

IBM이 의뢰한
Forrester Consulting의
사고 리더십 보고서
2020년 1월

워크플로의 재창조

프로세스 혁신을 통해 디지털 전환을
추진하고 더 큰 영향력을 발휘하는 방안

목차

- 1 개요
- 2 기업의 업무 방식 변화
- 6 과거의 툴셋(Legacy Tool Sets),
과거의 문제(Legacy Problems)
- 8 기업은 다음 10년을 홀로 맞설 수
없습니다
- 10 주요 권장사항
- 11 부록

프로젝트 디렉터:
Rachel Linthwaite,
선임 시장 영향 컨설턴트

연구 기여 기관:
Forrester의 애플리케이션
개발 및 배포 연구 그룹

FORRESTER CONSULTING 소개

Forrester Consulting 은 경영진의 기업 내 성공을 돕기 위해 독립적이고 객관적인 연구 기반 컨설팅을 제공하며, 단기 전략 세션에서 맞춤형 프로젝트까지 특정 사업 과제에 따른 전문적 견해를 제공하는 연구 분석가와 직접 연계해 드리는 컨설팅 서비스를 제공합니다. 자세한 내용은 forrester.com/consulting을 방문하십시오.

© 2019, Forrester Research, Inc. All rights reserved. 무단 복제는 엄격히 금지됩니다. 정보는 가능한 가장 정확한 자료를 기반으로 합니다. 포함된 의견은 당시의 판단을 반영하며 추후 변경될 수 있습니다. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave®, RoleView, TechRadar, Total Economic Impact는 Forrester Research, Inc.의 등록 상표입니다. 다른 모든 등록 상표는 각 해당 회사의 자산입니다. 자세한 내용은 forrester.com을 방문하세요. [E-45086]

Executive Summary

10년 전, 디지털 전환(Digital Transformation)이라는 어젠다가 열기를 띠기 시작했습니다. 비즈니스 모델이 오래되어 급격한 변화와 이에 따른 혼란을 두려워하는 기업들은 갑작스럽게 급속히 디지털화하는 고객의 높아지는 기대치에 부응해야 하는 난처한 상황에 처했습니다. 2011년 Forrester는 모바일, 소셜 및 클라우드 분야에서 수십억 달러 규모의 신흥 시장을 예상했으며, 고객 참여의 혁신이 경쟁에서 앞서기 위한 중요한 이슈가 될 것으로 예측했습니다.¹ 처음에 기업들은 고객이 개선사항을 빠르게 파악할 수 있는 고객 대면 환경과 프로세스에 집중하는 경향이 있었습니다. Forrester가 소규모 웹사이트 투자가 그만큼 가치를 발휘할 수 있다고 조언한 2010년의 경우처럼 손쉬운 선택이 많았습니다. 진정한 혁신과는 거리가 있지만 이 조언을 따른 많은 기업이 이른 성공을 맛보았습니다.²

이제 디지털 전환에 대한 요구는 마치 질풍노도의 시기를 거치며 성장 급등과 혼란스러운 감정으로 가득한 10대 사춘기와도 같은 시기에 접어들었습니다. 고객 대면, 프로세스의 업데이트와 디자인을 향한 맹렬한 돌진으로 시작한 이 변화는 본질적으로 개별과 기업의 워크플로에서 모두 일이 처리되는 방식을 다시 생각하게 하는 도전적인 필수 과제로 남았습니다. 진정한 디지털 전환은 처음부터 비즈니스 프로세스 전문가의 분야였습니다. 이들의 임무는 지속적인 개선을 선도하기 위해 프로세스 규율, 비즈니스 통찰력, 기술의 적절한 균형을 찾는 것입니다.³ 이러한 이니셔티브에 10년 이상 투자하고도, 기업들은 접근 방식을 발전시키고 연결되고 자동화된 지능형 엔터프라이즈를 구축하는 데 어려움을 겪고 있습니다.

2019년 11월, IBM은 Forrester Consulting에 450명의 글로벌 의사 결정권자에 대해 온라인 설문조사를 통한 비즈니스 프로세스 및 워크플로의 현대화 작업에 대한 연구를 의뢰했습니다. 연구 결과, 기업들이 프로세스를 현대화해야 할 필요성을 이해하고 있지만 과거의 도구와 과거의 사고방식을 극복하는 데 어려움을 겪고 있다는 사실이 확인되었습니다.

- ▶ **현대화 작업을 실행할 때는 유연성, 자동화 및 데이터가 핵심입니다.** 워크플로를 제대로 평가하기 위해, 프로세스 전문가는 세 가지 관련 특성인 통찰력, 유연성, 자동화를 위해 활용되는 데이터의 양과 범위를 고려해야 합니다.
- ▶ **기업의 기술 및 서비스 투자 우선순위가 잘못 조정되는 경우가 많습니다.** 기업은 이메일과 스프레드시트와 같은 과거의 기술에 계속 의존하며 프로세스 마이닝 및 예측 분석과 같은 솔루션을 활용하지 못하고 있습니다. 마찬가지로, 기업들은 변화관리(Change management)를 추가하고 전문 서비스를 리엔지니어링하여 해결할 수 있는 과제에 직면했음에도, 이러한 중요한 혁신 요소를 다루는 데 도움을 줄 수 있는 파트너에 대한 투자가 부족했습니다.
- ▶ **파트너십을 구축한 기업의 이익은 늘었습니다.** 디지털 전환을 지지하는 프로세스 혁신 작업은 쉬운 일이 아니지만 고객 경험, 민첩성, 성장, 생산성, 비용 절감 측면의 수익이 입증되었습니다. 프로세스를 리엔지니어링하기 위해 서비스를 활용한 조직은 문제를 보다 잘 처리할 수 있는 능력을 갖추고 있습니다. 이들은 단독으로 작업하기로 선택한 기업에 비해 워크플로와 기업 수준에서 모두 더 큰 비율의 개선을 이루었습니다.



고객이 점점 더 디지털 방식을 사용함에 따라, 기업은 고객의 요구를 충족하고 오히려 그 수준을 뛰어넘기 위한 혁신을 이루어야 합니다.

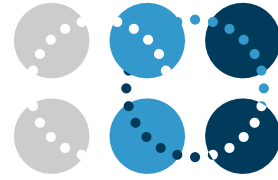


진정한 디지털 전환은 항상 비즈니스 프로세스 전문가의 분야였습니다.

기업의 업무 방식 변화

디지털 전환의 시대에 접어든지 10년 이상 지나면서, 많은 기업이 디지털 이니셔티브의 가장 명백한 첫 단계를 밟았습니다. 웹사이트 재설계, 모바일 앱 개발, 고객 셀프서비스 기능 구축을 비롯한 그 무엇이 되었든, 기업들은 진화하는 고객에게 서비스를 제공하고 유치하기 위해 새로운 디지털 환경을 시장에 선보였습니다. 하지만 현 시점으로 빨리 거슬러 올라와 보면, 비즈니스 프로세스를 재구성하고 설계하는 어려운 작업이 여전히 벅차고 세부적인 과제로 남아 있다는 것을 알 수 있습니다. 연구 결과는 다음과 같습니다.

- ▶ **프로세스 혁신은 디지털 전환 전략을 주도합니다.** 디자인 혁신 전략 이면의 동인을 평가하라고 요청했을 때, 대부분 사업 부문의 의사 결정권자는 생산성 향상의 필요성을 최우선으로 평가했습니다. 실제로, 생산성 향상이 고객 경험 향상이나 심지어 수익 성장에 대한 필요보다 더 큰 디지털 전환의 동인입니다(그림 1 참조). 기업들은 워크플로 패턴이 오래되고 유연하지 않고 사일로화된 조직이라는 문제와 씨름하고 있습니다. 80%의 의사 결정권자가 디지털 전환에 성공하려면 조직 경계 및 과거의 시스템 전반에 걸쳐 프로세스를 통합해야 한다는 점에 동의했습니다. 이러한 통합이 현대적인 비즈니스 프로세스의 핵심 구성 요소입니다.
- ▶ **프로세스 혁신은 고객 경험(CX)을 개선합니다.** 생산성 향상이 디지털 전환의 최우선 동인으로 CX 개선에 더 우선하지만, 프로세스 혁신은 이 두 동인을 달성하고 강력하게 통합하는 방법입니다. 연구 결과, 88%의 의사 결정권자가 비즈니스 프로세스 혁신이 고객 참여 개선의 핵심 요소라는 점에 동의했습니다(그림 2 참조). 의사 결정권자들은 CX 개선이 실제로 현대적 워크플로를 통해 성취할 수 있는 속도와 민첩성의 결과라고 밝혔습니다. 예를 들어, 한 응답자는 비즈니스 프로세스가 현대화될수록 조직이 조치를 신속하게 조정해 고객의 기대에 부응하고 만족도를 높일 수 있을 것이라고 설문지에 글을 남겼습니다.



80%의 의사 결정권자가 조직의 경계 및 과거의 시스템을 아우르는 프로세스 통합이 디지털 전환을 가속화한다는 사실에 동의했습니다.

그림 1

디지털 전환 전략의 최우선 동인



1. 생산성 향상



2. 고객 경험 개선



3. 수익 성장

근거: 경영진 직급 및 사업 부문 의사 결정권자 450명을 대상으로 한 설문조사
출처: IBM의 의뢰를 받아 Forrester Consulting에서 진행한 연구, 2019년 11월

생산성 향상이 최우선 동인이지만, 응답자는 비즈니스 프로세스 혁신이 CX(고객경험) 또한 개선한다는 사실에 동의했습니다.

다른 응답자는 비즈니스 프로세스 혁신을 통해 서비스를 사용할 때 일상적인 어려움을 겪고 있는 고객을 적극적으로 지원할 수 있다고 글을 남겼습니다. 기업은 내부 프로세스의 효율성을 개선함으로써 자연스럽게 외부 대면 활동에 대한 효율성이 동일하게 개선되고, 따라서 고객 경험이 향상됩니다. 한 응답자는 이를 다음과 같이 간결하게 표현했습니다. "프로세스 혁신은 직원 효율성을 높여 생산성을 향상해 줍니다. 이는 고객이 더 저렴한 가격으로 더 우수한 서비스를 받게 된다는 의미입니다. 바로 모두에게 득이 되는 상황인 것입니다."

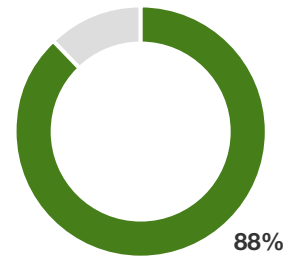
- ▶ **프로세스 혁신을 통해 직원 경험이 개선됩니다.** 77%의 의사 결정권자가 비즈니스 프로세스 혁신이 직원 경험 개선의 핵심 요소라는 사실에 동의했습니다(그림 2 참조). 예를 들어, 현대적인 프로세스 덕분에 직원에게 동기가 부여되고, 다른 작업에 더욱 많은 노력을 기울일 수 있다는 답변을 들었습니다. 반면, HR은 프로세스 혁신을 통해 전체 고용 라이프사이클에서 직원의 기대치에 대한 지식을 적극적으로 높일 수 있습니다. HR 의사 결정권자는 프로세스를 혁신하여 직원의 필요를 이해하고 업무 만족도를 향상시킬 수 있다고 밝혔습니다.
- ▶ **많은 기업의 경우 프로세스를 혁신하려면 업무 방식을 근본적으로 바꿔야 합니다.** 3/4 이상의 의사 결정권자가 디지털 전환 우선순위를 이해하려면 업무 방식을 변경해야 한다는 사실에 동의했습니다. 이는 프로세스 혁신이 단순히 기존 프로세스 단계를 재정력하거나 직원에게 새로운 도구를 사용하기 위한 교육을 제공하는 문제가 아니라, 업무 수행 방식의 근본적인 전환이 필요하다는 것을 의미합니다.

오늘날 프로세스 혁신의 범위

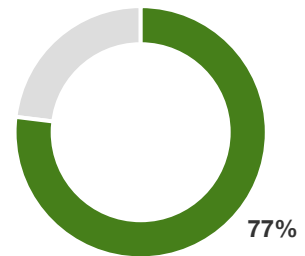
비즈니스 프로세스를 혁신하려면 의사 결정권자가 상호 연결된 3가지 핵심 요소의 워크플로를 평가해야 합니다(그림 3 참조).

- ▶ **통찰력을 위해 활용되는 데이터.** 이 특성은 개발 관련 결정을 내릴 때 워크플로가 이용 가능한 모든 데이터를 어느 정도 활용하는지를 측정합니다. 이후에 기술할 두 가지 특성인 유연성 및 자동화와 달리, 모든 워크플로가 해당 사일로나 조직이 보유하고 있는 정보가 아니라 가용한 모든 데이터를 바탕으로 해야 한다는 사실에 쉽게 동의할 수 있습니다. 이는 새로운 문제가 아니라 여러 해 동안 비즈니스 의사 결정의 중요한 측면이었지만, 프로세스 혁신이라는 맥락에서 그 중요성이 새롭게 조명받고 있습니다. 예를 들어 채용 과정의 선정 단계를 생각하면, 직위에 적합한 후보자를 선정하는 것은 매우 중요하지만, 선정 위원회 내의 데이터 수집과 공유가 단편적이고 비공식적인 경우가 많습니다. 짧은 비공개 토론에서 형성된 인상이 그 외에는 데이터 주도적 선정 프로세스일 수 있는 과정에 더 큰 영향을 미칠 수 있습니다. 한편, 거의 모든 후보자 데이터가 조직 외부에 존재하며 접근 가능한 수준이 다양합니다. 선정 위원회가 단순한 단체의 의견뿐 아니라 가용한 모든 데이터를 어느 범위까지 활용하는지에 따라 선정 결정의 효율성이 결정됩니다.

그림 2



비즈니스 프로세스 혁신은 고객 참여 개선의 핵심 요소입니다.



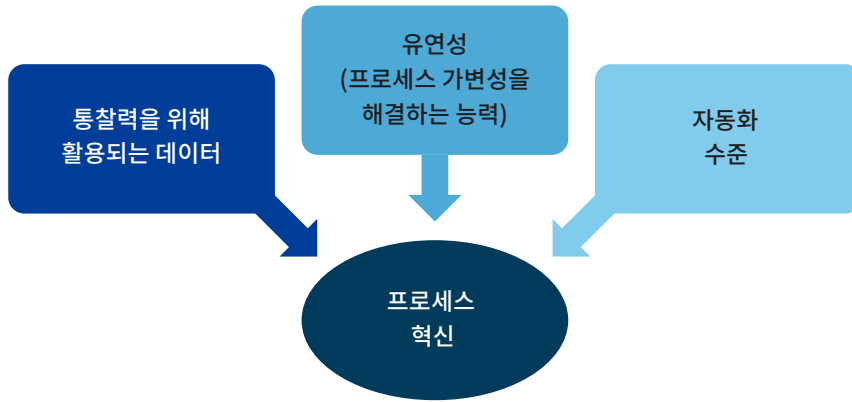
비즈니스 프로세스 혁신은 직원 경험을 개선합니다.

근거: 경영진 직급 및 사업 부문 의사 결정권자 450명의 설문조사
출처: IBM의 의뢰를 받아 Forrester Consulting에서 진행한 연구

워크플로의 재창조 : 75% 이상의 의사 결정권자가 디지털 전환 목표를 달성하기 위해 업무 방식을 변경해야 한다는 사실에 동의했습니다.

그림 3

프로세스 혁신의 특징

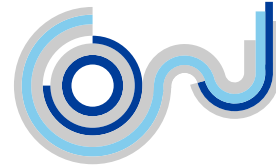


출처: IBM의 의뢰를 받아 Forrester Consulting에서 진행한 연구, 2019년 11월

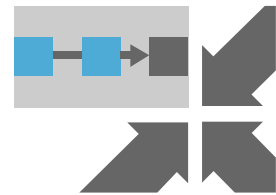
- › **유연성.** 유연성은 기존 워크플로가 가변성에 얼마나 잘 적응하는지(즉, 프로세스 예외로 인해 직원이 구축된 워크플로에서 벗어나 특수 사례로 프로세스를 처리해야 하는 경우, 이를 수용하기 위해 환경에 얼마나 많은 유연성이 있는가?)에 대한 척도입니다. 워크플로가 얼마나 유연해야 하는지는 맥락에 따라 크게 다릅니다. 예를 들어, 재무 보고에서 수익, 이익, 손실 회계 처리 방식은 엄격한 법적 조사의 대상입니다. 따라서 재무 보고 워크플로는 설계상 오류, 사기 또는 규정 비준수의 위험을 최소화하기 위해 대부분 유연성이 없고 프로세스가 변성이 제한적이어야 합니다. 이에 비해 공급망 관리 워크플로는 유연성을 수용해야 합니다. 악천후와 같은 예기치 않은 상황으로 인해 진행 중인 계획이 어긋날 수 있으므로 프로세스가 일반적인 가변성에 맞춰 조정될 수 있어야 합니다. 고객 대면 워크플로는 상호작용을 개인화하고 자주 변하는 개별 고객의 기대치에 부응해야 하기 때문에 무엇보다 가장 유연해야 할 수 있습니다.
- › **자동화.** 프로세스를 자동화해야 하는 정도와 자동화할 수 있는 정도는 서로 다른 두 가지 문제라는 점을 유념하는 것이 중요합니다. 재무 보고의 예로 돌아가서, 오류 또는 사기성 정보가 포함된 재무제표 제출과 관련된 위험이 높으므로, 인적 오류나 조작을 피하기 위해 프로세스를 상당히 자동화할 수 있으며 자동화해야 한다고 주장할 수 있습니다. 이런 경우, 자동화 유형이 높은 가변성에 적합한 것이어야 합니다. 더욱 지능적인 자동화 솔루션이 등장해 비즈니스 개선 예외 문제를 해결함에 따라 이러한 우려는 사라질 것입니다.

워크플로가 다른 모든 부서의 업무에 미치거나 미쳐야 하는 영향은 단일 워크플로 성능보다 더 중요합니다. 연구 결과, 각 부서의 자체적인 워크플로 혁신 노력을 넘어 부서 간 그리고 전체 부서에 걸쳐 더욱 고도로 혁신하기 위한 중요한 기회가 놓여 있다는 점을 발견했습니다. 일부 워크플로의 예는 다음과 같습니다.

- ▶ **미지급금 대비 송장 승인과 지불.** 재무 의사 결정권자에게 채무 계정(AP) 워크플로에서 가용 데이터를 활용하는 정도에 대한 질문을 했습니다. 또한 조달 의사 결정권자에게도 송장 승인과 지불에 대해 동일한 질문을 했습니다. 이 프로세스들은 밀접하게 관련되어 있지만 이 두 그룹의 사람들은 다르게 답변했습니다. 재무 의사 결정권자의 약 절반이 AP 프로세스가 모든 가용 데이터의 60% 미만을 활용한다고 답변한 반면, 조달 부문은 데이터를 적극적으로 활용하는 것으로 나타났습니다. 거의 모든 조달 전문가(92%)가 송장 승인 및 지불 프로세스에서 데이터의 60% 이상을 활용하고 있고, 54%가 데이터의 80~100%를 활용한다고 답변했습니다. 통찰력을 얻기 위해 필요한 데이터에 액세스하는 것은 모든 데이터 주도적 비즈니스의 중요한 구성 요소이지만 특히 재무 문제에 도움이 됩니다. 재무 전문가는 조달 담당자로부터 가용 데이터를 보다 효과적으로 활용하는 방법에 대해 배우면 도움이 될 것입니다.
- ▶ **채용.** HR 의사 결정권자는 채용 프로세스가 부담된다고 했습니다 대부분 또는 완전히 자동화되었다고 말한 사람은 거의 없었고(3%), 거의 모든 사람이 가변성이 상당히 크다고 말했습니다. 한편, 소수 의견이긴 해도 상당수의 응답자는 가용한 데이터 통찰력에 대한 액세스가 제한되어 있다고 답했고, 거의 30%가 가용 데이터의 작은 부분만 활용할 수 있다고 답했습니다. 기업에서 디지털 전환을 시도함에 따라 인재 경쟁이 치열합니다. 최고의 글로벌 디지털 선두 기업이 이미 소수인 숙련된 인재 자원에서 가장 큰 부분을 유지합니다.⁴ 현대적인 채용 워크플로가 없으면, 기업은 귀중한 인재를 잃을 위험이 있으며 전체 조직에 걸쳐 잘못된 채용 결정으로 인한 파급 효과가 발생할 수 있습니다.
- ▶ **고객 만족도 측정.** 고객 서비스 의사 결정권자는 통찰력을 위한 가용 데이터 액세스에 가장 확신을 가진 부서로 눈에 띄었습니다. 고객 만족도 측정과 관련하여 87%의 의사 결정권자가 통찰력을 위해 모든 가용 데이터의 60~100%를 활용하고 있다고 합니다. 그러나 다른 부서가 데이터 주도적 통찰력에 대한 확신이 상대적으로 낮은 것을 고려하면 고객 서비스 데이터가 사일로에서 적절히 벗어나 있지 않다는 결론을 내릴 수 있습니다. 이는 고객의 태도와 기대에 따라 결정을 내리려는 기업에게 실질적인 장벽이 됩니다. 예를 들어, 고객 만족도 지표는 조달 부서의 장기 공급망 및 물류 관련 결정에 영향을 미치고, 고객 불만은 재무 부서가 결제와 관련해 더 좋은 결정을 내릴 수 있게 합니다.



현대적인 채용 워크플로가 없으면 기업은 귀중한 인재를 잃을 위험이 있으며, 전체 조직에 걸쳐 잘못된 채용 결정으로 인한 파급 효과가 발생할 수 있습니다.



고객 서비스 데이터는 사일로에서 적절히 벗어나 있지 않습니다.

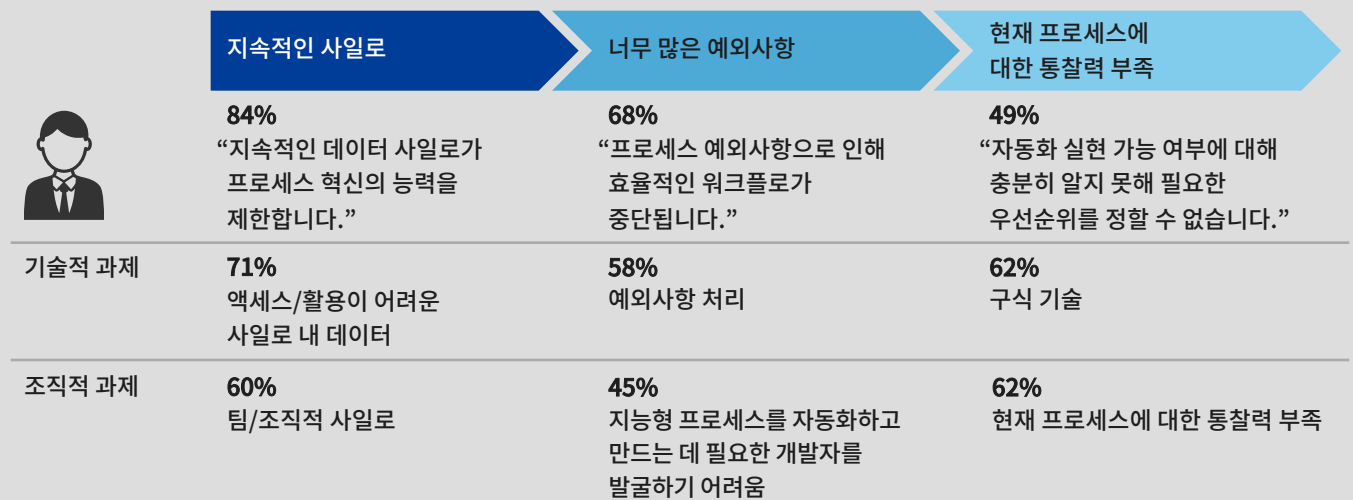
과거의 틀셋(Legacy Tool Sets), 과거의 문제(Legacy Problems)

기업은 워크플로를 깊이 파고들고 혁신해야 한다는 것을 알고 있더라도, 가장 큰 과제를 극복하는 데 도움이 되는 적절한 기술 및 파트너 서비스의 완전한 평가와 채택에는 더딥니다. 업무 수행 방식 변경에 대한 주요 도전과제는 3가지 영역으로 나뉩니다(그림 4 참조).

- 지속적인 사일로.** 전체적으로 의사 결정권자의 84%가 데이터 사일로(단절)가 프로세스 혁신 능력을 제한한다는 점에 동의했습니다. 데이터 사일로는 가장 많이 보고된 기술 문제(71%)이며 팀/조직 사일로는 가장 많이 보고된 조직 과제(62%) 중 하나입니다.
- 너무 많은 예외사항.** 68%의 의사 결정권자가 프로세스 예외사항으로 인해 효율적인 워크플로가 중단된다는 사실에 동의했습니다. 절반이상이 예외사항 처리가 중요한 기술적 과제(58%)라고 언급했습니다. 다른 일반적인 과제에 비추어 이러한 과제는 해결하기가 더 어려워집니다. 45%가 보다 지능적인 프로세스를 만들고 가장 효과적으로 자동화하기 위해 전체 기술 스택에서 필요한 인재 자원을 유치하는 데 어려움을 겪고 있다고 응답했습니다.
- 현재 프로세스에 대한 통찰력 부족.** 프로세스 작동 방식에 대한 이해가 없으면 프로세스를 혁신하기가 어렵습니다. 이것은 주요 조직 과제로 현재 프로세스에 대한 통찰력이 부족하다고 보고한 62%의 응답자가 문제로 인식하였습니다. 자동화 측면에서 실현 가능한 것이 무엇인지에 대해 충분히 알지 못해 필요의 우선순위를 정할 수 없다고 답한 거의 절반에 이르는 의사 결정권자에 이르면, 이러한 지식 부족 문제는 더욱 악화됩니다. 이 두 문제에 대한 절충으로 기업들은 단순히 구식 기술을 사용하고 있습니다(62%에게는 주요 과제).

그림 4

프로세스 혁신에 대한 핵심 도전과제



근거: 경영진 직급 및 사업 부문 의사 결정권자 450명을 대상으로 한 설문조사
출처: IBM의 의뢰를 받아 Forrester Consulting에서 진행한 연구, 2019년 11월

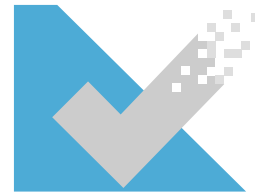
잘못된 기술에 과잉투자하고 올바른 서비스에 과소투자하는 기업

조직 및 기술 문제를 떠나, 기업은 프로세스 혁신 목표를 지원하는 적절한 도구와 파트너 조정에도 어려움을 겪고 있습니다. 연구 결과는 다음과 같습니다.

- ▶ **기업은 기술에 많은 투자를 하지만 현대적 도구 채택 속도는 더였습니다.** 오늘 날의 팀은 프로세스 혁신과 관련하여 여전히 과거의 접근 방식에 크게 의존하고 있습니다. 이메일(94%가 사용)과 스프레드시트(90%가 사용)가 거의 보편적입니다. 더욱 우려되는 것은 거의 1/4에 해당하는 기업이 스프레드시트 사용을 확대하고 있다는 사실입니다. 스프레드시트를 통해서서는 더욱 자동화되거나 연결된 기업을 만들 수 없다는 단순한 사실 때문에 이는 문제가 됩니다. 문제는 이러한 도구가 비즈니스 사용자에게 널리 보급되어 사용자들의 이해도가 높지만 데스크톱에 갇힌 정보 사일로를 생성한다는 점입니다. 엔드 투 엔드 프로세스를 추진하려면 사용자가 광범위한 프로세스에 통합할 수 있는 자동화된 온라인 도구를 개발할 수 있어야 합니다. 한가지 고무적인 사실은 팀의 67%가 프로세스 자동화 도구를 사용하고 있으며 다른 26%가 사용을 계획하거나 시범 운영 중이라는 점입니다.
- ▶ **기업은 주요 전문 서비스에 투자하지 않습니다.** 프로세스 혁신을 지원하는 기술에 대한 투자 금액을 고려하면 동일한 목표를 위한 서비스에도 똑같은 관심을 둘 것으로 생각할 것입니다. 안타깝게도 이것은 사실이 아닙니다.
 - 조직이 사일로화되었다는 사실에는 동의하지만, 단 34%만이 조직의 변화관리 서비스를 사용합니다.
 - 기업의 업무 방식을 변경해야 한다는 점에는 동의하지만, 단 51%만이 비즈니스 및 기술 비전 지원을 활용하고 있습니다.
 - 우선순위를 정하기 위해 필요한 지식이나 프로세스 혁신을 위한 적절한 개발자 인재 자원이 없다는 점에는 동의하지만, 단 51%만이 프로세스 리엔지니어링 서비스에 투자하고 있습니다.

아이러니하게도, 가장 일반적으로 사용하는 서비스는 기술 관련 서비스로, 63%가 새로운 기술 솔루션에 대한 구현 지원을 활용합니다. 그러나 조직은 업무 방식을 재구성하고, 기업을 전체 사일로에서 보고, 시스템을 연결하고, 성공적인 개념 증명(proof-of-concept) 이니셔티브를 확장하기 위한 숙련된 프로세스 전문가 또한 필요합니다.

의사 결정권자 중 28%만이 자금 부족이 프로세스 혁신의 주요 조직 과제라고 말하는 점에 주목할 필요가 있습니다. 따라서 스스로 인정하는 것처럼, 이들은 성공에 필요한 도구와 서비스를 모두 구매할 수 있는 자금을 확보할 수 있습니다. 이미 가지고 있는 예산을 더 잘 이용해야 합니다.



비즈니스를 제대로 수행하지 않아도 되는 호사는 빠르게 사라지고 있습니다.

기업은 다음 10년을 홀로 맞설 수 없습니다

프로세스 혁신의 이점은 부인할 수 없습니다. Forrester의 일상적인 연구 결과, 프로세스 자동화 및 혁신을 통해 비용과 오류가 감소하고 실행 시간이 단축되는 것으로 나타났습니다. 이것이 바로 디지털 전환 기업으로 간주되는 많은 회사가 대부분 근본적으로 자동화된 프로세스를 보유하고 있는 이유입니다.⁵ 본 연구의 의사 결정권자들은 현대적 프로세스가 CX, 민첩성, 성장 및 생산성을 향상하는 동시에 비용을 절감한다는 점에 동의했습니다(그림 5 참조). 그러나 디지털 전환을 한 단계 끌어올리는 것은 어려운 일입니다. 이를 위해서는 기술과 파트너 서비스를 신중하게 조합해 조직을 발전시킬 수 있는 전문 기술과 입증된 방법에 대한 경험을 쌓고 활용해야 합니다.

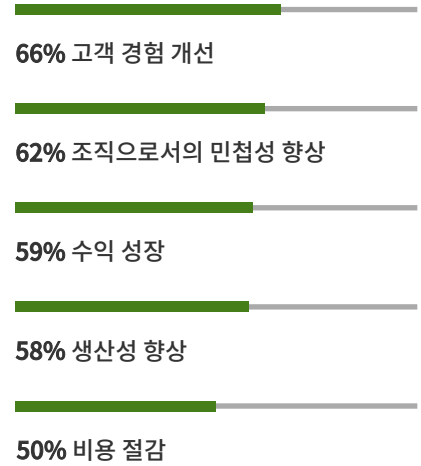
기업이 비즈니스를 차별화하려면 프로세스를 리엔지니어링해야 하지만, 이 작업을 단독으로 수행하는 데 어려움을 겪고 있습니다. 프로세스를 리엔지니어링하는 서비스를 활용하는 기업들은 혁신에서 선두를 달리고 있으며 비즈니스 성과를 내고 있습니다. 본 연구 결과 파트너를 사용해 프로세스를 리엔지니어링하는 기업에는 다음과 같은 특징이 있는 것으로 나타났습니다.

- ▶ **높은 현대적 도구 활용 가능성.** 파트너가 있는 팀은 AI를 사용할 가능성이 거의 두 배이고(24% 대 13%), 예측 분석을 사용할 가능성이 1.6배 높으며(33% 대 20%), 프로세스 마이닝을 사용할 가능성이 두배 이상입니다(49% 대 22%). 적절한 도구와 적절한 파트너의 조합은 워크플로 혁신 노력에 꼭 필요합니다.
- ▶ **워크플로 수준에서 시작하는 이익 향유.** 파트너가 있는 기업은 또한 워크플로의 개선 효과를 누릴 가능성이 높습니다. 이는 더 중요한 점으로 강조해온 이익입니다. AP 프로세스가 더욱 자동화되고, 송장 승인 및 지급이 더 유연하고, 채용 프로세스 또한 더욱 뛰어난 통찰력과 유연성을 갖게 됩니다.
- ▶ **신속한 비용 절감, 빠른 속도의 성장, 시장 점유율 증가.** 또한 파트너를 통해 프로세스를 리엔지니어링하는 조직은 그렇지 않은 조직보다 훨씬 큰 이익을 경험합니다(그림 6 참조). 프로세스 혁신 노력을 통해 20% 이상의 비용이 절감될 가능성이 2배 이상 높고, 또한 7% 이상의 수익 성장을 이룰 가능성이 1.6배 이상입니다. 성장 및 효율성의 결과, 시장 점유율이 개선되는 경향도 보입니다.

그렇다면, 요점이 무엇일까요? 비즈니스 성과를 향상하는 프로세스 혁신을 위해서는, 자체적으로는 찾기 어려운 전문가 통찰력과 광범위한 기술 역량이 필요합니다. 결과에 따르면, 지능적인 파트너십을 통해 혁신적인 설계 방법과 함께 경험 기반 지침을 확보하는 것이 훨씬 큰 영향을 미칩니다.

그림 5

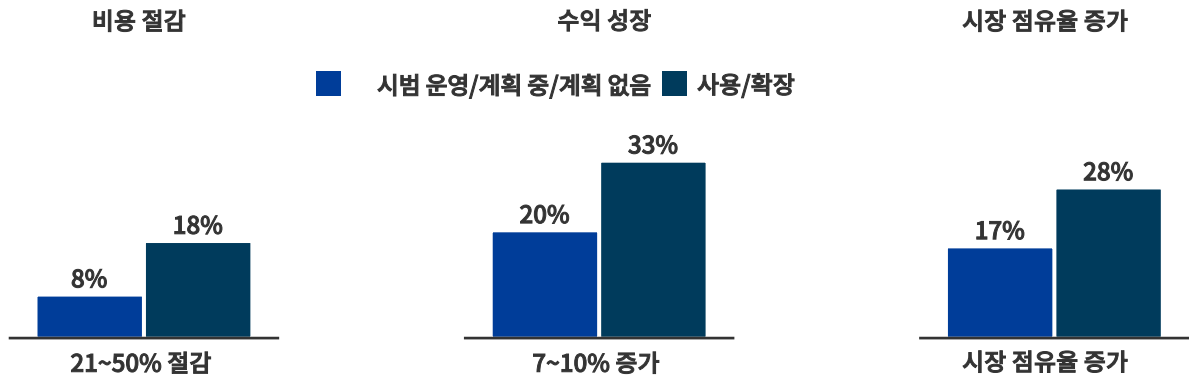
"현재 프로세스 혁신을 통해 가장 큰 비즈니스 영향을 받은 영역은 무엇입니까?"



근거: 경영진 직급 및 사업 부문 의사 결정권자 450명을 대상으로 한 설문조사
출처: IBM의 의뢰를 받아 Forrester Consulting에서 진행한 연구, 2019년 11월

그림 6

파트너를 활용해 프로세스를 리엔지니어링하는 기업은 기하급수적인 이익을 누림



근거: 경영진 직급 및 사업 부문 의사 결정권자 450명을 대상으로 한 설문조사
출처: IBM의 의뢰를 받아 Forrester Consulting에서 진행한 연구, 2019년 11월

주요 권장사항

비즈니스를 제대로 수행하지 않아도 되는 호사는 빠르게 사라지고 있습니다. 조직들은 디지털 전환을 추진하고 있지만 동시에 보다 자동화되고 민첩하며 빠르게 대응하는 파괴 혁신자로부터 위협을 받고 있습니다. 위험 부담도 높지만, 실패할 가능성은 훨씬 더 높습니다. 그러나 현명한 조직들이 비즈니스 사일로 전체에서 작동하는 워크플로 설계의 가치를 인식한 성공 패턴이 등장하고 있습니다.

프로세스 혁신에 대한 기업 의사 결정권자를 대상으로 한 Forrester의 심층 설문조사 결과, 몇 가지 중요한 권장사항을 도출해내었습니다.



효율성보다 비즈니스 유효성에 집중하십시오. 우리는 비즈니스 효율성 향상에 중점을 두고 비용 절감 및 생산성 향상을 측정하는 데 매우 능숙합니다. 여기에는 아무 문제 없습니다. 하지만 이것은 비즈니스 유효성에 중점을 두고 함께 수행해야 합니다. 유효성에 특히 중점을 둔 비즈니스 성과에 먼저 초점을 맞춘 다음, 그 결과를 견인할 수 있도록 리엔지니어링 노력을 조정하십시오. 비용 절감 및 생산성 향상의 형태로 효율성도 따라올 것이므로 걱정할 필요가 없습니다.



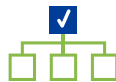
프로세스를 먼저 이해한 다음에 리엔지니어링하십시오. 오늘날 조직의 모든 기능이 실행되는 방식에 대해 모두가 알고 있으리라 가정하지 마십시오. 실제로, 다섯 사람에게 동일한 프로세스를 설명하라고 해보면 다섯 가지의 다른 답변을 얻게 될 것입니다. 프로세스를 철저히 문서화하고 프로세스 마이닝 같은 도구를 시작점으로 활용해 올바른 통찰력을 확보하십시오. 그런 다음, 이 시작점을 사용하고 프로세스 리엔지니어링 전문 지식을 적용해 최적의 미래 상태를 정의하십시오. 프로세스 리엔지니어링은 비즈니스 전략 및 목적과 일치해야 합니다. 이러한 기술은 매우 드물며 실질적으로 관련 경험이 풍부한 외부 전문가를 고용해야 할 수 있습니다.



합당한 수준까지만 자동화하십시오. 우리는 모두 자동화 필요에 직면하고 있습니다. 디지털 전환 기업은 자동화를 유리하게 활용하고 있으며, 우리는 이런 기업이 만들어내는 도전과제에 대응해야 합니다. 같은 맥락에서, 프로세스 탁월성은 프로세스 평가에서 시작합니다. 또한 여기에는 프로세스의 우수한 자동화 여부에 대한 초기 결정이 세상에서 관련성을 유지하는 데 필요한 변화의 규모는 계속해서 내재되어 있습니다.



도구에 대해 다시 생각해보십시오. 현재까지 보유했던 도구는 너무 크고 복잡하거나 그렇지 않으면 너무 작고 사일로화되었습니다. 조직에 변화가 필요할 때(아마도 점점 빈번하게), 주요 시스템 업그레이드나 더 많은 스프레드시트의 형태로 그 변화를 이룰 수는 없습니다. 비즈니스 주도 혁신을 수행하려면 빠르고 쉬우며 비전문 개발자가 접근할 수 있는 도구를 찾되, 이 도구를 조직 전체에 걸쳐 일관성을 보장하는 표준 및 아키텍처에 맞게 크로비저닝하십시오.

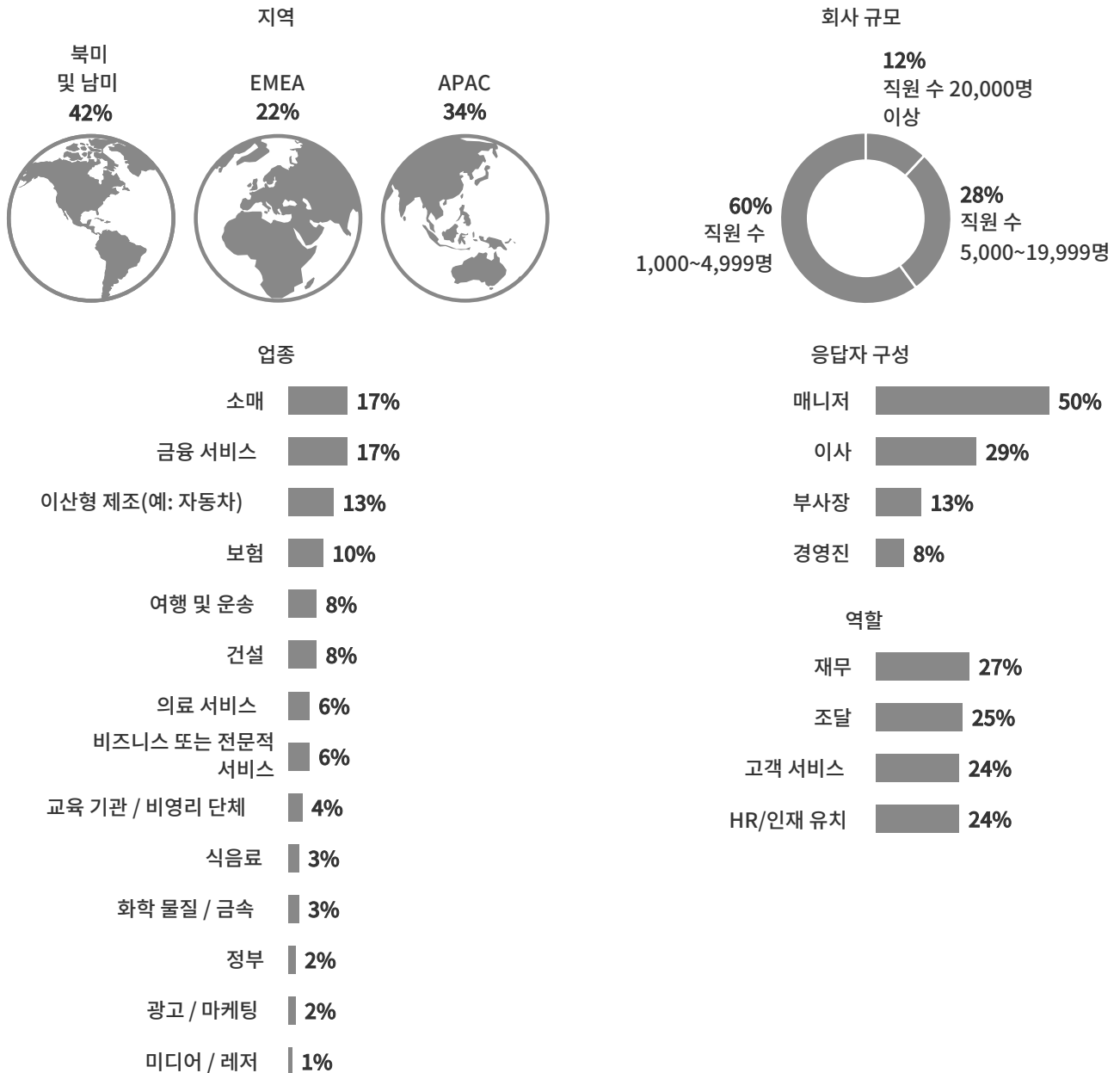


기술 변화와 더불어 조직 변화에 중점을 두십시오. 비즈니스 프로세스를 개선하면 조직의 모든 부분에 영향을 미칩니다. IT, 비즈니스 및 파트너 간의 효과적인 협업이 없으면 조직 혁신에 실패하게 됩니다. 조직의 조정 및 변화에 중점을 두십시오. 변화하는 세상에서 관련성을 유지하는 데 필요한 변화의 규모는 계속해서 급격히 증가하고 신기술과 더불어 계속 진화할 것입니다. 기업인들은 이러한 변화에서 중추적인 역할을 이해하고 전문가의 도움을 받아 더 큰 성공을 거둘 수 있는 새로운 도구와 접근 방식을 수용해야 합니다.

부록 A: 방법론

이 연구에서 Forrester는 북미와 남미, 유럽, 아시아 태평양에서 활동하는 경영진 직급 및 사업 부문 의사 결정권자 450명을 대상으로 온라인 설문조사를 실시했습니다. 본 설문조사에는 소속 조직의 재무, 조달, 고객 서비스, HR 기능의 프로세스, 워크플로, 혁신 프로그램 및 디지털 비즈니스에 대한 지식을 갖춘 비즈니스 의사 결정권자들이 참여하였습니다. 응답자들에게는 시간을 할애하여 설문조사에 참여해주신 데 대한 감사의 표시로 장려금을 제공하였습니다. 본 연구는 2019년 10월에 시작하여 2019년 11월에 완료되었습니다.

부록 B: 인구 통계



근거: 경영진 직급 및 사업 부문 의사 결정권자 450명을 대상으로 한 설문조사

출처: IBM의 의뢰를 받아 Forrester Consulting에서 진행한 연구, 2019년 11월

부록 C: 보충 자료

관련 FORRESTER 연구

"Refocus Process Automation To Rescue Your Digital Transformation,"
ForresterResearch, Inc., 2018년 5월 17일

"Advance Process Automation By Keeping Automation Technologies In Their Own Lanes,"
Forrester Research, Inc., 2019년 11월 11일

"The Rise Of The Agile Employee: Develop And Evolve Agile Skills," Forrester
Research, Inc., 2019년 7월 23일

부록 D: 주석

¹ 출처: "Empower Customers By Transforming Business Processes," Forrester Research, Inc.,
2011년 8월 4일

² 출처: "Top Customer Experience Takeaways From The Web 2.0 Expo, 2009," Forrester Research, Inc.,
2010년 1월 25일

³ 출처: "Find Your Transformation Edge," Forrester Research, Inc., 2011년 3월 1일

⁴ 출처: "The Rise Of The Agile Employee: Develop And Evolve Agile Skills," Forrester Research, Inc.,
2019년 7월 23일

⁵ 출처: "Advance Process Automation By Keeping Automation Technologies In Their Own Lanes,"
Forrester Research, Inc., 2019년 11월 11일