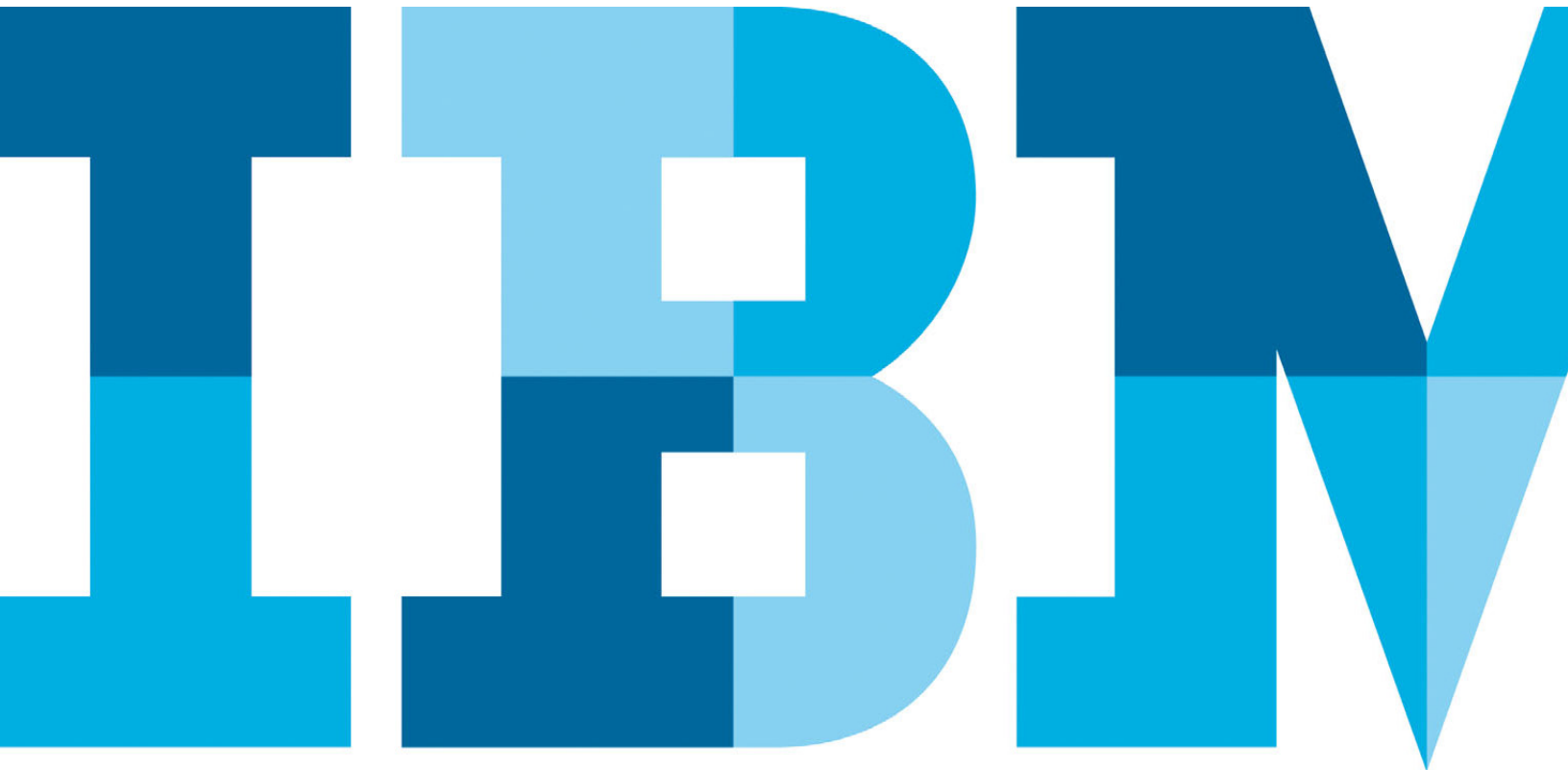


BPM을 프로젝트에서 프로그램으로 발전시키는 3가지 단계

*프로세스 개선 기능을 확장하여 비즈니스 가치를
극대화하는 방법*



서론

BPM은 계속해서 진화하고 있습니다. 지난 수년 동안 많은 기업들은 직면한 프로세스 문제를 해결하기 위한 프로젝트를 수행했으며, 소규모 프로젝트를 통해 BPMS(BPM Suite)의 기능과 사용법에 익숙해졌습니다.

이러한 초기 프로젝트와 파일럿 프로그램으로 성공을 바탕으로 기업들은 확신과 비전을 갖고 BPM을 다음 단계로 발전시킵니다. 최초 프로젝트를 뛰어넘는 광범위한 비즈니스 프로세스 개선 이니셔티브를 수립하여 다양한 프로젝트를 아우르는 프로그램 차원으로 이동하는 것입니다. 이를 위해서는 몇 가지 논리적 질문에 대한 해답이 준비되어야 합니다.

- 다음으로 집중해야 할 프로세스는 무엇인가?
- 프로세스 애플리케이션의 발견, 개발, 배포 및 사용을 전사적으로 확장하는 방법은 무엇인가?
- 프로젝트 간의 재사용을 극대화할 수 있는 베스트 프랙티스는 무엇인가?

이 백서에서는 기업이 광범위한 BPM 프로그램으로 이동하면서 BPM 기술 및 노하우 관점에서 요구사항이 어떻게 변동되었는지를 설명합니다. 또한 비즈니스에 최적의 가치를 제공하는 설계를 통해 프로세스 개선 기능을 확장하는 BPM 프로그램을 위한 강력한 기반을 구축하는 3가지 단계를 설명합니다.

BPM 프로젝트에서 BPM 프로그램으로

BPM 솔루션을 수년 동안 제공해 오면서 IBM은 비즈니스 프로세스 관리에 대한 기업들의 반응이 점차 바뀌고 있음을 깨달았습니다. BPM이 많이 알려져 있지 않던 4~5년 전에는 특정 프로세스 문제만을 해결하는 솔루션을 찾는 회사가 대부분이었습니다. 이런 유형의 개선 프로젝트는 일반적으로 특정 프로세스 문제로 인해 고통을 겪는 문제의 소유자(Owner)에 의해 진행됩니다.

이들의 목표는 그저 고통을 없애는 것이었을 뿐, 그 이상의 비전은 없었습니다. 공급업체는 이러한 기회를 통해 BPM 도구와 기술을 적용하기도 했습니다. 대부분의 경우, 성능이 매우 낮은 수동 프로세스는 효율성과 정확도의 향상을 위해 BPM 기반의 자동화로 대체되었습니다. 이러한 초기 프로젝트는 수년 후 상당한 비즈니스 가치를 제공하였음에도 여전히 단순한 전략에 불과한 것으로 인식되었습니다.

2~3년 전부터, 특히 초기 프로젝트의 성공에 대한 사례가 널리 퍼지면서 기업들이 BPM에 대한 인식을 달리하기 시작했습니다. 그와 동시에 IT 부서에서 비즈니스 부서(LOB) 또는 전사적으로 BPMS 플랫폼 기술을 표준화하면서 프로젝트의 소유권이 비즈니스에서 IT 부서로 넘어갔습니다. 이와 같이 BPMS가 전사적으로 확대되었으나, 초기에 BPMS의 적용 범위는 일반적인 신기술이 도입될 때처럼 파일럿 수준에 머물렀습니다. 처음에는 작은 규모로 시작하여 빠르게 가치를 증명하고, 반복과 개선을 거친 후 점진적으로 범위와 가치를 확장해 나가는 이 배포 방법이 베스트 프랙티스로 자리 잡게 되었습니다.

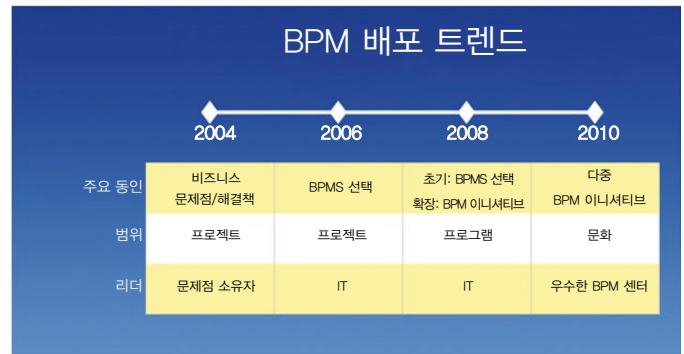


그림 1: BPM 배포 트렌드

오늘날에는 프로세스의 개선을 비즈니스 프로세스 전체로 확장하기 위해 초기 BPM 프로젝트에서 더 큰 규모의 BPM 프로그램으로 옮겨가는 회사를 많이 볼 수 있습니다. BPM 프로그램은 일련의 후속 프로세스 프로젝트로 구성되어 있으며, 이 프로젝트들은 초기 배포 범위와 인접해 있습니다. BPM 프로그램의 컨텍스트에서 BPM 프로젝트는 주요 프로세스 개선 이니셔티브에 따라 식별되며, 우선순위를 지정하여 정렬할 수 있습니다. BPM 프로그램은 전략적인 특성을 가지고 있기 때문에 교차 기능의 엔드-투-엔드 솔루션을 비즈니스에 제공합니다. BPM 프로그램은 BPM을 비즈니스 전체로 확장시킬 수 있는 도구입니다.

많은 기업들은 BPM 문화를 구축하는 것을 최종 목표로 삼고 있습니다. BPM 문화가 조성되면 개인, 부서 및 회사 차원에서 모든 직원이 비즈니스 개선이라는 목표를 인식하고, 목표에 따라 측정된 성과를 완벽히 파악할 수 있으며, 도구를 활용하여 일상 업무를 수행함으로써 목표를 달성하거나, 초과 달성할 수 있습니다.

프로젝트에서 프로그램으로 전환한 사례: Pulte Mortgage

BPM 프로젝트에서 BPM 프로그램으로 전환한 IBM의 많은 고객 중에서 상당한 진전을 보여준 기업으로는 전국 규모의 주택 건설 회사인 Pulte Homes의 금융 자회사인 Pulte Mortgage가 있습니다. 2003년 Pulte Mortgage의 COO(Chief Operating Officer)는 경쟁이 심한 주택 대출 산업에서 반복 매매율을 높이기 위해 Pulte 고객 경험 개선에 중점을 두어 18개월 동안 300%의 성장을 이뤄냈습니다. Pulte Mortgage의 대출 취급 프로세스는 고객 만족도가 85%에 달할 정도로 효과적이었습니다. 하지만 10여 개의 백 오피스 시스템을 통해 1,200명의 직원에 의해 처리되는 개별 대출 과정을 제대로 파악할 수 없었으며, 이런 상태에서 효율을 향상시키는 것은 불가능했습니다.

Pulte Mortgage는 취급 프로세스에서 각 대출의 흐름을 추적하기 위해 BPM 프로젝트를 시작했습니다. 이를 통해 새로운 가시성을 확보함으로써 대출을 지연시키는 병목을 효과적으로 식별할

수 있게 되었습니다. 또한 대출이 적시에 완료될 수 있도록 대출 처리 작업의 우선순위를 지정할 수 있게 되었습니다. 프로세스가 개선되면서 고객 만족도도 92%로 높아졌습니다.

이러한 성공을 경험한 Pulte Mortgage는 모든 사업 분야의 워크플로우, 추적 및 SLA(Service Level Agreement)를 개선시키고자 장기적인 BPM 프로그램을 도입했습니다. 그 결과 2007년에 Pulte Mortgage의 모든 비즈니스 환경이 BPM 기반으로 구축되었으며 직원들의 업무 방식도 획기적으로 바뀌었습니다. 오류가 완전히 사라졌으며 고객 만족도 향상, 회사의 성장 및 효율성에 대한 전략적 이니셔티브와 연관된 프로세스에서 48개 SLA를 기준으로 직원들이 자신의 성과를 파악할 수 있게 되었습니다. 경영진도 대출과 작업, SLA를 비롯하여 전체적인 성과를 실시간으로 확인할 수 있게 되었습니다.

기업 전체가 BPM 기반으로 움직이면서 이제 모든 구성원이 엔드-투-엔드 프로세스에서 자신의 현재 위치를 파악할 수 있습니다. Pulte Mortgage는 BPM 프로그램을 넘어 BPM 문화로 이동하고 있습니다.

BPM 프로그램을 위한 필수 사항

BPM 프로그램을 위해서는 BPM 프로젝트의 일반적인 요구사항을 넘어 확장성을 갖추기 위한 요구사항들을 충족해야 합니다.

- 확장성 높은 실행 플랫폼:** 오늘날의 BPMS 플랫폼은 적은 수의 프로젝트를 효과적으로 관리할 수 있습니다. 하지만 장기적인 BPM 프로그램에서는 그 규모가 훨씬 확대되며 BPM 프로젝트 수, BPM 작성자 및 개발자 수, 사용자 수 및 프로세스 버전 수가 급증할 수 있습니다. 장기 BPM 프로그램에서 프로세스 구성요소의 공유 및 재사용을 통해 비용을 절감하려면 기본 BPMS에서 많은 BPM 프로젝트를 관리할 수 있어야 하며 수많은 프로세스 작성자, 개발자 및 사용자를 쉽게 지원할 수 있어야 합니다. 따라서 공유 라이브러리에서 재사용 가능한 프로세스 자산을 분류하고 검색하는 작업이 매우 중요합니다. 또한 여러 버전의 프로세스와 이들의 기본 하위 구성요소의 구현과 성능을 이해하는 것도 중요합니다.

- 확장성 높은 의사소통 플랫폼:** 기업 내에서 개선할 수 있는 프로세스를 미리 확인해야 합니다. 비즈니스적으로 문제가 발생하고 있는 프로세스는 우선적으로 고려되고 있으며, 이와 관련된 문제도 사람들에게 잘 알려져 있습니다. 하지만 기업 내에서 다른 프로세스 개선의 기회를 찾아서 우선순위를 지정하는 것이 중요합니다. 각 기회에서 문제가 정확히 무엇인지, 문제를 해결하기 위한 방법은 어떤 것인지 결정해야 합니다. 또한 필요한 작업을 수행하기 위해 비즈니스 관계자, 도메인 전문가 및 기술 개발자를 배정하는 것도 중요합니다. 이로 인해 자주 심각한 의사소통 문제가 발생합니다. 특히 기업이 지리적으로 분산되어 있을 경우 이 문제가 더 심각합니다. 이를 해결하려면 기업 내의 모든 개별 담당자와 연결할 수 있는 의사소통 도구가 필요합니다. 일반적인 기술 BPMS 모델링 도구는 이 지점에서 실패하곤 합니다. IT와 친숙하지 않은 수많은 업무 사용자에게 일일이 사용방법을 교육하고, 설치 방법을 지원하는 것은 많은 시간과 비용과 인력이 소모되기 때문입니다. 이를 지원하기 위해서는 완전히 형태의 의사소통 플랫폼이 필요합니다.
- 확장 노하우:** 도구와 기술은 BPM 솔루션의 일부에 불과합니다. 성공을 위해 더 중요한 것은 BPM 프로그램을 효과적으로 운영할 수 있는 노하우입니다. 즉 BPM을 안전하게 구현하면서 완벽한 비즈니스 통제 하에서 공유하고, 제어하고, 확장하고, 완성하는 방법을 알아야 합니다. 언젠가는 이러한 지식의 대부분이 제도화되겠지만 아직까지는 미완의 상태이기 때문에 우리는 지금도 여전히 대규모 BPM 프로그램 실행과 관련된 패턴과 베스트 프랙티스를 찾고 있습니다. 현재는 BPM 전문가와 업무 전문가에 의존하여 단일 프로젝트에서 다중 프로젝트 BPM 프로그램으로 전환하기 위한 최선의 방법을 제공하고 있습니다.

BPM 프로그램 구조화

모든 BPM 프로그램이 바로 시작될 수 있는 것은 아닙니다. 대부분의 BPM 프로그램은 개념 증명에 그쳤던 초기 프로젝트의 파일럿 수준을 뛰어넘을 것입니다. 병렬 트랙 접근법을 사용하면 기존에 배포된 프로젝트 기반으로 활용할 수 있습니다. 다음은 이러한 트랙 중 3가지에 대한 설명입니다.

- BPM 프로젝트 트랙:** 이 트랙에서 BPM 팀은 잠재적인 프로세스 개선 기회에 대해 빠른 고급 인벤토리를 수행합니다. 이 트랙에는 모든 비즈니스 이해관계자가 참여합니다. 잠재적인 비즈니스 가치와 기업 전략에 따라 기회의 우선순위가 결정되며, 우선순위가 결정된 로드맵에서 BPM 프로젝트의 분석, 구현 및 배포 순서를 확인할 수 있습니다. 프로젝트 트랙은 시간이 지나면서 BPM 프로그램에 프로젝트가 추가됨에 따라 그 범위가 확장됩니다. 배포된 각 프로젝트를 프로젝트 단계에 도입하면 최적화 분석을 통해 후속 프로세스 개선 사항을 파악할 수 있습니다. 프로세스 인벤토리를 반복함으로써 프로젝트 개선 로드맵의 우선순위를 재조정할 수 있습니다.
- BPM 인프라 트랙:** 이 트랙은 기존 시스템 인프라의 조정을 중점적으로 다루며, 미래의 기업 성장을 위한 역량 산정 계획을 포함합니다.
- BPM 교육 트랙:** 이 트랙은 자체적으로 BPM 팀 구축에 필요한 교육 패키지를 관리합니다. 대부분의 교육은 일반적인 제품 교육 수준이 아닌 멘토링 형식으로 진행되며 분석, 구축 및 거버넌스 방법을 보여 줍니다. 멘토링은 실제 프로그램 구축 결과를 통해 효과적으로 수행될 수 있습니다.

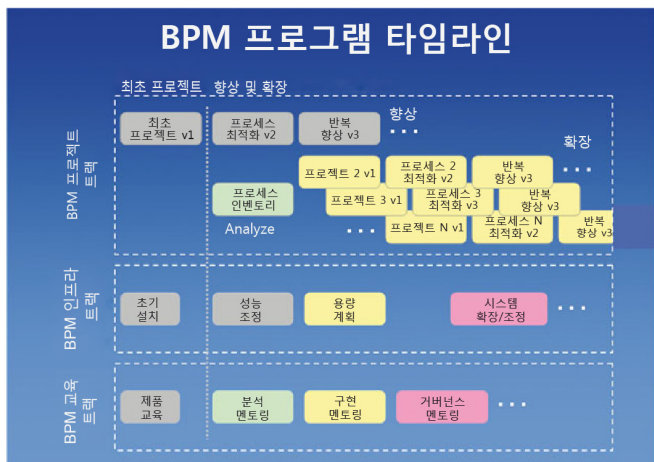


그림 2: BPM 프로그램 타임라인

물론 BPM 프로그램을 실행할 수 있는 능력을 갖춘 팀을 구성하는 것이 중요합니다. 다음은 모든 프로젝트에 권장되는 사항입니다.

- 프로세스 분석 및 요구사항 정의를 지원할 한 명 이상의 BPM 분석가
- 프로세스 설계, 구현 및 배포를 위한 한 명 이상의 BPM 컨설턴트
- 전반적인 솔루션 아키텍처 및 전사 인프라 통합을 지원할 한 명 이상의 기술 컨설턴트
- 전체 프로젝트를 책임지는 BPM 프로그램 매니저(일반적으로 IBM 또는 비즈니스 파트너 직원)
- 프로세스 전달, 범위 및 예산과 관련하여 신속하게 의사결정을 내릴 수 있는 프로세스 소유자

BPM 총책임자(Director)는 모든 프로젝트를 비롯한 전반적인 BPM 프로그램 작업을 관리하며, 프로세스 공유, 액세스 및 재사용과 관련된 정책을 수립하는 BPM 거버넌스 위원회를 총괄합니다. 기술 담당자와 주제영역전문가(Subject Matter Expert)는 필요에 따라 지원합니다.

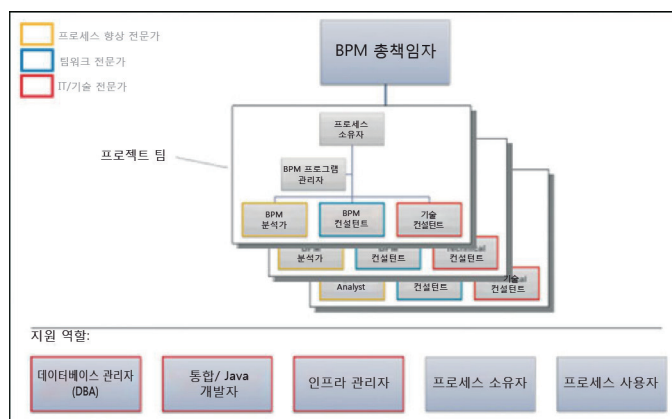


그림 3: BPM 성공을 위한 구성

BPM 프로그램 시작하기

성공적인 BPM 프로그램을 위해서는 추후 확장 가능한 기반이 필요합니다. 앞에서 설명한 대로, BPM 프로그램의 기반을 위해서는 주요 3단계가 있습니다.

1단계

BPM 프로그램 실행 플랫폼이 수많은 프로젝트의 설계와 실행, 공유 및 거버넌스를 전사적으로 처리할 수 있도록 확장 가능한지 확인합니다. 개별 BPM 프로젝트를 완전한 BPM 프로그램으로 확장하기 위해 필요한 플랫폼 기능은 다음과 같습니다.

- 프로세스 작성자와 개발자로 구성된 다양한 팀의 프로세스의 생성 및 공유 작업을 동시에 지원할 수 있는 **협업 설계 환경**이 필요합니다. 공유 기능을 지원하는 다중 사용자 개발 환경에서는 효율성이 증가되며, 구축 시 발생할 수 있는 충돌 사항을 즉시 찾아서 수정할 수 있으므로, 개별적으로 개발된 산출물의 병합에서 발생하는 문제를 원천적으로 제거할 수 있습니다.
- 모든 비즈니스와 IT 부서에서 프로세스의 상황을 상시 확인할 수 있도록 프로세스 설계, 구현 및 실시간 데이터 등을 연결해 주는 **공유 모델 아키텍처 및 저장소**가 있어야 합니다. 진정한 공유 모델 아키텍처를 갖춘 플랫폼만이 프로세스 다이어그램, 구현 상세, 핵심성과지표(KPI) 및 SLA 정의, 실행 중인 프로세스 데이터, 이력 성능 데이터 등을 비롯한 프로세스에 관한 모든 것을 직접 연결할 수 있습니다. 이러한 연결을 통해 비즈니스와 IT는 BPM 프로그램 라이프사이클에서 발생하는 모든 프로세스 변경과 프로세스 버전을 통해 프로세스 설계 및 운영 구현에 대한 이해를 공유하기 위해 필요한 가시성을 확보할 수 있습니다.
- 프로젝트가 추가됨에 따라 점진적으로 확장할 수 있고, 가용성이 높으면서 파티셔닝이 쉬운 **클러스터화된 J2EE 기반 엔터프라이즈 실행 환경**이 있어야 합니다. J2EE 기술 플랫폼은 대규모 엔터프라이즈 배포를 지원 및 관리할 수 있는 검증된 플랫폼입니다.

예를 들어 IBM Business Process Manager는 BPM 프로그램 내에서 여러 버전의 프로세스에 대한 설계, 구현, 실행, 개선 및 관리를 지원하기 위해 위에서 설명한 모든 기능을 포함하고 있는 확장 가능한 BPM용 J2EE 플랫폼입니다. IBM Business Process Manager의 혁신적인 공유 모델 아키텍처는 구현 팀에서 특정 프로세스 버전을 선택하고, 프로세스 모델 다이어그램에 성능 "핫스팟"을 직접 표현하고, 성능 분석을 통해 근본 원인을 찾아 제안된 수정 사항을 바로 재생(Playback)하고 평가할 수 있도록 지원합니다. 이 모든 것이 단일 개발 환경에서 이루어집니다.

2단계

모든 비즈니스 관계자나 도메인 전문가가 협업을 통해 프로세스 및 잠재적 개선을 검색하고 문서화할 수 있도록 BPM **프로그램 의사소통 플랫폼**이 확장 가능한지 확인해야 합니다. 일반적인 BPMS 모델링 도구는 기술이 너무 복잡하고 비용이 높기 때문에 확장이 어렵습니다. 대규모의 장기 BPM 프로그램에 필요한 확장성을 지원하기 위해서는 의사소통 플랫폼에 다음과 같은 기능이 있어야 합니다.

- 모든 사람이 프로세스 정의를 실시간에 가깝게 볼 수 있도록 버전이 지정되어 있고 공유 중인 저장소에 저장된 프로세스 문서에 대한 **실시간 협업 편집 기능**이 있어야 합니다.
- 기술력이 부족한 사용자도 충분히 참여할 수 있도록 Microsoft PowerPoint나 Microsoft Word처럼 쉽게 사용할 수 있는 **직관적인 프로세스 편집기**가 있어야 합니다.
- 소프트웨어를 설치하지 않고도 사용자를 어디서나 즉시 추가할 수 있도록 **완전한 웹 기반 호스트 서비스**를 지원해야 합니다.

예를 들어 IBM Blueworks Live는 대규모 분산 팀에서 프로세스를 맵핑하고 개선 기회를 찾아 우선순위를 지정할 수 있도록 지원하는, 협업 프로세스 기반 문서화 도구입니다. IBM Blueworks Live는 이미 BPM 프로그램을 실행하는 세계적인 규모의 기업들에 의해 프로세스 지식의 공유 인벤토리를 관리하기 위한 중앙

집중식 저장소 및 의사소통 플랫폼으로 사용되고 있습니다. 호스트 서비스가 지원되므로 복잡한 클라이언트 소프트웨어를 설치하거나 서버 하드웨어를 추가할 필요 없이 IBM Blueworks Live 사용자를 필요에 따라 쉽게 추가할 수 있습니다.

3단계

BPM 프로그램을 정의, 구현 및 배포하는 팀을 지원하기 위해서는 BPM 프로그램 노하우를 갖추고 있어야 합니다. 시간 낭비와 시행 착오를 줄이기 위해서는 구축 방법을 가이드하는 BPM 전문가의 지식을 충분히 활용해야 합니다.

- **프로세스 인벤토리 및 분석:** 회사의 전략적 목표에 맞춰진 BPM 프로그램의 프로세스 개선 기회의 식별 및 우선순위 지정을 지원합니다.
- **BPM 멘토링:** BPM 프로젝트에서 효과적으로 프로세스를 구축, 운영 및 변경 관리하는 방법에 대한 자세한 가이드를 제공할 수 있습니다.
- **프로세스 개선:** 프로덕션 프로세스 애플리케이션 최적화에 필요한 올바른 KPI, SLA, 보고서 및 분석을 설정할 수 있도록 지원합니다.
- **프로세스 인프라:** 신규 프로젝트가 프로덕션 상태로 전환될 때 BPM 플랫폼의 설치, 구성, 성능 조정 및 용량 계획을 지원합니다.
- **프로세스 거버넌스:** 전사적으로 확장된 BPM 프로그램의 관리 및 제어와 관련된 베스트 프랙티스를 제도화하고 연구 센터(Center of Excellence)의 설립을 지원할 수 있습니다.

예를 들어 IBM은 고객의 프로젝트 구현을 지원하기 위해 다년간의 경험을 지닌 BPM 전문가 및 실무 배포자를 선정하여 팀을 구성했습니다. 확장성과 여러 프로젝트의 거버넌스를 위해 IBM은 프로젝트의 배포 이전, 도중 및 이후를 포함한 BPM 프로그램의 전체 라이프사이클을 처리할 수 있도록 수정 가능한 반복적 서비스 오퍼링에 구현 노하우를 통합했습니다.

시작하기

초기 BPM 프로젝트를 시작한 후 더 큰 BPM 프로그램으로 확장하는 방법을 배우려면 IBM Blueworks Live의 **30일 무료 평가판**을 통해 BPM 전문가 커뮤니티에 참여하시기 바랍니다. 이 커뮤니티에서는 전문가 팀의 도움을 받아 비즈니스 프로세스 캡처, 설계 및 분석에 대한 심층적 지식을 바탕으로 BPM 프로젝트를 진척시킬 수 있습니다. IBM Software Services for WebSphere는 IBM Software for BPM(IBM Business Process Manager 및 IBM Blueworks Live 포함)에 대한 광범위한 지식과 경험을 바탕으로 끊임 없이 변화하는 비즈니스 환경에서 높은 성과를 거둘 수 있는 민첩한 비즈니스 프로세스를 만들어 드립니다. 구체적인 요구 사항을 논의하고 싶거나 IBM Software Services for WebSphere가 제공하는 가치에 대해 자세히 알고 싶다면 다음 웹 사이트를 통해 가까운 IBM Software Services 영업 전문가에게 문의하십시오.

ibm.com/developerworks/websphere/services/contacts.html

추가정보

프로그램 영역으로 확장하는 BPM에 관한 추가적인 정보는 IBM 마케팅 담당자 및 IBM 비즈니스 파트너에게 문의하시거나, 다음 웹사이트에서 확인하실 수 있습니다.

ibm.com/bpm

또한 IBM Global Financing은 가장 효율적인 비용과 전략적인 방법을 통해 귀하의 비즈니스에 필요한 소프트웨어를 확보할 수 있도록 지원합니다. IBM Global Financing에 대한 추가적인 정보를 위해서는 다음 웹사이트를 참고할 수 있습니다.

ibm.com/financing



© Copyright IBM Corporation 2011

IBM Corporation
Software Group
Route 100
Somers, NY 10589 U.S.A.

Produced in the United States of America
April 2011
All Rights Reserved

IBM, IBM 로고, ibm.com, WebSphere는 전세계 여러 국가에 등록된 International Business Machines Corp.의 상표입니다. 기타 제품 및 서비스 이름은 IBM 또는 해당 회사의 상표입니다. 현재 IBM 상표 목록은 웹 "저작권 및 상표 정보"(www.ibm.com/legal/copytrade.shtml)에 있습니다.

Microsoft, Windows 및 Windows NT는 미국 또는 기타 국가에서 Microsoft Corporation의 상표입니다.

Java 및 모든 Java 기반 상표 및 로고는 Oracle 및/또는 그 자회사의 상표 또는 등록 상표입니다.

기타 회사, 제품 또는 서비스 이름은 해당 회사의 상표 또는 서비스 표입니다.



Please Recycle
