

www.pwc.com

*Cost Optimization for  
Financial Institutions (COFI)*

- 금융기관 비용 효율화 지원 서비스

*Aug. 2013*

*Financial Service  
Consulting Group*

**pwc**

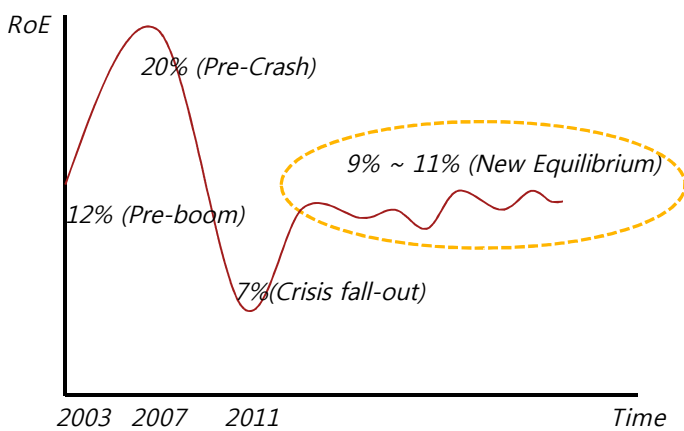
**SAMIL**

삼일피더블유씨  
컨설팅

# 저성장 저금리의 New Equilibrium

비용 구조 개선을 위한 근원적, 구조적 접근이 필요합니다.

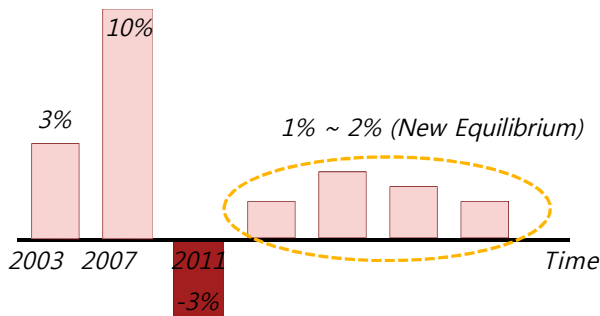
[향후 ROE 전망]



## 저성장 저금리 기조의 장기 고착화

- 구조적 저수익 구조를 비핵심사업의 매각, 비용절감을 통해 이익을 창출하는 방식으로 이미 전환 중임.
- 금융사 전반의 수익성 악화에 따라 손익 보전을 위한 비용절감, 사업구조 변경에 대한 필요성이 과거 어느 때보다도 증가 하였음.

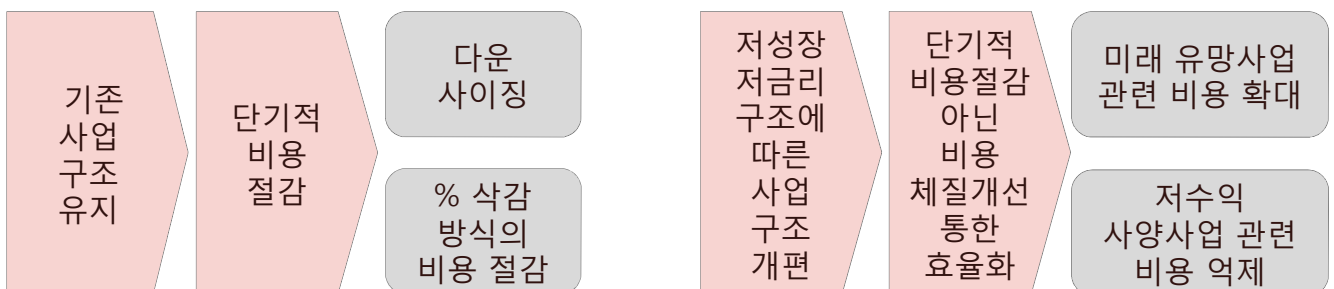
[향후 Economic Spread 전망]



Economic Spread: RoE - CoE

## 금융규제 강화 및 사회적 요구 증가 등 비용 부담의 가중

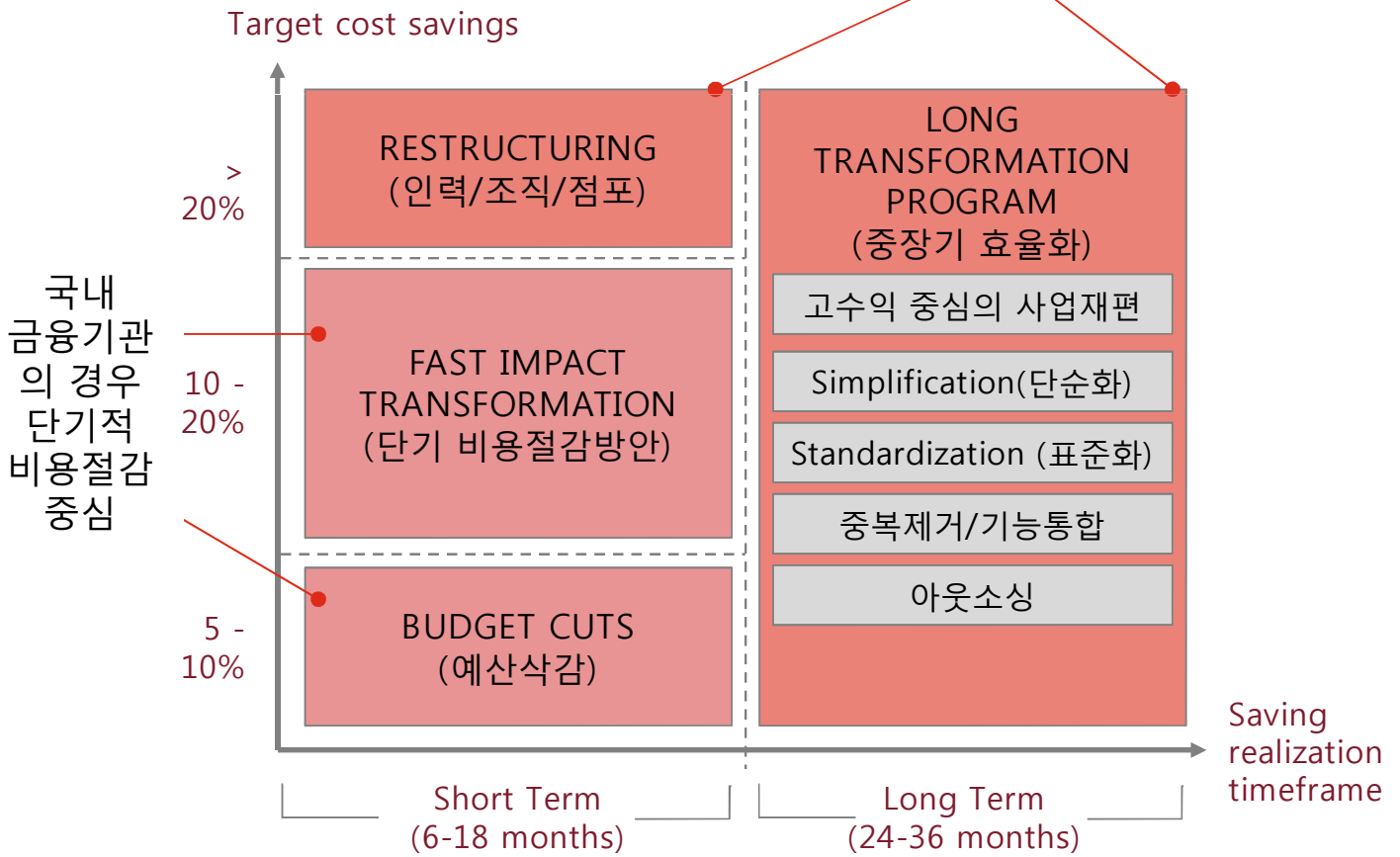
- 신정부의 소비자보호 강화, 금융의 사회적 책임 강화의 기조는 금융기관의 과도한 수익성 지향의 영업관행을 어렵게 하여 수익성 제고에 추가적인 장애요소로 인식되고 있음.



# PwC의 비용절감 Approach

국내 금융기관의 경우 일괄적인 예산 삭감 등 단기절감방안에 치중하나 비용구조 및 체질의 근본적 개선을 위한 중장기적 접근이 필요합니다.

Global 금융사의 경우 인력/채널 구조 변화 및 중장기적 비용구조 변화에 초점



# PwC의 비용 효율화 대안

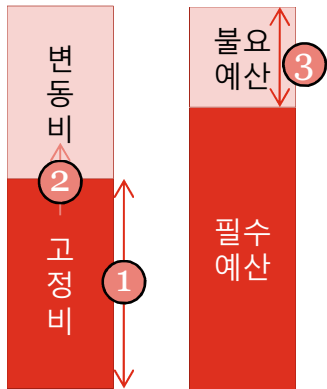
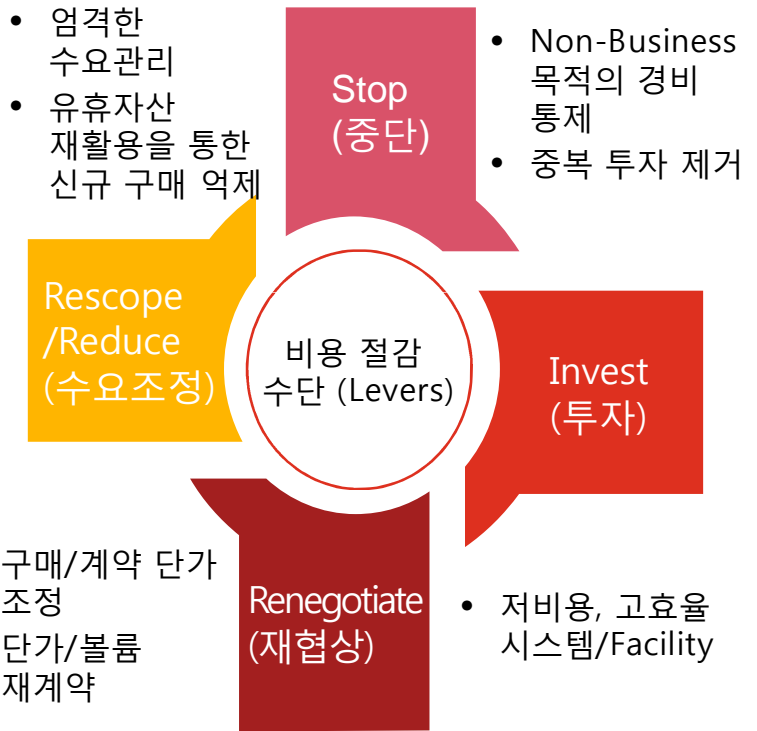
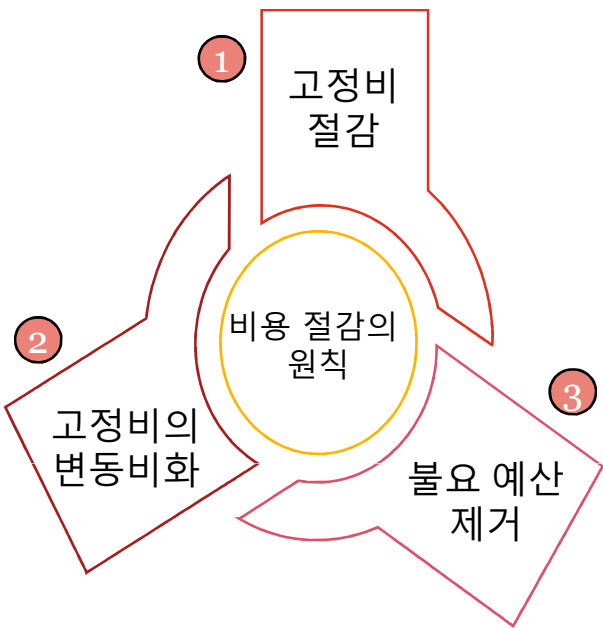
PwC는 비용효율화를 위한 다양한 대안 및 성공사례를 보유하고 있습니다.

## PwC의 비용 효율화 Option



# FAST IMPACT TRANSFORMATION

예산관리 및 경상적 비용 절감을 위해 비용 절감의 원칙 및 비용 절감 수단(대안)을 고려하여 효과를 극대화할 수 있습니다.



- ① 고정비 절감: 전용 면적 효율화, 임차료 절감,
- ② 고정비의 변동비화: 성과급 비중 확대
- ③ 불요예산 제거: 사업전략과 예산 연계, CBA 분석 강화

# LONG TRANSFORMATION PROGRAM

금융 기관 내 각 기능별 절감 방법론 및 효과의 사례는 다음과 같습니다.

절감 영역	적용 방법론	절감 효과	PwC 고객사
Sales and Marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>영업 생산성 분석</li> <li>캠페인 비용에 대한 ROC 분석</li> <li>캠페인 Cycle Time 개선</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>캠페인 전략수정, 마케팅 비용 10% 절감</li> <li>캠페인 Hit rate 향상: 수익 증대</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lloyds TSB, BankWest, Top 10 US Bank</li> </ul>
Contact Centres	<ul style="list-style-type: none"> <li>Agent 생산성 분석</li> <li>Unit Cost Analysis</li> <li>Repeat call, Internal transfer 원인 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>고객응대센터 Transformation : 12~22% 비용 절감</li> <li>고객응대 전략 수정, 일부 업무아웃소싱 유도 : \$28~55m 절감</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CBA, NAB, RBS, CIBC</li> </ul>
Branch Network	<ul style="list-style-type: none"> <li>직원 생산성 분석</li> <li>Peak load resourcing 분석</li> <li>"고객 응대" 대비 "비 고객 응대" 시간 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>영업점 운영 비용 13% 절감</li> <li>영업 Cycle Time 50% 단축 및 비용 15% 절감</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BankWest, HSBC, ANZ, Top 10 US Bank</li> </ul>
Operation	<ul style="list-style-type: none"> <li>오류,재수행 Cost 분석</li> <li>주요 프로세스 Cycle Time 개선</li> <li>비 가치활동에 대한 Value 분석</li> <li>카테고리 별 비용 분석</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>프로세스 재 설계: 비용 30% 절감, 매출 15% 증가</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>NAB, CBA, ANZ, Bank of Montreal, Citizens Bank, Royal Bank</li> </ul>
Organisational Design	<ul style="list-style-type: none"> <li>조직 구조 재 설계</li> <li>업무 재 설계</li> <li>KPI 재 설계</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>128개 개선 기회 도출</li> <li>약 \$70m 이익 (Benefit)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CBA, Lloyds TSB, RBS, ING, Scotiabank</li> </ul>

# RESTRUCTURING (인력/조직/점포)

금융시장 환경 변화를 고려할 때 비용 효율화는 전략적 채널 최적화와 연계 고려되어야 합니다

추진 전략	Action	활용 도구
대면 채널 축소 지향	Off line 영업점 축소/통폐합 Smart Branch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 점포 수익성 분석</li> <li>• 저수익 점포 이전/통폐합 기준</li> <li>• 점포 유형구분 기준</li> <li>• 점포 형태별 CBA 분석</li> </ul>
소형 다점포 지향	소형 다점포화 Branch In Branch (복합점포)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In Store Branch, Mini 점포, 이동 점포, 지역별 특화 점포 등 다양한 유형의 점포 사례 BM</li> </ul>
대면/비대면 융합	가상 브랜치 On/Off 채널 융합 타 산업과의 융합	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 비정형 data, Big data 분석에 근거한 맞춤형 서비스 개발</li> <li>• 채널간 연계/복합 서비스</li> <li>• 타 산업(예: 통신, 전자) 융합</li> </ul>
인력 운영 방안	점포별 적정 인원 요구 Skill Set	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 점포 유형별 적정 인원 산정</li> <li>• 인력개발/성과 관리 방안</li> <li>• 필요 Skill Set 및 Qualification 정의</li> </ul>



---

# Contacts

*For more information, please contact:*

김재식 | 전무  
FS 그룹 Leader  
T +82 2 3781 -9570 |

정희철 | 상무  
금융 PI Leader  
T +82 2 3781 -9381 |

강정민 | 이사  
COFI Product Champion  
T +82 2 3781 -0111 |

© 2013 Samil PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. "PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.

---

***www.samil.com***

© 2013 Samil PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. Not for further distribution without the permission of PwC. "PwC" refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL), or, as the context requires, individual member firms of the PwC network. Each member firm is a separate legal entity and does not act as agent of PwCIL or any other member firm. PwCIL does not provide any services to clients. PwCIL is not responsible or liable for the acts or omissions of any of its member firms nor can it control the exercise of their professional judgment or bind them in any way. No member firm is responsible or liable for the acts or omissions of any other member firm nor can it control the exercise of another member firm's professional judgment or bind another member firm or PwCIL in any way.