요 약

1. 서론

— 우리나라 생명보험회사가 직면하고 있는 가장 큰 문제로서 시장양극화의 심화와 판매채널의 생산성 하락, 그리고 보험회사별 생산성 차이를 들 수 있는데, 이는 판매채널이 고객에게 적절한 가치를 전달하기에는 그 효율성이 떨어진다거나 차이가 있다는 것임.

— 따라서 이는 보험회사가 해결해야 할 중요한 과제 중의 하나이며, 그 이면에는 개별 보험회사의 시장에서의 경쟁지위에 적합한 마케팅 경쟁전략의 책정과 판매채널의 선택 및 전개가 있다고 할 수 있음.

— 그러나 지금까지 우리나라 보험회사의 마케팅 경쟁전략은 시장에서의 경쟁지위를 고려하지 않은 획일적이고 동일한 전략을 전개함으로써 시장 양극화 현상의 심화뿐 아니라 개별기업간의 생산성 차이를 초래하고 있어 시장에서의 경쟁지위별 마케팅 경쟁전략에 대한 필요성이 절실한 상황임.

2. 시장지위별 마케팅 경쟁전략의 필요성

— 향후에는 경영자원의 보유정도를 중심으로 개별시장에 대한 전략적인 선택과 집중이라는 마케팅 경쟁전략이 필요할 것임.

  ○ 시장의 성숙화에 따라 기존시장을 둘러싼 보험회사간의 치열한 경쟁의 전개 그리고 금융자유화에 따른 타 금융권과의 경쟁격화와 업계의 재편이 진행될 것으로 예상될 뿐만 아니라 보장성보험, 자산운용상품시장과 같은 성장가능성이 있는 새로운 시장도 존재하기 때문임.

— 특히 보험회사 판매채널이 직면하고 있는 가장 큰 문제는 바로 판매채널이 속해 있는 악순환의 고리라고 할 수 있음.

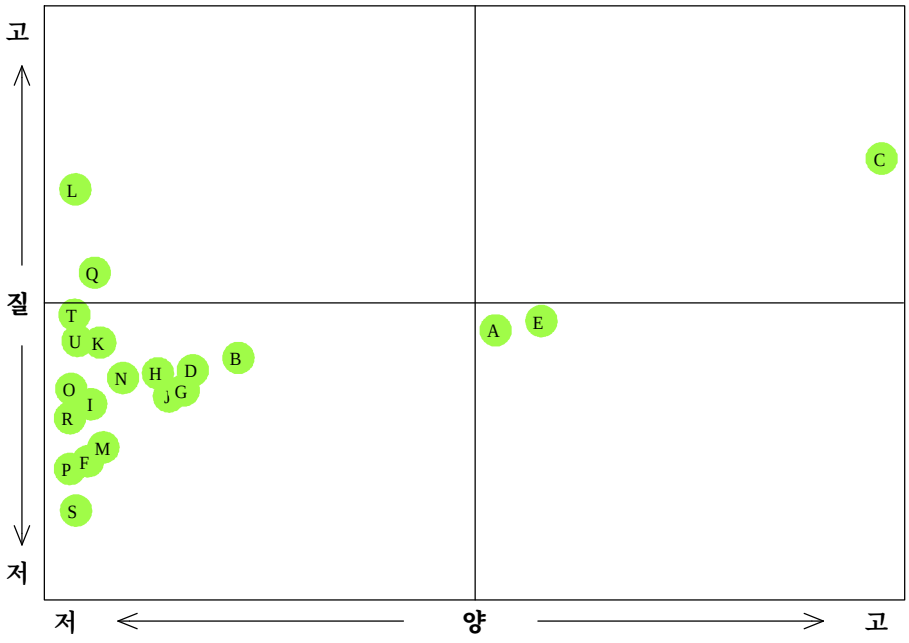
○ 판매채널의 비효율성이 단순히 재무상의 비효율성 차원에서 회자되고 있지만, 실은 판매채널이 고객이 지불하는 돈에 비하여 낮은 가치를 제공하고 있기 때문임.

— 이 때문에 판매채널이 효율적이고 경쟁적이기 위해서 각사는 시장에서의 경쟁지위에 적합한 마케팅 경쟁전략의 수립과 전개가 필요함.

3. 우리나라 생명보험회사의 시장지위 구분

— 우리나라 생명보험회사의 경영자원의 정도를 재분류한 후 도출된 시장에서의 상대적 경쟁지위 매트릭스는 다음의 그림과 같음.

○ 생명보험회사의 양적 및 질적 경영자원을 표준화하여 시장지위를 구분한 결과, 생명보험시장의 리더는 C사이며, 챌린저는 A사와 E사, 그리고 니쳐형 회사는 L사와 Q사인 것으로 나타났음.



4. 시장에서의 경쟁지위에 따른 보험회사의 대응방향

□ 시장에서의 경쟁지위가 가장 강력한 보험회사의 경우

— 시장목표와 표적시장의 선정

○ 기본적으로 시장의 성장추이와 관계없이 모든 시장에 대한 참여가 고려될 수 있으며, 단지 시장의 성장매력도가 낮은 종목에서는 선별적인 선택도 필요할 것임.

○ 시장의 목표는 수요확대에 있으며, 이를 위해서는 다음의 사항들이 고려될 수 있음.

- 크로스셀링(cross-selling) 등 다양한 복수의 판매채널전개를 통한 수요확대, 예를 들어 생명보험상품뿐 아니라 자동차보험과 같은 보다 다양한 상품의 판매도 고려하여야 할 것임.
- 또한 리더기업으로서의 풍부한 경영자원을 이용하여 CRM을 구축함으로써 고객관계유지를 통한 기존시장의 유지와 새로운 시장의 수요확대 등이 필요함.

— 마케팅 경쟁전략의 전개

○ 지금까지 리더격의 보험회사들은 안정된 환경의 덕택으로 매스마케팅 전략으로 충분하였으나, 이제는 고객 니즈의 질적인 변화로 인하여 타켓마케팅도 필요하게 되었음.

○ 한편 리더기업으로서는 가격경쟁을 회피하는 것이 이익을 극대화할 수 있는 최선의 방법이므로, 이미지 소구와 같은 비가격경쟁에 주력하면서 수익원을 다양화하는 경영노력이 요구됨.

— 판매채널의 구축

○ 성장성이 높은 시장이라면 시장에서의 실효성이 입증된 판매채널의 구축을 통하여 높은 성과를 기대할 수 있을 것이나, 경쟁의 격화와 함께 고객의 세분화가 이루어진 시장이라면 금융어드바이저형 판매채널이나 머천다이저형 판매채널과 같은 다양하고 전문화된 복수판매채널의 구축이 필요할 것임.

□ 챌린저형 대형보험회사의 경우

— 시장목표와 표적시장의 선정

○ 챌린저형 보험회사의 기본적인 시장목표는 시장점유율 확대임.

○ 따라서 이를 위해서는 리더와 정면에서 경쟁하여 고객의 수요를 획득하는 직접경쟁 방법과,

○ 직접적인 경쟁을 피하고 경쟁이 작은 분야 중 리더기업이 종래의 마케팅전략을 근본적으로 변경하지 않고서는 이에 대응할 수 없는 분야를 선택하는 간접경쟁 방법이 있을 수 있음.

— 마케팅 경쟁전략의 전개

○ 시장점유율의 확대라는 기본목표를 달성하기 위해서는 리더기업과 대비되는 경쟁우위의 형성("차별화")이 가장 중요함.

- 챌린저격 보험회사의 입장에서는 하나의 마케팅 믹스로 시장 전체를 목표로 하는 매스마케팅과, 둘 이상의 마케팅 믹스로 개별 시장 세그먼트를 목표로 하는 타켓마케팅(차별화 마케팅)의 전개가 가능할 것임.

○ 또 다른 대안으로는 매수·합병에 의한 시장점유율 확대전략이 있음.

- 이는 자사의 사업을 보완하고 자사의 경쟁우위를 더욱 강화시키기 위하여 이루어지는 경우 기대효과가 클 것임.

— 판매채널의 구축

○ 여성이나 실버 등 타켓에 초점을 맞춘 판매채널이 전개된다면 과거의 기본전략이었던 매스마케팅에 의한 판매채널의 전개와 비교하여 높은 성과를 기대할 수 있을 것임.

- 단, 복수의 다양한 판매채널을 전개하기 위해서는 개별 판매채널에 적합한 상품의 개발이 필수적임.

○ 매수·합병을 통한 리더와의 경쟁을 지향한다면, 매수·합병에 따른 판매채널조직의 증가를 사업규모의 증대로 전환시킬 수 있도록 판매채널을 재구축 하는 것이 필요함.

□ 폴로워형 중·소형보험회사의 경우

— 시장목표와 표적시장의 선정

○ 폴로워형 보험회사의 경우는 경쟁의 격화와 경영자원의 빈약함으로 인하여 생존을 우선시 하는 시장목표의 설정이 중요하나, 개별기업의 특성에 따라 니쳐로의 전환 또는 챌린저로의 도약과 같은 성장전략도 필요할 것임.

○ 또한 상대적인 질적 경영자원의 축적가능성 여부에 따라 전문보험회사로의 가치전환을 고려해 볼 수도 있을 것임.

— 마케팅 경쟁전략의 전개

○ 마케팅 경쟁전략의 기본은 생존을 위한 벤치마킹 즉, 전략의 모방인가, 새로운 도약을 위한 경쟁적인 차별화인가가 중요함.

○ 시장목표의 확립을 통한 마케팅 경쟁전략은 여러 조건을 숙고하여 정할 필요가 있음.

- 먼저 업계의 상품개발 측면에서 기술의 혁신정도가 낮고 기술적으로도 여러 가지 다양성을 부가할 만큼 복잡하지 않다면 폴로워형 보험회사의 입장에서 마케팅 경쟁전략을 선택하는 편이 나을 것임.

- 또한, 리더기업과의 시장점유율의 격차가 큰 경우에는 리더를 추종하여 벤치마킹한 마케팅 경쟁전략을 전개하는 편이 타당할 것임.

— 판매채널의 구축

○ 시장성장성을 기대할 수 없는 보험종목에서의 철수와 이러한 잉여자원의 성장성이 있는 보험종목시장으로의 선택과 집중이 필요함.

○ 예를 들어 성장성이 높은 종신보험으로의 자원집중을 통한 고객별 판매채널의 전개 그리고 성장성이 높다하더라도 많은 경영자원의 투입이 불가피한 연금, 건강보험시장의 선택적 시장참여 및 전략적 철수 등이 고려될 수 있을 것임.

□ 니쳐형 중·소형보험회사의 경우

— 시장목표와 표적시장의 선정

○ 기존 시장의 경우 선점시장에 대한 경쟁우위를 확고히 함과 동시에 선점시장의 수요를 확대시키는 데 중점을 두어야 할 것임.

○ 신규시장의 경우 현실적으로 제한된 경영자원으로 인하여 고객 전 계층에 소구하면서 상품서비스에 대한 경쟁우위를 형성하기란 무리일 것이므로 표적시장을 좀 더 좁혀, 특정시장의 니드와 구매성향에 맞는 특정상품과 서비스를 개발함으로써 틈새시장에서의 지위를 확고히 함이 타당함.

— 마케팅 경쟁전략의 전개

○ 틈새시장에서의 신규수요 창출을 위한 새로운 시장의 개척, 기존의 미니리더로서의 이미지를 활용하기 위한 고객로열티형성 등의 노력이 필요함.

○ 특히 이미 성장시장이 되어버린 경우라면 고객의 로열티에 바탕을 둔 전략의 전개가 필요할 것임.

— 판매채널의 구축

○ 틈새시장을 주된 타켓으로 하는 니쳐형 보험회사 판매채널의 성공 여부는 다양한 기준에 기초한 시장세분화에 달려 있음.

- 단, 시장세분화를 이용한 판매채널의 전개에 있어서 고려해야 할 점은 시장의 세분화에 초점을 맞추어 집중적인 판매채널을 구축하였을 경우 일어날 수 있는 판매채널에 대한 위험성임.

○ 한편, 특정 시장에 대한 집중적인 틈새전략의 맹점을 극복하기 위해서는 복수의 틈새시장을 대상으로 마케팅 경쟁전략과 판매채널을 전개할 필요도 있음.