

사이버 트레이딩 시대의 증권회사의 대응전략

1999. 11. 19

단국대학교
권순범

* 본 발표자료의 대부분은 “국내증권사의 사이버증권 전략에 관한 연구” (KAIST 인터넷상거래 연구실 1999.9)의 연구 결과임.

sbkwon@dankook.ac.kr

1

Table of Contents

- Environmental Changes
 - Facts and Implications

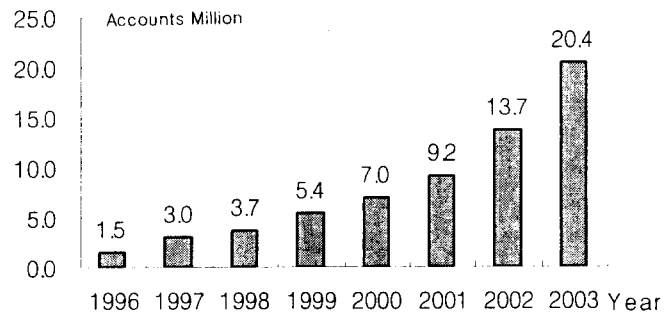
- Strategies
 - Products (Services) Management
 - Channel Management
 - Customer Management (CRM)

 - Market Expansion
 - IT Structure for Cyber Trading

sbkwon@dankook.ac.kr

2

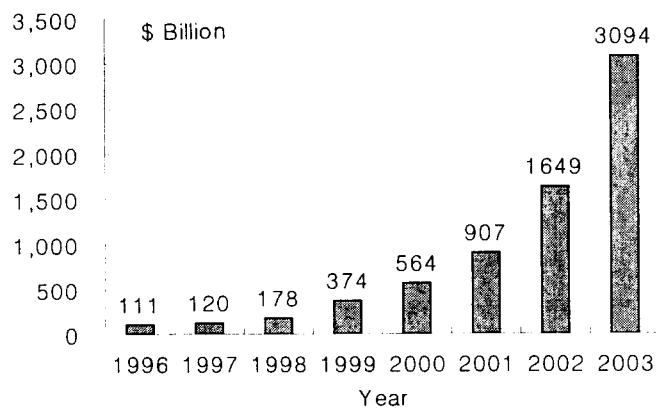
Facts and Implications - Cyber Accounts



Cyber Accounts in U.S. (Forrester 1999.3)

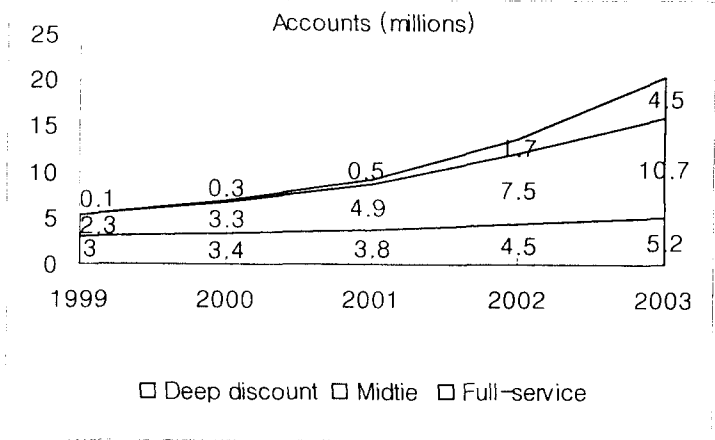
Cf) Gomez Advisors: 7.5M (1999), 18M (2001)

F&I - Cyber Assets



Cyber Assets in U.S. (Forrester 1999.3)

F&I - Cyber Accounts by Broker Types



Cyber Accounts by Broker Types in U.S. (Forrester 1999.3)

sbkwon@dankook.ac.kr

5

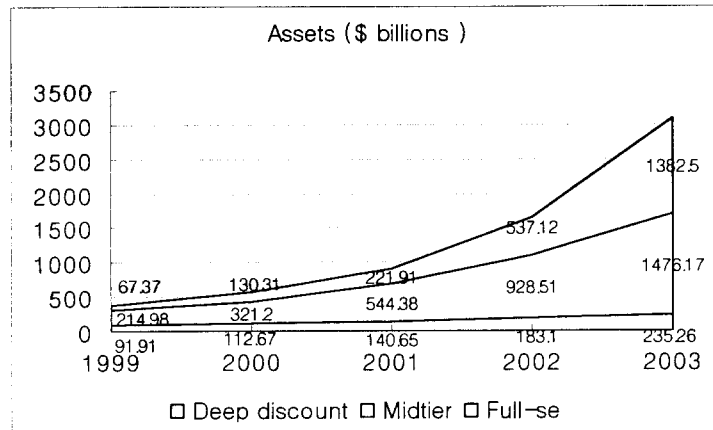
F&I - Cyber Accounts by Types

| 증권사 분류 | 정의 | 주요 업무특장 |
|--|--|---|
| Full Service Broker - Merrill Lynch - Salomon Smith Barney | 투자자문, 자산관리, M&A 주식거래에 이르는 광범위한 서비스 최초의 의사결정에서부터 거래 체결과 사후업무까지 모든 투자과정에 참여 | 주식, 채권, 뮤추얼펀드 등의 매매, 투자상담서비스, 자산관리, M&A 뉴스레터와 증권분석가가 만든 각종 투자관련정보와 보고서를 고객에게 제공 |
| Mid-Tier Broker (Discount Broker) - Charles Schwab - Fidelity | 인터넷 거래를 병행하는 중간규모의 증권회사 거래수수료를 받거나 또는 신용공여업무로부터 주로 수익을 얻는 증권회사 | 특정 상품에 주로 투자하는 투자자나 스스로 연구 분석하는 투자자에게 정보제공 또는 투자 관련 제한된 서비스 제공 최근 종합증권회사와 비슷한 수준의 서비스제공 |
| Deep Discount Broker - Waterhouse - E*Trade - Ameritrade | 위탁매매를 전문으로 하는 사이버 증권사 별도의 지점을 개설하지 않고 사이버공간에서만 서비스를 제공하는 회사 | 기존증권사 매매수수료의 5-10%에 해당하는 낮은 수수료가 차별화의 주요 수단 Mid-Tier 보다 더 적은 서비스 제공 최근에는 기본서비스 수준이 향상 |

sbkwon@dankook.ac.kr

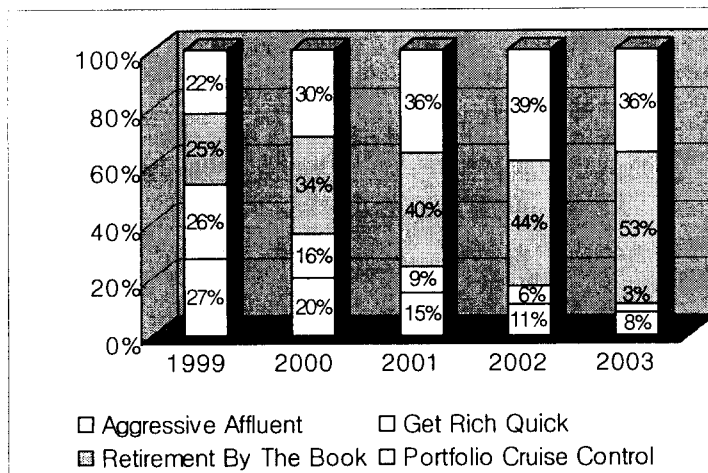
6

F&I – Cyber Assets by Broker Types



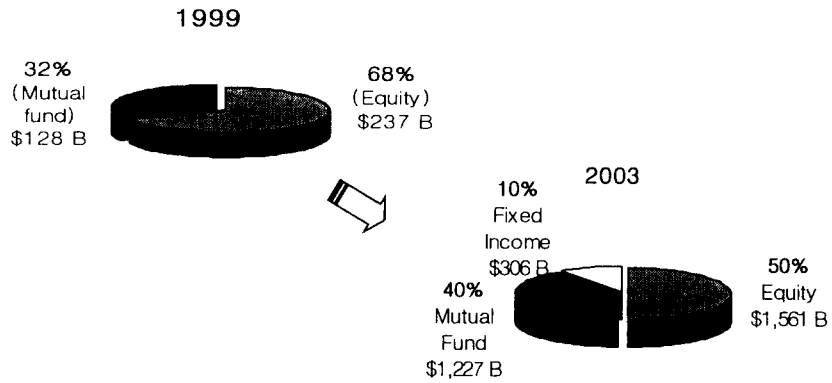
Cyber Assets by Broker Types in U.S. – Forrester 1999.3

F&I – Growth Expectation by Investor Types



Growth Expectation by Customer Types (Forrester 1999.3)

F&I - Growth Expectation by Asset Types

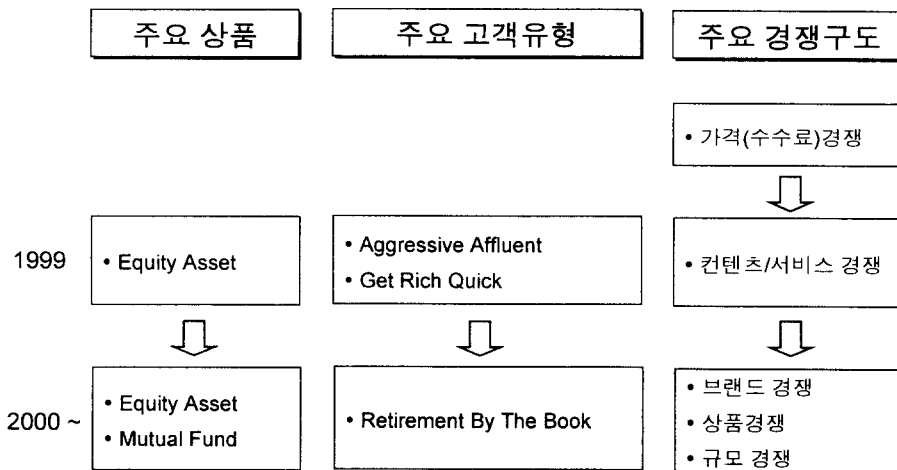


Growth Expectation by Asset Types (Forrester 1999.3)

sbkwon@dankook.ac.kr

9

F&I - Summary

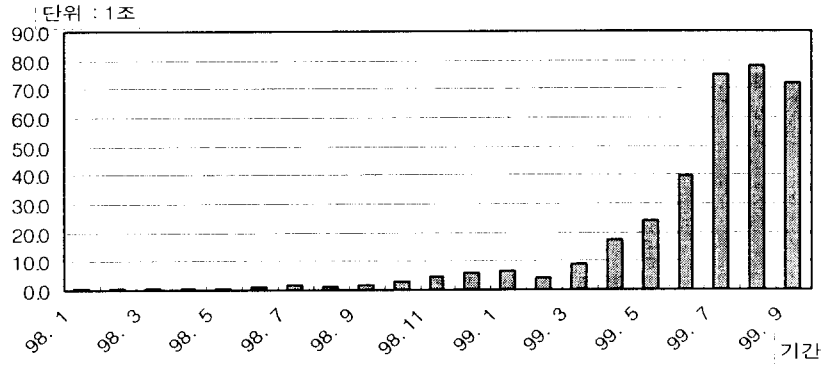


sbkwon@dankook.ac.kr

10

Facts and Implications - 국내

사이버증권거래 전체 약정 추이



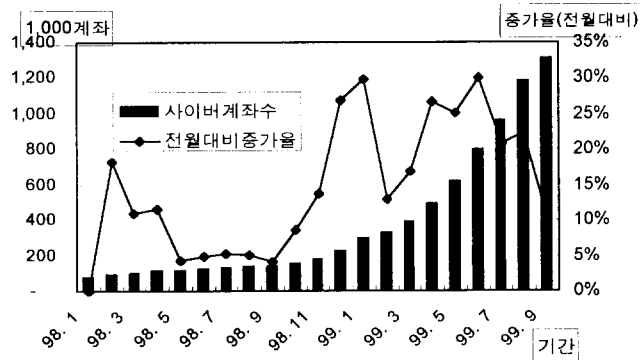
"9월 온라인 증권거래 현황", 한국증권업협회, 99.10.18

sbkwon@dankook.ac.kr

11

Facts and Implications - 국내

사이버계좌수 증가추이



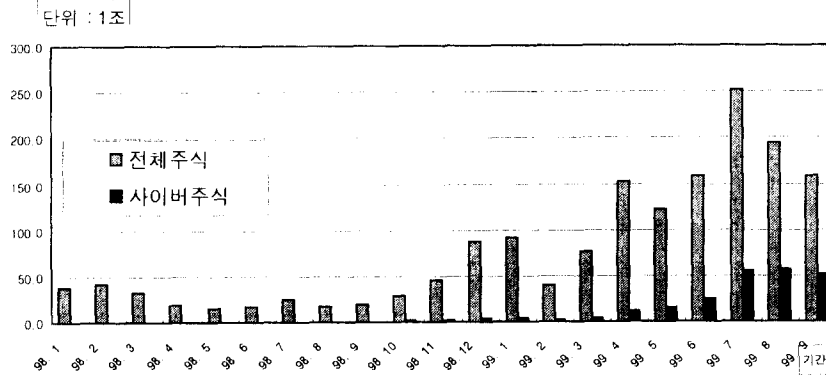
"9월 온라인 증권거래 현황", 한국증권업협회, 99.10.18

sbkwon@dankook.ac.kr

12

Facts and Implications - 국내

전체주식약정 및 사이버주식약정 실적



"9월 온라인 증권거래 현황", 한국증권업협회, 99.10.18

sbkwon@dankook.ac.kr

13

F&I - Summary (국내)

□ Beyond Expectations

- 사이버 증권거래의 비중
 - ✓예상 : 2002 50% (1999.7월 증권업협회 보고서)
 - ✓현재 : 1999.10 55% (전체거래 146조 중 80조원)
- D증권의 경우
 - ✓1999.1 8.3%
 - ✓1999.10 57%

□ 사이버트레이딩 투자자 (활동계좌 기준)

- 1999.11.3 692만명 중 180~200만 (30%)

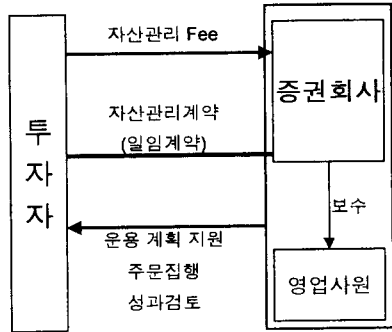
□ 경쟁의 구조

- 가격경쟁에서 서비스/상품 경쟁으로

sbkwon@dankook.ac.kr

14

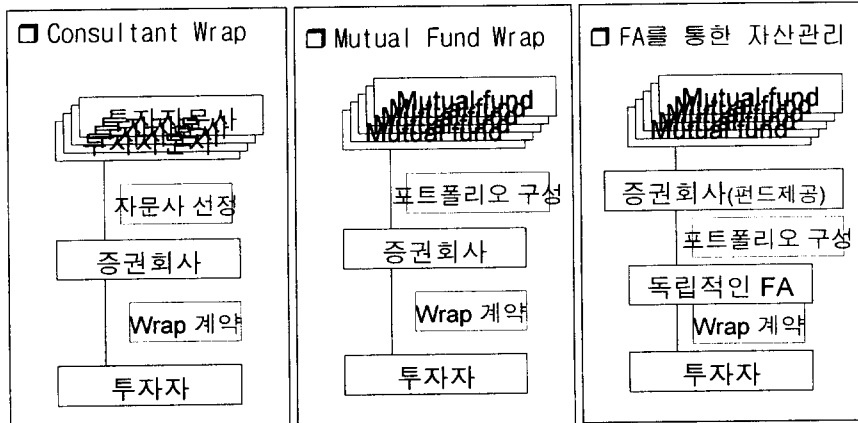
Product Strategy - Wrap Account



자산종합관리계좌의 기본구조

- 특징
 - 종합적인 자문서비스 제공
 - 자산 규모에 따른 관리 수수료 (Fee) 수취
 - 매매수수료(Commission) 없음
- 장점
 - 영업사원과 고객의 목표 일치: 고객 자산의 증대
 - 매매수수료에 대한 의존도는 감소되고, 수익의 안정화 가능
- 주요 취급 증권사
 - 메릴린치, 샬로만스미스바니, 찰스슈왑

Wrap Account - U.S.



Wrap Account for Korea

- 제도적인 문제
 - 펀드매니저에 의한 일임매매 불가능
 - 증권사는 투자자문업 겸업 불가: 투자자문에 따른 수수료 수취 불가능
- 금융 거래 환경
 - 편입 대상 상품의 제한: 유추일 펀드 또는 수익증권의 특성이 거의 없음
 - 전문적인 펀드 매니저 또는 투자자문회사의 부족
 - 투자자문 수수료에 대한 거부감
- 증권사의 역량
 - 자산 운용자의 부족: 기존 매매 중심의 조언과 자산 운용과는 다름
 - 지원 시스템의 부재: 고객 분석, 상품분석, 자산배분 모형, 성과분석 등
- 증권사 수입의 감소 가능성
 - 활황기에는 주식 거래보다 수입이 감소할 가능성이 있음

sbkwon@dankook.ac.kr

17

Wrap Account for Korea

- 초기 단계
 - 대상 고객: 고액의 투자자중 장기투자자와 회전율이 낮은 안정적인 투자자
 - 대상 자산: 주식, 채권, 수익증권
 - 지원시스템: 자산운용계획 작성 지원시스템 구축
 - 자산운용자: 자산 운용 계획에 따라 영업 사원이 자산 운용
- 발전 단계
 - 대상 고객: 안정적인 투자자 대상으로 중간 규모의 투자자로 확대
 - 대상 자산: 유추일펀드, 자산담보부증권, 부동산신탁 등으로 확대
 - 지원시스템: 추가된 자산의 분석 모형 추가
 - 자산 운용자: 전문적인 자산운용자
 - 기타
 - 고객의 특성에 맞는 새로운 상품의 개발
 - 타기관(투자자문사, 중소 증권사 등)에게 서비스 제공

sbkwon@dankook.ac.kr

18

Product Strategy – Packaged Product (Schwab)

| | \$100K 미만 | \$100K - 500K | \$500K - 1MM | \$1MM 이상 |
|-----------------------------------|---|---------------|--------------|---|
| 일반 사이버 고객서비스 | <ul style="list-style-type: none"> - \$29.95의 Flat Fee 적용 - 웹사이트의 공개된 자료만 제공 | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - 볼륨버그의 분기집지 송부, CEO 및 펀드매니저 강의제공, 모든 스왑고객이 보유한 포트폴리오의 프로파일 요약자료 송부 | | | |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> 브로커들과의 직접접촉, 대량거래를 위한 특별데스크 서비스, 주식선택 스크린 서비스 |
| Schwab Signature Service Platinum | | | | <ul style="list-style-type: none"> 매거래 20% 수수료인하, 가족 2인까지 서비스, 전담브로커 |

sbkwon@dankook.ac.kr 19

Product Strategy – Packaged Product

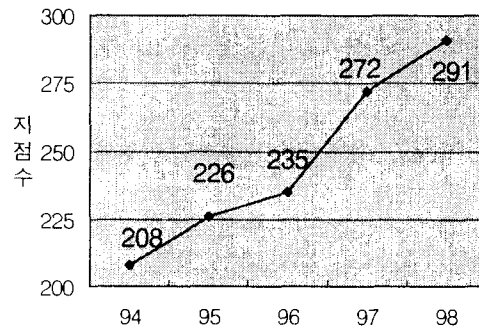
| | 5,000만원 미만 | 5,000만 - 1억 | 1억 - 10억 | 10억원 이상 |
|---------------------|---|-------------|----------|---|
| 일반 사이버 고객 | <ul style="list-style-type: none"> - 수수료 : 신규고객 및 일반고객 유인 가능하도록 충분히 낮은 Flat-Fee 책정 - 자문 : 웹사이트의 게시판에 질문 올리면 담당자가 답변 게시하는 등 한정된 형태 - 자료제공 : 웹사이트의 공개자료에만 접근 가능, 일정수수료를 내고 고급정보 열람 | | | |
| | <ul style="list-style-type: none"> - 수수료 : 일반사이버 고객층과 동일한 Flat-Fee 책정 - 자문 : 정해진 담당브로커가 email을 통해 수시로 접촉하는 형태 - 자료제공 : 분기별 보고서 송부, 각종 강의 제공 | | | |
| | | | | <ul style="list-style-type: none"> - 수수료 : 거래금액당 수수료를 책정 - 자문 : 담당브로커와의 직접접촉, 종합적인 Financial Planning 서비스 제공 - 자료제공 : 펀드매니저의 평가분석 자료제공 |
| 국내증권사 Cyber Diamond | | | | <ul style="list-style-type: none"> - 수수료 : 협상후 인하 가능 - 자문 : 특별전담브로커 |

sbkwon@dankook.ac.kr 20

Channel Strategy

□ 미국 사이버증권사

- 상위사는 지점확장 전략 - 서비스, 브랜드 경쟁
- WaterHouse(현재 159개) - 98년에 35개 추가
- Charles Schwab (현재 305개) - Financial Planner 적극 활용



sbkwon@dankook.ac.kr

21

Channel Strategy

□ 전략의 필요성

- ✓ 인터넷이라는 고객과의 새로운 채널 등장
- ✓ 새로운 채널을 이용한 사이버트레이딩 비중의 급속한 증가
- ✓ 기존의 지점과 사이버 채널 간의 시너지효과를 얻기 위한 역할과 기능의 재조정이 필요함

예: 수익에 기여가 큰 상위 20~30%의 고객은 투자자문, 정보분석 등에 대해서 지점 투자분석가의 데스크 서비스 요구가 큰 반면, 주문처리는 사이버로 수행하기를 원함

□ Macro 관점의 전략

- 적정 지점규모
- 지점구조

□ Micro 관점의 전략

- 지점의 역할과 기능 재조정
- 특화된 기능의 지점설계

sbkwon@dankook.ac.kr

22

Channel Strategy - Macro View (1)

□ 고려요인

- 지점 증가는 서비스 증가와 비용 증가의 상반된 결과 초래
- 서비스 요인
 - 소매업무와 기관대상 업무 간의 비중과 추세
 - 고객의 채널의존도(고객성향 분석)
 - 사이버 고객의 증가현황과 사이버 의존도
 - 100% 순수 사이버 거래만 하는 고객의 비중은 61%
 - 50%이상 사이버 거래하는 고객의 비중은 86%
- 비용 요인
 - बैं킹 거래비용 (일본의 경우, 단위: 엔)
 - 인터넷-13, PC-26, 전화 텔레뱅킹-54엔, 지점-108엔

□ 결론

- 점포 수는 늘리되, 점포비용은 줄이는 구조로 전환해야 함.

sbkwon@dankook.ac.kr

23

Channel Strategy - Macro View (2)

□ 제안

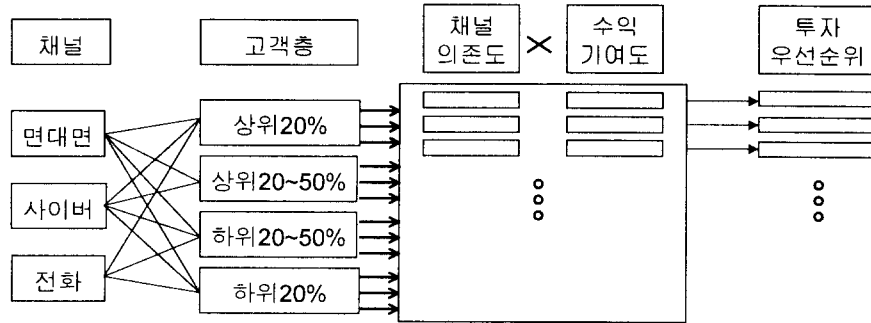
- 현 시점에서 서비스 제고를 위해서 근본적으로 지점의 면대면 서비스 기능을 줄일 수 없다.
 - ✓ Schwab의 경우 98년 신규 계좌의 70%가 지점에서 이루어짐
- 지점 수는 늘리되 점포 비용을 줄이기 위한 구조확립
 - ✓ Micro관점의 분석 결과를 이용해, 가능한 많은 기능과 업무를 사이버로 전환하여 사이버 채널의 이용도를 높이고 지점의 몸집을 줄여 수익성을 높인다.
 - ✓ 영업사원의 Financial Planner화
 - 고정급여의 본사직원에서, 성과급 위주의 지점직원
 - 전문 FP로서 성장하도록
 - 지점은 FP의 지원센터 역할
 - IT 지원이 필수

sbkwon@dankook.ac.kr

24

Channel Strategy - Macro View (3)

- 시계열 데이터 분석을 통해서 채널별 투자우선순위를 계속 재조정한다.
 - ✓지점별 실적관리와 더불어 채널별 수익성분석도 수행
 - ✓고객층 별 채널의존도와 고객층-채널의 조합에 대한 회사수익 기여도에 대한 분석이 필요함



sbkwon@dankook.ac.kr

25

Channel Strategy - Macro View

□ 구조의 유형

- Flat 구조
 - 모든 지점의 기능과 역할이 동일하며, 표준화되어 있음
 - 대부분의 국내 증권사
- Hub and Spoke 구조
 - 일정 지역 내에 종합서비스 대형지점을 핵으로 주변에 제한된 서비스만을 제공하는 소규모점포를 배치
 - 소매영업이 강한 대부분의 미국증권사 (예: Edward Jones)

□ 제안

현단계에서의 제안

- Flat 구조 + 부분차별화
- 특수한 기능을 하는 지점
- 고객, 지역 특성이 드러나는 지점

중단기 제안

- Hub and Spoke 구조
 - 소규모 다 지점 점포전개 전략에 적합
 - Financial Planner 운용에 적합
 - IT 활용과 지원이 필수적(Hub의 역할)
 - 유연한 조직

sbkwon@dankook.ac.kr

26

Channel Strategy - Micro View

- 사이버 채널의 활용도를 높여 효율성을 높이는 노력이 요구된다.
- 고객 층, 기능별 채널 의존도와 선호도에 대한 조사가 필요

| 구분 | 기능, 역할 | 면대면 / 사이버 비중 | |
|--------|-------------------|--------------|-----|
| | | 면대면 | 사이버 |
| 기능적 업무 | 계좌의 안내 및 개설 | ◀ | ▶ |
| | 주문의 접수처리, 확인통지 | ◀ | ▶ |
| 상담과 조언 | 투자 상담 | ▶ | ◀ |
| | 자산관리, 위험관리 상담 | ▶ | ◀ |
| 정보의 제공 | 실시간 주가, 지수, 시황 정보 | ◀ | ▶ |
| | 리서치정보 | ◀ | ▶ |
| 교육서비스 | 투자설명회, 세미나 | ▶ | ◀ |
| | 홈트레이딩 교육 | ◀ | ▶ |

sbkwon@dankook.ac.kr

27

Channel Strategy - Summary

□ Macro View

- 점포 수는 늘리되 점포규모는 줄이는 구조로의 전환
✓가능한 많은 업무와 기능을 사이버로 전환
- 장기적으로, 지점의 구조를 Flat구조에서 Hub and Spoke구조로 전환

□ Micro View

- 특화지점의 요구분석을 수행
- 미니지점 형태인 사이버 지점의 실험적 설치운영

sbkwon@dankook.ac.kr

28

CRM - Why

□ Why?

단순고객계좌관리
고객 데이터 미비
마케팅 개념 미비
상담원별 고객관리



고객의 가치 추구
집중, 통합된 고객 데이터
데이터베이스 마케팅
통합적 고객관리

□ Automatic Customer Behavior Information Gathering

- Cyber Trading
- Web Traffic Tools

CRM - Strategy (1)

□ 맞춤 정보 서비스

- 고객의 상황과 거래실적, 투자중인 상품을 분석하여 고객에 맞는 정보를 제공하되 push 기술을 활용함
ex) 고객이 투자하고 있는 종목과 관련한 뉴스, 기업공시 등
- 에이전트 기술을 이용하여 증권회사가 제공하는 정보 중에 고객이 필요한 정보의 탐색을 대행시킬 수 있게 함
- 템플릿 또는 탭 형태 등을 이용하여 고객이 자신에 맞는 화면을 책갈피와 같은 형태로 분류, 정리할 수 있게 함
- 궁극적으로 상담원이 늘 고객을 지켜 보고 자문하고 있다는 효과를 줄 수 있게 함

□ 서비스 고객의 유형에 맞는 상품정보 제공

- 고객의 유형(자금규모, 투자목적, 투자성향 등)에 맞추어 연관성이 있는 상품정보 제공과 판촉활동을 실시한다.
- 고객유형의 예: (1) 젊은 투기적 계층(young-aggressive), (2) 전문층(sophisticated), (3) 활동적인 계층, (4) 안전위주의 노년층(senior), (5) 젊은 초보층(young-novice), (6) 젊은 비전문층(young-unsophisticated)

CRM - Strategy (2)

□ 우수고객의 발견과 우대제도 개발

- 우수고객을 발견하여 수수료 인하, 우대 이자/배당률, 우선관리 등의 제도를 개발한다.
- 맞춤정보와 관련하여 우수고객에게는 보다 심층적인 분석자료에 접근할 수 있는 권한을 준다.

□ 고객이탈 방지시스템

- 위험상황등을 조기경보함으로써 투자실패에 따른 고객이탈을 막고, 시황에 따른 포트폴리오 재구성을 위한 상품이나 자료를 제공한다.
- 실패를 거듭하는 고객에게 clinic 기회를 주어 무엇이 문제인지를 파악하게 한다. (고객의 투자 history 정보 첨부)
- 궁극적으로 고객이 투자이익이 있어야 회사도 이익을 얻는다는 개념

□ 신규고객 발견

- 기존 우수고객의 특성과 요인을 분석하여 신규고객유치전략과 신상품 캠페인 반응분석을 통해 타겟 마케팅을 수행한다. (타 사이트의 회원 공유)

sbkwon@dankook.ac.kr

31

CRM - Information

고객정보 항목

| | |
|-------------------|---|
| 기본정보 | 성명, 주민등록번호, 주소(주택, 직장), 전화번호(주택, 직장, HP), 직업구분, E-mail주소/ID, 결혼여부, 자녀수 계좌개설지점, 당사 선택 동기 등 |
| 거래정보 | 주식, 채권, 펀드 등 거래 상품 거래 내역, 계좌 관련 정보, 사이버 증권 접속 내역 등 |
| 파생정보 (거래정보로부터) | 고객의 거래기간, 보유 주식(상품), 이전에 보유하였으나 지금은 없는 상품, 총 투자금액, 거래 횟수 및 이용채널, 고객 불만 건수, 평균 주식(상품)보유 기간, 투자 수익률 등 |
| 분석정보 | 투자경력, 투자목적, 투자가능금액, 기대수익률, 주요 투자 지식 획득 원천 등 |
| 반응정보 | 캠페인, DM 등에 응답한 내역 등 |
| 기타정보 | 학력, 차량종류, 소유자산(부동산, 금융자산), 월 수입액, 타 증권회사 이용 여부 등 |

sbkwon@dankook.ac.kr

32

CRM - Application Examples

□ 고객 데이터 분석의 예

- 다차원 분석

- 연령, 상품별, 거주지역별, 거래 지점별, 거래매체별, 직업군, 투자목적 등 각종 차원별로 거래량, 보유 주식(상품), 총투자액, 수익률 등을 비교

- ex) 어떤 직업군과 투자목적을 가진 고객이 가장 거래량이 많은가?

- 거시적 분석

- 장, 단기 시장 상황(활황, 불황)에 따른 고객 투자금액(거래횟수) 증감의 유형 및 패턴 분석

- ex) 시장이 불황으로 넘어갈 때 어떤 고객군이 가장 먼저 계좌폐쇄를 하는가?

sbkwon@dankook.ac.kr

33

Market Expansion - IPO in U.S.

□ 증권사에 의한 인수공모

- 1996년 Saloman Brothers: Berkshires Hathaway사의 주식을 인터넷상에서 공모
- 1996년 8월: Yahoo!의 추가공모에서는 사업설명서 직접 다운로드
- 1997년 PFN(Private Financial Network): 비디오를 통한 로드쇼

□ 인터넷 상에서의 직접 공모(DPO) 서비스

- 직접 공모 및 자사주 거래: 1995년 NY Spring Street Brewing사
- 직접공모에 대한 링크 제공: 발행자의 가상 로드쇼와 세미나 제공
예) SCORnet(scor-net.com 또는 www.dsm.com)
- 투자자 정보은행: 잠재적 투자자를 데이터베이스화
예) IPOnet, International Financial Consultants

sbkwon@dankook.ac.kr

34

Market Expansion - IPO in Korea

□ 증권사의 사이버 IPO 활용

- 일부 증권사에서 신주청약을 위해 사이버를 병행 활용.
- 투자설명서는 사이버 공간에 단순 게재

□ 직접 공모(DPO)

- 하나로통신: 1998년 시중은행, 증권사, 천리안, 인터넷을 통해 공모
- 골드뱅크: 1998년 4월 홈페이지(www.goldbank.co.kr)를 통해 공모
- 기타: 시티넷(1999년 8월), 3W투어(1999년 6월)

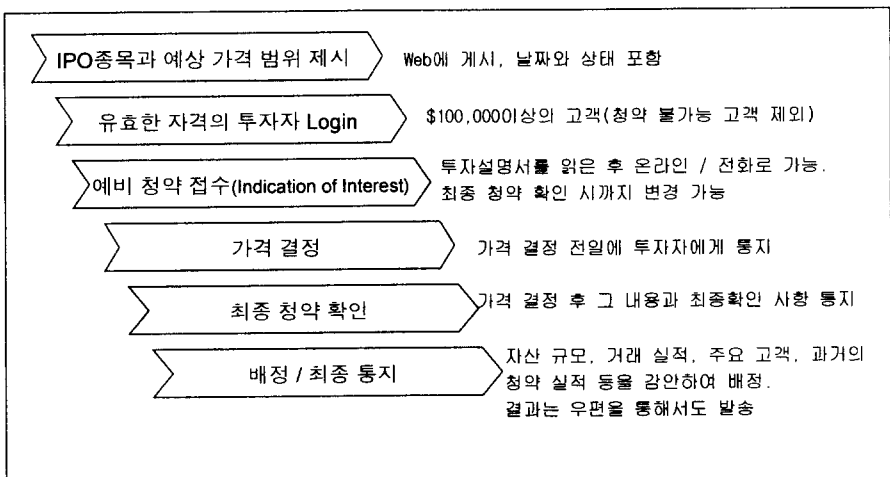
□ 사이버 직접공모 지원

- 사이버 직접공모를 대행하는 인터넷 사이트 등장
- 주로 장외 등록 직전의 기업을 대상으로 함

sbkwon@dankook.ac.kr

35

IPO - DLJdirect



sbkwon@dankook.ac.kr

36

Cyber System for IPO

예비 투자설명서 배포

- e-mail이나 Web상에서의 게시
- 참가자의 "확인"으로 투자 설명서 배포에 같음

예비(사전) 수요 예측

- 에탁자산 규모, 과거 실적 등을 감안하여 참가자 제한
- Cyber를 통해 수요예측에 참가

수요 예측

- Cyber을 통해 수요예측에 참가

가격 결정

- 가격 결정 내용을 e-mail이나 Web에 게시
- 최종 청약 절차에 대한 안내

청약 / 대금 납입

- 에탁 잔고가 있는 경우 Cyber를 통해 청약

배정 / 환불

- Web 또는 e-mail로 배정결과 통보
- 고객이 정한 계좌로 환불금 상환

sbkwon@dankook.ac.kr

37

IT Structure - Schwab (1)

□ 문제점

- 7 prime-time outage 경험
 - ✓ 순수 IP 데이터 형식과 Java 사용의 필요성 대두
- NYSE의 거래시간 확장 계획
 - ✓ 배치작업을 실시간 작업으로 변환할 필요

□ 업그레이드 현황

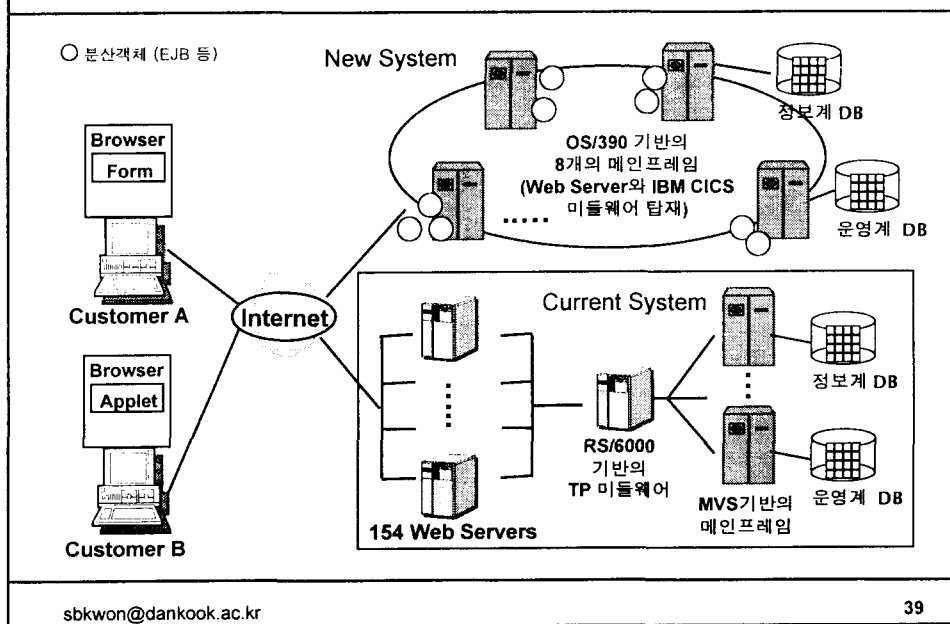
- 60,000 건의 동시 주문 처리
- 월 400만 건의 주문 처리
- 200,000 만 명의 동시 사용자를 지원하기 위한 8개의 메인프레임

자료원 : Computerworld, Feb 22, 1999

sbkwon@dankook.ac.kr

38

IT Structure - Schwab (2)



IT Structure - Schwab (3)

□ 웹 아키텍처와 TP 플랫폼의 재구축

- 메인프레임의 운영체제를 MVS에서 OS/390으로 바꿈

allow native TCP/IP connectivity to the mainframe

- OS/390으로의 변환이 가지는 의미

- ✓ 변환의 제거

- TCP/IP Web traffic is converted to SNA through mid-tier RS/6000 servers

- ✓ RS/6000 기반의 TP 미들웨어를 제거할 수 있다.

- ✓ OS/390기반의 IBM CICS 트랜잭션 서버 도입

- ✓ EJB(Enterprise Java Bean)를 이용한 신속하고 유연한 어플리케이션 개발체계

자료원 : Internetweek, Mar 8, 1999

IT Structure - Schwab(3)

□ Summary

- 어플리케이션의 개발과 관리에 적합한 multi-tier 접근법과는 다른 접근방법 채택
 - ✓ 유닉스 기반의 IBM CICS 미들웨어 제거
 - ✓ 웹 서버들을 메인프레임에 위치 시킴
- 고객 요구사항의 유연한 대처를 위해서
 - ✓ 자바, EJB, CORBA 등의 객체 환경 채택
 - ✓ 트랜잭션 환경에서 분산 객체들의 관리가 필요.

* EJB: Enterprise Java Beans / *CORBA: Common Object Request Broker Architecture

sbkwon@dankook.ac.kr

41

Stratigies - Summary

- 시스템 강화
 - 속도, 안정성 ● 웹 시스템의 강화
- 고객분석/관리의 강화
 - 경쟁의 핵심 ● DW / DM
- 안정적 수익확보 전략
 - 단기: 리서치, 투자자문의 상품화
 - 중기: Wrap Account의 도입 준비
- 시장확장 전략
 - IPO, DPO, ATS, 해외시장 연계 전략
- 고객증대 전략
 - 플랫폼 확대, 지점운용 전략

sbkwon@dankook.ac.kr

42