BNK 캐피탈

RPA혁신 성공사례

2020.5.14

EJIN C&S ㈜이진CNS

전무 박 동은

- BNK캐피탈 RPA
- RPA 실패 요인
- RPA 성공전략
- 관제시스템

▣ BNK캐피탈 RPA

◆ 구축 목표

업무 프로세스 전반 점검을 통한 디지털화 개편

단순/반복성 업무에 대한 RPA 적용 ➔ 핵심 업무 집중

◆ 구축 개요

- 시범구축 (19.04-19.07), 확대적용 (19.12-20.03)
- 랜터카 과태료 이의신청 업무 등 32개 업무
- 로봇 개발용 2 대, 운영 6 대, 예비 1 (9대)

제품명: 3-Hand – RPA (Internet Commerce Korea)

- 운영 효율화를 위한 맞춤형 모니터링(관제)시스템 구축

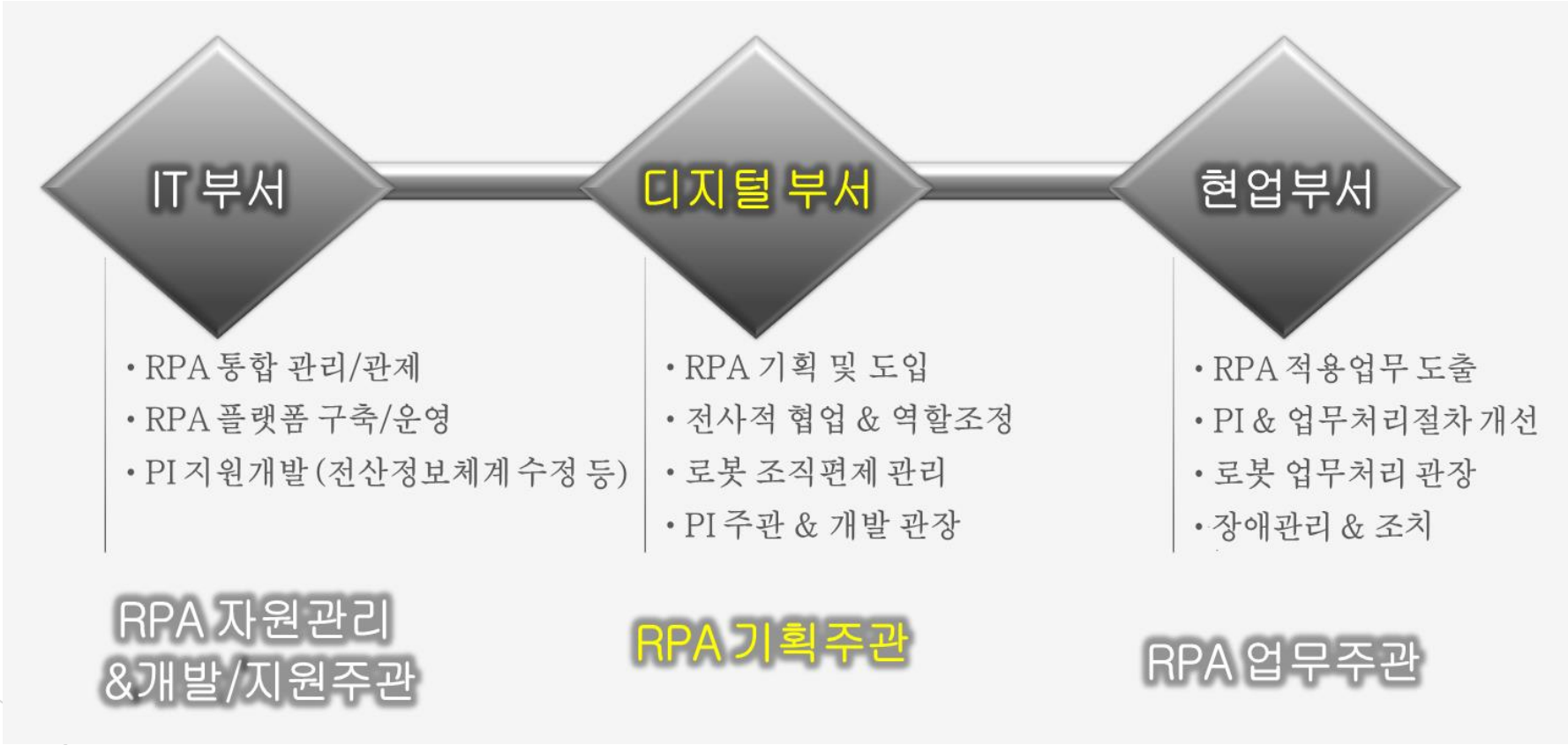
▣ BNK캐피탈 RPA

◆ 구축 절차 (전략)

- 사전조사 (타사 구축사례 중심)
  - 시범업무 대상업무 발굴 병행
- 업무 혁신 추진전략 수립
  - 업무혁신을 목표로 설정
  - IT시스템과 프로세스 개선전략 수립
  - 업무혁신의 보조수단으로 RPA 의 역할 정립
- 파일럿 업무 개발
  - RPA 특성 파악, 내재화
  - 추가업무 발굴을 위한 기초자료 수집
  - 전사적 마인드 공유
- 본 사업 추진 (적용업무 확대)
  - 파일럿 결과 전사 공유하여 추가 개발업무 발굴
  - IT시스템 및 프로세스 개선과 동시 추진

▣ BNK캐피탈 RPA

◆ 구축 및 운영조직



▣ BNK캐피탈 RPA

◆ RPA 적용 업무

구분		대상업무	비고
영업	오토	재고 금융 품의서 작성 등	
	랜터카	과태료 이의신청서 발송, 사고처리 등	
	소매	선 설정 해지 업무 등	
	시너지	이중 출금 처리 업무	
	리스	신용조회 업무	
관리	자금	CMA계좌 이자수익 처리 자동화 등	
	여신	법원 환급금 조회 및 처리 등	
	경영지원	법인카드 사용내역 처리	
	소비자보호	고객만족도 조사 자동화	
	기타	해외 환율조회 등	

▣ BNK캐피탈 RPA

◆ RPA 구축효과

항목	내용	비고
업무시간 절감	월 700H, 년간 8,400H	
등기비용 절감	월 300만원 년간 3,600 만원	
출력물 감소	월 6,358건, 년간 78,096건	(年 A4용지 39박스)
우편발송 업무 자동화	월 75건 (년간 900건)	
기타	업무량 경 감에 따 든 핵심 업무 집중, 만족도 높음	

- BNK 캐피탈 RPA
- **RPA 실패 요인**
- RPA 성공전략
- 관제시스템

RPA 왜 실패할까 ?

RPA 성공의 척도는 …

- 비용절감 효과
- 서비스 품질 향상 효과 (무인화에 따른 연중무휴 서비스 등)
- 유지보수 용이성
- 확장성 확보 (민첩한 대응)

도입 완료된 사례가 모두 성공적이었을까 ?

RPA 왜 실패할까 ?

기존 인프라에 대한 고려 부족

주로 IT시스템에 많은 예산을 사용하는 대형 회사에 해당하며,
막연한 기대에 의해 추진함에 따라

- **대상 업무 발굴 어려움**
  - RPA효과가 클 만한 업무는 이미 자동화 된 경우가 많음
- **조작자의 책임이 큰 업무가 대다수**
  - 사람의 판단과 개입이 필수
- **강력한 보안 인프라가 구축된 환경**
  - 망 분리, 방화벽 등

RPA 왜 실패할까 ?

접근방식

RPA에 대한 지나친 기대와 대내외적인 압박에 의해 추진

- RPA 도입이 목적
- 부적절한 업무에 무리하게 적용
- 적용 업무 건수 부풀리기에 급급

RPA 왜 실패할까 ?

조직간 갈등요인 내재

- 추진부서 (IT이외의 별도 추진부서 구성)
  - 기존 시스템 이해도 부족
  - 실적에 대한 압박
  - 타사구축사례 비판적 분석 부족
- 현업 부서 (대상업무 발굴 장애요인)
  - RPA 시스템에 대한 이해 부족
  - 자동화에 대한 자리 걱정
- IT부서
  - 재주는 우리가 넘고 실적은 추진부서가 라는 인식…
  - 우리가 협조 안 해도 RPA로 모두 해결 될 거라는 인식

RPA 왜 실패할까 ?

개발 역량

- 시스템 구축에 스크립트 개발자 위주로 투입한 결과
  - 업무환경에 대한 이해도 부족
  - 요구사항에 대한 수동적 대응
- RPA엔진 고유기능 개선 요구사항 수용 미흡
- UI 의존도 높게 개발되어 환경변화에 대처 어려움
  - Human Interface 고집으로 유지보수 요인 증가
- RPA 의존도 키우기 (방관)
  - 기존 업무환경 및 IT시스템 개선으로 대체 의견 등 미 제시
- 매출 증대를 위한 과도한 로봇 투여

- BNK 캐피탈 RPA
- RPA 실패 요인
- **RPA 성공전략**
- 관제시스템

RPA 성공전략

명확한 목표

- RPA 특성과 한계에 대한 이해 후 목표설정
- 업무효율화가 목표여야 함

  (RPA도입 건수 등이 실적이나 달성 목표가 되어서는 안됨)
- 프로세스, 기존 시스템 개선이 더 효과적인 업무는 기존시스템 개선하여 해결하고 RPA 적용 대상에서 제외

전사적 관심

- 부서간 긴밀한 협조체제 구축
- 현업부서의 적극적인 참여유도
- 단일 지휘체제하에 구축하는 것이 바람직함

RPA 성공전략

자사 실정에 알맞은 RPA제품 선택

- 고가의 Over Spec 엔진 도입 후 일부 기능만 사용하는 사례 주의

개발 시 고려사항

- 과도한 UI 기반 스크립트 적용 배제

  그룹웨어 등 내부 시스템 연동용 맞춤 모듈 개발 필요
- 휴일 처리방안 (익일, 전일 실행 등)
- 개발 시스템 환경 고려
- 적용 완료 후 예외처리 등 상대적으로 긴 시간 소요됨을 고려

투입인력

- 다양한 플랫폼에 대한 개발 경험자 1인 이상 포함
- 구축 대상 업무에 대한 이해도 높은 개발자

RPA 성공전략

효율적 운영방안 수립

- 담당 부서별 역할 및 책임 명확화
- 운영형태에 맞는 업무별 출력물 설계

  출력물 제공을 위한 자료 수집이 스크립트에 포함되어 개발되어야 함
- 사용 계정정책 수립

  업무별 사용계정 (권한 부여 등)

  암호 관리정책에 따른 비밀번호 변경 방안 수립

  계정 및 비밀번호에 대한 보호대책

  인증서, 소프트웨어 라이선스 만료기일 등 기일관리 대책 필요
- 장애 시 대응방안 수립

  업무별 장애 시 처리절차 및 처리 담당자 명확히 정의

- BNK 캐피탈 RPA
- RPA 실패 요인
- RPA 성공전략
- 관제시스템

▪ RPA 관제시스템

◆ 맞춤형 관제 시스템 필요성

- ▶ RPA 운영 효율화 목적
  - – 업무 실행에 대한 권한과 책임을 현업부서에 이양
  - – IT 부서에서는 시스템 개발.운영만 수행

- ▶ 현업 담당자 관점의 모니터링 필요
  - – RPA 엔진에서 관제기능을 제공하고 있으나 시스템 가동 및 운영에 초점을 두고 있어 담당자 또는 업무에 따라 필요한 다양한 추가 자료제공 필요
- ▶ 장애상황 별 처리절차 안내 필요
- ▶ 원격 모니터링, 제어 기능 필요

RPA 관제시스템

맞춤형 관제 시스템 주요기능

관련 담당자에게 RPA처리 현황과 결과를 제공하기 위해 별도로 구축한 시스템으로 다음 기능을 갖고 있음

- 실시간 RPA 가동현황 대쉬 보드
- 처리현황, 결과 (작업성공, 작업실패, 업무별처리, 잔여건수 등)
- 스케쥴 관리 (등록, 조회, 변경, 보류, 중지, 재실행 등 권한에 따라 처리 가능)
- 오류발생 화면, 동영상 제공
- 오류 발생시 처리절차 안내(재처리, 무시, 수작업 필요 등)
- 통지관리 (SMS, 메신저, 메일 등으로 결과 통지여부 설정)
- 담당자간 커뮤니케이션을 위한 게시판
- 각종 통계자료 제공 (기간내 가동률, 오류발생비율, 처리 건수 등 분석자료)
- 계정관리 (스크립트에서 사용하는 각종 계정과 비밀번호, 기일 등 관리)

RPA 관제시스템

맞춤형 관제 시스템 주요기능

메뉴 구성

대분류	화면명	주요기능
현황조회	RPA가동현황(대쉬보드)	RPA가동현황을 Dash-Board 형태로 출력
	로봇 상태조회	개별 로봇의 상태를 조회함
	스케쥴 조회	로봇별 업무별 스케쥴을 시간단위 차트형태로 보여주는 화면
	RPA작업 현황	일별 작업예약.실행중,결과를 목록으로 출력하는 화면
작업관리	RPA업무 스케쥴 관리	등록된 업무에 대한 변경,삭제 또는 새 작업 등록하는 화면 특정 작업 즉시실행, 보류 기능포함
	RPA처리결과 조회	업무처리 결과를 상세히 조회하 고 오류조치를 등록하는 화면
	RPA처리결과 이미지조회	업무처리 이미지를 조회하는 화면
	RPA처리결과 동영상조회	업무처리 동영상을 조회하는 화면

RPA 관제시스템

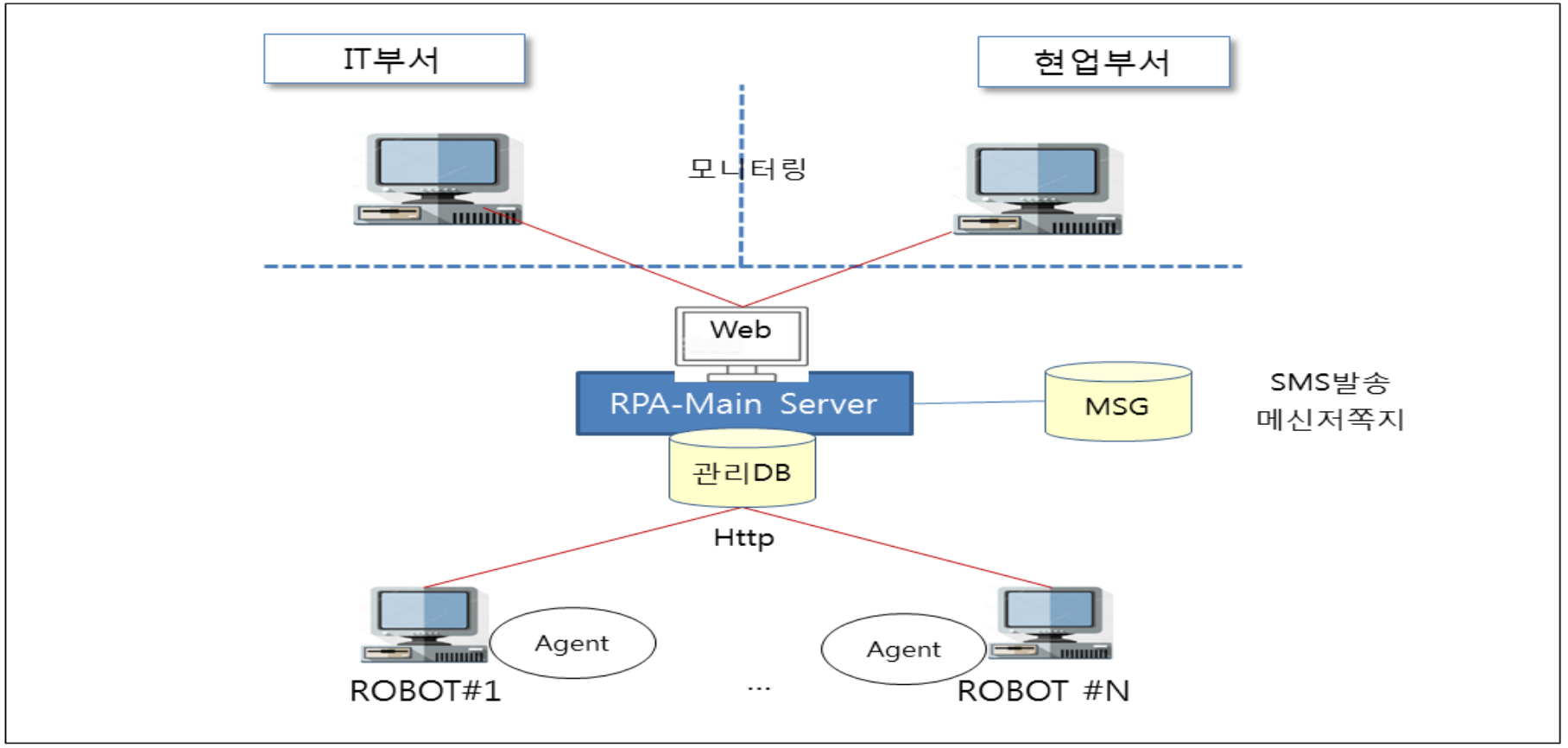
맞춤형 관제 시스템 주요기능

메뉴 구성

대분류	화면명	주요기능
보고서	로봇/업무별 처리 건수 현황	로봇 또는 업무별로 처리건수 현황 리포트
	월(일)별 처리 건수 현황	월 또는 일별 처리건수 현황 리포트
	RPA처리 현황(차트)	일정 기간의 RPA처리 현황을 그래프로 출력하는 화면
운영관리	조작 이력조회	사용자가 변경, 임의작업 한 내역을 조회함
	작업 정보 등록관리	작업별 담당부서, 담당자, 통지대상자 관리
	기일관리	비밀번호, 인증서 만료일 등에 대한 등록 (사전 예고용)
	계정관리	로봇에서 사용하는 각종 계정과 비밀번호를 암호화하여 등록
	담당자 정보 관리	사용자 별 권한 관리, 암호초기화 처리
	게시판	공지사항, Q&A 게시판
시스템관리	공통코드관리	시스템 사용 공통코드 관리
	공휴일 관리	법정.임시 공휴일 추가,변경,삭제 관리
	뱃치관리	뱃치작업 스케쥴 관리

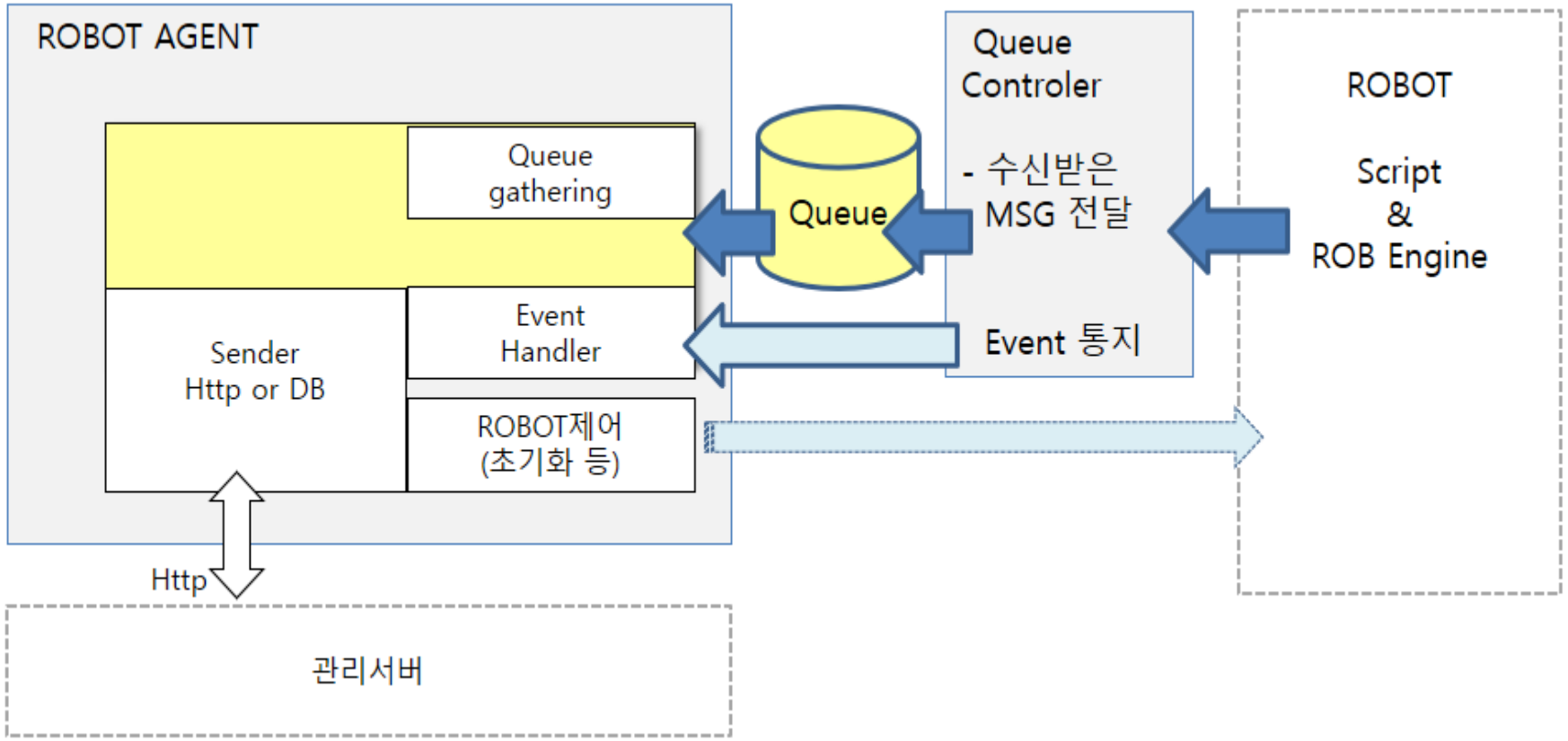
▪ RPA 관제시스템

◆ 맞춤형 관제 시스템 구성도



RPA 관제시스템

모니터링 자료 수집 개념도



Q & A

감사합니다