

# 클라우드를 통한 전략적 비즈니스 프로세스 관리

*지능형 비즈니스 플랫폼을 이용하여 클라우드를 통해 비즈니스 프로세스를 최적화*



**클라우드의 등장에는 단지 IT 전문가를 자극시키는 플랫폼 변화 이상의 의미가 있습니다. 클라우드가 IT 업계를 혁신할 것은 분명하지만, 클라우드는 사람들의 업무 방식 및 기업들의 운영 방식 또한 크게 변화시킬 것입니다.”<sup>1</sup>**

—The Economist의 “Let it Rise” 기사 중

전략적으로 비즈니스 프로세스 관리를 실행하지 않으면, 클라우드는 수동적 환경에 머무르게 됩니다. 이를 통해 비용을 절약하고 일부 운영 관련 문제를 해결할 수 있지만, 그 이상의 가치는 얻을 수 없습니다. 프로세스가 없는 클라우드로는 외부로부터 발생하여 내부에 작용하는 비즈니스 혁신에 대한 가능성을 이룰 수 없습니다.

## 개요

기술과 현대적 기업의 완전한 결합이 이루어짐에 따라, 기술과 비즈니스는 이제 서로 분리할 수 없는 관계가 되었습니다. 즉 이제는 기술이 곧 비즈니스이며 비즈니스가 곧 기술입니다. 더 큰 규모의 세상과 더 큰 규모의 사회에서 기업을 운영하려면 기술과 비즈니스 모두 필요합니다. 오늘날의 이러한 더 큰 규모의 세상은 인터넷을 통한 초연결(Hyper-connectivity)로 인해 발생한 변화의 결과입니다. 이후 이러한 변화로 인해 전면적인 글로벌 경쟁 및 소셜 네트워크가 등장하게 되었으며, 소셜 네트워크에서는 미래에 대한 논의와 토론 및 미래에 대한 혁신이 이루어지고 있습니다. 우리는 새로운 세대의 글로벌 초연결 시대에 살고 있기 때문에, 비즈니스를 수행하는 장소 및 방법은 가장 중요한 요소가 되었습니다. 이제는 비즈니스 프로세스를 통해 업무가 이루어지므로 비즈니스를 수행하는 **장소**는 클라우드이며, 비즈니스를 수행하는 **방법**은 소셜 중심 BPM(Business Process Management)입니다.

BPM을 전술적으로 배치하면 백 오피스에서의 업무 방식의 효율을 높일 수 있지만, **전략적으로** BPM을 이용하면 시스템 전체에 포함된 여러 지점을 연결하여 **결정적인 순간**에 고객에게 설득력 있는 가치를 제공할 수 있습니다. 전략적 BPM은 비즈니스 혁신을 위한 작업이 이루어지는 방식이며, 효율뿐만 아니라 효과 또한 중요한 요소입니다.

클라우드 컴퓨팅과 연관된 주요 화두는 **온디맨드 IT**가 아니라 클라우드에 배치된 BPM을 통해 이루어지는 **온디맨드 비즈니스 혁신**입니다. 비즈니스 리더는 **업무뿐만 아니라 혁신**에도 초점을 두고 있습니다.

## 차세대 BPM: 클라우드에 배치된 지능형 비즈니스 플랫폼

상호 연결된 세상에서 이루어지는 지능형 비즈니스 운영에 관한 이야기가 자주 오가고 있습니다. 그러나 지능형 비즈니스 운영에는 그 이상의 가치가 존재하며, 지능형 비즈니스 그 자체를 위해서는 전략적인 **지능형** 비즈니스 플랫폼(iBP: intelligent Business Platform)이 필요합니다. 클라우드에 배치된 **전략적** BPM을 이용하면 프로세스 관리를 통해 운영 요구사항을 처리할 수 있을 뿐만 아니라 **비즈니스 리더십 활동**의 자동화를 통해 정책과 전략을 비즈니스 성과로 연결할 수 있습니다. 매주 또는 매달 전략을 변경해야 할 정도로 전략적 계획의 주기가 급속히 짧아지고 있는 오늘날의 상황에서 이러한 기능은 필수적인 기능입니다. 예전과 같은 5년 주기의 계획은 이제 중요하지 않습니다.

실제로 오늘날의 비즈니스 환경의 특징은 운영 관리를 넘어 **전략적 비즈니스 관리 및 혁신** 영역에까지 이르는 획기적인 **비즈니스 운영 시스템**인 iBP의 원동력이 될 수 있는 새로운 세대의 **스마트 프로세스**입니다. 일부 iBP는 실제로 특정한 산업 분야를 위한 프레임워크가 될 수도 있습니다. *The Economist*는 클라우드 컴퓨팅에 관해 다음과 같이 서술했습니다.

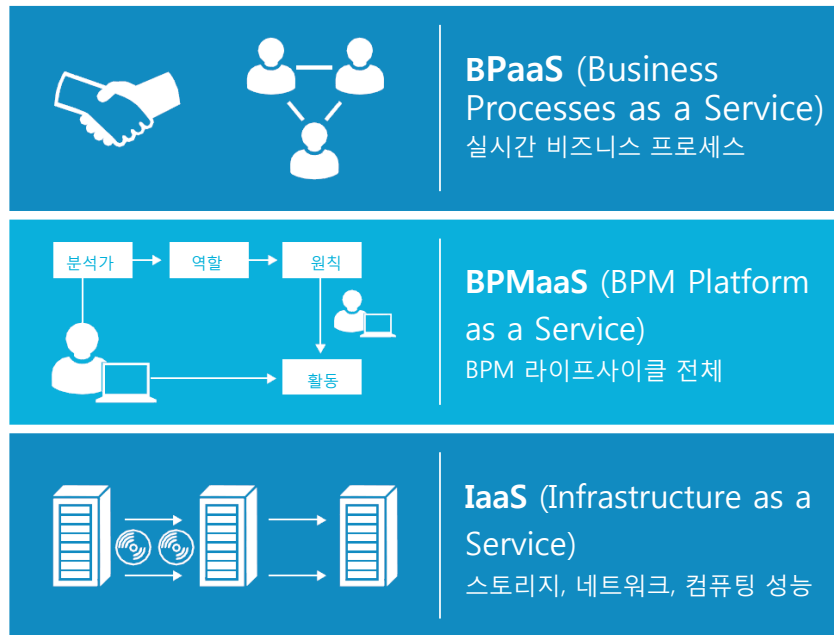
“미래에는 ‘산업 운영 체제’라 불릴 수도 있는 거대한 클라우드가 금융 또는 물류 등의 특정한 분야에 대한 기본적인 서비스를 제공할 것입니다. 컴퓨팅 플랫폼을 기반으로 실행되는 애플리케이션과 같이, 이러한 시스템을 기반으로 전문화되고 서로 연결된 여러 기업이 운영될 것입니다. 하지만 이는 전체적인 이야기의 절반에 불과합니다. *Enterprise Cloud Computing*의 공동 저자인 Andy Mulholland의 말을 빌리면, 클라우드는 기업과 산업의 ‘업무 계층’인 배관 및 구조만 변화시키는 것이 아니라, ‘상호작용 계층’ 또한 변화시킵니다. Andy Mulholland는 상호작용 계층을 조직 내부의 상호작용 및 비즈니스 파트너와의 상호작용 등 사람 사이의 모든 상호작용이 이루어지는 환경이라고 정의합니다. 최근 몇 년 동안 업무 환경에 수많은 기술이 도입되었지만, 이러한 상호작용 계층에는 아직 실질적인 변화가 이루어지지 않았습니다. PC가 생산성을 높인 것은 분명한 사실이지만, 대부분의 프로그램은 협업을 위해 설계되지 않았습니다. 사람들이 업무에 이용해 온 엔터프라이즈 애플리케이션은 여전히 중앙집중식 시스템입니다. 그리고 이메일은 수많은 메시지에 많은 시간과 주의를 기울이게 함으로써 일부 측면에서는 상황을 악화시켰습니다.”<sup>2</sup>

클라우드 컴퓨팅은 새로운 기술이 아닙니다. 클라우드 컴퓨팅은 새로운 아키텍처나 새로운 방법론이 아닙니다. 그러나 클라우드 컴퓨팅은 탄력성 및 높은 확장성을 갖추었으며 셀프 서비스 방식의 종량제 가격 모델을 통해 온디맨드로 사용할 수 있는 서비스의 형태로 모든 컴퓨팅 및 네트워킹 자원이 제공되는 새로운 제공 모델입니다. 클라우드 컴퓨팅에 사용되는 중심적인 개념 및 언어는 기본적으로 **모든 것을 서비스의 형태로** (EaaS: Everything as a Service) 공급하는 것과 관련되어 있습니다. 이러한 원칙은 비즈니스 프로세스 및 비즈니스 프로세스 관리에도 적용할 수 있습니다.

**1. IaaS(Infrastructure as a Service).** IaaS는 프로세스, 스토리지, 네트워크 및 기타 기본적인 컴퓨팅 자원 등 순수한 기술 요소에 대한 기본 레벨의 프로비저닝을 의미합니다. 일반적으로 호스팅 서비스 제공자로 불리는 이러한 요소들은 사용량 기반 요금제를 통해 이른바 **가상 머신**을 온디맨드로 제공합니다. 따라서 실제의 시스템을 구매한 후 고객 측의 환경에 프로비저닝 및 설치에 소요되는 시간과 비용이 발생하지 않으며, 인터넷 전체에 걸쳐 하나의 시스템과 같이 동작하는 시스템을 제공할 수 있습니다. **가상 머신**이라는 용어는 서버 팜 또는 컴퓨팅 그리드의 한 부분을 사용자의 관점에서 볼 때 **별개의 시스템**으로서 제공하는 것을 의미합니다. IaaS 모델에서는 필요한 용량이 증가할 때마다 자원의 제공이 증가하며 더 이상 필요하지 않은 자원은 제거되므로 **신속한 탄력성**을 얻을 수 있습니다. 서비스에 대한 비용은 사용된 자원에 대해서만 청구되며, 여기에는

CPU 사용 시간, MIPS(Millions of Instructions Per Second), 대역폭 및 스토리지의 조합이 포함될 수 있습니다. 기업의 관리자들은 기술 인프라의 제공에 대한 비용을 낮추면서도 기존 시스템을 가동할 방법을 항상 찾고 있습니다. 이러한 경우의 대부분은 IaaS를 기반으로 하는 비즈니스를 운영에 해당합니다.

**2. BPMaaS(BPM Platform as a Service).** 이 기능은 iBP 접근법에서 가장 중요한 요소이며, 클라우드 서비스를 통해 지원되는 BPMS 도구를 이용하여 비즈니스 프로세스를 개발 및 **관리**할 수단을 사용자에게 제공합니다. 사용자는 그 기반이 되는 클라우드 인프라(IaaS)를 관리하거나 통제하지 않지만, BPMS 및 배치된 비즈니스 프로세스(BPaaS)에 대한 통제권을 갖습니다. BPMaaS를 이용하면 운영 체제 또는 플랫폼에 맞추어 구성되어야 하는 기본적인 기술 요소를 초월함으로써 얻을 수 있는 더 높은 수준의 정교함을 활용할 수 있습니다. BPMaaS를 이용하면 애플리케이션이 아니라 **서비스**를 플랫폼에 직접 로드할 수 있습니다. 이러한 플랫폼은 **표준** 호스팅 환경에서 특정한 산업 분야의 프레임워크를 지원하도록 사전에 구성될 수 있습니다. BPMaaS 플랫폼은 한 산업 분야 또는 한 기업의 특정한 용도를 위해 관리 및 거버넌스 기능이 완비된 상태로 개발될 수 있습니다. 그러나 가장 일반적인 유형의 BPMaaS는 일련의 주요 서비스를 제공한 후 광범위한 추가 서비스를 추가하여 핵심 서비스를 활용하는 유형입니다. 또한, 이러한 BPMaaS는 **온디맨드 프로세스**를 통해 확장될 수 있습니다. BPMaaS를 통해 실시간 비즈니스 프로세스를 **확장**하고 이러한 프로세스에 **빅데이터, 모바일 및 규범 분석**을 포함시킬 수 있다는 점은 매우 중요한 부분입니다.



3가지 유형의 서비스 제공 모델

**3. BPaaS(Business Processes as a Service).** BPaaS는 고객, 공급업체, 직원 및 거래 파트너가 업무를 완료하기 위해 사용하는 **실시간 비즈니스 프로세스**를 제공합니다. 이러한 실시간 프로세스는 확장 가능한 클라우드 인프라에 배치되며, 스마트폰이나 태블릿 등의 씬 클라이언트 인터페이스를 통해 다양한 고객 장치에서 즉시 액세스할 수 있습니다. 이는 IBM® MobileFirst가 제공하는 기능과 유사합니다. BPaaS는 필요한 종합적 프로세스 기능을 수행하기 위해 그룹화된 사용자 비즈니스 프로세스를 **서비스**의 형태로 제공하는 것을 의미합니다. 바로 이러한 계층에서 매우 중요한 비즈니스 차이점을 발견할 수 있습니다.

BPaaS에 대한 실제 동인은 비즈니스 사용자가 **프론트 오피스**의 성과를 높이기 위해 새로운 기술을 배치할 수 있는 유연한 모델이 필요한 **엔터프라이즈 환경의 주변부**입니다.

트랜잭션 처리 및 기록 시스템을 포함한 엔터프라이즈 백오피스에서는 IT 부서가 중요한 역할을 하지만, 이러한 새로운 요구사항은 **시장 진입**을 위해 고객과 대면하는 결정적인 순간이 이루어지는 활동과 직접 연관되어 있습니다. 또한, 이러한 요구사항은 힘의 결합, 즉 모바일, 소셜, 분석 및 클라우드를 통해 지속적으로 변화할 수 있습니다. Forrester Research는 경량 모바일 프로세스를 **스마트 프로세스 앱**이라 칭합니다.<sup>3</sup>

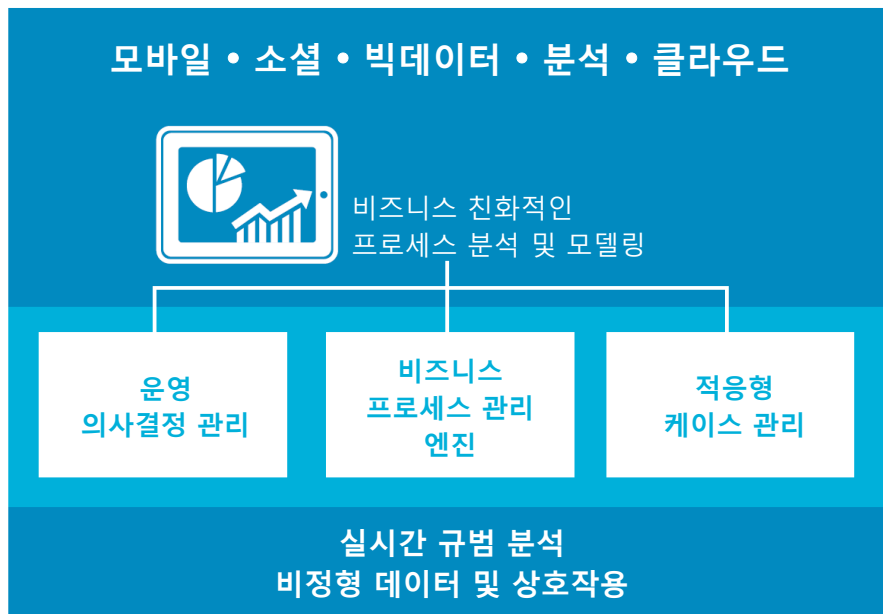
이러한 고객 중심의 새로운 요구사항은 경쟁력을 높이기 위한 업무적 의사결정 관리를 통해 실시간에 가깝게 처리해야 합니다. 프로세스가 대량으로 맞춤화되면 이러한 요구사항은 단 몇 개월이나 며칠, 또는 단 몇 분 동안만 지속될 가능성이 큼니다. 이에 대한 비용은 필요한 비즈니스 프로세스를 사용하는 비즈니스 부서에 청구되며 이러한 비용은 자원 비용이 아닌 **성과**를 바탕으로 결정됩니다.

오늘날의 고객은 모든 접점에서 개인 맞춤형 더 높은 품질의 서비스를 제공받기 기대하기 때문에 **스마트 프로세스**를 이용하는 것은 대단히 중요합니다. 스마트 프로세스에는 비즈니스 프로세스 관리, 업무적 의사결정 관리 (Operational Decision Management) 및 케이스 관리(Case Management) 솔루션이 의사결정 및 룰, 분석, 모니터링 및 프로세스 발견 기능과 결합되어 있습니다. 스마트 프로세스에서는 인적 자원, 파트너 및 기술을 효과적으로 활용하여 점점 증가하는 고객 요구사항을 충족하고 매출의 증가를 지원함으로써 더 큰 비즈니스 수익을 발생시킬 수 있도록 하는 방법이 중요합니다. 스마트 프로세스를 이용하면 인사이트를 활용하여 관련성 높은 서비스를 더 신속하고 더 효율적인 방법으로 제공할 수 있습니다. 또한 고객 요구사항의 우선순위를 설정한 후 고객과의 모든 상호작용에서 더 완벽한 경험을 제공할 수 있습니다.

이런 목적을 위해 iBP는 일반적으로 BPMS(Business Process Management Suite) 또는 **BPM 엔진**으로 생각되던 요소에 대해 2개의 확장 기능을 제공합니다. 첫 번째는 **업무적 의사**

**결정 관리(ODM)**이며, 이는 빅데이터 및 실시간 룰 분석을 실제 발생하는 이벤트에 적용하기 위한 비즈니스 룰 관리 분야에서 이루어질 사항입니다. 두 번째는 사람 사이의 상호작용을 위한 **적응형 케이스 관리**입니다. 빈번히 변화하는 글로벌 경제 환경에서 민첩성을 높이려면 사람 중심의 비즈니스 프로세스, 고유한 케이스 관리가 포함된 사람 사이의 상호작용, 즉석 협업, 집단 지성 및 아이디어 마켓플레이스가 매우 중요합니다. 또한 민첩성에는 광범위하게 분산된 공급업체로 구성된 네트워크를 통해 적시에 이루어지는 동적 자원 조달, 복합적인 영업 제안서, 개방형 혁신을 위한 협업, 신제품 개발 등이 포함됩니다. 적응형 케이스 관리 기능을 갖춘 BPM을 클라우드에 배치하면 이러한 상호작용에 내재된 가치를 파악할 수 있습니다.

iBP의 매우 중요한 요소 중 하나는 비즈니스 프로세스 분석 및 모델링 기능입니다. 이러한 기능은 비즈니스 전문가가 비즈니스 프로세스를 기록, 자동화 및 **최적화**하고, 작업 중에 협업이 이루어지도록 돕는 소셜 네트워킹 원칙을 통합할 수 있도록 설계되었습니다.

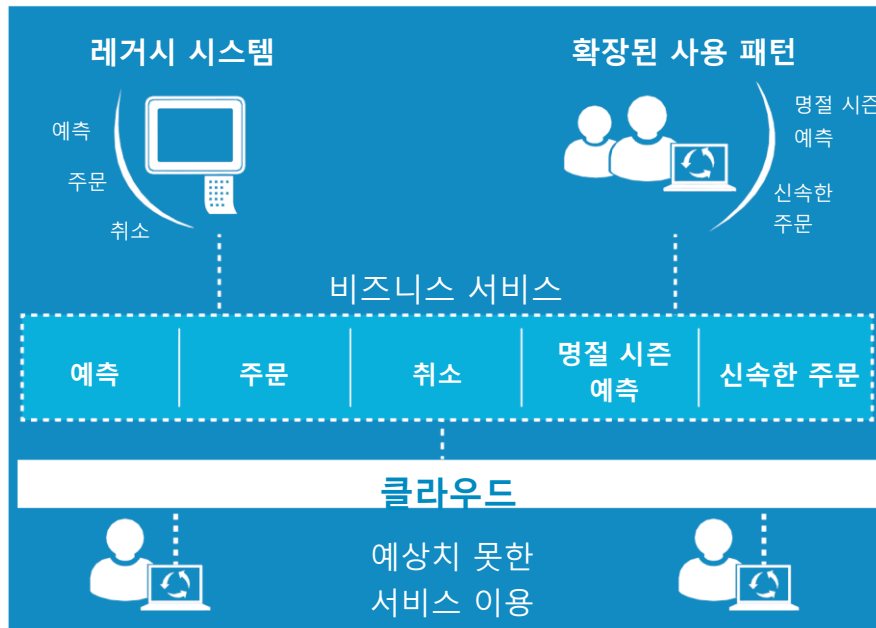


비즈니스 프로세스 분석 및 모델링 기능을 이용하면 관련 있는 지식 전문가와 연결되어 협업할 수 있으며, 이를 통해 새로운 프로세스를 발명하고 **샌드박스**에서 테스트할 수 있습니다. 혁신을 위해서는 아직 아무도 탐구한 적이 없는 새로운 아이디어가 중요하며, 이러한 협업은 비즈니스 혁신에서 핵심입니다. **실패**는 비즈니스 혁신의 일부입니다. 혁신은 쉽게 달성할 수 없으며, 혁신에는 시도하고 실패하고 다시 시도하는 과정이 수반됩니다. 빠르게 실패하고 그러한 노력으로부터 학습하는 능력을 통해 진정한 혁신을 달성할 수 있습니다.

그렇다면 **iBP**가 이전의 기술들과 다른 점은 무엇일까요? 낮은 비용으로 제공되는 클라우드 인프라의 고가용성과 혁신적인 클라우드 서비스가 결합된다는 것은, 조직의 IT 팀이 유용한 비즈니스 이점을 제공하려면 클라우드에 배치된 **프로세스 계층**이 필요하다는 것을 의미합니다.

이런 역량이 없다면, 클라우드는 기술을 통해 혁신하고 최적의 이점을 얻는 방법을 제공하는 것이 아니라 단순히 데이터 센터에 탄력성 및 SaaS 기능만을 제공하게 됩니다. 이 단계에서는 비즈니스 프로세스 관리가 중요해집니다.

클라우드의 이점을 이해하는 개발자라면 비즈니스 프로세스에 대한 통제를 기존 애플리케이션으로부터 분리할 수 있는 **프로세스 계층**을 개발해야 한다는 것을 알고 있습니다. 즉 기존의 컴퓨터 애플리케이션에 숨겨져 있던 프로세스 세그먼트는 종합적인 비즈니스 프로세스의 형태로 번들화하고, 번들에서 해제하고, 다시 번들화할 수 있는 **서비스** 형태로 제공되어야 합니다. iBP는 미들웨어가 데이터 추상화 계층을 제공하는 것과 동일한 방법으로 프로세스 추상화 계층을 제공하며, 프로세스 추상화 계층은 서비스의 이용이 예상되지 않았던 경우에도 비즈니스 서비스를 제공합니다.



클라우드에 배치된 비즈니스 서비스

요약하면 iBP는 조직의 전문가가 클라우드를 통해 비즈니스 프로세스를 배치, 실행, 평가, 관리 및 최적화하도록 지원할 수 있습니다. 올바르게 구현된 iBP는 매니저가 프로세스의 병목 현상을 정확히 찾아낸 후 해결하고, 비즈니스 활동을 모니터 및 예측하고, 지속적으로 변화하는 비즈니스 환경에 신속하게 대응할 수 있도록 지원할 수 있습니다.

산업별 분석가들은 효과적인 클라우드 솔루션을 배치하기 위해 필요한 가장 중요한 소프트웨어 기술 중 하나가 프로세스 기술이라고 인식하고 있습니다. 클라우드를 통한 비즈니스 시스템 프로비저닝을 강화하기 위해 프로세스 기술이 필요합니다. 그 이유는 다음과 같습니다.

- 1. 신속한 혁신:** 클라우드는 스토리지 또는 특정한 애플리케이션(CRM, ERP 또는 SCM) 등 광범위한 컴퓨팅 능력을 활용하기에 가장 적합한 메커니즘입니다. 현재 특정한 애플리케이션을 클라우드(SaaS)에서 실행하는 경우에는 비용을 절감할 수 있습니다. 그러나 SaaS 애플리케이션을 이용하는 모든 기업은 동일한 소프트웨어를 이용하므로 SaaS 솔루션을 이용하는 것만으로는 혁신을 이룰 수 없습니다. SaaS 솔루션을 이용한다고 해서 기업의 개발자가 경쟁 기업과 비교하여 차별화된 애플리케이션을 개발할 수 있는 것은 아닙니다. 반면 프로세스 관리 기술을 이용하면 쉽고 유연한 방법으로 이러한 목적을 달성할 수 있습니다. iBP는 서비스들의 상호 작용 및 통합을 조정하여 차별화된 비즈니스 프로세스를 개발 및 관리하도록 설계되었습니다.
- 2. 규정 준수:** 클라우드 배치를 이용하면 매우 큰 변화가 나타날 수 있으며, 이로 인해 사내 거버넌스 및 규정 준수가 와해될 수 있습니다. 대부분의 비즈니스 실행에 사용되는 수많은 Microsoft Excel 파일을 생각해 보십시오. Microsoft Excel이 없다면 통제가 사라지고, 규정 준수가 사라지고, 소유권이 사라집니다. 이러한 유형의 애플리케이션의 프로세스 구현을 통해, 혁신에 영향을 미치지 않으면서도 소유권, 통제권 및 감사 가능성을 제공하고 사내 거버넌스 요구사항을 준수할 수 있습니다.

iBP가 등장하기 이전의 엔터프라이즈 애플리케이션은 일반적으로 로컬 환경에 배치된 프로세스 세트의 인접 애플리케이션을 해당 프로세스에 연속시켜 프로세스를 관리했습니다. 모든 애플리케이션은 특정한 프로세스를 서로 다르게 처리하므로, 구형 엔터프라이즈 애플리케이션은 클라우드에서 작동할 수 있는 솔루션이 아니라는 점이 분명합니다. iBP를 이용하면 비즈니스 프로세스의 통제는 개별적인 애플리케이션들로부터 외부화됩니다. iBP는 특정 용도 및 요구사항에 따라서 프로세스의 실행, 서비스의 프로비저닝 그리고 작업 또는 활동의 각 애플리케이션으로의 위임을 통제하도록 설계되었습니다.

이러한 작업을 효과적으로 수행하려면 iBP는 다음을 지원할 수 있어야 합니다.

- 병렬 및 직렬 구조로 애플리케이션 관리
- 사용자 중심 애플리케이션 관리
- 애플리케이션으로부터 프로세스 분리
- 조직 내부 및 외부 모두에서 작동
- 연속적이면서도 이산적이어야 하며 시간 변화에 따라 프로세스가 변경될 수 있도록 허용
- 비즈니스 사용자에게 비즈니스 프로세스를 통제할 수 있는 권한 제공

여러 핵심적인 혁신 중 하나는 이러한 플랫폼의 **협업 중심적** 특성입니다. 마침내 IT 환경은 비즈니스 전문가와 기술 전문가의 협업을 실현 및 촉진할 수 있게 되었습니다. 비즈니스 프로세스는 이 두 분야가 결합된 영역이라는 점을 고려하면, iBP는 이 두 분야의 사용자가 협업을 통한 개발 및 공통적인 이해의 관점에서 최상의 성과를 달성할 수 있는 공통 지점입니다. 이러한 접근법을 이용하면 수십 년 동안 지속되어 온 상호 간의 오해를 해소할 수 있습니다.

iBP는 다음과 같은 6개의 주요 작업을 수행합니다.

- 기존 애플리케이션 소프트웨어 및 신규 애플리케이션 소프트웨어에 비즈니스 관리자의 직접적인 통제를 적용
- 비즈니스 부서와 IT 부서 사이의 커뮤니케이션 촉진
- 기존의 프로세스를 개선하고 새로운 프로세스를 개발할 수 있도록 비즈니스 리더 지원
- 조직 전체적인 그리고 조직의 경계를 넘어선 프로세스 자동화 실현
- 프로세스의 성과에 관한 실시간 정보를 관리자에게 제공
- 새로운 컴퓨팅 서비스를 완전히 활용할 수 있도록 조직의 리더들을 지원

구형 기술의 여러 파편으로부터 결합된 초기의 BPM 오퍼링과 달리, iBP는 표준 기반의 최신 아키텍처를 기반으로 개발되어야 합니다. 기업의 개발자는 SOA 및 모든 BPM 기능을 통해 완전한 비즈니스 운영 환경을 구축할 수 있으며, 이러한 환경에서는 EaaS를 통해 혁신을 촉진하고 효율과 민첩성을 높일 수 있습니다.

iBP에는 비즈니스 프로세스의 모델링 및 설계, 실행, 모니터링 및 개선 기능이 포함되어야 합니다. 또한 iBP는 비즈니스 관리자가 프로세스 지표 및 실시간 비즈니스 활동에 대한 통제 및 가시성을 통해 프로세스 개선을 촉진하면서도 비즈니스 목표에 맞추어 비즈니스 프로세스의 구현을 직접 조정하는 것을 도울 수 있도록 설계되어야 합니다. 동시에 iBP는 IT 관리자 및 개발자가 기존 IT 자산이 완전히 활용되도록 보장하면서도 엔터프라이즈 비즈니스 프로세스 환경 전체를 모델링 및 통합하는 것을 도울 수 있도록 설계되어야 합니다.

사용자 인터페이스는 더 쉬운 협업을 위해 IBM MobileFirst 인터페이스와 같이 완전히 웹을 기반으로 해야 합니다. 특히 비즈니스 전문가와 IT 전문가가 서로 다른 지역에서 근무하며, 스마트폰 및 태블릿과 같은 여러 모바일 기기를 사용하는 경우에는 더욱 그렇습니다. 공유된 프로세스 모델은 프로세스 구현에 관한 **계약**을 정의하며, 이러한 계약은 하향식 비즈니스 프로세스 설계 구성요소를 상향식 기술 서비스에 연결함으로써 이행됩니다. 이러한 접근법은 IT 구현에 직접 영향을 미치고 통제할 수 있는 권한을 비즈니스 전문가에게 제공함으로써 비즈니스 부서가 확고한 책임을 지도록 합니다. 또한 iBP 접근법을 이용하면 비즈니스 매니저와 비즈니스 분석가는 자신의 모델이 최신 상태이며 이러한 모델에는

실제로 배치된 프로세스가 반영되어 있다는 것을 확신할 수 있습니다.

마지막으로, iBP는 의사결정권자들이 더 나은 프로세스 거버넌스를 실행할 수 있도록 돕는 포괄적인 프로세스 감사를 지원해야 합니다. 이러한 감사는 SOX, 식스 시그마, HIPAA 또는 바젤 II 등 외부 및 내부 규정과 품질 이니셔티브를 더 확실히 준수하기 위해 필요합니다. 아키텍처 관점에서 보면, iBP는 현재 어디에서 무엇이 일어나고 있는지 측정하고 모니터링하는 방법을 제공하여 클라우드를 완벽하게 지원해야 합니다. 요약하면, iBP는 프라이빗, 퍼블릭 및 하이브리드 클라우드에 완전히 배치할 수 있어야 합니다.

요약하자면 iBP는 완전히 통합된 SOA 및 BPM 플랫폼이며, 사용자 사이의 상호작용, 시스템 사이의 통합 유형 상호작용, 그리고 사용자와 시스템이 모두 관련된 하이브리드 프로세스 등 모든 유형의 비즈니스 프로세스를 모델링, 실행 및 모니터링할 수 있도록 설계된 플랫폼입니다. IT 부서는 SOA 계층을 통해 유연성과 민첩성을 높여 비즈니스 요구사항을 더 효과적으로 충족할 수 있습니다. 비즈니스 전문가는 iBP를 통해 비즈니스 프로세스에 대한 가시성을 높일 수 있으며, 자신의 요구사항을 더 확실히 IT의 형태로 전환할 수 있습니다.

## 비즈니스 프로세스의 형태로 제공되는 혁신

Dublin의 Larry Keeley는 다음과 같이 말했습니다. “현재 전체 혁신 중 약 96%는 실패하므로, IT 분야의 현재 상태는 마치 거머리, 바르는 약 그리고 신비한 물약이 정교한 치료법이었던 시대의 의학 분야와 거의 비슷한 상태로 보여집니다.” Larry는 누군가에게 새로운 **혁신의 과학**을 소개하는 경우가 많았습니다.



*Business Week*의 Bruce Nussbaum은 다음과 같이 말했습니다. “실제로 완전히 새로운 세대의 혁신 전문가들이 존재합니다. 이들은 거대하고 예상할 수 없는 새로운 기술이 기업에 미치는 영향인 거시적 혁신이라 불릴 수 있는 개념에 초점을 두었던 Clayton Christensen과 같은 90년대의 슈퍼스타는 아닙니다. 새로운 세대의 혁신 전문가들은 연구 및 개발 연구소를 소비자의 요구사항에 연결하고, 창의성을 강조하도록 직원 인센티브를 새롭게 조정하고, 혁신의 기회를 나타내는 지도를 작성하여 고객의 감정과 연결하는 방법에 대해 기업의 리더들을 교육하는 미시적 혁신에 더 많은 초점을 두고 있습니다.”

그러나 혁신을 다시 혁신하기 위해서는 그 이상이 필요합니다. 즉 혁신은 **체계적이고 반복 가능한 비즈니스 프로세스**여야 합니다. 혁신 프로그램에 포함된 주요 구성요소 중 하나는 혁신이 어떻게 작동하는지에 관한 **프로세스**입니다. 혁신 프로세스를 숙고하여 설계함으로써 **가상(what if)** 시나리오를 통해 프로세스를 이론적으로 **테스트**할 수 있어야 합니다. 프로세스 설계에 대해 반복 실행 접근법을 실행하면 병목 현상, 고장, 시스템 요구사항, 자동화 및 표준화에 대한 기회를 식별할 수 있으며, 예상된 양을 처리하기 위해 필요한 자원 또한 식별할 수 있습니다.

혁신 아키텍처는 추상화 및 모델을 이용하여 복잡한 구조와 프로세스를 간소화하여 시스템의 동작을 더 확실히 이해 및 예측하는 것입니다. *Business innovation in the cloud*라는 책에는 혁신 프로세스의 구성에 관해 생각하는 방법이 잘 정의되어 있습니다.

이러한 혁신 프로세스를 통해 혁신 담당 팀을 위한 혁신 기회를 창출하는 방법을 생각해야 합니다. 어디에서나 적용되는 한 가지 혁신 프로세스는 존재하지 않습니다. 여러 기업의 다양한 리더는 오랜 시간 동안 자신의 혁신 프로세스를 발전시켜 왔으며, 이러한 프로세스 중 일부에는 여러 세부 단계가 있지만 다른 프로세스에는 상위 수준의 가이드라인만 존재합니다. 하지만 어떠한 프로세스를 선택하더라도 해당 프로세스는 반복 가능해야 하며 원칙이 잘 수립되어 있어야 합니다.

비즈니스 전문가는 여러 혁신 프로세스를 이용하지만, 모든 혁신 프로세스에는 다음과 같은 단계가 포함되어 있습니다.

1. 기회를 **이해하고 파악**하여, 주로 어떠한 문제를 해결하고자 하는가에 관한 가장 중요한 가정을 식별
2. 최소한의 제품 및 서비스 개념을 개발할 수 있는 **아이디어를 구상**하여, 이러한 가정으로부터 학습하고 필요한 성과를 제공할 수 있도록, 자신이 원하고, 찾고, 식별하고, 예상한 성과인 가치를 제공
3. 파트너, 공급업체 및 고객으로 구성된 생태계에서 아이디어를 테스트하여 자신이 생각하는 바가 공유되었는지 확인함으로써 **평가 및 선택**
4. 성과의 제공에 대한 적절한 답을 발견할 때까지 최대한 신속하고 효율적인 방법으로 **개발 및 실험**
5. 신속하게 **구현**한 후 반복적이고 개방적이고 협업적인 방식을 통해 적절한 제품 및 시장 적합성으로 확장
6. 생태계 내의 비즈니스 커뮤니티가 그 이점을 빠르게 이해할 수 있도록 혁신적인 제품 및 서비스를 **지원**. 특히 이러한 혁신은 **영업**에 관한 것이 아니며, 여기에는 내부 조직, 공급업체, 파트너 및 고객 즉 생태계 전체가 포함됨

클라우드를 이용하면 성공적인 혁신 이니셔티브를 실시간으로 확대 및 축소할 수 있기 때문에 **신속한 탄력성**을 제공할 수 있습니다. 그러나 비즈니스 혁신에 있어 **실패**는 성공만큼 중요하므로, 클라우드는 조기에 실패하고, 실패한 이니셔티브를 중단하고, 학습한 교훈을 통해 그 다음의 이니셔티브를 진행할 수 있는 플랫폼을 제공합니다. 모든 초점은 클라우드를 통한 **신속한 탄력성**에 맞추어져 있습니다.



리더십에서부터 비즈니스 성과에 이르는 과정

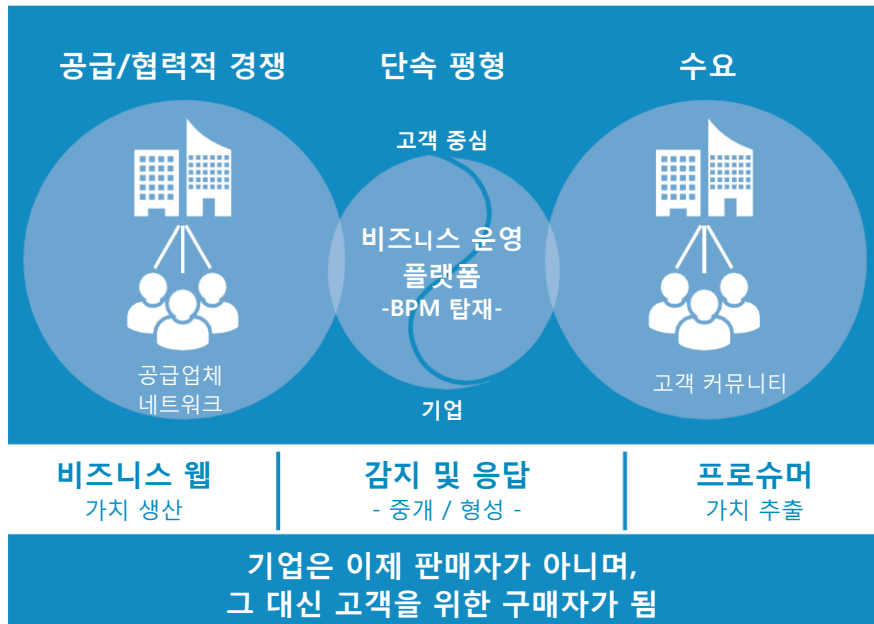
전면적인 글로벌 경쟁, 글로벌 초연결, 동적 아웃소싱 및 공급망의 결합으로 인해 전략이라는 말의 의미와 실행 방법이 변화했습니다. McKinsey 및 Accenture의 전직 임원이었던 Walt Shill은 다음과 같은 유명한 말을 남겼습니다. “우리가 알고 있는 전략은 죽었습니다. 이제는 운영 민첩성 및 기업이 얼마나 빠르게 기회를 얻는지가 중요합니다. 전략 및 예측이 매일 또는 매주 바뀌어야 한다면, 그렇게 하십시오.” 따라서 비즈니스 리더들은 **자산에 대한 수익률로부터 기회에 대한 수익률**로 사고 방식을 전환했으며, 이러한 기회는 지속적으로 변화하는 비즈니스 환경에서 지속적으로 변동하고 지속적인 위협을 받습니다.

클라우드에 배치된 **전략적 BPM**은 프로세스 관리를 통해 업무적 요구사항을 처리할 뿐만 아니라, **비즈니스 리더십 활동**의 자동화를 실현하기 위한 기술을 활용하기 위한 새로운 종류의 애플리케이션을 발생시킵니다.

프로세스 베테랑인 George Barlow는 다음과 같이 설명합니다. “비즈니스 주기는 정책 및 전략을 수립하는 비즈니스 리더에 따라 달라지며, 이러한 정책 및 전략은 이후 비즈니스 성과를 제공하기 위한 비즈니스 프로세스를 통해 실행됩니다. 비즈니스용 소프트웨어 개발의 발전으로 인해 비즈니스 주기 중 일부의 실행을 자동화(비즈니스 프로세스 관리)하고 비즈니스 성과에 대한 여러 관점을 제공(비즈니스 인텔리전스)할 수 있는 기술이 개발되었습니다. 아직 대규모로 자동화되지 않은 부분은 **정책 및 전략**의 수립 및 유지보수입니다.”

George Barlow는 계속하여 다음과 같이 말합니다. “비즈니스 소프트웨어 구현의 다음은 SBM(Strategic Business Modeling)을 중심으로 이루어질 것입니다. SBM은 비즈니스 주기 중 계획 및 롤(전략 및 정책) 세그먼트를 자동화할 것입니다. 여기서 우리는 여러 산업 분야와 수직 시장에 대한 비즈니스 프레임워크 및 베스트 프랙티스(MES/REPAC, ACORD, eTOM 등), 수평적 공급망 및 가치 사슬(SCOR, VRM 등) 그리고 규정 준수 프레임워크(SOX, 바젤 II, ITIL 등)가 융합되고, 임무, 비전, 목표, 목적, 위험 관리 및 기타 일반적인 비즈니스 요소가 기업의 모든 세그먼트에 걸친 클라우드 컴퓨팅 애플리케이션으로 통합되고, 이러한 클라우드 생태계가 벤더-기업-고객의 조직 경계에 걸쳐 확장되는 것을 목격하게 될 것입니다. 산업 프레임워크의 MDM(Master Data Model) 및 데이터 참조 모델이 활용됨으로써 완전히 새로운 글로벌 상거래 경로가 클라우드에 다수 발생할 것입니다. 또한, 이러한 클라우드 애플리케이션으로 인해 주목할 만한 새로운 “스코어카드” 애플리케이션이 개발될 것이며, 이를 통해 기업 전체뿐만 아니라 협력 가치 사슬 파트너 사이에서도 실시간으로 **실제(BPM/BI)**와 비교하여 **계획**을 측정(SMB)할 수 있게 될 것입니다.”

비즈니스 모델의 관점에서 보면, 비즈니스는 공급과 수요 사이의 **중개자**가 됩니다. 비즈니스 전문가는 이제 고객에 대한 **판매자**가 아니며, 비즈니스 전문가는 고객에게 가장 큰 가치를 제공하기 위해 전 세계를 여행하는 **구매자**가 됩니다. 마찬가지로, 고객은 기업이 가치 제공 시스템 전체에 걸쳐 최적의 가치를 창출하도록 돕는 **프로슈머(Prosumer)**가 됩니다.



#### 단속 평형(Punctuated Equilibrium)

여러분은 혁신할 수 있지만, 경쟁자가 곧 여러분을 따라잡을 것입니다. 따라서 경쟁의 승리는 여러분이 **혁신의 속도**를 설정하는 단속 평형에 따라 결정됩니다. 여러분은 파괴적인 혁신을 이룹니다. 이후 여러분은 다시 파괴적인 혁신을 이루고 주기가 계속됩니다. 현재 계속되고 있는 태블릿과 스마트폰의 혁신 경쟁에 대해 생각해 보십시오. 이러한 새로운 세상에서는 모든 것이 고객 중심이며, 전면적인 글로벌 경쟁이 이루어지는 새로운 세상에서는 고객이 유일한 자산입니다.

따라서 클라우드를 통한 구성(Choreography)은 21세기 비즈니스 환경에서 고객 중심 가치 제공 시스템 구축의 미래가 될 것입니다. 불과 몇 년 전만 하더라도 거대한 몸집을 통해 모든 것을 조정(Orchestration)하여 가치 사슬을 장악하는 것은 경쟁력을 얻기 위한 핵심 요소였습니다. 이제는 프로세스 협업, 협력 및 구성이 필수 요소입니다.

#### 온디맨드 프로세스: 환상인가 아니면 민첩성을 얻기 위한 지름길인가?

전략적 BPM이 없다면 클라우드는 수동적 환경에 머무릅니다. 그러나 여기서 분명히 해야 할 점은, 클라우드를 통한 프로세스 관리는 온디맨드 BPM 스위트를 위한 것만은 아니라는 점입니다. **온디맨드 BPM**이라는 용어는 클라우드 컴퓨팅이라는 용어와 결합되어 사용될 때 새로운 의미를 갖기 시작했습니다. 클라우드가 무한한 수의 비즈니스 서비스를 제공할 수 있다는 견해를 취하는 경우, 이러한 서비스의 조정과 구성을 쉽게 하기 위한 메커니즘이 필요합니다. 이 단계에서 온디맨드 프로세스가 중요해집니다.

온디맨드 프로세스는 이미 구현되고 있는 프로세스를 변경 또는 보강해야 할 때 서비스를 호출할 수 있다는 의미입니다.

서비스는 IT 분야와 일반적으로 연관되는 개념은 아닙니다. 이러한 서비스는 단순한 데이터 획득 및 데이터 배치 활동보다 훨씬 더 정교합니다. 이러한 서비스에는 다음이 포함됩니다.

- 사용자 인터페이스
- 비즈니스 룰
- 핵심 성과 지표
- 메타 데이터

요약하면 여러분은 종합적인 비즈니스 프로세스에 포함시킬 수 있는 자급적 서비스를 개발하기 위한 모든 것을 갖추고 있습니다. 이러한 유형의 기능이 필요한 이유는 무엇일까요? 간단히 답을 말하자면 단순성을 위해서입니다.

온디맨드 프로세스 개념은 변화하는 비즈니스 요구사항의 충족을 위해 온디맨드로 변경될 수 있는 동적 프로세스 구축을 지원합니다. 이러한 동적 프로세스 선택은 유연성을 크게 높이고 설계 복잡성을 낮춥니다. 하지만 오늘날의 비즈니스 환경의 지속적으로 변화하는 요구사항을 충족할 수 있도록 민첩성, 확장성 및 견고함을 높이려면 이러한 장점만으로 충분할까요?



종합적인 비즈니스 프로세스 관리를 위한 온디맨드 프로세스

비즈니스 프로세스를 개발할 때는 특정 요구사항 충족을 위한 작업의 문서화, 하위 프로세스, 시기 및 의존성의 관점에서 궁극적으로 무엇이 필요한지 결정하기 위해 어려움을 겪을 수 있습니다. 예를 들어 교통사고로 인한 보험금 청구를 처리하는 프로세스를 설계할 때, 분석가는 해당 고객의 차량이 수리를 위한 평가를 받아야 한다는 것을 알고 있을 수 있습니다. 또한 분석가는 곧 보험금을 지급할 수 있을지 또는 없을지 알지 못할 수도 있습니다. 뿐만 아니라 분석가는 필요한 서류의 유형을 알지 못할 수도 있습니다. 예를 들면 보험금 청구를 처리하려면 차량 수리 비용 산출, 경찰 목격 보고서 및 병원 비용 청구서가 필요할 수 있습니다. 분석가는 그 수많은 서류 중 어느 서류를 이용해야 할지 결정하는 역할을 알지 못합니다.

이러한 보험금 청구 프로세스에 걸쳐 상호 연관된 경로는 자급적 서비스 또는 하위 프로세스와 마찬가지로 조직의 다양한 부서에서 소속된 다양한 사람들에 의해 이미 정의되었을 수도 있으며, 절차 및 규칙이 변경됨에 따라서 빈번히 변경될 수도 있습니다. 그러한 경우 보험금 청구를 위한 메인 프로세스에서는 동적으로 어떠한 특정 서비스를 이용해야 할지 결정할 수 없습니다. 개발자가 알고 있는 것은 특정한 목표가 달성되어야 한다는 것뿐이지만, 정확히 어느 서비스를 이용하여 목표를 달성할 수 있는지는 쉽게 결정할 수 없습니다. 실제로 개발자는 이에 대해 신경 쓰지 않으며, 단지 적절한 방법으로 목표가 달성되기를 원할 뿐입니다.

이러한 문제를 해결하려면 기업이 이용할 서비스를 보관할 수 있는 저장소가 필요합니다. 이러한 서비스가 하위 프로세스 또는 데이터 통합 도구와 다른 점은, 클라우드 애플리케이션은 메타 데이터를 통해 각 서비스의 역할, 해당 서비스가 이용될 수 있는 조건 그리고 이를 위해 필요한 목표 및 성과를 알고 있다는 점입니다.

각 서비스에는 해당 서비스가 프로세스에 대한 **진입 조건**으로 이용 및 정의될 수 있는 상황에 대한 태그가 포함되어 있습니다. 진입 조건은 케이스 데이터 및 모든 하위 프로세스 매개변수에 대해 정의된 조건문입니다. 예를 들어 서비스의 **차량에 대한 기계적 조건 평가**에는 **CarAge>10**이라는 진입 조건 태그가 포함되어 있을 수 있습니다(CarAge는 케이스 데이터 필드). 이와 마찬가지로 다른 서비스에도 태그가 포함될 수 있습니다.

이러한 태그를 이용하면, 어떠한 필수 서비스를 **온디맨드로** 사용할 수 있는지 정의할 수 있습니다. 이러한 수단을 통해, 호출 프로세스에서는 단지 프로세스 플로우 내의 서비스에 액세스하기만 하면 되며, 시스템이 어느 비즈니스 서비스가 특정한 조건

에서 목표를 가장 잘 달성할 수 있는지 결정하도록 합니다. 프로세스가 실행되는 중에는 목표를 충족하는 모든 서비스가 파악됩니다. 가치를 평가하거나 이벤트를 발견할 때 필요한 서비스가 실시간으로 포함되고 실행될 수 있도록 하려면 이러한 지식이 필요합니다(Forrester 보고서 *Smart Process Apps—One Year Later* 참조). 그 결과 프로세스가 반복될 때마다 당시에 적용되는 역할에 따라서 해당 프로세스는 이전의 또는 이후의 프로세스와 달라집니다. 최신 BPM 기능을 이용하면 하드코딩하지 않고도 다양한 목표를 달성하고 및 원하는 성과를 얻기 위해 다양한 서비스를 이용할 수 있습니다.

중요한 점은 서비스 **적용 가능성**을 정의하는 조건은 호출 프로세스가 아닌 해당 서비스에 첨부된다는 점입니다. 호출 프로세스는 선택 기준을 알거나 지정할 필요가 없으며, 따라서 전체적인 종합적 프로세스의 구성은 대단히 간소화됩니다. 전체적인 프로세스의 개발자는 원하는 성과를 달성하기 위해 이용할 수 있는 서비스의 수, 서비스 이름, 또는 서비스의 용도를 결정하는 기준을 알 필요가 없습니다. 개발자는 그러한 서비스가 적어도 하나 존재한다는 것만 알면 됩니다.

메인 프로세스는 단순하므로 쉽게 이해할 수 있습니다. 호출 프로세스에 대한 어떠한 변경 없이도 새로운 서비스를 추가하거나 제거할 수 있습니다. 예를 들면 런던의 Heathrow 공항에 항공기가 착륙하면, 해당 항공기가 다음 비행을 위해 신속하고 안전하게 준비되도록 하기 위한 일련의 이벤트 또는 프로세스가 트리거됩니다. 최상위 프로세스인 항공기 준비 프로세스는 항상 동일하지만, 전체 프로세스의 부분을 수행하는 기업 및 개인은 일과 시간, 제트 연료와 같은 구성요소의 가용성, 다음 목적지 및 다양한 기타 이유에 따라 변화할 것입니다.

중요한 점은 이용 서비스에 상관없이 항공기의 요구사항이 충족된다는 점입니다. 요구사항에 따라서 필요한 서비스는 동적으로 변합니다.

하지만 케이스 작업자의 예외 및 덜 형식적인 작업은 어떻게 처리해야 할까요? 상황이 계획된 대로 진행되지 않거나 이를 미리 정의할 수 없는 경우에는 어떻게 해야 할까요?

모든 사람은 예측할 수 없는 비즈니스 환경에서 일합니다. 따라서 온디맨드 프로세스를 활용하는 방법을 이해하려면 사람들이 무엇을 하는지 이해해야 합니다. 지식 전문가는 잘 정의된 목적 및 목표를 가지고 있지만, 이를 달성하는 방법은 문서의 가용성, 다른 사람들의 반응 등의 많은 요인에 따라 달라집니다. 따라서 지식 전문가는 자신의 목표 및 현재 상황을 지속적으로 추적해야 하며, 이후 자신이 당면한 요구사항을 충족할 수 있는 작업 및 프로세스의 순서를 동적으로 선택해야 합니다. 모든 순간에 지식 전문가는 현재 위치로부터 자신이 다음 차례에 가기 원하는 위치로 자신을 옮겨 주는 하위 프로세스를 선택합니다. 프로세스가 실패하고 예상치 못한 이벤트가 발생하는 경우에도 지식 전문가는 이를 계속하여 실행합니다.

예외 및 실패와 예상치 못한 이벤트의 처리에 대한 동일한 메커니즘이 중요해지고 있습니다. 예를 들어 특정한 목표를 달성하기 위해 어떠한 서비스를 선택한 경우를 가정해 보겠습니다. 이 서비스가 실패하거나 실행 중에 오류 조건을 발생시키는 경우, 호출 프로세스는 해당 이벤트를 발견한 후 오류를 처리하도록 설계된 서비스로 대체합니다. 서명되지 않은 상태 또는 잘못된 기재된 상태의 문서가 도착하는 경우, 이러한 오류는 알아차릴 수 있으며 다른 세트의 행동이 시작되어 현재의 작업을 완료할 수 있습니다. 따라서 현대의 프로세스 관리 시스템은 예외, 실패 및 불완전한 프로세스 명세의 처리에 대해 훨씬 더 견고합니다.

특정한 목표를 달성하기 위한 서비스 및 방법의 수가 많을 수 있는 것과 같이, 이러한 서비스에 대한 내부 및 외부 제공자의 수 또한 많을 수 있습니다. 서비스의 느슨한 연결을 이용하는 온디맨드 프로세스는 클라우드 컴퓨팅이 제공하는 주요 이점을 전체적으로 반영하여 메인 프로세스를 더 쉽게 유지보수할 수 있도록 하고, 메인 프로세스의 견고함과 탄력성을 높입니다.

그러나 온디맨드 프로세스라는 개념은 매시업 애플리케이션에 큰 도움이 됩니다. 기존 매시업 애플리케이션 배치 환경에서는 서비스 제공자의 발생 가능한 실패가 미치는 영향을 무시하는 경향이 있습니다. 이러한 상황을 처리하기 위한 타당한 방법은 개괄적으로 설명되어 있습니다. 특정한 서비스 제공자가 합의된 SLA(Service Level Agreement)를 충족하지 못하는 경우, 온디맨드 프로세스의 온디맨드라는 특성은 다른 제공자에게 접촉하여 이 제공자가 서비스를 제공하도록 보장합니다. 따라서 A 기업이 기간 내에 응답하지 못하는 경우, 애플리케이션은 B 기업으로 주의를 돌린 후 사용자의 개입 없이도 B 기업을 통해 요구사항을 충족합니다.

복잡하고 예측 불가능한 환경을 처리하기 위해 모든 특수한 경우를 인코딩하지 않아도 되므로 더 복잡한 프로세스를 더 쉽고 더 빠르게 개발할 수 있습니다. 지금까지의 내용을 요약하면 온디맨드 프로세스 접근법의 이점은 다음과 같습니다.

- 애플리케이션을 훨씬 더 빠르게 개발
- 더 빠르게 ROI 및 가치를 실현
- 더 쉽게 변경 및 유지보수할 수 있는 애플리케이션
- 확장 가능성이 더 크고 쉽게 재사용할 수 있는 소프트웨어
- 더 견고하고 신뢰할 수 있는 소프트웨어
- 복잡성의 감소 즉 쉽게 유효성을 확인하고 검사할 수 있으며 비즈니스 분석가와 IT 개발자가 모두 액세스할 수 있는 자급형의 간단한 모듈형 구성요소를 사용 가능
- 소규모 개발 작업

## 클라우드 컴퓨팅을 통해 성공하는 방법

클라우드 컴퓨팅은 개인용 컴퓨터 및 인터넷 이후 가장 혁신적인 기술 변화가 되었습니다. 클라우드로의 비즈니스 마이그레이션은 전환점에 도달했으며, 이제 **트렌드**가 아니라 절대적 비즈니스 요구사항이 되었습니다. 클라우드 컴퓨팅은 1960년대의 멀티테넌시 시간 공유라는 개념에서 출발하여 1990년대의 VPN(Virtual Private Network)의 개발을 거쳐 현재 모두가 목격하고 있는 급속한 발전기에 이르는 오랜 시간 동안 다양한 형태로 존재해 왔습니다.

2011년에 Gartner의 Jim Sinur는 클라우드를 통한 비즈니스 프로세스 관리가 **큰 영향**을 미치리라 예측했습니다. 그는 운영

작업을 클라우드로 이전하면 기업들은 비용과 노력을 줄일 수 있으며 이러한 조직들은 BPM에 주목하지 않을 수 없다고 말했습니다.

신속한 탄력성은 규모를 즉시 확대 또는 축소할 수 있도록 돕습니다. 클라우드에 배치된 BPM의 이점에는 다음이 포함됩니다.

- 구매하지 않고도 빠르게 시작하고 프로비저닝할 수 있으며, 또는 사내에 배치하여 비즈니스 가치에 초점을 둘 수 있음
- IT 비용이 아닌 비즈니스 성과에 연결된 탄력적인 종량제 과금 모델
- 비즈니스 분석 및 프로세스 모델링 분야에서 이루어지는 높은 수준의 협업
- 클라우드 서비스의 조정 및 구성
- 빅데이터를 활용하여 실시간 **차선택** 역학을 고객의 **결정적인 순간**에 즉시 제공하기 위한 규범 분석. 데이터가 스토리지 장치에 정적으로 머무르기 전에 AaaS(Analytics as a Service) 및 동적 데이터를 먼저 생각
- 의료, 에너지, 정부, 금융 및 소매 분야에서 언제든지 이용할 수 있도록 수직적으로 초점을 둔 솔루션
- 프로세스 담당자가 언제 어디서나 액세스할 수 있도록 하는 스마트폰 및 태블릿을 이용한 모바일 환경 지원

IT 부서가 비즈니스 부서를 지원하는 방법에 대해 클라우드가 미치는 영향을 향상시키려면, **정보 기술**로부터 **비즈니스 기술**로 즉 기술 서비스의 제공으로부터 비즈니스 서비스의 제공으로 전환해야 합니다. 클라우드 모델에서는 사용자의 작업과 개발자의 작업을 모두 지원하는 소프트웨어가 더 직관적이게 되고 변화에 신속하게 대응하게 됩니다. 여러 협업 애플리케이션 및 새로운 시대의 다른 비즈니스 애플리케이션은 클라우드 컴퓨팅 인프라 없이 실현할 수 없을 것입니다.

그러나 조직의 리더들은 이를 잘못 이해해서는 안 됩니다. 클라우드 컴퓨팅은 서비스 지향 인프라면서도 일종의 **사고방식**과 같습니다. 그에 대응하는 패러다임의 변화가 없다면, 연관된 도구 및 기법이 있어도 원하는 성과를 창출하지 못할 것입니다. 아직 이해해야 할 훨씬 더 중요한 부분이 있으며 이는 작업 자체의 특성이 변화하는 방식입니다.

IT를 통해 표준 비즈니스 프로세스 및 절차를 자동화할 수 있습니다. 비즈니스 리더의 초점은 이제 프론트 오피스의 지식 작업자들의 역량을 높이고 고객의 결정적인 순간에 실시간으로 **다음의 적절한 행동**을 취하는 쪽으로 옮겨졌습니다.

American University의 교수인 John M. Richardson은 다음과 같이 저술한 적이 있습니다. “미래에 관해서는 3가지 종류의 사람이 있습니다. 이들은 무언가가 일어나는 것을 방관하는 사람, 무언가가 일어나도록 노력하는 사람 그리고 무엇이 일어났는지 궁금해하는 사람입니다.”

이제 협업은 경쟁력에 있어 핵심적인 부분이 되었으며 클라우드는 협업이 이루어지는 장소입니다. 클라우드는 비용 대비 효과가 높은 엔터프라이즈 IT 서비스와 솔루션을 개발 및 제공하는 새로운 방법을 제공하지만, 과거의 교훈을 통해 학습하는 것은 필수적입니다. PC 네트워크의 수용은 일련의 개인 사용자 중심의 프로젝트에 속한 사용자에게 의해 시작되고 추진되었습니다. 그러나 이러한 네트워크는 클라이언트/서버 방식의 하나의 환경이라는 것이 명확해짐에 따라서 심각한 문제가 발생했습니다. SaaS 애플리케이션을 활용하기 위해 IT 부서를 찾는 비즈니스 사용자에게 이와 같은 문제가 다시 발생하는 것을 방지하려면 이러한 점을 이해하는 것이 중요합니다. 클라우드에 배치된 BPM은 이러한 기업의 혼돈에 질서를 불러옵니다.

더 효과적인 BPM 접근법을 이용하려면 월별 과금 형태의 BPM 클라우드 서비스인 IBM Business Process Manager on Cloud 활용을 고려해 보시기 바랍니다. IBM Business Process Manager on Cloud를 이용하면 프로세스 설계, 실행, 모니터링 및 최적화를 위한 도구 및 런타임을 통해 개발, 테스트 및 실 운영을 포함한 BPM 환경의 라이프사이클 전체를 처리할 수 있습니다. IBM Business Process Manager on Cloud는 IBM 클라우드 데이터 센터에 호스팅되는 곧바로 사용 가능한 환경을 통해 비즈니스 사용자가 프로세스 개선 작업을 더 신속하게 개시할 수 있도록 설계되었습니다. 또한 IBM Business Process Manager on Cloud는 비즈니스 프로세스에 대한 가시성과 관리 기능을 향상시키며, 더 높은 성능을 제공하기 위한 지역별 액세스 지점을 통해 전세계에서 사용할 수 있습니다.

## 추가 정보

IBM Business Process Manager on Cloud에 대해 자세히 알아보려면 IBM 영업대표 또는 IBM 비즈니스 파트너에게 문의하시거나 다음 웹 사이트를 방문하십시오.

[ibm.com/kr/bpmoncloud](http://ibm.com/kr/bpmoncloud)

또한 IBM Global Financing과 함께 귀사에 필요한 소프트웨어 기능을 가장 경제적이고 전략적인 방식으로 도입하실 수 있습니다. 신용 기준에 부합하는 고객을 위해 비즈니스 및 개발 목표를 뒷받침하고 효과적인 현금 관리를 지원하며 총소유비용을 절감할 맞춤형 금융 지원 솔루션을 마련합니다. IBM Global Financing으로 귀사의 중대한 IT 투자를 위한 재원을 마련하고 성장 동력을 확보하십시오. 자세한 내용은 아래에서 확인하실 수 있습니다

[ibm.com/financing/kr](http://ibm.com/financing/kr)

## 저자 소개

Peter Fingar는 분석가, 저자, 경영 고문 및 전직 대학 교수이자 CIO로서, 40년 이상 동안 비즈니스와 기술의 분야에 대한 리더십을 제공해 왔습니다. Peter는 자신의 저서인 Business Process Management: The Third Wave를 통해 BPM의 도입 작업을 지원하는 것으로 널리 알려졌습니다. 그는 인기 있는 기조 연설자이며 그의 13권의 저서 중 최근작인 Business Process Management: The Next Wave에서는 클라우드에 배치된 비즈니스를 통해 분산된 지능을 활용하는 방법을 소개합니다. 그는 Smart Process Apps: The Next Breakout Business Advantage라는 제목의 책을 곧 발간할 예정입니다. 저자에 대한 자세한 정보는 아래를 참조하십시오.

[www.peterfingar.com](http://www.peterfingar.com)



© Copyright IBM Corporation 2014

IBM Corporation  
Software Group  
Route 100  
Somers, NY 10589

Produced in the United States of America  
2014년 8월

IBM, IBM 로고 및 [ibm.com](http://ibm.com)은 전세계 여러 국가에 등록된 International Business Machines Corp.의 상표 또는 등록상표입니다. 기타 제품 및 서비스 이름은 IBM 또는 타사의 상표입니다. 현재 IBM 상표 목록은 웹 "저작권 및 상표 정보"([ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml))에 있습니다.

Microsoft, Windows 및 Windows NT는 미국 또는 기타 국가에서 사용되는 Microsoft Corporation의 상표입니다.

이 문서는 최초 발행일을 기준으로 하며, 통지 없이 언제든지 변경될 수 있습니다. IBM이 영업하는 모든 국가에서 모든 오퍼링이 제공되는 것은 아닙니다..

이 문서의 정보는 상품성, 특정 목적에의 적합성에 대한 보증 및 타인의 권리 침해에 대한 보증이나 조건을 포함하여(단, 이에 한하지 않음) 명시적이든 묵시적이든 일체의 보증 없이 "현상대로" 제공됩니다. IBM 제품에 대한 보증은 제품의 준거 계약 조항에 의거하여 제공됩니다.

<sup>1</sup> *Let it rise*, *The Economist*, 2008년 11월 3일

<sup>2</sup> *The Economist*, 2008년 10월

<sup>3</sup> *The Forrester Wave™: BPM Suites*, 2013년 1분기, Clay Richardson 및 Derek Miers, 2013년 3월 11일



재활용하십시오