

**HML**

the ability in financial outsourcing

# 신용 관리 프로세스를 간소화한 HML



## 비즈니스 과제

- 수작업에 대한 의존도를 최소화하여 수집 프로세스 개선
- 정확도를 높이고 사용자 오류로 인해 발생하는 위험 최소화



## 솔루션

- 고객 기반에 따라 재사용 가능하고 효율적이며 일관된 신용 관리 전략 자동화



## 고객 혜택

- 수작업 최소화로 인한 22명의 인력 비용 절감
- 고객 전략의 변화에 신속하게 대응할 수 있는 시스템 구축
- 수동 개입의 배제로 컴플라이언스 개선



**HML**은 **금융 아웃소싱 기업**이자 영국 최대의 **모기지 관리 회사**(Mortgage Servicer)이며, 아웃소싱 모기지 관리 솔루션을 영국 및 아일랜드의 30여 개 대출기관에 제공하고 있습니다. 또한 약 1,800명의 직원들이 영국의 4개 지역에서 근무하고 있습니다. 1988년에 설립된 이 회사는 Skipton Building Society가 100% 출자한 자회사입니다. 고객들 중에는 영국과 미국 금융시장의 최대 금융기관들이 일부 포함되어 있으며, 현재 이 회사는 **약 450억 영국 파운드의 자산을 관리**하고 있습니다.

## 프로세스 통제의 개선, 간소화 및 강화

2007년 HML은 신용 관리 부문의 프로세스에 대한 통제를 개선하고 간소화하며 강화할 필요가 있다는 점을 인식하였습니다. 변화하는 시장 여건에 신속하게 대응하고 규제 요구사항에 중점을 두기 위해 프로세스 개선이 필요했습니다. 이러한 필요성에 부응하기 위해 린(LEAN) 기법의 도입과 더불어 CREWS(CREdit management Workflow System) 프로그램을 시작하였습니다.

CREWS 프로그램의 목표는 고객 기반에 따라 재사용 가능하고 효율적이며 일관성 있는 신용 관리 전략을 자동화하는 것이었습니다. 비즈니스 및 IT 직원들로 구성된 팀은 강력하고 대응성이 뛰어난 BPM 시스템을 확보하기 위해 IBM Lombardi를 선택하였습니다.

HML은 WebSphere Lombardi Edition(이전 제품명 Lombardi Teamworks)의 워크플로우 기능을 통해 50가지 이상의 전략으로 이루어진 각 고객의 복잡한 신용 관리 전략을 모델링하고 자동화할 수 있었습니다. 400가지 이상의 비즈니스 룰을 보유하고 있었기 때문에 HML은 WebSphere Lombardi Edition을 주저 없이 선택했습니다. 현재 350여 명의 HML 신용 관리 컨설턴트들이 100가지가 넘는 데이터 속성을 이용하며 이 도구를 사용하고 있습니다.

## 도전 과제

- 신용 관리 기능이 수집 프로세스를 추진하는 수작업에 과도하게 집중되어 있었습니다.
- 직원들이 핵심 시스템에서 보고서를 실행하여 이 작업을 프로세스 부문별로 분할해야 했습니다. 보고서를 MS Excel로 내보내기를 수행하고, 수작업을 통해 직원들에게 전달했습니다.
- 아웃바운드 콜 전략을 콜 센터에 전달하기 위해서 데이터 확인이 포함된 세분화된 보고서를 작성해야 했습니다.
- 운영 관리 정보는 보고서와 MS Excel을 이용하여 생성하였습니다.
- 리스트로부터 서한을 작성하고 시스템에 서한 요청을 입력하는 것도 직원들의 수작업을 통해 이루어졌습니다.
- 수작업 의존도가 높았기 때문에 사용자 애러와 누락이 발생할 가능성이 높았습니다.



## 주요 혁신

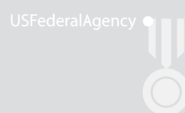
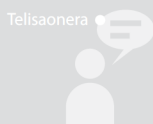
- HML과 긴밀히 협력하여 그들의 세부적인 신용 관리 전략과 이 전략을 프로세스 모델로 전환하는 방법을 파악했습니다. 결과적으로 HML의 고객 연계 기반이 크게 개선되었습니다.
- 프로세스를 명확히 정의하는 방법을 통해 직원 교육이 한층 수월해졌습니다. 웹 GUI 환경인 코치(Coach)를 통해 직원들이 담당하는 특정 업무에 빨리 적응할 수 있도록 작업 환경 가이드를 제공했습니다.
- 작업 항목 확인 및 전개와 같이 부가가치가 낮은 수동 프로세스를 자동화하여 직원들이 고객과의 접촉에 더 많은 시간을 할애할 수 있도록 합니다. 이를 통해 업무 성과가 향상되고 직원의 사기와 전반적인 참여도가 높아졌습니다.
- 관리자들도 이제 실시간 대시보드 보고에 액세스하여 SLA 보고와 같은 주요 데이터를 즉시 열람할 수 있게 되었습니다. 이로써 업무 레벨에 기초한 자원 할당이 가능해졌습니다.

## 도전 과제 극복

주된 비즈니스 과제는 현재 사용 중인 프로세스에 실질적으로 최적화의 여지가 있다는 점에 대해 HML의 이해를 제고하고 동의를 구하는 것이었습니다. 또한 BPM이 직원들을 대체한다는 근거 없는 통념을 일소시켜야 했습니다. 이러한 문제들에 대처하기 위해 각 부문에서 책임자(Change Champion)들을 선정하였습니다. 그들은 사용자로부터 상세 정보를 제공받아 사용자 중심의 비즈니스 변화를 프로세스에 반영시킬 수 있었습니다.

또한 사내에 BPM 기술을 최초 구현한 CREWS와 더불어 CoE(Centre of Excellence)를 창설하였습니다. 이 CoE는 문서화된 베스트 프랙티스와 엄격한 표준을 따르는 모델링 담당자, 개발자 및 테스트 담당자로 구성되어 있습니다.

회사에서는 BPM 도입이 프로세스 변화, 통제 및 효율을 위한 가장 긍정적인 요인으로 여기고 있습니다. 이는 워크로드를 관리하는 자원 배치에 유연성을 부여합니다.



## 이점

CREWS 프로젝트는 수작업의 배제에 따른 22명의 전담 인력 비용 절감을 달성하였습니다. 이는 연간 400,000 영국 파운드의 비용 절감에 해당됩니다.

시장의 변화에 따른 빠른 전략 수정 및 반영은 오늘날 시장에서의 HML 고객들에게 가장 핵심적인 부분입니다. CREWS는 오랜 시간이 소요되는 개발, 테스트 및 전개 없이 이 변화를 신속하게 관리할 수 있는 플랫폼을 제공하였습니다.

## HML 고객의 혜택은 다음과 같습니다.

- 수작업이 최소화되기 때문에 이로 인한 에러를 사전에 방지하고 일관성 및 정확도를 확보하게 됩니다. 이로써 모든 대출자들이 고객의 전략 또는 HML의 분석을 통해 개발된 전략에 의거하여, 엄격한 프레임워크 내에서 대우를 받을 수 있게 되었습니다.
- 수작업의 배제는 컴플라이언스의 개선을 의미합니다. 이를 통해 효과적인 전략 및 프로세스 처리가 가능해졌으며, FSA(Financial Services Authority) 규제를 완전히 준수할 수 있었습니다.
- 신용 관리 개선을 통해 고객들은 소송 단계에 들어가기 전에 연체가 없는 상태로 되돌리는 것이 가능해졌습니다. 이와 같은 자동화는 HML 컨설턴트들이 고객과 현장 카운셀러들을 접촉하는 시간을 더 많이 할애할 수 있도록 함으로써 긍정적인 성과를 거두고 있습니다.
- WebSphere Lombardi Edition(이전 제품명 Lombardi Teamworks)의 관련 비즈니스 룰 업데이트를 통해 고객 전략의 변화에 신속하게 대응할 수 있는 시스템을 구축할 수 있었습니다. 이는 HML의 유연성을 제고하고 생산성을 개선하는 효과를 가져왔습니다.

연체의 문제성이 점차 부각되고 이를 처리하는 FSA 프레임워크는 더욱 더 엄격해지고 있습니다. 이러한 상황에서 CREWS는 HML이 자사 고객들에게 대출자들을 정상 궤도로 되돌리는 데에 있어 최적의 성공률을 확보할 것으로 확신하는 방식은 물론 TCF에 의거한 일관된 서비스를 제공하도록 합니다.



세계적 수준의 플랫폼으로 기능을 이전할수록,  
신용 관리 프로세스가 간소화되어 보다 효율적이고  
일관된 프로세스가 되었습니다.

- Paul Swinson, HML社 CREWS 프로그램 관리자

