뿐이며 이에 상응하는 결과를 보장하지 않습니다.

IBM 제품 및 서비스에 대하여 이 자료에서 참조한 내용은 IBM이 비즈니스를 전개하는 모든 국가에 해당되지 않습니다.
