

□ 사례 발표 □

균형성과 관리 모델에 의한 금융기관 경영혁신 방안

최 동 덕*

◆ 목 차 ◆

1. 서 론	3. 금융기관 정보화 대응전략
2. 금융기관 경영혁신	4. BSC 솔루션

1. 서 론

과거 우리나라 금융기관은 소위 제도 금융하에서 업무, 금리, 취급상품 등의 규제에 의하여 나름대로 제한적인 경쟁하에서 안정적인 수익을 창출할 수 있었다.

그러나 21C 우리나라 금융기관은 **Global, Fair, Free**한 금융시장으로 변화하여 무한 경쟁 체제에서 생존해야 하는 변화를 맞이하고 있다.

1.1 동일중첩(Gray Area)영역에서의 경쟁격화

과거 우리나라의 금융환경을 고기잡이 어선에 비유해 보자. 시중은행과 같은 대형금융기관은 원양어선과 같이 큰 바다에서 큰 물고기를 잡았다면 소매금융 금융기관은 근해에서 고기를 잡았고 기타 소규모 금융기관은 연안에서 고기를 잡았다고 볼 수 있다.

이처럼 지금까지는 금융규제에 의한 금융기관 별로 사업영역이 나름대로 구분되었으나 국내 금융기관의 구조조정 이후에는 각종 규제가 철폐되어 이제 원양어선이나 중소형 어선들이 근해나 연안에까지 그물을 드리우고 있다.

외국 또는 국내의 대형금융기관들이 그들만이

보유한 최첨단 해저 어군탐색기와 기술을 이용하여 고기를 잡는다면 소규모금융기관들은 경쟁할 수가 있을까? 그들은 과연 초대형 금융기관들과 경쟁하기 위하여 어떤전략과 무기를 가져야 하는 것일까. 이는 앞으로 우리나라 중소형금융기관들이 초대형 금융기관들과 제한된 시장하에서 열악한 전략과 무기로 경쟁을 해야하는 생존의 문제가 아닐 수 없다.

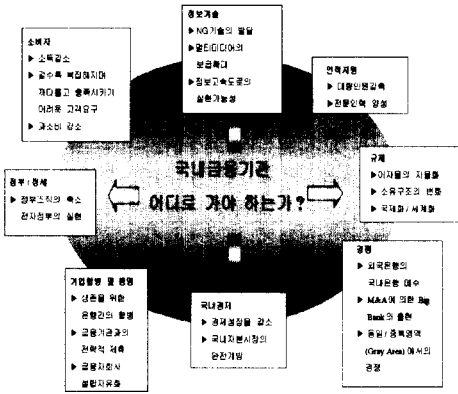
1.2 참지 못하는 고객 (Impatient Customer)

과거에는 사용자의 보편적인 요구에 맞추어 상품을 대량생산하여 값싸게 제공하는 공급자에 의하여 주도되었다면 이제는 고객의 다양한 요구에 만족시킬 수 있는 상품을 찾는 소비자 즉 고객 위주의 시장으로 변모해 나갈 것이다.

1.3 신규경쟁자들의 출현

외국 금융기관의 진출에 의한 신규 경쟁자들에 카드사, 편의점, 유통업체의 금융서비스 영역의 확대와 더불어 인터넷을 이용한 전자금융서비스를 제공하는 정보통신업체의 금융업 진출이 가속화 될 것이다. 이러한 새로운 경쟁자들은 새로운 서비스 및 상품을 무기로 기존시장을 위협할 것이며 이에 대한 대비책을 세워야 할 것이다.

* 정 회 원 : 한국 M&I기술(주) 대표/부설연구소 소장



(그림 1) 국내 은행의 금융환경 변화의 내용

2. 금융기관 경영혁신

2.1 경영혁신의 방향

그렇다면 이러한 금융환경에 대응하기 위한 경영혁신의 방향은 무엇인가? 우리나라 금융기관의 경영혁신의 방향은 먼저 단기적으로는 경쟁에서 생존하는 것이다. 이를 위하여 현재의 조직 및 인원의 정비를 통하여 군살을 빼 금융기관의 내부코스트와 비용을 획기적으로 절감하여 수익성을 강화하여야 할 것이다. 그리고 새로운 경영전략에 근거하여 고객 및 판매관리의 정비를 통한 효율적인 마케팅 실시와 내부코스트의 절감을 위한 새로운 채널을 개발하고 금융환경의 변화에서 오는 Risk의 관리외에 전반적인 고객서비스 향상을 위한 상품 및 서비스의 개발을 들 수 있다.

2.2 혁신의 내용

금융기관의 경영전략은 경영목표 달성을 위하여 누구(Customer)에게 어떤 상품(Product)을 어떤 방법(Channel)으로 어떻게 효율적으로 제공(Operation)하느냐가 관건일 것이다.

2.2.1 공급자 사고에서 고객중심의 사고로 전환

새로운 경영전략은 과거의 공급자 사고중심의

경영에서 탈피하여 고객요구에 기초한 경영으로 바꾸어야 한다. 이를 위해서는 통일된 금융기관의 Vision 정립으로 조직전체의 목표를 설정하고 이를 효과적으로 지원하기 위한 내부처리의 정비를 하여야 할 것이다.

고객에게는 밀착된 상품과 서비스를 제공하고 조직전체의 생산성을 올리며 조직의 목표와 조직원의 목표를 경영목표와 정렬시켜야 한다. 이러한 기반을 실현하기 위해서는 조직 전체가 공감하는 경영목표의 기반하에서 경영전략을 수립하고 조직간의 정보생산 및 공유를 위한 정보 인프라가 구축되어야 하며 고객을 위한 진정한 정보시스템으로 전환하여야 할 것이다.

2.2.2 경쟁력 강화를 위한 조직의 Slim화

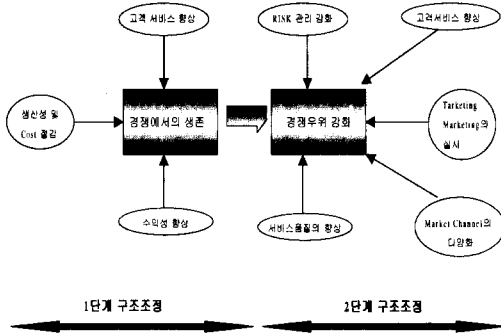
미국의 우수 컨설팅 회사의 자료를 보면, 현재 미국의 금융기관은 변화하는 세계 금융환경에 대처하여 지속적인 경쟁력을 확보하기 위해서 2000년대까지 끊임없는 구조조정을 통하여 조직의 통폐합, 축소에 의한 효율성을 30%정도로 향상시켜야 하며 또한 금융상품의 개발 및 채널 코스트를 현재보다 20%정도 줄여야 한다고 예견하고 있다.

2.2.3 수익지향적, 마케팅지향적 금융기관으로의 변신

결국 금융기관은 수익지향적이고 시장지향적인 방향으로 모든 자원이 개편되며 이에 따라 자원의 재배치가 수반될 것으로 예상하고 있다. 이러한 변화는 금융기관의 성장과 발전을 위한 몸부림보다는 먼저 경쟁을 위한 생존의 변혁과 혁신으로 생각하고 있다. 전술한 미국 금융기관의 예에서 보듯이 우리나라 금융기관들도 현재의 구조조정이 이번으로 끝나지 않고 미국의 예와 같이 지속적으로 뒤따를 것이다.

이를 통하여 조직의 능력을 올리고 생산성을 향상시킴으로써 코스트 경쟁력을 강화함과 아울러

러 점점 자기 고유의 사업영역으로 정착하여 보다 전문화된 금융기관으로 탈바꿈할 것이며 이에 따른 조직, 관리기술, 정보시스템 등도 전반적인 개편이 요구될 것이다.



(그림 2) 은행 구조개혁의 추진방향

3. 금융기관 정보화 대응전략

3.1 금융정보화 현황

금융환경 변화에 대응한 경영혁신을 효과적으로 추진하는데 있어서 금융기관 정보화 대응전략의 과제에 대하여 요약하면 다음과 같이 설명할 수 있을 것이다.

3.1.1 경영전략지원의 미흡

지금까지의 금융기관의 정보화는 고유의 경영 전략이나 고객의 가치에 근거하여 설계된 것이 아니고 단지 전산화라는 관점에서 설계되어 경영 전략 수행을 위한 지원이 미흡했고 고객과 사용자 측면에서도 충분한 만족감을 줄 수 없었으며 또한 내부코스트 절감의 극대화를 이루기가 어려웠다.

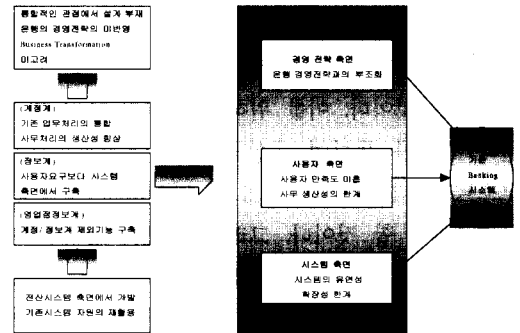
3.1.2 나무를 심는 방식(Tree Approach)의 업무 개발

우리나라 금융기관의 정보화 과정은 업무확대에 따라 점진적이며 단계적인 접근방법으로 시스템을 개발해왔다. 이러한 시스템 개발은 그 당시

에는 신속하게 업무를 개발적용하여 이용할 수 있는 이점이 있었으나 현재와 같이 업무간의 통합적 처리가 요구되는 시점에서는 원활한 업무수행에 한계가 있으며 이에 따른 시스템통합의 부수적인 잠재비용이 소요되고 있다.

3.1.3 내부 사용자 중심의 시스템 개발

또한 정보화의 방법도 기존업무의 처리절차를 금융기관의 내부업무 처리규정에 근거한 내부 사용자 중심의 전산화에 초점이 맞추어져 고객 지향적이고 경영 혁신적인 관점에서의 업무처리 개념이 미약하였다. 따라서, 정보화를 통하여 나름대로의 효과를 얻었지만 정보화에 따르는 고객의 가치 실현과 내부코스트의 획기적인 증대에는 미흡하였다.



(그림 3) 기존은행정보시스템의 구조적 과제

3.2 금융정보화 대응 전략

이제 금융기관은 새로운 경영환경에 걸맞는 새로운 경영기법을 요구하고 있다.

특히 금융기관 정보계시스템은 금융기관의 경영목표 달성을 위한 경영전략을 관리하고 평가하는 시스템으로 발전시켜야 한다. 금융기관의 정보계시스템의 우월은 경쟁력의 우열이며 금융기관의 생존과 직결되어 있다. 이제 금융기관의 정보계시스템 기능을 경영목표 달성을 위한 수단으로써 정렬시켜야 할 것이다.

일반적으로 의사결정을 하는데 있어서 필요로 하는 정보는 사용자의 임무, 용도에 따라 다를 것이다. 금융기관에서 필요로 하는 계수정보를 논리적으로 실무지표(Operational-Balance), 관리지표(Control Balance), 경영지표(Strategic Balance), 동인지표(Drive-Balance)로 나누어 볼 수 있다.

3.2.1 실무, 관리지표 수준의 정보서비스

현재 금융기관의 정보시스템이 제공하는 수백 개의 지표들은 과연 4개의 지표중 어떤 지표에 해당하는지를 검토해보자. 아마 대부분의 정보는 일상업무에서 필요한 실무, 관리지표에 해당하는 범주를 벗어나지 않을 것이며 전략 및 동인지표는 극히 제한적일 것이다.

실무 및 관리지표는 현재 및 과거 경영결과에 대한 건강진단을 위한 지표이지 미래의 경영목표 달성을 위하여 전략적으로 관리해야 할 전략지표는 아닌 것이다.

이러한 실무 및 관리지표는 현재에 대한 생존의 지표이며 미래의 생존과 번영을 위한 지표와는 별 상관없다.

3.2.2 전략 및 동인지표 제공시스템으로 강화

따라서 이러한 과제를 해결하기 위해서는 현재 금융기관의 정보시스템이 지원하는 실무, 관리 지표에 전략지표 및 동인지표에 대한 정보를 관리할 수 있는 새로운 경영관리 기법이 필요하다.

4. BSC 솔루션

4.1 BSC의 개념

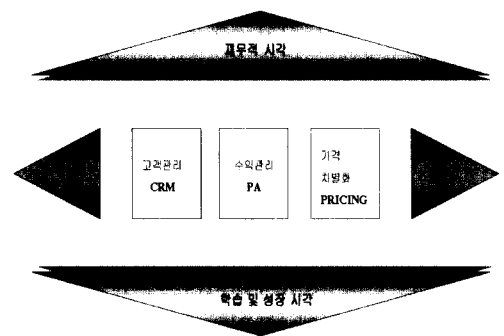
금융기관은 당해년도의 수익성, 시장점유율 등의 단기적인 경영목표를 무시할 수도 없지만 장기적인 안목에서의 고객가치실현에 의한 지속적이고 안정적인 경영목표 또한 무시할 수도 없다. 어떤 금융기관이 단기적인 재무적 경영목표에 치

중한다면 금융기관의 장기적인 경쟁력을 확보하는데 필요 불가결한 투자를 가급적 줄이려고 할 것이다. 물론 당해년도의 경영목표인 수익 등의 재무적인 목표는 성공적으로 달성할 수는 있겠지만 미래의 경영성과를 달성하는데 필요한 금융기관의 핵심역량은 줄어들 것이고 또한 고객은 멀어질 것이다.

즉, 현재의 재무적 시각과 미래의 경영목표 달성을 위한 비재무적 시각을 통합적으로 보는 균형된 감각의 평가성과 모델이 필요하다.

BSC(Balanced Score Card)는 1992년 미국의 놀런 노튼 연구소의 데이비드 노튼, 로버트 캐플린 교수에 의해 만들어진 성과측정모형으로써 기업의 경영혁신과 관련된 변혁프로그램과 통합되어 현재는 기업의 전략적 경영기법으로 활용되고 있는 핵심적인 모델로 활용되고 있다.

즉, 재무측면, 고객측면, 내부처리측면, 학습과 성장의 측면에서의 전략지표를 관리하는 전략 경영관리(SEM: Sreategic Enterprise Management)시스템 구축의 방법론으로 이용되고 있다.



(그림 4) 4가지 관점에서의 통합 경영전략모델

4.2 BSC모델의 구축

균형잡힌 통합 경영전략모델은 경영목표를 달성하기 위하여 4가지 관점에서의 성과측정지표와 이를 움직이게 하는 성과동인들과의 인과관계를 연결시켜 만든 경영모형이다.

이 모형은 금융기관의 경영목표를 달성하는데 관리해야 하는 성과지표가 무엇인지를 나타내 주고 이들 성과지표를 효과적으로 달성하기 위해서는 어떤 성과동인이 있는지를 규명하며 성과지표와 성과동인과의 인과관계를 기술하고 있다.

일반적으로 균형잡힌 통합 경영전략모델의 측정지표는 4개의 시각에서 각각 4-7개의 측정지표로서 구성되며, 전체적으로 25개 정도의 측정지표로 구성된다.

4.3 BSC모델의 활용방안

BSC모델로서 운용 할 수 있는 S/W Tool이 지금까지는 전부 외국 제품이였으나 최근 국내의 컨설팅회사(한국M&I기술(주) www.komit.co.kr)에서 개발(KOMIT-SPMS)되어 금융기관의 사업부제 및 인사시스템, 최고 경영자를 위한 경영진단, 평가를 보다 경제적인 가격으로 구축 할 수 있게 되었다.

이러한 BSC모델은 다음과 같은 기능을 가지고 있다.

4.3.1 조직, 개인 성과평가체제 구축

최근 금융기관의 사업부제 시행과 관련하여 조직, 개인의 성과평가체제 구축에 필요한 성과지표 개발에 활용되며 이를 바탕으로 신 인사시스템제도에 의한 연봉제 구현이 가능하다.

4.3.2 전략 경영정보시스템 제공

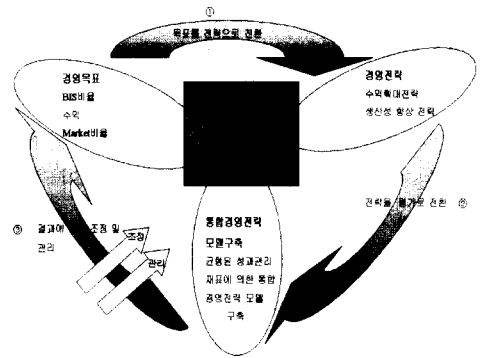
금융기관 최고 경영자를 위한 경영상의 과제에 대한 신속한 진단과 해결에 관련된 경영정보를 제공함으로써 효과적인 경영관리가 가능하다.

4.3.3 경영목표 달성을 위한 실천 방안 제시

금융기관의 경영목표 달성을 위한 구체적인 실천방안에 대한 세부적인 조직별 핵심업무를 제시함으로써 핵심역량, 성공요인이 무엇인지를 알 수 있어 효과적인 경영관리가 가능하다.

4.3.4 중장기 사업계획의 효율적인 수립지원

금융기관의 경영목표 실현을 위한 구체적인 실천방안에 근거하여 필요한 핵심역량을 분석하고 그에 대한 전략확보 차원에서 중장기 사업계획을 수립함으로써 합리적이고 과학적인 계획 수립이 가능하다.



(그림 5) 통합 경영전략 모델의 구축 과정

4.4 BSC모델 구축의 효과

4.4.1 금융기관의 Vision과 경영목표에 부합하는 경영혁신의 방향 정립

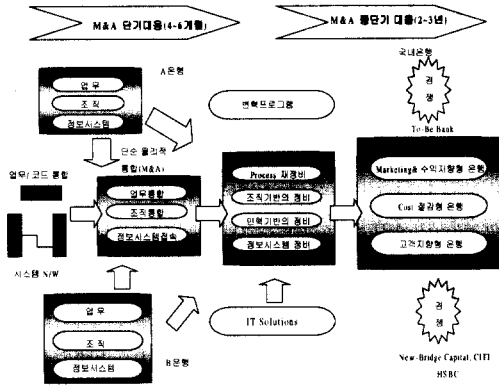
BSC성과평가 모델은 금융기관의 Vision하에서 경영목표를 효과적으로 달성하기 위한 금융기관 내부의 역량을 찾아내고 만일 이러한 역량이 부족하다면 어떻게 이 차이를 메울 것인지를 업무처리(Process), 조직(Organization), 정보기술(IT)면에서의 경영혁신의 내용과 방향을 구체적으로 제시함으로써 효과적인 변화를 추진 할 수가 있다.

4.4.2 수익, 마케팅, 고객지향적인 금융기관으로 변신

이러한 금융기관의 지속적인 성과관리에 의한 경영혁신을 통하여 내부처리, 조직, 제도, 정보시스템측면에서 양적, 질적인 구조조정을 통하여 지속적인 서비스,코스트경쟁력을 유지할 수가 있을 것이다.

즉 수익지향적이고 고객지향적이며 마케팅지향

적인 금융기관으로 변화시켜 경쟁력 있는 금융기관으로 변모시킬 수가 있는 것이다.



(그림 6)

최 동 득

1981년-1990년 국민은행 근무
 1987년 정보처리 기술사
 1988년-1989년 금융전산망 추진위원회



미국 Anderson Consulting 금융부문 Senior Consultant로서 국내은행의 차세대 정보시스템 개발프로젝트 및 경영혁신에 대한 컨설팅을 수행
 한국 IBM 컨설팅조직의 경영혁신(BT)부서 Senior Consultant로서 국내은행의 차세대 정보시스템 개발 프로젝트 및 경영혁신에 대한 컨설팅을 수행
 한국 M&I기술(주)의 대표 및 부설연구소(한국금융시스템연구소)소장

E-mail: ddchoi@komit.co.kr