

온 디맨드 세상의 금융기관



금융권을 위한 온 디맨드 비즈니스

IBM Primer는 온 디맨드 비즈니스를 위한 금융 솔루션으로 금융권의 온 디맨드 세계에 대한 내용을 다루는 네 권의 책자로 구성되어 있습니다. IBM Financial Services Marketing Leadership Team의 발의로 작성된 본 시리즈의 내용은 다음과 같습니다:

- ▶ 제 1 권: "온 디맨드 시대의 금융기관"은 금융기관 내부 및 금융권 전체의 근본적인 변화가 유례 없는 기회로 이어지고 있는 현실을 살펴봅니다.

제 2 권: "혁신을 향한 로드맵"은 비즈니스, 애플리케이션, 인프라 측면의 혁신에 대한 내용입니다.

제 3 권: "금융 솔루션"은 컨설팅, 소프트웨어, 하드웨어, 서비스 등 IBM의 금융 솔루션을 소개합니다.

제 4 권: "온 디맨드 여정의 성공"은 전 세계에서 성공적인 여러 금융기관이 IBM 금융 솔루션을 활용하고 있는 사례와 세계 각국에 위치한 IBM의 브리핑 센터(Briefing Center)와 컴피턴시 (Competency Center) 센터를 소개합니다.

목 차

변화의 도전	3
금융권의 재건	5
금융기관 온 디맨드	9
결론	15

변화의 도전

금융권의 급격한 변화가 계속되면서 전 세계의 금융기관은 전혀 새로운 도전에 직면하고 있습니다. 오늘날의 시장 환경에서는 민첩한 감각이 생존과 직결되고 속도가 중요한 차별화 요인이며 조직의 현상 유지는 오히려 불리하게 작용할 수 있습니다. 성공적인 금융기관들은 지속적이고 예측할 수 없으며 더욱 빨라지는 변화에 적응해 나가고 있습니다.

세계적인 인수 합병 바람에 이어 많은 금융기관이 여전히 과거의 단일 부서(silo), 다양한 시스템, 중복된 기능, 과도한 용량, 일관성 없는 서비스 수준으로 구성된 복잡한 체계를 관리하기 위해 악전 고투하고 있습니다. IT 비용과 분산화에 대한 압박은 문제를 악화시켜 기업은 중복되거나 때로는 입증되지 않은 기술의 부담을 안게 되었습니다. 대부분의 금융 서비스 기업에서도 분산된 운영, 중복된 역량, 비효율적 비용 구조, 그리고 상품, 지리적 위치, 비즈니스 분야 전반에 걸친 업무의 중복 등 비슷한 결과로 이어졌습니다.

지금도 여전히 많은 금융기관이 유통은 상품 단일 부서(silo)를 통해 주로 이루어지고 영업은 내부적으로 생산 또는 개발된 상품에 편중되어 있는 수직적인 비즈니스 구조로 운영되고 있습니다. 이러한 구조에서는 비용 기반의 본질적인 절감이 어려우며 고객의 입장에서 여러 금융기관 간의 차이점을 거의 또는 전혀 인식할 수 없습니다. 금융기관의 재정적 여건을 고려할 때, 이제는 더 이상 상품 별로 자체적인 프로세스, 시스템, 채널을 통해 운용되는 상품 객체 전반에 걸쳐 역량이 중복되어 있는 구조를 유지해 나갈 수 없습니다. 중복된 구조로 복잡성이 현저하게 증가했고 비용과 시장 출시 기간이 영향을 받았으며 때로는 운영 리스크가 늘기도 했습니다.

금융권은 지난 몇 년 간 경기 침체와 복잡해지는 금융기관 운영 모델의 문제를 겪으면서 전통적인 비즈니스 구조의 영역을 탈피하고 있습니다. 그러나 가치가 지속적으로 변하는 환경 때문에 많은 금융기관들이 가장 중요한 비즈니스 분야나 전략적 전략을 달성하기 위한 구조 조정 방법을 확실히 정립하지 못하고 있습니다. 또한 대다수의 금융기관들은 어려운 경제 환경 때문에 비용 절감 프로그램에 착수해야 합니다. 이와 같은 상황은 전술적 프로젝트나 프로세스 최적화 방안에 중점을 두는 형태로 나타났습니다.

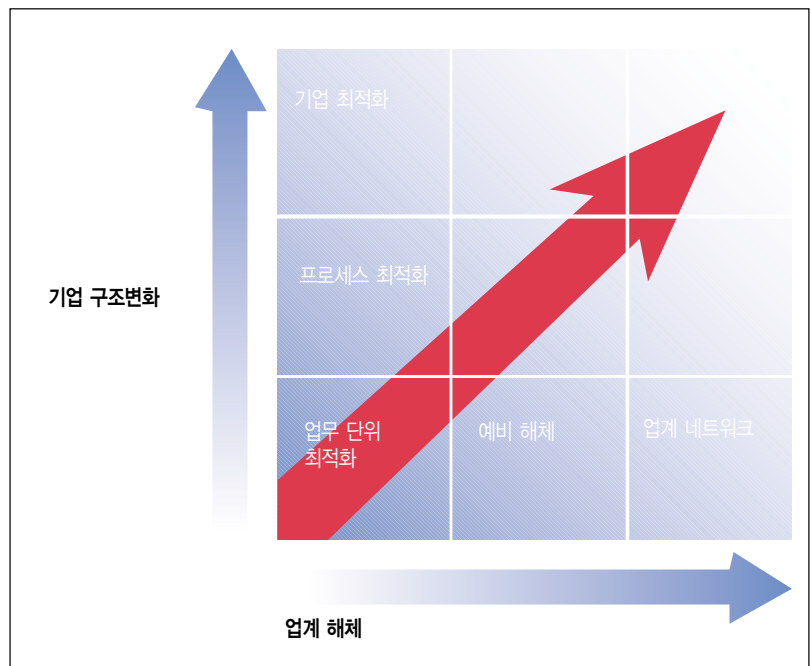
대규모 금융기관에서 실행했던 업무구조를 통합하지 않고 독립적으로 최적화하는 방식은 복잡성과 중복 구조를 완전히 해소하지는 못했습니다. 예를 들어 대부분의 소매 은행에서 계좌 개설이나 정보 관리와 같은 컴포넌트는 사람, 프로세스, 기술 등 상당 부분이 여전히 중복되어 있습니다. 이는 프로세스 최적화가 일반적으로 수직적 통합에 중점을 두고 있으며 어떤 경우에는 단일 상품이나 업무 단위 내에서 이루어지기 때문입니다.

혁신적인 성과를 달성하기 위해서는 현재의 과도하게 복잡한 금융기관 운영 모델을 단순화 해야 합니다. 금융기관이 현저한 이득을 얻을 수 있는 길은 프로세스의 전환을 전사적인 전환으로 바꾸는 것입니다.

금융권의 재건

현재 금융 기관의 재건은 두 가지 방향으로 이루어지고 있습니다. <그림 1>에 나타나 있는 것처럼 금융권 전반의 첫 번째 방향은 "구조변화", 즉 가치 사슬을 기반으로 모든 활동을 수행하는 형태의 획일적인 조직에서 벗어나 금융 기관뿐 아니라 기술이나 통신 기업 등 여러 기업이 함께 고객에게 전반적인 상품 제안을 하는 "네트워크(networked)" 모델로 전환하고 있습니다.

그림 1. 금융기관 운영 모델의 발전 방향



Highlights

**혁신적인 성과를 달성하기 위해서는
프로세스의 전환에서 전사적인 전환으로
이동함으로써 현재의 과도하게 복잡한
금융기관의 운영 모델을 단순화해야 합니다.**

업계의 네트워크화 증가

대부분의 금융 서비스 기관은 여전히 상품 및 서비스 단일 부서(silo)를 기반으로 하고 있지만 획일적인 관점과 수직적 통합의 개념이 차츰 사라지고 있습니다. 기업은 자의로 또는 특정 분야에서 뛰어난 가치 계획을 갖춘 신규 진입자로부터 고무 받아 특화를 시작하고 있습니다. 기업마다 제조, 유통, 리스크 관리, 처리 등 업계에서의 구체적인 역할, 특히 자사의 강점에 적합한 역할을 선택하고 있습니다. 약점은 외부에서 아웃소싱하거나 내부의 다른 비즈니스 단위를 통해 보완하고 있습니다.

많은 금융 서비스 기관이 추가적인 상품 판매 채널을 모색함에 따라 유통 분야부터 수직적 통합에서 네트워크 구조로 전환하기 시작합니다. 또한 다른 기업들이 포기할 가능성이 있는 분야를 선점하기 위해 규모에 기반한 프로세서도 빠르게 출현하고 있습니다.

그러나 불명확한 표준과 기업 간의 부적합한 연계는 업계 구조 조정에 장애물이 되기도 합니다. 기업 간의 처리 표준과 인터페이스는 임시적인 일회성으로 개발되어 협업 관계 수립 비용이 높아지고 공급 업체를 바꿀 경우에는 그 비용이 훨씬 증가하게 됩니다.

기술의 지속적인 발전으로 연계성이 향상되고 새로운 표준이 정립되고 있습니다. 그 결과 업계는 네트워크화를 추진할 수 있는 자금력을 보유하게 되었습니다. 소수의 대기업만이 전체 상품군을 수직적으로 통합할 수 있으므로 대다수의 금융기관은 비교 우위에 있는 분야에만 주안점을 둘 것입니다.

Highlights

기업들이 자사의 강점을 특화하고 외부 또는 내부 소싱을 통해 약점을 보완하면서 금융 기업의 획일적이고 수직적으로 통합된 관점이 점차 사라지고 있습니다.

판매 업체가 고객 인터페이스를 보유하고 상품에 대한 깊은 전문 지식을 갖춘 반면 전문 업체는 판매 업체가 제공하는 특정 세그먼트 별 고객 통찰력을 기반으로 새로운 상품을 개발하게 됩니다. 기업은 선정한 프로세스가 제공하는 규모의 효율을 누릴 수 있게 되며 나아가 해외의 저비용 노동력을 활용할 수도 있습니다. 무엇보다 중요한 것은 고객도 그 혜택을 누릴 수 있다는 점입니다. 고객은 다양한 판매 업체와 향상된 고객 서비스를 통해 최상의 상품을 구매할 수 있게 되면서 더 이상 끊임 없는 서비스와 우수한 상품 중 하나만을 선택할 필요가 없습니다.

다른 기업들도 구조변화를 시작하고 매출이 이동하는 상황에서 금융권은 가장 큰 자산인 고객 기반을 활용해야 합니다. 이를 위해서는 현재의 비즈니스 구조를 다시 검토하여 전사적으로 숨겨져 있는 효율성을 자본화하고 고객 관계를 활용해야 합니다.

기업의 해체

금융권 자체의 구조에 대한 금융 기관의 영향력은 제한되어 있으나 조직 자체의 진화에 대한 영향력은 상당히 광범위합니다. 금융 기관은 효율성을 향상하기 위해 조달, 인사, 회계와 같은 기업의 공통 프로세스를 파악하고 공유할 수 있도록 기존의 단일 상품(silo)에서 벗어나 해체 작업에 착수하고 있습니다. 그리고 유통, 제조, 리스크, 처리 등 수평적 역량의 개발을 담당하는 임원진을 임명하고 있습니다.

나아가 고객을 대상으로 통합된 관점을 갖추고자 노력하고 있으나 현재는 여전히 상품 중심의 채널이 우세하고 관리 통제 권한은 비즈니스 단위에 머물러 있습니다. 금융기관에는 역량과 비즈니스 단위가 상호 의존적으로 구성되어 있어 운영의 복잡성이 가중되고 있습니다. 내부적인 다양한 분야 간의 연계는 정적이고 탄력성이 없으며 수직적으로 이루어집니다. 적절한 통합이 이루어지지 않으면 조직의 복잡성으로 인한 비용이 공유 프로세스에서 창출된 이익을 상쇄하는 수준에까지 이를 수 있습니다.

Highlights

금융권은 조달, 인사, 회계와 같은 프로세스를 공유할 수 있도록 기존의 단일 상품(silo)에서 벗어나 구조변화에 착수하고 있습니다. 또한 고객을 대상으로 통합된 관점을 갖추고자 노력하고 있으나 여전히 상품 중심의 채널이 지배적입니다.

금융기관은 전통 기업들이 신흥 기업의 위협을 받고 가치가 이들 신흥 기업으로 이전하는, 가치 사슬의 급격한 변화를 겪고 있는 업계에서 운영되고 있습니다. 고위 임원진은 자사의 비즈니스 모델과 구축 기반으로 삼았던 전제 사항을 지속적으로 재평가해야 합니다. 금융기관이 성공하려면 현재의 프로세스 최적화에서 나아가 근간을 이루는 비즈니스 모델을 전행적으로 재구성해야 합니다. 프로세스 최적화는 하나의 활동 또는 프로세스가 조직 전반에 걸쳐 상호 작용하는 다양한 방식을 고려하지 않음으로써 근시안적인 관점에 머물기도 합니다. 프로세스 최적화는 비즈니스의 규모 확장에 연관된 중복성이나 복잡성의 문제를 직접 해소하지 못할 수 있습니다. 금융기관은 전사적 관점에서 비즈니스 모델을 컴포넌트화하여 사람, 프로세스, 기술의 중복과 비효율성이라는 성장 과정의 부정적 부산물을 해결할 수 있습니다. 또한 전사적 수준의 최적화를 이행함으로써 업계의 신속하고 파격적인 변화에 민첩하고 탄력적으로 대응할 수 있습니다.

일부 금융기관은 이제 적극적으로 앞에서 언급된 업계의 구조변화와 기업의 구조변화 방향에 맞추어 현재의 복잡한 운영 모델에서 전사적으로 최적화된 모델로 전환하고 있습니다. 더욱 단순화된 형태의 이 모델은 미래 지향적인 기관들이 온 디맨드 은행으로 전환할 수 있는 길을 마련해 줄 것입니다.

Highlights

온 디맨드 금융기관은 구조변화 및 변혁을 향한 움직임의 결과입니다. 우선적인 주안점은 업계의 구조변화 과정을 완벽하게 활용할 수 있도록 컴포넌트 기반 비즈니스를 구축하는 데 있습니다.

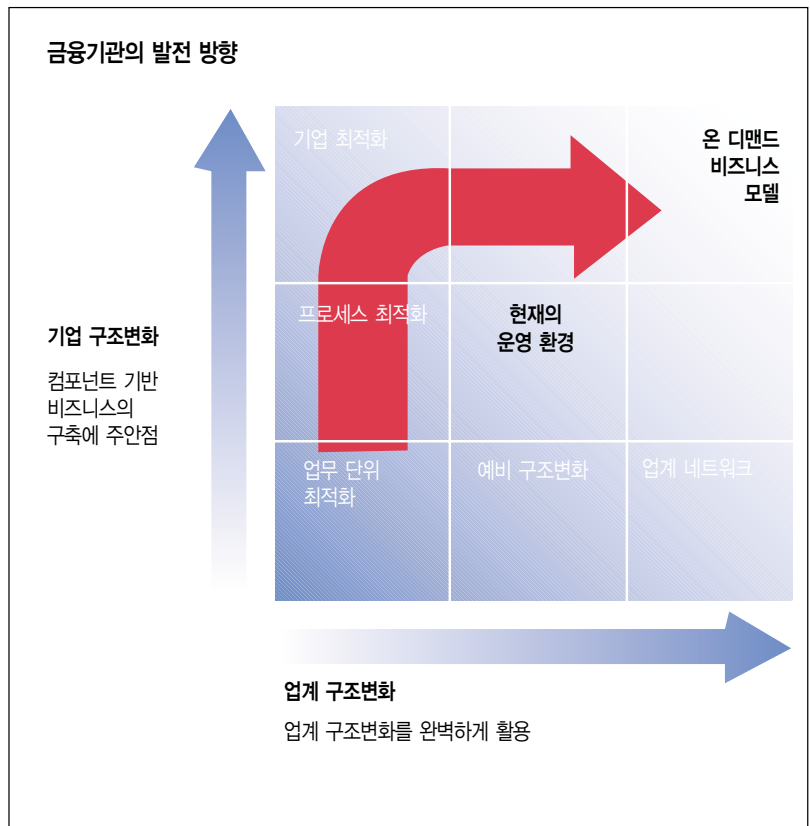
금융기관 온 디맨드

"온 디맨드 비즈니스"의 의미

금융기관의 관점에서 온 디맨드 비즈니스란 일반적으로 "기업 전반과 주요 파트너, 공급 업체, 고객과 엔드 투 엔드(end-to-end)로 통합된 비즈니스 프로세스를 통해 거의 모든 고객의 요구, 시장 기회 또는 외부 위협에 대해서 탄력적으로 빠르게 대응할 수 있는 기업" 이라고 할 수 있습니다.

금융기관의 온 디맨드는 앞에서 언급되어 있듯이 구조변화 및 변혁을 향한 움직임의 결과입니다. 우선적인 주안점은 업계의 구조변화로 발생하는 변화를 완벽하게 활용할 수 있도록 컴포넌트 기반 비즈니스를 구축하는데 있으며 이에 대해서는 2권에서 상세하게 다루고 있습니다. 아래의 그림 2는 이러한 움직임을 나타낸 것입니다.

그림 2. 금융기관의 온 디맨드로 이어지는 해체/재건 움직임



Highlights

온 디맨드 금융기관의 운영은 지향성, 대응력, 다양성, 탄력성에 기반합니다.

온 디맨드 금융기관의 특징

온 디맨드 금융기관으로서의 입지를 세우고자 하는 금융기관은 *지향성, 대응력, 다양성, 탄력성*이라는 특성을 공유합니다.

지향적인 금융기관은:

- 차별화 요소에 집중적으로 투자합니다.
- 자체 운영 모델에 가장 적합한 고객을 목표로 합니다.
- 파트너 업체가 제공하는 최상의 역량을 확보하고 규모의 효율성을 활용합니다.
- 비즈니스 컴포넌트의 강점을 시장에 선보임으로써 매출의 증가를 달성합니다.

대응력을 갖춘 금융기관은:

- 경쟁 금융기관보다 신상품 개발 속도가 빠릅니다.
- 경제적 시너지를 가능한 한 빨리 달성할 수 있도록 새로운 역량과 인수의 통합을 신속하게 진행합니다.
- 목표 고객의 요구를 달성하는 동시에 책정 가격에 적합한 상품을 개발합니다.
- 조직 전반의 데이터를 취합하여 유용한 정보로 활용합니다.
- 임직원이 신속하고 정보에 기반한, 고객 중심의 의사 결정을 내릴 수 있도록 합니다.

다양성을 갖춘 금융기관은:

- 자체 컴포넌트를 평균 업무량을 처리할 수 있는 용량으로 구축합니다.
- 피크 시의 업무량은 아웃 소싱으로 처리하여 내부 역량을 보완합니다.
- 비차별화 요소는 전적인 아웃 소싱으로 해결합니다.
- 고정 비용이 우세한 구조를 가변 비용이 우세한 구조로 전환합니다.

탄력적인 금융기관은:

- 운영, 시장, 신용 리스크의 발생가능성을 실시간으로 파악합니다.
- 리스크를 전략적 파트너에게 효과적으로 분배합니다.
- 엄격하고 정확한 리스크 관리를 통해 자본 요구량을 절감합니다.
- 프로세스 및 기술 측면 모두에서 강력하고 자체 치유적인 조직 역량을 구축합니다.
- 예상할 수 없는 요인이나 외부 요소로 인한 운영 중단 상태에서부터 신속하게 회복합니다.

다음은 전통적인 금융 환경과 온 디맨드 환경을 비교한 것입니다.

금융기관 업무	전통적 비즈니스 환경	온 디맨드 환경
유통	<ul style="list-style-type: none"> • 별도로 개발된 채널이 비즈니스 모델에 "추가(bolt on)"되고 단일부서(silo)내에서 규모에 대한 최적화 발생 • 분산된 마케팅 활동과 단편적인 데이터 수집으로 고객 관계 저하 	<ul style="list-style-type: none"> • 세그먼트 별로 구분된 목표 고객을 대상으로 상품 출시 • 끊임없는 통합으로 채널 간 데이터 공유가 가능해져 세그먼트 중심의 마케팅 이니셔티브 창출 가능
제조	<ul style="list-style-type: none"> • 단일부서(silo) 기반의 상품 개발로 타 영업 단위의 정보 활용이 어려움 • 상품제안은 금융기관 전체가 아닌 비즈니스 단위 단일부서(silo)의 요구에 따라 개발 	<ul style="list-style-type: none"> • 상품은 내부 또는 외부의 가장 적합한 제조 업체에서 소싱 • 상용화된 상품을 적시에 개발하여 고객 세그먼트의 요구에 부응
처리	<ul style="list-style-type: none"> • 엄격한 경계 또는 조직적 경계가 외부 기업과의 협업 능력 제한 • 영업 부서가 고비용의 선진국에 집중되어 규모의 경제 제한 	<ul style="list-style-type: none"> • 투명한 경계와 상호 교류가 가능한 컴포넌트로 변화하는 운영 환경에서 기업 간의 협업 가능 • 지리적 위치 결정 시 노동비 고려 가능
통찰력	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 단일부서(silo)내에서 정보를 수집, 보유 • 비즈니스 단위에서 전략 개발 	<ul style="list-style-type: none"> • 전사적으로 수집, 공유된 정보를 통해 운영 환경의 변화에 대한 대응력을 갖춘 전략 분석 가능 • 외부 업체가 개발한 최상의 분석 방법 활용 가능
리스크 및 재무 관리	<ul style="list-style-type: none"> • 리스크 관리 책임이 개별 비즈니스 및 상품 단위 내에 국한 • 리스크 데이터를 기업 전반 및 현업에 분산할 수 있는 능력 제한 	<ul style="list-style-type: none"> • 조직 전반에 걸쳐 리스크를 관리할 수 있도록 포트 폴리오 접근 방식 채택 • 현업으로부터의 정보 수집과 현업에 대한 정보 분산이 실시간으로 이루어지면서 리스크에 대한 정확한 파악 및 더욱 효과적인 리스크 관리 가능
인프라	<ul style="list-style-type: none"> • 비즈니스 단일부서(silo)가 다른 내부 플랫폼과 호환성이 없는 자체적인 인프라 유지 • 인사와 같은 특정 프로세스의 경우 업무 단위 전반에 공유되어 있으나 최상의 방법이 아닐 가능성 존재 	<ul style="list-style-type: none"> • 내부 지원 서비스가 외부 공급 업체와 경쟁하면서 조직 전체의 효율성 향상 • 표준화된 기술 인프라로 내부나 외부의 여부와 관계 없이 모든 컴포넌트 간 상호 운용성 향상

출처: IBM Institute for Business Value analysis.

Highlights

온 디맨드 금융기관의 가시적인 효과

다음의 3가지 사례는 금융기관이 온 디맨드로 전환할 경우 창출될 수 있는 계량화된 결과를 보여주고 있습니다. 본 시리즈의 제 2권에서 금융기관이 온 디맨드로 전환할 수 있는 방법을 상세히 기술하고 있으나 아래의 내용을 통해 어느 정도의 혜택을 얻을 수 있는 지 이해할 수 있을 것입니다.

소매, 비즈니스, 도매 금융 서비스 중심의 유럽 은행 사례¹

소매, 비즈니스, 도매 금융 서비스를 제공하고 30,000명 이상의 직원을 보유한 한 유럽 은행은 운영의 복잡성이 부정적인 영향을 미친다는 사실을 인식했습니다. 이러한 복잡성의 주요 원인은 비즈니스 단위의 단일부서들과의(silo) 인수 과정에서 편입된 다양한 기술 플랫폼 때문이었습니다. 그러나 이 은행의 목표 중 하나는 지속적인 인수를 통한 규모의 증대였기 때문에 향후 추가될 가능성이 있는 인프라를 통합할 방법을 신속하게 파악해야 했습니다.

한 유럽 은행은 중복된 인프라, 제조, 유통 프로세스의 통합으로 현저한 비용 절감 효과를 얻을 수 있었습니다.

이 밖에도 비교적 높은 고정 비용의 부담으로 매출 상의 작은 변화가 불균형적 수익성으로 이어질 수 있었습니다. 민감도 분석에 따르면 은행 비용 기반의 상당 부분이 고정되어 있기 때문에 매출이 8 퍼센트 감소할 경우 수익성은 최대 20 퍼센트까지 급감할 가능성이 있었습니다. 나아가 상품 생산 및 처리 구조 측면에서는 은행 계좌의 개설 및 유지가 처리, 생산비의 40 퍼센트를 차지하고 있었습니다. 은행의 목표는 하나의 통합된 은행으로 운영하고 규모의 경제를 달성함으로써 매출과 비용 기회를 극대화하는 것이었습니다.

비록 비용 절감이 목표 달성 방법의 하나에 불과했지만 비즈니스에 대한 컴포넌트 방식의 관점을 도입하여 중복된 IT 인프라, 제조 및 유통 프로세스를 해소함으로써 총 18억 달러의 연간 운영 IT 비용 기반 중 초기 비용에서만 연간 3억 5천만 달러의 비용을 절감할 수 있는 가능성을 파악할 수 있었습니다.

유럽 소매 은행의 사례²

이 은행은 혁신적인 브랜드와 다양한 종류의 예금, 신용 카드, 개인 대출, 투자 상품을 보유하고 있었으나 급격한 확장으로 인한 부정적인 현상이 나타나기 시작했습니다. 집중적 마케팅의 결과 고객이 몰리기 시작했고 이에 따라 기본 운영 모델에 지속적인 투자가 이루어져야 했습니다.

Highlights

또 다른 유럽 은행은 컴포넌트 기반 접근 방식을 통해 비즈니스 운영을 핵심 및 비핵심 세그먼트로 구분함으로써 비용을 현저하게 절감할 수 있었습니다.

수많은 백 오피스 및 콜 센터 프로세스가 여전히 수작업으로 이루어지고 있었으며 성장을 위해서는 지속적인 투자가 고정 비용으로 이루어져야 했습니다. 계속된 혁신의 필요성은 지나치게 복잡한 운영 모델로 이어졌고 결과적으로 은행은 영원한 업무 개시 상태처럼 운영되었습니다. 성공이 가속화하면서 라이벌 해외 은행을 인수했지만 국내의 비즈니스 모델을 해외에 확장하려고 하자 엄청난 비용과 경영진의 노력이 소진되었습니다.

은행의 목표는 주주 가치를 두 배로 확대하는 전략의 일환으로 비용의 다양성과 규모의 장점을 성취할 수 있도록 파트너 업체를 활용하고 소싱을 다변화하는 "씬(thin)" 은행으로 변환하는 것이었습니다. 은행은 목표의 달성에 필요한 사항들을 더욱 잘 파악할 수 있도록 컴포넌트 접근 방식을 통해 비즈니스를 핵심과 비핵심 세그먼트로 구분했습니다.

비용 분석을 통해 운영 비용을 20 퍼센트나 절감할 수 있다는 사실을 발견했으며 이것이 실현될 경우 비용 대비 수익 비율은 60 퍼센트 이상 감소하여 2006년이면 목표 범위인 30-35 퍼센트까지 낮출 수 있게 됩니다.

대규모 국제 금융 서비스 그룹³

한 국제 금융기관은 기업 및 기관 금융, 자금 관리, 생명 보험, 연금 등 완벽한 금융 상품 포트폴리오를 제공하면서도 대규모 경쟁 업체에 비해 떨어지는 효율성 때문에 시장을 빼앗기고 있었습니다. 금융기관이 효과적으로 경쟁하려면 더욱 혁신적인 상품군을 제공하고 고객을 끌어들이고 유지하는 능력을 확보해야 했습니다.

또 하나의 문제는 금융기관이 장기간에 걸쳐 이루어진 여러 번의 인수를 충분히 통합하지 못했다는 것이었습니다. 그 결과 상품과 브랜드 단일부서(silo)로 이루어진 과도하게 복잡한 운영 모델이 구성되었고 지나치게 비용이 높은 수작업과 여러 기술 플랫폼으로 인한 프로세스의 중복이 발생했습니다. 그리고 지점에서 여전히 고객 트랜잭션을 주로 처리하기 때문에 전사적인 소매, 운영, 기능, 고객, 상품 프로세스의 중복을 해결해야 했습니다.

Highlights

한 국제 금융 그룹은 "하나의 은행"을 수립하고 다양한 프랜차이즈를 적절한 비즈니스 및 기술 수준에서 통합함으로써 운영 모델을 단순화하고 비용을 절감했으며 고객 집중도를 향상할 수 있었습니다.

금융그룹은 지점에서 수행하는 작업을 분리하여 유통, 제조, 운영의 세 개 세그먼트와 전사적 작업으로 분류함으로써 효율성을 증진하는 운영 모델을 구축함으로써 다양한 문제를 해결했습니다. 유통 부문에서는 각 브랜드 별로 고객에 따른 상품 제안 차별화, 고객 관계 관리, 브랜드 매출 극대화 등을 담당하도록 했습니다. 브랜드 별 담당 체계가 잡히면서 금융그룹은 별도의 브랜드로 구성되어 있는 하나의 채널을 통해 영업 및 고객 관계 관리에 집중할 수 있게 되었습니다.

제조 및 운영 부문은 표준화된 통합 제품 및 프로세스를 제공하는 효율성이 높은 단일 기능, 즉 저 비용의 프로세싱 센터 간의 작업 분담과 지속적인 향상을 위해 선진 사례의 제조 기법을 구현할 수 있는 가상 모델로 리엔지니어링 했습니다. 이러한 접근 방식을 통해 상품 개발은 최고의 비즈니스 파트너에게 아웃소싱 되었습니다. 그 결과 유럽 프랜차이즈에서는 단일의 대량 제조 기능과 최상의 컴포넌트를 활용할 수 있게 되었습니다. 또한 그룹의 유럽 사이트 전반에 걸쳐 운영되는 공유 서비스 센터를 통해 인사나 IT와 같은 전사적인 기능을 합역된 서비스 수준에서 저비용으로 제공할 수 있게 되었습니다.

이 금융 그룹은 온 디맨드 기관으로 전환하면서 다양한 프랜차이즈를 적절한 비즈니스 및 기술 수준에서 통합하여 "하나의 금융그룹"을 수립함으로써 운영 모델을 단순화하고 비용을 절감했으며 고객 집중도를 향상할 수 있었습니다. 이 그룹은 10억 달러가 넘는 총 비용 중 연간 1억 2천만 달러를 절감할 수 있으며 프로세스 작업 일부를 아웃소싱하여 추가로 5,500만 달러를 절감할 수 있을 것으로 예상하고 있습니다. 전반적으로는 비용 대비 수익의 비율이 51 퍼센트에서 43 퍼센트로 감소할 것이며 절감한 비용을 상품 혁신에 재투자할 수 있을 것으로 기대하고 있습니다.

결론

미래의 금융기관들은 다양한 자원을 받을 수 있게 됩니다. 기술의 진보로 금융기관의 재구성 과정에서 발생하는 마찰이 완화되어 다양한 상품을 더욱 편리하게 운영할 수 있게 될 것입니다. 협업 기능이 확장되면서 공유 프로세스의 개념을 초기의 역량 기반 구조를 초월해 더욱 포괄적인 컴포넌트를 기반으로 한 비즈니스 체계에 적용할 수 있게 될 것입니다. 각자에 맞는 온 디맨드의 여정을 시작한 많은 금융기관이 운영 모델의 컴포넌트를 통해 지속 가능한 경제적 가치를 이미 실현하고 있습니다. <제 2 권>에서는 이에 대한 자세한 내용을 다루고 있습니다.

참고 문헌

"Component business modeling: A private banking example,"
IBM Business Consulting Services, April 2004.

"From banks to banking: The on Demand journey,"
IBM Business Consulting Services, May 2003.

"From banks to banking II: The journey has begun,"
IBM Business Consulting Services, May 2004.

"Simplify to succeed. Optimize the customer franchise and achieve operational scale: Retail financial institution in 2005,"
IBM Business Consulting Services, May 2002.

¹ 2003년 IBM Business Consulting Services (BCS) 고객 참여 경험을 바탕으로 함

² Ibid.

³ Ibid.



© Copyright IBM Corporation 2005

IBM Business Consulting Services Korea
(135-798) 서울시 강남구 삼성동 159-1
아셈타워 40층 TEL: (02)3781-8000
www.ibm.com/kr/bcs

All Rights Reserved

IBM과 IBM 로고는 미국 및/또는 기타 국가에서의 IBM사의 등록상표입니다. 기타 회사, 제품, 서비스 명칭은 다른 회사의 등록상표 또는 서비스 상표일 수 있습니다.

본 출판물에 언급된 IBM의 상품과 서비스는 IBM이 영업하는 모든 국가에서 제공된다는 것을 의미하지는 않습니다.