

은행 문 닫은 뒤 야근? 이젠 IT 솔루션이 있다

McKinsey Quarterly



Article at a Glance

ATM이나 모바일뱅킹과 같은 은행의 대고객 업무는 이미 상당 부분 자동화가 진행됐다. 금융위기 이후 은행 내에서 일어나는 문서작업이나 고객계좌관리 같은 백오피스(후선 지원업무) 프로세스도 대규모로 자동화하는 은행들이 늘어나고 있다. 그동안 수작업으로밖에 할 수 없었던 것으로 여겨지던 백오피스 업무를 IT시스템으로 자동화하면 최대 50%의 업무시간을 절약할 수 있는 것으로 나타났다. 이 대열에 참여하지 않는 은행은 앞으로 경쟁에서 도태될 것이다.

편집자주 이 글은 <맥킨지 쿼털리> 7 월 호에 실린 ‘Automating the bank’s back office’를 전문 번역한 것입니다.

대부분의 대형 은행들은 디지털 솔루션을 통해 대고객 업무의 상당 부분을 이미 개선했다. 온라인뱅킹 도입을 통해 소비자 편의성을 대폭 증진시켰으며 모바일 결제 시스템의 등장으로 현금의 필요성은 서서히 사라져가고 있다. 그러나 은행 내 많은 프로세스들은 여전히 수기작업 및 종이문서를 통해 진행되고 있으며 백오피스(후선 지원부서)들은 아직도 고객 요청을 처리하는 수천 명의 인력으로 구성돼 있다. 이러한 높은 비중의 수기 처리에는 막대한 비용 및 시간이 소요되며 결과에 일관성이 떨어지고 결함도 많이 발생한다. 이와 같이 불필요한 후선업무 비용 및 오류들을 해소할 수 있는 답은 바로 IT 솔루션에 있다.

맥킨지 조사 결과, 후선업무 자동화 확대의 기회는 매우 큰 것으로 나타났다. 즉, IT 아키텍처를 적절히 재편할 경우 훨씬 소규모의 후선부서를 통해서도 딜 발굴 등의 복잡한 프로세스는 물론 재무실적과 같이 사람의 검토가 필요한 다양한 부가가치 업무들의 수행이 가능하다. IT 시스템을 통한 운영업무는 고객들의 문서작업 필요성을 줄이고 업무흐름의 전자화, 의사결정의 자동화는 물론 수기처리가 불가피한 잔여 운영업무들을 IT 솔루션을 통해 관리하는 것까지 포함한다. 이러한 접근법을 심분 활용할 경우 생산성 및 고객서비스 부문의 50% 이상 개선이 가능하다.

일부 은행들은 이러한 막대한 기회 실현을 위한 단계에 이미 돌입하고 있다. 한 대형 겸업은행의 경우 900 개 이상 엔드-투-엔드(end-to-end) 프로세스들을 면밀히 고찰해 이를 전면 자동화 대상, 부분적 자동화 대상 및 ‘린(Lean)’ 수기처리 대상의 3 개 그룹으로 분류했다. 그 결과 이론적으로 기존 은행 업무의 85%와 정규근무인력 기준 총 업무시간의 80%에 대해 최소한 부분적 자동화가 가능하다는 결론을 도출했다. 분석 당시 해당 프로세스의 자동화율이 50% 미만에 불과했음을 감안할 때 이는 이상적 수준의 자동화를 통해 최고 50%의 정규인력이 후선업무에서 해방될 수 있음을 의미한다.

실제로 이를 구현하는 것은 결코 쉽지 않다. 이에 이 은행은 합리적 기간 내에 자동화 추진의 현실적 당위성이 존재하는지 여부를 판단하기 위해 각 프로세스별 실사작업에 돌입했다. 실사 결과, 이러한 기회들 중 실질적 구현이 가능한 부분은 사업적 당위성을 기준으로 측정했을 때 약 절반에 불과한 것으로 나타났으며 그 주요 원인은 다음과 같다.

자동화 추진을 가로막는 4 대 장애물

1.절차에 대한 철저한 검토작업 부재

은행들은 언제나 성장 혹은 신상품 출시에 우선순위를 뒀으며 이를 단순히 새로운 상품기능 추가 혹은 절차적 요건 추가라는 방식을 통해 달성해왔다. 즉, 철저한 원칙 없이 신상품을 무질서하게 도입해온 결과 비즈니스 프로세스가 도저히 자동화가 불가능할 수준으로 복잡하게 돼버린 것이다.

2.조직구조변경, 신상품 출시 및 정부의 규제변화 대응과정에서 IT 아키텍처의 복잡성이 고도로 심화

이렇게 복잡한 시스템을 재설계하는 데에는 최대 5 년, 그리고 수억 달러의 비용이 수반될 수 있다. 이와 같이 막대한 자본투자가 필수적이지만 해당 솔루션이 시장상황에 맞지 않거나 이행에 너무 오랜 시간이 소요될 경우 신규 시스템이 적용되기도 전에 시장상황이 전면 바뀔 수 있다는 리스크를 감수해야만 한다.

3.IT 부서의 어젠다가 현업과 상이하며 현업의 우선순위에 대한 필수적인 이해가 미흡

대부분의 IT 부서들은 IT 상의 재편에 대해 통상 ‘블랙박스’ 형태로 논의를 진행하며 따라서 통합 옵션의 전체 그림을 조망하지 못하는 경우가 비일비재하다. 예를 들어 IT 아키텍트와 솔루션 디자이너들의 경우 기존 레거시 기술을 활용하거나 기술적으로 가장 흥미로운 솔루션을 선호할 가능성이 높다. 또한 은행에 IT 시스템을 파는 벤더 및 시스템 통합(SI) 업체들 역시 통합작업의 복잡성을 줄이거나 투자규모를 축소해야 할 인센티브가 없다.

4.프로세스 자동화에 필수적인 은행 내부역량의 미흡

IT 부서들은 대형 프로젝트 추진 시 전통적으로 워터폴 모델(waterfall model: 기획부터 구현, 테스트, 유지보수까지 물 흐르듯이 소프트웨어를 개발하는 방법론)을 적용해 왔다. 그러나 이러한 방법론들은 핵심 은행 시스템의 기반이 되는 전통적 메인프레임 환경하의 개발 및 유지보수 작업을 위한 것으로 비즈니스 프로세스 자동화를 신속히 추진하는 데에는 적합하지 않다.

이러한 장애물들로 대부분의 은행들은 후선운영 업무 관련 IT 시스템에 대해서는 리엔지니어링을 추진할 엄두를 내지 못하고 있는 것이 현실이다. 또한 경기침체 전까지만 해도 은행권은 상대적으로 견실한 성장세를 구가하고 있었기에 비즈니스 프로세스 재편은 그다지 시급한 과제로 간주되지 않았다. 그러나 이제 뒤바뀐 은행산업의 환경 속에서 은행들은 후선업무 원가를 대폭 절감해야만 하는 전방위적 압박에 처해 있다. 규제당국 및 소비자들의 투명성 증진, 신용 제고, 포트폴리오 리스크 관리 개선 및 고객계좌 데이터 처리 가속화 등의 요구 역시 점차 더 거세지고 있기 때문이다. 전적으로 다른 접근법이 필요한 시기가 도래한 것이다.

IT 를 활용한 새로운 은행업무 운영방안

일부 은행들은 신속한 자동화 접근법(rapid automation approaches)을 시도해 매우 고무적인 결과를 이미 달성하고 있다. 이들의 실험은 통상 12~18 개월 이상 소요되던 엔드-투-엔드(end-to-end) 프로세스 자동화가 단 6 개월 만에, 그것도 일반적 소요 비용의 절반으로도 가능함을 입증하고 있다.

최근 계좌전환 프로세스 자동화를 추진한 한 유럽 은행의 예를 살펴보자. 프로젝트에 착수하면서 이 은행이 가장 먼저 수행한 작업은 바로 IT, 운영부서 및 비즈니스 프로세스 전문가들로 구성된 팀을 구성해 고객, 효율성 및 리스크의 시각에서 기존 프로세스들을 분석하는 것이었다. 그 결과 다음과 같은 몇 가지 이슈들이 파악됐다. 우선 기존 프로세스의 70% 이상이 문서 기반으로 진행될 뿐 아니라 그중 30~40%는 오류로 인해

재작업을 필요로 하며 애플리케이션의 데이터 검증 단계에서 5 일 이상 처리가 지연되는 경우도 비일비재했다. 또한 IT 시스템 통합의 미흡으로 영업점과 백오피스 직원들이 여러 시스템에 데이터 입력을 수기 처리해야 하는 경우도 매우 많은 것으로 드러났다.

제 2 단계로는 새롭게 개편할 프로세스의 향후 모습을 정의하는 작업에 착수했다. 이 은행이 이 단계에서 우선순위에 둔 것은 운영 및 비즈니스 차원의 효과 및 이행 가능성이었다. 예를 들어 자동화를 통해 절감 가능한 노동력의 정도와 신규 도입이 필요한 인터페이스의 수, 그리고 변경이 필요한 레거시 시스템의 수를 확인하는 것이었다. 그 후에는 해당 프로세스를 구성하는 단계들 및 각 단계의 절차적 요건들을 단순화하는 데 주력했다. 즉, 고객으로부터 요구되는 정보를 효율화해 중복되는 절차를 제거함으로써 해당 IT 솔루션의 복잡성을 해소한 것이다.

그 다음 단계로는 도출된 설계를 기반으로 잠재적 통합 옵션들을 주의 깊게 평가하는 작업을 진행했다. 그 결과 비즈니스 프로세스 관리 소프트웨어와 전자서식을 기존 레거시 시스템과 병행해 활용함으로써 기존 IT 시스템상의 대대적 변화 없이도 워크플로 자동화 및 디지털화를 구현할 수 있게 됐다. 완성 후, 일 단위와 주 단위로 테스트해 본 결과 이 솔루션이 필수적 요건들을 매우 잘 충족시키고 있을 뿐 아니라 사용자(직원)들의 적극적 참여도 확보할 수 있음을 입증했다.

그 결과, 후선업무의 하나인 계좌전환 처리에 소요되던 시간을 70% 단축할 수 있게 됐으며 고객들이 계좌전환에 적응하는 데 필요한 시간 역시 25% 이상 줄어들었다. 이 프로젝트는 단 15 개월 만에 투자금 회수에 성공함으로써 비용 대비 효과 면에서도 이전의 자동화 추진과제 수준을 대폭 상회하는 것으로 나타났다.

이 유럽 은행의 사례를 통해 은행 후선업무 자동화의 3 대 성공요인을 도출하면 다음과 같다.

1.프로세스 단순화를 위한 비즈니스 우선순위 책정

기존 프로세스상에 반영돼 있는 비효율성 혹은 불필요한 상품 기능들을 자동화하는 것은 효과적인 방안이 될 수 없다. 고객, 비즈니스 및 리스크 시각에서 린(lean) 접근법을 사용해 최고의 프로세스를 정의, 실제적 자동화 대상을 대폭 축소할 수 있어야 한다. 이를 통해 비용 절감, 리스크 완화 및 이행기간 단축의 효과를 기대할 수 있다. 또한, 이와 같은 최적의 엔드-투-엔드(end-to-end) 솔루션의 설계 및 실행을 위해서는 반드시 현업, IT 및 비즈니스 전문가들로 구성된 진정한 의미의 부서 간 협업 팀(CFT)이 필수적이다. 운영부서, 소매금융 및 IT 등 관련 부서 최고경영진의 참여를 확보하는 것 역시 매우 중요하다.

2. 다수의 통합기술 및 접근법을 활용

솔루션별 출시시기 및 아키텍처 복잡성에 대한 기여도 등에 대한 철저한 진단을 통해 최적의 통합 솔루션을 구성할 경우 기존에 사용하고 있는 시스템 아키텍처의 기본 구조를 재구축하거나 변경하지 않고도 수기처리 프로세스의 대부분을 자동화하는 것이 가능하다. 예를 들어 여러 기존 시스템 간 자동 데이터 연동을 위한 프로세스 관리 툴을 구축함으로써 여러 프로그램에 따로 데이터를 입력하면서 생기는 불일치 오류를 크게 줄일 수 있다. 그러나 이러한 평가는 결코 단순한 작업이 아니며 통합 솔루션들의 기능 및 시장 현황에 대한 철저한 이해를 요구하는 작업이기도 하다.

3. IT 업체들에 개발 가속화 방법론 채택을 장려

신속한 개발을 위해 맞춤설계가 아닌 기성품(off-the-shelf) IT 솔루션을 성공적으로 활용하기 위해 IT 부서들은 기존의 역량을 넘어서는 스킬들을 가져야 할 필요가 있다. 특히 소프트웨어 시장현황을 평가해 최적의 솔루션을 선정하고 자체적으로 시스템을 개발할 수 있도록 신규 인력을 총원하거나 기존인력에 대한 교육이 필수적이다. 신속한 혹은 순환적 개발 프로젝트 수행 역량은 물론, 현업 및 운영부서 담당자들과 원활히 공조할 수 있는 역량을 지닌 인재를 확보하는 것이 매우 중요하다.

이와 같은 급속 자동화(rapid-automation) 접근법을 시도해 초기 파일럿 결과가 전 조직에 성공적으로 확산될 경우, IT 및 운영팀들은 이제 전체 프로세스 및 후선업무

프로세스 모두를 통합해야 하는 압박에 처하게 된다. 그러나 이와 같은 확산 노력은 단기간의 시도로 끝나버리는 경우가 대부분이다. 생소한 통합 솔루션들을 다 파악하지 못하게 되거나 추가적 작업으로 인한 IT 환경의 복잡성 심화 가능성을 우려한 IT 아키텍처팀들이 소극적 반응을 보이게 되는 경우가 매우 많기 때문이다. 한편, 운영부서 및 현업 담당자들이 제대로 된 계획수립 및 평가작업도 없이 가능한 한 모든 프로세스 및 업무의 자동화를 추진을 고집하는 경우도 많다. 이러한 압박들은 결국 IT 팀의 에너지를 정작 주력해야 할 영역에 집중하지 못하고 효율이 낮은 일에 분산시키는 결과를 초래하게 된다. 이러한 프로젝트들은 전통적 개발 프로젝트에 대비해 훨씬 빠른 속도로 진행되기에 IT 부서들은 필수적 인프라를 적시에 구축하기 위해 허둥거리게 되고 이 과정에서 추가적 기능의 가치와 필요성에는 상대적으로 소홀하게 되는 것이다.

이러한 걸림돌들을 극복하기 위해서는 운영상의 최대 효과를 가져올 수 있는 일을 중심으로 우선순위 및 순서가 책정될 수 있도록 자동화와 혁신 프로그램들을 조율해야만 한다. 또한 다양한 통합 솔루션을 활용하는 IT 애플리케이션 및 인프라를 정의하면서 그 솔루션들 간의 일관성도 유지할 수 있어야 한다. 그리고 대규모 자동화 프로그램을 성공적으로 추진하기 위해서는 몇 회의 성공적 파일럿 프로젝트만 가지고는 부족하다. 프로세스 자동화를 통해 가능한 것들에 대한 심도 있는 이해, 목표로 하는 개략적 운영모델 및 IT 아키텍처에 대한 주의 깊은 설계, 구체적 공략 계획 및 투자를 위한 비즈니스 케이스 수립이 모두 필요하다.

또 다른 유럽 은행은 비용을 절감하고 및 월등한 고객서비스를 통해 경쟁력을 제고하는 전략적 추진과제에 착수했다. 이 은행은 최초 파일럿 프로젝트를 성공적으로 완수한 후 3 단계의 전사적 확장 계획을 세웠다.

첫 단계로서 이 은행은 먼저 소매금융 고객의 계좌개설 및 기업금융 고객 서비스 요청 처리를 포함해 10 개의 거시적 엔드-투-엔드 비즈니스 프로세스들을 면밀히 고찰, 자동화로 인한 개선효과와 우선순위를 확인했다.

두 번째 단계에서는 아키텍처 설계 및 공략계획을 수립하며 다음의 3대 핵심 조치를 실행했다.

● 전면 자동화, 부분적 자동화, 전면 수작업 대상의 3가지로 프로세스들을 구분. 여기에서는 다음의 기준들을 적용했다. 즉, 프로세스 자동화 추진에 수반되는 복잡성(예: M&A 등의 딜 발굴 및 상품설계의 경우), 은행업 규제요건상 수기처리 의무화 여부(예: 재무장부 검토 프로세스), 프로세스의 자기완결성 (즉, 다수의 고객 혹은 협력업체와의 상호작용에 의존하는지의 여부), 그리고 대고객 접점에서 수기처리로 인한 부가가치 창출 여부(예: 상품문의) 등이다.

● 필요로 하는 전산처리용량 및 저장용량에 맞춰 목표로 하는 애플리케이션 아키텍처의 기본 요소들을 설계.

● 이와 같은 설계를 기반으로 자동화 프로그램 추진을 위한 포괄적 비즈니스 케이스를 도출하고 이행확산 계획을 수립.

마지막인 제 3 단계에서는 3개월에서 6개월의 기간에 걸쳐 신규 프로세스들을 이행했으며 이를 통해 각 프로세스에 대한 상세한 진단 및 솔루션 설계, 그리고 신규 자동화 솔루션의 이행확산을 추진했다. 이 은행은 비즈니스 및 운영상의 효과를 매우 신속하게 확인할 수 있었으며 착수 후 2년 만에 투자회수에 성공하고 이행 리스크 역시 적절히 통제할 수 있었다.

은행산업에 신속한 프로세스 자동화(rapid process automation) 기법을 적용한다는 것은 현실성이 없는 이야기로 치부되던 시절이 있었다. 그러나 금융 및 경제위기로 점철된 지금의 비즈니스 환경에서 이제 은행들은 더욱 신속하고 경제적인 방식으로 리스크를 최소화하면서도 원가를 절감하고 고객서비스도 개선할 수 있는 접근법을 반드시 모색해야만 한다. 다행히도 지난 10년간 이를 지원할 수 있는 많은 통합 솔루션

및 대안적 IT 개발 접근법 등이 등장했으며 이는 신속하게 대대적 비즈니스 프로세스 자동화를 추진할 수 있는 결정적 열쇠를 제시하고 있다. 은행권이 업무 프로세스 자동화 기회를 더 이상 간과할 수 없는 시점이 도래한 것이다.

자오 디아스, 데바시시 파트나이크, 엔리코 스코파, 에드윈 반 보멜

필자들은 각각 맥킨지의 쉐런, 런던, 프라하, 암스테르담 오피스의 파트너이다.