

사례를 통해 보는 BPM의 적용 방안

BPM을 통해 얻을 수 있는 이점을 파악하기 위한 체크리스트

IBM

차례

- 2 BPM의 전략적 가치
- 3 사례 연구 : 물류
- 4 잠재적 이익 확인
- 7 대안 비교
- 9 공통 비용 요소
- 10 요약
- 10 왜 IBM BPM이어야 하는가?

개요

근래 몇 년 동안 비즈니스 프로세스 관리(BPM)가 기업에게는 최우선 사안이 되었으며, CIO와 IT 임원들도 IT 조직의 최우선 과제로 비즈니스 프로세스 개선을 꼽고 있습니다.^{1,2,3} 물론 비즈니스 프로세스를 개선할 수 있는 방법은 완전한 프로세스 재설계부터 린 6 시그마(Lean Six Sigma)나 기존 시스템에 신규 기능을 추가하는 등의 새로운 프로세스 관리 기법을 채택하는 방법까지 매우 다양합니다. IBM은 효과가 입증된 기법과 최선의 작업 방식을 활용하면서 BPM 소프트웨어에 투자하는 것이 기업이 지속 가능한 비즈니스 프로세스 개선을 실현하기 위해 할 수 있는 최선의 투자라 믿습니다.

본 문서는 BPM에 투자하여 프로세스 개선을 추진하는 사업적 정당성에 대해 설득하고자 하는 단체를 위해 작성되었습니다. 여기에는 기업이 BPM을 통해서 기대할 수 있는 이익의 유형과 구체적인 가치 사례의 개요가 제시되어 있습니다. 또한 프로세스 개선을 위해 BPM을 사용하는 방법과 다른 대안을 선택하는 방법을 비교합니다. 마지막으로 본 문서는 BPM 이니셔티브와 관련된 비용에 대해 간단히 설명합니다.

BPM의 전략적 가치

프로세스 개선은 비용 절감, 수익 증대, 직원 동기 부여, 고객 만족도 개선으로 이어집니다. 프로세스 개선이 가져오는 경제적인 가치의 가장 단적인 예는 6 시그마(및 린 6 시그마) 기법이며, GE(General Electric)의 경우 이 기법의 채택을 선도해 온 기업 중 하나입니다. 6 시그마 기법의 창시자 중 한 명인 Mikel Harry는 프로세스 개선에 초점을 맞추는 것의 경제적인 영향을 기록했습니다. Harry 박사는 이 기법의 기본 척도인 시그마를 사용하여, GE와 같은 기업이 어떻게 프로세스 개선에 전념함으로써 이익을 얻었는지를 보여주는 실질적인 사례를 제시합니다.

1 시그마만 올라가도 기업은 이익률을 20% 개선하고, 생산 능력을 12~18% 높이고, 직원 수를 12% 줄이고, 자본을 10~30% 줄이게 될 것입니다.⁴

GE가 주요 시장에서 2 시그마 이상의 성과를 달성했다는 점을 생각하면, 이 회사가 모든 경쟁 시장에서 최고의 경쟁업체가 된 이유를 분명히 알 수 있습니다. 가격은 더 저렴하고 품질은 우수하기 때문입니다.

물론 GE는 CEO에서 말단 직원까지 비즈니스 프로세스 관리를 기업 문화의 핵심적인 일부로 만들었기 때문에 가능했습니다. BPM을 적용하려는 많은 단체가 같은 조건에서 출발할 수는 없습니다. 그러나 이는 크게 문제되지 않습니다. 기초적인 BPM 투자만으로도 커다란 이익을 가져올 수 있습니다. 리서치 회사인 Gartner는 기업이 프로세스를 전혀 재설계하지 않고도 모든 프로세스 운영을 크게 개선할 수 있다고 말합니다. Gartner는 단순히 "현 상태의 전달 (Handoff), 타이밍 및 책임만 분명히 해도 일반적으로 12% 이상의 생산성이 향상된다"고 주장합니다.⁵ 많은 프로세스의 경우 이는 효율 개선의 시작일 뿐입니다. 본 문서의 마지막 부분에서는 프로세스 개선을 추진하는 다른 방법 대안들과 BPM의 투자를 비교할 것입니다. 그러나 기초적인 BPM 투자조차도 상당한 가치를 가져올 수 있음을 보여주는 사례는 이미 많이 볼 수 있습니다. 실제로 전형적인 BPM 프로젝트는 더 많은 가치를 가져오고 있습니다. 몇 년 전만 해도 Gartner는 BPM 프로젝트의 78%가 내부수익률(IRR)이 15%를 넘는다고 보고했습니다.⁶ 나아가 이 같은 프로젝트는 일반적으로 빨리 진행됩니다. (67%는 6개월 미만, 50%는 4개월 미만) 따라서 BPM을 통해 프로젝트 개선을 추진한 기업은 이미 상당한 가치와 빠른 투자 회수를 실현할 수 있었습니다.

사례 연구: 물류(Logistics)

지속적인 개선이라는 개념은 BPM 가치 제안의 핵심입니다. 실제로 프로세스를 지속적으로 개선하고 ROI를 꾸준히 점진적으로 높일 수 있는 능력은 BPM을 여타 프로세스 개선 추진 수단과 차별화하는 요인입니다. 따라서 BPM의 필요성을 설득할 때에는 최초 프로세스의 반복과 이로 인해 얻을 수 있는 가치만 고려하지 않고, 시간이 지남에 따라 더해질 점진적인 가치를 고려하는 것이 중요합니다.



한 컴퓨터 대기업은 물류 업무 프로세스를 개선할 수 있는 기회를 포착했습니다. (결함 배송물(Distressed Shipments)이라고 하는) 배달이 불가능한 제품으로 인해 이 회사는 매 분기마다 수백만 달러의 수익 손실을 입고 있었습니다. 프로세스 분석 결과 다음과 같은 사실이 확인되었습니다.

- 많은 부분의 개선이 필요했으며, 사내 부서는 물론 외부 파트너도 연결이 되어 있기 때문에 주문을 전체 프로세스에 걸쳐 완전히 볼 수 있는 보기를 얻기가 어려웠습니다.
- 물품을 안전하게 배송할 시간은 48시간밖에 없었으며, 작업의 우선 순위와 임무 완수, 그리고 에스컬레이션은 성공적인 문제 해결을 위해 필수적이었습니다.
- 주문에 관한 데이터가 너무 늦게 전달되는 경우가 많았습니다. 이 회사가 배송 물품을 안전한 상태로 배송하기 위해서는 실시간 통제가 필요했습니다.

최초 도입된 프로세스는 꾸준한 모니터링을 통해 주문이 결함 배송 물로 분류되는 즉시 고객 서비스 팀에게 알렸습니다. 해결 마감 시한이 자동으로 지정되고, 배송 문제에 즉시 대처할 수 있도록 작업 경로가 변경되었습니다. 또한 프로세스는 모든 콜 센터 상담원이 고객을 위한 최선의 대안을 안내 받을 수 있도록 표준 절차를 따르도록 하기도 했습니다.

기존 프로세스를 적극적으로 관리한 결과 뛰어난 성과가 얻어졌습니다. 회사 측은 프로세스의 새로운 버전 업그레이드를 거듭하면서 주요 척도인 구제율(Percentage Saved)을 5%에서 거의 70%까지 높였습니다. 이는 매 분기마다 2억 달러가 넘는 비용이 절약됨을 의미합니다. 회사가 전세계에서 계속 성장함에 따라 이 수치는 계속 높아져가고 있습니다.⁷ 그러나 회사가 할 일은 아직 끝나지 않았습니다. 회사 측은 IBM® WebSphere® Lombardi Edition이 제공하는 분석 및 시뮬레이션 기능을 사용하여 추가적으로 개선할 수 있는 부분을 찾고 있습니다.

이 회사는 여러 해 동안 IBM WebSphere Lombardi Edition이 제공하는 혁신적인 시각적 프로세스 분석 및 최적화 기능을 사용해 왔습니다. 비즈니스 프로세스의 시뮬레이션을 수행함과 더불어, 회사는 프로세스 병목 지점을 정확히 찾아내고 우회 방법을 권장하고 심지어는 자사 분석가들에게 프로세스 변경 방법을 단계별로 안내할 수 있었습니다. 예를 들면 물류 팀은 고객에게 예정된 배송에 대해 미리 알리고, 배송이 시도되기 전에 고객 서비스 상담원이 배송에 관한 상세 정보를 확인할 수 있도록 하는 새로운 절차를 수립했습니다. 이 같은 최신 프로세스 버전을 시범적으로 이행한 결과를 토대로 팀은 구제율(Percentage Saved)을 90% 이상으로 높일 수 있을 것으로 추정합니다.

잠재적 이익 확인

BPM이 운영과 관련하여 제시하는 기본적인 가치는 더 적은 노력으로 더 많은 것을 처리하면서 품질을 높일 수 있는 능력입니다. 따라서 BPM은 매출을 빠른 속도로 늘리면서 인원 수의 증가를 억제해야 하는 기업에게 기초적인 분야가 되었습니다. 이 같은 기업은 BPM의 효율성, 효과성 및 민첩성의 세 가지 핵심적인 이점을 토대로 BPM의 필요성을 정당화했습니다. 프로세스에 따라 이처럼 다양한 이익이 실현되는 정도와 주기는 서로 다를 것입니다.

효율성

일반적으로 기업이 BPM을 도입할 때는 효율성 개선이 가장 먼저 이루어집니다. 대부분의 프로세스에는 수작업과 부서 간 전달(Hand-off) 미흡, 그리고 전체적인 프로세스를 모니터링할 수 있는 능력의 전반적인 부재로 인해 상당한 낭비가 수반됩니다. BPM 솔루션을 처음 도입하면 이 같은 문제가 없어지며, 그로 인한 이익은 일반적으로 절약된 FTE(Full-Time Equivalent) 시간으로 표시됩니다. 예를 들면 한 의료 산업 고객은 IBM WebSphere Lombardi Edition을 사용한 지 1년 만에 직원 온보딩 프로세스에 투입되는 노동력을 21,000시간(10 FTE) 절약했습니다.

효과성

일단 회사가 보다 통제된 프로세스가 가져오는 기초적인 효율 개선을 실현한 후에는 종종 프로세스를 더 효과적으로 만드는 데 초점을 맞추게 됩니다. 이는 가장 큰 이익이 실현되는 부분이기도 합니다. 여기서 이익은 일반적으로 예외를 더 잘 처리하거나 더 나은 결정을 내리는 형태로 나타납니다. 한 정보통신 서비스 제공업체는 요금 청구 분쟁 절차를 더 잘 관리함으로써 각 분기에 지급하는 금액을 (약 10%에 해당하는) 미화 300만 달러나 절감할 수 있음을 알게 되었습니다. 이 회사가 도입한 BPM은 중복되는 문제를 가려내고, 분쟁에 대해 더 완전하게 조사하고, 보다 일관성 있는 지급 정책을 집행하는 데 도움이 되었습니다. 이 같은 수준의 통제와 일관성은 규제 대상 프로세스에 추가적인 이점을 제시합니다. 즉 프로세스를 정확하게, 일관성 있게, 또는 적시에 실행하지 못함으로 인해 벌금이 부과되는 일이 없어집니다. 경우에 따라 이 같은 이득은 금전으로 환산할 수도 있지만(예: 벌금 감소), 이 같은 규제 준수 관련 이득은 종종 금전적인 이익과 직접 연관 지을 수 없을 경우에도 중대한 것으로 간주됩니다.



민첩성

BPM이 마지막으로 제시하는 중요한 이점은 민첩성입니다. 서비스 지향 아키텍처(SOA)와 온 디맨드 시장 메시지의 시대에, 민첩성은 잘 알려진 개념입니다. 프로세스 관리의 세계에서 빨리 변화할 수 있는 능력은 필수적입니다. 당사 고객은 핵심 프로세스를 1년에 4~7 차례씩 변경합니다. 변화의 동인은 내부적이거나 외부적인 요인일 수 있습니다. 새로운 기회가 대두될 수 있습니다. 새로운 파트너나 고객은 다른 비즈니스 수행 방법을 지원해 줄 것을 요구합니다. 국내외 법규로 인해 프로세스를 변경해야 할 수도 있습니다. BPM은 다른 어떤 대안보다 더 빠르고 더 통제된 방법으로 프로세스를 변경할 수 있기 위해 필요한 플랫폼을 제공합니다. 민첩성과 관련된 대표적인 이익으로는 연방 법규를 더 빨리 지원하여, 벌금을 물거나 승인이 지연될 가능성을 없애는 것이 포함됩니다. 또 다른 예로는 예측하지 못한 이벤트에 대처하기 위해 프로세스를 변경하는 능력을 들 수 있습니다. 한 보험 기관은 국내 특정 지역에서 자연 재해가 발생할 때 보험 청구 승인 한도를 신속히 상향 조정할 수 있습니다. 민첩성을 통해 얻어지는 금전적인 이익을 계산하기는 어려울 수 있지만, 대부분의 기업 및 기관은 프로세스를 신속히 변경할 수 있는 능력이 경쟁을 위한 중요한 역량임을 인식합니다.

아래에는 각 후보 프로세스에 대해 검토하거나 BPM을 통해 얻을 수 있는 이익의 유형을 대략적으로 파악하기 위해 사용할 수 있는 체크리스트가 나와있습니다.

이점	사례
효율성	
수작업에 의한 데이터 입력 배제	신입 사원 기록을 인사 시스템에 추가하는 시간을 9시간에서 10분으로 단축
프로세스 주기 시간 단축	영업사원 12,000명의 급여를 처리하는 시간을 33일에서 7일로 단축
수작업에 의한 분석 및 라우팅 감소	과거에 예외 송장을 적절한 해결 팀에게 전달하기 위해 필요했던 수작업 80% 제거
효과성	
예외를 더 빠르고 효과적으로 처리	프로세스를 개선하여 결함 배송물 구제율을 5%에서 70%로 개선함으로써 분기 당 미화 200만 달러의 매출 손실 방지
더 나은 의사 결정	심사 프로세스 개선은 과거에 제대로 관리되지 않는 프로세스로 인해 어쩔 수 없이 감수해야 했던 요금 분쟁 손실을 미화 300만 달러 줄이는 결과로 이어짐
일관된 실행	주택 대출 프로세스가 더 빠르고 효과적으로 실행되도록 돕는 사전 작업을 토대로 고객 만족도 92% 개선
민첩성	
빨라진 규제 준수	2001년 9월 11일 이후 90일 이내에 세관 관련 프로세스를 변경하여 운송 가시성 개선을 위한 신규 연방 법규 준수
새로운 비즈니스 모델 지원	운송 파트너를 10분 내에 변경할 수 있는 능력을 통해 제조업체는 제시된 최고 입찰 조건을 기준으로 주 운송업체를 매 분기마다 변경할 수 있음.

표 1: BPM을 통해 얻을 수 있는 이점을 파악하기 위한 체크리스트



대안 비교

일반적으로 BPM을 사용하여 프로세스 개선을 추진하는 방법 대신에 사용할 수 있는 대안에는 3가지가 있습니다. 여기에는 프로세스 또는 직능 분야에 대응하는 패키지 애플리케이션을 구입하거나, 기존 소프트웨어 애플리케이션을 확장하거나, 조직의 요구를 충족할 솔루션을 맞춤형으로 개발하는 방법이 포함됩니다.

패키지 애플리케이션 구입

프로세스 문제를 해결하기 위해 애플리케이션을 구입하는 방법은 시간 단축, 도입의 거부감, 변화에 대한 대응, 그리고 범위 확장과 관련된 4가지 문제를 수반합니다.

- **시간 단축:** Forrester Research에 따르면 신규 애플리케이션 설치에 소요되는 업계 평균 시간은 한 때 14.5개월이었으며, 전체 프로젝트의 36%는 늦게 완료되었다고 합니다.⁸ 이를 BPM 설치에 관한 데이터와 비교하면, BPM의 대부분은 같은 기간에 각각 상당한 비즈니스 가치를 창출하는 3~4가지 버전의 프로세스를 전개했을 것입니다. 그 밖에 대부분의 애플리케이션은 조직이 애플리케이션의 핵심 데이터 모델과 기본 기능으로 시작할 것을 요구합니다. 이로 인해 프로세스 문제와는 직접적인 관련이 없지만 애플리케이션을 올바르게 실행하기 위해 필요한 기능을 구현하는 데 상당한 시간을 소모해야 할 수 있습니다. BPM을 사용하면 이 같은 시작 비용이 없습니다.

- **도입의 거부감:** 사용자들은 완전히 새로운 애플리케이션을 배워야 한다는 데 거부감을 갖는 경우가 많습니다. 게다가 사용자의 요구를 충족시키지 않으면 해당 기능은 사용되지 않을 것이며, 프로세스 효율은 개선되는 것이 아니라 더 악화될 것입니다. 반대로 선도 BPM 솔루션은 사용자가 현재 익숙하게 사용하는 Microsoft® Outlook 같은 도구로 프로세스를 가져올 수 있습니다. 이렇게 되면 교육의 필요성과 채택을 가로막는 장애물이 사실상 없어집니다. 나아가 BPM을 통해 프로젝트 팀은 프로세스 참가자가 필요로 하는 구체적인 기능에만 집중할 수 있습니다. 사용되지 않거나 커스터마이징할 필요가 있는 애플리케이션 기능을 가려내는 데 시간이 낭비되지 않습니다.

- **변화에 대응:** 일단 애플리케이션을 설치한 조직은 종종 계속 바뀌는 비즈니스 프로세스의 우선 순위와 애플리케이션을 맞추는 데 어려움을 겪습니다. 애플리케이션은 잦은 변화에 대응하도록 설계되지 않으며, 작업과 프로세스를 표준화하는 데 초점이 맞춰져 있습니다. 실제로 표준 애플리케이션을 커스터마이징하면 뒤에 설명되어 있는 것처럼 종종 추가적인 문제와 비용이 발생합니다.

- **범위 확장:** 프로세스 개선은 조직의 모든 부분에서 요구될 수 있습니다. 처음 문제는 신입 사원을 온보딩하는 것과 관련이 있을 수 있지만, 그 다음 문제는 운송 물류 관리에 관한 것일 수 있습니다. 이 같은 여러 가지 프로세스 문제를 해결하기 위해 애플리케이션을 하나씩 구입하는 방법은 실용적이지 못할 것입니다. 반대로 BPM 솔루션은 모든 프로세스를 개선하기 위해 사용할 수 있습니다.

기존 애플리케이션 확장

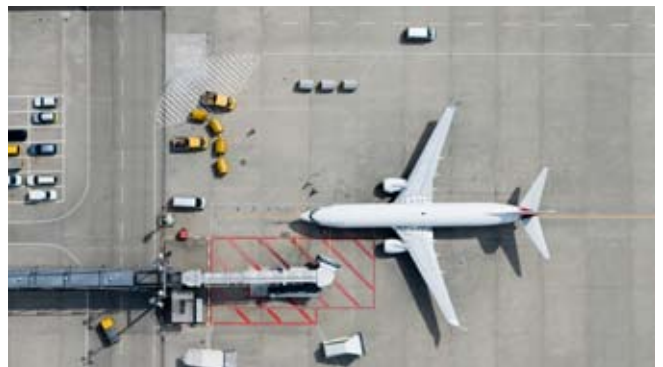
기존 애플리케이션이 갖춰져 있을 경우, 일부 기업은 주요 프로세스 분야의 개선을 추진하는 데 도움이 되도록 해당 애플리케이션을 확장하는 방안을 고려할 것입니다. 이 방법은 비용, 복잡성 및 미성숙이라는 3가지 문제를 수반합니다.

- **비용:** 기존 애플리케이션을 커스터마이징하기 위해 필요한 추가 모듈과 개발 도구를 구매하는 비용은 종종 BPM을 채택하는 것보다 더 비쌀 수 있습니다. 또한 애플리케이션을 확장하기 위해서는 독특한 기술을 보유한 값비싼 인력이 요구되는 경우가 많습니다. 애플리케이션은 종종 독점 방식의 애플리케이션 전용 언어를 사용하여 확장해야 합니다. 이 같은 지식을 보유한 컨설턴트를 고용하려면 많은 비용이 들 수 있습니다. 반대로 선도 BPM 솔루션은 표준 기반이며, 도입에 필요한 핵심 기술과 기술을 교육받은 컨설턴트가 많습니다.
- **복잡성:** 패키지 애플리케이션을 확장하면, 일반적으로 향후 업그레이드가 훨씬 더 복잡해집니다. 대부분의 애플리케이션 공급업체는 고객에게 애플리케이션을 확장하거나 커스터마이징하지 말 것을 권고합니다. 이들은 향후 업그레이드가 가능하도록 하기 위해 바닐라 구현을 권장합니다. 그 밖에 트랜잭션 애플리케이션을 확장하여 프로세스 관리 기능을 지원하도록 하려면 워크플로우 및 보고 등의 기능을 맞춤 개발해야 하는 경우가 많습니다. 이 때 개발 팀은 가장 큰 리스크에 노출됩니다. 즉 개발 팀은 데이터 모델과 사용자 상호작용 같은 측면에서 기존 애플리케이션의 제약을 받는 가운데 프로세스 관리에 구체적으로 적용되는 복잡한 새로운 기능도 맞춤 형태로 개발해야 합니다.
- **미성숙:** 많은 애플리케이션 제공업체가 자사 애플리케이션과 플랫폼에 프로세스를 추가하고 있지만, 이들이 제공하는 상품은 아직 성숙되지 못했습니다. 대규모 애플리케이션 공급업체들이 제공하는 프로세스 관리 기능은 현재 성숙한 BPM과 같은 수준과 속도로 프로세스 개선을 견인할 수 없습니다.

전통적인 애플리케이션 개발

대부분의 기업은 애플리케이션을 사내에서 개발할 수 있는 능력을 보유하고 있습니다. 따라서 이들 기업이 BPM 솔루션을 도입하는 대신 전통적인 맞춤형 사내 애플리케이션 개발을 사용할 수도 있습니다. 그러나 이러한 애플리케이션 개발은 프로세스 개선을 추진하는 방법으로 적합하지 않은 2가지 이유가 있는데, 요구 사항과 출시 시간이 그 원인입니다.

- **요구사항:** Forrester Research는 한 조사에서 기존 애플리케이션 프로젝트의 57%가 범위를 잘못 정했고, 30%가 실현될 수 없는 요구 사항을 갖고 있었다고 보고했습니다.⁸ 기존 애플리케이션 개발 방식을 프로세스 개선에 사용할 경우에도 유사한 (또는 그보다 못한) 비율을 기대할 수 있을 것입니다. 반대로 90%가 넘는 BPM 프로젝트의 성공률은 BPM이 프로세스 개선 요구를 올바르게 충족하기 위한 보다 우월한 기술임을 시사합니다.
- **출시 시간:** BPM 프로젝트는 대부분의 애플리케이션 개발 프로젝트보다 더 빠르고 저렴하고 더 안정적으로 이행되는 경향이 있습니다. 그렇다면 얼마나 더 빠를까요? 당사가 기존 애플리케이션 개발 능력(예: Java™ 기반 개발)을 보유한 고객을 대상으로 실시한 조사에 따르면 BPM은 프로젝트의 거의 모든 이행 단계에서 생산성 향상을 가져옵니다.



전형적인 BPM 프로젝트 단계	프로젝트 비율(%)	생산성 개선률
기능적 요구사항 및 기능적 설계	25%	50%
개발	50%	20 ~ 25%
QA/테스트	25%	30%
비즈니스 롤아웃	N/A	N/A

표 2: 프로젝트 단계별 생산성 개선

이처럼 생산성이 개선되는 이유는 몇 가지가 있습니다. 첫째, BPM은 프로세스 개선 요건과 구현을 정의하기 위해 필요한 주요 기능인 모델링, 워크플로우, 시뮬레이션 등을 제공합니다. 이는 모두 개발 팀이 기존의 애플리케이션 개발 도구를 사용하고 있을 경우에 맞춤형으로 개발하거나 통합해야 할 기능들입니다. 둘째, IBM WebSphere Lombardi Edition 같은 선도 BPM 솔루션에서 이 모든 기능은 응집력 있는 개발 환경에 통합됩니다. 이 같은 통합은 구현과 변경 사항 관리를 간단하게 해줍니다. 마지막으로, 선도 BPM 솔루션은 복잡한 코딩을 요구하지 않고 그래픽을 사용한 프로세스 솔루션 개발을 지원합니다. 이는 개발 속도를 높일 뿐만 아니라 BPM을 도입하는 데 덜 숙련된 기술 인력이 필요함을 의미하기도 합니다.

공통 비용 요소

이제 BPM의 이점은 분명히 이해되었을 것입니다. 하지만 이 같은 솔루션을 구현하는 데 드는 비용은 얼마나 될까요? 기업은 BPM 비용에 무엇을 포함시켜야 할까요? 주된 비용 요소는 소프트웨어, 인력 및 하드웨어입니다. 아래에는 각 비용 요소에 관한 주요 고려 사항이 소개되어 있습니다.

소프트웨어

다양한 BPM 벤더가 제안하는 가격 모델을 자세히 검토하는 것은 본 문서의 범위에 해당되지 않습니다. BPM을 조사하는 기업 또는 기관은 소프트웨어에 무엇이 포함되는지를 완전히 이해하도록 해야 합니다. 일부 공급업체는 개별 구성 요소에 대해 라이선스 요금을 책정하거나, BPM 도입을 지원하기 위해 추가적인 소프트웨어를 요구합니다. 산업 표준에 기반을 둔 IBM BPM 솔루션의 경우 조직의 기존 인프라 구성 요소를 사용하여 성공적으로 도입할 수 있는 가능성이 더 큼니다. 대부분의 BPM 공급업체는 부서 단계에서 BPM을 구입하고 요구 사항이 증가함에 따라 해당 라이선스를 전사까지 확장할 수 있도록 지원합니다. 이를 통해 BPM 규모를 서서히 확장하고자 하는 기업은 부서 단계에서 프로세스 개선을 시작할 수 있습니다.

인력

기업 또는 기관은 프로젝트 관리자, 주제별 전문가, 비즈니스 분석가 1~2명, 그리고 개발자 1~2명의 인건비를 계획에 포함시켜야 합니다. 이 핵심 프로젝트 팀은 비즈니스와 IT 조직을 조화시켜 프로젝트의 성공을 보장합니다. 이 팀은 일반적으로 고객의 인력과 고객이 고용한 시스템 통합자, 그리고 IBM의 BPM 컨설턴트로 구성됩니다. 이 프로젝트 팀의 규모는 전통적인 개발 기술에 비해 작다고 생각될 수 있습니다. 이것이 바로 BPM의 생산성이 프로세스 개선에 기여하는 가치입니다.

예를 들면 한 Fortune 1000 고객은 IBM WebSphere Lombardi Edition을 사용하여 5~6명의 핵심 인력만으로 구성된 팀으로 거의 100%에 달하는 제조 및 물류 프로세스를 관리합니다. 이 솔루션은 7가지가 넘는 핵심 조달 및 물류 프로세스를 지원합니다. SAP 도입을 지속적으로 지원하는 인력과 비교하면, BPM 팀에 대한 투자는 전체 인건비의 극히 일부에 불과합니다.

지속적인 프로세스 개선을 추진하고자 하는 기업은 계속되는 BPM 프로젝트를 전담할 이 같은 팀의 필요성을 인식해야 합니다. 이들은 업무 후에 흩어져서 다른 프로젝트를 수행하지 않습니다. 즉 BPM 기능에 필요한 인력에는 계속 투자를 해야 하며, 이 같은 투자는 기업이 프로세스를 추가함에 따라 계속 증가할 것입니다. 일부 기업은 이를 인식하여 모든 프로젝트 관리 프로젝트가 거치는 BPM CoE(Center of Excellence)를 설립합니다.

하드웨어

지속적인 하드웨어 비용은 다른 애플리케이션 도입에 필요한 수준과 유사합니다. BPM을 통해 조직은 적당한 인프라로 시작한 후에 시간이 흐름에 따라 프로세스 포트폴리오가 커지면 인프라를 확장할 수 있습니다. 조직은 항상 개발, QA 및 실운영 환경과 같은 다양한 환경의 요구를 감안하는 것을 잊지 않아야 합니다. BPM 공급업체가 제시한 최소 추정 하드웨어 규모를 검토할 때에는 CPU 이용률 지침과 같은 조직의 요구 사항도 감안해야 합니다.



요약

BPM은 기업이 지속적인 개선을 위한 플랫폼을 구축하기 위해 감행할 수 있는 최고의 투자입니다. 많은 기업은 프로세스 문제를 해결하는 애플리케이션 구입이나 맞춤형 애플리케이션 제작 같은 기존 방법의 대안으로서 BPM에 투자하는 방법을 정당화하는 데 어려움을 겪습니다. BPM을 사업적으로 정당화할 근거를 도출할 때는 성공적인 BPM 프로젝트 사례가 가치 제안의 틀을 마련하거나 심지어는 고려되지 않았을 수 있는 이점을 강조하는 데에도 도움이 될 수 있습니다.

본 문서에 제시된 고객 사례와 BPM을 통해 얻을 수 있는 이점을 파악하기 위한 체크리스트를 사용하면, 조직은 BPM이 프로세스 개선을 추진하기 위해 기업이 감행할 수 있는 리스크가 낮고 효과가 높은 투자임을 설득하기 위해 필요한 정보로 무장할 수 있습니다.

왜 IBM BPM이어야 하는가?

IBM이 제공하는 BPM 소프트웨어 및 서비스는 고객이 비즈니스 프로세스를 인식하고 문서화하고 자동화하고 지속적으로 개선하여 효율을 높이고 비용을 절감함으로써 비즈니스 성과를 최적화하는 데 기여합니다.

추가 정보

IBM BPM과 IBM WebSphere Lombardi Edition에 대한 자세한 사항은 IBM 마케팅 담당자 또는 IBM 비즈니스 파트너에 문의 하거나 다음 웹 사이트를 참조하십시오.

IBM WebSphere Lombardi Edition:

ibm.com/software/integration/lombardi-edition/

IBM BPM: ibm.com/bpm

- ¹ "The 30 Most Important IT Trends for 2007(2007년의 가장 중요한 30대 IT 동향)", CIO Insight, 2006년 11월 17일
- ² "CIOs Rank Their Top Priorities for 2008(CIO들이 꼽은 2008년의 최우선 사업)", CIO Insight, 2007년 12월 20일
- ³ "McKinsey Global Survey Results: IT's Unmet Potential(맥킨지 글로벌 설문조사 결과: 완전히 발휘되지 않은 IT의 잠재력)", McKinsey Quarterly(분기보고서), 2008년 11월
- ⁴ Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy(6 시그마: 혁신적인 관리 전략), Mike Harry, Richard Schroeder
- ⁵ "Business Process Management's Success Hinges on Business-Led Initiatives(비즈니스 측이 이끄는 이니셔티브에 좌우되는 비즈니스 프로세스 관리의 성공)", Gartner, 2005년 7월 26일
- ⁶ "Justifying BPM Projects(BPM 프로젝트의 정당화)", Gartner, 2004⁷ "Minimizing Distressed Shipments(결함 배송물 최소화)", IBM WebSphere Lombardi Edition case study(사례 연구)
- ⁸ Forrester Research, Business Technographics Study June 2003(비즈니스 테크노그래픽 연구, 2003년 6월), Survey of Corporate Executives(기업 임원 설문조사)



© Copyright IBM Corporation 2010

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

2010년 6월
All Rights Reserved

IBM, IBM 로고, ibm.com 및 WebSphere는 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. 해당 상표는 미국 외의 다른 국가에서도 등록 상표이거나 관습법적인 상표일 수 있습니다. IBM 상표의 최신 목록은 웹 사이트 ibm.com/legal/copytrade.shtml의 "저작권 및 상표 정보 Copyright and trademark information"에서 찾아보실 수 있습니다.

나머지 상품, 회사 또는 서비스 이름은 그 회사의 상표이거나 서비스 마크입니다.

IBM은 이 문서에서 제공하는 정보의 정확성에 대해 책임이 없으며, 정보의 사용은 수령인의 책임입니다. 이 문서의 정보는 고지 없이 변경되거나 업데이트될 수 있습니다. IBM은 또한 어떠한 고지 없이, 이 문서에서 설명하는 제품 및/또는 프로그램을 개선 및 또는 변경할 수 있습니다.

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