

# 코그네티브 엔터프라이즈:

코그네티브 बैं킹 플랫폼 구축

7가지 핵심 조건





## 목차

서문	04p
목표	05p
1   디지털 다위니즘을 실현할 플랫폼 구축	08p
2   현재의 데이터 가치 활용	12p
3   변화를 위한 비즈니스 아키텍처 설계	16p
4   AI를 중심으로 전사적 워크플로우 재설계	21p
5   애자일화, 신속한변화, 실제구현	27p
6   인재 기반의 혁신으로 잠재적 재능 활성화	31p
7   신뢰성 및 보안이 뒷받침하는 성공	35p
향후 계획	39p

여러 산업 분야에서 새로운 비즈니스 혁신의 시대가 시작되고 있습니다. 기업은 기술, 사회 및 규제 요인들이 유례없는 차원으로 융합되는 현실을 맞이하고 있습니다. 인공지능(AI), 자동화, 사물 인터넷(IoT), 블록체인, 5G가 널리 보급되고 있으며, 그 시너지 효과로 기존 비즈니스 아키텍처가 완전히 새롭게 재편될 것입니다.

금융 분야도 예외가 될 수 없습니다. 지정학적 환경은 불안정하고 전망은 불확실합니다. 저금리 정책이 계속되는 가운데 당분간은 수익률 상승을 기대하기 어려운 상황입니다. 핀테크(FinTech)가 이 업계의 판도를 흔들고 있으나, 기존 주자를 크게 위협할 만한 규모의 도전자가 아직 등장하지 않은 가운데 이 새로운 흐름의 잠재력 및 그룹 전반의 비즈니스에 미칠 영향에 관심이 쏟아지고 있습니다. 마찬가지로 테크핀(TechFin) 또한 훨씬 적은 재무 레버리지, 더 우수한 상품 애질리티, 혁신적인 제휴 모델, 적극적인 인접 전략을 내세우면서 파트너십을 통한 시장 진입에 주력하고 있습니다. 이러한 상황에서 규제 환경은 더 큰 부담으로 작용하고 소비자의 요구 사항은 계속 발전하면서 더욱 복잡해지고 있습니다.

이러한 시장 요인이 작용하면서 지난 10년간 고객의 경험/여정에 중심을 둔 “아웃사이드 인(outside-in)” 방식의 디지털 트랜스포메이션이 진행되었습니다. 이러한 변화가 앞으로는 “인사이드 아웃(inside-out)”의 양상으로 전개될 것으로 보입니다. 즉 방대한 데이터가 본격적으로 활용되고 혁신적인 기술이 꽃피우면서 지금까지 개발되지 않은 기업의 진정한 잠재력이 발휘될 것입니다. 금융 분야를 위한 이 차세대 비즈니스 모델이 바로 코그네티브 뱅킹 플랫폼입니다.

# 목표

## 금융 조직은 플랫폼을 통해 거대한 변화를 이끌 동력을 제공해야 합니다.

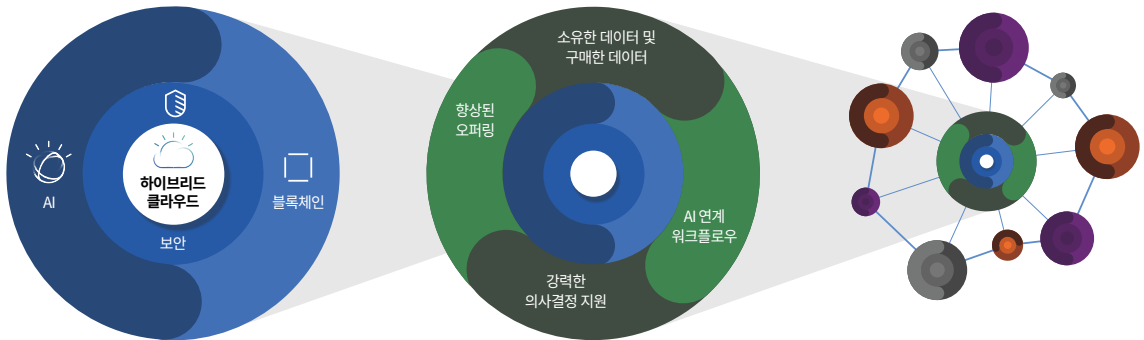
금융 조직의 플랫폼 전략에서 디자인에 관한 결정(Design Decisions)은 현재 시장 또는 신규 시장에 내놓을 미래의 가치 제안을 위한 비전 수립에 필요한 정보를 제공할 뿐만 아니라 시장을 활성화하고 새롭게 형성된 에코시스템에 고객과 파트너를 유치하기 위한 전략을 뒷받침하게 됩니다.

코그니티브 बैं킹 플랫폼이 구체적으로 무엇인지를 얘기하려면 “인사이드 아웃” 관점의 접근 방식에 따라 2가지 테마의 질문에 답해야 합니다.

1) 시장에서 상품 및 브랜드를 차별화하기 위해 내부적으로 무엇을 활용할 수 있습니까?

2) 어떻게 파트너와 수익성 모델을 활용하여 새로운 기능을 확보하고 다른 데이터 포인트를 활용하고 고객을 유치할 수 있습니까?

내부의 독점 데이터 및 파트너십 모델을 더 효과적으로 활용한다는 이 2가지 테마 모두 플랫폼 생태계를 조성함으로써 실현할 수 있습니다. ‘플랫폼’은 비즈니스에서 가장 남용되는 용어 중 하나입니다. 그렇다면 금융 조직이 열망하는 변화의 맥락에서 보는 ‘플랫폼’은 어떤 의미입니까? 전 세계의 기업이 플랫폼에 관한 전략을 설명할 때 “무대” 또는 “활동의 장”이라는 개념을 적용합니다. 즉 어떤 특별한 기능들을 배포할 수 있고, 기업이 여러 가치 창출 활동에 대한 제어 지점을 설정할 수 있는 공간입니다. 미래의 기업은 코그니티브 기능이 뒷받침하는 비즈니스 플랫폼을 근간으로 할 것입니다. IBM은 다음과 같이 플랫폼을 분류합니다.



### 기술 플랫폼

사용자가 안전한 인프라에 액세스하고, 기술적 규모의 효과를 위해 공유하며, 차별화 요소에 리소스를 집중하도록 지원

### 비즈니스 플랫폼

동종 업계의 기업들이 세를 연계하여 핵심 프로세스를 다시 디자인함으로써 데이터의 가치를 극대화하고 백오피스 워크플로우를 혁신하도록 지원

### 산업 플랫폼

글로벌 차원에서 다양한 파트너 간에 신뢰를 토대로 한 거래가 가능하도록 지원 -글로벌 경제의 기초에 보안 및 투명성 접목

범위	워크로드, 애플리케이션, 데이터	비즈니스 프로세스, 조직 디자인	공급망, 산업 구조
신뢰 필요	엔터프라이즈 레벨, 강력한 보안	비즈니스 성숙도	거버넌스, 중립성
애로 사항	고정 운영비, 레거시 시스템	사람이 감당할 수 없는 수준의 복잡성	파편화, 중개인, 종이문서
이점	백오피스 대신 새로운 고객 서비스에 투자	강력한 의사결정 지원으로 데이터의 가치 극대화	중개 없이 더 빨라진 마켓플레이스에서 시장 구성원들과 가치 공유

그림 1: 산업 플랫폼은 여러 비즈니스 플랫폼으로 구성될 수 있으며, 이 비즈니스 플랫폼을 기술 플랫폼이 지원합니다.

## 비즈니스 플랫폼

데이터, 독창적인 워크플로우, 전문성의 조합으로 경쟁 우위를 강화하는 방식으로 기업을 차별화합니다. 대개 기술 플랫폼을 기반으로 하며, 다른 생태계 비즈니스 플랫폼과 연결되기도 합니다. 이러한 비즈니스 플랫폼은 형태 및 활동 범위에 따라 3가지로 나눌 수 있습니다.

**내부 플랫폼** - 운영 경쟁력을 높이도록 지원합니다. 새로운 기술과 스킬을 활용하여 사내 활동이 더 효과적이고 효율적으로 이루어지게 합니다.

**산업 플랫폼** - 핵심 프로세스 기능을 제공하여 해당 기업의 상대적 시장 연관성 및 입지를 확장합니다. MetLife의 Small Business Insurance Platform을 예로 들 수 있습니다. MetLife는 IBM Cloud와 써드파티 구성 요소를 통합하여 소기업을 대상으로 한 보험 상품의 운영, 서비스, 유지 관리를 위한 플랫폼을 구축하였습니다. 플랫폼은 처리 시간을 단축하고 당사자 간의 실시간 커뮤니케이션을 활성화할 뿐만 아니라 해당 기업 직원에게 더 유리한 혜택 옵션 및 효율을 제공합니다.

**크로스 마켓(cross-market) 플랫폼** - 더 광범위한 파트너 생태계를 위해 핵심 프로세스 또는 부가 가치 프로세스를 관리하면서 신규 시장 및 인접 시장을 개척합니다. 다른 신규 금융 서비스 구상(예: 홍콩 Standard Chartered의 Virtual Banking)에서도 이러한 수준의 기능을 모색하기 시작했습니다.

## 기술 플랫폼

워크플로우를 뒷받침하고 비즈니스 플랫폼을 지원하는 애플리케이션 및 인프라 플랫폼을 활성화할 수 있습니다. SAP, Salesforce 등과 같은 차세대 엔터프라이즈 애플리케이션 및 Azure, Hyperledger for blockchain, IBM Cloud, Red Hat 등과 같은 클라우드 기반 인프라가 해당됩니다. 또한 AI, IoT, 자동화 및 기타 영역에서 새로운 유형의 기술 플랫폼이 속속 등장하고 있습니다.

IBM이 생각하는 엔터프라이즈의 미래, 즉 코그니티브 बैं킹 플랫폼은 금융 조직이 지향하는 목표에 완전히 부합합니다.

금융 조직을 위한 코그니티브 बैं킹 플랫폼은 여러 비즈니스 플랫폼으로 구성될 것입니다. 그중 하나 이상이 코어, 즉 기본 플랫폼이 되어 핵심적인 차별화 요소의 역할을 합니다.

2차 플랫폼, 즉 보조 플랫폼도 활용합니다. 이를테면 미들오피스/백오피스 프로세스 및 기반 기술 제품군을 활용하여 업계의 다른 주자 또는 써드파티와 협업할 수도 있습니다.

비즈니스 플랫폼은 여러 기능 계층(layer)으로 구성됩니다. 각 계층에서 중대한 트랜스포메이션이 일어날 수 있으며, 해당 기업 및 조직이 누릴 효과는 매우 큼니다.

규모에 맞게 변화를 전개할 수 있는 기존 주자라면 반격할 것입니다. 플랫폼적 사고방식과 전사적 범위의 코그너티브 기능에 대한 투자가 결합되면 필요로 하는 규모를 뒷받침할 수 있습니다. 여러 시장 및 업계에서 이를 입증하는 사례가 있습니다. Goldman Sachs가 광범위한 최신 기능을 활용하여 Marcus 제안을 통해 미국 및 영국의 소매 금융 서비스에 진출한 것도 예로 들 수 있습니다.

기업은 신규 시장을 공략하고 지킬뿐만 아니라 장기적 차원에서 비용 기반을 재편할 기회도 갖게 되며, 그에 따라 수익성이 크게 향상될 수 있습니다. 글로벌 금융 서비스의 주요 수익 항목이 고전을 면치 못하는 가운데 은행들은 비용을 최소화하고 영업이익 경비율 (cost/income ratio, CIR)을 높이는 데 주력하고 있습니다. 다른 업종 및 국가에도 주목할 필요가 있습니다. 특히 극동 지역의 주요 플랫폼 주자들은 CIR이 훨씬 더 높습니다.

물론 이러한 종합적인 변화 프로그램이 성공하려면 투자의 타당성을 입증해야 하지만, 진정한 가치는 새로운 시장 및 제안에 대한 비즈니스 전략을 통해 실현됩니다. 그러기 위해서는 플랫폼의 역량, 데이터로부터 가치를 창출할 방법, 학습하고 적응하는 조직을 만드는 방법을 고려해야 합니다.

금융 조직은 전략적 디자인 계획을 명확히 세운 후 이 이니셔티브를 시작해야 합니다. 즉 플랫폼의 핵심 목표를 명확히 할 필요가 있습니다.

다음 섹션부터 IBM의 의견을 자세히 소개합니다. 지향 전략을 세울 필요성을 설명하고, 코그너티브 बैं킹 플랫폼을 성공적으로 구축하고 활성화하는 7가지 조건을 간략하게 소개합니다.

IBM의 경험에 따르면, 이 트랜스포메이션 과제의 7가지 영역 또는 기준이 다음에 해야 할 일을 계획하는 데 길잡이가 될 수 있습니다. 귀사의 구상 및 계획에도 도움이 될 것으로 기대합니다.

### 코그너티브 엔터프라이즈의 핵심 계층



그림 2: 코그너티브 बैं킹 플랫폼의 기능 계층

# 1

## 디지털 다위니즘을 실현할 플랫폼 구축\*

플랫폼 선택이 정말 중요합니다.  
비즈니스 플랫폼은 조직의 비즈니스  
모델을 바꾸는 데 머무르지 않습니다.  
새로운 운영 모델로 자리 잡아  
새로운 가치를 창출할 수 있습니다.  
이를 위해 알고리즘 방식으로  
프로세스 또는 시장을 조정하고,  
새로운 공간을 조성하여 고객의  
개별 맞춤형 인터랙션 및 전문성을  
제공합니다.

\* Tom Goodwin, "Digital Darwinism: Survival of the Fittest in the Age of Business Disruption"

여러 문헌에서 확인할 수 있듯이 새로운 플랫폼은 경제성의 관점에서 매력적입니다. 플랫폼 운영자는 자신의 소유가 아닌 자산을 활용하여 새로운 시장을 구축하는 데 능숙합니다. 기하급수적 성장을 위해 수요 중심의 경제 및 공급 차원의 경제를 동시에 공략하여 네트워크 효과에 속도를 냅니다. 시장의 일부를 차지하게 되었을 때 이들의 우위가 더는 확장되지 않을 수도 있습니다. 현재의 입지를 지키기 위해 애쓰는 곳이 많은 이유입니다.

어떤 비즈니스 플랫폼을 채택하는 기업이라면 최우선의 열망이 있어야 합니다. 이를테면, 새로운 비즈니스를 통해 전략적으로 선정한 역량, 즉 고객 경험, 데이터 또는 생태계 오케스트레이션에서 최고가 되는 것이 있습니다. 그 출발점은 어떤 비즈니스 코어에 주력할지 결정하는 것입니다. 그런 다음 이 코어를 비즈니스 플랫폼으로 바꿔 놓는 데 집중적으로 투자하고 전문성을 발휘합니다. 코어 결정은 중대한 선택이며 큰 파급 효과를 가질 뿐만 아니라 비즈니스 및 고객 세그먼트에 따라 차이가 있을 수 있습니다. 대개 이 코어는 해당 기업이 이미 차별화된 경쟁력을 확보했고 자체 독점 데이터로 뒷받침하는 비즈니스 영역입니다.

이제 새로운 엔터프라이즈에서 어떤 역량을 전략적 차별화 요소로 삼을지 결정해야 합니다.

또한 새롭게 구상한 플랫폼 비즈니스 모델이 어떻게 전면적인 조직 개편으로 이어질지도 고려해야 합니다. IBM은 3가지 차별화 역량에 주목합니다. 이 역량이 실제로 발휘될 때 새로운 비즈니스 플랫폼 개발 및 구축의 길잡이가 될 수 있습니다.

### 범위

전문화된 전략에서 포괄적인 전략으로 진화

### 규모

비선형적 성장에 대비하기 위한 플랫폼 디자인 및 실행

### 속도

비즈니스/기술 인프라 및 전문성을 계속 재조합

규제가 심한 업종인 만큼 자유로운 흐름의 혁신을 장려하기보다는 어떻게 균형적으로 거버넌스 및 통제를 실행할지도 고려해야 합니다.



## 범위

코그니티브 बैं킹 플랫폼 구축 시 가장 먼저 해야 할 일 중 하나는 자사의 오퍼링을 기존 금융 서비스 상품 및 서비스 이외의 영역으로 확장함으로써 누릴 가치에 대한 내부의 인식을 바꾸는 것입니다. 진정한 산업 플랫폼이라면 모두가 공유하는 가치(Shared Value)를 제공합니다. 즉 생태계 파트너십을 통해 다른 스킬, 고객, 기능 또는 데이터 포인트에 접근할 수 있습니다. 아울러 규제상의 책임이 커지는 것과 파트너 관리 및 파트너가 고객에게 제공하는 오퍼링/서비스를 관리하는 것에 균형적으로 대처할 방법도 모색해야 합니다. 창출되는 가치를 모든 관계자끼리 공유하는 방식도 고려해야 합니다. 이를테면 상대적 기여도 또는 감수한 위험 수준을 기준으로 삼을 수 있습니다. IBM은 긍정적 효과가 감수할 부담보다 크다고 생각합니다. 규제 기관의 의견까지 포괄하는, 명확하게 정의된 전략을 마련한다면 이러한 다수의 위험 요소를 완화할 수 있습니다.

## 규모

규모는 새로운 제안을 시장에서 어떻게 활성화할 것인지를 결정합니다. 진짜 목표는 기존 고객 또는 신규 고객과의 인터랙션 단계에서 플랫폼의 규모를 유지하는 것입니다. 새로운 플랫폼 모델에서의 규모는 고객에 초점을 맞추는 것만을 의미하지 않습니다. 차별화를 위해 적합한 파트너십을 비즈니스 플랫폼에 받아들인다면 자연스럽게 고객 이동 또는 신규 고객 확보로 이어진다는 주장도 있습니다.

## 속도

기술 플랫폼 선택이 여기서도 중요해집니다. 차별화된 경험을 제공하고 신속한 시장 공략을 지원하며 유연하고 개방적인 인프라를 제공할 수 있어야 합니다. 해당 규모의 인터랙션을 최대한 빨리 새로운 플랫폼으로 이전할 기회입니다.

## 거버넌스

거버넌스가 새로운 플랫폼 생태계의 성공을 가능하게 하는 중요한 요인이 될 것입니다. 범위를 결정하는 라이프사이클 초기에 반드시 규제 기관과 협의해야 합니다. 또한 브랜드가 추가로 부담할 컴플라이언스 리스크가 있는지 파악하고, 만약 있다면 그 리스크를 가장 효과적으로 관리할 방법도 모색해야 합니다. 변화하는 파트너십 생태계를 관리하는 것도 필요합니다. 어떤 조직이 파트너십에 참여하는 이유는 해당 제안을 위해 최상의 파트너와 함께 일하면서 창출할 수 있는 가치 때문입니다. 그러한 효과를 누리려면 플랫폼 소유자가 변화무쌍한 파트너 및 파트너십 모델을 관리하고 통제해야 합니다. 또한 재구성, 조정, 변경의 선순환이 원활하게 이루어지게 하려면 은행의 상하좌우 전 범위를 포괄하는, 일정 규모의 비즈니스 및 기술 의사결정을 자주 수행할 수 있어야 합니다. 이러한 역량이 없으면 비즈니스 플랫폼의 유연성 및 장점이 크게 제한됩니다.

**뱅킹 혁신: YONO @ SBI**  
(State Bank of India)

사례 연구

**뱅킹 플랫폼:**  
업계 최고 수준의  
옴니채널 고객 경험



**범위, 규모, 속도 - 디자인 선택 사항**

**디지털 은행**

- » 지점을 방문할 필요 없는 100% 디지털 경험
- » 고객을 위해 모든 실물 및 금융 자산 통합 조회
- » e-KYC 및 생체 인증 기술로 고객 디지털 온보딩 지원
- » 소매 및 중소기업 고객을 위한 온라인 대출 상품

**온라인 마켓플레이스**

- » 고객이 라이프스타일의 필요를 해결할 수 있는 온라인 스토어
- » 타겟 오퍼링을 제공하기 위해 지능형 엔진을 활용하여 개별 맞춤형 오퍼링 구성
- » 검색, 위시리스트, 오퍼링 관리를 위한 예측 분석
- » 인구 집단 및 재무 매개변수에 따른 고객 세그멘테이션

**금융 스토어**

- » 모든 SBI 그룹 상품을 단일 플랫폼에서 지원
- » 빅데이터 분석으로 특정 고객 세그먼트를 보험, 카드, 증권 등 금융 상품의 타겟으로 설정
- » 고객에게 금융 계산기, 비교 도구, 라이프 이벤트 기반 타겟 행사 제공

**첨단 분석**

- » 32가지 첨단 분석 모델 출시
- » 180여 개 리포트
- » 40여 개 규칙 기반 캠페인
- » 페르소나 식별 및 유효성 확인
- » 연계 판매

새로운 플랫폼 모델로 바꾸는 궁극적인 목표는 고객(기존 및 또는 신규)이 더 다양한 서비스 및 개별 맞춤형 제안을 경험할 수 있게 하는 것입니다. 금융 조직의 입장에서는 완전한 소유권을 갖고 자체적으로 실행해야 하는 부담 없이 부가 기능에 액세스하고, 새로운 업무 방식을 습득하여 더 간소화된 운영을 실현하며, 생태계 구성원이 제공하는 추가 데이터 포인트를 활용할 수 있다는 이점이 있습니다. 비즈니스 영역의 전 범위를 직접 소유하고 관리하는 현재의 모델과는 완전히 달라지게 됩니다.

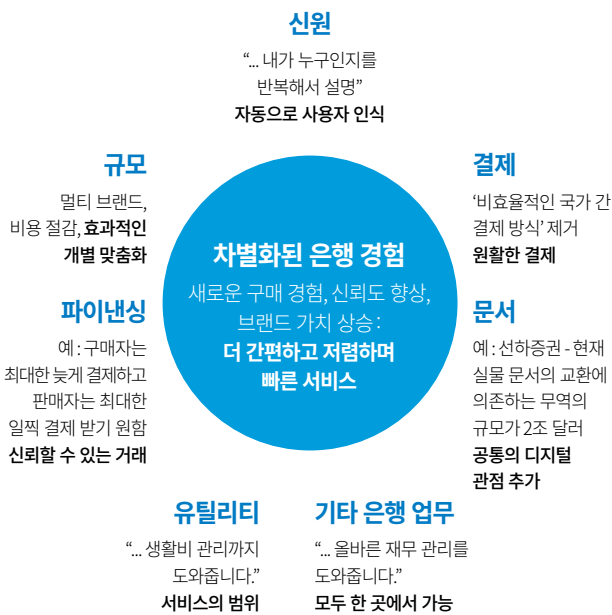


그림 1: 산업 플랫폼은 여러 비즈니스 플랫폼으로 구성될 수 있으며, 이 비즈니스 플랫폼을 기술 플랫폼이 지원합니다.

## 핵심 고려사항

- 어떤 상품 제안 및 고객 세그먼트에서 초기 코그너티브 बैं킹 플랫폼 디자인을 테스트하면 가장 좋을지 생각해 보십시오.
- 사내의 여러 비즈니스 플랫폼이 연계하여 더 광범위한 플랫폼 전략을 지원함과 동시에 플랫폼 혁신을 활성화 하도록 운영 모델을 발전시킬 최상의 방법을 구상하십시오.
- 규제 환경과 관련하여 어떤 산업 및 또는 시장 플랫폼 전략 및 파트너십 체계 유형을 적극적으로 도입하거나 도입하지 않을지 생각해 보십시오.
- 플랫폼에 참여하는 고객뿐만 아니라 해당 플랫폼의 제공자 네트워크까지 포괄하여 플랫폼의 전 범위에서 더 발전된 가치 교환을 활성화하려면 어떻게 해야 할까요? 또는 완전한 통제 권한을 어느 정도로 유지할 계획입니까?
- 각 생태계 파트너가 다른 파트너와 주고받을 가치를 정확히 이해하고 참여하도록 어떻게 인센티브를 제공할지 생각해 보십시오. 금전적 가치 또는 데이터 액세스, 추가 고객 액세스, 더 우수한 고객 경험을 주고받을 수도 있습니다.
- 사고의 전환이 필요합니다. 특정 포인트 솔루션을 위한 기술 플랫폼을 선택하는 게 아니라 더 긴밀하게 연결된 종합적인 비즈니스 성과를 지향해야 합니다. 따라서 각각의 비즈니스 영역 및 고객을 위한 비즈니스 가치 창출을 플랫폼 기술이 어떻게 돕는지를 명확히 규정하여 선명한 의사결정을 지원해야 합니다.

# 2

## 현재의 데이터 가치 활용

**빅데이터가 계속 커지고 있습니다.  
게다가 데이터의 가치도  
커지고 있습니다.  
특히 기업의 차별화된 경쟁력에  
큰 역할을 합니다.**

일반적으로 가장 다양한 데이터에 액세스할 수 있고 상황에 따라 시의적절하게 활용할 수 있는 쪽이 유리합니다. 데이터의 범위 및 다양성이 중요합니다. 통합된 데이터로부터 심도 있는 인사이트를 얻을 수 있기 때문입니다. 이렇게 될 때 조직의 프로세스가 간소화되고, 고객에게 더 우수한 맞춤형 서비스 또는 오퍼링이 제공되며, 궁극적으로는 성공적인 비즈니스 모델이 자리 잡을 수 있습니다.

데이터가 제공하는 이러한 혜택을 누리고 미래에 더 유리한 입지를 확보하려면 보유한 데이터의 양에만 집중해서는 안 됩니다. 다음 사항에 주의를 기울일 필요가 있습니다.

- 독점적으로 소유한 다양한 데이터 및 분석을 선제적으로 통합하고 큐레이션 하여 비즈니스 플랫폼의 성능을 높일 수 있습니다.
- 코그니티브 워크플로우 및 의사결정이 효과를 발휘하려면 데이터의 신뢰성을 확보하고 편향을 방지해야 합니다.
- 데이터 권리의 문제 및 허가받은 정보 액세스/관리가 중차대한 관심사가 될 것입니다.
- 알맞은 상황에서 시의적절하게 데이터를 활용한다면 데이터의 가치가 증대됩니다.

## 독점 데이터(Proprietary data)

독점적인 사용권이 있으면 유리합니다. 전 세계 데이터의 약 80%가 기업의 방화벽 안에 있습니다. 이 방대한 독점 데이터는 온/오프라인의 각종 활동으로부터 얻은 것입니다. 어떤 조직이 축적한 데이터는 그 조직의 소유입니다. 그 조직이 마음껏 활용할 수 있습니다. 그러나 가장 유능한 조직도 데이터를 제대로 활용하지 못하는 상황입니다.

빅데이터는 있지만 지식이나 인사이트는 턱없이 부족합니다. 물론 많은 기업들이 고객에 대해, 고객이 얼마나 지출하고 어떤 삶을 사는지에 대해 남부럽지 않을 만큼의 데이터를 보유하고 있습니다. 문제는 여러 시스템에 산재되어 있는 이 모든 데이터에 액세스할 수 있어야 한다는 것입니다.

데이터 관리 및 분석이 제대로 이루어지게 하려면 신중한 계획을 세우고 복잡한 과정을 거쳐야 하지만, 성공할 경우 매우 유리한 고지를 얻게 됩니다. 즉, 데이터에 기초하여 본격적으로 비즈니스 운영 모델을 가동할 수 있습니다.

## 데이터 권리

현재는 기존 기업들이 데이터의 우위를 누리고 있습니다. 하지만 이런 우위는 언제라도 바뀔 수 있습니다. 규제, 소비자 정서 심지어 새로운 비즈니스 모델의 변화로 인해 이익 풀(profit pool)처럼 데이터 풀(data pool)도 이동할 수 있습니다.

유럽의 일반 개인정보 보호법(GDPR)과 같은 법적 제도가 마련되면서 이미 많은 기업의 데이터 처리 방식, 심지어 독점 데이터로 분류할 권리에도 큰 변화가 생겼습니다. 아시다시피 사용자가 요청하면 은행은 다른 업종의 기업과 고객 데이터를 공유해야 하며, 그러면 독점적 우위를 잃는 셈입니다. 새로운 규제에 따라 개인정보를 사용하지 못하고 타깃 광고를 통한 매출이 감소할 수 있습니다. 공급자 및 비즈니스의 자유로운 공유가 축소될 수 있습니다. 앞으로 그러한 공유를 억제할 수 없습니다.

데이터 소유권, 즉 누가 데이터로부터 이익을 얻을 권리가 있는가에 관한 소비자의 정서 변화도 불확실한 변수가 되었습니다. 지금 높은 성과를 내고 있는 기업도 안심할 수 없습니다. 역설적이게도 이런 기업을 고객 데이터에 대한 의존도가 다른 기업보다 높기 때문에 개인 정보에 대한 새로운 규제로 인해 어려움에 처할 가능성이 더 높을 수도 있습니다. 서비스 제공자가 (일반적인 정서에 집중하기보다는) 고객의 구체적인 니즈에 초점을 맞춘 더 우수한 경험과 서비스를 제공함으로써 데이터에 대한 소비자의 정서 변화를 둘러싼 위험 부담을 줄일 수 있을 것입니다.

금융 조직에는 균형 감각을 발휘하여 고객 데이터를 올바르게 사용하면서 개별 맞춤형 서비스를 원하는 고객의 욕구를 충족할 절호의 기회이기도 합니다. 이 플랫폼 모델로 전환하기 위해서는 새로운 외부 소스를 수용하는 한편 생태계 파트너가 사용할 데이터를 권리 및 권한에 부합하면서 책임감 있게 큐레이션 할 방법도 강구해야 합니다. 새로운 플랫폼 모델은 스스로 선택하는 고객 기반을 구축할 수 있다는 장점이 있습니다. 즉 고객이 가치 있는 서비스를 이용하기 위해 자신의 데이터가 특정 방식으로 사용되도록 기꺼이 제공하는 것입니다.

## 신뢰

고객의 태도는 살고 있는 지역의 법과 규범의 영향을 받지만, 획일화되는 경우는 없습니다. 대개는 데이터가 악용될 가능성과 데이터 제공의 대가로 누릴 가치의 사이에서 절충합니다. 기업이 고객에게 데이터 제공의 가치를 입증한다면, 특히 우수한 개별 맞춤형 서비스를 통해 입증하고 데이터를 얼마나 확실하게 보호할 수 있는지도 증명한다면 유리해집니다(7장, “신뢰성 및 보안이 뒷받침하는 성공” 참조).

예를 들어 캐나다를 대표하는 6개 은행이 디지털 ID 서비스를 공동 개발했습니다. 고객은 이 서비스를 통해 휴대폰 사업자 또는 공익사업체와 같은 다른 비즈니스와의 거래 계좌를 개설할 수 있습니다. 은행들이 규정 준수를 위해 구축한 KYC 데이터가 고객의 ID 키를 뒷받침합니다. 고객이 다른 업종의 기관에서 디지털 ID를 사용할 때 은행은 수수료를 받습니다.

개인 정보 보호 및 보안에 대한 우려뿐만 아니라 여러 국가가 관련되는 복잡한 규제 때문에 이미 개인 데이터 사용이 제한을 받고 있습니다. 사용자가 개인 식별 정보에 대한 권한이 자신에게 있음을 알면 더 적극적으로 공유할 수도 있습니다. 규정을 준수하는 데 머무르지 않고 더 강력한 조치를 취한 기업이 더 유리해질 수 있습니다. 투명성 및 올바른 정책에 주력한 기업은 고객의 신뢰를 얻어 새로운 데이터 우위를 확보할 가능성이 있습니다.

금융 조직의 플랫폼에서는 신뢰와 투명성을 핵심 평가 지표 및 문화 벤치마크로 삼아야 합니다. 예컨대 IBM은 종종 금융 업계의 고객과 소위 “블랙박스” 시가 금융 기업에 맞지 않을 뿐만 아니라 바람직하지 않은 이유에 관해 얘기를 나누곤 합니다. 그보다는 성숙한 거버넌스 모델(기술 및 조직 차원 모두), 프로세스의 단계별 투명성, 개방성과 신뢰의 문화가 이 여정을 시작하는 기업에 꼭 필요한 조건입니다.

## 적합성

지금까지는 데이터가 취합되는 웨어 하우스와 데이터를 적용하는 프로세스가 서로 동떨어져 있었습니다. 또한, 데이터 적용은 불규칙적인 간격으로 수행됩니다. 새로운 बैं킹 플랫폼을 구상할 때 새로운 관점으로 비즈니스를 조명해야 합니다. 즉 프로세스 실행을 최적화할 수 있는 데이터를 실시간으로 프로세스에 공급해야 합니다. 시가 코어 비즈니스 기능을 맡고 비즈니스 운영의 역학 관계를 제대로 바꾸려면, 역시 데이터라는 도구를 완벽하게 다룰 수 있어야 합니다. 새로운 프로세스를 만들 때 이러한 도구화 및 시의적절한 대응 기능을 기본적으로 구현할 수 있습니다.

IBM 조직으로, 금융 서비스의 변화 관리 중 규정 준수를 전문으로 하는 Promontory Financial Group의 최근 보고서에 따르면, 데이터를 사용하는 위치 및 방식에 관한 투명성도 점점 더 중요해지고 있습니다. 기업은 처리하는 개인 정보를 토대로 AI 시스템에서 결정을 내리는 방식을 이해관계자에게 알려야 합니다(“설명 가능한 AI”). 사람 및 시가 데이터를 사용하는 어떤 경우에도 그 데이터의 당사자 개개인에게 공정해야 하며, 기업은 데이터를 처리하는 방식 및 각자의 알고리즘에서 특정 결론에 도달한 의사결정 방식을 투명하게 밝혀야 합니다.

## 핵심 고려사항

- AI를 최우선적으로 고려하는(AI-First) 프로세스 및 서비스로 만들어야 합니다. 그러기 위해서는 각종 데이터 포인트에 대한 액세스가 필요합니다. 현재 보유한 가장 광범위한 데이터 및 액세스 가능한 새로운 소스까지 고려 대상에 넣고, 새로운 모델에서 이 데이터를 활용할 방법을 생각해보십시오.
- AI를 접목한 워크플로우의 기능을 획기적으로 강화할 방법을 모색하십시오. 이제 이것을 미개척 기술 환경에서 연쇄적으로 구현하면서 업계 전반으로 확장하여 활용해야 합니다.
- 결과의 투명성을 보장할 방법 및 새로운 프로세스 전반에 측정 체계를 기본적으로 구현할 방법을 모색하십시오.
- AI를 위한 디자인이란 필요한 데이터를 필요한 형식으로 제공할 방법을 구상하고 적합한 데이터가 시의적절하게 사용되게 하는 것입니다.
- 기존 금융 데이터 이외의 영역으로 지평을 넓히십시오. 먼저(운영 데이터뿐만 아니라 소비자 데이터까지) 다양한 데이터 포인트에 액세스할 수 있어야 합니다. 다양한 데이터 유형에 액세스 하면서 실행 가능한 인사이트를 발굴해야 진정한 승자라고 할 수 있습니다.
- 항상 고객의 신뢰를 가장 먼저 생각하고, 브랜드의 약속을 염두에 두며, 데이터를 활용하여 균형 있게 기회를 활용하면서 고객의 신뢰와 지지를 받아야 합니다.
- 새로운 운영 모델을 디자인할 때, 모든 팀과 부서를 포괄하는 범위에서 적절한 인식과 전문성이 자리 잡게 하여 데이터를 분석, 학습하고 실행에 옮기는 것이 중요합니다. 데이터 자체가 가치 있는 게 아닙니다. 인사이트의 결과물인 의사결정을 통해 효용 가치가 발생합니다.



# 3

## 변화를 위한 비즈니스 아키텍처 설계

아직 엔터프라이즈 아키텍처를 개발하지 않은 곳이 대부분입니다. 엔터프라이즈 아키텍처는 체계 및 운영을 정의하는 개념적 청사진입니다. 엔터프라이즈 아키텍처를 마련한 기업 중에서도 아직 효과적으로 실행하지 못한 곳이 절반 가까이 됩니다.

부분적으로는 엔터프라이즈 청사진이 대개 축적된 과거를 반영하기도 합니다. 즉 기업이 지난 수십 년간 해온 선택이 의도치 않게 쌓여온 것입니다.

대부분 엔터프라이즈 청사진은 현재의 모순을 드러낼 수 있으나 미래의 상태를 보여주지는 않습니다. 기업이 근본적으로 추구해야 할 변화를 위한 계획이 아닙니다. 코그너티브 banking 플랫폼을 개발하려면 엔터프라이즈 아키텍처의 기초가 될 수 있는 새로운 비즈니스 플랫폼을 받아들여야 합니다. 혁신의 여정을 시작할 때 특히 다음 사항을 고려하십시오.

- 비즈니스 플랫폼의 목적은 코그너티브 banking 플랫폼의 아키텍처를 형상화하고 목표로 삼은 운영 모델을 활성화하는 것입니다.
- 애질리티와 유연성을 확보하려면 기초 아키텍처 차원의 몇 가지 선택을 통해 현실적인 프레임워크를 마련해야 합니다. 이러한 선택은 워크플로우, 데이터, 인공 지능(AI), 컴퓨팅과 관련 있습니다.
- 모든 비즈니스 네트워크 및 생태계를 포괄하는 범위에서 개방형 아키텍처 및 하이브리드 아키텍처를 지능적으로 오케스트레이션해야 합니다.

기존의 아키텍처 및 계획되지 않은 확장이 이제는 유효하지 않습니다. 고객의 기대 수준이 매우 높습니다. 고객은 정교하고 직관적인 경험을 기대하며, 이는 비즈니스 및 비즈니스를 지원하는 애플리케이션 아키텍처에 새로운 부담으로 작용합니다. 이러한 경험을 레거시 시스템에 통합하는 것은 믿어지지 않을 만큼 어려울 수 있습니다. 이는 디지털 채널에 반복적으로 변화를 주는 여러 고객 사례에서 나타나는 패턴이기도 합니다. 금융 조직의 완벽한 코그너티브 banking 플랫폼을 구축할 기회가 있습니다. 중대한 기회임이 분명하지만, 기존 트랜스포메이션 스킬, 역량, 리소스와 관련하여 기존 구조 바깥에서, 즉 사외의 리소스를 활용하여 코그너티브 banking 플랫폼을 구축한다면 특정 스킬 및 역할을 확보해야 하는 부담이 사라집니다. 많은 IBM 고객이 이러한 접근법을 택하고 있습니다. 이 방법으로는 투자 상의 제약도 극복할 수 있습니다. 아울러 보완적인 혹은 의욕을 돋우는 역할을 할 전문가, 외부의 스킬 및 역량을 새로운 구성으로 받아들일 기회입니다.



기업에서 새로운 비즈니스 플랫폼의 구축에 착수하면 이러한 부담은 더욱 커집니다. 그러한 플랫폼 아키텍처는 계속 진화하는 속성을 갖습니다. 금융 조직은 기대하는 목표 상태를 정하고, 끊임없이 빠른 속도로 변경 사항을 적용해야 합니다. 이 비즈니스 아키텍처는 새로운 기술 아키텍처와 긴밀하게 연결되어야 합니다. 조직의 레거시 시스템이 변경될 때마다 그리고 새로운 기술이 선택되고 이 기술과 레거시 시스템의 통합 또는 이 기술에 의한 레거시 시스템 대체 방식이 결정될 때마다 목표인(진화 중인) 운영 모델과 동기화해야 합니다.

그 일환으로, 다양한 비즈니스 영역의 대내외적으로 어떤 플랫폼 기능을 공유하고 사용할 수 있는지를 계획해야 규모 및 경쟁 포지셔닝을 모두 활용할 수 있습니다. 이 과정에서 충분한 유연성 및 애질리티를 유지해야 공통의 구성 요소를 확장하고 발전시키면서 종합적인 비즈니스 가치를 실현할 수 있습니다.

변화는 최고 경영진에서 시작합니다. 최고 경영진은 아키텍처 로드맵을 검토하거나 다른 사람에게 위임하기보다는 진화하는 운영 모델을 함께 개발하고 그 핵심 요소를 규정하고 정의하는 책임을 이행해야 합니다. 그 출발점으로, 과감한 사고 및 기술 팀과의 협력을 통해 변화를 위한 선언문을 작성할 수 있습니다. 비즈니스 플랫폼의 핵심이 될 조직 영역부터 시작합니다. 그런 다음 조직 아키텍처의 어떤 점이 이 플랫폼의 발전 또는 성장을 제약하는지를 살펴봐야 합니다. 특히 개방성 또는 유연성이 부족한 부분은 어디입니까?

규모 및 속도를 염두에 두고 디자인된 비즈니스 플랫폼이라면 손쉽게 확장하여 새로운 구성원을 수용하고 유연성 있게 계속 변화할 수 있어야 합니다. 그러기 위해서는 두 가지 원칙을 적용해야 하는데, 아키텍처 구성 요소를 느슨하게 결합하고, 개방형 표준을 따르는 것이 바로 그것입니다.

현대 기업의 디지털 아키텍처는 비즈니스 플랫폼에 필요한 극한의 개방성 및 유연성을 지원하지 못합니다. 오늘날 레거시 시스템은 낡은 프로세스 및 워크플로우에 묶여 있습니다. 클라우드의 사용률은 저조합니다. 마이그레이션된 엔터프라이즈 애플리케이션은 20%가량이며, 80%가 넘는 워크로드는 아직 마이그레이션되지 않았습니다. 현명하고 조속한 조치를 위해 데이터를 활용하는 것은 고사하고 데이터를 추출하는 것조차 어렵습니다. 외딴섬 같은 사일로가 대부분입니다.

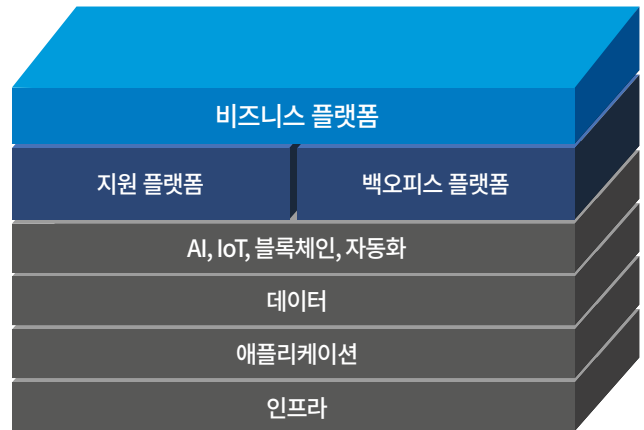


그림 3-1: 미래 설계-아키텍처를 구성하는 레이어

사일로를 없애고 유연한 애자일 조직으로 거듭나기 위해서는 아키텍처와 관련된 몇 가지 중요한 선택을 통해 발전 및 혁신이 가능한 실용적인 프레임워크를 마련해야 합니다. 바로 워크플로우, 컴퓨팅, 데이터와 관련된 선택입니다. 정의된 목표에 변화가 생기면, 효율적이고 신속한 거버넌스와 의사결정을 통해 투자를 하고 빠르게 실행해야 합니다.

플랫폼을 위한 운영 모델을 디자인할 때, 시간이 지나면 어떤 원칙에 따라 구성 요소를 추가하고 제거할지를 정하는 것이 중요합니다. 구성 요소의 진화를 위해 파트너로 선택한 솔루션 제공자의 네트워크를 “큐레이션”하는 방법도 이해해야 합니다.

## 비즈니스 워크플로우

이 플랫폼에 포함되는 비즈니스 워크플로우의 범위는 기존 프로세스보다 더 넓을 것입니다. 용자 개시 및 고객 서비스와 같은 banking 프로세스뿐만 아니라 규제 준수 보고에 이르기까지 각종 프로세스를 확장하여 더 다양한 고객 제안(예: 부가 상거래 서비스) 또는 잠재적 유틸리티 워크플로우(예: 플랫폼 성능 관리)를 수용할 수 있습니다.

워크플로우를 정의하고 이해하며(핵심 워크플로우, 차별화 워크플로우 등으로) 분류한 다음 디자인에 구현하는 것은 플랫폼의 범위 및 포지셔닝에서 중요한 초기 단계입니다.

지금까지는 워크플로우의 구성 요소가 엔터프라이즈 아키텍처에 단단히 결합되어 있었습니다. 그러면 구성 요소 중 하나가 변경될 경우 다른 구성 요소가 작동하지 못해 워크플로우가 중단되곤 합니다. 개방형 아키텍처가 그러한 제한을 없앨 수 있습니다. 아키텍처에 묶이지 않는 유연한 결합이 가능합니다. 엔터프라이즈 디자인 팀은 새로운 비즈니스 리더와 협력하면서 현재 워크플로우에 기초하여 명확히 정의된 통합 지점을 마련해야 합니다.

비즈니스 플랫폼 모델로 이전하면 고객 중심 워크플로우가 차별화된 경쟁력의 근간이 됩니다. 백오피스 워크플로우를 ‘aaS- (as-a-service)’ 구성 요소로 전환함으로써 비용을 줄이고 핵심적인 고객 경험에 대한 투자를 늘릴 수 있습니다. 그에 따른 디자인 과제는 이 경험 중 어떤 요소를 새 플랫폼에서도 유지해야 하는지 그리고 어떤 요소는 포괄적인(end-to-end) 디자인 프레임워크에서 다양한 에코시스템 파트너를 통해 제공할 수 있는지를 결정하는 것입니다. 이와 관련하여 채널은 공통의 진입 지점으로 간주되어야 하고, 어떤 비즈니스 영역 또는 세그먼트의 고객도 관련 서비스 구성 요소에 연결해주는 유연성을 발휘해야 합니다. 금융 조직의 아키텍처 표준에 대해 선택한 사항은 워크플로우 별로 적용되는데, 결국 생태계 파트너가 이 플랫폼을 얼마나 효과적으로 사용할 수 있느냐를 결정할 것입니다.

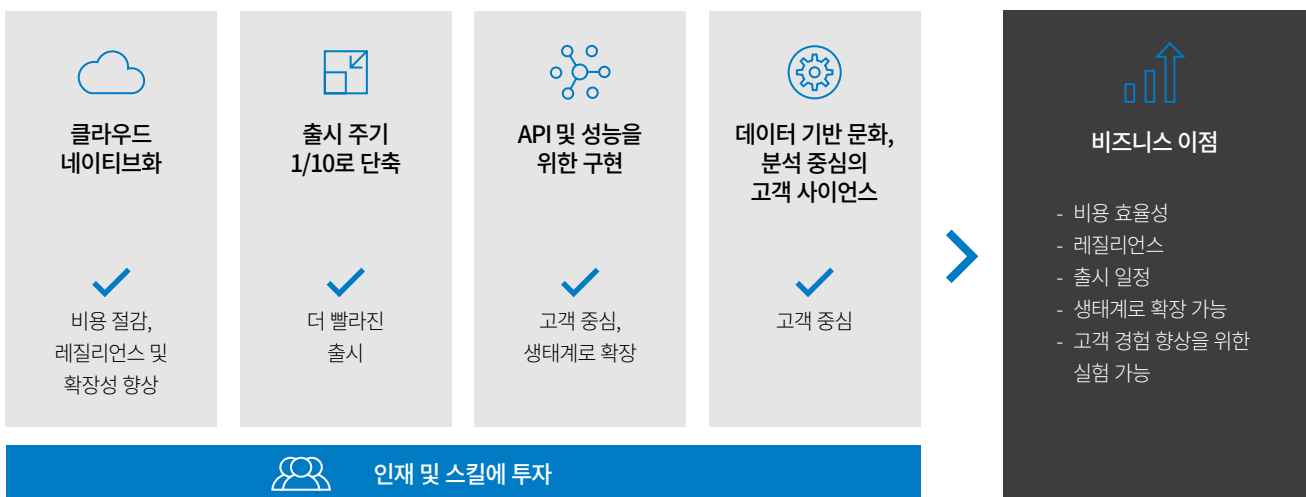


그림 3-2: 미래 설계 - 아키텍처를 구성하는 계층

## 컴퓨팅

여러 에코시스템이 조우하는 비즈니스 플랫폼에서는 코드와 클라우드의 조합도 이루어집니다.

미래의 비즈니스 플랫폼이 구성 가능(composable)한 형태의 플랫폼이라면 금융 조직은 선택을 보류할 수도 있는데, 그 출발점은 아키텍처입니다. 앞으로 엔프라이즈 아키텍처는 하나의 고정된 인프라를 개발하지 않고 수시로 여러 플랫폼과 클라우드를 탄력적으로 통합하는 것을 허용해야 합니다.

여느 기업과 마찬가지로 금융 조직에도 미션 크리티컬 레거시 애플리케이션이 있고 데이터 제약 요소도 있으므로, 그에 따라 프라이빗 클라우드 또는 기존 “온프레미스” 워크로드가 필요합니다. 그와 더불어 클라우드 네이티브 애플리케이션 개발에 프라이빗 클라우드 및 퍼블릭 클라우드를 모두 활용하려 합니다. 퍼블릭 클라우드 + 프라이빗 클라우드인 하이브리드 클라우드 뿐 아니라, 이제는 고객의 선택을 제한하지 않는 멀티 클라우드가 대세입니다. 이와 같은 개방형 하이브리드 멀티 클라우드 패턴을 귀사의 모델로 삼아야 합니다. 아울러 에코시스템의 전 범위에서 이 모델을 디자인하고 개방형 표준에 따라 관리하도록 도울 파트너도 찾아야 합니다.

IBM의 개방형 하이브리드 멀티 클라우드 전략(Red Hat 및 관련 기술 포함)은 명확히 정의되었고, 개방형 표준을 기반으로 미래 지향적이고 이동 가능한 워크로드를 고려할 필요성도 강조합니다.

## 데이터 아키텍처

코그니티브 बैं킹 플랫폼에서는 다양한 유형의 방대한 데이터를 조합하고 확장하면서 비즈니스 전략, 오퍼링, 운영을 결정할 것입니다. 최대한 많은 상황 관련 데이터, 고객의 정서를 이해하는데 도움이 될 데이터가 범위에 포함됩니다. 또한 귀사의 운영팀은 환경 데이터를 참조하여 주변 상황을 인식하는 한편 그 데이터에 시를 접목하여 워크플로우를 자동화할 수 있습니다.

여러 당사자가 참여하는 비즈니스 플랫폼에서는 데이터 전송 및 거버넌스에 대한 개방형 표준이 중요한 역할을 합니다. 금융 조직은 플랫폼을 디자인할 때 자사만 사용할 데이터 그리고 생태계에서 공유할 데이터를 결정해야 합니다.

데이터 공유를 늘리면 플랫폼 전반에서 가치 창출이 확대됩니다. 궁극적으로는 필요한 고객 경험을 제공하는 데 중점을 둡니다. 이 데이터 및 정보 아키텍처를 명확히 하면 플랫폼 전반에서 더 강력한 협업이 활성화될 뿐만 아니라 더 간단하고 효과적인 방식으로 시 활용 범위가 확대됩니다.

금융 조직은 현재 비즈니스에서 향후 목표 상태로의 전환을 (현 비즈니스 동시적 이행 포함) 관리해야 하는 책임도 안게 됩니다. 그로 인해 새로운 데이터 아키텍처를 정의하는 것이 더 까다로워질 수도 있으나, 기존 데이터 아키텍처가 가진 문제 때문에 사고가 제한되어서는 안 됩니다.

## 핵심 고려사항

- 플랫폼을 정의할 때, 비즈니스 아키텍처의 어떤 영역을 제어하고 어떤 영역에서는 생태계 파트너에 의한, 외부로부터의 변화를 허용할지 생각하십시오.
- 플랫폼을 정의할 때, 지속적인 변화를 장려하고 지원할 뿐만 아니라 그 속도를 제한하지 않고 높이도록 설계된 경영 및 비즈니스 시스템(거버넌스 포함)을 구축할 방법을 고려하십시오.
- 비즈니스의 일부에 “대대적인 변화”를 주어 파트너가 주도하는 혁신을 활성화하면 어떤 효과가 있을지 생각해보십시오. 플랫폼 운영을 정의할 때, 성장을 위한 조건을 조성할 방법을 고려하십시오. 거버넌스 모델, 생태계 파트너를 위한 인센티브 등이 해당됩니다.
- 새로운 비즈니스 모델을 개발할 때, 의사결정 프로세스에서 고객의 요구 사항을 해결하고 접목할지 방법을 강구하십시오. 사고를 확장하여 에코시스템 파트너의 요구 사항 해결에 관심을 기울임으로써 전체 플랫폼을 성공으로 이끄십시오.
- 새로운 조직에 필요한 문화 및 스킬의 변화를 고려하십시오. 다양한 경험/전문성을 가진 인재를 최고 경영진에 합류시켜 금융 산업에 대한 식견을 최신 플랫폼 및 기술 관련 전문성과 융합할 수 있습니다.



# 4

## AI를 중심으로 전사적 워크플로우 재설계

비즈니스 플랫폼에서 운영되는  
코그니티브 조직은 대개  
여러 영역에서 좋은 성과를 거두고,  
고객 경험이든 제품 기능이든 간에  
하나의 중요 영역에서는  
최고가 되기 위해 노력합니다.

그 포부를 실현하기 위해 전략적 워크플로우를 재고합니다. 비즈니스 플랫폼에서는 워크플로우가 자동화, 최적화, 효율화될 뿐만 아니라 애자일화, 지능화되고 손쉬운 확장을 통해 사람과 기계가 계속 학습할 수 있게 됩니다.

인공 지능(AI) 및 파격적인 혁신 기술은 직원에게 프로세스를 부여하여 그 행동을 제어하는 게 아니라 조직이 자유롭게 업무 수행 방식의 혁신에 나설 수 있게 합니다. 조직의 전 범위에서 스마트한 머신과 더 스마트한 인간 간의 상호작용을 오케스트레이션 하는 방식으로 워크플로우를 재구성합니다. 요컨대,

- 고객 응대 워크플로우는 포괄적인 인간화 및 자동화가 이루어져야 합니다.
- 적응형 운영 프로세스 및 워크플로우에서 계속 학습하고 자각함과 동시에 변화가 필요한 이유에 대한 투명하고 윤리적인 감사를 수행합니다.
- 플랫폼 워크플로우를 개방화함으로써 여러 생태계 및 네트워크를 포괄하고 활성화합니다.

## 사람을 존중하는 고객 응대 워크플로우

고객을 위한 워크플로우에서 사람 존중을 실천하려면, 은행 비즈니스 플랫폼의 진입 지점과, 편의성 및 자신이 원하는 방식의 인터랙션에 대해 점점 더 커지는 고객의 욕구가 맞닿아야 합니다. 시장 조사에 따르면, 이와 같은 기호의 변화 속도가 앞으로 더 빨라질 것입니다. 또한, 점점 더 중요한 문제가 될 것입니다. 비즈니스 플랫폼에서 제공하는 상품 및 서비스의 범위가 “기존” 금융의 경계를 넘어서 확장되고, 은행이 비금융권 주자와 직접 경쟁하면서 한 차원 높은 인터랙션 기준이 적용되고 있기 때문입니다.

고객이 맥락과 이력을 유지하면서 여러 채널을 자유롭게 오갈 수 있게 하는 보완책이 필요합니다. 은행은 이 데이터를 AI와 연계하여 활용하면서 선제적으로 니즈를 예측하고 충족해야 합니다.

그러려면 표준화 및 자동화된 워크플로우가 선택된 채널에 지능적으로 연결되어야 합니다. 이때 공통의 AI 기능 또는 구성 요소를 활용하여 고객의 니즈를 이해하고 방향을 정한 다음 조치합니다.

이 진입 채널은 차츰 진화할 것입니다. 이미 은행에서 API를 사용하여 상업 고객 또는 브로커가 소유한 플랫폼에 직접 프로세스를 통합하기 시작했습니다. 오픈 बैं킹(Open Banking)의 시대가 열리는 것입니다. 이는 확장된 비즈니스 플랫폼 구축의 첫 단계입니다.

또 다른 예로, 여러 IBM 고객 사례에서 볼 수 있듯이, 고객 인터랙션 대부분의 프론트엔드는 가상비서(Virtual Assistant)로 시작합니다. “대화형 बैं킹(Conversational Banking)”이라고도 부르는데, 은행들이 이 기술을 도입하기 시작했습니다. 새로운 플랫폼이 상용화되면 본격적으로 출발하게 될 것입니다.

고객과 직원 모두에게 큰 도움이 되고 있는 AI 활용은 사실상 VA로 프론트엔드를 최적화하는 것입니다. 그러나 미들오피스 및 백오피스가 바뀌지 않으면 그 경험은 여전히 제한적일 수밖에 없습니다. 프론트엔드에서 AI를 시작할 수 있습니다. 또한 아예 처음부터 AI(및 기타 혁신적 기술)를 디자인할 수도 있습니다. 그러려면 미들오피스 및 백오피스 프로세스가 바뀌어야 하고, 이 프로세스를 모니터링하고 관리하는 방식도 업데이트되어야 합니다.

이러한 사고를 다른 채널로 확장해야 합니다. 예컨대 어떻게 API에서 AI 기반 기능을 생태계에 확장할 수 있을까요? 이를테면 상업 고객에게 재무 관리 기능을 제공하기 위해 고객의 재무 및 ERP 솔루션에 통합하는 형태를 선택할 수 있습니다.

## 적응하고 자각하는 운영 프로세스

예전에는 효율성을 지향하면서 운영을 구성했지만, 지금은 신속한 응답을 디자인의 기준으로 삼을 수 있습니다. 예컨대 Lean Six Sigma와 같은 프로그램에서는 과거의 데이터에 기초하여, 즉 과거의 우수 사례를 바탕으로 계속 개선하고 프로세스를 표준화합니다. 기존 ERP 방식은 산업 별 베스트 프랙티스에 따라 낭비와 비효율성을 해소합니다. ERP가 운영을 최적화했지만 다른 한편으로는 또 다른 한계를 만들었습니다.

AI, 자동화, 머신 러닝과 사물 인터넷(IoT)의 연계가 뒷받침하는 워크플로우가 판도를 바꾸고 있습니다. 기업은 어떤 사람 또는 장비의 이동부터 재고 회전 또는 정전까지 주변에서 일어나는 모든 사건을 탐지할 수 있습니다. 환경의 변화를 빠르게 탐지하는 기업은 예기치 못한 일을 비롯한 상황 인식이 가능하도록 운영을 최적화할 수 있습니다. 이 새로운 애자일 워크플로우가 새로운 비즈니스 모델에 영감을 줄 수도 있습니다.

그러면 고객 여정의 처음부터 끝까지, 즉 워크플로우의 최하위 단계까지 조명할 수 있게 됩니다. AI를 전면에도두고 디자인한 다음 컴포넌트화하여 플랫폼에서 호출할 수 있게 합니다. 이러한 사용 경험은 고객이 현재 익숙해진 경험에서 진일보한 것이며, 은행에서 이를 운영하는 데 드는 비용이 크게 줄어듭니다.

은행이 AI를 활용하여 자율적으로 규제할 수 있다면 어떨까요? 의심할 만한 비정상적인 거래를 걸러내고 사기 또는 내부자 거래가 의심되면 경고를 보내며 국가 간 자금 세탁이 의심되면 표시를 합니다. 처음부터 AI를 염두에 두고 프로세스를 설계하고 어떤 유형의 실시간 의사결정도 지원할 데이터가 있다면, 규모가 있는 은행에게는 판도가 바뀌는 것입니다. 금융 조직은 새로운 코그너티브 बैं킹 플랫폼에서 범외자가 거래하기 전에 잡아내는 것을 목표로 삼아야 합니다. 이를 위해 문제의 인물 및 그 네트워크에 대한 고도의 지식을 활용하는데, 독점 데이터뿐만 아니라 사용 허가를 받은 데이터 및 공개 데이터(예: OPBAS)가 이를 뒷받침합니다.

Thought Machine's Vault와 같은 새로운 플랫폼에서는 실시간 스트리밍이 실현되고, 배치 처리 개념은 이중화될 것입니다. 그러면 사후 점검 및 통제는 더 이상 적합하지 않게 됩니다. 대신에 실시간 처리 환경이므로 진행 중에 조치하고 선제적으로 예방 또는 장려할 수 있습니다.

금융 조직이 이용 중인 AI에 이 기능을 추가할 경우, (신입 직원 온보딩부터 주택 담보 대출 개시까지) 모든 유형의 트랜잭션 처리가 근본적으로 바뀝니다. 플랫폼 생태계에 추가하면 더 근본적인 변화가 급격히 일어나게 됩니다.

## 확실한 에코시스템

이제 고객은 기업의 모든 채널에서 완전한 경험을 기대합니다. 앞으로는 플랫폼에서 연결된 모든 조직에서 완전한 경험을 요구할 것입니다.

블록체인 네트워크에서는 소스에서 정보를 수집한 다음 다른 조직으로 라우팅하여 조치하도록 워크플로우를 리엔지니어링 할 수 있습니다. 예컨대 고객이 보험금을 청구하면 수리 요청 및 기타 알림이 실행됩니다. 고객은 서류를 작성하고 다른 관계자와 연락하는 시간을 줄일 수 있습니다(그림 4.1 참조).

규제 대상 기업으로서 올바르게 관리하고, 수반되는 책임에 마땅한 관심을 기울인다면(아울러 금융 서비스의 AI 거버넌스에 관한 Promontory의 관점을 이해한다면), 새로운 코그너티브 뱅킹 플랫폼에서 고객과의 관계를 발전 및 확장시킬 수 있습니다.

아래의 예는 포괄적인 파트너십 기반 생태계에서 진정한 고객 중심의 성과를 내는 모습을 보여줍니다.

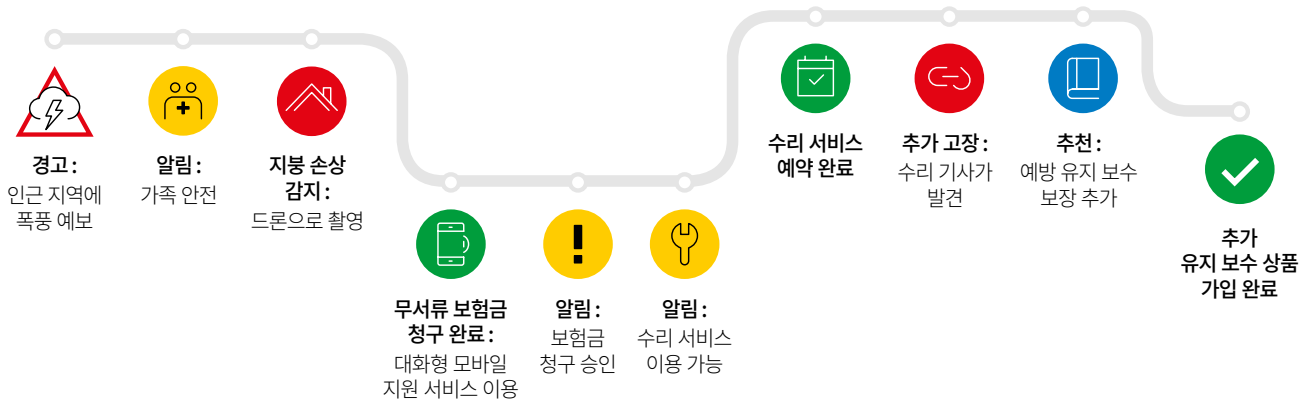


그림 4: 파트너 및 지원 기술의 생태계에 의해 구현되는 보험 사례

### 기본 기능

- 모바일 알림 및 위험 관리
- 전자 보험금 청구 캡처
- 코그너티브 보험금 청구 처리
- 보험금 청구 및 서비스 미리 알림
- 가상 어시스턴트와 실시간 채팅
- 선제적 상품 추천

### 지원 기술

- 스트리밍 분석
- AI, 비주얼 인식
- AI, 자연어 처리
- 사물 인터넷
- 로봇 공정 자동화
- 블록체인



## 안전 유지: AI 거버넌스 및 디지털 윤리를 바라보는 Promontory의 관점



기업에 인공지능과 같은 첨단 기술이 보급되면서 혁신과 성장의 속도를 내기 시작했습니다. 아울러 AI 및 관련 툴은 책임 있는 정보 수집, 사용, 공유에 관한 새로운 과제를 제시합니다. 유럽의 일반 개인정보 보호법(EU General Data Protection Regulation)과 같은 새로운 법이 제정되면서 AI 및 자동화 알고리즘 처리에 관한 규칙을 부여하고 있으나, 기업들을 위한 길잡이는 이제 막 나오기 시작했습니다.

AI를 접목한 새로운 상품 및 서비스를 서둘러 배포하다가 중대한 시행착오 및 뜻하지 않은 결과를 경험하는 경우도 많았습니다. AI는 다른 위험 관리 및 거버넌스 기능에 특별한 과제를 부여하는데, 그 유형 및 정도가 비AI 모델과 다릅니다. 따라서 더 쉽고 광범위하게 AI를 배포하는 과정에서 기업은 위험 프레임워크를 검토하고 수정하면서 다음과 같이 AI 위험이 나타날 만한 영역의 관리에 만전을 기하고 고객 및 규제 기관의 기대에 부응하는 조치를 해야 합니다.

- 데이터 거버넌스 및 개인 정보 보호
- 운영, 모델, 서드파티 위험
- 기술 거버넌스 및 정보 보안
- 전략 관리 및 비즈니스 계획
- 규제 준수, 법적 위험 및 평판 리스크
- 경제적 위험

이 새로운 위험 및 불확실성을 관리할 방법 중 하나는 조직이 이 새로운 툴의 사용에 관한 나름의 원칙을 명시하고 위험 성향 기술서에서 이 원칙을 제대로 반영하는 것입니다. 기업에서 이 AI를 위한 원칙을 개발할 때 디지털 윤리의 관점을 적용하길 원할 수도 있습니다. 이 비교적 새로운 윤리 기반의 접근 방식을 통해 데이터, 알고리즘, 관련 프랙티스와 관련된 위험 및 문제를 평가합니다. 다음 항목이 복합적으로 일어나는 디지털 생태계가 계속 발전하고 여러 과제를 제시하면서 디지털 윤리가 더욱 중요해지고 있습니다.

- 모바일 및 사물 인터넷 기기를 통한 방대한 데이터 수집
- 저렴한 클라우드 스토리지 사용 확대
- 더 강력한 AI 및 빅데이터 분석 툴 사용 증가
- 데이터를 개인과 (다시) 연결하는 기능 향상

디지털 윤리는 지금까지 대부분 조직이 공통적으로 적용한 위험 의사결정 방식의 허점을 해결합니다. 조직이 데이터 처리 과정을 종합적으로 조명하면서 조직, 개인, 사회를 모두 고려하는 최적의 의사결정으로 발전시키도록 합니다.

## 핵심 고려사항

- 고객은 은행, 궁극적으로는 비즈니스 플랫폼과 연결해주는 더 다양하고 편리한 채널, 즉 “진입 지점”을 요구하고 있습니다. 이 모든 채널을 관장하는 공통의 상시 학습 AI 기능들을 활용하여 여러 파트너가 고객을 위해 해야 할 활동을 이해, 해석한 다음 실행하는 방식을 고려해보십시오.
- 비즈니스 플랫폼에 대한 진입 지점은 늘 진화합니다. AI가 어떤 진입 지점에서든 올바른 문맥과 데이터를 토대로 적합한 워크플로우 컴퍼넌트를 호출하도록 비즈니스 아키텍처를 구상하고 설계하십시오.
- 기존 프로세스 및 여기에 AI 구성 요소를 추가하는 방법에 머무르지 말고 “AI를 최우선에 두면서” 모든 프로세스를 새롭게 구상하십시오.
- AI에게 프로세스 제공뿐만 아니라 프로세스 관리 및 모니터링 까지 맡길 수 있는지 생각해보십시오.
- 핵심 비즈니스 이외의 영역으로 기능을 확장하여 지금까지는 상상조차 하지 못했던 성과를 고객에게 제공할 기회에 대해 생각해보십시오. 여기에는 기존의 울타리를 벗어나 더 광범위한 생태계로 확장되는 AI를 계획하고 디자인하는 것이 포함됩니다.
- 새로운 엔터프라이즈 환경의 전 범위에 디지털 윤리 및 AI 거버넌스 기능을 기본 제공하는 방법을 연구합니다.



# 5

## 애자일화, 신속한 변화, 실제 구현

새로운 플랫폼 모델로  
마이그레이션할 때  
착각하기 쉬울 만큼 간단하면서도  
매우 중대한 질문을 받게 됩니다.  
현재의 업무 방식은  
어느 정도의 유동성을  
가지고 있습니까?

기업 문화를 혁신하면서 새로운 업무 방식을 도입하고 조직 전반의 학습이 본격적으로 확장되려면 진정한 애자일 엔터프라이즈가 되어야 합니다.

애자일 방법론, 학습, 틀은 기초적인 수단입니다. 여러 요인의 조합을 통해 원하는 애질리티 유형 및 실행 속도에 도달할 수 있습니다. 그 밖에 또 무엇이 필요할까요?

섹션 1, “디지털 다위니즘을 실현할 플랫폼 구축”에서 설명한 것처럼, 유연성 및 변화 속도를 염두에 두고 비즈니스 플랫폼을 설계하고 디자인해야 합니다. 그렇지 않으면 어떤 애자일 방법론 또는 도구가 배포되었더라도 기술이나 프로세스 제약 요인 때문에 속도를 내지 못합니다. 기존 기술 자산에서 복잡성 및 의존 관계를 관리하면서 자주 경험했던 문제일 것입니다. 하지만 결정적 요소는 이러한 탄력적인 기능을 활용하기 위해 비즈니스 플랫폼을 둘러싼 비즈니스 및 변경 운영 모델을 어떻게 디자인하느냐입니다.

방해 요인이 없는 애자일 업무 방식을 확립하려면 초기에 비즈니스/IT 통합 변경 관리 팀이 어떻게 운영되면서 이 애질리티를 제공할 것인지를 보여주는 몇 가지 디자인 원칙과 목표를 세워야 합니다.

코그네티브 बैं킹 플랫폼에서는 애자일 팀이 조직의 경계, 즉 비즈니스와 IT의 경계뿐만 아니라 변경 기능과 일상적인 비즈니스 운영 기능의 경계 그리고 에코시스템 관계의 일부인 외부 조직 경계까지 넘나들며 일합니다. 그 결과, 3가지 핵심 영역에서 새로운 기회가 생겨납니다.

- 상품 소유자의 권한을 통해 비즈니스 변경 사항에 대한 Dev-Ops를 구현해야 합니다.
- 전략적 애질리티란 날로 보편화되는 애자일 활동을 코어 플랫폼 목적과 연계하는 것입니다.
- 파트너 생태계의 운영 애질리티

## 상품 운영자의 권한을 통해 비즈니스 변경 사항 구현

애질리티 확보를 위해 적합한 운영 모델을 개발하는 과정에서 조직의 성패를 좌우하는 요인은 상품 운영자(Product Owners)가 각종 비즈니스, 상업, 기술 관련 활동에 성숙한 상품 관리(Product Management) 원칙을 효과적으로 적용하느냐입니다. 시장 및 관련 고객 니즈를 상시 예측하고 테스트하는 것부터 새로운 비즈니스 가치 소스를 발굴하고 비즈니스 플랫폼 기능에서 이를 활용하는 방법까지 모두 해당됩니다. 기술 제공의 우선순위가 아니라 비즈니스 가치 또는 고객 영향을 기준으로 삼아 효과적으로 백로그의 우선순위를 정하고 관리합니다.

상품 운영은 쉽지 않은 일입니다. 여러 가변적인 차원을 균형적으로 관리하고 각기 다른 활동을 각기 다른 시간 프레임에서 운영해야 하기 때문입니다.

외부 관계자가 제공자거나 변경을 수행하는 역할을 맡아 생태계에 참여할 경우 이 방식은 훨씬 더 복잡해집니다. 하지만 애자일 방법론 및 비즈니스 플랫폼 접근법은 최고 경영진에서 시작해야 합니다. PO 및 관할 팀에게 역할 모델이 되어야 합니다.

코그너티브 बैं킹 플랫폼을 개발하는 과정에서 이 새로운 조직 및 리더십 모델을 구현할 특별한 기회가 생깁니다. 진정한 애자일 조직의 리더는 가장 기본적인 애자일 원칙 중 하나를 실천해야 합니다. “긴밀하게 협력하고 유연하게 결합하는” 것입니다. 그러기 위해서는 리더가 분명한 목적의식을 가져야 합니다. 이는 팀원에게 방향을 알려주는 북극성과 같은 역할을 합니다. 그래야 직원이 자유롭게 문제 해결에 집중하고 파트너는 이 기업의 전략적 방향을 그대로 따를 수 있습니다. 애자일 조직의 리더는 실험과 빠른 시행착오를 장려합니다. 이 리더는 스스로 일상의 업무 부담에서 벗어나고 고정 관념에 도전하면서 팀을 위해 장애물을 제거합니다. 새로운 업무 방식이 뿌리내릴 수 있는 업무 환경을 조성합니다.

애자일 운영이 자리 잡은 조직은 비즈니스 플랫폼의 애자일 실행, 제공, 지속적인 반복 단계로 진행할 수 있습니다.

## 전략적 애질리티: 비즈니스 플랫폼에서 고객과 함께 혁신

비즈니스 플랫폼은 아이디어와 데이터, 혁신의 영감과 자극이 더 빠르게 이동하도록 뒷받칩니다. 조직과 그 전략은 유동성을 발휘하면서 끊임없이 인사이트를 생성하고 평가, 실험, 적응을 반복할 수 있습니다.

이미 재무, 인사 등의 영역에 애자일 엔터프라이즈의 개념을 적용한 곳도 있습니다. 하지만 효율성 제고가 주 목적이었습니다. 이러한 사고에서 탈피한 선두 기업은 운영 비용에서 고객 경험 향상과 같은 영역으로 초점을 확장하여 더 큰 가치를 창출할 수 있습니다.

고객과 연계하는 애자일 팀은 균형 감각을 발휘하여 당장 고객을 만족시킬 뿐만 아니라 아직 충족되지 않은 고객의 욕구를 신속하게 찾아낼 수 있습니다. 의사결정권이 있는 XFT(Cross-Functional Team) 라면 고객과 더 친밀한 관계를 형성할 수 있습니다. 이 팀이 자유롭게 고객과 직접 협업하면서 혁신적인 서비스 및 상품이 나올 수도 있습니다.

XFT가 제공하는 또 다른 중요한 이점은 정보 공유입니다. XFT 구성원은 다른 모델에서는 기능별 사일로에 묶여 있을 각종 인사이트, 아이디어, 데이터를 자연스럽게 공유합니다. 늘 학습하고 서로에게서 배웁니다. 또 상대방에게 멘토와 코치의 역할을 하는 것이 장려됩니다(섹션 6, “인재 기반의 혁신으로 잠재적 재능 활성화” 참조).

## 파트너 생태계의 운영 애질리티

새로운 비즈니스 기반 플랫폼 모델로 전환하면 생태계 파트너와 플랫폼을 공유하고 심지어 협업을 통해 공동의 고객을 위한 새로운 가치를 창출할 가능성이 커집니다. 포괄적인 의미의 플로우(flow)는 조직의 발전을 막는 병목 지점을 파악하고 신속하게 제거하는 것입니다. 그러기 위해서는 팀이 현재 하는 일을 종합적으로 시각화할 수 있어야 합니다. 여러 지역, 사업부, 외부 벤더 및 공급자까지 포함될 수 있습니다. 생태계 파트너십 모델에서도 공통의 목표를 위해 여러 애자일 팀을 연계할 방법이 관건입니다.

애자일 팀의 원칙은 바뀌지 않습니다. 다만 동기화가 필요합니다. 최대 과제는 문화, 위험에 대한 성향 그리고 팀 행동에 영향을 미칠 기타 무형의 요인을 조율하는 것입니다. 애자일 생태계 실현의 첫걸음으로, 공급망과 같이 이미 강력한 파트너 관계가 형성된 가치 사슬에서 시작할 수도 있습니다.

그러면 잘 통합된 코그너티브 기반 워크플로우를 지원하는 비즈니스 플랫폼이 애자일 리더 및 팀의 새로운 활동 무대가 됩니다.

핵심 과제는 처음부터 네트워크 효과를 강화하여 플랫폼을 통한 사용 규모를 확장하는 것입니다.



그림 5: 비즈니스 플랫폼의 네트워크 효과

## 핵심 고려사항

- 역량 있는 애자일 팀과 함께, 새로운 업무 방식을 반영하고 구체화할 리더십 모델을 활용하여 새로운 조직 프레임워크를 구축하십시오.
- 비즈니스 및 기술 영역에서 관리 가능한 소규모의 제공 주기를 적용하십시오. 점증적 제공 방식으로 최대한 자주 사용자 피드백을 받을 수 있다는 장점이 있습니다.
- 이러한 제공 주기를 방해하지 않고 촉진하는 한편 “빠른 시행착오”로 신속한 학습이 가능한 실험을 지원하는 거버넌스 및 인센티브를 디자인하십시오.
- 디자인 및 비전의 길잡이와 함께 가장 적합한 규모의 애자일 프레임워크를 구상하십시오. 다수의 소규모 팀까지 애자일화하고 방호 범위 내에서 일하면서 권한과 혁신의 자유를 누릴 수 있습니다.





# 6

## 인재 기반의 혁신으로 잠재적 재능 활성화

인재 확보를 위한 경쟁은  
앞으로도 기업 경영진 및 이사회의  
최대 관심사가 될 것입니다.

인력난은 해결될 기미가 보이지 않습니다. 오히려 새로운 기술을 습득하고 기존 기술력을 확장할 필요성이 더욱 커지고 있습니다. 기업이 새로운 비즈니스 플랫폼에서 성공하기 위해 노력하는 과정에서 한 가지 사실은 분명해집니다. 적합한 유형의 인재를 확보하기 위해 모두 경쟁하고 있다는 것입니다. 최근 IBM 글로벌 최고 경영진 연구에서는 “인재 운용 기술(people skills)”이 CEO에게 가장 중대한 과제 중 하나로 꼽혔습니다. 이 연구에 따르면, 현재의 비즈니스 전략을 이행하는 데 필요한 인재를 확보하지 못해 우려하는 곳이 절반 가까이 될 만큼 이미 심각한 문제입니다.

코그니티브 बैं킹 플랫폼을 구축할 때 확실한 애자일 방식으로 스킬 및 역량을 강화하는 데 집중해야 합니다. 그러면 인재 발굴, 채용, 이동, 유지 전략에 관한 새로운 패러다임이 힘을 얻게 됩니다.

아울러 스타트업처럼 생각하고 엔터프라이즈처럼 확장해야 합니다. 즉 기존 스킬, 전문성, 기업 차원의 경험을 활용하는 방향으로 인재 기반 체계화 방안을 새롭게 구상하는 한편 발전의 속도를 높일 새로운 업무 방식 및 역할 유형을 제시해야 합니다. 이 규모의 트랜스포메이션에는 기술력 최우선 정책을 뒷받침할 알맞은 파트너 생태계가 필요할 것입니다. 앞서 설명한 것처럼 IBM 역시 트랜스포메이션 여정을 거쳤습니다. 스킬 및 직원/파트너 문화에서 큰 변화를 겪었습니다.

IBM의 경험에 따르면, 플랫폼을 개발하고 여기에 수용할 스킬 및 역할을 고려하는 과정에서 특히 다음 사항에 역점을 두어야 합니다.

- 상시 스킬 습득의 기회 제공
- 채용 프로세스에 AI 적용
- 평생 학습 개발
- 팀워크 및 팀 학습
- 스킬 및 역할 개발에 파트너 생태계 활용



## 스킬 최우선 전략 - 신규 스킬 습득 및 기존 스킬 향상

현재 대부분의 기업은 투명한 방식으로 스킬을 관리하지 못하고 있습니다. 곧 필요하게 될 스킬은 고사하고 현재 보유한 스킬조차 파악하지 못합니다. 현재 보유한 공식적 스킬, 비공식적 스킬(사외에서 개발된 스킬), 스킬 개발 가능성을 파악하기가 쉽지 않지만 꼭 필요합니다. 이를 위해 AI 기반 시스템을 활용하여 현재 보유한 스킬 및 미래에 필요한 스킬을 심도 있게 분석할 수 있습니다. 이 새로운 인사이트와 더불어 기존 풀에 속한 인재를 위해 새로운 유형의 역할을 개발하는 것도 빼놓을 수 없습니다.

예를 들어 IBM이 고객을 지원하는 컨택 센터에서는 새로운 AI 기반 워크플로우가 적용되면서 업무 방식이 완전히 달라지고 있습니다. 처리해야 할 통화 건수가 감소하는 대신 AI를 훈련하는 새로운 역할이 등장합니다. 스킬 최우선 전략을 통해 새로운 역할의 면면을 살펴본 다음 고객 상담 AI 훈련이 차별화 스킬로 인식되고 있습니다. 고객 전화 상담원은 AI 상담 분석가의 프로필에 정확히 들어맞지는 않았지만, 회사 전체에서 고객과 대화하는 방법을 가장 잘 아는 전문가였습니다. 그런 까닭에 전화 상담원의 스킬을 보완하고 교육 및 코칭 프로그램을 제공하여 완전한 리스킬링(re-skilling) 및 전환이 이루어진 것입니다.

이는 개별적인 사례이지만, 더 광범위하게 적용된다면 윤리적이고 긍정적인 AI 도입을 지지하는 완전히 새로운 유형의 근로자 계층이 형성될 것입니다. 더 나아가 사라지는 직업 대신 새로운 일 자리를 창출할 수 있음을 현실에서 입증한다면 직원들은 고용 안정성에 대해 더 긍정적으로 생각하게 될 것입니다.



## 목적 있는 채용과 시

새로운 상품과 서비스를 새로운 방식으로 개발하고 상용화하려면 서둘러 대규모의 인력을 투입하는 게 효과적이고 필요합니다. 그러기 위해서는 금융 조직의 필요한 스킬, 그 스킬이 필요한 기간, 확실하게 스킬을 확보할 방법을 알아야 합니다. 미래의 기업은 여러 고객을 포괄하는 허브 모델을 구현할 수 있는 파트너와 일할 것입니다. 즉 시장으로부터 인재를 유지한 다음 그 직원이 회사의 프로젝트에 참여할 수 있도록 근거지를 제공합니다. 이 허브 모델은 합의된 기간이 지나거나 현재의 새로운 스킬 요구 사항이 확인되면 또는 스킬뿐만 아니라 문화적 적합성 요구 사항까지 확인되면 허브 인력의 일정 비율을 해당 기업에 ‘채용할 권리’를 제공할 수 있습니다.

그러면 과잉 채용의 위험이 줄어듭니다. 게다가 신규 채용자와 고용주가 서로 알게 되면서 장기적으로 좋은 고용 관계가 유지될 가능성이 커집니다. 무엇보다도 기업의 경영진이 신규 채용자에게 적합한 환경을 조성할 수 있는 시간 여유가 주어집니다. 또한 이 허브 방식에서는 시장의 변화에 따라 필요한 스킬을 수정하거나 변경할 수 있습니다. 이를테면 업계가 빠르게 변화하고 있으므로, 시를 적용하여 후보자의 능동적 학습 및 적응 성향을 평가하는 것이 새로운 패러다임의 핵심 채용 요건이 될 것입니다.

## 지속적인 학습, 개별 맞춤형 학습

코그니티브 बैं킹 플랫폼을 개발하면서 모든 업무 영역에 학습 기능을 포함시켜 각 직원에게 가장 적합한 방식으로 평생 학습을 지원하는 것이 좋습니다. 끊임없이 변화하고 적응하는 것이 지속적인 성공의 필수 조건이 될 것입니다.

지능형 자동화를 통해 머신도 학습합니다. 사람과 머신이 함께 배우고 서로 가르치면서 “평생 학습”의 문화가 조성됩니다. 이러한 진화는 가능성에 대한 새로운 인식을 낳습니다. 기하급수적 학습량과 해당 화령에서는 매우 빠른 속도로 계속 스킬을 개발해야 합니다. 또한 함께 배우고 직원의 일상 업무에서도 배울 수 있도록 인터랙션을 디자인해야 합니다.

## 팀워크 및 팀 학습

코그니티브 बैं킹 플랫폼을 향한 여정에서 역량 있는 애자일 팀이 환영받으면서 조직의 계층 구조가 수평화되는 경우가 많습니다. 효과적인 팀워크란 자율적인 스킬 개발 및 학습이 문화의 일부로 자리 잡아가는 방식입니다. 그러나 관리자와 팀 리더는 여전히 중요하고 유효한 역할을 맡습니다. 그중에서도 팀이 최고의 효과를 발휘하도록 스킬 클러스터 단위로 팀을 조직하는 임무가 가장 중요할 수 있습니다. 팀원들끼리 서로 배우는 관계가 자연스럽게 형성되므로, 관리자는 바이럴 러닝(viral learning)이 이루어지도록 팀을 디자인하고 재구성할 수 있습니다.

## 핵심 고려사항

- 새로운 코그네티브 बैं킹 플랫폼을 준비, 적응 및 실행단계별로 다른 스킬과 역량이 필요합니다.
- 기존 비즈니스에서 새로운 모델로의 전환을 관리하려면, 일찍 검토하고 계획을 세워야 하며 적합한 변경 관리 및 인센티브도 고려해야 합니다.



## 7

## 신뢰성 및 보안이 뒷받침하는 성공

보안은 완벽한 고객 경험을 실현할 필요성과 강력한 거래 인증을 보장할 필요성 사이에서 벌어지는 줄다리기와 같은 양상이 되었습니다.

과도한 주의를 합법적인 활동을 제한하여 수익 및 고객 참여에도 영향을 미칩니다. 주의가 부족한 경우에도 막대한 비용을 치러야 하며, 이는 경제적 비용에만 국한되지 않습니다. 신뢰는 은행 비즈니스의 초석입니다. 고객을 위한 핵심 가치 제안은 사실상 신뢰성과 보안을 근간으로 합니다. 그뿐만 아니라 규제 기관도 가장 엄격한 기준을 지키도록 요구합니다.

인공 지능(AI)을 적합한 인재 및 거버넌스와 연계함으로써 방어 중심의 사이버 보안에서 사전 예방적 사이버 보안으로 전환하는데 속도를 낼 수 있습니다. 금융 조직의 코그네티브 banking 플랫폼에서는 이 전환 과정에서 3가지 중요한 지침을 고려해야 합니다.

- 비즈니스 플랫폼의 보안은 플랫폼의 신뢰도 및 수명을 좌우합니다. 그러나 이러한 보안과 완벽한 고객 경험 및 직원 경험의 요구 사항을 균형적으로 해결해야 합니다. 금융 조직의 플랫폼은 주로 사용자 경험에 의해 정의되는데, 여기에는 보안도 포함됩니다.
- 주요 워크플로우 및 데이터 소스 내에서 사람 요소와 머신 요소를 모두 연계해야 합니다. 코그네티브 banking 플랫폼에서 데이터 및시를 훨씬 더 효과적이면서 탄력적으로 활용하여 가치를 창출하려면 새로운 위협 요인을 인식하고 더 적극적으로 시를 활용하여 보호해야 합니다.
- 비즈니스 플랫폼의 생태계는 모든 당사자가 참여하는 개방형 보안 네트워크를 통해 신속한 협업과 인사이트를 활성화해야 합니다. 이제는 명확한 경계를 두고 방어할 수 없으며, 보호할 네트워크가 훨씬 더 광범위해지고 있습니다.

## 속도와 인사이트로 신뢰 확보

비즈니스 플랫폼에서는 투명성과 신뢰성이 긴밀한 고객 관계를 보증합니다. 지속적인 협업도 빼놓을 수 없습니다. 이는 전사적 범위의 워크플로우, 쉽게 이동하는 데이터, 고객 및 파트너와의 완벽한 인터랙션을 수반합니다. 비즈니스 리더는 이 막힘없는 흐름을 통해 선견지명을 발휘합니다. 보안이 걸림돌이 되어서는 안 됩니다. 대신 보안 팀은 매우 빠른 속도로 위험을 예측, 관리, 대응하는 새로운 과제를 수행해야 합니다. 코그너티브 뱅킹 플랫폼을 개발할 때 보안 접근 방식은 기존 은행의 ‘핵심 자산’을 보호하는 수준에서 가치 창출 원천인 더 광범위한 이기종 데이터를 보호하는 차원으로 진화해야 합니다. 아울러 이 보호 기능에는 시 기반 워크플로우(해당 데이터와 “인증” 액세스가 가능한 파트너 및 고객으로 구성된 생태계를 활용하는 워크플로우)가 포함되어야 합니다.

## 인간 지성 및 인공지능을 활용하는 보안

비즈니스 플랫폼에서는 투명성과 신뢰성이 긴밀한 고객 관계를 지금까지는 위협을 탐지할 목적으로 사이버 보안에 AI 및 기타 기술을 적용했습니다. 발생한 공격의 유형을 파악하는 것과 같은 더 복잡한 진단 관련 작업 및 공격 대응 모두 수작업으로 이루어 집니다. 이러한 방식은 새로운 보안 위협의 규모 및 복잡성 그리고 계속되는 전문 인력난 때문에 더는 유효하지 않습니다. 새로운 코그너티브 뱅킹 플랫폼을 개발할 때 사이버 보안 및 사기 예방 팀이 AI 및 기타 기술을 더 효과적으로 활용하면서 조언과 기준을 제공하고 위협을 차단하고 탐지하며 위협 탐지 시 빠르고 자동화된 대응을 할 수 있게 하는 것이 중요합니다. 플랫폼에서 보안 라이프사이클의 표준 작업을 훨씬 더 많이 자동화함으로써 사이버 보안 전문가가 복잡한 사고 대응과 같은 전문 영역에 집중할 수 있어야 합니다. 또한 데이터 조작 등을 통해 AI 자체가 표적이 되거나 아예 공격의 한 형태가 될 수도 있음을 인식해야 합니다. 그리고 편향 등 AI를 과도하게 사용하는 것에 대한 규제 기관 및 감독에도 대비해야 합니다.

## SecureKey: 신뢰할 수 있는 ID 네트워크 구축



SecureKey는 대표적인 ID 및 인증 제공 업체로 소비자가 온라인 서비스 및 애플리케이션을 간편하게 이용하도록 지원합니다. SecureKey의 차세대 개인 정보 보호 강화 서비스는 소비자가 은행, 통신사, 정부 기관 등 신뢰할 수 있는 제공자를 통해 편리하고 안전하게 ID 정보를 인증하게 해줍니다. 즉 소비자는 이미 갖고 있는 인증된 디지털 자격 증명을 사용하여 주요 온라인 서비스에 연결할 수 있으며, 명시적으로 사용자가 동의한 경우에 한해 정보를 공유할 수 있습니다. SecureKey는 ID 기술에 생태계 모델을 성공적으로 접목하여 디지털 시대에 소비자 및 기업의 ID 및 속성 공유 방식에 일대 혁신을 가져왔습니다.

은 IT 기업 및 캐나다의 주요 은행을 비롯한 선두 기업과 협업하였습니다. 소비자가 금융 기관, 통신 네트워크 운영사, 정부 기관 등 신뢰받는 자격 증명 제공자의 서비스를 이용하여 안전하게 신원을 인증하고 참여 기업의 서비스를 이용할 수 있게 합니다.

우리는 디지털 세상에 살고 있지만, 낡고 부실한 ID 시스템을 사용해야 합니다. 이 시스템은 여러 취약점 때문에 사기의 표적이 될 가능성이 높습니다. SecureKey는 블록체인과 같은 첨단 기술을 활용하고 IBM과 같

캐나다 디지털 ID 인증 위원회, CCICADA(Command Control and Interoperability Centre for Advanced Data Analytics), 캐나다를 대표하는 금융 기관(BMO, CIBC, Desjardins, RBC, Scotiabank, TD)이 이 디지털 ID 생태계 개발에 투자자 및 파트너로 참여했습니다. 이 특별한 협업을 통해 새로운 혁신이 효과적으로 제공될 뿐만 아니라 캐나다의 소비자 및 서비스 제공자 모두 더 우수한 개인 정보 보호, 보안, 디지털 사기 차단 기술을 이용할 수 있게 됩니다.

## 안전한 커뮤니티를 향해

귀사의 새로운 목표 플랫폼에서 협업이 활성화되면 사이버 보안 오케스트레이션을 회사에서 생태계로 확장하기 위해 시를 활용하는 것은 당연한 수순입니다. 금융 조직의 생태계 파트너는 전문가 경쟁을 벌이기보다는 효과적인 사이버 보안 생태계에서 협업하는 한편 차별화 및 가치 창출에 더 많이 투자할 수 있습니다.

하나의 엔터프라이즈에서 하이브리드 클라우드 및 멀티 클라우드 환경의 조합, 공개 API, 인터넷에 연결된 수많은 디바이스 및 센서를 사용하고 있으므로, 특정한 진입 지점이 없으며 명확한 경계를 두고 방어할 수도 없습니다. 내부 비즈니스 플랫폼도 대개 디지털로 연결되어 외부에 공개되는 상황입니다. 금융 조직은 컴포저블(composable) 엔터프라이즈 모델로 전환하여 여러 조직이 참여하는 생태계에서 소유, 구현, 구매, 제공하는 서비스를 도입하므로, 새로운 위험이 유입되고 보호해야 할 환경의 범위가 커질 수밖에 없습니다. 이와 같은 변화는 이미 여러 금융 조직이 경험한 바 있고 오픈 बैं킹(Open Banking)에서 시작되었지만, 코그너티브 बैं킹 플랫폼으로 이전하게 될 경우 현재의 “내부 영역”으로부터 신규 서비스를 안전하게 공개해야 하는 과제가 수반됩니다.

생태계가 확장되면 관리해야 하는 사람의 수도 늘어나므로 자동화 및 실시간 지능형 응답이 필요합니다. 보안 전문가, 회사 내부자, 고객, 기타 이해관계자 등 각 생태계 구성원은 안전하게 자신의 역할을 수행할 방법을 알고 있어야 합니다. 조직은 시 기반 상담원 및 지원 체계를 활용하여 안전한 방법을 정의하고 안전한 행동의 기준을 제시해야 합니다.

다른 정교한 상품 및 서비스에 시가 구현되는 경우가 늘어남에 따라 최종 사용자를 위한 보안 프랙티스를 정의하고 통합할 필요가 있습니다. 안전을 보장하기 위해서는 사용자가 각자의 기술 수준에 구애받지 않고, 일부러 또는 뜻하지 않게 취약점을 만드는 일 없이 생태계와 인터랙션 할 수 있는 환경을 마련하고 유지해야 합니다. 아울러 관련된 금융 조직이 환경을 계속 확실하게 통제하고 있음을 규제 기관에 입증할 수 있어야 합니다.

이러한 변화는 쉽지 않은 일이지만, 은행이 새로운 출발선에 서서 탁월한 고객 경험을 제공한다는 가치 제안의 일환으로 확실하게 안전한 시 최우선 बैं킹 오퍼링을 디자인하고 활성화할 기회이기도 합니다. 작은 규모로 시작하는 것을 권장합니다. 초기 상품 세트, 고객 기반, 파트너 세트를 결정한 다음 금융 조직이 구상한 미래에 부합하는 구현이 되도록 시간을 투자해야 합니다. 지금은 초기 제안을 구상하는 단계이지만, 에코시스템의 보안 관리를 위한 확장형 프레임워크 및 가이드라인도 함께 만들고 있습니다.

## 핵심 고려사항

- 위협 탐지에만 머무르지 않고 새롭게 자동화 및 AI의 근본적인 필요성을 인식하는 코그니티브 사이버 전략을 수립하십시오.
- 지능형 사고 대응 시스템을 포함하는 위협 관리 프로그램을 마련하기 위해 NIST 및/또는 MITRE/ATT&CK 프레임워크와 같은 업계 표준 및 리소스와 연계하십시오.
- 신뢰할 수 있는 컴퓨팅 기반에서 제로 트러스트(zero-trust) 원칙에 따라 네트워크 보안, ID 관리, 데이터 보안을 디자인하는 방안을 고려하십시오.
- 보안 의사결정 프로세스의 일부로 비즈니스 상황 및 비즈니스 위험을 수용하고, 반드시 (과거의 기본값이 아닌) 위험 수준에 보증을 연계하십시오.
- 최대한 문제없이 외부에서 금융 조직의 코어 데이터 및 애플리케이션에 액세스하는 위험을 기준으로 삼아 보안 및 ID 관리를 디자인하는 방식을 적용하십시오. 최종 소비자 및 생태계 파트너를 위해 매력적인 고객 경험의 요소로 보안을 제공하는 방법을 생각해보십시오.
- 규정 준수를 입증하고 감사하는 방식으로 파트너와 협업하기 위해 개방형 표준 및 개방형 인터페이스를 활용하십시오.
- 코그니티브 बैं킹 플랫폼을 뒷받침하는 파트너 생태계의 전 범위에서 보안을 통합할 방법 및 그에 따른 운영 위험을 관리할 방법을 생각해보십시오.
- 고객 데이터에 대한 생태계 파트너의 액세스를 허용할 경우 어떤 영향을 미칠지 그리고 규제 기관이 어떻게 인식할지 생각해보십시오.
- 어느 범위까지 보호받는지, “개방형 액세스”란 무엇인지, 생태계 참여자가 그 차이점을 어떻게 이해할 수 있는지 생각해보십시오.
- 귀사의 금융 조직의 플랫폼에서 사용할 하이브리드 클라우드 및 멀티 클라우드 환경을 포괄할 수 있는 SIEM 기능을 구현하십시오.
- 편향, 윤리 등의 관점에서 그리고 이 시스템의 안전을 입증하고 무결성을 유지하는 데 쓰일 시 감사 및 규정 준수에 대한 새로운 수요를 예측하십시오.



# 향후 계획

## 플랫폼 청사진 및 로드맵 개발을 위해 리더십 팀 정비 및 코로케이션 배치

수차례의 경험에 따르면, 규모를 고려하면서 빠르게 변화하기 위해서는 팀이 코로케이션, 즉 같은 곳에 있으면서 일관성 있는 변화 프레임워크를 사용해야 합니다. IBM은 지금까지 IBM Garage Method를 성공적으로 활용하면서 다양한 banking 전문가, 비즈니스 변경 책임자, 핀테크, 기술 벤더, 고객을 연결하여 새로운 유형의 업무 환경, 즉 민첩한 플랫폼 스타일의 제안에 부합하는 환경을 마련했습니다.

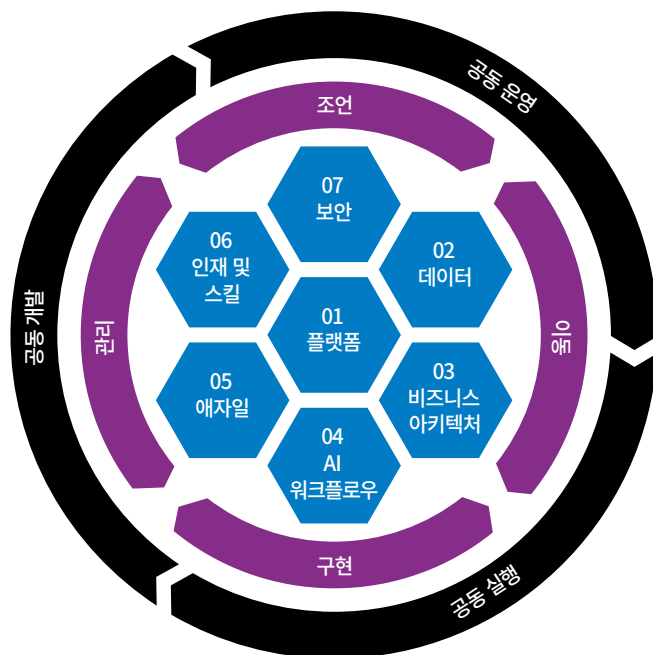
IBM Garage Method는 평생 학습, 신속한 개발 및 반복의 원칙을 따릅니다. 데이터를 바탕으로 진행 여부를 결정하며, 깊숙이 자리한 문화적 유연성 덕분에 사용자 피드백에 따라 신속하게 궤도를 수정할 수 있습니다. 코로케이션, 복합 영역 팀 구성, 사용자 니즈 중심의 주요 디자인 결정을 골자로 하는 애자일 원칙에 집중합니다.

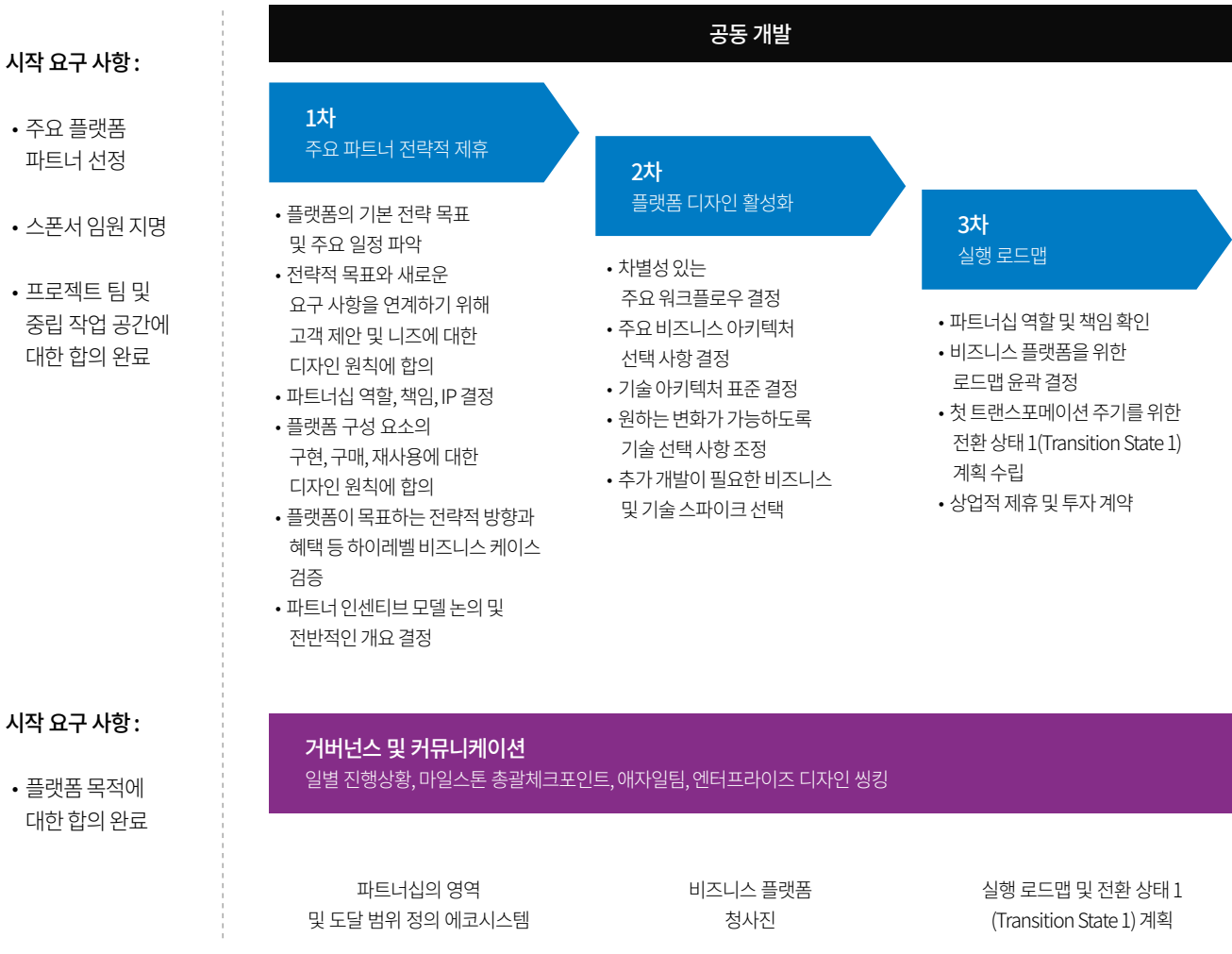
IBM Garage Method는 다음과 같은 이점을 가진 프레임워크입니다.

- 지속적인 변화 수용
- 고객/파트너 니즈에 유연하게 대응
- 정의된 성과 지표와 지속적으로 연계
- 지속적으로 가치 창출 검증
- 투명성과 책임감 있는 의사결정

이 방법론은 코그네티브 बैं킹 플랫폼의 7가지 핵심 조건에 따라 새로운 제안을 디자인, 구현하고 반복적으로 변경하는 것을 지원합니다.

팀 전체 및 파트너와 이러한 비전을 공유해야 종합적인 성공으로 이어집니다. IBM은 Garage의 공동 개발, 공동 실행, 공동 운영 방법론을 근간으로 하여 연계 및 통합 방식에 대한 관점을 제시합니다.





이러한 가속화 단계는 새로운 팀을 조직하고 목표, 목적, 핵심 성과 지표를 이해할 뿐만 아니라 두 가지 중요한 산출물에도 초점을 맞춥니다.

**플랫폼 청사진** - 플랫폼의 목적, 이 플랫폼이 겨냥하는 고객 및 파트너 세그먼트, 차별성, 성공에 중요한 조건을 담은 문서입니다. 하나의 비전을 공유하고 비전 실현을 위한 역할을 이해하는데 필요합니다.

**실행 로드맵** - 종합적인 전환 상태를 보여줍니다. 공존하는 과제를 균형적으로 다루는 방법, 청사진 실현 여정, 종합적으로 본 필수 단계 개요, 다음 단계에 관한 세부 정보를 제공합니다. 이 문서는 팀 차원에서 실행에 옮길 수 있습니다.





IBM은 International Business Machines Corp.의 등록상표입니다. 기타 모든 상표는 인정됩니다. 본 문서에 수록된 모든 정보, 표현, 진술, 의견 및 제안은 현재 우리가 알고 있는 최선의 지식에 대해 정확하고 올바르지만, 양 당사자 간에 특정한 합의의 대상이 될 때까지는 계약상 구속력을 갖도록 의도된 것은 아닙니다. 제공된 IBM 기계는 해당 기계와 함께 제공되는 제한 보증서의 적용을 받습니다. 제공된 모든 IBM 프로그램 제품은 해당 라이선스 조건에 따릅니다. 이 문서의 어떠한 내용도 보증의 근거로 해석될 수 없습니다. IBM 제품은 통지 시 마케팅 및 서비스에서 탈퇴할 수 있으며, 제품 구성 또는 후속 제품에 대한 변경으로 인해 가격이 변경될 수 있습니다. 본 문서에서 “파트너” 또는 “파트너십”에 대한 언급은 Partnership Act 1890을 구성하거나 의미하지 않습니다. IBM은 인쇄상의 오류로 인한 부정확한 가격이나 정보에 대해서는 책임을 지지 않습니다.



© Copyright IBM Corporation 2019

한국아이비엠주식회사

(07326) 서울시 영등포구 국제금융로10

서울국제금융센터 (Three IFC)

TEL: (02) 3781-7114

[www.ibm.com/kr](http://www.ibm.com/kr)

2019년 12월

Printed in Korea

All Rights Reserved

IBM, IBM 로고, [ibm.com](http://ibm.com)은 미국 및 또는 다른 국가에서 IBM Corporation의 상표 또는 등록 상표입니다. 상기 및 기타 IBM 상표로 등록된 용어가 본 문서에 처음 나올 때 상표 기호(또는 ™)와 함께 표시되었을 경우, 이러한 기호는 본 문서가 출판된 시점에 IBM이 소유한 미국 등록 상표이거나 관습법에 의해 인정되는 상표임을 나타냅니다.

해당 상표는 미국 외의 다른 국가에서도 등록상표이거나 관습법적인 상표일 수 있습니다. IBM의 최신 상표 목록은 [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) 웹 페이지의 “저작권 및 상표 정보” 부분에서 확인할 수 있습니다.

기타 다른 회사, 제품 및 서비스 이름은 다른 회사의 상표 또는 서비스 표시일 수 있습니다.

이 문서에는 IBM 제품과 서비스를 참조한 경우에도 IBM 이 비즈니스를 수행하고 있는 모든 국가에서 해당 제품과 서비스를 제공함을 의미하는 것은 아닙니다.