

코로나 19 이후, 뉴 노멀 시대 업무 혁신 전략 및 사례

## 글로벌 기업의 코로나19 이후 대응 방안

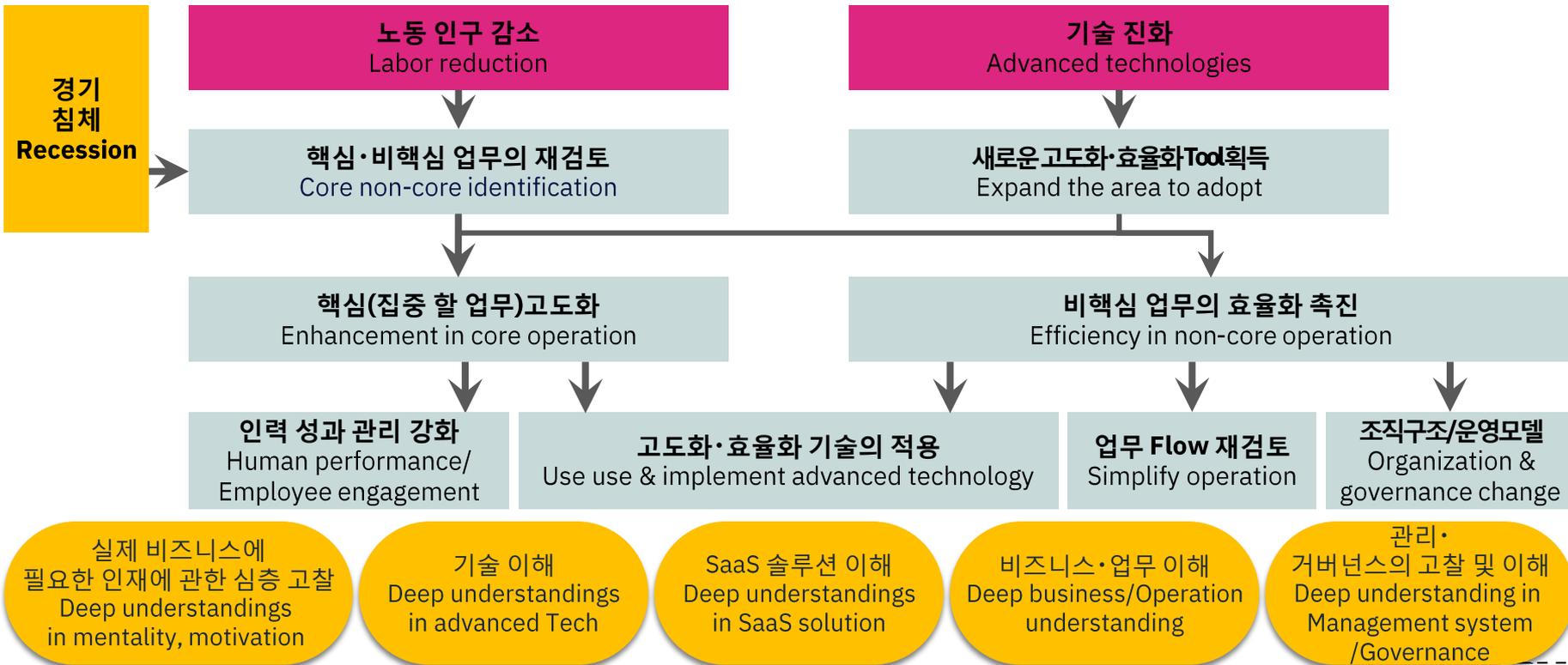
이치로 시카우치

IBM Japan Cognitive Process Service 리더



# Business environment and themes to proceed

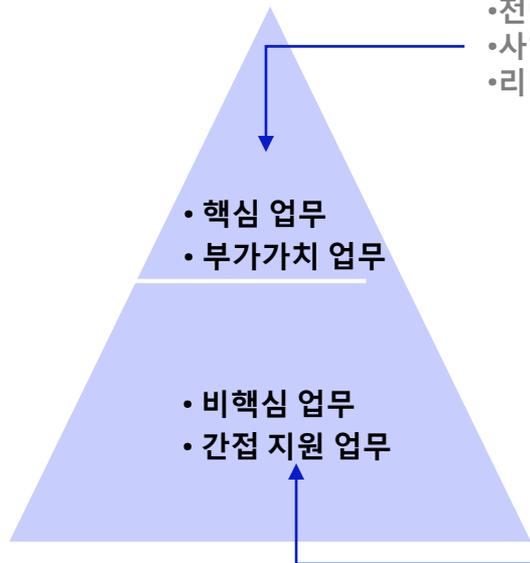
변화의 큰 소용돌이 속에서 일본 기업은 핵심 업무에 초점을 맞추고 비핵심 업무의 효율화 및 아웃소싱을 가속화하였음  
*It is necessary to identify the "CORE" space to focus corporate resources.*



# Shift to "CORE" operation(1/2)

자사 인력은 전략 수립, 기획, 연구/개발 기능, 영업 등의 수익 부문 등, 부가가치가 높은 핵심 업무로 이동  
Company should shift their own resources to core. And have to consider how to operate non-core operation.

## As is



- 전략 수립·방침 수립
- 사업부 지원 및 전문 분야 프로
- 리더 인재 육성·조직 능력 개발

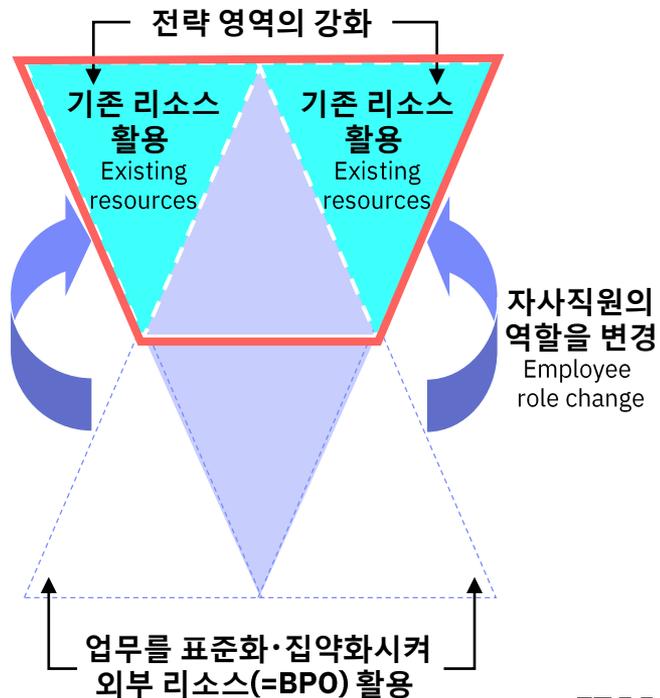
'성장'에 기여하는 전략 영역에  
자사 자원을 집중 투여+전문가 육성

**간접 부문 조직의 변화**  
Indirect operation transformation

'효율'을 위해 외부 리소스를 적극 활용

- 정형적 운영 업무

## To be



# Shift to "CORE" operation(2/2)

회계/경리 업무는 업무처리 룰과 로직을 명확히 함으로써, 실행 기능 뿐만 아니라 관리, 계획·기획 기능도 자동화/아웃소싱 가능  
*Need to identify in detail including Strategy planning and management space.*

	계획 관리 Mid term plan	회계 처리 Accounting	개별 결산 Non-consolidated reporting	연결 결산 Consolidated reporting	실적 관리 Performance management	자금 관리 Cash management	세무 관리 Tax management	리스크 관리 Risk management	기타 경리 재무 Others
<b>전략 수립 기획 수립 Strategy Planning</b>	증장기 계획 수립 예산 편성 방침 수립	회계·재무 방침 수립	개별 결산 회계 방침 수립 재무 보고 방침 수립 관리 보고	연결 결산 회계 방침 수립 재무 보고 방침 수립 관리 보고 법정 공개 자료 주관	실적 평가 지표 방침 수립 실적 보고 프레임 수립	자금 관리 전략 수립 운용·투자 계획 수립 자금 관리 규정 수립	세무 방침 수립 세금법규준수 방침 수립	내부 통제 프레임워크 수립 사업 리스크 정의	회계 관리 인월· IT방침 수립
<b>관리 Management</b>	예산 관리·승인 예산 분석	결재·권한 규정 수립 회계 처리 감시 여신·지연 관리	재무 자료 리뷰 분개 승인	연결 재무 자료 심사	실적 지표 결정 실적 갭· KPI 감시	자금 관리 감시	세금법규준수 감시	리스크 감시· 실적 예상 통제 환경 감시 부정 관리	마스터데이터관리 승인 인원 평가·배치 감시 회계 관리 승인 시스템
<b>업무 수행 Execution</b>	예산 산정 예산 분석·정리	여신평가 수주 관련 업무 청구 업무 회수·대사 업무 외상 매출 처리 외상 매입 처리 경비 관리 여비경비 정산 업무 고정 자산 회계	결산 마감 절차 원가 회계 처리 세무 처리 재고 관리 프로젝트 회계 월별 결산 실시	보고서 승인 2차데이터수집 연결 처리 연결 재무 제표 작성 외부 공개 자료 작성	실적 결과 분석·보고 실적 예측 분석·정리 수익성 계산	자금 관리 (입출금) 자금 관리 (잔고·이동) 자금 관리 (운용실행) 외환 거래 업무	세무 보고 납세 신고 세무 대응	리스크·통제 환경 보고	회계 시스템 운용 인원 육성·유지
								<b>Potential BPO scope</b>	

# Potential BPO scope

BPO 활용 영역이 기업 활동 전체로 확산되는 가운데, 핵심 업무 영역을 제외하고는 전부 외부 아웃소싱을 활용하는 기업도 있음  
*Based on IBM experience 10-70% is possible to use outsourcing service.*

기업 활동의 일반 기능



1.5-2.5%/전체 직원 수

Finance and accounting	
출장비·경비 실비 정산 Expense	(95%)
지급·외상 매입금 관리 Account payable	(95%)
청구·외상 매출금 관리 Account receivable	(70%)
고정 자산 관리 Fixed asset	(50%)
결산 Accounting / Reporting	(40%)
관리 회계 MGMT accounting	(20%)
자금 관리·세무 Cash management/ Tax	(10%)

**(Total:40-60%)**

1.0-2.0%/전체 직원 수

HR	
급여 계산 Payroll	(95%)
복리 후생 Welfare	(95%)
사원 문의 대응 Helpdesk	(90%)
인사 정보 관리 Data management	(80%)
능력 개발·연수 Training	(70%)
입퇴사·배치·이동 Transfer, assignment	(50%)
채용·선발 Hiring	(40%)

**(Total:50-70%)**

20-40%/전체 직원 수

Sales / Sales back office	
콜센터 Call center	(95%)
수주·풀필먼트 Demand fulfillment	(70%)
고객데이터관리 Data management	(50%)
데이터 분석 Analytics	(50%)
유지 보수·수리 Maintenance, Repair	(50%)
마케팅 Marketing	(10%)
영업·판매 Sales	(10%)

**(Total:10-20%)**

(괄호의%는 벤치마크 데이터를 근거로 한 일반적인 아웃소싱 가능 업무의 비율)

# IBM BPO solution

경리·구매·인사 등의 업계 공통 업무뿐만 아니라 업계에 특화된 업무에 대해서도, 국내외 서비스 Delivery 센터 등의 다양한 운영 형태, 첨단 솔루션을 활용하여 지속적으로 효율화·고도화를 추진

*We can propose low cost operation utilizing our delivery center, and solutions.*

## IBM BPO

HR	Finance & Accounting	Procurement	Industry specific
<ul style="list-style-type: none"> <li>급여 계산</li> <li>복리 후생 관리</li> <li>인사 정보 관리</li> <li>채용/선발 지원</li> <li>교육·연수</li> <li>배치·이동·파견·전적 등</li> <li>해외 부임 관리</li> <li>사원 헬프 데스크</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>여비 경비 정산</li> <li>외상 매입금 관리</li> <li>외상 매출금 관리</li> <li>현금 출납 업무</li> <li>채권 회수 관리</li> <li>고정 자산 관리</li> <li>일반 회계</li> <li>수발주 업무</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>전략적 소싱</li> <li>건별 견적 소싱</li> <li>발주 관리</li> <li>청구서 조회</li> <li>지불 관리</li> <li>전자 카탈로그 관리</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>통신 사업 세일즈 지원</li> <li>금융 자금 세탁 방지/KYC</li> <li>보험 급여 지급 업무</li> <li>신용 카드 프로세싱</li> <li>...</li> </ul>
오프쇼어 센터 (대련/중국 외) Offshore	니어쇼어 센터 (오키나와/일본 외) Nearshore	합작 회사 방식 JV	
With automation	With SaaS solution	With cognitive	
<ul style="list-style-type: none"> <li>전자청구서</li> <li>청구서 AI-OCR</li> <li>급여 계산 RPA</li> <li>카탈로그 등록 자동화 etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ariba(간접 구매)</li> <li>Concur(여비·정산)</li> <li>Corner Stone(연수)</li> <li>LYSITHEA(근태) etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>부정 탐지</li> <li>가상 에이전트</li> <li>AI 조달</li> <li>인재 매칭 etc.</li> </ul>	

### ① Wide scope

경리 재무·구매·인사 등 업계 공통 업무를 비롯하여, 업계 고유 업무에 대한 대응 강화

### ② Delivery model

20,000명+세계25개 거점 합병회사 등 최적의 운영 형태

### ③ Solution

테크놀로지를 활용하여 더욱 효율화·고도화



# IBM delivery center for Japanese client

업무 특성에 맞추어 최적의 딜리버리 센터를 조합하여 업무를 안정적으로 운영  
IBM Japan mainly use Dalian center and Okinawa center to deliver service.

## 정형 업무 · 대규모 업무 Volume, routine

### Dalian center



IBM Dalian Global Delivery Company Limited

2,000명+ (F&A 1200명 , Procure 200명, HR 500명)

- 사원의 60%는 린·6시그마 방법론 훈련을 수강
- 사원의 100%가 대졸 이상, 경리 분야 사원 25%는 회계 자격 보유. 매니저 80% 이상은 석사 과정 졸업
- **아시아 지역 14개국**·지역, 16업계, 수십개사의 고객사  
Deliver 14 region clients, 16 Industries
- **8개 국어 지원** : Support 8 country languages  
북경어/광둥어/영어/일본어/한국어/태국어/  
인도네시아어/베트남어

## 비정형 업무 · 소규모 업무

### Nearshore center



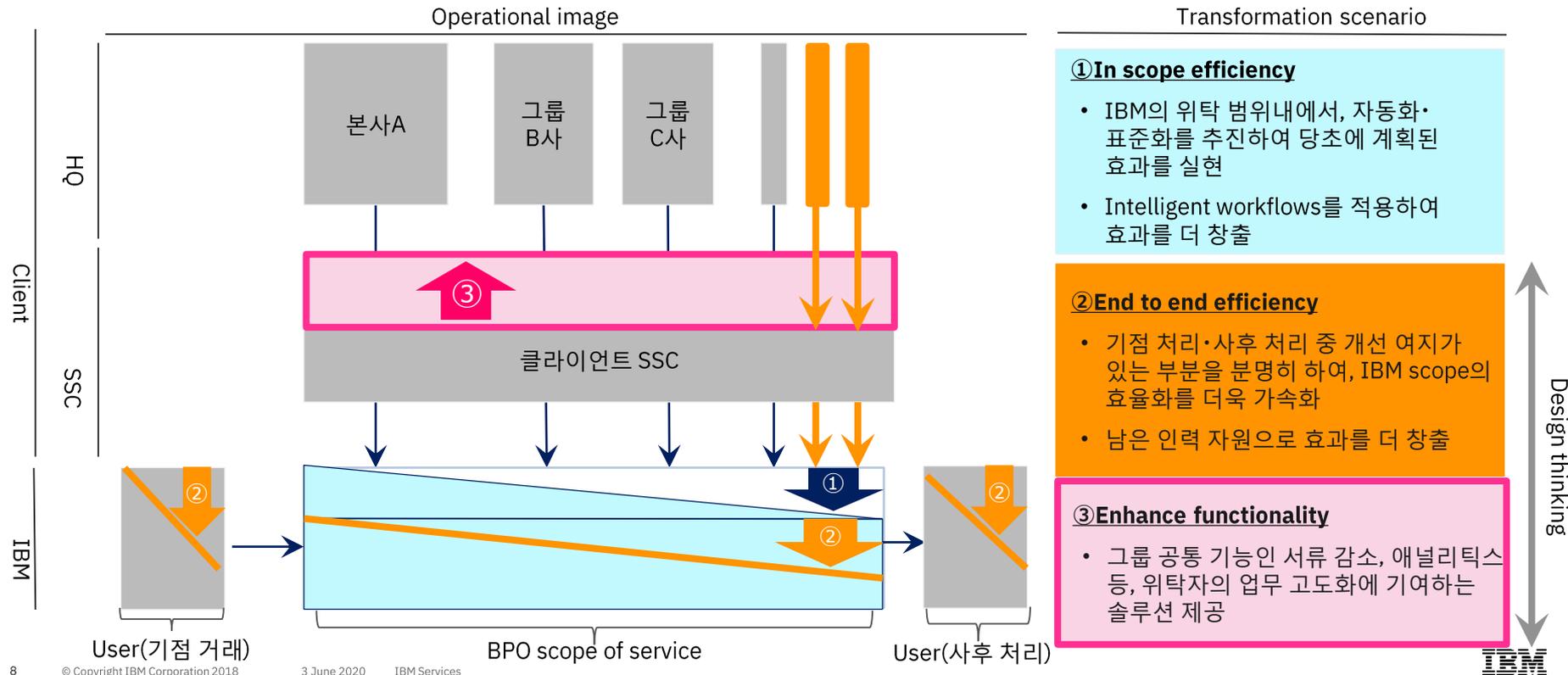
Okinawa center

일본 IBM의 영업 지원 거점으로 2001년에 센터 개설  
그 후 일본 IBM 그룹의 간접 부문 집약화 기능 거점으로 기능을 확장

- **1 간접업무 표준화/집약화 추진**  
IBM 간접 부문 개혁 프로젝트를 통해 BPR 추진과 업무 집약화를 추진, 철저한 간접 업무 표준화를 실현하고 있습니다.
- **2 비정형·고난이도 간접 업무의 수행**  
IBM 대련 딜리버리 센터에서 대응하기 어려운, 즉, 판단을 많이 해야 하는 복잡한 업무 처리나 상담 업무, 예외 대응·고객사 대응 등의 고난이도 업무는 지금도 오키나와 센터에서 수행 중

# After Go-Live : operation transformation utilizing IBM capabilities

IBM은 BPO아웃소싱 scope 내의 혁신 뿐만 아니라 그 밖의 scope에 대해서도 개선·고도화를 지원  
*IBM continue to support client transformation in 3 steps.*



# Continuous improvement in contracted scope

IBM은 지속적으로 업무를 재검토하며, 정기적으로 고객사와 IBM 지속 개선 팀이 협의하여 개선점을 발견하여 효과가 예상되는 영역을 자동화 수행

Continuous improvement (“CI”) team works with account team to identify the improvement area periodically. CI team implement the automation solution/tools.

## Continuous improvement worksheet

Year	Offering Group Name	Process Name	Contract Name	Delivery Center	Project Name	Project Leader	CI Resource	Towr						
21	HR	Benefits	B		Auto benefit data consolidation	Xia		la						
21	HR	Benefits	C		Automation file processing and auto-email	YI		la						
21	HR	Benefits	C		Automation file processing	YI		la						
21	HR	Benefits	C		Automation calculating sheet	YI		la						
21	HR	Employee Data Management	E		Auto onboarding processing	Xia		la						
21	HR	Employee Data Management	N		IDM_Data consolidation and processing	Ye		la						
21	HR	Employee Data Management	N		Auto employee data management	Ye		la						
21	Order to Cash	ESA - INASSIGNM	E		AM DBB, streamline E2E work-flow and Migrate prod data in SAP	Xia		la						
Year	Towr	Project Type	Project Status	Status Highlight	DPE Confidence Level	Cost To Implement	Start Date	End Date	Benefit Type	Data Type	Blended Rate	Technologies	FY2018 (FTE)	FY2018 (\$ Bn)
21	Order to Ca	Talent & Engagement	ng	Completed		0.00	2		Cost Avoidance	FTE			e	0.22
21	Order to Ca	Talent & Engagement	ng	Completed		0.00	2		Cost Avoidance	FTE			e	0.34
21	Order to Ca	Talent & Engagement	ng	Completed		0.00	2		Cost Avoidance	FTE			e	0.90
21	Order to Ca	Talent & Engagement	ng	Completed		0.00	2		Cost Avoidance	FTE			e	0.30
21	Order to Ca	Talent & Engagement	ng	Abandoned		0.00	2		Cost Avoidance	FTE			e	0.75
21	Order to Ca	Talent & Engagement	ng	Pipeline		0.00	2		Cost Avoidance	FTE			e	0.90
21	Order to Ca	Talent & Engagement	ng	Pipeline		0.00	2		Cost Avoidance	FTE			e	0.90
21	Order to Ca	F&A	ng	On-Hold		0.00	2		Cost Avoidance	FTE			to	1.00
21	Order to Ca	F&A	ng	Completed		0.00	2		Cost Avoidance	FTE			e	0.19
21	Order to Ca	F&A	ng	Completed		0.00	2		Cost Avoidance	FTE			e	0.54
21	Order to Ca	F&A	ng	Completed		0.00	2		Cost Avoidance	FTE			e	0.32
21	Order to Ca	F&A	ng	Completed		0.00	2		Cost Take Out	FTE			e	0.40
21	Order to Ca	IPS	ng	Abandoned		0.00	2		Cost Avoidance	FTE				1.00
21	Order to Ca	IPS	ng	Completed		0.00	2		Cost Avoidance	FTE				0.50
21	Order to Ca	IPS	ng	Completed		0.00	2		Cost Avoidance	FTE				1.00
21	Order to Ca	IPS	ng	Completed		0.00	2		Cost Avoidance	FTE			e	0.30
21	Order to Ca	IPS	ng	Abandoned		0.00	2		Cost Take Out	FTE				1.00
21	Order to Ca	IPS	ng	Abandoned		0.00	2		Cost Avoidance	FTE			e	2.00
21	Order to Ca	IPS	ng	Abandoned		0.00	2		Cost Avoidance	FTE			e	1.00
21	Order to Ca	IPS	ng	Completed		0.00	2		Cost Avoidance	FTE			e	0.33
21	Order to Ca	IPS	ng	Abandoned		0.00	2		Cost Avoidance	FTE				2.00
21	Order to Ca	IPS	ng	Completed		0.00	2		Cost Take Out	FTE				0.96
21	Order to Ca	IPS	ng	Completed		0.00	2		Cost Avoidance	FTE				0.35
21	Order to Ca	Talent & Engagement	ng	Completed		0.00	2		Cost Avoidance	FTE			e	0.80



# Find a “root cause” to be resolved

Design Thinking 워크숍에 기점 거래/후속 거래 관련 인원도 참가하여 논의·협의를 진행함  
 Discuss end to end operation and identify the root cause to be resolved.

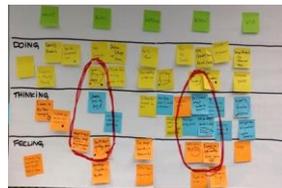
## 디자인 씽킹 워크샵(예/ 1~3일 간)

	워크	내용
1	도입	최신 기술 동향에 관한 기초 지식과 사례를 소개
2	디자인 사고에 대하여	IBM 디자인 사고를 소개
3	페르소나 작성(고객, 사원)	주제에 맞추어 서비스 이용 고객을 상정한 후, 페르소나 작성
4	현재 시나리오 맵을 작성 (고객, 사원)	페르소나 현황을 가시화하여 과제 추출
5	비전 작성	미래 서비스 방향성을 명문화
6	강의	테크놀로지 및 미래 사회에 관한 정보 사위
7	비전 상세화	명문화된 비전을 KOPT(Knowledge/Organization/Process/Tool)를 축으로 상세화
8	미래 서비스의 업무 프로세스 가시화	미래 서비스를 use case·업무 프로세스 다이어그램으로 정리
9	업무 프로세스의 As-Is /To-Be의 갭 도출	현재의 업무 프로세스와 미래 업무 프로세스를 비교하여 혁신이 필요한 프로세스를 도출
10	시책 구체화	혁신할 프로세스의 대응 순서를 정한 후, 이를 실현하기 위한 실행 시책을 상세화, 구체화
11	로드맵 작성	시책 실현 계획을 작성한 후, 조직의 역할/일하는 방식을 정리
12	발표·정리	각 팀 별로 입안 시책 및 로드맵 발표

## 디자인 씽킹 이미지



공감 맵



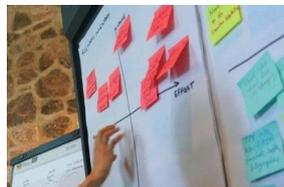
시나리오



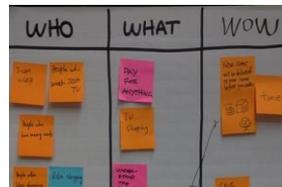
빅 아이디어



스토리 보드



우선 순위 부여

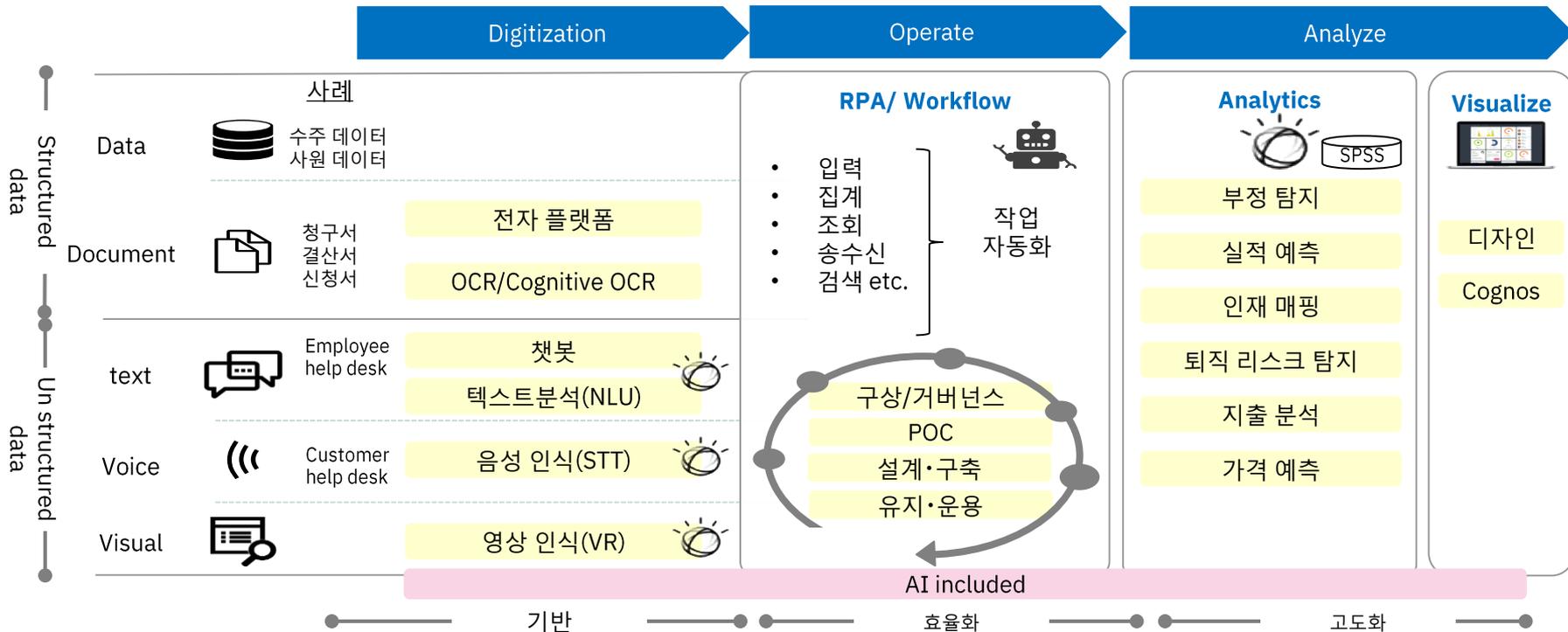


Who, What, Wow



# Solutions to help transform / Enhance the operation

업무 효율화를 위해 프로세스 디지털화, 처리 자동화, 결과 시각화, 분석·시사점 추출이 중요  
*Digitization, Operate, Visualize, Analytics are the key to establish efficient operation.*



주) STT: "Speech to Text", NLU : Natural Language Understanding, VR: Visual Recognition / Watson API 가능

# Case #1: Spending analysis using AI

Watson을 비용 지출 분석에 활용하여 공수를 크게 절감. 텍스트 해석과 분류 AI를 조합하여 효과 창출 가능  
*IBM adopted Watson to spending analysis and reduced operation time about 75%.*

Check all the spending data and identify the spending amount for each product category

テストデータ	バイサー区分	Watson区分	信頼	正誤
8	人村課道 (技術)	人村課道 (技術)	98%	正
5 公益社団法人XX000000感熱加工済みXXX	業務委託請負	業務委託請負	98%	正
1 株式会社XXプリンタ関連取り纏め業務委託費	業務委託準委任 (技術)	業務委託準委任 (技術)	98%	正
8 株式会社YYサイトコード訂正XX	業務委託請負	業務委託請負	97%	正
3	人村課道 (製造)	人村課道 (製造)	98%	正
8	業務委託準委任 (専門家)	業務委託準委任 (専門家)	100%	正
8	業務委託準委任 (技術)	業務委託準委任 (技術)	98%	正
8	業務委託準委任 (技術)	業務委託準委任 (技術)	97%	誤

거래처명  
Supplier

거래 내용  
Products

사람 판정  
Category

기계 판정  
AI Category

신빙성  
Accuracy

단기간/균질한 정밀도로 분류 가능 Stable level of quality

반복 이용 가능 Reusable solution

예) 데이터 집계 작업 : 수령 데이터 40만 건

**Before**

300 hours  
(2명 1개월)

**After**

80 hours  
(1명 2주일/고객 확인 포함)

거의 동일한 정밀도로 분류 가능  
(정밀도는 교사 데이터에 의존)



담당자의 지식레벨, 작업시 집중력에 따라 분류 오차 있음



구매 시스템을 도입한 후에도 By-pass 구매를 시정하기 위해 경리 데이터를 지속적으로 분석해야 함.  
 한 번 작성한 분류기는 반복 이용 가능.

# Case #2: Financial forecast (1/2)

회계/경리 재무 영역에 대해서도 AI를 활용한 업무 고도화 진행

Here is the sample potential enhancement area in F&A utilizing AI/Analytics solutions.

	Financial planning	Accounting operation	Audit	Tax	Portfolio management Budgeting	Cash management
전략 Strategy planning	메가 트렌드 예측을 통한 전략 입안 지원  M&A 환경 분석을 통한 전략 입안 지원 • Trend analysis • Business environment analysis	시장트렌드 등에 입각한 회계 방침 최적화 • Accounting policy information gathering	리스크 분석을 통한 사내 프로세스 최적화 • Identify risk case	전사 최적의 세무 방침 수립 지원 • Tax policy information gathering	사내외 정보에 입각한 수요 예측 고도화  제품 기능·원가 기획 시뮬레이션	지금 조건 분석을 통한 운전 자본 최대화  설비투자 시뮬레이션을 통한 리스크 경감 • Investment simulation, identify the impact of revenue etc
	자금수요 예측을 통한 캐시플로우 관리 고도화 • Cash flow prediction	데이터 조회 자동화를 통한 회계 품질 보증  회계 가이드라인의 철저한 준수를 통한 통제 강화	경비정산 관련 부정탐지를 통한 관리 고도화  거래처 부정탐지를 통한 리스크 관리 고도화 • Fraud detection	세무감시 기능 확충을 통한 모니터링 강화  • Revenue prediction	매출 변동 요인 분석을 통한 판매 방법 최적화  사분기 실적 예측을 통한 착지점 관리 고도화  부실·공손 분석을 통한 직접비 경감 지원	채권 회수 최적화  가동율/비용 분석을 통한 고정 자산 관리 고도화 • Utilization analysis and fixed asset efficiency improvement
관리 Management						
실행 Execution	사내외 정보 일원화를 통한 관리 업무 효율화 • News, unstructured data gathering	사내 문의 챗봇을 통한 업무 효율화  청구서 시스템 입력 지원을 통한 효율화				청구/지불 의뢰서 대조를 통한 결제 효율화  가동 가치화를 통한 관리 업무 효율화
	사원 생산성 분석을 통한 스루풋 최대화					

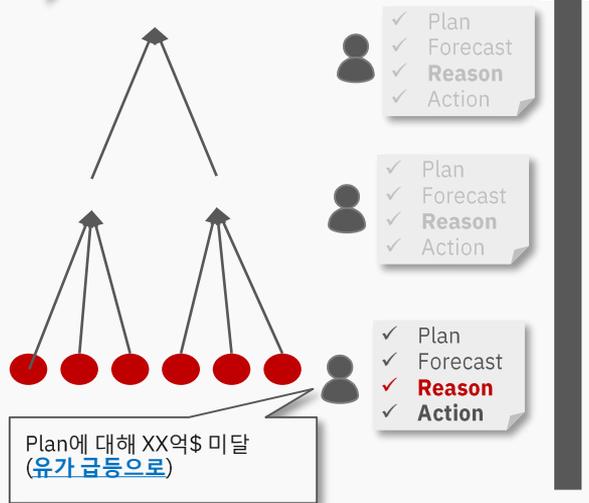
# Case #2: Financial forecast (2/2)

현업 조건들의 반영된 단순 합계가 아닌, 데이터 분석에 기초한 정확한 예측  
*Building the high accurate revenue prediction model, clients can take fast action to achieve target.*

## 기존형 = Bottom up

목표를 달성하지 못할 전망이다 경우 **원인과 Action을 개별적으로 정의·실시**

➡ 개인에 의존하므로 결과 변동폭이 크고 컨트롤이 어려움

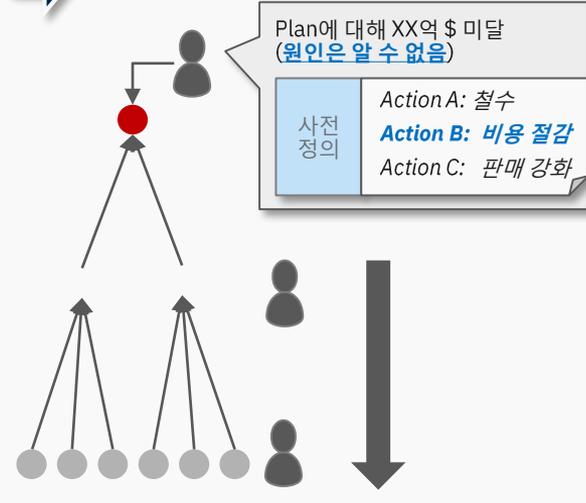


예) IBM은 "Performance View"라고 하여 예산과 실적의 차이를 산정, 각 사업부에 예산 달성을 위한 행동을 촉구.

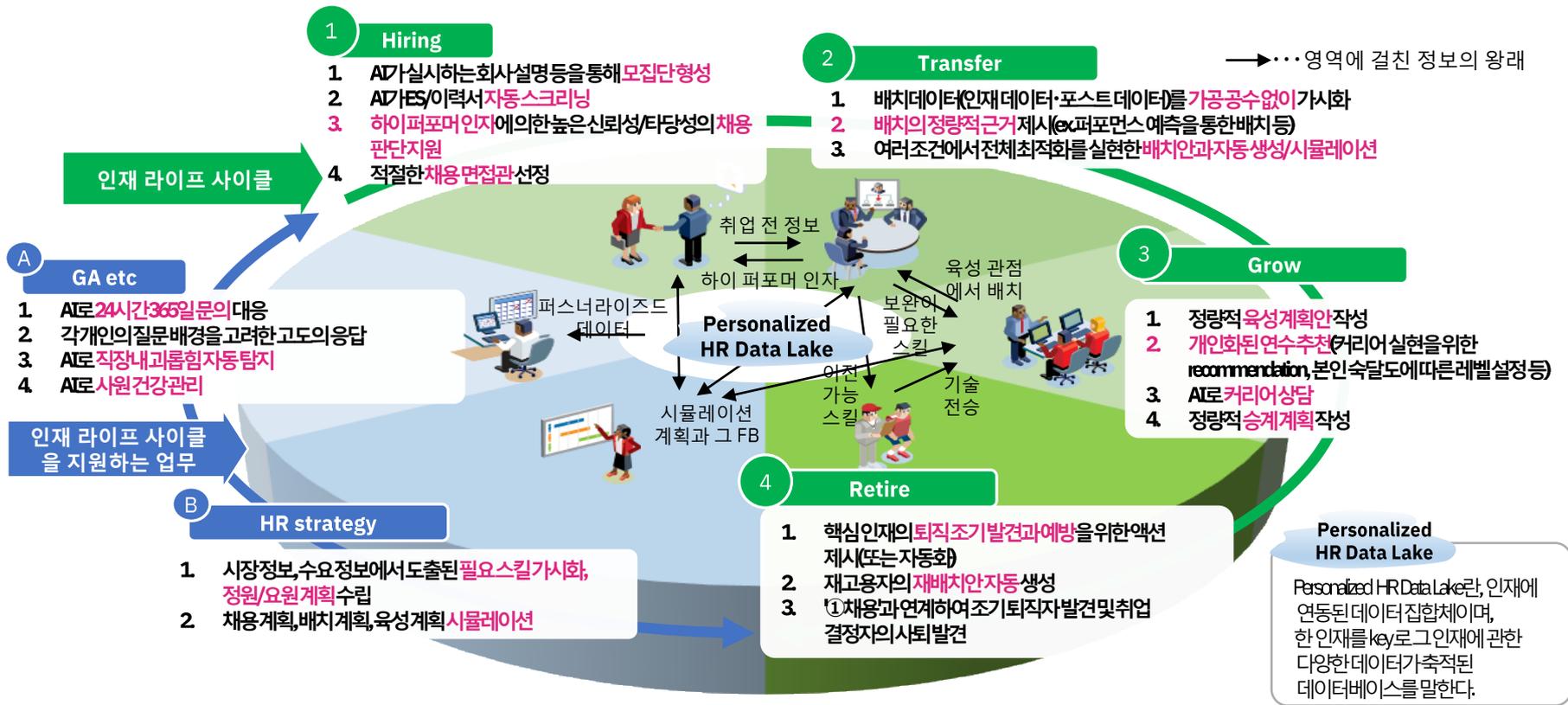
## AI형 = Top down

Analytics를 활용한 고정밀도 Forecast를 실시한 결과, 목표 미달로 판명될 경우 **미리 정의해 둔 Action을 실시**

➡ 액션이 균일화 되어 컨트롤 가능



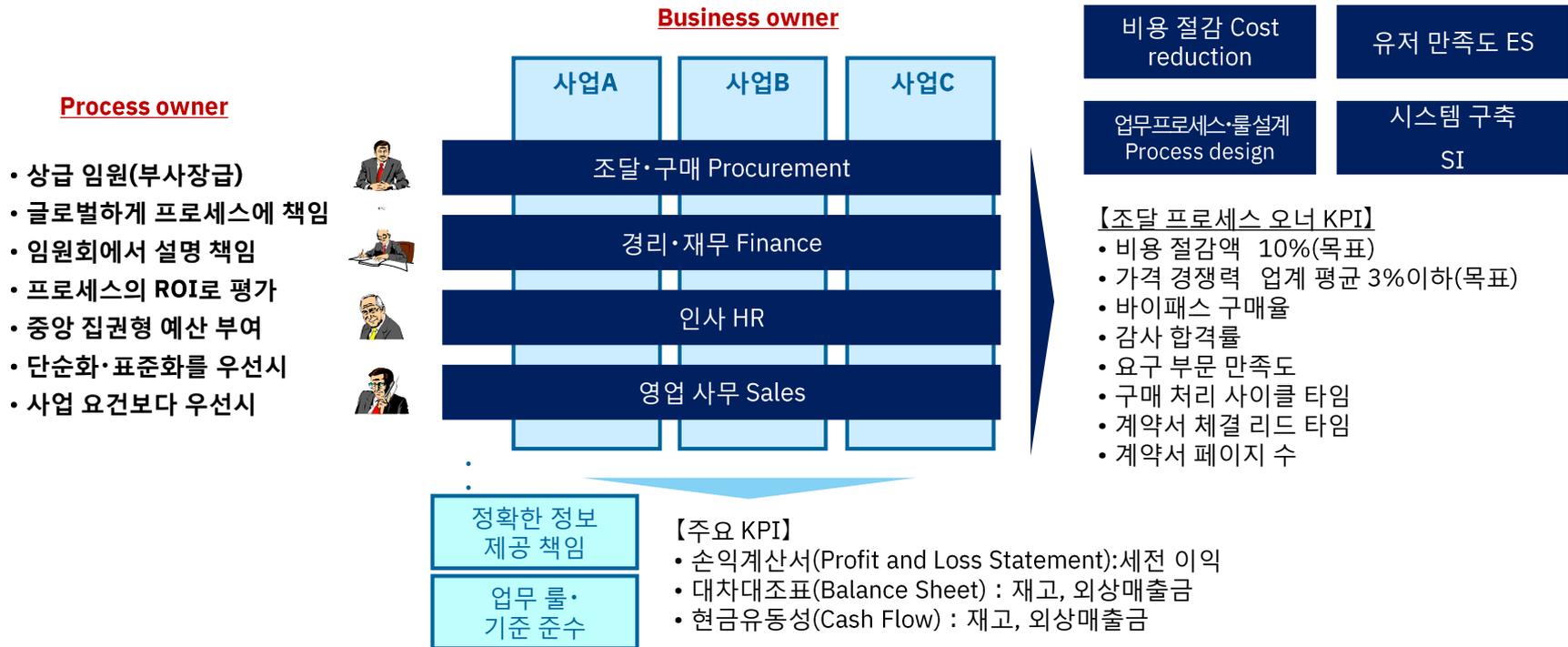
# Case #3: Potential enhance area in HR lifecycle



# Governance challenges for Japanese company

Back Office 및 프로세스 담당 부서에서 업무 집약/표준화, 효율화 추진 원칙을 확립해야함. 그렇지 않을 경우 사업 부서의 영향력이 커서 효율화 효과가 한정되는 경우가 여전히 존재하기 때문임

*Governance, organization structure, role & responsibilities are the key improvement area, specially to transform the indirect operation.*



# Drivers & Outcomes

IBMBPO는 오프쇼어·니어쇼어를 활용한 단가 절감 외에도, 효율화 시책을 통한 큰 비용 절감, AI/데이터 활용, 의사 결정 지원 등을 통한 업무 고도화에 기여

*Basically we achieve cost reduction through labor arbitrage and business process reengineering*

## Drivers

단가 절감  
Labor arbitrage

- 오프쇼어 인재 Offshore
- 니어쇼어 인재 Nearshore

X

효율화  
BPR

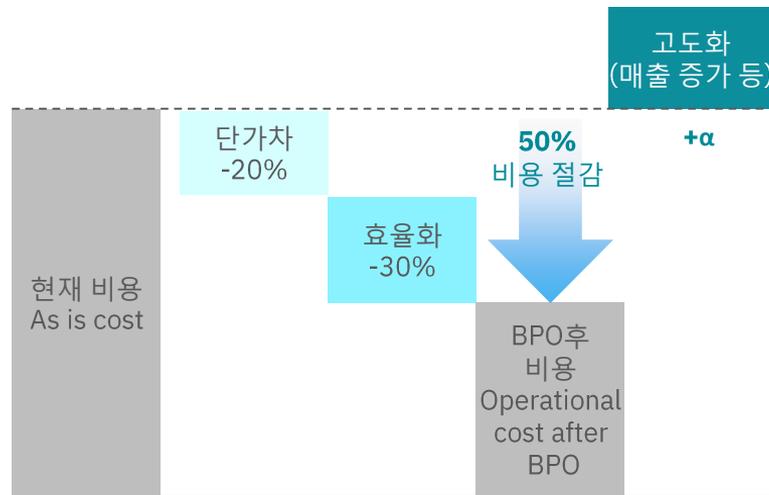
- 집약화 Consolidate
- 표준화 Standardize
- 자동화 Automation

X

고도화  
Enhance

- AI/데이터 활용
- 의사 결정 지원

## Outcome



# Purpose for Japanese client to use BPO service

## 1

### People matter

- 인구 감소로 인한 간접 부문 인원 확보, 업무 연속성 관리 / Business continuity in population decrease situation
- 한정된 인재들을 직접 핵심 업무로 이동 / Utilize **employee** capability and shift their resources to direct/profitable operation

## 2

### Cost reduction, Productivity improvement

- 각종 Back Office/지원 업무 혁신에 관한 개선 노하우 획득, 실제 효과 창출 / Acquire transformation capability
- 일정 기간 동안에 업무 비용 절감 / Cost reduction commitment

## 3

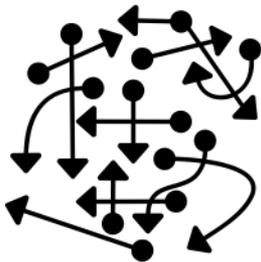
### Governance /Operating model

- 해외 거점의 거버넌스 강화 / Enhance governance in specially in overseas
- 업무 부정 행위 완화 / Compliance, fraud risk mitigation

# Impact of Covid-19 (1/2)

코로나바이러스가 확산되면서 기업·사회가 변화. 긴급 사태가 계속되는 가운데 당면 업무의 계속성을 유지할 뿐만 아니라 새로운 일하는 방식, 상관습·업무 태세를 구축하기 위한 검토도 진행 중  
*We predict our clients' interests on concerns to change overtime.*

## 혼란 Confusion (1-2months)



직원의 안전·위생 관리  
업무 계속성

- Safety & Health management of employees
- Business continuity

## 익숙 · 상황 적응 Habituation (3-6months)



업무 연속성  
비용 절감  
수익 개선

- Business continuity
- Cost reduction
- Profit improvement

## New Normal? (6months-)

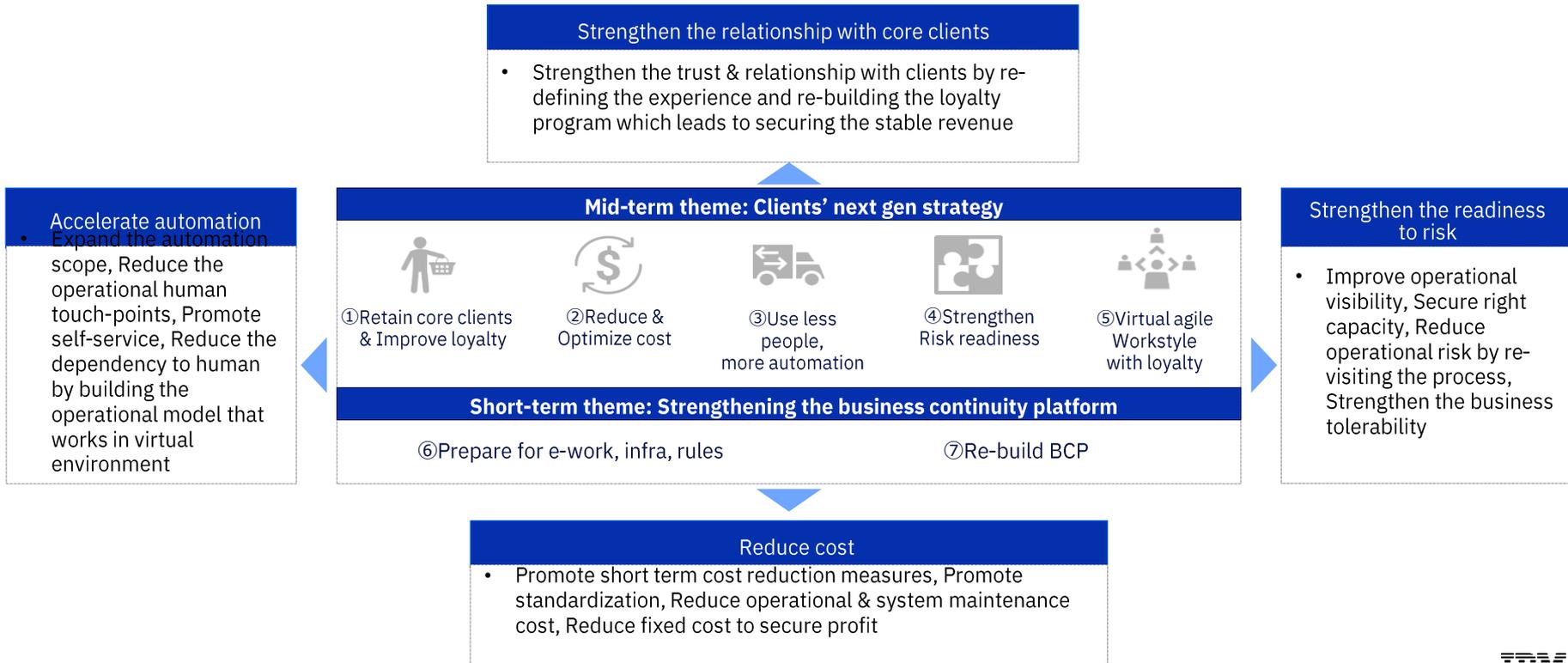


새로운 일하는 방식  
새로운 상관습·업무 태세

- New way of working
- New business styles & practice

# Impact of Covid-19 (2/2)

“New Normal”을 내다보며 일하는 방식 개혁, 업무 효율화·고도화, 업무 계속성 유지를 위한 기업 혁신을 추진해야 함.  
*Enhance our clients' business readiness where people cannot travel along with the spread of Coronavirus*



IBM®