Ⅰ. 서 론

1. 연구 필요성

남성전문 설계사 조직의 확대, TM, CM의 전개 등은 오늘날 고비용·저효율로 대표되는 판매채널의 문제점에 대한 해결책으로서 우리나라 보험회사가 전개하는 판매채널 다양화 전략의 일환이라 할 수 있겠다. 이는 다양하고 혁신적인 판매채널의 전개를 통해 양적인 시장확대에 주력하고 있는 것이며 어느 정도 성과를 거두고 있는 것 또한 사실이다. 그러나 보험회사가 상품을 판매할 수 있는 경로는 다양화될 수 있으나 어떠한 판매채널을 이용하더라도 시간과 경영노력이 필요한 것 또한 사실이다.

사실 흔히 생산성을 중심으로 하는 보험회사 판매채널의 성과에 관하여 그 결과만을 놓고 논하는 경향이 강한데, 결과론으로서의 판매채널의 성과는 시장목표의 설정을 출발점으로 하는 마케팅 경쟁전략의 결과임에 지나지 않는다. 다시 말하면, 흔히 판매채널의 문제를 이야기함에 있어서 비용관리적인(controlling cost) 측면을 강조하여 구조조정을 통한 비용감소만을 주장하는 경향이 있으나, 예를 들어 상품판매가 급속하게 감소한다면 비용절감만으로는 불충분하며 근본적인 문제해결에도 도움이 되지 않을 것이다. 그러므로 판매채널의 생산성 문제에 접근하기 위해서는 자사의 판매채널이 경쟁사의 판매채널보다 비용이 많이 소요되는 이유, 그리고 이러한 문제들을 해결할 수 있는 방법을 중심으로 검토하는 것이 바람직하다 하겠다.

좀 더 구체적으로 판매채널이 직면하고 있는 문제를 검토해 보면 무엇보다도 생산성 하락과 보험회사별 생산성의 차이를 들 수 있는데, 이는 다시 말하면 판매채널이 고객에게 적절한 가치를 전달하기에는 그 효율성이 떨어진다거나 차이가 있다는 점이다. 이 때문에 보험회사 판

매채널의 생산성은 보험회사가 해결해야 할 중요한 과제 중의 하나라고 할 수 있다. 그러나 이는 단순한 일이 아니며 근본적으로는 보험회사가 경쟁력 있는 사업을 전개할 수 있을 정도의 생산성 수준을 달성 가능케 해 주는 요소들이 무엇인가를 파악함으로써 문제의 해결이 가능할 것이다. 이러한 측면에서 보자면 판매채널이 직면하고 있는 가장 큰 문제는 바로 판매채널이 속해 있는 악순환의 고리라고 할 수 있으며, 그 이면에는 개별 보험회사의 시장에서의 경쟁지위에 적합한 마케팅 경쟁전략의 책정과 판매채널의 선택 및 전개가 있다고 말 할 수 있다.

이 때문에 보험회사의 판매채널이 효율적이고 경쟁력이 있기 위해서는 시장 내의 지위에 적합한 마케팅 경쟁전략을 전개해 나아가야 할 것이며, 이를 통하여 판매채널은 효율적으로 전개될 수 있을 것이다. 판매채널이 효율적으로 전개된다는 것은 곧 전술한 대로 재무적인 수익성과 고객서비스의 질적인 측면에서 고객에 대한 높은 가치를 제공하는 것을 의미하며, 이는 결국 고객에 대한 소구력이 강화됨을 의미한다. 이러한 소구력의 강화는 고객의 니즈를 강화시킴은 물론 자사에 대한 매력을 유발시킴으로써 시장 내의 경쟁에서 우위에 설 수 있게 되는 것이다.

그러나 불행하게도 수익성과 경쟁력의 확보차원에서 우리나라 보험업계의 경우를 살펴보면, 양적인 성장에 치중한 나머지 판매채널의 선택과 전개상의 여러 문제점을 내포하고 있다. 보험모집인의 정착률, 무분별한 대량판매에 따른 저 수준의 계약유지율, 신 채널 도입에 따른 판매채널간 충돌의 문제 등은 그 대표적인 예라 할 수 있겠다. 뿐만 아니라 자사의 경영자원을 고려하지 않은 유사채널의 도입과 전개는 보험회사의 경쟁력확보차원에서 개선을 필요로 하고 있다. 예를 들어 자사의 경영자원을 무시한 마케팅 경쟁전략에 따른 판매채널의 선택 및 전개는 경쟁의 변화·격화로 대표되는 시장환경에 대한 적확한 대응의 측면에서 경쟁력의 약화와 고비용을 동반하여 결과적으로 경쟁력 강화와 수익성 확보를 충족시키지 못할 수 있기 때문이다.

이에 따라 보험회사들은 시장에서의 경쟁지위에 따라 기업의 목표를 수익성과 경쟁력 확보라는 관점에서 수립한 마케팅 경쟁전략에 따른 판매채널을 전개하여야 할 필요성이 있다 하겠다.

2. 연구의 방법 및 범위

본 연구에서는 국내외 문헌조사와 사례연구를 이용한 객관적 사실을 근거로 주관적인 분석을 가미하여 수익성과 경쟁력의 측면에서의 마케팅 경쟁전략에 관하여 판매채널을 중심으로 검토한다. 특히 오늘날과 같이 시장의 성장잠재력이 과거처럼 크지 않고 시장의 규모 역시 한정된 시기에는 이미 기업간의 경쟁압력이 시장의 잠재력에 흡수될 수 없어 경쟁을 위한 경쟁이 본격화될 것으로 예상되므로 「경쟁의 시대에 걸맞는 유효한 마케팅 경쟁전략은 무엇인가」의 제시를 목적으로 하고 있다.

연구대상은 우리나라 생명보험회사에 국한하였으며, 대형사와 중·소형사의 양극화 심화라는 현상을 하나의 모티브로 하여 포터(1980), 코틀러(1991), 아사엘(1993), 시마구치(1987), 우에하라(1990), 오창수(1997), 권금택(1997, 1998)의 선행연구를 참고로, 시장에서의 경쟁지위를 이용한 마케팅 경쟁전략의 관점에서 판매채널의 틀을 제시하려 하였다. 왜냐 하면 오늘날의 상황은 경쟁에 대한 합리적인 대응노력 없이는 성장은 물론 생존조차도 어렵기 때문이며, 이 때문에 성숙화된 경쟁시장에 있어서 기업의 합리적인 판매채널은 경영자원의 정도에 근거한 시장에서의 경쟁지위에 따라 형성된 마케팅 경쟁전략의 원칙에 따라 선택되고 전개되어야 하기 때문이다. 또한 오늘날 심화되고 있는 시장의 양극화 현상은 개별기업이 자사에 대한 최적의 시장부분의 선택과 마케팅 경쟁전략의 전개 여부에 기인하는 바가 크다고 사료되기 때문이다.

본 보고서는 다음과 같이 구성되어 있다. 제1장 서론에 이어, 제2장

에서는 보험회사 마케팅 경쟁전략과 판매채널의 유형을 살펴보고, 제3장에서는 경쟁환경의 변화에 따른 대응의 측면에서, 보험회사가 당면한 문제점을 규명하여 시장에서의 경쟁지위별 마케팅 경쟁전략의 필요성을 검토한다. 제4장에서는 시장에서의 경쟁지위별 마케팅 경쟁전략의 유형에 관하여 검토한 후, 외국의 선진보험회사를 중심으로 하는 사례연구를 통하여 마케팅 경쟁전략의 원칙에 따른 판매채널 전개의 유효성을 살펴본다. 제5장에서는 이상의 문헌연구와 사례분석을 통하여 실제적으로 우리나라 보험회사의 시장에서의 경쟁지위를 분류해 보고 시장지위별로 전문화된 마케팅 경쟁전략과 판매채널 전개에 따른 검토사항과 방향을 제시한다.