

## 우리은행, 비즈니스 프로세스 관리 시스템을 통한 경쟁력 증진 브라이언 프랜티스 (Brian Prentice)



한국 2위 은행인 우리은행은 시장 침체 극복을 위해서 CRM과 BPM 솔루션을 도입하여 비용절감과 운용 효율 및 고객 만족도 증대에 주력하고 하고 있다. 우리은행은 더 이상 과거의 성과에 만족하고 있을 때가 아님을 자각하고 있다.

### 개요

금융 서비스 분야를 포함한 모든 기업들은 기존 프로세스의 정비를 통하여 막대한 이익을 실현할 수 있다. 많은 경우, 비즈니스 프로세스 관리 기법 구현을 통해 변화하는 시장 환경에 의존하여 특정 업종 분야에서 선두 주자가 되는 것을 벗어나 유동적인 시장 여건에 관계없이 고객들에게 지속적으로 뛰어난 성과를 제공할 수 있는 진정한 의미의 업계 지도자가 될 수 있게 한다.

### 사례연구

과거 상업은행과 한일은행 합병을 통해 설립된 우리은행은 국내 2위의 은행으로, 예금, 대출, 신용카드 서비스에서 전자금융에 이르기까지 다양한 금융 서비스를 13개 해외 지사와 655개 국내 지점들을 통해 제공하고 있다. 우리은행은 10,000여명의 임직원이 890억 달러 규모의 자산을 관리하고 있다. 이와 같은 성공에도 불구하고 우리은행은 여기에 머물러 있을 수 없음을 일찌감치 인식하여 왔다.

국제통화기금(IMF)의 관리를 받아야만 하는 국가 금융 위기가 발생했던 1997년 이후 한국의 금융 산업은 구조조정압력을 강하게 받았다. 인수와 합병(M&A) 활동들을 통해 국내 은행 수를 26개에서 15개로 줄여 여기서 살아남은 은행들이 시장 점유율 확대를 위해 치열한 경쟁구도에 진입하게 되었다. 무엇보다 중요한 점은 이들 은행들이 새롭고 경쟁력 있는 서비스를 제공하면서 동시에 고객 충성도 확보와 유지에 매진하지 않으면 생존할 수 없다는 점을 인식하게 되었다.

한국 내에서 이루어진 불안정적인 인수합병 과정에도 불구하고 우리은행은 자사의 비즈니스를 지원할 만한 프로세스와 신기술을 능동적으로 분석, 구현함으로써 국내 금융 시장 변화의 선두 자리를 유지하고 있다. 한국 내 금융 시장이 일반적으로 갖추고 있는 시스템들을 보유하고 있음에도 불구하고 이 회사에서는 이용 가능한 기술을 활용하고 비즈니스 프로세스를 개선함으로써 업무 실적을 높이고 경쟁 우위를 유지할 수 있다는 사실을 깨달았다.

## 문제점

우리은행은 기업의 성장 발전을 방해하는 몇 가지 영역들에 걸쳐 비즈니스 프로세스 리-엔지니어링(BPR)을 실시하고자 했다. 각종 인수, 허가, 승인 절차 지연으로 인해 고객 불만이 증폭되었으며, 프로세스간 대기 시간, 허가 승인 절차 지연, 지점간 번거로운 문서 이동, 수작업에 인한 확인 절차, 시간 소모적인 문서 검색 등으로 인해 우리 은행 고객 서비스에 부정적인 영향을 미치고 있었다. 또한, 각종 양식들을 수작업으로 일일이 검토해야 하기 때문에 실수 빈도뿐 아니라 보안 침해에 따른 위험을 가중시켜 왔으며, 이로 인해 작업 효율이 저하되고 보다 많은 인력을 필요로 하게 되어 비용 상승을 초래했다.

고객들의 요구가 복잡하고 까다로워질 뿐 아니라 비효율적인 절차상의 문제들로 인해 보다 높은 관리비 부담을 안게 되었다. 문서들을 보관 관리하는 일도 공간과 인력 면에서 많은 시간과 비용을 필요로 했다. 비즈니스의 성장 발전으로 인해 문서 처리량이 증가하여 보다 큰 스토리지 용량과 수작업으로 문서를 관리하는데 따른 보다 많은 인력이 필요했다. 실제로 지점 직원들의 전체 근로시간 중 70퍼센트 이상을 지루한 문서 처리(back-end process) 작업에 소비하게 하여 판매와 마케팅 활동에 대한 지원을 제한하는 결과를 초래했다.

문서 파일들을 보관하거나 운반하는 과정에서 손실이나 파고 위험을 최소화하고 비용을 절감하며 서비스 경쟁력을 높이기 위해서 우리은행은 작업 프로세스를 업그레이드하고 전자적 지식관리를 위한 기반을 구축하기로 결정했다. 우리은행은 지루한 뒤처리 업무들을 중앙집중화하고 기존 자원들을 보다 효율적으로 이용하며 고객 서비스를 개선하여 보다 강력한 경쟁력을 확보하고자 했다.

결국, 우리은행에서는 기업 활동과 프로세스를 관리하고 지속적으로 최적화하고자 하는 목표 하에 종합적인 비즈니스 프로세스 관리(BPM) 솔루션을 구축하였다 ("비즈니스 프로세스 관리 성공 여부는 기업 주도형 계획이 결정한다." 참고)

## 목표

우리은행은 우선 서비스 품질과 전반적인 비용에 영향을 미치는 요소들을 파악하기 시작했다. 특히, 이 회사에서는 1차적으로 다음 항목들을 목표로 정했다.

- 조직간 시스템의 구조조정
- 고객 충성도 유지
- 프로세스 업그레이드를 통한 비용 절감
- 지루하고 시간 소모적인 이면 작업 중앙집중화
- 관리비 절감(직원 근로시간의 70퍼센트 가량을 지루하고 반복적인 프로세스에 소비)

## 접근 방법

개선해야 할 부분들을 파악하고 난 뒤 우리은행에서는 딜로이트 컨설팅(Deloitte Consulting)에 BPR 서비스를 적용해 줄 것을 의뢰했다. 딜로이트에서는 기존 프로세스를 평가한 뒤 낭비되는 시간과 자원을 없애기 위해 효율 개선 과 업무 간소화 방안을 제안했다. 시스템 통합업체인 삼성 데이터 시스템즈가 딜로이트가 추천하는 방안대로 솔루션을 구축하고 비즈니스 프로세스 업그레이드를 관리했다.

삼성에서는 우리 은행의 기술요구사항을 분석한 뒤 고객과 기업 자본, 해외 교역, 예금 계좌 판매 지원을 목적으로 비즈니스 프로세스를 다이나믹하게 디자인, 감시, 자동화하기 위한 파일네트 BPM 솔루션을 추천했다.

파일네트의 지원을 통해 우리은행은 작업 흐름, 이동, 추적 과정 등을 자동화하여 지사 직원들의 근로 시간 중 70퍼센트 이상을 부가가치형 고객 서비스에 투자할 수 있게 하고자 했다. 삼성 팀에 소속되어 있으며 파일네트의 ValueNet 파트너사인 다윈 데이터 시스템즈(Dawin Data Systems)를 투입하여 기존 시스템들과의 종합적인 시스템 통합 작업과 아울러 파일네트 BPM 솔루션과 파일네트 웹 서비스를 코딩하고 구현하는 일을 전담하게 했다.

새로운 시스템 구축이 완료되어 현재 750개 현장에서 운용되고 있으며 1일 약 76,000 여 건의 트랜잭션들을 처리하고 있다. 액티브 서버와 스탠바이 서버 두 대씩을 갖추고 있어 최적의 가용도와 최소한의 리던던시를 바탕으로 현재뿐 아니라 미래의 수요에 대응할 수 있는 능력을 갖추게 되었다. 또한, 우리은행은 파일네트 BPM를 통해 리스크 관리 시스템도 구현할 계획이다.

## 프로젝트 추진일정

우리은행의 BPM 추진일정은 다음 3단계로 구분된다.

- 1단계 - 2002년 (약 4개월간)
- 2단계 - 2002년 (약 5개월간)
- 운용지원 - 2003년 (약 6개월간)

## 결과

이와 같이 반복적인 프로세스를 통해 우리은행은 효율과 비용 절감 면에서 효과를 크게 거두었다. 특히, 우리은행은 자금회전은 높이고 지점들이 고객 지원 활동에 매진할 수 있게 했다. 지루하고 시간 소모적인 서류 작업들을 중앙집중적 제어 센터에서 처리하게 하여 지점 직원들이 고객과 대면하는 시간을 두 배로 늘릴 수 있게 했다. 이를 통해 직원 개개인은 새로운 비즈니스 창출과 기존 고객과의 유대 강화에 매진할 수 있게 하며 은행 입장에서는 매출 창출에 기여하지 못하는 직원들에 대한 투자를 최소화할 수 있게 했다.

또한, 작업 흐름 개선과 며칠 이상 소요되는 문서 검색 시간을 단 몇 초 이내로 단축시킴으로써 대출 처리 시간을 6일에서 3일로 단축시킬 수 있게 했다. 그 결과 고객 만족도가 크게 개선되었으며, 작업 흐름을 자동화함으로써 인력 수요를 줄이고 수작업에 의한 실수를 최소화하며 프로세스 처리 시간과 비용을 크게 절감하게 되었다.

전반적으로 우리은행에서는 경쟁적 지위를 강화했으며 연간 1억 1500만 달러의 매출 향상이 예상된다. 뿐만 아니라 이 회사에서는 신규 사업에 따른 비용을 연간 300만 달러 절감할 수 있게 되었으며 인력 수요와 경영 면에서 1800만 달러의 비용 절감 효과를 이룩했다. 자금회전 시간 단축 결과 2300만 달러의 생산성 증대가 기대된다.

주요 개선 효과는 다음과 같다

- 문서 검색 시간을 수 시간(또는 몇 일)에서 1~2초 이내로 단축
- 대출 처리 기간을 6일에서 3일로 절반 가량 단축
- 1억 1500 달러의 매출 향상 효과
- 신규 사업에 따른 인건비와 경영 비용 2100만 달러 절감

## 주요 성공 요인과 교훈

- 각각의 비즈니스 프로세스와 혁신 관련 부서의 책임자급을 통한 안전한 구매 - 우리 은행의 리더십과 결단력을 통해 엔드-유저의 이용률을 높이고 손쉬운 관리 계획 변경이 가능하게 한다.
- 평가기술과 프로세스 혁신은 반복적인 프로세스임을 기억한다 - 지속적으로 초점을 맞추으로써 최신 애플리케이션 흐름만을 단순히 추종하는 다른 업체들과는 차별화된 기업으로써 경쟁우위를 유지할 수 있게 한다.
- 비즈니스를 독립적인 기능이나 부서가 아닌 상호 연결되어 있는 일련의 프로세스로 바라본다. 프로세스 관련 문제에 직면할 때 이와 같은 "세계적인 시각"을 적용한다. 흔히, 한 가지 프로세스를 변경함으로써 다른 프로세스들까지 재조정하게 되어 보다 높은 효율과 비용절감, 서비스 속도 향상 기회를 창출할 수 있다.

## 약어풀이

### BPM

Business Process Management

### BPR

Business Process Re-engineering

### CRM

Customer Relationship Management

### IMF

International Monetary Fund

### M&A

Merger and Acquisition



© Copyright IBM Corporation 2008

(135-270) 서울시 강남구 도곡동 467-12  
군인공제회관빌딩

한국아이비엠주식회사  
고객만족센터  
TEL: (02)3781-7114  
[www.ibm.com/kr](http://www.ibm.com/kr)

2008년 11월

Printed in Korea  
All Rights Reserved