

Lincoln Trust Company

통합 프로세스 구축을 통해 프로세스와 문서를 더 유연하게 관리

개요

비즈니스 과제

- 문서 유실로 인한 고객의 불만
- 프로세스 가시성을 위해 새도우 애플리케이션(Excel, Access) 구현
- 분석 정체로 인해 마비 상태에 빠진 프로세스 개선 팀

솔루션

- 수백 가지의 비즈니스 프로세스를 자동화한 통합 프로세스 솔루션
- 다양한 레거시 시스템을 워크플로우 기능으로 대체
- 엔터프라이즈 아키텍처의 주요 특징

비즈니스 결과

- 유실 또는 손상된 문서로 인한 고객 불만 90% 감소
- 1년 내에 예상 ROI의 120% 달성, 현재까지 총소유비용 220만 달러 절감
- 일부 영역에서는 프로세스 주기 시간을 75%까지 단축

Lincoln Trust Company는 SDIRA(Self-Directed IRA)를 제공하는 유수의 독립업체 중 하나로, 401(k) 제도 및 기타 확정 기여형 제도에 대한 문서보존, 관리 및 보관 서비스를 제공합니다. 대체 자산을 보유한 계정을 전문적으로 관리하는 Lincoln Trust는 전통적인 자산의 개념을 벗어나 IRA나 다른 연금 제도의 부동산 구입과 같은 유연한 투자를 원하는 개인, 기업 및 연금 제도 스폰서에게 인기를 끌고 있습니다. 자세한 정보는 www.LincolnTrustCo.com 또는 1-800-525-2124로 문의하시기 바랍니다.

프로세스 개선 요구

Lincoln Trust Company에는 매달 우편으로 전달되는 10만 건 이상의 문서에 대해 퇴직 계좌 서비스와 거래 요청을 처리해야 했습니다. 이를 위해 회사의 여러 부서에서 Excel 스프레드시트와 Access 데이터베이스를 사용하여 부서별로 새도우 애플리케이션을 만들고, 엄청난 양의 종이 문서를 수작업으로 정리했습니다.

매각으로 인해 75%의 감원이 이루어졌으나, 처리해야 할 문서의 감소율은 25~30%에 불과할 것으로 예측되었습니다. IRA 비즈니스의 대체 자산 부서는 대체 자산의 특성인 복잡도와 과도한 수작업을 해결하기 위해 비즈니스 모델을 효과적으로 변경하고자 지속적으로 노력했습니다. 소규모의 유한 회사로서, LTC는 적절한 ROI를 제공할 수 있는 비즈니스 모델로 변경해야 할 필요가 있었습니다. 비즈니스 모델을 바꾸기 위한 주요 이니셔티브 중 하나로서 Lincoln Trust Company BPM 프로그램이 시작되었습니다.



“우리는 이제 전체 프로세스를 맵핑하고 연구하여 개선하는 도구를 사용할 수 있습니다. 이 도구들은 사용자 친화적이면서도 논리적입니다. BPM 기술을 도입함으로써 우리는 원하는 방식으로 비즈니스를 관리할 수 있으리라 기대하고 있습니다.”

- LaTeca Fields, 비즈니스 분석 전문 지원 서비스

새로운 BPM 프로그램에서는 과거의 매각으로부터 배운 교훈을 숙지해야 했습니다. 이미 몇 년 전에 프로세스 개선 팀이 만들어졌으나 자동화 솔루션이 제 역할을 하지 못했고 IT와의 협력도 이루어지지 않았기 때문에 심각한 분석 정체(Analysis Paralysis)에 빠져 있었습니다. BPM 프로그램이 살아남기 위해서는 가능한 한 빨리 가시적인 결과를 만들어야 했습니다.

기술적인 관점에서도 과거의 경험에서 얻은 교훈을 새 프로그램에 적용하였습니다. 과거 ECM 시스템의 워크플로우 모듈을 사용하여 프로세스를 자동화하려 했으나, 솔루션의 복잡도 및 범위 문제로 인해 실패한 적이 있었습니다.

2007년 1월에 Lincoln Trust는 운영 그룹과 프로젝트 관리자 1명, 개발자 1명 및 비즈니스 분석가 1명으로 구성된 소규모의 BPM 팀을 만들었습니다. 이들은 2단계 전략을 수립하였으며, ECM 시스템의 워크플로우 기능을 사용하여 전사적으로 빠르게 적용할 수 있는 "공통 공유 프로세스" 모델을 사용하기로 했습니다. 이 모델은 기본 비즈니스 프로세스 워크플로우에서 문서를 이미지화하여 전달하기 때문에 종이 문서를 더 이상 사용할 필요가 없었습니다. 비즈니스에서 종이 문서가 거의 사라진 후 2단계 전략이 시작되어 기업의 핵심 비즈니스 프로세스를 위한 1차 비즈니스 프로세스 모델이 구현되었습니다. 공통 공유 프로세스의 각 구현에서 기능을 사용자 정의하여 사용할 수 있었으며, 구현 속도를 유지하기 위해서 운영 그룹에서는 구현 속도에 영향을 줄 수 있는 고도로 전문화된 기능을 각 부서에서 요청하지 않도록 조정했습니다.

2007년을 지나 2008에 들어서면서 이 전략은 예상보다 훨씬 더 성공적인 모습으로 구현되었습니다. 2008년 7월에 이르러서는 145가지 이상의 비즈니스 프로세스를 시작했거나 지원하고 있는 15개 부서에서 공통 공유 프로세스를 사용하게 되었으며, 종이 문서의 문제를 빠르게 해결했습니다.

솔루션 구성 요소:

소프트웨어

- Lombardi Blueprint, 현재는 IBM Blueworks Live로 제공
 - Lombardi Teamworks, 현재는 IBM Business Process Manager로 제공
-

하지만 BPM 팀은 이 프로세스 모델을 비즈니스 전체에 구현하면서 ECM 시스템의 워크플로우 모델에서 간단한 사용자 정의를 하는 데에도 비용과 시간이 소요된다는 것을 알아냈습니다. 또한 이 제한된 기능이 1차 비즈니스 프로세스 분석 및 자동화를 위한 전략의 2단계에 영향을 미친다는 것도 깨달았습니다.

그와 동시에 새 SOA 호환 IT 아키텍처에서 비즈니스 애플리케이션의 복잡도를 줄이기 위한 주요 이니셔티브와 매각의 영향으로 프로세스 팀은 문서 관리 시스템과의 통합이 필요 없는 레거시 사용자 정의 프로세스 추적 애플리케이션을 일부 교체해야 했습니다.

이러한 요구사항들을 해결하기 위해 Lincoln Trust Company는 프로세스 분석과 개선을 위한 BPM 프로그램의 비즈니스 목표를 달성하고 BPM 프로젝트에서 요구되는 프로세스 기술 솔루션의 기술적 목표를 지원할 수 있는 BPMS(Business Process Management Suite)를 선택했습니다. 여기에는 간단하고 임시적인 대인(Human to Human) 프로세스는 물론, 대인 활동과 내외부 포털, LOB 신용 시스템, 파트너사의 기술 및 문서 관리 시스템과의 통합까지 요구하는 고급 프로세스도 포함됩니다.

회사의 모든 담당자가 모여서 신중하게 검토를 한 후, Lincoln Trust Company에서는 2008년 8월에 Lombardi Teamworks와 Lombardi Blueprint를 도입하기로 결정했습니다. Lincoln Trust Company는 공통 공유 모델(모델 전반의 대폭적인 개선 포함)뿐만 아니라 1차 비즈니스 프로세스 솔루션까지 모두 마이그레이션을 수행했습니다. 이는 문서 관리 활동과 관련된 모든 서비스를 통합적으로 제공하는 공유 형태의 웹서비스를 통해 이루어졌습니다.

사용자 친화적인 기능을 제공하며 사용이 간편한 Blueprint는 Lincoln Trust Company의 각 부서에서 BPM 프로젝트를 위해 현재 및 미래의 비즈니스 프로세스를 상세하게 문서화하고 분석하기 위한 주요 도구로 빠르게 채택되었습니다. BPM 프로그램의 중역 후원자들은 부서 내외부에서

운영되는 전략적 비즈니스 프로세스에서 관리 팀이 BPM 프로젝트를 5회 이상 수행하도록 독려했습니다. 그 결과 Teamworks로 솔루션이 구현되었으며, 여기에는 특별한 프로세스 기술이 전혀 필요하지 않았습니다.

Lincoln Trust Company는 회사의 모든 부서에서 사용되는 수많은 비즈니스 프로세스 기술 솔루션을 Teamworks로 구현했습니다. 그 중 일부 프로세스를 소개하면 다음과 같습니다.

문서 관리자

이 프로세스는 문서 관리 시스템과 통합되어 모든 팀의 가상 우체국 역할을 담당합니다. 문서는 실제 봉투와 동일한 가상 봉투를 사용하여 우편이나 팩스로 전달되며, 해당 유형의 문서를 처리할 팀이 이를 수신하게 됩니다.

각 팀은 봉투 내의 문서에 대해 다양한 작업을 수행할 수 있습니다. 가장 일반적인 작업은 다음과 같습니다. 시작할 프로세스를 하나(문서의 요청을 수행하기 위해 여러 프로세스가 필요한 경우에는 여러 프로세스) 선택하여 새로운 비즈니스 프로세스를 시작한 다음, 봉투에서 하나 이상의 문서를 첨부하여 프로세스 작업을 수행할 수 있는 권한을 가진 팀 구성원이나 개별 담당자에게 할당합니다. 사용자에게 표시되는 프로세스 목록은 동적으로 변경되며 사용자의 부서에 해당하는 프로세스만 표시됩니다. 공동 공유 프로세스와 1차 프로세스 유형을 선택하여 생성할 수 있으며, 처음으로 수신된 요청이 아닌 지원 문서일 경우에는 하나 이상의 문서를 이미 진행 중인 하나 이상의 프로세스에 첨부할 수도 있습니다. 이외에도 다양한 문서 관련 작업을 수행할 수 있습니다. 콘텐츠 관리 시스템의 문서 메타데이터를 추가 또는 수정할 수 있고, 문서를 다른 팀에게 재지정하거나 복사할 수 있으며, 팀에서 우편함에 저장되어 있는 원본 문서를 요청할 수 있습니다. 이와 같은 문서 관련 작업은 문서를 사용하는 모든 프로세스에서 수행할 수 있습니다.

바코드 기술을 비롯한 여러 가지 전자 기술을 통해 문서에 대한 정보를 알 수 있는 경우에는 문서 관리자 프로세스가 필요하지 않으며, Teamworks에서 적절한 비즈니스 프로세스가 자동 실행되면서 문서가 자동 첨부될 것입니다. 하지만 대체 자산 관련 비즈니스 프로세스를 위해 수신되는 문서는 대부분 다른 회사에서 만들어진 것이므로 특별한 문자 인식 기술이 없으면 인식하고 분류하기가 어렵습니다. 문서 관리자 프로세스는 지식 작업자가 문서를 검토하여 가시적이고 구조화된 방법으로 적절하게 처리할 수 있도록 지원합니다.

배포

배포는 새로운 1차 문서 지원 비즈니스 프로세스 중 하나입니다. 회사의 외부 포털에서 사용자 친화적 마법사를 통해 이 프로세스를 시작할 수 있으며, 이 마법사는 복잡하고 규정이 까다로운 IRA(Individual Retirement Account) 인출 프로세스를 안내합니다. 고객이 마법사를 완료하고 요청을 제출하면 외부 포털에서 Teamworks의 배포 프로세스가 시작되어 요청의 PDF 레코드가 첨부됩니다. 이 레코드는 고객에게 확인 증서로 제공되며 요청에 대해 전자 서명된 법적 레코드로 문서 관리 시스템에 저장됩니다. 요청이 우편이나 팩스로 수신된 경우, 배포 프로세스가 앞서 설명한 문서 관리자 프로세스를 통해서 시작될 수 있습니다. 이 프로세스에는 고객의 수익성 점수를 기반으로 요청에 대한 특별 라우팅을 제공하고 우선 순위를 지정하는 고객 가치 큐브와의 통합 기능이 포함되어 있습니다. 또한 고객 관계 팀 구성원에게 임시 요청을 전달하는 기능이 있어 추가 정보를 수집하고 고객에게 상태 업데이트를 제공할 수 있습니다. 이러한 요청들은 배포 사례와 관련된 하위 프로세스이며, 여기에는 고객 관계 직원이 아웃바운드 콜을 적절하게 처리하기 위해 필요한 모든 프로세스 정보와 첨부 문서가 포함되어 있습니다. 프로세스를 더 간소화하기 위해 Lincoln Trust Company는 현재 이 프로세스를 웹서비스와 통합하고 있습니다. 이렇게 되면 트랜잭션이 외부 포털에서 고객 계정으로 직접 실행되므로 직원들이 프로세스 활동을 하지 않아도 됩니다.

계획 수립

계획 수립은 Lincoln Trust Company가 최근 구현한 또 하나의 고급 프로세스로서, CRS(Corporate Retirement Services) 부서의 기존 고용주 후원 연금 제도의 양도 또는 신규 설정을 관리하기 위한 것입니다. 이 프로세스는 회사의 Sharepoint 포털에 있는 애플리케이션에서 영업 담당자에 의해 시작됩니다. 파트너 업체의 전자 계약 및 서명 제품인 DocuSign과의 통합을 통해 법적 제도 설정 문서가 완성되며, 고객이 전자 서명을 하면 실행 프로세스에 자동으로 첨부되어 문서 관리 시스템에 저장됩니다. 우편이나 팩스로 수신되는 후속 문서도 문서 관리자 또는 기타 문서 지원 프로세스에서 첨부될 수 있습니다. 이 프로세스에는 사용자 친화적인 체크리스트 기능이 있으며, 체크리스트와 기타 프로세스 상태 데이터는 대시보드 보고를 통해 경영진에게 보고됩니다.

eDelivery

회사의 나머지 문서 지원 프로세스를 처리하기 위해 구현한 기본 워크플로우 프로세스를 eDelivery라고 합니다. 이는 유사한 모델을 공유하는 모든 비즈니스 프로세스를 위한 공통 공유 프로세스 모델이며, 아직 구현되지 않았거나 빌드 후 예상되는 ROI가 너무 낮아서 구현하지 않은 1차 비즈니스 프로세스에 적용됩니다. 이 프로세스는 데이터 중심으로 구현되어 있기 때문에 eDelivery를 통해 실행되는 각 프로세스(작업 유형이라고도 함)에서는 구성 옵션을 활용할 수 있습니다. 즉 작업 유형에 적용 가능한 프로세스 활동, 활동에 체크리스트가 필요한지 여부와 표시 및 저장해야 하는 체크리스트 항목, 품질 제어 프로세스가 필요한지 여부, 검토해야 할 작업의 비율 등을 선택할 수 있습니다. 앞서 설명한 문서 지원 프로세스와 마찬가지로 이 프로세스도 사용자들은 첨부된 문서에 대한 모든 관리 활동을 수행할 수 있습니다.

서비스 요청

이 프로세스는 부서 간 임시 요청을 처리하기 위해 Lincoln Trust Company에서 구현한 간단한 대인 프로세스로, 기업 회계와 같은 지원 부서를 포함하여 회사의 모든 부서에서 사용됩니다.

개선된 결과

Lincoln Trust Company는 비즈니스를 전체적으로 파악할 수 있도록 지원하는 프로세스 기술 구현 모델을 채택했습니다. 이를 통해 개발 팀의 역량이 확장되어 새 프로세스를 구현하는 업무 외에도 우선 순위가 지정된 백로그를 바탕으로 기존 기능을 지속적으로 개선시킬 수 있습니다. 리소스를 완전히 소진하지 않고도 꾸준한 진행이 가능합니다.

질적인 결과 개선

- 중요한 프로세스를 지원하기 위해 자체 제작한 레거시 애플리케이션과 새도우(Excel, Access) 애플리케이션을 더 이상 사용하지 않아도 되는 시스템을 구현했습니다.
- 프로세스 가시성과 거버넌스가 대폭 개선되었습니다.
- Blueprint에서 찾아 맵핑하는 대부분의 비즈니스 프로세스에 대해 더 높은 이해도를 가지게 되었으며, 협업이 향상되었습니다.

양적인 결과 개선

- 첫 해에 예상 ROI의 120%를 달성했으며, 현재까지 총 220만 달러의 비용을 절감했습니다.
- 고객 불만이 90% 감소하였습니다.
- 주기 시간의 단축으로 일부 영역에서 프로세스 시간이 최대 75% 단축되었습니다.
- 문서 유실의 위험이 사라졌으며, 따라서 이와 관련된 책임도 발생하지 않게 되었습니다.
- 전반적인 생산성이 초기에 25% 이상 향상되었습니다.

IBM BPM을 선택해야 하는 이유

IBM의 BPM 소프트웨어 및 서비스를 활용하면 비즈니스 프로세스에 대한 검색, 문서화, 자동화 및 지속적인 개선을 통해 비즈니스 성과를 최적화하여 효율성을 높이고 비용을 절감할 수 있습니다.

추가정보

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

ibm.com/bpm



© Copyright IBM Corporation 2010

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

Produced in the United States of America
December 2010
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.

Lombardi, Lombardi Blueprint, Lombardi Teamworks 및 Teamworks는 IBM에 합병된 Lombardi Software의 상표 또는 등록 상표입니다.

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



Please Recycle