

blueprism®

경영진 시리즈 #3

글로벌 금융 서비스 설문 조사

고객과 미래 비즈니스 방식에
초점을 맞춘
지능형 자동화



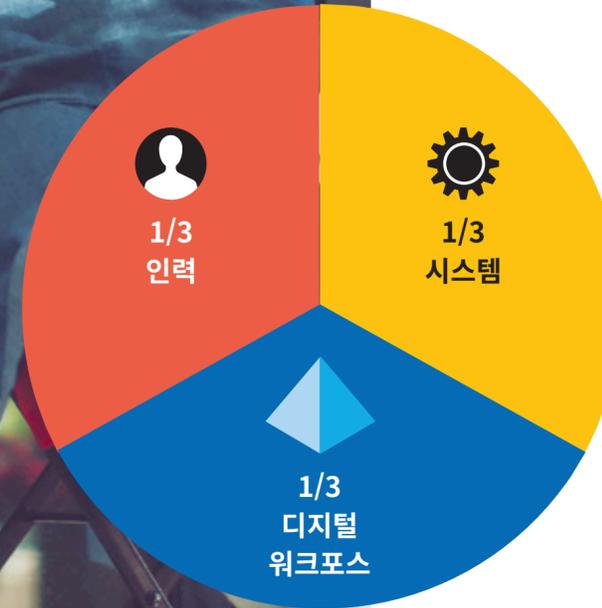
소개

지난 2년간 금융 기관들은 재택 근무 인력을 관리하면서 서비스 운영을 유지하는 데 주력해 왔습니다. 또한 코로나19로 인한 제약이 고객에게 미치는 영향에 대처하고 비상 조치를 신속하게 시행하는 등의 노력도 병행했습니다. **이제 정상 회복을 위한 포스트 팬데믹 시기에서는 고객에게 새롭게 초점을 맞추고, 고객이 금융 서비스 제공업체에 원하는 이상적인 관계를 구축할 수 있도록 업무를 체계화하고 분배하는 데 집중할 것으로 예상됩니다.**

이러한 노력은 소매 및 SME 고객에게 모바일 및 온라인 서비스를 제공하는 수준을 넘어, 자산 관리 및 기업 금융과 같은 전통적인 영역으로까지 확장될 것입니다. 고객은 사업자 대출을 받거나, 최신 투자 포트폴리오 명세서를 확인하거나, 무역 금융을 관리하는 등 **금융 서비스 제공업체를 통한 모든 활동에서 'Amazon 경험'과 같은 편리함을 갈망합니다.**



경제 동향의 변화는 금융 기관이 미래를 대비해 서비스 운영을 계획하는 데도 영향을 미칠 것입니다. **5년 또는 10년 후의 고객 그룹은 어떤 모습을 하고 있을까요?** 미래의 고객 그룹은 현재 목표 고객 그룹과 다를까요? 미래의 고객 그룹이 은행과 자산 관리자, 건축 협회, 보험회사에 원하는 것은 무엇일까요?



앞서 발표한 **경영진 시리즈 '비즈니스의 세 가지 원동력: 새로운 운영 모델 구축' 및 '비즈니스의 세 가지 원동력: Great Reset의 이점을 활용하는 방법'**에서는 금융 서비스 부문 조직이 필수 구성 요소 세 가지인 인력, 시스템 및 디지털 워크포스를 중심으로 어떻게 진화하고 있는지 설명했습니다.



디지털 워커는 사람보다 최대 **650배 빠른 속도로 어떠한 오류도 없이 완전한 무결성을 유지하며 연중무휴** 업무를 수행합니다. 수요에 따라 확장 및 축소할 수 있고, 새로운 작업이 발생하면 재교육할 수 있는 유연한 지능형 리소스 풀도 제공합니다. 이에 따라 디지털 워크포스는 불가능하지만 실제 인력은 효과적으로 수행할 수 있는 **공감, 협업, 네트워킹, 창조** 등의 업무에 집중하여 고객과 동료 모두에게 더 나은 경험을 제공할 수 있습니다.

브라이언 할핀(Brian Halpin), 블루프리즘, 고객 전략 및 전환 담당 SVP

현재 우리는 특정 문제를 해결하는 데 인적 자원을 제대로 활용하지 못하고 있습니다. 복잡한 대규모 데이터 문제 해결에 인력을 활용하는 방식은 이상적인 전략이 아님에도, 여전히 **저품질의 데이터 세트를 연결하는 역할을 맡고 있는 사람들을 발견할 수 있습니다.**

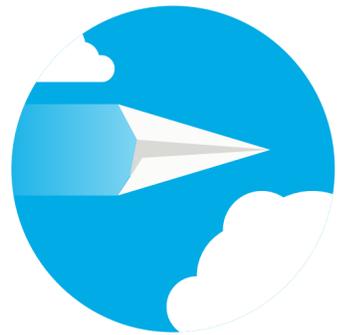
금융 서비스 전문가 550명을 대상으로 진행한 설문 조사를 기반으로, 이 보고서에서는 금융 기관이 고객 서비스 개선을 위해 지능형 자동화의 활용 방안을 색다르게 구상하는 방법과 그 이유에 대해 알아봅니다. 즉, 내부 프로세스의 효율성을 개선하거나 비용을 절감하는 방법 대신, **KPI를 거슬러 올라가 NPS(순 추천 고객 지수)를 높이고 고객 이탈률을 낮추는 데 지능형 자동화를 활용하는 방법을 알아보는 것입니다.**



미래 **전망**

팬데믹이 각 산업 부문에 서로 다른 영향을 미쳤지만, 금융 서비스의 경우 위기를 잘 헤쳐 나가고 어려운 시기에도 고객을 위한 필수적인 지원을 제공할 수 있었습니다.

이 다음에는 어떤 일이 일어날까요? 그동안 고객의 기대는 어떻게 변했을까요?



원격 근무 필요성으로 관심이 집중되면서 선도적인 금융 서비스 기업들은 고객 서비스 품질 향상을 위해 **자동화된 프로세스 도입을 가속화했습니다.**

확립된 규칙과 원칙에 따라 운영되도록 디지털 워커를 학습시킨 후, 디지털 프로세스에 포함된 감사 추적을 활용하여 언제, 어떻게, 왜 결정이 내려졌는지 문서화하는 방식을 통해 개선을 이룰 수 있습니다.

지능형 자동화의 성공적인 구현은 광범위한 파트너 에코시스템과의 협업과 서비스 개인화 확대를 통해 **보다 빠른 디지털 프로세스로 고객에게 더욱 탄력적이고 일관된 서비스**를 제공하는 데 기여합니다.

자동화는 운영 효율성을 높이고 백오피스의 비용을 절감하려는 필요성에 기반을 두고 있습니다. 그러나 선도적인 금융 기관들은 **오프쇼어링과 아웃소싱을 빠른 비용 절감책으로 이용하는 사고방식에서 벗어나고 있습니다.** 많은 은행이 여전히 비용 최적화에 초점을 맞추고 있지만, 고객 우선 서비스를 제공하기 위한 운영 재구성 방법도 함께 모색하고 있습니다.

일부 은행은 소셜 허브로 지점을 열거나 셀프 서비스 거래를 확대하는 방식으로 전환하여 새로운 모델을 이미 시도하고 있습니다. **새로운 모델을 채택할 때는 어떤 고객이 어떤 채널을 선호하는지** 세심하게 고려하고, 고객이 전체 참여 여정에서 일관된 서비스를 받을 수 있도록 하는 것이 중요합니다.

Bain & Company의 파트너 모린 번스(Maureen Burns)가 블루 프리즘의 Transform Now 팟캐스트에서 말했듯이, **인력과 디지털 워커가 서로 다르지만 상호 보완적으로 고객 경험을 지원하는 방법을 파악하는 것이 중요합니다.** 그녀는 이렇게 말했습니다.

"기업들은 이렇게 새롭고 다르며 독특한 모델을 테스트해야 하고, 그 결과에 따라 승자와 패자가 갈릴 것입니다. 그러나 디지털 시대에서 성공하기 위해서는 고객이 여러분의 브랜드를 발견하고 탐색하도록 지원하는 새롭고 창의적인 방법을 찾는 것이 매우 중요합니다. 이는 균형을 잘 잡아야 하는 까다로운 문제로, 이 문제를 해결하는 데 성공하는 기업은 훨씬 앞서나갈 수 있을 것입니다."

짐 리디(Jim Liddy), KPMG 글로벌 금융 서비스 부문 회장
최고의 금융 서비스 회사들은 위기를 바라보고만 있지 않습니다. 이들은 새로운 시대에서 성공하기 위해 그간의 경험을 이점으로 활용하고 필요한 역량을 구축하고 있습니다.



또한 기업은 **ESG(환경, 사회 및 거버넌스) 의제**에 대한 대중의 관심이 높다는 점을 고려해야 합니다. 고객이 환경 및 사회적 책임을 다하는 은행을 선택하는 경향은 점점 강해지고 있습니다. Deloitte가 조사한 바에 따르면, 사회적 또는 환경적 피해와 연관된 경우 더 좋은 혜택이 있더라도 **영국 소비자의 3/5(61%) 이상이 해당 은행의 이용을 중단할 것**이라고 응답했습니다.

Deloitte의 영국 금융 서비스 책임자인 리처드 해멜(Richard Hammell)은 다음과 같이 말했습니다. "기후 변화 및 지속 가능성과 같은 문제가 고객의 행동에 더욱 중요한 영향을 미치고 있습니다. 고객은 그 어느 때보다도 **기업이 사회와 환경에 미치는 영향과 관련된 정보에 쉽게 접근할 수 있으며**, 해당 정보를 바탕으로 원하는 금융 상품을 선택합니다."



블루프리즘의 글로벌 **2021 Customer Excellence Award**의 전략 혁신 부문을 수상한 Invesco의 경우, 지능형 자동화와 같은 기술을 통해 꾸준하고 전략적으로 비즈니스를 전환하고 있습니다.

이들의 목표는 **클라이언트 보고서 작성 시간을 30분에서 3분으로 단축하여**, 고객에게 이상적인 경험을 제공하고 고객의 높은 기대치를 충족시키는 것입니다. 디지털 워커 팀이 보고서를 작성함에 따라, 분석가들은 클라이언트를 위해 더 많은 가치를 창출하는 업무에 집중할 수 있었습니다.



이러한 새로운 동향을 인지하지 못하는 금융 기관은 앞으로 나타날 기회에 대비하지 못한 채 **단중기적으로 고객이 이탈할 위험을 지니게 됩니다.**

고객이 무엇을 원하는지 진정으로 파악

고객 서비스 개선이 중요한 이유는 금융 기관이 그저 '옳은 일'을 지향하기 때문만이 아니라, **만족한 고객들은 경쟁사로 이동할 가능성이 더 적고 추가 제품과 서비스를 구매할 가능성이 더 높기** 때문입니다. 이러한 고객들은 친구, 가족 및 동료에게 브랜드를 추천하는 경향 또한 더 높습니다.



고객 경험이 1포인트 향상되면 **고객당**
연간 수익이 8.19달러 증가할 수 있으며,
이는 1,500만 명의 고객을 보유한 은행의
경우 1억 2,300만 달러에 달합니다.*

많은 소비자 및 비즈니스 설문 조사를 통해, **금융 서비스 회사를 상대할 때 가장 짜증나는 일은 고객 대응 부족, 채널 간 일관성 저하 및 단순 오류**와 관련이 있다는 점이 분명하게 드러났습니다. 이러한 문제는 모두 자동화 기능으로 고객 서비스 에이전트와 디지털 워커를 위한 프로세스 간의 통합을 달성하여 해결할 수 있습니다.

'고객이 왕이다'라는 기존의 사고방식은 새로운 비즈니스 원칙과 거리가 멉니다. **변화는 금융 기관이 디지털 기술과 디자인 싱킹(Design Thinking)을 통해 고객 응대 속도를 높이고 응대를 개선하는 방법에서 일어났습니다.** 그러나 고객이 원하는 바를 진정으로 파악하고, 내부 지표를 통해 이를 예측하는 경우는 얼마나 될까요?

*출처: Forrester 보고서: CX 전환의 ROI(The ROI of CX Transformation), 블루프린즘 웨비나



예를 들어 McKinsey에 따르면 **은행은 온보딩 중 최대 60%의 신청자를 잃을 수 있다**고 합니다. 그렇다면 잠재 고객이 완전히 사라진 후 비싼 교훈을 얻기보다는 이를 파악하고 예측하여 예방 조치를 취하는 편이 더 낫지 않을까요?

PwC는 디자인 싱킹(Design Thinking)을 ‘고객을 위해 보다 이상적인 솔루션을 만들어 **디자이너 툴킷으로 사람들의 필요, 기술의 가능성 및 비즈니스 성공의 조건을 통합하는 일에서 비롯되는 인간 중심의 혁신 접근 방식**’이라고 정의합니다.

금융 기관은 성공적인 디자인 싱킹을 통해 현재와 미래의 **제품 및 서비스에 대한 고객의 요구 변화**를 고려한 다음, 지능형 자동화를 활용하여 새로운 프로세스를 재구성하거나 구축할 수 있습니다.

한편 블루프리즘의 고객 전략 및 전환 담당 SVP인 브라이언 할핀(Brian Halpin)은 시간적인 측면에서 고객이 진정으로 요구하는 것에 대해 다음과 같이 말합니다. "5분 안에 주택 담보 대출이 필요한 사람은 거의 없습니다. **사람들은 대출을 알아보고 있거나 신청하는 중이며, 사전 승인을 진행해야 하는지 5~10분 안에 알고 싶어 할 수 있습니다.** 주택을 매매한 후 자금이 필요할 때까지 실제로 대출이 필요하지는 않습니다. 프로세스를 재설계한다는 것은 고객에게 중요한 것과, 이를 디지털로 구현하는 방법에 초점을 맞추는 것입니다."

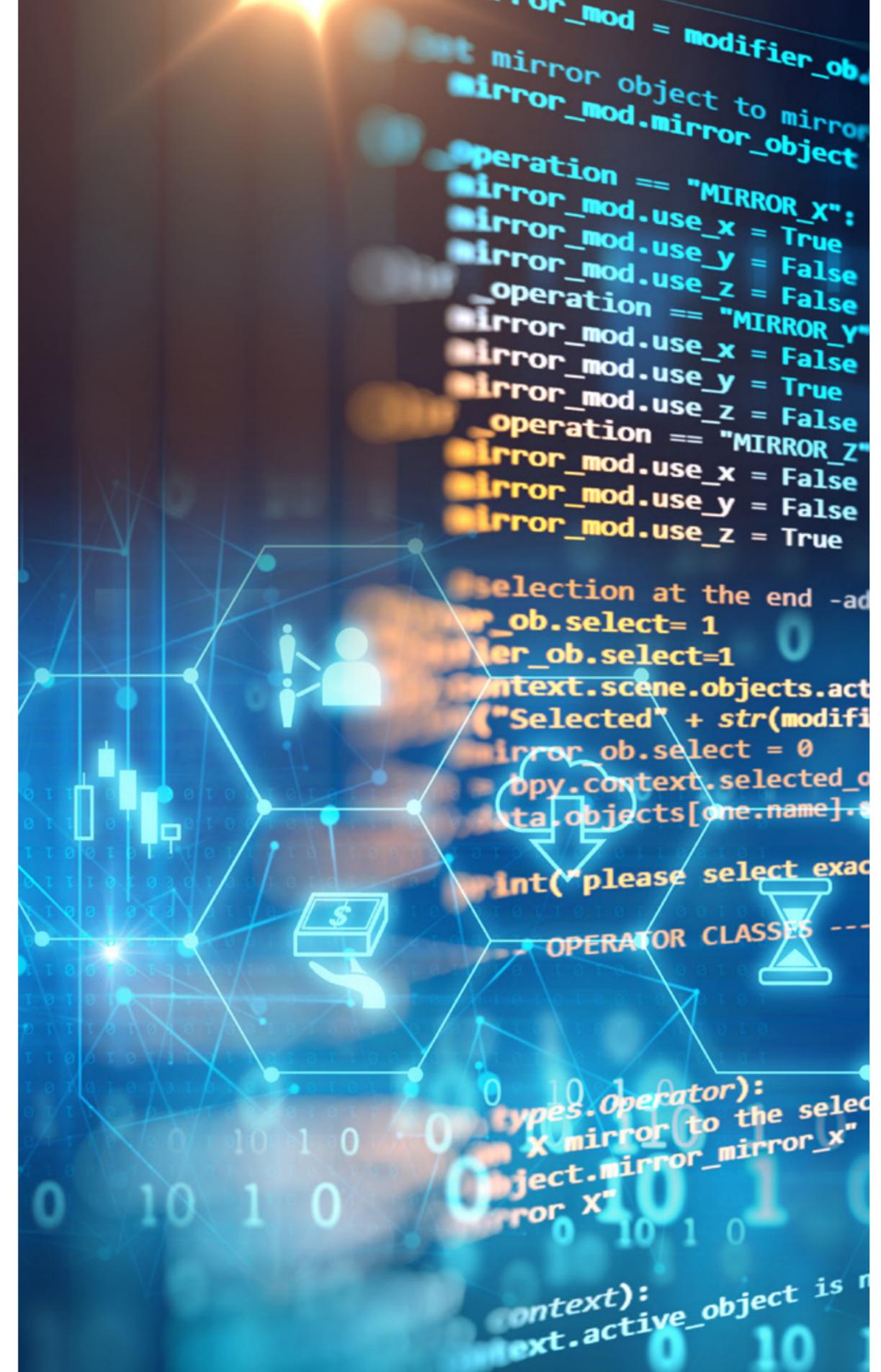
기업은 프로세스 재설계를 통해 **고객 트랜잭션의 100% STP(자동 처리)**, 처리량 및 규모 확대, 오류 감소와 같은 지표를 달성하기 위한 자동화의 우선순위를 지정할 수 있습니다.



예를 들어 블루프리즘 서비스 어시스트는 백오피스 시스템 데이터베이스 데이터 수집, 화신 전화 예약, 고객 기록 업데이트, 차선책 개시 등 **고객 센터 팀의 일반적인 고객 응대 업무를 단순화하고 지침을 제공합니다.** 서비스 어시스트는 대기 시간과 통화 시간을 단축하여 **평균 처리 시간을 최대 75%까지 단축**할 수 있습니다.

Monmouthshire Building Society는 150년 동안 주택 담보 대출을 제공해온 조합입니다. 이 조합은 이제 **고객층을 확대하고 제품 포트폴리오를 확장하여 더욱 성장하려는 야심찬 계획을 세웠습니다.**

그리고 이러한 목표를 달성하기 위해서는 중개업체와 조합원을 위해 비효율성과 오류를 최소화하는 클라우드 우선(Cloud-first) 지능형 자동화 전략을 주택 담보 대출 신청 프로세스에서부터 채택해야 한다는 사실 또한 알고 있었습니다.



고객 인사이트 활용

더 나은 서비스를 구축하기 위해 고객이 필요로 하는 것에 대한 인사이트를 확보하는 것은 우연히 이루어지지 않습니다. **금융 기관은 조직 내 모든 사람을 대상으로 미래 비즈니스 전략에 기반하여 상부로부터의 지휘에 따라 선제적인 접근 방식을 취해야 합니다.** 고객 센터와 고객 서비스 직원은 매일 대화를 나누는 고객들이 가장 중요시하는 것에 대해 조언할 수 있는 책임자입니다.



Bain and Company는 **회사의 리더들이 어떻게 고객과의 상호 작용에서 인간적인 측면을 유지 및 포함시킬 수 있는지,** 그리고 인사이트를 확보하는 데 직원들이 어떤 역할을 하는지 질문해야 한다고 말합니다. 주요 질문은 아래와 같습니다.



고객을 위한 업무 수행을 촉진하는 **기술의 수용**을 지원하는 조직 문화가 형성되어 있나요?



인력 또는 디지털 접점을 통해 제공되는 제품과 경험이 **진정으로 차별화되고 명확하며 강력**한가요?



운영 및 기타 신호 데이터(예: 예측 NPS)와 경쟁 벤치마크를 포함하도록 NPS 및 기타 피드백 시스템을 업그레이드하고 있나요?



디지털, 마케팅 및 고객 경험 기능 간의 사일로를 없애 모든 고객 접점에서 **적절한 제안이나 메시지를 제공하도록 협력**하는 방법에는 무엇이 있을까요?



테스트와 학습을 위해 우선 선택해야 할 구체적인 **디지털 참여 또는 개인화** 사용 사례는 무엇이 있을까요?



경우에 따라 **물리적 문서를 지점에 제시해야 하는 절차를 여권 또는 공과금 청구서 사진을 이메일로 보내는 방식으로 전환하는 것만큼 간단한 솔루션**이 채택될 수도 있습니다. 브라이언 할핀은 다음과 같이 설명합니다. "모든 경우를 아우르는 하나의 해결책은 없겠지만, 기업들은 매우 실용적인 관점에서 특정 상황에 어떻게 대처할지 창의적으로 생각할 필요가 있습니다. 솔루션은 간단한 웹 양식에서 인터랙티브 애플리케이션, 얼굴 인식 또는 문서 사진 촬영에 이르기까지 다양하게 나타납니다."

금융 기관과 함께 **지능형 자동화 프로젝트를 진행할 때 가장 주목할 만한 측면 중 하나는 자동화로 인한 실직의 두려움이 빠르게 사라진 후, 서비스 개선을 위한 훌륭한 아이디어가 생겨나는 모습입니다.**

한편 **지능형 자동화는 질서 없이 단편적인 방식이 아니라 강력한 거버넌스 모델에 적용될 때** 가장 큰 영향력을 발휘합니다. 성공적인 금융 서비스는 서비스 개선을 위한 파이프라인을 총괄하고 우선순위를 정하며 비즈니스 목표에 부합하도록 관리하는 COE를 구축하는 등의 지능형 자동화 전략을 채택합니다.

2부

조사 결과

금융 기관은 새로운 기술을
통해 더욱 개인화되고
개선된 서비스를
제공할 수 있습니다



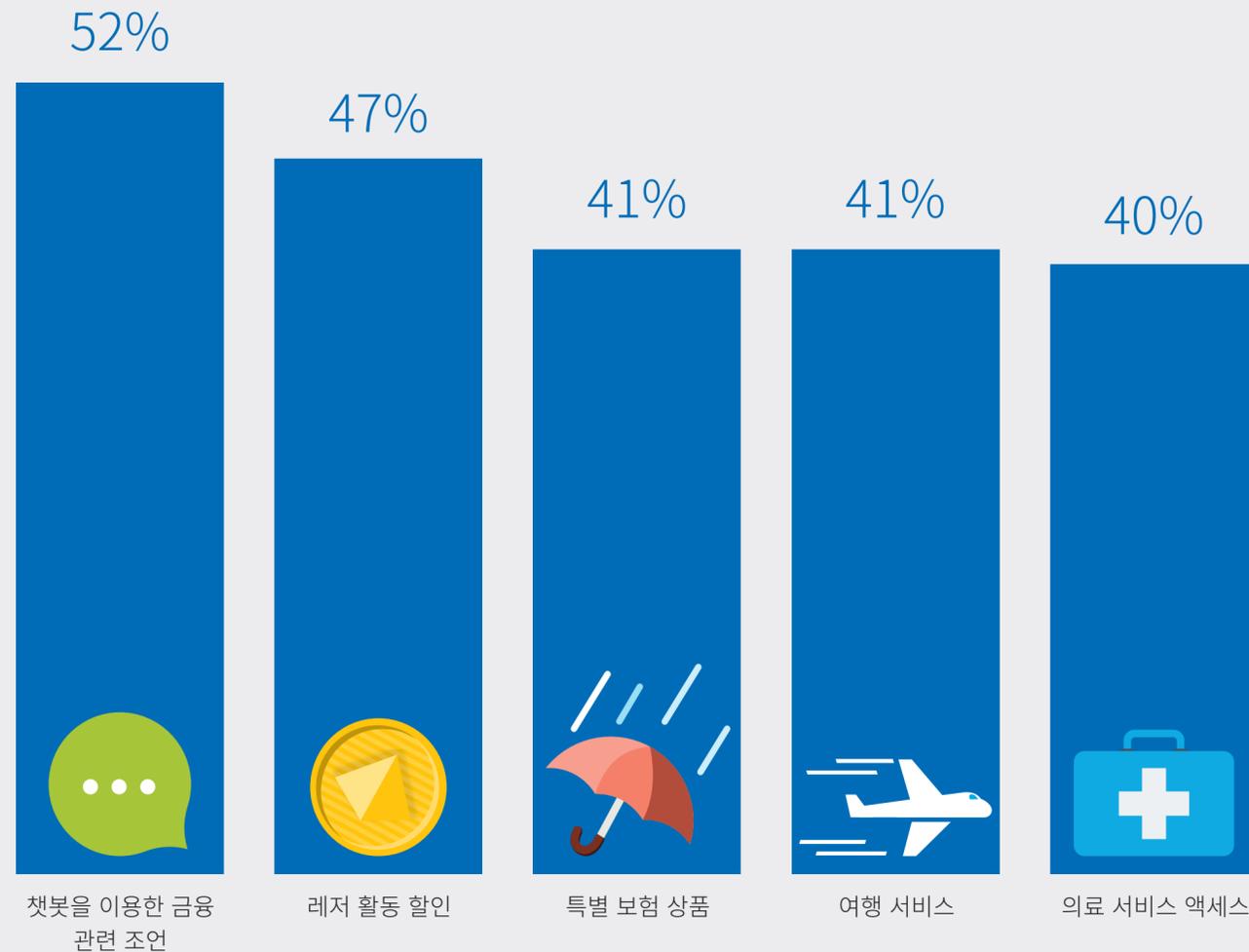


미래의 금융 조직은 어떻게 기술을 통해 **고객에게 보다 개인화된 서비스를 제공할 수 있을까요?** 소비자는 무엇을 중요하게 여기게 될까요? HSBC는 사람들이 모바일 banking 앱 덕분에 언제 어디서나 금융을 관리할 수 있는 자유를 얻었지만, 더욱 큰 이점이 코앞에 다가왔다고 예측했습니다.

"은행은 보다 **개방적이고 연결된 전자상거래 시스템**의 중심이 되어 금융 서비스 외부의 조직들과 통합하고 협력할 수 있으며, 이와 같은 활동의 **관문 역할**을 하게 될 것입니다."*

금융 서비스 전문가들은 새롭고 더 개인화된 서비스를 언제 도입할 것이냐는 질문에, 인공지능과 같은 기술 덕분에 **더 넓은 범위의 서비스가 곧 제공될 것이라고** 답했습니다.

인공 지능과 같은 기술 덕분에 귀하가 근무하는 금융기관이 향후 12개월 내에 새롭고 더 개인화된 서비스를 제공할 것이라 생각하십니까?



출처: HSBC, 미래의 은행: 디지털 시대의 금융(Banking of the Future: Finance in the Digital Age)



은행은 **고객 경험 개선**에 시간을 투자해야 합니다

현재 금융 기관의 가장 큰 문제 중 하나는 고립된 **레거시 시스템**으로 인해 **고객 대응 직원**이 충분한 시간을 투자하여 고객과 의미 있는 대화를 나누기 어렵다는 점입니다.

또한 응답자들에게 자동화를 통해 확보할 수 있는 시간에 무엇을 할 것인지 묻자 **고객과 더 많은 시간을 보내고 고객 경험을 개선하는 것이 최우선**이라는 것을 분명히 알 수 있었습니다.

현재 담당하는 업무의 50%가 자동화된다면 어떤 기타 업무를 더욱 적극적으로 추진할 수 있을까요?



48%

고객에게 더 많은 시간을 할애



51%

프로세스상의 문제를 파악하는 데 데이터 분석 활용



45%

동료와 협업



44%

데이터 분석을 통해 고객 행동에서 위험 플래그를 식별



28%

고객이 구매할 만한 새로운 제품과 서비스 파악



13%

서드파티와 협업하는 새로운 방법 모색

예측:

대형 기술 기업의 역할이 확대됩니다

금융 기관에 있어 핀테크가 두려움의 대상인지 협력할 파트너인지, 그리고 기술이 고객 경험에 미치는 영향을 더 깊이 이해하고 있는 대형 기술 기업이 결국 더 큰 위협이 될지에 대해 많은 논의가 있었습니다. 그리고 금융 기관은 서비스 개인화를 위한 AI 및 자동화 활용 부문에서 대형 기술 기업이 유리한 고지를 점하고 있다는 사실을 맞닥뜨리게 되었습니다.

본 연구 조사의 응답자들은 **Google이나 Amazon 같은 대형 기술 기업이 일부 시장 점유율을 차지할 것이라는 데 동의하는 경향을 보였지만**, 이러한 현상은 기업 금융보다는 소매 및 SME 부문에서 발생할 가능성이 더 높다고 예상했습니다.

기술과 자동화를 통해 고객 경험을 개선하는 방법을 더 깊이 이해하고 있는 Google이나 Amazon 같은 기업이 귀하가 있는 지역에서 은행이 맡고 있는 역할을 장악할 것이라 생각하십니까?

10%

잘 모르겠음

16%

아니요

8%

예 (해당 부문: 소비자 금융, SME 금융 및 기업 금융)

15%

예 (해당 부문: 소비자 금융 및 SME 금융)

31%

예 (해당 부문: 소비자 금융)

19%

예 (해당 부문: SME 금융)

결론

기존 은행 업무의 전통과 사고방식은 당연히 효율성, 신뢰 및 보안에 집중되었습니다. STP(자동 처리)와 같은 절대적인 지표는 운영 우수성이 최종 목표로 여겨지는 것을 보여 주는 예이며, **IDC는 은행의 IT 관련 지출 중 혁신에 투자하는 비율이 단 17%인 것으로 추산했습니다.**

은행들이 채택하는 전통적인 운영 모델은 **직원들이 실제로 영향을 미칠 수 있는 고유한 인적 기술을 투자하지 못하는 결과를 낳았습니다.** 이러한 영역에는 연구 및 분석, 혁신, 우수한 고객 서비스가 포함됩니다. 이에 따라 대출 실행, 고객 온보딩 및 계좌 개설과 같은 프로세스를 재구성하기에 적절한 시점에 도달한 것을 알 수 있습니다.

금융 기관이 직면한 과제에는 ESG 같은 영역의 규제뿐 아니라, 은행이 취약한 고객을 공정하게 대우하고 개인화된 상품과 서비스를 제공할 것이라는 기대감이 커지고 있다는 점도 포함됩니다. 한편 **전 세계적으로 급증하는 랜섬웨어 공격과 부정행위로 인해** 보안 우려가 높아지면서 **비용 절감에 대한 압력**이 계속되고 있습니다.

또한 은행은 **애자일 핀테크의 영향으로 가치 창출 서비스가 분리되고** 있으며, 아직 실제 은행 계좌는 아니나 대출 상품에서 이미 대형 기술 기업의 존재감이 증가하는 광경을 목격하고 있습니다.

이제 은행이 고객과의 관계를 유지하려면 **다른 관점에서 성공을 측정**해야 한다는 것은 분명합니다. 빠르고 효율적인 운영도 중요하지만 개인화와 훌륭한 고객 서비스의 중요성 또한 커지고 있습니다.

스마트 리더십과 더불어, 기술은 고객 서비스에 대한 접근 방식을 전환하고 재구성하기 위해 **금융 기관이 이용할 수 있는 가장 중요한 수단**이 될 것입니다. 특히 지능형 자동화 및 디지털 워커는 무거운 짐을 떠맡아 사람들이 가장 잘할 수 있는 공감, 협업, 네트워킹 및 창조 업무에 집중할 수 있도록 지원하며 이는 모두 고객을 위한 혁신으로 이어집니다.

조사 방법

이 보고서는 2020년 12월~2021년 1월에 PollRight가 **미국, 영국, 프랑스, 독일, 북유럽, 중동 및 아프리카, 아시아, 오스트랄라시아** 전역에서 백오피스 운영에 관여하는 **고위 간부급 이상의 은행 전문가 총 550명**을 대상으로 실시한 독립적인 리서치에 기반하여 작성되었습니다. 오스트랄라시아에는 호주와 뉴질랜드가 포함되며, 아시아 태평양에는 홍콩, 싱가포르, 인도가 포함됩니다. 일부 백분율의 경우 반올림이 적용되어 총합이 100%가 아닐 수 있습니다.



블루프리즘 소개

블루프리즘은 지능형 자동화 분야의 글로벌 리더로서, 기업의 업무 처리 방식을 혁신하고 있습니다. 블루프리즘은 170개 이상의 국가에서 2,000개 이상의 비즈니스에 서비스를 제공합니다. Fortune 500대 기업 및 공공기관 또한 블루프리즘의 새로운 업무 방식을 통해 가치를 창출하고 효율성을 제고하며, 수백만 시간에 달하는 노동 시간을 절약하고 있습니다. 블루프리즘의 지능형 디지털 워크포스는 스마트하고, 안전하고, 확장 가능하며, 모든 사람이 쉽게 액세스할 수 있게 함으로써 실제 사람의 업무 방식을 새롭게 정의합니다. 더 많은 정보를 확인하려면 www.blueprism.com 페이지를 방문하거나 Twitter([@blue_prism](https://twitter.com/blue_prism)) 및 LinkedIn에서 블루프리즘을 팔로우해 주세요.

© 2021 Blue Prism Limited. 'Blue Prism', 'Blue Prism' 로고 및 Prism 기기는 Blue Prism Limited 및 그 계열사의 상표 또는 등록 상표입니다. 무단 전재 및 복제를 금합니다.

Power-of-Three-ES2-White Paper-041021-MuckyPupDesign