10-30-2007

효율적인 고객 관리를 통한 대우증권의 1등 전략 사례

Moon Kyu Lee

Heung Soo Park

Ick Hyun Kwon

Kim

Sung Ho Kang

Follow this and additional works at: <https://amj.kma.re.kr/journal>

Part of the [Marketing Commons](#)

Recommended Citation

Lee, Moon Kyu; Park, Heung Soo; Kwon, Ick Hyun; Kim; and Kang, Sung Ho (2007) "효율적인 고객 관리를 통한 대우증권의 1등 전략 사례," *Asia Marketing Journal*: Vol. 9 : Iss. 3 , Article 9.

Available at: <https://doi.org/10.53728/2765-6500.1205>

This Article is brought to you for free and open access by Asia Marketing Journal. It has been accepted for inclusion in Asia Marketing Journal by an authorized editor of Asia Marketing Journal.

효율적인 고객 관리를 통한 대우증권의 1등 전략 사례

Daewoo Securities and Its Strategies for Obtaining the Top Position Through Effective Customer Management

이 문 규(Lee, Moonkyu)*
박 흥 수(Park, Heungsoo)**
권 익 현(Kwon, Ickhyun)***
김 도 연(Kim, Doyun)****
강 성 호(Kang, Sungho)*****

본 사례는 외환위기 및 대우 그룹 해체로 인해 존폐의 위기에 처했던 대우증권이 선도업체 위상을 탈환하기까지의 재건 과정에서 실행했던 마케팅 전략 및 영업활동을 분석하고 있다. 이를 통해 경영 위기를 효과적으로 극복하고 새롭게 도약하기 위해 활용 가능한 마케팅 및 영업 전략의 일례를 소개하고자 한다. 끝으로 대우증권의 향후 마케팅 과제와 관련된 토의 주제가 제시된다.

국내 증권업계 선두주자였던 대우증권은 1999년 '대우 사태'로 인해 한때 업계 5위까지 추락하고 1조 2,000억원의 적자를 기록하였으며 신용등급은 투자부적격 단계인 CCC+까지 하락하는 등 위기를 맞이하게 되었다. 대우증권이 회생과 재도약을 위해 채택한 마케팅 전략은 '선택과 집중'이었다. 즉, 최대 수익원이자 경쟁력이 있는 사업 분야인 위탁매매(brokerage)에 역량을 우선 집중하여 안정적으로 수익 기반을 다진 뒤 이를 바탕으로 IB(Investment Bank)와 자산 관리(Wealth Management) 등 여타 분야에서의 역량도 점진적으로 강화하는 전략이다. 전략의 실행 방향은 높은 효율성 확보 및 자원의 확충을 통해 시장 지배력과 수익성을 창출하는 것이었다. 전략적 공감대, 오프라인 영업 강화, 현장 및 고객 중시를 위한 기업 자원의 확충 배치를 바탕으로 영업 프로세스, 영업 인프라, 영업 관리, 고객 서비스, 영업 문화의 혁신을 실행한 결과, 대우증권은 증권평가의 옛 명성과 위치를 성공적으로 탈환하게 되었다.

대우증권은 2004년 위탁매매 영업 부문에서 1위 위상을 되찾은 이래 전 사업 분야에서 성장을 지속하였다. 2006년 증권업종 시가총액 1위를 회복하는 등 각종 경영지표는 큰 폭으로 개선되었고, 신

* 연세대학교 경영학과 교수(mlee@yonsei.ac.kr)
** 연세대학교 경영학과 교수(hspark@yonsei.ac.kr)
*** 동국대학교 경영학과 교수(kwonih@dongguk.edu)
**** 연세대학교 경영학과, 박사과정(dynkki@empal.com)
***** 연세대학교 경영학과, 박사과정(shkang123@naver.com)

용등급은 AA-로 상향 조정되었다. 나아가 자본시장통합법 시대에 걸맞는 선도 글로벌 투자은행으로서 진화한다는 계획을 추진하고 있다.

핵심개념: 고객 관리 전략, 선택과 집중, 영업 프로세스, 영업 인프라, 영업 관리, 고객 서비스, 영업 문화, 혁신

I. 도 입

1997년 IMF 외환 위기라는 초유의 사태는 한국경제에 엄청난 충격을 주며 공황상태로 이끌었다. 외환위기를 전후로 하여 당시 국내 대기업의 3분의 1 가량이 도산하였고(한국일보 2007), 한보, 삼미, 진로, 기아, 대농 등 20여개의 재벌 그룹들이 줄줄이 해체되어 현재 일부 계열사만 명맥이 이어지고 있다(주간조선 2005). 금융기관들 역시 부실채권 부담을 떠안게 되면서 구조 조정되거나 정리되어졌다. 이와 같이 IMF를 통해 위기 상황에 직면했던 기업들 중 상당수가 역사 속에 사라졌거나 여전히 어려운 경영 상황에 있으며, 일부만이 극적으로 회생하였다.

대우증권은 이러한 경영 위기를 극복하고 성공적으로 재기한 대표적인 사례로서 회자되는 기업이다. 당시 재계 서열 2위로서 성장 신화의 상징이었던 대우그룹은 무리한 사세 확장으로 인해 외환 위기와 함께 해체의 운명을 맞이하게 되었다. 부동의 1위 증권사로서 국내 증권업계를 선도했던 대우증권은 모그룹이었던 대우그룹의 부도로 인해 존폐의 위기에 처하였다. 1조 2000억원의 적자를 기록하고 신용등급은 BBB+에서 CCC+로 하락하였고, 시장점유율은 절반으로 급감하였다. 영업인력과 고객의 이탈

이 계속되는 가운데 영업실적은 한때 업계 5위까지 추락하기도 하였다(서울경제 2007; 주간한국 2005).

그러나 각고의 노력 끝에 대우증권은 2004년 위탁 매매(brokerage) 영업부문에서 업계 1위를 탈환한 이래 투자은행과 자산관리 분야에서 급신장도 병행되어 2006년에는 증권업종 시가총액 1위를 회복하고 증권평가로서의 위상을 확고하게 되찾았다. 각종 경영지표의 개선과 더불어 대우증권의 신용등급은 13단계나 상승하여 2006년 6월 시점 AA-까지 끌어올려졌다(서울경제 2007). 뿐만 아니라, 2007년 7월 재정경제부의 '국채은행 역할 재정립 방안' 발표에 따라, 대우증권은 현 대주주인 산업은행으로부터 투자은행 업무와 국제적 네트워크를 이관 받고 정부의 지원 하에 선도 투자은행으로 육성될 전망이다(머니투데이 2007). 금융기관 간의 무한 경쟁과 금융 시장의 대변혁이 예고되는 2009년 자본시장통합법 시행 이후 국내 종합금융회사로서 유리한 고지를 점할 수 있는 도약의 발판을 마련하게 된 것이다.

역사는 여러 기업의 흥망성쇠를 통해 영원한 일등 기업은 없으며, 한번 추락한 기업이 원래의 위상을 회복하는 것이 얼마나 어려운지를 시사해준다. 급변하는 시장 환경 속에서 기업들이 무한 경쟁에 돌입하게 됨에 따라 리더의 위

치에 도달하는 것만큼 유지하는 것 역시 어려워진 가운데, 선도 기업의 위치에서 한때 나락으로 떨어졌던 대우증권을 단기간에 완벽한 회생의 길로 이끈 마케팅 전략에 주목할 필요가 있다. 이에 본 사례에서는 대우증권 내부 자료(마케팅 프론티어 대상 후보 기업 발표 자료)에 주로 기초하여, 대우증권의 재건 과정에서 어떠한 마케팅 전략 및 영업 활동이 어떤 방식으로 전개, 실행되었는지 구체적으로 살펴봄으로써 경영 위기를 효과적으로 극복하기 위해 실제 응용 가능한 마케팅 영업 전략 및 노하우의 일례를 제시하고자 한다.

본 사례 분석은 먼저 대우증권이 처했던 과거 위기 및 현재 상황에 대한 간략한 서술로 시작하여, 위기 극복 과정에서 대우증권이 채택한 마케팅 전략 방향 및 구체적인 세부 마케팅 영업 전략에 주안점을 두고 전개된다. 이러한 대우증권의 마케팅 전략이 얼마나 놀라운 경영성과 달성으로 이어졌는지를 살펴본 후 끝으로 2009년 이후 자본시장통합법 시대를 대비한 대우증권의 향후 계획 및 관련 토론 주제를 제시한다.

II. 대우증권의 과거 및 현황

2.1 대우증권의 과거

대우증권은 1970년 동양증권으로 영업을 시작한 것이 모태로서 1973년 대우실업에 의해 인수된 후, 1983년 당시 증권업계 선두를 다뤘던 삼보증권과 동양증권이 합병하여 탄생하였다.

대우증권은 당시 증권업무의 모든 영역에서 부동산의 1위 증권사로서 1984년에 국내 증권업계 최초로 해외영업소를 설립하고 1990년대에는 증권감독원 선정 4년 연속 최우수 증권사로 선정되었다. 대우증권 특유의 명성과 시스템으로 많은 증권업계 인재를 배출하여 증권 사관학교라는 별칭을 얻기도 하였다. 한국의 증권 산업을 이끌다시피 했던 대우증권은 그러나 1997년 IMF 외환위기와 1999년 대우그룹 부도 사태를 겪으면서 2000년 업계 5위까지 추락했다. 대우그룹의 공중분해와 동시에 대우증권은 무려 15년 이상 지속되었던 전성기를 뒤로 하고 창사 최대의 위기 상황을 맞이하게 된 것이다(매일경제 2007).

대우사태의 파장으로 대우증권의 주식위탁 매매(브로커리지) 시장점유율은 10% 수준에서 2001년 5%까지 추락하였다. 1998년 23조원에 육박했던 자산관리 잔고도 2003년 4조 4000억원 수준까지 급락하여, 부동산의 1위 자리를 경쟁사에게 내어주었다. 수익증권 환매 사태와 대우그룹 콜자금 지원 등으로 1조 2,000억원의 적자 상태에 처하였고, BBB+로 당시 업계 최고 수준이었던 신용등급도 1999년 8월 투자부적격 단계인 CCC+까지 하락했다. 우량 직원과 고객들의 이탈이 가속화되는 가운데, 잔존한 직원들조차 악화된 경영 상황과 고객 이탈에 체념하는 패배의식이 팽배했다. 한편 대주주는 대우그룹에서 최대 채권은행인 한국산업은행으로 변경되었다.

국제영업부문도 대우 그룹 부도로 인해 신용이 훼손되면서 큰 타격을 입었다. 국제영업부문 역시 대우사태 이전에는 업계 1위로서 지난 1992년 국내 자본시장 개방 이후 수년 동안 외

국인약정(주문) 주식중개시장 점유율이 17~20%에 달했었다. 그러나 대우사태 이후 해외 운용사의 펀드매니저들이 내부 신용가이드라인에 준하여 대우증권과의 거래를 단절하는 움직임이 나타났고 심지어 몇 달 동안 외국인 거래가 전무하기까지 했다. 이러한 국제영업상황의 악화는 구조조정으로 이어져 대우증권은 최대 3,300명이었던 인력을 2,300명 수준으로 감축하고 런던, 뉴욕, 홍콩지역을 제외한 해외 현지법인 및 합작은행들을 폐쇄하기에 이르렀다(서울경제 2007).

2.2 대우증권의 현황

2001년 대우사태로 위기상황에 몰렸던 대우증권은 주식위탁매매(Brokerage)에 역량을 집중하는 전략을 통해 2004년 시장점유율을 7.9%로 끌어올리고 마침내 업계 1위 위상을 되찾았다. 2005년에는 새로운 CI를 선포하고 2006년에 증

권업종 시가총액 1위를 탈환함으로써 쇠락의 흔적을 완전히 털어내고 선도 기업으로 화려하게 부활하였다. 대우증권의 신용등급도 개선되어 CCC+에서 2006년 6월 시점 AA-로 상향 조정된 상태이다(서울경제 2007).

대우증권의 사업 분야는 다른 대형 증권업체와 마찬가지로 위탁매매(Brokerage), 기업금융(Investment Banking), 자산관리(Wealth Management) 등의 증권, 투자금융 업무 영역이다(〈그림 1〉 참조). 대우증권은 이제까지 위탁매매 위주의 수익구조에 머물렀으나 IB 영업의 점유율을 꾸준히 늘려왔고, 2009년 자본시장통합법 시행 이후 선도적인 종합금융회사로 진화하기 위해 IB 부문의 강화가 한층 가속화될 전망이다.

〈그림 1〉 대우증권 사업 영역

위탁매매 Brokerage	<ul style="list-style-type: none"> 주식, 채권, 선물옵션, 파생상품 등의 위탁 매매
기업금융 Investment Banking	<ul style="list-style-type: none"> 경영/재무 자문(financial advisory)-M&A, 구조조정, 경영권 방어, 재무자문 언더라이팅(underwriting)-IPO, 주식/사채 및 관련물의 발행, 인수, 공모, 주선
자산관리 Wealth Management	<ul style="list-style-type: none"> 자산관리, 투자자문, 자산배분, 재무설계 서비스
기타	<ul style="list-style-type: none"> 이자수익 사업(interest income), 자기매매(dealing and Trading) 직접투자(principal investment)
주요 역할	<ul style="list-style-type: none"> 시장조성 (Market Making) 매출 및 매매 (Sales and Trading) 재무서비스 (Financial Services) 투자/자산관리 자문, 경영/재무 자문 (Advisory) 거래이전 (Client Transactions)

Ⅲ. 대우증권의 마케팅 전략 방향: 선택과 집중

한때 업계 5위로까지 추락했다가 업계 1위를 재탈환한 대우증권의 경이적인 부활의 비결은 성장원동력을 확보하기 위한 '선택과 집중' 전략의 실천과 그에 따른 경영의 효율성 제고에 있었다.

3.1 선택: 중점 사업 영역

2004년 당시 증권업계에서는 브로커리지 비중을 줄이고 자산관리 등을 강화하는 움직임이 있었으나, 대우증권은 가장 경쟁력이 있다고 판단되는 업무 분야인 브로커리지를 통해 안정적으로 수익 기반을 마련하고 이에 기초하여 IB (Investment Bank)와 자산 관리 등 다른 분야의 역량도 점진적으로 강화하는 전략을 과감하게 채택하였다. 당시 증권사 영업이익의 주 수입원은 수수료였고 그 가운데 브로커리지의 비중이 가장 컸다.

중점 사업 영역의 선택 기준으로 첫째, 당장 대우증권이 가장 잘 할 수 있는 것, 둘째, 노력 투입으로 지금 시장 지배자가 될 수 있는 것, 셋째, 미래 성장을 위한 cash cow가 되는 것 등이 고려되었다. 이러한 기준에 기초하여 대우증권은 먼저 브로커리지 부문 시장점유율 1위 달성 목표를 전략적으로 선택하였다. 경영위기를 극복하고 단기간 자본력을 키우는 원동력이 된 브로커리지 집중 전략을 채택한 데에는 다음과 같은 근거가 있었다. 첫째, 최대 수익원인 브로커리지 부문의 경쟁력을 우선 회복하는 것

이 효율적이다. 당시 브로커리지 수익 비중이 50~70%를 차지하고 있는 반면, 자산 관리 수익은 투입 자원에 비해 미약했으며, 투자은행은 걸음마 단계에 불과했다. 둘째, 중심 영역의 도약을 통해 조직문화의 구심점을 마련할 수 있다. 브로커리지 부문은 인력의 70%를 차지하고 있었으며, 회사 위상의 추락과 조직 혼란에 따라 가장 사기가 저하된 부문이었다. 셋째, '1등 위상'의 타 영업부문 확산을 유도할 수 있다. 브로커리지 부문은 가장 파급 영향력이 큰 부문이자 핵심영역으로서 IB 및 금융상품 등 모든 고객 자산의 바탕이 되는 영역이다.

3.2 집중: 전략 명확화 및 실행

전략적으로 선택된 중점 사업영역에 집중하기 위해 전략의 명확화 및 실행 방향의 설정이 이 행되었다.

명확한 목표의 설정과 공유를 내용으로 하는 신경영 전략이 2004년 7월 선포되었다. 신 경영 전략의 구체적인 내용은 '선택과 집중'을 통한 '1등 자존심 회복', 브로커리지, IB 등 증권사업 본연의 업무 시장지배력 강화, 'Take the Lion's Share' 등이었다. 이러한 경영전략의 조직 내 체화를 위해 일련의 활동이 전개되었다. "영원한 1등을 향한" 조직 비전 목표의 명확한 제시를 통해 '1등 자존심 회복'이라는 뚜렷한 목표를 향한 열정과 도전 정신을 부활시켰다. '선택과 집중'을 통해 중심 사업의 cash cow를 확보하고 '1등 자존심'의 전 영업부문 확산을 통해 역량을 확장하고 다각화하는 것으로 영업목표도 명확화되었다. 한편 신경영 전략의 전파 및 공유를 목적으로 전임직원 '사장과의 대화'가

정기적으로 실시되고 월초 CEO Letter를 통해 경영현황과 목표가 즉시 전파되었다.

이렇게 명확화된 전략의 실행 방향은 이상적인 사업부문의 상호 결합 그리고 단기 목표와 장기 과제의 조화를 두 가지 축으로 하여 높은 효율성 확보 및 자원의 확충을 통해 시장 지배력과 수익성을 달성하는 것으로 설정되었다 (<그림 2> 참조). 또한 구체적인 마케팅 전략으로 <그림 3>에서 보는 바와 같이 '주식 명가 1

등 자존심 회복'이라는 목표 하에 전략적 공감대 형성, 오프라인 영업의 핵심 경쟁력화, 현장 및 고객 중시를 위한 기업 자원의 확충 배치를 바탕으로 영업 프로세스, 영업 인프라, 영업 관리, 고객 서비스, 영업 문화 측면의 혁신을 추진하였다.

<그림 2> 집중: 전략의 실행 방향

<그림 3> 집중: 전략의 실행

IV. 대우증권의 마케팅 전략 실행

4.1 영업 프로세스 혁신

대우증권은 영업 프로세스 혁신을 위해 활용한 전략은 다음과 같다.

첫째, 킹핀(kingpin) 중심의 영업 프로세스를 재구축하였다. 킹핀 전략(kingpin strategy)이란 “변화에 가장 큰 영향을 주는 영역이나 사람에 자원을 집중하여 더 큰 변화를 꾀하는 전략”으로서 일선에서 영업을 진두지휘하는 지점장들을 조직 변화의 킹핀으로 설정하여, 조직 전체의 혁신적 변화를 유도하고자 하였다. 우선, 최우선 사업 분야인 위탁매매 집중을 목적으로 영업망 역할이 재편되었다. 지점장들에게는 이제까지의 ‘관리자형’에서 ‘영업 리더’이자 ‘변화 중심자’로서의 변신이 요구되어졌고, 동시에 지

점장을 중심으로 한 현장 영업 프로세스가 재구축되었다. 지점장들은 고객 유치를 위한 적극적인 영업활동을 직접 수행함과 동시에, 주 단위로 고객 유치 및 실적에 대한 영업일지를 작성하여(〈그림 4〉 참조) 사장에게 보고해야 했다(김희숙 2006; 서울경제 2007). 또한 영업지원센터 개편, ez DM, exEMS 등 지원 인프라(infra) 신설, 영업활동 지원비 확대 강화와 같이 지점장의 영업에 대한 전사적 지원 체계가 수립되었다.

둘째, 점진적으로 보다 더 높은 고난도의 목표를 설정(stretching goal)해 나갔다(〈그림 5〉 참조). 10~20% 성장하기는 어렵지만, 오히려 50~100% 성장이 쉬울 수 있다는 관점에서 전 영업 및 업무 목표의 패러다임이 이동하였다. 예를 들면, 36기('04) 사업목표는 “1등 자존심 회복”으로서 브로커리지(brokerage) 부분에서 달성되었고, 37기('05) 사업목표는 “50% up!

〈그림 4〉 Kingpin 전략

주간 영업활동 일지			
기간: 2005-10-31 ~ 2005-11-06			
출고 지점장 김기호			
고객개요			
출고지점	김기호	출고일자	2005.10.31
출고지역	서울	출고지역	서울
출고지역	서울	출고지역	서울
영업내역			
1. 영업활동 실적 (영업활동 실적)			
영업활동	영업활동	영업활동	영업활동
영업활동	영업활동	영업활동	영업활동
영업활동	영업활동	영업활동	영업활동
영업내역			
2. 영업활동 실적 (영업활동 실적)			
영업활동	영업활동	영업활동	영업활동
영업활동	영업활동	영업활동	영업활동
영업활동	영업활동	영업활동	영업활동
영업내역			
3. 영업활동 실적 (영업활동 실적)			
영업활동	영업활동	영업활동	영업활동
영업활동	영업활동	영업활동	영업활동
영업활동	영업활동	영업활동	영업활동

〈그림 5〉 Stretching Goal

All-Together'로서 IB, 자산관리 부문에서 달성된 데 이어, 38기('06) 사업목표는 “순이익 6,000억원 달성”으로 확장되었다. 즉 높은 목표의 설정을 통해 성취 의욕을 고취하고 조직 및 경영 성과의 극대화를 추구하는 것이다.

셋째, 오프라인(off-line) 영업력을 핵심 경쟁력, 독점의 기술로 육성, 강화하였다(〈그림 6〉 참조). 우선, 가장 핵심적 영역이지만, 가장 안되고 있던 부분이었던 시황회의 정례화가 이루어졌다. 이로 인해 지점은 자율적이며 지속적으로 학습하는 조직으로 변화되었고, 1인 1종목/ 1산업 분석을 통한 개인 역량의 강화 및 팀웍을 통한 협업이 유도되었다. 또한 지역본부장의 매일 지점 순회를 통한 모니터링 및 피드백이 실시되었다. 한편 영업역량 강화를 위한 지속적 교육도 추구되어, 온/오프 라인 학습 시스템이 구축되었고 펀드매니저 과정등과 같은 내부 교육이 연중 50회 이상 실시되었으며 직원별 맞춤식 교육 및 외부 위탁교육도 수행되었다. 인력 생산성 제고 측면에서 신입직원, 아웃소싱 직원 대상의 OJT가 강화되고

CLC (Corporate Leadership Council) 제도가 운영되었다. 또한 우수사례 발굴 전파를 위해 우수사례 전파 사이트를 운영하고 비디오 동영상 배포하였다.

넷째, 온라인 부가가치 서비스 창출을 통한 온라인 서비스를 혁신시켰다(〈그림 7〉 참조). 투자 상담전문 직원이 온라인 투자자에게 보유종목에 대한 리스크 관리 및 투자 상담을 제공하는 '온 메이트' 서비스가 실시간으로 운영되었고 이러한 온라인 프리미엄 서비스 제공은 수수료 인상의 효과도 거둘 수 있게 되었다(서울경제 2006). 한편 전용 프로그램이 없어도 홈페이지에 접속만 하면 매주문까지 낼 수 있는 인터넷 트레이딩 시스템 '스피드웨이(Speedway)'가 개발되었는데 이는 최신 신기술(X-Internet) 방식을 이용한 업계 최고의 홈페이지 주문 서비스로서 미래의 온라인 브로커리지 시장을 선도할 서비스로 각광받게 되었다(이투데이 2006). 이와 더불어 고객맞춤형 서비스를 제공하고자 고객 요구별 HTS(Home Trading System) 개발을 자체 개발 및 외부

〈그림 6〉 오프라인 경쟁력 강화

〈그림 7〉 On-mate Service & Speedway

개발 HTS 계약을 통해 추진함으로써 다양한 HTS 라인업을 확보하게 되었다. 이와 더불어 기존에 추진되어 왔던 모바일 트레이딩 매체 개발도 지속적으로 추진하였다.

4.2 영업 인프라 혁신

영업 인프라 혁신을 달성하기 위해 대우증권은 다음과 같은 전략을 전개하였다.

첫째, 시장 및 시장, 금융상품, 업무 노하우 학습을 통한 임직원 역량 강화 프로그램이 구축되었다. 온-오프라인 교육연계를 기반으로 매주 목요일에 개최되는 대규모 '인 하우스 컨퍼런스(In-House Conference)'는 '모든 직원'이 '동시에' '같은 내용'의 교육을 공유할 수 있도록 만든 신교육의 교육 시스템이다. 항상 시장을 학습하는 영업 및 조직 문화의 조성과 경기/산업/기업/금융상품 전반에 대한 연중 학습이 이루어진다. 또한 전문적 지식과 시장 대응능력을 지닌 금융지식인 양성을 위해 상시적 학습 체계 구축을 통한 개인별 역량 강화, 수준 높은 서비스 제공을 위한 종목 선정 및 투자 권유의 정보 풀 확보, 현황관 및 시장정보의 공유를 통한 전사적 영업문화 구축이 시도되었다. 뿐만 아니라 새로운 Conference Hall 개장(2006.03.28), 전 임직원의 실시간 참여가 가능한 온라인 컨퍼런스-콜 인프라 도입, 시장 이슈 분석 및 영업활동에 필요한 신속하고 다양한 교육 제공(예: 업종 세미나, 사이버강좌, 교수열전, 주말강좌 등)으로 온/오프라인 환경 및 프로그램 혁신이 이루어졌다.

둘째, 위탁 증거금 제도, 신용 재매매 제도 변경 등 고객 친화적 제도 개선을 선도하였다. 고

객 서비스 제고 차원에서 대형증권사로서는 최초로 개별 종목의 리스크에 따라 차별화된 증거금을 적용하는 차등 증거금 제도(2004.9~)를 도입하였다. 이 제도는 우량 종목 매수기회를 확대하지만, 위험 종목에 대한 매매는 제한함으로써 리스크 관리 및 고객 자산 보호하는 작용을 한다. 2005년도 이후 시행되고 있는 '베스트 이지 론(Bestez-Loan)'은 기존의 주식담보 대출과 매입 자금 대출, 공모주 청약 대출 등은 물론 신개념의 대출서비스인 '이지리볼빙 어카운트(Ez-revolving)'까지 다양한 유형의 대출을 편리하게 이용할 수 있는 통합형 대출 서비스이다. '이지리볼빙 어카운트' 서비스는 대우증권을 담보로 이자 없이 주식매수 자금을 하루 동안 대출해주는 '단기 매입자금 대출'과 미수금을 최대 3일간 연 8% 금리로 대출해주는 '단기 주식 담보대출'로 구성되는데 배타적 사용권을 인정받았다(이데일리 2005). 또한 미수금이 발생한 투자자에게 1개월간 현금증거금 100%를 요구하는 이른바 동결 계좌(frozen account)제도 및 신용 재매매 도입 예정에 따른 착실한 준비를 통해 고객 편의적, 시장 지향적 제도를 구현하고자 했다. 예를 들면, 2007년 2월 이후 보수형, 기본형, 매매형 등과 같은 세분화 서비스를 제공해오고 있다.

셋째, 신 CI(Corporate Identity) 도입을 통해 회사의 위상을 재정립하고 미래의 성장 방향에 대한 구체적 비전을 제시하였다(〈그림 8〉 참조). 2005년 9월 창립 35주년을 맞이하여 새로운 CI를 선포함으로써 1등 회사로서의 달라진 회사의 위상을 새롭게 정립하고, 대우사태 이후 과거 5년간 위축되었던 회사의 정체성과 일체성을 회복하고, 회사의 브랜드 이미지를 제고하

〈그림 8〉 대우증권의 신 CI

여 영업과 마케팅 활동의 표상으로 활용하고자 했다. 동시에 ‘고객들과 주주들에게 고객이 진정으로 원하는 가치를 제공하고 지속적으로 성장하며 이익을 창출하는 좋은 회사’, ‘자본력을 확대하고 충분한 맨파워(manpower)를 확보해 글로벌 경쟁력을 갖춘 회사’, ‘핵심 경쟁력을 차별화하고 경쟁우위 영역을 확장하기 위해 항상 새로운 영역에 도전하는 회사’가 되겠다는 세가지 ‘새로운 약속’을 제시하였다(매경이코노미 2005).

4.3 영업 관리 혁신

대우증권은 다음과 같은 전략을 실행함으로써 영업 관리 혁신을 달성하고자 하였다.

첫째, 종합영업정보 시스템(ezManager)을 통해 실시간으로 영업실적을 확인하였다(〈그림 9〉

참조). 실시간 영업현황판을 신규로 구축하고 공유함으로써 영업실적 및 영업 데이터의 실시간 전사 공유가 가능하게 되었으며 이와 더불어 상품별 M/S 및 목표 달성율이 10초 간격, 1일 실시간 업데이트되고, 영업 현황에 대한 각종 통계 및 분석 데이터가 제공되었다. 한편 CS & CRM Support 기능도 강화되었다. 고객 활동 강화를 위한 CS-CRM 관련 기능이 강화되고, 고객지원센터와 영업점의 유기적 활동 프로세스가 유도되었으며, 프로모션 및 각종 이벤트 활성화를 위한 기초 시스템이 구축되었다. 뿐만 아니라 실시간 성과 연동 보상시스템이 구축됨으로써 영업성과 및 추정 성과 보수율과 더불어 인당 순수익 및 수익점유율 추이가 1일 업데이트되었고 순수익 Best ~ Worst 전체 리스트 검색 기능으로 팀워크-경쟁 문화가 유도되었다.

〈그림 9〉 종합영업정보시스템(ezManager)

[illegible]

둘째, 영업력 확장 및 동기 부여를 위한 새로운 평가 및 보상제도가 시행되었다(〈그림 10〉 참조). 영업목표 달성을 위한 총체적 지원체제로서 실적에 기초한 단순 명확한 평가, 성과에 대한 확실하고 정당한 보상, 그리고 팀워크와 경쟁 시스템 등이 도입되었다. 또한 평가요소는 명확해지고, 획기적인 보상이 실시되었다. 예를 들면, 목표달성율로 평가 요소를 단순화하고 핵심 가치를 통해 질적 평가가 보완되고, 상대 평가를 통한 순위 평가가 이루어져 그 결과가 완전히 공개되었다. 상위 성과자에 대해서는 획기적 성과급이 지급되고 발탁 승격이 실시되었다. 평가 방식 또한 단순 명확해져서 평가등급을 S, A, B, C, D로 단순화하고 영업목표 달성 여부, 의미 있는 성과 도출 여부를 기준으로 평가하였다.

〈그림 10〉 평가 및 보상 제도

[illegible]

4.4 고객 서비스 혁신

고객 서비스 혁신 측면에서 수행된 마케팅 전략은 다음과 같다.

첫째, 신 금융 상품 및 서비스 확대를 통해 상품 혁신 및 고객 기반을 확대하였다(〈그림 11〉 참조). 국내 대표 우량기업 20개를 모아 대우증권 자체적으로 집계한 지수인 대표기업지수(KLCI)가 개발되었고, 선박펀드, 마스터랩(공모주, ELW, MMW 형), '역동의 아시아' 랩(Wrap), SRI(Social Responsibility Investing) 펀드(랩) 등 다양한 금융 신상품이 개발, 출시되었다. 또한 대우증시 포럼, CEO 초청 조찬 세미나, 투자설명회, 증권교실, 실전투자대회 등이 개최되고 Dynamic Asia Insight가 발간되는 등 소비자 참여형 금융시장 활동이 전개되었다. BESTez Qway V.5 및 Real-time Compact,

〈그림 11〉 신 금융상품 및 서비스 확대

<p>금융신상품 출시</p> <ul style="list-style-type: none"> - 대표기업지수(KLCI) - 선박펀드 - 마스터랩 : 공모주, ELW, MMW 형 - '역동의 아시아' 랩(Wrap) - SRI 펀드(랩)		<p>금융시장 활동</p> <ul style="list-style-type: none"> - 대우증권포럼 재개최 - CEO 초청 조찬 세미나 - 투자설명회 - 증권교실 - 실전투자대회 - Dynamic Asia Insight 발간
<p>상품 및 서비스 인프라 혁신</p> <ul style="list-style-type: none"> - BESTez Qway V.5 출시 - Real-time Compact 출시 - ON-MATE 서비스 - eXpert 서비스 - SpeedWay		<p>신금융서비스</p> <ul style="list-style-type: none"> - ezRevolving Account (대용증권매수, 매도담보대출 등) - 유가증권대출, 신용거래, 대차약정, 공모주청약자금대출 - (법인) 단기자금 운용 상품 (MMS, MMW, MMT 등)

ON-MATE 서비스, eXpert 서비스, SpeedWay 상품이 출시되는 등 상품 및 서비스 인프라 혁신도 활발히 진행되었다. 이와 더불어 ezRevolving Account(대용증권매수, 매도담보대출 등), 유가증권대출, 신용거래, 대차약정, 공모주청약자금대출, (법인) 단기자금 운용 상품(MMS, MMW, MMT 등)등의 신금융 서비스가 개발되었다.

둘째, 고객 밀착형 CS 및 CRM 활동 강화를 통해 고객 만족도를 향상시켰다. 고객 만족도 조사, CS 모니터링, CS 클리닉, CS 교육, VOC(고객의 소리), 고객 칭찬 제도와 같은 고객 밀착 CS 활동으로 2005년 NCSI 증권업 부분 1위를 차지하였으며 인터넷 이용 고객을 위해 BESTez 투자교실, 인터넷 사이버 창구, ez도우미, Q-guard/온라인 바이러스 백신, 온라인투자커뮤니티(예: ez토론방, ez채팅, Live Poll, 인터넷방송 등)를 신설하였다. CRM 활동도 활발하여 CRM을 바탕으로 고객 니즈(Needs)에 기초한 통합마케팅을 추진함으로써 고객발굴 강화,

최상의 고객 맞춤형 서비스를 제공하고자 하였다. 예를 들면 “신나는 대우증권과 함께하는 80일간의 행복 프로모션”, Wake-UP프로모션, 실전투자대회, 종목 클리닝 프로그램, 우수고객서비스 제도 등이다. 또한 매월 정기적으로 MCR(Monthly Client Review)이 간행되었다.

셋째, VIP 고객 대상 문화 마케팅으로 기업 이미지 제고 및 우수고객 확충을 도모했다. 2006년 3월 전담조직이 신설되어 문화 마케팅 17건, 제휴 마케팅 2건이 추진되었고, 참석 VIP 고객 5,500여명(신규/가망고객) 중 1,100여명 고객화되는 성과를 거두었다. 관련 주요공연 및 행사로는 조수미 갈라 콘서트, 도깨비 스톱, SCP 전국순회 공연, 이문세 공연, 오리엔탈고 공연, 외국자동차 판매사, 롯데백화점 등과 VIP 제휴 행사(골프스쿨 등) 등이 있다. 이러한 문화 마케팅 활동으로 2006 사회공헌 大賞 문화예술부문을(한국경제신문사) 수상함으로써, 기업이미지를 제고하였다. 또한 시대적 조류를 반

영하는 트렌드 마케팅을 선도한다는 의미에서 여타 경쟁사의 벤치마킹 대상이 되었다.

4.5 영업문화 혁신

영업문화 혁신을 위해 선택과 집중 → 목표 확장 → 핵심역량 확장의 순으로 단계별 전략 하에 조직 문화를 혁신하는 로드맵이 설정되었다(〈그림 12〉 참조). 1단계는 선택과 집중의 전략 하에 열정, 도전의 문화, 즉 1등 자존심을 회복하기 위해 증권업 본연의 업무에 핵심 역량을 집중하는 기업 문화를 창출하는 것이었다. 2단계에서는 목표 확장을 전략으로 하여 팀워크, 경쟁의 문화, 즉 정(正)과 반(反)을 통한 성장과 융화를 도모하고 전 부문 목표 및 조직 성과를 확장하는 조직 문화가 추구되었다. 3단계의 전략은 핵심 역량 확장으로서, 창조, 혁신의 문화 추진을 통해 고객 지향적 가치와 신

성장 동력을 발굴하고 육성하는 지속적 성장의 키워드를 마련하고자 했다.

대우증권이 전개한 구체적인 영업문화 혁신 활동은 다음과 같다.

첫째, 미니홈피인 '불씨월드'를 사내 인터넷에 오픈하여 즐겁고 창조적인 영업문화, 조직 문화를 정착시켰다(〈그림 13〉 참조). 대우증권 영업직원은 불씨월드를 통해 본인 및 회사의 영업 및 자산 현황을 파악하는 것이 용이해졌다. 또한 개개인의 예탁 자산 증가분에 따라 사이버머니 '불씨'를 받을 수 있게 됨에 따라 상시적 예탁자산 증대활동으로 영업기반 및 영업 성과 개선을 추구하고 자신의 영업 신기록에 도전하는 무한도전, 무한성취의 조직문화가 정착되었다. 불씨월드 상의 직원간 커뮤니케이션 활성화 및 흥미 추구를 위한 노력의 일환으로, 전산 및 개인 게시판 기능을 구현시키고, 미니 홈페이지를 통한 개인 PR 및 인적 네트워크

〈그림 12〉 조직문화 로드맵 [FY 2004~]

〈그림 13〉 불씨월드

〈그림 14〉 지수공감 Up & Down

형성을 촉진하였으며, '불씨월드'와 '미니홈피' 기능을 분리하였다. 한편 cyber money인 '불씨'는 기부금, 동료선물, 영업지원비, 포상금, 쇼핑물 등과 같이 다양하게 활용될 수 있었으며, 사회공헌활동 및 조직 활동 지원 기능도 제공하였다(연합인포맥스 2005).

또 다른 영업문화 혁신 활동의 예로 '지수공감 Up & Down' 이벤트를 들 수 있다(〈그림 14〉 참조). 전사 영업직원 및 본사 직원들 전체를 대상으로 KOSPI 지수의 시가와 종가를 맞추는 '지수공감 Up & Down' 이벤트의 상시 개최를 통해 전 임직원의 시장에 대한 관심을 촉진하여 시황예측 능력을 향상시키고자 했다. 미니홈피 메인창을 통해 당일 시가, 종가를 선택하여 이벤트에 참가하고 맞출 때마다 소정의 불씨를 지급하는 방식으로 진행되었다. 이러한 이벤트의 개최는 전 임직원의 시황 예측능력 및 고객 상담 능력 강화 즉 고객서비스 강화를 위한 내부 역량 강화로 이어졌다.

한편 혁신으로의 도약을 선언한 2004년 9월 전국 주식영업팀장 회의를 소집하여 팀장들로 하여금 각 지역 특산주 1병씩을 지참해오도록 요구하였다. 그렇게 준비된 전국 각 지역 특산주들은 대항아리에 하나로 모여져 선봉주라고 지칭되었다(〈그림 15〉 참조). 전 참여자들은 선봉주를 세잔씩 나누어 마시고 '우리는 하나다'를 복창하였다. 현재 120개의 술병들은 대우증권 연수센터에 전시되어있다. 선봉주는 하나의 목표와 공동체를 지향하는 팀워크와 경쟁의 정신, 그리고 한 번에 끝나지 않고, 완성을 지향하며 성취하고자 하는 열정과 도전 정신이라는 대우증권인의 혁신을 상징하는 것이었다(동아일보 2005).

또한 신입사원을 대상으로 국토대장정을 실시함으로써 대우증권의 꿈과 희망을 전파하고 새로운 열정과 도전정신을 전달하고자 했다(〈그림 15〉 참조). 신입사원 국토대장정은 2004년부터 시행되어오고 있는데 5년 동안 매년 상, 하

〈그림 15〉 선봉주와 국토대장정

반기 2회씩 신입사원들을 대상으로 강원도, 경상도, 제주도, 전라도, 충청도, 경기도 등 국토 끝단을 구간별로 나눠 전국을 일주하는 릴레이 행진 프로그램이다. 신입사원들이 우리 땅을 동료와 함께 걸으며 대우증권인으로서의 열정과 도전의식, 회사와 동료에 대한 신뢰 구축, 1등 기업으로서의 강력한 자신감 등 회사의 비전을 공유하고 자신의 한계를 극복해가면서 성취감과 자신감을 느낄 수 있도록 기획되었다(이데일리 2005).

V. 대우증권의 영업 성과

증권업계 리더의 위상을 복원하려는 대우증권의 마케팅 영업 노력은 2004년에서 2006년에 이르는 3년이라는 단기간 동안 다음과 같은 경이적인 영업 성과를 이룩하였다(〈그림 16〉 참조). 자기자본은 1조 2400억원에서 1조 9100억원으로, 주가는 2,855원에서 19,200원으로, 시가총액은 6600억원에서 3조 7천억원으로 각각

〈그림 16〉 영업 성과 (FY 2004 ~ FY 2006)

상승하였다. 회사 손익은 1,488억원 손실에서 4,104억원 이익으로 전환되고, 브로커리지 상대 수익 m/s는 8.0 %에서 12.3%로, 금융상품판매 잔고는 4조 4천억원에서 15조 2천억원으로 각각 큰 폭의 성장세를 나타냈다(서울경제 2007).

부문별 영업성과 변화 추이를 살펴보면 다음과 같다.

우선, 브로커리지(brokerage) 영업 부문의 경우, 2006년 12월 시점 시장점유율은 2003년 대비 46.4% 상승한 12.3%로서 2위사와 3.5%의 격차를 보이며 1위 위상을 확고히 하였다(〈그림 17〉 참조). 1999년 당시 10%를 넘나들던 대우증권의 브로커리지 시장점유율은 5%까지 추락했었다. 그러나 브로커리지에 역량을 집중하면서 2004년 시장점유율을 10%대로 복원시켜 업계 1위의 위상을 탈환하였으며, 성장세를 지속하여 2006년 12월 시점에는 시장점유율 12%대를 점하고 있다.

이러한 브로커리지 영업 정상 탈환의 자신감을 바탕으로 투자은행과 자산관리 분야에서도 빠른 성장이 견인되었다. IB (Investment Bank)

및 자산 관리 영업부문을 살펴보면, 2006년 기준으로 IB는 전 부문에서 업계 선두이며, 자산 관리 판매 잔고의 경우 2006년 9월 시점 15조 2천억원으로서 2004년 6월 시점 대비 24.5% 성장한 것으로 나타나 업계 최고의 증가율을 보였다(〈그림 18〉 참조). 세부적인 IB 부문별 시장점유율을 살펴보면, 2006년 기준으로 IPO(기업 공개, Initial Public Offering) 부문 43%, 회사채 부문 13%, ABS(자산담보부 증권, Asset Backed Securities) 부문 17%로서 IB 전 부문에서 최강자의 위상을 보이고 있다. 또한 자산 관리 판매 잔고의 경우 2004년 6월 시점에는 4조 4천억원이었으나 이후 성장세가 지속되어 2006년 6월 시점 15조 2천억원에 이르고 있다. 대우증권의 자산 관리 성장은 경쟁 대형 증권사들의 자산관리 잔고가 정체 혹은 감소 추세를 보인 것과 대비된다. 이러한 자산관리 분야의 성장세는 랩어카운트(종합자산관리계좌), 퇴직연금, 주가연계증권(ELS) 등 신규상품 개발 및 자산운용 능력의 강화에 기인한다(서울경제 2007).

〈그림 17〉 브로커리지 (Brokerage) 부문 영업 성과 (FY 2004 ~ FY 2006)

〈그림 18〉 IB 및 자산관리 부문 영업 성과 (FY 2004 ~ FY 2006)

이 같은 노력이 성과를 거두면서 대우증권의 경영지표는 큰 폭으로 개선되었고 신용등급은 13단계나 상승하였다. 2005 회계연도에 창사 이래 최대 규모인 4,104억원의 순이익을 (ROE 27%) 올렸고, 2006 회계연도 12월말 누계 기준 순이익은 업계 최고 수준인 2,346억원이다(〈그림 19〉 참조). 신용등급의 경우 99년 대우사태로 투자부적격 등급인 CCC+까지 추락한 이후

7년 만에 13등급이나 상향조정되어 2006년 6월 시점 AA-이다(〈그림 20〉 참조). 자기자본규모도 지난 2003년 1조 2,400억원에서 2006년 1조 9,100억원으로 대폭 증가하였고, 총자산 규모면에서는 2003년 4조 600억원에서 2006년 9조 2천억원으로 늘어났다(〈그림 21〉 참조). 〈그림 22〉에서 보는 것과 같이, 주가는 2006년 7월 시점 2004년 6월 대비 569% 상승한 것으로 나타

〈그림 19〉 재무성과: 영업이익, 당기순이익

〈그림 20〉 신용등급

〈그림 21〉 재무현황: 자기자본 및 총자산 규모

나 증권업계 최고의 상승률을 나타냈으며 시가 총액은 2006년 12월 기준으로 3조 7천억으로서 증권업계 1위를 탈환하였다(서울경제 2007).

이러한 대우증권의 극적인 재건과 두드러진 성과는 대외적으로도 많은 주목과 인정을 받게 되었다(〈그림 23〉 참조). 2005-2006년 한경비즈니스와 매경 이코노미는 베스트 증권사로 대

우증권을 2년 연속 선정하였다. 해외의 유수 금융전문지도 대우증권의 성과에 대해 공인과 찬사를 표명하였다. Asiamoney는 2004~2006년 3년 연속 주식 부문 한국 최우수 증권사로 대우증권을 선정하였고, FinanceAsia도 2006년 한국 최고 증권사로 대우증권을 지명하였다. 뿐만 아니라 2006년 대한상공회의소 개최 '제13회 기업

〈그림 22〉 주가 상승률 및 시가총액 추이 (FY 2004 ~ FY 2006)

〈그림 23〉 대외신인도

혁신대상'에서 업계 처음으로 대상인 '대통령 상'을 받고 한국경제신문 개최 '제 14회 다산금융상 금상'을 수상하는 등 각종 국내 최고 권위상을 석권하기에 이르렀다.

VI. 대우증권의 향후 계획

2009년 이후 자본시장통합법의 시행이 확정됨에 따라 금융투자업간 겸업 허용으로 글로벌

선진 투자 은행과 같이 기업금융, 자산관리, 직접 투자, 증권 서비스 등 모든 금융투자업을 대상으로 하는 투자은행(IB)이 등장할 전망이다. 또한, 법에 규정되어있지 않은 금융상품도 일정 요건만 충족되면 판매가 가능해져 다양한 신종 금융 상품이 등장하게 될 예정이다(자본시장의 지도가 바뀐다 2007; 중앙일보 2007). 이러한 배경 하에서 대우증권을 포함한 국내 증권 산업 발전 방향은 '자산관리업' 강화로 수익구조를 다변화하고, 골드만 삭스나 메릴린치와 같은 '글로벌 투자은행 (IB)'을 육성하는 것이다. 단기적으로는 국내 시장, 장기적으로는 신흥 시장(emerging market)을 무대로 글로벌 투자은행과 본격적인 경쟁이 가능하도록 대비하는 것이 국내 증권업계의 과제이다(손복조 2007).

2007년 7월 재정경제부는 '국책은행 역할 재정립 방안' 발표를 통해 산업은행의 투자은행(IB) 업무와 국제적 네트워크를 대우증권으로 이관하여 대우증권을 자본시장통합법 시대의 토종 선도 투자은행으로 육성한다는 계획을 내놓았다. 이에 대우증권은 산업은행 IB 부문과의 연계를 통한 시너지 효과로 2015년까지 자기자본 12조원, 순이익 2조 4000억원을 달성한다는 중장기 비전을 선포하였다. 더불어 대우증권은 향후 사업구조를 IB 40%, 브로커리지 30%, 자산관리 20%, 기타 10% 수준의 균형잡힌 선진형 수익구조로 전환할 계획이다(머니투데이 2007).

대우증권은 현재 80%에 이르는 브로커리지 업무를 50%대로 감소시키고, 주식 및 채권발행, 파생상품, 프로젝트 파이낸싱 등 IB 업무를 대폭 확대할 예정이다. 산업은행의 IB 업무 중 우량기업 회사채 주선, 기업 인수합병(M&A) 업무, 사모투자펀드(PEF), 주식파생상품업무

등 상업성이 강한 부문을 점진적으로 이관 받게 된다. 이러한 산업은행의 IB 부문의 이관과 더불어 현재 9.1%에 불과한 대우증권의 IB 부문이 39.9% 수준으로 확대될 것으로 전망되고 있다. 대우증권은 2006 회계연도 기준으로 글로벌 투자은행 평균 34조원의 5.8%에 불과한 2조원대의 자기자본을 수익력 확대 등을 통해 2010년 5조원대로 대폭 확충할 예정이다(한국경제TV 2007).

또 산업은행 보유 해외 네트워크에 IB 전문인력을 파견하여 해외 진출의 거점으로 삼는 방안도 추진될 계획이다. 투자대상 지역도 동남아 지역에 대한 편중에서 벗어나 남미 및 동유럽으로 확대될 예정이다. 이와 함께 산업은행의 높은 신용등급을 적극적으로 활용하여 해외 IB 영업부문에서 M&A, 자기자본투자(PI), 사모펀드(PEF), 자산유동화증권(ABS) 등으로 업무범위를 넓혀 글로벌 경쟁력을 높여가기로 했다. 대우증권 리서치 센터와 산은경제 연구소의 인적 교류 및 상호 데이터 베이스(DB) 활용, 공동 연구 및 신상품 개발 등이 진행되고 브랜드와 전산 및 리스크 관리 시스템도 통합될 계획이다. 이와 같은 산은 IB 부문과의 연계활동을 통해 현재 AA-수준인 대우증권의 신용등급을 최고등급 수준으로 향상시켜 자금조달 비용 감소 및 IB 등의 영업력 확대를 유도할 방침이다(이데일리 2007).

이미 대우증권은 확충된 자본을 바탕으로 수익성 높은 사업에 대한 자기자본투자(PI)를 확대하며 투자은행(IB)로서의 기반을 갖춰가고 있다. 대우증권은 PI 내에서 해외투자 규모를 올해는 1,000억원 이상으로 7배 정도 확대하였다. PI 부문의 활성화 및 리스크가 큰 만큼 높

〈그림 24〉 마케팅 비전

은 수익이 기대되는 해외 직접 투자를 통해 새로운 수익원 확보로 수익구조를 안정화시키겠다는 전략이다. 실제로 골드만 삭스 등 글로벌 IB들의 경우 자기자본투자를 포함한 투자 수익은 전체 수익에서 차지하는 비중이 평균 25%에 이를 정도이다. 따라서 장기적으로는 글로벌 IB 수준에 이르도록 대우증권의 PI 부문을 활성화한다는 계획이 추진되고 있다(서울경제 2007).

해외시장 개척 측면에서 PI 부문과 함께 강화되고 있는 것이 국제 영업부문이다. 외국인 주식주문 중개는 수수료가 국내 중개수수료보다 월등히 높고 규모 자체도 증가 추세라는 점에서 수익원으로서 주목되고 있지만, 현재 외국인 약정 주식중개시장은 외국계 증권사가 80%를 점유하고 있다. 대우증권은 국제영업부문에서의 1위 회복을 목표로 삼고, 우선 현재 런던, 홍콩, 뉴욕 현지 법인의 영업인력을 올해 상반기까지 기존의 2배로 확충하였다. 더불어 주식·채권 중개영업을 중심으로 해외직접투자자 상품개발에 필요한 시장조사, 사업분석 업무도 강

화되고 있다(서울경제 2007).

이상에서 살펴본 향후 계획에 맞추어 대우증권은 프로세스, 인프라, 관리, 서비스, 문화 혁신을 통해 지속적인 성과, 차별화된 경쟁력, 최고의 기업 이미지로서 국내 증권업계 1위에 안주하지 않고 독점적인 위상을 확보하겠다는 마케팅 비전을 수립하였다(〈그림 24〉 참조). 더불어 윤리경영, 사회책임 경영, 환경 경영, 혁신 경영, 창조경영을 바탕으로 좋은 회사, 글로벌 경쟁력을 갖춘 회사, 항상 새로운 영역에 도전하는 회사로서 자리매김하고 2010년 자기자본 5조, ROE 30%를 달성한다는 회사의 비전을 제시하고 있다(〈그림 25〉 참조).

Ⅶ. 토의 주제

대우증권의 향후 마케팅 전략과 관련하여 다음과 같은 이슈들이 토의 주제로 제시된다.

〈그림 25〉 대우증권 기업비전

1. 기업이 나아가야 할 방향으로서 대우증권의 고객 관계 관리(CRM) 방안은 무엇인가?
 - 구체적으로 어떤 작업들이 필요할 것인가?
 - 증가 추세인 고객 예약금 관리 방안은 무엇인가?
2. 2009년 이후 자본시장통합법이 도입되면 일정 요건만 충족하면 법에 규정돼있지 않은 금융상품도 판매할 수 있게 되고, 펀드 상품 운용과 관련한 규제를 대폭 폐지하여 앞으로는 다양한 구조의 창의적인 신상품을 개발할 수 있는 길이 열릴 전망이다(중앙일보 2007). 이러한 배경 하에 신상품 개발 측면에서 적합한 금융 연구 방안은 무엇인가?
3. 자본시장통합법이 시행되면 증권회사, 선물회사, 자산운용회사 등의 겸용이 허용됨에 따라 금융 투자 회사는 다양한 금융상품과 서비스를 일괄적으로 투자자에게 제공할 수 있게 된다(매일경제 2007. 6). 자본시장통합법의 도입에 따른 금융시장환경

의 대 격변과 증권사들 간의 무한경쟁은 대우증권에게 변화에 따른 기회와 위협 가능성을 동시에 가진다. 이와 같이 업종 간 방화벽이 사라지면 증권업으로서 향후 나아갈 방향은 무엇인가?

- 은행 및 여타 통합 금융기관과의 경쟁관계 혹은 상생의 협력관계 관리 유지 방안은 무엇인가?

- 종합 금융기관으로 나아가는 1단계 조치는 무엇인가?

궁극적으로 IB를 지향하여 나아가기 위해서 초기 단계 포석은 어떻게 해야 할 것인가? 이에 상응하는 4P 전략은 무엇인가?

- 수익성과 성장성이라는 두 가지 상충되는 목표의 달성 방안은 무엇인가?
- 고객 유인책은 무엇인가?

특히 타 업종에서 유입 가능한 가망 고객들의 유인 방안은 무엇인가?

고객 유인 측면에서 촉진/ 광고 전략 대

인 판매 전략, 제품 전략, 가격 전략 수립 방안은 무엇인가?

- 금융환경 격변의 시기에 업계 1위를 추진하는 과정에서 발생하는 내부 인력의 피로감 해결 방안은 무엇인가? 더 높은 목표를 향한 도전정신과 분발을 유도하기 위해 필요한 방안은?

4. 현재 대우증권 임직원은 한때의 경영 위기를 완전히 극복하고 경이적인 성과를 이룩하고 글로벌 투자은행으로 도약할 시기를 맞은 것에 대한 자긍심과 사기로 충만해 있다. 한편 향후 대우증권이 지향하는 IB 성공의 최대 요건 중 하나는 우수 인력 확보이기도 하다. 이후의 더 높은 단계로 도약하는 기회를 창출한다는 관점에서 향후 내부 인력의 효율적인 관리 방안은 무엇인가?

〈논문 접수일: 2007. 09. 30〉

〈게재 확정일: 2007. 09. 30〉

참고문헌

- 김희숙, 쉼표전략(2006.4.26), (<http://www.seri.org/kz/kzKsosv.html?ucgb=KZKSOS&no=8101&cateno=2>)
- 동아일보, "'주식약정 1위' 자존심 회복 대우증권 손복조 사장," 2005. 6. 13.
- 대우증권, "선택과 집중(Marketing as Strategy)" (2007), 제15회 마케팅 프론티어 大賞 후보 기업 발표 자료.
- 매일경제, "대우증권 출신 CEO '대단히 우수하군,'" 2007. 4. 20.
- 매일경제, "CEO Lounge: CEO 동향 & 화제," 2005. 10. 5.
- 매일이코노미, "자본시장통합법 릴레이 기고 - 자본 시장 빅뱅, 이제 시작이다," 2007. 6. 21.
- 머니투데이, "산은과 연계해 글로벌과 IB 부문 적극 육성," 2007. 7. 8.
- 서울경제, "대우증권, '온메이트' 서비스 실시," 2006. 6. 12.
- 서울경제, "성공기업 경영파일," 2007. 3. 13.
- 손복조(2007), "증권산업의 이해와 발전방향," 연세대 경영대학.
- 연합인포맥스, "대우증권, '불씨경영' 화제," 2005. 7. 21.
- 이데일리, "대우증권, 유가증권 통합대출 서비스 개시," 2005. 3. 7.
- 이데일리, "대우증권, 신입사원 '국토대장정'," 2005. 7. 18.
- 이데일리, "대우증권, 산업은행과 IB 연계 본격화 추진," 2007. 7. 8.
- 이투데이, "대우증권 인터넷트레이딩 시스템 '스피드웨이' 출시," 2006. 6. 11.
- 자본시장의 지도가 바뀐다(2007. 7. 6.) (<http://blog.naver.com/leithus/50017192871>)
- 주간조선, "포커스 - 해체된 그룹들, 권력에 울고 시장에 통곡하고," 2005. 6. 27. 1860호
- 주간한국, "커버스토리 기업회생의 승부사들 - 손복조 대우증권 사장," 2005. 12. 14.
- 중앙일보, "자본시장통합법이란 뭔가요," 2007. 4. 25.
- 한국경제TV, "대우증권, 대형 IB 도약 기회," 2007. 7. 6.
- 한국일보, "IMF 이후 10년, 살벌한 정글...적자 생존," 2007. 6. 7.