

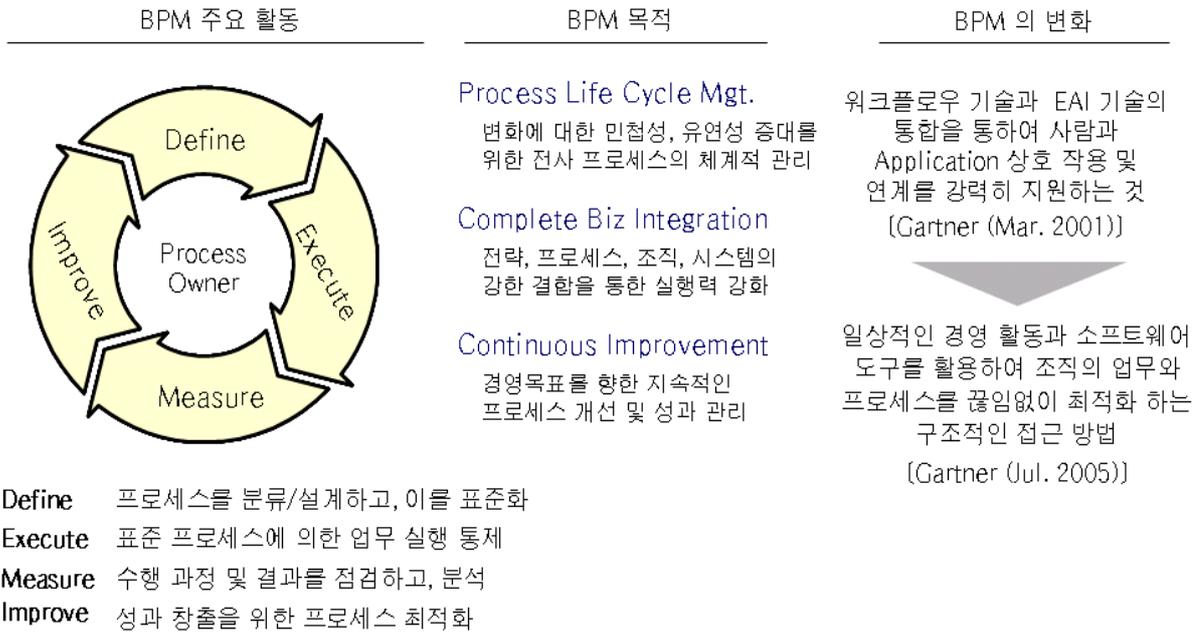
## ■ BPM(Business Process Management)

### 1. BPM의 개념

기업의 글로벌화, 기업 간의 경쟁심화, 제도 및 사회 환경의 변화 등 끊임없이 변화하고 있는 비즈니스 환경에 효과적으로 대처하기 위해 오늘날의 기업들은 운용비용의 절감, 업무의 효율성 제고 뿐 만 아니라 민첩한 대응력 및 조직의 유연성을 확보하도록 요구되고 있다. 이에 따라, 변화하는 비즈니스 환경에 따른 프로세스 관리의 중요성이 증가하고 있다. 이는 기업에게 가장 중요한 것은 고객이며, 실질적으로 고객이 기업과 접촉하여 가치를 제공받는 부분이 바로 비즈니스 프로세스이기 때문이다.

비즈니스 프로세스란, 조직의 목표 달성을 위해 다양한 비즈니스 규칙에 의해 정의된 상호 연관이 있는 비즈니스 기능의 집합을 뜻하는 것으로, 어느 조직이나 존재하며, 조직의 서비스 제공 능력, 관리 능력, 가치 창출 능력에 직접적으로 연관되어 있다. 그러나 기업 내의 비즈니스 프로세스는 많은 경우 비공식적으로 도입되고 독립적으로 진화해 왔으며, 다양한 기업 어플리케이션과 조직 구조 혹은 업무 방식에 묻혀왔다. 또한 비즈니스 환경의 변화에 따른 프로세스 복잡도의 증가, 프로세스의 잦은 변경 요구, 생산성 향상과 효율화를 위한 프로세스 개선 요구의 급증 등의 이유로 프로세스의 가시화 및 총체적인 관리의 어려움, 프로세스 측정 및 변경의 어려움, 프로세스 실행에 따르는 고비용의 문제 등을 지니고 있다.

BPM은 이러한 문제를 해결하기 위한 방안으로 등장하였다. BPM에 대하여 Gartner 그룹은 ‘인적자원과 어플리케이션 레벨의 상호 작용을 포함한 정확한 프로세스 관리(프로세스 분석, 정의, 실행, 모니터링 및 관리)를 할 수 있는 도구 및 서비스를 지칭하는 일반적인 용어’라고 정의하였다. 반면, OVUM은 ‘조직 내부 또는 전체에 걸쳐 사람과 시스템 간의 상호작용하는 비즈니스 프로세스를 도출하여 이해하고, 관리하는 것’이라 정의하였다. 이를 종합하여보면, BPM이란 ‘기업의 생산성을 제고하기 위해 업무절차를 체계적으로 설계, 관리, 개선하는 활동을 지원하는 방법론 혹은 이를 지원하는 어플리케이션’이라 할 수 있다.



## 2. BPM의 주요기능 및 구성요소

BPM의 주요 기능으로는 프로세스 정의 및 표준화, 프로세스 실행, 프로세스 성과 모니터링, 측정, 분석, 그리고 프로세스 관리 및 개선을 들 수 있다. 이러한 기능들에 대해 자세히 살펴보면 다음과 같다.

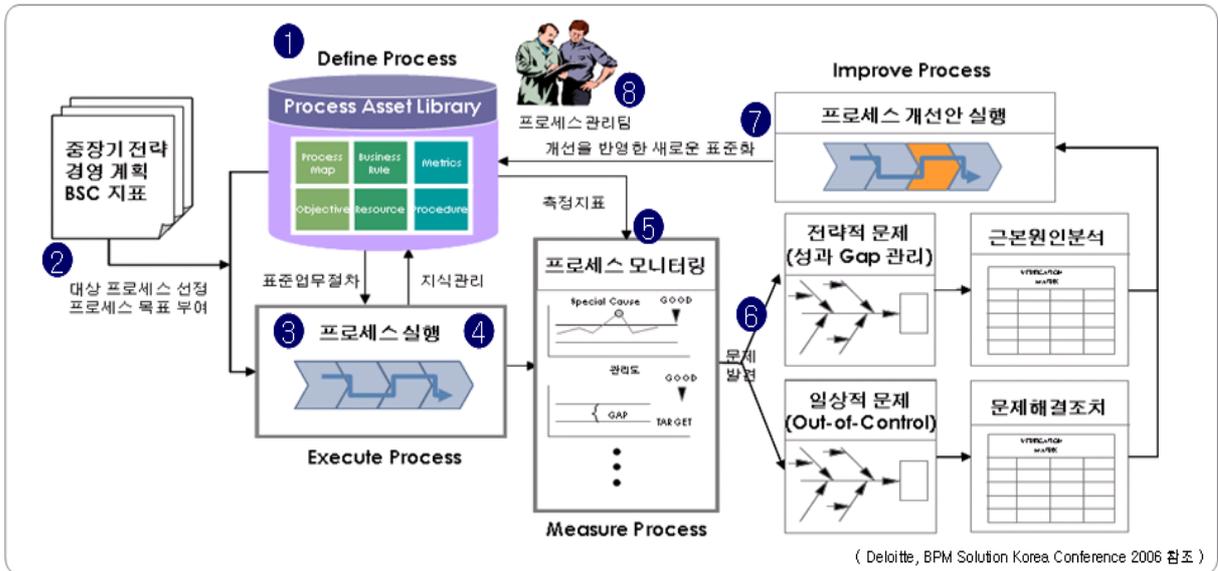
첫째, 프로세스 정의 및 표준화는 현업의 분석, BPR(Business Process Reengineering), 또는 Best Practice 도입을 통해 비즈니스 프로세스를 정형화 및 구조화하여 프로세스의 구체적인 수행 과정을 계층적으로 정의하는 것을 뜻하며, 통상적으로 KPI(Key Performance Indicator)와 같은 프로세스 성과지표의 정의 및 이들과의 매핑을 지원해야 한다.

둘째, 프로세스 실행은 기업 내 혹은 기업 간 시스템들의 유연한 통합을 바탕으로 한 프로세스의 실행 자동화를 목표로 한다. 이를 위해, 사람, 조직, IT 등 다양한 참여 대상들이 프로세스를 효과적으로 실행해 갈 수 있는 환경을 제공해야 한다.

셋째, 프로세스 성과 모니터링은 프로세스를 수행할 때 실시간 모니터링을 제공함으로써 관리자들이 프로세스 추적을 물론 프로세스의 진행상태 및 성과지표를 파악하고, 실행 중에 발생하는 사건에 대한 관리를 가능하도록 하는 필수적인 요소이다.

넷째, 프로세스 측정 및 분석은 프로세스 수행에 따르는 시간, 비용, 자원 분석을 실시하고, KPI의 성과지표로의 변환, 측정 결과들의 통계처리 및 분석 등을 지원해야 한다.

마지막으로, 프로세스 관리 및 개선은 거시적으로 BPM의 실행 데이터를 기반으로 개선 가능한 프로세스를 도출하고, 프로세스 최적화와 관련한 의사결정을 지원함은 물론, 개선안 검증 및 조직, 자원, 규칙 변경에 따른 프로세스 변경 관리를 수행할 수 있도록 한다. 또한 프로세스 내에 존재하는 문제점을 발견하고, 이상행위의 검출, 미래 상황에 대한 예측, 프로세스의 특정한 형태에 대한 원인분석 등의 기능을 제공해야 한다. 아래의 그림은 BPM의 기능과 이러한 기능을 제공하는 구성요소를 보여주고 있다.



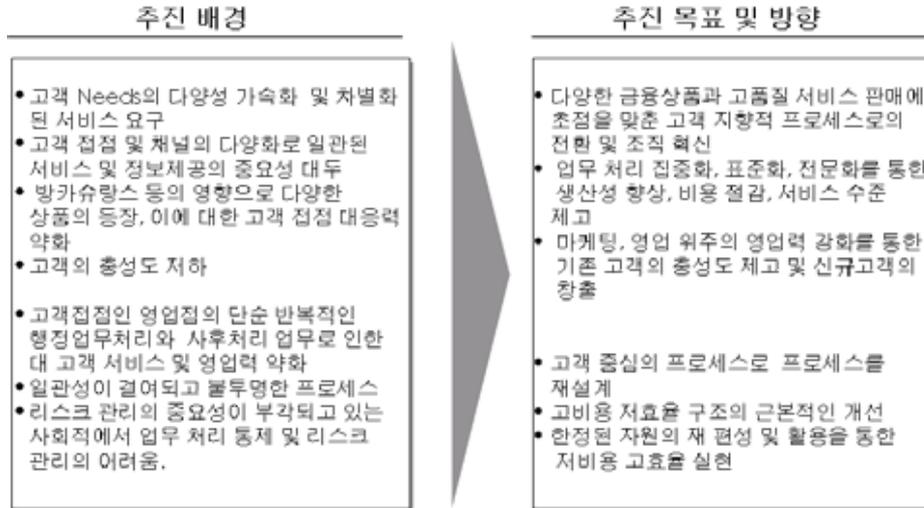
- ① 프로세스에 대한 전체적 블루프린트 정립
- ② 전략과 핵심 관리 대상 프로세스 선정 과정의 연계
- ③ 표준 준수 및 성과 유지를 위한 프로세스 자동화
- ④ 기업의 성과와 연계된 프로세스 지표 체계 정립
- ⑤ 프로세스 성과의 측정/모니터링 체계
- ⑥ 프로세스 성과를 근거로 한 개선 대상 및 방법의 선정
- ⑦ 개선 결과의 지속적인 유지 및 통제 방안 수립
- ⑧ 지속적인 개선을 위한 조직 및 관리 체계 구축

## BPM을 활용한 콜센터 운영혁신

### 1. S사 고객 접점 프로세스의 혁신 및 자동화 사례

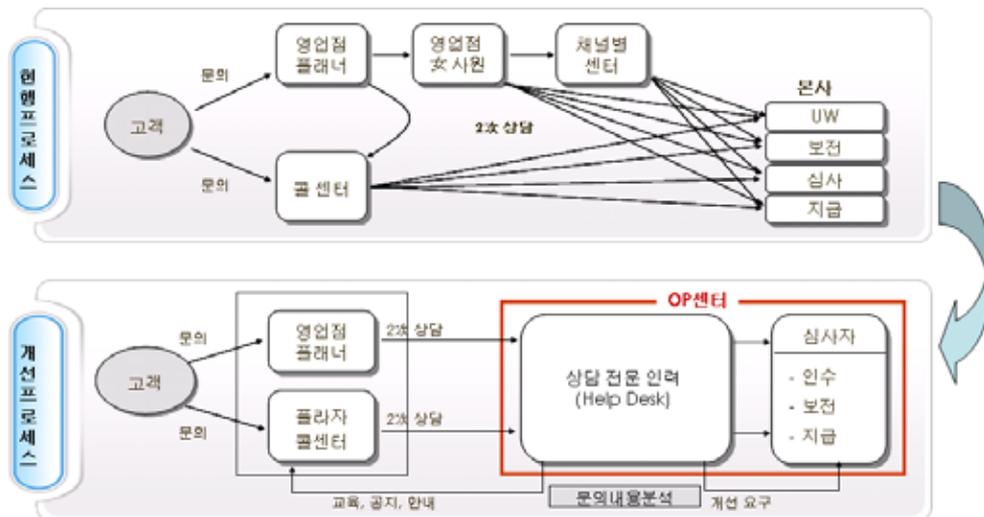
콜센터와 영업점에서의 1차 상담으로 완료되는 건을 제외하고, 2차 상담 및 후

선 업무의 수행이 필요한 모든 요구사항의 처리 프로세스를 대상으로 집중화 센터를 구축하고, 2차 상담부터 후선 업무 전반을 위한 프로세스를 표준화, 자동화 함.

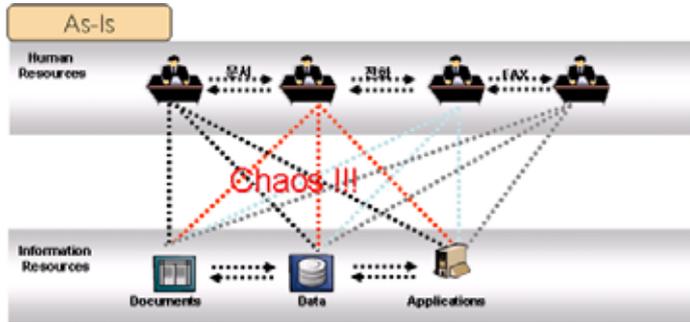


## 2. S사 고객 접점 프로세스 재설계 및 표준화(예시)

Operation Center 내 상담 전문 인력을 통한 2차 상담 지원체계 신설, 고객 접점과 유관부서 간 연계 최적화를 통한 대응시간 최소화, 2차 상담 이력관리 및 활용을 통해 프로세스 개선에 활용.

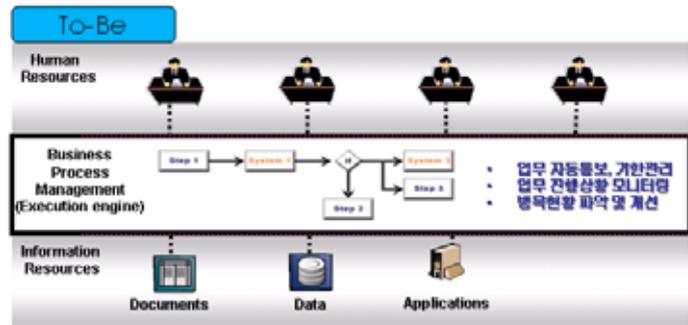


### 3. 적용 후의 변화



- 업무 수행을 위해 문서의 전달, 전화, FAX 등 다양한 방법을 통해 정보 전달, 공유.
- 관련 정보가 일관되게 관리되지 않음.
- 업무 처리를 위해 필요한 CRM, EDMS, ERP 등의 화면에 Menu Driven 방식의 개별 접속.
- 업무의 진행상황 파악이 불가능함.
- 고객에게 적절한 피드백을 줄 수 없음.

- 업무 수행을 위해 사용되는 정보가 BPM 실행 엔진을 통해 전달, 공유됨.
- 관련 정보를 정의된 방식으로 일관되게 관리되며, 향후 재활용 가능함.
- 업무 처리를 위해 필요한 CRM, EDMS, ERP 등의 화면과 데이터가 업무와 함께 배달됨.
- 업무의 진행상황 파악이 가능함.
- 고객에게 실시간으로 진행상황에 대한 피드백을 줄 수 있음.



- 업무 자동화, 권한관리
- 업무 진행상황 모니터링
- 병목현황 파악 및 개선

### 4. 기대효과

고객관점, 영업점관점, 재무적인 관점 등 다양한 관점에서 다음과 같은 효과가 있을 것으로 기대함.

