

III. 방카슈랑스 전략적 제휴의 성공과 실패 요인

1. 성공 요인

□ 가치 높은 브랜드 활용

- 일반적으로 보험회사에 비해 은행에 대한 신뢰도가 높기 때문에 마케팅의 측면에서 은행 브랜드를 활용한 효과가 높음.
 - Legal & General(영국), Vital(노르웨이) 등의 보험회사는 이미 확립된 다른 금융기관의 브랜드를 활용하여 보험서비스를 제공하는 방카슈랑스에 성공했음.

□ 목표시장을 명확히 한 판매기법 및 상품

- 연령, 소득, 기술적 이해도 및 시간여유 등을 적절히 조합하여 형성되는 다양한 고객 층을 상대로 각각에 유효한 마케팅 전략을 세워야 할 것임.
 - 프랑스 CNP(Caisse National de Prevoyance)사가 우체국 판매망을 통한 보험판매에 성공한 것은 ① 고밀도의 네트워크, ② 내용이 쉬운 상품, ③ 직원의 교육, ④ 직원의 높은 사기 등의 요소가 작용했기 때문이었음.
 - 그 중 가장 중요한 역할을 한 것이 상품) 내용(대다수 고객의 니드를 만족시키는 규격화된 상품)을 가능한 한 이해하기 쉽게 설계한 것이었음.

□ 기존 판매망 활용

- 전략적 제휴 방식 방카슈랑스의 직접적인 성공의 포인트는 은행 등 금융기관의 기존 판매망을 이용하여 비용을 절감할 수 있다는 데 있음.

1) CNP는 기존에 판매하고 있는 상품을 보충한 특별 보험상품을 고안하여 일시납 보험료로 10년에 걸쳐 최저한의 금리를 보증하는 생명보험과 저축상품·저축제도를 조합한 상품을 판매하였음.

- 이러한 비용절감효과가 성공으로 이어지기 위해서는 **보험료 인**하가 확실하게 나타나야 하고, 그를 통해 **대량의 보험 판매**가 가능해야 함.
 - 스페인의 최대 보험회사인 Mapfre의 경우 많은 대리점망을 가지고 있음에도 불구하고 2위 은행인 마드리드 은행과 제휴전략을 맺어 최대의 영업망을 확보하는 전략을 추구함.
- 금융기관의 기존 판매망을 활용하는 것은 보험회사의 입장에서는 판매와 관련된 막대한 투자로 인해 발생하는 리스크를 줄일 수 있게 된다는 점임.

□ 광범위한 고객기반 활용

- 은행은 상대적으로 고객기반이 넓고 **금융거래의 중심적 역할**을 하기 때문에 보험회사의 입장에서는 **새로운 고객층을 확보**하는 데 유리함.
- 은행 등 금융기관이 기존의 거래를 통해서 갖고 있는 고객에 관한 정보는 상품개발시 **고객의 니드를 반영**할 수 있게 하며, 또한 각각의 특색에 맞는 **판매채널**을 구축하는 데도 이용될 수 있음.

□ 제휴당사자간 상호신뢰

- 전략적 제휴(strategic alliance)란 경쟁 또는 비경쟁 관계에 있는 상대방과의 우호적인 협조를 통해 **상호간에 합의된 전략적 목표**를 수행하는 경영과정이므로 상호신뢰가 절대적으로 중요함.
- 단순한 판매제휴를 통해 축적된 상호신뢰는 나중에 **지분상호참여** 또는 **공동의 조인트벤처** 설립 등으로 발전할 수 있는 기반이 됨.

2. 실패 요인

□ 기존 판매채널의 반발

- 기존 판매채널의 반발은 새로운 판매채널을 도입할 때 흔히 있는 일로서, 채널간 마찰에 대한 사전적으로 충분한 조정 노력 없이는 방카슈랑스 도입 자체가 어려울 수 있음.
 - 1989년 파리국립은행(BNP: Banque National de Paris)와 마케팅 계약을 체결한다는 UAP(Union des Assurance de Paris)사의 결정은 낮은 비용의 유통 채널과 경쟁해야 하는 것에 공포감을 갖고 있는 독점 전속설계사의 반대에 부딪쳐 위기적 상황에 처했음.
- 보험회사의 입장에서는 기존 판매채널의 반발을 막을 수 있는 적절한 판매채널전략을 수립하지 않고서는 방카슈랑스에 성공하기 어려움.

□ 은행의 보험회사 설립 또는 인수에 따른 전략적 제휴의 파기

- 전략적 제휴를 할 경우 은행이 보험자회사를 설립 또는 인수하는 등 상황의 변화에 따라 제휴관계가 파기될 우려가 있음.
 - 독일의 Allianz보험회사는 Deutche Bank와 전략적 제휴를 맺었으나, Deutche Bank가 1991년에 생명보험 자회사로 DB Leben을 설립하자 Dresdner Bank와 다시 전략적 제휴관계를 맺어야 했음.

□ 수수료 분쟁

- 전략적 제휴로 방카슈랑스를 시작했으나 은행이 보험회사와 계약을 갱신하는 과정에서 수수료 협상이 원만치 않을 경우 제휴관계는 유지되기 어렵게 됨.