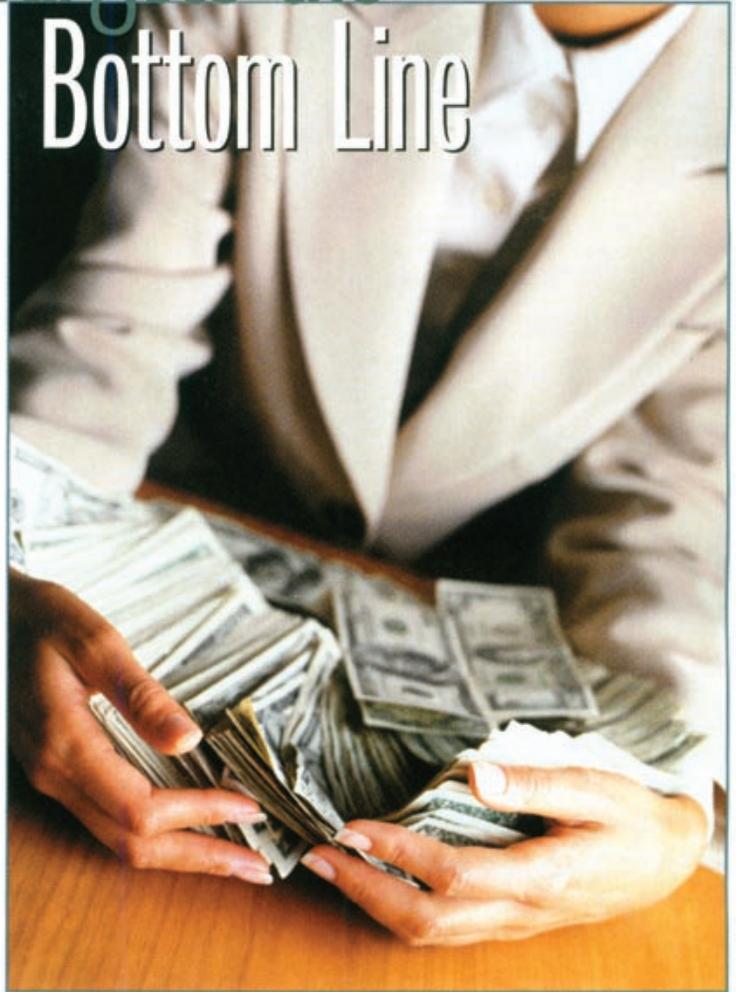


## Feature

# BPM Targets the Bottom Line

글 / 마이클 볼케(Michael Voelker)

변경이 가능하고 순응성을 완화시키며  
효율을 극대화할 수 있는 업무 프로세스  
관리 기술, 비용 절감 측면에서 가치 입증.



업무 프로세스 관리(BPM) 기술은 기업 전반에 걸쳐 보다 나은 프로세스를 개발 및 실행할 수 있도록 하는 틀이다. BPM은 프로세스 설계 및 모델링, 통합, 개발 후 모니터링 및 분석 등의 포괄적인 기능들을 결합하고 있지만, 그 중에서도 가장 중요한 기능은 기업이 프로세스의 효율성을 높이고 비용을 절감하는 데 도움이 된다는 것이다.

수많은 엔드투엔드(end-to-end) 프로세스를 대상으로 하나 이상의 기술을 사용한 BPM을 추구하는 세 곳의 업체들을 언급하고자 한다. 화학 생산 업체 노바 케미컬은 BPM을 사용해 각 기능 분야에서 변화의 문화를 촉진시켜 매년 약 5% 정도의 비용을 절감하고 있다. 콘 에디슨은 BPM을 사용해 공공 안전성을 증진시키는 한편, 순응도를 확보하고 비용을 절감하고 있다. 장애 보험 업체인 UnumProvident는 별도의 기존 시스템 호스트에 의존하고 있는 클레임 및 질병 보험을 개선했다.

## 케미컬 자이언트사, BPM을 Change Enabler로 사용

캘거리에 본사를 둔 노바 케미컬의 존 휠러 부사장 겸

CIO에 따르면 자사의 BPM 접근 방법 측면에서 한 가지 중요한 구별점은 이러한 노력에서 기술의 역할에 대한 관점이라고 한다. 펜실베이니아 주 피츠버그에 소재한 노바 미국 사업본부에 기반을 두고 있는 휠러 부사장은 “BPM은 기술이 관한 것이 아니라 변화에 관한 것이다. IT에서 우리의 역할은 우리 스스로가 촉매가 돼 변화를 가능하게 하는 것”이라고 말한다.

그는 과거 많은 기업들이 프로세스 개선에 실패한 원인이 업무 이전에 기술에 초점이 맞춰져 있었기 때문이라고 설명하면서, 오늘날 기업들에게는 이러한 실패가 귀중한 교훈이라고 역설했다. 그는 “자신이 하는 일의 방법에 의문을 가지고 있거나 더 나은 업무 수행 방법을 찾는 직원을 보유한 기업이 성공한다. 이것은 하나의 프로젝트를 통해 할 수

있는 것이 아니고 하나의 프로세스로 영구적으로 수행해야 한다. 문제는 질문이나 보다 나은 업무 수행 방법에 대한 열망을 제도화시키고 기술로 그것을 지원할 방안"이라고 설명한다.

이 질문에 답하기 위해 노바는 자사의 과거 프로젝트를 돌아보고 그 당시 직면했던 문제들에서 교훈을 얻었다. 주목할만한 것이 7년 전 SAP를 실행한 일인데 현재는 성공을 거두었지만 초기에는 많은 어려움을 겪었다.

"SAP를 도입할 당시 사업가들은 그것을 과히 좋아하지 않았다. 그러나 결국에는 이것이 자체 프로세스를 개선하는 수단이라는 사실을 깨닫고 IT 부문으로부터 소유권을 빼앗았다. 돌이켜보면 '한 가지 일에 매진하면 나아지게 마련'이라는 생각은 처음 시작할 바로 그 순간에 해내지 못한 데 대한 변명일 뿐이라는 사실을 깨달았다"고 휠러 부사장은 설명한다.

노바는 사업과 IT를 조율하는 것이 '옳은 길로 가는 것'이라는 사실을 깨달았다. 2000년에는 업무 프로세스 개선 부서(사내의 주요 프로세스들을 대표하는 고위급 경영 팀)를 만들기도 했다. 이곳에서는 수요망과 공급망, 설비 관리의 제조 기능 뿐 아니라 재무, 인사, 업무 프로세스 관리를 비롯한 불연속 업무 프로세스 분야 여섯 가지를 파악했다.

이 부서의 노력 덕분에 노바는 기업 전반에 걸쳐 직원들을 초기 프로젝트와 지속적인 개발 과정에 모두 참여시키려는 목적에 도움이 될 기술 플랫폼을 평가하게 됐다. 여러 가지 시스템을 고려한 후 노바는 IDS Scheer의 ARIS Process 플랫폼을 채택했다.

노바가 가장 끌린 점은 ARIS의 그래픽 인터페이스를 통해 사용자는 프로세스가 작용하는 과정을 이해하는 데 주력할 수 있다는 것이었다. "ARIS를 통해 우리가 하는 일을 분명하게 표현하고 일단 작업을 시작하면 그 즉시 해당 페이지를 없애는 것이 일을 보다 잘 할 수 있는 방법이었다"고 휠러 부사장은 말한다.

ARIS에서 상세하게 제공되는 여러 가지 차원의 디자인을 통해 업무 사용자에게 직관적인 그래픽 기반 툴과 IT 담당자만이 사용할 수 있는 데이터 중점 도구간의 '가장 좋은 절충안'을 마련할 수 있었다. "디자인은 상자와 선으로 이루어진 도표가 아니다. BPM은 단순한 작업흐름도가 아니

다. 그 안에는 정보, 이네이블링(enabling) 도구와 시스템, 사람, 기술, 조직 구조 등의 모든 것들이 들어있으며 프로세스를 변경할 경우 이 모든 것들을 고려해야 한다"고 그는 말한다.

휠러 부사장은 첫 번째 프로세스 개선 대상이 노바의 영업 분야라고 밝히고 있다. 노바는 가장 큰 고객이나 충성도가 높은 고객이라고 해서 반드시 최대의 수익성을 보장해 주지는 않는다는 사실을 파악하고는 물량 위주의 판매 프로세스를 바꾸는 프로젝트를 시작했다. SAP 시스템의 데이터 웨어하우스에서 실행되는 업무 정보 애플리케이션인 '마진 극대화 도구'를 생성해 모든 고객 위치로 유입되는 모든 제품에 대한 마진 정보를 실시간으로 제공한다.

하지만 이러한 분석이 실질적인 판매 프로세스로 이어져야 한다. 노바는 2년 전 구입한 ARIS를 사용해 매트릭스 생성, 마진 데이터 전송, 영업 실적 검토 등이 포함된 신규 프로세스를 정의한 후 실적 평가 및 인센티브 보상을 하고 있다.

현재는 ARIS를 사용해 워크플로우를 정의 및 자동화하고 프로세스를 기술 위주의 솔루션으로 변형하는 데 도움을 얻는 한편, 영업부 자동화 프로젝트에 착수하고 있다. 또 다른 프로젝트에서는 제품 가격 정책의 설정, 관리 및 소통에 사용하고 있는 시스템을 점검하고 있다. 휠러 부사장은 "ARIS는 업무 방법을 결정하고 직원들을 변경 과정으로 끌어들이는 방법을 결정하는 데 촉매제 역할을 하고 있다"고 설명한다.

Citrix의 경우 오라클 플랫폼에서 구동하고 노바 케미컬의 경우 웹 환경에서 구동하는 ARIS는 기업용 인트라넷을 통해 사용자에게까지 확장됐다. 노바는 교육용 툴로 이 시스템의 용도를 확장시켜 직원들의 업무 이해도를 높이는 데 활용할 계획이다. "프로세스가 이루어지는 과정을 알면 자신의 업무 뿐 아니라 자신이 영향을 주거나 받는 프로세스까지 이해할 수 있다"고 휠러 부사장은 말한다.

사내 각 기능 분야의 '업무 프로세스 관리자'는 워크플로우 및 프로세스를 변경할 수 있다. 다양한 표준 애플리케이션(메모장, 워드, 심지어 SAP 시스템까지)을 갖춘 ARIS 인터페이스는 프로세스 설계 과정에서 공동 작업을 원활하게 해준다. API는 다수의 외부 애플리케이션용으로 제공되는

데, 이 시스템은 XML 임포트/익스포트를 지원하며, ARIS 프로세스를 통해 업무 프로세스 모델링 언어(BPML) 코드를 생성할 수도 있다. 특히 데이터베이스 설계를 위해 시스템 소프트웨어를 구축하는 데 있어 다른 BPM 제품이 더 낫다고 느끼기도 하지만, ARIS는 프로세스 설계 과정에서 조직을 전반적으로 결속하는 데 탁월하다”고 휠러 부사장은 말한다.

ARIS의 데이터베이스 설계 간극을 채우기 위해, 노바는 컴퓨터 어쏘시에이츠(Computer Associates)의 Erwin을 데이터 모델링에 사용한다. “ERwin을 비롯한 기타 BPM 툴은 업무 관리자 입장에서 지나치게 기술적이다. 하지만 업무 프로세스와 컴퓨터 소프트웨어 관리가 모두 포함되는 프로젝트의 경우 ARIS만으로는 충분치 않다”고 휠러 부사장은 말한다.

노바 케미컬의 BPM 프로그램은 확인된 프로세스 범주 중 6가지에 걸친 개별 프로세스를 모두 해결했다. 40억달러 규모의 이 업체는 BPM 프로그램에 관여하고 있는 단일 애플리케이션의 달러 ROI를 계산하지는 않았지만, 전체 프로그램이 연간 5,000만달러 이상의 절감 효과를 달성하고 있다고 밝히고 있다. 2002년에는 마진 모델만으로 봤을 때 세후 영업이익 2,300만달러가 넘는 것으로 나타났다.

“우리의 목표는 앞으로 3년 이내에 1억달러의 연간 이익을 달성하는 것이며, 그 목표를 완수하게 될 것”이라고 휠러 부사장은 자신한다.

휠러 부사장은 ARIS 시스템이 사용자들에게 원활하게 수용됐다고 설명한다. “조직 내의 업무 직원이 들어와 ARIS 얘기를 꺼내는 것을 보고 성공했다는 사실을 깨달았다. 직원들이 자신이 참여하고 있는 프로젝트 단계의 명칭을 알고 전문 용어가 프로그램 이해 및 수용의 표현이 된다면, 업무 프로세스 개선 관리 문화가 효과를 거두기 시작하는 것이다. 앞으로도 갈 길이 멀고 업무도 결코 끝나지 않겠지만, 회사의 성공에 기여하기 위해 지금까지 한 일들이 자랑스럽다”고 그는 설명한다.

## 콘 에디슨, 자율 준수 목표

유틸리티 대기업인 뉴욕의 콘 에디슨(Consolidated Edison Company)은 기업 전반에 걸쳐 능력을 향상시키기 위해 업무 프로세스에 중점을 두고 있다. 가장 최근의 노력

으로는 현재 많은 업계에 부담으로 작용하고 있는 자율 준수 활동이 포함된다. 특히 콘 에디슨은 교정 조치 보고서(CAR) 및 뉴욕 교통국이 발행하는 위반 통지(NOV)에 대한 대처 시간을 개선할 기회를 모색했는데, 기업의 자금을 절감할 뿐 아니라 콘 에디슨이 공공의 안전을 확보하는 데도 큰 도움이 됐다.

자율 준수 과정은 허가증이나 작업 인증서 및 유사 아이템과 같은 문서에 크게 의존하므로, 콘 에디슨은 대규모

앞으로도 갈 길이 멀고 업무도 결코 끝나지 않겠지만, 회사의 성공에 기여하기 위해 지금까지 한 일들이 자랑스럽다



BPM 시스템의 일부로써 파일넷(FileNet)을 최대한 활용할 방법을 모색했다. 이 업체는 1992년부터 파일넷의 고객이었으며, 문서의 이미징과 저장 및 검색에 이 시스템을 활용한다.

콘 에디슨은 파일넷의 협력 업체 트리텍 솔루션(TriTek Solution)과 계약을 맺고 2003년 1월부터 프로젝트 컨설팅을 받고 있다. 트리텍은 콘 에디슨의 사업장 및 IT 담당 직원들과 공동으로 Trans@ction eXpress를 사용해 CAR 및 NOV용 자율 준수 프로세스를 설계했다. 테니스 스포츠 유지 보수 및 구축 서비스 부서 팀장은 “파일넷 및 SQL 서버와 잘 통합돼 있고 브라우저를 기반으로 하기 때문에 Trans@ction eXpress를 채택했다”고 설명한다.

트리텍을 선택한 또 다른 이유는 컨설턴트가 콘 에디슨 직원에게 기술을 이전하면 앞으로는 프로세스를 내부적으로 설계 및 실행할 수 있기 때문이다. 알바레스 씨의 설명에 의하면 Trans@ction eXpress가 고차원의 프로세스 설계를 위해 GUI를 기반으로 하고는 있지만 일반 사용자에게 그 자체를 대여할 수는 없기 때문에 이것이 중요하다고 한다. “SQL 서버와 비주얼 베이직, 그리고 사업 분석에 관

한 친밀도가 포함된 기술이 절대적으로 필요하다”고 그는 말한다.

디자인 프로세스 결과 콘 에디슨은 현재의 파일넷 시스템을 파일넷 Business Process Manager 등이 포함된 공급 업체의 기업 콘텐츠 관리 플랫폼으로 업그레이드하는 쪽을 선택했다.

콘 에디슨의 프랭클린 알바레스 컴퓨터 애플리케이션 유지 보수 & 설치 팀장은 “우리는 이미 WLAN 및 서버 환경 뿐 아니라 윈도우 2000을 기반으로 하는 데스크톱에서도 마이크로소프트 인프라를 구축하고 있기 때문에 우리의 컴퓨터 인프라에서도 원활하게 작동하는 상용 기성품을 원한다. 기존에 설치된 파일넷은 유지 보수 비용도 적게 들어간다”고 말한다.

2003년 중반에 구축된 새로운 CAR 및 NOV 반응 과정에서는 들어오는 DOT 통지를 스캔하고 색인 처리한 후 콘 에디슨의 해당 직원에게 전달하게 된다. 콘텐츠는 승인을 위해 기존의 IBM 시스템으로부터 파일넷 데이터베이스로 로딩되며, 이것은 다시 파일넷에 의해 검색 및 전달된다.

콘 에디슨은 현재 파일넷의 OLAP 기반 프로세스 분석기(Process Analyzer)를 사용해 실시간으로 자율 준수 활동을 감시하고 정기 실적에 관한 보고서를 실행한다. 또한 임시 보고서를 위해 크리스탈 디시전(Crystal Decision)의 크리스탈 레포트 라이터(Crystal Report Writer)를 사용하기도 한다. 아직은 대응 시간을 수량화하지 못했지만 스몰리 씨의 말에 의하면 ‘상당하다’고 한다. 또 프로젝트를 통해 다른 초기 혜택도 실현했다고 한다.

그는 “사용자들은 보다 나은 품질의 제품을 받고 싶어한다. 우리는 뉴욕 시와의 관계를 개선하고 있고 공공에 영향을 미치는 안전 문제를 보다 빠르게 해결하기 위해 고심하고 있다”고 말하면서, “프로세스 개선을 위한 콘텐츠와 시스템이라면 어떤 것이든 찾고 있다”고 덧붙인다.

이 업체는 자율 준수 프로젝트에서 연간 백만달러 이상을 절감할 수 있을 것으로 예상하는데, 파일넷 시스템의 예상 업그레이드 비용과 상당히 비교된다. 가장 중요한 것은 이 프로젝트가 기업의 투명성에 미칠 영향이라고 스몰리는 강조한다.

기업을 관리하려면 개인과 전체가 모두 통지를 보다 잘 확인할 수 있는 보다 쉬운 방법을 찾아야 한다”고 그는 말한다.

## 보험 업체의 클레임과 상해보험 프로세스 개선 의지

장애 보험 업체 UnumProvider가 BPM을 통해 효율성을 확보할 목적으로 우선 클레임(돈이 나가는 사업 측면)에 초점을 맞추기로 한 것은 논리적인 결정이었다. 이 업체 IT 사업부의 랜디 로빈슨 사장은 “우리에게는 클레임 처리 담당자와 의료 검토 담당자에게로 클레임을 전달할 방법이 필요했다. 첫 번째 클레임 분야의 목표는 업무 복귀(RTW) 장치였는데, 상해를 입은 근로자들이 보다 신속하게 업무에 복귀할 수 있도록 함으로써 클레임 비용을 줄이는 데 주력한다”고 설명한다.



RTW 과정을 개선하고 다른 클레임 분야까지 지속하는 과정에는 워크플로우의 자동화 이상의 과정이 개입될 것이다. “우리는 각기 다른 클레임 종류를 처리하기 위한 장치를 마련했을 뿐 아니라 클레임과 관련된 정책이 판매될 수 있는 각기 다른 체제도 갖추고 있다”고 로빈슨 사장은 설명한다.

따라서 UnumProvident는 이러한 기존 시스템을 통합해 클레임 처리 생산성을 높이는 한편으로 많은 각기 다른 시스템에서 클레임 처리 직원의 교육비용까지 줄일 필요가 있었다. 이 보험 업체는 영국 메이든헤드에 본사를 둔 스태프웨어(Staffware)의 Staffware Process Suite(SPS)를 채택했는데, 부분적으로는 독립적인 프로세스 레이어를 제공하고 업무 로직을 기저의 데이터 환경으로부터 분리함으로써 통합이 용이하기 때문이었다.

“UnumProvident는 일련의 인수 합병을 통해 탄생했으므로 특히 클레임 부분에서 많은 통합 작업이 필요한 실정이다. 기존의 일부 애플리케이션은 폐기하고 여러 애플리케이션에 공통 인터페이스를 배치함으로써 각기 다른 인터페이스를 배울 필요가 없어졌다”고 로빈슨 사장은 말한다.

SPS는 웹 기반 인터페이스와 씰 클라이언트(thin-client) 사용자 인터페이스를 모두 제공한다. 하지만 이 업체에서는 웹 서비스 API가 유닉스 기반의 SPS 시스템을 통해 클레임 및 손해 보험 관리 시스템 프런트 엔드를 연결한다. “교육 및 효율성 측면에서, 사용자들이 각기 다른 시스템을 건너 다니는 것을 원치 않았다. API 라우트로 들어가면 이러한 기능들을 스텝웨어로 바로 통합시킬 수 있다”고 로빈슨은 설명한다.

클레임에 이어 이번에는 통상 하드카피로 접수되는 보험 양식의 증거에 대한 완전 수동 처리를 대상으로 했다. SPS는 내부에서 개발한 이미징 시스템과 통합돼 10만개 이상의 필수 데이터를 수동으로 열어서 각각의 형식으로 해당 업무처로 전달해 처리한다.

현재 프로세스의 설계, 실행 및 모니터링은 IT 부서가 맡고 있으며, 이곳에서는 SPS의 설계, 테스트 및 실행 기능을 사용하고 있다. 이 설계 환경은 수동 작업과 컴퓨터 처리가 모두 일련의 링크 이벤트로 나타나는 그래픽 드래그 & 드롭 인터페이스를 제공한다. 최종 ‘프로세스 맵’은 불러와야 할 애플리케이션과 전달해야 할 데이터를 파악한다. 또한 이 맵을 통해 로빈슨 사장의 직원이 통합 작업을 완수하는데 필요한 프로그래밍도 파악할 수 있다.

이 보험 업체의 궁극적인 목표는 업무 사용자들이 프로세스 관리에 직접 참여하도록 하는 것이다. “사내에 스텝웨어(Staffware) 컨설팅 서비스를 다른 IT 및 사업 팀에게 제공할 컨설팅 조직을 이미 구성했다. 또한 자동화 업무에 관한 예시와 함께 혁신적인 툴킷을 개발하는 중이다. 이미 이 기술에 상당한 투자를 해왔으며 그 결과가 극대화되는 것을 보고 싶다”고 로빈슨 사장은 말한다.

이 글을 쓰는 시점을 기준으로 SPS는 5,800명 이상의 직원들이 사용하고 있고, 일일 130만건 이상의 시스템 거래를 처리한다. UnumProvident의 BPM은 이미 인원 층원 필요성을 줄였다. “고용주의 후원을 받는 단체 업무를 많이 처리하기 때문에 연중 다른 때보다 많은 갱신 작업을

우리에게는 클레임 처리 담당자와 의료 검토 담당자에게로 클레임을 전달할 방법이 필요했다. 첫 번째 클레임 분야의 목표는 업무 복귀(RTW) 장치였는데, 상해를 입은 근로자들이 보다 신속하게 업무에 복귀할 수 있도록 함으로써 클레임 비용을 줄이는 데 주력한다



처리해야 할 시점이 있다. BPM을 도입한 결과 이렇게 업무량이 폭증할 경우 임시직 근로자에게 의지할 일이 줄어들었다”고 로빈슨 사장은 말한다.

IT 업무 복귀 팀장인 데이브 맥마흔은 “업무 측면에서, STS를 통해 완벽한 견지에서 사용자는 자신의 업무 순서를 관리할 수 있다. 사업체 경영진은 언제라도 클레임 재고를 파악하고 워크플로우 프로세스 상태 및 관련 재고를 확인할 수 있다”고 설명한다. 그러면서 프로젝트 전반의 투자 회수율은 ‘상당하지만’ 소프트웨어만을 기준으로 한 회수 규모는 산출하지 못했다고 덧붙인다.

“내 입장에서 보면 아직도 자금이 투입되고 있기 때문에 분명 여파가 있을 것”이라고 로빈슨 사장은 말한다.

©Copyright CMP Media LLC

## 출처

파일넷 [www.filenet.com](http://www.filenet.com)

IDS Scheer [www.ids-scheer.com](http://www.ids-scheer.com)

스텝웨어 [www.staffware.com](http://www.staffware.com)

트리텍 솔루션 [www.triteksof.com](http://www.triteksof.com)