

IBM 기업가치연구소

업무 처리의 새로운 방식 (A new way of working)

글로벌 리더의 통찰력



IBM 기업가치연구소

IBM 글로벌 비즈니스 서비스에서는 IBM 기업가치연구소(IBM Institute for Business Value)를 통해 공공 부문 및 민간 부문의 주요 쟁점을 중심으로 고위 경영진을 위한 전략적 통찰을 사실에 근거하여 연구 및 조사합니다. 본 경영진용 보고서는 상기 연구소의 리서치 팀이 수행한 심층적 연구를 바탕으로 작성되었습니다. 이 보고서는 기업의 비즈니스 가치 실현에 유용한 분석과 관점을 제공하고자 하는 IBM 글로벌 비즈니스 서비스의 지속적 노력의 일환입니다. 자세한 내용을 알고 싶으시면 저자에게 연락하시거나 iibv@us.ibm.com 앞으로 메일을 보내주시기 바랍니다.

저자 : Nancy Pearson, Eric Lesser, Joel Sapp

열심히가 아니라 **스마트**하게 일을 처리할 때 높은 가치가 창출됩니다. IBM 기업가치연구소의 최근 연구에 따르면, 동종 업계 경쟁사들을 크게 압도하는 기업들은 새로운 업무 처리 방식의 개발과 도입에서도 더욱 앞서가고 있습니다. 이들은 끊임없이 변화하는 환경에서 효과적인 업무 처리를 위해 역동적이고 상호 연결된 협업 방식을 사용하고 있습니다. 그러나 대부분의 기업들은 이러한 작업 수행 방식에서 원하는 수준에 도달하지 못하고 있습니다. 앞서가는 기업과 그 뒤를 따르는 기업 모두에게 이 연구는 업무의 성격을 근본적으로 변화시키는 주요 실천 사례와 기술에 대한 통찰을 제공할 것입니다.

비즈니스 환경은 갈수록 복잡해지고 끊임없이 변화함에도 불구하고, 혹은 그러한 복잡성과 변화로 인해, 기업은 더 빠르고 더 효과적일 뿐 아니라 더 낮은 비용으로 일을 처리해야 한다는 강한 압력을 받고 있습니다. 우리가 알고 있는 업무의 기본적 구조가 현재 재정의되고 있습니다.

“업무”는 이제 더 이상 동료의 근접성 또는 시간대에 얽매이지 않습니다. “업무 수행지”의 범위도 훨씬 넓어져 이제는 직원, 공급업체, 제휴사 뿐만 아니라 고객과 프리랜서, 그리고 갈수록 역량이 커져가는 스마트 기기 및 상호 접속 시스템으로 구성된 네트워크에 이르기까지 확대되고 있으며 다양한 조직과 시간, 거리를 아우르는 비즈니스 프로세스로 한데 묶여 있습니다.

지속적인 연구와 세계 여러 다양한 규모의 기업들과의 관계를 바탕으로, 우리는 더욱 역동적이고 협력적이며 상호 연결된 방식으로 업무를 완수하는 15가지 접근 방식을 파악했습니다. 우리는 이것을 스마트한 업무 관행이라 부릅니다.

기업들이 이 새로운 접근 방식들을 업무에 어떻게 활용하고 있는지, 그리고 이러한 관행들이 비즈니스 성과의 향상에 어떻게 기여하고 있는지 더 정확히 파악하기 위해, 우리는 전 세계 275명 이상의 고위 경영자들을 대상으로 설문 조사를 실시했습니다. 분석을 통해 파악된 몇 가지 중요한 사실은 다음과 같습니다.

- 앞서 가는 기업들은 그 뒤를 따르는 경쟁사들보다 훨씬 광범위하게 스마트한 업무 관행을 활용합니다. 또한 효율성 향상에 그치지 않고 성장의 동력으로 활용합니다.
- 프로세스 및 기술 역량의 재구성, 협업의 확대와 정착, 의사 결정을 위한 종합적인 실시간 정보의 부족은 조직 전반에 걸쳐 기민성 향상을 가장 뚜렷하게 가로막는 세 가지 요소입니다.
- 역동성과 협력성, 상호 연결성이 가장 우수한 기업들은 스마트한 업무 관행을 발전시키는 구체적 기술들을 널리 채택해 왔습니다.

변화의 속도가 빨라지고 업무의 복잡성이 심화되는 상황에서 기업 조직을 경쟁사와 차별화할 수 있는 요소는 무엇일까요? 그 답은 일을 얼마나 열심히 하느냐가 아니라 얼마나 스마트하게 처리하느냐에 달려 있을 것입니다. 각 산업 부문에서 가장 앞서가는 기업들은 상황 변화에 뒤따르는 것이 아니라 상황 변화에 발맞추어 신속히 적응할 수 있는 기민성을 갖추고 있습니다. 이들은 소속 직원들뿐만 아니라 광범위한 협업 네트워크의 집단적 능력을 활용할 것입니다. 이러한 조직의 작업자들은 소속에 관계 없이 정확히 필요할 때 필요한 곳에서 정보와 전문성을 이용할 수 있을 것입니다.

명백히, 이러한 스마트한 업무 처리 방식은 엄청난 잠재력을 갖고 있으며, 더욱 중요한 것은 그것이 멀리 있지 않다는 점입니다. 이번 조사와 사례 연구에서 알 수 있듯이, 기업들은 이미 실천 단계에 이르렀으며 그로 인한 효과를 거두고 있습니다.

급변하는 복잡한 세계에서 기민한 업무 환경 구축

업무는 빠르게 발생합니다. 분주한 날, 대규모 기업에서 처리되는 업무량은 거의 1조 건에 달하며,¹ 게다가 끊임없이 변화하는 비즈니스 환경에서 이러한 업무가 처리되어야 합니다. 기업 조직은 언제나 경기의 등락, 시장 수요의 변동, 고객의 기대치 상승, 갑작스러운 경쟁 상대의 등장 등에 대처해야 했지만, 최근 들어 이러한 비즈니스 환경의 변화는 훨씬 더 빨라지고 극단화되고 더욱 밀접하게 연결되어 왔습니다. 문제는 직원, 비즈니스 프로세스, 투자 자금, 도구 등 업무 처리에 활용되는 자원이 지나치게 정적이고 경직되어 있어 신속한 적응이 어렵다는 데 있습니다.

업무의 복잡성 역시 나날이 증가하고 있습니다. 비즈니스 프로세스에 관계되는 부서도 점점 늘어납니다. 갈수록 많은 주체가 참여하면서 그에 따른 책임도 기업 조직의 경계를 넘어 확대되고 있습니다. 더 나아가, 과거의 다국적 기업은 전 세계 인재 풀에 업무를 배분하는 글로벌 통합 기업으로 빠르게 변모해 가는 중입니다.

또한 오늘날의 업무는 거의 모든 실제 기기 또는 디지털 시스템을 모니터링할 수 있는, 갈수록 늘어나는 센서와 스마트 기기 등 다양한 소스로부터 얻어지는 정보에 의존하고 있습니다. 이러한 양적 확대에도 불구하고, 또는 바로 그 때문에, 작업자들은 정작 필요한 정보와 자원을 찾기가 더 어려워졌습니다.

스마트하게 업무를 처리하는 방법

전 세계 고객사와의 교류를 통해, 우리는 기업의 기민성을 높여주는 여러 관행을 목격했습니다. 업무 처리를 위한 이러한 새로운 접근 방식은 크게 세 가지 범주(그림 1 참조)로 분류됩니다.

- **역동성** - 비즈니스 요건 변화에 신속히 적응하는 능력
- **협력성** - 조직 내외부의 자원을 모아 통찰력을 공유하고 문제를 해결하는 능력
- **연결성** - 시간, 거리 또는 조직적 경계에 관계 없이 정보에 접근할 수 있는 능력

	사람	프로세스	정보
역동성	<ul style="list-style-type: none"> • 당면 요건 및 상황을 처리할 수 있는 인력과 기술 역량을 쉽게 찾아내어 배치 • 여러 분야의 기술 역량을 신속히 결합하여 오늘날 비즈니스의 역동성에 대응 	<ul style="list-style-type: none"> • 비즈니스 상황 변화를 반영하여 자동으로 프로세스 재구성 • 비즈니스 프로세스를 관장하는 규칙을 프로세스 책임자가 담당, 관리하는 메커니즘 구축 	<ul style="list-style-type: none"> • 다양한 수용층의 요구를 충족하는 정보의 전달 및 제시 • 다양한 상황에서 적절한 정보를 자동으로 파악
협력성	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 내 토론을 활성화시켜 통찰력을 이끌어내고 생산성 향상을 촉진 • 비즈니스 경계 외부 사람들의 도움을 수렴 	<ul style="list-style-type: none"> • 주요 관계자들이 프로세스 문서 자료를 쉽게 조회하고 이해할 수 있는 환경 조성 • 비즈니스 프로세스 내에 협업 기능을 도입하여 의사 결정의 속도와 질 향상 	<ul style="list-style-type: none"> • 개별 주체들이 정보에 의견을 제시하고 가치를 평가할 수 있는 환경 조성
연결성	<ul style="list-style-type: none"> • 위치, 시간 또는 장치에 얽매이지 않는 생산적 업무 환경 구축 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직적 경계를 넘어 원활히 기존 활동을 서로 연결하고 새로운 활동을 창출하여 더욱 효과적으로 과제 완수 	<ul style="list-style-type: none"> • 사람 또는 기술을 통해 발생한 실시간 정보를 포착 및 활용 • 여러 소스의 데이터 통합

그림 1: 기업 조직의 기민성을 높여주는 스마트 업무 관행

그러나 이러한 관행이 일상적인 업무에 얼마나 효과를 미칠 수 있을까요? 이러한 관행을 채택한 기업들은 어떤 성과를 거두고 있을까요? 이 접근 방식들은 비즈니스 성과에 어떤 영향을 미칠까요? 이러한 관행의 지원에 기술은 어떤 역할을 할까요?

이러한 주제를 살펴보기 위해 전 세계에서 275명이 넘는 중역들을 대상으로 설문 조사를 실시했습니다. 이 중역들은 각 기업 내의 비즈니스 부서와 IT 부서의 고위 책임자들입니다. 또한 이미 스마트한 업무 관행을 적용하고 있는 여러 기업의 중역들과 심층적인 인터뷰도 수행했습니다.

조사 결과 몇 가지 흥미로운 사실이 발견되었습니다.

- 실적이 뛰어난 기업들은 실적이 낮은 경쟁사들보다 훨씬 광범위하게 스마트한 업무 관행을 활용합니다. 또한 효율성 향상에 그치지 않고 성장의 동력으로 활용합니다.
- 대부분의 기업에서는 프로세스 및 기술 역량의 재구성, 협업의 확대와 정착, 의사 결정을 위한 종합적인 실시간 정보라는 세 가지 역량의 부족으로 인해 항상 급변하는 환경에 적응하는 데 어려움을 겪게 됩니다.
- 역동성과 협력성, 연결성이 가장 우수한 기업들은 스마트한 업무 관행을 발전시키는 특정 기술들을 널리 채택해왔습니다.

연구 방법론

각 조직의 기술 분야 또는 비즈니스 분야에서 지도적 역할을 수행하는 부사장급 이상의 응답자 289명이 대상으로 선정되었습니다(그림 2 참조). 이들은 다양한 산업 분야 및 공공 부문에 종사하고 있으며 29%는 아태 지역, 36%는 미주 지역, 그리고 나머지 35%는 유럽/중동/아프리카 지역에서 일하고 있습니다.

조사 데이터를 분석하는 과정에서, “우수 기업” 즉, 해당 업종의 경쟁사들을 크게 압도하고 있는 것으로 답한 기업들(전체 표본의 16%)과 일반적 모 집단 사이의 차이를 검토했습니다. 특히, 스마트한 업무 관행을 광범위하게 구현하고 있는 것으로 답한 역동적이고 협력적이며 상호 연결된 기업의 응답 패턴을 검토했습니다.

설문 분석을 보완하기 위해, 우리는 이미 스마트한 업무 관행을 실무에 적용하고 있는 기업의 경영자들과 인터뷰를 실시했습니다. 이들의 통찰과 경험은 이 보고서에 수록된 사례 연구와 인용문에 반영되어 있습니다.

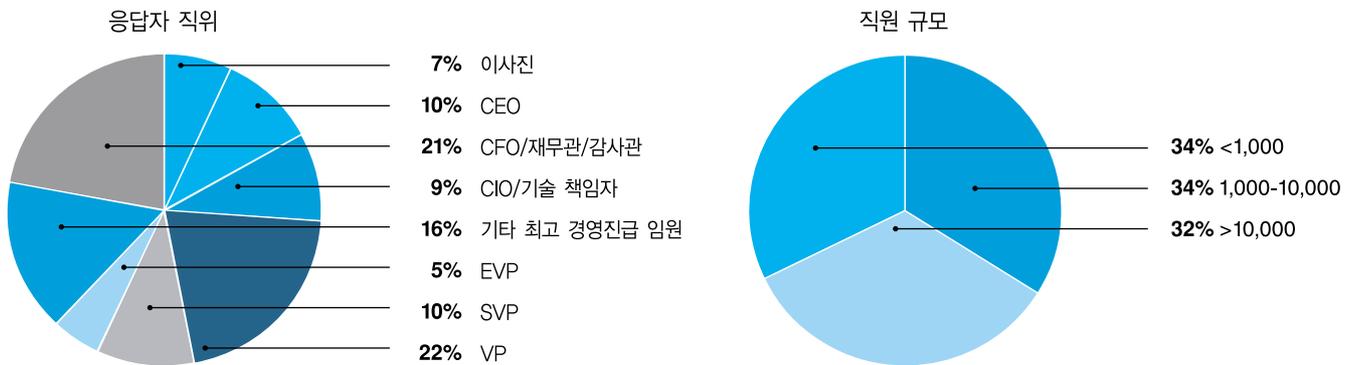


그림 2: 이 연구는 대기업 및 중소기업을 이끄는 고위 경영진의 견해를 반영한 것임

우수 기업 - 스마트한 업무 처리를 통한 성장 확대

수십 년 이래 최악의 경기 침체의 반향이 아직도 감지되는 가운데, 현재 대부분의 기업들은 사업의 안정화에 주력하고 있습니다. 조사 대상 중역들은 압도적으로 운영 효율성 개선을 최우선 과제로 꼽았으며, 훨씬 낮은 비율로 수익률이 두 번째를 차지했습니다.

새로운 제품/서비스의 개발과 신규 시장 진출은 향후 2년 뒤에 좀더 집중할 과제로 꼽혔습니다. 그러나 현재로서는 대부분의 기업들이 움츠린 자세를 취하고 있습니다.

이와 크게 대조적으로, 해당 업종에서 압도적인 실적을 보이고 있는 기업들은 이미 성장을 준비하고 있습니다(그림 3 참조). 아마도 이미 뛰어난 운영 효율성을 확보했기 때문이겠지만, 운영 효율성에 대한 이들의 걱정은 대부분의 기업들에 비해 훨씬 적었습니다. 대신, 이들은 혁신과 확장에 주력하고 있습니다.

이들의 현재 주안점은 새로운 제품 및 서비스의 도입과 규정 요건의 해결에 관련되어 있으며, 그것은 또한 새로운 지역 및 시장으로의 진출과 관련되어 있습니다.

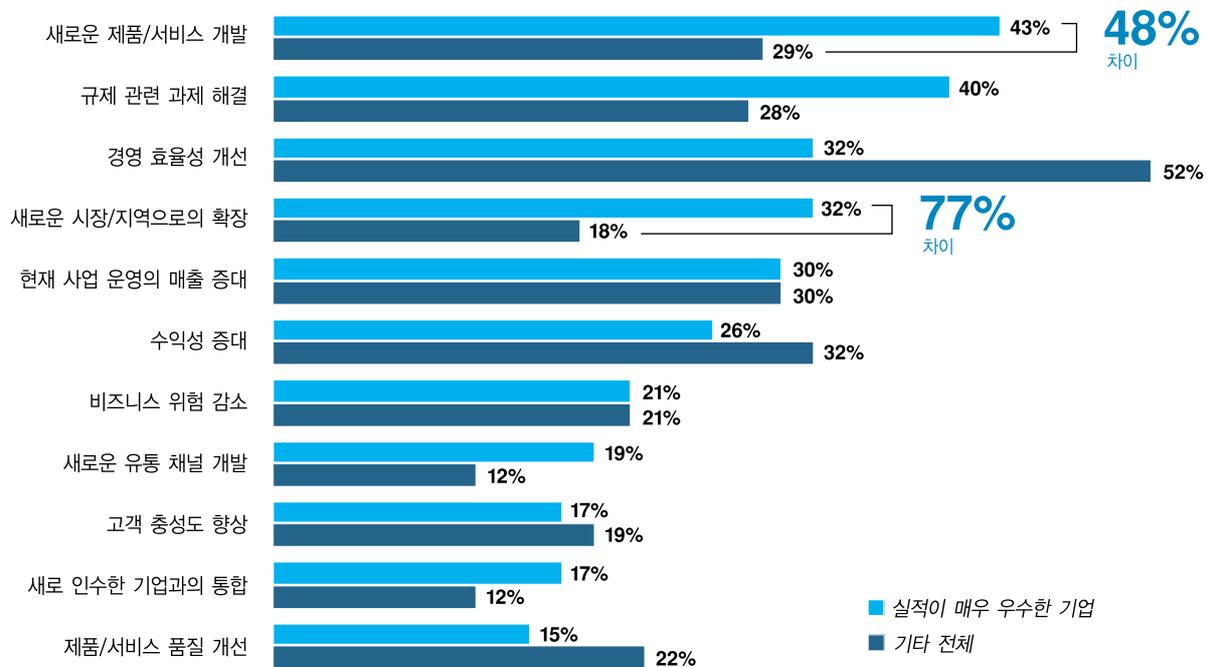
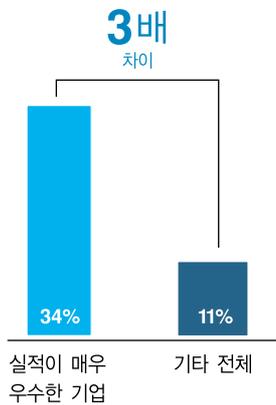


그림 3: 우수 기업들은 현재 이미 성장을 위한 발판을 마련하는 중임

이와 똑같이 중요한 점으로서, 이 우수 기업들은 스마트한 업무 관행의 채택을 통해 성장을 준비하고 있습니다. 우수 기업에서는 역동적, 협력적 또는 연결적 업무 관행의 채택 비율이 일반 기업의 세 배에 이르는 것으로 나타났습니다(그림 4 참조).

스마트한 업무 관행을 광범위하게 채택한 기업*



*참고 : 스마트한 업무 처리 영역(역동성, 협력성, 연결성) 중 최소 한가지 영역의 모든 요소에서 '높음' 또는 '매우 높음'을 기록한 기업

그림 4 : 다른 기업과 비교했을 때, 우수 기업의 스마트한 업무 관행 채택률이 세 배 이상 높음

우수 기업들이 앞서가는 영역

성과가 뛰어난 우수 기업들은 더욱 신속한 조정 및 대응 능력을 개발 및 강화해 나갑니다. 적응 능력이 떨어지는 경쟁사에 비해 우수 기업들이 다음과 같은 분야의 역량이 2배 이상 높았습니다.

- 기술 역량이 필요한 개인을 쉽게 파악하는 능력
- 다양한 수용층의 요구를 충족하는 정보의 제시와 전달 능력
- 상황 변화에 대처하기 위한 기술 역량의 신속한 구축

이들은 또한 협업을 촉진, 장려하는 업무 방식을 확립하여 자기 조직과 외부 관계자의 능력을 종합적으로 활용하고 있습니다. 구체적으로 그 양상은 다음과 같습니다.

- 주요 관계자들이 비즈니스 프로세스 문서 자료를 시각적으로 확인하고 충분히 숙지할 가능성이 2배 높았습니다.
- 의사 결정 속도 및 질의 향상을 위해 프로세스 내에 협업 역량을 직접 구현하려는 집중적 노력이 2배 이상 많았습니다.
- 사용자가 이용 중인 정보를 평가하고 의견을 제시할 수 있는 가능성 3배 이상 높았습니다.

스마트한 업무 관행의 모든 영역에서, 탁월한 성과를 보이는 우수 기업의 최대 강점은 개별적인 데이터를 취합하여 의사 결정에 활용하는 능력에 있습니다.

- 다양한 소스의 데이터를 상당한 정도로 통합하고 있다고 답한 기업이 거의 30%에 달했으며, 이 비율은 성과가 낮은 기업의 3.5배가 넘는 수치입니다.
- 마찬가지로, 우수 기업에서 의사 결정에 실시간 정보를 활용하는 빈도는 다른 기업의 2.6배였습니다.

간단히 말해, 이러한 관행은 갈수록 변동이 심해지고 복잡해지는 비즈니스 환경에서 우수 기업들이 효율적으로 업무를 처리하는 데 도움이 되고 있습니다. 기업에서 프로세스와 기술 역량을 원하는 대로 재구성할 수 있다면 불확실성은 그리 심각한 문제가 아닙니다. 당황할 필요 없이 인적 자원과 프로세스, 정보의 광범위한 네트워크를 경쟁의 자산으로 활용하게 됩니다. 이러한 복잡성 속에서는 다양한 소스의 정보를 통합적으로 분석할 때에만 깊은 통찰력과 신속한 업무 진행, 그리고 신선한 아이디어가 얻어질 수 있습니다.

업무 처리 방식의 세 가지 큰 차이점

우리는 응답자들에게 스마트한 업무 처리 관행 중 단계적으로 가장 우선 시하는 관행은 무엇이며, 해당 분야에서 자사의 현재 역량 수준에 대한 평가를 요청했습니다. 사람을 중심으로 하는 관행 중, 중역들은 전통적인 경계를 벗어나 신속한 기술 역량 구축과 협업 수행에 대한 필요성을 가장 강하게 느꼈습니다. 흥미롭게도 이들은 또한 이 두 영역의 역량 수준이 가장 낮다고 답했습니다.

정보 관련 역량 측면에서는, 데이터 소스를 통합하고 실시간 정보를 활용하여 의사 결정에 반영하는 것이 중역들의 최우선 관심사였습니다. 이들의 응답에서는 오늘날 폭증하는 정보로부터 적절한 통찰력을 이끌어 내는 작업의 필요성과 어려움이 모두 두드러졌습니다.

프로세스의 관점에서는, 요건 변화에 따라 비즈니스 프로세스를 자동으로 재구성하는 능력에 가장 높은 가치가 부여되었습니다. 그러나 유감스럽게도 이 부문은 현재 해당 조직의 역량 수준이 가장 낮다는 평가를 받았습니다. 프로세스 우선 순위 목록에서 두 번째를 차지한 것은 특정 프로세스 내에서 협업 수준을 향상시키는 것이었습니다.

중역들이 꼽은 최우선 과제와 각 기업의 현재 역량 수준을 비교 검토한 결과, 필요와 현실 사이에 크게 세 가지 간극이 발견되었습니다.

- 프로세스와 스킬과의 신속한 재구성
- 광범위한 협업 문화 정착
- 의사 결정에 통합적인 실시간 정보 반영

신속한 재구성 - 다양한 목적에 부합하는 능력

비즈니스 프로세스는 유연성을 제한하는 방식으로는 더 이상 설계될 수 없습니다. 비즈니스 프로세스는 주변 환경 및 요건의 변화를 감지하여 대안을 분석하고 작업자가 업무 처리 방식을 변경할 수 있도록 충분한 지능성을 갖춰야 합니다. 또한 프로세스 상에서 필요 시 다른 부서의 전문 지식, 비즈니스 파트너의 능력, 조직 내외의 다양한 정보 소스 등 추가 자원을 쉽게 활용할 수 있어야 합니다.

예를 들어, 주변 여건의 변화에 따라 공급망을 재구성할 수 있을 경우 제조업체에서 누릴 수 있는 혜택에는 어떤 것이 있는지 생각해보겠습니다. 공급에 잠재적 문제가 감지되면, 이 회사의 시스템은 다른 지역의 대체 공급업체들을 자동으로 파악해서 비용, 시간, 고객에 미치는 영향 등 다양한 요소에 입각하여 해결 방안을 제안합니다. 각 구성요소를 개별적으로 조달할 것인지 아니면 미리 조립된 부분 시스템 형태로 조달할 것인지도 이 분석을 통해 결정할 수 있습니다.

Atlas Air : 즉각적인 재구성 능력

Atlas Air Worldwide Holdings는 세계 항공 화물 운송 산업의 주요 아웃소싱 솔루션 공급업체입니다. 세계 최대 규모의 보잉 747 화물수송기 편대를 보유하고 있는 이 회사는 아시아, 유럽, 중동, 남미, 미국 등 여러 지역에 고객을 보유하고 있습니다.²

항공 화물 수송 산업은 특성상 매우 역동적입니다. 항로와 일정이 비교적 확정되어 있는 여객 항공과 달리, Atlas 항공기는 목적지가 다양해서 새로운 장소도 많으며 사전 통지 기간도 매우 짧습니다. 항공기와 화물이 일정 내에 안전하게 도착할 수 있도록 Atlas Air는 항공기의 정비와 연료 공급에서부터 승무원의 식사와 숙박에 이르는 다양한 요소로 이루어진 복잡한 운영 계획을 관리해야 합니다. 그리고 이러한 프로세스는 거의 동시에 진행되기 때문에, 일부의 문제가 운영 전반으로 파급될 수 있습니다.

운영 관련 사항을 결정하는 과정에서, Atlas는 자사의 시스템은 물론, 납품업체와 고객사, 정부 기관의 시스템 등 다양한 소스의 정보를 이용합니다. 일찍이 Atlas는 서로 다른 시스템의 정보를 수작업으로 삼각 처리하는 방법을 포함한 임시적인 방편을 이용해서 모든 정보의 통합을 시도했습니다. 그러나 Atlas의 사업이 성장하면서 운영에 필요한 의사 결정도 함께 복잡해져 사람의 판단과 수작업 처리에 의존하는 방식의 단점이 갈수록 확연히 드러나게 되었습니다.

차세대의 협업 - 보조 요소가 아닌 필수 요소

전통적인 내부 협업 방식의 개선에서는 대부분의 기업들이 비교적 성공을 거뒀습니다. 그러나 두 가지 핵심적 영역, 즉 외부와의 협업을 촉진하는 문제와 통상적인 업무 프로세스에 협력적인 관행을 정착시키는 문제에서는 협업의 범위와 성격이 여전히 제한적인 기업들이 많습니다.

비에측성의 영향을 완화하기 위해 Atlas는 “관리되는 유연성”이라는 기능을 제공하는 비즈니스 프로세스 관리 솔루션을 구현했습니다. 동적으로 통합되는 정보와 정교한 의사 결정 지원 도구를 활용하여 Atlas는 상황이 바뀌는 “즉시” 운영 계획을 변경할 수 있게 되었습니다. 또한, 출발에 임박해서 도착한 화물을 받기 위해 이륙을 보류하고 지연 비용을 감수할 것인지 여부 등 특수한 경우에 관한 의사 결정의 재정적 결과도 미리 파악할 수 있게 되었습니다.

유연성의 향상 외에도, Atlas는 현재 업무의 프로세스 최적화를 더욱 향상시켜 운영 비용을 대폭 절약하고 있습니다. 이 솔루션의 서비스 지향적 아키텍처는 또한 전략적 운송 파트너와의 통합에 필요한 시간과 비용도 절약하여, 새로운 시장 기회를 즉시 포착할 수 있게 해줍니다.

“우리는 급변하는 환경에서 운영을 효과적으로 모니터링하고 동적으로 최적화할 수 있는 디지털 신경망 시스템을 구현했습니다. 우리는 마지막 순간에 화물 팔레트를 두 개 더 싣는 결정이 재정과 운영에 미치는 결과를 정확히 파악할 수 있습니다. 바람의 방향이 운송 계획에 어떤 영향을 미치는 지까지 알 수 있을 정도입니다.”

*Jim Barrecchia, 엔터프라이즈 아키텍처 선임 책임자,
Atlas Air*

기업의 경계는 스마트한 업무 처리를 가로막는 인위적 장벽으로 작용하는 경우가 많습니다. 협업의 범위를 확대함으로써 기업 조직은 업무 프로세스의 전통적 경계 밖에 있는 풍부한 전문성을 효과적으로 활용할 수 있습니다. 비즈니스 파트너와 고객은 중요한 기여자로서 문제의 해결과 성과 개선에 도움을 줄 수 있습니다.

협업의 잠재력을 최대한 실현하려면 프로세스의 구조에 긴밀히 통합됨으로써, 직원들이 업무 범위 내에서 필요한 전문 역량을 찾아내 이용할 수 있어야 합니다. 예를 들어, 방사선과에서 환자의 CT 스캔 결과를 검토하던 중 전에는 본 적이 없는 합병증을 발견했습니다.

의료용 이미지 처리 애플리케이션은 그대로 둔 채로, 담당자는 해당 증세와 그 심각성을 알고 있는, 나라 반대 편에 있는 전문가를 즉시 찾아내 의견을 교환할 수 있어야 합니다. 다음으로 그 담당자는 적절한 의과의를 대화에 참여시켜 함께 환자의 생명을 구하는 데 필요한 조치를 취할 수 있어야 합니다.

Celina : 경쟁 차별화 요소로서의 협업

Celina Insurance Group은 미국 중서부 지역 8개 주에서 손해 및 상해 보험 서비스를 제공하고 있습니다. 이 회사는 500명이 넘는 독립 보험 설계사를 통해 주로 상품을 판매합니다.³ Celina는 직원 수 200명 미만의 비교적 작은 기업이지만 규모 면에서 20~200배에 이르는 보험사들과 경쟁하고 있습니다.

Celina의 최대 과제는 자사 상품과 함께 주요 경쟁사의 상품도 판매하는 독립 설계사들의 충성도를 확보하고 강화하는 것입니다. 몇 년 전, Celina는 독립 설계사들과의 좀더 개별적이고 직접적인 협업 체제를 자사 비즈니스 프로세스에 포함시켜 대형 보험사들과 차별화를 기하기로 결정했습니다.

현재 보험 설계사들은 Celina의 엑스트라넷을 통해 거의 모든 업무를 온라인으로 처리할 수 있으며, 많은 업무가 자동화되었습니다. 예를 들어, 규칙 기반 평가 엔진 덕분에 신규 자동차 보험 상품의 50%는 보험 계약 인수 담당자의 직접 개입 없이 처리되고 있습니다. 보험설계사가 고객 정보를 입력하면 해당 고객이 승인하는 즉시, 직원이 그 정보를 Celina의 백엔드 보험 시스템에 재입력할 필요 없이, 해당 견적 내용이 보험증권으로 자동 변환됩니다. Celina는 여러 웹 기능을 경쟁사 보험 상품 구입 고객까지 포함하여 보험설계사의 고객에게까지 확대함으로써, 독립 보험설계사의 업무 흐름의 능률을 높였습니다.

그러나 보험설계사가 가장 높이 평가하는 것은 Celina가 실시간 협업 도구를 통해 동적으로 대응할 수 있다는 점입니다. 보험증권을 온라인으로 살펴보거나 신규 거래의 견적을 내면서, 보험설계사는 보험 계약 인수 담당자의 이름을 클릭하고 채팅 세션을 열 수 있습니다. 청구 내용에 관한 의문이 있을 경우에는 관련 손해사정인과 필요에 따라 전자 매체를 통해 대화를 나눌 수 있습니다.

이제는 실시간 협업이 기업 문화에 확고히 자리 잡은 상태입니다. Celina에는 55세가 넘는 직원들이 많음에도 불구하고 인스턴트 메시징이 압도적인 커뮤니케이션 수단이 됨으로써 전화 통화량 및 관련 비용이 50% 감소했습니다. 업무 흐름의 자동화와 보험설계사와의 효율적인 실시간 상호작용을 통해 Celina는 몇 주씩 걸리던 보험증권 처리 소요 시간을 며칠 정도로 단축했습니다.

보험설계사를 비즈니스 프로세스와 협력적 업무 환경에 긴밀히 통합시킴으로써, Celina는 갈수록 차별화가 어려워지는 시장에서 두각을 나타낼 수 있었습니다. 경쟁사에서 Celina에 직접 연락해서 실시간 협업을 어떻게 실현했는지 알고자 했다는 사실은 이 전략의 효과를 보여주는 명백한 증거입니다.

“우리에게 실시간 협업은 경쟁 우위를 의미합니다. 탄탄한 관계를 유지하려면 보험설계사가 필요로 하는 바로 그때 보험 계약 인수 담당자와 접촉할 수 있어야 합니다.”

Rob Shoenfelt, CIO, Celina Insurance Group

멀티미디어, 블로그, 위키 등의 새로운 소셜 소프트웨어 도구를 사용하거나 인스턴트 메시징, 협업 공간 등의 비교적 오래된 협업 기술을 사용하거나, 핵심은 이러한 도구를 더욱 폭넓은 가치 사슬 전반에 걸쳐 조직 내외의 일상적인 비즈니스 프로세스에 정착시키는 것입니다. 협업 관행을 통상적 비즈니스에 포함시킨 기업들은 사례 연구 “Celina : 경쟁 차별화 요소로서의 협업”에서 설명하는 것처럼 뚜렷한 효과를 보고 있습니다.

Globe Telecom : 실시간 마케팅

2,700만 명의 고객을 보유한 Globe Telecom은 급속히 성장하는 시장에서 경쟁하는 데 필요한 요소가 무엇인지 잘 알고 있습니다.⁴ 필리핀의 통신 보급률은 10년이 채 안 되는 사이에 한 자릿수에서 80%까지 급증했습니다. 이 시장의 또 다른 지배적 특성은 이동통신 고객 10명 중 9명이 이용할 정도로 선불 요금제의 인기가 높다는 점입니다.

기간 약정 요금제와 달리 선불 요금제에서는 고객의 통신사 전환이 더 빈번합니다. 선불 잔액이 소진될 때마다 고객은 기존 사업자를 고수하거나 다른 사업자로 변경하거나 서비스 이용 자체를 중지할 수 있습니다. 이러한 환경에서는 기회 포착에 능한 마케팅 활동이 필요하다는 점을 Globe Telecom은 인지하고 있습니다. 창의적인 홍보 아이디어는 충분했지만 고객 유치 기회가 열리는 짧은 기간 내에 효과적으로 행동할 기민성과 정보가 부족했습니다.

비즈니스 기민성을 확보하기 위해 Globe는 서비스 지향적 아키텍처를 기반으로 서비스 창출 및 이행 플랫폼을 구현했습니다. 이 솔루션을 통해 휴대 단말기와 통신 네트워크, IT 시스템의 데이터를 통합하여 새로운 기회를 포착하고 신속히 단기 전략을 실행할 수 있었습니다.

Globe의 첫 번째 프로모션에서는 채널 파트너를 대상으로 새로운 솔루션을 활용하여 신규 가입자 유치에 대해 현금 인센티브를 제공했습니다. 이 프로모션에서는 고객이 개통 인증 텍스트 메시지를 전송하는 방식으로 판매 시점에 신규 가입자를 기록했습니다.

통합적인 실시간 정보 - 행동을 위한 통찰력

오늘날에는 데이터가 부족한 조직은 없지만, 많은 경우에 업무 프로세스의 진행에 쉽게 사용할 수 있는 통합적인 정보와 통찰력 부족을 겪고 있습니다. 자연적, 인공적 프로세스와 시스템들이 갈수록 수많은 센서와 스마트 기기를 업무에 활용하게 되면서 정보는 더욱 늘고 있습니다. 비즈니스를 위해서는 그 모든 정보의 의미를 제대로 파악할 전략이 필요합니다. 정보는 그것을 필요로 하는 사람과 프로세스에 맥락에 맞게 전달되어야 합니다.

이 메시지를 통해 판매자의 ID를 포착했을 뿐만 아니라 고객을 대상으로 하는 판촉용 서비스 패키지를 자동으로 준비할 수 있었습니다. 인센티브 정보를 수작업으로 기록해서 본사에 전달하고 처리를 기다리느라 몇 개월씩 기다리던 관행에서 벗어나 Globe는 판매자에게 거의 즉시 인센티브를 지불할 수 있었습니다. 그 결과, 기존 방식에서는 15%에 불과하던 매출 증가율이 새로운 방식의 프로모션에서는 600%를 기록했습니다.

고객 프로필, 행동 세분화, 이윤 시뮬레이션, 프로모션 실행 등으로부터 얻은 통찰력을 결합함으로써 이제 Globe Telecom은 적시에 설득력 있는 방식으로 기회에 대응할 수 있습니다. 고객의 고속 데이터 서비스 판촉 사용이 만료될 시점이 되면 Globe는 개인화된 시기 적절한 마케팅 제안을 전달할 수 있습니다. 프로모션이 효과가 있는지 중간에 파악하여 효과가 없다면 거의 즉시 변경할 수 있다는 점도 마찬가지로 중요합니다.

유연한 플랫폼을 통해 Globe는 새로운 프로모션 개발 비용과 시간을 95% 이상 줄여 고객 흡수율을 획기적으로 개선했습니다. 통찰력과 대응 속도의 향상 덕분에 Globe는 경쟁이 심한 시장에서 점유율을 확대할 수 있는 엄청난 기회를 확보했습니다.

“판촉 기회가 온다면 매우 신속하게 대응할 수 있습니다.”

*Mario Domingo, 상품 설계 및 제작 책임자,
Globe Telecom⁵*

통합적인 실시간 정보를 활용함으로써 보험회사에서는 수십억 건의 보험금 청구 가운데 부정 청구를 가려낼 수 있으며 은행에서는 도난당한 신용카드를 파악할 수 있습니다. 경찰서에서는 일선 경찰관, 차량, 카메라 및 기타 기기로부터 수집한 현장 정보의 상관 관계를 분석하여 범죄를 탐지하고 예방할 수 있습니다. 병원에서는 정보를 적시에 연결함으로써 치료를 개선하고 대기 시간을 줄이고 의료 사고를 예방할 수 있습니다.

통합적인 실시간 정보에 입각하여 행동을 취할 수 있는 능력은 사실상 모든 산업 분야에서 효과가 있습니다. 호텔에서 상호보완적인 서비스를 제공하는 사업자와 연결하여 고객의 여행 일정 정보를 세세히 수집하고 적절히 대응한다면, 어떤 수준의 서비스를 제공할 수 있을지 상상해보십시오. 실제 비행 상황을 추적함으로써 리무진 서비스 업체에 의뢰, 적시에 공항으로 고객을 마중 나갈 수 있을 것입니다. 공항 키오스크에서 체크인하면 여행자의 스마트폰을 통해 호텔 시스템과 통신하여 고객의 위치에 따라 자동으로 이벤트를 연결할 수 있습니다. 예를 들어, 호텔에 도착하면 고객의 스마트폰에 환영 메시지가 표시되고 객실로 곧장 안내 받도록 할 수 있습니다. 고객이 객실에 입실했다는 메시지가 전달되면, 데스크 담당자는 대기 중이던 서비스 패키지를 올려보내고, 룸서비스는 미리 주문 받은 식사를 준비할 수 있습니다. 파트너와 효과적으로 연계하여 업무를 처리한다면, 이 호텔은 실시간 정보를 활용해서 탁월한 서비스를 제공하고 고객의 만족도와 충성도를 더욱 높일 수 있을 것입니다.

부족한 부분을 보완 중인 우수 기업들

탁월한 성과를 보이는 우수 기업들은 이러한 스마트한 업무 관행의 거의 모든 영역에서 앞서가고 있지만, 이들이 모든 면에서 완벽한 것은 아닙니다. 이들에게도 역시 채워야 할 부분이 있습니다. 다만 그 크기가 작을 뿐입니다.

특히, (인력과 프로세스의 측면에서) 신속한 재구성 능력은 각 산업에서 뛰어난 성과를 보이는 기업들에게도 여전히 상당한 과제입니다. 예를 들어, 동적 프로세스 구성의 측면에서, 그 중요도와 현재의 능력 사이의 간극은 우수 기업이 26%, 전체 모집단이 34%로서 그리 큰 차이를 보이지 않고 있습니다.

그러나 한 분야에서는 우수 기업들이 격차를 사실상 완전히 메웠습니다. 이들은 다양한 소스의 데이터를 성공적으로 통합하여 의사 결정의 질과 속도를 개선한 반면, 대부분의 기업에서는 이 영역에서의 역량이 여전히 17% 부족합니다.

스마트한 업무 처리에서 기술의 역할

기술은 명백히 이 지능적 업무 처리 관행을 실현하는 주된 수단입니다. 그러나 기업에서 그들에게 가장 부족한 역량을 채울 수 있는 기술에 투자하고 있을까요? 별로 그렇지 않습니다.

의사 결정에 통합 정보를 활용하는 능력을 높이기 위해, 약 70%의 기업이 선별적 영역에 분석 및 데이터 시각화 기술을 구현했습니다. 그러나 동적 재구성의 중요도가 매우 높음에도 불구하고 기업들은 아직 프로세스 자동화와 서비스 지향 아키텍처의 장점을 완전히 활용하지 못하고 있습니다. 각각 55%와 36%만이 이 기술을 부분적으로 채택했습니다. 그리고 협업의 압도적 중요성에도 불구하고 협업 공간을 채택한 기업은 절반에 불과하고, 조직 내 일부에라도 소셜 소프트웨어를 구현한 기업은 35%에 불과합니다. 전면적 채택률은 훨씬 떨어져 소셜 소프트웨어의 경우에는 8%에 그치고 있습니다.

선두 그룹은 어디에 집중하고 있는가?

역동성, 협력성, 연결성이 가장 우수한 기업(각 영역에 스마트한 업무 관행을 가장 광범위하게 구축한 기업)의 기술 프로필을 검토한 결과, 우리는 상이한 양상을 발견했습니다.

우수 기업 중 서비스 지향 아키텍처를 광범위하게 사용하는 비율은 모집단 전체의 9배를 넘었고, 협업 공간을 폭넓게 채택한 비율은 4배를 넘었습니다. 실제로, 스마트한 업무 처리와 관련된 모든 기술 영역에서 이들의 채택률은 다른 기업들보다 높았습니다(그림 5 참조).

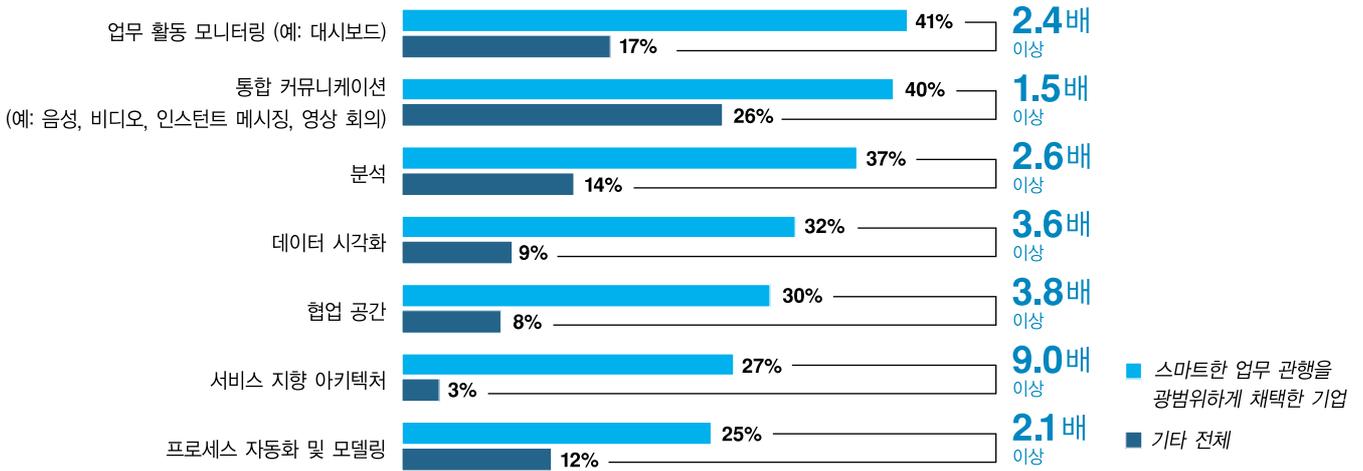


그림 5 : 스마트한 업무 관행을 광범위하게 채택한 기업들은 지원 기술도 널리 채택할 가능성이 훨씬 더 높음

결론

전 세계 중역들이 제공한 정보를 바탕으로, 이 연구는 스마트한 업무 관행의 가치를 증명했습니다. 우리는 스마트한 업무 관행으로 이끄는 동기가 단지 효율성뿐만이 아니라 성장, 즉 혁신적인 아이디어를 만들어내고 기회를 포착하여 행동할 수 있는 능력을 갖추는 데 있다는 사실을 경영자들로부터 파악해냈습니다.

그러나 또한 역량 및 기술의 미비로 인해 기민한 대응 능력을 강화하지 못하는 기업들이 많다는 사실도 밝혀졌습니다. 복잡하고 급변하는, 불확실한 비즈니스 환경에서 효과적인 업무 진행을 위해 기업이 갖춰야 할 능력은 다음과 같습니다.

- 비즈니스 프로세스와 기술 역량을 신속히 또는 자동으로 재구성하여 예상치 못한 문제를 해결하고 뜻밖의 기회를 활용할 수 있어야 합니다.
- 보충적 또는 보완적 단계가 아닌 프로세스의 자연스러운 일부로서 협업을 중심으로 업무를 처리할 수 있어야 합니다.
- 의사 결정의 적시성과 정확성을 높일 수 있도록 통합적인 정보와 분석 도구를 적절히 조합할 수 있어야 합니다.

좀더 개별적인 맥락에서 이러한 결과를 검토했을 때 귀사의 업무 관행은 얼마나 스마트합니까? 고려할 사항은 다음과 같습니다.

- 귀사의 프로세스와 시스템에서 유연성이 가장 중요한 영역은 어느 곳입니까? 달리 말해, 경직성과 느린 대응 속도로 인해 고객을 실망 시키거나 재빠른 경쟁사에게 틈을 제공하는 부분은 어느 곳입니까?
- 적절한 인재들을 한 데 모으기가 너무 어렵거나 비용이 많이 소요된다는 이유만으로 사장되는 혁신적 아이디어는 얼마나 됩니까?
- 고객의 질문이나 요청이 음성 메일과 전자 메일 사서함에 방치되어 주문 처리가 늦어지고 공급망의 원활한 운영에 지장이 발생하고 고객 서비스가 지연됨으로써 초래되는 실제 비용은 얼마나 됩니까?
- 짧은 온라인 채팅을 통해 처리될 수 있는 경우가 많은데도 길게 메일을 주고 받는 경향이 있는 업무 프로세스가 있습니까?
- 아직도 수작업으로 정보를 통합하는 비즈니스 프로세스가 있습니까? 시일이 지난 정보가 사용되는 프로세스가 있습니까?
- 적시에 잘 통합된 정보가 제공되고 정교한 자동 분석 기능이 지원된다면 더욱 향상될 수 있고 속도가 빨라질 수 있는 중요한 의사 결정에는 어떤 것들이 있습니까?

업무가 더 복잡해져 온 것은 사실이지만 그러한 현상을 야기한 요인 중 많은 부분은 동시에 엄청난 기회도 제공합니다. 더 많은 소스로부터 더 많은 정보가 제공되고 있습니다. 특수한 전문적 역량도 쉽게 활용할 수 있습니다. 정교한 소프트웨어는 귀중한 통찰력을 통합하고 자동화하며 중요 부분을 선별해 줌으로써, 그리고 그냥 간과해 버려 비싼 대가를 치르게 되는 상황을 방지해 줌으로써 단지 열심히 하는 것보다 훨씬 많은 일을 할 수 있습니다. 우리 주위에는 많은 가능성이 존재합니다. 그러나 그 가능성을 실현하려면 계획, 즉 위와 같은 역량들을 효과적으로 활용하고 그것을 통해 확보한 새로운 통찰력을 기반으로 적절히 행동할 수 있는 기업 조직과 비즈니스 프로세스를 설계할 전략을 갖춰야 합니다.

도구의 활용과 상호 연결성, 지능성이 갈수록 강화되는 환경에서, 업무는 확실히 더욱 흥미롭고 생산적인 것이 되고 있습니다. IBM은 더욱 스마트한 업무 처리 방식을 연구 및 발전시켜 나가기 위해 귀사와 함께 협력할 수 있기를 고대합니다.

저자 소개

Nancy Pearson은 IBM 애플리케이션 통합 미들웨어 소프트웨어 사업부 글로벌 마케팅 담당 부사장입니다. Nancy는 마케팅, 컨설팅, 기술 교육 및 영업 분야에서 24년의 경력을 갖고 있습니다. IBM에 재직하는 동안 Nancy는 수많은 전략적 사업에 참여했으며, 최근에는 여러 업무 라인에 걸쳐 IBM Smarter Planet 마케팅 활동을 전개했습니다. Nancy는 스마트한 업무(Smarter Work)와 그것이 Smarter Planet의 실현 과정에서 수행하는 역할을 주제로 자주 강연 활동을 벌이고 있습니다. Nancy는 뉴욕주 소머스에 거주하고 있으며 메일 주소는 npearson@us.ibm.com입니다.

Eric Lesser는 IBM 기업가치연구소의 책임 연구원으로서 북미 지역 연구를 지휘하고 있습니다. 그는 인적 자본 관리 분야에서 20년이 넘는 연구 및 컨설팅 경험을 보유하고 있습니다. 그는 여러 권의 저술에 공동 편집자로 참여했으며 Sloan Management Review, Academy of Management Executive, Chief Learning Officer, International Human Resources Information Management Journal 등 다양한 출판물에 논문을 발행한 바 있습니다. Eric은 매사추세츠 캠프리지에 거주하고 있으며 메일 주소는 elesser@us.ibm.com입니다.

Joel Sapp은 IBM 글로벌 비즈니스 서비스 사업부에서 공공 부문 인적 자본 실행 관리 컨설턴트를 담당하고 있습니다. 그는 지식 관리, 협업, 웹 2.0, 학습 기술 등의 분야에서 15년이 넘는 경험을 보유하고 있습니다. Joel은 공공 및 민영 부문 기업 및 단체와 협력하여 학습 및 협업 전략을 구축하고 지원 기술을 구현하고 있으며, 미국교육개발협회(American Society of Training and Development)의 회원입니다. Joel은 매사추세츠 캠프리지에 거주하고 있으며 메일 주소는 joelsapp@us.ibm.com입니다.



한국IBM 글로벌 비즈니스 서비스 인적자원관리 (HCM) 컨설팅 사업부

조승용 글로벌 파트너 (전무)

한국IBM 글로벌 비즈니스 서비스

인적자원관리 컨설팅 사업부 (Human Capital Management) 리더

sycho@kr.ibm.com

박승렬 실장

한국IBM 글로벌 비즈니스 서비스

인적자원관리 컨설팅 사업부 (Human Capital Management)

syolpark@kr.ibm.com

김덕중 컨설턴트

한국IBM 글로벌 비즈니스 서비스

인적자원관리 컨설팅 사업부 (Human Capital Management)

kimdj@kr.ibm.com

변화하는 세계에 대비하기 위한 올바른 파트너

IBM은 고객과 협력하면서 비즈니스 통찰력과 첨단 연구 및 기술을 결합함으로써 오늘날과 같이 급변하는 환경에서 뚜렷한 경쟁력 강화 효과를 제공합니다. IBM은 비즈니스 설계 및 이행을 위한 통합적인 접근 방식을 통해 전략을 실행으로 옮기도록 도와드립니다. 또한 17개 산업 분야에서의 전문성과 170개 국에 이르는 글로벌 역량을 통해 고객이 변화를 예측하고 새로운 기회로부터 수익을 창출할 수 있도록 지원합니다.

© Copyright IBM Corporation 2010

한국IBM Global Business Services
(135-270) 서울시 강남구 도곡동 467-12
군인공제회관빌딩 5층

TEL: (02)3781-8000
www.ibm.com/kr

2010년 6월

Printed in Korea
All Rights Reserved

IBM, IBM 로고 및 ibm.com은 미국 또는 기타 국가에서 사용되는 International Business Machines Corporation의 상표 또는 등록 상표입니다. 이와 함께 기타 IBM 상표가 기재된 용어가 상표 기호® 또는 ™와 함께 이 정보에 처음 표시된 경우, 해당 기호는 이 정보를 발행할 때 미국에서 IBM이 소유한 등록상표 또는 일반 법적 상표입니다. 또한 이러한 상표는 기타 국가에서 등록상표 또는 일반 법적 상표입니다. 현재 IBM 상표 목록은 웹사이트 "저작권 및 상표 정보" (ibm.com/legal/copytrade.shtml)에 있습니다.

기타 회사, 제품 및 서비스 이름은 타사의 상표 또는 서비스표입니다.

본 문서에서 IBM의 제품, 프로그램 또는 서비스를 언급하는 것이 IBM이 운영하고 있는 모든 국가에서 이를 사용할 수 있다는 것을 의미하지는 않습니다.

참고사항 및 출처

- 1 McKendrick, Joe, "Is anyone ready to process a trillion events per day?" ZDNet.com, 2008년 5월 11일. <http://blogs.zdnet.com/serviceoriented/?p=1102>
이 글의 설명은 다음과 같습니다. "어떤 순간에서든 대기업의 네트워크에는 1만 ~ 100억 건의 비즈니스 이벤트가 존재한다... 따라서 최소한으로 잡아도 하루의 비즈니스 이벤트는 거의 10억 건에 달하고, 최대한으로 잡을 경우에는 하루 1조 건에 달한다."
- 2 "Atlas Air's efficiency takes off with SOA-enabled business process management." IBM Corporation, 2008년 12월.
http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/cs/JSTS-7LPPHK?OpenDocument&Site=default&cty=en_us
- 3 "Celina Insurance Group streamlines collaborative processes with agents to stay ahead of competition." IBM Corporation, 2007년 10월.
http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/CCLC-788MR9?OpenDocument&Site=gicss67fss&cty=en_us
- 4 "Globe Telecom: Gaining marketing agility with smart promotions." IBM Corporation, 2010년 3월.
http://www-2000.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/cs/JSTS-7Z7K7B?OpenDocument&Site=default&cty=en_us
- 5 같은 책



재활용하십시오.